

碩士學位論文

호텔 従事員의 賃金水準과 職務滿足과의
關係에 관한 研究

— 濟州道內 觀光호텔을 中心으로 —

指導教授 許 香 珍



濟州大學校 經營大學院

經營學科 觀光經營專攻

金 仁 貞

1992

호텔종사원의 임금수준과 직무만족과의 관계에 관한 연구

— 제주도내 관광호텔을 중심으로 —

指導教授 許 香 珍

金 仁 貞

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1992年 12月

 제주대학교 중앙도서관
金仁貞의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

審査委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 經營大學院

1992年 12月

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법과 범위	2
제 2 장 임금과 직무만족에 관한 이론적 고찰	3
제 1 절 호텔업의 경영특성	3
1. 호텔경영의 산업적 특성	3
2. 호텔경영의 사업적 특성	5
3. 호텔의 경영형태적 특성	7
제 2 절 임금의 중요성과 임금수준	15
1. 임금의 중요성	15
2. 임금수준의 의의와 결정요인	16
3. 임금격차	20
제 3 절 직무만족에 관한 이론	21
1. 직무만족의 의의	21
2. 직무만족의 이론	23
3. 직무만족의 영향요인	27
제 4 절 직무만족요인으로서의 임금에 관한 연구	31
1. 임금만족과 직무만족	31
2. 임금불만과 직무만족	32
3. 임금과 직무만족에 관한 연구	34
제 3 장 연구의 모형과 가설의 설정	37
제 1 절 연구의 모형	37

제 2 절 가설의 설정	38
제 4 장 연구자료의 분석	39
제 1 절 제주도내 관광호텔 종사원의 현황 및 임금실태	39
1. 관광숙박업의 현황	39
2. 관광호텔 종사원의 현황	40
3. 종사원의 임금실태	41
제 2 절 연구의 설계 및 방법	42
1. 연구의 대상 및 자료모집방법	42
2. 설문지의 구성	43
3. 분석방법	44
제 3 절 자료의 분석 및 가설의 검증	46
1. 표본의 인구통계학적 특성	46
2. 요인분석	47
3. 가설의 검증	49
4. 분석결과의 토의 및 시사점	62
제 5 장 결 론	64
제 1 절 연구의 요약 및 결론	64
제 2 절 연구의 한계 및 제언	65
참 고 문 헌	66
설 문 지	70
Abstract	73

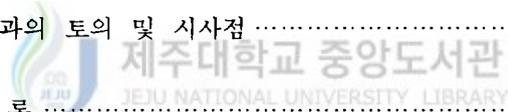


표 목 차

〈표 4-1〉 제주도내 관광숙박업체 현황	39
〈표 4-2〉 제주도내 관광호텔 종사원의 현황	40
〈표 4-3〉 제주도내 관광호텔 종사원의 임금실태	42
〈표 4-4〉 설문지 회수현황	43
〈표 4-5〉 설문지 구성항목과 내용	44
〈표 4-6〉 표본의 인구통계학적 특성	46
〈표 4-7〉 요인분석	48
〈표 4-8〉 요인명과 구성변수내용 및 신뢰도 지수	49
〈표 4-9〉 임금수준과 직무만족의 관계	49
〈표 4-10〉 호텔등급별 직무만족의 변량분석결과	50
〈표 4-11〉 호텔등급별 직무만족의 개별비교	51
〈표 4-12〉 호텔등급별 임금수준만족의 변량분석결과	51
〈표 4-13〉 호텔등급별 임금수준만족의 개별비교	52
〈표 4-14〉 성별에 따른 직무만족의 변량분석결과	52
〈표 4-15〉 성별에 따른 직무만족의 개별비교	53
〈표 4-16〉 연령에 따른 직무만족의 변량분석결과	53
〈표 4-17〉 연령에 따른 직무만족의 개별비교	54
〈표 4-18〉 학력에 따른 직무만족의 변량분석결과	54
〈표 4-19〉 학력에 따른 직무만족의 개별비교	55
〈표 4-20〉 근무년수에 따른 직무만족의 변량분석결과	55
〈표 4-21〉 근무년수에 따른 직무만족의 개별비교	56
〈표 4-22〉 근무부서에 따른 직무만족의 변량분석결과	56
〈표 4-23〉 근무부서에 따른 직무만족의 개별비교	57

〈표 4-24〉 성별에 따른 임금수준만족의 변량분석결과	58
〈표 4-25〉 성별에 따른 임금수준만족의 개별비교	58
〈표 4-26〉 근무년수에 따른 임금수준만족의 변량분석결과	59
〈표 4-27〉 근무년수에 따른 임금수준만족의 개별비교	59
〈표 4-28〉 학력에 따른 임금수준만족의 변량분석결과	60
〈표 4-29〉 학력에 따른 임금수준만족의 개별비교	60
〈표 4-30〉 근무부서에 따른 임금수준만족의 변량분석결과	61
〈표 4-31〉 근무부서에 따른 임금수준만족의 개별비교	61



그림 목 차

〈그림 2-1〉	소유주·경영주·총지배인의 관계	12
〈그림 2-2〉	임금의 블랙박스모형	16
〈그림 2-3〉	임금수준의 결정모형	20
〈그림 2-4〉	공정성이론	25
〈그림 2-5〉	2요인이론	27
〈그림 2-6〉	임금만족의 결정모형	33
〈그림 2-7〉	임금불만의 결과모형	34
〈그림 3-1〉	연구모형	37



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적

산업사회가 근대화 될수록 가장 중요하며 다루기 힘든 과제가 인간을 관리하는 것이라 하겠다. 특히 인적 서비스의 의존도가 강하다는 특성을 지니고 있는 호텔기업에서의 인적 관리는 대단히 중요하다. 인적 서비스의 질이 호텔의 성패를 좌우하는 요소로 작용하기 때문이다.

즉 아무리 화려한 호텔시설과 맛있는 음식이 제공되더라도 이를 접객하는 종사원의 서비스의 질이 훌륭하지 못하면 호텔간의 경쟁이 심화되고 있는 현실에서 그 호텔은 살아 남을 수 없기 때문이다.

그런데 이런 서비스의 질은 종사원의 태도와 행동에 따라 결정되므로 양질의 서비스를 기대하려면 호텔기업은 종사원의 욕구만족과 직무만족에 관련된 요인이 무엇인가를 이해할 필요가 있다. 또한 종사원들이 자랑스럽게 봉사할 수 있다는 직업관을 가질 수 있도록 동기를 부여하여야 한다.

이러한 관점에서 본 연구는 임금이 호텔종사원들에게 어느 정도로 중요시되고 있으며, 종사원들의 직무만족을 높이는 데 어느 정도의 역할을 하고 있는가 하는 극히 실무적인 의문에서 출발하였다.

본래 임금은 종사원으로 하여금 직무에 대해서 만족을 느끼게 하고 그들을 동기유발시키며, 그들이 조직의 업무에 전념할 수 있도록 하고 그들의 조직에 계속 머무를 수 있도록 하기 위해 사용되는 보수 내지 보상으로 여겨지고 있다.

그런데 호텔의 임금체계는 기본급과 봉사료의 형태를 띠고 있으며 다른 업종에 비해 기본급 수준이 현저히 낮고 보너스를 지급받을 때에는 그 차이가 두드러진다. 특히 제주도내 호텔업계는 성수기와 비수기의 구분이 뚜렷하여 임금지급시 급여에 포함하여 배분되는 봉사료액에 차이가 크다. 즉 성수기에는 매출액이 높아 봉사료 분배액이 많아지고, 비수기에는 상대적으로 매출액이 떨어져 자연히 봉사료액이 줄어들어 소득의 불안정이 발생되고 있다.

따라서 이러한 임금수준의 불안정은 직무불만은 물론, 이직 등을 초래하게 되고, 또한 전문 직업인으로서의 자부심을 저하시킨다.

이러한 차원에서 본 연구는 호텔기업에서 중추적인 역할을 맡고 있는 영업직 종사원을 대상으로 그들이 임금수준에 어느 정도 만족하고 있으며 임금과 직무만족과는 어떠한 관계가 있는가를 분석하여 그 개선방안을 마련하는 데 목적이 있다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구의 연구방법은 기존의 연구 문헌 등의 자료를 활용한 문헌적 연구와 실증적 분석을 병행하였다. 문헌적 연구는 본 논제와 관련된 서적 및 논문을 검토하였으며 위의 문헌적 연구를 토대로 설정된 가설을 검증하기 위해 실증적 연구방법을 사용하였다.

이 실증적 연구에서 사용된 측정도구는 설문지법이며, 연구대상은 제주도내 11개 관광호텔(특등급, 1등급, 2등급)에 종사하는 영업직 종사원을 택하였다.

설문지의 처리는 SPSS-PC+ 을 이용하였으며 통계기법은 빈도분석, 요인분석, 일원 변량분석(one-way ANOVA), 교차분석을 실시하였다.

본 연구는 5개의 장으로 구성되어 있으며 그 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 문제의 제기 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위에 대하여 기술하였다.

제2장에서는 임금과 직무만족에 관한 이론적 고찰로서, 1절에서는 호텔경영특성을 기술하였고, 제2절에서는 임금의 중요성과 임금수준, 제3절에서는 직무만족에 관한 이론, 제4절에서는 직무만족요인으로서의 임금에 관한 연구를 기술하였다. 제3장에서는 본 연구의 모형과 가설을 설정하였다.

제4장은 연구자료의 분석으로서, 제1절에 제주도 관광호텔의 종사원 현황과 임금실태에 대해 기술하였고, 제2절은 연구의 설계 및 방법 그리고 제3절은 제3장에서 설정한 가설을 검증하고, 분석결과를 제시하였다.

끝으로 제5장에서는 요약과 결론 부분으로서 연구 결과를 요약하고 연구의 한계점 및 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 임금과 직무만족에 관한 이론적 고찰

제 1 절 호텔업의 경영특성

호텔의 어원은 라틴어의 “Hospitale”라는 어원에서 파생되었다고 볼 수 있다. 이 “Hospitale”라는 말에서 “Hospital”, “Hostel”, “Inn” 등으로 발전하여 오다가 오늘날의 전형적인 숙박시설인 “Hotel”로 발달하여 왔다

다시 말하면, 여행자의 숙소나 휴식의 장소가 오늘날의 Hostel, Inn 또는 Hotel이 되었고, 또 다른 하나는 병자나 환자 등을 치료하고 간호하는 시설로서 발전해 오늘날의 병원(Hospital)이 되었다.¹⁾

이러한 호텔을 일반적으로 정의하면 “일정한 지불능력이 있는 고객에게 객실과 식음료를 제공할 수 있는 시설을 갖추고서 잘 훈련되고 예절이 바른 종사원이 조직적으로 봉사하여 그 대가를 받는 산업”이라고 할 수 있다.²⁾ 또한 웨브스터 사전(Webster Dictionary)에 의하면 “호텔은 공중을 위하여 숙박과 음식 및 서비스를 제공하는 건물 또는 시설물이다”³⁾라고 정의하고 있다.

우리나라 관광진흥법 시행령에서는 관광호텔업을 “관광객의 숙박과 체재에 적합한 시설을 갖추어 이를 이용하게 하고 음식을 제공하는 업(법 제23조의 규정에 의해 관광휴양지역의 개발촉진을 위하여 지정된 관광지와 국가이용관리법에 의해 관광휴양지역의 개발촉진을 위하여 교통부령이 정하는 입지, 구조, 시설 및 운영기준에 따라 운영되는 관광숙박 시설을 포함한다.)”⁴⁾이라고 정의하고 있다.

따라서 관광호텔의 개념을 정리하면 영리를 목적으로 하며 숙박과 부대시설을 갖추고 무형의 인적서비스가 추가되어 일반인 즉 일정한 지불 능력이 있는 자에게 사회의 공익개념을 가지고 상품을 판매하는 곳으로서 과거의 개념과는 달리 휴식과 오락은 물론 여가와

1) 허향진, 호텔경영세미나 강의노트, 1991, 1학기.

2) 김충호, 「호텔경영학」, 형성출판사, 1990, p.13.

3) Gerald.W.Lattin, *Modern Hotel and Motel Management*, san Francisco : W. H. Freeman and Co., 1977, p.48.

4) 관광진흥법 제2조 2항.

문화생활 및 사업활동까지 제공되어지는 장소⁵⁾로 정의 할 수 있다.

이러한 관광호텔의 경영특성에 대하여는 관광호텔의 산업적 특성과 사업적 특성 및 경영형태적 특성으로 나누어 설명할 수 있다.

1. 호텔경영의 산업적 특성

근대산업인 관광산업은 산업분류상 제3차 산업에 속하는 것이며, 관광현상을 대상으로 한 서비스 산업(Service Industry)을 총칭하는 것⁶⁾이라 할 수 있다.

자파리(Jafari)는 관광 내지 관광사업을 “집을 떠난 여행자 또는 그 요구에 응하는 산업, 문화, 경제 등 물리적 환경에 미치는 영향 즉 여행자산업 그리고 그 영향에 관한 것이라고 하였고⁷⁾ 독일의 그록크스만은 “일시적 체재지에 있어서 외래자와 그 지역 사람들과의 체관계와의 총체이다”라고 하였다.

관광산업이란 관광자의 요구충족을 위해 서비스와 편의를 제공하는 각종 유관산업을 총칭하는 것으로서, 관광지를 선전하여 관광객이 이용토록 하고 관광자원을 보호하여 관광자원의 매력을 연출하는 것이다.⁸⁾

관광산업을 관광자 행동의 흐름에 초점을 맞추어 분류하면 ① 준비에 관한 업종 ② 이동에 관한 업종 ③ 체류에 관한 업종의 세 가지로 분류하고 있다.⁹⁾

준비에 관한 업종으로는 관광정보를 제공하는 신문, 방송, 출판, 통신과 같은 매스컴에 관계되는 업종과 예약상담을 취급하는 여행업이 있으며, 이동에 관한 업종으로는 교통을, 그리고 체재에 관한 업종은 관광자의 음식과 수면이라는 행위와 직결된 음식업과 숙박업을 들고 있다.

숙박업으로서의 호텔업은 상품적 특성상 시설 및 종사원에 의한 무형적인 서비스와 요리 등의 유형적인 서비스를 복합하여 제공하며, 서비스를 베푸는 주체인 종사원과 받는

5) 원강희, 「호텔사업경영론」, 대왕사, 1987, p. 18.

6) 조송빈, 「신관광학개론」, 형설출판사, 1991, p. 167.

7) 손대현, 「관광론」, 일신사, 1989, P. 229.

8) 김충호, 「관광사업경영」, 기문사, 1989, p. 28.

9) 前田勇, 「觀光概論」, 東京學文社, 1983, 함봉수, “한국관광호텔의 경영평가에 관한 연구”, 경기대학교 원, 박사학위논문, p. 10. 재인용.

객체인 관광자와의 상호관계에 의하여 가치가 평가되기 때문에 환대산업으로서의 독특한 특성을 지니고 있다.

오늘날 현대호텔은 고객에게 단순히 숙박과 음식만을 제공하는 시설이 아니라 관광자의 욕구 다양화에 따라 다역활의 기능을 띠게 되었다. 따라서 호텔이 수행하는 주요기능은 호텔의 사회적, 문화적 역할을 강조하는 측면에서 다음과 같이 구분하고 있다.¹⁰⁾

- 숙박 기능 : 잠자는 것, 휴식
- 음식 기능 : 먹는것, 마시는 것
- 집회 기능 : 모임, 대화
- 문화, 서비스 기능 : 교육, 예술, 공예, 학습
- 스포츠, 레저 기능 : 즐거움, 단련, 놀이
- 상업 서비스 기능 : 쇼핑, 패션, 생활정보모집
- 건강관리 서비스 기능 : 건강의료, 헬스미용
- 비즈니스 서비스 기능 : 상담, 회의, 전시회

이와 같이 호텔이란 종전의 숙박 기능에서 벗어나 다기능화 하고 있다고 할 수 있고 이용자들도 이제는 호텔을 단순히 숙박이나 식사를 하는 장소라기보다는 사람들이 모여서 즐기고 교류하는 장소라는 개념에 큰 비중을 두고 있다.

2. 호텔경영의 사업적 특성

호텔경영에서는 타산업에서는 볼 수 없는 몇 가지 특징이 있다. 일반적으로 호텔업은 건물시설 그 자체가 하나의 상품이므로 토지, 건물, 기계기구, 비품, 계기 등의 고정자산의 투자가 타업종에 비해 매우 높은 사업이다. 즉 호텔업의 총자본금 중에서 고정자산이 차지하는 비중이 70-80%¹¹⁾이며, 일본의 경우는 87%,¹²⁾ 특히 신축호텔의 경우 그 비율이 90%을 상회하는 경우가 많다. 따라서 이 거액의 고정적 자본을 회수하는 방법은 얼마나

10) 이선희, 「호텔서비스마케팅론」, 기문사, 1988, p. 51.

11) 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, 대왕사, 1988, p. 64.

12) 김경호, "제주지역관광숙박업에 관한 고찰", 탐라문화 창간호, 제주대학교 탐라문화연구소, 1982, p. 109.

호텔시설을 유효하게 이용할 수 있겠느냐는 것이다. 이를 위해서는 대규모의 교체수선 등으로 설비 신선도를 유지하여 객실을 풀로 가동하고 객실이용률(Room occupancy)을 높게 유지하여야 한다. 따라서 상당한 비용을 투자한 설비와 서비스를 상품으로서 매출해야 하는 것은 호텔사업의 숙명이기도 하다.¹³⁾

또한 호텔건물과 시설은 상품가치를 가지므로 이 상품은 시시각각 노후화, 진부화되어 경제적 가치가 상실된다. 호텔건물의 수익성이 가시화될 수 있는 내구년수는 40년으로서 이 기간이 경과하면 호텔은 대개 새로이 건축해야 한다. 현행 우리나라 법인세법 시행규칙에서 관광호텔 철근 콘크리트조 건물의 내용년수를 40년으로 정하고 있는 것도 호텔건물의 노후화 현상에 따른 것이다.¹⁴⁾

호텔 경영의 또 하나의 특징은 호텔 종사원이 고객과 접하는 관계에서 제공되는 서비스 질의 문제이다.¹⁵⁾ 오늘날과 같은 산업화, 정보화 사회에서는 모든 산업이 기계화, 자동화되어 가고 있지만 호텔경영에서의 기계화, 자동화는 한계가 있다. 즉 호텔경영은 인간 대 인간의 상행위이고 타산업과 달리 서비스에 의존하여야 하는 특성 때문에 수공업적인 사람의 손을 필요로 하는 일이 많기 때문이다.

오늘날 호텔 종사원은 고객의 숙박체재 기간을 연장시키기 위하여 고객에게 만족스러운 봉사를 확신시키려고 노력하고 있다.

