

碩士學位論文

休養地호텔 從事員의 離職要因에  
관한 研究

—濟州地域 觀光호텔을 中心으로—

指導教授 許 香 珍



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營 專攻

宋 大 和

1997

# 休養地호텔 従事員の 離職要因에 관한 研究

—濟州地域 觀光호텔을 中心으로—

指導教授 許 香 珍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1997年 12月 日

濟州大學校 經營大學院  
제주대학교 중앙도서관  
觀光經營學科 觀光經營 專攻

宋 大 和

宋大和의 經營學 碩士學位論문을 認准함.

1997年 12月 日

審査委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

## 감사의 글

먼저 배움의 중간 결실을 거둘 수 있도록 많은 용기, 끈기와 힘을 주신 아버님, 어머님 영전에 늦게나마 이 영광을 드립니다.

또한 직장생활을 하는 가운데서도 배움의 기회를 주시고, 격려와 지원을 해 주신 직장상사님들께도 심심한 감사의 말씀을 드립니다.

무엇보다도 본 글이 나오기까지 세심한 배려와 성심성의껏 지도해 주신 김경호 교수님, 허향진 교수님, 최병길 교수님, 오상훈 교수님과 강숙영 조교님 너무 고맙습니다.

근처에서 항상 걱정을 많이 해준 한순섭과장과 양재영사원 통계처리에 여념이 없었던 강태석씨 도움 주셔서 감사합니다.

그 동안 찾아뵙지 못한 장인, 장모님께 죄송한 말씀드리며 아빠가 들어오는 순간 피아노 소리와 컴퓨터를 중단해야만 했던 봉규와 혜림에게도 미안했다라는 이야기 해 주고 싶고, 어려움 속에서도 항상 옆에서 도와준 사랑하는 아내와 이 기쁨을 함께하고자 합니다.

너무나 길었던 세월,  
이제는 경험을 살려서 매사에 보다 적극적으로 임할 수 있으리라.  
오늘은 모든 것을 잊고 석굴암으로 가야겠다.  
그간 못다한 이야기가 많으리라, 부처님 앞에서 반성하고 설계하면서.....

1997년 동짓달

송 대 화

## 目 次

第 1 章 序 論 .....	1
第 1 節 研究의 必要性和 目的 .....	1
第 2 節 研究方法과 範圍 .....	3
1. 研究의 方法 .....	3
2. 研究의 範圍 .....	3
第 2 章 理論的 背景 및 先行研究의 檢討 .....	5
第 1 節 休養地호텔의 概念 및 濟州地域 호텔의 特性 .....	5
1. 休養地호텔의 概念 .....	5
2. 濟州地域호텔의 實態分析 .....	10
3. 濟州地域 호텔의 組織構成 및 人力需給 .....	16
第 2 節 離職에 관한 一般的 理論 .....	24
1. 離職의 意義 .....	24
2. 離職의 類型 .....	24
3. 離職의 重要性 .....	27
4. 離職에 對한 影響과 測定 .....	29
第 3 節 職務滿足과 離職性向에 관한 研究 .....	36
1. 職務滿足 概念的 定義 .....	36
2. 職務滿足에 관한 諸理論 .....	38
3. 職務滿足과 離職性向에 관한 先行研究 .....	42
4. 職務滿足과 離職性向의 關係 .....	46
5. 個人特性和 離職의 關係 .....	48
第 4 節 離職과 職務滿足에 관한 모델 .....	51

第 3 章 休養地호텔 從事員의 離職에 관한 實證的 分析 .....	54
第 1 節 研究의 模型 .....	54
第 2 節 假說設定 및 變數의 操作的 定義 .....	55
1. 假說設定 .....	56
2. 變數의 操作的 定義 .....	57
第 3 節 調査의 設計 .....	59
1. 研究對象 .....	59
2. 說問紙의 構成 .....	60
第 4 節 職務要因에 대한 性向別 分析 .....	61
1. 標本의 人口統計學的 特性 .....	61
2. 職務要因 抽出 .....	62
3. 離職要因에 관한 分析 .....	64
4. 分析結果 및 示唆點 .....	76
第 4 章 休養地호텔 從事員 離職의 問題點 및 離職 改善方案 .....	77
第 1 節 休養地호텔 從事員의 離職에 대한 問題點 .....	77
第 2 節 離職 改善方案 .....	81
1. 離職管理에 必要한 職務要因 .....	81
2. 離職管理 方案 .....	85
第 5 章 結論 및 提言 .....	88
* 參考文獻 .....	90
* 英文草錄 .....	96
* 說問紙 .....	100
* 附錄 .....	105

## 表 目 次

<표 2-1> 제주지역 특급호텔 발전 현황 .....	13
<표 2-2> 제주지역 관광 숙박업 등록 현황(1997.2.28 현재) .....	14
<표 2-3> 제주지역 호텔 객실 및 부대시설 이용현황('87~'96) ....	15
<표 2-4> 제주지역 특급호텔 복지후생 현황 .....	23
<표 3-1> 개인에 대한 이직의 영향 .....	31
<표 3-2> 이직에 대한 조직의 영향 .....	33
<표 3-3> 도내 특급 관광호텔 이직율 .....	34
<표 4-1> 위생요인과 동기요인 .....	43
<표 4-2> 세계 제국의 연간 총 실제노동시간(제조업, 1996년) ....	45
<표 4-3> 이직과 직무만족에 대한 연구 .....	47
<표 5-1> 연구대상별 현황 .....	61
<표 5-2> varimax 회전에 의한 요인별 적재치 .....	63
<표 5-3> 속성의 각 요인별 신뢰도 .....	64
<표 5-4> 도내 호텔별 이직율 현황 .....	66
<표 5-5> 이직율로 본 도내호텔들의 각 요인들에 대한 판별분석	67
<표 5-6> 이직율에 따른 요인별 백분율(%) .....	67
<표 5-7> 성별에 따른 이원분산분석 결과 .....	69
<표 5-8> 연령별에 따른 이원분산분석 결과 .....	70
<표 5-9> 학력별에 따른 이원분산분석 결과 .....	71
<표 5-10> 근무기간에 따른 이원분산분석 결과 .....	72
<표 5-11> 근무 호텔수에 따른 이원분산분석 결과 .....	73
<표 5-12> 근무부서에 따른 이원분산분석 결과 .....	74

<표 5-13> 현호텔 근무기간에 따른 이원분산분석 결과 .....	75
<표 6-1> 제주지역 특급 호텔의 승진연한 .....	79

## 그 립 목 차

<그림 1-1> 이직의 유형 .....	25
<그림 2-1> 노동이동 비용 .....	35
<그림 2-2> 이직비용 .....	36
<그림 3-1> 종사원 이직결정과정 [모델] .....	52
<그림 3-2> 이직결정과정의 단순화 [모델] .....	53
<그림 4-1> 연 구 모 형 .....	55



# 第 1 章 序 論

## 第 1 節 研究의 必要性和 目的

최근 기업환경은 세계화 시대, 개방화 시대, 정보화 시대 등으로 불리는 급격한 변화의 물결과 동종업체간의 경쟁심화 등으로 기업이 쉽게 도산되는가 하면, 경기침체의 영향과 겹쳐 기업은 어려운 직면을 맞고 있다.

이렇게 어렵고 급변하는 환경 속에서 기업이 정상적으로 성장·발전하느냐 아니면 도산되느냐에 대한 결정적 요인은 기업을 둘러싸고 있는 변화여건, 즉 환경을 올바르게 파악함과 동시에 기회요인을 충분히 활용하여 장기적인 비전을 가지고 전략을 추진해 나가는 역량에 달려 있다고 할 수 있다.

“기업은 곧 인재다.”라는 말이 있다. 자본과 기술이 있다 해도 인재가 없으면 기업의 성장·발전을 기대할 수 없음을 일컫는 말이다. 그러나 기업이 인재만 있다고 해서 발전하는 것은 아니다.<sup>1)</sup> 기업이 생존하고 성장·발전하기 위해서는 그 환경변화를 예측하고 효과적으로 대응하는 노력을 기울여 해서는 안되며, 특히 현대사회에 있어서 기업이 지속적인 발전을 추구하기 위해서 인력자원을 어떻게 유지, 활용하는 전략이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

21세기는 정보나 기술의 시대가 아닌 인재의 시대가 될 것임이 확실하기 때문에 인력자원 활용이 그 어느 때보다도 더욱 중요하며 각각의 기업들은 부가가치의 원천인 인재육성을 필연적인 전략이라는 것을 인지하고 경제의 모든 자원 중에서 인력자원의 질을 어떻게 효과적으로 향상시키는가 하는 것이 향후 기업발전의 원동력임은 주지의 사실이다.

특히 관광사업의 중추적인 분야인 호텔업인 경우를 보면 1,2차산업과는 달리 고객을 응대하는 산업이라는 관점에서 인력자원 관리에 비중을 두는 것은 당연하다고 하겠다.

오늘날 호텔업은 규모나 시설 면에서 고객의 욕구에 부응하고자 점차적으로 대

1) 한국경영자협회, 「신인사 Trend 35」, (서울: 양문사, 1996), P. 3.



형화, 고급화되어 지는 추세에 있으나 인력관리 측면에 대해서는 관심과 투자가 미미했던 것도 사실이다. 그러나 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔업인 경우 우수한 인력자원이야말로 말로 기업에 대해 이익을 주고 고객을 재창출하는 근원임을 경영자들은 간과해서는 안될 것이다.

최근에 국내경제가 불황이 계속되면서 고비용저효율 구조를 개선하려는 기업들이 많이 생겨나고 비교적 인건비 비중이 높은 호텔업인 경우에는 이에 대한 적절한 대책방안 마련과 향후 인력운영 방향에 대한 적극적인 검토가 이루어지고 있다. 제주지역 관광호텔의 평균이직율이 15%가 넘고 있다는 데서 이를 뒷바침하고 있으며, 타산업에 비해 호텔산업의 이직율이 높다는 것은 익히 알고 있는 사실이다. 종사원의 이직율을 줄임으로써 인건비를 절감하고 생산성을 높임은 물론 서비스 질적 향상을 가져올 수 있다는 것을 인식해야 할 것이다. 그러나 여러 호텔 기업들이 이윤증대를 위해 고심하면서도 정작 종사원의 이직관리에 많은 관심을 기울이지 아니하고 있음은 놀라운 일이 아닐 수 없다.

현실적으로 호텔기업의 높은 이직율은 인적관리 및 경영성과에 부정적인 영향을 미친다고 판단되며, 그 원인에 대한 연구의 필요성과 대책마련이 절실히 요구되고 있다. 따라서 본 연구는 우리나라의 대표적인 휴양지인 제주지역 관광호텔 종사원들의 이직요인은 직무만족과 어떤 관계가 있으며, 이직에 미치는 요인 중 우선 순위를 도출하여 해당 호텔업체들에 대한 최적의 이직관리 방안, 즉 최소비용으로 최대의 생산성을 유지할 수 있도록 합리적이고 체계적인 종사원 이직관리 방안을 제시하고자 하는데 그 목적이 있다.

## 第 2 節 研究方法과 範圍

### 1. 研究의 方法

본 연구는 호텔종사원의 이직요인에 관한 연구로서 호텔종사원의 직무만족요인과 이직의사를 조사하고 이들의 유의적인 관계를 파악하기 위하여 호텔 인사담당자와의 면담을 통해서 탐색적 연구 방법으로 부서와 성별, 직위별에 관계없이 조사가 진행되었다.

그리고 이와 같은 연구를 하기 위한 자료를 수집하는데 사회과학에서 주로 사용되는 문헌적 연구 방법과 실증적 연구 방법을 병행하였으며, 문헌조사를 위해 국내·외의 서적은 물론 논문, 기타 각종 간행물 및 통계자료를 활용하여 호텔종사원의 이직요인에 관한 연구를 수행하였다.

실증연구는 제주지역 관광호텔(이하 호텔) 6개(제주시 지역 3개 호텔, 서귀포지역 3개 호텔)를 중심으로 설문조사 하였는데 여기에서는 사회과학 분야에서 대부분 사용되는 설문지 조사법을 사용하였다.

수집된 자료의 통계처리는 SPSS/PC+(Statistical Package for the Social Science)를 활용하여 분석하였다. 분석은 서술적 통계와 다변량통계 분석방법을 활용하여 연구의 세부목적에 부합되는 다양한 분석을 시도하였다.

### 2. 研究의 範圍

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구대상을 공간적 범위로서는 제주지역 특급과 1급호텔 및 국민호텔로 한정하였으며, 이직에 관한 문제 뿐만 아니라 호텔산업의 장래발전 가능성이라든지 지역적인 특수성 등을 파악하여 미래의 호텔전략에 대한 방향도 제시해 보고자 하였다. 또한 시간적 범위로는 최근의 종사자들의 의식구조를 파악하기 위하여 1997년도를 근거로 내용파악이 이루어져 과거의 의식구조와 비교하여 변화가 있을 수 있다고 보며, 내용적 범위로서 본 연구의 구

성체계는 다음과 같이 5개의 장으로 구성되었다.

제1장인 서론에서는 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위를 서술하고, 제2장에서는 휴양지호텔 종사원의 이직에 관한 이론적인 내용을 고찰한다. 제3장에서는 휴양지호텔 종사원의 이직성향에 관한 실증적 분석의 설계 및 결과로써 분석모델의 정립과 가설설정, 조사설계를 위한 설문지 구성, 분석 방법, 조사 대상, 자료 모집 방법 등을 기술하고, 제4장에서는 휴양지호텔 종사원 이직의 문제점 및 이직 개선방안을 제시한다.

마지막 제5장에서는 실증분석을 통한 결론을 기술하고 휴양지호텔의 이직관리 방안에 대해 요약하며, 연구의 한계 및 미래의 연구방향 등을 제시하고자 한다.



## 第 2 章 理論的 背景 및 先行研究의 檢討

### 第 1 節 休養地호텔의 概念 및 濟州地域 호텔의 特性

#### 1. 休養地호텔의 概念

휴양지호텔(resort hotel)은 휴양과 여가활동을 목적으로 이용되는 호텔로서 다른 호텔과 구별되는 점은 휴양지를 찾는 관광객들을 주 고객으로 삼으며, 고객들이 일상의 일과를 떠나 심신의 휴식을 가질 수 있도록 시설을 갖추고 있다는 것이다.

휴양지호텔은 호텔이 위치한 지역의 기후와 계절에 따라 여름철 휴양지호텔과 겨울철 휴양지호텔로 구분될 수 있다.<sup>2)</sup> 여름철 휴양지호텔은 주로 더운 지방에 위치하거나, 혹은 계절의 변화가 있는 지역의 해변이나 바닷가에 위치하는 호텔로서 주 이용고객은 피서객이나 해수욕객 등이다. 겨울철 휴양지호텔은 주로 추운 계절에 눈의 경치를 즐기고 감상하고자 하는 고객을 대상으로 하는 호텔로서 산간 지역을 중심으로 위치하고 있는데 추운 겨울철의 스포츠인 스키와 눈썰매, 스케이트 등을 즐기는 고객들을 주 대상으로 하고 있다. 이 동계 휴양지호텔은 주로 산간지역에 위치하여 산악호텔이란 이름으로 불려워 진다.

전형적으로 휴양지호텔을 이용하는 고객들은 일반호텔 이용고객들 보다는 투숙기간이 훨씬 길며, 주 이용시기는 그들의 휴가기간중인 하절기나 동절기로서 대개 가족 단위로 방문하게 된다. 호텔 투숙객들이 즐길 수 있는 시설 및 활동으로는 이미 언급한 수영, 스키 외에도 골프, 테니스, 하이킹, 요트 타기 등 휴양지호텔의 위치 및 주변 조건에 따라 상당히 다양할 수 있다.

따라서 일반적인 도시호텔의 경우와는 달리 이 휴양지호텔에서는 이러한 활동

2) 김근종·정종훈, 「호텔실무 개론」, (서울: 기문사, 1996), pp. 18~20.

등을 통해 얻어지는 호텔 고객의 만족도 제고를 위하여 상당한 노력을 기울이고 있다. 그러나 도시 중심의 호텔들보다는 그 경영이 수지면에서 상당히 뒤지고 있는데 이는 이용 계절, 즉 관광 계절기인 성수기의 제한이 그 주된 이유라고 볼 수 있다. 전형적으로 휴양지호텔은 숙박, 식사, 음료 그리고 고객이 원하는 각종 레크리에이션 등을 동시에 제공할 수 있는 full service system을 갖추고 있어야 한다. 그 밖에도 통신, 구급 의료, 쇼핑, 세탁 등 필요한 부대 시설 및 이에 수반되는 서비스 체제를 갖추어 항상 고객의 필요에 대비해야 한다. 또한 휴양지호텔은 대부분의 경우 광대한 공공장소를 갖고 있으며, 객실도 일반 호텔에 비해서 상당히 넓은 편이다. 따라서 휴양지호텔은 그 호텔이 위치한 지역적 특성과 자연 조건을 충분히 고려하여 운영되어야 한다. 이 휴양지호텔이 갖추어야 할 지역적 조건을 살펴보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 수량이 풍부하고 수질이 좋은 수원이 주변에 있어야 한다.

둘째, 수해, 풍설해 등 위험이 없고 계절풍에 의한 피해가 없는 곳이어야 한다.

셋째, 전망 및 경치가 좋은 곳이어야 한다.

넷째, 주변에 위치하는 관광지 및 관광 시설을 충분히 이용할 수 있는 가까운 위치이어야 한다.

다섯째, 호텔을 이용하고자 하는 고객들이 쉽고 편리하게 접근할 수 있도록 도로망 및 안내표지판 등이 설치되어 호텔을 찾는 데에 불편함이 없어야 한다.

## 1) 休養地호텔의 起原 및 定義

### (1) 휴양지의 기원

숙박시설은 무역과 여행의 발달과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 현대사회에서는 가처분 소득과 여행비용에 따라 결정되어진다고 볼 수 있다. B. C. 500년에서 A. D. 500년 사이의 고대사회에서는 그리스 사회의 여관의 성장과 로마사회에서의 여관 그리고 군인식당의 성장을 엿볼 수 있다.<sup>3)</sup>

A. D. 500~1,300년 까지의 중세에서는 무역과 여행이 엄격히 통제되면서 여행

3) 오정환, “호텔경영의 변천과정에 관한 국제비교 연구,” 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 1991, p. 16.

자는 그나마 종교 순례자들이 다양한 종교목적에 위한 성지순례에서 숙소를 찾고 있었던 것이다. 십자군의 원정은 무역과 여행, 그리고 르네상스를 촉진시켰고, 북부 이태리에서는 14세기부터, 영국과 북유럽에서는 17C부터 Tavern과 Inn이 재탄생하였다. 1536년 헨리 8세때의 영국에서 수도원을 탄압한 결과는 여관업의 발전을 촉진시킨 것이다.<sup>4)</sup> 숙박업의 역사는 오래지만, 호텔의 출현은 비교적 새롭다. 그 어원은 라틴어의 Hospital에서 현재의 Hotel, Hospital, Hostel 등의 파생어가 생겨난 것이다.

즉 Hospital이 Hostel, Inn으로 역사적 변천을 하면서 현재의 Hotel 로 발달하여 왔다고 생각할 수가 있으나, 호텔이란 명칭이 사용되기 시작한 것은 서기 1820년 이후의 일이다. 사회조직을 갖고 여행자를 위해 본격적인 호텔업을 시작한 최초의 것은 1850년 프랑스의 파리에 세워진 Le Grand Hotel이다. Webster

Dictionary에 의하면 호텔은 객실과 식사를 갖추고 대안을 위하여 봉사하는 건물 또는 휴양단체라고 정의하고 있다. 일반적으로는 호텔은 일정한 지불능력이 있는 사람에게 객실과 식사를 제공할 수 있는 시설을 갖추고 잘 훈련되고 예절이 바른 종업원이 조직적으로 봉사하여 그 대가를 받는 기업이라고 정의되고 있다.

온천(spas)이나 휴양지(resort)는 또 하나의 관광과 숙박시설의 수요를 확대시키고 있는데 치료, 위락, 음료를 찾아 모이는 관광객도 있다. 이태리의 유명한 카라-카라(Kala Kala)휴양지의 대중목욕탕의 유적에서도 여행자의 응집과 시설을 찾아볼 수 있었고 폼페이(pompeii)의 유적에서도 휴양지의 역사성을 알 수가 있다. 유럽대륙에서는 독일의 바덴바덴, 체코슬로바키아의 마리엔바드(Marienbad) 등에서 온천요법을 하려는 환자들로 붐비고 있었으며,<sup>5)</sup> 영국에서는 최초로 Tunbridge wells와 Epsom이 발견되어<sup>6)</sup> 여행객들이 쉬곤 했다.

미국에서는 1513년에 플로리다 가는 길에 Ponce de leon이 온천을 휴양지를 찾으려고 시도했으며, 후에 Yellow Spring이라고 불리워진 Great Valley는 미국의 최초 온천휴양지가 되었다. 유명한 미국의 보양휴양지 사라토가 온천은 주변의 20여개 온천을 발견하여 주위에 Union호텔과 United states호텔을 중심가에 세워

4) 허향진, 「호텔경영세미나 강의노트」, 1996, 1학기

5) A. J. Burkart, *Tourism*, Heinemann, 1981, p. 10.

6) S. Mrdlik, *Profile of the Hotel and Catering Industry*, Cox & Wyman LTD., 1980, p. 30.

놓았다. 버지니아의 온천도 1766년에는 Thomas Bullitt가 호텔을 건설하면서 많은 관광객을 수용하여 1900년까지는 남부의 중요한 휴양지로서, 특히 The Homestead Hotel은 저명인사들의 방문과 사교의 활동장소로 널리 이용되고 있었다. 해변 휴양지는 온천 휴양지보다 덜 발전되는 듯 했으나, 비교적 완만하게 성장해 오다 최근에는 급속도로 성장추세를 보이고 있다. 필라델피아의 Long Beach와 Tucker's Beach는 유명한 휴양지로 역시 자그마한 호텔들이 세워져 휴양객들을 맞이하고 있다. 나이아가라(Niagara) 폭포는 일찍이 여행가, 탐험가, 개척자들에게 인기가 있었던 곳으로 캐나다쪽에 최초의 호텔이 생겨 방문객들은 폭포아래서 1마일 떨어진 강으로 보트를 타고 이 호텔에 투숙하곤 하였다. 이 호텔은 The Pavillion이라고 부르고 있었는데 그 호텔은 조지 4세에 의해 건립되었다.

또한 1815년에는 The Eagle Tavern이 개업하고, 후에 역시 Cataract House가 설립되면서 수년동안 가장 인기있는 호텔이 되었다. Chamberlain Hotel은 식당업으로 유명한 챔버레인(Jhon, F. Chamberlain)에 의해서 1877년 워싱턴에 세워진 호텔로서 당시 전등으로 장식된 워싱턴의 첫 번째 휴양지호텔이었다.

## (2) 휴양지의 정의

관광휴양지, 즉 리조트(resort)란 용어는 원래 서구적 개념으로서 여가시간이 길어지고, 여가비용 부담능력이 높아지면서 보통의 관광지가 일과성체재지를 지칭하는데 비하여 일상의 생활권을 벗어난 곳으로 자기의 재량에 의해 풍부한 시간을 만끽하기 위한 행동 또는 그것이 가능한 장소라는 뜻이 있다. 리조트(Resort)의 어원은 Re + Sortie의 합성어로 사람이 모이는 곳, 다시 찾는 곳으로, 또는 '종종 어디로 가다.', '어느 장소에 체재하다.' 인데 이것을 관광에다 치환하면, '반복을 환기하는 체재형 관광지'라는 것이 되고 별장지라든가 리조트 호텔이라는 장소가 이미지화된 것이다

원래 리조트의 선진국인 미국에서 리조트라는 언어의 뜻을 찾아보면, ① 휴가와 보양에 레크레이션을 위해 사람들이 방문하는 곳, ② 도움을 받고 싶을 때 의지할 사람과 의지할 것이라고 해설되어 있다. 여기서 리조트의 속성은 '자주 방문한다.', '보양과 레크레이션을 하러 간다.', '마지막으로 귀착하는 곳이다.'라는 의미를 갖고 있다. 그러므로 관광휴양지의 의미는 오늘날 다음과 같이 설명할 수 있

다. ① 자신에게 충실한 여가를 보내는 장소이다. ② 본질에 접하는 것이 가능한 장소이다. ③ 정신의 위기를 탈출하는 것이 가능한 장소이다. ④ 다른차원의 세계에 침투할 수 있는 여건을 제공하여 주는 장소이다. ⑤ 철저히 노는 것이 가능한 장소이다. 그러나 관광휴양지라는 것은 단순한 놀이의 장이 아니고 소극적인 시간 소비를 하는 것도 아니다. 관광휴양지는 편안함과 비일상적인 환경속에서 사람들이 날마다 잊어버리고 있었던 여러 가지 가치를 재발견하고 자기회복의 터전인 것이다. 인간은 일상생활로부터의 해방은 일상의 얽매임으로부터의 해방일 뿐만 아니라 새로운 창조로 이어진다. 이러한 측면에서 관광휴양지는 인간의 사고를 일상으로부터 해방시키고 학습의 장이 되며 새로운 가치를 창출해 내는 창조의 장이라 할 수 있다.

## 2) 休養地호텔 事業의 特性

휴양지는 현대사회가 부과하는 다양한 스트레스에서 벗어나 본래의 자기를 찾고 싶다는 사람들이 증가함에 따라 보급되어 왔다는 기본적 특성을 갖고 있다.

사회가 점점 산업화되고, 경제적 가치와 합리성이 중시되어 가는 경쟁사회에 있어서 정신과 육체에 대한 정신적 압박감이 점점 커져 리조트에 대한 요구가 높아져 가고 있다. 또한 정신과 육체의 정신적 피로를 푸는 것 뿐만 아니라 내일의 활력을 배양하고 가족 또는 친한 사람들과 즐겁게 한때를 보내거나 잃어버렸던 자연으로 회복하거나 혹은 창조적인 활동을 하기 위하여 많은 사람들이 관광휴양지를 찾고 있다고 할 수 있다.

휴양지 호텔의 사업의 특징을 여러 가지로 열거할 수 있지만 다음에 제시하는 것들을 공통적인 특징으로 하는 것이다.<sup>7)</sup>

첫째, 서비스업의 공통적인 특징은 생산과 소비가 동시에 이루어지므로 재고(Stock)를 가질 수 없다. 예를 들어 치과외사가 환자를 치료하는 행위라든지, 택시운전사가 하는 영업행위 등이 대표적인 예가 된다.<sup>8)</sup>

둘째, 불안정성이다. 휴양지에 대한 수요의 크기는 경기와 가계의 상황에 크게 좌우되어 지고 그 소비활동은 계절별, 월별, 주별, 시간별에 따라 소비의 진폭이

7) 이홍윤, 「호텔경영학연구」, 한국호텔경영학회, 1993, pp. 86~93.

8) 김경호, 「관광마케팅 강의 안에서 인용」, 제주대학교 경영대학원, 1996.



크다. 이의 구체적인 방안으로서 예약판매제의 활용으로 성수기의 수요를 비수기로 분산시키거나 요금인하 정책을 채택하는 방법을 강구할 수는 있으나 수요가 불안정하다는 것은 경영을 불안정하게 하고 사업의 희망도 불투명하게 하는 요소이다.<sup>9)</sup>

셋째, 사업의 초기에 막대한 투자를 요한다. 호텔사업은 일반적으로 토지취득, 시설의 건설과 기반정비에 거액의 선행투자가 요구된다. 이 사업은 앞에서도 언급한 바와 같이 재고가 없고 수요가 불안정하며 동시에 호텔사업 운영에 의한 수익률도 그다지 높지 않다. 게다가 초기투자가 크고 그 중에서도 차입금의 변제와 이자지불 불만으로도 경영에 압박이 올 수 있는 것이다. 거대한 초기투자에 의한 경영압박을 제거하기 위한 방법으로 값싼 토지의 선행취득과 투자자금의 조기회수가 가능한 휴양콘도미니엄 혹은 골프장의 회원권을 선행 판매하는 방법을 활용할 수도 있다.

또한 휴양지로서 부가가치를 높이기 위해 고도의 다양한 서비스의 제공과 풀(pool)온천헬스클럽과 같은 특정시설의 이용권을 부과하는 방법 등을 이용하여 휴양지의 가치를 높이는 전략으로 이용할 수 있다. 그러나 이러한 방안은 이용자 측면에서 볼 때 사업자의 사정에 의한 사업내용의 선택은 리조트시설을 이용하기 위한 비용이 국제적으로 비교해 볼 때 높아지는 하나의 원인이 되어 이용자의 본래의 욕구와는 일치하지 않는다는 문제도 제기될 가능성이 있다.<sup>10)</sup>

## 2. 濟州地域호텔의 實態分析

### 1) 휴양지로서 제주지역의 특성

제주지역은 한반도의 남단으로부터 150km 떨어져 주변에 50여개의 부속도서와 함께 가장 작은 행정도를 이루고 있다. 국내 주요 지점과의 직선거리로는 서울에서 453km, 부산에서 302km, 대구에서 392km 등 모두가 항공편으로 1시간 이내

9) 김진섭, 「관광학원론」, (서울: 대왕사, 1990), pp. 234~239.

