

碩士學位論文

觀光호텔 從事員의 人的서비스 質의 向上에  
관한 實證的 研究

— 濟州道內 特急호텔을 中心으로 —

指導教授 許 香 珍



濟州大學校 經營大學院

經營學科 觀光經營專攻

金 炳 鎭

1992

# 觀光호텔 從事員의 人的서비스 質의 向上에 관한 實證的 研究

— 濟州道內 特等級호텔을 中心으로 —

指導教授 許 香 珍

金 炳 鎭

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 제출함

1992年 12月



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

金炳鎭의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 經營大學院

1992年 12月

# 目 次

第1章 序 論	1
第1節 研究의 必要性 및 目的	1
第2節 研究의 方法 및 範圍	2
第2章 호텔 人的서비스 質과 호텔從事員의 教育訓練에 대한 理論的 考察	3
第1節 호텔 人的서비스 質에 관한 考察	3
1. 호텔의 概念	3
2. 호텔서비스의 特性和 機能	4
3. 人的서비스의 概念과 特性	9
4. 人的서비스의 重要性和 對顧客 서비스 模型	13
第2節 호텔 人的서비스 質의 評價基準	16
1. 서비스 質의 評價基準	16
2. 서비스 質의 評價에 影響을 미치는 要因	17
3. 對顧客 서비스 質의 評價에 따른 서비스 類型	18
第3節 호텔 從事員의 教育訓練에 관한 一般的 考察	20
1. 教育訓練의 概要	20
2. 教育訓練의 目的	20
3. 教育訓練의 必要性	23
4. 教育訓練의 方法	24
5. 教育訓練의 體系	29
6. 教育訓練의 評價	33
第3章 호텔 教育訓練의 先行研究에 대한 考察	38
第1節 國內의 研究 動向	38

第 2 節 外國의 研究 動向 .....	39
第 4 章 호텔 從事員의 人的서비스 質에 관한 實證的 分析 .....	41
第 1 節 研究의 設計 및 資料의 分析方法 .....	41
1. 研究模型의 設計 .....	41
2. 研究假說의 設定 .....	42
3. 資料募集의 方法 .....	42
4. 設問紙의 構成 .....	43
5. 資料의 分析方法 .....	44
第 2 節 濟州道內 觀光호텔의 實態分析 .....	45
1. 觀光호텔 現況分析 .....	45
2. 觀光호텔 教育訓練의 實態 .....	47
第 3 節 假說檢證을 위한 實證的 分析 .....	51
1. 變數의 設定 .....	51
2. 研究假說의 檢證 .....	52
3. 分析結果의 討議 .....	56
第 5 章 結 論 .....	58
第 1 節 研究의 要約 및 結論 .....	58
第 2 節 研究의 限界點 및 未來의 研究方向 .....	60
설 문 지 .....	64
ABSTRACT .....	69

## 〈表 目 次〉

〈表 2-1〉 호텔서비스 機能 .....	8
〈表 2-2〉 顧客의 形態 .....	11
〈表 2-3〉 人的서비스의 特徵 .....	13
〈表 2-4〉 서비스 質의 評價尺度 基準 .....	16
〈表 2-5〉 教育訓練의 必要性 .....	23
〈表 2-6〉 O. J. T의 長·短點 .....	26
〈表 2-7〉 Off-J. T의 長·短點 .....	28
〈表 2-8〉 教育訓練의 方法體系 .....	33
〈表 2-9〉 評價段階의 內容 .....	34
〈表 2-10〉 教育訓練의 4段階 評價方法 .....	35
〈表 4-1〉 設問紙 回收 現況 .....	44
〈表 4-2〉 設問紙의 構成 內容 .....	45
〈表 4-3〉 觀光호텔業 登錄 現況 .....	46
〈表 4-4〉 觀光宿泊施設 擴充計劃(現況 및 需給展望) .....	46
〈表 4-5〉 觀光宿泊施設 擴充計劃(業體別 推進現況) .....	47
〈表 4-6〉 觀光호텔 從事員의 現況 .....	50
〈表 4-7〉 變數 設計表 .....	52
〈表 4-8〉 從事員 教育訓練의 횟수에 따른 서비스 質 .....	53
〈表 4-9〉 從事員 教育訓練 目的의 認知度와 서비스 質과의 關係 .....	53
〈表 4-10〉 從事員의 性別에 따른 人的서비스 質과의 關係 .....	54
〈表 4-11〉 從事員의 年齡과 人的서비스 質과의 關係 .....	54
〈表 4-12〉 從事員의 學歷과 서비스 質과의 關係 .....	55
〈表 4-13〉 호텔從事員의 經歷과 人的서비스 質과의 關係 .....	55
〈表 4-14〉 調查對象 호텔別 人的서비스 質 .....	56

## 〈圖 目 次〉

〈圖 2-1〉 호텔서비스와 顧客反應 模型 .....	10
〈圖 2-2〉 對顧客 서비스 모델(顧客, 從事員 및 호텔) .....	15
〈圖 2-3〉 서비스業體의 4가지 類型 .....	18
〈圖 2-4〉 企業의 教育訓練 目的 .....	22
〈圖 2-5〉 O. J. T의 必要性 .....	27
〈圖 2-6〉 教育訓練 作成을 위한 體系 .....	30
〈圖 4-1〉 研究의 模型 .....	41
〈圖 4-2〉 各 變數別 內容 構成 .....	43
〈圖 4-3〉 教育訓練의 概念圖 .....	51



# 第1章 序 論

## 第1節 研究의 必要性 및 目的

호텔企業의 經營에 있어서 가장 重要하게 다루어지고 있는 部門의 하나가 顧客에 대한 從事員의 서비스質을 向上시키는 문제이다. 이는 高級호텔일수록 더욱 더 高度의 서비스가 要請되고 있는 바, 이들 서비스는 施設이나 外部投資의 서비스, 즉 기술적인 서비스도 매우 중요하다. 그러나 아무리 施設이 훌륭하고 많은 投資가 이루어졌다고 하더라도 궁극적으로 從事員들에 의한 人的인 서비스가 결여된다면 그 호텔企業의 지속적인 발전을 기대할 수 없다. 오늘날 급변하는 企業環境에서 호텔企業이 競爭에서 살아남을 수 있는 戰略은 여러 가지가 있지만, 그 중에서도 특히 從事員들의 對顧客 서비스의 質을 向上시키기 위한 教育訓練이 매우 重要하게 다루어져야 할 것이다.

그러나 中·小호텔은 물론이고 대부분의 호텔企業들은 결국 最高經營者의 無關心과 단기적인 이익만을 추구하기 위해 從事員에 대한 教育訓練을 등한시하고 있는 실정이다. 호텔從事員에 대한 教育訓練은 企業의 장기적인 안목에서 꼭 필요한 것이며, 궁극적으로는 호텔企業의 經營面에서도 실질적인 利益創出과 연관되므로 호텔企業의 從事員에 대한 教育訓練은 당해 호텔企業의 實情과 與件에 맞게 실시하여야 할 것이다.

드러커(Drucker P. F)<sup>1)</sup>는 “教育訓練은 오늘의 必要에 의해서만 이루어지는 것이 아니라, 미래의 經營을 담당할 수 있는 능력을 구비시키는 데 그 目的이 있다.”고 說明하고 있다.

이는 教育訓練의 重要性을 강조하고 있음은 물론 教育訓練에 대한 投資가 그 어떤 投資보다 企業의 장래를 생각할 때 가장 價値있는 投資라는 것을 시사하고 있다.

이러한 教育訓練이 우리나라 企業에 처음 도입된 것은 60年代 後半이며, 70年代 以後 人才育成이라는 측면에서 관심이 높아지게 되고, 80年代에 이르러 人的資源인 從事員의 능력배양에 주력하게 된 것이다.

1) Drucker, P. F., *The practice of Management*, New York, Haper and Publishers Inc., 1958, p. 182.

그러나 아직까지 우리나라 호텔企業들이 실시하고 있는 從事員에 대한 教育訓練은 體系的이지 못한 경우가 대다수이고, 또한 經營者의 認識 결여로 效率的이고 體系的인 教育訓練의 프로그램을 갖지 못하고 있는 경우가 많으므로, 차후 이러한 호텔企業과 經營者의 教育訓練에 대한 인식결여 및 형식적이고 모방적인 教育訓練에서 벗어나 장기적인 안목에서 從事員에 대한 教育訓練의 체계를 수립하는 것이 시급히 요구된다.

따라서 本 論文에서는 호텔 從事員들의 人的서비스 質을 고양시키는 데 원동력이되는 教育訓練의 重要性和 效果 및 企業에 미치는 영향에 대하여 검토하고, 현재 濟州道內 觀光호텔에서 실시되고 있는 教育訓練의 現況과 이에 따른 教育訓練의 方法 및 效果를 評價하여 그에 도출되는 개선해야 할 점들을 파악하여, 그에 대한 改善方案을 제시하고자 하는 데 研究目的을 둔다.

## 第 2 節 研究의 方法 및 範圍

本 論文에서는 위의 研究目的을 효과적으로 달성하기 위해서 國內外的 關聯文獻을 대상으로 한 文獻的 研究方法에 따라 理論的 토대를 構成하고, 濟州道內의 觀光호텔을 중심으로 設問調査를 실시하였다. 研究資料의 分析方法은 SPSS (Statistical Package Social Science) / PC + 를 이용한 頻度分析, 一元分散分析 (oneway ANOVA) 을 實施하여 假說을 檢證하였다.

本 論文은 모두 5章으로 構成되었으며 자세한 構成內容은 다음과 같다.

第1章은 序論으로서 問題의 提起와 研究目的 및 研究方法과 研究範圍를 서술하였다. 第2章에서는 호텔의 概念과 特性 그리고 호텔企業의 教育訓練과 서비스 質에 대해서 理論的 考察을 하였다. 第3章에서는 國內外的 호텔從事員의 教育訓練과 人的서비스 質에 관한 先行研究의 내용과 동향에 대해서 서술하였다. 第4章에서는 第2章과 第3章의 理論的 考察을 토대로 濟州道內 觀光호텔의 實態分析 및 實證的 分析을 수행하였다. 마지막으로 第5章은 結論으로서 研究의 要約 및 限界點, 未來의 研究方向을 제시하였다.

## 第2章 호텔 人的서비스 質과 호텔從事員 教育訓練에 대한 理論的 考察

### 第1節 호텔 人的서비스 質에 관한 考察

#### 1. 호텔의 概念

Hotel의 語源은 원래 라틴어의 "hospitale"에서 由來하여 "hospital", "hostel", "inn" 등으로 바뀌고 다시 오늘날의 宿泊施設을 갖춘 호텔(Hotel)로 發展하였다.<sup>2)</sup>

다시 말해서 旅行者의 宿所나 休息의 場所가 오늘날의 hostel, inn 또는 hotel이 되었고, 또 다른 하나는 病者나 患者 등을 治療하고 看護하는 施設으로써 發展해 오늘날의 病院(hospital)이 되었다.<sup>3)</sup>

호텔(Hotel)을 일반적으로 定義하면 「一定한 支拂能力이 있는 사람에게 客室과 食事を 提供할 수 있는 施設을 갖추고 잘 訓練되고 禮節이 바른 從事員이 組織的으로 奉仕하여 그 댓가를 받는 企業」이다.<sup>4)</sup> 또 旅行者를 위한 각종 편의를 提供하는 施設, 즉 客室, 食堂, 酒場 및 각종 娛樂施設 등을 갖추고 社會의 公共企業體로서 사명을 다하는 서비스 企業體이며,<sup>5)</sup> 生活에 便利한 근대적 각종 시설을 갖추고 人間의 宿泊 및 食事を 계속적으로 提供하는 場所로 從來의 hostel, inn에 비하여 근대적인 호화설비를 갖추고 수백명의 外래객을 일시에 수용할 수 있는 現代的 빌딩이다.<sup>6)</sup>

웹스터 辭典(Webster Dictionary)에 의하면 "Hotel은 公衆을 위하여 宿泊과 食事 및 서비스를 제공하는 建物 또는 施設物"이라고 定義되고 있다.<sup>7)</sup>

우리나라 觀光振興法 第3條 2項은 호텔의 定義를 觀光客의 宿泊에 적합한 시설을 갖추어 觀光客에게 이용하게 하고 飲食을 제공하는 業이라고 規定하고 있다.<sup>8)</sup>

2) 鈴木 博, 「近代ホテル經營論」, 柴田書店, 1972, p. 22.

3) 朴忠熙, "호텔 人的서비스 質의 管理에 관한 實證分析", 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986, p. 6.

4) 김충호, 「호텔경영학」, 형설출판사, 1983, p. 13.

5) 오정환, 「호텔경영학원론」, 기문사, 1988, p. 45, 재인용.

6) 김상훈, 「관광사업개론」, 형설출판사, 1979, p. 402.

7) Gerald W. Lattin, *Modern Hotel and Motel Management*, San Francisco, W.H. Freeman and Co., 1977, p. 48. (Webster defines a hotel as building or instituidn providing lodging, meal and service for the public)

8) 이항구, 「관광진흥법 개론」, 탐구당, 1987, p. 46.

그러나 오늘날과 같이 현대적 호텔의 概念이 성립되기까지는 變化되어 온 歷史 만큼이나 宿泊의 機能과 形態 및 旅行이 함께 변화, 발전되어 왔다. 즉 처음에는 호텔의 원시적인 形態라고 볼 수 있는 病院이나 簡易宿泊所 처럼 宿泊을 중심으로 한 食事提供 등 宿所의 施設內容이 대단히 貧弱하여 旅行者의 新변을 보호하고 宿食의 最低條件이 제공되어 왔다.

그러나 오늘날에 이르러 현대적 호텔은 旅行者에게 宿食을 제공한다거나 新변만을 保護해 주는 단순한 기능들을 호텔事業의 最終目的으로 하지 않고, 각종 附帶施設과 서비스를 갖추어 顧客들로 하여금 “집을 떠나서의 나의 집”(a home away from home) 처럼 안락함과 즐거움을 느낄 수 있도록 다양한 형태의 서비스를 제공하고 있다.

따라서 앞서 살펴본 바와 같이 호텔이란 일정한 支拂能力이 있는 旅行者들에게 그들의 慾求充足을 위해서 다양한 형태의 物的資源과 人的資源을 顧客에게 댓가를 받고 販賣하는 企業이라고 定義할 수 있다.<sup>9)</sup>

여기서 物的資源이라 하는 것은 客室과 食堂, 酒場의 食飲料를 비롯한 모든 附帶施設을 의미하고, 人的資源이란 從事員들에 의한 각종의 對顧客 서비스를 말한다.<sup>10)</sup>

우리나라 觀光振興法에서 호텔(觀光宿泊業)을 觀光客의 宿泊에 적합한 構造 및 設備을 갖추어 觀光客에게 宿泊施設을 이용하게 하고 飲食을 제공하는 業이라고 정의하고 있다. 이처럼 호텔은 施設의 規模나 運營方式 및 位置나 顧客의 性格에 따라 다양하게 分類되어 정의되고 있는 실정이다.

## 2. 호텔서비스의 特性和 機能

우리들의 생활주변에서 서비스라는 용어를 많이 사용하고 있고, 일반 가정에서부터 각종 團體나 國家에 이르기까지 모든 영역에서 서비스가 사용되어지고 있다.

우리는 3次 産業을 서비스 産業이라고 하고 있고, 또한 現代生活은 서비스 文化(service Culture)를 創造하면서 살고 있다고 해도 과언이 아닐만큼 오늘날 우리의 일상

9) 박승희, 전개논문, p. 7.

10) 박승희, 전개논문, p. 7.

생활과 상당히 밀접한 關係를 맺고 있다.

그러나 서비스의 概念을 명확히 정의하기란 상당히 어려운 일이다. 여러 學者들의 見解가 있긴 하지만 그것은 서비스의 活用範圍가 상당히 넓고 다양하기 때문이다.

서비스라는 말의 어원은 라틴어 "sorvenor"에서 비롯되었으며, "servant"로 變化되어 다시 지금의 "service"로 發展되었다.<sup>11)</sup>

서비스는 "남을 위해서 하는 일"로도 定義될 수 있으며, 이것도 일종의 製造品質에 적용되는 品質管理 概念이 역시 적용될 수 있지만 서비스 品質은 대체로 다음과 같은 特性을 가지고 있다.<sup>12)</sup>

(1) 서비스 品質은 미리 만들어질 수 없고 보관될 수 없다. 즉 서비스는 製品과 달리 非物質的이어서 在庫로 저장할 수 없다.

(2) 生産性이나 品質의 計測이 어려워 人間의 主觀的인 면이 작용하기 쉽다.

(3) 生産과 消費가 同時에 이루어진다.

(4) 서비스 品質은 사전에 행할 수 있는 檢査體系를 가질 수 없고, 不良品을 제거할 수 없다.

(5) 서비스 品質은 人間的인 要因에 의해 많은 영향을 받는 네 人間的인 要因 들을 標準化하거나 評價하기 어렵다.

다시 말해서 서비스란 이용가능한 諸資源의 使用價値를 실현하는 과정, 즉 經濟主體에 대하여 유용한 勞動을 하는 行動概念이며,<sup>13)</sup> 觀光事業에서의 서비스란 어떤 觀光事業에 있어서도 經營效果의 극대화를 위하여 獻身. 奉仕하는 姿勢이다.<sup>14)</sup>

한편 크리스토퍼(christopher)<sup>15)</sup>는 서비스 商品은 包裝할 수 없고, 便益을 提供하는 것으로 보았다. 또 몬크스(monks)<sup>16)</sup>는 "서비스는 生産되자마자 消費者에게 직접 전달되

11) (주)호텔 신라, 「호텔신라 10년사」, (주) 호텔 신라, 1985, p. 252.

12) 김성빈, "서비스 산업에서의 품질관리", 「표준화와 품질관리」, 1986, p. 71.

13) 오정환 외2, 「서비스 산업론」, 명보출판사, 1986, p. 18.

14) 이항구, 「국제관광학」, 탐구당, 1987, p. 79.

15) Christopher, M. McDonald, Mand Wills G., *Introducing Marketing*, London, Pan Book, 1980.

16) Joseph G. Monks, *Operations Management*, New York-Hill Book Company, 1982, pp. 587-588.

는 無形材”로 규정하고, 서비스시스템에 관한 特性을 (1) 位置의 분산화, (2) 需要의 多樣化, (3) 製品의 標準化, (4) 非在庫性, (5) 製品品質의 變化性으로 나누었다.

샤서(sasser)<sup>17)</sup>도 서비스의 特徵을 (1) 無形性(perishability), (2) 製品의 異質性(heterogeneity of the products), (3) 生産과 消費의 同時性(simultaneity of production and consumption)으로 보았다.

일반적으로 인용되는 서비스의 特徵을 살펴보면, (1) 異質性, (2) 消滅性, (3) 無形性, (4) 불가분성으로 구분된다.<sup>18)</sup> 다시 말해서 서비스 特徵은 (1) 無形性, (2) 非分離性, (3) 多樣性, (4) 消滅性, (5) 異質性, (6) 非包藏性, (7) 非自尊性, (8) 不可燃性, (9) 一貫性, (10) 認識의 困難性, (11) 時間과 空間의 特定性으로 나누어 질 수 있고,<sup>19)</sup> 또 (1) 無形性, (2) 生産-消滅의 同時性, (3) 非標準性, (4) 消費性으로 볼 수 있다.<sup>20)</sup>

호텔서비스의 特性은 對顧客 서비스 從事員이 顧客의 期待를 얼마만큼이나 充足시키는지의 정도에 따라서 바로 顧客의 行動으로 나타난다. 즉 顧客의 期待는 이용 호텔의 모든 서비스에 의해 받는 質的 水準에 의해 결정된다. 그래서 호텔이 제공하는 서비스는 人的, 物的 서비스를 모두 제공하여야 하지만, 顧客의 人的 期待(훌륭한 人的 서비스)와 物的 期待(飲食, 附帶施設의 便利性, 客室 등)를 충족케 했을 때 비로소 서비스가 성공할 수 있게 된다.

