



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 준 성 교수지도

박 사 학 위 논 문

음식점업의 인적자원관리 유형과
경영 성과

2010

성신여자대학교 대학원

경 영 학 과

권 창 심

음식점업의 인적자원관리 유형과
경영 성과

박 준 성 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함.

2010년 4월

성신여자대학교 대학원

경 영 학 과

권 창 심

인 준 서

권창심의 박사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

성신여자대학교 대학원

논문개요

우리나라 음식점업은 전체 음식점업 중 98.1%가 종사원 1-9명 이하로 소규모이면서 생계형 가족 중심으로 운영되고 있다. 음식점업은 서비스업으로 사람이 꼭 필요한 인력 사업이지만, 전통적으로 직업으로서 인식이 낮고 3D 업종이어서 종업원 모집과 유지가 어려워 항상 구인난을 겪고 있다. 또한 음식점업의 종업원 관리는 고용주의 경험적·주관적 관점으로 주먹구구식으로 실행하는 전통적 인사관리를 하고 있어 질적 성장의 어려움을 겪고 있다.

음식점업은 규모나 운영 면에서 일반 기업이 사용하고 있는 인적자원관리를 하기에는 부적합하지만, 1997년 경제위기 이후 경기 불황, 매출 감소, 사업장 간 경쟁 심화 등의 어려움을 겪으면서 경제적, 사회적 환경의 변화로 음식점업 시장은 60조원(통계청, 2007) 규모로 확대되었다. 뿐만 아니라 고용주들은 음식점업의 경쟁력이 고객을 직접 접하는 종사원의 중요성에 있다는 것을 인식하면서 음식점업의 인적자원관리 방식에 변화가 일어나게 되었다.

따라서 본 연구의 목적은 그동안 연구가 이루어지지 않았던 국내 음식점업의 인적자원관리 유형을 탐색적 연구로 도출하고, 인적자원관리 유형과 성과 차이 검증을 통하여 음식점업의 효율적인 인적자원관리 유형을 밝혀 음식점업의 성과 증대를 위한 개선 방안을 제안하는데 있다.

본 연구에서 사용된 표본은 국내 음식점업 수의 50%를 차지하고 있는 한식업종의 고용주 78명과 종사원 390명이다. 설문 결과 음식점업에서 사용하고 있는 인적자원관리 유형을 숙인형인 연공·능력형 인적자원관리와 숙직형인 직무성과형 인적자원관리로 도출하였다. 경영 성과 변수는 질적 성과와 양적 성과로 분류하여 측정하였다. 질적 성과는 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도로, 그리고 양적 성과는 인당 매출액, 매출액 증감, 이익 증감으로 측정하였다. 또한 경영 성과 변수들의 효과 차이를 알아보기 위해 조직 규모, 경영 형

태, 정규직 비율의 상호작용효과를 검증하였다.

본 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 질적 성과에서 고용주 신뢰 수준은 연공·능력형 인적자원관리 방식을 사용하는 음식점업의 종사원이 직무성과형 인적자원관리를 사용하는 음식점업의 종사원보다 고용주를 더 신뢰하는 것으로 나타났다.

둘째, 양적 성과에서 사업장 매출액 증감은 직무성과형 인적자원관리를 사용하는 사업장이 연공·능력형 인적자원관리를 사용하는 사업장보다 매출액이 증가하는 것으로 나타났다.

셋째, 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과에서 연공·능력형 인적자원관리를 사용하는 사업장의 종업원들이 조직 규모에 관계없이 고용주를 신뢰하는 것으로 나타났다.

넷째, 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과에서 독립 점포에서는 직무성과형 인적자원관리가, 체인 점포에서는 연공·능력형 인적자원관리가 매출액이 높게 나타났다.

다섯째, 경영 성과에 대한 인적자원관리 유형에서 고용형태는 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 정규직 비율과 경영 형태에서, 양적 성과에 대한 인적자원관리가 조직 규모와 정규직 비율과 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 음식점업을 대상으로 하는 인적자원관리 유형과 성과에 대한 실증 연구가 전혀 없는 실정에서 국내 음식점종 중 한식업종의 인적자원관리 유형을 도출하였다. 사전 테스트에서 음식점업이 사용하고 있는 인적자원관리 방식은 연공형 인적자원관리가 대다수를 차지하면서 능력형과 직무성과형 인적자원관리의 관행들이 부분적으로 같이 나타나 국내 한식업종의 인적자원관리에서는 3가지 유형이 구별된 것이 아니라 모두 혼재된 유형만이 나타났다. 연구 분석을 위해 음식점업이 사용하고 있는 인적자원관리 방식을 인간중심의 속인적 인적자원관리와 직무 중심의 속직적 인적자원관리로 재분류하여 연공·능력형

인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리의 2가지 유형을 도출하였다. 이러한 결과는 우리나라 한식업종의 인적자원관리 유형은 전통적인 연공형을 중심으로 1개 또는 2개의 유형으로 단순한 인적자원관리를 하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 인적자원관리 유형과 경영 성과의 관계에서 유형별 경영 성과에 미치는 효과가 상이함을 실증적으로 보여주었다. 관계지향적인 연공능력형 인적자원관리는 경영 성과 중에서 질적 성과인 고용주 신뢰, 거래지향적인 직무형 인적자원관리에서는 양적 성과인 사업장의 매출액 증감에서 긍정적인 영향을 미쳤다.

셋째, 음식점업계에서는 직무성과형 인적자원관리에 대한 지속적인 투자와 관심이 필요함을 확인해 줬다. 인적자원관리가 적용하기에는 운영 시스템적으로 무리가 있는 조직 규모인 9인 이하 사업장이 98.1%로 대부분 중소기업인 국내 음식점업에서 경영 성과를 갖기 위해서는 매출액에 영향을 미치는 직무성과형 인적자원관리가 더 적합한 것으로 분석결과 나타났지만 실행하는 업소가 적다. 그래서 장기적인 관점에서 종업원에 꾸준한 투자와 고용주의 관심이 요청된다고 볼 수 있다

한계점으로는 국내 기업을 대상으로 한 인적자원관리 유형을 규모면이나 운영면이 다른 음식점에 적용하기에는 무리가 있는 것으로 나타났다. 따라서 차후에는 음식점업에 맞는 인적자원관리 관행들을 찾아내고 그 관행들로부터 음식점업에 맞는 유형을 찾아낼 때 국내 음식점업의 인적자원관리 유형들을 정확하게 분류하고 분석할 수 있으리라 생각한다.

목 차

논문개요	i
I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
1) 연구 배경	1
2) 연구 목적	5
2. 연구 구성	7
II. 이론적 배경 및 선행연구	8
1. 음식점업	8
1) 소규모 사업 특성	8
2) 음식점업의 특성	9
3) 음식점업의 분류	12
4) 국내 음식점업의 경영 환경	13
2. 인적자원관리	16
1) 인적자원관리 정의와 변화	16
(1) 인적자원관리 정의	16
(2) 인적자원관리 시대적 변화	18
2) 음식점업의 인적자원관리 특성	21
(1) 음식점업의 제도적 인적자원관리	21
(2) 음식점업의 인적자원관리 문제점	22
3) 선행연구의 인적자원관리 유형 분류	24
(1) 기준 변수를 중심으로 한 인적자원관리 유형 분류	24

(2) 직무·역할 특성에 따른 인적자원관리 유형 분류	26
(3) 인적자원관리의 조직전략을 중심으로 한 유형 분류	28
(4) 기존 인적자원관리 시스템 유형 분류 문제점	32
4) 본 연구의 인적자원관리 유형	34
(1) 연공형 인적자원관리	34
(2) 능력형 인적자원관리	35
(3) 직무성과형 인적자원관리	36
3. 성과	39
1) 성과의 측정	39
2) 질적 성과	44
3) 양적 성과	47
4. 인적자원관리와 성과	49
1) 인적자원관리와 성과 간 관계	49
2) 인적자원관리와 성과 간 관계에 대한 선행연구	50
5. 인적자원관리 유형과 성과의 관계에 대한 조절효과	54
1) 사업장 규모	54
2) 정규직 비율	55
3) 경영 형태	57
Ⅲ. 연구 방법 및 연구 가설	59
1. 연구 모형과 가설 설정	59
1) 연구 모형	59
2) 연구 가설의 설정	60
(1) 인적자원관리 유형에 따른 질적 성과 차이	60
(2) 인적자원관리 유형과 양적 성과	63
(3) 조직 규모에 따른 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 차이	65

(4) 조직 규모에 따른 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계	66
(5) 정규직 비율에 따른 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 차이	67
(6) 정규직 비율에 따른 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 차이	68
(7) 경영 형태에 따른 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 차이	70
(8) 경영 형태에 따른 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 차이	71
2. 연구 방법	72
1) 인적자원관리 유형 분류 측정	72
2) 변수의 조작적 정의	75
3) 연구 표본	84
IV. 실증 분석 결과	88
1. 신뢰도 및 타당성 분석	88
1) 신뢰도 분석	88
2) 타당성 분석	89
2. 가설 검증	90
1) 인적자원관리 유형에 따른 질적 성과 차이	90
2) 인적자원관리 유형에 따른 양적 성과 차이	91
3) 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과	93
4) 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과	98
5) 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 대한 정규직 비율 정도의 조절효과	101
6) HRM 유형과 양적 성과 간 관계에 대한 정규직 비율의 조절효과 ..	104
7) 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 대한 경영 형태의 조절효과	109

8) 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 경영형태의 조절효과	113
V. 결론	118
1. 연구결과의 요약	118
2. 연구의 시사점	122
3. 연구의 한계점	124
참고문헌	126
Abstract	141
부 록	145

표 목 차

< 표1 > 음식점업 국내 표준산업분류표(Korea Standard Industrial Classification)	13
< 표2 > 국내 음식점업 매출 규모	14
< 표3 > 음식점업 정규직 근로자 변화 추이	14
< 표4 > 국내 한식업종 사업체 수와 종사자 수	16
< 표5 > 인적자원관리의 변화과정에 따른 유형	20
< 표6 > 숙박 및 음식업의 연간 이직율	23
< 표7 > 국내기업에서의 연공주의에서 성과주의 인적자원관리 시스템으로의 변화	28
< 표8 > 조직전략을 중심으로 한 인적자원관리 유형-연역적 방법	29
< 표9 > 조직전략을 중심으로 한 인적자원관리 유형-귀납적 방법	31
< 표10 > 음식점업 인적자원관리 분류 유형	38
< 표11 > 성과 유형과 자료의 성격	41
< 표12 > 경영 성과 측정 항목	43
< 표13 > 인적자원관리와 성과 간 관계에 대한 연구(국내)	51
< 표14 > 인적자원관리와 성과 간 관계에 대한 연구(국외)	52
< 표15 > 한식업종 인적자원관리 유형	74
< 표16 > 본 연구에 사용할 인적자원관리 유형 결과	75
< 표17 > 설문지 설문 구성 1 - 고용주 대상	80
< 표18 > 설문지 설문 구성 2 - 고용주 대상	82
< 표19 > 설문지 설문 구성 3 - 종사원 대상	83
< 표20 > 고용주의 인구통계학적 특성	86
< 표21 > 종사원의 인구통계학적 특성	87

< 표22 > 신뢰도 분석 결과	88
< 표23 > 타당도 분석 결과	89
< 표24 > 인적자원관리 유형과 고용주 신뢰	90
< 표25 > 인적자원관리 유형과 직무만족	91
< 표26 > 인적자원관리 유형과 이직의도	91
< 표27 > 인적자원관리 유형과 인당 매출액	92
< 표28 > 인적자원관리 유형과 매출액 증감	93
< 표29 > 인적자원관리 유형과 이익 증감	93
< 표30 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과	94
< 표31 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과 결과	96
< 표32 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과 결과	97
< 표33 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과 결과	98
< 표34 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과 결과	100
< 표35 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과 결과	100
< 표36 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과 결과	101
< 표37 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용 효과 결과	103
< 표38 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용 효과 결과	103

< 표39 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과 결과	105
< 표40 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과 결과	106
< 표41 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용 효과 결과	108
< 표42 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과 결과	109
< 표43 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과 결과	111
< 표44 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과 결과	112
< 표45 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과 결과	113
< 표46 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과 결과	115
< 표47 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과	116

그림 목 차

< 그림1 > 연구 모형	60
< 그림2 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호 작용효과	95
< 그림3 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과	96
< 그림4 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용 효과	97
< 그림5 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호 작용효과	99
< 그림6 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과	102
< 그림7 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과	104
< 그림8 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과	105
< 그림9 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과	107
< 그림10 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호 작용효과	108
< 그림11 > 고용주 신뢰에서 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과	110
< 그림12 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과	111

< 그림13 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과	112
< 그림14 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호 작용효과	114
< 그림15 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호 작용효과	115
< 그림16 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용 효과	116

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

1) 연구 배경

통계청 자료에 의하면 음식점업은 2006년 기준으로 사업체 수가 57만개로 중소기업 수 중 20% 이상을 차지하는 큰 산업군이다. 또한 2006년 기준으로 총매출액이 51조원 규모이며, 음식점업 종사자수는 156만명으로 국내 전체 취업자 중 6.7%를 차지하고 있다. 이러한 음식점업의 양적 성장은 경제적, 사회적, 기술적 환경의 발달에 기인한다. 즉 경제적으로는 국민소득의 증가, 사회적으로는 여성들의 사회진출 증가와 인터넷 발달, 해외여행 자유화와 기술적 환경으로 식품포장의 발달을 들 수 있겠다(김두라, 2003). 이와 같은 요인들은 국내 음식점업의 지속적인 발전과 시장 확대에 지속적으로 영향을 미칠 것이다.

현재 국내 음식점업의 현황을 살펴보면, 음식점 전체 57만개 사업장 중 규모와 체계를 갖춘 사업장인 법인 사업체가 1.2%, 개인 사업체가 98.8%로 국내의 음식점업은 대부분이 자영업이다. 종사원 수를 기준으로 음식점업의 규모를 살펴보면, 종사원 1-4명인 사업체가 89.9%, 종사원 5-9명의 사업체가 8.2%, 즉 종사원 1-9명인 사업체가 98.1%로 국내의 대부분 음식점들은 소규모 형태이다. 종사원들의 취업 형태는 자영업주와 무급 가족종사자가 55%, 종업원이 45%로 구성되어 국내 대부분의 음식점업이 생계형 가족형태로 운영되고 있는 것을 알 수 있다. 종업원의 고용형태는 상시종업원이 52.5%, 임시 및 일일 종업원은 42.6%, 무급종사자가 4.9%를 차지하고 있다(통계청, 2007). 이러한 음식점업의 현황을 종합하여 볼 때 국

내 음식점업은 가족 중심의 영세 규모 생계형 자영업 형태로 운영되고 있음을 알 수 있다.

음식점업은 고객들에게 음식의 맛, 서비스, 위생, 가치 등을 전달해 주어야 한다. 음식점에서 판매하는 음식은 조리해 있어서 공정상 자동화가 어려워 주방에서 음식을 조리할 종업원과 고객에게 음식서비스를 제공할 종업원들을 채용해야 한다. 음식점업은 인적산업으로 불리는 특성을 지니고 있으며 무엇보다 사람에 관한 요소가 중요하다 할 수 있다. 음식점업은 노동 집약적 사업으로 능률적이고 생산적인 인적 조직이 강조된다. 입지와 시설이 아무리 좋다 하더라도 그 곳에서 일하는 직원의 수준이 낮거나 사업장 관리가 갖춰져 있지 않으면 성공할 수 없게 된다. 따라서 음식점 사업장이 성공하기 위해서는 여러 가지 조건이 따르지만 무엇보다 음식점 사업장에서 일하는 사람의 역할이 가장 크다고 할 수 있다.

일반 제조업에서는 상품을 생산하는 활동이 주업무이고, 판매업에서는 상품 판매를 주로 하지만, 음식점업은 원료인 식재료를 구입하여 가공 및 조리 후 서비스를 더해야 비로소 상품으로 완성된다. 고객이 기분 좋게 식사하도록 청결을 유지하고 분위기를 만들어야 하는 등 다른 산업과는 구별된다. 음식점업은 일하는 종사원의 손에 의해 모든 것이 이루어지므로 일하는 종사원에게 의욕이 없거나 기술이 부족하면 실패로 이어질 수 밖에 없다. 이러한 점에서 사업장의 능력있는 종사원인 인재 확보가 음식점업을 성공으로 이끄는 중요한 부분이 된다. 따라서 음식점업 경영의 성패는 인재에 달려 있다고 할 수 있다. 아직도 음식점업의 성공을 위한 인재는 부족한 실정이다.

또한 음식점업은 생계형 영세 규모이어서 근무환경이 열악하고, 육체적인 노동이 필요한 3D 업종(difficult, dirty, dangerous)이며, 전통적으로 직업으로서의 사회적 인식이 낮아 취업자들이 근로자로서 음식사업장에 근무하는 것을 기피하는 현상이 있다. 그래서 종업원 모집 및 채용이 힘들어 인력난이 심하다. 종업원을 채용한다 해도 힘든 업무에 관한 만족도가 낮아 다

른 산업에 비해 이직률과 결근율이 높아 종업원 유지에도 어려운 상황이어
서 음식점업에 맞는 인재를 키우는 것은 더욱 어려운 일이다.

일부 기업이 운영하는 음식점을 제외하고는 대부분의 영세한 규모의 생계
형 음식점은 운영하는 고용주들의 의식 수준 저하와 전문 지식 부족, 종업
원 관리의 마인드 부족 등으로 주먹구구식 사업장 운영을 하고 있다. 이런
운영은 인력 관리면에서 종업원 관리, 사업장에 맞는 인재 양성에도 부정적
영향을 주고 있다. 사업장의 종업원들은 긴 근무 시간과 최저 임금수준에
하루 종일 서서 일하는 시간이 많은 쉼 노동의 강도, 자신이 하는 일이 전
문직이라는 생각보다는 잠시 돈을 벌기 위해 머물러 있는 곳이라는 인식이
강하다. 그리고 다른 업종에 비해 비교적 쉬운 취업으로 어디든 다시 들어
갈 수 있다는 생각에 쉽게 이직을 결정한다. 이러한 고용주의 인재 양성 마
인드 부족과 종사원들의 높은 이직률 및 취업 기피로 인력난이 가중되어 음
식점업의 인력 관리가 힘들어지고 있다.

1997년을 기점으로 국내기업의 인적자원관리가 변화의 압력에 직면했듯
이(유규창, 1998), 음식점업에서도 두가지 측면에서 인적자원관리의 변화에
대한 압력을 받아 왔다. 첫째, IMF 구제금융 이후로 국가 경제가 저성장기
에 돌입하면서 매출의 저조와 가구당 외식비 감소로 사업장들은 제일 먼저
인건비를 통제하였다. 뿐만 아니라 종업원들을 보다 효과적이고 탄력적으로
활용하지 않으면 경쟁력을 유지하기 어렵게 되므로 음식점업에서도 정규직
비율은 점점 낮아지고, 비정규직 비율은 점점 늘어가는 고용형태의 변화가
나타나게 되었다. 둘째, 기업의 경쟁력을 좌우하는 원천이 기존의 재무적인
역량, 기술 수준에서의 우위, 산업 내에서의 전략적 위치 등에서 사람을 통
한 조직 역량 강화로 바뀌었듯이(Pfeffer, 1998), 음식점업에서도 고객 서
비스가 중요한 가치로 부상하게 되어 사람, 즉 종업원의 중요성을 인식하게
되었다. 고객과 일대일 응대하는 음식점업에서는 언제 어떤 고객이 방문할
지 모르기 때문에 상황에 맞는 종업원들의 능동적인 서비스가 고객 감동으

로 이끌어 내고 이는 음식점 사업장의 성패를 좌우하는 중요한 요소이기 때문이다.

서비스 기업들을 대상으로 한 인적자원관리에 대한 연구에 의하면, 서비스 기업의 인적자원관리 시스템을 우수한 수준으로 수행하게 되면 종사원들이 고객지향적으로 변화하여 더욱 높은 품질의 서비스를 고객에게 제공하려는 의지를 갖는다(Khatri, 2000). 이처럼 인적자원 의존도가 높고 서비스 품질이 더욱 중시되는 기업이 높은 서비스 품질과 고객 만족을 통해 기업 성과 증대에 기여하기 위해서는 종업원을 만족시키는 인적자원관리 시스템이 매우 중요한 개념이라 할 수 있다.

더욱이 고객 만족은 종업원 만족이라는 고용주들의 인식 변화로 고용주들이 인적자원관리에 변화를 주기 시작하고 있다. 특히 보상면에서 종전의 연공서열 또는 능력에 기초한 관리가 성과나 능력에 기초한 인적자원관리 방식으로 바뀌고 있으며, 이는 납득할 만한 수준의 적정한 급여 지급을 의미한다. 구체적으로 고용주들은 동종업계의 수준을 고려하여 임금액을 책정하고, 지급방법도 연봉제, 성과급, 성과형 인센티브 등 다양한 제도를 실행하고 있다. 동기부여 방법으로 다양한 복지정책과 종업원들의 근무 의욕을 높일 수 있는 비전 제시 등 끊임없는 커뮤니케이션을 통해 고용주와 종업원간의 신뢰를 구축하고 있으며, 사업장에 맞는 인재 육성을 위해 사업장내외 직무교육을 실시하고 있다.

실제 사례로 경기도 포천소재의 한정식전문 '참나무쟁이'는 2004년부터 일중심, 성과중심의 성과급제도를 도입하여 개인 매출 실적을 급여에 반영하여 운영한 결과 종업원의 탄력적 근무시간, 휴일의 수와 선택 등 종사원 자율성 보장과 급여의 증가는 종사원이 사업장에 대한 만족도가 높아져 이직률이 낮아지고, 사업장의 매출 증가까지 연결되고 있다(식품외식경제신문, 2006).

그동안 인적자원관리에 무관심해왔던 음식점업의 이러한 변화들은 국내

음식점업계에도 현재 다양한 인적자원관리 방식이 존재할 것이라고 예상할 수 있다. 인적자원관리의 유형에 관한 연구가 외국에서는 다양하게 연구되었으나, 국내의 경우 주로 대기업을 중심으로 시도되었고, 중소기업을 대상으로 한 인적자원관리 유형 연구는 김정덕·조영호(2002) 뿐이다. 특히 외형적 규모와 제도가 다른 기업에서 이루어진 인적자원관리 유형에 대한 연구들을 음식점업에 적용하기에는 어려움이 많다.

또한 음식점업과 같이 인적자원 의존도가 높은 사업에서는 우수한 인적자원관리 시스템을 구축하여 종사원들의 성과를 높일 수 있도록 할 필요가 있다. 현재까지 소기업 분류인 음식점업을 대상으로 유형별 탐색적 연구는 없는 실정이어서 국내 음식점업의 인적자원관리 유형을 찾아내는 것은 그 자체로도 의미가 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 국내 음식점업의 사업 특성을 고려하여 기존의 선행연구를 바탕으로 국내 음식점업의 인적자원관리 유형 분류를 제시하고 이를 탐색적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 영세 소규모가 대부분인 국내 음식점업의 성과를 높이기 위해서는 현실적인 여건 속에서 어떤 방식의 인적자원관리를 해야 하는가를 규명하고, 인적자원관리 유형별로 음식점업의 경영 성과 차이를 분석하여 향후 음식점업이 발전하는데 도움이 될 수 있는 인적자원관리 방법을 제시하고자 한다.

2) 연구 목적

본 논문은 요즘 나타나고 있는 인적자원관리 관점에 입각하여 최근 변화가 진행되고 있는 국내 음식점업의 인적자원관리 유형을 도출한다. 그리고 인적자원관리 유형에 따른 경영 성과 차이를 분석하여 향후 음식점업이 발전하는데 효과적인 인적자원관리 방식을 제시하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 국내 음식점업 중 한식업종의 인적자원관리 방식에 관한 실태를 조사하였다. 이러한 조사 결과를 통해 국내 음식점업의 인적자원관리 유

형을 분류하고 이러한 인적자원관리 유형들과 음식점 사업장의 경영 성과인 질적 성과와 양적 성과 간 차이를 분석하고자 한다.

본 연구의 목적은 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 음식점업 중 한식업종에서 실시하고 있는 인적자원관리 유형을 분류한다. 외국 문헌들과 국내 상장기업을 대상으로 한 국내 연구에서는 매우 다양하게 인적자원관리 시스템에 대한 유형 분류가 시도되었다. 이러한 인적자원관리 시스템의 유형 분류에 대한 선행연구들은 인적자원관리의 이론 발전에 매우 중요한 역할을 했다. 그러나 국내 음식점업의 인적자원관리 유형에 대한 분류는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 국내 음식점업의 특성을 고려하면서 기존의 인적자원관리 유형 분류에 대한 선행연구를 바탕으로 한 분류를 제시하고자 한다.

둘째, 음식점업에서 사용되는 맞게 도출한 인적자원관리 유형에 따른 경영 성과의 차이를 고찰한다. 인적자원관리와 성과에 관한 기존 연구에서는 경영 성과가 객관적 또는 주관적으로 측정된 재무적 성과에 편중되어 있다 (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 2005; Guest, D. E. 2001). 그러나 인적자원관리가 종사원에게 어떠한 영향을 미치는지를 고려해 볼 필요가 있으므로 본 연구에서는 조직 구성원 즉 종사원 측면에서의 성과도 함께 살펴보기로 한다. 종사원 측면의 성과는 인적자원관리 활동에 의해 직접적으로 영향을 받는 것이기에 본 연구에서 이를 질적 성과라고 정의한다. 질적 성과는 종사원의 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도로 구성하고 각 인적자원관리 유형에 따른 질적 성과의 향상 방안을 제시하고자 한다.

셋째, 인적자원관리와 성과 간 관계에 있어 기존에 많은 연구에서 사용된 기업 차원의 재무적 성과가 인적자원관리 유형에 따라 어떠한 차이가 있는지를 살펴본다. 이를 본 연구에서는 양적 성과라고 정의하였으며, 양적 성과는 사업장의 1인당 매출액과 매출액 증감 및 이익의 증감으로 구성하여 인

적자원관리 유형에 따른 양적 성과의 향상 방안을 제시하고자 한다.

네째, 인적자원관리 유형과 경영 성과 간 관계에 있어 음식점 규모와 경영 형태, 정규직비율이 어떠한 영향을 미치는지를 제시한다.

마지막으로 연구 결과를 토대로 향후 음식점업의 경영 성과 증대에 필요한 인적자원관리 유형을 제시하고 시사점을 도출하고자 한다.

2. 연구 구성

본 연구는 인적자원관리 유형에 따른 경영 성과 차이를 연구하기 위해 인적자원관리 유형과 성과에 관한 선행연구들을 기반으로 하여 음식점업 중에서 한식업종의 고용주와 종사원들을 대상으로 설문 조사하여 실증 분석을 실시하고 시사점을 제공한다.

구체적으로 본 연구는 다음과 같이 구성되었다.

제 1 장에서는 문제 제기 및 연구 목적과 그리고 논문의 구성을 제시하였다.

제 2 장에서는 이론적 고찰 부분으로서 음식점업과 인적자원관리, 인적자원관리 유형과 성과에 관한 선행연구들을 검토하였다.

제 3 장에서는 연구 설계 부분으로서 연구 모형과 가설을 설정하고 변수의 정의와 측정 및 자료 수집을 실시하였다.

제 4 장에서는 연구 방법으로서 표본의 특성을 살펴보고, 가설을 검증하기 위한 변수들에 대한 조작적 정의 및 측정 방법과 분석 방법 등을 제시하였다. 그리고 연구 모형에 대한 실증적인 분석으로 측정 항목들의 타당도와 신뢰도를 분석하고 가설을 검증 한 후 실증 분석 및 결과를 제시하였다.

제 5 장에서는 연구 결과를 요약하고 연구의 시사점과 연구의 한계점, 추후 연구 과제를 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 음식점업

1) 소규모 사업 특성

Rami(2008)는 1958년-2002년에 발표된 23편의 소규모 기업 논문을 중심으로 소규모 기업을 정의하였다. 소규모 사업에서 사업은 독립적이어야 하며, 다른 경쟁자에게 물질적 영향을 주지 않으면서 많은 구매자가 있는 같은 업계에서 독점적이지 않아야 한다. 종업원 수에서 미국은 500명이지만, 유럽은 50인 미만이 해당된다. 전 세계 운영되는 사업 중 90%가 20인 미만의 운영사업체이며, 50인이 넘으면 대기업과 비슷한 고용 운영과 물질적 기술이 있지만, 5-10명 종업원을 고용한 사업은 소기업을 다룰 최소한의 운영적 물질적 구조를 가지고 있지 않다. 종사원 5명 이하의 사업은 분석에서 부적절하며 미소산업(micro-business)라 명할 수 있다. 국내 중소기업 기본법에서는 중소기업자의 범위를 상시 종업원 수, 매출액, 또는 자본금으로 기준을 정의하고 있다. 중소기업자의 기준은 상시종업원이 제조업·광업·운수업에서는 중기업 21-300명, 소기업 20명 이하, 건설업에서는 중기업 21-200명, 소기업 20명 이하, 상업 기타 서비스업에서는 중기업 6-20명, 소기업 5명 이하이다.

국내에서는 5인 이하 사업자를 소상공이라 하는데 주로 가내수공업, 유통업, 음식점, 세탁업 등과 같은 생업적 업종을 영위하는 영세사업자를 지칭하는데 상시근로자수가 10인 미만인 제조업, 광업, 건설업 영위업체와 상시근로자 수 5인 미만인 도·소매업, 기타서비스업을 운영하는 사업자를 말한다. 중소기업의 성장 발전을 촉구하고 구조 개선과 경쟁력 강화 등을 국가

시책의 목표로 하고 있는 소상공업의 법적 근거는 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법에 명시되어 있으며, 2003년 통계청 조사 자료에 의하면 국내 소상공인은 전체 사업체수 중 약 89.2%인 254만개이며, 종사자수는 약 51.1%인 494만 명으로 조사됐다. 기업 연령은 일부 운영 및 관리를 형성하기 필요한 최소한의 기간으로 Miller & Camp(1985)는 벤처가 창업해서 이익을 내는 기간이 평균 8년이라 했다. Biggadike(1980)는 소기업이 설립부터 이익이 발생하는 기간을 2-5년으로 제시하였다. 연간매출액은 도·소매업종은 연간 수익 상한선을 천만 달러로 상한선으로 사용할 수 있으며 종업원 50명 일 때 년 매출액과 상관관계가 있다고 했다.

2) 음식점업의 특성

음식점업은 업장에서 음식과 음료를 만들거나 가공한다는 점에서는 제조업이고, 소비자에게 직접 판매를 한다는 점에서는 소매업이고, 종사원들이 판매에 큰 영향을 미치는 것은 서비스업의 특성을 가지고 있어 복합산업이라고 한다.

음식점업의 특징은 다음과 같다.

첫째, 음식점업은 인적의존도가 높다. 일반적으로 제조업은 기술, 자본집약적인데 비하여 음식점업은 생산부문 자동화의 한계와 서비스의 질에 따라 사업장의 성패가 좌우된다. 서비스와 음식 생산에서 높은 인적의존성이 필요한 노동집약적 산업으로 인적자원이 강조되고 있다. 대부분의 음식점에서 판매되고 있는 음식은 사업장이 식자재를 구입하여 주방에서 조리 후 곧바로 서비스를 통하여 동일한 장소에서 고객에게 상품으로 판매되어 소비되는 것이 일반적이다. 그런데 요즘 외식 고객들은 감각적, 개성적, 자기표현을 중시하는 생활 패턴을 보이며 기대하는 서비스 고객화 정도가 높아지고 있다. 이러한 현상은 음식점업에서도 개별 서비스, 맞춤 서비스, 감성 마케팅

활성화로 나타나고 있다. 이제 외식은 더 이상 배를 채우는 것이 아니라 식사를 하면서 느끼는 특별한 체험, 엔터테인먼트, 분위기 등이 구매 의사결정에 미치는 영향이 커지고 있다(Mill, 2001). 따라서 음식점업은 서비스를 통해 고객의 욕구와 필요를 충족시키려는 종업원의 자질과 조직의 활동이 서비스의 품질에 중요한 요소로 인식되고 있어 종사원의 의존도가 높은 인적사업이라 할 수 있다.

