

호텔 廚房組織의 人的資源管理에 관한 研究

陳陽浩*

目 次

- I . 序論
- II . 호텔廚房組織 人的資源管理 本質
 - 1. 주방조직의 의의
 - 2. 주방 인적자원관리의 성격
 - 3. 인적자원관리 시스템
- III . 廚房組織의 人的資源 管理의 要因
 - 1. 조직구조 설정
 - 2. 직무분석
 - 3. 직무평가
 - 4. 인적자원 수급
- IV . 廚房組織 人的資源管理 效率化의 代案
 - 1. 인적자원 확보기능 강화
 - 2. 교육훈련 강화
 - 3. 전략적 인적자원관리
 - 4. 인적자원관리의 시스템화
- V . 結論

참 고 문 헌

〈 Abstract 〉

I. 序論

현대인은 조직화된 사회(organized society)¹⁾에 생활하고 있으며, 비공식조직보다는 공식조직이 중심이 되는 사회에서 생활하고 있다. 다양한 조직들이 '조직화' 된 사회의 일부분을 구성하면서 인간은 조직의 특성에 따라 서로 다른 목표를 추구하고 있지만 이들 조직의 구성원들이 추구하는 단지 그 조직의 목표를 실현하는 행동으로서만의 역할이 아니라 사회전체의 목표와 밀접하게 관련되어 있다. 서로 다른 목표를 지향하고 있는 조직의 목표를 조정하고 사회 전체적인 목표를 달성하기 위해서는 이들 각 조직의 기능이 효율적으로 수행되어야 하는 것과 마찬가지로 주방조직의 기능이 효율적으로 수행될 때 사회전체의 목표를 달성할 수 있다.

주방조직은 인적물적 요소가 복합되어 있으나 주방조직의 실질적 기능화는 종사원, 즉 인적자원에 크게 의존한다. 이러한 관점에서 인적자원의 효율적인 관리는 주방조직 전체의 목표를 달성하고 나아가 사회전체적인 목표를 달성하는 데 중요한 영향을 미친다. 그러므로 주방조직이 설정한 목표 달성을 할 수 있도록 조정 관리하는 것은 총합적 서비스관리팀²⁾으로서 인적자원을 관리하는 주방조직관리자 입장에서는 중요한 관리요소이다. 이러한 측면에서 주방의 인적자원 관리는 단지 조직을 운영하는 기능적 자원으로서 가치를 넘어 경쟁상황에서 전략적 우위를 차지하는 수단으로 재평가되고 있으며, 노동시장에서 일련의 변화 즉, 근로자의 가치변화, 노사관계법령의 제정, 노동공급시장의 감소, 노동시장의 구성변화³⁾ 등 인적자원 관리와 관련하여 전반적인 경영환경 변화에 직면하고 있다. 더욱이 서비스기업에 있어서는 상품의 특성으로 인하여 인자자원 관리와 관련한 이러한 경영환경 변화에 관리의 문제를 가중시키고 있다.

생각컨대 호텔의 주방조직은 고객에게 제공될 상품과 서비스를 창출하는 경영부문으로 주방조직의 효율성과 경쟁상의 우위를 위해서는 물적요소에 대한 관리보다 인적자원 관리에 보다 세심한 관심이 필요한 부문이라 할 수 있다. 서비스 중심 가치창출 조직에 있어서는 노동의 질적 가치 측정이 어려워, 근로시간, 근로자수 등 양적 지표를 통해서 간접적으로 생산성을 측정⁴⁾하기 때문에 효율적 인적자원관리의 필요성은 한층 높다 하겠다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 서비스상품의 제공을 통해 조직의 목표를 달성하는 주방조직에 있어 인적자원의 관리의 문제를 인적자원의 효율성, 전략적 인적자원 관리 등을 시스템적 관점에서 고

* 혜전전문대학 호텔조리과 조교수, 한국조리학회 회장.

1) 慎脩根, 조직행동론, 다산출판사, 1993, p.25.

2) Nancy Scanlon, Restaurant Management, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993, p.157.

3) David Wheelhouse, Human Resources, Michigan, American Hotel & Motel Association, 1990, pp.3-5.

4) 趙聖基, 서비스產業의 勞動生產性測定, 韓國生產性本部, 1993, pp.15-17.

찰하고자 하며, 이를 위해 주방조직 인적자원관리에 대한 요인을 분석적 관점에서 살펴 보았다. 주방 인적자원 관리요인에 검토는 인적자원관리에 대한 이해와 설명력을 제공하고, 인적자원관리 문제에 대한 해결의 방식을 모색하는데 중요한 지표가 된다.

본 연구의 연구방법은 문헌적 연구방법을 중심으로 하였으며, 연구범위는 주방의 인적자원관리의 요인과 주방조직 인적자원관리의 효율성 제고와 경쟁우위를 위한 전략적 대안을 제시하였다.

Ⅱ. 호텔 廚房組織 人的資源管理의 本質

1. 주방조직의 의의

조직에 대한 정의는 연구자의 관점에 따라 다양하게 정의되고 있으나 조직에 대한 정의는 크게 실존적 실체로서 조직과 기능적 실체로서의 조직 등 두가지 관점에서 정의할 수 있다. 실존적 실체로서 조직은 공동 목적달성을 위해 2인이상의 힘과 활동을 의식적으로 조정 협력하는 질서를 형성하고 있는 물질 생리적 인간적 사회적 복합체 또는 협력체제⁵⁾로서 구성요소의 상호작용에 의해 목표를 실현하는 유기체라 할 수 있다. 이에 대하여 기능적 실체로서의 조직이란 특정한 목표 달성과 관련하여 이의 달성에 기여하는 구성원의 행동 및 물적자원을 관리하는 실체라 할 수 있다. 양자에서 조직이 인적자원과 물적자원으로 구성되어 있다는 점에서는 동일하다 할 수 있으나, 전자가 주로 실제적 존재 그 자체에 초점을 두고 있는 반면 후자는 그 존재와 목표달성과 관련하여 구성요소의 기능적 관리까지 포함하고 있다는 점에서 개념적 범주에서 다소 차이가 있다. 생각컨대 현대사회가 조직사회로 불리우고 있는 상황에서는 전자에서와 같이 실존적 실체로서는 한계가 있으므로 기능적 실체 즉, 다분히 조직의 관리를 담당하는 주체로서의 조직의 개념이 중요시되고 있다고 하겠다.

