

碩士學位論文

호텔従事員の 教育訓練 有効性
에
관한 研究

- 濟州地域 호텔을 中心으로 -

指導教授 崔 炳 吉



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

朴 永 哲

1999

호텔従事員の 教育訓練 有効性 到 関한 研究

- 濟州地域 호텔을 中心으로 -

指導教授 崔 炳 吉

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999年 11月 日



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營 專攻

朴 永 哲

朴永哲의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1999年 12月 日

委員長 _____ (印)

委 員 _____ (印)

委 員 _____ (印)

〈 목 차 〉

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 3 절 연구의 방법 및 범위	3
제 2 장 인적자원 개발과 교육훈련에 관한 이론적 고찰	5
제 1 절 인적자원 개발에 관한 이론적 고찰	5
1. 인적자원 관리 및 개발의 본질	5
2. 인적자원개발의 목적	12
3. 인적자원개발의 최근추세	16
제 2 절 교육훈련의 체계와 과정	23
1. 교육훈련의 의의	23
2. 교육훈련의 체계	25
3. 교육훈련의 과정 및 전개방향	27
4. 교육훈련의 내용 및 종류	30
5. 교육훈련의 방법과 평가	34
제 3 절 교육훈련의 유효성	39
제 3 장 교육훈련 현황 및 선행연구	42
제 1 절 관광호텔 교육훈련 현황	42
1. 관광호텔 사내교육	42
2. 관광호텔 위탁교육	49
3. 선진국의 호텔 교육훈련 현황	53

제 2 절 선행연구	58
제 4 장 호텔종사원의 교육훈련에 관한 실증분석	65
제 1 절 실증연구의 모형과 가설의 설정	65
1. 실증연구의 모형	65
2. 변수의 조작적 정의	66
3. 가설의 설정	69
제 2 절 실증조사의 설계	70
1. 표본 및 조사절차	70
2. 설문지 구성 및 분석방법	70
제 3 절 가설검증 및 분석결과	73
1. 표본의 특성 및 신뢰성 검증	73
2. 가설의 검증 및 분석결과	83
3. 분석결과 요약	95
제 5 장 결론	97
참 고 문 헌	101
ABSTRACT	104
설 문 지	107



〈표차례〉

〈표1-1〉	경제활동인구의 추이	18
〈표2-1〉	학력별 경제활동 인구의 구성	18
〈표2-2〉	교육훈련의 단계	29
〈표3-1〉	각종 교육훈련기법의 특색	34
〈표3-2〉	종사원 서비스 교육과정	51
〈표3-3〉	종사원 직무교육과정	52
〈표4-1〉	미국호텔 & 모텔협회 부설 교육센터의 교육과정	55
〈표4-2〉	독일주요호텔 교육현황	56
〈표4-3〉	프랑스주요호텔 교육현황	57
〈표4-4〉	교육훈련과 관련된 기존연구 현황	59
〈표5-1〉	설문의 내용	71
〈표5-2〉	응답자의 인구 통계학적 특성	74
〈표5-3〉	호텔종사원 교육훈련 5개 변수에 대한 신뢰계수	75
〈표5-4〉	호텔등급에 따른 교육훈련의 참여횟수	77
〈표5-5〉	성별에 따른 교육훈련의 참여 횟수	78
〈표6-1〉	직위에 따른 교육훈련의 방법	78
〈표6-2〉	근무연수에 따른 교육훈련의 방법	79
〈표6-3〉	성별에 따른 교육훈련의 방법	80
〈표6-4〉	요인별에 따른 교육훈련의 기법	81
〈표6-5〉	부서별 교육훈련에 대한 문제점	81
〈표6-6〉	호텔의 규모와 교육훈련의 문제점	82
〈표7-1〉	교육훈련 참여회수별 교육훈련 문제점에 대한 교차분석	83
〈표7-2〉	각 요인별 상관분석 결과	84
〈표7-3〉	4개의 관련변수와 교육훈련의 유효성간의 회귀분석결과	84
〈표7-4〉	회귀분석에 포함된 변수	85

<표7-5> 교육훈련 횟수에 따른 교육훈련의 지각에 대한 분산분석	86
<표7-6> 교육훈련의 횟수에 따른 교육훈련의 지각에 대한 차이분석	87
<표7-7> 성별에 따른 t-test 결과	88
<표8-1> 근무 부서별에 따른 6개 요인에 대한 t-test 결과	89
<표8-2> 직위에 따른 6개 요인에 대한 분산분석 결과표	90
<표8-3> 직위에 따른 6개 요인에 대한 차이검증	91
<표8-4> 근무연수에 따른 6개 요인에 대한 분산분석 결과표	92
<표8-5> 근무연수에 따른 6개 요인에 대한 차이검증	93
<표8-6> 호텔등급별에 따른 6개 요인별에 대한 분산분석 결과표	94
<표8-7> 호텔등급에 따른 6개 요인에 대한 차이검증	94

<그림차례>

<그림1-1> 인적자원의 개념	7
<그림2-1> 인적자원계획과 경영전략계획과의 연계	20
<그림2-2> 교육훈련체계	26
<그림3-1> 교육훈련의 과정모델	28
<그림3-2> 계층별 교육체계	31
<그림3-3> 네들러(Nadler)의 모형	60
<그림4-1> 테슬러(Dessler)의 모형	62
<그림4-2> 싱거(Singer)의 모형	63
<그림4-3> 본 연구의 실증적 모형	65

제 1 장 서론

제 1 절 문제의 제기 및 연구의 필요성

서비스산업은 고용인구 증대에 큰 비중을 차지하고 있다. 즉, 국민총생산의 절반 이상의 서비스분야에서 일어나는 경제구조에서 살고 있다는 점에서 현대사회를 서비스사회라고 부를 수 있을 정도이다.

이에 따라 세계경제에 있어서도 서비스 분야의 개방과 이해조정이 가장 핵심적인 이슈로 부상하고 있고, 특히 서비스를 주요상품으로 하는 호텔산업에서의 서비스는 다른 어떤 산업보다도 중요하다고 할 수 있다

서비스를 주요 상품으로 하는 호텔에서 제공하는 서비스 유형도 매우 다양하다 또한 호텔이용 고객의 욕구와 경험도 이용상황에 따라 매우 다양하게 나타나고 있다

호텔은 서비스 제공 시 고객의 개별주문정도가 높고 시간 경과에 따른 수요변동의 정도가 크다는 특징을 갖고 있다 또한 호텔업의 상품은 무형성 상품이기 때문에 고객이 호텔상품 이용에 대한 경험속성이 크다. 호텔은 물적, 인적 시스템 등이 복합되어 있기 때문에 인적 자원인 호텔종사원의 자질은 호텔상품의 질을 결정하는 요인이 된다 호텔에서 제공하는 인적서비스의 자질은 당해 업체의 호텔종사원들의 어느 정도 훌륭한 자세로 제공하는나 하는 호텔종사원의 자질과 능력에 절대적으로 좌우된다¹⁾. 그러므로 종업원의 제공하는 인적서비스의 자질은 호텔에서 중점관리 되어야 할 경영변수이며 이에 대한 체계적인 연구가 많이 이루어져 할 부분이라고 생각한다

호텔종사원은 서비스를 생산하는 생산자인 동시에 서비스를 판매하는 서비스 인으로서 역할을 잘 수행하도록 교육훈련을 강화하기 위해 호텔내 교육훈련에 대한 이념을 정립하여 체계적으로 계획을 수립하고 그 실천에 진력함으로써 호텔종사원의


1) 고재건. 허향진, “호텔 서비스의 품질수준 측정과 향상방안”, 제주대학교 논문집 제31집 p 273.

지식과 기능을 향상시켜 나가야 할 것이며 또, 다양한 환경에 적응하는 능력을 배양시켜 호텔종사원이 호텔목표를 달성할 수 있도록 노력을 기울여야 할 것이다

교육훈련은 인적자원개발에 있어 가장 중요하고 핵심적인 수단이다 호텔은 노동집약적이기 때문에 많은 인원이 필요하고, 기계화, 자동화에 한계가 있기 때문에 인적자원에 대한 압력은 피할 수 없는 사항이 되고 있다

호텔기업은 아무리 좋은 시설과 상품이 있어도 서비스업에서 호텔종사원의 질이 낮다면 고객은 다시 찾아오지 않을 것이다. 따라서 호텔종사원의 자질을 높이기 위해서는 교육훈련은 필수적이라 할 수 있다

최근의 시대적 변화는 호텔경영과 직결되는 호텔고객의 만족, 태도 그리고 재구매 의도에 대한 연구의 필요성을 가져왔다 따라서 호텔서비스의 차별화, 고객만족의 극대화, 그리고 새로운 시장을 개발하기 위해서는 물적요인도 중요하지만 그보다 더욱 중요한 인적요인인 호텔종사원의 자질에 대한 중요성을 인식하여 과학적이고 효율적이고 그리고 현실적인 교육훈련의 프로그램 연구 및 개선이 필요하다고 볼 수 있다



제 2 절 연구의 목적

호텔산업은 타 산업에 비해 노동집약적인 특성을 가지기 때문에 인적자원에 대한 의존도가 매우 높게 나타난다. 또한 호텔상품은 호텔의 시설과 식음료 등의 물적자원이 종사원의 서비스 기능인 인적자원과 결합되어 고객에게 제공되어야만 만족스러운 서비스 상품의 가치를 지닐 수 있다는 점에서 호텔종사원에게 자발적인 교육훈련을 통해 지속적인 자질개선을 해나가는 것은 아주 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다 즉 서비스기업의 지상과제는 고객만족이므로 이를 위한 전략적 접근이 필요한데 직접적으로 고객과 접촉하며 서비스를 생산, 판매하는 종업원의 인적 서비스는 지속적으로 개선되고 새로운 참신한 서비스창출은 서비스기업의 대표적인 호텔산업에 있어서는 가장 중요한 변수가 된다고 할 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 근본적으로 교육훈련을 통하여 자기개발, 직무와 관련된 새로운 지식을 습득하고 근로의욕과 사기 진작시키고 궁극적으로 호텔목표인

대 고객만족을 통한 계속기업으로 성장해 나가는 것이다.

이러한 필요성을 결합하여 본 논문의 목적을 열거하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영 정도가 교육훈련의 유효성에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.

둘째, 교육훈련의 횟수에 따라 전반적인 교육훈련에 대한 지각정도의 차이점을 분석하고자 하였다

셋째, 인구통계학적 변수에 따른 전반적인 교육훈련에 대한 지각정도를 파악하고자 하였다

마지막으로 각 호텔의 갖고 있는 교육훈련의 문제점을 살펴보고 그에 대한 개선 방안을 제시하여 보다 체계적이고 효과적인 교육훈련프로그램을 만들어 호텔종사원의 자질을 개발하는데 그 시사점을 두고 있다.

제 3 절 연구의 방법 및 범위



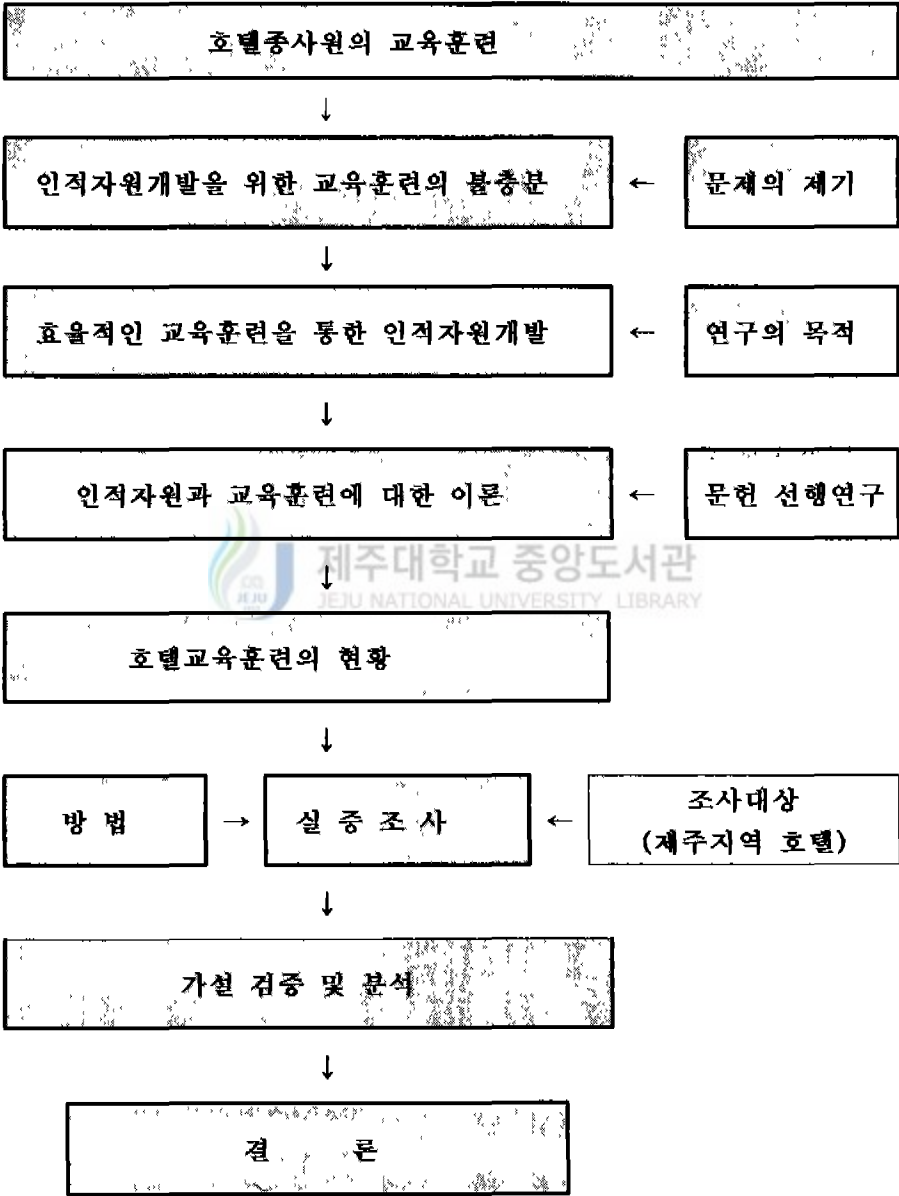
본 연구의 연구목적을 달성하기 위하여 먼저 호텔의 종사원 교육훈련과 관련된 문헌과 선행연구를 종합적으로 분석하여 서술하였고, 그리고 연구모형을 도출하고 가설을 설정하였다. 선행연구조사와 호텔의 내부고객인 호텔종사원들과의 면담과 작성된 설문지를 이용하였고, 가설을 검증하기 위한 분석방법으로는 T-test분석을 실시하였으며, 2개의 집단 이상의 평균간의 차이를 검증하는데 이용되는 분산분석(ANOVA)을 이용하였다.

본 연구의 범위는 시간적 범위, 지역공간 범위, 내용적 범위로 구분하여 접근하였다. 시간적 범위는 분석의 기준연도를 1999년으로 설정하였고, 연구 지역공간은 제주 지역에 위치한 특 1등급호텔, 특 2등급호텔 그리고 1등급호텔을 중심으로 한정하였다. 연구의 내용범위는 다음과 같다.

제 1 장에서는 문제의 제기 및 연구배경 그리고 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위를 다루었고, 제 2 장에서는 인적자원개발과 교육훈련에 대한 이론적 사실을 서술하였고, 제 3 장에서는 호텔의 교육훈련에 대한 현황을, 제 4 장에서는 호텔종사원이

인력개발을 위한 교육훈련의 실증분석으로써 연구조사 방법 및 자료분석기법, 연구가설 및 설문지 설계, 가설검증 및 분석결과를 나타냈고, 제 5 장에서는 본 논문의 결론을 지었다.

(연구의 흐름도)



제 2 장 인적자원 개발과 교육훈련에 관한 이론적 고찰

제 1 절 인적자원 개발에 관한 이론적 고찰

1. 인적자원 관리 및 개발의 본질

1) 인적자원관리의 본질

인적자원관리(human resources management' HRM)는 조직의 인적자원을 체계적으로 그리고 과학적으로 관리하기 위한 한 영역으로 조직의 목적에 필요한 인적자원을 조달, 유지, 개발하기 위한 활동을 말한다. 인적자원관리는 인적자원의 계획, 확보로부터 시작하여 이의 효율적인 활용과 유지, 그리고 개발에 이르는 고용관계, 인간관계, 노사관계의 모든 기능과 활동을 포괄하고 있다²⁾. 조직은 인적자원관리를 통해 개인의 목표와 조직의 목표가 동시에 달성되는 방향으로 나아가고 있다. 즉, 각 개인의 의사를 존중하면서 그들의 능력개발과 동기유발을 유도하고 이를 바탕으로 그들의 만족감과 기업의 생산성을 동시에 충족시키는 방향으로 전개되고 있는 것이다.

인적자원관리의 대상은 인식자원이며 이에 대한 적극적인 관리 및 개발의 조직성과의 성패를 좌우 할 만큼 그 중요성은 아주 높아지고 있다. 인적자원이란 종업원을 단순히 노동을 상품처럼 제공하는 기계적, 물인간적 인식의 차원을 뛰어넘어 하나의 인격적 주체로 인식함으로써 인간을 보다 궁극적으로 보려는 개념이다.

인간은 기업내의 다른 자원과는 성격이 다르다. 경영자가 인간을 기계나 자금처럼 단지 능률향상의 도구로서만 사용한다면 문제에 직면할 수밖에 없다. 오늘날의 종업원은 과거와는 달리 교육수준, 의식수준이 매우 높아져 그들의 욕구를 충족시킬 수 있는 질적인 경영, 곧 인간주의적 경영을 해야만 그들의 직장만족도를 높은 수준으로 유지하면서 생산성을 올릴 수 있다.

인적자원관리는 오늘날의 조직환경이 매우 가변적이고 동태적이며 불확실함을 인

2) 양창삼, 「인적자원관리」, (법무사, 1991), p 17

식하고 과거에 대한 집착보다 미래지향적 입장에서 경영을 하도록 촉구하고 있다. 단기적인 안목에서 인적자원을 활용하고 보전하는데 주력하기보다는 장기적인 안목에서 인력을 육성하고 기술을 개발하는데 관심을 가지는 것은 이 때문이다.³⁾

전통적 관념만을 가지고 경영을 한다면 인적자원을 효과적으로 경영할 수 없는 것이 현대의 경영환경이다.

사회 경제 문화의 발전은 조직성원의 욕구충족 수준을 높이고 행위동기를 더욱 복잡하게 만들었고 이러한 환경변화와 인적자원의 변화는 조직으로 하여금 인적자원의 확보 활용, 개발에 더 높은 관심을 불러일으키고 성원의 자율적 행동 능력개발, 자아실현이 강조됨으로써 인적자원관리의 중요성이 한층 높아지게 되었다.

이러한 환경변화에 직절히 대응하기 위해 인력의 수급계획과 필요인력의 양성, 장기적인 조직구조설계와 개발, 그리고 조직구성원 각자의 경력 계획 등 인적자원에 대한 계획과 개발을 보다 체계적이고 전문적으로 다룰 필요성이 커지게 되었다. 인력계획, 변화관리, 직무분석 및 설계 등 여러 전문성을 가진 기법들이 더욱 개발되고 활용되는 것은 이러한 흐름과 연관되어 있다. 또한 인적자원관리의 기능이 확대되고 전문화됨에 따라 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 종합적이고 관리관점과 조직체계가 필요하게 되었다.

2) 인적자원 개발의 본질

인적자원개발(human resource development' HRD)은 기업의 목표를 실현하기 위하여 기업이 활용하는 물리적자원, 재정적자원, 인적자원이라는 3가지 종류의 자원 중 인적자원의 활용에 초점을 둔다⁴⁾

인적자원은 어떤 조직에 고용된 사람을 말하면 고정자산이나 유동자산처럼 측정할 수 없지만 잘 훈련되고 고도로 숙련된 고용인들이 많을수록 생산성과 능률향상에 영향을 미치게 되어 조직의 가치를 높인다.

네들러(Nadler)는 조직에서 목적과 목표를 달성하기 위해서는 조직의 관리자는 인적자원을 어떻게 유용하게 활용할 것인가를 결정해야 한다고 역설하였다.

3) 양창삼, 前掲書, p.22

4) 김용혁, "교육훈련유효성에 대한 조직성원간의 지각행태", 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1993, pp. 5-8

산업화의 초기에는 노동력이 풍부하여 인적자원의 중요성이 크게 인식되지 않았으나 산업사회가 고도로 성숙해지면서 전문적인 지식, 기술을 가진 인력에 대한 요구가 가속화되고 있고, 또 노동력의 유한성 때문에 인적자원의 중요성은 크게 강조되고 있다.

인적자원의 관리는 <그림1-1>에서 보듯이 인적자원의 활용, 인적자원의 계획과 예측, 인적자원의 개발의 세 측면으로 구분해볼 수 있다. 인적자원의 활용은 조직내 인적자원의 배치와 활용에 관한 활동으로 승진, 인사고과, 이동 및 보상을 포함한다. 인적자원계획과 예측은 미래 인적자원에 대한 예측과 모집, 선발, 훈련, 경력개선등의 계획을 말한다. 인적자원개발은 현행 직무수행능력의 개선, 개인의 전반적 능력고양, 미래작업할당을 위한 학습활동을 가르친다.

<그림1-1> 인적자원의 개념



자료 . Jerry W Gilly & Steven A Egglend , Principles of Human Resource Development (New York:Addision-Wesley, 1989),p.6

다시 말하면, 인적자원은 인적자원 개발기능을 통하여 교육, 훈련, 개발프로그램을 통해 종업원의 능력과 조직의 성과를 개선하기 위한 계획된 활동이다.

길레이(Gilley)와 에그랜드(Eggland)에 의하면, 인적자원개발은 개인개발(Individual Development), 경력개발(Career Development), 조직개발(Organizational Development)이라는 기본적인 구성요소로 되어 있다. 이 인적자원개발의 구성요소에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

개인개발은 종업원 자신이 현재 종사하고 있는 직종에 관련된 새로운 지식, 기술을 습득하고 긍정적인 태도 및 행동을 보이게 함으로써 업무향상을 가져오도록 하는 방법이다. 이러한 개인개발의 방법에는 공식적 교육도 포함되지만 주로 직장내 교육 훈련을 통한 비정규적, 비공식적 교육이 주종을 이룬다.

조직개발은 조직구조를 하나의 시스템으로 보고 인적자원과 관련된 여러 가지 조직의 변수 즉, 조직구조, 문화과정, 전략 등의 상호작용을 분석하여 이들 변수와 업무에 관한 문제들을 해결함으로써 전체조직을 새롭게 창의적인 체제로 개선해 나가는 방법이다. 이러한 조직개발의 방법에는 여러 가지 다각적인 방법이 있으며, 주로 조직진단, 종업원태도, 및 의견조사 등을 통하여 조직의 건전 상태를 파악하고 어떤 문제점이 도출되면 이를 해결하기 위한 조직적인 처방을 시도하게 된다. 궁극적으로 조직 스스로 재창조할 수 있는 능력을 개발하는데 목적을 두고 환경에 도전할 수 있도록 한다. 이것은 행동과학이론, 연구, 기술을 탐구하는 인적자원개발 담당자와 조직구성원의 협동을 통해 가능하다.

경력개발은 조직이 미래사업에 배치할 목적으로 미래직무에 필요한 기술을 개발하기 위해 개인의 관심, 가치관, 적성, 활동, 과제 등을 파악하기 위한 개발과정이다. 여기에는 인력계획, 경력보상, 경력자원의 이용에 관한 개인적 활동과 직무게시 제도, 멘토(Mentor)제도, 경력자원개발, 워크샵(work shop), 세미나(seminar), 인적자원계획, 성과평가, 경력경로 프로그램을 포함한 조직적 활동이 포함된다.

각 구성요소의 중요성은 조직운영의 복잡성, 조직능률을 위한 인적자원의 중요성, 인적자원을 개선하기 위한 조직의 노력에 따라 약간씩 달라질 수 있으나 개인개발은 인적자원개발 프로그램의 핵심으로 인식되어 가는 추세이다.

개인개발을 위주로 한 인적자원개발기능은 교육, 훈련 및 개발로 나누어 볼 수

있다 교육(education)은 특정한 지시 내에서 현행직무를 떠나 전반적인 개인의 기능을 개선하기 위한 활동으로서 종업원의 일반적인 지식, 기능 태도를 육성하는 기능이다. 이는 전체적, 객관적, 체계적인 입장에서의 능력개발을 주목적으로 한다. 커뮤니케이션(communication), 리더쉽(leadership), 기술을 개발하기 위해서 설계된 세미나 등이 이에 속한다 훈련(training)은 현재 직무에 대한 개인의 성과를 증진하는데 역점을 두는 제반 활동으로써 작업자에게 업무운영방법이나 생산계획에 대한 제시를 주요내용으로 삼는다 즉, 훈련은 특정직무를 수행하는데 필요한 지식이나 기술을 높이기 위하여 개별적, 실제적 구체적인 입장에서 문제를 해결하고 태도 관행, 행동을 변경시키는 것을 목적으로 한다 개발(development)은 개인의 성장에 도움을 주는 제반 학습기회의 제공활동을 말하며, 특정된 현재 혹은 미래 직무와는 관련을 맺지 않는다

최근, 기술의 급속한 발전으로 고급 기술개발을 위하여 교육훈련의 필요성이 증대되고 있다 즉, 교육훈련을 통한 인적자원개발활동은 노동자의 생산성과 기업의 수익성을 증대시키기 위해 교육훈련을 통해 노동자의 기술을 향상시키고 동기를 부여하며, 나아가서 종업원 기술수준을 향상시킨다. 그래서 조직의 경영자는 종업원의 기술을 개선시키고, 이를 조직의 필요성과 일치시켜야 할 책임을 가지고 있기 때문에 인적자원에 대한 투자를 확대해 나가야 한다.

네들러(Nadler)는 인적자원개발의 핵심을 이루는 학습경험의 본질로서 다음의 네 가지를 제시하였다.