호텔은 저마다 이러한 서비스에 대한 評價基準을 설정해 놓고 있으며, 施設(附帶施設 포함), 食·飲料, 便利施設 등의 物的 서비스와 對顧客에 대한 人的 서비스, 이 두 상호간에는 별도로 분류할 수 없는 매우 긴밀한 관계를 갖고 있다. 그래서 호텔의 특성은 다른 서비스업종과 마찬가지로 제조업 등과 달리 다음과 같은 特性이 있다.<sup>21)</sup>

17) W. Earl Sasser, *Management of Service Operation*, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1978, pp. 14-18.

18) Francis Buttle, *Hotel and Food Service Marketing*, London, Holt Remy and Winston, 1986, p. 6.

19) 오정환, “서비스산업의 특성에 대한 경영전략”, 「관광연구논문집」, 「제3권」, 경기대학교, 1986, pp. 48-52.

20) 이우용·정구현, 「마케팅원론」, 형실출판사, 1987, p. 464.

21) 박충희, 전제논문, pp. 30-31.

가. 無形性(Intangible goods)

호텔商品의 構成要素 가운데 특히 人的 資源에 의한 서비스가 이에 해당된다. 즉 호텔 從事員의 서비스가 規格化 되어 있는 生産製品이 아니기 때문에 사전에 品質을 評價할 수 없고, 또 購買하기 전에 만져 볼 수도 없는 것이며 견본을 만들어 顧客에게 제시해 보이거나 진열할 수도 없는 것이다.

나. 消滅性(Perishability)

호텔 商品은 場所的, 時間的, 量的으로 제한을 받는 商品이기 때문에 在庫로 저장되지 못한다. 客室의 경우 당일 販賣量이 고정되어 客室 販賣量이 量的으로 제한되어 있을 뿐만 아니라 당일 販賣하지 못하면 在庫로 두었다가 다음날 販賣할 수 없는 제한적인 商品이다.

다. 同時性(Simultaneity)

호텔서비스는 生産과 消費가 동시에 이루어진다. 즉 호텔商品을 顧客에게 제공하는데 있어서 호텔이라는 場所에서 生産과 販賣가 同時에 이루어지므로 人的 서비스 機能이 직접적으로 顧客의 購買力에 영향을 미친다.

라. 異質性(Heterogeneity)

호텔서비스는 호텔위치, 種類, 等級基準, 經營 形態, 規模 등에 따라 特性이 달라질 수 있다. 즉 서비스를 똑같이 제공하는 과정에서 숙련된 從事員이 提供하는 서비스와 미숙한 從事員이 제공하는 서비스는 서로 다른 형태로 顧客에게 제공될 수 있다. 그리고 호텔 서비스를 生産品처럼 規格化나 標準化 내지 單一化 하는 것은 사실상 불가능한 일이다.

마. 複合性(Complexity)

호텔商品 그 자체는 複合적으로 構成되어 있다.

顧客에게 제공되는 호텔商品에는 物的·人的資源과 綜合시스템적 서비스가 상호 複合적으로 綜合한 후에 제공된다. 만약 商品要素 가운데 어느 한 가지라도 資源이 빠진다면



業이 갖고 있는 다음과 같은 品質管理의 장애요인들 때문이다.

- (1) 서비스 過程의 顧客 참여
- (2) 生産과 消費의 동시성
- (3) 生産能力의 시한성
- (4) 立地選定の 顧客 위치 지배성
- (5) 勞動集約的 生産過程
- (6) 서비스 産出物의 無形性
- (7) 서비스 測定의 곤란

이와같이 서비스가 갖는 特性으로 인하여 서비스 品質管理에서 중요한 점은 서비스 品質의 客觀化와 서비스 提供者의 성실한 奉事가 관건이 된다.

### 3. 人的서비스의 概念과 特性

고객이 호텔을 이용하는 과정에서 기대에 못미치는 아주 형편없는 서비스를 제공 받았을 때의 顧客은 不平과 不滿을 갖게 된다. 그러한 예를 들어보면 從事員의 態度나 容貌, 客室豫約의 記錄이 훼손되거나 잊어버려서 豫約이 안되었거나, 각종 利用料금이 잘못 기록되어 계산착오를 일으키거나, 업장이나 客室의 雰圍氣가 청결치 못하고 각종 備品들이 훼손되어 불쾌감을 주거나, 顧客에게 팁을 요구하는 행위 등 불량서비스 提供의 事例들이 있다.

일반적으로 호텔서비스가 “나쁘다” 또는 “형편없다”라고 顧客이 단순히 불평을 나타내는 듯하지만 이들은 호텔서비스와 人的서비스 側面에서 살펴 볼 수 있다.

우선, 호텔서비스 側面에서 顧客이 經驗한 事例를 綜合해서 해석해 보면,<sup>22)</sup> (1) 客室, 飲料의 質(Quality of Food and Beverage and Rooms), (2) 從事員의 서비스 質(Quality of Employee's Service), (3) 호텔 各 營業場의 雰圍氣(Hotel Ambience), (4) 價格(Price), (5) 메뉴의 多樣性(Manu Variety), (6) 衛生狀態

22) John J. Schroeder, "Restaurant Critics Resppond: We're Doing Our Job", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol. 25, No. 4, 1985, p.61.

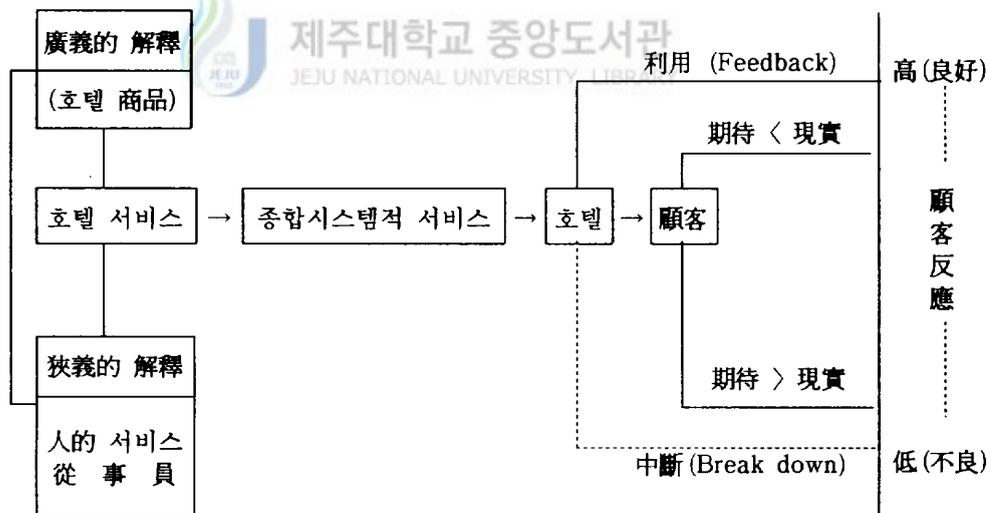
(Sanitation), (7) 호텔의 諸般施設(Physical Facilities of Hotel), (8) 従事員의 態度(Attitude of Employee), (9) 食事量(Quantity of Food) 등으로 연결된다.

호텔서비스란 이와 같이 호텔 全體가 지니고 있는 모든 商品的 要素를 綜合한 넓은 의미에서 質的 水準이 구분되고, 또 다른 측면의 좁은 구분은 顧客들에 대한 従事員에 의한 人的 서비스이다.

다시 말해서 従事員들의 接客態度로서는,<sup>23)</sup> (1) 意思傳達: 內容, 明確性, 音聲, 表現力, (2) 従事員 行動: 즉시주문, 친절, 온화한 몸짓對話(body language), (3) 表現: 미소, 밝은 表情, 친절한 表情, (4) 外貌: 개인위생, 身體的 條件, 복장 등과 같은 従事員의 接客態度를 중요시 하여 호텔서비스 제공의 양호성 여부를 評價한다. 즉 顧客들이 호텔서비스가 '형편없다' 또는 '나쁘다'라고 했을 때, 호텔서비스 質的 評價對象을 광의의 意味로 해석하여 호텔商品을 지정하는 것과 좁은 의미로 従事員에 대한 人的 서비스만을 지정하는 경우로 구분된다.

이상을 그림으로 要約해 보면 아래의 <圖 2-1>과 같다.

<圖 2-1> 호텔서비스와 顧客反應 模型



資料: 박충희, 전계논문, 1988, p. 59.

23) 박충희, 전계논문, p. 58.

한편 호텔에서 제공한 서비스品質이 顧客이 期待(expectation)했던 要求(need)나 欲求(want)에 비해서 호텔의 모든 商品的 水準이 못하다고 느끼게 되면, 한번 찾은 顧客은 다시는 그 호텔을 利用하지 않고 타 호텔을 利用하게 되며, 이것은 當該 호텔에서 제공하는 서비스品質의 水準에 따라 顧客 스스로가 그러한 것을 主觀적으로 評價하고 行動을 決定하기 때문이다.<sup>24)</sup>

對顧客서비스를 提供하는 過程에서 가장 중요한 것은 무엇보다도 顧客의 欲求를 滿足시키는 것이다.

따라서 호텔從事員의 人的서비스의 本質은 顧客과 종사원간의 相互關係를 核心으로 하고 있으므로 對顧客 人的 서비스에 影響을 미치는 顧客의 形態를 分類해 볼 必要가 있는데,<sup>25)</sup> 이는 서비스를 提供하는 從事員과 提供받는 顧客간의 相互作用에 의하여 훌륭한 人的 서비스를 提供할 수 있는 本質이 되기 때문이다.

顧客의 形態에 관한 分類는 <表 2-2>와 같다.

<表 2-2> 顧客의 形態

顧客 形態	顧客의 特性	서비스 提供 方法
神經質形	神經質, 거부 및 忍耐하지 못하는 顧客	忍耐, 關心과 정중하고 완벽한 서비스
依存形	소심하고 우유부단, 보살핌이 要求되는 顧客	신사적으로 동정·보살핌으로 서비스
不滿形	호기심, 수다스러운 顧客	정중하고도 간결하게 知識을 겸비한 서비스
批判形	비판적 무관심, 침묵적인 顧客	사전준비, 재치 및 인내심으로 서비스
常識形	정중하고 禮節이 바른 顧客	정중하고도 禮節바르고 能熟한 서비스

資料 : 김상무, *Tourist English*, 계명대학교 출판부, pp. 145-146.

24) 박충희, 전제논문, p. 59.

25) 김상무, *Tourist English*, 계명대학교 출판부, 1987, p. 145.

위코프(D. Daryl Wyckoff)는 顧客의 欲求充足에 따라 서비스를 두 가지로 分類하였다.<sup>26)</sup>

1) 實體的 必要서비스(substantive needs service)

호텔의 客室, 食飲料 등과 같이 顧客들이 즉시적으로 서비스 提供事實을 判斷할 수 있는 것들이다.

2) 周邊的 必要서비스(peripheral needs service)

實體的 必要서비스 보다는 높은 形態의 서비스 水準을 要求하는 것으로, 物的서비스를 완성시키는 것이다.

또한 마틴(William B. Martin)은 節次的 서비스(procedural skill service)와 明朗의 서비스(convivial skill service)로 區分했는데 節次的 서비스는 注文을 받고 商品을 顧客에게 提供하기까지의 절차상의 기법을 말하고, 明朗의 서비스는 顧客 接客過程에서 우아하고 자연스러운 態度, 對話를 통하여 즐거움을 주고, 顧客과 人間的인 關係를 맺는 기법과 능력으로 從事員의 人格과 人品에 밀접한 關係를 갖고 있는 서비스이다.<sup>27)</sup>

朴忠熙는 人的서비스 質을 두 가지로 나누었는데, 機能的 서비스와 情緒的 서비스로 大別하였다.<sup>28)</sup>

이와 같이 人的 서비스의 구별이 여러 學者들간에 다소의 차이는 있지만 결국 人的 서비스는 有機的으로 測定할 수 없는 非計量的인 서비스이다. 위와 같은 內容들로써 人的 서비스의 特性을 간략히 要約해 보면 <表 2-3>과 같다.

26) D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *The Cornell H.R. A Quarterly*, New York, Vol. 25, No. 3, 1984, p. 82.

27) William, B. Maetin, "Defining what Quality Service is for You", *The Cornell H.R. A Quarterly*, New York, Vol. 26, No. 4, 1986, p. 33.

28) 박충희씨는 그의 논문 "觀光호텔 人的서비스 質의 管理에 관한 實證分析"에서 인적서비스를 機能的 서비스와 情緒的 서비스로 나누고, 전자를 호텔종사원이 호텔에 顧客이 머물고 있는 동안에 제공하는 對顧客 서비스에 관한 諸般的인 知識이며, 후자를 從事員 그 자신의 人格性, 즉 타고난 個人的 特性으로서 對顧客 서비스과정에서 顧客에게 전달되는 從事員의 人格이라고 論述하고 있다.

〈表 2-3〉 人的서비스의 特徵

評價 基準	內容	능적(기술적, 지식적, 절차적) (functional service)	정서적 (이성적) (emotional service)
1. 서비스質 評價 可能 與否		有 形 的	無 形 的
2. 構造的 特徵		物 理 的	心 理 的
3. 價値性		現 實 的	理 想 的
4. 서비스提供 節次		限 界 的	無 限 界 的
5. 存在的 價値		外 部 的	內 面 的
6. 計量可能性		計 量 的	非 計 量 的

資料 : 박충희, 전계논문, 1986, p. 64.

#### 4. 호텔 人的서비스의 重要性和 對顧客 서비스模型

##### 1) 人的 서비스의 重要性

호텔企業에서는 物的 서비스도 중요하게 작용하지만 그 보다도 人的 서비스의 重要性은 더할 나위가 없다. 왜냐하면 物的 서비스의 効果는 경비가 막대하게 投資되는 것이므로 그 實行에 많은 要件들이 필요한 반면, 人的 서비스는 호텔 從事員의 친절하고 정성스런 자세로 顧客에게 提供하면 즉각적으로 効果를 기대할 수가 있기 때문에 더욱 중요한 것이라고 할 수 있다.

키니실리(G. Kinisely)도 顧客을 접촉하는 시점에 있어서 從事員은 結果的인 商品의 일부로 보았으며, 킹(Carol A. King)도 從事員들이 顧客과 直接 相互接觸하기 때문에 從事員들의 行動을 商品의 品質的인 特性으로 파악했다.<sup>29)</sup> 즉 서비스 從事員들은 顧客들간의 상호접촉의 빈도가 많고 다양하지만 잠깐동안 接觸해도 顧客의 시선에는 크게 영향을 준다. 따라서 從事員들의 서비스 質은 대단히 중요하며 顧客志向的(consumer-oriented), 경쟁적인(competitive) 것이 호텔 事業의 성공여부를 판가름하는 決定的인

29) 박충희, 전계논문, PP. 32-33.

요소가 된다.

퍼저슨과 버거(Dennis H. Ferguson and Eldrence Berger)는 “資産으로서의 從事員”에 대한 研究의 結論에서 經營者는 從事員을 費用이나 一般總經費에서 教育費라고 생각하지 말고 會社에서 가장 값비싸고 귀중한 資産으로 보아야 한다고 했다.<sup>30)</sup>

호텔도 他企業과 마찬가지로 궁극적인 目的은 利潤追求에 있는 것이므로 利潤追求을 위한 직접적인 수단은 화려한 호텔시설, 맛있는 각종 飲食만으로 호텔의 궁극적인 目的을 달성시킬 수 없다. 왜냐하면 호텔 從事員의 人的 서비스가 고려되지 않은 상태에서는 目的追求가 불가능하기 때문이다. 그러므로 호텔의 構成要素 중 호텔施設 및 飲食 등이 불가피한 要素이기는 하나 여기에서 가장 우선되어야 할 要素는 호텔從事員에 의한 人的 서비스라 하겠다.

## 2) 對顧客 서비스의 模型

서비스는 顧客의 立場에서 뿐만 아니라 從事員의 立場에서도 역시 중요한 것인데, 이는 顧客들의 行動과 期待要求에 따라서 달라질 수도 있기 때문이다. 밀(Rpbert C. Mill)은 서비스 模型에 대해 <圖 2-2>와 같이 제시하였다.

顧客이 期待하는 서비스는 營業場에서 提供받는 서비스의 質에 따라 認識이 달라지며 期待를 充足시켜 주지 못한다면 그 서비스는 실패한 것이다.<sup>31)</sup>

한편 顧客과 호텔 및 從事員의 關係는 항상 雙적이고 平等的한 것이며 發展的 相互關係로 三者가 서로 주고받는(give and take)方向은 어느 狀況에서든지 바뀔 수 있다.<sup>32)</sup>

美國의 레스토랑업 協會(National Restaurant Association)의 調查報告書에 의하면 顧客의 立場에서 從事員들에게 期待하는 事項은 다음과 같이 나타났다.

- 1) 인사와 더불어 미소진다.
- 2) 顧客의 마음을 便宜하게 해 준다.

30) 박충희, 상계논문, P. 33.

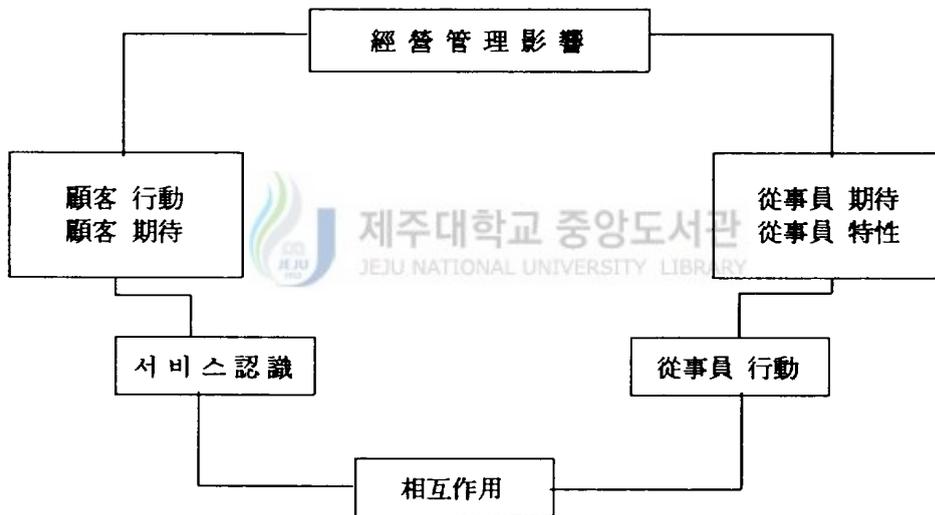
31) Robert C. Mill, "Managing the Service Encounter", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, New York, Vol. 26, No. 4, 1986, p. 4.