이러한 점은 기본적으로 주방조직에 있어서도 유사하다 할 수 있으므로 조직조직이라는 주방조직이 추구하는 목표를 실현하기 위해 서로 업무적 동질성을 가진 구성원과 물적요소로 이루어진 일련의 실체적 기능적 협력체라 정의할 수 있을 것이다. 그러므로 주방조직을 포함한 모든 조직은 목표지향성, 인적 물적요소의 복합체, 구성원 상호간 및 구성원과 물적 요소의 기능적 관계, 구성원의 정서적 일체성, 실체적 조직의 관리주체 등의 속성을 지니고 있다. 그러나 인적자원 관리 측면에서 주방조직은 다른 부문의 조직에서 보다 인적자원의 충원, 인간관계, 인사고과, 배치 등에 있어 정실주의적 경향⁶⁾이 강한 조직이라 할 수 있다. 그러므로 주방조직은 조직관리 측면에서 이러한 특성을 고려

5) Chester I. Bahnard, The fuction of the Executive, Cambrige, Harvard Univer. Press, 1938, p.77.; 박호표, “한국관광행정조직발전에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988, p.6.에서 재인용.

6) 拙著, 현대 서양요리, 형설출판사, 1990, pp.35-37.

하여 보다 발전적 인적자원관리 모형의 설정과 실행이 한층 중요한 조작이라 할 수 있다.

주방조직은 음식상품을 창출하는 센터로서 주방조직이 추구하는 목표는 조직내부적인 문제로서 조직의 효율성 제고뿐만 아니라 고객과 종사원에게 쾌적한 환경 제공⁷⁾등의 측면에서도 조직의 중요성을 인식할 수 있다. 그러므로 주방의 공간설계에 있어 추구하는 원칙 목적은 조직의 목적, 인적자원 관리의 목적이나 원칙과 일관성을 유지하기 위해 유연성(flexibility)과 조정성(modularity), 단순성, 종사원 이동의 효율성, 위생관리, 관리의 용이성, 공간활용의 효율성 등⁸⁾을 고려하여야 한다. 이처럼 주방조직은 인적자원으로서 종사원의 활동과 물적요소로서 공간 및 시설 장비 등이 기능적으로 연계된 실체라 할 수 있다.

그럼에도 주방조직의 관리에 있어 인적자원에 대해 높은 관심을 보이는 것은 모든 조직이 인간에 의해 움직이고 조직의 많은 부분의 문제는 인간문제라는 점과 인간과 조직의 互惠的 關係 유지⁹⁾가 필요하다는 데에서 연유한 것이다. 조직관리에서 인간에 대한 관심은 조직내 인간에 대한 문제의 해결이 조직의 유효성에 영향을 미칠 뿐만 조직구성원의 생활에 질에 영향을 미쳐 결국 장기적으로 조직의 성장 발전에 영향을 미치기 때문이다.

따라서 주방조직이 종래 실존적 실체로서의 조직을 개념을 넘어 주방조직을 기능적 실체 또는 관리 주체로서 주방조직은 인적자원의 편이와 안전, 주방조직의 근무환경의 개선 등과 같은 일련의 인적자원관리 활동을 통해 인적자원의 노동 생산성,¹⁰⁾주방시설의 전체적 효율성, 고객지향적 주방운영, 음식상품의 질 개선¹¹⁾등을 실현시키려는 실체라 할 수 있다.

따라서 이러한 점들을 고려하여 廚房組織을 개념적으로 정의하면 ‘음식상품의 창출을 통해 이익을 실현하는 것을 본질적인 목적으로 하는 기능적 실체로서 2인 이상의 구성원이 정서적 일체성을 가지고 환경변화에 대응하여 인적 물적자원의 최적화라는 목표를 추구하는 복합체’라 할 수 있다.

7) John C. Birchfield, *Design and Layout of Foodservice Facilities*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1988, p.37.

8) John C. Birchfield, *Design and Layout of Foodservice Facilities*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1988, pp.38-41.

9) 신유근, 전개서, p.34.

10) John C. Birchfield, *Design and Layout of Foodservice Facilities*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1988, p.42.

11) Peter Jones and Paul Merricks, *The Management of Foodservice Operations*, New York, Cassell, 1994, p.59-60.

2. 주방조직 인적자원관리의 성격

주방조직의 인적자원관리는 주방공간의 설계 및 배치 등에서 엿볼 수 있는 주방조직의 특성이 고려되어야 한다. 즉, 주방의 전체적인 空間構造 설정인 설계와 단위 공간의 기능의 설정인 배치^[12]의 특성에 따른 인적자원 관리가 필요하다.

인적자원은 경제적 자원으로서 조직구성원의 용역잠재력(service potential)^[13]을 의미하며, 조직의 생산성을 결정하는 기본적 요소이다.^[14] 인적자원은 능동성, 개발가능성, 전략자원성, 상호작용성, 자기인식 및 통제, 상징(symbol)의 사용, 환경과 교섭, 정보 가치에 대한 관심^[15] 등을 특징으로 하므로 재무적 자원, 물적 요소, 정보 등 일련의 물적자원과는 다른 특징을 지니고 있다.

인적자원관리(human resources management)는 조직의 인적자원을 체계적 과학적으로 관리하는 것으로 조직의 목표달성을 위해 필요로 하는 인적자원을 조달 유지 개발하는 일련의 활동이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 인적자원관리는 인적자원의 계획 확보, 효율적 활용 유지, 개발 등 고용관계, 인간관계, 노사관계 등을 기능 활동을 포괄한다.^[16]

인적자원관리는 종래 인사관리(personnel management)라는 명칭으로 불리워 왔고, 아직까지도 인사관리와 인적자원관리는 혼용되고 있다. 인적자원관리는 인사관리와 달리 조직의 제요소 중 인적 요소의 자원성이 중시되며, 啓發可能性, 전략적 중요성 등으로 조직관리자의 인적자원 계발 개발기능이 강조되고 있다.^[17] 특히, 급속히 변화하고 있는 동태적 조직환경에서 인적자원관리와 경영성과간의 상관성 입증으로 효율적 인적자원관리에 대한 관심이 높다. 인적자원은 자금, 물리적 자원과 함께 조직의 3대 자원으로서 물적자원이 수동적 성격을 지니고 있는데 대하여 인적자원은 능동적 반응적 성격, 즉 능력의 조정 통합, 판단, 상상^[18] 등의 능력이 있으므로 ‘관리’를 통해 자원의 잠재력을 확대 시킬 수 있다. 이러한 측면에서 인적자원은 조직의 목표달성을 위한 전략적 자원의 속성도 지닌다.