둘째, 음식점업은 규모가 영세하면서 신규 참여가 쉽다. 음식점업은 창업 희망자들 56%(창업경영신문, 2010)가 선택하는 가장 선호하는 업종이다. 창업자들은 음식점업이 타산업에 비해 적은 자본과 기술적 노하우 없이도 누구나 쉽게 창업이 가능하다고 생각하는 경향이 있다. 이러한 개인의 무분별한 사업진출 판단 때문에 국내 음식점업의 사업체 수는 늘어나고 있다. 2006년 국내 음식점 사업체 수는 57만 개 사업장이다. 그 중 법인사업체는 1.2%이고, 개인 사업체가 98.8%이다. 음식점업에 근무하는 종사원수를 보면 종사원 1-4명의 사업체가 89.9%이고, 종사원 5-9명의 사업체가 8.2%로 종사원 1-9명인 사업체는 98.1%이다. 위 내용으로 볼 때 국내의 대부분 음식점들은 영세한 소규모 형태이다. 종사자 수 156만명을 고용 형태에 따라 분류하면 자영업주와 무급 가족종사자가 55%이고 종업원은 45%로 구성되어 있다(통계청, 2007). 그래서 국내 음식점업은 소규모 생계의존 가족형태로 운영되고 있는 것을 알 수 있다. 산업연관 분석을 적용한 국내 음식점업의 경제적 파급 효과 분석에서 음식점업에 대한 최종 수요가 1단위 증가하였을 때 이를 충족시키기 위한 노동계수¹⁾는 각 산업부문에서 직·간접적으로 유발되는 취업인원수로 음식점업의 취업유발계수²⁾는 0.224773, 고용유발계수는 0.089909로 취업 유발계수가 고용 유발계수보다 높다는

1) 노동계수는 포함하는 노동량의 범위에 따라 고용계수와 취업계수로 나눌 수 있는데 고용계수는 고용된 유급노동자를 의미하는 피용자만을 포함한 개념

2) 취업계수: 피용자에게 자영업자와 무급가족종사자를 포함한 개념

것은 국내 음식점업은 아직도 자영업의 비중이 큰 산업이라고 분석하고 있다 (천희숙·한경수, 2003). 위의 자료를 통합하면 국내 음식점업의 대부분은 소규모 생계의존형 가족형태의 영세 산업으로 운영되는 것을 알 수 있다.

셋째, 음식점업은 종업원 모집이 어렵고, 다른 산업에 비해 높은 이직률을 가지고 있다. 음식점업은 고용 환경 열악, 즉 3D 업종과 직업에 대한 사회적 인식이 낮게 평가되어 취업하기를 꺼려해서 종업원 모집이 어렵다. 음식점업의 종업원 이직률은 같은 서비스업 전체 이직률 평균에 비해 130% 이상의 자발적 이직률을 나타내고 있을 정도로 높은 편이다(안관영·이규만, 2005).

넷째, 음식점업은 영업시간의 시간적 제약이 있다. 음식점업에서 영업을 할 수 있는 시간은 아침, 점심, 저녁으로 한정된 시간 내에서 대부분 매출이 발생한다. 적절한 인력관리와 비어있는 시간 및 공간의 활용 등에 여러 가지 운영의 어려움이 있어, 작업에 혼란이 일어나기 쉽고 작업 손실이 많이 발생한다.

다섯째, 음식점업에서 판매되는 음식은 다른 산업의 상품에 비해 부패가 용이하다. 제조업에서는 원자재의 구매 및 저장, 그리고 완성된 상품의 장기간 보존이 가능하다. 그러나 음식점업의 식자재와 상품은 보존방법 및 기간이 까다롭고 짧아서 관리를 소홀하게 하면 부패의 위험성이 매우 높아 비용 지출이 따른다. 그리고 부패한 식자재를 사용할 때 위생에 따른 문제도 발생해 사업장에 불이익을 초래한다.

여섯째, 음식점업은 입지 의존이 높다. 음식점업은 고객이 스스로 찾아와 구매를 하고, 같은 장소에서 음식을 생산하고 판매하기 때문에 입지여건에 따라 영업 실적이 크게 차이가 나므로 입지의존성이 매우 높은 편이다.

일곱째, 음식점업은 현금 수익 창출이 용이하다. 대부분의 고객들은 상품 구매 시 현금 또는 카드로 지불하는 경우가 많아 운영자금의 회전속도가 타 산업에 비해 매우 빠른 편이다.

3) 음식점업의 분류

산업 분류의 목적은 개별 기업이 갖는 정보를 동일 또는 유사업종으로 종합하여 총괄적으로 파악하게 하는데 있다. 따라서 음식점업의 개념 정립은 음식점업에 대한 연구에 앞서 갖춰야 할 기본 요건이다. 그러나 음식점업의 개념에 대한 통일된 의견이 없어 연구마다 음식점업의 범주가 다양하게 정의되고 있는 실정이다. 그 결과 일반적으로 사용되는 음식점업 통계 수치는 제시하는 기관마다 각각 상이하다. 국내 음식점업의 분류는 크게 통계청의 국내 표준산업분류와 식품위생법 제21조 제2항의 규정에 의한 식품접객업이 있다.

통계청의 국내 표준산업분류는 산업에 관련된 통계 작성을 위한 표준 분류로서 산업 활동의 동질성을 기준으로 하여 모든 산업 활동을 체계적으로 유형화한 것이다. 표준산업분류는 통일된 기준에 따라 각종 산업을 동질적 그룹으로 분류한 체계이다. 국제적으로는 1948년 국제연합 통계위원회가 모든 경제활동에 관한 국제 표준산업분류(ISIC)를 제정한 바 있다. 국내에서는 1963-64년 처음으로 국제 표준산업분류에 준거하여 표준산업분류를 제정·시행하고 있다. 표준산업분류는 9차 개정을 거쳐 2008년 2월 1일부터 시행하고 있다. 현행 산업분류는 새로운 산업의 출현과 산업구조의 변화를 반영하여 통계자료의 시의성과 비교성을 높여 각종 정책수립에 활용성을 높였다.

< 표1 >은 음식점업을 현행 국내 표준산업분류로 제시하고 있으며 이에 따르면 음식점업은 대분류인 숙박 및 음식점업 내에 중분류인 음식점업에 포함되고 음식점업은 기타 음식으로 세분된다.

< 표1 > 음식점업 국내 표준산업분류표(Korea Standard Industrial Classification)

대분류	중분류	소분류	세분류	세세분류	
H	55 숙박 및 음식점업	552 음식점업	5521 일반 음식점업	55211	한국 음식점업
				55212	중국 음식점업
				55213	일본 음식점업
				55214	서양 음식점업
				55215	기관 구내식당업
				55219	기타 일반음식점업
			5522 기타 음식점업	55221	피자, 햄버거, 치킨전문점
				55222	분식 및 김밥전문점
				55223	이동 음식점업
				55229	그 외 기타 음식점업
			5523 주점업	55231	일반 유흥 주점업
				55232	무도 유흥 주점업
				55233	간이 주점업
			5524 다과점업	55241	제과점업
				55242	찻집

자료원 : 통계청, 국내표준산업분류표(2009)

4) 국내 음식점업의 경영 환경

2006년 기준으로 국내 음식점업의 총매출액은 51조 원이고, 음식점업의 수는 152만 개이다. 음식점 전체 사업장 중 법인사업체는 1.2%이고, 개인사업체가 98.8%로 국내 음식점업은 대부분이 자영업이다. 사업장 규모는 종사원 수가 1-9명인 사업체가 98.1%로 대부분 음식점들은 소규모 형태이다.

< 표2 > 국내 음식점업 매출 규모

연도	1998	1999	2000	2002	2003	2004	2006	2007	2009
매출액	27조 2564억원	33조 2592억원	35조 4722억원	40조 4910억원	44조 2634억원	48조 3695억원	50조 8923억원	59조 3653억원	64조 7119억원

자료원 : 통계청, 음식점업 매출액 규모, 년도별

음식점업의 종사자 수는 152만 명으로 국내 전체 취업자 중 6.7%를 차지하고 있다. 종사원들을 취업 형태에 따라 분류하면 자영업주와 무급 가족종사자가³⁾ 55%이고 종업원은 45%로 구성되어 있다. 이중 종업원을 고용 형태별로 분류하면 상용근로자⁴⁾은 53%, 임시 및 일용 근로자⁵⁾가 43.6%이고, 무급종사자⁶⁾가 5%를 차지하고 있다. 1996년 근로자 중 정규직 비율이 78%이던 것이 IMF 외환위기 이후 정규직 비율은 감소하고, 비정규직 비율은 지속적으로 증가하여 2007년에는 50%를 넘었다. 성별 구성에서 여성종사자는 69%, 남성종사자는 31%으로 여성종사자가 훨씬 많이 근무하고 있다.

< 표3 > 음식점업 정규직 근로자 변화 추이

연도	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
정규직 비율	80%	75%	73%	64%	60%	59%	56%	56%	50%	53%	49%

자료원: 통계청, 경제활동인구부가조사, 각년도

- 3) 자영업자 : 근로자를 1인 이상을 고용하고 있거나 근로자를 고용하지 않고 자기 혼자 또는 1인 이상 파트너(무급가족종사자 포함)와 함께 사업을 하는 사람
무급가족종사자 : 자영업자의 가족이나 친인척으로서 임금을 받지 않고 해당사업체 정규 근무시간의 1/3 이상 종사하는 사람
- 4) 상용근로자 : 임금 또는 봉급을 받고 고용되어 있으며 고용 계약기간을 정하지 않았거나 고용 계약기간이 1년 이상인 정규직원
- 5) 임시근로자 : 임금근로자 중 고용 계약기간이 1개월 이상 1년 미만인 자
일용근로자 : 임금근로자 중 고용 계약기간이 1개월 미만인 자
- 6) 무급종사자 : 일정한 급여를 받지 않고 봉사료 또는 판매 실적에 따라 판매 수수료만을 지급받는 자 (통계청홈페이지 www.kostat.go.kr 중 통계용어)

음식점업의 경영 형태는 독립 경영과 체인 경영 2가지가 있다. 독립 경영은 고용주가 점포 하나만을 운영하는 점포 형태로 점포 운영시 고용주는 권력을 행사하고 종사자들은 그들의 명령을 따른다. 체인 경영에는 회사 직영과 프랜차이즈가 있다. 직영 점포는 고용주 대신 매니저가, 프랜차이즈는 가맹본부의 사업파트너로 가맹점주가 점포 관리를 하는데 본부의 고용주는 이미 해당사업을 운영한 경험이 있다. 그래서 고용주들은 직영점이나 가맹점이 성공하기 위한 경영 환경을 미리 자세히 조사하여 공식화한 전략과 장래성 있는 기회인 표준화되어있는 지원 시스템을 기반으로 점포들을 체인화한다. 본부의 정체성을 직영점이나 가맹점들이 동일하게 공유하면서 본부의 관계지원, 가맹점 특성을 갖고 체인 경영을 출발한다. Lewis & Lambert (1991)은 본부의 초기 지원서비스가 가맹점의 만족을 높이고, 신창락 (1994)은 가맹본부의 초기지원이 가맹점의 재무적 성과에 영향을 미치는 요인으로 지목하였다.

< 표4 >에서 나타나듯이 전통 한국 음식을 주로 판매하는 한식업종을 살펴보면 사업체 수는 2006년 국내 전체 음식점업 수 중 55%이다. 그 중 서울과 경기지역의 한식업종 비율은 32%를 차지하고 있다. 한식업종의 종사자 수는 지속적으로 증가하고 있으며 전체 종사자 수 중 48%가 한식업종에 근무하고 있다. 한식업종은 메뉴에 따라 다양한 전문점⁷⁾이 있고 서비스 형태, 가격에 따라서 다양한 업태가 존재하고 있다.

7) 냉면전문점, 설렁탕전문점, 고기구이 전문점, 한정식전문점 등

< 표4 > 국내 한식업종 사업체 수와 종사자 수

연도	2000		2002		2004		2006	
	사업체수 (개)	종사자수 (명)	사업체수 (개)	종사자수 (명)	사업체수 (개)	종사자수 (명)	사업체수 (개)	종사자수 (명)
전국음식점 수	570,576	1,430,476	595,791	1,586,409	600,233	1,556,008	573,543	1,518,658
한식업종점 수	245,122	601,912	266,469	716,925	278,313	717,114	272,174	726,169

자료원 : 통계청, 년도별

2. 인적자원관리

1) 인적자원관리 정의와 변화

(1) 인적자원관리 정의

종업원에 관련된 문제를 다루는 인사관리(personnel management)는 전통적으로 경영관리의 한 분야이다. 그러나 오늘날에는 인사관리 대신 인적자원관리(human resources management)의 개념으로 대체되어 가고 있다. 인사관리는 개인, 조직의 목표가 성취될 수 있도록 인력의 확보부터 이직까지의 과정을 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제하는 관리과정이다. 인적자원관리는 조직의 측면에서 인간에 대한 중요성을 새로이 인식한 것으로 인적자원을 존중하는 것이다. 즉 기업의 목적을 달성하기 위한 원동력이 되는 근로자의 능력을 기업의 목표에 맞추어 확보한다. 그리고 근로자의 개성과 복지를 존중함으로써 개인능력의 육성개발은 물론 조직구성원으로서 커뮤니케이션이 잘 이루어진 원만한 인간관계를 유지할 수 있도록 좋은 환경을 조성하는 것이다. 그러한 근로환경 속에서 기업에 대하여 최대의 공헌을 할 수 있는 터전을 만들어 개인이나 집단으로서의 최대의 만족을 얻어 스스로

일하고자 하는 의욕과 일하는 보람을 추구하게 하는 시스템이 곧 인적자원 관리이다.

이 시스템은 새로운 개념이거나 과거에 없었던 관리방식이 새롭게 등장한 것은 아니고 사회적 시스템을 유지하는데 필요한 노력과 모티베이션의 운반체(Wright & Snell, 1991)라 할 수 있다. 이미 오래전부터 기업들은 기업의 경영 성과를 높이기 위해 인적자원관리를 수행해 오고 있다.

인적자원관리는 근로자들로 하여금 그들이 직장에 대하여 최대의 공헌을 하도록 하고 또 종업원들도 만족을 할 수 있도록 도와주고 지도하는 활동(Yoder, 1998)인 것이다. Pigos & Myers(1997)는 종업원 각자의 능력을 최대한으로 발휘시켜 종업원이 그 직무에서 최대의 만족을 얻고 작업집단의 일원으로서도 만족을 얻도록 지원하는 것이며, French(1995)는 인적자원의 계획과 확보, 활용과 보존, 보상과 개발을 포함한 경영의 한 과정으로서 인적자원을 관리하는데 연관된 모든 기능과 활동을 의미한다고 정의하였다. Spates(1999)는 조직구성원의 잠재적 능력을 최대한도로 발휘하고 스스로 최대한의 성과를 확보하게끔 그들을 처우하고 조직하는 방법에 관한 규범체라고 하였다. 인적자원관리란 고용관계 있는 사람을 조직 목표를 달성하도록 효과적 및 효율적으로 활용하는 조직시스템의 한 영역이다(송준화 외, 2007). 또한 Khatri(2000)에 의하면, 인적자원관리 시스템이란 '기업에서 인적자원관리를 통해 기업 성과를 극대화하기 위한 구체적인 수행 관점의 시스템'을 의미한다.

이러한 인적자원관리에 대한 다양한 정의들을 종합하여 볼 때 인적자원관리는 조직 구성원들을 조직의 소중한 자원으로 인식하여 그들이 잠재 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 조직의 분위기를 최적으로 조성하고 이를 효율적으로 활용함으로써 개인목표를 만족시킬 뿐만 아니라 조직 목표도 달성하고자 하는 일련의 활동이라 할 수 있다.

(2) 인적자원관리 시대적 변화

인적자원관리는 시대의 흐름에 따라 발전하여 왔다. 배종석(2001)은 인적자원관리의 내용을 중심으로 크게 네 개의 유형으로 분류하였는데, 이는 시대의 흐름에 따른 발전일 수도 있으나 동시대에 여러 유형이 공존할 수 있는 측면도 요구된다고 했다. 네 가지 유형은 원시적 인사관리(primitive personnel management), 인사관리(personnel management; PM), 인적자원관리(human resource management; HRM), 전략적 인적자원관리(strategic HRM)이고 이들 유형의 특징들은 < 표5 >에 요약 정리하였다.

① 원시적 인적자원관리

인사관리는 각 기능들이 제대로 갖추어지지 않은 상태이며 독립된 인사부서도 없고 인사관리에 관계된 규정도 정리되어 있지 못한 상태이어서 담당자가 누구냐에 따라 내용이 쉽게 바뀔 수 있는 초보적 형태의 인사관리라고 할 수 있다. 창업초기의 소규모 기업이나 인사에 관한 이론과 기법이 제대로 형성되지 못한 산업화 초기에 지배했던 인사관리 형태로 소규모 영세 생계형인 음식점업은 대부분 여기에 해당된다.

② 인사관리

인사관리의 각 기능들(채용, 임금, 교육훈련 등)이 나름대로 체계를 갖추고 있어서 각 기능내에서는 일관성있는 업무 추진이 가능하나 이들 기능들이 한 시스템으로 조정되고 통합되는 것은 제대로 되지 못한 단계로 볼 수 있다. 주로 창업 후 몇 년 지난 중소기업 또는 80년대 초반까지 국내 기업들에서 발견된 형태이다.

③ 인적자원관리

인사관리라는 명칭이 인적자원관리(HRM)로 바뀌어 사용되는 단계이다. 이렇게 용어가 바뀐 배경에는 최소한 미국에서는 조직 내에서 인적 요소의 중요성을 인식하였을 뿐 아니라 조직의 성공은 개인의 잠재 역량을 충분히 개발하는 것과 함께 가야 함을 인식한데서 출발한 것이다(Ferris 외, 1995). 각각 연구되어 오던 세부 기능들이 통합되어 가는 추세로 있지만 조직 전략이나 목표와는 연결되지 못한 것들이다. 80년대 초반부터 시작되었고 대부분의 큰 기업들은 독립된 인사부서와 인사담당자가 존재하여 통합되고 조정된 인사시스템을 구축 활용하고 있다.

④ 전략적 인적자원관리

인사 기능들 간의 조정 통합을 하고 인사 기능을 조직의 목표와 전략에 연계하는 형태이다. 전략적 인적자원관리의 특징은 기업의 외부적합성(external fit)과 내부적합성(internal fit)의 개념으로 요약될 수 있다(Baird & Meshoulam, 1988).

외부적합성이란 마케팅이나 생산관리 등 기업의 다른 기능들과 매 한가지로 인적자원관리 측면에서도 기업이 추구하는 비전이나 미션, 그리고 이로부터 도출되는 기업의 전략적인 목표들과 인적자원 전략이 상호 적합성이 이루어질 때만 기업의 목표를 달성할 수 있다는 점이다(Wright & McMahan, 1992).

내부적합성이란 조직의 전략적 목표와 일관되게 설정된 인적자원 전략이 원활히 집행되기 위해서는 인적자원관리 시스템을 구성하는 각 요소들인 모집, 선발, 보상, 평가, 교육훈련, 개발 등의 제반 활동들이 상호 유기적인 관계를 이루면서 시너지 효과를 발휘할 때만 목표를 달성할 수 있다고 하는 점이다(Huslid, 1995; Arthur, 1994). 개별적인 인사 기능이 독자적으로 활동해서 나타나는 효과보다는 인사 기능들이 함께 모여서 묶음, 구성체 혹

은 시스템이어야(Delery & Doty, 1996) 내적인 일관성을 유지하면서 나타내는 효과가 조직의 성과 향상에 기여를 한다는 것이다.

최근 인적자원관리 학자들(Huselid, 1995; Lado & Wilson, 1994; Arthur, 1994; Snell, 1992)은 환경/경영전략에 부합하는 인적자원관리의 외부적합성 뿐만 아니라 인적자원관리 시스템 내의 독립된 인사관리 제도들 간 내부적합성의 중요성을 강조했다. 이들 주장의 전제는 개별적인 인사관리 제도들은 독립적으로 기능을 하기보다 일정한 논리를 바탕으로 묶음(bundle 혹은 system)을 구성하여 구성요소들 간에 상호보완 관계를 통해 인적자원관리가 조직의 성과를 높일 수 있다는 것이다.

< 표5 > 인적자원관리의 변화과정에 따른 유형

유형	특징	인사부서의 주요역할
원시적 인사관리 (primitive personnel management)	<ul style="list-style-type: none"> ● 인사관리의 각 기능들이 제도화되지 못한 상태 ● 인사담당자에 따라 내용이 바뀜 	<ul style="list-style-type: none"> ● 종업원의 인적사항 등 기록과 문서보관과 관리 ● 기본적인 종업원의 태도와 행위 및 업적관리와 보상 지급
인사관리 (personnel management ;PM)	<ul style="list-style-type: none"> ● 인사관리 각 기능별로 정리됨 ● 기능별 조정을 미비한 상태 	<ul style="list-style-type: none"> ● 각 기능별 제도화가 되어 있어서 인사담당자가 바뀌더라도 일관된 일 추진 가능
인적자원관리 (human resource management ;HRM)	<ul style="list-style-type: none"> ● 각 기능이 조정되어 조화를 이루어 시스템화됨 ● 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> ● 각 기능별 활동을 서로 조정해 가며 하나의 통합된 제도하에 활동을 함 ● 인사부서의 독립
전략적 인적자원관리 (strategic HRM)	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖고 인적자원 관리함 ● 인적자원을 경쟁력의 원천으로 파악하여 비중을 두고 관리 	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직의 목표와 전략이 정해지면 그것에 부합하는 인사정책의 수립과 실행

자료원 : 배중석(1999), 4p의 표 수정 정리

2) 음식점업의 인적자원관리 특성

(1) 음식점업의 제도적 인적자원관리

음식점업이란 고객에게 음식을 제공하는 것을 주업으로 하는 사업이다. 이를 위해서는 인적서비스와 물적 서비스로 구분된다. 음식점업의 성공요소의 기본은 Q(quality), S(service), C(cleanless), V(value)이며, 이 요소들이 서로 균형을 이루어야 음식점의 전체 경영이 잘 진행된다. 음식점업에서 인적서비스는 고객과 밀착되어 있어 아주 작은 분야에까지 서비스가 스며들어야 한다. 음식점의 직무군은 서비스 영업직과 주방직 등으로 구분은 용이하지만 고객에 제공되는 서비스의 형태 및 질에 대한 표준화는 고객이 처한 상황이 다양하기 때문에 서비스 업무의 표준화는 어려운 편이다.

인사관리의 제도적 차원에서의 음식점업의 인사관리의 기본 특징을 살펴보면 다음과 같다. 인력 채용면에서는 음식점업이 3D 업종이고 직업으로 낮은 사회적 인식으로 종업원 모집에 지원이 낮은 편이다. 기존에는 무계획적이고 경험적인 관점에서 365일 모집 광고를 하고 종사원을 채용했지만 이제는 사업장 활동에 필요한 직무에 요구되는 자격요건을 기준으로 적격자를 인력수급 계획에 따라 계획적으로 일정 수를 채용해야 한다.

음식점의 유능한 인재의 판별은 인적서비스를 고객에게 제공하는 종업원의 경우 친절성, 고객의 욕구를 꿰뚫을 수 있는 판단력, 예절 등이 직무수행요건의 핵심이 되는데 이것은 인력 선발시 서비스 제공과 관련되는 행동을 직접 수행케 한다든지 양질의 인성테스트가 도입해야 한다. 인력개발인 교육훈련은 채용과 동시에 종업원을 제대로 된 교육 없이 현장에 투입하는 경우가 다반사이어서 고객에게 차별화되고 전문화된 고객만족 서비스를 제공할 수 없고 사업장이 바라는 수준의 인재로 양성되지 못했다. 인적서비스의 질을 극대화시키는 것으로 음식점업 컨셉에 맞는 교육훈련 기법을 직장내 훈련으로 진행해야 한다. 인력 보상에서 임금은 다른 산업에 비해 낮은 편

이다. 그리고 음식점 영업시간은 대개 12시간 이상 운영되므로 종사원의 평균 근무시간도 하루 12시간이다. 인력 유지 및 이직에서 이 사업은 이직률이 매우 높기 때문에 종업원의 만족도 극대화를 위한 고용주의 신뢰, 양질의 리더십, 동기유발 전략, 이직 방지를 위한 경력개발전략이 요청된다. 음식점업의 효율적인 인사관리를 수행하기 위해서는 음식점업 산업 형태에 적합한 인사관리를 적용시켜야 한다.

(2) 음식점업의 인적자원관리 문제점

소사업 고용주들은 인적자원관리를 조직 업무 중 전체 관리 다음으로 두 번째로 중요한 관리로 인식하고 있다(Hess, 1987). 그런데 많은 소사업의 고용주들은 종업원이 적을 때는 인사 기능이 제한된다고 한다. 종업원 2-3명이 고용된 대단히 작은 사업은 정교한 인사관리를 개발하지 못하지만, 작업장의 효율적인 인사정책으로 종사원들을 고용해 성공한 소기업들이 많이 있다(Jeffrey & Donald, 1990).

현재 소사업인 음식점업은 성장 규모에 비해 인적자원관리 면에서 제도적 장치가 확립되어 있지 않거나 미약하다. 음식점업의 인적자원관리 문제점은 다음과 같다. 음식점업은 노동집약적인 인적산업으로 인건비율이 높고 항상 인력난을 겪고 있다. 음식점업은 음식 맛, 서비스, 분위기에 의해서 매출이 좌우된다. 이것들은 공정상 자동화가 어려운 부분이 많아 다른 산업에 비해 인력 고용이 많은 편이어서 1인당 매출액이 타산업에 비해 낮은 편이다. 그리고 음식점업은 다른 산업의 공정에 비해 인력에 의한 작업이 많으므로 매출원가에서 인건비가 차지하는 비중이 일반제조업 평균인건비인 12.7%보다 2배 높은 26%(호텔 & 레스토랑, 2001)를 차지할 정도로 높다.

그러나 음식점업에서도 고객서비스의 전문화로 우수 인재의 중요성이 날로 증대하고 있다. 음식점 운영자들은 자격 있고 동기부여가 된 전문 인력

의 부족으로 항상 인재난에도 항상 직면하고 있다(Mill, 2001). 음식점업의 인적서비스는 대부분 단순 노동으로 구성되어 종사원의 동기를 유발하는데 한계를 가지고 있기 때문이다. 음식점 사업장들은 종업원 확보를 위해 항상 수시 채용을 하고 있지만 3D업종에 긴 근무시간, 낮은 보수, 직업으로서의 낮은 인식 등으로 내국인의 지원율이 낮아 부족한 인력을 외국 국적의 중국 교포들로 대체하고 있다.

그러나 경제적 사회적 환경의 변화로 고객들의 욕구가 증가하고 다양해지면서 고객과 일대일로 소통하는 종업원에게도 교육이 필요하다. 그러나 음식점업의 수익성의 악화로 인하여 인적자원에 대한 투자가 부족하여 인재 고용과 종업원 교육에 한계가 있으며 종업원 교육 후 얼마 있지않아 종업원들의 이직들로 항상 인재난을 겪고 있다. 음식점업의 종사원들은 낮은 보수로 인하여 이직이 잦아서 인적자원관리에 한계가 있다. 음식점업 종사원의 이직율을 다른 산업과 비교할 때 음식점업이 속한 숙박 및 음식점업의 이직율이 매우 높은 것으로 < 표6 >에서 나타나 있다.

< 표6 > 숙박 및 음식업의 연간 이직율

	2002년	2003년	2004년
산업 전체(A)	30.05%	29.62%	17.48%
외식/숙박업(B)	40.84%	38.36%	24.55%
B/A	135.9%	129.5%	140.4%

자료원: 통계청자료, 연구자 정리

천희숙·한경수(2003)의 연구에 의하면 산업연관분석을 적용한 국내 음식점업의 경제적 과급효과 분석에서 음식점업에 대한 최종 수요 항목별 생산 유발계수의 평균은 168부문 중 50위, 수입 유발계수는 28위, 부가가치 유

발계수는 32위, 취업 유발계수는 2위, 고용 유발계수는 5위로 분석되었다. 이는 음식점업이 국가의 주요산업에 위치함을 입증한 반면, 생산·수입·부가가치 유발계수와는 달리 취업 유발계수의 순위가 국내산업 중 높은 것은 음식점업이 저임금 구조의 산업이라고 분석된 것이다.

3) 선행연구의 인적자원관리 유형 분류

최근 사람을 통한 경쟁력 확보의 중요성이 크게 강조되고 있다(Pfeffer, 1998). 그래서 인적자원관리를 기업의 경영 전략과 경영 계획을 수립하고 집행하는 과정에 적극적으로 포함시키고 있으며 조직의 목표 달성을 위해 가장 중요한 수단으로 여기고 있다(Tichy, Fombrun & Devanna, 1982). 그런데 조직이 어떤 유형의 인적자원관리를 선택하느냐에 따라서 그 유효성은 달라질 수 있어, 연구자들은 인사관리 시스템에는 어떤 유형들이 존재하는가의 유형 분류에 대한 연구를 진행하고 있다. 그리고 이 시스템들이 경영 성과에 어떤 결과를 주는지에 대한 연구들을 지속적으로 진행되고 있다.

(1) 기준 변수를 중심으로 한 인적자원관리 유형 분류

인적자원관리 시스템의 다양한 유형들을 분류하는 연구에서 가장 중요한 이슈는 유형 분류의 기준이다. 기존의 연구에서 유형을 도출하는 기준 변수를 중심으로 3가지 형태로 구분하였다.

첫째, 인적자원관리의 단일 차원 분류로 기업 경영에 보편적 접근 방법으로 모든 상황에 적용될 수 있는 보편타당한 최적의 인사 관행들이 존재한다는 견해이다(김상표, 2006). 즉 기업이 높은 성과를 올리려면 상황에 관계없이 채택해야만 할 최적의 인사 관행들이 존재한다는 것이다. 이는 연구자들에 따라 몰입형 인적자원관리, 고성능 작업관행, 고혁신 작업관행, 진보적 인적자원관리관행 등으로 부른다. Delery & Doty(1996)의 몰입형 인적자

원관리에 제시된 구성 요소들은 내부경력 경로, 공식적 교육훈련, 업무성과 중심의 평가, 조직성과 연계보상, 고용 안정성, 종업원 참여제도, 명확한 직무규정이다. 이렇게 단일 차원 분류에서 제시되는 관행들은 연구자에 따라 다르게 제시되고 있다.

둘째, 인적자원관리 시스템을 1차원 기준으로 분류하고 있다. 이들 유형은 이분법에 의한 분류로 하나의 영역을 기준으로 양 극단의 유형으로 설정되었다. 즉 합리적으로 비교될 수 있도록 일직선상에 배열되는 형태를 취하고 있음을 보게 된다. 이분법 분류는 McGregor의 XY 이론과 Herzberg의 이요인 이론에서 관리자의 유형 분류와 맥을 같이하고 있다. 특히 1985년 하버드 비즈니스리뷰에 출간된 Walton(1985)의 논문에서 관리 방식이 통제 중심에서 몰입 중심으로 전환해야 한다는 주장에 많은 영향을 받고 있다. 이분법인 비용-몰입(Arthur, 1994), 외부-내부노동시장(Delely & Doty, 1996), 역량강화-파괴(Lado & Wilson, 1994)로 변화를 주창했던 미국의 인적자원관리와 다르게 국내의 기업들은 연공서열형 인사정책과 내부노동시장 중심의 연공형 인적자원관리를 하고 있었다. 그러나 1997년 외환위기를 기준으로 기업의 인적자원관리 시스템은 과거의 연공형 인적자원관리에서 능력형 및 성과형 인적자원관리로 옮겨가고 있다.

셋째, 인적자원관리 시스템을 다차원적 인적자원관리 분류 방식이다. 이는 일정한 2차원의 기준을 중심으로 4가지 인적자원관리 유형을 분류한다. 다차원 기준을 통한 인적자원관리 시스템 유형 분류는 특정 기준의 유형 분류 문제점인 인적자원관리 시스템을 수동적으로 파악하거나 혹은 부분적으로 파악하였다는 한계 문제점을 지적하면서(김윤호 외, 2008), 좀 더 다차원적인 인적자원관리 시스템의 분류 방식을 도출하거나 각 유형의 의미를 실증적으로 분석하였다.

Bamberger & Meshoulam(2000)은 자원획득과 통제방식에 따라 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 제시하고 있다. 자원획득이 종업원들의

역량을 내부시장을 통해 확보할 것인지 아니면 필요한 인력을 외부시장으로부터 확보할 것인지와 관련된 것이다. 그리고 통제 방식은 규율이나 규칙을 강조하는 과정 통제와 종업원 역량을 바탕으로 성과를 강조하는 결과 통제로 구분할 수 있다. 이 두 가지 차원을 기반으로 인적자원관리 시스템은 헌신형(commitment type), 가부장형(partneristic type), 자유 계약형(free agent type), 종속형(secondary type)의 네 가지 유형으로 분류할 수 있다.

국내 연구로는 유규창·김동원(2003)은 기업과 종업원간의 묵시적 또는 명시적 고용관계의 특성을 의미하는 관계-거래차원(relationship-transaction dimension)과 인적자원관리 전략의 특성을 나타내는 고활용-저활용(high-low utilization)을 기준으로 네 가지 시스템 유형을 제시하였다. 각 유형의 명칭은 관계-고활용, 관계-저활용, 거래-저활용, 거래-고활용으로 명명하였다.

(2) 직무·역할 특성에 따른 인적자원관리 유형 분류

박준성(1997)은 직무와 역할 특성에 따라 인사제도의 초점을 차별화하여 연공중심 인사제도, 직능중심 인사제도, 성과중심 인사제도로 분류하였다. 연공중심 인사제도는 경험과 숙련도의 기준을 근속연수에 의한 연공서열에 초점을 두는 인사관리방식이다. 직능중심 인사제도는 종업원이 보유하고 있는 능력을 기준으로 하는 인사관리 방식이고 성과 중심의 인사제도는 성과 달성도에 초점을 맞춘 인사관리 방식이라 하였다.

국내는 전통적으로 연공형 인사제도로 이는 연공서열에 기초한 인사제도 하에서 보상은 성과나 공헌에 기초한 것이 아니라 근로자의 근속연수에 의해 결정되지만, 노동생산성을 저해하면서 경쟁력을 약화시키고 인건비 부담만 가중시키는(유규창, 1998; 박준성, 1997) 문제점이 있다. 1997년 외환 위기 이후 인적자원관리 분야에서 가장 큰 변화는 연공형 인적자원관리에서 직

능급과 성과형 인적자원관리를 도입하여 운영하는 것이라고 할 수 있다(유규창·박우성, 2007).

