

碩士學位論文

賃金體系와 水準이 賃金에 對한 態度에
미치는 影響에 관한 研究

- 濟州地域 觀光호텔을 중심으로 -

指導教授 許 香 珍



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

48-80

濟州大學校 經營大學院

觀 光 經 營 學 科

金 秉 燮

1998年

賃金體系와 水準이 賃金에 對한 態度에 미치는 影響에 관한 研究

- 濟州地域 觀光호텔을 중심으로 -

指導教授 許 香 珍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1998年 12月 日



金 秉 燮

金秉燮의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

1998年 12月 日

委 員 長 _____

委 員 _____

委 員 _____

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 목적	1
제 2 절 연구 방법 및 범위	2
제 3 절 연구의 구성	3
제 2 장 이론적 고찰	4
제 1 절 임금에 관한 이론	4
1. 임금의 개념과 중요성	4
2. 임금수준	7
3. 임금체계	11
제 2 절 임금만족	34
1. 임금만족의 의의	34
2. 임금만족 이론	35
제 3 절 임금체계의 공정성과 결정과정	42
1. 임금체계의 공정성	42
2. 임금결정 과정	45
제 4 절 선행연구의 고찰	47
제 3 장 임금체계 실태	51
제 1 절 제주지역 관광호텔의 임금실태	51
1. 제주지역 관광호텔 현황	51
2. 제주지역과 서울지역 관광호텔의 임금실태 비교	53
제 2 절 일본호텔의 임금실태	57

제 4 장 실증 분석	61
제 1 절 조사의 개요	61
1. 표본	61
2. 설문의 구성	61
3. 분석방법	62
제 2 절 연구모형 및 연구가설	62
제 3 절 자료의 일반적 특성	65
1. 자료의 특성	65
2. 임금에 대한 태도	66
제 4 절 가설의 검증	70
1. 임금체계가 임금에 대한 태도에 미치는 영향	70
2. 임금수준이 임금에 대한 태도에 미치는 영향	70
3. 호텔등급이 임금에 대한 태도에 미치는 영향	71
4. 인구통계적 특성이 임금에 대한 태도에 미치는 영향	72
제 5 절 분석결과의 요약 및 시사점	76
제 5 장 결론	78
參考文獻	80
Abstract	85
설문지	89

표차례

[표 2-1]	연봉제의 장단점	29
[표 2-2]	임금체계의 결정원칙	43
[표 2-3]	임금원칙	46
[표 3-1]	관광숙박업 현황(등급, 유형별)	51
[표 3-2]	관광숙박업소 신·증축 현황	51
[표 3-3]	관광객 및 관광수입 현황	52
[표 3-4]	업무·부서별 관광호텔종사원 현황	52
[표 3-5]	전국관광호텔종사원 현황	53
[표 3-6]	제주지역 관광호텔의 매출액대비 인건비 비율	54
[표 3-7]	1인당 연간 인건비 지급액	55
[표 3-8]	제주지역 관광호텔의 연봉제 도입 실태	55
[표 3-9]	서울지역 특2급호텔의 매출액대비 인건비비율	55
[표 3-10]	연령별 연간 총 수입액 평균	58
[표 3-11]	97年度ホテマンの年間収入額一覽表	59
[표 4-1]	설문의 구성	61
[표 4-2]	자료의 구성	65
[표 4-3]	임금에 대한 태도변수의 신뢰도 분석결과	67
[표 4-4]	임금에 대한 태도변수의 요인분석 결과	69
[표 4-5]	임금체계에 따른 임금에 대한 태도의 차이	70
[표 4-6]	월평균 급여수준에 따른 임금에 대한 태도의 차이	71
[표 4-7]	호텔등급에 따른 임금에 대한 태도의 차이	72
[표 4-8]	성별에 따른 임금에 대한 태도의 차이	72
[표 4-9]	연령에 따른 임금에 대한 태도의 차이	73

[표 4-10] 근무년수에 따른 임금에 대한 태도의 차이	74
[표 4-11] 직급에 따른 임금에 대한 태도의 차이	75
[표 4-12] 학력에 따른 임금에 대한 태도의 차이	76
[표 4-13] 가설검증 결과의 유의성	77



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그림목차

[그림 2-1] 임금납득성의 구조	13
[그림 2-2] 임금체계의 유형	15
[그림 2-3] 임금형태의 분류	21
[그림 2-4] 월급제와 연봉제의 비교	25
[그림 2-5] 임금만족에 대한 Lawler의 모형	40
[그림 2-6] 우리나라 기업의 임금체계	42
[그림 2-7] 주요 임금결정요소	44
[그림 2-8] 임금결정과정	46
[그림 4-1] 연구모형	63
[그림 4-2] 요인들의 평균수준	68



제 1 장 서 론

제 1 절 연구 목적

최근 제주지역 관광호텔기업은 우리 나라 경제가 IMF 관리체제로의 예속으로 대기업들의 연쇄부도와 실업자 증가 등 심각한 경제·사회 문제가 대두되면서 관광객 감소 등으로 이어져 여러 가지 어려운 상황에 처해 있다. 한편으로는 국제화, 개방화에 따른 무한경쟁시대가 본격화됨으로써 경쟁력 강화가 그 어느 때보다 절실히 요구되고 있다. 세계화는 경쟁력이 있는 기업이나 나라에는 기회임과 동시에 발전의 동인이 될 수 있다. 그러나 경쟁력이 없는 세계화는 선진국경제로의 예속 내지는 종속화를 초래하게 되는 것이다.

이같이 대내외의 급변하는 여건 하에서 호텔기업이 살아 남을 수 있는 길은 저비용 고효율에 의한 보다 향상된 서비스 제공 등의 경쟁력 강화가 최선의 길일 것이다. 임금도 기업경영에 있어서 단일 동기유발 요인으로서 가장 효과적인 동인이 되고 있다. 종사원들의 동기유발을 통하여 경영의 능률과 효율을 제고시키기 위해서는 임금의 개개인의 능률과 업적에 연계되어야 한다. 그러나 제주지역 관광호텔의 임금체계는 연공급체계를 근간으로 하고 있어 개인의 능력·공헌도·성과를 제대로 반영하지 못하고 있을 뿐만 아니라 각종 수당의 신설로 그 체계가 매우 복잡하여 임금관리의 본원적인 기능인 생산성 제고와 동기유발 기능이 크게 약화되어 있는 실정이다.

이러한 점에서 기업의 임금관리는 경쟁력 제고에 초점을 맞추어 기존의 연공주의적 임금관리에서 탈피하여 종사원의 동기유발을 통하여 경쟁의 능력과 효율을 제고시켜 경쟁력을 확보할 수 있는 임금체계의 유연성의 과거 어느 때보다 중요하게 되었다. 기업은 성장위주에서 이익위주로 경영이념을 수정해야만 생존 할 수 있고 임금제도 또한 직무동기를 유발시키고 능력과 업적을 중시하는 새로운 임금제도로의 개편이 무엇보다 절실하다. 이러한 기본 인식하에 대그룹들은 개개인의 능력·실적·공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력중시형의 임금지급

체계라고 할 수 있는 연봉제를 이미 도입하여 정착단계에 있다. 제주지역 관광호텔에서도 그룹계열사인 S호텔을 시작으로 연봉제형태의 임금체계를 일부 간부직원, 또는 전직원을 대상으로 도입하여 적용하고 있는 호텔기업들이 늘어나고 있으며 도입을 검토하고 있는 호텔들도 있다. 그러나 연봉제가 능력·실적·공헌도에 따라 임금이 결정되는 능력중시형 임금지급체계라고 하는 장점에도 불구하고 그 동안 연공서열식 임금체계에 익숙해져 온 많은 종사원에게는 사고 및 의식의 전환을 요구하며, 직장과 회사 및 근로에 대한 가치관에 혼란을 겪을 수도 있다.

종사원의 임금만족은 생산성, 근로의욕, 직무만족 등과 직결될 수 있으므로 종사원이나 사용자에게 매우 중요한 요소이다.

