

# 외식산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램 개발에 관한 연구

김 문 식  
(일경식품 팀장)

## < 목 차 >

I. 서론	IV. 결론
II. 조사방법 및 가설의 설정	참고문헌
III. 연구 결과에 따른 가설의 검증	ABSTRACT

## I. 서 론

### 1. 연구 목적

외식업체의 효과적인 관리자 교육 프로그램으로 조직 규모 및 운영형태별로 구분하여 특성에 따른 필요 요소를 선별하여 프로그램을 만드는 것을 연구의 목적으로 한다. 즉, 일반 산업 관리자와 동일한 관리자로서의 업무 특성과 상이한 업무 특성을 고려하여 교육 프로그램을 구성하고 같은 외식산업체 안에서도 조직 규모 및 운영 형태별로 어떻게 교육 프로그램을 만드는 것이 개인의 학습욕구, 경영층의 교육 훈련에 대한 기대를 충족시킬 수 있는가를 판단하여 교육 프로그램을 만드는데 이번 연구의 목적이 있다. 그러나 외식산업 관리자 교육에 대한 선행 연구가 많지 않은 관계로 산업교육학 측면에서의 접근으로 연구의 목적을 달성하였다. 이러한 연구의 목적을 보다 구체적으로 서술하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 외식산업체에서의 관리자 교육은 일반 산업 관리자 교육과 어떤 상이점을 가지고 있으며 외식산업 관리자 교육 프로그램에서는 조직 규모 및 운영형태별 교육 우선 순위가 어떻게 되는지를 규명한다.

둘째, 외식산업체에서의 관리자 교육은 조직 규모 및 운영형태별로 어떤 상이점을 보이고 있으며, 교육 프로그램에서 어떤 우선 순위를 가지고 있는지를 규명한다.

셋째, 외식산업체에서의 효과적인 관리자 교육 프로그램을 제시한다.

넷째, 효과적인 교육 프로그램을 만들고 실행하는 것이 해당 외식업체의 직무 만족 도에 어떤 영향을 미치게 되는지를 규명한다.

## 2. 연구의 범위

본 연구에서 언급하는 외식산업 관리자는 단독 매장인 외식업체의 관리자로 점장을 중심으로 점장을 대신한 관리자 모두를 총칭한다. 점장이 점주일 경우도 점장이라고 본다. 이 범위를 구체적으로 보면 일반 음식점 및 휴게 음식점으로 분류된 업체의 점주 혹은 점주가 고용한 관리자 전원을 총칭하는 것으로 기업형 기업의 경우에서도 각 독립 매장의 점장 및 보조 관리자 전원을 총칭한다. 연구의 시간적 공간적 범위로는 1999년 4월 현재 서울 및 수도권에서 근무하는 외식산업 관리자를 대상으로 한정된 설문 조사를 통한 통계적인 조사를 실시하는 표본 조사 법을 채택했다.

또한 본 연구는 경영진의 교육 훈련에 대한 기대보다는 개인의 학습 욕구가 교육 효과가 크다는 관점에서의 교육 프로그램 개발을 중심으로 하였다.

## 3. 연구 방법

연구 목적에 대한 결론에 도달하기 위해 문헌 연구 방법을 통하여 연구 가설을 도출하고 이를 실증적으로 검증하였다. 구체적으로 열거하면 현재 업계 현황 분석을 통해 문제점을 알아보았으며, 국내외에서 발간되는 정기간행물, 논문 및 단행본과 현재 외식업체에서 행해지고 있는 교육 프로그램에 대한 조사를 통해 외식 산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램의 일차적인 안을 도출했다. 이 교육 프로그램을 설문지를 통한 실증 분석을 통해 검증하였다. 이 실증 분석의 구체적인 방법에 대해서는 'II 조사 방법 및 가설의 설정'에서 설명되어 있다.

# II. 조사 방법 및 가설의 설정

## 1. 연구 모형

외식업체의 효과적인 관리자 교육 프로그램으로 조직 규모 및 운영형태 별로 구분하여 특성에 따른 필요 요소를 선별하여 프로그램을 만드는 것을 연구의 목적으로 한다. 즉, 일반 산업 관리자와 동일한 관리자로서의 업무 특성과 상이한 업무 특성을 고려하여 교육 프로그램을 구성하고 같은 외식산업체 안에서도 조직 규모 및 운영형태 별로 어떻게 교육 프로그램을 만드는 것이 개인의 학습욕구, 경영층의 교육 훈련에 대한 기대를 충족시킬 수 있는가를 판단하여 교육 프로그램을 만드는데 이번 연구의 목적이 있다.

이러한 연구의 목적을 보다 구체적으로 서술하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 외식산업체에서의 관리자 교육은 일반 산업 관리자 교육과 어떤 상이점을 가지고

있으며 외식산업 관리자 교육 프로그램에서는 조직 규모 및 운영형태별 교육 우선 순위가 어떻게 되는지를 규명한다.

