

## 호텔 종사원의 팁에 대한 인식 연구

이 장 우<sup>1</sup> · 김 영 규<sup>1)</sup>

경희사이버대학교 관광레저경영학과<sup>1</sup>, 계명대학교 관광경영학과<sup>1)</sup>

### A Study on the Hotel Employees' Perception on Tips

Jang-Woo Lee<sup>1</sup>, Young-Kyu Kim<sup>1)</sup>

Dept. of Tourism and Leisure, Kyunghee Cyber University<sup>1</sup>  
Dept. of Tourism Management, Keimyung University<sup>1)</sup>

#### Abstract

Tipping takes significant part in hospitality industry, especially in hotels and restaurants. According to the recent studies, over US\$26.4B were given to the service personnel in the restaurant industry from the customers as tips in 2003 in the US alone. As a result of these developments, tipping has been a legitimate area of academic inquiry in many foreign countries but here in Korea this custom has not drawn much attention due to service charge being placed by the government since 1979. The purpose of this study is to analyse the perception and attitude of tip recipients and compare it with the results of previous studies carried out by Shamir and Parrett. Statistical analyses were carried out to compare the differences of perception between tip recipients and non recipients on the staff role conflict, job satisfaction, pay satisfaction and attitude toward the guests. It is suggested from the finding that the current service charge system needs to be taken into consideration for possible revision or alteration as the management environment and customer needs in the hospitality industry in Korea are changing at an enormous pace. As this study focused on the perception of employees, further study on the perception of customers to tipping is highly recommended.

Key words : tip, tip recipient, perception, service charge, role conflict, satisfaction, attitude.

#### I. 서 론

팁(tip) 제도는 식생활 문화 부문인 호텔 및 외식산업 분야와 호스피탈리티 산업 부문인 여행사, 크루즈, 여가산업 등에서 광범위하게 시행되고 있는데, 특히 식생활 문화와 관련해서는 빼놓을 수 없는 중요한 부분이다. 사회적으로 팁 제도가 일반화 규범화되어 있는 미국의 경우 식생활 문화에서 팁의 비중은 매우 크다고 할 수 있다. 예

를 들어 영리를 목적으로 하는 일반외식업의 2003년 식음료 총매출액은 1,510억 달러 정도였는데, 여기서 관례적으로 15% 정도의 팁이 종사원들에게 지불되었다고 가정하면 약 264억 달러 정도의 팁의 규모를 예상할 수 있기에(Parrett 2006), 식생활 문화에서 팁의 비중이 어느 정도인지 추측할 수 있다.

팁과 관련된 국내외 연구는 주로 팁 제공자인 고객과 팁 수혜자인 종사원간에 있어 다양한 관

점에서 진행되어온 것이 사실인데, 국외의 경우 관광 관련 학회뿐만 아니라 경제학, 심리학, 소비자행동 관련 학회 등 여러 학문 분야에서 연구가 진행되어온 것을 알 수 있다. 한편, 국내의 경우, 팁과 관련된 연구는 아직 미미하다고 할 수 있으며, 연구 주제가 팁보다는 봉사료를 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다(Choi & Kim 2006). 이는 국내 호텔산업에서 관광호텔 종사원들의 처우 개선과 서비스 평준화 정착을 위해 1979년 8월 1일부터 시행되고 있는 봉사료 제도에 기인한다고 할 수 있는데, 봉사료 제도는 고객 입장에서 보면 실 금액 이외에 추가 지불이라는 점은 팁과 동일하지만 고객의 의지보다는 계산서에 자동적으로 부과되기 때문에 고객의 자율의사에 따라 지불되는 팁과는 분명히 구별된다(Lee & Kim 1995).

국내에서는 봉사료 제도 하에서도 실질적으로 봉사료 이외에 고객들의 추가적인 팁 지불이 현장에서 종종 발생하고 있는 것이 사실이기에, 국내 호텔 종사원을 대상으로 팁에 대한 인식 연구는 의미가 있다고 할 수 있다. 연구의 목적은 첫째, 국내 특급호텔 종사원들의 봉사료와 팁에 대한 인식을 조사한다. 둘째, 팁을 수령한 경험이 있는 종사원과 경험이 없는 종사원간의 인식 차이가 있는지를 비교분석한다. 이러한 분석을 통해 호텔 종사원의 대고객 서비스 품질 향상 및 관련 법규의 발전적인 개정 검토에 필요한 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구는 봉사료 제도 하에 있는 국내 호텔 종사원들의 팁에 대한 인식을 Parret (2006)과 Shamir(1983)의 연구를 바탕으로 분석하였는데, 본 주제와 관련된 국내외 연구가 아직 미미하고, 이론적 근거가 부족하기에 탐색적인 연구 형태로 수행되었다.

## II. 이론적 배경

서양에서 일반화되어 있는 팁은 중세시대 귀족들이 안전한 통행을 보장받기 위해 걸인들에게 제공한 것이 시초라는 설과 18세기 영국의 커피

숍에서 신속한 서비스 보장을 받기 위해 손님들이 모금함에 팁을 넣은 것에서 유래되었다는 설 등 다양한 주장들이 분분하다(Lynn & Latane 1984).

