

석사학위논문

호텔 入事考課制度의 合理的
運營이 업무환경에 미치는 영향에
관한 研究

- 경주지역 특급 호텔을 中心으로 -

指導教授 김 만 술

慶州大學校 産業經營大學院

호텔外食經營學科 호텔經營學專攻

배 상 윤

碩士學位論文

호텔 入事考課制度의 合理的
運營이 업무성과에 미치는 영향에
관한 研究

- 경주지역 특급 호텔을 中心으로 -

指導教授 김 만 술

이 論文을 호텔經營學 碩士學位 論文으로 提出함

慶州大學校 産業經營大學院

호텔外食經營學科 호텔經營專攻

배 상 윤

2003년 8월 일

배상운의 碩士學位 論文을 認准함

主審教授	印
------	---

副審教授	印
------	---

副審教授	印
------	---

2003년 8월 일

경주대학교 산업경영대학원

감사의 글

먼저 이 논문의 완성이 있기까지 그 동안 物心兩面으로 도움을 주신 많은 분들에게 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 지나간 많은 시간과 노력이 많은 분들의 도움으로 이렇게 자그마한 결실을 맺게 되어 기쁜 마음을 금할 길 없습니다.

특히 본 논문의 여러 가지 부족한 부분을 다듬어 주시고 지도해 주신 김만술 지도 교수님, 이방식 교수님, 이창호 교수님과 최수근 교수님 그리고 산업경영대학원의 모든 교수님께도 감사의 말씀을 드립니다.

대학원 입학에 적극 권유하고 동기부여를 해주신 경운대학교 이호길 교수님에게도 감사의 말씀을 드립니다.

또한 바쁘신 와중에도 경주에서 많은 도움을 주신 소순표님, 최동준님, 하홍수님, 류영근님 그리고 특급호텔 관계자 여러분과 지금 열심히 공부하고 있는 전용진, 김윤형, 연상국님 이하 저희 동료들에게도 감사의 글을 올립니다.

무엇보다도 오늘이 있기까지 끝없는 사랑과 관심으로 항상 보살펴 주신 장인 장모님과 형제들, 비가 오나 눈이오나 항상 걱정을 아끼지 않던 사랑스런 나의 아내와 딸 다솜, 다혜 에게도 이 작은 결실을 드립니다.

끝으로 도움을 주신 모든 분들에게 다시 한번 감사의 말씀을 드립니다.

2003년 7월

경주에서
배 상운

목 차

표 목 차	1
그림목차	2

제 1 장 서론	1
----------------	---

제 1 절 문제제기	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 범위 및 방법	4

제 2 장 호텔인사고과제도에 대한 이론적 고찰	5
---------------------------------	---

제 1 절 호텔 인사고과제도의 개념	5
---------------------------	---

1. 호텔조직의 개요	5
2. 인사고과 제도 의의	6
3. 인사고과제도의 성격과 목적	7
4. 호텔인사고과 제도의 중요성	11

제 2 절 호텔 인사고과제도의 합리적 운영이 종사원의 업무성과에 미치는 영향	12
--	----

1. 합리적 운영과 종사원의 업무환경 개념	11
2. 인사고과제도의 합리적 운영 방법	13
3. 합리적 운영이 종사원의 업무환경과의 상호관계	14
4. 고과제도의 합리적 운영과 종사원의 업무환경 인식의 관점	14

제 3. 절 인사고과제도 운영 시스템의 구성체계	17
----------------------------------	----

1. 인사고과 평가표의 구성체계와 선정요소	17
2. 인사고과제도 평가의 효과적인 운영 통제시스템	30
3. 인사고과제도 평가 운영 시스템의 한계점	32
4.인사고과 제도의 선행 연구	41

제 3 장 조사설계와 분석44

제 1 절 연구모형의 설계44

- 1. 연구 모형44
- 2. 조사대상 및 방법45
- 3. 분석방법46
- 4. 가설 설정46

제 2 절 설문지의 구성47

- 1. 설문지 구성47
- 2. 인사고과 제도에 관한 질문48
- 3. 합리적 운영이 종사원 업무환경에 미치는 영향에 관한 질문48
- 4. 종사원의 인사고과 결과에 대한 만족도 및 피드백 질문49

제 4 장 분석결과와 시사점49

제 1 절 자료분석 결과49

- 1. 조사대상자의 일반적 특성49
- 2. 신뢰성 및 타당성 검증51
- 3. 차이검증 결과53

제 2 절 가설의 검증69

- 1. 표본의 일반적 특성69
- 2. 분석결과의 요약81

제 5 장 결론88

참 고 문 헌92

ABSTRACT96

설 문 지99

- 표 목 차 -

< 표 2 - 1 > 인사고과의 목적	9
< 표 2 - 2 > 인사고과의 다섯 가지 목적	10
< 표 2 - 3 > 평가항목의 정의와 착안점	20
< 표 2 - 3 > 평가항목의 정의와 착안점	17
< 표 3 - 1 > 평가요소	20
< 표 3 - 2 > 관리직 일반사원용 평가요소	23
< 표 3 - 3 > 판매영업직 일반사원용 평가요소	27
< 표 3 - 4 > 간접영업직/기능직 일반사원용 평가 요소	31
< 표 3 - 5 > 연구의 이론적 모형	45
< 표 4 - 1 > 설문지의 구성	48
< 표 4 - 2 > 조사대상의 분포	50
< 표 4 - 3 > 신뢰성 검증 결과	52
< 표 4 - 4 > 성별에 따른 인사고과에 관한 t-test 결과	54
< 표 4 - 5 > 결혼여부에 따른 인사고과에 관한 t-test 결과	54
< 표 4 - 6 > 연령별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과	55
< 표 4 - 7 > 학력별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과	55
< 표 4 - 8 > 근속기간별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과	56
< 표 4 - 9 > 직위별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과	56
< 표 4 - 10 > 부서별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과	57
< 표 4 - 11 > 임금별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과	58
< 표 4 - 12 > 성별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 t-test 결과	58
< 표 4 - 13 > 결혼여부에 따른 인사고과의 반영도에 관한 t-test 결과	59
< 표 4 - 14 > 학력별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과	60
< 표 4 - 15 > 근속기간별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과	60
< 표 4 - 16 > 직위별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과	61

< 표 4 - 17 > 부서별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과	62
< 표 4 - 18 > 임금별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과	63
< 표 4 - 19 > 성별에 따른 업무 만족도에 관한 t-test 결과	63
< 표 4 - 20 > 결혼여부에 따른 업무 만족도에 관한 t-test 결과	64
< 표 4 - 21> 학력별에 따른 업무만족에 관한 분산분석 결과	64
< 표 4 - 22 > 근속기간별에 따른 업무만족에 관한 분산분석 결과	66
< 표 4 - 23 > 직위별에 따른 업무만족에 관한 분산분석 결과	66
< 표 4 - 24 > 부서별에 따른 업무만족에 관한 분산분석 결과	67
< 표 4 - 25 > 임금별 따른 업무만족에 관한 분산분석 결과	68
< 표 4 - 26 > 자기만족과 인사고과 제도와의 회귀분석 결과	69
< 표 4 - 27 > 커뮤니케이션과 인사고과 제도와의 회귀분석 결과	70
< 표 4 - 28 > 복지수준과 인사고과 제도와의 회귀분석 결과	71
< 표 4 - 29 > 업무환경과 인사고과 제도와의 회귀분석 결과	72
< 표 4 - 30 > 자기만족과 인사고과의 반영도와의 회귀분석 결과	73
< 표 4 - 31> 커뮤니케이션과 인사고과의 반영도와의 회귀분석 결과	74
< 표 4 - 32 > 복지수준과 인사고과의 반영도와의 회귀분석 결과	75
< 표 4 - 33 > 업무환경과 인사고과의 반영도와의 회귀분석 결과	76
< 표 4 - 34 > 승진 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석	77
< 표 4 - 35 > 임금 인사고과 제도와의 회귀분석	78
< 표 4 - 36 > 복지 반영도와 인사과 제도와의 회귀분석	78
< 표 4 - 37 > 교육/훈련 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석	79
< 표 4 - 38 > 업무배치 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석 결과	80

- 그 림 목 차 -

[그림 2 - 1] 간부사원용 인사 고과도	22
[그림 2 - 2] 관리직 일반 사원용 인사 고과도	24
[그림 2 - 3] 판매영업직 일반사원용 인사 고과도	26
[그림 2 - 4] 간접영업직/기능직 일반사원용 인사 고과도	28

제 1 장 서론

제 1 절 문제제기

1. 문제의 제기

한국의 호텔산업은 최근 10년 사이에 급진적인 발전을 이룩하였다. 국내의 호텔산업은 경제 침체 및 인건비 급상승 등으로 인하여 경영에 어려움을 겪고 있으며¹⁾ 관광호텔은 물론 서비스 시장개방에 따라서 많은 서비스 업체가 경영난을 겪고 있다²⁾.

현대 호텔기업이 급변하는 환경 속에서 국제화, 다양화가 가속되어 가고 있고 일반적이 생활 수준의 향상과 레저산업 수요의 증대에 따라, 또한 오늘날의 호텔은 일반적 문화생활의 역할을 충분히 하고 있으므로 향후 호텔산업은 계속하여 빠른 속도로 발전해 나갈 것으로 전망되기 때문에 이러한 시점에서 호텔경영의 합리적인 운영이 어느 때보다 요망된다.

현대 호텔기업 경영에 있어서도 우수한 인재의 확보와 適材適所主義로서 조직에 필요한 인간을 육성하여 급변하는 環境條件에 즉시 적응하지 않으면 계속기업으로서의 호텔의 유지, 발전을 바랄 수 없게 되었다. 그러므로 이 適應을 위해 무엇보다도 그 변화를 파악, 예측하는 것이 필요하며 이에 따른 유연한 적응을 도모하는 것이 현대호텔 기업의 기본적인 사명인 것이다. 그리고 호텔기업의 목적을 달성하기 위해서 모든 경영관리기술이 사용되는데 호텔인사관리는 모든 직무활동의 담당자인 인간을 관리의 대상으로 하는 관리기술이 기초가 된다.

오늘날 정치, 경제, 문화, 사회, 정보기술 등 전반적인 환경변화는 그 변화의 폭과 속도가 크고 빠르게 진행되어 가고 있으며³⁾ WTO체제의 출범에 따른 세계화 · 지식정보화시대의 도래로 인하여 각국은 국가 경쟁력 확보에 총력을 기울이고 있으며 특히 IMF이후 다수의 기업들이 자의든 타의든 기업구조조정을 마무리하거나 지속적으로 진행 중에 있다.

호텔기업도 예외일수 없으며, 아웃소싱 도입으로 자사의 불필요하거나 단기적으로 비용이 많은 부분들을 외부에 위탁함으로써 경비를 최소화하고 경영 합리화를 성취하려하고 또 인건비의 급상승을 체계적인 인력운용의 시스템개발과 적용보다는 인위적이고 편리한 정리해고 식의 인원감축방식 도입과 정직원의 퇴직 후 정직원 대신 파트타임직원을 충원하여 인건비를 절감함으로써 경영난을 타개하고자 하였으나, 이 같은 방식은 단기적 처방은 될 수 있지만 장기적으로 고객만족추구를 통한 기업생산성 증진과 기업목표달성에는 역효과를 가져다 줄 것이다. 이는

1) 유정남, "관광호텔 고객만족을 위한 제도개선에 관한 연구", 여행학연구 제5호, 한국여행학회 1977, p. 125.

2) 권지영, "관광호텔의 인사공정성이 조직효과에 미치는 영향에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사 학위 논문 1999, p. 1.

3) 신혜숙, "호텔의 인터넷마케팅이 조직동일시에 미치는 영향에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1998, pp. 1-4.

아웃소싱보다는 인소싱을 강화함으로써 기업의 장점을 지속적으로 이끌어 나가야 함을 강조하는 것이다. 호텔 기업이란 물적자원, 자본, 인적자원, 정보를 기초로 하여 만들어진 총집합체라 할 수 있으며, 인적자원은 정보를 분석하고 관리하는 부분으로 매우 중요한 역할을 수행하고 있다.

관광호텔에서의 인적자원은 다른 기업과는 또 다른 측면에서 중요성을 찾을 수 있는데, 경영상 특성으로 호텔기업은 기계화의 한계성을 내포하고 있다는 것이다.

호텔기업은 인적 서비스의 판매가 커다란 하나의 제품으로 간주되고 있는 특수성이 있다.

그러므로 오늘날 높은 인건비 지출의 억제를 위해 일부 호텔기능의 기계화를 촉진하여 인건비를 어느 정도 절감하고 있는 경향이 있다. Front Office, 객실정비 부서 업무 중 일부를 기계화로 대체하는 것이 그 한 예이기는 하나, 호텔 기업은 궁극적으로 인적 서비스를 배제하는 것은 기대할 수 없기 때문에 이의 한계성은 자명한 것이다⁴⁾.

관광호텔은 관광산업에서 차지하는 비중이 대단히 중요하며, 관광호텔에서 제공하는 서비스에는 객실 및 그 외의 부대시설 그리고 건물자체를 포함하는 상품을 제공하는 물적 서비스와 호텔 내 여러 부서 종사원들이 제공하는 상품인 인적서비스가 어느 한쪽에 치우치지 않고 조화롭게 제공될 때 그 기능이 원활히 수행될 수 있으므로 관광호텔 종사원의 서비스부문인 인적자원의 효율적인 관리가 더욱 중요하다. 관광호텔의 인적자원관리는 주로 생산 지향적인 관점에서 고려되어 왔으나 최근에는 인간으로서의 종사원이라는 관점에서의 접근이 중요시되고 있고 이에 따라 성숙된 고차원의 관리로 관광호텔의 인적자원관리에 대한 인식을 전환시켜야 할 때가 되었다.

최근에 인사관리가 관광호텔의 경영관리에 가장 중요한 분야로 등장하게 된 것은 조직규모의 확대를 들 수 있는데, 극히 소수의 인력으로 구성되고 있는 소규모 기업의 경우 인사관리 기능 분화의 제도화는 거의 없으나 대규모 · 대형화에 따라 인사관리기능의 세분화가 발생하게 되었다.

따라서 관광호텔 최고 경영자는 종사원에 대한 저렴한 임금, 성실한 노동자, 정직하고 충실한 종사원 또는 노동 이직율의 감소 등을 요구하게 되고, 종사원들은 공정한 임금, 고용의 안정, 양호한 작업조건, 프로모션에 대한 증가 등을 요구하게 되는 것이 양자의 욕구를 조정 · 조화시키는 것이 인사관리의 효율적 방안이 되고 호텔운영 목표에 부합하는 것이다.

관광호텔을 성공적으로 운영하기 위해서는 인사고과 제도의 합리적인 운영 관리를 통해 종사원을 경제적으로 풍요롭게 하고, 사회적 인간으로서 보호하고 만족을 얻도록 함으로서 자발적

4) 유정남, 호텔경영론, 기문사, 1998, PP. 82~83.6)

으로 생산활동에 참여하려는 의욕을 불러일으키게 해야 한다. 이러한 관점에서 창의에 의한 기업활동으로 기업의 성장을 도모하기 위해 인사고과 제도의 합리적인 운영관리 효율적인 관행은 기업의 임무이기 때문이다.⁵⁾ 이와 같은 인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리 필요성을 인식하여 경주 지역 특급 호텔 대부분의 호텔에서 인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리를 실시하고 있으나, 안타깝게도 피고과 대상자인 종사원들은 인사고과 관리에 부정적인 시각을 갖고 있다. 한마디로 인사관리 결과를 믿지 못할 뿐만 아니라, 이로 인해 부당한 대우를 받고 있다는 뜻이다.

이러한 주장의 근본적인 이유로 인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리 및 공정성의 결여를 지적하고 있으며 이와 같은 상황은 종사원 측과 경영자측 모두에게 심각한 문제가 아닐 수 없다. 왜냐하면 기본적으로 인사관리는 관광호텔 조직내의 인력자원을 효율적으로 활용하기 위한 것인데, 불공정한 인사관리 결과는 경영자의 효율적인 인적자원활용에 결코 유용한 정보를 제공할 수 없기 때문이다. 왜곡된 정보는 비합리적인 인사정책을 유발할 것이고, 이는 인력자원의 비효율적인 운영을 낳게 되며, 결국 종사원의 불만을 가중시켜 근로의욕을 상실하게 만들 것이다.

따라서 인사관리의 고유목적 달성을 위해서는 무엇보다도 인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리와 공정성이 유지되도록 하여야 한다⁶⁾.

인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리의 성패는 공정성의 확보여부에 달려있다. 공정성에 대한 개념은 분배와 절차공정성으로 구분할 수 있는데 분배공정성은 종사원이 기업으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성인식 정도를 의미하며, 절차공정성은 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성인식 정도를 의미한다. 관광호텔의 인사고과 제도의 합리적인 운영 관리시스템에 있어서도 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 이해하는 것이 매우 유용할 것이다. 그 동안 대부분의 인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리 관계에 관한 연구는 생산직 근로자에 한정하여 실시됨으로써 정작 인적서비스의 중요성을 지닌 관광기업의 연구가 실시되지 않아 관광호텔 종사원을 대상으로 인사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리에 대한 인식을 조직효과와의 관계를 규명하기 위한 연구의 필요성이 제기 되었다.

본 연구에서는 관광기업 중에서도 특히 인적서비스의 의존도가 가장 높다고 판단되는 관광호

5) 김충호 외, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1997, p. 44.

6) 허찬영, "인사고과 실시상에 있어서의 객관성 및 공정성 확보방안에 관한 연구", 경남대학교 산업 경영연구소, 산업경영연구, 제7집, 1995. 2, p 242.

텔의 인사사고과 제도 평가의 합리적인 운영 시스템 관리에 대한 인식에 관한 연구가 절실히 필요하다 하겠다.

제 2 절 연구의 목적

호텔 인사사고과 제도의 합리적인 운영이 종사원의 업무환경에 미치는 영향은 중요하며 인사사고과의 합리적 관리란 기업경영에 필요한 인력이 조직에 입사하면서부터 퇴직할 때까지의 과정을 관리하는 것으로 인력유입과 개발 성과평가 및 보상, 인력유지와 방출 등을 계획·실행·통제하는 활동이다.

전통적인 인사관리에서 조직과 종업원의 관계는 기능적이고 획일적이었다. 조직은 조직목표에 의해 직무기술을 만들고, 종업원들은 직무기술서에 의해 직무책임을 다하며 평가 보상을 받는 것이 인사관리의 전부인 것으로 여겼다.

21세기에 들어서 조직과 종업원의 고용관계는 과거와 다른 새로운 양상을 띠고 있다. 그 예로 과거에는 경직된 임금제도였지만, 지금은 연봉제, 스톡옵션, 우리사주 등 매력적인 보수 및 복리후생제도로 종업원을 유인하고 있다. 과거에는 경직된 작업스케줄이었으나, 지금은 유연한 작업스케줄을 제공함으로써 종업원이 개인생활과 직업생활을 함께 조화시키고 있다. 과거에는 평생고용이 보장되는 정규직 중심이었으나 지금은 파트타임, 계약직, 임시직 등 비정형직 근로자들이 증가하고 있다. 그리고 과거에는 규제된 종업원 승진제도가 일반적이었으나 지금은 유연한 경력개발제도 또는 다중경력이 관심을 끌고 있다. 이러한 몇 가지 고용관계의 변화들은 우리에게 새로운 형태의 인사관리를 요구하고 있다. 새로운 시대, 새로운 인사관리를 위해서 우선 21세기에 걸맞은 인사관리 패러다임을 구축, 설계, 운영, 평가해야 한다.

본 연구에서는 첫째, 관광호텔의 인사사고과 제도의 합리적인 운영 관리와 이러한 인사관리의 변화는 개인·조직·사회의 총체적인 변화에 의한 것임을 판단하고 경영환경의 새로운 변화들을 우선 알아본다. 새로운 변화들로 지식사회와 지식근로자, 조직의 변화, 개인근로자의 변화, 그리고 인사환경의 변화 등이 있다. 둘째, 인사관리 환경변화에 따른 새로운 인사관리 패러다임을 운영하기 위해 경영자는 물론 인사관리를 최전방에서 담당하고 있는 인사 담당자의 전략적 역할이 중요하다. 인사담당자의 전략적 역할에는 인적자원 핵심역량의 파악, 지원적 조직 인프라 구축, 효과적 통제 시스템, 학습조직의 개발과 운영 등이 있다. 셋째, 인사관리의 환경변화를 통해 새시대의 새로운 인사관리 패러다임으로써 미래지향 인사관리를 지향하는 관광호텔의 인사사고과 제도의 합리적 운영이 종사원의 업무환경에 미치는 영향은 중요하며 합리적인 인사사고과 제도 관리를 제시하였다. 인사관리 패러다임을 통해 개인, 조직, 그리고 지역 전반에 걸쳐 경제적 및 사회적 효율성을 창출할 수 있을 것으로 기대된다.⁷⁾

7) 이진규, 박영사. pp.3.

제 3 절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 범위

본 연구의 공간적 범위는 경주시내 소재 특급 관광호텔 현대, 힐튼, 콩코드, 웰리치조선, 호텔 경주교육문화회관, 코오롱 6개 호텔로 특급호텔로 한정하였으며, 시간적 범위는 본 연구를 실시한 2003년을 기준 년도로 설정하였다. 본 연구의 내용적 범위는 전체 5개의 장으로 구성되어 있으며, 제 1 장에서는 문제제기, 연구목적과 범위, 방법, 구성하였다. 제 2 장의 제 1 절에서는 관광호텔 인사고과제도 의 개념, 제 2 절에서는 호텔 인사고과제도의 합리적 운영이 종사원의 업무환경에 미치는 영향.

제 3 절에서는 인사고과제도 운영 시스템의 구성체계. 제 4 절에서는 국외와 국내 선행연구동향을 파악하였다.

제 3 장에서는 조사설계와 분석방법으로 제 1 절은 조사설계 및 가설설정으로 구성하였으며, 제 2 절은 설문지 구성으로 인사고과제도, 인사고과제도 평가의 합리적인 운용 시스템 인식, 종사원의 인사고과 결과에 대한 만족도 및 피드백에 특성으로 구성하였다. 제4 장에서는 분석결과의 시사점으로 제1절에서는 조사 대상자의 일반적인 특성, 신뢰성 및 타당성 검증, 차이 검증 구성하였으며, 제2절에서는 가설의 검증으로 인구사회학적 특성에 따른 빈도분석, 분산분석(ONEWAY ANOVA)결과의 현황분석, 단계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)결과에 대한 관계분석으로 구성하였으며, 제3절에서는 분석 결과의 요약 및 논의로 구성하였다.

제 5 장은 결론으로 실증분석을 통하여 나타난 결과로 구성하였다.

2. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구(documentary study)와 실증연구(empirical study)를 병행하였다.

첫째, 문헌연구(documentary study)는 관광호텔 조직의 인사관리 이론, 공정성이론과 조직효과에 관한 서적 및 논문, 관련협회, 관련학회의 정기간행물 등을 통하여 이론적 토대를 구축하고 분석의 근거로 삼았으며, 인사고과제도의 합리적인 운영 방안을 고찰하여 가설을 설정하였다.

둘째, 연구가설을 검증하기 위한 실증연구(empirical study)로 관광호텔에 근무하고 있는 종사원들을 대상으로 설문지법(questionnaire)을 사용하였다. 실증조사는 2003년 4월 1일부터 2003

년 4월 30일까지 실시하였으며, 표본추출방법은 단순 무작위 표본 추출법을 이용하였다.

설문지는 경주시에 소재하고 있는 특급 관광호텔 중 6곳을 선정하여 각 40부씩 총 240부의 설문지를 배포하였다. 설문지의 구성은 본 연구의 이론적 근거로 하여 인구통계학적 특성과 인 사고과 제도평가의 합리적 운영 시스템 인식, 종사원의 인 사고과 결과에 대한 만족도 및 피드 백 요인으로 하였으며, 수집된 자료의 통계처리는 SAS(Statistical Analysis System) for Windows Package를 활용하여 빈도분석(frequency analysis), 분산분석(ONEWAY ANOVA), 상관분석(correlation analysis), 단계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였 다.

제 2 장 호텔인 사고과제도에 대한 이론적 고찰

제 1 절 호텔 인 사고과제도의 개념

1. 호텔조직의 개요

조직이란 일반적으로 어떤 목적을 달성하기 위해 1인이 해야 할 일을 타인과 협력해서 하는 것이 효율적일 경우 형성된다. 현대사회는 조직사회로 조직은 지금까지 인간이 개발한 여러 사회적 단위 중에서 가장 분화가 잘 되어 있어 가장 합리적이고 가장 효과적이며 가장 효율적 인 사회 집합(social grouping)의 유형으로 평가된다⁸⁾. 기업의 경영조직은 그 규모가 확대됨에 따라 복수의 단위 조직에서 복합 조직으로 성장해 간다. 그 것은 그 조직을 구성하는 구성원의 직능이 분화되는 것을 의미한다. 조직이란 기업 경영목적달성을 위한 도구이며, 기업경영에 매 우 중요한 요소이다. 경영활동을 합리적으로 수행하기 위해서는 조직에서의 활동을 그 성질에 따라 정리하고, 일정기준에 의하여 분류함으로써 각 담당자가 분장할 직무를 명확히 하고, 이들 각 직무간의 관계를 뚜렷이 하지 않으면 안되므로 조직은 각 담당자가 수행할 직무 및 각 직무 상호간의 관계를 규정한 것이며 계획에 대한 목표 지향적 협동수단이라고 정의할 수 있다. 1인 의 인간 능력은 한계가 있기 때문에 직무를 분담하는 것이다. 직능이 분화되지 않은 상태란 기 업규모가 영세 하든가 가족 형태의 경우이다.

호텔을 경영하는데 있어서 경영자는 물론 여러 가지 기능을 가진 종사원들이 참가하고 그들의 협동에 의해 기업체가 존속 발전 유지되고 있는 것이므로 기업의 구성요소로서의 인간은 마

8) 황규대 외, 조직행위론, 박영사, 1999, p.5

땅히 사업목적의 합리적인 목표 달성을 위해 구체적으로 기업 내에서 수행되는 일 또는 직무를 체계적으로 분담하지 않으면 안 된다. 이처럼 기업에 참가하고 있는 여러 사람들이 저마다 그들이 맡아서 수행해야만 할 일, 즉 직무를 체계적이고 합리적인 사명으로 질서정연하게 분담함으로써 그들의 협동을 통해 상승적인 효과인 시너지효과(synergy effect)가 발생하도록 이들 인간이 결합되어 있는 형태를 가리켜 조직(organization)이라 한다.

호텔조직이란 경영목적달성을 위해 필요한 각종 의무를 2인 이상의 협동을 통하여 능률적으로 집행하고 질서 있게 통일되도록 직무를 배분·종합하는 체계를 말한다⁹⁾.

