

碩士學位論文

호텔企業의 賃金體系 受容態度가 從業員
動機誘發에 미치는 影響에 관한 研究

- 濟州地域 觀光호텔을 中心으로 -



濟州大學校 經營大學院
觀光經營學科 觀光經營學 專攻
朴 根 弘

碩士學位論文

호텔企業의 賃金體系 受容態度가 從業員
動機誘發에 미치는 影響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 觀光經營學 專攻

朴 根 弘

2001년

호텔企業의 賃金體系 受容態度가 從業員 動機誘發에 미치는 影響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.

2001년 6월 일

 濟州大學校 經營大學院
觀光經營學科 觀光經營學 專攻

朴 根 弘

朴根弘의 經營學 碩士學位論文을 認准함.

2001년 7월 일

委員長 _____ 印

委 員 _____ 印

委 員 _____ 印

목 차

제 1 장 서 론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	3
제 2 장 이론적 고찰	4
제1절 임금의 개념과 체계	4
1. 임금의 개념	4
2. 노사간의 임금을 보는 시각의 차이	5
3. 임금과 관련된 학설	6
1) 매슬로우의 욕구 5단계이론	7
2) 브룸의 기대이론(expectancy theory)	8
3) 포터-로울러의 기대이론(expectancy theory)	9
4. 임금체계	10
1) 임금체계의 의의	10
2) 임금체계의 구성	10
3) 임금체계의 결정기준	12
4) 임금형태	16
제2절 임금체계 수용태도	18
1. 태도의 개념	18
2. 임금체계 수용태도	19
제3절 동기유발 요인으로서의 임금	21
1. 임금만족 이론	21
1) 불일치 이론	22

2) 공정성 이론	23
3) 성취이론	23
2. 임금만족의 모형	24
3. 동기유발 이론과 모형	27
제4절 선행연구의 고찰	31
제 3 장 호텔기업의 임금체계	36
제1절 제주지역 관광호텔의 현황	36
제2절 제주지역 관광호텔의 임금체계 실태	40
제 4 장 연구의 모형과 실증분석	45
제1절 조사의 개요	45
1. 설문지의 구성	45
2. 조사방법	46
제2절 연구의 모형	47
제3절 연구의 가설 설정	48
제4절 변수의 조작적 정의	49
1. 조직구성원의 속성	49
2. 임금체계의 수용태도	50
3. 동기유발 요인	50
제5절 조사분석 결과	51
1. 표본의 구성	51
2. 변수의 신뢰성 검증	53
3. 일반적 분석	54
1) 임금유형의 태도	54
2) 임금체계유형의 적합관계	56

3) 임금만족과 직무만족	58
4. 가설의 검증	60
제 5 장 결론 및 시사점	73
<참고문헌>	76
<Abstract>	80
<부 록>	82



표 목 차

<표 3- 1> 호텔이용객 현황	37
<표 3- 2> 관광객 입도 현황	38
<표 3- 3> 관광수입 현황	38
<표 3- 4> 2000년도 관광성향별 관광객 1인당 관광비용	39
<표 3- 5> 제주지역 관광호텔 종사원 현황	39
<표 3- 6> 제주지역 관광호텔의 3년간 매출액 및 성장률 비교	41
<표 3- 7> 제주지역 관광호텔의 인건비 비율 분석	42
<표 3- 8> 제주지역 호텔기업의 1인당 매출액	43
<표 4- 1> 측정 변수들과 설문지의 구성관계	46
<표 4- 2> 연구표본의 구성 및 특성	52
<표 4- 3> 변수의 신뢰도 검증	53
<표 4- 4> 임금유형에 대한 태도 점수	54
<표 4- 5> 연공급 임금유형의 하위변수태도 점수	54
<표 4- 6> 능력급 임금유형의 하위변수태도 점수	55
<표 4- 7> 임금선호 유형	55
<표 4- 8> 임금선호유형에 따른 임금수용태도 대응표본 통계량	56
<표 4- 9> 임금선호유형에 따른 임금수용태도 대응표본 검증	56
<표 4-10> 임금체계유형과 임금 선호체계와의 분할표	57
<표 4-11> 임금체계유형과 임금체계의 카이-스퀘어 검증	57
<표 4-12> 임금만족과 직무만족 상관관계	58
<표 4-13> 임금구분에 따른 직무만족도의 차의 그룹 통계량	59
<표 4-14> 임금구분에 따른 직무만족도의 차이 검증	60

<표 4-15> 직무특성에 따른 임금수용태도 그룹 통계량	61
<표 4-16> 직무특성에 따른 임금수용태도 검증	62
<표 4-17> 연공요인에 따른 임금수용태도 그룹 통계량	63
<표 4-18> 연공요인에 따른 임금수용태도 검증	63
<표 4-19> 학력의 차이에 따른 임금수용태도 기술 통계량	64
<표 4-20> 학력의 차이에 따른 임금수용태도 일원 분산 분석	65
<표 4-21> 성별에 따른 임금수용태도 집단 통계량	65
<표 4-22> 성별에 따른 임금수용태도 검증	66
<표 4-23> 현행임금체계에 따른 동기유발요인 일원 분산 분석	67
<표 4-24> 임금만족도에 의한 사후검증	68
<표 4-25> 직무만족도에 의한 사후검증	68
<표 4-26> 임금선호체계와 동기유발요인에 관한 T-Test	69
<표 4-27> 임금선호체계와 동기유발요인에 관한 검증	70
<표 4-28> 선호체계와 임금체계의 적합과 동기유발요인 차이 T-Test	71
<표 4-29> 선호체계와 임금체계의 적합과 동기유발요인 차이 검증	71
<표 4-30> 가설의 검증 내용 요약	72

그림 목 차

<그림 2-1> 매슬로의 욕구 5단계	7
<그림 2-2> 임금체계의 단순한 예	11
<그림 2-3> 임금결정요인	14
<그림 2-4> 임금체계의 결정요인	14
<그림 2-5> 임금체계의 결정기준	15
<그림 2-6> 임금만족의 결정요인 모형	25
<그림 2-7> 기본동기유발 모형	28
<그림 2-8> 기본적 동기유발 과정	30
<그림 4-1> 연구모형	48
<그림 4-2> 임금만족도와 직무만족의 산점도(Scatter Plot)	59



제 1 장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

우리 나라 관광산업의 중추적 역할을 담당하고 있는 호텔산업은 1970년대 경제성장을 배경으로 성장하기 시작하였고, 1980년대 후반 아시안게임과 올림픽의 개최로 국내 호텔산업은 급속히 성장하여 왔으며, 정부는 21세기를 내다보는 관광진흥을 2001년 한국방문의 해, 2002년 월드컵 등 대형 국제행사에 대비하여 문화관광부는 ‘관광비전21’ 이라는 관광진흥 5개년 계획(1999~2003)을 발표하여 관광산업의 활성화에 힘을 기울이고 있다.

그러나 세계는 세계무역기구의 출범으로 국제화, 정보화 시대에 접어들어 모든 경제분야에서 국경이 없어지고 하나의 거대한 지구촌 시장에서 이른바 무한 경쟁시대의 각축전이 전개되었고, 이러한 상황하에서 노동집약적인 호텔기업이 살아 남기 위해서는 양질의 서비스 제공 등의 경쟁력 강화가 필수적이라 할 수 있다.

호텔 종업원의 노동환경 중 가장 핵심적인 문제인 임금체계는 개인의 직무성과와는 무관하게 결정되는 불합리성 때문에 종업원들의 근로의욕과 능력을 떨어뜨리고 있으며, 이는 궁극적으로 호텔기업의 대외 경쟁력을 약화시키고 있어 임금체계의 합리적 개선이 절실하게 요구되고 있다.

호텔 기업들이 이러한 임금문제를 해결하기 위하여 많은 노력을 하고 있지만 아직도 노사간의 주요 쟁점으로 대두되고 있다. 노사분규는 임금, 근로시간, 복지후생, 채용, 해고 등의 근로조건에 대하여 노사간의 주장이 불일치하여 일어나게 되며 주요 이슈는 대부분 임금문제로 귀결된다.

따라서 근로자들은 임금을 소득의 원천으로 보고, 될 수 있는 한 많은 임금을 요구하는데 반하여, 사용자는 원가의 구성요소로 생각하여 될 수 있는 한 적게 책정하고자 하는 데서 마찰이 야기된다.¹⁾ 이러한 문제는 임금체계

1) 최종태, 「현대임금관리론」, 박영사, 1995, p.35.

와 관련시켜 볼 수 있는데, 임금체계는 크게 연공적 특성에 의하여 임금이 결정되는 연공급제와 직무 수행능력에 의해서 임금이 결정되는 능력급제로 구분될 수 있다.

또한 임금은 기업경영에 있어서 단일 동기유발 요인으로서 가장 효과적인 요인이라고 할 수 있기 때문에 종업원들의 동기유발을 통해서 경영능률과 효율성을 높일 수 있다.

공정한 임금체계는 근로자의 임금체계에 대한 호의적인 수용태도로 해석이 가능하다. 어떤 형태의 임금체계이든 근로자가 원하는 임금체계에 대하여는 호의적인 수용태도가 형성될 수 있다.

그러나 이러한 문제를 종업원의 동기유발과 관련해 본다면 동기유발을 높이기 위해서는 현행 임금체계가 근로자들이 원하는 임금체계와 부합되어야 할 것이다.

결국 동기유발과 관련해볼 때 종업원들의 임금체계 수용태도는 선호하는 임금체계의 유형과 현행 임금체계의 유형간의 관계에 의해서 형성된다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 연공급제와 능력급제간의 관계를 고려하여 종업원들이 어떻게 생각하고 평가하는지, 연공급제와 능력급제에 대한 종업원들의 임금체계 수용태도에는 어떠한 요인들이 영향을 미치는지 그리고 이러한 종업원들의 임금체계에 대한 수용태도는 동기유발의 어떠한 관계에서 영향을 받는가에 대한 연구가 필요하다

따라서 본 연구의 목적은 호텔 종업원 자신들의 개인적 속성에 따라서 어떤 유형의 임금체계를 선호하는지를 알아보고, 또한 선호하는 임금체계의 유형과 현행 임금체계의 유형에 의해서 형성되는 임금체계 수용태도가 어떠한 관계에 의해서 동기유발에 영향을 미치는지 알아보고자 하는데 있다.

제2절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 임금에 대한 수용태도와 동기유발요인을 측정하기 위해 다음과 같은 방법을 채택하였다.

첫째, 기존 문헌을 통한 일반적 개념정립과 연구의 모형을 구상하였다.

둘째, 선행연구의 결과들을 호텔기업의 임금체계, 특히 제주지역의 관광호텔에 대한 현황과 임금실태를 파악하였다.

셋째, 이러한 문헌연구의 내용과 제주지역의 관광호텔 임금체계를 통해 본 연구가 지향하는 연구의 모형을 설정하였다.

또한 설문지를 사용하여 제주지역 특급 및 1급 관광호텔에 종사하는 종업원을 대상으로 배포조사법을 사용하였으며, 실증분석을 실시함으로써 제주지역 호텔기업의 임금체계와 동기유발에 대한 관계를 알아보고자 하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되었다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법 및 범위 등이 포함되었다.

제2장은 문제해결을 위한 이론적 고찰로서 연구모형과 가설설정의 이론적 근거를 제시하였다.

제3장은 제주지역 관광호텔의 현황과 임금체계 실태를 살펴보았다.

제4장에서는 연구의 모형과 실증분석으로 조사방법과 연구가설을 설정하고 변수의 조작적 정의 등을 기술하였으며, 분석결과 및 가설을 검증하였다.

제5장에서는 분석결과를 토대로 결론과 연구의 한계 및 시사점을 기술하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제1절 임금의 개념과 체계

1. 임금의 개념

임금이란 근로자가 제공하는 근로급부의 대가로서 지불되는 모든 금품을 말한다. 임금은 사전적으로 샅돈으로 단순히 해석되지만, 보다 구체적으로 일정한 노동용역이 제공되는데 대한 보수로 고용자가 피고용자에게 지불하는 금품으로 볼 수 있다.²⁾ 이러한 임금은 근로기준법 제18조에 규정된 바와 같이 사용자가 근로의 대상으로 노동자에게 임금, 봉급 기타 여하한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말하고 있다. 임금은 일정의 노동력의 제공에 대한 보수이며, 고용주가 노동자 내지 피고용자에게 지급하는 것을 의미한다.

때로는 육체노동의 보수가 임금이고, 정신노동의 대가를 급료 내지 봉급이라 분류하고 둘 다 임금에 포함된다고 보아야 한다.³⁾

노동자에게 있어 임금은 경제적인 면에서 그와 그 가족들이 생계를 유지하는 수입의 원천이 되며, 사회적으로는 임금이 기업 내에서 노동자의 사회적 지위를 규정함과 동시에 사회적 위신을 나타낸다.

그리고 기업의 측면에서 볼 때 임금은 제품의 원가를 구성하는 기업의 비용으로써 노무비에 속한다. 따라서 노동자는 더 높은 임금을 요구하게 되고 사용자는 더 낮은 임금을 지급하려는 경향이 있다.⁴⁾

임금은 노동자에게 있어 유일한 생활수단이기 때문에 노동법상으로 명확히 규정되어야 할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 국제근로조약이나, 재외국의 입법 예에도 임금에 관하여 상세하고 명확한 정의를 내리고 있는 경

2) 최종태, 「전계서」, p.3.

3) 김석현, 「인사관리론」, 박영사, 1993, p.318.

4) 정수영, 「신경영학원론」, 박영사, 1982, pp.446~447.

우가 거의 없다. 이에 따라 임금이 지급되고 있는 양태 또한 다양각색 이어서 무엇이 임금인가를 결정하는 것 자체가 용이하지 않다. 다만, 임금을 정의함에 있어 사용자가 근로자에게 지급하는 것으로서 근로의 대상인 것은 그 명칭을 불문한다고 추상적으로 규정하고 있을 뿐이다. 따라서 근로자에게 지급되는 개개인의 금품이 임금이나, 아니냐의 여부는 추론적 해석에 의하여 구체적으로 결정할 수 밖에 없다.⁵⁾

그러나 최종태는 임금의 개념을 좀더 구체화하여 다음과 같이 7가지로 제시하고 있다. 첫째는 노동대가이고, 둘째는 노동력 수급가격, 셋째는 노사 교섭가격, 넷째는 생계비, 다섯째는 지불능력, 여섯째는 생산성과 그리고 일곱째는 사회 경제수단⁶⁾ 등이다. 특히 그는 이러한 7가지 개념들 중에서 노동대가로서의 임금을 가장 대표적인 개념으로 보고 있다.

이러한 임금의 개념은 크게 명목임금과 실질임금으로 구분된다. 여기서 명목임금이란 현재의 가격으로 평가된 임금을 의미하며, 실질임금이란 기준연도 가격으로 평가된 임금을 의미한다.⁷⁾



2. 노사간의 임금을 보는 시각의 차이

임금과 관련된 노사간의 기본적인 차이는 임금을 어떻게 파악하느냐 하는 점이다. 일반적으로 노동자는 임금을 노동력에 대한 가격이라고 보고 있다.

그리고 노동력에 대한 가격은 다른 상품과 마찬가지로 노동력을 재생산하는데 소요되는 비용에 의해 결정된다고 주장한다. 따라서 노동자는 노동력의 재생산비인 생계비를 노동에 대한 가격, 즉 임금결정의 기준으로 삼는다.

이에 비해 경영자는 각 근로자가 상품생산에 기여한 공헌에 의해 임금이 결정된다고 본다. 즉, 자본가가 제공한 자본과 근로자가 제공한 노동력이

5) 박준성, 「한국기업의 임금체계 개선사례」, 한국생산성본부, 1992, p.61.

6) 최종태, 「전계서」, p.4.

7) 김재원, 「한국의 임금구조와 임금정책」, 한양대학교 출판원, 1994, p.4.

결합하여 산출물을 산출했을 때 노동이 기여한 부분을 임금으로 근로자에게 배분한다는 것이다. 이 경우 자본이 산출물에 기여한 정도는 자본생산성으로 노동력이 산출물에 기여한 정도는 노동생산성으로 측정하게 된다. 이에 따라 노동생산성이 큰 근로자는 높은 임금을, 자본생산성이 큰 자본을 제공한 자본가는 높은 이윤을 받아야 한다고 주장한다.

결국, 근로자는 능력이나 경력 등에 관계없이 부양가족 수에 의한 생계비 이상을 임금으로 받아들이려고 하는데 비해, 자본가는 근로자가 생산에 기여한 부분만큼을 임금으로 지불하려는데 기본적인 시각의 차이를 갖는다.⁸⁾

3. 임금과 관련된 학설

보상을 정신적인 것과 금전적인 것으로 구분하는 슈타인메츠(Steinmetz)의 표현을 빌리면 실제로 사람들은 금전을 위해서 일하는 것은 아니고 금전이 그들에게 해 주는 '그 무엇'을 위해 일한다고 보고 있으며, 펄머(Fulmer)는 우리가 원하는 것은 돈 자체가 아니라 돈이 가져다주는 그것들이라고 하면서 수단성을 강조하고 있다.⁹⁾

따라서 임금도 금전적 보상의 차원에서 도구성으로 볼 수 있기 때문에 적절히 관리될 때 직무업적을 위한 동기부여를 유발할 수 있게 된다.¹⁰⁾

결과적으로 관리자는 임금을 적게 받는 종업원에게는 상대적으로 많이 받는 종업원들에게 보다 임금욕구를 가장 기본적이고 중요한 수단으로 관리하고 후자에게는 다른 고차원의 욕구의 충족에 더 많은 관심을 가지게 된다.

이러한 측면에서 이하 동기부여와 관련된 학설들에 대하여 간략하게 살펴보고자 한다.

8) 「상계서」, p.3.

9) 이한검, 「인간행동론」, 형설출판사, 1994, p.527.

10) 황정현, "임금동기유발을 위한 임금체계 도입방향에 관한 실증연구", 박사학위 청구논문, 중앙대학교 대학원, 1988, p.50.

1) 매슬로우의 욕구 5단계이론

인간의 욕구구조는 개인에 따라 각각 다르지만 일반적인 욕구구조의 형성을 설명하는 모델들이 심리학자의 노고에 의하여 많이 제시되고 있다. 이들 이론의 배경을 보면 매슬로(A. H. Maslow)는 인간의 일반생활에 있어서 욕구구조를 중심으로 욕구위계이론을, 맥클리랜드(D. C. McClelland)는 경제성장에 있어서 성취동기 중심으로 성취동기이론을, 허즈버그(F. Herzberg)는 기업경영에 있어서 두 가지 측면의 동기구조 중심으로 위생-동기이론을 각각 전개시키고 있다.

또 맥클리랜드는 단일욕구 중심으로, 매슬로와 허즈버그는 다원욕구 중심으로 그의 이론을 각각 전개시키고 있다.

매슬로는 인간의 욕구구조를 다음 <그림 2-1>과 같이 구분하였다.

<그림 2-1> 매슬로의 욕구 5단계



자료 : 최종태, 「인사관리의 지식」, 한국경제신문사, 1994, p.222.

매슬로의 이론은 첫째, 인간의 5가지 욕구는 서로 상관되어 있으며 이들은 우선 순위의 계층을 이루고 있다.¹¹⁾

둘째, 욕구의 발로가 계층을 이루고 순차적이라고 하지만 이는 어디까지나 상대적이다. 즉 욕구계층이 명확히 절대적으로 구분되지 않으며, 또 어느 한 단계의 욕구가 완전히 또는 절대적으로 충족되어야 다음 단계의 욕구가 노출될 수 있는 것은 아니다.

11) 최종태, 「인사관리의 지식」, 한국경제신문사, 1994, p.222.