팁에 대한 정의를 선행 연구에서 검토해 보면 Lynn & Graves(1996), Bodvarsson & Gibson(1994), Shamir(1983), Choi & Kim(2006) 등은 제공 받은 서비스에 대해 고객의 만족 혹은 불만족의 표현이라는 의미로 정의하고 있는데, 종사원 서비스에 높은 만족도를 느낀 고객일수록 자발적으로 좀 더 많은 팁을 주고 싶어 한다고 제시하였다. 한편, 최근의 Choi & Kim(2006)의 연구를 살펴보면 국내의 봉사료와 팁에 대한 선행 연구를 종합적으로 자세히 고찰하고 있다. Azar(2007)은 제공되는 서비스 품질에 대한 고객들의 평가지표라고 하였으며, Sisk & Gallick(1985)은 고객 측면에서 좋지 않은 서비스에 대해 고객 스스로의 보호를 위한 방책이자 수단이며, 종사원들의 고객친화적인 서비스 품질 향상 및 행동 강화와 고객 만족을 향상시킬 수 있는 좋은 서비스 유지를 위한 수단으로서 팁 행위를 한다고 주장하였다. 또한, Post (1997)와 Frankel(1990)의 경우 식당 고객들은 불만족한 서비스 품질에 대한 보복으로 팁을 활용한다고 하였다. 한편, Baaren(2005)은 국내 호텔과 같이 봉사료가 자동 부과되는 네덜란드의 경우 식당 고객들은 자신들의 서비스 만족 정도에 따라 팁을 지불 혹은 전혀 지불하지 않기도 한다고 하였다. 팁에 대한 사전적 의미는 <Table 1>에 제시되어 있다.

국내에서 지난 30여 년 동안 특별한 평가 없이 시행되고 있는 봉사료 제도는 종사원 개개인의 서비스 수준에 상관없이 고객에게 자동적으로 10%가 부과되기 때문에 훌륭한 고객 서비스를 제공하기 위한 동기 부여가 될 수 없는 것이 현실이라 할 수 있다. 기업을 운영함에 있어 고객들에게 감동을 줄 수 있는 차별화된 서비스의 전략적 활용은 치열한 경쟁에서 살아 남기 위한 기업의 핵심 과제라 할 수 있다(Kim & Min 2007). 따라서 봉사료 제도와 팁 제도의 개선을 통한 차별화된 고

〈Table 1〉 Definition of tip and service charge

	Definition (English/Korean)
Tip	A tip (also called a gratuity) is a payment made to certain service sector workers beyond the advertised price. The amount of a tip is typically computed as a percent of the transaction minus taxes. These payments and their size are a matter of social custom.
Service charge	A service fee, service charge, or surcharge is a fee added to a customer's bill. The purpose of a service charge often depends on the nature of the product and corresponding service provided.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Tip>; [http://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_charge](http://en.wikipedia.org/wiki/Service_charge)

객 서비스 제공에 관한 연구논문은 실무적으로 매우 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 봉사료 제도에 대한 제도적 개선을 주장하는 선행 연구를 살펴보면, Yoo(1994)는 봉사료 제도 시행 당시부터 확실한 개념 논의도 없이 강제 시행되고 있는 봉사료는 현재까지 노사갈등의 주요 문제대상 중 하나이고, 서비스 품질 측면에서도 저하를 초래한다고 하였다. Lee & Kim(1995)은 봉사료 제도의 여러 가지 문제점을 지적하고 이에 대해 여러 대안을 제시하였다. 또한, Choi & Kim (2006)는 고객지향적인 경영전략을 현실화하기 위해 국내 봉사료 제도의 종합적인 검토와 제고를 주장하였으며, Cho 등(2004)은 호텔에서 제공하는 서비스의 품질 향상을 위해 팁 제도 도입이 필요하며, 이를 통해 다국적 고객의 욕구 충족을 위한 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 이끌어 낼 수 있다고 주장하였다. Evans & Dinesh(1999)는 국내와 같은 유럽식 요금제도를 시행하고 있는 호텔기업의 경우 고객 의사와는 관계없이 강

제적으로 부가되는 봉사료 제도보다는 팁 제도가 적절하다고 제시하였다.

서비스 종사원 측면에서 실질적인 이용금액 이외에 지불되는 팁과 봉사료는 능동적인 업무 처리와 동기 부여에 많은 기여를 한다는 연구결과가 있다. Hemenway(1984)와 Bodvarsson & Gibson (1999)은 고객에게 좀 더 향상된 서비스 제공을 유발시키는 종사원에 대한 인센티브 기능과 역할을 하고, Pencavel(1977)은 제공 서비스에 대해 고객이 모니터링하는 적절한 방법과 수단 중 하나이며, 종사원이 행한 서비스 결과에 대한 보상이라고 하였다(Choi & Kim 2006). 이에 대해 Lynn & McCall(2000)과 Bodvarsson & Gibson (1997) 등은 팁과 서비스 품질과는 긍정적인 상관관계가 있음을 실증분석을 통해 제시하였다. Shamir (1983)는 팁 수령 종사원들은 미 수령 종사원들에 비해 자신들의 업무결과에 따라 보수 차이가 나타나며, Azar(2007)는 종사원들은 일반적으로 팁을 유발하기 위해 보다 향상된 서비스

〈Table 2〉 Restaurant tips by countries

Country	Tip(%)	Remarks
United States	15~20%	Expected, but usually not included in a bill.
France	12~15%	Usually included in a hotel or restaurant bill.
UK	10~12%	Service charge usually in a restaurant bill.
Japan	10~20%	Usually included in a hotel, restaurant bill; tipping is not common in the other places.
Hong Kong	10~15%	Tipping is common for all services.
Italy	10%	Expected for most services.
Mexico	10%	Tipping is common for most services.
Saudi Arabia	10%	Usually included in a restaurant or hotel bill; extra 10% sometimes given for special service.