직능급은 직무수행 능력을 중시하여 채용이나 평가 시에 기준이 되어 차별적인 보상을 하는 것으로 능력개발이 직능 등급 상승으로 이어지므로 종업원 자기개발 욕구를 동기부여 시킬 수 있고 조직 실정에 맞는 유연한 운영을 할 수 있다. 연공급과 능력급은 숙인적 요소라 할 수 있는데 연공급은 근로자의 변하지 않는 속성인 성별, 근속 등을 기준으로 한 반면, 능력급은 개인의 변화 가능한 속성인 직무 수행능력을 바탕으로 한다는 차이점이 있다.

성과주의형 인적자원관리는 조직성과를 높이기 위해서 이에 적합한 인적자원관리 시스템을 도입한 것으로 기존의 전통적인 연공 서열형 인적자원관리에 대비되는 개념으로 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 인사제도를 지칭한다(Park & Yu, 2002). 삼성경제연구소(2008)는 성과주의형 인적자원관리란 성과를 개인과 팀이 달성한 실적과 연계하여 급여, 승진 등의 보상을 실시하는 인사시스템으로 정의하고 있다. 보고서에 따르면 연공주의에서는 연공, 직급, 학력 등을 중시하나, 성과주의에서는 성과에 대한 기여도와 역량의 발휘 정도를 보다 중시한다고 강조하고 있다. < 표7 >은 연공주의에서 성과주의로의 변화에 따른 주요 특징을 서술하고 있다.

국내 기업들의 성과주의 도입 사례들을 살펴보면 첫 단계에서는 연봉제를 중심으로 한 보상 제도를 변경하고 난 후 단계적으로 선발, 평가, 육성 등의 제도를 변경시켜 운영하고 있는 것을 알 수 있다. 개별 인적자원관리 제도 수준이 아니라 인적자원관리 전체가 성과를 기반으로 이루어질 때 진정한 성과주의형 인적자원관리가 효과를 발휘한다고 한다. 따라서 성과주의형 인적자원관리 시스템이 제대로 운영되기 위해서는 연봉제 등 보상시스템에만 머물지 않고, 선발, 평가, 육성 등의 인적자원관리 전 부문을 성과주의 관점에서 일관성있게 통합시켰다. 이것은 전략적 인적자원관리에서 개별 인적자

원관리제도 보다는 인적자원관리 시스템으로 구성될 때 조직성공에 더욱 영향을 끼친다는 주장과 일치한다(MacDuffie, 1995).

배종석·박오원(2005)은 성과주의형 인적자원관리 시스템은 성과를 중시하는 지침 원리를 가지고 있으며, 이 원리가 평가, 보상, 육성 및 승진 등 각 인사 기능의 정책에 반영되고, 이를 실현하기 위해 구체적인 제도를 선택하고 실행해 나가는 시스템으로 파악하였다. 국내 기업에 있어 성과주의 인사는 임직원의 동기부여, 우수인력 확보, 재무성과 개선 등에 크게 기여했다는 평가이다(삼성경제 연구소, 2008).

< 표7 > 국내기업에서의 연공주의에서 성과주의 인적자원관리 시스템으로의 변화

구분	연공주의 인사	성과주의 인사
채용	<ul style="list-style-type: none"> ● 정기 및 신입사원 채용 중심 ● 일반적인 선발 기준 	<ul style="list-style-type: none"> ● 수시로 경력사원 채용 강화 ● 전문성과 창의성 위주의 선발 기준
평가	<ul style="list-style-type: none"> ● 태도와 근속연수 중심의 평가 ● 애매하고 불투명한 평가 	<ul style="list-style-type: none"> ● 성과와 능력 중심의 평가 ● 객관적이고 투명한 평가
보상/진급	<ul style="list-style-type: none"> ● 직급과 연차 중심의 연공 승진 ● 연공형 월급제, 고정 상여 	<ul style="list-style-type: none"> ● 직급과 성과 및 성과, 역량에 의한 승진 ● 연봉제, 성과급제 등
퇴직	<ul style="list-style-type: none"> ● 평생 고용 	<ul style="list-style-type: none"> ● 조기 퇴직 ● 전직 지원(outplacement) 활성화

자료원 : 배종석·박오원 (2005) 참조

(3) 인적자원관리의 조직전략을 중심으로 한 유형 분류

서구기업과 대기업을 대상으로 연구한 선행연구들은 인적자원관리 시스템의 유형 분류에 대해 조직전략의 분류를 원용하여 연역적 방법과 귀납적 방법으로 나누고 있다.

연역적 방법은 인적자원관리 시스템에 대한 기존의 이론을 고찰하여 유형

를 도출하는 방식으로 일반적으로 2-4개의 유형을 제시하고 있다. 학자들마다 유형의 명칭이나 내용에서는 약간의 차이가 있지만 크게 두 가지의 극단적인 형태를 취하고 있다. 사람을 인적자원으로 보고 적극적인 관리와 투자를 통해 잠재되어 있는 효용을 높이는 유형과, 사람을 비용으로 간주하여 가능하면 가장 적은 비용을 통해 경쟁력을 높이려는 유형으로 구분하고 있다(유규창·김동원, 2003).

귀납적 접근법은 조직의 특성을 다차원의 다변량 분석을 사용하여 경험적으로 조직의 형태를 도출한 것이다. 유형의 개수는 이론적 분류보다 훨씬 많은 유형이 도출되었다. Ichinoski(1990)는 8 개, Arthur(1992)는 6 개를 도출하였고, Yu(1997)는 통계적 기준으로 10 개의 유형을 도출했지만 해석상의 어려움을 해소하기 위해 개념적으로 5 개로 재분류하였다.

< 표8 >와 < 표9 >는 기존의 인적자원관리 문헌에 나타나 있는 두 가지 접근법을 활용하여 분류한 인적자원관리 시스템의 유형들을 정리한 것이다.

< 표8 > 조직전략을 중심으로 한 인적자원관리 유형-연역적 방법

유형분류 방법	연구자	인적자원관리 시스템 유형	비고
이론적 분류 연역적 접근법 (deductive approach) typologic	Osterman (1987)	①산업형(industrial) ②급료적내부노동시장형(salaried) ③기능형(craft) ④이차 노동시장형(secondary)	● 내부노동시장의 특성에 따른 고용관계의 하위 시스템으로 분류
	Dyer & Holder (1988)	①유인형(inducement) ②투자형(investment) ③참여형(Involvement)	● 환경(Porter의 본원적 전략 등), 목표 및 수단 등으로 HRM전략을 분류
	Arthur (1994)	①비용절감형(cost reducers) ②몰입극대화형(commitment maximizers)	● HR시스템과 사업전략들 ● 미국의 소규모 제철회사를 대상

유형분류 방법	연구자	인적자원관리 시스템 유형	비고
	Dunlop (1994)	①owner-operators ②civil service ③multi-tier ILMs ④short-tier ILMs ⑤clerical-oriented ⑥tech & pro amalgams	● 소기업 참여자들 ● ILMs 분류
	MacDuffie (1995)	①대량생산형(mass production) ②과도기형(transitional) ③유연생산형(flexible production)	● 각국의 자동차 조립공 장을 대상으로 한 자료 를 분석하여 유형 도출
	Delery & Doty (1996)	①시장형제도(market-type system) ②내부충원형제도(Internal system)	● 내부 혹은 외부 노동시 장의 활용 정도에 따른 분류
	Bae(1997)	①외부획득형(buy-breuactatic) ②내부축적-유기형(make-organic)	● 역량과 행위의 두 차원 을 이용해 두 개의 이 상형 도출
	Bamberger & Meshoulam (2000)	①자유계약형 ②현신형 ③가부장형 ④종속형	● 자원의 획득과 통제
	유규창 & 김동원 (2003)	①유형 I (관계-저활용) ②유형 II (거래-저활용) ③유형 III (거래-고활용) ④유형 IV (관계-고활용)	● 고용관계 특성과 인적 자원관리 전략의 특성 을 기준
	박준성 (1995)	①연공형인적자원관리 ②능력형인적자원관리 ③직무성과형 인적자원관리	● 직무와 역할 특성에 따 라 인사제도의 초점을 차별화

자료원 : 연구자 정리

< 표9 > 조직전략을 중심으로 한 인적자원관리 유형-귀납적 방법

유형분류 방법	연구자	인적자원관리 유형 시스템	비고
실증적 분류 귀납적 접근법 (inductive approach) taxonomic	Ichniowski (1990)	①노동조합형 ②유사 노동조합형 ③공식HR정책 부재형 ④의사소통형 ⑤의사소통형-유연적 ⑥의사소통형-훈련 ⑦신인사제도형 ⑧비노조형	● 미국 대제조공장들의 실증적 분류
	Arthur (1992)	①순수 비용절감형 ②갈등형 ③유인형 ④단체 협상형 ⑤투자형 ⑥순수 몰입극대형	● 미국 40개 소재철소 데이터의 실증적 분류
	Yu (1997)	①저활용형 (low utilization) - 저활용형 - 인센티브형 ②고활용형 (high utilization) - 유연형 - 관료형 - 적극활용형	● 1991 U.S. National Organizations 중 403 private organization 사용
	김동배 & 임상훈 & 김재구(2003)	①몰입형 ②낙후형 ③중간형 ④낙후-비정규형	● 사무관리직 인사관리 시스템 유형 구분

자료원 : 연구자 정리

(4) 기존 인적자원관리 시스템 유형 분류 문제점

앞에서 살펴 본 인적자원관리 시스템 유형을 구분한 선행연구들의 문제점들은 아래와 같다.

첫째, 인적자원관리의 단일 차원인 헌신적 또는 고성능 인적자원관리는 다양하게 연구되었지만, 아직까지 합의된 집합은 존재하지 않고 있다. 즉 이것은 표본의 특성으로 국가 또는 산업의 차이에 따라 결과가 다르게 나타나기 때문이다(배종석, 2001). 또한 동일한 제도나 정책이 특정 연구에서는 이상적이거나 다른 연구에서는 부정적인 유형의 구성요소로도 분류가 된다(김윤호·한수진·박오원, 2008).

둘째, 인적자원관리 시스템을 1차원 기준으로 분류하고 있다. 고효용-저활용(Yu, 1997), 외부-내부노동시장(Delely & Doty, 1996), 비용-몰입(Arthur, 1994), 역량강화-파괴(Lado & Wilson, 1994)로 하나의 영역을 기준으로 양 극단의 유형을 설정하였다. 이러한 양극단 분류형은 수동적으로 파악하거나 혹은 부분적으로 파악하는 한계를 가지고 있으며, 일부 연구자들은 하위그룹으로 분류하기도 한다(Yu, 1997; Ichniowski, 1990). 1차원의 기준으로 분류한 유형들은 복잡한 인적자원관리의 제 현상을 설명하는데 한계가 있다.

셋째, 분류의 2 차원의 기준(기술-환경, 자원획득-통제방식, 고용관계-인사전략)을 중심으로 4 가지 인적자원관리 유형은 이론적 분석들에서 실증적 증거를 제기하지 못했다(Verburg, Hartog & Koopman, 2007). 그래서 인적자원관리 유형들이 조직성과와 어떤 연관성을 갖는가의 연구 과제가 남아 있다(유규창·김동원, 2003).

이러한 선행연구들의 유형 분류는 서구기업과 대기업을 중심으로 이루어진 인적자원관리 유형들이기 때문에 산업의 특성과 문화와 규모가 상이한 음식점업에 그대로 적용하기에는 어려움이 많다. 같은 인적자원관리 시스템

도 제도, 관리 스타일과 전략, 산업발전 정도, 문화, 역사 등의 다양성 때문에 국가간, 산업간에서 현저한 차이를 보여준다(유규창·김동원, 2003). 특히 음식점업은 규모의 소형과 종사원의 3D 업종 회피, 직업의식 결여는 채용의 어려움과 높은 이직률이라는, 타산업과는 다른 인적자원관리의 특징을 가지고 있다. 따라서 음식점업의 인적자원관리 연구를 위해서는 이러한 특징들을 반영하여야 한다.

본 연구에서는 배종석(1999), 유규창(1998), 박준성(1997)의 유형분류법을 종합적으로 고려하되 다음과 같은 이유에서 박준성(1997)의 유형분류법을 핵심적 분류틀로 활용하고자 한다.

첫째, 1차원적 분류인 양극단 분류형이 부분적으로 파악하는 한계를 가지고 있는 것을, 박준성의 분류방식은 인적자원관리 정책과 제도들을 다양하고 구체적으로 제시해 주고 있다. 본 연구에서 활용하고자 하는 자료가 국내 음식점업의 다양한 인적자원관리 유형이므로 박준성(1997)의 분류방식을 활용하면보다 정확하게 인적자원관리 유형을 파악하고 분석할 수 있다고 판단된다.

둘째, 박준성(1997)의 인적자원관리 유형의 분류는 미국이나 외국의 인적자원관리 유형 분류가 아니라 국내 기업들의 인적자원관리 시스템의 변화 특성을 잘 반영하고 있다. 즉 전통적인 연공형 인적자원관리와 1997년 외환위기 이후의 능력형과 직무성과형 인적자원관리까지의 변화를 반영하고 있다. 이러한 분류 유형은 국내 음식점업의 전통적인 인적자원관리인 연공서열이 기본인 연공형 인적자원관리가 해당되는 홀파트(front of house)의 영업직 종사원과 주방(back of house)의 기술직인 주방 종업원을 채용할 때 종업원의 직무수행 능력을 중시하여 능력에 맞게 차별적인 보상을 해주는 능력형 인적자원관리가 해당되므로 종합적으로 고려할 때 박준성(1997)의 인적자원관리 유형이 가지는 특징들은 본 연구의 목적과 매우 부합한다.

4) 본 연구의 인적자원관리 유형 분류

본 연구의 가설에서 활용할 세 가지 인적자원관리 유형은 국내의 제도와 문화 실정에 맞게 유형을 분류한 박준성(1997)의 것을 수정 보완하여 국내 음식점업에 적용하여 분석하고자 한다. 연구에 사용할 인적자원관리 유형은 연공형·능력형·직무성과형 인적자원관리이며, 이 유형들의 특성은 < 표10 >에 요약 정리되어 제시되어 있으며, 각 유형별 인적자원관리의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 연공형 인적자원관리

연공형 인적자원관리는 전통적 인적자원관리 패러다임을 가지고 있는 국내 조직들이 이 유형에 속한다. 종업원들을 고용주의 권위와 규칙 및 절차에 순응하는 복종적이고 수동적인 인간형으로 만드는 통제형 인적자원관리(Pfeffer, 1994; Arthur, 1992; Walton, 1985)와 관계-저활용형 인적자원관리 시스템(유규창·김동원, 2003)과 공통점을 가지고 있다. 고용주와 종업원은 낮은 신뢰를 바탕으로 거래적 관계에 놓이게 된다(Hill, 1981).

인사 관행 제도에 있어서 채용에서는 고용주는 종업원을 채용할 때 나이, 성품을 기준으로 채용한다. 교육면에서는 종업원 개발을 하지 않으므로 교육을 실시하지 않거나 최소의 투자만 한다. 종업원 평가는 별도의 평가표 없이 고용주가 종업원의 근무태도, 능력, 실적을 관찰하고 종합적으로 주관적 판단을 한다. 임금은 별도의 체계적 형태가 없으며 고용주가 동종업계의 임금 수준을 고려해서 종업원의 나이나 근속을 기준으로 하여 결정해서 지급한다. 임금 조정도 기본적으로 동종업계의 수준을 고려해서 근속 기한에 따라 고용주가 정한다. 보너스는 지급하지 않거나 사업장 경영여건을 고려해서 일률적으로 지급한다.

이러한 연공형 인적자원관리는 연공서열 중심의 권위기반 통제방식을 갖

는 특징으로 인력 운영의 경직성이 발생한다. 또한 호봉 중심의 부상으로 인해 우수 성과자에 대한 동기부여 기능이 미약해지는 문제점이 있다. 이는 우수 성과자에 대한 보상을 제한하는 등 개별 생산성 향상과 조직 성과 제고에 걸림돌로 작용하기도 한다. 연공형 인적자원관리 사업장에서는 고용주의 권위적인 관리 형태가 지배적이어서 종업원과 의사소통은 상하간 수직적 방식이다.

(2) 능력형 인적자원관리

능력형 인적자원관리는 직무수행 능력을 중시하며 채용이나 평가 시에는 능력이나 능력 공헌도에 따라 보상의 차등화로 연결된다. 개인의 능력 개발이 직능 등급 상승으로 이어지므로 종업원에게 자기개발 욕구를 동기부여시킬 수 있고, 조직 실정에 맞게 유연하게 운용할 수가 있다 (유규창, 1998, 박준성, 1997). 또한 보상 기회가 확대되고, 연공형 인적자원관리의 획일적 보상에서 보상의 개별화로 능력에 맞는 처우가 될 수 있다. 따라서 제도 운영이 공정하고 명확하게 이루어진다면 종업원에게 공정한 것으로 납득될 수 있지만 직무 능력의 명확한 설정과 평가가 제대로 이루어지지 않는 한 종업원에게 불리할 것이라는 가정을 가지고 있다(유규창, 1998).

능력형 인사관행을 살펴보면 채용에서는 고용주가 직무를 수행할 수 있는 자격을 가진 종업원을 채용한다. 채용형태로는 직무에 맞는 종업원을 선발하는 작살형, 낚시형 채용이 적합하다. 교육은 필요한 경우 외부 전문가가 직무교육을 실시하는데, 교육 형태로는 OJT, Action Learning 등 현장 중심 교육으로 이루어진다. 교육 내용은 직무에 대한 현장 능력을 개발로 직무설계 시 종업원의 능력을 배양할 수 있도록 관련업무 중심으로의 현장 배치가 필요하다. 평가에서는 근무 태도와 능력뿐만 아니라 실적을 평가하는 평가표인 직무기술서와 직무명세서를 통한 합리적 평가가 전제되어야 한다.

이로서 종업원의 반발을 줄일 수 있고 조직몰입과 조직유효성을 높일 수 있다.

임금은 고용주가 직무를 수행할 수 있는 능력인 자격을 중시하므로 어려운 일이나 전문성 정도에 따라 차등 지급한다. 임금 조정 시에는 동종업계의 수준을 고려하고 종업원의 업무 난이도와 실적을 반영하여 조정한다. 보너스는 조직의 경영 여건과 개개인의 실적 기여도 차이를 고려해서 지급한다.

(3) 직무성과형 인적자원관리

기업 간의 경쟁 심화로 악화된 경영과 불확실한 시장 환경은 전통적 패러다임에 대한 변화(정연양, 2000)를 진행하면서 성과에 바탕을 둔 임금체계를 선호하는 것으로 나타났다(유규창·박우성, 1999). 즉 위기를 극복하기 위해서 조직들은 경쟁우위 요소로 인적자원의 중요성을 인식하고, 기존의 연공형 인적자원관리와 능력형 인적자원관리에서 위기 극복을 위한 혁신 전략으로서 직무성과 중심의 인적자원관리로 패러다임 전환이 필요하게 되었다. 직무성과형 인적자원관리는 기존의 전통적인 연공형 인적자원관리에 대비되는 개념이다. 개인이나 집단의 성과 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 인사제도를 지칭하기도 한다(Park·Yu, 2002).

이 유형은 개인과 조직의 목표를 통합할 수 있는 작업조건을 형성하는 고성과 작업관행(HPWP; High Performance Work Practices, Huselid, 1995; MacDuffin, 1995; Arthur, 1994; Snell & Dean, 1992), 혁신적 작업관행(IWP; Innovation Work Practices, Ichniowski, 1996), 고몰입 작업관행(HIWP; High Involvement Work Practices, Pil & MacDuffie, 1996), 또는 진보적 인적자원관리(Progress HRM practices; Delaney & Huselid, 1996)와 거래-고활용 인적자원관리 시스템(유규창·김동원, 2003)과 비슷한 공통점을 가지고 있다.

직무성과형 인적자원관리는 조직의 목표를 내면화한 상태에서 높은 역량

을 갖추고서 주도적이고 열정적으로 과업을 수행하는 종업원을 개발하는 것과 현재의 성과에 기초한 보상이 강조된다. 종업원들의 잠재력을 적극적으로 이끌어 내기 위해 다양한 종류의 보상 제도를 도입하고 있다. 이 유형을 채택하는 조직들은 종업원들에게 고용안정성을 보장하고 의사결정 과정에 대한 참여를 보장하며, 광범위한 교육훈련을 제공하는 등 종업원의 잠재력을 끌어내 적극적으로 활용한다(유규창·김동원, 2003). 조직에 대해 신뢰를 이끌어낼 수 있는 인사 관행들을 활용하여(Pfeffer, 1998), 경영 성과까지 이끌어 낸다. 종업원들은 업무수행 과정에서 신뢰를 바탕으로 상호 협력하며 지식과 정보를 독점하기 보다는 함께 공유하려 한다(Lado & Wilson, 1994).

직무성과형 인사 관행을 살펴보면 채용에서는 고용주가 종사원의 학력, 능력을 중시하고 역량 높은 종사원을 적극 유치한다. 교육에서는 종사원들 잠재력을 적극적으로 이끌어내기 위해 수시로 근무태도 관련 교육을 실시로 인적자원에 많은 투자를 한다(Pfeffer, 1994). 즉 성과중심 교육은 핵심 인력 중심으로 핵심 역량과 핵심 스킬을 육성하고 자기주도형 학습 환경을 구축하게 한다. 그리고 종사원 교육은 종사원들의 내재적 보상과 연계시켜 적극적인 동기 개발과 성과 창출을 하게 한다. 이런 점에서 재무적 자원이 풍부하지 않은 소기업인 음식점업 입장에서 직무성과형 인적자원을 활용한다는 것이 쉬운 것은 아니다. 보상에서 종업원들은 '무엇을 했는가', '얼마만큼 달성했는가'에 대해 보상을 받고, 고용주들은 각 종업원의 성과에 대한 객관적인 평가 기준에 근거하여 평가와 피드백을 제공하고, 분명한 목적과 목표를 통해 직무 수행과 평가를 한다. 또한 평가는 측정 가능한 기준이나 지표를 통해 이루어지게 되었다. 이렇게 만들어진 데이터들은 의사결정 시에 반영되어 인적자원 관리와 사업장 성과 관리의 주요한 프로세스로 자리 잡고 있다. 성과는 평등보다는 공정성에 기반을 두고 성과를 관리하는 방향으로 패러다임의 전환을 한다.

이와 같은 성과 관리 방식에 대한 패러다임의 전환으로 인해 직무성과형 인적자원관리는 성과 측정, 성과 향상, 구성원 동기부여 그리고 목표에 대한 실적 관찰 및 피드백 등을 가능하게 하고 있다.

< 표10 > 음식점업 인적자원관리 분류 유형

분류기준	연공형HRM	능력형HRM	직무성과형HRM	
특징	<ul style="list-style-type: none"> ● 전통적 HRM ● 상하간 수직적 의사소통 ● 낮은 신뢰도와 협력 	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무능력 중시 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1997년 외환위기 이후 채택하기 시작함 ● 높은 신뢰도와 협력 	
채용	<ul style="list-style-type: none"> ● 고용주가 나이, 성품으로 판단 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고용주가 직무를 수행할 수 있는 자격을 중시 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고용주가 학력, 능력 중시 ● 역량높은 종사원 적극 유치 	
교육	<ul style="list-style-type: none"> ● 거의 제공 안함 ● 종사원에 대한 최소 투자 	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무 능력 향상을 위해서는 외부 전문가의 직무 교육 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고용주가 수시로 근무태도 관련 교육 실시 ● 종사원들의 잠재력을 적극적으로 이끌어 냄 	
평가	<ul style="list-style-type: none"> ● 별도의 평가표가 없는 불투명한 평가 ● 고용주가 근무태도, 능력, 실적을 관찰하고 종합적 판단 	<ul style="list-style-type: none"> ● 근무태도나 능력을 평가하는 평가표를 기준 	<ul style="list-style-type: none"> ● 근무태도나 능력뿐만 아니라 실적을 평가하는 평가표를 기준 	
보상	임금형태	<ul style="list-style-type: none"> ● 별도의 형태가 없음 ● 고용주가 종합적으로 판단하고 개별적으로 결정 ● 직급 또는 근속기준으로 지급하는 연공급 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고용주가 직무를 수행할 수 있는 자격을 중시, 어려운 일이나 전문성 정도에 따라 차등 지급 	<ul style="list-style-type: none"> ● 능력과 차이를 고려해서 지급 ● 즉 성과에 기초한 임금제도임
	보너스형태	<ul style="list-style-type: none"> ● 지급하지 않음 ● 사업장 경영여건을 고려해서 일률적으로 지급 	<ul style="list-style-type: none"> ● 사업장 경영여건과 개인의 실적기여도 차이를 고려해서 지급 	<ul style="list-style-type: none"> ● 사업장 경영여건과 개인의 능력 차이를 고려해서 지급
	임금조정	<ul style="list-style-type: none"> ● 동종업계 수준을 고려해서 고용주가 결정함 	<ul style="list-style-type: none"> ● 동종업계의 수준을 고려하고 직원의 업무난이도와 실적을 반영하여 조정 	<ul style="list-style-type: none"> ● 동종업계 수준을 고려하고 능력이나 실적 반영하여 조정하거나 직원들의 의견을 들어 조정
애로사항	<ul style="list-style-type: none"> ● 고용주가 직접 듣고 직접 해결 	<ul style="list-style-type: none"> ● 애로사항을 해결하는 제도나 절차를 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ● 필요한 경우 외부전문가의 도움을 받아 해결 	

자료원 : 연구자 정리

3. 성과

1) 성과의 측정

인적자원관리가 조직 성과에 미치는 메카니즘에서 또 고려해야 할 사항은 성과 측정의 수준과 관련된 것이다.

조직의 성과를 측정하는데 있어 쟁점은 '무엇을 어떻게 측정해야 하는가?'이다(배종석, 2001). 먼저 조직의 성과를 무엇으로 측정해야 하는 문제로 측정 측면에서 다양성은 개념타당성의 문제가 발생하여 해석 시 주의가 요구되며(Rogers & Wright, 1998), 어떤 수준의 성과를 측정하느냐에 따라 인적자원관리와의 연계 정도가 매우 다를 수 있음을 지적한다.

인적자원관리의 성과를 무엇으로 측정할 것인가에 대해 조직 수준의 재무적 성과 지표가 적절하다는 견해와 인접(proximal) 지표가 더 적절하다는 주장이 존재한다(Becker et al., 2001; Rogers & Wright, 1998; Delery & Doty, 1996; MacDuffic, 1995; Arthur, 1994).

재무적 성과는 조직의 고용주가 조직의 목표 달성여부를 확인할 수 있는 가장 객관적인 지표이다. 조직 차원의 재무적 성과는 인적자원관리의 존재 이유를 제공하며, 객관적이고 명확하며, 공통방법편의(common method bias)를 줄일 수 있다는 장점이 있으나, 인적자원관리와 관계가 가깝지 않기 때문에 인적자원관리와의 연관성을 논리적으로 설명하기에 어려움이 있다. 그러나 인적자원관리 선행연구를 살펴보면 인적자원관리와 성과간의 관계에서 객관적 또는 주관적으로 측정된 재무적 성과에 편중되어 있다(Boselie et al., 2005; Schuler & Jackson, 2005; Guest, 2001; Rogers & Wright, 1998). 재무성으로 사용한 변수들은 생산성과 품질(Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994), 재무 및 회계 성과(Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995), 금융시장 성과

(Huselid, 1995) 등이 있다.

이에 비해 매개 또는 인접지표인 경우는 인적자원관리와 직접적인 연관성은 있으나, 조직의 성과와 관련된 객관적 지표가 될 수 없고 궁극적으로 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 명확하게 할 수 없다는 단점이 있다 (Colakoglu, et al., 2006). 그러나 조직에는 고용주뿐만 아니라 종업원도 존재하고 있다. 그런데 조직에서 인적자원관리와 직접적으로 관련된 사람들은 인적자원관리의 관리 대상과 목표가 무엇인가에 따라 구분되는데, 그 중 인적자원관리의 관리 대상은 인적자원, 즉 조직구성원인 종사원이다(이학중·양혁승, 2005). 인적자원관리는 조직 구성원의 태도(attitude), 행동(behavior), 그리고 성과(performance)에 영향을 미치는 정책, 제도, 시스템(Noe et al., 1997)으로서 조직구성원을 인적자원관리의 가장 직접적인 이해관계자로 인적자원관리 성과로 설명하였다(Colakoglu et al., 2006; Gardner et al, 2001). 이들은 종업원이 조직의 중요한 이해관계자 중의 하나이기 때문에 종업원과 관련된 성과를 따로 구분할 필요성이 있음을 주장하였다. 따라서 인적자원관리의 성과를 연구함에 있어 조직구성원과 관련된 성과를 연구할 필요가 있다는 것이다.

이러한 종업원 수준에서의 성과를 조직 구성원들이 직접 보여주는 성과라는 의미에서 종업원 산출물(employee outcome) 또는 인적자원관리 활동에 의해 직접적으로 나타나는 성과라는 의미에서 인적자원관리 산출물(HRM Outcome)이라고도 한다(김기태 외, 2008).

한편 Rogers & Wright(1998)는 인적자원관리와 성과 간의 관계를 연구한 실증 연구들을 조사하여, 어떠한 성과 지표들이 어느 수준에서 많이 사용되었는지를 파악하여 분석하였다. 그 결과 총 80개의 지표 중 인적자원관리 성과는 단 3개인 반면, 조직 및 재무·회계성과는 58개(73%)로 나타나 대부분의 성과 측정지표가 조직 및 재무·회계 성과 측정에 치우쳐 있다는

것을 볼 수 있어 다양한 측면을 고려한 위계적인 성과의 관계를 살펴볼 필요가 있다고 할 수 있다. 즉 다양한 이해 관계자들을 바탕으로 조직의 성과를 고려하여 보다 의미있는 성과의 내용을 파악해야만 할 것이다. 그들의 연구 내용을 정리한 것은 < 표11 >에 제시된 바와 같다.

< 표11 > 성과 유형과 자료의 성격

성과 유형	성과 유형별 내용	성과분석의 수준			성과자료의 원천			합계
		기업	사업부	공장	서베이	기업	공공DB	
HRM성과	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무 및 조직몰입 ● 결근 및 이직율 	2	0	1	3	0	0	3
조직성과	<ul style="list-style-type: none"> ● 생산성 ● 제품및 서비스질 ● 고객만족도 ● 제조유연성 	14	4	16	25	7	2	34
재무·회계 성과	<ul style="list-style-type: none"> ● ROA,ROE,ROIC ● 이익, GRATE ● 매출액 ● 종업원가치 	21	1	2	4	2	18	24
자본시장 성과	<ul style="list-style-type: none"> ● 지가 ● Tobin'sQ 	19	0	0	2	0	17	19
합계		56	5	19	34	9	37	80

자료원 : 연구자 정리

Dyer & Reeves(1995)는 선행연구를 바탕으로 성과를 인적자원 성과, 조직 성과, 재무·회계 성과, 금융시장 성과 등으로 나누고 이를 설명하고 있고 이러한 성과들은 인적자원관리와의 연계성이 순차적으로 떨어진다고 하였다. 즉 인적자원관리 성과가 인적자원관리와 가장 관계가 높지만 최고 고용주의 관심이 떨어질 수 있는 반면, 재무나 금융성과는 최고고용주의 관

심이 높지만 인적자원관리와의 관계는 떨어지는 일종의 선택 문제에 직면할 수 있다(배종석, 2001).

앞의 선행연구들을 통해 알 수 있듯이 조직의 경영 성과는 아직까지 명확하게 정의되지 못한 개념 중의 하나라는 것을 볼 수 있다. 성과나 산출물의 내용은 조직의 서로 다른 결과물을 의미하는 것이고, 각각은 서로 다른 측면을 표현하고 있는 것이기 때문에 편향된 성과 측정은 조직 성과에 대한 자료로 충분하다고 볼 수 없다(Guest, 1997). 따라서 다양한 측면을 고려하여 성과를 극대화시켜야 할 필요가 있는 것이고 이를 위해서는 다양한 성과의 내용을 파악해야 할 것이다.

이에 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 국내 음식점업의 경영 성과를 분석하는데 있어서 인적자원관리 성과와 재무적 성과 수준을 측정하고자 하며, 인적자원관리 성과는 질적 성과로 재무성과는 양적 성과로 명명하기로 한다. 이 두가지 차원의 성과를 동시에 고려하는 것이 음식점업의 인적자원관리 유형별 성과를 보다 정확히 보여 줄 수 있을 것이다.

앞서 살펴 본 선행연구들에서 연구자별 사용된 조직 성과 측정 항목을 질적 성과와 양적 성과로 분류하고 본 연구에서 사용되는 내용을 < 표12 >에 제시하였다. 경영 성과를 측정하는 변수로는 선행연구들에서 사용된 변수 중 음식점업의 특성에 맞는 것을 선별하여 질적 성과는 종사원의 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도를, 양적 성과는 인당 매출액과 매출액 증감, 이익 증감을 선택하였다.

