

---

# 호텔 인적자원관리기법이 조직몰입에 미치는 영향

## - 서울지역 특등급 호텔 레스토랑을 중심으로 -

### Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Hotel Industry

## - Focused on the Luxury Hotel Restaurants in Seoul -

---

하용규  
경기대학교 대학원 외래교수, 관광학 박사

Yong-Kyu Ha(hoteline@empal.com)

---

#### 요약

인적자원관리의 궁극적인 목적은 경영성과의 증대에 있다. 본 연구는 국내 호텔레스토랑의 모집과 선발, 교육과 개발, 보상과 효익, 성과측정 등의 인적자원관리 기법이 조직몰입에 미치는 영향을 조사하였다. 연구의 결과는 모집과 선발, 교육과 개발이 정서적 몰입에, 보상과 효익, 성과평가가 유지적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔레스토랑 운영상 인적자원관리의 새로운 지표를 나타내는 결과이다.

■ 중심어 : | 인적자원관리 기법 | 조직몰입 |

#### Abstract

The ultimate goal of human resource management is to improve the organization's performance. This study explored how human resource management practices such as recruitment and selection, training and development, compensation and benefits, and performance appraisal affect the organizational commitment of Korean hotel restaurants. The results of this study shows that recruitment and selection, training and development have influence on affective organizational commitment, while compensation and benefits, and performance appraisal have impact on continuance organizational commitment. These findings have significant implications in presenting a new directions for human resource management in the operation of hotel restaurant business.

■ keyword : | Human Resource Management Practices | Organizational Commitment |

---

## I. 서론

인적자원 관리의 근본적인 목적은 기업의 경영성과 극대화에 있다. 이와 같은 관점에서 많은 기업들은 경

쟁우위를 달성하기 위해 유능한 인재를 확보하여 새로운 아이디어로 우수한 고객서비스를 창출하고 신속하고 정확한 의사결정을 이끌어 낼 수 있도록 노력하고 있다[1].

우리나라의 호텔기업 내 레스토랑은 다양한 형태의 외식업체의 등장과 주5일 근무제에 따라 도심 외곽으로 이탈하는 현상으로 인한 수요의 감소, 중저가형 숙박업소의 증가 추세 등의 부정적인 환경을 접하고 있다. 이러한 호텔기업 레스토랑의 경쟁환경에 대한 변화는 경영자로 하여금 고객을 지속적으로 보유하는 관점, 경쟁 호텔의 고객을 유인하는 관점에서 전략을 추진하도록 하고 있는 것이 현실이다.

이와 같은 호텔의 전략에 의해 경쟁력 확보를 할 수 있는 대표적인 개념이 호텔 서비스 품질이다. 호텔 서비스 품질이란 고객에 의해 우수하다고 평가되면 고객이 지속적인 구매활동을 벌이게 되며 높은 수익과 경영성과를 창출하는데 근간이 되는 중요한 개념이다[2].

고객이 평가하는 서비스 품질의 다섯 가지 차원은 유형성, 확신성, 신뢰성, 반응성, 공감성인데, 이들 차원에서 유형성은 자본을 바탕으로 한 성격이 짙어 상대적으로 경쟁우위를 오래 지속할 수 없는 것이다[3].

그러나 유형성을 제외한 네 가지 차원은 서비스를 전달하는 인적자원과 관련된 내용으로서 보다 신뢰할 수 있고 전문성을 갖추고 있으며 고객입장에서 신속한 서비스 전달의 중요성을 강조하는 개념이다. 이와 같은 관점에서 호텔기업에서의 서비스품질의 향상을 통한 장기적인 경쟁우위는 전문적 지식, 기술, 역량을 갖춘 인적자원이 토대가 되어야 하는 것이다[4]. 결국 호텔기업은 고객과 직접 접촉하는 인적자원에 대한 의존도가 강하고 인적자원을 어떻게 관리하는가에 따라 서비스 품질을 향상시킬 수 있게 된다[5].

따라서 호텔과 같은 서비스산업에서는 인적자원 관리에 대한 중요성이 강조되는 추세에 맞춰 보유한 인적자원에 대한 효율적인 관리기법을 발휘하여 최대한의 수준으로 경영성과를 향상시킬 수 있도록 하여야 한다.

한편, 경영성과 향상을 위한 인적자원 관리에 대한 구체적인 실행기법은 확보, 개발, 보상, 유지, 방출의 5 단계로 나뉘어 지는데 일반적으로는 이 다섯 가지 기법이 총체적 관점에서 수행 되어야 조직의 성과에 보다 크게 작용할 수 있다고 하였다[6].

