

---

博士學位論文

# 統合的 人的資源管理과 組織有效性과의 關係

- 우리나라 觀光호텔業을 中心으로 -

濟州大學校 大學院

經營學科



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

姜 永 淳

1 9 9 5 年 1 2 月

# 統合的 人的資源管理와 組織有效性과의 關係

— 우리나라 觀光호텔業을 中心으로 —

指導教授 金 範 國  
姜 永 淳

이 論文은 經營學 博士學位 論文으로 提出함

1995年 12月

姜永淳의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審查委員長 經營學博士 姜 應 觀 五



委 員 經營學博士 李 文 先



委 員 經營學博士 高 載 乾



委 員 經營學博士 宋 秉 軾



委 員 經營學博士 金 範 國



濟州大學校 大學院

1995年 12月

---

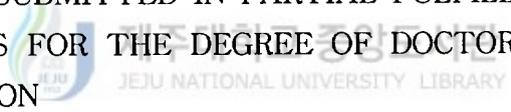
The Relationship between Human Resource Management and  
Organizational Effectiveness

- Centering on Tourist Hotels in Korea -

Young-Soon Kang

(Supervised by Professor Bum-Kook Kim)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS  
ADMINISTRATION



DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

1995. 12.

## 감사의 글

아버님 영전에 이 논문을 바칩니다.

학문의 길이 쉽지 않을거란 막연한 생각에 이 길을 들어섰고, 이제 그 험난함을 깨달으면서 一路를 벗어나려 합니다. 사람은 혼자서 살 수 없듯이, 이 논문을 쓰면서 주위 여러분의 크고 작은 많은 가르침과 도움이 있었습니다. 이 시점에서 그분들께 진심으로 고마운 말씀을 드리지 않을 수 없습니다.

먼저, 박사과정 입학시부터 지금까지 학문에 눈을 뜨도록 충고와 격려를 아끼지 않으신 아버님같은 金範國 교수님께 감사드립니다. 논문 작성시부터 조언을 해 주시고 심사과정에서 서투르고 미흡한 초고를 세심하게 읽어주시면서 잘못된 문장과 오자까지 수정·보완하여 주신 宋秉軾 교수님, 이 논문에서 비논리적이고 부족한 부분을 바로 잡아 주신 숙명여자대학교 姜應五 교수님, 제주대학교 高載乾 교수님, 한양대학교 李文先 교수님께 고마운 말씀을 올립니다. 여러 교수님들의 자상한 지적에 대해서 잘못된 해석이나 오류를 범했다면, 그것은 응당 필자 자신의 과오입니다. 그리고 이 논문을 쓰는데 애정을 갖고 격려해 주신 玄鶴淳·高富彦 교수님을 비롯한 濟州大學校 經營科 교수님들, 선배·동료대학원생들, 설문수거 및 편집을 도와준 文映子 조교선생님께 감사를 드립니다.

게다가 안정된 상태에서 연구에 전념할 수 있도록 도와주신 濟州專門大學 金東權 學長님, 경영과 金性滿·玄成休·洪雅三·金潤淑 교수님, 선학으로써 어려울 때 조언해 주신 金斗元 교수님을 비롯한 모든 선배·동료교수님들께 감사드립니다.

끝으로 철부지 시절 사람됨을 가르쳐 주신 故 梁淳秘 교수님, 육순이 다가가면서도 항상 자식 걱정애 편할 날이 없으신 어머니, 아버님의 빈자리를 대신 해 주시는 큰 아버님·장정언의장님·임태규지점장님·김대봉교감선생님·이모님들을 비롯한 친지어르신들, 항상 친자식 같이 아껴주시는 빙모님 그리고 어려움 속에서 묵묵히 내조해 준 사랑하는 아내에게도 고마움을 전합니다.

이제 학문을 새로이 시작하는 마음으로 계속 정진할 것을 고마운 분들 앞에 다짐합니다.

1995년 겨울의 한 복판

강 영 순 拜

# 目 次

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 第1章 序論 .....                         | 1  |
| 第1節 研究의 目的 .....                     | 1  |
| 1. 問題의 提起 .....                      | 1  |
| 2. 研究의 目的 및 對象 .....                 | 2  |
| 第2節 研究의 範圍와 方法 .....                 | 4  |
| 第2章 統合的 人的資源管理 및 組織有效性의 理論的 考察 ..... | 5  |
| 第1節 人的資源管理 諸理論 .....                 | 5  |
| 1. 戰略的 人的資源管理 .....                  | 5  |
| 2. 統合的 人的資源管理 .....                  | 12 |
| 第2節 統合的 人的資源管理 .....                 | 17 |
| 1. 統合的 人的資源管理의 歷史的 變遷 및 段階別 特性 ..... | 17 |
| 2. 統合的 人的資源管理의 概念 .....              | 21 |
| 第3節 統合的 人的資源管理의 變數 .....             | 23 |
| 1. 影響變數選定의 根據 .....                  | 24 |
| 2. 人的資源管理의 類型 .....                  | 37 |
| 第4節 組織有效性의 接近方法 및 測定基準 .....         | 39 |
| 1. 組織有效性의 概念 .....                   | 39 |
| 2. 組織有效性의 接近方法 .....                 | 40 |
| 3. 組織有效性의 測定基準 .....                 | 42 |
| 第3章 觀光호텔 人的資源管理의 影響要因·實態·成果 .....    | 46 |
| 第1節 觀光호텔 人的資源管理 影響要因 檢討 .....        | 46 |
| 1. 內部影響要因 .....                      | 47 |
| 2. 外的環境要因 .....                      | 51 |
| 3. 經營戰略 .....                        | 57 |
| 第2節 觀光호텔 人的資源管理 實態 .....             | 58 |
| 1. 人事考課의 實態 .....                    | 58 |
| 2. 能力開發의 實態 .....                    | 61 |
| 第3節 호텔의 組織有效性 分析 .....               | 64 |
| 1. 滿足性 次元의 分析 .....                  | 64 |
| 2. 能率性 次元의 分析 .....                  | 66 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 第4章 研究模型 및 研究假說의 設定 .....            | 72  |
| 第1節 研究模型 .....                       | 72  |
| 第2節 變數의 操作的 定義 .....                 | 73  |
| 1. 人的資源管理 影響要因 .....                 | 73  |
| 2. 人的資源管理 類型 .....                   | 75  |
| 3. 組織有效性 .....                       | 76  |
| 第3節 假說의 設定 .....                     | 77  |
| 第4節 研究의 設計 .....                     | 78  |
| 1. 研究標本의 選定 및 特性 .....               | 78  |
| 2. 設問紙 構成 및 內容 .....                 | 80  |
| 3. 測定方法 .....                        | 81  |
| 第5章 實證分析 및 結果解釋 .....                | 82  |
| 第1節 變數에 대한 信賴性 檢證 .....              | 82  |
| 1. 影響要因에 대한 信賴度 檢證 .....             | 83  |
| 2. 人的資源管理類型 및 組織有效性에 대한 信賴度 檢證 ..... | 83  |
| 第2節 變數에 대한 妥當性 檢證 .....              | 84  |
| 第3節 假說의 檢證 및 解釋 .....                | 86  |
| 1. 〔假說 I〕의 檢證 및 解釋 .....             | 86  |
| 2. 〔假說 II〕의 檢證 및 解釋 .....            | 95  |
| 3. 〔假說 III〕의 檢證 및 解釋 .....           | 99  |
| 第6章 研究結果의 要約 및 示唆点 .....             | 115 |
| 第1節 研究結果의 要約 .....                   | 115 |
| 第2節 研究結果의 示唆点 .....                  | 119 |
| 參考文獻 .....                           | 121 |
| 附錄 I .....                           | 128 |
| 附錄 II .....                          | 134 |

# 表 目 次

|  |    |
|--|----|
| <표 1> 전략적 유형 및 전략적 대상의 매트릭스 .....        | 11 |
| <표 2> 인적자원관리의 변천과정 .....                 | 18 |
| <표 3> 피터슨의 인적자원모델의 단계별 특성 .....          | 19 |
| <표 4> 관광호텔 등급별 시장점유율 .....               | 55 |
| <표 5> 정부의 호텔산업에 대한 규제내용 .....            | 56 |
| <표 6> 우리나라 호텔의 경영전략의 주요내용 .....          | 57 |
| <표 7> 총매출액 증가추이 .....                    | 66 |
| <표 8> 등급별 매출액 증가추이 .....                 | 67 |
| <표 9> 부문별·연도별 평균매출 비중 추이 .....           | 68 |
| <표 10> 식음료부문의 매출구성추이 .....               | 68 |
| <표 11> 관광호텔의 수익성 추이 .....                | 69 |
| <표 12> 등급별 수익성 추이 .....                  | 69 |
| <표 13> 관광호텔 생산성 지표 .....                 | 71 |
| <표 14> 관광호텔 등급별 생산성 지표 .....             | 71 |
| <표 15> 연구표본의 특성 .....                    | 79 |
| <표 16> 설문지 내용 .....                      | 80 |
| <표 17> 영향요인에 대한 신뢰도 검증 .....             | 83 |
| <표 18> 인적자원관리유형 및 조직유효성에 대한 신뢰도 검증 ..... | 83 |
| <표 19> 기업문화 유형의 요인분석 .....               | 85 |
| <표 20> 인적자원관리 유형의 요인분석 .....             | 86 |
| <표 21> 규모와 인적자원관리유형간의 차이분석 .....         | 87 |
| <표 22> 종업원의 영향력과 인적자원관리유형간의 차이분석 .....   | 88 |
| <표 23> 노조와 인적자원관리유형간의 차이분석 .....         | 88 |
| <표 24> 조직구조와 인적자원관리유형간의 차이분석 .....       | 89 |
| <표 25> 기업문화가 인적자원관리유형에 미치는 영향 .....      | 90 |
| <표 26> 기업지배특성과 인적자원관리유형간의 차이분석 .....     | 91 |
| <표 27> 호텔유형과 인적자원관리유형간의 차이분석 .....       | 92 |
| <표 28> 설립역사와 인적자원관리유형간의 차이분석 .....       | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| <표 29> 경영전략과 인적자원관리유형간의 차이분석 .....                  | 93  |
| <표 30> 외적환경과 인적자원관리유형간의 차이분석 .....                  | 94  |
| <표 31> 인적자원관리유형이 조직일체감에 미치는 영향 .....                | 96  |
| <표 32> 인적자원관리유형이 직무만족에 미치는 영향 .....                 | 97  |
| <표 33> 인적자원관리유형이 이직률에 미치는 영향 .....                  | 97  |
| <표 34> 인적자원관리유형이 동급호텔 이직률에 미치는 영향 .....             | 98  |
| <표 35> 인적자원관리유형이 평균 매출액 성장율에 미치는 영향 .....           | 98  |
| <표 36> 독립변수간 상관관계 .....                             | 100 |
| <표 37> 인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 조직일체감에 미치는 영향 .....    | 102 |
| <표 37-1> 영향요인의 추가전과 추가후의 조직일체감과의 Beta 값 차이 .....    | 104 |
| <표 38> 인적자원관리유형에 개별영향요인을 추가한 후 직무만족에 미치는 영향 .....   | 105 |
| <표 38-1> 영향요인의 추가전과 추가후의 직무만족과의 Beta 값 차이 .....     | 106 |
| <표 39> 인적자원관리유형에 개별영향요인을 추가한 후 동급호텔 이직률에 미치는 영향 ..  | 108 |
| <표 39-1> 영향요인의 추가전과 추가후의 동급호텔 이직률과의 beta계수 차이 ..... | 109 |
| <표 40> 인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 평균매출액 성장율에 미치는 영향 .... | 112 |
| <표 40-1> 영향요인을 추가한 후 평균매출액 성장율과의 beta계수 차이 .....    | 112 |
| <표 II-1> 우리나라 관광호텔의 노동조합 설립현황 .....                 | 134 |
| <표 II-2> 관광호텔 객실·부대시설 이용객 추이 .....                  | 134 |
| <표 II-3> 특1급 관광호텔의 임금교섭현황 .....                     | 135 |
| <표 II-4> 관광호텔의 봉사료 기본급화 현황 .....                    | 136 |
| <표 II-5> 등급별 업체당 평균 종업원수 .....                      | 136 |
| <표 II-6> 등급별 종업원 구성비 .....                          | 137 |
| <표 II-7> 우리나라 관광호텔 등록현황 .....                       | 137 |
| <표 II-8> 6개 호텔 인사고과 평가요소 비교 .....                   | 138 |

## 圖 目 次

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <그림 1> 인적자원관리와 전략적 경영계획의 영향요인 ..... | 9  |
| <그림 2> 해네만의 인적자원관리 모형 .....         | 13 |
| <그림 3> 비어 등의 인적자원관리 모형 .....        | 14 |
| <그림 4> 워릭 대학의 모형 .....              | 16 |
| <그림 5> 인적자원관리의 변천단계별 특성 .....       | 19 |
| <그림 6> 외적 환경의 유의성 .....             | 37 |
| <그림 7> 수익형태별로 본 관광호텔 유형 .....       | 70 |
| <그림 8> 연구모형 .....                   | 72 |
| <그림 9> 인적자원관리 유형 .....              | 75 |

---

## S U M M A R Y

### **The Relationship between Integrated Human Resource Management and Organizational Effectiveness**

-Centering on Tourist Hotels in Korea -

Young-Soon Kang  
Dept. of Business Administration  
The Graduate School of  
Cheju National University

It is reality that we have had different views and approaches to human resource management without any integrated theoretical frame. At the moment, the study concerning human resource management can be classified into two large groups: one is strategic human resource management and the other integrated human resource management. This study was done in terms of integrated human resource management. The major contents of this study was summarized as follows.

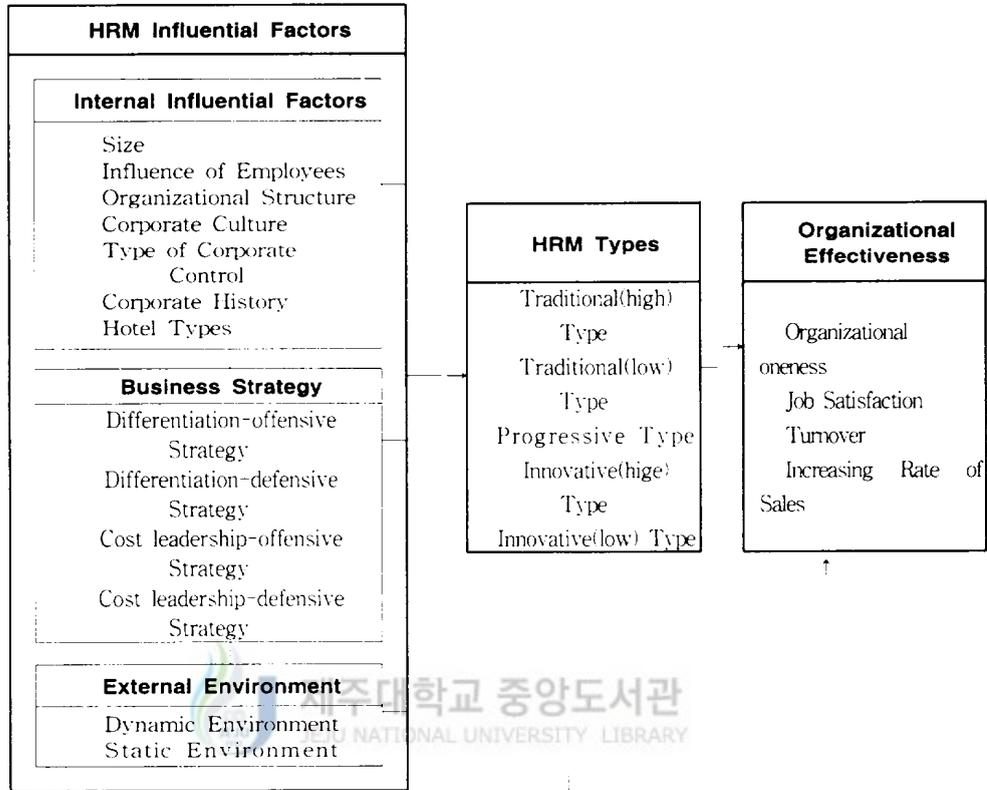
First, the factors which can influence human resource management were objectively and rationally selected.

Second, the korean type of human resource management, based on the preceding studies, was explored

Third, the variables of organizational effectiveness meeting korean organizational settings were objectively and rationally selected.

With the basis of variables above, the following study model and hypothesis were drawn:

< Study Model >



[Hypothesis 1] the perception level of the type of human resource management can be different according to the influential factors of human resource management.

[Hypothesis 2] the effective size of the organizational effectiveness can be different according to the type of human resource management.

[Hypothesis 3] the effective size of organizational effectiveness can be higher when the type and influential factors of human resource management are

---

considered together than it can be when only the type of human resource management is considered.

The statistical result supported all three of the hypotheses.

The findings could be summarized as follows.

First, although most of tourist hotels in Korea were featured the traditional (high) type of human resource management, the innovational (low) type of human resource management had the greatest effect on organizational effectiveness.

Considering the fact that tourists hotels should offer standardized services impartially, it is understandable that they attach great importance to rules and orders. But since the good human services of employees increase the sale's effectiveness, the individual employees' competences should be considered more greatly. And since employee' jobs are specialized, it is more advisable to treat employees as specialists under the mood of, not vertical, but horizontal human relationships. Thus, it is believed necessary to maintain the human resource management system in which the evaluational process of individual employees' abilities should be objectively rationalized and the horizontal human relationships, rather than hieratical ones, should be more respected. Of course, employees must be allowed to take practical part in ability development programs.

Second, it is desirable to operate the human resource management system with flexibility under the consideration of the influential factors of human resource management.

As in the results, the effective size of organizational effectiveness was higher when the type and influential factors of human resource management were considered together than it was be when only the type of human resource management was considered. Based on the results, a few suggestions for human resource management can be made.

(1) suggestion for the improvement of organizational oneness.

In decentralizational organizations, the innovative (low) type of human resource management is effective, and if the influence of employees is powerful,

then innovative (low) type is most appropriate and traditional (high) type can be considered as alternative. Both traditional (low) and progressive (low) type can reinforce organizational oneness at five-star hotels, and progressive type at a resort hotel. And innovative (low) type can increase organizational oneness at a hotel of supportable human-oriented culture and a hotel of reliable goal-oriented culture.

(2) suggestion for the improvement of job satisfaction

It is useful to maintain the traditional type of human resource management system in centralizational organizations and the progressive type or innovative (low) type in decentralized organizations. And if the influence of employees is powerful, then innovative (low) type and progressive type are effective. Also, innovative (low) type can increase job satisfaction at a hotel of supportable human-oriented culture or a hotel of reliable goal-oriented culture.

(3) suggestion for decreasing employees' turnover rate between hotels with the same grade

In decentralizational organizations, the innovative (high) type of human resource management may increase the employees' turnover rate, and if the influence of employees is weak, then innovative (high) type may increase the employees' turnover rate. And if the influence of employees is strong, then innovative (low) type can decrease the employees' turnover rate. While the management of differentialized or low-cost offensive strategy can relatively decrease turnover rate, innovative (high) type of a hotel with the establishment history of less than four years can increase turnover rate.

innovative (low) type at five-star hotels can decrease turnover rate and innovative (high) type can increase it at five-star hotels or four-star hotels.

# 第1章 序 論

## 第1節 研究의 目的

### 1. 問題의 提起

30년 전 피터 드럭커(Peter Drucker)는 “인사관리자의 지속적인 고민은 그들이 회사에 기여하고 있다는 것을 증명하지 못하는 데 있다”고 기술하였다. 이는 그 동안 기업에서 인사기능이 다른 기능에 비해 성과의 측정이 어렵고, 장기성을 떨 뿐 아니라, 이로 인해 전반관리자의 인식마저 부족한 데 그 원인이 있다. 경영자들은 인사부서를 수익을 창출하는 부서가 아니라 비용을 발생시키는 부서로 인식하여 왔고, 인사부서의 책임자들은 실제로 기업의 주요 정책결정시 참여가 제한되었다.

그러므로 기업의 전략수립 과정에서도 인간요소를 ‘주어진(given)’ 요소로 판단하고, 전략의 수행시 인적 요소를 적절히 배합하는 것만으로도 유용하다고 보아왔다. 또한 라인관리자들은 인적 문제를 인사부서의 담당으로 돌려서 그들의 책임과는 무관한 것으로 인식하여 왔다. 급기야 로버트 타운젠트(Robert Townsend)는 그의 저서 ‘Up the Organization’에서 인사부서를 없애고 라인관리자들이 인적문제를 직접 담당하도록 하는 것이 회사에 더 유용하다고 하기에 이르렀다.<sup>1)</sup>

그러나 법률적·정치적으로 고용관계 관리방법을 제한하는 통제입법, 기술적 진보, 근로생활의 질 추구로의 종업원 의식전환, 종업원의 영향력 증대, 경제적 요구 증대로 인한 노동력 구성의 변화, 사회적 환경의 변화로 인한 노동가치의식의 변화 등 기업을 둘러싼 경영환경이 과거 몇 년 동안 급격히 변화하고 있다. 또한 생산성 향상이 경영자들이 기대한 수준에 못 미치고, 국제시장에서도 품질을 기초로 한 경쟁력을 갖지 못하고 있는 것은 인적자원관리의 비효율성 때문이라는 분석이 점차 크게 대두되면서, 인적자원 관리부서의 중요성이 그 어느 때보다 강조되지 않을 수 없는 상황이다. 이미 미국을 비롯한 선진경영국들은 오래전부터 인적자원의 중

1) R. Townsend, *Up the Organization*, 재인용, H.L. Angle, C.C. Manz, & A.H. Ven de Ven, “Integrating HRM and Corporate Strategy: A Preview of the 3M Story,” *Human Resource Management*, Vol. 24, The Univ. of Michigan, 1985, p. 51.

요성을 크게 강조하고 있었다. 특히 인적요소의 관리문제는 1980년대 초반부터 종래 생산요소로서 노동의 효율적 활용과 통제를 강조하던 인사관리(personnel management)로부터 인적자원의 개발측면을 상대적으로 강조하는 인적자원관리(human resource management)로 변모·발전하여 오고 있다.

우리나라의 경우 인적자원관리 성과가 개방적이지 못하며, 그 실행도 경영자 및 주요 관리자의 경험적·주관적 관점에서 이루어지고 있을 뿐 아니라, 학계의 현장 연구 및 산학협동도 극히 미흡한 실정이다. 또한 인적자원의 효율적 관리에 관한 그 동안의 연구는 주로 인적자원관리 기능내의 몇몇 특정주제(확보, 개발, 유지, 보상 등)와 그 유효성, 영향요인 등에 국한하여 이루어져 왔다.

따라서 그동안의 연구성과들에 다음과 같은 의문을 가져 본다.

첫째, 특정영향요인과 관련된 인적자원관리의 부분적 기능제고가 과연 조직유효성 향상에 얼마나 기여할 수 있는가?

둘째, 인적자원관리의 영향변수 선정에 있어 연구자의 지나친 자의성으로 인해 중요한 영향변수들을 누락시켜 버리지는 않았는가?

셋째, 각 인적자원관리 기능의 결합에 있어 국가별·산업별·업종별 특성을 충분히 고려하여 왔는가?

## 2. 研究의 目的 및 對象

인사관리에서 인적자원관리로 그 개념적 전환이 시도되고 있지만 아직까지 이 분야에 대한 통합적 이론의 틀을 공유하지 못한 채 여러 상이한 관점 또는 접근법이 파생되고 있는 실정이다. 따라서 아직까지도 이 분야에 대한 연구는 「진행형」의 형태에 있어 합의된 결론은 없다. 그러나 이 분야는 학계에서보다 실무자들 사이에서 더 높은 성과를 올리고 있는지도 모르겠다. 실제로 3M(H.L. Angle et al. 연구)이나 Kodak社(B.J. Smith et. al. 연구)의 인적자원관리 성과<sup>2)</sup>는 학자들의 주요 연구대상이 되고 있다.

앞에서도 지적한 바와 같이, 우리나라의 경우 인적자원관리 성과가 비교적 폐쇄

2) ① H. L. Angel, C. C. Manz, & A. H. Van de Ven, "Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy : A Preview of 3M Story," *Human Resource Management*, Vol. 24, 1985, pp. 51~68.

② B.J. Smith, J.W. Boroski, & G.E. Davis, "Human Resource Planning," *Human Resource Management*, Vol. 31, 1992, pp. 81~93.

적이며, 그 실행도 경영자 및 주요 관리자의 경험적·주관적 관점에서 이루어지고 있어, 학계의 현장연구 및 산학협동이 극히 미흡한 실정이다. 모든 사회과학분야가 그렇겠지만, 특히 인적자원관리 분야에 있어서는 이론과 연구, 연구와 실제, 이론과 실제간의 균형이 매우 필요하다.

실천성을 강조하는 미국의 경우 우리나라와는 사정이 다르다. 산학협동이 비교적 잘되고 있고, 인적자원관리 성과도 비교적 개방적이다. 따라서 비록 이론의 통합화에는 미치지 못하지만 그동안 학계의 연구성과도 별무한 것은 아니며, 그 연구의 동향을 분류한다면 제 2 장에서 서술할 전략적 인적자원관리 흐름과 통합적 인적자원관리흐름으로 대별할 수 있다.

본 연구는 이 중에서 통합적 인적자원관리 연구성향을 중심으로 이루어질 것이다. 전략적 인적자원관리 연구성향은, 영향변수로 경영전략만을 지나치게 강조한 나머지 기타 영향을 줄 여러 변수를 등한시하여, 총체적 측면의 인적자원관리의 방향성을 제시하지 못하는 한계를 노출하고 있다. 따라서 여러 영향요인을 고려한 통합적 인적자원관리의 설계를 통하여, 과연 어떠한 상황에서 어떠한 모습의 인적자원관리체계가 유효한 것인지를 확인하여 보고자 한다.

이러한 측면에서 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리에 영향을 줄 수 있는 요인들을 객관적·합리적으로 선정한다. 즉, 그동안의 연구성과들을 종합해 인적자원관리에 영향을 주는 요인들을 탐색하고, 객관적·합리적 기준에 의해 선정한다.

둘째, 인적자원관리유형을 탐색한다. 호텔기업은 상당히 혼재된 인적자원관리 특성을 지니고 있다. 즉 외국의 체인호텔이 있는가 하면, 우리나라에서 한국인에 의해 설립·성장해 온 호텔이 있고, 상당수의 소비자가 외국인일 경우도 있고, 내국인일 수도 있다. 또한 최고경영자가 외국인인 경우와 한국인인 경우도 있다. 이러한 동·서양의 문화가 가장 혼재되어 있는 곳이 호텔인 점을 감안하면 종업원을 관리하는데도 다양한 유형의 존재할 수 있다. 따라서 호텔에 내재되어 있는 인적자원관리유형을 탐색함으로써 이후 연구의 주요변수로 채택하고자 한다.

셋째, 우리 실정에 맞는 조직유효성 변수를 객관적·합리적으로 선정하고자 한다. 그 동안의 연구에서 조직유효성 변수로 채택된 대표적인 직무만족을 보면, 서구의 경우 변수들이 상당히 표준화되어 있고 측정의 타당성과 신뢰성도 높다. 그러나 우리나라의 경우에는 직무만족도의 측정결과 중간정도의 태도를 보이고 있어 서구제국과 다른 양상을 보인다. 따라서 한국적 특성에 맞는 유효성변수들을 그동안의 연구성과를 종합해 선정하고, 이 변수와 그동안의 측정변수를 비교해 볼 기회를 갖는다.

넷째, 전단계들에서 선정된 변수들을 토대로 영향요인과 인적자원관리유형들간의 관련성을 구명한다.

다섯째, 선정된 인적자원관리유형들과 조직유효성변수간에 상호관련성을 구명한다.

여섯째, 인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 조직유효성이 전단계와 비교해 향상되는지를 구명한다.

또한 이 분야에 대한 연구가 아직까지 학자들에 의해 공유된 틀을 형성하지 못하고 있고, 또한 지금도 연구가 진행중에 있기 때문에 모든 산업에 일반화시킬 수 있는 일반모형을 제시하기는 무리라고 판단된다. 그리고 일반화를 목적으로 나온 이론도 특정 인적자원관리(국가별·산업별·업종별 등)와 관련하여서는 적절한 변형이 요구되기 때문에 본 연구는 그 대상을 서비스산업 중에서 호텔업에 국한시켰다.

## 第 2 節 研究의 範圍와 方法

1980년초 이후 미국을 중심으로 인적자원관리분야에 대한 이론적·개념적 연구가 본격적으로 진전되기 시작하였지만, 아직도 통합된 이론은 나오지 못하고 있는 실정이다. 따라서 제 2 장에서는 전략적 인적자원관리 이론과 통합적 인적자원관리 이론에 대한 선행연구를 중점적으로 탐색해, 적절하다고 판단된 연구변수들을 제연구성과들을 종합해 선정하였다. 제 3 장에서는 제 2 장에서 선정된 변수들이 실제 호텔에서는 어떠한 실태에 있는지를 문헌과 그동안의 연구성과 및 데이터, 그리고 현장연구 및 면접을 통해 살펴보았다. 제 4 장은 제 2 장과 제 3 장의 성과를 토대로 연구모형을 설계하고, 이에 따른 연구가설을 설정하였으며, 모형 및 가설에 투입된 변수들을 측정가능하도록 조작화하였다. 제 5 장은 설정된 연구모형 및 연구가설을 수집된 자료에 따라 분석·검증·해석하였다. 제 6 장은 연구결과를 요약하고 연구의 시사점을 밝혔다.

연구방법으로는 문헌적 연구와 실제 현장인터뷰, 그리고 설문지에 의한 실증적 연구를 병행하였다. 설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS PC<sup>®</sup> 통계패키지를 통해 먼저 선정된 변수의 신뢰도분석과 타당성분석을 실시한 후, 변수간 차이분석과 관계분석을 위주로 분석 및 가설검증이 이루어졌다.

## 第2章 統合的 人的資源管理 및 組織有效性的 理論的 考察

### 第1節 人的資源管理의 諸理論

미국을 중심으로 전개된 인적자원관리에 대한 연구는 지금까지 많이 이루어졌지만, 크게 전략적 인적자원관리와 통합적 인적자원관리에 관한 연구로 대별된다.<sup>3)</sup> 전자는 인적자원관리활동과 장기적 경영전략간의 결합을 강조한 것이고, 후자는 개발지향적 인본주의 입장에서 인적자원관리 과정에 영향을 미치는 내외적 환경요소와 인적자원관리의 상호작용을 강조하는 것이다. 그런데 경영전략이란 기업의 외적 환경과 내적 특성의 관련하에서 수립되는 것이다. 통합적 인적자원관리라 해서 전략적 인적자원관리에서 강조하는 경영전략을 배제하는 것은 결코 아니다. 통합적 인적자원관리 이론을 전개한 하버드대학 연구팀의 인적자원관리 개념에는 암시적으로 전략적 요소를 내포하고 있다.<sup>4)</sup>

#### 1. 戰略的 人的資源管理

전략적 인적자원관리(strategic human resource management)는 그간의 인적자원관리와 사업정책 내지 전략문헌에 기초를 두고 있다. 즉 이것은 인적자원관리에 전략의 개념을 투입하는 것을 말한다. 이것은 외부환경요소를 분석하여 기업내부여건의 강점 및 약점을 파악하여 시장에서의 경쟁적 우위를 점하는 과정에서, 인적자원의 기능적 역할을 기업전략에 적용·보조하는 역할을 하는 것이다. 그러나 전략적 인적자원관리에 대한 명확한 정의는 아직까지 내려지지 않고 있다. 밀러(P. Miller)는 “사업의 모든 수준에서 피고용자들의 관리에 관여하고, 경쟁에 따른 이익을 창출하고 유지하는 방향으로 이끌어지는 전략들의 실행과 관련되어지는 결정과 조치들”이

3) Hendry and A. Pettigrew, "Human Resource Management: An Agenda for the 1990s," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, pp. 21~25.

4) C. C. Borucki, op. cit. p.30.

라고<sup>5)</sup> 정의하고 있다. 렌그니크 홀과 렌그니크 홀(C.A. Lengnick-Hall & M.L. Lengnick-Hall)은 전략적 인적자원관리를 조직목표와 인적자원 확보 및 활용성이라는 두 가지 측면을 갖는 하나의 통합구성체로<sup>6)</sup> 파악하고 있다. 또한 베이르드(L. Baird) 등은 조직의 전략목표를 확인하고, 인사 관행이나 절차상에 그것을 활용하는 것이라고<sup>7)</sup> 하였다.

특히 밀러의 정의는 오늘날 전략적 인적자원관리의 개념으로 어느 정도 타당성을 인정받고 있는 실정이다. 이는 한 조직이 기업 환경에 따라 전략적 목표를 설정하고 이를 지지하고 추진하기 위해서는 모든 조직체 수준에서의 정책 논쟁들 즉, 선발, 유지, 개발, 보상, 유출의 관리를 실행해야 하고, 또한 암암리에, 경쟁에 따른 이윤을 달성하고 유지하기 위해서는 조직문화를 개발하고 노사관계를 효율적으로 운영해야 함을 강조하고 있다.

기존의 전략적 인적자원관리에 대한 연구를 분류하려는 시도가 나타나고 있는데, 렌그니크 홀과 렌그니크 홀은 ① 인적자원의 가치화(HR valuation), ② 인적자원계획(HR planning), ③ 환경의 변화에 대한 전략적 반응, ④ 인적자원과 전략적 혹은 조직적 상황들에 결합(matching) 등의 크게 4가지 범주로<sup>8)</sup> 나누고 있다. 또한 보루키(C.C. Borucki)는 ① 특정 인적자원관리 활동들과 경영전략을 결합시키는 연구, ② 인적자원 계획과 전략적 경영계획을 연결시키는 연구, ③ 인적자원관리를 경영전략으로 연결짓는 개념적 틀·모델·유형들에 관한 연구 등 3가지 범주로<sup>9)</sup> 나누고 있다.

여기서는 보루키의 분류를 중심으로 전략적 인적자원관리의 연구동향을 살펴보기로 한다.



### 1) 특정 인적자원관리 활동과 경영전략을 결합시키는 연구

이는 전략적 사업목표와 ① 모집·선발·배치, 승진, ② 평가, 보상, 훈련과 경력 개발 등의 인적자원관리 기능의 조화, 또는 경영전략과 경영자간의 적합관계에 초점

- 
- 5) P. Miller, "Strategic Industrial Relations and Human Resource Management : Distinction, Definition, and Recognition," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No 4, 1987, p. 352.
- 6) C. A. Lengnick-Hall and M. L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and A Proposed Typology," *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 1988. p. 457.
- 7) L. Baird, I. Meshoulam, & G. DeGive, "Meshing Human Resource Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach," *Personnel*, Vol. 60, No 5, 1983, pp. 14~27.
- 8) C. A. Lengnick-Hall & M. L. Lengnick-Hall, op., cit., pp. 454~470.
- 9) C. C. Borucki, op., cit., pp. 37~48.

을 맞추고 있는 연구들이다.

전자의 대표적인 연구를 보면 다음과 같다.

(1) 라울러(E. E. Lawler, 1982) : 평가와 보상 등의 인적자원관리 활동과 사업전략과의 조화를 강조 한다.<sup>10)</sup>

(2) 데바나(M. A. Devanna, 1982) 등 : 인적자원관리 활동이 경영전략에 의해 운영되어야 함을 강조하면서, 특정 인적자원관리 활동과 경영전략을 조화시키는 방안을 제시하고 있다.<sup>11)</sup> 즉 인적자원 활동으로(조직의 업무를 지원하는 광범위한 재량권과 승진시스템으로의) 조직설계, 경영전략을 조화시키기 위한 종업원의 내적 창출, 핵심 경영자와 경영전략 간의 조화 등을 강조한다.

후자의 대표적인 연구는 굽타(A.K. Gupta, 1984)의 연구성과이다.<sup>12)</sup>

그는 경영자와 경영전략의 조화가 기업성장에 영향을 미칠 수 있다는 가정 하에, 경영자들을 전략에 조화시키는 문제에 관심을 가졌다. 특히 조화의 문제에 있어 규범적 접근방법을 활용하였으며, 또한 경영자들을 전략과 적절히 조화시키는 데 있어 4가지의 구속력을 강조하였다.

첫째, 전략적 유연성의 욕구(need for strategic flexibility) : 전략과 관련하여 장기적으로는 경영자의 유연성이 기업성장에 직결될 수 있다는 것으로, 이러한 유연성을 고려하여 경영자를 전략에 적합시켜야 한다는 것이다.

둘째, 경영개발의 욕구(need for management development) : 경영전략과 관련하여 적합한 관리자의 확보 뿐만 아니라, 장기적으로 경영전략에 적합한 경영자의 개발이 필요하다는 것이다.

셋째, 동기부여의 문제(motivational problems) : 경영전략에 적합한 경영자의 확보와 개발에 그칠 것이 아니라, 성과를 달성하기 위해서는 관리자에 대한 지속적인 동기부여에 관심을 가져야 한다는 것이다.

넷째, 경영 재량권의 부족(lack of managerial discretion) : 전략과 경영자의 적합을 강조하기 때문에 경영재량권이 제한될 수밖에 없다. 따라서 전략에 적합한 경영자를 확보 및 개발하는 문제와 경영상의 재량권을 확보해 주는 문제에 있어 조화의 중요성을 강조하였다.

---

10) Ibid, p. 38에서 재인용

11) M. A. Devanna, N. M. Tichy, & C. J. Fombrun, "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol 23, No 2, 1982, pp. 47~61.

12) A. K. Gupta, "Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 3. 1984, pp. 399~412.

## 2) 인적자원 계획과 전략적 경영계획을 연결시키는 연구

이는 인적자원 계획의 목표는 적당한 곳에 배치되어 있는 현재의 인적자원을 전략적 목표를 달성하는 데 도움이 되도록 미래의 요구에 대비하고자 하는 것을 말한다. 즉 인적자원계획과 전략적 경영계획과의 통합을 통해 조직의 효율성을 증대시키고자 하는 연구들이다. 따라서 전략적 경영계획을 수립하는 데 있어 인적자원계획이 중요한 부분을 차지하고, 또 상호작용을 통해 서로 적합관계를 이루어야 한다는 것이다.

(1) 베이르드(L. Baird, 1983) 등의 연구: 이들은 인적자원 계획이 전략적 경영계획에 의해 유도된다는 전통적 가설에 바탕을 둔 모델을 개발하였는데, 다음과 같은 점에서 다른 전통적 모델과 차이를 보이고 있다.<sup>13)</sup> ① 문화는 모델에 들어가는 명백한 투입요소이다. ② 전략 계획을 수립하고 시행하기 위한 정보는 조직 전체에 흩어져 있다. ③ 인적자원은 계획달성에 있어 가치 있는 재산이다. ④ 인적자원 전략개발은 단순히 전략가에 의해 공식화되어질 수 없고, 다른 전략에 부과되어질 수 없는 상호작용의 과정이다. ⑤ 인적자원기능 그 자체와 조직수준에서의 참여는 인적자원 계획을 전략적 경영계획에 성공적으로 연결시키는 데 있어 핵심이 된다.

이상의 가설을 통해 인적자원 계획이 전략적 경영계획의 성패를 좌우하는 중요한 요소로 작용하기 때문에 전략계획의 수립시 반드시 인적자원 계획과의 적합성을 고려해야 한다는 것이다.

(2) 골든과 라마누잔(K. A. Golden & V. Ramanujan, 1985)의 연구 : 인적자원 계획과 전략적 경영계획의 연결은 다음 4가지 유형으로 나눌 수 있다고 하였다.<sup>14)</sup>

① 관리적(administrative) : 인적자원관리 성과는 전통적 경영과업을 수행해 나가는 회사에도 어느 정도 연계성을 지니고 있다.

② 일방적(one-way) : 전략적 계획은 인적자원 계획을 유도하거나, 그 반대로 인적자원 계획이 전략적 계획을 유도할 수도 있다.

③ 상호의존적(interdependent) : 전략적 계획과 인적자원 계획은 결국 함께 짜여진 병행관계의 절차로 나타난다.

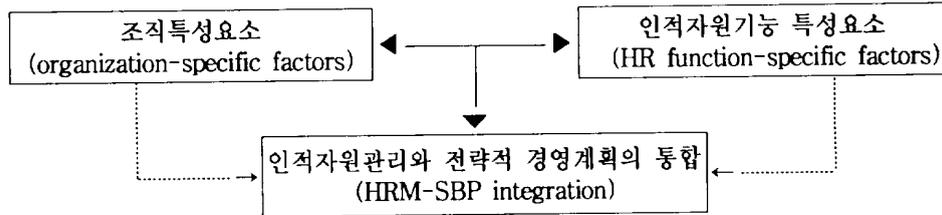
④ 통합적(integrative) : 전략적 계획과 인적자원 계획은 상호작용적 관계에 의해 서로 통합되어 나타난다.

13) L. Baird, op., cit., pp. 14~27.

14) K. A. Golden & V. Ramanujan, "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes," *Human Resource Management, Vol 24, No. 4, 1985, pp. 429~454.*

즉, <그림 1>에서 보는 바와 같이 조직 특성요소와 인적자원 특성요소간의 상호작용은 인적자원관리와 전략적 경영계획에 매우 강한 영향을 주며 별도로 두 요소간의 상호작용의 효과보다는 덜하지만, 2요소가 개별적으로 인적자원관리와 전략적 경영계획의 결합에 영향을 준다는 것이다. 따라서 인적자원 계획과 전략적 경영계획은 상호불가분의 관계에 있으며, 전략적 경영계획의 수립에 있어 인적자원 계획은 반드시 병행되어 나타나야 한다는 것이다.

<그림 1> 인적자원관리와 전략적 경영계획의 영향요인



주 : → 강한 영향, - - - 약한 영향

자료 : K.A. Golden & V. Ramanujan, op. cit., p. 450.

(3) 다이어(L. Dyer, 1986)의 연구 : 인적자원 계획은 기업의 전략적 경영계획의 수립에 있어 인적자원 측면이 고려되어서 형성되는 것이라고 하고, 인적자원관리를 인력할당, 활용, 배분, 보상 등의 전반적인 정책인 조직차원의 인적자원 전략과 조직차원의 인적자원 전략 안에서의 역할, 활동, 자원배분 등의 부분인 기능차원의 인적자원 전략으로 나누었다.<sup>15)</sup> 또한 인적자원계획에 대해서는 집중적 접근법과 포괄적 접근법으로 연구가 이루어질 수 있다고 보았다. 집중적 접근법은 인적배치를 강조하며, 계획과정에 있어서 단기적이고 제한된 수의 인적집단을 대상으로 한다. 포괄적 접근법은 조직내의 혹은 조직간의 광범위한 활동을 포함하는 것으로, 변화하는 상황하에서 어떤 조직의 인적자원의 필요성을 분석하고, 그 필요를 충족시키는 데 필요한 활동을 전개하는 것이다. 어떤 조직이 변화하는 상황과 관련된 인적자원의 장기적인 공급과 수요를 예상하고, 인적자원의 필요를 충족시키기 위한 노력으로 인적자원부서의 프로그램을 사용하기 위한 어떤 노력이 이루어질 때, 인적자원 계획은 전략성을 띠게 된다. 또한 다이어는 “인적자원 계획자들이 적합한 조직상태를 진단하고, 이 상태와 맞물릴 인적자원 계획의 적용안을 선택할 때, 그들을 이끌어 줄 규범적 이론을 전개하고자 한다면, 인적자원 계획을 촉진시켜 주고 형성

15) L. Dyer, *Human Resource Planning: Test Practices of Five Major U.S. and Canadian Companies*, New York, Random House Business Division, 1986.

해 주는 사상(events)을 더 분명하게 이해하고 완벽하게 분류하는 것이 필요하다”고<sup>16)</sup> 하여, 조직이 인적자원계획에 접근하는 방법과 전략적 경영계획과의 연결에 있어 영향을 주는 요인들을 먼저 파악해야 함을 강조하였다.

### 3) 인적자원관리를 경영전략으로 연결짓는 개념적 틀·모델·유형에 관한 연구

이는 경영전략과 인적자원 시스템간의 연결성(linking)을 강조하는 것으로, 앞의 두 연구가 인적자원시스템의 부분적 연구인 반면, 이는 연구영역이 전체성을 띠고 있다.

(1) 데바나(M. A. Devanna, 1984) 등의 연구 : 이들 연구의 틀은 전략적 인적자원 관리에 대한 매우 포괄적인 개념적 접근법이다.<sup>17)</sup> 이들은 1982년의 특정 인적자원 관리 기능의 개념을 더욱 발전시켜 인적자원 관리 활동을 전략적, 관리적, 운영적 측면에서 상호지탱하는 통합된 시스템으로 보았다. 여기서 전략적 차원은 정책결정, 전체목표의 설정, 기업환경과의 조화를 목표로 하고, 관리적 차원은 전략집행을 위한 자원의 분배, SBU내의 기술, 자본, 정보, 인력자원을 결정하는 일을 담당하며, 운영적 차원은 조직의 일상업무를 수행한다.

이들은 전략적 관리의 3대 핵심요소로 사명과 전략, 조직구조, 인적자원관리를 들고, 이 요소간의 연결성을 강조하였다.

전략적 유형으로는 단일제품전략, 수직적으로 통합된 단일제품전략, 비관련사업의 합병을 통한 성장전략, 내부 성장이나 합병을 통한 제품군의 관계다각화, 다국간의 다제품전략 등의 5가지를 들고, 조직구조의 유형으로 기능별 조직, 분리된 독자적 조직, 多事業部制 조직, 전세계적 조직구조 등 4가지를 들었다. 인적자원관리 관행으로 선발, 평가, 보상, 개발 4가지를 들어 위의 전략, 조직구조와 관련하여 적합한 내용의 인적자원관리 관행을 설명하고 있다.

(2) 스크러와 맥밀란(R. S. Schuler & I. C. MacMillan, 1984)의 연구 : 이들은 효과적인 인적자원관리를 통해 경쟁에서 우위를 얻을 수 있음을 제시하였다.<sup>18)</sup> 이들은 두 가지의 전략을 성공적으로 수행한 20개 회사의 사례를 통해, 그들이 경쟁 우위를 확보할 수 있는 4가지 인적자원관리의 전략대상을 밝혀냈다. 그리고 전략목표를 달성하기 위해 6가지 인적자원관리 관행들이 어떻게 그 대상들에 활용되는지를

16) Ibid, p. 23.

17) C. J. Fombrum, N. M. Tichy, M. J. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, 1984.

18) R. S. Schuler & I. C. MacMillan, "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practice," *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, 1984, pp. 241-254.

보여 주었다. 즉 인적자원관리 관행요소로 인적자원 계획, 확보, 평가, 보상, 훈련 및 개발, 노사관계를 제시하였고, 이를 통한 경쟁우위의 전략적 대상으로 <표 1>에서 보는 바와 같이 자신, 소비자, 유통 및 서비스기관, 공급업자를 두어 기존의 내적 측면의 인적자원만을 고려대상으로 두지 않고, 기업의 이해 관계자 집단까지 인적자원관리의 고려대상에 두어야 함을 기업의 사례연구를 통해 제시하였다. 전략적 유형으로는 비용/효율성과 생산 차별화 전략을 들고 있다.

<표 1> 전략적 유형 및 전략적 대상의 매트릭스

| 전략적 대상<br>전략유형 | 자 신              | 소 비 자 | 유통 및<br>서비스기관 | 공 급 업 자           |
|----------------|------------------|-------|---------------|-------------------|
| 비용/효율성전략       | Lincoln Electric | Unifi | McDonald's    | Honda             |
| 생 산 차 별 화      | General Electric | IBM   | Pepsico       | Baltimore Orioles |

이들은 전략적 유형과 전략적 대상에 따라 8가지 경우에 알맞은 실제 사례연구를 제시하였다. 또한 인적자원관리 관행과 전략적 유형, 전략적 대상간의 적합관계를 20개 기업의 사례연구를 통해 제시하였다.

(3) 스클러와 잭슨(R.S. Schuler & S.E. Jackson, 1987)의 연구 : 이들은 인적자원관리 관행들은 모두 경영전략을 달성하기 위해서는 필수적인 종업원의 행위를 자극하고 강화하도록 변화·수용되어야 한다는 전제하에, 종업원의 특성에 기반을 두고 전략과 인적자원관리 관행을 연결하는 연구이다.<sup>19)</sup> 즉 경영전략에 따라 종업원의 특성은 다양할 수 있고, 종업원의 특성에 따라 인적자원관리 관행도 다양할 수 있다는 것이다. 이들은 경영전략으로서 혁신, 품질강화, 비용절감 3가지를 들었고, 경영전략과 연결하기 위한 인적자원관리 관행은 계획, 선발, 평가, 보상, 훈련 및 개발로 나누어, 이에 필요한 종업원의 특성을 확인하고 이에 적합한 내용의 안을 선택하도록 하고 있다. 여기서는 경영전략과 인적자원 관행 사이를 종업원의 특성을 매개로 연결한 점이 특이하다.

