

패밀리레스토랑 종사원의 인센티브 만족도에 관한 연구

변광인* · 한경수** · 양태석***

< 목 차 >

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 조사설계 및 분석방법	ABSTRACT
IV. 분석결과 및 시사점	

I. 서론

21세기 사회에 돌입하면서 많은 사회적 요인들이 시시각각 변하고 있다. 또한 그에 따른 제반환경 또한 변하고 있는 실정이다. 이러한 변화는 기업의 변화에서 크게 느낄수가 있다. 1990년대 들어 기업의 경영 및 관리는 급격한 변화를 보이고 있다. 비교적 안정적이고 예측 가능하던 사업환경이 이제는 불명확하고 복잡한 방향으로 변화하고 있으면 그 속도도 빨라지고 있다. 날로 치열해져 가는 시장경쟁 및 국제화, 끊임없이 진보하는 기술, 사회문화 특성의 변화, 경제적인 변동 그리고 기타 제반 환경들의 역동적 변화는 회사로 하여금 환경에 좀더 적절하고 보다 민첩하게 대응하도록 요구하고 있다.

기업의 생산성 향상은 물적조직(기계설비, 자본등)의 측면과 인적조직의 측면에서 모티베이션을 바탕으로 모색하는 방법을 통하여 이루어질 수 있을 것이다. 그런데 물적자본을 조달 운영하는 것이 바로 사람이기 때문에 오늘날 경영조직의 운영에 있어서 가장 중요한 것은 유능한 경영인적자원을 적기에 최적규모로 확보하여 그들을 조직목표 실현에 최적으로 활용할 수 있도록 그들에게 동기를 부여하는 것이다, 그러기 위해서는 종업원이라는 인간에 대한 충분한 이해와 인식으로 그들이 자발적인 노력을 통해서 조직목표에 공헌할 수 있도록 그들을 유인하고 그들에게 동기를 부여하는 일이 중요하다. 이러한 동기부여 수단중 국제경쟁력 제고의 선행조건으로서 효율적인 관리를 들 수 있는데 이를 위해 개인의 능력과 성과를 연결시키려는 노력이 기업경영자 사이에서 활발히 논의되고 있는 것이

* (주)휴먼&라이프 전무이사

** 경기대학교 관광학부 외식조리전공 교수

*** 경기대학교 일반대학원 외식조리전공

최근의 추세이며 차등적 보수체계 도입의 필요성이 강력하게 제기되고 있다. 최근 전세계적으로 공통된 현상중 하나는 기업들이 인적자원을 어떻게 관리하는가가 사업의 성패를 결정짓는 중요한 전략이라고 인식하게 되었다는 점이다. 때문에 많은 기업체들이 인적자원의 관리에 있어서 인센티브제도를 적극 활용하고 있는 이때, 서비스업에는 아직까지 인센티브라는 개념이 모호한 실정이다. 그나마 대기업을 모회사로 하는 외식업체들의 기업경영에 따라 인센티브를 실시한다고 하지만 소규모, 혹은 독립 외식업체들에 있어서는 미약한 실정이다. 이에 본 연구는 서비스의 한 분야인 패밀리 레스토랑의 종사원을 대상으로 인센티브 선호도를 조사하고 인센티브에 대한 전체적인 만족도 및 이에 영향을 주는 요인과의 관계를 분석하고자 하였다. 설문대상을 국내의 대표적인 패밀리 레스토랑 5개사를 선정하여 직원들에게 설문하였다. 분석에 사용된 설문지는 1개 업체에 50부씩 총 250명을 대상으로 조사를 실시하였으며 회수되어 최종분석에 사용된 설문지는 총 223부에 회수율은 89.2%였다. 회수된 설문지의 통계분석은 SPSS(Statistical Package for Society Science)패키지를 활용하여 빈도분석(frequency analysis), 요인분석(factor analysis), t-test, 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

II. 이론적 배경

1. 국내 패밀리 레스토랑의 현황

국내 패밀리 레스토랑은 주로 대기업에 의해 주도되고 있다. 이는 외식산업이 중소기업의 영역이 아니어서 별다른 제한이 없다는 점과 마진이 높은 현금 장사라는 점이 대기업의 외식산업 부흥의 가장 큰 원인이라고 생각된다. 이와 같이 대기업이 패밀리 레스토랑업쪽에 참여하고 있는 동기는 다음과 같은 것으로 분석된다.

첫 번째로 외식산업은 부동산·유통·식재·식품산업과 연계되는 계열화가 필요하기 때문에 대규모의 투자가 필수적이며, 두 번째로는 자본의 회수기간 최소 3~4년을 기본으로 잡아야하는 자본 투자기간이 긴 업종이다. 세 번째로는 외식산업은 현금회전이 빠르고, 현재 국내 외식시장의 급속한 성장에 비추어 가장 비전있는 신사업이다. 네 번째로는 규제가 심한 부동산 구매의 용이성 및 토지초과 이득세를 면하기 위한 투자가 가능하고, 마지막으로 가맹점형식이 아닌 직영점 형태의 운용을 통한 조직력과 전문성, 그리고 마케팅에 대한 노하우의 습득을 거쳐 미국 및 일본 등과 같은 전문 외식기업으로의 도약 가능성이 있기 때문이다.

불란서 요리, 스테이크 전문점, 패밀리 레스토랑, 디너 레스토랑, 멕시코 요리,

이태리 요리 등 전문점 형태, 즉 에스닉(ethnic-민족특성요리점) 외식업체도 다수 출현할 것으로 전망되고 있다.

대표적인 국내 레스토랑과 그에 따른 매출액 및 현황은 다음과 같다. 12개 매장에서 3백80억원의 매출을 올리고 99년 대비 57.9% 성장했으며 동일 점포 대비 110%가 상승한 부동의 업계 1위 자리를 고수하고 있는 T.G.I.F는 지난해 5개의 신규매장을 오픈, 총 17개 매장에서 연초 목표(540억원)보다 11% 증가한 6백억원의 매출을 기록했다. 올해는 011, SK캐쉬백, 천리안, 파고다학원등 대규모 회원수 확보업체와 공동마케팅 전략으로 50만명 DB(data base)구축과 홈페이지 활성화로 30만명의 사이버 회원모집을 목표로 하고 있다. 또 프라이데이스 아카데미의 시스템화에 따라 교육훈련 강화체계가 구축되었고, 연봉제와 인센티브제도 도입으로 종업원만족과 고객만족을 창출할 계획이다.²⁾ 베니건스는 지난해 총10개 매장에서 4백3억원(전년대비40.9%증가)의 매출을 올렸다. 특히 재오픈한 코엑스점은 다른 매장이 2.5-3회전을 유지하는 반면 평균 4.5회전을 기록하는 등 성공작으로 평가되고 있다. 이에 힘입어 올해는 분당점(10월)과 서울 시내에 2개점을 추가로 오픈해 총 13개 매장에서 전년대비 36.5%상승한 5백50억원의 매출을 목표로 하고 있다. 2001년에는 신규브랜드인 미국 MRG와 스테이크&에일이라는 업태를 들여올 예정이다. 경영전략은 책임경영강화, 서비스차별화 전략을 목표로 외식업계를 주도한다는 것이며, 인터넷 멤버십 관리에도 집중적인 투자와 점포별 책임경영제를 정착시키면서 매출 및 손익관리에 역점을 둘 계획이다.³⁾ 스카يار크는 지난해 3개의 신규매장을 오픈, 총21개 매장에서 3백억원의 매출을 기록, 전년(2백30억원)대비 30.4%의 신장률을 보였다. 올해는 9개 매장을 추가로 오픈, 총30개 점포에서 33.3% 성장한 4백억원의 매출을 기대하고 있으며 2002년36개, 2003년 44개, 2004년 52개, 2005년 60개 점포 운영을 목표로 하고 있다. 같은 계열사로서 3개의 매장을 운영하고 있는 밥스는 1999년 대비 78.1%성장한 1백30억원의 매출을 기록했다. 현재는 홈페이지의 개편과 사이버 회원모집 등을 통해 고객확충과 N세대를 집중 흡수하면서 다양한 쿠폰 및 상품권개발을 검토중이다. 또 연봉제와 인센티브제도의 정착화와 함께 신규사업의 일환으로 패스트푸드와 패밀리레스토랑을 공유한 컨셉을 출점할 계획이다.⁴⁾코코스는 1999년 군살빼기 전략의 일환으로 매출이 저조한 5개 매장으로 폐점하고 뉴컨셉을 가진 3개 매장을 신규로 오픈 총, 29개 매장에서 3백억원의 매출을 올렸다. 이는 연초목표대비 95%를 달성한 수치이다. 경영상의 많은 문제는 있었지만 소매시장 진출, 캐터링사업활