조직성과의 대표적인 개념이 인적자원에 대한 조직몰입(organizational commitment)이다. 조직몰입이란

조직과의 가치관이 일치하거나 조직의 보상이 적절하여 조직에 남아있게 되고 조직을 위해서 에너지와 충성심을 나타내는 것을 말한다. 또한 조직몰입은 조직의 유효성 측면에서 여타의 관련 변수보다 근본적인 토대를 이루는 개념이다[7].

호텔기업과 같은 서비스기업의 인적자원관리와 기업의 조직성과에 대한 연구들을 살펴보면, 효과적인 인적자원 관리는 인적자원이 직무성과를 향상시켜 기업의 조직성과 및 조직유효성을 증대시킨다는 연구[5], 확보, 개발, 보상, 직무평가의 네 가지 기법들에 집중하면 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 연구가 주류를 이루고 있다[8]. 그러나 각각의 기법들이 다양한 성과 변수들에 미치는 영향력의 차이에 대해 이루어진 연구는 지극히 부족한 것이 현실이다.

따라서 본 연구는 선행 연구에서 제시한 인적자원 관리의 구체적인 네 가지 기법인 확보, 개발, 보상, 직무평가가 호텔기업의 조직성과의 대표적 개념인 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 가를 밝혀내는 한편, 각각의 기법들이 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 밝혀 호텔레스토랑의 인적자원 관리에 새로운 방향을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 인적자원 관리의 개념과 기법

인적자원은 기업의 경쟁력 있는 자원으로 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 개념이다[9].

또한 인적 자원 관리가 기업의 주요 자원으로 집중되는 이유는 경쟁기업이 쉽게 모방하지 못하기 때문이고, 이에 따라 개별적인 인적자원관리 기능보다는 총체적으로 상호간 연결되고 집중된 하나의 시스템으로 인적자원 관리가 수행되어야 하는 것이다. 이러한 관점에서 인적자원 관리는 근본적으로 첫째, 기업이보유한 사람에 대해 확보하고 개발하여 적절한 보상을 통해 우수한 인적자원을 장기간 다수를 보유하는 측면에서 수행되어야 한다.

둘째로는 공정한 직무평가를 통해 기업에 긍정적인

측면에서 직무를 관리해야한다[6].

한편, 인적자원 관리의 근본적인 목적은 기업성과를 극대화 하는데 있다. 따라서 최근의 많은 연구들은 인적자원관리가 기업조직의 성과에 지속적으로 영향을 미친다는 측면에 집중되고 있으며[10], 인적자원 관리의 관리를 지원하는 기능을 초월하여 기업의 경쟁우위에 지속적으로 영향을 미친다는 주장을 전개 하고 있다 [11].

인적자원 관리와 기업이 성과의 관계에 대한 연구들을 살펴보면 인사제도가 구성원의 긍정적인 행동에 영향을 미쳐 기업의 성과로 이어진다는 행동주의적 관점에서의 연구[12][13], 인적자원관리 시스템적 접근에 의해 인적자원의 역량을 배양하면 인적자원의 긍정적인 행동에 의해 기업의 성과로 이어진다는 사이버네틱스(cybernetics) 관점에서의 연구[14], 대리비용과 상호거래비용을 줄이려는 내부 통제 체계를 통해 인적자원의 부정적인 행동이 감소하게 되어 기업의 성과로 이어진다는 대리인 이론(agency theory)/거래비용이론(transaction cost theory)관점에서의 연구[15][16], 기업조직의 인적자원 자체가 기업의 경쟁우위의 원천이라는 측면에서 기업조직 역량을 극대화하여 기업의 성과로 이어진다는 자원기반이론(resource-based view)관점에서의 연구[17][18]등이 주축을 이루고 행해져 왔다.

국내 기업을 대상으로 한 최근 연구들을 살펴보면 높은 몰입수준의 인적자원 관리시스템이 기업의 성과에 유의적인 영향을 미친다는 연구[19][20], 기업조직의 인적자원 관리시스템과 기업의 경영성과 간의 유의적인 상호 영향력 있는 관계를 검증한 연구[21]등이 주축을 이루고 있다.

특히 호텔과 같은 서비스 산업을 대상으로 한 연구들은 기업의 인적자원관리 기법들을 잘 수행하게 되면 종사원들이 기업에 대한 충성심이 증가되고 고객지향적으로 변화하여, 보다 높은 수준 서비스 품질을 고객에게 제공하게 됨을 통해 서비스기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다[22-27].

