

HOTEL 勞使關係의 現況과 問題點解決方案 研究

이권복*

목차

I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구목적
2. 연구의 방법 및 한계

II. 호텔 기업문화의 배경 및 정립방안

1. 경영자의 역할
2. 호텔 기업 문화의 방향
3. 호텔 기업문화의 여건

III. 문제점 및 해결방안

1. 인사고과
2. 봉사료
3. 임금협상
4. 인건비관리

IV. 결론

I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구목적

1960년 이후로 지속적인 성장을 거듭하여 우리경제의 팽창은 국가 주도하의 성장위주로서 경제의 고도성장과 균형발전은 양립될 수 없다거나 성장과 안정을 동시에 달성하기 어렵다는 고정관념과 이론의 지배하에 이루어졌다. 즉 고도성장을 위해서는 노사의 공정분배나 복지향상 그리고 공해문제 까지도 어느정도 유보하지 않으면 안된다고 하는 선성장, 후분배론의 관념이 고착화 되어 있었다.¹⁾ 그러나 1987년 6.29선언 이래로 노사분쟁이 격화되어 서비스계의 한부분인 호텔업계에도 예외없이 밀어닥침으로써 여러가지 사례의 노사분규를 경험하면서도 타산업에 비해 비교적 순조롭게 과도기의 진통을 겪으며 오늘에 이르고 있으나 아직도 노사관계가 정착되지 않은 호텔이 많아 언제든지 노사분규가 일어날 소지를 안고 있다. 이에 따라 고객에 대한 서비스를 직접적으로 행사하는 호텔업계의 합리적인 노사관계의 형성발전은 그 나라가 관광 선진국으로서의 진입여부로서 노사관계의 선진화를 이룩하기 위한 비용과 시간은 가능한 짧고 적게 치루어져야 할 것이다. 또한 급변하는 국내의 정세에 능동적으로 대처하기 위해서는 호텔업에 있어서도 선진화 및 경쟁력의 향상을 위하여 합리적이고도 정립된 노사관계를 이룩하기 위하여 현존하는 문제점들을 분석하여 노사분쟁의 소지를 사전에 예방하여 노사관계의 안정을 도모하고 평화산업을 유지하려 함은 의미있는 일이라 하겠다.

호텔의 노사분쟁에 대한 연구를 하게된 동기는 다음과 같은 두가지 목적에서 비롯된 것이었다.

첫째, 노사분쟁의 영향이 단순히 경제계에만 미치는 것이 아니라 국가 이미지 손상에 영향을 미치는 것임을 인식하고 그러한 노사분쟁의 원인을 찾아 노사간 분쟁예방의 근거를 찾고자 하는 것이다.

둘째, 이상적인 노사관계의 안정이 제도적 장치의 현실화 즉 인사고과제도나 경영진의 자질개선과 H 호텔의 사례를 제시함으로써 노사분쟁의 예방과 함께 민주적 노사관계의 형성을 위한 제언을 하고자 하였다.

2. 연구의 방법 및 한계

본 과제에 대한 연구와 자료의 수집은 문헌연구와 함께 관련된 H 호텔의 노사관계 사례로써 봉사료 조정실례, 임금협상 내역등과 기타 호텔의 예를 들었다.

* 혜전전문대학 강사, 하얏트호텔 파리스 대리.

1) 우리나라 노사분쟁에 관한 연구, 김원만, 경희대학교 경영대학원, 1985, P. 6

(1) 경영자의 역할

호텔 경영층의 과거와 같은 운영방식을 탈피하여 명령보다는 참가를 유도하고 일방적인 하향식 영향력 행사보다는 상향식 Communication을 만들어 내는 노력이 요구된다. 이와 관련하여 경영관리자는 다음과 같은 사항을 숙지하여야 한다.

첫째 : 종래 경영 독선에서 벗어나 공개경영과, 전문 경영자에 의한 다각경영 추진

둘째 : 이해관계 집단에 대한 사회적 책임을 전제로 공정분배 원리 적용

셋째 : 경영계층간의 상, 하향적 경로를 넓힘으로써 이해의 폭 넓힘.

