

碩士學位論文

호텔 從事員의 離職管理 改善方案에
關한 研究

2005年

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

金 再 起

碩士學位論文
指導教授 禹 聖 根

호텔 從事員의 離職管理 改善方案에
關한 研究

A Study of the Employee Turnover Rate
at a Deluxe Hotel in Seoul

2004年 12月

漢城大學校 經營大學院
호텔觀光外食經營學科
호텔經營專攻
金 再 起

碩士學位論文
指導教授 禹 聖 根

호텔 從事員의 離職管理 改善方案에
關한 研究

A Study of the Employee Turnover Rate
at a Deluxe Hotel in Seoul

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2004年 12月

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

金 再 起

金再起의 經營學 碩士學位論文을 認定함

2004年 12月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

논문개요

본 연구는 현재 우리나라 특1등급 호텔의 종사원 이직관리의 문제점을 인식하고 효율적인 운영관리 방안을 모색하고자 하였다.

호텔 산업은 이직이 호텔경영에 상당히 악영향을 미칠 것을 인지하고 있지만 단순히 인건비의 절약 내지는 호텔영업장에서 특별히 이직으로 인해 영업에 큰 지장을 초래하고 있다는 문제점을 발견하지 못함으로 인해 무시되어 온 것이 사실이다.

그러나 잘 훈련된 종사원의 이직은 업장 전체에 상당한 불편함을 초래한다.

예를 들어 서비스에 탁월한 능력을 갖고 있는 종사원의 이직은 업장전체의 서비스 수준을 떨어뜨릴 수 있을 만큼의 위력을 가지고 있다.

호텔에서 종사원의 이직을 줄이고 보다 안정적 환경에서 고용상태를 유지할 수 있는 몇 가지 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 바람직하지 못한 높은 이직율에서 부터 업무감독에 이르기까지의 이직자 면담을 실시하여 법적 면책을 위한 호텔보호의 측면이 아닌, 이직의 전반적인 추세의 파악하여야 할 것이다. 퇴직자 면담은 동료에 대한 피해가 없을 것을 보장하고, 면담자의 신분보증과 익명성을 보증하여야 할 것이다.

둘째, 부서별, 동향, 이직원인 등의 이직추이를 분석하여 이직현상을 감소시키기 위한 개선방안과 대책을 마련하여야 할 것이다.

셋째, 종사원들의 인간적인 유대관계를 강화하고, 수직 및 수평적 의사전달이 가능하게 하여 건전한 사내분위기를 조성하고, 타협과 협력을 통한 노사문화를 정착시켜 건전한 노사관계를 형성하는 등 인관관계 관리에 노력하여야 할 것이다.

넷째, 선진경영형태로 전환하여 이직관리시스템을 구축하여 합리적 선발기준과 보상 제도를 마련하고, 호텔인(Hotelier)으로서의 긍지를 키워주고, 경력관리를 체계적이고 적극적으로 실시하여 근로의욕 고취에 노력하여야 할 것이다.

이직은 호텔의 생산성과 서비스 기술 축적, 서비스 품질 향상 등과 밀접한 관계를 갖는다. 그런데 이직방지는 이를 위한 특정한 제도 시책이 있는 것이 아니고, 일상적 고용관리의 제제도와 시책, 이직 내의 사회적 제 요인, 그리고 호텔 종사원이 그것에 대해서 느끼는 감정 등이 복합적으로 작용되어 결과적으로 이직률을 높이기도 하고 낮추기도 하게 되는 것이다.

또한 이직은 이직비용을 발생시키고 이는 결국 수익성과 관련된다. 따라서 이직관리는 호텔경영에 있어서 비용이 증가하는 현실을 고려하여 볼 때 이러한 비용을 상쇄시킬 수 있는 매우 중요한 경영관리방안이다.

과연 사원의 이직을 방지하려면 어떤 회사가 되어야 하는가? 이는 위대한 회사(Great Company)를 만들어 가는 것이다. 위대한 회사란? 첫째, 사원이 경영진으로부터 인간적인 대우를 받으며 상.하간 두툼한 신뢰가 형성된 회사, 둘째, 단순한 고용보장이 아닌 각 분야의 전문가로서 미래가 보이는 회사, 셋째, 현재하고 있는 업무에 대한 긍지를 갖고 있으며 동료들과 지내는 것이 즐거운 회사일 것이다.

따라서 호텔에서의 이직방지 대책은 이와 같은 복합적 제 요인에 대한 전체 관계적 입장에서의 검토가 필요한 것이다. 이를 인지하고 호텔에서는 보다 적극적으로 이직관리를 실시하여야 할 것이다.

목 차

제 1 장 서론	1
제1절 문제의 제기 및 연구목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
제2절 연구 범위와 방법	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	6
제1절 이직의 개념 및 유형	6
1. 이직의 개념	6
2. 이직의 유형	7
제2절 이직의 요인	15
1. 이직의 영향요인	16
2. 이직의 원인	22
제3절 국내외 선행 연구	28
1. 국외연구	28
2. 국내연구	32
제 3 장 호텔종사원의 이직현황 및 문제점	36
제1절 표준산업 분류의 이직현황	36
1. 숙박 및 음식점업	36
2. 산업별 이직율	39
제2절 서울시내 특1등급 호텔종사원 및 이직현황	41
1. 특1등급 호텔 종사원 현황	41
2. 특1등급 호텔 이직율 현황	44
3. 특1등급 호텔 생산성 현황	47
제3절 연구대상 호텔 이직자 실태분석 및 문제점	57
1. 퇴직면담서 분석	57

2. 이직율에 대한 문제점	75
제 4 장 호텔 종사원의 이직 원인분석과 개선방안	77
제1절 이직현황 중심적 연구를 바탕으로 한 이직원인 분석	77
제2절 호텔 종사원의 이직에 대한 개선방안	79
제 5 장 결 론	85
1. 연구결과	85
2. 연구결과의 시사점과 향후의 과제	86
참고문헌	88
ABSTRACT	92

표 목 차

<표 2-1> 이직의 유형분류	9
<표 2-2> 순기능적 이직과 역기능적 이직	10
<표 2-3> 이직의 유형분류	11
<표 2-4> 이직의 기능	12
<표 2-5> 이직의 유형 분류	13
<표 2-6> 헌신도에서 연유되는 중요 성과	27
<표 2-7> 이직에 관한 국외문헌의 선행연구	31
<표 2-8> 이직에 관한 국내문헌의 선행연구	34
<표 3-1> 숙박 및 음식점업 분류	37
<표 3-2> 산업별 이직율	40
<표 3-3> 특1등급 호텔 종사원수의 변화(1998-2003)	42
<표 3-4> 정규직 종사원과 비정규직 종사원의 비율	43
<표 3-5> 특1등급 호텔 이직율 현황	46
<표 3-6> 2003년도 특1등급 9개 호텔 객실부문 생산성 분석	47
<표 3-7> 2003년도 특1등급 9개 호텔 객실부문 이용실적 현황	49
<표 3-8> 2003년도 특1등급 9개 호텔 식음료 부문 생산성 분석	51
<표 3-9> 2003년도 특1등급 9개 호텔 기타부문 생산성 분석	53
<표 3-10> 2003년도 특1등급 호텔별 연봉비교	56
<표 3-11> 연구대상호텔 2000년~2003년 이직율	58
<표 3-12> 연구대상호텔 연령별 이직현황	59
<표 3-13> 연구대상 S호텔의 이직 유형별 현황	61
<표 3-14> 연구대상호텔 근무부서별 이직현황	67
<표 3-15> 연구대상호텔 학력별 이직현황	69
<표 3-16> 연구대상호텔 월별 이직현황	71
<표 3-17> 연구대상호텔 근속기간별 이직현황	73
<표 3-18> 연구대상호텔 기타 통계현황	74

그림 목 차

<그림 2-1> 종사원 이동의 정의	6
<그림 2-2> 이직의 분류	9
<그림 2-3> 기대이론 기본모형	23

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구목적

1. 문제의 제기

호텔의 개념이 “가정을 떠난 가정(Home Away From Home)”으로 집약될 수 있음에 비추어, 호텔산업은 이용고객에게 마치 가정과 같은 안도감과 유쾌한 시간을 최대한 보장해 주어야 할 의무가 있다. 물론 법률적 강제규정의 의무는 아니라 하더라도 호텔이 환대산업(Hospitality Industry)의 주요산업인 점으로 미루어 볼 때, 고객에게 서비스는 가장 중요한 문제인 동시에 또한 어려운 과제이기도 하다.¹⁾ 또한 호텔산업의 특징 중 하나는 인적의존도가 높은 노동 집약적 산업으로서 호텔 종사원의 자질 및 서비스 제공 등 인적자원이 매우 중요하다. 아무리 입지와 시설이 좋다고 하더라도 호텔에서 근무하는 종사원의 수준이 낮으면 성공할 수가 없기 때문이다.

관광호텔을 구성하는 요소로 크게 환경, 입지, 건물, 부대시설, 음식, 인적 서비스로 분류할 수 있는데, 그 중에서 호텔에 대한 고객의 태도를 결정하는 가장 큰 요인은 고객이 받은 인적서비스이다. 이는 호텔업이 인간 대 인간의 상행위이며, 인적자원에 중점을 둔 사업임을 강조하는 것이다. 호텔에서 고객이 사용하는 모든 상품은 호텔내의 종사원을 통해서 제공되어지지 않는 것이 거의 없다고 할 정도로 호텔에서 종사원의 역할 비중은 매우 크다. 이처럼 호텔산업은 인적 서비스에 크게 의존하고 있기 때문에 종사원의 수준은 바로 그 호텔의 서비스 수준인 동시에 종사원의 서비스는 호텔사업에 있어서 유일한 경쟁적 요소인 것이다. 따라서 급변하는 환경 하에 호텔의 생산성과 수익성을 높이면서 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위해서는 전문성을 겸비한 우수한 종사원의 확보는 무엇보다 중요시된다.²⁾

1) 류동균, “호텔종사원의 직무에 미치는 영향요인에 관한 연구”, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, 2002, p.1.

특히 호텔산업은 인적서비스 의존도가 높으므로 전문인력 부족 현상은 심각한 문제를 야기 시킬 수 있으며, 원천적으로 제공되는 서비스의 질이 낮아 고객 불만의 소리가 높아질 수 있다. 따라서 이러한 현상을 극복하기 위해서는 이직의 원인과 이직과정을 분석하여 효과적인 인적자원관리가 이루어지도록 해야 한다.³⁾ 호텔이 인적자원관리에서 중요하게 생각하여야 할 부분은 호텔 이미지에 적합한 종사원을 선발, 교육훈련, 적재적소에 배치, 동기부여 등을 통하여 우수한 직원의 이직을 막아야 한다.

이직은 결국 고객만족, 전반적인 서비스 품질, 종사원의 사기 등에 문제를 줄 수 있으며, 또한 현 호텔에서 연수, 교육훈련으로 얻은 능력 및 기술을 이직 호텔에 제공함으로써 경쟁호텔에 많은 이득을 주는 결과가 초래되기도 한다.

한편, 종사원의 이직에 대한 비용지출은 채용, 선발, 오리엔테이션, 교육과 직무 배치 등에 소요되는 모든 비용을 포함하며, 부서 이기주의, 근무 사기 저하, 신규채용까지의 공백으로 인한 업무부담, 종사원들이 갖는 장래에 대한 불안정한 전망 및 퇴사 충동심 등 무형의 손실이 심각하다고 할 수 있다.

일반적으로 호텔에서는 호텔을 떠나려는 수많은 종사원에 대하여 이직 사유에 관한 단순하고 피상적인 면담만을 실시하여 왔으며, 체계적인 이직관리를 하지 못하고 있는 것이 현실이다. 이는 이직하는 종사원 보다는 재직하고 있는 종사원과 신규 채용자에게 더 관심을 기울여 왔다는 것을 의미한다. 이는 한 사람의 경력 종사원이 이직함으로써 발생하게 되는 재직 직원의 연장근로로 인한 추가 비용지출과 대체인력의 모집 및 훈련비용 등의 부정적인 영향을 직시하면서도, 호텔을 떠나는 종사원의 이익 영향 요인과 개인적 고충보다는 이직한 빈자리를 보충 해주면 된다는 단순한 논리에 젖어 있었다. 하지만 우리가 가장 심각하게 고려해야 할 부분은 자발적 이직이 조직에 남아 있는 종사자들에게 미치는 영향이다. 한 개인의 이직은 그의

2) 김진탁, “NRK식 태도조사법에 의한 직무만족요인 분석과 그 영향에 관한 연구”, 효성여자대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.13-15.

3) 김일채, “호텔종사원의 직무성과가 이직의도에 미치는 영향”, 관광학연구 제21권 2호, 1998, p.143.

동료들에 의해 해당 직무의 거부 또는 보다 나은 직무기회가 다른 곳에 존재한다는 암시로서 해석될 수 있으며, 이에 따라 조직에 남아있는 종사원들은 다른 종사원의 이직을 보고 호텔에 계속 잔류할 것인가에 대한 의사결정을 검토하게 된다. 즉, 이직의 파급효과는 호텔에 남아 있는 종사원들이 호텔 내에서 그들의 현재 위치를 재평가하도록 만들며, 결과적으로 보다 부정적인 직무태도를 형성하게 한다. 또한 이직은 호텔에 남아 있는 종사원들로 하여금 보다 매력적인 직무를 탐색하도록 하는 결과를 초래하게 될 것이다.⁴⁾

따라서 호텔산업에서 경쟁적 우위를 확보하고, 서비스 질을 제고하기 위해서는 종사원들의 이직원인과 과정의 분석을 통하여 효율적 관리방안을 마련해야 한다. 그러나 아직까지 호텔산업을 대상으로 하는 이직에 관한 실증연구는 매우 미미한 실정이다. 최근 호텔산업이 급속하게 발전하고 있으며, 호텔산업의 인적자원관리와 서비스의 질 향상에 대한 필요성이 강조되고 있는 상황에 비추어 볼 때, 호텔 종사원의 이직에 관한 연구의 필요성이 강하게 제기되고 있다.

2. 연구의 목적

특1등급 호텔에서 종사원이 이직하려고 할 때, 이직 종사원에게 관심을 가질 여유가 없다고 생각할 것이 아니라 왜 이직을 하는지 그 원인을 자기 반성적으로 충분히 연구, 검토할 수 있는 자세를 가져야 한다.⁵⁾

종사원의 이직에 관한 기존의 연구는 대부분 제조업 분야에서 이루어져 왔고 특히 호텔업에 대한 연구는 미미하였다. 특히, 서비스업은 그 특성상 서비스 전달자인 종사원에 대한 동기부여와 이로 인한 만족은 곧바로 고객에게 전달되어 고객만족에 지대한 영향을 미쳐 호텔의 운명을 좌우하기도 한다.⁶⁾

4) 이기리, “자발적 이직의 결정요인에 관한 연구”, 서강대학교 대학원 석사학위 논문, 2002, pp.10-11.

5) 김식현, “신판 인사관리론”, 무역경영사, 1991, p.239.

6) 조현석, “관광호텔종사원의 이직요인에 관한 연구”, 계명대학교 대학원 석사학위 논문, 2002, p.4.

물론, 이직률이 높다고 해서 그 자체가 문제가 되는 것은 아니다. 효율적인 노동이동(Efficient Turnover)은 종사원에게는 보다 좋은 직장기회를 주고, 기업에게는 고용조정의 효율성을 제공하는 메커니즘으로 작용할 수 있으며,⁷⁾ 호텔의 생산성 향상과 경쟁력 강화에도 기여할 수 있다고 본다.

이러한 관점에서 본 연구는 연구대상 호텔에 근무하는 종사원의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 발견하여 효율적 관리를 통한 이직률을 최소화시킴으로써 보다 숙련되고 기술적인 종사원의 유지관리에 노력하고, 이러한 종사원들로 구성된 호텔을 경영함으로써 성장과 발전을 이룩하는데 도움을 주고자 한다.

좀 더 구체적으로 연구의 목적을 살펴보면, 첫째, 연구대상 호텔 종사원의 이직에 영향을 미친 퇴직면담서를 통하여 이직원인을 파악하고, 둘째, 연구대상 호텔의 2003년도 이직 실태를 분석하고 정리하여 호텔의 이직실태를 자료화함으로써, 실제 이직 추이를 분석 한다. 셋째, 분석 결과를 토대로 이직에 영향을 미치는 요인을 줄이거나 사전에 예방함으로써 이직을 최소화하는 방안을 마련하고자 한다.

제 2 절 연구범위와 방법

본 연구는 2003년을 기준 년도로 하며, 연구대상은 서울시내 특1등급 체인 호텔을 중심으로 한다. 연구방법은 연구대상 호텔의 이직 종사원의 이직 요인을 분석하고, 서울시내 중요 특1등급 호텔 현황을 비교분석 하였다. 구체적으로 살펴보면, 첫째, 기존의 문헌적 고찰로써 이론적 배경을 기술한 뒤, 발전과정과 운영사례 등에 대하여 연구하였다.

둘째, 서울시내 특1등급 호텔의 운영사례 중심으로 하여 인적자원관리 자료분석 및 실증연구를 통하여 인력현황, 임금, 복지, 고용의 지속성 등에 대한 현황을 분석하고, 이직 면담자료 등을 평가 분석하였다. 그리고 관련호텔을 직접 방문하여 관련 자료를 수집하고, 부서장 및 퇴직자들에 대한 심층면접을 통하여 실질적인 조사방법(Field Survey)을 병행하여 이들이 가지고

7) 손창희, “한국의 노동이동”, 한국노동연구원, 1992, p.42.

있는 특징이나 이들이 생각하고 있는 중요한 이직 요인들이 무엇인지에 대하여 조사하였다. 기간으로는 2004년 8월 3일부터 28일까지 집중적으로 현지조사를 실시하였다.

셋째, 이러한 분석을 기초로 하여 호텔 종사자들의 생산성 제고와 근로생활의 질 향상을 위한 관리방안을 검토하였다.

본 연구의 목적을 증명하기 위하여 수집된 자료는 SPSS 10.0 Program을 활용하여 빈도분석 및 상관분석을 실시하였다.

본 연구는 다음과 같이 총 5장으로 구성되어 있다.

제 1장은 서론으로 호텔 종사원의 이직을 연구하게 된 동기와 연구의 목적 연구방법, 그리고 본 연구의 구성에 대하여 기술하였다.

제 2장과 제 3장에서는 호텔 종사원의 이직에 관한 이론적 고찰을 하였으며, 서울시내 중심호텔의 일반적인 현황과 연구대상호텔 이직현황을 통하여 이직원인 및 문제점을 도출하여 분석하였다.

제 4장은 호텔 종사원의 실무사례를 통한 사례를 관찰하고 이직 면담서를 통하여 이직사유에 대한 원인을 분석하였다.

제 5장은 본론에서 기술한 내용의 요약과 함께 시사점 및 연구의 한계와 향후 연구방향을 제언하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

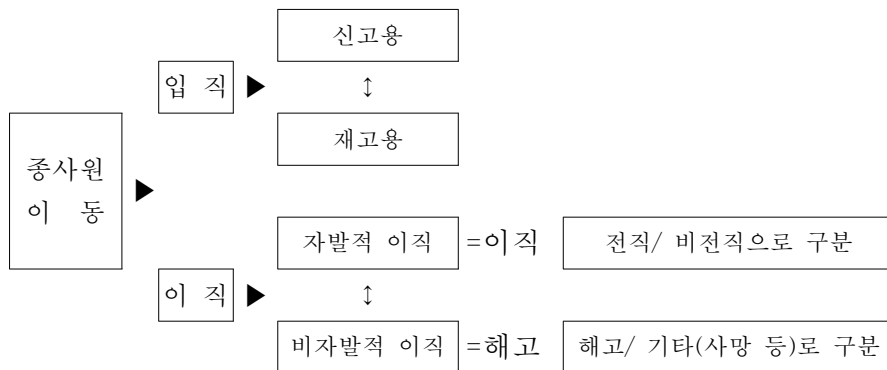
제 1 절 이직(Separate)의 개념 및 유형

1. 이직의 개념

이직(Separate)이란 근로자가 자신이 소속한 조직으로부터 이탈함으로써 고용관계의 일시적 혹은 영구적인 단절을 의미하며 인력의 자연감소(Attrition), 일시해고(Layoff), 해고(Discharge)를 포함한다.⁸⁾

이직의 개념은 넓은 의미의 재직(Job Tenure)의 반대개념으로서 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것을 말하는 것으로 종사원 이동(Employee Turnover)의 한 측면이다. 종사원 이동(Employee Turnover)이란 고용의 종류와 이에 따른 빈자리를 말한다. 즉 종사원의 입직(Accession) 및 이직(Separate)을 모두 포함하는 포괄적인 의미로 사용된다. <그림 2-1>은 종사원의 이동에 관한 정의를 나타내고 있다.

<그림 2-1> 종사원 이동의 정의



자료 : 최종태, 현대인사관리론, 박영사, 1995, p.291.

여러 학자들의 연구에 의하여 다음과 같이 이직의 개념을 두 가지로 분류할 수 있는데 첫째, 총체적 의미로 근로자의 입직과 이직을 모두 포함하는

8) 박내희, 인사관리, 박영사, 1998, p.195.

개념이다.⁹⁾ Bluedorn(1982)는 이직을 “어느 특정한 공장이나 회사에 있어서의 노동자의 유출입”으로 정의하면서 입직(신규채용, 재공용)과 이직(사직, 일시적 해고, 해고 정년퇴직, 사망, 군대복무, 신체불구)을 모두 포함하는 것으로 정의하였으며, Price(1977)는 “사회 시스템의 구성원 경계를 넘나드는 개인의 이동”으로 정의하고 있다.¹⁰⁾

둘째, 구체적 의미로 입직을 제외한 이직만을 포함하는 개념이다. Herzberg는 노동력 이동과 노동력 이직을 구별하여 이동은 지역간, 산업부문간, 조직간의 유출.입으로 이직은 사회나 공장으로부터 이직만을 포함하는 단일 조직으로부터의 이직만을 정의하고 있다.

한편, Mobley(1977)는 “조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결짓는 것”이라고 정의하였는데, 이것은 조직으로부터의 종결이나 이탈에 있는 것이지 조직내부의 이동이 아닌 것과, 구성원의 조건으로서 조직으로부터 금전적 보상을 받는 자인 종사원이라는 점을 강조한 것이다.

일반적으로 이직은 조직을 떠나는 개인과 관련되고 조직으로 들어오는 개인을 언급하지 않는 것이 보통이며, 이 분야의 여러 학자들은 이직을 결근, 지각 등과 함께 근로자의 조직 이탈행위의 한 형태로 해석하고 있다. ¹¹⁾

일반적인 인사관리에서의 이직은 근로자가 소속한 조직의 경계를 넘어 이탈하는 구체적 개념을 의미한다.

2. 이직의 유형

이직은 이직의 주체, 결과, 원인 등의 분류에 따라 다음과 같은 유형으로 분류되고 있다.

9) A. C. Bleaudorn, "A Taxonomy of Turnover" Academy of Management Review, 1978, Vol. 3, p.647.

10) J. L. Price, " The Study of Turnover", The Iowa State University, 1977, p.7.

11) 이부일, “종업원 이직관리에 대한 실증적 연구”, 조선대 경영대학원 석사학위논문, 1985.

1) 자발성 이직/비자발성 이직(Voluntary vs. Involuntary)

이직의 의사결정의 주체에 따라 분류하는 것으로 자발성과 비자발성 이직으로 분류하고 있다.

자발성 이직(Voluntary Turnover)이란 근로자 종사원의 스스로의 의사에 의한 것으로 사직(Quit, Resignation)을 의미한다. 이는 결혼, 임신, 출산, 교육, 질병, 가족의 이주, 군복무 등으로 인한 것과 다른 직장으로 옮기기 위한 전직을 의미한다.

비자발성 이직(Involuntary Turnover)이란 근로자 자신의 의사가 결여된 이직으로 규칙위반, 업무능력부족, 경제적 불황으로 인한 해고, 정년퇴직, 질병, 사망 등으로 조직에서 방출되는 것을 의미하는데, 주로 이직의 연구는 다음과 같은 이유로 이직 중 자발성 이직에 영향을 미치는 요인을 규명하여 이를 통제, 관리하는데 주안을 두고 있다.¹²⁾ 구체적으로 살펴보면, 첫째, 일반적으로 대부분의 이직이 자발적 이직의 범주에 속하기 때문이다.

둘째, 자발적 이직은 종업원의 의사에 따른다는 동질성 때문에 이론구성이 쉽다. 셋째, 조직의 관리여하에 따라 어느 정도 통제가 가능한 이직이 자발적 이직이기 때문에 이에 영향을 미치는 요인을 규명할 필요가 크다.

넷째, 일반적으로 유능한 인재의 이직사유가 자발적 이직인 경우가 많으므로 자발적 이직의 연구가 중요하다.

따라서 대부분의 이직은 자발적인 이직으로 경영자의 통제가 어렵기 때문에 경영주의 주된 관심은 자발적 이직에 있다. <표 2-1>은 이직의 유형 그리고 총체적 의미의 이직을 분류하면 <그림 2-2>같다.