고객서비스 업무에 있어서는 서비스를 중시하는 나머지 기업의 수익성 관점을 벗어나게 되는 경우도 있으며, 인건비 절약을 중시하게 되면 서비스질이 저하될 수도 있다. 사람의 손을 기계화로 대체할 여지가 있다면 서비스 저하는 초래하지 않는 범위내에서 합리화를 추진하여야 한다. 이를 위하여는 종사원을 효율적으로 움직이기에 적절한 조직과 배치를 하여야 하며 종사원들의 서비스훈련에 시간과 비용을 아끼지 말아야한다.

호텔의 경영합리화 측면에서 착안하여야 할 주요사항은 다음과 같다.¹⁶⁾

- (1) 영업정책, 특히 마케팅계획을 적절히 수립하여 고객층의 잠재수요를 확대하여야 한다.

13) 日本ホテル協會, あが國ホテル經營の實態分析と課題. (東京), 1967, p. 4.

14) 김재민·신현주, 전계서, p. 65.

15) 日本ホテル協會, 전계서, p. 4.

16) 日本ホテル協會, 상계서, p. 5.

- (2) 설비의 증개축, 신축시에는 설계 기술자에게 경영적 감각을 주지시켜 오래도록 신선한 감각을 느낄 수 있는 시설이 되도록 한다.
- (3) 라인·스텝조직을 확립하여 스텝으로 하여금 호텔경영의 과학적 관리법을 조사, 연구토록 하고 이를 시행하도록 한다.
- (4) 회계조직의 합리적 설계와 이익계획을 수립하여 이익관리 방식을 확립한다.
- (5) 판매상품의 종류 다각화를 위한 제품조합을 한다.
- (6) 경영분석을 통한 코스트 다운, 현대적 원가관리와 경영조건, 활동의 합리화 등으로 자본의 효율적 운영을 기하여야 한다.

3. 호텔의 경영형태적 특성

호텔경영의 형태는 개인의 소유로 직영되는 개별경영 형태의 호텔과 3개 이상의 숙박시설을 하나의 그룹으로 형성하여 운영하는 체인호텔이 있다.

1) 개별경영 호텔

개별경영 형태의 호텔이란 호텔 하나만을 운영하거나 그룹사의 경우, 호텔업에 투자를 하여 관리인으로 하여금 관리토록 하는 형태이다.¹⁷⁾

20세기초에 스타틀러 호텔이 탄생되기까지는 적어도 모든 호텔들이 1개인의 소유로 운영되는 개별경영 형태의 호텔이었다.¹⁸⁾

이러한 개별경영호텔은 체인호텔과 같이 경영기술 및 상호의 일치성이 없이 독자적인 경영기법 및 상호로 호텔을 운영한다.

우리나라의 개별경영호텔의 대표적인 호텔은 롯데호텔로서, 호텔 스스로 시장을 확대하고 경영기술을 개발해야 하며 해외선전비를 독자적으로 부담해야 하므로 많은 경비가 지출되나 경영계약 비용이나 체인본부에 부담하는 제비용을 지불할 필요가 없으므로 비용

17) 조송빈, 전계서, p. 285.

18) 오정환, 「호텔경영학원론」, 기문사, 1991, p. 69.

절감의 이점이 있기도 하며 우리 고유의 경영기법을 개발할 수 있어 독창성을 발휘할 수도 있다.¹⁹⁾

또한 개별경영호텔은 시장의 추세에 따라 전략적으로 대응할 수 있으며 관광현상과 복잡하고 미묘한 호텔시장 추세에 신속히 대응할 수도 있다. 그리고 고유의 경영기법 이외에 그 국가의 문화를 서비스와 제품에 반영할 수도 있다.

개별경영호텔은 체인호텔에 비해 해외 선전비를 독자 부담해야 하고 국제적 정보가 부족하여 소비자들의 지명도가 부족한 점 등의 문제가 있으나 이러한 문제들은 모두 극복하여야 할 과제들이다.²⁰⁾

2) 체인호텔

세계 체인호텔의 본격적인 발달은 1907년 리츠개발회사가 뉴욕시의 리츠 칼튼(Ritz-Cartoon) 호텔에 리츠 라는 이름을 사용하는 프랜차이즈(Franchise) 계약을 효시로 시작되었다. 이를 계기로 호텔산업의 발달 과정에서 필연적으로 체인호텔의 운영은 급격한 발전을 가져오게 되었다. 1949년 힐튼 인터내셔널(Hilton International)이 미국 힐튼 본사로 부터 독립된 자회사로서 군림하게 되었고 오늘날의 호텔경영의 콘셉트(Concept)를 설정한 창시자가 되었다.²¹⁾ 체인호텔화는 경영상의 장점으로 세계적인 추세로 확산되고 있다. 즉 저장이 불가능한 숙박시설 상품을 무한정 대규모화 함으로써 발생할 수 있는 손실을 방지할 수 있는 이점, 그리고 판매촉진과 코스트의 절감으로 호텔경영의 효율을 높이는 경영합리화 방안으로서 채택되어지고 있다.²²⁾

(1) 일반체인(Regular Chain)

체인의 모회사가 소유권에 대한 지분을 보유하거나 또는 주주로부터 호텔시설을 임차하여 운영하기도 하며, 체인본부는 경영에 대한 책임을 지게 된다. 체인본부는 산하의 각 호텔에 대하여는 본부 고유의 동일성을 유지하기 위한 동일한 상호와 상표 그리고 표준화

19) 정경훈, "Hotel Chain-Franchise에 관한 연구", 경희대학교 경영대학원, 산업연구소, 1983, p. 4.

20) 이용상, "한국호텔의 경영형태분류와 물리적 환경차별화에 관한 연구", 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1987, p. 45.

21) 정경훈, 전계논문, p. 3.

22) 김진섭, 「관광학원론」, 대왕사, 1987, pp. 261-262.

된 건축양식과 장식을 의무적으로 사용하도록 하고 있다.

a. 소유직영방식 : 한 사람이 여러 호텔을 직접 소유하고 경영하는 방식으로 스타틀러(E. M. Stalter)의 체인호텔 전개가 대표적인 예이다.

그러나 오늘날 호텔체인을 본격적으로 전개하는 기업의 경우에는 거의 이 소유직영방식은 채용하고 있지 않다. 왜냐하면 호텔경영의 3요소라 할 수 있는 자금·토지·인재의 조건을 충분히 갖추고 있는 기업은 드물며, 풍부한 인재가 확보되어 있고 호텔경영 노우하우가 축적된 기업이라 하더라도 토지나 자금조달 능력이 미약한 경우가 많기 때문이다.²³⁾

b. 임대(Lease) 경영방식 : 토지나 건물에 충분히 투자할 수 있는 자금조달 능력을 갖추지 못한 호텔기업이 제3자의 토지나 건물을 계약에 의하여 임차하여 호텔사업을 경영하는 방식이다. 이러한 방식은 경영자가 영업실적에 비례해서 임대료를 건물주에게 지급해야 하는 것으로 호텔기업 뿐만 아니라 건물주도 함께 영업실적에 관심을 갖게 된다는 장점이 있다.

(2) 경영협약체인(Management Contract Chain)

경영협약에 의해서 경영회사가 체인호텔의 모든 경영을 책임지는 것으로써, 경영회사는 호텔의 경영을 직접 감독하고 실제로 운영하도록 되어 있으나, 경영회사는 자본 또는 운영자본까지도 투자하지 않으며 위험이나 손실에 대해서도 책임을 지지 않는다. 계약회사는 특허계약 수수료와 특허권 사용료를 받아들이는 사업이며, 호텔 소유주 측에서는 호텔경영을 전문으로 하는 체인회사에게 호텔을 운영케 하여 호텔의 이미지를 고양시키기 위한 것이며, 또한 호텔의 전문적 경영을 의뢰함으로써 일정한 대가를 지불하는 소유주와 계약된 회사가 이익을 서로 분배하는 것이라 할 수 있다.

체인본부는 전문화된 체인 고유의 경영기법과 판촉으로 효율적인 운용을 하여 일정조건 의 계약목표를 달성하고 이윤에 대해 대가를 받게 된다.²⁴⁾

a. 관리운영위탁방식 : 관리운영 위탁방식은 업무위탁 또는 매니지먼트 콘트랙트

23) 조송빈, 전계서, p. 287.

24) 정경훈, 전계논문, p. 5.

(Management Contract)라고도 부르고 있다. 이 방식은 임차방식과 마찬가지로 타인 소유의 건물을 임대하여 특정 호텔업자가 호텔에 필요한 건물 내장 등의 일체의 설비를 갖추어 경영하면서 다시 그 호텔의 운영에 관해 체인을 맺어 경영하는 3원적 조직으로 이루어지는 방식이다.²⁵⁾

이 방식은 리스 방식과 함께 힐튼(Hilton) 과 하이야트 체인(Hyatt Chain) 에서 채택되고 있으며, 힐튼은 이 방식에서 경영수익의 3분의 1이라는 기준을 적용하고 있다.

b. 프랜차이즈(Franchise) 방식 : 프랜차이즈 방식은 관리운영 위탁방식과 여러 가지 점에서 유사하나 위탁방식은 체인본부가 호텔의 경영을 직접 담당하는 데 반하여 프랜차이즈 방식에서는 경영기술 지도만을 한다는 차이가 있다.

따라서 경영운영 위탁방식은 각 호텔 총지배인을 비롯한 중요 스텝진이 본부로부터 파견되어 경영을 담당하는 데 반하여 프랜차이즈 방식에서는 총지배인을 포함한 모든 종사원 채용이 경영주체의 권한으로 되어 있다.

c. 업무제휴방식 : 호텔본부인 호텔회사가 공동선전과 예약업무 등의 분야에서 몇 개의 개별경영호텔과 업무제휴를 맺어 하나의 체인을 구성하는 경우를 말한다.

계약은 프랜차이즈 방식과 관리운영방식에 비하여 본부와의 관계가 부분적인 것에 한정되며 주로 승객에 관한 것이 많다.²⁶⁾

d. 리퍼럴(Referral) 방식 : 체인 및 후렌차이즈 그룹의 발전과 인기가 상승하게 됨에 따라 개별경영의 호텔들은 단일성 혹은 경영의 독립성과 소유권을 유지하고자 하였으나 체인호텔들의 성장으로 고객을 잃게 되고 그들의 전문화된 시장개척 및 예약제도 때문에 점차 불리한 입장에 놓이게 되었다. 이러한 이유로 개별경영호텔 소유자는 외국의 유사 그룹의 호텔들과 상호 협력하여 공동선전, 판매정책 및 예약서비스 등의 획일화를 위한 기구를 갈구하여 그들로 하여금 유사그룹의 상호 및 서비스를 모토로 하는 조직을 만들게 되었다. 그리하여 각 호텔은 외국의 유사그룹의 호텔들과 상호협조하에 공동선전 및 유사그룹의 단합으로 공동의 기금을 창출하여 각각의 독립적 판매, 즉 독립경영을

25) 조송빈, 전계서, p. 280.

26) 김진섭, 전계서, p. 265.

유지하며 동시에 새로운 정보를 교환하고 판촉과 예약 서비스를 하게 되었다. 리퍼럴에 의한 호텔경영에서는 개별경영의 호텔과 마찬가지로 각 호텔의 독립적 경영이 완전히 보장되며 체인이나 후렌차이즈 등의 제약경영형태에서 파생되는 장점들도 가질 수 있다.²⁷⁾

(3) 연쇄호텔의 장점²⁸⁾

이상과 같은 여러 형태의 체인호텔들이 공통적으로 가지는 구체적인 장점을 기술하면 다음과 같다.

① 대량구입으로 인한 원가절감

식음료원재료, 가구, 집기, 및 소모품에 이르기까지 일괄 구입이 가능하므로 구매의 효과로 원가절감을 기할 수 있다.

② 전문가의 활용

경영의 과학화를 위한 토대로 조직이 클수록 업무상의 전문가가 요구되어 회계전문가, 실내장식전문가, 판매전문가, 설계전문가 및 조리전문가 등을 전문적으로 활용하기가 쉽다.

③ 공동선전에 의한 효과

공동선전은 호텔이 개별적으로 하는 선전보다 호텔을 한데 묶어 대량광고를 전국적 또는 세계적으로 전개하기 때문에 광고비용의 절감은 물론 몇 배의 효과를 얻을 수 있다.

④ 예약망의 효율적 활용

공동출자에 의한 전 체인호텔의 예약센터와 안내운영이 가능하게 되므로 신속, 정확한 예약으로 조직적이고 효율적인 고객의 유치가 가능하게 되어 손님에게 큰 편리를 제공할 수 있다. 또한 각각의 호텔들은 서로의 승객에게 예약망을 활용한 효율적 판매촉진도 할 수 있다.

27) 정경훈, 전계논문, pp. 6-7.

28) 오정환, 전계서, p. 64-65.

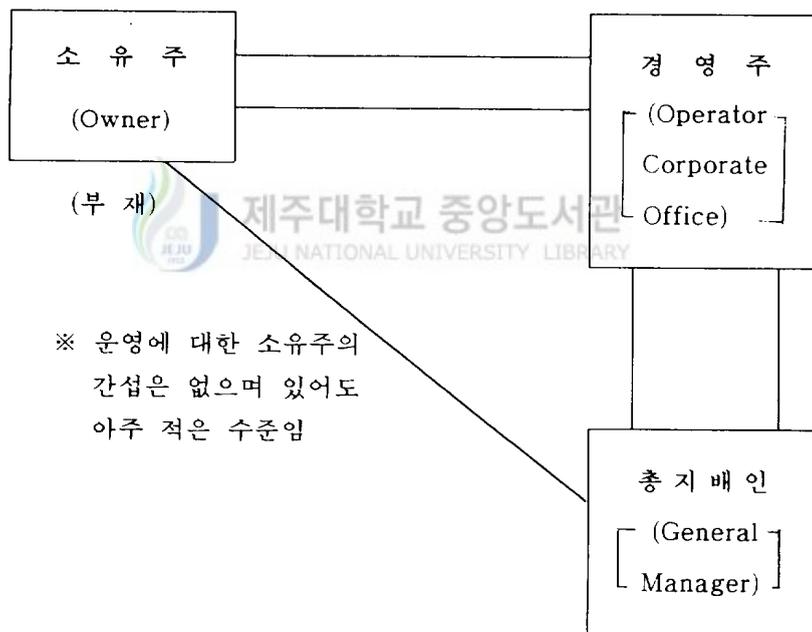
⑤ 계수관리의 적정화

체인호텔은 개별경영호텔보다 투자나 경영면에서 자본의 조달이 용이하고 각 체인호텔들로부터의 일정한 형식의 재무제표 등의 경영재표를 비교 검토할 수 있어 전체적인 경영을 강력하게 추진시킬 수 있다.

(4) 경영주·영업주·총지배인의 상관관계

호텔의 경영은 일반기업과 달리 소유주와 경영주, 총지배인이라는 세 주체가 상호 견제하고 협조하는 체제로서 운영되고 있다. 다음 <그림 2-1>은 소유주와 경영주·총지배인의 관계를 나타낸 것으로서 주체(entity)와 관련된 막대의 넓이는 개개의 관계에서 상대적인 영향정도를 나타내고 있다.²⁹⁾

<그림2-1> 소유주, 경영주와 총지배인의 관계



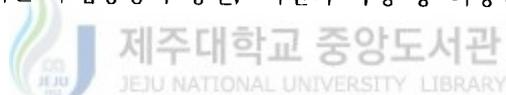
자료 : The Cornell H. R. A Quarterly, August 1977, p. 17.

29) The Cornell H. R. A Quarterly, 1977, p. 17.

〈그림 2-1〉에서 총지배인은 경영상 소유주와 관련이 없거나 전혀 명시하지 않고 있다. 경영주는 호텔의 경영성과에 대해 책임을 지는 총지배인에 대해 지도와 후원을 제공해야 하며, 총지배인의 감독은 주로 재무보고서를 이용하며, 소유주에게는 재정적인 보상을 제공한다. 그리고 소유주는 총지배인과 종사원에게 급료를 지불하며 총지배인은 소유주가 현장 방문시에 관찰 할 수 있는 호텔 서비스질을 설정하여야 한다.³⁰⁾

경영주는 소유주와 총지배인 사이에 위치하고 소유주와 총지배인 사이의 공유영역에 대한 계약범주 내에서의 경영책임의 한계를 명확히 계획하고 구분하는 완충역할을 하게 된다.

또한 총지배인은 호텔경영을 담당하는 책임자로서 호텔의 형태가 주식회사일 경우 총지배인의 직위는 통상 전무이사이다. 다른 도시에 있는 2-3동의 체인호텔 지배인직을 겸임하는 체인호텔 지배인의 경우에는 총지배인과 주재 지배인으로 구분한다. 따라서 중규모 호텔의 지배인의 임무는 다종다양하며 경영을 지휘감독하는 외에 일반구매업무, 대회의, 신용광고, 지불을 요하는 구입송장의 승인, 서신의 작성 등 다양한 일들을 처리해야 한다.³¹⁾



호텔의 총지배인과 간부는 직무편제상 다음과 같이 업무를 규정하고 있다.

- ① 호텔은 총지배인과 이사직을 두어 총지배인은 호텔을 대표하고 이사는 총지배인을 보좌하여 담당직무를 수행한다.
- ② 이사는 총지배인이 정한 담당업무를 처리한다.
- ③ 총지배인은 경영주를 보좌하는 기술고문의 역할을 담당하며 호텔경영에 대한 책임을 진다.
- ④ 호텔경영상 종사원 직종은 일반직과 기능직으로 구분한다.

30) 이진희, "관광호텔의 소유주, 경영주, 총지배인의 상관관계연구", 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1987 p. 3.

31) 김충호, 전계서, p. 71.

⑤ 각 부서의 장은 총지배인을 보좌하고 소속 부하직원들을 지휘감독하며, 원활한 영업 수행을 기하기 위한 맡은 부서의 경영책임을 진다.

⑥ 종사원 직종의 변경은 총지배인과 이사, 각부서장으로 구성되는 호텔운영위원회 회의에서 결정한다.

호텔의 총지배인은 호텔의 전문 경영자로서 주주나 주인으로부터 경영책임을 위탁받아 직접 호텔을 경영하는 사람이다. 그러므로 총지배인은 철저한 기업정신으로 호텔을 경영해야 한다. 총지배인은 반드시 고객(소비자), 종업원, 그리고 주주에 대해 책임을 지는 것은 물론, 이들 3자에 대하여 유기적인 관계를 유지하면서 호텔경영에 임해야 하며 다음의 세 가지 사항에 대하여는 사명감을 가지고 수행하여야 한다.³²⁾

① 고객에 대한 봉사

총지배인은 서비스의 대상이 고객인 만큼, 고객을 무시한 생산 판매란 있을 수 없다. 그렇기 때문에 언제나 고객에 대한 서비스를 제일 중요시 해야 한다.