그들은 보다 구체적으로 인적자원 관리 기법(practices)들에 대해서 확보(recruitment) 개발(training/development), 보상(reward system), 공정한

성과평가(performance appraisal), 합리적인 직무평가(job evaluation)등을 제시하고 이 기법들을 잘 수행하게 되면 기업의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이상과 같이 연구들을 종합해보면 호텔기업과 같이 서비스품질이 중요하게 작용하는 기업에서는 소속 인적자원에 대한 효율적인 인적자원관리 기법을 동원해서 인적자원의 직무성과를 극대화시킬 수 있는 방안을 모색하여야 한다. 또한 효율적인 인적자원 관리는 인적자원의 호텔기업에 대한 태도 및 의식을 긍정적으로 움직이게 되고 궁극적으로는 기업의 경영성과를 극대화시킬 수 있는 중요한 결론을 얻을 수 있게 된다.

## 2. 조직몰입

조직몰입이란 조직과 관련된 개인의 심리적인 상태를 말하며 단순히 조직에 대한 충성심과는 다른 개념으로써 조직이 존속되고 발전되도록 조직구성원들이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계를 뜻한다 [28].

조직의 행동적인 관점에서 조직 구성원들의 조직에 대한 몰입 수준이 높을수록 구성원들의 성과가 높아지고 조직 유효성의 유용한 지표가 될 수 있기 때문에 조직몰입에 대한 중요성이 강조되고 있다[29]. 또한 조직몰입은 여타의 성과변수들보다 조직의 전체적이고 포괄적인 개념이고 다른 조직으로 이직하지 않겠다는 일체감으로서 조직성과에 근간을 이루는 개념이다[30].

조직몰입에 영향을 미치는 선행 변수에 대한 연구들을 살펴보면 조직의 구조, 조직의 인적자원 관리 시스템, 조직의 보상시스템, 조직구성원의 욕구에 대한 만족, 직무 자율성의 수준, 구성원 직무의 중요성, 조직의 문화와 규범, 감독자의 지원 등이 조직구성원의 조직몰입 등의 조직성과를 향상시킨다고 하였다 [31][32][19-21].

## III. 연구조사 설계

### 1. 조사 설계 및 가설의 설정

호텔기업과 같이 개별화된 다양한 욕구를 가진 불특정 다수의 고객을 신속히 만족시켜야 하는 특성을 가진 기업에서 갖추어야 될 요건이 우수한 서비스 품질의 창출과 지속적인 유지라고 할 수 있다. 인적자원에 대한 의존도가 큰 특성을 가진 호텔기업에서 서비스 품질의 극대화를 위해서는 호텔이 보유한 인적자원에 대해서 효과적이고 구체적인 인적자원관리 기법을 모색해야 할 것이다.

또한 우수한 인적자원관리 기법을 통해 종사원들이 호텔기업에 대해 더욱 조직몰입하도록 만들어 개별 직무에 대한 성과를 높이도록 하고 궁극적으로는 호텔 전체의 경영성과에 기여하도록 노력을 기울여야 한다.

이에 따라 연구자가 서울지역소재 10곳의 특 등급 호텔 중간 관리자 및 하부 종사원 30명에게 직접 인터뷰 조사를 실시한 결과 개별 직무 성과에 대한 평가 및 보상, 합리적인 인적자원 확보정책, 효율적인 교육훈련 및 자기개발 기회여부 등에 대해 소속 호텔들이 부족하다는 견해를 나타냈다.

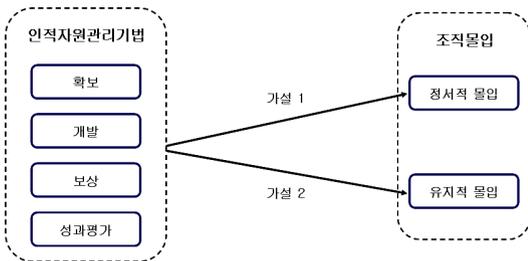


그림 1. 연구모형

따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 호텔 기업에 대한 구성원의 조직몰입을 기업 성과로 설정하고 효과적인 인적자원 관리 기법들이 각각 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 가를 밝혀 인적 서비스가 중요하게 인식되는 호텔레스토랑 인적자원 관리에 새로운 시사점을 제공하고자 한다. 이와 관련하여 Hrebiniak & Alutto(1972)[31], Buchanan(1974)[32], Bae & Lawler(2000)[19], 배종석·사정혜(2003)[20], 김재구·임상훈·김동배(2003)[21]등의 연구에서 제시한 바와 같이 인적자원 관리 기법이 조직성과와 조직몰입에 영향을 미친다는 견해를 바탕으로 우리나라 특등급 호텔기업