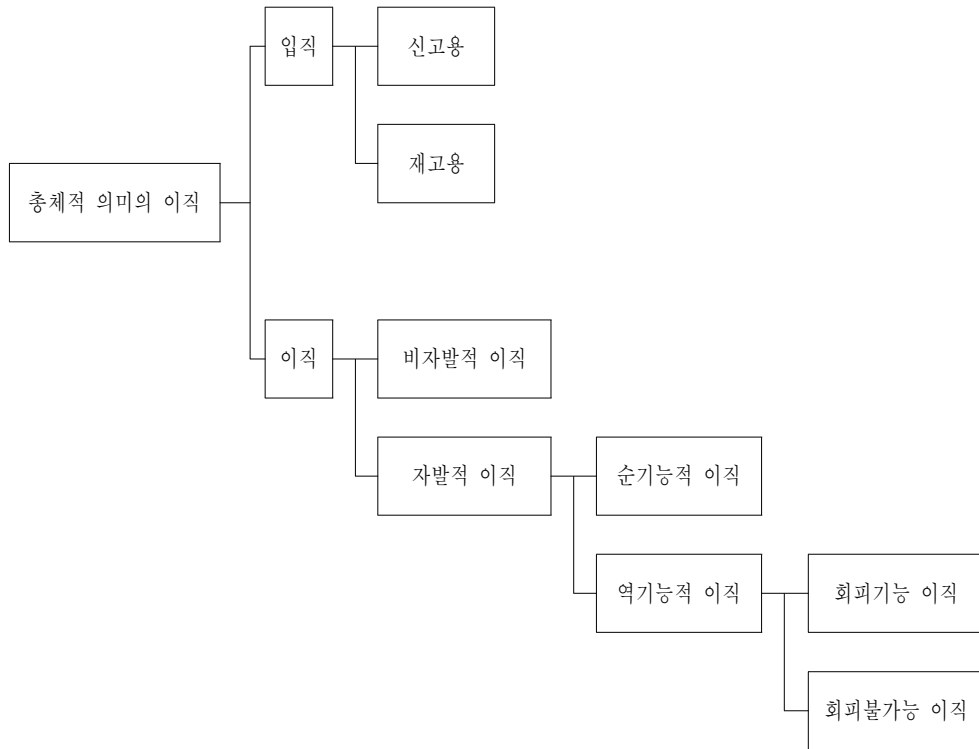
12) J. L. Price, "The Study of Turnover", The Iowa State University Press, 1977, p. 9.

<표 2-1> 이직의 유형 분류

분 류		내 용	형 태
자발성 여부	자발적 이직	자신 스스로 이직결정	임금, 작업조건, 리더십, 감독, 가족이사, 경력변화, 가족부양, 임신 등
	비자발적 이직	타의에 의하여 이직결정	해고, 강제은퇴, 일시해고, 질병 등

자료 : 전찰열, 인사제도가 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp. 7-8. 참고로 논자 재작성.

<그림 2-2> 이직의 분류



자료 :최종태, 현대인사관리론, 박영사, 1995, p.238.

2) 순기능적 이직 / 역기능적 이직(Functional vs. Dysfunctional)

이직의 결과가 호텔의 효과성에 미치는 영향에 따라 분류하는 것으로 <표 2-2>와 같이 순기능과 역기능 이직으로 분류할 수 있다.

순기능적 이직(Functional Turnover)이란 종사원이 호텔을 떠나기를 원하며, 호텔은 아무런 관심을 두지 않은 경우의 이직을 의미하며, 역기능적 이직(Dysfunctional Turnover)이란 종사원은 호텔을 떠나기를 원하지만 호텔은 종사원을 보유하려는 이직을 의미한다.

<표 2-2> 순기능적 이직과 역기능적 이직

		호텔이 종사원에 대한 평가		
종사원이 호텔에 대한 평가	자발적 이직의 의사가 있을 때(+)	(+)	조직잔류(A)	(-) 해고(B)
	자발적 이직의 의사가 없을 때 (-)		역기능적 이직	순기능적 이직

자료 : D. R. Dalton, W. D. Torder and D. M. Krackhardt, "Turnover Overstated:The Functional Taxonomy", Academy of Management Review, Vol. 7. 1982, p.718.

종사원이 호텔에 잔류하는 경우에는 호텔 종사원에 대한 평가와 호텔 종사원이 호텔에 대한 평가가 모두 긍정적인 경우로 양자 모두 고용관계의 유지에 만족하고 있는 경우이고, 고용 종료의 경우에는 호텔 종사원은 조직에 잔류하기를 희망하지만 호텔이 종사원을 해고하는 경우로 비자발적 이직의 범주에 속한다. 또한 <표 2-3>과 같이 순기능적인 이직은 호텔과 종사원에 대한 평가가 좋지 않아 다른 사람으로 대체되었으면 하는 종사원이 이직하는 경우이고, 역기능적인 이직은 조직의 종사원에 대한 평가가 긍정적이어서 호텔에 잔류해 주었으면 하는 종사원이 이직하는 경우이다.

<표 2-3> 이직의 유형 분류

분 류		내 용	형 태
조직에 미치는 영향	순기능적 이직	조직이 개인에 대해 나쁜 평가 중에서의 이직	해고, 강제은퇴, 경력변화 등
	역기능적 이직	조직이 개인에 대해 좋은 평가 중에서의 이직	임금, 가족이사, 개인의 성장을 위한 이동 등

자료 : 전찰열, 인사제도가 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.7-8. 참고로 논자 재작성

한편, Mobley(1986)¹³⁾은 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 종사자의 이직에 따라 조직, 이직자, 잔류자를 중심으로 순기능적인 측면과 역기능적인 측면을 구분하였다. 순기능 측면에서는 조직에서의 경우는 무능한 종사자의 배치, 이동에 따른 신기술·신지식의 습득, 조직의 정책과 관행에 변화를 촉진시키고, 조직의 유동성을 증대시키며, 결근과 지각 등의 대체적 일탈 행위의 감소가 그 대표적이다. 반면에 역기능적인 면은 이직관련 비용이 증대하고, 인간관계, 의사소통 구조의 파괴, 생산성 저하, 숙련인력의 손실, 그리고 이직자의 조직 비방 가능성이다.

이직자의 측면에서는 순기능적인 측면으로 소득의 증대, 경력 축적 등의 기능이 나타나고, 역기능적인 측면으로는 대인관계 손실 등의 측면을 예로 들 수 있다. 또한 조직 내의 잔류자로서의 영향은 순기능적 면에서 내부 이동기회의 증가, 신규사원에 의한 자극, 신기술 습득 등이 나타날 수 있으며, 역기능적인 면에서는 대인관계, 의사소통의 파괴 등이 나타날 수 있다.

이처럼 이직에 따른 효과는 조직, 이직자, 잔류자의 관점에서 보았을 때 긍정적, 부정적 효과가 동시에 나타나게 된다. 따라서 앞으로의 이직에 대한 연구도 선행연구에서와 같이 부정적 측면만을 전제로 한 연구보다는 양면을 동시에 고려하는 연구가 바람직하다고 판단된다. 그리고 조직에서의 이직관리가 조직 유효성을 제고시키는 방향으로 이루어지기 위해서는 종사자에 대

13) W. H. Mobley, R. W. Griffeth, H.H. Hand, and B. M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process". Psychological Bulletin, 86; pp. 493-522.

한 조직의 평가를 바탕으로 역기능적 이직을 최소화하고, 순기능적 이직을 극대화하려는 노력이 요망되며, 또한 관리적 차원에서 이직에 대한 연구는 종사자의 이직행위가 개인의 의지나 자발적 의도에 의해서만 이루어지기 보다는 직무특성, 조직특성과의 상호작용의 산물이라는 점을 고려하여 이들 요인들의 상호작용 하에서 이직행위가 어떻게 다르게 나타나는가를 살펴봄으로써 보다 다각적인 방안을 강구하여야 할 것이다.¹⁴⁾

<표 2-4> 이직의 기능

구분	순 기능	역 기능
조직	<ul style="list-style-type: none"> - 무능한 종사원의 배치 - 이동에 따른 신기술, 지식의 습득 - 조직의 정책, 관행변화촉진 - 내부이동기회, 유동성 증대 - 결근, 지각 등 대체적 이탈 행위의 감소 	<ul style="list-style-type: none"> - 이직관련비용(모집, 훈련) - 인간관계, 의사소통의 구조의 파괴 - 생산성 저하 - 숙련인력의 손실 - 이직자의 조직 비방 가능성
이직자	<ul style="list-style-type: none"> - 소득의 증대 - 경력의 축적 - 조직에의 집합도 증가로 인한 조직 생활의 스트레스 감소 - 자기개발 기회의 획득 - 새로운 환경에 따른 자극 유발 	<ul style="list-style-type: none"> - 고참으로서 선임권 상실 - 대인관계의 손실 - 이동에 따른 스트레스 증가 - 배우자 경력개발의 중단 - 경력기회의 축소
잔류자	<ul style="list-style-type: none"> - 내부 이동기회의 증가 - 신참자에 의한 자극, 신기술 습득 - 만족, 단결, 몰입증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 대인관계, 의사소통의 패턴파괴 - 회의적 동료의 손실 - 만족, 단결, 몰입의 감소 - 작업량 증가

자료 : W. H. Mobley, "Employee Turnover" Causes, Consequences and Control, Reading, MA : Addison- Wesley, 1982.

3) 내부적 이직/외부적 이직(External vs. Internal)

이직의 원인이 호텔의 내부에 있느냐, 외부에 있느냐에 따른 분류이다. 이러한 분류법은 일관성이 있고 객관적이기는 하지만, 이직요인의 카테고리가

14) 안관영, "인적특성, 직무특성 및 조직특성에 따른 이직관리 방안에 대한 연구" 인하대학교 대학원 박사학위논문, 1992.

너무 광범위해서 잠재적 이유를 명확하게 규명하지 못하는 단점을 내포하고 있으며, 이직을 통제하기 위한 경영기법에 있어서 외부적인 이직요인을 무시하고 있다. 여기에서의 주된 관심은 내부적인 요인에 의한 이직에 집중되었다. 왜냐하면 이직요인이 외부요인에 기인한다고 하더라도 그 인과관계는 명확하지도 않고 직접적이지도 않은 반면에 내부적 요인에 의한 이직은 거의 모두가 경영자의 통제 하에 있기 때문이다.

다시 말하면 내부적 이직이란 호텔내부의 관리와 통제에 의한 것이고, 외부적 이직이란 전반적 고용상황, 실업률, 시장경쟁에 의한 것으로 분류하고 있다. 이러한 분류는 범주가 넓어 근본적인 이직원인을 명확히 구분하기가 어렵고, 두 가지의 원인이 복합적으로 작용하는 경우도 있어 명확한 분류라고 보기가 어렵다. <표 2-5>는 이직원인에 대한 분류를 나타내고 있다.

<표 2-5> 이직의 유형 분류

구 분		내 용	형 태
이직 원인	내부원인 이직	기업내부의 관리와 통제의 원인에 의해 발생	임금, 작업조건, 리더십, 해고, 강제은퇴, 일시해고 등
	외부원인 이직	기업외부의 영향에 의해서 발생	고용상황, 실업률, 시장경쟁 등

자료 : 전찰열(1994), 전개서

4) 회피가능 이직/회피 불가능 이직

호텔의 회피가능 여부 즉, 고용주가 통제할 수 있느냐(업무시간, 임금 등) 없느냐(정년퇴직, 사망, 건강, 가족문제 등)에 따라 회피가능 이직과 회피불가능 이직으로 분류하고 있다.

회피가능 이직이란 부적절하게 선발되었거나, 훈련이 잘 되지 않은 종사원이 떠나는 경우와 상급 관리자와의 마찰로 인한 경우의 이직을 의미하며 대부분의 자발적 이직이 이 범주에 속하며 이것이 이직관리의 주요 대상이 된다.¹⁵⁾

15) 신유근, “인사관리-현대인적자원관리”, 경문사, 1986, p. 541.

회피불능 이직이란 조직정책 차원에서 내부적으로 유도된 경우의 이직으로 질병, 사망, 정년퇴직이 여기에 속한다.

연구결과에 따르면 회피불능 이직자는 회피가능 이직자보다 철회행위가 더 낮고, 직무긴장을 덜 경험하고 직무만족과 조직몰입이 높으며, 리더의 행위를 더 긍정적으로 인식한다는 사실이 밝혀지고 있다.¹⁶⁾

Pigors(1973)¹⁷⁾는 이직 종사원에 대한 경영자의 통제 가능여하에 따라 회피가능 이직과 회피 불가능 이직으로 구분할 수 있는데, 전자는 경영자가 통제할 수 있는 임금, 복지, 업무시간, 근무 조건 등의 이유에 의한 이직을 의미하며, 후자의 경우는 경영자가 통제할 수 없는 정년퇴직, 사망, 임신 등의 이유에 의한 이직을 의미한다.

5) 계획적 이직/비계획적 이직(Planned vs. Un-planned)

호텔의 계획성의 여부에 따라 계획적 이직과 비계획적 이직으로 분류할 수 있는데, 계획적 이직에는 해고와 같이 회피가 가능한 것으로 호텔은 종사원에 대한 불만족으로 해고를 결정하며, 계획은 되었지만 피할 수 없는 정년퇴직이 여기에 속한다.

비계획적 이직에는 자발적 의사에 따른 회피가 가능한 전직과 질병과 같이 피할 수 없는 사임이 여기에 속한다. 여기에서 조직에 나쁜 영향을 주는 것은 계획되지 않은 이직에 의한 것이므로 보다 조직적인 통제, 관리가 필요한 부분이다.

16) D. R. Dalton, W. D. Torder and D. M. Krackhardt, "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", Academy of Management Review, Vol. 7. 1982, pp. 212-218.

17) P. Pigors & C. A. Mayers, " Personnel Administration" 7th ed., Tokyo, Kokakusa: Mcgraw Hill, 1973, p.220.

제 2 절 이직의 요인

이직에 관해서는 두 가지의 서로 상반되는 견해가 있다. 하나는 국민 경제적인 거시적 견해로서, 이직이란 좋은 현상이며 바람직하다는 측면이고, 또 다른 하나는 기업 경영적인 미시적 입장에서 이직은 나쁜 현상이며 불안을 초래한다는 측면이다. 즉, 이직은 고용 증대와 노동시장의 확대의 결과로써 파악 될 수도 있으며 사회활동이 활발히 이루어지는 동태사회의 모습이라고 할 수 있다. 이와는 반대로 이직은 경영의 안정과 산업평화의 유지에 혼란을 야기하기 때문에 이를 방지해야 한다는 입장이다.

물론 거시적인 입장에서 이직은 항상 바람직하다고 볼 수는 없다. 이직은 근로자의 지위를 향상시키며 고용증대의 징후라고만 보여 지지는 않는다. 사회불안과 산업평화를 깨뜨리고 나아가서는 국제경쟁력의 약화 등 역기능적 효과를 간과해서는 안 된다. 또한 미시적인 기업 경영적 입장에서 이직은 기업 활동에 항상 나쁘다고만 단정하여 강력히 배제해야 한다는 생각은 근시안적인 판단이다. 종사원의 적절한 이직은 경영조직체 강화를 위해 통풍(Ventilation)작용을 한다. 이직이 전혀 발생하지 않는다면 그 조직은 정체성을 면치 못하고 굳어지기 쉬운 것이다. 조직의 활성화를 위해서는 10-15% 정도의 이직률이 건강한 조직을 만든다고 한다.

그러므로 인적자원의 확보와 개발, 활용에 있어서 신규채용 뿐만 아니라 재직 종사원의 이직을 방지하는 정책이 모두 중요하다. 다시 말하면 인적자원의 확보 정책은 새로운 인재의 채용과 이직을 방지하는 방편으로 전개되어야 한다.¹⁸⁾

이직에 대한 효율적이고 바람직한 관리를 위해서는 이직의 결심에 영향을 주는 제 요인을 밝혀냄으로써 보다 근본적이고 사전 예방차원의 대안을 마련할 수 있으며, 경영적 관점에서의 이직관리 방안을 수립하는데 도움이 될 것이다.

18) 최중태, “현대 인사관리론”, 박영사, 1981, p.800.

1. 이직의 영향요인

이직의 영향요인은 직무만족, 환경적 요인, 개인적 요인으로 분류할 수 있는데, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 직무만족

직무만족 요인은 임금 및 승진정책, 직무의 적합성, 업무량, 성차별, 직종 그리고 조직의 규모 및 부가급여 등 개인에게 영향을 미치는 변수들을 의미한다.

(1) 임금수준

임금수준은 종사원이 이직을 결정하는데 매우 중요한 변수로 작용한다. 즉, 임금과 직무수행간의 관계에 대한 연구 중에서 이직자가 진술하는 일차적 원인이 낮은 임금 때문임을 밝힌 연구가 많이 있는데,¹⁹⁾ Lowler와 Hackman(1969)은 보수계획을 조정함으로써 이직과 결근을 감소시킬 수 있다는 실험적 현장연구를 통해 설명하였다.²⁰⁾

이와는 다소 다른 연구결과로써 Federico(1976)는 임금이 높을수록 장기 근속하는 경향이나 임금이 높을지라도 기대했던 수준과 실제로 지급 받은 수준에 차이가 있을 때는 근속기간이 짧아진다고 주장하였고,²¹⁾ Telly(1971)는 임금에 대해 지각된 공정성과 이직간에는 관계가 없다는 연구결과를 나타내고 있다.²²⁾

19) F. Friedlander and E. Walton, "Positive and Negative Motivations Toward Work", *Administrative Science Quarterly*, 1964, 9, pp.194-197.

20) E. Lowler and J. Hackman, "Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans", a Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53, pp.467-471.

21) P. Federico and G. Lundquist, "Predicting Woman's Turnover as a Function of Extend of Net Salary Expectations and Biogeographic Data", *Personnel Psychology*, 1976, pp.559-561.

22) C. Telly, W. Frence, and W. Scott, "The Relationship of Inequity to Turnover among Hourly Workers", *Administrative Science Quarterly*, 1971, pp.164-172.

김수곤(1981)은 임금수준과 이직률이 통계적으로 유의한 부의 상관관계를 가지고 있다고²³⁾ 밝혔으며, 김황조(1978)도 임금과 이직율의 관계가 유의적이고, 임금 변동율은 이직 결정율에 영향을 주지 않으며 직종별 임금격차나 성별 임금격차 또한 이직률에 영향을 끼치지 못한다는 것을 발견하였다.²⁴⁾

(2) 승진과 성장기회

종사원들은 승진의 공정성이 결여되었거나 기대감이 충족되지 않은 경우 실망하여 이직을 고려하게 된다. 기대와 헌신도의 수준을 고려한 만족·불만족의 정도에 따라서 더 좋은 직무를 탐색할 것인가를 결정하는데 영향을 미치기 때문이다.

승진과 성장기회는 현재보다 더 나은 경제적 위치, 사회적 지위, 기회, 공평성을 포함한다. 이에 대한 연구결과는 승진과 성장기회에 대한 만족도와 이직과의 관계는 다소 약하게 작용한다는 쪽이 많다.²⁵⁾

반면에 Hellriegel과 White(1973)은 349명의 공인회계사를 대상으로 이직자들이 남아 있는 자에 비해 승진 및 발전기회에 보다 부정적인 태도를 갖고 있다는 것을 밝혀냈다.²⁶⁾

(3) 직무 내용

개인이 담당하고 있는 특정 직무의 수행에 요구되는 활동과 의무는 그가 계속 조직에 남아서 근무할 것인가 아니면 남아서 종사할 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 미친다. 여기에는 직무자체에 대한 흥미, 완수할 수 있는 기회 등이 포함된다.

23) 김수곤, “이직율의 국제비교 및 결정요인 분석”, 한국개발연구 3권 2호, 한국개발 연구원, 1981, p.80.

24) 김황조, “산업별 이직율의 결정요인 분석”, 노동경제 논집, 2권 1호, 노동경제학회, 1978, pp.35-37.

25) J. Koch and R. M. Steers, “Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, Journal of Vocational Behavior”, 1978, pp.199-123.

26) D. Hellriegel and G. White, “Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis”, Personnel Psychology, 1073, pp.239-249.

최근의 이직과정에 대한 몇 가지 직무관련 요인의 연구에서는 직무내용에 대한 전체적인 반응, 업무 반복성, 직무 자율성 및 책임, 역할 등이 중요한 변수로 나타나고 있다.

일반적으로 직무내용에 대한 불만족이 이직과 상당한 상관관계를 가지고 있으며, 이는 정신노동자 근로자 육체노동 근로자의 경우에 모두 해당된다.²⁷⁾ 또한, 업무 반복성과 직무의 자율성 및 책임의 결여와 이직과는 지속적으로 정의 관계를 가지고 있다고 한다.

역할 명료성의 정도는 개인의 입장에서 볼 때 먼저 조직이 요구하는 실제 과업에 대해 인식은 정확히 하고 있는데, 이에 상응하여 제공되는 보수가 적절하지 못하다고 느끼게 되면 이직을 하게 되고 반대로, 정확한 역할 인식은 성과 측면에 있어서 이미 고용된 사람들의 기대를 현실적 수준에서 기여할 수도 있다.

따라서 직무자체에 대한 만족도와 이직사이의 상관관계 연구결과 상당한 부의 관계가 있음을 보여 주고 있다.

(4) 업무의 불공정하고 주관적이며 편파적인 평가

사원이 업무를 진행함에 평가와 보상은 중요하다. 공정하고 공평하며 객관적인 평가의 결여로 사원들의 불만을 야기하고, 궁극적으로는 이직을 발생시키는 요인이 될 수 있다.

2) 환경적 요인

환경적 요인은 근무환경, 감독자의 통솔방법(리더십)과 영향력, 동료와의 관계 등 조직 내부에서의 현상을 이직의 요인으로 보는 입장에서의 분류이다.

27) W. Lyman, Porter and M. Richard Steers, "Organizational, Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism," in Contemporary Problems in Personnel. Rev. ed. by W. Clay Hamner and Frank L. Schmidt(Chicago: St. Stair Press. 1977), p.369.

(1) 근무환경

근무 환경 요인은 작업시간, 업무량, 작업시설의 배치, 사고의 위험성 등을 포함하여 일컫는 개념으로 정의한다. Iigen and Dugoni(1977)는 소매상 근로자를 대상으로 한 연구에서 작업시간에 대한 만족도와 직무간에 의미 있는 부의 상관관계가 있음을 발견하였으며,²⁸⁾ 또한 위험한 작업환경이 직무태도에 미치는 영향은 그것이 전반적인 직무만족을 주는 단일요인으로 판명된 연구가 있다.²⁹⁾

(2) 상사의 통솔방법(리더십)

상사의 통솔방법에는 감독유형 및 영향력, 기술적 및 인간적 상호관계 그리고 관리기술등이 포함된다. 감독의 스타일, 즉 종사원과 상사의 인간관계에 대한 만족의 정도, 인정이나 피드백의 유무 및 감독의 경험 등이 종사원으로 하여금 조직에 계속 참여하게 하느냐 아니면 이직을 생각토록 하느냐에 영향변수로서 작용하게 된다.

종사원 중심적인 감독자는 협조적이고 민주적이며 하부의 영향을 기꺼이 받아들이며, 생산 지향적인 감독자는 독단적이며 하부의 영향에 대해 저항하는 경향이 있으며, 이러한 감독자의 행동이 작업집단 구성원의 이직과 중요한 관계가 있다는 것이다.³⁰⁾

(3) 동료와의 관계

개인과 직장내 동료간의 관계는 이직에 영향을 미치는 잠재요인으로서 한 부분임을 알 수가 있다. 이에는 상하간의 협력, 친밀성 등이 포함된다. 만약

28) D. Iigen, B. Dugoni, "Initial Orientation to The Organization: It's Impact on Psychological Processes Associated with The Adjustment of New Employees, Kissimes", Fla.: Academy of Management, August, 1977. pp.10-111.

29) 정미선, "호텔 식음료 종사원의 이직에 미치는 영향요인에 관한 연구", 세종대학교 대학원, 석사학위논문, 1994.

30) E. Fleihman and Harris. e., "Patterns of Readership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", Personnel Psychology, 1962, pp.43-56.

이러한 상호관계가 친화적이지 못하면 종사원들이 조직으로부터 이탈하는 결과를 초래하게 된다.

Koch과 Steers(1973)는 공공기관 비관리 층 종사원을 대상으로 동료나 팀웍에 대한 만족도와 이직간에 다소 부의 상관관계가 있음을 밝혀냈다.³¹⁾

Farris(1971)는 개인이 조직에 계속 머무는 데 공동 작업자와의 관계를 역설하면서 개인이 조직 속에서 포괄되지 못하고 있다는 것을 느끼는 것과 집단 응집력이 약하다고 느끼는 정도를 측정하여 이직을 효과적으로 예측할 수 있다고 주장하였다.³²⁾

(4) 노조와의 관계

한국사회의 노동현상이 다변화되어 가고, 그에 따른 근로자들의 제몫을 주장하는 목소리도 높아지고 있으며, 근로자들의 주장의 강도에 따라 단결권을 행사하게 된다.

이 단결권행사 과정에서 참여자와 비참여자로 나누어지게 되고, 이에 따른 갈등의 환경구조가 이직의 요인으로 작용하게 된다.

3) 개인적 요인

개인의 연령, 근속년수, 성별, 교육수준, 가족상황, 직업적성 등의 개인적 항목들이 이직에 중요한 영향을 미친다. 이러한 개인의 특유한 요인들이 이직에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구결과가 있다. 이러한 인구 통계학적 요인들에 대한 영향요인을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 연령

연령은 이직율과 높은 부의 관계에 있다. 이 관계는 근속년수의 경우에도 동일한 함수관계에 있다. 즉 연령이 많을수록, 근속기간이 길수록 종사원들

31) J. Koch, M. Steers, op. cit. 1973, pp.43-56,

32) G. Farris, "Predicting Study of Turnover", Personnel Psychology, 1971, pp.311-328.

은 계속 조직에 남아 있으려고 한다.

이직성향은 동일직장에서 3년 이상 근무한 이후에는 현저히 감소하며, 10년 이상 근무하면 거의 없다고 해도 무방하다고 한다.³³⁾

(2) 성별

성별요인은 개인의 특성이나 직무의 성격이 본질적으로 이질적이기 때문에 이의 분석은 별다른 의미가 없으며, 우리나라의 연구 결과에 있어서도 성별 이직을 격차는 불분명한 것으로 나타났는데 생산직 종사원의 여성비율과 이직율 사이의 회귀계수가 일정한 부호를 갖지 못했을 뿐 아니라 통계적으로도 유의하지 않았다. 그러나 대체적으로 많은 연구에서 여성에 비하여 남성이 높은 이직율을 나타내고 있다.³⁴⁾

(3) 가족상황

부양책임이나 가족의 규모에서 볼 때 책임과 안정성을 추구할수록 이직율은 낮아지기 때문에 이직과의 관계는 정(+)의 관계를 가진다. 즉 가족규모가 클수록 남성은 가족부양 때문에 현직에 남아야 하며, 여성은 가사를 돌보기 위해 이직을 해야 한다는 연구가 있다. 그러나 여성이 2차 소득자가 아닌 경우는 결과가 다르게 나타난다. 다시 말해, 1차 소득자는 가족규모가 클수록 이직율이 낮고, 이차 소득자는 가족규모가 클수록 이직률이 높다.