첫째, 인적자원개발은 조직적인 학습이어야 한다. 학습의 형태는 여러 가지 방법으로 언제 어디에서나 이루어질 수 있으나 의식적이며 계획적이며 조직적인 학습이 되어야 한다

둘째, 인적자원개발은 제한된 특정 기간 내에 이루어진다 조직의 구성원이 항상 학습상태에만 있을 수 없으며 학습성취 여부를 확인하기 위한 평가시점이 포함되어야 하기 때문에 제한된 시간개념이 고려된다.

셋째, 인적자원개발은 직무성의 향상과 관련되어야 한다. 조직체의 현재 또는 미래의 직무와 관련되어 인적자원개발이 실시되기 때문에 인적자원개발은 뚜렷한 목적하에 조직체의 성과향상을 위하여 효과적인 방법과 내용을 중심으로 계획이 추진되

어야 한다

마지막으로 인적자원개발은 행동의 변화를 가져온다. 인적자원개발의 목적은 개인이나 조직체에 있어서 행동의 변화를 가져오게 하는데 있다. 즉, 개인 및 조직의 성장가능성을 증대시켜야 한다

3) 인적자원의 특징

인적자원의 중요성은 빠르게 변화하는 환경 속에서 조직체 성과와 인적자원관리와의 사이에 매우 밀접한 관계가 있다는 것이 입증됨으로써 인적자원의 중요성과 이에 대한 인식이 더욱 높아졌다 5) 인적자원은 자금 및 물질자원과 더불어 조직체의 3대 필수자원이다 그러나 자금이나 물질자원에 비하여 인적자원은 다음과 같은 몇 가지의 독특한 특징을 지니고 있고, 따라서 이러한 인적자원이 특이한 성격이 인적자원관리의 중요성을 한층 더 높여 주고 있다.

(1) 인적자원의 능동성

인적자원이 다른 자원에 비하여 가장 특이한 점은 인적자원의 능동적 성격이다. 즉, 자금이나 기계, 설비, 자재 등의 물질적 자원은 성과에 있어서 주로 이들 자원 자체의 양과 질의 지배를 받음으로써 비교적 수동적인 성격을 지니고 있다 그러나 이에 비해 인적자원으로부터의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정되고, 인적자원의 동기와 만족감은 경영관리에 대한 반응으로 나타나게 된다. 따라서 인적자원은 능동적이고 반응적인 성격을 지니고 있다.

이와 같은 인적자원의 능동적 성격 때문에 조직체의 성과는 인적자원의 양과 질보다는 경영관리에 의하여 지배를 받고 있다. 따라서 인적자원이 부족하더라도 이들이 효율적으로 활용되면 좋은 성과를 거둘 수 있는 반면에, 인적자원이 아무리 풍부하고 수준이 높더라도 이들에 대한 경영관리가 불신했다면 성과가 좋지 않은 것을 흔히 볼 수 있다 현대 조직체에서 인적자원의 능동적 특징과 인적자원관리의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

5) 이학중, 「인사관리」, (세경사, 1987), pp 19-20

(2) 인적자원의 개발성

자금과 물질자원에 비하여 또 한 가지 특이한 점은 인적자원의 개발가능성이다. 자금이나 물질자원은 자체의 주어진 양과 질을 한계로 이들 자원의 확장과 개발이 고정되어 있다. 그러나 인적자원은 자연적인 성장과 성숙은 물론 오랜 기간동안에 걸쳐서 개발될 수 있는 많은 잠재능력과 자질을 보유하고 있다.

인적자원의 개발은 환경과 조직변화가 심화됨에 따라서 그 중요성이 더욱 커졌고, 동시에 새로운 인적자원 관점과 접근방법의 중요한 발달요인으로 작용하였다. 따라서 인적자원의 개발은 현대 조직의 인적자원관리에 매우 중요한 부분을 차지하고 있다

(3) 전략적 자원

조직체의 성과는 자금, 물질자원 그리고 인적자원 등 조직체의 자원을 얼마나 잘 관리하느냐에 따라 결정된다. 그러나 이들 자원 중에서도 조직체 성과와 가장 밀접한 관계를 갖고 있는 것이 인적자원이다. 따라서 인적자원은 다른 어느 자원보다도 조직체 성과에 있어서 가장 전략적인 요소로 작용하고 있다.

인적자원이 자금이나 물질자원과 더불어 조직체의 중요한 자산이라는 것은 오랫동안 인정되어 왔다. 그러나 이러한 인적자원의 자산개념이 실제로 경영관리에 잘 활용되고 있는지는 의심스럽다. 즉, 자금이나 물질적 자원의 확보, 보전 및 활용에 대해서는 경영관리자의 노력이 많이 투입되고 있지만 인적자원에 대한 자산으로서의 확보와 보전에 대해서는 관리자의 관심이 보이지 않을 때가 많이 있다

그리하여 시설확장이나 설비투자에는 경영관리자가 전력을 기울이지만 우수한 인력확보나 종업원의 교육훈련은 등한시하며, 또 기계나 설비의 고장에 대해서는 많은 관심을 기울이지만 종업원의 사기나 건강에 대해서는 관심조차 갖고 있지 않은 경우를 많이 볼 수 있다.

이와 같이 인적자원에 대한 관리를 등한시하는 조직체에는 장기적인 높은 성과를 달성하기가 어려운 것은 분명한 사실이다. 효율적인 인적자원관리는 모든 우수기업의 공통적인 특성이라는 사실도 여러 연구결과에 의하여 입증되고 있다.

이와 같이 인적자원은 그 관리 여하에 따라 조직체의 성과와 밀접한 관계를 갖고

있다. 그뿐 아니라 인적자원은 국가의 사회, 경제 발전과도 매우 밀접한 관계를 갖고 있다. 즉, 사회문화와 경제수준이 높을수록 경영, 기술인력 등 인적자원의 수준이 높으며, 자금이나 물질적 자원에 비하여 인적자원이 조직체 성과에 미치는 영향도 더욱 커진다. 따라서 경제, 문화수준이 높을수록 고급인력의 확보와 개발 등 효율적인 인적자원관리의 중요성이 더욱 높아지는 것이 사실이다. 그러므로 인적자원은 조직체의 중요한 자산인 것은 물론, 조직체 성과와 발전에 결정적 역할을 하는 전략적 자원이라 할 수 있다.

2. 인적자원개발의 목적

인적자원을 개발하는 목적은 개인의 욕구강화, 개인과 조직의 생산성 향상, 다양한 환경변화에 적응, 교육훈련에 의한 능력개발 등 4가지 차원이 있는데 이에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다

1) 개인의 욕구강화



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인간은 변화하는 환경 속에 끊임없이 변화하는 존재이며 그리고 개인의 자아성취를 이루고자 개인이 갖고 있는 잠재력을 최대한 개발하고자 하는 욕구를 가지고 있다. 모든 인간은 공통적으로 느끼고 필요로 하며 성취하고자 하는 생애역할로서 학습자로서의 역할, 자아로서의 역할, 일하는 사람으로서의 역할을 필요로 한다.⁶⁾

인간은 자기개발을 통한 욕구를 갖고 있으므로 이를 충족시키기 위한 방법으로 개인 각자의 자기개발이 점차적으로 중요해지고 있다.

조직구성원이 자기개발과 자신의 장기적인 능력개발을 위하여 특정 교육과정에도 참여할 수 있는 조직체 및 직무여건이 조성되어야 할 것이다. 이러한 개인의 평생교육과 개발은 사회경제 발전과 조직체 성장에 따라서 그 중요성이 더욱 커질 것이

6) M S Knowles, "Adult Learning Theory and Practice", The Handbook of Human Resource Development, 2nd ed, by L.Nadler(New York John Wiley and Son,1984), p.122 김용혁, 前揭論文, p 14에서 재인용.

다 그래서 기업은 평생교육을 위해 설정한 목표를 중심으로 책임 있는 선택능력, 사회적 실현, 개인적 성취, 지식의 개선이 이루어질 수 있도록 조직에 속한 개개인에 대한 지속적인 교육이 강조되는 것이다.

2) 개인과 조직의 생산성

현대조직은 사람에 의하여 움직이는 조직이며 생동감과 혁신성이 강조되는 조직이다. 조직은 사람들에 의하여 구성되고 구성되어 있는 사람들에 의하여 조직이 움직인다. 조직은 지향하는 목표가 설정되어 있으며 설정된 목표를 합리적으로 달성하기 위하여 인적/물적 협동체제를 만들고 그 구성원을 최선의 질로 구성하려고 노력한다.⁷⁾

개인의 성과는 달성도와 능률의 비율에 따라 결정된다. 개인은 자신의 하고 있는 일이 조직의 목표달성에 꼭 필요하다고 느끼고 상사 동료 및 부하와 좋은 관계를 가지면서 주어진 직무를 완성할 때 성과의 달성도를 이룰 수 있으며 능률은 높아지게 된다.

조직의 생산성은 두 사람 이상의 사람으로 이루어진 조직과 조직의 상대적 생산성이 비교의 대상이 된다. 조직 공동의 목적을 달성하기 위하여 조직 구성원인 개개인의 생산성 목표를 부여하고 이의 실현을 위한 개개인의 생산성 목표를 부여하고 이의 실현을 위한 어떤 특징이 활동을 의식적으로 조정하는 활동체계를 말한다.

생산성을 설정하는 인적요인은 일을 하는 사람의 능력수준과 일에 투입하는 노력량의 수준으로 구분할 수 있다. 여기에서 능력은 지식과 기능으로서 일을 위한 행동의 필요조건일 뿐 충분조건은 아니다.⁸⁾

노동에 투입되는 노력은 능력이라는 필요조건을 가진 개인의 행동으로서 그 개인의 하고자 하는 의욕 또는 동기에 따라 발동되는 것이다.⁹⁾ 결국 생산성향상을 위해

7) 백식현, 「현대인적자원관리론」, (법문사, 1996), p 46

8) C C Pinder, Work Motivation (Glenview III Scott Foresman, 1984), p5 김용혁, 前揭論文, p 14에서 재인용

9) F X Mahoney, Human Resource Management The Handbook of Human Resource Development, 2nd ed, by L Nadler (New York John Wiley & Sons, 1984), p314.

서는 종업원의 동기를 유발할 수 있는 훈련프로그램을 개발하여 인적요소를 교육하여야만 한다.

조직은 생산성 향상을 위해 인적요소를 소홀히 취급해서는 안 된다. 인적자원개발프로그램과 교육훈련활동은 종업원의 태도에 영향을 미침으로써 이는 종국적으로 조직의 생산성에 영향을 미치게 된다.

인적자원에 대한 경영자의 관심도가 실제 인적자원 담당 부서의 프로그램과 행동에 직접적으로 영향을 미치고 이것은 인적자원 프로그램의 양과 질에 대한 종업원의 인식에 영향을 미친다. 종업원의 이러한 인식은 직접 종업원이 조직에 몰입할 수 있는 태도에 영향을 미친다.

3) 다양한 환경 변화에 적응

기업조직의 환경은 사회, 문화, 경제, 기술, 법규 등 여러 측면으로 구성되어 있고, 최근에 와서는 이들 환경은 과거 어느 때 보다도 더욱 빠르게 그리고 불규칙적으로 변화하고 있어 인적자원관리에 중요한 변수가 되고 있다.¹⁰⁾

그 내용을 간단히 살펴보면 다음과 같다.¹¹⁾

(1) 경제발전

경제환경이 변화이다. 기업은 근본적으로 경제적인 조직체이므로 경제발전은 기업경영에 많은 영향을 준다. 경제발전은 조직규모를 확대시키고 조직체와 인력시장의 인력구조를 전문화시키며 동시에 조직체의 인력수급(人力需給) 문제를 복잡하게 만든다.

(2) 국제화

경제발전에 따른 조직체의 성장과 더불어 현대조직의 환경은 점차적으로 국제화되어 가고 있다. 세계 각국간의 교역과 교류 그리고 기술이전은 점점 활발해져 가

10) 이학중, 「인적자원관리」, (세경사, 1990), p. 89

11) 이학중, 「인사관리」, (세경사, 1987), p. 289.

고 있다 따라서 조직경영의 범위와 인력수급(人力需給)의 범위도 일부 지역이나 국가의 테두리를 넘어서 전세계로 확장되어 가고 있다

(3) 과학기술의 발전

현대조직에 가장 충격적인 변화요소로서 작용하는 과학기술의 발전은 새로운 산업을 개발하여 새로운 사업의 기회를 제공해 준다. 조직체 내에서도 새로운 기술과 직무를 요구함으로써 조직체의 인력 및 기술구조에 많은 변화를 가져온다.

(4) 기술 관리인력의 증가

과학기술의 발전은 조직체의 기술인력과 관리인력을 전문화시키고 그들의 수요를 증가시킴으로써 조직체의 인력수준을 고급화시킨다. 선진기술의 활용은 작업의 기계화, 정보의 자동화를 촉진시키고 이에 따라서 경영과정과 조직구조에도 많은 변화를 발생시킨다. 그리하여 고급화된 인력과 새로운 경영방법이 효과를 거둘 수 있는 조직구조 설계와 환경조성이 더욱 중요해진다. 6



4) 교육훈련에 의한 능력개발

능력을 개발하기 위해서는 먼저 어떤 능력을 개발해야 할 것인가 하는 능력의 대상이 명확해져야 한다. 12) 기업의 필요로 하는 능력은 구체적으로 무엇이든 간에 말은 바 직무와 밀접히 관련되어 있어야 하는데, 이때 직무내용은 직능에 의해서 그리고 계층에 의해서 다르게 된다.

종래에는 기업 내에서 요구되는 능력 또는 부족한 능력을 확보하는 방법은 교육훈련이었다. 그 만큼 교육훈련이 기업 내 능력확보의 첫째 방책이었다.

교육훈련은 기본적인 능력을 가지고 있으나 어떤 일정분야에 한정된 지식과 기능이 불충분하다고 판단되었을 때 그 실시효과가 기대된다.

이와 같은 효과를 높이기 위해서는 그 밖의 교육훈련체계를 체계적으로 관련시킴이 바람직하다. 인적자원은 조직체의 가장 중요한 자원이므로 조직체의 장기적인

12) 이재천, 「현대인사관리」, (일신사, 1982), p. 322

성패는 인적자원의 능력수준과 이의 효과적인 활용에 달려 있는 것이므로 기업은 인적자원의 잠재능력을 최대한으로 개발하고 이것이 조직체 성과에 발휘되도록 교육훈련이 실시되어야 하는 것이다

3. 인적자원개발의 최근추세

인적자원개발에 대한 최근의 추세는 평생교육의 욕구 확대, 노동시장변화에 따른 교육훈련의 강화, 장기적인 경제전략수립과 연계, 정보화사회에의 적응, 기업윤리의 강화, 국제경영인 양성교육의 확대 등으로 살펴볼 수 있는데 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.¹³⁾

1) 평생교육의 욕구 확대

평생교육은 의무교육이나 기초교육 이후의 뿐만 아니라 교육제도 안 밖의 모든 교육형태나 교육요구를 포함한 생애에 걸친 교육이다. 평생교육은 인간 삶에 대한 질의 개선이라는 이념추구를 위하여 태교로부터 시작하여 유아교육, 아동교육, 청년교육, 성인전기교육, 성인후기교육, 노인교육을 원칙적으로 통합한 교육과 취학전교육, 학교교육, 사회교육을 수평적으로 통합한 교육을 말하며, 그것은 개인의 잠재능력을 최대한 신장하고 사회발전에 참여하는 능력의 개발을 목적으로 한다. 그래서 학교에서의 교과학습과 같은 유형의 학습에 국한되는 것이 아니며 전통적인 학교에서의 학습과 직업기술의 학습을 포함해서 인간의 자아실현에까지 이르는 폭넓고 포괄적인 학습유형과 활동을 평생교육의 개념 속에 포함하는 것이다

따라서 평생학습을 하는 경험의 폭은 공간적으로는 생활전반에 걸치는 것이고 시간적으로는 생애에 걸치는 것이 기본적인 특징이다

사회구조가 고도의 산업사회로 진전됨에 따라 전문화, 다양화, 특수화된 지식을 요구하고 있다 따라서 기업에서 종사하고 있는 종사원이 정규교육 과정에서 습득한 지식 기능 태도만으로는 그 직무를 수행하는데 한계가 있을 수밖에 없다. 이러한

13) 김용혁, 前揭論文, pp 19-24

까닭에서 평생교육이 요구되는 것이다. 기업의 평생교육은 직업능력의 고도화, 전문화 추구의 가치 있는 인재의 육성측면과 종업원 개인의 흥미와 재능의 욕구를 충족시키는 자기재발전 및 커뮤니케이션 확장측면을 가지고 있다 그래서 평생교육은 직업인으로서 능력과 전문성의 확보 또, 인간관계개선을 위한 적극적인 활동으로서의 의미를 갖는 것이다.

미국에서도 평생교육으로 대학으로 변신하는 기업들이 늘어나고 있다. 회사에서 사원은 돌도 없는 소중한 자원이며 최대의 지식의 보고(寶庫)라는 인식의 퍼져감에 따라 비지니스계에서는 사원의 교육 붐이 일고 있다 그리하여 기업은 이제 교육훈련을 통해 사원과 그 기술에 적극적으로 투자하고, 이 규모는 종래의 설비에의 투자액과 같은 수준에 이르고 있다

최근, 산업현장의 중 고령층의 증가로 인한 인건비 상승과 이들을 조직의 어떤 직무에 배치하여 합리적이고 생산적으로 활용하느냐 하는 것을 중요한 문제로 인식하면서 인적자원개발활동을 통해 능력, 기능, 의식면에서 낙후된 중, 고령자를 배출하지 않고 유능한 중견종업원으로 육성하려는 기업들이 늘고 있다 특히, 과학기술의 발달이 가속화되고 있는 시점에서 기업의 중 고령자 정년퇴직자를 대상으로 실시하는 평생교육은 중대한 과제가 되고 있다. 그래서 중, 고령자가 유능한 인재로서 각자의 능력을 유지 및 발전시킬 수 있도록 인적자원관리시스템이 강조되고 있다. 이와 같이 기업내 구성원들에 대하여 평생교육 욕구차원에서 인적자원개발을 위한 교육훈련이 강화되고 있다

2) 노동시장변화에 따른 교육훈련의 강화

최근 우리 나라 노동시장에는 몇 가지 중요한 구조변화가 일어나고 있다

우선 <표1-1>에서 보듯이 전체 경제활동인구 중 여성이 비중이 꾸준히 증가하고 있다 여성이 취업에 대한 기대소득이 커서 가사보다는 취업을 선택하려는 경향이 뚜렷해지고 있으며, 앞으로도 경제활동인구에서 여성의 비중이 계속 증대될 것이다

〈표1-1〉 경제활동인구의 추이

(단위 : 名, %)

년도	총인구	15세 이상인구	경제활동인구			경제활동참 가율
			계	남	녀	
1970	32,241 (100)	18,193 (56.4)	10,062 (100)	6,447 (64.1)	3,615 (35.9)	55.3
1980	38,124 (100)	24,463 (64.2)	14,431 (100)	9,019 (62.5)	5,412 (37.5)	59.0
1985	40,806 (100)	27,553 (67.5)	15,592 (100)	9,617 (61.7)	5,975 (38.3)	56.6
1990	42,869 (100)	30,801 (71.8)	18,487 (100)	11,013 (59.6)	7,474 (40.4)	60.0

자료 : 통계청, “經濟活動人口年報”, 各年度

또한, 경제활동인구 중 젊은 층 비중이 감소되고 있는 반면에 중, 고령층의 비중이 지속적으로 증대되고 있다. 젊은 층의 경제활동인구 비중이 현저하게 줄어든 것은 주로 취학을 상승과 고등교육에 대한 진학을 상승이 반영된 결과이며, 중, 고령층의 경제활동 참가율 증가는 생활수준의 향상, 의료기술의 발달 및 교육수준의 향상 등에서 기인한 것으로 볼 수 있다.

그리고 〈표2-1〉에서 본 바와 같이 경제활동인구의 학력수준이 계속 높아지고 있다.

〈표2-1〉 학력별 경제활동 인구의 구성

(단위 : %)

년도	전학력	중졸이하	고졸	대졸이상
1980	100.0	70.4	22.8	6.8
1985	100.0	58.0	31.5	10.5
1990	100.0	48.2	37.9	13.9

자료 : 통계청, “經濟活動人口年報”, 各年度

이처럼 노동력이 점차 고학력화(高學歷化)한 것은 국민의 자녀에 대한 높은 교육열과 자녀수의 감소 및 소득수준 향상에 따른 교육비 부담능력의 증대에서 비롯된

것이다 여기에다 고등교육인력에 대한 대우가 크게 향상되어 고등교육투자 수익률이 높아지고 대학정원이 대폭 확대되어 교육수요를 충족시킨 것도 중요한 요인이 되었다

노동력의 고학력화로 저학력(低學力) 중심의 단순 기능인력 부족현상이 초래되었고 빠른 소득증가가 생산직 등에 힘든 일 기피 풍조로 이어져 제조업 등 일부산업에 인력난을 가중시키고 있다. 우리 나라가 70년대 이후 본격적인 경제발전을 추진해 오면서 풍부한 인력이 그 성공의 밑바탕이 되어 왔던 것이 사실이다

즉, 어떠한 신규사업을 시작함에 있어서도 노동력은 항상 동원이 가능하였기 때문에 인적자원은 신규사업수립에 별로 중요한 요소가 아니었다. 그러나 88년을 기점으로 2.5%대의 낮은 실업율을 유지하면서 본격적인 인력부족현상이 곳곳에서 나타나기 시작하였다

따라서 여성 및 고령노동자의 증가 그리고 기능인력 부족 등이 노동시장구조의 변화에 대응하여 많은 기업들은 인적자원개발에 그 어느 때보다도 적극적인 노력을 경주하고 있다.



3) 장기적인 경영전략수립과의 연계

우리 나라 기업의 교육훈련은 대부분 단기적 개인개발 측면만 강조하고 있어 장기적 종업원 육성차원에서 미흡한 점이 있다 그러나 최근 선진국에서는 교육훈련을 기업의 경영전략에 연계시키려는 경향이 증대되고 있다.

기업의 경영전략은 기업내 교육훈련프로그램이 어떻게 구성되어야 하고 어떤 방향으로 나가야 하느냐를 제시하여 준다 교육훈련 담당자들은 교육훈련을 설계하는데 궁극적으로 경영전략에 어떻게 연계시킬 것인가를 염두에 두어야 한다 그래서 인적자원담당자는 전체조직의 방향을 전략적으로 유도하는 책임을 가져야 한다.

이 인적자원계획과 경영전략을 전개시키기 위해서는 경영의 취지는 무엇인가, 현재 경영상황의 위협과 기회는 무엇인가, 미래 행동에 도움을 주는 요인과 제약요인은 무엇인가, 달성하고자 하는 목적 및 목표는 무엇이며 실현시기는 언제인가 그리고 기업의 목적을 성취할 수 있는 행동의 과정(경영전략)은 무엇인가를 분명하게 하

여야 한다.

〈그림 2-1〉 인적자원계획과 경영전략계획과의 연계



자료: Marc G Singer, Human Resource Management, Boston: PWS-KENT, 1990, p.101

일단, 전략계획이 확정되어야만 조직은 인적자원에 대한 필요성을 예측할 수 있는 것이다. 〈그림 2-1〉에서 보듯이 인적자원의 현재 상황과 미래 총원의 필요성을 분석하는 이러한 과정은 인적자원개발 과정이 핵심이 된다.

인적자원개발의 성공여부는 기업의 전략적 방향을 보조해주는 인적자원정책, 프로그램의 내용에 따라 어떻게 실행을 잘 하느냐에 달려있다. 그래서 인적자원계획과 연계된 전략수행이 인적자원을 개발하는데 필수적으로 선행되고 있다.

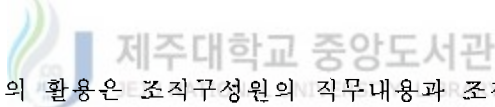
4) 정보화사회에의 적용

기업활동에 있어서 정보의 역할이 중요하게 인식되어 정보에 대한 욕구가 증대되고 정보화가 급속히 진전되고 있다. 정보화는 정보의 관리 및 활동을 도모하기 위한 정보로서 적시에 적합한 정보를 활용하기 위한 도구가 되고 있다. 이 배경에는 컴퓨터 등의 소형화, 고성능화, 저가격화가 이루어져 컴퓨터의 도입이 비약적으로 진전되고 정보화가 기업의 경영전략으로서 중요시되고 있기 때문이다.

정보화사회는 자원을 대량으로 소비하여 재화나 서비스를 생산하는 산업을 대신해 정보의 생산, 가공 및 유통이 물적 생산활동이상이므로 가치를 지니는 사회를 의미한다. 그래서 경제활동의 중심이 재화의 생산에서 서비스나 정보지식의 생산으로 이 전되는 사회를 정보화사회라고 할 수 있다.

정보화사회에서 기업이 유지, 발전하기 위해서는 무엇보다도 정보의 기능이 강조되면서 정보원의 역할이 중요하다. 최근, 전략정보로서 질적 변화가 더욱 고도화됨에 따라 기업에 필요한 내부정보를 수집하여 이를 이용하고 경제환경의 변화에 대한 정보의 수집 및 활용이 기업활동에서 필요한 요소가 되고 있다. 과거에는 기업의 모든 의사결정을 경험과 지식에 의존하여 판단하였으나 오늘날과 같이 비정형(比定型), 비반복(非反復), 불연결성(不連結性)을 특징으로 한 기업의 환경에서는 불가능하다. 누구도 내일의 설계를 확실히 예측할 수는 없으며 급속히 변화가 계속되고 탈대중화(脫大衆化), 탈획일화(脫劃一化)의 추세가 넓은 범위로 확산될 전망이다. 여기에서 각종 컴퓨터와 OA 그리고 통신기술과 정보처리기술의 발달은 기업조직 깊숙이 파고들어 업무수행에 필수적인 도구가 되어가고 있다.

특히 컴퓨터에 의해 인적자원정보시스템을 구축하여 인적자원의 기능인 모집과 채용, 보상, 성과평가, 종업원관계, 인력계획, 예산에 관한 문제 등을 포괄적으로 처리하고 있다. 그래서 기업 경영자는 인적자원정보시스템을 구축하여 기업 내 혼란의 문제와 관련하여 미래의 성장을 위해 당면하는 문제를 해결할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다.