② 종사원에 대한 봉사

총지배인의 종사원에 대한 책임은 종업원들이 타인으로 부터 인격을 속박받는 일이 없도록 해야 한다. 경영자와 종사원의 관계는 경영자는 급료를 지불하고 종사원은 노동력을 제공하는 것으로서 경영자는 노동자가 제공한 노동력에 대하여 공평정당한 임금을 지불하고 종업원들이 인격을 갖춘 인간으로서 대우를 받을 수 있도록 해야 하는 책임이 있다.

③ 주주에 대한 봉사

총지배인은 전문경영자로서 주주로 부터 위탁받은 경영을 합리적으로 경영하여 년1회 예산보고를 하고 주주에 대한 배당이익을 확보하여야 하는 책임도 져야 한다.

32) 김충호, 상계서, p. 72.

제 2 절 임금의 중요성과 임금수준

1. 임금의 중요성

임금이란 노동을 제공하여 얻은 소득이다. 우리나라 근로기준법 제18조에 “임금이라 함은 사용자가 노동의 대상으로서 근로자에게 임금, 봉급, 기타 여하한 명칭으로 지급되는 일체의 금품을 말한다.”라고 규정 되어 있다. 즉 임금은 기본적으로는 노동의 보수로서 기업에 대한 노동의 공헌에 따라서 지급되는 일체의 대가를 의미하는 것으로 해석되고 있다.

따라서 임금을 넓게 해석할 경우에는 정기적으로 지불되는 통상의 임금 및 급료 등 정상적 지급외에 수당, 상여 등 각종의 임시적 지급까지 포함하여 임금이라고 이해하기도 하고, 또 이를 좁게 해석할 경우에는 각종의 임시적 지급을 제외한 정상적 지급만을 임금이라고 이해하기도 한다.³³⁾

또한 임금은 봉급이라는 용어로 혼용되는 수가 많은 데 이는 지급대상·지급기간·지급방법을 기준으로 그 개념을 구분할 수 있다. 즉 임금이라고 하면 육체적인 노동을 위주로 하는 육체 노동자를 대상으로 하여 시간급 또는 일당제 명칭으로 노동의 반대급부를 단기적으로 지급하는 행위를 총칭하는 것이다. 반면에 정신적인 노동을 위주로 하는 정신노동자를 대상으로 주급, 월급, 연봉 등의 형태로 노동의 반대급부를 장기적으로 지급하는 행위를 총칭하여 봉급이라 부른다.

그러나 임금과 봉급은 다같이 노동을 통해서 얻어진 소득이라는 관점에서는 같으므로 넓게 임금이 봉급을 포괄하는 개념으로 이해할 필요가 있다.³⁴⁾

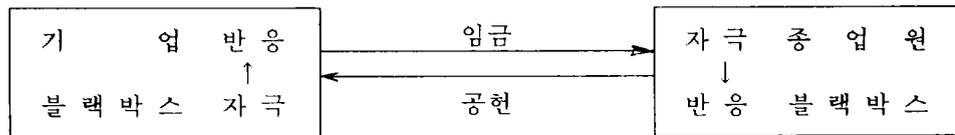
임금은 종업원이나 기업에게 모두 중요한 의미를 갖고 있다. 종업원에게 있어 경제적인 면에서는 수입의 원천이며 사회적으로는 종업원의 사회적 신분을 규정하는 동시에 조직상에서는 지위와 관계가 깊다. 또한 기업의 입장에서 볼 때는 임금은 비용이 되며 종업원을 모집하고 선발하며 유지하고 동기부여시키는 관리수단으로서 중요한 의미를 갖는다.

33) 강정대, 「현대임금관리론」, 박영사, 1990, pp.1-2.

34) 유기현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1992, pp.259-260.

이와 같은 기업과 종업원의 상호 작용 관계를 아래 <그림 2-2>과 같이 나타낼 수 있다. 즉 기업이라는 경영주체는 물적생산수단에 노동을 투입함으로써 제품이나 서비스를 산출한다. 이 때 투입된 노동에 대해서는 어떤 형태로든 그 대가를 지불하지 않으면 안된다. 이러한 종업원들에게 임금 등의 경제적 대가와 인정감이나 안정감, 지위 등의 비화폐적인 대가를 주게된다.

<그림 2-2> 임금의 블랙박스 모형



자료 : R. I. Henderson, *Compensation Management* (Reston, Virginia : Reston Publishing Co., 1979), P. 13.

2. 임금수준의 의의와 결정요인

1) 임금수준의 의의

임금수준이란 종업원 1인에게 지급되는 임금의 평균높이를 말하며, 일정한 집단의 종업원의 1인당의 평균 임금액이 그 집단의 임금수준이다. 이것을 보통 임금베이스(wage base)라고도 한다.³⁵⁾

현대사회에 있어서 생산 성과의 배분은 우선 임금수준의 결정에서 마련되기 때문에 흔히 노사간의 대립은 임금수준의 결정에서 비롯된다. 그러므로 임금수준은 공정하고 합리적으로 결정되어야 한다.

임금수준은 고찰에 따라서 한 국가의 임금수준, 산업의 임금수준, 기업의 임금수준 및 특정연령 또는 직종의 임금수준 등으로 나누어 진다.³⁶⁾

기업내에 있어서 임금수준의 문제는 경영과 근로의 입장에서 고찰 할 수 있다. 먼저 경영면에서 본 경우, 임금수준은 종업원 1인당의 평균 노무비이며 경영계획의 기초가

35) 정수영, 「인사관리론」, 박영사, 1992, p. 250.

36) 정경섭, 「인사관리론」, 학문사, 1989, p. 204.

되는 것이다. 이에 대해서 노동의 측면에서 본 임금수준은 생활수단을 나타내는 것으로 임금 이외에 생활의 경비를 갖지 못한 종업원에게 임금은 즉 생활비이다.³⁷⁾

그러므로 종업원의 임금수준을 국민일반의 소득수준 또는 평균개인소비와 비교하여 그 높이를 논하는 것은 종업원 생활수단의 상대적 지위를 논하는 것이 된다. 또한 임금수준은 그 임금이 동종산업 또는 타기업과 비교하여 높은가, 낮은가를 비교하는 유력한 수단이 되며 종업원의 근로의욕과도 밀접한 관련을 가지고 있다

2) 임금수준의 결정요인

기업에 있어서 임금수준의 결정은 임금지급의 대상이 되는 직무 및 관점의 다양성으로 인하여 매우 복잡하고 어려운 일이 되고 있다. 그러나 그 수준결정에 임금 관리자의 입장에서 고려하여야 할 몇 가지 결정요인이 있다.

이들 요인의 내용이나 분류는 학자에 따라서 서로 다르다. 시쿨라(A. F. Sikula)는 임금결정 기준으로서 ①지불능력, ②생산성, ③생계비, ④생계임금, ⑤우세임금, ⑥수요공급의 시장요인, ⑦노동조합의 단체교섭력, ⑧직무의 난이도 등의 8가지를 들고 있고³⁸⁾ 플리포(E. B. Flippo)는 ①기업의 지불능력, ②기업의 생산성과 경제, ③생계비, ④종업원 숙련의 수요공급, ⑤정부, ⑥노동조합 등 6가지를 들고 있다.³⁹⁾

또한 메긴슨(L. C. Megginson)은 ①수요공급의 법칙, ②행정적 요인, ③산업임금, ④지역임금, ⑤표준생계비, ⑥단체교섭, ⑦지불능력 등 7가지를⁴⁰⁾ 벨처(D. Belcher)는 ①최저 및 최고급에 대한 법의 규제, ②일반산업에서 동종의 직무에 대하여 지급되고 있는 현행임률, ③노동조합의 임금률과 단체교섭력, ④일방적으로 기업조직에 의해서 혹은 종업원을 대변하는 노동조합과 관련을 갖는 기업조직에 의해서 채택될지도 모르는 임금수준에 대한 어느 특정 기준 등을 들고 있다.⁴¹⁾

37) 강경대, 전계서, p.113.

38) Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Willy & Sons, Inc., 1976, p.299.

39) Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 5th ed. McGraw-Hill, 1980, p.2.

40) 유기현, 전계서, p.2.

41) D. Belcher, *Compensation Administration*, Prentice-Hill, 1974, pp.229-248.

한편 피고스(Pigors and Myers) 등은 ①노동시장과 산업계에서 다른 동종 직무에 대하여 지급되고 있는 임금, ②기업의 재무상태, ③생계비, ④최저 임금법이나 정부의 노동분쟁 해결과 같은 정부의 규제 등을 들고 있다.⁴²⁾

둔로프(J. P. Dunlop)는 ①임금비교, ②생산성, ③ 생계비, ④지급능력 등을 들고 있다.⁴³⁾ 번스타인(I. Bernstein)은 ①임금비교, ②생계비, ③경영상태, ④업무의 특성, ⑤채용기준, ⑥생산성, ⑦노동시간, ⑧일반경제조건, ⑨노동조합의 동향, ⑩노동력 확보 요인 등을 들고 있다.⁴⁴⁾

이와 같이 임금수준의 결정요인은 학자마다 다르게 분류하고 있으나 일반적으로 ①. 생계비, ②기업의 지불능력, ③사회일반의 임금수준 3가지를 요약하여 체계화시킬 수 있다

(1) 종업원의 생계비

임금수준은 종업원의 생계를 유지하고 생활할 수 있는 수준이 되어야 한다. 만약 임금이 생계비에 미달되면 종업원은 직무에 충실할 수 없게 되고 따라서 작업능률도 향상될 수 없기 때문에 기업의 발전은 물론 노동력의 재생산도 기대 할 수 없다.⁴⁵⁾

그런데 생계비 수준이 어느 수준을 의미하는 것인가에 대해서는 한마디로 정의하기는 어려우나 임금은 생계를 유지하는 원천적인 수입원으로서, 종업원 가족의 생계비를 충당할 수 있는 정도의 수준이 되지 않는 경우에 노동력의 재생산이 완전히 행해지지 않는다는 입장에서 본다면 종업원 가족의 생계유지까지도 가능하게 하는 수준으로 이해하는 것이 타당하다 할 것이다.

이러한 생계비 수준은 화폐적으로 표시되는 까닭에 그 절대적인 기준은 파악하기는 어려우나 일반적으로 생계비를 대별하면 이론생계비와 실태생계비로 나누어진다.⁴⁶⁾

42) 정수영, 전계서, pp. 251-252.

43) John T. Dunlop, *Criteria for Wage Dispute Settlement in Unions, Management and public*, Macmillan, 1960, pp. 480-485.

44) Irving Bernstein, *Arbitration of Wages*, University of California Press, 1954, p. 27.

45) 강정대, 전계서, p. 98.

46) 김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, p. 334.

(2) 기업의 지불능력

임금수준은 기업의 지불능력의 범위 내에서 이루어져야 한다.⁴⁷⁾ 기업의 지불능력이라고 하는 것은 단순히 기업이 보상으로 지불할 수 있는 최대한의 재정적 능력이 아니라 기업이 안정된 성장을 계속할 수 있는 전제조건하에서 종업원의 표준생계비 수준을 기준으로 한 기업의 지불능력을 말한다.⁴⁸⁾ 기업이란 사회사업체나 자선단체가 아니며 경영의 한 단위로서 스스로의 재산에 의하여 이익을 얻어 계속적으로 존속하지 않으면 안되기 때문이다. 기업이 어느 정도의 지불능력을 가지고 있는가를 파악하는 것은 결코 용이일이 아니나, 기업의 생산성과 수익성을 분석하여 파악하는 것이 일반적이다.

(3) 사회일반의 임금수준

임금은 인력의 확보 및 종업원의 사기와 직결되어 있으므로 임금이 다른 제반요건을 충분히 감안하여 합리적 수준에서 결정되어 있더라도 같은 지역, 같은 업종의 임금수준, 즉 시장임금수준과 균형을 이루지 못하고 낮은 수준을 유지하고 있다면 필요한 종업원을 획득하기는 불가능할 것이고 생산성의 향상은 더욱 기대하기 어려울 것이다.⁴⁹⁾ 따라서 종업원에 대하여 지급되는 임금은 반드시 사회일반의 임금수준을 고려해야 하며, 특히 동업종기업간의 임금수준균형은 더욱 중요하다.⁵⁰⁾

이러한 점을 고려한 임금을 동일노동, 동일임금 원칙에 입각한 공정임금이라고 하는데, 이는 직무만족요인으로서도 매우 중요하게 취급되고 있다.

그러나 사회일반의 임금수준이라고 하는 것은 기업의 지불능력과의 관계하에서 고려되어야 한다.

3) 임금수준의 결정구조

전술한 여러 결정요인을 고려하여 어떠한 수준에서 임금을 결정할 것인가 하는 문제는 기업의 사정과 환경에 따라서 다를 수 있으나 대체로 많은 기업들은 다음 <그림 2-3>과 같은 구조를 가지고 있다.

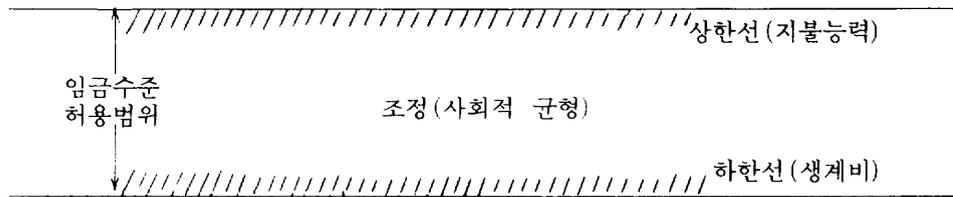
47) 강정대, 전계서, p. 97.

48) 정경섭, 전계서, p. 207.

49) 김식현, 전계서, p. 334.

50) 정경섭, 전계서, p. 207.

〈그림 2-3〉 임금수준결정의 모형



자료 : 김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1991, p. 335

〈그림 2-3〉에서 보는 바와 같이 임금수준의 결정은 기업의 지불능력을 상한선으로 하고, 종업원의 생계비 수준을 하한선으로 하고 있다. 그리고 타사수준 등의 사회적 균형의 문제가 양자의 조정요인으로서 그 중간에 위치하게 하는 것이 가장 바람직한 임금수준 결정의 구조라고 할 수 있다.⁵¹⁾

3. 임금격차

임금격차(wage differentials)란 동일한 시점에 있어서 각 기업의 임금수준의 차이 또는 각 종업원이 받는 임금액의 차이를 의미한다.⁵²⁾

종업원은 타기업 내지 타지역에서 가장 고액의 임금이 지급되고 있다는 사실보다는 같은 기업내에서 임금이 불공정한 데 대하여 더욱 많은 불만을 품게 되는 것이다.

임금격차란 기업조직내에 있어서의 사회적 지위의 상징이다. 그러므로 만약 종업원들의 입장에서 보아 임금이 업무의 상대적인 중요도에 알맞지 않다고 생각될 때에는 종업원들의 공정한 감정은 악화되는 것이다.⁵³⁾ 따라서 기업은 공정한 임금수준 및 체계를 수립하고 합리적인 임금형태를 유지하여야 한다.

임금격차에는 규모별 임금격차, 산업별 임금격차, 직업별 임금격차, 기업내부의 임금격차, 남녀별 임금격차, 지역별 임금격차 등이 있고 이러한 임금격차에 대한 조사 연구는 임금관리 내지 임금정책의 기초자료가 되는 것이다

51) 김식현, 전계서, p. 335.

52) 정경섭, 전계서, p. 207.

53) 정수영, 전계서, pp. 261-262.

제 3 절 직무만족에 관한 이론

1. 직무만족의 의의

1) 직무만족의 개념

직무만족(Job Satisfaction)에 대한 개념이나 정의는 학자들의 연구 방향과 목적에 따라 그 관점을 달리하고 있어 한마디로 정의하기는 어려운 실정이다. 여기서 만족이란 선택된 대제안에 관해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하고 있는가에 대한 평가라고 할 수 있는데 이러한 기초 개념을 토대로 여러 학자들의 직무만족에 대한 개념을 살펴보면 다음과 같다.

록크(E. A. Locke)⁵⁴⁾에 의하면 “직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 정서상태”라고 정의하고 있다. 또한 비티(R. W. Beatty)⁵⁵⁾는 록크의 정의를 인용해서 “직무만족은 종업원의 직무 가치를 달성하고 만족시키는 것으로 개인별 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태이다”라고 정의하고 있다. 이는 행동과 활동의 개념보다는 감정적 개념으로 이해되어야 함을 강조하고 있다.

스미스(H. C. Smith)⁵⁶⁾는 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감의 총화 또는 이러한 호악감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다. 이 정의에서 보면 직무만족은 직무에 대한 호악감이라고 하는 감정과 태도와의 연관성을 나타내고 있다.

매크믹(E. J. McCormick)과 티핀(J. Tiffin)⁵⁷⁾은 “직무만족은 직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구만족 차원의 함수이다”라고 정의하고 있고 길머(B. H. Gilmer)⁵⁸⁾는 직무의

54) E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in M.D. Dunnette, ed., *HandBook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, p.1300.

55) Richard W. Beatty, Craig Erie Schnier, *Personnel Administration: an Experimental Skill-Building Approach*, 2nd ed., Addison-Wesely Publishing co., 1981, pp.392-393.

56) Henry C. Smity, *Psychology of Industrial Behavior*, New York: McGraw-Hill Book co., Inc., 1955, pp.114-115.

57) Ernest J. McCormick & Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice-Hall, 1974, pp.298-299.

58) B.H. Gilmer, *Industrial Psychology*, 2th (ed), Tokgo: McGraw-Hill, Kogakusha, 1976, p.255.

만족 또는 불만족은 자기직무에 대한 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 하였고, 포터와 로울러(L. W. Porter, E. E. Lawler)⁵⁹⁾는 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 정의하였다.

이러한 여러 정의로부터 직무만족에 대한 개념에는 두 가지 특징을 찾을 수 있다.

첫째, 만족은 직무에 대한 정서적 반응이다. 이는 내성 가지관찰을 통해서만 이해 될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제로는 관찰할 수 있는 것이 아니라 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해서 유추할 수 있을 뿐이다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제간의 격차로서 이해된다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다.

이상을 종합한다면, 직무만족이란 종업원이 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의 할 수 있다.

2) 직무만족의 중요성⁶⁰⁾

1940년 이래 지금까지 종업원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다. 직무만족이 그러한 기준이 될 수 있고, 어떠한 점에서 직무만족이 중요한 관심의 대상이 되는가는 조직외부의 입장과 조직의 입장에서 살펴보면 다음과 같다.

(1) 조직외부의 입장

첫째, 가치관단적인 면에서 중요하다. 사람들은 깨어있는 대부분의 시간을 직장에서 보낸다. 이러한 직장이 만족의 기회를 제공하지 않는다면 우리들의 대다수는 삶의 기쁨을 맛볼 수 없게 될 것이다.

둘째, 정신건강적인 면에서 중요하다. 사람들은 자기의 생활의 한 부분이 불만스러우면

59) L. W. Porter & E. E. Lawler III, *Managerial attitude and Performances*, Home-Wood Illinois : Richard D. Irwin, 1968, p. 31.

60) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1991, pp. 198-200.

그것이 전이 효과를 가져와, 그와 관련없는 다른 부분의 생활도 불만스럽게 보는 경향이 있다. 즉 직장생활에서 불만을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가활동, 심지어 삶 자체에까지 불만을 느낄 수 있는 것이다.

셋째, 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 대한 불만은 스트레스를 쌓이게 하여 각종 정신질환을 유발하고 직무에 만족스럽게 대처하지 못함으로써 자긍심의 실추도 경험하게 하여 정신을 피폐하게 만든다.

(2) 조직의 입장

조직의 입장에서의 직무만족의 중요성은 다음과 같은 이유에서 중요하다.

첫째, 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다고 가정하는 학자들이 있다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다 효율적이고 사려깊을 것이라고 생각하고 있다.

둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 사람은 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 공중관계(Public Relations : P.R.) 기능을 수행하게 되므로서 신입사원의 충원이 원활하게 되고, 일반대중이 그 조직에 호감을 갖게 되므로서, 조직활동의 합법성과 목적이 고양된다.

셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다.

2. 직무만족의 이론

직무만족의 이론에는 비교이론, 수단성이론, 공정성이론, 2요인이론, 사회영향이론 등이 있다.⁶¹⁾

61) E. J. McCormick & D. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice-Hall, 1980, pp.306-308.

1) 비교이론(Comparison theory)

이 이론은 직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 이론으로서 직무만족은 개인의 표준과 그 표준이 어느 정도까지 개인의 욕구 수준에 부응할 수 있는지를 개인이 지각하는 과정에서 얻는 경험의 결과의 정도라고 가정하는 것이다. 따라서 직무만족의 정도는 개인의 표준과 그의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이의 불일치 크기의 함수이다.

그런데 여기서 개인의 표준을 어디에다 둘 것인가 하는 것이 문제가 된다. 그 표준에 대한 견해는 학자마다 다르다. 모스(Morse 1953)와 포터(Porter 1963)는 개인의 욕구(Individual's need)가 되어야 한다는 견해이고, 로크(E. Lock, 1976)는 개인의 가치가 되어야 한다는 견해이다. 또한 스미스(Smith)와 켄달(Kendal), 그리고 후린(Hulin) 등은 개인의 표준들의 인지상태(cognitive state)를 표준으로 보아야 한다는 견해이고, 매크믹(McCormik)은 욕구보다는 가치나 표준들이 기준으로서 더욱 적합하다고 주장하고 있다.

2) 수단성이론

이 이론은 그 직위가 어느 정도까지 가치있는 결과를 가져올 수 있는지의 정도를 고려함으로써 만족 정도를 계산하려는 것이며 이론이 수단성(instrumentality)이라는 명칭이 붙은 것은 직위는 어느 정도까지 만족을 생산해 내는 수단이라는 데 강조를 두고 있다는 까닭이다.

그러나 이 수단성이론은 몇 가지의 한계를 가지고 있다. 첫째, 직무만족은 현재 및 과거 지향적인 데 비해, 수단성은 미래 지향적인데 초점을 둔다. 둘째, 그 수단성에 의해서 각각의 결과에 비율을 두는 것은 매우 복잡한 인지적 과정(Cognitive process)을 거친다. 마지막으로 유인가(Valences)가 개인에 의해 어떻게 형성되는지에 대한 의문이 남아 있다.

종합적으로 말하면 이 수단성이론은 미래지향성, 복잡성, 유인가의 설명의 난해 등으로 직무만족의 견해로서는 널리 인정받지 못하고 있다.

3) 공정성이론(equity theory)⁶²⁾

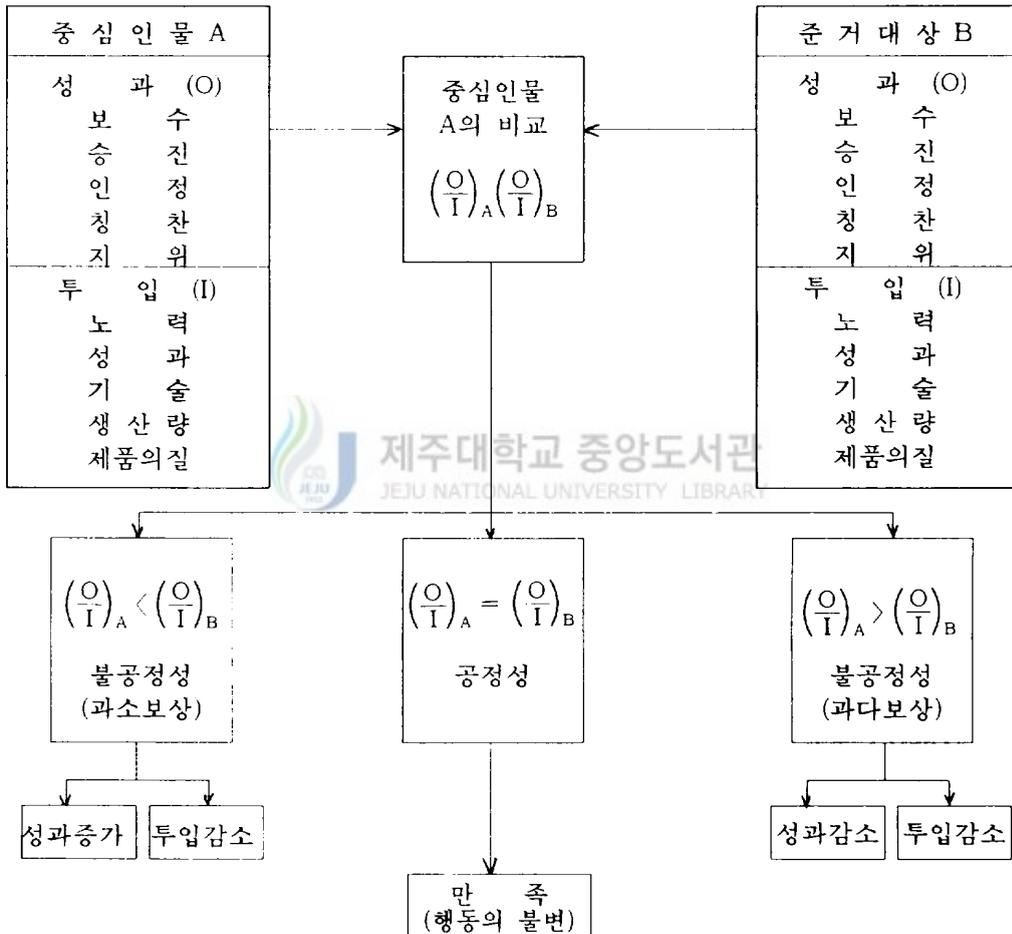
공정성이론은 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화이론(Cognitive dissonance theory)에 바탕을 두고, 아담스(Adams)가 체계화시킨 이론이다.

62) J. S. Adams, "Wage Inequity, Productivity and Work Quality", *Industrial Relations*, Vol. 3, 1963, pp. 9-16.

이 이론의 핵심은 개인은 자신의 투입에 대한 성과의 비율을 준거대상의 비율과 비교하여 비율이 같을 경우에는 만족(공정성)을 느끼며 비율이 같지 않을 경우 불만족(불공정성)을 경험한다.

불공정성은 2가지 유형으로 나뉜다. 첫째는 자신의 비율이 준거대상의 비율보다 작을 때 나타나는 것으로 이를 과소보상(Underpayment)인 불공정이라하며, 둘째는 반대로 자신의 비율이 준거대상의 비율보다 큰 경우에 발생하는 것으로 이를 과다보상(Overpayment)인 불공정이라고 한다.

〈그림 2-4〉 공정성 이론(Equity theory)



자료 : A.D. Szilagyi, Jr. and H.J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performances*, Scott, Forean & Co., 1983, p.100.

4) 2요인이론(Two-factor theory)⁶³⁾

허즈버그는 연구과정을 통해 사람들에게 만족을 주는 임금, 승진 등과 같은 동기요인과 불만족을 주는 회사정책, 관리, 감독, 등과 같은 위생요인이 별개의 군을 형성하고 있음을 알아내고 만족-불만족을 동일선상의 양극점으로 파악하던 종래의 입장과는 달리 만족과 불만족은 전혀 다른 별개의 차원이고 각 차원에 작용하는 요인 역시 별개의 것이라는 가정을 세웠다. 이것이 허즈버그의 2요인이론이다.

위생요인의 특성은 이 요인의 충족이 단지 불만족의 감소를 가져올 뿐이지 만족에 작용하지 않으며, 동기요인은 충족되지 않아도 불만은 없지만 충족되면 극단적인 영향을 줄 수 있고 일에 대한 극단적인 태도를 유발할 수 있다는 것이다.

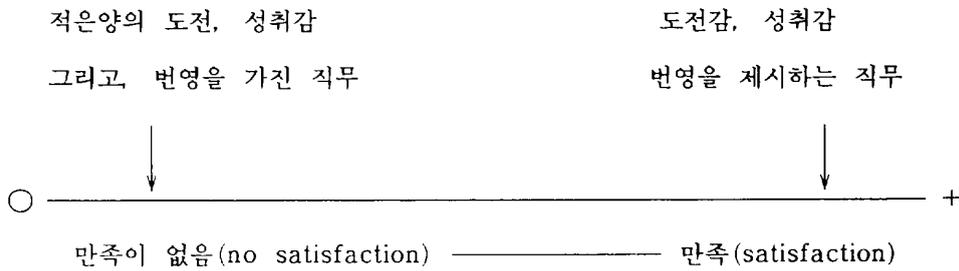
5) 사회적 영향이론⁶⁴⁾

샬란시크(G. R. Salancik)와 페퍼(J. Pfeffer)는 직무만족의 비교이론에 대하여 의문을 제기하면서 사회적 영향의 중요성을 제시하고 있다. 즉 사람들은 자신의 직무만족에 대한 느낌을 평가하기 위해 타인과 비교한다는 것이다. 자기 스스로가 자기의 욕구나 가치와 직무만족의 정도를 비교하기 보다는 사회적인 맥락 속에서, 즉 대인관계의 접촉면에서 직무만족의 여부가 비교되는 것이다. 타인의 지각을 자신의 것과 비교함으로써 자신의 생각이나 태도가 옳고 그른지를 판단하는 것이다.

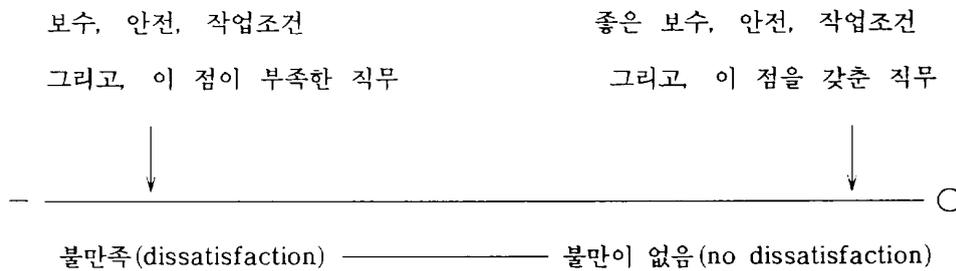
63) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World Publishing co., Ohio, 1966, pp.74-77.

64) G.R. Salancik & J. Pfeffer, "An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, 1977, pp.427-456.

〈그림 2-5〉 동기요인 연결체 (motivator continuum)



위생요인 연결체 (hygiene continuum)



자료 : F. Herzberg, op. cit., p. 74.



3. 직무만족의 영향요인

직무만족에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위해서 많은 연구가 있어 왔다. 어떠한 요인이 직무만족에 크게 영향을 주는가를 알 수 있다면 경영자에게 현실적 지침을 제공할 수 있기 때문이다. 그러나 이렇다 할 해답이 나오고 있지 못하다. 직무만족은 여러 가지 복합체로서 직무만족 그 자체가 하나의 실체(entity)가 아니고 유인, 보상 등이 복잡한 상호관계로 구성되어 있기 때문이다. 따라서 직무만족 요인은 연구방향과 목적에 따라 조금씩 차이가 나게 되므로 일반적으로 정형화된 요인이 제시되지 못하고 있으며 학자들 에 따라 관점을 달리하고 있다.

브룸(V. H. Vroom)은 직무만족의 결정요인을 ①감독, ②작업집단, ③직무내용, ④임금, ⑤승진의 기회, ⑥작업시간 등 여섯가지를 들고 있고⁶⁵⁾ 로크(E. A. Locke)는 ①작업 자체, ②임금, ③승진, ④안정감, ⑤작업조건, ⑥복지후생, ⑦상사의 관리방식, ⑧동료 관계, ⑨회사의 경영방침 등을 직무만족 결정요인으로 들고 있다.⁶⁶⁾

또한 호네트(Fournet) 등은 직무만족의 영향요인을 크게 두 가지로 나누고 세부항목으로 분류하였다.⁶⁷⁾

- ① 개인의 특성 : 연령, 교육과 지능성, 직무수준
- ② 직무의 특성 : 조직과 관리, 직접상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 임금 등이다.

포터(L. W. Porter) 등은 직무만족요인을 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 구분하고 있다.⁶⁸⁾

- ① 조직전체요인 : 급여와 승진기회, 회사정책, 절차, 조직구조
- ② 작업환경요인 : 감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건
- ③ 직무내용요인 : 직무범위, 역할보호성 및 역할갈등
- ④ 개인적요인 : 연령과 동료, 퍼스넬리티 등이다.

이상과 같이 직무만족의 요인은 조사 연구자의 주관, 지역, 시간, 대상 등에 따라 여러 가지로 상이하게 분류되고 있으나 어느 정도 공통적인 요인이 있음을 알 수 있다. 이를 개인의 특성, 직무의 특성, 조직의 특성으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

65) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons, 1959, pp.52-89.
 66) E. A. Locke, op. cit., p.1300.
 67) G. P. Fournet, M. K. Distefano, Jr. & Margaret, W. Pryer, "Job satisfaction : Issues and Problems", *Personnel Psychology*, 1966, vol.19, pp.165-183.
 68) L. W. Porter and R. M Steers, "Organizational, Work, and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, vol.80, 1973, pp.151-176.

1) 개인의 특성

직무만족은 개인적 특성에 영향을 받는다. 개인의 특성 요인으로는 연령, 성별, 근무년수, 직무수준, 가족상황, 교육수준 등이 포함되는 데 이러한 요인들이 직무만족과 상관관계가 있다는 연구들이 있다.⁶⁹⁾

첫째, 나이가 어린 종업원이 나이가 많은 종업원보다 직무에 대한 만족도가 낮고 둘째, 여성 종업원은 남성종업원과 비교해서 직무만족에 차이가 없다. 셋째, 교육수준과 직무만족과의 관계성은 매우 적다는 연구결과가 있다. 넷째, 직무수준과 직무만족과의 관계에서 전문직 종사자가 일반직 종사자보다 직무만족수준이 높게 나타났다. 다섯째, 결혼여부와 직무만족과의 관계에서 기혼자의 직무만족도가 더 높게 나타난다는 연구결과가 있다.⁷⁰⁾

또한 관련성이 그리 높지는 않지만 몇 가지 퍼스낼리티요인이 직무만족과 연관이 된다는 연구결과가 있다. 자기확신, 결단력, 성숙성 등의 퍼스낼리티변수들이 직무만족과 상관관계가 높다든지⁷¹⁾ 성취나 지배에 대한 욕구가 큰 사람들이 만족이 큰 반면 자율성에 대해 욕구가 큰 사람들은 만족이 적다든지 하는 연구결과들이 있다. 또 자기존경이 큰 사람일수록 일을 훌륭히 해 냈을 때 만족이 크다.⁷²⁾

2) 직무의 특성

직무의 특성이 직무만족의 정도에 영향을 미치는 중요한 요인이 된다. 여기서는 작업집단의 분위기와 규모, 직무범위, 직무유형, 동료관계, 작업조건 및 감독유형 등이 포함된다.

우호적인 작업집단의 종업원이 그렇지 않은 작업집단의 종업원보다 직무에 만족하는

69) Robert P. Quinn, Graham L. Staines and Margaret R. McCullough, "Job Satisfaction : Is There Trend?", *Manpower Research Monograph*, No.30. Washington, D.C. : Department of Labor, 1974, pp.1-3.

70) Pay Wild, "Job Needs, Job Satisfaction and Job Behavior of Woman Mannual Workers", *Journal of Applied Psychology*, 1976, pp.157-162.

71) C. A. O'Reilly and K.H. Roberts, "Individual Differences in Personality, Position in the Organization, and Job Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.14, 1975, pp.144-150.

72) R.M. Steers and D.N. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.9, 1976, pp.251-266.

경향이 있으며⁷³⁾ 종업원에 대한 배려가 큰 리더십 스타일이 종업원들의 직무만족을 높여 준다고 주장하는 연구결과들이 있다. 또한 작업집단의 규모가 클수록 직무만족은 하락하는 것으로 밝혀지고 있다.⁷⁴⁾

직무범위가 종업원들의 직무정도에 미치는 영향에 관해서는 많은 연구가 이루어지고 있는데, 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족은 높다는 것이 밝혀지고 있다.

작업조건도 직무만족에 영향을 미친다. 종업원들은 깨끗하고 정돈된 작업장, 적절한 장비, 온도, 습도, 소음등의 적정선 유지 등을 바란다. 그러나 이러한 요인들은 극단적으로 좋거나 나쁘거나 한 경우에만 직무만족에 영향을 미친다.⁷⁵⁾

3) 조직의 특성

이 요인은 개인을 둘러싼 환경으로서의 조직이 갖는 특성을 말한다. 여기서는 급여와 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조 등이 포함된다. 보수가 직무만족의 일차적 결정요인임을 입증하는 연구들이 적지 않다. 이 때는 급여의 절대액과 상대적 공정성이 문제가 된다.

급여가 종업원의 기대를 충족시켜 다른 사람이나 자신의 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 종업원의 직무만족은 높아지게 된다.

승진에 있어서도 그 비율과 공정성에 대한 종업원의 생각이 직무만족에 영향을 미친다.

회사정책은 종업원의 행위를 지배하거나 규제하기도 하므로 조직에 대한 긍정적 부정적 감정을 유발케하나 부당하게 얽매어 있다고 느끼거나 관리자와 작업자의 화장실을 구분한 다든지 하여 차별을 느끼게 한다면 직무만족은 높아지지 못할 것이다.⁷⁶⁾

조직구조와 관련해서는 두 가지 요인이 직무만족향상에 관계한다. 첫째는 지위로서 지위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이 있다. 둘째로 의사결정시 분권화인 데 그 정도가 클수록 직무만족은 높다.⁷⁷⁾

73) Paul Adams and John Slocum, "Work Groups and Employee Satisfaction", *Personnel Administration*, Vol. 34, No. 2, 1971, pp. 37-43.

74) L. W. Porter and E. E. Lawler III, "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 64, 1965, pp. 23-51.

75) 신유근, 전계서, p. 205.