레스토랑을 대상으로 실증 연구를 진행하고자 한다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였으며, 본 연구의 실증 결과를 도출하기 위해 선행 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

### 1.1 인적 자원 관리 기법과 조직몰입과의 관계

인적자원 관리 기법과 조직몰입과의 관계에 대해서 Hrebiniak & Alutto(1972)[31], Buchanan(1974)[32], Rogers & Wright(1998)[33], Bae & Lawler(2000)[19], 배종석·사정혜(2003)[20], 김재구·임상훈·김동배(2003)[21]등은 효과적인 인적자원관리 시스템이 조직구성원들의 조직에 대한 몰입도를 높여 조직의 전체적인 성과에 영향을 미친다고 하였다.

Fey et al. (2000)[34]등은 인적자원의 임금 수준이 직위고하를 막론하고 성과에 영향을 미친다고 하였고, Schneider & Bowen(1993)[22]는 인적자원 관리 기법을 바르게 지각한 종사원들은 조직에 대해 더욱 애착심을 나타내고 고객이 지각한 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

특히 Hartline & Jones(1996)[24], Lovelock(1985)[8], Schlesinger & Heskett(1991)[35], Schneider & Bowen(1993)[22], Tsaor & Lin(2004)[27]등은 호텔기업에서의 합리적 채용 정책, 교육훈련의 활성화, 종사원에 대한 보상정책이 보다 높은 수준의 조직에 대한 몰입을 창출하고 궁극적으로 서비스 품질을 향상시킨다고 하였다. 이와 유사하게 서비스 산업을 대상으로 한 Tornw & Wiley(1991)[36], Gilbert(1991)[25], 류진수(2000)[37], 엄영호·이재련(2004)[38]의 연구에서도 효과적인 인적자원 관리기법들이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 1] 호텔 인적자원 관리기법들은 종사원들의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-1> 호텔 채용과 선발 기법은 종사원들의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- <가설 1-2> 호텔 교육 훈련 및 개발기법은 종사원들의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 1-3> 호텔 보상 및 혜택 기법은 종사원들의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 1-4> 호텔 성과평가 기법은 종사원들의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 호텔 인적자원 관리기법들은 종사원들의 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- <가설 2-1> 호텔 채용과 선발 기법은 종사원들의 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2-2> 호텔 교육 훈련 및 개발기법은 종사원들의 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2-3> 호텔 보상 및 혜택 기법은 종사원들의 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2-4> 호텔 성과평가 기법은 종사원들의 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 측정 변수의 구성

2.1 인적 자원 관리기법 (human resource management practices)

인적자원 관리기법은 Lovelock(1985)[8], Khatri(2000)[39]등이 정의한 바와 같이 “기업에서 인적자원관리를 통해 기업성과를 극대화하기 위한 구체적인 수행기법”이라 정의하였다.

구체적인 연구조사 항목은 Khatri(2000)[39]의 연구에서 제시한 채용 및 선발(recruitment and selection) 3문항, 교육훈련 및 개발(training and development) 5문항, 보상 및 혜택(compensation and benefits) 4문항, 성과에 대한 평가(performance appraisal) 3문항으로 설정하였다. 아울러 15개 문항을 독립변수로 구성하였다.

2.2 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 하용규(2003)[28]가 정의한 바와 같이 “조직과 관련된 개인의 심리적인 상태를 말하며 조직이 존속되고 발전되도록 조직구성원들이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계”로 정의 하였다. 조직의 성과 및 유효성에 대해 재무적인 성과를 측정 할 수

도 있겠으나 호텔레스토랑의 경우에 각각 보유한 좌석 수, 객단가, 메뉴의 종류 등에 의해 객관적인 측정이 불가능하기 때문에 조직성과의 대표적인 개념인 조직몰입을 선정하였다.

아울러 조직몰입에 대한 구체적인 연구조사항목은 Meyer & Allen(1990)[30]의 측정도구를 활용하였다. 이를 토대로 국내 호텔기업을 대상으로 측정한 하용규(2003)[28]가 행한 연구와 같이 타당성이 부족하다고 검증된 규범적 몰입을 제외하고 정서적 몰입 4문항, 유지적 몰입 2문항으로 설정하였다. 아울러 6개 문항을 종속변수로 구성하였다.