보통 전략연구는 그 구조를 측정하기 힘든 복합구조적인 일류기업의 전략을 다루기 때문에 복잡하고 정교한 연구방법을 필요로 한다.<sup>20)</sup> 인적자원관리 연구는 인적

19) R.S. Schuler & S.E. Jackson, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No.3, 1987, pp. 207~219.

20) K.R. Harrigan, Research "Methodologies for Contingency Approachs to Business Strategy,"

자원관리 정책과 실행의 구성성분들이 연구되어야 할 뿐만 아니라, 조직의 전체 전략과 인적자원관리 관행의 연결이 평가되어야 한다는 측면에서, 경영전략보다 훨씬 복잡하다. 또한 대부분의 기업들이 생산과 경쟁에 따른 이득 때문에 그들의 전략을 드러내려 하지 않으며, 이는 전략적 인적자원관리 연구에 한 장애요인으로 작용하고 있다.

따라서 그동안의 전략적 연구들은 보통 전략의 색다른 구분보다는, 기존의 연구에서 밝혀진 전략구분에 인적자원관리 관행을 얼마나 타당성 있게 연결하느냐에 관심을 가진, 규범적 연구들이 대부분이다. 비록 일부 연구는 기업의 사례연구에 한정된 실증분석을 실시하였으나, 실증연구를 통한 일반화 모색에는 미진한 연구들이다.

## 2. 統合的 人的資源管理

전략적 인적자원관리가 전략과 인적자원관리 관행간의 적합관계를 강조하는 것이라면, 인적자원관리의 통합적 연구는 인적자원의 확보, 개발, 보상, 유지 등 인적자원관리의 전 과정이 서로 독립된 것이 아니라, 인적자원관리를 둘러싼 조직 내외적 환경(전략을 포함함)과 인적자원관리과정, 그리고 인적자원 유효성의 상호관련성을 강조하는 연구 동향이다. 전략을 포함한 인적자원관리의 내외적 환경과 인적자원관리 관행간의 적합관계를 연구한 결과물은 전략적 인적자원관리 연구에 비해 그 양이나 질적인 측면에서 미미한 수준이다. 심지어 인적자원관리의 통합적 연구성향을 띤 연구라 할지라도, 전략적 요소를 기타 상황요소보다 강조한 연구가 태반이어서, 아직까지 전략적 인적자원관리에 비해 상대적으로 관심이 덜함을 알 수 있다.

여기에서는 통합적 연구성향에 가까운 4가지 연구성과를 중심으로 살펴보고자 한다.

### 1) 헤네만(H.G. Heneman, 1983)의 모형

헤네만은 환경변수로 제 법률 및 규칙, 노동조합, 노동시장 등 3변수를 들고 있다.<sup>21)</sup> 특이한 점은, 인적자원관리 내용과 환경변수의 연결을 강조하면서도, 제 인적자원관리 활동이 개인과 직무간의 적합성을 높일 수 있도록 연결되어야 한다는 측면에서 개인과 직무간의 상호관련성의 투입변수로 보고 있다는 점이다. 인적자

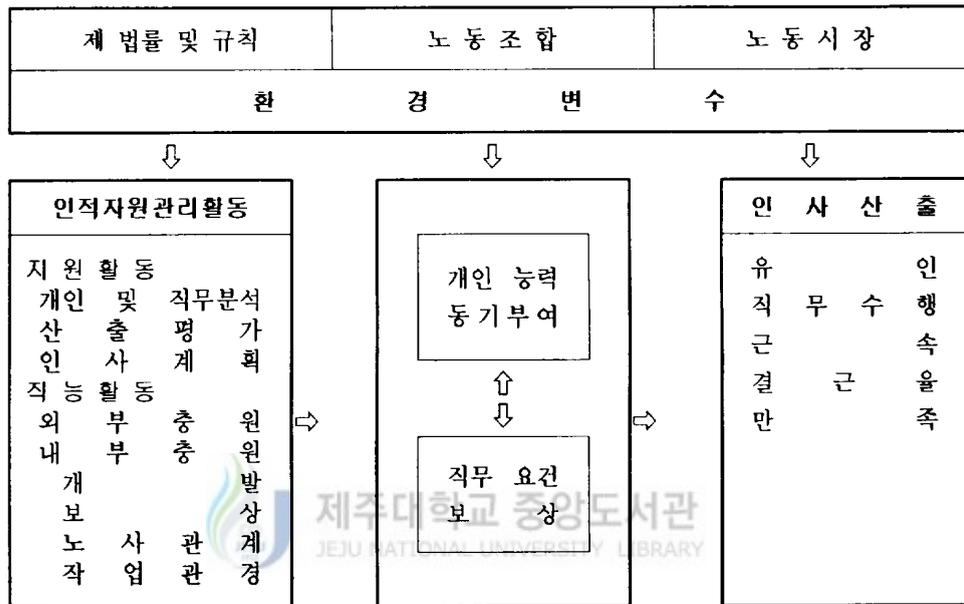
*Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 399~405.

21) H.G.Heneman, *Personnel/Human Resource Management, Revised*, Richard D. Irwin, Inc., 1983, pp. 8~15.

원관리 활동을 지원활동과 직능활동으로 구분하여, 지원활동은 라인관리자의 관리 활동에 중요한 정보를 지원하는 활동으로 개인 및 직무분석, 산출평가, 인사계획 등을 들고 있고, 직능활동은 직무 및 기업과 관련된 활동으로 외부충원, 내부충원 및 개발, 보상, 노사관계, 작업환경 등을 들고 있다. 산출요소로는 전통적인 직무수행 외에도 근속, 절근율, 만족, 유인 등을 들고 있다.

이 모형에는 환경변수에 전략변수를 두지 않고 있는 점이 후술할 다른 모형과 크게 다르다.

<그림 2> 헤네만의 인적자원관리 모형



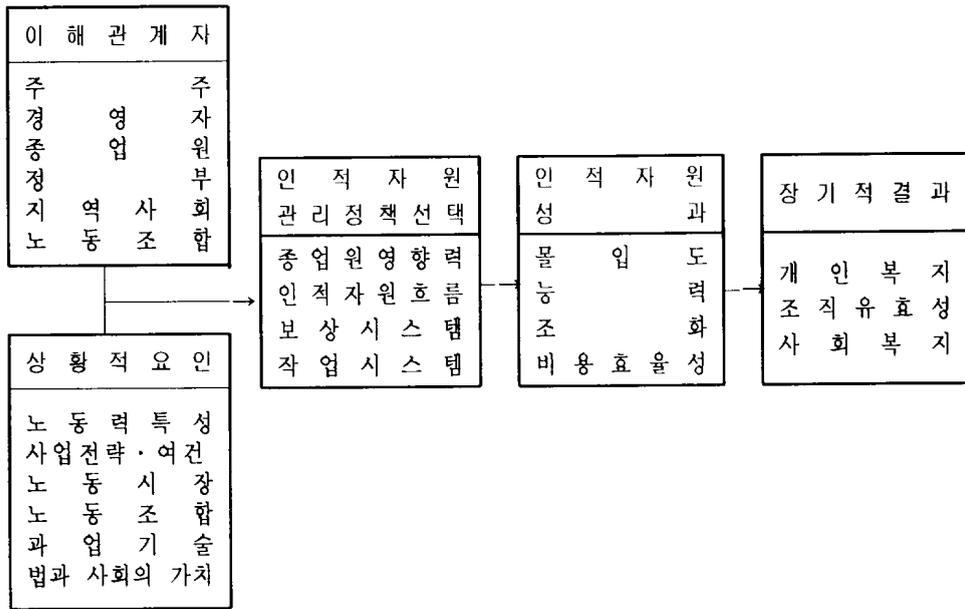
## 2) 비어(M. Beer, 1884) 등의 하버드대학 모형

하버드대학의 비어와 그 일행들은 모든 상황을 고려한 인적자원관리의 개념적 틀을 제시하였다.<sup>22)</sup> 이 모형은 이해관계자 집단의 이해, 상황적 요인, 인적자원관리 정책의 선택, 인적자원의 성과, 장기적 결과 등 5가지로 구성되어 있다.

22) M. Beer, B. Spector, P. P. Lawrence, D. Q. Mills, and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, 1984. 개인용, 金植鉉 譯, 『人的資源管理』, 法文社, 1992.

<그림 3>

비어 등의 인적자원관리 모형



이들은 인적자원관리를 정책선택과정으로 보고, 이에 영향을 미치는 요인으로 이해관계자 집단과 상황적 요인을 제시하였다. 또한 결과변수로 단기적으로 인적자원의 성과와 장기적으로 기업목표, 개인목표, 사회적 목표의 조화를 들고 있다.

상황적 요인은 기업 내·외부에 존재하는 인적자원관리의 영향요인을 망라하였다. 그 구성요소의 개념을 보면 다음과 같다.

- ① 노동력 특성 : 구성원이 소수민족 점유율, 시간급 블루칼라, 비면제 화이트칼라(nonexempt salaried white-collar),<sup>23)</sup> 면제 전문가(exempt salaried professionals), 경영자 등 어떤 특성으로 이루어져 있는가를 말한다.
- ② 사업전략과 여건 : 기존에 제시된 여러 전략 중 인적자원관리의 적합성을 강조
- ③ 경영철학 : 경영자의 명시적 묵시적 신념으로 경영철학과 경영스타일의 일관성
- ④ 노동시장 : 노동력의 구매범위, 내부 개발능력, 노동시장의 변화 추세에 대한 예측 등을 포함한 개념
- ⑤ 노동조합 : 노조의 유무, 노조의 조직화 위협의 정도 등을 포함한 개념
- ⑥ 과업기술 : 과업기술의 단순화와 일상화 정도, 신기술의 도입을 통한 다양화 정도
- ⑦ 법과 사회의 가치관 : 사회적 이데올로기, 정부의 통제입법 등을 포함한 개념

23) 비면제는 미국법률에서 주당 40시간 이상 근무에 대해 수당지급이 되는 직종을 말한다.

또한 인적자원관리 정책선택 과정으로 각 구성요소의 개념은 다음과 같다.

- ① 종업원 영향력 : 여러 가지 제도와 조직관행 즉, 단체교섭, 노동자 위원회, 품의제도, 노사협의제 등 종업원의 참가와 관련된 제도와 관행을 의미한다.
- ② 인적자원의 흐름 : 모집, 선발, 오리엔테이션 및 사회화와 관련된 유입, 성과 및 잠재력의 평가, 경력개발, 내부배치, 승진, 갈등, 교육과 훈련 등의 내부흐름, 해고, 전직알선 및 퇴직과 관련된 유출을 의미한다.
- ③ 보상시스템 : 임금과 같은 외재적 보상 및 만족, 동기부여 등 내재적 보상을 의미한다.
- ④ 작업시스템 : 작업기술과 관련하여 작업의 몰입도를 높일 수 있도록 작업흐름을 설계하는 부분을 의미한다.

이들은 이 모형에서 인적자원관리 정책간의 일관성(적합성)을 강조한다. 또한 인적자원관리를 전략적 관점에서 바라보아, 경쟁전략과 내부 인적자원관리 전략간의 적합성과 인적자원관리 전략 요소들간의 적합성을 강조한다.

보루키는 하버드대학의 모형을 전략적 인적자원관리 모형으로 분류하기도<sup>24)</sup> 하였으나, 전략요인을 인적자원관리 관행의 한 상황요인으로 분류하였다는 점과 기타 상황요인들이 인적자원관리 관행과 상호작용을 한다는 측면에서 인적자원관리의 통합적 모형으로 보는 것이 타당할 것이다.

### 3) 워릭대학(Warwick Univ., 1990)의 모형

영국의 워릭대학의 모형은 <그림 4>에서 보는 바와 같이 5가지 부분으로 구성되어 있다.<sup>25)</sup> 인적자원관리 환경을 내부환경과 외부환경으로 나누고, 외부환경은 일반환경, 내부환경은 조직환경을 설정하였다. 또한 이 모형의 특징은, 전략적 인적자원관리의 핵심 영향요소인 전략과 인적자원관리 상황요인을 인적자원관리의 별개의 주요 영향요인으로 등장시켜, 인적자원관리연구 영역을 전략적 인적자원관리보다 더욱 확장시키고 있다.

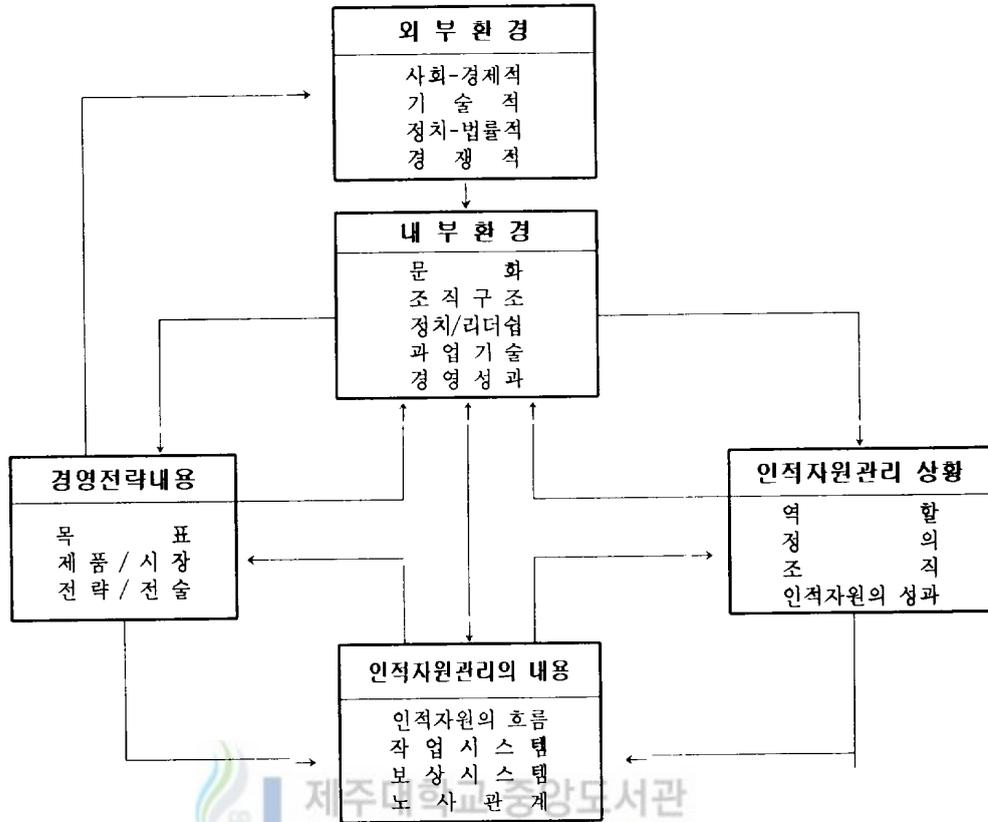
인적자원관리 내용은 비어 등이 제시한 모형과 사실상 일치하고 있다.

24) C. C. Borucki, op. cit., pp. 39~48 참조.

25) C. Hendry & A. Pettigrew, Human op. cit., pp. 21~35.

<그림 4>

위력대학의 모형



#### 4) 잭슨(S.E. Jackson, 1989) 등의 모형

잭슨과 스쿨러는 1987년의 전략적 연구에서 한 걸음 더 나아가, 1989년 인적자원 관리의 통합화모형을 제시하였다.<sup>26)</sup> 인적자원관리의 상황변수로 산업, 경쟁전략, 제조기술, 조직구조, 규모, 노조화를 들었고, 인적자원관리 관행 변수로 교육훈련, 성과평가, 보상을 들어 이의 상호관련성을 주요 가설로 하고 있다.

상황변수 구성요소의 구분을 보면 다음과 같다.

- ① 산업 : 업종을 말하는 것으로 제조업과 서비스업으로 나눔.
- ② 전략 : 차별화전략과 그렇지 않은 전략으로 나눔.

26) S. E. Jackson, R. S. Schler, and J. C. Rivero, "Organization Characteristics as Predictors of Personnel Practices," *Personnel Psychology*, Vol. 42, 1989, pp. 727~786.

③ 제조기술 : 대량 생산기술과 단위소량 생산기술로 나눔.

④ 조직구조 : 기능별 조직과 사업부별 조직으로 나눔.

이러한 연구를 통해 영향요인별로 인적자원관리의 실행간의 차이를 살펴보았으나, 조직유효성과의 관계까지는 검증할 수 없었다.

제인(H.C. Jain)과 머레이(V.V. Murray)는 인적자원관리의 실행결과에 대해 다음과 같이 평하였다.<sup>27)</sup>

첫째, 소수의 기업들만이 스스로 유용한 인적자원관리 관행을 채택하고 있다.

둘째, 더구나 몇몇 기업들의 유용한 인적자원관리 관행은 실제로 몇 년 후면 하나의 배경 속으로 사라져 버리는 단기적 유행이 되어버렸다.

셋째, 많은 기업들이 진보적인 인적자원관리 관행들을 채택하였다 하더라도, 끝까지 완성하거나 성과를 올리는 경우는 드물다.

이러한 비판하에 실행 가능한 인적자원관리의 통합화를 시도하는 연구들이 계속되고 있으나, 대부분이 모형개발에 대한 연구들로 실증과는 거리가 멀어 아직 일반화에는 미치지 못하고 있는 실정이다. 또한 인적자원관리의 영향변수에 대한 합의가 이루어지지 않아 이를 적용하고자 하는 기업들에게 혼란만 가중시키고 있다. 더구나 연구대상으로서의 인적자원자체가 매우 복잡한 성격을 띠고 있으며, 이를 관리하기 위한 제도나 관행들이 다양한 특성 및 변화성, 인적자원관리 이론의 국가별 문화별 토착화가 요청된다는 점 등에 연유하여 인적자원관리의 통합적 연구결과는 기대한 만큼 성과를 올리지 못하고 있다.



## 第 2 節 統合的 人的資源管理

### 1. 統合的 人的資源管理의 歷史的 變遷 및 段階別 特性

관리와 조직에 관한 기록들은 이집트, 헤부루, 그리스, 로마, 심지어 성서에 이르기까지 다양하다. 그러나 조직이론의 기원은 아마도 영국의 산업혁명과 가장 직접적으로 연결될 수 있을 것이다. 인사관리가 조직이론에 기반을 둔 이후 그 발전은

27) H.C. Jain & V.V. Murray, "Why the Human Resource Management Function Fails," *California Management Review*, Vol. 26, No. 4, 1984, pp. 95~110.

조직이론의 발전과 병행되어졌다.<sup>28)</sup> 이러한 관점에서 금세기 동안의 인사/인적자원 관리의 변천과정을 요약하면, <표 2>와 같다.

<표 2> 인적자원관리의 변천과정

| 시 기                        | 지향성<br>(orientation)   | 주요사건과 발전  |
|----------------------------|--|---|
| 1900년대 초부터<br>제1차 세계대전까지   | 생산성(operational)   | 과학적 관리가 테일러와 길버트에 의해 대중화됨.<br>주요전제: 작업을 수행하는 방법을 결정하는 데 있어 산업공학 기술의 효과적 응용은 생산성증대와 종업원의 만족(보상, 동기유발)을 가져온다.   |
| 제1차 세계대전부터<br>대공황까지        | 생산성(operational)   | 전쟁으로 인해 급속한 경제성장과 산업화가 이루어지게 되고, 노동조합의 요구분출을 상쇄하기 위해 제조업체들이 인사부서를 설립하게 됨.<br>주요전제: 종업원들의 사회적 욕구 충족이 조직 목적 달성의 촉매제 역할을 함.  |
| 대공황 이후부터<br>1960년대 중반까지    | 생산성(operational)   | 불황에서 야기된 경제적 고통, 일시적이고, 종업원의 자각은 노조활동을 더 가속화시킨다. 인사부서는 노조를 인정하게 되고, 총체적인 거래계약절차가 생겨나게 된다. 그러나 진보적인 인사관리활동의 시행은 노조 조직력을 떨어뜨리고, 인사기능이 화이트칼라의 욕구를 충족시키기 위한 활동까지 영역이 확대되어 나간다.                                  |
| 1960년대 중반부터<br>1970년대 중반까지 | 생산성(operational)<br>관리성(managerial)                                      | EEOC와 AA법률은 중요성과 위상에서 한층 높아져가는 인사에 대한 책임을 반영한다. 첨단산업은 점점 더 많은 재능 있는 개인을 요구하고, 성과는 개인의 동기부여에 의존한다. 인사부서의 기능이 정부대행업체에 대한 책임, 종업원의 업무절차, 종업원의 유지와 개인정보에 있어 관리적으로 되어간다.   |
| 1970년대 후반 이후               | 생산성(operational)<br>관리성(managerial)<br>전략성(strategic)<br>통합성(integrated) | 심각한 환경적 동요와 변화(석유파동, 경기후퇴, 노동의 질 향상 등)들은 보다 나은 인적자원관리의 필요성을 절실히 요구하게 된다.<br>인사부서는 다가오는 시대에 더 큰 책임을 반영하는 이론의 변화를 겪게 되고, 인적자원관리는 계속 진화하게 되어 전략적, 통합적 요소를 가미한 인적자원관리를 강조하게 된다. 그러나 현실은 오히려 이론의 발전을 계속 앞지르고 있다. |

주 : C.C. Borucki, *Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989, pp.25~26.을 토대로 필자가 수정보완함.

28) T.M. Shaffritz & T.S. Ott, *Classics of Organization Theory*, 2ed. 재인용, C.C. Borucki, *Strategic, Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989, p. 23.

이러한 5단계의 변천과정의 특징은 <그림 5>에서와 같이 4가지로 요약할 수 있다.

<그림 5> 인적자원관리의 변천단계별 특성

| 종업원모델 | 인적자원개념        |                |                |                   |
|-------|---------------|----------------|----------------|-------------------|
|       | 노동력비용개념       |                |                |                   |
| 명칭    | ← 과학적인사관리 →   | ← 인간관계적인사관리 →  | ← 행동과학적인사관리 →  | ← 전략적·통합적인적자원관리 → |
| 기업목표  | ← 능 렷 →       |                | ← 유효성 →        |                   |
| 과업목표  | ← 생산능률 →      | ← 종업원협력 →      | ← 모티베이션 →      | ← 혁신 →            |
| 담당주체  | ← 스태프(인사부분) → | ← 라인 관리자 →     |                | ← 최고경영층 →         |
| 실행방법  | ← 선발·기능훈련 →   | ← 보상(사회적응구축) → | ← 보상(자아실현구축) → | ← 인적자원개발 →        |

한편 피터슨(R.E. Peterson)은 인간중심적 인사관리, 즉 인간관계적, 행동과학적 인사관리단계를 하나로 묶어 각 단계별 특성을 <표 3>과 같이 상세히 열거하였다.

<표 3> 피터슨의 인적자원모델의 단계별 특성

| 기능     | 시 스템   |  |  |
|--------|--|--|--|
|        | 고전적 시스템  | 인간관계적 시스템  | 인적자원 시스템   |
| 적절한 상황 | ○ 값싼 노동 풍부, 단순한 직무환경 및 기술이 안정적임<br>○ 노조 및 정부압력이 거의 없음    | ○ 노동이 다소 희소, 보통정도로 변화하는 환경 및 기술<br>○ 정부 및 노조의 압력이 중간 정도이거나 높은 편임 | ○ 노동이 희소하며, 고도로 경쟁적이며 급격히 변화하는 환경 및 기술<br>○ 노조 및 정부의 압력이 큼 |
| 목적     | ○ 고도의 능률과 생산성 확보<br>○ 인간에 대한 고려: 低-中<br>○ 개발촉진-低         | ○ 능률성 및 생산성에 대한 적절한 강조<br>○ 종업원의 만족                              | ○ 종업원의 개발, 조직 목표에 종업원이 관련을 갖도록 함<br>○ 환경적응                 |
| 감독태    | ○ 높은 구조주의<br>○ 인간에 대한 고려: 低-中<br>○ 개발촉진-低                | ○ 높은 고려<br>○ 구조주의: 中-高<br>○ 개발촉진: 低-中                            | ○ 인간에 대한고려: 中<br>○ 구조주의: 低-中<br>○ 개발 촉진: 高                 |
| 직무설계   | ○ 단순화, 기계화   | ○ 직무확대, 기계화  | ○ 직무충실, 인간화  |
| 인력계획   | ○ 숙련도 낮은 노동: 인력계획 없음<br>○ 숙련노동 및 관리자: 인력계획 있음            | ○ 없거나 다소 있음  | ○ 아주 상세한 계획 있음   |
| 모집     | ○ 비숙련 노동: 없거나 구두에 의한<br>○ 숙련노동 및 관리자: <b>Headhunting</b> | ○ 구두모집, 경력강조, 봉사의 기회   | ○ 잠재적 경력의 판매<br>○ 자원자 능력풀(pool)의 증가목적                      |
| 선발     | ○ 비숙련 노동자적의 최소 및 상한 제한<br>○ 숙련노동 및 관리자: 능력 테스트           | ○ 능력, 적성, 태도, 퍼스널리티에 대한 면접, 조희, 테스트                              | ○ 평가센터(Assessment center)에서 주로 적성과 능력테스트                   |
| 배치     | ○ 비숙련노동: 중요하지 않음<br>○ 숙련노동·관리자: 능력·기술에 따라                | ○ 작업집단에 합치   | ○ 처음에 훈련을 거쳐 일시적으로 배치했다가 직무로테이션 시험                         |

| 기 능           | 시 스템   |   |   |
|---------------|--|---|---|
|               | 고전적 시스템  | 인간관계적 시스템   | 인적자원 시스템  |
| 오리엔테이션        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 비숙련노동 : 최소현업, 안전 규칙</li> <li>○ 숙련노동 및 관리자 : 정책 및 절차</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정책 및 절차</li> <li>○ 집단에 의한 집단규범</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직무로테이션에 의하거나 작업 집단이 합</li> </ul>   |
| 경력 계획 및 안내    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 개인에 의한 것 외에는 거의 없거나 전무함</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경영이 계획함</li> <li>○ 필요에 따라 안내함</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경영이 많이 계획하고 개인과 공유함</li> </ul>   |
| 평가            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 상사 : 주로 통제와 보상의 결정을 위해</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 상사 및 동료 : 통제, 보상 및 승진의 결정을 위해</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 상사 및 자기자산 개발 및 발전을 위해서, 목표설정</li> </ul>  |
| 훈련            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 종업원 : 특정과업기술, 강의 수동작, 코오칭</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 종업원 특정 과업 기술</li> <li>○ 감독자:대인관계 의사소통, 역할연기, T-Group</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 일반적 기능과 지식 케이스 토론 회의, 직무로테이션, TA</li> </ul>  |
| 승진            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 늦음</li> <li>○ 종업원 : 연공서열, 관리자 : 업적</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 중간 정도임</li> <li>○ 연공서열과 업적주의</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 빠름</li> <li>○ 능력주의</li> </ul>  |
| 보상            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유인책으로</li> <li>○ 종업원 : 업적기준 강화수단</li> <li>○ 관리자 : 충성심, 우수한 성과금 및 봉급 강조</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공정성 및 유인책</li> <li>○ 충성심, 사기, 추가급, 연금, 사회적 활동 강조</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공정성</li> <li>○ 우수한 업적과 공헌에 보상</li> <li>○ 화폐, 이윤공유 지위, 더 많은 직무에 대한 자율성, 일의 흥미 강조</li> </ul> |
| 관리원칙          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 규칙의 엄격한 적용 : 고정된 벌칙, 정식출근 및 작업규칙에 의 복종강조</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 감독자에게 규칙적용의 자유를 다소 허용, 공정한 활동 유지 및 공정성 지각 강조</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 규칙을 협상에 의하여 만들고 적용 : 고충의 예방강조</li> </ul>   |
| 진정(appeal)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 계층을 통해서 상향적으로 함 : 계층제적인 관점</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 다양한 통로 : 진정위원회, ombudsman, 중재자 이용, 개방적</li> <li>○ 인사부서가 주로 담당</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 다양한 통로 : 공동진정위원회, 개방적, ombudsman</li> <li>○ 동료적인 차원</li> </ul>                             |
| 노사관계정책        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 노조를 멀리함, 경영권 확보가 목표</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 노조를 멀리하거나 협조관계 구축</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 노조를 멀리하거나, 노조를 인적자원 시스템에 포함되도록 유도함</li> </ul>  |
| 협상 목표         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 최소임금 및 편의를 제공하기 위해</li> <li>○ 작업규칙 및 경영권의 확보</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 종업원 만족</li> <li>○ 경영의 융통성 확보</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 상호문제 해결</li> <li>○ 융통성 유지</li> </ul>   |
| 고충 처리         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 노조계약에 대한 엄격한 해석유지</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 고충을 가능한 빨리 해결</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 계약자체를 변화시키더라도 문제 해결</li> </ul>   |
| 인적 자원에 대한 타당화 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 없음</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사기, 직무만족의 평가</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 타당화 및 HRA를 통하여 인적 자원의 가치평가</li> </ul>  |

자료 : Richard B. Peterson, "The Interaction of TechNological and Organizational Climate in Norwegian Firms," *Academy of Management Journal*. 再引用, 愼九範, 『산경논집』 창간호, 동의대학교 산업경영연구소, 1983, pp. 212~213.

오늘날 통합적 인적자원관리(integrated human resource management)로의<sup>29)</sup> 이행은 다음과 같은 몇 가지 이유에서 비롯된다. ① 조직구조의 복잡성과 규모의 확장, ② 기존 산업의 더딘 성장과 시장의 감소, ③ 인적자원관리의 관행에 있어 정부의 규제 증대, ④ 노동력의 질적 양적 변화, ⑤ 근로생활의 질에 대한 종업원의 관심 증대, ⑥ 과업의 본질과 직무설계의 변화, ⑦ 산업내 경쟁의 증대, ⑧ 잠재되어 있는 효율적 인적자원의 강점을 촉진시키는데 있어서 인사관리개념의 한계인식, ⑨ 우수한 인적자원관리 모형의 개발 등<sup>30)</sup>이 그것이다.

무엇보다 중요한 것은 통합적 인적자원관리로의 전환은 주의와 검증, 회사가 처해 있는 외적환경과의 상호작용의 필요성과 최고경영층의 의지, 그리고 최고경영층에서 하위관리층까지의 일치된 노력과 협력을 통해서 이루어진다는 것이다.

## 2. 統合的 人的資源管理의 概念

인적자원관리 이론은 인적자원의 복잡성, 실천지향성, 국가별·문화풍토별 차등으로 인해 여러 상이한 관점과 접근법이 파생되어 통합화하지 못하고 있다. 마찬가지로 그 정의도 학자마다 조금씩 차이를 보이고 있다.

예를 들면, 피고스와 마이어스(P. Pigors & C.A. Myers)는 “각자의 능력을 최대한 발휘시켜 개인이 그 직무에 최대 만족을 얻고, 작업집단의 일원으로도 만족을 얻을 수 있도록 조력하는 것”으로 정의하여<sup>31)</sup> 직무 및 개인만족을 강조하였다. 반면, 하버드대학 연구팀(M. Beer)은 “인간과 관련한 관리행위를 장려하고 직접 지도까지 할 수 있도록 해 주는 모든 측면에서의 조직환경에 대한 개발”로<sup>32)</sup> 좀더 포괄적 정의를 내렸다. 이는 조직과 종업원간의 관계의 본질에 영향을 미치는 경영상의 모든 결정과 행위를 포괄하며, 조직의 내외적 환경변화에 대한 대응, 인적자원관리 과정의 체계화, 인적자원의 개발 등을 강조하고 있는 것이다. 한편 게스트(D.E. Guest)는 인적자원관리의 특징을 장기적이며, 종업원의 몰입을 중시하고, 자기통제적 관리를 지향하면서 조직의 효용극대화를 목표로 한다고 했다.<sup>33)</sup>

29) ‘통합적 인적자원관리’는 학계에서 검증된 용어가 아니고, 필자가 환경, 전략, 인적자원관리, 조직유효성간의 상호관련성을 강조한 측면에서 임의로 선정한 용어임.

30) D.E. Guest, “Human Resource Management and Industrial Relations,” *Journal of Management Studies*, Vol. 24, 1987, pp. 503~521.

31) P. Pigors & C.A. Myers, *Personnel Administration : A Point of View and a Method*, New York, McGraw-Hill, 1981, p. 35.

32) M. Beer, B. Spector, P.P. Lawrence, D.Q. Mills, and R.E. Walton, *Human Resource Management : A General Manager's Perspective*, New York, The Free Press, 1985, p. 4.

특히 이러한 정의들이 모두 조직목표와 개인목표의 조화를 강조하고 있음은 물론이다. 이에 대한 분명한 모습은 인사관리와 인적자원관리 개념의 특성을 비교해 봄으로써 더욱 가시화될 것이다.

인사관리란 인력의 계획, 조달과 유지·활용·보상·개발을 포함한 경영의 한 과정으로서 인력을 관리하는데 연관된 기능과 활동이라<sup>34)</sup> 할 수 있다. 바꾸어 말하면, 인사관리란 조직이 필요로 하는 인력을 조달하고, 이들을 유지·개발·활용하는 활동을 계획하고 조직하고 통제하는 관리활동의 체계라 할 수 있다. 그러나 여기에는 종업원의 자발성과 자율성을 고려하지 못하고 있으며, 노동력의 효율적 활용과 통제를 강조<sup>35)</sup>하는 경향이 농후하다.

반면에 인적자원관리는 종업원이 그들의 개인적 목표 추구는 물론 기업목표의 달성을 위해 노력하도록 그들을 대상으로 전개되는 관리활동이다. 여기에서 개인적 목표란 단순한 만족차원이 아니라 근로생활의 질, 자기개발, 자율성 등을 포함하는 포괄적 개념이다.

이러한 그동안의 연구성과를 종합해 인사관리와 인적자원관리 개념을 비교해 보면 다음과 같다.

| 관점 \ 구분   | 인 사 관 리                        | 인 적 자 원 관 리             |
|-----------|--------------------------------|-------------------------|
| 시간적 관점    | 단기적, 임기응변적                     | 장기적, 전략적, 통합적           |
| 심리적 관점    | 구성원의 순응                        | 구성원의 몰입                 |
| 통제체제적 관점  | 외부통제                           | 내부통제                    |
| 고용관계적 관점  | 다원적, 집단적, 구성원에 대한 낮은 신뢰        | 일원적, 개인적, 구성원에 대한 높은 신뢰 |
| 선호구조 및 체계 | 관료적/기계적, 집권적, 공식적으로 정의된 역할을 강조 | 유기적, 분권적, 유연한 역할을 강조    |
| 구성원의 역할   | 특화되고 전문화된 역할                   | 광범위하고, 일선관리자로서의 통합된 역할  |
| 평가 기준     | 비용최소화                          | 효용극대화                   |

33) D.E. Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 1987, p. 507.

34) W. L. French, *The Personnel Management Process*, Houghton-Mifflin, 1982, p. 3.

35) 신유근, "인적자원관리 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법", 『인사조직연구』 제1권 1호, 한국인사조직학회, 1992, p. 2.

이상의 정의와 특징을 통하여 인적자원관리의 개념을 정의한다면, “장기적인 관점에서 조직의 내외적 환경변화에 대응할 수 있는 전략적 계획 하에 조직 구성원들을 자발적으로 조직 목표의 달성에 적극적으로 기여하도록 함으로써, 조직의 발전과 개인의 안녕·발전을 아울러 달성케 하는 철학 및 관리활동”이라 할 수 있다.

한편 인적자원관리는 계속적인 변화에 주목하면서, 여러 기능들을 유기적으로 결합시켜야 한다는 요구가 커지고 있다. 이러한 요구에 부합되는 개념이 통합적 인적자원관리이다.

통합적 인적자원관리란 인적자원의 확보·개발·보상·유지 등 인적자원관리 과정이 서로 독립되어 있는 것이 아니라 서로 유기적으로 연관되고 보완된다는 통합시스템적 사고(total system thinking)에 바탕을 둔 것이다. 그러므로 통합적 인적자원관리는 부분은 전체에 연관되어 있음과 단절이 아닌 연결을 강조하고 있다. 이것은 또한 조직의 대내적·대외적 여건과 조직의 여러 활동을 유기적으로 연관시켜 하나의 시스템으로 발전시키는 개념이기도 하다. 이 개념에 따르면 부분 속에서도 전체의 성격을 알 수 있는 홀로그래픽(holographic)적 성격이 나타난다. 이것은 부분이 전체의 속성을 그대로 반영할 수 있을 만큼 전체와 유기적으로 연결되어 있음을 입증하고 있다.

### 第3節 統合的 人的資源管理의 變數



전략적 인적자원관리와 인적자원관리의 통합화를 시도하는 연구성과는 상기한 문제들로 인해 만족할 만한 수준에 이르지 못하고 있다. 우리나라에서도 외국의 연구결과를 토대로 인적자원관리 분야에 대한 연구들이 부분적으로 있었으나, 이에 대해 신유근은 몇 가지 문제점을 지적하고 있다.<sup>36)</sup>

첫째, 창의적인 연구보다는 선행연구나 기존이론에 의존하는 경향이 강하다.

둘째, 기업경영의 현실에 토대를 둔 명확한 문제의식이 미약하다.

셋째, 이론적 측면에 치중해 현실적용성을 간과하거나, 그 반대로 뚜렷한 근거없이 실무적 방안을 제시하는 데 그치는 경우가 많다.

넷째, 실증연구를 행하면서도 지나치게 자의적이거나 편의적인 연구방법을 적용한다.

36) 상계서, p. 2.

다섯째, 변수개발에 있어 국가적·사회적 특성을 소홀히 한다.

그래서 그는 인적자원관리 연구의 3단계 순환체계(현상분석을 위한 기초적 연구 단계-이론개발을 위한 설명적 연구단계-실제적용과 이론확장을 위한 추가적 고찰 단계 및 피드백)<sup>37)</sup>를 제시하여, 철저한 현상분석과 문화적 특성을 고려해 적절한 이론의 개발 및 적합한 연구방법을 통한 검증을 강조하였다.

본 연구는 이러한 문제점을 인식하여 충분한 이론적 근거를 지니고 있는 변수의 선정하였다.

## 1. 影響變數 選定의 根據

### 1) 기업내부영향요인

인적자원관리의 내부영향요인은 조직 내적 특성 변수를 말한다. 인적자원관리의 내부영향요인으로서 작용할 수 있는 변수에 대한 연구는 상당히 진전되어 있으며, 변수로 작용하고 있음이 입증되고 있다. 특히 규모, 업종, 기술 등은 이미 학자들 간에 공통된 인적자원관리 영향변수로 작용하는 것으로 인정되고 있기 때문에 여기서는 그 근거를 새삼 제시하지 않는다. 이외에 기업내부영향요인을 들면 다음과 같다.

#### (1) 조직구조

조직구조에 대한 정의 중 특징적인 정의를 보면, 스코트(W.G. Scott)는 조직구조를 조직내에 있어서 직위간의 관계체계<sup>38)</sup>로 정의하고 이에 따라 역할과 기대에 의해 형성된 직위를 조직구조의 기본요소로 보고 있으며, 로빈스(S.P. Robbins)는 복잡성, 집권화, 공식화의 3요소<sup>39)</sup>로 설명하고 있으며, 카스트(F.E. Kast)는 조직 구성요소간의 관계유형<sup>40)</sup>으로 보고 있다. 또한 잭슨은 앞의 연구결과에서 보듯이, 조직구조를 부문화 정도로 보고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 조직구조란 조직에 속한 사람들의 권한, 지위, 역학관계가 성립되어 공식적으로 제도화되어 나타나는 것이라

37) 상계서, pp. 4~34.

38) W.L. Scott, T.R. Mitchel, and P.H. Birnbarum, *Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis*, 4th ed., Homewood, 1981, p. 160.

39) S. P. Robbins, *Organization Theory : The Structure and Design of Organization*, New Jorsey, Prentice-Hall, Inc., 1983, p. 6.

40) F.K. Kast & J.E. Rosenzweog, *Organization and Management*, 3rd ed, McGraw-Hill International Book Co., 1981, p. 198.

할 수 있다.

그간 조직구조와 관련된 연구는 환경과의 적합성에 대한 것이 태반이었다. 한편 조직구조의 공식화 정도와 인적자원관리 관행의 변수 연구 중 고전적인 것은 리더쉽과 관련된 것이다. 하우스(R.J. House)는 그의 경로-목표이론(path-goal theory)에서<sup>41)</sup> 공식화 정도가 낮은 조직구조에서는 지시적 리더쉽이 효과적이며, 공식화 정도가 높을 수록 지시적 리더쉽은 부적절하다고 하였다. 조직의 복잡성과 인적자원관리 관행 변수의 관련성은 IBM의 사례에서 찾아볼 수 있다. IBM은 단일 인사 정책을 수립하려고 노력하고 있지만, 실리콘벨리회사 Rolm을 흡수하면서 인적자원관리 관행에 혁신을 시도하여 성공하였는데, 그 맥락은 불간섭주의와 종업원을 위한 안식프로그램의 개발이다.<sup>42)</sup>

또한 부문화 정도가 인적자원관리 관행에 미치는 영향에 대한 것으로는 잭슨의 연구가 있다. 잭슨은 사업부제 조직이 기능별 조직에 비해 인적자원관리 관행에 있어 성과평가에서 결과를 더 많이 반영해야 하며, 성과에 기준을 둔 인센티브를 지급하고 있음을 입증하였다. 데바나의 연구도 앞서 본 바와 같이 인적자원관리 관행의 영향 변수로 기능별 조직, 분리된 독자적 조직, 多事業部制組織, 전세계적 조직구조 4가지를 들었다. 또한 밀즈(R.E. Miles)와 스노우(C.C. Snow)도 전략과 조직구조, 인적자원관리 관행의 적합관계의 연구에서, 조직구조로 기능별 조직, 사업부제조직, 매트릭스조직으로 구분하여, 전략과 조직구조의 결합(예컨대, 방어형 전략에는 기능별 조직, 공격형 전략에는 사업부제조직, 분석형 전략에는 매트릭스조직이 적합함)을 강조하였다.

이들은 결론적으로 기능별 조직에는 확보, 훈련, 유지의 역할을 강조하는 인적자원관리 관행을, 사업부제 조직에는 다양한 사업을 관리할 수 있는 충분한 자격의 관리자를 확보하여 알맞는 개발 및 상담, 인사기능 수행을 중간관리자가 할 수 있도록 해야 하며, 혼합형조직에는 능력 있는 프로젝트 관리자를 선발하여 프로젝트 구성원들의 경력개발을 돕는 계획과 배치효과를 강조해야 한다고 주장하고 있다.<sup>43)</sup> 워릭대학의 연구도 같은 맥락에서 조직구조와 인적자원관리 관행과의 적합관계를 논한 것이다.

41) R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administration Science Quarterly*, No.16, 1971, pp. 321~338.

42) E. E. Kossek, "Human Resource Management Innovation," *Human Resource Management*, Vol 26, No. 1, 1987, p. 81.

43) R. E. Miles & C. C. Snow, "Designing Strategic Human Resource System," *Organizational Dynamics*, Summer, 1984, pp. 36~52.

이와 같이 조직구조와 인적자원관리 관행간의 관계에 대한 연구는 많다. 그러나 조직구조 변수로 무엇이 적합한지는 합의가 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다. 물론 업종, 규모 등을 고려하여 적절한 변수를 고려해야 할 것이다.

한편 우리나라의 조직구조적 특성을 연구한 신유근에 의하면,<sup>44)</sup> 기본골격은 기능적 조직을 유지하면서 사업부제를 실시하더라도 실질적 권한이 이양되지 않는 擬制事業部の 형태를 띠고 있으며,<sup>45)</sup> 다품종업종은 사업부제가 정착되고 있는 추세이다. 권한의 분산 정도도 집권적 Top-down 형태로 擬制分權化 성격이 농후하여 직무의 세분화 정도가 높고 계층적 지배관계를 특징지워 주는 관료제적 조직구조의 색채가 강하다.

## (2) 기업문화

많은 연구가 기업문화와 인적자원관리 특성간의 인과관계를 밝히지는 못하고 상호관련성을 입증하는 데 그치고 있다. 한편 코세크(E.E. Kossek)는 강한 기업문화와 약한 기업문화의 기업 사이에 인적자원관리 혁신이 다르게 나타난다고 주장하였다. 즉 강한 문화의 기업은 인적자원관리 관행에 있어서 혁신성과 지속성을 띠고 있다고 주장하였다.<sup>46)</sup> 뉴먼(M. Newman)은 보상체계, 커뮤니케이션 등 인적자원관리 관행 요소들이 조직문화의 강도, 폭, 성격을 결정한다고 하여<sup>47)</sup> 그 인과관계를 설명하였으나, 일 방향만을 증명하였을 뿐 반대방향에 대한 검증은 하지 않았다.

따라서 아직까지의 연구성과는 상호관련성에 대한 입증에 그친다. 세씨아(N.K. Sethia)와 글리노우(M.A. Von Glinow)는 인적자원관리 관행 변수 중 보상시스템과 조직문화의 상호관련성을 입증하였다.<sup>48)</sup> 조직문화 유형으로 냉소문화(apathectic culture, 무능한 리더쉽을 행사하는 조직에 퍼져 있는 사기 저하와 냉소적 상태의 조직문화), 배려문화(caring culture, 리더들이 온건적 철학을 표현하는 기업문화), 강요문화(exacting culture, 성공지향적, 성과중시, 종업원경시의 조직문화), 통합문화(integrative culture, 종업원과 직무성적을 모두 중시하는 문화)를 들고 있으며, 보상시스템으로 금전적 보상, 직무관련 보상, 경력 보상, 지위차별화 보상을 들었다.

44) 慎侑根, “韓·日經營制度의 比較”, 『경영논집』 26권 3호, 서울대 경영연구소, 1992, pp. 38~40.

45) 1991년 현재 신유근의 조사에 의하면 대기업 중 28%만이 사업부제를 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다.

46) E.E. Kossek, op. cit., pp. 85~86.

47) M. Newman, *Compensation*, Business Publication, Inc., 1987, p. 17.

48) N.K. Sethia & M.A. Von Glinov, *Arriving Cultures by Managing The Reward System*. 재인용, 朴魯允, “組織文化類型과 關聯變數의 關係에 관한 研究,” 高麗大學校 博士學位論文, 1991. 6, pp. 60~64.

그들은 문화유형별로 보상시스템이 달리 나타남을 밝혔다. 예를 들어 냉소문화는 지위차별화 보상시스템이 높고, 배려문화는 경력 보상, 지위차별화가 높고, 강요문화는 직무관련 보상이 높고 금전적 보상이 다양하며, 통합문화는 금전적 보상, 직무관련 보상, 경력 보상이 모두 높은 것으로 나타나고 있다. 한편 태정원은 조직문화와 인적자원관리 관행간의 상호관련성을 인정하면서, 임의적으로 조직문화유형이 인적자원관리 관행에 미치는 영향이 상이할 것이라는 가설을 검증하였다.<sup>49)</sup> 조직문화유형으로는 권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화를 두었고, 인적자원관리 관행 변수는 세분화하여 직무, 인사제도, 인간관계, 임금, 의사소통, 감독스타일, 교육훈련, 복리후생 등을 선정하였다.

그러나 기업문화를 인적자원관리 변수로 선정할 때 유의해야 할 점은 조직을 둘러싼 국가 및 사회의 문화, 정치, 사법체제, 경쟁, 시장 등 거시환경의 조직역사, 업종, 규모, 조직특성 등을 고려한 적절한 유형화의 문제이다. 그간 우리나라에서 연구된 조직문화의 연구는 외국의 문화유형 분류를 그대로 답습하여 타 변수(예컨대, 인적자원관리, 조직유효성)와의 관계를 검증하고 있다. 이는 앞의 유형구분의 전체 조건을 무시하거나 누락시키는 오류를 범할 수 있다. 다행히 한편에서 한국적 기업문화유형을 제시하는 연구가 진행되고 있는데 그 성과를 보면 다음과 같다.

