

## 학교급식 직원의 고용유형에 따른 인적 자원 관리 활동에 대한 인식과 조직 몰입도

이 옥<sup>1</sup> · 조민주<sup>2</sup> · 장혜자<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>단국대학교 교육대학원 식품영양정보전공

<sup>2</sup>단국대학교 식품영양학과

### The Organization Commitment and Perception of Human Resource Management by Employment Types of School Foodservice Employees

Ok Lee<sup>1</sup>, Minju Cho<sup>2</sup>, and Hyeja Chang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Major in Food and Nutrition Information of Graduate School of Education and

<sup>2</sup>Dept. of Food Science and Nutrition, Dankook University, Gyeonggi 448-701, Korea

**ABSTRACT** As the foodservice industry is labor intensive, the efficient management of human resources is an essential element for improving operational efficiency. This study was designed to investigate the performance level of human resource management in self-operated school foodservices and to examine the relationship between human resource management, organizational commitment, and productivity. Whether these factors rated differently by employment and job types was also examined. Data were collected through questionnaires distributed to 60 dietitians and 240 cooks in Seongnam and Yongin. Frequency analysis, factor analysis, the *t*-test and multiple regression analysis were tested using Minitab. Human resource management practices rated highly in the dimension of employee training (3.51), followed by working environment (3.39), and turnover management (3.37). In contrast, reward management (1.73) and working condition (1.56) received the lowest score. Organizational commitment scored 3.65 points, and showed that dedication (3.82) was the highest score; however, self-esteem (3.50) was the lowest score. For human resource management, there were significant differences between employment types as full time workers (3.85) rated management more highly than part-time worker (3.43). Overall productivity was fairly high, especially in high school foodservices. Only the performance appraisal had an influence on organizational commitment ( $\beta=0.292$ ,  $P<0.05$ ). Productivity was positively correlated with human resource management ( $r=0.432$ ,  $P<0.001$ ) and organizational commitment ( $r=0.36$ ,  $P<0.01$ ). In conclusion, school foodservices need to establish objective performance standards, and increase employee morale by enhancing reward systems and working conditions. In particular, irregular employees require training with job performance standards and given a proper reward program, depending on their performance, to improve organizational commitment.

**Key words:** organizational commitment, human resource management practices, productivity, self-operation school foodservice

## 서 론

최근에 발표된 교육과학기술부(1)의 자료에 따르면, 2010년 기준으로 전체 학교의 99.9%인 11,389개교에서 1일 평균 718만 명의 학생(전체 학생수의 98.8%)에게 급식을 실시하고 있으며, 급식 담당 인력 규모는 영양(교)사, 조리사, 조리원 등 총 74,079명이 배치되어 학교당 평균 7명에 이른다. 현실적으로 학교급식에 영양사 1명이 급식, 영양 교육, 직원 인력 관리, 재무 관리의 업무를 담당하고 있어 효율적인 인력 관리에 어려움이 많을 것으로 예상된다. 특히 급식은 인적 자원에 기반을 둔 활동이므로, 급식 인력 관리의 중

요성을 간과할 수 없다.

인적 자원 관리(human resource management: HRM)는 조직의 목표를 달성하기 위해 유능하고 직무 수행에 적합한 인력의 확보, 개발, 유지, 보상하는 일련의 활동을 계획하고 조직, 지휘, 통제하는 과정이다(2). 학교급식에서 인적 자원 관리를 성공적으로 하기 위해서는 학교급식에 필요한 책임자를 선발하고, 조직의 목표를 설정하고 목표달성을 할 수 있도록 직원 교육 프로그램을 설계하는 것이 필요하다. 즉 교육은 조직 입장에서는 목표달성을 위한 인재육성이며, 직원 입장에서 자기개발이 가능한 방향성을 지닌 교육 설계가 되어야 한다(3). 학교급식소의 경우 업무수행과정에서 발생할 수 있는 안전, 위생, 제품 불량과 같은 리스크를 사전에 제어할 수 있도록 인력 훈련 프로그램을 개발, 실행하고 일반 경영 관리를 위한 관리자 교육도 전개해야 한다. 이러한

Received 12 August 2013; Accepted 27 December 2013

\*Corresponding author.

E-mail: hjc10@dankook.ac.kr, Phone: +82-31-8005-3175

교육 활동을 통해 조직은 의사소통 개선, 직원사기 증진, 불평 감소, 이직률 감소 등의 이득을 얻을 수 있다(2).

한편 인적 자원 관리에서 직원 평가를 통한 보상 체계 확립도 중요한 요소이다. 합리적인 평가 체계 마련, 공정한 업무 평가와 그 결과에 따른 적절한 보상이 이루어질 때 직원들은 조직에 대한 만족감, 헌신하고자 하는 마음이 생기게 된다(4). 이는 조직 몰입(organization commitment)으로 표현되는데 “조직 구성원이 조직에 애착심을 가지고 헌신하려는 정도”, “자신이 속한 조직에서 자신의 정체성(identification)과 일에 참여하는 정도”로 정의된다(5). 학교급식 대상으로 수행한 연구에서 직무 몰입은 직원의 애사심을 높이고, 일에 대한 성취동기를 유발한다고 보고된다(6). 조직 몰입도는 또한 직무 만족도 향상 및 업무 수행력 향상과도 연관이 높다(2,7).

직원의 업무 수행력은 여러 가지 방법으로 평가될 수 있겠지만, 급식 운영 자료를 기초로 손쉽게 산출할 수 있는 것은 생산성 지표이다. 생산성은 투입 자원 대비 산출 자원으로 정의된다(8). 학교급식의 생산성을 평가하는 지표에는 작업 시간당 급식수, 1식당 작업 소요시간, 1식당 노동비 등이 있다(8-10). 이들 지표값을 토대로 직원의 생산성, 업무 효율성, 수행력을 분석할 수 있다. 선행연구(9,10)에서 학교급식 유형별로 생산성 지표값에 차이가 있었으며 1끼 식사를 제공하는 초등학교보다는 2~3끼를 제공하는 고등학교급식소에서 생산성이 더 높은 것으로 조사되었다.

이상과 같이 학교급식소에서 인적 자원 관리 활동을 적절하게 전개하면 직원의 조직 몰입도를 높일 수 있고, 그리고 생산성 향상을 유도할 것으로 기대된다. 그러나 학교급식에서 이러한 관계를 규명하는 연구가 부족할 뿐만 아니라, 직원들이 조직의 인적 자원 관리 활동을 어떻게 평가하는지, 자신의 조직 몰입수준을 어느 정도로 평가하는지에 관한 연구들이 매우 제한적인 실정이다.