Federico 등은 결혼관계, 자녀수, 막내의 나이 등을 조사 분석한 결과 가족에서의 책임이 높을수록 근속기간이 길어진다는 연구결과를 도출하였다.³⁵⁾

(4) 교육수준

교육수준이 높을수록 직무와 자아와의 갈등이 많으므로 이직률이 높다. 특

33) L. Reynolds, "The Structure of Labor Markets", : Wages and Labor Mobility in Theory and Practice, N. Y. Haper, 1951, pp.246-260.

34) 이승길, "관광호텔 종사원의 이직에 관한 연구", 세종대학교 대학원, 석사학위논문, 1989, pp.43-44.

35) P. Federico and G. Lundquist, Ibid, pp.559-566.

히 여자가 교육수준이 높을수록 근속년수가 짧아진다는 연구사례가 있다.³⁶⁾

(5) 직업적성

직무요건과 직업적성간의 유사성이 클수록 이직의 확률은 작아지게 마련이다. 직업 적성이 극단적일수록 조직을 떠나려는 성향이 커지게 된다.³⁷⁾ 특히 호텔산업 종사원의 직업특성상 개인의 적성은 중요한 변수로 작용할 수 있는데, 성격과 적성이 맞지 않으면 보다 많은 심리적 갈등이 생기기 때문이다.

2. 이직의 원인

이직이 발생하는 현실에 직면하여 조직체가 이에 관한 효과적인 관리방안을 수립하고자 한다면 우선 이직이 어떤 원인으로 인해서 발생하는가에 대한 분석이 선행되어야 한다. 앞서 언급한 바와 같이 종사원이 이직을 결심하게 되기까지는 무엇인가 본인에게 못마땅한 이유가 존재하기 때문이다.

여기에서는 이직의 원인을 첫째, 종사원의 기대치와 조직의 급부정도와의 상충(기대 이론) 둘째, 직무수행에 있어서의 충돌에 의한 개인적 갈등(갈등 이론) 셋째, 조직에 대한 개인의 헌신도의 상실(종사원의 헌신도)등 세 가지로 크게 분류한다.

1) 기대이론

사람은 자신의 행동을 따져보는 경향이 있다. 사람이 인생을 살아가면서 부딪치는 모든 일을 다 할 수는 없기 때문에 여러 가지 사항들을 견주어 보아, 자신의 효용을 극대화하는 일을 선택해서 행동하게 된다. 기대이론은 이러한 과정을 하나의 이론으로 정립한 것이다.

36) D Hellriegel and G. White, op. cit, pp.239-249.

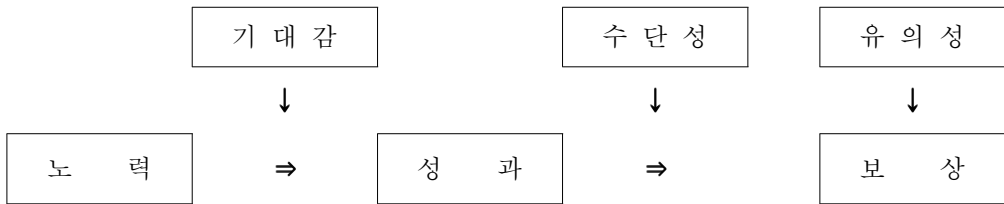
37) M. Wabba, "Turnover from Organization", University Micro Films International, 1984, p.14.

(1) 기대이론의 기본 모형

기대이론의 기본모형은 Vroom(1964)에 의해 정립되었는데, 인간이 대안을 평가하는 과정을 <그림 2-3>과 같이 세 가지의 과정으로 설명하였다.

이 세 가지의 과정은 첫째, 기대감(만약 이 대안을 선택한다면 성공할 수 있을까?), 둘째, 수단성(만약 성공한다면 어떤 결과를 얻을 수 있을까?), 셋째, 유의성(대안의 결과들의 가치는 어떠한가?)을 말한다.

<그림 2-3> 기대이론 기본모형



자료 : V. Vroom, "Work and Motivation", New York: Wiley, John and Sons.
1964.

한편, 브룸의 기대이론³⁸⁾은 다음의 가정에 근거하고 있다. 첫째, 내적인 욕구와 외부 환경적 요인들은 모두 행동에 영향을 미치며 둘째, 행동은 개인의 의사결정의 결과이고 셋째, 사람들은 서로 다른 욕구와 열망, 목적들을 가지고 있으며 넷째, 사람들은 결과에 대한 자신들의 인지에 입각해서 행동을 결정한다.

기대감이란 행위 또는 노력이 성과를 가져올 것이라는 가능성 또는 확률에 대한 확신으로 정의할 수 있다. 이는 목적달성을 위해 자신이 가지고 있는 능력과 가능성에 대해 인식하는 정도를 말한다. 기대감은 과거에 성공했거나 실패한 경험과 자신감등에 의해 영향을 받는다.

수단성이란 성과가 보상이나 결과에 연결되는 주관적 확률이다. 성과는 직무자체와 관련된 것으로써 직무성과, 생산성, 매출액 등이 포함된다. 성과는 바람직한 보상을 획득하는 수단이 되기 때문에 중요한 의미를 갖는다. 예를 들면, 생산성 향상이나 매출액 증대는 개인에게 의미 있는 임금, 여가시간,

38) V. H. Vroom, "Work and Motivation", New York: Wiley, John and Sons.

인정 등과 같은 것을 획득할 수 있는 수단이 되기 때문에 관심을 갖는 것이다.

기대감이 특정행위를 수행하는데 필요한 능력에 주로 달려 있는 반면에 수단성은 결과에 의해 일어나는 보상에 달려있다. 따라서 수단성을 강화하기 위해서는 바람직한 행위와 보상과의 관련성을 강화해야 한다. 즉, 바람직한 성과를 보였을 때는 보상을 제공하는 반면, 바람직한 행위를 하지 않으면 보상을 제공하지 않는 것을 의미한다. 이와 같이 조직은 경영정책 및 인사시스템을 통해서 바람직한 성과와 보상의 연계를 강화하는 것이 중요하다.

유의성이란 개인에게 있어서 결과의 중요성 또는 가치의 정도를 말하는 것이다. 보상 또는 결과는 성과에 대한 반대급부로서 외재적 보상인 승진, 보너스, 휴가와 내재적 보상인 성취감, 만족감등이 포함된다.

2) 갈등이론

갈등이란 어떤 개인이 추구하려고 하는 목표나 행동이 타인에 의해 부정적 영향을 받았거나 받을 것이라고 지각하는 과정이다. 갈등은 첫째, 개인 또는 집단간 상반된 이해관계 둘째, 상반된 이해관계의 인식 셋째, 상대방이 자신의 이해관계를 방해한다는 지각 넷째, 실제로 방해하는 행동 등의 핵심적 요소를 포함한다.

(1) 갈등의 기본적 유형

실제로 갈등은 다양한 상황에서 다양한 형태로 나타난다. 다시 말하면, 목표갈등, 인지적 갈등, 정서적 갈등, 행위적 갈등으로 그 유형을 분류할 수 있다. 목표갈등은 바라는 상태나 선호하는 결과가 상반되는 상황을 말하며, 인지적 갈등은 아이디어나 사고가 상충되는 상황을 말하며, 정서적 갈등은 느낌이나 감정이 상충되는 상황을 말하며, 행위적 갈등은 받아들일 수 없는 무언가를 상대방이 행하는 행위를 말한다.

(2) 갈등이 효과

갈등의 결과는 순기능 및 역기능적 효과로 구분할 수 있다.

① 순기능적 효과 : 조직은 갈등을 해소하는 과정에서 조직이 당면하고 있는 문제를 건설적으로 해결하기도 한다. 따라서 갈등해소 과정은 조직 내에서 긍정적 변화를 촉진할 수도 있다. 조직에서는 갈등을 해소하기 위하여 이전과 다른 방법으로 종사원의 태도와 행위를 변화시켜 갈등을 해결하기도 한다. 갈등을 해소하기 위한 새로운 방식의 추구는 조직혁신과 변화를 유도할 뿐만 아니라 변화를 수용할 수 있도록 한다.

② 역기능적 효과 : 갈등은 조직체의 입장에서 볼 때 심각한 부작용을 나타낼 수 있으며 목적달성의 노력을 분산시키기도 한다. 이는 조직이 목표 달성 과정에서 갈등문제 해결 때문에 조직의 힘이 분산되어 시간과 비용을 낭비하게 된다. 종사원의 입장에서 보면 갈등은 적개심, 긴장, 불안감, 스트레스 등을 경험하게 한다.

이러한 갈등이 장기간 계속되면 조직내의 신뢰성 있는 분위기 형성을 어렵게 만들며, 결과적으로 회사를 그만두는 현상이 나타나게 된다.

(3) 갈등의 유형

갈등의 유형은 개인내 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등 그리고 조직간 갈등으로 분류할 수 있는데, 이직에 관련되는 갈등의 유형은 개인내 갈등과 개인간 갈등이다. 개인내 갈등은 역할간 갈등, 역할 내 갈등, 개인-역할 갈등으로 세분화 될 수 있다. 개인내 갈등은 때때로 인지부조화와 관련이 있다. 일반적으로 인지부조화는 개인이 태도, 사고, 가치관 그리고 행위 사이의 불일치를 인식할 때 발생된다.

개인간 갈등은 둘 또는 그 이상의 개인들이 목표, 태도, 가치관 또는 행위에 있어서 상대방과 서로 상반된다고 지각할 때 발생하며, 조직 내에서 개인의 욕구수준과 성과수준 차이에서도 발생하는데 이들의 차이가 크면 클수록 갈등은 더욱 증폭된다.

(4) 개인적 갈등의 원인

조직체에서 종사원들 간의 개인차에서 기인하는 갈등 원인으로서는 숙련과 능력, 성격, 가치관, 윤리의식을 들 수 있다.

① 숙련과 능력

다른 종사원과의 직무가 서로 연관되어 있을 경우에는 숙련과 능력의 다양성에 의한 갈등유발 가능성이 커진다. 경험과 능력이 있는 종사원은 신규 종사원과 같이 일하는데 있어서 어려움을 느낄 수도 있다.

② 성격

성격 차이로 인한 갈등은 대부분의 조직에서 자주 발생한다. 개인이 모든 종사원을 좋아하기를 바란다는 것은 전 종사원이 자신을 좋아하기를 바라는 것 만큼이나 어려운 일이다.

③ 가치관과 윤리의식

종사원들의 가치관과 윤리의 차이는 의견대립을 야기하고 여기에서 갈등이 생겨난다. 장기 근속자들은 회사에 대한 충성심에 가치를 더 두는 경향이 있고, 조직의 이익과 개인의 이익이 상충될 때에는 근속연수가 짧은 종사원은 자신의 이익을 더 중요시하고, 장기 근속자는 회사의 이익을 우선적으로 생각하는 경향이 있다. 그리고 갈등이 윤리 기준의 차이에서 발생한다는 것에는 찬반 논쟁이 있다. 갈등은 순기능적 효과보다는 역기능적인 효과가 더 크기 때문에, 역기능에 보다 더 관심을 기울여야 할 필요가 있다. 이직에 있어서 가장 기본이 되는 요인은 갈등에서 비롯되기 때문이다.

3) 종사원의 헌신도

헌신적인 종사원이란 자기가 하는 일이 회사의 목표달성에 직결되어 크게 기여하고 있다고 믿고 장기적으로 근무할 각오가 되어 있는 사람을 의미한다. 헌신도가 높을수록 종사원들의 기대를 충족시켜줄 수 없는 곤경에 회사가 봉착해도 회사의 입장을 이해하므로 이직현상이 발생하지 않는다.

경제사정이 어렵고, 회사의 사업 확장을 저해하는 요인이 작용하고 있는 기간에는 종사원들의 기대를 충족시켜 주기란 불가능하다. 그럼에도 불구하고

고 헌신적인 종사원은 회사가 불경기를 극복할 수 있도록 자신의 노력을 더욱 기울이고 회사와 더불어 괴로움을 같이 함으로써 개인의 이익을 양보하는 자세를 견지하며 결코 회사를 떠나지 않는다는 사실을 연구 결과가 보여주고 있다.

연구결과에 밝혀진 바에 의하면 종사원의 회사에 대한 헌신도가 높을수록 태도 면에서, 행동 면에서, 그리고 회사의 재정적인 측면에서 많은 성과를 가져온다는 것이다.

직무만족과 근로의욕은 헌신도와 깊이 연관되어 있으며 동시에 이직하고 싶은 생각이 전혀 없게 된다. 헌신도가 높을수록 이직률은 낮다. 다시 말하면 헌신도가 낮을수록 이직률은 높다.

헌신도와 직무성과율과는 상관관계가 있으나, 이직율과는 역관계에 있다. 회사의 재정적인 측면에서의 헌신도의 성과를 보면, 헌신도가 높은 관리자들은 회사와 더불어 재직하는 기간이 연장 내지 장기화 될 뿐만 아니라 질적으로 보다 나은 근무성과를 가져온다. 헌신도에서 연유되는 중요한 성과는 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 헌신도에서 연유되는 중요 성과

태도적 측면에서의 성과	행동적 측면에서의 성과	재정적 측면에서의 성과
직무만족 근로의욕 고취 이직할 생각이 없어짐	직무 성과 율 향상 이직률 감소	이윤 증대 노무비 절감

직장에 대한 종사원들의 헌신도는 종사원의 직무만족도 보다도 이직률을 사전에 측정하는데 있어서 더 좋은 기준치가 된다. 교환이론은 헌신도 연구에서 자주 사용되는 용어이다. 인간 개개인은 자신의 욕구와 기대, 기술을 갖고 직장에 들어와서 그들의 능력을 발휘할 수 있고, 그들의 기본욕구를 만족시켜 줄 수 있는 직장이 되길 원한다.

그들은 자기들의 직업을 통해 이러한 기회를 발견할게 될 때 직장에 대한 그들의 헌신도가 높아지게 된다. 반면 직장조직이 믿을 것이 못 되거나, 도

전해 볼만한 의미 있는 과업을 제공해 주지 못할 때 직장에 대한 헌신도는 줄어들게 되는 것이다.

Frederick은 직장에 대한 헌신도가 높을수록 이직율과 결근율이 낮아지고 보다 높은 근무실적을 올리므로, 직장에서 헌신적으로 열심히 일을 하려는 종사원들의 자발적인 욕구는 귀중한 것으로 평가했다.

제 3 절 국내외 선행 연구

1. 국외연구

이직관리에 관한 연구는 1950년대 중반 Brayfield와 Crockett(1955)에 의해 최초로 시도되었는데, 연구결과 종사원 불만족 현상에서 나타나는 이직의 유의적 관계에 관한 증거를 발견하였다. 또한 불만족이 이직의 원인이라는 가설을 기각하지는 않지만, 그 주제에 관한 우리의 이해를 증진시키기 위하여 훨씬 더 엄격한 측정 기법이 있다는 것을 논의하였으며, March와 Simon(1958)은 조직이탈 욕구는 개인의 직무만족 수준에 조직 내 이동 가능성을 합한 것에 의해 영향을 받는다고 하였다.

Vroom(1964)은 기대-균형 이론의 틀 내에서 이런 발견들을 재검토하여 사람들의 사직 가능성은 잔류하도록 하는 힘과 이탈하도록 하는 힘이라는 상반된 힘 사이의 강도 차이의 작용이라고 제안하였으며, Schuh(1967)는 이직과 지능지수 또는 성격테스트 점수와의 사이에 일관된 관계가 존재하지 않는다고 결론지었다.

Porter와 Streers(1973)는 60편 이상의 연구를 재검토하였는데, 직무만족은 종사원의 참여 결정에 중요한 영향을 미친다는 주장에 대하여 대체로 일관된 결과를 제시하였다. 즉, 개인의 직무기대가 일치할수록 만족은 커지는데, 종사원의 기대와 효과적인 보상간의 이러한 상호작용은 보상 수준이 상대적으로 높을 때 종사원의 기대 수준과 쉽게 일치하나 종사원에 대해 유용한 총 보상이 상대적으로 낮을 때 종사원의 기대수준에 일치하기란 어렵게 된다. 이런 형태에서 만족을 검토할 때 요인들이 종사원의 기대 영향을 미친

다는 것과 관련하여 필연적으로 문제가 발생할 수 있다는 결론을 도출하였다. 즉, 이직에 대한 영향은 전체로서 조직(급여와 승진 정책), 직접적 작업 환경(즉, 작업 단위의 규모, 감독 유형, 동료 관계)과 작업 자체(즉, 작업이 요구하는 특성)와 연령, 근속연수 등 개인적 요인에서 발견될 수 있다는 것이다. 이런 발견에 근거를 두고 그것들이 개인의 특별한 유형과 상호작용하므로 이직의 주요한 원인은 조직구조의 다양한 측면을 통하여 널리 퍼지는 것 같다. Porter와 Streers(1973)는 그들의 재검토 연구에 근거를 두고 앞으로는 이직 과정에 심리학이 보다 강조되어야 한다고 주장하였으며, Pettman(1973)은 March와 Simon(1958)의 모형과 관계되는 연구를 재검토하였다. 그 모형의 몇 가지 측면에 대한 기대는 March와 Simon(1958)에 후속하여 출간된 연구에서 제시되었으며, 몇 가지 다른 가정들의 애매모호한 특성이 밝혀지기도 했다. 특히 March와 Simon(1958)은 다양한 이직 계산 방법 및 학문 분야 통합의 부족을 비판하였었다.

Forrest (1973)등은 심리학적, 경제학적 요인들을 통합할 것을 시도하는 이직 연구에 대한 기대 균형 접근법을 제안하였다. 이 연구의 주된 가치는 원래 1964년 Vroom(1964)에 의해 제시된 것을 능가하는 확대된 기대 모형을 사용하는데 있다. 이 확대된 모형을 사용하여 Forrest(1977)등은 다양한 심리학적, 노동 경제학적 요인들이 어떻게 직무 애착에 잠재적으로 영향을 미치며 후속적으로 종사원이 기꺼이 조직에서 구성원 자격을 유지하고자 하는 욕구에 어떻게 영향을 미칠 수 있는가를 보여 주었다.

Mobley(1977)는 이직과정의 완전한 모형을 시도하기보다는 만족이 궁극적으로 이직에 영향을 미치는지 혹은 관계가 없는가에 대한 보다 나은 이해를 개발하는데 중점을 두었다. Mobley(1977) 모형의 요점은 이탈 행위의도가 실질적 이직에 대하여 종사원 직무만족보다 더 중요한 결정 요인이라는 것이다.

1979년의 후속 문헌의 재검토에서 Mobley(1979)등은 이직결정에서 몇 가지 변수의 중요성에 대한 증거가 발견될 수 있다고 결론지었다. 이러한 변수들은 연령, 근속연수, 총괄적 만족, 직무 내용, 잔류 의도와 조직 투입을 포함한다. 이 재검토에 근거하여 Mobley(1979)등은 개인, 이직, 경제적 요인들을

내포하고 있지만 그 모형은 이직 결정의 요인으로써 유효한 직무 대체 가능성뿐만 아니라 지각의 역할 기대 가치를 명백하게 인식하고 있다.

종사원의 개인적 특성 변수 중 연령, 근속연수, 교육, 부양가족 수, 정기적 정보, 기대충족, 행위적 의도는 메타분석에서 아주 강한 유의성을 보였다. 연령, 근속연수, 부양가족 수는 이직과 부(-)의 관계를 가지며, 교육 및 행위적 의도는 정(+)의 관계를 보이는 것으로, 그리고 그가 가지는 기대가 충족되는 사람은 덜 이직하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 성별 변수도 강한 신뢰도를 보이는데, 여자가 남자보다 이직하는 경향이 큰 것으로 나타났다. 성별 변수를 포함한 20개 연구 중 14개 연구에서는 유의한 차이가 없고 Stumpt와 Dawley(1981)의 연구에서는 오히려 남자의 이직이 높다는 결과가 나타났다.

Muchinsky와 Tuttle(1979)은 종사원 이직 원인에 대한 문헌을 재검토하여 태도만족 요인, 인구통계학적 요인, 작업 관계 요인, 실험 점수 요인 등 5가지 일반 집단으로 공통적 예측 변수와 종사원 이직 사이에 상당히 일치하는 관계가 실험 점수 예측치를 제외한 5가지 유형 각각에 대하여 존재한다는 것을 발견하였다.

Scott등(1998)의 연구에 의하면 호텔종사원들의 직무근속기간을 결정하는 요인으로 회사원천, 이전의 이직이유, 희망하는 임금, 이전 직장의 근무기간, 고용형태 등으로 나타났다.

Dennis(1998)식음료 서비스에 있어서 재고관리는 종사원의 이직과 관련이 있고, Timothy와 Tracey(2000) 호텔종사원들의 이직률과 이직비용은 양의 관계를 나타내며, 이직의 원인은 나쁜 감독, 나쁜 작업환경, 그리고 부적절한 보상임을 말한다.

Iverson Pullman(2000) 자발적 이직과 정의 관계는 여성, 교육수준, 취업 기회, 작업량이며, 직무안정, 동료관계, 승진 가능성 등은 부의 관계가 나타났다. Griffeth Hom(2000)임금, 취업기회, 성과, 조직몰입 등이 이직에 영향을 미치며, 성, 연령 등의 조절 효과에 대한 검증하였다.

Richard 등 (2001) 호텔 종사원의 이직의사는 직무만족과 생활만족에 의해서 영향에 대하여 나타났다.

호텔종사원들의 이직률과 이직비용은 양의 관계를 나타내며, 이직의 원인

은 나쁜 감독, 나쁜 작업환경, 그리고 부적절한 보상임을 알 수 있다. 그리고 호텔 종사원의 이직의사는 직무만족과 생활만족에 의해서 영향을 받음을 알 수 있었다. 이상의 연구결과를 요약하면 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 이직에 관한 국외문헌의 선행연구

연구자	주요 내용
Vroom(1964)	이직은 직무만족과 관련이 있음을 밝히고 기대-균형의 이론을 검토하여 이직은 잔류하려는 힘 대 이탈하려는 힘의 강도의 차이에 의하여 영향 받음을 밝힘
Schuh(1967)	이직과 지능지수, 성격사이에 유의적인 관계가 없음을 밝힘
Porter와 Steers(1973)	만족은 이직과 어느 정도 관계가 있음을 밝힘. 이직에 대한 주요 영향은 사람, 직무, 작업환경, 조직 규모, 기대 충족감의 중요성에서 발견함
Pettman(1973)	문헌 재검토에 근거를 둔 모형을 지지하면서 다양한 이직을 계산하는 방법이 부족함을 비판하였음
Forrest 등 (1977)	Vroom의 모형에 근거를 두고 조직에 미치는 심리학적, 경제적 요인을 보여줌
Mobley(1977) Mobley 등 (1979)	만족과 실제 이직간의 모형을 통해 종사원의 개인적 특성이 이직과 매우 밀접한 관계가 있음을 밝히고 기대가 충족 될 수록 이직경향이 낮아짐을 밝힘
Muchinsky와 Tuttle(1979)	이직에 대한 주요 영향들이 태도, 사람, 작업에서 발견됨. 기대 충족 명제를 지지함
Martin(1995)	이직의도를 종속변수로 하는 Path 모델제시, 직무만족, 연령, 승진가능성은 부의 관계, 직종, 교육수준은 정의 관계에 있음
Scott 등(1998)	호텔 종사원들의 직무근속기간을 결정하는 요인으로 이전의 이직이유, 희망하는 임금, 이전 직장의 근무기간, 고용형태등을 찾아냄
Dennis(1998)	식음료 서비스에 있어서 재고관리는 종사원의 이직과 관련이 있음
Timothy와 Tracey(2000)	호텔종사원들의 이직률과 이직비용은 양의 관계를 나타내며, 이직의 원인은 나쁜 감독, 나쁜 작업환경, 그리고 부적절한 보상임
Iverson Pullman(2000)	자발적 이직과 정의 관계는 여성, 교육수준, 취업기회, 작업량이며, 직무안정, 동료관계, 승진 가능성 등은 부의 관계
Griffeth Hom(2000)	임금, 취업기회, 성과, 조직몰입 등이 이직에 영향을 미치며, 성, 연령 등의 조절 효과에 대한 검증
Richard 등 (2001)	호텔 종사원의 이직의사는 직무만족과 생활만족에 의해서 영향을 받음

2. 국내 연구

김수곤(1991)은 이직률의 결정 요인으로 임금수준, 직장 만족도, 노동조합, 노사협의회, 사내훈련, 실업률, 회사규모 등을, 예병호(1982)는 보다 미시적인 수준에서의 작업시간과 환경, 임금, 직업의 사회적 안정성, 일에 대한 적성, 승진 가능성, 고용 안정성, 회사 내 인간관계, 교육훈련을 통한 능력발전, 직무를 통한 성취감, 복지후생 등을 제시하였다. 김수곤의 연구결과 생산직 종사원의 경우 동기요인보다 위생요인이 이직률과 더 강한 상관관계를 보여주는 것으로 나타났다.