현대 호텔 경영은 고도의 직능별로 세분화되고 있다. 그리고 직능별 부문에 있어서 각 계층별로 관리자의 필요성이 인식되고 있으며, 하위 종사자에 대한 지휘 감독을 하게 된다. 조직을 결정하는 구성 요소는 호텔의 입지조건과 시설규모, 건물구조, 경영층의 경영 노하우, 지배인의 배경과 교육수준, 소유형태, 경영방식 등이며 호텔조직은 기업의 목적 또는 조직단위의 목적을 달성하고 기업의 성장과 발전을 촉진하는데 있다고 하겠다. 어떤 유형의 조직도 조직체로서 원활하게 돌아가기 위해서는 '조직관리원칙'이 지켜져야 하며 만약 이 원칙을 무시하면 아무리 멋진 조직을 만들더라도 무의미 할 뿐만 아니라 도리어 혼란을 초래하게 된다. 조직관리원칙은 현재 여러 가지 사정으로 명약관화하게 학자간 기업간에 통일화되어 있지 않으나 일반적으로 많이 사용하고 있는 제 원칙은 다음과 같다¹⁰⁾. 질서, 조정, 단결, 보상, 규율, 전문화(principle of specialization), 명령일원화(principle of unity of command), 책임과 권한(principle of responsibility and authority), 예외(principle or exception), 감독범위 적정화(principle or span or control), 계층의 단축화(principle of hierarchy), 직능화(principle of functionalistic), 권한위임의 원칙(principle of delegation authority)등의 원칙이다¹¹⁾.

2. 인사고과 제도 의의

인간이 조직 속에서 사회활동을 영위해 나갈 때에는 개개인의 종사원이 조직목적에 합당한 공헌도의 평가가 반드시 필요하게 된다. 즉, 사람은 능력·소질·근무성과 등이 각자 다르기 때문에 한 조직에 대하여 얼마나 효율성이 있는가를 평가함으로써 그들의 상대적 가치를 결정할 필요가 있는 것이다.

9) 김충호 외, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1997, pp69

10) 권지영, “관광호텔의 인사고과가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,”경기대학교 관광대학원 석사학위논문, 1999, pp14

11) 유정남, 전게서, PP. 99~104.

요컨대 종사원이 지니고 있는 능력을 발휘하도록 하고 신장시키는 것이 인사관리수단으로서의 인사고과가 짊어지고 있는 역할이라 하겠다. 인사고과는 학자에 따라 從事員評定(employee rating), 能率評定(efficiency rating), 勤務評定(service rating), 成果評定(performance rating or appraisal), 成績評定(merit rating) 등 여러 가지 명칭으로 불리어지고 있다. 그러나 종사원의 장점을 정확하게 평가하고자 했던 과거의 merit rating이 실제로는 흠을 들추어내는 demerit rating이 되어 버렸다고 하여 최근에는 업적에 바탕을 둔 정확한 능력, 적성의 평가라는 관점에서 Performance Appraisal이란 용어가 많이 사용되고 있다.¹²⁾ 인사고과의 정의 또한 학자에 따라 다양하다. Smith and Murphy는 "인사고과란 종사원이 속하고 있는 조직 내에서 종사원의 가치를 질서 있게 평가하는 것이다"라고 정의하고 있으며¹³⁾, Mee는 "인사고과란 조직에 있어서 종사원이 보유하고 있는 現在的 및 潛在的 有效性(present and potential use-fulness)을 질서 있게 조직적으로 평가하는 방법"이라고 정의하고 있다¹⁴⁾. Langsner는 이상의 정의보다 좀더 구체적으로 종사원의 능력 · 근무성적 · 자격 · 태도 등의 상대적 가치를 조직적으로 그리고 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차라고 정의하고 있다¹⁵⁾

또한 Flippo는 "인사고과란 그 종사원이 현재하고 있는 직무에 대하여 어느 정도 잘 하고 있는가, 또는 보다 좋은 직무에 승진할 수 있는 가를 잠재적으로 판정하는 것이다"라고 정의하고 있다¹⁶⁾.

정수영씨는 "인사고과는 종사원의 업무수행상의 업적을 측정하는 제도로써 종사원의 실무능력 · 업적 · 성격 · 적성 · 장래성 등을 판정하는 것"으로 정의하고 있으며¹⁷⁾, 김식현씨는 여러 학자들의 인사고과에 대한 정의를 종합적으로 정리하여 "인사고과는 종사원들의 현재 또는 본래의 능력과 업적을 평가함으로써 각종 인사시책에 필요한 정보를 획득 · 활용하는 것"으로서 조직의 관리자들이 종사원의 행위를 보다 조직목적에 적합하게끔 의식적으로 제정 · 실시하는 인사평가제도라고 정의를 내리고 있다¹⁸⁾. 결론적으로 인사고과는 종사원을 대상으로 그의 가치, 효율성을 평가하는 방법으로 간주되며 그 본질적인 의의는 첫째, 직무담당자인 종사원의 가치를 결정하고, 둘째로, 인사고과는 그 객관성을 지향하여 제도적으로 운영되고 종사원에 관한 공평한 관리자료를 얻고자 하며, 셋째로, 객관적인 자료로 결정할 수 없는 가치의 부면을 책정하고, 마지막으로 인사고과는 그 목적과 관리의 조건에 따라 운영된다는 점에서 찾아볼 수 있다.

3. 인사고과 제도의 성격과 목적

12) 金植鉉, 前掲書, p.227.

13) R. C. Smith and M. J. Murphy, Job Evaluation and Employee Rating, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1946), p.167.
柳基鐘, 前掲書, pp.224 ~225.

14) J. F. Mee, Personnel Handbook, (New York : The Ronald Press Inc., 1952), p.281

15) A. Langsner, H. G. Zollitsch, Wage and Salary Administration, (New York South-Western, Publishing Co., 1961) pp.315 ~316.

16) E. B. Flippo, Principles of Personnel Management, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1971), p.277.

17) 金禪經, 前掲書, p.228.

18) 鄭守永, 前掲書, p.200

1) 인사과제도의 성격

인사고과는 조직내부의 종사원을 대상으로 그들의 조직에의 기여도 및 기여가능성을 평가기준에 의해 객관적으로 평가하는 것이므로 다음과 같은 특징적 성격을 갖는다¹⁹⁾.

첫째, 인사고과는 조직내의 종사원을 대상으로 한다. 직무평가가 직무자체의 가치결정을 하는 데 비하여 인사고과는 본질적으로 종사원을 대상으로 그 가치를 평가하는 것이다.

둘째, 인사고과는 사람과 직무와의 比較評價를 원칙으로 한다. 그러므로 직무와 직무를 비교해서 직무의 가치를 평가하는 것이 직무평가인데 비하여 인사고과는 「사람」 대 「사람」의 비교평가가 아닌 「사람」 대 「직무」와의 평가를 원칙으로 한다.

셋째, 인사고과는 相對的인 평가이다. 따라서 인사고과의 결과를 절대적인 인사관리의 길잡이로 삼고 인력관리를 해서는 안 된다.

넷째, 인사고과는 그의 객관성을 높이기 위하여 特定目的에 적합하도록 맞추는 경향이 있다. 예컨대 직접보상(임금)을 위해서는 능력평가를 중심으로 해야 하고 기회보상 및 교육훈련을 위해서는 직무평가를 중심으로 해야 한다. 인사고과의 목적은 경영에 있어서 종사원의 가치를 객관적으로 정확하게 측정하여 합리적인 인사관리의 여러 決定에 기초를 부여하고 그 결과 종사원의 노동능력을 향상시키고 동기유발을 형성케 하는 데 있다. 인사고과는 종사원들의 가치를 조직적으로 평가하는 것으로 Flippo는 그 기본목적이 종사원의 특성과 공헌도를 전통적인 또는 고도로 조직화된 방법으로 측정하는 데 있다고 하였다²⁰⁾. 이러한 인사고과에 대한 목적은 두 가지 觀點으로 나누어 설명할 수 있다. 그 하나는 경영자들이 인사관리상 意思決定을 하는 데 있어서 사용목적으로 과거의 종사원의 成果를 객관적으로 평가할 도구로서의 목적이며, 또 하나는 개개 종사원들의 성과를 향상시키고 미래의 업무를 계획케 하며 경영개발을 위한 기술과 능력의 개발 및 경영자와 종사원과의 관계의 질을 향상시키기 위한 開發道具로서의 목적이다. 이들을 대별해 보면 <표 2-1>, <표 2-2>와 같다

19) 崔鍾泰. '人事考課의 目的과 方法'(서울 '經營事例研究, 서울大學校 經營大學 經營研究所, 第11卷 3호 1977), pp.59 ~69.

20) Edwin B.Flippo. op. cit., pp.122 - 123.

<표 2-1> 인사고과의 목적

구 분	평 가 목 적	개 발 목 적
1.目 的	인사관리상의 의사결정을 위한 기초로 과거의 성과를 평가	개인의 성과와 경력개발 노력을 지휘하고 동기를 유발시킴.
2.焦 點	과거의 성과(또는 업적)	미래에 대한 계획
3.方 法	평가, 비교, 강제배분	상담, 목표설정, 경력계획
4.考課者の 役割	평가하는 판단자	후원하는 상담자
5.適 用	임금관리, 이직, 승진, 해고, 퇴직	업무계획, 성과방향, 능력개발, 훈련계획

資料 : J. W. Walker, Human Resource Planning, McGraw-Hill, 1980, p.203.

피일드와 홀리(H. Feild and W. Holly)는 상벌 ·인력계획활용 ·임금조정 ·상하간의 커뮤니케이션 ·관리능력개발 등²¹⁾ 비통제적 목적에도 관심을 두고 있다.

그리고 Nigro는 "임금관리의 기초자료를 얻고, 승진과 전직 몇 배치 등 인사이동의 기초자료를 얻으며, 동시에 교육훈련의 자료와 숨은 인재발견은 물론 승진과 채용의 타당성을 검토하는데 인사고과의 목적을 둔다"²²⁾ 라고 하였다.

2) 인사고과제도의 목적

한편, 여러 학자들이 인사고과의 목적에 대해 여러 가지 사항을 언급하고있지만, 비어(Beer)는 인사고과의 목적을 크게 評價目的과 開發目的의 두 가지로 나누고 있다. 평가목적이란 과거의 종사원의 업적을 客觀的으로 평가함으로써 인사관리상의 의사결정을 하는데 말하며, 개발목적이란 종사원의 성과를 향상시키고 경력개발을 위한 기술과 능력의 개발 및 경영자와 종사원과의 관계개선을 위해 인사고과제도를 사용하는 것을 말한다. Beer는 평가목적으로 '첫째, 종사원에게 그들이 어디에 있는 지를 알려주기 위한 피이드백을 제공한다. 둘째, 임금과 승진결정을 위한 타당한 자료를 개발하고 이 결정을 전달하기 위한 수단을 제공한다. 셋째, 관리자들도 종사원을 해고할 것인가 보유할 것인가를 결정하는 데 도움을 주며 불만족스러운 성과에 대해 종사원에게 경고하는 수단을 제공한다'는 등의 세 가지를 들고 있으며, 또한 개발목적으로 '첫째, 종사원들이 그들의 성과를 그들의 성과를 개선시키고 잠재력을 개발하도록 카운셀링하고 코치

21) Hebert, S. Feild and William, H. Holly, 'Performance Appraisals Analysis of State Wide Practice', Public Personnel Management, Vol. 4, No. 3, (April, 1975), p.146,20)

22) 柳基鉉, 前掲書, pp.28.

해 준다. 둘째, 경력기회와 경력계획에 대해 종사원들과 토론함으로써 組織沒入度를 높인다. 셋째, 인정과 지지를 해 줌으로써 종사원들을 모티베이트 시킨다.

넷째, 감독자와 종사원 사이의 관계를 강화시킨다. 다섯째, 종사원 개인 및 조직의 문제를 진단해 준다'는 등의 다섯 가지를 들고 있다²³⁾.

<표 2-2> 인사고과의 다섯가지 목적

목 적	내 용	구 심 점
1. 인사배치 및 이동	각자의 능력에 적합한 적재적소의 배치에 활용된다.	배치. 전환. 승진. 복직. 채용. 해고
2. 인력 개발	종사원의 정확한 능력을 파악하고 인력 개발에 활용된다.	교육. 훈련. 개발
3. 인력계획 및 기타 인사기능의 타당성 결정	종사원의 연령. 성별. 직종. 기능도 근무연수 등에 따라 장 단기 인력 개발수립에 요청되는 양적·질적 자료를 제공토록 한다. 이렇게 함으로써 인사고과를 통하여 종사원의 근무능률을 평정하여 해당 종사원의 채용시험·승진 등이 과연 타당하였던가 하는 인사기능의 타당성을 측정하는 도구로도 활용된다.	인력 계획에 요청되는 인적 데이터 확보·채용, 배치·전환, 승진 등의 인사기능의 타당성 결정
4. 성과측정 및 보상	종사원의 성과를 측정하여 종사원의 관심사인 승급, 상여금, 임률결정 및 승진에 활용된다.	승급, 상여금, 임률 결정, 승진
5. 조직개발 및 근로 의욕 증진	고과를 통하여 직무담당자의 조직관계나 직무조건을 발견하고 개선할 계기를 찾는다 뿐만 아니라 종사원의 성취 의욕의 자극제로서도 활용된다.	직무개선, 성취 의욕 증진

資料 '黃大錫. 人事管理(서울 :博英社. 1986). p.233.

전통적인 인사고과의 목적은 과거 지향적인 입장에서 과거의 실적에 대한 차별적인 상벌시행의 기초자료로 상여금·승급·해직순위·복직순위 등의 강압적인 수단으로 활용되었으나, 현대적인 인사고과의 목적은 미래지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소의 배치, 교육훈련, 성취동기의 부여, 배치전환, 조직개발 등의 활용에 더 큰 비중을 두고 있다. 즉 현대인사관리의 한 방법인 인사고과가 사람을 평가하는 것이나 사람자체에 점수나 등급을 매기는 것이 아니라,

23) M. Beer, 'Performance Appraisal : Dilemma and Possibilities,' Organizational Dynamics Winter, (Boston : Houghton Mifflin Co., 1981), p. 25.

그 사람이 지니고 있는 잠재적 능력의 개발과 이의활용에 더욱 중점을 두고 있다.

전통적으로 인사고과제도는 주로 평가목적을 충족시키기 위해 사용되어왔지만 최근 들어 인적 자원의 중요성이 부각됨에 따라 점차 개발 목적으로 인사고과제도를 운용하는 경우가 늘어나고 있다. 그리고 개발목적으로는 인사고과제도를 사용하기 위한 방책으로 최근에는 첫째, 고과내용과 고과기준의 공개, 둘째, 고과결과의 피고과자의 피드백, 셋째, 자기평가, 넷째, 고과에 임한 고과자와 피고과자 간의 대화 면접 등의 연구를 포함한 인사고과제도의 도입, 改正例를 많이 볼 수 있다.

4. 호텔인사고과 제도의 중요성

대부분의 직무에 있어서 각 종사원이 호텔기업의 생산성에 미치는 영향은 전통적인 회계용어로는 측정상 한계가 있으며, 그 직무에 관하여 "종사원이 무엇을 하는가"하는 관점에서 측정되어야 하는데, 종사원이 무엇을 하는가하는 것도 出勤率 事故率 移動率 苦勞率과 같은 전통적인 측정도구를 활용하여 평가할 수도 있으며 관리자·동료·하위자 등의 평가에 의하여 직접 적으로 측정할 수도 있다. 관점에 따라서 견해의 차이는 약간 있겠지만 선발·인사고과·교육훈련·모티베이션 원리의 네 가지 시스템은 조직의 인적 자원을 적절하게 관리하는 데 있어서 필수적인 문제라고 할 수 있으며, 이들 네 가지 시스템 중에서도 인사고과는 조직에서의 평가수단으로서 가장 중요할 뿐만 아니라 다른 세 가지 시스템을 확립하는 데 필요조건이 된다는 점에서 가장 중요한 인적자원 시스템이라고 하겠다²⁴⁾. 현대 호텔 기업의 인사관리에 있어 인사고과는 인적 자원의 효율적 운용을 위한 하나의 수단으로 간주되며, 오늘날에 와서는 생산성에 대한 인센티브(incentive)요인을 지니고 있어 그 중요성은 더욱 배가되고 있다. 이와 같이 인사고과의 중요성을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인사고과는 무엇보다도 종사원의 能力開發을 위한 기초자료가 된다. 조직목표와 조직구성원들의 개인 목표가 합치하는 방향으로 나아가기를 경영자들은 기대한다. 그러기 위해서는 개개인의 능력이 최대한으로 발휘되도록 유도하여야 하는데 고과를 통하여 이를 위한 정보를 얻는다. 한편, 종사원들도 직장에서도 업무수행과정에서 각양각색의 욕구를 가지고 있는데, 인사고과는 종사원들의 이와 같은 욕구에 직접 또는 간접으로 부응하는 수단이 될 뿐만 아니라, 보다 적극적인 자세를 갖도록 방향설정을 하여 주는 역할을 한다.

둘째, 인사고과는 成果改善을 위한 기초자료가 된다. 조직 내에서 성과결과의 피드백을 통하여 그 동안의 직무관습이 보다 효율적이 되도록 개인의 행동을 수정 또는 변경시키는 기초를 마련해 준다.

셋째, 인사고과는 종사원의 處遇를 위한 가장 중요한 기초자료가 된다. 현재의 연공서열형 인사정책으로부터 능력요소를 가미하여 점차로 능력주의형 인사정책을 구현해 나가기 위해서는

24) G. p. Latham and K. N. Wesley, Increasing Productivity through Performance Appraisal Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, (New York : South-Western Publishing Company, 1988), pp.2-3.

인사고과라고 하는 통제가 없이는 그 목표를 달성할 수가 없다.

왜냐하면 인사고과에 의한 자료가 바로 종사원들의 승진이나 보수의 결정에 매우 중요한 결정요소가 되기 때문이다. 사실상 인사고과제도가 공식적으로 채택되지 않았더라도 관리자는 어떤 형태로든지 일상업무를 통하여 부하의 능력이나 근무성적을 평가하게 된다. 그러나 이에 대한 통일적이며 구체적인 기준이 없이는 인사문제의 결정에 있어서 그릇된 판단이나 특정인에 대한 선입관 등을 배제할 수 없으며, 따라서 인사관리에 있어서 불공정성이나 숙단주의를 막을 방법이 없다.

또한 이러한 결과는 관리자의 처사가 정당하다는 것을 증명할 수 없고 부하들은 미래에 대한 그들의 기대를 충족시킬 수 있는 기초를 가지지 못하게 되고 결국에는 부정에 대한 비난이나 조직에 대한 불만을 가지게 되고 조직내의 인사문제를 변화시키게 되므로 인사고과제도는 합리적인 인사관리 및 조직의 활성화를 위하여 매우 중요한 것이다. 따라서 직무수행능력이라고 하는 능력주의 적인 관점에서 인사고과의 역할이 더욱 중요시되는 것이다.

호텔의 성공여부는 종사원에게 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 인사고과과정에 열정과 시간을 투자하면 그만큼 보상을 받을 것이다. 그러므로 합리적 ·과학적 ·체계적 인사고과의 실시는 조직내에 있는 모든 종사원의 사기를 높이고 업무수행능력을 향상시킬 수 있는 계획을 세울 수도 있으며, 고과평정자의 개인적 편견, 편애, 정치적 ·파벌적 영향의 불안으로부터 해방될 수 있고, 문제해결이나 경력을 쌓는 데도 도움이 되며, 종사원 개인의 이익과 권리를 보장할 수 있다는 이론적 배경을 두고 있다.

제 2 절 호텔 인사고과제도의 합리적 운영이 종사원의 업무성과에 미치는 영향

1. 합리적 운영과 종사원의 업무환경 개념

1) 성공적인 시스템화를 위한 방안

호텔기업은 난기류의 장이라는 환경에 둘러싸여 있으며 이러한 환경에 적응하여 목적을 추구해 나가는 하나의 시스템인 것이다. 따라서 인사시스템의 효율적인 관리와 적용을 위한 인사고과 시스템도 시스템론적 관점에서 설계 ·임플리멘테이션이 활용되어야 한다. 인사고과를 둘러싸고 있는 환경은 外部環境과 內部環境으로 나눌 수 있는데, 외부환경으로는 정부의 규제 ·사회 문화 ·경제 ·노동조합 등이 인사고과시스템에 영향을 미친다. 내부환경으로는 종사원과 호텔기업의 목적, 인사고과의 사용목적, 관리의 수준, 평가의 평가능력, 피평가자의 질과 수, 소요되는 시간과 노력 등이 있다²⁵⁾.

호텔기업은 이러한 內外環境을 고려하여 경영의 상황에 적합한 평가시스템을 선정하여 소기

25) 4) R. W. Mondy and R. M. Noe III. Personnel : The Management of Human Resources,(New York : Allyn and Bacon, Inc,1982),p.31 pp.255~257.

의 목적을 달성할 수 있도록 세심한 배려를 해야 할 것이다.

호텔기업은 인사고과시스템의 有無와는 관계없이 경영을 위해 종사원을 평가해 온 것은 사실이다²⁶⁾. 더구나 오늘날 능력주의 인사가 중요시되고 특히 考課結果가 종사원에게 극히 관심이 깊은 인사배치 결정의 기초가 됨에 따라, 업적이나 능력에 관한 정확한 객관적인 자료가 요구되나 그렇지 못한 때에는 많은 문제점들이 드러난다.

이와 같은 폐단과 모순을 제거하고 현대적인 경영의 욕구를 충족하기 위해서는 인사고과의 시스템화가 필요하게 되는 것이다. 이와 같이 인사고과시스템은 종사원의 수가 극히 적고 경영자가 매일사원과 대면하고 있으며, 따라서 그 성과의 크기를 직접 평가할 수 있는 소규모 호텔에서는 굳이 필요하지 않으나 대규모 호텔에서는 다음과 같은 利點이 기대되므로 시스템화할 필요가 있다²⁷⁾.

첫째, 조직전체를 통해서 통일적인 실시가 확보된다.

둘째, 고과결과의 활용이 계속적으로 가능하다.

셋째, 고과 시스템의 취지가 철저히 된다.

넷째, 고과에 관한 본격적인 연구 및 개선이 이루어질 수 있다.

다섯째, 고과결과의 공정성이 확보된다.

결과적으로 호텔 인사고과가 시스템화될 때 비로소 主觀과 偏見에 따르지 않음으로써 훨씬 객관적이 되고, 관리상 공평·명확하게 되며, 종사원을 상호 비교하는 계기가 되어 종사원의 능력이 향상되고, 평가하는 관리감독자의관리능력이 향상되며, 인사관리는 정기적·객관적 기록에 의존하게 됨으로써 종사원의 불평·불만을 설득, 해소할 수 있게 되는 것이다.

2. 인사고과제도의 합리적 운영 방법

호텔기업은 각각 상이한 인사고과시스템을 갖고 있다. 시스템화된 인사고과를 합리적인 인사관리의 한 도구라고 볼 때 호텔의 경영관리가 요구하는 현실적 여건들을 정확히 파악하여 관리의 목적·관리의 수준·평가자의 숙련도 및 능력·평가자의 수 및 질 등을 고려하여 적합한 인사고과 시스템을 설계하여야 한다²⁸⁾.

이렇게 시스템화된 인사고과는 規定化 되어 나타나는 것이 최소한의 통례이다²⁹⁾.

1) 시스템화된 인사고과 제도 規定化 내용

(1) 考課의 目的

(2) 考課의 時機 및 期間

(3) 考課對象

26) 이재천, 前掲書, p.187.

27) 이재천, 前掲書, p. 188.

28) 이재천, 上掲書, p.188.

29) 吳秉秀, 現代人事管理(서울 : 박영사 1983), p.315.

- (4) 考課方法
- (5) 調整決定法
- (6) 審査者 및 調整者
- (7) 採點者
- (8) 考課項目
- (9) 考課節次
- (10) 適用範圍

또한 평가규정 외에 評價者를 위해 평가안내를 해줄 평가 메뉴얼을 작성하는 것이 유효하다.

3. 합리적 운영이 종사원의 업무환경과의 상호 관계

1) 성공적인 시스템화를 위한 관계 方案

인사고과가 하나의 관리시스템으로 성공하기 위해서는 무질서하게 적용되어서는 안되며 호텔 기업의 특색과 실정에 객관적이고 신뢰성이 있어 많은 종사원들의 지지를 받아야 한다.

성공적인 시스템화를 위한 관계 方案을 수립하려면 다음과 같은 점에 착안하여야 한다³⁰⁾.

(1) 인사고과시스템은 단순한 승급이나 상여금의 결정을 위한 하나의 절차적인 도구이어서는 바람직하지 못하며 따라서 多而的인 關聯性, 多面的인 活用性을 고려해야 한다.

(2) 고과는 본래 직무수행에 필요한 여건 및 직무상 지켜야 할 사항 등을 모두 망라하여 제시하고 그 충족의 狀況이나 遂行狀態를 체크하는 성질의 것이므로 그와 같은 요망사항들이 사전에 열거되도록 배려해야 한다.

(3) 일상적으로 수행하는 종사원의 업무와 評價內容을 연결시킬 때 평가의 참다운 기능이 발휘되므로 평가요소는 각급 종사원의 행동기초나 목표를 포괄해야 하며, 이것은 또한 경영목표에 준거해야 한다.

(4) 계속적으로 빠른 속도로 변화·발전하는 호텔환경에 대응하기 위한 호텔기업 혁신에 따라 직무가 요구하는 조건은 기본적으로 彈力性和 適應性이 있지 않으면 안 된다.

(5) 인사고과는 관리감시자가 부하의 실태를 보고하는 형식으로, 職制上 라인의 부서장이 하게 되므로 개별적으로 하면 全社의인 통일을 기할 수 없으므로, 전형적인 양식과 방법 및 절차에 의해 인사 담당 부서에서 집중관리하는 형식이 되어야 한다. 이 때문에 인사고과에 대한 권한과 책임을 명확히 할 필요가 있다.

4. 고과제도의 합리적 운영과 종사원의 업무환경 인식의 관점

1) 운영 시스템의 미래지향적인 관점

30) 이재천, 前掲書, pp.190-191.

인사고과자의 사고과 평가의 합리적인 운용 시스템에 대한 인식을 정확하게 하기 위해서는 사고과가 사고방법에 관한 지식과 피고과자에 대하여 개인적인 편견이나 편파적인 감정에 치우치지 않아야 한다. 사고과는 언제나 피고과자의 잠재적 능력이라든가 기업에 대한 공헌도, 직무수행능력 등에 대한 것을 엄밀히 관찰해야 한다. 그리고 사고과를 실시함에 있어서는 일반적으로 한 사람에 의한 평가보다 복수자에 의한 고과결과가 더욱 정확한 경우가 많을 수 있다.

사회 조직·개인근로자 그리고 인사환경의 새로운 변화들과 인사담당자의 전략적 역할을 통해 사고과 평가 시스템관리는 새로운 국면으로 접어들고 있다. 과거에는 인사관리가 관료주의 이념에 기초를 두고 조직전략의 보조적 기능만 강조되었다면, 지금은 급격한 환경변화의 시대에 맞는 전략을 수행할 수 있는 선도적 사고과 평가 시스템 관리 패러다임이 필요하게 되었다.

패러다임(paradigm)을 정의한 Tomas Kuhn(1970)은 동시대의, 동일한 문헌으로 교육받은 동시대의 사람들이 당연하게 받아들이는 공통의 믿음, 가치 및 기술들의 집합체를 패러다임이라고 칭했다. 이러한 정의에 입각해 사고과 평가 시스템관리의 패러다임이란 인사관리를 바라보는 동시대 사람들의 공통된 관점이라고 할 수 있다

그렇다면 시대적, 사회적, 개인근로자들의 특성 등이 모두 바뀌고 있는 상황에서 어떤 사고과 평가 시스템관리 패러다임이 필요한가를 인식하고, 사고과 평가 시스템관리는 현재는 물론 미래를 지향해야 한다는 사명 아래, 미래지향적인 사고과 평가 시스템관리이어야 한다. 미래지향인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템이란 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 문제해결을 반응적(reactive)으로 하는 것이 아니라, 선응적(proactive)으로 대응하는 것을 말한다. 반응적 대응은 호텔 경영자가 조직에 일어나는 여러 가지 문제에 적절히 맞대응하여 문제해결을 시도하는 방법이다. 과거에는 적시 맞대응을 잘하는 호텔 경영자를 효과적인 경영자라고 인정할 때도 있었다. 반면 선응적 대응이란 미래에 일어날 환경 변화의 예견을 바탕으로 문제가 발생하기 전에 환경을 우호적으로 변화시켜 문제가 발생하지 못하게 하거나 긍정적인 결과를 이르게 하는 것이다. 이러한 선응적 대응을 위해서는 환경변화에 대한 모니터링을 꾸준히 하여 환경변화에 대한 예측력을 높여야 한다.

