

호텔종사원의 통합적 채용관리 시스템과 채용결정요인에 대한 연구

- 채용 전문가와 지원자 간의 차이분석 -

A Study on the Integrated System of the Hotel Employment Management and the Determinants of the Employment

김 우 진*

【목 차】

I. 서 론	IV. 결 론
II. 이론적 배경	Abstract
III. 실증 분석	참고문헌

I. 서 론

기업내외의 환경변화가 극심해지면 질수록 인적자원의 중요성은 더욱 대두될 수밖에 없다. 인적자원이 기업의 현재와 미래를 결정함은 물론이고 국가의 성쇠를 좌우하는 핵심요소임을 실감하게 되는 것이다. 실제로 최근 들어 기업들은 인재확보와 양성에 그 어느 때 보다 많은 노력과 투자를 아끼지 않고 있다. 즉 우수한 인력의 확보를 위해 노력하는 한편 체계적인 인력의 관리를 통한 기업의 존속과 성장을 시도하고 있는 것이다. 이렇듯 다양

* 경희대학교 대학원 호텔관광학과 박사과정 (wjkim2928@khu.ac.kr)

2 · 관광식음료경영연구

한 대내, 외적인 환경이 요구하는 우수한 인력의 채용을 위해서는 전통적이고 획일적인 채용방식에서 탈피하여 상황에 적합하고도 효율적인 채용관리시스템과 기준을 필요로 하는 것이다.

호텔기업 환경에서도 마찬가지이다. 즉, 유사한 형태의 수많은 호텔 간 치열한 경쟁과 다른 차원의 중저가 개념 숙박업종과 핵가족화, 유동인구의 변화, 독신세대의 증가와 여성의 사회진출 확대 등으로 폭발적인 성장을 하고 있는 외식업종 등이 모든 경쟁 환경에서 호텔기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 무엇보다도 우수한 인적자원을 확보하고 육성하는 것이 최우선 과제가 아닐 수 없다. 특히 우수한 인적자원의 확보를 목적으로 하는 채용관리의 합리화는 호텔기업의 성패를 가늠할 초석으로서 그 중요성을 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다(경희대학교 사회과학정책연구원 기업경영연구부, 1996).

전략적이고도 효율적인 인적자원관리를 통한 호텔기업의 합리적인 조직화는 경영을 용이하게 해주고 호텔기업의 재도약과 경영의 다각화를 가능케 하며 창조성을 진작시켜 주는 역할도 한다(이선희, 1996). 또한 배당된 직무에 만족해하며 그 직무를 성공적으로 수행하는 자가 바로 유능인(이장춘, 2001)이며, 호텔기업은 소수의 능력 있는 종사원보다는 다수의 우수한 역량을 가진 종사원들을 절실히 필요로 하게 되는 것이다. 동일한 상황에서 동일한 서비스를 객관적으로 수행하였다 하더라도 고객접점에서 직접 고객과 진실의 순간(MOT)을 만들어가는 호텔 서비스 종사원들의 이미지와 태도는 호텔 서비스 상품의 질적 판단에 있어서 매우 중요한 기준이 되므로, 인적자원의 의존도가 높다는 특징을 가지며 호텔 종사원의 역량과 성실도에 따라서 그 가치를 달리 할 수 있는 것이다.

그러나 현재까지 우리나라 서울 지역을 중심으로 분포된 대부분의 특1급 호텔기업은 종사원의 채용에 있어서 높은 초기 이직률과 외형적으로 보이는 부서별 인원부족 현상, 지속적으로 이루어져야 하는 고객에 대한 서비스업무 등으로 인해 합리적이고 효율적인 채용방식보다는 결원에 대한 인원 충원의 시간적, 양적인 문제에만 급급해 하는 비합리적이고 비효율적인 방식으로 이루어지는 것이 현실이다. 또한 채용과정에서도 체계적이거나 합리적인 모집과 선발 그리고 배치보다는 과거의 경험을 중심으로 하여 이루어지고 있는 실정이다.

이러한 상황은 우리나라 서울 지역을 중심으로 분포된 특1급 호텔기업의 종사원 채용관리상 다음과 같은 문제점을 초래 시켰다. 첫째, 채용관리체계의 미 정립. 둘째, 채용기준의 적정성 및 효과성 결여. 셋째, 채용결과의 합리성 부족이다. 결국 이러한 요인들이 호텔 종사원의 이직률을 증가시키며 직무불만족과 낮은 조직몰입 그리고 성과저하 등의 문제로

이어지는 것이다. 이러한 관점에서 호텔기업의 경영목적을 달성하기 위한 호텔종사원의 채용관리에 관한 체계적인 기준정립과 합리적인 채용관리시스템이 필요하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 우선 서울지역 분포 특1급 호텔 채용관리시스템의 통합과정을 통해 합리적인 모델을 제시하고, 다음으로 호텔종사원 채용결정 요인들 간의 중요도에 관한 결과 도출을 위해 호텔기업이라는 인적자원의 수요자 측면과 지원자라는 공급자 측면에서 채용전문가와 지원자 그룹의 의견을 수렴, 차이를 분석하기 위함이다. 이를 위해 2차 문헌조사, 전문가인터뷰, 설문지법 등의 조사방법이 활용되었으며, 분석방법으로는 신뢰성 분석, 빈도분석, T-검정 등을 이용하였다.

II. 이론적 배경

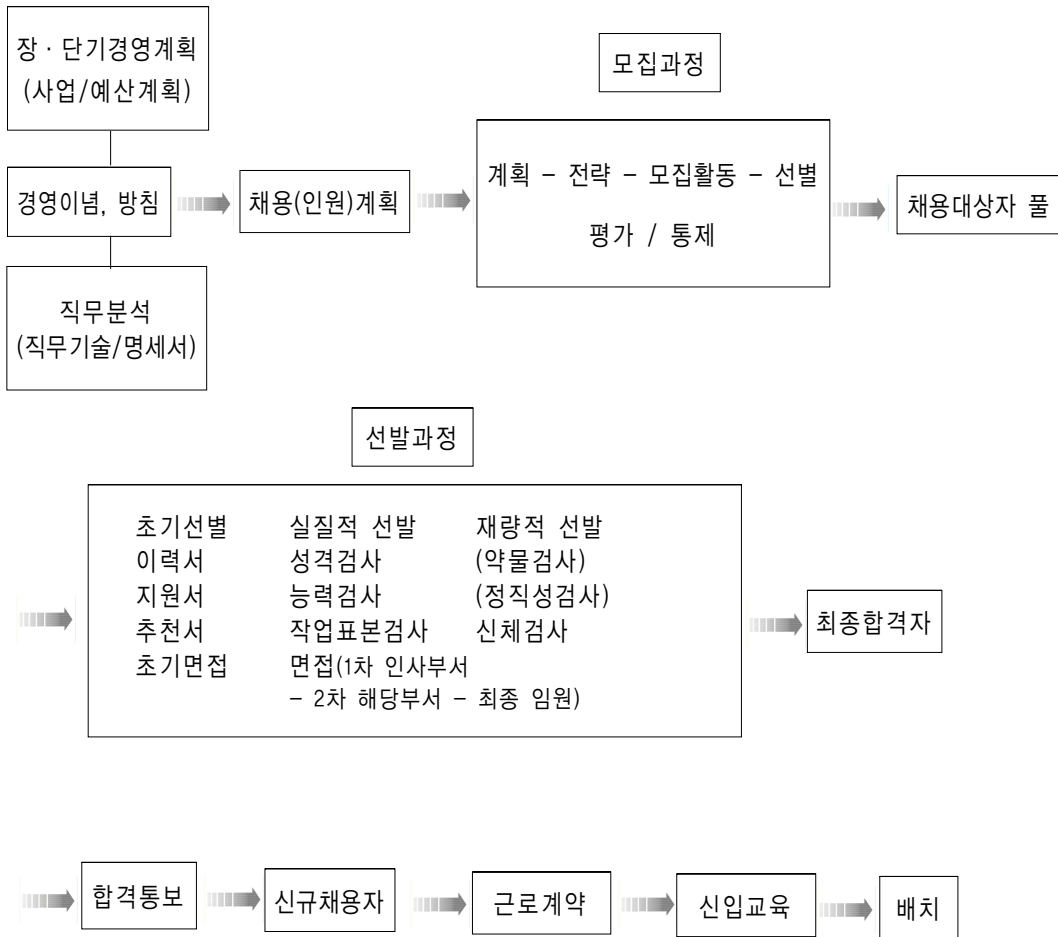
1. 호텔종사원 채용관리에 관한 이론

가. 호텔종사원 채용관리의 개념과 과정

채용(Staffing)이란 미래의 종사원을 모집, 선발하고 배치하는 과정이다. 이에 관련되는 일련의 업무를 합리적이고 효율적인 상태로 처리하는 과정을 채용관리라 한다. 이와 같은 현대적 채용관리의 기본 업무를 수행하기 위해서는 기업의 장·단기 계획(사업예산계획)을 토대로 직무의 특성(직무기술서)과 요구되는 능력(직무명세서)을 파악하여 이에 필요한 인원을 정원으로 산정해야 한다. 즉 기업의 계획과 직무분석에 근거한 직무에 필요한 인적 조건, 직무수행에 필요한 적정 인원수, 직무배치 계획 등이 수립되어 있어야 한다는 것이다(황규대, 2006).

기업 역시 종사원의 채용관리에서 항상 염두 해 두어야 할 것은 노동시장의 여건 변화를 충분히 파악하고, 노동의 수요자인 기업 입장에서만 접근 할 것이 아니라 노동의 공급자인 종사원 입장에서 접근하는 자세를 가지는 것이 바람직한 것이다(김성혁, 2000).