한편, 김성국(1987)은, 몰입이 이직성향을 설명해 주는 중요한 매개 변수라고 하였으며, 이승길(1989)은 호텔종사원의 이직관리를 위해서 경영주들은 임금, 스트레스, 복지시설, 채용과정 등을 합리적으로 해결해야 함을 주장하였다. 또한 천명섭(1990) 등은 교사와 은행원을 대상으로 한 연구에서 교사의 경우는 인간관계와 인정이 이직성향에 강하게 영향을 미치며, 은행원의 경우는 임금, 승진 등이 주요 이직요인이라 하였다.

이진규와 조운상은 다국적기업 현지 종사원의 이직성향 수준이 국내 기업 종사원의 이직 성향 수준 보다 더 높기는 하지만 이들 두 집단간의 이직에 영향을 미치는 요인에는 차이가 없음을 보여 주었다. 안관영(1991)은 Price, Mueller의 모형을 실증분석한 연구에서 조직몰입과 생계책임은 이직성향에 직접적인 영향을 미치지만 인간관계, 공정성, 승진, 복리후생, 임금수준 등은 조직몰입을 통하여 간접적으로 이직성향에 영향을 미침을 밝혔으며, 또 다른 연구에서 개인의 능력, 태도, 직무의 자율성, 기업의 규모에 따라 이직의도가 다름을 밝히고 있다.

우찬복(1995)은 호텔산업 종사원들의 이동요인에 관한 이론적인 연구에서 직무만족, 개성, 조직의 약속, 그리고 의도와 이유 있는 행위가 이동의 주된 요인임을 제시하였으며, 장대원(1992)은 이직성향에 큰 영향을 미치는 요인으로 임금을 가장 중요하게 보았으며 다음으로 감독방식과 직무자체로 보았다. 또한 이직성향은 연령, 근속년수, 부양가족수가 적은 사원일수록 더 크게 나타난다고 하였다.

우석봉(1995)은 호텔산업에 있어서 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인이 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났으며 이들 변수 중 동료간의 상호관계와 승진이 이직에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 연령, 근무기간, 기업규모, 부양가족, 그리고 노조가입 여부 등은 직무만족과 조직몰입 및 이직성향간의 관계정도에 있어서 조절역할을 하는 것으로 나타났으며, 이재형(1998)은 이직의 탐색단계에 있는 종사원들의 부정적인 대체행동으로 나타나는 결근, 수동적 직무태도, 부정적 행위, 부정적 의사표출 등을 줄이기 위해서는 임금과 후생복지정책 요인에 대한 동기를 부여해주어야 한다고 하였다. 또한 호텔종사원의 직무성과와 이직간의 관계를 실증 분석한 연구에서 개인특성, 조직특성, 이직 용이성이 이직성향에 영향을 주며, 직무성과가 직무만족과 조직몰입 등의 매개 요인을 통하여 영향을 주는 것으로 나타났으며 조직몰입이 이직성향에 부의 영향을 미치지만 직무만족은 이직성향에 직접적인 영향을 주지 않는 것으로 밝혀졌다.

한편, 호텔 종사원의 이직성향이 인터널 마케팅(Internal Marketing) 요인에 영향을 주는 것으로 나타났는데, 호텔종사원의 원활한 내부 커뮤니케이션을 촉진하여 종사원이 회사의 목표와 방침에 대해 이해하고, 부서간의 정보를 용이하게 습득하도록 지원해 줄 때 종사원들의 이직성향이 낮아진다는 것을 알게 되었다.

염세길(2001)은 Mobley의 모형과 여러 수정모형들을 검증하고자 하였는데, 그 결과 반드시 이직성향이 이직에 영향을 미치는 가장 유력한 변수가 아닐 수 있음을 주장하였다. 마지막으로 이희영(2002)의 연구에서 직무 특성이 이직에 직접적인 영향을 미치는 독립변수로서의 역할이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 직무 특성은 직무만족과 조직몰입이라는 종사원의 태도에 의해 완전 매개되어 이직의도에 간접적인 영향을 미친다는 사실을 도출하였다. 이상의 결과를 요약하면 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 이직에 관한 국내문헌의 선행연구

연구자	주요 내용
김수곤(1981)	이직률의 결정 요인으로 임금수준, 직장 만족도, 노동조합, 노사협의회, 사내훈련, 실업률, 회사 규모 등을 사용하였음
예병호(1982)	작업시간과 환경, 임금 및 기타 임금, 직업의 사회적 안정성, 일에 대한 적성, 승진 가능성, 고용 안정성, 회사내 인간관계, 교육 훈련을 통한 능력 발전, 직무를 통한 성취감, 복지후생 등을 사용하였음.
김성국(1987)	종사원의 조직몰입을 중심으로 이직성향을 설명해 보고자 한 시도였는데, 몰입이 이직성향을 설명해 주는 중요한 매개 변수로 판명
이승길(1989)	호텔 종사원의 이직관리의 주요변수로 임금, 스트레스, 복지시설, 채용과정 등을 밝힘
천명섭 등(1990)	교사와 은행원을 대상으로 한 연구에서 교사의 경우는 인간관계와 인정이 이직성향에 강하게 영향을 미치며 은행원의 경우는 임금, 승진 등이 주요 이직요인임
안관영(1991)	조직몰입과 생계책임은 이직성향에 직접적인 영향을 미치지만 인간관계, 공정성, 승진, 복리후생, 임금수준 등은 조직몰입을 통하여 간접적으로 이직성향에 영향을 미침
우찬복(1991)	호텔산업 종사원들의 이동요인에 관한 이론적인 연구에서 직무만족, 개성, 조직의 약속, 그리고 의도와 이유 있는 행위가 이동의 주된 요인임
안관영(1992)	개인의 능력, 태도, 직무의 자율성, 기업의 규모에 따라 이직의도가 다름
장대원(1992)	이직성향에 큰 영향을 미치는 요인으로 임금, 감독방식과 직무자체의 순으로 나타났음.
우석봉(1995)	호텔산업에 있어서 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인을 통해서 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났음
이재형(1998)	이직성향을 이직 후 대안이 마련된 집단과 이직 탐색기에 있는 두 집단으로 구분하였으며 역할 모호성, 자신감 결여, 역할 갈등, 임금, 후생복지 등이 이직성향에 관계함을 밝힘

김일채(1998)	개인특성, 조직특성, 이직 용이성이 이직성향에 영향을 주며, 직무성과가 직무만족과 조직몰입 등의 매개 요인을 통하여 영향을 주는 것으로 나타났음
김홍범(1998)	호텔종사원의 원활한 내부 커뮤니케이션을 촉진하여 종사원이 회사의 목표와 방침에 대해 이해하고, 부서간의 정보를 용이하게 습득하도록 지원해 줄 때 종사원들의 이직성향이 낮아짐
염세길(2001)	Mobley의 수정모형들을 검증하였으며 이직성향이 이직에 직접적인 영향을 미치지 않을 수도 있음을 주장하였음
이희영(2002)	직무 특성과 이직 의도간에 직무만족과 조직몰입이 완전 매개 역할을 하며 직무 특성이 독립적으로 이직에 영향을 미치지 않음을 밝힘

제 3 장 호텔종사원의 이직현황 및 문제점

제 1 절 표준산업 분류의 이직현황

1. 숙박 및 음식점업

호텔은 노동집약적 산업으로서 인적서비스의 의존성이 높기 때문에 기업 고유의 목적을 달성하기 위하여 인적자원 관리는 매우 중요하다. 물론 문화와 경제 환경이 다르고 조직의 업무 특성에 따라서 조직구성원의 이직과 관련된 요소가 달리 나타날 수 있다. 하지만 다양한 어떠한 조직에서도 이직에 대한 관리는 중요한 요소 중의 하나이다.

호텔은 우리나라의 경제성장으로 인하여 급격한 성장과 더불어 치열한 경쟁 환경에 직면하고 있다. 특히 인적 서비스를 중시하는 호텔의 경우에는 숙련된 노동력의 이직이 상품의 질에 큰 영향을 미치기 때문에 이직에 관련된 요인을 파악, 분석하여 개인과 조직에 유리한 방향으로 전개해 나갈 필요가 있다. 이를 위해 이직에 관련된 다양한 요소를 파악하여 관리해야 하며, 조직의 측면에서 볼 때 이직관리는 일반적으로 자발적 이직, 그 중에서도 기업에 대한 불만으로 인한 회피가능이직을 가능한 한 억제함으로써 인적자원을 보존하는데 중점을 두어야 한다.

숙박 및 음식점업의 분류는 <표 3-1>과 같은데, 호텔의 분류는 전체 산업군에서 서비스업에 포함되며, 관광진흥법상 호텔업³⁹⁾으로 구분하고 있다.

39) 관광진흥법시행령 제2조

<표 3-1> 숙박 및 음식점업 분류

분류Code	분 류 향 목			
55	숙박 및 음식점업			
	551	숙박업		
		5511	관광 숙박시설 운영업	
			55111	호텔업
			55112	여관업
			55113	휴양 콘도 운영업
			55114	청소년 수련시설 운영업
			55119	기타 관광숙박시설 운영업
		5519	기타 숙박시설 운영업	
			55191	회사 및 단체 기숙사 운영업
			55199	그 외 기타 숙박시설 운영업
		552	음식점	
	5521		일반음식점업	
			55211	한식점업
			55212	중국 음식점업
			55213	일본 음식점업
			55214	서양 음식점업
			55215	기관 구내 식당업
	55219		기타 일반 음식점업	
	5522		기타 음식점업	
			55221	피자, 햄버거 및 치킨 전문점
			55222	분식 및 김밥 전문점
			55223	이동 음식점업
55229			그외 기타 음식점업	
5523	주점업			
	55231		일반유흥 주점업	
	55232		무도유흥 주점업	
	55233		간이 주점업	
5524	다과점			
	55241	제과점업		
	55242	찻집		

자료 : 통계청 표준산업분류를 중심으로 논자 제작성

1) 숙박업

일반대중 또는 특정회원에게 각종 형태의 숙박시설, 캠프장 및 캠핑시설 등을 단기적으로 제공하는 산업 활동을 말하며, 음식제공설비가 결합된(음식

을 함께 제공하는) 숙박시설을 운영하는 경우와 철도운송업을 수행하지 않는 별개의 사업체가 침대차만을 운영하는 경우도 여기에 포함된다.

2) 음식점업

구내에서 직접 소비할 수 있도록 접객시설을 갖추고 조리된 음식을 제공하는 식당, 음식점, 간식식당, 카페, 다과점 등을 운영하는 활동과 독립적인 식당차를 운영하는 산업 활동을 말한다. 또한 여기에는 다음과 같이 접객시설을 갖추지 않고 고객이 주문한 특정음식물을 조리하여 즉시 소비할 수 있는 상태로 주문자에게 직접 배달(제공)하거나 고객이 원하는 장소에 가서 직접 조리하여 음식물을 제공하는 경우가 포함된다. 구체적으로 살펴보면 첫째, 접객시설을 갖추고 즉시 소비할 수 있는 음식을 조리하여 고객에게 제공하는 경우 둘째, 접객시설을 갖추고 구입한 음식을 즉시 소비할 수 있는 상태로 고객에게 제공하는 경우 셋째, 접객시설 없이 고객이 주문한 특정음식을 즉시 소비할 수 있는 상태로 직접 조리하여 고객에게 제공(배달)하는 경우 넷째, 접객시설 없이 개별 행사(연회)시에 그 장소에 출장하여 소비할 음식을 직접 조리하여 제공하는 경우이다.

3) 타 산업과의 관계

표준산업분류에 의한 구체적인 타산업과의 관계를 살펴보면 첫째, 별도의 장소에서 다량의 집단 급식용 식사를 제조할 수 있는 조리시설을 갖추고 계약기관에 일정기간 동안 지속적으로 급식용 식사를 조리하여 운송·공급하는 경우 “도시락 및 식사용 조리식품 제조업”에 속하며 둘째, 자동판매기에 의한 음·식품의 판매활동은 “자동판매기 운영업”에 속한다.

셋째, 철도운수사업체에서 운수활동에 결합된 침대차 또는 식당차의 운영은 “철도 운송업”이며 넷째, 장기적인 숙박시설의 임대활동은 “부동산 임대업”에 속한다. 다섯째, 즉시 소비할 수 있는 음식을 직접 제조하여 음식점, 소매업자 및 기타 사업체에 공급하는 경우 “음·식료품 제조업”에 속하며 여섯째, 접객시설 없이 음식을 구입하여 판매만 하는 경우는 “소매업”에 속하고 일곱째, 시간제로 운영되는 휴식시설(휴게텔, 산소방등)은 “기타 미용관

련 서비스업”에 속한다.

2. 산업별 이직율

표준산업분류에서 호텔업은 룸서비스, 데스크 서비스, 개별봉사 서비스, 라운지 설비, 연회, 집회설비 등의 관련 서비스를 종합적으로 제공하는 숙박시설을 운영하는 산업활동을 말하고 있는데, 산업분류표에 나타난 숙박 음식점의 경우 관광호텔 단독으로 구분한 통계는 나타나지 않았기 때문에 본 연구에서는 각 호텔별로 인사부에서 취급하고 있는 이직율 현황을 이용한다.

<표 3-2>는 우리나라 산업별 2000년부터 2003년까지의 4년 동안의 이직률에 관한 것이다. 2000년 2001년은 전체 14개 표준 산업분류, 2002년 2003년은 전체 17개 산업분류에서 관광호텔업의 경우는 대분류에서 숙박 및 음식점업에 포함된다.

산업표준분류를 기준으로 하여 보면 2000년부터 2003년 사이에 사업 서비스업⁴⁰⁾을 제외한 숙박 및 음식점업이 평균 3.48로 이직률에서 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 이는 여타 산업의 이직률보다 높게 나타나 이직관리의 중요성이 강조된다고 볼 수 있다.

40) 가. 정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업, 연구 및 개발업, 전문·과학 및 기술서비스업 : 이 산업은 고도의 전문지식과 훈련을 받은 인적자본이 서비스생산의 주요 투입요소이며 장비와 원료는 핵심요소가 아니다. 전문지식은 보통 학위를 통하여 취득된다. 이 산업에는 컴퓨터시스템 설계, 프로그램 개발, 자료처리, 데이터 베이스; 사회 및 자연과학 연구개발; 법무, 회계, 시장조사, 경영상담, 건축설계, 엔지니어링, 광고, 디자인 및 기타 전문·과학·기술서비스를 제공하는 산업활동이 포함된다.

나. 사업지원 서비스업 : 다른 사업체의 일상적 업무를 지원하는 산업활동을 말한다. 이 업무는 모든 산업분야에 존재하며 전통적으로 사업체 내부에서 수행되었으나, 최근 이 업무를 전문 사업체에 의뢰하여 효율성을 기하는 것이 일반적 경향이다. 이 산업에는 사업시설 유지관리, 인력공급 및 알선, 경호 및 경비, 건물 및 사업장 청소, 텔레마케팅 등 사무지원서비스, 신용조사 및 기타 사업지원서비스를 제공하는 산업활동이 포함된다.

<표 3-2> 산업별 이직율

(단위: %)

구 분	2000	2001	2002	2003	평 균
전산업	2.63	2.52	2.44	2.42	2.50
광업	1.97	2.18	1.81	1.64	1.90
제조업	2.55	2.43	2.48	2.48	2.48
전기,가스 및 수도사업	0.96	0.60	0.85	0.75	0.79
건설업	3.27	3.31	2.75	2.70	3.01
도매 및 소매업	3.18	2.85	2.59	2.55	2.79
숙박 및 음식점업	3.39	3.11	3.77	3.64	3.48
운수장고 및 통신업	2.14	2.50	2.41	2.19	2.31
통신업			1.18	2.77	1.98
금융 및 보험업	2.06	2.04	1.83	1.72	1.91
부동산 임대 및 사업서비스업	3.52	3.39	2.81	2.94	3.17
사업서비스업			3.55	3.58	3.56
교육서비스업	2.20	1.67	1.52	1.36	1.69
보건 및 사회복지사업	2.75	2.31	1.76	1.63	2.11
오락, 문화 및 운동관련 서비스업			2.85	2.40	2.63
기타 공공, 수리 및 개인서비스업	2.08	2.28	1.84	1.89	2.02
평 균	2.52	2.40	2.28	2.29	2.40

주) *분류기준은 개정('00.1.7)된 한국표준산업분류임.

*분표 계수는 매월 노동통계조사 결과이며, 농업, 임업, 수렵업, 수산업부문은 제외한 전산업에 대해서 상용근로자 10인 이상 사업체를 대상으로 함.

당월 이직자 수

*이직률 = ----- * 100

전월말 근로자수

자료 : 통계청: www.nso.go.kr 산업별 이직률 자료를 중심으로 논자 재구성

제 2 절 서울시내 특1등급 호텔종사원 및 이직현황

본 연구에 이용된 자료는 2004년 8월에 서울시내 특1등급 호텔을 직접 방문하여, 상당한 내부 자료로서 2003년 1년간의 자료를 기준으로 논자가 비교 분석하여 본 연구에 맞게 재정리하였다.

1. 특1등급 호텔 종사원 현황

<표 3-3>은 1998년부터 2003년까지 특1등급 호텔 종사원 수의 변화를 나타낸 것인데, 가장 특징적인 것은 6년간 종사자 수의 감소를 들 수 있다.

이는 1997년 IMF로 인하여 경영관리상 구조조정의 여파인 것으로 분석될 수 있으며, O호텔의 경우 구조조정 과정에서 노사협상에 상당한 애로점을 나타낸 호텔로서 가장 많은 감소를 나타내고 있다.

다음이 P, Q, K호텔의 순으로 나타나고 있는데, 이는 자발적 이직도 상당수 있겠지만 대부분 구조조정으로 인한 비자발적 이직에 의한 인원의 감축을 나타내고 있는 것으로 볼 수 있다. 특히 N호텔은 IMF 직후인 1998년부터 호텔 종사원이 감소하다가 2002년부터 1998년도의 종사원 수로 전환된 것이 특징이다.

특히 1997년도 IMF 이후 1998년도부터 정규직 종사원 인원이 서서히 줄어들고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 2003년도에 이르러 정규직은 줄어들었지만 비정규직 및 외부용역 종사원이 크게 증가하였는데, 이는 1997년 IMF 이후인 1998년 정규직 인원보다 비정규직으로 인한 전체 종사원이 늘어났기 때문이다.

<표 3-3> 특1등급 호텔 종사원 수의 변화(1998-2003년)

(단위: 명)

년도	종사원수	서울시내 특1등급 호텔								
		K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1998	정규직	761	1392	947	617	729	541	666	886	
1999		714	1177	868	564	663	464	620	853	
2000		691	1008	822	528	660	402	524	863	
2001		666	1023	771	530	639	357	574	818	
2002		660	1120	842	520	517	350	559	811	
2003	정규직	624	1551	856	618	491	362	501	793	896
	비정규직	89	122	131	60	85	99	126	105	35
	외부용역	82	556	405	68	121	107	126	137	126
	기 타 (상 용)	10	375	26	21					40
	합계	805	2,604	1,418	767	697	568	753	1,035	1,097
증감인원		-137	+159	-91	+1	-238	-179	-165	-93	

주) *1998~2002년은 정규직 종사원으로 표기하였고, 2003년은 정규직, 비정규직, 기타 비정규직(상용), 외부용역으로 구분하여 정리하였다.

*증감인원 : 1998년 대비 2003년도 기준 정규직 증감인원

자료 : 특1등급호텔 내부 자료를 중심으로 논자작성

결국 특1등급 호텔의 정규직 인원의 감소는 실제 종사원의 감소가 아니라 비정규직의 증가가 이루어진 상태다. 조사 9개 호텔 중 1998년 이후 실제로 종사원이 줄어든 호텔은 O호텔 뿐인 것으로 나타났다.

한편, <표 3-4>는 2003년도 정규직 종사원과 비정규직 종사원의 비율을 나타내고 있는데, 전체 종사원 중 정규직 종사원 인원이 많은 순으로는 S호텔이 82%로 가장 높게 나타났으며, N호텔(80.6%), R호텔(76.6%), K호텔(77.5%), O호텔(70.4%)순으로 나타났다. 정규직 종사원이 제일 낮은 호텔은 L호텔로서 59.6%로 나타났으며, 계약직 및 기타(상용)직원이 높은 호텔은 L호텔(19.1%), P호텔(17.4%), Q호텔(16.7%) 순으로 나타났다. 외부용역 직원은 M호텔(28.6%), L호텔(21.3%), P호텔(19%), O호텔(17.4%), Q호텔(16.7%) 순으로 나타났으며, 낮은 순으로는 N호텔(8.9%), K호텔(10.2%), S호텔(11%)로

나타났다.

<표3-4> 정규직 종사원과 비정규직 종사원의 비율(2003년)

(단위 : 명, %)

구 분	서울시내 특1등급 호텔									
	K 호텔		L 호텔		M 호텔		N 호텔		O 호텔	
	종사 원수	비율	종사 원수	비율	종사 원수	비율	종사 원수	비율	종사 원수	비율
정직원	624	77.5	1,551	59.6	856	60.4	618	80.6	491	70.4
계약직	89	11	122	4.7	131	9.2	60	7.8	85	12.2
기타(상용)	10	1.2	375	14.4	26	1.8	21	2.7		
외부용역	82	10.2	556	21.3	405	28.6	68	8.9	121	17.4
합 계	805	100	2,604	100	1,418	100	767	100	697	100

구 분	서울시내 특1등급 호텔							
	P 호텔		Q 호텔		R 호텔		S 호텔	
	종사 원수	비율	종사 원수	비율	종사 원수	비율	종사 원수	비율
정직원	362	63.7	501	66.5	793	76.6	896	82
계약직	99	17.4	126	16.7	105	10.1	35	3
기타(상용)							40	4
외부용역	107	19	126	16.7	137	13.2	126	11
합 계	568	100	753	100	1,035	100	1,097	100

자료: 특1등급호텔 내부 자료를 중심으로 논자작성

따라서 정규직 종사원이 많은 호텔(S호텔:82%)과 비정규직 종사원이 많은 호텔(L호텔:35.7%)간에는 상대적으로 서비스수준과 인건비측면에서 상관관계를 나타낼 수 있다. 즉, S호텔은 정규직이 많은 관계로 서비스나 여러 가지 면에서 좋은 양질의 서비스가 이루어질 수 있으며, 반면 L호텔은 비정규직 종사원이 많기 때문에 낮은 질의 서비스가 발생할 우려가 있다. 또한 S호텔은 인건비 부담이 가중되며, L호텔의 경우 인건비 부담이 상대적으로 줄어들 수도 있다.

2. 특1등급 호텔 이직율 현황

<표 3-5>는 특1등급 호텔 이직율 현황(2003년)에 특1등급 호텔의 이직율 대상 호텔은 5개 호텔의 자료로 2003년도의 부서별 비교 분석을 통하여 호텔별 부서별 이직율을 분석하였다.

최고 이직율이 높은 호텔은 R호텔 20.7% 으로 나타났으며, 다음으로 O호텔 12.3%, P호텔 11.6% 순서로 나타났다. 최저 이직율의 호텔은 L호텔 3.65%와 N호텔 9.4%의 순서로 나타났다.

그 중에서 최고의 이직율을 보인 R호텔은 전체 평균 이직율 20.7로%로 가장 높게 나타났고, 그 중에서 제일 높은 식음료부 28.2% , 객실부 20.2%, 조리부 18.8% 순서로 나타났다. 구매, 자재부서는 이직자가 전혀 없는 것으로 나타났으며, 부서별로 분석은 아래와 같이 하였다.

- 1) 객실부의 최고 이직율은 N호텔로 30.2%, R호텔 20.2% O호텔 15.3%로 나타났으며, 반면 L호텔은 5.06%로 가장 낮게 나타났다.
- 2) 하우스키핑 부서의 최고 이직율은 R호텔 11.7%, L호텔 4.96%의 순서로 나타났으며, 반면 O호텔은 이직율 0.0%로 이직자가 전혀 없는 것으로 나타났다.
- 3) 식음료부서의 최고 이직율은 R호텔로 28.2%, P호텔 10.7%, O호텔 10.5%의 순서로 나타났으며, 반면 L호텔은 3.9%로 이직율이 가장 낮게 나타났다.
- 4) 조리부서의 최고 이직율은 R호텔 18.8%, O호텔 16.9%, P호텔 11.7%의 순서로 나타났으며, 반면 L호텔은 2.59%로 이직율이 가장 낮게 나타났다.
- 5) 마케팅 & 세일즈 부서의 최고 이직율은 O호텔의 28.8%, P호텔 20.8%, R호텔 16.7%의 순서로 나타났으며, 반면 L호텔은 6.6%로 이직율이 가장 낮게 나타났다.
- 6) 경리부서의 최고 이직율은 P호텔로 21.7%, N호텔 13.5%, O호텔 11.7%의 순서로 나타났으며, 반면 L호텔은 0.0%로 이직자가 전혀 없는 것으로

로 나타났다.

- 7) 구매, 자재부서의 최고 이직율은 P호텔로 14.3%, N호텔 11.4%의 순서로 나타났으며, 특이하게 O호텔, L호텔, R호텔은 각각 0.0%로 이직자가 전혀 없는 것으로 나타났다.
- 8) 시설부의 최고 이직율은 O호텔 10.2%, R 호텔 9.8%, P호텔 8.3%의 순서로 나타났으며, 반면 N호텔은 0.0%로 전혀 이직자가 전혀 없는 것으로 나타났다.
- 9) 인사교육부서의 최고 이직율은 P호텔로 25.0%, N호텔 17.9%, O호텔 14.4%의 순서로 나타났으며, 반면 L호텔7.1%로 이직율이 가장 낮게 나타났다.

이를 종합하면 최고의 이직율로 나타난 호텔은 R호텔로 20.7%이고, 가장 낮은 이직율로 나타난 호텔은 L호텔로 3.6%이다.

부서별 최고 이직율을 보인 호텔로는 N호텔 객실부서로 34.2%이며, O호텔(하우스키핑, 구매 자재부서), N호텔(시설부), L호텔(경리, 구매 자재부서), R호텔(구매 자재부) 한명의 이직자도 없는 것으로 나타났다.