76) 신유근, 상계서, pp. 203-204.

77) L. L. Cummings and C. J. Berger, "Organization Structure: How Does It Influence Attitudes and Performance?", *Organizational Dynamics*, Vol. 5, 1976, pp. 34-49.

제 4 절 직무만족요인으로서의 임금에 관한 연구

임금과 직무만족과의 관계를 설명하기 위해서는 두 요인간에는 어떤 관계가 있는가에 대한 설명이 가능해야 한다. 따라서 이러한 임금과 직무만족과의 인과관계를 <그림 2-6>의 로울러 (E. E. Lawler III)의 임금만족의 결정요인모형과 <그림 2-7>의 임금불만 결과모형을 중심으로 살펴보고자 한다.

1. 임금만족과 직무만족

전반적인 직무만족은 종업원들의 직무로부터 받는 보상에 대해 얼마나 만족하느냐에 의해 영향을 받게 된다.⁷⁸⁾

로울러 (E. E. Lawler III)는 아담스 (J. Stacy Adams)의 공정성 이론에 근거하여 임금만족의 결정요인 모형을 제시하고 있는데, 이 모형은 자신이 받아야 된다고 생각하는 임금액과 실제로 받고 있다고 생각하는 임금액에 대한 지각의 차에 의해 결정된다는 것을 보여주고 있다.⁷⁹⁾

이러한 차이에 따라 세 가지 형태의 만족 관계가 일어난다고 보는데, 첫째 마땅히 받아야 한다고 인지하는 임금액과 현재 받고 있다고 인지하는 임금액이 일치할 때에만 임금에 만족하게 될 것이고, 둘째로 그 임금이 마땅히 받아야 한다고 믿고 있는 임금액에 못 미치면 그는 임금에 대해 불만을 가지게 될 것이며, 셋째로 임금이 그와 반대로 마땅히 받아야 한다고 생각한 금액을 초과할 때에는 일종의 죄의식과 불공정감을 느끼게 되고 불안감을 갖게 된다는 것을 나타내고 있다.

그리고 이 모형은 마땅히 받아야 된다고 인지하고 있는 임금액은 그 직무상의 요구에 대한 지각에 의해 영향을 받는다는 사실도 표시하고 있다. 직무상의 요구가 크면 클 수록 지각하는 임금액도 그만큼 커질 것이다.

만약 임금이 이같은 요인에 상응하여 인상되지 않으면 자신이 보다 곤란한 직무, 그리고 보다 높은 계층의 직무를 수행하고 있다고 지각하고 있는 사람들은 보다 더 큰 임금불만을 가지게 될 것이라고 이 모형은 명확하게 예측하고 있다. 이 모형에 따라 임금불만을

78) 김남현, 「임금과 조직개발」, 경문사, 1991, p. 34.

79) 김남현·이덕로, 「임금과 조직효과」, 경문사, 1987, pp. 287-301. -201:

가져오게 될 것이라고 생각되는 제조건을 살펴보면 다음과 같다. 즉 여타의 조건이 동등하다면 다음과 같은 제조건은 임금불만을 가져올 것이다.

① 자신이 높은 투입을 하고 있다고 지각한 사람은 낮은 투입을 하고 있다고 지각하는 사람보다 더 불만을 느낄 것이다.

② 자신의 직무상의 요구가 높다고 인지하는 사람은 자신의 직무상의 요구가 낮다고 인지한 사람보다 많은 불만을 느낄 것이다.

③ 자신의 직무에서 매력적인 비금전적 보상을 거의 얻지 못하고 있다고 지각하는 사람은 그같은 보상을 많이 받고 있다고 지각하는 사람보다 더 많은 불만을 느낄 것이다.

④ 자신과 동등한 사람들이 자신보다 더 호의적인 투입 산출(보상) 균형을 얻고 있다고 지각한 사람들은 자신의 투입 산출 균형이 다른 사람보다 더 낮거나 비슷하다고 지각한 사람들보다 더 많은 불만을 느낄 것이다.

⑤ 낮은 임금을 지급받는 사람들은 높은 임금을 지급받는 사람들보다 더 많은 불만을 느낄 것이다.

⑥ 높은 봉급의 임금력을 가진 사람들은 낮은 봉급의 임금력을 가진 사람들보다 현재의 임금에 대해 더 많은 불만을 느낄 것이다.

⑦ 비교대상이 되는 다른 사람들(준거인들)이 보다 많은 임금을 받고 있다고 인지한 사람들은 자신의 현재임금에 그만큼 더 많은 불만을 느낄 것이다.

이것은 그 준거인이 동등하거나 그 이하의 투입이 요구되는 직무를 수행하고 있다고 보는 경우에 더욱 그러하다.

2. 임금불만과 직무만족

임금불만은 직무업적의 부진으로부터 노동쟁의에 이르기까지 모든 문제의 원인이라고 한다.

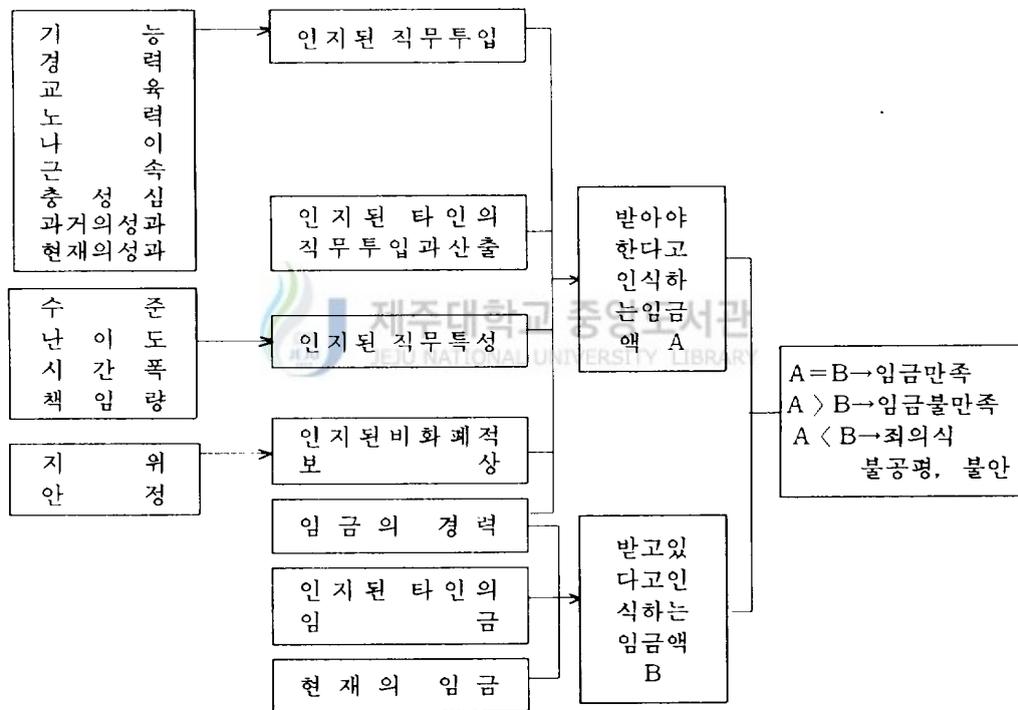
다음 <그림 2-7>은 임금불만 결과 나타나는 모형인데, 임금불만에 의해 초래되는 제결과를 설명하고 있다.

이 모형은 임금불만이 “보다 많은 임금에 대한 열망”에 미치는 영향 때문에 임금불만은 보다 많은 임금을 초래할 수 있는 행동인 노조가입, 새로운 직장의 탐색, 더 좋은 업적의

고양, 고충처리신청 및 노동쟁의 등과 같은 행동으로 이어진다. 또 임금불만의 감정은 직무의 매력을 감퇴시키기 때문에 이직, 결근, 직무불만족 등이 초래된다.

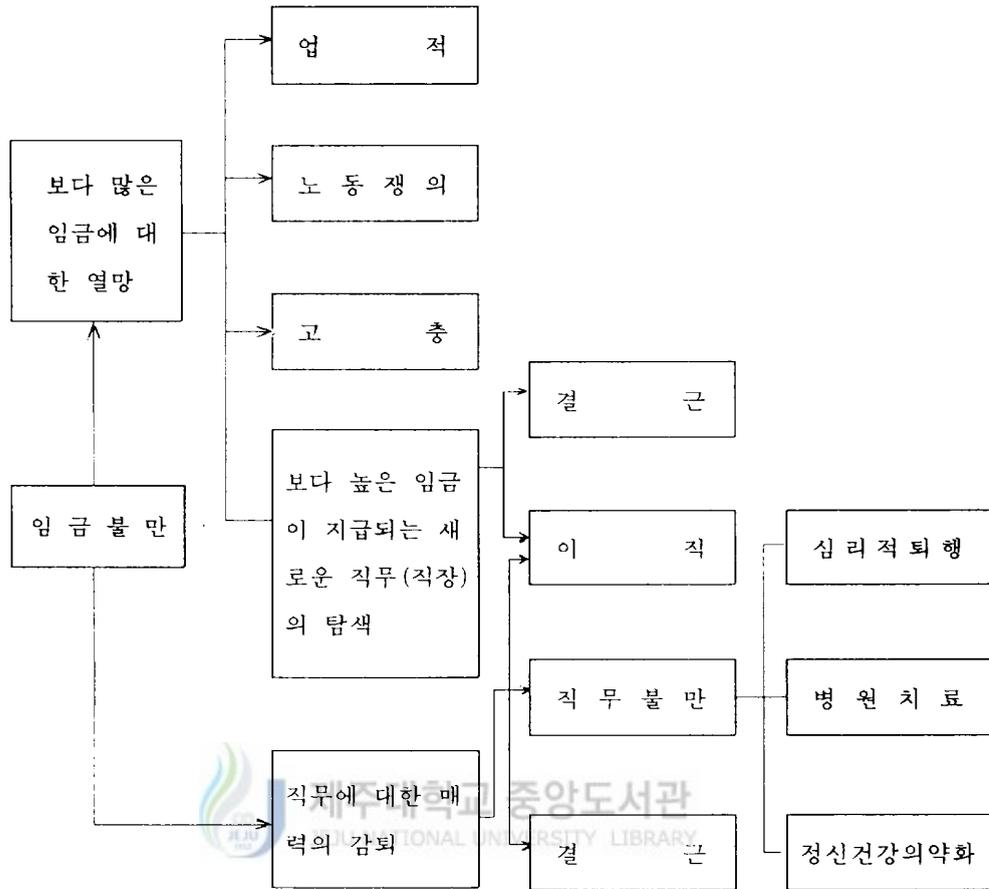
다시 말해서 임금불만은 직무에 대한 매력을 감소시키는 경향이 있고 그 결과로서 높은 직무불만을 초래하는 경향이 있다. 즉 사람이 자신의 임금에 불만이라고 말할 때에는 그의 직무의 한 측면 (즉 임금측면)이 자신에게 매력이 없다는 것, 즉 그 자신이 마땅히 받아야 한다고 생각하는 임금액을 받지 못하고 있다는 것을 말하고 있는 것이다. 사람의 직무만족감은 직무의 중요한 요소의 적정성 여부에 대한 감정에 의해 직접적으로 영향을 받기 때문에 자신의 임금에 만족하지 않은 사람은 자신의 임금에 만족하는 사람보다 더 직무만족이 낮을 것이라고 추정할 수 있다.

〈그림 2-6〉 임금만족의 결정모형



자료 : E. E. Lawler, III, *Pay and organizational effectiveness: A psychological view* (New York : McGraw-Hill, 1971), p. 215.

〈그림 2-7〉 임금불만의 결과 모형



자료 : E. E. Lawler, III, Ibid., p. 223.

3. 임금과 직무만족에 관한 연구

기업은 종사원에게 공헌에 대한 대가로 계속적인 보상을 해주는 데 그 같은 보상 중에서 가장 중요한 것이 금전적 보상인 임금이다. 이같은 보상이 중요한 이유는 그것이 종업원의 태도와 행동 그리고 조직 전체에 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.⁸⁰⁾

허즈버그 (Herzberg)의 2요인이론에 의하면 임금은 불만족요인으로 분류하므로 임금만족감은 직무만족감을 가져올 수 없으나 임금불만족감은 직무불만을 가져올 수 있다는 것

80) 김남현, 전계서, p. 30.

이다. 그러나 많은 연구결과, 임금만족은 만족요인과 불만족요인 어느 요인으로라도 작용할 수 있다는 주장을 입증하고 있다.⁸¹⁾ 즉 사람들이 자신의 임금에 만족하고 있는 경우에는 그들의 직무에 관한 좋은 감정을 가지고 있었으나 그들이 임금에 대한 불만을 가지고 있을 경우에는 그들의 직무에 대하여도 불만을 가지고 있었다. 적어도 50건에 달하는 연구가 1959년 이래 허즈버그의 이론을 검증해 왔지만 결국 임금은 불만족의 원인이 되는 요인으로서 언급되고 있고, 또 임금은 만족에 영향을 미치는 요인으로서 종업원들에 의해 언급되고 있다는 것이다 (House & Wigdor, 1967). 이것은 임금만족이 직무만족에 영향을 미칠 수 있고 또 영향을 미치고 있다는 주장을 강력하게 뒷받침하고 있다고 생각된다.

종업원들에게 그들이 직무만족에 영향을 미치는 것이 무엇인가를 질문함으로써 임금만족이 직무만족에 미치는 영향을 규명하려는 연구들이 있다. 일반적으로 종업원들은 임금만족이 직무만족에 영향을 미친다고 응답하였다.

이같은 유형의 연구 중 초기 연구에서의 하나에서 월커와 게스트 (walker & Guest 1952)는 면접한 180명의 근로자 중 126명이 자기의 직무를 좋아하는 이유로서 '좋은 임금'(good pay)을 들고 있다는 것을 발견하였다. 또 하나의 연구에서 에반스와 라시우 (Evans & Laseau 1950)는 GM사에 근무하는 종업원들의 41%가 임금은 직무만족의 중요한 결정요인이라고 응답하고 있음을 발견하였다.

직무만족과 임금만족 사이에는 중간정도의 상관관계가 있을 것이라는 많은 연구가 있다. 웨니몬 (Wernimont 1964)은 그의 연구에서 임금만족과 직무만족간에 0.19의 상관이 있음을 보고하고 있다. 그리고 후린과 스미스(Hulin & Smith 1967)는 남자 사무직 종업원과 여자 사무직 종업원들을 대상으로 한 연구에서 임금만족과 직무만족간에 0.32와 0.30의 관계치를 발견하였음을 보고하였다. 이 연구에서 임금에 대한 사람들의 만족감이 직무만족 및 직무불만의 감정에 영향을 미친다는 주장을 입증하고 있다.

81) M. Dunnette, J. Campbell, M. Hakel, "Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups", *Organizational and Human Performance* Vol. 12, 1967, pp.143-174. 한국회, "보상만족의 원인에 대한 연구", 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1990, p.47. 재인용.

또한 암스트롱(Armstrong)은 임금만족과 직무만족 사이에 0.18 및 0.37의 상관성이 있음을 보고하고 있다. 훈리츠(Hunrichs 1968)도 5개의 종업원 집단을 대상으로 한 연구에서 임금만족은 대체로 직무만족과 0.28에서 0.43까지의 상관성을 보이고 있는 것으로 보고하고 있다. 이같은 임금만족은 대체로 직무만족과 0.30 안팎의 상관성이 있는 것으로 생각된다. 이것은 그렇게 높은 상관성은 아니나, 임금만족이 직무만족에 영향을 미치는 많은 요인들 중의 하나라는 견해와 일치하고 있다. 즉 종업원이 임금에 만족할 경우에는 그것이 그들의 직무만족에 기여하고 임금에 불만이 있는 경우에는 그것이 그들의 직무불만의 감정에 영향을 미친다는 것이다.⁸²⁾



82) 김남현, 전계서, p.323-340.

제 3 장 연구의 모형과 가설의 설정

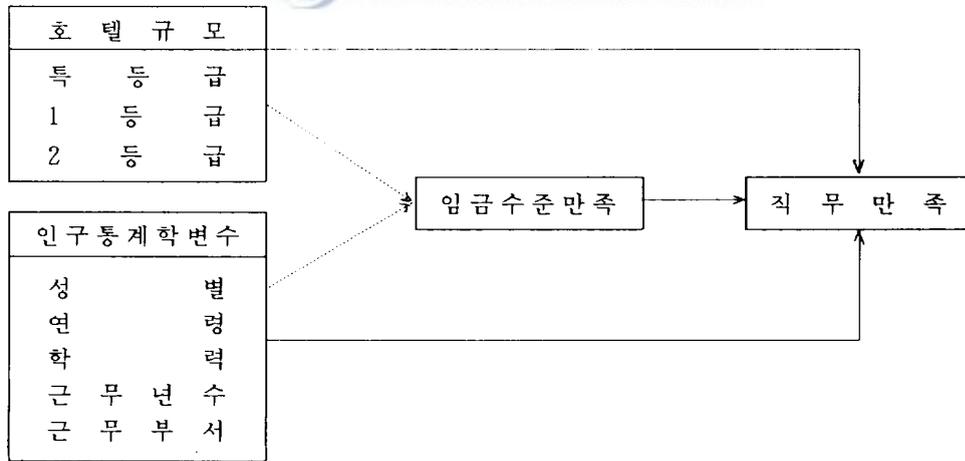
제 1 절 연구의 모형

모형이란 어떤 실체를 추상화시켜 놓은 것으로 아직 완전하게 기본요소가 잡혀있지 않은 실체를 보는 우리의 초점을 순서 잡아주거나 단순화시켜 주려는 것이다.⁸³⁾

본 연구에서 제시한 연구 모형은 기업에 공헌하는 대가로 받는 임금이 호텔종사원의 행위와 태도에 중요한 영향을 미친다는 가정하에 다음 <그림 3-1>과 같은 모형을 설정하였다. 모형에 사용된 변수는 호텔규모, 인구통계학적 특성, 임금수준만족, 직무만족이 포함된다. 호텔규모는 특등급, 1등급, 2등급으로 구분하였다. 인구통계학적 특성은 성별, 연령, 학력, 근무년수, 근무부서로 구분하였다. 임금수준만족은 종사원이 자신의 임금수준에 대해서 느끼는 만족의 정도를 의미한다. 직무만족은 종사원이 현재 담당하고 있는 직무에 대한 만족의 정도를 의미한다.

이 모형을 본 연구의 내용과 관련하여 설명하면, 첫째 호텔등급은 임금수준만족과 직무만족에 영향을 미치고, 둘째 인구통계학적 특성은 임금수준만족과 직무만족에 영향을 미치고, 셋째 임금수준만족은 직무만족에 영향을 미칠것이다.

<그림 3-1> 연구 모형



83) D.P. Forcese & Richer, Social Research Methods(N. J. : Prentice-Hall, 1973), p. 38.