4 · 관광식음료경영연구



(자료 : 인적자원관리, 박영사, 황규대, 2006.) ... 연구자 재정리

[그림 1] 호텔기업의 채용체계와 채용관리과정

나. 호텔종사원 채용속성의 추출

호텔종사원 채용관리의 선택 속성에 관한 부분은 선행연구가 부족하여 관련분야 문헌을 중심으로 3개의 선택속성 요인으로 추출하였으며, 이는 실제 호텔기업에서 수행하고 있는 모집, 선발 그리고 배치로 채용관리의 실무단계이다. 근거는 다음과 같이 <표 1>로 정리하였다.

〈표 1〉 호텔종사원 채용관리의 속성추출

	채용계획	직무분석	모집	선발	면접	배치이직	이동승진
경영학분야 채용관리에 관한 연구부문							
김기석 외 2인 (1998)			○	○		○	
김석희 (1998)	○		○	○	○	○	
김원경 (1999)			○	○		○	
김식현 (1999)			○	○		○	
김종재 외 2인 (2001)			○	○		○	
고려아카데미 (2002)			○	○		○	
황규대 (2002)			○	○			
사득량 외 1인 (2001)			○	○	○	○	
박경문 외 1인 (2001)			○	○		○	
이재훈 외 1인 (2001)			○	○	○		
이원우 (2001)	○			○		○	
김준식 (2001)			○	○		○	
조보상 외 4인 (2002)			○	○		○	
정현덕 외 1인 (2002)			○	○			
오종석 (2000)			○	○		○	
정수진 외 1인 (2000)			○	○		○	○
강정대 외 1인 (2000)	○		○	○		○	
이진규 (1991)	○		○	○		○	
나윤기 (1999)			○	○			
김준식 (2001)	○		○	○		○	○
박운성 (1998)			○	○		○	○
이재훈 외 1인 (2001)			○	○			○
최재열 (1999)			○	○		○	
김기석 (1998)	○	○	○	○		○	
박경문 외 1인 (2001)	○		○	○		○	
관광경영분야 채용관리에 관한 연구부문							
윤대순 (1999)			○	○	○	○	
이재섭 외 1인 (2003)	○		○	○			
진병렬 (2002)	○	○		○			
김성혁 (2000)			○	○			
원용희 외 1인 (2003)		○	○	○		○	
연구자							
선택속성 추출			○	○		○	

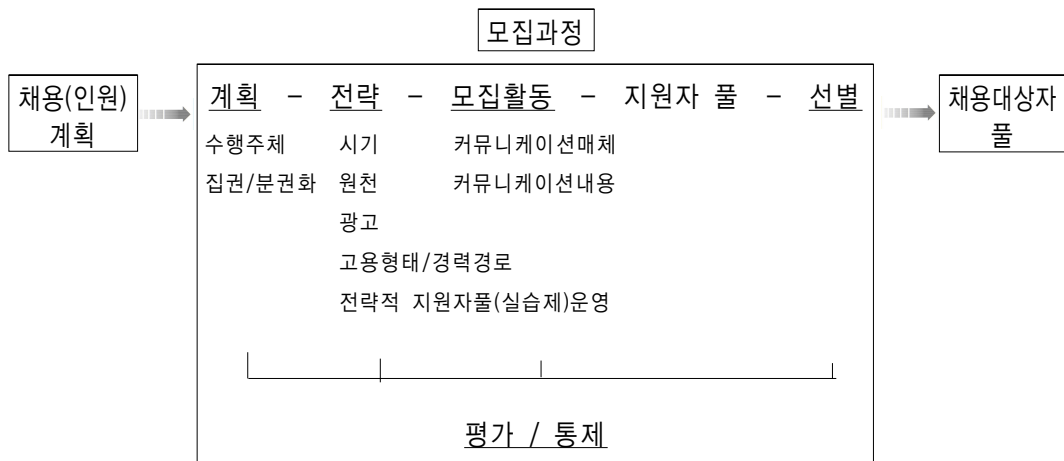
(자료 : 여행사종사원 채용관리에 관한 연구. 김현주. 2003.) ... 연구자 재정리

다. 호텔종사원의 모집

오늘날 기업 환경 속에서 모집 기능의 중요성이 강조되면서 ‘모든 조직은 기업의 가장 기본적인 자원인 자격요건을 갖춘 인적자원 확보의 경쟁 속에 있다(Drucker).’라고 말하고 있다.

모집(Recruitment)은 인적자원계획, 직무분석을 통해서 수립된 전략적인 채용(인원)계획과 선발의 중간 단계이며 호텔기업과 지원자가 고용관계를 형성하기 위한 상호작용과정, 즉 호텔기업 입장에서는 지원자를 탐색하는 과정(구인활동)이고 지원자 입장에서는 직장을 탐색하는 과정(구직활동)인 것이다(황규대, 2006). 따라서 호텔기업이 자질 있는 인적자원을 어떻게 유인할 것인가 하는 것이 모집의 과정인 것이며, 모집은 현재와 미래의 직무를 수행할 인적자원을 확충하기 위하여 충분한 수의 자격요건을 갖춘 지원자를 찾고, 유인하고, 확인하는 일련의 적극적인 과정이라고 말할 수 있다(Harvey and Bowin, 1996). 이러한 모집의 과정은 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다.

호텔기업이 새로운 종사원의 필요성을 인식하였다면 필요한 인적자원을 확보하기 위하여 충분한 지원자를 유인하기 위한 모집계획을 세워야 한다. 즉, 모집수행 부서를 내부 인사 관련부서에서 수행할 것인지 외부에서 수행할 것인지를 효율성 측면에서 결정하여야 하고, 내부에서 수행한다면 중앙에서 집중적이고도 일괄적으로 수행할 것인지 부문별로 활동을 수행할 것인지를 비용, 중복성 여부 그리고 부문별 특수성을 반영하는 차원에서



(자료 : 인적자원관리, 박영사, 황규대, 2006.) ... 연구자 재정리

<그림 2> 호텔종사원 모집과정

결정하여야 한다. 다음단계로는 모집전략을 개발하여야 한다. 즉, 호텔기업이 지원자를 모집하기 위한 시기, 원천, 고용형태 및 경력경로, 명확한 업무영역의 제시 그리고 전략적 지원자 풀의 운영 등에 관한 전략을 개발해서 모집활동을 수행해야 한다는 것이다. 이러한 전략개발의 내용은 다음과 같다.

첫째, 모집시기에 관한 결정을 해야 한다. 효과적인 모집을 위한 시기를 정시, 수시 또는 병행할 것인지에 관한 전략을 수립해야 한다는 것이다. 정시모집의 특성은 중앙에서 계획적으로 수행함으로써 많은 지원자를 유인할 수 있는 장점이 있는 반면에, 수시모집은 인적 자원의 필요성 발생 시점에서 충원하는 형태이므로 비용 면에서나 목적 면에서 볼 때 효율적일 수 있다. 그러나 실제로 부문별 특수성에 맞추어서 두 가지 방법을 병행할 수도 있다.

둘째, 모집원천에 관한 결정을 해야 한다. 내부 종사원의 경력개발과 동기부여를 위해 내부원천을 활용해서 모집활동을 할 것인지, 보다 폭넓게 자질을 갖춘 외부원천을 유인해서 모집활동을 할 것인지, 아니면 두 가지를 병행해서 부문별로 시행할 것인지를 결정해야 하는 것이다.

셋째, 모집광고에 관한 결정을 해야 한다. 모집원에 따라 접근성(노출과 관여도)이 높고 효과적인 광고매체와 횟수를 결정하는 것이다. 넷째, 모집시점에서 고용형태와 경력경로(정규직 발령과정과 기간) 그리고 업무영역을 명확히 함으로써 호텔기업 입장에서는 효율적인 비용관리 구조를 유지하면서 충분한 수의 호텔기업에 대해 신뢰성을 가진 지원자를 확보할 수 있는 전략을 수립해야 하는 것이다.

마지막으로, 산학협동 프로그램의 일환인 실습제도를 적극 활용하여 전략적으로 지원자 풀을 지속적으로 유지해 나아갈 것인지에 관한 결정을 해야 한다. 이러한 고용 전 실습제도는 호텔기업과 특정 직무에 관한 충분한 사전 정보를 제공함으로써 지원자로 하여금 현실적인 기대감을 형성시켜 주며, 조기 이직률을 낮추어 주는 기대감도 가질 수 있게 해주는 것이다.

모집에 관한 전략이 수립되면 이에 따른 모집활동을 해야 하는데, 모집에 관한 커뮤니케이션의 매체와 내용을 산출률(지원자수/채용자수)을 근거로 효율화할 수 있는 방향으로 결정해야 한다. 이러한 과정을 통해 적극적인 방법으로 유인된 지원자 풀을 우선 서류상으로 배제해나가는 과정인 선별(Screen) 또한 다음 단계인 선발의 효율성을 높이고 실질적인 채용대상자 풀을 형성하기 위해 필요한 단계이다. 이러한 계획, 전략, 활동 그리고 선별의 4단계는 전체적으로 평가와 통제를 통해 효율화되고 다음 모집과정으로의 피드백 요소를 제공해 주기도 한다.