이와 같이 컴퓨터의 활용은 조직구성원의 직무내용과 조직원간의 상호작용, 의사결정 그리고 경영정보시스템과 조직구조 설계에 매우 중요한 변수로 작용하게 된다. 따라서 많은 기업에서는 가속화되고 있는 정보화의 발전에 수반하여 컴퓨터를 조작하고 관리할 기술자 및 소프트웨어(soft-ware)분야의 기술자 양성에 박차를 가하고 있다.

5) 기업윤리의 강화

현대산업사회에서 기업윤리의 필요성은 다양한 각도에서 제기되고 있다. 윤리교육의 필요성은 기업윤리 자체의 필요성과 흡사하게 나타난다.¹⁴⁾ 기업의 윤리교육은 기업의 구성원들이 이해관계자를 포함한 사회로부터의 기대에 부응하기 위하여 필요

14) J Gandz & N Hayes, "Teaching Business Ethics," Journal of Business Ethics, Vol.17 1988, pp 657-658 ; 김용혁, 前揭論文, p 25에서 재인용

한 사회의 가치나 규범을 제시해줌으로써 기업내 관리자들이 비윤리적인 행위를 조장하는데 조직의 분위기를 개선하는데 도움을 준다.

기업윤리교육이란 윤리적 문제에 부딪혔을 때 어떻게 행동하는 것이 바람직한가를 가르쳐주는 것이라 할 수 있다¹⁵⁾ 기업윤리교육의 구체적인 목적으로는 경영의사 결정에서의 윤리적 요소를 인식하게 하는 것; 경영의사 결정시 윤리적 고려가 정당하도록 제공하는 것; 윤리적 요소 혹은 윤리적 문제의 개념적 분석체계를 제공하는 것; 윤리적 분석내용을 실제의 조직생활이나 경영활동에 응용하도록 도움을 주는 것 등을 들 수 있다

기업의 윤리교육은 도덕적 가치를 지니고 있는 의사결정을 하며 행동을 취하는 개인에 초점을 둔다. 개인의 경영상의 딜레마에 처해 있을 때 어떻게 의사결정을 하고 행동을 할 것인가에 대한 규범적 체계를 가르쳐준다.

우리 나라의 경영실무분야에서는 기업윤리교육의 필요성이 구체적으로 제기되고 있지 않지만 미국의 기업에서는 활발하게 윤리교육 프로그램 추진되고있는 추세에 있기 때문에 조만간 한국의 기업에서도 기업윤리교육문제가 심각하게 제기될 것으로 전망된다



6) 국제경영인 양성교육의 확대

오늘날 기업의 활동범위는 국경을 초월하여 전 세계 시장을 상대로 급속히 변화하고 확대되고 있다. 최근의 통신기술과 교통수단의 발달은 범세계적인 사회문화의 발달과 아울러 기업의 다국화 과정을 촉진시키고 있다. 따라서 기업의 인적자원 담당자는 국제화되어 가는 기업의 수준에 맞는 인적자원 정책을 만들어 조직 구성원들이 새로운 환경에 쉽게 적응하고 그들의 능력을 최대한도로 발휘하게끔 해주어야 한다¹⁶⁾.

국제인적자원 관리자가 기업의 경쟁력을 확보하고 유지하기 위해서는 우선 기업의 국제화 전략에 대한 깊은 이해가 필요하고 거기에 대한 기본지식과 함께 그들이

15) 신유식, “기업윤리와 경영교육”, 한국경영학회 논문집, 1991, pp 54-55

16) 백석현, 前掲書, p. 428.

가지는 인적자원관리 능력이 조화를 이루어야 한다.

성공적으로 인적자원 활동을 수행하는 기업이 되기 위해서는 우선 일정기간 교육 훈련을 실시한 후 활용기준에 적절한 평가도구를 제작, 능력점검을 하고 이를 활용할 수 있는 수준까지 내실화된 프로그램을 교육대상자의 계층별, 수준별로 차등화하여 필요한 기간에 교육을 이수토록 하는 체계설정이 선행되어야 한다.

제 2 절 교육훈련의 체계와 과정

1. 교육훈련의 의의

종사원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높임으로서 보다 나은 직무와 자격을 갖출 수 있도록 체계적으로 유도하는 것이 교육이다.

호텔기업은 타 기업과는 달리 고객에 대한 인적 서비스가 주를 이루고 있기 때문에 전문적인 기술과 지식을 습득한 호텔종사원의 확보는 더욱 중요하다고 할 것이다. 이러한 중요성에 입각하여 호텔 인력관리의 효율적인 관리운동을 함으로써 고객의 편의를 도모하기 위한 여러 가지 제도를 보완하여야 할 것이다.

따라서 교육훈련은 호텔종사원으로부터 감독자, 관리자, 그리고 경영자에 이르기까지 호텔 내의 모든 사람에게 필요하며 일정한 시기마다 계속적으로 실시되어야 한다. 그러므로 교육은 신입사원으로부터 경영자에 이르기까지 모든 계층이 대상이 되며, 경영자의 입장에서는 교육을 통하여 경영목표 달성을 위하여 호텔종사원을 조직화하고, 종사원 측면에는 개인의 가지고 있는 자아에 대한 인식과 생활을 통해 호텔 적응함에 의의가 있다¹⁷⁾

여기서 교육과 훈련을 구분하면 교육은 일반적, 이론적, 개념적인 주제를 주로 하여 지식을 습득하는 과정이라 할 수 있으며, 훈련은 특정한 직무 또는 한정된 주제에 대하여 기술을 향상시키는 과정이라 볼 수 있다¹⁸⁾.

17) 김준표, "관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 기술적 연구", 「관광연구」 제8간, 대한관광경영학회, 1992, p. 123

18) 김종재, 박성수, 「인사관리론」, (경음사, 1991), p. 209

이 때 교육은 종업원의 일반적인 지식, 기능, 태도를 육성하는 것으로서 전체적, 객관적, 체계적인 입장에서 능력개발을 목적으로 하며, 또 기업에서 이루어지는 것이 아니라 정규교육제도에 주로 국한되는 것으로 생각할 수 있다.

그리고 훈련은 특정업무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 높이기 위하여 문제 해결, 태도, 행동을 변경하는 것으로서 개별적, 실제적, 구체적인 입장에서 실제 직무 수행에 있어서 부족한 점이나 개선할 점에서 출발하는 것으로 볼 수 있다. 19)

따라서 교육은 개인의 능력 배양은 물론이고 종업원의 잠재력을 유인하는 정신적인 의미가 절대적으로 강조되는데 비하여, 훈련은 특정직무를 수행하는데 필요한 육체적, 기술적인 내용을 연습과정을 거쳐서 습득, 연마시키는 것이다 그러므로 이 두 개념은 구분할 것이 아니며 상호보완적인 관계에 있다.

이상에서 교육훈련의 주된 목적인 종업원의 자질 향상에 들 경우에 케츠(R L Katz)는 다음과 같은 3가지로 구분하여 주장하고 있다. 즉 종업원이 직무 수행상 갖추어야 할 자질은²⁰⁾

① 개념적 자원(conceptual skill) : 이것은 환경 및 전체조직의 복잡성과 한 사람의 활동이 어디에서 조직에 부합되는가를 이해할 수 있는 능력을 말한다. 이러한 지식을 갖게 되면 경영자는 자신의 측근집단의 욕구나 목표에만 기초를 두기보다는 전체조직의 목표에 따라 행동할 수 있게 된다.

② 인간적 자원(human skill) : 이것은 모티베이션을 이해하고 효과적인 리더쉽을 발휘할 줄 알며, 사람들을 시키거나 또는 사람들과 함께 일하는데 있어서의 능력과 판단력을 말한다.

③ 기술적 자원(technical skill) : 이것은 특정한 과업을 달성하는데 있어서 경험, 교육, 훈련을 통해 얻는 지식, 기술, 장비 등을 이용할 줄 아는 능력을 말한다

플리프(Edwin B. Flipppo)는 교육훈련의 목적을²¹⁾

* 생산성 증가

19) 신유식, 「인사관리」, (경문사, 1987), p 166

20) Robert L Katz, "Skills of Effective Administrator", Harvard Business Review, Jan- Feb, 1995, pp.33-42 ; 임승환, "교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구" 석사학위논문, 세종대학교, 1993, p. 9에서 재인용.

21) Edwin B. Flipppo, "Principles of Personnel management" 4th ed, McGraw-Hill Kogaku-Sha, 1976, p 210 ; 황대석, 「인사관리」, (박영사, 1994), p 202에서 재인용

- * 사기 향상
- * 감독자의 부담 감소
- * 사고율의 감소
- * 조직의 안정성과 탄력성 증가라고 하였고,

피고스와 마이어스(Pigors & Myers)는²²⁾

- * 친근감과 안정성을 가질 수 있다.
- * 작업의 질과 양의 표준수준으로 향상되어 임금증가를 도모할 수 있다.
- * 종업원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있다
- * 재해발생과 기계설비의 소모품을 감소시킬 수 있다
- * 새로운 기술습득은 물론이고 작업의 신속성과 정확성을 기대할 수 있다
- * 종업원의 불만과 결근 및 이동을 방지할 수 있다.

따라서 오늘날은 교육과 훈련을 종합한 성격으로서의 개발(development)이 사용되는데, 이러한 개발은 종업원으로 하여금 조직 내에서 성공적인 구성원이 되도록 경험, 기능, 태도를 습득시키는 과정이다. 따라서 종업원의 성취동기를 형성시켜 근로의욕을 증진시키며 조직활성화를 촉구시킨다

2. 교육훈련의 체계

교육훈련 프로그램을 개별적으로 일일이 설계하기 전에 전체적인 관점에서 포괄적인 교육훈련체계를 구상하는 것이 매우 중요하다.²³⁾

교육훈련체계를 구상하는 방법은 매우 다양하다 예컨대 교육을 받는 대상에 따라서 신입자훈련, 감독자훈련, 관리자훈련, 최고경영자훈련 등으로 나눌 수 있고, 그 장소에 따라서 O. J. T 나 Off J. T로 구분할 수도 있으며, 그 내용에 따라서 기능교육, 노동교육, 교양교육, 등으로 분류할 수 있다

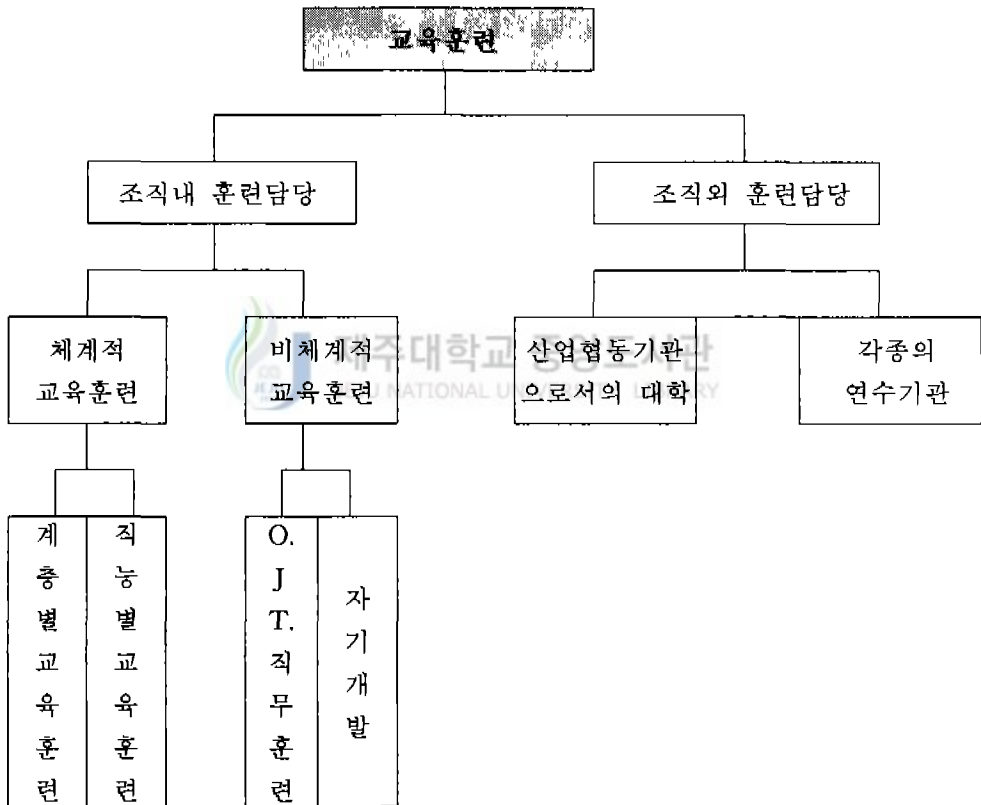
22) Pigors & Myers, Personnel Administration, 7th ed., International Student Edition
McGrawhill Kogaku-Sha, 황대석, 1.揭書, p 202

23) 신유식, 1.揭書, p 179

이러한 다각적인 분류방법들은 그 나름대로의 기준에 따라서 체계를 가지고 있기는 하나, 이것을 실제에 직접 응용하여 교육훈련 프로그램을 설계하는데 이용하기에는 많은 문제점을 내포하고 있다. 이러한 분류방법은 자치하면 교육훈련에 중복을 가져오게 하고 혼란을 야기 시킬 우려가 있다

여기에서 기업의 교육훈련을 담당하는 주체를 기준으로 하여 하나의 종합적인 체계를 제시하면 다음 <그림 2-2> 과 같다.

<그림 2-2> 교육훈련체계



그림에서 보는 바와 같이 교육훈련 종류는 교육담당주체에 따라서 크게 둘로 나누어진다 즉 조직체가 담당하는 경우와 외부기관이 담당하는 경우가 그것인데, 전자(前者)를 조직내 교육훈련, 후자(後者)를 조직외 교육훈련이라고 한다. 조직내 교육훈

련은 다시 공식적인 정규의 프로그램이 있느냐의 여부에 따라서 체계적 교육훈련과 비체계적 교육훈련으로 나뉜다. 체계적 교육훈련은 일반적으로 가장 중시되는 방법으로 많은 기업들이 독자적인 교육 내용과 방법을 가지고 별도의 시간과 노력과 비용을 들여서 실시하고 있다. 대부분 교육훈련이라고 하면 이것을 지칭하고 있다.

이에 비해서 비체계적 교육훈련은 물론 교육의 주체인 조직이 이의 원활한 수행을 위해서 적극적으로 도와주고는 있지만, 어떠한 공식적인 프로그램이 있는 것은 아니다. 여기에는 직무와 관련된 O. J. T(on the job training, 직무훈련)와 직무뿐만 아니라 보다 포괄적으로 자기발전을 도모하는 자기개발이 있다.

O. J. T와 자기개발은 주어진 상황과 분위기에 따라 융통성이 있게 운영될 수 있으며, 공식적인 스케줄에 얽매어 있지 않기 때문에 잘만 운영된다면 오히려 체계적 교육훈련의 효과를 능가할 수 있다.

체계적 교육훈련과 비체계적 교육훈련의 가장 큰 차이점은 전자가 직무수행과정과 별도로 진행되는 데 비해 후자는 따로 시간을 내서 하는 것이 아니고 직무수행과 동시에 진행된다는 점이다.

조직의 교육훈련은 조직내에서 교육훈련 할 수 없는 내용이나 상황이 있을 때 또는 특수한 목적을 가지고 그 필요성이 있을 때 실시하게 된다. 이는 주로 産業協同의 일환으로서 대학이 담당하거나 산업훈련전문기관, 협회, 연구소 등의 각종 연수기관이 맡게 된다. 대부분 기업에서는 여기에 파견이나 위탁의 형식을 빌어 보내고 있다. 교육기관을 보면 짧은 것은 1 - 2일에서 4 - 5년에 이르기까지 다양한 것이 특색이다.

3. 교육훈련의 과정 및 전개방향

교육훈련은 왜(Why), 무엇을(What), 누가(Who), 어떻게(How) 가르치느냐에 초점을 두어 교육훈련의 구조적 차원과 기능적 차원을 잘 조화시켜야 한다²⁴⁾.

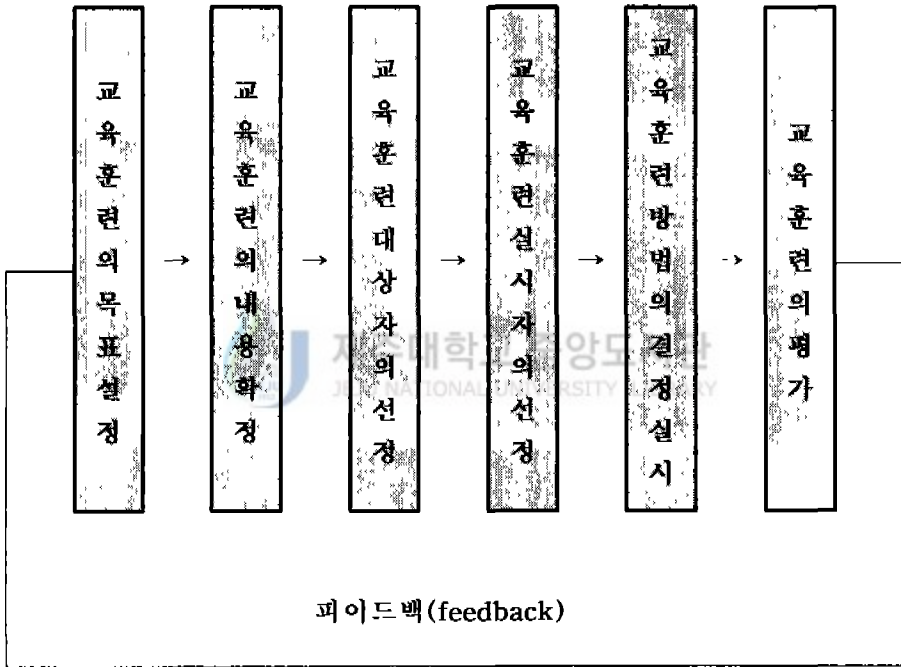
① 왜(Why) 가르치느냐는 교육훈련의 목적에 관련된 것으로써 기업의 목표인 전문 능력개발과 종업원의 목표인 근로의욕의 개발을 의미한다. 그러므로 교육훈련의

24) 최종태, 「인사관리」, (박영사, 1993), P 156

필요성을 반드시 분석하여야 한다

② 무엇을(What) 가르치느냐는 교육훈련의 어떤 내용을 개발시키느냐 하는 것이다 이는 교육훈련대상자에 따라 전문적 능력과 근로의욕을 증진시키기 위하여 어떠한 내용을 가르칠 것인가 하는 문제이다 따라서 이는 수직적으로 계층별(최고경영층, 중간관리층, 하위감독층, 일반종업원, 신입사원)교육훈련과 수평적으로는 직능별(생산부문, 마케팅부문, 인사부문, 재무부문)교육훈련 등으로 체계적으로 전개시켜야 한다.

〈그림 3-1〉 교육훈련의 과정모델



③ 누가(Who)가르치느냐는 라인(line)중심의 교육훈련과 스태프(staff)중심의 교육훈련 등으로 나누어 볼 수 있는데, 이는 교육훈련의 방법과 관련된 것이다. 이에 따라서 직장내 교육훈련(O. J. T)과 직장의 교육훈련(Off J T)을 잘 조화시켜야 한다. ④ 어떻게(How)가르치느냐는 교육훈련의 기법을 어떻게 하느냐 하는 것으로서, 토의식 방법, 실습식 방법, 강의식 방법, 사례연구법 등 여러 가지 방법을 교육대상과 내용에 따라서 실행에 옮겨야 한다.

4. 교육훈련의 내용 및 종류

1) 교육훈련의 내용

교육은 제한된 인적자원의 효율적인 이용을 위해 호텔종사원들에게 지속적인 교육훈련을 통해 사회와 고객의 변화하는 욕구에 부응해야한다²⁵⁾.

서비스 교육훈련 내용에 있어서는 어떠한 내용을 가르쳐야 하는가? 그 교육훈련을 받는 사람은 어떤 교육훈련을 해야 되는지 그 필요성에 따라 다르다. 그러므로 일반적으로 말해서 다음과 같은 것이 그 대상이 되리라 생각한다

첫째, 서비스를 제공하는 사람의 인격향상을 위한 교육훈련

둘째, 현대경영을 이해시키기 위한 교육훈련

셋째, 판매기술을 가르치기 위한 교육훈련

넷째, 상품지식을 알기 위한 교육훈련

2) 교육의 종류



① 계층별교육훈련

신입사원으로부터 경영층에 이르는 전 계층을 대상으로 하는 교육훈련으로써 각 계층에 필요한 기본적인 능력을 배양, 향상시키는데 주안점을 두고 있다.

첫째, 신입사원 교육훈련은 신입종사원에는 신규졸업자와 중간채용자의 두 가지가 있는데 채용관리에서는 전자를 신입사원, 후자를 경력사원으로 부르고 있다. 신입사원교육훈련은 6단계로 나누어 실시해야 한다

제 1 단계는 기업의 내용과 정보를 제공하는 입사전(入社前) 교육

제 2 단계는 신입사원에게 새로운 자각을 주는 입사식(入社式) 교육

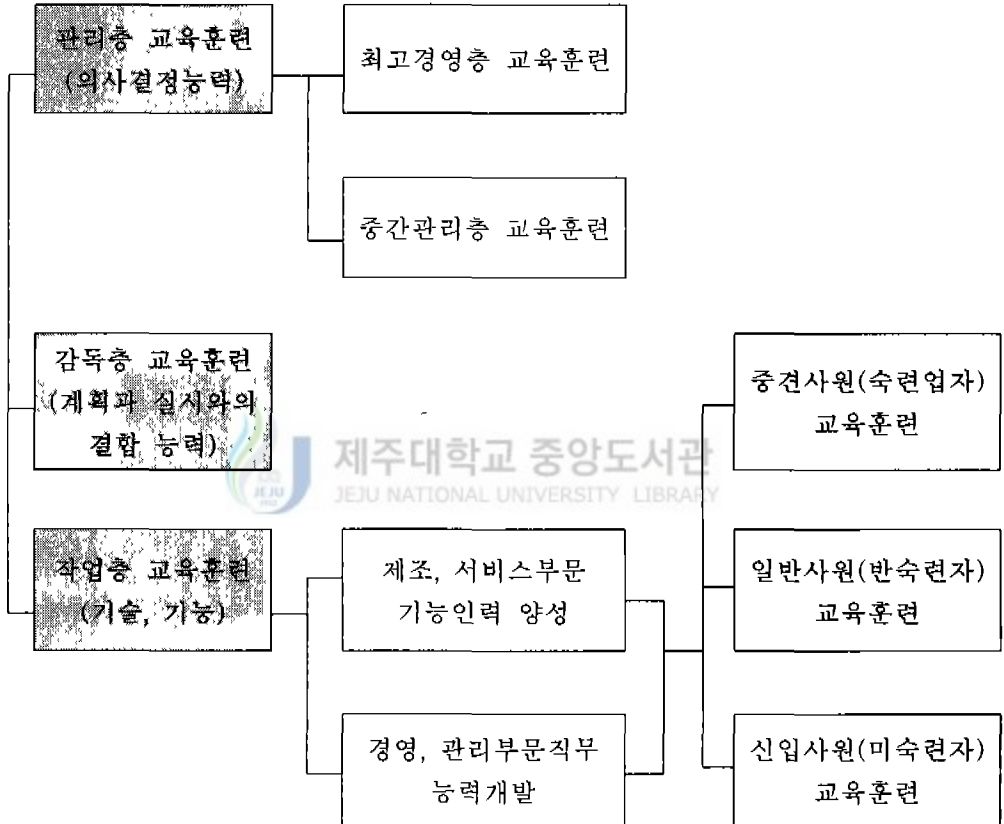
제 3 단계는 회사생활에 필요한 기본 상식과 업무에 대한 기초지식을 습득케 하며, 조직에 대한 참여의식과 자주성, 책임감 등을 배양시키기 위한 제 1 차 집합 교육훈련,

25) 김준표, 前揭論文, pp 123-125

제 4 단계는 직장순회를 통한 적응성 배양과 분위기를 터득시키기 위한 현장실습 교육훈련,

제 5 단계는 배치를 목적에 두고 그때까지의 교육훈련 결과를 평가하고 반성하여 신입사원으로부터 업무에 대한 의욕을 높이기 위하여 실시하는 제 2차 집합 교육훈련,

〈그림 3-2〉 계층별 교육체계



자료 . 김준표, 前揭論文,p124.

제 6 단계는 배치후 실시하는 직장내교육훈련(On-the-Job Training : OJT)이다.

둘째, 중견사원 교육훈련은 입사해서 2 - 3년 경과하면 업무에 익숙해지기 시작하고 선배사원의 위치에 올라 상사를 대신하여 후배사원 지도도 맡게 된다

셋째, 감독층 교육훈련은 감독층의 주요 역할을 들면 다음 두 가지로 말할 수 있

다. 첫째는 관리직능과 작업직능의 결합, 둘째는 부하의 지도통제이다.

셋째, 중간관리자 교육훈련은 중간관리자의 주요 역할은 기업의 경영방침이나 계획에 따라서 각 부문의 구체적인 계획을 수립하고 실행에 옮기는 중간관리적 기능이다.

중간관리자 교육훈련의 대표적 방식으로는 관리자 교육훈련 프로그램

(Management Training Program : M. T. P)이 있으며 이밖에 문제해결기법(Problem Solving Technique : P. S. T) 등이 있다.

다섯째, 경영층 교육훈련은 경영자를 위한 교육훈련으로 작업층이나 감독층 또는 중간관리자 교육훈련과는 달리 기업의 지속적인 유지, 발전을 위하여 새로운 기업관의 육성, 기업경영의 전망, 소유와 경영의 분리개념, 기업내외적 환경에의 적응력, 리더쉽 등과 같은 내용이 중심으로 다루어져야 한다. 이러한 경영층 교육훈련의 방법으로는 사례연구, 모의연습 등이 있다

② 직능별 교육훈련

기업내 교육훈련의 수평적 분리가 직능별 교육훈련이다 기업은 생산시스템, 인사시스템, 재무시스템 등을 그 중심 활동 영역으로 전개시키고 있다 또 재무시스템과 인사시스템을 합쳐서 관리시스템이라고 한다.