셋째, 어떤 행동의 동기유발에 작용하는 욕구는 대개 복잡하다. 즉 대개의 행동을 유발하는데 작용하는 욕구는 복수이며, 5가지의 욕구가 동시에 작용하는 경우도 없지 않다. 욕구들은 서로 배타적인 행동 결정요인이 아니라 서로 복합될 수 있는 것이다. 단일의 욕구가 어떤 행동유발에 유일하게 작용하는 경우는 오히려 찾아보기 어렵다.

이상에서 본 매슬로의 욕구5단계가 기업경영의 인간관계론상에 특히 유의해야 될 점으로 다음과 같은 2가지의 주요과제를 들 수 있다.

첫째, 생리적 욕구와 안전 및 안정의 욕구가 종업원의 기본적인 동기유발에 중요한 도구가 된다는 사실이다. 이는 경제적 욕구에 속하는 것으로서 적절한 수입의 보장을 요구하며 이를 위해서는 합리적인 임금관리의 필요성이 대두되고 있다.

둘째, 한 욕구가 어느 정도 충족되면 그 다음 다른 욕구가 또 등장한다는 것이다. 즉 경제적인 욕구인 임금에 대한 충족이 어느 정도 이루어지면 경제적인 욕구의 위력은 없어지고 사회 심리적 욕구가 강하게 부각된다. 그러므로 이 단계에 있어서는 동기유발의 대책으로 물질적인 자극보다는 좀더 효율적인 정신적 자극이 요청되는 것이다.

2) 브룸의 기대이론(expectancy theory)

브룸은 톨먼(Tolman) 등 초기 논자들의 업적에 근거하여 동기부여에 관한 당시까지의 일체의 지식은 복잡한 근로동기의 과정을 설명하기에 부적절하다는 생각에서 기대를 추가함으로써 '기대이론'이라고 불리는 과정이론을 전개하였다. 기대이론의 주된 내용은 개인 내 및 작업상황 내에서 움직이는 힘은 행동을 유발하고 결정하기 위해 결합되며, 사람은 자신의 행동에 관한 주의 깊은 의사결정을 하고, 어떤 행동과정을 선택할 것인가는 어떤 행동이 바라는 바의 결과에 이르게 될 것인가의 기대에 달려 있다는 것이다.

이 기대이론의 핵심개념은 결국, 선호가(valence), 도구성(instrumentality) 및 기대(expectancy)로 볼 수 있는데, 여기서 선호가는 어떤 특정 결과에 대한 선호를 의미하는 개념이며 어떤 보상에 대한 선호의 강도를 의미하는

개념이다. 또한 도구성은 동기부여란 성공하면 어떤 보상을 얻게 될 것인가에 대한 질문과 관련되는 개념으로 실제로 지각된 보상을 얻을 것이라는 믿음에서 출발한다. 그리고 기대의 개념은 어떤 특정 행동을 하면 어떤 특정한 결과로 나타날 것이라는 가능성으로 작업에 관련된 노력이 어떤 업적을 완성하게 될 것이라는 믿음의 강도를 의미하는 개념이다.

결국 개인의 동기부여는 앞에서 설명한 세 가지 개념들이 복합적인 함수관계로 나타나므로 이들이 모두 높을 때 동기부여수준이 가장 높아지게 된다는 것이다. 그러나 그의 기대이론도 역시 여러 논자들에 의해 비판되고¹²⁾ 있는가 하면 지지 받고 적용되고 있다.

3) 포터-로울러의 기대이론(expectancy theory)

동기부여 과정에 관한 이 같은 브룸의 기대이론에 기반하여 그의 연장선에서 더욱 정교하게 발전시킨 것이 포터-로울러의 기대이론이다. 이들은 동기부여에 관한 일반이론의 분야에서 유력한 한 학설이 되고 있는 기대이론을 선택해서 이를 동기부여의 분석에 적용하였다.

만족은 선호(valence)라는 브룸의 개념에 이르는 투입물(input)을 만들고 산출물(output)은 업적을 내포하기는 하나 포터-로울러가 브룸의 모형을 다루고 발전시키기까지 만족과 업적간의 관계는 동기부여의 모형으로 직접적으로 다루어지지 않았다.

이들은 동기부여가 만족 또는 업적과 같지 않다는 전제에서 출발하였다. 말하자면, 동기부여, 만족 및 업적은 모두 별개의 변수이며 전통적으로 가정된 것과는 다른 양식으로 상관된다는 것이다. 이들의 모형에서 중요한 것은 업적 이후에 일어나는 관계들이다. 동기부여로부터 만족에 이르는 일련의 과정을 포함하는 이 같은 종합적인 모델의 제시는 전통적인 사고로부터의 중요한 전환이 된다.¹³⁾ 즉, 보상의 가치 즉 선호가, 도구성 및 기대 등

12) L. Reinhart & M. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure and Job Performance", AMJ(1995, Spt).

13) W.M. Coward & P.R. Sackett, "Linearity of Ability-Performance Relationship; A Reconfirmation", *Journal of Applied Psychology*, (1990, June).

이 이론이 동원하고 있는 세 가지 요소의 그 어느 것도 객관적인 그것을 말하는 것이 아니라 본인 자신의 주관적인 것, 다시 말하면 본인이 지각한 범위 내에서 효과를 갖게 되므로 본인의 주관적 지각의 내용이 중요시 된다는 것이다.

4. 임금체계

1) 임금체계의 의의

임금체계란 근로자 개개인에게 지급되는 임금이 어떤 종류의 임금항목으로 구성되어 있는가 혹은 기본적 임금항목과 제수당 및 부가적 임금항목을 어떻게 구성할 것인가 그리고 각 임금항목이 어떠한 산정방법에 의해 결정되는가를 말한다.¹⁴⁾

임금체계는 임금수준과 더불어 임금관리의 양대 지주라고 할 수 있다. 즉 임금수준 관리가 기업의 전체적인 임금수준 결정과 관련된 총액인건비 관리라고 한다면 임금체계관리는 이 전체 임금을 개별 종사원에게 어떠한 항목으로 어떤 기준에 의해 공정하게 배분하느냐의 문제를 다루는 개별인건비 관리라 할 수 있다.

따라서 임금체계 관리는 임금체계를 어떠한 항목으로 구성할 것인가 하는 문제와 임금체계를 어떠한 성격으로 설정하여 개별임금의 공정성을 기할 수 있는가 하는 두 가지 문제로 집약된다고 하겠다.¹⁵⁾

2) 임금체계의 구성

개개의 종업원에게 지급되는 임금은 여러 종류의 임금항목으로 구성되고 있는데, 합리적인 임금항목 구성은 임금관리에 있어서 대단히 중요한 의의를 갖

14) 김수곤·양영무, 「한국기업의 임금관리 개선방안」, 한국경제연구원, 1995, pp.18~20.

15) 김종길, “임금체계 수용태도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 1997, p.23.

는다.

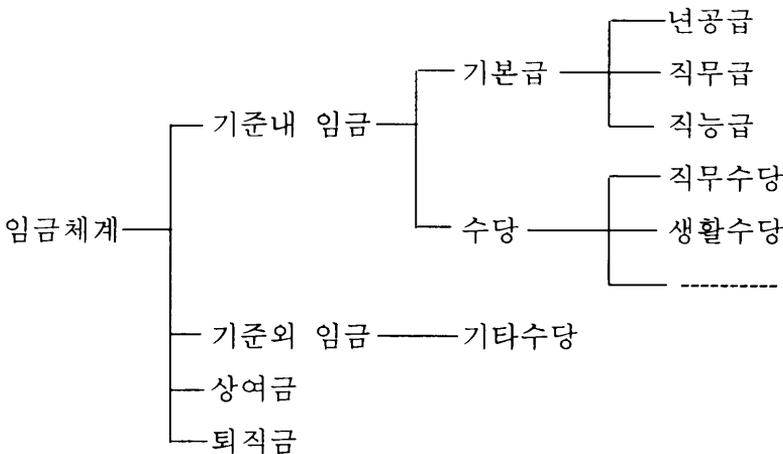
일반적으로 기업의 임금수준을 높게 유지하는 것은 종업원의 사기를 높이는 동시에 생산성을 증가시킨다. 물론 임금수준이 높다고 해서 반드시 사기가 높아지고 생산성이 향상되는 것은 아니다. 임금수준이 높더라도 지급되는 임금의 구성내용이 합리적이지 못하면 종업원은 불만을 갖게 될 것이고, 생산성도 감소할 것이다.

그러나 합리적인 임금구성은 종업원의 소득을 안정시키고 경영에 대한 신뢰감과 원활한 노사관계를 형성할 수 있게 한다. 따라서 합리적인 임금체계를 확립하기 위해서는 임금의 구성내용을 합리적으로 설정할 필요가 있다.

임금항목의 구성은 일반적으로 기본급+제수당+상여금으로 이해하고 있지만 각 항목의 구체적인 내용은 기업마다 다양각색이다. 따라서 우리 나라 기업에서 이용하고 있는 임금의 구성항목을 보면 <그림 2-2>와 같다.

그러나 임금 구성항목과 산정기준은 기업에 따라 차이가 있기 때문에 유의해서 볼 필요가 있다.

<그림 2-2> 임금체계의 단순한 예



자료 : 김식현·백삼곤, 「인사관리」, 한국방송통신대학, 1991, p.224.

3) 임금체계의 결정기준

임금체계가 갖고 있는 중요성과 일반적 기본구성 형태를 검토하였는데, 임금체계는 다음과 같은 기능을 가질 때 합리적 임금체계로서 받아들여질 수 있는 것이다.

첫째, 임금체계는 성과와 보상의 연결로 근로자들의 동기를 유발하는 기능을 가질 수 있도록 제도화되어야 한다.¹⁶⁾ 이것은 임금본래의 기능이어야 한다.¹⁷⁾

임금체계는 임금이 이와 같은 기능을 할 수 있도록 하는 구체적이고 실체적인 역할을 할 수 있어야 한다. 기업이 지급하는 임금의 효율성을 확보하는 것은 임금체계의 합리화로 동기유발 효과가 제고될 때 비로소 가능한 것이다. 임금이 직무성과와 직결될 때 이와 같은 효과를 기대할 수 있다. “일을 하든 아니하든” 임금이 같다고 하면 능력주의의 실현은 불가능¹⁸⁾하고 조직성원이 최선을 다하여 능력을 발휘하더라도 능력발휘 결과에 대한 보상이 이루어지지 않는다면 조직은 활기가 없고 경화되고 만다.

둘째로 안정적 기능을 하여야 한다. 즉 종업원들에게 안정된 임금소득을 확보할 수 있어야 한다. 임금소득의 불안은 사기저하의 원인이 될 것이기 때문이다.

셋째로 유능한 인재가 조직에 머물게 하고 새로운 필요인력을 확보하게 하여 인력의 신진대사를 적절히 촉진시킬 수 있어야 한다. 특히 산업의 고도화에 따라 고도의 지식과 높은 수준의 기술인력을 요하고 있는 까닭에 이와 같은 기능은 동기유발과 함께 임금보상이 갖추어야 할 본질적인 기능이라고 볼 수 있는데¹⁹⁾, 임금체계의 합리화로 이런 기능이 이루어질 수 있어야 한다.

넷째로 무엇보다도 중요한 것은 새로이 추가되어야 할 바람직한 기능이 있는 바 그것은 보상으로서 주어지는 임금이 자신의 노력에 상응한 것이어

16) Richard F. Henderson, *Compensation Management*, 3rd. ed., Reston Publishing Inc, Reston Virginia 1982, p.21.

17) Edwin E. Flippo, op. cit., p.291.

18) 楠田 丘・久保淳志, 「實務賃金體系」, 經林書房, 1982, p.1.

19) Edwin B. Flippo, op. cit., p.281.

야 하고 또 종업원간 비교 임금에 대한 공평감에 확신을 줄 수 있어야 한다는 것이다. 다시 말해서 임금체계는 자신이 투입한 노력에 대한 보상이 올바르게 이루어졌다는 설명성이 있어야 한다. 불공평한 경우 일할 맛이 나지 않기 마련이다.²⁰⁾

다섯째로 질서유지 기능을 하여야 한다. 이것은 기업내 인사질서 유지를 말하는 것인데, 물론 인사질서는 인사조직체계에 기초를 두고 있는 것이지만 임금체계가 개인간의 적절한 임금수준차를 견지하게 함으로써 인사체계 질서를 뒷받침하여야 한다.

이러한 질서유지 기능은 주로 기본급체계로 이루어지는 것이기 때문에 기본급체계의 합리화는 특별히 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

이러한 기능을 종합하여 말한다면 임금체계는 ① 동기유발적 기능, ② 근로자들의 임금소득의 안정성 향상 기능, ③ 기업조직목표 달성을 위한 기업 인사관리(인재확보, 질서유지) 목표를 촉진시킬 수 있어야 한다.

그런데 임금체계 결정에 있어 가장 기본이 되는 것은 기본급의 결정이다. 임금체계에 있어 기본급이 차지하는 구성비가 가장 클 뿐만 아니라 그 기본급의 성격여하에 따라 전반적인 임금체계의 성격이 결정되는 까닭이다.

기본급 결정에 있어서는 반드시 고려할 원칙이 있다. 그것은 ① 생계보장 원칙, ② 노동대가원칙이다. 그리고 노동대가원칙은 노동의 대가인 업무와 노동력의 대가인 능력으로 구분되고 생활보장원칙은 생산비 보장을 말하는데, 이는 연령별 생계비 격차가 있게 마련이므로 결국은 연령별 생계비를 충족시켜 주게 되는 것을 말한다.

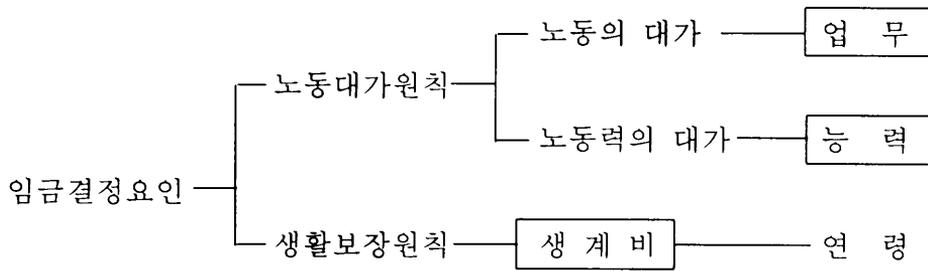
이러한 관점에서 楠田 丘, 久保淳志는 <그림 2-3>에서 보는 바와 같이 어떠한 일을 하고, 어떠한 능력을 갖고 있으며 그리고 어떠한 정도의 생계비를 필요로 하는가, 이 3개 요인을 임금결정요인이라고 보고 있다.

그런데 김식현 교수는 이들과 똑같은 원칙을 제시하고 다만 노동력의 가치인 능력을 다시 발휘된 능력과 보유하고 있는 능력으로 구분하여 결정기준을 체계화하고 있다. 이처럼 임금결정에 고려하여야 할 요소를 그 내용에

20) 楠田 丘·久保淳志, 「전계서」, p.15.

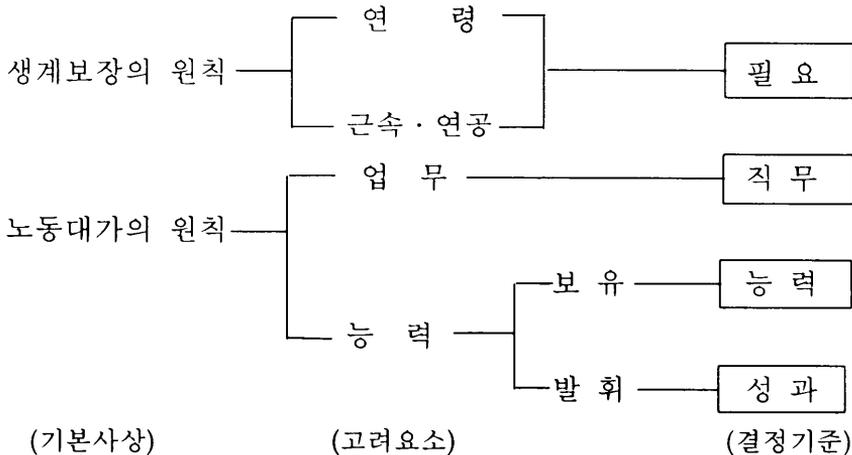
따라 결정요인으로 구분하고 있는데, 그것은 ① 필요기준(according to needs) ② 담당직무기준(according to job) ③ 능력기준(according to ability) ④성과기준(according to results)이라고 하고²¹⁾ <그림 2-4>과 같이 체계화하였다.

<그림 2-3> 임금결정요인



자료 : 楠田 丘・久保淳志, 「실무임금체계」, p.54.

제주대학교 중앙도서관
<그림 2-4> 임금체계의 결정요인

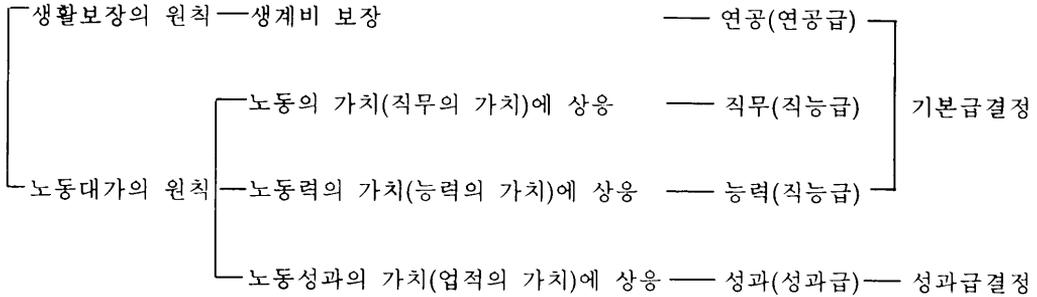


자료 : 김석현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1984, p.450.

21) 김석현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1984, p.450.

또한 박내회는 임금체계의 결정기준을 <그림 2-5>와 같이 나타내었다.

<그림 2-5> 임금체계의 결정기준



자료 : 박내회, 「인사관리」, 1997, p.346.

이상에서 검토하여 본 원칙과 결정기준들을 종합하여 정리하여 본다면 다음과 같다.

첫째, 생활안정을 위한 생계비보상을 기초로 한 경우는 연공급이라 하고

둘째, 투입 노동의 대가 보상을 기초로 한 경우는 직무급

셋째, 잠재 노동력의 가치의 보상을 기초로 한 경우는 능력급

넷째, 투입 노동력이 실현한 가치를 보상하는 것을 성과급이라고 한다.

그런데 중요한 문제는 현실적으로 어떠한 기본급을 택하여 적용할 때 기업으로서 그 조직목표를 달성하는데 가장 효과적일 수 있느냐에 있다. 즉 어떠한 경우에 어느 임금체계를 적용하는 것이 임금체계의 다양한 기능을 기대할 수 있느냐는 것이다.

기업이 임금체계를 채택함에 있어서는 ① 기업의 규모 및 성장정책방향, 인력확보 등 조직의 필요성에 적합할 수 있어야 하고 ② 불필요한 비용부담을 유발시키지 않으며 생활안정을 기할 수 있어야 하며, ③ 종업원의 동기를 유발하는데 적합성을 갖는 것을 채택하여야 한다.²²⁾

22) Michael Armstrong Helen Murlis, *A Handbook of Salary Administration*, Kogan Page, London, 1980, p.71.

따라서 이상과 같은 조건을 충족시키자면 직종별로 직무성격과 인적특성에 따라 단일 또는 복합적인 임금체계를 채택하여야 하는데, 이를 위해서는 직종 및 직급별로 근속공헌, 직무가치, 직무수행능력, 직무성과 등 어느 기준에 보다 큰 비중을 두어야 할 것인가를 고려하여야 할 것이다.²³⁾ 이러한 사고는 임금체계가 근로자의 임금만족에 영향을 미치고 그것이 동기유발과 직결되고 있기 때문이다.

4) 임금형태

임금형태는 종업원의 작업의욕의 향상과 직접적으로 관련이 되는 것으로 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것이다.