2) 식품유통연감, 2000, p.228.

3) 상계서, p.229.

4) 식품유통연감, p.229.

성화, 프랜차이즈 사업전개 등 신규사업에 박차를 가할 계획이고 예전의 명성을 회복한다는 목표를 세우고 있다. 사업시작 이래 가장 활발한 점포오른을 펼쳤던 알찬 한해로 자체 평가하고 있는 마르쉐는 지난해 3개매장을 오픈, 총 7개 점포에서 2백60억원의 매출을 올려 전년대비 1백36.4%성장으로 패밀리레스토랑 업체 중 가장 큰 성장폭을 기록했다. 특히 인력관리에 힘쓰고 있는 마르쉐는 스시, 베이커리, 멕시칸, 스테이크등 각 분야별 조리전문인력 양성과 정장급은 해외연수를 계획하고 있으며, 고객관리와 홍보에 주력하고 있다. 지난해 공격적인 점포전개로 주목을 받았던 아웃백스테이크하우스는 지난해 5개 점포를 오픈, 전년대비 1백%성장한 1백50억원의 매출을 기록했다.

2001년에는 지난해에 이어 8-10개의 신규점 오픈을 계획하고 있으며 매출 역시 전년 대비 1백%증가한 3백억원을 기대하고 있다. 마케팅 전략으로 아웃백은 기존 카드사와 연계했던 쿠폰마케팅을 폐지하는 대신 점포방문 고객을 대상으로 내부 고객 마케팅에 주력하고있다.5) (주)이오코퍼레이션에서 (주)썬엣푸드로 사명으로 변경한 토니로마스는 2000년 한해동안 광화문점을 오픈, 총 4개매장에서 1백15억원의 매출을 기록, 동일대비 53.3%의 성장률을 보였다. 4년만에 신규점포를 오픈한 씨즐러는 지난해 3개매장에서 총80억원의 매출을 올렸으며 11월 오픈한 강서점을 제외하면 78억원으로 동일매장 대비 16.4%의 신장률을 보였다. 6)

다음 표는 패밀리레스토랑의 1999년 대비 2000년의 매출액 및 점포수의 증가추세를 나타낸 것이다.

<표2-1> 패밀리레스토랑 2000년 결산 및 2001년 전망

브랜드명	매출액(억원)			증가율(%)		점포수(개)			증가율(%)	
	'99	'00	'01	'99vs00	'00vs01	'99	'00	'01	'99vs00	'00vs01
T.G.I.F	380	600	840	57.9	40.0	12	17	21	41.7	23.5
베니건스	286	403	550	40.9	36.5	9	10	13	11.1	30.0
스카이라	230	300	400	30.4	33.3	18	21	30	16.7	42.9
코코스	285	300	330	5.3	10.0	31	29	35	6.5	20.7
마르쉐	110	260	440	143.6	69.2	4	7	10	75.0	42.9
아웃백스테이크	75	150	300	100.0	100.0	3	8	17	166.7	112.5
빍스	73	130	210	78.1	61.5	3	3	7	-	133.3
토니로마스	75	115	147	53.3	27.8	4	4	5	-	25.0
씨즐러	67	80	123	19.4	53.8	2	3	5	50.0	66.7

자료 : 월간식당, 2001. 2월호 p.166.

5) 상계서, p.229.

6) 월간식당, 2001.2 pp.163-166.

패밀리 레스토랑에서 가장 중요한 것은 서비스이다. 종업원의 서비스를 포함하여 음식의 서비스, 부대서비스등 모든 것이 서비스와 연관이 되어있다. 그중에서도 인적서비스에 의존을 많이한다. 이러한 서비스는 기계에 의한 것도 전자시스템에 의한 것도 아닌(가) 종사원의 자세여하에 따라서 패밀리레스토랑의 경영성과는 달라질 수밖에 없다. 그러므로 종사원의 자세는 동기부여에 따라서 달라질 수 있으며 8) 인센티브를 통한 보상으로서 변화시킬 수 있다.9) 따라서 적절하고 공정한 보상을 통한 종사원의 서비스자세 향상은 결국 직무만족과 연관성이 있으므로 훌륭한 내외부시설과 음식의 맛만이 패밀리 레스토랑의 전부라는 개념을 탈피하여 종사원의 사기양양 및 근무의욕을 고취시켜야 한다. 따라서 종사원의 삶의 질을 향상시킬수 있는 매개체로서 인센티브는 필요하다.10) 본 연구대상인 패밀리 레스토랑의 인센티브 제도의 흐름을 살펴보면 레스토랑의 경영성과와 종사원의 직무만족이 궁극적인 목표가 된다. 따라서 레스토랑의 소유주 혹은 점장과 종사원간의 성과기준이 마련되어야 하며 여기에 기초한 성과산출이 이루어져야한다.

이러한 성과산출은 인센티브라는 항목으로서 패밀리레스토랑과 종사원에게 분배되어지며 레스토랑측에서는 경영재무제표의 개선에 기여하며, 종사원에게는 인사고과나, 포상여행, 포상금, 등의 형태로 혜택이 분배되어 결국은 직무만족과 서비스자세에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 그리고 최종적으로 고객만족으로 이어져서 다시 패밀리레스토랑의 경영성과와 직무만족으로 피드백(feedback) 되는 것임을 알 수 있다.11)

2. 국내 패밀리레스토랑의 복리후생

국내 패밀리 레스토랑의 많은 업체들이 고생하는 직원들을 위해 각종 복리 후생 제도를 마련하고 있다. 물론 IMF 이전에 비해 혜택의 범위가 줄었거나 아예 없어

7) 송기현, "한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 연구", 경기대학교대학원 박사학위논문, 1992, p.7.

8) Jiing-Lih Fa고, Rodger W. Griffeth, and David B. Balkin, "Effect of Choice pay plans on Satisfaction, Goal Setting, and performance". *Journal of Organization Behavior*, vol12, NO.1, pp.55-62. 조문식, "관광호텔 인센티브제도에 관한 연구", 경기대학교대학원 박사학위논문, 1998, p.32.에서 재인용.