< 표12 > 경영 성과 측정 항목

	국내					해외					본 연구
	김동배 주낙선 (2001)	김재구 임상훈 김동배 (2003)	권동인 박호환 (2003)	송보화 (2006)	김기태 이동현 조봉순 (2007)	Harel & Tzafrir (1999)	Bae & Lawler (2000)	Delaney & Huselid (1996)	Huselid (1995)	Guthrie (2001)	
질적 성과	공헌의욕			0							
	직원의 조직에 대한 일방적 충성도										
	일체감			0							
	인간적 공동체 형성										
	수립된 전략의 실행을 위한 역량										
	고용주와 종업원간의 관계			0			0	0	0		0
	종업원들간의 관계			0			0	0			
	직무만족					0					0
	이직의도			0		0					0
	이직율	0			0	0		0		0	0
양적 성과	시장점유율			0			0				
	매출증가율			0		0					0
	수익성			0			0	0	0		
	신규 서비스의 개발			0							
	인당 매출액	0	0		0		0	0	0	0	0
	순이익 증가율		0								0
	연평균 매출 성장						0	0	0		
	시장점유율							0	0		
	고객만족						0	0			
	Tobin'q								0		

자료원 : 연구자 재정리

2) 질적 성과

인적자원관리의 질적 성과로는 조직 구성원의 행동을 들 수 있다(김기태 외 2인, 2007). 앞서 설명한 행동주의적 관점에서 질적 성과는 조직 구성원의 행동으로 태도 변수가 많이 사용된다. 행동으로는 업무 노력, 구성원 간 협력, 참여, 조직시민행동, 이직이나 결근 등을 들 수 있다. 행동에 대한 일관성 있는 예측 지표로서 태도 변수가 많이 사용된다. 특히 태도 변수는 조직행동이론에서 많은 연구가 이루어졌기 때문에 측정 방법이 발달되어 있어서 신뢰성이 높다는 장점이 있다. Ulrich(1997)는 직원들이 의식, 헌신도, 만족도를 강조하였고, Guest(1997)는 직무만족과 몰입이 중요한 질적 성과임에도 불구하고 기존의 연구에서는 무시되어 왔음을 비판하면서 질적 성과가 인적자원관리와 양적 성과를 매개하는 효과가 있음을 보여주었다.

Rogers & Wright(1998)는 인적자원관리와 성과간의 관계에 관한 실증 연구들을 분석한 결과, 조사 대상 80개 연구 중 3개만이 직무몰입, 조직몰입 등 태도 변수를 인적자원관리의 성과 변수로 다루고 있다는 결과를 제시하였다. 이와 같이 기존 연구에서 질적 성과가 중요하게 취급되지 못했던 이유는 고용주의 입장에서 목표가 더 중요하며, 인적자원 성과는 불충분한 지표라는 인식이 강했기 때문이다(Dyer & Reeves, 1995).

이러한 이론적, 실증적 연구 결과를 기반으로 본 연구에서는 음식점업의 인적자원관리 유형이 영향을 미칠 수 있는 질적 성과로 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도 의 세 가지 태도 변수로 구성하였다.

(1) 고용주 신뢰

신뢰는 안정적인 사회적 관계(Blau, 1964)와 건설적인 인간 관계(Tan & Tan, 2000)에서 필수적인 요소로서 관계를 관리하는데 있어서 가장 중요한 행동 요소로서 밝혀져 왔다. Mayer et al.(1995)은 신뢰를 '피신뢰자가

특정 행동을 수행할 것이라는 기대에 근거하여 신뢰자가 피신뢰자의 행동에 기꺼이 위험을 감수하려는 의지'로 정의한다. 그들에 의하면 신뢰는 본질적으로 위험을 감수하는 것이 아니라 오히려 위험을 기꺼이 감수하려는 의지이다. Rousseau et al.(1998)은 여러 학문 분야를 아우르는 고찰을 통해 신뢰를 '다른 사람의 의도 또는 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거하여 취약성을 받아들여려는 의도를 구성하는 심리적 상태'로 정의한다.

이와 같은 신뢰에 대한 이해에 기반하여 신뢰는 다음과 같은 세 가지 요소를 포함하는 것으로 간주한다. 첫째, 신뢰는 사회적 상황 속의 특정 관계에 기반하는 것이다. 둘째, 상대방의 긍정적인 행동에 대한 기대로 기꺼이 위험을 감수하려는 의지이다. 셋째, 사회와 개인 모두에게 유익이 되는 보편적인 윤리에 입각하여 상대방의 선한 의지에 대한 기대라 할 수 있다(황정희, 2009).

Zucker(1986)가 신뢰는 사회 내 협동 유지와 심지어 가장 일상적인 상호작용을 위한 토대로서 필수적이라고 하였듯이 독립적인 개인들이 함께 효과적으로 일하기 위해서는 그들 간의 신뢰, 즉 불확실성과 복잡성의 상황에서 상호 신뢰가 결정적인 요소로서 간주된다. 특히 구성원들의 다양성 증가로부터 다른 가치관과 관심사들이 존재하는 상황에서는 더욱 그러하다.

또한 신뢰는 조직에 대한 일체감을 형성하는 가장 기본적인 동기가 된다. (Kramer & Tyler, 1996). Golembiewski & McConkie(1975)는 신뢰만큼 대인과 집단 행동에 철저하게 영향을 미치는 단일 변수는 없다고 하였다. 사람들은 개인 및 조직 목표를 달성하기 위해서 다양한 방식으로 다른 사람들에게 의존하므로 상호 신뢰의 개발이 그들과 함께 더 효율적으로 일할 수 있기 위한 하나의 메카니즘을 제공해 준다(Mayer et al., 1995).

이처럼 연구자들은 모든 경영에 있어 조직내 신뢰 관계 구축이 결정적인 중요성을 연구하고 강조해 왔으며(Hosmer, 1995), 그들은 신뢰가 더 긍정적인 조직 태도(예, 구성원 만족과 몰입), 조직 행동(지식 공유, 조직시민행

동), 수행 결과(개인 성과, 집단 성과, 사업단위 성과)를 가져온다는 것을 밝혀 왔다. 더욱이 음식점업은 인적구성 중심으로 이루어진 소규모 조직이기 때문에 구성원들 간의 신뢰가 종사원들이 태도에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 특히 음식점업에서는 고용주와 종사원들과 밀접한 관계를 맺고 있는 만큼 그들 간의 신뢰가 조직 성과의 중요한 요인일 것이다. 종사원의 고용주 신뢰는 상사와 부하의 관계로 이들이 이전의 관계적 경험을 바탕으로 예측되는 것이고 적어도 신뢰받는 고용주는 계속 그와 같은 방식으로 행동할 것이라는 종업원의 믿음이 있다. 종사원들의 고용주에 대한 신뢰를 구축할 수 있는 요인들로는 능력, 호의, 성실(Tan & Tan, 2000)과 윤리, 투명성, 능력에는 업무관련, 지식, 기술, 성격에 관한 것들이 있다. 조직구성원들에게 신뢰받는 상사는 직원의 조직 적응, 조직 몰입과 같은 조직과 관련된 태도 및 행동에 많은 영향을 미치게 될 것이다(Mayer & Scoorman, 1995).

(2) 직무만족

Locke(1976)에 의하면 직무만족은 감정적 반응이므로 자기반성(Introspection)의 과정에 의해서만 발견되어질 수 있는 것으로서, 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태이다. 신유근(1995)은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무 경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로, 한 직원이 일에서 바라고 있는 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이라고 정의하였다. 이외에도 직무만족은 구성원 개인이 직무와 관련하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 요구 등에 따라 경험하는 긍정적 감정 상태로 정의되어지고 있다(전광호·김상요, 2003).

직무만족이 조직에서 중요한 이유는 구성원들의 심리상태의 중요한 부분으로 조직에 이익이 되는 행동을 유도하기 때문이다. 즉 만족도가 높은 중

사원은 업무 및 비업무 활동에서 동기가 부여되어 조직에 긍정적 행동을 한다. 그리고 조직의 주어진 상황에 대한 불만은 적어지고(Porter & Becker, 1973), 조직에 부정적인 행동인 결근, 이직, 무사안일 등이 줄어든다(송원석, 1998). 음식점업에서도 직무에 대한 만족 정도가 크면 작업 능률이 향상되어 양질의 서비스 제공이 가능하며, 궁극적으로는 고객 만족에 기여할 수 있다는 연구 결과(나정기, 1998)가 있다. 최근의 직무만족과 성과간의 메타분석 연구에서는 이 둘 간의 관계는 무시할 수 없다는 결과가 나왔다(Judge 외, 2001).

(3) 이직의도

이직의도(intention to turnover)란 조직구성원이 현재 조직을 떠나고자 하는 자발적 의사정도, 빈도, 계획의 과정 및 이직 가능성의 정도를 포함하는 인지도라고 정의할 수 있다. 아울러 이직의도는 조직구성원이 조직 내에서 임금, 승진, 그리고 안정감 등과 같은 이유로 인해 욕구 좌절과 불공평을 지각하여 자신의 의사에 따라 이직하려는 생각을 갖는 것을 말한다. 이직의사가 이직에 가장 큰 선행요인으로 상관관계가 0.71로 높게 나타난 연구(Hom & Hulin, 1981)가 있듯이 이직의도는 이직의 중요 예측치로 경험적이나 이론적으로 많은 지지를 받았다. Steel & Ovalle(1984)의 메타분석 결과 이직의도는 감정적 변수보다는 실제 이직을 더 잘 예측하는 것으로 나타났다. 이직의도가 개인의 성과변수 또는 태도변수로 많이 연구되는 것은 이직을 어느 정도 예측해 줄 수 있기도 하지만 이직의도가 조직에 대한 대안적 태도변수로 해석할 수 있기 때문이기도 하다.

3) 양적 성과

HRM과 성과간의 관계에 대한 선행연구들이 가장 많이 활용하는 성과 지

표는 재무 성과가 있다. 그 중 국내외의 많은 실증 연구에서 사용된 재무 성과 지표 중에서 인당 매출액은 기업 수준의 생산성 지표로서 폭넓게 사용되어 왔는데(Gardner et al., 2001; Huselid, 1995; Kalleberg & Moody, 1994; Osterman, 1987), 인적자원관리 시스템에 대한 투자 수익으로서 금전적 가치로 평가될 뿐만 아니라 기업간의 생산성을 비교할 수 있는 객관적인 정보를 제공하기 때문이다(정권택 외, 2008).

기업의 종업원 생산성과 기업의 성장성을 간접적으로 확인해 볼 수 있는 1인당 매출액은 기업의 경영 성과 측정의 지표로 삼을 수 있다(정진희 외, 2004). Bassi & McMurrer(1998)과 Huselid 등(1997)의 연구에서도 사용된 1인당 매출액은 종업원 1인이 기업의 총매출액 달성에 얼마만큼 기여했는가를 나타내는데 총매출액을 상시 종사자 수로 나누어 나타낼 수 있다. 이것은 인적자원관리에 대한 투자 수익으로서 금전적 가치로 평가될 뿐만 아니라 기업 간의 생산성을 비교할 수 있는 객관적인 정보를 제공한다(정진희 외, 2004; 정권택 외, 2008). 김동배·주낙선(2001)은 몰입지향적 인사관리가 조직 상황에 관계없이 인당 매출액을 유용하게 높인다는 것을 밝혔다. 김동배(2001)의 연구는 직무성과형 인적자원관리와 공통점이 많은 작업조직이 참여적 특성이 높은 경우와 전념적 인사관리 시스템을 사용하는 경우에 인당 매출액이 모두 긍정적으로 유의한 결과가 나왔음을 보여주고 있다. 선행연구들에서 성과주의 인사제도들과 인당 매출액의 관계는 일반적으로 성과주의 인사제도가 인당 매출액에 긍정적인 영향을 준다고 하였으나(김재구 외, 2003; Huselid, 1995), 정권택 외(2008) 연구에서는 성과주의 인사제도가 인당 매출액에 직접적인 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

매출액과 이익 증감은, 재무성과 지표로서 회계상 이익과 관련된 ROA, ROE 및 ROIC를 사용한 연구들은 Bae & Lawler(2000), Becker(1996), Delery & Doty(1996) 연구가 있다. 개별 성과주의 인사제도와 ROA 및 ROE 간의 관계를 연구한 Delery & Doty(1996)의 연구에서는 평가제도

와 이익배분제가 ROA와 ROE 모두에 긍정적인 영향을 미치며, 고용 보장은 ROA에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Bae & Lawler (2000)의 연구는 성과주의 인사전략을 채택할수록 ROIC가 높아진다는 결과를 보여 주었다.

4. 인적자원관리와 성과

1) 인적자원관리와 성과 간 관계

인적자원관리 분야에서 최근 20 년간 핵심적 주제로 인적자원관리 시스템과 조직성과와의 관계에 대해서 많은 연구들이 있었다(Wright & Gardner, 2000; Becker & Huselid, 1998; Arthur, 1994).

인적자원관리와 조직성과 간의 관계를 설명하는 메카니즘에 대한 이론적 근거로는 행동주의적 관점과 인적자본이론 관점을 들 수 있다(양혁승, 2002). 행동주의적 관점은 조직구성원들이 역할 행동을 인적자원관리와 성과의 매개역할을 한다고 설명한다(Jackson & Schuler, 1995; MacDuffie, 1995). 또한 Becker 등(2001)은 인적자원관리 시스템은 종업원의 행동에 영향을 미치고, 이러한 행동은 전략을 실행할 수 있게 하고, 그 결과 운영 성과가 향상되며, 궁극적으로 조직 전체의 성과를 높인다는 인과적 관계를 제시하였다. 인적자본이론의 관점은 조직의 가치를 증가시키는 것은 구성원들의 역량이며, 구성원들의 역량은 인적 자원의 가치를 향상시킬 수 있는 인적자원관리 시스템을 통해 강화된다고 설명한다. 즉 인적자원관리는 조직 구성원의 역량 향상이 매개가 되어 조직성과에 기여할 수 있다고 주장하는 것이다(Jackson & Schuler, 1995; Snell & Dean, 1992).

2) 인적자원관리와 성과 간 관계에 대한 선행연구

인적자원관리 유형이 다양한 조직성과에 직접적인 영향을 미치고 있음을 보여주는 연구 결과들이 많이 있다.

Huselid(1995)는 종업원 기술과 조직구조 및 종업원 동기부여 요인으로 구성된 성과 작업 조직의 특성이 기업의 재무적 성과를 포함한 이직율과 생산성에 미치는 긍정적인 효과를 증명하였다. Delaney & Huselid(1996)는 인적자원관리가 인지된 성과에 영향을 미친다는 것을 부분적으로 증명하였다. Hard & Tzafirir(1999)는 이스라엘 기업을 대상으로 인적자원관리와 성과 관계에서 성과를 주관적 방법으로 측정하여, 인적자원관리 제도가 시장 성과에 유의한 영향을 미치는 직접적인 인적자원관리 제도의 효과를 연구하였다. Guthrie(2001)는 뉴질랜드 기업을 대상으로 한 연구에서 고몰입 작업제도가 종업원 이직률과 기업 생산성인 인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 것을 증명하였다.

Delery & Doty(1996)는 보편론과 상황론의 관점을 동시에 고려하여 연구하였는데, 연구 결과 최상의 인적자원관리가 성과에 영향을 미친다는 보편론적 관점은 유의한 결과를 보인 반면, 혁신이라는 조직의 전략과의 조절 효과를 고려한 상황론적 관점에서는 유의한 결과를 얻지 못했다.

국내 연구를 살펴보면, 김동배·주낙선(2001)은 전념적 인사관리시스템이 조직성과인 이직율과 제안 성과, 인당 매출액에 유의한 영향을 미치는 결과를 도출했다. 권동인·박호환(2003)은 고몰입 인적자원관리가 조직몰입과 이직, 인지된 시장 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였다. 인적자원관리와 성과의 관계를 패널 데이터를 사용하여 분석한 연구로서 김재구 외(2003)는 인사시스템 지수를 이용하여 조직 성과인 인당 매출액과 3년간 순이익 증가율, 5년간 순이익 증가율에 미치는 영향을 분석하였는데, 3년간 순이익 증가율이 숙련형성과 참여기회 차원을 증가시키는 것으로 나타났

고, 5 년간 순이익 증가율은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 송보화 (2006)는 구조방정식을 이용하여 인적자원관리와 성과의 관계에서 숙련형성은 이직률을 낮추고 인당 매출액을 높였으며 동기부여도 인당 매출액을 높이는 것으로 나타났다.

이러한 인적자원관리와 성과에 대한 선행연구 결과들을 요약해 보면 < 표 13 >과 < 표14 >에 제시된 바와 같다.

< 표13 > 인적자원관리와 성과 간 관계에 대한 연구(국내)

연구자	인적자원관리	경영 성과		연구 결과
		재무적 성과	비재무적 성과	
김동배 (2001)	참여작업조직(과업통합, 참가, 작업집단자율), 전념지향적 인사관리(선발, 고과훈련, 승진, 보상, 개인권리 보장)	인당 매출액	이직율	집단4(참여高, 인사高)=>이직율(-), 인당 매출액(+)
김재구·임상훈·김동배 (2003)	인사시스템지수(숙련형성, 동기부여, 참여기회)	인당 매출액, 3년간 순이익 증가율, 5년간 순이익 증가율		숙련형성, 참여기회=>인당 매출액(+)
권동인·박호환 (2003)	고용보장, 신중한 선발관리, 자율성, 고임금, 광범위한 교육훈련, 평등성, 정보공유	인지된 시장성과(시장점유율, 매출증가율, 수익성, 신규서비스 개발, 서비스 품질, 고객만족)	조직몰입, 이직의도, 인지된 조직성과(공헌의욕, 일체감, 직원과 경영진과의 관계, 핵심 인력보유, 핵심 인력 확보)	①고용보장, 신중한 선발관리, 자율성=>조직몰입(+) ②평등성=>이직의도(-), 인지된조직성과(+)
김진희·심원술 (2004)	고몰입 인적자원관리 시스템(보상관리, 교육훈련, 평가관리, 경력개발, 신중한 채용, 고용한정)	인지된 제품(서비스)품질성과	종업원의 행동변화	고몰입 인적자원관리 시스템=>종업원의 행동변화(+), 인지된 품질성과(+)

연구자	인적자원관리	경영 성과		연구 결과
		재무적 성과	비재무적 성과	
송보화 (2006)	HRM정책, 숙련형성, 동기부여, 참여기회	인당 매출액	이직률	① HRM정책 => 숙련형성(+)=> 이직률(-), 인당 매출액(+) ② HRM정책 => 동기부여(+)=> 인당 매출액(+) ③ HRM정책 => 참여기회(+)
양혁승·이상우 (2006)	고성과 인적자원관리 시스템(선발, 교육훈련, 직무특성, 평가, 승진, 보상, 고충처리)	ROA, ROS, ROE		고성과인적자원관리 시스템=>ROA(+), ROS(+), ROE(+)

자료원 : 연구자 정리

< 표14 > 인적자원관리와 성과 간 관계에 대한 연구 (국외)

연구자	인적자원관리	경영 성과		연구결과
		재무적성과	비재무적 성과	
Arthur (1994)	HR시스템(분권화, 참여, 교육훈련, 기능, 감독자, 임금, 복리후생, 보너스, 고충처리)	톤당 노동시간 Scrap율	이직률	HR=>노동시간(-), Scrap율(-), 이직율(-)
MacDuffie (1995)	HR정책	노동생산성 불량률/100대당		HR=>작업시간(-), 불량률(-)
Huselid (1995)	①종업원 기능과 조직구조(9개 제도) ②종업원 동기부여(4개 제도)	인당 매출액 GRATE Tobin's q	이직률	①기능과 조직구조 =>이직률(-) ②동기부여 =>인당 매출액(+) ③기능 =>GRATE(+)

연구자	인적자원관리	경영 성과		연구결과
		재무적성과	비재무적 성과	
Delaney & Huselid (1996)	6개 개별 인사제도 (선별적 채용, 교육훈련, 인센티브, 고충처리, 의사결정, 내부승진)	인지적 재무성과(마케팅, 연평균매출성장, 수익성, 시장 점유율, 제품(서비스)질, 신제품개발, 고객만족)	인지적 조직성과 (종업원 확보능력, 종업원 유지능력, 고용주와 종업원간 관계, 종업원들간 관계)	① 교육, 인센티브 =>조직성과(+) ② 채용, 교육, 인센티브=>재무성과 ③ 채용 × 교육 => 조직성과(+)
Delery & Doty(1996)	7개 개별인사제도(평가, 이익배분제, 직무기술서, 고용보장, 내부승진, 교육훈련, 참여제도)	ROA ROE		① 평가, 이익배분, 고용보장 =>ROA(+) ② 평가, 이익배분 =>ROE(+) ③ 평가, 내부승진 × 혁신 =>ROA,ORE(+)
Youndt et al. (1996)	HR시스템(채용, 교육훈련, 성과평가, 보상제도)	설비효율 종업원 생산성	고객적합도	① HR시스템=>고객적합도(+), 종업원생산성(+) ② 품질전략 × HR=>설비효율(+), 고객적합도(+), 종업원생산성(+)
Ichniowski et al. (1997)	HR시스템(인센티브, 고용보장, 선별적 채용, 팀워크, 유연작업, 교육훈련, 정보공유)	생산성	품질	HR시스템=>생산성(+), 품질(+)
Bae & Lawler (2000)	HRM전략(교육훈련, 성과급, 권한위임, 선별적 채용, 폭넓은 직무설계)	ROIC	인지적 조직성과	① HRM전략 =>조직성과(+) ② HRM전략 =>ROIC(+)

자료원 : 연구자 정리

5. 인적자원관리와 성과의 관계에 대한 조절효과

인적자원을 효과적으로 관리하는 것과 기업 성과 간 관계를 규명하는 것은 인적자원관리의 주요 관심분야이다. 그러나 이들의 관계는 여러 변수들에 의해 달라질 수 있다. 본 연구에서는 인적자원관리 방식과 조직 성과 간 관계에 조절효과를 미칠 수 있는 다양한 변수들 중 조직 규모, 경영 형태, 정규직 비율의 세 가지 차원에서 음식점업에서 사용하고 있는 인사제도의 효과성을 고찰하고자 한다.

1) 사업장 규모

기업 규모에 따른 기업 특성 차이 연구는 오랫동안 중소기업 연구자들의 화두가 되어왔으며 기업 규모에 따라 기업의 특성과 장·단점이 달라진다. 기업의 규모가 작을수록 의사결정에 있어 소유자의 결정권이 크게 작용하며 (Dyer & Handler, 1994), 비관료적이며 가족적인 구조로 조직 내부의 신뢰도, 의사소통, 협동심을 향상시키고(Sivades & Dwyer, 2000), 유연적이며 변화하는 외부환경에 빠르게 대응할 수 있는 장점이 있다. 반면에 기업의 규모가 클수록 풍부한 재정적, 기술적 자원을 중요한 장점으로 가지는 것으로 나타났다(Nooteboom, 1994).

조직 규모와 성과 격차를 분석함에 있어서 조직 규모별 노동생산성 차이를 비교하는 것은 필수적이다(조동훈, 2009). 자본축적이나 기술수준에 있어서 대기업은 중소기업에 비해 우월한 지위에 있는 것이 사실이고 동일 노동투입량에 대해서 대기업에 종사하는 종업원의 노동생산성이 중소기업에 종사하는 근로자보다 높을 수밖에 없다. 제조업에서 대기업에 비해 중소기업은 종업원 당 생산성과 수익성이 낮은 것으로 나타나며, 실증 연구에서 기업규모와 생산성은 부의 관계(김우영·김응규, 2009)로 나타나 조직 규모

가 작을수록 성과가 낮은 것으로 예상할 수가 있다.

김동배·주낙선(2001)은 국내 27개 제조업체를 표본으로 한 연구에서 전
년지향적 인사시스템과 이직율, 제안성과 인당 매출액과의 관계에서 조절변
수로 연령, 규모, 해외 경쟁강도 등을 사용하였다. 그 결과 규모와 인당 매
출액과의 관계는 유의한 부의 관계로 나타났다. Karambayya(1989)는 작
업 조직의 규모가 증대함에 따라 조직의 성과를 확실시키기 위하여 구성원
들 간의 조정에 대한 필요성이 증가한다고 했다. 이는 조직 규모가 증대함
에 따라 조직 전체 성과에 대한 책임소재가 얽어지며 직무정체성과 직무중
요성이 적어지게 된다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 인적자원관리 유형과 경영 성과간 관계에서 있어
사업장의 규모가 영향을 미칠 수 있는 변수로 보고 조절변수로서의 역할을
확인해보고자 한다.

2) 정규직 비율

국내 음식점업 비정규직 비율의 증가 배경에는 1997년 외환위기 이후 외
식사업장 간의 경쟁격화가 강하게 작용하였다. 그리고 인력의 유연성과 비
용절감 등 사업장의 효율성을 추구하기 위해서 비정규직의 활용과 같은 고
용 외부화를 추진하게 된 것이다. 특히 단기 이익 압력을 많이 받는 기업들
이 비정규직 활용하고 있는 것으로 나타났다(김동배·김주일, 2003). 이는
음식점업이 이익을 내는 방법 중 하나인 원가 절감의 방법으로 비정규직을
활용하는 것과 비슷하다. 비정규직의 특징은 고용계약이 단기간으로 정해져
있으며 경력개발과 인적자원 투자는 개인이 직접 해결해야 할 뿐만 아니라
부가혜택인 사내 복지와 사회보험 혜택을 받을 수 없다.

Quinlan 등(2001)은 메타분석 연구에서 불안정한 고용으로 인한 위험요
인을 경제적, 조직적, 법적 부분으로 분류하고, 소규모 사업장 근로자들은

이런 위험에 놓여있다고 분석하였다. Tilly(1992)는 파트타임에 관한 연구에서 이들은 일반적으로 정규직에 비해 열등하고 열심히 일하지 않으며 업무품질에 대해 주의를 기울이지 않고 작업 시 청결에 신경을 덜 쓰며 비용관리도 관심이 적고, 결근율도 상대적으로 매우 높다는 부정적인 견해의 연구 결과를 보여주고 있다. 또한 음식점업에서 비정규직 근로자의 처우가 정규직에 비하여 열악하다는 것은 동일 업무에 비해 급여 및 복지수준이 낮으므로 부정적 직무태도와 행동을 나타내 거래의 균형점을 유지하고자 할 것이라고 보고 있다(박봉규·권혁기, 2004). 콘도미니엄에 근무하는 정규직과 비정규직 종사자의 근무 태도를 비교한 김민주·김준호(2005)의 연구에서는 정규직들이 비정규직에 비해 직무태도와 조직태도가 더욱 양호한 것으로 나타났다. 패밀리레스토랑의 비정규직 종사원들은 짧은 교육과 훈련을 통해 매장에 투입되어 업무 능률이 떨어지고 적은 임금으로 인한 불만, 근무 환경에 대한 불만, 상사와 관계 불만 등 여러 가지 직무 불만족 요인에 의해 서비스 품질의 저하를 가져오고 이직률도 높아진다(강혜정·윤혜현, 2006).

정규직 비율이 높다는 것은 종사원의 고용 안정과 관련된다. 고용 안정성과 인적자원관리와 경영 성과와의 관계를 직접적으로 실증 연구한 결과는 많지 않지만(김기태·조봉순, 2008), 고용 안정은 종업원에게 심리적 안정감을 제공하며 조직에 더 몰입할 수 있는 계기를 마련해 주고 이직의도를 줄여주는 효과를 얻을 수 있다. Guest(1997)와 권동인·박호환(2003)은 고용 안정이 종업원의 동기부여와 몰입에 긍정적 영향을 미친다. 이것은 긍정적 동기부여와 몰입된 직원은 고객에게 적극적 서비스를 제공한다. Pfeffer(1994)는 고성과 기업에서 공통적으로 나타나는 고용안정 정책이 종업원의 태도에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였다. 이는 직원들의 직무 만족을 높여주고 이직의도를 낮추는 원인이 된다는 것이다. 따라서 정규직 비율에 따라 인적자원관리와 성과간 관계에 차이가 날 것이다.

3) 경영 형태

음식점업의 경영 형태는 독립 경영과 체인 경영 2 가지가 있다. 독립 경영은 고용주가 점포 하나만을 운영하는 점포 형태로 점포운영 시 고용주는 권력을 행사하고 종사자들은 그들의 명령을 따른다. 체인 경영에는 회사직영과 프랜차이즈가 있다. 직영 점포는 고용주 대신 매니저가, 프랜차이즈는 가맹본부의 사업파트너(Jeffrey, 2000)로 가맹점주가 점포 관리를 하는데 이미 본부의 고용주는 이미 해당사업에 참가한 경영 경험이 있다. 그래서 고용주들은 직영점이나 가맹점이 성공하기 위한 경영환경을 미리 자세히 조사하여 공식화한 전략과 장래성 있는 기회인 표준화 되어 있는 지원시스템을 기반으로 점포들을 체인화한다.

프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점과의 장기적인 거래관계를 유지하고, 강화하는 것으로 가맹점이 본부와의 관계로 인한 혜택과 본부가 가맹점에 대한 관계 투자가 지원이다(오세조 외, 2003). 본부의 지원은 가맹점이 본부에 대한 신용과 호의가 증가하게 되며(Ganesan, 1994), 본부의 대표적 지원은 교육훈련, 정보제공, 촉진지원 등이 있다(오세조 외, 2003). 프랜차이즈 본부는 가맹점으로 하여금 본부의 상표를 사용하게 하고 운영매뉴얼을 만들어 경영노하우를 따르게 하기 때문에(Zeidman, 1998), 본부의 가맹점에 대한 통제는 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위한 필수 요건이라 할 수 있다(오세조외, 2005). 이는 본부의 서비스 품질의 향상을 위한 본부의 몰입으로 해석할 수 있다(Babakus 외, 2003).

이러한 본부의 서비스 품질의 몰입은 가맹점에 대한 교육훈련과 보상 등의 형태로 나타난다. 교육훈련은 종업원으로 하여금 직무와 관련된 기술 뿐만 아니라 고객 응대 기술도 향상시켜서 고객의 변화하는 욕구, 다양한 개성, 예측하지 못한 상황에 대응할 수 있는 능력을 향상시킨다 (Hart et al., 1990). 또 적절한 보상정책은 종업원들이 높은 수준의 서비스를 제공하도록

록 하는 것 뿐 아니라 고객의 불평에 잘 응대하도록 하는데도 효과적이다 (Bowen & Johnston, 1999). 그래서 Lewis & Lambert(1991)은 본부의 초기 지원서비스가 가맹점의 만족을 높이고, 신창락(1994)은 가맹본부의 초기 지원 시스템이 가맹점의 재무적 성과에 영향을 미치는 요인으로 지목하였다. Good(1984)은 식료품 소매업에서 점포의 규모, 사업 조직의 형태, 노동집약도 등이 점포간 성과 차이에 영향력있는 것으로 분석되었고, Douth(1984)는 가맹점의 노동력과 종업원 수를 통하여 노동생산성을 산출한 결과 가맹점이 노동생산성과 종업원 수에서 독립 소매점보다 양호한 것으로 나타났고, Trevor(1989)는 가맹점 특성 채널 성과 향상을 위한 연구 결과 불완전한 체인에서 보다 완전한 체인에서 우수하게 나타났고, 비공식적 조직보다는 공식적 조직에서 조직성과가 우수하게 나타났다. 따라서 음식점업의 경영 형태에 따라 인적자원관리와 성과 간 관계가 달라질 것이라는 것을 예상할 수 있다.

Ⅲ. 연구 방법 및 연구 가설

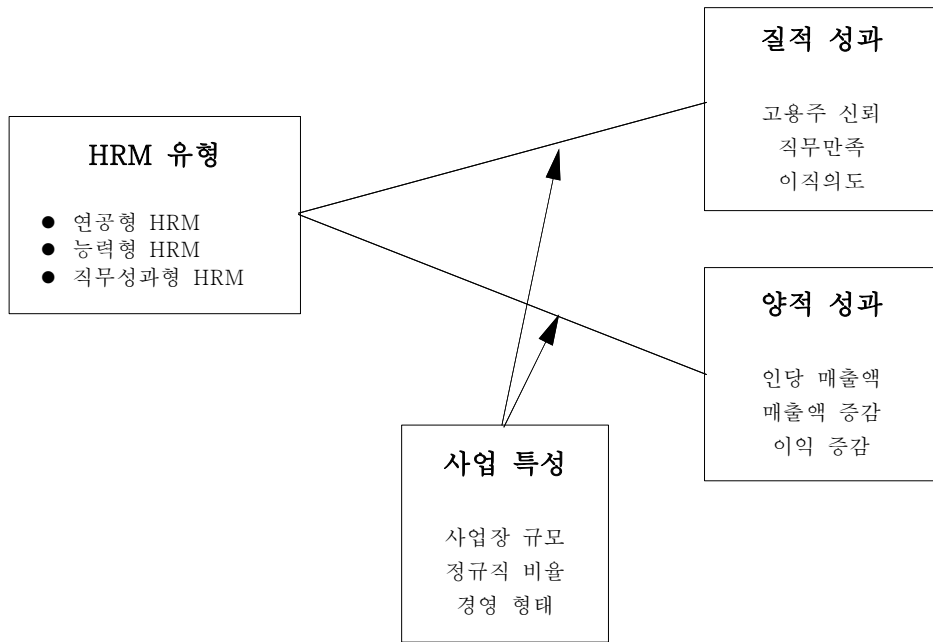
1. 연구 모형과 가설 설정

1) 연구 모형

앞에서 살펴 본 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 국내 음식점업 중 한식업종이 도입하여 운영하고 있는 인적자원관리의 유형을 구분하고, 이를 근거로 인적자원관리 유형별 경영 성과의 차이를 알아보하고자 한다. 인적자원관리 유형이 성과에 직접 영향을 미치는 질적 성과와 음식점업 고용주들이 관심이 많은 양적 성과로 구분하였다. 질적 성과의 연구변수는 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도를, 양적 성과로는 인당 매출액, 매출액증감, 이익증감으로 구분하여 이들 성과와 인적자원관리 유형 간의 차이를 밝히고자 한다. 또한 조직특성 변수 중 조직 규모와 정규직 비율, 경영 형태가 인적자원유형과 경영 성과에 미치는 영향을 고려하여 음식점업이 발전할 수 있는 인적자원관리 방안을 제시하고자 한다.