<http://www.tipping.org/tips/worldrates.html>

제공에 노력하지만 봉사료가 자동으로 부가된다면 종사원들의 동기유발은 미미할 것이라고 주장하였다. Lawler(1971)는 종사원의 급여와 종사원의 업무성과 및 태도의 관계에서 팁은 연관성이 있음을 제시하고, 팁 수령 종사원들은 미 수령 종사원들에 비해 본인의 업무 노력이 금전적인 보상으로 즉시 나타나는 것을 인지하고 있었다. Hackman & Oldham(1976)은 고객에게서 팁이라는 유형적 피드백(tangible feedback)을 받은 종사원들은 그렇지 못한 종사원들에 비해 만족도와 동기 부여가 높음을 제시하였다. Choi & Kim(2006)은 국내 특급 호텔 종사원을 대상으로 팁과 봉사료 제도를 분석한 결과, 팁 제도 하에서 대고객 서비스 수준의 향상을 기대할 수 있을 것으로 제시하였고, Cho & Lee(2006)는 수준 높은 대고객 서비스의 제공을 통해 지속적으로 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있으며, 고객과 종사원의 신뢰를 향상시킬 수 있음을 제시하였다.

한편, 팁을 받는 종사원들은 이러한 인센티브를 지속적으로 수혜하기 위해서는 의무가 뒤따르게 되는데(Shamir 1983), 고객과의 관계를 원만하게 유지함으로써 자신들의 성과에 대한 보상을 받으려는 역할과 상사와의 원활한 관계 유지를 위한 역할 간에 갈등을 겪게 된다는 것이다(Shamir 1980). 이러한 역할 갈등은 종사원의 태도, 업무 행동, 고객의 만족 그리고 서비스 기업의 근본에 까지 영향을 미칠 수 있으며(Schneider 등 1980), Shamir(1983)는 팁을 받는 종사원들은 그렇지 않은 종사원에 비해 더 많은 갈등을 겪는다는 것을 실증적으로 제시하였는데, 팁에 대한 종사원의 인식은 제공되는 서비스, 역할 갈등, 종사원의 태도 및 만족과 밀접한 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있다.

### III. 연구내용 및 방법

#### 1. 조사대상 및 내용

본 연구의 목적을 달성하기 위한 모집단은 편

의표본추출방법에 의해 부산지역 특 1등급과 2급 호텔에 근무하는 종사원을 대상으로 하였으며, 자료수집방법으로 자기기입방법을 이용한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2007년 5월 10일부터 31일까지 3주 동안 연구자가 직접 수행하였으며, 특 1등급 4개 호텔과 특 2등급 2개 호텔에 각각 40부씩 총 240부의 설문지를 배포하여 분석에 사용할 수 없는 설문지 16부를 제외한 224부(회수율 93%)를 최종분석에 사용하였다.

조사내용은 개인적인 특성에 대한 13문항(Parret 2006), 봉사료 또는 팁 제도를 선택한 것에 대한 자유응답 1문항, 역할 갈등에 관한 10문항(Rizzo 등 1970), 태도에 관한 6문항(Shamir 1980), 만족도에 관한 8문항(Hackman & Oldham 1976), 그리고 서비스와 수입의 관계, 고객이 지불한 금액과 가치의 관계에 관해 각각 1 문항(Parret 2006) 등 모두 30문항으로 이루어져 있으며, 5점 척도로 측정하였다.

분석방법은 SPSS 13.0을 사용해서 표본 집단의 인구·통계적 특성에 대한 기술통계를 실시한 후, 팁 수령 경험자와 미 경험자간의 비교분석, 교차분석을 실시하였다.

## IV. 결 과

### 1. 응답자의 일반적 특성

〈Table 3〉에 나타난 것과 같이 전체 응답자는 224명이며, 남성과 여성의 비율은 각각 100명(44.6%)과 124명(55.4%)을 나타냈다. 고용 조건으로는 정규직과 비정규직으로 구분할 때 각각 131명(59%)과 87명(39.2%)을 나타내고 있으며, 연령대는 20대와 30대가 86.6%를 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 팁 수령 경험에 있어서 경험자와 미 경험자는 각각 137명(61.2%)과 87명(38.8%)로 조사되었는데, 팁 수령 경험자는 자신들이 팁을 받은 이유에 대해 친절한 서비스와 훌륭한 서비스를 제공했기 때문이라는 답변이 79.6%를 차지하였다. 팁을 받은 부서를 객실부와 식음료부로 구분해