둘째, 급변하는 호텔기업의 미래를 앞서 기다리는 것이 아니라, 미래를 자신의 의도대로 창조하는 것이다. 미래창조는 현재에 대한 올바른 이해를 중심으로 향후 변화를 예측하여 호텔 조직목표를 극대화하는 방향으로 재창조하는 작업이다. 그러므로 미래지향 사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리란 과거의 인습적인 인사제도의 틀에 얽매어 있는 것이 아니라 새로운 인사 패러다임을 향해 꾸준히 움직이는 것이다 미래지향 호텔경영자는 경직된 사고과를 가진 인사제도 집행자가 아니라 유연한 사고과 인사제도의 설계자이며 사고과 평가의 합리적인 운용 시스템의 구축자이다³¹⁾.

셋째, 단기적 업적달성 위주가 아니라, 장기적 관점의 업적조정의 관점을 지향한다. 전통적

31) 이진규, 전략적·윤리적 인사관리, 박영사, 2002년, pp.27

으로 조직은 경제적 이윤을 단기적으로 추구하는 집단으로 이해되어 왔다. 그러나 오늘날 호텔 조직은 단기적이고 현재의 이윤을 희생해서라도 장기적 조직발전에 초점을 두고 있다. 호텔조직이 실현하고자 하는 것은 단순히 조직의 자기발전뿐만 아니라, 조직 내·외부 이해관계자 그리고 사회 전체를 망라한다. 조직은 사회공동체적 사명감을 가지고 단기적 이익을 희생하더라도 장기적 사회 발전에 관심을 기울여야 한다. 이러한 미래조직이 미래에 일어날 일을 선응적으로 예측하고, 미래를 조직이 의도하는 대로 창조하기 위해서 그리고 조직이 사회공동체로써 역할을 수행하기 위해서는 두 가지의 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리 방향이 필요하다. 하나는 전략적 인사관리이고 다른 하나는 윤리적 인사관리이다. 전략적 인사관리는 조직이 미래에 대한 선응적 대응으로 조직전략 수립과 실행전략을 펼치는 것이고, 이러한 조직 전략 수립과 실행에서 반드시 조직의 인적자원 역량을 동시에 고려해야 한다는 것이 핵심내용이다. 조직이 미래환경 변화를 예측하는 것을 전략으로 표현할 수 있으며, 이러한 미래전략은 조직의 인적자원 핵심역량을 바탕으로 하고 있음을 의미한다.

그런데 전략적 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리는 환경변화를 예측하고 선응적으로 대응하여 조직 경쟁력 확보의 경제적 목표달성에 주안점을 두고 있지만 근래 들어 부각되고 있는 조직의 사회공동체로써의 역할인 사회적 책임에 대해서는 다소 미비하다. 앞으로의 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리는 조직의 경제적 목표뿐만 아니라, 사회적 목표까지를 달성할 수 있는 지침이 될 수 있어야 한다. 윤리적 인사관리는 이러한 의미에서 전략적 인사관리와 더불어 조직이 추구해야 할 새로운 방향이 된다. 미래지향 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리의 두 가지 패러다임으로 정착될 전략적 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템 관점에서의 인식이다.

2) 운영 시스템의 전략적인 관점

인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템의 미래지향 인사고과 평가관리 인식의 관점인 첫번째, 패러다임인 전략적 인사관리(strategic human resource management)는 조직의 전략수립과 실행시 조직의 인적자원에 대한 제반 요건과 각 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리 기능을 고려하여 조직전략을 수립하는 것이다. 전략적 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리는 궁극적으로 조직전략과 인사관리의 통합적인 관점을 지향한다.

과거에는 조직전략이 수립된 다음 전략실행에 필요한 인력을 모집·선발하였다. 인사기능이 단지 조직전략실행을 위한 보조적 수단에 머물렀던 것이다. 그러나 전략적 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리는 조직내부의 인적자원 핵심역량을 최대한 활용함으로써 조직전략과 인사관리를 동시에 고려하는 것이다. 이러한 전략적 인사고과 평가의 합리적인 운용 시스템관리의 특징은 두 가지로 우선 조직전략과 인사관리는 통합적 방향성을 갖는다. 그리고 조직전략과 인사관리의 통합적 방향성은 양 기능이 서로 적합할 때, 전략적 인사고과 평가의

합리적인 운용 시스템관리로 승화되어 궁극적으로 높은 조직성과를 달성할 수 있다.

제 3. 절 인사고과제도 운영 시스템 구성체계

1. 인사고과 평가표의 구성체계와 선행 연구

인사고과시스템의 요지와 목적을 충분히 인식시킨 다음에는 평가실시를 위한 시스템의 설계를 하여야 한다. 인사고과시스템은 종사원 개개인을 평가하는 것으로 평가결과가 정확하고 객관적으로 평가목적에 유용해야 한다. 따라서 피평가자를 정확하게 평가하고 상호비교가 가능하며 또한 평가자의 평가상 誤差作用이 발생하지 않도록 시스템을 설계하여야 한다. 이를 위해서는 이미 결정화된 인사고과의 내용을 일정한 방식이나 방법에 의해 평가하도록 하는 것이 중요하다.

인사고과라고 하면 먼저 떠오르는 것은 評價表인 것이다. 이는 평가의 대부분이 평가표상에서 행해지기 때문일 것이다. 따라서 평가시스템을 어떻게 설계할까 하는 것은 어떤 평가표를 만들까 라고 바꾸어 말할 수 있는 것이다³²⁾.

최근의 선진호텔의 평가표를 보면 호텔에 따라 평가내용의 정의나 항목란의 배치가 상이한 것도 있지만 대개 다음의 8개의 항목으로 구성되어 있다.

그리고 평가시스템의 설계도 이에 따라 진행하면 된다³³⁾.

- 1) 評價의 構成欄
- 2) 評價項目欄
- 3) 項目 定義欄
- 4) 項目着眼點欄
- 5) 1次, 2次 評價欄
- 6) 評價調整欄
- 7) 項目別所見欄
- 8) 綜合評價欄

(1) 평가항목의 선정 요소

평가항목의 선정에서는 다음 3가지를 결정해야한다.

첫째, 항목수는 몇 개로 하는가.

둘째, 항목의 선정기준을 무엇으로 구하는가.

셋째, 항목의 명칭은 어떻게 하는가 이다.

32) 城地善藏, 能力開發을 위한人事考課(東京 ;生産勞動調査所, 1981),p.53

33) 城地善藏, 上掲書. PP.S4~55.

(2) 항목수의 결정

評價者は 피평가자의 여러 가지 면을 다 보려고 하기 때문에 항목의 수는 증가하게 된다. 그러나 평가대상은 인간이기 때문에 세분하여 평가할 수 있는 것은 아니다. 또한 실제의 평가를 하는 단계에서는 항목수가 많으면 평가하는 것이 어렵고 그리고 그 수를 줄이기도 어려운 것이다. 따라서 평가항목의 수는 가능한 한 적게 하는 것이 좋다³⁴⁾.

미국기업들이 사용하고 있는 평가항목의 수는 노스웨스트대학이 164개 회사에 대해 조사한 결과에 의하면 3~29개³⁵⁾ 벤자민이 75개 회사에 조사결과에 의하면 5~23개이다³⁶⁾. 그러나 하나의 평가표 속에 10항목 이내, 될 수 있는 한 5~7개 정도가 바람직하다.

(3) 항목의 選定基準

인사고과가 객관적으로 되기 위해서는 종사원을 정확히 파악하고 평가할 수 있는 요소에 한정하여야 한다. 객관적이라 함은 외부에서 관찰할 수 있는 것, 그 결과가 사물에 표시를 남길 수 있는 것, 그리고 외부에 있는 사물에 영향을 주는 것이라는 뜻이 된다³⁷⁾.

객관적인 평가항목을 선정하려면 職務수행상 필요한 것만 선정한다. 그리하여 중복되는 요소는 피하고 피평가자 간에 차이가 없는 요소를 제거하여 단일한 내용을 가진 요소를 선정해야 한다³⁸⁾.

또한 평가항목의 선정에는 경영자의 인사이념이나 종사원의 의견이 반영되어야 하고, 피평가자의 직무는 자격등급에 따라 달라져야 되며, 단지 인사관리자의 기술론으로 선정되는 것은 절대 회피하여야 한다.

(4) 항목의 선정

평가항목의 명칭은 각 호텔이 기대하는 종사원상에서 유도되어 나온 것으로 당연히 호텔 특유의 것이어야 바람직하다. 어느 호텔에도 社訓이나 최고경영자가 평소 외치는 슬로건 같은 것을 돌려 말하는 것도 될 수 있다. 이와 같은 명칭은 종사원에게 심정을 불러 넣을 수 있는 공통어로서 모두가 긍정할 수 있는 말을 만들어 내는 것이 중요하다. 평가항목이 선정되었으면 각 항목은 다음과 같은 절차를 취하여야 한다³⁹⁾.

첫째, 평가항목에 定義를 붙이고 그 항목에서는 인간의 어떤 측면을 보는가를 명확히 한다. 항목의 내용이 명확치 않으면 올바른 평가를 기대할 수 없다.

34) 김시경. 前掲書. p.235.

35) A. Langsner and H. C. Zolitsch. Wage and Salary Administration, (New York : South Western Publishing Co.. 1961), p.345.

36) R. Benjamin. A Survey of 13 Merit-Rating Plans, Personnel, Vol. 29. No. 3, (November 1952) . p.298.

37) 김시경. 前掲書. p.233.

38) N. J. Jueius. Personnel Management, (New York . Homewood. Illinois, Richard. D. Irwin Inc.. 1981). p.230.

39) R. C. Smith and M. J. Murphy. Job Evaluation and Employee Rating, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1986), p.230.

둘째, 각 평가항목에 대해 우수한가 평등한가 또는 항목의 요소를 가지고있는가, 가지고 있지 않은가를 판정하는 着限點이 어디에 있는가를 명확히 한다.

셋째, 각 평가항목에 대해 평가상의 注意點을 명시한다. 평가표의 설계에서 평가항목의 정의와 착안점의 중요성을 인식하기 시작한 것은 최근의 일이다. 지금까지도 착안점을 넣은 평가표는 있었지만 그것도 대부분 해설서에서 베낀 것이 아니면 타 호텔의 모델을 인용한 것에 불과하였다⁴⁰⁾.

그러나 절대평가의 요구가 증가함에 따라 경영자의 기대에 맞는 정의의 현실에 맞는 착안점을 호텔이 모색하기 시작하였다. 定義의 역할은 평가항목의 개념화에 있기 때문에 각 항목을 입체적으로 조립하는 작업이 평가항목의 정의란으로 행해져야 한다. 따라서 각 항목의 전체 중에서 역할과 위치의 부여를 정확히 하여 각각의 항목이 맡은 범위와 내용을 한정하는 것이 정의의 역할이다. 그리고 착안점의 역할은 각 평가항목이 현실의 사상으로서 무엇을 의미하고, 무엇을 기대하는가를 맞히는 것으로 이념과 현실을 연결하는 역할을 하는 것이다. 즉, 다분히 개념적이고 추상적인 평가항목을 평정 가능한 현실론에 연결하는 역할을 담당하는 것이다⁴¹⁾.

이러한 정의와 착안점을 결정하는 데에는 경영자 ·관리자 ·종사원 등의 의견을 반영하여야 하는데, 이 같은 방법에는

첫째, 위원회를 만드는 방법,

둘째, 앙케이트에 의한 방법.

셋째, 특별위원회를 소집하여 결정하는 방법 등이 있다.

평가항목에 대한 정의와 착안점을 예시하면 다음 <표 2-3>과 같다.

40) 李徵永. 最新人事管理業務(서울 '韓讀能率協會. 1981). p.162.

41) 40) W. D. Scott and R. C. Clothier. W. R. Spriger, Personnel Management, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1984). pp.196 ~200.

<표 2-3> 평가항목의 정의와 착안점

항목		정의	착안점
성 적 평 가	창의력	작업방법, 사업처리, 조직활동, 도구, 기계설비 등에 대해서 새롭고 독창적인 개선을 생각해 내는 것을 말함.	자신의 일에 새로운 개선 또는 제안을 행하여 어느 정도 효과가 있었는가. 일을 진행하는데 유효한 의견을 넣었는가. 일의 능력을 높인다든지 일을 쉽게 하는 방법을 생각해 냈는가.
	리더쉽	호텔기업의 목표·업적을 달성하기 위해 또 팀웍을 발휘한 리더쉽의 정도를 말함.	집단의 리더 또는 상급자로서 일상의 업무에서 좋은 리더쉽을 발휘하였는가.
	부하평가	일상의 업적을 통하여 부하의 능력을 향상시키기 위해서 쏟은 노력의 정도를 말함.	부하의 지식·기능을 제대로 파악하고 기간내에 신장시키도록 노력했는가. 부하를 잘 이해하여 일의 참가 의식과 노동의욕을 향상시키는 동기 부여의 방법을 생각해 냈는가.
태도 의 의 평 가	책임성	자신에게 주어진 일을 하려고 하는 의욕·자세를 말함.	주어진 일을 하려고 하는 태도로 있었는가. 자신의 역할·입장을 충분히 이해하고 기대에 답하려고 노력하는가. 자신의 실패를 타인에게 전가하고 또는 책임을 회피한 적은 없는가. 부하의 실패에 대해 자신의 책임으로 해결한 적이 있는가.
	협조성	조직의 일원으로서 자각을 갖고 주어진 일의 범위에서 팀·웍에(+)가 되도록 노력하는 정도	종사원으로서 자각을 갖고 주위와의 조화를 유지하려 하는가. 동료와의 인간관계를 원활히 시키고 누구와도 사이 좋게 지내려고 노력하는가. 타인의 일에 대해서 자기 스스로 도우려 컸는가.
	적극성	자신의 일에 관하여 질적 향상·양적 증대·개선·자기계발 등을 하려는 정도를 말함.	자신의 일에 대해 질적 향상과 양적 증대를 위하여 의욕적으로 임하였는가. 자신의 일에 관해서 업무순서의 개선·기획·제안 등에 의욕적으로 임하였는가. 자신의 일에 관한 지식·기능을 향상시키려고 노력했는가.
	근무태도	결근·지각·조퇴·이석에 의해 타인에게 부담을 주는 정도를 말함.	

항목		정의	착안점
능력평가	지식 기능	일을 시행하는데 필요한 기본지식 전문지식을 말 함. 지식 위에 실무경험을 쌓아 일의 시행에 도움이 되는 경험적 기능 또는 숙련을 말하며, 실제의 업무를 처리하는 힘을 말함.	담당하는 일을 시행하기 위해 필요 기본지식을 갖고 있는가. 어느 정도의 숙련을 요하는 일 에는 어느 정도의 실무지식을 갖고 있는가. 담당하는 일을 수행하는데 기본적 지식을 바탕으로 처리하는 기능을 갖고 있는가.
	이해력	문제나 상황을 신속하고 정확하게 파악하 는 힘. 또는 업무상의 지시나 내용을 이해 하고, 이해한 결과를 응용하는 힘을 말함.	자신의 지시내용을 정확하게 이해하고 있는가. 상황을 정확히 파악하여 적절한 방법을 취할 수 있는가.
	판단력	문제나 상황의 정도나 중요성을 판단하고, 그 정도에 대하여 적절한 처치를 생각해 내는 힘을 말함.	
	決斷力	넓은 시야로 어려운 사태에 부딪쳐도 용기와 자신을 갖고 결단하고 실행하는 힘을 말함.	
	表現力	구두 또는 문서로 전달하려고 하는 생각 의견 보고를 정확히 말하고 표현시키며 이해시키는 힘을 말함.	자신의 의사나 일의 내용을 바르고 알기 쉽게 언어나 문자로서 표현할 수 있는가.
	折衝力	일을 진행하는 동안에 타인과 折衝하여 자기의 의사, 또는 목적을 실현할 수 있도록 설명하며 이해 설득시키는 힘을 말함.	성의와 노력으로 상대방이 나쁜 감정을 갖게 하지 않고 절충할 수 있는가. 어느 정도 복잡한 내용에 대해서는 상대방에 따라 표현방법을 다르게 취할 수 있는가.
	섭외력	결근 ·지각 ·조퇴 ·이석에 의해 타인에게 부담을 주는 정도를 말함.	
	계획 기획력	목적을 효율적으로 달성하기 위해서 순서 등을 구체적으로 전개하는 힘을 말함.	곤란한 문제를 주어진 제요건 속에서 얼마만큼 효율적으로 실현할 수 있는 방안을 세울 수 가 있는 가.
	지도력	부하들이 업무상 필요한 지식이나 기능을 향상시키도록 적합한 조언 지도 또는 지시 를 향하는 힘을 말함.	부하의 능력이나 성격 ·적성에 맞는 조언 지도를 할 수 있는가.
	관리 통솔력	담당하는 부문(부문 ·과)의 장으로서 조직의 목표에 따라서 부하의 신의를 얻어 직장전체를 협력적인 형으로 하여 부하의 힘을 최대한 으로 발휘시키는 힘을 말함.	

資料：城地善藏, 前掲書, pp.66- 67.

담당업무:
(JOB ASSIGN)

* 고과자 유의사항

이 고과표는 회사에 중요한 참고자료가 됩니다.

각 항목마다 가장 적합하다고 판단되는 내용의 문자를 기록해 주십시오. 자신이 공정하게 평가 받기를 바라듯 피고과자에 대해서도 선입견이나 관대한 경향을 배제하고 신중하고 정확하게 평가하여야 합니다.

* Matters to be attended to by evaluating personnel

As he wants to be evaluated fairly by others, the evaluating personnel should eliminated prejudice against or in favor of the person being evaluated and make impartial judgment.

[그림 2-2] H호텔의 管理職 一般 社員用 人事考課表

관리직 일반직원용
FOR THE RANK AND
FILE-ADMINISTRATION STAFF

人 秘
(PERSONAL SECRECY)

20 년도
人事考課表(Ⅱ - 1)
(PERFORMANCE EVALUATION)

*피고과자 인적 사항
(PERSONAL RECORDS)

고과	20 년 1월 1일부터
기간	20 년 12월 31일까지

성 명 :
(EMPLOYEE NAME)

(남/여)

부 서 :
(DEPARTMENT)

직 위 :
(POSITION)

생년월일 :
(DATE OF BIRTH)

입사일 :
(DATE OF EMPLOYMENT)

현부서 근무 개시일 :
(STARTING DATE IN PRESENT DEPT)

현직위 승진일 :
(DATE OF PROMOTION TO PRESENT POSITION)

담당업무 :
(JOB ASSIGN)

* 고과자 유의사항

이 고과표는 회사에 중요한 참고자료가 됩니다.

각 항목마다 가장 적합하다고 판단되는 내용의 문자를 기록해 주십시오. 자신이 공정하게 평가 받기를 바라듯 피고과자에 대해서도 선입견이나 관대한 경향을 배제하고 신중하고 정확하게 평가하여야 합니다.

* Matters to be attended to by evaluating personnel

As he wants to be evaluated fairly by others, the evaluating personnel should eliminated prejudice against or in favor of the person being evaluated and make impartial judgment.

[그림 2-3] H호텔의 판매영업직 一般 社員用 人事考課表

人 秘
(PERSONAL SECRECY)

판매 영업직 일반직원용
FOR THE RANK AND
FILE-SALE STAFF

20 년도
人事考課表(Ⅱ - 1)
(PERFORMANCE EVALUATION)

*피고과자 인적 사항

고과	20 년 1월 1일부터
기간	20 년 12월 31일까지

(PERSONAL RECORDS)

성 명 :
(EMPLOYEE NAME)

(남/여)

부 서 :
(DEPARTMENT)

직 위 :
(POSITION)

생년월일 :
(DATE OF BIRTH)

입사일 :
(DATE OF EMPLOYMENT)

현부서 근무 개시일 :
(STARTING DATE IN PRESENT DEPT)

현직위 승진일 :
(DATE OF PROMOTION TO PRESENT POSITION)

담당업무 :
(JOB ASSIGN)

* 고과자 유의사항

이 고과표는 회사에 중요한 참고자료가 됩니다.

각 항목마다 가장 적합하다고 판단되는 내용의 문자를 기록해 주십시오. 자신이 공정하게 평가 받기를 바라듯 피고과자에 대해서도 선입견이나 관대한 경향을 배제하고 신중하고 정확하게 평가하여야 합니다.

* Matters to be attended to by evaluating personnel

As he wants to be evaluated fairly by others, the evaluating personnel should eliminated prejudice against or in favor of the person being evaluated and make impartial judgment.

[그림 2-4] H호텔의 간접영업직/기능직 一般 社員用 人事考課表

판매 영업직 일반사원용
FOR THE RANK AND
FILE-SALE STAFF

人 秘
(PERSONAL SECRECY)

20 년도
人事考課表(Ⅱ - 1)
(PERFORMANCE EVALUATION)

*피고과자 인적 사항

고과	20 년 1월 1일부터
기간	20 년 12월 31일까지

(PERSONAL RECORDS)

성 명 :
(EMPLOYEE NAME)

(남/여)

부 서 :
(DEPARTMENT)

직 위 :
(POSITION)

생년월일 :
(DATE OF BIRTH)

입사일 :
(DATE OF EMPLOYMENT)

현부서 근무 개시일 :
(STARTING DATE IN PRESENT DEPT)

현직위 승진일 :
(DATE OF PROMOTION TO PRESENT POSITION)

담당업무 :
(JOB ASSIGN)

* 고과자 유의사항

이 고과표는 회사에 중요한 참고자료가 됩니다.

각 항목마다 가장 적합하다고 판단되는 내용의 문자를 기록해 주십시오. 자신이 공정하게

평가 받기를 바라듯 피고과자에 대해서도 선입견이나 관대한 경향을 배제하고 신중하고 정확하게 평가하여야 합니다.

* Matters to be attended to by evaluating personnel

As he wants to be evaluated fairly by others, the evaluating personnel should eliminated prejudice against or in favor of the person being evaluated and make impartial judgment.

2. 인사과과제도 평가의 효과적인 운영 통제시스템

1) 효과적인 통제 시스템

성공적인 호텔 조직의 특징은 구성원들이 조직목표달성에 기여하는 행동을 하며, 조직을 장기적이고 적극적으로 환경에 적응할 수 있도록 행동하게 한다. 그런데 종사원은 자신이 달성해야 할 목표가 무엇이며, 어떤 일들을 행해야 하고, 조직이 자신에게 기대하는 행동이 무엇인가를 즉시 파악하지 못하는 경우가 빈번하다. 따라서 조직은 종사원이 목표를 달성하게끔 하며, 바람직한 행동을 유발시키며, 종사원 노력의 결과를 지속적으로 지켜볼 수 있는 효과적인 인사과과 통제 관리 시스템을 설계해야 한다. 종사원 관리 시스템에서 인사과과 평가관리는 중요한 역할을 한다. 우선 종사원과 조직간 명문화된 고용계약으로 명시되어 있는 책임과 의무를 공식화관리체계로 만드는 것이 이루어져야 한다. 자율적 팀에 소속되어 업무를 수행을 하며, 때로는 단기계약 종사원도 있을 수 있다. 이런 경우 종사원 행동을 직접적으로 관찰하는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 종사원의 업적이나 성과를 보수와 연결시킬 수 있는 정교한 시스템 개발이 요구된다. 조직에서 기대하는 것과 종사원이 달성한 결과에 대해 객관적인 평가와 보상이 뒷받침 될 때 종사원의 긍정적인 행동 수정이 유발되기 때문이다. 인사과과제도 평가의 효과적인 통제시스템 가운데 성과평가와 성과 보상은 종사원들을 조직 목표달성을 위한 집합적 행동을 유도할 수 있다. 인사담당자는 또한 컴퓨터 소프트웨어를 활용한 인사과과정보시스템을 통해 종사원들의 인사관리를 효율적으로 통제할 수 있다.

2) 지원적인 호텔 조직 인프라 시스템 구축

지식사회에서 호텔조직에 종사하는 종사원은 과거와 같이 수동적이지 않고, 능동적이며 호텔 조직 내 경영 지식을 공유·창출·응용하는 지식종사원이다. 지식종사원들은 항상 새로운 지식을 탐구하며, 서로가 공유하며 호텔 직무에 응용하고자 한다.

하지만 이들 호텔종사원들의 지식창출과 응용활동을 지원하는 조직 인프라가 구축되지 않고서는 그들의 창조적 활동은 효과적이지 못하게 된다. 호텔 경영자는 물론 인사담당자는 호텔종사원들이 인적자원 핵심역량을 만들어가며 새로운 지식을 호텔기업 경영에 충분히 응용할 수 있는 인프라를 다음과 같이 구축할 수 있어야 한다.

첫째, 공정한 보상제도의 마련이다 호텔종사원의 가장 큰 특성 가운데 하나가 바로 성과보상에 대한 민감성이다. 현대호텔경영에서 임금 그 자체로는 종사원들을 유인하는 데 더 이상 매혹적이지 못하다. 과거 종사원들이 경제적 이득추구를 위해 호텔 조직에 입사하여 일을 했다면, 현재와 미래의 종사원은 조직이라는 조직생활을 통해 사회적 교환관계를 얻고자 한다. 임금은 단지 자신의 일한 가치를 상징적인 사회가치로

환산되는 것으로 그 양은 물론 얼마나 자신이 일한 대가를 공정하게 받았는지가 관건이 된다. 더구나 자신이 하고 있는 직무가 얼마나 창의적이고, 자율적이며 호텔 조직에 중요한 역할하고 있는지를 보상을 통해 평가받는다고 생각한다. 따라서 호텔종사원들은 자신이 불공정한 성과평가와 보상을 받고 있다면, 그들은 언제라도 조직을 떠날 준비가 되어 있다. 노동시장에서 지식근로자들의 고용력 활성화로 말미암아 이들의 이직 의도는 과거에 비해 훨씬 발리 실현되기 쉽다.⁴²⁾

둘째, 호텔 정보시스템 인프라의 구축이다. 호텔 정보시스템 인프라는 조직 자체의 컴퓨터 네트워크를 이용한 인트라넷(intranet)을 비롯해 각종 호텔 정보시스템을 서로 연결한 것을 말한다. 새로운 지식은 종사원 내부에 소유한 지식과 다른 외부로부터 획득한 지식과의 결합을 통해 창출된다. 따라서 종사원이 외부지식을 쉽게 접근하고, 쉽게 얻을 수 있어야 하는데 이를 호텔 정보시스템을 통해 촉진시킬 수 있다. 호텔 정보시스템은 조직 내·외부의 각종 정보를 데이터베이스화한 것으로 종사원의 필요에 따라서 언제라도 정보를 획득할 수 있고, 서로의 의견을 공유할 수 있다. 특히 외부 환경변화에 대한 정보는 종사원들 스스로가 앞으로 미래를 어떻게 대처할 것인지를 알려 준다.