기업은 생산 영업 그리고 이를 묶어주는 관리부문(인사, 재무 등)에 대한 각각의 직능별 교육훈련이 요청되며, 이를 통한 기업의 기술누적을 이루어 나가야 한다. 기업시스템을 생산부문, 영업부문, 마케팅부문 및 관리부문으로 구분할 수 있는바, 인적자원을 통한 기업의 기술누적은 이들 전부문(全部門)에서 이루어져야 한다.

③ 장소별 교육훈련

교육훈련이 실시되는 장소가 직장내 또는 직장외에 따라서 분류되는 것이다.

가 직장내 교육훈련(On-the-Training : O, J, T)

직장내 교육훈련(혹은 사내교육훈련)이란 직장내 현장에서 업무를 수행함에 있어 필요한 지식, 태도, 기능을 교육하는 것을 의미한다.

이러한 직장내 교육훈련의 체제 확립시에는 다음 4가지를 유의해야 한다

첫째, 최고경영자가 직장내 교육훈련의 중요성을 인식해서 그것을 기본방침으로 삼고 그의 중요성을 전 종사원에게 인식시켜야 한다.

둘째, 직장내 교육훈련의 계획적인 실시방법을 전문적으로 지도, 추진하는 직장내 교육훈련의 프로그램을 설정하여 감독자 및 관리자의 직장내 교육훈련 계획을 구체적으로 지원 해 주어야 한다.

셋째, 감독자 내지 관리자가 구체적으로 계획하고 실시할 수 있도록 직장내의 분위기를 조성하여야 한다.

넷째, 감독자 내지 관리자의 직장내 교육훈련실시 상황을 인사고과의 일 항목으로 반영하여 감독자 및 관리자에게 직장내 교육훈련을 적극적으로 실시할 수 있도록 동기부여를 하여야 한다.

나 직장외 교육훈련(Off-the-Job Training)

각 분야의 전문적인 지식이나 기술습득을 시키는 것을 통틀어서 직장외 교육훈련이라고 칭할 수 있다

각 연구단체의 각종 세미나에 참가시키는 것을 포함해서 대학이나 전문기관에 장기적으로 파견시키는 교육훈련, 해외연수 등도 모두 직장외 교육훈련에 포함된다.

직장외 교육훈련은 현장의 작업과는 달리 직접적인 관련을 갖지 않는 보편적인 내용 즉, 일반적인 작업에 대한 사고방식이나 작업의 개선방식 및 인간관계의 중요성 등과 같은 것을 교육하는데 적합하다

다. 자기개발

대부분의 교육훈련의 조직목표의 측면을 강조하고 있다면, 자기개발은 개인목표 내지는 개인의 욕구에 바탕을 둔 교육훈련이다²⁶⁾ 이는 물론 공식적인 것은 아니지만 오늘날 대부분의 조직이 노동생활의 질을 높이기 위한 노력을 하고 있기 때문에 이에 대한 관심이 고조되고 있다.

자기개발이란 수동적, 타율적인 형식에 지배받지 않고 자기 스스로가 자기개발의 목표달성에 대한 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법이다

관리자의 업무는 일반사원의 업무와는 달리 비교적 질적 양적으로 측정할 수 없는 다양한 성격을 지니고 있으며, 부하를 감독하는 데는 일에 대한 지식이나 혹은 부하통솔 방법뿐만 아니라 광범한 일반상식이나 교양 등이 필요하다. 이러한 일반교양의 내용은 관리자 개인의 스스로 갖추어야만 한다

26) 신유식, 前掲書, p 191

자기개발은 교양이나 문화까지도 내용이기 때문에 자기만족과 자기욕구충족에 기여를 하지만 그 성과는 결국 조직으로 돌아간다는 점에 경영자들은 유의해야 한다

5. 교육훈련의 방법과 평가

1) 교육훈련의 방법

교육훈련의 방법은 매우 다양하기 때문에 교육훈련의 대상과 내용에 따라 적절히 선정되어야 한다 이는 상황에 따라 달라지기 때문에 일률적으로 어느 방법이 가장 좋다고 할 수는 없다.

지금까지 개발된 교육훈련의 주요기법은 다음과 같다²⁷⁾.

〈표 3-1〉 각종 교육훈련기법의 특색

기법	특색	장점	단점
강의	가장 널리 보급된 방법이며 강사의 일방적인 설명으로 많은 사람은 상대 할 수 있다. 가장 편리한 방법이며 열의와 태도가 학습효과를 크게 좌우한다	시간의 계획과 통제가 용이하다 많은 것을 동시에 하기가 쉽다	하향식이며 권위적이다. 피이드백이 없다. 망각하기 쉽다.
프로그램 교육	교육훈련실무에 학습이론적인 지식을 기초로 하여 체계적으로 핵심의 지식을 체계적으로 전달하는 방법이다.	제한된 시간에 핵심적인 지식을 정확하게 전달할 수 있는 적극적인 교육방법이다.	프로그램의 작성에 많은 힘이 든다

27) 황대석, 「인사관리」, (박영사, 1986), P 204 - 206

기법	특색	장점	단점
브레인 스토밍	여러 사람들이 자유 분방한 가운데 아이디어를 내게 하여 이를 결합. 종합하여 좋은 아이디어를 얻게 하는 방법.	아이디어의 개선과 결합의 최선강구책, 훌륭한 아이디어에 대한 보상이 있다	아이디어의 질보다는 양에 치중하는 한다.
시각화 방법	보다 많은 감각에 호소한 학습이다. 현실성이 풍부하며 인상이 매우 강하다 “백문불여일견(百聞不如一見)”으로 학습의 속도와 효과가 현저하게 높다	흥미가 있고 학습에 동기를 유발한다. 학습의 속도가 빠르다 인상적으로 잘 기억할 수 있다.	작성에 잔일과 경비가 든다. 이동이 불편하다. 적절한 교재의 확보가 어렵다
비즈니스 게임	어떤 모델을 사용하여 경영이나 관리를 훈련하기 위하여 연습하는 방법이다	의사결정의 중요성을 알린다. 조직활동의 중요성을 알린다.	경영의 원리원칙과 연결시키기가 어렵다. 질(質)을 고려하지 않고 있다.
사례연구	하버드대학에서 개발된 교육 방법. 사례해결에 직접 참가하여 해결과정에서 판단력을 개발하려는 것이다. 강의식 교육을 연역적이라면, 사례연구는 귀납적이라 할 수 있다. 단기간의 실무에서 발생하는 제문제에 접하여 그 해결을 위하여 고도의 판단력을 양성할 수 있기 때문에 유효한 방법이다	흥미가 있고 학습 동기를 유발할 수 있다 현실적인 문제의 학습이 가능하다 생각하는 학습교류가 가능하다.	적절한 사례의 확보가 곤란하다. 원칙과 규칙(rule)의 체계적 습득이 어렵다. 학습이 진보를 측정하기 힘들다.

기법	특색	장점	단점
역할 실연법	어떤 역할을 규정하여 이것을 실제로 시켜 봄으로써 훈련이나 평가에 사용하는 것이다. 절충 능력이나 협조성을 높여 태도의 변화에도 도움을 줄 수 있다.	흥미를 갖고 적극적으로 참가한다. 各人の 약점을 알 수 있다. 아는 것과 행하는 것 사이의 갭을 느낀다. 자기의 버릇을 알 수 있고, 발표력이 향상된다.	다른 방법과 병용하지 않으면 의미가 없다. 정도가 높은 의사결정과는 거리가 멀다. 훈련장소의 확보가 어렵다.
토의법	문제를 제출하여 그 훈련조건을 설정한 연후에 질문을 하고 직접 토의를 유도한다. 집단사고를 유도하고 목적으로 되어 있는 결론에 도달하도록 지도한다.	민주적, 협력적, 적극적인 사고의 유발, 테마에 의해 동기가 유발된다. 지식, 경험을 자유롭게 교환할 수 있다.	참가자의 질(質)에 좌우된다. 지도자에 적재(適材) 경험자를 구하기 힘들다. 많은 사람들 동시에 상대할 수 없다.
감수성 훈련	타인이 생각하고 느끼는 것을 정확하게 감지하는 능력과 이해능력에 입각하여 적절한 유연한 태도와 행동을 취할 수 있는 능력을 갖게 된다. 방법은 리더가 없는 토의와 비슷하며 전인격적인 통찰의 체험학습으로 태도를 변화하는 것을 노리고 있다.	집합훈련과 실무를 연결할 수 있다. 리더쉽을 기를 수 있다. 자기표현 능력을 체득할 수 있다.	경영에 무관심한 인간상이 다루어진 다. 동일 기업체내에 실시하기가 힘들다.

기법	특색	장점	단점
그리드 세미나	블레이크와 무튼에 의하여 개발되었다 건전한 인간관계, 관리능력의 육성과 업적달성 능력의 향상을 위하여 6단계 걸친 훈련 레버토리세미나(laboratory seminar)팀 형성, 조작개선, 변혁의 실시를 행한다	(99)형 리더십을 체득한다. 조직개편과 개인능력을 연결할 수 있다	전 단계에 걸쳐 한다면 시간이 너무 걸리고, 잔일이 많아진다.
프로젝트 팀	異種의 전문가가 모여 어느 한 프로젝트를 해결한다	목표에 대하여 집중적 어프로치(approach)를 할 수 있다. 참여도가 높고 사기가 향상된다. 개인의 능력개발, 조직개발이 동시에 가능하며, 실무수행이 효과적이다.	인재를 모으기가 힘들다. 정규조직의 업무능력이 저하된다 프로젝트(project)의 리더(leader)의 인선의 곤란하다 부문간 조정이 힘들다.
컴퓨터 보조교육 훈련	교육훈련의 과정에서 컴퓨터를 일차적 교수전달매체로 사용하는 교수집근으로써 인간에 의하여 체계적이고, 논리적으로 계획하고 설계된 교육훈련의 과정이 컴퓨터를 중심으로 한 전달매체를 통하여 학습자에게 실행되는 방법이다	비용절감과 연수의 효과성을 제고시킬 수 있다	컴퓨터 하드웨어의 보유상태와 소프트웨어 개발비에 대한 충분한 사전 검토가 행해지지 않고서는 효과성을 떨어뜨릴 수 있다.

2) 교육훈련의 평가

교육훈련을 개발하고 실시한 후 그 교육훈련이 소기의 목적을 어느 정도 달성 하였는지의 여부를 알기 위해서는 반드시 이에 대한 평가가 뒤따라야 한다²⁸⁾ 그것은 교육훈련평가를 통해 지금까지 교육훈련성과를 측정할 수 있게 하며 잘못된 점을 개선시켜 교육훈련 담당자에게 장래의 보다 나은 교육훈련을 가능케 하기 때문이다

① 평가의 필요성

호텔 기업내에 교육훈련의 효과는 일반적으로 학교교육보다 늦게 나타나며 애매한 것이 보통이고, 또한 그 효과를 찾기가 곤란하다. 직종, 연령 및 경력을 달리하는 각 계층의 종업원을 대상으로 하는 호텔 기업내의 교육훈련은 그 효과에 있어서 피훈련자의 심리적, 생리적인 것에 의해 영향받고 복잡한 과정을 거쳐 다른 모습이 드러나게 된다.

호텔기업은 특정 목적을 가지고 있는 조직체이며, 따라서 교육훈련도 이와 같은 기업의 목적 및 방침에 순응하고 있는지를 평가해 보아야 한다. 또한 인적 서비스의 교육훈련에 따른 평가의 중요한 점은 정확한 평가의 노력 없이 계속되는 교육훈련은 기업의 성과를 얻지 못할 수도 있다는 것이다.

② 평가체계

교육훈련에는 반드시 평가가 따른다. 대체로 교육훈련 평가는 교육훈련 이전에 실시하는 사전평가, 실시중의 중간평가, 실시직후의 완전평가 및 완료, 일정기간 이후에 실시하는 추가평가 등이 있다. 이들 중 어느 하나만이 족하다거나 어느 것이 가장 중요한 평가단계라고 할 수는 없고, 이들이 하나의 조직화된 체계 속에서 상호 관련 되어지고 이들이 가능한 전부 동원될 때가 바람직하다고 하겠다.

③ 평가방법

교육훈련성과의 측정방법에는 기본적으로 관찰, 면접, 설문지법 등이 있다. 실제로 어렵고 주의를 요하는 것은 측정의 방법이나 기법보다는 내용, 양식 및累加 측정 평가합이 적절인가 하는 것이다. 호텔 종사원의 인적 서비스 프로그램의 평가는 서비스가 지속되었던 것처럼 행하여 졌는지, 서비스를 수행하는지 알 수 있어야 한

28) 김준표, 前揭論文, p 133

다

제 3 절 교육훈련의 유효성

1) 생산성 향상

생산성은 산업이나 경제에서 가치획득에 요구되는 인력이나 자본의 단위당 산출량에 대한 경제적 가치라 할 수 있다. 생산성 향상에 대한 인적자원의 공헌 즉, 종업원의 직무성과(employee job performance)는 종업원의 능력(ability)과 동기부여(motivation)의 결과이다 즉, 직무성과는 능력과 동기부여의 곱의 함수이다²⁹⁾. 기업의 생산성을 향상시키기 위해서는 우선 인적자원개발을 통해 이를 결정하는 주된 요인인 인간의 능력과 동기 그리고 태도를 충분한 수준까지 개선시켜야 한다.

생산성이 거의 인적요소인 인간의 능력과 동기에 의해 결정되기 때문에 조직성원의 동기를 유발할 수 있는 교육훈련이 이루어져야 한다. 이러한 조직성원의 능력과 동기를 부여하여 생산성을 향상시키는데 교육훈련은 중요한 역할을 한다³⁰⁾.

2) 인간관계 개선

인간관계는 조직구성원으로 하여금 집단이나 조직체의 한 성원으로서 상호 생산적이고 협조적인 관계를 형성하도록 그들의 경제적, 사회적 요구를 만족시켜주고 그들을 조직체 상황에 통합시키는 작용을 의미한다³¹⁾. 그래서 훈련을 통해 자신감과 안정을 얻어 협동심과 타인으로부터 존경심을 얻을 수 있다. 이러한 활동은 조직성원이 자체적으로 추구해 나갈 수 없는 성질이기 때문에 집단적인 교육훈련을 통해 가능해진다.

3) 환경변화에 적응

환경변화는 인적자원 기능을 중요하게 만드는 하나의 요인이다. 즉, 경제발전에 따른 경제환경의 변화, 국제화에 의한 세계 각국간의 교역과 교류 그리고 기술이전(技術移轉)의 가속화, 과학기술의 발전에 의한 새로운 직무와 기술의 요구, 기술관리

29) 김재진, 김남현, 「인적자원과 생산성」, (서울 학문사, 1986), p. 10

30) Mahoney, F X, 前掲論文, p. 314.

31) K Davis, Human Behavior at Work Human Relation and Organizational Behavior, 4th Ed. (New York : McGraw-Hill, 1982), pp.6-7.

인력의 증가로 인력수준이 고급화되는 다양한 환경속에서 유연하게 대응하여 필요한 전략이 수행되어야 한다³²⁾ 이와 같이 다변화 환경속에서 대응하여 경쟁상 우위를 점유하기 위해서는 교육훈련이 필수적이다.

4) 기업문화형성

기업문화는 조직의 성원이 공유하고 있는 가치관(價値觀)으로서 조직성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이기 때문에 바람직하게 형성되어야 한다. 그러나 기업마다 독특한 문화의 차이가 있고 다양하기 때문에 이로 인해 발생하는 제반 문제를 해결해야 조직성원간의 마찰(摩擦)을 최소화할 수 있다. 이에 교육훈련은 기업문화의 내적 요인인 기업의 이념, 가치체계, 규범, 행동기준, 사원의 사고, 전통, 기풍 등 다양한 측면을 긍정적으로 변화시키고 형성시킬 수 있는 중요한 역할을 수행한다

5) 국제경영인의 양성요인

한 기업의 성장과 확대 과정속에서 세계경영 환경여건의 변화와 함께 국제경영인의 양성은 자연스럽게 나타난 현상이다. 미래 지향적인 유능한 국제경영인이 되기 위해서는 그에 걸맞는 기본적인 자질을 습득해야 하는데 이를 위해 교육훈련이 큰 역할을 하고 있다³³⁾.

6) 개인의 태도변화

교육훈련의 내용이 개인의 성장이나 발전에 도움이 될 때 기존에 지니고 있는 태도변화를 가져오게 하는 원인이 되어 교육훈련의 유효성을 기대할 수 있다. 즉, 교육훈련의 내용이 조직성원의 미래에 진취적인 태도를 가질 수 있도록 개인의 관심분야에 역점을 두고 훈련프로그램을 설계해야 교육훈련에 의해 태도변화를 용이하게 할 수 있다.

7) 직무수행능력

32) 이학중, 「인사관리」, (서울 세경사, 1985), pp. 289-290

33) 한국인사관리, 「인사관리」, 1991, pp 12-14.

모든 조직의 사회적 책임이 절실히 요구되는 현실에 있어서 조직의 교육훈련은 최고관리자에서부터 일선 구성원에 이르기까지 직무수행능력을 향상시키기 위한 조직의 전략으로서 수행되어야 한다. 신규채용자에 대해서는 현실의 직무를 효율적으로 담당하고 수행할 수 있도록 실시해야 하며, 또한 재직구성원들에 대해서는 장래상급자로서의 직무수행에 따른 교육훈련이라든지, 혹은 새로운 기능과 기술을 습득하기 위한 교육훈련이 실시되어야 한다³⁴⁾

8) 서비스 질 향상

호텔의 서비스 품질은 대체로 시설이 양호하고 서비스 절차가 표준화되어 있으며 거기에 대한 인적 서비스가 좋았을 때 고객들이 그 호텔에 대한 평가가 좋아진다고 할 수 있다³⁵⁾ 여기에는 기본설비의 시설정도, 관리시스템의 수준, 서비스의 이념 및 방침, 각 서비스 업무의 표준화 등은 호텔종사원 교육훈련의 정도 및 숙련 등에 의해서 고객들은 어느 정도 기대수준을 충족시킬 수 있고 기대수준의 충족정도에 따라 고객이 호텔에 대한 평가도 달라질 수 있다. 호텔에서 제공하는 인적 서비스의 질은 당해 업체의 종사원들의 어느 정도 훌륭한 자세로 제공하는냐 하는 호텔종사원의 자질과 능력에 절대적으로 좌우된다. 고객지향적 서비스의 개발은 종사원 채용과정에 서부터 시작하여 교육훈련까지 지속되어야 한다³⁶⁾.

34) 나윤기, 「인사관리론」, (학문사, 1996), p 399.

35) 고재건 허향진, 前揭論文, p 266

36) 고재건 허향진, 前揭論文, p 274

제 3 장 교육훈련 현황 및 선행연구

제 1 절 관광호텔 교육훈련 현황

1. 관광호텔 사내교육

제주도내에 위치한 여러 관광호텔을 대상으로 교육훈련 프로그램을 조사하였는데, 몇몇 호텔만이 교육훈련 프로그램을 만들어 실시하고 있으며 소규모 호텔들은 단지 신입사원에 대해 간단한 O. J. T만을 실시하고 있을 뿐이며, 또한 제주도관광협회에서 실시하는 교육훈련에 참가 그리고 대학교에서 실시하는 교육훈련에 위탁하는 정도이다.

여기에 특등급 호텔인 “H”호텔의 교육훈련 프로그램을 간단히 소개하면 다음과 같다.

1) “H”호텔의 교육훈련 프로그램

가 사회경험과 고객불평 처리(Social Skills and Complaints Handling)

“대인관계(People Business)”에 있어서 가장 기본적인 요소인 대인 관계의 올바른 인식과 개발 및 효과적인 고객불평 처리 요령의 습득 (8시간 과정)

주요목차

- ① 고객의 필요, 욕구의 파악, ② 사회성/salesmanship, ③ 고객불평의 처리,
- ④ 불평처리 접수 후의 처리절차

나. 피교육자 훈련(Train the trainer)

관리자를 대상으로 개발되었음.

이 프로그램은 현대적인 훈련기술(Training Technique)을 익힘으로써 부서내의 표준과 최상의 업무효율 및 생산성을 유지하기 위한 조직적인 교육훈련을 계획, 실

시할 수 있도록 초점이 맞추어져 있음.

주요목차

① 학습이론, ② 업무분석(Task Breakdown), ③ 훈련부서(Training Session)의 구성,

④ 교안 작성기법

⑤ 교육보조재료의 제작, ⑥ 교육기자재 사용법, ⑦ 교정훈련기술(Corrective Training Technique), ⑧ 교육훈련 필요점의 구분 및 파악, ⑨ 교육훈련의 계획과 실시 (24시간 과정)

다. 지도력(Leadership Skills)

관리자를 위한 과정임

급성장 하는 사세에 필요한 “인재중심(People Oriented)”으로 유능한 관리자를 양성하기 위한 프로그램 여기서 관리자들은 “H”호텔이 자랑하는 “현대경영기술(modern management technique)”들을 익혀서 보다 안정되고 자신감 있는 관리자로 양성된다



주요목차

① 지도력(Leadership)의 기능, ② 동기(Motivation), ③ 의사소통

(Communication), ④ 업무완수를 위한 조직적인 접근방법, ⑤ 우선 순위의 결정 / 시간관리, ⑥ 효과적인 스테핑(Staffing), ⑦ 업무의 분장 (24시간 과정)

라. 면접과 상담기술(Interview and Counselling Skills)

관리자를 위한 과정임

관리자의 가장 중요한 임무중의 하나가 바로 직원의 채용, 능력개발 그리고 우수한 직원을 계속 보유하는 일이다. 이 프로그램에서 지배인(manager)들은 제반 면접(interview)의 목적을 달성하기 위한 일대일 의사전달기술(communication technique)들을 습득하게 된다

주요목차

① 면접(Interview)의 기본원칙 및 절차, ② 선발 면접(Interview), ③ 업무평가 면접(Interview), ④ 훈련 면접(Interview), ⑤ 고충처리 면접(Interview), ⑥ 회사 면접(Interview)

마 비재무담당자를 위한 재정(Finance for Non Financial Management)

호텔의 재정적인 목표를 추구하는 것은 이제는 단지 재무담당자들만의 관심사는 아니다. 관리자들은 이 과정을 통해서 그들의 업무 생활 속에 관계되는 재무적인 측면의 컨트롤에 관해 명확한 이해와 지식을 습득하게 된다.

주요목차

① 회계(Accounting)의 일반적인 원칙, ② 내부통제(Internal control) 절차에 대한 이해 ③ 재무적 자원의 관리, ④ 손익계산서의 이해와 해석, ⑤ 효과적인 %비율의 활용 (24시간 과정)



마 판매기술(Selling Skills)

호텔의 모든 직원들은 회사의 판매와 이익을 극대화하기 위한 헌신적인 기여를 해야 할 책임을 가진다. 직원들은 호텔이 제공하는 제반시설, 서비스, 고객에 제공되는 이윤(Benefit) 등을 고객에게 알려줌으로써 고객의 만족도를 충족시킴과 동시에 판매의 극대화를 기할 수 있다.

주요목차

① 판매술(Salesmanship), ② 상품지식의 숙지, ③ 효과적인 판매기술, ④ 전화판매기술
⑤ Up - Selling 기술, ⑥ Cross - Selling 기술 (8시간 과정)

사. 마케팅프로그램(Marketing Programmes)

현재 “H”호텔에서는 몇 가지 창의적이고 혁신적인 마케팅 프로그램이 실시되고

있으며, 이를 통해서 모든 "H"호텔에서는 높은 수준의 서비스가 지속적으로 제공됨으로써 단골고객의 획기적인 증가를 가져오고 있다.

이 프로그램에서 모든 직원들은 이러한 마케팅 프로그램에 대한 보다 높은 이해와 이에 담겨진 철학을 수용하게 된다. 현재까지 개발된 프로그램은

- ① 골드 패스포트(Gold Passport), ② 프라이빗 라인(Private Line)

아 요리기술(Culinary Skills)

"H"호텔의 주방장들은 계속적이고 창의적인 스탠다드에 입각한 양질의 음식을 효율적으로 제공하기 위해 끊임없이 헌신적으로 노력하고 있다.

"조리이론의 선도자적 역할"을 추구하는 "H"호텔의 평판이 계속유지 되기 위해서 우리의 주방 요원들은 새로운 지식과 기술을 끊임없이 습득하고자 하는 특별한 노력과 동기 부여가 반드시 유지되어야 한다

이러한 철학을 실천에 옮기기 위해서는 개발된 이 프로그램을 통해서 모든 주방 요원들은 창의적이고도 현대적인 조리기술의 개발을 가져오도록 훈련된다.



주요목차

- ① 양질의 식자재 구매원칙, ② 제품의 보관과 취급(Handling), ③ 식자재 가격조절(Cost Control), ④ 창의적인 조리, ⑤ 판매(Sales)와 마케팅(Marketing), ⑥ 주방위생의 원칙, ⑦ 피교육자 훈련(Train the Trainer)

자. 진보적 훈련프로그램 (Progressive Training Programmes)

"미래를 대비한 훈련(Training for your future)"

"H"호텔이 추구하는 Training Programmes은 교육훈련 개발을 통한 "최고(Excellence)"를 추구하는 확고한 선두 호텔(Leading Hotel)로서 자리를 굳혀주었다

이 호텔은 세계적인 체인 호텔의 하나로서 타 호텔에 비하여 체계적으로 교육훈련 프로그램이 아주 준비가 잘되어 있고, 교육은 매주마다 각 입장별로 반복적인 교육을 지속적으로 하여 교육훈련의 효과를 높이고 있다고 할 수 있다 교육훈련 대상은 전사원(全社員)으로 하고 있으며, 교육담당 부서와 담당자가 별도로 준비되어 있

다.

