http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2011.11.10.479

호텔에서 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향

Effects of Management Performance with Outsourcing Environment in Hotel Industry

박태주*, 장현종**, 김홍일*
재능대학교 호텔경영학과*, 백석예술대학교 관광학부**

Tae-Ju Park(unlvpark1971@yahoo.com)*, Hyun-Jong Jang(niceguyhj@hanmail.net)**, Hong-Il Kim(dragon926@hanmail.net)*

요약

본 연구는 호텔산업에 있어서 다른 경쟁자들보다 우위를 획득하고 경영성과를 증가시키기 위한 방법을 찾고자 하였으며, 특히나 경영성과와 밀접한 관련이 있는 아웃소싱에 대해 연구하였다. 그리고 수도권에 위치한 특1급 호텔을 대상으로 하여 아웃소싱과 밀접한 관련이 있는 부서를 중심으로 총250부를 배포하고, 236부를 회수하여 경로분석을 통해서 호텔의 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 그 결과, 재무성과에 영향을 주는 요소는 계약비용, 기술, 계약서의 명확성, 내부 경영기법 등과 같은 것은 통제적 요소가 중요한 것으로 나타났다. 그리고 업무의 효율성에는 협력을 통한 서비스 질을 향상시키는 것이 중요한 것으로 나타났다. 즉, 호텔산업에 있어서는 아웃소싱회사와의 기본적인 통제 가능한 요소를 바탕으로 한 상호협력이 강화될수록 고객만족을 통한 경영성과에 대한 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이라고 판단된다.

■ 중심어 : | 아웃소싱 | 경영성과 | 고객만족 |

Abstract

This research is to find a way to improve level of management performance and power of competition against other competitors in the same field. especially, outsourcing closely related management performance has been studied. In this research, 250 questionnaires for super delux hotel were distributed and analyzed 236 with Path Analysis. finally, the most important things impacting financial performance have shown contract cost, skills, inner management skills, clarity of contract conditions, etc... controllable outsourcing factors and cooperation between outsourcing company and hotel as well is important to improve service quality based on work efficiency. In conclusion, hotel industry has to continue to work on building stronger relationship with outsourcing companies based on controllable outsourcing factors. it will bring positive effect to management performance through customer satisfaction

■ keyword : | Outsourcing | Management Performance | Customer Satisfaction |

I. 서 론

아웃소싱(outsourcing)은 기업경쟁력을 위하여 부족한 자원을 핵심역량에 집중시킴으로서 생산성과 전문성을 증대시키고, 비핵심적 기능을 보다 전문성을 확보한 외부조직에 위탁함으로써 경비를 절감하려는 전략적 수

접수번호 : #110809-009
접수일자 : 2011년 08월 09일
심사완료일 : 2011년 10월 17일
교신저자 : 장현종, e-mail : niceguyhj@hanmail.net

단이다. 아웃소싱이 성공적으로 이루어 질수 있다면, 최소한의 핵심역량에 자원과 관심을 집중할 수 있게 되어 그만큼 기업은 경쟁력을 키울 수가 있게 된다[1].

오늘날 선진 기업들은 기업 간의 벽을 허물고 상호간에 연계를 통하여 타사의 장점을 활용함으로써 급변하는 경영 환경에 신속히 대응하고 있다. 기업들이 아웃소싱을 하는 주된 이유는 경제적인 측면이다. 각종 연구들은 아웃소싱을 통하여 15%에서 40%에 달하는 경비절감이 가능하며, 이는 대부분 규모의 경제 및 전문가와 자원에 대한 활용능력에서 비롯되고 있음을 보여주고 있는 것이다[2]. 따라서 국내의 기업들도 외부 자원을 활용하여 자사의 약점을 보완하고 협력하는 외부 아웃소싱 형태를 적극 도입해야 한다[3].

최근 수도권에 위치하고 있는 대부분의 특급호텔들은 아웃소싱 도입을 적극추진하고 있는데 기존 선행논문인 백현숙(1999)의 연구에서는 효과적인 아웃소싱을 위한 운영방안의 결과로 운영비 절감, 구조혁신을 통한 이윤증대 등으로 나타났고[4], 윤여송(2002)은 호텔경영 효율성의 개념을 효과성과 능률성의 결합으로 규정하고 효율성의 유사개념과 특성을 논의하였으며[5],

한재원(2005)은 용역화가 가중될수록, 아웃소싱 비율을 확대할수록 호텔의 이익이 증가한다는 상관관계는 상당히 유의적이며 타당성이 높은 것을 조사되었다[6]. 또한 이교찬(2008)은 아웃소싱 도입 시 발생하는 문제점들을 분석하여 호텔산업의 경쟁력 제고, 핵심서비스 역량의 강화, 각 항목별 세부적 계획과 운영과정별 꼼꼼한 점검항목의 설정을 통한 경영성과의 기초자료로 제시하였다[1].