10) J. Christopher Holloway, *The Business of Tourism*, London, Pitman Publishing, 1989, pp. 54~61.

에 도달할 수가 있으며 선편이 가능한 목포와 완도와는 각각 154km, 78km, 추자도와는 50Km 떨어져 있다. 지리적으로는 태평양과 마주하고 있으며, 본도의 서남쪽 북위 30도 부근의 중위도 고기압이 합치하는 지점에 있다. 제주도의 크기는 가장 짧은 남북의 길이가 31Km, 가장 긴 동서의 길이가 73Km, 해안선의 길이는 253Km, 면적은 약 1,825km<sup>2</sup>로서 남한 면적의 1.8%에 해당되는데 이는 서울특별시의 3배, 충청북도의 1/4정도 크기이다. 부속 도서로는 유인도 8개, 무인도 54개 도합 62개의 섬을 거느리고 있는 섬이기도 하다. 제주도를 평면상 모양으로 보면 장축이 북쪽을 기준으로 해서 동쪽으로 70도 기울어진(N70E) 달걀 모양의 타원형을 이루고 있다. 등고선으로 볼 때 섬 중앙에 있는 한라산(1950m)을 중심으로 동심원적인 모양을 하고 있어 전체적으로 하나의 거대한 산을 연상케 된다. 산의 경사면을 보면 동서쪽은 매우 완만하나(3~5도) 남북방향은 이보다 급한 경사면(5도)을 갖고 있는데 한라산 정상부의 급경사를 제외하곤 전체적으로 완만한 경사를 갖춘 순상화산이다. 제주도 전역에 골고루 산재해 있는 360여개의 기생화산들은 다양한 크기와 형상을 갖추고 있어 편이한 제주의 지형에 기복있는 변화를 주고 있다. 지질은 조면암, 조면질안산암, 현무암 및 약간의 퇴적암으로 이루어져 있는데 이들 암석은 그 분포면적으로 볼 때 현무암이 90%를 차지하고 있다.

특히 오동도, 금산, 한산도 등의 한려해상 국립공원과 흑산도, 홍도 등 다도해 해상국립공원이 인접하고 있어, 해안경관, 화귀동, 식물, 문화유적지, 해수욕장 등을 기반으로 해상관광을 형성하고 있다.

제주도는 한국, 대만, 일본, 중국 등 동양사권의 중앙에 위치하고 있어 각권으로부터 접근이 용이하여 국제항공 및 해운의 요충지로서의 가능성을 갖고 있다.<sup>11)</sup>

더구나 국제적으로 큰 관광출시장인 일본과 인접하여 외국인 관광객 유치에 유리한 입장이거나 지리적으로 동북부에 치우쳐 있으며, 동남아의 우수한 휴양지와는 매우 멀리 떨어져 있어 국제적 연계관광은 이루어지기 힘들다. 주변의 주요 도시들과 거리를 살펴보면, 도요쿄, 오사카 등 일본의 주요도시 및 타이베이, 베이징 등 동아시아 주요도시와 2시간 이내 접근이 가능하며, 홍콩은 3시간, 마닐라 4시간, 방콕 5시간, 싱가포르 6시간의 거리를 보이고 있다. 제주도는 연평균 기온이 15도 정도로 내륙지역보다 2~4도가 높으며, 겨울철 최한월인 1월의 평균 기

11) 전연술, 「제주도에 감수과」, (서울: 신라출판사, 1993), p. 78.

온이 5~6도, 여름철 최난월인 8월의 평균기온이 25~26도 정도로 한서의 차이가 심하지 않는 온난한 기온을 보이고 있어 하계 및 동계 휴양지로서 적합한 곳이다. 연간 1,400~1,700mm의 강수량으로 서귀포지역을 제외하고는 내륙지역과 큰 차이가 없으나, 연간 강수일은 20~30일 정도다.<sup>12)</sup> 또한 제주도를 찾는 내도 관광객 보면 1996년 12월말 현재 개인 및 가족여행이 56.4%(2,336천명)로서 제주도가 국민관광지로 자리 매김을 확고히 하고 있다. 다음으로는 일반단체가 19.5%(806천명)이고 골프 및 등산 등 자연관광자원을 즐기기 위해 내도하는 관광객이 점점 늘어나고 있으며, 그 다음은 수학여행과 신혼부부가 각각 10.7%(443천명)와 8.4%(347천명)를 차지하고 있다. 외국인인 5%(209천명) 정도에 그치고 있어 해외 시장 개척이 요구되고 있다.

## 2) 제주도 관광호텔 발전사

오늘날 외국 관광객을 맞이하는 훌륭한 숙박시설은 관광산업의 기본적인 요소로 정착되고 있다. 제주도 호텔의 경우는 우리나라의 내륙지방보다 훨씬 늦은 50년대 말에 가서야 호텔들이 생겼지만 여관·여인숙 등은 이미 1930년대부터 소수 세워져 있었다. 제주에는 내륙과의 교통요지였던 포구를 중심으로 숙박시설이 들어섰는데, 제주시 산지포구에 마스가와여관이라는 불리던 곳이 1930년대 초기에 있었다. 그 후의 제주지역 호텔다운 호텔이 1969년 8월 파라다이스 서귀포호텔과 1974년 2월 제주시 KAL호텔을 시작으로 점차적으로 고급화, 대형화 추세를 보이면서 제주지역 호텔은 발전을 거듭해 오고 있다.( <표 2-1> 참조)

12) 송성진, “휴양지 호텔마케팅 믹스에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986. pp. 18~19.

<표 2-1> 제주지역 특급호텔 발전 현황 (1996년 현재)

호텔명	설립년도	위치	객실수	등급
파라다이스 서귀포호텔	1959. 8	서귀포시	62실	1등급
제주KAL호텔	1974. 2	제주시	282실	특1급
제주GRAND호텔	1981. 7	제주시	512실	특1급
홀리데이 인 크라운 프라자	1982. 3	제주시	240실	특2급
HYATT REGENCY 제주	1985. 3	서귀포시	228실	특1급
서귀포KAL호텔	1985. 12	서귀포시	221실	특2급
제주PRINCE호텔	1986. 6	서귀포시	170실	특2급
제주ORIENTAL 호텔	1988. 8	제주시	331실	특1급
호텔 제주SHILLA	1991. 4	서귀포시	330실	특1급
제주LAGONDA 호텔	1991. 8	제주시	177실	특2급

자료: 제주도관광협회, 「제주도관광협회 30년사」, 1997, pp. 206~207.

### 3) 제주지역 호텔의 현황분석

현재 제주도 관광 숙박업 등록 현황<sup>13)</sup>은 <표 2-2>에서 보는 바와 같이 모두 41개소 업체에 5,168개의 객실수를 보유하고 있으며 이는 지난 '90년도(28개소, 3,590실)와 비교해 보면 업체수는 31.7%, 객실수는 30.5%의 높은 성장률을 나타내는 것이다. 또한 1994년 제주도개발특별법과 제주도종합개발계획에 따른 신축에

13) 제주도, 「주요행정 현황」, 1997, pp. 41~42.

정 숙박업소가 27개로, 객실은 3,727실이 증가할 것으로 예상되며, 그 중에 휴양 콘도미니엄이 3,596실로 42.8%를 차지하여 그 비중이 크게 높아질 전망이다.

제주도내 지역별 관광숙박시설 현황을 살펴보면 제주시 지역이 25개소, 3,129실로 각각 전체의 61%(업체수), 60.5%(객실수)의 비중을 차지하고 있으며, 서귀포시 지역은 15개소 1,938실로서 각각 36.6%(업체수), 37.5%(객실수)를 차지함으로써 대부분 관광숙박시설이 제주시지역에 편중되고 있음을 알 수 있다.

<표 2-2> 제주지역 관광 숙박업등록 현황 (1997.2.28 현재)

구분	지역별	계		제주시		서귀포시		북제주군	
		개소	객실수	개소	객실수	개소	객실수	개소	객실수
관광호텔업	특1급	4	1,397	2	843	2	564	-	-
	특2급	6	1,180	3	699	3	481	-	-
	1 급	15	1,458	10	993	4	364	1	101
	2 급	9	561	8	506	1	56	-	-
	3 급	3	155	1	30	2	125	-	-
	소 계	37	4,751	24	3,071	12	1,579	1	101
휴양콘도미니엄업	1	216	-	-	1	216	-	-	
한국전통 호텔업	1	30	-	-	1	30	-	-	
국민 호텔업	1	113	-	-	1	113	-	-	
가족 호텔업	1	58	1	58	-	-	-	-	
총 계	41	5,168	25	3,129	15	1,938	1	101	

자료: 제주도, 「주요행정현황」, 1997.

특히 특급호텔의 업체수는 10개소로서 관광숙박업 전체 객실수의 약 50%(2,577실)를 차지하고 있으며, 이는 관광숙박 시설이 휴양지호텔 중에서도 인구집중지역, 즉 북제주군 보다는 서귀포시에, 서귀포시 보다는 제주시에 편중되고 있음을 알 수 있다.

4) 제주지역 호텔의 이용실적 분석

제주지역 관광숙박업 객실이용률은 <표 2-3>에서 보는 바와 같이 1985년 50%, 1990년 64%, 1995년 70%로써 비교적 높은 성장률을 보여왔다. 그러나 1996년도에는 객실이용률이 62%로 '90년대 접어들어 가장 낮은 실적을 보였다. 객실이용객은 1985년 502천명(내국인:402천명), 1995년에는 2,693천명(내국인: 2,166천명 외국인: 527천명)으로 10년 사이에 5.4배 신장하였다. '90년대 들어서 객실이용률이 양적으로 증가된 원인은 외국인 이용객의 감소 추세에도 불구하고 내국인 이용객이 꾸준히 증가했기 때문인 것으로 분석된다.

부대시설 이용객은 1985년 1,703천명이었던 것이 1990년 4,635천명, 1995년에는 5,724천명으로 10년 사이에 3.4배 신장을 보였다. 그러나 이러한 성장은 객실이용객의 신장률과 비교하여 볼 때 다소 낮아 휴양지호텔의 특성을 보여주고 있다.

<표 2-3> 제주 지역 호텔 객실 및 부대시설 이용 현황('87~'96)

구분 년도	이용률 (%)	객실 이용객			부대시설 이용객		
		외국인	내국인	계	외국인	내국인	계
1987	56	256,966	474,077	731,043	441,705	1,943,817	2,385,522
1988	51	335,473	753,728	1,089,201	446,510	2,424,139	2,870,649
1989	60	298,416	973,627	1,272,043	518,257	3,368,514	3,886,771
1990	64	402,045	1,256,045	1,657,090	689,127	3,946,367	4,635,494
1991	69	537,160	1,501,038	2,038,198	858,987	4,659,843	5,518,830
1992	68	561,131	1,704,162	2,265,296	976,943	5,346,232	6,323,175
1993	66	594,569	1,841,469	2,436,038	824,087	5,140,696	5,964,783
1994	70	463,559	2,234,019	2,697,578	763,700	4,869,886	5,633,586
1995	72	526,820	2,166,516	2,693,336	1,003,709	4,720,035	5,723,744
1996	62	505,265	2,454,913	2,454,913	891,164	6,258,659	7,049,723

자료: 한국관광협회, 「1995년도 호텔운영 실적」, 1996. 6.

### 3. 濟州地域 호텔의 組織構成 및 人力需給

#### 1) 호텔의 組織의 概要

호텔조직이란 호텔기업 경영목적의 달성을 위하여 필요한 각종의 의무를 2인 이상의 협동을 통하여 능률적으로 집행하고 질서 있게 통일되도록 직무를 배분 종합하는 체계를 말한다.<sup>14)</sup>

그러므로 조직이란 “기업의 목표를 달성하기 위한 도구” 라고 하는 것이다. 조직은 2명 이상의 인간이 공동목적에 향해 협동할 때 작동한다. 조직은 사람이 있으므로 비로소 성립된다. 기업은 각 구성원이 맡은 직무를 능률적으로 협동하여 수행함으로써 기업의 목표를 달성할 수 있도록 하기 위해 조직을 합리적으로 편성·운영해야 한다. 어느 기업이나 마찬가지로 그 기업의 경영조직은 그 규모가 커짐에 따라 복수의 단위조직에서 복합조직으로 성장해 간다. 이것은 그 조직을 구성하는 구성원의 직능이 분화되는 것을 말한다.<sup>15)</sup> 호텔조직에 있어서도 하나의 전형적인 표준은 없으며 이는 호텔경영조직에 대한 계획이 여러 가지 요소들에 의해 영향을 받는 이유도 있다. 그 요인들 중 대표적인 것은 호텔의 입지조건, 판매하는 상품의 종류, 호텔의 건축양식 및 구조, 지배인의 경험과 교육, 전체 경영층의 능력, 소유형태 등이다. 그럼에도 불구하고 호텔은 호텔업의 본래 목적이 유사하므로 규모나 업종에 따라 다소의 차이는 있지만 그 본질은 차이가 없다.<sup>16)</sup> 호텔의 실제조직은 그 호텔의 성격, 객실규모, 위치 등에 따라 다르겠으나 원칙적으로 그 기준은 호텔의 총인원이 객실수의 1.2배 내지 1.5배로 규정하고 경영관리 부서인 후방인원을 사무와 제관리의 간소화 및 자동화에 따라 최소인원으로 하고 있으나 휴양지호텔은 계절적, 시각대별 주중, 주말에 대한 차이가 많이 나기 때문에, 우수한 인재를 고용하지 않으면 안된다.

14) 김충호·원윤희, 「호텔조직인사관리」, (서울: 대왕사, 1995), p. 69.

15) 홍성표, “한국 관광호텔 종사원의 서비스 교육훈련에 관한 연구,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986, p. 8.

16) 이승윤, “호텔종사원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구,” 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1994, p. 33.

그리고 객실수의 1.2배나 1.5배(휴양지호텔 0.7~1.1배)는 어디까지나 원칙적인 수이며, 호텔의 식당이나 주장등 부대시설이 많은 경우에는 더많은 인원이 필요하게 된다. 그러므로 새로운 시대의 경영방식으로서 물자의 조달과 사용 그리고 작업의 회로가 합리적인 조직으로 구성되어야 한다.<sup>17)</sup>

현대의 호텔 경영조직은 고도의 직능별로 부문화되고 전문화되어 있다. 직능별 부문은 각종 계층적인 관리자의 필요에 따라 설정되며, 업무를 계획하고 종사원을 지휘·감독하게 된다. 호텔의 직능별 부문은 직접 구입을 담당하는 영업부문과 직접적으로 수익을 담당하지 않는 관리 및 보조작업부서 부문으로 나누어진다. 전자에는 객실부문, 식음료부문, 그리고 부대사업부문 등이 포함되고, 후자에는 전기, 영선, 도장 등 건물유지 관리부서와 인사·회계·감사 등의 경영관리부서가 포함된다.<sup>18)</sup> 호텔조직의 원활한 기능발휘를 위해서는 각 부문의 종사원이 자기의 임무를 명확히 인지함은 물론 각 부서간의 유기적인 협조도 반드시 필요하다. 실제로 고객에게 어떠한 서비스를 제공하게 될 때 이는 둘 내지 그 이상의 부서간의 긴밀하게 연결된 노력에 의하여 가능하게 되는 것이다. 또한 호텔조직은 경영방침이 최고경영자로부터 하급종사원에 이르기까지 통달되도록 하며, 집행 부서에 그 세부실천 계획을 이해시키되, 그 세부실천 사항을 집행하는 데 있어서 인간적인 조직과 정감을 충분히 고려한 경영관리가 이루어져야 한다. 이와 같은 조직기능의 발휘는 호텔조직이 직제기능으로 명문화되어야 한다. 즉 직무명세서에서 권한과 책임의 한계를 명확히 하고 직무표 또는 직무분담표에 각 직무내용을 구체적으로 표시하여야 한다.<sup>19)</sup>

우리 나라의 경우에도 호텔의 규모 및 경영면에서 대형화·고급화되어 놀라운 발전을 이루어 왔다. 그 조직에 있어서는 보통 사장, 전무이사 또는 상무이사(총지배인)아래 영업담당 임원(영업담당 지배인)과 관리담당 임원(관리담당 지배인) 그리고 판촉담당 임원(판촉담당 지배인)이 있으며, 영업담당 임원(영업담당 지배인) 아래 다시 하위조직으로서 객실부, 식음료부, 조리부 등이 있고, 관리담당 임원(관리담당 지배인) 아래는 총무부, 시설부 등이 있다. 그리고 판촉담당 임원(판

17) 김충호·원용희, 「전개서」, p. 93.

18) 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, (서울: 남영문화사, 1984), p. 94.

19) 이승윤, “전개논문”, p. 33.



측담당 지배인) 아래는 판촉부가 있다. 이들 각 부서의 아래에는 다시 세부적으로 각 과 및 계로 세분화 되어져 있다.<sup>20)</sup>

휴양지호텔의 조직기구도 상기 조직과 유사하나 최근에는 조직의 유연성을 가지고 의사결정을 신속하게 하기 위해 팀제를 도입하는 호텔(S,K호텔 등)들이 많아지고 있는 추세이다.

제주지역에 위치하고 있는 특급호텔들의 조직기구를 보면, G호텔과 O호텔 그리고 H호텔인 경우는 사업부제를 채택하여 인원을 관리하고 있으며, K호텔과 휴양지호텔의 대표적이라 할 수 있는 S호텔은 팀제도를 운영하고 있다. 휴양지호텔이라 해서 특별한 조직운영상의 강점을 갖는 조직형태는 없고, 자체적으로 또는 체인시스템이나 운영체계에 따라서 업태의 실정에 맞게 운영되고 있다고 할 수 있다. 제주도내 특급호텔의 조직형태의 세부적인 체계를 살펴보면, 우선 제주 시내 G호텔인 경우를 보면 사업부제의 대표적인 형태를 취하고 있고, 경영진과 7개 부서로 구성되어 있다. 즉 기획실과 고객관리실을 두어 내외부 고객관리에 초점을 두어 조직을 운영하고 있으며, O호텔과 H호텔은 인사 및 경리 그리고 영업과 마케팅에 중점을 두고 경영전략을 전개하고 있다. S호텔인 경우에는 영업팀, 지원팀, 판촉팀으로 구분하여 단순하면서도 빠른 의사결정을 할 수 있는 조직운영체계를 갖추고 있는 것이 제주지역 특급호텔 조직의 특징이라 하겠다. 각 호텔의 조직기구표는 별첨 부록과 같다.

## 2) 제주지역 호텔의 복지·후생 실태

### (1) 복지·후생 개요

일반적으로 기업에 있어서 복지·후생이란 종사원의 복지향상을 위해서 시행하는 임금 이외의 간접적인 여러 가지 혜택을 의미한다. 종사원의 복지·후생을 위한 제시설 및 제도는 노동력의 재생산을 위한 보조적 수단이라 할 수 있다. 기업의 복지·후생의 내용이 노사관계의 발전과 관계가 있으며, 복지·후생의 시설이나 제도는 노사조건의 결정방식, 노동보호법, 사회보장제도의 진전 등 전반적인

20) 김충호·원윤희, 「전계서」, p. 94.

노사관계의 주요 발전에 따라 복지·후생의 내용을 생각할 수가 있다.<sup>21)</sup> 기업복지의 운영에 있어서 가장 큰 변화는 복지의 성격이 양에서 질로 바뀌고 있다는 점이다. 양적으로 많고 자주 제공되는 복지 보다는 하나를 이용하더라도 실질적으로 생활에 도움이 되는 것을 중시하는 경향이 늘어나고, 근로자의 다양한 욕구를 충족시키는 방향으로 변화하고 있다. 따라서 기업복지란 일반적으로 다음과 같은 특성을 지닌다고 할 수 있다.

첫째, 기업복지는 모든 종사원에게 일괄적으로 적용되는 경향이 있다.

둘째, 기업복지는 근로자 개인이나 전체의 실제 성과와 직접적인 관련을 갖고 있지 않는 간접적 급부이다.

셋째, 기업복지는 금전 뿐만 아니라 재화와 서비스 형태로 제공된다.

넷째, 기업복지는 기업의 인사정책을 수행하는 하나의 도구가 될 수 있다. 이러한 의미에서의 기업복지란 기업과 근로자를 물질적 근로계약 관계에서 정신적 근로계약 관계로 연결하는 매체로서 노사가 일체감을 갖게 하는 동기부여 역할을 한다고 할 수 있다.

우리나라 기업복지 비용은 임금의 상승에도 불구하고 그 비용이 감소하기 보다는 오히려 증가해 왔다. 노동부 자료에 따르면 임금에 대한 복지·비의 비율이 1986년의 19.2%에서 1994년에는 29.4%로 늘어났다. 한국경영자총협회가 지난해 말 전국 355개 기업을 대상으로 조사한 “기업복지 실태조사”에 따르면 90년부터 94년까지 임금상승률은 연평균 15.1%였으나, 후생·복지비용의 총액 증가율은 이보다 높은 23.9%에 달하는 것으로 나타났다. 94년말 현재 월평균 노동비용중 복지·후생비가 차지하는 비중이 22.8%로 88년 16.1%에 비해 크게 높아졌을 뿐 아니라 금액면에서도 3.9배나 증가한 것으로 나타났다.

## (2) 제주지역 특급호텔의 복지·후생 현황

<표 2-4>에서 보는바와 같이 제주지역 특급호텔의 복지·후생제도는 전국 호텔보다도 약간 미흡한 수준으로 나타나고 있으며, 교육제도를 비롯하여 급여 수준이나 포상제도도 타지역 보다 비슷하거나 수준에 못미치고 있다는 점이다.

21) 공선표, 「월간인사관리」, (서울: 한국인사관리협회, 1997), p. 18.

### (3) 보건위생 시설

복지·후생 시설로서의 보건위생 시설은 종사원 자신과 그 가족들의 보건을 위한 제반시설로 위생시설, 영양급식 시설, 운동 시설, 작업환경 시설 등을 그 내용으로 한다. 노동자의 노동보호를 위한 법적인 규제는 다음과 같다.

#### 가. 위생시설

- ① 화장실 설치는 30명의 하나의 비율로 남·녀별 수세식으로 한다.
- ② 세수시설을 비롯하여 세면장, 탈의실, 목욕시설을 한다.
- ③ 수질검사를 한 음료수 시설을 설비한다.

#### 나. 영양급식 시설

- ① 기준에 적합한 식당을 설치한다.
- ② 영양사를 고용한 위생적인 급식을 하도록 한다.

#### 다. 의료시설

- ① 보건관리를 위한 의무실을 둔다.
- ② 호텔의 경우 지정병원을 선정하여 고객과 종사원을 위한 진료를 한다.
- ③ 상주 간호사를 두도록 한다.

#### 라. 휴양시설

- ① 구내에 휴게시설을 설치토록 한다.
- ② 야간 근로자에 대한 수면장소 설치

#### 마. 작업환경 시설

- ① 작업장의 청결을 위한 기구의 비치
- ② 습도와 건조상태를 위한 설비
- ③ 환기·채광·조명 등의 설비

### (4) 안전 및 재해방지 시설

안전 및 재해방지를 위한 시설은 종사원의 귀중한 생명을 보호하고, 인적·물적 손실을 방지하기 위하여 필요한 것이므로, 이러한 시설은 안전 및 재해관리의 중점으로 취급되어야 한다. 재해를 방지하고 종사원의 안전을 위한 시설로서 화재방지 시설, 위험작업에 대한 보호의 및 보호구, 위험한 장소와 기계설비 등에 대한 각종의 안전시설이 있다. 특히 근로기준법에는 작업상의 여러 가지 위험을

방지하기 위한 불필요한 조치를 강구하도록 규정하고 있으며, 안전장치에 관한 내용을 산업안전보건법으로 법제화하고 있다.

#### (5) 가정 및 생활시설

가정 및 생활시설에는 주거시설, 일용품 공급시설, 통근시설, 보육시설 등으로 첫째, 주거시설은 사택대여, 기숙사, 종사원 사유주택 등을 들 수 있으며, 그 중 일반적으로 많이 활용되고 있는 것은 기숙사 제도로써 근로기준법에 노동자의 기숙생활의 보장, 생활규칙, 안전 및 위생에 관하여 규정하고 있다.

종사원의 사유주택의 건축이나 구입에 대하여 건축자금이나 구입자금의 저리와 용자 및 분할상환 등을 들 수 있다. 현재 벽지에 공장시설을 가지고 있는 기업에서는 기숙사의 확보와 우대를 위하여 주택제도를 활용하고 있으며, 한편으로 1일 3교대를 하고 있는 호텔에 있어서 원거리의 거주자를 위한 기숙사 시설은 필수적 요소다.

둘째, 일용품 공급시설에 있어서는 구입조합, 구내매점등으로 기업측이 운영하는 경우와 종사원측이 운영하는 경우가 있다. 일용품 공급시설은 종사원이 필요로 하는 생활 필수품을 염가로 공급하는 것으로서 일반시중보다 싼값에 종사원에게 공급한다.

셋째, 통근시설에서는 자동차나 버스 통근권을 호텔이 전부 또는 일부를 부담하여 종사원에게 불편이 없도록 하고 있다. 보육시설로서는 종사원 가족의 자녀들을 위한 탁아소, 유아원, 보육원 등을 들 수 있다

#### (6) 문화시설

문화관계 시설은 교육 및 운동, 오락시설 등이다. 그리고 교양서적, 잡지, 신문 등을 열람할 수 있는 독서실과 교양강좌를 할 수 있는 시설을 갖추는 것이 호텔로서는 생산성 향상에 기여하는 길이 되는 것이다. 운동과 오락에 있어서도 여러 가지로 즐길 수 있는 사교적인 것과 취미운동에 관한 시설들이다.

#### (7) 노사에 관한 경영제도

복지·후생에 관한 경영관계 제도로써 호텔의 사회적 성격이 강조되고 있는

날 종사원에 대한 새로운 인식이 필요하다. 종사원은 생산활동에 있어서 직접적인 담당자이므로 경영에 참여하고 이윤에 대하여 배분을 받는 것은 당연한 것이며, 종사원측과 사용자측의 이해가 공통되는 생산증가를 위한 문제의 협의제도를 통하여 상호 교섭하는 것으로서 후생시설의 위치 및 개선문제를 다루는 것이다.

#### (8) 재무에 관한 제도

재무관계에 관한 제도는 종사원의 복지·후생을 증진시키기 위한 것으로서 이윤의 분배, 유급휴가 등으로 특정계약에 의하여 임금외에 매 회계년도마다 결정된 일부의 이윤을 종사원에게 분배해 줌으로써 경영에 대한 종사원들의 협력을 유도하고 생산능률을 향상시키는데 목적이 있다.

그리고 유급휴가는 종사원이 일정기간 동안 착실히 근속했을 경우 소정의 휴가를 주고 그 휴가 기간동안 임금을 지급하는 제도이다.

우리 나라의 근로기준법은 월차유급휴가나 년차유급휴가에 관한 기준을 두고 1년 동안 성실히 근무한 근로자에 대해서는 10일의 유급휴가를 주고 있다.<sup>22)</sup> 또한 여성근로자에게는 생리휴가를 제공하고 있고, 특정 기업체에서는 이러한 유급휴가와와는 별도로 하계휴가비를 지급하는가 하면 하계휴양소를 산이나 바닷가에 설치하여 언제든지 심신의 휴식을 위해 장소를 마련하고 있는 점도 직원에 대한 일련의 복지·후생 정책인 것이다.

---

22) 김충호·원용희, 「전계서」, pp. 510~513.

<표 2-4> 제주지역 특급호텔 복지·후생 현황

(1996년 현재)

구 분	G 호 텔	S 호 텔	H 호 텔	K 호 텔
자녀학자금	중·고: 실비 대학: 50%(2인)	중·고: 실비 대학: 년400만원	중·고:실비 대학: 100만원	중·고:실비 대학: 전액(2명)
주택자금 지원	임대료:800만원	구입시: 2천만원 임대: 1,5백만원	구입시:500만원	구입시: 600만원
직원유니폼	영업직: 년 3회 관리직: 년 2회	영업직: 년 3회 관리직: 년 2회	영업직: 년 3회 관리직: 년 2회	영업직: 년 2회 관리직: 년 2회
포상제도	모범근로자 어학우수자 최우수사원	서비스맨 서비스경진대회 우수자	모범사원 대내·외표창 자	최우수 봉사상 모범사원 인센티브상
교육제도	영·일어 강의 학원위탁 해외연수	영·일어 강의 교육대학 운영 해외연수	학원보조비 교육과장 배치 해외연수	영·일어 강의 학원위탁(3개월)
기 숙 사	지 원	지 원	지 원	지 원
동 우 회	9개 동우회 (700만원 지원)	8개 동우회 (1,400만원지원)	8개 동우회 (900만원 지원)	8개 동우회 (150만원 지원)
건강진단	년 1 회	년 1 회	년 1 회	년 1 회

자료: 각 호텔 인사담당과의 Interview 내용을 요약한 것임.