더욱이 학교급식 인력 중에서 정규직은 21.5%(15,932명)이고 나머지 78.5%(58,147명)는 비정규직 신분이라는 교육과학기술부(2010)의 통계치를 감안한다면, 학교급식소는 비정규직 직원 비율이 높아서 일반 조직과 다른 인력 관리가 필요할 것으로 예상된다. 비정규직의 경우, 고용에 대한 불안으로 언제든지 그만둘 수 있다는 생각 때문에 소속감이 낮을 뿐 아니라 업무 수행에 수동적인 경향을 띤다(11). 반면 정규직은 일에 대한 만족감이 높고 일에 대해 소신을 가지고 적극적으로 수행하는 경향이 있으나, 조직입장에서는 높은 비용을 지불해야 하므로 상대적으로 정규직원의 고용을 꺼려할 수 있다. 따라서 학교급식의 효율적 운영 측면에서 정규직, 비정규직의 적정 비율을 유지하면서 직원의 불만족 요인 규명과 고용형태별로 효과적인 인력 관리 체계를 확립이 필요하다. 학교급식의 인적 자원 관리자는 비정규직 직원의 불만 요인을 파악하고, 동기부여 요소를 파악하고 이를 인사 정책에 반영하는 것이 요구된다.

선행 연구에서 정규직이 비정규직에 비해 직무 만족 및

조직 몰입도가 높았고, 직무 만족이 조직 몰입에 영향을 주며(12), 특히 직무 만족 요소 중에 임금, 승진, 업무 참여도, 그리고 직무 자체가 조직 몰입에 긍정적 영향을 준다고 지적하였다(11). 한편 고용 특성이 조직 몰입에 긍정적인 영향을 주었지만, 직무 만족에는 고용형태가 조절 효과가 없으며 비정규직의 직무 만족이 정규직에 비해 낮은 원인을 단순히 고용 특성만으로는 설명할 수 없다고 지적한 연구도 있다(13). 국외 연구에서는 몰입형의 인적 자원 관리가 통제형의 인적 자원 관리보다 생산성 향상과 이직 감소를 유도한다고 지적하였고(14), 정규직원에게는 몰입형의 인적 자원 관리, 외부로부터 공급받은 비정규직 인력은 통제형의 인적 자원 관리를 수행할 때 기업 성과가 향상된다고 하였다. 외식 산업을 대상으로 한 연구(15)에서도 몰입형 인적 자원 관리가 통제형 인적 자원 관리보다 더 높은 성과를 유도하였다. 비용절감 목적으로 임시직원을 고용하는 것보다는 품질 향상에 몰입하는 것이 인재 육성에 더 효과적임을 지적하였고, 임시직원의 경우 업무 성과에 따라 적절히 보상할 때 업무 성과가 더 높아진다고 지적하였다.

이상의 선행연구들을 통해 고용유형에 따른 인적 자원이 조직에 느끼는 정서가 다를 수 있다. 이 점은 조직에 대한 직원의 몰입도가 업무 수행력과 만족에 연관되어 있으며(6), 급식 수행력을 향상시킬 수 있는 인적 자원 관리가 되기 위해서는 고용유형에 따라 서로 다른 인적 자원 관리 전략이 필요함을 시사해 준다.

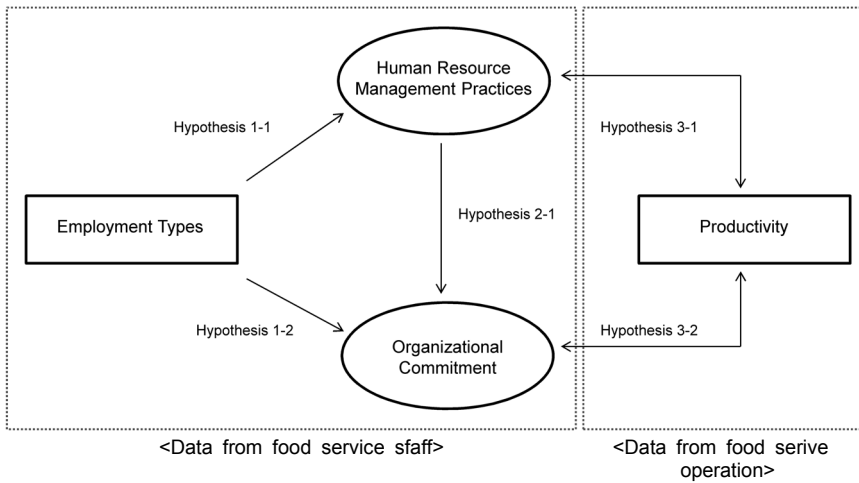
학교급식의 경우 노동집약적 특성을 지닌 업무 활동이며, 인적 자원을 관리 여하에 따라서 다른 직무 성과를 보일 수 있으나, 인적 자원 활동, 직무 몰입도를 직무유형에 따라 비교한 연구는 전무한 실정이다. 학교급식의 성공적인 인적 자원 관리를 위해서는 현재 인적 자원 관리 수준을 평가하고, 직원의 조직 몰입도, 생산성을 평가하여 이 요소들 간의 상호관련성 평가해 볼 필요가 있다. 더욱이 정규직과 비정규직간에 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도에 대한 평가 결과는 차이가 있을 것으로 예상된다.

따라서 본 연구의 목적은 학교급식소 직원을 대상으로 (1) 학교급식소에서 수행하고 있는 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도 수준을 평가하고 (2) 학교급식의 운영 자료를 토대로 생산성을 분석한 후에 (3) 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도, 생산성 간의 상관관계를 분석하고자 한다. 마지막으로 (4) 고용유형과 직무유형에 따라 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도에 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

## 대상 및 방법

### 연구대상 및 조사방법

본 연구는 학교급식소에서 실시하는 인적 자원 관리 활동, 직원 몰입도, 급식 생산성 간의 관계를 살펴보고 고용형태에 따른 인적 자원 관리 활동의 차이를 조사하였다. 이를 위해 아래와 같은 가설을 설정하였고, 연구모형은 Fig. 1과



**Fig. 1.** Research model<sup>1)</sup>. <sup>1)</sup>Hypothesis 1-1, hypothesis 1-2, and hypothesis 2 were separately tested with stepwise regression. Hypothesis 3-1 and hypothesis 3-2 were tested with the Pearson correlation. Employment types consist of regular position (N=158) and irregular position (N=142). Total numbers of foodservice staff are 300 and numbers of foodservice facilities are 60.

같다.

가설 1. 고용유형에 따라 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도 수준은 다를 것이다.

1-1) 고용유형에 따라 인적 자원 관리 활동에 차이가 있을 것이다.

1-2) 고용유형에 따라 조직 몰입도에 차이가 있을 것이다. 가설 2. 학교급식소의 인적 자원 관리 활동은 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도는 학교급식 생산성과 양의 상관관계가 있을 것이다.

3-1) 인적 자원 관리 활동이 활발하면 생산성이 높을 것이다.

3-2) 직원의 조직 몰입도가 높으면 급식소의 생산성은 높을 것이다.