따라서 본 연구에서는 기존연구와는 달리 호텔직원들이 아웃소싱 도입을 통해서 호텔의 경영성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지에 대한 인식을 조사하고, 아웃소싱의 중요한 요소인 아웃소싱 업체와의 상호 협력관계, 아웃소싱 업체의 서비스 품질, 아웃소싱 업체의 관리 업무능력, 아웃소싱 관련 계약조건 등 각 요소들 중 어떠한 요소가 재무성과와 효율성에 영향을 주는 지에 대해 검증하여 호텔기업의 아웃소싱 도입 및 활용에 있어 구체적이고 현실적인 의견을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 아웃소싱

일반적으로 아웃소싱(outsourcing)이란 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 방식을 말한다. 사전적 개념으로는 외부의 경영자원을 활용하는 것을 의미하는 협의의 의미와 외주, 하청, 도급, 분사, 업무대행, 컨설팅, 이재파견 등의 모든 유사형태를 포함하는 광범위한 의미를 가진다. 우리말로 쉽게 풀이하자면 외부화, 외부조달, 외주 및 하청 등 여러 가지로 해석되고 있다[7].

아웃소싱은 기업의 경영활동에 있어서 효과적으로 업무를 달성하기 위하여 구성원의 능력을 핵심전략적인 부분에 집중하고 조직의 일부기능을 외부의 조직 또는 전문 용역업체를 활용하여 업무처리를 하는 경영기법의 하나로 이러한 방법을 통한 기업의 핵심역량을 강화하여 기업 내부적으로 전략적인 이득을 추구하는 새로운 경영전략 활동의 하나이다. 즉 기업은 비전략 경영활동에 대한 부담을 줄임으로서 기업의 핵심역량에 보다 집중적으로 초점을 맞출 수 있다.

또한 기업은 인력, 자본, 시설 등에서 한계성을 지니고 있기 때문에 건물관리나 식당운영 등 일부 업무를 외부 전문 기관에 의뢰하는 것이라고 하며 아웃소싱은 경쟁이론을 발전시킨 기업의 경영전략 중의 한 유형이라 할 수 있다[8].

Ketler & Walstrom(1993)은 아웃소싱의 장점으로 비용절감으로 인한 재무이득, 서비스 수준 향상, 외부공급자의 진보된 기술·자원의 전략적 활용 등을 제시하였다. 단점으로는 계속적인 환경의 변화, 통제의 상실, 의존성, 공급에 대한 부분적 제한 등을 들 수 있다[9].

선행논문을 바탕으로 하여 본 연구에서 아웃소싱에 대한 정의를 종합적으로 보면 호텔기업이 직면하고 있는 아웃소싱의 도입은 저비용에 의한 최고의 효율로써 핵심역량을 집중적으로 강화하는 동시에 경비를 절감하고 그 핵심 업무를 보다 강화하는 일책으로 호텔 기업 업무의 일부 또는 전부를 외부 아웃소싱에 위탁하는 것으로 정의한다.

2. 아웃소싱출현 배경

아웃소싱은 1962년 설립된 EDS(Electronics Data System)에 의해 본격적으로 도입되기 시작하였고, EDS의 계산업무의 대행이나 그에 따르는 소프트웨어의 개발업무를 대행하면서 아웃소싱개념을 도입하였다[10].

아웃소싱(outsourcing)은 기업경쟁력을 위하여 부족한 자원을 핵심역량에 집중시키므로 써 생산성과 전문성을 증대시키고, 비핵심적 기능을 보다 전문성을 확보한 외부조직에 위탁함으로써 경비를 절감하려는 전략적 수단이다. 아웃소싱이 성공적으로 이루어 질 수 있다면, 최소한 핵심역량에 자원과 관심을 집중할 수 있게 되어 그만큼 기업은 경쟁력을 키울 수가 있게 된다. 일본이 호황을 절정을 구가하고 있던 1970년대 후반부터 1980년 전반, 미국 경제는 반대로 정체의 늪에 빠졌고, 아웃소싱이라는 개념이 미국에서 주목받기 시작한 것이 바로 미국 경제가 불황기에 있었던 1980대였다[11].