라. 호텔종사원의 선발

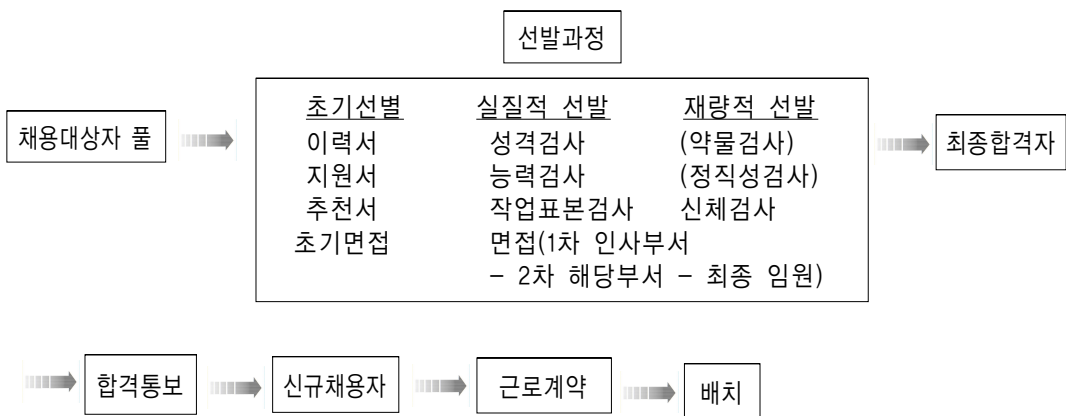
선발(Selection)이란 직무와 개인의 적합정도를 결정할 목적으로 지원자를 평가하는 과정이며 구체적으로 선발과정 동안 조직은 지원자들의 지식, 숙련도, 능력과 기타 특성(KSAOS)과 동기를 식별하고 평가한다(황규대, 2006). 그리고 선발은 올바른 인적자원을 가장 적합한 직무에 조화시키는 과정이며, 이러한 선발의 과정에 가장 중요한 것은 직무 분석의 결과 직무의 개요를 기술한 직무기술서와 직무수행을 위한 요건을 명시한 직무명세서이다. 즉, 선발대상자는 직무명세서 상의 지식, 기술, 능력을 보유해야 한다는 것이다. 또한 선발에 대한 개념을 지원자 중에서 조직이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 갖추었다고 판단되는 종사원을 고용할 것을 결정하는 과정이라고 정의(A. W. Sherman, 1976)하였다. 이러한 선발의 과정은 <그림 3>과 같이 나타낼 수 있다.

선발의 과정은 초기선별, 실질적 선발 그리고 재량적 선발 과정으로 구분되는데, 단계적으로 활용되는 선발도구는 다음과 같다.

첫째, 초기선별(지원자 중에서 추후 선발과정에서 고려될 수 있는 최소한의 자격요건을 갖춘 지원자를 식별하는 과정)의 도구 : 지원서, 이력서, 자기소개서, 추천서, 초기면접

둘째, 실질적 선발(최소한의 자격요건을 갖춘 지원자 중에서 조직에 적합한 지원자를 추가적인 방법으로 식별하는 과정)의 도구 : 성격검사, 능력검사, 작업표본검사, 면접

마지막으로, 재량적 선발(최종 합격자를 선정하기 전에 KSAOS 자체보다는 다른 요소를 평가하며 직종이나 직무에 따라 생략할 수 있음)의 도구 : 신체검사, 약물검사, 정직성검사



(자료 : 인적자원관리, 박영사, 황규대, 2006.) ... 연구자 재정의

[그림 3] 호텔종사원 선발과정

이와 같은 단계별 선발과정의 결과 정보를 결합하는 방식은 모든 단계별 점수를 합해서 부문별 보상효과를 가지게 하는 보상법, 선발단계 별로 부적격자를 배제해 나가는 장애물법 그리고 최소자격요건에 대해서는 장애물법을 적용하고 다음 단계부터는 보상법으로 두 가지 방법을 병행하는 혼성법으로 구분할 수 있다.

또한 선발원칙을 설정함에 있어서 다음과 같은 유형의 접근방식이 있다.

〈표 2〉 호텔종사원의 선발원칙

선발 원칙	개 념
직무중심주의	호텔기업의 직무특성이나 직무요건에 적합한 인재를 종사원으로 선발
풍토적격주의	호텔기업의 경영특성 및 경영풍토에 적합한 인재를 종사원으로 선발
잠재능력주의	지원자의 현재나 과거 경력에 대한 평가보다는 미래의 잠재성, 잠재적 직무수행능력에 대한 평가를 중시하여 종사원을 선발

(자료 : 이원우, 1999)

마. 호텔종사원의 배치

배치(Placement)란 선발 과정을 통한 신규채용자를 특정 직무에 배속시켜 조직구성원으로서 자격을 부여하는 과정이다. 단순히 채용된 지원자에게 직무를 부여하기 보다는 적재를 적소에 연결시키는 개념인 것이다(이재규 외, 2006). 그러나 호텔기업은 종사원의 채용 계획 시점부터 부문별 적정 인원을 산정해서 부문별로 결원 발생 시 해당 부문에 적정한 인적자원을 모집에서 선발까지 수행한다. 즉, 배치의 개념이 채용계획 시점부터 결정되어 있는 형태인 것이다. 부문별로 수행해야 하는 업무가 전문화되어 있고 나름대로 신속하고 정확한 대 고객 서비스를 수행하기 위해서 내부적으로는 표준화시켜서 하나의 메뉴얼적인 업무 행동양식을 규정하고 있는 것이다.

따라서 채용계획 단계에서 직무명세서와 직무기술서를 참고로 하는 직무와 채용 대상자가 갖추어야 할 자질에 관한 규정이 확정되어 있고, 이를 모집과 선발 단계에서 지원자에게 확인하고 검증하는 과정으로 수행하는 것이다. 즉, 일반 기업에서처럼 전체적인 모집과 선발에서 형성된 인적자원 풀을 교육과정 속에서 적소(직무)와 적재(인재)의 최적결합 상태를 찾아내어서 배치하는 것과는 달리 호텔기업에서는 채용계획부터 적소(직무)와 적재(인재)의 규정을 정해 놓고 최적의 인적자원을 모집, 선발해서 계획대로 배치하는 것이

다. 우선적으로 호텔기업 내부의 모든 부문별 직무에 관한 철저한 분석을 통한 직무명세서와 직무기술서가 구비되어 있어야 하고, 전체와 부문별 적정인원에 대한 내부적인 의사결정이 이루어져 있어야만 한다. 이러한 바탕을 기반으로 다양한 방법으로의 모집과 선발 과정을 통해 계획했던 대로의 배치가 이루어져야 한다는 것이다.

그러나 실무에서는 이렇게 이루어진 배치가 과연 적정했는가에 대해서는 어느 정도 직무에 투입된 후 시간이 경과해야 나타나기도 한다. 모집과 선발의 과정에서 적정하다고 평가되었던 인재가 본인의 지원희망과 배치계획대로의 결과이었지만 직무 수행 중 일정기간이 경과해서 부적합한 것으로 판단되는 경우가 종종 있다. 이런 경우 본인의 의사와 재평가에 의한 직무 재배치를 고려해야만 하는 것이다. 개인의 능력이 최대한 발휘되면서 전체 조직 속에서 조화를 이루어 시너지효과를 이룰 때 적정한 배치가 이루어졌다고 볼 수 있다. 결국 조직의 목표와 일치하는 방향에서 개인과 전체 조직과의 조화를 이루는 차원으로 배치 이후에도 계속적으로 개인의 경력개발 관점과 조직의 성과적인 관점에서 재배치를 고려해야만 한다는 것이다.

2. 선행연구

가. 국내 선행연구

〈표 3〉 국내 선행연구 요약

연구자	선택속성	연구대상
김성수(1990)	공채와 인턴에 대한 연구	대기업사원
허건신(1990)	모집원천 및 전기자료(Bio-data)	한국생명보험회사원
이승현(1990)	채용방법에 따른 직무만족의 영향력 연구	고졸이하의 제조업체 생산직 근로자
박명하(1993)	경영전략, 종사원확보(계획, 실천, 평가), 채용방법, 모집방법, 선발기준	서울 및 경인지역의 기업
백정숙(1993)	사원의 채용방법(공채, 추천, 인턴제도), 인턴사원의 직무태도, 채용방법에 따른 인간관계, 급여의 만족정도, 조직의 몰입정도 비교	대기업 대졸사원
김성수 외(1996)	21세기 대졸신규인력의 채용관리변화에 관한 연구	대기업 대졸사원
김충제(1998)	선발 타당성 검증, 선발기법	K 기업
김종인 외(2002)	신입사원의 이직의도에 관한 실증연구	1년 미만의 사무직 신입사원

1) 추천에 관한 연구

가) 허건신(1990)은 모집원천 및 전기자료(Bio-data)가 직무태도에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데 한국생명보험회사의 사원을 대상으로 실시된 연구 결과는 채용방법이 다르면 직무태도 역시 유의한 차이를 보인다는 것이다.

나) 고졸이하의 제조업체 생산직 근로자를 대상으로 한 이승현(1991)의 연구에서는 채용 방법(친척, 친지 혹은 현직종사자의 추천에 의한 입사와 교육기관의 소개 혹은 기타의 모집 활동을 통한 입사)과 직무태도의 관계를 분석한 결과 유의적인 상관관계를 발견하지 못했고, 입사 전 직무에 대한 정보를 많이 얻은 사람이 직무에 보다 만족하고 몰입하는 편이라고 나타났다. 그리고 추천의 경우 추천인으로부터 받은 정보가 확실하고 또 추천인과 밀접한 관계를 유지하는 사원일수록 기업에 호의적인 직무태도를 보여주었다.

2) 공채와 인턴에 관한 연구

국내논문으로 인턴을 처음으로 다룬 김성수(1990)의 대기업의 인턴사원과 공채사원의 직무태도를 비교한 것이 있다. 분석결과 인턴 출신의 사원이 공채 출신의 사원보다 직무에 더 만족하고 몰입한다고 나타났고 직무에 대한 초기 기대감과 실제 경험의 차이의 비교에서 인턴사원집단이 보다 적은 차이를 느낀다고 대답하여 인턴사원이 공채사원보다 현실적인 직무기대감을 가지고 기업에 입사하는 것으로 나타났다.