제 2 절 가설의 설정

가설이란 어떠한 문제에 대하여 그 타당성을 입증하기 위한 것으로⁸⁴⁾ 위의 연구 모형과 연구목적과 관련하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 임금수준에 대한 만족도가 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

임금수준이 직무만족과 관련이 있음을 여러 연구자들의 선행연구를 통해서 살펴보았다. 따라서 임금수준이 직무만족에 영향을 미친다면, 임금수준을 높이는 것이 종사원의 직무만족을 높이는 데 필요하다는 연구결과와 관련해서 설정하였다.

가설 2. 호텔등급에 따라 직무만족에는 차이가 있을 것이다.

호텔등급이 높은 종사원의 직무만족이 호텔등급이 낮은 종사원의 직무만족보다 높을 것이라 기대된다.

가설 3. 호텔등급에 따라 임금수준에 대한 만족에는 차이가 있을 것이다.

호텔등급이 높은 종사원의 임금수준 만족도는 호텔등급이 낮은 종사원의 임금수준 만족도보다 높을 것이라 기대된다.

가설 4. 인구통계학적 특성에 따라 직무만족에는 차이가 있을 것이다.

성별, 연령, 학력, 근무년수, 근무부서에 따라서 종사원의 직무만족도는 다를 것이라 기대된다.

가설 5. 인구통계학적 특성에 따라 임금수준에 대한 만족에는 차이가 있을 것이다.

성별, 연령, 학력, 근무년수, 근무부서에 따라서 종사원의 임금수준 만족도는 다를 것이라 기대된다.

84) 김해동, 「조사방법론」, 법문사, 1983. p. 119.

제 4 장 연구자료의 분석

제 1 절 제주도내 관광호텔 종사원의 현황 및 임금실태

1. 관광숙박업의 현황

관광숙박업은 관광진흥법 시행령 제2조 2항에 의거하여 관광호텔업, 국민호텔업, 해상관광호텔업, 휴양콘도미니엄업, 가족호텔업, 한국전통호텔업으로 구분되고 있다. 제주도 관광산업에 큰 영향을 미치는 관광숙박업의 현황은 <표 4-1>과 같다.

〈표 4-1〉 제주도내 관광숙박업체 현황

1991. 12. 31. 현재

구 분	지역별	계		제주시		서귀포시		북제주군	
		개 소	객실수	개 소	객실수	개 소	객실수	개 소	객실수
계		34	4,354	22	2,788	11	1,565	1	101
관 광 호 텔	소 계	31	3,995	22	2,788	8	1,206	1	101
	특등급	9	2,344	5	1,399	4	945	-	-
	1 등급	9	860	7	797	1	62	1	101
	2 등급	8	539	7	450	1	89	-	-
	3 등급	5	252	3	142	2	110	-	-
국민호텔		1	113	-	-	1	113	-	-
콘도미니엄		1	216	-	-	1	216	-	-
전통호텔		1	30	-	-	1	30	-	-

자료 : 제주도 관광협회, 「관광자료집」, 1991.

1991년 12월말 현재 제주도에 등록된 관광숙박업체는 총 34개, 4,354객실수를 보유하고 있다. 이중 국민호텔업 1개업체 113실과 휴양콘도미니엄업 1개업체 216실, 전통호텔업 1개업체 30실을 제외한 31개업체, 3,995실이 관광호텔업으로 전체 관광숙박업의 절대 다

수를 차지하고 있다. 지역별로 객실현황을 살펴보면 제주시에 22개업체, 객실이 2,788실로 전체에서 각각 64.7%, 64.0%의 비중을 차지하고 있으며, 서귀포시에는 11개업체, 객실이 1,565실로서 전체에서 각각 32.3%, 35.9%를 차지하고 있다. 등급별에 있어서도 특급호텔은 9개 업체로 객실수가 2,344실이며 관광숙박업체의 전체 객실의 53.8 %의 비중을 차지하고 있어 제주도 관광숙박업체의 수용능력이 고급호텔에 매우 편중되어 있음을 알 수 있다.

2. 관광호텔종사원의 현황

1991년 12월 31일 현재 제주도내 관광사업체 종사하고 있는 종사원은 총 6,566명으로 나타났다. 그 가운데 제주도 관광호텔에 종사하는 종사원은 3,541명으로 전체의 53.9 %를 차지하여 전체 관광사업체를 주도하고 있다.

다음 <표 4-2>는 제주도내 관광호텔종사원 현황이다.

<표 4-2> 제주도내 관광호텔종사원의 현황

1991. 12. 31. 현재 (단위: 명)

구 분 등급별	지배인	종 사 원			조리사	관리	임원	합계
		객실	식음료	소계				
계	54	720	728	1,448	535	1,453	51	3,541
특 등 급	27	318	374	692	272	896	13	1,900
1 등 급	15	172	194	366	133	269	10	793
2 등 급	7	101	81	182	72	120	14	395
3 등 급	5	129	79	208	58	168	14	453

자료: 제주도 관광협회 「관광자료집」, 1991.

<표 4-2>에서 보는 바와 같이 지배인 54명으로서 전체의 1.5%을 차지하고 있고 객실부문 종사원은 720명으로서 전체의 20.3% 식음료부문 종사원은 728명으로 전체의 20.6%을

나타내고 있다. 또한 조리사가 535명으로 전체의 15.1%을 차지하고 있고 임원을 포함한 관리부문은 1,504명으로서 전체의 42.5%을 차지하고 있다. 등급별로는 특등급 호텔이 1,900명으로서 전체종사원의 53.7%을 차지하고 있고, 1등급 호텔은 793명으로서 전체종사원의 22.4%, 2등급 호텔은 395명으로서 전체종사원의 11.2%, 3등급 호텔은 453명으로서 전체종사원의 12.8%을 차지하고 있다.

3. 종사원의 임금실태

다음 <표 4-3>는 제주도내 관광호텔 종사원의 임금실태이다. 본 도표는 논자가 제주도내 관광호텔을 직접 방문하여 경리과의 실무 담당자와의 면접을 통해 수집한 자료를 가지고 작성하였다.

제주도내 관광호텔의 임금구성비는 호텔마다 조금씩 다르기 때문에 수집된 자료들의 평균값을 구하여 작성하였다.

<표 4-3>에서 나타난 제주도내 관광호텔의 임금의 특징을 살펴보면 임금은 기본급, 수당, 봉사료로 구성되어 있고, 각 호텔 등급별 기본급은 거의 비슷한 수준이다. 수당에서 1등급과 2등급은 큰 차이가 없으나 이들과 특등급과는 대단히 큰 차이를 나타내고 있다. 또한 봉사료는 월평균 봉사료로서 1등급과 2등급호텔의 봉사료는 큰 차이가 없으나 특등급의 봉사료는 1등급, 2등급 호텔과 비교해서 약 300,000 원이 더 많다. 평균임금 또한 1등급과 2등급호텔의 수준은 큰 차이가 없는 반면에 특등급과 이들호텔들의 임금수준은 대단히 큰 차이를 나타내고 있다.

호텔임금에서 기본급과 수당은 거의 고정적이어서 변동이 없으나 봉사료는 영업수익에 따라 변동이 심하다. 따라서 성수기에는 영업실적이 높아 이에 따라 전체 임금수준도 높아지지만, 비수기에는 영업실적이 낮아 전체 임금수준 또한 낮아진다.

〈표 4-3〉 종사원의 임금실태(영업직 종사원의 월평균임금)

1992. 11. 현재 (단위: 원)

호텔등급 급여내용	특 등 급	1 등 급	2 등 급	비 고
기 본 급	239,100 (32.4%)	224,700 (50.7%)	194,380 (50.0%)	
수 당	213,300 (28.9%)	68,360 (15.4%)	77,760 (20.0%)	
봉 사 료	285,600 (38.7%)	150,000 (33.9%)	118,240 (30.0%)	
평 균 임 금	738,000 (100.0%)	443,060 (100.0%)	390,380 (100.0%)	상여금 제외

주) 논자가 관광호텔의 경리과의 실무담당자와의 면접을 통해 수집한 자료를 가지고 구성하였음.

제 2 절 연구의 설계 및 방법

1. 연구의 대상 및 자료모집방법

본 연구는 제주도의 11개 관광호텔에 종사하는 영업부서(프론트, 벨데스크, 케서, 하우스키핑, 식음료서비스, 조리부문 등)의 종사원을 대상으로 설문지를 배포하였다. 조사기간은 1992년 9월 14일부터 9월 25일까지 약 2주간에 걸쳐 시행되었다. 이 기간에 배포된 설문지 수는 450부이며 회수된 수는 319부로서 70.9%의 회수율을 나타내었다. 그 중, 응답내용이 불성실한 8개의 설문지를 제외한 311부를 유효표본으로 확정하고 분석을 실시하였다.

설문지의 회수현황을 정리하면 〈표 4-4〉와 같다.

〈표 4-4〉 설문지 회수현황

(단위 : 부)

등 급 별	총배포수	미회수	매수	회수율(%)	유효표본수
특 등 급	150	46	104	69.3	104
1 등 급	150	48	102	68.0	95
2 등 급	150	37	113	75.3	112
계	450	131	319	70.9	311

2. 설문지의 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 호텔 종사원의 임금수준과 직무만족 정도를 알아보고 임금수준과 직무만족과는 어떠한 관계가 있는가를 알아보기 위해 구성되었다.

본 설문지는 미시간 대학에서 만든 표준화된 직무만족표를 인용한 연구논문의 설문지를 사용하였다. 본래 본 설문지의 문항수는 개인특성항목 5개 문항을 제외하고 25개 문항이었으나 요인분석 결과 타당성이 높은 변수만을 추출한 11개 문항과 개인특성항목 5개를 합한 16개의 문항으로 구성되었다.

측정도구는 개인특성의 항목인 I부를 제외하고는 리커트(R. Likert) 식인 5점 척도를 사용하여 “매우 만족한다” 5점, “만족한다” 4점, “보통이다” 3점, “불만이다” 2점, “매우 불만이다” 1점을 매겨 종사원의 만족수준을 측정하였다.

직무만족은 상관의 감독, 상관의 업무능력, 창의력, 성취감, 사회적 지위, 고충토론, 능력발휘기회, 승진 등으로 구분하여 측정하였다.

임금수준만족은 사내의 임금수준비교, 타사와의 임금수준비교, 생활비 등으로 구분하여 측정하였다.

인구통계학적 특성은 성별, 연령, 학력, 근무부서, 근무년수 등으로 구분하였다.

이를 표로서 나타내면 다음의 〈표 4-5〉와 같다.

〈표 4-5〉 설문지 구성항목과 내용

내 용	실 문 항 목	문 항 수
1. 직무만족		
1) 상관의 감독	Ⅱ-5	1
2) 상관의 업무능력	Ⅱ-6	1
3) 창의력	Ⅱ-18	1
4) 성취감	Ⅱ-21	1
5) 사회적 지위	Ⅱ-4	1
6) 고충토론	Ⅱ-23	1
7) 능력발휘기회	Ⅱ-11	1
8) 승진	Ⅱ-16	1
소 계		8
2. 임금수준만족		
1) 사내의 임금수준	Ⅱ-13	1
2) 타사와의 임금수준	Ⅱ-14	1
3) 생활비	Ⅱ-15	1
소 계		3
3. 인구통계학적 특성 (성별, 연령, 학력, 근무부서, 근무년수)	I-1-5	5
소 계		5
합 계		16

3. 분석방법

모든 자료의 분석은 spss-pc를 이용하였으며 적용된 통계기법은

첫째, 사용된 자료들의 인구통계학적 분포현황을 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지 구성척도간의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 요인분석을 위해 직각회전시킨 인자행렬표(Rotated Varimax Factor Matrix)를 이용하였다.

셋째, 요인분석 결과 도출된 변수의 공통점을 2개의 요인으로 분류하여 연구가설을 검증하기 위해 일원변량분석(ANOVA)과 교차분석을 실시하였다.

ANOVA는 호텔등급과 인구통계학적특성에 따른 직무만족 및 임금수준만족의 차이를 검증하기 위해 실시하였고 교차분석은 임금수준만족이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위해 실시하였다.



제 3 절 자료의 분석 및 가설의 검증

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위한 설문조사 실시에서 전체 유효표본수는 311명으로 이들의 특성은 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 표본의 인구통계적분포

구 분		빈 도	백분율 (%)
성 별	남	152	48.9
	여	159	51.1
연 령	20세이하	10	3.2
	21-25세	149	47.9
	26-30세	75	24.1
	30세이상	75	24.1
	무 응 답	2	0.6
근 무 년 수	1년미만	92	29.6
	1 - 3년	137	44.1
	3 - 5년	42	13.5
	5년이상	38	12.2
	무 응 답	2	0.6
학 력	고 졸	187	60.1
	전문대졸	102	32.8
	대졸이상	21	6.8
	무 응 답	1	0.3
근 무 부 서	벨데스크	37	11.0
	프 론 트	51	16.4
	케 서	32	10.3
	하우스키퍼	19	6.1
	식음료서비스	108	34.7
	조리부문	62	19.9
	무 응 답	2	0.6
계		311	100.0

성별로는 남자가 48.9%, 여자가 51.5%로 여자가 남자에 비해 조금 많은 수치를 나타내고 있다. 연령별로는 20세 이하가 3.2%, 20-25세가 47.9%로 가장 높은 수치를 나타내고 있으며, 26-30세가 24.1%, 30세 이상이 24.1%를 나타내고 있다. 근무년수별로는 1년 미만이 29.6%, 1-3년이 44.1%로서 가장 높은 수치를 나타내고 있으며, 학력별로는 고졸이 60.1%, 전문대졸이 32.8%, 대졸이상이 6.8%을 나타내고 있다. 근무부서별로는 벨데스크가 11.9%, 프론트 16.4%, 케셔가 10.3%, 하우스키팅 6.1%, 식음료 서비스 34.7%, 조리부문이 19.9%을 나타내고 있다.

2. 요인분석

요인분석은 여러 변인간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고 측정치의 중복성을 찾아내어 몇개의 기본적인 변인군을 추출해 내기 위해 사용되는 기법으로서 측정값들이 상호관계를 나타내는 변량을 기본적인 몇 개의 가상요인(hyothetical variables)으로 재배열하는 것이다.⁸⁴⁾ 따라서 요인분석은 각 변인들간의 상호관계 행렬표를 작성하고, 많은 변인들간의 상호관계로부터 기본적인 몇 개의 변인군을 형성하는 요인(factor matrix)을 작성하는데, 이를 “회전시키지 않은 요인행렬표”(unrotated factor matrix)라고 하며 이를 다시 각 요인들이 주어진 변인을 명확하게 반영할 수 있도록 요인 회전(factor rotation)을 시킨다. 여기에서 몇 가지 방법이 있으나 본 연구에서는 요인간의 각도를 90°를 유지하면서 회전하는 직각적(varimax) 방법을 선택하였다. 이 회전시킨 요인행렬표에서 요인적재치(factor loading)가 일반적으로 0.40이상인 요인들의 집합체에 적합한 요인명을 부여하게 되는데, 요인설정을 위해서는 다음 두 가지 원칙을 설정하였다.

첫째, 높은 적재치를 가지면서 동질적인 구성문항의 평균이 높은 요인을 설정하였다.

둘째, 추출된 요인은 타요인과 중복되지 않는 요인으로 설정했다. 요인분석 결과 아이겐값(eigen value)이 1.0 이상되는 2개의 요인, 즉 직무만족요인과 임금만족요인을 다음 <표 4-7>과 같이 추출하였다.

84) 오백섭, 「데이터분석법」, 나남출판사, 1991, p.389.

〈표 4-7〉 요인분석

요 인	I	II	커뮤니티
1. 직무만족			
상관의 감독	0.78698	0.09709	0.62876
상관의 업무능력	0.75044	0.21320	0.60862
창 의 력	0.74023	0.07376	0.55338
성 취 감	0.72187	0.15386	0.54477
사회적 지위	0.66292	0.11139	0.45187
고 충 토 론	0.65565	0.30811	0.52481
능력발회기회	0.64992	0.09382	0.43120
승 진	0.61505	0.37739	0.52071
2. 임금수준만족			
사내의 임금수준	0.05502	0.85218	0.72923
타사와의 임금수준	0.21059	0.84577	0.75968
생활비 수준	0.23655	0.81937	0.72732
아 이 겐 값	4.83624	1.6441	

위의 〈표 4-7〉를 통해서 직무만족으로 묶어진 요인 I은 요인 적재치가 모두 0.6 이상으로 높고 아이겐 값 또한 4.83으로 매우 높게 나타나고 있다. 요인 I 문항 중에서 상관의감독이 0.78698로서 가장 높은 적재치로 나타나고 있다. 다음이 상관의 업무능력으로 나타나고 있다.

임금수준만족으로 묶어진 요인 II은 요인 적재치가 모두 0.8 이상으로 매우 높게 나타나고 있으며 아이겐 값은 1.6으로 비교적 낮게 나타나고 있다. 요인 II의 문항중에서 사내의 임금수준이 0.85218로서 가장 높은 적재치를 나타내고 있다.

또한 실시한 요인분석에서 얻어진 각 요인의 신뢰성을 검증하기 위해 크론바하(Cronbach)의 알파(α)값을 추출한 결과는 다음의 〈표 4-8〉과 같다.

직무만족요인의 알파값은 0.8628로 나타나고 있으며 임금만족요인의 알파값은 0.8363으로 나타나고 있다. 이것은 가설을 검증하기 위한 변수로 신뢰성이 높다고 볼 수 있겠다.

〈표 4-8〉 요인명과 구성변수내용 및 신뢰성 지수

요 인 명	구 성 변 수 내 용	신뢰도 지수
직 무 만 족	새로운 일을 할 수 있는 기회 사회적 지위 향상시킬 수 있는 기회 상관이 부하를 다루는 방법 상관의 업무집행 능력 승진의 가망성 창의력 발휘 기회 일을 통한 성취감 고충토론 기회	0.8628
임금수준만족	타사와 비교한 임금수준 사내직원과 비교한 임금수준 현실생계비와 비교한 임금수준	0.8363

3. 가설의 검증

1) 임금수준과 직무만족과의 관계

임금수준과 직무만족과의 관계를 알아보기 위해 교차분석을 실시하였다. 그 결과는 다음의 〈표 4-9〉와 같다.

〈표 4-9〉 임금수준과 직무만족과의 관계

구 분	불 만	보 통	만 족	합 계
임금 - 하	16 10.1%	134 84.3%	9 5.7%	159 52.8%
임금 - 상	2 1.4%	101 71.1%	39 27.5%	142 47.2%
전 체	18 6.0%	235 78.1%	48 15.9%	301 100.0%
$\chi^2 = 33.4194$ *** $df = 2$ $p < 0.01$ ***				

〈표 4-9〉에서 보면 임금수준에 따른 직무만족의 경우는 임금수준에 대한 만족이 높은 종사원이 임금수준에 대한 만족이 낮은 종사원에 비해 직무만족의 정도가 높은 것으로 나타나고 있다.