## 第 2 節 離職에 관한 理論的 考察

### 1. 離職의 意義

최근들어 사회전반에 걸쳐 불황이 지속되는 가운데 명예퇴직이라든지 조기퇴직이라는 종사원 이직현상이 확산되고 있다. 적정한 이직은 종사원의 순환으로 조직에 새로운 활력소를 불어넣는 역할을 하지만 지나친 이직은 기업의 기술축적을 막고 조직을 파괴시킬 뿐만 아니라 생산에 막대한 지장을 초래하게 된다.<sup>23)</sup>

이직이란 종업원이 자신이 소속되어 있는 기업조직으로부터 이탈하는 것을 말한다. 종업원관계는 고용으로부터 이직으로 종결된다. 즉 조직을 하나의 중간매체로 하여 고용단계에서 투입되어 이직단계에서 유출되는 것이다.

노동이동의 관점에서 볼 때 조직내부에서 이동되는 배치전환, 승진이 있고 조직외부에서 내부로 이동되는 입직과 고용이 있으며, 노동이동은 입직과 이직만을 말하고, 가장 좁은 의미로 사용될 때는 이직만을 말한다. 종업원이 조직을 떠난다고 하더라도 소속되어 있던 조직체와의 관계는 완전히 단절된 것이 아니라, 여전히 그 조직의 존속, 성장, 발전에 큰 영향을 미칠수 있는 이해관계자 집단의 일원으로서 존재하게 된다. 그러므로 조직을 떠난 종업원이 조직체에 대하여 호의적 내지 비호의적인 태도를 갖는 것은 매우 중요한 의미를 내포하고 있으며, 이직관리의 중요성도 이러한 점에서 강조되는 것이다. 따라서 조직을 떠나는 종업원에 대한 효율적 관리와 그들이 기업에 대하여 좋은 이미지를 갖도록 관리하는 것은 매우 중요한 일이다.<sup>24)</sup>

### 2. 離職의 類型

이직의 유형은 여러 가지 방법에 의해 분류될 수 있는데, 그 유형은 크게 구성

23) 최종대, 「인사관리」, (서울: 박영사, 1988), p. 513

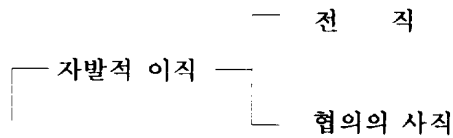
24) 송병식, 「인사관리」, (제주:제주대학교 경영대학원, 1995), pp. 595~597.

원의 자발성 및 회피가능성의 여부에 따라 다음과 같이 2가지의 유형으로 나눌 수 있다.

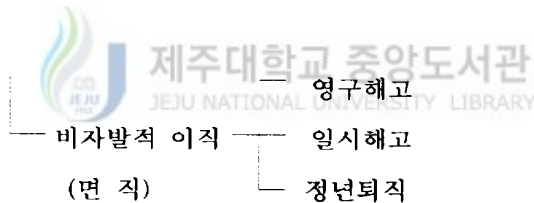
1) 자발적 이직과 비자발적 이직

이는 종사원의 자발성 여부에 따른 분류인데, 이직을 결정하는 주체가 종사원 본인에 있는가 또는 조직에 있는가에 따라서 (1) 자발적 이직 (2) 비자발적 이직 등으로 구분된다. 또한 이를 보다 더 세분화하여 보면 <그림 1-1>과 같다.

< 그림 1-1 > 이직의 유형



\* 이직의 유형 —



(1) 자발적 이직(voluntary separation)은 종사원의 입장에서 종사원 스스로의 의사에 의한 이직을 의미하는데, 첫째, 자발적 이직의 원인은 주로 회사에 불만이 있거나 보다 나은 기회와 조건을 찾기 위하여 다른 직장으로 옮기는 전직(turn-over), 둘째, 질병, 가족의 이민 등으로 인하여 타직장으로 옮기지 않고 회사를 그만 두고 떠나는 협의의 사직(regignation: quit) 등으로 나누어진다.

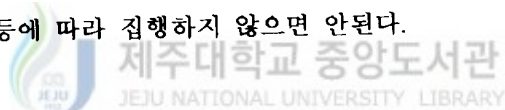
(2) 비자발적 이직(involuntary separation)은 종사원의 의사가 반영되는 것이 아



나라 주로 사용자나 조직의 입장에서 강제되는 이직으로 면직이라고도 하는데, 여기에는 첫째, 회사규칙의 위반이나 불충분한 업무수행으로 인한 영구해고(discharge), 둘째, 경제적 불황이나 인력과다로 인한 인원감축의 일환으로써 사용되는 일시해고(lay off), 셋째, 종사원이 일할 의사가 있음에도 불구하고 정년이 이르렀기 때문에 퇴직하는 정년퇴직(retirement) 등으로 나누어진다.

특히 상사의 지시나 회사규정을 지키지 않는 종사원에 대한 명확한 벌칙을 적용하는 징계문제가 제기된다. 이러한 징계의 수단(종류)으로서는 ① 구두에 의한 계고 또는 견책 ② 문서에 의한 계고 ③ 일시해고 또는 일정기간의 출근정지 ④ 하위직 또는 불리한 직위로의 강등 ⑤ 해고 등이 있다. 또한 징계행위로서 해고란 고용계약시의 고용기간을 정했거나 정하지 않았든 기간에 경영자측이 일방적 의사표시에 의하여 고용계약을 해제하고 종업원을 이직시키는 것을 의미한다.

그런데 경영자로서 해고를 최후의 해고수단으로 삼아야 하며, 특히 다음과 같은 해고 기준인 ① 심신조건의 부적격을 이유로 하는 것, ② 능력상의 부적격을 이유로 하는 것, ③ 노동력 삭감의 필요를 이유로 하는 것, ④ 휴직기간의 만기를 이유로 하는 것, ⑤ 취업질서의 위반을 이유로 하는 것, ⑥ 노동조합으로부터 제명되거나 또는 탈퇴한 것을 이유로 하는 것, ⑦ 부득이한 업무상의 사정을 이유로 하는 것 등에 따라 집행하지 않으면 안된다.



## 2) 회피가능 이직과 회피불가능 이직

이는 종업원의 회피가능성 여하에 따른 분류로서 ① 회피가능 이직 ② 회피불가능 이직 등으로 나누어진다.

(1) 회피가능 이직(avoidable separation)이란 사용자의 노력으로 번의가 가능한 이직이며, 대부분의 자발적 이직이 이 범주에 속하며 이는 이직관리의 주요 대상이 된다.

(2) 회피불가능 이직(unavoidable separation)이란 질병·사망·임신등과 같은 통제 불가능한 이유에 의해서 이루어지는 이직을 말한다.

이와 같이 여러가지 이유의 발생으로 인한 영향력에는 긍정적 측면과 부정적 측면이 있다. 이직의 긍정적 측면에 있어서의 그 효과는 ① 조직분위기가 쇠신되며, ② 새로운 관리방법과 기술도입이 자극되며, ③ 불필요한 인력이 제거되는 기

회가 되며, ④ 개별 종사원의 자유로운 이동에 의해 보다 나은 대우와 작업조건을 찾게 되는 기회를 주게 되며, ⑤ 잉여인력을 이동시킴으로써 인력운용의 합리화로 조직활성화를 기할 수 있다는 점 등이다. 또한 이직의 부정적 측면에 있어서의 효과는 ① 양질의 직무훈련자가 이직하게 되면 새로운 인력확보나 인재양성에 많은 시간과 비용이 소요되며, ② 이직에 대한 퇴직급여를 지급하여야 되며, ③ 부수적인 인사이동이 있어야 하며, ④ 몇 사람이 조직이탈이 동료들이 사기에 영향을 주어 조직목표 달성의 저해요인이 되는 경우가 있다. 그러나 이직은 정년으로 인하여 퇴직하는 경우를 제외하고는 조직에 대하여 유리하지 못하므로 문제에 대한 원인분석을 하고 이직을 막을 수 있는 유도대책을 수립하여야 한다.

### 3. 離職의 重要性

우리 나라는 과거 고용기회가 많지 못한 반면 인력자원은 풍부했기 때문에 사용자들에게 인사관리가 그다지 중요한 문제가 되지 않았으나, 최근 들어 급속한 경제성장과 외국기업의 국내진출 등으로 고용기회가 확대되고 보다 나은 '노동생활의 질'을 추구하는 종업원의 질적수준향상 등으로 이직현상이 증가함으로써 이직의 중요성이 재인식되기에 이르렀다.<sup>25)</sup>

이직율이 높을 때 가장 분명하게 나타나는 나쁜 점은 고객에게 제공하는 호텔의 서비스가 질적인 면에서 하락하게 된다. 이직율 150%를 경험한 호텔의 경우를 예로 들면, 고객이 호텔에 찾아 올 때마다 종사원이 바뀐다. 다시 부언하면 경험이 부족하거나 현재 근무하는 호텔의 사정에 아직 익숙하지 못한 상태에서 고객을 접대한다. 종사원들의 서비스 질차는 과거에 근무했던 호텔에서의 서비스 질차와 혼합된 형태로 나타나게 되므로 고용주가 의도하는 서비스 수준이나 목표를 달성하기 어렵다.

이직율이 높아질 때 나타나는 또다른 나쁜 점은 종사원들에 대한 지도·관리의

25) 이광호, “호텔종사원의 이직에 영향을 미치는 직무요인에 관한 연구,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1991, p. 7.

효율성이 격감하는 문제이다. 어떤 호텔이든 지배인의 주요한 역할은 효율적인 종사원 지도·감독을 통하여 훌륭한 제품과 서비스 창출을 보장함으로써 고객의 욕구를 충족시키는 일이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 지배인은 고객과 충분한 대화를 할만한 시간이 필요하다. 그럼에도 불구하고 이직과 채용이라는 연속적인 악순환에 매달려 회사업무에 정상적으로 돌아가지 않는다면 고객과의 충분한 대화도 불가능하게 된다. 이직율이 높아지면 회사의 판매실적도 떨어진다.

식당인 경우 평균 잡아 약 25%정도 낮아진다고 한다. 가장 높은 생산성을 올리는 종사원들은 자기가 몸담고 있는 회사의 시스템을 잘 이해하고 회사의 가치성을 자기의 것으로 채택하는 사람들이다.

그러한 이해력을 개발하기 위해서는 많은 시일이 소요되지만 이직율이 높은 회사들은 가지고 있지 못한 중요한 재화이다. 본인이 원하지도 않는 타율에 의한 이직은 본인이 입장에서 볼 때 자기발전 뿐만 아니라 회사경영의 발전에도 장애요소가 된다. 사업확장 계획이 감축 또는 취소되면 회사성장의 기회가 상실되는 동시에 관리자들의 승진기회도 놓치게 되므로 실망한 종사원들은 좀더 나은 근로조건으로 큰 회사를 찾아 전직할 우려도 있다.<sup>26)</sup>

이직은 때로는 무능력자를 제거하고<sup>27)</sup> 조직에 새로운 분위기를 창조하고 보다 진취적인 조직으로 전환을 할 수 있는 효과를 가져 올 수 있으며, 개인에게는 자기개발의 기회가 되기 때문에 필요한 것이다. 그러나 긍정적 효과 못지 않게 부정적인 효과 또한 크다. 이직에 의해 종사원이 조직을 이탈하게 되면 양질의 인력확보가 위협받게 되며, 이들의 모집, 선별, 훈련에 따른 막대한 비용의 손실을 초래하게 된다. 수년 동안 근속해 왔던 한 종사원을 대체하려면 새로운 종사원 서너 명을 고용해서 훈련시켜야 할 것이다. 새로운 종사원은 경험있는 종사원보다 사고나 실수가 많기 마련이며, 따라서 종업원을 대체하는 비용을 훨씬 상회하게 된다.<sup>28)</sup>

과도한 이직은 바람직하지 못하며 여러가지 비용을 발생시킨다.<sup>29)</sup> 효과적인 이직

26) 이계익, 「호텔경영논총」, 경주관광교육원, 제12집 2권, 1989, p. 9~10.

27) Pigors. P and Myers. C. A, *op. cit.*, p. 231.

28) Price. J. L, *Organizational Effectiveness*, Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1968, pp. 59~60.

29) Joseph. C. Augustine, *op. cit.*, p. 130.

관리는 조직에 활기를 불어넣고 전체종업원의 사기를 앙양시키며 조직의 목표달성에 기여한다는 면에서 중대한 의미를 가지고 있다.<sup>30)</sup>

#### 4. 離職의 對한 影響과 測定

##### 1) 개인에 대한 영향

###### (1) 이직자에 대한 긍정적 영향

한 조직을 떠나 다른 조직으로 가는 대부분의 사람들이 높은 임금과 승진기회 등 보다 나은 작업조건을 찾게 해 준다. 비경제적인 측면에서는 이직을 통해서 자기의 적성에 맞는 직무를 선택할 수 있다는 점을 찾을 수 있다. 중간 간부의 이직은 새로이 도전할 수 있는 기회를 제공한다.<sup>31)</sup>

###### (2) 이직자에 대한 부정적 영향

이직에는 이직에 따른 긍정적인 면도 있지만, 직장을 옮김으로써 그와 관련된 여러 비용이 발생될 수도 있다는 점의 부정적인 면도 있다. 많은 사람들에게 있어서 이직은 선임권의 상실과 함께 이전될 수 없는 권리의 상실을 수반한다. 이러한 상실의 정도는 조직에서의 근속기간이 길수록 커질 것이다. 또한 새로운 환경에의 적응 여부, 이직자에 대한 신뢰도 문제가 있고 이전비용과 높아진 생계비 등이 이직으로 인한 부정적 측면이 될 수 있다.<sup>32)</sup> 또한 특정한 기업체에서 근속년수가 길었을 경우에는 너무 안일한 생각에 잠겨버릴 수 있고 너무 잦은 이직은 또 다른 이직을 부를 수 있으며, 이러한 불안한 근로자들에게 안정을 찾을 수 있는 적응교육·훈련 등 제도적 장치를 마련되어야 한다.

###### (3) 잔류자에 대한 긍정적 영향

이직자가 생기게 되면 잔류자에게 승진의 기회를 제공해 줄 뿐만 아니라 인사적체를 해소할 수 있다. 이 점에 있어서 내부승진을 채택하고 있는 조직은 이직

30) 유기현, 「조직행위론」, (서울: 무역경영사, 1983), p. 101.

31) Hall, D, *Careers in organizations*, Santa Monica: Good year 1976, p. 213.

32) 이광호, “전계논문”, p. 9.

을 긍정적으로 받아들일 것이다.<sup>33)</sup>

조직에서 필요로 하지 않는 종사원의 이직에 대해 회사는 도움이 된다. 이직으로 생긴 빈자리를 아주 유능한 자로 채우게 되면 잔류자에게 자극이 될 수 있고, 조직의 유효성을 높일 수 있으며 새로운 기회가 될 수도 있다.<sup>34)</sup> 이직의 발생이 잔류자에게 대체적인 직무에 대한 정보를 제공하는 기회가 되어 잔류자가 대안탐색을 시작하여 현직을 재평가하게 된다면 잔류자는 정보를 제공받고 현직 재평가의 좋은 계기가 된다.

#### (4) 잔류자에 대한 부정적 영향

이직이 생기면 적어도 일시적으로는 일의 양이 증가하게 된다. 업무가 협동을 요한다면 직무성과는 떨어질 것이다. 비록 충원이 된다 하더라도 훈련시키고 조직의 규칙을 숙지시키는데 상당한 시간이 소요되므로 그 동안은 다른 종사원의 일의 양이 많아지게 된다. 빈자리가 외부로부터 충원된다면 승진하지 못한 종업원의 불만은 커진다. 이직자가 떠나면서 불평, 불만을 떠들고 다닌다면 직무의 부정적 측면만 노출될 것이고, 다른 대체직무의 정점은 쉽게 종사원들 사이에 퍼져서 사기저하와 직무태도의 악화를 가져올 수 있다. 또한 이직자와 제일 친한 관계였던 종사원은 동료관계에서 만족하지 못한다. 개인에 대한 이직의 결과를 체계적으로 정리해 보면 다음의 <표 3-1>와 같다.

33) Staw, B. M, *The consequences of Turnover*, *Journal of Occupational Psychology*, 1980, pp. 253~254.

34) Staw, B. M, *op. cit.*, pp. 254~255.

<표 3-1> 개인에 대한 이직의 영향

분석 차원		긍정적인 영향	부정적인 영향
개인	이직자	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 임금의 증가</li> <li>* 발전의 기회</li> <li>* 개성에 맞는 직무선택</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 선임권의 상실</li> <li>* 이전비용</li> <li>* 환경적응에 정신적 피로</li> </ul>
	잔류자	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 승진기회</li> <li>* 높은 성과로의 자극</li> <li>* 향상된 직무성과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 업무량의 증가</li> <li>* 저하된 직무성과</li> <li>* 정신적 피로의 불안감</li> </ul>

2) 조직에 대한 영향

(1) 긍정적 영향

비교적 안정기에 접어든 조직에서는 이직이 새로운 종업원 채용의 주요한 길이 되며 종사원이 동기유발과 사기양양, 전체적인 유효성, 혁신의 증대 등을 가져올 수 있다.<sup>35)</sup> 그러나 내부승진 제도를 고수하는 조직에서는 위의 이점을 얻기가 어렵지만 잔류자들에 대한 승진기회의 증대로 사기 양양과 동기유발에는 큰 기여를 한다. 조직에 미치는 이직의 영향을 평가하는데 있어서는 조직내부의 인력사정과 외부의 노동시장 사정을 고려해야 한다.<sup>36)</sup> 효율적 인력계획을 가지고 있는 조직 즉 인력의 공급보다 수요가 적은 조직에서의 이직은 조직기능에 별로 영향을 미치지 않는다.<sup>37)</sup>

단순직무의 경우에는 신입자가 업무에 빨리 적응하여 장기간 동안 일정 수준의 성과를 달성하지만 정신적 및 육체적 피로가 생기는 직무의 경우에는 기대에 부

35) 김석희, 「조직 관리론」, (서울: 무역 경영사, 1984), p. 142.

36) 「상계서」, p. 20.

37) 최종태, 「전계서」, p. 805.

풀어 들어온 신입자는 기대에 못 미치는 자신의 능력과 자신이 이룬 성과에 회의적인 생각을 갖게 된다. 그러한 종사원은 재직기간이 길수록 직무에 대한 기술과 지식은 상승하지만 동기유발이 점점 하락하게 된다.

그러므로 후자와 같은 조직에서의 이직은 조직유효성에 큰 도움이 된다. 또 열성적이고 동기 유발된 신입자를 계속 받아들여야 한다. 이러한 경우의 이직은 조직의 유효성에 큰 도움이 된다.

## (2) 부정적 영향

부정적인 영향 중에서 가장 많이 거론되는 부분은 이직과 관련된 관리비용이다. 새로운 종사원을 선발, 채용, 훈련, 개발시키는 데에는 비용이 따른다.<sup>38)</sup> 또한 이직에 대한 나쁜 평판 등이 가장 큰 부정적인 영향이다. 결국 높은 이직율은 생생과정의 불안정과 기술축적의 불가능으로 기업의 생산성 저하를 초래하며, 그 결과 기업은 국제 경쟁력이 약해지게 된다. 이직율이 높은 조직은 규모가 큰 인사를 전담하는 부서가 있어야 하며, 신입사원의 교육을 위한 비용도 증가하게 될 것이다.

이상에서 논의된 요건들 외에도 잔류자의 사기저하라는 영향이 있다. 이직자 특성과 조직의 형태에 따라서 그 영향의 정도는 달라진다. 고위직의 이직은 하위에 있는 종사원에게 영향을 준다. 특히 부하로부터 존경받는 고위직이 이직하거나 고위직 여러명이 동시에 이직할 경우 지대한 영향을 미친다.

이직자가 떠나는 조직에 대하여 나쁜 면을 말하고 다닌다면 그 조직에 대한 평판이 나빠져서 새로운 종사원 채용에 악영향을 끼칠 것이다. 이직으로 인한 업무의 지장초래는 조직의 유효성을 위협할 수도 있는 것이다. 특히 노동시장이 성수기일 때 이직이 예고 없이 발생한다면 조직유효성이 크게 떨어질 것이다. 높은 이직에 대비하기 위하여 정책, 규칙, 절차, 규제 등을 형성화하는 것은 이직율에 따라서 조직의 구조가 달라질 수 있다는 사실에서 기인한다. 이직으로 인한 업무의 중단과 경험이 적은 사람의 의사결정을 방지하기 위해서는 결정의 중심화가 도움이 된다.<sup>39)</sup> 그러나 의사를 결정하는 자의 이직이 발생하면 더 큰 문제가 된

38) Pigdrs. P and Myers. C. A, *op. cit.*, p. 314.

39) J. L. Price, *op. cit.*, p. 103~106.





의 평균 종사원이동은 정확히 측정하기는 어렵지만 표준율(standard rate)에 의한 비교는 조직의 종사원 이동상태를 어느 정도 나타내 준다. 기업의 경우 자사의 종사원 이동율이 높은 것인가 혹은 낮은 것인가를 판별할 수 있는 척도는 표준종사원 이동율(standard employee turnover rate)에 의한 비교이다. 종사원 이동율과 이동비용 및 이동원인을 어떻게 측정하여 그 기준을 어디에 두어야 할 것인가는 이직관리에 있어서 대단히 중요하다.

< 표 3-3 > 도내 특급 관광호텔 이직율

구 분	G호텔	S호텔	H호텔	O호텔	P호텔	I호텔
1994	14%	8%	12%	16%	18%	21%
1995	13%	8%	11%	15%	16%	17%
1996	15%	9%	12%	17%	19%	20%
평균	14%	8.3%	11.7%	16%	17.7%	19.3%

자료 : 도내 특급호텔 인사담당자와의 Interview 내용결과 요약한 것임.

(1) 이직율의 측정

이직율의 측정방법에는 조이직계산법과 순이직계산법이 있는데 전자는 총이직자수를 대상으로 하는데 반하여, 후자는 총이직자수 중에서 불가피 이직자수를 제외시켜 통제 가능한 이직율 대상으로 한 것으로 그 공식을 보면 다음과 같다.

가. 조이직율 측정

$$\text{이직율} = \frac{\text{당 월 이 직 자 수}}{\text{월초총인원} + \text{월말총인원}} \times 100$$

나. 순이직율 측정

$$\text{이직률} = \frac{\text{그달의 실제이직자 수} - \text{피할 수 없는 이직자 수}}{\text{그 달 중순의 실제인원}}$$

위 두 가지 공식 중 어느 것을 사용하느냐는 조직적인 형태에 따라서 특성에 맞

는 것을 사용하면 될 것이다. 그리고 이것은 다시 세부적으로 각부서별로 나누어 적용하면 된다.<sup>42)</sup>

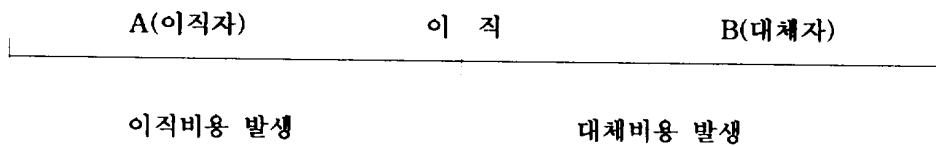
(2) 이직비용의 측정

노동력의 이동비용(turnover cost)은 노동력의 이동이 끝 비용이라는 개념에서 시작한다. 이 비용이 높은 것임에도 불구하고 현실적으로 이에 대한 계산을 소홀히 하고 있다.

이직비용이 산출방법에는 그 대상에 따라 2가지로 나눌 수 있는데, 하나는 거시적 측면에서 기업의 총노동 이동비용을 구하는 방법이고, 또 하나는 미시적 측면에서 종업원 한 사람의 이동비용을 계산하는 방법인데, 후자는 다음과 같다. 개별적 노동이동의 산출방법은 기업 전체의 총노동이동을 구하는 산출방법과 달리 직종별 혹은 종사원의 형태별로 종사원 1인당 노동이동 비용을 구하는 방법이다. 이는 미국에서 널리 이용되고 있는 방법인데 노동이동비용을 구성하는 항목을 설정하고 각 항목의 비용을 개별적으로 산출하여 합계함으로써 특정 종사원의 노동이동비용을 구할 수 있다.

어느 특정 종사원을 대상으로 하여 노동이동비용을 산출할 경우 보통 기업을 떠난 종사원의 이직비용만을 고려하나, 정확한 산출방법은 이직함으로써 생기는 이직비용과 새로운 사람을 대체함으로써 발생하는 모든 비용을 포함해야 한다.<sup>43)</sup> 전자의 경우는 종사원이 이직할 당시에 발생하는 비용만을 의미하고, 후자의 경우는 이직한 종사원에 소요된 총비용을 의미하는 것이다.

<그림 2-1> 노동이동 비용

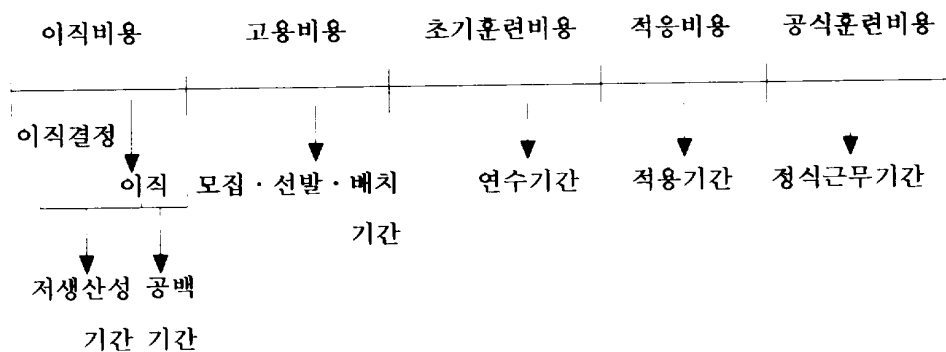


42) 김수근, 「제조업 고용실태와 인력관리」, (서울:박영사), 1991, p. 89.

43) Grudet, F. J, *Labor turnover AMA*, New york, 1960, p. 15.

<그림 2-1>과 <그림 2-2>에서 보는 바와 같이, 노동이동비용은 단순히 이직 비용 이외에 대체비용을 포함한 개념으로 다루어져야 한다. 노동이동 비용을 구성하는 비용항목을 표시하면 다음과 같다. A라는 종사원이 이직했을 경우, 곧 후임자(대체자)가 결정되지 않아 공백기간이 생겼을 때 발생하는 비용과 이직 결정 후 이직할 때까지의 낮은 생산성에 의한 손실비용 등이 이직비용에 속한다.

<그림 2-2> 이직비용



### 第 3 節 職務滿足과 理職性向에 관한 研究

#### 1. 職務滿足 概念的 定義

##### 1) 만족의 정의

만족이란 일상적 개인의 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것으로 Hoppock는 “나는 내 직무에 만족한다.”라고 솔직히 말하게 하는 심리적·환경적인 상황의 모든 결합<sup>44)</sup>이라고 정의하고, Engel 등은 만족이란 선택된 대체

44) Nancy Carol Leddar. Holt, *The Relation between individual Vational needs and work environment reinforcers in sample of food service works(in satisfaction)*, University of minnesota, 1984, pp. 11~12.

안(alternatives)이 선택자의 신념과 태도에 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가라고 하고 있다. Smith의 정의<sup>45)</sup>를 보면 “직무만족·불만족은 각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 죄악감의 호악감의 총화, 또는 이와 같은 감정들의 균형상태에서 기인되는 태도”라고 하면서 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다.

또한 Quinn은 직무만족이란 어떤 특별한 직무사실(fringe benefits, security, etc)에 대한 만족율에 근거하여 수량화된 개선의 정도<sup>46)</sup>라고 하고 있다. 그리고 McCormick은 “직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족(need satisfaction)의 정도”<sup>47)</sup>라 하였다. 즉 직무에서 얻어지는 자기실현(self-fulfilment)의 감정과 가치있는 성취감으로 여기서 직무만족 수준의 변화는 가치의 변화에 의해 반영된다는 것이다. 포터와 로울러(Porter and Lawler)는 직무만족을 “실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지는 수준을 충족하거나 초과하는 것”으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 커진다.<sup>48)</sup>고 정의하였다.