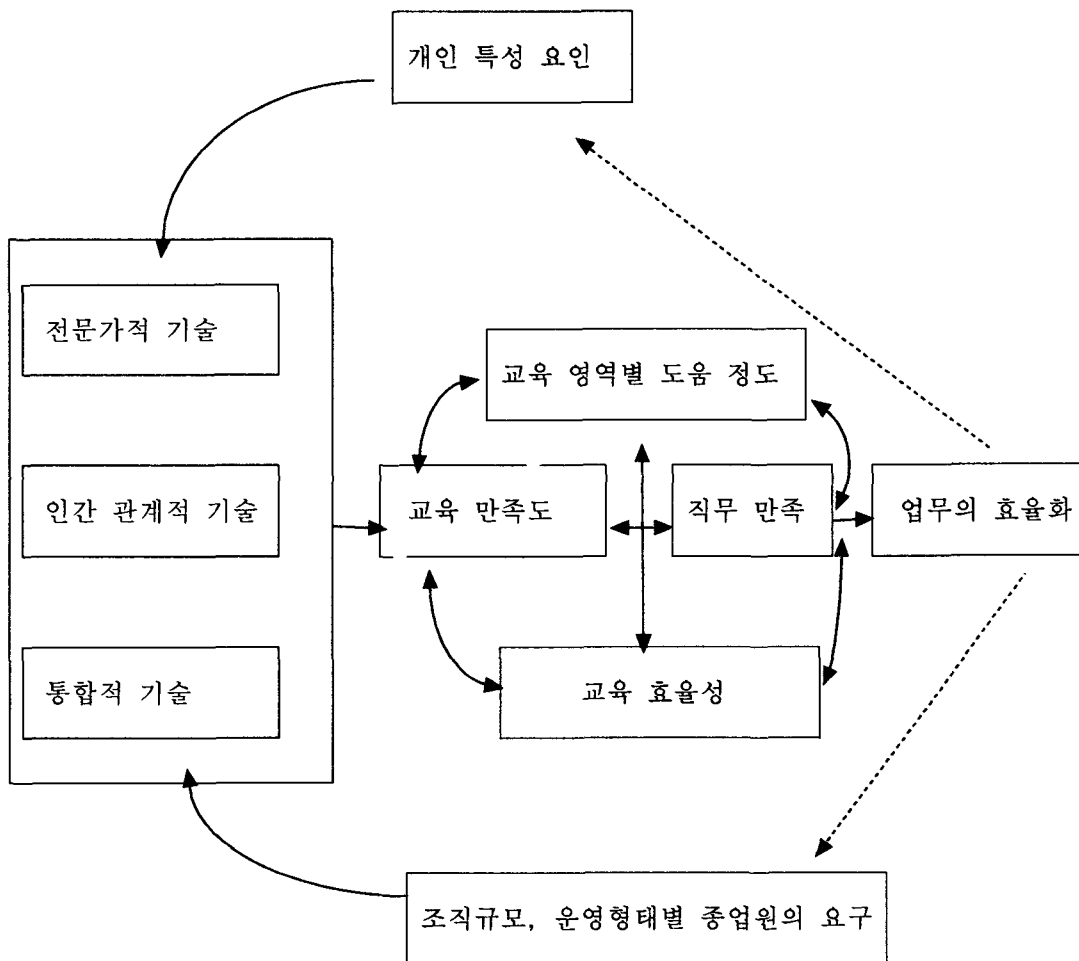
둘째, 외식산업체에서의 관리자 교육은 조직 규모 및 운영형태별로 어떤 상이점을 보이고 있으며, 교육 프로그램에서 어떤 우선 순위를 가지고 있는지를 규명한다.

셋째, 외식산업체에서의 효과적인 관리자 교육 프로그램을 제시한다.

넷째, 효과적인 교육 프로그램을 만들고 실행하는 것이 해당 외식업체의 직무 만족도에 어떤 영향을 미치게 되는지를 규명한다.

본 논문은 외식 산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램을 개발하는데 있어 외식 산업 관리자의 효과적인 교육 요인을 전문가적 기술 요인, 인간 관계적 기술 요인, 통합적 기술 요인, 세 가지로 요인을 선정했다. 또한 이러한 요인들이 현재는 어떻게 교육되어지고 있었으며, 현재 상태의 교육의 만족도는 어떻게 되고, 미래에는 어떻게 교육되어지는 것이 만족도를 올릴 수 있는 효과적인 교육 프로그램이 되겠는가를 개인특성 요인에 따라 어떤 유의한 차이점을 가지고 교육 프로그램을 작성해야 하고 이러한 교육 프로그램은 직무 만족도를 증가시켜 업무의 효율화를 이룬다는 연구의 이론을 세워 (도표 1)과 같은 연구의 틀을 설정해 보았다.

(도표 1) 외식 산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램 개발에 관한 연구의 틀



## 2. 연구 가설

기존 연구들의 결과를 토대로 보다 현장 중심적인 외식 산업 관리자 교육 프로그램에 관한 이론을 재조명한다. 그리고 이 이론들을 바탕으로 교육 영역별 항목들을 일부 수정하거나 첨삭하여 가장 객관적인 항목들을 만들어 교육 요소들이 현재 어떻게 시행되고 있으며, 미래에는 어떻게 시행되었으면 효과적일 것인가라는 것을 실증적으로 조사해 보고자 했다.

이 연구의 목적을 보다 객관적으로 규명하기 위하여 설정한 가설들을 정리하면 아래와 같다.

< 가 설 1 > 현재의 교육 상태와 미래의 교육받고자 하는 상태가 서로 유의한 차이를 보일 것이다.

< 가 설 2 > 교육 영역인 세 부분인 전문가적 기술, 인간 관계적 기술, 통합적 기술은 개인적 특성에 따라 유의한 차이를 보일 것이다..

< 가 설 3 > 교육 만족도에 따른 직무 만족도가 상관관계를 보일 것이다.

## 3. 조사 대상

본 연구의 대상을 선정하기 위해서 먼저 외식 산업의 업종. 업태 전반에 걸친 고객 이용 빈도수에 대한 자료 및 실태를 조사하였다. 이 조사 결과 고객의 이용 빈도수가 많은 것은 다음과 같이 식사 시간대에 따라 (도표 2)와 같이 다르게 나타났다.

이 결과표에 의해 한식, 퀵 서비스 레스토랑, 그리고 기타에서는 현재 시장 점유율을 높혀 가고 있는 패밀리 레스토랑으로 업종. 업태 구별 없이 세 곳을 조사지로 선정했다. 그리고 조사 대상으로는 이 세 군데의 조사지에서 소유자이면서 점장, 고용 점장, 점장의 업무를 도와주는 부점장을 관리자의 범주에 놓고 조사 대상으로 선정을 했다.

(도표 2) 외식 산업 업종. 업태별 고객 이용 빈도 수

구 분	업종. 업태 이용 빈도 순위		
	1 위	2위	3위
조 식	한 식 51 %	기 타 46 %	무
중 식	한 식 69 %	퀵 서비스 레스토랑 22%	기 타 29 %
오후 간식	퀵 서비스 레스토랑 53%	한 식 38%	기 타 9%
석 식	한 식 63 %	퀵 서비스 레스토랑 29%	기 타 8%
석식 간식	한 식 26%	퀵 서비스 레스토랑 67%	기 타 7%

자 료; A.M.I. reserch에서 외식 시장 조사 결과 및 시사점에 관한 사항에서 인용

### III. 연구결과에 따른 가설의 검증

#### 1. 현재와 미래에 교육 상태에 대한 가설 1의 검증

##### 1) 현재와 미래의 교육 요구에 대한 가설 1의 검증

현재의 교육 상태와 미래에 교육받기를 원하는 상태가 유의한 차이를 보일 것이라는 가설 1은 조사 결과 유의한 차이를 보이고 있었다.