9) Sheila M. Puffer and James R. Meinal, "The Congruence of Motives and Incentives in a Voluntary Organization", *Journal of Organizational Behavior*, vol.13, NO.4. (Jan.1991). p.433.

10) 이해명외 6인, 노사관계론, 형설출판사, 1996, p.323.

11) 조문식, 전개논문, p.33.

진 항목도 있지만 그래도 업체 나름대로 작으나마 다양한 제도를 마련해 직원들에게 제공하려는 노력을 하고 있다. 이는 "점포를 위해 최선을 다하고 싶다", '자신의 능력을 후회 없이 발휘해보고 싶다.'라는 잠재적 욕구를 부추겨 행동으로 연결시켜주는 중요한 역할을 하기 때문이다. 이에 각종 매뉴얼 형태의 점포관리 시스템을 갖추고 있는 패밀리 레스토랑 몇 업체들의 직원 복리 후생제도를 <표 2-2>과 함께 살펴보면 다음과 같다.

<표2-2> 국내 패밀리 레스토랑 복지후생 현황

구분	각종수당	식대	교통비	문화비
베니건스	가족수당 직책수당 자격증수당	직원식당이용 단, 식당이 없을 시는 8만원지급	야간근무시차비지급 , 유류지원비지급	휴게실, 락카, 샤워장 설비 단, 목욕탕이 없을시 목욕비지급
씨즐러	직급수당 자격증수당 야간, 휴일수당	직원식당이용	야간근무시 차비지급	영어회화강의 실시
스카이락	자격증수당 직급수당 서비스수당	직원식당이용	야간근무시차비지급 (차등지급)	산악반, 수영반운용
마르쉐	시간외수당 직급수당	직원식당운용	야간근무시차비지급 과장급이상월20만원지급	3박4일간의 휴가 회사콘도이용
T.G.I	가족수당 직책수당 자격증수당 심야수당	직원식당운용	야간근무시 차비지급 (차등지급)	연중휴가제
우노	활동수당 위험수당 자격증수당 직책수당	직원식당운영외 7만원지급	야간근무시 차비지급, 매니저급 월10만원	학원수강자년간학 원비 보조

각 업체들마다 경조사나 수당 등 기본 제도 외에 타 업체와 차별되는 별도의 프로그램을 마련, 직원들에게 일에 대한 의욕을 불러일으키고 있다. 모그룹인 동양제과와는 별도의 인사권을 가지고 있는 베니건스는 올해부터 「Industry Leader Program」 제도를 새롭게 실시하고 있다. 본사의 경우 팀장급 이상, 매장은 매니저급 이상의 직원에 한해 적용되는 이 제도는 년 2회 7일간의 의무적으로 휴가를 보내는 제도로 정신적, 육체적 재충전의 기회를 제공하는데 목적을 두고 있다. I.L.P는 한번 휴가를 다녀온후 6개월이 지나면 반드시 또 한번의 휴가를 가야하며 회사에서 휴가비 10만원과 4인가족 베니건스 무료 식사쿠폰, 휴양지 알선뿐

아니라 휴가를 가는 사람들을 위해 본사 본부장이 추천도서를 선정해 쉬는 동안 볼수 있게 하고 있다.

씨즐러는 고객들에게 다양한 맛을 제공하기 위해 「메뉴개발수당」 제도를 실시하고 있는데 이는 해당 직원들이 정기적으로 타업체를 견학하고 레시피를 공부해 한달에 한번씩 신메뉴에 대한 아이디어를 제출, 매장당 2명씩을 뽑아 3만원의 포상금을 지급하고 있다. 마르쉐는 지난해부터 매니저급 이상에게 「목표관리시스템」을 적용하고 있다. 스카이라크와 밥스의 모든 직원 복리 후생제도는 제일제당의 시스템인 「카페테리아」 제도를 그대로 따르고 있다. 전직원에 대하여 적용되는 카페테리아는 1년동안 개인이 쓸 수 있는 포인트(1포인트=1천원)를 부여하는 제도로 40세미만 직원은 3백55포인트, 40세이상부터 차장급까지는 6백55포인트, 그이상의 직급은 8백5포인트가 부여된다. 이에 따라 직원들은 해당 포인트 내에서 1년동안 카페테리아 메뉴중 필요한 항목을 입력해 다양한 혜택을 누릴 수 있다.

각종수당지급에 있어서 베니건스는 아르바이트와 팀장급을 제외한 배우자 및 자녀가 있는 전직원에 대해 가족수당을 지급하고 있다. 한편 매장직원에 대해서는 매니저의 경우 매월 일정액의 직책수당이 지급되며 전기기사 자격증, 열관리 자격증등 위험물 취급에 대한 자격증을 소지하고 있는 사람에 대해서도 개당 월 3만원의 자격증수당이 지급된다.

씨즐러는 매장 직원의 경우 리더, 캡틴에게 직급수당이 지급된다. 또한 조리사 자격증 소지자에게는 자격증수당이 주어진다. 정직원을 포함한 아르바이트에게는 야간, 공휴, 심야, 휴일수당이 시급에 따라 지급된다. 스카이라크는 카페테리아 항목외에 자격증소지자에게 수당을 지급하며 방화관리자격증 소지자에게도 수당을 지급한다. 또한 점장과 트레이너, 점포직원들에게 서비스 수당이 지급된다. 우노는 점장들에게 80만원의 활동수당을 지급하며 매장 근무자에 한해 법정 공휴일에 근무할 경우는 1.5배를 주고 있다. 다음으로 직원들의 식대는 업체에따라 매장내에서 있는 음식을 활용해 끼니를 때우기도 하지만 별도의 식대를 제공하는 곳도 있다. 대부분의 매장에 직원식당을 마련하고 있는 베니건스는 직원식당이 따로 마련돼 있지 않은 씨애틀점 직원에게만 월8만원의 식대가 나간다. 다른 모든 업체에서도 식비내지는, 직원식당을 운영하고 있다. 교통비 지급은 각 업체들마다 매장직원 위주로 교통비를 적용시킨다. 가능하면 연장근무를 자제하고 있는 베니건스는 부득이한 경우 11시이후에 퇴근하는 직원에 한해 5천원의 교통비가 따로 주어지며 씨즐러 역시 11시30분 이후에 퇴근하는 직원에게는 5천원의 교통비를 별도로 제공한다. 또한 유류지원비도 지급되고 있다. 마르쉐는 과장급 이상자에게만 월 20만원의 차량보조비가 지급되며 우노의 경우에는 매니저급에게 매월 10만원의 교통보조비를 지급하고 있다. 대출을 해주는 업체도 있다. 베니건스는 사

내 신용협동조합 운영에 따라 퇴직금의 범위내에서 80%까지 대출이 가능하며 일반대출의 경우에는 1년이상 근무한 전직원에 대해 적용하고 있다. 복리후생제도에서 '주택자금대출(Housing Loan Program)' 제도에 가장 비중을 두고 있는 피자헛은 지난 94년 4월부터 직원들이 집장만을 할 때 발생하는 부담을 덜어주기 위하여 은행과 연계해 1인당 2천만원에서 3천만원까지 대출을 받을수 있게 하고 있으며 이에 해당하는 은행 이자는 본사에서 9%이내에서 부담을 하고 있다. 교육비 지원도 하고 있다.