본 연구는 경기 성남·용인지역 학교급식소에서 급식업무를 담당하는 영양사, 조리원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사대상 급식소는 성남지역 40개교, 용인지역 40개교를 편의추출법에 의해 선정하였고 각 학교당 영양사 1명, 정규직과 무기 계약직 조리원 2명, 계약직 조리원과 파트타임 조리원 2명 총 5명을 대상으로 우편과 이메일(e-mail)을 통해 설문지를 발송하고 회수하였다. 본 설문조사는 2011년 3월 9일부터 3월 25일 사이에 실시되었다. 설문지는 총 400부가 배부되었고, 300부가 회수되어 75%의 회수율을 보였다.

**설문지 내용 구성**

설문지는 인적 자원 관리 활동(human resource management), 조직 몰입도(organization commitment), 응답자 일반사항 등 세부분으로 구성되었다. 인적 자원 관리 활동은 Kwak 등(2), Im 등(6)을 참조하여 인력 확보(recruitment), 직원 교육(training), 경력 개발(career development), 보상 관리(reward management), 근로 조건(working condition), 근로 환경(working environment), 이직 관리(separation management), 수행력 평가(performance appraisal) 등에 관한 문항 총 25문항으로 구성하였다. 조직

몰입도는 헌신성(devotion), 애사심(loyalty), 자부심(pride)의 3항목으로 평가하였다. 현재 근무 중인 급식소에서 수행하는 인적 자원 관리 활동의 정도와 현재 설문응답자가 조직 몰입도에 관한 실천 정도를 평가 척도 5점 리커트 척도를 이용하였으며 1점 ‘전혀 그렇지 않다’, 5점 ‘매우 그렇다’로 응답하게 하였다. 조사대상자의 일반사항은 성별, 연령, 최종학력, 결혼여부, 근무경력, 고용형태를 질문하는 6문항으로 구성하였다.

학교 영양사에게는 조사대상 학교의 급식관리 특성을 묻는 질문지를 추가로 발송하였다. 그 내용은 운영형태, 학교 유형, 운영연수, 식단가, 급식인원, 인원수 및 근무시간, 월 평균 매출액, 월평균 인건비 등으로 구성되었다. 이 자료를 통해 급식소 생산성 지표(2,10)인 작업시간당 급식수, 1식당 작업소요시간(분), 1식당 노동비, 정규직원 환산수, 정규직원 환산 1인당 급식수를 아래와 같이 계산하였다.

$$\begin{aligned} \text{작업시간당 급식수(식수)} &= \text{1개월간 총 급식수} / \text{직원 총 근무시간(1개월)} \\ \text{1식당 작업소요시간(분)} &= \text{1개월간 총 근무시간(분)} / \text{총 급식수(1개월)} \\ \text{1식당 인건비(원)} &= \text{1개월의 총 인건비} / \text{1개월간 총식수} \\ \text{정규직원 환산수(명)} &= \text{1개월간 작업자의 총근무시간} / (\text{8시간} \times \text{1개월 운영일수}) \\ \text{정규직원환산 1인당 급식수(식수)} &= \text{1개월의 총 급식수} / \text{정규직원 환산수} \end{aligned}$$

**조사 자료의 분석방법**

수집된 자료는 Minitab ver 14.0 통계 프로그램(Minitab Inc., State College, PA, USA)을 이용하여 분석하였다. 조사대상자와 학교의 일반사항에 관해서는 빈도, 백분율, 평균과 표준편차를 산출하였다. 인적 자원 관리 활동 정도를 측정하는 27개의 문항은 주성분 분석법(principle components)과 배리맥스(varimax) 회전법을 이용하여 요인분석을 실시하였고, 고용유형과 직무유형에 따른 인적 자원 관리

활동, 조직 몰입도의 집단 간 평균비교는 t-test를 실시하였다. 직무 몰입도에 대한 인적 자원 관리 활동의 영향력을 분석하기 위하여 다중회귀분석의 단계적 선택법을 이용하였다. 인적 자원 관리 활동, 조직 몰입도, 생산성 간의 관련성은 피어슨 상관분석을 통해 분석하였다.

## 결 과

### 설문응답자의 일반사항

설문응답자 300명의 일반사항에 대한 분석 결과는 Table 1에 제시하였다. 설문응답자는 모두 여성이었고, 그중에서 268명(89.3%)이 기혼자였으며, 60.3%가 40~50세 미만의 연령층이었고, 응답자의 최종학력은 대부분이 고등학교 졸업자(201명, 67.0%)였고, 2년제 전문대학 8%, 4년제 대학 또는 대학원 22.3%의 분포를 보였다. 근무경력은 1~3년 미만이 126명(42.0%)으로 가장 많았지만, 5~10년 25.7%, 10년 이상 18.3%로 5년 이상 경력자도 44%에 달했다. 고용 형태는 영양사 19.9%, 조리사 40%, 조리원 40% 분포를 보였다. 영양사는 영양교사 22명(7.3%), 무기계약직 영양사 16명(5.3%), 계약직 영양사 22명(7.3%)으로 구성되었고, 조리사의 경우 정규 조리직 공무원 10명(3.3%), 무기계약직

조리원 110명(36.7%)이었다. 일반 조리원은 계약직 조리원 106명(35.3%), 파트타임 14명(4.7%)으로 나타났다.

### 조사대상 학교의 일반사항

조사대상 학교의 일반적 특성에 대한 분석 결과는 Table 2에 제시하였다. 급식 운영형태는 60개교(100%) 모두 직영이었고, 학교유형은 50%가 초등학교였고 중학교와 고등학교는 각 25%의 분포를 보였다. 운영 연수는 50%가 10년 이상 학교급식을 운영해 왔고, 1~3년된 학교도 20%에 달했다. 식단가는 43.3%가 2,000원~2,500원 수준이었고, 33.3%가 3,000~3,500원 수준이었다. 대부분의 학교가 점심 급식만 제공하였고, 저녁 급식도 제공하는 곳은 15곳, 아침 급식까지 제공하는 곳은 1곳으로 조사되었다. 급식 인원은 점심에 1,000명 이상 제공하는 곳이 48.3%로 가장 많았고, 저녁에는 700명~1,000명 미만이 46.7%로 가장 많았다. 아침, 저녁 급식은 고등학교에서 실시하는 것으로 조사되었다.