셋째, 구성원들간 빈번한 교류와 학습의 장 마련이다. 호텔종사원의 새로운 지식은 호텔 정보시스템과 같은 물리적 도구를 사용할 수 있지만, 인간적 유대관계를 통해 극대화된다. 호텔 조직 자체가 하나의 사회로써 구성원들간 빈번한 교류는 자신은 물론 서로의 존재를 이해할 수 있는 계기가 된다. 그리고 인간적 교류를 통해 서로의 내부에 가지고 있었던 지식을 공유할 수 있는 계기가 된다. 호텔 정보시스템이 외부의 형식화된 지식을 습득하는 것이라면 인간적인 교류는 구성원들 서로의 내재된 지식을 학습할 수 있는 계기가 되는 것이다.

조직에서는 구성원들간 빈번한 교류를 위해서 두 가지 방안을 사용할 수 있다.

첫째는 구성원간 벽이 없는 물리적 환경을 조성하는 것이다. 예컨대 팀별로 사무실을 사용하지 않고, 대형 사무실에서 공동으로 업무활동을 하는 것이다. 이는 팀 구성원은 물론 팀간 인적 네트워크를 통해 핵심역량을 촉진시킬 수 있다.

둘째는 학습의 장을 마련하는 것이다. 대표적으로 각종 학습모임이나 동아리 활동을 예로 들 수 있다. 인간적이고 사회적 유대관계를 돈독히 할 수 있는 모임을 통해 서로를 이해하고 지식을 공유할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 그리고 각종 경영참여 활동들은 구성원들간 인적 네트워크를 통한 인적자원 핵심역량을 강화하여 호텔 조직 목표 달성을 수월하게 하는 인사기능들이 있다. ⁴³⁾

42) 이진규(2002), “전략적 윤리적 인사관리”, 박영사, pp22-25

43) 강혜련(1998), “리더쉽과 조직적응: 남녀관리자의 비교연구”, 『인사조직연구』, 제6권2호, 81-123쪽

3) 학습조직의 개발과 운영

호텔 경영자와 인사담당자들은 항상 불확실한 미래와 현안 해결에 대한 대비를 해야 한다. 미래 변화에 대한 예측은 매우 어려운 작업이며, 통례로 어떤 예측 시스템을 만들어 대비하기보다는 호텔 경영자의 경험이나 직감에 의해 관리되는 것이 일반적이었다. 그러나 새로운 환경 변화에 대한 예측은 이제 경영자만의 몫이 아니라, 모든 조직 구성원들이 함께 인지하고 대처할 수 있어야 한다. 호텔 조직 전체가 불확실한 호텔 경영환경 변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 학습조직을 구축하는 것이 필연적이다.

학습조직(learning organization)이란 조직을 구성하는 모든 유기체들이 호텔 조직 내부의 영업흐름을 위한 경영업무기술을 습득하는 것뿐만 아니라, 조직 외부환경 변화에 대해서도 지속적으로 학습하는 조직을 말한다. 이는 호텔 전략경영의 주요한 부분으로 첫째, 미시적 관점에서는 종사원 능력개발을 위한 인적자원개발(human resource development · HRD)활동을 통해 이루어진다. 대표적인 인사 기능으로는 훈련과 개발이 있다. 종사원 훈련은 각 개인들의 업무기술을 습득하는 것에서 그쳐서는 안 되고, 전 구성원들이 항상 자기개발을 할 수 있어야 한다. 둘째, 거시적 관점에서는 조직외부 환경 변화를 조직의 전 구성원이 인지하고 학습하여 그 대응책을 함께 마련하는 것이다. 전통적으로 조직학습에서는 조직 내부에서 구성원들간 새로운 지식과 정보를 공유하고 창출하는 것이며, 조직 외부에 대해서는 경영자나 조직의 전략에 의해 새로운 환경 변화를 인지하고 이를 조직이 학습하는 것이다. 이는 조직 내 ·외부 학습주체를 서로 다르게 간주하는 경향이 있다. 학습조직에서는 종사원과 조직을 구분하지 않고 조직의 모든 유기체가 조직 내 ·외부환경에 대해 지속적으로 학습하는 것을 강조한다. 특히 학습조직을 구축하는 주된 원동력은 조직구성원들에 있기 때문에 인력개발활동은 조직의 전략적 요소가 된다. 그리고 지원적인 조직 인프라 구축에서 제시한 공정성 성과보상, 호텔정보시스템 인프라구축, 빈번한 교류와 학습의 장 마련 역시 학습조직을 구축할 수 있는 인프라이다. 인사담당자는 이러한 인사고과 평가 시스템 개발활동을 촉진시키는 역할을 하는 것이다.

3. 인사고과 제도 평가 운영 시스템의 한계점

1) 인사고과제도 평가의 문제점

인사고과는 각 평가자가 공정하고 타당하며 객관성 있게 평가하여 그 평가 결과가 인사관리에 적절히 반영됨으로써 소기의 목적을 달성할 수 있다. 그러므로 인사고과는 종사원에 대해 평가를 하는 것으로서 종결되는 것이 아니라 충분히 검토된 후 계

획에 의하여 繼續的인 分析과 檢定이 필요하다. 특히, 고과결과가 평가자에 따라 또는 실시시간에 따라 상이하든지, 혹은 각 평가자에 의하여 과소 또는 과대하게 평가가 행해진다면 인사관리의 공정화를 위한 기초자료로 제공되는 인사고과는 그 의의를 잃어버리게 될 것이다. 여기에서 인사고과에 대한 信賴性(reliability)과 妥當性(validity)의 문제가 제기되며 考課의 客觀化가 무엇보다 강조된다. 이러한 인사고과의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 고과자의 주관적 판단을 가급적 배제하고 객관화시키는 노력이 다양한 고과방식의 연구발전을 가져오게 한 것이다. 그러나 아무리 엄밀한 대책을 세워서 신중하게 고과를 실시하더라도 평가결과에 있어 궁극적인 판단은 인간에 의하여 이루어지기 때문에 심리적 요인이나 집단의 영향에 의한 주관적 판단을 완전히 배제할 수는 없다. 이와 같이 고과상에 나타나는 主觀的인 傾向을 비이취(D.S.Besch)는 첫째, 할로 效果(halo effect) 둘째, 寬大 또는 嚴格型(leniency or strictness) 셋째, 集中的 價向性(central tendency) 넷째, 相互個人關係-先入觀(interpersonnel relationsbias) 다섯째, 組織的 影響(organizational influence) 등으로 분류하고 있고,⁴⁴⁾플리포(E.B.Flippo)는 첫째, 할로效果 둘째, 中心化 傾向, 셋째, 恒常誤差 넷째, 其他 偏見 등을 들고 있다.⁴⁵⁾

인사고과를 실시하는 많은 호텔들이 그 실효를 거두지 못하고 있어 인사고과 자체에 대한 비판도 나오고 있는 실정이다. 그러나 이러한 실패의 원인은 제도실시 운영상의 문제점에 기인한 것으로 인정하고 그 원인을 제거하는 방향으로 나아가는 것이 대부분의 공통된 견해이다. 효과적인 인사고과제도의 수립을 위하여 관광호텔에 있어서의 인사고과제도 실시의 문제점을 살펴보면 다음과 같은 지적이 있다.

(1) 統制的인 目的에의 傾向

인사고과 평가의 기본적인 목적은 종사원의 能力開發과 성과에 대한 보상으로 규정되어 질 수 있고 궁극적으로는 인사관리의 效率化를 도모하는 데 있다고 하겠다. 현실에서 볼 때 호텔기업은 管理的인 목적 외에 능력개발을 위해 인사고과를 실시하고 있으나 소수의 호텔기업들의 경우는 노동능률의 향상을 목적으로 승급, 상여에 差等を 주기 위한 통제적인 수단으로 오용되고 있어 노사분규의 원인이 되기도 하였다. 이와 같이 호텔기업은 관리능력상의 문제도 있겠으나 勞動強度의 제고와 성과를 높이기 위한 수단으로 이용되고 있다는 것이 오늘의 실정이다. 또한 많은 호텔기업들이 배치전환, 경력개발을 목적으로 自己申告制度를 도입하고 있지만 이것 역시 유명무실하여 형식적인 자기신고제로 전락하고있는 실정이다.

44) D. S. Beach, Personnel Management of People of Work, Macmillan. 1970. p. 18

45) E. B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3rd ed., 1971, p.293.

(2) 직무분석의 미비

인사고과제도는 조직과 종사원간의 상호관계를 파악하기 위한 직무분석의 과정을 거쳐서 개별직무를 중심으로 하는 職務明細書(job specification)와 職務記述書(job description)를 작성하고, 이를 기초로 하여 조직내에 산재되어 있는 직무상호간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가를 이룩한 다음에 하나의 제도로써 수립되어야 한다는 사고가 지배적이다. 그러나 실제에 있어서는 이상과 같은 제도적인 오차를 무시하고 획일적인 단일 직무 평정표를 통해서 개인의 능력과 잠재능력까지 평가한다는 것은 기본적으로 객관성과 신뢰성을 부여하고 있지 못할 뿐 아니라, 전반적인 납득성을 상실하고 있다고 볼 수 있다. 또한 관광호텔에 있어서는 연공서열에 기준한 고과를 실시해 왔으며, 이는 곧 호텔의 가치관을 형성하게 되어 직무분석을 기초로 한 사고과 실시가 부진한 실정이다. 따라서 효율적인 제도운명을 위해서는 제도수립의 필연적인 절차로서의 직무분석의 미비를 문제점으로 지적하지 않을 수 없다.

(3) 人事考課 評價要素의 불합리성

고과요소의 선정은 고과대상과 고과결과의 적용, 목적 또는 업적과 일의 성질에 따라 달리하는 것이 좋다. 인사고과는 인사행정의 개선 · 급여 · 대우의 공정화 · 승진 · 승급 · 이동 등 매우 광범한 목적을 가지고 있으므로, 각종의 목적에 따라 고과의 방법이나 고과요소의 설정 또는 중요도는 일률적으로 결정하기 어렵기 때문에 목적이나 호텔의 성격 및 성질에 대한 충분한 사전준비가 필요하게 되는 것이다. 평가요소의 수가 많으면 객관성이 높을 것으로 착각하고 있으나, 너무 수가 많으면 오히려 평가자의 성의와 관심을 저하시킬 가능성이 있다.

(4) 人事考課 評價者の 教育訓練의 미흡

인사고과제도의 소기의 목적을 달성하기 위해서는 고과자에 대한 교육훈련이 반드시 필요하다. 고과를 성공시키는 과정은 이를 도입하기 전의 주의 깊은 훈련과 아울러 계속될 補完訓練이라 할 수 있다. 원래 호텔에 있어 인사고과제도를 어느 정도 적정 타당하게 통용해 나가느냐의 문제는 第一線 관리자에게 달렸다. 즉, 아무리 우수한 인사고과제도를 갖고 있더라도 운영의 묘미를 얻지 못한다면 그 성과를 기대하기란 어려운 것이며, 인사관리는 호텔기업 경영상 제일 중요한 문제의 하나이기 때문에 고과자 훈련이 잘 되어 있지 않고, 인사고과에 대한 열의와 이해가 없는 고과를 했을 경우에는 아무리 고과제도가 합리적이고 과학적이라 해도 완전히 객관적으로 기대하기는 어려운 것이다. 그러므로 고과제도는 운용상의 중요성을 인식하는 것이며, 나아가 평가자 훈련이 중요하게 된다.⁴⁶⁾

(5) 人事考課 評價結果의 未公開

인사고과의 결과를 어떻게 활용하느냐 하는 문제는 인사고과의 핵심적인 문제이다. 평가의 결과는 개인별로 기록되고 개개인의 능력개발에 도움이 되도록 해야 함에도 대부분의 관광호텔들은 평가의 결과를 피평가자의 급여·승진·배치 및 교육훈련 등에 활용하여 인사관리의 공정성을 도모하고 종사원의 능력향상에 이바지함에 목적을 둔다고 규정하고 있으나 실제 이의활용은 극히 적은 것이 큰 문제점으로 대두되고 있다. 고과의 결과를 피고과자에게 알려서 결과에 대해 相談하는 것은 첫째, 자기의 단점을 상사가 어떻게 생각하고 있는가에 대한 피고과자의 궁금증을 덜어주며, 그들의 능력과 실적의 良否를 알게 됨으로써 目標을 설정할 수 있고, 둘째, 인사고과에 대한 理解와 支持를 얻을 수 있으며 동시에 誤解와 苦情을 해소시킬 수 있으며, 셋째, 상사에 대한 불만을 納得-理解시킬 수 있어 士氣昂揚에 도움이 되고 능률증진을 위해서도 고과결과는 마땅히 공개해야만 한다. 그러나 호텔의 인사고과제도도 일반적으로 비공개주의이다. 이와 같은 비공개주의는 인사고과 도입운동의 짧은 연륜으로 인한 체제정립에도 문제가 있겠으나, 그 보다 중요한 사실은 평가과정 및 절차에 있어 고과자와 피고과자간에 있어 양심적이고 객관적인 공정한 평가를 하지 않고 있기 때문이다. 이와 같은 비공개제도로 인해 평가자는 無事安逸主義 태도로 적당히 처리해 버리려는 가능성이 높고, 또한 피고과자는 고과결과가 비밀에 쌓여 자기자신에 대한 장점과 단점을 알 수 없으므로 그 결과를 토대로 자기개발기회를 가질 수도 없고, 또한 궁금증이 줄어들지 못함으로 인해 소속감 및 잃게 되어 근무의욕과 조직내 사기유지에도 영향이 크다.

이와 같은 문제점을 고려해 볼 때 앞으로는 능력개발지향을 목표로 피고과자에게 고과결과를 알려줌으로써 평가결과의 피드백(feed-back)이 이루어져야 하겠다.

(6) 획일적인 考課方法

호텔의 인사고과제도도 실시목적의 구별 없이 同一한 고과를 함으로써 고과결과가 인사관리에 반영될 수 있을 만큼의 충분한 자료를 제공하지 못하고 있는 실정이다. 또한 대부분의 호텔기업이 이용목적에 관계없이 절대평가 혹은 상대평가를 하고 있고 평정척도법에 의한 強制配分 역시 획일적으로 사용되고 있어 考課方法上에 문제가 있다는 것이다. 이는 현실을 충분히 파악하지 못한 데서 야기되는 것이라 생각한다.

46) 장현모, “관광호텔 인사고과제도의 합리적 운영에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1994, pp46- 47

(7) 短期的인 관점에서의 考課

호텔기업의 인사고과를 보면 조직에 대한 貢獻度보다는 個人的 業績을 중시하는 경향이 강하다. 따라서 개인간의 경쟁은 물론 상사와 부하간에도 경쟁파트너라고 하는 인식이 잠재해 있기 때문에 상사가 부하에게 자기가 갖고 있는 知識이나 情報를 전달하려고 하지 않고 인재의 육성개발을 위해서도 소극적이라 하겠다. 이와 같은 현상은 인사고과가 短期的이고 非累積的이라는 데서 찾아볼 수 있는데. 이는 타인과의 관계(협력)를 경시하고 나 혼자만이 組織에서 성공하면 된다는 個人主義的인 사고방식을 갖고 있기 때문에 결과적으로는 개인의 生産性은 높을지 모르나 조직 전체의 生産性을 저하시키는 결과를 낳게 된다. 이는 호텔기업의 발전이 종사원 개인의 노력만으로 변창할 수는 없다는 것을 의미한다. 47)

2) 인사고과 평가의 제도적 요인

(1) 직무분석방법 (job analysis method)

직무분석이란 직무에 관련된 정보를 체계적으로 수집, 분석, 정리하는 과정으로 직무 그 자체의 특성에 초점을 맞추어 직무의 내용, 수행방법 등을 명시하는 직무기술서(job description)와 만족스런 직무수행에 필요한 인적 특성에 초점을 맞추어 근로자의 지식, 기술, 능력, 적성 등을 명시하는 직무명세서(job specification)로 구성된다. 이러한 직무분석을 통해 구체화된 직무에 대한 정보는 인사평가의 기준을 선정하는데 중요한 자료를 제공하여 주어 공정한 인사평가를 실시하는데 기초적인 작업이 된다.

Werner 와 Bolino(1997)는 인사평가가 직무분석에 기초할 때 인사평가의 공정성이 확보될 수 있음을 조사하였으며⁴⁸⁾ Dipboye와 Pontbriand(1981)도 인사평가의 공정성을 확보하기 위해서 직무와 관련된 평가기준이 선정하여야 함을 조사하였다. 또한 Umbreit et al(1986)는 호텔이나 레스토랑과 같은 관광서비스산업 인사평가의 공정성을 확보하기 위하여 직무분석을 근거로 한 평가기준이 제시되어야 함을 강조하였다.⁴⁹⁾ 이렇게 공정한 인사평가를 실시하기 위한 가장 기초적인 작업이라고 할 수 있는 직무분석은 관찰법(observation method), 설문지법(questionnaire method), 중요사건법(critical incidents method), 면접법(interview method), 작업 일지법(job diary

47) 金鳳奎, “신호텔인사관리론”, 백산출판사, 2001, pp241-249

48) Jon M Werner. Mark C Bolino, Explaining U.S.courts of appraisals decisions involving performance appraisal, Personnel Psychology, 1997, Vol 50, Spring. pp 1-24

49) W.Terry Umbreit, Robert W.Eder, and Jon P. McConnell, "Performance appraisals: Making them fair and making them work", 1986, February, The Cornell H R. A .Quarterly, 1986, pp. 59-70

method) 등과 같은 여러 가지 방법을 활용하여 수행될 수 있다. 또한, 각각의 방법은 저마다 장 · 단점을 지니고 있어 실효를 거둘 수 있는 상황이 상이하므로 특정한 한 가지 방법만을 활용하여 종사원 직무분석을 수행하는 것보다는 주어진 상황에 따라 둘 이상의 방법을 병행하여 보완적으로 활용하는 것이 바람직하다. 따라서 종사원의 경우 직무가 상당히 다양하므로 매니저는 정보를 수집하는데 여러 가지 방법들을 사용할 수 있다.⁵⁰⁾ 관찰법은 가장 비용이 적게 들고 단순한 방법으로 직무수행자를 직접 관찰함으로써 정보를 수집하는 방법으로 작업활동 범위가 한정되어 있고 작업방법이 정형화되어 있으며 작업광경이 쉽게 관찰될 수 있는 직무분석에 알맞으며, 많은 시간을 생각하고 문제를 해결하는데 보내는 매니저의 직무와 같이 관찰하기 어려운 영역의 직무를 분석하는데는 알맞지 않다. 작업 일지법은 직무수행자에게 정해진 기간동안의 활동에 대해 업무일지를 작성하게 하는 방법으로 비용이 적게 들고 포괄적인 정보수집이 가능하나 업무일지 작성과 분석에 많은 시간이 소요된다. 중요 사건법은 Flanagan(1954)에 의해 개발된 직무수행과정상에서 직무수행자가 보였던 특별히 효과적이었던 행동 또는 특별히 비효과적이었던 행동을 기록해 두었다가 이를 취합하여 분석하는 방법이다.⁵¹⁾ 종사원에게 어떻게 서비스를 제공해야만 하는지 제시해주는 트레이닝 자료를 개발하는 훌륭한 방법으로 중요사건의 수집, 구체화, 분류에 많은 시간이 소요되며 직무행동이나 직무전체의 모습이 기술되지 않는 점에서 다른 방법과 병용하는 것이 바람직하다. 설문지법은 직무를 직접 수행하는 사람이나 상사 혹은 직무의 전문가 등에게 자유롭게 기술하게 하는 개방형 설문지, 응답내용을 분류하여 제시하고 간단히 체크하게 하는 폐쇄형 설문지나 이 두 가지가 복합적으로 사용될 수 있다. 타당성 있고 신뢰성 있는 설문지가 개발되어 있다면 다른 방법에 비하여 비용이 저렴하고 광범위한 조사가 가능하고 정보의 대부분을 수량화하여 컴퓨터프로그램의 활용 등 여러 가지 분석에 직접 활용될 수 있다. 그러나 직무가 매우 다양하여 여러 가지 유형의 설문지를 개발하여야 할 경우 설문지 자체를 개발하는데 많은 시간과 비용이 소요된다는 단점을 지닌다. 면접법은 각 직무에 종사하고 있는 사람을 개별적 혹은 집단적으로 면담하여 필요한 분석항목의 정보를 획득하는 방법으로 여러 가지 직무분석방법 중 가장 광범위하게 활용되며, 다른 직무분석 방법을 보완하는 수단으로 널리 활용되고 있다. 종사원 자신의 견해는 정보를 수집하는데 있어 자신의 직무를 과장되게 표현하는 오류를 범할 수 있다. 따라서 정보왜곡을 방지하기 위해서는 시간, 사람, 상황에 관련된 동태적 직무요인이 모두 고려되어야 하지만 면접법만으로 이를 해결할 수 없기 때문에 추가적인 직무정보 획득방법들로 면접결과를 보완하고 정교화 할 필요가 있다. 앞에서 제시한 직무분석방법은 어떠한 방법이 다른 방법보다 우수한지에 대한 강한 이론적 근거가 부족하므로 대부분의 조직에서는 직무분석 목

50) Robert H. Woods, Managing Hospitality · Human Resources, AH & MA, 2nd Edition, 1997, pp. 48-72

51) Flanagan, J. C., "The critical incident technique", Psychological Bulletin 51, 1954. pp. 327-358

적, 시간, 재정적 문제와 같은 환경을 고려하여 직무분석방법을 선택하게된다. 그러나 일반적으로 설문지법과 면접법을 병행한 직무분석방법이 데이터의 질과 포괄적인 측면에서 의심스럽기는 하지만 저렴한 비용과 신속성 때문에 가장 널리 사용되고 있다.⁵²⁾ 또한, 한가지 직무분석방법만을 사용한다는 것은 많은 오류를 범할 수 있는 가능성이 존재함으로 매니저는 필요한 데이터를 수집할 수 있는 최고의 방법을 선정하여 다양한 방법을 통해 수집한 데이터를 비교하고 부족한 점을 조사해나가야 한다. 특히, John(1987)은 관찰법, 그룹 인터뷰, 설문지법을 병행한다. 직무분석체제(multi-method job analysis system)가 내용적 타당성을 최대로 확보할 수 있는 방법임을 주장하였다. 직무에 관한 정보 수집시 무엇보다도 중요한 사항은 직무를 직접 수행하고있는 종사원의 직무분석과정에 직접 참여시키도록 해야한 다는 것이다. 그 이유는 가장 효율적이고 법적으로 타당한 인사평가체제를 구축하는데 가장 최고의 지식을 가지고 있는 사람이 직무를 직접 수행하는 종사원이기 때문이다.⁵³⁾ 따라서 이러한 과정은 종사원으로 하여금 자신의 직무에 관한 데이터를 수집하고 수집한 데이터를 정확하게 기술하기 위해 숙고하도록 해준다. 그러므로 이러한 직무분석과정상의 종사원의 참여는 그들의 직무에 대한 이해력을 향상시키는데 커다란 이득이 된다.

3) 인사고과제도 평가의 문제점

(1) 非統制的인 목적에의 活用擴大

현재 호텔기업에서 실시되고 있는 인사고과가 統制的 過去指向的인 이용범위를 벗어나지 못하고 있고 이에 대한 종사원의 반대주장을 무시하고 현상유지를 해 나간다면 오히려 문제를 악화시키는 결과밖에 안 된다. 종사원들은 임금에 差等を 둔다는 자체에 대한 거부감 저항감을 가지고 있기 때문에 현실적으로는 마이너스 차등등급 또는 차등상여는 管理水準이나 勞使의 意識水準이 어느 정도 일정수준에 도달하기까지는 무리하게 차등을 두는 것은 가급적 지양함이 타당하다고 본다. 다만, 호텔기업에 대한 현저한 공헌도가 인정되는 사람에게는 특별등급 내지는 특별상여의 인센티브를 주는 데 역점을 두어야 할 것이다. 승진 승격의 경우는 피라미드형태의 조직구조상 포스트수가 한정되어 있기 때문에 현행 인사고과가 그대로 실시 적용되어야 하리라 본다. 그리고 처우와는 별도로 통계적인 목적을 초월해 배치전환, 교육훈련을 위한 非統制的 未來指向的인 목적으로 이용범위가 확대 실시되어야 하며, 이에 따른 OJT 및 off JT를 병용한 교육훈련 투자도 아울러 뒤따라야 할 것이다. 현행인사고과는

52) Philip C. Grant, "What use is a job description?", Personnel Journals, February, 1988, pp. 45-53

53) John G Veres, III, Mary Anne Lahey and Ricki Buckley, "A practical rationale for using multi-method job analyses", Public Personnel Management, 16(2), Summer, 1987, pp. 153-157

전술한 바와 같이 처우 목적에만 이용되어 왔기 때문에 종사원의 능력개발과는 거리가 먼 前近代의인 방식으로 운영되어 왔다고 할 수 있다. 그러나 앞으로는 처우목적이라는 고정된 틀에서 벗어나, 인사고과의 결과가 配置移動, 教育訓練에도 확대되어 종사원의 능력개발을 위해 피이드백이 될 수 있도록 근대적인 人事考課가 이루어져야 한다. 이와 같이 피이드백된 결과는 次期 인사고과에 높은 점수로 나타나 처우에 반영시킴으로써 근로의욕이 향상되고 생산성도 높아질 것이다. 또한 많은 일부 호텔기업들이 自己申告制度를 도입하고 있으나 실제로 성과를 거두지 못하고 있는 것이 오늘의 실정이다. 그것은 실제로 종사원이 신고한 사항들이 신고로서 끝나고 배치이동, 즉 職務轉換이나 勤務地 移動대한 희망사항이 피드백되지 않고 있기 때문에 이런 점에서는 차라리 실시하지 않는 편이 낫다고 하겠다. 이는 종사원 자신의 의식에도 문제가 있지만 管理能力에도 역시 문제가 있다고 보아 毎年 이를 실시한다는 것은 번거롭고 부작용을 낳기 때문에 3년에 한 번씩 신고를 하게 한다든가 하여 관리의 效率化를 기하지 않으면 안되리라 본다. 아울러 이의 실시를 위해서는 관리의 전산화가 마련되어야 하겠고 人事部署의 專門化가 이루어져야만 능률적인 인사관리가 이루어질 수 있으리라 여겨진다.

(2) 職務分析의 先行

인사고과제도는 임금관리와 인사이동의 기초자료 입수와 교육훈련 및 적재적소원리의 타당성 검증을 목적으로 운영되고 있을 뿐만 아니라 인적 자원의 효율적 활용을 목표로 하고 있다. 인사고과는 종사원의 직무상의 업적과 능력을 평가하는 제도이다. 그러므로 인사고과는 직무분석을 통하여 다목적이고 객관적 근거 위에서 종사원이 속해있는 조직에 대한 공헌도와 현재 및 장래의 유용성을 평가하여야 한다. 일정한 직무의 성질, 구체적으로 그 직무를 수행함에 있어서 종사원에게 요구되는 기능·지식·능력·책임과 같은 직무상의 제조건을 알아내는 과정인 직무분석이 선행되지 않으면 객관적인 인사고과가 되지 못하고, 고과자의 주관과 自意에 의한 평가가 되기 쉽다. 그러므로 직무에서 요구하는 조건에 응하는 종사원 성과의 고과요소를 활용하는 것이 바람직하다.