12) John C. Birchfield, Design and Layout of Foodservice Facilities, New York, Va Nostrand Reinhold, 1988, p.37-38.

13) 임익순 소영일 공저, 현대경영학연습, 박영사, 1988, p.395.

14) James R. Keiser, Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry, New Yoyk, Van Nostrand Reinhold, 1989, p.223.

15) 이학종, 인적자원관리, 세경사, 1991, p.36-38.; 김식현, 인사관리론, 무역경영사, 1991, p.9. ; 이원경, 인적자원관리론, 형설출판사, 1994, pp.44-46.

16) 양창삼, 인적자원관리, 범문사, 1993, p.17.

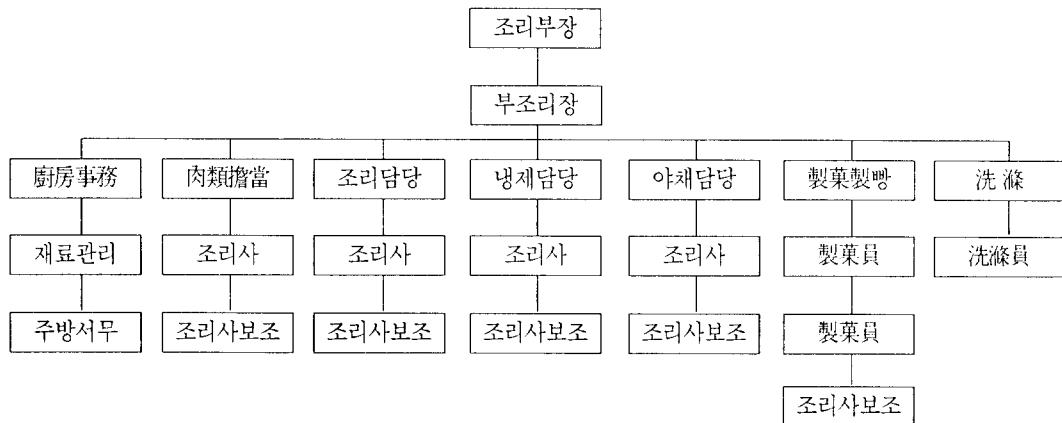
17) Lloyd L.Byars & Leslie W.Rue, Human Resources & Personnel Management, Homewood, Richard D.Irwin, Inc., 1984, p.3.

18) Peter F. Drucker, The Practice of Management, Asia Edition:Harper & Brothers Publishers, 1983, p.17

주방조직의 인적자원 구성은 조직의 규모, 조직의 성장가능성, 물적자원 등 주방조직의 특성에 따라 상이한 형태를 띠고 있으므로 인적자원관리 전략도 다양하다고 할 수 있다. 이러한 전략을 전개하기 위한 실행적 측면을 지닌 인적자원관리의 접근은 크게 管理過程的 接近(managerial process approach)과 實行機能的 接近(Practical function approach)으로 나눌 수 있다. 관리적 접근이 인적자원관리에 있어 계획, 조직화, 통제 등 조직관리의 과정적 측면을 중시하는데 대하여, 실행기능적 접근은 충원, 유지, 활용, 개발 등 조직관리에 있어 기능적 측면을 중시한다. 그러므로 주방조직의 인적자원관리는 주방 종사원의 수급계획, 배치 전환, 통제 등과 같은 과정적 측면의 관리뿐만 아니라 충원, 유지, 활용, 개발 등 인적자원의 기능적 측면에 대한 관리도 필요하다.

주방조직의 인적자원관리는 인적자원을 주방의 목표를 효율적으로 달성하도록 유도 조장하는 관리적 과정(managerial process)으로 주방조직의 인적자원관리는 조직의 역사와 맥을 같이 하며, 주방조직의 인적자원관리는 조직의 성장 발전, 조직의 조직화, 조직의 성과 등과 관련하여 핵심적 요소로 인식됨에 따라 조직의 전문화, 경쟁력 제고, 성과 향상 등 조직의 전반적 전략적 관리를 위한 수단이 되고 있다. 호텔 주방 조직의 구성은 생산되하는 상품에 따라 양식주방, 한식주방, 일식주방, 중식주방 등으로 구성되며, 주방의 기능에 따라 메인주방, 콜드주방, 부처주방(butcher), 제과주방(pastry and bakery kitchen), 연회주방, 부꿔주방 등으로 구성되어 있다.¹⁹⁾ 각 호텔의 특성에 따라 다르나 다음과 같은 조직구조를 지니고 있다.

〈그림 1〉 주방조직의 구조



資料: 김충호, 호텔경영학, 형설출판사, 1990, p.239.

19) 또한 호텔 주방조직은 호텔 입지조건, 시설규모, 호텔건물 및 구조, 경영층의 경영능력, 총주방장의 배경과 교육 수준, 소유형태, 주방경영 방식 등 김재민, 신현주, 현대호텔경영론, 대왕사, 1986, p.87.

호텔의 주방조직이 창출하는 상품의 가치는 종사원이 생산한 상품의 질과 상품을 전달하는 과정에서 종사원이 추가적으로 제공하는 서비스²⁰⁾에 의해 고객으로부터 평가를 받는다. 그러므로 주방조직의 인적자원관리는 일차적으로 음식상품의 질적 가치와 생산비용 등의 관점에서 주방운영에 있어 핵심적인 관리요소라 하겠다. 이러한 점에서 주방조직 종사원의 교육훈련 비용(expense) 및 투자는 단지 소모적 비용이 아니라 자산적 성격의 비용²¹⁾이라 할 수 있다.

이러한 측면에서 호텔 주방조직 인적자원관리의 효율성은 인적자원의 확보만으로 달성될 수 없으며, 인적자원의 최적 활용을 위한 경력개발, 교육훈련, 인사고과 등 인적자원의 개발을 위한 지속적인 노력을 통해 달성될 수 있다. 주방조직과 서비스 조직에서는 외부고객에게 제공되는 상품의 질적 가치 제고를 위해서 뿐만 아니라 내부적으로 종사원과 같은 내부고객의 복리증진, 주방조직의 성장 발전 등을 위해서도 중요성이 높다. 따라서 주방조직의 인적자원관리는 조직의 성장과 목표달성을 위한 전략적 관점이 중요하다. 즉 이는 주방조직 인적자원의 잠재적 가치 활용 및 개발, 직무수행의 동기부여 등을 통해 조직의 생산성을 향상시키기 위한 노력이라고 할 수 있다. 호텔, 은행, 병원, 행정 등 서비스 지향 생산조직에 있어서 인적자원의 생산성은 제품지향 생산조직에서 보다는 서비스가 상품의 가치에서 차지하는 비중이 더 크기 때문에 더욱 중요하다.