서인덕(1986)은 종업원들의 현실에 대한 지각차원에 따라 동태적-정태적으로 구분하고, 성과측면의 행동차원에 따라 유지지향적, 활동지향적으로 양분하여, 친화적·진취적·보존적·합리적 문화로 한국기업의 문화유형을 분류하였다.<sup>50)</sup> 친화적 문화는 집단적 행동을 통해 조직의 응집력을 높이려는 문화유형이다. 진취적 문화는 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이고 도전적·자극적·기업가적·창의적이며, 첨단성을 강조하고, 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 강조하는 문화 유형이다. 보존적 문화는 공식적 형태를 통한 질서유지를 목적으로 하고, 체계가 잘 잡혀 있고, 즉각적인 행동보다는 장기적 존속을 목적으로 하는 문화유형이다. 합리적 문화는 확실성의 추구, 목표지향적, 결과중시, 능력위주, 효율성, 생산성, 실리주의를 특성으로 하는 문화유형이다.

정인서(1992)는 경제적 합리성과 사회적 합리성을 종축, 질서지향성과 창조지향성을 횡축으로 하여 2차원적으로 문화유형을 4가지로 구분하였다.<sup>51)</sup> 위계적 역할 지

49) 太晶媛, "우리 나라 기업의 조직문화유형 및 조직유효성과 관련성 연구 : 조직구성원의 지각반응을 중심으로," 숙명여자대학교 박사학위논문, 1991, pp. 58~73.

50) 徐麟德, "韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究," 서울대학교 博士學位論文, 1986, pp. 68~69.

51) 丁仁紘, "企業文化類型과 組織有效性的의 相互關聯性에 관한 研究," 朝鮮大學校 博士學位論文, 1992,

향 문화는 조직내의 위계질서가 명확하고, 의사소통이 표준화된 절차에 따라 이루어지며, 서열과 질서를 중시하는 문화이다. 통제적 권력지향 문화는 권한이 상부로 집중되어 있고, 성과와 능률을 지향하며, 종업원의 순응을 강조하는 문화유형이다. 후원적 인간지향 문화는 개인적 가치, 자율적 통제, 협의에 의한 의사결정, 구성원 간의 상호협력성을 중시하는 문화유형이다. 신뢰적 목표 지향 문화는 조직전체의 목표, 공유된 가치와 행동, 신념을 중시하며, 팀워크를 강조하는 문화유형이다.

신유근(1991)은 위 연구와는 달리 국가간·기업간 비교 연구적 관점에 유용한 모델을 제시하고자 하였다.<sup>52)</sup> 그는 기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련해서 종축을 공동체 중시와 개인 중시로 나누고, 목표에 이르기 위한 과정 및 수단으로 타율주의와 자율주의로 나누어 4가지의 기업문화 유형을 제시하였다. 가풍적 기업 문화는 개인보다는 공동체를 중시하며, 조직구성원은 자율성보다는 타율적 행동성향을 보이는 기업문화이다. 미성숙기업문화는 기업문화가 추구하는 목적은 개인주의적 성향이 강하지만, 조직구성원은 오히려 타율적 행동성향을 보이는 과도기적 문화유형이다. We-I형은 자율주의에 기초하면서도 넓은 의미의 공동체 중시의 기업문화를 추구하는 형으로 집합적으로는 '우리'의식이 강하면서도 행동주체로는 자율적 특성을 갖는 문화유형이다. I-I형은 자율적 기초하에 개인주의적 특성의 문화유형으로, 구성원의 자율성과 창의성, 개인의 권익을 중시한다.

이러한 연구성과는 국가적 차원의 조직문화의 유형을 이해하는 데 도움을 주고 있다. 그러나 일국의 조직문화는 한 산업의 조직문화에 영향을 미치지만 이는 거시 환경 특성만을 고려한 것이므로, 한 산업의 조직문화유형으로 구분하기에는 무리가 따른다.

### (3) 노사관계의 특성

노사관계의 특성변수와 관련하여 가장 많이 연구된 것은 노조유무별 인적자원관리 관행의 차이를 연구한 것들이다. 코세크(E.E. Kossek)는 그동안의 연구성과들을 토대로 노동조합의 조직화는 인적자원관리의 혁신에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.<sup>53)</sup> 한편 미국경영자협회(AMA)의 조사는 노동조합의 조직화와 인적자원관리의 혁신간에는 곡선관계가 있음을 발견하였다. 즉 노동조합이 조직되지 않은 기업과 노동조합이 조직된 기업은 모두 인적자원관리 혁신과 正의 상관관계를 보였고, 그

pp. 56~57.

52) 愼侑根, "韓國 企業文化와 勞使類型의 適合關係," 『經營論集』 第25卷 第3號, 서울大學校 經營研究所, 1991, pp. 48~52.

53) E. E. Kossek, op. cit., pp. 73~74.

중간단계의 노동조합의 조직화는 負의 상관관계를 보였다.<sup>54)</sup> 이는 노동조합의 조직화가 아주 낮거나 없는 기업은 더 이상의 노동조합의 성장을 막기 위해 혁신적인 방법으로 인적자원을 관리하고, 노동조합의 조직화가 된 기업은 노동자 영향력의 증대로 인적자원관리의 혁신을 가져온다는 논리다. 이러한 논리에 의하면 인적자원관리의 혁신은 종업원의 자발성에 기인하기 때문에 노조의 유무보다는 협력적인 노사관계가 인적자원관리의 혁신에 기여한다고 볼 수 있다.

협력적 노사관계란 노사관계의 안정화 개념과 직결되는 것으로, 기업의 체질적, 상황적 요소와 상호간의 신뢰, 노사협력에 대한 확고한 태도 등의 인간적 요소에 의해 결정된다.<sup>55)</sup> 한편 노사관계는 '생산에 대한 협력'과 '배분에 대한 대립'의 양면성을 지니고 있다. 이러한 협력 및 대립적 측면의 정도를 살펴보기 위해서는 노사관계를 유형화할 필요가 있다. 그런데 노사관계의 유형은 기업문화와는 달리 단순한 분류가 보편화되어 있다. 즉 발전단계별 구분(예컨대, 전제적·온정적·완화적·민주적 노사관계)과 성격적 구분(예컨대, 절대적·가부장적·친권적·경쟁적·투쟁적 노사관계)으로 양분화 되어 있다. 한편 신유근(1991)은 노사관계의 목표가 조화의 논리를 따르는가 갈등의 논리를 따르는가, 수단으로 문제해결방식이 권위적인가 민주적인가에 따라 4가지로 노사관계를 유형화하였다.<sup>56)</sup> 가부장적 노사관계는 노사간 이해를 목적으로 하지만, 사용자 측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사갈등을 해결하려는 유형이다. 강압적 노사관계란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각기 개별적으로 이익을 추구하되 일방적, 권위적 문제해결 방식을 취하는 노사관계 유형이다. 공동체적 노사관계는 노사간 상호 이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고, 민주적인 문제해결 방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합 민주적 노사관계이다. 경쟁적 노사관계는 노사간의 갈등을 수용하되, 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭해 나가는 경쟁적 노사관계이다. 박준식(1991)은 우리나라 중공업 대기업의 노사관계 분류기준을 노조의 전투성, 제도화된 의사소통 수단, 노사관계에 대한 기업의 주도성에 두고, 노사관계 유형을 3가지로 유형화하였다.<sup>57)</sup> 협조형은 노조가 기업의 엄격한 통제를 벗

54) Goodmeasur, Inc., *The Changing American Workplace : Work alternatives in the '80s*, New York, American Management Association, 1985, p. 10.

55) 宋秉軾, "經營參加制度에 관한 實證的 研究 : 韓國上場企業의 勞使協議制를 中心으로," 韓南大學校 博士學位論文, 1987, pp. 11~12.

56) 신유근, 전계서, pp. 53~56.

57) 박준식, "중공업 대기업에서 노사관계 유형에 관한 비교연구 : 철강, 자동차, 조선산업의 세 기업을 중심으로," 연세대학교 박사학위논문, 1991, pp. 35~38.

어나지 않으며, 노조활동은 기업체 내부에 국한되고, 노사관계에 대한 기업의 주도성이 높은 형이다. 교섭형은 노조가 기업의 통제로부터 상대적으로 자유롭고, 노사간 의사소통의 수단으로 단체교섭이 많이 활용되며, 실리성을 강조하는 형이다. 대립형은 노사관계에 있어 기업과 대등한 입장에 있으며, 기업조직의 통제를 벗어난 강력한 자율적 노동조직의 성립을 전제로 나타나는 노사관계의 유형이다.

이와 같이 노사관계의 특성과 인적자원관리 관행의 관계에 대한 연구는 단순한 노조의 유무만을 통해서는 인적자원관리의 혁신과의 관계를 명확히 파악하기 어려울 뿐만 아니라 과오를 범할 수도 있다. 노사협력의 정도를 파악할 수 있는 유형화된 모델로 접근하는 것이 유용할 것이다. 그러나 본 연구에서는 설문 문항수의 과도화로 인한 저조한 회수율의 문제로 단순한 노조 유무와 아울러 이를 보완할 수 있는 종업원의 영향력 발휘 정도를 동시에 고려하고 있다.

#### (4) 기업지배의 특성

인적자원관리에 있어 최고경영자의 철학과 신념은, 그 실천과 지속성에 있어, 큰 영향을 준다. 최고경영층이 인적자원관리에 있어 호의적인 사고를 가지고 인적자원 문제에 관심을 가질 때, 인적자원관리의 혁신을 이룰 수 있다. 성공적 인적자원관리 시스템을 구축해 많은 학자들의 연구대상으로 부각되었던 IBM의 왓슨(Watson) 회장은 퇴임사에서, “나는 사람을 다루는 데 있어 나의 정책, 나의 생각을 결코 변화시키지 않았다. 앞으로도 나는 그럴 것이다. 다음 IBM을 이끌어 나갈 세대도 그럴 것이다”라고<sup>58)</sup> 하여, 인적자원관리가 일시적 유행이 아니라 경영자의 철학과 신념하에 지속성을 띠어야 함을 강조하고 있다.

이러한 경영자의 철학과 신념을 나타낼 수 있는 지표로 기업지배 특성을 들 수 있다. 기업지배 특성이란 기업의 소유와 지배관계에 따른 최고경영진의 권력구조의 유형을 말한다. 샤인(E.H. Schein)은 경영자의 기업지배 특성별 對從業員觀의 피력에서 소유경영자는 자신의 이미지를 중시하고 특권에 대한 욕심이 강한 반면 전문경영자는 회사이미지를 중시하고 조직개발과 종업원개발에 관심을 갖는다고 말하고 있다.<sup>59)</sup>

그러면 경영자의 기업지배 특성을 분류하는 문제가 남는데, 분류기준에 대한 그

58) L. Forster, *From Darwin in Now : The Evolution of Organizational Strategies*, New Jersey, Prentice-Hall, 1980, p. 97.

59) E.H. Schein, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” *Organizational Dynamics*, Summer 1983, p. 26.

간의 연구결과는 꽤 많다. 이러한 연구결과들은 대부분 소유와 지배관계에 있어 지분 및 권력의 문제에 집중되어 있다. 맥이천(W.A. McEchern, 1975)은 기업지배 특성을 3가지로 구분하고 있다.<sup>60)</sup> ① 소유주 경영체제는 소유주에 지분과 권력이 집중된 체제이다. ② 경영자 지배체제는 주식이 개별투자자에 광범위하게 분산되어 주주들이 경영에 영향을 미치지 못하는 체제이다. ③ 외부소유주 지배체제는 소수 사람들에게 주식이 집중되지만 이들이 직접 경영에 참여하지는 않는 체제를 말한다. 정병휴와 양영식(1992)은 경영지배 특성을 지배에 따른 권력구조의 유형으로 보고, 소유경영체제와 전문경영체제로 구분하였다.<sup>61)</sup> 그들은 다시 전자를 소유 專斷型, 소유 주도형, 부분 개방형으로 분류하고, 후자를 소유주 지배하의 지배분리형과 경영자지배하의 지배결합형으로 분류하고 있다. 신유근(1992)은 지분과 통제력을 축으로 경영지배 특성을 4분화 하였다.<sup>62)</sup> 소유 경영체제는 소유와 경영이 분리되지 않고 특정개인이나 집단에 집중되어 있는 형이다. 소유위탁 경영체제는 소유권 집중은 그대로 유지된 채 경영권이 소유권에서 분리된 형이다. 擬制委託 經營體制는 기업의 소유권은 다수 주주에 분산되어 있지만, 소유권을 행사할 수 있는 대리기관을 통해 경영권에 관여하는 유형이다. 전문경영체제는 소유권과 경영권이 완전 분리되어 있고, 소유권도 다수의 주주에 분산되어 있는 유형이다. 김영조(1994)는 소유경영체제(소유자가 경영활동을 직접 관장), 소유주도형 대리경영체제(전문경영자가 경영을 맡지만, 권한 위양이 미약해 소유주 중심의 경영활동이 이루어짐), 권한 위양형 대리경영체제(전문경영자에 권한이 대폭 위양되어 책임경영이 이루어지지만 주요의사결정은 소유주가 맡는 형태), 전문경영체제(소유와 경영이 완전 분리돼 전문경영인에 의해 자율적인 경영체제가 구축된 형태) 등 4가지 형태로 경영지배 특성을 유형화하였다.

이들 연구는 모두 소유와 경영의 지분 및 권력을 기준으로 분류한 점에서 일치를 보이고 있으며, 그 세분화 정도에 차이를 보이고 있을 뿐이다.

이상에서 언급한 인적자원관리의 내부영향 요인들은 상호간에 유기적인 관련성을 맺고 있다. 변수에 따라 상관성(예컨대, 기업문화와 조직구조, 기업문화와 노사관계)을 보이기도 하고, 일방적인 영향력(예컨대, 기업지배 특성과 조직구조, 기업문

60) W.A. McEchern, *Managerial Control and Performance*, 재인용, 김영조, "소유와 경영의 분리가 조직특성 및 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교 박사학위논문, 1994, p. 73.

61) 정병휴·양영식, 『한국재벌부문의 경제분석』, 한국개발연구원, 1992, pp. 119~120.

62) 신유근, 전제논문(1992), p. 35.

화, 노사관계)을 미치기도 한다. 따라서 이들의 유기적 결합을 통한 내부환경의 종합적 변수와 인적자원관리 관행과의 관련성 연구도 부분적 연구와 병행할 수 있을 것이다. 그러나 이에 대한 종합적 상호관련성에 대한 연구는 아직 이루어지지 않고 있기 때문에 이에 대한 적용은 그 방법과 해석에 있어 정밀하고 신중할 필요가 있다.

## 2) 경영전략

경영전략과 인적자원관리 관행과 관련된 연구성과는 전술한 전략적 인적자원관리와 일부 인적자원관리의 통합화 연구에서 상세히 소개하였기 때문에, 여기에서 다시 그 이론적 근거를 제시할 필요는 없을 것이다. 그런데 양자간의 관계를 규명하기 위해서는 경영전략을 유형화하는 작업이 필요하다.

경영전략의 연구방법을 개괄적으로 살펴보면, 관점에 따라 전략의 내용적 접근-과정적 접근연구, 규범적-기술적 연구로 분류할 수 있다. 내용적 접근은 기업의 성공을 위해 실제로 실행된 전략의 구체적인 내용자체에 분석의 초점을 두는 연구방법이며, 크게 목표와 성과, 다각화, 전략군, 시장점유율과 수익성, 산업화단계 및 분류학적 접근에 관한 연구로 나눌 수 있다(L. Fahey & M.K. Christensen). 과정적 접근은 전략적 결정이 조직내에서 이루어지는 과정에 초점을 두는 연구방법으로, 전략수립의 과정과 실천과정에 관한 연구이다(A.S. Huff & R.K. Reger). 규범적 연구는 기업의 능력에 알맞은 기회를 포착하기 위해 환경에 대한 조사를 통해 “어떻게 전략을 수립할 것인가”를 다루며, 기술적 연구는 현상과약을 통해 “어떤 상황에서 어떤 전략이 형성되는가”를 설명하는 것으로(L.J. Bourgeois), 이 두 연구는 거의 전략수립 과정을 분석하는 데 초점을 두고 있다.<sup>63)</sup> 그런데 여기에 전략군의 연구도 더불어 수행되는데, 전략군이란 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합이다. 이러한 연구의 목적은 한 산업은 성격이 다른 전략군으로 형성되어 있어서 동질적이지 못하고 이질적임을 보이기 위한 것이다.<sup>64)</sup> 이러한 다방면의 연구성과는 경영전략을 연구하는 데 있어, 복잡성과 어려움을 내포하고 있다.

인적자원관리와 관련하여, 합부리크(O.C. Hambrick)는 경영전략을 환경에 대처하고 조직내부의 활동이나 정책방향을 제시해 주는 일련의 의사결정의 유형<sup>65)</sup>이라

63) 許文九, “環境, 戰略, 組織構造間的 統合的 關係에 관한 研究,” 高麗大學校 博士學位論文, 1988, pp. 47~48에서 재인용.

64) 林允哲·金仁秀, “課業環境群과 企業戰略群과의 關係에 관한 狀況의 多變數研究: 組織理論과 産業組織論의 接近,” 『經營學研究』第16卷 第1號, 1986, p. 370.

65) O.C. Hambrick, “Some Tests of Effectiveness and Functional Attributes of Miles & Snow

정의하여, 내용적 접근을 시도하고, 데바나(M.A. Devanna) 등은 조직의 사명과 목표가 설정되는 과정이며, 그 목표를 성취하기 위해 조직이 자원을 활용하는 과정으로 정의하여<sup>66)</sup>, 과정적 접근을 시도하고 있다.

오늘날 인적자원관리에 있어 전략과 관련된 연구는, 앞의 모형에서도 살펴보았듯이, 내용적 접근방법이 많이 활용된다. 이는 전략 연구방법이 과정연구에서 상황적응론자들의 활발한 내용연구 성과에 기인한 것이다.<sup>67)</sup> 이러한 내용연구는 대부분 전략을 유형화하는 작업을 수행하였는데, 전술한 전략유형 외에 그 대표적인 전략유형을 보면 다음과 같다.

쿠크(C.W. Cook, 1975)는 집중적, 반응적, 전향적, 중간적 전략으로,<sup>68)</sup> 밀즈와 스노우(R.E. Miles & C.C. Snow, 1978)는 방어적, 투기적, 분석적, 반응적 전략으로 유형화하였고,<sup>69)</sup> 포터(M.E. Porter, 1980)는 제품 및 시장의 목표범위 및 경쟁자에 대한 비교우위의 형태에 따른 원가선도 혹은 저원가 전략, 제품차별화 전략, 집중화 전략으로 구분하고 있다.<sup>70)</sup>

한편 국내의 연구를 보면, 우선 전략군의 연구를 통해 전략유형을 추출하는 연구가 있다. 이장우(1989)는 마케팅 차별화, 진퇴양난형, 원가주도, 기술혁신 차별화, 산업지배전략을 추출해 내었고,<sup>71)</sup> 김영배와 이병현(1992)은 타일산업을 대상으로 선도, 혁신, 모방, 한계, 특화전략을 추출해 내었다.<sup>72)</sup> 또한 신유근(1992)은 내용적 접근방식에 의한 경영전략의 분류기준으로 장기적 성장추구 목적과 관련하여 관련성장과 비관련성장을 한 축으로 하고, 이를 이루기 위한 수단인 정부의존 전략과 기업주도 전략을 다른 축으로 하여, 4가지 경영전략을 이론적으로 제시하고 있다.<sup>73)</sup> 외형확장적 성장전략은 정부의 강력한 지도 및 의존을 바탕으로 단기간에 급속한

---

Strategy Types," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 1983, p. 7.

66) M.A. Devanna et. al., op. cit., p. 47.

67) 한정화, "경영전략의 진화과정에 대한 비판적 고찰," 『인사·조직연구』, 제1권 1호, 1992, pp. 9~12.

68) C. W. Cook, "Corporate Strategy Change Contingencies," *Academy of Management Proceedings*, August, 1975.

69) R. E. Mills, C. C. Snow et. al., "Organizational Strategy, Structure, and Process," *Academy of Management Review*, 1978, pp. 546~562.

70) M. E. Porter, "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," *Academy of Management Review*, 1981, pp. 609~620.

71) 이장우, "환경변화, 전략유형 및 기업성과 : 비교~정태적 분석," 『경영학연구』 제18권 2호, 한국경영학회, 1988, pp. 245-267.

72) 김영배·이병현, "이동장벽, 전략군, 성과 : 우리 나라 타일산업," 『인사·조직연구』 제1권 제1호, 1992, pp. 43~86.

73) 신유근, 전계논문(1992), pp. 40~43.

외형성장을 이루고자 하는 전략이다. 제한적 전문화전략은 정부와 밀접한 의존적 관계아래 제한된 산업분야로의 전문적이고 집중적인 성장을 추구하는 전략이다. 방어적 다각화전략은 기업 자신의 내적 자원을 이용하여 비관련 분야로 성장을 추구하는 전략이다. 실리지향적 성장전략은 기업이 정부간섭 없이 주도적으로 자신의 실리를 취하는 방향으로 성장을 추구하는 전략이다.

이처럼 인적자원관리의 연구에 있어 경영전략이 차지하는 비중은 새삼 강조할 필요가 없다. 그렇지만 인적자원관리를 유형화하는 방법으로는, 단일산업을 연구하는데 있어서는 전략군의 연구를 통해 전략유형을 도출해 내고, 이에 따라 인적자원관리 관행과의 상호관련성을 검증하는 것이 바람직할 것이다. 본 연구에서는 호텔산업의 전략군을 연구한 김정근(1993)의 전략유형을 따르고 있다.<sup>74)</sup>

### 3) 외적환경

일반적으로 외적환경이란 조직의 외부에 존재하면서 조직의 목표달성 및 전략수립에 영향을 주는 요인을 의미한다. 인적자원의 통합화 개념은 물론 전략적 인적자원관리의 개념에 환경적합성의 개념을 포함하고 있음은 물론이다. 이러한 외적 환경이 인적자원관리 관행에 영향을 준다는 이론적 근거, 전술한 2가지 인적자원관리 연구동향에서 충분히 검토되었다.

여기서는 인적자원관리와 관련하여 환경 분류 문제를 살펴보아야 할 것이다. 외적 환경을 분류하는 방법으로는 일반적 분류방법<sup>75)</sup>과 차원적 분류방법<sup>76)</sup>이 있다. 전자는 정치·경제·사회·문화별 특성을 열거하여 환경의 본질을 밝히려 한 것이고, 후자는 하나의 연속체로 개념화하여 조직적 자원의 본질·분배와 관련하여 연속체상의 조직으로 포괄하였기 때문에 조직의 속성을 비교함이 유용하다. 인적자원관리와 환경과의 적합성을 논하는 대부분의 연구, 특히 컨티전시 연구들은 환경특성을 핵심차원에 따라 체계적으로 이해하려는 노력에서 출발한다. 즉 환경의 차원화를 통해 환경의 유형화가 가능하게 되며, 환경유형에 따라 환경-인적자원관리 관계의 분석적이고 실증적인 연구가 가능하기 때문이다. 그런데 환경의 차원화는 다음과 같은 요건을 기본적으로 갖추어야 한다. ① 환경의 차원에 따라 조직환경이

74) 金正根, "韓國 호텔마케팅戰略의 狀況適合性에 관한 研究," 漢陽大學校 博士學位論文, 1993.

75) N.S. Sethi, "A Research Model to Study the Environmental Factors in Management," *Management International Review*, Vol. 10, No 6, 1970, 21pp. 75~81.

76) F.E. Kast & J.E. Rosenzweig, *Organization and Management : A System and Contingency Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1979, p. 131.

명확히 달라질 수 있는 기초를 제공하여야 한다. ② 의사 결정자가 처한 환경의 불확실성과 난점을 해결하는데 기여해야 한다. ③ 조직의 다양한 유형에 따라 환경을 분류할 수 있게 하여야 한다.<sup>77)</sup>

이러한 차원적 분류 방식은 2차원적 분류와 다차원적 분류로 나눌 수 있다. 그 대표적인 연구성과를 보면 다음과 같다.

2차원적 분류방식은 환경과의 적합성(fit)을 주된 목표로 하고 있으며, 의사결정의 불확실성이 중심개념이 된다. 주요 연구를 개괄적으로 살펴보자. 톰슨(Tompson, 1967)은 이질성과 안정성으로 나누었는데, 여기서 이질성이란 일정 시점에서 공간의 다양성 또는 복잡성을 의미한다. 로렌스와 로쉬(Lawrence & Lorsch)는 복잡성과 동태성에 따라 단순하고 정태적인 환경, 단순하고 동태적인 환경, 복잡하고 정태적인 환경, 복잡하고 동태적인 환경으로 나누고 있다. 던켄(R.B. Duncan, 1972)은<sup>78)</sup> 환경과의 적합관계를 인지된 불확실성을 매개로 설명하면서, 환경을 단순성-복잡성(simple-complex), 정태성-동태성(stable-dynamic)으로 차원화 하여 4가지 환경유형을 제시하였다. 즉, 낮은 불확실성의 인지, 약간 낮은 불확실성의 인지, 약간 높은 불확실성의 인지, 높은 불확실성의 인지가 그것이다. 여기서 단순성이란 의사결정단위의 환경요인의 숫자를 의미하며, 정태성이란 의사결정단위의 환경의 시한적인 불변성의 정도를 의미한다. 이 연구의 특색은 실제 환경보다도 의사결정자에 인지된 환경을 논한 점이다.

환경의 다차원적인 연구는 환경을 2차원으로 나누는 것이 복잡한 환경특성을 지나치게 단순화시킨다는 비판에서 출발하여, 포괄적 유형화를 목적으로 하고 있다. 그 대표적인 연구를 보면 다음과 같다.

알드리취(H. Aldrich, 1979)는 자연선택(natural selection) 관점에서 6차원으로 구분하였다.<sup>79)</sup> ① 환경용량(environment capacity)으로 이는 조직내의 이용가능한 자원의 상대적 풍요수준, ② 환경의 동질-이질성(homogeneity-heterogeneity)으로 조직에 영향을 미치는 여러 환경 요소간의 유사성과 차이성 정도, ③ 안정-불안정성(stable-shifting)으로 환경요소들의 전도 정도, ④ 환경의 집중-분화(concentration)정도로 자원이 환경의 전 범위에 고루 배분되는가 아니면 특정지역에 집중되

77) R.H. Miles, *Macro Organizational Behavior*, Calif., Goodyear Publishing Co., Inc., 1980, pp. 220~221.

78) R.B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, pp. 313~327.

79) H. Aldrich, *Organization and Environments*, Prentice-Hall, Inc., 1979, Chap. 3.

어 배분되는가의 정도, ⑤ 활동영역 합의정도(domain consensus-dissensus)로 조직의 특정 활동영역에 대한 권리가 환경과 다른 조직들에 의해 인정되는 정도, ⑥ 환경의 교란성(turbulence)으로 환경의 상호작용의 증가에 의해 환경이 교란되는 정도이다. 텅(L.L. Tung, 1979)은 외적환경을 복잡성(높고-낮음), 변화율(높고-낮음), 일상성(일상-비일상)으로 세 차원화 하고, 그에 따라 환경을 8개 유형으로 나누었다.<sup>80)</sup> 특히 그는 일상성을 사업기회상태로 보고, 일상성이 높으면 그만큼 사업기회가 많아지게 되는 환경이라 하였다. 밀즈(R.H. Mills, 1980)는 그동안의 환경 연구 성과들을 토대로, 환경차원을 정태적, 동태적, 수용적 차원으로 유형화하였다.<sup>81)</sup> 정태적 환경은 단순성, 일상성, 상호연결성, 원격성(조직간 거래가 이루어지는 경로의 수) 정도를 나타내고, 동태적 환경은 변화율과 변화의 예측불가능성 정도를, 순응적 환경은 자원결핍정도(조직에 필요한 투입자원의 풍요정도), 산출수용도(산출자원의 구성요소가 조직의 산출을 수용하는 정도), 활동영역선택 융통성(조직이 활동영역을 변경하고자 할 때 수용하는 정도)을 말한다.

한편 장덕철(1982)은 그동안의 여러 연구성과를 정리하여 외적 환경의 분석기준을 다음과 같이 제시하였다.<sup>82)</sup> 그는 외적 환경의 분석도구로 개발수준, 변동성, 편중성을 사용하였다. 개발수준은 성장유형과 상호관련 조직집합(밀접한 관련을 가지고 있는 조직들이 통합하여 상호의존성을 줄이고 통일적 활동을 할 수 있는 환경)을 말한다. 변동성은 환경의 변화율과 변화의 예측가능성을, 편중성은 환경의 편파적인 영향력의 정도로, 외적환경 요소중 어느 하나가 조직의 성장이나 목표달성 기회를 제약하거나 고취하는 경우 편중성이 심화된다. 일반적으로 조직의 존속가능성과 비교하여 개발수준이 높고, 변동성은 낮고, 편향성도 낮을수록 유리한 환경이다. 그는 <그림 6>에서 보는 바와 같이 개발성향은 선진국과 개발도상국에 대체하여, 개발성향이 비교적 낮은 개발도상국은 변동성이 높고, 편중성이 높으면 매우 불리하고, 개발성향이 높은 선진국은 변동성이 낮을 때 일반적으로 유리한 성향을 보인다고 말하고 있다. 즉 외적 환경을 분석하는 도구로 개발성향을 특히 강조하고 있음을 알 수 있다.

80) L. L. Tung, "Dimensions of Organizational Environment: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 4, 1979, pp. 672~693.

81) R.H.Mills, *Macro Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Co., Inc., 1980, pp.221~222.

82) 張德詰, "組織의 有效性에 관한 狀況適合理論的 研究: 測定基準設定과 評價模型開發을 中心으로," 高麗大學校 博士學位論文, 1982, pp. 65~66, pp. 86~88.

<그림 6>

외적 환경의 유의성

|              |      |         |      |            |      |         |      |
|--------------|------|---------|------|------------|------|---------|------|
| 매우 불리함       |      | 유 리 함   |      | 약간 유리함     |      | 매우 유리함  |      |
| 저개발수준(개발도상국) |      |         |      | 고개발수준(선진국) |      |         |      |
| 고 변 동 성      |      | 저 변 동 성 |      | 고 변 동 성    |      | 저 변 동 성 |      |
| 고편중성         | 저편중성 | 고편중성    | 저편중성 | 고편중성       | 저편중성 | 고편중성    | 저편중성 |

이상의 연구성과를 토대로 보면, 인적자원관리와 관련하여 환경을 유형화할 때는 분류방법, 실제 인지환경의 선택, 분석도구의 선정문제를 고려해야 함을 알 수 있다. 분류방법은 인적자원관리와 관련하여 환경의 세분화, 유형화 문제는 중요한 과제이므로, 요소적 분류보다는 차원적 분류, 더 나아가 다차원적 분류방식이 유용할 것이며, 외적 환경을 파악하는데 많은 변수들의 종합·분석이 선행되어 의사결정자(특히 최고경영자)에 의해 최종 결정되므로 환경선택은 실제환경보다는 의사결정자(특히 최고경영층)의 인지적 환경이 중요하다.

## 2. 人的資源管理의 類型

인적자원의 확보·개발·보상·유지 등과 관련된 인적자원관리의 실행은 각 구성 요소간에 내적 체계화가 이루어져야 한다. 즉 인적자원관리 과정과 구성요소간의 유기적 결합을 통한 체계적 연계성이 매우 중요하다. 기능적 연계성이란 인적자원관리 한 요소의 관리방식이 다른 요소의 관리방식과 상호관계를 통하여 목표달성에 기여하는 정도를 말한다. 실제적으로 많은 연구자들이 어떤 보상시스템, 어떤 개발시스템 등이 유용한가하는 국지적인 문제에만 관심을 가져왔다. 이러한 특정분야에 대한 연구들은 특정분야의 외형적 제도개선을 유도할 수는 있겠지만, 전체 인적자원관리 기능의 변화를 기대하기는 힘들며, 조직목표의 달성에도 기여하기가 쉽지 않다.

모형화를 통한 인적자원관리의 연구에 있어서, 관리방식의 체계적 연계성을 어떻게 측정하는가 하는 문제가 대두된다. 이에 대한 연구방법은 크게 2가지로 나눌 수 있다. 하나는 인적자원관리의 영향변수와 각 인적자원관리 기능간의 개별적 관련성을 먼저 분석하고, 이를 통합하여 전체적인 기능적 연계를 모색하는 방법이고, 다른 하나는 인적자원관리 과정을 유형화하는 방식이다.

우리나라의 사회·문화적 특성은 집단주의, 역할헌신, 유교적 사회원리로 대별화할 수 있다.<sup>83)</sup> 신유근(1992))은 이러한 사회 문화적 특성과 원리의 변화정도에 따라 각 관리과정에 공통적으로 적용할 수 있는 인적자원관리 유형으로 다음과 같이 전통형(T형)과 혁신형(I형)을 제시하였다.<sup>84)</sup>

(1) 전통형(traditional typology)

- ① 사람을 관리하는 기준으로 개인이 가지고 있는 근속년수, 연령 등의 인적 특성을 중시하는 屬人主義
- ② 사람을 선발하고 개발시키며 평가하는 과정에서 전인격체로서의 품성을 강조하는 全人主義
- ③ 전체로서의 조직이나 집단을 중시하는 집단주의
- ④ 직종, 학력, 성별로 상이한 신분적 대우를 행하는 차별주의
- ⑤ 상하간의 위계질서를 중시하는 권위주의
- ⑥ 구성원간의 인간적 관계를 중시하는 온정주의

(2) 혁신형(innovational typology)

- ① 구성원이 수행하는 직무내용이나 책임을 중시하는 직무주의
- ② 구성원의 개발시 특정한 능력이나 기술을 강조하는 전문주의
- ③ 전체로서의 집단보다는 개인을 중시하는 개인주의
- ④ 속인적 요소에 관계 없이 동일한 신분적 대우를 강조하는 평등주의
- ⑤ 구성원과의 경제적 관계를 강조하는 계약주의
- ⑥ 상하간 위계질서보다 수평적 상호관계를 강조하는 민주주의

이와 더불어 필자는 우리나라의 바람직한 인적자원관리 유형으로 전향형을 들고자 한다. 왜냐하면, 우리나라의 인적자원관리의 중요성에 대한 자각은 대기업을 중심으로 점차 확산되고 있고, 전통형과 서구형 사이에 인적자원관리 관행이 擬制的 성향이 강하기 때문이다. 전향형의 개념은 다음과 같다.

(3) 전향형(improvement typology)

- ① 전통형에서 나타나는 이기적 집단주의를 공동체 속에서 계층이나 집단을 중시하고, 구성원의 평가에 있어서 집단평가와 개인평가를 조화하는 절충주의
- ② 인간존중의 경영과 현장중시, 직종별, 남녀별 격차를 축소하려는 전향주의
- ③ 참여적 의사결정과 상하향식 상호관계의 조화

83) 金範國, "우리나라 企業의 小集團活動에 관한 研究," 東亞大學校 博士學位論文, 1983, pp. 146~ 50.

84) 신유근, 전계논문(1992), pp. 1~37.

- ④ 온정주의를 생활주기에 따른 복리후생 정책을 마련하고, 조직위주의 공동체적 성과를 강조
- ⑤ 속인주의를 개인차원의 속인요소와 고과요소의 조화, 조직차원에서 자질·업적·능력 요소의 관리부문별로 전환
- ⑥ 전인주의는 조직차원에서 전인성과 전문성을 조화하고, 전문직에 바람직한 승진·급여방식의 개발방향으로 전환

## 第 4 節 組織有效性的 接近方法 및 測定基準

### 1. 組織有效性的의 概念

조직목표의 효과적 달성정도를 가늠케 하는 것이 조직유효성이다. 이는 대부분의 연구에서 종속변수가 됨을 암시한다. 샤인(E.H. Schein)은 이러한 측면에서, “유효성이란 그 시스템이 수행하는 특수기능과는 별도로 그 시스템이 지니고 있는 존속·순용·자기유지·성장의 능력이다”라고 정의하였다.<sup>85)</sup> 죠그폴러스와 탄넨바움(B.S. Georgopolous & A.S. Tannenbaum)은 “조직유효성은 사회의 한 시스템으로서 조직의 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 조직구성원에게 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것”이라고 정의하고 있다.<sup>86)</sup> 한편 모트(P.E. Mott)는 죠그폴러스와 탄넨바움의 견해와 유사하지만, 다차원적인 접근을 시도하였다. 그는 “조직유효성은 조직의 권력중심을 활동, 생산, 적용에 동원시키는 조직의 능력”이라고 정의하며, 효율적인 조직은 유사한 타기업보다 조직의 생존을 위해 조직목표를 달성하려는 노력과 조직구성원을 목표달성에 참여하도록 유도하는 능력, 그리고 조직 내외의 변화에 능동적으로 대처하는 능력의 복합체로 주장하였고,<sup>87)</sup> 프라이어스(J.L. Price)는 “조직의 환경으로부터의 여러 작용에 대하여 적절히 적응함과 동시에 스스로 내부구조를 안정·유지·통합시키고, 조직구성원의 업적과 생산

85) E.H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, 1970, pp. 117~118.

86) B.S. Georgopolous & A.S. Tannenbaum, "A Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Oct. Vol. 21, 1957, p. 540.

87) P.E. Mott, *The Characteristics of Effective Organizations*, N.Y., Harper & Row, 1972, p. 17.

성을 높임으로써 조직의 생존과 발전을 지속시켜 나가는 정도”라고 정의하였다.<sup>88)</sup>

이상의 견해를 토대로 조직유효성에 관한 정의를 요약해 보면, 다음과 같은 요소들이 포함되어야 함을 알 수 있다.

첫째, 조직은 오픈시스템을 전제로 하는 이상 조직유효성의 개념에 ‘유연성’ 요소가 포함되어야 한다. 즉 조직의 형편에 맞도록 그 환경을 바꾸는 행동과 환경에 조직을 맞추어 가는 행동이 있을 수 있다. 그 어느 행동을 취하든지 특정 시점에서 적절한 행동을 취하기 위해서는 환경으로부터의 정확한 정보 파악과 관련 하위 시스템에 대한 신속한 전달과 재통합이 전제되어야 될 것이다.

둘째, ‘능률성’의 개념이다. 조직은 어느 정도의 에너지를 축적하여 지속적으로 성장하기 때문에, 생산성, 경제성, 수익성 등으로 대변되는 능률성 향상은 공식조직이 추구하는 필연적인 목표가 된다.

셋째, ‘만족성’의 개념이다. 조직은 구성원들의 협동적 체계로, 목표를 중심으로 조직시스템을 인식하고 유지하려 한다. 따라서 구성원들의 욕구·기대·역할에 대한 만족은 그들을 직무에 전념케하고, 직무의 질을 향상시켜 장기적으로 공식조직의 목표달성에 기여한다.

여기에는 2가지 측면이 내포되고 있다. 하나는 조직 차원의 목표달성과 다른 하나는 개인적 차원의 목표달성의 측면이다. 전자는 조직의 성장 및 안정의 목표이고, 후자는 조직의 유지목표이다. 그러나 조직유효성의 개념은 양자를 모두 포괄할 수 있어야 한다. 따라서 본 연구에서는 조직유효성을 조직이 환경변화에 능동적으로 대처하면서, 구성원들이 자발적으로 협력하여 조직의 성장·유지를 위해 양적·질적 목표를 달성하는 정도라고 정의한다.

## 2. 組織有效性の 接近方法

### 1) 목표지향적 접근법

목표지향적 접근법(goal approach)이란 조직유효성을 조직이 설정한 목표를 달성하는 정도로 파악하는 것이다. 조직은 궁극적으로 목표를 지니고 있으며, 그러한 목표는 경험적으로 확인할 수 있고, 그 성공도는 측정가능한 것을 전제로 하고 있다.

---

88) J.L. Price, *Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions*, Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1968, pp. 293~304.

조직은 주어진 목표를 달성하기 위한 합리적 도구라고 보는 견해에 원칙적 근거를 두고 있으며, 목표가 조직의 성공여부를 판단하는 기준으로서 절대적인 중요성을 지닌다.

목표지향적 접근방법은 조직평가의 기준으로 채택되는 목표가 공식적으로 표방되는 생산목표이다. 이는 목표지향적 접근방법에서 가장 강력하게 주장하는 내용인 동시에, 이를 비판하는 자들의 초점이 되고 있다. 에치오니(A. Etzioni)는 목표지향적 모델은 탐구자의 가치를 개입하지 않고, 판단의 기준으로서는 연구과제의 가치를 적용하기 때문에, 객관적이고 신뢰할 수 있다고 생각하는 것이라고 한다.<sup>89)</sup> 그러나 이 방법은 지나치게 산출결과만을 강조하기 때문에, 조직에 대한 포괄적 평가가 구성원에 의한 합의가 전제되어야 하나 실제로는 그것이 어려우며, 실제 조직에서는 다수 목표달성을 추구하고 있고, 조직은 공식적 생산목표나 기타 사회적 목표 외에도 여러 가지 다른 기능적 요건을 충족시켜야 하기 때문에, 조직의 효과적 정도를 파악하는 데는 미흡하다는 문제점을 지니고 있다.

## 2) 시스템적 접근법

시스템적 접근법(system approach)은 목표달성보다는 그것에 도달하는 수단이나 과정을 중시하는 접근법으로, 목표를 달성하는 과정에서 얼마나 구성원이 만족하고 화목한가, 그리고 환경과의 관계는 바람직한가를 평가하는 것이다. 따라서 이 접근 방법은 조직의 유지능력을 평가하고, 조직의 유지에 영향을 미치는 여러 요인들을 고려하고 있다.

이 접근방법은 다음과 같은 특성을 지닌다. 첫째, 조직은 상하간 유기적으로 결합되어 있으며, 하위시스템 중 한 부분의 업무성과가 저조하면 상위시스템에 영향을 미친다. 둘째, 조직유효성은 환경적 요소간의 성공적 상호작용에 의해서 제고된다. 셋째, 조직의 존속은 활용자원의 지속적 보충을 통하여 가능하다.<sup>90)</sup>

그러나 이 접근방법 역시 지나치게 과정만을 강조함으로써 결과에 대한 상대적 비중을 낮게 평가하고 있다는 한계를 지니고 있다.

89) A. Etzioni, "Two Approaches to Organizational Analysis : A Critique and Suggestion," *Administrative Science Quarterly*, September 1960, pp. 267~278.

90) 金鑽克, "組織有效性 測定모델의 有效性," 『經商論集』 第18卷 第4號, 慶北大學校 經濟經營研究所, 1990, pp. 124~125.

### 3) 多元的 關係者 接近法

다원적 관계자 접근법(multiple constituencies approach)은 상기한 2가지 접근법과 달리 1970년대 후반 들어 등장한 것이다. 이는 조직을 인간의 개인적 이해관계를 충족시키기 위한 도구인 협상된 상호작용체계로 보아, 조직유효성에 대한 개념뿐만 아니라 조직개념 자체를 다르게 인식하고 있다.<sup>91)</sup>

코넨리(T. Connolly)와 그의 동료는 단일기준에 의한 가정이 비현실적이며, 문제 해결이 되지 않는다고 말하고, 그것이 수정되어야 할 것임을 적극적으로 주장하고 있다.<sup>92)</sup> 다원적 관계자 접근법이 주장하는 유효성의 견해는 다수의 상이한 유효성의 표현이 대상조직에 대해 설정될 수 있으며 그것은 조직의 관계자라 볼 수 있는 다양한 개인·집단에 의한 복수의 기준을 반영하는 것이다. 여기서 관계자라는 것은 조직 참가자의 개념보다도 훨씬 광의의 것이며, 조직체와 직접적인 공헌·분배 관계를 갖는 개인 또는 집단이라든가, 심지어 기업의 폐기물처리에 대해 소송을 제기한 환경보호집단 등 적극적인 이해관계자들까지 포함하는 개념이다. 이러한 상황에서 조직체의 내면적 측정기준, 즉 수익성만을 일방적으로 제시하는 것은 독단적이라는 주장이다.

### 3. 組織有效性的 測定基準

조직유효성에 대한 이론적 개발을 하거나, 실천적 기준을 제공하기 위해서는 신뢰할 만한 측정이 이루어져야 한다. 이런 조직유효성의 측정을 통해 조직의 성과가 높은 수준에 도달하기 위한 조직의 내부활동을 검토할 수 있으며, 다른 조직과의 비교를 통해 목표달성을 위한 더 나은 관리의 지침을 제공할 수 있다.<sup>93)</sup>

그런데 그간에 조직유효성 지표에 대한 개발은 무수히 이루어졌고, 지금도 그 연구가 각계 각층에서 진행되고 있다. 이러한 지표를 양분화하면 주관적 지표와 객관적 지표로 나눌 수 있으며, 평가기준도 단일기준(하나의 유효성 지표)에 의한 평가와 복합기준(2개 이상의 유효성 지표)에 의한 평가로 나눌 수 있다.

객관적 지표로는 생산성(실제의 산출자료), 수익률, 매출액, 시장점유율, 이직률,

91) M. Keeley, "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, p. 1.

92) T. Connolly, E.J. Conlon, & S.J. Deutsch, "Organizational Effectiveness : A Multiple-Contingency Approach," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1980, p. 212.

93) 慎侑根, 『組織行爲論』, 茶山出版社, 1983, p. 624.

결근율 등을 들 수 있고, 주관적 지표로는 만족도, 근로생활의 질, 몰입도, 조직분위기, 적응성 등 다수를 들 수가 있다. 한편 에반스(P.A.L. Evans)는 복합기준에 의한 평가방식을 통해, 인적자원관리의 성과로, 평등한 인간관계, 경쟁적 성과, 혁신과 유동성, 기업 통합(다국적 기업의 경우)을 들고 있다.<sup>94)</sup>

그러나 스테어스(R.M. Steers)는 이러한 조직유효성의 측정기준은 다음과 같은 문제점을 내포하고 있다<sup>95)</sup>고 주장한다.

① 구조적 타당성 결여 : 어떤 기준이 유효성의 범주에 들어갈 것인가 하는 일치된 견해가 없어, 통일된 전체로 통합되거나 일치된 여러 변수의 강점에 기초한 추상적 개념에 머무르고 있다.

② 기준의 안전성 결여 : 평가기준이 시간의 경과에 따라 비교적 불안정하여, 한 시점에서 유효한 평가기준이 다른 시점에서 부적절하거나 오도될 수 있다.

③ 시간적 관점 : 이미 달성된 어떤 기간의 유효성과 결과는 다음 기간의 경영층에게 필요한 의사결정의 투입요소가 된다는 시간적 차원에 따른 차별적 기준을 주장하기도 하지만, 이 문제를 성공적으로 해결한 유효한 모델은 미흡하다.

④ 多基性 : 유효성의 기준이 다변수일 경우 설득력을 갖는 모델이 되기도 하지만, 변수들 간의 모순과 갈등을 낳을 수 있다.

⑤ 측정의 정확성 : 유효성 측정은 정확하고 일관성 있게 특성을 나타낼 수 있도록 계량화해야 하나, 그 개념의 방대성과 복잡성으로 어려운 과정이다.

⑥ 일반화 : 한 기업에서 사용된 평가기준을 다른 기업에 어떻게 일반화시킬 수 있는냐는 문제이다. 대기업의 수익성, 시장점유율과 같은 평가기준이 비영리단체나 공동단체에는 적합하지 않은 기준이 될 수 있다.

⑦ 이론적 적합성 : 유효한 모델 설정이 어떤 목적을 달성하며, 미래행위에 대하여 어떤 지침을 제공하여, 조직의 행위나 구조에서 나타나는 다른 변수들에 따라 영향을 미치는지를 고려해야 한다.

⑧ 분석수준 : 조직의 거시적 차원에서 유효성을 파악하고자 할 때, 개인의 행위와 조직유효성과의 통합성 등 중요한 관계를 무시하고 있다.

그러나 유효성 지표가 그 타당성을 인정받으려면, 상술한 문제점을 개선하는 외에, 평가기준은 되도록 신뢰성을 높이기 위해 객관적 기준과 주관적 기준을 동시에

94) P.A.L.Evans, The Strategic Outcomes of Human Resource Management, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, 1986, pp. 149~166.

95) R.M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *ASQ*, Vol. 20, 1975, pp. 551~555.

담고 있는 변수를 개발하며, 아울러 그 나라의 전통적 특성은 물론 산업적 특성을 고려하여 고유의 유효성 지표를 개발해야 한다. 실제로 만족과 몰입도는 외국에서는 측정 타당성이나 신뢰성이 높지만, 우리나라의 입장에서는 구성원들이 일어나 직장생활에 대한 중간정도의 태도를 나타내는 것으로 연구되고 있다.<sup>96)</sup>

이러한 기준을 모두 만족시키기에는 미흡하지만, 나름대로 우리나라의 실정에 맞는 유효성 지표를 제시하면 다음과 같다.

① 조직전념도 지표이다. 이는 직무만족과 몰입을 대체할 수 있는 지표로 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟겠다는 의지, 조직의 성원의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등으로 구성되어 진다.