### 인적 자원 관리 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

Table 3은 인적 자원 관리 활동에 대한 27개의 변수에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 변수 중 요인 적재값이 0.6 이하인 '퇴직자 지원', '근무처 이동'의 2개 변

**Table 1.** Demographic characteristics of the respondents (N=300)

Characteristics	N	%	
Gender	Male	0	0.0
	Female	300	100.0
Age (years old)	30 less	11	3.7
	30~40 less	63	21.0
	40~50 less	181	60.3
	50 and over	45	15.0
Education	Elementary school	0	0.0
	Middle school	8	2.7
	High school	201	67.0
	College	24	8.0
	University or higher	67	22.3
Marital status	Married	268	89.3
	Single	32	10.7
Working experience (years)	1~3 less	126	42.0
	3~5 less	42	14.0
	5~10 less	77	25.7
	10 and over	55	18.3
Working experience (years)	1~3 less	126	42.0
	3~5 less	42	14.0
	5~10 less	77	25.7
	10 and over	55	18.3
Employment status	Nutrition teacher	22	7.3
	Unlimited period contract dietitian	16	5.3
	Contract dietitian	22	7.3
	Public official cook	10	3.3
	Unlimited period contract cook	110	36.7
	Contractor worker (8 hours)	106	35.3
Contractor worker (less than 8 hours)	14	4.7	

**Table 2.** Characteristics of foodservice operations

(N=60)

Characteristics	Category	N	%	
Operation status	Self-operation	60	100.0	
	Contracted management	0	0.0	
School type	Elementary school	30	50.0	
	Middle school	15	25.0	
	High school	15	25.0	
Operation years (unit: year)	1~3 less	12	20.0	
	3~5 less	5	8.3	
	5~7 less	7	11.7	
	7~10 less	6	10.0	
	10 and over	30	50.0	
Menu charge (unit: won)	2,000~2,500	26	43.3	
	2,500~3,000	13	21.7	
	3,000~3,500	20	33.3	
	3,500 and over	1	1.7	
Number of meal (unit: meal)	Breakfast (N=1)	50 less	1	100.0
		500 less	6	10.0
	Lunch (N=60)	500~700 less	5	8.3
		700~1,000 less	20	33.3
		1,000 and over	29	48.3
		Dinner (N=15)	500 less	2
	500~700 less		2	13.3
	700~1,000 less		7	46.7
	1,000 and over		4	26.7

수를 제외하고 총 8개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인명을 부여하였다. 각 변수의 요인적재값이 0.661 이상이어서 추출된 요인은 타당성이 확보되었으며, Cronbach'  $\alpha$ 값 또한 근로환경 0.591을 제외하고 모두 0.62~0.82로 높은 수준이어서 신뢰도를 확보하였다(16).

인적 관리 활동은 요인분석 결과 '인력 확보', '직원 교육', '경력 개발', '보상 관리', '근로 조건', '근로 환경', '이직 관리', '수행력 평가' 8요인으로 분류되었다. 학교급식소의 인적 자원 관리 활동은 직원 교육(3.51)에서 가장 활발하게 전개되었고, 근로 환경(3.39), 이직 관리(3.37), 수행력 평가(2.82), 인력 확보(2.81), 경력 개발(2.03), 보상 관리(1.73) 순으로 평가되었으며, 근로 조건(1.56)에 관한 관리 활동은 가장 낮게 평가되었다.

### 인적 자원 관리 활동에 관한 직원 평가

**직무유형에 따른 인적 관리 활동:** 학교급식소의 직무유형에 따른 인적 자원 관리 활동에 관한 직원 평가를 분석한 결과를 Table 4에 제시하였다. 직무유형별로 보면, 영양사(3.00)가 조리원(2.57)보다 인적 관리 활동을 유의적으로 더 높게 평가하였으며( $P<0.001$ ), 근로 환경 요인에서만 영양사(3.32)와 조리원(3.40) 간의 유의적 차이가 없었다.

영양사의 경우 교육(3.89), 이직 관리(3.82), 확보 관리(3.52), 작업 환경(3.32), 수행력 평가(3.05) 영역에서 3점 이상의 점수를 보였다. 반면에 조리사의 경우 훈련(3.42),

작업 환경(3.4), 이직 관리(3.25)에서만 3점 이상의 점수를 보여 영양사보다 학교급식에서 인적 자원 관리 활동이 미흡하다고 평가하였다. 보상 관리(1.95)와 작업 조건(1.82)은 영양사, 조리원 모두 3점 이하의 낮은 점수를 보여 개선이 필요한 영역으로 나타났다.

**고용유형에 따른 인적 관리 활동:** 고용유형별로는 정규직(2.75)이 비정규직(2.55)보다 인적 관리 활동이 활발하게 전개된다고 인식하고 있었다( $P<0.001$ ). 8영역 중에서 근로 환경 요인을 제외한 모든 영역에서 정규직원이 더 높게 평가하였다( $P<0.05$ ). 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

세부적으로 살펴보면, 고용유형 간에 평가 차이가 많이 난 영역은 인력 확보, 수행력 평가 영역이었다. 인력 확보 영역에서 비정규직원들은 정규직원보다 인력의 확보 계획, 채용의 공정성, 신입직원 오리엔테이션 활동을 낮게 평가하였다( $P<0.001$ ). 두 번째로 차이가 많이 난 수행력 평가 영역에서 정규직원과 비정규직원은 수행력 기준의 적합성, 수행력 평가의 공정성에 관해 큰 견해 차이를 보였다. 정규직원이 비정규직원보다 높게 평가한 영역은 직원 교육 영역의 직무 순환( $P<0.01$ ), 경력 개발 영역의 경력 인정 활동( $P<0.05$ ), 보상 관리 영역의 다양한 직원 혜택( $P<0.001$ ), 개인별 팀별 보상제도( $P<0.05$ ), 보상 관리에 대한 만족도( $P<0.05$ ), 근로 조건 영역의 경쟁력 있는 급여로 나타났다.