<표 3-6> 2003년도 특1등급 호텔 객실부문 생산성 분석에 의하면 N호텔의 객실 이용율(Room Occupancy)이 가장 높은 것으로 나타났으나, 객실부서 1인당 매출액은 가장 낮은 것으로 나타났다. 결국 종사원이 자주 바뀌어서 고객의 취향이나 서비스, Up-Selling이 부족한 것으로 판단된다.

즉 2003년 한 해 동안 식음료부서, 객실부서, 조리부, 세일즈 마케팅 부서는 10%이상의 이직율을 보였고, 구매 자재부, 경리부 등의 부서는 거의 이직자가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

<표 3-5> 특1등급 호텔 이직율 현황 (2003년)

(단위:명,%)

부서 명	서울시내 특1등급 호텔								
	O 호텔			P 호텔			N 호텔		
	인원	퇴직자	퇴직율	인원	퇴직자	퇴직율	인원	퇴직자	퇴직율
F/O	52	8	15.3	57	7	12.3	14.6	5	34.2
H/K	13	0	0	39	1	2.6	42.2	1	2.4
F&B	190	20	10.55	122	13	10.7	190.8	16	8.4
Kitchen	131	17	16.92	94	11	11.7	137.3	14	10.2
Mar./Sales	26	7	28.87	24	5	20.8	45.3	6	13.2
Acc.	25	3	11.73	23	5	21.7	14.8	2	13.5
구매, 자재	3	0	0	7	1	14.3	8.8	1	11.4
시설부	38	4	10.23	48	4	8.3	39.9	0	0.0
인사 교육	7	1	14.46	8	2	25.0	16.8	3	17.9
Total/평균	485	60	12.37	422	49	11.6	510.5	48	9.4

부서 명	서울시내 특1등급 호텔					
	L 호텔			R 호텔		
	인원	퇴직자	퇴직율	인원	퇴직자	퇴직율
F/O	178	9	5.06	84	17	20.2
H/K	141	7	4.96	77	9	11.7
F&B	430	17	3.95	333	94	28.2
Kitchen	580	15	2.59	176	33	18.8
Mar./Sales	105	7	6.67	18	3	16.7
Acc.	34	0	0.00	32	2	6.3
구매, 자재	35	0	0.00	12	0	0.0
시설부	154	9	5.84	51	5	9.8
인사 교육	14	1	7.14	13	2	15.4
Total	1671	61	3.65	796	165	20.7

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자작성

3. 특1등급 호텔 생산성 현황

특1등급호텔의 생산성을 객실부문, 식음료부문, 기타 부분으로 구분하여 비교하면 다음과 같다.

1) 객실부문

2003년도 특1등급 9 호텔 객실부문 생산성 분석에서 객실부문의 매출이 중요한 부분이며, 전체 매출액의 40-50%로 일반적인 사항이다. 여러 가지 호텔의 특성으로 인하여 비교 연구 검토하기는 어려운 부분도 있지만 인당 매출액, 총매출액 대비 객실 매출액을 먼저 비교하여 보면 정확하게 생산성을 비교하여 볼 수 있을 것이다.

<표 3-6> 2003년도 특1등급 9개 호텔 객실부문 생산성 분석

(단위: 천원)

호텔 내 용	서울시내 특1등급 호텔				
	K 호텔	L 호텔	M 호텔	N 호텔	O 호텔
총 매출액	72,646,199	189,032,461	116,848,000	65,836,479	48,827,904
객실 이용율	66.94%	62.68%	57.61%	69.44%	65.62%
객실 매출액	31,047,665	63,522,419	34,555,000	26,614,248	21,661,604
객실수	684	1,818	597	451	494
객실 판매수	166,881	407,930	130,999	116,259	2,275
객실 인원(명)	57	596	100	82	52
인당객실판매수	2,927	685	1,310	1,418	2,275
인당 매출액	544,695	106,596	346,000	324,564	416,569
총매출액대비 객실 매출액	42.73%	33.60%	29.57%	40.42%	44.36%

<표 3-6> 2003년도 특1등급 9개 호텔 객실부문 생산성 분석을 보면

먼저 1인당 매출액은 8억5천2 백만원으로 R호텔이 가장 높고, 다음으로는

K호텔, P호텔 순으로 나타났다. 1인당 매출액이 제일 낮은 호텔은 L호텔로 1억6백만원이다.

즉 R호텔은 객단가가 높은 고가정책이나 상위등급의 객실을 많이 판매하였고, L호텔은 단체손님 등 객단가가 낮은 객실을 많이 판매한 것으로 판단된다.

1인당 객실판매수를 보면 K호텔은 2,927로 제일 많이 판매하였고, 1인당 객실판매수가 제일 낮은 호텔은 L호텔로 685로 나타났다.

<표 3-6> 2003년도 특1등급 9개 호텔 객실부문 생산성 분석(계속)

(단위: 천원)

호텔	서울시내 특1등급 호텔			
	P 호텔	Q 호텔	R 호텔	S 호텔
총 매출액	44,048,465	52,469,285	99,575,075	85,820,111
객실 이용율	63.65%	51.34%	62.11%	54.11
객실 매출액	17,685,185	21,191,011	50,307,925	27,512,156
객실수	501	479	602	532
객실 판매수	116,810	170,086	138,815	108,264
객실 인원(명)	41	170	59	79
인당 객실판매수	2,849	1,001	2,353	1,370
인당 매출액	431,345	124,653	852,676	348,255
총매출액대비 객실 매출액	40.14%	40.38%	50.52%	32.05%

자료: 관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 논자작성

2004년 8월, 특 1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자작성

총매출액 대비 객실 매출액은 R호텔로 50.52%로 객실 대비 부대시설비용에서 50:50으로 객실부분에서는 타의 추종을 불허하는 모습을 보여주었다. 그러나 M호텔은 29.57%로 객실비중이 특이하게 제일 낮게 나타났다.

M호텔은 식음료 부문의 매출이 월등하기 때문에 상대적으로 총매출액에서 객실 부문 매출액이 비율이 낮을 수 밖에 없다.

<표 3-7> 2003년도 특1 등급 9개 호텔 객실부문 이용실적 현황은 2000년부터 2003년까지의 객실이용율(Room Occupancy)를 나타낸 것이다.

<표 3-7> 2003년도 특1등급 9개 호텔 객실부문 이용실적 현황
(단위: %)

	K호텔	L호텔	M호텔	N호텔	O호텔	P호텔	Q호텔	R호텔	S호텔
2000	85.59	74.37	74.05	73.87	77.12	79.00	80.32	80.47	77.14
2001	82.74	73.85	68.70	75.67	66.96	71.22	74.54	68.86	72.16
2002	80.81	69.20	65.02	80.35	77.41	66.34	67.02	71.11	69.40
2003	66.94	62.68	57.61	69.44	65.62	63.65	51.34	62.11	54.11
평균	79.02	70.03	66.34	74.83	71.78	70.05	68.31	70.64	68.20

자료: 관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 논자 재작성

대부분의 호텔이 2000년의 점유율이 70%이상 높은 객실점유율을 보였고, 2001년부터 2003년 까지 객실 점유율이 점진 낮아지기 시작하여 50-60%로 나타났다.

특히 사스(SARS), 중동전쟁 등등 외부적인 영향으로 인하여 우리나라 전체 특1등급호텔 객실 점유율이 2001년 2002년 2003년 낮아진 사례를 발견할 수 있다. 특히 2003년도는 사스(SARS)의 영향을 많이 받은 호텔은 비즈니스 호텔로서 외국인들이 많이 투숙하는 호텔들이 객실부문 이용실적 현황이 낮은 것으로 나타났다.

2000년부터 2003년도 까지 평균 객실부문 이용실적을 보면 평균 K호텔이 가장 높은 79.02%, 다음으로는 N호텔 74.83%, O호텔 71.78%, R호텔 70.64%, P 호텔 70.05% 순으로 나타났다.

비교 연도에서 보면 객실 이용율이 2003년도에 3개 호텔 Q호텔 51.34%, S 호텔 54.11%, M호텔 57.61% 나타났다. 물론 객실 점유율로 만 나타낼 수 없지만 2003년도에 객실 이용률이 가장 나쁜 해 인 것으로 나타났다.

연구대상호텔 중 N호텔을 제외한 모든 호텔의 객실 점유율이 2000년보다

2001년도 점유율이 감소하였다. 타 호텔은 객실 점유율이 낮아지나, 특히 N 호텔은 다른 호텔과 다르게 2000년 2001년 2002년도 까지 객실 점유율이 점차 상승하여 좋은 객실점유율을 나타내다가 2003년도에 와서 객실 점유율이 감소하였다. 그렇지만 2003년도 9개 호텔 중 제일 높은 객실 이용율을 나타냈다.

2) 식음료 부문

<표 3-8>은 9개 호텔의 식음료부분을 비교 분석한 내용이다.

총매출액 대비 식음료부분(식음료, 연회)의 매출 비율을 보면 평균 51%이며, S호텔이 식음료 부분비율이 59.53%로 제일 높게 나타났고, 이어서 M호텔 59.52%, Q호텔 57%, P호텔 53%로 나타났다. 총매출액 대비 식음료부분 비율이 낮은 호텔로는 L호텔로 36%로 나타났다. 연 고객수를 보면 L호텔 165만명, M호텔 144만8천명, S호텔 129만명, R호텔 123만 명 순으로 나타났다.

식음료부분 종사원 1인당 매출액을 비교하여보면, N호텔 1억4천6백만원, S호텔 1억4천4백만원, P호텔 1억4천2백만원, K호텔 1억3천6백만원 순서로 나타났다. M호텔은 1인당 매출액이 20만원으로 제일 낮게 나타났다.

또한 연회장에 관련되어 연회인원(명), 인당 연회장면적(m²), 연회인당 Cover 수, 연회장 Cover 수, 연회인당 매출액을 비교 나타났다. 연회장 근무 종사원 1인당 고객 Cover 수를 보면 P호텔 10,506 명, N호텔 5,183명, L호텔 5,105명으로 나타났다. 낮은 순서로는 K호텔 2,810명, Q호텔 2,855명, S호텔 3,692명의 순서로 나타났다.

연회장 근무 종사원 1인당 매출액을 비교하여 보면 P호텔 5억6천 9백만원, R호텔 3억2천3백만원, N호텔 3억 1천 5백만원 순서로 나타났다. 1인당 매출액인 낮은 순으로 O호텔 2억2천8백 만원, L호텔 2억4천만원, S호텔 2억 5천1 백만원 나타났다.

<표 3-8> 2003년도 특1등급 9개 호텔 식음료 부문 생산성 분석

(단위: 천원)

내 용 \ 호 텔	K 호텔	L 호텔	M 호텔	N 호텔	O 호텔
총 매출액	72,646,199	189,032,461	116,848,000	65,836,479	48,827,904
식음료 매출액	23,244,246	41,863,809	55,962,000	23,663,858	16,584,353
연회 매출액	13,858,614	27,114,873	13,590,000	8,828.266	7,315,072
식음 인원(명)	170	443	273	161	155
1인당 Cover 수	3,877	3,732	5,305	3,848	4,473
식음료 Cover 수	659,244	1,653,499	1,448,355	619,503	693,277
1인당 좌석 수	11.75	7	9	7	8
1인당 매출액	136,730.86	94,483	205	146,980	106,996
연회 인원(명)	45	113	50	28	32
1인당연회장면적(m ²)	88.71	61	30평	60	58
연회인당 Cover 수	2,810.78	5,105	4,414	5,183	4,076
연회장 Cover 수	126,485	574,907	220,724	145,137	130,421
연회인당 매출액	307,969	240,754	272,000	315,295	228,596
총매출액대비 식음료 매출액	30.72%	22.14%	47.89%	35.94%	33.96%
총매출액대비 연회 매출액	19.07%	14.34%	11.63%	13.40%	14.98%

자료: 관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 재정리
2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 재정리

<표 3-8> 2003년도 특1등급 9개 호텔 식음료 부문 생산성 분석(계속)

(단위: 천원)

내 용 \ 호 텔	P 호텔	Q 호텔	R 호텔	S 호텔
총 매출액	44,048,465	52,469,285	99,575,074	84,382,238
식음료 매출액	12,706,521	24,258,056	35,989,713	33,118,079
연회 매출액	10,825,429	5,875,196	13,277,436	17,128,128
식음 인원(명)	89	179	329	229
1인당 Cover 수	3,874	5,360	3,744	5,643
식음료 Cover 수	344,827	959,513	1,231,901	1,292,291
1인당 좌석수	12	9	5	8
1인당 매출액	142,769	135,520	109,391	144,620
연회 인원(명)	19	23	41	68
1인당 연회장면적(m ²)	224	26	54	46
연회인당 Cover 수	10,506	2,855	4,793	3,692
연회장 Cover 수	199,827	65,664	196,531	251,065
연회인당 매출액	569,759	255,443	323,839	251,884
총매출액대비 식음료 매출액	28.84%	46.23%	36.14%	39.24%
총매출액대비 연회 매출액	24.57%	11.19%	13.33%	20.29%

자료: 관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 논자 재작성
2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성

3) 판촉 및 기타관리 부문

1) 2)에서는 객실, 식음료부문에서 식음료, 연회 부분으로 비교우위의 내용을 확인하였다. 3)에서는 위 1) 2) 외에 객실판촉, 연회판촉, 전체인원대비 시설부 직원, 전체 인원대비 관리직 인원, 호텔전체 1인당 매출액 등을 알아보 고자 한다.

<표 3-9> 2003년도 특1등급 9개 호텔 기타 부문 생산성 분석

(단위: 천원)

내 용		호 텔				
		K 호텔	L 호텔	M 호텔	N 호텔	O 호텔
객실 관측	객실관측인원(명)	9	33	17	13	9
	1인당 객실판매수	18,542	12,362		8,943	13,146
	1인당 객실매출액	3,449,740	1,924,922		2,047,250	2,406,845
연회 관측	연회관측인원(명)	11	22	14	8	5
	1인당 판매 Cover 수	11,499	26,132		18,142	26,084
	1인당 연회장 면적(m ²)	363	312		211	370
	1인당 연회 매출액	1,259,874	1,232,494		1,103,533	1,463,014
시설	인원(명)	50	216	469	39	38
	전체인원대비(%)	6.27%	8.3%	33.1%	5.1%	5.5%
관리	인원(명)	319	694	262	298	268
	전체인원대비(%)	39.60%	26.6%	18.5%	38.9%	38.5%
호텔 전체 인당매출액/년		90,187	72,605	82,000	85,836	70,054

자료: 관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 논자 재작성

2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성

<표 3-9> 2003년도 특1등급 9개 호텔 기타 부문 생산성 분석(계속)

(단위: 천원)

내 용		호 텔			
		P 호텔	Q 호텔	R 호텔	S 호텔
객실 관측	객실관측인원(명)	6	17	15	17
	인당 객실판매수	19,468	10,005	9,254	6,368
	인당 객실매출액	2,947,530	1,246,530	3,353,861	1,618,362
연회 관측	연회관측인원(명)	10	10	10	13
	인당 판매 Cover수	19,962	6,566	19,653	19,313
	인당연회장 면적(m ²)	427	59	220	243
	인당 연회 매출액	108,254	587,520	1,327,743	1,317,548
시설	인원(명)	47	55	54	59
	전체인원대비(%)	8.3%	7.3%	5.22%	5.4%
관리	인원(명)	264	83	220	395
	전체인원대비(%)	46.4%	11.0%	21.26%	36.0%
호텔 전체 인당매출액/년		77,550	69,680	96,207	78,232

자료: 관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 논자 재작성

2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성

<표 3-9> 2003년도 특1등급 호텔 기타 부문 생산성 분석에서 객실 관측인당 평균 객실 매출액을 보면 K 호텔 34억, R 호텔 33억, P 호텔 29억 순으로 나타났다..

객실 관측부서 종사원 1인당 평균 매출액이 제일 높은 호텔은 K호텔로서 34억의 매출을 올리는 것으로 나타났다. 반면 Q 호텔 객실관측부 종사원 1인당 평균 객실 매출액은 12억원으로 연구호텔 9개 호텔 중 최하위의 호텔로 나타났다.

다음은 연회관측으로 연회관측 종사원 1인당 매출액으로는 O호텔 14억6천만원, R호텔 13억2천만원, S호텔 13억1천만원 순서로 나타났다. O호텔 연회 매출액은 <표 3-8> 2003년도 특1등급 호텔 식음료 부문 생산성 분석에 보면 9개 호텔 중 8위로서 대단히 낮은 호텔 분류에 해당되지만 연회관측 종사원 1인당 매출액은 9개 호텔 중 제일 높은 것으로 나타났다. 즉 다시 말하면 O호텔 연회관측 종사원의 능력이 타 경쟁 호텔보다 상당히 우위에 있는 것으로 사료된다.

전체 호텔 종사원 대비 시설부 종사원의 비율이다. 평균 9개 호텔의 비율은 9%로 나타나며, M호텔 33.1%, L 호텔 8.3%, P호텔 8.3% 높은 순으로 나타났다. 낮은 순서로는 N호텔5.1%, R호텔 5.22%, S호텔 5.4%로 나타났다. 특히 M호텔은 다른 호텔에서 볼 수 없는 기형적으로 시설부 종사원이 높은 것을 나타났다.

전체 호텔 종사원 대비 관리부 종사원의 비율이다. 9개 호텔 평균 31%를 나타내고 있으며 P호텔 46.4%, K호텔 39.6%, N호텔 38.9%, O호텔 38.5% 순으로 나타났다. 호텔 특성상 관리부서 직원은 고객 대면부서 직원을 지원하는 일을 하기 때문에 이렇게 관리부서 직원이 이렇게 많은 비율을 차지하는 것은 좋지 못한 모형이며, 고객 대면부서 직원이 관리부서 직원보다 훨씬 많이 있어야 하는 것이 호텔 특징 중에 하나이다.

호텔 전체 종사원 1인당 매출액(년)을 비교하여 보면, R호텔 9천6백만원, K호텔 9천만원, N호텔 8천 5백만원, M호텔 8천2백만원 순으로 나타났다. 반면 매출액 대비 낮은 순서로는 Q호텔 6천9백만원, O호텔 7천만원, L호텔 7천2백만원으로 나타났다.

4) 연봉비교(부서별 평균 연령 및 연봉)

이직 및 전직을 고려할 때 생각하는 것 중 하나가 급여이다. 급여생활자는 봉급을 생각하지 않을 수 없다. 9 개 호텔 중 5개 호텔의 내부 자료를 구하지 못한 관계로 4개 호텔만 살펴보기로 하자.

<표 3-10>에서 보는 바와 같이 평균 연령은 낮은 호텔 순으로 Q호텔 36세, N호텔 40.06세로 나타났다. 의외로 80년 이상 된 호텔의 평균 연령은 약 40세 정도로 인사관리 차원에서 나이 배열이 잘 된 것으로 판단된다. 연령이 높은 순으로는 R호텔 42.58세, S호텔 40.28로 나타났다. S호텔은 약 15년 정도의 역사를 가진 것으로 볼 때 평균연령이 상당히 높은 것으로 나타났다. 결국 연령대가 골고루 분포되지 못하고 40세 이상 분포도가 높게 나타났다.

또한 평균 연령이 50세 이상이 호텔 부서는 N호텔의 경리부 57세, S호텔 집기관리부 49.9세, R호텔 경리부 51.5세, 집기관리부 50.3세, 객실관리부 50.6세로 나타났다. 특히, N호텔 경리부, R호텔 경리부는 57.0세, 51.5세로 나타났다. 부서별 평균 나이가 제일 높은 부서로서 타 부서의 평균 나이 보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

N호텔, S호텔, R호텔의 집기관리부, 객실관리부의 종사원의 평균나이는 거의 40세에 달하고 있다. 즉 이 부서는 다른 부서와 달리 육체적인 노동이 많은 부서로서 상대적으로 급여는 인상되지만 생산성은 나이를 먹으면서 육체적인 것으로 인하여 낮아지고 산재 및 안전사고의 원인으로 나타날 수 있다. 특히 객실관리부는 월 1회 이상 베드(Bed)를 뒤집어야 하는 것이 어느 호텔이 나 적용되는 것이다. 요통, 허리디스크 등 직업적인 질병이 발생할 경우가 많다..

그리고 특판팀의 평균 연령은 N호텔과 S호텔이 동일하게 48.5세로 나타났다. 일반적으로 호텔의 특판팀은 호텔에서 자신퇴사를 유도하기 위하여 책상도 없이 회의실 같은 곳에 모여 있는 경우가 보통이다. 그러나 급여는 4,352만원으로 다른 부서에 비해 높게 나타났다.

다음으로는 평균 연봉을 비교하여 보자.

평균 연봉이 높은 호텔은 R호텔 3,666만원, S호텔 3,199만원으로 나타났다.

그리고 낮은 호텔은 Q호텔 2,674만원, N호텔 3,190만원으로 나타났다. 타 직종, 타 군의 봉급에 비하여 낮은 것은 아니며, 호텔의 인건비 부담이 상당히 높은 것으로 판단된다.

<표 3-10> 2003년도 특1등급 호텔별 연봉비교

(단위 : 천원)

호텔	N 호텔		S 호텔		R 호텔		Q 호텔	
	평균 연령	평균 연봉	평균 연령	평균 연봉	평균 연령	평균 연봉	평균 연령	평균 연봉
인사,연수,총무	37.4	35,266	42	33,580	43.3	43,474	35	32,624
경리,구매,전산	32.2	29,085	37.8	37,451	41.9	42,038	33	30,474
객실관측,P/R	32.4	30,476	37.7	33,187	37.6	36,020	31	31,198
식음료관측	33.4	29,367	40	38,029	42.2	38,957	40	31,403
식음료부	31.9	28,011	33.9	25,810	33.3	31,180	31	25,957
집기관리부	47.9	25,383	49.9	30,321	50.3	39,376	39	25,819
조리부	34.9	29,565	35.1	29,138	38.4	34,973	35	28,482
객실부	34.1	29,066	33.8	28,051	38.1	32,530	32	26,169
객실관리부	48.1	32,857	46.8	30,693	50.6	36,531	43	27,319
세탁부	42.7	29,002	44.8	31,544	47.6	35,158	45	25,345
휘트니스	31.9	27,762	33	28,335	31.6	20,298	30	25,397
경리부	57.0	42,071	36.9	24,315	51.5	42,785	31	27,892
시설부	41.4	35,203	43.7	33,993	47.1	43,386	45	32,409
특관팀	48.5	43,524	48.5	43,524	-	-	-	-

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 제작성

관광호텔이용실적현황 2003, 한국관광호텔업협회자료, 논자 제작성

특히 부서별로 낮은 부서를 살펴보면 휘트니스는 25,397천원에서 28,335천원으로 대단히 낮은 것으로 판단된다.

제 3절 연구대상 호텔 이직자 실태분석 및 문제점

연구대상 호텔에서 이미 퇴직한자에 대한 과거 4년간의 이직자에게 퇴직면담서와 아울러서 전화 상담을 하고, 연구대상호텔을 직접 방문하여 상담내부 자료를 분석한 결과 다음과 같이 나타나고 있다. 이직 분석은 이직율, 연령별 이직, 이직 유형별, 부서별 이직, 학력별 이직, 월별 이직, 근속기간별 이직, 기타 이직현황으로 구분하여 정리하였다.

1. 퇴직면담서 분석

1) 이직율

먼저 1개의 연구호텔의 이직율을 살펴보고자 한다. <표 3-11> 연구호텔 2000년도부터 2003년 까지 이직율을 보면 전체 종사원수를 기준으로 볼 때 연간 이직율은 9.54%로 나타났다. 2000년에는 12.71%로 나타났으나, 점차 퇴직율이 한자리 숫자로 유지된 것으로 나타났다. 이는 산업별 퇴직률보다 낮으며, 특1등급 호텔 평균 12%보다는 안정적인 이직율을 보이고 있다. 이는 매년 종사원 100명중 9.54명이 퇴직한다는 결론이 된다.

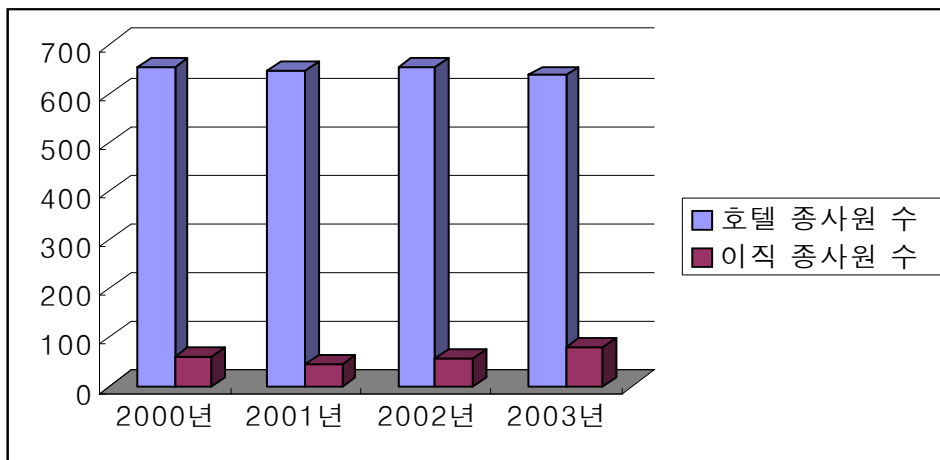
연간 종사원수도 648명 정도 수준을 유지하며 연도에 따라서 종사원 수도 늘었다, 줄었다고 나타났다. 2000년도 보다 2001년도의 종사원 수가 증가하였다. 그리고 다시 2002년도는 종사원 수가 줄어들었다가 2003년에 다시 종사원 숫자가 증가하였다.

이직 종사원 수는 2000년에 81명으로 서울시내 특1등급 호텔의 평균 이직율(12%) 정도의 이직율을 나타냈다. 그러나 2001년 2002년 8.70%, 7.27%로 낮아지다가 2003년에 약간 상승한 것으로 나타났다. 그러나 대체로 연구대상 호텔의 이직율은 양호한 것으로 판단된다.