2) 특등급 “S”호텔의 교육훈련 프로그램

가. 신입사원 입문교육 프로그램

“S”호텔은 신입사원이 입사하였을 때 보통 5일 정도의 교육훈련에 참여한다고 한다. 1일차로 시작해서 5일차로 나누어 행해지는 데

① 1일차

교육일정안내 → 바람직한 신입사원 상 → 가치관 탐구(입사동기) → “S”의 경영이념 → 안전관리 → TABLE MANNER → 과정 관리 및 일지작성 ROOM C/L 작성

② 2일차

기상 및 아침운동 → “S”의 신경영 VTR → “S”의 신경영 특강 → “S”의 사가 → 현대인의 매너 → 적극적인 삶 → 신경영 실천방안(토의 및 발표) → 과정정리 및 일지작성

③ 3일차

기상 및 아침운동 → 사회봉사활동 → 동기생의 밤(소감발표) → 과정정리 및 일지작성

④ 4일차

기상 및 아침운동 → 극기력 배양훈련 → 체력단련 → 회사규정 이해 → 과정정리 및 일지작성

⑤ 5일차

기상 및 아침운동 → 만남의 인연 → “S”의 비전(VISION) → 격려사 및 퇴소식

나. 신입 3급 승격자 교육과정

① 1일차

교육과정 안내 → 서비스맨의 이미지 메이킹(image making) → 창의력 개발과정 → 변화시대의 가치관 정립 → 행동력 강화훈련 → 팀 평가 및 발표



② 2일차

커뮤니케이션(Communication) 능력향상 → 승격자에게 바란다 → 사장과의 대화
→ CS와 의식의 혁신 → 교육평가 및 정리

다. 신입4급 승격자 교육과정

① 1일차

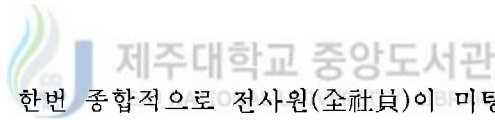
과정소개 및 상호인사 → 승격자에게 바란다 → 고객만족경영 → 비즈니스매너
(Business manner) 및 폰 핸들링(Telephone handling) → 와인(Wine) & 베버리지
(Beverage)

② 2일차

인간이해 → 팀워크게임(Teamwork game) → 일본인, 일본문화

③ 3일차

판매기술(객실부문 & 식음료부문) → 컴플레인 핸들링(Complaints handling) →
과정정리



이 밖에도 하루에 한번 종합적으로 전사원(全社員)이 미팅(Meeting)을 가지고 또
한 업장별로 지속적인 O J T를 실시하고 있다. 그리고 선진 서비스문화를 습득하
기 위하여 1년에 한번 정도 회사 차원에서 일본에 직원을 보내어 선진 서비스 교육
훈련을 받고 있다. 교육훈련을 통한 서비스 질을 개선하는데 많은 투자를 하고 있다
고 할 수 있다

3) 1등급 “P”호텔의 교육훈련 프로그램

“호텔 서비스 혁신과정”

가. 과정목표

- ① 서비스 수준의 관찰과 평가를 통해 개선점을 명확히 한다.
- ② 직원 개개인의 양질의 서비스 태도를 채득케 한다
- ③ “P”호텔의 특유의 서비스 풍토를 정착시킨다.

나. 오리엔테이션

- ① How do you feel now? ② Ice breaking. 자기소개

다. 고객중심의 패러다임

① 프로다운 서비스인의 조건 서비스의 철학(Philosophy) → 서비스 실천(Mind, Skill, Attitude) → 실천방안(상대방 느낌 중심, 창조와 감동, 보상에 대한 확신) → 기타 착안사항(자신감, Self-Control, Timing)

- ② 고객중심의 사고, ③ 고객만족 실천, 동기 부여 (2시간 교육과정)

라. 서비스인의 자기관리

① 밝고 자신감 있는 표정관리, ② 상냥한 음성관리 기법 실습, ③ 밝고 경쾌한 발 성법, ④ 1분 스피치(speech), 자신의 모습점검, ⑤ VYR촬영 및 피드백(Feedback) - 4시간교육과정 (강의, 행동훈련, VTR Feedback)

마. 서비스인의 자세

- ① 상황에 맞는 인사 방법, ② 바람직한 인사말 표현, ③ 기본 서비스 동작 습득, ④ 상황별 서비스 응대요령 - 4시간교육과정 (강의, 행동훈련)

바. 의사소통방법

- ① 교류유형별 개선, ② 수용의 마음이 실린 대화법, ③ 바람직한 표현법 익히기, - 3시간교육과정 (강의, 분석, 실습, 발표)

사. 고객응대방법

① 고객심리와 직원심리, ② 경청기법과 응대태도, ③ 단계별 응대방안, ④ 사례 사례에 대한 역할연기 실습, ⑤ 개선방안, 피드백(Feedback) - 4시간교육과정 (강의, 분석, 실습, 사례연기)

아. 이문화(異文化) 이해

- ① 일본인의 문화와 특성이해, ② 타지역(他地域) 문화이해 - 1시간교육과정

자. 실행계획수립

- ① 액션플랜(Action Plan) 작성 및 발표 - 2시간교육과정 (참여, 발표)

차. 평가

- ① 질의, 응답 및 과정 평가 - 1시간교육과정 (질의, 응답)

“P”호텔은 그룹차원에서 서비스기업의 성격을 주(主)를 이루고 있기 때문에 계층별로 1년에 한번 정도 2 - 3일 내지 또는 6 - 7일 정도 자체교육 하거나 아니면 위탁교육훈련을 하고 있다 교육훈련이 끝나면 자체적으로 평가를 하여 뛰어난 점과 모자란 점을 알려주며 인사고과에도 반영을 한다고 한다.

2. 관광호텔 위탁교육

관광숙박시설시원 등에 관한 특별법 제 16 조 및 동법 시행규칙 제 11 조에 의거하여 이용자에 대한 서비스의 질을 높이고 종사원 자질 향상을 위해 관광호텔종사원은 30시간 이상 교육을 이수하도록 하고 있다³⁷⁾.

작년도 1998년 관광종사원 교육계획(문화관광부 관시 91710-51, '97 12 30)에 의거하여 접객직과 비접객직, 관리책임자 및 지배인으로 구분하여

1) 접객직종사원

(1) 구분

현관, 객실, 식당, 커피숍에 근무하는 종사원으로써 이용자에게 직접적인 서비스를 제공하는 종사원

(2) 교육

- 업체내에 자체교육기관을 통하여 자체 실시

37) 탐라대학교, '98관광호텔종사원 교육계획, 1998, pp 1 - 4

- 자체교육기관이 없을 때 지정된 교육기관에서 교육 실시

2) 비접객직 종사원

(1) 구분

관리직, 사무직, 요리직, 세탁직, 운전직, 경비직, 청소직 등

(2) 교육

사업자 책임 하에 10시간 이상 자체교육 실시(교육일지 기록, 보관)

3) 지배인 및 관리책임자 교육

- * 교육과정 : 지배인 교육, 관리책임자 교육
- * 대 상 : 관광호텔 지배인 및 관리책임자
- * 교육주체 : 한국관광호텔업협회
- * 교육시간 20시간 이상
- * 교 육 비 : 사업자 부담

현재 제주도에서는 종사원교육기관으로 설치 승인된 몇몇 호텔을 제외하고는 3개의 대학교에서 교육훈련을 실시하고 있다.

여기에 한 대학교의 교육훈련 프로그램을 소개하면 다음과 같다.



가. 교육방침

- * 알차고 짜임새 있는 교육과정 운영, 신속 정확한 서비스 정신의 생활화
- * 투철한 책임감과 직무에 충실하는 프로의식의 고취

나. 교육과정

〈표3-2〉 종사원 서비스 교육과정

과목명	이수과정별 교육시간		교과목 개요
	30시간 과정	20시간 과정	
호텔경영론	4	3	<ul style="list-style-type: none"> - 호텔기업의 특성 - 객실, 식당, 주방 개요 - 회계업무 개요
관광법규	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - 관광진흥법상 관광숙박업관계 주요조항 해설 - 사례연구 개요
호텔판매 전략	4	2	<ul style="list-style-type: none"> - 판매전략 - 고객관리 - 판매증대 기법 - 판촉의 실체
호텔 서비스론	4	2	<ul style="list-style-type: none"> - 호텔서비스의 개요 - 서비스 상품 본질 - 서비스 기법
호텔 실무영어	4	3	<p>호텔기본영어</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예약, 접객 실무영어 - 식당서비스 영어 - 입숙, 출숙 기본영어
호텔 실무일어	4	3	<ul style="list-style-type: none"> - 일본어 고객 인사요령 - 객실, 식당 서비스 일어 - 입숙, 출숙 기본일어
안전관리	3	2	<ul style="list-style-type: none"> - 전기가스 안전관리 - 화재시 대피요령 - 사고시 고객 응급처치
제주 관광현황	4	3	<ul style="list-style-type: none"> - 제주지역 관광지표 - 제주지역 관광현황 - 경제동향 및 관광업체 운영

〈표3-3〉 종사원 직무교육과정

과목명	이수과정 교육시간		교과목 개요
	30시간 과정	20시간 과정	
호텔경영실무	3	2	- 호텔경영특성 - 제주지역 관광호텔경영실태
현관객실실무	4	2	- 현관접객 업무 - 각종 양식 작성요령 - 요금정책 - 고객관리요령
식당관리실무	4	3	- 식당의 기본조직 - 접객서비스 요령 - 테이블 셋팅 - 메뉴플랜 작성
안전관리	4	2	- 전기가스 안전관리 - 사고시 고객 응급처치요령
호텔서비스실무	4	3	- 인사, 대화 요령 - 종사원수칙, 제복착용 요령 - 접객서비스 실제
호텔실무영어	4	3	- 식당, 객실 실무영어 - 예약업무 실무영어
호텔실무일어	4	3	- 식당, 객실 실무일어 - 예약업무 실무일어
호텔마케팅	3	2	- 마케팅과 세일즈 차이 - 고객관리요령 - 매출증대 기법 - 기본마케팅 계획, 작성요령

3. 선진국의 호텔 교육훈련 현황³⁸⁾

1) 일본

(1) 일반현황

일본의 경우 관광종사원에 대한 교육을 정부 관광기구에서는 실시하지 않고 있으며, 각 협회와 관광사업자 단체 등에서 실시하고 있다 또한 관광종사원에 대한 인력 배출은 주로 민간의 전문학교 등을 통해서 이루어지고 있으며, 공직기관에 의한 관광분야 종사원 양성교육 및 현직 종사원에 대한 교육은 실시되지 않고 있다.

(2) 제국(帝國)호텔

① 사원교육기관 (내부교육) - 인사부 능력개발과 서비스향상 추진위원

(외부교육) - 일본능률협회 등

② 교육담당 부서 인사부 능력개발과(담당인원 : 10명)

③ 대상 모든 사원

④ 교육분야 어학연수(특히 영어), 응대연수(전화응대, 접객응대), 해외연수

⑤ 대상별 교육기간 : - 근속 1년 이상의 모든 사원 (1년 이내)

- 전사내(全社內) 각과로부터 선발된 자 (약 2일)

- 지정된 과로부터 선발된 자는 1 - 2년 해외연수

⑥ 교육방법 - 사내 사외교육 병행 실시

- 사내어학교육의 경우 외국인 전임강사에 의해 실시

- 서비스 향상교육 등의 신입사원교육은 해당 부서마다 지정된 서비스 향상요원이 실시

2) 미국

(1) 일반현황

미국에서는 연방정부나 주정부에서는 관광업계 종사자를 위한 교육을 실시하거

38) 한국관광공사, '관광종사원교육실태 및 의식조사', 1993, p 115.

나, 자격증을 발급하는 제도는 전무한 실정이며, 종사원 교육은 관광관련협회나 대학 부설 교육기관, 사설관광교육기관 또는 업계의 자체교육에 맡기고 있는 실정이며, 상 기관에서 일정한 교육을 이수한자에게 수료증 혹은 자격증을 발급하고 있다

(2) 미국호텔 & 모텔협회 부설교육센터 (Educational Institute of AHMA)

① 개요 : 1940년 미시시피 주립대학에 설립되어 1952년 정식으로 미국호텔협회 부설교육기관으로 발족 1956년 미시간 주립대학으로 자리를 옮기면서 전세계 125개의 지부에 서비스 향상을 위한 프로그램과 자료를 제공하는 분야별 통신교육 전담기관.

② 교육과정 : 1단계, 호텔산업관리 졸업과정-1개 과정으로 12개 과목 이수 후 졸업장 수여

2단계, 호텔산업운영 자격과정-1개 과정으로 8개 과목 이수 후 자격증 수여

3단계, 29개 과목 중 1개 과목 이수

4단계, 전문자격과정 - 5개 과정으로 5개 과목 이수 후 자격증수여

③ 평가 : 중간평가 4회 및 최종평가 1회 실시 후 종합평가 69점 이상 취득시 과목이수 인정

④ 교과구성 : 1개 과정으로 4개월 코스이며, 호텔산업 전반에 관한 교육교재 중에서 관심있는 과목 또는 현재 전공하거나 근무하고 있더라도 자신이 없는 과목을 교육생이 필요에 따라 1개 선정 후 교육받는 과정

〈표4-1〉 미국호텔 & 모텔협회 부설 교육센터의 교육과정³⁹⁾

교과목	과목개요
호텔산업개론	-호텔산업의 성장가능성에 초점을 맞추고 숙박 및 식당업에 대한 개괄적 조명
오늘의 호텔산업	-호텔, 식당업 및 클럽의 조직과 구조에 대한 이해 및 관리법
조직관리론	-호텔산업 부서별 기능 및 역할
식음료관리론	-3단계 관리론, 가격결정 및 메뉴선정
기초위생관리론	-식자재 관리
관리감독원	-호텔산업에 적용 가능한 관리 감독기법
호텔산업재무회계 I	-재무회계 기초론
시설관리론	-시설관련 각종 기자재 사용요령 및 에너지비용 관리기법
관광산업개론	-관광산업의 개념과 범위 역할
현관객실관리론	-현관분야 업무수행 절차
객실관리론	-객실관리부서의 구성 및 기능
요리법	-음식 재료별 특성, 위생관련 지식 및 음식별 양 질 결정방법
식음료 서비스론	-업장별 특성에 맞는 서비스 제공방법(연회, 전문식당 등)
종사원 교육훈련	-교육훈련 계획수립 및 교육훈련 성과측정방법
인적자원 관리론	-기업경쟁력 강화를 위한 내부인력의 전문성 제고방안
호텔산업재무회계 II	-호텔산업의 회계처리 특성 이해
관광마케팅론	-호텔산업 전략마케팅 계획 및 수립
에너지, 물 관리	-호텔산업의 에너지 및 물관리의 중요성과 효율적인 관리계획 수립
호텔, 모텔안전관리	-고객안전관리 및 내부시설 관리요령
관광법규	-관계법규
휴양지관리론	-휴양지 기획, 개발, 투자관리 및 마케팅 등 전반분야
구매관리론	-구매관리 범주 및 상담요령
음료부서관리론	-전문음료 제공업장 관리요령
호텔산업관리회계	-원가절감을 위한 부문관리의 최적화 기법 연구
식음료관리	-매출원가 분석, 운영계산, 메뉴선정, 가격결정 및 노무비 등 그성요소 연구

39) 한국관광공사, 前掲書, p 132

교 과 목	과 목 개 요
호텔산업컴퓨터 시스템	-호텔산업 경영정보 시스템에 이해 및 구축방법 연구
판매촉진론	-판매촉진 기법의 총괄적 연구
국제회의론	-국제회의 유치전략 및 진행요령
엔지니어링시스템	-원가절감을 위한 의사결정에 필요한 유지, 보수부문에 대한 이해

3) 독일

(1) 일반현황

독일의 경우, 관광업계에 종사하고자 하는 사람은 원칙적으로 해당분야의 직업학교 또는 관련분야의 대학학과를 이수해야 한다. 만일 직업학교 또는 관련학과를 수료하지 않고 관광업계에 취업하였을 경우 급여 수준이 현저히 낮아 대부분은 직업학교에서 관련학과를 수학과 있는 실정이다.

독일의 직업학교는 대체로 주 1일 수업을 실시하고 있으며, 교육비용은 국가(노동청)에서 지원하고 있다. 그리고 직업교육 수료자는 상공회의소에 주관하는 시험에 응시, 합격한 후 해당분야 자격증을 취득할 수 있다

〈표4-2〉 독일주요호텔 교육현황

구 분	교육내용	교육주 관	교육계획
ARABELLA GRAND HOTEL	종사원을 대상으로 주 제별 및 직무교육	별도법인	
MARRIOT HOTEL	업무별 직무교육	인사부	주관부서에서 별도 수립
HOLIDAY HOTEL	업무별 직무교육	Training Center	내부적 수립, 시행

4) 프랑스

(1) 일반현황

프랑스의 경우 10명 이상을 고용한 기업은 의무적으로 연간 보수지급액의 1.2% 이상을 종사원 교육에 투자하여야 하며, 각 기업은 예산범위 내에서 자체교육 및 전공분야에 따른 외부 위탁교육을 실시해야 한다. 또한 입사후 일정기간 종사한 직원이 보충교육을 원할 때 기업은 이를 보장할 의무가 있으며, 교육 이수 후 우대하는 기업이 많다

<표4-3> 프랑스주요호텔 교육현황

구분	교육내용	교육방법	총괄부서	교육계획
Merdien Hotel	직무에 따른 OJT, Seminar, WorkShop	사설교육기관 교재, 시설 이용	종합경영 관리부	필요에 따라 연중실시
Intercontinental Hotel	소방, 안전, 등 기본과목과 직무에 따른 분야별교육	담당부서별 Staff에 대한 직무상 이수 필요강좌를 지정	인사교육부	부서장의 재량으로 필요한 강좌 개설
Marriott Hotel	"	"	해당부서별	"
Best Western International	분야별 실습 위주	사설교육기관의 교재, 시설이용 및 위탁교육 병행	교육부	필요에 따라 계획수립, 수시로 실시

제 2 절 선행연구

1) 기존연구의 현황

이하에서는 교육훈련과 관련된 기존연구에 대한 내용을 파악하고 기존모형 등을 검토하여 이에 대한 비판적인 의견을 제시하였다.⁴⁰⁾ 기존연구들의 분석결과를 보면, 우리 나라 기업들의 대부분은 교육훈련에 대한 인식이 전반적으로 낮은 수준에 머물러 있음을 알 수 있다 <표 4-4>는 국내의 기존연구들을 연구자별로 연구방법과 연구내용 및 활용을 중심으로 정리한 연구현황이다.

이것은 인적자원개발을 위한 교육훈련을 기업의 설비투자와 같이 장기적인 경영전략차원에서 인식하지 않고 있기 때문에 교육훈련에 대해 투자와 관심이 미흡할 뿐만 아니라, 교육훈련시스템에 대한 체계화가 이루어지지 않고 주먹구구식으로 교육훈련을 실시하는 경향이 있다는 것을 반영하는 것이다.

인적자원개발을 위한 교육훈련의 중요성이 보다 강조되고 있는 추세에 비추어 장기적인 기업의 성장과 발전을 위해서는 최고경영자의 지원은 보다 확충되어야 한다. 따라서 최고경영자의 지원이 교육훈련에 대한 투자확대, 전담 부서 설치 등 거시적인 차원에서만 이루어져야 하는 것이 아니라, 교육훈련의 실시 계층별로 구체적인 대안이 제시되어야 한다. 즉 피훈련자의 교육훈련 필요성에 대한 과학적인 분석, 교육훈련의 구체적인 목표설정, 교육훈련의 내용이나 훈련담당자의 선택 및 교육훈련의 기법이 적합하고 만족스러운 프로그램내용 설계, 그리고 교육훈련 실시에 대한 과학적인 측정 및 사후관리(事後管理)가 합리적이고 실용성 있게 설정되어야 한다. 그러나 기존연구에서는 이와 같은 과정별 대안이 구체적으로 제시되지 못하고 교육훈련의 전체적인 관점에서 연구되어 왔기 때문에 교육훈련의 실시단계별로 체계적인 연구가 기대되는 것이다.

40) 김용혁, 前揭論文, p 48-53

〈표 4-4〉 교육훈련과 관련된 기존연구 현황

논제 및 연구자	연구방법	표본	연구내용 및 활용
기업내 교육훈련에 관한 연구(83 11) (박충학)	설문조사 빈도분석	10개 대기업 8개 중기업 J社사례	기업의 현황을 파악하여 문제점을 도출, 이의 개선방향과 방법론 제시
기업교육훈련의 유효성 제고를 위한 연구 (85 9 이영두)	설문조사 사례연구 빈도분석	9개 대기업	선행연구모형에 의한 효과적인 교육훈련실시를 위한 방향제시
우리 나라 기업의 인적자원 개발에 관한 연구 (86 6 최승구)	설문, 평점, 그래프, 상관 관계분석	117개 업체 (453부)	인적자원개발의 전반적인 내용을 검토하여 이론 및 실증 및 개선책을 이론적으로 체계화함
인적자원의 전략적 전개에 관한 연구 (88 2 황인형)	문헌연구		QWL의 전망에 대해 검토하고 그 실천적 방향을 기업수준에서 제시
우리 나라 기업의 교육훈련의 실태와 개선방향에 관한 연구	설문조사 빈도분석	대기업(42부) 중소기업 (141부)	기업의 교육훈련실태를 파악하여 그 문제점에 대한 개선방향을 제시
한국기업의 인적자원개발에 관한 연구	설문조사 상관관계 비율분석	21개 기업 (650부)	교육훈련실시 현황을 파악하여 이에 대한 문제점에 관해서 대안 제시
교육훈련의 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 (90 2 배종병)	설문조사 사례연구	H社의 사례 (276부)	교육훈련프로그램의 체계 유형 내용 등을 분석하여 H社의 인사관리 및 향후 교육훈련 방법의 개선방안 제시
기업내 인적자원개발을 위한 효과적인 전개방법에 관한 연구 (90 2 성숙기)	문헌연구		효율적인 인력양성을 위한 제도적인 장치마련과 효과적인 인력개발의 전개방안 제시
교육훈련유효성에 대한 조직성원의 지각행태에 관한 연구(93 2 김용혁)	설문조사 빈도분석 T-검증 분산분석	29업체 (961부)	교육훈련 대상자인 조직성원에 대한 교육훈련유효성의 지각정도를 파악하여 장기적 비전 제시적 인차원에서 실시방안제시

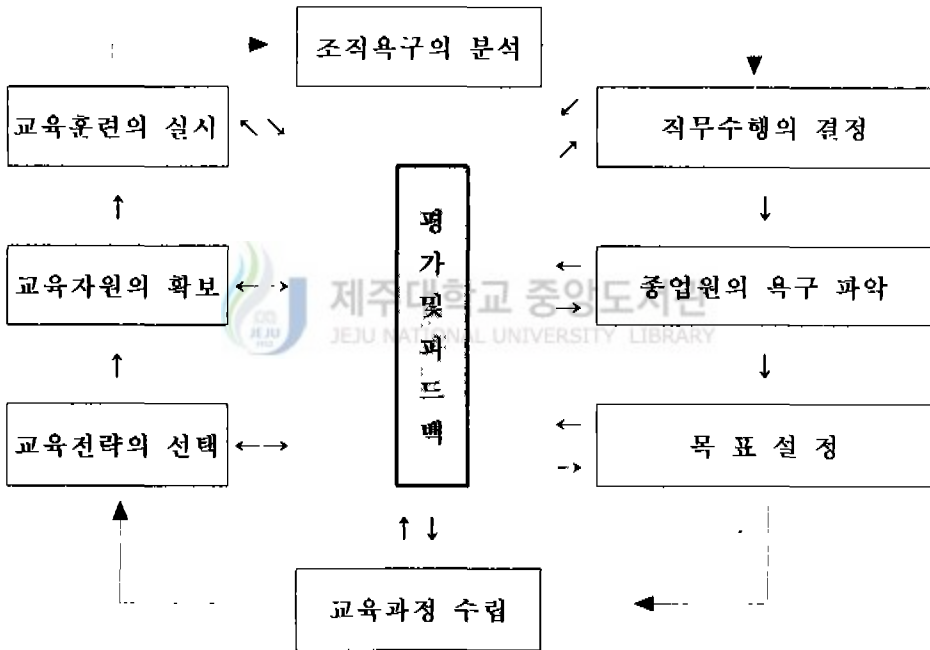
2) 기존연구의 모형

(1) 네들러(Leonard Nadler)의 모형⁴¹⁾

네들러가 개발하여 전개시킨 모형이 중요사건모형(critical events model)이다.

이 중요사건모형은 <그림 3-3> 에서 보듯이 교육훈련 설계과정의 각 단계에서의 그에 대한 평가와 이를 통한 수정, 피드백과정이 일어나는 현상을 보여준다

<그림 3-3> 네들러의 모형



네들러의 모형은 교육과정이나 교육내용이 개발되고 완성된 후에 비로서 교육전략을 선택해야 한다고 주장하여 그 특수성이 있다. 그리고 평가과정과 피드백과정은 각 단계에서 도입, 적용되고 있다 이 모형은 조직의 욕구파악, 종업원의 직무명시,

41) Leonard Nadler, Designing Training Programs(California Addison
-Wesley, 1982),pp 11-16, 김용혁, 前揭論文, p 50에서 재인용

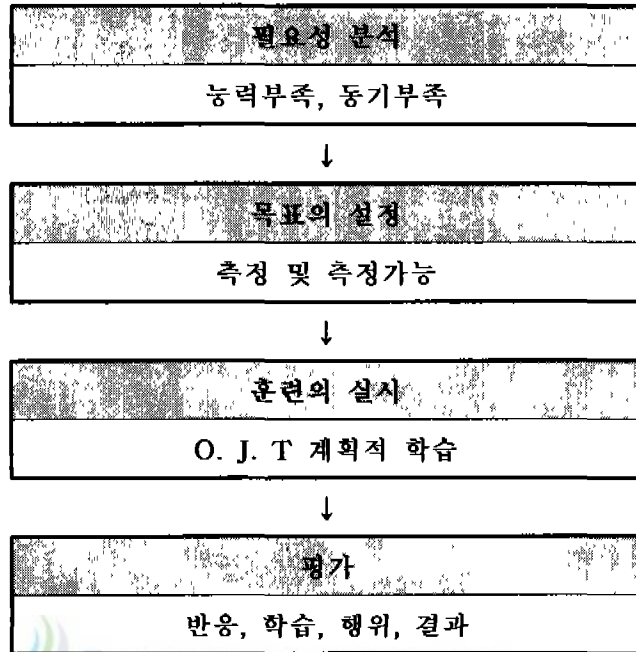
종업원의 욕구파악, 교육훈련의 목표설정, 교육과정의 수립, 교육전략의 선택, 교육자원의 확보, 교육훈련의 실시 및 각 단계에 대한 평가 그리고 피드백 실시 등의 활동들을 수행하며, 이를 반드시 교육훈련 설계에 포함시키고 있다.