넷째 : 종업원에게 참가의 기회를 확대함과 동시에 이들로 하여금 자기 일터안에서 성장할 수 있음을 확인케 하여야 함

다섯째 : 인간존중과 동시에 새로운 세대의 종업원 이해함에 인색치 말아야 함

여섯째 : 각 부서의 특성에 따라 전문성을 갖출 수 있도록 지속적인 교육 실시

(2) 호텔 기업문화의 방향

호텔기업문화란 물질적 정신적 측면을 모두 포괄하는 개념으로서 한 사회의 구성원들이 공통적으로 가질 수 있는 가치 및 행위의 체계를 말한다. 그러므로 호텔의 문화란 한 호텔의 구성원 즉 경영자, 중간관리자 및 서비스맨이 다 함께 공유하고 있는 가치의식 및 행위의 체계를 의미한다.

1) 바람직한 호텔 기업문화 정립방향

바람직한 호텔 기업문화는 기업내에서 살아숨쉬는 역동적인 문화가 형성될때 진가를 발휘한다고 볼 수 있다.

그러한 문화가 되기 위해서는 최소한 다음과 같은 조건들이 충족되어야 할 것이다.

- 조직내에 의사소통이 활성화 되어있는 문화
- 조직원들의 다양한 욕구수준에 부응하되 동시에 책임을 지울 수 있는 규범체계를 갖춘 문화
- 인간을 중시하는 문화
- 공동체적 삶에 충실하는 것이 곧 개인의 삶을 풍요롭게 하는 길임을 구체적으로 제시하는 문화

2) 노사관계를 둘러싼 환경의 개선

지금까지의 호텔경영은 과소비로 낙인찍히고 또한 저임금 장시간 노동에 의한 호텔 이윤확대에 치중한 나머지 근로자로 하여금 삶의 보람을 느끼면서 일할 수 있는 환경적 여건을 조성하는데 소홀하였다고 볼 수 있다. 이제는 근로자가 일한 만큼의 공정한 배분이 이루어질 수 있도록 경영의 합리화와 적정한 임금체계가 달성되도록 호텔경영자는 솔선수범해야 한다. 또한 정부는 이익분쟁에 대해서는 노사당사자 주의의 원칙아래 공정한 조정역할을 하되 권리분쟁에 대해서는 엄격한 심판자 역할을 충실히 하면서 기업별 수준에서 해결하기 곤란한 주택문제와 같은 근로자 복지문제에 대해서 적극적인 정책을 펴야 한다.

3. 호텔 기업문화 여건

- 고객 서비스와 업무의 활성화를 위해 제기된 제반 중요사항들을 선별적으로 개선한다.
- 고객의 기대를 능가하기 위한 서비스를 개선한다.
- 자율권을 확대한다.
- 위의 임무들은 실현가능한 범위내에서 구체적인 방법 및 절차들을 모색한다.

(1) 정책과 절차

- 사내의 주요정책과 절차를 변경 및 보완한다.
- 기존 매뉴얼을 참조하여 사안에 따라 변경내지는 추가삽입을 한다.
- 권한위임과 권한확대에 초점을 둔다.
- 미래지향적 차원에서 수평적인 관계와 사고로 전체 호텔의 활력을 제고한다.
- 행정업무 간소화와 능률화를 지향한다.
- 인사관리 행정의 개선 및 보완 (채용, 전직, 승진 등)을 체계화 한다.
- 위의 사항들은 관계직원들의 의견수렴 과정을 거친다.

(2) 훈육과 기강

- 공정하고 단호한 사내기강을 확립한다.
- 보다 명확하고 구체적인 가이드 라인을 제시한다.
- 전사적으로 균등하고 공정한 훈육을 실현하도록 한다.

(3) 의사소통과 공사의 의사소통 경로의 개선

- 제반 사내공문 및 보고서 체계를 개선한다.
- 회의 및 의사 개진 통로를 활성화한다.
- 사기진작을 위한 제반 사내활동을 보완 및 개선한다.

Ⅱ. 문제점 및 해결 방안

1. 인사고과

인사고과는 인사, 노무, 관리에 있어서 매우 중요한 문제가 되고 있다. 인사고과는 인사도구, 관리 도구 그리고 법적서류 보존의 수단으로써 몇가지 중요한 효용성을 갖고 있기 때문이다. 그리고 어떠한 종류의 사업이든 경영자나 종사원들을 위해서 법적으로 유효한 인사고과 체계를 마련하는 일이 무엇보다도 중요하다.²⁾

인사고과와 중요성에도 불구하고 특급호텔 몇군데를 제외하고는 경영주 위주의 친인척 체계를 구축하고 인사의 불평등으로 노사간의 갈등을 일으키는 데 그 일례로 91년 8월 G 호텔의 노사분규의 주된 원인이 인사의 불평등으로 노조측의 요구가 인사권을 부여해 달라는 요구였다.