이 유의한 차이점을 전문가적 기술 영역, 인간 관계적 기술 영역, 통합적 기술 영역에서 고르게 나타났다.

##### (1) 전문가적 기술 영역

외식 산업 관리자를 대상으로 하는 교육과정의 내용 중 전문가적 기술에 대한 현재 상태와 미래에 더 배우고 싶은 부분에 차이를 (도표 3)에서 나타나고 있다. 미래에 교육받고 싶은 상태는 거의 고르게 높게 나타나고 있다. 이것을 현재의 교육 상태와 비교하여 보면 마케팅의 관련된 사항들이 평균값차이가 높게 나타나는 것을 볼 수가 있다. 세부 사항을 보면 가장 차이가 많이 나타나는 것은 마케팅 전략 수립 및 계획능력이 1.3597로 나타났고 두 번째로 나타난 것은 컴퓨터를 다루는 기술이 1.3406으로 평균값의 차이가 높게 나타나고 있다.

그 뒤에 오는 것이 매출 신장을 위한 광고 기획 능력이 1.3261, 지역 사회 분석 및 홍보 능력이 1.3237, 현금 운영에 관한 능력이 1.2899로 나타나고 있다. 이러한 사실들로 볼 때 전문가적 기술 중 에 마케팅에 관련된 사항들에 대한 교육이 필요하고 컴퓨터를 다루는 능력도 의외로 중요시한다는 것을 알 수가 있었다.

(도표 3) 전문가적 기술 영역의 교육에 대한 현재 상태와 미래 상태의 차이 검증

전문가적 기술 영역	현 재(평균)	미 래(평균)	평균값차
개인 판매 기술	3.0576	4.1655	1.1079
품질, 청결, 관리 능력	3.7101	4.3913	0.6812
객장 및 주방 운영 능력	3.4130	4.2464	0.8333
구매 및 원가관리능력	3.1511	4.2806	1.1295
매출신장위한 광고기획능력	2.9493	4.2754	1.3261
마케팅전략수립 및 계획능력	2.8417	4.2014	1.3597
근무인원배치 및 운영기술	3.3597	4.2014	0.8417
기계 및 장비보수능력	2.9424	4.1583	1.2158
고객서비스의 품질관리기술	3.4460	4.3741	0.9281
판매메뉴에 대한 지식	3.7391	4.4275	0.6884
신제품개발능력	2.9348	4.2174	1.2826
지역사회분석 및 홍보능력	2.8633	4.1871	1.3237
화재 및 기타 비상사태 처리능력	3.0576	4.2086	1.1511

손익계산서 작성및 관리기술	3. 0870	4. 3116	1. 2246
현금운영에 관한 능력	3. 1449	4. 2754	1. 1304
적정예산 설정기술	2. 9855	4. 2754	1. 2899
운영자금관리능력	2. 9928	4. 2518	1. 2590
종업원평가기술	3. 1159	4. 2174	1. 1014
매장운영 객관적 평가기술	3. 1460	4. 3285	1. 1825
컴퓨터기술	2. 8333	4. 1739	1. 3406

(2) 인간 관계적 기술 영역

외식 산업 관리자를 대상으로 하는 교육과정의 내용 중 인간 관계적 기술에 대한 현재 상태와 미래에 더 배우고 싶은 부분에 차이를 (도표 4)에서 나타나고 있다. 미래에 교육받고 싶은 상태는 거의 고르게 높게 나타나고 있다. 이것을 현재의 교육 상태와 비교하여 보면 마케팅의 관련된 사항들이 평균값차이가 높게 나타나는 것을 볼 수가 있다. 세부 사항을 보면 가장 차이가 많이 나타나는 것으로 관공서 및 방송국 등의 협조를 구하는 기술로 1.3022로 나타났다. 둘째로 고객 불평 처리 기술이 1.1791, 셋째로 구인 및 해고 기술이 1.1439, 넷째로 조직간 의사소통 기술이 1.1295, 다섯째로 종업원 불만 처리 기술이 1.0719로 나타났다. 전체적으로 보면 매장에서 일을 하는 업무로 관공서 및 방송국 등으로 나타나는 외부와의 관계를 위한 인간 관계적 기술 영역의 교육을 필요로 하고 있으며, 고객 및 종업원에 불만 처리 기술에 대한 교육을 받고 싶은 것으로 나타났다. 특이한 것은 조직간의 의사소통에 대한 기술을 현재도 높은 상태인데도 미래에도 높은 수준의 교육을 받고 싶은 교육으로 나타난다는 것이다.

(도표 4)인간 관계적 기술 영역의 교육에 대한 현재 상태와 미래 상태의 차이 검증

인간 관계적 기술	현 재 (평균)	미 래 (평균)	평균값차이
대인 관계기술	3. 3885	4. 4317	1. 0432
종업원동기유발기술	3. 2302	4. 2662	1. 0360
고객불평처리기술	3. 3525	4. 4317	1. 1791
구인/해고기술	3. 0504	4. 1942	1. 1439
조직간의사소통기술	3. 2734	4. 4. 29	1. 1295
종업원교육능력기술	3. 3597	4. 3381	0. 9784
종업원불만처리기술	3. 2878	4. 3579	1. 0719
종업원분쟁해결능력	3. 2391	4. 2899	1. 0507
고객대화기술	3. 3723	4. 3650	0. 9927
관공서, 방송국 협조기술	2. 6115	3. 9137	1. 3022
종업원창의력개발기술	2. 7986	4. 1727	1. 0375

(3) 통합적 관리 기술 영역

외식 산업 관리자를 대상으로 하는 교육과정의 내용 중 통합적 관리 기술 영역에 대한 현재 상태와 미래에 더 배우고 싶은 부분에 차이를 (도표 5)에서 나타나고 있다. 미래에 교육받고 싶은 상태는 거의 고르게 높게 나타나고 있다. 이것을 현재의 교육 상태와 비교하여 보면 마케팅의 관련된 사항들이 평균값차이가 높게 나타나는 것을 볼 수가 있다. 세부 사항을 보면 첫 번째로 정보 수집 및 분석 능력이 1.4245로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 조직 재정비 능력이 1.4173으로 나타났다. 세 번째로는 경영이 사회에 미치는 영향에 대한 판단 능력이 1.3957이라는 의외의 결과가 나왔다. 피상적으로 생각하는 것보다 많은 수의 조사 대상자중에 이익과 직접적인 관계가 없다고 느낄 수 있는 이 부분을 세 번째로 꼽는 것으로 봐서 외식 산업 종사자들의 인식이 많이 바뀌어 가고 있다는 것을 알 수가 있다.