(2) 데슬러(Dessler)의 모형⁴²⁾

데슬러는 교육훈련과정의 4단계로 구성되었을 때 가장 이상적인 모형이 될 수 있다고 주장하였다 <그림 4-1>에서 보듯이 제 1단계에서는 분석단계로 교육훈련에 의해 개선될 수 있는 성과부족(performance deficiency)이 있는지 여부를 결정하게 된다. 성과부족이란 목표성과와 실제성과와의 차이를 말한다 이 단계에서는 성과부족이 종업원들의 능력부족에 기인하는 것인지 아니면 동기부족에 의한 것인지를 분석하게 된다 제 2 단계에서는 목표의 설정단계로 교육훈련을 통해 개선할 수 있는 성과부족이 인식되면 다음에는 훈련목표가 설정된다 이러한 훈련목표는 종업원이 훈련을 받은 후 달성할 수 있는 수준이어야 하며 반드시 측정 가능한 것이어야 한다 제 3 단계에서는 적합한 훈련기법을 선택하여 실제로 훈련을 실시하는 단계이다. 제 4 단계에서는 평가단계로 훈련자의 사전 및 사후성과를 비교하고 훈련프로그램의 유효성을 분석하는 단계이다

42) Gray Dessler, Personnel Management Modern Concept & Technique, 3rd ed (New York: Reston, 1984), pp 230-231 김용혁, 前掲論文, p. 51에서 재인용

〈그림 4-1〉 데슬러의 모형

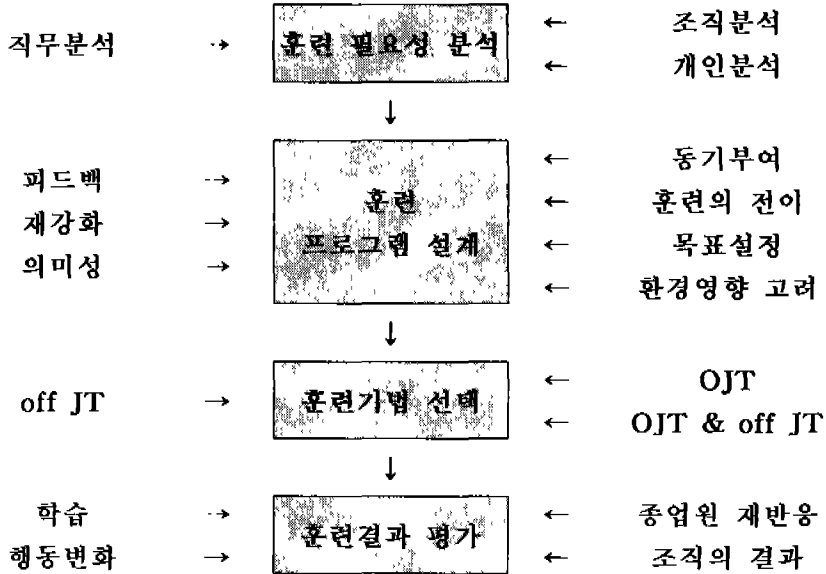


(3) 싱거(Marc. G. Singer)의 모형⁴³⁾

이 모형은 〈그림 4-2〉에서 본 바와 같이 훈련의 필요성을 파악한 후 훈련프로그램과정에서 동기부여, 훈련의 전이(轉移), 교육훈련의 목표설정, 환경적인 요인, 피드백, 재강화(再強化), 의미성을 고려하여 프로그램을 설계하고 상황에 따라 적절한 기법을 적용하여 교육훈련을 실시한 후 이를 평가하는 4단계 과정으로 이루어져 있다. 특히 훈련결과에 대한 평가에서는 4단계의 논리적인 과정 즉, 종업원의 재반응, 학습정도, 행동변화, 조직의 결과가 포함된다.

43) Marc G.Singer, Human Resource Management (Boston PWS-KENT,1990),p.174, 김용혁, 前揭論文, p. 53에서 재인용

〈그림 4-2〉 상거의 모형



종업원의 반응은 프로그램에 대해 피훈련자가 감흥하는 정도로서 훈련자와 교육 자료에 대한 척도에 의해 평가된다. 학습에 대한 평가는 훈련의 목표에 의해 학습 정도가 좌우되는 피훈련자의 지식의 수용정도를 측정하는 것이다. 행동의 변화는 학습된 자료가 훈련에 의해 행동이 실제 전이되는 것으로 측정 전후에 측정한다.

그래서 만일 훈련을 통해 바람직한 결과를 가져온다면 업무수행의 피교육자 행동에 유의한 차이를 가져온다. 조직의 결과는 전체적인 훈련의 영향이 조직과 관련 되어 나타나게 되는 것이다.

훈련에 의해 개인의 생산증대를 가져오지만 투입되는 비용은 과다하게 지출되는 경우가 있으며 또, 종업원 개인에게는 개인적 이익을 제공할 수 있으나 기업조직에 기여하지 못하는 경우가 있다. 이와 같은 4단계의 평가는 훈련의 유효성을 결정하는데 중요한 도구이다.

이상의 모델을 종합하여 보면 일반적으로 교육훈련은 ① 필요성분석 ② 교육훈련의 목표설정 ③ 교육훈련의 프로그램설계 ④ 교육훈련의 실시 ⑤ 평가의 단계로 진행됨을 알 수 있다.

그러나 선행연구 모형들은 일회성이 모형으로서 순환적인 과정으로 설계되지 않

아 기존에 실시된 교육훈련의 평가내용이 새로운 교육훈련계획의 입안정보로서 투입되지 못하는 맹점을 가지고 있기 때문에 교육훈련의 평가내용이 피드백되는 연속적인 모형 설정이 보다 합리적이라 할 수 있다



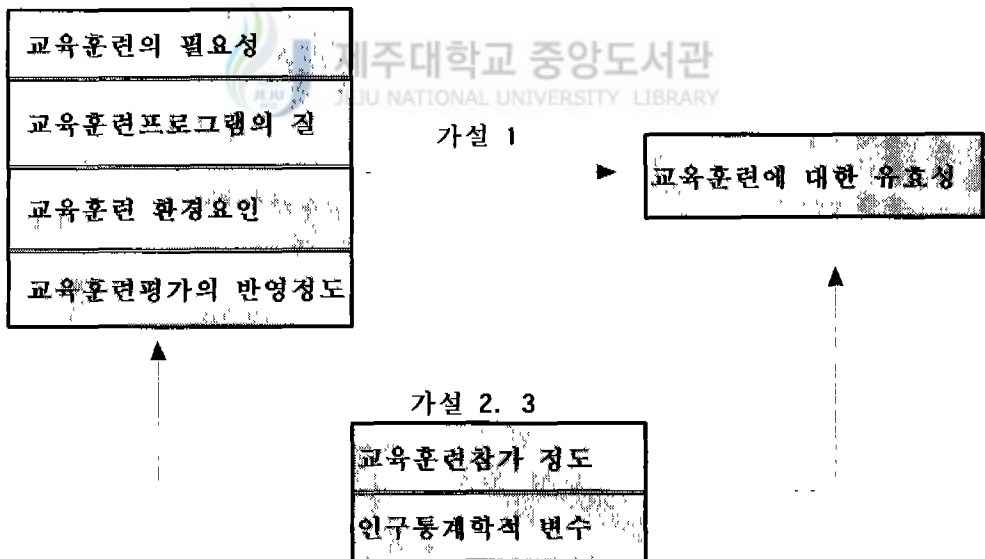
제 4 장 호텔종사원의 교육훈련에 관한 실증분석

제 1 절 실증연구의 모형과 가설의 설정

1. 실증연구의 모형

실증연구의 모형은 호텔종사원이 교육훈련에 참여함에 있어서 교육훈련에 대한 전반적인 네 가지 요인, 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련평가가 교육훈련의 유효성에 미치는 관계 및 각 요인별 상관관계를 파악하고 그리고 인구통계학적변수와 교육훈련의 문제점과의 관계 및 각 요인별과 관계를 파악하기 위해 <그림 4-3> 과 같이 연구모형을 설계하였다

<그림 4-3> 본 연구의 실증적 모형



2. 변수의 조작적 정의

1) 교육훈련의 필요성 분석

교육훈련의 필요성분석은 개인적, 직무적, 조직적으로 분류하여 실시한다

첫째, 개인분석은 종업원 개개인이 필요로 하는 지식, 기능, 태도에 관하여 분석, 측정하였다.

둘째, 직무분석은 과업의 내용과 효율적으로 수행하기 위해 필요한 요건을 다룬다 따라서 현재의 과업과 미래에 요구되는 과업을 명확히 파악하기 위해 교육훈련의 필요성을 측정하였다.

셋째, 조직분석은 조직의 장 단기 목표를 달성하는데 요구되는 직무와 관련된 지식 및 기술을 확인하는 과정으로서 조직전체의 기업전략을 다루게 된다 이에 대한 필요성여부를 측정하였다.

2) 교육훈련 프로그램



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

호텔종사원의 학습활동을 위해 실시되는 절차로서 이에 대한 변수로는 교육훈련 프로그램 내용이 적합성, 적용기법의 적합성 그리고 강사의 자질로 설정하였다.

첫째, 교육훈련프로그램의 내용이 피교육자에게 적합도 여부와 그에 대한 만족도를 측정하였다.

둘째, 교육훈련기법의 적합도 여부와 그에 대한 만족도를 측정하였다.

셋째, 교육담당자의 자질과 그에 대한 만족도를 측정하였다.

3) 교육훈련의 환경요인

교육훈련의 환경요인은 교육훈련의 유효성에 중대한 관건이 되고 있다. 이 환경에는 많이 요인이 있지만 이 연구에서는 교육훈련의 시설 및 여건 그리고 호텔종사원의 관심도 그리고 회사의 교육훈련에 대한 지원 정도를 측정하였다

4) 교육훈련평가의 인사고과의 반영 정도

교육훈련의 실시 그리고 평가단계에서 나타난 결과에 대한 만족과 인사고과에 반영하는 정도를 측정하였다

5) 인구통계학적 변수

인구통계학적 변수는 성별, 학력별, 직위별, 업부별, 근무연수별 그리고 호텔등급별로 설정하였다.

학력은 고졸이하, 전문대졸, 대졸이상 3가지로 구분하였다.

직위에 따른 분류는 조직의 계층을 일반적으로 하위층, 중간층, 상위층으로 크게 구분할 수 있는 데, 하위층은 일반사원, 중간층은 주임에서 대리, 상위층은 과장 이상으로 설정하였다.

업무는 영업부서와 영업외 부서로 구분하였다

근무연수는 1-2년, 2-5년, 6-10년 이상으로 세 가지로 구분하였다.

호텔등급은 특1등급 5개, 특2등급 6개, 1등급 5개의 호텔로 총 3등급으로 나누어 16개의 호텔을 설정하였다

6) 교육훈련의 유효성

연구목적과 연구자의 연구방향에 따라 교육훈련유효성에 대한 설명변수들은 다양하게 설정할 수 있지만 본 연구에서는 이론적인 배경에서 검토된 인적자원개발을 위한 교육훈련의 내용들을 근거로 하여 교육훈련의 실시에 의해 영향을 미칠 수 있는 유효성을 살펴보면 다음과 같다.

① 생산성향상

교육훈련이 생산성 증대에 영향을 미치는가에 대하여 호텔종사원의 지각정도를 측정하였다

② 인간관계 개선

타인과의 협동심을 높이는 데 교육훈련이 도움을 주는가에 대해 호텔종사원의 지각정도를 측정하였다.

③ 환경변화에 적응

교육훈련이 환경변화에 영향을 미치는가를 측정하였다.

④ 기업문화형성

교육훈련이 기업문화를 형성하는데 도움을 주는가에 대하여 피교육자의 지각정도를 측정하였다.

⑤ 국제경영인의 양성

교육훈련이 국제경영인을 양성하는데 도움을 주는가에 대한 피교육자의 지각정도를 측정하였다

⑥ 개인의 태도변화

교육훈련이 개인의 발전, 성장에 도움이 되는 태도변화에 영향을 미치는가를 측정하였다

⑦ 직무수행 능력

교육훈련을 통해 직무수행 하는데 많은 도움을 받았는가를 피교육자의 지각정도를 측정하였다.

⑧ 서비스 질 향상

교육훈련을 통해 대고객 서비스 질 향상에 영향을 미쳤는가를 피교육자의 지각정도를 측정하였다.

7) 교육훈련의 문제점

- ① 교육훈련프로그램 부적절 ② 업무과다로 인한 교육훈련 참여곤란
- ③ 상사나 동료의 무관심 ④ 인사고과와 연계미흡
- ⑤ 교육훈련 담당자의 자질부족 ⑥ 교육훈련 시설 및 장비부족
- ⑦ 최고경영자의 무관심

3. 가설의 설정

앞에서 인적자원을 개발하기 위한 교육훈련의 이론적 배경을 살펴보았고 또한 기존 모형에 대하여 검토하였다. 이러한 이론적 배경으로 호텔종사원의 인적자원 개발에 관한 실증을 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1. 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련 평가정도는 교육훈련의 유효성에 영향을 미칠 것이다.

1-1 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련평가의 정도는 교육훈련의 유효성과 정적인 상관관계가 있을 것이다

1-2 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련평가의 정도는 교육훈련의 유효성에 미치는 영향은 다를 것이다

가설2. 교육훈련의 횟수에 따라 각 요인별 교육훈련에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다.

2-1 교육횟수에 따라 교육훈련의 필요성에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다.

2-2 교육횟수에 따라 교육훈련프로그램에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다

2-3 교육횟수에 따라 교육훈련환경요인에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다

2-4 교육횟수에 따라 교육훈련의 평가에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다

2-5 교육횟수에 따라 교육훈련의 유효성에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다.

가설 3. 인구통계학적 변수에 따라서 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영정도, 교육훈련의 유효성에 대한 지각 정도는 차이가 있을 것이다.

제 2 절 실증조사의 설계

1. 표본 및 조사절차

본 연구의 표본은 제주지역에 있는 호텔종사원을 대상으로 하였다. 표본수는 제주도내 특 1 등급호텔, 특 2 등급호텔, 그리고 1 등급호텔로 총 12곳을 선정하고 조사는 설문지를 이용하여 총 270부를 분배하여 연구자가 직접 회수하는 방법으로 조사하였고, 회수된 표본이 231 표본이었으며 편집과정에서 불성실한 응답이나 자료의 가치가 상실했다고 판단되는 자료를 제외한 207표본이 실증분석에 이용되었다

2. 설문지의 구성 및 분석방법

1) 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 총 8개 부분으로 구성되어 있다. 첫째 부분은 일반적인 사항으로 교육훈련 참여 횟수, 참여 동기를 알아보는 문항으로 구성하였다 둘째 부분은 교육훈련의 필요성을 알아보는 문항으로 총 13개항으로 구성하였고, 셋째 부분은 교육훈련 프로그램에 관한 내용으로 방법에 관한 내용 1항, 기법에 관한 내용 4개항, 내용 및 강사에 관한 6개항, 넷째 부분은 교육훈련의 환경요인에 관한 4개항, 다섯째 부분은 교육훈련의 평가 인사고과의 반영 여부 및 차후 계획 수립에 관한 4개항, 여섯째 부분은 교육훈련에 대한 문제점 1개항, 일곱 번째는 교육훈련의 유효성에 대한 14개항, 마지막 부분은 고객들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 6개 문항으로 구성하였다.

〈표5-1〉 설문지 내용

구분	관련 변수	설문 문항	척도 유형
I. 일반사항	- 5년동안 평균 1년 교육훈련 참여횟수	1	명목척도
	- 교육훈련 참가하게된 주요 동기	2	
II. 교육훈련 필요성	-경영정책 및 경영목적을 달성하기 위한 교육훈련	3	5점 척도
	-직무관련 지식과 기술	4,6	
	-개인능력개발	5,9	
	-의사소통능력배양	7	
	-직업관에 대한 교육훈련	8	
	-기업문화이해	10	
	-인간관계개선	11	
	-경영전반에 관한 능력 함양	12	
	-새로운 정보와 기술	13	
	III. 교육훈련 프로그램	-교육훈련의 방법	
-교육훈련의 기법		15-18,23, 24	
-프로그램의 내용		19,20	5점 척도
-강사의 자질		21,22	
IV. 교육훈련 환경요인	-시설 및 여건	25	5점 척도
	-종사원의 관심	26	
	-투자정도	27,28	
V. 평가의 반영여부	-성과평가	29,31	5점 척도
	-인사고과의 반영	30	
	-차후 교육훈련에 반영 여부	32	

VI. 교육훈련 유효성	<ul style="list-style-type: none"> -조직의 목표달성에 공헌 -담당직무를 효과적으로 수행 -개인능력개발에 도움 -기업의 생산성 향상에 도움 -조직성원간의 인간관계 개선에 도움 -다양한 환경변화에 도움 -기업문화를 이해하는데 도움 -국제호텔인의 자질형성에 도움 -지식 및 기술이 오랫동안 지속하는데 도움 -개인의 태도변화에 도움 -인사정책 및 인사고과의 평가 -미래교육훈련에 반영 -대고객 서비스 질 향상 	<ul style="list-style-type: none"> Ⅲ-1 Ⅲ-2,11 Ⅲ-3 Ⅲ-4 Ⅲ-5 Ⅲ-6 Ⅲ-7 Ⅲ-8 Ⅲ-9 Ⅲ-10 Ⅲ-12 Ⅲ-13 Ⅲ-14 	5점 척도
VII. 인구 통계학적 변수	<ul style="list-style-type: none"> -근무부서 -직위 -근무기간 -호텔의 등급 -성별 -학력 	<ul style="list-style-type: none"> Ⅱ-1 Ⅱ-2 Ⅱ-3 Ⅱ-4 Ⅱ-5 Ⅱ-6 	명목척도

2) 자료의 분석방법

연구의 주요변수로 쓰이는 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램의 만족도, 교육훈련의 환경요인 만족도, 인사고과의 반영 필요성과 교육훈련의 유효성의 변수들을 연구자료로 얻기 위해 5점척도로 구성된 리커트척도(Likert scale)를 사용하였으며 각 변수들의 문항별 신뢰도 검증을 실시하였고, 가설을 검증하기 위한 분석기법으로는 t검증, F 검증, 교차분석, 일반선형모형(GLM)기법을 적용하였다

인구통계학적 변수와 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램의 만족도, 교육훈련의 환경요인 만족도, 인사고과의 반영 필요성과 교육훈련의 유효성의 지각정도의 차이

를 알아보기 위해 상관분석을 각 변수가 교육훈련의 유효성에 미치는 영향을 종합적으로 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

교육훈련의 유효성을 구성하는 변수에 포함된 문항들의 평균과 표준편차를 평균의 크기 순으로 나열함으로써 교육훈련의 유효성을 분석하는데 참고 자료로 삼았다.

제 3 절 가설검증 및 분석결과

1. 표본의 특성 및 신뢰성 검증

1) 표본의 특성

응답자에 대한 특성은 다음과 같이 나타났다. 응답자의 인구통계학적 특성을 보면 성별에서 남성이 59.9%, 여성이 39.6%로서 남성응답자가 많았다. 학력별을 살펴보면 고졸이하 12.2%, 전문대졸 59.7%, 대졸이상이 28.2%로서 대체적으로 전문대졸, 대졸이 수를 이루고 있음을 알 수 있다. 근무 부서별을 보면 영업부서가 78.6%, 영업외부서 21.4%로서 답변자가 대부분 영업부서에서 나왔음을 알 수 있다. 근무연수를 살펴보면 2년 미만이 20.2%, 3년 이상 5년 이하가 42.4%, 6년 이상이 37.4% 순으로 나타났다. 직위를 살펴보면 하위층이 67%, 중간층이 27.2%, 상위층이 5.8% 순으로 나타났다. 호텔등급을 살펴보면 특 1 등급호텔이 53.4%, 특 2 등급호텔이 24.3%, 1등급호텔이 22.3%순으로 나타났고 이를 정리하면 <표5-2> 와 같다

〈표5-2〉 응답자의 인구 통계학적 특성

인구통계학적 특성	분류	빈도	비율(%)	합계
성 별	남성	124	59.9	100
	여성	82	39.6	
학 력	고졸이하	25	12.1	100
	전문대졸	123	59.7	
	대졸이상	58	28.2	
근무부서	영업부서	158	78.6	100
	영업외부서	43	21.4	
현재 근무연수	2년미만	41	20.2	100
	3년 - 5년	86	42.4	
	6년 이상	76	37.4	
현재 직위	하위층	138	67.0	100
	중위층	63	30.6	
	상위층	5	2.4	
근무호텔의 등급	특 1 등급호텔	110	53.4	100
	특 2등급호텔	50	24.3	
	1등급호텔	46	22.3	

2) 신뢰성 검증

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다.⁴⁴⁾ 본 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's alpha 계수를 이용한 결과 각 평가수준별 Cronbach's alpha의 값이 〈표5-3〉에서보는 바와 같다.

44) 채서일, 「사회과학 조사방법론」, (학현사, 1998), p 241

〈표5-3〉 호텔종사원 교육훈련 5개 변수에 대한 신뢰계수

구 성 변 수	항목평균	표준편차	Alpha	항목수
교육훈련 필요성 -기업문화의 이해 -원만한 인간관계 -경영전반에 대한 능력함양 -새로운 정보와 기술 -경영정책과 경영목적달성 -직무관련 지식과 기술의 조사 -개인능력개발에 대한 조사 -직무관련 지식과 기술 -의사소통(외국어)능력배양 -직업관에 대한 이해 -자기능력개발	3.9353 3.9055 4.1244 4.3930 2.8458 3.1095 2.9353 4.4030 4.4577 4.1493 4.3881	.9648 .9675 .8182 7744 1.1624 1.1524 1.0444 8842 7546 7795 .7865	8113	11
교육훈련 프로그램 -교육훈련의 기법 -피교육자의 필요내용 반영여부 -교육훈련프로그램 체계적구성 -강사의 충실성 -강사의 자질	2.9507 2.9163 2.8177 3.1330 3.1034	8487 8719 9234 .9212 8526	8525	5
교육훈련 환경요인 -교육훈련의 시설 및 여건 -교육훈련에 대한 종업원 관심 -교육훈련에 대한 투자정도 -자기개발에 회사의 지원정도	2.7537 2.7192 2.4335 2.6601	9943 .9361 9006 1.0038	.8680	4

인사고과 반영정도	-성과측정의 필요성	3.3663	8947	6695	4
	-성과의 인사고과 반영정도	3.1733	1.0097		
	-성과평가의 만족	2.7277	.8465		
	-미래 교육훈련 수립에 반영정도	3.5792	1.0006		
교육훈련 유효성	-조직의 목표달성	2.9784	.8720	9101	14
	-태도의 변화	3.2811	7987		
	-직무수행능력 향상	3.2486	8359		
	-인사정책 인사고과의 연관	3.1784	9866		
	-미래교육훈련	3.6108	.8597		
	-대고객 서비스질 향상	3.4757	.8538		
	-교육훈련프로그램내용의 체계	3.0162	.7835		
	-개인능력개발 향상	3.1189	8641		
	-생산성향상	3.3027	8879		
	-인간관계개선	3.3351	9476		
	-환경변화에 적응	3.1243	9329		
	-기업문화이해의 도움	3.5027	9096		
	-국제호텔인의 자질 향상	3.2000	.9935		
-지식 및 기술의 지속성	3.1514	0774			

위 <표5-3>에서 보는 바와 같이 각 문항의 신뢰도는 분석에 지장이 없을 만큼 양호한 것으로 나타났다. 일반적으로 분석에 필요한 신뢰수준을 0.6을 기준으로 한다면, 인사고과에 반영에 대한 평가항목이 0.66이상으로 높았고 더구나 구성하고 있는 문항수가 4개인 것을 감안한다면 신뢰도 수준은 높은 것으로 분석된다

3) 인구사회학적 변수의 특성에 따른 교육훈련의 실태 및 실증분석

가. 호텔등급에 따른 교육훈련의 횟수

제주도내 호텔 종사원들의 교육훈련정도를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다. 1년을 기준으로 교육훈련의 참가횟수를 묻는 질문에서 호텔규모별로 유의한 ($\alpha = 0.001$) 차이를 보이고 있어 호텔 규모가 클수록 종사원에 대한 교육훈련을 중요하게 생각하고 교육 횟수가 많은 것으로 분석되었다. 특 2 등급호텔과 1등급호텔과의 교육훈련 횟수의 차가 많이 나는 것으로 나타나 1등급호텔도 회사의 실정에 맞게끔 교육훈련을 실시하여 호텔종사원의 자질을 개발하는데 노력해야 할 것으로 고려된다.

〈표5-4〉 호텔등급에 따른 교육훈련의 참여 횟수

	교육훈련 참여 횟수				
	1회	2회	3회	4회	5회이상
특1등급	20	35	12	9	31
	18.7	32.7	11.2	8.4	29.0
특2등급	26	6	3	3	11
	53.1	12.2	6.1	6.1	22.4
1등급	20	11	7	3	4
	44.4	24.4	15.6	6.7	8.9

Chi-square 27.75272 sig: 0.00052

나. 성별에 따른 교육훈련의 참여 횟수

교육훈련의 참가 횟수는 남성과 여성의 성별에 의한 차이에서도 유의한 ($\alpha = 0.001$) 차이를 보이고 있는데 남성이 여성에 비해 교육횟수가 많은 것은 여자가 대부분 회사입사 경력이 짧은 것도 한 요인이 되기도 하겠지만, 현재 호텔영업에서 여성종사원의 역할 또는 비중이 커지고 있는 만큼 여성에게도 교육훈련의 참여 기회를 많이 제공되어야 한다는 측면에서 시정되어야 할 것으로 분석된다.