이와 같은 사례를 방지하기 위해서는 공정하고 냉철한 사고과체제를 와 법정소송에도 대항할 수 있고 현실적으로 적용이 가능한 제도가 필요하다.

(1) 근무평정의 대상이 되는 내용에 관한 내용상 필요조건

- 1) 근무분석은 매우 중요한 것으로 실시하기 이전에 적어도 현행 직무기술서를 종사원들에게 제시하고 검토와 토의과정을 거쳐야 한다.
- 2) 근무평점은 단순히 일반적으로 측정할 것이 아니라 특정사안에 대하여 구체적인 수치에 근거해야 한다.
- 3) 근무평점 기준은 객관 타당성이 있고 확인가능한 것이어야 한다.
- 4) 근무평점 채점결과는 서류로서 보존해야 한다.
- 5) 개별 평가자들의 평가결과는 재심과정을 거쳐야 한다.

(2) 절차상 필요조건

- 1) 근무평점 기준을 종사원들에게 알려주어 이해시켜야 한다.
- 2) 평가자들의 특정 지시사항들을 명문화해야 한다. 문서화하여 종사원 모두에게 알려주어 공개한다.
- 3) 평가자들은 2인 이상이어야 한다. 혼자서 모든 것을 파악할 수 없으며 편견이 뒤따르기 쉽다.
- 4) 평가자는 근무 평점결과를 해당 종사원과 함께 열람하고 검토하는 것이 좋다.
- 5) 평점 결과에 대하여 억울하다고 생각되는 종사원에게 정식으로 호소하고 청원할 수 있는 절차를 마련해 주어야 한다.

2. 봉사료

전국 관광호텔에서 운영하고 있는 봉사료 제도는 79년 8월 1일부터 시행키로 하여 10년 이상 횡수를 거듭하면서 봉사료 수입이 동제도 시행당시보다 3배 이상 증액되어 봉사료 배분에 따른 종사원의 용화에 문제점이 나타나고, 노사간에도 봉사료를 단순한 TIP의 개념으로 고객의 서비스 댓가로 인식하는 근로자측과 봉사료 임금의 일부로 간주하여 지급하고 있는 사용자측과의 입장이 서로 마찰의 소지가 되고 있다.

2) 호텔 경영 논총, 한국관광공사 제 8집 제 2권 1985년 P 55

(1) 문제점

1) 급여 구조상의 문제

고임금자 : 기본급 > 봉사료

저임금자 : 기본급 < 봉사료

2) 승격 및 보직 변경시 급여(봉사료 감소) 현상발생

봉사료 배분을 차등으로 고을배분 직종에서 저을배분 직종으로 변경시

3) 저을배분 직종의 종사원 배분을 상향 조정 요구

봉사료는 호텔 내외부 Total Service에 관한 댓가이므로 일률적 징수금 강조

4) 봉사료의 개념상의 의견차이

사용자 : 봉사료를 임금의 일부로 인식하고 지급

근로자 : 고객의 서비스 댓가로 인식하고 노 팀핑제도의 도입은 개별팀을 양성화한 것이므로 관리직 종사원까지 봉사료 배분은 경영주의 인건비 절감이란 부정적인 생각이 팽배하다.

(2) 봉사료 조정 실행

현행 65% 인경우, H 호텔의 예 〈M : month〉
연봉

A. $₩ 350,000 \times 18M + 224,055 \times 12 = ₩ 8,998,660$

수정 80%인 경우

$₩ 350,000 - ₩ 9,803 \times 18M + (₩ 224,055 + 14,704) \times 12 = ₩ 8,988,654$

A - 1. 기본급 그대로 유지하고 봉사료만 조정경우1

$₩ 350,000 + 18M + (₩ 224,055 + 14,704) \times 12 = ₩ 9,165,108$

연소득 증가 ₩ 176,448

현행 100%인 경우

B. $₩ 250,000 \times 18M + 44,700 \times 12 = ₩ 8,636,400$

수정 100%인 경우

$(₩ 250,000 + ₩ 30,834) \times 18M + (₩ 344,700 - ₩ 46,257) \times 12 + ₩ 8,636,328$

B-1 $(₩ 250,000 + 30,834) \times 18M + (₩ 344,700 - ₩ 36,257) \times 12 = ₩ 8,636,328$