**조직 몰입도:** 조직 몰입도 평가 결과는 Table 5에 나타났다. 직무 몰입도 점수는 5점 만점에 3.65점이었고 헌신(3.82)이 가장 높은 점수를 보였으며, 다음으로 애사심(3.63),

**Table 3.** Validity and reliability of human resource management measure instrument

Factor	Variables	Mean±SD	Factor loading	Eigen values	Rotation sum of squared loadings: cumulative (%)	Cronbach' α value
Recruitment	Recruitment planning	2.90±1.09	0.823	2.299	57.482	0.750
	Fairness of hiring process	3.44±0.92	0.736			
	Implementation of orientation for new employee	2.20±1.17	0.720			
	Disposition of personnel with consideration of aptitude and skill	2.69±1.03	0.749			
Subtotal		2.81±0.80				
Training	Providing job training	3.73±0.97	0.661	2.374	39.564	0.787
	Offering a variety of information on job	3.10±0.92	0.681			
	Job rotation	3.76±0.99	0.829			
	Cross-training	3.46±0.94	0.850			
Subtotal		3.51±0.74				
Career development	Support for self-development	1.98±0.88	0.875	1.620	27.008	0.627
	Recognition of career experience	2.07±1.07	0.792			
Subtotal		2.03±0.83				
Reward management	Compensation for job performance	1.53±0.67	0.765	3.074	61.488	0.834
	A variety of employee benefits	2.14±0.94	0.681			
	Individual or team compensation system	1.60±0.73	0.854			
	Choice of benefit programs	1.69±0.76	0.794			
	Satisfaction of compensation management system	1.69±0.80	0.816			
Subtotal		1.73±0.61				
Working conditions	Competitive paying system	1.62±0.71	0.873	1.547	38.666	0.699
	Fairness of promotion opportunities	1.50±0.65	0.878			
Subtotal		1.56±0.60				
Working environment	Pleasant working environment	3.24±1.10	0.842	1.420	35.496	0.581
	Effective communication on job	3.53±0.89	0.843			
Subtotal		3.39±0.84				
Separation management	Appropriate workforce reductions	3.20±0.95	0.795	1.891	37.810	0.709
	Interview before lay-off	3.47±0.98	0.861			
	Alternative personnel support	3.42±1.05	0.703			
Subtotal		3.37±0.79				
Performance appraisal	Appropriate performance standards	2.90±0.77	0.859	2.227	74.242	0.823
	Fairness of performance evaluation	2.90±0.81	0.911			
	Interviews after performance appraisal	2.66±0.86	0.812			
Subtotal		2.82±0.70				

**Table 4.** Human resource management practices by job and employment types

Factor	Job types		t value	Employment type		t value
	Nutrition teacher /Dietitian (N=60)	Kitchen worker (N=240)		Regular position (N=158)	Irregular position (N=142)	
Recruitment	3.52±0.68	2.63±0.72	8.616***	2.97±0.83	2.63±0.72	3.746***
Training	3.89±0.64	3.42±0.74	4.530***	3.60±0.75	3.42±0.73	2.189*
Career development	2.35±0.82	1.95±0.82	3.418***	2.12±0.85	1.92±0.81	2.133*
Reward management	1.95±0.71	1.68±0.57	3.131**	1.82±0.63	1.63±0.57	2.832**
Working conditions	1.82±0.72	1.50±0.54	3.234**	1.65±0.61	1.46±0.56	2.754**
Working environment	3.32±0.68	3.40±0.88	-0.816	3.37±0.78	3.40±0.91	-0.389
Separation management	3.82±0.62	3.25±0.79	6.015***	3.47±0.83	3.26±0.74	2.319*
Performance appraisal	3.05±0.66	2.76±0.70	2.904**	2.93±0.69	2.69±0.69	3.088**
Total mean	3.00±0.45	2.57±0.43	6.852***	2.75±0.45	2.55±0.45	3.954***

\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001.

**Table 5.** Organization commitment by the job and employment types (mean±SD)

Variables	Total	Job type		t-value	Employment type		t-value
		Dietitian (N=60)	Workers (N=240)		Regular position <sup>1)</sup> (N=158)	Irregular position <sup>2)</sup> (N=142)	
Devotion	3.82±0.72	3.83±0.62	3.81±0.74	0.224	4.01±0.66	3.61±0.72	4.980***
Loyalty	3.63±0.73	3.65±0.73	3.62±0.73	0.276	3.84±0.67	3.39±0.71	5.661***
Pride	3.50±0.78	3.58±0.87	3.48±0.75	0.852	3.69±0.76	3.29±0.75	4.607***
Total <sup>3)</sup>	3.65±0.65	3.69±0.65	3.64±0.65	0.549	3.85±0.58	3.43±0.65	5.866***

\*\*\* $P<0.001$ .

<sup>1)</sup>Regular position: nutrition teacher, unlimited period contract dietitian, public official cook, unlimited period contract cook.

<sup>2)</sup>Irregular position: contract dietitian, contract workers (8 hours, less than 8 hours).

<sup>3)</sup>Cronbach' alpha value: 0.843.

자부심(3.50) 순이었다. 영양사(3.69)와 조리직 종사원(3.64) 간에는 조직 몰입도에 차이가 없었다. 영양사와 조리원 모두 자신의 업무 헌신도에 가장 높은 점수를 주었고 애사심, 자부심 순으로 평가하였다.

그러나 고용유형별로 차이를 살펴본 결과에서는 정규직(3.85)이 비정규직(3.43)보다 높은 직무 몰입도를 보였다( $P<0.001$ ). 특히 정규직원의 업무 헌신도는 4.01점 수준으로 충성심(3.84)과 조직에 대한 자부심(3.69)보다 높게 평가되었고, 3항목 모두 비정규직보다 높은 점수를 보였다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

**급식생산성 분석:** 본 급식생산성은 Table 6에 제시하였다. 학교유형별 분석 결과, 작업시간당 급식수는 초등학교 12.8식, 중학교 13.8식, 고등학교 15.4식으로 고등학교가 중학교, 초등학교보다 높게 나타났다( $P<0.001$ ). 1식당 작업 소요시간(분)은 초등학교 4.8분, 중학교 4.4분, 고등학교 4.0분으로 초등학교가 고등학교, 중학교보다 유의적으로 길었다( $P<0.05$ ). 한 끼 식사당 인건비(원)는 초등학교가 523.0원, 중학교가 464.5원, 고등학교 490.7원으로 나타났으며, 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다. 시간제근로자의 업무시간을 포함시켜 정규직원 환산수를 계산해 본 결과 학교급식 평균 정규인력 환산수는 초등학교는 8.3명, 중학교 9.3명, 고등학교 16.4명으로 나타났다. 정규직원 1인당 1일 급식수(명)는 초등학교 102.6명, 중학교 110.0명, 고등학교 123.4명으로 고등학교가 중학교, 초등학교보다 유의

적으로 높게 나타났다( $P<0.001$ ). 이상의 생산성 지표에서 고등학교급식의 생산성이 초등학교보다 높았다.

**인적 자원 관리 활동이 조직 몰입도에 미치는 영향:** 직원 채용, 교육 훈련, 경력 개발, 보상 관리, 작업 환경, 작업 조건, 이직 관리, 수행력 평가와 같은 8영역의 인적 자원 관리 활동이 조직 몰입도에 미치는 영향을 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다(Table 7). 그 결과 인적 관리 활동 중 수행력 평가활동( $\beta=0.2921$ ,  $P<0.05$ )만 조직 몰입도에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 변수로 나타났고, 그 외의 변수들은 영향력이 없었다. 그러나 이 모형의 모델 적합도가 상당히 낮게 나타나 해석 시 주의가 요구되었다( $R^2=0.07$ ). 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