(3) 人事考課 評價要素의 合理的 選定

평가표의 설계에 있어서 가장 힘드는 것이 평가요소의 선택이다. 일반적으로 많이 쓰이는 평가요소로 업무지식·협동심·책임감·판단력·성실성·정확성·통솔력·의사전달·문제해결능력 등으로 구성되어 있다. 그러나 이와 같은 요소는 거의 일반기업에서 활용하고 있는 평가요소로써 호텔과는 동떨어진 내용들이 많이 있다. 따라서 호

텔에서의 평가요소는 서비스성이 가미된 평가요소가 되어야 할 것이다. 즉, 일반기업에서의 평가요소 50%에 호텔 서비스성 요소 50%가 가미된 평가요소가 되어야 할 것이다.

(4) 人事考課 評價者の 철저한 教育訓練

앞의 문제점에도 고과자의 교육훈련이 제기되었지만, 아무리 합리적인 인사고과제도를 마련하였다 하더라도 사람이 사람을 고과한다는 것은 지극히 어려운 일이기 때문에 유능한 고과자가 없는 인사고과는 소기의 성과를 달성할 수가 없는 것이다. 그러므로 여기에 인사고과의 개선방안의 하나로 고과자의 훈련문제가 제기되는 것이다. 조직에서 관리나 감독자는 그들의 지위 때문에 부하에 대한 고과자로서 임무를 부여받고 있으나, 고과자로서 충분한 자격을 갖추었다고 볼 수는 없다. 물론 偏見이나 誤謬없이 모든 것을 정확히 판단할 수 있는 그러한 이상적인 考課者가 존재할 수는 없겠지만, 고과자는 적어도 다음과 같은 조건을 구비하여야 한다.

첫째, 고과자는 피고과자에 관련된 情報를 얻을 수 있는 지위에 있어야 한다.

둘째, 職務要件 및 業績標準을 명확히 이해하여야 한다.

셋째, 정확한 觀點을 구비하고 있어야 한다. 인사고과가 그 목적을 달성하기 위해서는 고과자는 고과의 요인 ·고과윤리 ·고과방법 ·고과기술 등에 대해서 교육을 받아야 한다.

(5) 人事考課 評價結果의 公開

평가결과 공개의 목적은 두 가지가 있는데, 하나는 평가가 가치 있게 되기 위해서는 그 결과 ·해석 ·평가에 근거한 충고 등이 종사원에게 전달되어 그들 스스로 자신의 업무행동의 개선을 도모하고자 새로운 행동을 유지하는 동기의 증대를 기대하기 때문이다. 또 하나는 수준 이상의 업적을 나타낸 종사원에게 행동을 격려하기 위해 보상이나 칭찬을 하기 위함이다. 즉, 인사고과는 승급 ·승진 ·상여 등을 정하기 위한 통제상의 이용뿐만 아니라, 종사원의 업무의욕을 향상시키기 위하여 상담 ·지도 ·의사소통 등을 위한 비통계적 목적을 부차적인 목적으로 하여 이에 관련되는 몇 가지 방법을 강구해야 하며, 인사고과의 자료가 종사원의 능력개발 ·적정배치 ·인사기능의 타당성 측정 등 비통계적 목적에 이용되어야 한다. 뿐만 아니라 조직내의 명량한 인간관계 조성과 인사관리의 중요한 기능이 되어야 할 것이다. 그러나 평가에 대한 공개는 상사와 부하간의 오해와 대립의 가능성도 높기 때문에 이에 대한 해결책을 모색해야 한다. 이때 사용하는 방법은 상하간의 커뮤니케이션 또는 회의방식 등이 사용되며, 공개로 인해 평가자는 평가에 대한 책임감이 증대되고 보다 객관화하고자 노력함으로써 올바른 정보를 얻을 수도 있게 된다. ⁵⁴⁾

(6) 고과방법의 분리 운용

인사고과는 이용하고자 하는 목적에 따라 고과방법이 달리 적용되어야 한다. 理論上으로는 승급 상여의 경우에는 상대평가를 하고 승진 ·교육훈련 ·배치전환 등에는 절대평가를 함이 타당하다고 한다. 그러나 호텔기업의 현실을 감안해 볼 때 管理者의 能力이나 종사원의 意識水準에 괴리가 있다고 할 경우 승급 ·상여에 대한 상대평가의 강제배분은 지양되어야 한다. 승진 ·승격 역시 능력개발 차원에서 실시된다고 하면 절대평가가 이루어져 종사원과의 면담을 통해 長短點을 개선하고 교육훈련에까지 이어져야 하나 호텔組織에서의 그러한 풍토가 조성되지 않는 한 별 의의가 없을 것으로 생각된다. 따라서 이 역시 운용상에 많은 문제점을 내포하고 있기 때문에 현 실정으로 보아 이론과는 반대로 승급 ·상여에는 絶對評價, 昇進 ·昇格에는相對評價方法이 각각 채택되어야 할 것이다.

(7) 長期的인 관점에서의 考課

단기적인 인사고과는 종사원에 대한 인센티브로서 중요할지 모르나 종사원 相互間의 協力關係를 유지하고 정보를 서로 共有하여 축적한다는 점에서는 지금까지 소외되어 왔다고 본다. 예를 들어 블루컬러의 경우, 숙련공이 부족하다는 것은 비숙련공의 기능이 축적이 안되고 自己固有의 技術을 타인에게 전수하지 않으려는 閉鎖的인 사고방식을 갖고 있기 때문인

것으로 생각된다. 또한 해외에서 기술도입을 하여 흡수만 하는 데 그치고 감독자와 종사원이 함께 업무개선을 위한 技術開發努力을 하지 않는 데도 원인이 있다고 하겠다. 이는 權威主義 階級意識 때문인데, 계층간의 거리감을 좁히고 장기적인 관점에서 인사고과가 실시되려면 상호간의 신뢰관계의 형성과 고용보장이 확보되어야 하며, 정보를 서로 공유하여 조직에 대한 공헌도를 높이고 생산품의 질적인 향상은 물론 '우리회사'라는 주인의식을 가져야만 될 것이다. 따라서 앞으로의 인사고과는 단기적 ·비누적적 이기보다 장기적 ·누적적인 관점에서 조직에 대한 공헌도를 높이 평가해야 할 것으로 생각한다. 이렇게 함으로써 인사고과는 전 종사원이 납득할 수 있는 제도로 정착 발전시킬 수 있다.

4. 인사고과 제도 선행 연구

호텔 인사관리에 관한 연구는 아직도 온정주의와 기업 가족주의적인 봉건성 때문에

54) 金鳳奎, “신호텔인사관리론”, 백산출판사, 2001, pp241-249

고과자가 공정한 평가를 하지 못하고, 그로 인해 인사고과가 소기의 목적을 달성하기 어려워 기업경영의 合理化가 沮害되어 왔다. 따라서 인사관리 實施上의 문제점을 도출하고 그 개선방안을 모색하고자 많은 연구가 진행되어 왔는데, 기존에 제기된 연구 중 대표적인 것은 다음과 같다.

정호권⁵⁵⁾, 김용기⁵⁶⁾, 김상태⁵⁷⁾, 고석면⁵⁸⁾, 김창환⁵⁹⁾ 등의 호텔 인사관리에 관한 전반적인 연구와 이방웅⁶⁰⁾의 한국 호텔기업의 조직 및 주요 인사제도에 관한 연구 등 다수가 있었다. 최근에는 유정남의 "호텔경영론", 원윙희의 "호텔프로젝트", 김충호·원윙희의 "호텔조직인사관리", 김봉규의 "신호텔인사관리론", 오정환의 "호텔경영론" 1992년 6월 이규홍은 건국대학교 碩士學位 論文 "人事考課制度의 運用方案에 관한 研究"에서 인사고과가 실제 인사관리의 각 관리과정에서 어떻게 운운되고 있는가를 살펴본 다음, 인사관리 실시상의 문제점을 파악하여 그 改善方案을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 고과자에 대한 철저한 교육훈련, 둘째, 혈연과 지연을 탈피한 能力主義的 人事考課. 셋째, 考課結果의 公開, 넷째, 고과결과를 非統制的인 面에도 活用할 것 등을 들고 있다. 1991년 金在善은 東國大學校 碩士學位 論文 "人事考課의 信賴度와 妥當度 知覺에 관한 實證的 研究"에서 은행의 인사고과제도의 운영실태를 분석함으로써 그 문제점과 개선방안을 파악하여 보다 합리적인 인사고과제도의 정립방향을 모색하고자 하였다.

이 연구에서 그는 인사고과제도에 대한 최고경영자의 進步的인 意識이 고과자로 하여금 고과에 대한 필요성을 재인식 시켜 客觀性 있는 考課를 실시하게 한다는 점을 강조하였다. 1988년 2월 鄭準基는 慶熙大學校 碩士學位 論文 "人事考課制度에 관한 理論的 研究"에서 인사고과제도 실시상의 문제점을 파악하여 그 개선방안을 모색하고자 하였다. 이 연구에서도 고과자에 대한 教育訓練의 必要性, 能力主義에 입각한 인사고과, 기본적인 고과여건 조성의 필요성을 강조하였다.

1993년 2월 金學壽는 서울大學校 大學院 博士學位 論文 "戰略實行에 따른 人事管理 慣行의 決定要因에 관한 研究"에서 경영전략과 인사관리의 관계라든지 전략적 인적자원관리에 대한 연구를 실시하였는데, 그는 인적자원에 대한 관리문제가 현실적으로 복잡하고 인사고과로서 측정하기가 어렵다고 하였다. 이것은 연구자가 一面的인 視覺을 가지고 접근하는 것이 가장 큰 이유라고 하였는데 인적자원의 관리를 위한 접근, 또한 인적자원 관리 면에서 경영자의 기존의 慣行이 현재의 企業文化와 環境에 適合하도록 변화해야 한다는 것을 지적하였다.

55) 정호권, "관광호텔 인사관리에 관한 연구," 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1997

56) 김용기, "한국 관광호텔의 인사관리제도에 관한 연구," 경희대학교 대학원 석사학위논문, 1990.

57) 김상태, "호텔기업의 합리적 인사관리를 위한 연구," 경희대학교 대학원 석사학위논문, 1988.

58) 고석면, "한국 관광호텔 기업의 인사관리 실태에 관한 연구," 관광학연구, 한국관광학회, 1987.

59) 김창환, "호텔인사관리에 관한 연구," 동국대학교 대학원 석사학위논문, 1973.

60) 이방웅, "한국호텔기업의 조직 및 주요 인사제도에 관한 연구," 연세대학교 대학원 석사학위논문, 1972.

이시형의 연구⁶¹⁾는 조직커뮤니케이션의 유형성을 상향적 커뮤니케이션 하향적 커뮤니케이션의 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션의 비공식적 커뮤니케이션, 복잡성, 공식성, 집권성, 조직풍토 등을 다룬 조직커뮤니케이션의 일치도를 가지고 직무 만족도와와의 상관관계를 규명하고자 하였다.

이시경의 연구⁶²⁾는 특급호텔의 종사원을 대상으로 하여 특급호텔별 직무특성에 따른 종사원의 만족도와 차이를 파악해 각 호텔별 불만족 요인을 제시하고 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 무엇인가를 밝혀 보다 효과적인 호텔 인적자원관리 방안을 모색하고자 하였다. 긍정적이고 건전한 조직관리를 통해 호텔들은 고객의 변화에 포커스를 맞추는 고객중심 경영을 도입하고 고객만족이나 효율적인 인적자원 관리를 통한 서비스 재선 등을 기업의장기적인 계획에 따라 일시성이 일관성을 유지하여야 할 것이라는 결론을 유도하였다.

이와 같이 호텔 인사관리에 관한 문헌연구가 활발히 진행되고 있다.

61) 이시형, “조직구조에 따른 조직커뮤니케이션의 유형과 종사원의 직무 만족도와의 관계,”고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.

62) 이시경, “호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구,” 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.

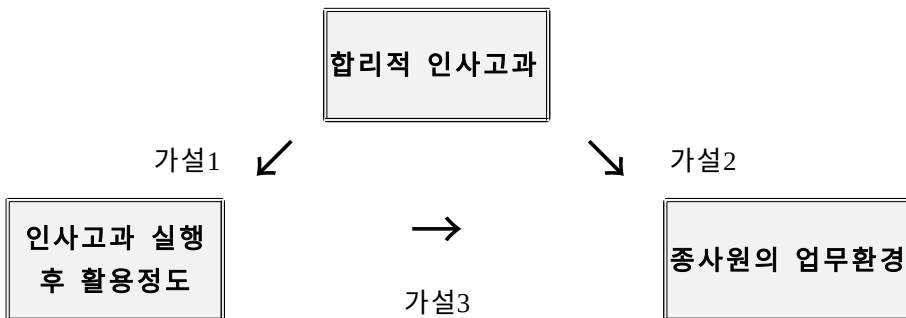
제 3 장 조사설계와 분석

제 1절 연구모형의 설계

1. 연구모형

본 연구에서는 조직환경은 급속히 변화하고 있으며 조직의 구성원들 또한 욕구수준이 높고 다양해졌기 때문에 현대의 인사관리는 복잡 다양해져 더 어려워 졌다고 볼 수 있다. 요즈음 각광 받고 있는 호텔기업의 인사고과제도에 대한 운영실태를 분석하여 고과상의 문제점을 추출하고, 그 제도의 합리적인 운영을 위한 시사점을 제시하고자 設問調査를 통한 實證分析을 하였다. 관광호텔 종사원의 인사고과의 합리적 운영 시스템에 대한 인식과 업무환경만족에 대한 보다 효율적인 인사고과의 방안을 제시하자 하는데 그 목적이 있다고 할 수 있다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위한 본 조사의 목적은 첫째, 관광호텔에 근무하고 있는 종사자가 지각한 인사고과의 인지도 · 기여도 및 합리성 · 객관성, 그리고 업무환경만족에 관한 항목들을 측정하여 인사고과와 관련한 변수들이 업무환경만족에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악하고자 한다. 둘째, 인사고과 제도의 합리적 운영이 종사원의 업무환경만족에 대한 인지도를 파악하여 종사원들의 사회 인구 통계적 변수들에 대하여 어떠한 차이를 보이고 있으며, 이러한 차이를 통한 인사고과의 방안을 제시하기 위한 기초자료를 얻기 위하고자 한다. 셋째, 실증분석결과를 근거로 인사고과제도의 합리적 운영 관계를 밝힘으로서 효율적인 인사고과를 통한 업무만족의 향상을 기하기 위한 방안을 제시하기 위한 것이다.

< 표 3-5 연구의 이론적 모형 >



2. 조사 대상 및 방법

본 연구의 조사대상은 조사목적에서 제시한 목적을 달성하기 경주시에 소재하고 있는 특급 호텔에 근무하는 모든 호텔 종사원들을 대상으로 실시하였다. 예비조사 기간은 2003년 2월 10일부터 2월 15일까지 15일만에 걸쳐 실시하였으며, 전문가와 면담을 통하여 설문지를 수정 보완 후 2003. 4. 1 - 4. 30일 한 달간에 걸쳐 본 조사를 실시하였다.

조사방법은 경주 소재 해당 호텔을 직접 방문하여 근무하고 있는 종사원을 대상으로 본 연구자가 종사원들에게 조사의 목적과 설문지의 개요를 설명한 후 배포, 회수하였으며, 조사대상자들은 조사의 목적과 설문지 작성방법을 익힌 후 설문지에 나타난 지시대로 질문에 응하였다. 작성된 설문지는 총 270매가 배포되어 이중에서 230매가 회수되었으며, 회수된 설문지 중에서 적합하지 않다고 판단되는 설문지 20매가 제외된 총 210매를 본 조사에 이용하게 되었다.

3. 분석방법

회수된 설문지 230매 중에서 분석에 적합하지 않다고 판단되는 설문지 20매가 제외된 총 210매를 본 조사에 이용하게 되었다. 수집된 자료의 통계처리는 데이터코딩(data coding)과정을 거쳐, SAS(statistical analysis system)통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 응답자들의 인구통계적 사항을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하여 각 대상들의 분포를 파악하고자 하였다. 설문지를 구성하고 있는 각 항목들의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's alpha분석을 실시하여 신뢰도를 분석하였고, 인사고과 제도의 합리적 운영 시스템과 종사원의 직무만족에 대한 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 추출된 요인을 이용하여 분산분석(one-way ANOVA)을 통하여 인구통계적 변수에 따른 차이검증을 실시하였다. 인사고과의 요인과 인사고과의 반영도를 독립변수로 하고 종사원의 직무만족을 종속변수로 한 회귀분석, 그리고 인사고과의 요인을 독립변수로 하고 인사고과의 반영도를 종속변수로 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

4. 가설설정

본 연구에서는 인사고과 제도의 합리적인 운영 시스템의 직접적인 대상이 되는 호텔 종사원들을 상대로 그들의 인적특성에 따라 인사고과 실행에 따른 관련성 파악과 개선방안을 모색하는 것이 합리적인 인사고과제도 운영을 위한 첩경이라 여겨져 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I : 인사고과 제도의 합리적인 운영에 대한 종사원의 인지도 · 기여도, 공정성 · 의견반영, 합리성 · 객관성은 종사원의 업무환경에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 I-1 : 인사고과 제도의 합리적인 운영에 대한 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 업무환경요인의 자기만족요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 I-2 : 인사고과 제도의 합리적인 운영에 대한 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 업무환경요인의 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 I-3 : 인사고과 제도의 합리적인 운영에 대한 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 업무환경요인의 복지수준 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 I-4 : 인사고과 제도의 합리적인 운영에 대한 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 업무성과요인의 업무환경 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II : 합리적인 인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 II - 1 : 합리적인 인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 II-2 : 합리적인 인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경에 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 II-3 : 합리적인 인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인은 종사원의 복지수준 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 II-4 : 합리적인 인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금반영도 요인, 복지반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인, 업무환경 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 III : 인사고과 제도의 합리적인 운영에 대한 종사원의 인지도, 공정성, 합리성의 인식은 종사원의 인사고과 반영도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 III-1 : 인사고과의 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 인사고과

반영도 요인의 승진 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 III-2 : 인사고과 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 승진 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 III-3 : 인사고과 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 복지수준 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 III-4 : 인사고과의 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 교육·훈련 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 III-5 : 인사고과 종사원의 인지도, 공정성, 합리성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 직무배치 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 설문지의 구성

1. 설문지의 구성

본 설문지의 구성은 크게 4개의 부분으로 구성하였으며, 첫째 부분은 인사고과 제도의 합리적인 운영시스템이 종사원의 인지도·기여도, 공정성·의견반영, 합리성·객관성에 관련된 항목으로서 종사원들이 느끼는 현행 인사고과 제도에 대한 자신이 얼마만큼 알고 있는 지에 대한, 인지도 부분과 인사고과의 규정 및 제도, 방식의 공정성과 인사고과 요소 중 업적 평가 항목에 대한 공정한 평가 등의 공정성 요인, 그리고 인사고과 제도의 피드백, 실행, 및 피고자의 참여와 합리적인 실행에 대한 합리성 부분으로 구성하였다.

둘째 부분은 인사고과 제도의 활용정도 즉, 인사고과 시행 후의 반영도에 관한 설문으로서 승급 및 승진에의 반영도, 임금인상에의 반영도, 복지혜택에의 반영도, 종사원의 교육 및 훈련 등에의 반영도, 직무배치에의 반영도로 구성하였다.

셋째 부분은 종사원의 업무환경에 관한 항목으로서 직무자체에 대한 흥미, 종사원의 자기계발, 개인적 만족 등에 관련된 자기만족 요인, 조직 내에서의 상사 및 동료와의 원활한 대인관계와 관련된 커뮤니케이션 요인, 임금 수준 및 승진기회, 복지혜택의 만족에 관한 복지수준 요인, 그리고 업무처리 권한, 근무환경과 관련된 업무환경 요인으로 구성하였다. 마지막으로 인구 통계적 항목으로서 종사원의 성별, 연령별, 결혼 여부, 학력, 그리고 근무기간, 직위, 부서 및 연봉으로 구성하였고, 이를 특급 호텔 종사원을 설문하였다.

<표 4-1> 설문지의 구성

구분	측정변수	척도	설문사항
합리적 인사고과제도	인사고과의 인지도 요인 인사고과의 공정성 요인 인사고과의 합리성 요인	Likert식 5점 척도	Q1 ~ Q7 Q9 ~ Q 13 Q8, Q 14 ~ Q21
인사고과의 실행 후 활용정도	고과 실행시 승진 반영도 고과 실행시 임금 반영도 고과 실행시 복지 반영도 고과 실행시 교육 반영도 고과 실행시 직무 반영도	Likert식 5점 척도	Q22 Q23 Q24 Q25 Q26
종사원의 업무환경	자기만족 요인 커뮤니케이션 요인 복지수준 요인 업무환경 요인	Likert식 5점 척도	Q27 ~ Q31 Q32 ~ Q36 Q37 ~ Q41 Q42 ~ Q44
인구통계적 특성	성별, 연령별, 결혼여부, 학력 별, 근속기간별, 직위별, 부서 별,연봉별, 호텔등급별	명목척도	Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52.
총 문 항 수			52

2. 인사고과 제도에 관한 질문

본 연구에서는 인사고과 제도의 합리적인 운영시스템 실행에 있어서 종사원의 인식을 알아보기 위하여 선행 연구를 토대로 인사고과의 실행에 관한 종사원의 인식을 인사고과에 대한 규정과 제도, 방식에 대한, 인지, 평가항목에 대한, 인지, 기준 및 원칙에 대한인지, 절차, 평가시기에 대한, 인지 등을 인지도 요인으로 구분하여 리커트식 5점 척도(5점 척도 1이 전혀 그렇지 않다. , 5가 매우 그렇다)를 활용하여 설문을 구성하였다.

3. 인사고과 제도의 합리적인 운용 시스템 인식에 관한 질문

인사고과 제도의 실행 후 이에 대한 반영도(활용정도)에 대하여 종사원들이 느끼는 정도의 차이를 알아보기 위하여, 인사고과 결과가 승급 및 승진에 충분히 반영되는지의 여부, 인사고과 결과가 임금인상에 반영되는지의 여부, 인사고과 결과가 복지혜택에 충분히 반영되는지의 여부, 인사고과의 결과가 직무기술서나, 종사원의 교육 및 훈련 등에 반영되고 있는지의 여부, 그리고 마지막으로 인사고과의 실행을 통하여 종사원의 적성에 맞는 부서나 업무에 배치되고 있는 지의 설문을 구성하였다.

4. 종사원의 인사고과 결과에 대한 만족도 및 피드백 질문

종사원의 직무만족에 관한 질문에 있어서는 선행연구들의 설문지를 토대로 하여 자기만족 요인, 커뮤니케이션 요인, 복지수준 요인, 업무환경 요인으로 구분하여 설문을 구성하였다. 자기만족요인에는 직무자체에 대한 흥미, 직무를 통한 자기계발, 직무 수행시 자기만족, 자기의 능력 및 기술의 기회 제공 여부, 성취감에 관한 질문으로 구성하였다. 커뮤니케이션 요인에 관한 설문으로는 상사의 업무에 관한 충분한 능력과 지식, 상사와의 의사소통 정도, 동료간의 의사소통 정도, 동료간의 신뢰할 수 있는 분위기, 동료들의 충분한 지식과 능력 등에 관한 설문으로 구성하였다. 그리고 복지수준 요인은 임금과 복지에 관련된 사항으로서 보너스 및 수당 등의 결정방법, 동종 업체와의 비교시 임금수준에 대한 만족, 승진기회의 만족, 복지혜택의 만족 등을 설문하였으며, 업무환경요인으로서는 업무에 대한 자신의 노력여부, 근무환경에 대한 설문으로 구성하였다.

제 4 장 분석결과의 시사점

제 1 절 자료분석 결과

1. . 조사대상의 일반적 특성

조사대상자의 대상자의 분포를 알아보면, 먼저 성별에 있어 총 응답자의 210명 중에서 남성이 120명으로 57.1%를 차지하고 있으며, 여성이 90명으로 42.9%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 연령별 분포를 알아보면 20대가 88명으로 41.9%, 30대가 92명으로 43.8%, 40대가 28명으로 13.3%, 50대 이상의 집단이 2명으로 1.0%를 나타내고 있다. 결혼여부에 있어서는 기혼의 집단이 120명으로 전체 응답자 중에서 57.1%를 차지하고 있으며, 미혼의 집단이 90명으로 42.9%를 차지하고 있다. 학력별에 따른 분포도를 알아보면 고졸의 경우가 20명으로 9.5%를 차지하고 있으며, 전문대졸 집단이 110명으로 52.3%, 대졸의 집단이 70명으로 33.3%, 대학원 이상의 집단이 10명으로 4.5%를 나타내고 있다. 관광호텔에서의 근무기간에 대한 분포도를 살펴보면 3년 이하의 집단이 79명으로 전체 응답자 중에서 37.6%, 4년에서 6년 이하의 경력을 소유하고 있는 집단 60명으로 28.6%를 차지하고 있으며, 7년에서 9년 이하의 경력을 지닌 집단은 31명으로서 14.8%, 10년 이상의 경력을 가진 집단은 40명으로서 19.0%로 나타났다. 직위별 분포도를 알아보면 사원급에 속하는 집단의 경우가 144명으로 전체 응답자 중에서 68.6%를 차지하고 있으며, 대리·주임급의 직위에 있는 집단이 55명으로 26.2%를

<표 4-2> 조사대상의 분포

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	120	57.1
	여성	90	42.9
연령별	20대	88	41.9
	30대	92	43.8
	40대	28	13.3
	50대 이상	2	1.0
결혼여부	기혼	120	57.1
	미혼	90	42.9
학력별	고졸	20	9.5
	전문대졸	110	52.3
	대졸	70	33.3
	대학원 이상	10	4.5
근속기간별	3년 미만	79	37.6
	4-6년 미만	60	28.6
	7-9년 미만	31	14.8
	10년 이상	40	19.0
직위별	사원급	144	68.6
	대리·주임급	55	26.2
	과장급	8	3.8
	차장급 이상	3	1.4
부서별	식음료부	80	38.1
	객실부	70	33.3
	영업·관리부	40	19.0
	조리부	20	9.6
임금별	15백만원 미만	47	22.3
	15백만-20백만원	73	34.8
	20백만-25백만원	40	19.0
	25백만-30백만원	30	14.3
	30백만원 이상	20	9.6
등급별	특급호텔	210	100.0
계		210	100.0

차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한 과장급의 직위에 있는 집단8명으로서 3.8%을 차지하고 있으며, 차장급 이상의 집단이 3명으로서 1.4%를 차지하고 있다. 부서별의

분포도를 알아보면 식음료 부서의 직원이 80명으로 38.1% 객실부의 직원이 70명으로 33.3%, 영업 관리부의 직원이 40명으로 19.0%, 조리부에 근무하는 직원이 20명으로서 9.6%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

임금에 있어 연봉별 분포도를 알아보면, 1천 5백만원 미만의 집단은 47명으로서 22.3%, 1천 5백만원에서 2천만원의 사이에 속하는 집단은 73명으로 34.8%, 2천만원에서 2천5백만원의 집단은 40명으로서 19.0%, 2천 5백만원에서 3천만원 사이의 집단은 30명으로 14.3%, 3천만원 이상의 집단은 20명으로서 9.6%를 차지하고 있다.

2. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 관광호텔 종사원의 인사고과 제도에 대한 종사원의 인지도, 인사고과 제도의 반영정도, 업무환경에 관한 평가항목에 대한 측정도구가 조사대상자의 평가 인지도를 일관성 있게 측정하고 있는지를 파악하기 위해 신뢰성을 검증을 실시하였다. 신뢰성(reliability)이란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로, 신뢰성은 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의 존가능성 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다⁶³⁾.