임금형태 중에서 가장 중심이 되는 것은 시간급제(time payment)와 성과급제(output payment)이다. 이 양자는 서로 상반되는 것처럼 보이나, 시간급제에 있어서 일정시간에 대한 임금과 성과급제에 있어서 제품단위당의 임금 사이에는 밀접한 상호관계를 갖고 있는 것이며, 노동량 또는 생산량과 임금과의 결부차 직접적인가 간접적인가의 차이에 의하여 구별된다.²⁴⁾

기업이 성장 지향적이냐 혹은 안정 지향적이냐에 따라 성과급(능률급) 및 고정급(정액급)으로 구분된다.²⁵⁾

따라서 경영자는 임금형태를 채택함에 있어서 그 기업에 가장 합리적인 임금형태를 마련하지 않으면 안 된다.

(1) 시간급제(고정급제)

시간급제(time payment, time-rate plan)는 수행한 작업의 량과 질에는 관계 없이 단순히 근무시간을 기준으로 하여 임금을 산정·지불하는 방식이다. 예컨대 일급, 주급, 월급, 연봉 등이 그것이다.

23) 藤井得三, 「임금관리실무전서」, 일본실업출판사, 1977, pp.62~69.

24) 김현식·백삼곤, 「인사관리」, 한국방송통신대학, 1991, p.229.

25) 최종태, 「인사관리의 지식」, 한국경제신문사, 1994, p.61.

이러한 시간급제가 적용될 수 있는 경우는²⁶⁾ 다음과 같다.

- ① 근로자들이 작업량을 정확히 측정키 곤란한 경우
- ② 표준작업량을 지킬 수 없도록 불가피한 작업지연이 자주 발생할 수 있을 경우
- ③ 작업의 질이 매우 중시될 경우
- ④ 생산량을 근로자 단독으로 임의 조절할 수 없는 경우
- ⑤ 작업을 표준화할 수 없는 경우
- ⑥ 개별 근로자 또는 집단 작업자들의 생산량의 측정기록이 어렵거나 비용이 과다히 요구될 경우
- ⑦ 임금 이외의 동기유발 요인이 있어 종업원의 사기를 진작할 수 있고 기대할 만한 생산량을 유지할 수 있을 경우 등이다.

(2) 성과급제

성과급제(output payment, piece-rate plan)는 노동성과를 측정하여 측정된 성과에 따라 임금을 산정 지급하는 제도이다.

그러므로 이 제도에서 임금은 성과와 비례한다. 왜냐하면 작업수행에 소요된 작업시간은 고려하지 않고 작업성과의 수량만 계산하여 이에 일정한 임률을 적용하여 임률계산을 하기 때문이다. 이 제도에서 임금수령액은 각자 성과에 따라 증감한다.

따라서 성과급제의 임금형태를 채택하는 경우는²⁷⁾ 다음과 같다.

- ① 작업을 표준화 할 수 있는 사업장
- ② 종업원의 작업성과를 큰 비용들이지 않고 쉽게 그리고 정확히 측정할 수 있는 경우
- ③ 각 근로자가 자기의 작업량을 통제할 수 있는 경우
- ④ 작업량 때문에 질의 저하가 일어나지 않아야 하며,
- ⑤ 노동비용을 미리 쉽사리 예측할 수 있어야 한다.

26) Elizabeth Lanham, Administration of Wages and Salaries, Happer & Row, 1963, pp.92~93.

27) Elizabeth Lanham, op. cit., p.93.

제2절 임금체계 수용태도

1. 태도의 개념

최근 태도에 관한 연구를 보면 내부의 신체적 특징과 외부 환경요소간의 상호작용에 의해서 형성된다는 견해가 지배적이다. 즉 특정의 태도요소를 선천적으로 가지고 태어나면 이것이 주변의 환경영향으로 강화되는 것으로 받아들여지고 있다. 이러한 관점에서 태도형성에 영향을 미치는 요인으로는 다음과 같다.²⁸⁾

먼저 심리적 성격적 요인을 들 수 있다. 이는 태도가 유전적이고 선천적으로 결정될 수 있고, 유년기에 형성된 성격에 의해 결정된다. 또한 민족적인 특성에 의해서 결정될 수 있으며, 가정내 교육을 통해서 형성된다고 볼 수 있다.

두 번째는 사회적, 상황적 요인을 들 수 있다. 이는 태도가 문화에 의해 영향을 받는다는 것이다. 즉 개인의 태도 근원은 사회에 있다는 것이다. 그리고 태도는 현재의 상황에 의해서 형성될 수 있다는 것이다. 태도는 현재 처해 있는 외부의 상황에 의해 형성된다고 보는 것이다. 태도는 또한 소속 집단에 의해서도 영향을 받는다.

셰리프(M. Sherif)에 의하면 인간은 자신을 이해하기 위해 자기가 속한 소속 집단에 비취본다고 한다.²⁹⁾ 따라서 그가 타인이나 사회에 대해 가지는 태도는 자연히 그 집단이 갖고 있는 태도의 범위를 벗어날 수 없을 것이다. 또한 태도는 학습에 의해서도 형성되는데, 이는 태도가 같은 여건에 여러 번 부딪치면서 되풀이 될 때 훈련이 되고 강화된다는 것이다.

우리가 어떤 사람의 특정 대상에 대한 태도를 알고 있다면 우리는 그가 그 대상에 대해 어떻게 활동할지 예측할 수 있을 뿐만 아니라 그것과 연관된 여러 다른 상황에서의 행동도 짐작할 수 있다. 따라서 태도는 하나의 가정적인

28) 임창희, 「조직행동」, 학현사, 1995, pp.143~148.

29) 「상계서」, p.147.

가공물이지 이미 존재하고 있기 때문에 관찰과 식별이 가능한 어떤 형태를 취하고 있는 것은 아니다. 또한 태도는 매우 지속적이고 시간과 공간을 뛰어넘는 일관성을 지니고 있다.³⁰⁾

한 연구에서는 사람들이 직장 또는 직무에 대해 갖고 있는 태도가 5년 이상 변치 않는다는 것을 발견했으며 직업을 바꾼 뒤에도 먼저 직장에 대한 태도가 그대로 유지되고 있다는 사실을 밝혀냈다.³¹⁾

이상의 설명을 종합해 볼 때 올포트(G. W. Allport)의 태도에 대한 학문적 정의를 이해할 수 있는데 그는 태도란 "어떤 대상에 대해 지속적으로 호의적 또는 비호의적으로 반응하려는 학습된 사전적 성향"이라고 정의하였다.³²⁾

2. 임금체계 수용태도

임금시스템의 변화에 관한 대부분의 접근방법은 하향적 접근방법이다. 즉 이 접근방법에서는 임금제도하에 있는 사람보다 위에 있는 사람들이 변화에 관한 결정을 해야 한다고 가정하고 있다.

그러나 사람들은 자신들의 임금시스템을 스스로 설계할 수 있고, 더구나 어떤 경우에는 자신들의 임금시스템을 스스로 설계하는 것이 매우 정적인 결과를 낳을 수 있다는 연구결과가 있다.³³⁾

임금 시스템의 변화는 보통 기본급시스템, 업적에 기초한 특별 상여금시스템 혹은 총임금시스템 중에서 선택이 이루어진다. 다만 이 같은 선택은 현 임금시스템의 현상에 대한 주의 깊은 진단결과를 토대로 이루어져야 한다. 패턴과 후레셔(Patten & Fraser)가 지적한 바와 같이 이러한 진단에는 태도조사가 매우 유용하며, 특히 태도조사가 피드백 과정과 결합될 때 유용

30) 「상세서」, pp.134~135.

31) Staw, B. M & Ross, J., Stability in the Midst of Change : "A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 1985, pp.469~480

32) 임창희, 「전세서」, p.135.

33) 김남현·이덕노, 「임금과 조직개발」, 경문사, 1991, p.278.

하다고 주장하고 있다.³⁴⁾

특히 임금시스템은 진단이 선행되어야 하는데, 진단은 미래의 결정을 위한 중요한 정보적 기반이나 교육적 기반이 되기 때문에 효과적으로 수행되지 않으면 안된다.

진단은 대개 두 가지 질문으로 이루어진다. 즉, 객관적인 상황이 어떠한가? 종업원의 관점에서 볼 때 그들은 임금시스템을 어떻게 지각하고 있는가 이다.

어떤 보상관행이 현 조직에서 적절한가를 확고히 확립하기 위해서는 객관적인 진단이 설계되어야 한다. 일단 임금시스템의 객관적인 정의가 확정되면, 종업원 개개인이 임금시스템을 지각하도록 하는 것이 중요하다

대부분의 경우 임금시스템의 변화는 다른 분야에 있어서 변화의 필요성을 수반하게 된다. 어떤 물리학자는 “우리가 어떤 현상을 연구하기 위하여 그것을 분리하려고 할 때마다, 우리는 그것이 우주 안의 다른 모든 것에 연결되어 있음을 발견하게 된다”라고 말하였다. 이와 같은 현상은 조직 내에서도 마찬가지이다. 임금시스템은 조직의 하위시스템(subsystem)에 영향을 미치기도 하고 아울러 영향을 받기도 한다. 그러나 임금시스템과 가장 중요하게 연결되어 있는 것은 업적평가, 정보시스템, 직무설계 및 경영방식 등이다. 따라서 적어도 이들 중 하나 이상은 임금시스템의 변화와 함께 변화될 필요가 있다.³⁵⁾

이러한 이론적 근거를 토대로 본 연구에서는 종업원의 임금체계에 대한 수용태도는 다른 요인에 영향을 줄 수도 있는 변수이며, 또한 다른 요인들에 의해 영향을 받을 수도 있는 변수로 보았다. 즉 독립변수의 역할도 하며, 종속변수의 역할도 한다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 독립변수로서 종업원의 동기유발과의 관계를 알아보고, 종속변수로는 조직구성원의 개별적 속성과의 관계에 관하여 알아보고자 한다.

34) Patten, T. H. and Fraser, K.L. "Using the organizational rewards system as an OD level : Case study of a data-based intervention", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.II, (1995), PP.457~474.

35) 김남현·이덕노, 「전계서」, p.284.

앞에서 언급하였듯이 종업원의 태도는 여러 가지 요인에 의해서 형성된다. 종업원의 임금체계에 대한 태도 또한 여러 요인에 의해서 형성되는데,

본 연구에서는 선호하는 임금체계의 유형과 현행 임금체계의 유형에 따라서 임금체계에 대한 수용태도가 형성된다고 보았다. 이는 공정한 임금의 구성요소는 그 상황을 지각하는 사람의 마음속에 존재하기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 임금체계를 연공급제와 능력급제로 구분하였을 때 선호하는 임금체계유형과 현행 임금체계의 유형이 어떤 유형인가에 따라서 임금체계에 대한 수용태도가 형성된다고 보았다.

藤田至孝는 임금체계가 합리적인 것이 되기 위해서는 적어도 다음과 같은 기능이 충족되어야 한다고 주장하고 있다. 첫째, 유능한 인재를 확보하는 기능, 둘째 종업원에 대한 동기유발 기능, 셋째 높은 의욕을 가진 종업원을 유효하게 활용하는 기능, 넷째 안정적 기능, 다섯째 보상의 공정성 기능, 여섯째 질서유지 기능이다.³⁶⁾ 위와 같은 내용들에 대하여 연공급제와 능력급제에 대하여 각각 평가하도록 하여 어떤 유형의 임금체계를 선호하는지를 구분하였다.



제3절 동기유발 요인으로서의 임금

1. 임금만족 이론

Porter는 임금만족을 측정하기 위한 그의 연구에서 “만족이란 무엇인가”에 대해 그는 만족을 사람이 받아야 한다고 생각하는 것과 실제로 받고 있는 것 간의 차이로 보고있다.

이와 같은 Porter의 견해이외에도 몇 가지 다른 견해가 제기되었는데 현재 만족의 의미에 대해 잘 알려진 것은 불일치이론(the discrepancy view), 공정성이론, 성취이론이 있다.

36) 藤田至孝, 「임금관리의 기초지식」, 일본경영출판회, 1976, pp.135~136.

1) 불일치 이론

불일치이론은 여러 가지 이론적 설명이 있는데 일반적으로 불일치란 실제로 존재하는 것(Wat there actually is)과 어떤 바라는 것(Some desired amount) 간의 차이로 볼 수 있는데,

Katzell은 바라고 있는 자극의 양과 실제로 자극되고 있는 양과의 차이를 다시 바라고 있는 자극의 양에 의하여 나누어져야 한다고 가정하였는데 이는 사람이 어떤 자극을 보다 많이 바랄수록, 어떤 주어진 불일치에 대한 불만은 그만큼 더 작아진다는 것을 의미한다고 하였는데, 이는 사람이 어떤 것을 더 많이 소유할수록 어떤 주어진 불일치를 인지하는데 그만큼 더 많은 시간이 소요된다고 하는 심리물리학 개념과 유사한 것이다.³⁷⁾

Locke는 만족이란 사람이 바라는 것과 얻고 있다고 지각하는 것과의 단순한 차에 의해 결정된다고 보았는데, 이는 중요한 것은 지각된 불일치이지 실제적인 불일치가 아니라 직무만족과 직무불만은 사람이 그의 직무에서 바라는 것과 직무가 실제로 제공하고 있다고 지각하는 것간의 지각된 관계의 함수이다.³⁸⁾

Porter는 임금만족이란 마땅히 받아야 된다고 하는 임금과 실제로 받고 있는 임금과의 차이에 의하여 결정된다고 보았는데, 이는 직무에 대한 임금의 공정성에 대한 만족은 사람이 궁극적으로 바라는 것에 의해서 보다는 그가 당연히 받아야 한다고 느끼고있는 것에 의해 결정된다는 것으로, 어떤 사람의 현재의 임금과 그가 마땅히 받아야 한다고 느끼고 있는 것과의 차(불일치)는 그의 현재임금의 공정성에 대한 만족 또는 임금만족의 수준이라 부른다.

이와 같이 임금만족이라는 폭넓은 문제를 고찰하는데 있어서는 사람이 그의 현재의 직무에서 받고있는 임금의 공정성에 대해 어느 정도로 만족하고 있는가에 초점을 맞추어야 하고, 이 임금만족은 그 사람이 그의 직무에서 받고 있다고 생각하고 있는 임금과 받아야 한다고 생각하는 임금간의

37) 김남현 역, 롤러 (Edward E. Lawler III), 「임금과 조직효과」 (Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological view), 경문사, 1987, p.285.

38) 「상계서」, p.286.

차에 의해 결정된다고 주장하고 있다.³⁹⁾

2) 공정성 이론

Adams는 만족이란 오히려 직접적으로 그 사람의 지각된 투입과 성과간의 균형에 의해 결정된다고 주장하였다. 어떤 사람의 임금에 대한 인지된 공정성은 그의 투입 - 성과의 균형에 의해 결정되고 이어서 이 공정성은 만족에 영향을 미친다. 공정성이 존재할 때에는 만족이 생기고 인지된 불공정이 존재할 때에는 불만이 생긴다고 보았다. 이것은 만족이란 ‘사람이 그 직무에서 받는 것’의 ‘그 사람이 직무에 투입하는 것’에 대한 인지된 비율에 의해 결정된다는 것을 의미한다.⁴⁰⁾

공정성 이론에서는 사람들이 자신의 투입 - 성과의 균형의 공정성 여부를 어떻게 판단할 것인가를 결정하는데 있어서 타인의 투입 대 성과의 균형이 중요하다는 것을 강력히 역설하고 있다. 그리고 공정성이론에서는 사람들이 자신의 ‘투입 - 성과균형’의 공정성을 평가할 때 비교대상이 되는 다른 사람의 투입 - 성과 균형과 자신의 그것을 비교함으로써 평가한다고 주장한다.

3) 성취이론

Schaffer는 “직무만족은 어느 개인의 충족가능한 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 직접적으로 변동한다”고 주장하고 있다. Morse도 역시 직무만족을 인지된 욕구충족의 관점에서 보고 있다. 그리고 Vroom도 역시 직무만족을 ‘어떤 직무가 사람에게 정적으로 가치가 있는 성과를 제공하고 있는 정도’로 보고 있는 것 같다. 이 접근법과 불일치이론을 특징짓고 있는 점간의 차이에 주목하는 것이 중요하다.

Porter와 같은 불일치이론가들은 충족을 측정하였으나 그들은 그 사람이 마땅히 받아야 한다고 느끼고 있는 것으로부터 그것을 추출하였던 것이다. 기본적으로 충족이론의 접근법은 이와 같은 마지막 조작을 하지 않고 단순히 만

39) 「상계서」, p.289~291.

40) 「상계서」, p.291.

족은 충족에 의해 결정된다고 가정하였다.

이 충족이론의 접근법은 임금만족에 대한 고찰에는 그다지 도움이 되지 않은 것으로 생각된다. 임금에 대한 사람들의 만족은 그들이 얼마를 받고 있다고 느끼고 있는 것과의 함수관계를 가지고 있을 뿐만 아니라 그들이 마땅히 얼마를 받아야 한다고 느끼고 있는 것과의 함수관계를 가지고 있다는 것을 나타내고 있는 많은 연구가 있다.

이미 앞에서 지적한 바와 같이 어떤 감독자는 1만2천불의 임금으로 만족할 수 있는데 어떤 사장은 욕구가 고도로 충족되고 있다는 것을 인지하면서도 10만불의 봉급이 만족하지 않을 수도 있는 것이다. 이 경우 명백한 점은 만족은 그가 받고 있다고 느끼고 있는 것과 그가 마땅히 받아야 한다고 느끼고 있는 것에 의해 결정된다는 점이다. ‘그 사람이 마땅히 받아야 한다고 생각하는 것(What the person thinks he should receive)’은 많은 요인들에 의해 영향을 받는 것 같다.⁴¹⁾

2. 임금만족의 모형



롤러(Edward E. Lawler III)는 사회적 비교의 중요성을 강조하고 있는 공정성이론의 투입과 성과에 중요한 역할을 부여하는 “임금만족의 결정요인 모형” <그림 2-6>을 제시하였다.⁴²⁾

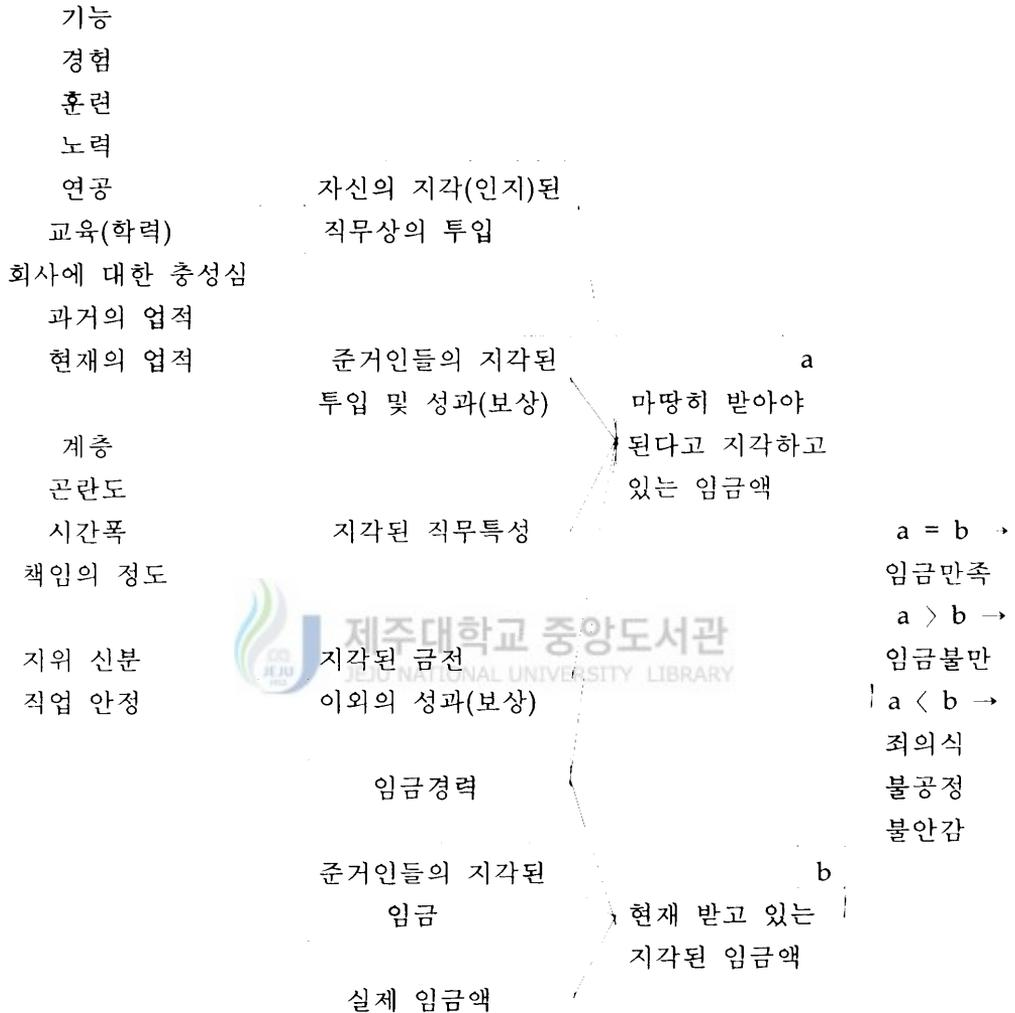
이 모형은 만족이란 기본적으로 인지(지각)된 임금과 자신이 마땅히 얼마여야 하는가에 대한 그 사람의 신념 사이의 차에 의해 결정된다. 이것은 그가 마땅히 받아야 한다고 인지하는 임금액과 현재 받고 있다고 인지하는 임금액이 일치할 때에만 임금에 만족하게 된다는 것을 나타내고 있다. 그리고 임금(성과)이 마땅히 받아야 한다고 생각하는 임금액에 못 미칠 때에는 임금에 불만을 느끼게 될 것이다.⁴³⁾

41) 「상계서」, pp.294~295.