**인적 자원 관리 활동, 조직 몰입도, 생산성 요인 간의 관계:** 인적 자원 관리 활동은 Table 8에 제시된 바와 같이 생산성과 상관계수 0.432로 나타나 양의 상호관련성을 보였다( $P<0.001$ ). 따라서 가설 3-1은 채택되었다. 즉 인적 자원 관리 활동이 높게 평가된 학교급식소는 작업시간당 급식수의 생산성 지표값이 높았다. 직무 몰입도와 생산성 간의 상관계수는 0.360( $P<0.01$ )이었고, 이 역시 직원의 직무 몰입도가 높은 학교급식소는 생산성도 높게 나타났다. 그러므로 가설 3-2도 채택되었다. 인적 자원 활동과 직무 몰입도의 관계에서는 상관 계수가 0.244로  $P$ 값이 0.06으로 조사되어 신뢰구간 95% 범위 안에서는 유의적인 차이가 없었으나, 사회과학연구에서 일반적으로 받아들여지는 신뢰구간 90%

**Table 6.** Measurements of productivity by school foodservice types (mean±SD)

Productivity index	Total	Elementary school	Middle school	High school	F value
Meals per working hours (meals) <sup>1)</sup>	13.7±2.2	12.8±2.0	13.8±1.2	15.4±2.5	8.610***
Working hours per meals (min) <sup>2)</sup>	4.5±0.9	4.8±0.9	4.39±0.4	4.0±1.0	4.595*
Labor cost per meal (won) <sup>3)</sup>	500.3±94.3	523.0±89.7	464.5±49.2	490.7±125.6	2.100
Full-time equivalents (person) <sup>4)</sup>	10.6±4.7	8.3±2.4	9.3±1.7	16.4±5.4	31.222***
Total meals per full-time equivalents (meals) <sup>5)</sup>	109.6±17.7	102.6±15.8	110.0±9.5	123.4±20.4	8.610***

\* $P<0.05$ , \*\*\* $P<0.001$ .

<sup>1)</sup>Meals per working (meals)=total meals/total working hours.

<sup>2)</sup>Working hours per meals (min)=total working hours (min)/total meals.

<sup>3)</sup>Labor cost per meals (won)=total labor cost/(1 day meals×20 day).

<sup>4)</sup>Full-time equivalents (person)=total working hours/8 hours.

<sup>5)</sup>Total meals per full-time equivalents (meals)=total meals/full-time equivalents.

**Table 7.** Effects of the human resource management practices on organizational commitment

Factor	Standardized coefficients		t-value	F value	R <sup>2</sup>
	Beta				
Staffing	0.064		0.544	5.424*	0.07
Training	0.013		1.037		
Career development	0.134		0.336		
Reward management	-0.005		-0.435		
Working conditions	-0.151		-0.879		
Working environment	0.166		0.092		
Separation management	0.035		0.947		
Performance appraisal	0.292		2.329*		

\* $P < 0.05$ .

**Table 8.** Correlation among human resource management, organizational commitment and productivity<sup>1)</sup>

Variable	Human resource management	Organizational commitment	Productivity
Human resource management	1	0.244 <sup>2)</sup>	0.432 <sup>***</sup>
Organizational commitment		1	0.360 <sup>**</sup>
Productivity			1

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$ .

<sup>1)</sup>Sample number was 60 because data for human resource management, organizational commitment, and productivity were calculated by school foodservice operation.

<sup>2)</sup> $P$  value was 0.06.

범위 내에서는 유의적인 차이가 있는 것으로 조사되었다 (17).

## 고 찰

본 연구는 직영 학교급식소의 직원들이 인지하는 인적 자원 관리 수준을 채용, 교육, 경력 개발, 보상, 작업 조건, 작업 환경, 이직 관리, 수행력 평가로 나눠 살펴보는 한편 급식 인력의 조직 몰입도와 급식 생산성을 조사함으로써 이들 세 변수 간의 상관관계를 평가하였다. 또한 고용형태에 따라 인적 자원 관리, 직무 몰입도간에 차이가 있는지를 살펴보았다.

학교급식소에서 전개되는 인적 자원 관리 활동 중에서 가장 활발하게 수행되는 영역은 직원 교육(3.51)이었고, 보상 관리(1.73)와 근로 조건(1.56) 관리 활동은 미흡한 수준이어서 개선이 요구되었다. 직영 학교급식소 정규직원은 비정규직원들보다 근로환경을 제외한 나머지 영역의 인적 자원 관리 활동을 더 높게 평가하였다( $P < 0.001$ ). 비정규직원은 특히 근로 조건(1.46)을 가장 낮게 평가하였다. 이러한 경향은 직무유형에서도 유사하게 나타났으며, 영양사가 조리원보다 근로 환경을 제외한 나머지 7영역에서 유의적으로 높게 평가하였다( $P < 0.001$ ). 이러한 결과는 타이완의 외식산업계의 정규직원과 시간제직원을 대상으로 조직관리 관련 활동을 평가한 연구에서 정규직원이 시간제직원에 비해 조직의 고용 유지 전략, 보상과 인센티브, 후생 복리 및 기타 서비스, 기술 교육, 잠재력 개발, 경력 개발, 직원 이직 관리 활동을 높게 평가한 반면에 비정규직원은 후생 복리 제도에 가장 높은 불만족을 보였다(15)는 연구와 유사하였다. 다시 말해 두 연구 모두 정규직원은 비정규직원보다 조직의 인사

관리 정책을 우호적으로 평가하였고, 비정규직원은 보상 관리에 불만족하는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 학교급식 직원의 조직 몰입도를 헌신성, 충성심, 조직에 대한 자부심으로 평가하였다. 직원의 조직 몰입도(3.65)는 선행연구와 유사한 수준이었다(7,18). 직무 유형별로 영양사(3.69)와 조리직원(3.64) 간에는 유의적 차이가 없었으나 고용유형에서 정규직(3.85), 비정규직(3.43) 간에는 유의적 차이( $P < 0.001$ )를 보였다. 학교급식소를 대상으로 급식업체 조리종사자의 감성 지능과 조직성과의 관계를 분석한 연구(18)에서 직원의 감성 지능이 높을수록 직무 만족이 높았고, 직무 만족은 다시 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 글로벌 체인 호텔 종사원을 대상으로 조직 몰입도를 조사한 연구(7)에서 조직에 대한 자부심, 조직에 계속적 근무 욕구, 타인에게 조직 권유, 조직 가치와 자신 가치 간의 유사성으로 조직 몰입도를 측정된 결과 직무 수행과 관련된 능력이 떨어질수록 조직 몰입도가 높아진다고 보고하였다. 정규직과 비정규직의 조직 몰입도를 분석한 연구(19)에서 비정규직은 과업의 정체정보보다 과업 중요성이 조직 몰입도에 더 많은 영향을 미쳤고, 직무 만족이 높아질수록 조직 몰입도도 증가하는 경향을 보였다. 따라서 비정규직에서 중요한 과업을 위임하고 우호적인 동료관계를 형성할 수 있도록 인력 관리를 하는 것이 직무 몰입 유도에 중요하다고 지적하였다. 커피브랜드 전문점의 시간제근로자를 대상으로 직무 만족, 업무성과와 조직 몰입도 관계를 분석한 연구(20)에서 시간제근로자의 직무 만족은 조직 몰입에 양의 영향을 미쳤고, 직무 몰입도도 업무 성과에 양의 관련성을 보였지만 시간제근로자의 직무 만족도는 업무 성과에 영향을 미치지 않았다. 즉 시간제근로자의 경우 직무 만족에



대해 만족하더라도 업무 경험이 적으면 업무성과를 낼 수 없으므로 직원 채용 시 경력자를 우선 채용하고, 시간제근로자의 낮은 직무 만족도를 높이는 방안 연구가 필요하다고 지적하였다. 본 연구에서 비정규직원은 정규직원보다 자부심과 충성심을 낮게 평가하였는데, 보상 영역이 개선된다면 직무 만족과 자부심, 충성심이 높아져 조직 몰입도도 개선될 것으로 보인다. 이상의 결과에서 비정규직의 사기를 진작시키고, 직무 만족을 높일 수 있는 방안에 관한 후속 연구가 진행되어야 하겠다.