기업의 궁극적인 목적은 이윤추구라고 볼 때 기업은 경쟁에서 살아남기 위해서 경쟁우위를 확보해야 하고 그러기 위해서는 기업의 모든 역량을 집중해야 한다. 기업의 경영 자원론적 관심이 더욱 각광을 받게 된 것은 1990년대에 Prahalad와 Hemel에 의하여 '기업의 핵심역량(core competency)'이란 논문이 발표되고 부터이다[12]. 우리나라 호텔 산업의 경우에는 1980년 후반부터 호텔의 경쟁력 제고나 핵심 전략 강화 등 기업경영차원에서 보다는 주로 아웃소싱에 도입에 의한 노사간의 안정 추구와 인건비의 절감 등의 차원에서 출발하는 경향이 컸다고 볼 수 있다.

3. 아웃소싱의 목적과 범위 및 대상

아웃소싱의 도입목적은 기업 내부에 핵심역량 강화와 리스크 요인의 감소와 분산, 경영효율화 추구, 외부 전문성 활용을 위해 도입하고 있으며 아웃소싱의 장점을 비용절감으로 인한 재무이득, 서비스 수준 향상, 외부 공급자의 진보된 기술·자원의 전략적 활용 등을 제시하였다[9].

반면 단점으로는 아웃소싱에 대한 구성원들의 고용에 대한 불안감이 조성, 공급업체가 적극적으로 협력하지 않은 경우 전략상 유연성을 잃어버릴 위험도 있다. 또한 아웃소싱으로 인한 품질 불량과 납기지연의 문제가 발생할 수 있으며, 아웃소싱에 의존하여 핵심기술을 상실할 수도 있다[13].

아웃소싱 범위에 대한 개념적 토대는 시장에서 기업이 가장 우수한 유형을 개발하고자 하는 것을 결정할 수 있는 경영이론을 결합한 개념이라고 할 수 있다[14].

기업의 아웃소싱 범위는 아웃소싱에서 드는 거래비용과 비용의 상대적 크기에 따라서 결정된다는 이론으로써 아웃소싱의 목적을 코스트의 절감측면에 두고서 행할 때 크게 작용된다는 것이다[15].

즉, 기업의 내부 활동과 외부활동의 경계점을 결정하는 요소들을 분석하여 도입할 활동들을 정하는 기법들의 근간이 되었는데, 이에 전략적으로 기업핵심 활동으로서의 지침과 기업의 목표를 획득하는데 필요한 다른 활동들을 제공하기 위해 "전략적 아웃소싱" 이라는 용어를 제시하였다[16].

4. 경영성과

일반적으로 경영성과는 개인이나 집합체에 과해진 목적의 수행 정도나 공헌도를 어떤 형태로 측정한 후 충분, 불충분, 양호, 불향 등의 판정을 내리는 것이다[17]. 호텔기업의 경우에는 특성상 일반적인 평가와는 다르게 적용되어야 하고 체계적인 시스템으로 신중하게 이루어져야한다[18]. 경영성과의 측정방법중 대표적인 것은 재무적 관점이라고 할 수 있다. 재무적 관점은 주로 매출액, 원가절감 등과 같은 양적인 재무적 평가에 초점을 맞추고, 외형중심의 확대성장전략을 구사하던 시대를 이루었다[19]. 하지만 이러한 재무적 성과는 단기적 성과를 지나치게 강조한 나머지 장기적인 경영개선을 악화시킬 뿐만 아니라[20] 과거지향적인 지표로서 미래성과를 예측할 능력이 부족하고 기업 내에서 한정된 기능만을 반영한다는 비판 때문에 추가적인 개선이 필요하다는 의견이 꾸준히 제기되고 있다.

경영학 분야에서는 기업 활동의 성과로서 효과성과 효율성을 주로 연구대상으로 삼아왔다[21][22]. 그리고 효과성과 효율성을 개념을 통해서 성과를 정의하고 있다. 즉 효과성은 특정기업의 활동이 바람직한 결과를 가져왔는지의 여부를 나타내는 것이고, 효율성이란 기업의 특정 활동에서 자원이 운영되는 과정에 대한 것으

로 특정투입요소를 산출물로 변환시키는데 얼마나 능률적이었는가와 관련된 개념이다[23][24].

본 연구에서는 경영성과를 재무적 관점과 비재무적 관점인 효율성을 바탕으로 정의한다.