증가없음

현행 110%인 경우

C. $₩ 300,000 \times 18M + ₩ 379,170 \times 12 = ₩ 9,950,040$

수정 100%인 경우

$$(\text{₩ } 300,000 + \text{₩ } 53,814) \times 18\text{M} + (\text{₩ } 379,170 - \text{₩ } 80,721) \times 12 = \text{₩ } 9,950,040$$

C-1. $(\text{₩ } 300,000 + 53,814) \times 18\text{M} + (\text{₩ } 379,170 - \text{₩ } 80,721) \times 12 = \text{₩ } 9,950,040$

회사보전 증가없음³⁾

(3) 개선방안

1) 봉사료 지분율을 점진적으로 단일화

봉사료 배분율을 조정함에 따라 지분율이 종전보다 줄어든 직원들에게는 회사측에서 차액을 기본급 인상으로 보전해주고, 반대로 지분율이 높아진 직원들에게는 연간 기본급이 추가된 액수만큼 줄어들도록 기본급 인상을 적게 조정하는 것.

2) 봉사료 표준 평균치를 기준액으로 하여 매월 정액배분 후 연말 정산하는 방법. 종사원의 매월 지급 봉사료는 전년도의 월별 봉사료의 표준 평균치를 책정하고 이를 기준으로 매월 정액 배분한 다음 연말 정산으로 잔여 부분을 완전 배분하는 방법.

3) 봉사료를 호텔 수입으로 일괄 징수하고 급여와 봉사료의 구분없이 지급하는 법 봉사료를 계산서상 구분하되 회사수입으로 봉사료를 포함하여 총매출로 처리함

3. 임금협상

안정적인 노사관계를 위한 노동자와 사용자간의 단체교섭에 있어서 중요한 교섭대상은 임금이 그

조합원 월평균 급여 비교표 MONTHLY WAGE COMPARISON - UNION MEMBER -

1) 노동조합 급여 계산

UNION WAGE COMPUTE

1. 기본급 : BASIC	₩ 324,530
2. 보너스 : BONUS	₩ 155,437
3. 근속수당 : C - SERVICE	₩ 10,518
4. 교통비 : TRANS	₩ 20,000
TOTAL	₩ 510,485

2) 회사의 급여 계산

UNION WAGE COMPUTE

1. 기본급 : BASIC	₩ 324,530
2. 보너스 : BONUS	₩ 155,437
3. 근속수당 : C - SERVICE	₩ 10,518
4. 교통비 : TRANS	₩ 20,000
5. 공휴일수당 : HOLIDAY P	₩ 18,815
6. 시간외수당 : O / T	₩ 26,538
7. 서비스 수당 : SERVICE CH.	₩ 297,962
TOTAL	₩ 854,153

비교 : ₩ 854,153 - ₩ 510,485 = ₩ 343,668 (+67.3%)

3) H 호텔 노동조합 서류, 1993, 5

주된 원인으로서 합리적인 임금협상은 노사분쟁의 예방적 차원뿐만 아니라 안정적인 노사관계를 이룩하는데 우선적인 과제라고 할 수 있다.

노동자는 그들의 생활수준을 향상시킬 목적으로 가능한 높은 임금을 받기 위하여 압력을 가하고 사용자는 임금인상에 따른 생산비용의 증가압력에 직면하게 된다.

아래와 같은 조합원 월평균 급여비교에서 나타나듯 서로의 주장이 상반되고 있다.

3) 조합측 생계비 계산

UNION COMPUTE OF LIVING EXPENSE

- 노총제시 2.7인 월 최저생계비

UNION ASSOIN FOR 2.7 PAS

3인 최저	- 670,251
2인 최저	- 529,042
2.7인 최저	- 602,522

4) 회사측 생계비 계산

CO. COMPUTE OF LIVING EXPENSE

- 경제기획원 제시 2.7인 월 최저생계비

E.P.B. 2.7 PAS MIN. LIVING EXPENSE

3인 최저	- 546,203
2인 최저	- 429,621
2.7인 최저	- 511,228

* 노총 대비 17.9% 차이

5) 조합측 임금제시율 계산

PERCENTAGE COMUTATION OF
UNION REQUEST

$$\frac{\text{₩ } 602,522 - \text{₩ } 510,485}{\text{₩ } 510,485} \times 100 = 18\%$$

6) 퇴사후 임금제시율 계산

가. 기획원 자료의거 계산 대비

$$\frac{\text{₩ } 511,228 - \text{₩ } 854,153}{\text{₩ } 511,228} \times 100 = (67\%)$$