이들 연구 내용에 대하여 <그림 1>과 같이 연구 모형을 설정하였다.

< 그림1 > 연구 모형



2) 연구 가설의 설정

인적자원관리 유형별로 경영 성과에서 어떠한 차이를 보이는지를 분석하기 위해 성과를 질적 성과와 양적 성과로 구분하였다. 질적 성과는 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도를, 양적 성과는 인당 매출액, 매출액 증감, 이익 증감으로 측정하였다.

본 연구에 대한 연구 가설과 연구 가설 도출 근거에 대해 다음과 같이 정리하였다.

(1) 인적자원관리 유형에 따른 질적 성과 차이

신뢰는 조직에 대한 일체감을 형성하는 가장 기본적인 동기가 된다. (Kramer & Tyler, 1996). 종업원들의 고용주 신뢰는 조직의 경영 성과에

미치는 변수 중 하나이다(Pfeffer, 1998), Golembiewski & McConkie (1975)는 신뢰만큼 대인과 집단행동에 철저하게 영향을 미치는 단일 변수는 없다고 하였다. 사람들은 개인 및 조직목표를 달성하기 위해서 다양한 방식으로 다른 사람들에게 의존하므로 상호 신뢰의 개발이 그들과 함께 더 효율적으로 일할 수 있기 위한 하나의 메카니즘을 제공해 준다(Mayer et al., 1995).

연공형 인적자원관리는 고용주의 권위적인 관리 형태가 지배적이어서 의사소통은 상하간 수직적 방식으로 이루어져 인력 운영의 경직성이 발생할 것이다. 고용주와 종업원은 낮은 신뢰를 바탕으로 거래적 관계에 놓이게 될 것이고(Hill, 1981), 이들은 신뢰를 구축하는 것에는 거의 관심을 두지 않을 것이며, 고용주와 종업원은 낮은 신뢰로 협력이 낮을 것이다. 직무성과형 인적자원관리를 채택하는 조직들은 종업원들에게 의사결정 과정에 대한 참여를 보장하며, 교육훈련을 통해 종업원의 잠재력을 끌어내 적극적으로 활용하며(유규창·김동원, 2003), 종업원들은 업무 수행 과정에서 신뢰를 바탕으로 상호 협력하며 지식과 정보를 독점하기 보다는 함께 공유하려 한다(Lado & Wilson, 1994). 조직에 대해 신뢰를 이끌어낼 수 있는 인사 관행들을 활용하여(Pfeffer, 1998), 경영 성과까지 이끌어 낼 것이다.

직무만족은 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되어지는 윤택하거나 긍정적인 감정 상태(Locke, 1976)로 직무 만족이 중요한 이유는 종업원들 심리상태의 중요한 부분으로 조직에 이익이 되는 행동을 유도하기 때문이다. 즉 만족도가 높은 종사원은 업무 및 비업무 활동에서 동기가 부여되어 조직에 긍정적 행동을 한다. 그리고 조직의 주어진 상황에 대한 불만은 적어지고(Porter & Becker, 1992), 조직에 부정적인 행동인 결근, 이직, 무사안일 등이 줄어든다(송원석, 1998). 연공형 인적자원관리에서 고용주는 종업원 개발과 교육에 최소한 투자를 하고, 획일적인 임금이 종업원들의 직무만족을 낮출 것이다. 능력형 인적자원관리는 능력에 맞는 보상의

개별화로 직무능력의 명확한 설정과 평가가 이루어진다면 연공형 인적자원 관리보다는 직무만족이 높을 것이다. 직무성과형 인적자원관리는 직원의 잠재력을 키우고, 사업장 경영여건과 성과에 기초한 임금제도는 종업원의 직무만족을 높여 줄 것이다.

이직의도는 종업원이 조직을 떠나고 싶은 마음으로 대표적인 인적자원관리 성과로서 이전 연구에서도 인적자원관리 효과성을 측정하는 중요한 종속변수로 활용되었다(Arthur, 1994). 이직의도는 조직몰입이나 직무만족이 낮아 조직을 떠나려고 하는 것을 의미한다. 조직의 중요한 경쟁우위 원천은 인재의 확보 및 유지이기 때문에 종사원들의 이탈은 조직의 재무적 성과에 영향을 미치게 된다(Huselid, 1995). 채용 시 사업장의 직무에 맞는 능력을 가진 종업원을 선발하지 못하고, 직원부족 인원만 채용할 때, 채용된 종사원의 대부분은 이직을 하고 싶어하거나 다른 직종을 찾는다. 연공형 인적자원관리는 수직적 상하관계와 획일적 임금과 무보너스는 종사원의 이직의도가 높아짐을 추론할 수 있다. 연공형 인적자원관리는 고용주와 종업원의 수직적 소통으로 고용주의 일방적인 경영형태로 고용주들은 종업원에게 경영능력이나 경영윤리, 경영투명성을 같이 소통해야 할 일이 없다. 종사원 근무 평가를 별도의 기준 없이 고용주의 개별적인 불투명한 평가를 할 경우, 종사원들은 공정성이 훼손된다고 인지한다. 이러한 인지는 종사원의 사기가 저하되며 낮은 직무만족과 조직몰입과 높은 이직으로 연계되는(Parker & Kohnmeyer, 2005) 부정적 태도를 갖게 된다. 능력형 인적자원관리는 능력을 바탕으로 조직의 직무와 적합성이 높은 종업원을 채용하는 것이 중요할 것이다. 종업원을 다양한 방식으로 동기부여시켜 종업원이 자신의 직무나 조직에서 만족도가 높힐 수 있도록 고용주는 노력을 할 것이다. 종사원의 직무능력 향상을 위한 지속적인 직무 교육은 종사원을 사업장에 맞는 인재로 양성하고, 고용주는 종사원의 이직을 막기 위해 노력을 하므로 이직율이 연공형 인적자원관리보다는 낮을 것이다. 직무성과형 인적자원관리에서 고

용주들은 근무 태도나 능력을 평가하는 평가표를 가지고 종사원들을 평가한다. 이는 사업장의 종사원들은 공정한 의사결정으로 느끼면서 개인이 조직으로부터 인정받고 보호받고 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 즉 능력을 인정해 주는 능력형 인적자원관리와 성과형 인적자원관리는 이직의도를 낮게 하는데 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 이를 토대로 가설 1을 설정하면 아래와 같다.

가설 1 : 인적자원관리 유형에 따라 질적 성과에 차이가 있을 것이다.

가설 1-1 : 인적자원관리 유형에 따라 고용주 신뢰에 차이가 있을 것이다.

가설 1-2 : 인적자원관리 유형에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다.

가설 1-3 : 인적자원관리 유형에 따라 이직의도에 차이가 있을 것이다.

(2) 인적자원관리 유형과 양적 성과

인당 매출액은 국내외의 많은 실증 연구에서 사용된 재무 성과 지표 중에서 기업 수준의 생산성 지표로서 폭넓게 사용되어 왔다(Gardner et al., 2000; Huselid, 1995; Osterman, 1987). 기업의 종업원 생산성은 물론 기업의 성장성도 간접적으로 확인해 볼 수 있는 1인당 매출액은 기업의 경영 성과 측정의 지표로 삼을 수 있다(정진희 외 2인, 2004). Bassi & McMurrer(1998)과 Huselid 등(1997)의 연구에서도 사용된 1인당 매출액은 종업원 1인이 기업의 총매출액 달성에 얼마만큼 기여했는가이며 산출법은 총매출액을 상시 종사자 수로 나누어 나타낸다. 이것은 인적자원관리에 대한 투자 수익으로서 금전적 가치로 평가될 뿐만 아니라 기업간의 생산성을 비교 할 수 있는 객관적인 정보를 제공한다(정권택 외, 2008; 정진희 외, 2004) 연공형 인적자원관리는 상·하간 일방적 수직 의사소통으로 고용주와 종사원간의 소통 부재가 발생하고, 종사원 교육의 최소 투자 또는 교

육 제공을 하지 않아 종업원들의 고객에 대한 서비스는 발전이 없고, 평가에 대한 공정성 부재는 종업원들이 일하면서 만족하지를 못한다. 또한 종업원이 일하면서 만족할 수 없는 음식점을 이용하는 고객이 만족하기는 어렵다. 음식점의 경영 안정을 위해서는 고객이 재방문이 중요한데 만족하지 않은 고객은 재방문을 안 할 뿐만 아니라 주변사람들에게 입소문까지 낸다. 결국 고객만족까지 연결되지 않으므로 연공형 인적자원관리는 양적 성과가 낮을 것이다.

능력형 인적자원관리는 고용주가 직무를 수행할 수 있는 자격과 능력을 중시하고 그에 따라서 임금이 차등 지급된다. 종사원이 원하는 만큼 보상이 되면 만족은 높겠으나, 소규모 생계형 음식점업에서는, 종사원이 원하는 것만큼 지급이 불가능하므로 더 높은 임금과 현재보다 더 나은 환경이 나타나면 이직할 마음을 가질 것이다. 기존 연구의 실증분석 결과에서 직무성과형 인적자원관리와 공통점이 많은 몰입지향적 인사관리가 조직 상황에 관계없이 인당 매출액을 유용하게 높인다는 것을 밝혔다(김동배·주낙선, 2001). 그리고 작업 조직이 참여적 특성이 높은 경우와 전념적 인사관리 시스템을 사용하는 경우에 인당 매출액이 모두 긍정적으로 유의한 결과가 나왔음을 보여주고 있다(김동배, 2000). 직무성과형 인적자원관리는 성과를 기준으로 임금을 받으므로 종업원들은 높은 임금을 받기 위해 고객들에게 서비스를 잘해서 매출액이 높을 것이고, 고객이 재방문하도록 유인할 것이다. 권위기반인 연공형 인적자원관리보다는 자율기반인 직무성과형 인적자원관리일수록 종업원들의 교육을 통해 잠재력을 적극적으로 이끌어내 성과에 기초한 임금 지급을 하므로 종업원들은 높은 성과를 얻기 위해 이익 향상에 적극적으로 노력을 할 것이다. 그래서 연공형 인적자원관리 보다 직무형 인적자원관리가 양적 성과 수준이 높을 것이다. 이러한 논의를 종합하여 가설 2를 다음과 같이 설정하였다.

가설 2 : 인적자원관리 유형에 따라 양적 성과에 차이가 있을 것이다.

가설 2-1 : 인적자원관리 유형에 따라 인당 매출액에 차이가 있을 것이다.

가설 2-2 : 인적자원관리 유형에 따라 매출액에 차이가 있을 것이다.

가설 2-3 : 인적자원관리 유형에 따라서 이익에 차이가 있을 것이다.

(3) 조직 규모에 따른 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 차이

Hoque & James(2000)의 연구결과에서는 조직 규모와 같은 기업의 조직적 특성들은 성과시스템의 구축과 활용에 영향을 미치는 중요한 요인으로 나타났다.

일반적으로 종업원 수가 5-10 명인 사업장은 사업을 다룰 최소한의 운영적 물질적 구조를 가지고 있지 않다(Rami, 2008). 그래서 조직 규모가 작은 곳보다 규모가 큰 곳이 인적자원관리 시스템이 체계화되어 있다고 할 수 있다. 그러나 조직의 규모가 작을수록 의사결정에 있어 고용주의 결정권이 크게 작용하며(Dyer & Handler, 1994), 비관료적이며 가족적인 구조로 조직 내부의 신뢰도, 의사소통, 협동심을 향상시키고(Sivades & Dwyer, 2000), 유연적이며 변화하는 외부환경에 빠르게 대응할 수 있다. 규모가 클수록 인적자원관리가 체계화되기 때문에 조직 규모에 따라 인적자원관리 유형과 질적 성과는 조직 규모에 따라서 달라진다고 가정할 수 있다. 종사원 9인 이하 사업장의 연공형 또는 능력형 인적자원관리는 고용주와 종업원의 수직적 소통, 즉 고용주의 가부장적 일방적인 경영형태는 종업원에게 고용주의 경영 능력이나 경영 윤리, 경영 투명성을 소통해야 할 일은 없지만 적은 종사원을 고용주는 가족같이 이끌어 종사원들이 고용주를 인간적인 면에서 신뢰할 것이다. 그리고 직무성과형 인적자원관리는 종사원과의 관계에서 열린 경영으로 사업적인 신뢰가 더 높을 것이다. 10명 이상의 사업장들은 인적자원관리 면에서 비교적 체계적이다. 연공형과 능력형인적자원관리는

일방적으로 운영하는 고용주에 대해 종사원들은 신뢰와 직무만족은 낮고, 이직의도는 높을 것이다.

가설 3 : 인적자원관리 유형이 질적 성과에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 3-1 : 인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 3-2 : 인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 3-3 : 인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

(4) 조직 규모에 따른 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계

규모가 클수록 풍부한 재정적, 기술적 자원을 중요한 장점으로 가진다 (Nooteboom, 1994). 또한 조직 규모와 성과 격차를 분석함에 있어서 조직 규모별 노동생산성 차이를 비교하는 것은 필수적이다(조동훈, 2009). 동일 노동 투입량에 대해서 규모가 큰 조직의 종업원 노동생산성이 규모가 작은 조직의 종업원보다 높을 수밖에 없다. 그리고 자본 축적이나 기술 수준에 있어서 규모가 큰 조직은 작은 조직에 비해 우월한 지위에 있는 것이 사실이며, 조직 규모는 조직의 양적 성과에 영향을 미친다고 할 수 있다. 제조업에서는 대기업에 비해 중소기업이 종업원 당 생산성과 수익성이 낮은 것으로 나타났고 실증 연구 결과(김우영 외, 2009)에서 조직 규모가 작을수록 성과가 낮다고 추정할 수가 있었다. 조직 규모가 9인 이하의 경우 평가면에서 연공형은 고용주가 관찰하고 종합적인 판단으로, 능력형은 근무태도와 능력으로 평가한다. 직무성과형은 근무태도와 능력뿐만 아니라 성과를

기준으로 평가하므로 직무성과형, 능력형, 연공형 순으로 양적 성과에서 차이가 있을 것이다.

가설 4 : 인적자원관리 유형이 양적 성과에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 날것이다.

가설 4-1 : 인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4-2 : 인적자원관리 유형이 매출액 증감에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4-3 : 인적자원관리 유형이 이익증감에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.

(5) 정규직 비율에 따른 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 차이

정규직 비율이 높다는 것은 종사원의 고용 안정과 관련된다. 고용 안정은 종업원에게 심리적 안정감을 제공하며 조직에 더 몰입할 수 있는 계기를 마련해 주고 있다. Pfeffer(1994)는 고성과 기업에서 공통적으로 나타나는 고용안정 정책이 종업원의 태도에 긍정적으로 영향을 미쳐 직무만족을 높여 주고 이직의도를 낮추는 원인이 된다. 권동인·박호환(2003)과 Guest(1997)의 연구에서는 고용안정이 종업원의 동기부여와 몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 긍정적 동기부여와 몰입된 종업원은 고객에게 적극적 서비스를 제공할 것이다. 정규직 종사원 비율이 50% 이상에서 직무성과형 인적자원관리에서는 고용 안정, 높은 신뢰도와 긴밀한 협력, 교육훈련에 대한 높은 투자 등의 특성을 가지고 있기 때문에 고용주 신뢰와 직무만족은 높고 이직의도는 낮을 것이며, 능력형, 연공형 순으로 질적 성과에 차이가 있을 것이다.

정규직 종사원 비율이 50% 미만일 경우 비정규직 종사원의 수가 정규직 종사원 수보다 많은 것으로 고용이 불안정한 상태이다. 비정규직의 특징은 고용계약이 단기간으로 정해져 있으며 경력개발과 인적자원 투자는 개인이 직접 해결해야 할 뿐만 아니라 부가혜택인 사내 복지와 사회보험 혜택을 받을 수 없다. 음식점업의 비정규직원들 특징은 짧은 교육과 훈련을 통해 매장에 투입되어 업무능률이 떨어지고 적은 임금으로 인한 불만, 근무환경에 대한 불만, 상사와 관계 불만 등 여러 가지 직무 불만족 요인에 의해 서비스 품질의 저하를 가져오고 이직률도 높아진다(강혜정·윤혜현, 2006). 또한 동일 업무에 비해 급여 및 복지수준이 낮으므로 부정적 직무태도와 행동도 나타난다. 이렇게 비정규직비율이 높아도 고용주와 높은 신뢰도와 협력관계, 교육훈련에 대한 높은 투자 등의 특성을 가지고 있는 직무성과형 인적자원관리가 고용주 신뢰와 직무만족, 이직의도에서 연공·능력형인적자원관리와 차이가 날 것이다.

가설 5 : 인적자원관리 유형이 질적 성과에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 날 것이다.

가설 5-1 : 인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5-2 : 인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5-3 : 인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.

(6) 정규직 비율에 따른 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 차이

정규직 비율이 높은 사업장은 고용이 안정된 곳으로 볼 수 있다. 고용안

정이 종업원의 동기부여와 몰입에 긍정적 영향을 미친다. 이것은 긍정적 동기부여와 몰입된 직원은 고객에게 적극적 서비스를 제공한다(Guest, 1997). 적극적 서비스는 고객 재방문으로 이어져 사업장의 양적 성과에 영향을 미칠 것이다. 이들 사업장에서 종사원의 잠재력을 적극적으로 이끌어 내 교육훈련을 하는 직무성과형 인적자원관리와 직무능력 향상을 위한 직무교육을 하는 능력형은 종사원에게 최소의 교육 투자를 하는 연공형 인적자원관리보다 양적 성과에서 차이를 보일 것이다. 그리고 정규직 비율이 49% 이하인 것은 비정규직 비율이 높은 것이다. 이는 비정규직 종사원들의 특징인 열등하고 열심히 일하지 않으며 업무품질에 대해 주의를 기울이지 않고 작업 시 청결에 신경을 덜 쓰며 비용관리도 관심이 적고, 결근율도 높다. 이는 고객에게 전달되어 고객의 불만이 높아질 것이고 고객은 사업장을 떠날 것이다. 비정규직 종사원 비율이 높은 패밀리 레스토랑 아웃백의 경우 파트타임 종사원들에게 꾸준한 교육을 실시해 성과를 올리고 있는 사례에서 직무성과형 인적자원관리가 연공형과 능력형 인적자원관리보다 양적 성과가 높아 인적자원관리 유형 간에는 차이가 있을 것이다.

가설 6 : 인적자원관리 유형이 양적경영 성과의 관계에서 정규직 비율에 따라 차이가 날것이다.

가설 6-1 : 인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 6-2 : 인적자원관리 유형이 매출액 증감에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 6-3 : 인적자원관리 유형이 이익증감에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.

(7) 경영 형태에 따른 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 차이

독립 경영은 고용주가 점포 하나만을 운영하는 점포 형태로 점포 운영 시 연공형 인적자원관리는 고용주의 권위적인 관리 형태가 지배적이어서 의사소통은 상·하간 수직적 방식으로 이루어져 인력 운영의 경직성이 발생할 것이다. 고용주와 종업원은 낮은 신뢰를 바탕으로 거래적 관계에 놓이게 될 것이고 이들은 신뢰를 구축하는 것에는 거의 관심을 두지 않을 것이며, 고용주와 종업원은 낮은 신뢰로 협력이 낮아져 직무만족은 낮아지면서 이직의도는 높아질 것이다. 직무성과형 인적자원관리를 채택하는 조직들은 종업원들에게 의사결정 과정에 대한 참여를 보장하며, 교육훈련을 통해 종업원의 잠재력을 끌어내 적극적으로 활용하며(유규창·김동원, 2003), 종업원들은 업무수행 과정에서 신뢰를 바탕으로 상호 협력하며 지식과 정보를 독점하기 보다는 함께 공유하려 한다(Lado & Wilson, 1994). 이런 것들은 고용주에 대한 신뢰를 높이고, 종사원들의 직무만족을 높이면서 이직의도를 낮출 것이다. 그래서 독립 경영에서 질적 성과는 직무성과형, 능력형, 연공형 순으로 차이가 날 것이다.

체인 경영에서는 본부의 고용주는 이미 해당사업에 참가한 경영 경험이 있다. 그래서 고용주들은 직영점이나 가맹점이 성공하기 위한 경영 환경을 미리 자세히 조사하여 공식화한 전략과 장래성있는 기회인 표준화 되어있는 지원시스템을 기반으로 점포들을 체인화한다. 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점과의 장기적인 거래관계를 유지하고, 강화하는 것으로 가맹점이 본부와 의 관계로 인한 혜택과 본부가 가맹점에 대한 관계투자가 지원이다(오세조 외, 2003). 본부의 지원은 가맹점이 본부에 대한 신용과 호의가 증가하게 되며(Ganesan, 1994), 본부의 대표적 지원은 교육훈련, 정보제공, 촉진지원 등이 있다(오세조 외, 2003). 프랜차이즈 본부는 가맹점으로 하여금 본부의 상표를 사용하게 하고, 운영매뉴얼을 만들어 경영노하우를 따르게 하

기 때문에(Zeidman, 1998) 본부의 가맹점에 대한 통제는 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위한 필수 요건이라 할 수 있다(오세조 외, 2005). 이는 본부의 서비스 품질의 향상을 위한 본부의 몰입으로 해석할 수 있다(Babakus 외, 2003). 이러한 본부의 서비스 품질의 몰입은 가맹점에 대한 교육훈련과 보상 등의 형태로 나타난다. 교육훈련은 종업원으로 하여금 직무와 관련된 기술뿐만 아니라 고객 응대 기술도 향상시켜서 고객의 변화하는 욕구, 다양한 개성, 예측하지 못한 상황에 대응할 수 있는 능력을 향상시킨다(Hart et al., 1990). 위에서 살펴 본 내용을 근거로 할 때 경영형태는 인적자원관리 유형과 질적 성과의 관계에 영향을 미칠 것이다.

가설 7 : 인적자원관리 유형이 질적 성과에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 날것이다.

가설 7-1 : 인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 7-2 : 인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 7-3 : 인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.

(8) 경영 형태에 따른 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 차이

신창락(1994)은 가맹본부의 초기지원 시스템이 가맹점의 재무적 성과에 영향을 미치는 요인으로 지목하였다. Good(1984)은 식료품 소매업에서 점포 규모, 사업 조직의 형태, 노동집약도 등이 점포간 성과차이에 영향력있는 것으로 분석되었고, Douut(1984)는 가맹점의 노동력과 종업원 수를 통하여 노동생산성을 산출한 결과 가맹점이 노동생산성, 종업원 수에서 독립

소매점보다 양호한 것으로 나타났으며, Trevor(1989)는 가맹점 특성 채널 성과 향상을 위한 연구결과 불완전한 체인에서 보다 완전한 체인에서 우수하게 나타났고, 비공식적 조직보다는 공식적 조직에서 조직성과가 우수하게 나타났다. 따라서 경영형태는 인적자원관리 유형과 질적 성과의 관계에 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 인적자원관리 유형이 양적경영 성과의 관계에서 경영 형태에 따라 차이가 날 것이다.

가설 8-1 : 인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 8-2 : 인적자원관리 유형이 매출액 증감에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 8-3 : 인적자원관리 유형이 이익 증감에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.

2. 연구 방법

1) 인적자원관리 유형 분류 측정

선행연구에서 지금까지 제시된 모든 연구들은 인적자원관리 유형 분류를 척도 사용하여 변인들을 측정하거나 인적자원관리 프로그램의 도입 여부를 측정하여 합산하고 표준화된 숫자로 변환하는(유규창·김동원, 2003) 전형적인 계량적 접근을 취한 연구들이었다. 이런 접근들은 사업장에서 나타나는 현상을 연구자의 관심 변인에 따라 추상화시켜서 다루고 있어 어떤 현상에 대한 구체적인 상황이나 현상적 과정을 알 수가 없다. 그래서 본 연구에서는 탐색적 연구를 통해 국내 한식업종의 인적자원관리는 어떤 유형이 존

재하는지를 분석하였다.

본 연구의 인적자원관리 유형 분류의 핵심 분석틀은 박준성(1997, 1995)의 국내형 인적자원 분류인 연공형·능력형·직무성과형 인적자원관리이다.

인적자원관리 유형 분류에 사용할 인적자원관리 관행들을 한식업종 고용주들과 면담을 통해 음식점업에서 가장 많이 사용하는 인적자원관리 관행 5가지를 도출하였다. 관행 5가지는 채용, 교육, 평가, 보상(임금형태, 보너스 형태, 임금조정), 애로사항으로 구성되었다. 본 연구에서는 위의 인적자원관리 관행들을 인적자원관리 3유형별로 문항을 만들어 한식업종 고용주들에게 사업장에서 사용하고 있는 인적자원관리 유형에 맞는 문항에 답하게 하였다. 세 가지 유형의 가설 검증을 위한 실증 분석 전 현재 한식업종에서 사용하고 있는 인적자원관리 유형 분류 사전 테스트를 했다. 그 결과는 < 표15 >에서 확인할 수 있다. 채용에서는 연공형과 직무성과형 인적자원관리 유형을 많이 사용하였고, 교육은 능력형 인적자원관리 유형을, 평가는 연공형 인적자원관리 유형을, 보상 중 임금은 연공형 인적자원관리 유형, 보너스는 연공형과 직무성과형 인적자원관리 유형을, 종사원 애로사항은 연공형 인적자원관리 유형을 사용하고 있었다. 위 결과에 의해서 국내 한식사업장이 사용하는 인적자원관리 유형은 가부장적 방식인 연공형 인적자원관리가 대다수를 차지하면서 능력형과 직무성과형 인적자원관리의 유형들이 부분적으로 같이 나타났다. 이에 따라 국내 음식점업의 독특하고 공통적인 인적자원관리의 원칙과 정책에 따라 일관되게 분류된 인적자원관리 유형이 자리를 잡았다고 보기가 어려운 실정이다. 이 사전 테스트 결과 음식점업 인적자원관리 유형 분류는 선행연구에서 제시한 세 가지가 아닌 연공형 인적자원관리 한 가지 유형만으로 분류되었다. 즉 국내 음식점업의 인적자원관리에서는 3가지 유형이 분류된 것이 아니라 모두 혼재된 유형만이 존재한다고 볼 수 있겠다.

< 표15 > 한식업종 인적자원관리 유형

분류기준		연공형 HRM		능력형HRM		직무성과형HRM	
		사업장 수	%	사업장 수	%	사업장 수	%
채용		45	49.5	4	4.4	42	46.2
교육		22	24.2	60	65.9	9	9.9
평가		77	84.6	4	4.4	10	11
보상	임금형태	55	60.4	21	23.1	15	16.5
	보너스형태	34	37.4	18	19.8	39	42.9
	임금조정	35	38.5	22	24.2	33	36.3
애로사항		73	80.2	13	14.3	5	5.5

본 연구에서는 인적자원관리 유형을 사람 중심의 속인적 성격이 강한 인적자원관리인 연공·능력형 인적자원관리와 속직적 성격이 강한 인적자원관리인 직무 중심의 직무성과형 인적자원관리 두 집단으로 구분하여 재분석하였다.

설문지의 인적자원관리 현황에서 연공형과 능력형 인적자원관리의 문항 중 이 유형에 해당하는 응답률이 70% 이상이면 연공·능력형인적자원관리 유형으로 정의하였다. 그리고 직무성과형 인적자원관리는 아직까지 음식점업에서 연공·능력형 인적자원관리 만큼 사용하지 않아 이 유형의 문항 중 응답률이 60% 이상이면 직무성과형 인적자원관리 유형으로 정의하였다. 설문지 분석 결과는 < 표16 >에 나타나 있다. 분석 결과 연공·능력형 인적자원관리를 사용하는 사업장은 59개(76%)이고, 직무성과형 인적자원관리를 사용하는 사업장은 19개(24%)이다. 따라서 속인·속직적 인적자원관리 유형에 포함되지 못한 13개 사업장을 제외하고 총 78개 사업장을 연공·능력형 인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리의 두 가지 유형으로 구분하여

분석하였다.

< 표16 > 본 연구에 사용할 인적자원관리 유형 결과

분류기준	연공·능력형 인적자원관리				직성과형 인적자원관리				
	연공·능력형 HRM		직무성과형 HRM		연공·능력형 HRM		직무성과형 HRM		
	사업 장수	%	사업 장수	%	사업 장수	%	사업 장수	%	
채용	41	31.8	18	27.2	1	5.3	18	94.7	
교육	56	52.9	3	6.1	14	73.7	5	26.3	
평가	56	94.9	3	5.1	14	73.7	5	26.3	
보상	임금 형태	55	49.9	4	9.1	11	57.9	8	42.1
	보너스 형태	47	79.6	12	20.3	1	5.3	18	94.7
	임금 조정	43	28.6	16	20.4	8	42.1	11	57.9
애로사항	58	98.4	1	1.6	16	84.2	3	15.8	

2) 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용한 구성 개념은 크게 인적자원관리 유형, 질적 성과, 양적 성과, 사업 특성으로 구분된다. 각 구성 개념별 조작적 정의와 측정 방법은 다음과 같다.

(1) 음식점업의 인적자원관리 유형

① 연공·능력형 인적자원관리

연공·능력형 인적자원관리는 전통적 인적자원관리의 패러다임으로 권위기반 통제방식이 특징이다. 가부장적인 고용주는 종사원에게 자율성이나 참여

를 부여하지 않으면서 직접적인 관리 감독, 규정 및 규칙에 의한 통제를 하고, 사업장의 규칙 및 절차에 순응하는 복종적이고 수동적인 종사원을 선호한다. 고용주와 종사원은 낮은 신뢰를 바탕으로 거래적 관계를 가지게 되므로(Hill, 1981), 신뢰 구축하는 것에는 관심이 없을 것이다. 인사 관행 중 채용기준은 종사원의 나이, 성품으로 판단하면서 전문기술이 필요한 부분에서는 직무 능력을 중요한 선발 기준으로 한다. 교육훈련에서 종사원 개발을 거의 하지 않지만 직무능력 향상을 위해서는 때때로 직무교육을 한다. 평가에서는 평가 기준표 없이 고용주가 종업원의 근무태도, 능력, 실적을 관찰하고 종합 판단을 한다. 임금은 별도의 형태가 없이 동종업계 수준을 고려하여 고용주가 종업원 개별적으로 결정한다. 보너스는 거의 지급하지 않지만 사업장 여건을 고려해 일률적으로 지급한다. 종업원 애로사항은 고용주가 직접 듣고 해결을 한다.

② 직무성과형 인적자원관리

직무성과형 인적자원관리는 조직의 목표를 내면화한 상태에서 높은 역량을 갖추고서 주도적이고 열정적으로 주어진 과업을 수행하는 종업원 개발과 현재 성과에 기초한 보상이 특징이다. 종업원들의 잠재력을 적극적으로 이끌어 내기 위해 다양한 종류의 보상 제도를 도입하고 있다. 직무성과형 인적자원관리를 채택하는 사업장은 종업원들에게 고용안정성을 보장하고 의사결정 과정에 대한 참여를 보장하며, 광범위한 교육훈련을 제공하는 등 종업원의 잠재력을 끌어내 적극적으로 활용한다.(유규창·김동원, 2003). 조직에 대해 신뢰를 이끌어낼 수 있는 인사 관행들을 활용하여(Pfeffer, 1998), 경영 성과까지 이끌어 낸다. 종업원들은 업무수행 과정에서 신뢰를 바탕으로 상호 협력하며 지식과 정보를 독점하기 보다는 함께 공유하려 한다(Lado & Wilson, 1994).

인사관행 중 채용 기준은 고용주가 종사원의 학력, 능력을 중시하고 역량

높은 종사원을 적극 유치한다. 교육에서는 종사원들의 잠재력을 적극적으로 이끌어내기 위해 수시로 근무 태도 관련 교육을 실시한다. 즉 성과 중심의 교육을 핵심 인력 중심으로 핵심 역량과 핵심 스킬을 육성하고 자기주도형 학습 환경을 구축하게 한다. 교육을 통해 종사원들의 내재적 보상과 연계시켜 적극적인 동기 개발과 성과 창출을 하게 한다. 보상제도에서는 사업 강화와, 종업원 유인과 유지를 고려하여야 하며 성과와 보상은 연계를 강화한다. 종사원 평가는 측정 가능한 기준이나 평가표를 통해 근무태도와 능력을 평가한다. 직무성과형 인적자원관리는 고용 안정과 성과급 지급, 종사원의 잠재력을 이끌어낸 교육훈련 실시로 인적자원에 많은 투자를 한다(Pfeffer, 1994).