Constance<sup>49)</sup>는 만족이란 감정적 반응(emotional response)이기 때문에 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태라고 정의하였다



- 
- 45) Henry S. Smith, H. M. Kendall and C. L. Hallin, *The Measurement of satisfaction in work retirement*, Chicago Rand McNally, 1969, p. 6.
  - 46) R. P. Quinn and T. W. Maguire, "Evaluation Weighted model of measuring job satisfaction: A Cinderella story", *Organizational behavior and human performance*, vol. 10, No. 1, 1973, p. 2.
  - 47) E. J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 5th, Edition, Prentice-Hall, 1965, p. 354.
  - 48) L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitude and Performances*, Homewood, Irwin, 1968, p. 31.
  - 49) N. A. Constance and M. J. Becker, "Job satisfaction and performance, An Empirical test of some theoretical Proposition," *Organizational Behavior and Human performance*, vol. 9. No. 2, 1973, April, p. 268.

## 2. 職務滿足에 관한 諸理論

조직에서 인간의 행위를 이해하는데 기본적인 것은 인간의 욕구가 특정한 시점에서 어떠한 행위를 일으키게 하느냐 하는 것이다.

Leavitt<sup>50)</sup>는 인간의 행위는 자극(stimulus)에 의하여 유발되고, 동기부여되며, 목표지향적(goal directed)이라고 가정하고 있다. 이러한 행위과정이 모든 사람에게 똑같이 적용될 수 있다는 점에서 인간의 행위는 공통적이고 비슷한 측면을 지니고 있으나, 실제로 이러한 행위가 나타날 때에는 여러가지 요소로부터 영향을 받기 때문에 개인행위에 있어서 차이점이 있는 것이다. 즉 개인을 둘러싸고 있는 여러 가지의 환경적 요인에 의해서 개인의 학습행위, 지각, 동기, 인식 가치체계 등이 다르게 나타난다는 것이다.<sup>51)</sup>

조직에서는 이러한 개인행위로부터 조직이 요구하는 행위를 취할 수 있도록 개인의 욕구충족을 위하여 노력하게 되는데 이때 개인으로 하여금 자발적 내지 적극적인 행위를 하도록 유도함으로써 개인의 목표와 조직의 목표가 합치되는 상황을 조정하는 과정이 곧 모티베이션인 것이다.

오늘날 동기부여 관한 이론은 크게 두 영역으로 구분할 수 있는데 하나는 동기화된 행위를 중심으로 하는 기법 또는 과정이론과 인간을 동기화시키는 실체(entity)에 보다 관심을 표명하고 있는 실질적 내지 내용이론으로 구분 설명하고 있다.<sup>52)</sup>

### 1) 비교이론

직무만족에 대한 이론중 가장 널리 인정되고 있는 것으로서 직무만족은 개인의 표준과 현실이 그 개인의 표준에 어느 정도까지 부응하느냐에 대한 개인의 지각 사이의 어떤 비교에서 경험된 결과의 정도라고 가정된 것이다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 표준과 그가 그의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이의 불

50) H. J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, 1969, p. 90.

51) F. F. Kast, and J. E. Rogenzweig, *Organization and Management, A system Approach*, Newyork, McGraw Hill, 1974, pp. 251~252.

52) E. J. McCormick & D. Ilgen, *op. cit.*, 7th ed., p. 306.

일치 크기의 함수이다. 브룸은 이것을 직무만족의 마이너스이론(subtract theory)이라고 표현하고 있다.

여기에서의 개인의 표준을 무엇으로 하느냐가 문제가 되는데 그 표준에 대한 견해로는 개인의 욕구(individual needs)가 되어야 한다는 견해(Morse Porter)와 개인의 가치가 표준이 되어야 한다는 견해(Locke) 그리고 개인의 준거틀(frame of reference)의 인지상태를 기준으로 보아야 한다는 견해 등이 있으나 맥코믹은 개인의 표준으로서 욕구보다는 가치나 준거체계가 표준으로서 더 적합하다고 말하고 있다.

## 2) 수단성 이론

모티베이션의 기대이론, 유의성 이론이라고도 불리는 것으로서 인간행위의 본능이론을 거부하고 개인은 사고와 이성을 지닌 존재로서 현재와 미래의 행위에 대하여 의식적인 선택을 한다고 가정하였다. 그 구체적인 내용을 보면 직무만족의 측정에 수단성의 개념을 도입한 것으로 그 절차는 먼저 개인은 어떤 결과(임금, 승진 또는 좋은 작업조건 등)를 얼마나 중요하게 생각하느냐에 대한 일련의 판단을 하게 된다는 가정을 한다.

다음에는 개인은 자신이 맡고있는 현 직무가 이러한 각각의 결과를 어느 정도 가져다 줄 수 있는가를 평가하게 된다. 마지막으로 상기한 각각의 결과의 지각된 가치와 혹은 매력(attractiveness)에 비중을 두고 개인의 판단준거에서 모든 결과를 고려함으로써 비로소 그 개인은 그가 그의 직무에서 나올 것이라고 느끼는 만족의 평가에 도달하게 된다. 즉 이 이론은 그 직무가 어느 정도까지 가치있는 결과(valued outcomes)를 가져올 수 있는지의 척도를 고려함으로써 만족정도를 계산하려는 것이며, 그 이론에 수단성이라고 명칭이 붙은 이유는 직무가 어느 정도까지 만족을 생산해 내는 수단이라는데 강조를 두고 있기 때문이다.

이 이론은 현실적으로 실무에 많은 도움을 주고 있다는 점에서 모티베이션 이론으로서 부동의 위치를 차지하고 있으나, 직무만족 이론으로서는 몇 가지의 한계성을 갖고 있다.

첫째, 직무만족은 현재 및 과거 지향적인데 비해 수단성은 미래 지향적인데 점을 두고 있다.

둘째, 수단성에 의해서 각각의 결과에 비중을 두는 것은 매우 복잡한 인지적 과정(cognitive process)이다.

셋째, 유인가가 개인에 의해 어떻게 형성되는가에 대한 의문이 남아 있다. 따라서 수단성이론은 그의 미래 지향적과 복잡성, 유인가의 설명의 난해 등으로 인하여 직무만족 견해로는 널리 인정받지 못하고 있다.<sup>53)</sup>

### 3) 사회적 영향이론

Salancick와 Preffer는 직무만족의 비교이론에 대하여 의문을 가지고 사회적 영향의 중요성을 제시하였다. 즉 조직의 구성원은 그들이 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것은 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰함으로써 그리고 다른 사람의 만족에 대하여 추정함으로써 결정된다는 것이다.

이러한 유사한 주장은 Weiss와 Shaw의 연구에서도 볼 수 있는데 그들에 의하면 개인은 단순히 다른 사람들을 관찰함으로써 그 자신의 만족수준은 추정해야 한다는 내용으로서 사회적 형성이론의 유용성을 증명하고 있다. 즉 개인은 그 직무가 자신에게 얼마나 만족을 줄인지도 모르고 새로운 직무에 들어가서 주위를 둘러보고 그 직무에 대해 만족하는 그들 자신과 유사한 다른 사람들을 보게되며 이러한 관찰이 그의 직무에 얼마나 만족하는가에 영향을 미치게 된다는 것이다.

또한 White & Mitchell의 연구도 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 시각에 의해 영향을 받고 있다는 것을 증명하고 있다. 따라서 직무만족의 사회적 영향이론은 작업의 사회적 속성(social nature)을 겸직하고 있고 과거 오랫동안 무시되었던 직무만족 결정의 한가지 방법을 제시하고 있다는 점에서 대단히 관심을 받을만 하며, 이러한 사회적 요구들이 만족에 영향을 미치고 있음은 명백한 사실로서 앞으로는 이 이론에 대한 관심과 연구가 증대될 것으로 기대되어 진다.

### 4) 공정성 이론

Adams에 의해 구성된 작업모티베이션 이론이다. 이 이론은 일련의 사회적 비교이론들 중의 하나이다. 동기부여 이론으로서의 공정성 이론의 핵심은 사람들의

53) 원용희, 「전계서」, pp. 28~32.

행위가 타인들과의 관계에서 공정성을 유지하는 쪽으로 동기부여가 되는 것이다.

이 이론<sup>54)</sup>은 기본적으로 다음과 같은 내용을 전제로 하고 있다.<sup>55)</sup>

첫째, 모든 사람은 자신의 투입가치에 대한 산출가치가 동등할 때 공정성을 지각하게 된다.

둘째, 경제적, 사회적, 법률적, 정치적, 심리적 그리고 개인과 비교하는 가운데 공정성을 지각한다는 것이다.

셋째, 불공정할 경우 이를 해소하기 위해 행동을 한다. 따라서 불공정성을 느낀다면 심리적으로 긴장감과 불안감에서 개인의 동기와 행동이 이루어지게 된다는 것이다. 공정성이론이 조직 구성원을 상대로 한 동기배이션 이론으로서 포괄적인 이론은 되지 못하지만 기업을 책임지고 운영해 나가는 경영진에게는 다음과 같은 귀중한 시사점을 내포하고 있다.<sup>56)</sup>

첫째, 경영자는 조직에서의 사회적 비교과정에 주의를 기울여야 할 필요성이 있다. 즉 종사원들을 공정하게 대우하도록 노력해야 한다는 것이다. 왜냐하면 종사원들이 공정한 대접을 받는다는 느낌을 갖게 만들 책임이 있기 때문이다.

둘째, 경영자는 조직 구성원에 대한 동기배이션에 있어 지각의 중요성을 인식해야 한다. 왜냐하면 어떤 종사원은 실질적으로 자기가 노력한 것과 비교했을 때 현재 자신이 과다보상이 되고 있음에도 자신이 과소보상되고 있다고 지각하게 되면 이에 준하여 행동을 하기 때문에 경영자는 자신의 지각세계가 종사원의 그것과 다를 수 있다는 사실을 잊어서는 안된다는 것이다.

셋째, 공정성 또는 불공정성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것이 아니고, 조직내외의 다른 종사원의 상황과 비교하여 결정될 수는 있다는 것이다.

---

54) J. S. Adams, "Toward on understanding of Inequity," *Journal of abnormal and social Psychplogy*, Vol. 67, 1963, pp. 422~436.

55) M. R. Carrel and J. E. Dittrich, "Equity theory, *The recent literature, Metodological conciderations and new directions*," *Academy of management review*, April, 1978, pp. 202~209.

56) 진유근, 「조직행위론」, (서울: 다산출판사, 1987), p. 247.



### 3. 職務満足과 離職性向에 관한 先行研究

직무는 하나의 실체(an entity)가 아니다. 즉 그것은 단일의 태도대상(unitary attitude)으로서 제시되는 일은 거의 없으며, 많은 직무구성요인(직무차원 : Job Dimension)에 대한 만족도로써 나타나는 것이 보통이다. 따라서 이 영향요인을 무엇으로 할 것인가가 직무만족의 측정에서 중요한 문제가 된다.<sup>57)</sup>

지금까지 수많은 학자들이 직무만족을 결정하는 요인들의 분석에 심혈을 기울여 측정방법에 있어 많은 발전을 이루었으나 유일 최선의 방법이 존재하는 것은 아니다. 일부 학자들의 연구에서 나타난 직무만족 영향요인을 살펴보면 다음과 같다. Wexley와 Yukl은 직무만족은 상황특성과 개인의 성격 두 차원에 의하여 결정된다고 주장하였다.<sup>58)</sup> 즉 직무에 있어서 당연히 받아야 할 수준에 대한 지각은 개인의 성격과 상황요인(situational variables)에 의하여 결정되는데 반하여, 실제로 얻은 수준에 대한 지각은 주로 실제 직무조건에 의하여 결정된다고 하였다. 이들은 개인의 성격 요소로서 욕구, 가치, 개성을 들고 있고, 상황요인으로서 사회요인으로서 사회비교 관련집단과 과거 직무경험 등을 들고 있다.

한편 이들은 직무조건에 영향을 미치는 요소로서 5가지를 제시하고 있는 바, 그것은 보수, 감독, 동료관계, 직무안전 및 승진기회이다.

Herzberg<sup>59)</sup>는 <표 4-1>과 같이 직무요인과 직무만족 요인을 구분하면 전혀 별개의 차원으로 직무만족요인을 동기요인(motivators), 직무불만족 요인을 위생요인(hygiene factor) 이라고 하였다.

Wernimont은 직무만족에 영향을 미치는 요소를 내재적 요소(intrinsic factors)와 외재적 요소(extrinsic factors)로 구분하였다.<sup>60)</sup> 내재적 요소로는 Herzberg의 분류와 같이 인정, 성취, 작업 그 자체, 발전, 책임의 5개요소를, 외재적 요소로는 임

57) 최승운, "직무만족과 전직의 관계에 관한 분석적 연구." 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1989, p. 8.

58) Wexley and Yukl, *Organizational Behavior and personal psychology*, Homewood III : Richard D. Irwin, Inc., 1984, pp. 56~57.

59) Herzberg, F. Mausner, B. and Synderman, B. B, "*The Motivation to Work*", New York: John Wiley and Sons, 2nd ed., 1959, pp. 59~83.

60) Wernimont, P. F, "Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction", *Journal of Applied psychology*, 1996, Vol. 50, No. 1, pp. 41~50.

금, 사회정책, 기술적 적합성(technical competence), 개인관계, 작업조건의 5개요소를 들고 있다.

< 표 4-1 > 위생요인과 동기요인

위 생 요 인 (환 경)	동 기 요 인 (직무 그 자체)
사회정책과 관리	성취감
감독	인정감
작업조건	도전감
개인 상호간의 관계	책임감
임금, 보수	성장과 발전
승진, 지위	자아실현

자료) Herzberg, F. B, Mausner and Synderman, B. B, "The Motivation to work", New York: John Wiley and Sons, 2nd ed., 1959, pp. 59~83.

Wernimont<sup>61)</sup>은 직무만족에 영향을 미치는 요소를 내재적 요소(intrinsic factor)와 외재적 요소(extrinsic factors)로 구분하였다

내재적 요소로는 herzberg의 분류와 같이 인정, 성취, 작업 그 자체, 발전, 책임의 5개요소를, 외재적 요소로는 임금, 사회정책, 기술적 적합성(technical competence), 개인관계, 작업조건의 5개요소를 들고 있다.

Jurgenson<sup>62)</sup>은 다음과 같이 10개의 요소를 제시하고 있다. 발전(승진에 대한 기회), 부가급부(휴가, 질병수당, 연금, 보험증), 회사(그 회사에서 근무하는 것에 대한 자부심), 동료(유쾌하고 마음에 맞는 동료), 시간(적절한 작업시작 시간과 끝나는 시간, 적절한 일, 작업시간, 주작업시간, 야간작업과 주간작업 등), 임금(연중 높은 수입), 안전(안전한 작업, 휴식이 없으며 직무를 계속 유지할 수 있는 확실성), 감독(사려 깊고 공정한 감독자), 작업유형(흥미있고 관심있는 작업), 작업조건(안락, 청결, 온방, 냉방, 냄새) 이어서 그는 이 요소들은 남성, 여성에서 각각 그

61) Wernimont, P. F., "Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction", *Journal of Applied psychology*, 1996, Vol. 50, No. 1, pp. 41~50.

62) Jurgenson, C. E., "Job Preference(What Makes a Job Good or Bad?)", *Journal of Applied Psychology*, 1978, Vol. 63, No. 3, pp. 267~276.

우선 순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 전직업 등에 의해서도 변한다고 지적하고 있다.

위에서 검토한 바와 같이 직무만족 요인으로 요구, 가치, 개인 등 개인의 특성도 중요한 반면 대부분 학자들은 직무자체, 임금, 감독, 승진, 동료 등의 직무특성(job characteristics)을 직무만족 요인으로 보고 있다. 따라서 많은 학자들이 이러한 직무특성에 착안하여 직무만족 직무척도를 개발하였는데, 가장 대표적인 측정 척도로는 JDI(job descriptives index) 척도를 들 수 있다. JDI척도는 직무만족 척도 중에서 가장 주의 깊게 만들어지고, 가장 널리 사용되는 유효한 측정기법으로 평가되고 있으며, Smith<sup>63)</sup> 등에 의하여 개발되어 1969년에 이들에 의해 보고되었다. 그 내용을 간단히 검토해 보면 다음과 같다. 이 연구는 먼저, 각 조사 대상자들에게 자신이 가장 바라는 직무(best Job)와 가장 바라지 않는 직무(worst Job)에 대해 기술할 것을 요구하여 가장 분별력 있는 항목 5개를 직무만족의 하위척도로 확정하였는데, 그 5개의 하위척도는 다음과 같다.

- 현재 직무에서의 작업(work on present job)
- 현재의 임금(present pay)
- 현재 직무에서의 감독(supervision on present job)
- 승진에 대한 기회(opportunities for promotion)
- 현재 직무에서의 동료(people on your present job)

앞의 각 하위척도는 일련의 형용사 또는 진술(statements)로 구성되어 있다. 한편 반분법(split-halves)을 이용하여 얻어진 이 JDI의 내적 일관성(internal consistency)은 5개의 하위척도에 대해 0.80에서 0.88까지 퍼져 있고, 하위척도의 상관계(interrelations)는 0.28에서 0.42까지 나타났다. 이것은 단지 중간정도의 상관관계를 나타내고 있지만 이는 이 5개의 하위척도가 다소 분리된 측면으로 생각될 수 있음을 의미하고 있다.<sup>64)</sup>

63) Smith P. C, Kendall L. M & Hullin C. L, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A strategy for the Study of Attitudes*, Chicago : Rand-McNally, 1969.

64) McCormick, E. J, and Ilgen, D, *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice - Hall, 1980, p. 310.

한편, 본 연구에서는 JDI척도의 하위요인인 직무, 임금, 감독, 승진, 동료에 근무시간, 복지·후생을 포함하여 총 7개의 요인을 직무만족의 결정요인으로 선정하였다. JDI 척도의 5개 하위요인은 앞에서 설명한 바와 같이 그 타당성과 신뢰성을 널리 인정받고 있으므로 선정하였으며, 조사 대상자들에 대한 설문을 통해 JDI의 5개 하위요인 이외의 직무만족 결정요인으로서 국외의 노동여건상 근무시간 및 후생복지가 가장 중요시되므로 이를 포함하였다. 이들 2변수의 도입경위를 더 자세히 설명하자면 다음과 같다. 한국경영자 총협회의 대기업 생산직 근로자의 이직동기연구에 의하면,<sup>65)</sup> 제조업에 있어서 근로자의 이직율이 높은 편이며, 그 중 장시간 노동이 이직의 주요요인으로 밝혀졌으며 특히 여성 근로자의 경우는 저임금의 원인보다도 앞서고 있다. 한편 다음의 <표 4-2>에서 볼 수 있듯이 다른 나라에 비하여 한국의 근로시간이 비교적 높은 것으로 나타나고 있다.

< 표 4-2 > 세계 제국의 연간 총실제노동시간(제조업, 1996년)

국	명	주당 실제 노동시간	
일	본	40시간	
한	국	44시간	
미	국	40시간	
독	일	40시간	
프	랑	스	39시간

자료: 안종태, 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제10집, 1983, p. 180

기업복지가 조직에 미치는 영향은 매우 중요하다. 한 연구에 의하면 이러한 기업복지 혹은 복지·후생 효과는 사기양양, 노사간의 신뢰향상, 종사원의 생활향상 기여에 큰 몫을 하는 것으로 나타났다.<sup>66)</sup> 따라서 기업복지는 종사원의 전 생활을 보장하는 기반으로서의 삶의 보람을 추구할 수 있다는 측면에서 중요하다고

65) 한국경영자총협회, “근로자의 입직, 이직동기조사”, 1981, p. 9

66) 김도경·서종규·장도석·조원영, “한국에 있어서 기업복지의 중요성과 실태에 관한 연구”, 「인사관리 연구」, 제13집, 한국인사관리학회, 1989, pp. 227~274.

하겠다. 그리고 근로시간과 후생복지는 JDI에는 포함되지 않지만 이들은 하나의 작업조건으로서 직무만족과 이직에 큰 영향을 미칠 것으로 생각된다. 실제로 Kelly와 Harrel<sup>67)</sup>은 작업환경이 직무태도에 미치는 영향을 보다 자세히 연구하여, 그것이 전반적인 직무만족에 영향을 주는 단일요인임을 설명하였다.

#### 4. 職務滿足과 離職性向의 關係

이직과 직무만족의 관련성에 대한 연구는 대단히 활발히 전개되어 많은 연구결과가 나왔다. 그 내용을 보면, 대부분의 연구에서 직무만족과 이직사이에는 유의적인 관계가 일관성 있게 나타났으나 그 정도는 연구에 따라 서로 상이하다.

먼저 직무만족과 이직의 연관성에 대한 이해를 돕기 위해 Porter와 Steers의 연구를 검토하면 다음과 같다. 즉 이들은 직무만족과 이직의 관련성에 관한 과거의 연구들이 전반적으로 부(-)의 상관관계가 있음을 지적하고, <표 4-3>으로써 이것을 종합하고 있다. 이어서 이들은 전반적인 직무만족과 이직의 관계, 즉 이 관계를 보다 구체적으로 알아보기 위해 이직의 원인을 다음 네 가지

- 즉 - 조직 차원적 요소(organization - wide factors)
- 작업 환경적 요소(immediate work environment factors)
- 직무 내용적 요소(job content factors)
- 개인적 요소(personal factors)

로 구분하고, 각각의 요소별로 직무만족과의 관계에 대한 제 연구들을 다시 종합하고 있는데, 대부분의 연구들이 역시 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다.

그런데, 앞에서 제시한 제연구들이 직무만족과 이직간에 부(-)의 상관관계를 일관성 있게 보이고 있음은 사실이나, 그 제도 및 연구의 중점관심은 각 연구에 따라 약간의 차이를 보이고 있다. 이와 관련된 몇 가지의 연구를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Newman은 108명의 사설 요양원 종업원들을 대상으로 20개월간의 조사를 통해 이직과 직무만족 사이에는 유의적인 부(-)의 관계가 있음을 알아냈으나 밀접한 관계는 아니다(-0.16,  $p < .05$ ).

67) Kelly, F, and Harrel, T, "Job satisfaction among Coal Miners", *Personnel psychology* Vol. 2, 1949, pp. 161~170.

<표 4-3> 이직과 직무만족에 대한 연구

연구자	모집단	샘플 크기	관계
Weitz & Nuckols(1955)	보험회사직원	990	負的(-)
Weitz(1956)	보험회사직원	474	負的(-)
Talacchi(1960)	백화점직원	NA	負的(-)
Youngberg(1963)	보험회사 판매원	NA	負的(-)
Hullin(1966)	여성 사무원	129	負的(-)
Hullin(1968)	여성 사무원	298	負的(-)
Katzell(1968)	간호 실습생	1852	負的(-)
Mikes & Hullin(1968)	사무직원	660	負的(-)
Dunnette et al.	하부 관리자	1020	負的(-)
Nacedonia(1969)	사관생도	1160	負的(-)
Taylor & Weiss(1969)	소매상 종업원	475	負的(-)
Krant	컴퓨터 판매원	-	負的(-)
Wild(1970)	여성육체 노동자	236	負的(-)
Water & Roach(1971)	여성 사무직원	160	負的(-)
Atchison & Lefferts(1972)	비행기 조종사	52	負的(-)

Note NA = not available

자료) Porter, L. W., & Steer, R. M., "Organizational Work and personal Factors in Employee Turnover and absenteeism", *psychological Bulletin*, 1973, Vol. 80

Mobley<sup>68)</sup> 등의 연구에 의하면, 그 상관관계가 Newman워 연구결과보다 밀접한 것으로 나타나고 있다(-0.21,  $p < 0.05$ ). 특히 이 연구결과에 의하면, 이직의사가 더욱 강하게 나타난다고 밝히고 있다.

또한 Carsten과 Spector<sup>69)</sup>의 연구에 의하면, 그들은 실업수준(unemployment level)에 따라 직무만족과 이직간 관계의 강도가 다르다는 것을 밝혀냈다. 즉 실업수준이 낮을 때 직무만족과 이직의 관계는 강하게 나타난다고 제시하였다.

68) Mobley, W. H. Horner, S. O & Hollingworth A. T, *op. cit.*, pp. 408~414.

69) Carsten, J. M, and Spector, P. E, "Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover : A Meta-Analytic Test of The Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, 1987, Vol. 72, No. 3, pp. 374~381.

앞에서 살펴 본 여러 연구들을 종합해 볼 때 결론적으로 각 연구의 중점 관심이 다소 상이하지만 직무만족과 이직간에는 비록 미약하나마 부(-)의 상관관계가 존재하고 있음을 알 수 있다. 즉 직무에 대해 불만을 느끼는 종업원은 만족하고 있는 종업원에 비해 자기의 직무를 떠날 가능성이 높다고 이해된다.<sup>70)</sup>

## 5. 個人特性과 離職의 關係

인구통계수, 즉 개인특성 주요 작업환경요인이 이직성향과 어떤 관계가 있는가를 알아보기 위하여 주요변수에 대한 기존연구 및 개인특성과 직무만족요인의 관계에 대한 기존연구를 고찰하였다.

### 1) 연령

Quaint, Seines, McCullogh<sup>71)</sup> 등은 연령이 어릴수록 직무만족수준이 낮다고 밝히고 있다. 즉 연령이 많아짐에 따라 종사원이 직무에 대한 경험이 풍부해져서 작업환경에 효과적으로 적응하게 되며 기대수준도 낮아지기 때문이라고 한다.

나이가 많은 종사원일수록 선택할 수 있는 조직의 수는 적다. 그것은 종사원이 서열이 매겨질 때 판매기술이나 다른 종사원과 특성이 같으면 젊은 종사원이 높은 서열로 매겨지기 때문이다.

### 2) 교육수준

Weaber<sup>72)</sup> 는 교육수준이 높을 때 보다 많은 임금과 승진기회가 종사원에 주어지기는 하나, 교육수준이 높은 사람은 상대적으로 교육수준이 낮은 사람보다 기대수준이 커져서 이를 충족치 못할 경우에 오히려 직무만족도는 떨어질 수 있

70) 박선량, “산업체 근로자의 이직성향에 관한 연구,” 석사학위논문, 동국대학교 대학원, 1991, p. 44.

71) Quinn, R. P., Stines, G. L and McCullough, M. R., " Job Satisfaction: Is There a Trend?, *Manpower Research Monograph*, No. 30, Washington D.C Department of Labor, 1974, pp. 1~3.

72) Weaber, C. N, "Job Satisfaction in The USA in THE 1970s, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1970, pp. 364~366.

다고 한다.

또한 Federicho<sup>73)</sup>는 교육수준이 높을수록 근속년수가 짧고, 이직회수가 많다고 한다.

### 3) 근속년수

Locke<sup>74)</sup>는 종사원의 근속년수가 길어질수록 직무만족수준이 높아진다고 하였다. 이는 근속년수가 길어짐에 따라 고용상의 안정, 보수의 증가 및 승진기회가 많아진다는 사실에서 그 원인을 찾을 수 있다.<sup>75)</sup>

### 4) 임금

Belcher<sup>76)</sup>의 연구에 의하면, 임금은 이직에 대한 금전적 보상의 성격을 띠고 있는 것으로 모든 조직구성원들의 기본적 욕구와 직접 관련된 요인이라 하면서, 금전적 보상이 직무태도에 대해 2가지 상이한 역할을 함으로써 영향을 미친다고 한다. 즉 첫째, 보상이 지나치게 낮거나 보상관리제도 그 자체에 있어서 불공정이 있을 때 그것은 절대적인 불만족 요인이 된다.

둘째, 금전적 보상이 성취와 그에 대한 인정 및 강화수단으로 사용될 때 그것은 만족요인으로 사용한다.

Price와 Mueller<sup>77)</sup>의 연구에서는 이직기회가 일반적으로 임금에 비해 이직에 더 큰 영향을 미치며, 임금은 전문직보다는 기능직에서 중요하게 인식되는 것으로 나타났다.

73) Weaber, C. N, "Job Satisfaction in the USA in 1970s", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1970, pp. 364~366.

74) Locke, E. A, "Source of Satisfaction and Dissatisfaction of Among Solid Waster Management Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 1974, pp. 146~156.

75) 안 근석, "직무특성과 직무만족과의 관계성", 박사학위 논문, 중앙대학교 대학원, 1986, p. 12.

76) Belcher, P. W, "Ominous Trends in Wage and Salary Administration", *Personnel Psychology*, 1965, pp. 42~50.

77) Price. J. L. and Mueller. L. W, "A Casual Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, 1981, vol. 24, No. 3, pp. 543~565.



Federico<sup>78)</sup>는 임금이 높은 사람이 근속년수가 길며, 임금에 대해 기대차이가 있다면 근속년수가 짧아진다고 한다.

#### 5) 승진

승진은 직위에 있어서 상향적인 변화를 의미하고 타인에 의해 주어지는 외적보상으로서 보다 나은 심리적 성장욕구 및 지위에 대한 욕구 등을 포함하는 것이다. 조직생활에 있어서 승진은 다른 조직구성원들과의 상대적 위치의 변동을 의미하고 조직의 자원에 대한 큰 통제력을 지니게 됨을 의미한다. 이 때 승진이 조직 구성원들이 자신의 직무를 성공적으로 수행한 결과로 얻어지는 것이라고 본다면, 종사원이 승진하고자 하는 욕구가 강할수록 자신의 직무에 대한 태도는 보다 적극적이고 창의적으로 나타나며, 그렇지 못할 경우에는 상대적으로 덜 긍정적인 근무태도를 갖게 될 것으로 기대할 수 있다.