<표 3-11> 연구대상호텔 2000 ~ 2003년 이직율

년도	호텔 종사원 수	이직 종사원 수	이직율(%)
2000년	637	81	12.71
2001년	655	57	8.70
2002년	646	47	7.27
2003년	654	62	9.48
평 균	648	61	9.54

자료: 2004년 8월, 특 1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 제작성



이직 종사원 수는 2000년에 81명으로 서울시내 특1등 호텔의 평균 이직율 (12%) 정도의 이직율을 나타냈다. 그러나 2001년 2002년 8.70%, 7.27%로 감소하다가 2003년에 약간 증가한 것으로 나타났다. 그러나 대체로 연구대상 호텔의 이직율은 양호한 것으로 판단된다.

2) 연령별 이직현황

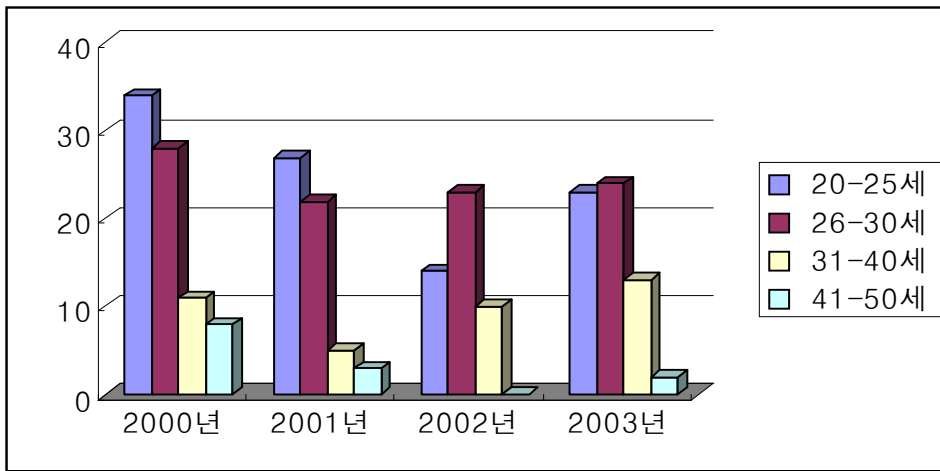
연구대상호텔의 <표 3-12> 연구호텔 연령별 이직현황을 좀 더 상세하게 분석하면 다음과 같다.

<표 3-12> 연구대상호텔 연령별 이직현황

구 분		20-25세	26-30세	31-40세	41-50세	50세이상	계
2000	인원(명)	34	28	11	8		81
	비율(%)	41.97	34.56	13.58	9.87		100
2001	인원(명)	27	22	5	3		57
	비율(%)	47.36	38.59	8.77	5.26		100
2002	인원(명)	14	23	10			47
	비율(%)	29.78	48.93	21.27			100
2003	인원(명)	23	24	13	2		62
	비율(%)	37.09	38.71	20.96	3.22		100

*연령-이직 당시의 나이임.

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 제작성



과거 4년간 연구대상호텔의 이직 종사원의 연령별 추이를 보면 20-25세는 39.05%, 26-30세는 40.19%를 차지하고 있다. 이는 남녀를 구분할 것 없이 나이가 젊을수록 퇴직을 하는 확률이 높다는 증거를 보여주고 있다. 또 미혼일 경우에 이직을 하는 확률이 높다는<표-13> 증거를 보여주고 있다. 젊은 나이수록 나이가 많은 사람보다 쉽게 전직이나, 가족 부양의 책임을 느끼지 않거나 그 책임이 미약하므로 쉽게 이직을 결정하게 되는 것 같다. 즉 20대는 이직율이 높으나 30대, 40대, 50대 이상의 연령에서는 낮은 이직율을 보이고 있다.

2002년도 26-30세 사이의 이직비율을 보면 48.93%로 전체 이직자의 거의

50%를 차지하며, 2000년도의 25-30세의 이직비율은 47.36%, 20-25세의 이직비율은 41.97% 순으로 나타났다.

<표 3-15> 연구대상호텔 학력별 이직현황에서 보면 전문대학 졸업자가 많은 것으로 볼 수 있다. 결국 전문대학을 졸업하고 몇 년 근무하다가 호텔 생활의 권태감, 서비스의 스트레스, 전직, 이직으로 나타나는 것으로 판단되어 26-30세에 많은 퇴직자가 나타나는 것으로 판단된다.

<표 3-17> 연구호텔 근속기간별 이직현황에서도 1-2년 사이의 퇴직자가 14.50%로 가장 높은 이직율을 보이고 있는 것으로도 확연하게 판단할 수 있다. 20-25세 사이의 이직율은 39.05%이고, 26-30세는 40.19%로 26-30세 사이에 있는 사람이 20-25세 사이보다 높은 이직율을 보이고 있다

즉, 연령은 이직률과 부(-)관계가 있다. 이것은 제도적 요인으로서 중.고령층 종사원의 경우 대체 직무의 탐색이 어려울 뿐만 아니라, 재취업의 가능성도 저 연령층에 비해 낮고 생활의 안정에 대한 가치가 높기 때문인 것으로 볼 수 있다.

3) 이직 유형별 현황

연구대상호텔의 비자발적 이직에 대하여 타 직군하고 특이한 권고사직 및 징계해고에 대하여 살펴보자. 이직 유형별로 보면 이민, 유학, 전직, 결혼, 학업, 이직, 건강, 창업, 부적응, 계약종료, 기타로 분류할 수 있다.

퇴직자 설문지의 유형별로 <표 3-13> 연구호텔 이직 유형별 현황을 보면 평균 이직율은 7.2%로 나타났으며, 특히 유학이 가장 높은 11%로 나타났다. <표 3-15> 학력별 이직현황에서 보면 전문대학 졸업자가 많은 것으로 나타난 것으로 봐서 학력 및 어학부족으로 인하여 유학을 희망하는 것으로 볼 수 있다. 또한 1년 2회 이상 어학시험, 진급 시 영어실력 부족으로 인하여 진급 누락 등 높은 어학수준에 대한 부담이 많은 것으로 볼 수 있다. 특히 영어를 잘 할 경우 호텔내의 선호 직종으로 옮기는 경우도 많이 발생하는 것이 이직을 부채질하는 부분도 있다고 볼 수 있다.

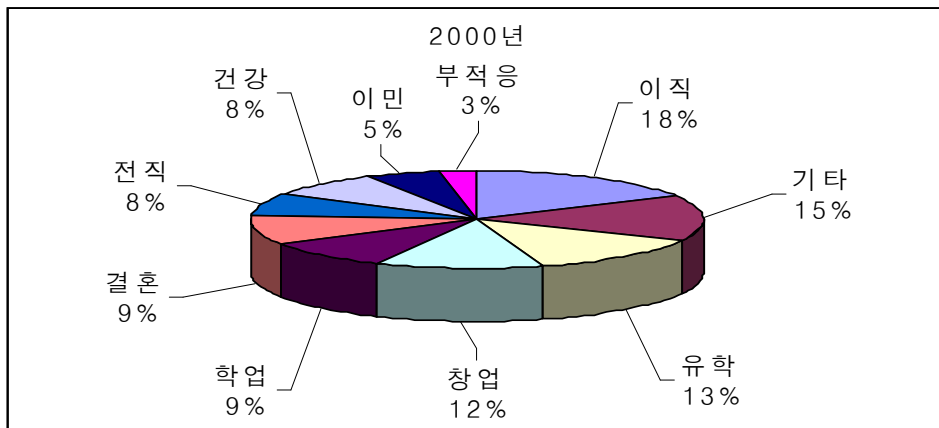
이직의 유형별로 볼 때 낮은 이직은 이민과 그리고 부적응이라 할 수 있

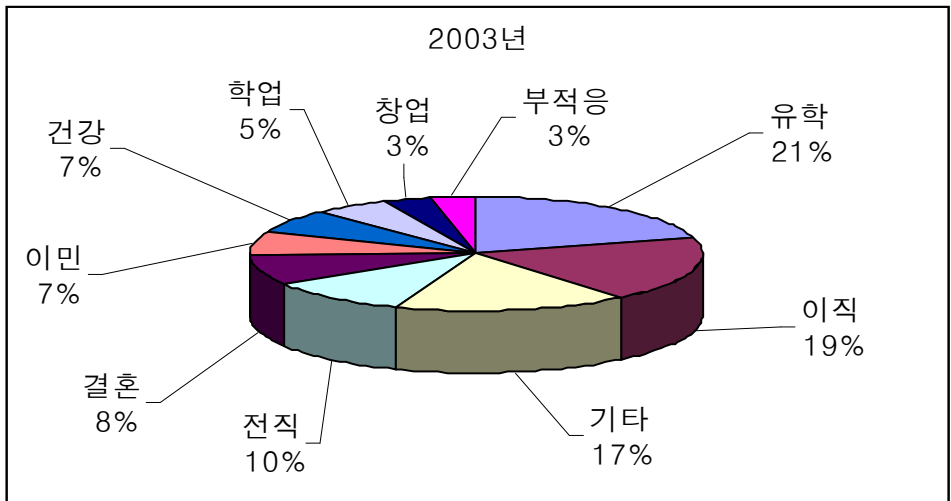
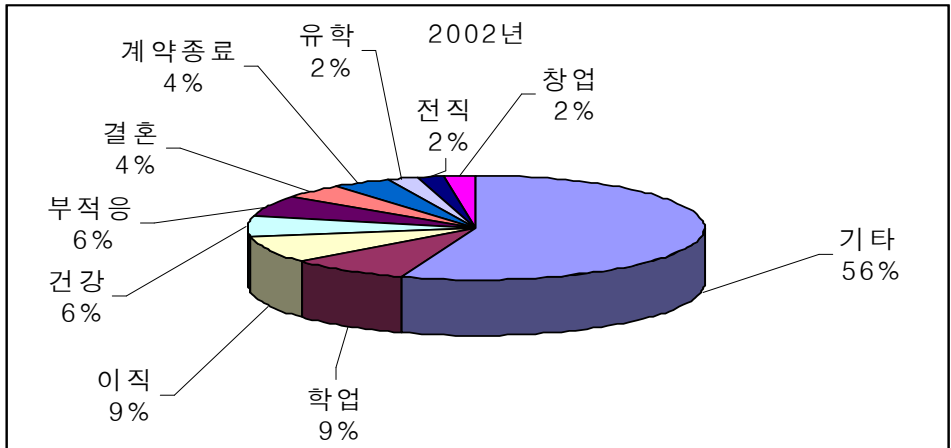
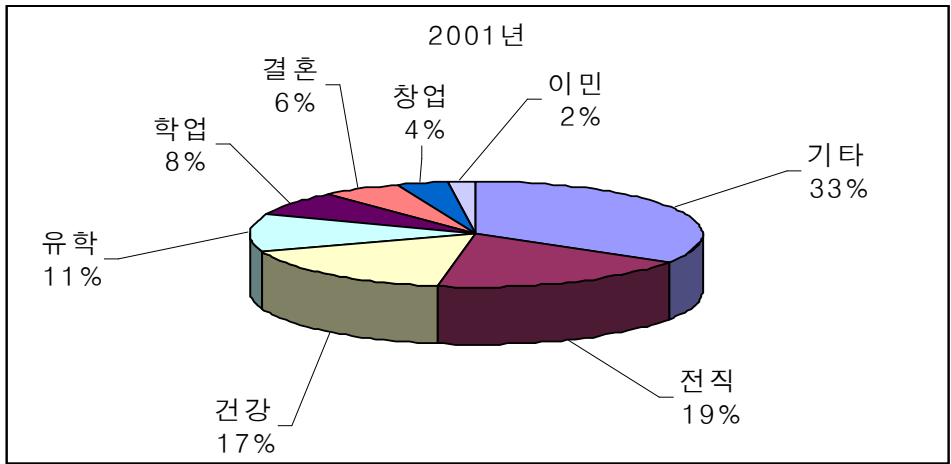
다. 이민 신청 시 호텔경험이 유리한 부분으로 작용하고 평상시 직장내에서 영어를 많이 사용하는 등등 많은 도움이 되는 것으로 나타났다. 그리고 부적응을 들 수 있다. 미미한 부분이지만 점차 증가하는 것으로 나타났고, 서비스 직종이 다양하여 심층적인 면접을 하지 못하며 짧은 시간에 면접으로 통한 입사가 결정하기 때문에 호텔에서 필요로 하는 서비스 정신이 결여된 종사원을 입사시키는 경우가 된다.

<표 3-13> 연구대상호텔 이직 유형별 현황

구 분	자 발 적 이 직												
	이 민	유 학	전 직	결 혼	학 업	이 직	건 강	창 업	부 적응	계약 종료	기 타	소 계	
2000	인원(명)	4	10	6	7	7	13	6	9	2	-	11	75
	비율(%)	4.9	13	8.6	9.8	11	22	7.4	12	2.6	-	14	-
2001	인원(명)	1	6	10	3	4	-	9	2	-	-	18	53
	비율(%)	1.8	11	18	3.7	7.5	-	16	3.7	-	-	34	-
2002	인원(명)	-	1	1	2	4	4	3	1	3	2	26	47
	비율(%)	-	2.1	2.1	4.2	8.5	8.5	5.6	2.1	5.6	4.2	55	-
2003	인원(명)	4	12	6	5	3	11	4	2	2	-	10	59
	비율(%)	6.4	19	9.6	8.0	4.8	22	6.3	3.2	3.2	-	16	-
평균(명)		9	30	24	18	24	36	22	15	7	2	65	23
평균비율(%)		3.2	11	9.5	6.4	7.9	13	8.8	5.2	2.8	4.2	7.2	7.2

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성





연구대상호텔 이직의 유형별 요인을 학업(유학, 학업), 이직(이민, 전직, 이직, 창업, 부직업), 결혼, 건강, 기타(계약만료, 기타)등으로 분류하여 서로 상관관계가 있는 지를 추가적으로 분석하여 보았다.

< 이직유형별 요인의 상관관계 분석결과 >

학업	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N
이직	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N
결혼	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N

학업과 기타요인(계약만료, 업무상이유, 개인사유 및 개인 신상문제)들 상호 관련이 있는 것으로 분석된다 (유의확률(P) - 0.021).

결혼과 이직과 관련이 있는 것으로 분석된다(유의확률(P) - 0.024). 실제 호텔 근무 현장에서 보면 여성 근로자들의 주된 이직 요인은 결혼과 관련된 요인들이다. 이들 이직요인으로는 여성의 임신, 출산, 육아등과 관련이 있는 것으로 분석된다.

따라서, 여성의 경우 신규채용 시 결혼 적령기의 인력은 배치 또는 근로조건 등을 감안하여 채용함으로써 효율적 인력관리를 할 수 있을 것으로 판단된다.

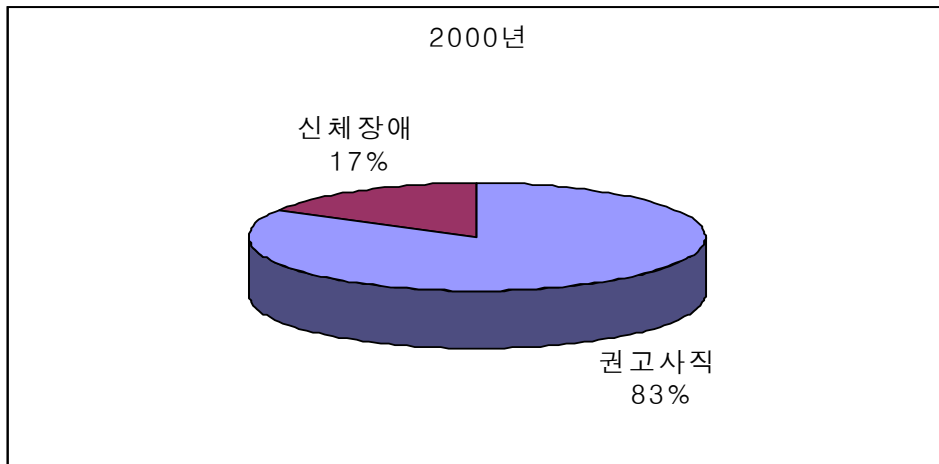
<표 3-13> 연구호텔 이직 유형별 현황(계속)에서 권고사직 및 징계해고에

대하여 알아보고자 한다. 미미한 내용이지만 권고사직이 평균 5.3%로 나타났다. 그리고 징계해고는 1명도 없는 것으로 나타났지만 이것은 아래의 설명과 같이 징계해고 보다는 권고사직으로 유도하고 있는 실정이다. 그리고 권고사직과 징계해고의 규정을 설명하면 다음과 같다.

<표 3-13> 연구대상호텔 이직 유형별 현황(계속)

구 분	비 자 발 적 이 직						합계	
	정년 퇴직	징계 해고	권고 사직	신체 장애	기타 신상문제	소계		
2000	인원(명)			5	1		6	81
	비율(%)			6.17	1.23		7.41	
2001	인원(명)			4			4	57
	비율(%)			4.94			4.9	
2002	인원(명)							47
	비율(%)							
2003	인원(명)			3			3	62
	비율(%)			4.8				
평균인원(명)				12				
평균 비율(%)				5.3				

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성



(1) 권고사직 사유

① 고객의 강한 불만 (Complaint)으로 인한 권고사직

- 대리급 이상 관리. 감독 책임자가 직접 고객으로부터 강한 불만을 받을 경우
- 소속 부하직원이 고객에 대하여 중대한 실수로 강한 불만을 야기할 경우
- 관리, 감독의 지휘 책임을 물어 문책성 권고사직 조치

② 회사의 물건 (식음료 및 식자재 외의 재산 등) 무단 반출

- 대. 중, 소에 관계없이 회사가 정한 절차에 따라 신고함이 없이 개인의 사적인 용도로 외부 무단반출 할 경우

모든 호텔들이 호텔 재산의 무단 반출 시 징계위원회에 회부하여 징계해고 조치를 취하는 경향이다. 그러나 회사의 노무 담당자는 그간 근무한 해당 사원의 노고도 인정하고, 또 이직을 돕기 위한 차원에서 권고사직을 유도한다. 따라서 그 방법은 징계위원회 회부 전 상담을 통하여 충분한 상황 설명과 함께 권고사직을 유도한다.

목적은 첫째; 해당 사원이 징계위원회에서 징계해고가 조치될 시 본인의 행위에 대한 나쁜 소문으로 호텔업계나 기타 업계로 이직 시 어려움과, 둘째; 징계해고 시 경력증명서 발급을 하게 되면 징계해고가 표시됨으로 이직 시 어려움 발생을 사전에 관리하기 위함이다.

③ 간부사원의 직급과 직책이 요구하는 직무 수행 능력이 부족할 때

대리, 과장, 차장 또는 부장의 경우 그들의 직책과 직급이요구하는 업무의 수행과 업적이 있다. 예를 들면 내부로는 부하 직원들의 노무관리에 따른 관리. 감독의 능력과, 외적으로는 서비스 기법 개발과 영업의 활성화 활동 등이다. 이에 직급과 직책이 요구하는 직무 수행과 업무능력이 부족하다고 평가될 경우 회사는 권고사직을 시도하게 된다.

④ 업무상 중대한 실수를 범할 시

(2) 징계해고 사유

- ① 호텔 재산의 무단 반출 시 징계위원회에 회부하여 징계해고 조치를 취한다.

호텔의 식음료나 식자재나 기타 모든 재산의 외부 반출은 회사의 정한 절차와 규정에 따라 외부로 반출을 할 수 있다. 그러나 일부 사원들은 사적인 용도로 사용하기 위하여 회사가 정한 절차를 무시하고 몰래 반출하는 경향이 비일비재하다. 모든 호텔들이 무단 반출에는 재산의 대.소를 불문하고 징계해고 조치를 취하는 경향이다. 왜냐하면, 재산의 무단 외부 반출은 회사의 존폐를 결정한다고 생각하며, 이를 선처하게 되면 나쁜 선례를 남기게 되어, 회사의 기강이 무너지게 되기 때문이다. 징계해고 조치를 당하게 되면 경력관리에 흠을 남기게 되며, 특히나 동종 호텔업계 뿐만 아니라, 타 업계로 이직을 할 시에도 경력증명서 발급 시 징계해고의 표시가 되게 됨으로 심대한 불이익을 받게 된다.

앞서 기술한 바와 같이 노무 담당자들은 해당사원의 이직 불이익을 방지하기 위하여 자발적인 퇴사로 유도하기도 한다.

- ② 사내외에서 사원간의 폭력행위로 인한 경우 경중에 따라 징계해고 조치
- ③ 사내외에서 성희롱 사건이 발생할 경우 징계해고 조치
 - 최근 남녀 평등의 시대적 추세의 반영에 따라 성희롱은 엄중히 처리하는 경향이다
- ④ 사내외에서 불법을 행위를 행하여 벌금 이상의 형을 선고 받을 경우 징계 해고 조치
- ⑤ 취업알선, 진급과 관련 금품 수수한 경우
- ⑥ 업무상 중대한 실수를 범할 시

앞서 기술한 바와 같이 징계해고의 사유가 되더라도 회사는 1차적으로는 권고사직을 유도하는 경향이다. 이는 해당사원의 이직을 돕기 위함이다.

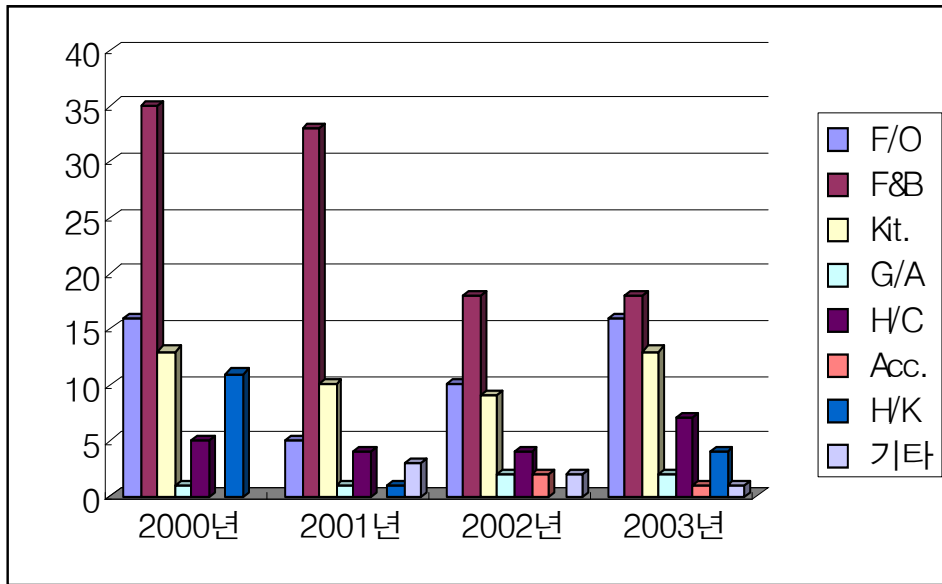
4) 근무부서별 이직 현황

퇴직자의 근무부서를 보면, F&B 부서 평균 41.9%로 월등히 높고, 그 다음으로는 F/O부서 19.0%, Kitchen 18.5%의 순으로 나타나고 있다. <표 3-14> F&B가 높은 이직율을 보이고 있는 것은 전체 종사원수에서 차지하는 비율이 상대적으로 높기 때문이기도 하지만, 한편으로는 직접적인 대 고객서비스를 담당하는 종사원들이 20대이며, <표 3-17>에서 볼 때도 1년 이내에 사직을 하는 경우가 상당히 높은 것으로 나타났다. 이는 호텔의 많은 부서 중 식음료, 객실부 등에서 많은 퇴직자가 나오는 것은 육체적으로 상당히 어려운 부분과 아직도 오랜 유교관념에서 고객에게 서비스한다는 것이 부담으로 작용할 수 있다.

<표 3-14> 연구대상 S호텔 근무부서별 이직현황

		F/O	F&B	Kit.	G/A	H/C	Acc.	H/K	기타	계
2000	인원(명)	16	35	13	1	5	-	11	-	81
	비율(%)	19.8	43.2	16.0	1.2	6.2	-	13.6	-	100
2001	인원(명)	5	33	10	1	4	-	1	3	57
	비율(%)	9.0	57.1	17.9	1.8	7.1	-	1.8	5.4	100
2002	인원(명)	10	18	9	2	4	2	-	2	47
	비율(%)	21.3	38.3	19.1	4.3	8.6	4.3	-	4.3	100
2003	인원(명)	16	18	13	2	7	1	4	1	62
	비율(%)	25.9	29.0	21.0	3.2	11.3	1.6	6.4	1.6	100
평균 인원(명)		11.7	25.7	11.2	1.5	5.0	1.5	5.3	2.0	7.99
평균 비율(%)		19.0	41.9	18.5	2.6	8.3	2.9	7.3	3.8	13.04

자료: 2004년 8월, 특 1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성



특이하게 경리관련 부서는 2000년, 2001년 한명도 퇴직자가 없는 것으로 나타났다. 즉 다시 말하면, 대고객서비스 담당 부서 F&B, F/O 부서가 상당히 높은 2자리 숫자의 이직율을 나타내고 있고, 그 외 부서는 한자리 숫자로 낮은 이직율로 나타나고 있다. 이는 다른 사람에게 서비스 하는 것은 좋지 않게 생각하는 우리나라의 오랜 유교사상의 한 부분인 것으로 사료된다.