3. 설문지 구성

본 연구를 위해 사용한 인적자원관리 기법에 대한 설문 내용의 구성은 Khatri(2000)[39]의 연구에서 제시한 채용 및 선발(recruitment and selection) 3문항, 교육훈련 및 개발(training and development) 5문항, 보상 및 혜택(compensation and benefits) 4문항, 성과에 대한 평가(performance appraisal) 3문항으로 설정하였다. 조직몰입에 대한 설문 내용의 구성은 Meyer & Allen(1990)[30]의 측정도구를 활용하여 국내 호텔기업을 대상으로 측정한 하용규(2003)[28]가 행한 연구의 정서적 몰입 4문항, 유지적 몰입 2문항으로 설정하였다. 또한 인적자원 관리 기법과 조직몰입에 대한 측정 척도는 Likert 5점 척도를 사용하여 응답자로 하여금 각 항목에 대한 동의 수준을 표시하도록 하였으며, 본 연구에서 설정한 설문지의 구성과 측정 항목은 [표 1]과 같다.

표 1. 설문지 구성

측정 변수 항목		문 항 수	출 처
인적 자원 관리 기법	채용 및 선발	3	Khatri(2000)
	교육훈련 및 개발	5	
	보상 및 혜택	4	
	성과 평가	3	
조직몰입	정서적 몰입	4	Meyer & Allen(1990), 하용규(2003)
	유지적 몰입	2	
인구 통계적 특성		9	
계		30	

#### IV. 실증분석

##### 1. 조사대상자의 특성

본 연구는 서울특별시 소재한 12개의 특등급 호텔을 방문하여 각각의 호텔 레스토랑에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 조사를 실시하였다. 설문지는 총 240부가 배포하여 230부가 회수되었으며 그 중 응답이 불성실한 12부를 제외한 총 218부가 분석에 사용되었다.

표 2. 조사대상자의 특성

항목	구분	빈도(명)	비율(%)	항목	구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	여성	104	47.7	직위	지배인	28	12.8	
	남성	114	52.3		부지배인	24	11.0	
결혼여부	미혼	106	48.6		캡틴	68	31.2	
	기혼	112	51.4		헤드웨이터	18	8.3	
연령	20대	62	28.4		웨이터	78	35.8	
	30대	108	49.5		트레이니	2	.9	
	40대	48	22.0		소득	100~200만원	78	35.8
	50대이상	0	0			200~300만원	78	35.8
학력	전문대졸	114	52.3			300~400만원	56	25.7
	대졸	74	33.9			400~500만원	6	2.8
	대학원졸	30	13.8	500만원 이상	0	0		
근무부서	한식당	10	4.6	경력	5년 미만	48	22.0	
	중식당	30	13.8		5~10년 미만	64	29.4	
	이태리	20	9.2		10~15년 미만	52	23.9	
	일식당	42	19.3		15~20년 미만	50	22.9	
	양식당	14	6.4		20년 이상	4	1.8	
	뷔페	18	8.3	호텔등급	특 1등급	136	62.4	
	연회장	36	16.5		특 2등급	82	37.6	
	커피숍	28	12.8					
	기타	20	9.2					

##### 2. 신뢰성 및 타당성 평가

가설 검증에 앞서 각 구성개념의 신뢰성과 타당성을 Cronbach's  $\alpha$  값과 요인분석을 통해 확인하였다. Cronbach's  $\alpha$  값을 통한 신뢰성 검증결과 보상 및 혜택에 관한 10번 문항에 대한 신뢰도를 제외한 각 구성개념의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.6이상으로 나타났다. 타당성 검증결과는 [표 3][표 4]에 나타난 바와 같이 선행연구와 같은 요인구조를 보임으로 본 연구의 측정항목의 타

당성을 확보한 것으로 판단하였다.

표 3. 인적자원관리기법 요인분석 결과

구분	확보	개발	보상	성과평가	Cronbach's $\alpha$
채용시험의 유무	.772				.745
호텔전반내용전달체계	.732				
구조화된 면접의 유무	.772				
정기교육훈련의 유무		.734			.846
구조화된교육과정		.775			
교육필요성분석체계		.723			
교육사후평가체계		.612			
교육목적달성평가체계		.722			
다양한 급여보상체계			.694		.839
유연한 인사정책체계			.793		
제반수당 및 복지체계			.877		.717
합리적성과평가체계				.688	
성과평가범위의 정도				.792	
직무관련성과평가체계				.692	
eigen 값	1.282	1.546	6.084	1.060	
누적 총분산 설명력	9.156	20.201	63.660	71.233	

표 4. 조직몰입 요인분석 결과

구분	정서적 몰입	유지적 몰입	Cronbach's $\alpha$
호텔에 대한애사심정도	.905		.820
호텔근속의 행복감정도	.849		
호텔과 공동운명인식정도	.847		
호텔을 가족으로 인식	.501		
개인필요성에 의한 근속		.853	.650
퇴직상실에 의한 근속		.835	
eigen 값	2.830	1.396	
누적 총분산 설명력	47.167	70.426	

##### 3. 가설의 검증

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 실시한 신뢰성과 타당성의 평가결과를 바탕으로 연구의 목적에 따른 가설을 다중회귀분석을 통하여 검증하였다.