〈Table 3〉 Demographics of respondents

		Freq.	(%)			Freq.	(%)
Gender	Male	100	44.6	Received tip because of	Excellent service	53	37.3
	Female	124	55.4		Friendly service	60	42.3
	Total	224	100.0		Habitual behavior	24	16.9
			Somewhat forced		5	3.5	
Age	Under 20	5	2.2	Department	Rooms	47	35.7
	20~29	127	56.7		F&B	88	64.3
	30~39	67	29.9	Amount of tip	1,000 won	24	16.8
	40~49	20	8.9		2,000 won	17	11.9
	Over 50	5	2.2		5,000 won	26	18.2
Educa- tion	High school grad.	17	7.6		10,000 won	38	26.6
	Jr. college	68	30.4		over 10,000 won	38	26.6
	University	119	53.1	Received tip	Yes	137	61.2
	Graduate school	20	8.9		No	87	38.8
Length of employment	Under 1 year	47	21.2	Favoring method	Svc charge	152	67.9
	Under 2 years	56	25.2		Tipping	72	32.1
	Under 5 years	59	26.6	Title	Rank & File	143	64.4
	Under 10 years	28	12.6		Captain	21	9.5
	Over 10 years	32	14.4		Manager	43	19.4
Emp. condition	Temporary	13	5.9		Dept. Mgr or above	15	6.8
	Yearly contract	74	33.3	Favored tipping	Voluntary svc.	17	24.3
	Full time	131	59		More money	9	12.9
	Others	4	1.8		Improve SERVQUAL	20	28.6
Favored Svc. charge	Equal distribution	36	25		Strict evaluation	9	12.9
	Fixed amount	42	29.2				
	No burden to both	15	10.4				
	Lack of understanding	17	11.8				

보면 각각 47명(35.7%)과 87명(64.3%)로 식음료 부서에서 고객들의 팁 제공이 더 많이 이루어짐을 알 수 있다. 팁 금액을 살펴보면 만원이나 그 이상을 받았다는 응답이 53.2%를 나타냈는데, 그러한 응답자의 대부분이 식음료 부서에 근무하고 있는 것으로 조사되었다.

현행 봉사료 제도와 팁 제도에 대한 선호도 조사에서 각각 152명(67.9%)과 72명(32.1%)로 조사되었는데, 봉사료 제도를 선호하는 응답자들은 고정적인 급여(29.2%), 공평한 배분(25%), 국내 고객의 팁에 대한 인식 부족(11.8%), 고객과 종사원 모두 부담을 덜 수 있기 때문(10.4%)이라고 응

답하였다. 팁 제도를 선호한다고 응답한 이유로 서비스가 향상될 수 있기 때문(28.6%), 자발적인 서비스 제공(24.3%), 고객이 서비스를 평가할 수 있기 때문(12.9%), 그리고 보다 많은 보수(12.9%)라고 답변하였다.

## 2. 종업원의 인식 분석

고객에게 제공한 자신의 서비스와 수입 간의 직접적인 관계를 묻는 변수와 팁 수령 여부 간의 관련성을 검증하기 위해 차이분석을 실시해본 결과 〈Table 4〉에 제시된 것과 같이 팁 수령 경험자 (mean=3.30)와 비 경험자(mean=2.95)의 팁 수령

〈Table 4〉 Comparison of tip recipients vs. non recipients

Variable	Tip recipient (n=137)	Non recipient (n=87)	t
Direct relationship between service and reward	3.30	2.95	1.72*

\* $p < 0.1$ .

여부와 고객에게 제공한 자신의 서비스와 수입 간의 관계는 통계적으로 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났으며( $t=1.72$ ,  $p < 0.1$ ), 이는 Lawler(1971)의 업무동기 부여이론과 일치하는 결과라 할 수 있다.

〈Table 5〉는 고객과 상사 간 역할 갈등과 직무 만족 및 급여 만족, 그리고 고객에게 제공되는 서비스와 이에 따른 보상을 통한 급여 만족간의 상관관계를 조사한 것으로 팁 수령 경험자 집단에서 역할 갈등과 직무 만족에서 음의 상관관계가 1% 유의수준에서 존재하며, 서비스와 보상에 대한 급여 만족에서 약한 정의 상관관계가 5% 유의수준에서 존재하는 것으로 분석되었다. 고객과 상사와의 역할 갈등과 급여 및 직무 만족과의 상관관계에서 팁 수령 경험자는 비 경험자에 비해 상대적으로 높은 부의 관련성을 보이고 있는데, 이는 Shamir(1983)가 주장한 것과 같이 팁 수령 경험자들은 팁을 받음으로서 동기 부여는 될 수 있으나 팁에 의존하게 됨으로서 팁이 만족이나 보상보다는 스트레스의 원인이 될 수 있음을 추정할 수 있다.