〈표5-5〉 성별에 따른 교육훈련의 참여 횟수

	교육훈련 참여 횟수				
	1회	2회	3회	4회	5회이상
남성	30 24.2	34 27.4	15 12.1	12 9.7	33 26.6
여성	36 46.8	18 23.4	7 9.1	3 3.9	13 16.9

Chi-square: 12.14741 sig. 0.01629

다. 직위에 따른 교육훈련의 방법

응답자의 현재 직위와 교육방법의 교차분석결과 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 하위층인 경우 자기개발의 45표본 34.6%를 차지하였고, 중위층에서는 상사에 의한 OJT를 꼽고 있다. 그리고 상위층은 국내 전문가에 위탁교육을 실시하여 직무수행을 위한 전문적인 경영능력 개발을 하고 있다고 판단된다

〈표6-1〉 직위에 따른 교육훈련의 방법

	능력개발에 많이 이용되는 교육훈련방법				
	국내전문가 위탁교육	사원 연수원 교육	자기개발	상사에 의한 OJT	해외연수
하위층	33 25.4	19 14.6	45 34.6	27 20.8	6 4.6
중간층	12 21.8	9 16.4	6 10.9	25 45.5	3 5.5
상위층	5 41.6	1 8.3	4 33.4	2 16.7	

Chi-square: 28.07735 sig. 0.03095

라. 근무연수에 따른 교육훈련의 방법

근무연수와 교육방법의 교차분석에서는 유의한 차이($\alpha=0.01$)를 보이고 있는데 근무연수가 1 - 2년 인 경우 자기개발이 53.8%, 3 - 5년인 경우 국내전문가 위탁교육

이 31.7%, 6년 이상인 경우 상사에 의한 OJT가 각각 높게 나타나고 있다. 호텔에 처음 입사하게 되면 호텔이란 공간은 국내인 뿐만 아니라 외국인들도 많이 찾는 공간으로 외국인과의 의사소통을 하기 위해 학원에 다니든지 아니면 다른 매체를 통해 스스로 공부하는 경우가 많으며 직무에 관한 지식, 기능을 얻기 위한 교육훈련은 보통 직장상사에 의한 OJT가 많이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 그리고 3 - 5년인 경력을 가진 호텔사원은 호텔기업에 대한 전반적인 경영이념이나 방침 그리고 기업문화를 이해하기 위해 국내전문가에 위탁교육을 하고 있는 것으로 해석된다.

〈표6-2〉 근무연수에 따른 교육훈련의 방법

	능력개발에 많이 이용되는 교육훈련 방법				
	국내전문가 위탁교육	사원 연수원교육	자기개발	상사에 의한 OJT	해외연수
1~2년	4	6	21	7	1
	10.3	15.4	53.8	17.8	2.
3~5년	26	13	20	19	4
	31.7	15.9	24.4	23.2	4.9
6년 이상	19	10	13	28	4
	25.7	13.5	17.6	37.8	5.4

Chi-square: 36.64488 sig 0.00235

마. 성별에 따른 교육훈련의 방법

성별과 교육훈련의 방법에 대한 교차분석에서 $\alpha=0.05$ 이하에서 유의한 차이를 보이고 있다. 남성의 경우 전문가 위탁교육, 상사에 의한 OJT가 높은 반면, 여성의 경우, 자기개발(39.2%), 상사에 의한 OJT(22.8%)로 나타났다. 전체적으로 보면 제주도내에 있는 대부분의 호텔들은 상사에 의한 OJT 교육훈련 방법이 많이 이루어지고 있으며, 자기개발에 있어서는 남성보다는 여성이 자기개발에 조금 더 노력을 기울이는 것으로 보아 여성인력 개발을 위한 적절한 교육훈련프로그램 개발도 필요하다고 볼 수 있다. 그리고 여성에게도 국내전문위탁교육에 참여할 수 있는 기회를 확대, 개방하여야 한다고 생각된다.

〈표6-3〉 성별에 따른 교육훈련의 방법

	능력개발에 많이 이용되는 교육훈련방법				
	국내전문가 위탁교육	사원 연수원 교육	자기개발	장사에 의한 OJT	해외연수
남성	37	15	24	36	6
	31.4	12.7	20.3	30.5	5.1
여성	13	14	31	18	3
	16.5	17.7	39.2	22.8	3.8

Chi-square: 12.20283 sig. 0.01590

바. 요인별에 따른 교육훈련의 기법

〈표6-4〉은 10가지 교육훈련의 기법 중 교육목적에 따라 지식교육, 태도변화, 문제해결, 대인관계로 나눌 때 바람직하다고 생각되는 교육훈련의 기법을 조사한 빈도 분석표이다. 지식교육을 위해 바람직한 교육훈련의 기법은 강의 강연법이 76표본 36.7%, 프로그램교육이 20.3%, 태도변화를 위한 기법으로는 역할연기법 33.8%, 문제해결을 위한 기법으로는 회의토론법 39.1%, 사례연구법 26.1%, 대인관계개선을 위한 기법으로는 역할연기법, 감수성훈련이 각 23.6%, 20.8%로 나타났다.

〈표6-4〉 요인별에 따른 교육훈련의 기법

	활용목적에 따른 바람직한 교육훈련의 기법							
	치식교육		태도변화		문제해결		대인관계	
	빈도	비율%	빈도	비율%	빈도	비율%	빈도	비율%
강의·강연법	76	36.7	12	5.8	9	4.3	11	5.3
회의·토론법	26	12.6	17	8.2	81	39.1	27	13.0
사례연구법	9	4.3	19	9.2	54	26.1	7	3.4
모의교육	12	5.8	18	8.7	12	5.8	13	6.3
브레인스토밍	4	1.9	4	1.9	21	10.1	4	1.9
역할연기법	3	1.4	70	33.8	7	3.4	55	23.6
프로그램교육	42	20.3	26	12.6	12	5.8	23	11.1
비즈니스교육	2	1.0	8	3.9	2	1.0	12	5.8
시청각교육	27	13.0	6	2.9	2	1.0	4	1.9
감수성훈련			20	9.7	2	1.0	43	20.8
무응답	6	2.9	7	3.4	5	2.4	8	3.9

사. 각 부서별 교육훈련에 대한 문제점

교육훈련의 문제점과 각 부서의 $\alpha=0.1$ 수준에서 유의한 차이는 보이고 있는데 영업부서에서 업무과다로 훈련참여 곤란이 41.2%인 반면 영업외부서인 경우 교육훈련 프로그램 부적절이 41.9%로 나타나고 있다.

〈표6-5〉 부서별 교육훈련에 대한 문제점

	교육훈련의 문제점						
	교육훈련 프로그램 부적절	업무과다로 훈련참여 곤란	상사나 동료의 무관심	인사고과와의 연계미흡	훈련담당자의 자질 부족	시설 및 장비부족	최고경영자의 무관심
	영업부서	57	63	16	6	3	2
영업외부서	37.3	41.2	10.5	3.9	2.0	1.3	3.9
영업외부서	18	10	8	2	3	2	
영업외부서	41.9	23.3	18.6	4.7	7.0	4.7	

Chi-square: 43.92975 sig 0.00777

아. 호텔의 규모와 교육훈련의 문제점

호텔규모와 교육훈련의 문제점에서는 유의수준 10%에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 호텔규모가 클수록 업무의 과다로 훈련참여 곤란을 보이고 있고, 1등급 호텔인 경우 교육훈련의 프로그램에 대한 불만을 52.2%나타내고 있어 제주도 호텔종사원을 위한 교육훈련이 프로그램 없이 상황에 따라 주먹구구식으로 이루어지고 있음을 보여주고 있다고 판단된다.

〈표6-6〉 호텔의 규모와 교육훈련의 문제점

	교육훈련의 문제점						
	교육훈련 프로그램 부적절	업무과다 훈련참여 곤란	상사나 동료의 무관심	인사고과와 연계 미흡	훈련담당자의 자질부족	시설 및 장비부족	최고경영자의 무관심
특1등급	33	44	14	3	6	2	4
	31.1	41.5	13.2	2.8	5.7	1.9	3.8
특2등급	19	22	2	3		1	2
	38.8	44.9	4.1	6.1		2.0	4.1
1등급	24	9	8	3	1	1	
	52.2	19.6	17.4	6.5	2.2	2.2	

Chi-square: 19.28242 sig. 0.08194

자. 교육훈련 참여 횟수와 교육훈련의 문제점

교육훈련 참여 횟수와 교육훈련의 문제점 교차분석에서는 유의수준 0.05%에서 차이를 보이고 있는데 교육훈련 참여 1회 45.5%, 2회 39.2%가 교육훈련프로그램의 부적절을 뽑고 있고, 3회 이상 43.8%가 업무과다로 교육훈련 참여의 곤란을 주 문제점으로 생각하고 있다.

〈표7-1〉 교육훈련 참여회수별 교육훈련 문제점에 대한 교차분석

	교육훈련의 문제점						
	교육훈련 프로그램 부적절	업무과다로 훈련 참여곤란	상사나 동료의 무관심	인사고과 연계 미흡	훈련담당자의 자질부족	시설 및 장비부족	최고장령자의 무관심
1회	30	24	4	2		2	4
	45.5	36.4	6.1	3.0		3.0	6.1
2회	20	15	8	1	5	1	1
	39.2	29.4	15.7	2.0	9.8	2.0	2.0
3회이상	25	35	12	5	1	1	1
	31.3	43.8	15.0	6.3	1.3	1.3	1.3

Chi-square = 22.50421 sig = 0.3224

2. 가설의 검증 및 분석결과

1) 가설1의 검증

교육훈련 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련 평가는 교육훈련 유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가는 교육훈련과 정적인 상관관계가 있을 것이다.

각 요인별로 상관관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 각 요인별로 유의한 차이를 보면서 상관관계가 있는 것으로 분석되었으며, 특히 교육훈련의 유효성과 교육훈련프로그램의 만족도의 관계(4244)를 보면 교육훈련프로그램에 대한 내용, 기법, 강사의 자질 등이 호텔종사원에 대한 교육훈련 유효성과는 높은 관계를 가지고 있는 것으로 보인다. 그리고 교육훈련의 유효성과 교육훈련의 환경요인과의 관계(3935)에서 교육훈련에 대한 경영자의 관심, 예를 들어 교육훈련의 시설 및 여건을

개선하는 것, 능력개발을 하려는 호텔종사원에게 기회를 부여하는 것 등이 교육훈련의 유효성과 관계가 높다고 보인다. 다음으로 인사고과 반영과의 관계(3407)를 보아서 교육훈련의 평가결과를 인사고과에 반영하는 것이 교육훈련의 효과를 높이는 한 방법으로 간주된다. 그 다음은 교육훈련의 필요성(2649) 순으로 나타났고 유의수준 $\alpha=0.001$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

〈표7-2〉 각 요인별 상관분석 결과

	교육훈련 필요성	교육훈련 프로그램 만족도	교육훈련 환경요인	교육훈련평 가 만족도	교육훈련 유효성
교육훈련 유효성	.2649 175 P= .000	.4244 183 P= .000	.3935 183 P= .000	.3407 182 P= .000	1.0000 185 P= .000

(Coefficient / cases / 2-tailed significance)

가설 1-2. 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영 여부가 교육훈련의 유효성에 미치는 영향은 다를 것이다.

교육훈련의 유효성을 종속변수로 놓고 유의수준 5%내에서 유의한 차이를 보이는 변수들에 대해 stepwise 방법을 통해 변수 진입을 시킨 결과, 표에서 보는 바와 같이 설명력을 나타내는 R square값이 0.2740이며 이들 독립변수가 종속변수인 교육훈련의 유효성 미치는 영향은 $F=15.47361$ 로 유의적인 회귀식이 성립되는 것으로 분석되었다.

〈표7-3〉 4개의 관련변수와 교육훈련의 유효성간의 회귀분석결과

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error
.52345	.27400	.25629	.53444

	자유도	자승합	평균자승	F-rate	P-value
Regression	4	17.67865	4.41966	15.47361	.0000
Residual	164	46.84267	.28563		

〈표7-4〉 회귀분석에 포함된 변수

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
교육훈련 필요성	.108893	.073798	.105806	1.476	.1420
교육훈련프로그램	.257587	.080832	.273051	3.187	.0017
교육훈련 환경요인	.130253	.065806	.170561	1.979	.0494
교육훈련평가의 반영	.182308	.069469	.188432	2.624	.0095
(Constant)	1.066662	.344103		3.100	.0023
PIN = .50 Limited reached					

교육훈련 유효성 = 1.0666+0.108893 (교육훈련의 필요성)+0.2575 (교육훈련프로그램) + 0.1302 (교육훈련 환경요인)+0.1823 (교육훈련평가의 인사고과에 반영)

위 방정식을 도출하면서 교육훈련의 유효성은 각 요인별 상관분석과 종합해 보면 인차직으로 교육훈련프로그램을 호텔종사원 위주로 체계적으로 작성하여야 하며, 동기부여를 위해 교육훈련평가를 인사고과에 반영여부도 검토해야 할 것으로 분석된다

2) 가설2의 검증

교육훈련의 참여 횟수에 따라 각 요인별 교육훈련에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다.

교육횟수에 대해서 분산분석을 실시하였다 교육횟수에 따라 교육훈련의 필요성, 프로그램의 만족도, 교육훈련의 환경요인의 만족도와는 각 1%와 2% 유의수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데 각각 교육훈련횟수가 많을수록 교육훈련의 필요성을 높게 평가하여 교육훈련은 필요한 것이며 또한 교육훈련의 유효성도 높게 나와 교육훈련을 통해 나타날 수 있다는 것을 보여주고 있으며, 교육훈련 프로그램의 만

족도는 1회 참여자와 3회 이상 참여자간에 차이가 나타나고 있다.

교육훈련 환경요인에 관련된 것은 1회 참여자와 그 밖의 2회 이상 참여자간의 만족도는 차이가 있는 것으로 보인다.

〈표7-5〉 교육훈련 횟수에 따른 교육훈련의 지각에 대한 분산분석

구분		자승합	자유도	평균자승	F-rate	P-value
교육훈련 필요성	집단간	8.9186	4	4.4593	13.8163	.0000
	집단내	61.6464	189	.3228		
	합 계	70.5651	193			
교육훈련 프로그램 만족도	집단간	4.5603	4	2.2802	4.7407	.0098
	집단내	94.2710	194	.4810		
	합 계	98.8314	198			
교육훈련 환경요인 만족도	집단간	6.2083	4	3.1042	4.8040	.0092
	집단내	126.0025	193	.6462		
	합 계	132.2109	197			
교육훈련 평가 만족도	집단간	.0280	4	.0140	.0307	.9698
	집단내	89.1879	193	.4574		
	합 계	89.2159	197			
교육훈련 유효성	집단간	4.663	4	.2332	6.204	.5398
	집단내	67.2750	177	.3758		
	합 계	67.7413	181			

〈표7-6〉 교육훈련의 횟수에 따른 교육훈련의 지각에 대한 차이분석

구분	사례수	평균	표준편차	표준오차	
교육훈련 필요성	1회	62	4.1642	.4588	.0583
	2회	51	4.3137	.5906	.0827
	3회 이상	81	4.6510	.6261	.0696
교육훈련 프로그램 만족도	1회	65	2.7662	.6591	.0818
	2회	52	3.0346	.6857	.0951
	3회 이상	82	3.1122	.7243	.0800
교육훈련 환경요인 만족도	1회	64	2.3984	.7192	.0899
	2회	52	2.6298	.8365	.1160
	3회 이상	82	2.8140	.8442	.0932
교육훈련평 가 만족도	1회	65	3.2000	.6661	.0826
	2회	52	3.2308	.7307	.1013
	3회 이상	81	3.2099	.6477	.0720
교육훈련 유효성	1회	59	3.1998	.5646	.0735
	2회	43	3.2193	.5953	.0908
	3회 이상	80	3.3089	.6551	.0732

3) 가설3의 검증

인구통계학적 변수에 따라서 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련 환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영여부, 교육훈련 효성에 대한 지각정도는 차이가 있을 것이다.

(1) 성별에 따른 6개 요인에 대한 지각정도 차이검증

성별에 따라 각 요인별로 평균에 차이가 있는지 알아보기 위해서 실시한 t-test에서 교육훈련평가의 인사고과의 반영에 대해 1% 수준에서 유의한 차이를 남성의 경

우가 인사고과에 반영에 대한 평가가 높게 나타나고 있다. 이것은 남자들은 장기적인 안목에서 교육훈련에 참가 하지만 여자들은 호텔에서 영속적인 조직생활보다 일시적인 고용이라는 인식이 작용하고 있다고 판단된다

〈표7-7〉 성별에 따른 t-test 결과

	성별에 따른 T-test		
	남성	여성	t-value
교육훈련의 필요성	4.4627	4.2907	1.94
교육훈련프로그램의 만족도	3.0510	2.9792	0.85
교육훈련 환경요인의 만족도	2.7114	2.5344	1.52
교육훈련평가의 인사고과 반영	3.3074	3.0656	2.56***
교육훈련의 유효성	3.2813	3.2065	.82

주) * : P < 0.1 ** P < 0.05 *** P < 0.001



(2) 근무 부서에 따른 6개 요인에 대한 지각정도 차이검증

근무 부서별 각 요인에 대해 평균의 차이가 있는지를 알아보기 위해 실시한 t-test 에서 결과가 아래의 〈표8-1〉에 나타나 있다 근무 부서에 따라 교육훈련프로그램 만족도에 1%의 유의수준에서도 유의한 차이를 보이고 있을 뿐 나머지 요인에서는 차이를 보이고 있지 않은 것으로 분석된다

부서별로는 영업외부서에 종사하는 종사원의 만족도가 낮고 영업부서 호텔종사원들의 만족도가 상대적으로 높다.

〈표8-1〉 근무 부서별에 따른 6개 요인에 대한 t-test 결과

	근무부서에 따른 T-test		
	영업부서	영업외부서	t-value
교육훈련의 필요성	4.4533	4.2750	1.93
교육훈련프로그램의 질	3.0423	2.7667	** 2.26
교육훈련의 환경요인	2.6298	2.7083	-0.56
교육훈련평가의 인사고과 반영	3.2208	3.1744	.41
교육훈련의 유효성	3.2670	3.1845	.73

주) * · P < 0.1 ** P < 0.05 *** P < 0.001

(3) 직위에 따른 6개 요인에 대한 지각정도 차이검증

현재의 직위에 따른 각 요인별 차이를 분석한 결과 〈표8-1〉 과 같다

교육훈련의 필요성과 환경요인에 대해 각각 1%와 5%의 유의수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며 필요성에 대해서는 중간관리자인 과장 이상에서 높게 평가한 했는데 이것은 직위가 높을수록 자기의 능력개발에 보다 관심이 높음을 알 수 있다 이는 상위직 일수록 자기의 성장과 자기성취욕구 충족을 위해 교육훈련의 필요하다고 판단된다. 반면 일반사원들은 낮게 나타났고, 환경요인에 대해서도 대리 - 과장과 그 밖의 집단간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표8-2〉 직위에 따른 6개 요인에 대한 분산분석 결과표

구분	자승합	자유도 (D·F)	평균자승	F	Sig
교육훈련 필요성 만족도	집단간	7.1524	4	3.5762	11.0646 .0000
	집단내	61.4102	188	.3232	
	합계	68.5626	192		
교육훈련 프로그램 만족도	집단간	.9000	4	.4500	.9145 4024
	집단내	98.4096	198	.4920	
	합계	99.3096	202		
교육훈련 환경요인 만족도	집단간	5.5707	4	1.8021	4.3634 0140
	집단내	127.6700	198	.6384	
	합계	133.2408	202		
교육훈련 평가 만족도	집단간	2.3487	4	1.1743	2.6887 0704
	집단내	86.9165	197	.4368	
	합계	89.2652	201		
교육훈련 유효성 만족도	집단간	2.4222	4	1.2111	3.3602 .369
	집단내	65.5989	180	.3604	
	합계	68.0211	184		

〈표8-3〉 직위에 따른 6개 요인에 대한 차이검증

구분	사태수	평균	표준편차	표준오차	
교육훈련 필요성 만족도	하위층	129	4.2643	.6112	.0538
	중간층	52	4.6591	.4732	.0656
	상위층	12	4.7273	.4454	.1286
교육훈련 프로그램 만족도	하위층	137	2.9401	.6581	.0562
	중간층	54	3.0593	.7610	.1036
	상위층	12	3.1500	.8949	.2583
교육훈련 환경요인 만족도	하위층	136	2.5331	.7691	.0659
	중간층	55	2.8136	.8350	.1126
	상위층	12	3.0833	.9614	.2775
교육훈련 평가 만족도	하위층	136	3.1415	.6352	.0545
	중간층	54	3.3241	.7343	.0999
	상위층	12	3.5000	.5935	.1713
교육훈련 유효성 만족도	하위층	125	3.2069	.5845	.0523
	중간층	49	3.2668	.6572	.0939
	상위층	11	3.6948	.5001	.1508

(4) 근무연수에 따른 6개 요인에 대한 지각정도 차이검증

근무연수에 따라서 각 요인별로 분산분석을 실시하였다. 교육훈련의 필요성과 교육훈련평가의 인사고과의 반영정도에서 각 1%와 5%에서 유의한 차이를 보이고 있다.

근무연수가 적은 1-2년 정도의 호텔종사원들의 교육훈련의 필요성이 낮고, 근무연수가 높을수록 대체적으로 보다 나은 자기발전을 위한 능력개발 의지가 강하고 새

로운 지식, 정보, 기술 등의 욕구가 높다고 판단된다 교육훈련평가의 인사고과에 반영에 대한 문제는 3-5년의 근무연수가 차이를 보이고 있다.

〈표8-4〉 근무연수에 따른 6개 요인에 대한 분산분석 결과표

구분		자승합	자유도 (D·F)	평균자승	F	Sig
교육훈련 필요성	집단간	6 0116	4	3 0058	9.1823	.0002
	집단내	61 2074	185	.3273		
	합 계	67.2190	189			
교육훈련 프로그램 만족도	집단간	2 1371	4	1.0685	2.1712	.1168
	집단내	96.9507	195	.4921		
	합 계	99 0878	199			
교육훈련 환경요인 만족도	집단간	4.2095	4	2 1047	3 2355	.0414
	집단내	128 1502	195	.6505		
	합 계	132.3579	199			
교육훈련 평가 만족도	집단간	3 7474	4	1 8737	4 3155	.0147
	집단내	85 0981	194	.4342		
	합 계	88.8455	198			
교육훈련 유효성	집단간	1 6023	4	8012	2 1732	.1168
	집단내	65.9870	177	.3686		
	합 계	67 5893	181			

〈표8-5〉 근무연수에 따른 6개 요인에 대한 차이검증

구분	사태수	평균	표준편차	표준오차	
교육훈련 필요성 만족도	1-2년	36	4.1843	.5652	.0942
	3-5년	81	4.3131	.6110	.0679
	6년 이상	73	4.6264	.5291	.0619
교육훈련 프로그램 만족도	1-2년	41	3.0146	.6759	.1056
	3-5년	84	2.8643	.6587	.0719
	6년 이상	75	3.0933	.7593	.0877
교육훈련 환경요인 만족도	1-2년	40	2.6875	.8411	.1330
	3-5년	85	2.4706	.7661	.0831
	6년 이상	75	2.7900	.8322	.0961
교육훈련 평가 만족정도	1-2년	40	3.2125	.7196	.1138
	3-5년	84	3.0625	.6292	.0687
	6년 이상	75	3.3700	.6581	.0760
교육훈련 유효성 만족도	1-2년	34	3.3382	.6690	.1147
	3-5년	75	3.1381	.4998	.0577
	6년 이상	73	3.3279	.6743	.0789

(5) 호텔 등급에 따른 6개 요인별에 대한 지각정도 차이검증

호텔규모에 대해서는 교육훈련의 프로그램과 교육훈련의 환경요인에서 각 유의수준 10%에서 유의한 차이를 보이고 있는데 규모가 클수록 높은 만족도를 규모가 작을수록 낮은 만족도를 나타내고 있다. 이는 규모가 큰 특 1 등급호텔은 교육훈련을 실시함에 있어서 규모가 작은 1등급호텔에 비해 체계적으로 교육훈련프로그램을 마련하여 지속적으로 교육훈련을 실시하여 다양한 환경변화에 적응할 수 있도록 인재를 육성하고 있고, 교육훈련의 전담부서의 설치, 교육훈련시설 마련 그리고 호텔을 찾는 여러 고객의 욕구에 부응하기 위해 호텔종사원 개개인의 자기개발에 상사나 호텔동료의 관심도 다소 높다고 분석된다.

〈표8-6〉 호텔등급별에 따른 6개 요인별에 대한 분산분석 결과표

구분	자수합	자유도 (D·F)	평균차승	F	Sig	
교육훈련 필요성	집단간	9543	2	4772	1.3410	.2641
	집단내	67.6083	190	3558		
	합 계	68.5626	192			
교육훈련 프로그램 만족도	집단간	2 2698	2	1.1349	2.3391	.0990
	집단내	97 0397	200	.4852		
	합 계	99.3096	202			
교육훈련 환경요인 만족도	집단간	3.0538	2	1.5269	2.3457	.0984
	집단내	130 1870	200	.6509		
	합 계	133 2408	202			
교육훈련 평가 만족 도	집단간	6647	2	.3323	7465	4754
	집단내	88.6005	199	.4452		
	합 계	89.2652	201			
교육훈련 유효성	집단간	2726	2	.1363	.3661	.6939
	집단내	67 7485	182	.3722		
	합 계	68.0211	184			

〈표8-7〉 호텔등급에 따른 6개 요인에 대한 차이검증

구분	사제수	평균	표준편차	표준오차	
교육훈련 필요성 만족도	특 1등급	106	4.4322	.5759	.0559
	특 2등급	46	4.2747	.7030	.1037
	1등급	41	4.4545	.5135	.0802
교육훈련 프로그램 만족도	특 1등급	110	3.0600	.6803	.0649
	특 2등급	47	2.9915	.6014	.0877
	1등급	46	2.7957	.8159	.1203
교육훈련 환경요인 만족도	특 1 등급	109	2.7248	.8518	.0816
	특 2 등급	49	2.6633	.6857	.0980
	1등급	45	2.4167	.8153	.1215
교육훈련 평가 만족도	특 1 등급	108	3.2477	.5735	.0552
	특 2 등급	48	3.1094	.6398	.0923
	1등급	46	3.2337	.8715	.1285
교육훈련 유효성 만족도	특 1 등급	96	3.2403	.6616	.0675
	특 2 등급	47	3.2143	.5192	.0757
	1 등급	42	3.3197	.5795	.0894

3. 분석결과 요약

호텔종사원의 인력개발을 위한 교육훈련의 실증분석을 하기 위해 설정된 가설들의 검증결과는 다음과 같다.

