

호텔기업의 인적자원 관리에 관한 연구

류진순*

< 목 차 >	
I. 서론	IV. 인적자원 관리방안
II. 이론적 고찰	V. 결론
III. 조사설계와 분석 결과	참고문헌
	Abstract

I. 서론

호텔산업의 급격한 변화에 호텔 기업은 환경변화에 적극적으로 대처해 나가기 위해 그 동안 세계 우수의 업계와 학계는 다양한 이론과 변수를 도입하여 호텔 기업의 궁극적 목표가 되는 경영성과에 영향을 주는 요소들을 규명하고자 하였다. 60년대 중반을 넘어서면서 기업의 내적인 문제에 관심을 두었던 종래의 경영 패러다임은 환경의 급격한 변화에 즈음하여 외적인 문제로 관심을 옮기면서 전략적 경영이 주된 연구 과제가 되었고, 80년대 이후 기업은 환경에의 적응을 위한 변신과 탄력적이고 융통성 있는 조직체질의 형성이 강조되어 왔다.

이러한 급변하는 상황 속에서 기업이 살아남고 지속적으로 성장, 발전해 나가려면 경쟁전략으로써의 인적자원 관리가 필연적이라 할 수 있겠다. 즉 기업경영이 기업을 움직여 나가는 인간형성의 장을 제공하는 것이라 한다면, 현재 우리 호텔 기업이 안고 있는 커다란 과제는 인적자원에 대한 새로운 인식에서 그 해결책을 모색해 보아야 할 것이다.

호텔 기업의 인적 자원관리란 한 마디로 호텔과 종사원 그리고 고객이 동시에 최대의 만족을 얻을 수 있도록 개인의 능력을 개발하고 적소에 활용하는 방법이라 하겠으며, 경영학의 한 분야로서, 또 호텔에서 하나의 경영기법으로서 중요시 되고 있다.

따라서 호텔 경영자는 유능한 인적자원을 확보하고 또 이를 촉진시킴은 물론 그들이 가진 잠재적 능력을 개발 활용함으로써 기업의 발전과 개인의 성장을 동

* 군장대학 겸임교수

시에 만족시킬 수 있도록 해야 한다. 호텔의 인적자원 관리는 거의 생산 지향적인 측면에서 고찰되어 왔으나 최근에는 인간으로서 종사원이라는 관점에서 접근하고 있다.

따라서 호텔 기업의 인적자원관리 측면에서 당연한 문제점을 파악하여 호텔 기업의 종사원들의 효율적인 인적자원 관리의 개선방안을 제시하는 것이 시급한 일이라고 사료된다.

II. 이론적 고찰

1. 인적자원관리의 체계

인적자원관리란 무엇보다도 "조직목적을 달성하기 위한" 관리 활동이다.

여러 조직체는 각각 그의 조직체로서의 목적을 갖고 있다. 그리고 그의 목적을 달성하기 위해서 물적·인적자원을 유효하게 배분하기 위한 경영관리가 행해지고 있지만, 인적자원관리는 인간의 활동을 조직목적의 실현을 위해서 공헌도록 하는 작용을 하는 것이다.

따라서 인적자원관리가 유효하게 기능하고 있는가는 조직의 구성원이 각각 그의 조직목적 달성을 위해서 가장 바람직한 행동을 취하고 있는지 여부에 의해서 판단된다. 이와 같은 견지에서 인적자원관리 시스템은 경제, 기술, 사회, 문화, 정치 등의 제한경이 내부 시스템인 이념 환경전략, 제도, 운영 등과 관련하여 경영성과가 이루어진다.

인적자원관리 시스템을 요소별로 분류하고, 인적자원 관리시스템의 내용을 요소별로 나누어 그 내용을 나열해 보면, 여러 내용을 혼합한 모델이 되므로 몇 내용에 있어서는 중복되거나 복합된 것이 있다.

따라서 그때그때 처해 있는 환경에 따라 선택적으로 활용되어야 한다.

인적자원의 제도와 운영에는 조달, 개발, 보상, 통합, 인적자원 정보 시스템 그리고 유지 등이 일반적으로 포함되며 그 구체적 내용은 다음과 같다.

1) 조달 관리

인적자원관리의 첫 번째 운영적 기능은 조직목표를 달성하기 위해 필요한 종업원의 적절한 유형과 수를 모집하는 것과 관련된다. 그것은 특히 인적자원의 수요를 결정하고 그들을 모집, 선발, 그리고 배치와 같은 문제들을 취급한다. 그러한 수요의 결정은 종업원의 수와 질을 모두 참고로 한다. 선발과 배치는 종업원을

선발하고 고용하기 위하여 마련된 입사원서의 검토, 심리검사, 면접 그리고 모집과 같은 많은 행위를 포함한다.

2) 개발관리

종업원을 채용한 뒤 그들은 어느 정도에 이를 때까지 교육을 받아야 한다. 교육은 훈련을 통해서 적절한 직무수행을 위해 필요한 기술의 증진과 관계가 있다. 이것은 매우 중요한 행위이며, 기술의 변화, 직무의 재정비, 관리업무의 복잡성 증대에 대처하고 성장하기 위해서 계속되어야 한다.

3) 보수관리

이 기능은 조직 목표에 공헌한 종업원에게 주는 적당하고 공평한 반대급부로 정의된다. 최근의 몇몇 사기에 대한 조사는 종업원에 대한 화폐소득의 중요성을 극소화하는 데 이바지하였음에도 불구하고 여전히 보수는 인적자원관리의 가장 중요한 기능 중의 하나라고 볼 수 있다. 이 문제를 취급함에 있어 우리는 오직 경제적 보상만을 고려할 것이며 정신적 소득은 다른 곳에서 분류되고 있다.

4) 통합관리

통합에는 동기부여와 리더십, 종업원관계와 커뮤니케이션, 인적자원정보시스템 등이 있다.

5) 인적 자원 정보

인적자원 정보의 효율적 활용을 위하여 조직 내 인적자원에 대한 제 정보의 수립, 분석 및 제도의 개선, 인적자원 시뮬레이션을 통한 불확실성 하에서의 맵파워이코노미, 맵파워 랩 등의 최적상황판단 등 점차적으로 이 분야의 활용도가 높아지고 있다.

6) 유지관리

노사관계의 안정적 운영은 대결적 관계에서 협동적 관계의 유지가 필요하다. 단체교섭, 노사 협의제, 고충처리제, 부당노동행위의 근절 등과 더불어 노동이슈 등을 해결하기 위한 기법 등이 중요한 과제가 되고 있다. 또한 노동이슈에는 근로조건, 사업안전위생, 취업관리 등이 포함된다.

인적자원관리의 첫 번째 기능이 종업원의 확보라면 마지막 기능은 사회에 대하여 그 사람을 파직시키고 사회에 환원하는 것이 논리적이다. 대부분의 사람이 직장에서 죽지 않는다. 조직은 이직하는데 있어 그들의 정당한 절차에 의한 요구를

해결해야 할뿐만 아니라 환원되는 시민이 가능한 한 건강하도록 보장해야 할 의무가 있다.

2. 인적 자원관리의 기능과 조직

1) 인적자원관리의 기능

인적자원관리²⁾는 인적자원의 계획과 확보로부터 시작하여 이의 효율적인 활용과 유지·보존 그리고 보상과 개발에 이르기까지 노사관계를 위시한 모든 기능과 활동을 포함한다. 인적자원관리에는 여러 가지 기능이 포함되어 있고 이들 기능은 상호간에 밀접한 관계를 맺고 있기 때문에 이들 기능을 체계적으로 분류하기가 매우 어렵다. 그러나 관리과정의 관점에서 볼 때 인적자원관리는 인적자원의 확보, 활용, 개발로 크게 나눌 수 있다.

인적자원관리의 주요 기능을 살펴보면 다음과 같다³⁾.

- 첫째, 인적자원이 계획, 모집 및 선발
- 둘째, 인적자원의 개발
- 셋째, 보상과 복리후생
- 넷째, 안전·보건관리
- 다섯째, 종업원 관계와 노사관계관리
- 여섯째, 인적자원에 관한 조사연구

이상에서 6가지의 기능은 각각 독립해서 기능하기보다는 상호 유기적인 통합관계 속에서 이루어진다고 할 수 있다.