〈Table 6〉의 평균값 분석에서는 팁 수령 경험자들은 비 경험자에 비해 상대적으로 높은 역할 갈등을 겪고 있으며, 팁 수령 경험자의 전반적인 급여 만족이 비 경험자에 비해 낮게 조사되어 상관계수와 다른 결과를 보여주고 있으나, 고객에

대한 태도에서는 비 경험자에 비해 상대적으로 호의적인 태도를 보이는 것으로 조사되었다. Shamir(1983)의 연구결과에서는 팁 수령 경험자와 비 경험자간의 변수 간 평균값이나 상관계수가 매우 큰 폭으로 차이를 보였지만 본 연구의 결과에서는 그 차이가 상대적으로 미미하며, 고객에 대한 태도와 급여 및 업무 만족에 있어 두 집단간 차이가 모두 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 조사되었다. 이러한 이유는 팁이 관습화 되어 있는 국가와 달리 국내에서는 팁 수령 여부와 관계없이 일정한 급여가 지급되며, 팁에 대한 의존도가 팁이 관습화되어 있는 국가의 종사원들에 비해 미미하기 때문이라 할 수 있다.

팁에 대한 의존도가 상대적으로 높은 국가의 서비스업계 종사자들은 보다 많은 팁을 받기 위해 수준 높은 서비스를 제공하고자 노력하며, 이를 통한 서비스 향상을 기대할 수 있다. 본 연구에서 설문항목을 분석한 결과 팁을 수령한 경험이 있는 직원들의 63.5%, 비 경험자의 74.7%가 봉사료 제도를 원하고 있다는 것은 팁이 관습화 되어 있는 국가와 달리 호텔이나 레스토랑 이용객들이 봉사료가 자동으로 부과되기 때문에 팁에 인식하며, 이로 인해 팁이 제도화 될 경우 봉사료 제도하의 공평한 분배가 이루어지지 않는 것을 심히 우려하기 때문이라 할 수 있다. 호텔 종사원을 대상으로 팁과 봉사료 제도를 비교 연구한 Choi &

〈Table 5〉 Comparison of tip recipients vs. non recipients in the correlation coefficient

Variable	Tip recipient(n=137)	Non recipient(n=87)
Customer/boss role conflict to job satisfaction	-0.29***	-0.18
Customer/boss role conflict to pay satisfaction	-0.16	-0.07
Service/pay to pay satisfaction	0.19**	0.18

\*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$ .

〈Table 6〉 Comparison of tip recipients vs. non recipients in the *t*-test results

Variables		Tip recipient(n=137)	Non recipient(n=87)	<i>t</i>
Role conflict	Job conflict	2.84	2.52	-3.03***
	Customer/boss role conflict	3.46	3.01	0.97
Attitude to guest		3.54	3.52	0.23
Satisfaction	Pay	2.63	2.65	-0.22
	Job	3.20	3.22	-0.08

\*\*\**p*<0.01.

Kim(2006)의 연구에서 호텔 종사원들은 서비스 수준에 관계없이 일정 금액이 부과되는 봉사료 제도에서는 종사원들의 고객 서비스 향상에 대한 동기 부여가 팁 제도에 비해 현저히 떨어지는 것으로 나타났는데, 보상 차원에서는 봉사료 제도를 선호하지만 정작 고객 서비스 수준 향상을 위해서는 팁이 바람직한 제도임을 종사원들이 인정하고 있음을 알 수 있다.

고객에게 제공되는 가치 수준과 팁 수령 여부와 의 관련성을 차이분석을 통해 분석한 결과, 팁 수령 경험자(mean=3.78)와 비 경험자(mean=3.63)의 팁 수령 여부와 고객에게 제공되는 가치 수준과는 통계적으로 유의한 관련성을 찾아볼 수 없었다.

팁 수령 여부와 연령, 근무 기간, 고용 형태 및 직위와의 관련성을 교차분석을 통해 분석한 결과가 〈Table 7〉에 제시되어 있다.

〈Table 7〉 Comparison of tip recipients vs. non recipients in the cross tab analysis

Variables		Tip recipient (n=137)	Non recipient (n=87)	Pearson $\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Age	Under 20	0	5	17.201	4	0.002***
	20~29	69	58			
	30~39	48	19			
	40~49	16	4			
	Above 50	4	1			
Length of employment	Under 1 year	25	22	10.420	4	0.034**
	Under 2 years	30	26			
	Under 5 years	35	24			
	Under 10 years	21	7			
	Over 10 years	26	6			
Employment condition	Temporary	4	9	12.645	3	0.005***
	Yearly contract	40	34			
	Full time	91	40			
	Others	1	3			
Title	Rank & file	77	66	10.669	3	0.014**
	Captain	16	5			
	Manager	32	11			
	Dept. Mgr or above	12	3			
Favoring method	Svc charge	87	65	3.065	1	0.080*
	Tipping	50	22			

\**p*<0.1, \*\**p*<0.05, \*\*\**p*<0.01.

팁 수령 여부에 따른 5개 변수별 교차분석을 실시한 결과, 연령, 근무 기간, 고용 형태, 직책, 선호방식 모두 각각의 유의수준에서 유의한 것으로 조사되었는데, 이를 통해 통계적으로 유의한 차이가 집단 간에 존재함을 알 수 있다. 연령대는 20대에서 30대가 85%, 근무 기간은 5년 미만이 66%, 고용 형태는 정직이 67% 계약직이 29%로 조사되었으며, 56%가 평사원으로 근무하고 있고, 봉사료 제도를 선호한다는 응답이 63.5%로 조사되었다. 팁 수령 미경험자의 교차분석내용을 보면, 연령대는 20대가 72%, 근무 기간은 5년 미만이 84%, 고용 형태는 임시직이나 계약직이 50%를 차지하고, 78%가 평사원으로 근무하고 있으며 봉사료 제도를 선호한다는 응답이 74.7%로 조사되었다.