32) 김태현, "관광호텔 식음료서비스 개선을 위한 고찰", 「관광논집」, 제2집, 경기대학교, 1985, p. 68.

- 3) 顧客에게 추가로 원하는 品目이나 서비스가 있는지 물어본다.
- 4) 食事を 즐겁게 했는지 물어본다.
- 5) 注文 후의 所要時間을 알려 준다.
- 6) 메뉴 및 飲食의 調理方法에 대해서도 알고 설명해 준다.

반면에 従事員들의 立場에서 對顧客 서비스를 제공하는 과정에서 가장 어려운 점은 顧客들의 무리한 要求事項들이다. 다시 말해서 통상 제공되지 않는 특별한 서비스나 호텔의 방침에 위배되는 사항들을 요청하는 경우이다. 顧客에게 불쾌한 인상을 주지 않으면서도 顧客의 입장을 충분히 이해하는 듯한 서비스 행동은 従事員의 능력에 달려 있는 것이기 때문에 그때의 상황에 맞게 행동하여야 할 것이다.<sup>33)</sup>

〈圖 2-2〉 對顧客 서비스 모델(顧客, 従事員 및 호텔)



資料 : John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Supernant. eds.,  
 "Service Encounters An Ovsreview", *The Service Encounter Managing  
 Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, MA,  
 Laxington Books, 1985, p. 12.

33) 박충희, 전계논문, p. 36.

## 第2節 호텔 人的서비스 質의 評價基準

### 1. 서비스 質의 評價基準

마틴의 對顧客 서비스 評價尺度(CSAS: Customer-Service Assessment Scale)는 營業場에서 제공하는 서비스가 顧客들의 期待에 부응하고 있는지를 測定하는 데 매우 有用한 評價道具이다. 이 尺度는 호텔從事員이 스스로 評價하는 自己評價(self assessment), 他人에 의한 評價(assessment by others), 支配人들의 評價(manager's assessment), 監督者들의 自己評價(supervisor's self assessment), 集團分析(group analysis), 監督支配人들의 集團分析(group analysis for managers), 接格要員들의集團分析(group analysis for service) 등으로 각 營業場의 特性에 알맞게 다양하게 적용할 수 있다.

마틴(William B. Martin)은 서비스 質의 評價尺度를 위해서 16개 要素를 評價基準으로 제시하였는 데 다음의 <表 2-4>와 같다.

<表 2-4> 서비스 質의 評價尺度 基準

節次的서비스基準	對顧客서비스基準
(1) 收容 (accommodation)	(1) 接客態度 (attitude)
(2) 豫見 (anticipation)	(2) 注意力 (attentiveness)
(3) 適時 (timeliness)	(3) 語調 (tone of voice)
(4) 業務節次 (organized)	(4) 體話 (body language)
(5) 意思傳達 (communication)	(5) 才致 (tact)
(6) 顧客 피이드 백 ( feed back)	(6) 呼名 (naming names)
(7) 監督 (supervision)	(7) 提案販賣 (suggestive selling)
	(8) 案内 (guidance)
	(9) 問題解決 (problem-solving)

자료: William B. Martin, op. cit., p. 36.

위의 16개 서비스質의 評價基準은 食飲料 營業場, 각 개인의 직무간 차이, 食飲料營業場 運營의 강조성 및 중요도에 따라 달라질 수 있다.

따라서 評價尺度의 基準에 節次的인 서비스에 重要性을 부여할 수 있고 반면에 人格的인 서비스를 강조할 수 있다. 前者의 경우에는 셀프서비스(self-service), 卽席 營業場 등에서 많이 찾아볼 수 있으며 後者에는 호텔의 고전적 레스토랑 및 專門레스토랑 등이 있다.<sup>34)</sup>

本 論文에서는 위와 같은 여러가지 評價方法 가운데 自己評價尺度(self assessment)를 이용하여 標本抽出한 전체 호텔의 人的서비스 質을 分析하고자 한다. 自己評價尺度를 利用한 주요 이유는 서비스를 제공하는 당사자가 호텔從事員 자신들이므로 스스로 자기를 評價함으로써 실질적인 서비스 質을 파악하는 데 다른 方法보다는 용이하며 信賴性이 있다고 판단되기 때문에 이 方法을 이용하였다.

本 論文의 研究目的인 호텔營業職 從事員의 教育訓練과 人的서비스 質과의 有意性 여부를 證明하기 위하여 平均法과 標準偏差, 一元分散分析(one-way ANOVA)에 의해 檢證하였으며, 이를 바탕으로 하여 호텔從事員의 教育訓練 要因들과 서비스質과의 有意性 여부를 分析하고자 하였다. 그리고 호텔營業職 從事員의 人口統計學的 要因과 教育訓練, 서비스質과의 關係를 分析하고자 하였다.

## 2. 서비스 質의 評價에 影響을 미치는 要因

서비스의 質에 대한 評價는 개인의 特性에 따라 差異가 있다. 각 개개의 顧客이 제공받는 서비스에 대해서 무엇을 期待하고 얼마만큼의 滿足을 얻느냐에 따라서 서비스 質에 대한 評價는 달라지게 되며 이러한 것은 顧客의 기호나 성격에 의한 差異와 관련이 있다.

일반적으로 일체의 事物에 대한 評價는 <期待>와 <實體>와의 關係에 의해 規定되어 있다. 이러한 關係는 商品으로서의 <物件>에 대한 경우에 적합하지만, 서비스에 대한 경우에는 顧客의 기호나 性格, 生活習慣, 文化등의 모든 條件이 作用하는 것에 따라 <期待>와 <實際> 양면이 본질적으로 불안정성을 갖고 있다는 것을 이해할 필요가 있다.<sup>35)</sup>

호텔기업과 從事員은 顧客의 期待를 충분히 만족시킬 수 있는 良質의 서비스를 提供하여야 하며, 지속적으로 提供되어지는 서비스에 대해서 質的으로 안정화를 기해야 하고 서비스 質의 質的 水準의 向上을 꾀하여야 한다.

서비스 質의 評價를 顧客에만 의존하지 않고 顧客에게 提供되는 서비스의 特性을

34) William B. Martin, "Measuring and Improving Your Service Quality", *The-Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol. 27, No. 1, 1986, pp.82-87.

35) 허향진 외1, "호텔서비스의 품질수준 측정과 향상 방안", 「논문집」, 제31집, 제주대학교, p.12.

근거로 호텔이나 從事員들은 자체내에서 能動的으로 서비스 質의 管理에 힘써야 할 것이다. 즉 서비스 提供者가 서비스 目標을 설정하여 향상, 개선을 통하여 정기적인 서비스 點檢을 위한 自己評價를 하여 이러한 評價結果와 顧客評價 結果를 比較, 分析하여 時代的 흐름에 부응하는 자세로 본질적으로 서비스 質을 向上시켜 나가야 하는 活動이 絶실히 必要하다.<sup>36)</sup>

### 3. 對顧客 서비스 質 評價에 따른 서비스 類型

마틴(Milliam B. Martin)은 서비스 質의 評價基準에서 節次的 서비스와 人格的 서비스를 基準으로 한 CSAS(Customer-Service Assessment Scale) 評價結果를 實證적으로 分析하여 다음과 같이 4가지 形態의 營業場 類型을 提示하였다.<sup>37)</sup>

〈圖 2-3〉 서비스 業體의 4가지 類型

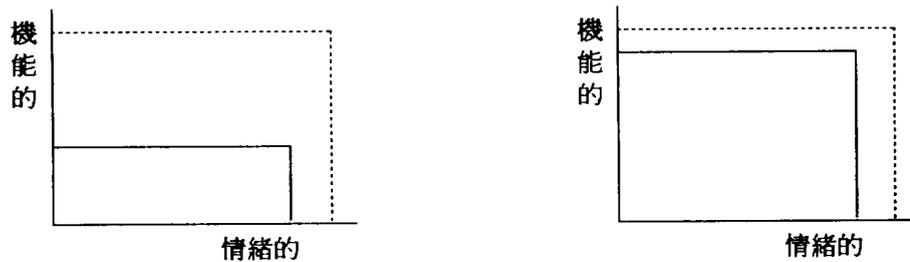
1) 情緒 貧弱型

2) 機能 重點型



3) 情緒 重點型

4) 顧客 滿足型



36) 허향진 외1, 전계논문, p. 12.

37) 허향진 외1, 상계논문, pp. 16-17.

#### 1) 情緒 貧弱型

從事員들의 서비스 節次가 형편없고 顧客에 대한 接客態度가 매우 貧弱한 경우이며 改善의 여지가 많다. 이것은 從事員들의 서비스가 體系化가 되어 있지 않아 제공되는 서비스가 낮고 일관성도 없으며 顧客들은 많은 불편과 실망감을 느끼며 또한 從事員들은 顧客들의 感情에 無感覺하며 非人間的인 소외감을 느끼게 하는 類型이다.

#### 2) 機能 重點型

서비스를 提供함에 있어서 호텔은 너무 效率的인 서비스節次만을 중요시한다. 이러한 類型에 속하는 호텔은 從事員들이 效率的으로 서비스를 提供하고 있지만 外形的으로 볼 때 서비스를 提供하는 從事員들의 態度가 너무 냉담하여 顧客의 期待를 充足시켜 주지 못한다.

따라서 이러한 類型은 너무 效率的인 서비스 提供이라는 면에만 치우쳐 있으므로 改善의 여지가 많다.

#### 3) 情緒 重點型

機能 重點形과 정반대의 類型으로서 對顧客 接客節次와 技法이 결여되어 있어 顧客의 비위만 맞추는 데에 급급하여 서비스 節次가 느리고 體系가 없으며 非組織的이다. 이 類型은 서비스가 매우 友好的이고 親密性은 있다.

이러한 類型에 속하는 호텔은 주로 未經験業者가 처음 開業한 호텔이며 業務에 있어서 뚜렷한 目標意識이 결여되어 있다.

#### 4) 顧客 滿足型

가장 바람직한 서비스 類型으로 節次的서비스 측면에서 提供되는 서비스는 效率的이고 適時性, 一貫性있게 提供되며 人格的 서비스 측면에서도 友好的이고 顧客에게 滿足感과 즐거움을 준다. 또한 從事員들은 顧客에게 진심으로 人間的인 親密感을 느끼도록 한다. 이러한 類型의 서비스를 提供하는 호텔은 節次的 서비스와 人格的 서비스 兩者가 균형있게 發展되어 거의 완벽한 서비스를 제공한다.

상기와 같은 4가지의 類型의 서비스업체의 특성을 그림으로 나타내면 <圖 2-3>과 같다.

### 第 3 節 호텔從事員의 教育訓練에 대한 理論的 考察

#### 1. 教育訓練의 概要

教育과 訓練은 前者가 일반교양, 지식의 양양, 人格의 도야를 하는데 그 意義가 있고, 後者는 從事員이 자기가 맡은 바 職務를 더욱 훌륭하게 수행하는 데 필요한 能力을 發展시키는 것이라고 구별할 수 있지만 兩者는 서로 밀접한 關係가 있다.<sup>38)</sup>

教育訓練은 企業을 유지, 발전시키는데 기본적인 要素이며 個人의 성장과 企業의 成長은 比例關係에 있으므로 人事管理와도 직결되는 것이다.<sup>39)</sup>

그러므로 企業의 教育訓練은 (1) 新入社員으로부터 經營者에 이르는 모든 階層이 그 對象이 되고, (2) 段階的인 것과 병행해서 職能的인 專門家の 育成이 課題이며, (3) 企業外的 教育訓練, 즉 學敎 및 公共訓練 機關 등을 活用하는 教育計劃이 制度的으로 보급되고, (4) 企業內 教育訓練은 職場訓練의 두가지 方法에 의존하고, (5) 이상적인 教育訓練을 위해 위의 네 가지 特徵을 전부 포괄하여 綜合的인 體系로 편성하여 實施하여야 바람직하다.<sup>40)</sup>

그러나 最高經營者 이하의 모든 管理者가 教育訓練의 重要性에 관해서 認識이 없거나 從事員側에 있어서 教育訓練이 自己 自身에게 利益이 없다면 教育訓練에 대한 成果의 실천은 불가능하다. 즉 從事員이 호텔企業의 政策에 대한 誤解가 있을 때 訓練을 위한 職務分析이 확실하지 않으면 昇進, 昇級, 移動이 從事員의 能力, 適性, 努力과 상관없이 教育訓練이 실행되었을 때는 아무런 效果가 없다.<sup>41)</sup>

#### 2. 教育訓練의 目的

教育訓練의 目的은 從事員의 知識, 機能, 態度를 向上 發展시켜 그 組織體를 強化하고 從事員들로 하여금 그들 職務에 滿足을 주며, 職務遂行力을 向上시켜 그들로 하여

38) 박태규, 「행정학」, 학문사, 1983, p. 438.

39) 이재함, 「현대인사관리론」, 일신사, 1982, p. 267.

40) 이재함, 상계서, p. 276.

41) 전원배, "관광호텔 종사원의 인력개발에 관한 연구", 「경상논집」, 대구대학교 경상대학, 1984, p. 7.

금 보다 중요한 職務를 수행할 수 있게 하여 企業의 維持, 發展을 가능하게 하는 것이다.<sup>42)</sup>

企業內 敎育訓練의 目的은 企業의 目的達成을 위하여 專門分野에 필요한 基本的인 知識과 技術을 얻도록 하는,<sup>43)</sup> 즉 企業의 要求에 맞는 人的 資源의 育成을 꾀하는 것이며 從事員에 대한 敎育訓練은 일종의 投資로서의 價値를 가지고 있기도 하다. 슉츠 (Schultz)는 敎育이 人間의 불가결한 要素가 되고 오늘날 이를 하나의 財産으로서 賣買 行爲를 할수 없으나 만일 그것이 價値있는 生産的 서비스로 經濟的 寄與를 하고 있다면 그것은 어디까지나 資本의 한 형태로 보아야 한다고 주장한다.<sup>44)</sup>

여러 學者들이 주장하고 있는 구체적으로 敎育訓練의 目的을 살펴보면 아래와 같은 것들이 있다.

가. 비이치(Beach)에 의한 目的<sup>45)</sup>

- 成就實現을 위해서 필요한 學習時間의 단축
- 現 職務의 遂行能力과 熟練의 開發을 통한 成果改善
- 組織成員의 積極的 勤務態度 形成
- 人事問題 解決의 容易(人事移動, 缺勤, 事故 등)
- 從事員이 가진 欲求의 積極的인 實現
- 從事員 能力開發을 통한 自己發展의 可能性

나. 시쿨라(Sikula)에 의한 目的<sup>46)</sup>

- 生産性 제고
- 品質 改善
- 人的資源의 計劃
- 士氣의 제고
- 健康과 安全
- 陳腐化의 예방

42) 이용강, "우리나라 기업의 교육훈련의 실태분석", 석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 1990, P. 6.

43) W. L. French, *The Personnel Management Process*, Houghton Hitffin co., 1974, p.393

44) 김덕현, "기업내 교육훈련의 현황과 개선 방향", 석사학위논문, 조선대학교 대학원, 1988, p. 8.

45) 김석희, 「인사관리론」, 무역경영사, 1983, p. 110.

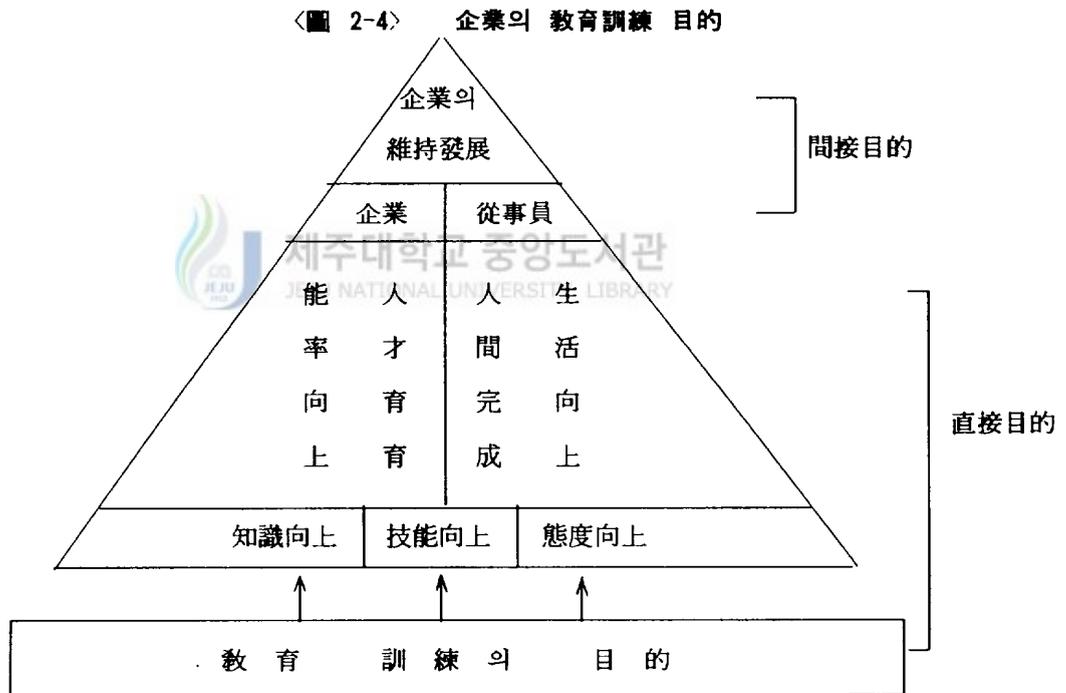
46) 김석희, 상계서, p.111.

○ 個人的 성장

다. 플리포(Edwin, B. Flippo)에 의한 目的<sup>47)</sup>

生産性 증가	士氣 向上
監督者의 부담 감소	事故率의 감소
組織의 安全成果	탄력성의 증가

다음의 <圖 2-4>에서는 從事員에 대한 教育訓練의 目的이 있고, 企業側의 立場에서 是 人才의 育成과 能率 向上이라는 目的이 있으며, 이들 間接的 直接的 教育訓練의 目的은 總括에는 知識向上, 機能向上, 態度向上의 企業이나 從事員의 공통적인 目的을 달성함으로써 궁극적으로 企業의 維持, 發展이 가능하게 되는 것이다.



資料 : 정성진, 전계논문, p. 10.

47) Edwin, B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill, 1976, p. 210.

### 3. 教育訓練의 必要性

現代의 企業經營에 있어서는 항상 새로운 科學的 技法이 開發되면서 高度의 成長 發展을 함에 따라 企業體에서도 이러한 時代的 變化에 積極的으로 대처해야만 하게 되었다. 따라서 이러한 企業環境의 變化에 대해서 능동적으로 접근하기 위해서는 新入社 員의 경우 그들의 職務를 수행하는 데 필요한 情報나 여러가지 機能 및 態度에 대해서 사전에 필요한 資料를 갖추어 職務의 效率性을 높이기 위한 教育이 先行되어야 하고, 現在의 從事員에 대해서도 教育을 통하여 보다 더 높은 機能이나 知識을 갖추도록 노력 하여야 한다. 이러한 能動的인 대처에 따라 昇進이나 昇級이 이루어지고 그러한 可能性을 從事員들이 실감하게 될 때 職場에서 적용이 순조로워 진다.<sup>48)</sup>

다음의 <表 2-5>에서는 從事員에 대한 教育訓練의 目的이 있고, 企業側의 立場에서 는 人才의 育成과 能率 向上이라는 目的이 있으며, 이들 間接的 直接的 教育訓練의 目的은 總括적으로는 知識向上, 機能向上, 態度向上의 企業이나 從事員의 공통적인 目的을 달성함으로써 궁극적으로 企業의 維持, 發展이 가능하게 되는 것이다.