42) 「상계서」, pp.297~301.

43) 안희원, “임금체계에 대한 공정성 지각에 관한 실증 연구”, 석사학위논문, 동국대학교 경영대학원, 1991, pp.36~39.

<그림 2-6> 임금만족의 결정요인 모형



자료 : 김남현 역, 「임금과 조직효과」, E. E. Lawler III, op. cit, 경문사, 1987, p.298.

이 모형은 ‘자신이 마땅히 받아야 할 임금액에 대한 지각(a person’s perception of what his pay should be)은 많은 요인에 의해 영향을 받게 된다는 것도 보이고 있다. 아마 가장 중요한 것은 그의 인지된 직무상의 투

입(his perceived job inputs)일 것이다. 그 같은 직무상의 투입에는 모든 기 능, 능력, 직무수행과 관련된 훈련은 물론 그가 직무상에서 해서 보여주는 모든 직무행동 등이 모두 포함된다. 분명히 그 자신의 인지된 직무상의 투 입이 크면 클수록 그가 마땅히 받아야 한다고 지각하는 임금액도 그만큼 더 높아질 것이다. 이 때문에 높은 직무상의 투입을 하고 있는 사람들에게 는 보다 높은 임금이 지급되어야 할 것이다.⁴⁴⁾

그리고 그 사람이 임금경력이 지각임금에 영향을 미친다고 보는데 이러 한 사실들은 자아개념으로서 스스로가 얼마나 가치 있는 존재인가에 대한 자아상의 형성이 그 스스로가 마땅히 받아야 할 임금을 지각하는데 영향을 미친다고 그는 보고 있다. 다시 말해서 고액의 임금을 받은 경험이 있는 사 람은 그 자신의 가치가 높다는 자아개념을 가지게 되고 이는 보다 많은 임 금을 기대하게 한다고 보는 것이다.

그리고 그는 그의 임금만족 모형에서 자신이 지각하고 있는 임금보다도 더 큰 임금액을 받을 수도 있는 경우를 상정하게 되는데, 현실적으로는 누 구든지 스스로가 과다임금을 받았다고 생각하지 않게 되리라는 것이다. 왜 냐하면 임금만족은 사회적 비교에서 이루어지는 것이나, 자기주변에서 자신 의 임금수준과 비교할 수 있는 준거인물을 곧 찾을 것이기 때문이라고 하 였다.

그런데 한가지 임금만족에 대한 사람들의 태도를 이해하는데 있어 자신 에 투입을 타인의 그것보다 높이 평가하려는 성향을 갖고 있기 때문에 많 은 사람들이 임금불만을 가지게 된다는 것이다.

그리하여 롤러는 그의 임금만족 모형에 따라 임금불만을 가져오게 될 것 이라고 생각되는 있을 수 있는 여러 상황을 다음과 같이⁴⁵⁾ 열거하고 있다. (여타 조건이 같다고 전제하고서)

① 자기 스스로가 높은 투입을 지각하고 있는 사람은 투입을 낮게 지각 하고 있는 사람보다 불만이 더 클 것이다.

44) 김남현 역, E. E. Lawler III, 「전계서」, pp.297~298.

45) 이종진, “임금체계가 종업원 동기유발에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위 논문, 한양대학교 경영대학원, 1997, p.54~56.

② 자기 직무상의 요구가 높은 것으로(높은 직위, 직무의 복잡성) 지각하는 사람은 그의 직무상 요구가 낮다고 지각하는 사람보다 더 불만이 클 것이다.

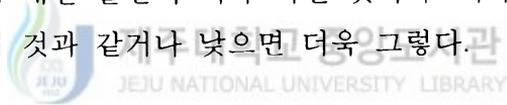
③ 자기 직무상에서 매력을 끝마친 비금전적인 성과가 적다고 지각하는 사람은 비금전적인 성과가 많다고 지각하는 사람보다 불만이 클 것이다.

④ 자신과 동등한 다른 사람들이 자신보다 더 양호한 투입·산출 균형이 다른 사람보다 더 좋거나 비슷하다고 지각한 사람들보다 더 많은 불만을 가지게 될 것이다.

⑤ 낮은 임금을 받은 사람은 낮은 임금경력을 가진 사람보다 더 불만이 클 것이다.

⑥ 높은 임금경력을 가진 사람은 낮은 임금경력을 가진 사람보다 현재의 임금에 대한 불만이 더 클 것이다.

⑦ 준거인이 자기 자신보다 많은 임금을 받는 것으로 지각할수록 자신이 현재 받는 임금에 대한 불만이 더욱 커질 것이다. 더욱이 그 준거인의 직무상 요구가 자신의 것과 같거나 낮으면 더욱 그렇다.



3. 동기유발 이론과 모형

임금생존비설이나 임금기금설을 비롯한 한계생산력설, 그리고 최근의 임금계약설 등에 이르는 많은 임금이론이 정립되어 있지만 이들은 경제학적인 임금이론으로서 거시적 측면에서 임금과 노동의 관계를 설명할 수 있는 것은 사실이지만 인사관리에서 대상으로 하고 있는 기업조직내에 있어 임금과 조직성과의 관계를 설명하여 주지 못하고 있는 것이다.

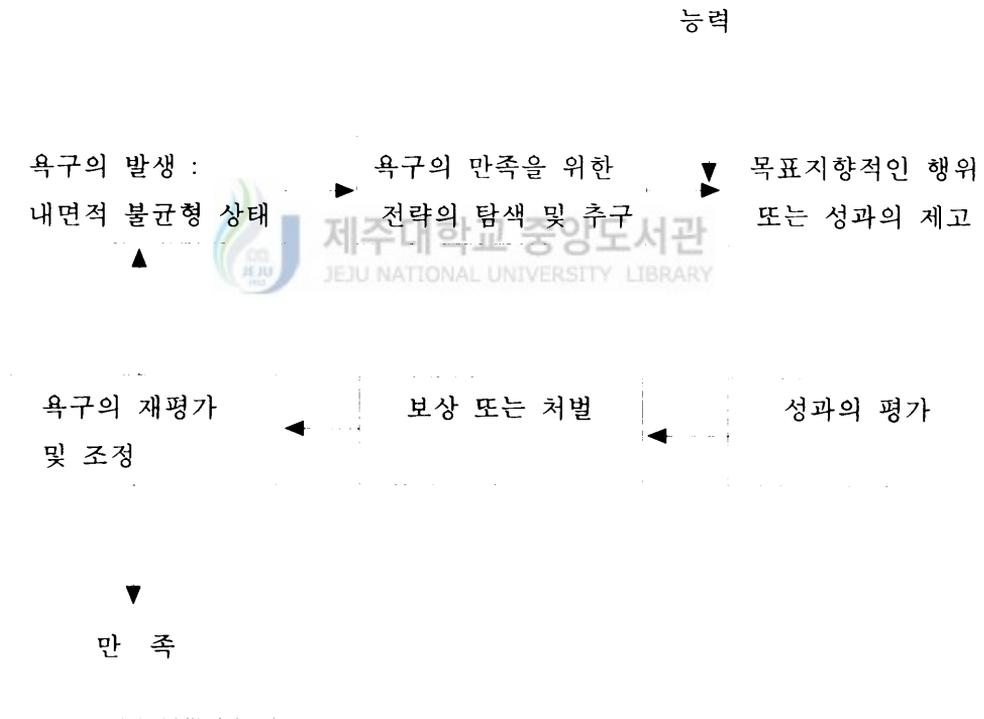
동기유발에 관한 개념의 정의는 인간의 행동을 설명하고 예측하기 위한 이론을 전개하기 위해서 개발한 용어이지만 과연 모티베이션(motivation)이 무엇을 의미하는지에 대해서는 확립된 정의가 없다. 다만 인간행동의 설명과 예측을 위한 것이며 행동을 결정하는 심리적인 어떤 것이라고 할 수 있다.

그리하여 동기유발은 여러 가지 의미로 해석 활용되고 있지만 그러나 현재

로서는 다른 행동과 구별되는 동기화 된 행동에 대하여서는 어느 정도 의견 일치가 이루어지고 있고 그것은 목표 지향적이라는 사실이다. 예컨대 동기유발의 핵심은 목표지향성 또는 합리적인 행동⁴⁶⁾이라는 점이다.

질라기(Szilagy)와 웰레스(wallace)는 모티베이션에 관한 기본 모형을 <그림 2-7>구성, 제시하고 모티베이션의 주요한 변수인 욕구(needs), 동기(drives), 목표(goals) 그리고 보상(reward) 등의 상호관련 작용을 설명하고 있는데 욕구의 발생 및 “만족”을 얻기까지의 행위 과정을 설명하고 있다.⁴⁷⁾

<그림 2-7> 기본동기유발 모형



자료 : Szilagy & Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, 3rd. ed. 1983, p.80.

46) Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*, McGraw Hill, New York, 1971. p.29.

47) Szilagy & Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, Secott, Faresman and Co. Glenview, Illinois, 1983. p.80

이 모형은 동기유발이 다단계과정을 거쳐 작용하고 있는 것을 보여주고 있다. 각 단계별로 진행과정을 보면 다음과 같다.

첫째로 욕구의 발생은 내부에 불균형상태가 긴장을 조성하게 되는데 이 때 사람들은 행동을 통하여 이런 불균형상태를 감소시키기 위한 노력을 경주하게 된다는 것이다.

둘째로 그와 같은 욕구를 충족시켜줄 수 있는 전략을 모색하고 선택하게 되며, 셋째로는 목표 지향적인 행동을 하거나 성과의 제고를 통해 자기가 선택한 전략을 실천에 옮기게 된다. 그런데 이 때 개인의 “능력”이 행위선택과 실제행위간에 개입하게 된다고 보고 있는데 지향하고 있는 그 목표를 달성할 수 있는 지식과 경험 등과 같은 필요한 배경을 가지고 있는지의 여부가 문제가 되는 것으로 보고 있다.

넷째로 성과를 평가하게 되는데 그것은 자기 자신이나 목표달성을 위해 그 사람의 성과에 관심을 갖고 있는 제3자가 하게 마련이다. 이때 자기자신은 작업이 있어 자존심을 높임으로써 욕구를 충족시킬 수 있는지 여부에 대한 성과를 평가하게 되며, 금전적인 욕구를 충족시켜줄 수 있는 방향의 행동(성과급의 인상과 같은)에 대한 평가로 제3자인 감독자와 같은 사람이 하게 되는 것으로 보고 있다.

다섯째로, 보상과 처벌은 성과의 평가결과에 따라 주어진다고 보고 있다.

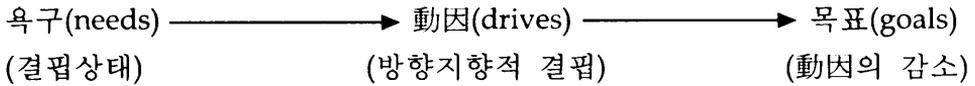
최종적으로 자신의 행위와 보상이 욕구를 충족시켜 주었는가 아닌가의 정도를 평가하게 된다는 것이다. 이와 같은 동기유발 사이클이 욕구를 만족시키면 그 욕구에 관련하여서 내적 균형상태, 즉 만족의 상태에 이르게 된다고 보는 것이다. 그리고 만약에 행위결과 그러한 만족상태에 이르지 못하면 다른 행동을 선택하여 다시금 동기유발 사이클 과정을 되풀이하게 된다고 보고 있다. 이 기본 동기유발 모형은 결국은 내면적인 욕구 결핍이 동인(動因)으로 작용하고 그것이 욕구 결핍에서 연유한 내면적 불균형의 제거를 위해 어떠한 목표 지향적인 행위를 하게 되는 과정을 설명하고 있는 것이다.

루탄스(Fred Luthans)는 기본적인 동기유발과정을 보다 단순화하여 <그림 2-8>와 같이 설명하고 있는데 그것은 여러 가지 설명에도 불구하고 동기유발의 핵심을 결국은 욕구(needs), 동인(drives) 그리고 목표(goals)의 상호관계를

보고 있는 것이다.⁴⁸⁾

이 모형에 따르면 욕구의 발생이 목표를 성취하기 위한 동인을 작동시키고 있다는 것을 말해주고 있다.

<그림 2-8> 기본적 동기유발 과정



자료 : Fred Luthans, op. cit, p.184.

그는 ① 욕구란 한 마디로 말해서 결핍(deficiency)상태라고 말하고 “결핍”이란 생리적 또는 심리적인 불균형에서 야기되는 것이라고 보고 있다. 이에 대하여 ② 동인이란 때로는 욕구라는 말과 상호 혼용되는 경우도 있으나 동인이란 욕구를 완화시키기 위한 방향성을 갖고 있는 “결핍”상태를 말하고 있는데 목표성취를 위한 행동지향적인 것을 말한다. 그리고 ③ 목표란 동기유발 사이클 최종단계를 말하는데 이는 욕구와 동인을 완화시켜줄 수 있는 “모든 어떤 것”(anything)이라고 보고 있다. 다시 말해서 목표는 “균형”을 회복시켜 주게 되고 동인을 감축 또는 해소시켜 주게 되는 것으로 보고 있다.

이상의 모든 이론과 모티베이션의 과정을 종합하여 볼 때 결국은 모티베이션이라고 하는 것은 행동을 유발하고 행동의 방향을 설정하며, 그 행동을 유지 및 반복하도록 하는 심리적인 상태라고 볼 수 있을 것이다.

그리하여 여기서 임금과 관련하여 모티베이션 개념에 주안점을 두고 있는 것은 임금의 힘이 어떻게 임금으로 하여금 행동의 원동력이 되게 하고 행동을 유지시켜 주고, 방향 지워주며 또 행동을 정지시키도록 하는가에 있다.

48) Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 4th ed McGraw-Hill, 1985, pp.183~184.

헐(Clark Hull)의 이론에 따르면 임금은 2차적인 강화물로서 작용하는 힘을 가지고 있기 때문에 행동에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 1차적 동인을 해결하여 주는 자극과 빈번히 연결되는 사물은 그 자체가 2차적 강화물이 되는 것이다.

룰러는 “돈”이 2차적인 강화물로서 작용하고 있다는 것은 수많은 1차적 강화물과 반복적으로 결부된 때문이라는 것이 널리 인정되고 있는 가설⁴⁹⁾로 보고 일반적으로 어떠한 결핍상태는 존재하는 것이고 거기에 적절한 어떤 강화물이 작용할 수 있기 때문에 일반화된 2차적 강화물이 효과적이라는 것이다.

룰러는 만약 “돈”이 이미 이전에 1차적 강화물과 적절히 연결되어 있었다면, 즉 그런 경험을 했다면 음식물이나 음료수의 결핍 또는 어떤 사회적 관계의 결핍, 존경의 결핍은 “돈”이 강화물이 될 수 있도록 한다는 것이다.

임금(돈)이 양호한 동기유발 동인으로 작동하기 위해서는 세 가지 조건이 존재하여야 하는 것으로 ① 어떤 동인이 존재하여야 하고, ② 임금은 그 동인을 위한 2차적 강화물이 되어야 하고, ③ 그리고 임금은 양호한 직무수행 직후에 곧이어 지급되어야 한다는 것 등이다.

제4절 선행연구의 고찰

국내 임금체계에 관한 연구는 다수에 이르고 있으나 거의가 대동소이하여 뚜렷한 차이를 발견할 수가 없고, 그중 이론적·실증적 연구를 병행한 몇몇 논문과 보고서만이 분석 시각을 달리하고 있다.

논문들의 공통된 사실은 우리 나라 임금체계에 문제점이 지적되고 있다는 점이고 이를 합리적인 방향으로 개선해 나가야 된다는 데도 의견의 일치를 보이고 있다.

안희원의 연구에 의하면 임금체계에 대한 정당성 시각은 종업원의 계속

49) Clark L. Hull, *Principles of Behavior*, Appleton-Centruy-Crofts, Inc. N.Y. Chapter XIV. Primay Motivational and Reaction Potentiol, p.109.

성과 기업의 규모에 따라 차이가 있기 때문에 정당성 지각에 합당한 임금 만족을 얻기 위해서는 종업원 제속성과 기업의 규모에 부합되는 임금체계를 도입하여야 한다고 말하고 있다.⁵⁰⁾

황정현의 연구는 임금심리학적인 관점에서 동기유발 이론모형에 입각하여 인적특성차와 직무특성차에 따라 동기유발을 최대화 할 수 있는 임금체계는 어떠한 체계가 되어야 할 것인지를 유일하게 이론적·실존적 연구를 병행하고 있어 우리 나라 임금체계모형을 정립함에 있어 획기적인 연구라 할 수 있다.⁵¹⁾

이규창은 우리 나라 임금체계에 대한 심도 있는 현황분석을 통해 당면하고 있는 임금체계의 제반 문제점을 시정하고 합리적으로 개선해 나가는데 방향성을 제시하고 있다는 점이 크다고 하겠다.⁵²⁾

성백남·김장호는 우리 나라 임금체계의 실태파악을 통해 우리 나라 임금체계의 특징과 문제점을 지적하고 그 개선을 위해서는 직종간·학력간 격차를 확대시키는 기능을 하는 여러 수당을 정비하고 정기승급제도에서의 차별을 없애야 하며, 그러기 위해서는 모든 근로자에게 일률적으로 적용되는 근속가산 호봉제 등이 하나의 방안이 될 수 있다고 지적하고, 현재의 상여금 제도를 개편하여 고정적인 임금 후불적인 기능은 기본급에 흡수시키고 상여금은 이윤분배나 유인체계의 기능을 할 수 있도록 개선해야 한다고 강조하고 있다.⁵³⁾

김종길은 공정성의 문제는 얼마만큼 근로자의 연공적 특성이나 직무 수행능력을 공정하게 평가하여 임금에 반영시키는가의 문제라고 하였으며, 공정한 임금체계란 그 상황을 지각하는 사람의 마음속에 존재할 뿐이며, 어떤 형태의 임금체계이든 근로자가 원하는 임금체계라면 호의적인 수용태도가 형성될 수 있다고 하였다.⁵⁴⁾

50) 안희원, 「전계논문」, p.98.