###### 3.1 호텔인적자원관리기법과 정서적 몰입의 관계

가설 1은 호텔의 인적자원관리기법과 정서적 몰입의

관계를 분석하기 위한 것으로, [표 4]와 같이 전체 회귀 모형의 설명력을 의미하는 R2값이 .316으로 분석되어 31.6%의 설명력을 가지고 있으며, F통계량 = 11.992로 유의수준을 의미하는  $p < 0.000$ 으로 나타나 0.001수준의 유의수준을 나타내고 있다.

영향력은 확보가 0.384( $t=4.735 / p<0.000$ ), 개발이 0.388( $t=4.783 / p<0.000$ ), 보상이 0.126( $t=1.825 / p<0.124$ ), 성과평가가 -0.043( $t=-0.524 / p<0.601$ )으로 각각 나타났으며, 이 중에서 보상과 성과평가는 그 영향력이 유의수준에서 벗어나 인과관계가 없는 것으로 분석되었고, 확보와 개발이 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 1]중 <가설 1-1>,<가설 1-2>만 지지되었다.

표 5. 인적자원관리기법과 정서적 몰입의 관계

구분	비표준계수	$\beta$	t	sig	VIF
상수	-4.285E-17		0.047	.963	
확보	.384	.384	4.735	.000**	1.000
개발	.388	.388	4.783	.000**	1.000
보상	.126	.126	1.551	.124	1.000
성과평가	-.043	-.043	-.524	.601	1.000

종속변수 : 정서적 몰입, R2=.316, F=11.992, Sig=.000

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

3.2 호텔인적자원관리기법과 유지적 몰입의 관계

가설 2는 호텔의 인적자원관리기법과 유지적 몰입의 관계를 분석하기 위한 것으로, [표 5]와 같이 전체 회귀 모형의 설명력을 의미하는 R2값이 .137로 분석되어 13.7%의 설명력을 가지고 있으며, F통계량 = 4.144로 유의수준을 의미하는  $p < 0.004$ 으로 나타나 0.001수준의 유의수준을 나타내고 있다.

표 6. 인적자원관리기법과 유지적 몰입의 관계

구분	비표준계수	$\beta$	t	sig	VIF
상수	-1.685E-16		.091	.928	
확보	.070	.070	.769	.444	1.000
개발	-.081	-.081	-.891	.375	1.000
보상	.276	.276	3.034	.003**	1.000
성과평가	.223	.223	2.446	.016*	1.000

종속변수 : 유지적 몰입, R2=.137, F=4.144, Sig=.004

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

영향력은 확보가 0.070( $t=0.769 / p<0.444$ ), 개발이 -0.081( $t=-0.891 / p<0.375$ ), 보상이 0.276( $t=3.034 / p<0.003$ ), 성과평가가 0.223( $t=2.446 / p<0.016$ )으로 각각 나타났으며, 이 중에서 확보와 개발은 그 영향력이 유의수준에서 벗어나 인과관계가 없는 것으로 분석되었고, 보상과 성과평가가 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 2] 중에서 <가설 1-3>,<가설 1-4>만 지지되었다.

V. 결론

호텔기업의 레스토랑은 근본적으로 인적자원에 대한 의존도가 큰 특성을 가지고 있다. 이와 같은 특성에 따른 문제점을 타개함을 통해 호텔레스토랑의 서비스 품질을 향상시켜 수익을 극대화하기 위해서는 서비스를 제공하고 고객과 상호작용하는 인적자원의 역할과 수행 능력이 가장 중요하다고 할 수 있다. 따라서 호텔의 경영자는 호텔이 보유한 인적자원에 대해서 효과적이고 구체적인 인적자원관리 기법을 모색해야 한다.