이러한 인적자원관리의 제 기능들은 전문 인적자원관리자가 출현하기 전에는 주로 일선 관리자들에 의해 수행되었다. 그러나 산업화와 진전, 경영관리의 발전과 함께 따라 전문 인적자원관리의 제 기능을 일선관리자와 전문 인적자원관리자에 분담되었으며 전문인적자원관리자의 기능이 더욱 확충되고 발전되게 되었다.

따라서 인적자원관리는 대체로 실무현장에서 실무관리자가 수행하는 일반관리 기능과 인적자원 전문 스텝이 실무관리자들을 지원해 주는 과정에서 수행하는 전문 스텝 기능으로 구분 할 수 있다. 실무관리자의 인적자원관리는 그가 그의 부하를 관리하고 그들과 인간관계를 형성하며 리더십을 발휘하는 과정에서 수행된다.

2) 이경희, 현대인적자원 관리, 민영사, 1998, p.9.

3) R. W. Mondy and R. M. Noe, Human Resource Management, Allyn and Bacon, 1990, pp.8-12.

2) 인적자원 관리의 조직

조직이란 일정한 목적을 달성하기 위해서 필요한 많은 직능을 정하고 그곳에 적임자를 배치시키는 "사람의 협동체계"를 말하는 것이다. 경영에 있어서도 좋은 경영조직을 만든다는 것은 중요한 과제이며 또한 인적자원관리에 있어서도 모든 관리를 효율적으로 움직일 수 있는가의 여부는 인적자원관리 조직이 잘 되었느냐에 여부에 달려 있다고 말할 수 있다.

현재 한국에서도 많은 기업이 채택하고 있는 것으로서, 인적자원에 관한 것은 모두 인적자원부문이 전문적으로 처리할 수 있도록 하는 것이다. 즉, 제조부는 생산을 하고, 영업부는 판매를 하듯이, 인사는 인적자원 관리담당인 전문직제에 맡기도록 해야 한다.

인적자원 부문은 제너럴 스텝과 직장 스텝의 두 가지 기능을 해야한다.

제너럴 스텝 기능으로서의 인적자원부문은 인적자원 방침의 결정, 노동조합과의 단체교섭과 그 결정을 할 책임을 지고 있는 최고경영자를 보좌하고 조력하는 것이다.

또한 직장 스텝 기능으로서는 최근 근로자들이 숙련근로자로부터 단순근로자로 전환됨에 따라 작업이 집단 작업방식으로 진행되기 때문에 그 집단의 질서를 지키고 리더십을 확립할 책임을 지고 있는 직장 장에게 여러 가지 전문적 기법이나 제도를 실시할 수 있도록 인적자원관리자로 활약함으로써 직장의 집단관리를 가장 효과적으로 운영하도록 하는 것이다.

이와 같이 인적자원관리자는 최고경영자나 라인의 스텝이나 직능 이외에도 조직 전체에 공통된 인사업무가 있다. 예를 들어서 종업원의 모집, 인사이동, 공통적인 교육훈련, 임금제도의 입안, 사내보, 제안제도, 인사기록, 복리후생시설의 설정과 운영, 종업원 근무평가의 실시와 조정 등이다. 이것들은 인사직제의 고유한 업무로 직능적 스텝으로서의 입장이 되는 것이다.

이와 같이 인적자원관리에 포함되어 있는 많은 직능들을 누가 어떤 권한관계로 담당하는가 하는 것이 인적자원관리 조직의 문제이며, 이러한 조직의 구성이 잘 되었는가 하는 문제는 인적자원관리의 운영효과에 큰 영향을 미치는 것이다. 특히 본사와 공장, 사업부 등이 분권적 조직화가 되어있을 경우, 본사와 공장, 사업부간의 인적자원관리업무와 권한 관계를 어떻게 잘 구분하는가 하는 문제가 발생할 수 있다. 이러한 문제들을 합리적으로 해결하는 것이 인적자원관리 조직의 새로운 과제인 것이다.

3. 인적자원관리에 영향을 미치는 환경적 재요인

인적자원관리에 영향을 미치는 많은 상호관련적인 요인들이 있다. 이들 요인은 외부적 환경과 내부적 환경으로 분류된다. 외부적 환경은 기업조직의 외부에서 기업의 인적자원에 영향을 주는 각종 요소로 구성되어 있다. 주요 외부환경으로는 법률, 노동력, 대중, 노동조합, 주주 및 기업주, 경쟁상태, 고객 그리고 기술 상태 등이 있다. 또한 주요 내부 환경요소에는 기업의 목표, 기업의 정책 및 조직환경 등이 있다. 인적자원관리 전문가는 마케팅, 생산 및 재무분야와 같은 다른 분야의 사람과 언제나 일을 같이 해야 하는데, 인적자원관리자가 인적자원관리 업무를 수행하기 위해서는 각종 훈련을 하여야 한다. 환경모형에 내포된 많은 상호관련 요인에 대한 이해는 매우 중요하다. 즉 인적관리자는 관련부서의 관리자들의 매일매일 일어나는 문제해결에 도움을 주어야 하기 때문이다. 예를 들어서 생산관리자는 어느 특정 근로자에게 상당한 임금인상을 해주기를 원한다고 가정하자. 인적자원관리자는 이 사람들이 특수한 업무를 수행하고 있다는 것을 알고 있으나, 만약 이 사람에 대한 임금인상이 승인되면 그가 속해있는 부서에 영향을 미칠 뿐만 아니라 회사전체에 대해 한 선례를 만들게 되는 것이다. 인적자원관리자는 그 생산관리자에게 이러한 행동이 분리되어 결정된 것이 아님을 설명하여야 하며, 이에 대한 대안은 뛰어난 업적에 대한 보상을 함으로써 그 근로자를 대우 해 줄 수 있다고 설득해야 한다. 아마 인적자원관리자는 근로자가 맡은 바 임무를 수행할 수 있는 자격 있는 사람으로서 높은 임금을 받고 있는 위치에 있다는 것을 알고 있을 것이다. 관리자는 능력 있는 근로자를 감독직으로 승승시켜 줄 수도 있다. 어떤 경우이든 간에 한 특정한 행동의 결과가 조직전체에 어떠한 영향을 미치는가의 관점에서 고려되어야 한다. 모형은 기업운영이라는 좁은 면에 중점을 두기보다는 오히려 넓은 시야를 볼 수 있게 하는 틀을 제공한다.

기본적 과업은 외부 및 내부환경으로부터 주어지는 충격 내지 영향이 어떠한 인적자원관리자의 업무를 근본적으로 동일하게 하고 있다. 그러나 그 목표달성 방법은 실질적으로 변화 될 수 도 있다. 다음에서는 인적자원관리에 영향을 미치는 외부 및 내부 환경의 제요소에 대해 살펴보는 데 중점을 두고 있다.

1) 외부환경

외부환경은 조직장계선 밖에서 기업의 인적자원에 영향을 미치는 제요소들로 구성되어 있다. 외부환경은 법률, 노동력, 대중, 조합, 주주, 기업주, 경쟁, 고객 및 기술 등을 포함하고 있다. 이들 요소는 서로 독립적으로 혹은 결합하여 인적자원 관리자의 업무에 제약을 가져다 줄 수 있다.

2) 내부환경

(1) 기업의 목표

목표는 우리가 추구하는 최종 결과이다. 조직으로서의 기업이 존재해야 하는 이유를 설명하는 최우선의 목표가 기업의 임무로 불리고 있다. 특정한 기업목표는 인적자원관리의 직무에 영향을 미치는 주요한 내부요인으로 간주되고 있다.

기업의 전사적 목표는 인적자원관리의 직무에 상당한 영향을 미치므로 인적자원관리자는 인적자원관리부의 행동에 관한 지시를 하기 전에 기업의 목표를 명확하게 이해해야 한다.

(2) 기업의 정책

기업의 정책이란 의사결정을 하는 데 있어서 그 사고 방향을 유도하는 전반적인 내용을 의미한다. 기업의 정책은 조직 구성원들이 그들의 업무를 수행해 나갈 때 도움을 주는 매개변수를 설정하는 것이다. 정책은 그 이용 면에서 약간의 해석과 판단이 일반적으로 요구된다는 점에서 또한 융통성을 갖기도 한다. 정책은 관리자들의 직무수행방법에 중요한 영향을 미친다.

