

# 호텔의 효율적 인사고과제도에 관한 연구

신혜숙\*

## 〈 목 차 〉

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| I. 서론                | IV. 호텔의 효율적 인사고과제도 방안 |
| II. 연구의 이론적 배경       | 1. 직무분석에 의한 인사고과      |
| 1. 호텔 인사고과제도의 정의     | 2. 철저한 고과자 교육         |
| 2. 호텔 인사고과제도의 목적     | 3. 고과결과에 대한 청원제도      |
| 3. 호텔 인사고과의 방법       | 4. 고과결과의 활용 확대        |
| III. 호텔 인사고과제도의 사례분석 | 5. 자기평가제를 활용한 목표관리전략  |
| 1. I 호텔의 인사고과제도      | V. 결론                 |
| 2. II 호텔 인사고과제도의 문제점 | 참고문헌                  |
|                      | ABSTRACT              |

## I. 서론

관광 산업의 주요한 리더 역할을 하는 호텔에 있어 인적자원의 의존성과 그 중요성은 이미 널리 인식되고 있는 바이다. 현대의 서비스업이나 제조업에 있어 고객지향적인 경영은 필수적이며, 고객만족을 추구하는 경영이념이 아니고는 기업의 성장을 보장할 수 없다. 특히 호텔과 같은 대고객 서비스 위주의 기업은 고객에게 제공하는 물리적 시설과 함께 고객을 대하는 종사원 서비스의 품질 여하에 의해 고객만족 여부가 결정된다. 따라서 고객만족을 유도하여 기업의 경쟁우위와 지속적인 성장을 실현하기 위해서는 고객에게 서비스를 제공하는 인적자원에 대한 합리적인 관리가 호텔의 성공적인 경영에 핵심 역할을 한다고 볼 수 있다.

이러한 인적자원의 관리는 결국 조직의 유효성을 높이기 위한 것인데, 다시 말해 인사관리란 기업의 목적을 효과적·조직적으로 달성하기 위해, 또 종사원 개개인의 목적을 가능한 최대로 만족시키기 위해 인력을 조달, 발전, 유지, 활용하는데 관계하는 제활동을 조직하고 통제하는 일이다.

\* 경기대학교 관광경영학과 박사과정, 극동전문대학 호텔경영과 강사.

인사관리에 있어 효율적이고 공정한 관리를 하기 위한 기초자료가 되는 것이 바로 인사고과이다. 직무평가가 직무 자체의 가치 결정을 하는 것이라면 인사고과는 인적자원을 대상으로 그 가치를 평가하는 것이다.

구체적으로 인사고과의 성격을 살펴보면 첫째, 인사고과란 조직 내의 인간을 대상으로 한다.

둘째, 인사고과는 사람과 직무와의 비교를 원칙으로 하는 것으로 종사원들이 직무를 수행함에 있어 나타나는 업적을 중점적으로 파악하는 것이다. 셋째, 인사고과는 상대적인 평가이다. 따라서 인사고과의 결과를 가지고 절대적인 인력관리를 해서는 안된다. 넷째, 인사고과는 객관성을 높이기 위하여 특정 목적에 적합하도록 조정되는 경향이 있다.

예를 들어 임금을 위해서는 실적을 중심으로 하고 승진 및 교육훈련을 위해서는 능력을 중심으로 해야 한다.

호텔의 인사고과는 1980년 한국관광협회가 주관하여 호텔의 전 종사원에게 적용하여 실시하려고 하였으나 실현되지 않았으므로 현재 각 호텔별로 인사고과표를 만들어 실시하고 있다. 이는 각 호텔의 특성과 여건이 다르므로 획일적인 고과표에 의해 적용될 수 없음을 뜻한다.

호텔의 인사고과제도는 호텔조직 내의 인적자원을 대상으로 그들의 능력이나 근무성적에 대한 평가를 하여 조직의 유효성을 증대시킴과 동시에 종사원 개개인의 능력개발에 이바지할 수 있는 것이 되어야 한다. 이를 위해 무엇보다 필요한 것이 평가의 객관성이라 할 수 있다.

비객관적인 평가로 인하여 종사원들의 불이익과 근무의욕 저하의 원인이 되지 않도록 하기 위해서는 보다 효율적인 인사고과제도의 수립과 실시가 필요하다고 본다.

따라서 본 연구는 인사관리 차원의 인사고과에 대한 이론적 기초를 바탕으로 하여 현재 시행되고 있는 호텔의 인사고과제도 사례를 분석, 그 문제점을 도출하여 보다 효율적인 인사고과제도의 방향을 제시함에 그 목적을 두었다.

본 연구는 제 1장에서 연구의 목적과 연구범위, 방법을 제시하였고, 제 2장에서 연구의 이론적 배경으로 인사고과의 정의, 목적, 방법에 대해 고찰해 보았다.

제 3장에서 호텔의 인사고과제도의 사례를 분석하여 그 문제점을 도출하였으며, 제 4장에서는 인사고과의 이론적 고찰과 사례분석의 문제점을 토대로 호텔의 효율적 인사고과제도의 방안을 제시하여 제 5장의 결론으로 매듭을 지었다.

연구의 방법은 인사고과 전반에 관한 문헌연구와 사례분석의 방법을 병행하였는데, 사례분석은 서울 시내 특1급 호텔의 현행 인사고과제도에 대한 분석과 그 담당자와의 면담을 통해 실시하였다.

1) Dole Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 6th, ed., Prentice-Hall, Inc., 1970, p. 10.

2) 최종태, "인사고과의 목적과 방법," 경영사례연구, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 제 11권 3호, 1977, pp. 45-46.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 호텔 인사고과제도의 정의

호텔에 있어 조직의 유효성을 높이고 종사원 개개인을 대상으로 그의 능력과 업적을 평가하는 인사고과는 인적자원관리 차원에서 중요한 역할을 차지한다.

인사고과제도는 관리자들이 조직 성원의 행위를 보다 조직의 목적에 적합하게끔 유도하기 위하여 의식적으로 제정·실시하는 인사평정제도라고 할 수 있다.