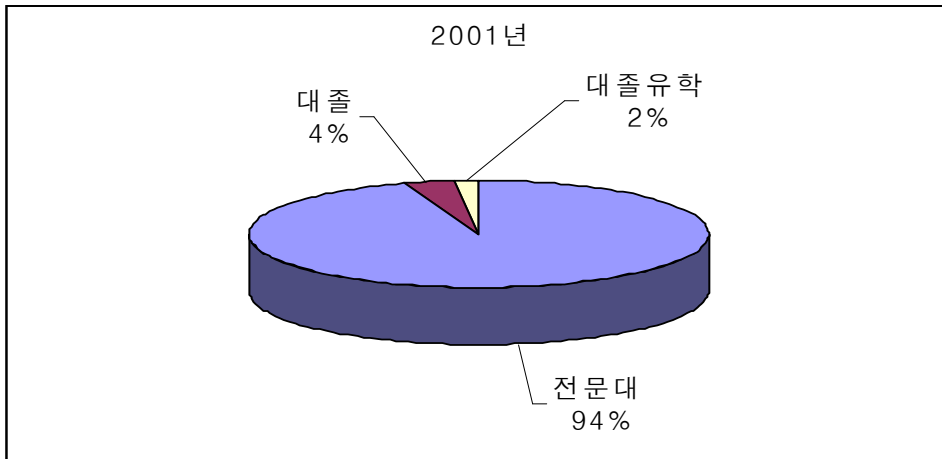
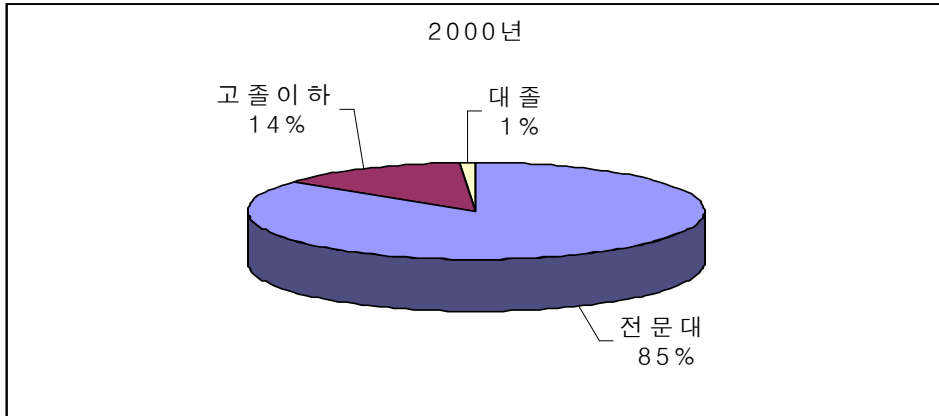
5) 학력별 이직현황

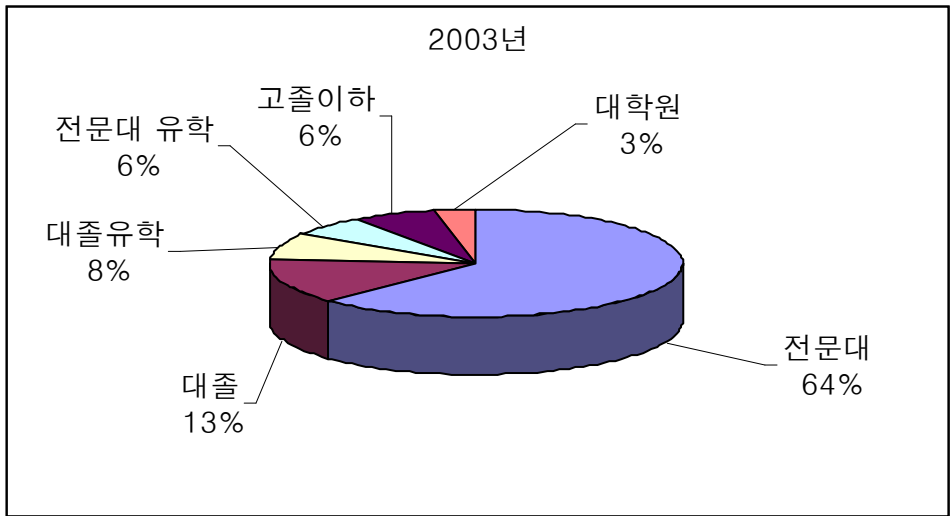
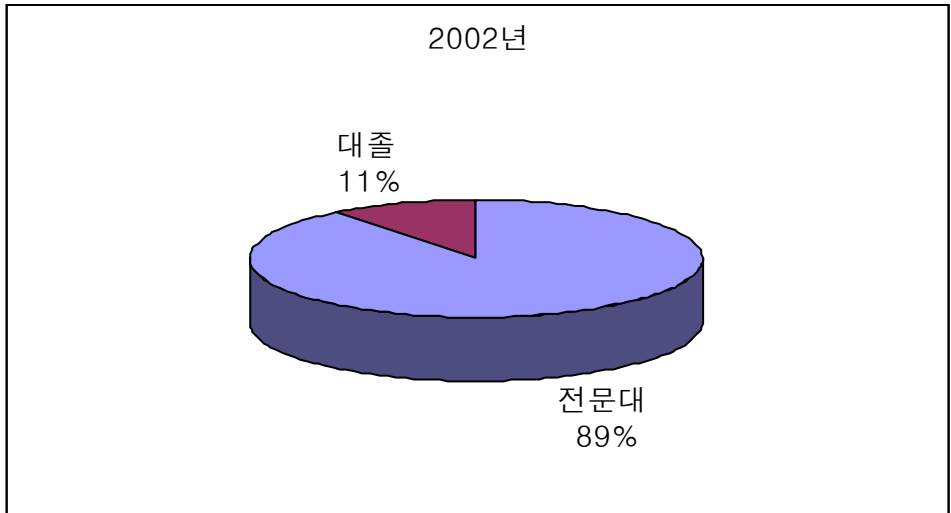
<표 3-15>에서 볼 때 전문대학 졸업자가 전체 종사원의 83.1%가 퇴직자로 나타났다. 이를 볼 때 호텔학력은 전문대학 졸업자의 직종인 것도 알 수 가있다. 고졸 이하의 학력을 보면 2001년, 2002년에는 한명의 퇴직자도 없었고, 특이하게 전문대학 졸업 후 유학자도 3년에 2000년, 2001, 2002년 한명도 없다가 2003에 나타났으며, 대졸 유학자와 대학원졸업자는 미미한 것으로 나타났다.

<표 3-15 > 연구호텔 학력별 이직현황

구 분		고 졸 이하	전문대	전문대 유학	대졸	대졸 유학	대학원	계
2000	인원(명)	11	69	-	1	-	-	81
	비율(%)	13.6	85.2	-	1.2	-	-	100
2001	인원(명)	-	54	-	2	1	-	57
	비율(%)	-	94.7	-	3.5	1.8	-	100
2002	인원(명)	-	42	-	5	-	-	47
	비율(%)	-	89.4	-	10.6	-	-	100
2003	인원(명)	4	39	4	8	5	2	62
	비율(%)	6.5	63.0	6.5	13.0	8.0	3.0	100
평균 인원(명)		7	51	4	4	3	2	%,
평균 비율(%)		10.0	83.1	6.5	7.1	4.9	3.0	%,

자료: 2004년 8월, 특 1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자작성





<표 3-13> 연구대상호텔 이직 유형별 현황에서 보면 유학부분에 상당히 높은 것으로 나타난 것으로 알 수 가 있다. 이것은 전문대학 졸업자의 퇴직자가 높으며, 전문대학이라는 학력부족 및 어학의 어려움으로 몇 년 동안 호텔근무를 통하여 경제적 부담을 해결하고 유학을 가기 위하여 퇴직자가 높은 것으로 판단된다.

대졸자는 높은 차원의 욕구충족과 그것을 가능하게 하는 직무에 헌신하고, 관리자는 조직관여가 강하고, 직무에서 욕구가 충족된다고 생각하며, 외부적

압력이 없는 한 조직에 남아 있기를 원하는 것을 알 수 있다.

교육수준이 높을수록 자아실현을 위한 직무수행과의 괴리로 인하여 심리적 갈등을 하고 있으며, 특히 여자 종사원의 경우 교육수준과 이직률은 비례의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

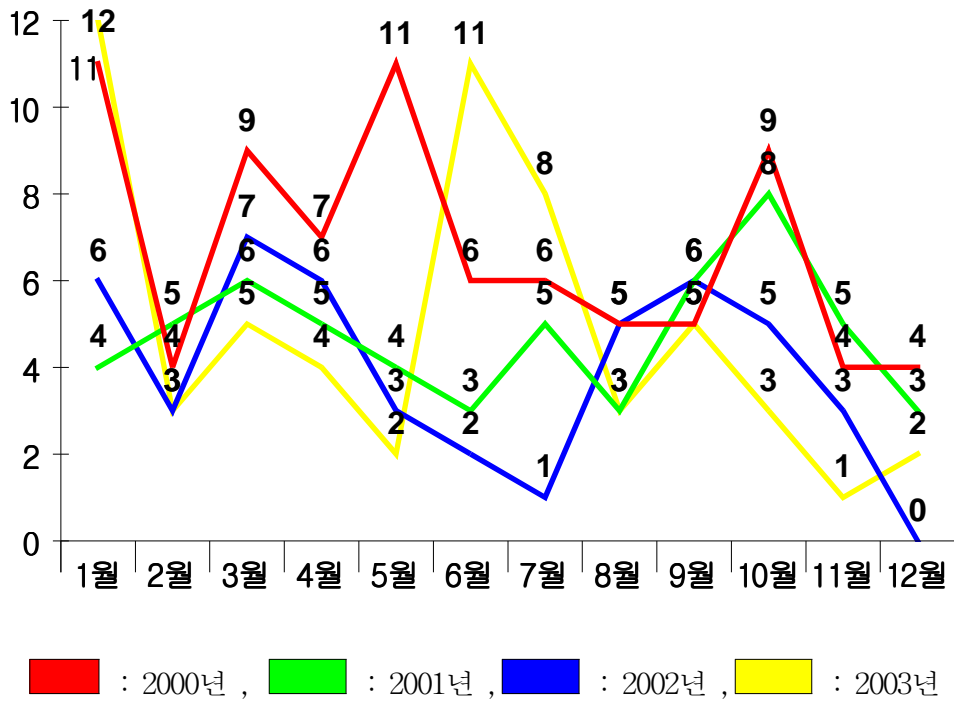
6) 월별 이직현황

<표 3-16>에서 연구호텔 월별 이직현황을 보면 1월에 퇴직자가 많은 것은 호텔 특성상 12월 보너스 1월에 전년도 성과급 등 조금이라도 퇴직금에 대한 기대가 많이 반영된 것으로 판단된다. 5월, 6월에 퇴직자가 높은 것은 여름 휴가철에 대비 경제적인 부담(퇴직금 등)이 필요로 하는 경우로 판단된다. 7월 8월은 여름 휴가철에 소비를 많이 한 결과 퇴직을 하기 어려운 부분이 있는 것으로 볼 수 있다. 11월, 12월은 호텔의 최 성수기로 호텔 전체가 대단히 바쁜 시기이다. 종사원으로는 무척 힘들고 어려운 달(月)이지만 의외로 퇴직자가 다른 월에 비해 낮은 것은 위에서 언급한 12월의 보너스, 다음연도 1월에 성과급 등에 대한 희망을 가지는 것으로 나타났다.

<표 3-16> 연구대상호텔 월별 이직현황

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	계
2000	11	4	9	7	11	6	6	5	5	9	4	4	81
2001	4	5	6	5	4	3	5	3	6	8	5	3	57
2002	6	3	7	6	3	2	1	5	6	5	3	-	47
2003	12	3	5	4	2	11	8	3	5	5	1	2	61
평균 (%)	8.3	3.8	6.8	5.5	5.0	5.5	5.0	4.0	5.5	6.8	3.3	2.6	5.1

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성



< 연구대상호텔 월별 이직현황 >

7) 근속 기간별 이직현황

<표 3-17> 연구호텔 근속기간별 이직현황에서 보면 년 평균 5.13%이다. 그러나 6개월 이하 11.25%, 1년 이하 11.25%, 1-2년 사이는 14.50%로 나타났다. 다시 말하면 전체 퇴직자의 근속기간별로 볼 때 2년 이내의 퇴직하는 종사원이 약40%로 나타났다

그리고, 근속기간이 길어지면서 점차 퇴직율이 떨어지고, 4-5년부터는 급격히 떨어져서 퇴직자가 미미한 정도이다. 결국 처음 몇 년 만 호텔생활에 적응을 잘 하면 종사원의 이직을 낮출 수 있다고 판단된다.

학생일 때 금전관리와 호텔 종사원으로 사회생활인 이후의 금전관리 소홀로 인하여 퇴직을 희망하는 경우도 있다. 즉 무절제한 카드사용, 연대보증 등으로 인하여 처음 호텔생활에 들뜬 분위기를 적응하지 못한 것으로 판단된다.

즉, 경력과 이직률은 부의 상관관계를 가지고 있다. 이것은 종사원의 적성과 과도 관계가 있다고 볼 수 있으며, 경력의 초기단계에서 자기 적성과의 불일치로 인하여 이직하는 비율이 높은 것으로 볼 수 있다.

또, 근무평거나 승진과 급여에 불만을 가진 사원은 타 호텔로 이직하는 경향이 있다고 볼 수 있다.

<표 3-17> 연구대상호텔 근속기간별 이직현황

(단위 :명)

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년
6개월 이하	25	5	10	5
1년 이하	30	6	2	7
1-2년	10	26	11	11
2-3년	1	14	13	10
3-4년	1	1	9	24
4-5년	1	-	-	2
5-6년	4	1	-	-
6-7년	1	-	-	-
7-8년	2	-	-	-
8-9년	1	-	-	-
9-10년	3	-	-	1
10년 이상	2	4	2	2
합 계 (명)	81	57	47	62

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 재작성

8) 인구통계학적 현황

<표 3-18> 연구대상호텔 인구 통계적 현황에서는 평균나이, 기혼, 미혼, 남자, 여자, 기본급에 대하여 분석하고자 한다.

퇴직자의 평균 재직기간은 28개월 정도이고, 2000년에서 2003년으로 거듭하면서 퇴직자의 평균재직기간도 증가하는 것으로 나타났다. 평균 나이는 약

28세로 나타났다. 2000년보다 해가 거듭될수록 퇴직자의 평균 나이가 조금씩 낮아진 것으로 볼 수 있다.

<표 3-18> 연구대상호텔 기타 통계현황

구분	평균재직 기간(월)	평균 나이	기혼 (명)	미혼 (명)	남자 (명)	여자 (명)	기본급 (천원)
2000	23.46	28.46	9	72	27	54	675
2001	28.61	26.87	9	48	20	37	953
2002	26.97	27.65	11	36	20	27	957
2003	34	27.85	10	52	29	33	943

자료: 2004년 8월, 특1등급 호텔을 직접방문, 상담내부자료, 논자 제작성

연구대상호텔의 기혼, 미혼의 평균 비율을 보면 기혼(16%), 미혼(84%)로 나타났다. 미혼일수록 기혼자 보다는 쉽게 전직이나, 가족 부양의 책임을 느끼지 않거나 그 책임이 미약하므로 쉽게 이직을 결정하게 되는 것 같다. 기혼, 미혼으로 구별하였지만 자녀수, 자녀 연령, 부양가족 수 등을 고려해 보아야 하지만 기혼과 미혼으로 구별하였다. 가정에 대한 책임의 정도가 클수록 가정의 안정과 안전을 기대하기 때문에 이직률은 낮아지는 것으로 볼 수 있다.

한편 남자, 여자의 평균 비율을 보면 남자(40%), 여자(60%)로 나타났다. 남자는 가족부양 혹은 책임감 등이 여자보다는 앞서는 것으로 판단된다.

남성에 비해서 여성의 이직률이 높다하는 것이 일반적이다. 그러나 한 연구결과에 의하면 경력 초기단계에서는 여성의 이직률이 높았지만 일정기간이 지나고 나면 반대의 현상이 나타나 있다. 그러나 이러한 결과는 개인의 특성이나 직무의 특성 등에 의해 많은 영향을 받기 때문에 성별이직률은 별다른 의미가 없다고 할 수 있다.

기본급은 2000년도 보다 2001에 278천원 인상되었다. 그리고 2002년 2003년은 변동 없이 거의 같은 수준을 유지한 것으로 나타났다. 그 이유로는 호텔별로는 손실이나, 전체 호텔별로는 긍정적 효과다. 대부분의 이직에 있어서 1차적인 요인은 임금이라고 할 수 있다. 즉, 임금이 높을수록 이직률은 낮아지나 임금이 높을 지라도 개인의 기대수준과 차이가 있을 때에는 이직률은 높아진다는 것이다. 이것은 임금 지급액보다 공정성에 관한 것으로 볼 수 있고, 따라서 계획적인 임금관리가 이직률에 직접적인 영향을 미치고 있다고 할 수 있다.

2. 이직율에 대한 문제점

1) 퇴직 면담서

퇴직 면담은 호텔의 경영진과 종사원 사이에 마지막으로 퇴사 시에 여러 가지 문제점을 파악할 수 있는 경영도구 이다. 퇴직자들의 면담을 통해 얻은 정보는 호텔 운영에 반영할 수 있도록 호텔 운영의 문제점과 퇴직현상이 재발하지 않도록 시정하는 조치를 취하는데 도움이 된다.

퇴직자의 면담을 퇴직으로 인한 법적 면책을 위한 회사보호의 측면이 아닌 이직의 전반적인 추세의 파악에 목적을 두어야 할 것이다. 이를 위해 퇴직 절차에 필요한 충분한 시간적 여유를 허용하여야 하며, 그냥 퇴직절차의 의하여 형식적인 퇴직 면담서 작성 및 면담이 이루어져서 안된다.

현재 연구대상호텔에서는 형식적인 퇴직면담서 작성 후 인사관련 부서에 제출하면 형식적인 면담을 실시하는 경우가 보통이다. 퇴직자의 솔직하지 못한 마음과 또한 퇴직면담서에 충분히 퇴직이유를 알아내기 (본인이 직적 기재하는 내용) 힘든 내용이다.

- 예를 들면, ① 당 호텔의 최대문제점은 무엇이라 생각합니까?
② 호텔의 최대 강점은 무엇이라 생각하십니까?
③ 기타 하고 싶은 말씀은?

위의 ①②③의 내용을 보면 과연 퇴직자가 그런 내용의 질문을 받고 솔직하게 본인이 느낀 것을 기술할지 의문이다. 이런 설문지를 가지고 퇴직 종사원에게 문제점을 파악한다는 것이 무리인 것이다. 우리나라 대부분의 사람은 좋은 것이 좋은 것이라고 설명, 문제점, 기타하고 싶은 말이 있을지라도 대부분 그냥 퇴직하는 경우가 많다.

2) 이직분석

현재 서울시내 특1등급 호텔은 퇴직자에 대한 형식적인 면담을 통하여 동향정도만을 파악하고 있다. 보다 정확하게 퇴직 추이를 파악하여 이직현상을 감소시키기 위한 개선방안과 대책을 마련하여야 할 것이다. 부서별 동향, 입사 동기생들의 집단적 퇴직, 퇴직하는 것이 남아있는 사람들보다 우월감 등등 퇴직원인 별 분석이 미미한 수준이다.

3) 인간관계 관리

후견인 제도, 사내 동아리 활성화를 통하여 인간적인 유대관계를 강화하여 건전한 사내 분위기를 조성하여야 한다. 무엇보다도 종사원 대 종사원이 종사원 대 고객 보다 앞서는 조건이다. 종사원 즉 동료 및 상 부하 관계의 유대관계가 없다면 대 고객 서비스에 문제가 있다.

4) 모집과 배치

모집과 배치의 과정에서 종사원의 적성과 능력이 합리적으로 고려되어야 하지만 입사 적성검사를 하는 호텔은 연구 호텔을 포함한 9개 호텔에서 3개의 호텔에서만 입사적성검사를 실시하고 있었다. 종사원의 적성과 능력이 합리적으로 고려되었다면 이직률은 낮아진다. 현실적으로 적재적소의 원칙이 준수되는 것만이 아니고, 연고나 이권, 업무의 편리성, 지위향상의 우선권 등의 요인에 의한 비효율적인 배치는 장래 이직률의 증가를 초래하게 된다.

제 4 장 호텔종사원의 이직 원인분석과 개선방안

제 1 절 이직현황 중심적 연구를 바탕으로 한 이직원인 분석

연구호텔의 2000년, 2001년, 2002년, 2003년의 4년 동안에 이직현황을 분석하였다.

1. 퇴직면담서 분석

1) 이직율

전체 평균 종사원은 648명이며, 이직율은 9.54%로 대단히 건강한 호텔로 나타났다. 2000년에는 12.71%로 상당히 높게 나타났으나 점차 낮아지면서 퇴직율이 안정된 상태다.

2) 연령별 이직현황

20-25세 39.05%, 26-30세는 40.19%를 차지하고 있다. 이는 남녀를 구분할 것 없이 나이가 작고 젊을수록 퇴직율이 높은 것으로 나타났다. 결국 나이가 많은 사람보다 이제 처음 호텔을 시작하는 사람 혹은 시작한지 얼마 안 된 젊은 사람들이 기타 여러 가지 이유로 퇴직을 하는 것으로 판단된다.

3) 이직 유형별 현황

자발적 이직에서 이직, 유학, 창업이 많은 유형별 현황에서 볼 수 있다. 그러나 기타로 분류하여 정확한 유형을 알 수 가 없는 것이 현실이다. 퇴사할 때 본인의 타 업종 및 타 호텔로 옮겨갈 때 혹시나 이동 호텔에 본인의 현 호텔에서의 문제점등이 알려져서 타 호텔의 입사에 지장을 초래 할 것이라는 막연한 염려로 인하여 정확하고 진실된 이직유형을 알 수 없는 단점이 있다.

4) 근무부서별 이직 현황

호텔의 많은 부서 중 식음료부 41.9%, 객실부 19%, 조리부 18.5%로 순서

로 나타났다. 다른 부서는 2.6%에서 8.3%로 낮게 나타난 부서도 있다. 한편으로 고객을 만나는 부서 즉 식음료부서, 객실부 등은 고객에게 서비스에 대한 직·간접적으로 스트레스를 받는 것을 알 수 있다.

5) 학력별 이직현황

전문대학 졸업자가 전체 종사원의 83.1%가 퇴직자로 나타났다. 전문대학 졸업자가 호텔에서 신규 근무할 때 여자의 경우 21-23세 정도로 상당히 어린 나이에 호텔 생활이 시작되어 1-2년 정도에 권태내지 매너리즘에 빠지는 경우로 볼 수 있다.

대졸자는 높은 차원의 욕구충족과 그것을 가능하게 하는 직무에 헌신하며, 전문대학 졸업자는 숙련도가 낮은 서비스 종사원은 생계유지와 환경적 요인에 더욱 많은 관심을 갖지는 것 같다.

6) 월별이직현황

월별 이직현황을 보면 1월에 퇴직자가 많은 것으로 나타났다. 입사동기, 같은 부서 동료의 사직을 하면 아무런 대책 없이 동반 사직서를 제출하는 것도 인지되었다.

7) 근속 기간별 이직현황

6개월 이하 11.25%, 1년 이하 11.25%, 1-2년 사이는 14.50%로 나타났다. 다시 말하면 전체 퇴직자의 근속기간별로 볼 때 2년 이내의 퇴직하는 종사원의 약 40%로 나타났다. 이제 호텔에 적응하고 업무에 적응하고 대고객 접촉에 원활하게 할만 한 근속 기간이지만 퇴직자가 전체 퇴직자의 40%로 차지한다는 것은 호텔운영에 상당한 문제가 아닐 수 없다.

8) 기타

평균재직기간, 평균나이, 기혼, 미혼, 남자, 여자, 기본급의 분류로서 평균재직기간은 28.26(월), 평균나이(28세), 기혼(16%) 미혼(84%), 남자(40%) 여자(60%), 기본급은 (882천원) 로 나타났다.

호텔 입사 후 평균 2년 4개월 정도, 나이 28세, 미혼, 여자, 기본급 약 90만원정도가 연구호텔 퇴직자의 평균 보편한 사항이다.

2. 퇴직면담서

솔직한 자신의 의견을 제시하고 평가(불평불만, 건의)할 수 있도록 면접자 상호간에 친화적인 면담분위기를 조성하는 일이 가장 중요한 관건이다. 이를 위해서는 면담내용에 따라서 남아 있는 동료에 대한 피해가 없을 것을 보장하고, 신분보증과 익명성에 대한 보증을 하여야 할 것이다. 특히 면담을 직속 상사가 아닌 다른 사람이 하는 것이 바람직하며, 나아가 외부 전문 상담요원을 이용하거나 사내에 전문요원을 배치하여 면담을 실시하는 것이 보다 더 정확한 면담결과를 얻을 수 있으며, 이를 병행하여 실시하여 면담결과를 상호 관련시켜 비교해 보는 관리체계의 개발도 필요할 것이다. 이는 면담결과의 객관성을 확보하는데 많은 도움을 줄 것이다.

제 2 절 호텔 종사원의 이직에 대한 개선 방안

호텔 경영자는 질 높은 서비스를 할 수 있는 종사원들을 유지하기 위해서 분석결과를 토대로 호텔종사원의 선발, 교육 및 훈련 등에 활용하여 다음과 같이 퇴직을 줄이는 노력을 해야 할 것이다.

또한 종사원들의 이직을 초래하는 요인은 복잡하다. 따라서 이직에 대한 대책도 복합적이어야 한다. 이직대책은 그것을 경영적 요인, 고용관리 측면에서의 요인, 근로조건, 직장 내의 사회적 요인 등 다면적 측면에서 검토되어야 할 것이 필요하다.

1. 호텔 종사원은 교육훈련

고객과의 관계는 친절한 서비스를 매개로 이루어지는 경우가 많기 때문에 호텔 종사원들에게 교육훈련을 통한 고객의 욕구를 최대한 존중하며 고객중심, 고객지향성을 높여야 할 것이다. 무능한 종사원, 흔히들 문제 종사원은

고객에게로부터 서비스에 대한 불평을 일으키는 종사원을 말하는 것으로 보다 차원 높은 서비스 교육 훈련을 통하여 보완되어야 할 것이다.

2. 장래에 대한 전망을 갖게 한다.