대부분의 기업들은 회사운영의 주요분야인 마케팅, 생산, 재무 분야를 위해서 정책이 입안되기도 하지만, 이들 정책 중 가장 많은 수가 인적자원관리와 관련되고 있다.

인적자원 정책은 인적자원관리자의 일상 활동을 수행하는데 도움을 주고 있다. 예를 들어 노동력의 모든 성원은 동등한 채용의 기회를 갖고 있다는 것을 확신시켜 주는 정책이 있다면 이는 단순히 정부의 어떤 규제에 정착되어 있는 이상의 의미를 갖는다. 이러한 정책에 직면할 경우 인적자원관리자는 단순히 법률에 따르는 이상의 일을 할 수 있을 것이다.

(3) 조직풍토

인적자원관리에 영향을 미치는 내부환경으로서, 조직풍토를 기업의 정신적·심리적 분위기로 정의할 수 있다. 무수한 풍토 내지 분위기가 있을 수 있으며, 이들은 하나의 연속체로 볼 수 있다. 폐쇄적이고 위협을 주는 풍토는 하나의 극단적인 경우이다. 이런 형태의 풍토 속에서의 의사결정은 조직의 상위층에서 이루어지는 경향이 있으며, 부하들에 대한 신뢰와 확신이 결여되기 쉽다. 기업 전체를 통해 비밀스러운 일이 많으며, 근로자들은 창의성 발휘에 소홀히 하게 되고, 문제해결 활동에 관여하지 않게 된다.

의사결정이 조직 내의 하위직에 있는 사람들에 의해 이루어지는 경향이 있는

공개적인 조직체에서는 부하들에 대한 신뢰성이 높으며, 또한 공개적인 의사소통이 장려되고 있어 근로자들은 창의성을 발휘하게 되고 다른 팀 구성원들과의 문제해결에 있어서도 적극적인 자세를 취한다⁴⁾.

기업의 조직풍토에 영향을 미치는 세 가지 주요 요소로는 의사소통의 효율성, 동기 유발방법 및 리더십 형태 등이다. 기업 내의 의사소통은 여러 방법에 의해 개선할 수 있다. 아마도 동기유발 방법과 리더십 형태가 어떤 특정조직의 필요성 내지 요구를 만족시키는 데는 상당한 노력이 필요할 것이다. 기업의 근로자에 의해 인지된 조직풍토는 생산성을 높이기도 하고 조직의 존속을 파괴할 수 있는 잠재력도 가지고 있다⁵⁾. 인적자원관리자가 끊임없이 직면하는 여러 상이한 요소들 때문에 인적자원관리자는 보다 공개적인 환경에서 더 좋은 역할을 할 수 있을 것이라고 생각한다.

(4) 의사소통의 유효성

효율적인 의사소통은 듣는 사람이 이해할 수 있는 형태로 메시지나 아이디어를 전달하는 것을 의미한다. 모든 관리자는 경영성과를 향상시키기 위해서는 효율적으로 의사를 전달해야 한다. 사실 어설픈 경영의사결정의 80%는 비효율적 의사소통 때문에 일어나는 것으로 추정되고 있다⁶⁾. 조직의 효율적 의사소통은 조직풍토에 긍정적인 영향을 미친다. 나아가 조직 내의 원활한 의사소통은 관리자가 그의 직무를 성공적으로 성취할 수 있는 능력을 발휘할 수 있도록 하며 또한 기업의 성장과 이익에도 실질적인 영향을 미친다.

(5) 리더십의 모형

리더십은 다른 사람의 활동을 지시하고 영향을 미치는 것을 포함하고 있다. 관리자들은 상이한 인격, 성장배경, 경험 및 목표 등을 갖고 있다. 그러므로 관리자가 근로자들의 활동에 영향을 주는 형태는 매우 상이하며 기업의 조직환경에 영향을 미친다.

많은 전문가들은 오늘날 급격히 변화하는 기업환경에 대응하기 위해서는 리더십에 대한 상황적 접근방법이 필요하다고 주장한다.

이는 관리자, 근로자 및 수행해야 할 과업간에 존재하는 상호관련성에 대한 것

4) Abraham K, Korman, Organizational Behavior(Englewood Cliff, NJ : Prentice-Hall, Inc, 1977), pp.119-120.

5) William R, Latollete, "How is the Climate in Your organization ? " Personnel Journal, 54(1975), p.376.

6) "If They Just Don't Seem to Get the Message," Changing Times 24 (June 1970), p.33.

을 포함하는 것이며 리더십의 최선의 접근방법임을 말할 수 있다. 가장 효율적인 리더십 유형은 특수한 상황에 가장 잘 적응하는 것이다.

Ⅲ. 조사설계와 분석 결과

1. 조사설계

1) 조사목적

본 조사의 목적은 첫째, 호텔 기업의 인적 자원관리에 있어서 반영되는 변수들이 어떠한 요인으로 구성되는지를 파악하고, 둘째 인적자원관리에서 제시되는 요인들의 집단간에 어떠한 차이점이 있는지를 파악하여, 셋째로 인적자원관리에 있어서 나타나는 문제점을 파악하여 개선방안을 제시하고자 한다.

2) 조사 대상의 선정 및 시기와 방법

본 연구의 조사대상은 호텔 기업의 인적자원관리를 중심으로 하고 있기 때문에 서울 지역의 호텔을 선정하여 호텔 기업에 종사하는 종사자를 대상으로 설문지 200매를 배부하였으며, 그 중 182매를 회수하여 회수율은 91%이다. 조사 대상 호텔은 서울 지역 특급호텔 6개사와 수원지역 1급호텔 1 개사를 대상으로 실시되었다.

조사대상을 대상으로 한 설문지 조사는 1999년 2월 25일부터 3월 15일까지 20 일간에 걸쳐 실시되었다.

조사 방법은 설문지법으로 20일간에 걸쳐 서울지역 및 수원지역의 호텔에서 호텔 기업에 종사하고 있는 종사원들을 무작위로 추출하여 선정된 200명에게 설문지를 배포하여 작성하였다.

설문조사에서는 리커트(Likert)5점 척도법을 사용하였으며, 설문지는 연구자 본인이 조사의 목적이고 설문지 개요를 설명한 조사자들에 의해 배포· 회수되었으며, 조사대상은 조사의 목적과 방법을 들은 후에 설문지에 나타난 지시어를 바탕으로 자기기입법으로 실시되었다.

작성된 설문지는 조사자들에 의해 총 182부가 회수되었다.

3) 설문지의 구성

본 연구에서 설문지 구성은 2개 항목으로 설정하였으며, 개인적 배경항목으로

9개 문항과 호텔 기업의 종사자에 묻는 설문 문항으로 총 48개 문항으로 구성하였다.

호텔 기업의 종사자들에게 묻는 설문지는 종사자들의 교육훈련, 후생복지, 직무만족을 측정하기 위한 문항은 다지선다형의 양극으로 구성된 5점등간 척도(5-Point Likert-type scaling method)를 사용하였으며 조사대상 표본의 기본 속성에 관한 측정문항들은 보다 세밀한 분석을 위해 선택형과 기술형 응답을 적절히 배합하여 구성하였다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

첫째, 호텔 기업의 인적자원 관리에 대한 종사자들의 인식을 묻는 문항으로 총 48개의 문항을 설정하였으며, 구성된 설문지는 요인분석을 목적으로 하여 구성되었다. 이는 인적자원관리에 영향을 주는 요인들로 교육훈련관리 부분과 임금관리 부분, 후생복지 관리 및 직무만족에 영향을 주는 요인들로 구성하여 5점 등간 척도법을 사용하여 설문지를 작성하였다.

둘째, 인구통계학적 요인으로 명목척도를 사용하여 구성하였다. 인구 통계학적 요인은 총 9문항으로 구성하였으며, 호텔 기업에서의 재직기간과 근무 부서를 포함하여 설문지를 작성하였다.