51) 황정현, 「전계논문」.

52) 김병섭, “임금체계와 수준이 임금에 대한 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1998, p.47.

53) 「상계논문」, p.47.

54) 김종길, 「전계논문」, p.102.

김병섭은 기업의 임금관리는 경쟁력제고에 초점을 맞추어 기존의 연공주의적 임금관리에서 탈피하여 종사원의 동기를 유발시킬 수 있는 능력·실적중시형 임금체제로 개선되어야 한다고 하였다.⁵⁵⁾

임금체계의 공정성과 유사한 개념을 다룬 연구들을 검토하여 보면 Dyer 및 Theriault의 연구에서는 Lawler의 모형과 관련된 변수들이 임금만족변수에 대해 0.49~0.55($R^2=0.24\sim 0.30$)까지의 상관관계를 지닌데 비해, Lawler의 모형에 임금시스템 관리변수(임금기준의 적정성에 대한 지각, 임금기준에 대한 이해도, 성과평가의 정확성에 대한 지각, 임금결정에 대한 상사의 영향력에 대한 지각)를 포함시켜 모형을 재검증한 결과 0.67~0.69($R^2=0.45\sim 0.48$)의 상관관계를 보여, Lawler의 모형에 대한 설명력을 거의 두 배 이상 상승시킨 것으로 나타나고 있다. 특히 그들은 종업원들의 선호하는 임금인상 결정방식과 조직에서 이루어지는 임금인상 결정방식 간의 불일치가 임금만족에 미치는 영향을 검증한 결과, 3개의 표본집단 가운데 2개의 표본집단에서 유의적인 관계를 발견하고 있다.⁵⁶⁾

관련 학자들이 중심이 되어 실시한 또 다른 연구에서는 조직 내에서 임금인상의 결정 기준으로 활용되는 기준과 자신들이 중요성을 부여하는 기준들간의 불일치가 커질수록 임금에 대한 불만도 커지는 것으로 나타나고 있는데, 임금만족도의 30%정도를 불일치 점수가 설명해주고 있는 것으로 분석되고 있다.

또한 Lawler의 모형과 Dyer 및 Theriault의 연구를 비교 검증한 Weiner의 연구⁵⁷⁾에서도 임금만족에 첨가한 결과 원래 Lawler모형이 지니고 있던 27%의 설명력을 67%까지 끌어올린 것으로 제시하고 있어 임금관리변수가 임금만족에 미치는 영향을 결코 무시할 수 없음을 명확히 하고 있다.

임금만족에 대한 지금까지의 연구 경향을 살펴보면 많은 연구들의 초점은 임금만족을 설명 또는 결정짓는 변수 및 요인들을 찾아내고 그것들의 설명력을 검증하는데 있었으며, 다른 한편으로는 임금만족과 관련될 수 있

55) 김병섭, 「전계논문」, p.79.

56) 이경근, “임금만족의 결정요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1994, p.41.

57) 「상계논문」, p.42.

는 결과들, 예컨대 직무성과, 이직 및 결근, 노조에 대한 태도 등과의 관계를 분석하는데 두어져 왔다. 임금만족은 어느 하나의 변수에 의해 결정되는 것이 아니라 복수의 요인에 의해 결정됨을 지금까지 이루어진 연구를 통해 알 수 있다.

Lawler는 “마땅히 받아야 한다고 보는 임금액”과 “실제 지각된 임금액”이라는 두 가지 요소 모두는 직무 투입에 대한 지각에 의해서 뿐 아니라, 직무특성, 준거인의 임금에 대한 평가, 실제 임금액 등 다양한 변인에 의해 영향을 받는다고 가정하였다.

Lawler의 모형은 1976년에 Dyer 및 Theriault의 연구에서 수정되어 검증되었는데 그들의 모형에는 임금시스템 관리의 적정성이라는 변수가 새로이 등장하고 있다. 아울러 임금의 지불방법, 임금관련 정보의 공개여부, 부가급부에 대한 만족도 등의 변수도 일부의 연구에서는 임금만족에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.⁵⁸⁾

경총 연수부가 주최하는 1998년 상반기 연수교육에 참가한 312개사 312명을 대상으로 설문 조사한 근로자의 의식조사에서 나타난 결과를 보면, 연봉제 찬반여부에는 78.3%가 연봉제 도입에 찬성하는 것으로 나타났으며, 연봉제 도입에 있어서 업무능력이 상대적으로 떨어지는 사람에 대해 연봉을 삭감하는 것에 대해 찬성이 65.2% 반대 의견은 26.1%로 나타났다. 연봉 삭감에 대해 반대하는 의견은 관리직 22.5%보다 비관리직이 31.0%로 다소 높게 나타나고 있다. 연봉제 도입으로 입사후배가 자신보다 연봉을 더 많이 받는데 대해서는 찬성하는 쪽이 72.45% 반대하는 쪽 13.0%보다 압도적으로 많아 기존의 연공서열을 부정하고 능력 있는 사람이 더 나은 대우를 받아야 한다는 서구의 합리적인 사고를 지지하는 것으로 나타났다.

연봉제 도입에 따른 적용범위에 대해서는 과장이상이 42%로 가장 많았고, 전사원 31%, 대리이상 13.0%, 부장이상 19.1% 순으로 나타났다. 그렇지만 인사고과 성적이 나쁜 경우에도 기본베이스는 유지해야 한다는 의견이 55.1%, 고과성적에 따른 차이는 10% 미만인 53.6%로 나타나 앞으로 연봉제

58) 「상계논문」, pp.41~42.

도입에 있어서 시사해주는 바가 크다.⁵⁹⁾

관광호텔의 임금체계에 관한 연구에서는 관광호텔의 특성상 봉사료제도가 있어 다른 일반기업과 비교하여 보면 기본급이 너무 낮아 개선해야 하고, 종업원의 이직을 낮추기 위해 임금체계의 공정성을 높여야 하며, 복잡한 임금체계를 단순화시켜 효율적인 임금관리가 되어야 한다고 하고 있다.⁶⁰⁾

합리적인 임금체제로 전환하기 위해선 무엇보다도 우선적으로 임금의 근간을 이루는 기본급체계가 합리적인 결정요소에 의해 결정되도록 개선되어야 하며, 동시에 합리적인 임금관리 방식을 도입해야 할 것이다.

이러한 관점에서 볼 때 우리 나라 호텔업계의 기본급은 속인급 성격을 띤 연공급 형태가 그 근간을 이루고 있으므로 노동대와 능력주의가 반영되도록 보완 개선되어야 할 것이다라고 하고 있다.⁶¹⁾

호텔기업에서 임금체계 수용태도가 종업원 동기유발에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 아직은 없는 것으로 조사되었다. 이에 본 연구에서는 이에 대한 연구가 새로운 임금체계를 통한 종업원의 동기유발(기대임금 만족, 직무만족)을 최대화 할 수 있고, 비용절감과 생산성의 극대화를 바라는 기업이나 종업원 모두에게 시사하는 바가 있으리라 생각되어 이에 대해 연구해 보기로 하였다.

59) 안희탁, “연봉제설계와 연봉평가 실무”, 「연구총서31」, 한국경영자총협회부설 노동경제연구원, 1999. 9. pp.21~32.

60) 박종선, “한국 관광호텔 종사원의 임금체계에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1996. p.95.

61) 고대열, “우리나라 호텔업계의 임금체계 개선방안에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 관동대학교 경영행정대학원, 1993. pp.64.~66.

제 3 장 호텔기업의 임금체제

제1절 제주지역 관광호텔 현황

제주지역 관광호텔 36개 업체를 대상으로 2000년 1월~12월중 호텔이용객 동태 파악을 집계 분석한 결과 <표 3-1> 호텔이용률 및 수입이 전년 동기 대비 증가한 것으로 나타났다.⁶²⁾

이는 가족단위 및 개별 여행객이 증가하면서 지난 한 해 동안 관광호텔을 이용한 연속박객수가 3,146천명(전년동기 2,586천명)에 전체수입액 1,920억원(전년동기 1,575억원)을 벌어들인 것으로서 전년동기대비 호텔이용률은 4.6%, 수입은 21.9%가 각각 증가된 것으로 분석되었다.

집계결과에 의하면 도내 관광호텔 전체평균 이용률이 70.9%인 가운데 호텔등급별 이용률 면에서는 특1등급~1등급인 경우 77~72% 범위로 높은 반면 2·3등급인 경우 32~70%선으로 낮게 나타났으며 특히, 특1등급인 경우 관광손님이 선호해 71.8%의 이용률로 757억원의 객실수입을 올려서 이는 전체 객실수입액의 69%를 보였다.

또한 호텔 전체 수입액중 객실수입이 차지하는 비율은 57.5%로 그 수입액은 1,103억원(전년동기 916억원)이었으며, 반면 호텔 부대시설 수입은 816억원의 수입액을 올렸으며 이는 부대시설 이용객수가 전년동기 보다 200천명이 늘어난 5,115천명이 이용한 것에서 기인된 것으로 분석됐다.

한편, 월별 평균호텔 이용률이 1월 62.2%, 2월 57.7%, 3월 69%, 4월 81.9%, 5월 80.8%, 6월 79.8, 7월 77.7%, 8월 85.3%, 9월 66.6%, 10월 85.0%, 11월 75.2%, 12월 71.6%로 나타났으며, 각종 관광이벤트 및 전국·국제 스포츠대회 등이 열렸던 4~5월, 8월, 10월은 가족·개별 여행객이 증가로 인해 80%선 이상의 높은 이용률을 보인 것으로 나타났다.

62) 제주도청 관광진흥과, "보도자료", 2001. 3.

<표 3-1> 호텔이용객 현황

구 분	호텔 등급	이용자 수(명)						수입(천원)		
		숙박 객수	연숙박 객 수	객 실 판매수	월간보유 객실수	이용 율(%)	부대 시설	객실	부대 시설	계
'99.1 ~ 12월	계	1,552,367	2,586,576	1,183,095	1,783,003	66.3	4,915,263	91,562,399	65,927,374	157,489,773
'00.1 ~ 12월	계	1,675,062	3,146,506	1,288,116	1,817,277	70.9	5,115,476	110,399,324	81,652,245	192,051,569
	특1등급 (6개소)	710,033	1,130,666	621,370	865,872	71.8	3,023,953	75,682,944	62,508,975	138,191,919
	특2등급 (5개소)	255,425	501,558	176,662	227,009	77.8	617,051	13,476,869	7,244,909	20,721,778
	1등급 (16개소)	521,575	1,229,049	388,248	516,725	75.1	1,181,048	18,159,261	8,893,089	27,052,350
	2등급 (6개소)	124,040	194,098	64,203	91,029	70.5	134,507	2,104,969	697,842	2,802,811
	3등급 (3개소)	75,483	82,219	37,633	116,651	32.3	167,600	1,508,085	41,857	2,199,106

자료 : 제주도 관광진흥과. 2001.

2000년도 12월말 기준 관광객 입도 현황을 분석한 결과 <표 3-2> 내국인은 가족관광객이 가장 많이 찾았으며, 일반단체, 개별여행, 수학여행, 신혼여행 순으로 나타났으며, 수학여행이 전년대비 47.6% 증가한 반면, 신혼여행객은 -24.1%로 나타나 감소현상을 보였다. 전체적으로 전년 동기대비 내국인은 11.8%, 외국인이 16.8% 증가한 총 411만명으로 나타났다.

<표 3-2> 관광객 입도 현황(2000년 12월말 현재)

(단위 : 명)

년도	구분	내 국 인						외 국 인				계
		일반 단체	수학 여행	신혼 여행	가족 관광	개별 여행	소계	일본인	중국 계	영어 권	소계	
'99	월계	38,603	28,809	30,210	140,765	43,307	281,694				16,197	297,891
	누계	584,116	211,259	316,506	1,678,677	629,313	3,419,871				246,965	3,666,836
'00	월계	37,404	23,826	30,292	164,443	54,778	310,743	9,143	7,133	4,817	21,093	331,836
	누계	627,033	311,795	240,272	2,061,136	582,273	3,822,509	162,095	98,017	28,313	288,425	4,110,934
증 감	월계	-3.1	-17.3	0.3	16.8	26.5	10.3				30.2	11.4
	누계	7.3	47.6	-24.1	22.8	-7.5	11.8				16.8	12.1

자료 : 제주도관광협회, 2001.

제주도의 2000년 관광수입은 <표 3-3> 내국인이 10,877억원, 외국인이 4,098억원 이었으며, 총 14,975억원으로 집계되었다.

<표 3-3> 관광수입 현황(2000년 12월말 현재)

(단위 : 백만원)

년도	구분	내 국 인						외 국 인				계
		일반 단체	수학 여행	신혼 여행	가족 관광	개별 여행	소계	일본인	중국 계	영어 권	소계	
'00	월계	9,769	3,277	17,576	48,251	12,873	91,746	19,800	3,374	2,123	25,297	117,043
	누계	163,765	42,886	139,407	604,774	136,838	1,087,670	351,027	46,363	12,477	409,867	1,497,537

자료 : 제주도관광협회, 2001.

또한 2000년 입도 관광객의 성향별 1인당 관광비용을 살펴보면 <표 3-4> 내 국인은 수학여행, 개별관광, 일반단체, 가족관광, 신혼여행 순으로 높게 나타났으며, 여전히 신혼여행객이 많은 비용을 지출하고 있으며, 외국인은 영어권이나 중국계에 비하여 일본인 관광객이 씀씀이가 큰 것으로 분석되었다.

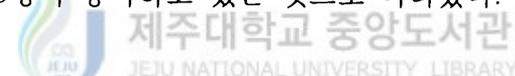
<표 3-4> 2000년도 관광성향별 관광객 1인당 관광비용

(단위 : 원)

성향별	일반단체	수학여행	신혼여행	가족관광	개별관광	외 국 인		
						일본인	중국계	영어권
관광비용	261,175	137,544	580,204	293,418	235,007	2,165,561	473,007	440,683

자료 : 제주도관광협회, 2001.

제주지역 관광호텔에 종사하는 근로자 수는 <표 3-5>에서 보는 바와 같이 34개 업체에 3,683명이 종사하고 있는 것으로 나타났다.



<표 3-5> 제주지역 관광호텔 종사원 현황

(단위 : 명)

구 분	업체수	합계	임원	종사원			기타 (용역,파트직)
				계	남	여	
소 계	34	3,683	68	2,825	1,732	1,093	790
특1급	7	2,432	18	1,681	1,099	582	733
특2급	4	387	8	371	219	152	8
1급	13	660	32	594	320	274	34
2급	5	95	3	85	41	44	7
3급	4	81	6	67	37	30	8
한국전통호텔	1	28	1	27	16	11	

자료 : 제주도관광협회, "회원사 종사원 현황", 2001년 2월.

제2절 제주지역 관광호텔의 임금체계 실태

우리 나라 호텔기업의 인건비는 전체비용 중에서 가장 많은 부분을 차지하고 있으며, 매출액 대비 인건비 비율도 상당한 부분을 차지하고 있고, 인건비 증가율도 매출액 증가분을 상회하여 인상됨으로서 경영적인 측면과 국제경쟁력에 미치는 영향은 대단히 크다.

이는 임금관리의 필요성을 강조하게 하고 있으며 그간 능력과 성과와는 관계없이 연공급 성격의 임금체계에 의한, 그리고 노동조합과의 협상에 의한 임금인상 방식에 의존해온 결과라고 할 수 있다.⁶³⁾

또한 관광호텔의 특성상 봉사료제도가 있어 기본급이 낮은 편이며, 도내 특급호텔인 G, K호텔의 경우 봉사료를 노사합의에 의하여 기본급화 하여 지급하고 있는 것으로 조사되었다. 또한 상여금의 지급도 호텔별 상이하게 나타났으며, 일부 특급호텔을 제외하고는 상대적으로 낮은 임금을 받는 종업원도 있었다.

한편 1개 호텔 내에서도 인력구조상 다양한 형태(정규직, 계약직, 파트직 및 용역/도급, 파견근로 등)의 인력구조를 갖고 있으며, 임금체계도 매우 복잡하고 임금의 격차도 상당히 큰 것으로 확인되었다.

제주지역 관광호텔의 호텔별 3년간 매출액 및 성장률 <표 3-6>을 살펴보면 1998년 IMF경제위기 상황하에서 전년대비 전체적으로 마이너스 성장을 기록하였으나, 이후 2000년도까지 지속적으로 고른 성장세를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다.

63) 김병섭, 「전계논문」, 1998, pp.53~54.

<표 3-6> 제주지역 관광호텔의 3년간 매출액 및 성장률 비교

(단위 : 천원)

구 분		2000(2000對1999)	1999(1999對1998)	1998(1998對1997)
O	매출액	10,576,188	10,097,332	9,653,818
	성장률	4.7%	4.6%	- 8.4%
G	매출액	28,138,259	26,935,675	26,871,293
	성장률	4.5%	0.2%	- 0.3%
J-K	매출액	15,796,080	14,804,824	13,859,663
	성장률	6.7%	6.8%	1.5%
H-C	매출액	11,747,849	10,854,182	10,163,390
	성장률	8.2%	6.8%	6.3%
S	매출액	40,278,245	37,869,101	34,902,639
	성장률	6.4%	8.5%	1.8%
L	매출액	23,382,046		
	성장률			
S-K	매출액	10,434,690	9,096,223	8,251,602
	성장률	14.7%	10.2%	- 2.8%
PA	매출액	4,872,499	4,492,135	4,496,116
	성장률	8.5%	- 0.1%	
G-V	매출액	4,431,827	4,180,574	4,183,446
	성장률	6.0%	- 0.1%	- 3.8%
PE	매출액	2,150,872	2,017,238	1,955,806
	성장률	6.6%	3.1%	- 16.0%
RO	매출액	2,667,401	2,442,623	2,373,267
	성장률	9.2%	2.9%	- 17.3%

자료 : 호경희, "2000년도 제주지역 관광호텔 경영분석", 2001.

또한 제주지역 관광호텔의 인건비 비율 <표 3-7>을 보면 호텔별로 매출액에서 인건비가 차지하는 비율과 연간 1인당 인건비는 호텔별로 상당한 차이가 있는 것으로 확인되었다.⁶⁴⁾

<표 3-7> 제주지역 관광호텔의 인건비 비율 분석(2000년도)

◎ 매출액 인건비 비율

단위 : %

호텔명	O	G	J-K	H-C	S	L	S-K	P-A	G-V	PE	RO
비율	44.1	31.8	49.7	39.4	33.0	36.7	50.5	51.9	43.9	37.4	33.4

◎ 경비대 인건비 비율

단위 : %

호텔명	O	G	J-K	H-C	S	L	S-K	P-A	G-V	PE	RO
비율	48.4	52.7	46.3	53.2	49.4	70.0	48.6	49.9	53.5	52.8	56.1

◎ 인건비

단위 : 백만원

호텔명	O	G	J-K	H-C	S	L	S-K	P-A	G-V	PE	RO
금액	4,343	8,935	7,852	4,623	13,283	8,585	5,272	2,527	1,946	803	890

◎ 1인당 인건비

단위 : 천원

호텔명	O	G	J-K	H-C	S	L	S-K	P-A	G-V	PE	RO
정규직	22,501	32,256	28,764	22,016	44,426	32,397	35,145	28,393	21,380	17,091	13,285
일용직 포함	19,215	23,827	23,370	19,758	39,890	15,609	26,228	22,563	17,850	17,091	13,285

자료 : 호경희, "2000년도 제주지역 관광호텔 경영분석", 2001.

64) 호경희, "2000년도 제주지역 관광호텔 경영분석", 2001.

제주지역 관광호텔의 1인당 매출액 <표 3-8>에서도 호텔기업간에 많은 차이가 있음을 보여주고 있다.