이와 같은 성과관리 방식에 대한 패러다임의 전환으로 인해 직무성과형 인적자원관리는 성과 측정, 성과 향상, 구성원 동기부여 그리고 목표에 대한 실적 관찰 및 피드백을 한다.

(2) 질적 성과

인적자원관리의 질적 성과는 종사자들의 행동으로 Ulrich(1997)는 종업원들의 의식, 헌신도, 만족도를, Guest(1997)는 직무만족이 중요한 질적 성과를 강조하였다. 본 연구의 질적 성과는 선행연구 중에서 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도로 정했다.

① 고용주 신뢰

고용주 신뢰는 종사원들이 고용주의 경영능력, 경영윤리, 경영투명성에 대해 믿음을 기울이는 정도에 관한 종사원들의 전반적인 믿음으로 정의하였다. 신뢰는 사회적 상황 속의 특정관계에 기반하는 것이며, 상대방의 긍정적인 행동에 대한 기대로 기꺼이 위험을 감수하려는 의지이며, 사회와 개인

모두에게 유익이 되는 보편적인 윤리에 입각하여 상대방의 선한 의지에 대한 기대라는 황정희(2009)의 상사 신뢰 연구와 고용주와 종업원간의 관계(권동인·박호환, 2003; Harel & Tzafrir, 1999; Bae & Lawler, 2000; Delaney & Huselid, 1996)에서 3개 문항을 음식점업에 맞게 수정하여 사용하였다.

② 직무만족

직무만족은 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되어지는 긍정적인 감정 태도로 정의하였다. Locke(1976)와 Hackman & Oldman(1975)이 개발한 항목 중 국내 음식점업 연구에 적합한 9개 문항을 채택하여 설문지를 구성하였다.

③ 이직의도

이직의도는 종사원들이 현재 조직을 떠나고자 하는 자발적 의사 가능성의 정도로 정의하였다. Meyer & Allen(1984)의 연구에서 사용된 이직의도 문항 중에서 간단하게 2문항을 선택하여 이직의도를 측정하는데 사용하였다.

(3) 양적 성과

양적 성과는 해당 기업의 경영활동 결과로서 나타난 재무 성과로서 노동생산성 지표인 인당 매출액과 매출액 증감, 이익 증감 여부로 정의하였다.

① 인당 매출액

인당 매출액은 Bassi와 McMurrer(1998)와 Huselid 등(1997)의 연구에서 사용된 바 있다. 인당 매출액은 종업원 1인이 사업장의 총매출액 달성

에 얼마만큼 기여했는가를 나타낸다. 그래서 이것은 음식점 사업장 간 생산성을 비교할 수 있는 객관적인 정보로 음식점 사업장의 종사원들이 사업장에서 1년 동안 매출한 금액을 종사자 수로 나눈 것이다. 본 연구에서는 인당 매출액 산출법은 2009년 총매출액을 사업장의 총 종사자로 나눈 것으로 하였다.

② 매출액 증감

2009년 총매출액을 2008년도 총매출액으로 나눈 것으로 1보다 크면 증가이고 1보다 작으면 감소인 것이다. 매출액의 증감은 고용주의 주관적인 판단으로 표시하게 하였다.

③ 이익 증감

2009년도 총매출액과 2008년 매출액에서 각각 인건비, 식재료비, 경비, 임대료, 부가가치세를 뺀 것을 이익으로 정하고 2009년 이익을 2008년도 이익으로 나눈 것으로 1보다 크면 증가이고 1보다 작으면 감소인 것이다. 매출액의 증감은 고용주의 주관적인 판단으로 표시하게 하였다.

(4) 사업 특성

① 조직 규모

조직 규모는 종사원 수로 대체하였다. 통계청의 분류에 따르면 종사원 수를 1명-4명, 5명-9명, 10명-19명, 20명-49명으로 분류하였다. 본 연구 조직 규모의 분류 기준은 통계청의 음식점업의 종사원 분류 기준을 기본으로 하여 총종사원 1명이상-9명이하 그리고 10명 이상의 두 부류로 분류하였다.

② 경영 형태

경영 형태는 고용주가 직접 점포 1개를 운영할 때를 독립점포라 하고 1로 코딩했고, 체인 점포는 프랜차이즈의 가맹점과 독립 점포의 직영점이며 2로 코딩하였다.

③ 정규직 비율

통계청(2008)에 의하면 음식점업의 고용형태에서 정규직은 줄어들고 있는 반면 비정규직은 늘어나고 있다. 통계청 자료(2007)에 의하면 음식점업의 정규직 분포는 49%이다. 이에 본 연구에서는 통계청 자료를 기본으로 사업장 정규직 비율이 50%미만 사업장을 1, 50%이상 사업장을 2로 코딩하여 분석하였다.

< 표17 > 설문지 설문 구성 1 - 고용주 대상

변수명		설문문항	문항 번호	문항 수
인구통계 학적특성	성별	남 / 여	1	2
	연령	_ 세	2	
사업장 특성	현재 사업장 운영기간	_년 _ 개월	3	6
	음식업 총 운영기간	_년 _개월	4	
	교육참여 여부	참여/참여한 적 없음	5	
	사업장 운영 만족도	아주만족/ 만족/ 보통/ 불만/ 아주불만	6	
	업종	한식업종/일식/양식/중식/기타	7	
	경영 형태	독립점포/체인점포(직영점, 가맹점)	8	
	연간 총매출 (2009년 기준)	_ 원	9	1

변수명		설문문항	문항 번호	문항 수
경영상태 (전년도 비교)	매출액	증가/현상유지/감소	10-1	5
	이익	증가/현상유지/감소	10-2	
	인건비	증가/현상유지/감소	10-3	
	식재료	증가/현상유지/감소	10-4	
	경비	증가/현상유지/감소	10-5	
종업원 취업형태 별 인원	고용주	사업장의 소유주 및 점장, _명	11-1	10
	유급가족종사자	임금을 지불하는 가족 또는 친척종사자, _명	11-2	
	무급가족종사자	임금을 지불하지 않는 가족 또는 친척종사자, _명	11-3	
	정규직 근로자	근로계약서에 기간이 정해지지 않은, 즉 본인이 원할 때까지 근무하는 종업원, _명	11-4	
	기간제 근로자	근로계약서에 기간이 정해진 '계약직'종업원, _명	11-5	
	단시간 근로자	일명 '파트타임' 또는 '아르바이트'종업원, _명	11-6	
	일용호출 근로자	일명 '파출부' 종업원, _명	11-7	
	외국인 근로자	외국 국적을 가진 종업원, _명	11-8	
	남성근로자	_명	11-9	
	여성근로자	_명	11-10	

< 표18 > 설문지 설문 구성 2 - 고용주 대상

변수명		설문문항	문항 번호	문항 수
인적자원 관리 현황	임금 형태	① 형태없이 고용주가 판단하여 개별적 확정 ② 나이, 근속 기준 ③ 능력 차이를 고려해서 지급 ④ 전문성 정도를 고려해서 지급	12	7
	보너스 형태	① 지급하지 않음 ② 경영여건 고려해 일률적으로 지급 ③ 회사 경영여건과 개개인의 능력 고려 지급 ④ 개개인의 실적 및 기여도 차이 고려 지급	13	
	임금조정 방법	① 동종업계 수준 고려해서 고용주가 정함 ② 동종업계 수준 고려해서 직원 의견 반영 ③ 동종업계 수준 고려해서 능력, 실적 반영 ④ 동종업계 수준 고려해서 직원난이도, 실적반영	14	
	채용방식	① 고용주가 나이나 성품으로 판단 ② 고용주가 학력, 능력을 중시 ③ 고용주가 직무 수행할 수 있는 자격 중시	15	
	근무평가 방식	① 평가표없이 고용주가 관찰하고 종합적 판단 ② 근무태도나 능력을 평가하는 평가표 기준 ③ 근무태도, 능력, 실적평가하는 평가표기준	16	
	교육형태	① 교육실시하지 않음 ② 수시로 근무태도 등 관련 교육 실시 ③ 외부전문가의 직무교육 실시	17	
	애로사항 해결방법	① 고용주가 듣고 직접 해결 ② 고용주가 듣고 해결제도 절차 운영 ③ 필요 경우 외부전문가 도움으로 해결	18	

< 표19 > 설문지 설문 구성 3 - 종사원 대상

변수명		설문문항	문항 번호	문항 수
인구통계 학적특성	성별	남/여	I-1	13
	결혼여부	기혼/미혼	I-2	
	연령	_세	I-3	
	최종학력	중졸 이하/고졸 이하/대졸 이하/대학원 이상	I-4	
	근무부서	홀/주방/관리/주차관리	I-5	
	고용형태	정규직/ 비정규직/무급가족종사자/유급가족종사자	I-6	
	근무시간	일평균/주평균/월평균 _시간	I-7	
	월 휴무일수	_회	I-8	
	총 경력년수	_년 _개월	I-9	
	근무기간	_년 _개월	I-10	
	급여형태	시급/일급/월급/연봉/무급	I-11	
	가입4대보험	국민연금/건강보험/고용보험/산재보험/해당사항없음	I-12	
	국적	대한민국/기타	I-13	
태도	고용주 신뢰	1.나는 고용주의 경영능력을 신뢰한다.	II-1,2, 3	3
		2.나는 고용주의 경영윤리를 신뢰한다.		
		3.나는 고용주의 경영투명성을 신뢰한다.		
	직무만족	4.나는 현재 하고 있는 일이 만족한다.	II-4,5, 6,7,8,9, 10, 11,12, 13	9
		5.나는 지금 하는 일에 성취감과 보람을 느낀다.		
		6.나는 상사와의 관계를 만족한다.		
		7.나는 동료와의 관계를 만족한다.		
		8.나는 임금에 대하여 만족한다.		
		9.나는 복지후생에 대하여 만족한다.		
		10.나는 발전기회(승진, 교육)에 대하여 만족한다.		
		11.나는 근무시간에 대하여 만족한다.		
	12.나는 작업환경에 대하여 만족한다.			
	이직의도	13.나는 가끔 다른 사업장으로 옮기고 싶은 생각이 있다.	II-13, 14	2
		14.나는 가끔 다른 일을 하고 싶다는 생각이 있다.		

3) 연구 표본

본 연구의 연구 가설을 검증하기 위해 통계청의 표준산업분류에 의한 대분류 'H'에서 중분류 55 숙박 및 음식점업에서 소분류 552 음식점업에서 세분류 5521에서 세세분류인 55211의 한식업종 중 종사원 1명-50명 이하의 음식점을 분석 대상으로 하였다. 종사원 50인 이하의 음식점을 대상으로 한 이유는 국내 음식점의 98.1%가 종사원 9인 이하로 구성되어 있기 때문이다. 응답자는 사업장의 인사 제도에 대한 정보를 가장 잘 제공할 수 있는 고용주와 그 인사 제도를 적용받는 같은 사업장에 근무하는 종사원에게 설문 응답을 요청하였다. 본 연구를 위한 자료는 크게 고용주 설문지와 종사원 설문지의 두 가지 종류로 제작하였다. 고용주 설문지에서는 고용주가 운영하는 사업장의 통계와 사업장에서 운영하고 있는 인적자원관리의 관행 방법을 묻는 설문으로 구성하였다.

설문지는 국내외 선행연구들을 고찰하여 개발하였고 13개 음식점업의 고용주를 대상으로 인터뷰를 실시한 다음 미비점을 보완하여 설문지를 최종 확정하였다. 본 연구를 위한 자료는 크게 고용주 설문지와 종사원 설문지의 두 종류로 제작하였다. 고용주 설문지에서는 고용주가 운영하는 사업장의 사항과 사업장에서 운영하고 있는 인적자원관리의 관행 방법을 묻는 설문으로 구성하였다. 종사원 설문지는 개인사항과 만족도의 설문으로 구성되었다. 설문 조사는 2010년 4월 1일-20일까지 20일간 설문지를 서울 경기지역 한식업종 음식점을 직접 방문하여 고용주 120명과 종사원인 유·무료 가족종사자, 종업원 840명을 대상으로 배포하였고, 고용주 91부 종사원 503부의 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중 인적자원관리 유형 분류에 적합한 고용주 78부(응답률:85.7%)와 종사원 390부(응답률:77.5%)를 연구 분석에 사용하였다. 분석은 SPSS 18.0을 이용하여 분석하였다.

고용주 설문 통계는 < 표20 >과 같다. 성별은 남자 60.3%, 여자 38.5%

이고, 연령은 40대 미만 24.4%, 40대 이상 26.9%, 50대 이상이 48.7%이며, 음식점업 전문교육 수행여부는 '있다' 66.7%, '없다'가 33.3%이다. 음식점 운영 만족여부에서 '아주만족' 6.4%, '만족' 48.7%, '보통' 38.5%, '불만' 5.1%, '아주불만' 1.3%로 설문자의 90%이상이 보통 이상이었다. 현재 사업장 운영기간은 5년 미만 29.5%, 5년 이상-10년 미만 12.8%, 10년 이상 57.7%로 70% 이상이 5년 이상 운영하고 있다. 사업장의 총 종사자 수는 4명 이하 5.1%, 5명 이상-9명 이하가 42.3%, 10명 이상 52.6%로 설문자 반 이상이 중규모의 사업장을 운영하고 있다. 종사원 취업 형태는 정규직은 42.7%, 비정규직 40%, 가족종사자는 8.3%이고, 경영형태는 독립점포가 69.2%, 체인점은 26.4%이다.

고용주와 같은 사업장의 종사원들 390명의 설문지의 인구통계학적 자료는 < 표21 >과 같다. 성별에서 남자와 여자는 31%, 68.7%이고 연령은 30대 미만 17.9%, 30대 이상 22.8%, 40대 이상 34.6%, 50대 이상 23.3%이고, 근무부서는 홀 56.7%, 주방 35.6%, 관리6.7%, 주차관리 1%이다. 고용형태는 정규직 67.2%, 비정규직 25.6%, 유·무급가족종사자 7.2%이고, 내국인이 82.1% 외국인 17.7%이고 음식점업 경력기간은 2년 미만 15.1%, 2년 이상-5년 미만 25.4%, 5년 이상-10년 미만 33.1%, 10년 이상 25.1%이다.

< 표20 > 고용주의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(N=78)	비율(%)
성별	남자	47	60.3
	여자	35	38.5
	무응답	1	1.1
연령	40대 미만	19	24.4
	40대 이상	21	26.9
	50대 이상	38	48.7
전문교육 활동참여	있다	52	66.7
	없다	26	33.3
음식점운영 만족여부	아주만족	5	6.4
	만족	38	48.7
	보통	30	38.5
	불만	4	5.1
	아주불만	1	1.3
음식점 총 운영기간	5년 미만	23	29.5
	5년 이상-10년 미만	10	12.8
	10년 이상-15년 미만	18	23.1
	15년 이상	27	34.6
현재 사업장 운영기간	5년 미만	34	43.6
	5년 이상-10년 미만	17	21.8
	10년 이상	27	34.6
종사자수	1명-4명 이하	4	5.1
	5명 이상-9명 이하	33	42.3
	10명 이상	41	52.6
종사원 취업형태	정규직	384	42.7
	비정규직	360	40.0
	가족종사자	75	8.3
비정규직형태	기간제근로자	150	41.7
	단시간근로자	143	39.7
	일일근로자	67	18.6
경영형태	독립점포	54	69.2
	체인점포	23	26.4
	무응답	1	1.1

< 표21 > 종사원의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(N=390)	비율(%)
성별	남자	121	31.0
	여자	268	68.7
결혼여부	무응답	1	0.3
	기혼	277	71.0
	미혼	110	28.2
연령	무응답	3	0.7
	30대 미만	70	17.9
	30대	39	22.8
	40대	135	34.6
	50대이상	91	23.3
최종학력	무응답	5	1.3
	중졸 이하	64	16.4
	고졸 이하	183	46.9
	대졸 이하	137	35.1
	대학원 이상	5	1.3
근무부서	무응답	1	0.3
	홀	221	56.7
	주방	139	35.6
	관리	26	6.7
	주차	4	1.0
고용형태	정규직	262	67.2
	비정규직	100	25.6
	무급 가족종사자	10	2.6
	유급 가족종사자	18	4.6
국적	대한민국	320	82.1
	기타	69	17.7
	무응답	1	0.3
음식업 경력기간	2년 미만	59	15.1
	2년 이상-5년 미만	99	25.4
	5년 이상-10년 미만	129	33.1
	10년 이상	98	25.1
	무응답	5	1.3
현 음식사업장 근무기간	2년미만	184	47.2
	2년 이상-5년 미만	123	31.5
	5년 이상-10년 미만	45	11.5
	10년 이상	28	7.2
	무응답	10	2.6

IV. 실증 분석 결과

1. 신뢰도 및 타당성 분석

1) 신뢰도 분석

신뢰도 검사는 변수 측정의 정확성 정도를 판정하는 통계적 자료로 Cronbach's α 값이 .60 이상이면 정확한 측정도구로 인정한다. 따라서 연구 모형에 포함된 질적 성과 개념들을 구성하는 항목들의 내적 일관성에 대해서 Cronbach's α 값을 사용하였다. 각 연구 변수를 구성하는 측정 지표들에 대한 응답자들의 내적 일관성 분석을 한 결과 < 표22 >에 나타난 바와 같이 고용주 신뢰의 α 값은 .952, 직무만족 α 값은 .919, 이직의도 α 값은 .705로 Cronbach's α 값이 일반적으로 요구되어지는 0.6 이상으로 나타나 높은 수준의 내적 일관성을 보였다.

< 표22 > 신뢰도 분석 결과

요인명	측정항목	문항수	Cronbach's α
고용주 신뢰	고용주의 경영능력	3	0.952
	고용주의 경영윤리		
	고용주의 경영투명성		
직무만족	현재하고 있는 일의 만족	9	0.919
	하는 일에 성취감과 보람		
	상사와의 관계		
	동료와의 관계		
	적당한 임금		
	적당한 복지 후생		
	적당한 발전기회		
	적당한 근무시간		
적당한 작업환경			
이직의도	다른 사업장 이동 생각	2	0.705
	전직의향		

2) 타당도 분석

타당성 검사는 측정 문항의 내용 타당성을 검증하는 방법으로 여러 변수가 공통적으로 설명하는 설명량이 60%이상이면 내용적으로 잘 만들어진 측정 도구이다. 본 연구에서 사용된 측정 도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하게 측정하고 있는지와 측정 도구들이 서로 잘 구별되는지에 관한 집중 타당도와 판별 타당도를 검증하기 위해 질적 성과 측정항목인 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도에 대해 요인 분석을 실시하였다. 해당 요인이 아닌 다른 요인으로 묶인 상사와의 관계와 동료와의 관계에 대한 직무만족의 3번, 4번 문항을 제외하고 요인 부하량이 높은 총 12개 문항을 최종 분석에 사용하였다. 12개 문항에 대해 요인 분석을 한 결과는 < 표23 >과 같다.

< 표23 > 타당도 분석 결과

요인	측정항목	요인 1	요인 2	요인 3
		직무만족	신뢰	이직
고용주 신뢰	고용주의 경영능력		.921	
	고용주의 경영윤리		.908	
	고용주의 경영투명성		.879	
직무만족	현재하고 있는 일에 만족	.747		
	하는 일에 성취감과 보람	.752		
	적당한 임금	.849		
	적당한 복지 후생	.848		
	적당한 발전 기회	.813		
	적당한 근무 시간	.798		
	적당한 작업 환경	.715		
이직의도	다른 사업장			.851
	다른 일			.841
고유치		4.655	2.846	1.802
분산비(%)		38.795	23.715	15.019
누적분산비(%)		38.795	62.510	77.529

2. 가설 검증

1) 인적자원관리 유형에 따른 질적 성과 차이

(1) 인적자원관리 유형에 따른 고용주 신뢰 차이

인적자원관리 유형에 따른 종업원의 고용주 신뢰 차이를 분석한 결과, < 표24 >에 나타난 것과 같이 인적자원관리 유형에 따라 고용주 신뢰는 유의한 차이($F=4.061$, $p<0.05$)를 보였다. 이는 인적자원관리 유형에 따라 고용주 신뢰 수준이 달라지며, 연공·능력형 인적자원관리(평균=4.11)가 직무성과형 인적자원관리(평균=3.85) 보다 신뢰 수준이 더 높음을 알 수 있다. 따라서 '인적자원관리 유형에 따라 고용주 신뢰에 차이가 있을 것이다.'라는 가설 1-1이 채택되었다.

< 표24 > 인적자원관리 유형과 고용주 신뢰

인적자원관리 유형	N	평균	표준편차	F값	유의 확률
연공·능력형 HRM	59	4.11	0.44	4.061	0.047**
직무성과형 HRM	19	3.85	0.65		
합계	78	4.05	0.51		

** $p<0.05$

(2) 인적자원관리 유형에 따른 직무만족 차이

인적자원관리 유형에 따라 종업원의 직무만족 수준이 달라지는지를 분석한 결과, < 표25 >에 나타난 것과 같이 인적자원관리 유형에 따라 종업원의 직무만족 수준이 유의한 차이를 보이지 않았다($F=2.221$, $p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다'라는 가설

1-2가 채택되지 못했다.

< 표25 > 인적자원관리 유형과 직무만족

인적자원관리 유형	N	평균	표준편차	F값	유의 확률
연공·능력형 HRM	58	3.49	0.54	2.221	0.140
직무성과형 HRM	19	3.29	0.50		
합계	77	3.44	0.54		

(3) 인적자원관리 유형에 따른 이직의도 차이

인적자원관리 유형에 따라 종업원의 이직의도 수준이 달라지는지를 분석한 결과, < 표26 >에 나타난 것과 같이 인적자원관리 유형에 따라 이직의도가 유의한 차이를 보이지 않았다($F=0.341$, $p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형에 따라 이직의도에 차이가 있을 것이다'라는 가설 1-3이 채택되지 못했다.

< 표26 > 인적자원관리 유형과 이직의도

인적자원관리 유형	N	평균	표준편차	F값	유의 확률
연공·능력형 HRM	59	2.90	0.66	0.341	0.561
직무성과형 HRM	19	3.00	0.66		
합계	78	2.93	0.66		

2) 인적자원관리 유형에 따른 양적 성과 차이

(1) 인적자원관리 유형에 따른 인당 매출액 차이

인적자원관리 유형에 따라 사업장의 인당 매출액 차이를 분석한 결과, <

표27 >에 나타난 것과 같이 인적자원관리 유형에 따라 사업장의 인당 매출액이 유의한 차이를 보이지 않았다($F=.327, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형에 따라 인당 매출액에 차이가 있을 것이다'라는 가설 2-1이 채택되지 못했다.

본 연구에서 인적자원관리 유형이 매출에서 차이가 나지 않는 것으로 나타난 이유를 추정하면 다음과 같다. 직무성과형 인적자원관리를 도입한 음식점의 고용주들만 인사제도를 정확히 인식할 뿐이고, 종사원들에게 적극적으로 실행을 안했을 것이다. 종사원 입장에서는 이 유형에 따른 혜택을 못 받거나 전통적인 연공형 인적자원관리와의 차이를 인식을 못하는 것으로 볼 수 있겠다.

< 표27 > 인적자원관리 유형과 인당 매출액

인적자원관리 유형	N	평균	표준편차	F값	유의 확률
연공·능력형 HRM	58	59,942,974	25,112,075	.327	.569
직무성과형 HRM	19	63,936,217	30,151,126		
합계	77	60,928,319	26,292,127		

(2) 인적자원관리 유형에 따른 매출액 증감 차이

인적자원관리 유형에 따라 사업장의 매출액 증감 정도가 달라지는지를 분석한 결과, < 표28 >에 나타난 것과 같이 인적자원관리 유형에 따라 사업장의 매출액 증감 여부가 유의한 차이를 보였다($F=5.269, p<.05$). 이로부터 인적자원관리 유형에 따라 사업장의 매출액 증감이 달라지며, 직무성과형 인적자원관리(평균=2.3684)가 연공·능력형 인적자원관리(평균=1.8983)보다 매출액 증감이 더 큰 것을 알 수 있다. 따라서 '인적자원관리 유형에 따라 인당 매출액 증감에 차이가 있을 것이다'라는 가설2-2는 채택되었다.

< 표28 > 인적자원관리 유형과 매출액 증감

인적자원관리 유형	N	평균	표준편차	F값	유의 확률
연공·능력형 HRM	59	1.8983	.78113	5.269	.024**
직무성과형 HRM	19	2.3684	.76089		
합계	78	2.0128	.79762		

**p<.05

(3) 인적자원관리 유형에 따른 이익 증감 차이

인적자원관리 유형에 따라 사업장의 이익 증감 정도가 달라지는지를 분석한 결과, < 표29 >에 나타난 것과 같이 인적자원관리 유형에 따라 사업장의 이익 증감이 유의한 차이를 보이지 않았다. 따라서 '인적자원관리 유형에 따라 이익 증감에 차이가 있을 것이다'라는 가설 2-3이 채택되지 못했다.

< 표29 > 인적자원관리 유형과 이익 증감

인적자원관리 유형	N	평균	표준편차	F값	유의 확률
연공·능력형 HRM	59	1.6610	.75681	1.859	.177
직무성과형 HRM	19	1.9474	.91127		
합계	78	1.7308	.80054		

3) 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과

(1) 인적자원관리 유형과 고용주 신뢰 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과

본 연구에서는 조직 규모의 조절효과는 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과를 통해 분석하였다.

인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라질 것이라는 가설을 검증한 결과, < 표30 >에 인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라지는 것으로 나타났다 (F=3.337, p<0.1). 따라서 '인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다'라는 가설 3-1은 채택되었다.

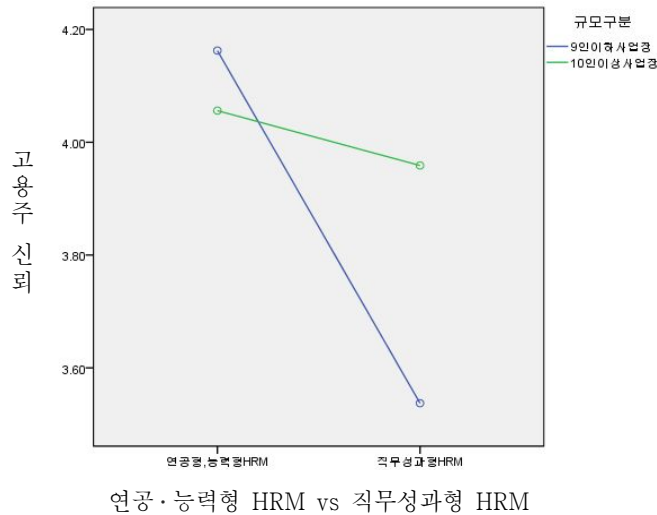
< 표30 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
고용주 신뢰	HRM 유형	1.537	1.537	1.872	.402
	조직 규모	.292	.292	.356	.658
	HRM 유형*조직 규모	.821	.821	3.337	.072*

*p<0.1

구체적인 상호작용효과를 나타낸 것은 < 그림2 >와 같다. 10인 이상의 사업장인 경우에 연공·능력형 인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리의 고용주 신뢰 수준의 차이가 크지 않지만 9인 이하의 사업장에서는 연공·능력형 인적자원관리가 직무성과형 인적자원관리에 비해 고용주 신뢰가 상당히 높음을 알 수 있다. 이는 조직 규모에 상관없이 연공·능력형 인적자원관리의 종사원이 직무성과형 인적자원관리의 종사원보다 고용주 신뢰에 미치는 효과가 더 높았다.

< 그림2 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과



(2) 인적자원관리 유형과 직무만족 간에 있어서 조직 규모의 조절 효과

'인적자원관리 유형이 직무만족 수준에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라질 것이다'라는 가설 3-2를 검증한 결과, < 표31 >에 인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=2.402, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설3-2는 채택되지 못했다.

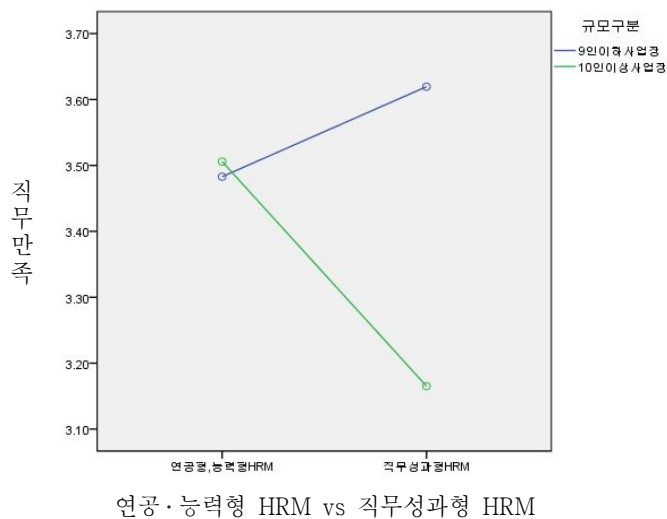
그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림3 >을 통해 구체적으로 두 사업장 간의 직무만족 수준의 차이를 살펴보면 연공·능력형 인적자원관리를 사용하는 경우 두 사업장 간 직무만족 수준의 차이가 미미하나, 직무성과형 인적자원관리를 사용하는 경우 9인 이하 규모의 사업장이 10인 이상

의 사업장보다 직무만족 수준이 상당히 높은 것을 알 수 있다.

< 표31 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
직무만족	HRM 유형	0.123	0.123	0.183	0.743
	조직 규모	0.548	0.548	0.817	0.532
	HRM 유형*조직 규모	0.670	0.670	2.402	0.125

< 그림3 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과



(3) 인적자원관리 유형과 이직의도 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과

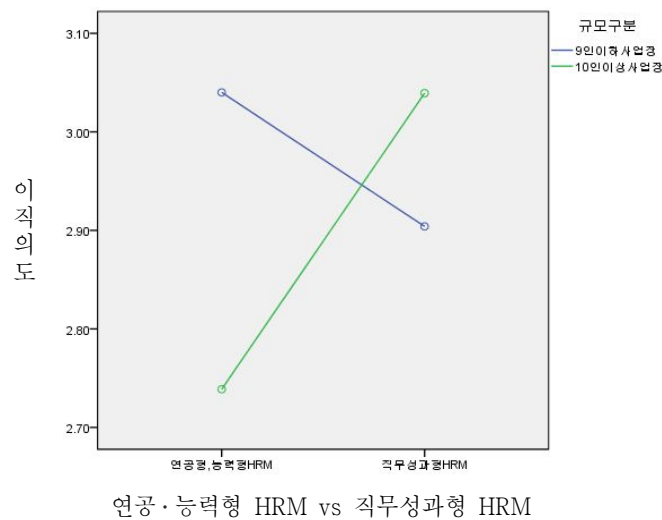
'인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라질 것이다'라는 가설 3-3을 검증한 결과, < 표32 > 인적자원관리 유형이

이직의도에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=1.311, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 3-3은 채택되지 못했다.

< 표32 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
이직의도	HRM 유형	0.080	0.080	0.142	0.770
	조직 규모	0.081	0.081	0.145	0.769
	HRM 유형*조직 규모	0.561	0.561	1.311	0.256

< 그림4 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과



그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효

과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림4 >를 통해 구체적으로 두 사업장 간의 이직의도 수준의 차이를 살펴보면, 9인 이하 사업장의 경우 연공·능력형 인적자원관리를 사용할 때가 직무성과형 인적자원관리를 사용하는 것보다 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났으며, 10인 이상 규모의 사업장 경우 연공·능력형 인적자원관리보다 직무성과형 인적자원관리가 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다.

4) 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과

(1) 인적자원관리 유형과 인당 매출액 간 관계에 대한 조직 규모의 조절효과

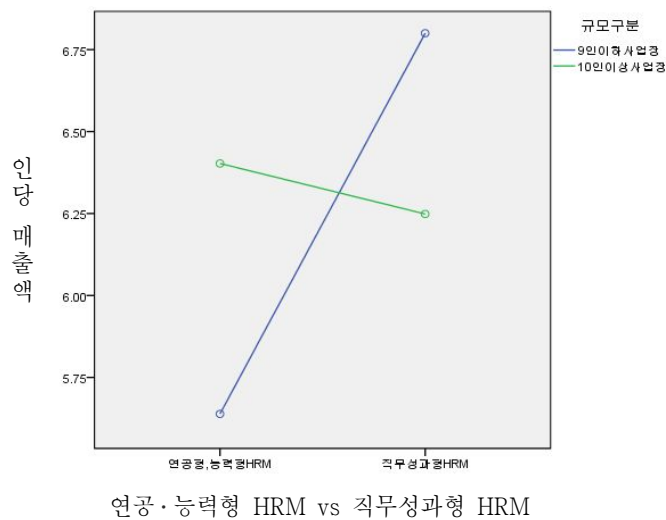
'인적자원관리 유형이 인당 매출액 수준에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라질 것이다'라는 가설 4-1을 검증한 결과, < 표33 > 인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.722, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 4-1은 채택되지 못했다.

< 표33 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
인당 매출액	HRM 유형	2.977	2.977	0.586	0.584
	조직 규모	0.132	0.132	0.026	0.898
	HRM 유형*조직 규모	5.079	5.079	0.722	0.398

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림5 >를 통해 구체적으로 사업장 간의 인당 매출액의 차이를 살펴보면, 9인 이하의 사업장의 경우 연공·능력형 인적자원관리 보다 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 인당 매출액이 상당히 높은 것으로 나타났다.