## V. 요약 및 결론

### 1. 요약

본 연구는 1979년 이후 봉사료 제도 하에 있는 국내 호텔 종사원들의 팁에 대한 인식을 실증 분석하였는데, 팁 수령 경험이 있는 직원들과 비 경험 직원들의 인식 차이에 관한 탐색적 연구를 수행하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 부산지역의 특 1등급과 특 2등급 호텔에 근무하는 종사원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 240부의 설문지를 배포하여 분석에 사용할 수 없는 설문지를 제외한 224부를 최종분석에 사용되었다. 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

설문분석 결과, 팁 수령 경험자는 자신들이 팁을 받은 이유에 대해 친절한 서비스와 훌륭한 서비스를 제공했기 때문이라는 답변이 79.6%를 차지하였다. 팁을 받은 부서를 객실부와 식음료부로 구분해 보면 각각 47명(35.7%)과 87명(64.3%)로 식음료부에서 고객들의 팁 제공이 더 많이 이루어지고 있는 것을 알 수 있었다. 이는 고객과의 응대시간이 객실부에 비해 상대적으로 길고 자주 발생하기 때문으로 추정할 수 있으며, 이 때

직원들의 서비스 수준은 고객들로 하여금 자동 부과되는 봉사료 이외에 추가로 팁을 제공하거나 제공하지 않는 행동을 유발하게 된다고 볼 수 있다. 봉사료 제도가 시행되고 있는 홍콩, 네덜란드, 뉴질랜드 등에서는 봉사료 이외에 추가로 제공되는 팁을 종사원 동기 부여, 종사원 성과 측정 및 불만족 고객 분석에 적극 활용하고 있는 점에 국내 호텔 및 외식업계는 주목할 필요가 있을 것이다. 봉사료 제도와 팁 제도에 대한 선호도를 조사한 결과, 152명(67.9%)이 봉사료 제도를 선호하였으며, 72명(32.1%)이 팁을 선호하는 것으로 조사되었다. 주목할 만한 결과는 팁을 수령한 경험이 있는 직원들의 63.5%, 비 경험자의 74.7%가 봉사료 제도를 원하고 있다는 것인데, 이는 제도적인 보안이 선행되지 않은 상태에서 팁이 제도화 될 경우 팁이 관습화 되어 있지 않은 국내 실정상 봉사료 제도에서 제공되는 공평한 분배가 이루어지지 않을 것임을 심히 우려하기 때문이라 할 수 있다.

팁 수령 경험자와 비 경험자의 팁 수령 여부와 고객에게 제공한 자신의 서비스와 수입 간의 관계는 통계적으로 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났으며( $t=1.72, p<0.1$ ), 팁 수령 경험자의 서비스와 수입 간의 직접적인 관계와 급여 만족에 대한 상관계수는 약한 정도의 상관관계가 5% 유의수준에서 존재함을 알 수 있었다. 고객에게 제공되는 가치 수준과 팁 수령 여부와의 관련성을 차이분석을 통해 분석한 결과, 팁 수령 경험자와 비 경험자의 팁 수령 여부와 고객에게 제공되는 가치 수준과는 통계적으로 유의한 관련성을 찾아볼 수 없었다. 고객과 상사와의 역할 갈등과 급여 및 직무 만족과의 상관관계에서 팁 수령 경험자는 비 경험자에 비해 상대적으로 높은 부의 관련성을 보이고 있는데, 이는 팁 수령 경험자들은 팁을 받음으로서 동기 부여는 될 수 있으나 팁에 의존하게 됨으로서 팁이 만족이나 보상보다는 스트레스의 원인이 될 수 있음을 추정할 수 있다. 팁 수령 경험자들은 상사와 고객에 대한 자신들의 역



할에 대해 팁 수령 미경험자보다 상대적으로 높은 역할 갈등을 겪고 있으며, 팁 수령 경험자의 전반적인 급여 만족이 비 경험자에 비해 낮게 조사되어 상관계수와 다른 결과를 보여주고 있으나, 고객에 대한 태도에서는 비 경험자에 비해 상대적으로 호의적인 태도를 보이는 것으로 조사되었다. 이는 팁을 제공받는 직원들은 팁에 대한 기대로 인해 고객에 대한 서비스 제공 시 회사의 규정을 벗어나는 경우가 발생할 수 있으며, 이러한 과정에서 고객과 상사와의 역할 갈등을 겪게 되기 때문으로 추정할 수 있다.