미국의 경우 인사고과의 용어로 performance appraisal, personnel appraisal, performance evaluation, merit rating 등이 사용되고 있다. 그러나 오늘날은 기능직과 사무, 관리직의 고과를 통합해서 performance evaluation 또는 personnel appraisal로 그 표현이 통일되어 있는 것이 일반적이다.<sup>3)</sup>

인사고과의 정의를 고찰해 보면 먼저 Smith와 Murphy는 "인사고과란 그들이 소속하고 있는 조직에 대한 종사원의 가치를 질서적으로 결정하기 쉽게 하는<sup>4)</sup> 즉 종사원의 능력평가를 하는 것이라 하고 있다.

보다 넓은 의미의 정의로 Langsner와 Zolhstsch는 인사고과를 "종사원의 능력, 업적, 적성을 객관적으로 판정하기 위해 그 특성, 자격, 관습, 태도의 상대적 가치를 조직적으로 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차"<sup>5)</sup> 라고 하고 있다. 좁은 의미로 나타낼 때 인사고과란 "승진, 배치, 임금, 교육훈련 등 종사원의 지위에 영향을 미치는 인사결정"이라고 Glueck은 정의하고 있다.

우리 나라의 정의를 살펴보면 인사고과란 "종사원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 조직적으로 파악하는 방법"<sup>6)</sup> 이라고 한다. 또한 구체적으로 "종사원의 업무 수행상의 업적을 측정하는 제도로 종사원의 실천능력, 업적, 성격, 적성, 장래성 등을 판정하는 것"<sup>7)</sup> 이라는 정의 등이 있다.

결국 호텔의 인사고과제도란 호텔의 인적요소를 대상으로 그들의 업적을 중점적으로 파악하여 인적관리차원에서 종사원에 대한 승진, 보상, 교육훈련, 전환배치 등 인사관리의 자료로 활용하는 제도

3) 김충호·원윤희, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1995, p. 227.

4) R. C. Smith and M. J. Murphy, Job Evaluation and Employee Rating, McGraw-Hill, 1946, p. 167.

5) A. Langsner and Zolhstsch, Wage and Salary Administration, South-Western, 1961, pp. 309-311.

6) 최종태, 현대인사관리론, 박영사, 1981, p. 97.

7) 정수영, 신인사관리론, 박영사, 1988, p. 115.

라고 할 수 있다. 호텔의 인사고과제도가 잘되어 있을수록 인사관리가 보다 잘 이루어지며, 종사원의 능력이나 업적을 보다 잘 파악하게 되어 그들 자신의 캐리어 플랜이나 동기부여에도 중대한 역할을 하게 된다. 이는 궁극적으로 호텔 기업의 발전과 직결되는 것이라 할 수 있다.

## 2. 호텔 인사고과제도의 목적

인사고과제도는 종사원의 가치를 객관적으로 파악함으로써 인사관리의 합리화를 마련하고 그 결과 종사원의 능력개발 및 향상을 도모하는 것이다.

인사관리 측면의 인적자원관리의 필수 절차로는 선발, 인사고과, 훈련, 모티베이션 원리의 4가지 시스템이 있다. 이 4가지 시스템 중에서 인사고과는 조직에서의 평가수단으로서 가장 중요할 뿐만 아니라 다른 3가지 시스템을 확립하는데 필요한 조건이 된다는 점에서 가장 중요한 인적자원시스템이라고 할 수 있다.<sup>8)</sup>

인사고과제도의 목적에 관한 견해를 살펴보면 먼저 Henderson은 인사고과의 목적은 조직 목표를 달성하기 위해 종사원이 최고의 노력을 하도록 용기를 주는 제도라고 하고 있으며,<sup>9)</sup> Pegors와 Myers는 승진 후보자의 선택이나 임금의 결정, 신입사원의 선발배치, 훈련과정의 점점을 위해 인사고과가 유용하다고 언급하였다.<sup>10)</sup> 그 외에도 Yoder와 Staudohar는 인사고과제도의 목적을 종사원의 경력 개발을 위하여 피드백이 행하여져 조직의 효과를 높이는데 있다고 하였다.<sup>11)</sup>

또한 인사고과제도의 목적을 상벌 결정이나 적재적소 배치, 인력개발, 피드백, 기술목록과 모집, 선발, 개발 등으로 보는 견해도 있다.<sup>12)</sup>

종합해 보면 인사고과는 조직의 유효성을 높이고 종사원의 능력개발이나 승진, 임금, 배치전환, 훈련 등의 목적으로 이용되기 위한 것이라 할 수 있다.

전통적인 인사고과제도의 목적은 과거지향적인 입장에서 과거의 실적에 대한 차별적인 상벌 시행의 기초 자료로 상여금, 승급, 해직순위, 복직순위 등의 강압적인 수단으로 활용되었으나 근대적인 인사고과제도의 목적은 미래지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소의 배치, 교육훈련, 성취동기

8) G. P. Latham and K. N. Wesley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal Reading*, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, Co., 1988, pp. 2-3.

9) R. J. Henderson, *Compensation Management*, New York : Reston Publication Co., Inc., 1976, p. 316.

10) P. Pigors & C. A. Myers, *Personnel Administration - A Point of View and a Method*, 9th ed., New York : McGraw-Hill, 1981, p. 289.

11) D. Yorder & P. D. Staudohar, *Personnel Management and Industrial Relations*, 7th ed., New York : Prentice-Hall, 1982, p. 203.

12) 이학중, *인사관리-인적자원관리이론과 사례연구*, 세경사, 1987, pp. 410-411.

13) 김충호·원윤희, *전계서*, p. 232.

의 부여, 전환, 조직개발 등의 활용에 더 큰 비중을 두고 있다.<sup>13)</sup>

다시 말해 인사고과를 실시함으로써 종사원의 능력을 평가하여 상벌 등에 적용하려는 의도보다는 종사원의 동기부여 및 능력개발목표에 더 중점을 두고 있다고 할 수 있다.

다음의 <표 1>은 미국 기업에서의 인사고과의 활용 실태를 보여주고 있는데 아래 표에서 나타나듯이 인사고과는 상담을 위해 가장 많이 이용되고 있으며 승진이나 종사원의 훈련과 개발 등으로 많이 사용되고 있는 것을 볼 수 있다.