② 조직일체감 지표이다. 한국기업 구성원의 독특한 특성으로 볼 수 있는 신바람, 흥, 한과 같은 정서적 상태를 말한다.

③ 노사협력 지표이다. 노사협력이란 노사관계 안정화의 개념과 직결되는 것으로 기업의 상황적 요소와 노사간의 신뢰, 노사협력에 대한 확고한 태도 등의 인간적 요소에 의해 결정된다.<sup>97)</sup> 특히 노사협력의 지표는 객관적 지표인 고충처리 요구건수, 파업 발생수, 작업손실일수, 문제해결을 위한 노사협의 건수와 더불어 객관적 지표인 노사갈등, 노조갈등, 노사신뢰 등 상호관련성을 증명한 후 동시에 사용할 수 있다.

④ 근로생활의 질 지표이다. 근로자는 자기 가정에서와 마찬가지로 직장에서도 완전한 성인이라는 것을 경영자가 인식함으로써, 근로자로 하여금 그가 가정과 직장에서 별 차이가 없는 민주적 가치를 누릴 수 있도록 해야 한다. 이러한 근로생활의 질을 측정하는 도구로 크게 기업 내적인 구조적 변수와 사회적인 변수가 이용된다. 특히 우리나라의 근로자들은 사회성(예컨대, 구성원과의 관계, 사회적 지위, 직업에 대한 편견 등)과 타인으로부터 인정을 받으려는 욕구가 강하다. 따라서 근로생활의 지표로 내부적인 참여문제와 사회적 가치에 대한 인지도(예컨대, 구성원들이 느끼는 기업의 사회적 이미지와 사회적 책임, 고객지향적 활동과 신뢰성 등) 등을 변수에 포함시키는 것이 바람직하다.

또한 상기한 주관적 지표와 상관성 분석 등이 선행되어야 하겠지만, 객관적 지표로 능률성은 매출액 증가율, 노동생산성 증가율, 수익증가율, 이직률 등을 들 수 있으며, 유연성으로는 서비스 질 향상(예컨대, 서비스업체의 경우), 교육훈련의 성과 등을 들 수 있다.

96) 慎侑根, 前掲論文(1992), p. 22.

97) 宋秉軾, 前掲論文, pp. 11~12.

본 연구에서는 광범위한 설문항목 등의 제약으로 인해 주관적 지표는 조직일체감과 직무만족을, 객관적 지표는 이직률과 평균매출액 성장율을 측정변수로 채택하였다.



### 第 3 章 觀光호텔 人的資源管理의 影響要因·實態·成果

호텔기업은 서비스를 제품으로 판매하는 기업이며, 이미 갖추어진 물적 서비스의 판매시점에서 인적 서비스를 추가하여 고객에게 제공된다. 즉, 고객의 입장에서는 구매시점에서의 인적 서비스의 질이 호텔 제품의 만족도를 증대시키는 중요한 요소로 작용한다. 이러한 인적서비스의 주체는 두말할 나위 없이 종업원이 된다.

조오지(W.R. George)는 “종업원들은 상품으로 간주되며... 성공적인 서비스회사가 되기 위해서는 서비스를 판매하기 전에 먼저 종업원의 직무를 판매해야 한다”고<sup>98)</sup>한 바 있다. 한편 킹(C.A. King)은 종업원들이 고객과 직접 접촉하기 때문에, 종업원들의 행동을 상품의 품질적인 특성으로 포괄하였다.<sup>99)</sup> 실제로 관광호텔의 경우 문화체육부장관이 따로 정하여 고시한 등급편정기준에 의해 현관, 객실, 식당, 주방, 국제회의시설, 부대시설, 주차시설, 건축 및 설계, 전기 및 통신시설에 따라 등급을 분류하여<sup>100)</sup> 놓기 때문에, 동급호텔의 경우 고객에게 제공되는 물적 서비스는 상당히 유사하다. 따라서 종업원의 인적 서비스는 매우 중요하며, 고객지향적이며 경쟁적인 인적 서비스의 제공이 호텔사업의 성패를 판가름하는 결정적인 요소가 된다.

이러한 인적 서비스의 특성은 종업원의 명랑한 얼굴(smile), 신속한 자세(speed), 진실한 성의(sincerity), 단정한 자세(smart)와 같은 기본적인 봉사정신으로 대변된다.<sup>101)</sup> 또한 종업원의 인적 서비스 향상을 위한 경영자의 노력은 종업원에 대한 동기부여 등의 인적자원관리 형태로 나타나게 된다. 따라서 종업원을 만족시키고 모티베이트시켜 인적 서비스질, 나아가 경영목표를 달성하기 위해서는 합리적인 인적자원관리 시스템이 선행되어야 한다.

#### 第 1 節 觀光호텔 人的資源管理 影響要因 檢討

여기에서는 본 논문의 연구범주에 적합하게 내부영향요인, 외적 환경요인, 경영전략으로 구분하여 살펴보고자 한다.

98) William R. George, "The Retailing of Service A Challenging Future," *Journal of Retailing*, No.3, 1977, p. 90.

99) C.A. King, "Service-oriented Quality Control," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 25, No. 3, 1983, p. 95.

100) 관광진흥법, 제95조. 제주도관광협회, 『관광숙박업 업무편람』, 1995, pp. 127~128 참조.

101) 李亢求, 『國際觀光學』, 探求堂, 1987, p. 80.

## 1. 内部影響要因

### 1) 組織構造

일반적으로 우리나라의 호텔조직은 총지배인하의 라인·스텝조직의 형태를 취하고 있으며, 영업부분은 라인의 기능을 담당하고, 관리부분은 스텝의 기능을 담당한다. 호텔조직은 각부분의 종업원이 자기 직무를 분담하도록 되어 있다. 그리고 종업원에게 임무와 권한을 위임함으로써, 각 직무간의 상호관계를 원활히 하고 직무를 능률화하여 호텔의 경영활동을 촉진시키려 하고 있다. 하지만 전형적인 조직형태는 존재하지 않으며, 최고경영자의 경영방침, 호텔의 영업활동 내용, 호텔의 규모, 위치, 각 호텔의 특성 등에 따라 크게 다를 수 있다.

이러한 점에도 불구하고 호텔의 전통적인 조직형태는 객실·식음료·관리부분으로 구분된다. 또한 호텔조직을 직무별로 대별하면, 관리직과 영업직으로 구분할 수 있는데 관리조직은 기획조사부·총무부·경리부·구매부·시설부 등으로 구성되고, 영업조직은 판촉부·객실부·식음료부·연회부·조사부·부대사업부로 구성된다.

한편 박충희가 서울 소재 7개 특급호텔의 영업부문조직을 조사한 바에 의하면<sup>102)</sup> 다음과 같은 몇 가지 형태를 띠고 있다.

① 관리본부와 영업본부의 권한 대등 형태 : 이 호텔의 특성은 부문별 목표관리제(MBO), 본부장의 권한과 책임을 분명히 하는 사업부제를 도입하여, 호텔경영에 관한 권한과 책임을 가급적 하위층에 위양함으로써, 경영환경의 변화에 적응력을 높이고, 자주적 목표관리를 통한 일관된 책임경영체의 조직형태를 취하고 있다. 이 호텔은 영업부서와 관리부서로 크게 나누어져, 영업부서는 총지배인하의 모든 부서들이 영업일선에서 매출업무를 담당하고 있다. 그러나 관리본부와 총지배인의 위치가 동일계급으로, 호텔영업을 지원하는 후방부서로서의 위치가 너무 비대하여 관리본부가 영업부서를 지원하는 조직으로 기능하기에는 미흡한 점이 문제로 대두되었다.

② 영업본부의 권한 우위형태 : 이 호텔은 총지배인에게 막강한 권한을 위임하여, 관리본부가 총지배인의 지휘체계 하에 놓여 있는 형태이다. 즉 총지배인 하에

102) 朴忠熙, “觀光호텔 人的서비스質의 管理에 關한 實證分析,” 京畿大學校 博士學位論文, 1988.6, pp. 94~102.

부서별로 이사제를 도입하여 형태는 다르지만 위 사업부제와 유사한 형태로 운영되고 있으며, 영업기능을 타호텔보다 강화하고 있다.

③ 스텝조직의 보강형태 : 이 호텔은 영업부문과 관리부문이 총지배인 지휘하에 놓여 있으나, 스텝조직으로 기획감사부가 있어 외적 환경의 변화에 대한 탐색과 최고경영자에 기업, 내외적 정보를 직접 전달하게 함은 물론 내부감사기능을 강화하여 지나치게 영업업무를 위주로 한 단기적이고 편향적인 문제점을 보완하고 있다.

이와 같이 우리나라의 호텔조직은 크게 3가지 형태를 띠고 있으나, 인적 서비스를 판매하는 기업에 비하여 인적자원을 체계적이고 합리적으로 관리할 수 있는 부서가 극히 미흡하다. 많은 호텔에서 총무부 등의 형태로 타 지원업무와 병행하여 인적자원을 관리하고 관리인원도 소수에 불과하며, 특히 확보에서 배치·개발·보상·유지 등 제반 인적자원관리가 전근대성을 면치 못하는 조직형태를 띠고 있다. 특히 우리나라 상당수의 리조트 호텔들이 타 업종회사(예컨대, 건설회사)의 소유하에 놓여 있어, 호텔업의 인적자원관리가 타업종회사의 관리기준에 준하여 행해지고 있는 실정이다.

## 2) 企業文化

기업문화와 관련된 연구는 1980년대 후반 이후 상당히 많은 연구가 이루어지고 있으나, 전국 관광호텔을 표본으로 한 연구는 아직 전무한 상황이다. 여기에서는 필자가 1995년 6월에 설문조사한 부분 중 제주지역 관광호텔의 기업문화유형에 관한 부분<sup>103)</sup>과 김선무(1992)의 연구<sup>104)</sup>중 관광호텔의 기업문화와 관련된 부분을 도출하여 관광호텔의 기업문화를 유추해 보고자 한다.

먼저 김선무는 종업원의 가치체계 인지도를 중심으로 가치의 명확성, 합의성, 상징성, 수용성을 기업문화적 특성으로 들었다. 가치의 명확성은 기업의 가치가 구성원들에게 공통의 방향감과 일상행위의 지침이 될 수 있도록 분명하고 구체적으로 제시하는 정도를 말한다. 합의성은 기업의 가치가 구성원들에게 얼마나 합의되고 공유되고 있는가를 말한다. 상징성은 기업의 가치를 표현하는 언어나 의례, 제품 등을 말한다. 수용성은 기업의 내외적 환경변화에 대한 적응력을 의미한다. 결론적

103) 강영순, "노사관계-기업문화-조직유효성의 적합관계-제주지역을 중심으로-", 『논문집』, 제17집, 제주전문대학 1996년 출간예정,

104) 金善務, "企業文化和 組織有效性에 관한 研究," 濟州大學校 經營大學院 碩士學位論文, 1992, pp. 60~96.

으로 제주지역 관광호텔의 기업문화는 가치의 상징성이 농후한 특성을 보이고 있었다. 즉 대고객 직접서비스를 판매하는 관광호텔은 밖으로 표출된 의례적 상징성을 상당히 강조하는 문화유형을 보이고 있다.

한편 논자는 전술한 정인서(1992)의 2원적 분류형식에 따라, 역할지향적·가부장적·인간지향적·목표지향적 기업문화로 유형화하였다. 이에 대한 개념은 전술한 바와 같다. 결론적으로 관광호텔의 기업문화는 역할지향적 기업문화와 목표지향적 기업문화가 혼재해 있는 양상을 보였다. 즉 서비스 업무에 있어서 직무의 철저한 분화 표준화된 인적 서비스 제품으로서의 종업원의 역할이 강조되고, 업무의 유기적 결합을 통해서만 양질의 서비스를 창출할 수 있기 때문에 개인보다 팀웍을 강조하는 목표지향적 문화형태와 역할지향적 문화형태가 혼재되어 나타나고 있다.

이 2종의 연구는 상호유사성을 띠고 있다. 즉 김선무가 말한 상징성이 밖으로 표출된 의례문화적 성격이 강하고, 역할지향성이 표준화된 인적서비스 창출을 위한 문화라 본다면 둘 모두 외형성을 강조하는 문화형태라는 점에서 공통점을 띠고 있다. 또한 이에 덧붙여, 호텔 업무상 상호 유기적 결합이 안되면 양질의 서비스를 창출할 수 없다는 점에서, 목표지향성을 강조하지 않을 수 없다. 따라서 표준적 양질의 서비스를 창출하기 위한 문화유형이 관광호텔의 기업 문화적 특성이라 할 수 있다.

### 3) 勞使關係

전국관광노동조합연맹의 자료를 통해 관광노련의 노동조합설립은 서울·경인지역의 상당히 높은 설립률을 보이는 데 반해, 지방은 부산이 10%, 그외 지역은 한 자리 수에 지나지 않아 매우 저조한 노조설립률을 보이고 있다(부록Ⅱ, <표 Ⅱ-1> 참조).

또한 관광노련의 1994년 요구지침을 보면, 크게 임금과 봉사료부분으로 나누어 개선안을 요구하고 있는데, 임금은 단위사업장별로 별도의 교섭을 하고, 봉사료는 상위단체인 관광노련을 중심으로 연대 및 공동투쟁을 하도록 요구하고 있다.

이를 사업장별(특1급 호텔만을 대상)로 보면, 주요 교섭항목은 기본급·상여금인상, 가족수당 등 제 수당의 인상 및 신설, 봉사료의 기본급화와 관련된 내용들이다. 이들 특1급호텔의 평균 기본급 인상요구는 정액으로 약 5만8천원 정도이며, 상여금은 전년 대비 약 50% 증액을 요구하고 있는 것으로 나타나고 있다(부록Ⅱ, <표 Ⅱ-3> 참조).

한편 봉사료와 관련해 기본급에 포함시키려는 종업원의 노력이 한층 가중될 것으로 여겨지는데, 여기에 대한 종업원측의 주장은 봉사료는 기업부담이 아닌 고객부담으로 기업은 인건비 지출의 특혜를 누리고 있으며, 기업은 봉사료 균등배분 원칙에 기업내 고용종업원이 아닌 임시직·일용직·실습생·촉탁사원·용역직 등에도 봉사료를 지급하여 인건비 절감의 수단으로 악용하고 있다는 것이다. 그러나 경영자측에서는 호텔은 인건비 비중이 타 산업에 비해 상당히 높고, 과도한 투자비용으로 인해 투자후 수익의 실현기간이 장기간에 걸쳐 이루어지며, 고객이 지불하는 봉사료는 인적자원 뿐만 아니라 물적자원 이용에 대한 대가를 동시에 담고 있다는 것이다. 여하튼 이에 대한 논쟁은 지속될 전망이다. 점차 봉사료를 기본급화하는 업체가 늘어날 것이라고 보면, 1994년 현재 이를 기본급화한 업체의 현황을 파악해 봄으로써 미래의 방향을 예측하는데 도움이 될 것이다.

봉사료를 기본급화 하는 데 몇 가지 공통점을 보이고 있다. ① 봉사료를 기본급화할 경우 부수적으로 따를 상여금 절대액 인상을 보완하는 방향에서 진행되고 있다. 예컨대, 힐튼호텔의 경우 월평균 봉사료 404,700원을 기본급화하면 이에 따른 상여금 650%에 대한 절대액이 크게 향상되는 것을 보전하기 위해, 연평균 봉사료(4,856,400원)를 연 6.5개월 더하여 18.5개월로 나눈 액(262,508원)을 기본급에 상정하고 있다. ② 차후 발생될지 모르는 미지급 상여금(잉여금)은 회사의 수입으로 인정하고 있는 경우가 많다. 즉 기본급 인상분에 따른 상여금 인상분을 미래에 발생될지 모르는 수입으로 어느 정도 상계하여 주고 있다. 그러나 이 문제는 대해서는 차후 노사간 새로운 분쟁의 불씨를 안고 있는 점이기도 하다(부록Ⅱ, <표Ⅱ-4> 참조).

그러나 상기한 호텔들은 모두 서울소재의 소위 일류호텔들이고, 노조 결성율도 상당히 높은 수준을 유지하고 있는 호텔들인 점을 유의할 필요가 있다. 다시 말해 지방 소재의 호텔들은 여전히 노조결성율이 한 자리 수에 머물고 있어, 노사간 힘의 관계에서 절대적으로 사용자 우위관계에 있음을 알 수 있다.

이는 1991년 필자의 제주지역 관광호텔에 한정된 연구<sup>105)</sup>에서도 엿볼 수 있었다. 1990년은 1987년의 6·29선언이후 억압된 근로자의 욕구가 분출하여 제주지역에서도 노동조합의 설립과 노동쟁의 발생이 급증하던 시기였다. 이 시기의 제주지역 관

105) 姜永淳, "濟州地域 觀光호텔 勞使關係의 改善方案에 관한 研究," 壇國大學校 碩士學位論文, 1991.

광호텔의 노사관계의 특성은 다음 몇가지로 구분지어 설명할 수 있다. ① 80%의 호텔이 소유와 경영이 불일치된 소유경영자에 의해 운영되면서, 노사관계의 성격이 상당히 온정적·완화적 노사관계 형태를 띠고 있었다. ② 사용자 우위의 역학관계의 형성이다. 1989년 G호텔의 노조설립무산, 노사협의제의 형식적 운영, 단체교섭의 파행적 운영 등 노사간 역학관계의 불균형이 존재하고 있었다. ③ 정보의 단절이다. 기업의 경영성과, 인사고과의 결과, 심지어 노사협의제의 결과도 종업원에게 제대로 전달이 되지 않아 노사간의 정보의 단절이 심각한 수준이었다.

## 2. 外的環境要因

### 1) 顧客市場環境

우리나라 관광호텔의 이용율은 내·외국인을 포함하여 1980년초 4천1백만명에서 1980년대말엔 2배를 상회하는 8천9백만 명이 이용하는 성장세를 나타냈으며, 1990년도부터 1억명을 초과하는 이용실적을 나타냈고,<sup>106)</sup> 2000년대에는 1억5천명에 달할 것으로 예측되고 있다.

우리나라 고객시장은 크게 외래시장과 국내시장으로 구분할 수 있다. 호텔의 외래고객시장은 세계관광시장의 움직임과 밀접한 관련을 가지고 있다. 세계관광기구(WTO)에 따르면 1991년 국제관광객은 4억5천만명이고, 관광소비액은 2,769억불에 달하는 것으로 보고 있다. 국내와 국제관광산업의 규모는 연간 3조불에 이르고, 고용인구는 1억에 달하며, 세계 GNP의 10%를 차지하는 세계 최대의 산업으로 자리 잡고 있다.<sup>107)</sup> 외래고객시장은 국가간 교류가 활발해지고 외래객에 대한 유치전략이 정부 및 기업차원에서 지속적으로 수행되면서, 그 동안 꾸준한 성장세를 유지해 왔다. 관광공사의 조사에 따르면 외래입국자의 80.4%가 관광호텔에 체재하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 이중 관광목적자는 83.9%, 비즈니스목적자는 86.1%, 회의·전시회목적자는 79.6%가 관광호텔에 체재하는 것으로 나타나고 있다. 또한 이들의 평균 체재일수는 1994년말 현재 5.5일로 전년대비 0.6일이 늘어나 점차 체류로 정착이 되고 있다.<sup>108)</sup> 또한 1993년도 국적별 시장점유율을 보면 일본이 44.8%로 단

106) 한국관광협회(1995.3), 전계서, p. 35.

107) 한국관광공사, 『관광정보』, 5~6, 1992, p. 68.

108) 한국관광공사, 『외래관광객 여론조사』, 1994, pp.38~47.

연 높고, 미국과 교포가 9.8%, 구주 9.7%순으로 나타나며, 일본 관광객의 의존도가 상당히 높게 나타나고 있다. 또한 관광객의 방문지는 서울이 81.1%, 부산 22.1%, 제주 16.9%, 경주 14.0%순으로 나타나고, 기타 지역은 한자리 수에 불과한 데서도 알 수 있듯이,<sup>109)</sup> 외래관광객들이 대도시 위주의 관광에 편중되고, 수려한 관광자원을 실제로 보지 못하고 돌아가고 있어, 이들에 의한 관광 전파력이 상당히 낮은 것으로 여겨진다. 따라서 정부 및 기업차원에서의 유인전략 수립 및 관광간접자원의 확충을 통해 외래관광객의 다변화에 힘쓰면, 우리나라의 관광산업은 상당한 성장을 할 가능성이 높다. 이는 다시 관광호텔의 성장에 큰 견인차 역할을 할 것이다.

외래관광객이 우리나라 관광호텔 이용추이를 보면 객실부문의 이용객은 1990년을 정점으로 다소 감소하는 추세를 보여 1994년말 현재 8,645천명이고, 반면 부대시설 이용객은 지속적인 증가추세를 보여 16,991천명에 달하고 있다(부록Ⅱ, <표 Ⅱ-2> 참조).

한편 내국인의 관광호텔 이용추이를 보면 객실과 부대시설 이용이 1993년 일시적 경기침체기를 제외하고는 꾸준한 증가추세를 보여 1994년말 현재 90,755천명에 이르고 있다. 이는 국민생활의 의식변화, 여가시간의 증가, 호텔상품의 다양화 등 복합적인 요인이 유기적으로 작용한 것으로 보인다. 이러한 내국인 관광시장의 총체적 변화양상은 더욱 가속화될 전망이다. 경제기획원의 2000년대 국내경제전망에 따르면 1인당 국민소득은 17,000달러, GNP 성장율은 81.1%로 전망하고 있다. 따라서 국내 경제성장에 부응하여 호텔 서비스에 대한 내국인들의 수요도 계속 증가할 전망이다.

## 2) 人的資源 供給市場 環境

관광호텔의 평균 종업원수는 1992년말 현재 서울의 경우 특1급이 1,052명, 특2급 316명, 1급 181명, 2급 78명, 3급 52명이던 것이 1993년말 현재 특1급이 1,204명, 특2급 304명, 1급 179명, 2급 81명, 3급 50명, 지방호텔의 경우 평균 316명, 지방의 경우 1992년말 현재 322명이던 것이 1993년말 현재 316명으로 점차 감소추세를 보이고 있다.<sup>110)</sup> 또한 객실당 적정인력이 1.5명인 고전적 등식을 감안하면 1993년말 현

109) 이 수치는 응답자들이 방문지를 중복응답한 수치임. 韓國觀光公社(1994), 前掲書, p. 38참조.

110) 한국관광협회(1995.3), 前掲書, p. 49.

위 조사의 표본호텔중 지방의 경우 특1급 10개업체, 특2급 14개업체, 1급 4개업체로 대부분 특급호텔이다.

재 이 수치를 넘는 곳은 서울의 특1급에 불과하고, 서울의 2·3급호텔과 지방호텔 들은 전체 평균인 1.26명에도 미치지 못하고 있어, 저급호텔과 지방호텔의 인력난이 심각한 실정이다(부록Ⅱ, <표 Ⅱ-5> 참조).

이는 2가지 측면에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 하나는 인건비 상승에 따른 경영합리화와 전문화이다. 관광호텔의 임금은 1981년 평균연봉이 3,441천원이던 것이 1990년 11,280천원으로 약 40%나 인상되어 호텔경영의 악요인으로 작용하고 있다. 또 하나는 '3D기피현상'에 편승한 저급호텔의 기피현상이다. 실제로 표에서 보는 바와 같이 저급호텔의 경우 객실당 평균 종사원이 1명도 안돼 양질의 서비스를 제공하는데 상당한 문제점을 노출하고 있다. 그러나 후술한 바와 같이 저급호텔인 경우 객실부문을 중심으로 인적서비스를 집중시키고 있어 객실부문의 서비스는 양적인 측면에서 어느 정도 경쟁성을 지니고 있지만, 종업원의 질적 측면에서는 기피현상으로 인한 양질의 서비스가 제공되기는 어려운 것으로 여겨진다. 이처럼 저급 호텔의 공급시장 규모는 질적인 측면에서 넓게 형성되어 있지 못하다.

한편 등급별 종업원의 구성비는 1993년말 현재 전체적으로는 식음료부문의 종사원수가 37.7%로 가장 높고, 일반관리 22.8%, 기타 18.6%, 객실 15.5%, 일반관리 5.4% 순이다. 객실부문의 종업원수가 가장 높은 호텔은 3급호텔이며, 식음료부문은 1급호텔, 부대시설부문은 1·2급, 일반관리부문은 특1급호텔인 것으로 나타나고 있다(부록Ⅱ, <표 Ⅱ-6> 참조).

한편 부문별 종사원 구성추이를 보면 1992년말 현재 객실부문 종사원 구성비가 15.0%, 식음료 38.9%, 전화·세탁 7.8%, 부대시설 4.7%, 홍보 4.7%, 영선 6.3%, 일반관리 22.6%이던 것이 1993년말 현재 객실 15.5%, 식음료 37.9%, 전화·세탁 7.6%, 부대시설 5.4%, 홍보 4.7%, 영선 6.3%, 일반관리 22.7%로 나타나,<sup>111)</sup> 식음료부문의 종사원수가 전년도에 비해 상대적으로 많이 감소하여 이 부분의 감소추세가 전체 종사원의 감소추세에 영향을 주었다.

### 3) 競爭 環境

우리나라 최초의 손탁호텔이 1900년에 설립된 이후 부산본역사(1900년), 신의주역사(1911년), 구 조선폰텔(1914년), 구 반도호텔(1939년) 등이 건립되었고, 1960년대

111) 上揭書, p. 49.

부터 메트로호텔, 사이보호텔, 이스토리아호텔 등 민영호텔이 건립되었으며, 성장기인 1970년대에 들어와서 조선히텔, 코리아나호텔, 서울프라자, 서울하얏트 등 메머드호텔이 등장하게 되면서 호텔사업은 본래도에 오르게 되었다.<sup>112)</sup>

1994년 7월 31일 현재 우리나라는 총 438개의 관광호텔에 44,060객실을 보유하고 있으며, 이중 서울이 101개 업체에 17,111객실로 전체 업체중 23%, 총객실수 중 38.3%를 차지하고 있다. 또한 우리나라 대표적 관광지인 제주지역의 경우 업체수로는 부산보다 20개가 적으나 객실보유수로는 부산과 거의 대등한 수준이어서 이 지역에 비교적 규모가 큰 호텔이 집중되고 있다(부록 II, <표 II-7> 참조).

그러나 교통부(관광업무현황)에 따르면 1994년말 현재 관광호텔사업승인을 얻어 건설중인 관광호텔은 총 109개 업체에 총 12,744실이며, 지역별로는 서울 18개업체 2,415실, 경기 24개업체 1,613실, 제주 12개업체 2,192실, 부산 8개업체 1,874실, 경북 10개업체 945실, 강원 7개업체 1,170실, 경남 7개업체 612실, 충남 6개업체 475실, 전북 5개업체 460실, 충북 4개업체 268실 등 순으로 나타나고 있다. 따라서 향후 서울·제주·부산·강원·경북 지역 등이 경쟁상태가 심화될 전망이다. 특히 리조트호텔의 경우 비수기의 고객확보를 위한 경쟁이 치열하게 전개될 것으로 예측된다. 한편 등급별 관광호텔 시장점유율을 보면, <표 4>에서 보는 바와 같이, 특급 1급과 같이 대형 호텔의 경우 객실수의 점유율은 점차 줄어드는 반면에 시장점유율은 오히려 증가하고 있고, 특2급과 1급의 경우 객실수의 증가율만큼 시장점유율이 증가하고, 2급과 3급은 상대적으로 시장점유율이 큰 폭으로 하락하고 있다. 따라서 저급호텔의 경우 호텔시장내에서 고급 호텔과는 차별화된 전략이 필요하며, 이에 따라 후술할 객실판매를 중심으로 한 저매출액·고이윤 전략을 추구하고 있다. 상대적으로 고급호텔일수록 경쟁상태가 약간 호전되고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 물론 고급호텔의 시설 및 인적서비스등 진열되고 판매되는 상품의 질이 우수 및 경영합리화 등에서 비롯되는 것은 사실이다. 그러나 리조트 호텔의 경우 비수기의 가격할인 전략이 저급호텔의 시장점유율을 악화시키는 큰 요인으로 작용하고 있다.

112) 한국관광협회, 『관광호텔경영분석』 (1993-1994), 1995.3., p. 32.

<표 4>

관광호텔 등급별 시장점유율

| 구    | 분     | 특1급호텔 | 특2급호텔 | 1급호텔 | 2급호텔 | 3급호텔 |
|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 1992 | 시장점유율 | 42.9  | 16.7  | 19.3 | 11.3 | 5.1  |
|      | 객 실 수 | 24.3  | 18.1  | 26.3 | 19.3 | 11.6 |
| 1993 | 시장점유율 | 44.5  | 20.7  | 20.8 | 8.3  | 3.3  |
|      | 객 실 수 | 22.8  | 18.7  | 28.7 | 17.0 | 11.9 |
| 1994 | 시장점유율 | 45.8  | 21.0  | 21.1 | 7.8  | 2.7  |
|      | 객 실 수 | -     | -     | -    | -    | -    |

자료 : 한국관광협회, 『관광호텔운영실적』, 각년도.

#### 4) 政治・法律的 環境

기업에 대한 정부의 개입은 지원과 규제로 나누어진다. 관광호텔에 대한 정부의 지원적 개입은 관광호텔에 대한 각종 지원시책을 포함하며, 규제적 개입은 산업적 차원의 규제와 사회적 차원의 규제로 대별된다.<sup>113)</sup> 그 동안 호텔산업은 외화획득이란 전략적 차원에서 정부의 보호 및 육성을 받아왔다. 그 결과 노동집약적 산업으로서 신규 고용창출과 지역경제의 활성화에도 일조를 하여 왔다

그러나 최근 정부의 각종규제는 인해 호텔산업 전반에 심각한 영향을 미치고 있다. 특히 대부분 영세한 기업규모로 그 기반이 취약한 호텔산업의 국제경쟁력 약화를 가져오고 있다. 한국관광협회(1995.3)에 따르면 우리나라의 보유객실당 일 평균 수입은 1991년말 현재 64.93\$로 유럽 116.46\$, 카리브해지역 114.30\$, 태평양연안국 103.60\$, 캐나다 78.37\$, 아프리카 75.38\$, 미국 75.14\$, 중동 72.06\$, 라틴아메리카 69.56\$, 멕시코 68.24\$에 비해 최저수준을 기록하고 있으며, 전세계 평균 96.83\$에 크게 못 미치고 있다. <표 5>에서 보는 바와 같이 관광호텔산업에 대해 외국인 관광자에 대한 부가가치세 영세율적용 배제, 관광호텔 영업시간 제한조치, 교통유발분담금제 실시, 호텔내 가족행사 금지조치 등 정부의 일관성 없는 정책은 상당한 경영압박요인으로 작용하고 있다. 다행히 일부규제조치들이 해제(소비성 서비스업으로 분류 해제, 건축허가 제한기간 연장조치 해제, 일부 관광특구의 영업시간 제한조치 해제) 및 완화되었으나 아직도 호텔산업에 대한 규제가 엄격하게 적용되고 있는 실정이다.

113) 李連澤, 『觀光企業環境論』, 法文社, 1993, p.47.

<표 5>

정부의 호텔산업에 대한 규제내용

| 연도       | 주요 규제내용   | 과 급 효 과   |
|----------|---|---|
| 1991.1.1 | 관광호텔업을 소비성 서비스업으로 분류                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 관광진흥자금 지원 중단.</li> <li>○ 대출금리의 차등 적용.</li> <li>○ 호텔산업 위축의 결정적 계기.</li> <li>○ 정책의 일관성 결여.</li> <li>○ 1992년 12월 31일 해제</li> </ul>            |
| 1991.7.1 | 외국인관광자에 대한 부가가치세 영세율적용 배제                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 외국인 관광자의 숙박비에 10%의 부가가치세 부과</li> <li>○ 객실요금의 인상효과로 인한 경쟁력 약화</li> <li>○ 관광목적지의 변경으로 외화유출 효과</li> <li>○ 1994년 한국방문의 해를 맞아 한시적 해제</li> </ul> |
| 1990.9.1 | 관광호텔에 대한 영업시간제한 조치                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자정이후(일부완화) 부대시설(나이트클럽, 카테일 바, 사우나 등)영업시간 제한</li> <li>○ 외국인 관광자들을 위한 휴식공간의 폐쇄</li> <li>○ 1993년 일부해제(관광특구지역)</li> </ul>                      |
| 1990     | 교통유발분담금제도 실시  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 호텔의 추가적 세금 부담으로 경영수지 악화 요인</li> <li>○ 교통유발분담금의 손금산입처리요청</li> <li>○ 1991년 서울 특급 10개호텔의 납세액: 7억 2백만원</li> </ul>                              |
| 1991     | 호텔내 가족행사 금지   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 예식·회갑 등의 가족행사 금지</li> <li>○ 외국인들의 한국전통문화를 자연스럽게 접하지 못함</li> <li>○ 호텔의 행사비용과 큰 차이 없음</li> <li>○ 1995년 4월 해제</li> </ul>                      |
| 1991.1.1 | 건축허가 제한기간 연장조치                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 호텔신축규제</li> <li>○ 대규모 국제행사시 숙박시설의 확보에 차질 우려</li> <li>○ 1992년 7월 1일 해제</li> </ul>   |
| 1994     | 관광진흥기금징수(지방세, 제주지역에 한정, 카지노 1인당 1만원, 호텔 객실요금의 0.5%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 리조트 호텔의 경영압박</li> <li>○ 지방자치시대 맞아 타지역으로 확산우려</li> <li>○ 호텔요금 인상요인으로 작용</li> </ul>  |

자료 : 孫大鉉, "韓國 호텔마케팅戰略의 狀況適合性에 관한 研究," 漢陽大學校 博士學位論文, p.71.  
 필자가 변동사항 수정 및 추가사항 첨가.

### 3. 經營戰略

우리나라 관광호텔의 경영전략을 분석한 金正根의 조사에 의하면,<sup>114)</sup> 상당수의 호텔이 공격형 전략을 취하고 있지만 차별화 전략이라고 말하기는 어렵고, 단순히 공격형 차별화전략을 모방하는 수준에 있다.

김정근은 면접을 통해 몇 개의 호텔을 조사하였다. 그 결과 E호텔의 경우 좋은 입지와 대규모라는 경쟁적 이점을 이용하여 대량생산과 철저한 원가관리, 그리고 기술능력의 축적을 통해 호텔업계의 선두 주자를 고수하고 있었다. W호텔의 경우 가족단위 고객과 단체고객을 중심으로 하는 저가격 전략으로 경쟁하고 있었고, 그 외 몇몇 호텔도 시장점유율의 확대에만 주력하는 유형의 전략(공격형)이라기보다는 기존시장을 고수·유지하면서 신시장을 개척하는 유형의 전략(분석형)을 채택하고 있었다.

국내 주요호텔의 전략유형을 보면, <표 6>에서 보는 바와 같이, 목표를 고객만족에 두고 시장세분화, 서비스 개선, 시장점유율 확대, 판촉강화, 비수기 타개전략 등으로 구체화하고 있다.

<표 6> 우리나라 호텔의 경영전략의 주요내용

| 전 략       | 주 요 내 용   |
|-----------|---|
| 시장의 세분화   | 고가의 세분시장, 기존시장의 유지관리, 시장조사를 통한 유망업종 집중 공략, 장기투숙객, 가족시장, 중·저가시장, 비즈니스 고객시장   |
| 서비스의 개선   | 자체인력 교육기관 운영, 전사적 품질관리운동 전개, 비즈니스 고객층 (Executive Floor)의 확대와 서비스 강화(객실에 비즈니스 고객용 설비의 강화·보강), 가족고객을 위한 시설운영(어린이 놀이방), 장기체재 고객용 객실운영(스위트 호텔 등), 도서관 |
| 시장점유율 확대  | 세계적 예약망 가입(Utell 등), 외식사업 진출(체인화와 위탁경영)   |
| 홍보 및 판촉강화 | 기업체의 예약담당자들을 위한 모임주선, Thema Party 개최, Something New의 홍보, 각종 이벤트 실시, 고객서비스 카드제도 운영   |
| 비수기 타개전략  | Summer Package, 주중 할인제도   |

114) 金正根, "韓國 호텔마케팅戰略의 狀況適合性에 관한 研究", 漢陽大 博士學位論文, 1993.12. 참조.

이러한 경영전략은 다음과 같은 몇 가지 특성을 내포하고 있는데, ① 독자적 전략의 선택·수행보다는 체인본부나 모기업의 영향력에 의존하는 경향이 농후하다. 따라서 호텔기업이 갖는 독자적 특성이나 시장환경의 변화에 능동적으로 대처하지 못하고 비교적 단기 경영성과에만 치중하고 있다. ② 환경적합적 특성을 고려치 못하여 시장환경의 변화에 대응하는 방법도 소극적이며, 전략의 결정도 경영자의 직관이나 경험에 의존하여 일관된 전략과 성과의 파악이 어려운 상황이다. 결국 시장환경분석, 전담부서의 설치, 전문인력의 확보, 종합적 정보이용 체계의 구축 등은 소홀히 한 채 경영성과의 재고에만 급급하고 있는 실정이다.

## 第2節 觀光호텔 人的資源管理 實態

인적자원관리란 종업원들이 자발적으로 조직목표달성에 기여하게끔 확보·유지·개발을 유기적으로 결합시키는 경영자의 관리활동이다. 여기서는 유지차원의 보상 및 승진에 결정적 요소로 작용하는 인사고과와 개발차원의 교육훈련을 중심으로 관광호텔의 인적자원관리실태를 파악해 보고자 한다.

### 1. 人事考課의 實態

인사고과란 종업원의 근무성과 능력을 평가하여 그가 가지고 있는 현재적 유용성과 잠재적 유용성을 체계적으로 파악하는 것을 말한다. 즉 조직구성원의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 평가함으로써 각종 인사정책에 필요한 정보를 획득하고 활용하는 것이다. 종업원의 근무성과·능력·자격·성격·적성·장래성·태도·습관·진보·개발정도 등의 상대적 가치를 사실에 입각하여 객관적으로 평가한다.

관광호텔의 인적자원관리를 살펴보기 위해 여기에서는 서울시내 특급호텔 5개를 대상으로 사례연구를 한 李在燮의 연구<sup>115)</sup>와 필자가 직접 방문하여 조사한 특1급 리조트호텔의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다.

115) 李在燮, "호텔 인사고과 문제점에 관한 연구," 『호텔경영연구논집』 제3집, 경기대학교 호텔경영연구소, 1994, pp. 379~391. 이 논문은 李在燮의 단국대학교 석사학위논문 "서울시내 특급호텔의 인사평가에 관한 연구"를 요약한 것이므로 각 호텔의 인사고과양식은 이 논문을 참조.

### 1) L호텔의 인사고과 특성

1·2차 고과를 실시하며, 고과원칙은 직위별로 상이한 기준에 의해 평가하고, 고과자가 인정하고 신뢰하는 고과에 근거해 고과하며, 피고과자의 직무의 중요성 및 난이도를 검토한 후 고과함을 원칙으로 하고 있다. 특히 현저히 원칙을 벗어난 고과는 담당중역과 협의를 거쳐 총무부장이 적절히 조정하도록 하고 있다. 고과자의 지위에 따른 분류로는 상위자에 의한 고과이고, 고과방법은 강제할당법을 활용하고 있다. 고과목적은 종업원의 과거의 업적과 미래의 유용성을 함께 파악하는 데 있다. 인사고과자의 준수사항으로 인상에 의한 고과를 피하며, 신뢰와 타당도가 높도록 합리성을 강조할 것은 물론, 개인적 편견과 감정을 초월해 공정성을 유지해야 하고, 가능하면 심신이 안정된 상태에서 고과하도록 하고 있다. 또한 사실에 의한 인사고과와 연공서열에 집착하지 말고, 단기일 내에 전체 피고과자를 평가하도록 하고 있다.

이 호텔 인사고과의 특징은 인사고과에 대한 이해의 폭을 넓히려는 혼적이 강하나, 강제할당법에 의해 고과자부터 고과기준을 흐리게 하고, 상위자에 의한 고과만을 실시함으로써 인해 사실상 연공서열적 승진대상자에게 후한 점수를 줄 우려를 안고 있다. 직능별 분류가 커서 영업직과 기술직이 비슷한 고과요소를 평가받아야 하는 불합리성이 있다.

### 2) S호텔의 인사고과 특성

전후반기 연 2회에 걸쳐 실시하며, 인사고과와 업적고과를 분리 실시하고 있다. 이 호텔의 인사고과 목적은 고과결과에 따라 인센티브를 차등지급하여 개인의 능력개발을 부추기는 통제적 목적과 목표지향적 목적이 있다. 고과요소 중 근로의욕 및 직무태도는 40점, 인간관계는 35점, 업무능력은 25점을 배당하여 가중치를 높게 주고 있다. 한편 업적 고과는 목표관리를 통한 업적달성에 피고과자가 자기고과를 하게 함으로써 스스로 노력하도록 하는 방법을 쓰고 있다. 그러나 고과결과에 대한 상여금 지급의 차이가 현저히 나타나기 때문에 종업원간 개인주의가 팽배하게 작용하고 있다.

### 3) H호텔의 인사고과 특성

그룹고과제도에서 탈피하여 독자적 고과표를 개발·활용하고 있으며, 능력고과와

업적고과를 동시에 실시하고, 직능별로 차등화된 4가지 고과표를 활용하고 있다. 또한 대리급이상 고과에는 기업가 정신을 포함함으로써 그룹차원의 연대를 담고 있고, 어학능력을 포함하고 있는 것이 특징이다. 고과방법은 체크리스트법을 사용하고 있다. 이처럼 H호텔의 고과는 능력위주로 운영되고 있으나, 고과자에 대한 교육 및 인사고과에 대한 이해를 위한 노력은 병행되지 못하고 있다.

#### 4) Y호텔의 인사고과 특성

이 호텔은 체인호텔이며, 연 1회 고과를 실시하고 있고, 자기고과와 상사에 의한 고과를 병행하고 있다. 즉 이 호텔은 피평가자가 스스로 자신의 고과표를 작성한 후 인사고과자와의 면담을 통해 이를 조정하고 있다. 또한 승진 및 이동에 관해 상세하게 기술하도록 되어 있으며, 피고과자가 결과를 확인할 수 있도록 공개하고 있다. 그러나 피고과자들이 고과에 대한 이해도 부족과 직능별 고과요소의 선정 등을 고려하지 않고 있는 문제점을 아울러 가지고 있다.

#### 5) W호텔의 인사고과 특성

연 2회 실시하며, 직무고과와 업적고과를 분리 실시하고, 상위자에 의한 고과를 실시하고 있다. W호텔의 인사고과의 특징은 모기업의 정신을 평가하는 비중이 상당히 높으며, 가정 및 건강관리에 대한 고과항목이 포함되어 있어 종업원의 사생활까지 신경쓰도록 제도화하였다는 점이다. 그러나 직능별 고과요소를 고려치 않고 있으며, 고과자의 교육도 실시되지 않는 실정이었다.

#### 6) K리조트호텔의 인사고과 특성

연 2회 실시하며, 상위자에 의한 고과와 자기고과를 병행하고 있다. 그러나 특이한 점은 자기고과는 스태프부서의 종업원만을 대상으로 하고 있으며, 라인부서의 종업원은 여전히 상사에 의한 고과만을 실시하고 있다. 또한 능력고과와 업적고과를 분리하여 실시하고 있다. 업적고과는 직급별 3급 이상과 4급 이하를 분리 고과하여 3급 이상의 경우 기대수준의 업무수행능력, 전문능력, 타부서간의 협력성, 부하직원 에 대한 지도력 등의 항목을 담고 있다. 능력고과는 대리이상과 대리이하로 구분하여 업무숙지도와 업무숙련도를 평가하고 있는데, 업무숙지도는 지식정보와 기능을 공히 평가하고 있다. 업무숙련도에 있어서는 대리이상은 결단력, 개발력, 설외력, 통솔력을, 대리 이하는 이해표현력, 고안력을 자기고과에 의해서 평가하고 이를 상사

가 확인하고 있다. 그리고 영업직군은 업적공과를 중시하고, 사무직군은 능력평가를 상대적으로 중시하고 있다. 그러나 이 호텔은 건설회사의 계열회사로 건설회사의 인사고과 항목을 그대로 적용함으로써 호텔의 직무특성에 맞는 고과가 이루어지지 못하고 있다.

이상의 인사고과의 결과는 다음과 같은 문제점이 도출되고 있다. ① 업적과 능력 고과를 병행하고 있지만 배치 및 인적자원 정보의 활용보다는 승진·승급·상여 등에 차등을 주기 위한 통제적 수단으로 활용하고 있다. ② 인사고과 요소에 있어 직무별·직군별 차이가 거의 없으며, 있다고 하라도 여러 요소를 포괄적으로 규정하고 있기 때문에 평가자가 적용시키기 어렵고, 인사고과에 대한 가중치도 일률적으로 주어져 계층간 차별화가 이루어지지 못하고 있다. ③ 평가요소에 개인적·속인적 요소가 많이 포함되어 중심화경향과 관대화경향에 치우칠 소지를 갖고 있으며, 동료집단과 비교해 상대적 평가를 해버리는 경향이 높다. ④ 고과제도를 인사고과집행부서에서 일방적으로 만들어 시행하고 있어 고과요소에 대한 종업원간 공감대형성이 미흡하고, 고과항목조차 호텔의 특수성을 충분히 감안하지 않고 있다. ⑤ 대부분의 호텔이 '인사고과지침서'를 만들어 일방적으로 전달할 뿐 고과자의 훈련이 제대로 이루어지지 않고 있는 실정이다.

## 2. 能力開發의 實態

관광호텔은 종업원의 인적서비스 제공능력이 판매량과 직결되기 때문에, 각 기업에서 종업원의 능력개발을 인적서비스 질의 향상이란 관점에서 상당히 비중을 두고 실시하고 있다. 따라서 인적자원관리의 타분야에 비해 상대적으로 성과가 있는 부문이기도 하다.

여기에서의 목적은 능력개발의 실태를 파악하는 데 있으므로, 그동안의 교육훈련에 대한 사례연구<sup>116)</sup>들을 참고로 논자가 재분석하여 전반적인 교육훈련의 실태와 문제점을 파악하여 보고자 한다. 여기서는 서울시내 6개 특급호텔(L, S, W, P, H, C호텔)과 1개 리조트호텔(K호텔)에 한정하여 살펴보고자 한다.

116) 尹益老, “觀光호텔 從業員의 效率的인 教育訓練 方案에 관한 研究,” 慶熙大學校 碩士學位論文, 1990.

朴根郁, “觀光호텔의 教育訓練 導入方案에 관한 研究,” 慶熙大學校 碩士學位論文, 1991.

## 1) 교육훈련 전담부서

우리나라의 대표적인 6대 특급호텔과 리조트호텔의 교육훈련 담당부서 현황을 보면 다음과 같이 3가지 유형을 보이고 있다.

(1) 교육훈련 전담부서를 두는 경우 : S호텔의 경우 총무부 내에 인사교육과를 설치하여 계획과 통제를 하는 한편, 독립적인 서비스교육센터를 운영하고 있으며, 나아가 이 교육센터에서는 자사의 종업원뿐만 아니라 타 호텔의 종업원에 대한 위탁 교육훈련을 담당하기까지 한다. 또한 P호텔의 경우 관리담당중역 책임하에 인사교육과를 두고 총지배인 직속 교육훈련팀을 두어 2원화시키고 있다. 교육훈련팀은 영업부서의 OJT 및 자체 외국어교육과 같은 회사내에서 실시되는 교육훈련을 맡고, 인사교육과에서는 해외파견 및 위탁교육훈련 등과 같은 사외교육훈련을 담당하고 있다.

(2) 인사부서 내에 교육훈련담당 관리부서를 두는 경우 : L호텔의 경우 총무부내에 교육과를 두어 3명의 교육훈련담당자를 배치하고 있으며, C호텔은 인사부내에 교육담당과장을 배치하여 이를 전담케하고 있다.

(3) 교육훈련 담당부서가 없이 인사부서에서 겸하는 경우 : H호텔은 교육훈련 담당부서는 따로 없고 연수부장이 전담하고 있으며, W호텔과 K호텔은 인사부서에서 교육훈련을 겸하고 있다.