선행 연구에서는 팁 수령 경험자와 비 경험자 간의 변수간 평균값이나 상관계수가 매우 큰 폭으로 차이를 보였지만 본 연구의 결과에서는 그 차이가 매우 미미하며 통계적으로 유의하지 않은 것으로 조사되었다. 이러한 상반된 결과는 앞서 언급한 것과 같이 현재의 봉사료 제도에 익숙한 종사원들을 대상으로 한 연구에서는 당연한 결과라 할 수 있으며, 적극적이고 자발적인 대 고객 서비스 수준 향상을 위해서는 종사원들의 수입 향상에 직접적인 영향을 줄 수 있는 팁 제도의 도입을 적극 검토해야 할 것이다.

팁 수령 여부에 따른 5개 변수별 교차분석을 실시한 결과, 연령, 근무 기간, 고용 형태, 직책, 선호방식 모두 각각의 유의수준에서 유의한 것으로 조사되었는데, 이를 통해 팁 수령 경험 종사원과 그렇지 않은 종사원간에 뚜렷한 차이가 존재함을 알 수 있다.

## 2. 결론

본 연구의 실증분석을 통해 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 기존 봉사료 제도에 자발적인 팁 방식이 병행되어야 할 것이다. 고객과의 응대에서 만족한 고객이 제공하는 팁은 고객의 자발적인 의사표현이며, 이를 극구 부인하도록 강요하며, 이에 대한 부정적 시각으로 접근하는 것은 종사원의 서비스를 경직되게 하고 종사원들의 고객 서비스 향상에 대한 자발적인 동

기 부여를 저해하며, 전반적인 서비스 수준 향상에 부정적인 역할을 하게 될 것이다. 고객의 기대를 능가하는 최상의 서비스를 제공할 수 있도록 적극 권장하고, 이에 대한 자발적 의사 표시인 팁을 통해 종사원의 동기 부여를 증진시키고, 종사원의 성과를 측정하는 지표 및 불만족 고객의 원인규명에 팁을 적극 활용하여야 할 것이다.

둘째, 봉사료의 전액 기본 급화가 시급히 고려되어야 할 것이다. 경영 악화에 따른 보상으로 고객에게 강제 부과한 10%의 봉사료로 종사원 급여의 일정 부분을 충당하도록 허용한 봉사료 제도는 시행 초기부터 많은 문제점을 야기해 왔으며, 이제부터라도 호텔기업들은 비용 절감 차원이 아닌 종사원 보상 차원에서 봉사료의 적극 활용을 검토해야 할 것이다. 봉사료의 전액 기본 급화는 통상임금의 인상으로 이어지며, 이와 병행한 팁의 적극 권장은 대고객 서비스에 변환을 가져오는 계기가 될 것이며, 이는 고객 만족 향상과 매출증대 효과를 가져올 것으로 기대할 수 있다. 봉사료 제도가 도입되지 않아 팁에 대한 의존도가 상대적으로 높은 국가의 서비스업체 종사자들은 보다 많은 팁을 받기 위해 수준 높은 서비스를 제공하고자 노력하며, 이는 서비스의 향상으로 이어질 수 있다. 그러나 급여의 상당 부분을 차지하는 팁을 보다 많이 받기 위한 경쟁적 노력은 종사원들이 고객들의 외모, 나이, 출신, 피부색 등 자신들의 경험에 의한 또는 업계의 정설에 의한 고정관념에 따라 차별적인 서비스를 고객에게 제공함으로써 고객의 불평을 유발하게 되고 이는 기업이미지에 타격을 줄 수 있으므로 이러한 제도상의 문제점을 방지할 수 있는 관리방안도 강구해야 할 것이다. 선행 연구에서 봉사료 또는 팁의 여부에 관계없이 제대로 관리감독만 된다면 두 방식 모두 유용할 것이라고 하였는데, 핵심 사안은 종사원에 대한 적절한 보상 차원에서 종사원과 고객 모두 만족할 수 있는 방안을 찾는 것이다. 호텔 종사원에게 일정 수준의 급여가 제공되는 국내의 현실에서 봉사료 제도의 병폐를 수정

하고 팁을 권장함으로써 봉사료 제도의 장점과 팁 방식의 장점을 십분 활용한다면, 훌륭한 서비스 제공을 통한 소득 증대의 동기 부여를 종사원에게 제공하게 되며, 한층 격상된 서비스를 제공 받은 고객들은 더욱 만족하게 됨으로서 침체된 호텔기업의 서비스 향상과 매출 증대의 효과를 동시에 기대할 수 있을 것으로 사료된다. 한편, 국내 호텔경영환경의 급속한 변화 추세로 볼 때 관련 업무를 관장하는 정부 부처와 호텔업계에서는 현 봉사료 제도에 대한 다양한 고려와 제고가 필요하리라 본다.

본 연구의 후속 연구로 팁의 동기 부여 및 팁 수령에 따른 종사원의 고객과 상사에 대한 갈등 관계에 대한 연구와 팁을 제공하는 고객의 행동 및 심리분석 등의 연구가 거론될 수 있을 것이며 본 연구의 범위가 부산 지역에 국한됨으로서 가지게 되는 한계점은 후속 연구에서 연구범위를 확대함으로써 보완될 수 있을 것이다.