5. 변수간의 관계

이교찬[1]에 의하면 아웃소싱 도입 시 발생하는 문제점을 분석하여 호텔산업의 경쟁력 제고, 핵심서비스 역량 강화 등을 통해 경영성과의 기초자료를 연구하였다. 그리고 김석주[25]은 호텔의 아웃소싱 성과에 미치는 영향요인에 대해 서비스 품질, 계약의 합리성과 명확성, 외주업체와의 상호협력, 외주업체의 관리부서 능력 등으로 분류하였고, 이러한 영향이 비 재무적인 성과에 어떻게 영향을 주는 지에 대해 실증 분석하였다.

또한 김우곤[26]은 아웃소싱 경영의 성과 속성이 호텔 상태 및 개인적인 차이에 따라 미치는 영향과 아웃소싱 경영성과 속성이 전체만족도에 영향을 준다고 연구하였고, 허용강[11]또한 아웃소싱효과가 호텔경영의 업무효율성에 미치는 영향에 대한 연구에서 외주업체와의 상호협력관계, 외주업체의 서비스 품질, 내외주 업체의 관리부서의 업무능력, 계약조건의 명확성 정도가 인적자원 성과와 업무의 효율성 에 어떻게 영향을 미치는 가에 대한 연구를 수행하였다. 따라서 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 하여 연구의 가설을 제시하였다.

6. 변수의 조작적 정의

조작적 정의하고 하는 것은 실제 사회현상을 관찰 가능한 형태로 정의해 놓은 것이다. 즉 조작적 정의 과정을 통하여 연구자는 변수를 측정하고 조작할 수 있는 방법을 규정할 수 있는 것이다. 따라서 본 연구에서는 설정된 모형에 투입된 변수에 대한 조작적 정의를 제공함과 동시에 이들의 개념을, 설문지를 이용하여 변수들은 측정하였다.

아웃소싱의 경우에는 아웃소싱을 “호텔의 비 핵심 업무를 계약에 의해 외부업체에 위탁, 수행하는 것으로 인원, 시설, 단순 업무 처리에서 위탁운영까지를 포함한다”. 로 정의하였다. 그리고 재무성과의 개념을 재무적 성과의 확장성으로 확대해석하여 재무성과를 “인재활용의 유연성, 외부업체의 전문기술, 외주비용의 적절성 등에 영향을 받는 호텔업무중의 핵심역량이다” 라고 정의하였고, 업무의 효율성은 ”외주업체의 기존역량, 서비스 수준 등에 의해 영향을 받는 호텔업무중의 핵심역량이다“ 라고 정의하였다.

III. 연구방법

1. 표본설계와 설문지 구성

본 연구는 하얏트 체인을 중심으로 그랜드 하얏트 서울, 하얏트 리젠시 인천, 파크 하얏트 서울, 그리고 쉐라톤 인천과 JW메리어트 호텔의 객실부와 식음료 그리고 아웃소싱 업무를 담당하고 있는 호텔 부서 직원들을 대상으로 선정하였으며, 자기 기입식 설문방식으로 하여 2011년 3월 1일부터 3월 31일까지 실시하였다. 총 250부를 배포하였고, 최종적으로 총 236부(94%)를 실증분석 하였으며, 설문지의 문항 구성에 대해 간략히 언급하면 다음과 같다.

아웃소싱의 측정은 김석주[25], 이교찬[1]의 연구에서 16개 문항, 재무성과 및 업무효율성은 허용강[11], 김광우[8] 의 연구에서 6문항을 인용하였다. 마지막으로 인구통계학적 9문항으로 총 31문항으로 설문지를 구성하였다.

2. 연구의 모형

본 연구의 모형을 도식화하면 다음의 [그림 1]과 같이 나타내었다.