즉 임금수준의 만족도가 높은 종사원의 직무만족은 27.5% 인데 비해 임금수준의 만족도가 낮은 종사원의 직무만족은 5.7%로서 낮게 나타나고 있다. 또한 임금수준의 만족도가 높은 종사원의 직무불만은 1.4%인데 비해 임금수준의 만족도가 낮은 종사원의 직무불만은 10.1%로 높게 나타나고 있다. 따라서 임금수준이 높을수록 종사원의 직무만족은 높고 임금수준이 낮을수록 종사원의 직무만족은 낮은 경향이 있음을 알 수 있다.

2) 호텔등급과 직무만족과의 관계

호텔등급에 따라서 종사원의 직무만족은 어떠한 차이가 있는가를 알아보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과는 〈표 4-10〉과 같다.

〈표 4-10〉 호텔등급별 직무만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	2	3.5460	1.7730	8.8854	0.0002
집 단 내	298	59.4639	0.1995		
전 체	300	63.0100			

$P < 0.01$ ***

〈표 4-10〉를 보면, 호텔 등급에 따른 종사원의 직무에 대한 만족도는 $p < 0.01$ 수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 호텔등급에 따라 종사원의 직무만족은 다르다. 이를 평균의 개별비교를 통해 구체적으로 살펴보면 〈표 4-11〉과 같다.

〈표 4-11〉 호텔등급별 직무만족의 개별비교

호텔 등급	사 례 수	평 균	표 준 편 차
특 등 급	99	2.2424	0.4758
1 등 급	94	2.0851	0.4558
2 등 급	108	1.9815	0.4097
전 체	301	2.0997	0.4583

특등급 호텔의 평균이 2.2424로서 가장 높게 나타나고 있다. 1등급 호텔의 평균이 전체 평균보다 다소 낮은 2.0851로 나타나고 있다. 2등급 호텔의 평균은 1.9815로서 가장 낮게 나타나고 있다. 즉 특등급 호텔의 종사원의 직무만족도는 1등급, 2등급 호텔보다 높다는 것을 나타내고 있다.

3) 호텔등급과 임금수준만족과의 관계

호텔등급에 따라 종사원의 임금수준만족에 차이가 있는가를 알아보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과는 다음의 〈표 4-12〉와 같다.

〈표 4-12〉 호텔등급별 임금수준만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	2	19.1442	9.5721	50.5059	0.0000
집 단 내	308	58.3735	0.1895		
전 체	310	77.5177			

P<0.01 ***

〈표 4-12〉를 보면, 호텔등급에 따른 종사원의 임금수준에 대한 만족도는 P<0.01 수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 호텔등급에 따라 종사원의 임금수준에 대한 만족도는 차이가 있다. 이를 평균의 개별비교를 이용하여 구체적으로 살펴보면 〈표 4-13〉과 같다.

〈표 4-13〉 호텔등급별 임금수준만족의 개별비교

호텔 등급	사 례 수	평 균	표 준 편 차
특 등 급	104	1.8077	0.3960
1 등 급	95	1.4000	0.4925
2 등 급	112	1.2232	0.4183
전 체	311	1.4727	0.5001

특등급 호텔의 평균은 1.8077로 가장 높아 임금수준에 대한 만족이 가장 높게 나타나고 있으며, 1등급 호텔은 전체 평균보다 다소 낮은 1.4000을 나타내고 있다. 또한 2등급 호텔은 전체 평균보다 비교적 낮은 1.2232을 나타내 임금수준만족이 가장 낮게 나타나고 있다. 이것은 특등급 호텔종사원의 임금수준이 가장 높고 2등급 호텔종사원의 임금수준이 가장 낮다는 것을 의미하므로 앞절의 제주도내 관광호텔 종사원의 임금실태와 일치한다고 볼 수 있다.

4) 인구통계학적 특성과 직무만족과의 관계

(1) 성별에 따른 직무만족

성별에 따라 종사원의 직무만족에 차이가 있는가를 알아 보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과는 다음의 〈표 4-14〉와 같다.

〈표 4-14〉 성별에 따른 직무만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	1	8.9491	8.9491	49.4956	0.0000
집 단 내	299	54.0609	0.1808		
전 체	300	63.0100			

$P < 0.01$ ***

〈표 4-14〉에서 보면, 성별에 따른 종사원의 직무만족은 $P < 0.01$ 수준에서 유의적인 차

이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 성별에 따라 종사원의 직무만족에는 차이가 있다. 이를 평균의 개별비교를 통해서 살펴보면 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 성별에 따른 직무만족의 개별비교

성 별	사 례 수	평 균	표 준 편 차
남	151	2.2715	0.4752
여	150	1.9267	0.3681
전 체	301	2.0997	0.4583

남자의 평균은 2.2715로서 여자의 평균 1.9267보다 높게 나타나고 있어 여자에 비해 남자의 직무만족수준이 높은 것으로 나타나고 있다. 이것은 남성과 여성간에 평생직장이 라고 느끼는 차이에 기인한 결과라 생각된다.

(2) 연령에 따른 직무만족

연령에 따른 직무만족의 차이를 알아 보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과는 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 연령에 따른 직무만족의 변량분석 결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	3	3.1789	1.0596	5.3337	0.0014
집 단 내	295	58.6070	0.1987		
전 체	298	61.7860			

$p < 0.01$ ***

<표 4-16>에서 보면, 연령에 따른 직무만족은 $P < 0.01$ 수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 연령에 따라 종사원의 직무만족에는 차이가 있다. 이를 평균의 개별비교를 통해 구체적으로 살펴보면 다음의 <표 4-17>과 같다.

〈표 4-17〉 연령에 따른 직무만족의 개별비교

연령	사레수	평균	표준편차
20세 이하	9	1.8889	0.3333
21 - 25세	145	2.0138	0.3906
26 - 30세	74	2.1892	0.5408
30세 이상	71	2.2254	0.4535
전체	299	2.1037	0.4553

30세 이상의 종사원의 평균이 2.2254로서 가장 높게 나타나고 있으며 26-30세 종사원의 평균은 2.1892을 나타내고 있다. 21-25세 종사원의 평균은 전체 평균보다 다소 낮은 2.0138을 나타내고 20세 이하는 가장 낮은 1.8989의 평균을 나타내고 있다. 따라서 연령이 높은 종사원이 연령이 낮은 종사원보다 직무에 만족하고 있다는 것을 나타내고 있다. 이것은 연령이 높을수록 높은 직급에 있을 가능성이 있다고 볼 때 이들의 성취감 내지 능력 발휘 기회가 연령이 낮은 종사원보다 더 많은 데서 기인한 결과라 생각된다.

(3) 학력에 따른 직무만족

학력에 따라 종사원의 직무만족에 차이가 있는가를 알아보기 위해 일원변량분석을 한 결과는 〈표 4-18〉과 같다.

〈표 4-18〉 학력에 따른 직무만족의 변량분석 결과

구분	D F	S S	M S	F	P
집단간	2	1.1795	0.5897	2.8894	0.572
집단내	297	60.6172	0.2041		
전체	299	61.7967			

p<0.1 *

〈표 4-18〉에서 보면 학력에 따라 종사원의 직무만족은 P<0.1 수준에서 유의적인

차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 학력에 따라 종사원의 직무만족은 차이가 있다. 이를 평균의 개별비교를 통해 살펴보면 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 학력에 따른 직무만족의 개별비교

학 력	사 례 수	평 균	표 준 편 차
고 졸	181	2.0608	0.4493
전 문 대 졸	98	2.1429	0.4541
대 졸 이 상	21	2.2857	0.4629
전 체	300	2.1033	0.4546

대졸 이상의 평균이 2.2857로서 가장 높게 나타나고 있으며 전문대졸이 2.1429을 나타내고 있다. 고졸이 전체 평균보다 다소 낮은 2.0608을 나타내고 있다. 따라서 대졸이상과 전문대졸은 직무에 대한 만족도가 높고 고졸은 직무에 대한 만족도가 낮다. 이것은 고졸의 종사원의 대부분이 기피 직종인 하위직종에 종사하고 있으므로 상위직종을 선호하고 있기 때문이라 생각된다.

(4) 근무년수에 따른 직무만족

근무년수에 따라 종사원의 직무만족에는 차이가 있는가를 알아 보기 위해 일원변량분석을 한 결과는 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 근무년수에 따른 직무만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	3	1.3355	0.4452	2.2014	0.0880
집 단 내	295	59.6545	0.2022		
전 체	298	60.9900			

P<0.1 *

<표 4-20>에서 보면 근무년수에 따라 종사원의 직무만족은 p<0.1 수준에서 유의적인

차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 근무년수에 따라 종사원의 직무만족도는 다르다. 이를 평균의 개별비교를 통해 살펴보면 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 근무년수에 따른 직무만족의 개별비교

근무년수	사레수	평균	표준편차
1년 미만	88	2.0227	0.3707
1 - 3년	131	2.1221	0.4301
3 - 5년	42	2.0714	0.5584
5년 이상	38	2.2368	0.5420
전체	299	2.1003	0.4524

5년 이상의 평균이 2.2368로서 가장 높게 나타나고 있으며 1-3년이 2.1221을 나타내고 있다. 또한 3-5년이 2.0714를 나타내고 있으며 1년 미만은 2.0227로써 가장 낮은 만족도를 나타내고 있다. 따라서 근무년수에 따라 종사원의 직무만족도는 차이가 있다. 그러나 근무년수가 높다고 반드시 직무만족도가 높은 것은 아니라는 사실을 알 수 있다.

(5) 근무부서에 따른 직무만족

근무부서에 따른 종사원의 직무만족에 차이가 있는가를 알아 보기 위해 일원변량분석을 한 결과는 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 근무부서에 따른 직무만족의 변량분석결과

구분	D F	S S	M S	F	P
집단간	5	4.2234	0.8447	4.3598	0.0008
집단내	293	56.7665	0.1937		
전체	298	60.9900			

P<0.01 ***

〈표 4-22〉에서 보면 근무부서에 따른 종사원의 직무만족은 $P < 0.01$ 수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 근무부서에 따라 종사원의 직무만족도는 다르다. 이를 평균의 개별비교를 통해 살펴보면 〈표 4-23〉과 같다.

〈표 4-23〉 근무부서에 따른 직무만족의 개별비교

근무부서	사례수	평균	표준편차
벨데스크	36	2.2222	0.4847
프론트	49	2.0408	0.4546
캐셔	32	1.8125	0.4709
하우스키팅	16	2.0000	0.3651
식음료서비스	106	2.1321	0.4158
조리부문	60	2.2000	0.4434
전체	299	2.1003	0.4524

전반적으로 근무부서에 따라 종사원의 직무만족 수준은 높은 편이나 벨데스크부문의 평균이 2.2222로서 가장 높은 만족을 나타내고 있다. 다음으로 조리부문의 평균이 2.1321을 나타내고 있으며, 식음료 서비스가 2.1321, 프론트가 2.0408, 하우스키팅이 2.0000을 나타내고 있다. 캐셔의 평균은 1.8125로서 전체 평균에 비해 비교적 낮게 나타나고 있어 직무에 대한 불만이 높다고 볼 수 있겠다.

5) 인구통계학적 특성과 임금수준만족과의 관계

(1) 성별에 따른 임금수준만족

성별에 따라 종사원의 임금수준에 대한 만족에 차이가 있는가를 알아보기 위해 일원변량분석을 한 결과는 〈표 4-24〉와 같다.

〈표 4-24〉 성별에 따른 임금수준만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	1	2.2267	2.2267	9.1385	0.0027
집 단 내	309	75.2910	0.2437		
전 체	310	77.5177			

P<0.01 ***

〈표 4-24〉에서 보면, 성별에 따른 종사원의 임금수준만족은 P<0.01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 성별에 따라 종사원의 임금수준 만족에는 차이가 있다. 이를 평균의 개별비교를 통해 구체적으로 살펴보면 〈표 4-25〉와 같다.

〈표 4-25〉 성별에 따른 임금수준만족의 개별비교

성 별	사 례 수	평 균	표 준 편 차
남	152	1.5592	0.4981
여	159	1.3899	0.4893
전체	311	1.4727	0.5001

남자의 평균은 1.5592로서 여자의 평균 1.3899보다 높게 나타나고 있다. 따라서 남자는 여자에 비해 임금수준에 대한 만족이 높음을 알 수 있다. 이것은 남자 종사원이 여자 종사원에 비해 임금수준이 높다는 것을 의미한다고 볼 수 있겠다.

(2) 연령에 따른 임금수준만족

연령에 따라 종사원의 임금수준만족에 차이가 있는가를 알아 보기 위해 일원변량분석을 한 결과 유의적 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 연령에 따라 종사원의 임금수준만족에는 차이가 나타나지 않았다.

(3) 근무년수에 따른 임금수준만족

근무년수에 따라 종사원의 임금수준만족에 차이가 있는가를 알아보기 위해 일원변량 분석을 한 결과는 <표 4-26>과 같다.

<표 4-26> 근무년수에 따른 임금수준만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	3	4.5793	1.5264	6.4271	0.0003
집 단 내	305	72.4369	0.2375		
전 체	308	77.0162			

P<0.01 ***

<표 4-26>에서 보면, 근무년수에 따른 종사원의 임금수준에 대한 만족은 P<0.01 수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 근무년수에 따라 종사원의 임금수준에 대한 만족도는 다르다. 이를 평균의 개별비교를 통해 구체적으로 살펴보면 <표 4-27>과 같다.

<표 4-27> 근무년수에 따른 임금수준만족의 개별비교

근 무 년 수	사 례 수	평 균	표 준 편 차
1년 미만	92	1.3370	0.4753
1 - 3년	137	1.5401	0.5002
3 - 5년	42	1.3571	0.4850
5년 이상	38	1.6842	0.4711
전 체	309	1.4725	0.5001

5년 이상의 평균이 1.6842로서 가장 높게 나타나고 있으며 1-3년의 평균이 1.5401로 비교적 높게 나타나고 있다. 3-5년과 1년 미만은 각각의 평균이 전체 평균보다 낮은 1.3571과 1.3370을 나타내고 있어 임금수준에 대한 만족이 낮게 나타나고 있다. 즉 근무

년수가 높다고 반드시 임금수준에 대한 만족이 높은 것은 아니라는 사실을 알 수 있다.

(4) 학력에 따른 임금수준만족

학력에 따라 임금수준에 대한 만족에 차이가 있는가를 알아 보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과는 <표 4-28>과 같다.

<표 4-28> 학력에 따른 임금수준만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	2	2.5488	1.2744	5.2344	0.0058
집 단 내	307	74.7447	0.2435		
전 체	309	77.2935			

$P < 0.01$ ***

<표 4-28>에서 보면, 학력에 따른 종사원의 임금수준만족은 $P < 0.01$ 수준에서 유의적 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 학력에 따라 종사원의 임금수준에 대한 만족도는 차이가 있다. 이를 평균의 개별비교를 통해 구체적으로 살펴보면 <표 4-29>와 같다.

<표 4-29> 학력에 따른 임금수준만족의 개별비교

학 력	사 례 수	평 균	표 준 편 차
고 졸	187	1.4011	0.4914
전 문 대 졸	102	1.5784	0.4962
대 졸 이 상	21	1.6190	0.4976
전 체	310	1.4742	0.5001

대졸 이상의 평균이 1.6190으로서 임금수준에 대한 만족이 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로 전문대졸의 평균이 1.5784로서 비교적 높게 나타나고 있다. 또한 고졸이 1.4011의 평균으로서 전체 평균보다 낮은 만족도를 나타내고 있다. 즉 학력이 높은 종사원은 학력이 낮은 종사원보다 임금수준에 만족하고 있다. 이것은 학력이 임금수준 결정에

영향을 미치고 있다는 것으로 볼 수 있겠다.

(5) 근무부서에 따른 임금수준만족

근무부서에 따른 종사원의 임금수준에 대한 만족을 알아보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과는 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30> 근무부서에 따른 임금수준만족의 변량분석결과

구 분	D F	S S	M S	F	P
집 단 간	5	3.0979	0.6196	2.5380	0.0286
집 단 내	303	73.9700	0.2441		
전 체	308	77.0680			

$P < 0.05$ **

<표 4-30>에서 보면, 근무부서에 따른 임금수준에 대한 만족은 $P < 0.05$ 수준에서 유의적 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 근무부서에 따라 종사원의 임금수준에 대한 만족은 차이가 있다. 이를 개별비교를 통해 구체적으로 살펴보면 <표 4-31>과 같다.

<표 4-31> 근무부서에 따른 임금수준만족의 개별비교

근 무 부 서	사 례 수	평 균	표 준 편 차
벨 데 스크	37	1.5946	0.4977
프 론 트	51	1.5686	0.5002
케 서	32	1.2188	0.4200
하우스키팅	19	1.4737	0.5130
식음료서비스	108	1.4630	0.5010
조 리 부 문	62	1.4839	0.5038
전 체	309	1.4757	0.5002

벨데스크의 평균이 1.5946으로서 임금수준에 대한 만족이 가장 높게 나타나고 있으며,

그 다음으로 프론트의 평균이 1.5686으로 높게 나타나고 있다. 조리부문과 하우스키핑, 식음료 서비스 종사원은 중간 수준의 임금만족을 나타내고 있으며, 케셔의 평균은 전체 평균보다 훨씬 낮은 1.2188로서 가장 낮은 임금수준만족을 나타내고 있다.

4. 분석결과의 토의 및 시사점.

가설 검증을 통하여 얻는 내용을 해석하여 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임금수준에 대한 만족도가 높은 종사원이 직무만족은 높고 임금수준에 대한 만족이 낮은 종사원이 직무만족 수준은 낮았다. 이것은 임금이 직무만족에 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 호텔등급에 따라 임금만족과 직무만족은 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 등급이 높은 호텔의 종사원의 임금만족과 직무만족은 높게 나타났고, 등급이 낮은 호텔의 종사원의 임금만족과 직무만족은 낮게 나타났다. 본 조사의 특등급 호텔은 소유와 경영이 분리된 그룹산하의 호텔들로서 임금수준이 높고 저급호텔은 소유와 경영이 분리되지 않은 개인 호텔들로서 임금수준이 낮았다. 따라서 임금수준이 직무만족에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

셋째, 인구통계학적 특성중 성별, 학력, 근무년수, 근무부서에 따라 임금만족과 직무만족은 관련이 있는 것으로 나타났으나 연령에 따라 임금만족과 직무만족은 관련이 없는 것으로 나타났다. 즉 성별에서 여자 종사원은 남자 종사원보다 임금만족과 직무만족이 낮게 나타났다. 이것은 본조사의 여자 종사원이 대부분 하위직인 식음료 서비스에 종사하는 종사원으로서 남자 종사원의 안정적이고 임금수준이 높은 직종에 비해서 평생직장으로 생각하기에는 불안정하고 또한 임금수준이 낮다고 느끼는 정도에 기인한 결과라 생각된다.