이에 본 연구는 제주지역 호텔 종사원의 임금에 대한 태도의 중요성에 기초하여 기존의 연공급 임금체계를 적용 받고 있는 종사원과 새로운 연봉제 임금체계를 적용 받고 있는 종사원들의 임금체계와 임금수준이 임금에 대한 공정성, 임금결정과정, 임금체계변화에 대한 태도에 차이가 있는지 여부 그리고 인구통계적 특성, 호텔등급에 따라 임금에 대한 태도가 다른지를 비교하여 규명하고 제주지역 관광호텔의 국제경쟁력 강화를 위한 합리적이고 효율적인 임금체제로 종사원의 만족하고, 동기유발할 수 있는 임금관리 방안을 모색해 보고자 하는데 목적이 있다.

제 2 절 연구 방법 및 범위

본 연구는 연공급제 임금체계와 새로운 연봉제 임금형태를 도입하여 적용 받고 있는 제주지역 호텔 종사자들의 임금체계 및 임금수준 그리고 호텔등급 및 인구통계적특성에 따라 임금에 대한 태도에 차이가 있는지 분석함으로써 제주지역 관광호텔의 임금체계개선 방안을 모색하는데 있다.

본 연구에서는 이러한 목적을 달성하기 위하여 먼저 임금에 관한 이론과 임금만족에 관한 국내외 문헌을 수집, 정리하여 이론을 체계화하고, 제주지역 관광호텔의 임금실태를 분석한다. 또한 이론적 연구를 배경으로 연공급체계와 연봉제형태 두

집단의 임금에 대한 태도에 대한 가설을 설정하고, 가설을 검증하기 위한 변수를 선정하여 설문지를 작성한다. 작성된 설문지를 이용하여 원자료를 얻고 이를 SPSS/PC+를 사용하여 연구 목적에 부합한 결과를 도출한다. 따라서 본 연구에서는 이론적 연구와 실증적 분석이 순차적으로 구성되어 있다.

한편 본 연구에서는 연구대상으로 기존 연공급제 형태의 임금체계적용 종사원과 새로운 연봉제 형태를 적용 받고 있는 두 집단을 대상으로 하며, 또한 조사대상지역은 제주지역으로 한정한다.

제 3 절 연구의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되었고 각 장의 구성은 다음과 같다.

본 연구의 제1장은 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위, 연구의 구성을 서술하고, 제2장은 임금에 이론적 고찰과 선행연구를 살펴보고, 제3장은 제주지역 관광호텔의 임금실태와 일본의 호텔 임금실태, 제4장은 실증적 연구로서 조사의 개요, 연구모형 및 연구가설, 자료의 일반적 특성, 가설의 검증, 분석결과의 요약 및 시사점을 기술한다. 제5장에서는 지금까지 고찰·분석한 내용을 요약·정리한 후 연구의 한계를 기술한다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 임금에 관한 이론

1. 임금의 개념과 중요성

1) 개념

임금이란 근로기준법 제18조에서 규정한 바와 같이 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금, 봉급 기타 여하한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다. 임금과 유사한 용어로 급여, 월급, 봉급, 급료 등 다양하게 사용되고 있으나 내용은 동일하다고 볼 수 있다. 다만 임금(wage)을 육체노동자, 공장노동자의 보상으로 한정하고, 급여(salary)를 사무직원의 보상으로 구분하는 경우가 있다. 즉 전자는 소정의 근로시간단위를 보상단위로 하여 초과근무수당을 엄격히 산정하는 blue collar (non -exempt)의 보상단위로 보고, 후자는 일정기간의 총괄적인 노동에 대한 대가로 보상을 결정하여 초과근무수당의 대상자에서 제외하는 white collar(exempt)의 보상으로 구분하는 경우가 있다.

임금은 근로자에게 있어서 유일한 생활수단이기 때문에 노동법상 임금은 되도록 명확하게 규정되어야 한다. 그럼에도 불구하고 국제근로조약, 제외국의 입법 예에서도 임금에 관하여 상세하고 명백한 정의를 내리고 있는 경우가 거의 없는 것처럼, 임금의 현실적으로 지급되고 있는 양태는 다양각색이어서 법조문도 임금을 단지 사용자가 근로자에게 지급하는 것으로서, 근로의 대상인 것은 그 명칭을 불문한다고 추상적으로 규정하고 있을 뿐이다.¹⁾

근로기준법 제18조에서 규정하는 임금의 정의를 살펴볼 때 ①사용자가 근로자에게 지급하는 금품 ②근로의 대상 ③명칭을 불문하고 모두 임금이라 할 수 있다.

첫째, 사용자가 근로자에게 지급하는 금품은 우선 임금은 사용자가 근로자에게 지급하는 것임으로 사용자가 지급하지 않은, 예를 들면 호텔, 식당 등의 접객업소에

1) 안희탁 編, 「능력·실적중시형 임금체계」, (서울 : 한국경영자총협회, 1997), p. 25.

종사하는 근로자가 손님으로부터 받는 팁은 임금이 아니다. 그러나 팁과 유사한 것으로서 사용자가 봉사료를 일정률 또는 일정액을 정하여 손님으로부터 받아 일정기간 예치해 두었다가 당해 봉사료의 수납이 있는 당일에 근무한 근로자에 대하여 그 금액을 균등분배 하는 경우의 봉사료 분배금은 임금에 해당한다. 또한 상임이사와 같이 회사로부터 일정한 사무처리의 위임을 받고 있어 근로기준법상의 근로자라 볼 수 없는 자가 받는 보수는 임금이라 할 수 없다.

둘째, 근로의 대상은 임금의 판단 여부에 있어 가장 중요한 기준이 바로 ‘근로의 대상’인데 그 규범적 의미는 전적으로 법 해석에 맡겨져 있다. 후술한 바와 같이 임금의 본질론 또는 법적 성격을 이해하는 방식에 따라 그 해석의 달라질 수 있지만 대체로 “사용자가 근로자에게 지급하는 것 중에서 근로자가 사용 종속관계하에서 행하는 근로에 대하여 그의 보수로서 지급되는 것” 이라고 정의된다.

셋째, 명칭 여하를 불문하고 지급되는 금품이기 때문에 임금은 반드시 그 명칭이 ‘임금’ 이어야 하는 것은 아니다. 즉, 그 명칭이 급료, 봉급, 기본급, 보수, 등을 불문하고 그것이 사용 종속관계에서 근로의 대상으로 지급되는 것이면 모두 임금에 해당한다.²⁾

임금의 법적인 성격을 보면 ①노동대가설은 근로계약을 민법상의 고용계약과 같이 근로와 임금의 교환계약으로 보고 또한 근로기준법에서 규정하고 있는바와 같이 근로 제공의 대가로 임금의 지급이 행해진다고 파악하고 있다. ②노동력 대가설은 임금을 구체적 근로의 대가로 보지 않고 근로자가 자신의 노동력을 일정기간 사용자의 처분에 맡기는 것에 대한 대가로 보는 견해이다. ③ 임금이분설은 근로계약의 이중구조의 분석으로부터 임금청구권을 설명하는데, 임금에는 두가지 부분, 즉 구체적 근로와 직접 결부되어 있는 부분(교환적 임금)과 그렇지 않은 부분(보상적 임금)으로 구성되어 있다고 주장한다.³⁾

本多壯一에 의하면 임금을 “노동의 대가” 로 보는 견해와 임금을 “노동력의 대가” 로 보는 견해가 있어 이 두가지가 임금의 본질을 옳게 이해하는 것으로 주장

2) 이철수, 「임금에 관한 법리」, (서울 : 한국노동연구원, 1993), pp. 9-17.

3) 이철수, 「상계서」, pp. 18-19.

하고 있다.

이러한 임금은 근로자에게는 중요한 수입의 원천이 되지만 경영주에게는 비용을 구성하는 중요한 요소가 되므로 근로자는 언제나 더 많은 임금과 보다 안정된 임금을 요구하고 있는 데 반하여 경영주는 언제나 기업목적의 달성을 위하여 능률에 따라 보다 합리적으로 지급하려고 한다. 그 결과 임금을 에워싸고 노사간에 마찰을 일으키게 할 가능성이 있고, 그로 말미암아 경영의 존립에까지 영향을 주는 중요한 문제가 되기도 한다. 따라서 이것을 어떻게 체계화하여 합리적으로 지급할 것인가는 극히 중요한 관리문제가 되는 것이다.⁴⁾

2) 임금의 중요성⁵⁾

임금은 임금구조와 관리, 임금수준과 정책, 지급방법과 형태에 따라서 종사원은 물론이고 종사원과 그들이 속해 있는 공동사회에서 각각 중요성이 강조되고 있다. 즉, 종사원에는 생계유지와 사회적 욕구충족의 수단으로서, 호텔측에서는 비용요소인 반면에 생산성 요소로서 중요성이 있는 것이며, 사회적으로는 사회의 번영과 안정의 척도로서 그리고 그것을 뒷받침하는 요소로서 중요성을 갖게 되는 것이다.