<표 1> 인사고과의 활용 실태

고 과 목 표	기 업 체 수
상담	300개
승진	298개
훈련과 개발	265개
유임 및 해고	240개
임금관리나 상여금 증대	237개
상여금 지급	54개
이익배당 지급	14개

자료 : J. P. Campbell, M. D. Dunnette, E. E. Lawler III and K. E. Weick, Jr., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1970, p. 65.

이상의 인사고과제도의 목적을 5가지로 요약해 보면 다음과 같다.<sup>14)</sup> 첫째, 인사 배치 및 이동의 목적이다. 이는 각자의 능력에 적합한 적재적소의 배치에 활용되며 구체적으로 배치, 전환, 승진, 복직, 채용, 해고 등이 구심점이다. 둘째, 인력 개발의 목적이다. 이것은 종사원의 정확한 능력을 파악하고 인력 개발에 활용되며 교육, 훈련, 개발 등이 구심점이다. 셋째, 인력 계획 및 기타 인사기능의 타당성 결정의 목적으로 종사원의 연령, 성별, 직종, 기능도, 근무년도 등에 따라 장·단기 인력개발수립에 요청되는 양적·질적 자료를 제공토록 한다. 이렇게 함으로써 인사고과를 통하여 종사원의 근무능률을 평정하여 해당 종사원의 채용시험·승진 등이 과연 타당하였던가 하는 인사기능의 타당성을 측정하는 도구로도 활용된다. 따라서 구심점은 인력계획에 요청되는 인적데이터 확보, 채용, 배치전환, 승진 등의 인사기능의 타당성 검증이다. 넷째, 성과측정 및 보상의 목적이다. 이는 종사원의 성과를 측정하여 종사원의 관심사인 승급, 상여금, 임률결정 및 승진에 활용된다. 마지막으로 조직개발

14) 황대석, 인사관리, 박영사, 1986, p. 233.

15) W. Walker, *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, 1980, p. 203.

및 노동의욕 증진의 목적이다.

이는 고과를 통하여 직무 담당자의 조직관계나 직무조건을 결합을 발견하고 개선할 계기를 찾을 뿐만 아니라 종사원의 성취의욕의 자극제로서도 활용된다.

또한 인사고과의 목적은 평가목적과 개발목적으로 나눌 수 있는데, 평가목적이란 인사관리의 의사결정을 위한 기초로 과거의 성과를 평가하는데 그 목적이 있으며 임금관리나 이직, 승진, 해고, 퇴직 등에 적용된다. 개발목적이란 개인의 성과와 경력개발을 지휘하고 동기를 유발시키려는 목적으로 업무계획이나, 성과방향, 능력개발, 훈련계획 등에 적용된다.<sup>15)</sup>

다시 말해, 평가목적이란 과거의 종사원의 업적을 객관적으로 평가함으로써 인사관리자의 의사결정을 하는데 인사고과를 사용하는 것을 말하며, 개발목적이란 종사원의 성과를 향상시키고 경력개발을 위한 기술과 능력개발 및 경영자와 종사원과의 관계개선을 위해 인사고과를 사용하는 것을 말한다.

Beer는 평가목적으로 1) 종사원에게 그들이 어디에서 있는지를 알려주기 위한 피드백을 제공하고 2) 임금과 승진결정을 위한 타당한 자료를 개발하고 이를 결정 전달하기 위한 수단을 제공하며 3) 관리자들이 종사원을 해고할 것인가 보유할 것인가를 결정하는데 도움을 주며, 불만족스러운 성과에 대해 종사원에게 경고하는 수단을 제공하는 등의 세 가지를 들고 있다. 개발목적으로는 1) 종사원들이 그들의 성과를 개선시키고 잠재력을 개발하도록 카운슬링하고 코우치 해주며 2) 경력기회와 경력계획에 대해 종사원들과 토론함으로써 조직몰입도를 높이고 3) 인정과 지도를 해 줌으로써 종사원을 동기유발시키며 4) 감독자와 종사원 사이의 관계를 강화시키고 5) 종사원 개개인 및 조직의 문제를 진단해 주는 등의 다섯 가지를 언급하고 있다.<sup>16)</sup>

따라서 인사고과제도를 종사원의 개발을 위해 이용하기 위해서는 고과내용과 고과기준을 피고과자에게 공개해야 하며, 고과결과 또한 피고과자에게로 피드백시켜야 한다. 또한 자기고과나 자기평가 제도로 종사원 자신의 캐리어 플랜을 할 수 있도록 유도해야 하며, 고과에 임한 고과자와 피고과자간의 대화나 면접을 통해 연구한 인사고과제도의 도입 등이 필요하다고 할 수 있다.

### 3. 호텔 인사고과의 방법

인사고과의 방법은 목적에 따라 평가방법이 달라지는데, 크게 고과자 지위에 의한 분류와 평정기법에 의한 분류로 나눌 수 있다. 먼저 고과자 지위에 의한 분류로 첫째, 자기고과가 있다. 이는 능력개발에 반복·활용하기 위한 자기평가제도로 인사고과의 납득성을 높이기 위해서는 상사와의 신뢰관계를 깊게 하는 것이 중요하다. 둘째, 수직적 고과인데, 이는 상위자가 평가를 하는 상부하향식과 부하

16) M. Beer, "Performance Appraisal : Dilemma and Possibilities," Organizational Dynamics, Winter, 1981, p. 25.

가 상사를 체크하는 하부상향식 고과가 있다. 셋째, 수평적 고과가 있다. 이는 동료에 의한 평가로서 협조성이나 멤버쉽 같은 것으로 부하를 가진 관리자나 감독자가 같은 경우 상호지도력이 평가된다. 동료의 평가는 자기개발과 조직개발을 위해 활용되는 것으로 처우에는 관련되지 않는 것이 원칙이다. 넷째, 고과를 둘 이상 동시에 실시하는 다각적 고과가 있다.

평정기법에 의한 분류는 오늘날 고과에서 많이 사용하는 것인데 첫째, 자유기록법이 있다. 이는 어떤 특정 양식에 의해 고과를 하는 것이 아니고 고과자가 자유롭게 평가를 하여 기재하는 방식이다. 둘째, 항목기록법이다. 이는 일정하게 설정된 평가항목에 따라 고과자의 의견을 기재하는 방식이다. 셋째, 구분법이다.