나. 국외 선행연구

〈표 4〉 국외 선행연구 요약

연구자	선택속성	연구대상
Gannon (1971)	채용방법과 이직률과 관계	뉴욕은행 인사부종사원
Breaugh (1984)	모집방법에 따른 종업원의 성과, 결근율, 직무태도 등과의 관계	대학취업상담소

게논(Gannon, 1971)은 채용방법과 이직률과의 관계를 연구한 자료로 뉴욕은행의 인사부 종사원을 표본으로 선정하여 신문광고, 대규모 직업소개소, 소규모 직업소개소, 교육기관의 추천, 기존 종업원의 추천과 기타로 모집방법을 7가지로 분류하여 조사하였다. 1961년에서 1964년에 걸친 이직률에 대한 연구에서 재고용과 교육기관의 추천을 통해 입사한 집

단이 가장 낮은 이직률을 보였고 대, 소규모의 직업소개소와 신문광고를 통해 입사한 사람이 실험기간 중 거의 40%의 이직률을 보여 가장 효율적이지 못한 방법으로 나타났다. 브리우(Breaugh, 1984)는 모집방법의 영향에 관한 기존 연구들이 모집방법과 이직률의 관계를 중점적으로 연구한 것에 반하여 종업원의 성과, 결근율, 직무태도 등의 변수들을 고려한 연구를 시도하였다. 석·박사 학위를 소지한 연구원 112명을 대상으로 모집 방법을 신문광고, 자발적 입사, 대학의 취업상담소로 분류하고 직무태도, 업적, 결근율과의 관계를 연구하였으나 자발적인 입사의 모집방법을 통해 입사한 집단이 작업의 질, 협동성 및 직무태도에 높은 점수를 얻은 것으로 밝혀졌고 대학의 취업상담소가 가장 효율성이 떨어지는 모집방법으로 나타났다.

결론적으로 선행 연구의 결과는 다양한 모집방법 중에서 입사 이전에 사전 기업과 직무에 대한 충분한 정보를 획득한 집단이 입사 이후 직무 수행 시 효율성 면에서 높다는 결론이다.

Ⅲ. 실증 분석

1. 조사 설계

가. 연구대상의 선정

연구의 목적을 달성하기 위하여 연구대상 호텔기업은 일정한 규모를 갖추고 합리적인 경영을 지향하여 객관적인 판단이 가능하고 자료수집이 용이한 서울지역 특1급 호텔 11개로 한정시켰다.

나. 자료 수집

본 연구의 설문 응답 대상자들은 연구대상으로 선정된 11개 호텔과 미래의 호텔종사원인 대학생 집단으로 한정하여 선정하였다. 이는 통합적 채용관리시스템 연구와 채용결정요인의 중요도에 관한 연구를 위해 수요측면에서 연구대상 11개 특1급 호텔기업의 채용전문가와 공급측면에서 호텔기업의 지원자인 대학생을 대상으로 하기 위함이다.

일반적으로 호텔기업에서는 채용의사결정을 1차적으로는 인사부서, 2차적으로는 해당부서에서 이루어지기 때문에 채용전문가집단을 인사부서와 해당부서로 구성하였다. 본 연구에서 수행하고자 하는 조사 자료는 직접설문조사(Direct Survey)와 이메일 설문조사(Survey by E-Mail)를 통해 채용전문가(인사부서 11명, 해당부서장 40명)와 지원자(대학생 85명)에게 실시하였다. 채용전문가와 지원자에게 100% 회수된 설문지 136부가 최종분석에 사용되었다. 응답자(호텔기업)의 일반적인 특성은 다음의 <표 5>와 같다.

다. 자료분석절차

본 연구는 채용전문가를 통해서 채용관리시스템의 현황을 파악하여 특1급 호텔기업의 통합적이고도 전략적인 채용관리시스템을 제시하고, 채용전문가와 대학생집단을 대상으로 채용결정요인에 대한 중요도의 인식차이를 실증 분석하여 시사점을 도출하고자 한다. 이를 위해서 우선 11개 특1급 호텔의 채용관리 시스템 현황을 조사, 취합하여 합리적인 시스템을 도출하고자 하였고, 다음으로는 채용결정요인의 중요도에 관해서 채용전문가 집단과 지원자 대학생 집단을 대상으로 자료를 취합하여 T-test를 통한 차이분석을 실시하여 합리적인 시사점을 분석, 도출하였다.

<표 5> 응답자(호텔기업)의 일반적인 특성

구 분 (호텔)	객실수 (실)	종사원수 (명)	매출액 (백만원)	인건비율 (%)	평균근속 (년)	평균연령 (세)	이직률 (%)
A	532	1,001	98,402	43.7	12.1	38.7	9.7
B	451	717	68,693	48.9	6.9	34.5	19.0
C	589	1,036	123,868	43.0	9.7	35.4	8.7
D	494	554	49,249	47.5	11.5	38.5	6.9
E	410	654	56,489	44.4	6.9	36.0	14.0
F	400	545	42,140	43.3	11.0	41.0	3.5
G	684	686	79,773	38.0	11.8	38.2	10.0
H	497	848	72,317	41.2	2.7	32.1	6.7
I	1,847	1,799	215,578	46.1	13.8	39.2	10.4
J	607	845	105,044	42.8	13.8	40.0	9.8
K	479	595	61,321	41.0	10.2	35.0	10.2

〈표 6〉 모집시기에 대한 분석결과

모집시기	수시모집	정시모집	수시, 정시 병행모집	계
호텔수 (빈도율)	8 (72.7%)	-	3 (27.3%)	11 (100%)

2. 통합적 채용관리시스템에 대한 분석결과

가. 호텔종사원의 모집에 대한 분석결과

호텔종사원 부문별 채용에 따른 부문별 모집과정에서의 인사채용 전문가에 대한 질문사항은 모집시기, 모집원천, 모집광고의 방법, 모집 시 고용형태, 모집 시 업무영역 구별 유무로 세분화하여 조사를 실시하였다.

1) 모집시기에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 모집시기에 대한 분석결과를 보면 <표 6>과 같다. 부문별 적정인원 계획에 따라서 필요 시 모집활동을 하는 수시모집의 형태가 대부분이고, 병행형태는 국내 그룹 소유형태의 호텔기업에서 그룹차원의 고유의 전략 형태이거나 정시에 그룹차원의 업종별 모집을 실시하는 형태에서 인원의 결원 발생 시 부문에 적합한 인적자원을 호텔기업 자체에서 모집하기 위한 전략 변화과정 속에서의 형태로 판단된다. 결국 최근 호텔종사원의 모집시기는 호텔기업 내, 외부 환경의 변화에 따라 대부분 정시모집에서 수시모집으로 전환하고 있는 트렌드를 나타낸다고 조사되었다.

2) 모집원천에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 모집원천에 대한 분석결과를 보면 <표 7>과 같다. 응답한 호텔기업 모두가 내부원천과 외부원천을 병행해서 활용하고 있는 것으로 조사되었다. 이는 호텔기업의 채용관리(모집-선발-배치)에 관한 지침서(Recruit Policy & Procedure) 상에 부문별 결원 발생 시 우선적으로 내부 희망지원자를 먼저 고려하고 책임자가 없을 경우 외부에서 모집을 하게하는 종사원들의 경력개발관리(Career Development Management)에 따른 호텔기업 내부의 규정에 따른 것으로 생각된다.

〈표 7〉 모집원천에 대한 분석결과

모집원천	내부원천	외부원천	내부, 외부 원천 병행	계
호텔수(빈도율)	-	-	11 (100%)	11 (100%)

〈표 8〉 모집광고 방법에 대한 분석결과

모집광고 방법	비공개 (수시접수)	대학교 추천의뢰	홈페이지 광고	채용관련 업체/사이트	그룹광고	계
호텔수(빈도율)	6(54.5%)	4(36.4%)	1(9.1%)	-	-	11(100%)

조사결과 부문별 모집원천의 활용에는 차이가 있다. 주로 식음료부문(F/B svc)과 조리부문(Kitchen)은 외부원천을 주로 활용하는 반면에 객실부문(F/O)과 마케팅부문(MKTG) 그리고 사무부문(Office)은 내부와 외부원천을 병행해서 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이 사실은 내부모집 절차를 우선적으로 시행하여 내부 종사원들의 희망에 따른 경력개발관리를 내부규정에 따라 충족시키면서 동시에 외부모집(외부원천 - 실습생/인턴학생, 대학교 추천, 수시 접수자, 홈페이지, 채용관련 인터넷 사이트, 호텔내부 종사원 등의 추천 등)을 병행하여 실시하는 것으로 조사되었다.

3) 모집광고 방법에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 모집광고 방법에 대한 분석결과를 보면 <표 8>과 같다. 응답한 호텔기업 중 모집광고의 방법은 다음과 같은 5가지 방법을 병행해서 활용하고 있으며 응답결과 중 우선순위의 첫 번째 항목만을 결과로 요약해 보았다.

전체적으로 모집이 수시모집의 방식으로 이루어지는 특수성이 반영되어 접수시기도 평상시 수시로 이루어지며 공개적이지 못한 측면이 대부분인 것이다. 또한 부문별로 모집광고 방법에는 차이가 있는 것으로 보였다. 식음료부문(F/B svc)과 조리부문(Kitchen)은 실무업장에서 운영되는 실습생 위주의 모집활동이 주를 이루기 때문에 외부적인 광고보다는 내부적인 광고방법, 즉 외부적으로는 비공개적인 방법을 많이 활용하며, 객실부문(F/O), 마케팅부문(MKTG) 그리고 사무부문(Office)은 내부광고와 외부적인 광고방법(대학교 추천의뢰, 홈페이지 채용광고, 채용관련업체/사이트, 등)을 주로 병행 활용하고 있는 것으로 조사되었다.

〈표 9〉 모집 시 고용형태에 대한 분석결과

부문별 모집시 고용형태	F/B, Kit, F/O, F/C		MKTG, Office		계
	정규직	비정규직	정규직	비정규직	
호텔수(빈도율)	-	11(100%)	11(100%)	-	11 (100%)

〈표 10〉 모집 시 업무영역 구별 유무에 대한 분석결과

모집 시 업무영역 구별 유무	구별 함	구별 않함	계
호텔수(빈도율)	11(100%)	-	11(100%)

4) 모집 시 고용형태에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 모집 시 고용형태에 대한 분석결과를 보면 <표 9>와 같다. 일반적으로 영업부문(F/B, Kit, F/O, F/C, etc.)은 비정규직으로 모집하고 지원부문(MKTG, Office)의 경우는 정규직 모집을 하는 것으로 조사되었다.