한편, 인적자원 관리의 근본 목적은 효율성을 통해 기업의 성과에 기여하고 기본적인 수행기능은 확보, 개발, 보상, 유지, 방출의 다섯 가지로 구분된다. 본 연구는 선행 연구에서 중요한 인적자원관리 기법으로 제시한 채용 및 선발기법, 교육훈련 및 개발기법, 보상 및 혜택기법, 성과에 대한 평가기법 등이 조직 유효성의 대표적 개념인 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 실증 조사를 하였다. 이에 따라서 인적자원 관리 기법과 조직몰입의 관계에 대해 살펴본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리의 4가지 기법 중에서 채용 및 선발, 교육훈련과 개발기법이 조직몰입의 유형인 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔레스토랑의 종사원을 채용하고 선발하는 과정에 합리적인 채용시험이나 사전에 수행할 직무에 대해 상세한 설명 등의 인적자원 관리시스템을 구축하거나 정기적인 직무 교육, 교육에 대한 객관적인 평가시스템을 구축할 경우에 레스토랑 종사원들이 호텔에 대한 애사

심, 소속감, 주인의식 등을 불러일으킬 수 있는 중요성을 강조하는 결과라고 할 수 있다.

둘째, 보상 및 혜택과 성과에 대한 평가기법은 유지적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔레스토랑의 종사원에 대한 보상제도 및 이에 따른 수당 등의 부수적인 혜택을 부여하는 관리기법과 개인별 혹은 팀별 직무에 대한 성과 평가기법을 효과적으로 수행하면 종사원 개개인의 필요에 의한 것과 호텔을 퇴직하는 것보다는 근무하는 것이 유리하다고 판단하여 호텔에 대한 조직몰입이 증대되어 개별 직무에 최선을 기울이는 결과를 의미한다.

종합적으로 이러한 연구 결과가 인적자원 관리 측면에서 호텔레스토랑의 경영 관리자에게 시사하는 바는 다음과 같다. 우선 호텔레스토랑 종사원들의 호텔에 대한 애사심을 증대시키기 위한 방향으로 인적자원 관리를 수행하기 위해서는 보다 효율적인 채용시스템, 공정하고 합리적인 선발기법, 종사원의 역량 증대를 위한 교육훈련과 교육에 대한 사후 평가시스템 등을 중심으로 수행되어야 할 것이다. 또한 종사원들의 호텔에 근무하는 필요성을 증진시키고 호텔에 존속하도록 하는 방향으로 인적자원관리를 수행코자 할 경우에는 공식적이고 체계화된 직무평가를 기반으로 공정하고 합리적인 보상시스템, 다양한 수당 등의 혜택을 부여하는 시스템의 구축 등을 중점으로 기법을 개발하는 관점에서 수행되어야 하는 것을 의미한다.

끝으로 본 연구의 결과가 선행연구에서 제시한 것과는 다소 다르게 연구의 가설이 부분적으로 채택된 것은 연구의 시기, 연구의 대상, 문화의 차이, 업종의 차이 등에 의한 것으로 사료된다. 본 연구의 한계점으로는 연구대상의 관점에서 호텔종사원들의 근무부서가 레스토랑 종사원으로 국한된 점과 조사시기가 횡단적으로 이루어진 점, 연구의 범위가 서울지역으로 한정된 점을 들 수 있다. 이에 따라 본 연구를 바탕으로 하여 보다 종단적이고 광범위한 연구가 이루어지길 기대한다.

**참 고 문 헌**

[1] R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human*

*Resource Management: Essential perspectives*, 3rd. Eds., Thomson (south-western), pp.11-13, 2005.

[2] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A Conceptual model of Service Quality and It's Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.3, pp.41-50, 1985.

[3] J. Pfeffer, *Competitive Advantage through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

[4] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120, 1991.

[5] B. Schneider and D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks ; Replication and extension," *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.3, pp.423-433, 1985.

[6] 이수광, 이재섭, *서비스 산업의 인적자원관리*, 대왕사, 2005.

[7] K. R. Ferris and N. Aranya, "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales," *Personnel Psychology*, Vol.36, 1983.

[8] C. H. Lovelock, "Developing and Managing the Customer Service Function in the Service Sector," in J. A. Czepiel, M. R. Solomon, C. F. Surprenant, and E. G. Gutman(Eds.), *The Service Encounter*, Lexington, MA, pp.42-54, 1985.

[9] J. B. Barney and P. M. Wright, "On Becoming a Strategic Partner: The role of human resources in gaining competitive advantage," *Human Resource Management*, Vol.37, No.1, pp.99-120, 1998.

[10] 배종석, "인적자원 관리와 기업성과; 비판적 고찰과 한국기업 적용과제", *인사관리연구*, 제25권, 제3호, 한국인사관리학회, pp.1-3, 2001.