본 연구에서는 인적 자원 관리 활동 중에서 수행력 평가 영역(표준화  $\beta=0.292$ ,  $F<0.05$ )만이 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 그러나 전체 모형의 적합도는 7.0%로 상당히 낮았기 때문에 해석 시 주의를 필요하며, 후속 연구로 인적 자원 관리 활동이 활발히 전개되는 급식소만을 대상으로 이들 관계를 재확인할 필요성이 있겠다. 종합적 품질경영(TQM)을 수행하는 사업체 급식소의 조직 몰입도를 평가한 연구(6)에서 조직 몰입도는 직영(3.27점/5점)과 위탁(3.31점) 급식소 간에 차이가 없었다. 그러나 위탁급식소의 경우 TQM 활동을 적극적으로 전개할수록 영양사의 직무 만족이 향상되고 조직 몰입도가 증가한 반면, 인적 자원 관리 활동이 미흡하게 진행되었던 직영의 경우 그러한 경향이 나타나지 않았다. 이러한 결과는 위탁급식소에서 직영급식소보다 더 적극적인 인사 관리와 직원 평가 제도에 의한 승진과 보상 관리가 이루어지기 때문으로 사료된다. 마찬가지로 본 연구에서도 인적 자원 관리 활동이 비교적 활발히 진행되었던 수행력 평가 영역만 조직 몰입도에 영향을 주었고 나머지 교육, 인력 확보, 직원 교육, 보상 관리 등은 조직 몰입도에 영향을 미치지 않았다. 본 연구 결과에서 직영 학교급식소는 영양사 업무 평가뿐만 아니라 조리원의 수행력 평가를 포함하여 직원 교육, 보상 관리 등의 인적 자원 관리를 위한 정책 개발과 적극적인 활동 전개의 필요성을 시사해 준다.

본 연구에서 직영 학교급식소의 생산성은 작업시간당 급식수 13.7명, 1식당 작업소요시간 4.5분, 한 끼 식사당 인건비 500원, 정규직원 1인당 1일 급식수 109.6명으로 나타났다. 학교유형별로 살펴보면 고등학교의 지표는 작업시간당 급식수(15.4식), 1식당 작업소요시간(4.0분), 정규직원 1인당 1일 급식수(123.4식)에서 초등학교, 중학교보다 생산성이 높게 평가되었다(10). 그 이유는 하루 1끼를 급식하는 초등학교, 중학교와 달리 고등학교는 하루 3끼를 급식하고 있어서 인력, 식품, 설비 등의 투입자원이 더 절감되기 때문으로 판단된다. 본 연구의 생산성 지표값은 고등학교급식소에서 전처리 식재료의 사용 후에 정규직원 1인당 급식 인원수 148.7명, 1식당 작업소요시간은 3.5분, 1식당 인건비 302.0원으로 보고한 결과(10)보다 다소 떨어진다. 또한 초등학교급식소를 대상으로 생산성을 분석한 연구(21)에서 조리인력 1인당 평균 식수는 단독조리교 114식, 공동조리교 85식과 비교할 때 본 연구의 정규직원 1인당 급식수는

공동조리교보다는 높고 단독조리교보다는 낮은 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과의 차이는 운영 형태, 즉 직영급식소와 위탁급식소의 차이에서 비롯되는데, 위탁급식소에서 최소한의 자원을 투입하여 급식하려는 경향이 있기 때문에 생산성이 높게 평가된 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구에서 학교급식소의 인적 자원 관리 활동과 생산성은 양의 상관관계가 있었다. 직무 몰입도와 생산성도 양의 상관관계를 보였다. 즉 인적 자원 관리 활동이 활발히 전개되는 학교급식소는 생산성이 높았고, 직원의 조직 몰입도가 높은 급식소는 생산성도 높았다는 것을 입증하였다. 다만 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도 간에는 유의 확률 10% 이하에서 유의적인 양의 상관관계를 보였다. 이러한 결과는 직영 학교급식소에서 직원 채용, 교육, 직무 수행력 평가, 보상 관리, 작업 조건 등의 인적 자원 관리 활동을 일정 수준 이상으로 체계적으로 수행한다면, 선행 연구에서 지적된 바와 같이 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도 간의 양의 관련성을 보일 것으로 예상된다(2,6,11).

이상의 결과를 종합해 볼 때, 급식소의 인적 자원 관리 담당자는 직원의 업무 수행력 개선과 조직 몰입도를 개선할 수 있는 합리적인 채용 절차, 교육 프로그램 설계, 경력 개발, 보상관리, 작업 조건, 작업 환경, 이직 관리, 수행력 평가 활동을 제고해야 할 것이며, 비정규직원의 인사 관리 정책은 적당한 수준으로 통제하는 인사 정책과 더불어 정서적 만족감, 일에 대한 자부심을 높여 주는 업무 부여와 인정과 보상을 강하는 정책이 필요함을 시사해 준다.