3. 주방조직 인적자원관리 시스템

주방조직의 인적자원관리시스템은 주방조직시스템의 하위시스템으로 물적자원시스템, 정보자원시스템, 재무적자원시스템 등 주방조직의 다른 하위시스템과 상호관계를 갖는다. 시스템적 관점의 논의는 여러 학문분야에서 원용되고 있는데, 시스템(system)은 사물의 체계적 구성상태, 행위의 절차방식과 관련된 규정, 구성요소의 체계적 배열 등을 의미하는 것으로 특정한 목적을 달성하기 위해 여러 구성인자가 유기적으로 상호작용을 하는 결합체²²⁾라 할 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때 주방조직 인적자원관리시스템은 주방조직의 인적자원관리를 위해 하나의 통일된 전체를 형성하고 주방조직의 인적자원관리 목표를 달성하기 위한 구조적 기능적 실체라 할 수 있다. 주방조직 인적자원관리의 시

20) R.C.Mill, "Managing the Service Encounter," The Cornell H.R.A Quarterly, Vol 26. No. 2,1986,

pp.39-40. 김재민, 신현주, 현대호텔경영론, 대왕사, 1986, p.87.

21) Dennis H.Ferguson and Florence Berger, "Employees as Assets: A Fresh Approach to Human Resources Accounting," The Cornell H.R.A Quarterly, Vol 25. No. 4, New York, 1986, p.29.

22) W.French,The Personal Management,Boston, Houghton Mifflin Co.,1974. pp.35~36.; Peter P. Schoderbek, Management System, 2nd ed., Jhon Wiley & Sond, Inc., 1971, p.17.; 강석호, 정보체계론, 박영사, 1989, p.133.

스템적 접근은 인적자원관리에 있어 거시적 통합적 시각을 제공할 뿐만 아니라 인적자원관리 요소간의 구조적 기능적 관계를 밝혀 주므로써 인적자원관리시스템의 동태화를 가능케 한다.

주방조직의 인적자원관리는 주방조직의 다른 관리적 요소와 상호작용을 할뿐만 아니라 주방조직 인적자원관리시스템의 환경과도 상호작용을 하기 때문에 인적자원관리시스템의 동태화는 효율적인 인적자원관리를 위한 선행요건이 된다. 기능적인 관점에서 보면 주방조직의 인적자원관리시스템은 인적자원관리조직의 설계, 인적자원의 확보, 인적자원의 유지 개발, 인적자원 계획 정책²³⁾등이 포함된다. 그러므로 이러한 기능의 최적화를 위해서도 인적자원관리에 있어 시스템적 접근이 필요하다. 한편 인적자원관리전략 실행하고 이를 통해 주방조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해 과정적 관점의 인적자원관리시스템의 수립도 필요하다. Armstrong & Lorentzen은 조직의 인적자원관리는 조직, 인력, 동기부여, 고용관계, 고용서비스 등 5개의 영역²⁴⁾으로 분류하였고, Werther & Keith Davis는 인적자원관리 기능의 핵심을 목표의 수행²⁵⁾으로 보았다. 이처럼 인적자원관리의 기능은 주방조직이 내적 외적 환경하에서 인적자원관리시스템이 추구하는 사회적 조직적 목표를 달성하는 것으로 요약할 수 있다. 이러한 관점에서 인적자원관리시스템의 기능은 주방조직에 적합한 노동력의 확보 유지 개발을 통해 주방조직의 목표 최적화시키는 것을 목표로 한다. 물론 인적자원관리시스템은 독립적인 관리활동을 하는 다른 하위시스템의 활동과 분리되는 것이 아니며 다른 시스템과의 관계정도에 따라 영향을 미친다. 이러한 이유로 인적자원관리시스템이 주방조직의 다른 시스템과 활동을 공유할 수 있는 시스템이 수립될 때 인적자원관리의 최적화를 실현할 수 있다.

III. 廚房組織 人的資源管理의 要因

1. 주방조직의 구조설정

주방조직은 서비스부문으로서의 특성을 지니고 있으면서도 주방에서 창출하는 상품의 생산과정은 제조부문과 유사한 특성을 지니고 있다. 그러므로 주방부문의 조직설계에 있어서는 무형적 서비스가 중심을 이루는 조직과는 다른 성격을 조직 설계가 이루어져야 한다. 이러한 측면에서 주방조직의 구조적 특성을 파악하는 것은 주방조직의 인적자원관리에 있어 우선순위가 높은 관리요인이라 할 수

23) 이학종, 인적자원관리, 세경사, pp.38-39.

24) Michel Armstrong & John F. Lorentzen, Handbook of Personnel Management Practice, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982, pp.3-22.

25) William b. Werther and Keith Davis, Human Resources & Personnel Management, New York, McGraw-Hill, Inc., 1993, p.6-26.

있다. 물론 주방조직의 구조설정을 위해서는 직무기술과 직무분석이 선행되어야 하며, 이를 기초 조직구조가 설계된다. 주방조직은 앞에서도 지적한 바와 같이 본질적으로 서비스부문으로서 특성을 지니고 있지만 상품의 생산과정은 다분히 제조부문과 유사하기 때문에 조직구조 설정에 있어서 양자 모두가 고려되어야 한다. 즉, 주방조직은 본질적으로는 서비스 중심 상품을 창출하기 때문에 서비스의 질적 가치 향상과 서비스 결점을 지양하기 위해 주방 종사원간의 원활한 의사소통이 가능한 조직구조를 지녀야 한다.

주방조직 종사원의 직무관계 설정과 이의 명확화는 조직의 효율성을 위해 첫번째로 고려되어야 할 요인이다. 조직의 형태는 조직의 규모, 생산품의 특성, 구성원의 특성, 정책 등 조직의 특성을 반영한다고 할 수 있다. 제조부문 조직이 규모의 확대, 직능의 다양화 등으로 인하여 단위조직 중심인데 대하여, 주방조직은 특성상 복합적 조직구조를 원칙으로 하여야 하지만, 주방조직의 규모, 서비스 형태, 조직목표 등 조직특성을 고려하여 단순조직과 복합조직을 절충한 조직구조도 고려할 만하다.