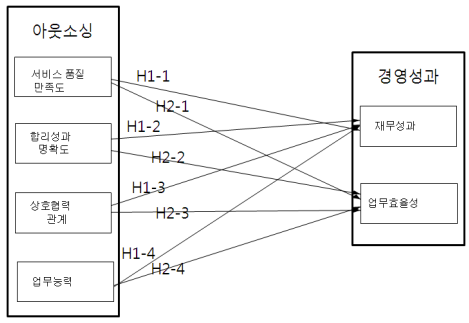


그림 1. 연구 모형

3. 연구가설

선행연구 된 변수간의 관계와 [그림 1]의 연구모형을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 호텔의 아웃소싱은 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 호텔의 아웃소싱중 서비스 품질만족도는 호텔의 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 호텔의 아웃소싱중 계약조건의 합리성과 명확도는 호텔의 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 호텔의 아웃소싱중 상호협력관계는 호텔의 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 호텔의 아웃소싱중 외주업체를 관리하는 업무능력은 호텔의 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2. 호텔의 아웃소싱은 업무효율성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 호텔의 아웃소싱중 서비스 품질만족도는 호텔의 업무효율성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 호텔의 아웃소싱중 계약조건의 합리성과 명확도는 호텔의 업무효율성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 호텔의 아웃소싱중 상호협력관계는 호텔의 업무효율성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-4. 호텔의 아웃소싱중 외주업체를 관리하는 업무능력은 호텔의 업무효율성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

4. 분석방법

본 연구에 적용한 분석방법은 SPSS 15.0과 각 변수들 간의 영향관계를 파악하기 위해 AMOS 7.0 통계 패키지를 사용하여 연구하고자 하였다. 수집된 표본의 일반적인 특성을 파악하기 위해서 SPSS 15.0 프로그램을 이용하여 빈도분석과 신뢰도분석을 실시하였고, AMOS 7.0 통계 패키지를 이용하여 확인요인분석과 경로분석(Path analysis)을 실시하였다.

IV. 실증분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

표본의 특성은 [표 1]과 같이 간략하게 설명할 수 있다. 남성이 149명(63.1%), 여성은 87명(36.9%)으로 남성의 비율이 높은 것으로 나타났다. 또한 근무 년수는 1~3년 미만이 86명(36.4.7%), 3~5년 미만이 54명(22.9%), 5~10년 미만이 52명(22%)으로 높게 나타났으며, 연령의 경우에는 20, 30대가 85%로 높은 비중을 차지하고 있었다.

표 1. 표본의 인구통계학적 특성(N=236)

구분	분류	빈도	백분율(%)	구분	분류	빈도	백분율(%)
성별	남성	149	63.1	직위	차장/부장	9	3.8
	여성	87	36.9		과장	10	4.2
근무년수	1년미만	25	10.6		대리	30	12.7
	1~3년	86	36.4		주임	62	26.3
	3~5년	54	22.9		사원	125	53
	5~10년	52	22.0				
	10년이상	19	8.1				
학력	고졸	6	2.5	연령대	20대	72	30.5
	2년제 졸	68	28.8		30대	130	55.1
	4년제 졸	148	62.7		40대	27	11.4
	대학원 이상	14	6.0		50대	7	2.9

2. 확인요인분석 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 AMOS의 측정 모형을 이용하여 확인요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였고, 크론바하 알파 상관계수(Cronbach's alpha coefficient method)를 이용하여 신뢰도분석을 실시하였다. 각 변수에 대한 확인요인분석 결과와 크론바하 알파 값 들은 [표 2][표 3]와 같이 제시하였다.

1) 아웃소싱에 대한 확인요인분석

아웃소싱의 요소인 서비스 품질만족도, 계약조건의 합리성과 명확도, 상호협력관계, 외주업체의 업무능력에 대한 요인화 작업을 위하여 변수들 간의 기존관계를 설정하고 그 관계가 성립하는지에 대한 여부를 검증하고자 확인요인분석을 실시하였다. 아웃소싱의 요소에

대한 확인요인분석결과 [표 2]와 같이 나타났으며 AGFI, NFI 값이 기준치 0.90 보다는 약간 작은 값이지만 대부분 일반적인 기준치를 만족하고 있으므로 전체적으로 수용 가능한 모델이라고 볼 수 있다. 또한 Cronbach's Alpha 값도 높게 측정되어 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

표 2. 아웃소싱 요소에 대한 확인요인분석 결과

연구 개념	변 수	Estimate	S.E.	CR[b]	p	Cronbach's Alpha
서비스 만족도	숙련도만족	.870	.092	9.469	.000***	.826
	지식기술 경험	.926	.093	9.972	.000***	
	적정인력 확보	1.000	.Fix[a]	–[a]	–[a]	
	업무능력신뢰	.845	.088	9.581	.000***	
	충분한경영 노하우	.816	.089	9.581	.000***	
계약 합리성	함리성	1.000	.Fix[a]	–[a]	–[a]	.805
	평가계약서	.751	.083	9.027	.000***	
	위약금조항	.878	.081	10.821	.000***	
	서비스상세규정	.747	.080	9.389	.000***	
상호 협력 관계	서비스수행과정	.522	.081	6.36	.000***	.769
	일관된 목표	.752	.081	9.280	.000***	
	문제해결적극	1.008	.086	11.689	.000***	
	호텔유익	1.000	.Fix[a]	–[a]	–[a]	
업무 능력	외주업체지식	1.000	.Fix[a]	–[a]	–[a]	.694
	직원과 관계	.781	.112	6.982	.000***	
	호텔지식보유	.850	.120	7.055	.000***	
* p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01						
모형적합도 x^2=204.488(df=96, p=.000), GFI=.903, AGFI=.862, RMR=.037, NFI=.861, NFI=.861, CFI=.920						