(1) 종사원에 대한 중요성

임금은 다양한 이유에서 종사원에게 중요한 것으로 인식되고 있는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.

- ① 생계비 유지의 원천
- ② 사회적 신분을 규정하는 요소
- ③ 사회적·생리적 욕구충족의 수단
- ④ 자질향상과 공헌도 증진의 요소
- ⑤ 재무적 인센티브의 요소

(2) 호텔기업에 대한 중요성

- ① 비용의 요소
- ② 생산성과 능률성 요소

4) 정수영, 「신인사관리론」, (서울 : 박영사, 1977), p. 321.

5) 김봉규, 「호텔인사관리론」, (서울 : 백산출판사, 1995), pp. 259-263.

- ③ 생산원가의 주요 요소
- ④ 호텔기업 이윤의 요소
- ⑤ 호텔기업 수입의 원천
- ⑥ 최고가격 형성과 고객유인의 요소

(3) 사회적 중요성

임금은 다종다양한 사회적 집단에 대하여 중요한 영향을 미치고 있으며, 고임금은 공동사회의 번영을 증대시킬 수 있는 많은 구매력을 종사원에게 부여하고 있다. 그러나 충분한 원천의 확보 없이는 고임금정책의 실현은 계속기업으로서의 존립 그 자체에까지 영향을 미치게 된다. 따라서 적정 판매가격 수준의 확보를 위해서는 종사원을 사회집단의 구성원으로 보고, 그들의 생계비 유지에 위협을 배제하기 위하여 물가상승을 억제하고 임금 종사원의 생계비 절감을 기할 수 있는 효율적인 정책의 배려가 있어야 한다. 특히 높은 판매가격은 공동사회내의 많은 집단에서의 절감현상, 즉 종사원의 생산과 서비스에 대한 수요절감의 결과를 초래하므로 임금이 사회적으로 중요한 문제로 대두된다.



2. 임금수준

1) 임금수준의 개념

임금수준이란 一國, 一産業, 또는 一企業의 노동자 1인당 지불된 임금액을 의미한다. 기업내에 있어서 임금수준의 문제는 경영과 노동의 입장에서 고찰할 수 있다. 먼저 경영면에서 본 경우, 임금수준은 노동자 1인당의 평균노무비이며, 경영계획의 기초가 되는 것이다. 이에 대해서 노동의 측면에서 본 임금수준은 생활수준을 나타내는 것으로, 임금 이외의 소득원을 갖지 못한 노동자에게 임금은 곧 생활비이다. 그러므로 노동자의 생활수준을 국민일반의 소득수준 또는 평균개인소비와 비교하여 그 높이를 논하는 것은 노동자 생활수준의 상대적인 지위를 논하는 것이 된다. 또한 임금수준은 그 임금이 동종산업 또는 타기업과 비교하여 높으나 낮으나를 비교하는 유력한 수단이 된다.

임금수준은 노동자 전체임금의 평균치이다. 물론 임금의 고저의 상태와 비교될 대상의 연령차·남녀구성률의 상위·학력차 등 노동자에 관한 속성을 고려하지 않은

단순한 비교에는 문제가 있으나 가장 간편한 비교의 방법이기 때문에 중시되고 있다.⁶⁾

근로자에게 지급이 되는 임금의 평균의 높이를 임금수준(wage level)이라 하며, 일정한 집단의 근로자의 1인당의 평균임금액이 그 집단의 임금수준이다. 이것은 일반적으로 임금베이스(wage base)라고도 하며, 예를 들면 '30만원 베이스' 라든가 '35만원 베이스' 라고 한다. 이 임금베이스는 하나의 기업내의 전체 근로자에 대하여 일정 기간에 지급될 임금 또는 노무비의 수준을 표시하고 있다. 임금수준의 책정은 근로자 1 인당의 평균임금이므로 근로자 전체의 기준임금의 지급액 합계를 총노동인원수로 제한 평균임금을 말하는 것이다.

임금수준은 그 고찰대상의 범위에 따라 一國의 임금수준, 산업의 임금수준, 기업의 임금수준, 특정직업의 임금수준 등으로 나누어진다. 기업의 경우 임금은 노무비로서 비용문제로 다루어지나, 근로자에게 있어서는 생존과 관련되는 문제이므로 이는 이윤배반적인 성격을 가지고 있다.⁷⁾

따라서 기업은 그 수준이 낮게 책정되기를 바라게 되나 근로자로서는 그렇지 않다. 임금수준은 양자간의 교섭 내지 투쟁의 결과로서 결정되기 마련인데, 이 때 근로자측은 ① 경험적으로 임금수준이 상승되면 생산도 확대되고 있음이 명확하며, ② 임금을 받는 근로자는 동시에 제품구매자이므로 임금수준의 상승은 소비를 확대시켜 기업에도 도움이 된다는 점을 들어 임금수준의 상승을 주장하게 된다. 반면 사용자측은 임금수준의 상승에 비례하여 생산이 증대됨을 인정하되, ① 임금이 어떠한 한계를 넘어 상승하면 그 초과부분은 제품가격에 전가되어 물가를 상승시키므로 근로자의 실질적 이익은 적어진다. ② 임금의 초과 상승 부분이 一國의 가격수준을 인상시켜 외국시장에 있어서의 판매경쟁력을 약화시키므로 결국 기업이나 근로자에게 불리하게 된다는 점을 들어 이에 맞서기 마련이다. 이러한 양자의 주장은 곧 임금수준의 상한과 하한을 결정하는 것이 되며, 이러한 범위 내에서 양자간의 교섭과 타협에 의해 임금수준이 결정되게 된다. 따라서 임금수준은 마땅히 합리적으로 설정되어야만 하는 것이다.

6) 강정대, 「현대인사관리론」, (서울 : 세영사, 1991), p. 334.

7) 김원수 編, 「체계 경영학 사전」, (서울 : 법문사, 1971), p. 228.

2) 임금수준의 결정이론

개별기업에서 임금수준을 결정하는 경우, 무엇을 기준으로 하느냐 하는 문제는 노사 모두가 중요시하고 또 깊은 관심을 집중하고 있는 문제이다. 그러나 그 수준결정에 임금관리자의 입장에서 반드시 고려하지 않으면 안 되는 몇 가지 요인이 있으며 이를 임금수준의 결정요인이라고 한다.

이들 요인의 내용이나 분류는 학자에 따라 서로 다르다. 먼저 플리포(E. B. Flippo)⁸⁾는 숙련종업원의 수요, 노동조직, 기업의 지불능력, 기업의 생산성과 경제성, 생계비, 정부 등 6가지를, J. T Dunlop은 임금수준결정의 기준으로 네가지를 들고 있다. 즉 임금비교, 생산성, 생계비, 지급능력이다. 또한 J. Backman은 임금비교, 생계비, 생산성, 지급능력, 경제환경 등 다섯 기준을 들고 있다.⁹⁾

한편 피고스(P. Pigors)와 마이어(C. A. Myers)는 ①동일한 노동시장 또는 동일 산업내에서 동종의 직무에 대하여 지급되고 있는 임금(wages paid for comparable work by other firms in the labor market or in the industry), ②기업의 재무상태(financial condition of the firm), ③생계비(cost of living), ④최저임금법이나 정부의 노사분쟁처리법과 같은 정부가 정한규제(governmental regulation, such as minimum wage laws or government dispute settlement) 등을 들고 있는 바, 이들 양자의 견해는 거의 일치되고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 이들을 더욱 요약하면 ① 생계비 ② 기업의 지급능력 ③ 사회일반의 임금수준 등이 임금수준을 결정하는 요인 내지 원칙이 될 것이다.¹⁰⁾

(1) 생계비 수준

임금은 생계를 유지하는 가장 기본적이고 원천적인 수입원으로서 노동자의 생계를 유지하고 생활을 보장할 수 있는 수준이 되어야 한다. 만약 임금이 노동자 및 그 가족의 생계비에 미달하는 경우에는 노동자는 자기의 직무에 충실할 수 없으며 노동능률의 향상은 물론 노동력의 재생산을 기대할 수 없게 될 것이다. 기업은 인건비의 절약이 필요하겠지만, 생계비에 미치지 못하는 임금으로는 결국 높은 능률을 기대할

8) Edwin B. Flippo, *Principles of Personal Management*, 5th ed, (New York : McGraw-Hill, 1980), p. 250.