본 연구의 제한점은 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도의 관계를 설정하는 모델의 설명력이 낮다는 점이다. 따라서 인적 자원 관리 활동이 적극적으로 전개되고 있는 우수급식소를 대상으로 보다 다양한 변수를 고려한 연구 설계를 통하여 인적 자원 관리와 조직 몰입도의 관리, 생산성의 관계를 규명하는 후속 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 요 약

본 연구는 경기 성남·용인 지역 학교 영양사 60명, 조리원 240명을 대상으로 학교급식소의 인적 자원 관리 활동의 수행수준에 대한 인식도와 조직 몰입도를 살펴보고, 생산성을 분석하여 이들 요소 간의 상관관계를 조사하였다. 또한 정규직원과 비정규직원이 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도에 차이가 있는지를 살펴보았다. 응답자는 모두 여성이고, 60.3%가 40대, 89.3%가 기혼자이며, 42.0%가 1년~3년의 근무 경력을 지녔고 정규직이 53.6%, 비정규직이 47.3%였다. 인적 관리 활동은 '인력 확보', '직원 교육', '경력 개발', '보상 관리', '근로 조건', '근로 환경', '이직 관리', '수행력 평가' 8요인으로 분류되었고, 이들 영역 중에서 학교급식소는 '직원 교육'을 가장 활발하게 전개하고 있었다. 그러나 보상 관리, 근로 조건 영역의 활동이 부족한 것으로 나타나서 업무 성과에 따른 보상, 보상제도, 복리 후생 제도에 선택권 부여,

다양한 직원혜택에 관한 개발이 필요하였다. 고용유형별로는 정규직(2.75)이 비정규직(2.55)보다 근로 환경을 제외한 모든 영역에서 인적 관리 활동을 더 높게 평가하였다 ( $P < 0.001$ ). 특히 인력 확보 관리, 채용의 공정성, 신입직원 오리엔테이션, 수행력 기준의 적합성, 수행력 평가의 공정성 면에서 비정규직원이 낮게 평가하였다. 직영 학교급식소의 생산성은 작업시간당 급식수는 13.7명, 1식당 작업소요시간 4.5분, 한 끼 식사당 인건비는 500원, 정규직원 1인당 1일 급식수는 109.6명으로 나타났다. 인적 자원 관리, 조직 몰입도, 생산성의 관계 분석에서는 인적 관리 활동 중에서 수행력 평가 영역만 조직 몰입도에 긍정적 영향력을 미쳤고 ( $\beta = 0.292, P < 0.05$ ), 직영학교급식소의 인적 자원 관리 활동과 급식생산성(작업시간당 급식소)은 양의 상관관계 ( $r = 0.432, P < 0.001$ )를, 직원의 조직 몰입도와 생산성도 양의 상관관계를 보였다( $r = 0.36, P < 0.01$ ). 이상의 결과에서 학교급식 관리자는 급식생산성은 인적 자원 관리 활동과 조직 몰입도에 높은 상관관계가 있음을 인식하고 조직의 성공적 운영을 위하여 조직 목적에 적합한 인적 자원 관리 활동의 계획과 실행이 가능하도록 더욱 주의를 기울여야 할 것이다. 또한 직무 수행력 평가는 직무 몰입도 향상에 주요 영향 인자임을 인식하고 비정규직 비율이 높은 학교급식의 특성을 감안하여 정규직원뿐 아니라 비정규직원의 니즈를 반영한 인적 자원 관리 활동과 직무 평가시스템의 구축을 이룩하여야 할 것이다. 또한 본 연구 결과에서 보상 관리 활동의 적극적 전개가 요구되었는데 “업무 성과에 따른 보상”, “개인 또는 팀별 보상제도”와 근로 조건 “경쟁력 있는 급여”, “승진기회의 공정성”의 개선이 이루어질 수 있도록 객관적 평가 기준을 마련하고 공정한 평가를 직원들의 사기 진작이 필요하겠다. 특히 비정규직원 교육에 주의를 기울이고, 보상 체계를 유연하게 구사한다면 조직 몰입도와 더불어 생산성은 더욱 향상될 것이라 사료된다.

REFERENCES

1. Ministry of Education. 2010. Position of School Foodservice of 2010. Ministry of Education. Accessed on Sep 2011. <http://www.moe.go.kr/web/100066/ko/board/view.do?bbsId=318&boardSeq=44455&mode=view>.
2. Kwak TK, Ryu ES, Lee HS, Hong WS, Chang HJ. 2008. *Food Service Management*. Shinkwang publisher, Seoul, Korea. p 221.
3. Ryu GH, Kim GT, Park BH, Park KI, Lee KH. 1998. A study on the development of human resources and management system model for home-based welfare services in Pusan. *Korean Journal of Social Welfare* 36: 101-127.
4. Lee AJ, Jeon JR. 2011. A study on the effects of family restaurant's core competency on the organizational effectiveness. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 14: 27-45.
5. Steers RM. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 22: 46-56.
6. Im SY, Yi NY, Chang HJ, Kwak TK. 2010. Effects of total

- quality management performance on dietitians' job satisfaction and organizational commitment in business and industry foodservice operations. *J Korean Diet Assoc* 16: 353-368.
7. Hwang JH, Chung KY. 2011. The comparative study on the global brand preference & organizational commitment according to the working place & english communication skill between hotel personnel in the joint-venture company. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 14: 137-156.
8. Gregoire MB. 2010. *Foodservice Organizations: a managerial and systems approach*. 7th ed. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, USA. p 406-411.
9. Kim EM, Jeong MK, Lee MA, Kim IH. 2006. Analysis on work and labor productivity in elementary school foodservice systems. *Korean J Food Cookery Sci* 22: 875-881.
10. Yun HJ, Chang HJ. 2009. Effectiveness of the preprocessed foods on productivity and satisfaction in school foodservices. *J Korean Diet Assoc* 15: 262-277.
11. Ban HM. 2009. A study on the differences in job satisfaction and organizational commitment with demographic characteristics of regular workers and contingent workers. *MS thesis*. Sookmyung Women's University, Seoul, Korea. p 1-81.
12. Oh YS, Joo HS. 2008. The effects of high-involvement work system and self management leadership are manager trust, job satisfaction and organization commitment of hotel kitchen employee's. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 11: 149-170.
13. Kim TH, Kwon JS, Kim JW. 2006. The moderating effects of work status on the relationships between employment characteristics, organizational commitment, and job satisfaction. *Korean Academy of Organization and Management* 30: 209-232.
14. Arthur JB. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37: 670-687.
15. Cheng-Hua T, Shyh-Jer C, Shih-Chien F. 2009. Employment modes, high-performance work practices, and organizational performance in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly* 50: 413-431.
16. Kim CL. 1994. Statistics of SAS - Focused on Statistic Analysis and Market Research Technique. Data-Research, Seoul, Korea. p 240, 419.
17. Smith LGE, Amiot CE, Smith JR, Callan VJ, Terry DJ. 2013. The social validation and coping model of organizational identity development: a longitudinal test. *Journal of Management* 39: 1952-1978.
18. Kim HA, Jung HY. 2012. Understanding relationship among emotional intelligence, job attitude, and organizational performance in kitchen staff. *Korean J Food Culture* 27: 354-366.
19. Kim JW. 2007. The effect of job characteristics and employment relationships characteristics on organizational commitment of contingent workers: focused on moderating effect of job satisfaction. *Korean Academy of Human Resource Management* 14: 23-35.
20. Kim SH, Lee YM. 2013. Effect of job satisfaction and organizational commitment of performance of part-time employees. *Korean Academy of Human Resource Management* 20: 89-105.
21. Kim EM, Jeong MK, Lee MA, Kim IH. 2006. Analysis on work and labor productivity in elementary school foodservice systems. *Korean J Food Cookery Sci* 22: 875-881.