a: 측정모형에서 측정변수의 모수추정치를 1로 고정시킨 것임.
b: CR(Critical Ratio= t-value).

2) 경영성과에 대한 확인요인분석

아웃소싱 경영성과에 대한 확인요인분석결과 [표 3]과 같이 나타났으며 AGFI 값이 기준치 0.90 보다는 낮게 측정되었지만 전체적으로 수용 가능한 모델이라고 판단된다.

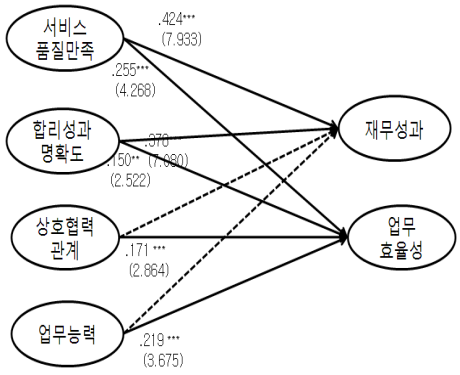
표 3. 경영성과에 대한 확인요인분석 결과

연구 개념	변 수	Estimate	S.E.	CR[b]	p	Cronbach's Alpha
재무 성과	외주비용적절	.321	.082	3.919	.000***	.574
	전문기술확보	1.000	.Fix[a]	–[a]	–[a]	
	유연성확보	.749	.117	6.385	.000***	
업무 효율성	개선메커니즘	.839	.105	8.029	.000***	.712
	서비스수준	1.000	.Fix[a]	–[a]	–[a]	
	기존역량도움	.667	.094	7.089	.000***	
* p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01						
모형적합도 x^2=41.219(df=8, p=.000), GFI=.948, AGFI=.862, RMR=.041, NFI=.875, NFI=.875, CFI=.895						

a: 측정모형에서 측정변수의 모수추정치를 1로 고정시킨 것임.
b: CR(Critical Ratio= t-value).

3. 경로분석 결과

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 AMOS 7.0 프로그램을 이용하여 경로분석(Path analysis)을 실시하였고, 이에 대한 분석결과는 [그림 2]와 [표 4]과 같이 요약할 수 있다.



* p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

그림 2. 경로분석 결과

본 연구의 가설 H1-1, H1-2 은 모두 유의수준에서 채택되었으며, 가설 H1-3과H1-4는 기각되었다. 그리고 H2-1, H2-2, H2-3과H2-4는 모두 유의수준에서 채택되었으며 자세한 결과는 다음의 [표 4]과 같다.

표 4. 경로분석에 따른 가설 검증 결과

가설	경 로	경로계수	CR(t값)	채택여부
H1-1	서비스품질 → 재무성과	.424	7.933	채택
H1-2	계약조건 → 재무성과	.378	7.080	채택
H1-3	상호협력 → 재무성과	-.071	-1.321	기각
H1-4	업무능력 → 재무성과	.036	.675	기각
H2-1	서비스품질 → 업무효율성	.255	4.268	채택
H2-2	계약조건 → 업무효율성	.150	2.522	채택
H2-3	상호협력 → 업무효율성	.171	2.864	채택
H2-4	업무능력 → 업무효율성	.219	3.675	채택

* p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 아웃소싱이 호텔 경영성과에 미치는 영향들을 분석하기 위하여 아웃소싱의 서비스 품질만족도, 계약조건의 합리성과 명확도, 상호협력관계, 외주업체의 업무능력이 재무성과와 업무의 효율성에 대한 영향을 분석하였다.