이상에서 서술한 설문지의 구성을 살펴보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지의 구성

설문항목		척도
인적자원관리 요인	교육훈련제도, 인사고과, 보건 위생시설, 안전 및 재해방지 시설, 문화시설, 징계절차, 보장제도, 직무에 대한 흥미, 직무의 가치, 직무에 대한 금지, 성취감, 임금결정방법에 대한 만족감, 여유 있는 생활, 타 회사에 비해 임금수준, 승진의 속도, 승진이 기회, 동료와 친분관계, 팀 분위기, 상사의 문제에 대한 조언, 회사정책에 대한 상사의 발언, 근무 평정의 공정성, 직무수행상의 자율성, 업무수행의 설비, 근무장소의 안전상태, 업무량에 대한 만족성, 장래 생활에 대한 전망, 평생직장, 회사 방침이나 정책에 대한 사원들의 공감대, 현재의 근무시간에 대한 만족성, 능력과 기술이 직무수행에 많이 이용되는가의 여부, 능력개발에 도움	서열 척도
인구통계학적 변수	성별, 연령, 결혼 여부, 학력, 전공 유무, 근무 부서, 직위, 소득, 재직기간,	명목 척도

자료 : 논자 작성

2. 분석 결과

1) 조사 대상자의 일반적 특성

조사대상자의 성별에 있어서는 응답자 총 182명 중 남성이 104명으로 전체의 57.1%를 차지하고 있으며, 여성의 경우에는 78명으로 42.9%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

연령별 특성을 살펴보면 20세 ~ 25세 사이는 총 182명 중 26명, 14.3%로 나타났고, 26세 ~ 30세 사이는 92명, 50.5%로 나타났으며, 31세 ~ 35세 사이는 48명, 26.4%를 차지하고 있다. 또한 36세 ~ 40세 사이는 11명으로 6.0%, 40세 이상은 5명, 2.7%로 나타났다.

그리고 연령별 특성 중 특이 사항은 26세 ~ 35세 사이의 분포가 총 182명 중 140명으로 76.9%를 차지하고 있는 것으로 나타나 호텔 종사원의 연령별 분포가 26세 ~ 35세로 분포되어 있다는 것을 볼 수가 있다.

결혼 여부에 관해서는 기혼인 경우가 54명으로 29.7%를 차지하고 미혼인 경우가 123명으로 67.6%를 차지하고 있으며, 본 연구에서 잘못된 자료처리의 경우는 3명으로 1.6%를 차지하고 있다.

학력에 관해서는 고졸 이하는 182명 중 48명으로 26.4%를 차지하고 있으며, 전문대졸의 경우는 102명으로 56.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

이는 호텔 기업에 종사하고 있는 종사원들의 교육수준이 타 산업에 비해 낮은 것으로 볼 수 있다. 그리고 호텔 기업 종사원의 교육수준은 전문대졸 학력이 50% 이상으로 구성되어 있다는 것을 볼 수 있다.

호텔 기업에 종사하는 종사자들의 전공여부에 관해서 살펴보면 관광관련 전공자와 비전공자의 비율이 관광관련 전공자 97명, 53.3%이고 비전공자 84명으로 46.2%로 나타나 전공자와 비전공자간의 차이가 별로 없는 것으로 나타났다.

본 자료의 참여한 종사자들의 근무 부서를 보면 식음료 부분이 74명으로 40.7%를 차지하고 주방 분야가 34명으로 18.7%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 프론트, 하우스 키핑, 판촉분야의 총합계 52명 28.6%를 제외한 기타 부분이 22명 12.1%로 나타났다.

본 조사에 참여한 호텔 기업의 종사자의 직위 분포를 보면 사원이 122명으로 전체의 67.0%를 차지하고 있으며, 주임급의 경우가 40명으로 22.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 계장급, 대리급의 경우는 20명으로 10.9%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 소득에 따른 분포 현황을 보면 60만원 ~ 90만원 사이의 급료를 받는 응답자가 74명으로 전체의 40.7%를 차지하고 있으며, 91만원 ~ 110만원 사이의 급료를 받는 응답자의 경우는 60명으로 33.0%를 차지하고 있

는 것으로 나타났다. 이는 60만원 ~ 110만원 사이의 급료를 받는 종사자가 73.7%로 모든 종사자들의 대부분이 이 조사에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 재직기간의 경우는 3년 ~ 10년의 경우가 전체 182명중 128명으로 70.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 10년 이상의 경우는 11명으로 전체의 6%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 본 조사에는 재직기간이 3년 ~ 10년 동안 재직했던 종사자들이 본 조사에 참여하고 있는 것으로 나타났다.

2) 신뢰성 검증 및 요인 분석

(1) 신뢰성 검증 분석결과

신뢰성은 특정 도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로서 의존 가능성, 안정성, 일치성, 예측가능성, 그리고 정확성과 동일한 의미를 갖는 것으로서 신뢰성 분석(Reliability Analysis)은 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 전제로 하고 있다.

이러한 신뢰성을 측정하는 방법에는 재 검증법(test-retest method), 반분법(split-half method), 대안적 형태법(alternate form method), 내적 일관성법(internal consistency method: cronbach's α)이 주로 사용되는데 본 연구에서는 문항간에 어느 정도 일관성을 갖는지를 측정하는 방법으로서 크론바하의 알파값(cronbach's α)으로써 측정하는 내적 일관성법을 사용하였다 일반적으로 α 계수가 0.60이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 평가되고 있다.

Alpha Deleted의 값은 해당 변수가 분석에서 제외될 경우 알파값이다.

신뢰성 척도는 Alpha값이 크면 클수록 좋은 것이므로 그 변수를 제외함으로써 알파값이 커진다면 바람직한 일이지만 적어지는 경우는 그 변수를 제외하지 않도록 하여야 한다.

<표 2>의 신뢰도 계수 표에서 볼 수 있듯이 변수들은 높은 신뢰도를 나타내고 있다. 변수들의 전체 평균값은 2.9513이고 아이템의 평균 최소값은 2.1548이며, 최대값은 3.9762이다.

변수를 제거할 경우 알파값이 커지는 경우는 Q9로 1개의 항목에서 나타났으며 모든 변수들은 제거할 경우 알파값이 적어지는 것으로 나타났다.

그리고 연구의 전체 신뢰도(Alpha)는 .9209로 대단히 높게 나타났다.

<표 2> 신뢰성 분석 결과

문항	평균	Alpha if item Deleted	문항	평균	Alpha if item Deleted
Q1	2.8929	.9197	Q25	2.2976	.9177
Q2	2.7083	.9183	Q26	2.5060	.9189
Q3	2.8036	.9182	Q27	2.2560	.9173
Q4	3.5119	.9362	Q28	2.3274	.9187
Q5	2.7738	.9188	Q29	2.1548	.9180
Q6	3.4821	.9203	Q30	2.2798	.9182
Q7	2.9226	.9190	Q31	2.9583	.9194
Q8	2.9286	.9187	Q32	3.4167	.9195
Q9	2.7917	.9189	Q33	3.9762	.9334
Q10	2.9702	.9189	Q34	3.44.5	.9192
Q11	2.7143	.9183	Q35	3.3214	.9184
Q12	3.0595	.9191	Q36	3.2024	.9192
Q13	3.2976	.9195	Q37	3.1548	.9188
Q14	2.7738	.9219	Q38	3.3214	.9190
Q15	2.3571	.9171	Q39	3.0595	.9182
Q16	2.9583	.9183	Q40	3.1250	.9183
Q17	2.8929	.9181	Q41	3.1845	.9186
Q18	3.2738	.9192	Q42	2.6726	.9178
Q19	3.3155	.9198	Q43	2.6250	.9180
Q20	3.3393	.9199	Q44	2.6488	.9171
Q21	3.3333	.9192	Q45	2.9821	.9183
Q22	3.5952	.9197	Q46	3.1071	.9190
Q23	2.7312	.9175	Q47	2.9524	.9185
Q24	2.5179	.9176	Q48	2.7440	.9182
ALPHA		.9209			
Standardized alpha		.9517			

(2) 요인 분석

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

요인분석은 여러 개의 변수로 측정된 자료를 변수들간에 공분산 관계 및 상관관계를 이용하여 이해하기 쉬운 형태로 축소/요약을 하는데 사용되며, 타당성 검증의 일부로서 많은 항목들이 어떠한 개념이나 현상을 측정하였을 때 과연 변수들이 모두 동일한 개념을 측정하였는가를 확인하는데 사용된다. 요인 분석 방법으로는 주성분 분석과 요인회전으로 베리맥스(Varimax)를 주로 사용한다.