이러한 신뢰성의 의의는 어떤 조사 결과에 대해서 이 조사 결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 것에 대해 확신성을 줄 수 있다는 것이다. 이러한 신뢰성을 측정하는 방법에서는 재검증법, 반분법, 대안적 형태론, 내적일관성(internal consistency method: cronbach's α)이 주로 사용되는데⁶⁴⁾, 본 연구에서는 문항간의 일관성을 측정하는 방법으로서 크로바하 알파 값으로서 내적 일관성법을 사용하였다.

인사고과 제도의 실행에 대한 종사원의 인지도 즉, 인사고과에 대한, 인지도, 인사고과 의 공정성, 인사고과의 합리성에 대한 신뢰도 알파 값은 0.9672 으로서 내적 일관성 을 유지하고 있는 것으로 나타났으며, 전체 문항들이 0.90이상으로서 상당히 높은 수 치를 보여주고 있다. 또한 인사고과의 반영도에 대한 cronbach's α 값은 0.9329로 나 타났으며, 각 항목들도 0.9072이상의 수치를 보여주고 있다.

63) 채서일, 사회과학조사방법론, 학현사, 1996, pp241-242

64) 홍종선 외 2인, 조사방법론과 통계자료분석, 박영사, 1996, pp53-55.

<표 4-3> 신뢰성 검증 결과

항목	수정된 전항목 상관계수	항목 제외시 의 알파계수	신뢰도 알파		항목	수정된 전항목 상관계수	항목 제외시의 알파계수	신뢰도 알파	
질문 1	0.6732	0.9666	0.9649	0.9672	질문 22	0.7778	0.9256	0.9174	0.9328
질문 2	0.7282	0.9660			질문 23	0.8359	0.9147		
질문 3	0.6949	0.9664			질문 24	0.8175	0.9182		
질문 4	0.7003	0.9663			질문 25	0.8464	0.9127		
질문 5	0.7258	0.9661			질문 26	0.8299	0.9159		
질문 6	0.6858	0.9665			질문 27	0.6007	0.9167	0.9161	0.9167
질문 7	0.7503	0.9658			질문 28	0.6004	0.9167		
질문 8	0.7868	0.9554			질문 29	0.6835	0.9147		
질문 9	0.7833	0.9654			질문 30	0.6464	0.9156		
질문 10	0.7566	0.9657			질문 31	0.5891	0.9170		
질문 11	0.7768	0.9655	0.9657		질문 32	0.7537	0.9179	0.9180	
질문 12	0.7654	0.9656			질문 33	0.6096	0.9165		
질문 13	0.7069	0.9663			질문 34	0.5454	0.9181		
질문 14	0.7909	0.9651			질문 35	0.5134	0.9189		
질문 15	0.7406	0.9659			질문 36	0.5243	0.9186		
질문 16	0.8001	0.9653	0.9654		질문 37	0.5795	0.9173	0.9164	
질문 17	0.7660	0.9656			질문 38	0.6328	0.9159		
질문 18	0.7893	0.9653			질문 39	0.6769	0.9158		
질문 19	0.8017	0.9652			질문 40	0.6003	0.9167		
질문 20	0.7589	0.9657			질문 41	0.6186	0.9163		
질문 21	0.8089	0.9652			질문 42	0.5660	0.9176	0.9161	
					질문 43	0.5692	0.9175		
					질문 44	0.7309	0.9132		

관광호텔 종사원의 업무환경 만족에 관한 문항들의 내적일관성을 알아보기 위한 cmnbach's α 값은 0.9210으로 나타났으며, 각 문항들의 알파 계수값도 0.90이상의 수치를 보여주고 있다. 따라서 본 연구의 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적 일치성도 유효하다고 볼 수 있다.

1) 타당성 검증

본 연구에서는 인사고과 제도의 인지도, 공정성, 합리성과 종사원의 업무환경에 관한 평가항목에 대한 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 적절히 측정되었는가를 조사하기 위하여 개념타당성을 검증하였는데, 이러한 개념타당성을 평가하기 위하여 요인분석 방법을 활용하였다. 요인분석(factor analysis)은 변수들간의 상관관계를 기초로 하여 여러 가지 변수들로 측정된 자료를 보다 이해하기 쉬운 형태로 축소하거나 요약하는데 주로 이용되며, 또한 다변량 분석방법의 하나로서 변수들간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계적인 구조를 발견하려는 분석방법으로 기본원리는 항목들간의 상관관계가 높은 것들을 하나의 요인으로 묶어 요인간에 상호 독립성 유지하도록 하는 것을 말한다⁶⁵⁾. 요인분석방법으로 주성분분석과 베리맥스 회전을 주로 이용한다. 본 연구에서는 주성분분석을 이용하여 요인을 토론하고 설명을 위한 단순성확보하기 위하여 베리맥스 회전을 실시하였다. 요인의 수는 아이겐 값이 1.0 이상 되는 요인의 수에 결정하였다. 요인분석방법에 의해 구해진 각 요인 점수들은 차이검증과 다중회귀분석에 활용하였다.

(1) 인사고과제도의 실행에 관한 타당성 검증

인사고과제도의 실행에 대한 요인분석결과 21개의 변인들이 3개의 요인으로 묶여 졌으며, 3개의 요인 모두 아이겐 값이 1.0이상이므로 모두 유의한 것으로 간주하여 3개의 요인으로 추출하였다. 요인은 인사고과에 대한 종사원 스스로 자각 정도에 관한 문항들로서 인지도로 명명하였으며, 인사고과 제도의 공정한 실행정도에 관한 설문으로서 이는 공정성으로 명명하였고, 인사고과 제도의 실행의 합리성에 관한 질문으로 합리성으로 명명하였다.

3. 차이검증 결과

1) 인사고과의 제도에 대한 차이검증 결과

합리적인 인사고과의 인지도, 공정성, 합리성에 대한 집단간 차이를 알아보기 위하여 t-test와 ANOVA분석을 이용하여 분석하였다. 먼저 성별에 따른 인사고과에 대한 차이검증결과 인지도 요인과 합리성 요인에 대하여 유의수준 0.05에서 차이를 보이고

65) 박석희, 관광조사연구기법, 일신사, 1997, p.259.

<표 4-4> 성별에 따른 합리적 인사고과에 관한 t-test 결과

구 분	집단별 평균		T 값	P 값
	남	여		
인지도	3.0433	2.3980	6.26	0.0001
공정성	2.9500	2.4718	4.44	0.0001
합리성	2.9920	2.4088	5.170	0.0001

있는데, 이를 살펴보면 인사고과에 대한 실행시기, 항목 등에 인지도($P=0.0010$)에 있어서는 남성의 집단이 여성의 집단에 비하여 보다 적극적으로 인지하고 있는 것으로 나타났다으며, 인사고과 제도의 합리적인 적응($p=0.0345$)에 관하여서도 남성집단이 여성집단에 비하여 높게 인식하는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과 제도의 명확한 인지와 이해는 합리적인 실행여부의 지각에 있어 남성 집단이 여성 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것을 알 수 있다.

결혼 여부 즉, 기혼인 집단과 미혼인 집단간의 차이에 있어서는 인지도 요인($P=0.0001$), 공정성 요인($P=0.0001$), 합리성 요인($P=0.0001$)의 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는데 인지도 요인, 공정성 요인, 합리성 요인에 대하여 남성의 집단이 여성의 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 결혼 여부에 따른 합리적인 인사고과에 관한 t-test 결과

구 분	집단별 평균		T 값	P 값
	남	여		
인지도	2.8733	2.4741	3.34	0.0010
공정성	2.7813	2.6079	1.46	0.1455
합리성	2.8014	2.5465	2.13	0.0345

연령별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과를 보면, 인사고과에 관한 종사원의 인지도요인($p=0.0001$)에 대하여 차이를 보이고 있는데, 20대와 30대에 비하여 50대 이상이 인사고과의 시행시기, 항목 등에 대하여 더 자세히 알고 있음을 알 수 있다. 또한 인사고과의 공정성($p=0.0004$) 요인에 대하여서도 차이를 보이고 있는데 20대 비하여 50대가 인사고과가 공정하게 이루어지고 있는 것으로 인식하고 있다.

<표 4-6> 연령별에 따른 합리적 인사고과에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	20대	30대	40대	50대이상			
인지도 기여도	2.403	2.807	3.208	3.332	2.7341	10.84	0.0001
공정성 의견반영	2.479	2.753	3.096	3.399	2.7208	6.24	0.0004
합리성 객관성	2.416	2.782	3.093	3.703	2.7125	8.47	0.0001

하게 이루어지고 있는 것으로 인식하고 있다.

인사고과의 합리성에 대한 설문에 대하여서도 유의한 차이($p=0.0001$)를 보이고 있는데 20대, 30대, 40대 종사원에 비하여 50대 이상의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 학력별에 따른 인사고과에 대한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	고졸	전문대졸	대졸	대학원			
인지도 기여도	2.777	2.727	2.677	2.106	2.7341	0.37	0.7750
공정성 의견반영	2.643	2.750	2.743	2.149	2.7208	0.82	0.4838
합리성 객관성	2.718	2.720	2.731	2.166	2.7125	0.57	0.6328

관광호텔 종사원의 각 부서에서의 근속기간별에 따른 합리적 인사고과에 대한 인식에 관한 설문에 있어서 인사고과의 인지도 요인($p=0.0001$), 인사고과의 공정성 요인($p=0.0001$), 인사고과의 합리성 요인(0.0001)의 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 세부적으로 살펴보면 인사고과의 인지도에 있어서는 3년 이하의 근무기간의 갖는 집단이 가장 낮게 나타났으며, 10년 이상의 근무기간을 가진 집단이 인사고과의 시행시기 및 인사고과의 내용에 대하여 가장 잘 인식하고 있는 것으로 나타났다. 인사고과의 공정성의 요인에 대하여서는 3년 이하의 집단과 4년에서 9년 이하의 집단에 비하여 10년 이상의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타

났다. 또한 인사고과의 합리적인 실행에 관한 질문인 인사고과의 합리성 요인에 대하여서는 6년 이하의 근무기간의 집단에 비하여 7년 이상의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 조사되었다.

<표 4-8> 근무기간별에 따른 합리적 인사고과에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	3년이하	4-6년	7-9년	10년이상			
인지도 기여도	2.376	2.589	2.778	3.338	2.7441	17.44	0.0001
공정성 의견반영	2.541	2.479	2.779	3.175	2.7208	8.85	0.0001
합리성 객관성	2.463	2.480	2.874	3.171	2.7125	10.17	0.0001

관광호텔 종사원의 직위별(사원급, 대리·주임급, 과장급, 차장급 이상)에 따른 인사고과에 대한 차이검증 결과를 살펴보면, 인사고과의 인지도 요인($p=0.0001$), 인사고과의 공정성 요인(0.0003), 인사고과의 합리성 요인($p=0.0001$)의 모든 요인에 대하여 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이를 세부적으로 살펴보면 먼저 인사고과의 인지도 요인에 대하여서는 사원급 집단에 비하여 대리·주임급, 과장급, 차장급 이상의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 인사고과의 공정성 요인에 대하여서는 사원급과 과장급의 집단에 비하여 대리·주임급, 차장급 이상의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 인사고과의 합리성 요인에 대하여서도 사원급과 과장급의 집단에 비하여 대리·주임급, 차장급 이상의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 직위별에 따른 인사고과에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	사원	대리· 주임급	과장급	차장급이 상			
인지도 기여도	2.542	3.241	2.870	4.000	2.7341	11.78	0.0001
공정성 의견반영	2.585	3.103	3.103	4.000	2.7208	6.43	0.0003
합리성 객관성	2.568	3.170	2.399	3.888	2.7125	8.60	0.0001

근무 부서별에 따른 관광호텔 종사원의 인사고과에 대한 인식에 있어서의 차이를 알아보기 위한 검증의 결과를 보면, 유의수준 0.01에서 인사고과의 공정성 요인($p=0.0011$)이 차이를 보이고 있으며 유의수준 0.01에서 인사고과의 인지도 요인($P=0.0322$)과 인사고과의 합리성 요인(0.0135)에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 먼저 인사고과의 인지도 요인의 대하여 좀 더 세부적으로 알아보면, 객실부와 영업 관리부의 집단에 비하여 식음료부와 조리부의 집단이 보다 긍정적인 결과를 보이고 있는 것으로 나타났다. 인사고과의 공정성 요인에 대하여서는 다른 부서의 집단에 비하여 조리부의 집단이 인사고과가 공정하게 이루어지고 있는 것으로 인식하고 있다. 인사고과의 합리성 요인에 있어서도 조직부의 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4- 10> 부서별에 따른 합리적 인사고과에 관한 분산분석 결과

구분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	식음료부	객실부	영업 관리부	조리부			
인지도 기여도	2.383	2.060	2.060	3.142	2.7341	2.97	0.0322
공정성 의견반영	2.755	2.637	2.515	3.388	2.7208	5.48	0.0011
합리성 객관성	2.697	2.748	2.454	3.221	2.7125	3.63	0.0135

관광호텔 종사원의 임금별에 따른 인사고과에 관한 차이검증 결과를 알아보면, 인사고과의 인지도 요인($p=0.0001$), 인사고과의 공정성 요인($p=0.0001$), 인사고과의 합리성 요인(0.0001)의 모든 요인에 대하여 차이를 나타내고 있다. 인사고과의 인지도 요인($mean=2.7341$), 공정성 요인($mean=2.7208$) 그리고 합리성 요인($mean = 2.7125$)에 대하여 세부적으로 알아보면 1,500만원 이하의 집단이 가장 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 3,000만원 이상의 집단이 타 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4- 11> 임금별에 따른 합리적 인사고과에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균					전체평균	F 값	P 값
	1500 미만	1500 - 2000	2000 - 2500	2500 - 3000	3000이상			
인지도 기여도	2.162	2.756	2.613	2.776	3.388	2.7341	14.84	0.0001
공정성의견반영	2.218	2.650	2.837	2.693	3.284	2.7208	10.70	0.0001
합리성 객관성	2.149	2.727	2.711	2.728	3.280	2.7125	11.22	0.0001

2) 인사고과의 반영도에 차이검증 결과

성별에 따른 인사고과의 반영도 관한 차이검증 결과를 알아보면 관광호텔 종사원이 체감하는 반영도에서는 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 인사고과의 시행 후 승진에의 반영도, 임금 인상 등의 반영도, 종사원에 대한 복지혜택에의 반영도, 교육 및 훈련의 자료로서의 반영도, 직무배치 등의 반영도에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 특히 임금에의 반영도에 있어서는 여성이 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4- 12> 성별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 t-test 결과

구 분	집단별 평균		T 값	P 값
	남	여		
승진반영도	2.628	2.6133	0.11	0.9076
임금 반영도	2.5571	2.3600	1.39	0.1662
복지 반영도	2.5928	2.3866	1.53	0.1258
교육 반영도	2.6071	2.4666	0.92	0.3588
직무배치 반영도	2.6071	2.4933	0.76	0.4464

관광호텔 종사원의 결혼 여부에 따른 인사고과의 반영도에 관한 검증결과를 살펴보면 승진 및 승급에의 반영 여부($p=0.0138$), 임금 등에의 반영 여부($p=0.0148$), 교육 및 훈련에의 활용 여부($p=0.0001$), 그리고 직무배치 등에의 반영도($p=0.0017$)에서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

이를 좀 더 세부적으로 알아보면 승진에의 반영도 요인, 임금 등의 반영도인, 교육 및 훈련에의 활용 및 반영도 요인, 직무배치에의 반영도에서는 기혼집단이 미혼의 집단에 비하여 좀 더 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났으나 전반적으로 그리 높게 인식하고 있지는 않은 것으로 나타났다.

<표 4- 13> 결혼 여부에 따른 인사고과의 반영도에 관한 t-test 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	고졸	전문대 졸	대졸	대학원			
승진반영도	2.694	2.566	2.769	2.500	2.6232	0.62	0.6047
임금 반영도	2.444	2.456	2.692	2.000	2.4883	0.98	0.4048
복지 반영도	2.444	2.529	2.590	2.250	2.5209	0.24	0.8652
교육 반영도	2.611	2.507	2.744	2.000	2.5581	0.88	0.4543
직무배치 반영도	2.472	2.596	2.590	2.250	2.5674	0.26	0.8527

관광호텔 종사원의 학력별에 따른 인사고과 반영도에 차이검증 결과에서는 승진 및 승급에의 반영 여부($p=0.6046$), 임금 등에의 반영 여부($p=0.4047$), 복지혜택에의 반영도($p=0.8651$), 교육 및 훈련에의 활용 여부($p=0.4542$), 그리고 직무배치 등에의 반영도($p=0.8526$)의 모든 요인에 대하여서 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

<표 4- 14> 학력별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균		T 값	P 값
	기혼	미혼		
승진반영도	2.7677	2.4659	2.46	0.0138
임금 반영도	2.6427	2.3037	2.44	0.0148
복지 반영도	2.6338	2.3979	1.78	0.0741
교육 반영도	2.8124	2.2814	2.72	0.0001
업무배치 반영도	2.7765	2.3397	3.14	0.0017

관광호텔 종사원의 근속기간별에 따른 인사고과의 반영도에 대한 검증결과에는 승진 및 임금에의 반영 여부($P=0.0007$), 임금 등에의 반영 여부($P=0.0100$), 복지혜택에의 반영도($P=0.0083$), 교육 및 훈련에의 활용 여부($P=0.0072$), 그리고 직무배치 등에의 반영도($p=0.0359$)의 모든 요인에 대하여서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

승진에의 반영도 요인에서는 9년 이하의 근무경력이 있는 집단에 비하여 10년 이상의 근무경력을 가진 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 임금에의 반영도 요인과 복지혜택에의 반영도 요인, 그리고 교육 및 훈련에의 반영도 요인에 대하여서는 6년 이하의 집단에 비하여 7년 이상의 집단들이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 직무배치에의 반영도 요인에는 6년 이하의 집단들에 비하여 10년 이상의 집단이 높게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4- 15> 근속기간별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	3년 이하	4-6년	7-9년	10년 이상			
승진반영도	2.493	2.418	2.575	3.059	2.6232	5.78	0.0008
임금 반영도	2.333	2.309	2.525	2.863	2.4883	3.87	0.0101
복지 반영도	2.348	2.364	2.550	2.902	2.5209	4.01	0.0084
교육 반영도	2.420	2.273	2.725	2.922	2.5581	4.11	0.0073
직무배치 반영도	2.493	2.364	2.525	2.922	2.5674	2.90	0.0360

관광호텔에 종사하고 있는 종사원의 직위에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분석결과에는 승진 및 승급에의 반영 여부($p=0.0024$), 임금 등에의 반영 여부($p=0.0002$), 복지혜택에의 반영도($p=0.0050$), 교육 및 훈련에의 활용 여부($p=0.0028$), 그리고 직무배치 등에의 반영도($p=0.0057$)의 모든 요인에 대하여서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 승진에의 반영도 요인과 임금반영도 요인에 대하여서는 사원급에 비하여 차장급 이상의 직위를 가진 집단이 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 복지혜택에의 반영도 요인에서는 유의수준에서는 차이를 보이고 있으나 duncan분석에서는 차이가 없는 것으로 나타났다. 교육에의 반영도 요인과 직무배치 반영도 요인에서는 과장급의 집단이 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 직위별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	사원	대리· 주임급	과장급	차장급 이상			
승진반영도	2.512	2.981	2.300	4.000	2.6231	4.92	0.0024
임금 반영도	2.341	2.942	2.200	4.000	2.4882	6.43	0.0002
복지 반영도	2.400	2.923	2.200	3.000	2.5208	4.38	0.0050
교육 반영도	2.433	2.981	2.100	4.000	2.5580	4.80	0.0028
업무배치 반영도	2.460	2.942	2.100	4.000	2.5673	4.29	0.0057

종사원이 소속되어 있는 부서별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과에서는 승진 및 승급에의 반영 여부($p=0.0899$), 교육 및 훈련에의 활용 여부($p=0.0798$), 그리고 직무배치 등에의 반영도($p=0.0213$)의 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

승진에의 반영도 요인에 대해서는 객실 부서의 집단과 영업 관리부서의 집단에 비하여 식음료 부서와 조리 부서의 집단이 보다 긍정적인 응답을 하였으며, 교육 및 훈련에의 반영도 요인에 대해서는 영업부 집단이 가장 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 직무배치의 요인에 대해서는 조리부와 객실부의 집단이 가장 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4- 17> 부서별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균				전체평균	F 값	P 값
	식음료	객실부	영업· 관리부	조리부			
승진반영도	2.653	2.602	2.418	3.056	2.6231	2.18	0.0899
임금 반영도	2.443	2.520	2.371	2.833	2.4882	1.03	0.3778
복지 반영도	2.530	2.478	2.371	3.000	2.5208	1.86	0.1359
교육 반영도	2.629	2.643	2.185	2.778	2.5580	2.27	0.0798
직무배치 반영도	2.505	2.725	2.232	3.000	2.5673	3.29	0.0213

종사원이 받고 있는 임금별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분석에서는 승진 및 승급에의 반영 여부($p=0.0001$), 임금 등에의 반영 여부($p=0.0001$), 복지혜택에의 반영도($p=0.0002$), 교육 및 훈련에의 활용 여부($p=0.0006$), 그리고 직무배치 등에의 반영도($p=0.0250$)의 모든 요인에 대하여서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

이를 세부적으로 알아보면, 승진에의 반영도에서는 3천만원 이상이 집단의 3천만원 미만의 집단들에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 임금에의 반영도에서는 1천 5백만원 미만의 집단이 타집단에 비하여 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 복지에의 반영도 요인에 대해서는 3천만원 이상의 집단이 타집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 교육 및 훈련에의 반영도 요인과 직무배치에의 반영도 요인에 대해서는 3천만원 이상의 집단이 타집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4- 18> 임금별에 따른 인사고과의 반영도에 관한 분산분석 결과

구 분	집단별 평균					전체평균	F 값	P 값
	1500 미만	1500 - 2000	2000 - 2500	2500 - 3000	3000 이상			
승진반영도	2.278	2.524	2.513	2.687	3.000	2.6231	6.63	0.0001
임금 반영도	2.046	2.364	2.621	2.468	3.050	2.4882	6.55	0.0001
복지 반영도	2.139	2.443	2.377	2.655	3.075	2.5208	5.85	0.0002
교육 반영도	2.162	2.491	2.431	2.624	3.150	2.5580	5.06	0.0006
직무배치 반영도	2.371	2.475	2.485	2.499	3.050	2.5673	2.84	0.0250

3) 관광호텔 종사원의 업무 환경 만족도에 대한 차이검증 결과

성별에 따른 종사원의 직무만족요인에 대한 차이검증 결과를 알아보면, 자기계발 등과 같은 자기만족 요인, 조직내부에서의 의사전달과 의견교환과 같은 커뮤니케이션 요인, 복지수준 요인, 업무환경요인에 대하여 차이가 없는 것으로 나타났으며, 복지수준 요인에 대하여서는 타 요인에 비하여 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<5표 4- 19> 성별에 따른 업무환경 만족도에 관한 t-test 결과

요인	집단별 평균		T 값	P 값
	남	여		
자기만족	3.0656	3.0985	- 0.33	0.7330
커뮤니케이션	3.1584	3.0449	1.13	0.2530
복지수준	2.740	2.6639	0.68	0.4896
업무환경	2.9403	2.9643	- 0.21	0.8259

관광호텔 종사원의 결혼여부에 따른 직무만족도의 분석결과를 보면 자기계발, 직무에 대한 종사원의 태도 등과 같은 자기만족 요인($p=0.0118$), 조직내부에서의 상사 - 동료간의 대화 및 의사소통에 관한 커뮤니케이션 요인($p=0.0065$), 종사원에 대한 회사의 태도라고 할 수 있는 복지수준 요인($p=0.0001$), 종사원이 근무하는 부서의 환경에 대

한 업무환경 요인($p=0.0022$) 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이고있는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 세부적으로 알아보면 자기만족 요인과 커뮤니케이션 요인, 복지수준 요인, 그리고 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 기혼의 집단이 미혼의 집단에 비하여 좀 더 긍정적인 답변을 하고 있는 것으로 나타났다. 복지수준 요인에 대하여서는 기혼집단과 미혼집단의 양 집단 모두 낮은 편의 결과를 보여주고 있다.

<표 4-20> 결혼여부에 따른 업무 환경 만족도에 관한 t-test 결과

요인	집단별 평균				전체 평균	F 값	P 값
	고졸	전문대졸	대졸	대학원			
자기만족	3.055	3.081	3.087	3.050	3.0771	0.01	0.9966
커뮤니케이션	3.043	3.156	3.067	3.050	3.1189	0.36	0.7745
복지수준	2.649	2.731	2.799	2.100	2.7143	0.97	0.4041
업무환경	3.082	2.922	2.957	2.583	2.9487	0.72	0.5336

관광호텔 종사원의 학력별에 따른 업무 만족도에 대한 차이검증 결과를 살펴보면 ANOVA분석의 유의수준에서는 유의한 차이를 보이고 있지 않지만 duncan분석에서는 차이를 보여 주고 있다. 즉, 복지수준 요인에 대하여 대학교 이상의 학력을 소유한 집단이 대학교 졸 이하의 집단에 비하여 복지수준 정도에 대하여 낮게 생각하고 있는 것으로 나타났으며, 대학교 졸 이상의 집단이 타 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것을 보여주고 있다.