2. 직무분석

직무분석은 분화된 조직의 직무를 효율적으로 수행하기 위해 직무의 내용을 분석함으로써 직무와 구성원간의 상관관계를 파악하고 어떤 요건이 필요한가를 조사하는 과정이다.²⁶⁾ 주방조직에 있어 인적 자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 구성원의 채용, 교육훈련, 임금 보상체계, 전환배치 등 종사원의 기능적 관계뿐만 조직의 전체적인 구조를 설정하기 위해 종성원이 수행하고 있는 직무를 분석하여야 한다. 주방조직의 직무분석을 통해 종사원의 세부적인 직무영역, 종사원의 특성 등을 파악할 수 있다. 직무분석의 결과는 인적자원관리와 관련하여 충원, 배치, 보상지급, 전환배 등의 기준으로 활용할 수 있으므로, 인적자원의 관리에 있어 직무분석은 필수적인 절차이다. 이러한 관점에서 보면 직무분석은 조직의 역할을 기술하기 위한 선행절차로서 의미도 지니고 있으므로 조직의 성격과 특성 파악을 위해서도 유용한 절차이다. 직무분석에서는 분석목적결정, 주관부서설치, 분석자선정, 협력 체제확립, 예비조사 등 豫備段階와 직무분석표작성, 직무정보수집, 직무정보분석 등 實施段階를 거치게 되며, 이어서 職務記述書와 職務明細書를 作成함으로써 일련의 절차가 완결된다.²⁷⁾

① 직무분석의 궁극적 목적은 직무설계와 직무평가의 기초를 마련하기 위한 것이라 할 수 있으며, 직무 분석의 구체적으로 직무평가의 기초자료 제공, 개별 직무에 대한 책임과 권한의 명확화, 구성원 개인에 대한 자료 제공, 구성원의 교육훈련으로 기초자료 및 인사관리상의 자료제공, 사무 및 업무

26) 유기현, 인사관리론, 무역경영사, 1994, pp.189-190.

27) 신유근, 인사관리, 경문사, 1984, pp.80-81.

개선의 자료제공, 구성원의 안전관리 및 급여관리 자료제공 등을 들 수 있다.²⁸⁾

- ② 직무분석 방법은 직무분석의 목적, 직무의 성질, 분석의 가능성 등 다양하므로 주방조직의 특성에 맞는 방법을 선택하여야 한다. 조직의 직무분석에 이용되는 방법에는 면접방식(interview method), 질문서방식(questionnaire method), 종합적방식(combined method)²⁹⁾이 있으나, 이러한 제 방법은 각 호텔의 주방조직이 지니고 있는 개별적 특성을 고려하여 결정하여야 한다.
- ③ 직무분석의 1차적 목적은 분석결과를 바탕으로 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 것이다. 職務記述書는 직무자체의 내용과 요건 및 특성을 기술하는 서식으로 이에는 직무확인(job identification), 직무개요(job summary), 감독의 내용, 도구·교재, 작업요건, 직무수행의 요건 등이 포함된다. 한편 職務明細書는 직무기술서를 바탕으로 직무구성 요건 중에서 인적요건을 중심으로 작성하는 서식으로, 성별 및 연령별 구분, 신장과 체중, 정신적 지각수준, 기술과 경험의 정도, 교육수준과 이해력 수준, 신분보장의 상한선 등의 작성이 포함된다.

3. 직무평가

직무분석의 결과로 파악된 직무내용과 요건을 중심으로 직무기술서가 작성되고, 직무요건 중에서 인적요건을 중시하는 職務明細書가 작성되고 나면 이는 직무의 상대적 가치를 결정하는 직무평가의 기초자료로 활용된다. 직무평가는 특정 조직에 산재하고 있는 개별적인 직무를 전조직내의 타직무와 연관시키는 종합적인 기법, 조직내의 직무에 상대적 가치를 부여하여 직무간의 임금격차를 조정하는 인사관리의 기법 등으로 정의되고 있으며, 직무평가의 목적은

- ① 직무의 질적 측면에서 직무의 상대적 가치와 그 유용성의 결정자료를 제공하고,
- ② 노사간에 타당성을 인정할 수 있는 임금격차로 종업원의 근로의욕을 증진시켜 노사협력관계를 확립하며,
- ③ 조직의 직계제도 확립과 직무급 또는 직급제도 정립을 위한 자료를 제공하고,
- ④ 노동시장에서 노동자를 유인할 수 있는 우월한 임금구조를 수립하는 자료를 제공하며,
- ⑤ 단체교섭을 위한 자료를 제공하는 등의 효과를 얻는다. 직무평가를 위해서는 직무평가 요소를 설정하여야 하는데, 직무평가는 직무의 평가요소는 직무자체에 내포되어 있는 특성, 즉 직무의 난이도, 복잡성, 책임 및 의무 등의 정도에 따라 상이하고 평가결과도 다르다. 그러므로 직무평가에 있어서는 기본적인 요소에 조직의 특성을 반영하여 각 요소마다 비중을 두고 이용하는 방법이 합리

28) 柳基鉉, 전계서, p. 191.

29) 정수영, 신인사관리론, 박영사, 1983, p.133.

적이다.

國際職務評價會議에서는 직무평가요소로

- ① 精神的 要件(전문지식, 판단력),
- ② 身體的 要件(숙련, 근육부상, 주의력),
- ③ 責任(생산수단과 제품, 타인의 안전과 건강, 생상공정),
- ④ 作業環境(온도, 물·습도·산, 더러운 것, 가스·증기, 소음·진동, 눈부심·어두움, 한기의 우려·옥외노동, 재해위험) 등 16개 항목을 제시하였다.³⁰⁾ 한편 직무평가방법은 직무가 종합적으로 평가되는 非量的 評價基準에 의한 방법, 개별요소에 기초를 두고 평가하는 量的 評價基準에 의한 방법 등으로 대별할 수 있는데, 평가방법의 선택은 직무평가요소의 성질에 따라 非量的 방법 또는 量的 방법을 결정하여야 한다.