9) 강정대, 「전계서」, P. 336.

10) 정수영, 「전계서」, P. 326.

수 없다는 입장에서 본다면 노동자 가족의 생계유지까지도 가능하게 하는 수준으로 이해하는 것이 타당하다 할 것이다. 생계비에는 실태생계비·이론생계비·최저생계비가 있다.

(2) 기업의 지급능력

기업의 지급능력이란 기업이 임금으로 지불할 수 있는 가능성을 나타내는 것으로 이는 기업이 최대한 지불할 수 있는 금액을 의미하는 것이라기 보다는 얼마만큼 지불하는 것이 기업경영상 부담할 수 있는 적정수준인가의 문제이다. 기업의 지급능력에 문제가 있는 경우에는 지급능력의 범위 내에서 시장임률폭의 하한의 임금을 지불하고, 그 후 경영자는 낭비를 제거하고 경영의 합리화에 노력함과 동시에, 설비투자 등에 의해서 생산성을 향상시킴으로써 임금지불능력을 갖도록 모든 노력을 다하지 않으면 안된다. 이러한 기업의 지급능력은 기업의 생산성(productivity)과 수익성(profitability)을 분석하여 파악하는 것이 일반적이다. 기업의 생산성을 분석하는 방법 중 가장 널리 쓰이는 것은 매출액분석과 부가가치분석의 두 가지이며, 수익성 분석을 통한 지급능력의 측정방법에는 손익분기점분석·원가구성분석 및 매출총이익 분석 등이 있다.

(3) 사회일반의 임금수준

임금은 인력의 확보 및 종업원의 사기향상과 직결되어 있는 까닭에 보상이 다른 제반요건을 충분히 감안하여 합리적으로 결정되었다고 하더라도 같은 지역, 같은 업종의 임금수준, 즉 시장임금수준과 균형을 취하지 못하고 낮은 수준을 유지하고 있다면 필요한 종업원을 획득하기는 불가능할 것이고 생산성의 향상은 더욱 기대하기 어려울 것이다.

그래서 임금은 그 수준의 결정에 있어서 반드시 사회일반의 임금수준을 고려해야 하는데, 특히 동종기업간의 임금수준 균형은 더욱 큰 의미를 갖는 것이다. 이런 점을 고려한 임금을 동일노동의 동일보상(equal pay for equal work)이라고 하는데 이는 직무만족 요인으로서도 매우 중요하게 취급되고 있다.

그러나 이 사회 일반의 임금수준이라고 하는 것은 기업의 지불능력과의 관계하에서 고려되어야 한다.

3. 임금체계

1) 임금체계의 개념

임금체계(wage structure)라는 것은 한마디로 말해서 임금지불 항목의 구성내용이라고 할 수 있다. 이상적인 임금체계는 첫째로 간단해야 하고, 둘째로는 임금의 원칙에 부합되는 것이라야 한다. 즉, 개개의 종업원은 자기가 일한 것에 대해서는 얼마만큼의 보수를 받을 수 있는가에 대해서 쉽사리 그리고 명확하게 알 수 있어야 한다. 복잡한 임금체계는 종업원의 오해를 불러일으키기 쉬우며 따라서 근로의욕을 저하시킬 우려가 있다.

임금체계란 개개의 종사원에게 지불되는 임금을 구성하는 임금항목의 종류와 그것들의 산정방식의 총칭으로 개별임금 결정의 룰(rule)이다. 기본급과 각종 수당의 조합을 임금구성이라 하고, 기본급을 구성하는 각종 임금의 조합을 임금체계라 할 수 있다. 임금체계에 대한 정의는 학자에 따라 다르나 예시하면 다음과 같다.¹¹⁾

첫째, 임금구성과 동의이며 임금항목의 구성내용으로 보는 견해(다수설)

둘째, 개별임금을 산출하기 위한 결정기준으로 보는 견해

셋째, 개별 종사원에게 지급되는 임금총액의 복합적 구성형태로 보는 견해

넷째, 임금지급 결정의 규칙으로 보는 견해 등이다.

임금체계 관리는 ①임금체계를 어떠한 항목으로 구성할 것인가 하는 문제와 ② 임금체계를 어떠한 성격으로 설정하여 개별임금의 공평성을 기할 수 있는가 하는 두 가지 문제로 집약된다 하겠다. 임금수준이 어느 정도 적정수준에 도달하였다고 한다면 앞으로 중요한 것은 임금인상률보다 공정한 임금배분을 위한 공정한 임금체계의 확립이 필요하다. 임금체계란 임금의 결정기준으로서 무엇보다도 공정성이 중요하며, 그 운영은 공평하여야 하고 임금체계가 합리적이기 위해서는 다음과 같은 기능이 충족되어야 한다.¹²⁾

11) 김봉규, 「호텔인사관리론」, (서울 : 백산출판사, 1995), p. 279.

12) 황정현, “임금동기 유발을 위한 임금체계 도입방향에 관한 실증연구,” 박사학위 논문, 중앙대학교 대학원, 1988, PP. 37~38.

- ① 유능한 人材를 확보하는 기능
- ② 종업원에 대한 동기유발 기능
- ③ 높은 의욕을 가진 종업원을 유효하게 활용하는 기능
- ④ 안정적 기능
- ⑤ 보상의 공정성 기능
- ⑥ 질서유지 기능

또한 이와 같은 제 기능이 충족되기 위해서 빼 놓을 수 없는 것이 납득성의 문제이다. 임금에는 이론적 측면과 인간적 측면(심리적 측면)이 있으므로 후자도 중요한 의미를 가지고 있기 때문에 임금의 인간적 측면 즉, 납득성의 문제를 소홀히 할 수 없다. 개별임금을 생각할 때 고려해야 할 요인으로 일정한 임금수준의 확보는 대전제이지만 종업원의 납득성 문제를 빼놓을 수가 없을 것이다. 아무리 이론적으로 옳다고 해도 종업원이 납득을 얻지 못하는 임금시스템은 제대로 기능을 하지 못한다. 반대로 다소 이론적으로는 불충분한 점이 있더라도 종업원으로부터 납득을 얻게 되면 제 기능을 발휘할 수 있다는 것은 납득성의 중요성을 단적으로 나타내는 것이다. 이러한 납득성의 구조는 [그림 2-1] 과 같이 나타낼 수 있다.¹³⁾

경영적 요인의 임금방침이란 임금결정의 요소를 무엇으로 할 것인가? 업무나, 능력이나, 능률이나, 연령이나, 근속이나에 대한 최고경영자의 임금방침이 분명하게 나타나 있느냐를 말한다.

임금시스템은 임금표의 설정, 임금표를 기초로 해서 정기승급이나 베이스업이 이루어지고 있는가, 혹은 다른 관련 인사제도와 연계는 잘 되어가고 있는가를 말한다. 임금계획은 경영계획과도 밀접하게 연관된 문제인데, 임금의 영역만으로 결론을 내리기는 불가능할지 모르나 개별임금의 레벨업(level-up)이 어떻게 계획되고 있는가를 말한다.

이러한 것들이 종업원으로부터 임금에 대한 납득성을 높이기 위한 경영적 요인이다.

심리적 요인의 하나는 공평성이다. 이는 임금제도를 일정한 방침, 룰(rule)에

13) 안희탁 編, 전계서, p. 33.