이는 정해진 평가기준에 따라 우·열을 종합적으로 구분하는 방법이다. 넷째, 분류법인데, 이는 평가기준을 보다 상세히 분류시켜 놓고 그에 따라 평가하여 소속시키는 방법이다. 다섯째, 개별척도법이 있다. 이는 평가수준을 보다 상세히 분류시켜 놓고 그에 따라 평가하여 소속시키는 방법이다.<sup>17)</sup>

이러한 방법들은 모두 장 단점이 있기에 자사 호텔의 특성과 목적에 따라 다르게 취해져야 한다. 인사고과는 직무수행능력과 밀접한 관계가 있다. 다시 말해 인사고과는 인간의 능력을 고과하는 것이나 호텔의 경우 종사원에 대한 자격제도가 있으므로 인사고과는 자격제도를 바탕으로 한 능력평가가 이루어져야 한다.

즉 직무와 연관된 능력과 실적을 평가해야 하는 것이다. 또한 인사고과의 결과를 종사원의 능력개발 위주로 활용하려면 고과의 방법에 있어 보다 공정한 기준이 필요하다.

인사고과는 직무와 그 직무를 책임지고 있는 담당자와의 관계를 평가하는 내용으로 되어야 하며 인사고과 방법은 우선 객관적이고 타당성 있는 체계가 확립되어야 한다. 바람직한 인사고과제도로 인정받기 위해 최소한 준수해야 할 기준을 크게 내용상과 절차상의 요건으로 구분하면 다음과 같다.<sup>18)</sup>

### 1) 내용상의 필수 요건

첫째, 인사고과기준은 직무분석에 근거하여 설정하여야 한다. 종사원들의 인사고과를 실시하기 이전에 현행 직무기술서를 종사원들에게 제시하고 검토와 토의 과정을 거치는 것이 바람직하다. 근무평정기준이 잘못되었을 때는 직무기술서를 다시 점검해야 한다.

둘째, 근무평정은 단순히 일반적으로 측정할 것이 아니라 특정 사업에 대해 구체적인 수치에 근거해야 한다. 예를 들어 생산성 성과에 대한 결과만을 보고 평가하는 경우 제품의 품질향상을 위한 목표달성에 소요되는 비용이나 종사원의 이직률을 이해하기 어렵다. 동일 직종에 강제할당법에 의한 근무평정을 하는 것 또한 문제점이 많다. 왜냐하면 강제할당법은 직종의 분야에 따라 그 중요도를 책정하기가 어렵고, 모든 지배인들의 직무의 능률성을 측정하는데 일관성 있고 동일한 평정절차가 적

17) 정수영, 전계서, pp. 204-217.

18) 김충호·원용희, 전계서, pp. 256-259.

용되고 있는지의 여부를 파악할 수가 없기 때문이다. 이러한 경우 공식적인 정규의 직무분석을 실시함으로써 근무평정에 기록되는 중요한 수치를 명확히 밝히는데 필요한 모든 정보를 제공할 수 있게 되며 직무분석을 통하여 모든 직종의 상대적 중요도, 시행착오로 인한 결과, 작업에 소요되는 시간의 양 등을 파악할 수 있다.

셋째, 근무평정기준은 객관 타당성 있고 확인 가능한 것이어야 한다. 성격상의 특징에 관한 측정치는 인정할 수 있는 성질의 것이 아니다. 그럼에도 불구하고 작업의 양, 작업의 질, 협동성, 신뢰성, 근무태도 등에 관한 넓은 범위의 속성들을 대상으로 평가하는 경우가 많다. 협동성이나 신뢰성 자체의 개념이나 정의에 대하여 평가자마다 어느 정도 다른 견해를 갖고 있기 때문에 일관성 있는 평가를 하기가 어렵다. 그러므로 호텔이 지향하고 있는 목표달성에 어느 정도 직접적으로 기여하고 있는 생산성 있는 평가를 하느냐에 기초하여 근무평정기준을 설정하여야 한다.

넷째, 근무평정의 채점결과는 서류로서 보존해야 한다. 근무평정의 기간 동안에 실시하여 얻은 근무성적의 채점결과는 정형화된 절차에 따라 문서화하여 보관하되, 평정과정에서 실시기간 이전의 과거로 소급시켜 이론적 해석에 따라 과거의 잘못이나 업적을 연관시켜 평정하거나 평점 서식에 의견서를 첨부할 필요는 없다. 평가의 대상이 되는 해당자의 특정 업적이나 업무적인 실패, 또는 비판의 대상이 될 만한 사건에 대해서는 문서화하여 채점기록에 반영시키도록 해야 한다. 업무수행에 대한 제양상을 문서화하여 표면화시키도록 하는 이유는 평정자들로 하여금 종사원들의 두드러진 업무실적이나 과실에만 집착하는 사례가 없도록 하기 위함이다.

다섯째, 개별평가자들의 채점결과는 재심 과정을 거쳐야 한다. 이는 타당성을 인정받을 수 있는 근거 마련을 위해서이다. 어떤 평가자들은 다른 평가자들에 비하여 훨씬 낮은 점수를 책정하는 경우가 있는데, 그 이유를 입증할 만한 근거를 제시할 것을 요청하는 경우가 있다. 그러므로 채점결과가 평가자들 사이에 격차가 너무 심할 때 이를 객관적으로 인정받을 수 있을 만큼 입증하지 못할 경우가 치 있고 유용한 평점이라고 인정할 길이 없다.

## 2) 절차상의 필수 요건

첫째, 근무평정기준은 종사원들에게 알려주어 이해시켜야 한다. 바람직한 업무수행이나 평정기준에 대한 모든 것을 설명하기란 어려우므로 최소한 종사원들에게 직무기술서만은 제시해 주어야 한다. 많은 호텔들이 근무평정을 실시하는 절차가 비공식적이며 통합되어 있지 않고 근무평정도 요약해서 기술하고 점수에 차등을 두는 것에 불과했기 때문에 그 필요성이 미약했다고 볼 수 있다. 또한 지배인들에게 주어지는 유일한 근무평정준거는 회계 년도의 초기에 설정된 당해 년도의 기업의 업무실적목표 이외에는 거의 없는 곳이 많다. 그러나 호텔의 목표달성을 위해 요구되는 근무행동에 대한 지침이 지배인들에게 제대로 전달되지 않는다면 업무목표를 달성하기 위하여 모든 노력을 수렴하는 과정에서 수반되는 문제에 대해 지배인들은 통제력을 발휘할 수가 없는 것이다.