<表 2-5> 教育訓練의 必要性<sup>49)</sup>



또한 教育訓練의 必要性을 파악하는 데는 두가지 方向이 있는데, 그 하나는 客觀的 要求(objective need)의 分析이고, 다른 하나는 主觀的 要求(subjectiveneed)의 分析 이다.<sup>50)</sup>

48) 강석인 외, 「노무관리론」, 일신사, 1979, p.188.

49) 정성진, 「우리나라 기업의 교육훈련 제도와 개선방향에 관한 연구」, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학 원, 1990. p.9.

50) 최종태, 「현대인사관리론」, 박영사, 1981, p.300.

前者는 要求分析의 주축으로서 經營組織體가 技術, 經營, 社會的 環境의 變化 속에서 그의 經濟的 成果를 위하여 어떠한 人才를 必要로 하는가를 分析, 把握하는 것이고, 後者는 經營組織體 構成員인 教育訓練 對象者들의 要求事項으로서 一般從事員 및 管理者들이 바라는 教育訓練의 內容을 파악하는 것으로써 이를 위해서는 組織 構成員의 研修에 대한 欲求를 調査하여야만 한다.

한편 教育訓練의 必要性을 결정하는 데 利用되는 세 가지 分析으로는 다음과 같은 內容이 있다.<sup>51)</sup>

(1) 組織分析(Organizational Analysis) : 基本的으로 組織의 전체 企業戰略을 다룬다. 이러한 戰略을 計劃하는 데에 있어서 企業은 그 強점과 弱점 그리고 環境을 分析하게 된다.

(2) 課業分析(Task Analysis) : 대표적인 것이 職務分析이다. 組織分析이 組織目標을 決定하는 데 必要한 것처럼 課業分析은 課業을 成功的으로 수행하는데 必要한 技術, 知識 및 態度的 課業標準과 關聯된 目標을 決定하는 데 必要하다.

(3) 個人分析(Person Analysis) : 教育訓練을 必要로 하는 特定個人을 確認하는 것이다.

이와 같이 教育訓練의 必要性을 決定하는 데는 많은 도구들이 利用되고 있으며, 특히 그중에서도 職務分析과 人事考課는 흔히 利用되고 있는 方法이다.

#### 4. 教育訓練의 方法

教育訓練은 사전에 정해진 教育內容을 어떤 方法으로 教育訓練 對象者에게 實施할 것인가를 研究해야 하며 그러한 教育訓練 方法을 教育訓練 目的, 教育訓練의 對象者, 教育者, 期間, 場所 등에 따라서 알맞게 적용되어야 한다.

教育訓練은 教育科目의 특성에 따라 實施하는 方法이나 수단이 조금씩 다르므로 教育

51) W. McGehee & P. W. Thayer, *Training in Business and Industry*, New York, John Wiley and Song Inc. 1961.

訓練이 때로는 막대한 經費의 支出과 더불어 時間도 소모되기 때문에 충분한 成果를 올릴 수 있도록 합당한 教育訓練의 方法 및 技法을 사용하여야 한다.

일반적으로 호텔기업 등에서는 다음과 같은 教育訓練의 方法을 이용하고 있다.

(1) O. J. T (On the job training)에 의한 方法 : 職場內 教育訓練

급변하는 經濟社會의 環境에 신중하면서도 신속히 대처해야만 하는 現代 企業經營은 이러한 주변환경 속에서 앞으로는 生産性이 높은 유능한 人材를 效果的으로 養成하기 위해 現場實務中心의 O. J. T가 절실히 필요한 것이다.<sup>52)</sup>

따라서 O. J. T에 의한 教育訓練이란 職場訓練 또는 職務上訓練으로써 現場의 直屬上司를 擔當者로한 라인이다. 다시 말하면 O. J. T란 職場에서 구체적인 職務에 임하여 直屬上司가 部下에게 直接的 個別指導를 하고 教育訓練을 시키는 方式을 말한다.

O. J. T의 必要性은 職務에 있어서 잠재능력의 측면에서나 미래의 技術과 方法의 變化에 따라서도 그 重要性이 인식된다. 즉 教育訓練은 현재 職務의 成果 측면에서만 존재하는 것이 아니라는 것이다. 일반적인 必要性을 들면 다음과 같은 것들이 있다.<sup>53)</sup>

(1) 從事員의 潛在能力을 開發한다든지 人格의 向上을 도모하여 그 가능성을 확대, 신장시키기 위해서이다.

(2) 職場의 問題를 해결, 방지하고 從事員의 부족한 能力을 보완, 개량하기 위해서이다. 현재 擔當 職務와 직결된 지식기능, 정신능력, 의식 등을 職務體驗에 관련시켜 指導하기 위해서이다.

(3) 채용된 從事員이 특정한 職務를 수행할 수 있는 구체적인 職業意識이나 기능을 구비하지 못한 경우, 그들의 잠재능력을 개발하고 약점을 극복하기 위해서이다.

O. J. T의 長·短點을 알아보면 다음의 表와 같다.

52) 정우영, 「전계서」, 1982, p. 246.

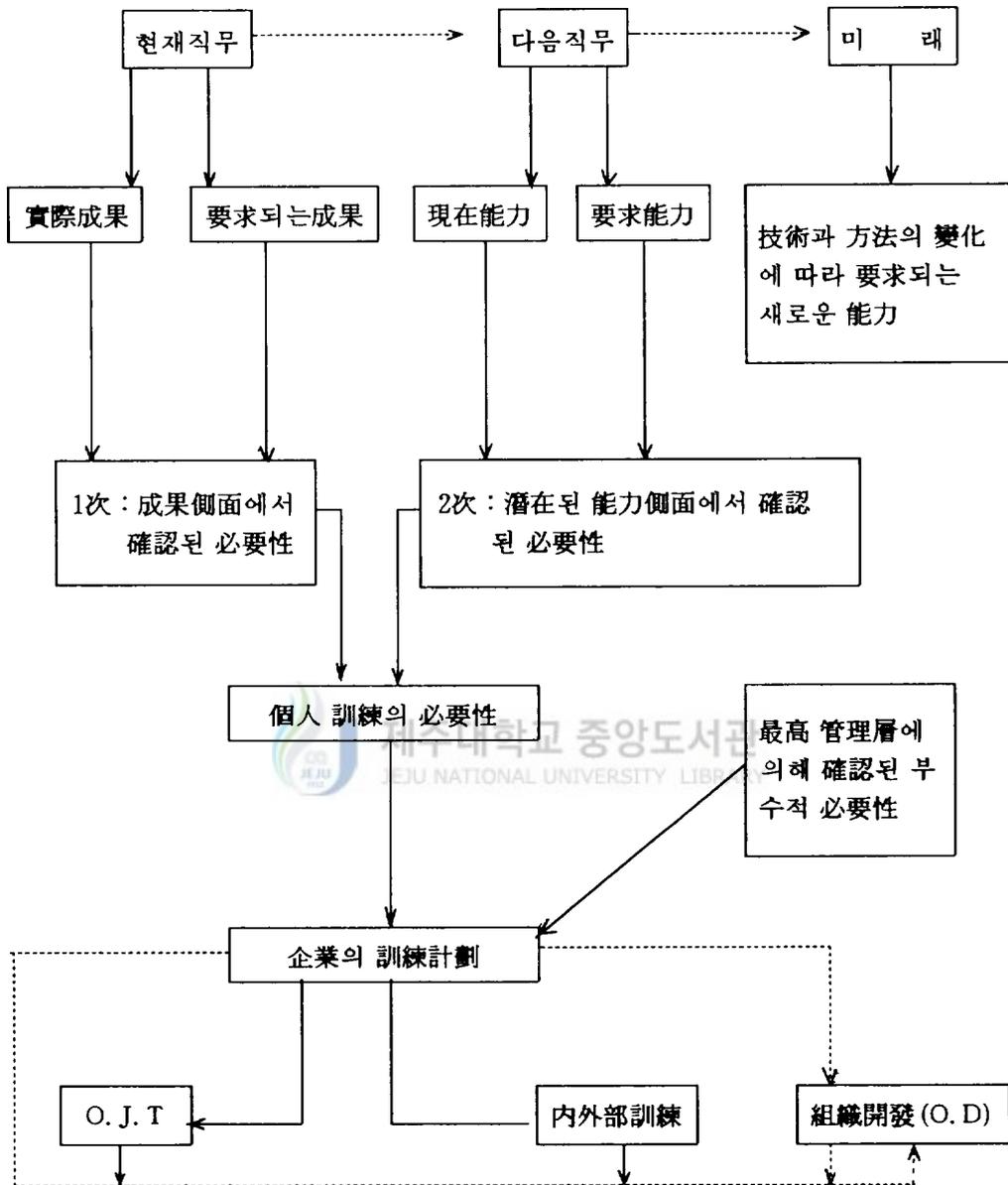
53) 정성진, 전계논문, p. 18.

〈表 2-6〉 O. J. T의 長·短點

長 點	短 點
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現場의 機械, 設備, 材料를 利用한 實際的 教育訓練이다.</li> <li>2. 實施가 Off-J. T보다 容易하다.</li> <li>3. 訓練으로 進歩를 알수 있어 從事員의 動機를 誘發할 수 있다.</li> <li>4. 上司가 部下間의 理解와 信賴 協調 精神을 強化 促進시킨다.</li> <li>5. 低費用으로 할 수 있다.</li> <li>6. 訓練을 하면서 일을 할 수 있다.</li> <li>7. 從事員의 習得도와 能力에 따라 訓練할 수 있다.</li> <li>8. 職務의 直接的인 知識과 機能의 開發에  적합하다.</li> <li>9. 일의 方法을 全體的·全般的·宗合的·實際的으로 理解 習得시키는데 有效하다.</li> <li>10. 特別場所가 必要없이 現場에서 日常的인 모든 機會를 利用할 수 있다.</li> <li>11. 效果의 측定評價가 容易하다.</li> <li>12. 部下의 能力向上에 相互 滿足感을 얻을 수 있다.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우수한 上司가 반드시 우수한 講師는 아니다.</li> <li>2. 일과 訓練의 양쪽이 철저를 기하지 못할 可能性이 있다.</li> <li>3. 多數의 從事員을 한꺼번에 訓練할 수 없다.</li> <li>4. 統一된 內容過程의 知識과 機能을 가르칠 수 없다.</li> <li>5. 專門的인 高度의 知識과 機能을 가르칠 수 없다.</li> <li>6. 部下들간에 指導 教育의 機會가 不均等될 危險性이 있다.</li> <li>7. 部下가 指導教育을 上司의 干涉으로 보기 쉽다.</li> <li>8. 職場의 個人的 偏見에 左右되기 쉽다.</li> <li>9. 轉寫的 指導 教育訓練의 實施 範圍 程度가 不均等하게 된다.</li> <li>10. 職場의 能力以上の 部下를 育成하기 어렵다.</li> <li>11. 유능하고 훌륭한 指導者를 얻기 어렵다.</li> </ol>

資料：小山田英一，「職場의 能力開發」，東京，勞働行政研究所，pp. 223-224.

〈圖 2-5〉 O.J.T의 必要性



資料 : Koontz, O. Donnell, Weithrich, *Management*, New York, McGrawhill Ltd, 1980.

[2] Off-J. T (Off the Job Training)에 의한 方法 : 職場外 教育訓練

Off-J. T란 教育訓練을 擔當하는 專門스텝의 責任下에 實施되어지는 것으로 職場外 혹은 職務外 教育訓練이라고 말한다.

이것은 전문적이고 특별한 教育訓練 施設이나 教育시스템을 통해서 企業內的 研修院 등에서 實施하며, 企業內에서 뿐만 아니라 企業外的 專門 教育訓練 機關에 위탁해서 實施하는 경우도 있다. 이 教育訓練은 O. J. T 教育訓練의 現場에서의 作業과는 달리 일반적, 普遍的인 內容을, 즉 實際的인 技術이나 機能教育이 아닌 作業에 대한 일반적 인 사건방식이나 作業의 改善方式 및 人間關係의 重要性을 教育하는 데 適合한 것이다.<sup>54)</sup>

다음은 off-J. T의 長·短點의 比較이다.<sup>55)</sup>

<表 2-7> Off- J. T의 長·短點

長 點	短 點
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多數 從事員에 同一한 訓練 可能</li> <li>○ 專門的인 指導者 밑에서 從事員은 訓練에 專念할 수 있다.</li> <li>○ 參加者들은 서로 競爭意識을 갖게 되어 效果가 높아진다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 作業時間의 減少와 訓練施設 設置 등으로 經濟的 負擔이 크다.</li> <li>○ 中小企業에서는 訓練 方法이 어렵다.</li> </ul>

다음은 Off-J. T 方法 중 오늘날 企業들이 많이 活用하고 있는 方法 등을 要約한 것이다.

가) 導入 및 基礎教育訓練 方式<sup>56)</sup> : 新入社員을 포함한 一般從事員을 對象으로 하는 것으로 다음과 같은 목적으로 실시한다.

- (1) 企業에 대한 親近感과 일에 대한 흥미의 환기
- (2) 職場生活을 통한 將來 發展可能性에 대한 야망 부여

54) 최중태, 「인사관리」, 박영사, 1988, p. 171.

55) 정성진, 전개서, p. 20.

56) 정성진, 상계논문, p. 20.

(3) 集團生活의 禮節

(4) 職業生活相의 共通知識 등이 強調되고 있다.

나) TWI 方式(Training Within Industry)<sup>57)</sup> : 監督者의 職場外 教育訓練의 代表的인 定型方式이다. 이는 組織的 合理的으로 訓練시키기 위한 短期 訓練方式이다.

教育訓練의 內容은 (1) J.I(Job Instraction) : 作業關係, (2) J.M(Job Method) : 作業改善, (3) J.R(Job Relation) : 作業關係 등이 있다.

### 3) 自己開發

企業은 從事員들에게 自己能力 開發을 行하는 環境을 造成해 주지 않으면 教育訓練에 대한 成果를 期待할 수도 없듯이 自己開發은 이러한 環境을 造成하기 위하여 自己開發의 정신을 주입시켜 주는 것이다.

自己開發의 過程을 分析하면 아래의 4段階와 같다.<sup>58)</sup>

- (1) 問題意識 — 目標設定
- (2) 해결하고자 하는 意慾의 신장
- (3) 부족한 能力의 開發
- (4) 問題解決

따라서 企業이 從事員 개개인의 能力을 開發시켜서 目的達成을 할 수 있으며, 이런 訓練인 自己開發을 教育訓練의 한 方法으로 企業이 적극적으로 보조해 줄 必要가 있는 것이다.

## 5. 教育訓練의 體系

教育訓練의 體系는 각 企業마다 特定한 與件과 必要에 따라 實施主體, 實施內容, 實施對象, 場所, 方法 등에 의하여 구분도 되어지지만 일정한 모델에 따라 分類할 수는 없다.

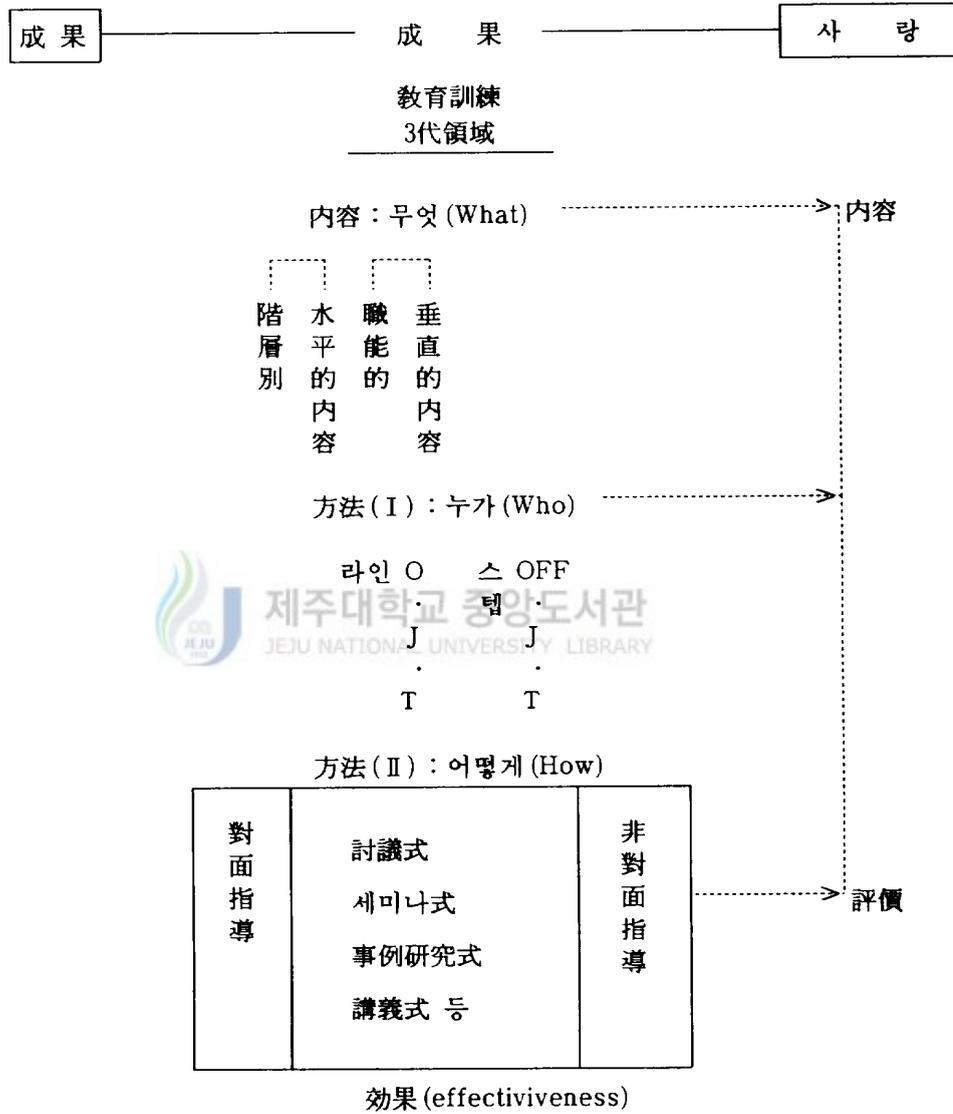
단지 組織속의 人間에 의해서 여러 基本機能이 수행된다. 企業내 教育訓練을 分類하여 體系化하면 일반적으로 階層的인 것과 職能的인 것이 있다. 즉 垂直的 分類에 의한 階層別 體系는 最高經營者로부터 一般從事員(新入社員)에 이르기까지 企業의 책임과 전환에 따르는 教育對象을 구분하여 실시하는 것이고, 水平的 分類에 의한 職能別 體系

57) 황병식, 「인사관리론」, 법문사, 1983, p. 262.

58) 정성진, 전계논문, p. 23.

는 生産, 販賣, 人事, 財務 등 企業目標 達成을 위해 각 부문별간의 諸機能을 발휘할 型態로 구분되는 것이다.<sup>59)</sup>

〈圖 2-6〉 教育訓練 作成을 위한 體系



59) 이용강, 전계논문, p. 13.