<표 3-8> 제주지역 호텔기업의 1인당 매출액

구분	객실 보유수	종업원 수(명)		실당 종업원 수(명)		1인당 매출액(천원)	
		정규직	일용직포함	정규직	일용직포함	정규직	일용직포함
O	313	193	226	0.62	0.72	54,799	46,797
G	509	227	375	0.54	0.74	101,582	75,035
J-K	282	273	336	0.97	1.19	57,861	47,012
H-C	224	210	234	0.94	1.04	55,942	50,204
S	429	299	333	0.70	0.78	134,710	120,956
L	500	265	550	0.53	1.10	88,234	42,513
S-K	225	150	201	0.67	0.89	69,565	51,914
P-A	62	89	112	1.44	1.81	54,747	43,504
G-V	90	91	109	1.01	1.21	48,701	40,659
PE	105	47	47	0.59	0.59	45,763	45,763
RO	113	67	67	0.45	0.45	39,812	39,812

자료 : 호경희, "2000년도 제주지역 관광호텔 경영분석", 2001.

제주지역 관광호텔의 임금체계⁶⁵⁾는 대부분 연공급체계를 근간으로 하여 학력, 연령, 근속연수 등 조직구성원의 속성에 따라 결정되고 있으며, 일부 기업(S호텔 : 전직원, K 및 L호텔 : 간부사원)에서는 연봉제를 도입하여 시행하고 있는 것으로 나타났다.

그러나 종업원의 개인 능력·실적 중시형 임금체계인 연봉제로서 종업원의 동기를 유발시킬 수 있는 제도적 장치나 다양한 평가제도가 미흡한 실정이며, 임금인상을 억제하기 위한 수단으로 기존의 급여체계를 年割로 지급하는 연봉제형태에서 크게 벗어나지 못하고 있는 것으로 조사되었다.

제주지역 관광호텔의 임금구조는 첫째, 임금구조가 대부분 연공급으로 되어 있어 생산성이 대체로 낮다.

두 번째로는 상여금이 변동적인 성격을 가지고 있음에도 불구하고 단체협약에 명시되고 사전적으로 결정되는 고정임금의 성격을 가지고 있기 때문에 임금과 성과를 연계시키기가 어려워 임금관리의 유연성을 상실하고 있는 등 상여금 본래의 취지가 퇴색되고 있다. 현재 대부분의 호텔의 상여금이 정율제로 되어있고 고정되어 있기 때문에 직급별·성별 임금격차를 크게 하는 주된 요인이 되고 있다.

따라서 적어도 조직과 개인의 생산성을 높이고 공정한 임금이 되기 위해서는 개인의 업적·성과에 따라 그에 상응하는 보상이 이루어지도록 차등화, 즉 인센티브 기능이 강화되어야 할 것으로 보인다.

세 번째는 임금인상시 주로 임금교섭에 의해 이루어지고 있어 개인의 능력이나 공헌도를 전혀 반영하지 못하고 있다. 승급 또한 대부분의 호텔이 인사고과 결과를 제대로 반영하지 못하고 단체협약에 명시된 데로 인상시켜 주고 있어서 임금관리가 단지 결정된 임금을 지급하는 기능에 머무르고 있는 실정이다.

65) 논자가 각 호텔을 방문하여 담당책임자와의 면접 조사한 결과임.

제 4 장 연구의 모형과 실증분석

제1절 조사의 개요

1. 설문지의 구성

본 실증연구를 위한 설문지의 구성은 크게 4개 부분으로 나누어서 조직구성원의 속성, 임금체계의 선호유형, 현행임금체계 유형, 동기유발요인을 측정하기 위하여, 김종길의 “임금체계 수용태도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”⁶⁶⁾와 이종진의 “임금체계가 종업원 동기유발에 미치는 영향에 관한 연구”⁶⁷⁾에서 사용된 설문지를 이용하여 논자가 재구성하였다.

현행 임금체계를 연공급제와 능력급제로 나누고 임금체계 선호유형은 유능한 인재확보, 효율성, 생활의 안정성, 보상의 공정성, 질서유지로 나누어 5가지 변수로 구성하였으며, 만족도는 동기유발요인으로 구성하여 기대임금 만족도와 직무만족으로 구분하여 임금체계 수용태도가 동기유발에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

측정 변수들과 설문지의 구성관계를 표로 정리하면 다음 <표 4-1>과 같다.

66) 김종길, 「전계논문」, pp.116~121.

67) 이종진, 「전계논문」, pp.96~100.

<표 4-1> 측정 변수들과 설문지의 구성관계

변수명	변수들의 측정	설문지 문항
조직 구성원의 속성	직무특성	4, 5
	연공적 요인	1, 6, 7
	학력	3
	성별	2
임금체계 선호유형 (각 문항은 연공급제와 능력급제로 구분하여 각각 독립된 변수로 처리)	유능한 인재 확보	8, 11, 14, 15
	효율성	9, 13, 18, 25, 26
	생활의 안정성	10, 16, 19
	보상의 공정성	12, 17, 20, 21, 22
	질서유지	23, 24
현행임금체계 유형	연공급제 / 능력급제	27
동기유발 요인	기대임금만족	28, 29, 30, 31, 32
	직무만족	33, 34, 35, 36, 37, 38

본 연구에 이용된 설문지의 문항 수는 총 38문항이다.

2. 조사방법

설정된 가설(제 3장 참조)을 검증하기 위해, 인구사회학적 변인과 임금에 대한 수용태도와의 관계와 동기유발요인을 측정하기 위해 리커트(Renis Likert) 5점척도로 구성된 정형화된 설문지를 사용하여 호텔관리자들에게 협조를 구하고 제주지역 호텔기업에 종사하는 종업원 300명을 대상으로 미리 설문지를 배포하여 3일 후 회수하는 배포조사법을 사용하였으며, 수집된 자료의 통계처리는 통계패키지 SPSSWIN 9.0버전을 사용하여 문항별 신뢰도 검증을 거쳐 변수의 척도를 완성하고, 분석기법으로는 일반적 분석을 위해 빈도분석과 교차분석의 평균차이의 검증을 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하고, 사후검증으로는 던컨(Duncan)에 의한 방법을 사용하였다.

제2절 연구의 모형

본 연구는 제2장의 이론적 배경과 선행 연구들을 기초로 하여 연구의 모형 및 가설을 설정하였다.

호텔기업의 임금체계는 일대 전환점에서 그 합리적인 해결이 요구되고 있다. 현재 노사간의 시각차이에 주로 문제가 되는 부분이 임금에 대한 공정성의 문제이다.

임금의 공정성과 관련하여 개별임금을 생각할 때 고려해야 할 요인으로서 일정한 임금수준의 확보는 대 전제이지만 종업원의 납득성 문제를 빼놓을 수가 없을 것이다.

따라서 본 연구에서는 아직은 뚜렷한 구분을 보이고 있지 못하는 현실을 감안하여 이러한 임금체계의 유형을 크게 두 가지로 구분하였다. 그 하나는 연공급제이고, 다른 하나는 능력급제이다.

우리의 호텔기업문화에서는 아직도 연공적인 특성이 타 기업에 비하여 강한 편이기 때문에 많은 기업들이 연공급제의 임금체계를 유지하고 있으며, 일부 호텔들은 내 외의 환경적인 문제를 해결하기 위하여 점차 능력급제를 부분적이거나 수용하는 경향이 나타나고 있다.

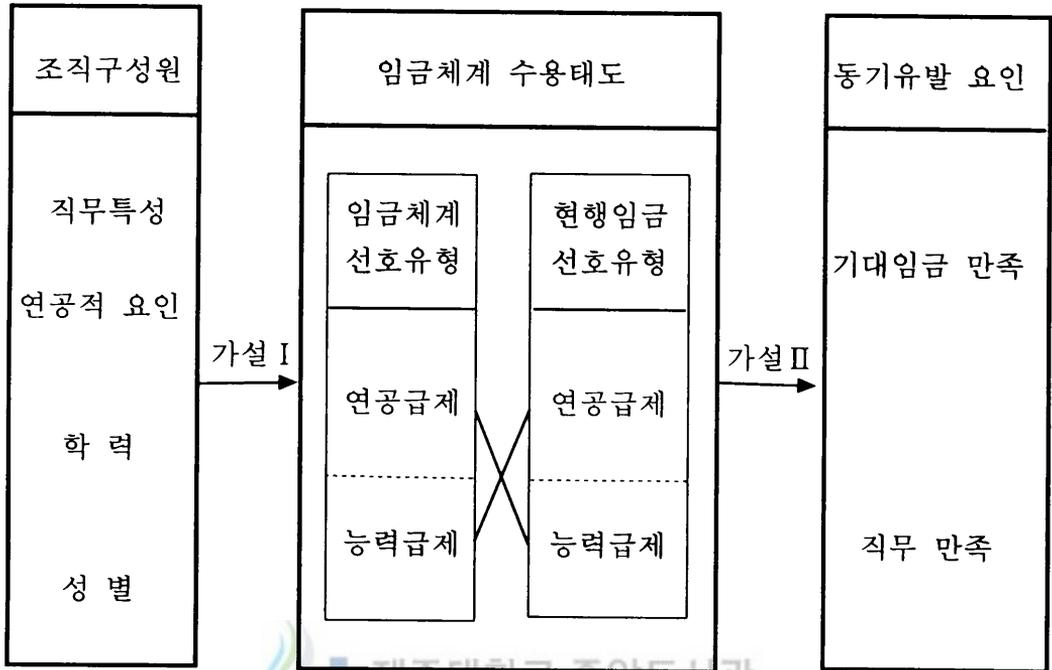
종업원의 임금체계에 대한 태도 또한 여러 요인에 의해서 형성되는데, 본 연구에서는 선호하는 임금체계의 유형과 현행임금체계의 유형에 따라서 임금체계에 대한 수용태도가 형성된다고 보았다.

임금체계는 조직 구성원들의 개별적인 속성들 중에서 성별, 연령, 연공적 요인, 직무특성, 학력 등으로 국한 시켜 이러한 요인들에 따라서 어떤 유형의 임금체계를 선호하는지 분석하였다.

임금과 직무만족과의 관련성 연구에서는 종업원들간의 인구통계적 특성별로 임금체계의 결정변수 및 임금만족에 어떠한 반응을 나타낼 것인가를 밝혀 보고자 한다.

이러한 자료를 토대로 <그림 4-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 4-1> 연구 모형



제3절 연구의 가설 설정

본 연구에서는 임금체계 수용태도가 선호하는 임금체계 유형과 현행임금 체계 유형에 따라서 형성된다고 할 수 있는데, 이러한 임금체계 수용태도에는 여러 변수들이 관련될 수 있으나 본 연구에서는 조직구성원들 각자의 속성과 임금체계의 수용태도와의 관계를 밝혀 보고자 한다.

또한 임금체계 수용태도는 종업원의 동기유발에 영향을 미치는데 선호하는 임금체계 유형과 현행임금체계 유형의 관계에서 어떤 관계가 동기유발에 영향을 주는지 알아보하고자 한다.

위의 연구모형을 기초로 하여 다음과 같이 가설들을 설정하였다.

가설 I > 조직 구성원들의 개별적인 속성에 따라 임금체계 수용태도에 차이를 보일 것이다.

I-1) 호텔의 직무특성상接客직은 능력급제를 비接客직은 연공급제를 선호할 것이다.

I-2) 연공요인이 높은 집단은 연공급제를 연공요인이 낮은 집단은 능력급제를 선호할 것이다.

I-3) 학력이 높은 집단은 능력급제를 학력이 낮은 집단은 연공급제를 선호할 것이다.

I-4) 남성은 능력급제를 여성은 연공급제를 선호할 것이다.

가설 II > 현행 임금체계의 유형과 선호하는 임금체계 유형이 적합관계에 따라 동기유발요인(기대임금 만족, 직무만족)에 차이가 있을 것이다.



제4절 변수의 조작적 정의

1. 조직구성원의 속성

본 연구에서는 임금체계에 대한 수용태도와 관련하여 독립변수로 이용될 세부적인 변수들로서 직무특성, 연공적 요인, 학력, 성별 등을 선정하였다.

1) 직무특성

직무특성은 호텔업무의 특성상 직종으로 측정하였다. 또한 직종의 유형은接客직과 비接客직으로 구분하였다.

2) 연공적 요인

연공적 요인은 연령, 직위, 근무년수 등으로 측정하였다. 연공적 요인이

높은 집단은 연령이 40세이상, 직위는 과장급 이상, 근무연수는 5년 이상으로 규정하였다.

2. 임금체계의 수용태도

1) 선호하는 임금체계

종사원들이 어떤 유형의 임금체계를 선호하는가를 임금체계에 대한 태도로서 측정하였다. 임금체계에 대한 태도는 선호하는 임금체계를 능력급제인 경우와 연공급제인 경우로 구분하여 평가하였다.

2) 현재의 임금체계 유형

현재의 임금체계 유형은 조직 구성원들이 지급 받는 임금이 주로 개인적인 속성에 의해 결정되는지, 아니면 임금결정에 어떠한 형태로든 개별적인 직무수행능력이 반영되는지를 언급한 뒤에 전자에 해당하면 연공급제에, 후자에 해당하면 능력급제에 표시하도록 하였다. 그리고 구분이 불가능하거나 애매한 경우는 기타란에 표시하도록 하여 분석에서 제외시켰다.

3. 동기유발 요인

동기유발 요인은 행동적 유효성의 변수로서 기대임금 만족과 직무만족도로 측정하였다.

1) 기대임금 만족

공정성 지각에 합당한 임금체계 하에서 임금을 받고 그 수준이 기대임금 만족과 합치되는 수준의 임금으로 종업원 동기유발의 정도가 높게 나타난다. 근로의욕, 보너스, 임금수준 만족, 임금체계만족에 대하여 측정하였다.

2) 직무만족

직무만족도는 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정상 상태로 규정하며 의견수렴, 자부심, 인정, 승진으로 조직구성원이 어느 정도로 직무에 만족하고 있는지를 측정하였다.

제5절 조사분석 결과

1. 표본의 구성

종업원들이 받고있는 임금이 조직구성원들의 개별적인 속성이 임금체계에 대한 수용태도와 연공급제와 능력급제에 대하여 어떤 유형의 임금체계를 선호하는지를 알아보고자 하며, 또한 임금체계에 대한 수용태도가 동기유발에 어떠한 관계로서 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

따라서 본 연구의 분석에 이용한 연구표본은 제주지역 관광호텔 종업원을 대상으로 임의 추출하여 기작성된 정형화된 설문지를 배포하고 3일 후 직접 수거하는 배포조사법을 사용하였으며, 조사시기는 2001년 4월 28일부터 5월 2일까지 5일간 300부를 배포하여 수거된 245부 중 불성실한 응답과 연구의 의도에 맞지 않는 표본 12부를 제외하여 분석에 사용된 표본은 233 표본이다.

분석대상으로 선정된 표본의 특성은 아래의 <표 4-2>에서 나타나는 바와 같이 남성이 67%, 20대와 30대에서 85%를 차지하며 학력별로는 전문대 졸업자가 49%로 많아 따로 분석하였으며, 직종별로는接客직과 비接客직으로 구분하여接客직이 49%로 비슷하였으며, 근무년수는 근무년한의 중요시점으로 판단되는 5년을 기준으로 한 결과 5년미만과 5년이상 이 각 50%로 구성되었다.

<표 4-2> 연구표본의 구성 및 특성

구 성		표본수	비율
성 별	남성	156	67.0
	여성	77	33.0
연 령	20대	97	41.6
	30대	102	43.8
	40대이상	34	14.6
학 력	고졸이하	28	12.0
	전문대졸	114	48.9
	대졸이상	91	39.1
직 종	접객직	113	48.5
	비접객직	119	51.1
부 서	객실,영업	64	27.5
	식음료	41	17.6
	조리	13	5.6
	관리	97	41.6
직 위	사원	113	48.5
	주임, 계장	93	39.9
	과장이상	26	11.2
근무연수	5년미만	116	49.8
	5년이상	117	50.2

2. 변수의 신뢰성검증

설문의 구성에서 살펴 본대로 임금체계 선호유형을 연공급과 능력급으로 나누고 각각의 임금유형별 태도의 측정을 위해 리커트(Likert)의 5점 척도로 구성된 19개 문항을 사용하였으며 해당 임금유형을 각 5개의 하위변수로 나누어 변수로서의 신뢰성을 검증하였다.

또한 만족도의 측정을 연구의 목적에 맞게 임금에 대한 만족도 부분을 기대임금 만족도와 직무만족을 구분하여 내적일관성을 나타내는 크롬바하의 알파(Cronbach's α)값을 이용하여 각 변수의 신뢰도를 검증하였으며, 그 결과는 아래의 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 상위변수는 0.7또는 0.8을 넘겨 통상적으로 요구하는 사회과학에서 0.6이상의 내적일관성(Cronbach's α)을 나타내고 있으며, 하위변수에서도 이에 크게 벗어나지 않고 있다.

<표 4-3> 변수의 신뢰도 검증

변수	내적일관성 (Cronbach's α)	하위변수	내적일관성 (Cronbach's α)
연공급 임금체계 태도	.8774	유능한 인재확보	.6771
		효율성	.5897
		생활의 안정성	.6092
		보상의 공정성	.7289
		질서유지	.7755
능력급 임금체계 태도	.8453	유능한 인재확보	.6647
		효율성	.6002
		생활의 안정성	.4386
		보상의 공정성	.7057
		질서유지	.6939
기대임금만족도	.7186		
직무만족도	.8146		

3. 일반적 분석

1) 임금유형의 태도

측정된 변수에 대한 분석결과 임금체계의 유형중 능력급에 대한 태도가 아래의 <표 4-4>와 같이 연공급에 대한 태도보다 높게 나타났으며, 연공급에 대한 하위변수의 태도를 살펴본 결과 <표 4-5>과 같이 질서유지, 생활의 안정성, 보상의 공정성부분에서 높은 점수를 받고 있고, 반면에 능력급의 경우 아래의 <표 4-6>에서 나타내듯이 유능한 인재 확보와 보상의 공정성, 효율성 부분에서 높은 점수를 받았는데, 특이한 점은 연공급은 질서유지와 안정성 면에서 능력급은 인재 확보와 효율성 면에서는 좋은 제도로 합의되고 있으나 보상의 공정성 면에서는 서로 비슷한 태도 순위를 보이고 있으나 능력급의 공정성의 점수가 높게 나타나고 있다.

<표 4-4> 임금유형에 대한 태도 점수

구 분	표본수	평균	표준편차
능력급	229	3.3271	.5114
연공급	221	3.1138	.5366

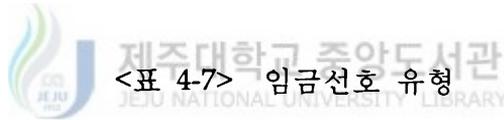
<표 4-5> 연공급 임금유형의 하위변수태도 점수

연공급 하위 변수	표본수	평균	표준편차
연공급 질서유지	221	3.4864	.8764
연공급 안정성	221	3.3952	.7356
연공급 공정성	221	3.0778	.6374
연공급 효율성	221	3.0136	.6048
연공급 인재확보	221	2.8869	.6856

<표 4-6> 능력급 임금유형의 하위변수태도 점수

능력급 하위 변수	표본수	평균	표준편차
능력급 인재확보	229	3.8559	.6810
능력급 공정성	229	3.3537	.6695
능력급 효율성	229	3.3380	.6320
능력급 안정성	229	3.0640	.7076
능력급 질서유지	229	2.5699	.8374

아래의 <표 4-7>는 각 조사대상의 연공급과 능력급의 태도점수의 차이를 기준으로 연공급의 점수가 높은 경우와 능력급의 점수가 연공급에 대한 태도점수보다 높은 경우를 구분하여 선호유형을 측정하였다.