(도표 5) 통합적 기술 영역의 교육에 대한 현재 상태와 미래 상태의 차이 검증

통합적 기술	현재(평균)	미래(평균)	평균값차이
전체적 전략수립	2.8993	4.2590	1.3597
경영이 사회에 미치는 영향판단능력	2.6763	4.0719	1.3957
리더쉽함양 및실천능력	3.0791	4.4532	1.3741
정보수집 및 분석능력	3.0144	4.4388	1.4245
조직재정비능력	2.9353	4.3525	1.4173
의사결정능력	3.2446	4.5252	1.2806

2. 교육 영역의 개인적 특성에 따른 가설 2의 검증

교육 영역인 세 부분인 전문가적 기술, 인간 관계적 기술, 통합적 기술은 개인적 특성에 따라 유의한 차이를 보일 것이다라는 가설 2는 조사 결과 부분적으로 유의한 차이를 보였다.

이 유의한 차이점은 (도표 6)와 같이 개인적 특성에 따라 차이를 보이고 있다.

개인적 특성 중 소속된 조직의 규모에 따라 전문가적 기술(미래 상태), 인간 관계적 기술(현재 상태), 인간 관계적 기술(미래 상태)에서 유의한 차이를 보이고 있었다. 이것은 조직 규모에 따라 교육 영역의 분야가 달라져야 한다는 것을 나타내고 있는 것을 알 수가 있다. 다음으로 차이를 보이는 것은 운영 형태별로 전문가적 기술(현재상태), 통합적 기술(현재 상태), 통합적 기술(미래상태)에서 유의한 차이를 보이고 있는데 이것은 운영 형태별로 체인점인가 독립 경영인가에 따라 교육 영역의 분야가 달라져야 한다는 것을 나타내고 있다.

그리고 기타 성별, 연령, 직급, 교육 수준, 업태별로 교육 영역별로 일정 부분에 대해 유의한 차이를 보이고 있는 것을 알 수가 있다. 특이한 사실은 근무 년수에 따라 어떤 요소와도 유의한 차이점을 보이지 않고 있다. 이러한 사실은 Margot shaw 와 John patterson의 'Management Development program'에서 조사된 환대 산업 분야 전체에서는 근무 년수 별

로 유의한 차이를 보이지만, 외식 산업 분야에서는 유의한 차이를 보이지 않는 것인지 아니면 성숙기를 지난 미국의 외식업체와 성장기 중반에 있는 국내의 외식산업계의 차이인지를 명확하게 밝히지는 못했다.

(도표 6) 개인적 특성에 따라 차이를 보이는 교육 영역의 세 부분에 대한 도식화

구 분	성 별	연 령	근 무 년 수	직 급	교 육 수 준	운 영 형 태	조 직 규 모	업 태
전문가적 기술 (현재 상태)	0	X	X	X	X	0	X	0
전문가적 기술 (미래 상태)	X	X	X	X	X	X	0	X
인간 관계적 기술 (현재상태)	X	X	X	X	X	X	0	X
인간 관계적 기술 (미래 상태)	X	0	X	X	X	X	0	X
통합적 기술 (현재 상태)	0	X	X	0	0	0	X	X
통합적 기술 (미래 상태)	X	0	X	0	0	0	0	X

(도표 7)과 (도표 8)에 각 교육 영역별로 있는 P값이 0.05 미만인 것이 유의한 차이점을 가지고 있는 것이다. 이 유의도에 따라 간략하게 유의도가 있는 것을 쉽게 구분할 수 있게 (도표 6)에 표시를 했다.

(도표 7) 개인적 특성에 따라 차이를 보이는 교육 영역 1

변 인	성 별	연 령	근무 년수	직 급	교육 수준
전문가적 기술 (현재 상태)	F = 4.871 DF = 1 P = .029	F = .091 DF = 2 P = .913	F = 1.908 DF = 4 P = .113	F = .486 DF = 2 P = .616	F = 1.275 DF = 3 P = .286
전문가적 기술 (미래 상태)	F = .670 DF = 1 P = .415	F = 2.616 DF = 2 P = .077	F = .201 DF = 4 P = .937	F = 1.473 DF = 2 P = .233	F = 2.396 DF = 3 P = .071
인간 관계적 기술 (현재상태)	F = .150 DF = 1	F = .191 DF = 2	F = .669 DF = 4	F = .192 DF = 2	F = .439 DF = 3



	P = .699	P = .826	P = .615	P = .826	P = .725
인간 관계적 기술 (미래 상태)	F = .360 DF = 1 P = .549	F = 3.901 DF = 2 P = .023	F = .807 DF = 4 P = .523	F = 2.407 DF = 2 P = .094	F = 1.371 DF = 3 P = .254
통합적 기술 (현재 상태)	F = .001 DF = 1 P = .970	F = .144 DF = 2 P = .866	F = .669 DF = 4 P = .614	F = .481 DF = 2 P = .619	F = .905 DF = 3 P = .441
통합적 기술 (미래 상태)	F = .054 DF = 1 P = .816	F = 6.028 DF = 2 P = .003	F = .101 DF = 4 P = .982	F = 4.033 DF = 2 P = .020	F = 3.747 DF = 3 P = .013