## 2) 교육훈련 내용

서울 시내 6대 특급호텔과 1개 리조트 호텔(특급)의 교육훈련 내용을 분석하면 크게 사내교육, 사외교육, 해외교육으로 대별된다. 또한 사내교육은 계층별 교육, 직무교육, 외국어 교육, 기타 교육 등으로 대별된다. 계층별 교육은 기본교육과 육성교육으로 구분하여 기본교육과정은 신입사원교육, 승진자 교육훈련과정으로 나누고, 육성교육은 직장개발훈련, 전산교육, 업무개선발표회, 지배인교육 등을 실시하고 있다. 직무교육은 직급별 이수교육과정, 소사업무부장 교육, 서비스 능력향상 교육, 서비스 표준화 교육, 기타 skills training 등을 실시하고 있다. 외국어교육은 모든 호텔에서 주요 교육사항이 되고 있다. 한편 호텔별로 중점을 두거나 차별화를 보이는 것을 중심으로 교육훈련의 내용적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

S호텔의 경우, 전술한 서비스 교육센터에서, 객실·식음료·조리·외국어 등 4개 기구에 5명의 전임강사와 33명의 시간강사로 이루어진 교수진에 의해 공통교육과정 662시간, 서비스과정 1,138시간, 양식조리과정 1,138시간의 교육을 전문적으로 실

시하고 있어, 현재 국내 호텔 중 가장 교육훈련부문에 있어 진전되어 있다고 자타가 평가하고 있다. 특히 부문별 교육프로그램 피교육자는 전원 서비스센터에 입소하여 교육받기 때문에 단기간내에 효과적인 교육성과를 올리고 있다.

L호텔은 외국어 교육에 중점을 두고 있는데, 영어인 경우 객실, 식음료, 캐서 등 직능별로 5개 반을 구성하여 2개월 과정으로 교육을 하고, 일어의 경우 日食堂 종업원 중 1개 반과 사내 희망자중 1개 반을 구성해 일식당은 3개월 과정, 희망자는 4개월 과정으로 주 5시간씩 교육을 하고 있다. 그러나 수혜 종업원의 수가 절대 부족하다는 문제를 안고 있다. 즉 어학반 운영의 효율적 인원수가 20명을 넘지 않는 점을 감안하면, 전체 종업원 2,000여명 중 혜택을 받는 수는 극히 일부에 불과하다.

K 리조트 호텔은 1995년 1월 현재 15종류의 교육내용 중 직무교육훈련 전사원을 대상으로 하는 교육내용은 서비스교육, 어학교육, 위생 및 안전교육, 극기훈련, 컴퓨터교육으로 구성되었다. 특히 서비스교육과 어학교육에 상당한 비중을 두고 있다. 특히 서비스 교육은 리조트 호텔의 특성상 비수기의 closes time에 집중·반복시키고 있으며, 어학교육은 직무별 필수 활용용어를 중심으로 지속적 반복교육을 실시하고 연 2회에 걸쳐 결과를 평가하고 있다. 또한 특이한 점은 극기훈련(예컨대, 산악행군 또는 야간행군)을 통해 애사심과 협동심, 책임감을 고취시키고 있는 점이다. 이 호텔 교육훈련의 특성은 직무와 관련된 전문부문의 집중·반복훈련을 실시하는 점과, 참여율을 높이기 위해 비수기를 적절히 활용한다는 점이다.

관광호텔 교육훈련에 따른 공통적인 문제점은 다음과 같이 몇 가지를 들 수 있다.

첫째, 교육훈련 전담조직의 미비이다. 인적요소가 중요한 부분을 차지하는 관광호텔에 있어서 교육훈련 담당자가 절대 필요하며, 이를 준비·실시·평가하는 일련의 과정이 유기적으로 결합되어야 교육훈련의 소기의 목적을 달성할 수 있다. 그러기 위해서는 이를 관리할 수 있는 전담부서가 필수적인데, 아직까지 우리나라의 관광호텔은 이에 대한 인식이 높지 않은 실정이다.

둘째, 피교육자의 참여율의 낮다. 호텔 종업원의 인원 동원은 규모에 관계없이 호텔업계가 가지고 있는 가장 큰 문제점 중의 하나이다. 호텔은 객실·식음료·부대시설 등으로 구성되어 있고, 연중무휴로 1일 24시간 영업을 하고 있고, 여기에 종사하는 종업원들은 2교대 또는 3교대로 근무하게 되고 교체시간도 일정치 않으며, 사내교육은 물론 사외교육에도 종업원을 참여시키는 데 많은 문제점을 가지고 있다.

셋째, 교육훈련 교재의 부실함이다. 현재 호텔에서 사용하고 있는 교육훈련교재들

은 상당부분 외국의 서적이거나 사례를 옮겨 놓은 것에 불과하여 우리나라 또는 자사의 특성에 맞는 교재개발이 거의 이루어지지 않고 있다.

넷째, 교육 후 평가의 문제이다. 피교육자의 적극적 참여에 의해 이루어지기 위해서는 결과에 대한 평가가 공정·타당하게 행해져야 한다. 따라서 교육의 결과에 대한 강화요인으로 작용되고, 차후 교육에서 피교육자의 기대치가 높아지게 된다. 그러나 현실적으로 객관적 측정이 가능한 외국어 교육에 대한 평가제도만 실시되는 형편이고, 기타 교육에 대한 평가는 객관적 기준이 거의 없어서 이렇다할 평가제도가 마련되어 있지 못한 실정이다.

### 第3節 觀光호텔의 組織有效性 分析

조직유효성을 분석하려면 전술한 바와 같이 유연성, 만족성, 능률성을 모두 담고 있어야 하고, 측정도구도 객관적 기준과 주관적 기준을 모두 고려해야 할 것이다. 그러나 호텔산업의 조직유효성을 분석한 연구결과는 극히 미미한 수준에 불과하고, 아직까지 호텔조직의 유연성을 분석한 연구결과가 없어 만족성과 능률성 차원에서만 살펴보고자 한다. 한편 조직유효성은 독립적으로 형성되는 것이 아니라, 제 영향요인에 따라 다르게 산출되는 결과변수이다. 따라서 연구자의 접근방법 및 영향변수 선정에 따라 편차를 보일 수 있으며, 경우에 따라서는 상이한 결과를 얻을 수도 있다.

여기에서는 호텔산업의 전반적 특성을 살펴보는데 그 의의를 두고 결과만을 중심으로 살펴보고자 한다.

#### 1. 滿足性 次元의 分析

호텔업을 대상으로 한 직무만족에 대한 연구는 그리 많지 않다. 특히 국내에서는 극히 미진한 편이다. 따라서 여기서는 외국의 5종 연구결과를 분석한 원육희의 연구결과와 국내 7개의 특급호텔을 대상으로 한 박충희의 연구결과를 중심으로 호텔종업원의 직무만족도를 살펴보고자 한다.

원육희는 외국에서 이루어진 5종의<sup>117)</sup> 호텔종업원의 직무만족에 대한 연구결과를

분석하여 다음과 같은 결론을 도출해 내고 있다.<sup>118)</sup>

- ① 다수의 종업원들이 자신의 직무에 대해 전반적으로 만족하고 있다.
- ② 직무는 개인의 경제적 지위, 사회적 지위, 자기 주체 의식, 그리고 생활의 전반적 만족성을 결정하는 데 중요한 요인이 되고 있다.
- ③ 직무만족도는 신체적, 정신적 건강의 지표와 正的 상관성을 보이고 있다.
- ④ 직무만족 수준과 생산성은 약한 상관성을 지니고 있으며, 결국은 직무불만과 正的 상관성을 보이고 있다.
- ⑤ 인구통계적 특성으로 분류된 집단내의 만족도 차이는 집단간 만족도 차이보다 훨씬 컸다. 따라서 직무만족에 대한 연구나 접근에 있어서 개인차이를 먼저 고려해야 한다.
- ⑥ 직무만족도는 개인적 욕구와 직무환경의 강화요인간의 조화에서 예측될 수 있다.

한편 박충희는 서울소재 7개 특급호텔의 390명의 종업원을 무작위로 추출하여 설문조사를 실시하였다.<sup>119)</sup> 직무만족 측정요인으로 임금, 인간관계, 성취도, 승진, 근로생활의 질, 리더행동 등 6가지 요인을 추출하고, 영향요인으로 호텔특성, 성, 연령, 경력 등 4가지를 제시하였다. 성별·경력별로는 직무만족도에 차이를 보이지 않았고, 연령별로 임금에 대한 만족도는 36세 이상과 20세 미만이 높게 나타났으며, 성취도는 30세 이상과 20세 미만의 집단이 상대적으로 높게 나타났다. 직장생활의 질에 대한 만족도는 30세 이상이 다른 집단보다 높게 나타나고 있다.

전반적으로 요약하면, 호텔종업원의 직무만족 형태는 성취도와 리더행동에 대해서는 만족도가 비교적 높고, 임금과 인간관계, 승진에 대해서는 중간정도의 수준을 보이고 있었다. 한편 이러한 직무만족에 영향을 주는 요인들은 임금, 성취도, 직장생활의 질에 대한 만족도와는 관련성이 없는 것으로 나타났다.

이상의 국내의 연구결과는 외국의 경우 종업원의 직무만족수준이 비교적 높은 데 반하여, 우리나라의 경우 중간정도 수준임을 도출해 내고 있다.

117) L.E. Saunders(Univ. of Monnesota, 1981), A. Pizam & V. Chandrasekar(The Cornell H.R.A. Quarterly,1983), S. Davis & W.J. Wasmuth(The Cornell H.R.A. Quarterly,1983), N.C.I. Holt(Univ.of Minnesota,1984), L. Chitiris(Hospitality Education & Research Journal, Vol. 12, 1988).

118) 元陸喜, "호텔 從事員의 職務欲求와 職務適合性에 관한 研究," 『호텔經營論集』, 제3집, 京畿大學校 호텔經營研究所, 1994, pp. 177~201.

119) 朴忠熙, 前掲論文, pp. 107~136.

## 2. 能率性 次元의 分析

능률성 차원의 분석은 가장 최근에 실시된 한국관광협회(1995.3)의 분석, 각년도 '관광호텔운영실적', 그리고 교통부의 각년도 '관광업무현황'을 참고하여 성장성, 수익성, 생산성의 3차원에서 접근하였다.

### 1) 관광호텔의 성장성 분석

연도별 관광호텔의 매출실적을 보면 <표 7>에서 보는 바와 같이, 1990년과 1991년에는 높은 증가율을 보이다가 1992년과 1993년 일시적 경기침체로 인해 그 증가율이 점차 줄어든다. 1994년에 들어서 경기회복과 외국인 관광객의 증가<sup>120)</sup>로 인해 다시 증가율이 높아지고 있다. 그 원인을 알아보기 위해 등급별로 살펴보면, <표 8>에서 보는 바와 같이 1급 이상의 비교적 안정된 규모의 관광호텔은 1993년 이후 계속 두 자리 수의 증가추세를 유지하고 있으나, 2급호텔은 전년대비 2.2%가 하락하고, 3급 호텔은 2년 연속 감소추세를 보이고 있어 저급호텔의 매출액 증가율의 감소가 전체 매출액 증가율을 떨어뜨리고 있는 요인이 되고 있다.

<표 7>

총매출액 증가추이

(단위: 천원, %)

| 연 도  | 객 실         |            | 부 대 시 설       |            | 합 계           |      |
|------|-------------|------------|---------------|------------|---------------|------|
|      | 금 액         | 증가율(%)     | 금 액           | 증가율(%)     | 금 액           | 증가율  |
| 1990 | 446,082,033 | 13.3(41.6) | 625,739,161   | 19.1(58.4) | 1,071,821,194 | 16.2 |
| 1991 | 507,536,241 | 13.8(40.4) | 746,434,342   | 19.3(59.6) | 1,253,997,583 | 17.0 |
| 1992 | 535,246,324 | 5.5(39.5)  | 819,706,928   | 9.8(60.5)  | 1,354,953,252 | 8.1  |
| 1993 | 573,038,523 | 7.1(39.4)  | 879,874,919   | 7.3(60.6)  | 1,452,913,442 | 7.2  |
| 1994 | 675,740,016 | 17.9(39.6) | 1,032,478,626 | 17.3(60.4) | 1,708,218,642 | 17.6 |

자료 : 교통부, 『관광업무현황』, 1994.  
한국관광협회, 『1994년도 관광호텔운영실적』, 1995.5.

120) 전년대비 객실이용률은 내국인 9.0%, 외국인 4.1%가 증가하고, 부대시설이용률은 외국인 6.7%, 내국인 3.4% 증가한 것으로 나타남. 한국관광협회(1995.5), 前掲書, pp. 27~34.

<표 8> 호텔등급별 매출액 증가추이

(단위: 천원, %)

| 구 분     | 1992        |      | 1993        |      | 1994        |      |
|---------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
|         | 금 액         | 증가율  | 금 액         | 증가율  | 금 액         | 증가율  |
| 특1급관광호텔 | 580,881,518 | 11.7 | 674,118,666 | 11.4 | 782,136,388 | 16.0 |
| 특2급관광호텔 | 266,264,415 | 4.4  | 300,103,942 | 12.7 | 358,354,985 | 19.4 |
| 1급관광호텔  | 261,100,739 | 6.0  | 302,384,090 | 15.8 | 360,530,480 | 19.2 |
| 2급관광호텔  | 153,236,681 | 11.2 | 121,243,777 | 7.9  | 133,468,092 | 10.1 |
| 3급관광호텔  | 69,298,786  | 5.0  | 48,104,556  | -7.0 | 45,191,409  | -9.4 |

자료 : 한국관광협회, 『관광호텔운영실적』, 각년도.

또한 객실수입에 비해 부대시설 수입이 차지하는 비중이 4 대 6정도로 부대시설 수입이 높게 나타나고 있다.<sup>121)</sup> 이는 지역별로 차이가 있는데, 보통 리조트 호텔의 경우 객실수입이 오히려 부대시설 수입을 앞지르는 게 상례이다. 규모별로도 차등을 보이는데 1993년말 현재 총매출액 중 객실부분이 차지하는 비중은 서울의 경우 특1급관광호텔 32.31%, 특2급관광호텔 33.54%, 1급관광호텔 32.50%, 2급관광호텔 47.96%, 3급관광호텔 56.12%로 나타나, 저급호텔일수록 객실수입비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다.<sup>122)</sup>

이를 세분하여 보면, <표 9>에서 보는 바와 같이, 객실부분의 평균매출비중은 소폭증가에 그치는 반면, 식음료부분은 꾸준한 증가를 보이다가 1993년에 이르러 매출비중이 감소하였는데 이는 식음료부분의 감소에 기인한 것이다. 부대시설 비중은 지속적으로 감소하는 경향을 보이고 있으며, 기타부문(예컨대, 임대수입, 봉사료, 전신·전화, 세탁 등)에서의 매출비중은 1991년 일시감소를 제외하고는 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

121) 부대시설이라 함은 헬스클럽, 사우나, 나이트클럽, 수영장, 골프장, 주차장 등을 일컫는데, 여기서는 식음료부분 및 연회장, 룸서비스 등 객실수입을 제외한 모든 수입을 포함하였다.

122) 한국관광협회(1995.3), 전게서, p. 44.

<표 9> 부문별·연도별 평균매출 비중 추이 (단위: %)

| 부 문 \ 연 도 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|-----------|------|------|------|------|
| 객 실       | 37.5 | 37.3 | 38.0 | 38.7 |
| 식 음 료     | 38.6 | 41.1 | 44.5 | 42.6 |
| 부 대 시 설   | 8.2  | 7.1  | 2.1  | 2.2  |
| 기 타       | 15.7 | 13.9 | 15.4 | 16.5 |

자료: 상계서

호텔수입의 상당한 비중을 차지하는 식음료부문의 매출구성을 보면, <표 10>에서 보는 바와 같이, 식음료부문의 매출구성은 낮아지고 제품서비스 및 기타부문의 매출구성이 증가하는 추세를 보이고 있다. 즉 식음료부문은 1990년 62.9%를 차지하던 것이 1993년 49.7%로 크게 감소하고, 반면에 룸서비스는 2.8%에서 16.4%로 급격한 증가추세를 보이고 있다.

<표 10> 식음료부문의 매출구성추이 (단위: %)

| 부 문 \ 연 도 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|-----------|------|------|------|------|
| 식 료       | 62.9 | 63.3 | 48.4 | 49.7 |
| 음 료       | 21.8 | 21.8 | 19.1 | 19.6 |
| 연 회 장     | 9.3  | 9.1  | 9.4  | 9.2  |
| 룸 서비스     | 2.8  | 2.6  | 17.2 | 16.4 |
| 기 타       | 3.2  | 3.3  | 5.8  | 5.1  |

자료: 상계서

## 2) 수익성 분석

관광호텔업의 수익성을 보면, 인건비 상승, 물가상승, 영업시간 제한 등의 규제조치로 인해 <표 11>에서 보는 바와 같이 총자본 경상이익률의 상승세는 1990년 1.80%에서 1993년 1.0%로 감소하였고, 기업 경상이익률의 상승세 또한 1990년 4.10%에서 1993년 3.0%로 둔화되어 관광호텔의 경영능률이 크게 상승되지 않고 있음을 알 수 있다. 그러나 매출액 경상이익률의 상승세는 1990년과 비교해 거의 변화가 없고, 자기자본 경상이익률은 이러한 내외적인 환경요인에도 불구하고 지속적으로 상승하고 있는데, 이는 관광호텔에서의 경영효율화 및 합리화를 추구하는 노력이 어느 정도 효과를 얻기 때문인 것으로 판단된다.

<표 11>

관광호텔의 수익성 추이<sup>123)</sup>

(단위: %)

| 구 분        | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|------------|------|------|------|------|
| 총자본 경상이익률  | 1.80 | 1.32 | 0.8  | 1.0  |
| 기업경상 이익률   | 4.10 | 3.75 | 3.3  | 3.0  |
| 매출액 경상이익률  | 4.53 | 3.05 | 3.1  | 4.3  |
| 자기자본 경상이익률 | 1.80 | 1.32 | 1.5  | 2.1  |

자료 : 상계서

이를 등급별로 살펴보면, <표 12>에서 보는 바와 같이, 관광호텔 경영활동의 성과를 총괄적으로 측정할 수 있는 매출액 경상이익률은 3급호텔과 지방호텔의 경우 큰 폭으로 증가하고 있으며, 그 외 모든 등급의 호텔은 소폭상승세를 기록하고 있다. 증가율의 절대치로 보면 2급관광호텔 역시 증가추세가 지속적으로 높게 나타나고 있다. 이는 후술할 수입형태로 본 관광호텔 유형에서도 살펴볼 수 있듯이, 서울의 2급과 3급 호텔은 고이윤·저매출형이고, 지방호텔의 경우 성수기에 풀로 가동되는 이용율과 비수기 저원가전략으로 인한 저이윤·고매출형 전략을 구사하는 데서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 그러나 저급호텔 매출액증가율의 지속적 감소추세 및 객실수입의 감소추세에서 볼 수 있듯이, 저급호텔의 객실위주의 서비스상품은 경쟁적 환경하에서 지속적 매출액 경상이익률의 증가세를 유지할지는 의문이다.

<표 12>

등급별 수익성 추이

(단위 : %)

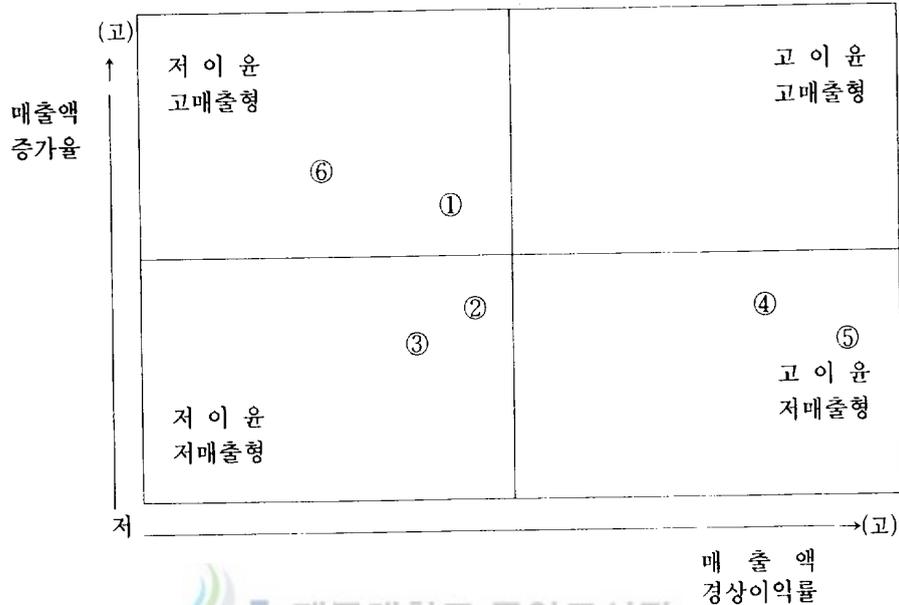
| 구 분   | 매출액 경상이익률 |      | 총자본 경상이익률 |      | 기업 경상이익률 |      | 자기자본 경상이익률 |       |      |
|-------|-----------|------|-----------|------|----------|------|------------|-------|------|
|       | 1992      | 1993 | 1992      | 1993 | 1992     | 1993 | 1992       | 1993  |      |
| 서울 평균 | 3.10      | 4.30 | 0.80      | 1.00 | 3.30     | 3.00 | 1.50       | 2.10  |      |
| 서울    | 특1급호텔     | 1.6  | 3.0       | 0.4  | 0.6      | 2.7  | 2.4        | 0.7   | 1.3  |
|       | 특2급호텔     | 2.6  | 3.4       | 2.2  | 3.1      | 6.3  | 7.2        | 5.3   | 7.3  |
|       | 1급호텔      | -1.4 | 3.0       | -1.3 | 2.7      | 9.9  | 12.3       | -7.6  | 13.2 |
|       | 2급호텔      | 7.0  | 8.5       | 2.8  | 4.2      | 13.0 | 14.1       | 7.0   | 8.8  |
|       | 3급호텔      | 4.3  | 8.1       | 2.3  | 4.9      | 5.3  | 4.9        | 2.8   | 6.4  |
| 지방호텔  | 3.2       | 8.4  | 1.9       | 6.7  | 2.6      | 7.9  | 3.7        | 2.2   |      |
| 도소매업  | 0.52      | 0.62 | 1.29      | 1.58 | 6.76     | 6.73 | 7.21       | 10.24 |      |
| 제조업   | 1.53      | 1.70 | 1.45      | 1.59 | 7.44     | 7.13 | 5.97       | 6.44  |      |
| 건설업   | 1.99      | 2.87 | 2.24      | 3.31 | 7.88     | 8.74 | 12.72      | 18.04 |      |

자료 : 상계서

123) 총자본 경상이익률 = 경상이익/총자본 × 100, 자기자본 경상이익률 = 경상이익/자기자본 × 100,  
 기업경상이익률 = (경상이익+금융비용)/총자본 × 100, 매출액 경상이익률 = 경상이익/매출액 × 100.

한편 수익형태별 관광호텔 운영 유형을 보면, <그림 7>에서 보는 바와 같이, 서울 소재 특1급과 지방호텔은 저이윤·고매출형, 특2급과 1급호텔은 저이윤·저매출형, 2급과 3급호텔은 고이윤·고매출형의 유형을 보이고 있어, 특2급과 1급호텔에서의 수익성 개선이 시급한 과제로 남고 있다.

<그림 7> 수익형태별로 본 관광호텔 유형



주 : ① 특1급관광호텔, ② 특2급관광호텔, ③ 1급관광호텔, ④ 2급관광호텔, ⑤ 3급관광호텔(이상 서울), ⑥ 지방호텔.

### 3) 생산성 분석

관광호텔의 경영합리화의 척도를 측정할 수 있는 생산성 관련지표를 보면, <표 13>에서 보는 바와 같이, 노동생산성의 변동을 보여주는 1인당 부가가치 증가율은 1990년 감소에서 1993년 17.4%로 전반적으로 증가하는 추세를 보임으로써 종업원 1인당 산출 부가가치액은 많아지고 있다. 또한 부가가치율도 1990년 43.41%에서 1993년 54.7%로 증가추세를 보이고 있다. 한편 부가가치의 구성은 1993년 현재 인건비가 가장 큰 비중(63.8%)을 차지하고 있으며, 그 다음으로 금융비용(14.3%), 감가상각비(11.0%) 순으로 나타났고, 1993년 법인세 차감전 순이익은 인건비 비중은 높아진 반면 그 외의 부가가치항목 비중은 낮아졌다. 특히 금융비용의 감소는 외부 차입금의 상환에 의한 것으로 풀이된다.<sup>124)</sup>

<표 13>

관광호텔 생산성 지표

(단위: %)

| 구 분        | 1990  | 1991  | 1992 | 1993 |
|------------|-------|-------|------|------|
| 1인당부가가치증가율 | -9.47 | 17.32 | 12.9 | 17.4 |
| 부 가 가 치 율  | 43.41 | 43.10 | 49.0 | 54.7 |

자료 : 상계서

등급별 생산성 지표를 보면, <표 14>에서 보는 바와 같이 1인당 부가가치 증가율<sup>125)</sup>은 특1급과 1급 호텔을 제외하고는 대부분의 호텔에서 두 자리 이상 증가하였고, 제조업, 건설업에 비해서도 높은 증가율을 보이고 있다. 한편 매출액 중 생산활동에 참여한 생산요소에 귀속되는 소득의 비율을 측정하는 부가가치율은 모든 호텔에서 모두 높은 수준으로 창출되고 있다. 모두 타 산업에 비해 상당히 높은 부가가치율을 보이고 있다.

<표 14>

관광호텔 등급별 생산성 지표

(단위 : %)

| 구 분   |         | 1인당 부가가치 증가율 |      | 부가가치율 |      |
|-------|---------|--------------|------|-------|------|
|       |         | 1992         | 1993 | 1992  | 1993 |
| 서울 평균 |         | 12.9         | 17.4 | 49.0  | 54.7 |
| 서울    | 특1급관광호텔 | 3.8          | 4.9  | 47.0  | 47.8 |
|       | 특2급관광호텔 | 17.3         | 18.9 | 42.3  | 79.2 |
|       | 1급관광호텔  | 10.3         | 9.7  | 62.4  | 64.2 |
|       | 2급관광호텔  | 13.2         | 16.5 | 50.2  | 59.6 |
|       | 3급관광호텔  | 13.2         | 22.7 | 51.8  | 72.2 |
| 지방호텔  |         | 8.7          | 10.3 | 38.8  | 45.2 |
| 도소매업  |         | 4.5          | 13.3 | 6.7   | 7.0  |
| 제 조 업 |         | 12.5         | 13.9 | 25.7  | 26.1 |
| 건 설 업 |         | 5.4          | 2.1  | 33.5  | 35.1 |

자료 : 상계서

124) 부가가치 구성비 추이를 보면 1992년 법인세 차감전 순이익 4.3%, 인건비 56.8%, 금융비용 20.2%, 임차료 0.1%, 조세공과금 5.4%, 감가상각비 13.2%에서 1993년 그 비율이 각각 7.2%, 63.8%, 14.3%, 0.1%, 3.6%, 11.0%로 나타나고 있다. 한국관광협회(1995.3), 前掲書, p. 75.

125) 종업원 1인당 부가가치율 = 당기 종업원 1인당 부가가치/전기 종업원 1인당 부가가치 x 100-100 (종업원 1인당 부가가치 = (법인세차감전 순이익+인건비+금융비용+임차료+조세공과+감가상각비)/종업원수), 부가가치율 = 부가가치/매출액 x 100.

# 第 4 章 研究模型 및 研究假說의 設定

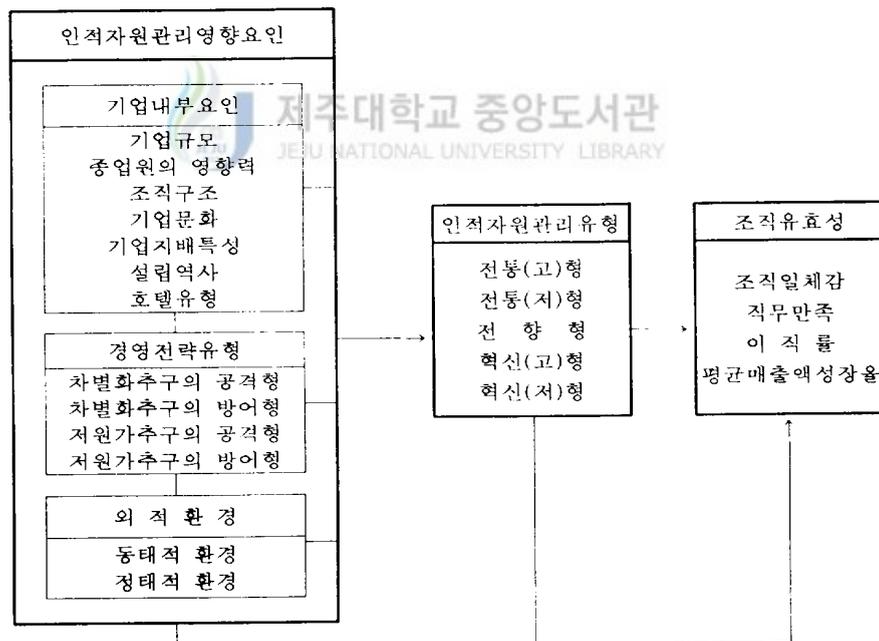
## 第 1 節 研究模型

본 연구는 '경영전략, 내부영향요인 및 환경과 인적자원관리 유형과의 관계', '인적자원관리 유형과 조직유효성과의 관계', 그리고 '경영전략, 내부영향요인, 외적환경을 고려한 인적자원관리유형과 조직유효성과의 관계'를 분석하기 위해 실시되었다. 이를 위한 실증적 연구모형은 <그림 8>과 같다.

우선 연구모형에 나타난 영향변수를 기업내부영향요인, 외부영향변수, 경영전략으로 대별하였으며, 인적자원관리유형은 전통형, 진향형, 혁신형으로 구분하고, 전통형도 高전통형 · 低전통형, 혁신형 역시 高혁신형 · 低혁신형으로 세분하였다. 조직유효성의 측정지표는 복합지표로, 우선 능률성 차원으로 평균 매출액 성장율과 이직률을, 만족성 차원으로 조직일체감과 직무만족을 두었다.

<그림 8>

연구모형



## 第 2 節 變數의 操作的 定義

실증적 연구를 위해 선정한 변수는 다음과 같이 정의한다.

### 1. 人的資源管理 影響要因

#### 1) 내부영향요인

##### (1) 기업규모

기업규모란 기업조직 활동의 크기로 정의할 수 있다. 김버리(J.R. Kimberly)는 규모는 다음 4가지 측면으로 구성된다고 하였다.<sup>126)</sup> 즉 물리적 능력, 활용가능한 인력, 매출액과 같은 입력 또는 출력요소, 자산과 같은 기업보유자원의 기업규모를 나타내는 지표라 하였다. 그러나 학자들은 이 요소들은 서로 상관성이 있는 것으로 결론을 내리고 있다. 그런데 호텔업의 경우 종업원 수를 비롯한 설비수준, 질적 능력 등을 고려하여 호텔의 등급을 차등화 하고 있다. 따라서 본 연구에서도 특1급, 특2급, 1급, 2급호텔로 나누어 규모를 차등화 하였다.

##### (2) 종업원의 영향력

종업원의 영향력은 전술한 비어(M. Beer) 등의 모형을 중심으로 對使用者와의 힘의 균형을 5점 척도화하였다. 그 구성인자로 노조결성의 자율성, 단체교섭의 교섭력, 사용자와의 힘의 균형을 들었다. 또한 관광호텔의 낮은 노조설립율을 볼 때 노조유무도 종업원의 영향력을 측정할 수 있는 변수로 선정하였다.

##### (3) 조직 구조

조직구조는 상황이론에서 상황변수와 조직유효성변수 사이의 매개변수로 인식되고 있으며, 또한 이에 관한 연구가 상당히 진전되어 있는 것도 사실이다. 그러나 인적자원관리의 연구에 있어서는 영향요인인 조직특성변수로 활용하는 연구도 많고, 조직구조에 따라 인적자원관리관행이 다르게 나타날 수 있으므로, 본 연구에서는 이를 영향변수화하였다.

조직구조란 여러 가지로 정의되고 있지만, 일반적으로 복잡성, 공식화, 집권화로 대별될 수 있다. 그러나 여기에서는 의사결정의 집권·분권화만을 기준으로 한다. 측정 지표는 포드(J.D. Ford)의 연구<sup>127)</sup>에서 발췌하여 규칙 및 절차의 제정, 자기

126) J. R. Kimberly, "Organizational Size and the Structuralist Perspective ; A Review, Critique, and Proposal," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, pp. 571~579.

부서의 성과평가 결정, 부하의 승진, 필요한 자재의 구입, 예외적 작업처리 결정, 예산 편성 및 집행의 재량권 정도를 5점 척도화 하였다.

#### (4) 기업문화

기업문화는 전술한 바와 같이 한국적 여러 가지 특성을 고려한 적절한 유형화가 이루어져야 한다. 본 연구에서는 가장 최근에 한국적 기업문화를 유형화한 정인서의 연구를 토대로 신뢰적 목표지향문화, 통제적 권력지향문화, 후원적 역할지향문화, 위계적 서열지향문화로 구분하고자 한다. 신뢰적 목표지향문화는 조직전체의 목표, 공유된 가치와 행동, 팀워크를 강조하는 문화유형이다. 통제적 권력지향문화는 권한이 상부에 집중되어 있고, 성과와 능률을 지향하며, 종업원의 순응을 강조하는 문화유형이다. 후원적 역할지향문화는 개인적 가치, 협의에 의한 의사결정, 구성원간의 협력을 중시하면서도 직무와 관련해 권한과 책임을 명확히 하는 문화유형이다. 위계적 서열지향문화는 조직내 위계질서가 명확하고, 서열과 질서를 중시하는 문화유형이다.

#### (5) 기업지배특성

신유근 교수는 우리나라의 기업지배 특성이 기업문화의 주요 영향요인이 될 수 있음을 제시하였다. 기업의 소유와 경영의 분리정도에 따라 지배 특성을 소유경영자, 고용경영자, 전문경영자로 나누었다.

#### (6) 설립역사

관광산업의 호황에 따라 신규 호텔설립이 급증하고 있어 본 연구에서는 5년 미만, 5~10년 미만, 10년 이상의 호텔로 구분하였다.

#### (7) 호텔유형

관광지에 위치한 리조트호텔과 도심지에 위치한 시티호텔로 양분하였다.

### 2) 경영전략

호텔기업을 대상으로 한 경영전략에는 샤퍼(J.D. Schaffer)의 유형이 있다. 그는 호텔기업의 지향하는 성과지표를 관찰하여 공격형과 방어형, 그리고 시장분석형으로 구분하였다.<sup>127)</sup> 공격형전략은 제품서비스에서 고급시장의 세그먼트로의 지향, 새로운 제품과 서비스의 개발, 광범위한 제품과 서비스 제공, 동업종에서 높은 평판지

127) J.D. Ford, *An Empirical Investigation of the Relationship of Size, Technology Work Flow Independence, and Perceived Environmental Uncertainty to Selected Dimensions of Subunit Structure*, The Ohio State Univ. 1975.

128) J.D. Schaffer, "Competitive Strategies in Lodging Industry," *IJHM*, Vol.6(1). 1987, pp. 33~42.

향, 신시장 기회의 탐색 등의 전략을 활용한다. 방어형전략은 고급의 제품과 서비스 질의 유지, 풍부한 경험과 잘 훈련된 인력의 확보정도, 경영효율성의 제고, 고객서비스 우선 등의 전략을 사용한다. 시장분석형전략은 시장의 경쟁상태에 따라 유동적 전략을 취하는 것으로 시장이 비교적 안정적일 때는 방어형전략을 취하다가, 시장이 불안정할 때는 혁신적 아이디어와 시장침투 등 공격형전략을 취한다.

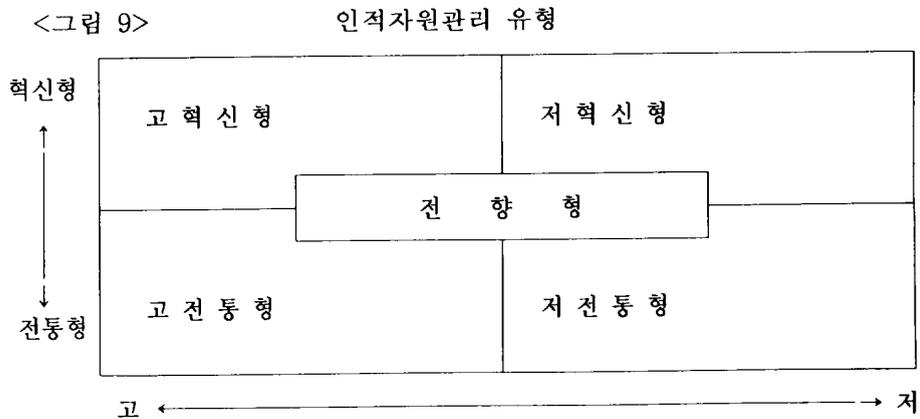
본 연구는 김정근의 호텔경영전략에 대한 연구를 토대로 공격형과 방어형을 한 축으로 하고, 차별화와 저원가 추구를 다른 한 축으로 이원화하여, 차별화 추구의 공격형, 저원가 추구의 공격형, 차별화 추구의 방어형, 저원가 추구의 방어형으로 구분하였다.

### 3) 외적 환경

환경은 동태성의 정도에 따라 측정하고자 한다. 여기에서는 타 산업과 비교한 성장가능성, 미래의 수익성, 미래 고객 수요 예측, 정부 정책변화 예측, 고객의 기호 예측, 노동시장의 동태성, 운영자금 조달 가능성에 대한 인지도를 기준으로 이를 5점 척도화하였다.

## 2. 人的資源管理 類型

인적자원관리는 확보·유지·개발·보상의 구성요소를 기준으로 신유근의 연구를 토대로 전통형, 전향형, 혁신형으로 유형화 하였으며, 전통형은 다시 高전통형, 低전통형으로, 혁신형은 高혁신형, 低혁신형으로 <그림 9>와 같이 세분하였다.



(1) **전통(高)형** : 사람을 관리하는 기준으로 개인의 근속년수, 연령 등의 인적 특성을 중시하는 속인주의, 직종·학력·성별로 상이한 신분적 대우를 행하는 차별주의, 상하간의 위계질서를 중시하는 권위주의이다.

(2) **전통(低)형** : 전체로서의 조직이나 집단을 더 중시하는 집단주의, 구성원간의 인간적 관계를 중시하는 온정주의. 부하에게 규범을 준수하도록 하면서도 가부장적 측면에서 인정을 베푸는 후원주의이다.

(3) **전향형** : 전통형에서 나타나는 이기적 집단주의를, 공동체속에서의 계층이나 집단을 중시하고 구성원의 평가에 있어서 집단평가와 개인평가를 조화하는 절충주의적 성향. 조직차원에서 전인성과 전문성을 조화하고, 전문직에 바람직한 승진·급여방식의 개발방향으로 전환하는 형태. 인간존중의 경영과 현장중시, 직종별·남녀별 격차를 축소하려는 전향적 형태. 속인주의를 개인자원의 속인요소와 고과요소를 조화하고, 조직차원에서 자질·업적·능력 요소의 관리부문별로 전환하는 인적자원 관리 형태이다.

(4) **혁신(高)형** : 전체로서 집단보다는 개인을 중시하는 개인주의, 구성원과의 경제적 관계를 강조하는 계약주의이다.

(5) **혁신(低)형** : 구성원이 수행하는 직무내용이나 책임을 중시하는 직무주의, 구성원의 개발시 특정한 능력이나 기술을 강조하는 전문주의. 상하간 위계질서보다 수평적 상호관계를 강조하는 민주주의이다.

### 3. 組織有效性



#### 1) 조직일체감

신유근 교수는 한국적 정서에 맞는 흥, 신바람 등을 인적자원 유효성변수로 활용할 것을 제안하였다. 여기서는 흥, 신바람, 자발성, 직장에 대한 긍지·애착과 관련된 6개 항목을 5점 척도화 하였다.

#### 2) 직무만족

직무만족변수는 직무에 대한 자율성, 피드백 정도, 직무능력개발의 정도, 자신의 직무에 대한 긍지, 타인의 자신의 직무에 대한 평가의 인지도와 관련된 6개 항목을 5점 척도화 하였다.

### 3) 이직률

이직률은 호텔에 있어 성과측정요인으로 자주 사용되고 있는 것으로, 계산화하는 방법과 척도화하는 2가지 방법이 있다. 여기서는 3년간 평균 이직률과 동일 규모의 호텔과 비교한 주관적 이직률에 대한 평가 등 2가지 변수를 설정하였다.

### 4) 평균 매출액 성장률

평균 매출액 성장률은 한국관광협회의 '관광호텔운영실적'에서 1992년부터 1994년까지의 개별 호텔 매출액을 산정한 후, 각년도 성장률을 구하여 여기에 1993년과 1994년의 성장률을 더하고 이를 2로 나눈 값을 가지고 평균 매출액 성장률을 도출해 냈다.

평균 매출액 성장률=[(1994년 성장률/1993년 성장률)+(1993년 성장률/1992년 성장률)] / 2

## 第 3 節 假說의 設定

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

### 1) 인적자원관리의 영향요인과 인적자원관리 유형과의 관계

인적자원관리 영향요인으로 기업규모, 종업원의 영향력, 조직구조, 기업문화유형, 기업지배특성, 경영전략, 외적환경을 두는 근거는 제 3 장에서 이미 언급하였다. 여기에 호텔유형과 설립역사를 추가하였다. 그 이유는 호텔업의 특성과 관광지에 위치한 리조트 호텔과 도심지에 위치한 시티 호텔은 표적시장자체가 다르다. 뿐만 아니라, 판매하는 상품의 양도 리조트 호텔은 객실이 많지만, 시티 호텔은 부대시설이 많다. 또한 리조트 호텔은 계절에 따라 매출액 변동이 심한 편이지만 시티 호텔은 상대적으로 안정적이다. 따라서 인적자원관리에 있어서도 상이한 양상을 보일 것으로 추측되어 영향변수로 선정하였다. 또한 호텔은 인적서비스를 물적 서비스에 결합하여 판매하는 곳이다. 특히 인적서비스는 상당한 노하우를 필요로 한다는 측면에서 기업의 설립역사에 따라 인적자원관리 양상도 다르게 나타날 것이다. 이러한 긍정적 측면을 토대로 다음과 같이 영향요인과 인적자원관리유형간의 가설을 도출하였다.

**[가설 1] : 인적자원관리의 영향요인에 따라 인적자원관리유형의 지각정도가 다를 것이다.**

2) 인적자원관리 유형과 조직유효성의 관계

인적자원관리를 5개 유형으로 나누고 조직유효성 변수를 크게 4개로 설정하여, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**[가설 II] : 인적자원관리 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다를 것이다.**

- ① 인적자원관리 유형에 따라 조직일체감에 미치는 영향이 다를 것이다.
- ② 인적자원관리 유형에 따라 직무만족도에 미치는 영향이 다를 것이다.
- ③ 인적자원관리 유형에 따라 이직률에 미치는 영향이 다를 것이다.
- ④ 인적자원관리 유형에 따라 평균 매출액 성장율에 미치는 영향이 다를 것이다.

3) 인적자원관리 유형에 개별영향요인을 추가하였을 경우 조직유효성과의 관계

인적자원관리 유형과 조직유효성의 단편적 관계보다는 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면, 인적자원관리 유형만을 고려했을 때보다 조직유효성에 대한 영향력이 높아질 것이라는 긍정적 가정하에, 다음과 같은 [가설 III]을 도출하였다.

**[가설 III] : 인적자원관리 유형에 개별영향요인을 추가하였을 경우 인적자원관리 유형만을 고려했을 때보다 각각의 조직유효성에 대한 영향력은 추가 전과 비교해 더 커질 것이다.**

- ① 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 조직일체감에 대한 영향력은 인적자원관리유형만을 고려할 때보다 더 커질 것이다.
- ② 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 직무만족에 대한 영향력은 인적자원관리유형만을 고려할 때 보다 더 커질 것이다.
- ③ 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 이직률에 대한 영향력은 인적자원관리유형만을 고려할 때 보다 더 커질 것이다.
- ④ 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 평균 매출액 성장율에 대한 영향력은 인적자원관리유형만을 고려할 때 보다 더 커질 것이다.

## 第 4 節 研究의 設計

### 1. 研究標本의 選定 및 特性

본 연구의 표본선정은 '1994년 관광사업명부'에 소개되어 있는 관광호텔 433개 업체중 295개 업체를 선정하였다. 138개업체를 제외한 이유는 이들은 대부분 3급호텔들로 기업 규모가 작아, 인적자원관리에 대한 경영자의 관심이 상대적으로 낮기 때문이다. 1차 설문

조사는 우편을 통해 1995년 4월 17일부터 4월 29일까지 2주일간에 걸쳐 행해졌으며, 회수율은 27.5%(81부)였다. 2차 설문조사는 1차에 미회수된 호텔중 확인가능한 호텔 175개 업체를 대상으로 1995년 5월 22일부터 6월 3일까지 2주일간 행해졌으며, 회수율은 19%(33개 업체)였다. 3차 설문조사는 주로 미회수된 특급호텔 21개 업체를 대상으로 1995년 6월 12일부터 24일까지 2주일간 15개 업체를 대상으로 행해졌으며, 회수율은 46.7%(7개 업체)였다. 이처럼 본 연구의 표본은 우리나라 관광호텔업에 한정되어 있기 때문에 이후 검증결과를 여타 산업에 바로 적용하는데는 무리가 있을 수 있고, 타 산업 및 업종과 관련하여 연구할 경우 앞에서 열거한 변수들중 조작가능한 것은 새로이 조작화해야 한다. 또한 설문조사의 기간이 짧기 때문에 시차적인 점을 고려한 종단적 연구는 병행치 못하였다.

분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 15>에서 보는 바와 같다.

<표 15> 연구표본의 특성

| 특 성  | 분 류       | 빈 도 | 비율 (%) | 누계 (%) |
|------|-----------|-----|--------|--------|
| 호텔등급 | 특1급관광호텔   | 12  | 11.5   | 100.0  |
|      | 특2급관광호텔   | 21  | 21.2   |        |
|      | 1급관광호텔    | 45  | 43.3   |        |
|      | 2급관광호텔    | 26  | 25.0   |        |
| 호텔유형 | 시 티 호 텔   | 50  | 48.1   | 100.0  |
|      | 리조트 호텔    | 52  | 50.0   |        |
|      | 무 응 답     | 2   | 2.9    |        |
| 지배구조 | 소유경영자     | 57  | 55.1   | 100.0  |
|      | 고용경영자     | 30  | 28.7   |        |
|      | 전문경영자     | 17  | 16.2   |        |
| 설립역사 | 5년 미만     | 12  | 11.8   | 100.0  |
|      | 5년~10년 미만 | 45  | 43.3   |        |
|      | 10년 이상    | 47  | 44.9   |        |
| 담당업무 | 프르트분야     | 138 | 25.1   | 100.0  |
|      | 하우스키퍼분야   | 27  | 4.9    |        |
|      | 식음료분야     | 157 | 28.5   |        |
|      | 마케팅분야     | 30  | 5.5    |        |
|      | 일반사무분야    | 141 | 25.6   |        |
|      | 기 타       | 57  | 10.4   |        |

따라서 총 111개 업체가 표본으로 선정되었다. 한편 설문지는 호텔규모에 따라 차등 배부하였는데, 특급호텔은 관리자용 1개 종업원용 10개의 설문지를, 1급 이하는 각각 1매와 6매를 배포하였다. 총 회수설문지는 707매로 관리자용이 111개, 종업원용이 598개였는데, 이 중에 응답이 지나치게 관대화경향과 가혹화경향 및 중심화경향을 보이거나 불성실한 응답의 설문지를 제거하고, 결국 관리자용 104개 종업원용 550개의 설문지만을 분석대상 자료로 활용하였다.

## 2. 設問紙 構成 및 內容

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 다음과 같다.