### 1) 階層別 教育訓練

階層에 따른 區分은 다음과 같이 管理, 監督層, 作業層의 3領域로 區分할 수 있다.<sup>60)</sup>

#### (가) 管理層 教育訓練

管理層 教育訓練의 方法으로서 가장 널리 보급되고 있는 것은 M. T. P (Management Training Program)이며, 最高經營層에 대한 教育으로서 A. T. P (Administrative Training Program)를 들 수 있다.

最高經營者는 戰略的 意思決定 (Strategic decision making)을, 下部管理者는 業務的 意思決定 (Operating decision making)을 담당한다.

이러한 意思決定 能力을 어떻게 體系的으로 開發시키느냐가 管理 중 教育訓練의 中心課題인 것이다.

#### (나) 監督者 教育訓練 (supervisory training)

일선 監督者의 主要役割로는 管理層의 意思決定을 구체적으로 實行시켜 주는 役割과 部下에 대한 機能을 훈련, 통솔하는 役割을 하는 部下의 教育訓練이 있다.

主要 訓練技法으로는 T. W. I (Training within industry)가 監督者 訓練으로서 널리 보급되어 큰 성과를 거두었는데, 그 訓練의 주된 內容으로는 (1) J. I. T (Job introduction training : 作業指示法), (2) J. M. T (Job methods training : 作業改善方法), (3) J. R. T (Job relation training : 作業關係法)가 있다.<sup>61)</sup>

이것은 講義式 教育訓練 결함을 보충하기 위하여 皮教育者와 教育擔當者가 함께 討議式으로 訓練을 진행시키는 것이다. 監督層 養成을 위해서는 技術 專門知識과 기타 機能의 기반 위에 部下指揮, 統率 및 管理能力이 확립하도록 해야 한다.<sup>62)</sup>

#### (다) 作業層 教育訓練

作業層에 대한 教育訓練의 주된 課題로는 職務에 관한 技術 및 機能을 學習하는

60) 최중태, 상계서, p. 267.

61) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, Inc, 1962, p. 394.

62) 이용강, 전계논문, p. 17.

것이다. 企業經營에 있어서 유능한 人才(人力資源)를 育成하는 것은 유능한 管理者의 확보에 못지 않게 중요하다.

## 2) 職能別 教育訓練

이는 각 部門에 從事하는 社員의 業務 關聯知識의 水準을 向上시키려는 것으로서, 당해 部門의 業務能率을 向上시키고, 소수 正예주의에 의해 絕對費用을 절감시켜 企業 利益에 공헌하는 것이 그 重點事項이다.<sup>63)</sup>

### (가) 生産部門 教育訓練

生産部門은 주로 技術開發에 關連되는 분야로 生産, 技術部門의 각 部門別 專門的인 機能, 技術이외에 일반적인 教育訓練에 대해서 訓練을 받는다.

生産技術 측적은 製品의 研究開發, 技術, 製造過程에서 有機的인 關係를 맺어야 하고 企業自體의 人力으로 각 分野業務를 수행하고 企業自體內 教育訓練을 통하여 우수인력을 確保해야 될 것이다.

### (나) 販賣(營業)部門의 教育訓練

販賣員에 대한 教育訓練은 (1) 會社의 製品에 대한 知識, (2) 製品의 研究開發에 대한 技術的 知識, (3) 販賣方法, (4) 販賣技術 및 販賣組織과 販賣狀況에 關한 事項을 對象으로 教育訓練을 實施하여야 한다.

生産施設에 의해 새로운 製品이 生産되어도 製品을 販賣하기 위한 營業活動을 하지 않으면 안된다.

販賣管理者 教育訓練은 販賣部門에 있어서 管理 監督者의 責任과 權限을 이해하고 會社의 販賣 基本方針 및 會社의 販賣慣行을 파악하는 것을 教育訓練의 目的으로 한다.

### (다) 管理部門의 教育訓練<sup>64)</sup>

管理機能이란 生産, 販賣活動을 지원해 주는 機能이라고 할 수 있으며 대체로 財務와

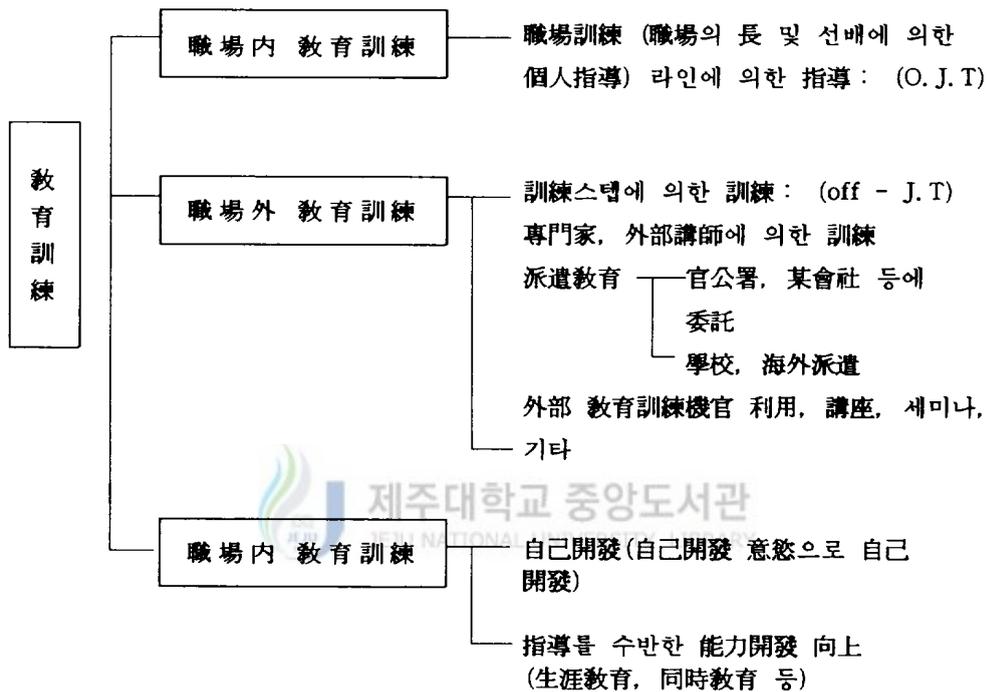
63) 이용강, 상계논문, p. 18.

64) 정성진, 전계서, pp. 48-49.

人事部門으로 나누고 있으며, 財務部門의 機能은 經營活動에 투하된 資本의 管理와 運營을 통하여 企業이 維持, 發展하도록 하는 것이다.

人事部門의 機能은 從事員과 最高經營者에 이르기까지 개개인의 신상에 관계되는 諸 般業務를 수행하는 것이다.

〈表 2-8〉 教育訓練의 方法 體系<sup>65)</sup>



## 6. 教育訓練의 評價

教育訓練의 評價란 주로 教育訓練 效果에 대한 評價, 즉 教育訓練의 目的이 어느 정도 達成되었는가를 分析, 檢討하는 活動을 말한다. 이러한 評價를 위해서는 教育訓練의 目標을 명확히 設定하고 客觀的인 基準을 마련해야 한다.

企業의 從事員에 대한 教育訓練의 必要性을 認識하고 實施하였으면 期待目標 및 期待成果의 달성 여부를 分析하기 위한 評價가 實施되어야 한다.

65) 황대석, 「인사관리」, 박영사, 1984, p. 186.

그 이유는<sup>66)</sup> 첫째, 現在의 敎育訓練의 改善點을 발견하여 後日에 보완해서 제시할 때 도움이 될 뿐만 아니라, 둘째로는 彼敎育訓練者가 敎育訓練에 적극적으로 임하게 된다.

요더(D. Yoder)는 訓練評價의 一般的 基準에 關聯하여 다음 세 가지를 強調하고 있다.<sup>67)</sup>

- (1) 訓練前後의 比較(before and after comparisons),
- (2) 統制그룹(control groups),
- (3) 評價基準의 設定(yardsticks or criteria)이 있다.

한편 敎育訓練의 評價法에는 (1) 觀察法, (2) 評定法, (3) 面接法, (4) 資料分析法, (5) 테스트法, (6) 相互評價法 등이 있지만 보다 더 精確한 評價를 하려면 한가지의 方法만을 利用할 것이 아니라 동시에 여러 方法들을 實施하면 훨씬 더 精確한 評價가 이루어질 것이다.

〈表 2-9〉 評價段階의 內容<sup>68)</sup>

關係	分類	對 象	時 期	評 價 方 法
1	敎育訓練 自體의 評價	訓練 프로그램의 內容과 그것을 實施하는 process (運營, 指導方法)	直後評價	앙케이트調查, 面接(個人과 集團), 懇談會
2	學習者의 學習評價	訓練內容의 理解, 習得 過程	直後評價 (前後比較)	test(筆記, 實技), 앙케이트調查, 課題, 論文, 演習(實習), 懇談會, 反省會 面接, 講師意見書, 觀察記錄書, 上司意見書
3	學習者의 行動評價	態度 및 行動의 變化	短期的 評價	實習報告書, 課題報告書, 實習改善報告書, 提案件數 出動 律動의 數值, 上司觀察 意見書, 人事考課 關係部署意見書, 面接, 懇談會 앙케이트조사
4	實籍評價	實籍의 向上	長期的 評價	各種 生産販賣證의 實籍資料, 合理化 實籍, 改善 報告書, 合理化 懇談會

66) 황대석, 상계서, p. 204.

67) 황대석, 상계서, p. 332.

68) 이용강, 전계서, p. 30.

또한 教育訓練의 評價方法으로는 主觀的 方法과 客觀的 方法이 있다. 主觀的 評價는 皮訓練者의 自己評價와 그 所屬集團의 上級者들에 의한 評價로 나누어지며, 로쉬(C. H. Lawshe Jr)는 그와 같은 評價基準을 (1) 生産量, (2) 單位生産當 所要時間, (3) 教育訓練의 期間, (4) 破損되거나 불량한 原資材의 消耗率, (5) 品質, (6) 從事員들의 士氣(moral), (7) 從事員들의 缺勤이나 移動 및 災害率, (8) 一般管理 및 管理者 등으로 區分하고 있다.<sup>69)</sup>

#### 1) 教育訓練의 評價方法

콜드웰(Hyton K. Cold well)<sup>70)</sup>은 教育訓練의 事後評價에 관한 規定과 적절한 事後評價方法을 마련하지 않은 계획은 완전한 것이 못된다고 말하고 있다.

實籍評價에 있어서 直接成果와 間接成果를 測定하는 4段階 方法이 있는데, 그 內容은 다음의 <表 2-10>과 같다.

<表 2-10> 教育訓練의 4段階 評價方法<sup>71)</sup>

段 階	焦 點	內 容
第 1段階	反 應	參加者가 그의 教育訓練을 어떻게 생각하는가
第 2段階	學 習	어떠한 原則·事實·技術을 배웠는가
第 3段階	行 動	教育訓練을 통하여 職務遂行에 어떠한 行動의 變化를 가져 왔는가
第 4段階	結 果	教育訓練을 통하여 코스트節減 品質改善 生産增大 등에 어떠한 結果를 가져 왔는가

4段階를 간단히 說明하면 第1段階의 評價는 教育訓練 프로그램에 대한 反應測定이다. 第2段階는 測定의 結果를 갖고 다음 教育訓練 프로그램을 통한 學習의 效果를

69) C. H Lawshe Jr, *Eight ways to Check Value of Training Programs Factory Management and maintenance*, Vol. 103, No. 5 May 1945, pp.117-120.

70) Hyton K. Caldwell, "Measuring and Evaluating Personnel Training", *Public Personnel Review*, 1964, p.102.

71) 정성진, 전제논문, p.52.

測定하는 것이다. 學習測定에는 成籍測定 方法과 簿記試驗 方法이 있다. 第3段階評價는 教育訓練 프로그램을 통한 作業上의 行動變化에 대한 測定이다. 第4段階評價는 教育訓練을 통하여 經營成果에 구체적으로 어떠한 직접적인 結果를 가져왔는가를 測定하는 것이다. 즉 教育訓練을 통하여 勞動移動率의 低下, 經費의 節減, 배율의 改善, 고충불만의 해소, 生産의 品質과 量의 向上, 士氣向上 등 客觀的인 經營成果에 얼마나 기여를 했는가를 파악하는 것이다.<sup>72)</sup>

또한 教育訓練의 效果를 評價하는데 있어서 먼저 고려해야 할 事項은 評價基準이다. 評價基準의 예로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

- (1) 皮教育訓練者의 教育訓練 目的에 대한 認識程度.
- (2) 教育訓練에 대한 參與를 위한 動機附與의 적절성.
- (3) 教育訓練의 目的과 教育訓練 需要와의 相關關係.
- (4) 教育訓練의 目的에 대한 教科內容의 적절성.
- (5) 教育訓練 方法의 타당성.
- (6) 教育訓練 內容의 실용성.
- (7) 教育訓練 內容의 실례적, 구체적인 적용정도.
- (8) 教育訓練에 대한 皮教育訓練者의 心理的 收容度 및 變化度.
- (9) 皮教育訓練者의 行動變化에 대한 組織內에서의 지지도.
- (10) 皮教育訓練者의 行動變化가 企業의 目的達成에 기여하고 있는 정도 등이다.

이와 같이 다양한 評價基準들이 있지만 사실상 가장 중요한 기준이 되는 것은 教育訓練 以後의 勤務實籍이다. 이러한 評價基準은 결국 教育訓練이 勤務實籍을 向上시키는 데 얼마나 기여하였는가를 파악하기 위한 것이라 하겠다.

## 2) 教育訓練의 效果<sup>73)</sup>

피그로스(P. Pigors)와 메이어(C. A. Myers)는 教育訓練의 結果에 대해 다음과 같이

72) Hentee J. Personal wirtscha ftslehrel, *Haupt Bern Stuttgart*, 1977, p. 290.

73) 정성진, 전계서, p. 53-54.

말하고 있다.

(1) 入社教育訓練으로 新入從事員은 企業組織의 內容方針과 規定을 파악하고 빨리 친근감과 안정감을 갖는다.

(2) 新入從事員은 자기가 맡게 될 職務에 대한 指導를 받게 되면 그의 業務遂行은 빨리 標準에 도달할 수 있게 되며, 이러한 業務遂行能力은 組織에 대한 그 從事員의 有用性を 높이게 될 것이다.

(3) 現在 勤務中인 從事員의 技術을 더욱 多樣化, 增進시키고 轉職과 昇進에 대비시킬 수가 있다.

(4) 종사원의 불만과 결근, 이동을 예방할 수 있다.

(5) 새로 도입되는 新技術 및 節次에 從事員의 적응을 원활히 할 수 있다.



### 第3章 호텔従事員の 人的서비스 質과 従事員 教育訓練의 先行研究 動向

#### 第1節 國內의 研究動向

國內에서 호텔従事員에 대한 研究는 그리 많지 않는 실정이다.

물론 타산업 분야의 人的 資源과 對顧客 서비스에 대한 研究는 일부 발견해 볼 수 있으나, 호텔企業 従事員의 對顧客 서비스에 대한 기존의 研究는 매우 적다고 할 수 있다. 단지 호텔마케팅이나 職務滿足에 관한 일부의 博士學位 論文 중에서 従事員 教育訓練의 問題를 간략히 다루고 있는데 불과하며, 國內에서도 호텔従事員 教育訓練에 대한 研究動向은 觀光호텔의 서비스마케팅 戰略開發의 한 부분으로서 일부 이루어지고 있는 실정이다.<sup>74)</sup>

이러한 研究들은 하나 같이 호텔企業과 従事員에 대한 教育訓練이 불충분하다고 지적하고 있으며, 이에 대한 대응방안으로 호텔내 自體研修院을 設置 運營함으로써 강력한 従事員 再教育이 강조되었는 바 특히 英語, 日語등과 같은 外國語 教育의 必要性이 강조되었다.<sup>75)</sup>

濟州地域은 이제 명실공히 國際 觀光地로서 그 역할을 수행해 나가고 있는 바 外國 觀光客이 增加하고 있는 추세이기 때문에 더욱 다양한 外國語의 教育과 民間 外交官으로서의 資質을 함양하기 위한 教育訓練을 중요시하여야 함에도 불구하고 이에 대한 研究는 매우 미흡한 실정이다.

觀光호텔 人的서비스 質의 管理에 관한 實證的 研究에서는 호텔서비스의 質과 教育訓練이 서로 相關的 關係를 갖고 있는 바 對顧客 人的서비스 質의 向上과 従事員 개인적인 成就度를 向上시키기 위한 한 方法으로 教育訓練 프로그램의 開發과 従事員 教育

74) 송기현, "한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 분석", 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1992, p. 25.

75) 이선희, "한국 호텔기업의 서비스마케팅 전략개발에 관한 연구", 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986, pp. 119-152, 재인용.

의 科學化가 강조되었다.<sup>76)</sup>

이 밖에도 日本의 주요호텔 敎育訓練 制度를 파악한 후 우리나라 호텔이 참고해야 할 바를 모색코자 하는 研究가 있었고,<sup>77)</sup> 敎育制度가 잘되어 있는 特級호텔에서 호텔從事員을 訓練시켜 小規模호텔에 보내주는 方案의 研究가 있기도 하다.<sup>78)</sup>

## 第2節 外國의 研究動向

外國의 호텔從事員 人的서비스 質에 관한 研究와 敎育訓練에 대한 研究動向은 美國의 경우를 중심으로 論해 본다.

美國의 人的서비스 質의 向上을 위한 方法에 대하여 研究한 예로는 퍼거슨과 버거(Dennis H. Ferguson and Florence Berger)의 경우에는 “資產으로서의 從事員”이라는 論文의 結論에서 經營者는 從事員을 費用(expense) 또는 一般總經費(general-overhead)에서 敎育費라고 생각하지 말고 會社에서 가장 값비싸고 귀중한 資產(assets)으로 보아야 한다고 했다.<sup>79)</sup>

한편 키니실리(G. Kinisely)도 對顧客을 접하는 시점에 있어서 호텔從事員을 호텔商品의 한 부분으로 보았으며<sup>80)</sup>, 킹(Carol A. King)도 호텔從事員들이 顧客과 直接 相互接觸하기 때문에 從事員의 行動을 商品의 品質的인 特性으로 파악하였다.<sup>81)</sup>

이러한 從事員의 서비스 質에 대한 研究들은 從事員의 人的서비스 質이 얼마나 重要한 것인가를 보여주고 있으며, 특히 현대 호텔企業의 經營에 있어서는 顧客志向的(consumer-oriented) 서비스 제공이 호텔事業의 成敗與否를 決定하는 要素임을 강조하

76) 박충희, 전계논문, pp. 138-139.

77) 이광영, “일본호텔의 직업훈련 시스템에 관한 연구”, 「관광학 연구」, 제 12호, 한국관광학회, 1988, pp. 217-227, 재인용.

78) 한국관광공사, “관광서비스 향상을 위한 세미나 및 공개 토론회 개최결과 보고서”, 한국관광공사, 1990, pp. 59-79, 재인용.

79) Dennis H. Ferguson Florence Berger, “Employees as Assets: A Fresh Approach” *The Cornell H. R. A. Quarterly*, New York, Vol. 25, No. 4, 1985, p. 29.

80) G. Kinisely, “Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold”, *Advertising Age*, January 15, 1984.

81) Carol A. King, “Service-Oriented Quality Control”, *The Cornell H. R. A. Quarterly*, New York, Vol. 25, No. 3, 1983, p. 95.