[11] B. Becker, M. Huselid, and D. Ulrich, *The HR*

- Scorecard: Linking people, strategy and performance*, Boston, MA ; Harvard Business School Press, 2001.
- [12] S. E. Jackson and R. S. Schuler, "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments," *Annual Review of Psychology*, Vol.46, pp.237-264, 1995.
- [13] J. P. MacDuffie, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance; Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, pp.197-221, 1995.
- [14] S. A. Snell, "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The mediating effect of administrative information," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.2, pp.292-327, 1992.
- [15] L. K. Stroh, J. M. Brett, J. P. Baumann, and A. H. Reilly, "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.751-767, 1996.
- [16] J. H. Davis, D. Schoorman, and L. Donaldson, "Toward a Stewardship Theory of Management," *Academy of Management Review*, Vol.22, pp.20-47, 1997.
- [17] P. M. Wright, D. L. Smart, and G. C. McMahan, "Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Team," *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.1052-1074, 1995.
- [18] K. Kamoche, "Strategic Human Resource Management within a Resource-capability view of the Firm," *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.2, pp.213-233, 1996.
- [19] J. Bae and J. J. Lawler, "Organization and HRM Strategies in Korea ; Impact on firm performance in an emerging economy," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp.502-517, 2000.
- [20] 배종석, 사정혜, "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구", *인사조직연구*, 제11권, 제2호, pp.133-169, 2003.
- [21] 김재구, 임상훈, 김동배, "인사관리 시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구", *인사관리연구*, 제27권, 제3호, pp.31-54, 2003.
- [22] B. Schneider and D. E. Bowen, "The Service organization; Human resource management is crucial," *Organizational Dynamics*, Vol.21, pp.39-52, 1993.
- [23] E. W. Morrison, "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and service Quality," *Human Resource Management*, Vol.35, No.4, pp.439-512, 1996.
- [24] M. D. Hartline and K. C. Jones, "Employee Performance cues in a Hotel Service Environment ; Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions," *Journal of Business Research*, Vol.35, No.3, pp.207-215, 1996.
- [25] G. R. Gilbert, "Human Resource Management Practices to Improve Service Quality ; A case example of human resource management intervention in government," *Human Resource Management*, Vol.30, No.2, pp.183-198, 1991.
- [26] W. J. Zerbe, D. Dobni, and G. H. Harel, "Promoting Employee Service Behavior ; The role of perceptions of human resource management practices and service culture," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.15, No.2, pp.165-179, 1998.
- [27] S. H. Tsaur and Y. C. Lin, "Promoting Service Quality in Tourist Hotels; The role of HRM practices and service behavior," *Tourism Management*, Vol.25, pp.471-481, 2004.
- [28] 하용규, 호텔임파워먼트 도입이 리더십과 조직

- 몰입의 관계에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, p.50, 2003.
- [29] R. M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, p.46, 1977.
- [30] J. P. Meyer and N. J. Allen, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18, 1990.
- [31] L. G. Hrebiniak and J. A. Alutto, "Personnel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.1-12, 1972.
- [32] B. Buchanan II, "Building Organizational Commitment ; The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.2-8, 1974.
- [33] E. W. Rogers and P. M. Wright, "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management ; Problem, prospects, and performance information markets," *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, pp.311-331, 1998.
- [34] C. F. Fey, I. Bjorkman, and A. Pavlovskaya, "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance In Russia," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No.1, pp.1-18, 2000.
- [35] L. A. Schlesinger and J. L. Heskett, "The Service-driven Service Company," *Harvard Business Review*, pp.71-81, 1991.
- [36] W. W. Tornw and J. W. Wiley, "Service Quality and Management Practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences," *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, pp.89-104, 1991.
- [37] 류진수, "호텔기업의 인적자원관리에 관한 연구", *한국조리학회지*, 제6권, 제2호, pp.199-205, 2000.
- [38] 엄영호, 이재런, "호텔인적자원 효율적 관리에 관한 연구", *한국조리학회지*, 제10권, 제2호, pp.149-152, 2004.
- [39] N. Khatri, "Management Human Resource for Competitive Advantage; A study of companies in Singapore," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No.2, pp.336-365, 2000.

#### 저 자 소 개

하 용 규(Yong-Kyu Ha)

정회원



- 2004년 2월 : 경기대학교 대학원 호텔경영학과(관광학박사)
- 2002년 3월 ~ 2006년 2월 : 경기대학교 관광대학원 겸임교수
- 2006년 3월 ~ 2008년 2월 : 중부대학교 호텔경영학과 전임강사

<관심분야> : 관광학 콘텐츠, 호텔인적자원관리