베니건스는 IMF 이후 자녀가 있는 직원에 한해 중·고생1백%, 국공립 대학생은 근속년수 5년미만자 70%, 5년이상자는 1백%를 지급하고 있다. 씨즐러는 영업장별로 8명의 희망자를 뽑아 1주일에 5일씩 강사를 초빙해 영어회화강의를 실시한다. 문화·휴가·위생생활비도 지급을 하고 있는데 일반인이 여름에 맞춰 휴가를 가는 대신 가장 성수기인 여름 휴가를 제대로 챙기지 못하는 직원들을 위해 연중휴가제도를 채택하는가 하면 각종 문화 생활과 휴식을 위한 보조를 하고 있다.

그러나 문화생활비의 경우 IMF 이후 없어진 곳이 많은 반면 직원들에게 여유를 주기 위해 새롭게 시행을 검토하는 업체들도 눈에 띈다. 매장 설계시 직원들을 위한 휴게실이나 락카룸, 샤워장 등을 위한 별도의 공간을 20-30평 정도 마련해 두고 있는 베니건스는 샤워시설이 갖추어져 있지 않은 씨애틀정과 시카고점에 근무하는 주방직원들에게 월 3만원의 목욕비를 별도로 지급하고 있다. 또한 가족의 생일 또는 결혼기념일등 각종 기념일에는 1년에 한번 유급휴가를 주는 가정봉사의날이 있으며 여직원의 경우에는 자녀 출산시 60일간의 출산휴가를 부여, 산후 30일은 반드시 쉬도록 하고 있다. 뿐만 아니라 생후 1년미만의 육아가 있을 경우에는 1년미만으로 휴가를 낼 수 있다. 마르쉐는 IMF로 지난해 일시적으로 중단했던 3박4일간의 휴가를 올해부터는 다시 재개하였으며 회사 소유의 콘도 이용도 가능하다.

3. 인센티브 제도의 도입조건

1) 기본전제

인센티브 제도가 성공적으로 도입되기 위해서는 이 제도 자체에 대한 종업원들의 긍정적인 평가와 적합한 제도의 설계가 필요하다

종업원들은 인센티브제도를 평가함에 있어서 미리 앞에서 살펴본 바와 같이 자신의 개인적 욕구와 관련하여 보상과 중요성을 판단하며 현재의 상황에서 특정한 보상을 획득할 수 있는 가능성을 생각한다 또한 보상의 획득을 위해 필요한 노력과 그에 따른 기회의 상실을 고려하던 제도를 평가한다. 이와 같은 종업원들

의 인센티브제도에 대한 평가태도가 긍정적이기 위해서는 상호신뢰에 바탕을 둔 개방적인 커뮤니케이션과 객관적인 성과의 측정 및 표준의 설정이 무엇보다도 중요하다

2) 능력주의의 수용

인센티브제도의 실시를 위해서는 무엇보다도 업무수행상의 개인별 차이를 보상에 반영하는 것이 노사간에 공히 타당한 것으로 받아들여져야 한다. 연공적 성격이 강한 우리 나라의 경영풍토에서는 일반적으로 연공요소 이외의 개인간 능력의 차이를 임금에 반영하는 것을 거부하는 경향이 있다. 그러나 능력주의적 경영의 보완에 대한 필요성은 이러한 경영풍토의 개선을 절실한 과제로 대두시키고 있다. 따라서 인센티브제도의 도입은 임금제도에 대한 노사간의 연공주의와 능력주의의 조화에 바탕을 둔 합의를 찾는 방향에서 추진되어야 한다.

3) 생활수준의 보장

인센티브제도가 실시된다고 해도 종업원들이 생활에 위협을 받지 않도록 먼저 급여수준이 보장되어야 한다. 이는 인센티브율의 최저선을 보장하는 것을 의미하며 이어 따라 이 제도의 도입초기에는 기업에서 인건비의 증가를 부담할 준비가 되어 있어야 한다. 즉 보상항목의 구성비율은 원칙적으로 기본급의 비율을 높게 책정하여 종업원의 소득을 안정시키는 것이 이상적이며 임금수준의 상승에 따라 인센티브의 비율을 점차 확대하도록 한다.

4) 경영층의 신뢰확보

인센티브제도에 대한 종업원들의 태도는 반드시 수용적인 것은 아니다. 그것은 표준의 설정 인센티브의 산정방법 등 인센티브제도의 설계나 관리과정에서 기본적으로 경영층에 대한 신뢰가 결여되어 있기 때문이다. 따라서 인센티브제도는 노사간에 신뢰가 결여되어 있으면 종업원들로부터 수용되기 힘들며 사용된다고 하더라도 성과를 기대하기 어렵다. 또한 인센티브제도는 성과 지향적인 반면에 감독자와 작업자 사이의 마찰 소득의 불균형 가로 작업사고의 증가 등 여러 가지 문제점을 발생시키기도 하나다. 그러므로 경영층은 인센티브제도의 성격과 함께 이 제도로 인하여 발생하는 여러 가지 부작용들에 대하여도 주의를 기울이지 않으면 안 된다.

5) 성과측정과 표준설정의 타당성

인센티브제도에 대한 종업원들의 불만 중에서 가장 중요한 것은 성과측정의 객

관성 여부에 관한 것이다 인센티브제도는 개인별 또는 집단별 성과의 차이를 부가적으로 보상에 반영하는 것이기 때문에 성과측정이 타당하게 이루어져야 하며 기업의 업적평가방법에 대한 종업원의 신뢰가 선행되어야 한다 따라서 신뢰할 수 있는 평가방법의 개발이 무엇보다 중요하다.

4. 인센티브의 제도별 분류

1) 생산직에 대한 인센티브제도

(1) 개인별 인센티브제

개인별 인센티브제의 목적은 규정된 양이나 질을 초과하는 산출을 달성하도록 종업원에게 재무적 유인을 제공하는 것이다(Frech, 1974) 따라서 잘 설정된 인센티브제도는 생산성을 증대시키고 단위비용을 감소시킨다 즉 개인별 인센티브제도의 두 가지 목적은 첫째 단위당 비용의 감소이며 둘째 표준적인 작업의 질을 유지하는 것이다. 이러한 개인별 인센티브제도는 크게 두 가지로 범주화된다

그것은 각각 성과급제(price-rate plan)와 할증급제(time bonus)이다 성과급제는 생산된 단위의 양에 의거하여 임금을 지급하는 제도이며 할증급제는 기준율이나 기준시간을 초과하는 산출에 의거하여 임금을 지급하는 제도이다. 임금과 산출은 누구나 쉽게 조작할 수 있는 변인이기 때문에 많은 형태의 인센티브제도가 발전되어 왔다.

(2) 집단별 인센티브제

앞에서 살펴본 개인별 인센티브제는 개인의 성과와 보상간의 관계를 밀접하게 함으로써 종업원의 동기부여와 공정한 보상관리에 많은 도움을 주었다 그러나 이와 같은 개인별 인센티브제는 개인의 동기변화와 직무환경의 변화에 의하여 그 중요성과 활용성이 변해왔다. 즉 개인의 동기요인은 경제적 욕구로부터 사회적인 욕구나 성취욕구로 바뀌어 왔으며 직무환경도 점점 기계화·자동화됨으로써 개인의 자율성이 감소되고 직무간의 상호의존성이 증대되어 왔다는 것이다.