나. 노총자료 의거 계산대비

$$\frac{\text{₩ } 602,522 - \text{₩ } 854,153}{\text{₩ } 602,522} \times 100 = (-41.76\%)$$

(251,631원 초과)

7) 노동조합 급여 계산 대비

기획원 최저 생계비

UNION WAGE VS E.P.S COMPARISON

조합원 임금 : UNION WAGE 7 PAS ₩ 510,485

기획원 최저 생계비 2.7 PAS E.P.B.L.E ₩ 511,228

$$\text{COMPUTATION } \frac{\text{₩ } 511,228 - \text{₩ } 510,485}{\text{₩ } 510,485} \times 100 = 0.14\%$$

다음은 H호텔의 94 노사간의 임금타결의 예이다.

1. 노조측 임금인상 요구서

(1) 전직원 평균 부양 가족수 : 3인 기준 (당조합 산출)

(2) 서울지역 최저 생계비 (3인 기준) : 1,185,009

(3) 한국 노총 최저 생계비 (3인 기준) : 1,058,737

(4) 요구율 산출 : 부양가족수에 따른 최저생계비

- 조합원 통상임금 및 봉사료 전년도 평균 포함 % 100 =

$$\frac{1,508,737 - 821,750 (\text{통상임금 } 477,910 + \text{평균 봉사료 } 343,940)}{821,750} \% 100$$

= 정월 28.8% 236,987원을 인상해야 하나 회사의 경영상의 어려움을 감안해서 113,725원을 제하고 15%안을 요구합니다.

1) 최종 인상액 : 123,262원 인 15%를 요구합니다.

2) 호봉제 실시 (전사원 단일 호봉제) 단일호봉제 3만원을 개시년부터 적용

3) 퇴직금 누진제

근속년수 5년부터 매년 10% 가산적용 = 법정 퇴직금 총액 + 10% 적용

5년 : 10% 6년 : 20% 7년 : 30% 8년 : 40%

9년 : 50% 10년 : 60% 11년 부터는 15% 씩 증가 적용한다.

4) 가족수당 신설

본인 : 3만원, 배우자 : 2만원, 자녀 : 2만원

5) 경조금 인상 및 지급대상 확대 실시

본인 결혼 : 40만원 자녀결혼 : 20만원

부모, 배우자부모사망 : 60만원 자녀사망 : 30만원

본인 사망 : 200만원 배우자사망 : 150만원

6) 봉사료 전직원 일률적으로 분배

2. 회사측 임금 제시안

(1) 기본급 인상 = 106,827,13%인상 : 24.19%

$$(106,827 / 441,508 (\text{노조원 평균 기본급})) = 24.19\%$$

(2) 호봉제 신설 = 노조원 평균 근속년수 7.1년 35,000 / 441,508

$$\text{노조원 평균 기본급} = 7.93\%$$

(3) 퇴직금 누진제 신설 = 일인당 평균 월별 추가 퇴직 총당금 = 109,175

(4) 가족수당 신설 = 본인 25,000 + 배우자 15,000 × 411명 (93년 말 연말정산시 신고한 배

우자 수 791명 (노조원 수 + 자녀 15,000 × 822 명 (예상 자녀수 791명(노조원수 = 48,380원 441,508 = 10,95%

(5) 경조금 인상및 지급 확대

년간 예상 경조금 추가 발생액 = 25,000,000원 = 0.47%

위와 같이 총 임금 인상률이 = 76.04%에 이르고 있다.

3. 단체 교섭 결과

(1) 기본급 : 70,000

(2) 호봉제 : 15,000 (단 24개월 근속인 정식 직원부터)

(3) 생활수당 : 배우자 = 10,000

자녀 = 5,000 (2자녀에 한함) 자녀는 만 18세 이하부터 적용

(4) 경조비 : 본인 결혼 = 30만원

본인 사망 = 100만원

배우자 사망 = 50만원

양가 부모 사망 = 30만원

(5) 연장 근무 수당 : 시간당 4,500

시대의 흐름에 따라 봉사료의 기본급화를 서둘러야 하는데 그이유는 기본급화 함으로써 종업원의 생활을 안정 시키고 근무 의욕을 고취 시킬 수 있다. 그러나 그 이전에 임금의 상하 조정과 봉사료 지분율을 재조정하여 실시하지 않으면 회사는 물론이거니와 종업원간의 갈등을 일으킬 소지를 안고 있다.

다음은 봉사료 기본급화 한 호텔의 예이다.