<표 4-21> 학력별에 따른 업무 환경 만족도에 관한 분산분석 결과

요인	집단별 평균		T 값	P 값
	기혼	미혼		
자기만족	3.1891	2.9552	2.52	0.0118
커뮤니케이션	3.2391	2.9882	2.73	0.0065
복지수준	2.9052	2.5066	3.76	0.0001
업무환경	3.1010	2.7830	3.07	0.0022

종사원의 호텔에서의 근무기간에 따른 업무 환경 만족도에 관한 차이검증결과를 알아보면 자기계발, 직무에 대한 종사원의 태도 등과 같은 자기만족 요인($p=0.0027$), 조직 내부에서의 상사·동료간의 대화 및 의사소통에 관한 커뮤니케이션 요인($p=0.0002$), 종사원에 대한 회사의 태도라고 할 수 있는 복지수준 요인($p=0.0001$), 종사원이 근무하는 부서의 환경에 대한 업무환경 요인($p=0.0001$) 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 세부적으로 알아보면 자기만족 요인과 커뮤니케이션 요인, 복지수준요인, 그리고 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 10년 이상의 근무경력을 소유한 집단이 타 집단에 비하여 좀 더 긍정적인 답변을 하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-22> 근속기간별에 따른 업무 만족도에 관한 분산분석 결과

요인	집단별 평균				전체 평균	F 값	P 값
	3년 이하	4-6년	7-9년	10년 이상			
자기만족	3.081	2.938	2.900	3.361	3.0772	4.87	0.0027
커뮤니케이션	3.026	3.007	2.970	3.482	3.1190	7.06	0.0002
복지수준	2.519	2.575	2.695	3.145	2.7144	7.57	0.0001
업무환경	2.845	2.727	2.808	3.438	2.9488	10.63	0.0001

종사원의 직위에 따른 업무 환경 만족도에 관한 분산분석 결과를 살펴보면 유의수준 0.05에서 커뮤니케이션 요인(0.0135)과 복지수준 요인(0.0001)에서 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 하지만 커뮤니케이션 요인의 경우에는 duncan 검증에서는 유의한 차이를 보이고 있지 않는다. 복지수준 요인의 경우에는 사원급 집단, 대리·주임급 집단, 과장급 집단에 비하여 차장급 이상의 집단이 보다 긍정적인 답변을 하고 있을 알 수 있다. 전반적으로 직무만족에 대하여서 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-23> 직위별에 따른 업무 만족도에 관한 분산분석 결과

요인	집단별 평균				전체 평균	F 값	P 값
	사원	대리·주임급	과장급	차장급 이상			
자기만족	3.030	3.185	3.160	3.800	3.0772	1.10	0.3507
커뮤니케이션	3.025	3.342	3.320	3.800	3.1190	3.64	0.0135
복지수준	2.584	3.123	2.460	3.800	2.7144	7.50	0.0001
업무환경	2.868	3.154	3.033	3.667	2.9488	2.18	0.0917

소속되어 있는 부서별에 따른 업무 만족도에 관한 검증결과를 살펴보면 자기계발, 직무에 대한 종사원의 태도 등과 같은 자기만족 요인($p=0.0751$), 조직내부에서의 상사·동료간의 대화 및 의사소통에 관한 커뮤니케이션 요인($p=0.0037$), 종사원에 대한

회사의 태도라고 할 수 있는 복지수준 요인($p=0.0001$), 종사원이 근무하는 부서의 환경에 대한 업무환경 요인($p=0.0088$) 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-24> 부서별에 따른 업무 만족도에 관한 분산분석 결과

요인	집단별 평균				전체 평균	F값	p값
	식음료	객실부	영업 관리부	조리부			
자기만족	3.217	2.962	3.972	3.167	3.0772	2.33	0.0753
커뮤니케이션	3.230	3.077	2.851	3.433	3.1190	4.60	0.0039
복지수준	2.906	2.627	2.349	3.078	2.7144	6.60	0.0003
업무환경	3.107	2.831	2.729	3.241	2.9488	3.95	0.0090

이를 좀 더 세부적으로 알아보면 커뮤니케이션 요인, 복지수준 요인, 그리고 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 식음료부서의 집단과 조리부서의 집단이 객실부의 집단과 영업관리부서의 집단에 비하여 좀 더 긍정적인 답변을 하고 있는 것으로 나타났다. 임금에 따른 업무 환경 만족도에 관한 분산분석 결과를 알아보면 자기계발, 업무환경에 대한 종사원의 태도 등과 같은 자기만족 요인($p=0.0088$), 조직내부에서의 상사 동료간의 대화 및 의사소통에 관한 커뮤니케이션 요인($p=0.0028$), 종사원에 대한 회사의 태도라고 할 수 있는 복지수준 요인($p=0.0001$), 종사원이 근무하는 부서의 환경에 대한 업무환경 요인($p=0.0001$) 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 세부적으로 알아보면 자기만족 요인과 커뮤니케이션 요인, 복지수준요인, 그리고 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 3천만원 이상의 임금을 받고있는 집단이 타 집단에 비해 보다 긍정적인 답변을 하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 임금별에 따른 업무 환경 만족도에 관한 분산분석 결과

요인	집단별 평균					전체 평균	F 값	P 값
	1500 미만	1500 - 2000	2000 - 2500	2500 - 3000	3000 이상			
자기만족	3.027	2.932	3.134	2.956	3.400	3.0771	3.47	0.0088
커뮤니케이션	3.004	3.040	3.145	2.944	3.480	3.1189	4.15	0.0028
복지수준	2.269	2.621	2.696	2.725	3.345	2.7143	11.81	0.0001
업무환경	2.859	2.697	3.017	2.927	3.392	2.9487	5.73	0.0001

제 2 절 가설의 검증

1. 표본의 일반적 특성

1. 가설 I의 검증

가설 I : 인사고과의 종사원의 인지도 · 기여도, 공정성 · 의견반영, 합리성 · 객관성은 종사원의 업무환경 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1) 가설 I-1 검증

가설 I-1 "인사고과의 종사원의 인지도 · 기여도, 공정성 · 의견반영, 합리성 · 객관성은 종사원의 직무만족요인의 자기만족요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 업무환경 만족 요인의 자기만족 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

독립변수는 종사원의 인지도 · 기여도요인, 공정성 · 의견반영요인, 합리성 · 객관성 요인으로 실시한 결과 $F=14.10$ ($p\text{-value}=0.0001$)로 나타나 본 분석에서는 직무만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square값(설명력)은 0.1670로 나타났다.

<표 4- 26> 자기만족과 인사고과제도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	2.2560	0.1603	14.064	0.0001
인지도 · 기여도	- 0.1296	0.0769	- 1.683	0.0936
공정성 · 의견반영	0.2182	0.1078	1.980	0.0487
합리성 · 객관성	0.2188	0.1089	2.007	0.0458
R-square=0.1670, F=14.107, p-value=0.0001				

특히 인사고과 제도의 공정성 요인($p=0.0487$)과 합리성 요인($p=0.0458$)이 업무 환경 만족도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시의 공정성과 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성요인은 업무 환경만족의 자기계발이나 업무를 통한 자기만족에 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 인사고과를 공정성과 합리성을 통한 업무 환경만족의 기회를 상승할 수 있을 것이다.

2) 가설 I -2 검증

가설 I-2 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무환경 만족 요인의 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 업무환경만족 요인의 커뮤니케이션 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

독립변수는 종사원의 인지도 ·기여도요인, 공정성 ·의견반영요인, 합리성 ·객관성 요인으로 실시한 결과 $F=13.36$ ($p\text{-value}=0.0001$)으로 나타나 본 분석에서는 업무환경만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square값(설명력)은 0.1597로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 공정성 요인($p=0.0704$)이 업무환경만족도의 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시의 공정성은 업무환경만족의 조직 내에서의 상사 ·동료와의 커뮤니케이션을 원활히 할 수 있는 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 인사고과를 공정성은 상사와 동료와의 신뢰도를 쌓을 수 있으며, 학연 ·지연이 아닌 공정한 업무능력에 따른 인사고과의 시행은 종사원의 업무환경만족을 향상시킬 수는 방안이 될 것이며, 이를 통한 서비스의 향상을 기할 수 있을 것이다.

<표 4- 27> 커뮤니케이션과 인사고과 제도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	2.1844	0.1597	13.672	0.0001
인지도	0.0308	0.0767	0.402	0.6881
공정성	0.1955	0.1075	1.818	0.0704
합리성	0.1173	0.1086	1.080	0.2813
R-square=0.1597, F=13.363, p-value=0.0001				

3) 가설 I-3 검증

가설 I-3 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무 환경만족요인의 복지수준 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 업무환경만족 요인의 복지수준 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과 $F=58.78(p\text{-value}=0.0001)$ 으로 나타나 본 분석에서는 업무환경만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.4552으로 나타났다.

<표 4-28> 복지수준과 인사고과제도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	0.9740	0.1516	6.420	0.0001
인지도 ·기여도	-0.0139	0.0728	-0.192	0.8470
공정성 ·의견반영	0.0350	0.1020	0.344	0.7307
합리성 ·객관성	0.6203	0.1030	6.104	0.0001
R-square=0.4552 F=58.780, p-value=0.0001				

특히 인사고과 제도의 합리성 요인($p=0.0001$)이 업무환경만족도의 복지수준 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시의 합리성은 업무환경만족의 임금수준, 보너스, 수당 등 임금과 관련된 부분과 회사의 복지정책에 관련된 복지수준 요인에 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다.

따라서 인사고과제도의 합리적 실행 즉, 종사원의 이해와 설득 그리고 충분한 인사고과의 내용 숙지 및 해결 방안을 제시할 경우에 임금 및 복지수준에 대하여 만족한 결과를 가져 올 수 있다는 것을 알 수 있다.

4) 가설 I -4 검증

가설 I-4 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무환경만족 요인의 업무환경 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 직무만족 요인의 업무환경 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인

을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

< 표 4- 29> 업무환경과 인사고과계도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	2.2131	0.1890	11.707	0.0001
인지도 · 기여도	- 0.0026	0.0908	0.029	0.9767
공정성 · 의견반영	0.0975	0.1272	0.767	0.4439
합리성 · 객관성	0.1759	0.1285	1.369	0.1723
R-square=0.0821, F=6.301, p-value=0.0003				

회귀분석결과를 알아보면 F=6.30(p-value=0.0003)으로 나타나 본 분석에서는 업무환경만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.0821으로 나타났다. 인사고과 제도의 합리성 요인이 업무환경만족도의 복지 수준 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

2. 가설 II의 검증

가설 II : 인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1) 가설 II-1 검증

가설 II-1 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경만족의 자기만족 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 업무환경만족 요인의 자기만족 요인을 종속변수로 하고 인사고과 제도의 반영도 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

인사고과 제도 실행의 승진 반영도 요인, 임금반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인을 독립변수로 두고 회귀분석을 실시한 결과 $F=16.90(p\text{-value}=0.0001)$ 으로 나타나 본 분석에서는 업무만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square값(설명력)은 0.2880으로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 배치 반영도요인($p=0.0079$)이 업무환경 만족도의 자기만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시에 있어 업무배치의 원활한 활용은 종사원의 업무환경만족에 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

<표 4-30> 자기만족과 인사고과 반영도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	2.0239	0.1270	15.922	0.0001
승진 반영도	0.0944	0.0704	1.339	0.1815
임금 반영도	0.0706	0.0761	0.927	0.3542
복지 반영도	0.0706	0.0712	0.990	0.3226
교육반영도	- 0.0100	0.0714	- 0.140	0.8882
배치반영도	0.1854	0.0692	2.676	0.0079
R-square=0.2879, F=16.908, p-value=0.0001				

2) 가설 II-2 검증

가설 II-2 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인은 종사원의 직무만족의 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다."를 검증하기 위하여 직무만족 요인의 커뮤니케이션 요인을 종속변수로 하고 인사고과 제도의 반영도 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과를 살펴보면 F값이 10.19(p-value 0.0001)로 나타나 본 분석에서는 직무만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square값(설명력)은 0.1960으로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 배치 반영도 요인($p=0.3498$)이 직무만족도의 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시에 있어 인사고과에서 나타난 문제점 및 직무수행 능력의 교육을 통하여 자기 업무에 대한 숙지를 시킴으로서 종사원의 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

<표 4-31> 커뮤니케이션과 인사고과 반영도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	2.3075	0.1338	17.226	0.0001
승진 반영도	0.0546	0.0742	0.735	0.4627
임금 반영도	0.0517	0.0802	0.645	0.5189
복지 반영도	-0.0181	0.0751	-0.241	0.8098
교육반영도	0.1597	0.0752	2.121	0.0349
배치반영도	0.0683	0.0729	0.936	0.3498
R-square=0.1960, F=10.190, p-value=0.0001				

3) 가설 II-3 검증

가설 II-3 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경만족의 복지수준 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 업무환경만족 요인

의 복지수준 요인을 종속변수로 하고 인사고과 제도의 반영도 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과 $F=48.74(p\text{-value}0.0001)$ 로 나타나 본 분석에서는 업무환경만족 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square값(설명력)은 0.5382으로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 복지 반영도 요인($P=0.0006$)과 교육 반영도 요인(0.0005)이 업무환경만족도의 복지수준 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다

<표 4-32> 복지수준과 인사고과 반영도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	1.1144	0.1197	9.308	0.0001
승진 반영도	0.0118	0.0664	0.179	0.8583
임금 반영도	0.0488	0.0717	0.680	0.4970
복지 반영도	0.2300	0.0672	3.421	0.0006
교육반영도	0.2362	0.0673	3.507	0.0005
배치반영도	0.1204	0.0652	1.569	0.1181
R-square=0.5382, F=48.743, p-value=0.0001				

4) 가설 II-4 검증

가설 II - 4 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 직무만족의 업무환경 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 직무만족 요인의 업무환경 요인을 종속변수로 하고 인사고과 제도의 반영도 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과 $F=9.00(p\text{-value}=0.0001)$ 으로 나타나 본 분석에서는 업무환경만족 요인을 인사고과 제도의 실행요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)은 0.1772으로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 승진 반영도 요인이 업무환경만족도의 복지수준 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-33> 업무환경과 인사고과 반영도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	2.012	0.1533	13.418	0.0001
승진 반영도	0.1102	0.0850	1.295	0.1964
임금 반영도	0.0605	0.0919	0.658	0.5106
복지 반영도	0.0143	0.0860	0.167	0.8668
교육반영도	0.0879	0.0862	1.019	0.3087
배치반영도	0.0892	0.0835	1.068	0.2864
R-square=0.1772, F=9.005, p-value=0.0001				

3. 가설 III의 검증

가설 III : 인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성의 인식은 종사원의 인사고과의 반영도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1) 가설 III -1 검증

가설 III-1 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 승진 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 인사고과 반영도 요인의 승진반영도 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

독립변수는 종사원의 인지도 ·기여도 요인, 공정성 ·의견반영 요인, 합리성 ·객관성 요인으로 실시한 결과 $F=65.60$ ($p\text{-value}=0.0001$)으로 나타나 본 분석에서는 인사고과의 반영도 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.4825로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 공정성 ·의견반영 요인($p=0.0394$)과 합리성 ·객관성 요인($p=0.0001$)이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-34> 승진 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	0.5459	0.1675	3.256	0.0012
인지도 · 기여도	-0.0312	0.0804	-0.388	0.6974
공정성 · 의견반영	0.2335	0.1127	2.070	0.0394
합리성 · 객관성	0.5628	0.1138	4.939	0.0001
R-square=0.4825, F=65.601, p-value=0.0001				

2) 가설 III-2 검증

가설 III-2 "인사고과의 종사원의 인지도 · 기여도, 공정성 · 의견반영, 합리성 · 객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 승진 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 인사고과 반영도 요인의 임금반영도 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과에 대하여 살펴보면 $F=72.55$ ($p\text{-value}=0.000$)으로 나타나 본 분석에서는 인사고과의 반영도 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.5077로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 합리성 요인($p=0.0001$)이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시에 있어서 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성요인은 인사고과의 임금 반영도에 영향을 미침으로 합리적 피드백 방안 등의 개발이 절실히 필요할 것이다.

<표 4-35> 임금 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	0.2491	0.1765	1.410	0.1597
인지도 · 기여도	- 0.0380	0.0847	- 0.448	0.6536
공정성 · 의견반영	0.0584	0.1187	0.492	0.6226
합리성 · 객관성	0.8050	0.1201	6.703	0.0001
R- square=0.5077, F=72.521, p-value=0.0001				

3) 가설 III-3 검증

가설 III-3 "인사고과의 종사원의 인지도 · 기여도, 공정성 · 의견반영, 합리성 · 객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 복지수준 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 인사고과 반영도 요인의 복지수준 반영도 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과에 대하여 살펴보면 $F=70.78(p\text{-value}=0.0001)$ 로 나타나 본 분석에서는 인사고과의 반영도 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.5015으로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 합리성 · 객관성 요인($p=0.0001$)이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시에 있어서 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성요인은 인사고과의 복지수준 반영도에 영향을 미침으로 합리적 피드백 방안 등의 개발이 절실히 필요할 것이다.

<표 4-36> 복지 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	0.3319	0.1767	1.876	0.0618
인지도 · 기여도	- 0.0715	0.0848	- 0.842	0.4001
공정성 · 의견반영	0.0702	0.1189	0.590	0.5551
합리성 · 객관성	0.8084	0.1201	6.724	0.0001
R- square=0.5015, F=70.783, p-value=0.0001				

4) 가설 III-4 검증

가설 III-4 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 교육 ·훈련 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 인사고과 반영도 요인의 교육 ·훈련 반영도 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과에 대하여 살펴보면 아래와 같다.

<표 4-37> 교육 ·훈련 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	-0.0181	0.1750	-0.103	0.9170
인지도 ·기여도	-0.1169	0.0840	-1.391	0.1654
공정성 ·의견반영	-0.0284	0.1177	-0.241	0.8090
합리성 ·객관성	1.0962	0.1189	9.208	0.0001
R-square=0.6010, F=105.991, p-value=0.0001				

F=105.99(p-value=0.0001)로 나타나 본 분석에서는 인사고과의 반영도 요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.6010로 나타났다.

특히 인사고과 제도의 합리성 요인(p=0.0001)이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 인사고과제도 실시에 있어서 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성요인은 인사고과의 교육 ·훈련 반영도에 영향을 미침으로 합리적 피드백 방안, 피고과자의 참여기회 확대 등의 계발이 절실히 필요할 것이다.

5) 가설 III-5검증

가설 III-5 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 업무배치 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증하기 위하여 인사고과 반영도 요인의 업무배치 반영도 요인을 종속변수로 하고 인사고과의 요인을 독립변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과에 대하여 살펴보면 F=65.69(p-value=0.0001)로 나타나 본 분석에서는 인사고과의 반영도

요인을 인사고과 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, R-square(설명력)는 0.4829으로 나타났다.

<표 4-38> 업무배치 반영도와 인사고과 제도와의 회귀분석결과

독립변수	회귀계수	표준오차	t	p-value
상수	0.3220	0.1926	1.671	0.0690
인지도	-0.1533	0.0924	-1.656	0.0989
공정성	0.1360	0.1295	1.049	0.2948
합리성	0.8456	0.1309	6.454	0.0001
R-square=0.4829, F=65.697, p-value=0.0001				

특히 인사고과 제도의 합리성 객관성 요인($p=0.0001$)이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 인사고과제도 실시에 있어서 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성 요인은 인사고과의 업무배치 반영도에 영향을 미침으로 합리적 피드백 방안, 피고과자의 참여기회 확대 등의 개발이 절실히 필요할 것이다.

2. 분석결과의 요약

1) 차이검증

(1) 인사고과 제도

인사고과 제도에 대한 차이검증 결과에 대하여 살펴보면, 성별에 따라서는 인지도 요인과 합리성 요인에 대하여 차이를 보이고 있는데, 남성의 집단이 여성의 집단에 비하여 보다 긍정적 인지하고 있는 것으로 나타났다. 결혼 여부에 따라서 인지도 요인, 공정성 요인, 합리성 요인의 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는데 이 모든 요인에 대하여 남성의 집단이 여성의 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

연령별에 따라서는 인지도요인에서는 20대와 30대에 비하여 50대 이상이 더 자세히 알고 있음을 볼 수다. 또한 인사고과의 공정성과 합리성 요인에 대하여는 20대 비하여 50대가 인사고과가 공정하게 이루어지고 있는 것으로 인식하고 있다.

학력별에 따라서는 차이가 없으며 전반적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났고, 근속 기간별 그리고 직위별에 따라서 인지도, 공정성, 합리성의 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

근무 부서별에 따라서는 인지도 요인과 합리성 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 객실부와 영업 관리부의 집단에 비하여 식음료부와 관리부의 집단이 보다 긍정적인 결과를 보이고 있는 것으로 나타났다.

임금별에 따라서는 인지도 요인, 공정성 요인, 합리성 요인의 모든 요인에 대하여 차이를 나타내며, 3천 만원 이상의 집단이 타 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

(2) 인사고과의 실행 후 반영도

인사고과의 반영도 관한 차이검증 결과를 알아보면 성별에 따라서는 반영도에 대해 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 차이가 없는 것으로 나타났다.

특히 임금에의 반영도에 있어서는 여성이 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 결혼 여부에 따라서는 승진 및 승급에의 반영 여부, 임금 등예의 반영 여부, 교육 및 훈련예의 활용 여부, 그리고 직무배치 등예의 반영도에서 차이를 보이고 인사고과의 반영도의 모든 요인에 대하여 기혼의 집단이 미혼의 집단에 비하여 좀 더 긍정적

으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

관광호텔 종사원의 학력별에 따라서는 차이를 보이지 않는 것으로 나타났고, 근속기간별에 따라서는 승진 및 승급에의 반영 여부, 임금 등에의 반영 여부, 복지혜택의 반영도, 교육 및 훈련에의 활용 여부, 그리고 직무매치 등에의 반영도의 모든 요인에 대하여 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 근속기간이 높을수록 모든 요인에 대하여 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다.

관광호텔에 종사하고 있는 종사원의 직위에 따라서는 승진 및 승급에의 반영여부, 임금 등에의 반영 여부, 복지혜택에의 반영도, 교육 및 훈련에의 활용 여부, 그리고 직무배치 등에의 반영도의 모든 요인에 대하여서 차이를 보이며 직위가 높을수록 인사과과의 활용 정도에 대하여 명확히 인식하고 있음을 알 수 있다. 부서별에 따라서도 모든 요인에 대하여 차이를 나타나고 있으며, 식음료 부서와 조리 부서의 집단이 보다 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 임금별에 따라서도 모든 요인에 대하여서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 임금수준이 높을수록 보다 긍정적인 답을 하고 있는 것으로 나타났다.

(3) 종사원의 업무환경만족

종사원의 업무환경만족요인에 대한 차이검증 결과를 알아보면, 성별에 따라서는 차이가 없는 것으로 나타났으며, 결혼여부에 따라서는 자기만족요인, 커뮤니케이션요인, 복지수준 요인, 업무환경 요인의 모든 요인에 대해 차이를 보이며, 복지수준 요인에 대하여서는 기혼집단과 미혼집단의 양 집단 모두 낮은 편의 결과를 보여주고 있다.

종사원이 근무하고 있는 호텔의 등급별에 따른 업무환경 만족도에 관한 검증결과는 복지수준 요인에서만 차이를 보이고 있는데 관광호텔 종사원의 학력별에 따라서는 유의한 차이를 보이고 있지 않지만, 복지수준 요인에 대하여 고학력의 집단이 타 집단에 비하여 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 근속기간에 따라서는 자기만족요인, 커뮤니케이션 요인, 복지수준요인, 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이며, 근무경력이 높을수록 만족하는 것으로 나타났다.

직위에 따라서는 커뮤니케이션 요인과 복지수준 요인에서 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났고 타 집단에 비하여 차장급 이상의 집단이 보다 긍정적인 답변을 하고 있을 알 수 있다. 부서별에 따라서는 자기만족 요인, 커뮤니케이션요인, 복지수준 요인, 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이며, 식음료 부서의 집단과 조리 부서의 집단이 객실부의 집단과 영업관리부서의 집단에 비하여 만족하는 것으로 나타났다.

임금에 따라서는 자기만족 요인, 커뮤니케이션요인, 복지수준 요인, 업무환경 요인 등 모든 요인에 대하여 차이를 보이며, 고임금 일수록 만족하는 것으로 나타났다.

2) 가설검증결과 요약

(1) 가설 I의 검증결과 요약

가설 I인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무환경만족에 유의한 영향을 미칠 것이다"의 검증 결과 귀무가설의 기각을 통하여 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 검증되었다. 이를 각 하위가설별 검증결과를 알아보면 다음과 같다.

가설 I-1인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무만족요인의 자기만족요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."의 검증 결과는 공정성 ·의견반영 요인과 합리성 ·객관성 요인이 업무환경 만족도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

가설 I-2인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무만족요인의 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증결과는 공정성 ·의견반영 요인이 업무환경만족도의 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시의 공정성 ·의견반영은 업무만족의 조직 내에서의 상사 ·동료와의 커뮤니케이션을 원활히 할 수 있는 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 인사고과를 공정성 ·의견반영은 상사와 동료와의 신뢰도를 쌓을 수 있으며, 학연 ·지연이 아닌 공정한 업무능력에 따른 인사고과의 시행은 종사원의 직무만족을 향상시킬 수 있는 방안이 될 것이며, 이를 통한 서비스의 향상을 기할 수 있을 것이다.

가설 I-3인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무환경만족 요인의 복지수준 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증한 결과 합리성 ·객관성 요인($p=0.0001$)이 업무만족도의 복지수준 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났고, 인사고과제도의 합리적 실행 즉, 종사원의 이해와 설득 그리고 충분한 인사고과의 내용 숙지 및 해결 방안을 제시할 경우에 임금 및 복지수준에 대하여 만족한 결과를 가져올 수 있다는 것을 알 수 있다.

가설 I-4인 인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 업무만족 요인의 업무환경 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."에서는 인사고과 제도의 합리성 ·객관성 요인이 업무환경만족도의 업무환경 요인에 영향을

미치고 있는 것으로 나타났다.

(2) 가설 II의 검증결과 요약

가설 II인 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 직무배치 반영도 요인은 종사원의 업무환경만족에 유의한 영향을 미칠 것이다."의 검증결과는 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 하위가설 II-1 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 업무만족의 자기만족 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증결과 배치 반영도 요인 업무만족도의 자기만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났고, 가설 II-2인 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 업무만족의 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다."를 검증결과에서는 배치 반영도 요인이 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시에 있어 인사고과에서 나타난 문제점 및 직무 수행 능력의 교육을 통하여 자기 업무에 대한 숙지시킴으로서 종사원의 업무만족에 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

가설 II-3인 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도 요인, 임금 반영도요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 업무만족의 복지수준 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."에서는 복지 반영도 요인과 교육 반영도 요인이 업무만족도의 복지수준 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

가설 II-4인 "인사고과 제도 실행의 반영도의 승진 반영도요인, 임금 반영도 요인, 복지 반영도 요인, 교육 반영도 요인, 업무배치 반영도 요인은 종사원의 직무만족의 업무환경 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."는 승진 반영도 요인이 업무만족도의 업무환경 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(3) 가설 III의 검증결과 요약

가설 III인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성의 인식은 종사원 인사고과의 반영도에 유의한 영향을 미칠 것이다."에서는 유의한 영향을 미치고는 것으로 나타났으며, 하위 가설 III-1인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 승진

반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다. "는 공정성 ·의견반영 요인과 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 가설 III-2인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 승진 반영도 요인에 유의영향을 미칠 것이다."에서는 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통하여 볼 때 인사고과제도 실시에 있어서 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성 ·객관성요인은 인사고과의 임금 반영도 영향을 미침으로 합리적 피드백 방안 등의 개발이 절실히 필요할 것이다.

하위 가설 III-3인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 복지수준 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."를 검증결과에서는 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 하위가설 III-4인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 교육 ·훈련 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."에서는 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 가설 III-5인 "인사고과의 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성은 종사원의 인사고과 반영도 요인의 업무배치 반영도 요인에 유의한 영향을 미칠 것이다."는 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 실행 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

인사고과제도 실시에 있어서 종사원이 이해하고 해석할 수 있는 합리성 ·객관성 요인은 인사고과의 복지수준 반영도에 영향을 미침으로 합리적 피드백 방안, 피고과자의 참여기회 확대 등의 개발이 절실히 필요할 것이다.

2. 논의

인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔산업에 있어서 종사원이 제공하는 서비스의 제공수준이 고객만족에 직결되며 이는 경영성과의 향상을 가져올 수 있는 것이다. 실질적인 서비스를 제공하는 종사원의 만족은 단순한 보상의 차원이 아닌 경영목표 측면에서 기업의 경영합리화의 방안으로서 제시되어야하며, 자신의 직무에 대한 명확하고 공정한 평가와 이의 피드백이 공정하게 이루어 졌을 때 종사원의 자신이 속해 있는 기업에 대한 신뢰도가 높아질 것이며, 이러한 신뢰도는 회사에 대한 충성도를 가중시킴으로써 직무에 대한 만족을 통한 고객만족을 실현할 수 있을 것이다.

인사고과에 있어 공정성의 확보를 위한 다양한 제도가 마련되고 이러한 제도의 실현가능성에 대한 의문점들도 제기되면서, 종사원들은 자신의 직무능력과 업무량에 비한 피드백에 큰 관심을 가지게 되었다. 공정하고 합리적인 인사고과를 통한 직무평가는 인적자원 계획의 측면에서 효율적인 관리의 방향을 제시할 수 있는 것이다. 또한 여가의식에 대한 변화에 따라 자신의 직무에 대한 만족은 단순한 경제적 차원이 아닌 생활의 여가활용의 수단까지도 인식되고 있다.