첫째, 가설 1 호텔의 아웃소싱은 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다. 이는 아웃소싱이 재무성과에 미치는 영향에 있어서는 상호협력관계와 업무능력을 제외하고 서비스 품질만족도와 합리성과 명확도가 영향을 주는 것으로 나타났는데, 이는 선행연구인 김석주(2003)의 연구에서 외주업체의 서비스 품질이 우수할수록, 외주업체와의 상호협력관계가 좋을수록 아웃소싱 성과가 높아진다는 연구와 다른 결과를 나타내었다. 즉 본 연구에서는 재무성과에는 서비스 품질의 경우 외주업체의 지식, 기술, 경험, 경영노하우, 업무숙련도, 업무수행능력 등으로 인하여 호텔 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔은 협력업체의 뛰어난 이런 기능적 역할들에 의하여 고객들이 기대하는 스탠다드를 바탕으로 한 특급 호텔의 서비스를 변함없이 누릴 수 있고 그에 대한 대가를 지불하는 것이다. 그러나 친밀한 외주업체와의 상호협력관계의 구축은 문제해결에 소극적일 수 있으며, 이는 비용적인 측면에서 호텔에 영향을 미칠 수 있다. 또한 일관된 목표를 가지고 꾸준한 업무의 수행은 유연한 인재의 활용보다는 계약에 의거한 꾸준한 노동력의 공급과 서비스 품질유지가 해결책으로 보이며, 호텔기업과 외주업체가 합의한 계약조건대로의 성실한 이행과 관리·감독이 잘 병행되어야 하고 불성실한 이행 혹은 만족스럽지 못한 결과 산출에 대해서도 계약조건의 명확성에 의거하여 규제, 통보, 및 서비스 대가의 삭감 등의 제제들을 취해야 한다.

둘째, 가설 2 아웃소싱이 업무효율성에 미치는 영향 분석은 아웃소싱의 4개요인 중 서비스 품질만족요인이 "업무효율성" 에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 다음은 외주업체의 업무능력으로 나타났다. 업무효율성에는 서비스 품질만족, 합리성과 명확도, 상호협력관계, 업무능력 모두가 영향을 주는 것으로 되어있는데 이는 선행연구인 허용강(2006)의 연구에서도 나타났듯이 외주업체와의 상호협력관계가 좋을수록 업무의 간소화 및 신속성 등 업무의 효율적 성과가 높아지는 것으로 분석되었고, 또한 외부업체 업무능력과 계약조건의 명확성 정도가 업무의 효율성에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌듯이 본 연구에서도 서비스 품질의 만족도는 외주업체 직원의 지식, 경험, 숙련도에 의한 서비스 수준에서 비롯되며, 계약조건의 합리성과 명확성으로 인한 업무의 포상, 혜택은 필연적으로 이루어져야 한다. 따라서 호텔은 외주업체와 외주업체 직원들에 대한 지속적인 교육에 대하여 정보교환을 정기적으로 해야 하며 호텔과 외주업체의 계약담당자들은 외주업체 서비스 평가부문에 대한 정확하고 명확한 기준과 혜택을 계약조건에 명시해야 하고 이는 외주업체 직원들에게 자세히 알려야 한다. 이는 외주업체의 직원들에게 나타날 수 있는 호텔기업직원들과의 갈등 해소에 상당한 영향을 미칠 것이며, 이는 곧 외주업체의 서비스 품질 향상으로 이어져, 결국 호텔기업의 "업무효율성"에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

결론적으로 내부 외주업체의 서비스수준과 그 호텔에 맞는 계약의 합리성이 호텔 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 아웃소싱의 서비스의 품질과 그 업무능력, 기술, 관련지식경험 등이 호텔의 경영업무효율성에 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업은 외주업체의 통제적 요인뿐만 아니라 협

력적 관계를 통한 서비스 품질을 높여야 한다.

특히 인적 자원의 의존도가 높은 호텔기업은 아웃소싱의 전략은 매우 유용한 전략적인 수단으로 인식되어진다. 따라서 이에 대한 후속연구, 구체적인 방법과 실제적인 적용이 가능한 연구가 지속적으로 이루어져야 하고, 연구의 진행상 한계로 나타난 표본의 선정의 문제와 호텔종사원의 횡단적인 설계, 그리고 여러 부서의 다양한 의견을 반영하지 못하는 부분들은 향후 연구에서는 보완되어야 할 부분이다.

참 고 문 헌

[1] 이교찬, "*호텔산업의 아웃소싱 도입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*", 단국대학교 대학원 석사학위논문, 2008.

[2] C. Benko, "If information System Outsourcing is the Solution, What is the problem?," Journal of Ysystem Management, Now, 1992.

[3] 문혜영, 명경숙, 김홍범, "호텔기업의 아웃소싱 도입에 대한 수용·제약요인 지각에 관한 연구", 외식경영학회지, 제14권, 제1호, pp.299-317, 2011.