#### 6) 직종(사무직과 생산직)

많은 연구자들은 사무직 종사원과 생산직 종사원간에는 그들의 욕구, 기대 등이 중요한 차이가 있음을 밝혔으며, 사무직에 비해 생산직은 직위체계나 승진경로가 명확하지 않은 경우가 대부분이다.<sup>79)</sup>

이상에서 주요변수에 대한 연구를 살펴보았는데 그 결과 다음과 같이 요약할 수 있다. 외부에 존재하는 대체안을 획득하기 위하여 개인은 조직이 요구하는 직무특성에 각 개인의 여러 자질을 부합시켜야 한다.<sup>80)</sup> 즉 각 개인이 보유하고 있는 여러 자질의 개인적 특성은 외부 대체 안의 인식된 획득가능성에 영향을 미친다.

특히 개인적 특성 중 나이가 많을수록, 사회적 지위가 높을수록, 근속기간이 짧을수록 그리고 기술수준이 타조직의 요구에 부합될수록 외부대체안에 대한 직무획득 가능성이 높아지고 따라서 개인의 조직이탈 가능성도 커진다. 또한 임금은 전

78) J. M. Federico, *op. cit.*, pp. 559~566.

79) 박 노윤, "조직구성원의 경력생활주기와 직무만족의 관계에 관한 연구", 석사 학위논문, 고려대학교 대학원, 1987, p. 41.

80) March, J. G, and Simon, H. A, *Organizations*, Newyork: John and sons, Inc., 1958, p. 93.

문직보다 기능직에서 중요하다고 하는데,<sup>81)</sup> 일반적으로 기능직에 종사하는 종사원의 연령과 교육수준이 전문직보다 낮은 것이 사실이다. 그리고 교육수준과 근속년수가 높을수록 보수의 증가 및 승진기회가 많아진다.

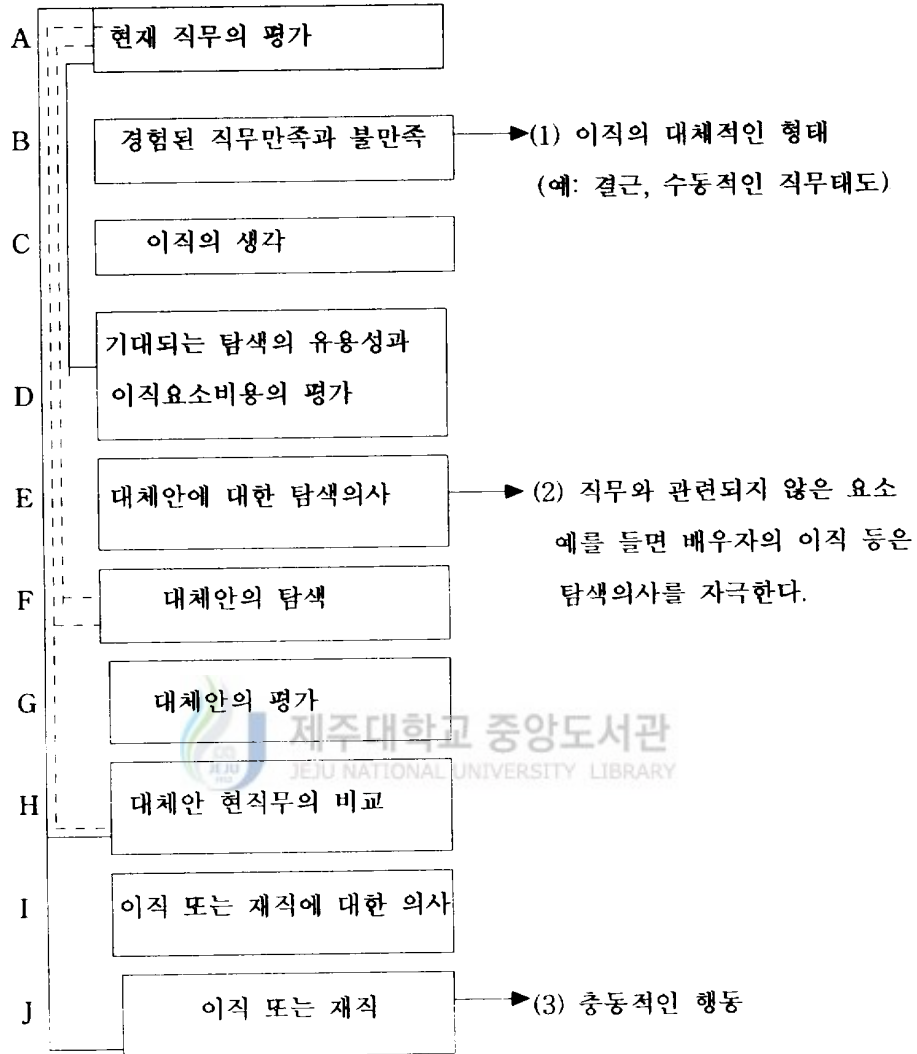
#### 第 4 節 離職과 職務滿足에 관한 모델

직무만족에 관한 이론의 대표적인 모델은 Mobley 모델<sup>82)</sup>을 비롯하여, 조직이 구성원에 제공하는 유인과 조직구성원에 주는 공헌도의 정도가 최소한 같거나 유인이 많을 때 종사원은 조직에 남게 된다는 March & Simon의 모델이 있고, 또한 1981년 Steers, R와 Mowday, R은 조직에 참여할 것인지 아니면 조직에서 이탈할 것인지를 결정하게 되는 과정을 중점적으로 다루는 인식론적 모델을 만들었는데 여기에서는 Mobley의 직무만족과 종사원 이직의 관계모델 즉 종사원이 이직을 결정하는 과정에 대한 Mobley의 모델을 제시하고자 한다. 즉 다음<그림 3-1>은 직무만족과 실제적인 이직사이의 여러 가지 중간과정을 제시하고 있는데 먼저 직무만족과 불만족의 경과가 이직의사를 자극하고 있음을 보여주고 있다. 다음 단계는 이직을 위한 탐색과 비용의 기대되는 유용성을 평가하는데, 여기서 탐색의 유용성 평가는 대체안의 발견기회와 가능한 대체 안의 얼마나 바람직한가, 탐색에 소요되는 비용 등이 포함되며 이직비용의 평가는 선임권의 상실, 확보된 모든 이익의 상실 등에 대한 고려가 포함된다. 이 모델의 논의는 이직이 그 최초의 의사는 직무만족에 의해서 결정된다는 것이다.

81) J. L. Price and L. W, Muller. *op. cit.*, pp. 543~565.

82) Mobley, W. H., S. O. Morner & A. T Hollingsworth, "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee turnover," *journal of Applied Psychology* 1978, Vol. 63, p. 408.

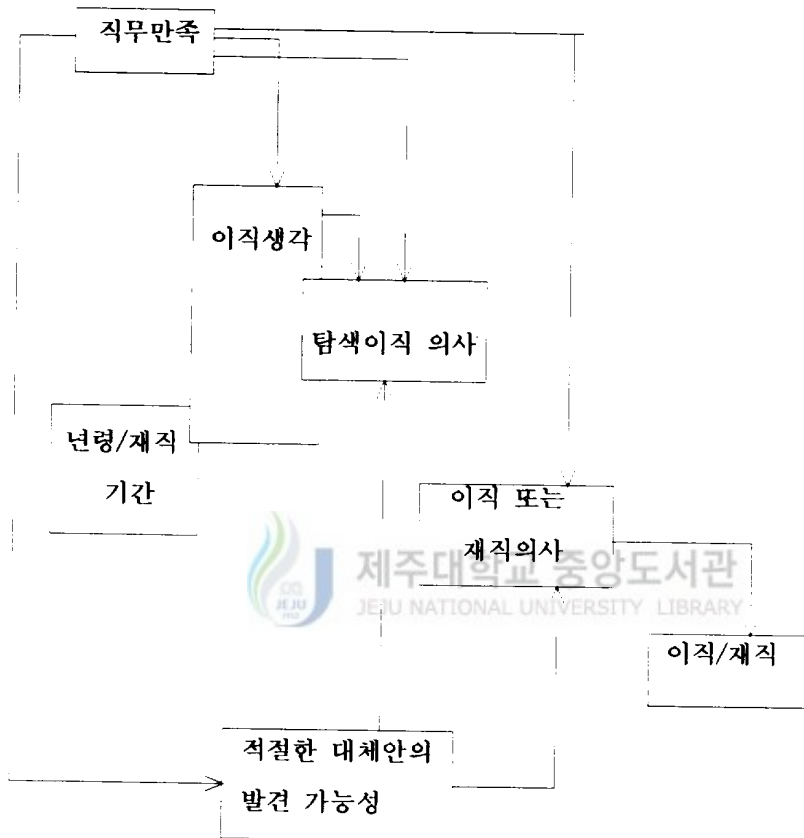
<그림 3-1> 종사원 이직결정과정 [모델]



자료) William H. Mobley, "Intermediate Linkages in Relationship between Job Satisfaction and Employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 1977, Vol. 62, No. 2, p. 237.

Mobley등은 이 모델을 보다 더 단순화하여 다음과 같이 변형·제시하고 있다.

<그림 3-2> 이직결정과정의 단순화 [모델]



자료) William. H. Mobley, Stanley O, Honer & A. T. Hollings-worth, "An Evaluation of precursors of hospital employee turnover," *Journal of Applied psychology*, 1978, Vol. 63, p. 410.

### 第 3 章 休養地호텔 從事員의 離職에 관한 實證的 分析

#### 第 1 節 研究의 模型

모형이란 어떤 실체를 추상화시켜 놓은 것으로 아직 완전하게 기본요소가 잡혀 있지 않은 실체를 보는 우리의 초점을 순서 잡아주거나 단순화시켜 주려는 것이다.<sup>83)</sup> 이직 이론은 결국 기대와 만족의 선후과제로 그 차이를 요약할 수 있다. 태도의 구성요소는 감정적 요소, 인지적 요소, 행위적 요소로 나눌 수 있다.<sup>84)</sup> 본 연구에서 제시한 연구 모형은 기업에 공헌하는 대가로 받은 임금이 호텔 종사원의 행위와 태도에 중요한 영향을 미친다는 가정하에 다음 <그림 4-1>과 같은 모형을 설정하였다. 모형에 사용된 변수는 임금, 승진, 업무환경, 인정도, 복지·후생으로 구분하였다. 인구통계학적 특성은 성별, 연령, 학력, 경력, 근속년수, 부서, 근무호텔수로 구분하였다. 이직의 요인은 자신의 직무에 대한 불만족을 나타내며, 직무만족은 종사원이 현재 담당하고 있는 직무에 대한 만족의 정도를 의미한다. 이 모형을 본 연구의 내용과 관련하여 설명하면,

첫째, 이직에 영향을 미치는 직무만족요인이 불충분했을 경우 직무불만족을 초래하게 되고 따라서 이직에 영향을 미치며

둘째, 인구통계학적 특성은 직무불만족과 이직에 영향을 미치며

셋째, 직무불만족은 이직에 영향을 미칠 것이다.

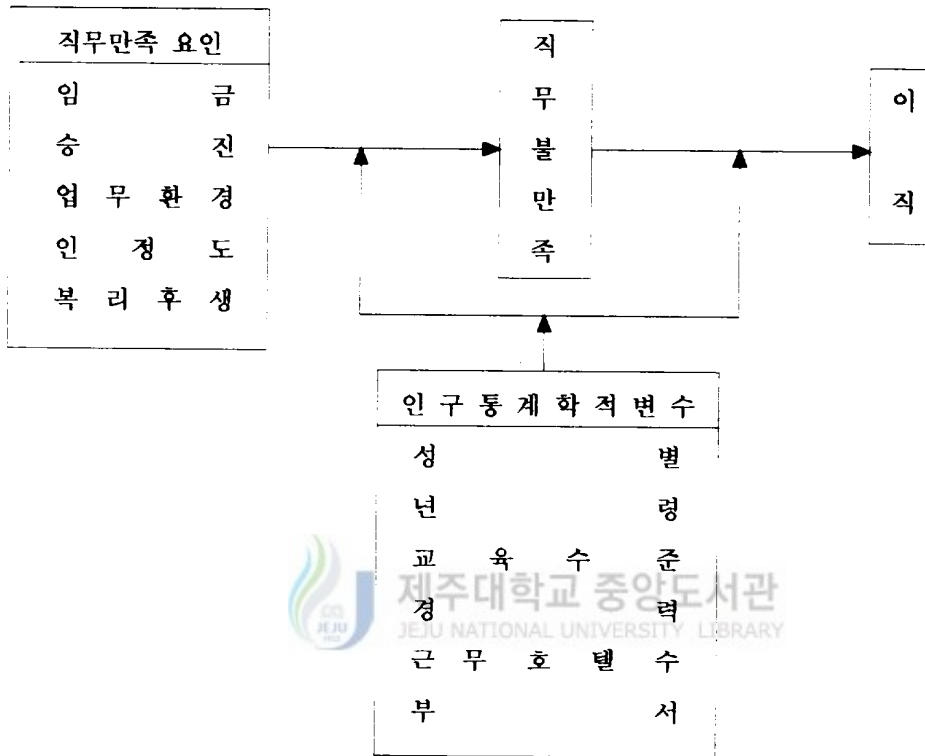
이상과 같은 연구과정에서 이직에 영향을 주는 요인을 정리하여 그 요인과 이직간의 유의적인 관계가 있는지를 찾아내고, 어떠한 요인이 이직에 가장 중요한 영향을 미치는지를 규명하고자 Mobley의 모델을 참고로 하여 본 연구의 목적을

83) Mobley, W. H., S. O. Morner & A. T. Hollingsworth, "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 1978, Vol. 63, p. 408.

84) 정미선, "호텔 식음료 종사원의 이직에 미치는 영향요인에 관한 연구," 석사 학위논문, 세종대학교 대학원, 1995, p. 33.

성취하기 위해 다음과 같은 모형을 설정하였다.

<그림 4-1> 연구 모형



## 第 2 節 假說設定 및 變數의 操作的 定義

### 1. 假說設定

호텔종사원의 직무의식에 대한 문제를 해결하기 위한 중요한 방법은 경험적으로 그것의 사실여부를 확인할 수 있거나, 그것의 개연성 정도를 제시할 수 있어야 한다. 즉 문제를 풀 수 있는 근거를 마련해야 한다. 그렇게 하기 위해서는 우선 그 문제에 대한 잠정적인 해답이라고 생각되는 과학적인 방법이 제시되어야 한다. 이직에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서도 역시 가설은 어떠한 문제에 대한 잠정적인 해답을 말하는 것이다. 본 연구에서의 가설설정에는 호텔직원이 이직에 영향을 미치는 변수들을 중심으로 기존이론의 연역, 추리와 경험을 토대로 유추한 것이다. 연구가설의 구성은 독립변수로서 직무의식의 중요한 구성요인인 직무만족요인 설정하였다. 직무만족요인은 직원의 업무태도를 결정하는 중요한 변수이며 이직은 직무만족 요인에 따라 달리 형성될 수 있는 있도록 반영하는 것이라고 볼 수 있다.

그리고 종속변수에 영향을 미치는 매개변수로는 직원 개인적인 측면에서 접근하기 위한 개인적인 특성변수와 직원이 호텔과의 관련 속에서 접근하기 위한 호텔 관련 변수를 설정하였다. 또한 영향요인 이외에 중요 직무의식으로서, 직무만족요인과 이직간의 상관관계를 알아보기 위한 가설을 설정하였다.

이 연구에서 검증하려고 하는 연구가설은 다음과 같다. 특히 본 논문에서는 휴양지호텔과 가장 밀접하다고 생각되는 5개항에 대해서만 가설을 설정했다.

가설 1) 직무만족요인(임금, 승진, 업무환경, 인정도, 복지·후생)은 이직에 영향을 미칠 것이다.

가설 2) 직무만족요인은 인구통계학적 변수(성별, 연령, 교육정도, 경력, 근무호텔수, 근무기간, 부서)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

## 2. 變數의 操作的 定義

### 1) 임 금

임금은 기업이 부가가치분에서 지불능력에 의해 규제되는 성격의 것이며, 또 기업의 부가가치는 노동력이 결과로 창조되는 것이다. 적정임금은 양자간의 조화를 이룰 때만이 성립될 수 있다. 또한 높은 수준의 임금, 납득성, 공정성이 있을 때 적합한 임금이라 일컬어진다. 임금만족이란 종사원 자신이 받는 임금과 관련하여 느끼는 주관적인 태도로서 직무만족이 조직 내에서 자신이 접하는 전반적인 상황에 대한 포괄적인 만족인데 대하여 임금이라는 특정한 조직상황에 대한 만족을 말한다.<sup>85)</sup>

따라서 임금만족은 직무만족을 구성하는 하위요소로 파악될 수 있으며, 본문에서는 연간 노동력의 대가성으로 받는 급여의 총액 즉 총액임금을 말한다.

### 2) 승 진

어느 기간동안 일정한 업무를 담당한 종사원이 그 업무에 대해 많은 경험과 지식을 가지게 되어 보다 더 넓은 업무를 수행할 수 있는 능력을 갖추게 되었을 때, 그 보유한 능력을 최대한으로 발휘시키기 위해 상급직으로 옮겨서 경영에 그 활동능력을 제고하는데 도움을 주며, 종사원들에게 진급할 수 있는 희망을 주는 것은 매우 중요하다. 승진은 조직에서 개인의 목표와 조직의 목표를 합치시켜 주고 또한 종사원의 가장 유효한 의사전달 수단이 되며, 합리적인 승진기준과 승진제도를 가지고 있으면 인사적체는 해결될 수 있다.

한편 종사원들이 직장을 평가하는데 있어서 단기적이고, 금전적인 대가보다는 직장안정을 통한 장기근속에 따르는 미래대가를 합한 총이익을 극대화하는 욕구가 강하므로 기업은 우회적인 보수로서 승진을 통한 경력관리 제도를 종사원에게 제공할 필요가 있다. 종사원이 승진의 기회도 없이 한가지 직무에만 계속 종사하게 되면 근무의욕 상실은 물론 보다 더 좋은 근무조건과 승진의 기회가 주어지는 다른 호텔로 이동하려 할 것이다. 그러므로 승진제도에 의해서 종사원들에게 승

85) 김충호, "호텔인사관리."(서울:형설출판사, 1986), pp. 339.



진 기회를 주는 것은 근로의욕 제고 뿐만 아니라 이직방지를 위해서도 대단히 중요하다.

### 3) 업무환경

개인이 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 요구되는 의무와 활동들이 그 조직에 남아서 계속 참여할 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 준다. 그 직무의 성격이나 그 직무가 요구하는 활동과 의무가 적성과 흥미와 어떤 관계가 있느냐 하는 것은 개인에게 대단히 중요한 문제가 되는 것이다.

여기에는 업무자체에 대한 흥미 다양성, 학습할 기회, 난이도, 직무량, 완수할 수 있는 기회, 속도 및 방법에 대한 통제 등이 포함된다.

### 4) 인정도

자신이 능력과 노력에 대한 직장에서의 평가정도를 측정한다. 즉 지시에 대한 처리, 이행, 결과보고의 적시성과 부하를 통솔하는 리더쉽, 업무집행 능력통제 등이 있을 수 있고, 업적에 대한 칭찬과 추진한 업무의 신뢰와 비평까지 포함된다.

### 5) 복지·후생

일반적으로 기업에 있어서 복지·후생이란 종사원의 복지향상을 위해 시행하는 임금이외의 간접적인 여러 가지 혜택을 의미한다.

기업은 복지·후생을 통해서 종사원들에게 대폭적으로 동기를 부여할 수 없다고 하더라도 노동력의 확보와 유지에 도움이 될 수 있다. 복지·후생제도는 종사원의 필요한 욕구를 충족시키고 종사원들의 참여에 대해 의사소통의 근거로 만들어 주어야 한다.

### 6) 직무만족

직무만족(Job satisfaction)은 직무경험에서 느끼는 감정과 직무수행에 따른 보상에서 얻게 되는 인지의 총체, 즉 직무만족은 여러가지 측면에서 설명될 수 있으나 일반적으로 많이 사용되고 있는 개념은 직무만족은 개인의 직무와 직무의

상황이나 모습에 대한 태도와 느낌의 적극적 또는 소극적인 양상을 뜻한다. 직무 만족은 개념의 복잡성에 따라 그 측정방법도 다양하다. 본 연구에서 직무만족의 예로서 임금, 승진, 업무환경, 인정도, 복지·후생을 들 수 있다.

#### 7) 이 직

이직이란 경영자와 종사원간의 합의나 종사원의 일방적인 의사표시에 의하여 양자간의 고용계약이 완전히 파기되어 고용관계가 단절되는 경우를 말한다. 본 연구에서는 이직의향을 조직을 떠난다는 행위에 대한 진술로 정의하고 현 직장을 떠나고자 하는 생각의 빈도 정도를 측정하여 설문조사를 하였다.

### 第 3 節 調査의 設計

#### 1. 研究對象

본 조사는 관광호텔 종사원의 직무만족의 이직에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보기 위하여 설문조사 대상을 제주지역 소재 관광호텔로 범위를 정하고 조사는 비용 및 시간상의 제약으로 종업원 수와 기업의 규모 등을 고려한 후 유의 표출 방법을 사용하여 관광호텔 8개에서 표본을 추출하였다.

설문지의 조사로서 표본추출 대상이 된 제주지역 8개호텔의 전부서에 300매를 배부하여 그 중 280매를 회수하였으며, 자료로서 불충분한 것을 제외한 결과 259매를 유효표본으로 확정하고 분석을 실시하였다.

조사기간은 1997년 4월 15일부터 4월 25일까지이고, 자료처리는 SPSS(Stastic-al Package for the Social Science)패키지를 이용하였고, 설문지 구성척도간의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였고, 가설검증을 위해 T-검증과 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인 분석을 위해서는 직각회전시킨 인자행렬표(Rotated Varix Factor Matrix)를 사용

하였다. 또한 직무요인이 이직에 미치는 영향을 찾아보고자 요인분석 결과 도출된 변수를 이용하여 판별분석 및 이원 분산분석(Twoway Anova)을 실시하였다.

## 2. 設問紙의 構成

본 설문지는 직무에 관한 구성요인을 8개로 분류하고 각 요인에 이론적으로 타당한 28개의 문제를 포함시켰으며, 이직이유에 관해서는 12개 요인중 순서별로 3개를 표시하는 방법으로 전체 32개 문제로 구성되었으며, 여기에 인구통계학적 변수에 관한 8개문제를 추가하였다. 설문지의 내용은 다음과 같다.

- 1) 업무환경에 관한 요인(9문제)
- 2) 임금에 관한 요인(4문제)
- 3) 승진 및 발전기회에 관한 요인(3문제)
- 4) 인정도에 관한 요인(2문제)
- 5) 복리·후생에 관한 요인(1문제)
- 6) 회사경영방침에 관한 요인(2문제)
- 7) 감독방법에 관한 요인(3문제)
- 8) 동료관계에 관한 요인(3문제)
- 9) 기 타(5문제)

설문에 관한 응답방식은 5 Point scale을 사용하였다.

#### 第 4 節 職務要因에 대한 性向別 分析

##### 1. 標本의 人口統計學的 特性

본 논문의 연구를 위하여 설문조사 실시에서 전체 응답자중 유효응답자 261명의 특성은 <표 5-1>과 같다.

성별로는 남자가 58.3%, 여자가 41.7%로서 남자가 여자에 비해 조금더 많은 수치를 나타내고 있다. 연령별로는 20대가 59.4% 과반수를 차지하고 있고, 30대가 29.7%, 40대가 10.9%이며, 20대가 과반수를 차지하고 있다. 교육수준별로는 중졸 이하가 2.8%, 고졸 18.1%, 전문대졸 48.2%, 대졸 29.3%, 대학원졸 1.6%로서 전문대졸과 대졸이 전체 77.5%를 차지하고 있다.

<표5-1> 연구대상별 현황

(단위 : %)

성	남 58.3(151명)		여 41.7(108명)			계 100.0(259)	
	연령	20대 59.4(114)		30대 29.7(57)	40대이상 10.9(21)		계 100.0(192)
교육 수준	중졸이하 2.8(7)	고졸 18.1(45)	전문대졸 48.2(120)	대졸 29.3(73)	대학원졸 1.6(4)	계 100.0(249)	
전체호 텔근무 경력	1년미만 4.7(7)	1-3년 27.7(53)	3-5년 16.8(32)	5-7년 20.4(39)	7-10년 12.6(24)	10년이상 17.8(34)	계 100.0(191)
근무 호텔수	1곳 63.7(123)	2곳 22.8(44)	3곳 (8.3)	4곳 3.1(6)	5곳 1.6(3)	6곳 0.5(1)	계 100.0(193)
근무 부서	영업부서 56.0(135)		관리부서 44.0(106)			계 100.0(241)	
직위	사원 73.0(173)	주임 10.1(24)	계장 5.5(13)	대리 6.3(15)	과장 5.1(12)	계 100.0(227)	

호텔근무 경력별로는 1년 미만 4.7%, 1~3년 27.7%, 3~5년 16.8%, 5~7년 20.4%, 7~10년 12.6%, 10년이상 17.7%로서 1년이상 근무자들로 대부분 구성되었

다. 근무 호텔수로는 1곳이 63.7%로서 제주지역내에서 타호텔로의 전직이 거의 없다는 것을 말해 주고 있으며, 2곳 22.8%, 3곳 3.8% 4곳 3.1%, 5곳 1.6%, 6곳이 0.5%였다. 근무기간 별로는 1년이내가 9.1%, 1~3년 36.4%, 3~5년 16.9%, 5~7년 16.5%, 7~10년 9.1%, 10년이상이 12.0%를 나타나고 있다. 근무 부서별로는 영업 관련부서가 56.0%, 관리부서가 44%를 나타내고 있으며, 직위별로는 사원이 73%로서 가장 많고, 주임 10.1%, 계장 5.5%, 대리 6.3%, 과장 5.1%로서 사원인 경우 73%로 가장 많이 설문지에 나타났다.

## 2. 職務要因 抽出

요인의 신뢰도를 검증하기 위하여 다변량 통계기법의 하나인 요인분석, 즉 여러 변수간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고 측정치의 중복성을 찾아내어 몇 개의 변인군을 추출해 내기 위해 사용되는 기법으로서 측정값이 상호관계를 나타내는 변량을 기본적인 몇 개의 가상요인(hypothetical variables)으로 재배열하는 것이다. 높은 변수를 묶어주고 요인들의 신뢰도 검정을 하였다. 따라서 요인분석은 각 변인들간의 상호관계 행렬표를 작성하고, 많은 변인들간의 상호관계로부터 기본적인 몇 개의 변인군을 형성하는 요인(factor matrix)을 작성하는데, 이를 “회전시키지 않는 요인행렬표”(unrotated factor matrix)라고 하며 이를 다시 각 요인들이 주어진 변인을 명확하게 반영할 수 있도록 요인회전(factor rotation)을 시킨다. 여기에서 몇 가지 방법이 있으나 본 연구에서는 요인간의 각도를 90도를 유지하면서 회전하는 직각적(varimax) 방법을 선택하였다.

이 회전시킨 요인행렬표에서 요인적재치(factor loading)가 일반적으로 0.5이상인 요인들의 집합체에 적합한 요인명을 부여하게 되는데, 요인설정을 위해서 다음과 같은 두 가지 원칙을 설정하였다.

첫째, 높은 적재치를 가지면서 동결적인 구성문항의 평균이 높은 요인을 설정하였다. 둘째, 추출된 요인은 타요인과 중복되지 않는 요인으로 설정했다.

요인분석에 포함된 변수들의 상관계수행렬이 단위행렬인지 아닌지를 검정하기 위하여 bartlett test 검정을 수행한 결과 1892.895로 나타나 요인분석에 포함된 변수가 유의한 관련이 있는 것으로 <표 5-2>와 같이 나타났다.