(도표 8) 개인적 특성에 따라 차이를 보이는 교육 영역 2

변 인	운영형태	조직규모	업 태
전문가적 기술 (현재 상태)	F = 8.952 DF = 1 P = .003	F = 1.689 DF = 4 P = .156	F = 2.209 DF = 3 P = .090
전문가적 기술 (미래 상태)	F = 3.346 DF = 1 P = .070	F = 4.611 DF = 4 P = .002	F = .772 DF = 3 P = .512
인간 관계적 기술 (현재 상태)	F = 1.912 DF = 1 p = .169	F = .762 DF = 4 P = .007	F = .699 DF = 3 P = .554
인간 관계적 기술 (미래 상태)	F = 1.673 DF = 1 P = .198	F = 3.677 DF = 4 P = .007	F = .483 DF = 3 P = .695
통합적 기술 (현재 상태)	F = 6.219 DF = 1 P = .014	F = 2.018 DF = 4 P = .095	F = .295 DF = 3 P = .829
통합적 기술 (미래 상태)	F = 8.957 DF = 1 P = .003	F = 3.293 DF = 4 P = .013	F = .425 DF = 3 P = .735

### 3. 교육 만족도와 직무 만족도의 상관관계에 대한 가설 3의 검증

교육 만족도에 따라 직무 만족도가 유의한 차이를 보일 것이다. 이것을 다시 말하면 교육 만족도는 교육 체계성과 효율성, 교육 분야별에 따른 직무에 도움을 받는 정도와 상관관계가 있으며 이것은 곧 직무 만족도와 상관관계를 보일 것이라는 가설이었다. 이 가설은 조사 분석 결과 아래와 같이 유의한 상관관계를 보였다.

유의도 계수 0.05 이하이면 상관관계가 있다라고 판단을 하게되는데, 거의 전 항목에 걸쳐 유의도가 있는 것으로 (도표 9), (도표 10) (도표 11)에서 나타났다. 유의도는 있으나 가장 적게 나타나는 것은 직무 만족도가 인간 관계적 기술, 통합적 기술간의 관계인데 이것은 세 개의 교육 영역 중에서 전문적 기술만을 제외한 것으로써 직무 자체가 전문적인 기술을 더 많이 요하는데서 오는 것으로 판단이 된다. 나머지 두 개의 영역도 상관관계가 있다라는 분석 결과가 나왔다.

(도표 9) 교육 만족도가 교육 체계성과 효율성, 세 부분의 교육 영역에 대한 도움정도, 직무 만족도와의 상관관계

구 분	교육 만족도
교육 체계성과 효율성	상관 계수 : .576 유 의 도 : .000
전문적 기술도움	상관 계수 : .381 유 의 도 : .000
인간 관계적 기술 도움	상관 계수 : .398 유 의 도 : .000
통합적 기술 도움	상관 계수 : .404 유 의 도 : .000
직무 만족도	상관 계수 : .420 유 의 도 : .000

\*.  $p < 0.05$  미만은 유의도가 있다라고 판단한다.

(도표 10) 직무 만족도가 교육 체계성과 효율성, 세 부분의 교육 영역에 대한 도움 정도, 교육 만족도와의 상관 관계

구 분	직무 만족도
교육 체계성과 효율성	상관 계수 : .276 유의도 : .001
전문적 기술도움	상관 계수 : .219 유의도 : .010
인간 관계적 기술 도움	상관 계수 : .258 유의도 : .002
통합적 기술 도움	상관 계수 : .257 유의도 : .002
교육 만족도	상관 계수 : .420 유의도 : .000

\*.  $p < 0.05$  미만은 유의도가 있다라고 판단한다.

(도표 11) 교육 체계성과 효율성이 세 부분의 교육 영역에 대한 도움 정도와의 상관관계

구 분	직무 만족도
전문적 기술도움	상관 계수 : .219 유의도 : .010
인간 관계적 기술 도움	상관 계수 : .258 유의도 : .002
통합적 기술 도움	상관 계수 : .257 유의도 : .002

\*.  $p < 0.05$  미만은 유의도가 있다라고 판단한다.

## IV. 결 론

외식 산업에 있어 가장 최소 단위이면서 기본단위인 매장을 운영하는 점장 교육 프로그램에 관한 연구는 경영학적으로도 학술적인 가치가있는 분야임에도 불구하고 상대적으로 대단히 소홀히 다루어져 왔다. 이러한 현상은 매장을 임대하거나, 장식하거나, 물건을 사입 하는 일련의 매장에서 일어나는 모든 과정이 가시적인 부분으로 경제성에 따라 많은 투자와 분석이 이루어진다. 그러나 관리자를 교육시키는 것은 가시적으로 보이는 것도 효과가 바로 나타나지 않는 것도 아니라는 생각을 하기 때문에 소홀히 다루어져온 것이 주지의 사실이다.

한층 더 모순적인 사실은 인력의 중요성에 대해 이미 거의 절대수의 외식 경영자들이 인식하고 있다는 점이다. 그런 결과로 사업 환경이 악화된다거나 그 밖의 경영상의 악재를 만났을 때 외식 경영자에게 '가장 먼저 어떤 일을 하겠는가?'라는 질문을 하면 거의 전원이 교육에 투자를 한다고 대답을 한다. 이러 대답과 달리 실제 상황에서도 이런 외식 경영자의 대답과는 상반된 이율 배반적인 행동을 한다는 것이다. 외식 경영자가 먼저 줄이는 것은 거의 대다수가 교육에 투자되는 경비이다.

이러한 문제들이 되풀이되는 것은 효과적인 교육 프로그램이 관리자들에게 어떻게 직무 만족도를 가져다주고 또 직무 만족도와 업무의 효율화간의 상관관계가 검증이 되지 않았기 때문에 생겨나는 것이다. 또한 종업원의 욕구와 상관없이 경영자는 목표 지향적인 교육을 시켜왔으며 교육을 맡는 담당자 역시 이런 경영자의 목표를 절대 불가침의 성역에 놓고 교육을 실시하고 있기 때문이다. 결국 종업원의 창의력을 키운다거나 종업원 개인의 능력을 키워주는 역할을 하는 것이 아니라 천편일률적인 사고를 하는 관리자를 양성하게 되었고 그 결과 교육받은 대로만 관리하는 양상이 나타났다. 외식 산업 관리자들의 관리 능력은 생계형의 업체들을 제외한다면 그 어떤 산업의 관리자 보다 잘해가고 있으나 창의력을 필요로 하는 고객 중심의 사고라는 것에서는 한계를 가져오게 되었다. 결국 고객을 생각하거나 배려하는 차원이 아닌 서비스로 연결이 되었고, 경영자가 의도한 목표와는 전혀 상관없이 공장과 같이 절차상의 서비스만이 있는 곳으로 매장을 만들게 되는 역할을 하게 됐다.