고 있다.

또한 美國의 호텔從事員 教育訓練에 관한 研究는 訓練方法에 대하여 研究된 예를 흔히 볼 수 있는 데 經濟與件의 變化로 인하여 해고된 中년의 勤勞者들은 호텔 등의 食飲料 分野에 從事케 하기 위하여 再訓練시키는 方案의 研究가 있다. 教育對象者의 年齡은 보통 35歲에서 55歲까지이며 教育을 마친 후 그들의 目標職級은 食飲料 서비스 分野의 監督者나 中間管理層이다.<sup>82)</sup>

호텔 從事員들이 다른 나라 또는 다른 지방으로 轉勤가게 되는 경우 그들이 새로운 地域에서 效果的으로 職務를 수행해 나가기 위하여 사전에 相對地域의 文化와 慣習을 익히게 하는 教育(intercultural training)을 시키는 方案의 研究가 있다.

이러한 教育을 시키는 데 있어서의 착안점으로서는 自己認識, 文化의 이해력, 상호의 사 유통기술, 文化의 지각, 관계증진 기술, 異文化 상호간의 난점극복 촉진기술 등이 지적되었다.<sup>83)</sup>

이밖에도 호텔 從事員들이 顧客을 항상 만족시키게 하는 전문가가 될 수 있도록 그들에 대하여 經歷開發의 차원에서 꾸준한 教育訓練을 실시해야 한다는 것을 여러가지 이론과 예를 제시하면서 주장한 論文들이 있다.<sup>84)</sup>

82) Cornell University School of Administration, The Cornell H.R. A, Quarterly, Vol. 25, No. 2, 1984, pp. 75-77.

83) Cornell University School of Hotel Administration, The Cornell H.R. A, Quarterly, Vol. 26, No. 4, 1986, pp. 25-27.

84) 송기현, 전계논문, p. 28.

## 第4章 호텔從事員의 教育訓練과 서비스質에 관한 實證的 分析

### 第1節 研究의 設計 및 分析方法

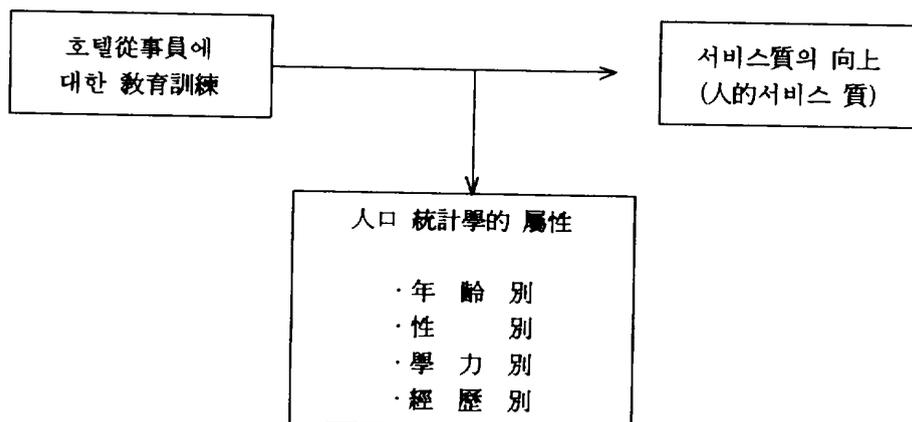
#### 1. 實證調查를 위한 研究 模型

호텔從事員의 教育訓練이 人的서비스 質의 向上에 影響을 미칠 것이라는 既存의 研究들은 그 結果가 매우 빈약하게 제시되고 있으며, 한편으로는 이들의 사이에 꾸준히 研究되어 오고 있기도 하다. 실질적으로 우리나라는 從事員에 대한 教育訓練이 실시된 歷史는 매우 짧은 뿐만 아니라 意思決定者의 認識不足으로 아직도 營業現場에서 제대로 活用이 되지 않고 있다.

研究目的에서도 밝힌 바와 같이 本 研究는 호텔從事員들의 教育訓練이 人的서비스 質을 向上시키는데 미치는 影響을 實證的으로 파악하려는 것이다. <圖 4-1>과 같이 從事員의 教育訓練의 質과 量이 서비스 質을 向上시키는데 어떤 影響을 주고 있으며, 또한 이들 사이에 狀況變數로서 人口統計學的 變數들은 서비스質의 向上에 어떤 影響을 미치는지를 實證的으로 把握하려고 한다.

近來에 들어 從事員에 대한 教育訓練이 人的서비스 質을 向上 시킨다는 認識을 가진 經營者들은 차츰 從事員의 教育訓練에 관심을 갖게 됐다. 이러한 觀點에서 教育訓練에 대한 研究도 꾸준히 進行되고 있으나 아직은 現實的으로 부족한 면이 없지 않다.

<圖 4-1> 研究의 模型



따라서 本 論文은 研究目的에도 밝힌 바와 같이 從事員의 教育訓練이 서비스 質을 向上시킬 것이라는 研究模型을 이용하여 假說을 檢證해 보는데 그 意義가 있다.

따라서 本 研究를 수행하기 위하여 研究方法은 調查研究方法 (Survey Research Method) 중 設問紙法을 이용한 間接經驗 研究方法을 實施하였다.

## 2. 研究假說의 設定

本 研究에서는 호텔企業이 從事員들에게 실시하고 있는 教育訓練과 對顧客 人的서비스 質과의 관계가 매우 높고, 또한 良質의 人的 서비스는 教育訓練을 통해서 이루어질 수 있다고 가정한다. 호텔企業도 궁극적으로는 利潤追求를 目的으로 하는 營利企業임을 감안 할 때, 이들 호텔從事員에 대한 教育訓練을 實施함으로써 人的서비스의 質을 向上시키고, 이것이 곧 호텔企業의 利潤追求와 직결된다고 보는 것이다.

따라서 本 研究에서는 研究目的을 달성하기 위하여 다음과 같은 假說을 設定하였다.

「假 設 1」: 호텔從事員이 教育訓練에 많이 참가할 수록 從事員의 서비스 質은 그만큼 더 向上 될 것이다.

「假 設 2」: 教育訓練에 대한 目的이 明確할 수록 從事員의 서비스 質은 그만큼 더 向上될 것이다.

「假 設 3」: 호텔從事員의 人口統計學的 特性에 따라 對顧客 서비스 質은 差異가 날 것이다.

## 3. 變數의 操作的 定義

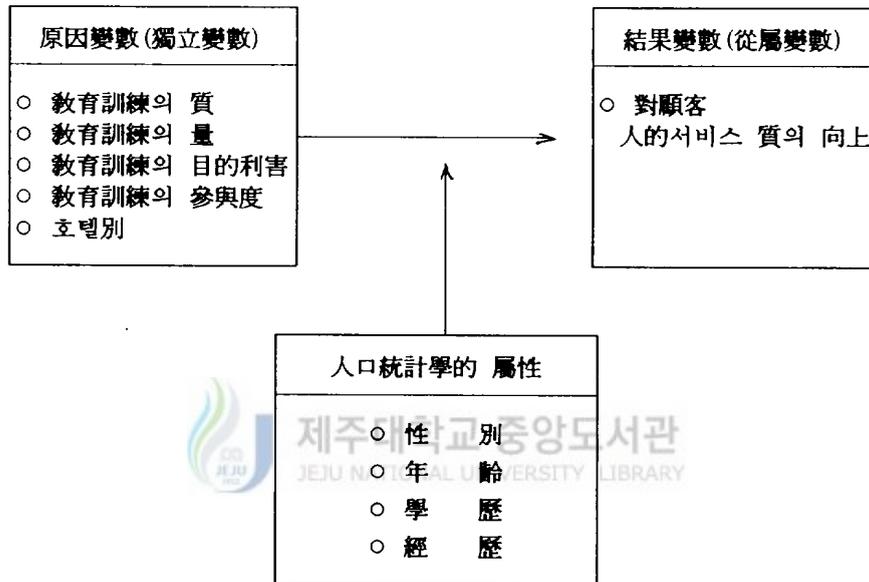
組織內에서 行動樣式을 좌우하는 變數가 많이 존재하지만 行動科學的으로 區分해 보면 原因變數(獨立變數), 媒介變數 그리고 結果變數(從屬變數)로 대별할 수 있다.

(1) 原因變數(Causal Variables : 獨立變數): 原因變數는 結果變數에 影響을 주는 變數로서 經營者 및 管理者의 意識이나 努力에의하여 어느정도 變化可能하다고 할 수 있다. 本 研究에서 原因變數는 從事員 教育訓練으로서 教育訓練의 質, 教育訓練의 量, 訓練目的의 理解와 參與度, 이외에도 原因變數로서는 教育訓練의 內容과 方法,

業務處理能力的 向上 등을 제시하였다.

(2) 結果變數(End Result Variables : 從屬變數) : 本 研究에 있어서 結果變數는 教育訓練의 結果에 대한 것으로서 人的서비스 質의 向上이며 아래의 <圖 4-2>에 나타나 있다.

<圖 4-2> 各 變數別 內容構成



#### 4. 標本 抽出 方法

設問紙의 回收는 調查期間을 短縮하고 資料의 效率性 및 回收率을 높이기 위하여 해당 호텔을 直接 訪問하여 研究의 目的과 內容을 說明하고, 각 호텔의 管理者에게 協調를 얻어 이루어졌다.

本 研究의 調查期間은 1992年 9月 28日에서 1992年 10月 24日까지 實施하여 設問紙를 배부하였으며, 設問紙 回收 및 統計資料 募集을 위한 調查 및 觀察은 약 1個月間에 걸쳐 資料蒐集을 하였는데, 設問紙 回收現況은 <表 4-1>과 같다.

〈表 4-1〉 設問紙 回收 現況

호 텔 名	總 配付數 (매)	未回收 分析不可 (매)	回 收			比 率 (%)
			男	女	小 計	
.O	50	50	19	20	39	78
.G	50	5	25	20	45	90
.S	50	25	6	19	25	50
.H	52	3	26	23	49	94
.P	50	20	11	19	30	60
.K	50	3	11	36	47	94
6個 業體	302	67	98	137	235	78

總 6 個 호텔에 設問調査를 한 결과 總配付數 302매 중에 未回收 및 分析이 불가능한 資料를 제외하고 應答者가 모두 235名으로 전체의 78%를 資料로 이용하게 되었다.

또한 設問紙의 構成 內容을 보면 教育訓練에 대한 問答數가 10問項, 서비스 質에 대한 問項數가 11問項이며, 人的事項에 대한 問項이 4 問項으로 모두 25問項으로 構成이 되어 있다. 또한 수집된 設問資料에 대한 評價價尺度는 리커트(Likert)의 5 점 尺度와 選擇法을 병행하였고, 이들 設問調査는 모두 無作爲 抽出標本(random sampling)으로 自己記入法(self-administrative method)을 원칙으로 하였다.

## 5. 設問紙의 構成 및 資料分析 方法

### 1) 設問紙의 構成

本 研究에서 사용된 設問紙는 教育訓練의 質, 教育訓練의 量, 人的 서비스, 人口統計學的 變數들로 構成되어져 있으며, 그 內容은 다음의〈表 4-2〉와 같다.

〈表 4-2〉 設問紙의 構成 內容

變 數	問 項 番 號	問 項 數
1. 教育訓練의 質	I-2, I-4, I-7, I-8, I-9, I-10	6
2. 教育訓練의 量	I-1, I-2	2
3. 教育訓練의 方法	I-6	1
4. 教育訓練의 場所	I-5	1
5. 人的서비스 質	Ⅲ-1-11	11
6. 人口統計學的 屬性 (年齡, 經歷, 性別, 學歷)	Ⅲ-1-4	4
合 計		25

## 2) 資料 分析 方法

資料의 分析은 수집된 設問資料를 基礎로 하여 전체 호텔 서비스 質의 水準을 규명하기 위하여 頻度分析을 實施하기로 한다. 그리고 背景要因에 다른 서비스 質의 水準을 파악하기 위하여 일원분산분석(one-way ANOVA) 分析을 實施하며, 이들 要因들의 信賴度 檢證을 위하여 F 檢定을 實施하였다. 그리고 서비스 質의 水準에 대한 變化要因間의 關係를 分析하기 위해 附加的으로 調查對象 全體의 서비스 質에 대한 水準과 類型을 파악하기 위하여 交叉分析(Crosstabs)을 이용해 頻度와 百分率을 求한다. 資料의 分析에 사용된 統計分析 方法은 SPSS/PC+를 이용하였다.

## 第 2 節 濟州道 觀光호텔의 實態分析

### 1. 觀光호텔의 現況分析

濟州道에 있어서 觀光호텔業은 濟州 觀光産業의 중추적인 구실을 하고 있으며 國家 戰略産業의 일환으로서 적극적인 觀光産業振興에 힘입어 성장을 거듭하고 있다.

〈表 4-3〉에서 보듯이 1990年 12月 31日 現在 濟州道內 觀光호텔企業은 總32個 業體로 4,103室의 客室을 保有하고 있으며, 그 中에 콘도미니엄이 1個業體 216室, 유스호텔 1個業體 113室을 포함한 것이다.

〈表 4-3〉 觀光 호텔業 登錄 現況

1990, 12, 31, 現在.

市道別 時月別	計		濟州市		西歸浦市		北濟州郡		南濟州郡	
	個 所	客 室 數								
計	32	4,103	21	2,451	10	1,551	1	-	-	-
觀光호텔	30	3,774	21	2,451	8	1,222	1	101	-	-
콘도미니엄	1	216	-	-	1	216	-	-	-	-
유스호텔	1	113	-	-	1	113	-	-	-	-

資料：濟州道 交通觀光局, 「主要 行政 現況」, 1991. 의거 論者 再構成

〈表 4-4〉 觀光 宿泊施設 擴充計劃  
(現況 및 需給展望)

1991, 12, 31, 現在.

區分	新築	改築
'90, 12, 31 現在	-	21開所 4,103室
'91, 計劃	8個所 1,032室	40開所 5,135室
'92, 計劃	1個所 147室	41開所 5,282室

資料：濟州道 交通觀光局, 전게서, p. 43.

〈表 4-5〉 觀光 宿泊施設 擴充計劃  
(業體別 推進狀況)

單位：백만원

호텔名	客室數	事業費	事業期間
J	58	2,500	'89. 7-'91. 10
G	45	1,610	'88. 9-'91. 2
P	27	1,800	'90. 1-'91. 2
R	180	8,008	'89. 7-'91. 6
U	164	15,000	'89. 11-'91. 11
'91 S	310	17,250	'83. 4-'91. 11
J.M	55	3,500	'87. 11-'91. 6
I	87	4,968	'90. 1-'91. 6
C.P	48	3,300	'89. 7-'91. 11
C.I	58	3,515	'90. 1-'91. 7
L	113	15,000	'90. 7-'92. 3
S.L	34	3,200	'90. 1-'91. 3

資料：濟州道 交通觀光局, 전게서 p. 43.

## 2. 觀光호텔 敎育訓練의 實態

### 1) 從事員 敎育訓練의 環境

調査對象 호텔에 대한 敎育訓練의 實態를 分析한 결과 호텔從事員 敎育訓練의 環境으로서 다음의 세 가지로 나타났다.

첫째, 호텔營業은 24時間, 年中無休의 營業으로 호텔從事員에 대한 敎育訓練의 실시 環境에 매우 어려운 점이 있다.

먼저, 호텔은 營業活動이 年中無休이고 교대제로 勤務를 하기 때문에 적절한 계획을 수립하기가 매우 곤란한 실정이다. 어렵게 敎育訓練 計劃이 수립된다 하더라도 從事員들은 일정하게 敎育에 참석할 수 없어서, 체계적으로 실시해 나가기가 매우 어렵다.

이러한 호텔營業의 特性은 호텔從事員에 대한 敎育訓練을 실시하는 環境에 가장 큰 문제점이 되고 있다.

둘째, 호텔營業의 季節性은 從事員 敎育訓練의 실시 環境과 매우 밀접한 관계를 이루

고 있다. 특히 濟州地域과 같은 리조트 호텔이 많은 地域에서는 더욱 뚜렷이 나타나는데, 그 이유는 觀光盛需期에는 從事員들이 바쁘기 때문에 教育訓練을 실시하기가 매우 어려운 여건이다.

따라서 非盛需期를 택해서 주로 教育訓練을 많이 실시하고 있었는데 호텔企業에서 특히 職場外 教育訓練(Off-J. T)을 실시할 때는 주로 이러한 非盛需期를 택해서 실시하고 있다.

셋째, 일반 도시호텔보다 리조트 호텔의 經營收益率이 낮기 때문에, 이러한 立地의 特殊性이 從事員 教育訓練의 또 하나의 큰 장애요인이 되고 있다. 따라서 대다수의 호텔企業은 教育場이 매우 작거나 심한 경우에는 아예 없는 실정이다.

호텔施設 대부분의 공간이 顧客을 유치하기 위한 營業場으로 이용되고 있는 실정이며, 從事員들이 활용할 수 있는 공간의 거의가 地下에 위치해 있는데 事務室, 倉庫, 락카룸, 샤워실, 從事員 食堂 등이 주로 이러한 地下室에 위치해 있는 것이다.

그 이유는 最高經營者의 教育訓練에 대한 認識의 缺如와 地價가 비싼 大都市에 素材한 호텔의 경우이다.

그러나 教育訓練의 공간이 전혀 없는 것은 아니다. 教育場施設이 없거나 부족한 대신 호텔에서는 크고 작은 宴會場이 있기 때문에 이러한 場所를 教育訓練의 場으로 활용할 수 있기 때문이다. 실제로 宴會行事가 없을 경우에 거의 대부분의 호텔에서 이러한 宴會場을 이용해서 教育場所로 활용하고 있다.

## 2) 教育訓練 現況

호텔企業에서 從事員에 대한 教育訓練을 實施하는 궁극적인 目的은 從事員의 敎養, 知識, 機能 등 직업관을 향상 시킴으로써 企業을 성장·발전시키는 데 있다.

이러한 教育訓練의 目的을 달성시키기 위해 濟州地域의 호텔 중 國內資本의 投資로 이루어진 單獨經營의 호텔들은 從事員보다는 會社나 組織의 發展에 더 비중을 두고 있는 반면에 連鎖호텔의 경우는 會社보다 호텔從事員 개개인의 機能과 技術의 향상에 더 많은 비중을 두는 경향이 나타나고 있다. 즉 單獨經營 호텔에서는 階層別, 職務別이 동시에 참여하는 組織開發의 訓練이 중점적으로 실시되고 있고, 連鎖호텔인 경우는 각 개인별로 전문기능이나 전문기술 訓練이 중점적으로 실시되고 있다.

P호텔의 경우는 각 職務別로 필요한 기본적인 職務知識, 敎養, 態度 등의 향상을 도모하고 호텔商品의 販賣力 향상과 從事員 상호간의 協助와 이해력 증진 등을 향상시키는 데 敎育訓練의 目的을 두고 있다.

S호텔은 전문기술과 기능을 갖춘 유능한 人材를 양성하는데 敎育訓練의 目標를 두고 있으나 P호텔과 같이 組織開發의 訓練과 向上에도 힘쓰고 있다.

또한 HY호텔은 從事員 敎育訓練의 目標를 從事員 개인의 職務機能과 技術의 향상에 중점을 두고 있을 만큼 個人主義的인 성향이 매우 강하다.