이러한 변화는 개인별 인센티브제의 효율성을 감소시키게 되었으며, 인센티브의 적용범위를 개인으로부터 집단으로 확대한 집단별 인센티브제의 적용성을 제고시키게 되었다.

2) 영업직에 대한 인센티브제도

영업직의 경우는 기준연봉 중 연봉의 일부는 고정시키고 나머지 부분을 인센티브로 나누는 경우가 많다. 영업직에 대한 인센티브 제도의 유형으로는 매출의 일정비율을 지급하는 커미션(commission)제도와 목표 매출수준인 쿼터(quarter)를 설정하여 이를 초과하는 매출의 일정비율을 지급하는 쿼터제도를 대표적으로 들 수 있으나 최근에는 단순한 매출뿐만 아니라 여러 가지 영업 혹은 마케팅과 관련한 성과목표를 도입하고 시행하고 있다. 인센티브 제도를 위한 성과측정의 기준이 될 수 있는 목표들은 예를 들어 매출, 이익, 비용의 절감 시장 점유율 고객만족 조사결과 더 나아가서는 회사의 주당이익 (EPS : Earning Per Share)의 향상 등을 들 수 있다. <표2-3>은 이러한 측정기준과 이에 대한 목표인센티브 금액의 배분을 하나의 예로서 제시해 본 것이다. 조직의 목표와 상황에 맞게 얼마든지 성과측정 기준에 대하여 가중치를 달리할 수 있으며 특히 매출, 이익, 비용의 절감, 구성원만족에 대한 목표인센티브 금액은 다시 조직 전체와 해당부문의 성과로 나누어서 다소 복잡하지만 그렇게 세분하여 시행할 수도 있다.

<표2-3>영업직 목표인센티브금액의 배분과 성과측정기준 사례

구 분	매출	이익	비용의 절감	주당이익	고객만족	직원만족
영업관리직	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
영업직원	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	

3) 관리직에 대한 인센티브제도

일반관리직에 대한 인센티브 제도는 다른 직종과는 달리 개관적인 성과목표를 설정하고 측정하기가 어려운 편이다. 그러나 일반관리자의 역할수행의 정도에 따라 조직 목표의 달성에 영향을 미친다는 것은 부인할 수 없으므로 인센티브 제도를 실시할 필요가 있다. 성과측정의 기준은 조직의 상황에 따라 다르겠지만 일반적으로 조직전체가 목표로 하는 성과가 인센티브의 기초가 되어야 할 것이다. <표2-4> 과 같이 목표인센티브 금액의 배분과 성과측정기준의 사례를 제시할 수 있다. 영업직에서와 같이 조직의 목표와 상황에 맞게 얼마든지 성과측정기준에 대하여 가중치를 변형할 수 있으며 매출, 이익, 비용의 절감, 구성원 만족에 대한 목표인센티브 금액은 다시 조직 전체와 해당부문의 성과로 나누어서 세분하여 시행할 수 도 있다. 성과목표달성정도에 대한 지급방법에 대한 방침은 영업직의 경우와 같이 정할 수 있다.

<표2-4> 일반관리직 목표인센티브 금액의 배분과 성과측정기준 사례

	매출	이익	비용의절감	주당이익	고객만족	직원만족
고위관리자	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
부문관리자	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
일반관리직원	1/5	1/5	1/5	1/5		

자료원 : 노동법률, 2000. 8월호, p.55

Ⅲ. 조사설계 및 분석방법

1. 조사설계

본 연구의 조사대상은 2001년 2월 현재 서울시내 5개 패밀리레스토랑 TGI friday's, 베니건스, 마르쉐, 토니로마스, 아웃백스테이크하우스에 종사하고 있는 종업원들50명씩 총 250명을 대상으로 선정하였다. 조사방법은 설문지법 (quastionnaire)으로 2001년 2월20일~3월20일까지 30일간에 걸쳐 각 패밀리 레스토랑에 종사하고 있는 종사원들에게 무작위 추출법을 사용하여 설문지를 배포하여 작성하였다. 작성된 설문지는 조사자들에 의해 총 230부가 회수되었으며 회수율은 89.2%이었고, 회수된 설문지를 바탕으로 응답이 부실한 것과 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 7부의 설문지는 제외하였다.

2. 분석방법

본 연구에서는 수행하고자 하는 조사자료는 2차자료를 이용하여 재구성된 자기 기입식 설문지 이용한 1차자료로 설문지는 폐쇄식 설문으로 구성된다. 분석의 사용된 방법은 회수된 총 230매의 설문지 중에서 분석에 부적합한 5부의 설문지를 제외한 225부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐, SAS (Statistical Analysis System) 패키지를 활용하여 빈도분석(frequency analysis), t-test, 분산분석(ANOVA), 요인분석(factor analysis)을 적용하였다.

이용 통계기법은 먼저 설문지를 구성하는 각 항목들의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha를 사용하고, 종사원들의 인센티브 만

족도에 관한 항목들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 사용하였다. 인구통계적 특성에 따른 표본평균을 통한 집단간의 차이를 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 통해 묶여진 요인값을 이용하여 t-test와 분산분석(ANOVA)을 적용하였다.

IV. 분석결과 및 시사점

1. 분석결과

1) 연구대상자의 일반적사항

연구대상자의 일반적 사항을 살펴보면 여성이 57.3%인 129명으로 남성보다 약간 더 많았다. 연령별 분포를 보면 21-30세이하가 84.8%인 190명으로 가장 많았다. 근무부서별 분포를 살펴보면 홀부서가 60.3%인 135명으로 가장 많은 분포를 내보였다. 조리부서는 33.9%인 76명으로 나타났다. 근속연수별 1년에서 3년미만이 43.8%인 93명으로 가장 많은 분포를 보였다. 직책별 분포는 웨이터(웨이터리스)가 48.6%인 108명을 나타내 가장 많은 분포를 보였다.

조리사는 29.7%인 66명으로 나타났다. 직급별 분포는 사원이 조사대상자의 78.7%인 170명으로 가장 많은 분포를 보였다. 근무형태별 분포는 정규직이 조사대상자의 73.3%인 162명을 나타내 가장 많았으며, 계약직이 3.6%인 8명, 파트타임 아르바이트가 12.7%인 28명, 풀타임 아르바이트가 10.0%인 22명으로 나타났다. 학력별 분포에서는 고졸이 조사대상자의 36.0%인 81명을 나타냈으며, 2년제 대졸이 44.0%인 99명으로 가장 많은 분포를 나타냈다.

4년제 대졸은 15.1%로 34명, 이었고, 대학원졸은 없었다. 월수입별 분포는 51-100만원이하가 45.0%인 100명으로 가장 많은 분포를 나타냈다. 마지막으로 근무회사별 분포는 T.G.I.F에 종사하는 조사대상자는 전체대상자의 21.2%인 48명, 베니건스가 23.6%인 53명, 아웃백스테이크가 22.7%인 51명, 마르쉐가 23.6%인 53명, 토니로마스가 8.9%인 20명을 나타냈다.