지금 본 연구자가 논하는 이러한 현상은 외식업체 어디에서나 흔히 볼 수 있는 모습이다.

외식산업체의 발전은 고객의 재 방문을 통해 이루어진다는 것은 주지의 사실이다. 또한 고객 재 방문은 잘 교육받은 종업원으로부터 그렇지 않은 종업원일 때 보다 고객 만족을 통해 이루어질 가능성이 높은 것이다. 외식산업체의 발전은 특별한 경우가 아니라면 교육에 투자하는 투자비에 거의 비례한다고 보아도 과언이 아닐 것이다. 위의 조사 결과에서도 알 수 있다.

연구 가설의 검증으로 체계화되고 효율적인 교육은 교육 만족도를 향상시키고 교육 만족도는 직무 만족도를 향상시키는 것이 입증되었다. 또한 학자들의 이론과 전문가 집단의 면접을 통해 외식 산업 관리자가 알아야할 부분을 전문가적 기술, 인간 관계적 기술, 통합적 기술로 세 분야로 나누어 항목들을 정리하였다. 이 항목들을 조사한 결과 모든 항목들이 외식 산업 관리자가 받았으면 좋겠다는 미래의 교육받고 싶은 부분으로 나누어지게 되었다.

이 것을 기초로 조사 결과에 따라 외식 산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램을 조직 형태와 체인 운영 형태에 따라 (도표 12)과 같이 네 가지 교육 프로그램으로 나눌 수 있다.

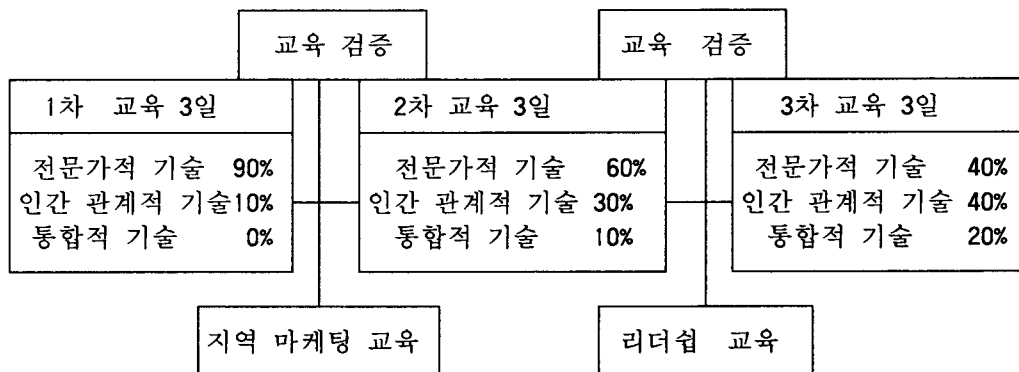
(도표 12) 조직 형태와 체인 운영 형태에 따른 교육 프로그램 종류

조직 형태	다수	교육 프로그램 1 독립형태로 운영되고 다수 의 종업원을 관리하는 관리자	교육 프로그램 2 체인형태로 운영되고 다수 의 종업원을 관리하는 관리자
	소수	교육 프로그램 3 독립형태로 운영되고 소수 의 종업원을 관리하는 관리자	교육 프로그램 4 체인형태로 운영되고 소수 의 종업원을 관리하는 관리자
		독립 형태	체인 형태

### 1. 교육 프로그램

독립 형태로 운영되고 다수의 종업원을 데리고 있는 업체의 관리자 교육은 현실적으로 그 업체에서 교육을 시킨다는 것은 무리한 일이다. 아래의 교육 프로그램을 실행하기 위해서는 정부 기관에서 이런 과정을 만든 다거나 외식산업 관리자 교육 과정을 외부에서 만든 곳을 외부 용역을 주는 것이 현실적이다. 그 것이 어려운 사업장에서는 이런 과정을 토대로 하여 교육을 시키는 것도 효과적이라고 생각을 한다.(도표 13)에서 교육 프로그램 1을 보여 주고 있다. 다수의 독립형태이므로 전문가적 기술과 인간 관계적 기술의 중요도가 높게 요구된다. 교육의 검증은 만족도 및 교육 체계의 효율성을 위해 필요한 부분이며, 조사 결과에서도 나타났듯이 외식 산업관리자가 가장 미진하다고 응답한 것이 마케팅에 관련된 사항들이라는 것은 앞서서도 나타난 결과로 이에 따라 마케팅 교육을 특별히 따로 만들었으며, 인간 관계적 기술 역시 많은 외식 관리자들이 중요하다고 응답하여 따로 분리를 하였다.