<표 5-2> varimax 회전에 의한 요인별 적재치

요인	속성변수	요인별 적재치							아이겐값 (분산율)	커뮤네티티
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7		
임금	현 임금에 대한 만족	.808	.179	.197	.03	-.040	.170	.101	3.202 (11.040)	.773
	타호텔과의 임금비교	.794	.05	.001	-.026	.111	.118	-.139		.752
	생활유지	.774	.114	.127	-.004	.010	.010	.180		.712
	임금결정방법	.704	.228	.166	.177	.127	.127	.154		.651
	근무시간	.459	-.104	.07	.279	.109	.109	.394		.505
업무환경	일에 대한 보람과공지	.070	.726	.277	.170	.142	.080	-.129	3.106 (10.710)	.709
	현 직무 만족	.070	.719	.040	.236	.030	.090	.257		.659
	업무의 흥미	.168	.667	.050	-.109	.341	.020	.191		.684
	자기발전	.070	.621	.040	.282	.105	.070	-.001		.548
	능력과 기술	.235	.594	.190	-.083	.112	.060	-.128		.592
	창의성 발휘	.080	.549	.216	.372	-.233	.040	.152	.581	
상사지도	지도방식	.213	.175	.726	.020	.070	.154	.040	2.606 (8.986)	.660
	지시나 감독	.123	.190	.686	.160	-.046	-.066	.010		.561
	능률의 향상	.131	.112	.650	.138	.313	.030	.155		.629
	명령	.212	.040	.630	-.042	.401	.149	.080		.704
	무리한 요구	-.323	-.015	.536	-.105	-.033	.060	-.234	.608	
업무인정도	동료의 인정	.0003	.174	.131	.807	.156	.103	.004	2.010 (6.931)	.736
	상사의 인정	.161	.242	.010	.779	.120	-.031	-.004		.718
동료관계	동료간의 팀웍	.090	.199	.060	.030	.782	.010	.143	1.884 (6.498)	.698
	직무수행중 힘든일	.165	.070	.328	.249	.553	-.039	-.176		.542
	피로	-.054	.090	.107	.204	.541	.178	-.013		.535
승진제도	공정한 승진제도	.213	.050	.110	.080	.090	.769	-.045	1.528 (5.269)	.718
	공정한 인사고과	.312	.217	.060	.030	.142	.716	.192		.724
복지후생	복지·후생제도	.114	.010	.000	-.074	-.020	.138	.773	1.433	.664

각 속성들을 다시 요약하기 위해 Varimax기준에 의한 직각회전방식으로 처리한 요인분석결과 7가지로 요약되었다. <표 5-3>과 같이 이들 요인들은 신뢰도검정에서 요인5와 요인 7이 사회과학에서 일반적으로 신뢰할만하다고 할 수 있는  $\alpha$  계수 0.6보다 낮게 나타났고, 나머지 요인들은  $\alpha$  계수가 신뢰할 만 하게 나타났다. 위의 표에서 나타난 바와 같이 현임금에 대한 만족, 타 호텔과의 임금비교, 생활유지, 임금결정방법, 근무시간이 임금으로 집단화되었고, 일에 대한 보람과 공지, 현 직무만족, 업무의 흥미, 능력과 기술, 자기발전, 창의성 발휘가 업무환경으로 집단화되었으며, 지도방식, 지시나 감독, 능률의 향상, 명령, 무리한 요구가 상사지도로 집단화되었다. 업무수행이 잘 되었을 때의 동료의 인정, 일반적으로 동료와 상사의 인정이 업무인정도로 집단화 되었고, 동료간의 팀웍, 직무수행 중

의 힘든 일에 대한 동료의 참여도, 피로가 동료관계로 집단화 되었으며, 공정한 승진제도, 공정한 인사고과가 승진으로 집단화되었고, 현행 복지·후생제도가 집단화 되었다.

<표 5-3> 속성의 각 요인별 신뢰도

요인	속성변수	Cronbach $\alpha$
임 금	현 임금에 대한 만족 타호텔과의 임금비교 생활유지 임금결정방법 근무시간	0.7299
업 무 환 경	일에대한 보람과공지 현 직무 만족 업무의 흥미 능력과 기술 자기발전 창의성 발휘	0.7950
상 사 지 도	지도방식 지시나 감독 능률의 향상 명령 무리한 요구	0.6819
업 무 인 정 도	동료의 인정 상사의 인정	0.7415
동 료 관 계	동료간의 팀워크 직무수행중 힘든일 피로	0.5254
승 진	공정한 승진제도 공정한 인사고과	0.6011
복 지 · 후 생	현행 복리후생제도	0.1622

### 3. 離職要因에 관한 分析

#### 1) 가설검증에 관한 분석내용

1994년부터 1996년까지 3년간 제주도내 특1급호텔인 G, S, H, O호텔(K호텔은 공사기간이 있었으므로 제외)과 1급호텔급인 P, I호텔을 중심으로 이직율을 조사해 본 결과 <표 5-4>와 같이 나타났다. 도내호텔들의 이직율은 예상보다 높게 나타나고 있다. 상기 이직율의 측정방법은 P. 33에서 알아 본 조이직율 측정방법,

즉 당월 이직자수를 월초 총인원과 월말 총인원을 합한 수로 나누어 백분율로 나타내는 방법에 의해서 산출되었으며, 회피불가능한 이직, 즉 질병, 사망, 임신 등과 같은 통제불가능한 이직까지 포함하여 산출되었다.

자료의 근거는 해당호텔내의 인사담당자와의 면담이나 직접 방문을 통해 이루어졌으며, 상호간의 비교분석으로 호텔종사원의 이동에 따른 문제점 파악이나 이직 사유를 알아내는데도 많은 도움이 되었다. 이 기간 중에는 호텔의 부도나 직장폐쇄로 인한 종사원의 이직은 없었으며, 신규호텔의 출현으로 인한 대량전직과 같은 사례도 없었다.

G호텔인 경우에는 사원구성이 정규직과 일용직으로 구분되고 있으나, 본 연구를 하는데 일용직은 배제되었으며, 특히 영업부서 직원들과 결혼으로 인한 이직 사유가 많았고, 남녀간의 이직비율은 비슷한 추세였다. 또한 상사의 지도나 승진으로 인한 이직사유가 있었고, 임금불만으로 인한 이직은 이직자의 50% 정도였다. 가장 호평을 받고 있는 제도로써 종사원 인센티브제도와 어학평가로 인한 해외연수를 들 수 있고, 종사원 복지를 위한 주택자금 지원 등 전직원에게 혜택이 돌아 갈 수 있도록 함으로서 직업에 대한 소속감과 사명감을 기대할 수 있다.

S호텔인 경우를 보면 도내에서 가장 낮은 이직율을 보이고 있는데 이는 외부에서 느끼는 그룹이미지가 크게 작용을 하고 있고, 업계의 최고라는 자부심과 부단한 교육훈련, 단련된 경쟁심리와 새로운 업무환경과 상사의 지도, 최상의 시설유지, 그리고 사원에 대한 처우가 높게 평가되고 있으나, 그 중에서도 반이상의 직원들이 복지·후생에 대한 불만과 과중한 업무가 이직원인으로 나타나고 있다.

H호텔인 경우를 보면 외국인이 경영하는 세계 체인호텔로서 고유브랜드에 걸맞게 자부심이나 긍지는 장점으로 볼 수 있으나, 동료간 상하간의 관계가 원만하지 못하고, 임금이 타호텔에 비해 낮다는 점, 10년 이상 영업한 호텔로서 호텔 개보수나 투자가 이루어 지지 않고 있어 종사원들에 희망이 없다는 점이 이직율을 높이고 있으며, 업무수행에 대한 상사의 인정도가 낮게 평가됨으로서 근로의욕을 떨어뜨리는 결과가 되고 있다.

O호텔인 경우에는 사용자와 종사원간의 대립관계의 기간이 장기적으로 지속됨으로서 호텔에 대한 신뢰성이 하락되었고, 타특급호텔에 비해 영업상 뒤지기 때문에 봉사료가 상대적으로 낮고, 따라서 총액임금이 낮아져 임금불만과 기숙사



등 복지·후생이 타호텔에 비해 확보되어 있지 않고, 상사의 지도에서도 불만을 갖고 있는 것으로 나타나고 있다.

P·I호텔은 등급이 근로시간에 비례하여 상대적으로 임금이 낮고 노동조합이 없으며, 상사의 지도, 업무환경, 교육제도에서 미흡한 것으로 나타났다.

<표 5-4> 도내 호텔별 이직율 현황

구 분	G 호 텔	S 호 텔	H 호 텔	O 호 텔	P 호 텔	I 호 텔
1994년	14%	8%	12%	16%	18%	21%
1995년	13%	8%	11%	15%	16%	17%
1996년	15%	9%	12%	17%	19%	20%
평균	14%	8.3%	11.7%	16%	17.7%	19.3%
그룹구분	2	3	3	1	1	1

① 이직율로 본 판별분석

이직율에 따른 호텔별로 세그룹으로 나누고 각 요인별로 판별 분석을 하였다. <표 5-4>와 같이 이직율에 따른 호텔별로 이직율이 높은 호텔을 1, 이직율이 중간인 호텔을 2, 이직율이 낮은 호텔을 3으로 하여 O호텔, P호텔, I호텔을 1로 하고, G호텔을 2로, S호텔, H호텔을 3으로 하여 판별 분석을 실시하였다.

가설 1)를 검증하기 위해 판별분석을 실시하였다. 종속변수로는 이직율이 '높은 호텔', '중간인 호텔', '낮은 호텔'등 세 개 그룹으로 구성되었고 독립변수로는 요인분석을 통해 추출된 7개의 요인(임금, 업무환경, 상사지도, 업무인정도, 동료관계, 승진제도, 복지·후생) 등이다.

<표 5-5> 이직율로 본 호텔의 각 요인들에 대한 판별분석

구 분	Willks Lambda	F	P	판별계수	비표준판별계수
임 금	.987	1.212	.300	.075	.094
업 무 환 경	.999	.121	.886	-.605	-.921
상 사 지 도	.956	4.371	.014	.676	1.067
업 무 인 정 도	.972	2.759	.066	.577	.896
동 료 관 계	.982	1.780	.171	.129	.198
승 진 제 도	.951	4.873	.009	.273	.380
복 지 후 생	.929	7.247	.001	-.074	-.056

Willks Lambda = .811 Eigenvalues = .144 F= 5.205 p = .000  
 판별점수= 1 : .343 2 : -.240 3 : -.180  
 예측케이스= 44.4%

Willks Lambda 값을 보면 1에 가까운 0.8이상으로 나타났으며 유의수준을  $p < 0.01$  수준에서 유의하게 나타났다. 이는 이직율이 높은 호텔, 중간인 호텔, 낮은 호텔 사이에 통계적으로 차이가 있다는 것을 말해주고 있어 요인가운데 적어도 하나는 이직에 영향을 주는 것으로 나타났다.

제주대학교 중앙도서관  
 <표 5-6> 이직율에 따른 요인별 백분율

구 분	빈도수	예측그룹		
		이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔
이직율이 높은 호텔	79	51.9	29.1	19.0
이직율이 중간인 호텔	137	38.0	39.4	22.6
이직율이 낮은 호텔	45	33.3	20.0	46.7

< 표 5-6 >과 같이 판별 결과에 대해 요약하면 이직율이 높은 그룹의 예측 실수는 29.1%, 19.0%, 이직율이 중간인 그룹의 예측 실수는 38.0%, 22.6%, 이직율이 낮은 그룹의 예측 실수는 33.3%, 20.0%이며 예측대로 분류된 경우는 이직율이 높은 호텔이 51.9%, 이직율이 중간인 호텔이 39.4%, 이직율이 낮은 호텔이 46.7%로 이직율이 높은 호텔의 예측 확률이 51.9%로 가장 높게 나타났고, 전체적으로

44.4%의 예측 확률을 보였다.

비표준화된 판별함수가 다음과 같이 나타났다.

$$D = -1.590 - .320(ATT1) - .265(ATT2) - .790(ATT3) + .102(ATT4) \\ + .380(ATT5) + .897(ATT6) + .612(ATT7)$$

FT1 : 임금 FT2 : 업무환경 ATT3 : 상사지도 ATT4 : 업무인정도

ATT5 : 동료관계 ATT6 : 승진제도 ATT7 : 복지·후생

<표 5-5>에서 나타난 바와 같이 위 판별 함수로 판별 점수를 계산한 결과 .343에 가까우면 이직율이 높은 그룹으로 분류되며 -.240에 가까우면 이직율이 중간인 그룹으로 -.180에 가까우면 이직율이 낮은 그룹으로 분류된다.

판별분석의 대한 검증결과 내용은 다음과 같다.

첫째, 상사지도 요인에서  $P < 0.1$ 이고 판별계수가 .676으로 나타나므로 이직에 영향을 미치는 요인으로 유효하다.

둘째, 업무인정도 요인에서  $P < 0.1$ 이고 판별계수가 .676으로 나타나므로 이직에 영향을 미치는 요인으로 유효하다.

셋째, 승진제도 요인에서  $P < 0.1$ 이고 판별계수가 .676으로 나타나므로 이직에 영향을 미치는 요인으로 유효하다.

넷째, 복지·후생 요인에서  $P < 0.1$ 이고 판별계수가 .676으로 나타나므로 이직에 영향을 미치는 요인으로 유효하다.

## 2) 가설 2에 대한 검증

요인분석을 통해 분류된 7개의 요인에 대해서 인구 통계적 변수 특성인 성별, 연령별, 학력별, 근무한 호텔수, 근무기간, 근무 부서로 차이가 있는가를 알아보기 위하여 이원분산분석을 실시하였다.

### ① 성별 이원 분산분석

성별 이원분산분석에서는 남·여별로 나누어 독립변수를 직무요인으로 종속변수를 이직율에 따른 호텔별로 구분하여 이원분산분석을 실시 하였다.

<표 5-7> 성별에 따른 이원 분산 분석 결과

			이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔	F p
임금	남	평균	2.8250	2.4943	2.6636	1.5166 .3323
	여	평균	2.6000	2.7517	2.7000	
업무 환경	남	평균	3.2750	2.9114	3.4261	1.9786 .0715
	여	평균	3.0286	2.8357	2.9429	
상사 지도	남	평균	3.2087	3.0808	3.3958	3.0493 .034
	여	평균	2.7200	3.0000	3.0571	
업무 인정도	남	평균	3.4043	3.2264	3.4348	3.3976 .053
	여	평균	3.2500	2.8667	2.9048	
동료 관계	남	평균	3.5417	3.0667	3.6508	0.7916 .530
	여	평균	3.5595	3.1287	3.3492	
승진 제도	남	평균	2.8750	2.6772	2.8636	2.1820 .364
	여	평균	2.4138	2.6154	2.6667	
복리 후생	남	평균	2.9479	2.6250	3.8261	1.2463 .381
	여	평균	2.6167	2.7589	3.0714	

임금이 각 성별로 이직에 영향을 미치는가에 대해 이원분산분석을 실시하였다.  $p < 0.10$  일 때 유의한 차이를 보인다. <표 5-7>에서 나타난 바와 같이 임금에서의 유의한 차이는 보이지 않았다. 업무환경에서는 유의한 차이를 보였다. 이직율이 낮은 호텔에서 여성들이 약간의 불만족이 나타나고 있다. 상사지도에서도 유의한 차이를 보였는데, 이직율이 높은 호텔에서 여성들이 불만족을 나타내는 것으로 나타났다. 업무인정도에서는 유의한 차이를 보였다. 이직율이 중간인 호텔과 낮은 호텔에서 여성들이 불만족을 나타냈다. 동료관계에서는 유의한 차이를 보이지 않았다. 동료관계는 이직에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다. 승진제도에서도 유의한 차이가 발견되지 않았다. 복리후생에서도 유의한 차이가 발견되지 않았다. 또한 업무환경, 상사지도, 업무인정도에서 유의한 차이를 보였고 이 세가지요인에서는 성별로 볼 때 여성들이 약간의 불만족을 표시하고 있는 것으로 나타났다.

## ② 연령별요인의 이원 분산 분석

<표 5-8>에서 연령을 20대, 30대, 40대 이상으로 나누어 이원분산분석을 실시하였다.  $p < 0.1$ 일 경우에 업무환경과 동료관계, 승진제도에서 유의한 차이를 보였

고 다른 요인에서는 차이가 보이지 않았다. 업무환경에서 이직율이 낮은 호텔에  
서 40대 이상이 이직의사가 나타나고 있고, 동료관계에서는 이직율이 중간인 호  
텔에서 40대 이상이 이직의사를 나타나고 있으며, 이직율이 높은 호텔에서 40대  
이상이 이직의사가 없는 것으로 나타났다. 승진제도에서 이직율이 중간인 호텔에  
서 40대 이상이 이직의사를 보이고 있으며, 이직율이 낮은 호텔에서 20대가 이직  
의사가 없는 것으로 나타났다. 연령별로 보았을 때 이직율이 중간인 호텔에서 40  
대 이상이 대체로 이직의사가 나타나고 있다. 그리고 20대가 대체적으로 이직의  
사가 없는 것으로 나타나고 있다. 요인별로 보면 동료관계 요인이 이직의사가 없  
음을 나타나고 있고, 승진제도에서는 이직의사가 있는 것으로 나타나고 있으며,  
승진제도에서 불만이 나타났다.

<표 5-8 > 연령별에 따른 이원 분산 분석 결과

			이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔	F p
임금	20대	평균	2.7333	2.5116	2.8889	1.5413 .336
	30대	평균	2.9700	2.6583	2.5667	
	40대 이상	평균	2.1500	2.7333	3.1600	
업무 환경	20대	평균	3.1333	3.0558	3.1684	5.4876 .053
	30대	평균	3.3900	3.2250	3.3538	
	40대 이상	평균	2.9500	3.2833	3.6400	
상사 지도	20대	평균	3.2824	3.0419	3.1789	1.7423 .387
	30대	평균	3.2500	3.1583	2.8167	
	40대 이상	평균	3.4000	2.7000	3.1200	
업무 인정도	20대	평균	3.3235	3.0227	3.2105	0.6606 .580
	30대	평균	3.3684	3.1042	3.3846	
	40대 이상	평균	3.6250	3.2917	3.1000	
동료 관계	20대	평균	3.5752	3.5379	3.7407	6.033 .026
	30대	평균	3.4167	3.2500	3.5897	
	40대 이상	평균	3.9167	3.0278	3.5833	
승진 제도	20대	평균	2.6667	2.4773	3.1053	2.9646 .058
	30대	평균	2.9000	2.5208	2.4231	
	40대 이상	평균	2.6250	2.2500	2.5000	
복리 후생	20대	평균	2.8333	2.4419	4.1053	1.6016 .317
	30대	평균	2.9500	2.7292	3.0769	
	40대 이상	평균	2.5000	2.8333	3.3000	

③ 학력별 요인의 이원 분산 분석

<표 5-9>과 같이 학력을 고졸 이하, 전문대졸, 대졸 이상으로 나누고 각 요인과 이직율로 나누어 이원분산분석을 하였으나 유의한 차이는 나타나지 않았다.

<표 5-9 > 학력에 따른 이원 분산 분석 결과

			이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔	F p
임금	고졸이하	평균	2.6364	2.8000	3.0250	1.363 .270
	전문대졸	평균	2.5818	2.5333	2.7765	
	대졸이상	평균	3.1100	2.5412	2.6600	
업무 환경	고졸이하	평균	3.1636	2.8000	3.2500	0.624 .639
	전문대졸	평균	3.1909	2.8175	3.3222	
	대졸이상	평균	3.1500	3.0130	3.0909	
상사 지도	고졸이하	평균	3.2909	2.9867	3.4000	0.798 .541
	전문대졸	평균	3.3318	3.1030	2.9889	
	대졸이상	평균	3.1200	3.0303	2.7000	
업무 인정도	고졸이하	평균	3.2273	3.0000	3.2500	0.394 .742
	전문대졸	평균	3.3182	3.1176	3.1667	
	대졸이상	평균	3.5000	3.1176	3.2273	
동료 관계	고졸이하	평균	3.7576	2.8229	3.8333	2.490 .243
	전문대졸	평균	3.4697	2.9885	3.5926	
	대졸이상	평균	3.5833	3.3913	3.5758	
승진 제도	고졸이하	평균	2.4091	2.6613	3.1875	1.126 .408
	전문대졸	평균	2.6932	2.5982	2.6667	
	대졸이상	평균	2.9000	2.7159	2.5000	
복리 후생	고졸이하	평균	2.8333	2.6563	3.0000	0.697 .564
	전문대졸	평균	2.7386	2.7193	3.3333	
	대졸이상	평균	2.9750	2.6304	4.4545	

④ 호텔 총근무기간 요인의 이원 분산 분석

<표 5-10>에서는 호텔 총근무기간을 요인으로 이원분산분석을 하였다.  $p < 0.10$  일 경우에 업무환경과 승진제도에서 유의한 차이가 있었고, 나머지는 유의한 차이가 발견되지 않았다.

<표 5-10> 근무기간에 따른 이원 분산 분석 결과

			이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔	F p
임금	1~3년	평균	2.7920	2.5250	2.9200	1.401 .616
	3~5년	평균	2.6375	2.5231	3.3500	
	5년이상	평균	2.7657	2.6286	2.7200	
업무 환경	1~3년	평균	3.0400	2.9667	2.9667	5.120 .071
	3~5년	평균	3.1750	3.1667	3.8500	
	5년이상	평균	3.2914	3.2143	3.3700	
상사 지도	1~3년	평균	3.2240	3.0833	3.1500	1.690 .709
	3~5년	평균	3.2625	3.1077	3.4500	
	5년이상	평균	3.3086	3.0293	2.9000	
업무 인정도	1~3년	평균	3.3400	3.0000	3.4167	0.858 .531
	3~5년	평균	3.4688	3.0385	3.7500	
	5년이상	평균	3.2941	3.1786	3.1000	
동료 관계	1~3년	평균	3.7067	3.4861	3.7222	4.926 .132
	3~5년	평균	3.3750	3.5641	4.0000	
	5년이상	평균	3.5143	3.2302	3.5185	
승진 제도	1~3년	평균	2.6000	2.5000	3.1250	3.405 .029
	3~5년	평균	2.7188	2.4231	3.3750	
	5년이상	평균	2.7857	2.3333	2.5250	
복리 후생	1~3년	평균	2.8400	2.4583	4.4167	1.341 .378
	3~5년	평균	2.8750	2.5000	4.1250	
	5년이상	평균	2.8286	2.6548	3.0750	

업무환경에서 3~5년, 이직율이 낮은 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고, 1~3년 이직율이 중간과 낮은 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다. 승진제도에서 3~5년에서 이직율이 낮은 호텔이 이직의사가 없는 것으로 나타났고, 5년 이상인 경우 이직율이 중간인 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다. 대체적으로 보면 업무환경에서 3~5년에서 이직율이 낮은 호텔이 이직의사가 없는 것으로 나타났고, 승진제도에서는 5년 이상 이직율이 중간인 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다. 각 요인별로 보면 업무환경에서 이직의사가 없고 승진제도에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다.

⑤ 현재까지 근무한 호텔수 요인의 이원 분산 분석

<표 5-11> 근무 호텔수에 따른 이원 분산 분석 결과

		평균	이직율이 높은	이직율이	이직율이 낮은	F p
			호텔	중간인 호텔	호텔	
입금	1곳	평균	3.2000	2.5373	2.9571	5.375 .230
	2곳	평균	2.2455	2.5600	2.3667	
	3곳이상	평균	2.2000	2.7857	0.0000	
업무 환경	1곳	평균	3.2878	3.0200	3.3400	7.032 .069
	2곳	평균	2.9909	3.6000	3.0333	
	3곳이상	평균	3.2167	3.0714	0.0000	
상사 지도	1곳	평균	3.2927	3.0520	3.0400	0.970 .402
	2곳	평균	3.1273	2.9333	3.0667	
	3곳이상	평균	3.4667	3.0714	0.0000	
업무 인정도	1곳	평균	3.4024	3.0294	3.4000	1.495 .432
	2곳	평균	3.2273	3.2188	2.6667	
	3곳이상	평균	3.3750	3.2143	0.0000	
동료 관계	1곳	평균	3.5935	3.4444	3.6522	4.499 .309
	2곳	평균	3.4697	3.3542	3.6000	
	3곳이상	평균	3.5556	2.9286	0.0000	
승진 제도	1곳	평균	2.8537	2.3333	2.8000	3.257 .248
	2곳	평균	2.4318	2.6563	2.9167	
	3곳이상	평균	2.7500	2.4643	0.0000	
복리 후생	1곳	평균	3.1190	2.5000	3.8000	2.970 .023
	2곳	평균	2.4773	2.6667	2.8333	
	3곳이상	평균	2.5833	2.7500	0.0000	

<표 5-11> 에서는 현재까지 근무한 경험이 있는 호텔수를 요인으로 한 분산 분석에서는  $p < 0.10$ 일 경우 업무환경과 복리후생에서 유의한 차이를 보였고, 나머지는 차이를 보이지 않았다. 그리고, 이직율이 낮은 호텔에서 3곳 이상이 수치가 나오지 않는 이유는 3곳 이상 근무한 자료가 발견되지 않았기 때문에 0이라는 수치를 제외하여 살펴보기로 한다.

업무환경에서 2곳, 이직율이 중간인 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고 이직율이 높은 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다. 복리후생에서 1곳, 이직율이 낮은 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고, 2곳, 이직율이 높은 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다.

이직의사가 없는 곳은 복리후생에서 1곳, 이직율이 낮은 호텔이고 이직의사가



있는 것으로 나타난 곳은 복리후생에서 2곳, 이직율이 높은 호텔인 것으로 나타났다. 각 요인으로 보았을 때 업무환경에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고 복리후생이 이직의사가 있는 것으로 보였다.

⑥ 근무부서 요인의 이원 분산 분석

<표5-12> 근무부서에 따른 이원 분산 분석 결과

			이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔	F p
임금	영업	평균	2.7250	2.6824	3.0250	2.226
	관리	평균	2.2588	2.5355	2.7462	.050
업무 환경	영업	평균	2.8981	2.8424	3.4250	1.988
	관리	평균	3.0706	2.8707	3.3000	.073
상사 지도	영업	평균	3.2000	3.1059	3.3250	0.876
	관리	평균	3.2941	3.0197	2.9852	.529
업무 인정도	영업	평균	3.2792	3.0000	3.3750	0.374
	관리	평균	3.3235	3.1349	3.1964	.703
동료 관계	영업	평균	3.3585	3.0000	3.8750	1.442
	관리	평균	3.5294	3.1145	3.5897	.371
승진 제도	영업	평균	3.5786	2.5625	3.3125	0.851
	관리	평균	2.7647	2.6771	2.6607	.587
복리 후생	영업	평균	2.6698	2.8286	3.5625	0.793
	관리	평균	2.6765	2.6276	3.6607	.478

<표 5-12>를 근무부서별로 이원분산분석을 한 결과  $p < 0.10$ 일 경우 임금과 업무환경에서 유의한 차이를 보였고, 나머지는 차이가 발견되지 않았다. 임금에서 영업부서, 이직율이 낮은 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고, 관리부서, 이직율이 높은 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다. 업무환경에서 영업부서, 이직율이 낮은 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고 영업부서, 이직율이 중간인 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타났다. 임금에서 이직율이 높은 호텔에서 영업, 관리 두 부서 모두 임금에서 약간의 이직의사가 있는 것으로 보인다. 업무환경에서 이직율이 낮은 호텔에서 영업, 관리 두 부서 모두 이직의사가 없는 것으로 나타났다.

⑦ 현 호텔 근무기간요인의 이원 분산 분석

<표 5-13> 현 호텔 근무기간에 따른 이원 분산 분석 결과

			이직율이 높은 호텔	이직율이 중간인 호텔	이직율이 낮은 호텔	F p
임금	1~3년	평균	2.6410	2.4848	2.7571	2.303 .032
	3~5년	평균	2.3000	2.4533	3.0000	
	5년이상	평균	3.2000	2.7375	2.8444	
업무 환경	1~3년	평균	3.0667	2.7774	3.0250	2.518 .001
	3~5년	평균	3.0571	2.9167	3.2500	
	5년이상	평균	3.4609	2.9755	3.5222	
상사 지도	1~3년	평균	3.2974	3.0242	3.1500	0.571 .658
	3~5년	평균	3.1714	3.1867	3.0500	
	5년이상	평균	3.2870	2.9935	2.9529	
업무 인정도	1~3년	평균	3.4211	3.0152	3.2500	0.664 .597
	3~5년	평균	3.2143	3.1667	2.7500	
	5년이상	평균	3.3043	3.1406	3.3611	
동료 관계	1~3년	평균	3.6496	3.0818	3.7111	1.115 .467
	3~5년	평균	3.3571	3.1600	3.6667	
	5년이상	평균	3.4928	3.0612	3.5882	
승진 제도	1~3년	평균	2.6154	2.7547	3.0313	1.440 .352
	3~5년	평균	2.5714	2.6200	3.0000	
	5년이상	평균	2.9565	2.5426	2.5278	
복리 후생	1~3년	평균	2.7949	2.5660	4.0000	1.458 .313
	3~5년	평균	2.4643	2.7000	3.6250	
	5년이상	평균	3.1042	2.7347	3.2778	

<표 5-13>와 같이 현 호텔근무기간에 따른 요인별로 한 이원분산분석에서 p값이 0.10이하인 계수에서 임금과 업무환경에서 유의한 차이를 보이고 있고, 나머지는 차이가 보이지 않았다. 임금에서 3~5년, 이직율이 높은 호텔에서 이직의사가 있는 것으로 나타나고 있고, 5년 이상, 이직율이 높은 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 나타났다. 업무환경에서 1~3년 이직율이 중간인 호텔이 이직의사가 있는 것으로 보이고 있으며, 5년이상, 이직율이 낮은 호텔에서 이직의사가 없는 것으로 보이고 있다.