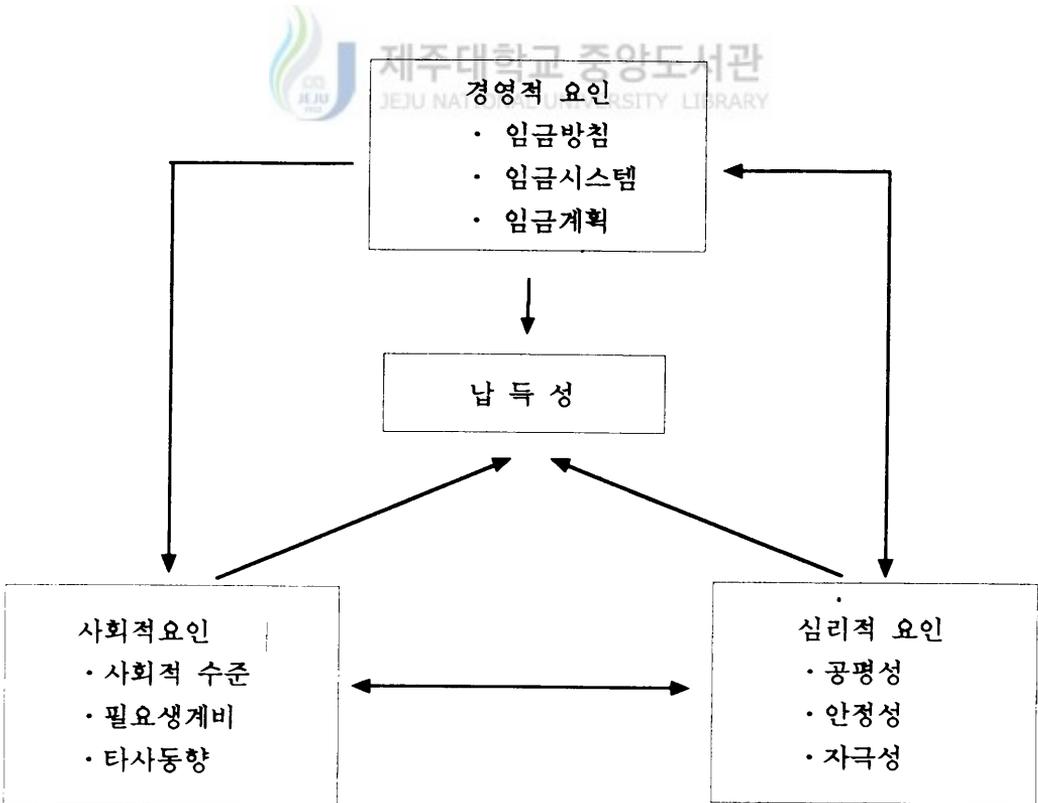
따라 운용하고 개인적인 자의가 개입할 여지를 배제하고 있느냐를 말한다.

안정성도 임금운용과 관련되는데 경영적 요인에서 지적인 임금제도를 정비함으로써 달성될 수 있을 것이다. 자극성은 직능평가, 업적평가에 따라 어느 정도 임금격차를 두고 있느냐이다. 어느 정도 임금격차를 둘 것인가에 대해서는 일률적으로 결정할 수는 없지만 전혀 격차를 두지 않는다는 것은 오히려 문제를 야기시킬 우려가 있다고 하겠다.

사회적 요인은 모델임금, 일반 초임금수준, 동종타사의 임금수준 등의 사회적 수준, 물가, 생활수준을 내용으로 하는 필요생계비, 타사의 임금체계, 임금 운용실태 등의 동향을 고려하고 있느냐를 말한다.

이러한 제요인들이 충분히 고려될 때 임금체계는 임금관리에 있어서 커다란 의의를 갖게 되는 것이다.

[그림 2-1] 임금납득성의 구조



자료: 안희탁 編, 「능력·실적중시형 임금체계」, p. 33.

2) 임금체계의 성격과 기능

임금체계의 구성 및 관리 원칙은 어떤 특정한 방식에 의하여 갖추어진 것이 아니고 시대적 상황에 의하여 변천을 거듭해 왔다. 다만 경제원칙하의 투입과 산출방식에 의해 인건비가 결정 지워졌으며, 사용자 위주의 근로시대에는 임금문제가 비중 있는 문제가 되지 못했으나, 근로수급에 따른 노동시장의 비중이 점차 커지면서 임금문제가 대두되었으며, 임금수준, 임금체계에 대한 분야에까지 주요 관심사로 발전되었다. 그 후 지속적인 경제발전에 따라 상대적으로 근로자에 대한 생활수준은 향상되지 못하였고, 그에 따른 근로자의 욕구수용의 필요성에 의하여 유동적인 편법으로 각종 수당, 상여금 등이 신설되어 인력수급 문제가 해결되어 왔으며, 결국 이러한 측면에서 사용자 위주의 임금체계라기 보다는 근로자의 욕구증대에 따른 사용자와의 합의된 임금체계라고 할 수 있다.

임금체계에 대한 형성은 기업환경의 변화에도 가변적 성격을 가진다. 즉, 생산기술의 발전, 인사·노무관리기법의 변화, 임금수준의 상승, 근로자의 의식향상과 투쟁력 등을 들 수 있다. 따라서 임금체계는 경영사회의 변화에 따라 적절하게 개선, 운영되고 있으며, 기업은 그러한 상황하에 합리적으로 대응하고 개선해야 할 유동적 자세를 가져야 한다.

임금체계는 크게 두 가지 기능을 수행한다. 그 중 하나는 “안정기능” 이고 다른 하나는 “자극기능” 이다. 한편 기본급은 안정기능을 하고, 제수당은 자극기능으로 보는 경우도 있으나 다수의견이라고 볼 수 없다.

임금체계의 안정기능은 다음과 같다.

- ① 합리적인 임금체계는 종업원의 생활유지 및 생활보장 기능을 한다.
- ② 합리적인 임금체계는 경영내 종업원의 균형감에 커다란 기능을 한다.
- ③ 합리적인 임금체계는 유능한 인재확보 기능을 한다.
- ④ 합리적인 임금체계는 의욕이 높은 종업원을 유효하게 활용하는 기능을 한다.

임금체계의 자극기능은 다음과 같은 효과가 있다.

- ① 합리적인 임금체계는 종업원에게 동기부여의 기능을 한다.
- ② 임금체계가 합리적으로 설정됨으로써 개별종업원의 능력신장과 업적 향상에 자극을 준다.¹⁴⁾

3) 임금체계의 유형

임금체계는 임금구성요소에 대한 분류기준과 사회관습 여하에 따라 여러 가지 유형이 이루어진다. 그러므로 국가마다 다르고 기업별로도 각각 특색 있는 임금체계를 갖는다.

임금체계를 크게 나누어서 기준임금과 기준외임금으로 구성된다고 볼 수 있으며, 이의 전체체계에 대한 예를 들어보면 [그림 2-2] 와 같다.

[그림 2-2] 임금체계의 유형



자료 : 최종태, 「현대인사관리론」, (서울: 박영사, 1993), p. 141.

(1) 연공급

연공급이란 인적 요소기준에 의한 대표적인 임금형태로서 이를 숙인급이라고도 한다. 개개인의 학력·자격·연령 등을 감안하여 근속년수에 따라 임금수준을 결정하는 임금체계이다.¹⁵⁾

14) 육명수, “한국기업의 임금체계에 대한 연구,” 석사학위논문, 숭실대학교 노사관계대학원, 1994, PP. 7~8.

15) 최종태, 「현대인사관리론」, (서울: 박영사, 1993), p. 141.

연공급 임금체계는 종업원의 연령에 따른 생활보장의 성격이 강하고 장기고용을 전제로 하고 있기 때문에 종업원이 받는 임금이라고 하는 경제적 유인과 종업원이 조직에 공헌하는 가치와의 사이에 장기적 균형을 유지하는 보상체계라 할 수 있다.

이러한 연공급 체계는 사회적으로 노동이용율이 낮고 직무의 난이도의 격차가 적으며, 회사내의 배치전환이 용이하고 기업풍토, 경영층의 의식, 업무내용 등에서 보수성이 강한 기업에 적절하다. 또한 연공급에서는 근속연수에 따른 정기승급에 의해 임금이 증가하게 되어 고용의 안정과 노동의 정착이 진전되고 종업원의 기업에 대한 귀속의식이 고양되며 종업원에 대한 교육훈련의 효과를 높일 수 있다는 데 큰 의의가 있다.