< 그림5 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과



(2) 인적자원관리 유형과 매출액 증감 간 관계에 대한 조직 규모의 조절효과

'인적자원관리 유형이 매출액 증감 수준에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라질 것이다'라는 가설 4-2를 검증한 결과, < 표34 > 인적자원관리 유형이 매출액 증감 수준에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.045, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 매출액 증감에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 4-2

는 채택되지 못했다.

< 표34 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
매출액 증감	HRM 유형	1.905	1.905	70.961	0.075
	조직 규모	0.899	0.899	33.486	0.109
	HRM 유형*조직 규모	0.027	0.027	0.045	0.832

(3) 인적자원관리 유형과 이익 증감 간 관계에 대한 조직 규모의 조절 효과

인적자원관리 유형이 이익 증감 수준에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라질 것이다'라는 가설 4-3을 검증한 결과< 표35 >, 인적자원관리 유형이 이익 증감 수준에 미치는 효과가 조직 규모에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=0.032$, $p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 이익 증감에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 4-3은 기각되었다.

< 표35 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
매출액 증감	HRM 유형	0.607	0.607	29.508	0.116
	조직 규모	0.688	0.688	33.486	0.109
	HRM 유형*조직 규모	0.021	0.021	0.032	0.857

5) 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 대한 정규직 비율 정도의 조절효과

(1) 인적자원관리 유형과 고용주 신뢰 간 관계에 대한 정규직 비율 정도의 조절효과

인적자원관리 유형이 고용주 신뢰 수준에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라질 것이다'라는 가설 5-1을 검증한 결과, < 표36 >에 인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.815, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 5-1은 채택되지 못했다.

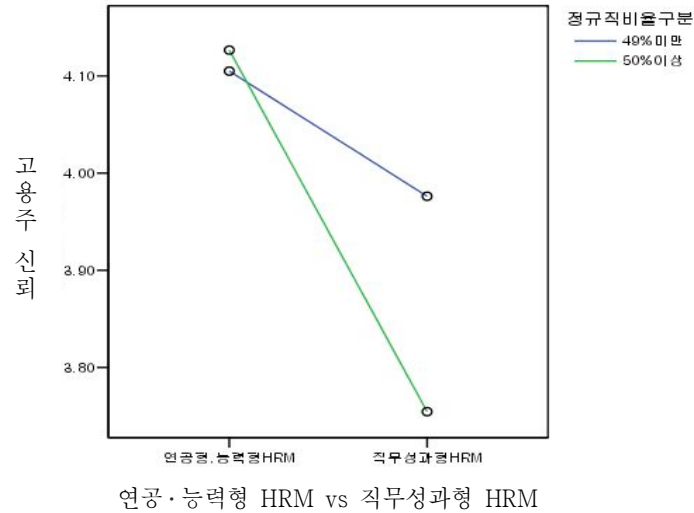
< 표36 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
고용주 신뢰	HRM 유형	.877	.877	4.238	.288
	정규직비율	.140	.140	.676	.562
	HRM 유형*정규직비율	.207	.207	.815	.370

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림6 >를 통해 구체적으로 정규직 비율에 따라 고용주 신뢰 수준의 차이를 살펴보면, 정규직 비율이 50% 미만인 사업장의 경우 연공·능력형 인적자원관리가 직무성과형 인적자원관리 보다 고용주 신뢰 수준이 높으며, 정규직 비율이 50% 이상인 경우 연공·능력형 인적자원관리가 직무성과형 인적자원관리 보다 고용주 신

되 수준이 훨씬 높은 것을 알 수 있다.

< 그림6 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과



(2) 인적자원관리 유형과 직무만족 간 관계에 대한 정규직 비율 정도의 조절효과

인적자원관리 유형이 직무만족 수준에 미치는 효과가 정규직 비율 정도가 따라 달라질 것이다'라는 가설 5-2를 검증한 결과, < 표37 > 인적자원관리 유형이 직무만족 수준에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.019, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 조직 규모에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 5-2는 채택되지 못했다.

< 표37 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
직무만족	HRM 유형	0.648	0.648	121.240	0.058
	정규직비율	0.019	0.019	3.579	0.310
	HRM 유형*정규직비율	0.05	0.05	0.019	0.892

(3) 인적자원관리 유형과 이직의도 간 관계에 대한 정규직 비율 정도의 조절효과

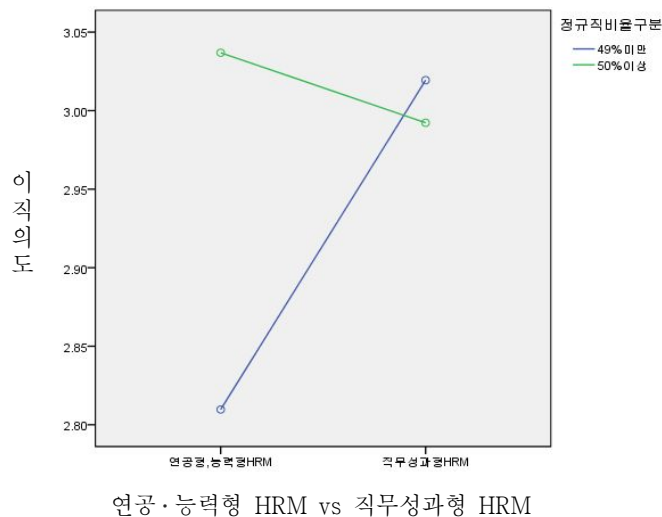
'인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과가 정규직 비율 정도가 따라 달라질 것이다'라는 가설 5-3을 검증한 결과, < 표38 >에 인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.517, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 5-3은 채택되지 못했다.

< 표38 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
이직의도	HRM 유형	0.095	0.095	0.412	0.633
	정규직비율	0.140	0.140	0.619	0.576
	HRM 유형*정규직비율	0.226	0.226	0.517	0.474

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림7 >을 통해 구체적으로 정규직 비율에 따라 이직의도 수준의 차이를 살펴보면, 정규직 비율이 50% 미만인 사업장의 경우 연공·능력형 인적자원관리보다 직무성과형 인적자원관리가 이직의도가 높으나, 정규직 비율이 50% 이상인 경우에는 연공·능력형 인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리의 이직 수준의 차이가 크지 않은 것을 알 수 있다.

< 그림7 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과



6) HRM 유형과 양적 성과 간 관계에 대한 정규직 비율의 조절효과

(1) HRM 유형과 인당 매출액 간 관계에 대한 정규직 비율의 조절효과

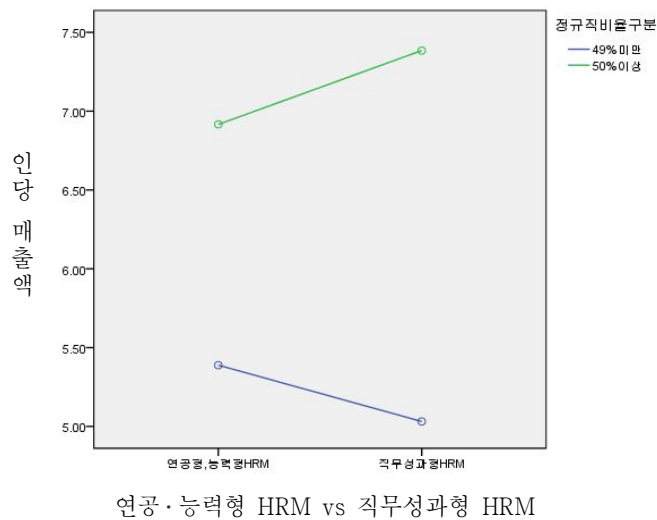
'인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과가 정규직 비율 정도가 따라 달라질 것이다'라는 가설 6-1을 검증한 결과, < 표39 > 인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라지지 않

는 것으로 나타났다($F=.372, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 정규직비율에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 6-1은 채택되지 못했다.

< 표39 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
인당 매출액	HRM 유형	0.043	0.043	0.018	0.915
	정규직비율	52.299	52.299	22.092	0.133
	HRM 유형*정규직비율	2.367	2.367	0.372	0.544

< 그림8 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과



그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림8 >을 통해 구체적으로 정

규직 비율에 따라 인당 매출액의 차이를 살펴보면, 정규직 비율이 50% 이상인 사업장이 정규직 비율이 50% 미만인 사업장보다 연공·능력형 인적자원관리과 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 모두 인당 매출액이 상당히 높음을 알 수 있다.

(2) HRM 유형과 매출액 증감 간 관계에 대한 정규직 비율 정도의 조절효과

'인적자원관리 유형이 매출액 증감 수준에 미치는 효과가 정규직 비율 정도가 따라 달라질 것이다'라는 가설 6-2을 검증한 결과, < 표40 > 인적자원관리 유형이 매출액 증감 수준에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.940, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 매출액 증감에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 6-2는 채택되지 못했다.

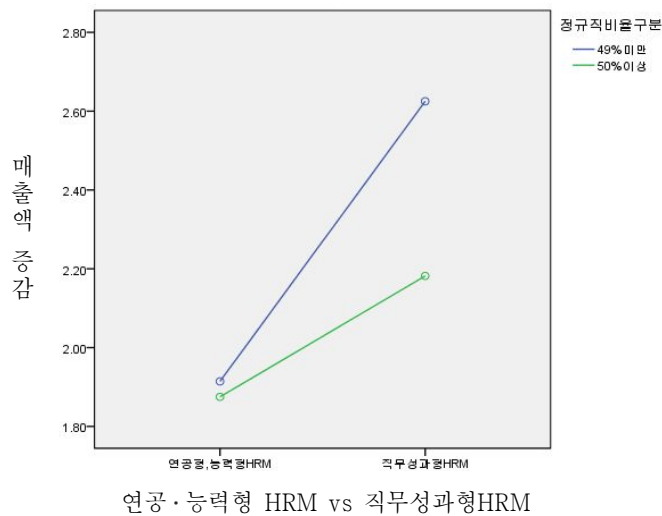
< 표40 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과 결과

변수		제곱합	평균제곱	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
매출액 증감	HRM 유형	3.618	3.618	6.347	.241
	정규직비율	0.13	0.813	1.427	.444
	HRM 유형*정규직비율	0.570	0.570	0.940	.335

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. 그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림9 >를 통해 구체적으로 정규직 비율에 따라 매출액 증감의 차이

를 살펴보면, 정규직 비율이 50% 이상인 사업장보다 정규직 비율이 50% 미만인 사업장이 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 매출액이 더 많이 증가함을 알 수 있다.

< 그림9 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과



(3) 인적자원관리 유형과 이익 증감 간 관계에 대한 정규직 비율의 조절효과

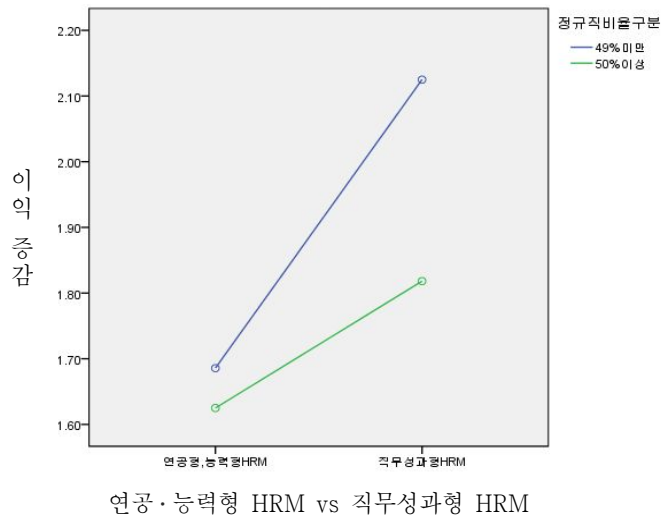
'인적자원관리 유형이 이익 증감 수준에 미치는 효과가 정규직 비율 정도가 따라 달라질 것이다'라는 가설 6-3을 검증한 결과, < 표41 > 인적자원관리 유형이 이익 증감에 미치는 효과가 정규직 비율 정도에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.329, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 정규직 비율에 따라 차이가 있을 것이다.' 라는 가설 6-3은 채택되지 못했다.

< 표41 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
이익 증감	HRM 유형	1.398	1.398	6.604	0.236
	정규직비율	0.472	0.472	2.230	0.376
	HRM 유형*정규직비율	0.212	0.212	0.329	0.568

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. <그림 10>을 통해 정규직 비율에 따라 이익 증감의 차이를 구체적으로 보면, 정규직 비율이 50% 이상인 사업장보다 정규직 비율이 50% 미만인 사업장이 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 이익 증감이 더 많은 것을 알 수 있다.

< 그림10 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과



7) 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 대한 경영 형태의 조절효과

(1) 인적자원관리 유형과 고용주 신뢰 간 관계에 대한 경영 형태의 조절효과

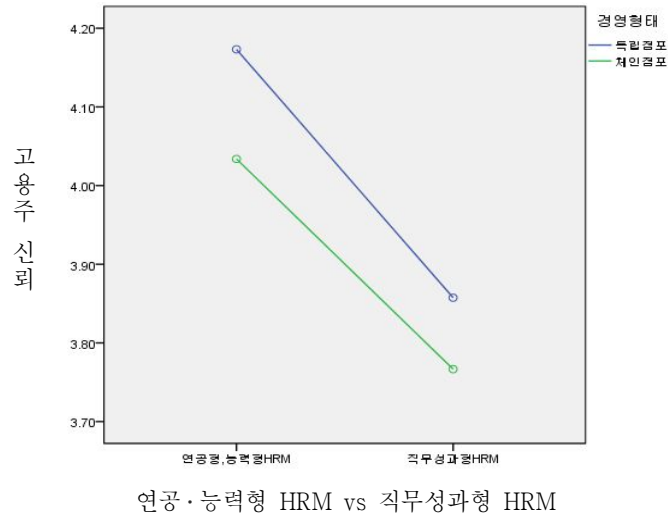
'인적자원관리 유형이 고용주 신뢰 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라질 것이다'라는 가설 7-1을 검증한 결과, < 표42 > 인적자원관리 유형이 고용주 신뢰 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.015, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 고용주 신뢰에 미치는 효과는 경영형태에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 7-1은 채택되지 못했다.

< 표42 > 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
고용주 신뢰	HRM 유형	.536	.536	144.066	.053
	경영 형태	.084	.084	22.459	.132
	HRM 유형*경영 형태	.004	.004	.015	.904

< 그림11 >을 통해 경영 형태에 따라 고용주 신뢰 수준의 차이를 살펴보면 독립 점포가 체인 점포보다 연공·능력형 인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 모두 고용주에 대한 신뢰 수준이 다소 높은 것으로 나타났다.

< 그림11 > 고용주 신뢰에서 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과



(2) 인적자원관리 유형과 직무만족 간 관계에 대한 경영 형태의 조절효과

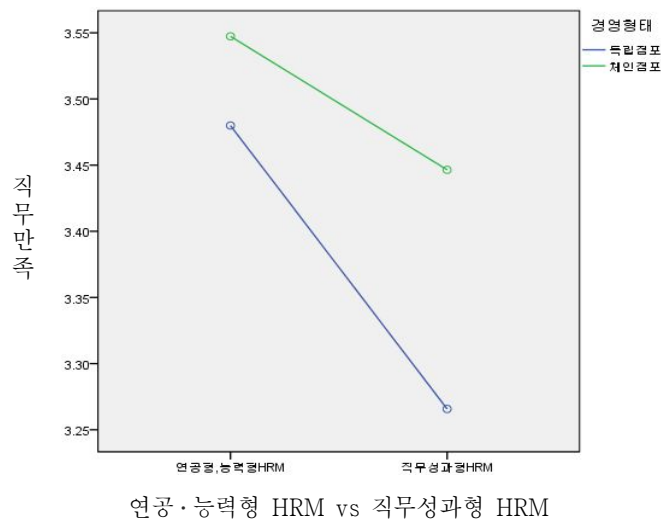
'인적자원관리 유형이 직무만족 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라질 것이다'라는 가설 7-2을 검증한 결과, < 표43 > 인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=.071, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 직무만족에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 7-1은 채택되지 못했다.

< 그림12 >를 통해 경영 형태에 따라 직무만족 수준의 차이를 살펴보면 체인 점포가 독립 점포보다 연공·능력형 인적자원관리과 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 모두 종업원들의 직무만족 수준이 높은 것으로 나타났다.

< 표43 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
직무 만족	HRM 유형	0.157	0.157	7.737	0.220
	경영 형태	0.097	0.097	4.797	0.273
	HRM 유형*경영 형태	0.020	0.020	0.071	0.791

< 그림12 > 직무만족에 대한 인적자원관리 유형과
경영 형태의 상호작용효과



(3) 인적자원관리 유형과 이직의도 간 관계에 대한 경영 형태의 조절효과

'인적자원관리 유형이 이직의도 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라질 것이다'라는 가설 7-3을 검증한 결과, < 표44 >에 인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=0.350, p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 이직의도에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 7-3은 채택되지 못

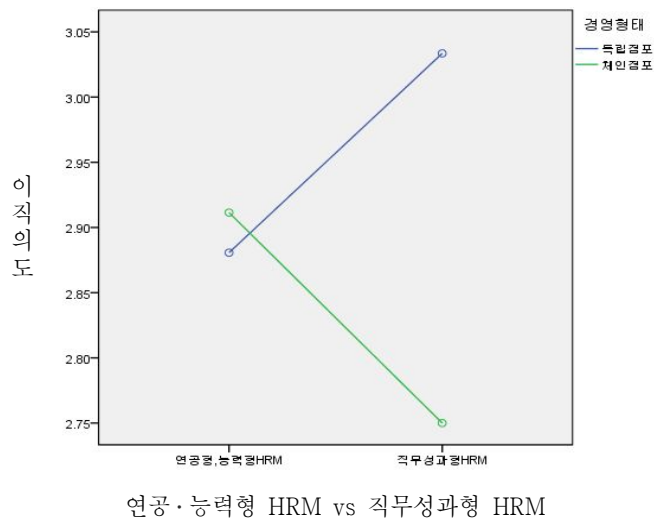
했다.

< 표44 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과 결과

종속변수	변수	제곱합	평균제곱	F값	유의 확률
	독립변수				
이직 의도	HRM 유형	0.000	0.000	0.001	0.983
	경영 형태	0.101	0.101	0.647	0.569
	HRM 유형*경영 형태	0.156	0.156	0.350	0.556

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림13 >을 통해 경영 형태에 따라 이직의도 수준의 차이를 구체적으로 살펴보면, 직무성과형 인적자원관리를 사용하는 경우 독립 점포가 체인 점포보다 이직의도가 상당히 높은 것으로 나타났다.

< 그림13 > 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과



8) 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 경영형태의 조절효과

(1) 인적자원관리 유형과 인당 매출액 간 관계에 있어서 경영형태의 조절효과

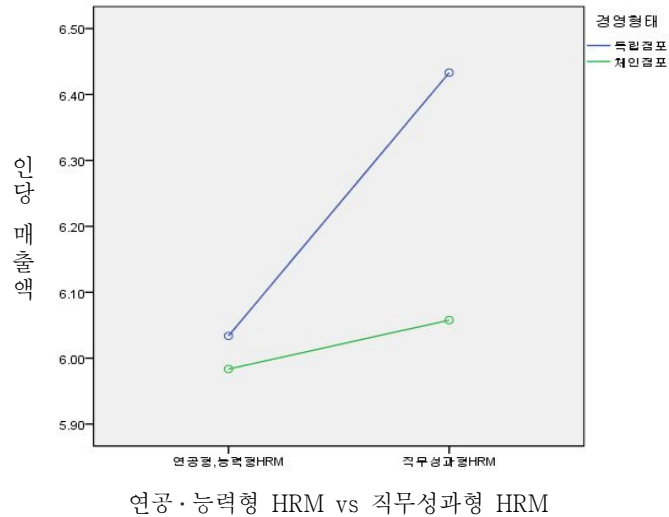
'인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라질 것이다'라는 가설 8-1을 검증한 결과 < 표45 >, 인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과가 경영형태에 따라 달라지지 않는 것으로 나타났다($F=0.023$, $p>0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 인당 매출액에 미치는 효과는 경영형태에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 8-1은 채택되지 못했다.

< 표45 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
인당 매출액	HRM 유형	0.354	0.354	2.122	0.383
	경영 형태	0.286	0.286	1.715	0.415
	HRM 유형*경영 형태	0.167	0.167	0.023	0.880

그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림14 >을 통해 경영 형태에 따라 인당 매출액의 차이를 구체적으로 살펴보면, 독립 점포의 경우 체인 점포 보다 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 인당 매출액이 더 높음을 알 수 있다.

< 그림14 > 인당 매출액에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과



(2) 인적자원관리 유형과 매출액 증감 간 관계에 있어서 경영 형태의 상호작용효과

'인적자원관리 유형이 매출액 증감 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라질 것이다'라는 가설 8-2를 검증한 결과, < 표46 >에 인적자원관리 유형이 매출액 증감 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라지는 것으로 나타났다($F=2.832, p<0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 매출액 증감에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 8-2는 채택되었다.

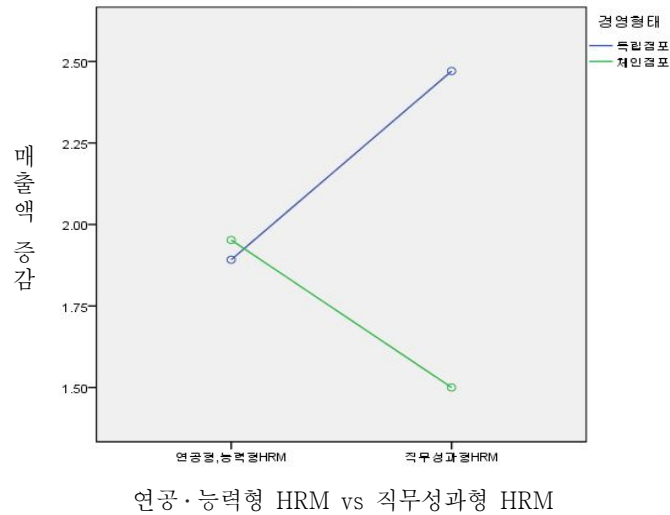
구체적으로 경영 형태의 상호작용효과를 해석하기 위해 도표로 나타낸 결과 < 그림15 >, 매출액 증감에서 독립점포는 직무성과형HRM이 체인점포에서는 연공·능력형 인적자원관리를 사용할 때 효과적이다.

< 표46 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과 결과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
매출액 증감	HRM 유형	.025	.025	.015	.922
	경영 형태	1.308	1.308	.779	.540
	HRM 유형*경영 형태	1.678	1.678	2.832	.097

*p<0.1

< 그림15 > 매출액 증감에 대한 인적자원관리
유형과 경영 형태의 상호작용효과



(3) 인적자원관리 유형과 이익 증감 간 관계에 있어서 경영 형태의 상호작용효과

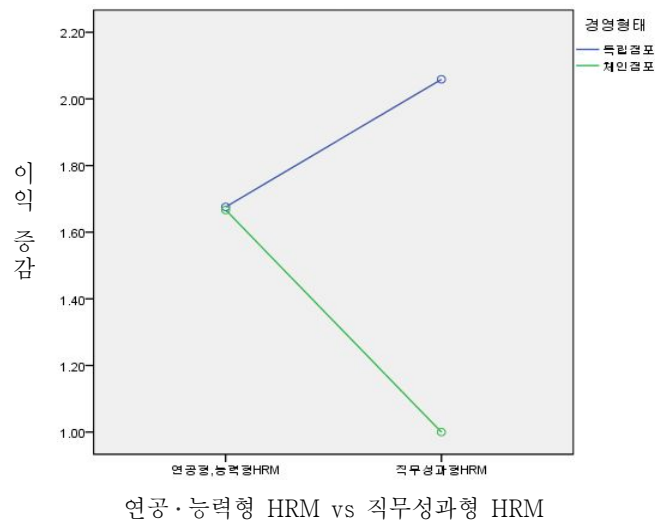
'인적자원관리 유형이 이익 증감 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라질 것이다'라는 가설 8-3을 검증한 결과, < 표47 > 인적자원관리 유형이 이익 증감 수준에 미치는 효과가 경영 형태에 따라 달라지지 않는 것으

로 나타났다($F=2.778, p=0.1$). 따라서 '인적자원관리 유형이 이익증감에 미치는 효과는 경영 형태에 따라 차이가 있을 것이다.'라는 가설 8-3은 채택되지 못했다.

< 표47 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과

변수		제공합	평균제공	F값	유의 확률
종속변수	독립변수				
이익 증감	HRM 유형	0.127	0.127	0.073	0.832
	경영 형태	1.800	1.800	1.035	0.495
	HRM유형*경영 형태	1.740	1.740	2.778	0.100

< 그림16 > 이익 증감에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과



그러나 주효과가 유의하지 않기 때문에 그 두 주효과에 의한 상호작용효과도 유의하지 않은 결과를 줄 수 있다. < 그림16 >을 통해 경영 형태에

따른 이익 증감 수준을 살펴보면, 독립점포는 직무성과형 인적자원관리가 효과적인 것으로 나타나며 체인 점포는 연공·능력급 인적자원관리가 효과적인 것으로 나타났다.

V. 결 론

1. 연구 결과의 요약

본 연구는 음식점업의 인적자원관리 유형을 분류해 보고 유형과 경영 성과간의 차이를 살펴, 음식점업에 맞는 효율적 인적자원관리를 도출해 성과 증대를 위한 개선 방안을 제안하는데 있다. 음식점업의 인적자원관리 유형 분류를 위해 통계청의 국내 표준산업분류표에서 세세분류표가 55211인 한 식업종 고용주에게 사업장의 인적자원관리 현황 파악과 양적 성과에 대한 설문문을 하였고, 질적 성과 설문은 인적자원관리 현황 파악 설문문에 응한 고용주의 사업장에 근무하는 종사원들을 대상으로 설문하였다.

본 연구에서는 선행연구에서 도출한 세 가지 인적자원관리 유형인 연공형 인적자원관리, 능력형 인적자원관리, 직무성과형 인적자원관리를 중심으로 사전 테스트한 결과 3가지 유형이 구별된 것이 아니라 모두 혼재된 유형 한 가지 유형으로 파악되었다. 그래서 유형 분류 기준을 인간중심 관리인 속인적 인적자원관리와 직무중심의 속직적 인적자원관리로 재분류한 결과 연공·능력형 인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리 두 가지 유형을 도출하고 표본을 분석하였다.

연공·능력형 인적자원관리는 분석에 활용한 표본 중 76%로 많은 비율을 차지하며 전통적인 국내 기업의 인적자원관리 시스템인 관계지향적 형태를 띠고 있었다. 직무성과형 인적자원관리는 분석에 활용한 표본 중 24%로 인적자원에 대한 투자를 적극적으로 실시하는 음식점들로 성과지향적 형태를 띠고 있다.

그리고 경영 성과는 질적 성과와 양적 성과로 구분하였다. 질적 성과는 인적자원관리 활동에 의해 직접적으로 영향을 받게 되는 결과물로서 본 연

구에서는 종사원들의 인식과 태도인 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도를 중심으로 살펴보았다. 양적 성과는 조직 차원에서 궁극적인 성과 지표로서 본 연구에서는 한식업종의 인당 매출액과 매출액 증감, 이익 증감으로 살펴보았다. 그리고 위의 변수들과 조절효과로는 조직 규모와 경영 형태, 정규직 비율의 상호작용효과도 살펴보았다. 한식업종의 2가지 인적자원관리 유형과 경영 성과는 ANOVA분석을 활용해 가설검증을 하였다. 결과를 요약하면 다음과 같다.

본 연구의 첫째 가설인 인적자원관리 유형과 질적 성과에 대한 차이 분석 결과는 다음과 같다. 고용주의 경영능력, 경영 윤리, 경영 투명성이 포함된 고용주 신뢰는 연공·능력형 인적자원관리의 종사원이 직무성과형 인적자원관리의 종사원보다 고용주를 더 신뢰하는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족과 이직의도는 유의한 차이를 보이지 않았다. 그래서 가설1은 부분적으로 채택되었다. 음식점업의 종사원 수가 9인 이하 사업장이 98.1%로 규모가 소형이다. 연공·능력형 인적자원관리가 고용주와 종사원간의 소통은 수직적이지만 사업장에서 고용주의 책임있는 가부장적 관리, 즉 가족같이 관리하는 것이 종사원들로 하여금 고용주를 신뢰하는 것으로 볼 수 있다. 그런 반면 직무성과형 인적자원관리는 본 연구의 한식업종 사업장에서 실행하는 비율도 낮고, 유형 분류에서 항목 비율이 연공·능력형보다 낮게 나타나듯이 이 유형을 도입해 적용한 사업장들은 직무성과형 체재로 아직 정착되지 못한 것으로 나타났다. 이 유형은 고용주의 신뢰여부에 따라 종사원 보상의 증감에 영향을 주는데 고용주의 경영 능력, 경영 윤리, 경영 투명성을 연공·능력형 인적자원관리보다 종사원이 신뢰하지 못하는 것은 이 유형에 대해 고용주가 실행을 제대로 못하거나, 종업원이 보상 혜택을 충분히 못 받는 것으로 볼 수 있다. 즉 고용주의 신뢰 평가에서 종사원들은 본인이 원하는 것만큼 보상을 받은 경우는 높게 평가를 할 것이고 기준 이하의 보상을 받은 경우는 고용주 신뢰 만족도가 낮을 것이다.

둘째 가설인 인적자원관리 유형에 따라 양적 성과에 대한 차이분석 결과는 다음과 같다. 사업장의 매출액 증감에서는 직무성과형 인적자원관리가 연공·능력형인적자원관리 보다 매출액이 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 인당 매출액과 이익 증감은 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2는 부분적으로 채택되었다. 본 연구의 직무성과형 인적자원관리의 매출액 증가 원인은 종업원의 잠재능력 개발, 지속적인 교육훈련, 성과에 대한 보상으로 볼 수 있다. 그런데 본 연구의 설문자는 50인 이하의 사업장 고용주이므로 비용이 발생하는 종사원 잠재 능력 개발과 교육에 지속적으로 투자할 고용주의 수는 낮을 것이다. 이 유형이 매출에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것은 성과에 대한 보상으로 볼 수 있다.

셋째 가설인 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 있어서 조직 규모의 상호작용효과의 결과는 다음과 같다. 고용주 신뢰에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과는 유의한 것으로 나타났고, 직무만족과 이직의도에서는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 3은 부분적으로 채택되었다. 10인 이상의 사업장인 경우는 연공·능력형 인적자원관리가 효과적으로 나타나며, 9인 이하의 사업장에서도 연공·능력형 인적자원관리가 효과적인 것으로 나타났다. 이는 조직 규모에 상관없이 연공·능력형 인적자원관리 종사원이 직무성과형 인적자원관리 종사원보다 고용주 신뢰에 효과적인 것으로 나타났다. 연공·능력형 인적자원관리는 고용주와 종업원의 수직적 소통으로 고용주의 일방적인 경영 형태로 종업원에게 경영 능력이나 경영 윤리, 경영투명성 같은 소통해야 할 일은 없지만, 적은 종사원과 같이 근무하면서 가족같이 관리하는 것은 종사원들이 고용주를 인간적인 면에서 신뢰하는 것으로 볼 수 있다. 직무성과형 인적자원관리는 10인 이상의 조직 규모가 9인 이하의 조직 규모 보다 고용주 신뢰가 훨씬 높은 것으로 나타난 것은 5-10명 규모의 사업장은 운영적 구조를 갖고 있지 않다는 Rami (2008)의 주장과 일치하는 것으로 조직 규모가 작은 곳보다는 큰 곳이 체

계적이어서 고용주 신뢰가 높게 나타나는 것으로 추정할 수 있다.

넷째 가설인 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 조직 규모의 조절효과의 결과는 다음과 같다. 인당 매출액과 매출액증감, 이익증감에 대한 인적자원관리 유형과 조직 규모의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 4는 채택되지 않았다. 인당 매출액에서 10인 이상 사업장에서는 두 유형간의 차이가 별로 없지만, 9인 이하 사업장에서는 직무성과형 인적자원관리를 사용할 때 인당 매출액이 상당히 높은 것으로 나타났다.

다섯째 가설은 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 있어서 정규직 비율 정도의 조절효과의 결과는 다음과 같다. 고용주 신뢰, 직무만족, 이직의도에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 5는 채택되지 않았다. 상호작용효과는 유의하지 않지만 정규직 비율이 50%미만 사업장의 경우 경영주 신뢰는 연공·능력형 인적자원관리가 효과적으로 나타나며, 정규직 50% 이상 사업장의 경우도 연공·능력형 인적자원관리가 효과적으로 나타났다. 한식업종에서는 정규직 비율에 상관없이 연공·능력형 인적자원관리 사업장의 종사원들이 고용주를 신뢰하는 것으로 볼 수 있다. 이직의도는 정규직 50% 미만인 경우 직무성과형 인적자원관리가 높게 나타나고 정규직 50% 이상인 경우는 연공·능력형 인적자원관리가 높게 나타났다. 이는 비정규직 종업원 비율이 높은 직무성과형 인적자원관리를 실행하는 사업장의 종업원 이직의도가 높은 것으로 볼 수 있다.

여섯째 가설은 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 정규직 비율 정도의 조절효과 결과는 다음과 같다. 인당 매출액, 매출액 증감, 이익증감에 대한 인적자원관리 유형과 정규직 비율의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 6은 채택되지 않았다.