<표3-1> 연구대상자의 일반적사항

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	96	42.7
	여성	129	57.3
연령	20세이하	12	5.4
	21-30	190	84.8
	31-40	21	9.4
	41-50	1	0.4
	51세이상	0	0
근무부서	관리부서	10	4.5
	홀부서	135	60.3
	조리부서	76	33.9
	영업지원부서	3	1.3
	기타	0	0
근속연수	1년미만	81	36.2
	1년-3년미만	93	43.8
	3년-5년미만	33	14.7
	5년-7년미만	12	5.4
	7년이상		
직책	매니저	19	8.6
	점장	7	3.2
	웨이터(less)	108	48.6
	조리사	66	29.7
	기타	22	9.9
직급	사원	170	78.7
	주임급	30	13.9
	대리급	12	5.6
	과장급	4	1.9
	부장급이상		
근무형태	정규직	162	73.3
	계약직	8	3.6
	파트타임	28	12.7
	풀타임	22	10.0
	기타	1	0.5
학력	고졸	81	36.0
	2년제대졸	99	44.0
	4년제대졸	34	15.1
	대학원졸		
	기타	11	4.9
월수입	50만원이하	11	5.0
	51-100만원	100	45.0
	101-150만원	88	39.6
	151-200만원	17	7.7
	201-250만원	5	2.3
	301-400만원	1	0.5

2. 인센티브에 대한 전체적인 만족도

지금까지 살펴본 패밀리 레스토랑 종사원들의 인센티브 현황에 관한 종사원들의 만족도를 묻는 질문에 종사원들은 그리 만족하고 있지는 못한 것으로 나타났다. 이는 아직까지 인센티브가 패밀리 레스토랑뿐만 아니라 우리나라 경제에 많이 자리를 잡지 못했기 때문으로 사료된다.

<표3-2> 전체적인 만족도

구분	mean	Std.dev
인센티브 만족도	2.75	0.9912

3. 인센티브 만족도 요인의 신뢰도와 타당도 검증

1) 신뢰도 검증

신뢰성(reliability)이란 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로, 신뢰성은 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability), 정확성(accuracy), 의존가능성(dependability) 등으로 표현될수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다.¹²⁾ 이러한 신뢰성의 의의는 어떤 조사결과에 대해서 이 조사결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 것에 대해 확신성을 줄 수 있다는 것이다.

본 연구의 측정항목의 신뢰성 검증에서 신뢰성 cronbach's α 계수는 지급시기가 적절하다는 항목의 신뢰도가 가장 높아 0.8787 이었고, 평균 0.8703으로 나타나 값들이 상당히 높게 나타난 것을 알 수 있다. 일반적으로 사회과학분야에서는 신뢰도의 값이 0.60이상이면 보통이고 0.70이상이면 높은측에 속하고 0.80이상이면 매우 높은 것으로 해석한다. 이는 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적일치성도 유효하다고 볼 수 있다.

12) 채서일, "사회과학 조사방법론", 학현사, 1996, pp. 241-250.

<표4-3>인센티브 만족도에 영향을주는 요인의 평균 및 신뢰도 검증

변수명	mean	alpha if item deleted
기준설정의명확	2.90	0.8765
타회사비교 인센티브의 공정	2.88	0.8673
동료비교 인센티브의 공정	2.84	0.8695
지급대상적절	2.92	0.8660
지급시기적절	2.87	0.8787
지급방법적절	2.83	0.8660
지급유형적절	2.86	0.8685
고용안정성에기여	2.84	0.8728
소득안정에기여	2.89	0.8711
주인의식고취	2.98	0.8699
동기유발에기여	3.11	0.8674
팀워크고취	2.96	0.8709
평균	2.90	0.8703

2) 타당도 검증

요인분석(factor analysis)은 다변량 분석방법(multivariate analysis)의 하나로 변수들간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계적인 구조를 발견하려는 분석방법으로 항목들간의 상관관계가 높은 것들을 하나의 요인으로 묶어, 요인들간에 상호 독립성을 유지하도록 하는 것을 말한다.¹³⁾

전체 12개의 항목중 에서 3개의 요인으로 묶여졌다. 요인으로 묶인 것은 요인1에서 3개항목 즉, 고용안정성에기여, 소득안정에 기여, 주인의식의 고취 로 묶이었으며, 요인2에서도 3개항목, 지급대상의 적절, 지급시기의 적절, 지급방법의 적절로 묶이었으며, 마지막으로 요인3에서는 2개 항목으로 묶여졌는데 기준설정의명확과 타회사 비교 인센티브의 공정이었다. 따라서 본 연구에서는 요인의 구분을 명확히 설정하기 위하여, 요인1을 안정성, 요인2를 적절성, 요인 3을 공정성이라고 명명하였다.

13) 채서일, 전개서, p.554.

<표4-4> Varimax 회전후 인센티브 만족요인 요인행렬표

변수명	요인1	요인2	요인3
기준설정의명확	0.12204	0.11705	0.79839
타회사비교 인센티브의 공정	0.28980	0.29969	0.68080
동료비교 인센티브의 공정	0.19727	0.44849	0.53660
지급대상적절	0.29217	0.65209	0.29328
지급시기적절	-0.10269	0.73493	0.23672
지급방법적절	0.24882	0.56130	0.45266
지급유형적절	0.31616	0.51640	0.36075
고용안정성예기여	0.67520	0.22532	0.14589
소득안정성예기여	0.76275	0.03929	0.32582
주인의식고취	0.82310	0.12293	0.19013
동기유발예기여	0.51494	0.53659	0.13066
팀워크취	0.52439	0.61296	-0.08004
Eigenvalue	5.2155	1.2101	1.0094
Pct of variance	43.46	10.08	7.16
Cum Pct	43.46	53.54	60.71

4. 차이검증

1) t-test

성별에 따른 인센티브에 대한 만족도 요인에 대한 t-test 검증결과 남성, 여성 모두에서 유의한 차이를 나타내지 않았다. 단지 남성의 평균이 여성보다는 약간 높은 것으로 나타났지만 그리 많은 차이를 나타내지는 않았다. 여성의 경우 안정성에 있어서 약간의 불신을 갖고 있는 것으로 보였다.

<표4-4>성별에 따른 종사원의 인센티브에 대한 만족도 요인에 대한 t-test 분석결과

요인	집단별 평균		t-value	P-value
	남성	여성		
안정성	3.09	2.99	1.15	0.4796
지급기준	3.03	3.04	1.08	0.6921
공정성	3.07	3.01	1.27	0.2116

2) 분산분석

연령에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분석결과 공정성에서 유의수준 0.05이하에서 연령간의 유의한 차이를 나타냈다. 그 외에는 차이를 나타내

지 않았다. 집단별 평균에서는 21-30세의 종사원들의 의식이 상당히 부정적으로 나타났다. 20세에서 30세까지를 젊은 세대라고 생각한다면 20세이하의 아직 사회 생활을 잘 모르기 때문에 임금에는 그다지 신경을 안 쓰게되고 설령 쓰게되더라도 그다지 많은 문제는 없기 때문에 비교적 높은 수치가 나온 것이고 21-30세는 이제 사회생활도 많이 경험을 하였고 또한 그만큼 임금에 대하여 많이 알기 때문에 비교적 부정적인 수치가 나온 것으로 사료된다.

<표4-5>연령에 따른 종사원의 인센티브에 대한 만족도 요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균				F	P
	①20세이하	②21-30세	③31-40세	④41-51세		
안정성	3.00	2.99	3.42	2.66	2.57	0.0550
적절성	3.47	2.99	3.15	2.66	2.23	0.0853
공정성	3.54 ^{ab}	2.96 ^b	3.33 ^b	4.00 ^a	4.17	0.0067*

* p<0.05

근무부서에 따른 종사원의 인센티브 만족도요인에 대한 분산분석결과 유의수준 0.05이하에서 적절성과 공정성이 유의한 차이를 나타냈다. 집단별 평균에서는 관리부서의 평균이 비교적 높은 것으로 나타났다. 반면에 조리부서의 경우 비교적 부정적인 결과가 나타났는데 이는 관리직과 조리직에 대한 의식반영에 대한 결과라고 볼수 있다.