본 연구에서는 요인 분석을 실시하고 요인 적재치를 높이기 위해서 베리맥스 회전(Varimax rotate)을 실시하였다. 각 요인분석 방법에 의해 주어진 요인은 차 이검증에 활용하였다.

호텔 기업의 인적자원관리에 대한 종사원들의 반응도와 직무 만족도는 다음과 같다.

<표 3> varimax 회전 후 요인 행렬표

요인 항목	factor1	factor2	factor3	factor4	factor5	factor6
Q 43	.695	.180	.0083	.0022	.319	.242
Q 44	.686	.307	.207	.0094	.219	.261
Q 42	.680	.00938	.339	.164	.277	.119
Q 39	.668	.149	.115	.418	.0070	.113
Q 25	.666	.218	.446	.0003	.218	-.0038
Q 24	.653	.191	.352	.121	.219	.0055
Q 3	.291	.677	.199	-.005	.314	-.0021
Q 1	.267	.647	-.245	.211	.140	-.110
Q 12	.00955	.645	.153	.318	.118	.131
Q 7	.131	.621	.101	.0056	-.0062	.343
Q 13	.00067	.617	.122	.163	-.00244	.212
Q 2	.516	.593	-.0033	.0076	.243	-.0053
Q 5	.279	.587	.0031	-.00133	.249	.163
Q 9	.120	.549	.137	.007	.299	.141
Q 28	.213	.00625	.843	.007	-.106	.160
Q 29	.294	.150	.814	.005	-.0023	.173
Q 30	.123	.199	.810	.0011	.0021	.231
Q 27	.309	.238	.748	.188	.0036	.114
Q 32	-.182	.249	.123	.757	.0034	.281
Q 35	.316	.124	.0034	.698	.111	.279
Q 34	.0059	.0054	.0054	.695	-.108	.187
Q 36	.310	.0049	.0073	.676	.180	.00622
Q 38	.246	.104	.125	.672	.273	-.139
Q 37	.378	.152	.109	.657	.0042	.108
Q 20	.184	.0056	.237	.00144	.865	.0088
Q 19	.241	.00603	.0014	.0076	.816	.120
Q 22	-.103	.146	-.0049	.241	.733	.178
Q 18	.382	.207	.00614	.103	.725	.114
Q 21	.192	.225	-.0078	.0089	.659	.132
Q 33	.167	.180	.110	.241	.00588	.739
Q 47	.195	.197	.104	.228	.192	.709
Q 45	.396	.179	.153	.0067	.157	.699
Q 48	.226	.136	.323	.112	.167	.669
고유치 (Eigenvalues)	5.838	5.501	5.022	4.732	4.396	3.609

호텔 기업의 인적자원 관리에 대한 종사자들의 응답 결과는 다음과 같다.

전체 표본의 인적자원 관리에 대한 요인 분석 결과 48개의 요인 중 33개의 요인이 6개의 요인으로 묶여졌으며, 6개의 요인 모두 아이겐 값이 1이상이므로 모두 유의한 것으로 간주하여 6개의 요인을 추출하였다.

나머지 요인들은 분석대상에서 제외한다.

각 요인의 아이겐 값은 요인1이 5.838, 요인2는 5.501, 요인 3은 5.022, 요인4는 4.732, 요인 5는 4.396, 요인 6은 3.609로 나타났으며, 각 요인의 적재값은 0.5이상으로 비교적 높은 수준이라고 할 수 있다.

각 요인들의 특성을 고려하여 요인들에 대해서 연구자 다음과 같이 명명하였다.

첫째, 요인1은 설문지의 문항에서 " Q43 직장이 평생직장인가?, Q44 회사의 정책에 대한 직원들의 공감대, Q42 승진기회 및 장래생활, Q39 업무수행에서 설비, Q25 타 회사와의 임금비교, Q24 임금으로서의 여유 있는 생활 정도"의 6문항이 하나의 요인으로 추출되어 연구자는 이를 "기업이 장래성"이라 명명하고자 한다.

둘째, 요인2는 설문 문항에서 "Q3 단계적인 계획아래 교육훈련이 수행되는가?, Q1 종사원의 능력에 따라 적절히 수행, Q12 보건위생시설에 대한 교육, Q7 교육훈련의 평가는 인사과에 반영, Q13 안전 및 재해방지 시설에 대한 교육, Q2 교육훈련이 개인의 능력이나 평가가 이루어진 후 수행, Q5 개인의 자발적 행동에 의해서 수행, Q9 보조자료와 교재는 입수하기 쉬운 것" 8문항이 하나의 요인으로 묶여 연구자는 요인2(factor)를 "교육훈련"이라고 명명하고자 한다.

셋째, 요인3은 설문 문항에서 "Q28 승진은 타사에 비해서 빠르다, Q29 승진정책에 대한 만족, Q30 승진정책에 만족하는가?, Q27 직무수행능력에 따른 승진이 이루어지는가?"의 4문항이 하나의 요인으로 묶여 연구자는 요인3(인사정책(factor3))을 "인사정책"이라고 명명하고자 한다.

넷째, 요인4는 설문 문항에서 "Q32 동료들이 인정해 주는가?. Q35 문제극복에 상사가 도움을 주는가?, Q34 팀 분위기, Q36 회사의 정책이나 업무절차에 대한 상사의 전달, Q38 직무수행사의 자율성, Q37 근무평정이 공정하게 이루어지는가?"의 6문항이 하나의 요인으로 묶여져 연구자는 요인4(사내분위기(factor4))를 "사내분위기"로 명명하고자 한다.

다섯째, 요인5는 설문 문항에서 "Q20 직무에 대한 금지, Q19 직무의 도전할 만한 가치성, Q22 업무를 완수했을 때 성취감, Q18 직무절차에 대한 흥미, Q21 타인이 중요하게 생각하고 있는가?"의 5개의 문항이 하나의 문항으로 엮여져 연구자는 요인5(직무만족 요인(factor5))를 "직무만족 요인"이라고 명명하고자 한다.

여섯째, 요인6은 설문 문항 중 "Q 33 동료의 신뢰와 존중, Q47 능력과 기술의 자기개발에 이용, Q45 현재 직무 만족, Q48 직무의 능력개발에 많은 도움이 되는

가"라는 4개의 설문문항 하나의 요인으로 묶어져 연구자는 '자기개발'이라고 되어있다.

3) T-test 및 분산분석

(1) t-test

① 성별

성별에 따른 요인들에 대한 평균치와 T-검증 결과 유의수준 0.05에서 유의한 차이를 보이는 것은 요인1에서 남녀간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

기업의 장래성(factor1)은 남성의 평균이 2.8352와 여성의 평균이 2.5320으로 나타났으며, T값은 2.406으로 유의 수준은 0.017로 나타났다.

다음<표 4>는 성별에 따른 요인들과의 T-test 분석에 대한 결과이다.

<표 4> 성별에 따른 요인에 따른 t-test 검증 결과

요인	집단별 평균		T	P
	남성	여자		
기업의 장래성 (factor1)	2.8352	2.5320	2.406	* .017
교육훈련 (factor2)	2.9107	2.9212	-.101	.919
인사정책(factor3)	2.1731	2.4054	-1.467	.144
사내분위기(factor4)	3.2244	3.3675	-1.220	.224
직무만족 요인(factor5)	3.4327	3.3462	.810	.419
자기개발(factor6)	3.1827	3.0769	.683	.496

* 유의 수준 0.05 이하

② 결혼 여부

결혼 여부에 따른 요인들과의 t-test 분석 결과 결혼여부에 따라 차이를 보이는 요인은 기업의 장래성(factor1), 교육훈련(factor2), 직무만족(factor5)에서 유의수준 .05이하에서 유의한 차이를 나타내는 것으로 나타났다.

기업의 장래성(factor1)의 경우 집단별 평균을 보면 기혼인 경우 2.9392, 미혼인 경우는 2.5750으로 나타났으며, t값은 2.681이로 유의수준 P값은 .008로 나타났다.

교육훈련(factor2)의 경우는 기혼인 경우 평균값이 3.0741과 미혼인 경우 2.8374로 나타났으며, t값은 2.064, P값은 .041로 유의 수준 .05이하에서 유의한 것으로 나타났다.