[4] 백현숙, "*호텔경영에 있어서 효과적인 아웃소싱운영방안에 관한 연구*", 세종대학교 대학원 석사학위논문, 1999.

[5] 윤여송, "*호텔기업의 아웃소싱 전략연구*" 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2002.

[6] 한재원, "*호텔기업의 아웃소싱 현황과 발전방향 방향에 관한 연구*", 고려대학교 대학원 석사학위 논문, 2005.

[7] 안주모, 이영택, 최정호, "*정보시스템 아웃소싱*", 대청, p.7, 1997.

[8] 김광우, "*호텔기업의 아웃소싱 도입에 따른 호텔리어의 인식에 관한 연구*", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2003.

[9] K. Ketler and J. Walstrom, *Outsourcing as a Managerial Decision*. Decision Line, July: pp.6-7, 1993.

[10] 조준모, 고석준, "*아웃소싱 매뉴얼*", 삼영사, 1999.

[11] 허용강, "*아웃소싱 효과가 호텔경영의 업무 효율성에 미치는 영향*" 청운대학교 정보 산업대학원 석사학위논문, 2006.

[12] C. K. Prahalad and G. Hamel, *"The core Competence of the Corporation,"* Harvard u ness Review, May-June, pp.79-91, 1990.

[13] 이광현, "아웃소싱", 서울, 한국능률협회, pp.25-45, 1998.

[14] Williamson. Analysis and antitrust Imp ications, Free Press, NY. 1975.

[15] T. Saarinen and A. J. Vepsalainen, *"Proc rement Strategies for Information Syste s,"* Journal of Management Information Systems, Fall, pp.17-208, 1994.

[16] J. B. Quinn and G. H. Fredric, Strategic Out urcing, Sloan Management Review, summer, pp.43-55, 1994.

[17] 이용배, "*호텔경영성과제고를 위한 직무만족이 미치는 영향*", 관동대학교 대학원 박사학위논문, 2010.

[18] 박종태, "호텔경영성과평가를 위한 균형성과표의 적용에 관한 연구", 관광품질시스템학회, 제7권, 제3호, pp,23-42, 2001.

[19] 왕영호, *"활동기준 원가관리기법의 도입이 성과평가유형과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구"*, 서강대학교 대학원 박사학위논문, 2000.

[20] J. C. Polakoff, How to Design a Performance Management Program, Coporate Controller, Vol.l4, No.4, 1992.

[21] 김인수, "지식경영: 학문적 연계성과 연구방향,지식경영연구, 제1권, 제1호, pp.1-9, 2000.

[22] 장현종, 오순환, "호텔전자조달시스템의 도입이 구매성과 기대에 미치는 연구", 한국콘텐츠학회, 제10권, 제10호, pp.429-439, 2010.

[23] 장현종, 정웅용, 신철호, 최복수, "호텔정보기술혁신요소가 전자상거래 확산 및 경영성과에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회, 제10권, 제10호, pp.389-397, 2010.

[24] 전광호, "*기업간 전자상거래를 활용의 선행요소 및 활용성과에 관한 연구*", 고려대학교 대학원 박사 학위논문, 2002.
[25] 김석주, "*호텔의 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 요인*", 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, 2003.
[26] 김우곤, "*호텔경영에 있어서 아웃소싱 경영성과에 관한 연구*", 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.57, 2001.

저 자 소 개

박 태 주(Tae-Ju Park) 정회원

- 2011년 8월 : 경희대학교 관광대학원 호텔경영학과(호텔경영학 석사)
- 2010년 9월 ~ 현재 : 재능대학교 외래교수

<관심분야> : 호텔경영, 객실관리

장 현 종(Hyun-Jong Jang) 정회원

- 2006년 2월 : 서울시립대학교 경영대학원 경영학과(경영학석사)
- 2010년 2월 : 세종대학교 일반대학원 호텔경영학과(호텔경영학 박사)
- 2009년 2월 ~ 현재 : 백석예술대학교 겸임교수

<관심분야> : 호텔경영, 구매, 회계, 객실관리

김 홍 일(Hong-Il Kim) 정회원

- 1998년 8월 : 경기대학교 경영대학원 경영학과(경영학 석사)
- 2006년 8월 : 경원대학교 경영대학원(경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 재능 대학교 호텔관광계열 조교수

<관심분야> : 호텔경영, 객실실무, 조주 및 바리스타1. 모델의 입력 메트릭