이러한 연공급의 장점으로는 ①정기승급을 실시함에 따른 생활의 안정감과 장래에 대한 기대를 가질 수 있고 ②위계질서의 확립, 실시가 용의하며 ③배치전환이 용이하고 ④평가의 객관성 등을 들 수 있다. 반면에 단점으로는 ①동기부여 효과가 미약하며 소극적인 근무태도를 야기시키고 ②비합리적인 인건비 지출을 하게 되며 ③전문기술인력의 확보가 곤란하고 ④능력·업무와의 연계성이 미약하다는 문제점이 지적되고 있다.¹⁶⁾

(2) 직무급

직무급은 직무를 기준으로 하여 임금을 결정하는 방식으로서 구미에서 많이 채택하고 있는 제도이다. 즉, 직무급이란 직무의 중요성과 곤란도 등에 따라서 직무의 질과 양에 대한 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 의거하여 임금을 결정하는 것이다. 이는 원칙적으로 “동일직무에 대하여 동일임금을 지급한다”(equal pay for equal work)는 사고방식에 입각한 것으로서, 직무의 상대적 가치를 평가하기 위해서 직무분석과 직무평가가 선행되어야 한다.¹⁷⁾

직무급의 장점으로는 ①동일직무에 대한 동일임금의 원칙에 입각하여 직무에 상응하는 임금지급이 가능하다. ②직무분석, 직무평가가 객관적으로 이루어 질 수 있다면 이상적인 임금형태이다. ③직무를 기준으로 한 임금이기 때문에 종업원이 납득이 용이하다. 따라서 직무간의 임금을 둘러싼 불평·불만을 제거할 수 있다는 점이

16) 안희탁 編, 「전계서」, p. 40.

17) 최종태, 「전계서」, p. 144.

다. 반면에 단점으로는 ①직무분석, 직무평가를 실시함에 있어서 많은 시간을 요하고 직무평가기준이 고정화될 우려가 있다. ②배치전환 등 인사제도의 탄력적 운영에 제약을 받는다. ③직무가 동일하다면 능력에 차이가 있더라도 임금이 같다고 하는데 대해 종업원의 납득을 얻기가 어렵다. ④노조의 반대론을 유발하기 쉽다는 것들이 지적되고 있다.¹⁸⁾

(3) 직능급

직능급은 직능(function)에 대한 임금이 아니라 직무내 요소를 적용한 연공급이라는 의미에서 직무급과 연공급의 혼합형태이다. 환언하면, 직능급은 직무요소기준의 직무급과 인적 요소기준의 연공급을 양자절충한 임금형태로서 ‘직능급 = 직무급 + 연공급’으로 간단하게 표현 할 수 있다. 직무급이 ‘일’에 대한 임금이라 하고 연공급은 ‘사람’에 대한 임금이라면, 직능급은 ‘일을 전제로 한 사람’에 대한 임금으로 볼 수 있다. 그러므로, 직능급은 종업원의 ‘직무수행능력’에 역점을 두어 그 가치에 대응한 임금이라 할 수 있다. 즉, 직무의 내용과 개별적인 직무수행 능력에 따라 임금을 결정하는 형태이다.

이와 같은 직무급은 직능의 등급화로 직계(예: 서기, 주사, 계장, 과장 등)를 정하고 이를 다시 세분하여 호봉의 등급을 정한다. 호봉에는 근무년수 등의 연공적 요소가 포함된다. 이러한 점에서 폭이 넓은 직급별 범위직무급과도 같은 것이다.¹⁹⁾

이러한 직능급의 장점으로는 ①본인의 직능개발에 대한 노력이 곧 직능 등급의 상승으로 이어져 의욕을 가진 근로자에게 동기부여를 가져다준다. ②연공증시에서 능력증시에 이르기까지 기업의 실정에 맞는 폭넓은 운용이 가능하다. ③직위승진을 보상받는 계층과 급여보상을 받는 계층으로 구분되어 보상의 기회가 확대되는 효과가 있다. ④학력이나 화이트칼라, 블루칼라 구분 없이 근속에 따라 동일한 직능자격 등급을 부여받을 수 있는 기회가 확대되므로 노사공동체 형성에 기여한다. ⑤어떤 직무에 종사하든지 최저생활 보장이 가능하다. ⑥능력에 의한 처우가 가능하다는 점이다. 반면에 단점으로는 ①직능파악과 평가방법의 어려움이 있다. ②운용을 잘못하

18) 양병무·안희탁·김재원·박준성, 「한국기업의 임금관리」, (서울: 한국경영자총협회, 1992), pp. 78-79.

19) 최종태, 「전계서」, p. 148.

면 연공 본위가 될 가능성이 있다는 것이 일반적으로 지적되고 있다.²⁰⁾

(4) 자격급

자격급은 기업내의 직능급과 같이 직무급과 연공급의 양면을 절충시킨 것이다. 이는 직능급처럼 종업원의 직무수행능력의 종류와 정도에 따라 등급이 구분된 임금이다. 다시 말해서 자격급은 직능급을 좀더 확대시켜 제도화한 형태인 것이다. 자격급은 기업내에 있어서 자격취득의 제도를 마련하고, 그 자격취득자에게 그에 해당하는 임금을 명시함으로써 종업원에게 심리적 안정을 얻게 하여 장래의 임금액을 예정하고 기대하게 함으로써 종업원의 근로의욕의 유지와 제고를 도모하는 정적기능을 갖고 있다. 동시에 기업내에 있어서 상대적인 임금액 차이, 임금액체계를 명시함으로써 종업원의 향상의욕을 자극하며 직무와 적정한 대응관계를 도모하는 동적 기능도 갖고 있다.²¹⁾

4) 임금체계와 동기부여

임금관리의 목적이 임금을 통한 노동자의 동기화라고 보면 이는 임금수준의 문제가 아니라, 임금체계의 문제라 할 수 있다. 왜냐하면 인간의 욕구수준은 한정지을 수 없는 것이며, 임금만으로 이를 충족시킨다는 것 또한 불가능하기 때문이다.

즉, 경영자는 근로자에게 어느 정도 액수의 금액을 지급하여 근로자를 만족시킬 수 있으며 근로자 또한 얼마의 임금으로 자신의 욕구를 충족시킬 수 있다라고 말하기란 불가능한 일이다.

따라서 기업의 측면에서는 지불능력 내에서 근로자에게 임금을 공정하게 지급하는 임금제도가 요구된다. 또한 근로자로서는 자신의 정당한 공헌에 대한 대가로서 인간다운 생활과 개인적인 발전에 필요한 임금수준을 획득할 수 있는 임금제도가 필요하다. 이러한 양자의 필요성을 충족시키는 임금관리제도가 필요한 바 이것이 임금체계이다. 임금체계는 근로자의 개별적인 요소 또는 조직의 목표에 대한 공헌과 같은 요소에 근거를 두고 이에 대한 평가결과와 개인의 노력을 연결시킴으로써 근로자를 역동화시키는 것이다.

20) 안희탁, 「전계서」, p. 47.

21) 최종태, 「전계서」, p. 149.

4. 임금형태

임금형태(wage payment method)란 종업원에 대한 임금 산정방법, 임금 지급방법 내지 임금 지급제도 등을 총괄하는 표현인데, 이는 임금의 수준, 임금의 체계와 더불어 경영임금론의 3대 지주를 형성하고 있다.²²⁾ 임금형태는 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것이므로 임금체계와는 별개의 것이다. 다시 말하면, 임금체계가 임금의 구성을 의미하는데 비하여 임금형태는 임금을 종업원에게 지급하는 방식을 말한다. 임금형태에 대한 고찰과 그 발전은 19세기말에 미국에서부터 시작되었다. 소위 경영 능률증진운동(management movement) 내지 경영관리운동(management movement)은 하나의 임금형태의 발전을 의미하는 것이다.²³⁾

일반적으로 볼 때 임금수준이 향상됨에 따라 임금체계는 단순화 경향을 가지게 되어 그 중요성이 감퇴될 것이지만, 임금형태는 앞으로 더욱 중요한 문제가 될 것이다. 임금형태는 기본적 분류하면 [그림 2-4] 와 같다. 그리고 기업의 경영자는 임금형태를 채택함에 있어서 기본적으로 다음의 제조건을 신중히 고려할 필요가 있다. 즉, ① 종업원의 노력에 상응하는 적절한 보수를 준다. ② 기업의 업적에 따라 임금을 공정히 산정 한다. ③ 종업원의 능률향상을 통하여 임금액을 증가시킨다. ④ 종업원의 생활과 노동력의 재생산을 고려한다는 것 등이다. 원래 어느 기업에나 공통적으로 적용될 수 있는 것이 아니므로 경영자는 그 기업의 특수성에 비추어 가장 합리적인 임금형태를 마련하지 않으면 안 된다.²⁴⁾

1) 시간급제

시간급제(time payment, time-rate plan)는 수행한 작업의 양과 질에는 관계없이 단순히 근로시간을 기준으로 하여 임금을 산정·지불하는 방식이다. 예컨대 日給, 週給, 月給, 年俸 등이 그것이다. 시간급제는 노동자의 입장에서 보면 일정액의 임금이 확정적으로 보장되어 있다는 것이 장점이다. 또 기업의 견지에서는 근로일수

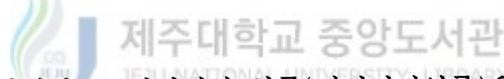
22) 山城章編, 「經營小辭典」, (東京: 中央經濟社, 1959), p. 271.