호텔 종사원에 대한 동기유발 방안을 모색하고, 보상에 대한 강한 욕구를 갖도록 조성하는 명확하고 합리적인 경영방침과 인사방침을 수립하고, 종사원에게 철저히 이해시킴으로써 장래에 대한 기대를 갖도록 하는 것이다.

- 1) 모든 서비스에 대해 직무등급화를 실시하고 기능향상에 따라 순차로 높은 직무를 담당하게 한다.
- 2) 고급서비스에 대한 전속은 공정한 평가에 의해 실시함으로써 그것이 능력의 인정에 대한 결과임을 실감하게 한다.
- 3) 호텔서비스 기능 등급제를 실시한다.
- 4) 호텔서비스 기능 훈련을 실시하고, 국가에서 시행하는 호텔 관리자(지배인), 호텔경영사(총지배인)에 합격하도록 지원한다.

경영이념과 경영방침이 없는 경우가 대다수이나, 있다 하더라도 그것이 명확히 전달되고 주지되지 못하고 있음이 현실이다. 이런 상황에서 종사원은 기업의 장래에 대한 비전(Vision)을 가질 수 없게 되고 여기에 부가해서 정실인사 등 인사의 불공정이 있을 때 능력 있는 종사원이 이탈하게 될 것은 분명하다.

따라서 명확한 인사방침을 제시하고 인간성 존중의 경영관리를 시행하며 종업원의 정신적, 경제적 행복이 보장되는 관리의 관행이 확립되어야 한다. 그랬을 때 종사원의 호텔 일을 자기 일같이 생각하고, 호텔을 천직으로 생각하고 헌신하게 되며, 호텔목표와 자기 목표의 통합기반이 조성될 것이다. 또한 적절한 보상을 통하여 인센티브 시스템을 지금 보다도 더 갖추어야 할 것이다.

3. 호텔상품의 지식 정보

호텔 종사원에게 필요한 지식이나 정보를 활용할 수 있도록 호텔 상품에

관한 충분한 정보와 구체적인 자료를 제공하고, 새로운 마케팅 기법이나 지식을 습득할 수 있도록 해야 한다. 그것을 통하여 업무만족은 “단조롭지 않고, 능력이 발휘되고 있다는 의식을 느낄 수 있는 내용이 직무에 포함되고 있을 때, 그 일에 대한 보람을 느끼게 되고 직무수행을 계속할 의욕을 갖게 된다.” 고 한다. 일반적으로 직무조건이 좋고 나쁨은 인간 의식의 차이를 발생하게 하고, 그 결과로 행동의 차이를 보이게 된다.

4. 인간관계 관리

후견인 제도, 사내 동아리 활성화를 통하여 인간적인 유대관계를 강화하여 건전한 사내 분위기를 형성하여야 할 것이다. 호텔 조직의 수직 및 수평적 의사전달이 가능하게 하고, 인격적 모독 및 부당한 대우가 없도록 감독을 강화하여 할 것이다. 직속상관 면담, 인사부 면담도 중요하지만 주변의 동료들과 솔직한 대화를 할 수 있는 환경을 만들어 주어야 할 것이다. 나아가 건전한 노사관계를 형성하여 대립보다는 타협과 협력을 통한 노사문화를 정착시켜 합리적 기업문화를 만들어야 한다.

5. 이직관리 시스템 구축

퇴직예방에 따른 비용이 퇴직을 감수하는 것보다 크다는 인식을 버리고 이직에 영향을 줄 수 있는 요소를 사전에 차단시키는 선진경영형태로의 전환이 필요하다. 이를 위해 호텔은 발전적 미래의 비전을 종사원에게 계속적으로 제시하여 회사의 발전이 종사원의 발전임을 인식하게 하여 자랑스러운 호텔인으로서의 긍지를 심어주어야 한다.

합리적 선발기준과 보상 제도를 마련하여야 한다. 신규 및 경력직원 채용시 합리적 선발기준을 가지고 채용하고, 채용된 직원의 적성 및 의사를 고려하여 적합한 부서에 배치시키고 누구나 인정할 수 있는 보상기준을 마련하여 종사원의 근로의욕을 고취에 노력하여야 한다.

종사원의 경력관리를 체계적이고 적극적으로 실시하여야 한다. 과거의 인사관리에서 한 차원 발전하여 종사원들의 퇴직 시에 종사원에게 도움이 될 수 있도록 경력관리를 실시하여 종사원들의 불안감을 제거하여 할 것이다.

6. 전문상담원 제도

면담을 직속상사가 아닌 다른 사람이 하는 것이 바람직하며, 나아가 외부 전문 상담요원을 이용하거나 사내에 전문요원을 배치하여 면담을 실시하는 것이 보다 더 정확한 면담결과를 얻을 수 있으며, 이를 병행하여 실시하여 면담결과를 상호 관련시켜 비교해 보는 관리체계의 개발도 필요할 것이다. 이는 면담결과의 객관성을 확보하는데 많은 도움을 줄 것이다.

7. 이직대책의 시스템

이직대책의 채용단계에서부터 시작되어야 하며, 이를 위해서는 모집에 있어 직무정보를 사전에 제공하고, 가급적 직업적성의 검사를 실시해야 한다. 직업적성은 ① 육체적 조건과 적성 ② 정신적 특성과 조건 ③ 배경조건과 직업적성의 3차원에 의해 구성되어야 한다.

8. 사회적 요인대책

종사원의 행복을 결정하는 중요한 요인이며, 특히 직장에 있어서의 사회적 요인은 그것이 종사원의 정신적 환경을 조성함으로써 근로의욕과 이직에 영향을 미치는 것이다.

1) 감독방식

호텔의 감독자는 종사원에게 있어 호텔의 대표자이고, 그들에게 “호텔”를 실체화하고 구체적으로 나타내는 계층이다. 따라서 감독자의 감독방식은 대단히 중요하며 호텔 종사원의 애사심, 충성심, 모탈(Morale) 등을 현실적으로 좌우하는 결정적 요인이 된다. 감독자의 역할은 ‘직무지식이나 기능만이 아니고, 최고 경쟁자의 태도, 사회의 방침과 절차, 종사원의 근로의욕, 규율의 설정과 유지 등 여러 측면에서 종사원에게 영향을 미치는 존재이어야 하며, 대 인간의 의사소통에 효율적이어야 하고, 개인의 요구와 욕구의 대상을 식별할 줄 알며, 종사원과 호텔의 문제를 다루는 데 성숙해야 한다.

또한 목표 지향적 감독자는 전체적, 독단적이며 부하에 대해 저항감을 가지고 있고, 부하 중심적 감독자는 협조적 민주적이며 부하와 상호작용하기

때문에 합리적으로 작용하여야 한다.

2) 동료와의 인간관계

호텔 서비스는 다른 어떤 직종보다 동료간의 협조 및 친밀성 등을 포함하며 동료 관계나 팀워크 중요한 실정이다. 보다 차원 높은 서비스와 이직 방지를 위해서는 동료와의 업무협조가 필요하며, 집단 응집력도 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 고충처리와 제안제도

노동 관련법에서도 강조한 바와 같이 회사는 사내에 고충처리위원회를 설치하여 운영하도록 하고 있다. 실제 회사에어는 이러한 제도가 유명무실하게 운영되어져 오고 있다. 이러한 제도를 적극 활용하여 사전 부서내에서 격게 되는 동료사원간의 갈등, 상하간의 갈등, 부서간의 갈등, 여성의 성희롱관련 갈등, 노사문제와 관련한 노조원과 비노조원간의 갈등 또 노조원내에서도 단체행동 참여와 비참여로 갈등을 격게 되는 문제들을 사전에 해소하여 자발적 이직을 예방할 필요가 있다. 아울러 제안제도를 활용하여 사원들의 창의력을 받아 들여 활용하고, 사원들이 회사의 운영에 간접적으로나마 참여토록 하여 회사에 대한 애사심 충성심을 갖게 하는 방안도 우수사원의 자발적 이직을 예방할 수 있을 것이다.

4) 자기직업의 사회적 위치

우리 사회에는 자기가 하는 직업에 대하여 만족을 하지 못하고 스스로 비하하고 천하게 생각하는 풍토가 존재하는 것 같다. 현재 논자가 호텔에서 20여 년간 근무한 경험으로 비추어 볼 때 대학에서 호텔학과를 공부한 종사원도 호텔에서의 서비스 업무에 종사하는 일에 대하여 아직도 “뽀이” 생각을 가지고 있는가 하면, 호텔을 이용하는 내국인 고객도 60-70년대 호텔의 문화가 미약하던 시대의 다방종업원으로 생각하는 풍조가 아직도 존재하는 것 같다.

호텔의 개념이 “가정을 떠난 가정(Home Away From Home)으로 인식 되

듯이 국민경제와 전체 산업에 큰 부분을 차지하는 분야이다. 따라서 학교나 호텔에서나 교육을 통하여 호텔 인(Hotelier)으로서 자부심과 사명감을 가질 수 있도록 자기직업의 사회적 위치의 인식을 갖도록 하여 주어야 할 것이다. 그러므로 자기직업의 불만족으로 자발적으로 호텔을 떠나는 자발적 이직을 예방할 수 있을 것이다.

5) 호텔 내에서의 자기 업무의 위치

직무에 개인의 적성 및 능력으로 개인의 흥미, 다양성, 승진기회, 학습기회, 난이도, 업무량, 속도, 통제 등을 의미한다. 이러한 요인으로 인하여 업무를 수행하면서 지각되는 심리적 갈등은 이직에 중요한 영향을 미치는 것이다.

9. 노사관계(노동조합)의 효율적 관리와 즐거운 근로분위기 조성

노사문제가 발생하게 되면 참여자와 비참여자간의 갈등구조가 형성하게 된다. 노사간의 갈등구조가 Group간의 갈등구조를 낳게 되고, 상하간의 갈등구조를 형성하고, 또 개인간의 갈등구조를 촉발하게 되며 결국 스스로 갈등을 극복하지 못하여 이직을 결심하게 된다. 따라서 어려운 일이지만 노사관계의 안정은 생산성을 향상시키고, 직장 내 근로의 즐거운 분위기를 고양하게 된다. 따라서 노사안정은 이직율을 저하하는 방안이 될 것이다.

10. 단순한 호텔인(Hotelier)이 아닌 호텔의 전문가(Specialist)로 양성

“가정을 떠난 가정(Home Away From Home)”인 호텔의 단순한 종사원으로 근무하다 업무에 흥미를 잃고 이직하게 함이 아니라, 국내·외의 다양한 교육 제도(Program)를 도입하고 실시하고, 또 외국의 호텔을 체험하는 기회를 부여하여 호텔 종사원에게 동기를 부여함이 필요하다.

상기의 제도를 통하여 호텔 종사원에게 업무에 대한 흥미(Interest)와 희망(Vision)을 갖도록 하여 호텔의 전문가(Specialist)로 양성하는 노력이 이직을 예방할 수 있을 것이다.

제 5 장 결 론

1. 연구결과

본 연구는 현재 우리나라 특1등급 호텔의 종사원 이직관리의 문제점을 인식하고 효율적인 운영관리 방안을 모색하고자 하였다.

호텔 산업은 이직이 호텔경영에 상당히 악영향을 미칠 것을 인지하고 있지만 단순히 인건비의 절약 내지는 호텔영업장에서 특별히 이직으로 인해 영업에 큰 지장을 초래하고 있다는 문제점을 발견하지 못함으로 인해 무시되어 온 것이 사실이다.

그러나 잘 훈련된 종사원의 이직은 업장 전체에 상당한 비능률을 초래한다.

예를 들어 서비스에 탁월한 능력을 갖고 있는 종사원의 이직은 업장전체의 서비스 수준을 떨어뜨릴 수 있을 만큼의 위력을 가지고 있다.

호텔에서 종사원의 이직을 줄이고 보다 안정적 환경에서 고용상태를 유지할 수 있는 몇 가지 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 바람직하지 못한 높은 이직율에서 부터 업무감독에 이르기까지의 이직자 면담을 실시하여 법적 면책을 위한 호텔보호의 측면이 아닌, 이직의 전반적인 추세의 파악하여야 할 것이다. 퇴직자 면담은 동료에 대한 피해가 없을 것을 보장하고, 면담자의 신분보증과 익명성을 보증하여야 할 것이다.

둘째, 부서별, 동향, 이직원인 등의 이직추이를 분석하여 이직현상을 감소시키기 위한 개선방안과 대책을 마련하여야 할 것이다.

셋째, 종사원들의 인간적인 유대관계를 강화하고, 수직 및 수평적 의사전달이 가능하게 하여 건전한 사내분위기를 조성하고, 타협과 협력을 통한 노사문화를 정착시켜 건전한 노사관계를 형성하는 등 인관관계 관리에 노력하여야 할 것이다.

넷째, 선진경영형태로 전환하여 이직관리시스템을 구축하여 합리적 선발기준과 보상제도를 마련하고, 호텔인(Hotelier)으로서의 긍지를 키워주고, 경력관리를 체계적이고 적극적으로 실시하여 근로의욕 고취에 노력하여야 할 것

이다.

이직은 호텔의 생산성과 서비스 기술 축적, 서비스 품질 향상 등과 밀접한 관계를 갖는다. 그런데 이직방지는 이를 위한 특정한 제도 시책이 있는 것이 아니고, 일상적 고용관리의 체제도와 시책, 이직 내의 사회적 제 요인 그리고 호텔 종사원이 그것에 대해서 느끼는 감정 등이 복합적으로 작용되어 결과적으로 이직률을 높이기도 하고 낮추기도 하게 되는 것이다. 또한 이직은 이직 비용을 발생시키고 이는 결국 수익성과 관련된다. 따라서 이직관리는 호텔경영에 있어서 비용이 증가하는 현실을 고려하여 볼 때 이러한 비용을 상쇄시킬 수 있는 매우 중요한 경영관리방안이다. 따라서 호텔에서의 이직방지 대책은 이와 같은 복합적 제 요인에 대한 전체 관계적 입장에서의 검토가 필요한 것이다. 이를 인지하고 호텔에서는 보다 적극적으로 이직관리를 실시하여야 할 것이다.

2. 연구결과의 시사점과 향후의 과제

본 연구는 인적 서비스에 의존하고 있는 호텔산업에서 유용한 인적자원을 유지, 관리함으로써 고객의 욕구에 적합한 호텔상품 및 인적 서비스를 제공하게 되는 종사원들의 중요성을 인식하고 퇴직자들의 면담을 통하여 이직을 줄임으로써 종사원들을 위한 인사관리를 효율적으로 실시하여 조직목표를 극대화시키는데 도움이 되고자 연구를 하게 되었다. 본 연구를 통해 호텔종사원들의 퇴직의도를 파악해 봄으로써 종사원들의 만족수준을 높이고 이직을 감소시키는 방안을 찾기 위한 연구라는 점에 의미를 두고 호텔 경영주 및 인사담당자들의 인적관리 방안을 세우는데 도움이 되었으면 한다.

본 연구는 호텔종사원의 이직관리 개선방안에 관하여 이직자를 대상으로 하여 연구하였다. 그러나 관광호텔 이직 종사자를 대상으로 이루어진 연구가 전무한 상황에서 시도되었으므로 연구 모델이 없어 비교연구의 고찰이 불가능하였다.

그래서 본 연구의 첫 번째 한계는 선행 연구의 부족으로 인한 이론적인 연구가 미흡하다. 둘째, 공개된 자료의 미비로 인한 분석에 대한 한계점이 있다

하겠다.

따라서 본 연구에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 퇴직 호텔 종사원을 대상으로 퇴직 면담서와 면담을 통하여 관계된 문제점을 전반적으로 분석하였으며 각각의 연구단위에 대하여 차원화하였다. 이러한 연구결과는 향후 호텔 종사원의 이직을 감소를 연구함에 있어서 귀중한 기초 자료로 제공 될 것이다.

둘째, 호텔 종사원들의 인구 통계학적 특성에 대하여 다양하게 분석하였는데, 호텔 입사 후 평균 2년 4개월 정도, 나이 28세, 미혼, 여자, 기본급 약 90만원이 평균으로 나타나 남녀 차별이 없는 호텔의 여 종사원의 이직관리에 대해 새로운 시각으로 접근해야 할 필요성이 제기되었다고 할 수 있다.

향후 호텔 종사원의 이직관리 개선방안에 관한 연구의 중요성이 더욱 제고 될 것으로 판단되며 이를 대비해 더욱 세분화되고 다양한 시각에서 고찰하고 좀 더 종합적인 연구가 이루어지기를 기대한다.

참 고 문 헌

I. 국내문헌

- 김수곤, “이직율의 국제비교 및 결정요인 분석”, 한국개발연구 3권 2호, 한국개발연구원, 1981, p.80
- 김식현, “신판 인사관리론”, 무역경영사, 1991, p.239.
- 김진탁, “NRK식 태도조사법에 의한 직무만족요인 분석과 그 영향에 관한 연구”. 효성여자 대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.13-15.
- 김일채, “호텔종사원의 직무성과가 이직의도에 미치는 영향”, 관광학연구 제21권 2호 1998, p.143.
- 김황조, “산업별 이직율의 결정요인 분석”, 노동경제 논집, 2권 1호, 노동경제학회, 1978, pp. 35-37.
- 류동균, “호텔종사원의 직무에 미치는 영향요인에 관한 연구”. 경희대학교 관광대학원 석사 학위논문, 2002, p.1.
- 박내희, 「인사관리」, 박영사, 1998, p.195.
- 손창희, “한국의 노동이동”, 한국노동연구원, 1992, p.42
- 신유근, 「인사관리-현대인적자원관리」, 경문사, 1986, p.541.
- 안관영, “인적특성, 직무특성 및 조직특성에 따른 이직관리 방안에 대한 연구” 인하대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
- 이기리, “자발적 이직의 결정요인에 관한 연구”, 서강대학교 대학원, 2002, pp.10-11.
- 이부일, “종업원 이직관리에 대한 실증적 연구”, 조선대 경영대학원 석사학위논문, 1985
- 이승길, “관광호텔 종사원의 이직에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 석사학위논문, 1989, pp.43-44
- 전찰열, “인사제도가 이직성향에 미치는 영향에 관한연구”, 한양대학교 대학원, 박사학위논문, 1994, pp.7-8

정미선, “호텔 식음료 종사원의 이직에 미치는 영향요인에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 석사학위논문, 1994.

조현석, “관광호텔종사원의 이직요인에 관한 연구”, 계명대학교 대학원 석사, 2002, p.4.

최종태, 「현대 인사관리론」, 박영사, 1981, p.800.

II. 외국문헌

- Bleudorn, A. C., "A Taxonomy of Turnover" *Academy of Management Review*, 1978, Vol. 3, p.647.
- Dalton, D. R., Torder, W. D., and Krackhardt, D. M. "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", *Academy of Management Review*, Vol. 7. 1982, pp. 212-218.
- Farris, G., "Predicting Study of Turnover", *Personnel Psychology*, 1971, pp.311-328.
- Fleihman, E. and Harris. e., "Patterns of Readership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology*, 1962, pp.43-56.
- Friedlander, F. and Walton, E., "Positive and Negative Motivations Toward Work", *Administrative Science Quarterly*, 1964, 9, p.194-197.
- Hellriegel, D. and White, G., "Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis", *Personnel Psychology*, 1973, pp.239-249.
- Iigen, D. and Dugoni, B., "Initial Orientation to the Organization: It's Impact on Psychological Processes Associated with the Adjustment of New Employees, Kissimes", Fla.: *Academy of Management*, August, 1977. pp.10-111.
- Koch, J. and Steers, R. M., "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, *Journal of Vocational Behavior*", 1978, pp.43-56,
- Koch, J. and Steers, R. M., "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, *Journal of Vocational Behavior*", 1978, pp.199-123.

- Lowler, E. and Hackman, J., "Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans", a Field Experiment, Journal of Applied Psychology, 1969,53, pp.467-471.
- Lyman, W., Porter and M. Richard Steers," Organizational, Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism," in Contemporary Problems in Personnel. rev. ed. by W. Clay Hammer and Frank L. Schmidt(Chicago: St. Stair Press. 1977), p.369.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., and Meglino, B. M. "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process". Psychological Bulletin, 86; pp.493-522.
- Price, L., "The Study of Turnover", The Iowa State University, 1977, p.7.
- Price, J. L., "The Study of Turnover", The Iowa State University Press, 1977, p.9
- Pigors, P. and Mayers, C. A.," Personnel Administration" 7th ed., Tokyo, Kokakusa: Mcgraw Hill, 1973, p.220.
- Pederico, P. and Lundquist, G. "Predicting Woman's Turnover as a Function of Extend of Net Salary Expectations and Biogeographic Data", Personnel Psychology, 1976, pp.559-561.
- Reynolds, L., "The Structure of Labor Markets", : Wages and Labor Mobility in Theory and Practice, N. Y. Haper, 1951, pp.246-260.
- Telly, C., Frence, W., and Scott, W. "The Relationship of Inequity to Turnover among Hourly Workers", Administrative Science Quarterly, 1971, pp.164-172.
- Vroom, V. H., "Work and Motivation", New York: Wiley, John & Sons. 1964.
- Wabba, M., "Turnover from Organization", University Micro Films nternational, 1984, p.14

III. 기타

통계청 : www.nso.go.kr

ABSTRACT

A Study of the Employee Turnover Rate at a Deluxe Hotel in Seoul

Kim, Jai Ki

Major in Hotel Management

Dept. of Hotel, Tourism and

Restaurant Management

Graduate School of

Hansung University

This study is intended to seek the efficient management in controlling the problems relating to the separate (turnover, layoff and attribution) which is being generated at the deluxe hotel in Seoul.

Even though everyone understands that the separate of employees occurring in hotel industry has a bad influence on operation of hotel, it was disregarded for the cut-down of labor cost only. However, the separate in hotel industry actually causes some trouble on hotel operation, especially in front of house such as F&B outlets and kitchens.

In case that a well trained staff is resigned, this causes the falling-off in quality of service and in lowering of revenue as well.

Therefore, it is proposed to reduce the separate in hotel industry in order to secure the capable staff and to maintain a good condition of business in hotel as follows:

First, it is needed to have the exit interview in order to grasp the

general trend of separate. This course of interview is not to avoid the legal actions, but to understand the reasons of each persons. The exit interview ought to be kept the anonymity in order not to give the any loss or hurt.

Secondly, the improvement-measure should be prepared in order to reduce the separate though the analyses of reason and trend.

Thirdly, it is need to reinforce the human relationship among employees. Also, the systemized network to communicate the ones opinion, which will create the soundness, cooperative atmosphere in hotel. This good relationship and communication channel will lead the harmonized relationship between labor and management.

Fourth, the advanced system and procedure is prepared for the reasonable recruiting, fair assessment and proper compensation. Therefore, all employees must be encouraged to have a pride as a hotelier.

The separate has a close relation with the quality of service, productivity and accumulation of service skill. Also, the separate causes the expense, which is finally related to the hotel revenue. Consequently, the effective improvement and counter-measurement in separate will bring the cost-saving in hotel operation. Therefore, it is time to control the separate in hotel positively and to establish the efficient countermeasure and plan for the hotel industry.

감사의 글

어려운 여건속에 이 한편의 논문을 낼 수 있게 된 것을 먼저 하나님께 감사드립니다.

관광경영학을 접하고 호텔에 근무한지 17년 만에 작은 결실인 석사학위를 받게 된 것을 무한한 영광으로 생각하며, 긴 과정동안 변함없이 학문의 자세와 인생의 참뜻을 가르쳐 주신 우성근 교수님께 머리 숙여 감사드립니다.

보다 좋은 논문이 되도록 자상하고 친절하면서도 열성적으로 지도해 주신 홍용식 심사위원장님, 사려 깊게 논문 내용을 검토해 주시고 보완해 주신 이돈희 교수님께도 감사의 글을 올립니다. 또한 한성대학교 정승환 교수님, 신민철 교수님, 오정환 교수님, 오문환 교수님, 선동규 교수님, 고재운 교수님, 홍영택 교수님, 최웅 교수님에게 이 자리를 빌어 감사드립니다.

그리고 일일이 적지는 못하지만 이 자리에 오기까지 많은 도움과 격려를 주신 관광경영학과 동문, 선·후배님, 친구들께도 감사를 드립니다. 바쁜 업무중에도 논문자료에 도움을 주신 서울시내 각 호텔 관계자님 들에게도 감사를 드립니다.

불초자식이 부모님 슬하를 떠날 때 “川流不息”의 글을 주시며, 인생을 살면서 “흐르는 물처럼 쉬지 말고 노력하고 항상 공부하며 근면하게 살아야 한다”고 말씀을 주셨던 아버님, 항상 불초자식을 위하여 변함없는 사랑으로 자식에게 믿음을 주셨던 아버님과 기도와 염력으로 새벽제단을 쌓으셨던 어머님께 감사의 큰절을 올립니다. 제가 학업을 함에 어려울 때 마다 후원자가 되어 주셨던 Mr. Richard G. Magune 제 양 아버지께도 진심으로 감사를 드립니다.

또한 사위의 건강을 위해 걱정하며 보살펴 주신 장모님께도 깊이 감사드립니다. 만학의 길에 학업을 끝까지 마칠 수 있도록 사랑과 기도로 힘을 준 나의 영원한 벗 아내 최임영, 믿음직스러운 장남 김남국, 막내 귀염둥이 김남재, 집안의 보배 큰딸 김남경 과 함께 오늘의 기쁨을 나누고자 합니다.

다시 한 번 오늘의 기쁨을 저를 아는 모든 주위의 분들과 함께 하며, 오늘의 학문의 끝이 아니라 또 다른 시작임을 명심하고 앞으로도 더욱 열심히

학문에 정진하도록 하겠습니다.

끝으로 안타까움만을 마음에 가득 남기고 하늘나라로 가신 사랑하는 부모
님 영전에 사랑과 존경의 마음으로 다시 한번 이 논문을 바칩니다.

2004년 12월

김재기