둘째, 평가자들의 지시사항은 명문화되어야 한다. 문서화하여 종사원 모두에게 알려주어 공개하여야 한다. 그렇게 하지 않는 한 평가자들이 알고 있는 근무평정기준 및 업무수행방식 그리고 종사원들에 대한 근무평정 채점결과가 문서로 보관되어 있다는 사실을 알 수 없게 되며 외부에 증빙서류로 제시할 수도 없게 된다.

셋째, 평가자는 2인 이상이 바람직하다. 예를 들어 특정 종사원에 대한 근무평정을 할 때 직속상위자에게 평정에 대한 모든 책임을 일임해서는 안된다. 직속감독자도 개별종사원에 대한 모든 것을 관찰할 수도 없고 알 수도 없는 것이다. 만약 1인이 평가를 전담할 경우 개인적인 편견이 개입되기 쉽다. 그러므로 당해 직무에 대하여 잘 알고 고도로 훈련되어 있는 평가자 2인 이상이 평가하는 것이 좋다.

넷째, 평가자는 근무평정결과를 해당 종사원과 함께 열람하고 검토하는 것이 좋다. 평가자는 근무평정결과를 문서로 작성·비치하고 해당 종사원에게 설명해 주도록 의무화하여 평가판정에 대하여 토의함으로써 확정된 평정결과에 대하여 매우 가치 있는 통찰력을 갖게 된다. 또한 미비했던 점을 보완하여 기록·작성된 서류를 추가로 첨부할 수도 있다.

다섯째, 평가결과에 대하여 억울하다고 생각되는 종사원에게 정식으로 호소하고 청원할 수 있는 절차를 마련해 주어야 한다. 이렇게 함으로써 평가자들로 하여금 보다 공정하고 양심적인 평정을 하도록 촉구해 준다.

### Ⅲ. 호텔 인사고과제도의 사례분석

#### 1. I 호텔의 인사고과제도

I 호텔은 서울 시내에 위치한 특 1급 체인호텔로서 현재 시행되고 있는 인사고과제도의 전반적인 내용은 다음과 같다.

##### 1) 인사고과 실시기간 및 고과표 구분

I 호텔의 인사고과는 매년 4월과 10월로 연 2회 실시한다. 또한 인사고과표는 대리급 이하 종사원과 과장 이상으로 구분되어 있다. 과장 이상의 종사원에 대한 평가는 M.P.D.R.(Management Performance & Development Report) 양식으로 실시하고 있다.

##### 2) 인사고과의 목적

I 호텔의 인사고과의 목적은 다음과 같다. "사원 개개인의 직무수행과 관련하여 나타나는 실적, 태

도, 능력 등을 감독자가 정기적으로 평가하여 사원에 대한 승진, 보상, 교육훈련, 전환배치 등 인사관리의 기초자료로 활용함으로써 인사관리의 합리화와 사원들의 부단한 능력개발 및 생산성 향상을 도모하여 회사발전에 기여함을 목적으로 한다. 특히 평가자는 향후의 승진심사에 대비하여 사원의 능력향상을 위한 관점에서 사원 개개인의 실질적 기여도(간부 : 목표 및 실적위주, 일반사원 : 업무수행 정도) 등을 우선적으로 평가에 감안, 인사관리에 공정하게 반영될 수 있도록 최대한 객관성을 유지하여 비객관적인 평가로 인한 사원들의 불이익 발생과 근무의욕을 저하시키는 경우가 발생하지 않도록 만전을 기하여야 한다.”

이처럼 I 호텔의 인사고과의 목적은 특히 종사원들의 능력개발에 중점을 두고 있으며 객관성을 중시하는 점이 부각된다. 또한 간부와 일반사원의 실질적 기여도를 구분하여 평가에 적용시키고 있다.

### 3) 고과자 유의사항

I 호텔의 고과자 유의사항은 다음과 같다.

- (1) 평가대상자의 일면만 보고 전체를 평가하지 않도록 한다.
- (2) 근무평정결과에 대한 불만을 회피하고자 전체 평가대상자를 중간정도의 평균수준으로 적당히 평가하지 않도록 한다.
- (3) 평가자 자신과 유사한 면이 있는 평가대상자를 더욱 호의적으로 평가하는 것은 피한다.
- (4) 학연, 지연, 성별, 종교 등에 대한 주관적 편견이나 평소 인간관계의 친밀도에 좌우되는 불공정한 평가를 해서는 안된다.
- (5) 승격 등 특정인사사항을 목적으로 한 일방적이고 편의적인 평가는 지양하여야 한다.
- (6) 평가적용기간 이외의 실적을 평가하거나 가까운 시간에 편중되어서는 안된다.
- (7) 평가자는 근무평정결과를 가능한 피드백시켜줌으로써 평가대상자의 진로 설정에 도움을 주고 동시에 보다 적극적인 자세를 유도하여 다음 기회의 업적향상을 이루도록 해야 한다.

### 4) 인사고과의 실시 방법

고과는 피고과인의 차상위자 2인에 의해 2차에 걸쳐 실시된다.

### 5) 인사고과 항목 및 배점

I 호텔의 평가항목은 대리급 이하 사원과 과장 이상에게 똑같이 적용되며 다만 그 배점에 있어 차등을 둔다.

먼저 대리급 이하의 사원에 대한 평가항목은 첫째, 인성으로 이에는 창의성, 책임성, 협조성, 관심도, 판단력 등으로 구분되며 그 배점은 40점이다. 둘째, 업무수행으로 이는 업적, 업무지식, 근태에 대한 평가를 하는데 배점은 50점이다.

마지막으로 어학능력이 10점으로 배점된다. 과장 이상의 감독직 사원에 대하여는 항목은 같고 배점은 인성이 45점, 업무수행이 45점, 어학능력이 10점이다.

이것으로 보아 일반직 사원은 인성보다 업무수행에 관한 평가비중이 높지만 감독직 사원은 인성과 업무수행의 평가비중이 같음을 알 수 있다.

## 6) 가점항목과 감점항목

가점이 되는 항목은 인사부에서 반영하며 그 내용은 다음과 같다.