학력이 높은 종사원은 학력이 낮은 종사원보다 임금만족과 직무만족이 높게 나타났다. 이것은 학력이 임금채정시 반영되고 있다고 볼 수 있고 고학력의 종사원이 자신의 직무에 대해 긍정적으로 생각하고 있기 때문일 것이라 생각한다.

근무년수에 따라 임금만족과 직무만족은 관련이 있는 것으로 나타났다. 그러나 반드시 근무년수가 높다고 임금만족과 직무만족이 높은 것은 아니라는 결과가 나왔다. 즉 1년 미만의 종사원은 임금만족과 직무만족이 낮게 나타났고 5년 이상의 종사원은 임금만족과 직무만족이 높게 나타났다. 그러나 3-5년 종사원은 1-3년 종사원보다 임금만족과 직무만족이 낮게 나타났다. 이것은 근무년수에 따라 기대치 만큼의 임금인상이 되지 않았다고 느끼는 결과라 생각되며, 이런 임금불만족은 직무불만에 영향을 미쳤다고 생각된다.

근무부서에서는 벨데스크가 임금만족과 직무만족이 가장 높고 케서가 임금만족과 직무만족이 가장 낮게 나타났다. 벨데스크는 직종의 특성상 손님과 가장 가까이 접하고 있는 종사원으로서 임금 이외의 봉사의 대가에 따른 팁으로 인해 임금에 대한 만족도가 높고 그에 따라 직무만족도 높게 나타났다고 본다. 케서는 대졸 이상의 여성 종사원의 직종으로 안정된 직종이기는 하지만 업장의 금전을 관리하고 금전의 불상사에 대한 모든 책임을 부담해야 하는 데서 오는 불만이 직무불만을 초래한 결과라 생각된다.

이상의 결과를 종합해 볼 때 임금은 직무만족과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 즉 임금수준에 대한 만족도가 높은 종사원이 직무만족 수준도 높고 임금수준에 대한 만족도가 낮은 종사원이 직무만족 수준도 낮다는 결과를 얻었다. 이 결과는 허즈버그(Hezberg) 이후 많은 연구자들이 임금과 직무만족과의 관계를 연구한 결과와 같이, 임금은 직무불만의 원인이 되는 요인이고, 또한 직무만족에 영향을 미치는 요인이라는 선행연구들과 일치하고 있다고 볼 수 있다. 즉 사람들이 자신의 임금에 만족하고 있는 경우에는 그들의 직무에 관한 좋은 감정을 가지고 있으나 그들의 임금에 불만을 가질 경우에는 그들의 직무에도 불만을 가져온다는 것이다. 따라서 호텔기업은 어느 기업보다 인적 자원의 의존도가 높고, 이런 인적 자원이 제공하는 서비스질에 의해 호텔의 성패가 좌우되므로 종사원의 직무만족을 높일 수 있는 방안으로서의 임금관리는 중요하다고 하겠다. 즉 적정임금을 산정하여 일에 대한 대가 만큼의 충분한 보상을 해준다면 종사원의 직무만족 수준은 높아지고, 그 결과 생산성도 매우 향상될 수 있을 것으로 생각된다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 결론

본 연구는 관광호텔의 영업직 종사원을 대상으로 그들이 임금수준에 어느 정도 만족하고 있으며 임금과 직무만족은 어떠한 관계가 있는가를 분석하여 그 개선방안을 마련하는데 그 목적을 두었다.

제1장에서는 이러한 연구목적과 연구방법, 연구범위를 제시하였다.

제2장에서는 임금과 직무만족에 관한 이론 및 여러 연구자들의 선행연구를 고찰하였다.

제3장에서는 본연구의 모형과 가설을 설정하였다.

제4장에서는 제주도내 관광호텔 종사원의 현황과 임금실태, 연구의 대상 및 자료 모집 방법, 설문지 구성 등을 기술하였고, 요인분석 및 교차분석, 일원변량분석 등의 통계기법을 사용하여 가설을 검증하였다.

검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임금수준에 대한 만족이 높은 종사원이 직무만족 수준도 높은 데 반해 임금수준에 대한 만족이 낮은 종사원은 직무만족 수준도 낮게 나타났다.

둘째, 호텔등급에 따라 종사원의 임금수준과 직무만족은 관련이 있는 것으로 나타났다. 즉 특등급 호텔의 종사원의 임금수준과 직무만족은 높고 저급호텔의 종사원의 임금수준과 직무만족은 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 인구통계학적 특성 중에서 성별, 학력, 근무년수, 근무부서에 따라 종사원의 임금만족과 직무만족은 관계가 있으나 연령에 따라서 임금만족과 직무만족은 관련이 없는 것으로 나타났다.

즉 성별에서는 여자 종사원이 남자 종사원보다 임금만족과 직무만족이 낮게 나타났고, 학력이 높은 종사원은 학력이 낮은 종사원보다 임금만족과 직무만족이 높게 나타났다. 근무년수에 따라서는 임금만족과 직무만족이 관련이 있으나 근무년수가 높다고 반드시 임

금만족과 직무만족이 높은 것은 아니라는 결과가 나왔다.

이러한 연구의 결과로 보아, 호텔종사원들의 임금수준은 직무만족과 밀접하게 관련되어 있음을 알 수 있다. 임금수준이 높으면 종사원의 직무만족 수준도 높았고, 임금수준이 낮으면 종사원의 직무만족 수준은 낮은 것으로 나타났다. 즉 임금이 종사원의 직무만족에 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다.

따라서 종사원의 서비스 수준과 호텔의 생산성 향상을 위해서는 적절한 임금관리가 있어야 한다. 즉 호텔기업은 종사원들에게 적정수준의 임금을 지급하고, 보상심리의 충족을 통한 동기부여로 종사원들의 서비스 질 향상을 가져올 수 있는 노력이 요구된다 하겠다.

제 2 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다.

첫째, 설문지법으로 인한 조사방법상의 한계가 있었다. 설문지의 응답형태가 고정응답형이기 때문에 단순히 설문지에 주어진 정도에만 제한적으로 답하여야만 하였다.

둘째, 연구대상을 관광호텔의 영업직 종사원에 한정되어 있어 관리부와의 비교연구가 이루어지지 못했다. 따라서 이 연구가 호텔 전체에 일반화하는 데 어려움이 있다. 앞으로의 연구에서는 이들의 비교연구의 수행도 바람직하리라 생각된다.

셋째, 직무만족, 임금수준만족의 각 변수의 선정에서 이들 요소가 각각의 항목을 정확히 대변해 준다고 할 수 없다. 따라서 직무만족, 임금수준만족에 영향을 미치는 제변수들을 찾아내어 합리적인 조사설계를 하여야 한다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 김충호, 「호텔경영학」, 형설출판사, 1991.
- 오정환, 「호텔경영학원론」, 지문사, 1991.
- 조송빈, 「관광학개론」, 형설출판사, 1991.
- 김재민, 신현주, 「현대호텔경영론」, 대왕사, 1988.
- 원강희, 「호텔사업경영론」, 대왕사, 1987.
- 손대현, 「관광론」, 일신사, 1989.
- 김충호, 「관광사업개론」, 기문사, 1989.
- 이선희, 「호텔서비스마케팅론」, 기문사, 1988.
- 유기현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1992.
- 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1990.
- 김충호, 「호텔인사관리」, 형설출판사, 1991.
- 김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1991.
- 정수영, 「인사관리론」, 박영사, 1991.
- 강정대, 「현대임금관리론」, 박영사, 1990.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1991.
- 김진섭, 「관광학원론」, 대왕사, 1987.
- 김남현, 「임금과 조직효과」, 경문사, 1986. (Edward Lawler 저, Pay and Organizational Effectiveness)
- 김남현, 「임금과 조직개발」, 경문사, 1991.
- 고재건, 허향진, “호텔서비스의 품질수준 측정과 향상방안”, 「논문집」, 제31집, 제주대

- 학교, 1990.
- 김태현, “관광호텔 식음료 서어비스 개선을 위한 고찰”, 「관광개발연구논문집」, 제2집, 경기대학교, 1985.
 - 최승운, “직무만족과 이직의 관계에 관한 분석적연구”, 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1989.
 - 박성수, “관광호텔종사원의 직무만족에 관한 연구”, 석사학위논문, 전남대학교 대학원, 1987.
 - 김범구, “임금관리와 그 관계요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1983.
 - 박충희, “관광호텔 인적서비스 질의 관리에 관한 실증분석”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1988.
 - 이광영, “한국에 있어서의 호텔종사원의 갈등관리에 관한 연구”, 박사학위논문, 퍼스픽 웨스턴대학원
 - 함봉수, “한국 관광호텔의 경영평가에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1992.
 - 강영순, “제주지역 관광호텔 노사관계의 개선방향에 관한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 대학원, 1991.

2. 외국문헌

- Lundberg, Donald., *The Hotel and Restaurant Business*, New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1984.
- Lundberg, Donald E. and James P. Armatas, *The Management of People in Motel, Restaurants, and Clubs*, Iowa: W.M.C. Brown Company Publishers, 1976.

- Belcher D., *Compensation Administration*, Prenrice-Hall., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974.
- Gray, William S, and Liguori Salvatore C. *Hotel and Motel Management and Operations*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
- Lattin, Gerald W. *Modern Hotel and Motel Management*. 2nd ed. San Francisco and London : W.H. Freeman and Co., 1968.
- Flippo E. B., *Personnel Management*, 6th ed., McGraw-Hill International Book Company, New York, 1984.
- Cummings, L.L. and C.J. Berger, "Organization Structure : How Does It Influence Attitudes and Performance?", *Organizational dynamics*, vol.5, Vo.2, 1976.
- Herberg F. "One more time ; How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, January-February, 1968.
- Adams J,S., "Toward on understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, 1963.
- Lawler E., *Pay and Organization development*, Massachusetts : Addison wesley publishing co., 1981.
- Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New york, John Wiley & Son, 1964.
- Locke, E.A., *Personnel Attitudes and Motivation*, Annual Review of Psychology, Vol. 26, 1976.
- Porter, L.W. and E. E. Lawler, III. *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, 1968.
- Wexley Denneth N. and Yukl Grany A., *Organization Behavior and personnel Psychology*, Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1977.

- Yoder Dale, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, N. Y. : McGraw-Hill, 1958.
- Smith, P. C., Kendall L.M. and Hallin C.L., *The Measurement of Satisfaction in work and Retirement*, Chicago: Rand McNally co., 1969.
- Locke, E.A., "The Nature and Cause of Job Satisfaction", In Marivin D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally Vollege Publishing Company 1976.
- Lawler, E.E. III., "Pay and Organizational Effectiveness": A Psychological View., "Paying People Doesn't always work the Way you Expect it to", *Human Resource Management*, Summer 1973.
- Porter, L. and Strees R., "Organization, work and personal factors in employee turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 1973.
- Adams, and Rosenbaun William B., "The Relationship of Work Productivity to Cognitive Dissonance Wage and Equity" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, 1962.
- Fournet, G.P. and Distefano H.K., Jr. & Dryer Margaret W., "Job Satisfaction Issues and Problems", *Personnel Psychology*, vol. 19, 1966.
- Herzberg F. *Work and the Nature of Man*, cleveland, ohio : world publishing Co., 1966.
- McCormick, Ernest J. & Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed., N. J. : Prentice-Hall. 1981.
- McCormick, Ernest J. & Daniel Ilgen., *Industrial Psychology*, 7th ed., Prentice-Hall, 1980.

직장생활 의견조사 설문지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원에서 호텔경영을 전공하는 학생입니다. 본 설문지는 호텔 종사원들의 임금과 직무만족 수준 관계에 대한 인식을 조사하기 위한 것입니다.

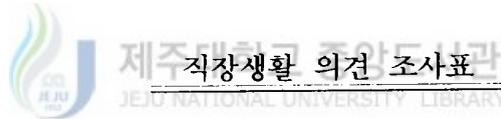
귀하께서 작성하시는 자료는 무기명으로 통계처리되어 순수한 학문적 목적에만 사용되어질 것입니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내시어 끝까지 성실하게 답해 주시면 감사하겠습니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

제주대학교 경영대학원 경영학과

김 인 정 올림



다음 각 문항에 대하여 평소에 느낀대로 V표를 해주시면 감사하겠습니다.

I. 개인특성

1. 성 별 : ① 남 () ② 여 ()

2. 연 령 :

① 20세 이하 ② 21~25세 ③ 26~30세

④ 30세 이상

3. 근속년수 :

- ① 1년미만 ② 1~3년미만 ③ 3~5년미만 ④ 5년이상

4. 학 력 :

- ① 고 졸 ② 전문대졸 ③ 대졸이상

5. 근무부서 : ()

Ⅱ. 직장생활 관련문항

문	항	대단히 불만족 이다.	불만 이다.	그저 그렇다.	만족 한다.	대단히 만족한 다.
1.	현재 직장에서 주어진 업무량	<input type="radio"/>				
2.	남의 간섭없이 혼자 뜻대로 일할 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
3.	때때로 새로운 일들을 할 수 있는 기 회	<input type="radio"/>				
4.	이 직장의 일을 통해 사회적 지위를 향상 시킬 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
5.	상관이 부하를 다루는 방법에 대하여	<input type="radio"/>				
6.	상관의 업무 집행 능력에 대하여	<input type="radio"/>				
7.	양심의 가책을 받는 일은 하지 않을 수 있는 자유	<input type="radio"/>				
8.	현직장의 안정성에 대하여	<input type="radio"/>				
9.	직장을 통해 사회에 봉사할 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
10.	직장에서 남에게 일을 지시할 수 있 는 기회	<input type="radio"/>				

문	항	대단히 불만족 이다.	불만 이다.	그저 그렇다.	만족 한다.	대단히 만족한 다.
11.	능력을 발휘할 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
12.	회사의 정책 또는 사내 규정과 그 실시 방법에 대하여	<input type="radio"/>				
13.	귀하의 능력과 귀사의 규모를 고려해 볼 때 다른회사의 같은 지위에 있는 사람의 급여(임금+상여금)수준과 비교한 현재의 귀하의 급여 수준	<input type="radio"/>				
14.	회사내에서 귀하와 비슷한 경력과 업무 내용을 수행하는 사람의 급여와 비교한 현재 귀하의 급여수준	<input type="radio"/>				
15.	보통 수준의 생활을 유지하는데 필요한 생활비와 비교한 현재의 급여수준	<input type="radio"/>				
16.	이 직장에서의 승진의 가망성	<input type="radio"/>				
17.	독자적 판단에 따라 일 할 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
18.	직무 수행상 창의력을 발휘해 볼 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
19.	동료간의 관계	<input type="radio"/>				
20.	일을 잘했을 때 그 인정을 받는 점에서	<input type="radio"/>				
21.	현 직장의 일을 통해 무엇을 성취한다는 느낌에 대하여	<input type="radio"/>				
22.	근무 환경에 대하여	<input type="radio"/>				
23.	회사에 대한 불만이나 고충을 상사에게 토론할 수 있는 기회	<input type="radio"/>				
24.	근로 시간에 대하여	<input type="radio"/>				
25.	복리 후생 시설에 대하여	<input type="radio"/>				

— 대단히 감사합니다. —

ABSTRACT

A Study on the Relationship
between Wage level and Job Satisfaction
-Centering around Tourist Hotel employees in Cheju-

In-Jeong Kim

Major in Tourism Management

Graduate School of Business

Administration

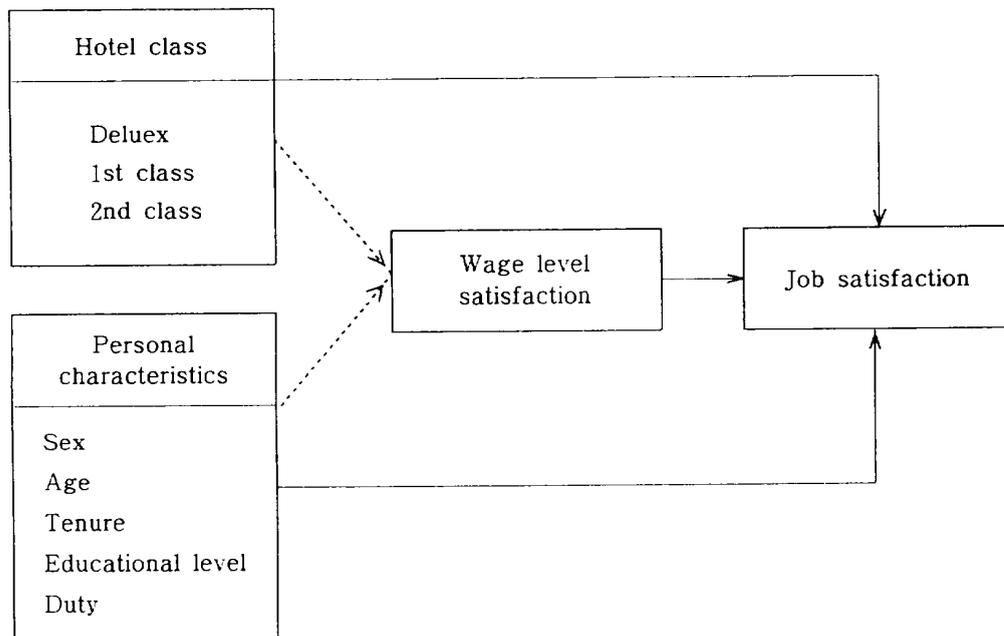
Cheju National University

This study aims is to observe and analyze relationship between wage level and job satisfaction of Tourist Hotel employees in Cheju.

This study has employed both theoretical method and emperical method.

Emperical analysis is conducted to find out the relationships among hotel class, personal characteristics, wage level satisfaction, job satisfaction.

The model of study is figured out as follows.



Five hypotheses are established upon the study model

1. The higher wage level satisfaction, the higher job satisfaction.
2. There are differences job satisfaction according to hotel class.
3. There are differences wage level satisfaction according to hotel class.
4. There are differences job satisfaction according to personal characteristics
5. There are differences wage level satisfaction according to personal characteristics.

As a method of the examination, 450 questionnaires were distributed and 311 samples available were obtained. The data were analyzed by computer system based on SPSS(Statistical Package for Social Science)

To analysis the relationship between wage level satisfaction and job

satisfaction, Crosstabs analysis are used. Between hotel class and wage level satisfaction, and between hotel class and job satisfaction, the ANOVA are used. Between personal characteristics and wage level satisfaction and job satisfaction, the ANOVA are used too.

The results is summarized as follows.

1. Employees who were satisfied with their wage level had higher Job satisfaction than one who were not.
2. Employees in higher class hotel showed higher wage level satisfaction and job satisfaction than those who in lower class hotel.
3. In personal characteristics (sex, age, educational-level, tenure, duty), sex, eduactional-level, tenure, duty were related with wage level satisfaction and job satisfaction. However, age was not related with wage level satisfaction and job satisfaction.

The result indicate that wage level satisfaction effects job satisfaction. Therefore, rational pay management system should be designed to improve the quality of employee's service and reaise of product of hotel.