G호텔의 敎育訓練은 管理層과 一般從事員에 대해 능력있는 社員을 육성하고 독립적인 業務遂行을 하면서도 管理層과 一般從事員 사이에 相互信賴와 協力精神을 함양 시키는데 目的을 두고 있다.

미국의 호텔從事員 敎育訓練 基本方向을 보면 Hyatt 호텔은 21세기 最優良의 連鎖經營호텔(chain hotel)이 되겠다(Hyatt is not biggest but the best)는 目標를 세워놓고, 그러기 위해서는 從事員들이 세계제일이 되어야 한다는 신념 아래 敎育訓練에 많은 投資와 勞力을 기울이고 있다. Hyatt호텔은 敎育의 理念을 '당신의 미래를 위한 敎育訓練'에 두고 敎育訓練은 會社를 위한 것도 아니고, 다른 사람을 위한 것도 아닌 바로 당신을 위한 것임을 강조하면서, 개인의 能力開發 向上에 역점을 두고 있다.<sup>85)</sup>

### 3) 敎育訓練의 過程과 形態

濟州地域의 호텔企業에서 실시하고 있는 敎育訓練의 내용은 크게 두 가지로 나눌 수가 있는데 첫째는 전문적인 機能과 技術이며, 둘째는 從事員의 態度이다.

또한 從事員의 敎育訓練 過程은 從事員 階層別로의 敎育訓練 과정과 태도에 따른 職能別 敎育訓練 과정으로 구성되어져 실시되고 있다.

### 4) 從事員의 호텔別, 職能別 現況

濟州地域의 觀光호텔業體는, 1992年 12月 現在 總 33個 業體가 있다. 그 特等級 호텔이 8個 業體이고, 1等級 호텔이 11個, 2等級 호텔이 5個이며, 3等級 호텔이 7個, 그리고 콘도미니엄 業이 1個 業體로 分布되어 있다.

또한 이들 33개의 호텔에 勤務하고 있는 從事員은 모두 3,673名으로, 그중 男子從事

85) Hyatt International Hotel의 Human Resources Department에서 발간한 동사 敎育훈련 프로그램 소개 책자에 의함, 재인용.

員이 2,035名이고 女子從事員이 1,638名으로 全體從事員 중 男·女從事員은 각각 55.4%, 44.6%씩 분포되어 있다.

이들 從事員의 等級別 分布를 살펴 보면, 特等級 호텔의 從事員은 2,065名으로 전체의 52.2%로 가장 높고, 1等級 호텔의 從事員은 891名에 24.3%를 차지하고 있으며, 2等級 호텔은 278名으로 7.6%의, 3等級 호텔은 316名의 8.6%이며, 콘도미니엄業은 1개 業體에 123名으로 3.3%의 가장 낮은 분포를 보이고 있다.

濟州地域의 觀光호텔 從事員의 等級別, 職能別, 現況은 다음의 <表 4-6>과 같다.

<表 4-6> 觀光호텔 從事員의 現況

1992. 12. 現在

等級	職種 性別	支配人	營業部門 (F/B부문포함)	管理部門	小 計
特 1等級	男	13	272	307	592
	女	1	159	158	317
特 2等級	男	14	319	287	620
	女	0	234	302	536
1等級	男	17	280	187	484
	女	0	296	111	407
2等級	男	5	61	52	118
	女	0	103	57	160
3等級	男	5	75	81	161
	女	0	119	36	155
콘도 미니 업業	男	0	23	37	60
	女	0	49	14	63
總計 (33個) 業體	男	54	1,030	951	2,035
	女	0	960	768	1,638
		54	1,990	1,629	3,673

### 제3절 假說檢證을 위한 實證的 分析

#### 1. 變數의 設定

從事員의 教育訓練에 참가하는 動機는 호텔企業이라는 組織社會에서 企業發展의 측면과 또 한가지로 組織體 내에서 스스로 成長, 發展해야 겠다는 자발적인 動機가 있으며 本 研究에서는 호텔企業에서 실시하는 教育訓練의 횟수와 從事員이 스스로 참여하는 횟수를 양분하여 2個의 變數로 나누었다.

教育訓練에 따른 발전적 構造를 살펴보면 <圖 4-3>과 같다.

<圖 4-3> 教育訓練의 概念圖



資料：송기현, 전계논문, p. 39.

또한 教育訓練의 目的도 마찬가지로 企業의 側面에서의 目的과 從事員 側面에서의 目的 등 두 가지가 있으며, 이 외에도 教育訓練을 통해서 勤務態度, 業務能率의 向上, 教育訓練의 滿足度 등을 分析하는 데 變數의 設計에서는 앞의 내용을 간추려 <表 4-7>과 같이 原因變數에서는 教育訓練의 質, 教育訓練의 量, 그리고 호텔별 教育訓練의 方法과 教育訓練의 參與度, 教育訓練의 目的의 認知度를 分析하였고, 특히 人口統計 學敝 속성도 포함시켰으며, 結果變數에는 原因變數가 人的서비스 質에 미치는 影響에 대해서 分析하였다. (<表 4-7>參照)

〈表 4-7〉 變數 設計表

變數項目	變數內容	問項番號	問項數
○ 教育訓練의 質	○ 從事員의 自發的 參與	I-2, 5, 6,	6
	○ 教育訓練의 場所	8, 9, 10	
○ 業務處理 能力 向上	○ 教育訓練 擔當者의 資質		
	○ 教育訓練의 方法		
○ 教育訓練의 量	○ 教育訓練의 實施 횟수	I-1	1
○ 人口統計學的 屬性	○ 年齡, 性別, 學歷, 經歷	II-1-4	4
○ 호 텔 별	○ 6個의 研究對象 호텔		
○ 教育訓練의 目的 認知(度)	○ 호텔企業의 教育訓練 目的		
	○ 教育訓練의 目標認知	I-3, 4, 7	3
	○ 教育訓練 目標에 대한 成果		
○ 人的서비스의 質	○ 對顧客서비스 質의 向上을 위한 호텔企業 및 從事員의 教育訓練이 效果	II-1, 2, 11	11

## 2. 研究假說의 檢證

本 論文의 研究目的인 호텔從事員의 人的서비스 質의 向上을 위한 方案으로서 從事員에 대한 教育訓練이 제시되었는 바 호텔從事員 中에서도 특히 顧客과 직접적으로 접촉을 하는 營業職 從事員의 教育訓練을 통하여 人的서비스 質을 向上시키는 方案과 人口統計學的 屬性에 따라서는 人的서비스 質의 向上에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 假說檢證의 結果는 다음과 같다.

【假說 1 의 檢證】 호텔 從事員이 教育訓練에 많이 참가할 수록 從事員의 서비스 質은 그 만큼 더 향상될 것이다에 따른 研究分析의 結果는 다음의 〈表 4-8〉과 같다.

〈表 4-8〉 従事員 教育訓練의 횟수에 따른 서비스 質

구 분		年間 教育訓練의 횟수					Total
		전혀없다	1-3회	4-6회	7-9회	10회이상	
서비스 質	頻度	10	126	44	32	25	237
	平均	3.80	3.88	4.05	4.03	3.92	3.936
		F=2.144*, df=4, p<0.1					

위의 〈表 4-8〉에서 보듯이 従事員에 대한 教育訓練의 횟수가 많을수록 人的서비스 質은 향상됨을 알 수 있다.

따라서 호텔従事員에 대한 教育訓練의 실시 횟수가 그 결과로 인해 顧客에게 제공되어 지는 人的서비스 質은 서로 有意한 점이 있다.

즉 一元分散分析(aneway ANOVA)을 해 본 결과 P의 값이 0.076으로서 有意水準 0.1에서 本 研究의 假說이 채택되었다. (P=0.076 < α=0.1)

【假說 2의 檢證】 従事員 教育訓練에 대한 目的이 명확할 수록 従事員의 서비스 質은 그만큼 더 향상될 것이라는 假說의 結果는 다음의 〈表 4-9〉에 나타나 있다.

〈表 4-9〉 従事員 教育訓練 目的의 認知도와 서비스 質과의 關係

구 분		教育訓練 目的의 認知度					Total
		전혀 모른다	모른다	보통이다	알고있다	매우 잘 알고있다	
서비스 質	頻度	1	15	59	144	14	237
	平均	3.00	3.67	3.83	3.99	4.21	3.94
		F=6.970 ***, df=4, p<0.01					

위의 〈表 4-9〉의 結果를 보면 호텔従事員에 대한 教育訓練의 目的의 認知도가 명확할 수록 従事員의 人的서비스 質은 향상된다는 結論이 나왔다.

이 역시 一元分散分析의 결과로 P의 값이 0.000으로 대단히 有意한 水準으로 나타나고 있으며, 유의수준 0.01에서 假說 2도 채택되었다.

[假說 3의 檢證] 호텔從事員의 人口統計學的 特性에 따라 對顧客서비스 質은 차이가 날 것이다.

(1) 從事員 性別에 따른 서비스 質과의 關係

다음의 <表 4-10>에 從事員 性別에 따른 人的서비스 質의 關係를 나타내고 있다.

P의 값이 0.256으로 有意水準이 0.1보다 큰 값을 가지므로 從事員의 性別에 따라 人的서비스 質이 向上된다는 것과는 전혀 關係가 없다는 것을 알 수 있다.

<表 4-10> 從事員의 性別에 따른 人的서비스 質과의 關係

구 분		性 別		Total
		男	女	
서비스 質	頻 度	97	142	239
	平 均	3.97	3.91	3.93
F=1.296, df=1, P<0.256				

(2) 從事員의 年齡과 人的서비스 質과의 關係

從事員의 年齡에 따른 變數로는 30歲 未滿과 30歲 이상의 두 개의 變數로 대별하였는 바 分析結果는 다음 <表 4-11>과 같다.

<表 4-11> 從事員의 年齡과 人的서비스 質과의 關係

구 분		從業員 年齡		Total
		30歲 未滿	30歲 以上	
서비스 質	頻 度	215	24	239
	平 均	3.91	4.13	3.93
F=6.139**, df=1, P<0.05				

위의 결과를 보면 호텔從事員 중 營業職에 從事하는 從事員들은 대부분이 30歲 未滿의 從事員이 많은 것으로 나타났으나, 서비스質은 30歲 以上の 高齡者層이 더 우수한 것으로 分析되었으며, 分析結果를 보더라도 有意度가 0.014로서 유의수준 0.05에서 위

의 가설이 채택됨을 알 수 있다. ( $P=0.014 < \alpha=0.05$ )

(3) 従事員の學歷과 서비스質과의 關係

호텔従事員の學歷이 높을수록 對顧客 서비스質이 향상될 것이라는 研究分析은 다음의 <表 4-12>에 나타나 있다.

<表 4-12> 従事員の學歷과 서비스質 과의 關係

구 분		従業員 學歷			Total
		高卒 未滿	專門大卒	大學卒	
서비스 質	頻 度	63	138	37	73
	平 均	3.78	4.00	3.95	4.03
F=6.848***, df=2, P<0.01					

위의 결과에서 보듯이 P 값이 0.001로써, 호텔従事員の 學歷水準이 높을수록 서비스質도 높은 것으로 나타났다.

따라서 高學歷者의 人的서비스 質이 높기 때문에 호텔企業에서는 従事員の 채용시 学力사항에도 관심을 가져야 함은 물론이거니와 또한 專門人力 養成機關의 과정을 이수하거나 觀光分野에서 專門的으로 수학한 従事員을 採用하는 것이 바람직한 것으로 分析되었다. ( $P=0.001 < \alpha=0.01$ )

(4) 호텔従事員の 經歷과 人的서비스 質과의 關係

다음의 <表 4-13>의 結果에서 보면 호텔従事員の 經歷이 높을수록 對顧客서비스 質도 매우 높아짐을 알 수 있다.

<表 4-13> 従事員の 經歷과 서비스質과의 關係

구 분		従業員 經歷			Total
		1年 未滿	1-4年	4年 以上	
서비스 質	頻 度	45	164	30	239
	平 均	3.78	3.92	4.23	3.93
F=12.820***, df=2, P<0.01					

(5) 調査對象 호텔別 人的서비스의 質

6個의 調査對象 호텔別 서비스質의 水準을 보면 각 호텔 마다 다소 차이가 나타났으며, 다음의 <表 4-14>에 나타난 바와 같다.

<表 4-14> 調査對象 호텔別 人的서비스 質

구 분		調査 對象 호텔						Total
		O	G	S	A	P	k	
서비스	頻 度	39	45	25	47	37	46	239
질	平 均	4.03	3.96	3.96	3.81	4.05	3.85	3.93
		F=2.497**,		df=5,		P<0.05		

위의 결과에서 보면, 각 호텔 마다 서로 상이한 서비스의 質의 水準을 나타내고 있다. 이들 호텔別 對顧客 서비스의 質의 水準을 보면, "P" 호텔이 가장 높게 나타났으며, "H" 호텔이 상대적으로 가장 작게 나타났다. 따라서 "H" 호텔의 경우는 호텔企業의 從事員에 대한 教育訓練의 制度 및 전체적인 시스템에 대해서 충분히 研究해 볼 價値가 있는 것으로 나타났다.

3. 研究結果의 討論

本 論文의 研究假說의 檢定을 통하여 얻어진 資料의 分析結果를 要約해 보면 다음과 같다.

첫째, 濟州地域의 特等級 호텔에서 실시하고 있는 호텔從事員 教育訓練에 대하여 살펴보면, 從事員에 대한 教育訓練의 횟수와 從事員의 教育訓練에 대한 目的의 認知度에 따라서 人的서비스 質의 向上에 影響을 미치는 것으로 나타났으나, 호텔從事員의 教育訓練 方法에 따라서는 人的서비스 質의 向上에 寄與하지 못한다는 結論이 도출되었다. 즉 호텔從事員에 대한 教育訓練 方法 중 O, J, T나 off-J, T의 教育訓練 方法을 택하더라도, 이들 教育訓練의 方法에 따라서는 실질적으로 人的서비스 質의 向上에 寄與하지 않고, 다만 業務遂行 過程에서 效率性은 期待할 수 있는 것으로 나타났다.

둘째, 人口統計學的 속성에 따른 人的서비스 質과의 關係에 대해서 살펴보면 호텔從業員의 性別이나 年齡에 따라서는 人的서비스 質의 向上에 影響을 미치지 않는 것으로

分析되었으나, 호텔從業員의 學歷과 經歷에 따라서, 즉 從業員의 學歷이 높을수록 그리고 從業員의 經歷이 많으면 많을수록 對顧客 서비스의 質도 높아지는 것으로 分析되었다. 그러나 호텔從業員의 教育訓練에 있어서 學歷이나 性別에 따라서 반드시 人的서비스의 質的 水準을 낮게 提供하는 것은 아닐 것이다. 왜냐하면 學歷이 낮은 從業員도 自己開發이나 經歷을 쌓아감에 따라서 人的 서비스의 質的 水準을 向上시켜 나갈 수 있는 것이므로, 호텔從業員에 대한 教育訓練을 實施할 때 人口統計學的 속성에 따라 구분하지 않고, 教育訓練을 實施해도 별문제는 없을 것으로 推定된다. 왜냐하면 學歷이 낮고 年齡이 낮더라도, 經歷別이나 勤務年齡別로 보면 반드시 學歷과 年齡이 人的 서비스 質의 向上에 影響을 미치지 않을 것이라는 것이다.

그것은 本 研究의 調査對象 호텔에 勤務하는 從事員들의 對顧客 서비스의 質的 水準이 비교적 매우 높은 것으로 나타났고, 또한 新入從事員의 경우 호텔企業에서 實施하는 教育訓練에 대한 認識度가 높은 것으로 나타났기 때문이라고 생각된다.

셋째, 호텔從事員에 대한 教育訓練이 對顧客 서비스 質의 向上에 미치는 影響은 각 호텔 별로 다소 상이하게 나타났는데, 6個의 調査對象 호텔企業 중 P호텔이 人的서비스 質의 水準이 가장 크게 나타나고 있고, H호텔이 비교적 가장 작게 나타나고 있어, 이 H호텔의 경우는 教育訓練의 制度 및 시스템에 대해서 충분히 硏究해 볼 가치가 있다고 할 수 있겠다.

이상과 같은 內容들을 간략히 要約하면 호텔企業에 있어서의 經營成敗는 顧客에게 提供되어지는 서비스 質의 水準에 따라 좌우된다고 하여도 과언은 아닐 것이다. 호텔企業의 施設(附帶施設 包含)이나 立地條件 등 그 어느 부문도 소홀히 다룰 수는 없지만 특히, 顧客에게 제공되는 人的서비스의 質이 중요한 觀點으로 다루어지고 있다. 學者들에 따라서는 호텔서비스를 機能的 서비스와 情緒的 서비스로 分類하고 있고, 또는 物的 서비스와 人的 서비스로 分類를 하고 있지만, 이들 分類方法 중에 특히 後者の 情緒的 서비스와 人的 서비스가 더욱 중요하게 다루어져야 할 것이라고 論하고 있다. 顧客에 대한 人的서비스의 質을 向上시키기 위한 方案은 여러 가지가 있지만, 本 研究에서는 호텔從事員에 대한 教育訓練을 통한 人的서비스 質의 向上을 도모할 수 있음을 제시하였다.

## 第5章 結 論

### 第1節 研究結果의 要約 및 結論

현재 우리 나라의 호텔企業 중 대부분이 投資額의 80 % 이상을 호텔商品의 構成要素 중 物的 資源에 投資를 한 결과, 외형적인 면에서는 많은 성장을 해 온 것은 사실이다. 그러나 현실적으로 人的 資源인 호텔從事員들의 人的서비스 質의 向上을 위한 管理面에서는 매우 미흡한 것 또한 현실정이다.

人的 서비스는 호텔商品의 構成要素 중 그 重要性이 매우 높기 때문에, 良質의 人的 서비스가 顧客에게 제공되느냐, 제공되지 않느냐 하는 것은 從事員 개개인의 마음자세도 중요하지만, 이러한 從事員의 마음가짐은 教育訓練을 통해서 얻어 질 수 있고, 또한 호텔企業의 궁극적 목적인 利潤創出에도 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 人的 資源은 훌륭한 도구이기도 한 것이다.

따라서 本 研究에서는 이와 같이 從事員 教育訓練의 重要性을 인식하고, 人的서비스 質의 向上에 관한 實證的 分析을 실시하였으며, 그 결과를 다음과 같이 要約하였다.

첫째, 호텔從事員에 대한 教育訓練은 教育訓練의 실시횟수 및 教育訓練 目的의 認知度에 따라서 對顧客 人的서비스의 質의 水準이 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 호텔從事員들의 背景要因과 教育訓練과의 관계를 分析한 결과, 教育訓練의 變化要因 중 教育訓練 實施 方法에 따라서는 人的서비스 質의 水準에는 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

한편 호텔營業職 從事員들의 背景要因과 人的서비스 質과의 관계를 分析한 결과, 從事員의 性別에 따라서도 역시 人的서비스의 質의 水準과는 무관한 것으로 나타났으며, 學歷과 經歷이 높을 수록 人的서비스의 質의 水準이 높아서 良質의 서비스가 제공되어지는 것으로 나타났다.

셋째, 호텔從事員 教育訓練과 人的서비스 質과의 관계를 分析한 결과 教育訓練의 變

化要因 중 教育訓練의 실시횟수, 연간 教育訓練을 받은 횟수, 教育訓練 目的의 認知度 등이 人的서비스 質의 向上과 有意한 관계가 있는 것으로 나타났다.