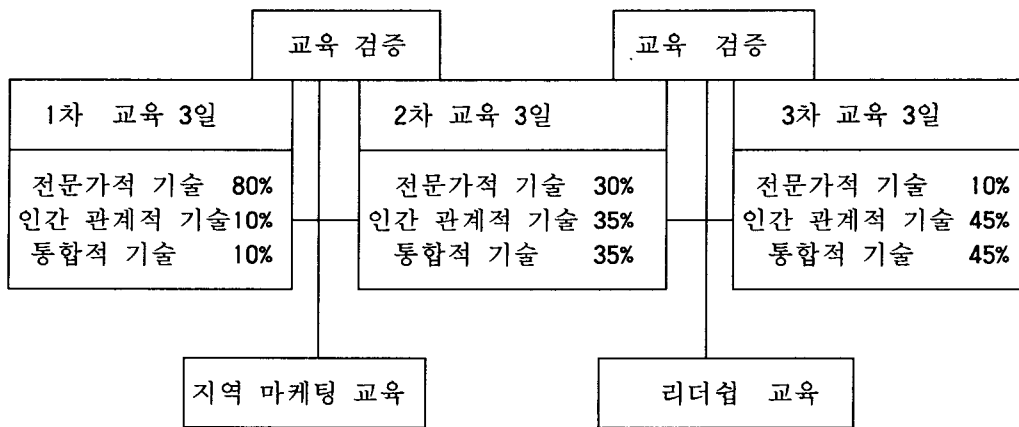
(도표 13) 교육 프로그램



## 2. 교육 프로그램

체인 형태이면서 다수의 종업원이 있는 곳으로 네 가지 교육 프로그램중 가장 인간 관계적 기술, 통합적 기술이 고르게 요구되는 것으로 산업의 개념까지 선정한 외식 산업 업체의 교육 프로그램이다. 이러한 경우는 외국계 패스트푸드 업체나 패밀리 레스토랑의 형태에서 필요로 하는 교육 프로그램으로 현재 이들 업체에서도 약한 부분이 세 가지 교육 부분에 대한 정확한 이해 없이 교육이 시행되고 있다는 것이다. 특히 관리자에 대한 지속적인 교육이 이루어져야 하는데 이 방법론적인 것으로서 근무 년 수에 따른 순차적인 많은 교육 프로그램이 필요한 것처럼 인식될 수 있다. 이러한 현상은 외식산업 교육에 대한 올바르지 못한 이해에 의해 발생하는 문제이다. 3년 반정도에 기간동안 (도표 14)에 있는 교육 프로그램을 마쳤다면, 그 이후 1년 후 다시 첫 번째 교육 과정부터 다시 시작하는 재교육을 받는 것으로서 해결책을 갖아야 하며, 그 외 특별하게 있는 외부의 경영자를 위한 교육 프로그램에 참석시킴으로 새로운 것을 교육받고자 하는 욕구(need)를 만족 시켜야 한다. 이 교육에 대한 만족은 앞에서도 증명한 바와 같이 업무 능률을 향상시킬 수 있을 것이다. (도표 14)는 체인 형태이면서 다수의 교육 프로그램이 필요한 외식업체에서 필요한 교육 프로그램이다.

( 도표 14) 교육 프로그램 2



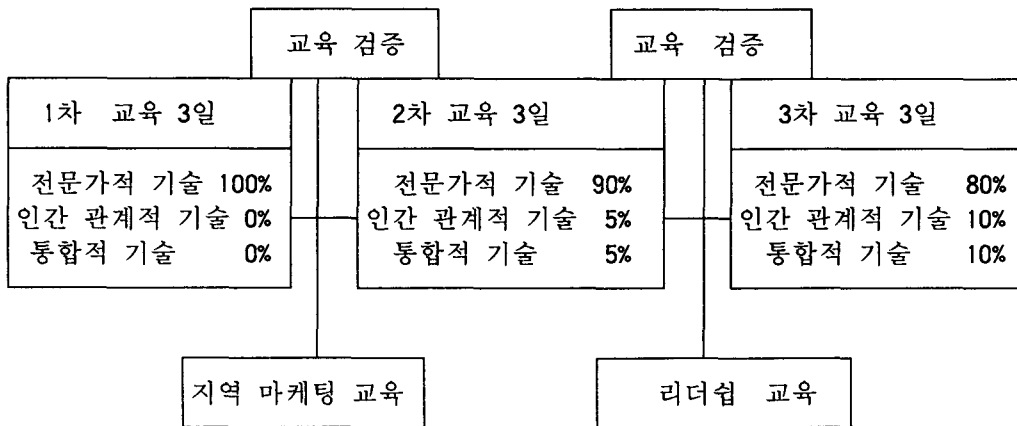
## 3. 교육 프로그램

(도표 15)는 독립 형태로 소수의 종업원을 가지고 운영되는 업체의 교육 프로그램으로 이 외식 업체의 관리자는 가장 많은 시간을 전문가적인 교육을 받기를 원하고, 필요한 것으로 나타났다. 이러한 형태의 외식업체는 현실적으로 이러한 교육을 모두 받는다는 것은 거의 불가능하다고 볼 수가 있다. 그러나 주지의 사실은 이러한 교육은 업무 효율화와 직결된다는 사실이다. (도표 15)의 교육 프로그램을 이 업체에 근무하는 점장 자신의 만들어 가고 받

아야 한다. 교육의 세 가지 영역에 대한 올바른 이해를 통해 외부 교육 프로그램에 참가를 한다거나 혹은 외부에서 자문(consulting)을 받아 관리자 스스로를 위한 교육 프로그램을 만드는 것을 완성시키고 따라야 한다.

이러한 행위들은 궁극적으로 매출의 증진과 비용의 절감을 불러와 이익의 증가라는 결과로 보이게 된다는 것이 자명한 사실이다. 또한 소진해 버린 것 같이 피상적으로 느껴지는 교육에 투자된 경비를 초과하는 효과를 가져올 것이다. 실증적으로도 연구자 본인도 철저한 교육 프로그램(내부 혹은 외부 자문을 통해 만들어진 교육 프로그램)이 많은 매출의 증가로 연결되는 것도 최악의 경우 경비만이라도 절감시키는 효과로 현장에서 연결되는 것을 보아왔다.