23) 김식현, 「인사관리론」, (서울: 무역경영사, 1991), p. 363.

24) 강정대, 「전계서」, p. 371.

나 근로시간수가 산출되면 임금계산에 관한 업무는 간단히 처리될 수 있으므로 임금 산정의 간편성과 공정성을 기할 수 있고, 제품의 생산에 시간적 제약을 받지 않으므로 품질의 조악을 방지할 수 있는 장점이 있다. 반면에 작업수행의 양과 질에 관계 없이 임금이 지불되므로 근로자를 자극할 수 없어 작업능률이 오르지 않는다는 것과 단위시간당의 임금계산이 용이하지 않다는 등의 단점이 있다. 이리하여 시간급제는 실제로 다음과 같은 경우에 성과급제를 대신하여 사용되고 있다.²⁵⁾

- ① 생산단위가 명확하지 않거나 측정될 수 없는 경우
- ② 작업자가 생산량을 통제할 수 없을 경우, 즉 작업자가 노력과 생산량과의 관계가 없으며 기계에 의해 작업속도가 결정될 경우
- ③ 작업지정이 빈번하고 작업자가 그것을 통제할 수 없을 경우
- ④ 작업의 질이 특히 중요할 경우
- ⑤ 감독이 철저하고 감독자가 공정한 과업의 양을 잘 알고 있는 경우
- ⑥ 생산 단위당 원가 중 노무비의 통제가 필요하지 않은 경우 등이다



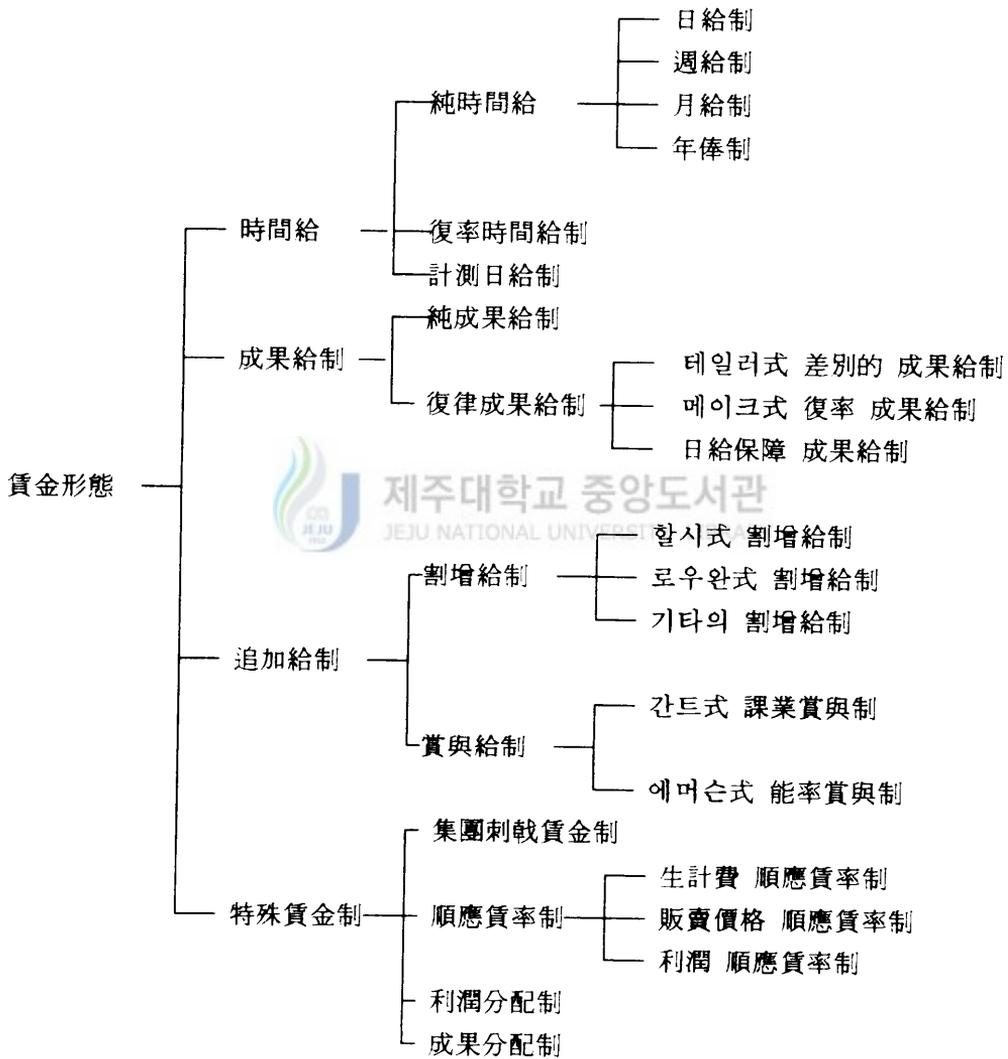
시간급제의 형태에는 1시간당의 임률(단위시간임률)을 정해 두고 여기에 실제의 근로시간을 곱하여 임금을 산정하는 단순시간급제, 작업능률에 따라서 다단계의 시간임률을 설정하여 능률자극적 효과를 얻는 복률시간급제, 기본급과 장려급을 조합하여 시간임률을 정하고 이 임률을 실제 작업시간에 곱하여 임금을 산정하는 계측일급제 등이 있다.

2) 성과급제

성과급제(piece-rate plan)란 작업자들의 작업성과를 측정하여 측정된 성과에 따라 임금을 산정하여 지급해 주는 제도이다. 따라서 이 제도에서 임금은 성과와 비례한다. 왜냐하면 작업수행에 소요된 작업시간은 고려하지 않고 작업성과의 수량만 계산하여 이에 일정한 임률을 적용하여 임률계산을 하기 때문이다. 이 제도에서는 임금수령액은 각자의 성과에 따라 증감한다. 이와 같은 성과급제를 일명 請負給制라고도 한다.

25) 김석현, 「전계서」, p. 365.

[그림 2-4] 임금형태의 분류



자료 : 김식현, 「인사관리론」, (서울 : 무역경영사, 1991), p. 364.

일반적으로 성과급제는 다음과 같은 장단점을 가지고 있다.²⁶⁾ ① 종업원들에게 합리성과 공정성을 제공해 준다. ② 작업능률을 크게 자극할 수 있어 생산성 제고, 원가절감, 종업원의 소득증대에 효과가 있다. ③ 생산된 제품의 단위당 임금이 계산 되기 때문에 제품의 원가에서 차지하고 있는 직접노무비가 일정하여 시간급제보다는 원가계산이 용이하다. 그 반면에 단점으로는 ① 종업원이 받는 임금액수가 항상 유동적이므로 그들의 수입이 불안정하여 미숙련자에게는 불리하다. ② 종업원이 작업량에 대해서만 치중한 결과 기계설비의 소모가 심하거나 제품의 품질이 저하될 우려가 있다. ③ 종업원들의 작업태도 여하에 따라 작업량의 변동이 심하여 합리적인 생산계획에 차질을 가져올 수 있다. ④ 종업원이 임금액을 늘리고자 무리한 노동을 한 결과 심신의 과로를 가져오기 쉽고 나아가서는 조직적인 태업(systematic soldiering)을 유발할 우려가 있다는 점 등을 들 수 있다.

따라서 기업에서는 실제로 성과급제를 도입·실시하기 위해서는 이 제도의 장단점을 감안하여 그 생산공정이나 작업의 성격이 이 제도를 운영하는 데 합당하도록 다음과 같은 여러 조건을 갖추고 있어야 한다.²⁷⁾

첫째, 생산단위의 측정이 가능해야 한다.

둘째, 작업자의 노력과 생산량과의 관계가 명확해야 한다.