직무만족 요인(factor5)의 경우는 기혼인 경우 평균값이 3.5519와 미혼인 경우 3.2894로 가장 높은 평균값을 보이고 있다. 또한 P값이 .022로서 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다.

다음 <표 5>은 결혼여부에 따른 T-test 검증 결과이다.

<표 5> 결혼여부에 따른 요인에 따른 t-test 검증 결과

구분 요인	집단별 평균		T	P
	기혼	미혼		
기업의 장래성 (factor1)	2.9392	2.5750	2.681	* .008
교육훈련 (factor2)	3.0741	2.8374	2.064	* .041
인사정책 (factor3)	2.1759	2.3151	-.810	.419
사내분위기 (factor4)	3.3210	3.2602	.469	.640
직무만족 요인 (factor5)	3.5519	3.2894	2.317	* .022
자기개발 (factor6)	3.3056	3.1098	1.173	.242

* 유의수준 .05이하

③ 전공여부

호텔 기업에 종사하는 종사자들의 전공에 따른 요인과의 t-test 분석결과 요인 모두에 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다.

관광관련 전공에서 가장 높은 평균을 나타내는 요인은 직무만족(factor5)에서 3.5629로 나타났다. 그리고 비전공에서 가장 높은 평균을 나타내는 요인은 직무만족 요인(factor5)으로 관광관련 전공과 같이 집단 내에서 가장 높은 평균을 나타내고 있다. 가장 낮은 평균을 나타내는 요인은 관광관련 전공에서 인사정책(factor3)으로 평균 2.5027로 나타났다.

또한 요인 모두가 전공여부에 따라 집단간에 유의 수준 .05이하에서 유의한 것으로 나타났다.

다음 <표 6>은 전공여부에 따른 요인의 집단간의 차이검증 결과표이다.

<표 6> 전공여부에 따른 요인에 따른 t-test 검증 결과

구분 요인	집단별 평균		T	P
	관광관련 전공	비전공		
기업의 장래성 (factor1)	2.8601	2.5436	2.544	.012
교육훈련 (factor2)	3.0663	2.7568	3.093	.002
인사정책 (factor3)	2.5027	2.0208	3.135	.002
사내분위기 (factor4)	3.5498	2.9940	5.087	.000
직무만족 요인 (factor5)	3.5629	3.2048	3.463	.001
자기개발 (factor6)	3.3093	2.9405	2.422	.016

(2) 분산분석

① 연령에 따른 차이검증

연령에 따른 분산 분석 결과를 보면 유의수준 .05이하에서 유의한 차이를 보이는 factor는 요인 3이 .007로 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났으며 F값은 3.665로 나타났다. 그러나 다른 요인들에 있어서는 집단간에 별다른 차이가 없는 것으로 나타났으며, 요인4는 유의수준 .10이하에서 유의한 것으로 나타났다.

가장 높은 평균치를 나타내는 집단은 직무만족 요인(factor5)에 41세 이상의 집단으로 평균값은 3.84로 나타났다. 그리고 가장 낮은 평균값을 나타내는 집단은 인사정책(factor3)에서 36-40세 집단으로 평균값은 2.0938로 나타났다.

<표 7> 연령에 따른 차이검증 결과

요인	구분	집단별 평균					F	P
		20-25세	26-30세	31-35세	36-40세	41세 이상		
기업의 장래성 (factor1)		2.6758	2.5730	2.9167	2.8961	2.8571	1.503	.203
교육훈련 (factor2)		2.8187	2.8618	2.9581	3.1818	3.1429	.927	.450
인사정책 (factor3)		2.8462	2.1193	2.0938	2.6136	2.8500	3.665	.007
사내분위기 (factor4)		3.2628	3.2591	3.2813	3.1364	4.2667	2.140	.078
직무만족 요인 (factor5)		3.2846	3.3391	3.4542	3.6727	3.8400	1.292	.275
자기개발 (factor6)		2.8558	3.1712	3.1615	3.2045	3.6000	.773	.544

② 학력

학력에 따른 분산분석의 결과를 보면 기업의 장래성(factor1), 교육훈련(factor2), 인사정책(factor3), 사내분위기(factor4)에서 유의수준 .5 이하에서 유의한 값을 나타내며 집단간의 차이를 보이는 것으로 나타났다. 가장 낮은 평균을 나타내는 집단은 고졸이하의 집단으로 인사정책(factor3)에서 평균 1.833을 보여 주고 있으며, 가장 높은 평균을 나타내는 집단은 대졸의 집단으로 사내분위기(factor4)에 대해서 높은 평균인 3.7244로 나타나고 있다.

<표 8> 학력에 따른 차이검증 결과

요인	구분	집단별 평균				F	P
		고졸이하	전문대졸	대졸	대졸이상		
기업의 장래성(factor1)		2.4851	2.6571	3.2802	3.1071	4.580	.002
교육훈련 (factor2)		2.5982	2.9874	3.1648	3.2857	4.205	.003
인사정책 (factor3)		1.8333	2.4056	2.2788	3.2500	5.210	.001
사내분위기 (factor4)		2.8056	3.4167	3.7244	3.0833	8.753	.000
직무만족 요인 (factor5)		3.2625	3.4431	3.4385	3.7000	.889	.472
자기개발 (factor6)		2.9740	3.1029	3.5577	3.1875	1.428	.227

③ 근무 부서

근무 부서에 따른 집단간의 차의 결과를 보면 전체적으로 유의수준 .5 이하에서 유의한 것으로 전체의 요인들에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다.

평균값이 높은 것으로 나타난 집단은 주방분야로 평균 3.9353으로 직무만족 요인(factor5)에서 대체적으로 긍정적인 반응을 보여 주고 있으며, 가장 낮은 평균값을 가진 집단은 식음료 집단으로 평균값은 2.0676으로 인사정책(factor3)에 대해서 부정적인 반응을 보여 주고 있는 것으로 나타났다.

관측분야는 대체적으로 평균값이 3.4 이상으로 나타나 대부분이 모든 요인에 있어서 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났다.

<표 9> 근무 부서에 따른 차이검증 결과

요인	구분	집단별 평균						F	P
		프론트	하우 스키핑	식음료	주방 분야	관측 분야	기타		
기업의 장래성(factor1)		3.0238	3.0089	2.5232	2.7311	3.6429	2.4675	3.513	.005
교육훈련(factor2)		2.9857	2.6587	2.8977	3.0672	3.7857	2.6948	2.728	.021
인사정책(factor3)		2.3167	2.2222	2.0676	2.5500	3.4375	2.3295	2.080	.070
사내분위기(factor4)		3.6444	2.9352	3.2275	3.5539	3.4583	2.8333	4.811	.000
직무만족 요인(factor5)		3.2000	3.7444	3.2919	3.9353	3.5000	2.8727	9.838	.000
자기개발(factor6)		3.3750	2.2361	3.0304	3.4559	3.7500	3.3068	4.704	.000

④ 직급

직급에 따른 집단간의 차이분석을 위한 분산분석 결과 자기개발(factor6)을 제외한 모든 요인에서 유의수준 .5 이하에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 집단간의 차이를 보이지 않는 자기개발(factor6)은 모든 집단에서 긍정적인 반응을 보이고 있다.

또한 가장 낮은 평균값을 보이는 집단은 사원의 집단으로 인사정책(factor3)에서 평균값 2.0847이며, 가장 높은 평균값을 보이는 집단은 계장 급의 집단으로 직무만족 요인(factor5)에서 평균값 4.1059로 나타났다. 그러나 계장 급의 집단은 모든 요인에서 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 사내분위기(factor4), 직무만족 요인(factor5), 자기개발(factor6)에서는 모든 집단이 긍정적인 반응을 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 직급에 따른 차이검증 결과

요인	구분	집단별 평균			F	P
		사원	주임급	계장급		
기업의장래성 (factor1)		2.5357	2.5750	3.9244	28.314	.000
교육훈련 (factor2)		2.8794	2.7893	3.6807	13.108	.000
인사정책 (factor3)		2.0847	2.0875	3.8971	30.459	.000
사내분위기 (factor4)		3.2568	3.0542	3.8824	7.215	.001
직무만족 요인 (factor5)		3.3082	3.3900	4.1059	10.195	.000
자기개발 (factor6)		3.0820	3.0250	3.5588	1.825	.164

⑤ 소득수준

소득수준에 따른 집단간의 차이검증을 위한 분산분석 결과를 보면 유의수준 .5 이하에서 모든 집단이 전체적으로 유의한 것으로 나타났으며, 소득수준 150만원 이상의 집단은 전체 요인에 대해서 매우 긍정적으로 반응하고 있는 것으로 나타났다.