- (1) 이 달의 모범사원 수상자 3점
- (2) 올해의 모범사원 수상자 5점
- (3) 이 달의 우수부서 수상부서/업장 1점
- (4) 외국어 최우수상 수상자 5점
- (5) 타 기관의 표창(장관급 이상) 5점
- (6) 기타 타의 모범이 되는 행위 1점

감점이 되는 항목으로는 다음과 같은 것이 있다.

- (1) 서말서 처분 이상의 징계를 받은 자 5점
- (2) 고객으로부터 불평을 야기했거나 불평서신이 접수된 경우 1 - 5점
- (3) 회사가 주관하는 교육/시험에 정당한 사유 없이 불참한 자 1점

위 내용으로 보아 I 호텔은 외국어 능력과 손님에 대한 서비스를 중요시하여 평가한다는 것을 알 수 있다.

## 7) 자기평가제도

I 호텔의 인사고과제도에 있어 부각되는 것은 피고과자의 자기평가제도가 있다는 점이다. 피고과자는 자기관찰표와 근무평가표를 작성하여 고과자와의 면담을 하게 되는데 이 때 고과자는 피고과자의 개선 가능한 점을 중심으로 이야기해야 하며 피고과자의 회사생활에 대한 애로 및 고충사항을 진지하게 수렴하여야 한다. 이것은 결국 피고과자의 잠재능력을 개발시키고 업무수행능력을 향상시키려는 의도라고 볼 수 있다.

피고과자의 자기관찰표 내용으로는 첫째, 직무만족도에 대한 항목으로 업무의 양, 질, 업무수행시 본인의 능력발휘도, 본인의 업무재량권, 흥미, 현 직무의 만족도를 5점척도로 구분하여 기재하게 되어 있다. 둘째, 경력개발에 대한 항목으로 희망직무나 부서명, 희망시기, 희망사유를 기술하도록 되어 있다. 셋째, 자기개발 부문으로 지난 6개월 동안 자신의 능력개발을 위해 관심을 두고 연구했거나 학습했던 분야와 향후 자신의 능력개발을 위해 연구하고 교육받고 싶은 분야에 대해 기술하도록 되어 있다. 넷째는 고충 및 애로사항의 기술이고 마지막으로 제안 및 건의사항에 대한 기술을 하도록

되어 있다.

## 2. I 호텔 인사고과제도의 문제점

이상과 같이 I 호텔의 전반적 인사고과제도에 대해 분석해 본 결과 종사원의 능력개발을 위주로 하는 인사고과의 목적이나 자기평가제도, 그리고 인사고과 결과의 피드백 등은 상당히 바람직한 점으로 보여진다. 그러나 다음과 같은 몇 가지 문제점이 도출되었다.

첫째, 인사고과표의 획일화를 들 수 있다. 인사고과제도는 조직과 구성원간의 상호관계를 파악하기 위한 직무분석의 과정을 거쳐서 개별직무를 중심으로 하는 직무명세표와 직무기술서를 기초로 하여 조직 내에 산재되어 있는 직무상호간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가를 이룩한 다음에 제도로서 수립되어야 하며 직무별로 그 평가항목과 배점이 다르게 구분되어야 할 필요가 있다. 그런데 획일적인 단일고과표를 통해 직무가 다른 개개인의 능력을 평가한다는 것은 그 문제점이라 아니할 수 없다.

둘째, 인사고과를 하는 고과 평가자에 대한 교육은 시행되고 있으나 형식적으로 진행되고 있는 실정이다. 사람이 사람을 어떠한 기준으로 평가한다는 것 자체가 이미 여러 가지 문제점이 있으나, 고과의 객관성을 위해 고과 평가자 개개인에게 보다 합리적이고 냉철한 평가방법을 철저하게 교육시킬 필요가 있겠다.

셋째, 인사고과 결과에 대한 적절한 청원 절차가 없다는 점을 지적할 수 있다. 고과결과가 피고과자에게 피드백되고 있기는 하지만 피고과자가 고과자가 한 평가가 객관적이라고 인정할 수 없을 경우 이에 대응할 만한 수단이 제도적으로 마련되어 있지 않다는 점이 문제점이라 할 수 있다.

넷째, 자기평가표상의 문제점이다. 자기평가제도는 그 내용이 직무만족도, 경력개발, 자기개발, 고충 및 건의사항 등으로 구성되어 있는데, 이것은 종사원의 능력개발이 중점이 되는 것이다. 또한 종사원을 내부고객으로 인식하고 그들을 고객의식적으로 개발하고 동기부여시키기 위한 인터널마케팅의 목표관리전략의 일환이기도 한 것이다. 그러나 개개인의 캐리어플랜을 위한 성숙도 측정사항에 대한 항목이 세분화되지 않은 점이 문제점으로 부각된다.

마지막으로 인사고과 결과의 활용 부족을 지적할 수 있다. 인사고과의 결과는 종사원에 대한 승진, 보상, 교육훈련, 전환배치 등으로 활용되어야 하는데, 실제 우리 나라 호텔의 경우 평가의 결과를 거의 활용하고 있지 않은 것으로 나타났다.<sup>19)</sup>

I 호텔도 평가의 결과를 많이 활용하지는 않고 있는데, 그 이유는 인사고과의 결과가 완전히 정확하거나 객관적이라 볼 수 없고, 부서나 개인의 특성상 교육훈련이나 전환배치가 어렵기 때문이라 사

19) 김봉규, 한국 관광호텔의 인사고과제도 평가에 관한 실증적 연구, 한국관광학회, 관광학연구, 제 17호, 1993, p. 24.

려된다. 특히 보상에 대한 활용은 충분하게 시행되지 않고 있다.

## Ⅳ. 호텔의 효율적 인사고과제도 방안

### 1. 직무분석에 의한 인사고과

인사고과제도는 인적자원의 효율적 활용을 위해 종사원의 능력과 업적을 평가하는 제도이다. 한 종사원의 업적을 평가함에 있어 그 종사원이 수행하는 직무상의 분석을 바탕으로 한 인사고과를 실시하지 않는다면 그 평가는 결코 객관적인 신뢰를 줄 수 없는 것이다. 직무분석이란 분석적인 방법에 의하여 직무 또는 직위의 내용을 한정짓는 요인을 서술하여 이를 조직적으로 제시·기록하는 것이다. 또한 수행하는 일을 분석하여 그 성질을 결정하고 명확화 하는 것이며 이를 통해 어느 정도의 종사자 질이 어느 정도 필요한가를 밝히는 것이다. 이러한 직무분석을 인사고과표에 연관시켜 인사고과를 시행하는 것이 바람직하다.