각 요인별로 볼 때 업무환경에서 이직의사가 없는 것으로 나타났고, 임금에서 이직의사가 있는 것으로 보이고 있다. 대체적으로 현재 재직하고 있는 호텔 근무기간이 5년 이상이 되면 이직의사가 없는 것으로 나타나고 있다.

#### 4. 分析結果 및 示唆点

가설 1에 대한 검증을 통하여 얻은 내용을 해석하여 요약하면 다음과 같다.  
<표 5-6>에서와 같이 첫째, 이직율이 높은 호텔은 직무에 대해 불만족이 많을 것이다라는 가정에서 검증결과 가정대로 예측이 되었고다. 둘째, “이직율이 낮은 호텔은 직무에 대해 만족할 것이다.” 라는 가정에서 검증결과 가정대로 예측이 되었으며, 여기서 이직율이 높은 호텔이 가장 높은 예측확률이 나타났다. 즉 직무요인이 이직에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 상사지도, 업무인정도, 승진제도, 복지·후생이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

가설 2에 대한 이원분산분석검증을 통하여 얻은 내용은 인구통계학적 변수에 따라 모든 직무요인은 이직에 영향을 미치고 있다.

첫째, 근무년수가 오래될수록 직무요인에 만족하고 있는 것으로 나타나고 있다. 현재 재직하고 있는 호텔에서 장기근속자일수록 대체적으로 직무요인에 대하여 만족하는 것으로 나타나고 있다.

둘째, 성별에서 상사지도요인에서 이직율이 높은 호텔에서 여성의 불만족이 많아서 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다.

셋째, 호텔 근무년수에서는 임금요인에서 이직율이 높은 호텔에서 근속년수가 3~5년인 종사원들이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다.

넷째, 연령별에서는 승진제도요인에서 이직율이 높은 호텔에서 연령에 관계없이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다.

다섯째, 총호텔 근무년수에서는 승진제도요인에서 이직율 높은 호텔에서 연령에 관계없이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다.

여섯째, 근무 호텔수에는 업무환경요인과 복리후생요인에서 이직율이 높은 호텔에서 2곳을 옮긴 종사원들이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다.

일곱째, 부서별에서는 임금요인에서 이직율이 높은 호텔에서 영업, 관리부서에 관계없이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있고, 업무환경요인에서는 이직율이 높은 호텔에서 영업부서 종사원들이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다. 인 통계학적 변수에 따른 상기 7가지 직무요인에 대하여 관리자 관심도를 갖고 종사원 직무만족에 좀더 세심한 배려가 요구되어 지고 있다.

## 第 4 章 休養地호텔 従事員 離職의 問題點 및 離職 改善方案

### 第 1 節 休養地호텔 従事員의 離職에 대한 問題點

최근의 경기불황으로 인해 기업들은 “명예퇴직이다. 조기퇴직이다.”라고 하면서 직원들의 고용안정문제가 사회적 문제로 대두되고 있다. 그러나 아직까지 제주 지역의 경우, 즉 휴양지호텔의 구조조정문제는 심각하게 받아들이지 않고 있다. 종사원의 이직, 이는 기업의 생산성을 측정하는 하나의 척도가 될 수 있는 바, 종사원의 소외의 결과임은 물론 더 나아가 소속 종사원 인사관리상에 있어서 다양한 이유가 포함되어 있음을 시사해 주는 것이다.

각자의 직무요인이 반드시 생산성의 문제와 긴밀한 상관관계는 가지고 있지 않지만 종사원 이직문제에 크게 영향을 미치고 있는 것이 사실이다.

이직률이 낮다고 해서 반드시 좋은 것은 아니다. 해당호텔에 적합한 이직율은 신참자의 잠재적인 동기부여의 능력을 기대해 볼 수 있고, 신참자는 기존의 종사원보다 더욱 크게 동기부여 할 수 있다. 또한 종사원들에게 사기진작과 혁신을 요구할 수 있으며, 세계화·정보화 시대에 걸맞는 인재를 양성할 수 있는 반면 현실적으로 휴양지호텔에서의 인적자원이 아직도 부족하고 전문인 양성기관이나 시설이 절대적으로 부족하기 때문에 호텔근무 경력자들의 이직은 서비스수준의 저하를 가져올 뿐만 아니라 조직구성원의 사기저하로 수익면에서 상당한 감소를 초래하는 문제점이 있다.

직무요인별로 이직에 대한 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

## 1) 임 금

휴양지호텔의 임금체계는 도심호텔과 비교하여 다를 바 없이 기본급과 수당 그리고 상여금 복리후생비 등으로 구성되어 있으며, 상여금과 퇴직금산정의 기준이 되는 기본급이 임금 중에 매우 낮게 책정되어 있다. 이러한 이유는 기본급은 봉사료를 감안하여 더욱 낮게 책정되었으며, 이러한 폐단은 봉사료를 기본급에 포함시키는 임금체계를 1994년부터 추진하므로써 해소될 전망이지만 시일이 다소 필요한 실정이다.

또한 호텔산업의 종사원들의 근로시간이 길다는데 문제가 있다. 휴양지호텔의 방문고객은 대부분 저녁시간에 입숙하여 오전에 퇴숙하는 경우가 많다.

이러한 연유로 낮시간 동안은 대부분의 고객들이 관광지에 나가 있거나 각자 취향에 맞는 활동들을 하기 때문에 호텔내부는 비어 있을 수밖에 없다. 경영자측 면에서는 고객이 비어 있는 시간에 종사원들에게 근무를 대기시켜 인건비를 지출하는 상당한 낭비라고 판단하는 것이고, 또한 호텔의 업무가 잡다한 작업량이 많아서 주어진 시간에 업무를 마무리한다는 것은 어렵기 때문에 근로자들은 업무시간이 연장될 수밖에 없다. 이렇게 경영자와 종사원간의 견해 차이는 직종이 다양한 호텔 내에서 항상 종사원들의 불만 요소가 되어 왔으며, 이에 대한 표출이 노동조합이 있는 기업체는 한 목소리를 내어 해결점을 찾고 있으나, 노동조합이 없는 호텔, 특히 2급 이하의 호텔에서는 근로의 대가가 적기 때문에 적절한 보상을 요구함에도 불구하고 이를 수용하지 않는 호텔은 바로 종사원들이 이직으로 이어지는 문제점이 있다. 연공에 의한 호봉제도 운영시 문제점은 다음과 같다.

- ① 매년 급여인상이 호봉에 의한 직종, 직위별 일률인상이 불가피하고, 이에 의한 부분 및 직종간의 급여의 누적적 불균형이 발생하고 있다.
- ② 타호텔과의 임금변화에 대처가 불가능하고, 각 부문별 동일호봉으로 운영되어 직종별 시장성에 의한 임금조정의 대처가 불가능하다.
- ③ 단계적인 호봉승급으로 최고호봉에 달한 자는 더 이상 승급할 수가 없다.
- ④ 직무수행이 탁월한 자는 호봉에 제약을 받고 있다.
- ⑤ 개인의 업적과 무관한 비용지출의 증대는 물론 일부 근무자의 소극적 근무태도가 발생되고 있다.
- ⑥ 근무성적이 불량하거나 능력이 없는 자에게도 계속해서 비용이 지출된다.

2) 승진

기업경영의 궁극적인 목적은 “영속적 확대 성장”에 있다. 기업이 확대 성장할 때, 모든 이해 관계자(stakeholders)는 만족을 얻을 수 있다. 승진제도의 문제점은 경영결서를 직능적으로만 규제할 수 없다는 점, 상위직의 심한 정체현상이 있다는 점, 기술혁신과 산업구조 변화에 의해 양과 질이 변화된다는 점이다.

특히 휴양지호텔인 경우 직무분석과 직무위양이 제대로 되어 있지 않고 조직정비 필요성이 많다는 문제점을 들 수 있다. 승진과 승급을 심사하기 위한 인사고과제도에도 문제점이 있다. 아직까지 도내 각 호텔에서는 연공에 의한 고과, 즉 근속년수, 학력, 경력, 연령에 의해 때가 되면 자동적으로 승진시켜 주는 호텔이 대부분이고 인사고과가 능력위주로 되는 호텔은 거의 찾아볼 수 없다. 더욱이 인사고과를 함에 있어서도 현혹효과나 규칙적 오류를 갖고 상사가 평정을 하는 일이 지역의 특수성을 감안하면 있을 수 있고, 시간적 오류나 대비오류를 범할 수도 있는 문제의 소지가 있다. S.H호텔인 경우 직무급제를 채택하여 능력급을 실시하고 있으나, 승진연한은 각 직급별로 3년정도의 기간을 선정하고 있으며, 특별승진제도도 아울러 병행하여 실시하고 있다. 또한 호텔 휴양지호텔의 승진연한은 <표 5-16>에서 보는 바와 같이 기간과 조건이 까다롭기 때문에 타산업에 비해 승진연한이 늦고, 이에 따른 보상이나 처우도 따라서 늦어지는 현상을 초래하고 있다.



<표 6-1> 제주지역 특급호텔의 승진연한

구분	사원	주입	계장	대리	과장	차장	부장
G호텔	3	3	3	3	3	3	3
S호텔	3	3	3	3	3	3	3
K호텔	3	2	3	2	3	2	3
H호텔	3	2	3	3	3	3	3
O호텔	3	3	3	3	3	3	3

자료 : 각 호텔 인사담당자와의 Interview내용을 요약한 것임.

### 3) 업무환경

업무환경은 생산성 향상과 직결된다. 이는 크게는 근로생활의 질, 즉 적정하고 공정한 보수, 안전하고 건전한 작업환경, 인간능력의 이용과 개발의 기회, 성장과 안정을 위한 기회, 직장생활과 사생활, 근로생활의 사회적 유의성, 작업조직의 제도화로 볼 수 있고, 작게는 업무의 량, 업무의 질, 업무에 대한 적성과 흥미로 나누어 볼 수 있으나, 현실적으로 호텔들은 어느 하나 제대로 해결해 주고 있지 못하고 있다. 특히 타산업에 비해 근로시간이 길고 연장근무라든가 야간근무에 대한 적절한 보상이 이루어지지 않고 있는 실정이다.

### 4) 업무수행에 대한 인정도

업무수행을 원만히 하고자 한다면 종사원의 업무능력을 배가시켜줄 만한 종사원 교육기관이 갖추어져 있거나 주변에 교육기관이 설치되어 있어야 한다. 도내에는 관광에 대한 전문교육기관이 부재하여 종사원들의 능력 향상에 걸림돌이 되고 있으며 이러한 영향으로 능력을 충분히 발휘하지 못하는 경우가 나타나고 있기 때문에, 경영자는 이러한 문제점을 보완함은 물론 능력있는자가 우대를 받을 수 있도록 세심한 배려가 있어야 할 것이다.

최근에는 호텔종사원 자격증제도가 유명무실해짐에 따라 종사원을 채용하는데 있어서도 능력보다는 인건비 절감차원에서 인력을 채용하는 경우를 종종 볼 수 있다.

또한 첨단정보를 처리할 수 있는 교육기관 부재, 서비스의 기본이라고 할 수 있는 어학실습실 등 종사원 자신이 스스로 연구하고 직무에 대한 능력을 인정받을 수 있는 기본 시설을 갖추고 있어야 한다.

### 5) 복지·후생

우리 나라 기업복지제도가 갖는 문제점을 법정의 복지제도를 중심으로 살펴보면 첫째, 미래지향적 프로그램이 아니라 현실지향적 프로그램이 중심을 이루고 있다. 즉 사내 근로복지기금, 보험료 지원제도, 종사원지주제도, 재형저축제도 등은 법정의 프로그램의 20.8%에 불과하고 식사·주거·문화·체육·오락·휴양등 현실 지향적 프로그램이 대다수를 차지하고 있다.

둘째, 기업복지프로그램의 설계 및 운영에 있어서 근로자의 욕구수준이 충분히 반영되지 못하고 있으며, 근로자의 참여도 충분하지 못하고 있다.

셋째, 휴양지호텔의 복지·후생 제도는 소극적이고 피동적 측면에서 활용되는 경향이 있다. 사실상 노사분규 예방이나 근로자·노조의 요구에 기초를 두거나 정부의 임금억제정책에 대한 대응책으로 운영되는 경향이 강하다.

넷째, 복지·후생제도는 타업체가 하기 때문에 할 수 없이 한다는 식의 복지·후생정책을 펴고 있는 경우를 볼 수 있다.

#### 6) 상사의 지도

상사의 지도는 부하직원에게 많은 영향을 미친다. 호텔산업인 경우 상하간의 관계가 엄격히 분류되어 있고 지휘나 명령이 종속관계와 비슷한 라인조직으로 이루어져 연대책임의 한계가 명확히 되어 있으므로 그 업무의 진행과정을 신속히 처리할 수 있는 것이 특징이나, 부문관리자가 모든 관리직능을 통괄하고 있기 때문에 분업에 의한 관리활동의 전문화가 부족한 것이 결점이다. 그러기 때문에 관리자는 여러방면의 기능을 익히고 능력을 쌓아야 하는 문제점이 있다.

또한 휴양지호텔의 작업장 지배인은 수시로 로테이션이 되기 때문에 종사원의 사후관리나 집중적인 관찰을 하기 어려운 점이 있다.



## 第 2 節 離職 改善方案

### 1. 離職管理에 必要한 職務要因

#### 1) 임 금

금전적 보상만으로는 전직요인을 근본적으로 치료할 수 없다. 그러나 임금은 직장에 대한 불만을 표출시키는 중요한 요인이 된다. 저임금과 장시간 근로는 이 직을 부채질 하며, 저임금과 직장에 대한 불만은 밀접한 관련이 있다.

제주지역 특급호텔의 임금구성요소가 되었던 봉사료가 1994년부터 기본급에 흡



수되기 시작하였고, G.S.H호텔은 이미 봉사료를 기본급으로 흡수하는 제도가 완료되었다. 나머지 호텔들도 점차적으로 봉사료를 기본급에 포함시키는 제도가 이루어져 가는 추세로서 이 제도가 구축되면 우선 종사원들의 입장은 고정된 임금을 매월 받게 되어 생활의 계획을 설계할 수 있고, 경영진의 입장은 더욱 직원들을 독려하여 많은 성과를 올리게 됨으로써 경영성과를 높일 수 있는 장점이 있다. 그러나 아직도 제주도내 호텔들 대부분이 연공급으로 임금체계가 구성되어 있어 직업의 안정성이나 보장을 받을 수 있지만 지나친 정체와 경쟁심리가 없어져 새로운 일에 도전이나 자기개발, 영업의 활성화를 도모하는 데에도 한계가 있는 단점이 있다. 그러므로 앞으로 제주지역 호텔산업의 임금체계는 능력급에 의한 직무급이나 직무급과 연공급을 절충한 절충식 능력급제 도입을 적극 추진함으로써 종사원의 근로의욕 증대로 인한 생산성 향상을 가져올 수 있고, 이에 따라 종사원들이 임금만족을 느낄 수 있을 것으로 사료된다.

## 2) 승진

조직적인 인사관리가 제도적으로 실천되기 위해서는 인사관리 전반에 관계되는 직무와 종사원과의 관계 연구가 필요하다. 승진은 종사원이 보다 유리한 직무로 수직적, 상향적으로 이동하는 것을 말한다. 즉 승진은 조직에서 구성원이 직무서열 또는 자격서열의 상승을 의미하며, 이와 함께 보수, 권한, 책임 및 소요기능의 확대가 수반된다고 하겠다.

이러한 승진을 단행하기 위해서 휴양지호텔에서는 기본적인 방향을 설정하여야 하는데 현재의 연공주의 승진제도에서 보다 합리적인 근거와 가치적, 목적적 기준을 정하고 직무중심의 연공주의를 병행하는 절충식 제도를 도입해야 한다. 이러한 제도를 도입하기 위해서는 ① 종사원에 대한 직무명세가 철저히 파악되어야 하고, ② 배치전환 및 승진계획이 종사원들에게 공포되어야 하며, ③ 종사원의 능력을 평가할 수 있는 평가시스템 도입과, ④ 인정고과에 치우치지 않는 공정한 인사고과를 실행하고, ⑤ 고충처리를 신중하게 보완하여 모든 종사원들이 수긍할 수 있도록 하여야 한다. 이러한 승진을 집행함에 있어 항상성을 유지하고 공정성을 잃지 않게 되어 종사원들에게 신뢰감을 줄 수 있어야 한다. 승진대상자가 결정되어 승진이 이루어진 뒤에는 다음과 같은 사후관리가 필요하다. ① 최적격자

가 승진을 거부하는 경우가 있으므로 승진대상자의 최종의사를 결정한다. 승진에 따른 책임증가에 대한 심리적 압박감, 또는 승진에 수반되는 타지역 전출에 따른 부담감 때문에 승진을 거부하거나 포기하는 경우에는 그 대책을 강구하여야 한다. ② 승진이 확정된 종사원은 현재의 직무에서 신속하게 해방되도록 조치해야 한다. 현직무에서 승진자의 상위자는 후임자가 배치될 때까지 승진자를 잡아두려는 경향이 있으므로 이에 대한 조치가 필요하다. ③ 승진이 이루어져 집행된 뒤 일정한 시기에 면담을 실시하여 승진이 잘 이루어졌는지 확인하는 것이 좋다. ④ 승진탈락자에 대한 대책을 강구하여야 한다. 탈락자는 사기가 저하되기 쉽고, 불평·불만이 많아지며, 조직내의 인화나 단합에 지장을 주기 때문에 직무성과가 낮아질 우려가 있어 이에 대한 대비책이 철실히 요구된다.

### 3) 업무환경

호텔산업에 이직율을 감소시키기 위해서는 근로생활의 질 또는 직장생활의 보람의 문제에 대하여 관심을 기울여야 할 것이다. 이를 위해서는 유쾌한 여가시간을 보낼 수 있는 여건을 제도적으로 마련해야 한다. 이것은 정신위생 그리고 스트레스 관리를 위하여 필수적으로 요구된다. 또한 관리자나 지배인들이 업무적 지원과 존중을 받아가며 일할 수 있도록 회사측의 배려가 있어야 하며, 좋은 영업실적을 위해서는 종사원들을 지속적으로 관찰하고 그들의 욕구가 무엇인가를 파악하여 충족시켜 주어야 한다.

종사원들은 직장에서 단순히 본인의 경력만 쌓아가는 것이 아니라 생활을 즐길 수 있어야 한다.

### 4) 업무수행에 대한 인정도

제주도내 호텔전문교육기관은 제주대학교 및 탐라대학교 그리고 3개 전문대학의 호텔관련학과에서 연간 420여명의 졸업생을 배출하고 있으나, 호텔측에서는 친인척이나 연고에 의한 사원채용이 종종 나타남으로써 비호텔관련학과 출신을 채용하는 경우를 볼 수 있다. 입사전에 서비스업의 특수성이나 환대산업의 직업인으로서 전문교육이 없다면 서비스인으로서의 사명감이나 긍지가 결여된 존재로 쉽게 인식될 수 있다. 기초교육이 미흡하고 호텔내에서도 교육시설이 갖추어지지

않는 가운데 직원들의 업무수행 능력을 기대하기란 매우 어려운 점이 많다. 따라서 자연히 업무에 대한 애착심이 사라지고 그 능력 또한 배양될 수 없는 것이다. 그러므로 국가적 차원의 전문교육기관의 설치가 요구되어지고 기업차원에서도 끊임없이 종사원의 능력향상을 위해 위탁교육이나 초빙강사에 의한 집체교육을 수시로 실행함으로써 종사원의 업무수행에 대한 인정도를 높일 수 있을 것이다.

또 다른 방법으로는 전공에 관계없이 확보된 우수인재가 업무를 수행할 수 있는 정보·기술전문가로 육성하기 위해서는 대략 2~3년 기간동안 집중적인 정보 관련 교육이 필요하고, 호텔자체내 어학실을 설치하여 대고객서비스에 기본이 되는 어학교육투자를 지속적으로 시행함으로써 차별화된 서비스를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 개인간의 업무인정도도 측정할 수 있을 것이다.

그 밖에도 직무교육 강화를 위해 사내강사를 장기적으로 육성하는 방법도 있다

#### 5) 복지·후생

경영환경이 크게 달라지고 있음에 따라 사원들의 의식구조도 다양화하고 있으며, 기업이 복지대책에 대한 관심 또한 높아지고 있다. 기업의 복지·후생제도는 근로자의 생활을 풍요롭게 만든다는 차원에서 볼 때, 그 필요성에 따라 원조, 시책이 다양하게 실시되는 것이 바람직하다고 하겠으나, 기업으로서는 비용부담을 쉽게 생각할 수 없는 문제이다. 즉 복지·후생에 대한 투입과 산출을 과학적이고 계수적인 수단으로 관리하여야 한다. 즉 복지·후생의 지출정도와 이직의 감소, 생산성 향상, 사기양양 등과의 상관관계 분석이 필요하다. 특히 제주지역은 지역적으로 외부에서 유입된 근로자가 많기 때문에 주택관계가 선결과제이며, 그 외에는 지역주민들이 소득이 높기 때문에 생활시설이나 경제시설의 복지후생보다는 문화·체육·오락시설이라든지 사회보험제도에 가입이나 성과급이나 실생활에 직접적으로 지원이 될 수 있는 복지·후생정책을 펴나가야 할 것이다. 또한 사원의 자기계발 기회부여 및 의식고취를 위하여 사원들에게 휴식기간을 연장하여 부여하고(예:격주휴무제, 주5일 근무제등), 가족이 참여하는 건강관련 복지후생 시스템에 대한 프로그램을 개발이 급선무이다. 그리고 사원들의 업무능력 향상을 위하여 업무와 관련된 사내·외 전문교육 뿐만 아니라 호텔직무와 가장 밀접한 관계가 있는 외국어 및 정보처리 능력 향상을 위한 외부교육을 지원한다든지 일정기

간 근속후 퇴직한 사원 및 정년퇴직자를 위한 노후설계 방안을 마련함으로써 주인의식 고취와 업무에 대한 동기부여를 유발할 수 있는 제도가 필요하다.

#### 6) 상사의 지도

상사의 지도는 단지 호텔경영 뿐만 아니라 모든 조직에서 필요한 것이다. 경영관리 연구에 있어서도 상사의 지도력이 그 중심이 되어 있고, 관리자는 열의와 자신을 가지고 조직목표 달성에 공헌한다고 확신할 수 있다면 동기유발에 관한 이해와 리더쉽도 필요하지 않을 것이다.

좋은 상사의 조건은 다음과 같이 4가지 조건을 제시할 수 있다. ① 종사원의 동기부여 수준을 끌어 올릴 것 ② 종사원의 변화를 용이하게 받아들일 수 있도록 해 둘 것 ③ 관리상의 결정에 관한 질을 향상시킬 것 ④ 종사원의 개인적 제발을 조장시킬 것

기업체경영의 성패는 이러한 상사의 지도력을 갖춘 관리자를 얼마나 확보하고 있는가에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 상사의 지도력의 특성으로는 활동력과 지구력, 결단력, 책임감, 지적·기술적 능력, 성실성, 사교성, 인간미 등이 있다.

인간관계에 있어서 지도자의 특성이 어느 특정한 조직이나 어떤 경우에는 목적을 달성할 수 있어도 다른 조직으로 옮기거나 같은 조직이라도 상황이 변화함으로써 상사의 지도력의 효과를 상실하는 경우가 있음을 알아야 한다. 또한 부하직원들과의 긴밀한 협조속에 1주 1회 이상의 회의를 통해서 고충처리와 공지사항을 전달하고, 제안제도를 활성화시켜 자율적으로 도움이 되는 방안을 제시하도록 유도한다. 또한 고정처리(grievance)제도를 통해 불평·불만을 해결한다.

## 2. 離職管理 方案

이직문제를 완벽하게 치유하기란 아마도 불가능한 일일 것이다. 또한 단기간 사이에 해결할 수도 없는 일이다. 그러나 경영차원에서 이직관리를 잘 한다면 점차적으로 개선될 수는 있다.<sup>86)</sup> 이러한 점에서 단기적인 로 이직관리 방안을 제시

86) Robert H. Woods and James F. Macaulay, 호텔경영논총(서울:한국관광공사, 1989), p. 11~19.

해 보면 다음과 같다. ① 귀사의 존재가치와 정체를 확인시켜 주는 일이다. 모든 회사 조직은 제각기 나름대로 특성과 개성을 가지고 있다. 이러한 특유의 개성은 당해 회사의 가치성, 신념, 이룬 그리고 의미 등이 복합적으로 이루어진 속성들이다. 즉 종사원의 모집, 채용, 오리엔테이션, 사회화 등 각종 프로그램을 통하여 신입사원들에게 자사의 문화적 가치성을 심어주는 일이다. ② 종사원들의 이직원인을 제대로 밝혀야 한다. 대부분의 호텔들은 종사원이 회사를 그만두는 마지막 순간에 면담을 실시하고 앞으로 있을지도 모를 종사원들의 권리나 주장, 즉 법적 투쟁에 대비하기 위하여 서류철을 둔다. ③ 장기 근속하는 직원들에게 왜 회사를 떠나지 않고 그대로 남아 있는가에 대하여 알아낸다. 이것은 이직이유를 알아내는 것보다 오히려 더 중요하다. 종사원들이 하는 일에 관해서 그들이 좋아하는 일이 무엇인가를 알아내면 이러한 정보를 이용하여 다른 종사원들에게도 유사한 감정과 느낌을 갖도록 유도해 준다. ④ 종사원들이 회사측에 바라는 바가 무엇인가를 물어서 알아낸다. 그들이 원하는 것은 유사업체와 비교하여 떨어지지 않는 임금, 승진제도, 복리후생 등이라고 할 수 있다. ⑤ 종사원들에게 자기의사를 자유롭게 피력할 수 있도록 기회를 준다. 예를 들면 고충처리문제 제안제도 경영진·종사원간의 정례회의, 상담 서비스 등이다. ⑥ 종사원들에 대해서 경영진들이 갖고 있는 선입관이나 편견들을 점검·시정토록 하는 것이다. 대부분의 경영진들은 자신들이 원하는 것과 종사원들이 원하는 것이 서로 다르다고 생각하고 있다. 그러나 사실은 종사원들이 그들의 일을 통해 원하는 것이 경영진들이 원하는 것과 대체로 동일하다. ⑦ 조기 이직을 감소를 위한 조치는 입사초기에 응모자의 인무평가와 측정을 위한 이상적인 평가서를 작성하는 일이다. 적성에 맞는 인재를 선발하면 채용인원, 수습사원인원을 최소한으로 줄일 수 있어, 이직과 관련된 비용을 줄일 수 있다. ⑧ 사내 문화를 대변하는 오리엔테이션 프로그램을 개발하여야 한다. ⑨ 신입사원 채용시 채용면담을 보다 신중하게 해서 면담의 가치와 중요성을 충분히 인식하고 효과적인 면담을 실시하도록 한다.

상기 서술한 단기적인 이직관리 방안은 정보수집과 원활한 의사전달 체제의 구축을 강조하고 있는데 장기적인 이직관리 방안은 ① 사회화 프로그램을 작성하여 교육시킴으로써 종사원들은 회사가 추구하는 가치성과 경영철학에 훨씬 빨리 적응한다는 것이다. ② 경력을 개발해 주는 것이다. 오랫동안 근무해도 승진되지 않

고 정체되면 이직의 요인으로 작용한다. ③ 품질관리 소집단이다. 품질관리 소집단이 제대로 운영되면 종사원들이 사내 의사결정에 참여하는 좋은 기회가 된다. 특히 종사원에 관련되는 의사결정의 경우 더욱 그러하며, 종사원들의 의사가 많이 반영된다. 따라서 종사원들 역시 자기들이 한 행동이나 조치에 대하여 더욱 많은 책임이 부과된다. ④ 유인 프로그램이다. 이 프로그램을 성공적으로 시행하기 위한 요령은 프로그램 개발과 측정에 종사원들을 참여시켜 달성 가능한 목표를 설정함으로써 단순히 종사원들을 생산성을 높이기 위한 수단이 아님을 느끼게 한다. ⑤ 소속감을 심어줄 수 있는 교육과 연수를 통해서 종사원 자신의 사회적 존재가치와 기업의 사회적 책임을 분명히 밝히고 사명을 가지고 일할 수 있는 분위기를 만들어 준다.