그러나 소득 수준 60-90만원의 집단은 대체적으로 요인들에 부정적인 반응을 보이고 있으며, 사내분위기(factor4), 직무만족 요인(factor5)에서만 부정도 긍정도 아닌 반응을 보이고 있는 것으로 나타났다.

이는 소득수준이 높을수록 자사의 기업에 대해서 긍정적인 반응을 보이고 있는 것으로 볼 수 있을 것이다. 또한 소득이 낮을수록 기업에 대해서 부정적인 반응을 보이고 있다고 볼 수 있다.

<표 11> 소득수준에 따른 차이검증 결과

요인	구분	집단별 평균(단위: 만원)					F	P
		60-90	91-110	111-130	131-150	151 이상		
기업의 장래성 (factor1)		2.3492	2.6286	3.0918	3.1071	4.5714	22.436	.000
교육훈련 (factor2)		2.6506	2.9571	2.9898	3.2262	4.3214	15.419	.000
인사정책 (factor3)		2.1929	1.9875	2.0714	3.0625	4.5625	17.591	.000
사내분위기 (factor4)		3.0608	3.3417	3.4643	3.1944	4.4583	7.383	.000
직무만족 요인 (factor5)		3.2486	3.4567	3.2786	3.5500	4.4750	6.519	.000
자기개발 (factor6)		2.9493	3.2167	3.2946	2.6667	4.4375	5.080	.001

IV. 인적자원관리 방안

1. 교육훈련 관리

교육훈련의 목적은 경영자 쪽에서 볼 때 인재육성에 있고 종업원 쪽에서 볼 때 자기개발에 있다. 이 모두는 지식 및 기술축적, 조직협력·동기부여·사기양양·태도변화 문제해결 등 여러 가지 효과를 가져와 결국 조직의 효과성 증대에 기여하게 된다.

본 연구에서 수행된 조사에 의해서 현재 호텔 기업에서 종사원에 대한 교육훈련의 문제점과 동시에 개선방안을 제시하고자 한다.

1) 단계적인 계획아래 능력에 따른 교육훈련 시행

교육훈련의 목적이 인재양성과 기술습득 사기양양, 태도변화와 같은 여러 가지 효과를 얻기 위해서는 체계적이고 완벽한 시스템 아래서 이루어져야 교육에 효과가 있을 것이라고 사료된다.

따라서 교육훈련의 관리도 다른 분야와 똑같이 기업의 기본 방침에 따라 그 방침이 수립된다. 이 방침이 가장 합리적으로 실현될 수 있도록 각각의 교육훈련 내용이 편성되지 않으면 안 된다. 교육훈련은 훈련대상, 훈련시기, 훈련내용, 훈련장소 등에 따라서 체계적으로 교육되어야 할 것으로 사료된다.

2) 교육훈련 평가의 인사정책 반영

능력평가가 이루어진 후에 시행된 교육훈련은 평가를 거쳐 인사정책에 반영되어야 한다. 본 연구에서 조사된 교육훈련 평가가 인사정책에 반영되는 종사자의 인식은 반영되지 않는다고 전체의 31.9%를 차지하고 보통이라고 응답한 비율은 40.1%로 평가가 반영되고 있다라고 하는 응답에 비해 더 많은 비율을 차지하고 있다.

이는 교육훈련이 인사정책에 반영되는 것이 아주 미비하다는 것으로 교육의 효과와 참여율을 저하시키는 결과를 초래한다.

또한 교육훈련은 자발적으로 이루어져야 훈련의 효과가 상승될 수 있다. 그러나 본 조사연구에서 자발적 행동으로 이루어지는 것에 대한 설문은 전체의 38.5%가 그렇지 않다라고 응답하고 있고, 보통이라고 응답한 응답자는 36.8%를 차지하고 있다. 이는 교육훈련이 능동적으로 이루어지는 것이 아니라 수동적으로 이루어지고 있다는 것으로 사료된다.

2. 직무관리

1) 보장제도

본 연구조사 설문에서 보장제도의 타당성에 대한 질문에 대한 응답결과 보장제도가 타당한 절차에 의하여 이루어지고 있다고 응답한 응답자는 전체의 24.1%이고 그렇지 않다고 답한 응답자는 75.8%로 나타났다.

이는 호텔 기업의 조직구성원들이 보장제도의 절차에 대하여 잘 인식하지 못하고 있다고 사료된다.

따라서 호텔 기업은 보장제도에 대하여 조직구성원들이 잘 알 수 있도록 사전에 홍보가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

2) 징계절차

징계는 사칙을 어겼던가 업적기준을 달성하지 못했든지, 설정된 방침을 위반한 종업원에게 그 행동이나 태도를 고치기 위하여 경영자가 취하는 행위이다.

이러한 징계조치는 객관적이고 공정한 방침에서 이루어져야 한다. 그렇지 못할 경우 이의가 제기되고 때로는 소송이 일어나며, 조직구성원의 사기가 저하되는 경우가 발생한다.

그러나 본 연구조사에서 이루어진 징계절차의 타당성에 의한 조사에서 타당하지 않다고 답한 응답자가 31.3%에 해당되고 "보통이다"라고 답한 응답자는 40.7%에 해당된다. 이와 같이 징계절차의 타당성에 대한 호텔기업의 조직구성원이 징계절차에 대해서 잘 알고 있는 구성원은 별로 되지 않는다고 사료된다.

따라서 징계방침과 규정은 조직구성원들의 지지와 협조를 얻을 수 있는 내용으로 설계되어야 한다. 징계규정은 조직구성원 전체의 가장 근본적인 목적과 이를 달성하기에 필요한 최저 행동기준을 중심으로 설정되어야 한다.

3) 복지, 후생

사회적 환경의 변화로 종사원들의 의식구조도 다양하게 변화하고 있으므로 호텔 기업도 복지 정책에 대한 관심이 있어야 될 것이다. 복지제도는 종사원들의 생활을 풍요롭게 만든다는 점에서 살펴볼 때 그 필요성에 따른 다양한 협조와 대책을 수립해야 한다.

3. 인사고과관리

현재 외국체인 호텔을 제외한 한국의 호텔에서는 인사고과시 남성보다 여성이 불이익을 당하는 성차별이 없이 공정한 인사고과가 선행되어야 한다.

즉, 여성도 능력이나 실력이 있으면 남성과 동등하게 승진의 기회를 제공해야 한다. 대다수의 호텔에서는 여성들에게 승진의 한계를 두고 있는데 이것은 전근대적인 사고라고 생각한다. 왜냐하면 업장에서 노무하고 있는 종사원들은 남성보다 여성이 많고 또한 대고객 서비스에서도 섬세하고 친절면에서 남성보다 질적인 서비스를 제공하기 때문이다. 또한 영업부서에서 노무하는 여성들도 외국 체인호텔과 같이 결혼 후에도 관리직과 동등한 인사관리를 실시해야 한다. 즉 결혼 후에도 단적 노무할 수 있도록 배려를 해주어야 한다.

현재 지배인급 이상 간부 사원들 대부분이 남성들이 영업장들도 앞으로는 여성도 능력이 있으면 승진의 기회를 제공함으로써 여성들의 사기진작에도 이바지 할 것이다. 또한 인사고과시 년공서열식 인사고과 보다는 해당자의 능력이나 실력을 중시하는 풍토가 조성되어야 하며 아울러 관광을 전공한 자에게는 가산점을 주어야 할 것이다. 또한 인사고과시 인사권자는 승복을하여 불만의 소지를 제거할 수 있는 합리적인 인사고과제도의 도입이 시급하다고 본다.

특히 인사고과를 정확하게 하기 위해서는 고과자가 고과방법에 관한 지식과 피고과자에 대하여 개인적인 편견이나 편파적인 감정을 배재하여야 한다.