한국 관광호텔의 인사고과의 합리적이고 효율적인 관리가 종사원의 업무환경 만족도에 어떠한 영향을 미치고 있는 지를 파악한 결과 인사고과의 공정성·의견반영 요인과 합리성·객관성 요인이 대부분의 업무만족요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 것을 볼 때 인사고과의 합리적인 방안이 절실히 요구된다고 할 수 있다.

특히, 인사고과에 있어서 시행 후의 교육 및 훈련 부분에서의 시급한 보완이 이루어져야 할 것이며, 인사고과의 시행시 고과자의 주관성을 배제할 수 있는 다양한 고과제도의 시행이 있어야 할 것이다. 또한 피고과자의 참여를 위한 피드백의 시행이 있을 때 보다 공정하고 합리적인 인사고과 제도라 인식할 것이며, 이는 곧 업무환경만족으로 연결될 수 있는 것이다. 선행연구들을 통하여 볼 때 업무환경만족을 경험하고 있는 종사원이 일선에서의 서비스 제공 즉, 고객과의 접촉에 있어서도 유의한 영향을 미치고 있다는 연구결과를 볼 때, 인사고과제도는 단순한 신입사원의 채용의 문제나 종사원의 평가라는 획일적인 감시가 아닌 종사원을 내부 고객으로서 인정하고 이들의 충성도를 함양시킴으로써 결국에는 관광객의 만족을 이끌 수 있는 것이며, 고객의 만족은 회사의 경영 이익을 가져올 수 있는 일련의 연결사슬 역할을 하게 될 것이다.

또한 인사고과의 공정성·의견반영 요인에 있어서는 모든 조사대상자들이 전반적으로 낮게 인식하고 있는 것을 볼 때, 현행 관광호텔에서 시행되고 있는 인사고과는 체계적이고 합리적인 바탕에 의하여 이루어지기보다는 학연과 지연 등에 의하여 이루어지고 있음을 알 수 있다.

따라서 이러한 학연, 지연 등에 의한 인사고과나 상사의 주관에 의한 인사과의 시행

을 방지하기 위해서는 보다 체계적인 합리적인 업무평가 요인이 제시되어야 할 것이며, 피고과자의 피드백과 인사고과 불만의 토론의 장을 열어 줌으로써 인사고과에 대한 불공정의 인식을 최소화시켜야 할 것이다.

끝으로 본 연구가 갖는 연구방법론의 문제점을 살펴보면 첫째, 본 연구에서 사용된 변수는 개인들의 지각적 수준으로 정의되었으며, 피고과자인 응답자의 설문응답으로부터 자료를 수집하는 방법을 사용하였다. 그러나 수집된 자료가 단일정보원에 국한된 경우, 변수들간의 관계는 동일방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류 때문에 잘못된 변수간의 관계가 도출될 수도 있을 것이다⁶⁶⁾. 둘째, 피고과자의 인사고과에 대한 인지도 기여도, 공정성 의견반영과 합리성 객관성은 최근에 실시된 인사고과에 영향을 받을 수 있으나 본 연구에서는 이에 대한 통제가 이루어지지 못하였다. 셋째, 업무환경만족 요인에 있어서 선행연구들에서 제시한 사회 환경적 요인을 제외하고 업무와 관련된 요인만을 활용한 점을 들 수 있다.

이상과 같은 연구의 한계나 문제점을 극복하기 위한 향후의 연구방법으로는 첫째, 변수들의 개인적 지각 수준을 객관화할 수 있는 다양한 자료수집의 방법 즉, 각 호텔 별 임금추이, 이직율, 영업성과 등의 재무화된 지표와의 병행이 필요하다. 둘째, 본 연구는 인사고과제도와 업무환경만족과의 관계를 규명하고자 하였지만 이의확대가 필요할 것이다.

인사고과와 업무만족 그리고 업무성과와는 어떤 관련성에 대한 연구도 제시하고자 한다.

66) Dobbins, G.H., Cardy, R.L., Stephanie, J. and Platz-Vieno, S.J, (1990), "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction : An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics," Journal of Management, 16,3, pp.619-632. 김한제외, 전계논문, p.133., 재인용

제 5 장 결론

인사고과에 있어 공정성 ·의견반영의 확보를 위한 다양한 제도가 마련되고 이러한 제도의 실현 가능성에 대한 의문점들도 제기되면서, 종사원들은 자신의 업무능력과 업무량에 대한 피드백에 큰 관심을 가지게 되었다. 공정하고 합리적인 인사고과를 통한 업무평가는 인적자원계획의 측면에서 효율적인 관리의 방향을 제시할 수 있는 것이다.

또한 여가의식에 대한 변화에 따라 자신의 업무에 대한 만족은 단순한 경제적 차원이 아닌 생활의 여가활용의 수단까지도 인식되고 있다.

이러한 인사고과의 중요성 그리고 이에 따른 종사원의 만족은 고객만족을 유발함으로써 기업성과에 지대한 영향을 미치고 있는 점을 감안해 볼 때, 인사고과의 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성, 인지도 ·기여도에 대한 실증적인 연구의 필요성에 의하여, 호텔의 인사고과의 합리적이고 효율적인 관리가 종사원의 업무환경 만족도에 어떠한 영향을 미치고 있는 지를 파악하기 위하여 호텔기업에 종사하고 있는 종사원을 대상으로 실증적인 조사를 통해 향후 종사원의 채용 및 관리의 보다 효율적인 방안을 제시하는데 그 목적이 있으며, 이를 달성하기 위한 목표는 첫째, 인사고과와 업무환경만족에 대한 이론적 배경을 알아봄으로써 인사고과와 업무만족간의 상관관계를 설정하여 실증분석의 증거로 삼는다. 둘째, 호텔기업의 인사고과의 인지도 ·기여도, 합리성 ·객관성, 공정성 ·의견반영이 업무만족에 어떠한 영향을 미치는 가를 분석함으로써 종사원의 인적자원관리에 대한 중요한 지침을 제공하고자 하며, 이러한 인적자원관리의 효율은 궁극적으로 서비스 품질 즉, 고객만족을 향상시키는 요인으로 작용함으로써 기업성과를 증대할 수 있는 방안이 될 수 있다는 목적 하에 본 연구를 실시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구와 실증연구를 병행하였으며, 연구의

내용적 범위는 제 1 장은 관광호텔의 인사고과와 업무환경만족과의 관련성에 대한 연구의 필요성과 이에 대한 연구의 목적, 그리고 이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구의 범위 및 방법으로 구성하였다. 제 2 장은 연구의 이론적 배경으로서 인사고과에 대한 전반적인 고찰, 업무환경만족에 대한 이론적 고찰, 그리고 인사고과와 업무만족과의 관련성에 대하여 기술하였으며, 선행연구를 통해 본 연구의 이론적 토대를 마련하였다. 제 3 장은 이론적 배경을 바탕으로 가설을 설정하고 설문지의 구성 내용과 실증연구를 위한 자료수집방법과 검증방법에 대한 구체적 기술로 구성되었다. 제 4 장은 설정된 가설을 검증하기 위한 실증분석과 실증분석 결과를 바탕으로 한 관광호텔 종사원의 인사고과에 대한 인식과 업무만족의 방안을 제시하였다. 제 5 장은 결론으로서 연구결과에 대한 요약과 연구의 한계성, 그리고 후속연구의 방향을 제시하였다. 그리고 시간적 범위는 예비조사의기간으로서 2003년 2월 10일부터 2월 15일 걸쳐 예비조사와 전문가와 상담을 실시하여 이를 바탕으로 한 설문지를 재구성하고 2003년 4월 1일부터 4월 30일까지 30일간에 걸쳐 240명의 관광호텔 특급 호텔에 종사하고 있는 종사원을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 연구의 실증분석결과를 요약하면

첫째, 인사고과 제도에 대한 차이검증 결과 남성의 집단이 여성의 집단에 비하여 높게 인식하며, 연령별에 따라서는 인지도 요인에서는 20대와 30대에 비하여 50대 이상이 더 자세히 알고 있음을 볼 수 있다. 근무 부서별에 따라서는 객실부와 영업 관리부의 집단에 비하여 식음료부와 조리부의 집단이 보다 긍정적인 결과를 보이고 있는 것으로 나타났다. 임금별에 따라서는 고임금의 집단이 타 집단에 비하여 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 인사고과의 반영도 관한 차이검증 결과를 알아보면 임금에의 반영도에 있어서는 여성이 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났고, 또한 근속기간이 높을수록 모든 요인에 대하여 긍정적인 평가를 하고 있으며, 식음료 부서와 조리 부서의 집단이 보다 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 임금별에 따라서도 모든 요인에 대하여서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 임금수준이 높을수록 보다 긍정적인 답을 하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 종사원의 업무환경만족요인에 대한 차이검증 결과를 알아보면, 부서별에 따라서는 모든 요인에 대하여 식음료 부서의 집단과 조리 부서의 집단이 객실부의 집단과 영업관리부서의 집단에 비하여 만족하는 것으로 나타났다.

넷째, 인사고과 제도의 공정성 ·의견반영 요인과 합리성 ·객관성 요인이 업무환경만족도에 영향을 미치며, 공정성 ·의견반영 요인이 업무환경만족도의 커뮤니케이션 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 합리성 ·객관성 요인이 업무만족도의 복지수준 요인과 업무환경 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 인사고과 실행 후의 활용도에서의 배치 반영도 요인 업무만족도의 자기만족 요인과 커뮤니케이션 요인에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났고, 인사고과 실행의 복지 반영도 요인과 교육 반영도 요인이 업무만족도의 복지수준요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 승진 반영도 요인이 직무 만족도의 업무환경 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

여섯째, 인사고과의 공정성 ·의견반영 요인과 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 승진 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 합리성 ·객관성 요인이 인사고과의 임금 반영도와 복지수준 반영도, 교육 ·훈련 반영도, 업무배치 반영도 등의 모든 요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과는 다음과 같은 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 인사고과 제도의 합리성 ·객관성은 업무환경만족과 인사고과의 반영도에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 때, 시행 후의 합리적 피드백 방안, 피고과자의 참여기회 확대 등의 개발이 절실히 필요할 것이다. 인사고과에 있어서 시행 후의 교육 및 훈련 부분에서의 시급한 보완이 이루어져야 할 것이며, 인사고과의 시행시 고과자의 주관성을 배제할 수 있을 다양한 고과제도의 시행이 있어야 할 것이다. 또한 피고과자의 참여를 위한 피드백의 시행이 있을 때 보다 공정하고 합리적인 인사고과 제도라 인식할 것이며, 이는 곧 업무환경만족으로 연결될 수 있는 것이다.

둘째, 인사고과 시행의 공정성 ·의견반영에 있어서는 모든 조사대상자들이 전반적으로 낮게 인식하고 있는 것을 볼 때, 체계적인 합리적인 업무평가 요인이 제시되어야

할 것이며, 피고과자의 피드백과 인사고과 불만의 토론의 장을 열어 줌으로써 인사고과에 대한 불공정의 인식을 최소화시켜야 할 것이다.

끝으로 본 후속연구를 위한 제안으로는 첫째, 변수들의 개인적 지각 수준을 객관화할 수 있는 다양한 자료수집의 방법 즉, 각 호텔별 임금추이, 이직율, 영업성과 등의 재무화된 지표와의 병행이 필요하다. 둘째, 본 연구는 인사고과제도와 업무환경만족과의 관계를 규명하고자 하였지만 이의 확대가 필요할 것이다. 인사고과와 업무만족 그리고 업무성과와는 어떤 관련성이 있는 지에 대한 연구도 제시하고자 한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

강혜련, “리더쉽과 조직적응 : 남녀관리자의 비교연구,” 「인사조직연구」, 제6권2호, 1998.

김충호 외, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1997.

김식현, 인사관리론, 무역경영사, 1992.

김충호 ·원응희, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1995.

김용기, "한국 관광호텔의 인사관리제도에 관한 연구," 경희대학교 대학원 석사학위 논문, 1990.

김상태, "호텔기업의 합리적 인사관리를 위한 연구," 경희대학교 대학원 석사학위논문, 1988.

고석면, "한국 관광호텔 기업의 인사관리 실태에 관한 연구," 관광학연구, 한국관광 학회, 1987.

김창환, "호텔인사관리에 관한 연구," 동국대학교 대학원 석사학위논문, 1973.

金鳳奎, “신호텔인사관리론”, 백산출판사, 2001.

권지영, “관광호텔의 인사고과가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 관광 대학원 석사학위논문, 1999.

박석희, 관광조사연구기법, 일신사, 1997.

박종영, "인사고과 특성이 종업원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구," 아주대학교 대학원 석사학위논문, 1996.

신혜숙, "호텔의 인터널마케팅이 조직동일시에 미치는 영향에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1998.

정범구, "인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구," 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1993.

장현모, “관광호텔 인사고과제도의 합리적 운영에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원, 석사 학위 논문, 1994.

정호권, "관광호텔 인사관리에 관한 연구," 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1997

홍종선 외 2인, 조사방법론과 통계자료분석, 박영사, 1996.

허찬영, "인사고과 실시상에 있어서의 객관성 및 공정성 확보방안에 관한 연구", 경남대학교 산업경영연구소, 산업경영연구, 제7집, 1995.

황규대 외, 조직행위론, 박영사, 1999.

崔鍾泰. '人事考課의 目的과 方法'(서울 '經營事例研究. 서울大學校 經營大學 經營研究所. 第11卷 3호 1977.

李徵永. 最新人事管理業務(서울 '韓讀能率協會. 1981).

이진규, “전략적 윤리적 인사관리”, 박영사, 2002.

이방웅, "한국호텔기업의 조직 및 주요 인사제도에 관한 연구," 연세대학교 대학원 석사학위 논문, 1972.

이시형, “조직구조에 따른 조직커뮤니케이션의 유형과 종사원의 직무 만족도와와의 관계,” 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.

이시경, “호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구,” 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1988.

유정남, "관광호텔 고객만족을 위한 제도개선에 관한 연구", 여행학연구 제5호, 한국여행학회 1977.

2. 국외문헌

A. Langsner and H. C. Zolitsch. Wage and Salary Administration, (New York : South Western Publishing Co.. 1961).

A. Langsner. H. G. Zollitsch. Wage and Salary Administration, (New York South-Westem, Publishing Co.. 1961).

- Campbell, D, & Ilgen D., "additive effects of task difficulty and goal setting on subsequent task Performance," Journal of Applied Psychology, vol.61.
- Dobbins, G.H., Cardy, R.L., Stephanie, J. and Platz-Vieno, S.J, (1990), "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction : An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics," Journal of Management, 16,3,
- D. S. Beach, Personnel Management of People of Work, Macmillan. 1970.
- E. B. Flippo. Principles of Personnel Management. (New York . McGraw-Hill Book Co_ 1971).
- Edwin B.Flippo. op. cit
- E. B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3rd ed.,1971.
- Flanagan, J. C,"The critical incident technique", Psychological Bulletin 51, 1954.
- G. P. Latham and K. N. Wesley, Increasing Productivity through Performance Appraisal Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, (New York : South-Western Publishing Company, 1988),
- Hebert. S. Feild and William. H. Holly.'Performance Appraisals Analysis of State Wide Practice". Public Personnel Management. Vol. 4. No. 3. (April. 1975).
- John G Veres, III, Mary Anne Lahey and Ricki Buckly, "A practical rationale for using multi-method job analyses", Public Personnel Management, 16(2),Summer, 1987.
- Jon M Werner. Mark C Bolino, Explaining U.S.courts of appraisals decisions involving performance appraisal, Personnel Psychology, 1997, Vol 50, Spring.
- J. F. Mee. Personnel Handbook,(New York : The Ronald Press Inc.,1952).
- M. Beer.'Performance Appraisal : Dilemma and Posibilities," Organizational Dynamics Winter, (Boston : Houghton Hifflin Co.. 1981).
- N. J. Jueius. Personnel Management, (New York . Homewood. Illinois, Richard. D. Irwin

- Inc.. 1981).
- Philip C. Grant, "What use is a job description?", Personnel Journal, February, 1988.
- R. C. Smith and M. J. Murphy. Job Evaluation and Employee Rating, (New York : McGraw-Hill Book Co.. 1946).
- R. W. Mondy and R. M. Noe III. Personnel : The Management of Human Resources, (New York : Allyn and Bacon, Inc, 1982).
- 城地善藏, 能力開發을 위한人事考課(東京 ;生産勞動調査所. 1981).
- 城地善藏, 上掲書.
- R. Benjamin. A Survey of 13 Merit-Rating Plans, Personnel, Vol. 29. No. 3, (November 1952).
- R. C. Smith and M. J. Murphy. Job Evaluation and Employee Rating, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1986).
- W. D. Scott and R C. Clother. W. R Spriger, Personnel Management, (New York : McGraw-Hill Book Co.. 1984).
- Robert H. Woods, Managing Hospitality · Human Resources, AH & MA, 2nd Edition, 1997.
- W. Terry Umbreit, Robert W. Eder, and Jon P. McConnell, " Performance appraisals: Making them fair and making them work", 1986, February, The Cornell H R. A .Quarterly, 1986.

ABSTRACT

A Study on the Influence of the reasonable management of the merit Rating system on the business environment of the Tourist hotel employee.

-Focused on The Tourist Hotel in Gyeong-Ju-

Vae, Sang yoon

Department of Tourism Management

Graduate School of Tourism

Gyeong-Ju University

Purpose of study Influence of the reasonable management of the merit Rating system on the business environment of the Tourist hotel employee in performance rating, points in doubt are brought up in preparing various systems for securing impartiality and the reality of the performance rating.

The evaluation of work through impartial and rational performance rating can indicate directions, in view of manpower planning, for effective management. Further, according to the change of thinking about spare time, the satisfaction of own work is not related just to the simple economic level but even to the thinking of the means for making use of spare time In the life.

As we consider that the importance of performance rating and employee's satisfaction is connected to the satisfaction of guests, thus having Influence the result of enterprises, the necessity of positive study on impartiality, rationality and recognition of performance rating is on the rise. the purpose of this study is to present more effective scheme on the future hire and management of the employed through corroborative study against hotel employee for grasping the influence of rational and effective management of the Korean tourist hotel performance rating upon the satisfaction of employee.

The objectives for accomplishing this purpose are; first, to establish interrelationship between performance rating and work satisfaction by inquiring

into the theoretical background of Performance rating and work satisfaction, and institute basis thereof for positive analysis. second, to provide important guidance on the management of employee manpower resources by analyzing how the work satisfaction is influenced by recognition, rationality and impartiality of hotel enterprise performance rating. The purpose of this study is to suggest influence of the reasonable management of the merit rating system on the business environment of the Tourist hotel employee. in Gyeong-Ju.

The approach this study used questionnaire to extract the point at issue from personal rating of hotel company and co suggest a reform measure.

Carried out documentary study and positive study at the same time and as for the extent of contents, the Chapter 1 consists of the necessity of study on the interrelations of tourist hotel Performance rating and work satisfaction and purpose of study thereof and concrete study extent and method for accomplishing the Purpose of this study.

The eight subordinate variables were selected to analysis, and the independent variables, that is human details, were selected.

The data which was gained by questionnaire was analyzed by the program of SPSS/PC'. such as ANOVA and t-Test, to analysis problem of personnel evaluation system or hotel company.

Research findings the results or this study about difference between each factor or personnel rating and demographic variables are briefly as follows .

According to the sex, the result or this study has shown a significant difference in recognition and fairness of personal rating system and opinion reflection of a considered person.

According to the age, the result or this study has shown a significant difference in recognition and fairness or personal rating system and contribution to company.

According to whether marriage or not, the result or this study has shown a significant difference in recognition and fairness or personal rating system, opinion reflection of a considered person and contribution to company.

According to the level or education. the result of this study has shown significant difference only in necessity of training for considering person.

According to the work year. the result or this study has shown a significant difference in recognition and fairness of personal rating system und contribution to

company.

According to the place of working, the result of this study has shown a significant difference in recognition and fairness or personal rating system.

According to the Position, the result of this study has shown a significant difference in recognition about personal rating system contribution to company and feed-back of ratings results.

I would like to suggest, in the future study or the personal rating system, some suggestions as follows. First, it was shown that the impartiality and rationality factors had influence on promotion reflection of performance rating and that the rationality factor had influence on all reflection factors of performance rating; pay, welfare level, education and training and post placement the above study results provide suggestions like the followings; first, as we see that the rationality of the performance merit rating system have influence on work satisfaction and reflection of performance merit rating, it is really necessary to develop, after execution, rational feedback scheme and expansion of the participation of the performance merit rated. In the performance merit rating, supplementary actions should be urgently taken, after execution, in education and training fields. When there is execution of feedback for participation of the performance rated, it will be recognized as more impartial and rational performance rating system. Second, as we see that the employed of special 1st class tourist hotel have more true understanding on the recognition of the performance merit rating system and the impartial tourist hotels is necessary. Third, as we see that the surveyed were low generally in recognizing the impartiality of performance rating execution, the systematic and rational work evaluation factors should be present.

I hope the future study will be accomplished in the condition of more member and more hotel extending the whole country than this study, because this study was restricted in Gyeong-Ju.

This study mainly treated considered person as a subject of survey, by the way.

In conclusion, as for the proposal for follow-up study. the study on the interrelationship of performance rating, work satisfaction and good results of work should be carried out at the same time too.

Finally, to the diversified survey, the future study should set up more and more variables than now.

<< 설 문 지 >>

안녕하십니까?

저는 경주대학교 산업경영대학원 호텔 외식경영학과에 재학중인 배 상 윤 입니다.

제가 이번에 "호텔 인사고과 제도의 합리적 운영이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구"라는 주제로 학위논문을 준비하고 있습니다.

본 조사는 귀사의 인사고과 제도의 합리적 운영이 종사원의 인지도 ·기여도, 공정성 ·의견반영, 합리성 ·객관성 등이 업무성과에 어떠한 영향을 미치고 있는 지에 대한 영향도를 파악하고 인사고과 제도의 시스템 개선을 위하여 마련된 것입니다. 이를 통하여 관광호텔의 종사원을 위한 인사고과를 보다 합리적으로 개선하기 위한 방안을 제시하는 기초자료로 활용하기 위한 것이며, 저에게 있어서는 매우 소중한 자료가 될 것입니다.

선생님의 고견은 본 조사의 연구목적으로만 사용될 것을 약속드리며, 선생님의 솔직하고 성의 있는 응답을 부탁드립니다.

선생님의 건강과 가정에 행운이 가득하길 진심으로 기원합니다.

2003년 4월 일

지도 교수 : 경주교 산업경영대학원 관광경영학전공
경영학박사 김 만 술

조 사 자 : 경주대학교 산업경영대학원 호텔외식경영학과
석사과정 배 상 윤 드림

I. 다음은 인사고과제도의 합리적 운영이 종사원의 인지도 · 기여도, 공정성 · 의견반영, 합리성 · 객관성과 관련된 설문 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 적절하다고 생각하시는 곳에 V 하여 주시기 바랍니다.

보 기	전혀동의 하지않음	다소동의 하지않음	보통	동의함	매우 동의함
1. 인사고과 규정과 제도, 방식 등을 잘 알고 있다.					
2. 인사고과 요소 중 업적 평가 항목에 대하여 잘 알고 있다.					
3. 인사고과 요소 중 능력(자질) 평가 항목에 대해 잘 알고 있다.					
4. 인사고과의 기준이나 원칙을 잘 알고 있다.					
5. 인사고과의 절차를 잘 알고 있다.					
6. 인사고과의 평가시기를 잘 알고 있다.					
7. 인사고과 고과체계를 잘 알고 있다.					
8. 인사고과 규정과 제도, 방식은 공정하게 적용된다.					
9. 인사고과 요소 중 업적 평가항목은 공정하게 구성되어 있다.					
10. 인사고과 요소 중 능력(자질) 평가항목은 공정하게 구성되어 있다.					
11. 인사고과 기준이나 원칙은 일관성 있게 적용되고 있다.					
12. 인사고과 절차는 공정하게 적용되고 있다.					
13. 인사고과 시행시 고과자는 학연, 지연과 관계 없이 공정성을 기한다.					
14. 회사는 인사고과시 공정성 확보를 위한 다양한 방법을 제시한다.					
15. 인사고과 규정과 제도, 방식은 합리적으로 설정되어 있다.					
16. 인사고과시 고과면접은 합리적인 방법으로 이루어지고 있다.					
17. 인사고과 결과의 피드백(승진, 복지혜택 등)이 합리적으로 서행되고 있다.					
18. 인사고과 제도의 합리적인 운용을 위한 의견 수렴이 원활히 이루어지고 있다.					
19. 인사고과 시행결과의 불만에 대한 합리적인 해결 방안을 시행하고 있다.					

보 기	전혀동의 하지않음	다소동의 하지않음	보통	동의함	매우 동의함
20. 인사고과시 고과자의 자질(평가능력)을 평가할 수 있는 합리적인 방안이 있다.					
21. 승진결정과정에서 피고과자(종사원)의 영향력을 행사할 수 있는 제도적 장치가 있다.					

Ⅱ. 다음은 고과제도의 반영도(활용정도)에 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 적절하다고 생각하시는 곳에 V 하여 주시기 바랍니다.

보 기	전혀동의 하지않음	다소동의 하지않음	보통	동의함	매우 동의함
1. 인사고과 결과가 승급 및 승진에 충분히 반영되고 있다.					
2. 인사고과 결과가 임금인상에 충분히 반영되고 있다.					
3. 인사고과 결과가 복지 혜택에 충분히 반영되고 있다.					
4. 인사고과 결과가 직무기술서(종사원의 교육/훈련 등)에 충분히 반영되고 있다.					
5. 인사고과 결과가 종사원의 업무 배치에 충분히 반영되고 있다.					

Ⅲ. 다음의 문항은 업무환경만족에 관련된 문항들입니다.

귀하의 생각과 일치하거나 가장 적절하다고 생각하시는 곳에 V 하여 주시기 바랍니다.

보 기	전혀동의 하지않음	다소동의 하지않음	보통	동의함	매우 동의함
1. 현재의 업무자체에 대해 흥미를 느끼고 있다.					
2. 현재의 업무를 통하여 자기계발을 이루고 있다.					
3. 직무 수행시 개인적인 만족을 느낀다.					
4. 직무 수행시 자신의 능력과 기술을 최대한 발휘할 수 있는 기회가 있다.					
5. 업무 완수시 많은 성취감/행복을 느낀다.					

보 기	전혀동의 하지않음	다소동의 하지않음	보통	동의함	매우 동의함
6. 나의 상사는 업무에 관한 충분한 능력과 지식을 가지고 있다.					
7. 나의 개인적인 신상문제까지도 상사와 의논할 정도이다.					
8. 부서 내의 동료간 의사소통은 원활하게 이루어진다.					
9. 부서 내의 동료간에 서로 신뢰할 수 있는 분위기가 조성된다.					
10. 부서 내의 동료들은 업무에 대해 충분한 지식과 능력이 있다.					
11.본봉, 수당, 보너스 등을 결정하는 방법에 대하여 만족한다.					
12.동종업체와 비교할 때 현재의 임금수준에 대하여 만족한다.					
13. 동종업체와 비교할 때 부서 내의 승진기회에 대하여 만족한다.					
14. 동종업체와 비교할 때 회사에서 제공되는 복지 혜택에 대하여 만족한다.					
15. 나의 업무를 처리하기에 충분한 권한을 가지고 있다.					
16. 나의 업무 이상의 노력을 기울이고 있다.					
17.나의 현재의 업무는 나에게 있어 매우 중요하다.					
18. 현 부서의 근무환경에 대해 만족한다.					

- 마지막까지 성실하게 응답해 주시어 대단히 감사합니다.
선생님의 가정에 행복이 가득하시길 기원합니다.