- 지원부문(MKTG, Office) : 정규연봉직(고용기간 정함이 없음/형식상 1년 단위로 재계약)
- 영업부문(F/B svc, Kit, F/O, F/C, etc.) :
 - 비정규직 (인턴 / 단기 / 연간계약직) ==> 정규직 (정식)
 - 용기간 정함이 있음 5~10개월 / 1년 고용기간의 정함이 없음
 - 기본적으로 일정 기간이 경과 후 평가에 의해서 정규직으로 발령 <고용형태의 전환>

5) 모집 시 업무영역 구별 유무에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 모집 시 업무영역 구별 유무에 대한 분석결과를 보면 <표 10>과 같다. 조사대상 11개 호텔기업 모두가 부문별 모집 시 업무영역을 구별해서 수행하는 것으로 조사되었다.

호텔기업은 종사원의 채용계획 시점부터 부문별 적정 인원을 산정해서 부문별로 결원 발생 시 해당 부문에 적정한 인적자원을 모집에서 선발까지 수행한다. 즉, 부문별로 각각 다른 요건을 가지고 모집한다는 것이다. 따라서 모집 시점에서부터 업무영역을 명확히 해야 한다는 표현인 것이다.

나. 호텔종사원의 선발에 대한 분석결과

호텔종사원 부문별 채용에 따른 부문별 선발과정에서의 질문사항은 선발과정, 선발도구, 선발기준, 선발제한요인, 연평균선발인원, 선발 시 기타 중점사항의 6개 문항으로 세분화하여 조사를 실시하였다. 그 중 선발과정, 선발도구, 선발정보의 결합방식, 선발원칙을 요

〈표 14〉 배치원칙에 대한 분석결과

배치원칙	적재적소주의	균형주의	실력주의	계
호텔수(빈도율)	6(54.5%)	3(27.3%)	2(18.2%)	11(100%)

약해 보았다.

1) 선발과정에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 선발과정(단계)에 대한 분석결과를 보면 <표 11>과 같다. 응답한 호텔기업 대부분이 선발과정의 3단계(초기-실질-재량) 중 실무자인터뷰(서류전형, 기본적인 인터뷰)와 면접의 과정으로 수행하고 있었다. 실무적으로 서비스 업종 상의 특성과 부문별 적합한 인적자원을 선발하기 위해 인사부서에서 우선적으로 호텔 전체와 그 호텔 문화에 적합한 인적 자원을 2~3배수 정도로 선발하고 해당부서에서 그 부서와 해당 직무에 적합한 자원을 직접 선발하도록 하여 최종적으로 경영층(임원)에서 승인하는 형식을 반영하는 조사결과인 것이다.

〈표 11〉 선발과정에 대한 분석결과

부문별 선발절차 (단계)	
서류전형	면접
인사채용담당 실무면접 1차 (인사부서장 면접) 2차(해당부서장 면접) 최종 경영층 (임원) 승인	

〈표 12〉 선발도구와 선발정보의 결합방식에 대한 분석결과

선발방법	면접 (다중장애물과정)	면접 + 시험 (다중장애물과정) + (인.적성검사)	계
호텔수(빈도율)	9(81.8%)	2(18.2%)	11(100%)

〈표 13〉 선발원칙에 대한 분석결과

선발원칙	직무중심주의	풍토적격주의	잠재능력주의	계
호텔수(빈도율)	8(72.7%)	3(27.3%)	-	11(100%)

2) 선발도구와 선발정보의 결합방식에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 선발도구와 선발정보의 결합방식에 대한 분석결과를 보면 <표 12>와 같다. 응답한 호텔기업 중 81.8%가 면접과정을 통해서 선발한다고 응답했고, 18.2%가 면접과정과 시험과정을 병행해서 선발한다고 조사되었다. 또한 전 과정에서 장애물법에 의한 선발정보의 결합방식을 보여주었다.

3) 선발원칙에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 선발원칙에 대한 분석결과를 보면 <표 13>과 같다. 대부분의 호텔이 직무에 적합하면서도 기업풍토에 조화되는 지원자를 가장 선호하는 것으로 조사되었다.

다. 호텔종사원의 배치에 대한 분석결과

호텔종사원의 부문별 배치과정에서의 질문사항은 배치원칙, 배치 전 교육여부, 배치 후 교육여부, 재배치의 문항으로 세분화하여 조사를 실시하였는데, 배치의 원칙과 재배치에 대한 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

1) 배치원칙에 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 부문별 배치원칙에 대한 분석결과를 보면 <표 14>와 같다. 호텔기업에서 모집, 선발의 과정에서부터 계획된 부문별 배치가 이루어질 경우에는 54.5%가 적재적소주의에 의해 이루어지는 것으로 조사되었으며, 균형주의의 경우 호텔의 분위기, 직무특성, 성별분배, 인원수에 따라 27.3%가 균형에 의해 배치된다고 조사되었으며, 실력주의의 경우 해당 부서의 경력자에 대하여 사전 직무교육 없이 이전 경력을 근거로 배치된다고 18.2%가 응답하였다.

<표 15> 재배치 여부에 대한 분석결과

재배치 여부/사유	부서간 필요와 본인희망	경영정책	계
호텔수(빈도율)	10(90.9%)	1(9.1%)	11(100%)

2) 재배치 대한 분석결과

전문가의견 조사서에 응답한 재배치 여부에 대한 분석결과를 보면 <표 15>와 같다. 재배치 사유와 관련해서 우선순위를 위주로 요약해 보았다.

일반적으로 호텔은 부문별 특수성에 적합한 인재를 채용하기 때문에 재배치가 어려운건 사실이다. 그러나 부서 간 결원에 따른 내부모집 시 종사원의 경력개발 차원에서 본인이 희망하는 분야로 지원해서 재배치되는 경우가 대부분이고, 나머지 특수한 경우 호텔기업의 경영정책 상 본인의 의사와는 상관없이 재배치를 실시하는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

3. 채용결정요인의 중요도에 대한 차이분석결과

가. 목적

호텔종사원 채용결정요인의 중요도에 관한 의견조사를 두 집단, 즉 인적자원의 수요자 측면인 호텔기업 채용전문가(서울 특1급 호텔 인사부서 11명, 해당부서 40명)와 공급자 측면인 지원자(서울 호텔관광학과 4년제 대학생 85명)에게 실시하였고, 이 두 집단의 의견조사 결과상에 어떤 차이가 있고 그러한 차이에 대한 원인은 무엇이고 결국 해결방안은 어떤 것이 있는가를 실증적이고 객관적으로 제시하는데 주된 목적이 있다. 이런 목적을 수행하기 위해서 두 집단의 의견조사서(설문지)를 SPSS 12.0 통계프로그램 상의 신뢰성 검정을 통해서 설문문항의 신뢰성을 확보하고 독립표본 T-검정(Independent Samples T-test)을 통해서 두 집단 간의 차이분석을 실시하였다.

〈표 16〉 채용결정요인의 항목별 집단통계량

항 목	소속집단	응답자수	평균	표준편차	신뢰도
업무지식(호텔관련전공)	채용전문가(호텔)	51	3.78	1.006	0.826
	지원자(대학생)	85	3.74	.990	
외국어능력	채용전문가(호텔)	51	3.80	1.096	
	지원자(대학생)	85	4.36	.998	
적성(직무만족)	채용전문가(호텔)	51	4.08	.560	
	지원자(대학생)	85	4.38	.831	
책임감	채용전문가(호텔)	51	4.00	.748	
	지원자(대학생)	85	4.14	.847	
성격	채용전문가(호텔)	51	4.10	.640	
	지원자(대학생)	85	4.12	.931	
태도 및 외모	채용전문가(호텔)	51	4.04	.774	
	지원자(대학생)	85	3.85	.824	
의사소통능력	채용전문가(호텔)	51	3.94	.732	
	지원자(대학생)	85	4.36	.705	
서비스마인드	채용전문가(호텔)	51	4.27	.723	
	지원자(대학생)	85	4.53	.810	
관련자격증유무	채용전문가(호텔)	51	2.84	.834	
	지원자(대학생)	85	2.96	.932	
업무수행능력	채용전문가(호텔)	51	4.02	.648	
	지원자(대학생)	85	3.98	.816	
판단력(상황대처능력)	채용전문가(호텔)	51	4.20	.601	
	지원자(대학생)	85	4.38	.801	
조직적응력(순화력)	채용전문가(호텔)	51	4.24	.551	
	지원자(대학생)	85	4.25	.754	
자기비전(목표지향성)	채용전문가(호텔)	51	3.57	.700	
	지원자(대학생)	85	4.05	.937	
대인관계(신뢰감)	채용전문가(호텔)	51	4.35	.627	
	지원자(대학생)	85	4.28	.881	
호텔실습/인턴경험유무	채용전문가(호텔)	51	4.31	.812	
	지원자(대학생)	85	3.53	1.064	

나. 채용결정요인의 항목별 집단통계량

본 연구를 위해서 호텔종사원 채용결정요인의 중요도에 관한 설문 문항을 15개의 요인에 걸쳐 등간척도(5점 척도)방식으로 조사한 결과 두 집단 간 항목별 집단통계량(평균, 표준편차)과 신뢰도 계수는 <표 16>과 같다.

다. 독립표본 T-검정에 따른 두 집단 간 차이분석결과

두 집단(호텔채용전문가집단, 지원자대학생집단)간 채용결정요인의 중요도에 관한 조사결과 독립표본 T-검정에 따른 두 집단 간 차이분석결과는 다음 <표 17>와 같다.

두 집단 간 채용결정요인의 중요도에 관한 조사결과 항목별 차이 분석결과와 원인은 다음과 같이 요약할 수 있다.