인사고과의 궁극적 목적은 조직구성원의 능력과 성과가 보다 향상되도록 하는데 있다고 하겠다. 인사고과의 목적은 다시 말해서 조직구성원들에게 자신의 잠재력을 깨닫고 활용하도록 도와주고 구성원의 성과를 향상하는 것이며, 직무와 관련된 의사결정을 하는 데 필요한 정보를 구성원과 관리자들에게 제공하는 데 있다.

4. 임금 및 인간관계 관리

1) 임금관계 관리

첫째, 년공에 의한 호봉제도는 보완하고 직무에 맞는 급여를 결정, 운영하여야 한다. 이에 개인별 능력에 따른 임금 결정을 신축성 있게 적용함으로써 종사원의 사기진작을 제공하여야 할 것이다.

둘째, 성별에 따라 임금을 차등지급하고 있는 임금제도는 성별 구별없이 동일 임금체계로 운영해야 한다.

셋째, 연봉별, 직능별과 같은 임금체계를 도입하여 노력하고 땀흘린 사람들이 보다 많은 보상을 받을 수 있도록 임금제도의 개선을 추진해야 한다. 선진국에서는 능력주의 임금체계가 보편화되어 있다.

따라서 임금과 고용에 연계되어야 하며 임금이 동기유발 기능을 개척하기 위해서 호텔은 고임금 저인건비 정책을 추진해야 한다. 즉, 능력 있는 개별 노동자를 정설화하여 임금을 많이 지급하고 전체적인 인건비를 낮추는 전략이 필요하다. 이것이 가능하려면 고임금은 고생산성에 의해 뒷받침되어야 한다. 그리고 고생산성은 인력의 정설화에 의해 가능해진다.

넷째, 다양한 각종 수당을 기본급으로 통합하여야 한다. 특히 봉사료는 기본급에 포함시켜야 할 것이며, 또한 재수당에 해당하는 기존의 임금이 너무 많이 설정되면 임금체계의 혼란이 생겨 임금관리상 비합리적인 문제가 발생되기 쉬우므로 가능한 이를 기본급으로 흡수시켜 정리해가도록 하지 않으면 안된다. 그러므로 임금 인상은 수당의 신설 또는 증액보다는 기본급 제고의 조정방법으로 개선하여야 할 것이다.

다섯째, 대부분 임금인상은 매년 부문별, 직종별 동일 인상률을 적용하고 있으나 영업부서 종사원들의 인상률을 관리부서 보다 높게 차등 운영해야 한다. 직종별 임금격차가 심화된 직종은 별도 차등 인상을 하여 급여경쟁력을 강화시켜야 한다.

그 동안 호텔 기업은 저임금에 의해서 양적인 인력관리를 해왔다. 이제 고임금 저성장 시대에는 질적 관리로 전환하지 않으면 경쟁력을 확보할 수 없다. 그러므로 핵심인력은 정설화하고 단순인력은 외부화하는 노력이 필요하다.

2) 인간관계 관리

인간이 조직을 형성하여 집단적으로 행동을 할 때에는 눈에 보이지 않는 인간적 인간의 상호관계가 심열적으로 발생한다. 인간이 형성하고 있는 지식내의 휴머니즘에 입각한 상호협력관계. 이것이 소위 인간관계인 것이다. 대개 사람들은 인간관계가 제일 어렵다고 한다. 이것은 일 그 자체보다도 인간대 인간의 문제가 많다는 것을 의미한다. 따라서 조직내의 상사와 종사원, 또는 종사원 상호간의 불평불만이 제기되어 원만한 인간관계를 형성되지 못할 때에는 종사원들의 사기가 저하되고 또한 업무의욕을 손실하게 되므로 생산성을 높일 수 없게 된다. 반면에 원만한 인간관계가 형성되고 사기가 고찰되어 있는 경우에는 종사원들의 자발적 협력을 확보할 수 있으므로 업무 능력의 향상, 서비스 품질의 개선, 원가의 절감 등을 실현할 수 있으며 또한 원만한 고객관계를 취득할 수 있으므로 타 호텔과의 경쟁이 복잡성을 구현할 수 있게 된다. 종사원들이 노무에 충실할 수 있

도록 하려면 상호 신뢰성이 중요하므로 기업은 기업과 종사원 또는 상사와 부하 간의 원만한 인간관계를 취득, 축적시킬 수 있도록 제도적 기술이 절대적으로 필요하다. 또한 서비스를 조직적으로 관리하는 관리자는 고객의 취미나 기호에 맞추어 서비스할 수 있도록 종사원을 뒷받침 해 주어야 한다. 그리고 상사와 종사원은 직업을 떠나 개인적으로 볼 때 서로가 인간으로서 대단히 좋은 사람들일 것이나, 종사원과 상사의 관계로서 일을 하게 되면 전혀 잘 되지 않는 수가 많다. 이런 경우에는 타 부서로 옮기는 것도 좋겠지만 서로가 잘 알기 위해서는 대체로 1년 정도 걸리므로 적어도 1년은 동안은 서로가 이해하기 위한 기간을 가질 필요가 있다고 생각하며 그 사이 종사원은 상사의 성격이나 일하는 방법이나 여러 가지 취미를 알아두어야 한다. 일을 원만하게 하기 위해서 상사를 한사람의 인간으로서 이해해야 할 것이다.

V. 결 론

본 연구는 호텔기업의 인적자원관리 측면에서 이론적으로 접근하여 호텔 기업의 조직구성원이 인적자원관리에 요인을 파악하였다. 그리고 인적자원관리에 각 변수들을 속성별로 분류화하는 작업을 거쳐 이들 변수간의 상호관계와 영향 척도를 파악하여 공통적인 속성별로 묶어서 각각의 요인들에 이름을 부여하고, 이들 간의 관계와 인구 통계적 특성간의 차이를 측정하였다.

통계적으로 분석된 결과치를 이용하여 호텔 기업이 급변하는 현 상황하기 위해서 가장 시급한 일이라고 생각하는 인적자원관리의 문제점을 파악하여 개선방안을 수립하였다.

본 연구는 호텔기업 조직구성원들의 인적자원 관리에 관여된 요인들을 분석하여 조직구성원의 직무에 대한 만족감 및 성취감을 부여함으로써 기업의 최대의 공헌할 수 있는 인적자원 관리 방향을 수립하는데 의의를 찾을 수 있다.

그러나 향후 연구에서는 호텔 기업의 인적 자원관리에 있어서 호텔 기업 조직구성원들에게 깊이 잠재하고 있는 문제점을 파악하여 체계적인 인적 자원관리 및 유지·개발관리 방안에 관한 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 박내희, 인사관리, 박영사, 1997.
- 박충환·오세조, 시장 지향적 마케팅 관리론, 박영사, 1993.
- 서성환, 소비자 행동론, 박영사, 1991.
- 양운섭, 경영인사관리론, 형설출판사, 1993.
- 양창삼, 인적자원관리, 법문사, 1994.
- 유정남, 호텔 경영론, 기문사, 1998.
- Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, Englerwood Clitts, NJ Prentice Hall, 1978. "If They Just Don't Seem to Get the Message," Changing Times 24 (June 1970).
- K, Davis, Human Relations in business, New York, McGraw-Hill, 1967.
- T. G. Spates, An Objective Scrutiny of Personnel Administration, AMA. Personnel Series, No. 75, New York, 1944.
- W. L, French, The Personnel Management Process, Houghton Mitflin, Co., 1974.

ABSTRACT

**A Study on the effect management of human resource
in Hotel I**

Lyu, Jin Soon

It is desirable that the management of human resources, as a strategy for the competition, should be the necessity for the hotel industries to survive in the rapid change and continuous development. In other words, the management of enterprise provides the foundation to form human relationship, just as the hospitality industry operates with human relationship. Here by, all the problems out hotels have faced are that our hotels should look for a new human resources.

The control of human resources in hotels means that it does not only satisfy hotels, employees, and guests but improves the personal ability. also it is important for the method of hotel operation as a management. Therefore, hotel managers have to get a good human resources, at the same time, improve the potential ability from them in order to get development for industries and a person.

This study in the effective project for the human resources in hotels is relation to the organization of hotel and the factor of human resources.

This research is focused on the property of classification each factor in the control of human resources. according to the classification, the relationship and an effect are commonly made in groups of properties and are named respectively.

3인 익명심사 畢

2000년 8월 3일 논문 접수

2000년 8월 21일 최종심사