<표 16> 설문지의 내용

| 변 수       | 하 위 변 수                                     | 관리자용<br>설문항목        | 종업원용<br>설문항목  |                 |
|-----------|---|---------------------|---|-----------------|
| 영향요인      | 내부<br>영향<br>요인                              | 기업규모                | 4   |                 |
|           |   | 호텔유형                | 6   |                 |
|           |   | 기업지배특성              | 7   |                 |
|           |   | 설립역사                | 8   |                 |
|           |   | 조직구조                |   | 1-1,2,3,4,5,6,7 |
|           |   | 종업원의 영향력            | 5   | 2-1,2,3         |
|           | 기업<br>문화                                    | 후원·역할               |   | 3-1,2,3,4,5,7   |
|           |   | 신뢰·목표               |   | 3-8,9,14,15     |
|           |   | 위계·서열               |   | 3-6,12,13       |
|           |   | 통제·권력               |   | 3-10,11         |
|           | 경영전략  | 3                   |   |                 |
|           | 외적환경  | 1-1,2,3,4,5,6,7,8,9 |   |                 |
| 인적자원관리유형  | 전통형(저)<br>전통형(고)<br>전향형<br>혁신형(저)<br>혁신형(고) |                     | 4-6,9,10,16,20<br>4-1,5,7<br>4-12,18,19,21<br>4-2,3,4,11,13,14,15<br>4-8,17 |                 |
| 조직유효성     | 조직일체감                                       |                     | 5-1,2,3,4,5,6   |                 |
|           | 직무만족  |                     | 5-7,8,9,10,11,12  |                 |
|           | 평균매출액성장율                                    |                     |   |                 |
|           | 이직률   | 평균이직률               | 2-2   |                 |
| 동급호텔대비이직률 |   |                     | 5-13  |                 |

설문은 먼저 관리자용 설문과 종업원용 설문으로 각각 분리 작성되어 있다. 관리자용 측정변수는 기업 특성변수, 경영전략, 외적환경의 인지도, 이직률로 구성되어 있다. 이중 기업특성변수는 호텔등급·기업지배 특성·호텔유형·설립역사·노조가입율로 구분하고, 이직률은 3년간 평균이직률을 계산하도록 작성되었다. 종업원용 측정변수는 조직구조, 종업원의 영향력, 기업문화, 인적자원관리 유형, 조직일체감, 직무만족, 동급호텔 대비 이직률, 담당업무로 구성되어 있다.

설문지 측정항목의 구성내용을 구체적으로 살펴보면 <표 16>과 같다.

### 3. 測定方法

본 연구의 실증분석을 위하여 조직구조, 종업원의 영향력, 기업문화, 외적환경, 인적자원관리유형, 조직일체감, 직무만족 등은 복합항목(composite scale)을 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였다. 동급호텔 대비 이직률을 포함한 이들 항목은 모두 리커트(Likert)의 5점 척도가 이용되었다. 또한 기업규모, 경영전략, 설립역사, 호텔유형, 기업지배특성은 명목척도(nominal scale), 평균매출액 성장율은 등간척도(interval scale)가 이용되었다.

측정방법은 ① 복합항목과 관련된 변수는 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 크론바하알파(Cronbach's alpha)계수를 계산했으며, 여러 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증 방법으로 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. ② 영향요인과 인적자원관리유형간의 관계를 분석하기 위해 분산분석(one-way ANOVA)을 실시 했다. ③ 인적자원관리유형과 조직유효성간의 관계분석과, 영향요인을 고려한 인적자원관리와 조직유효성과의 관계를 분석하기 위해 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC\*(Ver. 3.1) 통계패키지를 활용하였다.



## 第5章 實證分析 및 結果解釋

### 第1節 變數에 대한 信賴性 檢證

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다.<sup>129)</sup> 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

신뢰성을 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 시간을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증법(test-retest method), 최대한 2가지 형태의 측정도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수양식법(multiple forms technique), 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 반분비교법(half-split method), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용하는 내적일관성검증법(internal consistency test method) 등이 있다.

그러나 검증-재검증방법은 첫번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두번째 검사에 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점을 지니고 있다. 따라서 본 연구는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

129) 최서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1993, p.241.

## 1. 影響要因에 대한 信賴度 檢證

<표 17>은 인적자원관리에 영향을 주는 요인에 대한 내적영향요인과 외적환경의 속성을 나타내는 복합설문들의 신뢰성을 측정한 것이다. 외적환경에 대한 변수를 제외하고는 모두 신뢰성계수(Cronbach's alpha)가 0.6이상으로써 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있다. 외적환경변수는 0.5500으로 기준치 0.6보다 약간 낮은 신뢰성을 보여주고 있다.

<표 17> 영향요인에 대한 신뢰도 검증

| 영향요인 변수    |          | Alpha계수 |
|------------|----------|---------|
| 내부영향<br>요인 | 종업원의 영향력 | 0.8259  |
|            | 조직구조     | 0.8508  |
|            | 기업문화     | 0.7435  |
| 외적환경       |          | 0.5500  |

## 2. 人的資源管理類型 및 組織有效성에 대한 信賴度 檢證

<표 18>은 인적자원관리유형과 조직유효성의 복합설문들의 신뢰성을 측정한 것이다. 인적자원관리유형의 신뢰성은 0.8393으로 기준치 0.6을 훨씬 넘어 높은 신뢰도를 보이고 있고, 조직유효성변수들도 조직일체감은 0.7888, 직무만족은 0.7885로 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있다.

<표 18> 인적자원관리유형 및 조직유효성에 대한 신뢰도 검증

| 변수       |       | Alpha계수 |
|----------|-------|---------|
| 인적자원관리유형 |       | 0.8393  |
| 조직유효성    | 조직일체감 | 0.7888  |
|          | 직무만족  | 0.7885  |

## 第 2 節 變數에 대한 妥當性 檢證

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 개념타당성(construct validity) 등 3가지로 나누어 진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는가를 보여 주는 것으로써 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.

본 연구는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 하였다. 즉 기업문화와 인적자원관리유형의 관련요인들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표 19>과 <표 20>로 제시하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석(principal component)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전방식 중 Varimax 기법을 채택, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. Varimax후의 요인적재량(factor loading)은 <표 19>과 <표 20>에 나타나 있다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미있는 것으로 하여 선정하였다.

기업문화 유형에 대한 요인은 4개 요인이 유효성의 차원으로 채택되었고, 이들 4개 요인은 총분산의 57.3%를 설명해 주고 있다. 설명력이 60%에 못미치는 이유는 원래 자료의 처리 결과 보여 준 요인은 5개였으나 요인 5를 구성하는 변수를 검토해본 결과 상호 이질적인 속성으로 구성되어 있어 부득이 이 요인을 제거시킬 수

밖에 없었다. 요인적 재량에 따라 요인을 묶어본 결과 요인 1은 '후원적 역할지향문화', 요인 2는 '신뢰적 목표지향문화', 요인 3은 '위계적 서열지향문화', 요인 4는 '통제적 권력지향문화'로 명명하였다.

<표 19> 기업문화 유형의 요인분석

| 변 수        | 후원·역할    | 신뢰·목표    | 위계·서열    | 통제·권력    | Communality |
|------------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| 3-3        | 0.77679  | 0.19041  | -0.21403 | 0.15275  | 0.70880     |
| 3-2        | 0.74794  | -0.05238 | 0.00319  | -0.12502 | 0.57779     |
| 3-7        | 0.67663  | 0.19574  | -0.09735 | -0.15228 | 0.52881     |
| 3-5        | 0.67280  | 0.08083  | 0.20005  | -0.19050 | 0.53550     |
| 3-1        | 0.63579  | 0.10075  | 0.29100  | -0.28965 | 0.58259     |
| 3-4        | 0.6008   | 0.46201  | -0.07039 | 0.17975  | 0.61081     |
| 3-14       | -0.26022 | 0.70687  | 0.10541  | 0.07830  | 0.58462     |
| 3-9        | 0.26447  | 0.64506  | 0.03293  | 0.04429  | 0.48910     |
| 3-8        | 0.38444  | 0.54792  | 0.07709  | 0.01970  | 0.45433     |
| 3-15       | 0.34770  | 0.53948  | 0.06977  | -0.35061 | 0.53973     |
| 3-12       | -0.03186 | 0.04763  | 0.76510  | 0.21399  | 0.63445     |
| 3-13       | -0.03221 | 0.05253  | 0.75748  | 0.20969  | 0.62154     |
| 3-6        | 0.44084  | 0.21093  | 0.51890  | -0.31318 | 0.60616     |
| 3-11       | -0.00927 | -0.05352 | 0.16806  | 0.78596  | 0.64892     |
| 3-10       | -0.18657 | 0.16751  | 0.20455  | 0.60591  | 0.47183     |
| Eigenvalue | 4.20277  | 2.03016  | 1.28602  | 1.07641  |             |

주 : 변수의 숫자는 설문지의 문항번호임

인적자원관리 유형에 대한 요인은 5개 요인이 채택되었는데, 이들 5개 요인은 총 분산의 52.2%를 설명해 주고 있다. 이 역시 설명력이 60%에 미치지 못하는 이유는 최초의 처리 결과 요인이 총 7개로 묶여졌으나, 요인 6과 요인 7의 변수를 검토해 본 결과 모두 상호이질적인 속성으로 구성되어 있어 역시 이 2개의 요인을 제거시킬 수밖에 없었다. 채택된 5개 요인중 요인 1은 '혁신(저)형', 요인 2는 '전통(저)형', 요인 3은 '전향형', 요인 4는 '전통(고)형', 요인 5는 '혁신(고)형'으로 각각 명명하였다.

<표 20>

인적자원관리 유형의 요인분석

| 변 수        | 전통(저)형   | 전통(고)형   | 전향형      | 혁신(저)형   | 혁신(고)형   | Communality |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| 4-20       | 0.73088  | -0.01597 | 0.15053  | 0.09039  | -0.05403 | 0.56816     |
| 4-9        | 0.64133  | -0.00327 | 0.14618  | 0.30384  | 0.06756  | 0.52956     |
| 4-16       | 0.62977  | 0.05226  | -0.13595 | 0.38037  | -0.00166 | 0.56251     |
| 4-6        | 0.59875  | 0.28554  | 0.12026  | 0.30724  | 0.13102  | 0.56607     |
| 4-10       | 0.59844  | 0.14453  | 0.06229  | 0.08258  | -0.12018 | 0.40416     |
| 4-1        | -0.00707 | 0.75179  | -0.01946 | 0.22050  | -0.16269 | 0.64070     |
| 4-5        | 0.10639  | 0.55961  | -0.00179 | 0.21240  | 0.37602  | 0.51099     |
| 4-7        | 0.23132  | 0.55224  | 0.31153  | -0.09375 | 0.14059  | 0.48408     |
| 4-21       | -0.05937 | -0.08884 | 0.66119  | 0.16706  | 0.02109  | 0.47694     |
| 4-18       | 0.05969  | -0.02779 | 0.62843  | 0.04103  | 0.33871  | 0.51567     |
| 4-12       | 0.15548  | 0.18041  | 0.59987  | 0.06983  | -0.01107 | 0.42156     |
| 6419       | 0.19199  | 0.12424  | 0.46275  | 0.36553  | -0.10675 | 0.41144     |
| 4-14       | 0.18199  | 0.01407  | 0.03513  | 0.77807  | -0.05123 | 0.64257     |
| 4-15       | 0.23510  | -0.10263 | 0.00534  | 0.72805  | 0.14982  | 0.61834     |
| 4-3        | 0.16863  | 0.14792  | 0.22253  | 0.68150  | 0.00188  | 0.56428     |
| 4-4        | 0.15505  | 0.23360  | 0.30874  | 0.55940  | -0.18931 | 0.52269     |
| 4-13       | 0.13429  | 0.29879  | 0.38981  | 0.53500  | 0.01969  | 0.54587     |
| 4-2        | 0.22056  | 0.37695  | 0.02452  | 0.51020  | -0.03115 | 0.45261     |
| 4-11       | 0.17951  | 0.21634  | 0.36426  | 0.48492  | 0.02456  | 0.44746     |
| 4-8        | -0.09954 | 0.21290  | -0.01469 | 0.04666  | 0.71204  | 0.56462     |
| 4-17       | 0.01394  | -0.13255 | 0.14285  | -0.08968 | 0.67586  | 0.50299     |
| Eigenvalue | 1.71311  | 1.27608  | 1.12957  | 5.58323  | 1.08334  |             |

주 : 변수의 숫자는 설문지의 문항번호임.

### 第 3 節 假說의 檢證 및 解釋

#### 1. [假說 I]의 檢證 및 解釋

영향요인과 인적자원관리유형간의 차이분석은 요인분석의 결과 추출된 5가지 인적자원관리유형을 종속변수로 하고 기업문화유형을 제외한 각 영향요인을 독립변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 또한 기업문화와 인적자원관리간의 관계분석은 요인분석결과 추출된 4가지 기업문화유형을 독립변수로 하고 5가지 인적자원관리유형을 각각의 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 内部影響要因과 人的資源管理類型的 差異分析과 關係分析

(1) 호텔규모와 인적자원관리유형간의 차이분석

호텔규모와 인적자원관리유형간의 차이는 <표 21>에 나타난 바와 같다. 일반적으로 호텔규모가 클수록 전통(고)형이 높게 지각되고 있는 것으로 나타나고 있다. 이를 요약하면 전통(저)형의 경우 규모에 따라 유의적인 차이를 보이고 있지 않으며, 전통(고)형과 전향형, 혁신(저)형은 특1급호텔이 기타 등급의 호텔에 비해 상당히 높게 지각되고 있다. 한편 혁신(고)형은 특2급과 1급호텔이 특1급과 2급호텔에 비해 상대적으로 약간 높게 지각되고 있다. 이처럼 특1급호텔이 전통(고)형이 강하게 지각되는 이유는 타 호텔과 구분되는 자기 호텔만의 인적·물적 서비스 상품의 노하우를 지니고 있고, 이를 표준화시켜 모든 고객에게 판매하고 있어, 종업원을 관리하는 인적자원관리도 이러한 표준화된 상품의 변형을 방지하기 위해 상당히 보수적 관행에 의해 행해지는 데 그 원인을 찾아볼 수 있다. 또한 특2급과 1급호텔의 경우 양자간 또는 상급호텔과의 경쟁적 관계뿐만 아니라 도전적 측면에서 서비스 품질의 향상과 차별성을 강조하기 때문에 인적자원관리도 상대적으로 혁신성을 띠고 있다고 할 수 있다.

<표 21> 규모와 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평 균    |        |        |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 특1급    | 특2급    | 1급호텔   | 2급호텔   |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.3472 | 3.0835 | 3.2072 | 3.1541 | 3/528 | 1.9811  | 0.1158 |
| 전통(고)형   | 3.7534 | 3.4250 | 3.3526 | 3.1156 | 3/536 | 10.8232 | 0.0000 |
| 전향형      | 3.0820 | 2.8884 | 2.8963 | 2.7293 | 3/510 | 3.3077  | 0.0200 |
| 혁신(저)형   | 3.4298 | 2.7762 | 2.9305 | 2.6852 | 3/523 | 17.4344 | 0.0000 |
| 혁신(고)형   | 3.1338 | 3.3462 | 3.3451 | 3.1746 | 3/536 | 2.1410  | 0.0941 |

(2) 종업원의 영향력과 인적자원관리유형간의 차이분석

종업원의 영향력에 따른 인적자원관리유형간의 지각차이 분석은 <표 22>에 나타난 바와 같이 강한 영향력하에서는 전통(저)형, 전통(고)형, 전향형, 혁신(저)형에 대한 지각 정도가 약한 영향력하보다 높게 지각하고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 혁신(고)형은 종업원의 약한 영향력하에서 높게 지각되고 있는 것으로 나타나 종업원의 영향력이 약할 경우 경영자들이 종업원의 개인적 능력평가를 중시하고,

경영자의 자율적 경영이 가능함을 단적으로 보여주고 있다. 즉 종업원의 영향력이 강한 경우 급격한 인적자원관리관행의 변화는 자칫 종업원의 저항을 불러올 수 있어 신중성을 띠고 있음을 추측할 수 있다.

<표 22> 종업원의 영향력과 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 강한 영향력 | 약한 영향력 |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.3346 | 3.0803 | 1/528 | 15.0977 | 0.0001 |
| 전통(고)형   | 3.4796 | 3.2987 | 1/537 | 6.7064  | 0.0099 |
| 전향형      | 2.9987 | 2.7968 | 1/511 | 9.1481  | 0.0026 |
| 혁신(저)형   | 3.1830 | 2.7423 | 1/524 | 39.7401 | 0.0000 |
| 혁신(고)형   | 3.1934 | 3.3333 | 1/537 | 3.6629  | 0.0562 |

한편 노동조합 유무별 인적자원관리 유형의 지각차이는 비교적 높은 수준의 유의성을 보이고 있지 않으나 노동조합이 없는 호텔이 노조가 있는 호텔에 비해 전통(고)형과 전향형이 높게 지각되고 있다. 따라서 노동조합이 급진적 보수주의의 인적자원관리 관행에서 탈피하는 역할을 담당하고 있다.

<표 23> 노조와 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 노조(유)  | 노조(무)  |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.2187 | 3.1433 | 1/534 | 1.3579  | 0.2444 |
| 전통(고)형   | 3.3185 | 3.4418 | 1/542 | 3.2575  | 0.0717 |
| 전향형      | 2.8223 | 2.9370 | 1/516 | 3.0710  | 0.0803 |
| 혁신(저)형   | 2.9306 | 2.8976 | 1/529 | 0.2167  | 0.6418 |
| 혁신(고)형   | 3.2686 | 3.2863 | 1/542 | 0.0612  | 0.8048 |

### (3) 조직구조와 인적자원관리유형간의 차이분석

<표 24>는 조직구조의 분권화 정도에 따른 인적자원관리유형의 지각차이를 분석한 것인데 여기에 나타난 바와 같이 혁신(고)형과 조직구조간에는 유의한 차이를 보이고 있지 않으며, 그외의 인적자원관리유형과 조직구조간에는 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 이를 살펴보면 전통(저)형과 전향형·혁신(저)형은 분권화된 조직구조에서 지각 정도가 높게 나타나고 있으며 전통(고)형은 집권화된 조직구조에서

지각정도가 높게 나타나고 있다. 이는 분권화된 조직구조의 경우 인적자원관리에서 상대적으로 유연성을 띠면서 종업원의 참여와 능력개발, 팀웍 등에 중점을 두어 인적자원관리를 행하고 있으며, 집권화된 조직구조의 경우 인적자원관리에 있어 상당히 경직성과 보수성을 띠고 있음을 알 수 있다.

<표 24> 조직구조와 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 집권화    | 분권화    |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.1017 | 3.3550 | 1/510 | 12.8512 | 0.0004 |
| 전통(고)형   | 3.5430 | 3.3066 | 1/519 | 9.9064  | 0.0017 |
| 전향형      | 2.8254 | 3.0068 | 1/493 | 6.1124  | 0.0138 |
| 혁신(저)형   | 2.7989 | 3.2240 | 1/506 | 31.2927 | 0.0000 |
| 혁신(고)형   | 3.2403 | 3.3438 | 1/518 | 1.7133  | 0.1911 |

(4) 기업문화와 인적자원관리유형간의 관계분석

기업문화와 인적자원관리유형과의 관계는 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 25>에 나타나 있다. 전통(고)형의 경우 전체적으로 약 14%의 설명력을 지니고 있으며 위계적 서열지향문화·후원적 역할지향문화·신뢰적 목표지향문화는 正의 영향을 미치고 통제적 권력지향문화는 負의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이 중 위계적 서열지향문화가 6.6%의 설명력으로 유의수준 0.0000에서 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 후원적 역할지향문화가 약 5%의 설명력으로 유의수준 0.0000에서 영향을 미치고 있다. 신뢰적 목표지향문화는 약 2%의 설명력과 0.0022의 유의수준으로 영향을 미치고 있다. 반면 통제적 권력지향문화는 1%의 수준에서 전통(고)형의 인적자원관리유형에 負의 영향을 미치고 있다. 따라서 전통(고)형의 인적자원관리유형은 위계적 서열지향문화와 후원적 역할지향문화가 상대적으로 크게 영향을 주고 있다. 즉 명확한 위계질서와 서열·질서를 강조하는 문화유형과 권한과 책임의 명확화, 협력을 중시하는 기업문화유형이 전통(고)형의 인적자원관리에 영향을 많이 주고 있음을 알 수 있다.

전통(저)형의 경우 후원적 역할지향문화가 18.8%의 설명력으로 유의수준 0.0000에서 영향을 주고 있으며, 위계적 서열지향문화는 負의 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다. 권한과 책임을 명확히 하면서도 구성원의 협력, 협의회에 의한 의사결정 등 개인적 가치를 중시하는 문화유형은 전통(저)형의 인적자원관리 유형에 영향

을 많이 주고 있으며, 반면에 명확한 위계질서와 서열·질서를 강조하는 문화유형은 전통(저)형의 형성에 오히려 부정적 영향을 미치고 있다.

전향형은 신뢰적 목표지향문화가 1.1%의 극히 낮은 설명력으로 유의수준 0.0225 수준에 영향을 주고 있으며, 통제적 권력지향문화는 0.8%의 극히 낮은 설명력으로 유의수준 0.0493수준에서 負의 영향을 미치고 있다. 즉 조직전체의 목표·공유된 가치와 행동·팀웍을 표방하는 문화유형이 전향형의 인적자원관리 유형에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 성과와 능률을 강조하고, 종업원의 순응을 강조하는 기업문화는 부정적 영향을 미치고 있다.

<표 25> 기업문화가 인적자원관리유형에 미치는 영향

| 인적자원관리 유형  | 단계 | 독립변수     | 회귀계수     | 표준오차    | Beta     | R <sup>2</sup> | t-value | Sig.   |
|--|----|----------|----------|---------|----------|----------------|---------|--------|
| 전통(고)형   | 1  | 위계적 서열지향 | 0.25938  | 0.04490 | 0.25875  | 0.06695        | 5.776   | 0.0000 |
|  | 2  | 후원적 역할지향 | 0.22203  | 0.04374 | 0.22156  | 0.11604        | 5.076   | 0.0000 |
|  | 3  | 신뢰적 목표지향 | 0.13119  | 0.04257 | 0.13329  | 0.13381        | 3.082   | 0.0022 |
|  | 4  | 통제적 권력지향 | -0.08540 | 0.04259 | -0.08645 | 0.14128        | -2.005  | 0.0455 |
| 상수 5.621105E-03, 6.520334E-03, 7.491507E-03, 8.035701E-03 F-value 19.00251 Sig. 0.0000 |    |          |          |         |          |                |         |        |
| 전향형  | 1  | 신뢰적 목표지향 | 0.10598  | 0.04630 | 0.10556  | 0.01114        | 2.289   | 0.0225 |
|  | 2  | 통제적 권력지향 | -0.09130 | 0.04632 | -0.09062 | 0.01935        | -1.971  | 0.0493 |
| 상수 -9.62849E-03, -9.04604E-03 F-value 4.57851, Sig. 0.0107                             |    |          |          |         |          |                |         |        |
| 전통(저)형   | 1  | 후원적 역할지향 | 0.44059  | 0.04241 | 0.43401  | 0.18836        | 10.388  | 0.0000 |
|  | 2  | 위계적 서열지향 | -0.14872 | 0.04191 | -0.14645 | 0.20981        | -3.549  | 0.0000 |
| 상수 3.299664E-03, 3.986278E-03 F-value 61.60032, Sig. 0.0000                            |    |          |          |         |          |                |         |        |
| 혁신(고)형   | 1  | 통제적 권력지향 | 0.26758  | 0.04455 | 0.26834  | 0.07201        | 6.007   | 0.0000 |
|  | 2  | 위계적 서열지향 | 0.24997  | 0.04374 | 0.24702  | 0.13302        | 5.715   | 0.0000 |
| 상수 -4.58651E-03, -5.74036E-03 F-value 35.59615, Sig. 0.0000                            |    |          |          |         |          |                |         |        |
| 혁신(저)형   | 1  | 후원적 역할지향 | 0.45658  | 0.04160 | 0.45363  | 0.20578        | 10.976  | 0.0000 |
|  | 2  | 신뢰적 목표지향 | 0.20812  | 0.03974 | 0.21053  | 0.25011        | 5.237   | 0.0000 |
|  | 3  | 통제적 권력지향 | -0.15855 | 0.03924 | -0.15982 | 0.27564        | -4.040  | 0.0001 |
| 상수 -7.50727E-03, -5.97069E-03, -4.95836E-03 F-value 58.72929, Sig. 0.0000              |    |          |          |         |          |                |         |        |

혁신(저)형은 후원적 역할지향문화가 20.5%의 비교적 높은 설명력으로 0.0000의 유의수준에서 正의 영향을 미치고, 다음으로 신뢰적 목표지향의 문화가 5%의 설명력으로 유의수준 0.0000에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 반면 통제적 권력지향문화는 2.5%의 설명력과 0.0001의 유의수준에서 負의 영향을 미치고 있다. 즉 혁신(저)형은 전통(저)형과 비슷하게 권한과 책임을 명확히 하면서도 구성원의 협력, 협의를 의한 의사결정 등 개인적 가치를 중시하는 문화유형이 영향을 많이 미치고 있으나 이와 더불어 전통(저)형과는 차별되게 조직전체의 목표·공유된 가치와 행동·팀웍을 표방하는 문화유형이 또한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

혁신(고)형은 통제적 권력지향문화가 7%의 설명력으로 유의수준 0.0000수준에서 영향을 미치고 있으며, 다음으로 위계적 서열지향문화가 각기 6%와 0.0000수준에서 영향을 미치고 있다. 이는 인적자원관리 혁신은 경영자에게 상당한 권한이 부여되었을 때 그에 의해 주도적으로 이루어지고 있음을 단적으로 보여주고 있다.

(5) 기업지배특성과 인적자원관리유형간의 차이분석

기업지배특성별 인적자원관리 유형간 지각차이는 <표 26>에서 보는 바와 같이 전통(저)형과 혁신(고)형은 유의한 차이를 보이고 있지는 않다. 그러나 전문경영자하의 종업원들이 전통(고)형과 혁신(저)형, 전향형에 대한 지각 정도가 타 유형의 경영자하에서 보다 높게 나타나고 있다. 이는 전문경영자의 인적자원관리 양상이 크게 두 타입으로 양분되어 있음을 알 수 있다. 즉 전통적 인적자원관리방식에 중점을 두는 전문경영자와 이에서 벗어나 변화의 필요성을 인지하고 점차적으로 전향형·혁신형을 지향하는 중도적 전문경영자유형으로 분화되어 있다.

<표 26> 기업지배특성과 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |        |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 소유경영자  | 고용경영자  | 전문경영자  |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.1635 | 3.1856 | 3.2506 | 2/533 | 0.4567  | 0.6336 |
| 전통(고)형   | 3.3043 | 3.3652 | 3.6364 | 2/541 | 6.0400  | 0.0025 |
| 전향형      | 2.8121 | 2.8914 | 3.0688 | 2/515 | 3.8187  | 0.0226 |
| 혁신(저)형   | 2.7840 | 2.9281 | 3.3412 | 2/528 | 16.3696 | 0.0000 |
| 혁신(고)형   | 3.2538 | 3.1656 | 3.2093 | 2/541 | 1.9911  | 0.1377 |

(6) 호텔유형과 인적자원관리유형간의 차이분석

호텔유형과 인적자원관리유형간에는 <표 27>에서 보는 바와 같이 전향형과 혁신(저)형만이 유의한 차이를 보이고 있다. 즉, 전향형과 혁신(저)형 경우 리조트호텔이 시티호텔에 비해 지각정도가 높게 나타나고 있다. 이는 리조트호텔이 전체적으로 전통(고)형·전통(저)형·혁신(고)형을 높게 띠어 보수적 인적자원관리 형태와 경영자 주도의 혁신성을 보이면서도 상대적으로 시티호텔에 비해 절충주의·전향주의·책임주의·전문주의적 성향이 높게 지각되고 있다. 이는 호텔의 입지조건이 관광지이고, 고객이 상당수가 관광객인 점, 상당수 종업원이 현지인으로 구성되어 있다는 점을 감안하면 시티호텔에 비해 지극히 통제된 서비스 품질의 판매보다는 상대적으로 판매시점에서의 유연성이 요구된다는 점에 그 원인이 있는 것으로 여겨진다.

<표 27> 호텔유형과 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 시티호텔   | 리조트호텔  |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.1311 | 3.2242 | 1/533 | 2.0595  | 0.1518 |
| 전통(고)형   | 3.3171 | 3.4254 | 1/541 | 2.4922  | 0.1150 |
| 전향형      | 2.8030 | 2.9351 | 1/515 | 4.0641  | 0.0443 |
| 혁신(저)형   | 2.8093 | 3.0029 | 1/528 | 7.5191  | 0.0063 |
| 혁신(고)형   | 3.3245 | 3.2399 | 1/541 | 1.3923  | 0.2358 |

(7) 설립역사와 인적자원관리유형간의 차이분석

설립역사와 인적자원관리유형간에는 <표 28>에서 보는 바와 같이 유의한 차이를 보이는 유형은 없는 것으로 나타나고 있다. 따라서 “설립역사에 따라 인적자원관리 유형의 지각정도는 다를 것이다”라는 가설은 기각되었다.

<표 28> 설립역사와 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |          |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|----------|--------|-------|---------|--------|
|          | 5년 미만  | 5~10년 미만 | 10년 이상 |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.2419 | 3.1939   | 3.1597 | 2/533 | 0.3353  | 0.7153 |
| 전통(고)형   | 3.4323 | 3.4160   | 3.3225 | 2/541 | 1.0100  | 0.3649 |
| 전향형      | 2.9125 | 2.9074   | 2.8344 | 2/515 | 0.6364  | 0.5296 |
| 혁신(저)형   | 2.8986 | 2.9804   | 2.8589 | 2/528 | 1.3253  | 0.2671 |
| 혁신(고)형   | 3.4769 | 3.2352   | 3.2634 | 2/541 | 2.2218  | 0.1094 |

## 2) 經營戰略과 人的資源管理類型間의 差異分析

일반적으로 관광호텔의 경영전략은 <표 29>에서 보는 바와 같이 비용우위전략보다는 차별화전략을 활용하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 전략유형에 따른 인적자원관리유형의 차이를 보면, 먼저 차별화전략이 P<0.01수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데 차별화 전략이 비용우위(저원가)전략에 비해 전통(고)형에 대한 지각정도가 높게 나타나고 있다. 따라서 전통(고)형의 인적자원관리는 타호텔과의 경영전략의 차별성을 강조하는 데서 파생될 수 있다.

전향형의 인적자원관리 역시 차별화전략하에서 저원가방어형 전략보다 지각정도가 높게 나타나고 있으며, 혁신(저)형에 대한 지각정도는 차별화전략 및 저원가 공격형 전략이 저원가 방어형 전략하에서 상대적으로 높게 나타나고 있다. 따라서 경영전략유형에 따라 전통(고)형·전향형·혁신(저)형의 인적자원관리유형에 대한 지각정도가 차이를 보이고 있다. 그러나 전통(저)형, 혁신(고)형의 인적자원관리유형에 대한 지각정도는 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

<표 29> 경영전략과 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평 균     |         |         |         | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|--------|
|          | 차별화 공격형 | 저원가 공격형 | 차별화 방어형 | 저원가 방어형 |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.2014  | 3.2571  | 3.2961  | 3.0912  | 3/498 | 2.1649  | 0.0913 |
| 전통(고)형   | 3.5356  | 2.8333  | 3.5154  | 3.2402  | 3/507 | 7.9157  | 0.0000 |
| 전향형      | 2.9648  | 2.8077  | 2.9776  | 2.7488  | 3/481 | 3.5512  | 0.0144 |
| 혁신(저)형   | 3.0103  | 3.0204  | 3.1049  | 2.7309  | 3/492 | 6.9926  | 0.0001 |
| 혁신(고)형   | 3.1788  | 3.3214  | 3.3053  | 3.3122  | 3/505 | 0.8611  | 0.4612 |

## 3) 外的環境과 人的資源管理類型間의 差異分析

기업외적환경과 인적자원관리유형간에는 <표 30>에서 보는 바와 같이 유의한 차이를 보이지 않는다. 그러나 산술평균만으로 볼 때 동태적 환경하에서는 전통형에 대한 지각정도가 높게 나타나고 정태적 환경하에서는 전향형 및 혁신형의 지각정도가 높게 나타나고 있다.

<표 30>

외적환경과 인적자원관리유형간의 차이분석

| 인적자원관리유형 | 평균     |        | 자유도   | F-value | Sig.   |
|----------|--------|--------|-------|---------|--------|
|          | 정태적 환경 | 동태적 환경 |       |         |        |
| 전통(저)형   | 3.2482 | 3.1875 | 1/416 | 0.4386  | 0.5082 |
| 전통(고)형   | 3.4941 | 3.4247 | 1/426 | 0.5377  | 0.4638 |
| 전향형      | 2.8313 | 2.9348 | 1/404 | 1.1719  | 0.2797 |
| 혁신(저)형   | 2.8744 | 2.9683 | 1/415 | 0.8527  | 0.3563 |
| 혁신(고)형   | 3.1786 | 3.2903 | 1/423 | 1.2359  | 0.2669 |

많은 호텔들이 외적환경에 대한 인지도가 높아 표본의 균형을 맞추기 위해 최초 분석에는 평균값이 3.40 이상인 업체를 동태적 환경으로, 3.00 이하인 업체를 정태적 환경으로 설정하였으나, 유의한 차이를 보이지 않았다. 필자는 정태적 환경의 수치를 지나치게 높게 책정했다는 판단하에 제2차 분석에서는 평균값은 2.80 이하로 낮추어 정태적 환경을 설정하였는데, 결과는 제1차 분석과 마찬가지로 유의한 차이를 얻지 못하였다.

#### 4) [假說 I]檢證의 要約

[가설 I]은 영향요인에 따라 인적자원관리유형의 지각정도가 다르다는 것이다. 이 부분의 검증은 분산분석이 활용되었으며, 기업문화와 인적자원관리유형과의 관계는 회귀분석이 활용되었다. 그 결과 설립역사와 외적환경에 따라 인적자원관리유형의 지각정도는 차이를 보이지 않고, 그외의 영향변수와 인적자원관리유형간에는 유의한 차이를 보이는 것으로 검증되었다. 이를 요약하면 다음과 같다.

##### (1) 내부영향요인에 따른 인적자원관리유형의 지각정도

규모와 인적자원관리유형간의 차이에서 전통(고)형과 전향형, 혁신(저)형에 대한 지각정도는 특1급호텔이 타등급호텔에 비해 높게 나타나고 있고, 종업원의 영향력에 따른 차이는 강한 영향력은 전통(저)형·전통(고)형·전향형·혁신(저)형을 높게 지각하고 있으며, 약한 영향력은 혁신(고)형을 높게 지각하고 있다. 조직구조와 관련해서는 분권화된 조직구조에서는 전통(저)형·전향형·혁신(저)형에 대한 지각정도가 높고, 집권화된 조직구조에서는 혁신(저)형에 대한 지각정도가 높게 나타나고 있다. 기업지배특성에 따른 차이는 전향형과 혁신(저)형은 전문경영자하에서 상대

적으로 높게 지각되고, 전통(고)형은 고용경영자와 전문경영자하에서 높게 지각되고 있다. 호텔유형과 관련해 리조트호텔이 시티호텔에 비해 전향형과 혁신(저)형에 대한 지각정도가 높게 나타났다. 기업문화와 인적자원관리유형과의 관계에서 전통(고)형에는 위계적 서열지향문화가 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 후원적 역할지향·신뢰적 목표 지향·통제적 권력지향문화가 순차적으로 영향을 미치고 있다. 전향형과 관련해서는 신뢰적 목표지향문화와 통제적 권력지향문화만이 영향을 미치고 있으며, 전통(저)형에는 후원적 역할지향과 위계적 서열지향문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 혁신(고)형에서는 통제적 권력지향문화와 위계적 서열지향문화가 순차적으로 영향을 미치고, 혁신(저)형에는 후원적 역할지향·신뢰적 목표지향·통제적 권력지향문화가 순차적으로 각각 영향을 미치고 있다.

## (2) 경영전략과 인적자원관리유형간의 차이

차별화 전략과 저원가 공격형 전략을 활용하는 호텔은 저원가 방어형 전략을 활용하는 호텔에 비해 전통(저)·전향형·혁신(저)형의 인적자원관리유형에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 또한 차별화전략을 활용하는 호텔에서는 저원가 전략을 활용하는 호텔에 비해 전통(고)형에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다.

## 2. [假說 II]의 檢證 및 解釋

인적자원관리유형과 조직유효성간의 관계분석은 요인분석에 의해 추출된 5가지 인적자원관리 유형을 독립변수로 하고, 조직일체감·직무만족·절대적 이직률·동급호텔 이직률·평균 매출액 성장을 등 5가지 각각의 조직유효성 변수를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

### 1) 人的資源管理類型과 組織一體感間的 關係分析

인적자원관리유형과 조직일체감간의 회귀분석결과는 <표 31>에서 나타난 바와 같다. 독립변수가 투입됨으로써 종속변수의 전체 설명력은 34%로 비교적 높게 나타나고 있으며, 유의수준도 0.0000으로 의미있는 결과를 보이고 있다.

이중 혁신(저)형이 18.6%의 설명력으로 0.0000의 유의수준에서 조직일체감에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 그 다음으로 전통(저)형이 8.5%의 설명력과 0.0000의 유

의수준에서 조직일체감에 영향을 미치고 있다. 전통(고)형은 5.3%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서, 전향형은 4.1%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서 순차적으로 종속변수인 조직일체감에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다.

즉, 구성원의 능력과 책임을 중시하면서 수평적 상호관계를 중시하는 혁신(저)형과 팀웍과 구성원간의 인간적관계를 중시하는 전통(저)형 등 2가지 인적자원관리 유형이 전체 설명력의 25%을 차지해 조직일체감에 상당한 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 31> 인적자원관리유형이 조직일체감에 미치는 영향

| 조직유효성변수 | 단계 | 독립변수     | 회귀계수     | 표준오차     | Beta    | R <sup>2</sup> | t-value  | Sig.       |
|---------|----|----------|----------|----------|---------|----------------|----------|------------|
| 조직일체감   | 1  | 혁신(저)형   | 0.33509  | 0.03219  | 0.43176 | 0.18641        | 10.410   | 0.0000     |
|         | 2  | 전통(저)형   | 0.19820  | 0.03083  | 0.25592 | 0.25190        | 6.428    | 0.0000     |
|         | 3  | 전통(고)형   | 0.17472  | 0.02959  | 0.22708 | 0.30347        | 5.905    | 0.0000     |
|         | 4  | 전향형      | 0.15280  | 0.02912  | 0.19634 | 0.34200        | 5.247    | 0.0000     |
| 상수      |    | 3.28344, | 3.28408, | 3.28287, | 3.28107 | F-value        | 61.07244 | Sig.0.0000 |

## 2) 人的資源管理類型과 職務滿足間의 關係分析

직무만족을 종속변수로하여 분석한 결과는 <표 32>에서 보는 바와 같이 조직일체감과 상당히 유사한 결과를 얻고 있다. 조직일체감의 결과보다 낮지만 설명력 자체는 32%로 비교적 높은 설명력을 보이고 있다. 직무만족에 영향을 미치는 독립변수로 4가지 인적자원관리유형이 나타나고 있는데 이를 분석해 보면 다음과 같다.

혁신(저)형의 경우 21.4%의 설명력과 0.0000의 유의수준으로 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있으며, 그 다음으로 전통(고)형이 6%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 전통(저)형은 4%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서, 전향형은 0.6%의 설명력과 0.0437의 유의수준으로 순차적으로 직무만족에 영향을 미치고 있다. 이는 전체적 설명력은 조직일체감보다 낮지만 혁신(저)형의 설명력은 직무만족보다 오히려 3%정도 높게 나타나기 때문에, 혁신(저)형의 인적자원관리유형이 직무만족에 상당한 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

<표 32> 인적자원관리유형이 직무만족에 미치는 영향

| 조직유효성변수                               | 단계 | 독립변수   | 회귀계수             | 표준오차    | Beta       | R <sup>2</sup> | t-value | Sig.   |
|---------------------------------------|----|--------|------------------|---------|------------|----------------|---------|--------|
| 직 무 만 족                               | 1  | 혁신(저)형 | 0.34279          | 0.03000 | 0.46271    | 0.21410        | 11.423  | 0.0000 |
|                                       | 2  | 전통(고)형 | 0.18279          | 0.02960 | 0.24508    | 0.27417        | 6.289   | 0.0000 |
|                                       | 3  | 전통(저)형 | 0.14922          | 0.02816 | 0.20087    | 0.31452        | 5.299   | 0.0000 |
|                                       | 4  | 전 향 형  | 0.05700          | 0.02818 | 0.07643    | 0.32036        | 2.023   | 0.0437 |
| 상수 2.91048, 2.90968, 2.90891, 2.90860 |    |        | F-value 50.09188 |         | Sig.0.0000 |                |         |        |

### 3) 人的資源管理類型과 離職率間의 關係分析

<표 33>에 보는 바와 같이 혁신(저)형과 전통(고)형은 이직률에 負의 영향을 주고 있으며, 전통(저)형은 正의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 다시말해 혁신(저)형과 전통(고)형의 인적자원관리 유형하에선 이직률이 낮은 데 반해 전통(저)형 하에서는 이직률이 높다는 결과이다. 이 결과에 따르면, 그간의 연구성과인 직무만족과 이직률간에는 負의 상관관계를 보인다는 학설이 성립되지 않게 된다. 그러나 여기에는 중요한 요인이 통제되어 버린 것으로 여겨진다. 즉 필자의 조사결과에 따르면 관광호텔은 여타 업종에 비해 이직률이 상당히 높은 편이고, 그 원인으로는 저급관광호텔의 일선 종업원이 고급 관광호텔로 이직하는 경향이 높고, 고급관광호텔의 일선 경영층이나 중간경영층들은 저급관광호텔의 중간경영층이나 최고경영층으로 자리를 옮기는 일이 흔하기 때문이다.

<표 33> 인적자원관리유형이 이직률에 미치는 영향

| 조직유효성변수                         | 단계 | 독립변수   | 회귀계수            | 표준오차    | Beta       | R <sup>2</sup> | t-value | Sig.   |
|---------------------------------|----|--------|-----------------|---------|------------|----------------|---------|--------|
| 이 직 률                           | 1  | 혁신(저)형 | -2.27589        | 0.78534 | -0.13390   | 0.01739        | -2.898  | 0.0039 |
|                                 | 2  | 전통(고)형 | -2.22776        | 0.79996 | -0.12774   | 0.03425        | -2.785  | 0.0036 |
|                                 | 3  | 전통(저)형 | 1.69024         | 0.77944 | 0.09908    | 0.04406        | 2.169   | 0.0306 |
| 상수 23.65700, 23.70713, 23.72480 |    |        | F-value 7.03684 |         | Sig.0.0001 |                |         |        |

따라서 단편적인 절대적 이직률보다는 동급호텔의 이직률을 비교해 봄으로써 더욱 의미있는 결과를 얻을 수 있을 것이다. <표 34>에 나타난 바와 같이 혁신(저)형은 0.0017의 유의수준에서 이직률에 負의 영향을 주고 있다. 즉 혁신(저)형의 인적자원관리유형을 활용하고 있는 호텔은 동급호텔과 비교해 이직률이 낮아짐을 알 수 있다. 혁신(고)형은 0.0026의 유의수준에서 동급호텔 이직률에 正의 영향을 주는

것으로 나타나 지나친 개인능력주의와 경쟁주의가 아직은 종업원들에게 긴장감·불안감·스트레스 등을 유발하여 이직률을 높이는 원인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 또한 <표 33>에 나타난 전통(고)형은 동급호텔 이직률에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 앞에서 언급한 바와 같이 절대적 이직률에 다른 요인이 더 큰 작용을 하고 있음을 추론할 수 있다. 기타 전통(저)형·전향형 등도 동급호텔 이직률에 영향을 미치지 못하고 있다.

<표 34> 인적자원관리유형이 동급호텔 이직률에 미치는 영향

| 조직유효성변수 | 단계 | 독립변수             | 회귀계수     | 표준오차    | Beta     | R <sup>2</sup> | t-value | Sig.   |
|---------|----|------------------|----------|---------|----------|----------------|---------|--------|
| 상대적 이직률 | 1  | 혁신(저)형           | -0.15616 | 0.04958 | -0.14173 | 0.02009        | -3.150  | 0.0017 |
|         | 2  | 혁신(고)형           | 0.14889  | 0.04917 | 0.13511  | 0.03834        | 3.028   | 0.0026 |
| 상수      |    | 3.02119, 3.02124 | F-value  |         | 9.62857  | Sig.0.0001     |         |        |

#### 4) 人的資源管理類型과 賣出額 成長率과의 關係分析

인적자원관리와 매출액 성장률과의 관계는 <표 35>에서 보는 바와 같이 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 즉 인적자원관리유형이 매출액에 영향을 직접적으로 주지 못하는 것으로 나타났다. 이를 확인하기 위해 동일지역의 매출액 성장률을 종속변수로 놓아 회귀분석을 하여 보았으나 마찬가지로 결과를 얻었고, 동일지역 동급호텔을 종속변수로 두었을 경우도 같은 결과를 얻었다. 따라서 인적자원관리유형이 개별적으로 매출액 성장률에 직접적인 영향을 주지는 못한다는 결론을 얻었다. 그러나 단순 비교를 했을 경우 혁신(고)형과 전통(고)형은 매출액 성장에 負의 영향을 주고 있는 것으로 나타나 극단적인 인적자원관리는 조직목표달성에 있어 저해요인으로 작용할 가능성을 충분히 안고 있다. 결국 <가설 II-④>는 기각되었다.

<표 35> 인적자원관리유형이 평균 매출액 성장률에 미치는 영향

| 조직유효성변수  | 단계 | 독립변수                            | 회귀계수     | 표준오차     | Beta     | t-value    | Sig.   |
|----------|----|---------------------------------|----------|----------|----------|------------|--------|
| 평균매출액성장률 | 1  | 혁신(고)형                          | -0.01885 | 9.76E-03 | -0.09012 | -1.929     | 0.0543 |
|          | 2  | 전통(저)형                          | 0.01198  | 0.010200 | 0.05493  | 1.175      | 0.2404 |
|          | 3  | 전향형                             | 7.07E-03 | 9.91E-03 | 0.03332  | 0.713      | 0.4760 |
|          | 4  | 전통(고)형                          | -2.8E-03 | 9.94E-03 | -0.01344 | -0.288     | 0.7739 |
|          | 5  | 혁신(저)형                          | 8.64E-03 | 9.93E-03 | 0.04065  | 0.870      | 0.3849 |
| 상수       |    | 1.11284, R <sup>2</sup> 0.01386 | F-value  |          | 1.27084  | Sig.0.2753 |        |

### 5) [假說 II]檢證의 要約

[가설 II]는 인적자원관리유형과 조직유효성의 관계를 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하였다. [가설 II-①, ②, ③]은 유의한 수준에서 채택되었으나, [가설 II-④]는 유의한 결과를 얻지 못해 기각되었다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 첫째, 인적자원관리유형과 조직일체감의 관계

혁신(고)형을 제외하고는 나머지 모든 인적자원관리유형이 조직일체감에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이중 혁신(저)형이 가장 큰 영향을 미치고, 다음으로 전통(저)형, 전통(고)형, 전향형의 순으로 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

#### 둘째, 인적자원관리유형과 직무만족의 관계

이 역시 혁신(고)형을 제외하고는 나머지 모든 인적자원관리유형이 직무만족에 영향을 미치고 있었다. 이 중 혁신(저)형이 가장 큰 영향을 미치고 순차적으로 전통(고)형, 전통(저)형, 전향형이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 셋째, 인적자원관리유형과 동급호텔 이직률의 관계

여기서는 혁신(저)형과 혁신(고)형만이 이직률에 영향을 미치는 인적자원관리유형으로 나타났다. 특히 혁신(저)형은 이직률을 상대적으로 낮추는 데 영향을 미치고, 혁신(고)형은 이직률을 높이는 데 영향을 주는 것으로 분석되었다.

#### 넷째, 인적자원관리유형과 평균 매출액 성장율의 관계

이 관계에서는 독립변수인 인적자원관리유형이 종속변수인 매출액 성장율에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 이 부분의 가설은 기각되었다. 그러나 혁신(고)형과 전통(고)형은 매출액 성장율과 負의 관계인 것으로 나타나고 있다.

## 3. [假說 III]의 檢證 및 解釋

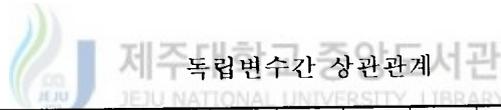
여기서는 다중회귀분석을 통해 ‘인적자원관리유형과 조직유효성과의 관계’와 ‘인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 조직유효성과의 관계’를 비교해 봄으로써

[가설 III] 을 검증하고자 한다.