1) 업무지식(호텔관련전공) : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.698$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.807$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 업무지식(호텔전공관련)에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 채용전문가집단(호텔)의 평균(3.78)과 대학생집단(지원자)의 평균(3.74)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 업무지식(호텔관련전공)이 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 대학에서의 호텔관련 전공이 지원자로 하여금 호텔에 대한 가시적인 사전정보의 확보나 호텔산업, 호텔기업 그리고 직무에 대한 현실적인 기대감을 형성하여 호텔업무 수행 시 조기 이직률을 낮추어 주고, 직무만족도, 조직몰입 그리고 성과를 높게 예측할 수 있게 해준다는 견해의 표현으로 판단된다.

2) 외국어능력 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.545$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.003$)이 0.05보다 작은 값이므로 95%의 신뢰수준에서 대립가설(두 모집단의 평균은 같지 않다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 있다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 외국어능력에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 있다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(3.80)과 대학생집단의 평균(4.36)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 외국어능력이 두 집단 모두 중요하다고 인식하지만 정도의 차이는 있다. 이는 대학생집단에서는

〈표 17〉 독립표본 T-검정에 따른 두 집단 간 차이분석결과

		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
업무지식 (호텔관련전공)	Equal Variances assumed	.152	.698	.245	134	.807	.043	.176	-.306	.392
	Equal Variances not assumed			.244	104.040	.808	.043	.177	-.308	.394
외국어능력	Equal Variances assumed	.367	.545	-3.057	134	.003	-.561	.183	-.924	-.198
	Equal Variances not assumed			-2.986	97.756	.004	-.561	.188	-.933	-.188
적성(직무만족)	Equal Variances assumed			-2.270	134	.025	-.298	.131	-.558	-.038
	Equal Variances not assumed	14.850	.000	-2.495	132.100	.014	-.298	.119	-.534	-.062
책임감	Equal Variances assumed	1.089	.299	-.982	134	.328	-.141	.144	-.426	.143
	Equal Variances not assumed			-1.013	115.742	.313	-.141	.139	-.417	.135
성격	Equal Variances assumed			-.133	134	.895	-.020	.148	-.312	.273
	Equal Variances not assumed	9.934	.002	-.145	131.420	.885	-.020	.135	-.287	.248
태도 및 외모	Equal Variances assumed	.286	.593	1.347	134	.180	.192	.143	-.090	.474
	Equal Variances not assumed			1.368	110.692	.174	.192	.140	-.086	.470
의사소통능력	Equal Variances assumed	.153	.696	-3.344	134	.001	-.424	.127	-.674	-.173
	Equal Variances not assumed			-3.311	102.179	.001	-.424	.128	-.677	-.170
서비스마인드	Equal Variances assumed	.005	.943	-1.847	134	.067	-.255	.138	-.528	.018
	Equal Variances not assumed			-1.901	114.899	.060	-.255	.134	-.521	.011
관련자격증유무	Equal Variances assumed	.011	.918	-.766	134	.445	-.122	.159	-.436	.192
	Equal Variances not assumed			-.787	114.676	.433	-.122	.154	-.427	.184
업무수행능력	Equal Variances assumed	1.143	.287	.321	134	.748	.043	.134	-.222	.309
	Equal Variances not assumed			.340	123.771	.734	.043	.127	-.208	.294
판단력 (상황대처능력)	Equal Variances assumed			-1.389	134	.167	-.180	.130	-.437	.076
	Equal Variances not assumed	5.059	.026	-1.491	127.365	.138	-.180	.121	-.420	.059
조직적응력 (순화력)	Equal Variances assumed			-.097	134	.923	-.012	.121	-.252	.228
	Equal Variances not assumed	4.552	.035	-.105	128.775	.917	-.012	.112	-.234	.211
자기비전 (목표지향성)	Equal Variances assumed	.097	.756	-3.153	134	.002	-.478	.152	-.779	-.178
	Equal Variances not assumed			-3.387	127.560	.001	-.478	.141	-.758	-.199
대인관계 (신뢰감)	Equal Variances assumed	2.719	.101	.501	134	.617	.071	.141	-.208	.349
	Equal Variances not assumed			.544	130.040	.587	.071	.130	-.186	.327
호텔실습/인턴 경험유무	Equal Variances assumed			4.528	134	.000	.784	.173	.442	1.127
	Equal Variances not assumed	4.957	.028	4.840	126.312	.000	.784	.162	.464	1.105

호텔산업 자체가 외국계 소유거나 전 세계로 퍼져있는 체인호텔의 형태 또는 고객의 대부분이 외국인들로 인식하고 있기 때문에 외국어능력의 중요도를 전문가집단보다 높게 평가하지만 전문가집단은 호텔에서 외국어를 주로 사용하는 부문이 마케팅부서와 객실부서로 제한되어 있다고 생각하기 때문이다. 물론 다른 부서에서도 외국어 능력의 중요성은 강조되지만 실무적으로는 부서별 중요성의 차이가 있기 때문에 종합적으로 결과는 낮게 나오는 것으로 판단된다.

3) 적성(직무만족) : Levene의 등분산 검정 결과 등분산이 전제되지 않는 가정($p=0.000$) 하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.014$)이 0.05보다 작은 값이므로 95%의 신뢰수준에서 대립가설(두 모집단의 평균은 같지 않다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 있다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 적성(직무만족)에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 있다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.08)과 대학생집단의 평균(4.38)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 적성(직무만족)이 두 집단 모두 중요하다고 인식하지만 정도의 차이는 있다. 이는 적성(직무만족)을 중시여기는 대학생집단의 가치관과 실무에서 적성의 불일치(낮은 직무만족)로 인한 이직, 성과저하 등을 고려한 전문가집단의 견해가 거의 일치하는 결과이기도 하지만, 개인의 입장에서 적성의 일치에 따른 조직의 장점보다는 조직 속에서 개인의 노력과 적응과정 등으로 인한 부문, 전체의 높은 성과가 전문가 입장에서는 더욱 중요시 여겨지는 점이라는 표현인 것으로 판단된다. 또한 지원단계와 고용과정 속에서 느끼는 직무와 조직에 대한 정보의 현실성에는 분명히 다르기 때문에 나타나는 정도의 차이도 있을 것으로 판단된다.

4) 책임감 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.299$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.328$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 책임감에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.00)과 대학생집단의 평균(4.14)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 책임감이 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 호텔업무 수행 시 업무에 대한 책임감이 중요하다고 두 집단 모두 판단하고 있다는 결과이다. 오늘날 실무에서 횡적조직구조의 특수성, 권한위

임 등으로 인한 업무수행에 대한 책임감을 강조하고 있고, 그에 대한 인식의 결과로 표현되었다고 판단된다.

5) 성격 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산이 전제되지 않는 가정($p=0.002$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.885$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’라는 결론을 내릴 수 있다. 즉 채용결정요인 중에서 성격에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.10)과 대학생집단의 평균(4.12)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 성격이 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 호텔산업 자체가 고객지향적인 환대산업의 일환으로 인적 서비스산업이기 때문에 종사원들의 대인 지향적이고 외향적인 성격을 중요시 여긴다는 두 집단 간의 생각이 일치하는 결과로 판단된다.

6) 태도 및 외모 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.593$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.180$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 태도 및 외모에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.04)과 대학생집단의 평균(3.85)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 태도 및 외모가 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 호텔산업 자체가 고객지향적인 환대산업의 일환으로 인적 서비스산업이기 때문에 종사원들의 태도 및 외모가 고객들로 하여금 친숙하고 친밀감 있게 느껴져야 한다는 두 집단 간의 일치하는 결과로 판단된다.

7) 의사소통능력 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.696$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.001$)이 0.05보다 적은 값이므로 95%의 신뢰수준에서 대립가설(두 모집단의 평균은 같지 않다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 있다.’라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 의사소통능력에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 있다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(3.94)과 대학생집단의 평균(4.36)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 의사소통능력이 두 집단 모두 중요하다고 인식하지만 정도의 차이는 있다. 이는 오늘날 호텔기업에

서 수직적, 수평적 의사소통의 중요성이 업무적으로나 종합적인 성과에 연계된다는 대학생 집단의 확고한 견해와 일방적인 업무지시 차원에서 수행되는 어느 정도 일률적인 상하 조직구조를 가지고 운영되는 호텔기업 전문가와의 견해가 차이를 구성했다고 판단된다.

8) 서비스마인드 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.943$)하에 두 집단 간 T 통계량의 유의값($p=0.067$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, '두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.'라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 서비스마인드에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.27)과 대학생집단의 평균(4.53)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 서비스마인드가 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 호텔산업이 환대산업의 일환으로 인적서비스산업이기 때문에 강조되는 공통적인 항목이라고 판단된다.

9) 관련자격증유무 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.918$)하에 두 집단 간 T 통계량의 유의값($p=0.445$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, '두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.'라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 관련자격증유무에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(2.86)과 대학생집단의 평균(2.96)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 관련자격증유무가 두 집단 모두 중요하지 않다고 인식하는 것이다. 이는 호텔 실무에서 자격증에 대한 수당이나 자격증으로 인한 지식, 기술의 정도를 인정하지 않고 내부적인 교육프로그램에 의해서 일방적으로 직무교육을 실시하고 있다는 전문가집단의 견해와 채용결정 시 자격증보다는 다른 요인에 의해서 결정된다는 대학생집단의 견해가 결과적으로 일치한 것이라고 판단된다.

10) 업무수행능력 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.287$)하에 두 집단 간 T 통계량의 유의값($p=0.748$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, '두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.'라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 업무수행능력에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평

균(4.02)과 대학생집단의 평균(3.98)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 업무수행능력이 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 모든 기업에서 강조 되듯이 호텔에 고객에 대한 업무 수행 시 정확하고 신속한 업무수행능력이 보다 강조된다는 공통적인 견해로 판단된다.