일곱째 가설은 인적자원관리 유형과 질적 성과 간 관계에 있어서 경영 형태의 상호작용효과의 결과는 다음과 같다. 고용주신뢰, 직무만족, 이직의도

에 대한 인적자원관리 유형과 경영 형태의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 7은 채택되지 않았다. 상호작용효과는 유의하지 않으나 이직의도는 독립점포에서는 직무성과형 인적자원관리가 체인점포에서는 연공·능력형 인적자원관리가 높게 나타났다.

여덟째 가설은 인적자원관리 유형과 양적 성과 간 관계에 있어서 경영 형태의 상호작용효과의 결과는 다음과 같다. 매출액증감은 경영 형태에서 유의한 수준으로 나타났으나, 인당 매출액과 이익 증감은 유의하지 않아 가설 8은 부분적으로 채택되었다. 매출액 증감에서 독립 점포의 경우 직무성과형 인적자원관리가 효과 있고 체인 점포의 경우는 연공·능력형 인적자원관리가 효과가 있다.

2. 연구의 시사점

국내 음식점업을 대상으로 하는 인적자원관리 유형과 성과에 대한 실증 연구가 전혀 없는 실정이다. 본 연구에서는 소규모 산업인 음식점업 중 한식업종의 인적자원관리 존재와 유형을 고용주의 현장 면담과 여러 선행연구를 통해 도출하여 실증 연구를 수행했다는 데 의미가 있다. 본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 국내 음식점업 중 한식업종의 인적자원관리 유형 분류는 선행연구에서 박준성(1997)이 분류한 연공형, 능력형, 직무성과형의 3가지 인적자원관리 유형이 분석 결과 존재하지 않았다. 분석 결과는, 가부장적 방식인 연공형 인적자원관리가 주류를 차지하면서 곳곳에 능력형과 직무성과형 인적자원관리의 관행들이 부분적으로 같이 나타난 3가지 유형이 모두 혼영된 연공형 인적자원관리 한 가지 유형으로 나타났다. 이에 국내 음식점업의 인적자원관리는 독특하고 공통적인 인적자원관리의 원칙과 정책에 따라 일관

되게 분류된 인적자원관리 유형들이 아닌 여러 가지 유형이 혼영된 한 가지 인적자원관리 유형을 사용하고 있는 것으로 분석되었다. 그리고 인간 중심으로 속인적과 직무중심의 속직적을 기준으로 재분류한 결과 조사 대상 사업장의 76%가 속인적 인적자원관리로 구성되었고 속직적인 직무성과형 인적자원관리를 활용하는 음식점업의 비율은 24%로 적었다. 그래서 국내의 한식업종의 인적자원관리 유형은 연공형을 중심의 복합적 인적자원관리 1개 또는 연공·능력형 인적자원관리와 직무성과형 인적자원관리 2개의 유형이 존재하는 단순한 인적자원관리를 하고 있다.

둘째, 인적자원관리 유형과 경영 성과의 관계에서 유형별 경영 성과에 미치는 효과가 상이함을 실증적으로 보여주었다. 속인적으로 분류한 연공·능력형인적자원관리는 경영 성과 중에서 질적 성과인 고용주신뢰, 속직적으로 분류한 직무형 인적자원관리에서는 양적 성과인 사업장의 매출증가에서 긍정적인 영향을 미쳤다.

셋째, 음식점업계에서는 직무성과형 인적자원관리에 대한 지속적인 투자와 관심이 필요함을 확인해 줬다. 인적자원관리가 적용하기에는 운영 시스템적으로 무리가 있는 조직 규모인 9인 이하 사업장이 98.1%로 대부분 중소기업인 국내의 음식점업에서 경영 성과를 갖기 위해서는 매출액에 영향을 미치는 직무성과형 인적자원관리가 더 적합한 것으로 분석결과 나타났다. 그러나 이 유형은 인적자원관리 유형 분류 시 인사제도에 맞는 문항 비율이 낮은 것과 이 유형 적용 사업장이 적은 것은 한식업종에서 직무성과형 인적자원관리를 널리 사용하지 않은 것으로 볼 수 있다. 또한 종사원들의 고용주 신뢰에서 연공·능력형 인적자원관리보다 낮게 나타난 것은 첫째 고용주들만 이 유형을 인식하고 있는 것으로 볼 수 있고 둘째, 종업원들의 매출증감에 따른 혜택이 적을 수 있으며, 셋째, 종사원이 기대한 만큼 보상을 받지 못할 경우일 것이다. 그래서 장기적인 관점에서 종업원에 꾸준한 투자와 고용주의 관심이 요청된다고 볼 수 있다.

3. 연구의 한계점

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 소규모 음식점업의 인적자원관리에 대한 변화를 전문잡지 및 신문 기사와 음식점 고용주의 현장 인터뷰로 1997년 외환위기 이후 진행되었다는 믿음을 가지고 진행되었다. 서구의 이론적인 틀에서 벗어나 국내의 전통적인 인적자원관리인 연공형과 변화된 능력이나 성과주의 인적자원관리를 음식점업에 적용하여 데이터 분석을 해본 결과 능력, 성과주의가 포함된 연공형 인적자원관리 하나의 유형으로 분류되었다. 이는 국내 기업을 대상으로 한 인적자원관리 유형을 규모면이나 운영면이 다른 음식점에 적용하기에는 무리가 있는 것으로 나타났다. 따라서 차후에는 음식점업에 맞는 인적자원관리 관행들을 찾아내고 그 관행들로부터 음식점업에 맞는 유형을 찾아낼 때 국내 음식점업의 인적자원관리 유형들을 정확하게 분류하고 분석할 수 있으리라 생각한다.

둘째, 본 연구 대상이 음식점업 중 한식업종의 적은 표본만을 대상으로 하고 있어 본 연구 결과가 전체 한식업종을 대상으로 일반화하기에는 무리가 따를 수 있다. 향후 연구에서는 한식업종 중에서 전문점별 또는 업태별 비교 연구를 통해 이루어질 필요가 있다.

셋째, 인적자원관리 유형을 도입하여 활용함으로써 경영 성과에 영향을 미치는가를 확인하는데 상당한 시간이 걸린다. 본 연구에서는 인적자원관리 유형의 활용 정도와 인지된 경영 성과를 동일 시점에서 측정하였고 양적 성과인 인당매출액과 사업장 매출액과 사업장 이익을 인적자원관리 유형 활용 정도를 측정한 시점보다 앞선 시점의 주관적 지표를 활용하였다. 따라서 본 연구는 이들 간에 존재하는 시간차를 고려하지 못한 한계가 있다. 향후 동일한 조사를 통한 시계열 자료의 확보가 필요하다.

마지막으로 인적자원관리 유형을 분류하는 기준 측정으로 설문지의 인적 자원관리 현황들을 명목척도로 사용한 것은 탐색적 연구는 가능하게 하지만 통계학적으로 문제가 제기될 수 있다. 이는 향후 연구에서 보완되어야 할 부분임을 밝힌다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- 강혜정·윤혜현. 2003. 패밀리 레스토랑 비정규직종사원 직무만족요인이 이
직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 「호텔경영학연구」, 15(4): 89-
103.
- 권동인·박호환. 2003. 고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서
지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구. 「인사관리연구」, 27(2):
1-30.
- 김기태·조봉순. 2008. 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구-인적
자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 「인사조직연구」,
16(1): 115-157.
- 김두라. 2004. 한국 외식산업의 성장요인 : 소득변수를 중심으로. 경기대학
교 대학원 박사학위 논문.
- 김동배. 2001. 참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중
심으로. 「인사관리연구」, 25(1): 199-227.
- 김동배·김주일. 2003. 비정규직 활용의 영향요인. 「노동정책연구」, 2(4):
17-38.
- 김동배·주낙성. 2001. 조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구.
「인사·조직연구」 9(2): 249-278.
- 김민주·김준호. 2005. 콘도미니엄의 정규직 종업원과 비정규직 종업원 간의
직무태도 및 조직태도 비교 분석. 「관광·레저연구」, 17(3): 151-170.
- 김상표. 2006. 몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계. 「인
적자원관리연구」, 13(4): 15-36.

- 김수정. 2009. 호텔 비정규직 종사원의 근로조건 및 관리방안에 대한 만족도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「호텔경영학 연구」, 18(3): 63-80.
- 김우영·김응규. 2001. 자영업주와 임금근로자의 직업만족도 비교분석. 「중소기업연구」, 23(3): 29-54.
- 김윤호·한수진·박오원 . 2008. 인적자원관리 시스템 유형분류와 유형별 조직성과의 차이. 「경영학 연구」, 38(3): 737-771.
- 김재구·임상훈·김동배. 2003. 인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구 -제조업 생산직을 중심으로. 「인사관리연구」, 27(3): 31-53.
- 김진희·심원술. 2004. 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 영향. 「인력개발연구」, 6(2): 1-17.
- 나정기, 1998. 「외식산업의 이해」. 서울 : 백산출판사.
- 민승기·고종석. 1994. 기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 18: 65-90.
- 박봉규·권혁기, 2004. 비정규직 근로자의 직무태도와 조직시민행동에 관한 연구. 「인적자원관리」, 10: 81-101.
- 박재호. 2004. 벤처기업 리더의 핵심역량에 관한연구. 「영남지역발전연구」, 32: 23-50.
- 박준성. 1986. 보상의 정당성 지각과 인사관리의 전개방향에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 10: 63-89.
- 박준성. 1991. 한국통신의 직능자격제도 도입 차당성에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 15: 57-81.
- 박준성. 1995. 「인재육성형 신인사제도」. 서울 : 비북스
- 박준성. 1996. 월급제의 배경과 대처방안. 「산업관계연구」, 16(1): 155-169.

- 박준성. 1997. 일본기업의 인력관리 동향. 「임금연구」, (한국 경영자총협회). 여름호: 36-49.
- 박준성·김환일. 2008. 한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구. 「인사관리연구」, 32(3): 1-37.
- 배중석. 1999. 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 「인사·조직연구」, 11(2): 133-169.
- 배중석. 2001. 인적자원관리와 기업성과 : 비판적 고찰과 한국기업 적용과제. 「인사관리연구」, 25(3): 1-30.
- 배중석·사정혜. 2003. 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 「인사·조직연구」, 11(2): 133-169.
- 배중석·박오원. 2005. 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석. 「인사·조직연구」, 13(2): 147-186.
- Park, W. S., & Yu, G. C. 2002. HRM in Korea: Transformation and new patterns, In Z. Rhee & E. Chang(Eds.), *Korean business and management*: 367-392. Seoul: Hollym.
- 송보화. 2006. 인적자원관리 시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰 -제조업을 중심으로. 「경영학연구」, 35(1): 331-363.
- 송원석. 1998. 한국 관료들의 다원적 공직몰입과 무사안일 행태. 「한국행정연구」, 7(3): 153-174.
- 송준호·김인호·김도경. 2007. 「인적자원관리」. 서울 : 범한.
- 신창락. 1994. 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구. 국민대학교 박사학위 논문.
- 안관영·이규만. 2005. 중소기업체 종사자의 조직공정성 인지도와 이직의도의 관계에 대한 연구. 「대한경영학회지」, 27(3): 77-97.
- 양혁승. 2002. 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개

- 관. 「인사관리연구」, 26(2): 113-142.
- 오세조·김상덕·오일두. 2003. 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향. 「연세경영연구」, 40(1): 23-46.
- 오세조·윤홍근·이수동·변영식·임영균. 2005. 「프랜차이즈 경영원론」. 서울 : 두남
- 유규창. 1998. 인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구. 「경영학연구」, 27(3): 585-610.
- 유규창. 1998. 「직능급 도입을 위한 평가제도 개선방안」. 한국노동연구원.
- 유규창·김동원. 2003. 한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구. 「경영학 연구」, 31(7): 1887-1915.
- 유규창·박우성. 2007. 성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과, 「인사조직연구」, 15(3): 187-224.
- 이애주·김순하. 2006. 호텔 한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입 고객지향성에 미치는 영향. 「한국 호텔외식 경영학회」, 15(5): 119-135.
- 이종범·남외자·이충섭. 2009. 외식기업의 내부마케팅이 종업원 만족과 이직에 미치는 영향. 「호텔경영학 연구」, 18(6): 287-303.
- Chang, E. 2006, Individual pay for performance and commitment HR practices in Seoull Korea. *Journal of World Business*, 41: 368-381.
- 전광호·김상요. 2003. 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입, 이직의도와의 관계에서 대안 매력도의 역할, 「한국유통학회,유통연구」, 9(2): 45-73.
- 정권택·박경규·임효창. 2008. 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향, 「인적자원개발연구」, 11(2): 79-106.
- 정범구·박준성. 1997. 평가시스템에 있어서 분배공정성, 절차공정성, 신뢰성의 상호작용효과. 「한국 인사·조직학회」, 13: 73-109.

- 정영양. 2008. 성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. 「인사관리연구」, 32(3): 69-94.
- 정진희·김인호·홍정화. 2004. 인적자원 가치의 측정지표관리가 기업의 경영성과에 미치는 영향. 「회계정보연구」, 22(1) :99-130.
- 조동훈·조준모, 2009. 노동조합과 성별 임금격차에 관한 연구. 「한국경제연구학회」, 24: 83-108.
- 천희숙·한경수. 2003. 산업연관분석을 적용한 국내 외식산업의 경제적 파급효과 분석. 「대한지역사회영양학회」, 8(5): 763-769.
- 한국노동연구원. 2002. 「21세기형 인적자원관리: 뉴 패러다임과 실천과제」. 서울 : 명경사.
- 황정희. 2009. 조직신뢰와 상사 신뢰의 형성과 결과 프로세스. 성신여대 대학원 박사학위 논문.

[외국 문헌]

- Akin, G. & Hoplain, D. 1986. Fining the Culture of Productivity. *Orgaizational Dynamics*, 7.
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and indusrial relations systems in American steel mimimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, and Turgay Avci. 2003. The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employee's Affective and Performand Outcomes, *Journal of*

- the Academy of Marketing Science*, 31(3): 272–286.
- Bae, J. S., & Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502–517.
- Baird, L. & I. Meshoulam, 1998. Managing toward strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13.
- Bamber, P. A. & I. Meshoulam, 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact (Advanced topics in organizational behavior)*. Oaks, CA. Sage Publications.
- Bassi, L. J. & McMurrer, D. P. 1998. Training Investment Can Mean Financial Performance, *Training and Development*, 52(5): 40–42.
- Becker, B. E. & Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4): 779–801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53–101.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. & D. Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Biggadike, E. Ralph. 1980. *Market evolution*. Unpublished manuscript.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley & Sons.

- Boselie, P. Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67–94.
- Bowen, D. E. & R. Johnston. 1999. Inter Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2): 131–181.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P. & Hong, Y. 2006. Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209–218.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949–969.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802–835.
- Dess, G. G. & Robbins, R. B. Jr. 1984. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measure: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3): 265–273.
- Dyer, L. & Reeves, T. 1995. Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656–670.
- Dyer, Jr., W. G. & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory*

and Practice, 19(1), 71–84.

- Ferris, G. R., Barnum, D. T., Rosen, S. D., Holleran L. P., & Dulebohn, J. H. 1995. Toward business–university partnerships in human resource management: Integration of science and practice. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds), *Handbook of human resource management*: 1–13. Cambridge, MA: Blackwell.
- Gardner, T. M. Moyruhan, L. M. Park, H. J. Wright, P. M. 2001. *Begining to Unlock the Black Box IN the Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Emplotee Outcomes*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Working Paper: 01–12
- Ganesan, S. 1994. Determinands of long–term Orientation in Buyer–Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58(April): 1–19
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. L. 1975. The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes*: 131–185. New York: Wiley.
- Guest, D. E. 1997. Human Resource Managementft and Perfoemanand: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 89(3), 263–275.
- Guest, D. E. 2001. Human resource management: When research confronts theory. *Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1092–1106.
- Guthrie, J. P. 2001. High–Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of*

- Manadement, 44(1):180–190.
- Hackman J K. & Oldman, G. R. 1976. Motivation through the design of work : test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 250–279.
- Hart, Christopher W. L., Heskett, and W. Earle Sasser Jr. 1990. The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, 68, 148–156.
- Harel, G. H. & Tzafrir, S. S. 1999. The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38(3): 185–200.
- Heslid, M. A., S. E. Jackson, and R. S. Schuler. 1997. Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40(1): 171–188.
- Hill, S. 1981. *Competition and Control at Work*, London: Heinemann
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20: 379–403
- Hoque, Z. & James, W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factor; Impact on organization performance, *Journal of Management Accounting Research*, 12(1): 1–17
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.
- Huselid, M. A. 1995, The Impact of Human Resource Management

- Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 40(1): 171–188.
- Ichinoski, C., Kochen, T., Levine, D., Olson, C., and G. Strauss. 1996. What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations*. 35(3): 299–333
- Iverson R. D., & Pullman J.a. 2000. Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger : An event history analysis, 「*Journal of Management*」 26(5), 977–1003.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter(Eds.), *Annual review of psychology*, 46: 237–264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Judge , T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. 2000. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127: 376–407.
- Kalleberg, A. & Moody, I. 1994. Human Resource Management and Organizational Performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7): 948–962.
- Khatri, N. 2000. Management Human Resource for Competitive Advantage: A Study of companies in Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2).
- Karambayya, R. 1989. Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequence, Northwestern University, Ph. D. Dissertation.

- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds), 1996. *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Kochan, T. A. & Osterman, P.1994. *The mutual gains enterprise*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699–727.
- Lewis, M. C. & Lambert, D. M.(1991), A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2): 205–225
- Locke, E. A. 1976. *The nature and causes of job satisfaction in M. D. Dunnette(ed): Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48(2): 197–221.
- Mayers. J. P. and Allen. N. J. 1984. Testing the side-theory of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372–378.
- Mayer, R. C., David, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709–734.
- Mill, R. C. 2001. *Restaurant Management: Customers, Operations, and Employees*. New Jersey: Prentice Hall.
- M. Quinlan, C. Mayhew, P. Bohle. 2001. The Global Expansion of

- Precarious Employment, Work Disorganization and Consequences for Occupational Health: A Review of Recent Research. *International Journal of Health Services*, 31(2): 335–414
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 1997. *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (2nd ed), Chicago, IL: IRWIN.
- Nooteboom, B. 1994. Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(4), 327–347.
- Osterman, P. 1987. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26:: 46–67
- Parker, R. and J. Kohlmeyer III, 2005. Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 30: 357–369.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing The Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1995. Comparative Advantage through the Effective Management of People, *Academy of Management of People*, *Academy of Management Executive*, 9(1): 55–72.
- Pfeffer, J. 1998. Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 96–124.
- F. K. Pil & J. P. MacDuffie, 1996. The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3): 423–455.
- Porter, N. A. & Becker, M. J. 1973. Job Satisfaction and Performance, An Empirical Test of Some Theoretical Propositions, *Organizational*

- Behavior and Human Performance*, 9(2): 268.
- Rogers, E. W. & Wright, P. M. 1998. Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management Problem, Prospects, and Performance Information Market, *Human Resource Management Review*, 8(3): 311–331
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Cramerrer, C. 1998. Not so different after all: A cross–discipline view trust. *Academy of Management Review*, 23: 393–404.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 2005 Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of HRM Practices. *HRM Planing*, 10(3): 125–141.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. 2005. A quarter–century review of human resource management in the U. S. : The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1): 1–25.
- Sivades, E. & Dwyer, R. F. 2000. An examination of organizational factors influenceing new product success in internal and alliance–based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–43.
- Snell, S. A. 1992. Control theory in strategic human resource management: The mediating effert of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35: 292–327.
- Snell, S. A. & Dean, J. W., Jr. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3): 467–504.
- Steel, R. P. & Ovalle, N. K.(1984), A Review and Meta–Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and

- Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69: 673–686.
- Tan, H. H. & Tan C. S. F. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126: 241–260.
- N. Tichy, C. Fombrun & M. A. Devanna. 1982. *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Working paper No. 279.
- Tilly, C. 1992. Dualism in Part-time Employment, *Industrial Relations*, 31: 330–347.
- Urich, D. 1997. *Human resource champion: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Walton, R. E. 1985, From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, 2: 77–84.
- Wright, P. M. & Gardner, T. M. 2000. *Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice and firm performance relationship*. Working paper, ILR, Cornell University.
- Wright, P. M. & McMahan, G. 1992. Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 2 : 295–320
- Wright, P. M. & Snell, S. A. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3): 203–225
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery, J. E. 2001. Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and

- suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54: 875-901
- Yu, G. C. 1996. Organizational choice of human resource management systems: A taxonomic approach. Ph. D. dissertation. University of Wisconsin-Madison.
- Zeidman, Philip F. 1998. *Franchising*, International Franchise Association, Educational Foundation, Inc.
- Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional source of economic structure, 1840-1920. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, vol. 8:53-111. Greenwich, CT: JAI Press

[기 타]

- 통계청. 「음식점업 매출액 규모」, 2010.
- 통계청. 「경제활동인구 부가조사」, 2008.
- 통계청. 「한식업종 사업체」, 2007.
- 통계청. 「전체 사업체」 소상공인, 2003
- 외식경제신문. 2006-4-24. 효율적 인력관리 성과급 제도 활용하라, 6면.
- 창업경영신문. 2010년 한국창업시장 전망. 3-3-2010,
<http://www.sbiznews.com>.
- 삼성경제연구소. 2008. 고현철·배노조·이상우·최유중. 성과주의 인사의 진화방향, 3-3-2010, <http://www.seri.org/db/dbReptV.html?menu=db02&submenu=&pgno=11&pubkey=db20080514001>
- Rami Schayek. Characteristics of Small Business Definition, 5-27-2008, [www.Small and Medium Business](http://www.SmallandMediumBusiness.com).

Abstract

Restaurant industry HRM type and Performance

Kwon, Chang-Sim
Department of Business Administration
Graduate School of
Sungshin Women's University

The restaurant industry of Republic of Korea is small business which 98.1% of whole restaurant industry have employees of nine or under and is operating around family of a means of living. The restaurant industry is service industry and people industry requiring people, but traditionally it has low awareness and is so difficult in recruitment and maintenance of employee because of 3D type of industry that is always experiencing labor shortage .

Besides, employee management is also going through difficulty of qualitative growth because traditional personnel management is being implemented by rule of thumb on the basis of empirical and subjective perspective.

The restaurant industry is inadequate to use the HRM(Human Resource Management) general corporations utilize in its size and operation. But since economic crisis of 1997, it experienced change of economic and social environments as well as difficulties such as recession, drop in sales, and deep competition. As a result, market of restaurant industry expanded in size of 60 trillion won.

Also the employers of restaurants realized the importance of employees facing customers directly in competitiveness and the change of HRM type happened.

Therefore the aim of this study is to draw HRM type of domestic restaurant industry having not been done in the meantime in exploratory study, reveal efficient HRM pattern of restaurant industry through examination of difference between HRM type and performance, and suggest the improvement method for performance increase.

The sample of this study is 91 employers and 475 employees working in Korean restaurant industry taking 50% of number of domestic restaurant industry. As a result of survey, seniority and ability-based system and job performance-based system were drawn as HRM type restaurant industry was using. The measurement variables of business performance was classified with qualitative performance and quantitative performance. Qualitative performance was measured with trust of owner, job satisfaction, and turnover intention and quantitative performance was measured with sales per person, variation in sales, and variation in profit. In addition to those analysis, interacting effects of organization size, business type and ratio of full-time employees were analysed to examine the effect difference in business performance variables.

The results of this study are as follows.

First, employees working in restaurant industry using seniority and ability-based system were higher than employees working in restaurant industry using job performance-based system in the level

of trust of owner among qualitative performances.

Second, organizations using job performance-based system were higher than organizations using seniority and ability-based system in the variation in sales among quantitative performances.

Third, employees of organizations using seniority and ability-based system trusted owner regardless of organization size in interaction effect between HRM type and organizational size on trust of owner.

Fourth, job performance-based system in independent store and seniority and ability-based system in chain store had a higher sales in interaction effect between HRM type and business pattern on variation in sales.

The meaning and Implication of this study on basis of these results are as follows.

First, even though empirical study on type of HRM and performance targeting restaurant industry have lacked in the meantime, this study deduced Korean restaurant industry's HRM type. On pre-test the HRM type restaurant industry was using revealed that seniority-based system hold a large majority and partly combination of ability-based system and job performance-based system was practicing at once. As a result, it was revealed that most restaurant industries was using one HRM type mixed with three types of HRM.

Therefore, HRM pattern focusing human and job was reclassified and drawn two types of HRM, that is, seniority and ability-based system and job performance-based system. This result shows our Korean restaurant industry's HRM pattern has one or two simple HRM type.

Second, efficient type of HRM compatible with Korean restaurant industry was purposed. Seniority and ability-based system had an positive effect on trust of owner and job performance-based system had an positive effect on increase in sales in relations between HRM pattern and business performance.

With practical implications of this study, the ratio of organizations using job performance-based system was low while job performance-based system was higher than seniority and ability-based system in store sales. Thus employers of Korean restaurant industry should recognize that continuous investment and interest on job performance-based system is needed.

부 록

인적자원관리와 경영 성과에 대한 설문조사(고용주용)

본 설문은 음식점업의 인적자원관리가 경영 성과에 미치는 영향을 조사하여 음식점업의 경쟁력 강화와 고용환경 개선 방안을 모색하고자 한 것입니다.

조사 내용은 보안을 유지하고 통계 목적으로만 사용합니다.

솔직한 답변으로 좋은 연구를 할 수 있도록 도와주시면 고맙겠습니다.

2010년 4월

연구자: 성신여대 경영학과 박사과정 권창심

지도교수: 성신여대 경영학과 박준성 교수

I. 다음 문항은 고용주의 특성과 경영여건을 파악하기 위한 조사 항목입니다.
해당 사항을 체크하시거나 직접 기입해 주십시오.

1. 귀하의 성별은

①남 ②여

2. 귀하의 연령은?

만 ()세

3. 현재 운영하고 있는 사업장의 운영기간

()년 ()개월

4. 현재와 같은 음식업을 하신 총

()년 ()개월

5. 외식관련 단체나 협회의 교육 및 활동적 참여여부는?

(대학부설 또는 연구소의 외식과정도 포함)

① 참여 한 적이 있다 ②참여 한 적이 없다

6. 음식점업에 대한 만족여부는?

①아주 만족한다. ②만족한다. ③보통이다. ④불만이다. ⑤아주 불만이다.

7. 사업장의 업종은?

①한식업종 ②일식 ③양식 ④중식 ⑤기타

8. 사업체의 경영 형태는?

①독립점포 ②체인 점포(직영점, 가맹점)

9. 2009년 기준 연간 총매출

()원

10. 전년도와 비교할 때 귀사업장의 경영 상태를 가장 잘 설명하고 있는 문항을 체크해 주십시오.

매 출 액 : ① 증가 ② 현상 유지 ③ 감소

이 익 : ① 증가 ② 현상 유지 ③ 감소

인건비 비율 : ① 증가 ② 현상 유지 ③ 감소

식재료 비율 : ① 증가 ② 현상 유지 ③ 감소

경 비 비 율 : ① 증가 ② 현상 유지 ③ 감소

11. 귀하 사업장 종사자들의 취업형태별 인원을 파악하고자 한 것입니다.

비교란을 잘 읽으시고 해당 직원의 인원을 기입해 주십시오.

고용형태	인원	비고
고용주	()명	사업장의 소유주(OWNER) 및 점장
유급가족종사자	()명	임금을 지불하는 가족 또는 친척 종사자
무급가족종사자	()명	임금을 지불하지 않는 가족 또는 친척종사자
정규직 근로자	()명	근로계약서에 기간이 정해지지 않은, 즉 본인이 원할 때까지 근무하는 종업원
기간제근로자	()명	근로계약서에 기간이 정해진 '계약직'종업원
단시간근로자	()명	일명 '파트타임' 또는 '아르바이트'종업원
일용호출근로자	()명	일명 '파출부'종업원 등
총 인원	()명	
외국인근로자	()명	외국 국적을 가진 종업원
남성 근로자	()명	
여성근로자	()명	

Ⅱ. 다음 문항은 귀하 사업장의 인적자원관리 현황을 파악하는 문항입니다.
해당 문항을 체크해 주십시오.

1. 귀하 사업장의 임금형태는?

- ① 별도의 형태가 없지만 고용주가 종합적으로 판단하여 개별적으로 정한다.
- ② 나이나 근속을 기준으로 고려해서 지급한다.
- ③ 능력의 차이에 고려해서 지급한다.
- ④ 어려운 일이나 전문성이 어느 정도인지를 고려해서 지급한다.

2. 귀하 사업장은 어떤 형태의 보너스를 지급하는가?

- ① 보너스를 지급하지 않고 있다.
- ② 회사 경영여건을 고려해서 일률적으로 지급하는 경우가 있다.
- ③ 회사 경영여건과 개개인의 능력 차이를 고려해서 지급하는 경우가 있다.
- ④ 회사 경영여건과 개개인의 실적이나 기여도 차이를 고려해서 지급하는 경우가 있다.

3. 귀하 사업장은 매년 어떤 방법으로 임금을 조정하는가?

- ① 동종업계의 수준을 고려해서 고용주가 정한다.
- ② 동종업계의 수준을 고려하고 직원들의 의견을 들어서 조정한다.
- ③ 동종업계의 수준을 고려하고 능력이나 실적을 반영하여 조정한다.
- ④ 동종업계의 수준을 고려하고 직원이 하는 일의 난이도와 실적을 반영하여 조정한다.

4. 귀하 사업장은 인력 채용을 어떻게 하는가?

- ① 고용주가 나이나 성품을 판단하여 채용한다.
- ② 고용주가 학력이나 능력을 중시해서 채용한다.
- ③ 고용주가 직무를 수행할 수 있는 자격을 중시해서 채용한다.

5. 귀하 사업장은 직원들의 근무성적을 어떻게 평가하는가?

- ① 별도의 평가표 없이 고용주가 근무태도와 능력 및 실적을 관찰하고 종합적으로 판단한다.
- ② 근무태도나 능력을 평가하는 평가표를 기준으로 평가한다.
- ③ 근무태도나 능력뿐만 아니라 실적을 평가하는 평가표를 기준으로 평가한다.

6. 귀하 사업장은 직원들에게 어떤 형태의 교육을 실시하고 있는가?

- ① 특별한 교육을 실시하지 않고 있다.
- ② 고용주가 수시로 근무태도 등의 관련 교육을 실시한다.
- ③ 필요한 경우 외부전문가의 도움을 받아 직무 교육을 실시한다.

7. 귀하 사업장은 직원들의 애로사항을 어떻게 해결하고 있는가?

- ① 고용주가 직원들의 애로사항을 듣고 직접 해결한다.
- ② 직원들이 애로사항을 이야기하고 해결하는 제도나 절차를 운영하고 있다.
- ③ 필요한 경우 외부전문가의 도움을 받아 직원들의 애로사항을 듣고 해결하는 방법을 활용하고 있다.

- 응답에 감사드립니다. -

인적자원관리와 경영 성과에 대한 설문조사(직원용)

본 설문은 음식점업에 종사하는 직원의 근로형태와 의식을 파악하여 관련 고용환경 개선 방안을 모색하고자 한 것입니다. 개인적으로 응답한 내용은 비밀을 보장하고, 통계 목적으로만 사용합니다. 솔직한 답변으로 좋은 연구를 할 수 있도록 도와주시면 고맙겠습니다.

2010년 4월

연구자: 성신여대 경영학과 박사과정 권창심
지도교수: 성신여대 경영학과 박준성 교수

I. 다음 문항은 응답자의 인적특성과 근무형태를 파악하는 문항입니다.
해당 문항을 체크하거나 기입해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

①남성 ②여성

2. 귀하의 결혼 여부는?

①기혼 ②미혼

3. 귀하의 연령은? 만 ()세

4. 귀하의 최종학력은?

①중졸이하 ②고졸이하 ③대졸이하 ④대학원이상

5. 귀하의 근무부서는?

①홀 ②주방 ③관리 ④주차관리

6. 귀하의 고용형태는?

①정규직 ②비정규직 ③무급 가족종사자 ④유급 가족종사자

7. 귀하의 근무시간은?

①일평균 ()시간 ②주평균 ()시간 ③월평균 ()시간

8. 귀하의 월 휴무일수는 ? (월 회)

9. 귀하의 음식점업 경력 년 수는? ()년 ()개월

10. 귀하의 현재 사업장 근무기간은? ()년 ()개월

11. 귀하의 급여 형태는?

①시급 (원) ②일급(원)

③월급(원)④연봉 (원) ⑤무급

12. 귀하가 가입하고 있는 4대보험을 모두 체크해주십시오.

①국민연금 ②건강보험 ③고용보험 ④산재보험 ⑤해당사항 없음

13. 귀하의 국적은? ①대한민국 ②기타()

Ⅱ. 다음 문항을 읽으시고 귀하 생각과 일치하는 문항을 체크해 주십시오.

문 항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	그런 편이 다	아주 그렇 다
1. 나는 고용주의 경영능력을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 고용주의 경영윤리를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 고용주의 경영투명성을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 현재 하고 있는 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 지금 하는 일에 성취감과 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 상사와의 관계를 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 동료와의 관계를 만족한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 임금에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 복지후생에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 발전기회(승진, 교육)에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 근무시간에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 작업환경에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 가끔 다른 사업장으로 옮기고 싶은 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 가끔 다른 일을 하고 싶은 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤

- 응답에 감사드립니다. -