4. 人的資源의 需給

수요예측은 주방조직 인적자원의 수요와 공급을 대응시키고, 이에 따라 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 과정이라 할 수 있다. 인적자원의 수요예측에 있어서는 계량적 방법이 중심이 되어야 하지만, 계량화가 곤란한 부분은 계량화 기법의 활용이 가능한 부분까지 계량화하고 이를 보완하여 인적자원 관리자의 경험과 직관을 통해 예측하게 된다. 주방조직의 인적자원 수요예측은 주방조직 인적자원의 인적자원관리에 대한 기본정책과 합리화의 방향을 제시한다. 그러므로 인적자원에 대한 수요예측은 주방조직의 경영정책 수립을 위한 사전조사적 성격을 지니며, 주방조직 인력수요와 이에 따른 인력확보 수단과 방안을 강구하는 과정이라 할 수 있다. 주방조직 수요예측방법에 있어서는

- ① 질적 예측방법(역사적 예측방법, 전문가패널, 델파이방법),
- ② 양적 예측방법(시계열에 의한 방법, 인과분석에 의한 방법: 회귀분석법, 요인분석법), 중력모형) 등의 예측방법이 이용될 수 있다. 또한 주방조직 인적자원 수요예측에서는 탐색적 예측방법, 사색적 예측방법, 규범적 예측방법, 종합적 예측방법,³¹⁾

정성적 예측방법, 정량적 예측방법 등의 방법을 이용할 수 있다. 이러한 제 예측방법을 통한 수요예측은 주방조직 인적자원계획의 기초가 될 뿐만 아니라 인적자원의 수요와 공급을 균형화시키는 과정이라 할 수 있다. 인적자원에 대한 수요예측을 바탕으로 인적자원계획을 작성하는 것도 주방조직

30) 정수영, *신인사관리론*, 박영사, 1983, p.133.

31) 김시중, "한국 국제관광수요의 계량경제학적 예측에 관한 연구," *관광학연구* 제17호, 한국관광학회, 1993, pp. 58-59.

의 인적자원관리 중요한 관리적 요인이다. 인적자원계획은 주방조직의 인적자원관리와 관련하여 회 과정 공급계획으로서 성격을 지닌다. 주방조직의 인적자원계획은 주방조직의 인적자원에 대한 수요 예측에 제시된 결과에 따른 일련의 의사결정과정이라 할 수 있다. 인적자원계획은 전문적인 능력과 자질을 갖춘 인력을 확보하기 위한 일련의 활동이라 할 수 있으며, 이는 주방조직의 인적자원관리 효율성과 경쟁력을 향상시키기 위한 전략적 수단으로서의 성격도 지닌다. 본질적으로 주방조직은 인적 물적 서비스의 공급을 통해 목표를 달성하므로 높은 질의 서비스 제공은 주방조직의 경쟁력을 제고 시키기 위한 과정이라 할 수 있다. 주방조직의 인적자원계획에서는 적절한 시기에 적절한 직무에 적절한 사람을 배치하기 위해 시스템적 접근을 적용³²⁾하며, 관광조직이 양질의 인적자원을 확보하기 위해서는 인적자원에 대한 수요예측, 인적자원계획, 인적자원의 가치평가 등 인적자원관리의 제과정이 유기적 연계되어야 한다.

주방조직의 인적자원관리는 크게 과정적 측면(anagerial process)과 실행기능적 측면(practical function)으로 나뉜다. 관리과정적 측면은 인적자원관리에 대한 계획 조직 통제 등 이른바 관리과정에 초점을 맞춘 것이고, 실행기능적 측면은 인적자원의 충원 유지 활용 개발 등 인적자원관리의 실질적 측면에 초점을 맞춘 것이다. 그러므로 주방조직의 인적자원관리는 임금, 근무시간, 복리후생, 근무순환제도 등 통상적인 인적자원 유지관리적 요인에 국한되지 않으며, 교육훈련과 같은 의도적이고 계획적 개발관리에 관리도 함께 고려되어야 한다. 이러한 관점에서 보면 주방조직의 인적자원관리는 과정적 측면과 실행적 측면을 바탕으로 노동시장의 인적자원 공급, 노사관계 등 인적자원관리 환경에서 발생하는 요인과 이로 인한 문제들도 아울러 검토해야 한다.

IV. 廚房組織 人的資源管理 效率化的 代案

1. 인적자원 확보기능의 강화

주방조직 인적자원을 대상으로 하는 교육은 주방직에서 필요로 하는 전문적인 인적자원을 적시 적량으로 공급하는 것을 목표로 한다. 주방조직 인적자원의 교육은 양질의 인적자원의 확보를 위한 전제가 된다. 그러므로 주방조직의 우수한 인적자원 확보는 주방조직의 고객에 대한 서비스와 주방조직 경쟁력을 높일 수 있는 대안이 된다. 이러한 측면에서 호텔의 주방조직에서 우수한 인적자원을 확보하기 위해서는 산학협동체제가 강화되어야 한다. 특히 주방 조직 인적자원의 효율성은 제도교육기관과 주방실무와의 연계성이 크게 의존한다는데서 이의 중요성을 인식할 수 있다. 우수한 인적자

32) Edward Inskeep, Tourism Planning, New York, Van Nostrand Reinhold, 1991, p.403.

원의 확보와 관련하여 주방조직과 교육기관과의 지속적인 커뮤니케이션을 바탕으로 하는 협조체제가 구축되어야 한다. 그러나 주방조직과 교육기관간의 긴밀한 협력관계가 절실히 요구됨에도 불구하고 종래 이러한 산학협력관계가 미흡했던 것이 사실이므로, 이러한 문제점의 극복을 통해 주방조직 인적자원관리의 효율성을 높이고 주방조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 주방조직 관리자의 적극적인 노력이 필요하다.

2. 人的資源 教育訓練 強化

호텔 주방조직의 교육훈련은 인적자원관리의 과정적 측면에서 중요하다. 인적자원의 교육훈련은 주방조직 구성원의 잠재적 자질을 개발함으로써 주방조직 경영에 기여케 하기 위한 과정이라 할 수 있으므로 주방조직의 총체적인 생산성과 효율성을 높이는 강력한 수단이다. 그러므로 주방조직 인적자원 교육은 자체교육뿐만 아니라 사외교육훈련 프로그램에 적극적으로 참여하는 것도 하나의 대안이라 할 수 있다. 주방조직 인적자원관리에 있어 가장 현실적인 대안 중의 하나는 교육훈련의 강화라 할 수 있다. 특히 사외교육기관과의 협력관계를 통한 지속적 교육은 주방조직의 인적지원의 효율성 제고는 물론 인적자원의 경쟁력 제고를 통한 주방조직의 경쟁력 향상을 위해서도 중요하다. 이러한 측면에서 최근 대부분의 기업은 종사원에 대한 교육훈련이 경쟁력을 결정하는 핵심요인으로 인식하고 있으며, 이에 따라 종사원의 교육훈련을 기업의 경쟁력 제고를 위한 전략적 수단으로 활용하고 있다.