11) 판단력(상황대처능력) : Levene의 등분산 검정 결과 등분산이 전제되지 않는 가정($p=0.026$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.138$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 판단력(상황대처능력)에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.20)과 대학생집단의 평균(4.38)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 판단력(상황대처능력)이 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 다양하고도 수많은 고객을 대하는 호텔에서 수시로 발생하는 상황에 대해서 지체 없이 적절하게 대응함으로써 호텔이미지 제고와 고객의 욕구충족 및 기존 고객의 이탈 방지 등 손실을 최대한 줄일 수 있도록 하기 위한 종사원의 개인적인 자질을 중요시 여기는 결과라고 판단된다.

12) 조직적응력(순화력) : Levene의 등분산 검정 결과 등분산이 전제되지 않는 가정($p=0.035$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.917$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 조직적응력(순화력)에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.24)과 대학생집단의 평균(4.25)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 조직적응력(순화력)이 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 새로운 조직과 직무에 대해서 유연하고 빠르게 적응함으로써 직무와 조직에 대한 만족과 몰입을 높여서 결국 높은 성과에 기여하고 업무의 완성도를 높이는 것이 중요하다는 두 집단의 공통된 견해라고 판단된다.

13) 자기비전(목표지향성) : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.756$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.002$)이 0.05보다 적은 값이므로 95%의 신뢰수준에서 대립

가설(두 모집단의 평균은 같지 않다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 있다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 자기비전(목표지향성)에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 있다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(3.57)과 대학생집단의 평균(4.05)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 자기비전(목표지향성)이 두 집단 간 어느 정도의 차이는 있다. 이는 전체보다는 개인의 경력방향과 직무를 중요시 여기는 대학생집단과 개인보다는 집단을 중요시 여기고 전체의 목표를 향해서 개인의 모든 역량을 같은 방향으로 정렬시키고자 하는 호텔기업 전문가집단 간의 견해차이라고 판단된다.

14) 대인관계(신뢰감) : Levene의 등분산 검정 결과 등분산 전제($p=0.101$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.617$)이 0.05보다 큰 값이므로 95%의 신뢰수준에서 귀무가설(두 모집단의 평균은 같다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 없다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 대인관계(신뢰감)에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 없다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.35)과 대학생집단의 평균(4.28)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 대인관계(신뢰감)가 두 집단 모두 중요하다고 인식하는 것이다. 이는 업무지향적인 면도 중요하지만 인적중심의 서비스산업인 호텔에서 내부직원들과 외부고객들과의 대인관계를 강조하는 면이 높게 반영된 결과라고 판단된다.

15) 호텔실습/인턴경험유무 : Levene의 등분산 검정 결과 등분산이 전제되지 않는 가정($p=0.028$)하에 두 집단 간 T통계량의 유의값($p=0.000$)이 0.05보다 적은 값이므로 95%의 신뢰수준에서 대립가설(두 모집단의 평균은 같지 않다.)을 채택하게 된다. 즉, ‘두 집단(전문가와 지원자)간에 차이가 있다.’ 라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 채용결정요인 중에서 호텔실습/인턴경험유무에 대한 중요성의 인식에는 두 집단 간 의견 차이가 있다고 판단할 수 있다. 이 결과는 전문가집단의 평균(4.31)과 대학생집단의 평균(3.53)에서 볼 수 있듯이 호텔종사원 채용결정 시 호텔실습/인턴경험유무가 두 집단 간 큰 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 두 집단 간의 가치관의 차이이거나 실무와 학계간의 연계가 이루어지지 않는 결과로 판단된다. 오늘날 호텔기업에서는 고용 전 단계로 실습/인턴 사원제도를 운영함으로써 사전에 호텔기업과 직무에 대한 충분한 정보와 경험의 기회를 지원자에게 부여함으로써 현실적인 기대감을 유도하여 입사 후 실제 경험과 기대와의 차이를 최대한 줄이고자 노력하고 있는 실정이다. 불확실한 사전 정보로 인한 낮은 직무만족, 높은 이직

를 등은 호텔기업에게도 장기적으로 큰 손실이기 때문이다.

IV. 결 론

본 연구에서는 특1급 호텔 채용전문가를 통해 현재 수행하고 있는 채용관리시스템을 조사, 분석하여 호텔종사원의 통합적 채용관리시스템을 수립하고자 하였고, 호텔 인적자원의 수요측면에서 채용전문가 집단(호텔)과 공급측면에서 대학생(지원자)집단을 대상으로 호텔 종사원의 채용결정요인에 대한 중요도 차이분석을 실시하여 원인규명과 해결방안을 제시하고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 호텔종사원의 통합적 채용관리시스템

첫째, 호텔종사원의 (부문별)모집에 관한 제시안은 호텔기업에서의 종사원 확보를 위한 모집전략의 기본이 항상 수요측면에서 호텔내부의 효율적인 상태와 공급측면에서 지원자의 효과적인 상태가 상호 최적화의 모형으로 구성되는데 초점을 맞추어야한다는 것이다. 즉, 수요측면에서 호텔기업 내부의 효율적인상태란 단위별 직무의 수에 의한 미시적 채용 계획과 매출액 대비 적정 인건비에 의한 거시적 채용계획의 병행으로 설정된 적정채용계획, 모집시기, 모집광고방법, 모집원천의 활용방법, 모집 시 고용형태, 모집 시 업무영역의 구분 등 호텔기업 내부의 상황에 적합한 상태의 시스템을 의미하며, 공급측면에서 지원자의 효과적인 상태란 호텔기업의 필요범위 내에 있는 즉 지나치거나 부족함이 없는 실력, 균형 그리고 조화 등을 갖춘 상태를 의미하는 것이다. 이러한 공급과 수요 측면에서의 최적화된 만남을 구성하는 것이 모집에 관한 전략 제시안의 핵심이다.

모집시기는 호텔산업 자체가 인적 서비스 중심의 환대산업의 일환으로 고객에 대한 서비스 영업활동이 끊임없이 이루어져야 하므로 정시보다는 결원 발생 시 필요에 따라 실시하는 수시모집으로 이루어져야 하는 것이다. 모집원천의 활용방법은 우선적으로 내부 직원들의 경력개발 (Career Development) 차원에서 내부원천을 활용함과 동시에 외부원천도 활용함을 원칙으로 해야 한다는 것이다. 즉, 내부와 외부 원천을 적절히 조화해서 활용해야 한다는 것이다.

모집광고의 방법은 내부적으로 직원게시판을 활용한 내부광고와 호텔 홈페이지의 채용 공고란, 대학교 관련학과별 추천광고, 기타 호텔관련 아카데미 등 외부광고를 통한 다양한 광고경로를 활용해야만 지원자의 양적 질적인 면을 보완할 수 있다는 것이다. 모집 시 고용형태는 호텔기업의 전체적인 인력계획(Manpower Plan)등에 의해 비정규직으로 채용 후 일정기간이 경과해서 평가에 의한 정규직 발령 시스템을 운영할 수밖에 없지만 계획단계부터 체계적이고도 확실한 고용형태별 인력계획을 수립해서 모집 시 지원자에게 어느 정도 확실한 경력경로를 제시한다면 보다 높은 양질의 인력과 채용 후 직무의 만족과 몰입도 높일 수 있고 조기 이직도 낮출 수 있다는 것이다.

물론 모집 시 업무영역의 구분도 명확히 해야만 지원자로 하여금 업무에 대한 예측이 가능하게 되고 부문별 적합한 최적의 인적자원을 확보할 수 있다는 것이다. 영역의 모호성으로 인한 갈등보다는 확실성으로 인한 만족과 몰입을 높이도록 모집전략을 구성해야만 한다는 것이다. 또한 호텔관련 학과와의 연계를 통한 산·학 실습/인턴제도를 적극 활용함으로써 이들을 모집, 선발 그리고 배치단계부터 채용을 전제로 한 고용 전 단계로 인식해서 급여, 처우관계와 철저한 교육프로그램 등 기존 종사원의 일정수준만큼 개선처우하고 추후 종사원으로서의 채용경로를 명확히 제시한다면 일정부문이나 보다 효율적인 채용관리 시스템을 유지할 수 있을 것이다.

둘째, 호텔종사원의 (부문별)선발에 관한 제시안은 해당 직무에 관한 상세한 요건과 지원자 자질과 호텔기업의 전반을 고려한 최적화된 결합상태로 초점을 맞추어 이루어져야 한다는 것이다. 선발방식에 있어서 서류전형에서의 전공 관련여부, 가족상황, 경력사항, 기타 호텔기업에서 필요로 하는 사항의 확인 점검과정 후 시험방법보다는 단계별 면접방식으로 시행해야만 지원자의 실무에 활용될 자질을 보다 적합하게 점검할 수 있다는 것이다. 단계별로 인사 관련부서의 실무자에 의한 서류전형 및 기본적인 자질 테스트, 인사부서장의 전반적인 면접에 의한 호텔종사원으로서의 자질 점검, 해당부서장의 실무적인 자질 점검 순으로 이루어져야 최적의 지원자를 선발할 수 있다는 것이다. 또한 실력위주로 선발하되 균형과 형평성의 원칙에 따라 해당 부서와 기존 종사원에 비해서 지나치거나 부족하지 않는 최적의 상태로 선발을 해야 하는 것이다.

셋째, 호텔종사원의 (부문별)배치에 관한 제시안은 적재적소주의 원칙에 따라 꼭 필요한 자리에 꼭 필요하고 적합한 인재를 배치함을 원칙으로 해야 한다는 것이다. 그런데 호텔기업은 모집과 선발 과정에서부터 부문별 채용을 실시하므로 배치에 관한 사항은 모집 단계부터 종합적으로 고려되어야만 한다. 따라서 호텔기업 전체의 상황이나 부문 간 상황에

따른 재배치 문제는 반드시 종사원의 희망이나 경력개발 (Career Development) 차원에서 부합될 수 있도록 실시되어야만 한다. 종사원들의 직무에 대한 만족과 몰입은 바로 성과와도 직결되므로 재배치 문제 또한 신규 채용 못지않게 호텔기업에서 정책적으로 신중하게 그리고 공정하게 이루어져야만 하는 것이다.