<표4-6>근무부서에 따른 종사원의 인센티브에 대한 만족도요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균				F	P
	①관리부서	②홀부서	③조리부서	④기타		
안정성	3.50	3.01	3.01	3.45	1.92	0.1272
적절성	3.56 ^a	3.08 ^b	2.88 ^b	3.23 ^{ab}	3.71	0.0124*
공정성	3.70 ^a	3.07 ^{ab}	2.87 ^b	3.01 ^{ab}	3.39	0.0093*

* p<0.05

근속연수에 대한 종사원의 인센티브 만족도요인에 대한 분산분석결과 대한 차이 검증결과 유의한 차이를 나타낸 것은 없었다. 집단별 평균에서도 거의 엇비슷한 수준의 값이 나왔으며 이는 경력이 많던 적던 간에 인센티브에 대한 의식의 수준은 바뀌지 않는다는 것을 알 수 있다.

<표4-7>근속연수에 따른 종사원의 인센티브에 대한 만족도요인에 대한 분산분석 결과

요인	집단별 평균				F	P
	①1년미만	②1년이상-3년미만	③3년이상-5년미만	④5년이상-7년미만		
안정성	3.03	2.99	3.29	2.80	2.06	0.1061
적절성	3.01	3.02	3.15	3.00	0.36	0.7814
공정성	3.01	2.95	3.19	3.33	1.53	0.2074

* p<0.05

직책에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과 차이검증결과 유의수준 0.05이하에서 적절성과, 공정성이 유의한 차이를 나타내었다. 집단별 평균에서는 매니저와 점장의 경우 관리직군으로서 비교적 긍정적인 수치를 나타낸 반면, 조리직의 경우 기능직으로서 비교적 낮은 수치의 결과가 나타났다.

이는 위에서 살펴본 근무부서에 따른 차이검증에 대한 결과를 다시한번 입증해 주는 결과로 볼 수 있다. 아직까지 조리사를 자신의 의식과, 조리사를 바라보는 의식이 그리 좋지만은 않다는 것을 유추할 수 있다.

<표4-8>직책에 따른 종사원의 인센티브에 대한 만족도 요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균					F	P
	①매니저	②점장	③웨이터	④조리사	⑤기타		
안정성	3.28	3.29	3.03	3.00	2.89	1.06	0.3779
적절성	3.35 ^a	3.14 ^{ab}	3.05 ^{ab}	2.82 ^b	3.26 ^{ab}	3.28	0.0124*
공정성	3.65 ^a	3.43 ^{ab}	3.04 ^{bc}	2.77 ^c	3.07 ^{bc}	6.14	0.0001*

* p<0.05

직급에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과 유의수준0.05 이하에서 적절성과 공정성이 유의한 차이를 나타냈다. 집단별 평균에서는 사원급이 가장 낮았으며 위로 올라갈수록 평균값이 높아지는 것을 알 수 있다. 이는 직급이 높아질수록 인센티브에 대한 의식 또한 긍정적으로 변하는 것이 아니고 사료된다.

<표4-9>직급에 따른 종사원의 인센티브에 대한 만족도 요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균				F	P
	사원급	주임급	대리급	과장급		
안정성	2.98	3.09	3.38	3.58	2.25	0.0831
적절성	2.95 ^b	3.29 ^{ab}	3.25 ^{ab}	3.58 ^a	3.45	0.0174*
공정성	2.29 ^b	3.23 ^{ab}	3.50 ^{ab}	3.87 ^a	5.26	0.0016*

근무형태에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과 모든 항목에서 유의한 차이를 나타내지 않았다. 집단별 평균에서는 계약직이 가장 높았으며 파트타임 아르바이트가 가장 낮게 나타났다.

<표4-10>근무형태에 따른 종사원의 인센티브 만족도요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균					F	P
	정규직	계약직	파트타임 A/R	풀타임 A/R	기타		
안정성	3.07	3.29	2.78	2.94	3.00	1.39	0.2379
적절성	3.02	3.45	2.88	3.25	2.33	1.96	0.1016
공정성	3.04	3.25	2.84	3.16	3.00	0.76	0.5532

* p<0.05

학력에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과 모든 요인에서 유의한 차이를 나타내지 않았다. 집단별 평균에서도 각 학력별로 많은 차이를 나타내지 않았다. 이는 인센티브의 의식고찰과 학력간에는 별 차이가 없다는 것을 나타내는 것으로서 점점 능력주의 사회로 변해 가는 우리사회의 현실상을 반영해주는 결과이다. 다만 고졸의 경우 비교적 낮은 수치로서 부정적인 견해를 알 수 있었다.

<표4-11>학력에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균				F	P
	고졸	2년제대졸	4년제대졸	기타		
안정성	2.99	3.12	2.95	2.78	1.30	0.2757
적절성	2.99	3.05	3.09	2.90	0.33	0.8044
공정성	3.03	3.01	3.17	2.81	0.71	0.5463

* p<0.05

월수입에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과 유의수준 0.05이하에서 안정성이 유의한 차이를 나타냈다. 집단별 평균에서는 월수입이 높을수록 긍정적인 결과를 나타내었는데, 월수입이 많으면 많을수록 인센티브의 지급도 많은 것이고, 또한 월수입이 많은 사람들은 비교적 높은 직급의 사람들임을 알 수 있는데, 이는 위에서 살펴본 근무부서와 직급에 따른 차이검증결과에 대한 재검증이 될 수 있다.

<표4-12> 월수입에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균						F	P
	50만원 이하	51-100만원	101-150만원	151-200만원	201-250만원	301-400만원		
안정성	2.94 ^p	2.93 ^p	3.12 ^p	3.02 ^p	3.53 ^p	4.66 ^a	2.44	0.0353*
적절성	3.06	2.93	3.14	3.00	3.41	4.00	1.57	0.1710
공정성	3.04 ^p	2.92 ^p	3.06 ^p	3.41 ^p	3.50 ^b	4.50 ^a	2.51	0.0312*

* p<0.05

근무회사에 대한 종사원의 의식고찰에 대한 차이검증결과 유의수준 0.05이하에서 안정성과 공정성이 유의한 차이를 나타내었다. 집단별 평균에서는 TGIF가 가장 높게 나왔으며, 토니로마스가 가장 낮게 나왔다.