(도표 15) 교육 프로그램 3



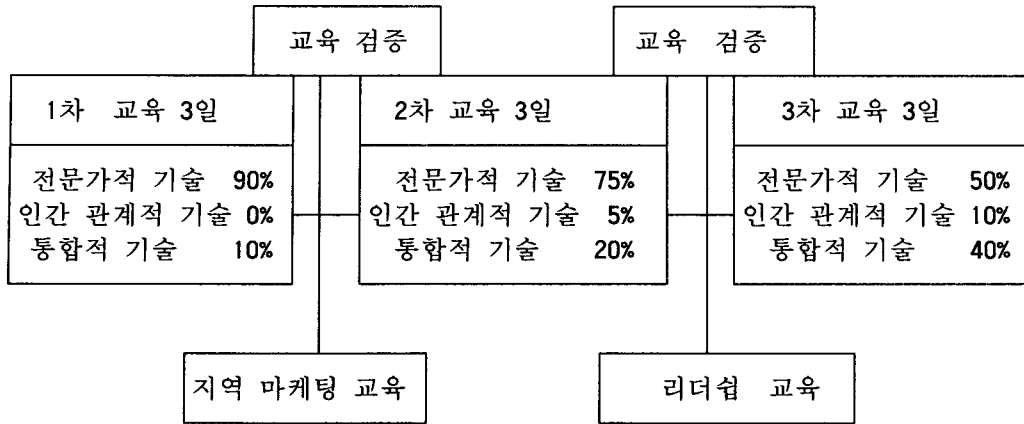
#### 4. 교육 프로그램

(도표 16)는 체인 형태의 소수의 종업원을 가지고 일을 하는 외식 관리자로 통합적인 교육을 받기를 원하며 필요성 또한 대두되는 관리자를 위한 교육 프로그램이다. 이러한 형태는 쿵 서비스 레스토랑 형태로 햄버거, 치킨, 피자, 김밥, 분식점등의 체인 사업 형태에서 볼 수가 있다.

이 교육 프로그램은 성장기 중반에 있는 국내 외식업체의 현황을 볼 때 세부적인 많은 연구가 필요한 부분이다.

앞으로 운영형태로 보면 독립 매장형은 최고급형으로 발전해서 외식업체 수가 감소하게 되는 역할을 하게 되며, 체인 형태의 많은 매장들이 생겨나게 되면서 성숙기로 발전해 나갈 것이다. 이 교육 프로그램은 체인의 가장 큰 핵심 요소인 매장 전체적인 지속적인 면에 대한 것을 지켜나가는 도구로 필요성이 한층 커지게 될 것이다.

(도표 16) 교육 프로그램 4



## 5. 제 언

외식산업의 가장 기본적인 단위가 되는 매장을 관리하는 외식산업 관리자의 중요성은 아무리 강조를 해도 무방할 정도로 중요한 것임에 틀림없다. 연구자는 외국의 많은 논문을 접하면서 국내 외식 산업의 외식 산업 관리자에 대한 연구가 미미한 것을 피부로 느낄 수 있었으며, 미개척 분야로 현장을 통한 실증적인 것을 토대로 한 학자들의 연구가 필요하다는 것을 알 수가 있었다. 향후에 외식 산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램을 만들기 위해서는 다음과 같은 부분에 연구가 보다 더 필요하다.

첫째, 국내 외식 시장의 상황이 성장기로서 외식 산업 관리자 교육이 업종과 업태별로 유의한 차이를 보이지 않고 있으나, 성숙기를 지나고 있는 외국의 경우를 보면 업종과 업태별로 유의한 차이를 보이고 있는 것을 볼 수가 있다. 이것은 지속적인 관찰과 연구를 필요로 하는 부분이다.

둘째, 업태를 보다 세분화하여 연구를 할 필요가 있다. 즉, 퀵 서비스 레스토랑을 세분화하여 햄버거, 치킨, 피자 등의 영역으로 지속적인 연구가 필요로 한다.

셋째, 실제로 이 교육 프로그램을 현장에서 실천하여 직무 효율화를 어느 정도 이루었는지를 연구한다면 보다 더 실증적인 교육 프로그램을 만들 수 있을 것이다.

외식 산업 관리자를 위한 효과적인 교육 프로그램에 대한 연구는 현장에서 필요도가 높은 것으로써 계속 현장과 밀접한 관계를 가지고 연구를 계속해야 한다. 또한 이 연구는 실용성이 우선 보장 되어야 하며, 이것을 바탕으로 학술적인 연구로 발전 시켜 나가야 할 것이다.



## 참고 문헌

1. 김기영. '호텔주방관리론, 백산 출판사, 1997.
2. 나정기. '메뉴 계획과 디자인의 평가에 관한 연구', 경기 대학교 대학원: 박사학위 논문,1994.
3. Alastair M. Morrison. "Hospitality and Travel Marketing", Delmar Publishers, 1989.
4. Carolyn Nilson. "Training for Non-training", Amacom, 1990.
5. Dennis Reynolds, "Productivity Analysis", Hotel and Restaurant administration of Cornell university, 1998.
6. Harold E. Lane and Mark van Hartesvelt, "Essentials of Hospitality Administration", Reston Publishing, 1983.
7. H. Mintzberg. "The Manager's job", Haper & Row, 1973.
8. J. Bruce Tracey and Michael J. Tews. "Training Effectiveness", Hotel and Restaurant administration of Cornell university, 1995.
9. Karen Eich Drummond. "Human resource management for the hospitality industry", Van Nostrand Reinhold,1990.
10. Margot B. Dermody and Russell W. 'Recuitement and Retention of Managers', Hotel and Restaurant administration quarterly of Cornell university, 1998.
11. Margot Shaw and John Patterson. 'Management Development Program', Hotel and Restaurant administration Cornell university,1995
12. Paul Hersey and Kenneth, H. Blanchard. "Management of Organizational Behavior", Prentice-Hall, 1982.
13. Ronald A. Nykiel."Marketing in the hospitality industry", second edition, Van Nostrand Reinhold, 1989.
14. Tom powers. "Introduction to management in the hopitality industry", third edition, John willey & Sons, 1988.

## ABSTRACT

# A Study on the Effective Management Development Program for manager in food industry

Kim Mun Sig

One of the most important issues faced by manager of food industry is the lack of management development program. This study on the management development program was to take a look at the training problem for the food industry of Korea through secondary data or literature, and with conceptual framework designed based on the literature review, examined what is effective management development program for manager in food industry.

The purposes of this study are : (1) Identifying the factor to management development program. (2) Provision of a executive management development program.

The conclusion and suggestion obtained from this study can be summarized as followed.

First, it has shown that there is big difference between the present training level and future training need level on three training contents.

Second, there were differences in three training contents especially according to operation type and organization size.

Third, job satisfaction factor, training satisfaction factor, training aid factor, training effectiveness factor has correlated each other.

From this study, we could get several strategies and programs for management development.

3인 익명심사 필

1999년 7월 10일      논문 접수

1999년 8월 10일      최종심사