## 第 5 章 結論 및 提言

본 연구는 휴양지호텔 종사원의 이직요인에 관한 연구로서, 종사원에게 미치는 이직요인 관계를 실증분석 하였다. 실증분석을 위해 제주도내 소재하고 있는 호텔 종사원을 대상으로 280매 회수된 설문지에서 유효한 259매를 대상으로 분석하였다. 이직성향간의 관계를 규명하기 위하여 선행연구를 통하여 7개의 요인을 추출하여 그 중 가장 관계가 깊은 5가지 요인을 가설로 설정하여 실증분석을 실시하였다. 직무만족의 요인을 독립변수로, 즉 임금, 승진, 업무환경, 인정도, 복지·후생을 설정하고 이직성향 종속변수로 하여 분석하였다. 이에 대한 매체로서 인구통계학적 요소를 가미하여 그 결과를 추출하였다. 제1가설로서 직무만족 요인(임금, 승진, 업무환경, 인정도, 복지·후생)은 이직에 영향을 미칠 것이다. 본 가설에대한 실증분석을 실시한 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 임금에 대한 만족도가 낮을수록 이직에 미치는 영향이 있기는 하지만 극히 미미하고 임금불만족이 바로 이직으로 이어 진다고는 할 수 없다는 사실을 얻었다. 임금에 대한 분석에서 도내 호텔 중 S호텔을 제외한 나머지 호텔들은 임금 불만족을 나타내었고 이직을 또한 10%이상 되는 호텔들이다.

둘째, 부적절한 승진은 이직에 영향을 미친다는 것이다. 제주의 지역적 특수성을 감안한 승진이 이루어 져야 한다는 것이다. 종사원의 승진은 공정한 인사고과나 인사위원회의 엄정한 심사를 통해서 이루어져야 한다.

셋째, 복지후생시설의 정도에 따라 직무불만족이 느끼고 있고, 특히 대형호텔이나 고급호텔 종사원들이 요구하는 항목이기도 하다.

제2가설로는 직무만족요인은 인구통계학적인 변수(성별, 연령별, 학력별, 근무호텔수별, 전체근속년수별, 근속년수별, 부서별)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

본 가설 검증결과에 대한 실증분석 결과를 보면 첫째, 성별에서 상사지도요인에서 이직율이 높은 호텔에서 여성의 불만족이 많아서 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다. 둘째, 호텔 근무년수에서는 임금요인에서 이직율이 높은 호텔에서 근속년수가 3~5년인 종사원들이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다. 셋째, 총호텔 근무년수에서는 승진제도요인에서 이직율 높은 호텔에서 연령에 관계없이

이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다. 넷째, 근무 호텔수에는 업무환경요인과 복리후생요인에서 이직율이 높은 호텔에서 2곳을 옮긴 종사원들이 이직의사가 높은 것으로 나타나고 있다.

이러한 실증적 증거에 의한 연구결과는 로크(Locke)의 연구결과와 일치하고 도심호텔에서 연구한 많은 연구자들의 논문과도 유사한 요인들로 나타나 휴양지호텔 종사원들도 마찬가지로 이직요인이 같다고 볼 수 있다.

휴양지호텔, 즉 제주지역호텔에서의 종사원이직은 상기 이유로 인한 이직 뿐만 아니라 향후 신설되는 대형신축호텔에서의 스카웃(Scout)이라든지 지역적 특성에 따라 타산업으로 전직도 많을 것으로 예상된다. 앞으로 신설호텔들이 점차적으로 그 수가 증가된다는 전제 아래 이직하는 종사원은 점점 증가할 것이고, 그렇게 되면 각 호텔에서는 종사원의 이직예방을 위한 전략이 어떤 형태로든 마련되지 않으면 안될 것이다. 다음의 4가지 요소는 종사원 이직관리를 위한 기본적이고 중요한 사항이다. ① 중역급 경영진의 지원 ② 관리자급의 철저한 이직예방관리 실행 ③ 시간과 경비 소요 ④ 이직 예정자와의 사전면담제도가 여기에 해당된다.

본 연구에서는 제주지역 특히 우리 나라 휴양지 지역에 한계를 두어 검토되었기 때문에 지역적인 한계를 벗어나지 못하였다. 또한 설문조사결과 직급 면에서 사원 위주(약 73%)로 조사가 실시되었으며, 관광호텔 중에서도 2,3급호텔은 배제되었다는 점을 들 수 있으며, 시간적, 경제적 한계로 다양하게 설문조사를 실시하지 못하였다.

미래의 연구방향은 휴양지호텔 뿐만 아니라 다운타운(downtown hotel)호텔과의 이직요인을 비교·분석함으로써 이직관리를 더욱 과학적으로 할 수 있을 것으로 판단되고 있으나, 시간적·공간적 제약이 많았으며, 더 나아가 세계적 휴양지, 즉 미국의 대표적인 휴양지 하와이, 괌을 비롯하여 일본의 오키나와, 인도네시아의 발리, 중국의 해남성지역등 국제적인 학술교류를 통해 공동관심 사항을 비교·분석하므로써 본 연구의 가치는 더욱 높아질 수 있을 것으로 생각된다.



## 參 考 文 獻

### 1. 國內文獻

#### 1) 書籍

- 한국경영자협회, 「신인사 Trend 35」, (서울: 양문사, 1996).
- 김근종·정종훈, 「호텔실무 개론」, (서울: 기문사, 1996).
- 이홍윤, “호텔경영학연구,” 「한국호텔경영학회」, 1993.
- 김진섭, 「관광학원론」, (서울: 대왕사, 1990).
- 전연술, 「제주도에 감수과」, (서울: 신라출판사, 1993).
- 제주도, 1997년도 주요행정 현황.
- 김충호·원용희, 「호텔조직·인사관리」, (서울: 대왕사, 1995).
- 김재민·신현주, 「현대호텔 경영론」, (서울: 남영문화사, 1984).
- 공선표, 「월간인사관리」, (서울: 한국인사관리협회, 1997).
- 최종태, 「인사관리」, (서울: 박영사, 1988).
- 송병식, 「인사관리」, (제주: 제주대학교 경영대학원, 1995).
- 이계익, “이직관리,” 「호텔경영논총」, 경주관광교육원, 제12집. 2권, 1989.
- 유기현, 「조직행위론」, (서울: 무역경영사, 1983).
- 김석희, 「조직 관리론」, (서울: 무역 경영사, 1984).
- 김수근, 「제조업 고용실태와 인력관리」, 1991.
- 진유근, 「조직행위론」, (서울: 다산출판사, 1987).
- 김석현, 「인사관리론」, (서울: 무역경영사, 1984).
- 김도경·서종규·장도석·조원영, “한국에 있어서 기업복지의 중요성과 실태에 관한 연구”, 「인사관리 연구」, 제13집, 한국인사관리학회, 1989.

## 2) 論文

- 오정환, “호텔경영의 변천과정에 관한 국제비교 연구,” 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 1991.
- 송성진, “휴양지 호텔마케팅 믹스에 관한 연구,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986.
- 홍성표, “한국 관광호텔 종사원의 서비스 교육훈련에 관한 연구,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986.
- 우기남, “호텔 서비스질의 평가가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1997.
- 이승윤, “호텔종사원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구,” 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1994.
- 이광호, “호텔종사원의 이직에 영향을 미치는 직무요인에 관한 연구,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1991.
- 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공 수준 및 성과에 관한 연구,” 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1992.
- 최승운, “직무만족과 전직의 관계에 관한 분석적 연구,” 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1989.
- 박선량, “산업체근로자의 이직성향에 관한 연구,” 석사학위논문, 동국대학교 대학원, 1991.
- 이규환, “관광호텔종사원의 이직요인에 관한 연구,” 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1992.
- 박노윤, “조직구성원의 경력생활주기와 직무만족의 관계에 관한 연구,” 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1987.
- 정미선, “호텔 식음료 종사원의 이직에 미치는 영향요인에 관한 연구,” 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1995.

## 2. 國外文獻

### 1) 書籍

- Burkart, A. J., *Tourism*, Heinemann, 1981.
- Mrdlik, S., *Profile of the Hotel and Catering Industry*, Cox & Wyman, Ltd, 1980.
- Christopher Holloway, J., *The Business of Tourism*, London, Pitman Publishing, 1989.
- Price J. L., *Organizational Effectiveness*, Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1968.
- Hall, D., *Careers in organizations*, Santa Monica: Good year 1976,
- Staw, B. M., *The consequences of Turnover*, *Journal of Occupational Psychology* 1980.
- Mar J. G., & Simon H. A., 「Personnel Selection」, John wiley & Sonsinc New York, 1961.
- Grudet, F. J., *Lavor turnover AMA*, New york, 1960.
- Henry S. Smith, H.M. Kendall and C.L Hallin, *The Measuremnr of Satisfaction in Work Retirement*, Chicago Rand McNally, 1969.
- Mccormick, E. J. and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 5th,Edition, Prentice Hall 1965.
- Poter. E. L. and E. E. Lawler III, *Managerial Attitude and Performances*, Homewood,irwia, 1968, p. 31.
- Leavit, H. J., *Managerial psychology*, chicago, 1958.

- Kast, F. F. and J. E. Rogenzweig, organization and Management, A system Approach, Newyork, McGraw Hill, 1974.
- Carrel, M. R and J. E. Dittrich, "Equity theory, The recent literature, Methodological conciderations and new directions," Academy of Management review, April, 1978.
- Pizam, A. and V. Chandraseka, "You de like, you work", The conell. H. R. Aaterly, 1983.
- Orcese, D. P. & Richer, Social Research Methods(N.J. : Prentice-Hall,1973).
- Robert, H. Woods and James F. Macaulay, 「호텔경영논총」,(서울: 한국관광공사, 1989).
- March, J. G., and Simon, H. A., *Organizations*, Newyork:John and sons, Inc., 1958.
- Wexley and Yukl, *Organizational Behavior and personal psychology*, Homewood III : Richard D. Irwin, Inc., 1984.
- Herzberg, F., Mausner,b. and Synderman, B. B., "*The Motivation to work*", New York: John Wiley and Sons, 2nd ed., 1959.
- Smith P. C., kendall L. M & Hullin C. L., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A strategy for the Study of Attitudes*, Chicago : Rand-McNally, 1969.
- McCormick, E. J., and Ilgen, D., *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice-Hall, 1980.
- Quinn, R. P., Stines, G. L. and McCullough, M. R., " Job Satisfaction: Is There a Trend?, *Manpower Research Monograph*, No. 30, Washington D.C Department of Labor, 1974.
- Belcher, P. W., "Ominous Trends in Wage and Salary Administration", *Personnel Psychology*, 1965.
- March, J. G., and Simon, H. A., *Organizations*, Newyork: John and sons, Inc., 1958.

## 2) 論文

- Nancy Carol Leddar. Holt, The Relation between individual Vational needs and work environment reinforcers in sample of food service works(insatisfaction), *University of minnesota*, 1984.
- Quinn, R. P. and T. W. Magine, "Evaluation Weighted model of Measuring Job satisfaction: A Cinderella Story", *Orgazational Behavior and human performance*(Vol.10, No. 1, 1973).
- Constance, N. A. and M. J. Becker, "Job satisfaction and performance, An Emperial test of some theoretical Proposition," *origanixational Behavior and Human performance*(vol, 9. No. 2, 1973).
- Adams, J. S., "Toward on understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and social Psychplogy*(Vol. 67, No. 1, 1963).
- Porter, L. W & R. M Steerrs, "Organizational Work and Personnal Factrs in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*(Vol. 80, 1973),
- Fournet, M. K. Distfano, & M. W. Pryer, "Job Satisfaction: Issues and Problems", *Personnel Psychology*(Vol. 19, 1961).
- Ferderick Herzberg, "One more time: How Do You Motivate Employees?". *Havard business Review*( Vol. 46, No. 1, Jan~Fed., 1968).
- Saunders, L. E., "Exploration of the usefulness of Important Work Related Needs as a tool for studies in job satisfaction," *University of Mennesota*, 1981.
- Holt, N. C. L. The Retween Individual Needs and Work Enviornment Reinforcers in sample of Food Service Works(in satisfaction), *University of minnesota*, 1984.
- Mobley, W. H., S. O. Morner & A. T Hollingsworth, "An Evaluation of recursors of Hospital Employee turnover," *journalof Applied*

- Psychology*(Vol. 63, 1978).
- Kelly, F., & Ilarrel, T., "Job satisfaction among Coal Miners" , *Personnel Psychology*(Vol. 2, 1949).
- Carrel, M. R.and J. E. Dittrich, "Equity theory, The recent literature, Methodological considerations and new directions," *Academy of Management review*, April, 1978.
- Wernimont,P.F., "Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction", *Journal of Applied psychology*(Vol. 50, No 1, 1996).
- Jurgenson,C.E., "Job Preference(What Makes a Job Good or Bad ?)", *Journal of Applied psychology*(Vol. 63, No. 3, 1978).
- Kelly, F., and Ilarrel, T., "Job satisfaction among Coal Miners" , *Personnel psychology*(Vol. 2, 1949).
- Newman, J. E., "Perdicting Absenteeism and Turnover; A Filed Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures", *Journal of Applied psychology*(Vol. 59, No. 5, 1974).
- Carsten, J. M., and Spector, P. E., "Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover : A Meta-Analytic Test of The Muchinsky Model",*Journal of Applied Psychology*(Vol. 72, No. 3, 1987).
- Weaber, C. N., "Job Satisfaction in the USA in 1970s, *Journal of Applied Psychology*(Vol. 65, 1970).
- Federico, J. M. and Lundquist, G. W., "Predicting Women's turnover as a data", *personnel psychology*(vol. 29, NO. 1, 1976).
- Locke, E. A., "Source of Satisfaction and Dissatisfaction of Among Solid Waster Management Employees", *Journal of Applied Psychology* (Vol. 59, 1974).
- Price, J. L. and Mueller, L. W., "A Casual Model of Turnover for Nurses", *Acadmy of Management Journal*(vol. 24, No. 3. 1989).

# **A study on the turnover factor of resort hotel**

- Focusing on Cheju Tourist Hotel -

Song, Dae-wha

*Department of Business Administration  
Graduate School of business Administration.*

*Cheju National University*

*Supervised by Professor Hur, Hyang-jin.*

## Summary

### I. Purpose

We can see that the employees' in resort hotels propensity to move is supported in the average rate of turnover. Especially at tourist hotels in Cheju the turnover rate is over 15% for the year. It is well known that the turnover in the hotel industry is higher than that of other industries. By the decreasing employee turnover rate, tourist hotels could bring about qualitative improvement in service as well as cut down personnel expenses and raise productive capacity.

It is proven that the turnover rate is high because of trouble in the management of employees. Thus, they need to study the reason for this and to consider a counterplan. Then the purpose of this study is to show why the employees' in tourist hotels of Cheju have a high propensity to move. A leading representative tourist resort will relate its employees satisfaction with their duty and show reasonable and systemic methods to manage the turnover to achieve maximum productive capacity at a minimum of expense. This is the best way to manage the turnover at the appropriate hotels after

finding the order of priority among the factors that cause the high turnover rate.

## II. Contents

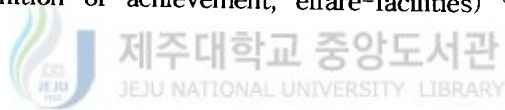
This study consists of five chapters.

1. An introduction
2. The examination of theoretical backing and preceding study.
3. Positive analysis about the employees in resort hotels, their turnover
4. A problem of turnover for employees in resort hotels and methods to improve the turnover
5. Conclusion

## III. Hypothesis

### Hypothesis 1

The primary factors of the employees satisfaction (pay, promotion, work atmosphere, recognition of achievement, elfare-facilities) will influence the turnover



### Hypothesis 2

The primary factors of the employees will influence turnover according to a variable of population statistics (the distinction of sex, age, the degree of education, career, the number of hotels which they have been with, working period, department and position).

## IV. Method of examination

Our study was from April 15th to April 25th in 1997, we used a SPSS (Statistical Package for the Social Science) for dealing with materials, and executed T-test, Reliability and validity among the measure of



questionnaire. We used a Rotated Varix Factor Matrix. In addition, to test the hypothesis of this study after classifying the common feature of the variable found from analysis of factor into two factors, we carried our Twoway Anova.

## V. Conclusion

This study was to analyze positively how the satisfaction of employees in the resort hotel and factors of business satisfaction influence the propensity of employee movement. To examine the relation between business satisfaction and propensity to move, through the previous study we drew five factors and set up the factor of business satisfaction as a independent variable, that is to say, set up pay, promotion, the environment of business, the degree of recognition, and welfare facilities and then analyzed through a subordinate variable of propensity to move.

We found the following facts through our positive analysis.

First, we reached the conclusion that if the degree of satisfaction about pay is lower there are influences on employees' turnover but if any, the influences are very small, and we can't tell that dissatisfaction about pay caused the turnover directly. When analyzing pay with the exception of S-hotel among the hotels in Cheju employees showed dissatisfaction about pay at more than 10% of the turnover rate. Next, inappropriate promotion influences the turnover. Namely, the promotions considering the regional characteristics in Cheju should be opened up.

Finally, there can be business dissatisfaction according to the degree of welfare facilities and this is an item which the employees especially in a large hotel or a high-class hotel are requesting. The employee turnover rate in a resort hotel, that is to say, in Cheju hotels is caused by the above reasons, in addition to them, because of the Scout in a new-built hotel in the future or regional characteristics. It is predicted that there will be much turnover in other industries. On the premise that there will be many hotels for coming

---

years, employees changing their occupation will gradually increase. As a result, the strategy to prevent turnover in each hotel should include the three following elements regardless of the type. The four following elements present a keynote of managing turnover : ① support the management in a director gives ② carrying out management to prevent managers' turnover throughly ③ the time and costs required ④ a system of interviewing in advance with employees who are expected to leave or be replaced.



## 설 문 서

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원에 재학중인 학생입니다. 이번에 본인은 “휴양지호텔 종사원의 이직요인에 관한 연구,”라는 제목으로 학위논문을 준비하고 있습니다.

이를 위해 귀하께서 바쁘신 줄 잘 알고 있습니다만 직장생활에서 평소 느끼고 계신 몇가지 사항을 질문 드리고자 하오니 적극 협조하여 주시면 논문을 작성하는 데 많은 도움이 되겠습니다.

본 설문지는 어느 특정한 사람이나 기업체에 국한된 자료가 아니므로 성명, 업체명을 기입하지 마시고 작성하여 주시기 바랍니다.

여러분께서 답해 주시는 자료는 학문적 통계자료로만 활용될 것이오니 솔직하게 답변하여 주실 것을 부탁드립니다.

귀하와 귀하의 가정에 항상 행운과 늘 건강하시길 진심으로 기원합니다.

 제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY  
제주대학교 경영대학원

지도교수 : 허향진

조사자 : 송대화

이 항목들의 응답내용은 학위논문을 위한 기초자료로 활용코자 하오니 각 문항에 알맞다고 생각하시는 곳에 V표시나 O표시를 하여 주십시오.

- ① 매우 불만족하다. 혹은 전혀 그렇지 않다.
- ② 불만족한 편이다. 혹은 대체로 그렇지 않다.
- ③ 보통이다.
- ④ 만족한 편이다. 혹은 대체로 그렇다.
- ⑤ 대단히 만족하다 혹은 매우 그렇다.

1. 귀하는 현재 업무에 재미를 느끼고 계십니까? 1 2 3 4 5
  
2. 본봉.제수당 또는 상여금을 결정하는 방법에 대해서 어떻게 생각하십니까? 1 2 3 4 5
  
3. 부서 동료끼리 일하는데 마음이 맞습니까? 1 2 3 4 5
  
4. 현재 하고 계신 업무량은 어떻게 생각하십니까? 1 2 3 4 5
  
5. 현행 후생복지 시설 및 제도를 어떻게 생각하십니까? 1 2 3 4 5
  
6. 귀하의 상사는 일의 능률을 향상시키기 위하여 노력하십니까? 1 2 3 4 5
  
7. 귀사의 승진제도는 공평하다고 생각하십니까? 1 2 3 4 5
  
8. 일에 지쳐서 피로를 느끼는 일이 있습니까? 1 2 3 4 5
  
9. 상사의 지시나 명령은 분명하십니까? 1 2 3 4 5
  
10. 동료사원들 중에 동료간의 분위기를 흐려 놓는 사람이 1 2 3 4 5

있다고 생각하십니까?

11. 귀하의 능력과 기술이 현 직무수행에 잘 이용되고 있다고 생각하십니까? 12345
12. 직무수행 과정에 힘든일이 생기면 직원들이 서로 도움니까? 12345
13. 귀하의 임금과 타호텔 동료들의 임금을 비교해 볼 때 어떤 수준이라고 생각하십니까? 12345
14. 귀하가 일하는 근무시간에 대하여 어떻게 생각하십니까? 12345
15. 귀사의 인사고과는 공정하게 이루어진다고 생각합니까? 12345
16. 현재 귀하가 받고 있는 임금은 어떻게 생각합니까? 12345
17. 귀하는 상사의 지도방식이 존경할 만 하다고 생각합니까? 12345
18. 귀하가 하고 있는 일에 대한 보람과 긍지는 어떻습니까? 12345
19. 귀사의 상사가 직무수행상 지시나 감독은 어떻습니까? 12345
20. 귀하는 업무를 통해서 자신이 발전에 도움이 될 새로운 지식이나 기술을 배울 기회가 많다고 생각하십니까? 12345
21. 귀하의 업무수행 능력을 상사나 동료들이 인정해 주니까? 12345

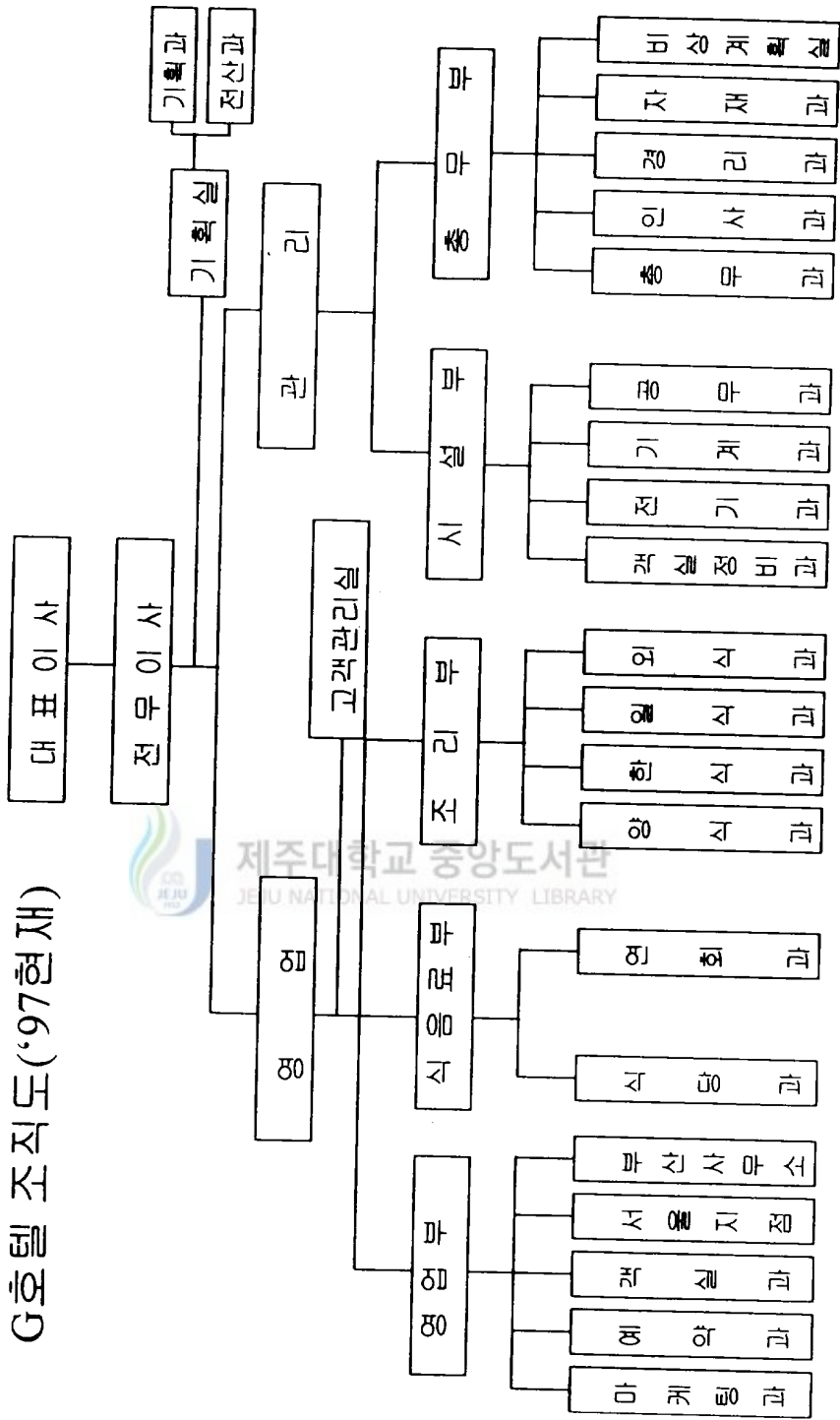
22. 귀하의 일이 잘 수행되었을 때 동료들이 인정해 줍니까? 12345
23. 귀하는 평소 창의성을 충분히 발휘한다고 생각하십니까? 12345
24. 귀하는 현 직무에 대해 전체적으로 어떻게 생각하십니까? 12345
25. 회사의 중역이나 간부가 사원의 건의나 불만을 받아들여 주는 정도는 어떻습니까? 12345
26. 귀사는 사원이 알고자 하는 회사운영 사항이나 동향에 대해 알려주는 정도는 어떻습니까? 12345
27. 귀하가 받는 임금으로 생활이 유지됩니까? 12345
28. 사내에서 다른 직무로 옮겨보고 싶다고 생각 해 보신일이 있습니까? 12345
29. 귀하는 고객으로부터 무시하는 욕(예. 멸시적인 말 또는 반말 등)을 들어 본 일이 있습니까? 12345
30. 호텔근무가 다른 어떤 직장보다 스트레스가 더 많이 쌓인다고 생각하십니까? 12345
31. 명예퇴직제는 필요하다고 생각하십니까? 12345
32. 만일 귀하가 회사를 그만둔다면 그 이유는? 다음 중 3개항만 고르시오.  
- 승진이 너무 늦어서 (            )





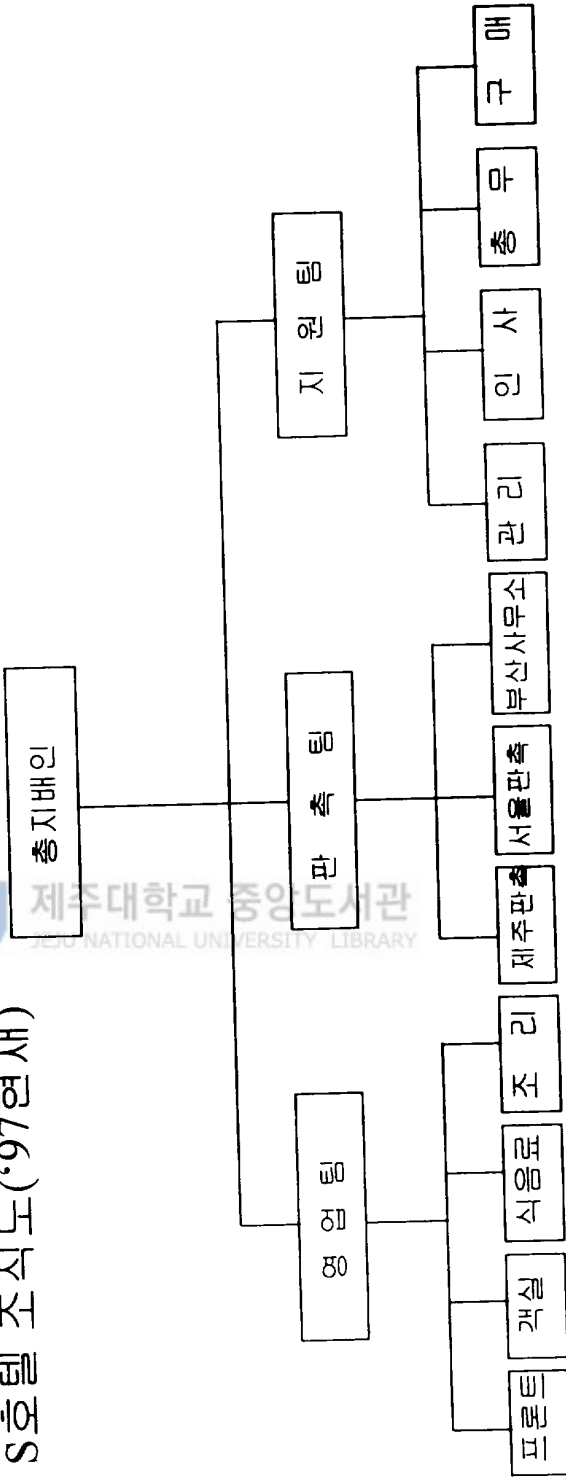
조직  
부서

G호텔 조직도('97현재)





# S호텔 조직도('97현재)



# H호텔 조직도('97현재)