3. 戰略的 人的資源管理

전략적 경영(strategic management)은 민간부문뿐만 아니라 공공부문에서 광범하게 활용되고 있는 개념으로, 호텔 주방조직 인적자원관리에 있어 전략적 경영 개념 도입은 인적자원관리를 주방조직의 성장, 조직의 목표달성을 증대, 주방조직의 경쟁력 향상 등을 위한 틀로 설정한 관리를 위한 것이다. 그러므로 전략적 인적자원관리는 인적자원관리를 단순히 조직의 유지를 목표로 하였던 종래의 인적자원관리와 다르게 인적자원관리를 주방조직의 전략으로 인식하고 주방조직의 성장, 목표달성을 증대, 경쟁력 향상 등 뚜렷한 목표지향성 활동으로 전환하는 인적자원관리 방식이라 할 수 있다.

이러한 맥락에서 전략적 인적자원관리는 주방조직의 장기적 발전가능성을 전망하고 이의 달성하기 위한 전략적 수단을 선택할 때 장기적 시각(long-range thinking)에서 미래를 예측하고, 이와 관련된 의사결정(management decisions)에 있어 전략계획과정을 활용하기 위해서는 조직의 구조적 통합이 이루어져야 한다.³³⁾ 주방조직이 전략관리과정(strategic management process) 및 모형을 인적

자원관리에 활용하는 것은 조직의 자원을 효율적으로 활용하고 나아가 조직이 성과와 경쟁력을 높이는 과정적 수단을 강구하는 과정이라 할 수 있다.

이러한 측면에서 전략적 인적관리는 주방조직 인적자원 환경에 대한 분석을 기초로 주방조직의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 일련의 의사결정이 목표달성을 증대, 상품의 질 향상 등을 통한 경쟁력 증대 및 주방조직의 성장을 목표로 하는 관리활동이라 할 수 있다. 그러므로 전략관리관점은 환경을 분석하고, 환경적 요인과 직접적으로 관련이 있는 전략을 구체적으로 설정한다. 전략계획은 조직의 자원을 가장 적절하게 활용하고 변화하는 환경에서 대응하기 위한 관리적 과정(maagerial process) 즉, 목표를 설정하고 주방조직의 경영활동과 관련한 일련의 행동대안(course of actions) 설정, 변화 예측 등을 위한 사전적 활동(proactive effort)이라 할 수 있다.

따라서 전략적 관점에서 주방조직 인적자원의 효율적인 관리를 위해서는 미래에 발생하거나 발생할 가능성이 있는 사실에 대한 분석을 바탕으로 인적자원의 수급 관리 개발에 관한 계획을 수립해야 하고, 이를 주방조직의 목표와 일치시킴으로써 주방조직의 목표달성을 최적화하여야 한다. 뿐만 아니라 주방조직의 인적자원계획에 있어서는 주방조직의 내적 외적 환경, 미시적 거시적 환경 등에 대한 분석을 전제로 하여야 한다.

주방조직 인적자원관리에 있어 전략적 과정의 도입은 인적자원관리의 궁극적 목표, 즉 효율적인 인적자원관리를 지향하는 점에서는 종래 인적자원관리 대안과 유사한 성격을 지니고 있지만, 이를 달성하는 수단과 과정이 전략적 목표를 달성하기 위해 인적자원관리의 모든 과정이 조직구조와 통합된다는 점이 다르다.

4. 인적자원관리의 시스템화

주방조직 인적자원관리는 단순히 '인적자원'의 관리적 효율화만을 통해서는 실현될 수 없으며, 인적자원관리와 상호관련이 있는 주방조직 내 외적 요소와 밀접한 관련을 갖고 있다. 그러므로 주방조직의 효율적 인적자원관리를 위해서는 직간접으로 관련이 있는 조직의 제요소와 상호관계를 구명하기 위해 시스템화를 필요로 한다. 인적자원관리 시스템은 통합적 전체적 관점에서 파악될 수 있는 것으로 상호의존적 관계가 있는 일련의 요소로 구성되어 있다. 따라서 주방조직이 인적자원관리의 시스템화를 실현함으로써 주방조직 인적자원관리의 부분적 목표와 전체적 목표를 일치시키고, 나아가 주방조직의 인적자원관리의 목표뿐만 아니라 조직조직의 전체적인 목표를 최적화시킬 수 있다. 특히

33) Kye-Sung Chon and Michael, "Applying the Strategic management process in management of tourism organizations," Tourism Mangement, Dec. 1992, p.206.

주방조직이 서비스부문으로서 특성을 지니고 있기 때문에 인적자원의 시스템화 통합화를 통한 인적자원관리는 주방에서 생산하는 상품의 질적 가치 증대시키는 과정이다. 주방조직의 모든 인적자원이 하나의 팀을 구성하여 상품을 생산하는 체제를 갖추는 것은 주방조직의 인적자원이 창출할 수 있는 에너지를 극대화시키기 위한 것이다. 특히 주방조직 인적자원이 기능적 통합시스템을 구축하고 팀(team)형 조직을 통해 주방부문의 목표를 달성하기 위해서는 기능적 연계를 바탕으로 하는 구조적 통합시스템화이 선행되어야 하며, 이러한 구조적 통합시스템과 기능적 통합시스템이 적절히 조화될 수 있는 전체적 통합시스템을 통해 주방조직이 인적자원을 통해 달성을 할 수 있는 목표를 최적화할 수 있다. 따라서 주방조직 인적자원을 위한 시스템화에서는 주방 종사원의 기능적 관계, 즉 직무와 주방 조직의 구조가 상호 기능적으로 연계된 시스템을 구축하여야 한다.

V. 結論

인적자원관리는 국제화 개방화 시대에 있어 조직의 성장 발전을 통한 조직목표의 달성을 물론 조직의 경쟁력을 제고하는데 있어 핵심적인 요인이 되고 있다. 특히 인적자원의 개발전략은 종래 유지적 관리에서 벗어나 인적자본(human capital)의 개발을 위한 적극적 투자라는 개념으로 바뀌고 한다.