조직유효성변수를 종속변수로 하고 인적자원관리유형을 독립변수로 했을 때 종속변수의 설명력을 나타내주는 결정계수(coefficient of determination)인 R<sup>2</sup>은 「제2항」에서 설명하였고, 다음에 나오는 <표>들에도 나타나고 있다. 여기서는 조직유효성변수들을 종속변수로 하고 독립변수로서 인적자원관리유형변수 뿐만 아니라 영향변수도 더미(dummy)변수화하여 독립변수에 포함시켜 그 설명력을 살펴보았다. 그러나 단순히 R<sup>2</sup>값의 절대값만을 비교하면 그 효과가 단순히 변수의 증가에 의해 높아질 수도 있기 때문에 수정결정계수(adjusted coefficient of determination)의 값도 함께 살펴보았다. 그러나 R<sup>2</sup>의 증가는 독립변수들간의 상호작용효과가 그 원인이 될 수 있기 때문에, 이러한 상호작용효과를 배제하여, 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 살펴보기 위해 회귀계수를 표준화한 beta계수를 분석에 활용하였다.

한편 독립변수들간의 상호관련성이 높으면 독립변수와 종속변수간의 진정한 관계를 밝히기 어렵기 때문에 독립변수들간의 상관관계를 먼저 살펴본 결과를 <표 36>에 제시하였다. 이 표에서 보는 바와 같이 독립변수들간의 상관관계는 거의 존재하지 않는다. 혁신(저)형과 조직구조간의 상관계수가 0.29이고, 혁신(저)형과 종업원의 영향력간의 상관계수가 0.30으로 나타나고 있으나 이는 아주 약한 상관에 불과하다.

<표 36>



| 변수 | F1    | F2    | F3    | F4    | F5    | AA    | BB   | CC    | A1    | A2    | A3    | B1    | B2    |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| F1 | 1.000 | -0.31 | 0.07  | 0.32  | 0.05  | 0.08  | 0.29 | 0.30  | 0.06  | 0.20  | 0.05  | 0.27  | 0.13  |
| F2 | -0.03 | 1.000 | 0.02  | -0.04 | -0.01 | -0.11 | 0.08 | 0.02  | -0.07 | 0.05  | -0.01 | -0.06 | 0.04  |
| F3 | 0.07  | 0.02  | 1.000 | 0.03  | 0.01  | 0.06  | 0.11 | 0.05  | -0.11 | -0.14 | 0.06  | 0.07  | 0.18  |
| F4 | 0.03  | -0.04 | 0.03  | 1.000 | -0.02 | -0.01 | 0.12 | 0.17  | -0.18 | -0.28 | 0.14  | 0.18  | -0.08 |
| F5 | 0.05  | -0.01 | 0.01  | -0.02 | 1.000 | 0.06  | 0.12 | -0.11 | -0.06 | 0.01  | 0.06  | -0.05 | -0.07 |

주 : F1: 혁신(저)형, F2: 전통(저)형, F3: 전향형, F4: 전통(고)형, F5: 혁신(고)형  
 AA: 외적환경, BB: 조직구조, CC: 종업원 영향력, A1: 경영전략,  
 A2: 호텔규모, A3: 노조유무, B1: 기업지배특성, B2: 설립역사.

1) 人的資源管理類型에 個別影響要因을 추가한 후 組織一體感과의 關係

영향요인을 추가하기 전, 인적자원관리유형과 조직일체감와의 관계에서 나타난  $R^2$ 값과 Adjusted  $R^2$ (이하  $AR^2$ 로 표기함)값은 <표 37>에 나타난 바와 같이 혁신(저)형은 각각 18.6%와 18.4%이고, 전통(저)형·전통(고)형·전향형은 각각 25.2%와 24.9%, 30.3%와 29.9%, 34.2%와 33.6%의 설명력을 보이고 있다. 또한 beta계수는 <표 37-1>에서 보는 바와 같이 각각 0.43176, 0.25592, 0.22708, 0.19634로 나타나고 있다.

이와 비교해 인적자원관리유형에 영향요인을 추가했을 때 종속변수인 조직일체감을 설명해주는  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값도 <표 37>에 나타나 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 조직구조와 관련하여 혁신(저)형에 조직구조를 추가했을 때 추가전보다  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 각각 1.3%와 1.4%가 높아졌고, 전통(저)형·전통(고)형·전향형에 조직구조를 고려했을 경우 각각 0.7%와 0.4%, 0.8%와 0.6%, 0.7%가 높아졌다. 그러나 <표 37-1>의 beta계수를 추가전과 비교했을 때 전통(저)형은 오히려 낮아져 독립변수들의 상호작용효과 때문에  $R^2$ 가 증가한 것으로 보인다. 따라서 혁신(저)형·전통(고)형·전향형이 인적자원관리변수만 고려했을 때보다 조직구조를 동시에 추가했을 경우 조직일체감에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 <표 24>에서 살펴보면 집권화된 조직은 전통(고)형, 분권화된 조직은 전통(저)형·전향형·혁신(저)형에 대한 지각정도가 높게 나타나고 있다. 따라서 분권화된 조직에 혁신(저)의 인적자원관리유형을 채택한 호텔은 조직일체감에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 가장 높다.

다음으로 종업원의 영향력을 추가했을 경우  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 혁신(저)형·전통(저)형·전통(고)형·전향형에서 각각 2.2%와 2.1%, 2.1%와 2.0%, 2.7%와 2.5%, 2.2%와 2.1%가 증가를 보여주고 있다. 그러나 beta계수는 혁신(저)형과 전통(고)형에서만 증가하고 있다. <표 22>에서 보는 바와 같이 혁신(저)형과 전통(고)형이 종업원의 영향력이 강한 것으로 나타나고 있어 종업원의 강한 영향력하에서 이 두가지 인적자원관리유형을 활용할 경우 조직일체감이 향상될 여지가 있다.

<표 37> 인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 조직일체감에 미치는 영향

| 조직유효성변수                                  | 단 계  | 독립변수   | 추가전 R <sup>2</sup>  | 추가전 Adjusted R <sup>2</sup>              | 추가후 R <sup>2</sup><br>(조직구조)             | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>              |
|--|--|--|---|--|--|--|
| 조직일체감                                    | 1  | 혁신(저)형   | 0.18641   | 0.18469                                  | 0.19859                                  | 0.19650                                  |
|  | 2  | 전통(저)형   | 0.25190   | 0.24873                                  | 0.25662                                  | 0.25274                                  |
|  | 3  | 전통(고)형   | 0.30347   | 0.29903                                  | 0.31083                                  | 0.30543                                  |
|  | 4  | 전 향 형  | 0.34200   | 0.33640                                  | 0.35035                                  | 0.34355                                  |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(종업원영향력)           | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>                    | 추가후 R <sup>2</sup><br>(노동조합)   | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>   | 추가후 R <sup>2</sup><br>(호텔유형)             | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>              | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업지배)             |
| 0.20818<br>0.27207<br>0.33024<br>0.36449 | 0.20603<br>0.26812<br>0.32477<br>0.35755       | 0.18641<br>0.25190<br>0.30347<br>0.34200   | 0.18469<br>0.24873<br>0.29903<br>0.33640                                  | 0.18610<br>0.25224<br>0.30362<br>0.34220 | 0.18438<br>0.24907<br>0.29918<br>0.33659 | 0.18641<br>0.25190<br>0.30347<br>0.34200 |
| 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>              | 추가후 R <sup>2</sup><br>(설립역사)                   | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업규모)  | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>              | 추가후 R <sup>2</sup><br>(경영전략)             | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>              |
| 0.18469<br>0.24873<br>0.29903<br>0.33640 | 0.18248<br>0.23111(3)<br>0.27940(2)<br>0.32847 | 0.17963<br>0.22505<br>0.27085<br>0.31781   | 0.18571<br>0.25377<br>0.30448<br>0.34512<br>0.35244*                      | 0.18397<br>0.25058<br>0.30002<br>0.33953 | 0.18370<br>0.24517<br>0.29237<br>0.33211 | 0.18186<br>0.24177<br>0.28757<br>0.32605 |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(외적환경)             | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>                    | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업문화)   | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>   |  |  |  |
| 0.18898<br>0.25620<br>0.30528<br>0.34244 | 0.18718<br>0.25288<br>0.30062<br>0.33654       | 0.20098(km1)<br>0.30144(km2)<br>0.33145(1)<br>0.35075(4)<br>0.06481(km4)<br>0.37283(2)<br>0.38482(3) | 0.19922<br>0.29836<br>0.33145<br>0.34501<br>0.35777<br>0.36447<br>0.37523 |  |  |  |

주 : ( )안의 수치는 추가전 단계에 위치한 변수명임.

\* 호텔규모가 개별적으로 조직유효성에 영향을 미침.

(회귀계수 0.13462, 표준오차 0.05884, Beta 0.08554, Sig. 0.0226)

km1: 후원적 역할지향문화, km2: 신뢰적 목표지향문화, km4: 통제적 권리지향문화.

인적자원관리유형에 규모를 추가했을 경우 전체적인 R<sup>2</sup>값이 증가하고 있지만, 이는 변수의 증가에 따른 것이고 단계별 인적자원관리유형의 R<sup>2</sup>값은 추가전에 비해 낮아지고 있다. 그러나 추가전에 비해 전통(저)형과 전향형이 조직일체감에 영향을 주는 변수로 나타나고 이에 대한 beta계수도 추가전 보다 증가되고 있다. 따라서

인적자원관리유형에 규모를 추가했을 때 전통(저)형과 전향형의 인적자원관리유형이 조직일체감에 의미있는 효과를 주는 변수로 작용함을 알 수 있다. <표 21>에서 특 1급이 전통(저)형과 전향형에 대한 지각도 다른 호텔에 비해 높게 나타나, 특1급호텔에서 전통(저)형·전향형의 인적자원관리유형을 활용할 경우 조직일체감간을 증대시킬 수 있다.

호텔유형을 추가했을 경우 혁신(저)형의  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 각각 0.02%와 0.03%로 낮아지고 전통(저)형·전통(고)형도 낮아지고 있지만 전향형에서는 미세하게 증가하고 있다. <표 37-1>의 beta계수를 비교하여도 같은 결과가 나오고 있다. <표 27>에서 보는 바와 같이 리조트 호텔이 시티호텔에 비해 전향형에 지각 정도가 높아 리조트 호텔에서 전향형의 인적자원관리유형을 활용하면 조직일체감이 향상될 가능성을 내포하고 있다.

외적환경을 추가했을 경우 매우 미세한 수준에서  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값이 증가하였으나 beta계수는 혁신(저)형과 전통(저)형에서만 추가전에 비해 증가되었다. 따라서 외적환경을 추가했을 경우 추가전에 비해 혁신(저)형과 전통(저)형에서만 추가전에 비해 조직일체감에 미치는 영향이 큰 것으로 나타나고 있다. 기업문화를 추가할 경우 <표 37>에서 보는 바와 같이 추가전에 비해 전체적인  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 추가전보다 높아지고 있으나, 이는 변수의 증가에 따른 것이고, 기업문화유형이 개별적으로 조직일체감에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 즉 후원적 역할지향문화가 조직일체감에 가장 큰 영향을 주고, 다음으로 신뢰적 목표지향문화가 영향을 미치며, 혁신(저)형·전향형 등이 순차적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 <표 25>에서 살펴본 바와 같이 혁신(저)형의 인적자원관리 유형에 후원적 역할지향문화와 신뢰적 목표지향문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 후원적 역할지향문화의 호텔과 신뢰적 목표지향문화의 호텔은 혁신(저)의 인적자원관리 유형이 조직일체감을 증대시킬 수 있다.

한편 경영전략을 추가했을 경우는 오히려  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값이 추가전보다 낮아지고 있고, 노조유무와 기업재배특성은 추가전과 변동이 없어 인적자원관리 유형에 이들 영향요인들을 추가하여도 조직일체감에 아무런 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 37-1> 영향요인의 추가전과 추가후의 조직일체감과의 beta값 차이

| 조직유효성변수 | 단계      | 독립변수       | 추가전        | 조직구조    | 종업원영향력  | 노조유무         |
|---------|---------|------------|------------|---------|---------|--------------|
| 조직일체감   | 1       | 혁신(저)형     | 0.43176    | 0.44563 | 0.45627 | 0.43176      |
|         | 2       | 전통(저)형     | 0.25592    | 0.24090 | 0.25283 | 0.25592      |
|         | 3       | 전통(고)형     | 0.22708    | 0.23304 | 0.24151 | 0.22708      |
|         | 4       | 전향형        | 0.19634    | 0.19920 | 0.18534 | 0.19634      |
| 호텔유형    | 지업지배    | 설립역사       | 기업규모       | 경영전략    | 외적환경    | 기업문화         |
| 0.43140 | 0.43176 | 0.42759    | 0.43094    | 0.42860 | 0.43472 | 0.44831(km1) |
| 0.25752 | 0.25592 | 0.21983(3) | 0.26092(3) | 0.24794 | 0.25928 | 0.31696(km2) |
| 0.22667 | 0.22708 | 0.21982(2) | 0.22520(2) | 0.21731 | 0.22154 | 0.20012(1)   |
| 0.19645 | 0.19634 | 0.22177    | 0.20168    | 0.19940 | 0.19277 | 0.14110(4)   |
|         |         |            | 0.0855*    |         |         | -0.12124(k4) |
|         |         |            |            |         |         | 0.10428(2)   |
|         |         |            |            |         |         | 0.11917(3)   |

주 : ( )의 숫자는 추가전 단계별 독립변수 명칭임

km1: 후원적 역할지향문화, km2: 신뢰적 목표지향문화, k4: 통제적 권력지향문화.

## 2) 人的資源管理類型에 個別影響要因을 추가한 후 職務滿足과의 關係

영향요인을 추가하기전 인적자원관리유형과 직무만족의 관계분석결과는 <표 38>에 나타난 바와 같다. 영향요인을 추가하기전 인적자원관리유형이 직무만족에 미치는 영향정도는 순차적으로 혁신(저)형, 전통(고)형, 전통(저)형, 전향형의 순으로 열거되었다. 추가전 각각의 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 <표 38>에 나타난 바와 같이 21.4%와 21.2%, 27.4%와 27.1%, 31.4%와 31.0%, 32.0%와 31.5%이다. 또한 beta계수는 <표 38-1>에 보는 바와 같이 각각 0.46217, 0.24508, 0.20087, 0.07643으로 나타나고 있다. 이와 비교하여 인적자원관리유형에 영향요인을 추가했을 경우 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값의 변화양상 및 beta계수를 살펴봄으로써 [가설 III-②]를 검증해 보고자 한다.

먼저 인적자원관리유형에 조직구조를 추가했을 경우 종속변수인 직무만족을 설명해주는 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 각 단계별로 지속적으로 높아져 전체적으로 추가전보다 2.3%와 2.2%가 상승하였다. 이들 증가폭을 보면 혁신(저)형이 각각 1.4%, 전통(고)형의 경우 3.1%와 3.0%, 전통(저)형의 경우 1.7%와 1.5%가 증가하고 있다. 그러나 beta계수를 보면 <표 38-1>에 나타난 바와 같이 전통(저)형은 추가전에 비해 낮게 나타나고 있다. 따라서 혁신(저)형·전통(고)형·전향형의 인적자원관리 유형에 조직구조를 결합하였을 경우 인적자원관리유형만을 고려했을 때보다 직무만족에 의미있는 효과를 주고 있다. <표 24>에서 살펴본 바와 같이 집권화된 조직의 경우

전통(고)형, 분권화된 조직의 경우 전통(저)형·전향형·혁신(저)형에 대한 지각정도가 높게 나타나고 있다. 결과적으로 인적자원관리유형에 조직구조를 추가했을 경우 설명력이 가장 큰 전통(고)형의 경우 집권화된 조직구조하에서 직무만족과 관련성이 있고, 전향형·혁신(저)형의 경우 분권화된 조직구조하에서 직무만족과 관련성이 있을 것으로 여겨진다.

<표 38> 인적자원관리유형에 개별영향요인을 추가한 후 직무만족에 미치는 영향

| 조직유효성변수                        | 단 계                          | 독립변수                         | 추가전 R <sup>2</sup>           | 추가전 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(조직구조) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 직무만족                           | 1                            | 혁신(저)형                       | 0.21410                      | 0.21246                      | 0.22893                      | 0.22693                      |
|                                | 2                            | 전통(고)형                       | 0.27417                      | 0.27113                      | 0.30515                      | 0.30153                      |
|                                | 3                            | 전통(저)형                       | 0.31452                      | 0.31021                      | 0.33121                      | 0.32598                      |
|                                | 4                            | 전향형                          | 0.32036                      | 0.31465                      | 0.34334                      | 0.33646                      |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(종업원영향력) | 추가후 AdjustedR <sup>2</sup>   | 추가후 R <sup>2</sup><br>(노동조합) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(호텔유형) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업지배) |
| 0.26248                        | 0.26050                      | 0.21410                      | 0.21246                      | 0.21394                      | 0.21230                      | 0.21410                      |
| 0.32126                        | 0.31761                      | 0.27417                      | 0.27113                      | 0.27400                      | 0.27096                      | 0.27417                      |
| 0.35580                        | 0.35059                      | 0.31452                      | 0.31021                      | 0.31446                      | 0.31014                      | 0.31452                      |
| 0.36729                        | 0.36108                      | 0.32036                      | 0.32311                      | 0.32030                      | 0.31458                      | 0.32259*                     |
| 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>    | 추가후 R <sup>2</sup><br>(설립역사) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업규모) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(경영전략) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  |
| 0.21246                        | 0.33173                      | 0.31888                      | 0.21264                      | 0.21099                      | 0.20321                      | 0.20143                      |
| 0.27113                        | 0.40114                      | 0.37765                      | 0.27228                      | 0.26921                      | 0.26353                      | 0.26024                      |
| 0.31021                        |                              | 0.31457                      | 0.31022                      | 0.31022                      | 0.30100                      | 0.29631                      |
| 0.31689                        |                              | 0.33756**                    | 0.33194                      |                              |                              |                              |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(외적환경)   | 추가후 AdjustedR <sup>2</sup>   | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업문화) | 추가후 AdjustedR <sup>2</sup>   |                              |                              |                              |
| 0.21202                        | 0.21029                      | 0.23156(km1)                 | 0.22989                      |                              |                              |                              |
| 0.27516                        | 0.27196                      | 0.30482(1)                   | 0.30179                      |                              |                              |                              |
| 0.31429                        | 0.30974                      | 0.33935(km2)                 | 0.33502                      |                              |                              |                              |
| 0.32093                        | 0.31491                      | 0.35680(2)                   | 0.35117                      |                              |                              |                              |
|                                |                              | 0.36668(km4)                 | 0.35974                      |                              |                              |                              |

주 : 변수명 EE2(기어지배특성을 dummy화한 변수 (회귀계수 0.17327, 표준오차 0.08117, Sig.0.0176), 변수명 AA17(회귀계수 -0.27197, 표준오차 0.06720, Sig. 0.0001). km1 : 후원적 역할지향문화, km2 : 신뢰적 목표지향문화, km4 : 통제적 권력지향문화.

종업원의 영향력을 추가했을 때도 혁신(저)형은 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 각각 4.8와 3.2%가 높아지고, 이후 각 인적자원관리유형별로 지속적으로 추가전보다 높아져 최종적

으로 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 각각 4.7%씩 증가하였다. 그러나 beta계수를 보면 종업원의 영향력을 추가후, 추가전에 비해 혁신(저)형과 전향형에서만 높게 나타나고 있다. <표 22>에서 살펴본 바와 같이 강한 영향력하에서는 위 4가지 인적자원관리 유형에 대한 지각도가 높게 나타나고 있었다. 따라서 종업원의 영향력이 클 때 혁신(저)형과 전향형의 인적자원관리유형을 활용하면 직무만족을 증대시킬 수 있다.

또한 설립역사를 추가했을 경우 추가전과 비교해 혁신(저)형과 전통(고)형만이 직무만족에 영향을 미치는 변수로 작용하고 있다. 설명력도 혁신(저)형은 추가전보다 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 무려 11.7%와 10.8%나 높아지고 있고, 전통(고)형도 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 8.0%와 6.3%가 높아지고 있다. beta계수를 보면 0.57596과 0.26445로 역시 추가전보다 높게 나타나고 있다. 이는 설립역사를 추가했을 때 인적자원관리유형중 추가전보다 혁신(저)형과 전통(고)형만이 직무만족에 영향을 주고, 나머지 유형들은 직무만족과 관련이 없게 되는 것을 의미한다.

<표 38-1> 영향요인의 추가전과 추가후의 직무만족과의 beta값 차이

| 조직유효성변수 | 단계       | 독립변수    | 추가전        | 조직구조    | 종업원영향력  | 노조유무         |
|---------|----------|---------|------------|---------|---------|--------------|
| 직무만족    | 1        | 혁신(저)형  | 0.46271    | 0.47847 | 0.51232 | 0.46271      |
|         | 2        | 전통(고)형  | 0.24508    | 0.27612 | 0.24175 | 0.24508      |
|         | 3        | 전통(저)형  | 0.20087    | 0.16159 | 0.18585 | 0.20087      |
|         | 4        | 전향형     | 0.07643    | 0.11025 | 0.11640 | 0.07643      |
| 호텔유형    | 지업지배     | 설립역사    | 기업규모       | 경영전략    | 외적환경    | 기업문화         |
| 0.46254 | 0.46271  | 0.57596 | 0.46113    | 0.45078 | 0.46046 | 0.48120(km1) |
| 0.24508 | 0.24508  | 0.26455 | 0.24420    | 0.24561 | 0.25128 | 0.30348(1)   |
| 0.20113 | 0.20087  |         | 0.20565    | 0.19362 | 0.19784 | 0.19133(km2) |
| 0.07646 | 0.09327* |         | -0.15574** |         | 0.08148 | 0.13871(2)   |
|         |          |         |            |         |         | -0.1020(km4) |

주 : 변수명 EE2, \*\* 변수명 AA17.

km1 : 후원적 역할지향문화, km2 : 신뢰적 목표지향문화, km4 : 통제적 권력지향문화.

한편 인적자원관리유형에 호텔규모를 추가했을 경우 가장 의미있는 영향을 주는 혁신(저)형과, 다음으로 영향을 주는 전통(고)형의 설명력은 추가전보다 떨어지지 만, 그 다음 영향을 주는 전통(저)형은 추가전보다 미세하게 증가하고, 호텔규모가 추가전에 비해 새로운 영향을 주는 변수로 투입되었다. 그러나 beta계수를 보면 전통(저)형만이 추가전보다 추가후의 값이 높게 나타나고 있다.

외적환경을 추가했을 경우 <표 38>에 나타난 바와 같이 추가전과 비교해 혁신

(저)형과 전통(저)형의  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 낮아지는 데 반하여, 전통(고)형과 전향형의 값은 증가하였다. beta계수 역시 <표 38-1>에서 보는 바와 같이 증가하였다. 따라서 외적환경과 전통(고)형과 전향형을 동시에 고려할 경우 직무만족에 의미있는 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

기업문화를 추가할 경우 전체적인  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 추가전보다 증가하나 <표 38>에서 보는 바와 같이 기업문화요인이 개별적으로 직무만족에 영향을 미친다. 후원적 역할지향문화와 신뢰적 목표지향문화는 正의 영향을 미치는 데 반하여, 통제적 역할지향문화는 負의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 또한 인적자원관리 유형은 혁신(저)형과 전통(고)형만이 추가전에 비해 직무만족에 영향을 미치고 있다. 한편 <표 25>에서 살펴본 바와 같이 혁신(저)형에는 후원적 역할지향문화와 신뢰적 목표지향문화 순으로 영향을 미치고 있다. 후원적 역할지향문화와 신뢰적 목표지향문화가 혁신(저)형의 인적자원관리와 결합할 경우 직무만족에 가장 큰 영향을 미침을 알 수 있다.

그러나 경영전략과 호텔유형을 추가할 경우는 추가전보다 낮아지고 있고, 노조유무를 고려할 경우는 추가전과 변화가 없어 이 3변수는 인적자원관리유형과 결합하여도 직무만족에 의미있는 효과를 주지 못하는 것으로 나타나고 있다.

### 3) 人的資源管理類型에 個別影響要因을 추가한 후 離職率과의 關係

앞에서도 살펴본 바와 같이, 이직률의 단순비교는 호텔규모 등 영향요인에 따라 상당한 영향을 받기 때문에, 동급호텔 대비 이직률을 비교해 봄으로써 동급호텔간의 인적자원관리유형의 차이가 조직유효성에 미치는 영향을 짐작해 볼 수 있다.

영향요인을 추가하기 전 인적자원관리와 조직유효성간의 관계분석결과 전체적으로 3.8%의 비교적 낮은 설명력을 보이고 있다. 혁신(저)형, 혁신(고)형의 인적자원관리유형이 순차적으로 동급호텔 이직률에 영향을 미치고 있으며, 혁신(저)형은 <표 34>에서 본 바와 같이 이직률과 負의 관계, 혁신(고)형은 正의 관계를 보이고 있다. 이들 유형의  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값이 증가 절대치를 보면 <표 39>에서 보는 바와 같이 각각 2.0%와 1.8%, 1.8%와 1.6%로 나타나고 있다. 이는 혁신(저)형이 혁신(고)형에 비해 이직률을 낮추는 데 더 많은 영향을 준다는 것이다.

먼저 인적자원관리유형에 조직구조를 추가한 후 동급호텔 이직률과의 관계를 보면 추가전과 비교해 혁신(고)형이 혁신(저)형에 비해 오히려 설명력이 높은 변수가 되었다. 추가전과 비교해 볼 때 전체적으로  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 1단계에서 1%와 0.9%가 증가되고 2단계에서 0.8%와 0.7%가 증가되었다. beta값은 <표 39-1>에서 보는

바와 같이 혁신(고)형은 추가전에 비해 증가하고 있으나, 혁신(저)형 모두 추가전에 비해 감소하고 있다. 따라서 혁신(저)형의 R<sup>2</sup>의 증가는 독립변수들간 상호작용에 의해 증가된 것으로 보인다. 따라서 혁신(고)형만이 조직구조를 고려한 후 추가전보다 이직률을 높이는데 더 큰 영향을 주고 있다. <표 24>에서는 유의한 차이를 보이지는 않지만 분권화된 조직이 집권화된 조직에 비해 혁신(고)형이 높게 나타나, 분권화된 조직에서 혁신(고)형의 인적자원관리유형을 활용할 경우 이직률을 높일 가능성이 있다.

종업원의 영향력을 추가할 경우도 혁신(고)형이 혁신(저)형에 비해 오히려 설명력이 높은 변수가 되었다. 전체적 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 추가전보다 0.8%와 0.6%가 높게 나타나고 있다. 또한 beta계수를 보면 추가전과 비교해 혁신(고)형은 높아지고 있으나 혁신(저)형은 낮아지고 있다. <표 22>에서는 종업원의 강한 영향력하에서는 혁신(저)형이 지각정도가 높고, 약한 영향력하에서는 혁신(고)형의 지각정도가 높게 나타나기 때문에, 약한 영향력하의 혁신(고)형의 인적자원관리는 이직률을 추가전보다 높게 할 가능성이 크다.

<표 39>인적자원관리유형에 개별영향요인을 추가한 후 동급호텔 이직률에 미치는 영향

| 조직유효성변수                        | 단계                           | 독립변수                         | 추가전 R <sup>2</sup>           | 추가전 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(조직구조) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 상대적 이직률                        | 1                            | 혁신(저)형                       | 0.02009                      | 0.01806                      | 0.04609 (2)                  | 0.04118                      |
|                                | 2                            | 혁신(고)형                       | 0.03834                      | 0.03436                      | 0.03024 (1)                  | 0.02775                      |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(종업원영향력) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(노동조합) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(호텔유형) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업지배) |
| 0.04624 (2)<br>0.03480 (1)     | 0.04118<br>0.03225           | 0.02009<br>0.03834           | 0.01806<br>0.03436           | 0.01969<br>0.03848           | 0.01766<br>0.03449           | 0.02009<br>0.03834           |
| 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>    | 추가후 R <sup>2</sup><br>(설립역사) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업규모) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(경영전략) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  |
| 0.01806<br>0.03436             | -<br>0.14578 (1)             | -<br>0.12966 (1)             | 0.02165<br>0.04039           | 0.01962<br>0.03638           | 0.04653 (2)<br>0.02581 (1)   | 0.04231<br>0.02366           |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(외적환경)   | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  | 추가후 R <sup>2</sup><br>(외적환경) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup>  |                              |                              |                              |
| 0.02318<br>0.03901             | 0.02106<br>0.03482           | 0.15950(km4)<br>0.17006(km1) | 0.15769(km4)<br>0.16647(km1) |                              |                              |                              |

주 : ( )은 변수의 설명력이 높은 단계를 나타냄.

km 1: 후원적 역할지향문화, km4 : 통제적 권력지향문화.

<39-1> 영향요인의 추가전과 추가후의 동급호텔 이직률과의 beta계수 차이

| 조직유형성변수             | 단계                  | 독립변수       | 추가전                 | 조직구조                  | 종업원영향력              | 노조유무                          |
|---------------------|---------------------|------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------------|
| 상대적 이직률             | 1                   | 혁신(저)형     | -0.14173            | 0.17390(2)            | 0.18656(2)          | -0.14173                      |
|                     | 2                   | 혁신(고)형     | 0.13511             | -0.12589              | -0.10692            | 0.13511                       |
| 호텔유형                | 지업지배                | 설립역사       | 기업규모                | 경영전략                  | 외적환경                | 기업문화                          |
| -0.14031<br>0.13709 | -0.14173<br>0.13511 | 0.38181(2) | -0.14715<br>0.13689 | 0.16066(2)<br>0.14395 | -0.15226<br>0.12582 | 0.39938(km4)<br>-0.10274(km1) |

주 : km1 : 후원적 역할지향문화, km4 : 통제적 권력지향문화.

경영전략을 추가한 경우도 역시 추가전과 비교해 혁신(고)형이 설명력이 혁신(저)형에 비해 높게 나타나고 있다. 전체적인 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 각각 0.8% 증가하고 있다. beta계수도 <표 39-1>에서 보는 바와 같이 추가전에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 따라서 경영전략과 혁신(고)형·혁신(저)형의 인적자원관리유형을 동시에 고려하면 이직률에 미치는 영향은 추가전보다 큼을 알 수 있다. <표 29>에서 보는 바와 같이 차별화 추구의 공격형 전략과 저원가 추구의 공격형 전략, 차별화 추구의 방어형전략이 저원가 추구의 방어형 전략에 비해 혁신(저)형에 지각정도가 높게 나타나고 있고, 혁신(고)형에 대한 지각정도는 경영전략과 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 따라서 여기서는 차별화전략과 저원가공격형 전략을 추구하는 혁신(저)형의 호텔이 저원가 방어형전략을 추구하는 호텔에 비해 동급호텔 이직률이 낮을 가능성이 높다.

설립역사를 추가할 경우 추가전과 비교할 때 혁신(고)형만이 동급호텔 이직률에 영향을 주는 변수로 나타났고 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 각각 10.7%와 9.5%로 높게 증가하였다. beta값도 0.38181로 추가전에 비해 상당히 높게 나타나고 있다. <표 28>에는 유의한 결과는 보이지 않으나 설립역사가 4년 이하인 호텔이 타호텔에 비해 혁신(고)형에 대한 지각정도가 높게 나타나며, 4년이하의 설립역사에 혁신(고)형의 인적자원관리유형을 보이는 기업이 이직률이 높을 가능성이 있다.

호텔규모를 추가할 경우 추가전보다 전체적으로 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 미세한 증가를 보이고 있고, beta계수도 증가하고 있다. <표 21>에서 보는 바와 같이 특1급호텔의 경우 타호텔에 비해 혁신(저)형의 지각도가 높고, 특2급과 1급호텔의 경우 혁신(고)형의 지각도가 높게 나타나고 있다. 따라서 특1급의 혁신(저)형의 경우 동급호텔

이직률이 낮고, 특2급과 1급의 혁신(고)형의 경우 상대적 이직률을 높일 가능성이 있다.

외적환경과 관련해서는 추가전보다 매우 미세한 설명력의 증가율을 보이고 있고, beta계수는 혁신(저)형만이 높게 나타나고 있다. 따라서 혁신(저)형만이 추가전에 비해 이직률에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 기업문화를 추가할 경우 <표 39>에서 보는 바와 같이 추가전과 비교해 기업문화유형만이 이직률에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 통제적 권력지향문화가 가장 큰 영향을 미치는 데, 이는 <표 39-1>에서 보는 바와 같이 이직률을 높이는 요인으로 작용한다. 반면 후원적 역할지향문화는 이직률을 낮추는데 영향을 미치고 있다.

기타 노조유무나 기업지배특성을 추가할 경우 인적자원관리만을 고려했을 경우와 비교해 변화가 없는 것을 나타냈다.

#### 4) 人的資源管理類型에 影響要因을 추가한 후 平均賣出額 成長率과의 關係

인적자원관리유형과 매출액 성장율과의 관계는 <표 40>에서 살펴본 바와 같이 유의한 차이를 보이고 있지는 않으나, 혁신(고)형과 전통(고)형은 매출액 성장율을 낮추는 것으로 나타났다. 한편 인적자원관리유형에 개별영향요인을 추가한 후에도 유의한 차이를 보이고 있지는 못하다. 이러한 점을 유념하여 영향요인을 추가하기 전과 추가한 후의 결정계수와 수정결정계수의 증감 및 beta계수의 증감여부를 확인하는 수준에서 [가설 III-④] 를 검증하여 보면 다음과 같다.

먼저 조직구조를 추가할 경우 <표 40>에서 보는 바와 같이  $R^2$  와  $AR^2$ 값은 추가전보다 각각 3.7%와 2.3%가 상승하였다. beta계수는 <표 40-1>과 같이 모두 추가전보다 낮고 전통(저)형만이 약간증가하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 조직구조를 추가한 경우 전통(저)형만이 매출액 성장율에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

호텔유형을 추가할 경우 결정계수와 수정결정계수가 아주 미미한 증가를 보이고 있다. beta계수는 추가전과 비교해 혁신(고)형과 전향형, 혁신(저)형이 절대치가 증가하고 있다. 따라서 이러한 변수들이 어떤 의미를 보이고 있는 것은 아니지만 추가전에 비해 매출액 성장율에 혁신(고)형은 負의 영향을 더 미치고, 전향형과 혁신(저)형은 正의 영향이 더 미치는 것으로 나타나고 있다.

기업지배특성을 추가할 경우  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 추가전보다 각각 1.9%와 1.7%가 높아지는 것으로 나타났다. beta계수는 혁신(고)형 · 전향형 · 혁신(저)형이 추가전보

다 증가하고 있다. 이는 곧 기업지배유형을 추가한 경우 추가전에 비해 혁신(고)형은 평균매출액 성장율을 더욱 둔화시키고 전향형·혁신(저)형은 이를 향상시키는 데 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

인적자원관리유형에 설립역사를 추가할 경우 <표 40>에서 보는 바와 같이  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 7.5%와 6.1%가 증가하고 있다. beta계수를 보면 <표 40-1>에 나타난 바와 같이 전통(저)형과 전향형·혁신(저)형에서 추가전보다 증가하고 있다. 또한 혁신(고)형은 추가전에는 매출액 성장율에 負의 영향을 주던 것이 추가후는 正의 영향을 주고 있다. 따라서 전통(저)형·전향형·혁신(저)형이 설립역사를 동시에 고려했을 경우 매출액성장율에 미치는 영향이 더욱 커지는 것으로 나타났다.

호텔규모를 추가할 경우 추가전보다  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값은 증가했으며, beta계수는 혁신(고)형과 혁신(저)형·전통(고)형에서 증가했다. 특히 혁신(고)형은  $p < 0.05$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 3가지 유형은 호텔규모를 추가할 경우 추가전에 비해 혁신(고)형과 전통(고)형은 매출액 성장율에 負의 영향이, 혁신(저)형은 正의 영향력이 더욱 커진다.

경영전략을 추가할 경우 <표 40>에서 보는 바와 같이 추가전에 비해  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값이 14%와 13.8%가 증가하고 있다. beta계수는 혁신(고)형과 전향형이 추가전에 비해 증가하고 있고, 이중 혁신(고)형은  $p < 0.05$  수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 또한 전통(고)형은 경영전략을 추가하기 전에는 매출액 성장율에 負의 영향을 주는 변수였으나 경영전략을 추가한 후 正의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 따라서 추가전과 비교해 혁신(고)형과 전향형은 경영전략을 추가하게 되면 매출액 성장율에 더 큰 영향을 미친다.

외적환경을 추가한 경우 추가전에 비해  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값이 각각 높아지고 있으며, beta계수는 전통(고)형과 전향형에서 증가하고 있다. 특히 전통(고)형은 추가전 매출액 성장율에 負의 영향을 주던 것이 추가후 正의 영향을 주고 있으며, 반면 혁신(저)형은 추가전 正의 영향을 주던 것이 추가후 負의 영향을 주는 것으로 나타났다. 기업문화를 고려할 경우 추가전에 비해  $R^2$ 값과  $AR^2$ 값이 높아지고 있다. 전통(고)형은 추가전 負의 영향에서 추가후는 正의 영향을 미치고 있으며, 혁신(고)형, 혁신(저)형, 전향형도 각각 추가전보다 더 큰 영향을 미친다.

종업원의 영향력이나 노조유무를 추가할 경우 추가전에 비해 수정결정계수가 낮게 나타나 추가후도 추가전과 비교해 매출액 성장율에 관계가 없는 것으로 나타났다.

<표 40> 인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 평균매출액 성장율에 미치는 영향

| 조직유효성변수                         | 독립변수                        | 추가전 R <sup>2</sup>           | 추가전 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(조직구조) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> |
|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 평균매출액 성장율                       | 인적자원관리유형                    | 0.01386                      | 0.00295                     | 0.04135                      | 0.02537                     |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(종업원 영향력) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(노동조합) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(호텔유형) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> |
| 0.01380                         | -0.00321                    | 0.01525                      | 0.00215                     | 0.01986                      | 0.00679                     |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업지배)    | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(설립역사) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업규모) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> |
| 0.03227                         | 0.01721                     | 0.08622                      | 0.06338                     | 0.03929                      | 0.02202                     |
| 추가후 R <sup>2</sup><br>(경영전략)    | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(외적환경) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> | 추가후 R <sup>2</sup><br>(기업문화) | 추가후 Adjusted R <sup>2</sup> |
| 0.15524                         | 0.13903                     | 0.03891                      | 0.02225                     | 0.10973                      | 0.09096                     |

<40-1> 영향요인을 추가한 후 평균매출액 성장율과의 beta계수 차이<sup>130)</sup>

| 조직유효성변수       | 단계            | 독립변수         | 추가전            | 조직구조           | 종업원영향력        | 노조유무           |
|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| 평균매출액 성장율     | 1             | 혁신(고)형       | -0.09012       | (bb1)0.16325** | (cc1)-0.02236 | (aa16)-0.03760 |
|               | 2             | 전통(저)형       | 0.05493        | -0.06475(1)    | 7.769E-03(2)  | -0.09016(1)    |
|               | 3             | 전향형          | 0.03332        | -0.03711(3)    | 0.07599(3)    | 0.041138(5)    |
|               | 4             | 전통(고)형       | -0.01344       | 0.07983(2)     | 0.07937(1)    | 0.03540(3)     |
|               | 5             | 혁신(저)형       | 0.04065        | -8.299E-03(4)  | -7.664E-03(4) | 0.05199(2)     |
|               |               |              | 0.02351(5)     | 0.04437(5)     | -9.900E-03(4) |                |
| 호텔유형          |               | 기업지배         | 설립역사           | 기업규모           | 경영전략          | 외적환경           |
| (xx1)-0.07774 | (ee1)-0.09130 | (e1)-0.21176 | (a17)6.329E-03 | (b17)-0.03835  | (aa1)0.15276  |                |
| 0.05647(2)    | -0.10346(1)   | 0.13359(2)   | -0.09535*(1)   | 0.04741(2)     | 0.03135(4)    |                |
| -0.09130(1)   | 0.05311(2)    | -0.01056(4)  | 0.05486(2)     | -0.09084*(1)   | 0.06845(2)    |                |
| -8.503E-03(4) | 0.04295(3)    | 0.07044(3)   | 0.05798(5)     | 0.01640(4)     | -0.08836(1)   |                |
| 0.03885(3)    | -2.308E-03(4) | 0.10724(5)   | 0.03270(3)     | 0.04039(3)     | 0.05539(3)    |                |
| 0.4737(5)     | 0.06297(5)    | -0.15646(1)  | -0.02906(4)    | 0.01429(5)     | -0.03802(5)   |                |
|               | (ee2)-0.13235 |              | (a15)0.17419   | (b15) 0.35743  |               |                |
|               |               |              | (a16)0.03085   | (b16)-0.03283  |               |                |

주 : ( )안의 수치는 추가전 단계별 독립변수 명칭임. \* p < 0.1, \*\* p < 0.05  
bb1 : 조직구조를 dummy화한 변수임(이하 모두 해당난의 영향요인을 dummy화한 변수임).

130) 기업문화를 고려한 후 beta계수의 값을 순차적으로 살펴보면, 신뢰적 목표지향문화 0.19951, 전통(고)형 0.16073, 혁신(고) -0.10516, 위계적 서열지향문화 0.13191, 혁신(저)형 0.10375, 전향형 0.09097 순이다.

### 5) [假說 Ⅲ] 檢證의 要約

[가설 Ⅲ]은 “인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 인적자원관리유형만을 고려했을 때 보다 각각의 조직유효성에 대한 영향력은 더 높아질 것이다” 것이라는 본 연구의 논제와 밀접한 관련을 지닌 것이다. 검증결과 [가설 Ⅲ-①, ②, ③]은 유의한 수준에서 채택되었는데, [가설 Ⅲ-④]는 의미있는 결과를 얻지는 못하였다. 그러나 인적자원관리유형만을 고려했을 경우와 인적자원관리유형에 영향요인을 추가했을 경우, 결정계수( $R^2$ )과 수정결정계수( $AR^2$ ) 및 beta계수를 비교함으로써 평균매출액 성장율과의 관계를 검증하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우 인적자원관리유형만을 고려할 경우와 비교해 조직일체감에 미치는 영향을 검증하였다.

그 결과 인적자원관리유형에 조직구조를 추가하였을 경우 추가전보다 전체적인 설명력은 증가하지만 혁신(저)형·전통(고)형·전향형의 인적자원관리유형과의 관계에서만 조직일체감에 더 큰 영향을 미치고 있다. 종업원의 영향력을 추가했을 경우도 전체적인 설명력은 증가하지만 혁신(저)형과 전통(고)형과의 관계에서만 추가전보다 더 큰 영향을 주고, 규모를 추가할 경우 전통(저)형과 전향형과의 관계에서 더 큰 영향을, 호텔유형을 추가할 경우는 전향형과의 관계, 외적환경은 혁신(저)형과 전통(저)형과의 관계에서 추가전에 비해 더 큰 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 그러나 노조나 기업지배특성, 경영전략 등을 추가하였을 경우 추가전과 비교해 아무런 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우 추가전과 비교해 직무만족에 미치는 영향을 검증하였다.

그 결과를 요약하면 인적자원관리유형에 조직구조를 추가할 경우 추가전에 비해 전체적인 설명력은 증가하지만 혁신(저)형·전통(고)형·전향형과의 관계에서만 직무만족에 영향을 주고 있다. 종업원의 영향력을 추가할 경우는 혁신(저)형과 전향형과의 관계에서, 기업역사를 고려할 경우 혁신(저)형과 전통(고)형과의 관계에서, 기업규모를 추가할 경우 전통(저)형, 외적환경을 추가할 경우 전통(고)형과 전향형의 관계에서만 직무만족에 추가전에 비해 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 경영전략과 호텔유형 그리고 노조유무, 기업지배특성들은 추가전과 비교해 추가후도 직무만족에 어떤 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

셋째, 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우 추가전과 비교해 동급호텔의 이직률에 미치는 영향을 검증하였다.

요약하면 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 추가전과 비교해 유의

한 차이를 보이고 있는 것을 알 수 있었다. 이를 구체적으로 살펴보면 조직구조·종업원의 영향력·설립역사를 추가할 경우 상대적으로 혁신(고)형의 인적자원관리가 종업원의 이직률을 높이는 데 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 경영전략·호텔규모·외적환경은 상대적으로 혁신(저)형의 인적자원관리와 관계하여 종업원의 이직률을 낮추는 데 영향을 미치고 있다. 기타 노조유무나 기업지배 특성은 인적자원관리만을 고려했을 때와 이 두 영향요인을 추가한 후를 비교할 때 이직률에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우 추가전과 비교해 평균매출액 성장율에 미치는 영향을 검증하였다.

그 결과를 요약하면 전술한 바와 같이 독립변수로 투입된 각각의 영향요인 및 인적자원관리유형과 종속변수인 평균매출액 성장율과는 유의차이를 보이지 못하였다. 하지만 추가전과 비교해 영향의 정도만을 가지고 살펴보면, 추가후 영향력이 커지는 것은 검증되었다. 우선 조직구조와 관련해 전통(저)형, 호텔유형과 관련해 전향형과 혁신(저)형, 기업지배특성과 관련해 전향형과 혁신(저)형, 설립역사와 관련해 전통(저)형·전향형·혁신(저)형, 규모와 관련해 혁신(저)형, 경영전략과 관련해 혁신(고)형과 전향형, 외적환경과 관련해 전통(고)형과 전향형이 매출액 성장율에 긍정적 영향을 추가전과 비교해 더 미치는 것으로 나타났다. 또한 호텔유형과 관련해 혁신(고)형, 기업지배특성과 관련해 혁신(고)형, 규모와 관련해 혁신(고)형과 혁신(저)형이 매출액 성장율에 고려 전에 비해 부정적 영향을 더 미치는 것으로 나타났다.



## 第6章 研究結果의 要約 및 示唆点

### 第1節 研究結果의 要約

본 연구는 그간의 인적자원관리의 연구성과를 종합·분석하여 새로운 연구모형을 제시하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어 졌다. 그동안의 인적자원관리 연구는 인적자원관리체계를 중심으로 그 영향요인을 열거하고, 결과변수로 여러가지 변수들을 소개하고 있다. 그러나 대부분 양자(영향요인과 인적자원관리체계, 인적자원관리체계와 조직유효성 등)간의 선형관계만을 분석하거나, 양자의 결합과 결과변수와의 관계를 분석한 경우도 인적자원관리의 몇몇 특정주제에 한정하여 연구되어지고 있다. 또한 변수의 선정에 있어서도 연구자의 자의적 통제가 강한 편이며, 연구대상의 선정도 전산업을 대상으로 하여 지나치게 일반화하는 경향이 농후하였다.

그동안의 이러한 제 문제를 고려하여, 본 연구에서는 가능한 한 영향변수의 자의적 통제를 억제하고 인적자원관리체계도 특정부분(확보·유지·보상·개발 등)에 한정시키지 않았다. 그러나 이러한 경우 연구영역이 광범위하여 전산업에 일반화시키기는 무리라 판단되기 때문에 연구대상을 서비스산업 중에서도 관광호텔업에 국한시켰다.

연구모형은 인적자원관리유형을 중심으로 하여 선행변수로 9가지 영향변수와 결과변수로 4가지 조직유효성 변수를 두고 있다. 영향변수로는 기업내부영향요인과 경영전략·외적환경을 선정하였으며, 기업내부영향요인으로 호텔규모, 종업원의 영향력, 조직구조, 기업문화, 기업지배특성, 설립역사, 호텔유형을 두고 있다. 인적자원관리유형으로 전통(고)형, 전통(저)형, 전향형, 혁신(저)형, 혁신(고)형 등 5가지 유형을 설정하였다. 조직유효성 변수로는 만족성 차원과 능률성 차원으로 구분하여, 만족성 차원은 한국적 특성을 고려한 조직일체감과 그동안 유효성 변수로 가장 많이 활용되어 왔던 직무만족을, 능률성 차원으로는 이직률과 평균매출액 성장율을 선정하였다.

모형의 검증은 크게 3가지 방향에서 이루어졌다. ① 영향요인과 인적자원관리유형간의 차이검증, ② 인적자원관리유형과 조직유효성간의 관계검증, ③ 인적자원관리유형에 영향요인을 추가한 후 조직유효성과의 관계검증이다. 이 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

### 1) 영향요인과 인적자원관리유형간의 차이 검증

이는 [가설 1]의 검증인데, [가설 1]은 영향요인에 따라 인적자원관리유형의 지각 정도가 다르다는 것이다. 이 부분의 검증은 분산분석이 활용되었으며, 기업문화와 인적자원관리유형의 관계는 다중회귀분석이 활용되었다. 그 결과 설립역사·외적환경에 따라서는 인적자원관리유형의 지각정도는 차이를 보이지 않고, 나머지 영향변수와 인적자원관리유형의 지각정도는 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이를 요약하면 다음과 같다.