2. 호텔종사원 채용결정요인의 중요도 인식차이에 대한 접근

첫째, 채용결정요인의 중요도 평가에서 두 집단(채용전문가와 지원자) 간에 견해차이가 거의 없었던 11개의 항목들은 업무지식(호텔관련전공), 적성(직무만족), 책임감, 성격, 태도 및 외모, 서비스마인드, 관련자격증유무, 업무수행능력, 판단력(상황대처능력), 조직적응력(순화력), 대인관계(신뢰감)인데, 이는 채용전문가(호텔)집단이나 지원자(대학생)집단 모두가 상황에 따라서 이들 요인의 중요도를 ‘보통에서 매우중요하다’ 라고 판단하고 있다는 것이다. 따라서 채용결정 시 이들 항목에 대한 평가도구나 방법에 있어서 보다 객관적이고 합리적인 기준의 확립이 필요하고 구체적인 질문항목들도 개발되어야 할 것으로 판단된다.

둘째, 채용결정요인의 중요도 평가에서 두 집단(채용전문가와 지원자) 간에 견해차이가 있었던 4개의 항목들은 외국어능력, 의사소통능력, 자기비전(목표지향성), 호텔실습/인턴경험유무인데, 이들 항목은 모두 실무에서 직무수행 시 중요하게 요구되는 사항들임에는 틀림없다. 따라서 외국어능력의 경우 지원자(대학생)집단은 모든 부문에서 중요하게 인식하지만 호텔기업 자체는 어느 정도 부문별로 차등적인 중요성을 인식하므로 부문(해당부서)별로 요구되는 외국어능력의 수준을 지원자들에게 객관적인 지침으로 모집광고 시점에서 또는 수시로 안내할 필요가 있다고 생각된다.

의사소통능력의 경우 분명히 두 집단 모두 양방향 의사소통이 직무간, 부문간 원활한 연계로 인한 높은 성과의 창출이라는 결과에는 공통의 견해를 가지고 있지만, 호텔기업은 내부의 조직가치관이나 문화적인 특수성으로 업무지시나 인계 자체가 위로부터 아래로의 일방적인 의사소통 구조를 오랫동안 가지고 있기 때문에 나타난 차이인 것이다. 따라서 호텔기업 자체도 가치관이나 조직문화를 꾸준한 교육을 통해서 이해를 동반한 인식의 전환을 반드시 해야 할 필요가 있다고 생각된다. 외부고객과의 또는 내부종사원 간의 원활한 양방향 의사소통 시스템이 그렇지 못한 의사소통으로 인한 여러 가지 내, 외적인 손실을 줄여 줄 수 있기 때문인 것이다.

자기비전(목표지향성)의 경우 지원자집단은 중요하다고 인식하지만 호텔기업 내부에서는 개인의 목표보다는 전체의 목표를 강조하기 때문에 생기는 견해 차이이므로 이들을 적절히 조화하도록 노력해야 할 필요가 있다. 즉, 호텔기업 내부에서도 전통적인 개인보다 전체만을 지나치게 생각하는 가치관에서 탈피하여 호텔기업 전체의 가치관과 목표, 전략 등의 테두리 내에서 개인의 목표가 강조되도록 또는 개인의 목표들로 하여금 전체의 목표를 유동적으로 설정할 수 있는 호텔기업의 유연한 사고도 필요하다고 판단된다.

마지막으로 호텔실습/인턴경험유무의 경우, 오늘날 호텔기업의 입장에서 인적자원의 공급과잉으로 인해 신입사원 채용부터 어느 정도 경력을 요구하게 되는데 이는 사전 경험으로 인한 현실적인 직무와 호텔기업에 대한 기대감이 입사 후 직무 수행 시 느끼는 현실과의 차이를 줄여준다는 선행 연구 이론과도 일치하는 모습이다. 즉, 호텔기업은 사전에 호텔기업과 지원하고자 하는 해당업무에 대해 많지 않은 실습/인턴경험을 요구하게 되는데, 반면에 지원학생의 경우 서울지역과 지방 그리고 4년제 2년제의 경우 차이는 있겠지만 특히나 서울지역 4년제의 경우 대부분 실무경험에 대해서 필요성을 인식하지 못하거나 학교의 교육과정상 접하지 못하는 현실적인 면도 있을 것이다. 따라서 호텔기업은 학교와의 원활한 산, 학협동 교육시스템(실습/인턴제도)을 활성화시킬 필요가 있고 기간 수료자에 대해서는 실습평가에 의해서 채용에 대한 경로예측 가능성을 어느 정도 확실하게 주어야만 한다고 판단된다.

오늘날 호텔기업은 수많은 동종의 경쟁호텔과 여러 가지 다양한 종류의 다른 업종과도 치열한 경쟁형태를 이루고 있으며, 더 나아가서 이들과 상호 보완적인 관계로 연계되고 일부 기능은 분리되어 나가며 생존과 성장의 길을 끊임없이 모색하고 있는 현실이라 생각된다. 호텔 자체도 수많은 경쟁관계 속에서 고급화와 중저가화의 두 부류로 진화하고 있으며, 식음료 부문의 일부는 최근 폭발적으로 성장하는 외식업계에 도전을 받고 있는 상황이다. ‘기업의 열쇠는 사람이다.’ 라는 말이 있듯이 호텔기업도 이제는 효과적인 측면보다는 효율적인 측면으로 성장하면서 변화해야 하는 시점인 것이다. 호텔기업이 하드웨어적인 면에서 계속 변화가는 것도 중요하지만 소프트웨어적인 면에서 인적자원의 효율적인 관리 및 개발이 더욱 중요시 된다는 것이다. 분명히 인적중심의 서비스산업인 호텔기업에서는 사람이 무엇보다도 중요한 것이다. 따라서 이에 대한 보다 깊이 있는 연구와 이론적인 체계의 구축 그리고 이의 실무에의 적용, 활용이 중요한 시점인 것이다. 앞으로 호텔산업의 효율적인 인적자원의 관리, 개발에 관한 구체적인 연구는 여러 가지 관광분야, 여행사, 외식분야 등으로 범주를 확대함으로써 연계해서 체계적으로 깊이 있게 이루어져야 할

것이다. 또한 호텔조직 내의 구체적인 부문별 인적자원관리/개발 시스템도 함께 연구되어야 한다고 생각된다.

Abstract

This study analyzes the integrated system of the hotel employment management and the differences between the persons of employment concerning and the applicants about the importance of the determinants of the employment around the five-star hotels in Seoul.

Firstly, the integrated strategies are presented by 3 stages such as recruiting, selection and placement. And then the 15 determinants of the employment are derived to analyze the perceptual differences between the persons of employment concerning and the applicants about the important determinants and to present the reasons and strategical implications.

The results of this study indicates that the strategy to make him/her aware of sufficient information about the hotel and job through the proper balancing demand and supply and the industry-university cooperation program order to maintain and utilize the human resource to be aligned with the business performance of the hotel.

Key Words : Integrated Hotel Employment System, Determinants of Employment, Elements of Employment Management (Recruiting, Selection, Placement)

참고문헌

- 김성혁(2000). 여행사경영관리론, 형설출판사.
김종재 외(2001). 인적자원 관리, 법문사.

- 김준식(2001). 인적자원관리론, 대명출판사.
- 신강현(2003). 호텔 인적 자원론, 형설출판사.
- 양창식,(2004). 호텔 인적자원관리, 백산출판사.
- 원용희(2003). 최신 호텔인적자원관리, 대왕사.
- 이원우(2001). 신 인사관리론, 삼영사.
- 이장춘(2001). 관광정책론, 대왕사.
- 이재규, 김진극, 김동조 (2006). 디지털시대의 인적자원관리, 대영사.
- 조보상 외(2002). 현대인적자원관리, 무역출판사.
- 한국노동연구원(2000). 21세기형 인적자원 관리, 명경사.
- 황규대(2006). 인적자원관리, 박영사.
- 김종인, 박민혜, 신입사원의 이직의도에 관한 연구 <채용과정의 정보의 현실성을 중심으로>, 商經 研究, 27(2).
- 김성수, 한학수, 박재용(1996). 21세기 대졸신규인력의 채용관리변화에 관한 연구, 경희대학교 사 회과학정책연구원 기업경영연구부
- 김봉규(1995). 관광호텔의 채용 및 배치관리에 관한 실증적 연구, 관광품질경영학회.
- 김현주(2003). 여행사 종사원의 채용관리에 관한연구, 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 고석면(2004). 관광호텔종사원의 이직관리에 관한 연구, 관광경영학연구, 8(1).
- 황규대(1990). 선발시스템이 종사원의 생산성에 미치는 영향에 관한 연구, 경영학연구. 20(1).
- Adkins, C. C. & other(1997).Constriction, and Analysis of Achievement Test, U.S. Civil Service Commission.
- Alan, W., (1984).Select, Dont Settle, Training. Vol.24.
- Chruden, H. J. and A. W. Sherman(198). Personnel Management, 3rd ed., South Western Publishing Co.
- Donna, J. R(1987). What is a Task?/ Performance and Instruction.
- Elliot, D. R. and M. A. Campion. and S. R. Gaylord(1997).Structured Interviewing.
- Flippo. E. B.(1984). Personnel Management, 6th ed., McGraw-Hill.
- Gary, D.(1988). Personnel Management, 4th, ed., Prentice-Hall Inc..
- Gronin, R. J.(1981). Executive Recruiters : Are They Necessary?, Personnel Administrator.
- Hotel(2006). Human Resources & Recruit Policy & Procedure.
- John, M. I.(1995). Human Resources Management, 6th, ed., Irwin.

Laurie J. Mullins,(2001).Hospitality Management and Organizational Behaviour 4th ed., UK :
Longman.

McKenna E. F., and Beech N.(1995).The Essence of Human Resource Management, UK :
Prentice Hall,

Noe, R. A. Hollenbeck and J. R., Gerhart, B. and Wright, R. P. M.(1997). Human Resources
Management.