<표 4-7> 임금선호 유형

구분		빈도	비율	유효비	누적비
임금체계 유효표본	능력급	139	59.7	63.5	63.5
	연공급	80	34.3	36.5	100.0
	소계	219	94.0	100.0	
결측치		14	6.0		
총계		233	100.0		

아래의 <표 4-8>는 연공급과 능력급의 태도에 대한 차이유무를 알아보기 위해 대응표본 t-검증을 실시한 것이다. 조사된 대상에 대해 연공급과 능력급의 태도점수에 대한 차이는 95%의 신뢰도에서 유의수준이 0.000으로 유의한 차이를 보여 두 임금체계의 태도점수에는 차이가 있는 것으로 분석되고 능력급의 대한 태도가 높다고 할 수 있다.

<표 4-8> 임금선호유형에 따른 임금수용태도 대응표본 통계량
(Paired Samples Statistics)

구 분		평균	표본수	표준편차	표준오차 평균
대응 (Pair 1)	연공급	3.1074	219	.5321	3.596E-02
	능력급	3.3093	219	.4895	3.307E-02

<표 4-9> 임금선호유형에 따른 임금수용태도 대응표본 검증
(Paired Samples Test)

구 분		대응 평균차(Paired Differences)					t 값	자유도	유의수준 (2-tailed)
		평균	표준편차	표준오차 평균	95% 신뢰수준 구간차				
					하위	상위			
대응 (Pair 1)	연공급 - 능력급	-.2019	.7537	5.093E-02	-.3022	-.1015	-3.964	218	.000

2) 임금체계유형의 적합관계

현재 회사에서 실시하는 임금체계와 자신이 선호하는 임금체계의 적합관계의 파악을 위해 위에서 설정한 임금선호체계와 현재 실시하는 임금체계를 chi-square 검증결과 결과 아래의 <표 4-10>와 같이 유의수준 0.01%에서도 유의한 차이를 보이고 있는데 연공급을 받는 사람들은 연공급을 더욱 선호하며 능력급을 받는 사람들은 능력급을 더욱 선호하는 현상을 볼 수 있으며, 두 가지 방법을 접목한 복합형인 경우 능력급에 대한 선호가 상대적으로 높은 것으로 조사되었다.

<표 4-10> 임금체계유형과 임금 선호체계와의 분할표

구 분		선호체계		계	
		연공급	능력급		
임금체계유형	연공급	관찰치	115	44	159
		기대치	100.7	58.3	159.0
		임금체계유형 내 비율	72.3%	27.7%	100.0%
	능력급	관찰치	15	29	44
		기대치	27.9	16.1	44.0
		임금체계유형 내 비율	34.1%	65.9%	100.0%
	기타 (복합형)	관찰치	8	7	15
		기대치	9.5	5.5	15.0
		임금체계유형 내 비율	53.3%	46.7%	100.0%
계	관찰치	138	80	218	
	기대치	138.0	80.0	218.0	
	임금체계유형 내 비율	63.3%	36.7%	100.0%	

<표 4-11> 임금체계유형과 임금체계의 카이-스퀘어 검증(Chi-Square Tests)

구 분	값	자유도	비대칭 유의도(2-sided)
피어슨 카이-스퀘어 (Pearson Chi-Square)	22.378(a)	2	.000
유형비 (Likelihood Ratio)	21.833	2	.000
선형 조합 (Linear-by-Linear Association)	13.637	1	.000
유효표본 (N of Valid Cases)	218		
기대치가 5 미만인 셀의 수가 0. 최소 기대치는 5.50			

3) 임금만족과 직무만족

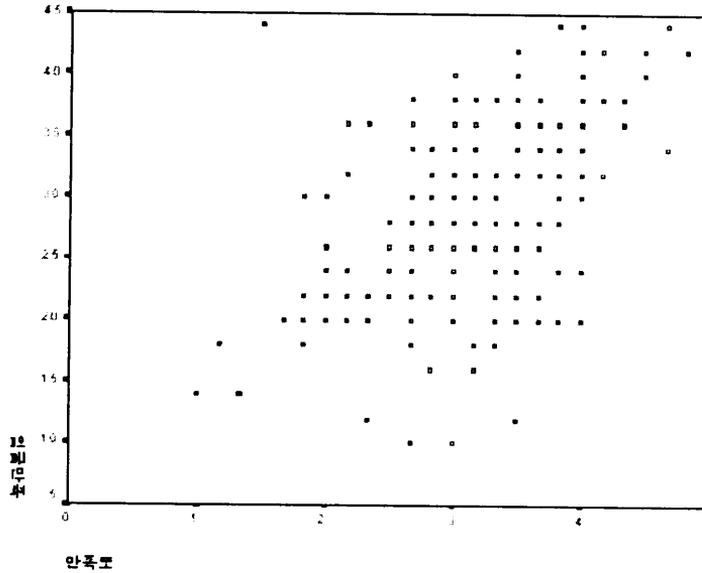
직무만족도를 구성하는 하부요인으로 임금만족도를 포함한다. 본 연구에서는 연구의 목적을 위해 임금만족도를 구성하는 5개의 문항을 리커트 척도로 하여 기대임금 만족도를 구성하는 변수를 생성하였다. 그것을 중심으로 현재 제주도내 관광호텔에 종사하는 종사원들의 임금만족도와 직무만족도의 상관분석을 실시하였다.

그 결과 아래 <표 4-12>와 같이 유의한 차이를 보이며 임금만족도와 직무만족도에는 상관이 깊은 것으로 나타났으며, <그림 4-2>에서 보듯 우 상향의 그래프를 나타내고 있다.

<표 4-12> 임금만족과 직무만족 상관관계(Correlations)

구 분		임금만족	직무만족
임금만족	피어슨 상관계수 (Pearson Correlation)	1.000	.477(**)
	유의도(2-tailed)	.	.000
	표본수	231	231
직무만족	피어슨 상관계수 (Pearson Correlation)	.477(**)	1.000
	유의도 (2-tailed)	.000	.
	표본수	231	231
** 유의수준 0.01 이하의 상관관계(** p<0.01) / (2-tailed)			

<그림 4-2> 임금만족도와 직무만족의 산점도(Scatter Plot)



한편 전체 유효표본(231명-결측치 제외)의 임금 만족도의 평균(2.8355)을 중심으로 그 이하를 임금 불만족집단, 그 이상을 임금만족집단으로 구분하여 직무의 만족도의 차이를 알아보기 위하여 T-test를 실시한 결과 아래의 <표 4-13>과 같이 매우 유의한 차이를 보이고 있으며 임금 만족집단의 직무만족도가 상대적으로 매우 높게 나타나고 있어 직무만족요인 중 임금만족과 불만족이 차지하는 비중이 중요함을 알 수 있다.

<표 4-13> 임금구분에 따른 직무만족도의 차이 그룹 통계량(Group Statistics)

임금구분		표본수	평균	표준편차	표준오차 평균
직무 만족도	임금불만족집단	123	2.9024	.6426	5.795E-02
	임금만족집단	108	3.4630	.6107	5.877E-02

**<표 4-14> 임금구분에 따른 직무만족도의 차이 검증
(Independent Samples Test)**

구 분		레이분의 등분산 검증		평균의 차이 검증 T - test						
		F 값	유의 도	t 값	자유도	유의도 (2-tail ed)	평균차	평균 오차의 차이	95% 신뢰수준 구간차	
									하위	상위
직 무 만 족	등분산 가정	.280	.597	-6.769	229	.000	-.5605	8.280E-02	-.7237	-.3974
	이분산 가정			-6.792	227.553	.000	-.5605	8.253E-02	-.7231	-.3979

4. 가설의 검증



가설 I > 조직구성원들의 개별적인 속성에 따라 임금체계 수용태도에 차이가 있을 것이다.

이 가설은 조직구성원의 개별적인 속성에 따라 임금체계 수용태도의 차이를 분석함으로써 호텔경영 및 인적자원 관리의 참고자료로 삼기 위해 설정되었다.

조직구성원의 개별적인 속성은 직종 즉接客직과 비接客직으로 나누고 연공요인은 연공요인에 관계가 깊은 근무년수를 5년을 기준으로 나누어 연공급과 능력급에 대한 임금체계 수용태도 점수의 차이를 알아보는 T-test를 실시하였다.

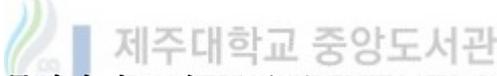
학력은 앞서 언급한 바와 같이 고졸 이하와 전문대졸, 대졸 이상으로 나누어 F-test를 실시하여 임금체계 수용태도 점수의 차이 여부를 파악하였고, 남·여성별의 차이에 의한 임금체계 수용태도 점수의 차이를 T-test를 통해 알아보았다.

I -1) 호텔의 직무 특성상接客직은 능력급제를 비接客직은 연공급제를 선호할 것이다.

임금체계 수용태도 점수를 구성하는 19개 문항에 대해 각각 연공급과 능력급으로 나누어 측정된 변수는接客직과 비接客직으로 나누어 평균의 차이를 알아보기 위해 실시한 T-test결과 아래의 <표 4-15>와 같이 연공급에서는 95%의 신뢰수준에서 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

능력급에서는 유의수준이 0.036으로 유의한 차이를 보이거나接客직은 능력급제를, 비接客직은 연공급을 선호할 것이라는 가설은 인정되지 못하였고 오히려 비接客직에서 능력급의 선호가 더 높은 것으로 나타났으며 연공급의 경우도 유의한 차이를 보이지는 않지만 비接客직보다는接客직이 높게 나타나고 있다.

호텔기업의 특성상接客직에 종사하는 종업원의 중요성이 매우 높으나, 자신들의 실적에 의해 임금을 받는 능력급에 대한 반응이 비接客직에 비하여 낮은 것은 IMF이후 구조조정에 대한 불안이 반영된 것으로 보인다.



<표 4-15> 직무특성에 따른 임금수용태도 그룹 통계량(Group Statistics)

구 분	직종구분	표본수	평균	표준편차	표준오차 평균
연공급	接客직	107	3.1426	.5271	5.096E-02
	비接客직	113	3.0820	.5462	5.138E-02
능력급	接客직	111	3.2560	.5255	4.988E-02
	비接客직	117	3.3981	.4906	4.536E-02

<표 4-16> 직무특성에 따른 임금수용태도 검증(Independent Samples Test)

구 분		레이분의 등분산 검증		평균의 차이 검증 T-test						
		F 값	유의 도	t 값	자유도	유의 도 (2-tai led)	평균차	표준 오차의 차이	95% 신뢰수준 구간차	
									하위	상위
연 공 급	등분산 가정	.050	.824	.838	218	.403	6.067E-02	7.244E-02	-8.2093 E-02	.2034
	이분산 가정			.838	217.919	.403	6.067E-02	7.237E-02	-8.1954 E-02	.2033
능 력 급	등분산 가정	.046	.830	-2.111	226	.036	-.1421	6.730E-02	-.2747	-9.4579 E-03
	이분산 가정			-2.107	222.727	.036	-.1421	6.742E-02	-.2749	-9.2071 E-03

I-2) 연공요인이 높은 집단은 연공급제를 연공요인이 낮은 집단은 능력급제를 선호할 것이다.

연공요인이 높고 낮음을 판단하는 기준으로 흔히 사용하는 근무년수와 직위에 대하여 연공급과 능력급의 임금체계 수용태도를 살펴본 결과 아래의 표와 같이 근무년수가 5년 이하인 경우 능력급의 선호태도가 조금 높게 나타나고 있으나 그 차이가 미미하여 유의한 차이가 있다고 하기 힘들며 결국 연공요인에 의한 선호체계태도에 차이가 있다고 할 수는 없다.

연구자의 입장에서 실제 연공요인과 연공급의 관계에서 볼 때 이런 유형의 조사결과는 의외의 결과라고 할 수 있다.

<표 4-17> 연공요인에 따른 임금수용태도 그룹 통계량(Group Statistics)

근무년수 변환		표본수	평균	표준편차	표준오차 평균
연공급	5년이하	110	3.1153	.5316	5.068E-02
	6년이상	111	3.1124	.5438	5.162E-02
능력급	5년이하	114	3.3490	.5215	4.884E-02
	6년이상	115	3.3053	.5026	4.687E-02

<표 4-18> 연공요인에 따른 임금수용태도 검증(Independent Samples Test)

구 분		레이븐의 등분산 검증		평균의 차이 검증 T-test						
		F 값	유의 도	t 값	자유도	유의 도 (2-tai led)	평균차	표준 오차의 차이	95% 신뢰수준 구간차	
									하위	상위
연 공 급	등분산 가정	.003	.956	.041	219	.968	2.935E-03	7.235E-02	-.1397	.1455
	이분산 가정			.041	218.959	.968	2.935E-03	7.234E-02	-.1396	.1455
능 력 급	등분산 가정	.786	.376	.647	227	.518	4.377E-02	6.768E-02	-8.9593E-02	.1771
	이분산 가정			.647	226.530	.519	4.377E-02	6.769E-02	-8.9616E-02	.1772

I-3) 학력이 높은 집단은 능력급제를 학력이 낮은 집단은 연공급제를 선호할 것이다.

학력에 의한 임금체계 수용태도의 차이를 알아보기 위해 실시한 F-test의 결과는 아래에서 보는 바와 같이 전문대졸업의 학력을 가진 조사대상의 경우 연공급에서 유의수준이 0.046으로 95%의 신뢰수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

그러나 능력급의 경우 대졸이상의 학력소지자가 점수가 가장 높기는 하나 통계적으로 유의성이 없어 임금체계 수용태도가 학력에 따라 달라질 것이라는 가설은 성립되지 않는다.

<표 4-19> 학력의 차이에 따른 임금수용태도 기술 통계량(Descriptives)

구 분	표본수	평균	표준편차	표준오차	95% 신뢰구간 평균 범위		
					하 위	상 위	
연공급	고졸이하	28	3.0094	.6627	.1252	2.7524	3.2664
	전문대졸	110	3.2033	.5342	5.094E-02	3.1024	3.3043
	대졸이상	83	3.0304	.4763	5.228E-02	2.9264	3.1344
	계	221	3.1138	.5366	3.609E-02	3.0427	3.1850
능력급	고졸이하	27	3.2963	.6190	.1191	3.0514	3.5412
	전문대졸	112	3.2805	.5070	4.790E-02	3.1856	3.3755
	대졸이상	90	3.3942	.4796	5.056E-02	3.2937	3.4946
	계	229	3.3271	.5114	3.380E-02	3.2605	3.3936

<표 4-20> 학력의 차이에 따른 임금수용태도 일원 분산 분석(ANOVA)

구 분		제공합	자유도	평균 제공합	F 값	유의도
연공급	집단간	1.764	2	.882	3.123	.046
	집단내	61.571	218	.282		
	계	63.336	220			
능력급	집단간	.673	2	.337	1.290	.277
	집단내	58.963	226	.261		
	계	59.636	228			

I-4) 남성은 능력급제를 여성은 연공급제를 선호할 것이다.

임금체계수용태도에서 남성이 능력급제를 여성이 연공급제를 선호할 것이라는 가설을 검증하기 위해 아래와 같이 T-test를 실시하였는데, 그 결과는 연공급에서는 여성의 점수가, 능력급에서는 남성의 점수가 높기는 하나 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있어서 위 가설은 기각되었다.

사회적으로 여성의 사회적 지위가 높아지면서 임금체계에 따른 남·여의 구별이 없어지는 사회적 영향이 반영된 것으로 보인다.

<표 4-21> 성별에 따른 임금수용태도 집단 통계량(Group Statistics)

성별		표본수	평균	표준오차	표준오차 평균
연공급	남성	147	3.0988	.5615	4.631E-02
	여성	74	3.1437	.4855	5.644E-02
능력급	남성	153	3.3595	.5399	4.365E-02
	여성	76	3.2618	.4448	5.102E-02

<표 4-22> 성별에 따른 임금수용태도 검증(Independent Samples Test)

구 분		레이븐의 등분산 검증		평균의 차이 검증 T-test						
		F 값	유의 도	t 값	자유도	유의 도 (2-tai led)	평균차	표준 오차의 차이	95% 신뢰수준 구간차	
									하위	상위
남 성	등분산 가정	1.623	.204	-.586	219	.559	-4.4852 E-02	7.659E- 02	-.1958	.1061
	이분산 가정			-.614	166.614	.540	-4.4852 E-02	7.301E- 02	-.1890	9.929E- 02
여 성	등분산 가정	.545	.461	1.364	227	.174	9.770E- 02	7.164E- 02	-4.3453 E-02	.2389
	이분산 가정			1.455	177.950	.147	9.770E- 02	6.714E- 02	-3.4798 E-02	.2302

가설 II > 현행 임금체계의 유형과 선호하는 임금체계 유형이 적합관계에 따라 동기유발요인(기대임금 만족, 직무만족)에 차이가 있을 것이다.

II-1) 현행 임금체계에 따라 동기유발요인(기대임금 만족수준)이 다를 것이다.

현행 임금체계를 연공급과 능력급, 기타 복합형으로 구분하고 임금체계의 차이에 대한 동기유발요인의 차이여부를 파악하기 위하여 F-test를 실시한 결과 아래와 같이 동기유발 요인 중 기대임금요인에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있고, 던컨(Duncon)에 의한 사후검정법에 의해 집단별 평균의 차이를 확

인한 결과 현행체계가 능력급인 경우의 기대임금만족도가 연공급과 복합형에 비해 매우 높게 나타나고 있으며, 특이한 사항은 연공급과 능력급의 중간형태를 띠는 복합형을 채택하는 관광호텔의 기대임금만족도가 제일 낮은 것으로 나타나고 있다.

<표 4-23> 현행 임금체계에 따른 동기유발요인 일원 분산 분석(ANOVA)

구 분		제공합	자유도	평균 제공합	F 값	유의도
임금만족	집단간	12.357	2	6.178	13.166	.000
	집단내	106.992	228	.469		
	계	119.349	230			
만족도	집단간	1.585	2	.792	1.692	.186
	집단내	106.775	228	.468		
	계	108.360	230			

<표 4-24> 임금만족도에 의한 사후검증(Duncan Test)

구 분	표본수	알파 값 = .05	
		연공급	능력급
임금체계유형			
기타/복합형	16	2.5625	
연공급	167	2.7341	
능력급	48		3.2792
유의도		.305	1.000
동질 부분집합내 그룹평균 나열			
a.사용중인 조화평균 표본크기 = 33.587.			
b.그룹간 표본크기 다름. 조화평균 그룹크기 사용. 1종의 오류수준 확인 안됨.			



<표 4-25> 직무만족도에 의한 사후검증(Duncan Test)

구 분	N	알파 값 = .05
임금체계유형		1
기타/복합형	16	3.0625
연공급	167	3.1287
능력급	48	3.3229
유의도		.142
동질 부분집합내 그룹평균 나열		
a.사용중인 조화평균 표본크기 = 33.587.		
b.그룹간 표본크기 다름. 조화평균 그룹크기 사용. 1종의 오류수준 확인 안됨.		

II-2) 임금선호체계의 차이에 따라 동기유발요인에 차이가 있을 것이다.

설문지의 구성체계상 임금선호체계의 구분은 앞서 설명한대로 연공급과 능력급의 임금수용태도의 점수차이를 기준으로 (연공급-능력급)이 '0'보다 작으면 능력급, '0'보다 크면 연공급으로 하여 측정하였다.

그 결과 아래의 <표 4-27>과 같이 직무만족도에서는 90% 신뢰수준에서 유의한 차이는 보이지 않으나, 임금만족도에서는 유의한 차이를 보여 연공급을 선호하는 사람들의 임금만족도가 높게 나타나고 있다.

이 결과는 앞의 가설 II-1의 임금선호 유형에 대한 것으로 현행 임금체계가 연공급인 경우 연공급을 더 선호하는 결과의 영향으로 보인다.