#### (1) 내부영향요인에 따른 인적자원관리유형의 지각 정도

호텔규모와 인적자원관리유형간의 차이에서 전통(고)형과 전향형·혁신(저)형에 대한 지각 정도는 특 1급 호텔이 타 등급 호텔에 비해 높게 나타나고 있고, 종업원의 영향력에 따른 차이는 강한 영향력은 전통(저)형·전통(고)형·전향형·혁신(저)형을 높게 지각하고 있으며, 약한 영향력은 혁신(고)형을 높게 지각하고 있다. 조직구조와 관련해서는 분권화된 조직구조에서는 전통(저)형·전향형·혁신(저)형에 대한 지각 정도가 높고, 집권화된 조직구조에서는 혁신(저)형에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 기업지배특성에 따른 차이는 전향형과 혁신(저)형은 전문경영자하에서 상대적으로 높게 지각되고, 전통(고)형은 고용경영자와 전문경영자하에서 높게 지각되고 있다. 호텔유형과 관련해 리조트호텔이 시니호텔에 비해 전향형과 혁신(저)형에 대한 지각정도가 높게 나타났다. 기업문화와 인적자원관리유형의 관계에서 전통(고)형에는 위계적 서열지향문화가 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 후원적 역할지향·신뢰적 목표 지향·통제적 권력지향문화가 순차적으로 영향을 미치고 있다. 전향형과 관련해서는 신뢰적 목표지향문화와 통제적 권력지향문화만이 영향을 미치고 있으며, 전통(저)형에는 후원적 역할지향과 위계적 서열지향문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 혁신(고)형에서는 통제적 권력지향문화와 위계적 서열지향문화가 순차적으로 영향을 미치고, 혁신(저)형에는 후원적 역할지향·신뢰적 목표지향·통제적 권력지향문화가 순차적으로 각각 영향을 미치고 있다.

#### (2) 경영전략과 인적자원관리유형간의 차이

차별화 전략과 저원가 공격형 전략을 활용하는 호텔은 저원가 방어형 전략을 활용하는 호텔에 비해 전통(저)형·전향형·혁신(저)형의 인적자원관리유형에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 또한 차별화전략을 활용하는 호텔에서는 저원가 전략을 활용하는 호텔에 비해 전통(고)형에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다.

## 2) 인적자원관리유형과 조직유효성간의 관계

[가설 II]는 인적자원관리 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다르다는 것을 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하였다. [가설 II-①, ②, ③]은 유의한 수준에서 채택되었으나, [가설 II-④]는 유의한 결과를 얻지 못해 기각되었다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

### (1) 인적자원관리유형과 조직일체감와의 관계

혁신(고)형을 제외하고는 나머지 모든 인적자원관리유형이 조직일체감에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이 중 혁신(저)형이 가장 큰 영향을 미치고, 다음으로 전통(저)형, 전통(고)형, 전향형의 순으로 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

### (2) 인적자원관리유형과 직무만족과의 관계

이 역시 혁신(고)형을 제외하고는 나머지 모든 인적자원관리유형이 직무만족에 영향을 미치고 있었다. 이 중 혁신(저)형이 가장 큰 영향을 미치고 순차적으로 전통(고)형, 전통(저)형, 전향형이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### (3) 인적자원관리유형과 등급호텔의 이직률의 관계

여기서는 혁신(저)형과 혁신(고)형만이 이직률에 영향을 미치는 인적자원관리유형으로 나타났다. 특히 혁신(저)형은 이직률을 상대적으로 낮추는 데 영향을 미치고, 혁신(고)형은 이직률을 높이는 데 영향을 주는 것으로 분석되었다.

### (4) 인적자원관리유형과 평균 매출액 성장율의 관계

이 관계에서는 독립변수인 인적자원관리유형이 종속변수인 매출액 성장율에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나, 이 부분의 가설은 기각되었다. 그러나 혁신(고)형과 전통(고)형은 매출액 성장율과 負의 관계인 것으로 나타나고 있다.

## 3) 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가한 후 조직유효성 관계

[가설 III]은 “인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 인적자원관리유형만을 고려했을 때보다 각각의 조직유효성에 대한 영향력은 더 커질 것이다”는 것이다. 검증 결과 [가설 III-①, ②, ③]은 채택되었는데, [가설 III-④]는 의미있는 결과를 얻지는 못해 기각되었다. 그러나 인적자원관리유형만을 고려했을 경우와 인적자원관리유형에 영향요인을 추가했을 경우, 결정계수( $R^2$ )와 수정결정계수( $AR^2$ ) 및 beta계수를 비교함으로써 평균매출액 성장율과의 관계를 검증하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우, 인적자원관리유형만을 고려할 경우와 비교해 조직일체감에 미치는 영향을 검증하였다.

그 결과 인적자원관리유형에 조직구조를 추가하였을 경우 추가전보다 전체적인 설명력은 증가하지만 혁신(저)형·전통(고)형·전향형의 인적자원관리유형과의 관계에서만 조직일체감에 더 큰 영향을 미치고 있다. 종업원의 영향력을 추가했을 경우도 전체적인 설명력은 증가하지만 혁신(저)형과 전통(고)형과의 관계에서만 추가전보다 더 큰 영향을 주고, 규모를 추가할 경우 전통(저)형과 전향형과의 관계에서 더 큰 영향을, 호텔유형을 추가할 경우는 전향형과의 관계, 외적환경은 혁신(저)형과 전통(저)형과의 관계에서 추가전에 비해 더 큰 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 그러나 노조나 기업지배특성, 경영전략 등을 추가하였을 경우 추가전과 비교해 아무런 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

(2) 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우, 인적자원관리유형만을 고려할 경우와 비교해 직무만족에 미치는 영향을 검증하였다.

그 결과를 요약하면 인적자원관리유형에 조직구조를 추가할 경우, 추가전에 비해 전체적인 설명력은 증가하지만 혁신(저)형·전통(고)형·전향형과의 관계에서만 직무만족에 영향을 주고 있다. 종업원의 영향력을 추가할 경우는 혁신(저)형과 전향형과의 관계에서, 설립역사를 추가할 경우 혁신(저)형과 전통(고)형과의 관계에서, 기업규모를 추가할 경우 전통(저)형, 외적환경을 고려할 경우 전통(고)형과 전향형의 관계에서만 직무만족에 추가전에 비해 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 경영전략과 호텔유형, 그리고 노조유무, 기업지배특성들은 추가전과 비교해 추가후도 직무만족에 어떤 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

(3) 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우, 인적자원관리유형만을 고려할 경우와 비교해 동급호텔 대비 이직률에 미치는 영향을 검증하였다.

요약컨대, 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하면 추가전과 비교해 유의한 차이를 보이고 있는 것을 알 수 있었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 조직구조·종업원의 영향력·설립역사를 추가할 경우 혁신(고)형의 인적자원관리가 종업원의 이직률을 높이는 데 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 경영전략·호텔규모·외적환경은 혁신(저)형의 인적자원관리와 관계하여 종업원의 이직률을 낮추는 데 영향을 미치고 있다. 기타 노조유무나 기업지배 특성은 인적자원관리만을 고려했을 때와 이 2영향요인을 추가한 후를 비교할 때 이직률에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(4) 인적자원관리유형에 각각의 영향요인을 추가하였을 경우, 인적자원관리유형만을 고려할 경우와 비교해 평균매출액 성장율에 미치는 영향을 검증하였다.

그 결과를 요약하면, 전술한 바와 같이, 독립변수로 투입된 각각의 영향요인 및 인적자원관리유형과 종속변수인 평균매출액 성장율과는 유의한 것이 못 되었다. 하지만 추가전과 비교해 영향의 정도만을 가지고 살펴보면, 추가후 영향력이 커지는 것은 검증되었다. 우선 조직구조와 관련해 전통(저)형, 호텔유형과 관련해 전향형과 혁신(저)형, 기업지배특성과 관련해 전향형과 혁신(저)형, 설립역사와 관련해 전통(저)형·전향형·혁신(저)형, 규모와 관련해 혁신(저)형, 경영전략과 관련해 혁신(고)형과 전향형, 외적환경과 관련해 전통(고)형과 전향형이 매출액 성장율에 추가전과 비교해 긍정적 영향을 더 미치는 것으로 나타났다. 또한 호텔유형과 관련해 혁신(고)형, 기업지배특성과 관련해 혁신(고)형, 규모와 관련해 혁신(고)형과 혁신(저)형이 추가전에 비해 매출액 성장율에 부정적 영향을 더 미치는 것으로 나타났다.

## 第2節 研究結果의 示唆点

본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 우리나라 관광호텔업의 인적자원관리유형은 전통(고)형의 성향이 높게 나타나고 있으나, 조직유효성에는 혁신(저)형이 가장 높은 영향을 미치고 있다.

관광호텔업의 특성상 표준화된 서비스를 차별없이 제공한다는 측면에서 인적자원관리유형도 상당히 규율과 질서를 중시하는 점은 이해가 되지만, 서비스의 판매시점에서 종업원의 인적서비스가 판매효율을 높이므로 그들의 개인능력발휘가 중요하고, 직무가 전문화되어 있기 때문에 전문인으로서의 수평적 상호관계가 이루어져야 할 것이다. 따라서 종업원을 관리하는 데 있어서 그들의 개인능력평가기준을 객관화·합리화하고, 직무의 전문화에 따른 능력개발 프로그램에 현실적 참여 가능하도록 계획함은 물론, 상하간 위계질서보다 수평적 상호관계를 중시하는 인적자원관리체계가 필요한 것으로 생각된다.

둘째, 인적자원관리 영향요인을 고려하여 인적자원관리체계를 유연성 있게 운영할 필요가 있다.

연구결과 인적자원관리유형만을 고려했을 경우보다 영향요인을 추가하여 고려할 경우 조직유효성에 대한 영향력이 더 큰 것으로 나타나고 있다. 이를 분석한 결과

를 토대로 몇 가지 관리방안을 제안하면 다음과 같다.

(1) 조직일체감 향상에 관한 제안

분권화된 조직의 경우 혁신(저)형의 인적자원관리가 유효하고, 종업원의 영향력이 강한 상황하에서는 혁신(저)형이 가장 적합하며 다음 대안으로 전통(고)형도 고려해 볼 수 있다. 특1급 호텔의 경우 전통(저)형과 전향형의 인적자원관리는 조직일체감을 높이는 요인이 될 수 있으며, 리조트 호텔의 경우 전향형의 인적자원관리체계를 활용하면 조직일체감을 높이는 데 도움을 줄 수 있다. 또한 후원적 역할지향문화의 호텔과 신뢰적 목표지향문화의 호텔은 혁신(저)의 인적자원관리 유형이 조직일체감을 증대시킬 수 있다.

(2) 직무만족 향상에 관한 제안

집권화된 조직의 경우 전통(고)형, 분권화된 조직은 전향형이나 혁신(저)형의 인적자원관리체계를 확립하는 것이 유용할 것이며, 종업원의 영향력이 강한 경우도 혁신(저)형과 전향형의 인적자원관리를 활용하는 것이 적절할 것으로 생각된다. 또한 후원적 역할지향문화와 신뢰적 목표지향문화의 호텔의 경우 혁신(저)형의 인적자원관리를 활용할 경우 직무만족도를 높일 수 있을 것이다.

(3) 동급호텔 대비 이직률의 감소방안

분권화된 조직에서 혁신(고)형의 인적자원관리체계는 이직률을 증가시킬 가능성이 크며, 종업원의 영향력이 약한 상황에서 혁신(고)형은 이직률을 증가시킬 가능성이 크고, 강한 상황에서 혁신(저)형의 인적자원관리체계는 이직률을 감소시키는데 영향을 줄 가능성이 있다. 경영전략과 관련하여 차별화전략을 수행하거나 저원가 공격형 전략을 수행할 경우 상대적으로 이직률을 감소시키고, 4년 이하의 설립 역사를 지닌 호텔의 경우 혁신(고)형의 인적자원관리체계는 이직률을 증가시킬 가능성이 크다. 특1급 호텔의 경우 혁신(저)형의 인적자원관리가 이직률을 감소시키고, 특2급이나 1급 호텔에서 혁신(고)형의 인적자원관리는 이직률을 증가시킬 가능성이 있다.

# <參考文獻>

## <國內文獻>

### I. 書籍

- 제주도관광협회, 『관광숙박업 업무편람』, 1995년판.
- 金植鉉 譯, 『人的資源管理』, 法文社, 1992.
- 金在珉 · 申鉉柱, 『現代호텔經營論』, 南榮文化社, 1984.
- 金忠鎬, 『호텔經營論』, 螢雪出版社, 1983.
- 愼侑根, 『조직행위론』, 다산출판사, 1983.
- 吳政煥 · 韓東潤, 『觀光事業概論』, 技文社, 1986.
- 李連澤, 『觀光企業環境論』, 法文社, 1993.
- 李允求, 『國際觀光學』, 探求堂, 1987.
- 정병휴 · 양영식, 『한국재벌부문의 경제분석』, 한국개발연구원, 1992..

### II. 論文

- 金範國, “우리 나라 企業의 小集團活動에 관한 研究,” 東亞大學校 博士學位論文, 1983.
- 金善務, “企業文化와 組織有效性에 관한 研究,” 濟州大學校 碩士學位論文, 1992.
- 김영배 · 이병헌, “이동장벽, 전략군, 성과 : 우리 나라 타일산업,” 『인사·조직연구』 제1권 제1호, 1992.
- 김영조, “소유와 경영의 분리가 조직특성 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 연세대학교 박사학위논문, 1994.
- 金正根, “韓國 호텔마케팅戰略의 狀況適合性에 관한 研究,” 漢陽大學校 博士學位論文, 1993.

- 金鎮克, “조직유효성 측정모델의 유효성,” 『경상논집』 제18권 제4호, 경북대학교 경제경영연구소, 1990.
- 朴根郁, “觀光호텔의 教育訓練 導入方案에 관한 研究,” 慶熙大學校 碩士學位論文, 1991.
- 박준식, “중공업 대기업에서 노사관계 유형에 관한 비교연구 : 철강, 자동차, 조선산업의 세 기업을 중심으로,” 연세대학교 박사학위논문, 1991.
- 朴忠熙, “觀光호텔 人的서비스質의 管理에 관한 實證分析,” 京畿大學校 博士學位論文, 1988.
- 徐麟德, “韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究,” 서울大學校 博士學位論文, 1986.
- 宋秉軾, “經營參加制度에 관한 實證的 研究 : 韓國上場企業의 勞使協議制를 中心으로,” 韓南大學校 博士學位論文, 1987.
- 신유근, “인적자원관리 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법,” 『인사조직연구』 제1권 1호, 한국인사조직학회, 1992.
- , “韓·日經營制度의 比較,” 『經營論集』 第26卷 第3號, 서울大學校 經營研究所, 1992.
- , “韓國 企業文化와 勞使類型의 適合關係,” 『經營論集』 第25卷 第3號, 서울大學校 經營研究所, 1991.
- 元陸喜, “호텔종사원의 직무욕구와 직무적합성에 관한 연구,” 『호텔경영논집』, 제3집, 경기대학교 호텔경영연구소, 1994.
- 尹益老, “觀光호텔 從業員의 效率的인 教育訓練 方案에 관한 研究,” 慶熙大學校 碩士學位論文, 1990.
- 이장우, “환경변화, 전략유형 및 기업성과 : 비교-정태적 분석,” 『경영학연구』 제18권 제2호, 한국경영학회, 1988.
- 李在燮, “호텔 인사고과 문제점에 관한 연구,” 『호텔경영연구논집』 제3집, 경기대학교 호텔경영연구소, 1994.
- 林允哲·金仁秀, “課業環境群과 企業戰略群과의 關係에 관한 狀況의 多變數研究 : 組織理論과 産業組織論의 接近,” 『經營學研究』 第16卷 第1號, 1986.
- 張德喆, “組織의 有效性에 관한 狀況適合理論의 研究 : 測定基準設定과 評價模型開發을 中心으로,” 高麗大學校 博士學位論文, 1982.
- 丁仁紱, “企業文化類型과 組織有效性의 相互關聯性에 관한 研究,” 朝鮮大學校 博士學位論文, 1992.

- 최덕철, “서비스 소비자 행동 모델에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위논문, 1986.
- 太晶媛, “우리 나라 기업의 조직문화유형 및 조직유효성과 관련성 연구 : 조직구성원의 지각 반응을 중심으로,” 숙명여자대학교 박사학위논문, 1991.
- 한정화, “경영전략의 진화과정에 대한 비판적 고찰,” 『인사·조직연구』, 인사조직학회, 제1권 1호, 1992.
- 許文九, “環境·戰略·組織構造間の 統合的 關係에 관한 研究,” 高麗大學校 博士學位論文, 1988.

### III. 刊 行 物

- 교통부, 『관광업무현황』, 1994.
- 한국관광공사, 『관광정보』, 5~6, 1992.
- 한국관광공사, 『외래관광객 여론조사』, 1994.
- 한국관광협회, 『관광호텔경영분석』 (1993~1994), 1995.3.

## <國 外 文 獻>



### I. Books

- Aldrich, H., *Organization and Environments*, Prentice-Hall, Inc., 1979.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.P., Mills, D.Q., and Walton, R. E., *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, New York, The Free Press, 1985.
- Borucki, C.C., Strategic, *Human resource management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance: A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989.

- Dyer, L., *Human Resource Planning: Test Practices of Five Major U.S. and Canadian Companies*, New York, Random House Business Division, 1986.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.J., *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, 1984.
- Forster, L., *From Darwin in Now : The Evolution of Organizational Strategies*, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- French, W.L., *The Personnel Management Process*, Houghton-Mifflin, 1982.
- Goodmeasur, Inc., *The Changing American Workplace : Work Alternatives in the '80s*, New York, American Management Association, 1985.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E., *Organization and Management : A System and Contingency Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1979.
- Miles, R.H., *Macro Organizational Behavior*, Calif., Goodyear Publishing Co., Inc., 1980.
- Monks, J.G., *Operations Management*, McGraw-Hill Book Co., 1982.
- Mott, P.E., *The Characteristics of Effective Organizations*, N.Y., Harper & Row, 1972.
- Newman, M., *Compensation*, Business Publication, Inc., 1987.
- Pigors, P., & Myers, C.A., *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, New York, McGraw-Hill, 1981.
- Price, J.L., *Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions*, Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1968.
- Robbins, S.P., *Organization Theory : The Structure and Design of Organization*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Schein, E.H., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, 1970.
- Scott, W.L., Mitchel, T.R., and Birnbarum, P.H., *Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis, 4th ed.* Homewood, 1981.
- Stanton, W.J., *Fundamental of Marketing*, 7th ed., N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1984.

## II. ARTICLES

- Angel, H.L., Manz, C.C., & Van de Ven, A.H., "Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy : A Preview of 3M Story," *Human Resource Management*, Vol 24, 1985.
- Baird, L., Meshoulam, I. & DeGive, G., "Meshing Human Resource Planning With Strategic Business Planning: A Model Approach," *Personnel*, Vol. 60, No. 5, 1983.
- Connolly, T., Conlon, E.J. & Deutsch, S.J., "Organizational Effectiveness: A Multiple-Contingency Approach," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1980.
- Cook, C.W., "Corporate Strategy Change Contingencies," *Academy of Management Proceedings*, August, 1975.
- Devanna, M.A., Tichy, N.M. & Fombrun, C. J., "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1982.
- Duncan, R.B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17. 1972.
- Etzioni, A., "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and Suggestion," *Administrative Science Quarterly*, September 1960.
- Evans, P.A.L., "The Strategic Outcomes of Human Resource Management," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, 1986.
- George, William R., "The Retailing of Service A Challenging Future," *Journal of Retailing*, No. 3, 1977.
- Georgopolous, B.S. & Tannenbaum, A.S., "A Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Oct. Vol. 21, 1957.
- Golden, K.A. & Ramanujan, V., "Between a Dream and a Nightmare : On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes," *Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, 1985.
- Guest, D.E., "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 1987.
- Gupta, A.K., "Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3. 1984.

- Hambrick, O.C., "Some Tests of Effectiveness and Functional Attributes of Miles & Snow Strategy Types," *Academy of Management Journal*, Vol 26, No. 1, 1983.
- Harrigan, K.R., "Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983.
- Hendry, C. & Pettigrew, A., "Human Resource Management: An Agenda for the 1990s," *International journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1. 1990.
- House, R.J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administration Science Quarterly*, No. 16, 1971.
- Jackson, S.E., Schler, R.S. and Rivero, J.C., "Organization Characteristics as Predictors of Personnel Practices," *Personnel Psychology*, Vol. 42, 1989.
- Jain, H.C. & Murray, V.V., "Why the Human Resource Management Function Fails," *California Management Review*, Vol. 26, No. 4, 1984.
- Keeley, M., "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984.
- King, C.A., "Service-oriented Quality Control," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 25, No. 3, 1983.
- Kossek, E.E., "Human Resource Management Innovation," *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 1, 1987.
- Kotler, P., "Marketing Professional Service," *Journal of Marketing*, Vol. 41, 1977.
- Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L., "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and A Proposed typology," *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 1988.
- Miles, R.E. & Snow, C.C., "Designing Strategic Human Resource System," *Organizational Dynamics*, summer, 1984.
- Miller, P., "Strategic Industrial Relations and Human Resource Management -Distinction, Definition, and Recognition," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 4, 1987.
- Mills, R.E., Snow, C.C. et. al., "Organizational Strategy, Structure, and Process," *Academy of Management Review*, 1978.
- Porter, M.E., "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," *Academy of Management Review*, 1981.

- Schein, E.H., "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer, 1983.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, 1987.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C., "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practice," *Human Resource Management*, Vol.. 23, No. 3, 1984.
- Sethi, N.S., "A Research Model to Study the Environmental Factors in Management," *Management International Review*, Vol.. 10, No. 6, 1970.
- Smith, B.J., Boroski, J.W. & Davis, G.E., "Human Resource Planning," *Human Resource Management*, Vol 31, 1992.
- Steers, R.M., "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *ASQ*, Vol. 20, 1975.
- Tung, L.L., "Dimensions of Organizational Environment: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 4, 1979.





3. 다음은 귀 호텔이 취하고 있는 경영전략에 관한 질문입니다. 다음 4가지 형태 중 가장 가깝다고 생각되는 유형을 골라 해당 난에 V표하여 주십시오.

| 전 략 유 형 |  |
|---------|--|
| ①       | <input type="radio"/> 경쟁호텔에 비해 다양한 물적·인적서비스를 제공하고, 폭넓은 고객시장확보에 주력함<br><input type="radio"/> 투자위험이 있더라도 새로운 서비스와 시장개척에 적극적<br><input type="radio"/> 호텔산업내에서 높은 평판을 유지하려 함<br><input type="radio"/> 저가격 전략보다 차별적 특성을 강조함       |
| ②       | <input type="radio"/> 경쟁호텔에 비해 다양한 물적·인적서비스를 제공하고, 폭넓은 고객시장확보에 주력함<br><input type="radio"/> 투자위험이 있더라도 새로운 서비스와 시장개척에 적극적<br><input type="radio"/> 경쟁호텔에 비해 저가격으로 경쟁하고 있음  |
| ③       | <input type="radio"/> 현 시장을 고수하고 차별화된 서비스로 경쟁함<br><input type="radio"/> 경쟁회사를 주시하면서 신속하게 대응할 준비를 하고 있음<br><input type="radio"/> 풍부한 경험과 잘 훈련된 종업원을 확보하려 함<br><input type="radio"/> 기존에 제공되는 서비스에 독특한 의미를 부여한 차별화를 경쟁의 원천으로 함 |
| ④       | <input type="radio"/> 안정된 기존시장을 고수, 유지에 주력함<br><input type="radio"/> 경험과 기술의 축적을 통한 저가격의 실현<br><input type="radio"/> 시장확대보다 높은 수익의 실현에 초점을 둠<br><input type="radio"/> 마케팅비용, 호텔내·외의 장식은 최소화하여 원가를 절감함                        |

4. 귀사의 호텔 등급은?

- ① 특1급    ② 특2급    ③ 1급    ④ 2급 이하

5. 귀사에서 노조가입이 가능한 종업원 중 노조에 가입한 비율은?

- ① 노조가 없다    ② 50%미만    ③ 50~60%미만    ④ 60~70%미만    ⑤ 70% 이상

6. 귀사의 호텔 성격은?

- ① 시티 호텔    ② 리조트 호텔

7. 귀사의 최고 경영자의 신분은?

- ① 소유경영자    ② 고용경영자    ③ 전문경영자

8. 귀사의 설립역사는?

- ① 5년 미만    ② 5~10년 미만    ③ 10년 이상

## 종업원용 설문지

1. 아래에 열거된 항목들은 귀사의 일선관리자들의 작업단위에 대한 일반적 의사 결정과 행동에 관한 것입니다. 귀사의 부서 내에서 일선감독자가 아래의 사항에 대해 각각 어느 정도 재량권을 갖고 있습니까? 해당 난에 **빠짐없이 V표** 하여 주십시오.

|   | 전<br>혀<br>갖지못함 | 별<br>로<br>갖지못함 | 약<br>간<br>갖고있음 | 크<br>게<br>갖고있음 | 매<br>우<br>갖고있음 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. 자기부서에 대한 예산 결정                           |                |                |                |                |                |
| 2. 자기부서의 성과평가에 대한 결정                        |                |                |                |                |                |
| 3. 종업원의 승진                                  |                |                |                |                |                |
| 4. 필요한 자재의 구입                               |                |                |                |                |                |
| 5. 예외적인 업무를 자기 재량으로 처리할 수 있는 권한             |                |                |                |                |                |
| 6. 규칙과 절차의 제정                               |                |                |                |                |                |
| 7. 부서의 예산 중 일선관리자가 상사의 승인없이 직접 집행할 수 있는 정도는 |                |                |                |                |                |

2. 다음은 종업원의 영향력에 관한 질문입니다. 해당 난에 **V표**하여 주십시오.

|   | 전<br>혀<br>아니다 | 약<br>간<br>아니다 | 그<br>저<br>그렇다 | 약<br>간<br>그렇다 | 매<br>우<br>그렇다 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. 근로자들이 자유롭게 노조를 결성할 수 있습니까.                 |               |               |               |               |               |
| 2. 단체교섭시 노사간에 대등한 입장에서 교섭이 이루어진다고 생각하십니까.     |               |               |               |               |               |
| 3. 노조를 통하면 종업원들의 요구사항이 경영자들에게 잘 전달된다고 생각하십니까. |               |               |               |               |               |

3. 다음은 귀사의 기업문화 진단요인에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

|   | 전<br>혀<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 별<br>로<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 그<br>저<br>그<br>렇<br>다 | 약<br>간<br>그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 우리 회사는 업무수행과 관련하여 사규나 규정집 대로 잘 따르고 있다.               |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 2. 부하직원들은 상사의 결정이나 판단을 매우 신뢰하고 있다.                      |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 3. 나의 의견반영을 위해 상사와 자주 대화를 나눈다.                          |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 4. 나는 업무와 관련해 새로운 아이디어나 제안을 자주 내놓는다.                    |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 5. 우리회사는 직위별·직무별 책임과 권한이 명확히 구분되어 있고 이에 따라 업무를 수행한다.    |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 6. 우리회사는 문서에 의해서 업무지시가 잘 내려지며 엄격한 결과과정과 조직의 통솔·통제가 강하다. |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 7. 상사는 부하직원들의 당면한 문제점을 잘 경청하려고 한다.                      |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 8. 나는 업무활동과 관련해 모임에 적극 참여한다.                            |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 9. 나에게 직접적인 이익은 되지 않더라도 회사내에서 모든 일을 부지런하고 성실하게 하는 편이다.  |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 10. 업무지시 절차가 실무담당자의 의견을 고려하지 않고 회사 방침에 따르는 일방적인 경우가 많다. |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 11. 회사에 적응하지 못하거나 불만을 갖고 이직하는 사람들이 자주 있다.               |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 12. 상사와 부하간의 서열의식이 대단히 강조된다.                            |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 13. 상사는 직권과 통제로 부서를 이끈다.                                |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 14. 인재육성을 위해서는 일정기간 단위로 직무순환이 이루어져야 한다.                 |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 15. 나는 회사의 유니폼·배지 등을 착용하는 것을 자랑스럽게 생각한다.                |                                 |                                 |                       |                       |                       |

4. 다음은 귀사의 인사관리특성에 관한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표 하여 주십시오.

|   | 전<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 허<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 별<br>로<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 그<br>저<br>그<br>렇<br>다 | 약<br>간<br>그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 우리 회사는 승진에 있어 근속년수, 연령 등 속인적 요소가 중요하게 작용된다.                |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 2. 나의 직무는 나의 의사가 잘 반영된다.                                      |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 3. 우리 회사는 내가 능력을 개발하려면 언제든지 지원해 준다.                           |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 4. 우리 회사는 교육훈련시 다양한 지식을 골고루 접하도록 한다.                          |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 5. 우리 회사는 상하간에 위계질서를 중시한다.                                    |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 6. 상급자들은 부서내의 팀워크조에 힘쓴다.                                      |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 7. 우리 회사는 채용시 용모, 나이, 성, 기타 육체적 특성을 중요시 한다.                   |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 8. 나의 직무와 관련된 책임은 모두 나에게 돌아온다.                                |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 9. 상급자들은 공식적으로는 권위를 가지면서도 개인적으로는 온정을 베풀려 한다.                  |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 10. 나는 상사와 부하간의 업무량이 평등하다고 생각한다.                              |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 11. 우리 회사에서 승진하려면 개인능력 발휘가 절대적이다.                             |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 12. 우리 회사의 임금체계는 자격이나 직무에 따라 차등 지급된다.                         |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 13. 우리 회사는 승진에 있어 학력, 근속년수 등 속인적 요소외에 개인의 능력발휘도 중요시한다.        |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 14. 회사의 여러 가지 일에 대해 종업원들은 자유롭게 자신의 의견을 말할 수 있다.               |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 15. 나의 업무와 관련하여 고위관리자와 면담을 언제든지 할 수 있다.                       |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 16. 상급자들은 하급자들을 공평하게 다룬다.                                     |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 17. 우리 회사는 종업원의 능력이 모자라면 언제든지 해고될 위험이 있다.                     |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 18. 우리 회사 전문직의 임금체계는 일반직과 다르다.                                |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 19. 우리 회사의 인사고과는 자기고과, 동료고과, 상사에 의한 고과 등 여러 가지 고과방식을 병행하고 있다. |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 20. 일이 밀리거나 늦을 때 동료 및 상사간 협조가 잘된다.                            |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |
| 21. 우리 회사는 급여체계(예:연공요소에 비중)와 승진체계(예:능력발휘요소에 비중)가 다르다          |                            |                            |                                 |                       |                       |                       |

5. 다음은 조직유효성에 관련된 질문입니다. 귀하의 생각을 빠짐없이 해당란에 V 표하여 주십시오.

|  | 전<br>혀<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 별<br>로<br>그<br>렇<br>지<br>않<br>다 | 그<br>저<br>그<br>렇<br>다 | 약<br>간<br>그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 나는 개인적인 욕구보다 팀웍을 더 중요시하여 업무를 수행한다.            |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 2. 회사 일이 많아질 경우 자발적으로 늦게까지 일하겠다.                 |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 3. 나는 친구가 우리 회사에 입사하고자하면 적극 권유하겠다.               |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 4. 가정 생활이 다소 회생되더라도 회사 일에 열중하는 것이 바람직하다.         |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 5. 만일 회사에 불이 난다면 회생을 무릅쓰고라도 회사의 재산을 건지겠다.        |                                 |                                 |                       |                       |                       |
| 6. 나는 더 좋은 직장을 구할 수 있다 해도 지금 근무하는 호텔을 그만 둘 수 없다. |                                 |                                 |                       |                       |                       |

|                                       | 매<br>우<br>적<br>다 | 조<br>금<br>적<br>다 | 보<br>통<br>이<br>다 | 조<br>금<br>다<br>다 | 매<br>우<br>다<br>다 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. 자신의 일을 자신의 의사대로 처리할 수 있는 기회는?      |                  |                  |                  |                  |                  |
| 2. 작업수행시 자신의 작업성과를 검토할 수 있는 기회가 있습니까? |                  |                  |                  |                  |                  |
| 3. 관련업무를 시종일관 혼자서 처리할 수 있는 범위는?       |                  |                  |                  |                  |                  |
| 4. 현재 담당업무가 자신의 능력개발에 기여하는 정도는?       |                  |                  |                  |                  |                  |
| 5. 귀하의 직업을 밖에서 자랑스럽게 이야기하는 정도는?       |                  |                  |                  |                  |                  |
| 6. 일반인들의 호텔에 대한 긍정적 이미지의 정도는?         |                  |                  |                  |                  |                  |

|   | 상<br>당<br>히<br>낮<br>다 | 다<br>소<br>낮<br>다 | 거<br>의<br>같<br>다 | 다<br>소<br>높<br>다 | 매<br>우<br>높<br>다 |
|---|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. 귀사의 이직률은 동일 규모의 타 호텔과 비교하여 어느 정도입니까? |                       |                  |                  |                  |                  |

6. 귀하의 근무부서는?

- ① 프론트분야 ② 하우스키퍼분야 ③ 식음료분야 ④ 편축분야 ⑤ 일반사무분야 ⑥ 기타

## <부록 II> 관광호텔의 실태

<표 II-1> 우리나라 관광호텔의 노동조합 설립현황(1994년말 현재)

| 지역       | 설립현황 | 조합수(업체) | 조합원수(명) | 설립률(%) |
|----------|------|---------|---------|--------|
| 서울·경인지역  |      | 63      | 12,944  | 72%    |
| 부산지역     |      | 16      | 1,862   | 10%    |
| 충청·호남지역  |      | 17      | 1,158   | 7%     |
| 대구·경상도지역 |      | 8       | 693     | 4%     |
| 강원지역     |      | 10      | 803     | 5%     |
| 제주지역     |      | 6       | 457     | 2%     |
| 합 계      |      | 121     | 17,917  |        |

자료 : 전국관광노동조합연맹, 『1994년도 활동보고』, 1995.2.

<표 II-2> 관광호텔 객실·부대시설 이용객 추이

(단위: 명)

| 연도   | 1989   |        | 1990   |        | 1991   |        | 1992   |        | 1993   |        | 1994   |        |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | 내국인    | 외국인    |
| 객실   | 7,072  | 8,010  | 9,079  | 9,952  | 11,277 | 9,483  | 11,267 | 8,241  | 11,728 | 8,226  | 12,780 | 8,564  |
| 부대시설 | 60,700 | 13,037 | 69,930 | 13,680 | 79,396 | 14,327 | 79,264 | 15,029 | 75,443 | 15,925 | 77,975 | 16,991 |
| 합 계  | 67,772 | 21,047 | 79,009 | 23,632 | 90,673 | 23,810 | 90,531 | 23,270 | 87,171 | 24,151 | 90,755 | 25,555 |

자료 : 한국관광협회, 『관광호텔경영분석』, 1995.3

<표 II-3> 특1급 관광호텔의 임금교섭현황(1994년 8월 현재)

| 등급              | 지역       | 호텔명        | 진행      | 교섭현황   | 타결율           |
|-----------------|----------|------------|---------|--|---------------|
| 특1급<br>관광<br>호텔 | 서울       | 위키텔        | 7/1타결   | 기본급14.2%(호봉포함), 정액:정율=46, 가족수당 1만 자녀 1인당 5천원, 급수별 단일호봉 1만2천원   | 정액<br>약 6만원   |
|                 |          | 조선         | 7/9타결   | 기본급 8만원, 근속 5,000원 인상, 상여금 50%, 퇴직위로급  |               |
|                 |          | 프라자        | 7/22타결  | 봉사료 기본급화(18로 나눔), 통상임금 52,500원 (호봉별도), 잉여금 발생당시 노사제협의  | 통상임금<br>11.6% |
|                 |          | 하얏트        | 7/2타결   | 기본급 7만원, 단일호봉제 1만 5천원, 가족수당 1만원 자녀당 5천원  |               |
|                 |          | 롯데         | 7/19타결  | 기본급 5만원, 상여금 50%인상, 근속 5천원인상, 교통비 5천원인상, 가족수당 1만원 자녀당 5천원, 학계휴가비 5만원인상   | 기본급<br>10.73% |
|                 |          | 힐튼         | 7/4타결   | 봉사료 201,000원 기본급화(18.5로 나눔), 기본급 55,808원 인상, 추석보너스 기본급 50%   |               |
|                 |          | 스위스<br>그랜드 | 7/22타결  | 기본급 55,000원, 가족수당(배우자 1만, 자녀2인 2천원),   |               |
|                 |          | 르네상스       | 6/22타결  | 기본급 5만원, 창립기념 10만원   |               |
|                 | 부산       | 조선비치       | 7/9타결   | 기본급 5만원, 상여금 70%인상   |               |
|                 |          | 파라다이스      | 7/14타결  | 기본급 4만5천원, 휴가비 5만, 김장보너스 5만, 격려금 100%, 성과급 150%  |               |
|                 |          | 하얏트        | 7/26타결  | 기본급 4만5천원, 추석상여금 60%인상, 김장보너스 2만5천원 인상, 장기근속수당 신설, 가족수당 4천5백원 인상   |               |
|                 | 대구<br>경상 | 경주조선       | 7/5타결   | 기본급 3만, 직급별 호봉조정후 1.6%인상효과 발생  | 기본급<br>6.0%   |
|                 |          | 콩코드        | 9/5 1차  | 기본급 10%인상(정액 31,000원), 봉사료 통상임금화, 가족수당 신설, 퇴직금 누진제요구   |               |
|                 |          | 현대         | 8/26 2차 | 기본급 8만4천원, 상여금(650%에서 700%로 인상)  |               |
|                 |          | 코오롱        | 8/26 7차 | 결렬로 연맹에 위임   |               |
|                 | 제주       | 하얏트        | 7/2타결   | 기본급 3만5천원 인상(정액:정율=5:5), 구상여금(50%에서 75%로 인상), 추석상여금(15만원에서 19만원으로 인상), 학자금 1명 지원에서 2명으로 확대, 퇴직공로금지급, 임금구조개선, 2억출연(무노동·무임금 1억, 직장금고 1억) |               |
|                 |          | 그랜드        | 7/13타결  | 기본급 4만4천~8만8천원(기본급 대비 12%인상), 학자금 대학실비 50%, 가족수당신설, 성과급 50%를 정기급여화   |               |

<표 II-4> 관광호텔의 봉사료 기본급화 현황(1994년 말)

| 등급        | 호텔명  | 타결    | 분배율                                   | 교섭현황  |
|-----------|------|-------|---------------------------------------|---|
| 특1급<br>호텔 | 프라자  | 7/22  | 100, 80<br>60, 40                     | 1993년도 평균봉사료 399,054원을 18로 나누어 261,000원을 기본급화함. 잉여금 발생시 노사재협의     |
|           | 힐튼   | 7/4   | 100, 85<br>75, 70<br>65, 60<br>55, 40 | 1993년도 평균봉사료 404,700원을 18.5로 나누어 262,508원을 기본급화, 잉여분 회사수입         |
|           | 리치칼튼 | 11/11 | 100, 80<br>70, 60                     | 전년도 연본(수당제외, 복직수당 및 봉사료포함)에 380만원 인상                              |
| 특2급<br>호텔 | 로얄   | 7/18  | 2단계<br>5만원 차이                         | 1993년도 평균봉사료 193,449원을 12로 나누어 기본급화, 잉여분 회사수입                     |
|           | 가든   | 7/20  | 단일화                                   | 1994/1~6월 평균봉사료 294,000원을 18로 나누어 196,000원을 기본급화, 잉여분 내년 임금협상시 협의 |
|           | 타워   | 7/7   | 100<br>80                             | 1993년도 평균봉사료 234,000원을 12로 나누어 기본급화, 잉여분 내년 임금협상시 협의              |
|           | 엠버서드 | 7/7   | 100, 95<br>90, 85<br>80, 75<br>70, 60 | 1993년도 평균봉사료 342,140원을 18로 나누어 228,086원을 기본급화, 잉여분 회사수입           |
|           | 올림피아 | 8/22  | 100<br>90<br>80                       | 1993/7~1994/6월 평균봉사료 195,000원을 17로 나누어 137,647원을 기본급화, 잉여분 회사수입   |
|           | 팔레스  | 8/22  | 단일화                                   | 봉사료 220,000원을 기본급화하고 잉여분은 매달 지급, 부족할시 노사협의로 결정                    |

<표 II-5> 등급별 업체당 평균 종업원수

(단위: 명, %)

| 구         | 분    | 종업원수  | 객실당종업원수 |
|-----------|------|-------|---------|
| 특 1급 관광호텔 | 1992 | 1,502 | 1.62    |
|           | 1993 | 1,024 | 1.61    |
| 특 2급 관광호텔 | 1992 | 316   | 1.07    |
|           | 1993 | 304   | 1.03    |
| 1급 관광호텔   | 1992 | 181   | 1.52    |
|           | 1993 | 179   | 1.50    |
| 2급 관광호텔   | 1992 | 78    | 0.94    |
|           | 1993 | 81    | 1.01    |
| 3급 관광호텔   | 1992 | 52    | 0.90    |
|           | 1993 | 50    | 0.86    |
| 지방호텔      | 1992 | 322   | 1.31    |
|           | 1993 | 316   | 1.26    |
| 평균        | 1992 | 322   | 1.31    |
|           | 1993 | 316   | 1.26    |

자료 : 한국관광협회, 『관광호텔경영분석』, 1995.3.

<표 II-6>

등급별 종업원 구성비

(단위: %)

| 구 분    | 객 실  | 식음료  | 부대시설 | 일반관리 | 기 타  |
|--------|------|------|------|------|------|
| 특 1급호텔 | 12.4 | 41.3 | 2.8  | 19.6 | 23.9 |
| 특 2급호텔 | 22.4 | 35.2 | 5.9  | 19.7 | 16.8 |
| 1급호텔   | 15.1 | 45.2 | 8.4  | 8.4  | 22.9 |
| 2급호텔   | 19.8 | 39.5 | 8.6  | 17.3 | 14.8 |
| 3급호텔   | 24.0 | 30.0 | 0.0  | 36.0 | 10.0 |
| 지방호텔   | 19.0 | 23.9 | 6.6  | 31.8 | 18.7 |
| 평균     | 15.5 | 37.7 | 5.4  | 22.8 | 18.6 |

자료 : 상계서.

<표 II-7> 우리나라 관광호텔 등록현황

(단위 : 개, 실)

| 구 분 | 특1급호텔 |        | 특2급호텔 |       | 1급호텔 |        | 2급호텔 |       | 3급호텔 |       | 합 계 |        |
|-----|-------|--------|-------|-------|------|--------|------|-------|------|-------|-----|--------|
|     | 업체    | 객실     | 업체    | 객실    | 업체   | 객실     | 업체   | 객실    | 업체   | 객실    | 업체  | 객실     |
| 서울  | 11    | 6,823  | 15    | 4,120 | 26   | 3,007  | 24   | 1,683 | 24   | 1,408 | 101 | 17,111 |
| 부산  | 3     | 907    | 2     | 491   | 16   | 1,579  | 9    | 471   | 28   | 1,276 | 58  | 4,724  |
| 대구  | -     | -      | 4     | 488   | 12   | 667    | 9    | 439   | 4    | 168   | 29  | 1,762  |
| 인천  | -     | -      | 1     | 194   | 4    | 384    | 2    | 70    | 2    | 69    | 9   | 717    |
| 광주  | -     | -      | 1     | 110   | 7    | 447    | 2    | 82    | -    | -     | 10  | 639    |
| 대전  | -     | -      | 3     | 434   | 9    | 686    | 11   | 417   | 3    | 147   | 26  | 1,684  |
| 경기  | -     | -      | 1     | 165   | 3    | 201    | 18   | 962   | 4    | 176   | 26  | 1,504  |
| 강원  | -     | -      | 2     | 312   | 6    | 542    | 7    | 465   | 6    | 282   | 21  | 1,592  |
| 충북  | -     | -      | -     | -     | 10   | 763    | 4    | 195   | 6    | 189   | 20  | 1,147  |
| 충남  | -     | -      | -     | -     | 6    | 711    | 4    | 238   | 2    | 100   | 12  | 1,049  |
| 전북  | -     | -      | 1     | 111   | 2    | 146    | 2    | 180   | 2    | 107   | 7   | 544    |
| 전남  | -     | -      | -     | -     | 4    | 292    | 8    | 362   | 3    | 112   | 15  | 766    |
| 경북  | 5     | 1,690  | 1     | 105   | 10   | 755    | 8    | 519   | 12   | 503   | 36  | 3,572  |
| 경남  | -     | -      | 2     | 441   | 13   | 1,338  | 13   | 797   | 3    | 153   | 31  | 2,729  |
| 제주  | 3     | 1,078  | 6     | 1,273 | 11   | 1,033  | 10   | 591   | 8    | 551   | 38  | 4,526  |
| 합 계 | 22    | 10,498 | 39    | 8,224 | 139  | 12,621 | 131  | 7,462 | 107  | 5,241 | 438 | 44,060 |

자료 : 교통부, 『관광업무현황』, 1994.

<표 II-8>

6개 호텔 인사고과 평가요소 비교

| 구분  | 평가항목   |   |  |
|-----|--|---|--|
| L호텔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무량 및 업무의 질적 수준</li> <li>○업무처리의 신속 정확성</li> <li>○업무에 대한 지식 기능</li> <li>○독창성</li> <li>○이해 판단력</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○책임감·협동 및 대인관계</li> <li>○적극적인 업무자세</li> <li>○업무목표 달성도</li> <li>○기술·기능의 숙련정도</li> <li>○규율 준수 및 자율성</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○내세울만한 업적</li> <li>○업무의 개선 개발실적</li> <li>○전사적인 경영참가</li> <li>○기획 판단력</li> <li>○지도 통제력</li> </ul>                          |
| S호텔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무의 개선의욕</li> <li>○책임감</li> <li>○리더쉽</li> <li>○대 고객서비스와 관련된 공적</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○근무자세</li> <li>○업무지식 및 기술</li> <li>○고객만족도</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○직업의식</li> <li>○협조성</li> <li>○자기관리 및 개발</li> </ul>  |
| H호텔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무의지</li> <li>○기획 및 행정관리 능력</li> <li>○인간관계 및 팀웍</li> <li>○의사전달 및 수용능력</li> <li>○부하통솔 및 개발능력</li> <li>○책임감</li> <li>○협동심</li> <li>○단정함</li> <li>○적극성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○의사결정 및 문제해결능력</li> <li>○책임감 및 업적관리</li> <li>○업무지식</li> <li>○업무추진력</li> <li>○이해판단력 및 신속정확성</li> <li>○성실성</li> <li>○목표달성도</li> <li>○어학능력</li> <li>○대응력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무수행의 양</li> <li>○항상도</li> <li>○진절함</li> <li>○정확성</li> <li>○근무태도</li> <li>○창의성</li> <li>○이해·표현력</li> <li>○상냥함</li> </ul> |
| Y호텔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무지시</li> <li>○협동심</li> <li>○민첩성</li> <li>○정리정돈</li> <li>○신체적 적응</li> <li>○업무의 치밀성</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○정확성</li> <li>○책임감</li> <li>○안정성</li> <li>○우애</li> <li>○서면 표현력</li> <li>○장점</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무량</li> <li>○솔선수범</li> <li>○근태상황</li> <li>○용모</li> <li>○구두 표현력</li> <li>○단점</li> </ul>                                  |
| W호텔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○업무지식</li> <li>○숙련도</li> <li>○문제해결</li> <li>○공정성</li> <li>○경영관련지식</li> <li>○일에 대한 지식</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○적응력</li> <li>○실행력</li> <li>○의사전달</li> <li>○경제관</li> <li>○사고성</li> <li>○인사권 행사</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○성실성</li> <li>○판단력</li> <li>○통솔력</li> <li>○경영지식</li> <li>○가정 및 건강관리</li> <li>○협동심</li> </ul>                              |
| K호텔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○遵規性</li> <li>○근태상황</li> <li>○책임감</li> <li>○업무량</li> <li>○업무이해력</li> <li>○지도력</li> <li>○개발력</li> <li>○이해표현력</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○명령 수용성</li> <li>○인간관계</li> <li>○적극성</li> <li>○정확성</li> <li>○계획성</li> <li>○업무수행능력</li> <li>○섭외력</li> <li>○고안력</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○예의</li> <li>○협조성</li> <li>○신속성</li> <li>○자격구비</li> <li>○체력·끈기</li> <li>○결단력</li> <li>○통솔력</li> </ul>                     |

\* 평가방법 : L·S·W·K 호텔은 강제할당법, H·Y호텔은 체크리스트법을 사용함.