예를 들어 고객에게 직접 서비스를 제공하는 종사원의 인사고과표에는 서비스 요소의 내용이 많이 포함되어야 할 것이다. 이와 같이 직무분석을 기초로 직무별로 다른 인사고과표를 만들어 그 직무에 맞는 인사고과를 실시한다면 종사원 자신의 능력개발이나 인사관리의 효율화 측면에 보다 유용하리라 본다.

### 2. 철저한 고과자 교육

인사고과를 실시함에 있어 보다 공정하고 객관적인 평가가 되기 위해서는 고과자에 대한 교육이 필수적이다. 사람이 사람을 평가하는 제도이기 때문에 자칫 개인적인 감정이나 편견 등이 개입되기 쉬우며, 그로 인해 피고과자에게 주어지는 불이익과 사기 저하의 원인을 유발할 수 있다.

고과자는 인사고과의 목적을 명심하여 공정하고 타당성 있게 평가하여야 하며, 보다 책임감 있는 자세로 심사숙고하여 양심적으로 평가하여야 한다. 또한 고과자는 기준을 자기 자신에게 두고 피고과자를 평가해서는 안된다. 이러한 고과자의 자세 등을 고과자 교육을 통해 철저히 주입시켜야 한다. 또 고과자 교육을 실시함에 있어 고과 당시에만 국한되는 것이 아니라 고과가 끝난 뒤부터 다음 고과 실시 기간까지 어느 정도의 간격을 두어 피고과자에 대한 평가를 정기적으로 점검하도록 하는 제도가 필요하다.

### 3. 고과결과에 대한 청원제도

인사고과결과가 피고과자에게 피드백되는 이유는 인사고과의 결과나 평가에 의한 내용들이 피고과자에게 전달됨으로써 그들 스스로 자신의 업적이나 능력을 되돌아보아 개선할 기회를 제공하기 때문이다. 고과결과가 피드백 됨으로써 부족한 점은 스스로 인식하여 자기 자신의 캐리어 플랜에 활용할 수도 있으며, 자신의 능력을 더욱 발전시킬 수 있는 계기가 된다. 또한 피고과자는 고과결과로 자신의 승진이나 전환배치 등의 가능성을 타진할 수도 있다.

그러나 고과결과가 공정성이나 객관성에서 벗어나 있을 때 일방적으로 불이익을 감수할 수 밖에 없는 피고과자는 그러한 고과결과에 대해 구제받을 수 있는 어떤 청원절차를 필요로 하게 된다. 때문에 인사고과의 합리성과 고과자의 객관적인 평가, 피고과자의 권리구제를 위해 고과결과에 대한 청원 제도가 필요하다. 만일 고과자가 둘 일 경우 한 고과자의 개인적인 감정이나 편견 등이 개입되어 두 고과자 사이의 평가차이가 크고, 객관적인 평가라 인정되지 않을 때는 조정자와의 상담이나 면담 등을 통하거나 혹은 다른 청원절차를 제도적으로 확립해야 할 필요가 있다. 그것이 결국 피드백의 목적을 유용하게 활용하는 방안이 되는 것이다.

### 4. 고과결과의 활용 확대

인사고과의 결과는 인사고과의 본래 목적대로 종사원의 능력개발과 향상을 위해 주로 활용되어야 한다. 이를 위해서는 먼저 인사고과가 공정하고 객관적으로 신뢰성이 있게 평가되어야 하며, 각 종사원에 맞는 배치전환이나 교육훈련에 있어서도 고과결과를 충분히 활용하여 실시하여야 한다.

또한 업적이나 실적이 탁월한 종사원을 위해서는 적절한 보상제도가 필요하다고 사려된다. 호텔이 목표한 성과에 대해 종사원에게 부여하는 보상구조는 종사원의 동기부여와 만족을 위해 필요 불가결한 요소이다. 보상구조에 있어 호텔은 장기적인 관점에서 종사원 대한 보상제도를 검토하여 실시하여야 한다. 보상에 있어서는 다음의 세 가지 내용이 필요하다. 첫째, 보상체계의 다양한 활용이 필요하다.

둘째, 단기적 업적보상에서 장기적 전략완수 보상으로의 전환이 요구되는데, 예를 들어 최고경영자의 장기업적 보너스를 들 수 있다. 셋째, 현재업무완수와 미래지향적 업무보상의 균형적 보상이 필요하다.<sup>20)</sup>

이러한 보상에 있어서도 호텔은 인사고과결과를 활용해서 종사원의 능력에 따른 보상전략을 수립·실시해야 한다. 이것이 제대로 이루어지지 않으면 인사관리 측면에서 효율적인 인사고과제도의

20) 김충호, 원용희, 전계서 p. 66.

실시는 불가능하다고 볼 수 있다. 따라서 각 호텔은 고과결과 활용에 관한 가이드라인을 준비하여 실행하여야 할 필요가 있다.

## 5. 자기평가제를 활용한 목표관리전략

인사고과표의 자기평가제도의 내용을 보면 직무만족도, 경력개발, 자기개발 부문 등으로 구분되어 있다. 이는 종사원의 목표관리전략으로 연관된다. 목표관리전략은 종사원을 위한 동기부여의 일환이라 볼 수 있는데, 목표관리를 위해 조사되어야 하는 것이 종사원에 대한 성숙도 측정이다. 성숙도 측정에는 기업이 요구하는 직무상의 성숙도와 인간적 성숙도의 두 가지 측면이 있는데, 기업이 요구하는 것은 특정 서비스 직무에 필요한 체력이나 지식, 경험, 자격 등에 의해 측정 가능하며 인간적 성숙도란 자주성, 사고력, 판단력, 창조력, 적응력, 사회성, 달성 욕구 등으로 측정이 가능하다.