가설1은 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가가 교육훈련의 유효성에 미치는 영향정도와 상관관계를 검증하였다.

교육훈련의 유효성을 종속변수로 놓고 유의수준 5%내에서 유의한 차이를 보이는 변수들에 대해 stepwise 방법을 통해 R square 값이 0.2742이며, 이들 독립변수가 종속변수인 교육훈련의 유효성에 미치는 영향은 $F=15.47361$ 로 유의적인 회귀식이 성립되었다. 그리고 각 요인별 상관관계를 검증해 본 결과 교육훈련의 유효성과 교육훈련프로그램과의 관계(.4244)가 제일 높게 나왔고, 그 다음은 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영정도, 교육훈련의 필요성 순으로 유의한 차이가 나왔다.

가설2는 교육훈련 참여 횟수에 따라 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가 인사고과의 반영정도, 교육훈련의 유효성에 대한 지각정도의 차이를 검증하기 위해 분산분석을 실시하였고, 검증결과 교육훈련의 횟수에 따라 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련의 환경요인의 3개 수준이 만족정도에 따라서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

가설3은 호텔종사원의 인구통계학적 특성에 따라 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가의 인사고과의 반영정도 그리고 교육훈련의 유효성과의 지각차이를 검증하였다. 검증결과 성별에 따른 t-test에서 1%의 유의수준에서 남성이 여성보다 교육훈련평가의 인사고과 반영정도가 높게 나왔다. 근무부서에 따라서 교육훈련프로그램에서 1%의 유의한 차이를 보이고 있는데 영업외부서가 교육훈련프로그램의 만족도가 낮게 나왔다. 직위에 따라서 교육훈련의 필요성과 교육훈련의 환경요인에서 유의한 차이를 보였고 상위층에서 높게 나왔다. 근무연수에 따라서는 교육훈련의 필요성과 교육훈련평가의 인사고과 반영정도에 유의한 차이를 보였으며, 근무연수가 많을수록 교육훈련의 필요성이 높고, 교육훈련평가에 대한 문제는 3-5년의 근무연수가 차이를 보이고 있다.

호텔규모에 대해서는 교육훈련프로그램과 교육훈련의 환경요인에서 유의한 차이를 보이고 있는데 호텔의 규모가 클수록 만족도가 높다.

가설검증을 요약하면 다음과 같다

가설	종속변수	독립변수	채택여부
가설1	교육훈련에 대한 유효성	교육훈련 관련 4개 변수	부분채택
가설2	교육훈련 관련 5개 변수에 대한 지각정도	교육훈련 참여 횟수	부분채택
가설3	교육훈련 관련 5개 변수	인구통계학적 특성	부분채택

제 5 장 결론

제주도내 호텔산업은 급변하는 국내 외의 환경 변화 속에서 지속적인 성장, 발전을 하기 위해서는 무엇보다도 우수한 인력을 확보하기 위한 인적자원의 개발이 절대적이라고 할 수 있다 따라서 호텔종사원이 가지고 있는 잠재능력을 개발하고 육성하는데 중점을 두어야 한다

교육훈련은 인적자원개발에 있어 가장 중요하고 핵심적인 수단이다. 하지만 인적자원개발을 위한 교육훈련의 필요성이 더욱 중요해져 가는 상황임에도 불구하고 현재 제주도내 있는 호텔들은 교육훈련에 대한 효율적이고 체계적인 교육훈련프로그램을 가지고 있지 않고 또한 장기적인 안목과 비전 제시적인 차원에서 교육훈련을 실시하는 것이 아니라 필요한 상황에 따라 순간순간 실시하거나 아니면 자사의 호텔 상황에 맞지 않는 교육훈련프로그램을 적용하는 경우가 있다.

이런 관점에서 본 연구는 인적자원개발과 교육훈련에 대한 이론적인 배경으로 제주도내 호텔들의 교육훈련에 대한 상황, 국내 외 호텔의 사례를 고찰하였다

위의 이론적 배경으로 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램의 적절성, 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영정도, 교육훈련의 유효성 지각정도를 조사 분석한 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다

첫째, 교육훈련의 각 변수들을 상관분석 한 결과 교육훈련프로그램과 교육훈련의 유효성과의 관계가 높게 나와 교육훈련프로그램의 내용, 기법, 강사의 자질이 교육훈련의 유효성을 높이는데 많은 영향을 미친다는 것을 알 수 있다

그 다음은 교육훈련의 환경요인과 교육훈련의 유효성과의 관계가 높게 나왔는데, 그것은 최고경영자의 관심 즉, 교육훈련의 시설, 여건, 자기개발에 대한 지원 등이 교육훈련의 효과를 높이는 한 방향으로 볼 수 있다. 또한 교육훈련의 환경요인과 교육훈련프로그램과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타나 각 호텔의 실정에 맞는 교육훈련프로그램의 개발과 연관이 있는 것으로 나타났다

둘째, 교육훈련의 필요성, 교육훈련프로그램, 교육훈련의 환경요인, 교육훈련평가의 인사고과 반영에 대한 평가만으로 교육훈련의 유효성에 대해 설명력이 약한 것으로 보이며 교육훈련의 유효성에 대한 체계적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

셋째, 교육훈련의 참여 횟수가 많을수록 교육훈련의 필요성에 대한 지각정도가 높게 나타났다 즉, 참여횟수가 많을수록 새로운 정보, 기술, 지식 등을 습득할 수 있는 기회가 많다는 것을 의미한다

넷째, 인구통계적 특성에서는 성별, 근무 부서별, 직위별, 근무연수별, 호텔등급에 따라 교육훈련의 5변수에 대한 지각정도 차이가 있는 것으로 보고 이를 검증한 결과, 성별에서는 교육훈련평가의 인사고과의 반영정도에서 여성보다 남성이 조금 높게 나왔고, 근무 부서에 따라서는 영업외부서가 교육훈련프로그램의 만족도가 타부서에 비해 낮고, 직위에 따라서 상위층이 교육훈련의 필요성과 교육훈련의 환경요인을 높게 평가 한 반면 하위층들은 낮게 나타났다 근무연수에 따라서는 근무연수가 많은 종사원이 적은 종사원보다 교육훈련의 필요성과 교육훈련평가의 인사고과 반영을 높게 평가하였다 호텔등급에 따라서는 특 1 등급호텔이 1등급호텔보다 교육훈련 프로그램과 교육훈련의 환경요인이 높은 것으로 나타났다

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 호텔종사원의 인력개발을 위한 교육훈련을 실시하기 위해서는 본 연구의 결과를 살펴보아야 할 것이다 아울러 교육훈련에 대한 개선방안을 제시하면 다음과 같다

첫째, 호텔종사원의 교육훈련의 참여동기를 높이기 위해서는 우선 호텔종사원을 대상으로 교육훈련의 필요성을 개관적이고 합리적으로 분석하여야 하며, 또한 부서별, 또는 직위별로 부분적으로 교육훈련을 실시하는 것보다는 호텔종사원 전체가 참여할 수 참여의 기회를 확대해야 하겠다. 그리고 교육훈련은 일회성으로 끝내지 말고 교육훈련의 필요성을 분석하여 자주 실시하여 새로운 정보나 지식 등을 습득하여야 하겠다.

둘째, 다양하고 새로운 지식습득과 능력개발을 위한 교육훈련프로그램이 설계되어야 한다

제주도내 호텔의 교육훈련 내용은 재교육적 성격을 띠고 있으나 단순한 정신교육이나 부서에 필요한 업무지식이나 기술에만 국한되는 경우가 많다.

따라서 성인교육 차원에서 전문지식뿐만 아니라 일상적인 교양습득의 기회를 확대하고 조직문화형성교육이나 기업윤리교육 그리고 정보화사회에 대응하기 위한 새로운 기술 분야 및 다양한 환경변화에 적응 가능한 교육훈련프로그램이 제공되어야

할 것이다.

셋째, 교육훈련의 내용이나 방법이 회사측의 일방적으로 실시하는 것보다는 교육훈련의 목표와 교육훈련의 대상자인 호텔종사원의 욕구에 부합하도록 적용되어야 한다. 교육훈련 방법중 가장 많이 이용되고 있는 OJT교육이 훈련담당자의 의욕부족과 훈련을 실시하는 능력부족으로 인해 크게 실효를 거두지 못하는 경우가 있다 따라서 기업내 교육이 활성화되고 효과를 거두기 위해서는 형식적인 훈련방법을 지양하고 조직이 달성하고자 하는 목표나 교육훈련대상자의 욕구에 부합한 교육훈련 방법이 모색되어야 하겠다 이외에도 국내위탁교육이나 해외훈련 그리고 자기개발을 통해 폭 넓은 지식과 기술 습득의 기회를 확대해 나가야 하겠다.

넷째, 교육훈련을 위한 다각적인 지원책이 강화되어야 한다. 장기적인 차원에서 교육훈련에 대한 지원이 확대되어야 하며, 환경적 요인도 개선되어야 한다 대부분 호텔들은 교육훈련에 대한 투자가 미약하고 교육훈련의 환경요인으로 작용하고 있는 교육훈련의 시설, 여건 및 최고경영자의 관심, 상사나 동료의 관심 등이 비교적 낮은 수준에 머물러 있다 따라서 쾌적한 환경에서 교육훈련을 받을 수 있는 여건조성은 물론 교육훈련에 대한 적극적인 지원과 관심이 뒷받침되어야 할 것이다

다섯째, 대부분 호텔들은 교육훈련평가에 대한 측정을 실시하지 않거나 형식적인 측정으로 교육훈련의 유효성 파악이 곤란하여 비합리적으로 교육훈련이 수행되고 있다. 따라서 측정을 위한 과학적인 기법을 도입함과 동시에 이를 인사고과에 적극적으로 반영하여 인사관리의 제기능과 유기적으로 연계될 수 있도록 해야 한다.

본 연구의 한계점을 다음과 같이 지적할 수 있다.

첫째, 연구대상을 제주지역으로 한정했기 때문에 본 연구의 결과를 서울과 같은 대도시에 있는 대규모의 호텔에 적용하기에는 무리가 있다.

둘째, 호텔종사원의 교육훈련에 관해 체계화된 기존 연구를 고찰하지 못한 상황에서 이루어졌기 때문에 심층적인 연구가 되지 못했음을 인정한다.

셋째, 설문지 구성에 있어서 표준화된 자료를 이용하기보다는 연구자의 주관적 의도에 의한 항목들이 설계됨으로서, 설문 조사법이 지닌 일반적인 오류의 가능성이나 내적 편견에 의해 조사 내용상 오해의 여지를 배제할 수 없다

마지막으로 본 설문지에 답변한 대상이 주로 하위층과 영업부서에서 이루어져 중

위층 이상 즉, 관리자 계층과 영업외부서에서의 교육훈련 유효성에 대한 연구가 미흡한데 여기에 충분한 연구가 이루어졌으면 한다.



참 고 문 헌

I. 국내문헌

- 고재건 허향진, “호텔 서비스의 품질수준 측정과 향상방안”, 제주대학교 논문집 제31집
- 김대권, “호텔서비스 품질에 대한 소비자의 평가에 관한 연구”, 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 1994
- 김동환, “호텔종사원이 교육을 통한 서비스 질 향상에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1996
- 김종서 외 2인, 「교육학개론」, (서울 · 교육과학사, 1987).
- 김종재 박성수, 「인사관리론」, (경음사, 1991).
- 김재진 김남현, 「인적자원과 생산성」, (서울 · 학문사, 1986).
- 김용혁, “교육훈련유효성에 대한 조직성원의 지각행태”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1993
- 김준표, “관광호텔종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 기술적 연구” 대한관광경영학회, 1992
- 김충기, 「직업교육과 진로교육」, (서울 · 교육과학사, 1987)
- 나운기, 「인사관리론」, (학문사, 1998).
- 박성준, “사업장내 직업교육제도의 문제점과 개선방안” 한국경제연구소, 1992.
- 백석현, 「현대인적자원관리론」, (법문사, 1996)
- 배종병, “교육훈련의 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 사학위논문, 서강대학교 대학원, 1990.
- 성숙기, “기업내 인적자원개발을 위한 효과적인 전개방법에 관한 연구, 석사학위논문, 단국대학교 대학원, 1990
- 손지연, “교육훈련 모티브이션의 영향변수에 관한 연구”, 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1993
- 신유식, 「인사관리」, (경문사, 1987)

- 양창삼, 「인적자원관리」, (법문사, 1991)
- 이재천, 「현대인사관리」, (일신사, 1982).
- 이학중, 「인사관리」, (세경사, 1987).
- 「인적자원관리」, (세경사, 1990)
- 임승환, “교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문
 세종대학교 대학원, 1993.
- 정수영, 「신.인사관리론」, (박영사, 1996)
- 조해균, 「인사관리론」, (형설출판사, 1988)
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, (학현사, 1998)
- 최종태, 「인사관리」, (박영사, 1992)
- 탐라대학교, 「'98관광호텔종사원 교육계획」, 1998
- 통계청, 「경제활동인구연보」
- 표성수, “호텔기업의 전사적 품질경영을 위한 모형설정” 호텔경영연구 창간호,
 1993.
- 한국관광공사, 「관광종사원 교육실태 및 의식조사」, 1993
- 한국인사관리, 「인사관리」, 1991
- 황대서, 「인사관리」, (박영사, 1994)

II. 국외문헌

- Pinder, C. C Work Motivation (Glenview III: Scott Foresman, 1984)
- Mahoney, F. X. Human Resource management: The Handbook of Human
 Resource development, 2nd ed, by L.Nadler (New York: John
 Wiley & Sun, 1984).
- Gray Dessler, Personnel Management. Modern Concept & Technique, 3rd ed,
 (New York Reston, 1984).
- Jerry W Gilly & Steven A. Eggland, principle of Human Resource
 Development (New York: Addison-Wesley, 1989).

DAVIS. K, Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior 4th Ed. (New York ' McGraw-Hill, 1982).

Leonard Nadler, Designing Training Programs (California- Addison-Wesley, 1982)

Marc G Singer, Human Resource Management (Boston' PWS-KENT, 1990).

Knowles, M. S. "Adult Learning : Theory and Practice" The Handbook of Human Resource Development, 2nd ed, by L Nadler (New york John Wiley and Son,1984)

Pigors & Myers, Personnel Administration, 7th ed, International Student Edition McGrawhill Kogaku-Sha.

Robert, L Katz, "Skills of Effective Administrator", Havard Business Review, 1995



ABSTRACT

A STUDY ON THE HOTEL EMPLOYEE EDUCATION AND TRAINING

- Centering Hotels in Cheju -

Young-Cheol Park

Department of Tourism Management

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Byoung-Gill Choi

To cope positively with the recent, rapid changes in the business environment, human resource development is indispensable. Despite the present situation that the importance of human resource development is increasingly emphasized, most firms are not aware of the significance of education and training for human resource development and have no systematic alternative plan for it.

Hotel business in Cheju has to develop human resource in order to grow up continually and accord with rapidly change surroundings. But most of the hotels do not have systematic and efficient education and training programs yet. So hotel should build a strategy that evolving human ability. Education and training are the most important way for human resource development.

To manage human resources effectively, human resources development manager must develop individual competence and carry out education and training which is essential in accomplishing the objective of an organization. They also must present the way of raising the effectiveness of education and training for making plans for education and training by means of grasping which members of an organization, the subject of education and training, take about its effectiveness.

This thesis is to find out the need for hotel employee education and training to improve their ability and to increase the effectiveness of education and training.

In regard to the education and training, its definition, need, contents and methods are studied here. In this study, Hypotheses are tested regarding the relation between some dimensions in effecting the effectiveness of education and training and variables related in practicing it. And this study is significant in raising the effectiveness of education and training by way of applying the result to making plans for education and training.

The survey was conducted on 231 workers in 12 hotels which practicing in the firm education and training. Data were collected by means of a questionnaire and interview.

The result are as follow;

First, the effectiveness of education and training is closely connected with education and training program. In order words, contents, techniques, a lecturer' ability of education and training program have an important effect upon the effectiveness of education and training.

Second, someone who has attended education and training several times perceive the need of education and training farther than the others. This means that there are a lots chance to learn a new information, technique, knowledge etc.

Third, the education and training must be given to all irrespective of sex, diversified programs must be developed to meet different needs, programs must be divided into two categories, emphasized and optional, according to the intelligent level of trainees, and special programs which coincide with trainee's duty must be given.

Since the survey in this study is administered on limited number of subjects, it's implications must be critically applied to all hotels, large and small hotel.

The effectiveness of education and training come out after intermediate long

range, so longitudinal analysis should be accomplished.



설문지

인사 말씀

안녕하십니까?

바쁘신 중에 폐를 끼치게 되어 대단히 죄송합니다.

이 설문지는 호텔내부고객인 호텔종사원의 자질향상 및 개발을 위한 교육훈련에 관한 자료를 수집하기 위하여 작성된 것입니다. 귀하의 답변은 무기명으로 처리되며, 순수통계 이외의 목적으로는 사용하지 않음을 밝혀드립니다. 설문에는 정답과 오답이 없습니다. 다만 귀하의 느낌과 생각을 솔직하게 표현하여 주시면 됩니다.

마지막 문항까지 성실하게 응답해 주시길 부탁드립니다. 귀하의 건강과 가정의 행복을 기원합니다. 감사합니다.

1999년 월

제주대학교 경영대학원
관광경영학과 박영철 올림

I. 교육훈련에 관한 전반적인 설문입니다

1. 귀하는 지난 5년 동안 평균적으로 1년에 몇 회 교육훈련에 참가하셨습니다?

- (1) 1회 () (2) 2회 () (3) 3회 () (4) 4회 () (5) 5회 이상 ()

2 교육훈련에 참가하게 된 주된 동기는 무엇입니까?

- (1) 본인의 능력개발 () (2) 상사의 추천 () (3) 교육담당부서의 요구 ()
 (4) 근무성적에 의거 () (5) 담당업무와 관련 () (6) 승진·승급 관련 ()

* 다음은 교육훈련의 필요성 분석에 관한 사항입니다

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	아주 그렇다
3 귀하는 귀사의 경영정책과 경영목적을 달성하기 위해서 교육훈련의 필요성에 대해 조사 받은 적이 있다고 생각하십니까?					
4. 귀하는 귀사가 직무와 관련된 지식과 기술에 대해 교육훈련의 필요성에 대해 조사 받은 적이 있다고 생각하십니까?					
5. 귀하는 귀사로부터 개인능력개발과 관련된 필요성에 대해 조사 받은 적이 있다고 생각하십니까?					
6. 귀하는 직무와 관련된 지식 및 기술에 관한 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
7 귀하는 의사소통(외국어)능력배양을 위해 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
8. 귀하는 직업관에 대한 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
9 귀하는 자기능력개발에 관한 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
10 귀하는 귀사의 기업문화를 이해하는데 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
11 귀하는 원만한 인간관계를 형성하는데 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
12 귀하는 경영전반에 관한 능력함양을 위해 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					
13. 귀하는 새로운 정보와 기술을 익히는데 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?					

14. 교육훈련 방법 중 귀하의 직무수행을 위한 능력개발을 하는데 가장 많이 이용하는 방법은 무엇입니까?

- (1) 국내전문기관에 위탁교육 () (2) 사원연수원 교육 () (3) 자기개발 ()
 (4) 직장상사에 의한 교육(O.J.T) () (5) 해외연수 ()

* 다음은 교육훈련의 기법에 관한 설문입니다.

보기에서 하나를 골라 ()안에 적어 주십시오.

(보기)

- ① 강의강연법 ② 회의 토의법 ③ 사례연구법 ④ 모의교육 ⑤ 브레인스토밍
 ⑥ 역할연기법 ⑦ 프로그램교육 ⑧ 비즈니스교육 ⑨ 시청각교육 ⑩ 감수성훈련

15. 지식교육에는 어떤 기법이 가장 효율적이라고 생각하십니까? ()

16. 태도변화에는 어떤 기법이 가장 효율적이라고 생각하십니까? ()

17. 문제해결에는 어떤 기법이 가장 효율적이라고 생각하십니까? ()

18. 대인관계에는 어떤 기법이 가장 효율적이라고 생각하십니까? ()

* 다음은 설문은 귀사에서 실시하고 있는 교육훈련프로그램에 관한 내용입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	아주 그렇다
19. 귀하가 받은 교육훈련프로그램의 내용은 귀하가 필요로 하는 부분을 식합하게 반영되어 있다고 생각하십니까?					
20. 귀하는 귀사에서 실시하고 있는 교육훈련프로그램의 내용은 체계적으로 잘 구상되어 있다고 생각하십니까?					
21. 귀하는 교육훈련시 교육담당자(강사)가 교육훈련의 목표에 맞추어 충실하게 강의를 진행한다고 생각하십니까?					
22. 귀하는 귀사에서 선정한 교육담당자가 교육훈련의 목표를 달성하는데 그 자질이 충분하다고 생각하십니까?					
23. 귀사에서 실시하고 있는 교육훈련의 기법은 귀하에게 적절하다고 생각하십니까?					
24. 귀사에서 실시하고 있는 내용 및 기법은 매년 똑 같습니까?					

* 다음은 교육훈련의 환경요인에 대한 설문입니다

25 교육훈련의 시설 및 여건은 좋습니까?					
26 교육훈련에 대한 종사원들의 관심은 높다고 생각하십니까?					
27 교육훈련에 대한 투자정도는 매년 늘고 있습니까?					
28 귀하가 능력개발을 하려고 하면 귀사는 적극적으로 도와줍니까?					

* 다음은 교육훈련의 성과를 인사고과의 반영 여부에 관한 설문입니다

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	아주 그렇다
29. 귀하는 교육훈련을 받은 후 성과측정을 받아야 한다고 생각하십니까?					
30. 귀하는 교육훈련의 측정결과를 인사정책 및 인사고과에 반영하여야 한다고 생각하십니까?					
31. 귀사의 교육훈련 성과평가에 귀하는 만족하십니까?					
32. 귀하는 귀사의 교육훈련 측정결과를 차후 교육훈련 계획수립에 반영해야 한다고 생각하십니까?					

33. 귀하가 받고 있는 교육훈련에 가장 큰 문제점이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?

(2가지만 선택하여 표시하여 주십시오) → (), ()

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| (1) 교육훈련프로그램 부적절 | (2) 업무과다로 인해 교육훈련 참여 곤란 |
| (3) 상사나 동료의 무관심 | (4) 인사고과와 연계미흡 |
| (5) 교육훈련 담당자의 자질 부족 | (6) 교육훈련 시설 및 장비부족 |
| (7) 최고경영자의 무관심 | |

II 다음 항목은 귀사에서 실시하고 있는 교육훈련의 유효성에 관한 소감입니다.
해당란에 표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	아주 그렇다
1 귀사의 교육훈련프로그램 내용은 조직의 목표달성에 공헌한다고 생각하십니까?					
2 귀사의 교육훈련프로그램은 담당직무를 효과적으로 수행하는데 도움이 된다고 생각하십니까?					
3 귀사의 교육훈련프로그램은 귀하 자신의 능력개발에 도움이 된다고 생각하십니까?					
4 교육훈련에 의해 기업의 생산성향상에 좋은 결과를 낳는다고 생각하십니까?					
5 교육훈련은 조직성원간의 인간관계를 개선하는데 도움을 준다고 생각하십니까?					
6 귀하가 받은 교육훈련은 다양한 환경변화에 적응하는데 도움이 된다고 생각하십니까?					
7 기업문화를 형성하는데 교육훈련이 중요한 역할을 수행한다고 생각하십니까?					
8 귀하가 받은 교육훈련은 국제호텔인의 자질을 갖는데 도움이 된다고 생각하십니까?					
9 교육훈련을 통해 습득된 지식이나 기술은 오랫동안 지속된다고 생각하십니까?					
10 교육훈련을 받고 난 후 귀하의 태도는 변화되었다고 생각하십니까?					
11 교육훈련에 의해 직무수행과 관련된 능력향상에 도움이 되었다고 생각하십니까?					
12 교육훈련의 측정결과가 인사정책 및 인사고과에 반영하는 것이 교육훈련의 유효성 증대에 중요하다고 생각하십니까?					
13 교육훈련의 평가결과는 미래교육훈련 계획수립시 유용하다고 생각하십니까?					
14 교육훈련을 받고 난 후 대고객 Service 질이 향상되었다고 생각하십니까?					

Ⅲ. 다음은 귀하의 개인에 관한 사항입니다.

1. 귀하의 근무부서는 ? ()

- (1) 영업부서 (2) 주방부서 (3) 시설부서 (4) 관리부서 (5) 하우스 키핑

2. 귀하의 직위는 ? ()

- (1) 일반사원 (2) 주임 - 계장 (3) 대리 - 과장 (4) 차장 - 부장 (5) 이사 - 상무이상

3. 귀하의 호텔 근무기간은 ? ()

- (1) 1 - 2년 (2) 2 - 5년 (3) 6 -10년 (4) 11 - 15년 (5) 16년 이상

4. 귀사의 호텔은 몇 등급에 속합니까? ()

- (1) 특 1등급 (2) 특 2등급 (3) 1등급 (4) 2등급

5. 귀하의 성별은 ? ()

- (1) 남 (2) 여

6. 귀하의 학력은 ? ()

- (1) 중졸 (2) 고졸 (3) 전문대졸 (4) 대졸 (5) 대학원졸