<표 4-26> 임금선호체계와 동기유발요인에 관한 T-Test(Group Statistics)

선호체계		표본수	평균	표준편차	표준오차 평균
임금만족	능력급	138	2.7478	.7013	5.970E-02
	연공급	80	2.9375	.7226	8.079E-02
만족도	능력급	138	3.1341	.6522	5.552E-02
	연공급	80	3.1979	.6672	7.460E-02

**<표 4-27> 임금선호체계와 동기유발요인에 관한 검증
(Independent Samples Test)**

구 분		레이븐의 등분산 검증		평균의 차이 검증 T-test						
		F 값	유의 도	t 값	자유도	유의 도 (2-tai led)	평균차	표준 오차의 차이	95% 신뢰수준 구간차	
									하위	상위
임금만족	등분산 가정	.075	.785	-1.903	216	.058	-.1897	9.965E-02	-.3861	6.745E-03
	이분산 가정			-1.888	161.135	.061	-.1897	.1005	-.3880	8.699E-03
만족도	등분산 가정	.000	.996	-.691	216	.490	-6.3859 E-02	9.242E-02	-.2460	.1183
	이분산 가정			-.687	162.069	.493	-6.3859 E-02	9.299E-02	-.2475	.1198

위의 분석결과를 토대로 본 결과, 동기유발요인으로 측정된 기대임금 만족도와 만족도가 현재적 시점을 중심으로 분석하는 것이 바람직 할 것으로 보아 임금 선호체계와 현재 임금체계의 일치되는 부분을 “연공급선호, 현재 연공급”과 “능력급선호, 현재 능력급”을 카테고리로 갖는 새로운 변수를 생성하였다.

새로 생성될 변수를 가지고 동기유발요인의 차이를 검증한 결과 동기유발요인 중 기대임금 만족도에서 95%의 신뢰수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 능력급체계를 선호하고 현재 능력급을 채택하는 경우의 기대임금 만족도가 매우 높은 것으로 분석되었다.

<표 4-28> 선호체계와 임금체계의 적합과 동기유발요인 차이 T-Test
(Group Statistics)

(연공급선호 현재 연공급:1, 능력급선호 현재 능력급:2)

적 합		표본수	평균	표준편차	표준오차 평균
임금만족	1.00	115	2.6904	.6666	6.216E-02
	2.00	29	3.2069	.7662	.1423
만족도	1.00	115	3.0913	.6198	5.780E-02
	2.00	29	3.1552	.7112	.1321

<표 4-29> 선호체계와 임금체계의 적합과 동기유발요인 차이 검증
(Independent Samples Test)

구 분		레이븐의 등분산 검증		평균의 차이 검증 T-test						
		F 값	유의 도	t 값	자유도	유의 도 (2-tai led)	평균차	표준 오차의 차이	95% 신뢰수준 구간차	
									하위	상위
임 금 만 족	등분산 가정	.270	.604	-3.616	142	.000	-.5165	.1428	-.7988	-.2341
	이분산 가정			-3.326	39.357	.002	-.5165	.1553	-.8304	-.2025
만 족 도	등분산 가정	.126	.723	-.481	142	.631	-6.3868 E-02	.1327	-.3263	.1986
	이분산 가정			-.443	39.397	.660	-6.3868 E-02	.1442	-.3554	.2276

이상의 가설 내용을 검증한 결과를 요약하면 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30> 가설의 검증 내용 요약

◎ T - test 결과

가설번호	내 용		t 값	자유도	유의도	가설채택여부
I - 1	직무특성	연공급	0.838	218	0.403	채택안됨
		능력급	-2.111	226	0.036	채택
I - 2	연공요인 (근무연수)	연공급	0.041	219	0.968	채택안됨
		능력급	0.647	227	0.518	채택안됨
I - 4	성 별	연공급	-0.586	219	0.559	채택안됨
		능력급	1.364	227	0.174	채택안됨
II - 2	임금선호체계	임금만족	-1.903	216	0.058	채택안됨
		직무만족	-0.691	216	0.490	채택안됨

◎ ANOVA 결과

가설번호	내 용		F 값	유의도	가설채택여부
I - 3	학 력	연공급	3.123	0.046	채택
		능력급	1.290	0.277	채택안됨
II - 1	임금선호체계	임금만족	13.166	0.000	채택
		직무만족	1.692	0.186	채택안됨

제 5 장 결론 및 시사점

임금체계는 기업의 내부적 문제이면서 경영자가 쉽게 결정할 수 없는 요인이다. 모든 산업현장에서 이러한 임금문제를 해결하기 위하여 많은 노력을 하지만 아직도 노사간의 주요쟁점으로 대두되고 있다.

이러한 임금에 대한 주요 이슈의 대부분은 임금의 공정성에서 시작되고 볼 수 있다. 근로자들은 임금을 소득의 원천으로 보고 될 수 있는 한 많은 임금을 요구하는데 반하여, 사용자는 임금을 원가의 구성요소로 생각하여 될 수 있는 한 적게 책정하고자 하는데서 마찰이 야기된다.

이러한 공정의 문제는 결국 얼마만큼 근로자의 연공적 특성이나 직무수행능력을 공정하게 평가하여 임금에 반영시키는가의 문제인 것이다.

호텔기업의 경우 고객과 직접 접촉하는 업무의 특성상 매출에도 직접적으로 연관이 있어 공정한 임금체계를 통한 임금만족도를 높이는 것이 매우 중요하다

그러나 공정한 임금체계란 그 상황을 지각하는 사람의 마음속에 존재할 뿐이다. 이러한 이미는 공정한 임금체계를 근로자의 임금체계에 대한 호의적인 수용태도로 해석이 가능하다. 어떤 형태의 임금체계이든 근로자가 원하는 임금체계라면 호의적인 수용태도가 형성될 수 있다.

본 연구는 제주지역 관광호텔에 종사하는 종업원을 대상으로 임금체계의 수용태도에 따른 동기유발에 대한 연구로서 임금체계의 수용태도에 따라 기대임금만족과 나아가 직무만족에 미치는 연관관계를 파악하여 관광호텔 종업원의 직무만족을 최대로 발휘할 수 있는 임금체계를 파악함으로써 최대의 직무만족을 통한 최선의 고객만족을 창출할 수 있는 요인을 찾고 서비스의 질을 향상시킴으로서 관광호텔산업의 발전방향을 모색하고자 하였다.

실제적으로 본 조사에서 나타난 바로는 직무만족과 기대임금만족의 상관

관계가 높은 것으로 나타나고 있어 종업원들의 직무만족에서 임금에 대한 만족도가 차지하는 연관성이 매우 높음을 알 수 있었다.

또한 임금만족도의 기대점수를 중심으로 두 집단으로 나누어 임금불만집단과 임금만족집단으로 구분하여 직무만족도를 분석한 결과 뚜렷한 만족도의 차이를 보이는 것을 알 수 있었다.

임금체계를 연공급과 능력급으로 나누어 수용태도를 조사하고 그것이 동기유발요인 즉 기대임금 만족도와 직무만족에 미치는 영향을 조사한 결과 각 임금체계의 특징적인 것은 연공급에서는 질서유지측면과 안정성에서 높은 점수가 나왔으며, 능력급에서는 유능한 인재확보와 효율성면에서 높은 점수가 나와 뚜렷한 특징이 있었고, 특이점으로 선호하는 임금체계에 따라 각각 공정한 임금체계로 생각하고 있었다.

가설로서 설정한 직종별, 성별, 학력, 연공요인으로 중요한 근무년수의 차이에 의한 임금체계 수용태도의 차이는 크게 나타나지 않았으나,接客직과 비接客직으로 나눈 직종별은 능력급에 대한 수용태도에서接客직이 통계적으로 유의하게 능력급에 높은 수용태도를 보이는 것으로 분석되었다.

학력에서는 대졸 이상에서 능력급을 선호하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았고, 남성이 여성보다 능력급을 선호하고 여성은 연공급을 선호하는 것으로 보이나 역시 통계적으로 유의한 차이는 없는 것으로 분석되었다.

현재 임금체계에 대한 기대임금 만족도의 차이를 분석한 결과 현행체계가 능력급인 경우의 기대임금 만족도가 연공급과 복합형에 비해 매우 높게 나타나고 있으며, 연공급과 능력급의 중간형태를 띠는 복합형을 채택하는 관광호텔의 기대임금 만족도가 제일 낮은 것으로 나타나고 있다.

또한 현행 임금체계와 선호하는 임금체계로 구성되는 수용태도에서 현행 임금체계와 선호하는 임금체계의 유형이 일치될 경우 즉, 접합관계를 가지는 경우가 비적합관계를 가지는 경우보다 동기유발이 높은 것으로 나타나고 있다.

연구에서 나타나는 특이점으로 복합형의 경우 연공급과 능력급의 단점을 보완한 것으로 좋게 인식될 것으로 생각하였으나 그렇지 않은 점은 호텔업계에 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

사용자가 어떤 형태의 임금체계를 선택하느냐 하는 것은 매우 중요하다.

사용자 측면에서 원가 구성요소의 하나로서 재료비나 경비와 마찬가지로 비용으로 생각하여 사용자 편의적으로 임금체계를 선택한다면 임금만족도는 낮아질 것이다. 반면에 노동자가 원하는 임금체계로 전환시킨다면 종업원의 임금만족도는 높아질 것이다.

그러나 사용자 측면에서는 여러 가지 여건으로 무조건 근로자가 원하는 임금체계로 전환시키기는 현실적으로 어렵다. 따라서 사용자는 종업원이 임금에 대한 공정성에 어떻게 지각하는가를 고려하고 종업원 개인들의 특성에 따라서 어떤 유형의 임금형태를 선호하는지를 찾아내어 임금체계의 형태를 결정한다면 만족도는 높아질 것이다.

이러한 측면에서 본 연구는 호텔기업을 운영하는 사용자에게 임금체계 결정에 많은 도움이 될 것으로 사료된다.

전체적으로 볼 때 능력급에 대한 선호가 높으나 연공급에 대한 선호유형도 강하게 나타나고 있어 어느 한 임금체계를 일반화 하기가 힘들다. 더구나 임의로 추출되어 설문에 참가한 표본의 구성이 제주도내 호텔종업원의 구성을 대표하기는 힘들다는 한계점과 그것의 결과로서 나타나는 직무만족이 고객들에 대한 서비스 만족 조사와 연계하여 조사함으로써 본 연구의 시사점을 넓힐 수 있을 것이나 생략됨으로서 고객만족에 미치는 영향을 직접적으로 분석할 수 없음으로 하여 연구의 아쉬움을 더한다.

본 연구를 바탕으로 관련분야의 연구에 더 많은 발전을 기대하며 관광호텔업계의 발전에 도움이 되는 훌륭한 연구서 많이 나오기를 기대한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 고대열, “우리나라 호텔업계의 임금체계 개선방안에 관한 실증적 연구”, 석사학위 논문, 관동대학교 경영행정대학원, 1993.
- 김남현, 「임금과 조직효과」, (경문사, 1987).
- 김남현·이덕노, 「임금과 조직개발」, (경문사, 1991).
- 김병섭, “임금체계와 수준이 임금에 대한 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1998.
- 김식현, 「인사관리론」, (무역경영사, 1984).
- 김식현, 「인사관리론」, (박영사, 1993).
- 김수곤·양영무, 「한국기업의 임금관리 개선방안」, (한국경제연구원, 1994).
- 김재원, 「한국의 임금구조와 임금정책」, (한양대학교 출판원, 1994).
- 김종길, “임금체계 수용태도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 1997.
- 김현식·백삼곤, 「인사관리」, (한국방송통신대학, 1991).
- 박준성, 「한국기업의 임금체계 개선사례」, (한국생산성본부, 1992).
- 박종선, “한국 관광호텔 종사원의 임금체계에 관한 실증적 연구”, 석사학위 논문, 경희대학교 경영대학원, 1996.
- 안희탁, “연봉제설계와 연봉평가 실무”, 「연구총서31」, (한국경영자총협회 부설 노동경제연구원, 1999).
- 안희원, “임금체계에 대한 공정성 지각에 관한 실증 연구”, 석사학위논문, 동국대학교 경영대학원, 1991.
- 이경근, “임금만족의 결정요인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 전남대학교 대학원, 1994.
- 이종진, “임금체계가 종업원 동기유발에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학

- 위논문, 한양대학교 경영대학원, 1997.
- 이태복, “종업원의 임금체계 결정변수와 만족도에 대한 실증적 연구”, 석사학
위논문, 연세대학교 경영대학원, 1993.
- 이한검, 「인간행동론」, (형설출판사, 1994).
- 임창희, 「조직행동론」, (학현사, 1995).
- 윤영동, “임금체계에 대한 종업원의 정당성 지각차에 관한 실증적 연구”, 석
사학위논문, 서강대학교 경영대학원, 1994.
- 정수영, 「신경영학론」, (박영사, 1982).
- 제주도청 관광진흥과, “호텔이용객 동태현황 집계표” 보도자료, 2001. 3.
- 제주도관광협회, “2000년도 관광동향” 2001.
- 제주도관광협회, “제주지역 관광호텔 종사원 현황”, 2001. 2.
- 최종태, 「인사관리의 지식」, (한국경제신문사, 1994).
- 최종태, 「현대임금관리론」, (박영사, 1995).
- 황정현, “임금동기유발을 위한 임금체계 도입방향에 관한 실증연구”, 박사
학위논문, 중앙대학교 대학원, 1988.
- 호경희, “2000년도 제주지역 관광호텔 경영분석”, 2001.

2. 국외문헌

- 楠田丘 : 久保淳志, 「實務賃金體系」, (東京 : 經林書房, 1982).
- 藤田至孝, 「賃金管理の基礎知識」, (동경 : 日本經營出版社, 1976).
- 藤井得三, 「賃金管理實務全書」, (東京 : 日本實業出版社, 1977).
- Allport, G.W. *The Historical Background of Modern Social Psychology*,
- Clark L. Hull, *Principles of Behavior*, Appleton-Centruy-Crofts, Inc. N.Y.
Chapter XIV. Primay Motivational and Reaction Potentiol,
- Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*, McGraw Hill New York, 1971.
- Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 6th ed. McGraw-Hill, 1984.
- Elizabeth Lanham, *Administration of Wages and Salaries*, Happer & Row, 1963.
- Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 4th ed McGraw-Hill, 1985.
- L. Reinhart & M. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure and Job Perfomance", AMJ(1995, Spt).
- Michael Armstrong Helen Murlis, *A Handbook of Salary Administration*, Kogan Page, London, 1980.
- Patten, T. H. and Fraser, K.L. "Using the organizational rewards system as an OD level : Case study of a data-based intervention", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.II, 1995.
- Richard F. Henderson, *Compensation Management*, 3rd. ed., Reston Publishing Inc, Reston Virginia 1982.
- Staw, B. M & Ross, J., Stability in the Midst of Change : "A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 1985.
- Szilagyi & Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, Secott,

Faresman and Co. Glenview, Illinois, 198

W.M. Coward & P.R. Sackett, "Linearity of Ability-Performance Relationship; A Reconfirmation", *Journal of Applied Psychology*, (1990, June).



Abstract

A Study on the Effects of the Receptive Attitude of Wage Systems on the Employees' Motivation in Hotel Company

- Focused on the tourist Hotels in Jeju -

Park, Keun-Hong

Department of Tourism Management

Graduate School of Business Administration,

Cheju National University

Supervised by Professor Huh, Hyang-Jin

The purpose of this paper is to know that there are any type of their own preferred systems of wage as hotel-employees and investigate how to effect on their motivation according to preferred system of wage and receptive attitude formed by the contemporary systems of wage.

Systems of wage are divided into the payment based on seniority and ability and then, the receptive attitude is examined. The results of investigating their effects on motivation elements, the degree of satisfaction of expected wage and job, showed distinctively that the payment based on seniority got higher degrees in maintaining the system and stability. The payment based on ability, on the other hand, got higher points in keeping the efficiency and recruiting competent persons. But employees thought of their preferred system of wage as fair respectively.

As analytical results of difference according to the degree of satisfaction to the present system, the degree of satisfaction to expected

wage in the payment based on ability got higher than in that based on seniority or complex. The degree of satisfaction of expected wage was, particularly, in the lowest at the tourist hotel adopted the complex system using both seniority and ability as ways of payment.

The particular point of this paper is as follows. The complex payment has been considered as a good system to make up for the defect of using either seniority or ability as a way of payment but what can't be applied in hotel industry must be paid attentions.

On the whole the payment based on ability was preferred but the payment based on seniority was also desired strongly, so there was a lot of difficulty in generalizing either the payment based on seniority or ability.

The wage is the one of effective factors which accelerate employees' motivation so that the efficiency of administration can be raised high.

Therefore if an policy of wage payment adopted in an executive point should be decided according to employees' own traits and preferred system of wage, their motivation composed of the degree of satisfaction of expected wage and job will be high.

부록 : 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 시간을 내주셔서 대단히 감사합니다.

이 설문지는 임금체계 수용태도가 종업원 동기유발에 미치는 영향을 알아보기 위하여 작성된 것입니다.

귀하의 성의 있는 답변은 본 연구에 크게 도움이 될 것이며, 본 자료는 통계적 자료로서 순수한 학문적 목적에만 이용될 것입니다.

답변하시는 자료는 무기명 처리하고 유출되는 일이 없을 것이며, 비밀을 보장하겠습니다.

정성어린 응답 부탁 드리며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2001. 4

제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정

지도교수 : 허 향 진

연구자 : 박 근 흥

	연공급					능력급				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8.우수한 인재를 확보할 수 있다.										
9.상시 채용이 용이하다.										
10.구성원의 사기 진작을 꾀할 수 있다.										
11.학력을 철폐할 수 있다.										
12.생산성 향상에 도움이 된다.										
13.근로시간의 탄력성을 유도할 수 있다.										
14.전문적인 지식이나 능력이 우대된다.										
15.급격한 외부환경(경쟁업체, 새로운 시장의 개척 등)에 적절히 대응할 수 있다.										
16.물가 상승률, 가계 생산비가 반영된다.										
17.상여금 및 각종 수당의 지급시 합리성을 가져올 수 있다.										
18.종업원의 고령화에 따른 인건비의 부담증가를 완화할 수 있다.										
19.생활이나 인생설계에 안정감을 준다.										
20.합리적인 고과체계를 유지할 수 있다.										
21.임금인상의 비율결정에 합리성을 띤 임금 제도이다.										
22.인사능력 고과평가가 객관적이다.										
23.노사관계의 안정을 꾀할 수 있다.										
24.구성원들의 조직단결을 꾀할 수 있다.										
25.임금 교섭시에 합리적이다.										
26.혁신적인 조직풍토의 정착과 활성화를 유도할 수 있다.										

Ⅲ. 다음을 잘 읽어보신 후 질문에 답해 주시기 바랍니다.

<다 음>

연공급제 : 임금이 주로 개인적인 속성(연령, 근무연수, 학력 등)에 의해 결정되는 임금체계

능력급제 : 임금결정에 어떤 형태로든 개인적인 직무수행능력이 반영되는 임금체계

27.귀사의 임금체계는 위의 두 가지 유형 중 어느 유형에 해당됩니까?

①연공급제() ②능력급제() ③기 타()

Ⅳ. 다음은 임금을 통하여 동기유발요인들에 대한 생각은 어느 정도인지에 관한 질문입니다. 읽어보시고 'Ⅱ'번과 동일한 방법으로 답해주시기 바랍니다.

	①	②	③	④	⑤
28.귀하가 일을 열심히 하면 임금을 더 받는다.					
29.임금구조가 근로의욕을 북돋아 준다.					
30.귀하는 현재의 임금체계에 만족한다.					
31.나는 다른 회사에 근무하는 나와 같은 조건의 동료들과 비교할 때 현재 적절한 임금을 받고 있다.					
32.내가 받는 급여수준은 내가 하는 일을 감안할 때 만족한다.					
33.나의 업무는 흥미롭고 도전적이다.					
34.나는 업무수행을 통해 성취감을 느낀다.					
35.나는 내가 하는 일자체에 만족하고 있다.					
36.우리의 조직 내에서 승진이 공정하고 승진의 가능성이 있다고 생각한다.					
37.내가 일하는 근무환경은 좋다고 느낀다.					
38.현직장에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다.					

♣ 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.