<표4-13> 근무 회사에 따른 종사원의 인센티브 만족도 요인에 대한 분산분석결과

요인	집단별 평균					F	P
	T.G.I.F	베니건스	아웃백스테이크하우스	마르쉐	토니로마스		
안정성	3.24 ^a	3.03 ^a	3.04 ^a	3.06 ^a	2.45 ^p	4.90	0.0008*
적절성	3.09	3.16	3.10	2.86	2.85	1.86	0.1185
공정성	3.19 ^a	3.14 ^a	3.09 ^{ab}	2.77 ^p	2.92 ^{ab}	2.62	0.0358*

* p<0.05

V. 결론

현재 우리나라는 1997년말 첫 번째 IMF을 겪었고, 2001년 현재 제2의 IMF를 걱정하고 있다. 모든 내수경기가 침체되어있고 기업경기지수도 하락되어가고 있다. 하지만 외식산업은 날이 급성장을 하고 있다. 그 종류도 세분화되어 예전의 입으로만 먹는 음식에서 이제는 입뿐만 아니라 마음으로도 음식을 먹는다. 그러한 고객의 욕구를 가장 잘 반영하여 운용을 하는 곳이 바로 패밀리 레스토랑이다. 패밀리 레스토랑은 국내에 진출한지는 얼마 되지 않지만 빠른 시일 내에 자리를 잡아가고 있고 이제는 우리가 경영방식을 해외로 역수출하고 있다. 또한 패밀리 레스토랑에 불황은 없다. 앞서 밝혔듯이 내수경기가 위축된 모습이지만 본 연구에서 연구대상이 된 5개업체를 포함한 패밀리 레스토랑은 호황을 누리고 있다. 어려운 경기 속에서 이러한 호황을 누릴 수 있었던 것은 패밀리 레스토랑의 컨셉이 고객의 요구와 일치하였으며 또한 내부관리가 잘 되었던 것을 이유로 들 수

있다. 고객만을 만족시켜서는 경영에서 만족할만한 성과를 누릴 수가 없다. 제2의 고객인 종사원의 만족 또한 그에 못지 않게 중요한 요인으로 작용을 한다. 본 연구의 궁극적인 목적은 패밀리 레스토랑의 원활한 경영과 이윤을 극대화하기 위해서는 무엇보다 종사원의 직무만족 상승에 힘을 써야 하기 때문에 직무만족의 한 부분으로서 인센티브제도에 관한 현황 및 실태를 통하여 효율적인 인센티브제도를 모색함에 있었다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인센티브의 만족도에 대한 요인분석결과 안정성, 공정성, 적절성의 3가지 요인이 추출되었다. 이를 토대로 분산분석을 실시한 결과 연령별, 근무부서별, 직책별, 직급별, 월수입별, 근무회사별로 유의적인 차이를 나타내었다.

둘째, 패밀리 레스토랑 종사원의 인센티브에 대한 전반적인 만족도에서는 비교적 만족하지 못하다는 결과가 나타났다. 현재 한국에 인센티브 제도는 확실히 자리를 잡지 못하고 있다. 일부 대기업과 외국계기업의 경우 외국의 경영방식을 그대로 이어 받아 잘 자리잡은 곳도 있지만 그 외의 기업이나 서비스 업체에서는 아직까지 개념의 정립조차 안되어있는 실정이다. 인센티브라는 개념보다는 팁이나 봉사료 또는 성과급이라는 단어가 더 익숙하게 다가오고 있다.

따라서 이러한 문제점들을 바탕으로 패밀리 레스토랑의 인센티브제도의 효율성을 높이기 위해서는 다음과 연구결과를 도출한다.

첫째, 종사원들의 인센티브에 대한 정확한 개념정립이 필요하다. 둘째, 경영적 측면에서 인센티브에 대한 효율을 높이기 위해서 종사원들의 교육이 필요하다. 셋째, 종사원들의 인센티브지급은 곧 동기를 유발시키는데 중요한 역할을 담당하며 이는 곧 고객의 만족을 불러올 수 있고 그것이 바로 경영자의 목표인 이윤추구로 갈 수 있다. 넷째, 인센티브라는 제도를 통하여 종사원들간에 선의의 경쟁을 할 수 있는 장을 마련하며 또한 조직활성화에 중점을 두어야 한다. 지금까지 밝힌 모든 것들에 대한 필요성에도 불구하고 아직까지 체계가 잡힌 인센티브제도가 없다. 특히 서비스분야에 속한 패밀리레스토랑의 인센티브제도에 대해서는 그 연구가 전무한 실정이다.

본 연구에 있어서 좀더 객관적인 측정을 위해 고객, 또는 더 세분화된 종사원들과 이를 바라보는 일반인들에게도 조사연구를 하여야 했으나 시간상의 제약으로 인하여 5개업체의 종사원들만을 한정하여 표본을 추출한 점등의 한계가 있다. 따라서 이러한 한계점을 극복하여 보다 체계적이고 지속적인 후속연구가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

참고문헌

1. 박영범, "주요선진국의 성과분배제도", 서울, 한국노동연구원, 1994.
2. 이해명의6인, 노사관계론, 형설출판사, 1996.
3. 신유근, "인간관리", 서울, 경문사, 1993.
4. 나정기, "외식산업의 이해", 서울, 백산출판사, 1998.
5. 권창희, "패밀리 레스토랑 선택행동과 관여도의 관계에 관한 연구", 세종대학교 대학원 석사학위 논문, 1994.
6. 송기현, "한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 연구", 경기대학교대학원 박사학위논문, 1992.
7. 조문식, "관광호텔 인센티브제도에 관한 연구", 경기대학교대학원 박사학위논문, 1998,
8. 표상균, "개인특성, 과업의존성, 인사고과가 인센티브 효과성에 미치는 영향에 관한연구", 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위 논문, 1996.
9. 박찬정, "부문별 업적평가시스템에 관한 대리모형분석", 연세대학교대학원 박사학위논문, 1988.
10. 김기주, "인센티브제도 도입을 통한 성과배분에 관한연구", 부산대학교대학원, 석사학위논문, 1994.
11. 월간식당, 2001년 2월호.
12. 노동법률, 2000. 8월호.
13. Brumback Nancy, "Child's play," Restaurant business, Vol., 93, Mar. 1. 1994.
14. Macdonald Julie, " Children's Palates," Hotel & Management, Vol. 209, Oct. 17. 1994.
15. Jiing-Lih Farh Rodger W. Griffeth, and David B. Balkin, "Effect of Choice pay plans on Satisfaction, Goal Setting, and performance", Journal of Organization Behavior, vol12, NO.1.

ABSTRACT

**A study on the incentive satisfaction in family
restaurant employer**

Kwang-In Byun · Kyung-Soo Han · Tae-Sok Yang

The food service industry has grown up without an affection of economic collapse, and its kinds are being diversified and focused on many different aspects from physical taste to many other elements such as atmosphere, service quality, sanitation and etc.. Now it appeals to even familiarity. These Facts are well reflected to Family Restaurant which has not been very popular so far, but now it takes its space in the market, and its management system is being introduced to other countries.

The purpose of this study is to see how to satisfy them to make maximum business profit, and one possibility is "incentive"

To accomplish research, theoretical and practical studies have been done, and surveys have taken placed for substantial studies. The subjects were limited to employees in Family Restaurant in Seoul from February 20th to March 20th, 2001. Data, reliableness, and propriety were analyzed by SAS(Statistical Analyzed System). Sampling mode was randomness, and validation mode was limited to 223 papers.

The followings are the results of this analysis

First, Satisfaction of incentive were made by stability, impartiality and suitability regardless difference on companies, ages, departments, and authority of an employees. Second, Satisfaction on incentive for employees in Family Restaurants were not well received. Although these necessary demand, there is not yet incentive system operation to most of business. Especially, it is not even studied on Family Restaurants. This study should have been studied on more customers and spotted employees to be objective. It is strongly recommended to do this study without limitation and further studies is considered on this subjects.

3인 익명심사 畢

2002년 02월 23일 논문접수

2002년 04월 10일 최종심사