또한 本 研究의 實證分析에서 호텔從事員의 教育訓練과 人的서비스 質과의 관계에 有意性이 있는 것으로 檢證되었는 바, 이러한 결과를 토대로 人的서비스 質의 向上 方案에 있어서 앞으로 개선해 나가야 할 점으로는, 첫째, 호텔企業의 教育訓練 실시 횟수에 대한 개선점으로는, 현실적으로 대부분의 호텔企業들이 아직까지 비정기적, 비규칙적으로 教育訓練을 實施하고 있기 때문에 教育訓練의 效率性을 거두기가 어렵다. 따라서 앞으로는 體系的이고 定期的인 教育訓練 시스템을 研究, 開發해 나가야 할 것으로 사료된다.

둘째, 오늘날 대다수의 호텔企業들이 職場內 教育訓練 (O. J. T) 방법에만 치중하고 있어 從事員의 전문을 넓히기에는 미흡한 실정이다. 따라서 教育訓練을 통하여 우수한 從事員의 養成과 確報를 위해서는 職場外 教育訓練 (Off-J. T) 방법을 활성화시키고 또한 自己開發을 통한 從事員 자신의 資質을 向上시키고 동시에 더욱 훌륭한 對顧客 人的서비스를 제공하려고 노력을 하여야 할 것이다.

셋째, 從業員 教育訓練 目的의 認知度에 대해서 개선해야 할 점은 體系的인 教育訓練 프로그램을 통하여 충분한 精神的·時間的 여유를 가지고 教育訓練에 임하도록 하여 從業員 개인적으로는 自我省察과 투철한 직업관을 형성하게 하며, 또한 教育訓練 후에는 教育訓練에 대한 評價를 하여 賃金引上이나 昇進 또는 昇級의 기회를 제공하는 動機附與를 해야 할 것이다.

이상 제시된 改善方案에 대해서는 실제적인 實踐이 중요하지만, 호텔企業의 經營管理層과 一般從事員간의 공동적인 愛社心과 상호 信賴感이 先行되어야 할 것이다.

또한 호텔企業의 經營者나 從事員들 兩者가 같이 人的서비스의 質의 向上이 호텔企業의 중요한 目的임을 깊이 認識하고, 勞使間의 相互理解와 協力的인 友好關係를 맺어 人的서비스의 質의 向上을 위하여 노력하고, 또한 顧客에게 훌륭한 人的 서비스 제공

되어 질 수 있도록 최선을 다해야 할 것으로 사료된다.

## 第2節 研究의 限界點 및 未來의 研究方向

本 研究의 限界點으로는 다음과 같이 네 가지로 나타났다.

첫째, 호텔從事員의 敎育訓練과 人的서비스 質에 대한 文獻的 考察과 研究가 충분하지 못하였다.

둘째, 調查方法論的인 問題點으로써, 設問紙 調查를 통한 資料收集을 했기 때문에 標準化된 應答. 統計處理를 하는데는 비교적 유리하지만 應答者의 솔직하고 誠意있는 答辯이나 應答者와의 자세한 討論 등 세심한 반응을 얻을 수 없어 질문에 대한 心理的으로 상세한 것은 파악하지 못했다는 短點이 있다.

또한 顧客에 의한 서비스 質의 評價가 이루어지지 못한 결과로 從事員 위주의 研究結果가 발생되는 결과를 초래하였다.

셋째, 모집단의 크기나 研究標本 企業이 수치적으로 한정되어 있다는 것이다.

넷째, 營業職이 아닌 管理職 및 기타 부문에 從事하는 從事員, 人口統計學的 變數의 크기, 그리고 사회적 관습이나 문화적 영향 등에 따라 本 研究의 結果는 다르게 도출될 것이라는 점이다.

本 研究는 人的서비스 質의 向上을 위한 探索的인 성격을 띠고 있으며, 앞으로의 研究는 顧客의 要求와 滿足에 영향을 미치는 變數의 규명과 人的서비스 質의 評價尺度에 있어서 보다 더 客觀的인 測定方法이 개발되어야 할 것이다.

그리고 對顧客 人的서비스 質의 向上을 위한 方案으로써 從事員에 대한 敎育訓練 뿐만 아니라 다른 方法에 의한 人的서비스 質을 向上 시키는 方法이 더 研究되어야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

### 1. 國內 資料

- 1) 김충호, 「호텔경영학」, 형설출판사, 1983, p. 13.
- 2) 오정환, 「호텔경영학 원론」, 기문사, 1988, p. 45.
- 3) 김상훈, 「관광사업개론」, 형설출판사, 1979, p. 402.
- 4) 김성빈, 「서비스산업에서의 품질관리」, 「표준화와 품질관리」, 1986, p. 71.
- 5) 이항구, 「국제관광학」, 탐구당, 1987, p. 79.
- 6) \_\_\_\_\_, 「현대관광학개론」, 탐구당, 1988, p. 24.
- 7) (주)호텔 신라, 「호텔신라10년사」, (주)호텔신라 1985, p. 252.
- 8) 박충희, 「호텔 인적서비스 질의 관리에 관한 실증분석」, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 1986.
- 9) 오정환 외2, 「서비스 산업론」, 명보출판사, 1986, p. 18.
- 10) 오정환, 「서비스산업의 특성에 대한 경영전략」, 경기대학교, 관광연구논문집, 제3권, 1986, pp. 48-52.
- 11) 이우용, 「마케팅원론」, 형설출판사, 1987, p. 464.
- 12) 김상무, Tourist English, 계명대학교출판부, 1987, pp. 145.
- 13) 김태현, 「관광호텔 식음료서비스 개선을 위한 고찰」, 경기대학교, 관광론집, 제2집, 1985, p. 68.
- 14) 허향진 외1, 「호텔서비스의 품질수준 측정과 향상 방안」, 제주대학교
- 15) 박태규, 「행정학」, 학문사, 1983, p. 438.
- 16) 이재황, 「현대인사관리론」, 일신사, 1982, p. 267.
- 17) 전원배, 「관광호텔 종사원의 인력개발에 관한 연구」, 대구대학교, 경상논집, 1984,

p. 7.

- 18) 이용강, 「우리나라 기업의 교육훈련의 실태분석」, 1990, p. 6.
- 19) 김덕현, “기업내 교육훈련의 현황과 개선방향”, 석사학위논문, 조선대학교 대학원, 1988, p. 8.
- 20) 김석희, 「인사관리론」, 무역경영사, 1983, p. 110.
- 21) 정성진, “우리나라 기업의 교육훈련 제도와 개선방향에 관한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원, 1990, pp. 6-7.
- 22) 정우영, 「신인사관리론」, 법문사, 1982, p. 246.
- 23) 강석인 외, 「노무관리론」, 일신사, 1979, p. 188.
- 24) 최종태, 「현대인사관리론」, 박영사, 1981, p. 300.
- 25) 송기현, “한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 분석”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1992, p. 25.
- 26) 이광영, “일본호텔의 직업훈련 시스템에 관한 연구”, 「관광학연구」, 제12호, 한국관광학회, 1988, pp. 217-227.
- 27) 한국관광공사, 「관광서비스 향상을 위한 세미나 및 공개 토론회 개최결과보고서」, 한국관광공사, 1990, pp. 59-79.

## 2. 外國 資料

- 1) G. Kinisely, “Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold, Adverfising Age”, 1984.
- 2) Carol A. King, “Service-Oriented Quality Control”, *The Cornell H. R. A. Quarterly*, New York, Vol. 25, No. 3, 1983, p. 95.
- 3) Dennis H. Ferguson and Florence Berger, “Employees as Assets, A Fresh

- proach to Human Resources Accounting”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol. 25, No. 4, 1985, p.29.
- 4) Robert C. Mill, “Managing the Service Encounter”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol.26, No.4, 1986, p. 4.
  - 5) John. J. Schroder, “Restaurant Critiss Respond : We're Doing Our Job”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol.25, No.4, 1985, p. 61.
  - 6) D.Daryl Wyckcoff, “New Tools for Achieving Service Quality”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol.25, No.3, 1984, p. 82.
  - 7) Christopher, M. Mc Donald, M. and Wills G., *Introducing Marketing*, London, Pan Book, 1980.
  - 8) Medlik S., *The Business of Hotels*, London, Heineman, 1980.
  - 9) Roger Doswell and Paul R. Gamble, “Marketing and Planning Hotel and Tourism Projects”, London, Hutchinsonson, 1979.
  - 10) William, B. Martin, “Managing the Service Encounter”, *The Cornell H.R. A, Quarterly*, New York, Vol. 26, No. 4, 1986.
  - 11) William, B. Martin, “Measuring and Improving Your Service Quality”, *The Cornell H.R. A, Quarterly*, New York, Vol.27, No.1, 1986.
  - 12) W. Earl Sasser, *Management of Service Operation*, Boston, Mc Grawhill Book Comany, 1982, pp. 14-18.

## 설 문 지

안녕 하십니까 ?

설문은 제주도내 관광호텔의 교육훈련에 대한 실태를 연구하기 위한 것입니다. 오늘날 급변하는 기업환경에 효과적으로 대처하기 위해 경영 전략의 향상으로 그 어느 때 보다도 종사원에 대한 교육훈련이 중요시 되고 있으며, 이는 곧 미래에 기업의 성패를 좌우할 만큼 중요한 것이 되었습니다. 이러한 시점에서 제주도내 관광호텔의 종사원에 대한 교육훈련의 실태를 파악, 연구하여 호텔기업 경영에 조금이나마 도움이 되고자 하는 취지에서 본 설문조사를 실시하오니 각종 업무상 바쁘시더라도 성심껏 의견을 주시면 대단히 감사하겠습니다.

본 설문은 학술 연구의 자료로만 사용되어지며, 다른 목적에는 사용하지 않을 것 임을 약속드립니다. 또한 본 연구의 결과에 대해서 자세한 내용을 알고 싶은 기업체나 개인께서는 연락을 주시면 결과자료를 우송해 드리겠습니다.



1992. 9.

제주대학교 경영대학원 경영학과

관광경영 전공 김 병 호 올림

# 다음 각 설문내용에 대하여 해당란에 기재 또는 V표시를 하여 주십시오

I. 다음은 귀사에서 실시하는 교육훈련에 대한 질문들입니다.

1. 귀사는 일년에 몇번의 교육훈련을 실시하고 있습니까?

- |            |     |            |     |
|------------|-----|------------|-----|
| (1) 전혀없다   | ( ) | (2) 1 - 3회 | ( ) |
| (3) 4 - 6회 | ( ) | (4) 7 - 9회 | ( ) |
| (5) 10회 이상 | ( ) |            |     |

2. 귀하는 연간( 일년 )에 몇번의 교육훈련을 받으십니까?
- (1) 전혀받지 않는다. ( )                      (2) 1 - 3회                      ( )
- (3) 4 - 6회                      ( )                      (4) 7 - 9회                      ( )
- (5) 10회 이상                      ( )
3. 귀하는 교육훈련의 목적을 명확히 알고 계십니까?
- (1) 전혀모른다                      ( )                      (2) 모른다                      ( )
- (3) 보통이다                      ( )                      (4) 알고있다                      ( )
- (5) 매우 잘 알고 있다                      ( )
4. 목적을 알고 계신다면 귀사 교육훈련의 가장 주된 목적은 무엇입니까?
- (1) 업무 및 서비스능력 향상 ( )                      (2) 직장생활 적응능력 향상&( )
- (3) 일반교양 향상                      ( )                      (4) 회사방침 주입                      ( )
- (5) 기                      타                      ( )
5. 귀하께서 교육훈련을 받으신 곳은 어디십니까?
- (1) 자체 연수원                      ( )                      (2) 회사내 강당                      ( )
- (3) 외부 교육기관                      ( )                      (4) OJT                      ( )
- (5) 기                      타                      ( )
6. 귀하께서 받은 교육훈련 방법은 어떤 것이었습니까?
- (1) 직무에 관계없이 집단으로 받았다. <OFF THE JOB TRAINING>                      ( )
- (2) 직무수행시 직속상사에게서 받았다. <ON THE JOB TRAINING>                      ( )
- (3) 직무에 관계없이 개별적으로 받았다. <ON THE JOB TRAINING>                      ( )
7. 귀하께서는 받았던 교육훈련의 목표에 대해 어떻게 생각하십니까?
- (1) 매우 나쁘다                      ( )                      (2) 나쁘다                      ( )
- (3) 그저 그렇다                      ( )                      (4) 좋                      다                      ( )
- (5) 매우 그렇다                      ( )

8. 귀하께서는 교육훈련을 통해 직무에 도움이 되셨습니까?

- (1) 전혀 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 그저 그렇다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

9. 귀하는 교육훈련 담당자가 교육훈련의 목표대로 이끌어 갔다고 보십니까?

- (1) 전혀 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 그저 그렇다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

10. 귀하는 교육훈련 후 업무처리 능력이 향상되었습니까?

- (1) 전혀 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 그저 그렇다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

II. 다음은 서비스질에 관한 사항입니다.

1. 서비스를 제공하는데 절차(순서)에 따라 제공한다.

- (1) 매우 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 잘 모르겠다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

2. 고객의 필요와 욕구를 무시하고 업장의 편의에 맞추어 서비스를 제공한다.

- (1) 매우 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 잘 모르겠다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

3. 고객의 욕구를 사전에 예견하고 고객의 주문에 응한다.

- (1) 매우 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 잘 모르겠다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

4. 거의 얼굴과 표정은 항상 미소를 잃지 않고 있다.

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| (1) 매우 그렇지 않다 | ( ) | (2) 그렇지 않다 | ( ) |
| (3) 잘 모르겠다    | ( ) | (4) 그렇다    | ( ) |
| (5) 매우 그렇다    | ( ) |            |     |

5. 고객에게 친밀감을 얻기 위해 항상 깊은 주의력을 갖는다.

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| (1) 매우 그렇지 않다 | ( ) | (2) 그렇지 않다 | ( ) |
| (3) 잘 모르겠다    | ( ) | (4) 그렇다    | ( ) |
| (5) 매우 그렇다    | ( ) |            |     |

6. 고객에게 매우 도움이 되는 사항을 정확하게 알려준다.

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| (1) 매우 그렇지 않다 | ( ) | (2) 그렇지 않다 | ( ) |
| (3) 잘 모르겠다    | ( ) | (4) 그렇다    | ( ) |
| (5) 매우 그렇다    | ( ) |            |     |

7. 다정하고 항상 친절한 목소리로 고객과 대화한다.

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| (1) 매우 그렇지 않다 | ( ) | (2) 그렇지 않다 | ( ) |
| (3) 잘 모르겠다    | ( ) | (4) 그렇다    | ( ) |
| (5) 매우 그렇다    | ( ) |            |     |

8. 상황에 따라 유효 적절하고 합당한 언어를 사용한다.

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| (1) 매우 그렇지 않다 | ( ) | (2) 그렇지 않다 | ( ) |
| (3) 잘 모르겠다    | ( ) | (4) 그렇다    | ( ) |
| (5) 매우 그렇다    | ( ) |            |     |

9. 개인적인 존경심을 보이기 위해 고객의 이름을 불러준다.

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| (1) 매우 그렇지 않다 | ( ) | (2) 그렇지 않다 | ( ) |
| (3) 잘 모르겠다    | ( ) | (4) 그렇다    | ( ) |
| (5) 매우 그렇다    | ( ) |            |     |

10. 고객이 불평하거나 문제점이 발생했을 때 정중하고 호의적인 태도로 처리한다.

- (1) 매우 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 잘 모르겠다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

11. 대고객 접객시 직원 상호간에 도움이 필요할 때에는 서로 협조한다.

- (1) 매우 그렇지 않다 ( )                      (2) 그렇지 않다 ( )  
(3) 잘 모르겠다 ( )                              (4) 그렇다 ( )  
(5) 매우 그렇다 ( )

Ⅲ. 아래는 귀하의 인적사항을 알아보기 위한 것입니다.

1. 귀하의 성별

- (1) 남 ( )    (2) 여 ( )

2. 귀하의 연령

- (1) 20세 미만 ( )                                      (2) 20 - 29세 ( )  
(3) 30 - 39세 ( )                                      (4) 40 - 49세 ( )  
(5) 50세 이상 ( )

3. 귀하의 학력정도

- (1) 고졸 이하 ( )                                      (2) 전문대졸 ( )  
(3) 대    졸 ( )                                      (4) 대 학 원 ( )

4. 귀하의 경력은 얼마나 되십니까?

- (1) 1년 미만 ( )                                      (2) 1 - 4년 ( )  
(3) 4 - 8년 ( )                                      (4) 8 - 15년 ( )  
(5) 15년 이상 ( )

\*\*\* 바쁘신 중에도 설문조사에 성심껏 응해 주셔서 대단히 감사합니다. \*\*\*

ABSTRACT

Emirical Analysis on the Improvement  
of the Employee's Service Quality  
in the Tourist Hotel

KIM, BOUNG HO

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration.

Cheju Nation University

This study object to observe and analyze the relationship between the training of the tourist hotel employee's to develop human resources and the employee's themselves, suggesting a reform measure on the training. This paper examines the employee's educational training and employee's service quality, on the tourist hotel in Cheju region. Major contents of this dissertation can be summarized as followings ;

In Chapter one, introduction.

In Chapter two, theorycal review on educational training and the employee's service quality.

In Chapter three, theorycaal review on precede study of it.

In Chapter four, empirical analysis on the provement of the employee's

service quality, on the tourist hotel in Cheju region.

In Chapter five, conclusion.

I. Most of the tourist hotels have shown a considerable amount of progress in consequence of putting deep interests and investments into such material sources as rooms, food and beverage and various facilities. It is not so, however, in the field of human resources.

In order to provide the customers with high service quality, the management must first take the hotel employee's needs and job satisfaction into consideration to fully understand hotel management. The employee's service is important element of the hotel commodity. It is a direct tool for successful profit-seeking; while depending on the mind-set of the employee, high service quality can be obtained.

Given the fact this study is empirical research on the management of the employee's service quality, it is expected that more specific studies will be preceded. Accordingly, the researcher would like to suggest some directions for future studies based on the outcome of this empirical of this empirical study.

II. Improvement level measures on the management of the employee service  
First, The consistent level of wage. Rational level of wage should be prepared to guarantee minimum living expenses and fair distribution of the outcome.

Second, It is necessary to set up some type of standard to select the personnel with the pertinent aptitude at the time of recruiting new employee's.

Ⅲ. Companies take two ways of educational training. One is on the Job training and the other is off the Job training. In recent time, the most part of companies adopt the way of self-development training. Educational training shows employers fruits about duties and expresses what, who how to educate and measures the effect constitutes employers educational training class training and function training.

In this respect, as a conclusion of this study I would like to suggest the most desirable directions of teaining for the sound growth and development of Cheju region tourist hotels.

Fiest, an atmosphere to study and create a spiritual culture should be created in the hotel. When the atmosphere to study and learn is created, the effect og teaining in the enterprise will be heightened, and the service will be improved. And when the service is improved, the reputation of the hotel will also be enhanced.

Second, there should be a continuous training as when the training is suspended, it is true that the level of servicewill be dropped.

Third, the hotel should lay down a lifetime education.

Finally, I can hope that those who have much interest in this sort of study may derive some little help from my labours. And it is my earnest desire to thank the writers for the invaluable information and suggestions accorded to me in this research.