### 한글초록

팁(tip) 제도는 식생활 문화 부문인 호텔 및 외식산업분야에서 빼놓을 수 없는 중요한 부분이다. 사회적으로 팁 제도가 규범화되어 있는 미국의 경우 2003년 약 264억 달러 정도의 팁의 규모를 예상할 수 있기에 식생활 문화에서 팁의 비중이 어느 정도인지 추측할 수 있다. 세계 여러 나라에서 팁 관련 연구가 활발히 진행되고 있음에도 불구하고 우리나라에서는 1979년 정부시책으로 개별 팁이 아닌 10%의 봉사료가 의무부과가 시작되어 연구의 관심 분야에서 떨어져 있었던 것이 사실이다. 본 논문의 주 목적은 팁에 대한 종사원의 인식과 태도를 Shamir, Parrett의 연구결과와 비교 검토하는 것으로, 팁수령자와 비수령자 간의 역할 갈등, 직무 만족, 급여 만족 및 고객에 대한 태도를 통계적으로 분석하였다. 국내 호텔 경영 환경의 급속한 변화 추세로 볼 때 현 봉사료 제도에 대한 다양한 고려와 제고가 필요하

리라 본다.

본 연구의 후속 연구로 팁의 동기 부여 및 팁 수령에 따른 종사원의 고객과 상사에 대한 갈등 관계에 대한 연구와 팁을 제공하는 고객의 행동 및 심리분석 등의 연구를 기대할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

1. Azar O (2007) : Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory. *The Journal of Socio-Economics* 36:250-265.
2. Baaren R (2005) : The parrot effect: How to increase tip size. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46(1):79-84.
3. Bodvarsson O · Gibson W (1994) : Gratuities and customer appraisal of service: Evidence from Minnesota restaurant. *Journal of Socio-Economics* 23(3):287-303.
4. Bodvarsson O · Gibson W(1997) : Economics and restaurant gratuities: Determining tip rates. *American Journal of Economics and Sociology* 56(2):187-204.
5. Bodvarsson O · Gibson W (1999) : An economic approach to tips and service quality: Results of a survey. *The Social Science Journal* 36(1): 137-147.
6. Cho MH · Choi EO · Jang M (2004) : A cross cultural perception on hotel restaurant tipping. *Journal of Food Service Management* 7(1): 49-66.
7. Cho NJ · Lee SJ (2006) : Research on the relationship between the service discretion acts of customer encountering employees and trust management. *The Korean Journal of Culinary Research* 12(3):201-218.
8. Choi YJ · Kim YK (2006) : Tip vs. service charge: Cases in Korean hotel industry. *Journal*

- of Tourism and Leisure Research* 18(4):81-91.
9. Evans M · Dinesh D (1999) : The thorny question of automatic service charge. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* August: 78-83.
  10. Frankel I (1990) : Tips on Tipping: The Ultimate Guide to Tipping. Martin Unlimited, Hoboken, NJ.
  11. Hackman J · Oldham G (1976) : Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16:250-279.
  12. Hemenway D (1984) : Prices and Choices: Micro-economic Vignettes. Cambridge, MA: Ballinger.
  13. Kim KY · Min KH (2007) : An analysis of the differences in food service industry employees service orientation factor. *The Korean Journal of Culinary Research* 13(1):166-178.
  14. Lawler E (1971): Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View. New York, McGraw-Hill.
  15. Lee JS · Kim JN (1995) : A study on the management plan of service charge in tourist hotel. *Tourism Research* 9(0):255-280.
  16. Lynn M · Graves J (1996) : Tipping: An incentive/reward for service? *Hospitality Research Journal* 20:1-14.
  17. Lynn M · Latane B (1984) : The psychology of restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 14:551-563.
  18. Lynn M · McCall M (2000) : Gratitude and gratuity: A meta analysis of research on the service tipping relationship. *Journal of Socio-Economics* 29(2):203-214.
  19. Parret M (2006) : An analysis of the determinants of tipping behavior: A laboratory experiment and evidence from restaurant tipping. *Southern Economics Journal* 73(2):489-514.
  20. Pencavel J (1977) : Work effort, on the job screening and alternative methods of remuneration. *Research in Labor Economics* 1:225-258.
  21. Post P (1997) : Emily Post's Etiquette, 16th ed. Harper Collins, New York.
  22. Rizzo J · House R · Lirzman S (1970) : Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 15:150-163.
  23. Schneider B · Parkington J · Buxton V (1980) : Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly* 25:252-267.
  24. Shamir B (1980) : Between service and servility: Role conflict in subordinate service roles. *Human Relations* 33(10):741-756.
  25. Shamir B (1983) : A note on tipping and employee perception and attitude. *Journal of Occupational Psychology* 56:255-259.
  26. Sisk D · Gallick E (1985) : Tips and commissions: A study in economics contracting. *Federal Trade Commission Bureau of Economics Working Paper*, 125.
  27. Yoo JK (1994) : A study on improvement of tourist-hotel service charge system. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research* 3:153-172.
- 
- |  |                      |
|--|----------------------|
|  | 2008년 11월 24일 접수     |
|  | 2009년 2월 26일 1차 논문수정 |
|  | 2009년 3월 6일 2차 논문수정  |
|  | 2009년 3월 13일 3차 논문수정 |
|  | 2009년 3월 20일 게재확정    |