주방조직의 인적자원관리(human resources management)는 조직의 인적자원을 체계적 과학적 관리를 통해 주방조직의 목표를 달성하기 위한 관리적 과정이다. 이러한 측면에서 주방조직이 인적자원을 조달 유지 개발 등을 통해 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 인적자원관리 측면에서 조직의 구조, 구성원의 직무기능과 활동, 사고, 가치 등에 대해 연구하여야 한다. 흔히 주방조직의 인적자원관리는 인적자원의 확보, 활용, 유지, 개발 등 일련의 고용관계, 인간관계, 노사관계 등을 포괄하는 광범한 영역으로 주방조직과 같이 인적자원에 대한 의존도가 높은 조직에 있어서는 인적자원관리는 조직관리라는 의미로도 받아들여지고 있다.

종래 인적자원관리는 종래 인사관리(personnel management)로 불리던 조직관리 개념과 달리 조직의 인적요소에 대한 '자원적 가치' 와 '인적자원의 개발' 을 강조한 개념이다. 특히, 최근 인적자원의 관리가 조직의 성장 발전, 경쟁력의 제고 등의 수단으로 인식되면서 전략으로서 가치가 중시되고 있다. 이러한 맥락에서 최근 주방조직의 인적자원관리는 '인적자원의 관리' 라는 측면과 조직의 성장 발전, 경쟁력의 제고를 위한 전략적 수단으로 인식되고 있다. 따라서 향후 주방조직의 인적자원의 관리는 성공적인 조직을 위한 전제가 될 것이며, 특히 인적자원의 가치가 중요한 부분을 차지하는 주방 조직에 있어서는 그 중요성이 한층 높다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 주방조직 인적자원관리의 기본방향과 대안을 제시하는데 그쳤으나 향후 이에 대한 구체적인 전략에 대한 연구가 필요하다 하겠다.

〈参考文献〉

1. 國內文獻

- 강석호, 정보체계론, 박영사, 1989.
- 김시중, “한국 국제관광수요의 계량경제학적 예측에 관한 연구”, 관광학연구 제17호, 한국관광학회, 1993.
- 김식현, 인사관리론, 무역경영사, 1991.
- 김재민, 신현주, 현대호텔경영론, 대왕사, 1986.
- 김충호, 호텔경영학, 형설출판사, 1990.
- 박호표, “한국관광행정조직발전에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988.
- 신유근, 인사관리, 경문사, 1984.
- 신유근, 조직행동론, 다산출판사, 1993.
- 양창삼, 인적자원관리, 법문사, 1993.
- 유기현, 인사관리론, 무역경영사, 1994.
- 이원경, 인적자원관리론, 형설출판사, 1994.
- 이학종, 인적자원관리, 세경사, 1991
- 임익순 소영일 공저, 현대경영학연습, 박영사, 1988.
- 정수영, 신인사관리론, 박영사, 1983.
- 趙聖基, 서비스產業의 勞動生產性測定, 韓國生產性本部, 1993.
- 拙箸, 현대 서양요리, 형설출판사, 1990.

2. 國外文獻

- Armstrong, Michel, John F. Lorentzen, Handbook of Personnel Management Practice, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.
- Birchfield, John C., Design and Layout of Foodservice Facilities, New York, Van Nostrand Reinhold, 1988.
- Byars Lloyd L., Leslie W.Rue, Human Resources & Personnel Management, Homewood, Richard D.Irwin, Inc., 1984.
- Chon, Kye-Sung, Michael, “Applying the Strategic management process in management of tourism organizations,” Tourism Management, Dec. 1992.

- Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Asia Edition:Harper & Brothers Publishers, 1983.
- Ferguson Dennis H., Florence Berger, "Employees as Assets: A Fresh Approach to Human Resources Accounting," *The Cornell H.R.A Quarterly*, Vol 25. No. 4, New York, 1986.
- French,W., *The Personal Management*,Boston, Houghton Mifflin Co.,1974.
- Inskeep, Edward, *Tourism Planning*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1991.
- Jones, Peter and Paul Merricks, *The Management of Foodservice Operations*, New York, Cassell, 1994.
- Keiser,James R., *Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry*, New Yoyk, Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Mill,R. C., "Managing the Service Encounter," *The Cornell H.R.A Quarterly*, Vol 26. No. 2,1986.
- Scanlon, Nancy, *Restaurant Management*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993.
- Schoderbek,Peter P.. *Management System*, 2nd ed., Jhon Wiley & Sons, Inc., 1971.
- Wheelhouse, David, *Human Resources*, Michigan, American Hotel & Motel Association, 1990.
- Werther William b., and Keith Davis, *Human Resources & Personnel Management*, New York, McGraw-Hill,Inc., 1993.
- William b. Werther and Keith Davis, *Human Resources & Personnel Management*, New York, McGraw-Hill. Inc.,1993.

〈ABSTRACT〉

A Study on human resources management for kitchen of hotel

Jin Yang Ho

Management of kitchen is consist of various management factors, for instance, physical resources, financial resources, information resources, and human resources. Because these kind of resources determine efficiency of kitchen management, human resource management is important aspect of kitchen operation.

In this point of view, recently human resource management has been considered by kitchen manager. Kitchen Managers who are interested in human resource, focus on efficiency. Also human resource management underlined not only efficiency, but interrelationship of employee.

Today, considering with the environment of management, operation of kitchen is important section on hotel management in relation to the profit of it. In the future, therefore kitchen will be strategic profit center on hotels. According to in this tendency, as profit business center kitchen assumed a aspect of efficiency mechanism. This thesis aims to point out the actual status of human resource management in the hotels, and suggests the improvement there of by analyzing the system.

This research is organized into five sections. section one introduces its objectives, scope and methodology. Section two provides the theory of human resource management on the kitchen of hotels. And section three analyzed about the factors of human resource management. Section four, suggests the alternatives of the improvement on human resource management, section Five describes the conclusion of this thesis.

Today, importance of human resource is viewed multipoint aspects in relation to efficiency of organization and interrelationship of employee, especially the arrangement of human resource is fairly handle and allocation of the human resource and personal appraisal. On the other hand, human resource managers have to be responsible for the cost control and customer's attraction by developing human resources.

In order to advance human resource management on kitchen of hotels, following alternatives are considered with efficiency of management and interrelation of employee.

The first, the manager of hotels has to consider the passive support of development of human resource.

The second, the manager of hotels should develop the various training program for the extensive ability of employee.

The third, in order to improvement of human resource management, manager should establish the system for human resource management view of efficiency and employee's interrelationship.