각 개인은 느끼는 감정이나 욕구가 다르며, 각 개인의 성숙도에도 저차원의 욕구와 고차원의 욕구를 지닐 수 있으므로 호텔의 경영자는 종사원의 성숙 정도에 따라서 그들이 가지는 직무에 대한 기대의 다양성을 인식한 후 그들의 성숙도에 맞는 목표관리전략을 실시해야 할 필요가 있다. 이러한 점을 인식하여 인사고과의 자기평가제도를 활용하여 종사원의 성숙도 측정항목을 직무에 맞게 세분화시켜 평가하는 것이 바람직하다고 사려된다. 이렇게 함으로써 종사원들의 능력개발을 위한 인사고과제도의 효율성이 증가될 것이며 호텔 자체의 목표설정에 의한 최대의 효과도 얻을 수 있을 것이다.

## V. 결 론

인적자원의 의존도와 중요성이 높은 호텔에 있어 효율적인 인사관리는 성공적인 경영을 위한 필수 요소이다. 효율적이고 공정한 인사관리의 기초가 되는 것이 바로 인사고과인데, 논 연구에서는 현재 시행되고 있는 호텔의 인사고과제도의 사례분석을 바탕으로 그 문제점과 그에 따른 효율적 인사고과제도의 방안을 제시해 보았다. 먼저 그 문제점으로 도출된 것은 다음과 같다.

첫째, 인사고과표의 획일화를 들 수 있다. 둘째, 인사고과를 하는 고과 평가자에 대한 교육은 시행되고 있으나 형식적으로 진행되고 있는 실정이다. 셋째, 인사고과 결과에 대한 적절한 청원제도가 없다는 점을 지적할 수 있다. 넷째, 자기평가표상의 문제점을 들 수 있다. 마지막으로 인사고과 결과의 활용 부족을 지적할 수 있다.

이와 같은 문제점에 대응한 호텔의 효율적 인사고과제도 방안으로 먼저 직무분석에 의한 인사고과의 필요성을 언급하였다. 직무분석을 바탕으로 직무별로 다른 인사고과표를 작성하여 평가하는 것이 고과결과의 객관적인 신뢰를 유도할 수 있으며, 종사원의 능력개발 측면에 보다 유용하리라 사려된

다.

두 번째로 철저한 고과자 교육을 제시하였다. 공정하게, 주관적인 감정이 개입되지 않도록 고과자에 대한 교육을 철저히 실시해야 하며 평가에 있어서도 정기적으로 점검하도록 하는 제도가 요구된다.

세 번째, 고과결과에 대해 피고과자가 인정할 수 없을 경우 피고과자를 위한 적절한 청원제도가 필요하다.

네 번째, 고과결과에의 활용 확대를 제시하였다. 특히 고과결과에 따라 종업원을 위한 적절한 보상체계의 수립 및 실시가 필요하다.

끝으로 자기평가제를 활용한 목표관리전략을 언급하였다. 종사원의 능력개발이나 자기개발 측면의 목표관리전략을 고과제도의 자기평가표를 활용하여 세분화하여 실시하는 것이 바람직하다고 본다.

효율적인 인사고과를 실시함에 있어서는 고과자뿐만 아니라 피고과자도 인사고과제도의 기본목적이 종사원의 능력개발과 향상에 있음을 깊게 인식하여 행하여야 할 것이다. 직무분석에 의한 인사고과와 객관적이고 공정한 평가, 고과결과에의 적극적 활용, 종사원 자신의 개발을 위한 노력 등이 합해진다면 인사관리의 기초자료로서의 인사고과는 더욱 가치 있는 제도로 자리잡게 될 것이다.



## 參 考 文 獻

- 1) 김충호·원음희, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1995.
- 2) 김봉규, 한국 관광호텔의 인사고과제도 평가에 관한 실증적 연구, 한국관광학회, 관광학연구, 제 17호, 1993.
- 3) 김상태, 호텔기업의 합리적 인사관리를 위한 연구, 경희대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1988.
- 4) 이학중, 인사관리-인적자원관리이론과 사례연구, 세경사, 1987.
- 5) 안우규, 관광호텔 인사고과에 대한 종사원의 태도가 조직몰입에 미치는 영향, 계명대학교 무역대학원, 석사학위 논문, 1995.
- 6) 정수영, 신인사관리론, 박영사, 1985.
- 7) 최중태, 현대인사관리론, 박영사, 1981.
- 8) 최중태, "인사고과의 목적과 방법," 경영사례연구, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 제 11권 3호, 1977.
- 9) 최수웅, 인사관리의 효율화를 위한 인사고과에 관한 연구, 연세대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 10) Beer, M. "Performance Appraisal : Dilemma and Possibilities," Organizational Dynamics, Winter, 1981.
- 11) Henderson, R. J., Compensation Management, New York : Reston Publication Co., Inc., 1976.
- 12) Langsner, A. and Zolhstsch, Wage and Salary Administration, South-Western, 1961.
- 13) Latham, G. P. and Wesley, K. N., Increasing Productivity through Performance Appraisal Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, Co., 1988.
- 14) Pigors, P. & Myers, C. A., Personnel Administration · A Point of View and a Method, 9th ed., New York : McGraw-Hill, 1981.
- 15) Smith, R. C. and Murphy, M. J., Job Evaluation and Employee Rating, McGraw-Hill, 1946.
- 16) Walker, J. W., Human Resource Planning, McGraw-Hill, 1980.
- 17) Yorder, Dole, & Stardohar, P. D., Personnel Management and Industrial Relations, 7th ed., New York : Prentice-Hall, 1982.
- 18) Yoder, Dole, Personnel Management and Industrial Relations, 6th, ed., Prentice-Hall, Inc., 1970.

## ABSTRACT

### **A Study on the efficient Performance Appraisal System of Hotels**

Shin, Hye Sook

Performance appraisal system is to evaluate employees' work performance, work ability and work attitude. It becomes a important foundation of personnel management. This system's goal is to accomplish employee ability development.

The purpose of this study is to make some contributions in order to efficient performance appraisal system of hotels by analyzing the problems of current performance appraisal system.

The suggestions for efficient performance appraisal system are as follows :

1. Performance appraisal by job analysis.
2. Thorough evaluators' training for objective assessment.
3. The assistance system of appraisal results for employees.
4. Magnifying use of appraisal results.
5. Object management strategy by using self-rating.