L 호텔의 예

1. 봉사료 기본급화

A급 군 : 객실 식음료중 일선에서 근무하는(지배인, 캠퍼, 웨이터, 푸른트 계장 이상).

B급 군 : A급 외 전원

C급 군 : 시설, 설비

2. 봉사료 기본급화 된 부분 이외의 잉여금(봉사료)은 매월 균등하게 지급한다.

3. 사내 복지기금 20억원을 조성한다.

4. 남녀 기본급 차이는 점차 검토하여 개정하도록 한다.

H호텔의 타결의 예

1. 봉사료 300,000원을 기본급화 나머지 봉사료는 발생되는 액수대로 매월 지급하기로 한다.

1) 기본급 인상대비 : 500% - 85,714	}	으로 인상된 것과 같음
600% - 100,000		
650% - 105,405		

2) 현행 근속 수당을 기본급으로 전액 전환함.

3) 하계 휴가비 115,000원 → 150,000원으로 인상.

4) 연말 성과급은 300,000원을 기준으로하되 매년 영업 실적에 따라 노사간 협의 하여 결정한다. (㉠내용)

㉠내용(참조 : 상기 자료는 1995년 5월말 기준임.)

위 자료에서 보듯이 서로의 자료가 차이가 있듯 원만한 교섭을 위해서는 노사가 교섭에 임하는 각자의 위치를 분명히 하고 이를 뒷받침 할 수 있는 설득력 있는 자료를 제시하고자 노력해야 하며, 더욱더 중요한 것은 근로자에 대한 인간적인 대우라는 점을 깊이 인식 해야 되며, 작업조건의 개선을 해 주어야 한다.

4. 인건비 관리

오늘날 HOTEL 경영에서 인건비는 최대의 비용을 점유하고 있어 인건비를 어떻게 통제할 것인가 하는 문제는 호텔 경영상 중요한 과제로 부각되고 있다.

(1) 업무방식의 개선

시간근무제 제도, 종업원 배치조정, 작업환경과 작업장의 설계를 계량해서 종업원의 이동 거리를 단축시켜 피로를 경감시키는등의 구체적인 업무방식의 개선을 통해 노동력을 삭감 한다.

(2) 기계장치로 대처

고객에게 직접 인적서비스가 제공되지 않는 부분에게 인적요소를 절감할 수 있는 부분 즉, 자동 요리 기기, 자동판매기, 자동교환기, 자동식세척기 등의 기계화 추진

(3) 호텔청소, 주차장 관리, 경비 등 외주를 준다.

또한 보상에 관한 의사 소통은 종업원의 관점을 살피 상황에 적용시킴으로써 그들의 기대를 적절히 통제하고 공정한 기준에 따른 보상을 해서 그들이 어떤 원리에 따라서 보상을 받고 있는가를 명백히 해야한다. 특히 조직성과 격부된 보상제도의 확립과 전달, 그리고 확고한 실천은 조직의 성공에 불가결한 것이다.

IV. 결론

올림픽을 계기로 호텔은 양적으로 급격히 팽창 하였으나, 사회 경제면에서나 사회복지 추가가 동시에 달성되지 못하였다. 이러한 사회적 여건하에서 호텔업계가 해야할 당면 과제는 무엇보다도 서비스업이라는호텔업의 특성에 맞는 올바른 노사관계의 정립을 위한 수립과 바람직한 노동 관행을 창출을 공동으로 대처해 나가야 한다.

노동문제는 법적 다툼보다는 실제적으로 적용한 원칙 및 관행이 더 앞서고 중요하기 때문에 한 업체가 한 순간의 어려움 만을 피하기 보다는 장기적인 안목에서 노사 모두가 한 배를 탔다는 인식을 가지고 문제를 해결하고자 노력하여야만 한다.

아울러 경영자는 사회 변화를 같이 인식하고 저임금의 해소와 열악한 근로조건 개선은 물론 종사원의 복지 증진에 역점을 둬으로써 근로자의 불만을 해소 시켜 노사관계의 개선과 나아가 세계속의 한국의 이미지를 심어주고 평화산업에 기여 하여야 한다.

<참조>

1. 김원만, 우리나라 노사 분쟁에 관한 연구
2. 유기현, 인간 관계론
3. 김충호, 호텔 경영론
4. 강석인, 노사 관계 관리론
5. 월간 관협지, 2월호
6. 호텔경영 논집, 한국관광공사 제9집 2권 1986년
7. 한국경영 논총, 한국관광공사 제11집 1권 1988년
8. H....HOTEL 노동조합 자료임.