셋째, 생산된 제품의 질이 생산량보다 덜 중요하거나 그 질이 일정해야 한다.

넷째, 직무가 표준화되어 있고 작업의 흐름이 정규적이어야 한다.

다섯째, 각 작업에 대한 감독을 철저히 할 수 있어야 한다.

여섯째, 경쟁적이어서 사전에 단위 생산비 중 노무비의 크기가 정해져 있어야 한다.

이러한 성과급제의 형태에는 제품 1개당 또는 작업의 1단위당에 대한 임금단가를 정하고 여기에 실제의 작업성과를 곱하여 임금액을 책정하는 단순성과급제, 작업성과의 최저 또는 다과에 따라서 적용임률을 달리하여 근로자의 작업능률을 자극하기 위하여 고안된 복률성과급제가 있다. 복률성과급제의 구체적인 형태로 ① 테일러

26) 김종재·박성수, 「인사관리론」, (서울 : 경음사, 1991), p. 462.

27) P. Pigors and C. A. Myers, *Personal Administration* (New York : McGraw-Hill, Inc, 1981), pp. 386-387.

식 차별적 성과급제, ② 메리크식 복률성과급제, ③ 일급보장 성과급제 등이 있다.

3) 추가급제

추가급제는 시간급제와 성과급제를 절충하여 보다 합리적인 임금형태를 마련하는 것이다. 말하자면, 그것은 근로자에게 최저한의 임금을 보장하면서 작업에 있어서 표준 이상의 성과에 달했을 경우에는 일정률의 추가급을 지급함으로써 근로자의 수입안정과 능률증진이라는 두 가지 목적을 동시에 달성하고자 하는 방식이다. 다시 말하면, 임금의 기본수준을 유지·보장하면서 소정의 표준이상으로 작업성과를 올렸을 때에는 할증(premium) 또는 상여(bonus)의 형식으로 추가급을 지불할 수 있게 한 것이다.²⁸⁾ 추가급제에는 시간급과 성과급을 절충한 형태로서 일정한 표준을 넘는 노동능률이나 성과를 달성한 경우 종업원에게 지급되는 추가급이 할증이 형태로 되는 것, 즉 노동자의 능률에서 얻어지는 상대적인 절약임금을 노사간에 일정한 비율로 분배하게 되므로 절약임금 분배제도 혹은 분익임금 분배제도(gain sharing plan)라고 하는 할증급제, 기본급 이외에 특별히 추가로 지급되는 급여로 절약임금과는 상관없이 기본급에 대한 일정률로 산정된다는 점이 할증급과는 본질적으로 다른 상여급제가 있다.

4) 특수임금제도

특수임금제도(special wage plan)란 전술한 시간급제, 성과급제, 추가급제의 어느 것에도 속하지 않는 임금지급방법을 통칭한 것으로 일정한 근로자 집단별로 임금을 산정 하여 지급하는 집단자극제, 所興의 제조조건이 변할 때에는 거기에 순응하여 임금률도 자동적으로 변동·조정되도록 하는 순응임률제, 기본적 보상 이외에 영업기마다 결산 이익의 일부를 종업원에게 부가적으로 지급하는 이익분배제, 성과배분제 등이 있다.²⁹⁾

28) 김석현, 「전계서」, p. 370.

29) 김석현, 「상계서」, pp. 372-379.

5) 연봉제

(1) 연봉제의 개념

연봉제는 개별종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금지급형태로서 미국에서는 관리직과 전문직에 일반화 되어 있으며 일본에서도 최근 들어 관리직, 전문직, 계약직 사원 등에 대해 연봉제를 채택하는 기업의 증가하고 있다.³⁰⁾ 과거에는 연봉제를 형식상 시간급제의 한 유형, 즉 단순히 근로시간을 기준 하여 임금을 시간급, 일급, 주급, 월급, 연봉의 방식으로 지급하는 임금형태로 보아 왔으나³¹⁾, 최근의 연봉제 개념은 그 내용상, 기존의 연공급 체계와 대응되는 개념으로, 직무급과 직능급의 절충형인 하나의 임금 체계로 보는 것이 타당하다는 견해도 제기되고 있다³²⁾.

연봉제란 연간으로 임금을 정하는 임금형태를 의미한다. 그러나 우리나라에서 논의되고 있는 연봉제는 기존의 연공주의가 가지고 있는 경직성에서 탈피하여, 능력주의 및 성과주의로의 이행을 통한 경영 혁신의 일환으로서 그 도입의 의의를 찾고자 하는 제도라 할 수 있다. 또한 기본급과 각종 수당 및 상여금 등 복잡한 임금체제로 인한 비효율성을 극복하기 위해 총액 임금을 기준으로 임금관리를 하기 위한 목적도 가진다고 볼 수 있다. 이러한 연봉제의 특징을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 연봉제는 급여액이 개개인의 업적이나 능력의 평가에 의해 결정되므로 고과평가에 따라 감봉도 가능하다.

둘째, 연봉제는 임금지급 기준이 전년도 연봉액을 기준으로 하여 당해 연봉액을 1년 단위로 결정한다.

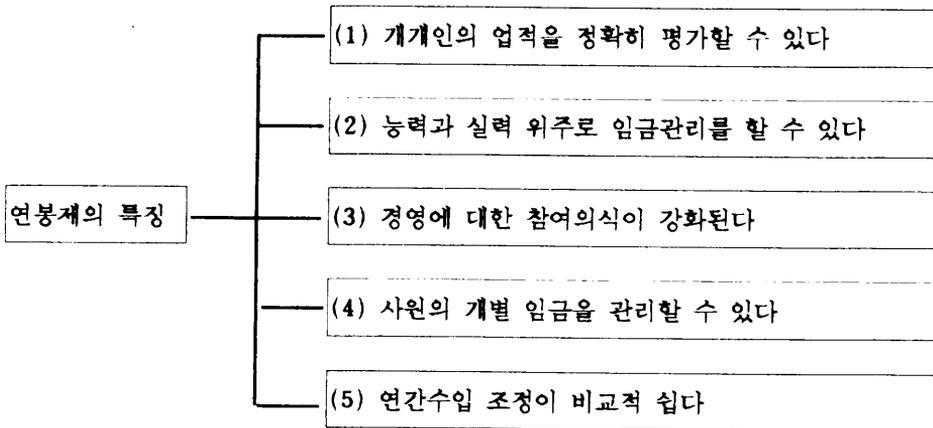
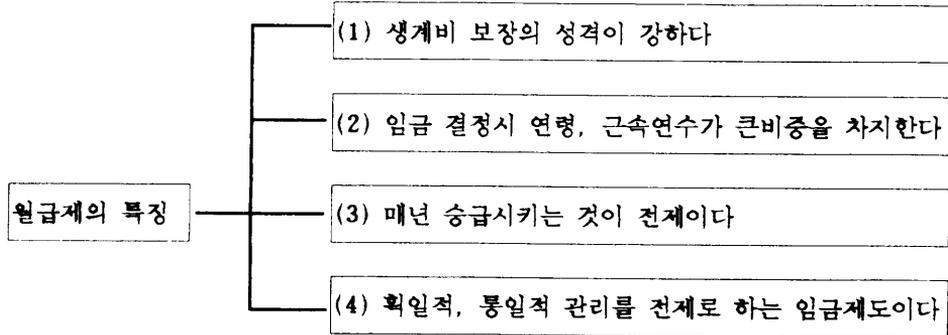
셋째, 연봉제는 원칙적으로 기본급, 상여금, 수당 등을 구별하지 않고 연간총지급액을 일정방식에 의해 월별로 분할 지급한다. 그러나 실제 운용시에는 본봉에 상응하는 부분을 결정하고 시간외 수당 등을 별도로 지급하기도 한다. 연봉제와 월급제를 비교해 보면, [그림2-5]와 같다.

30) 한국경영자협회, 「임금실무자료」, 1995. p. 197.

31) 김식현, 「전제서」, p. 333.

32) 梁炳武, “한국형 연봉제 도입방안”, 노동경제연구원, 1996. 2. p. 4.

[그림 2-5] 월급제와 연봉제의 비교



자료: 오기하라마사루 著, 양병무 감수, 「연봉제 매뉴얼」, (서울: 21세기북스, 1996), p. 41.

(2) 연봉제의 성격

가. 임금관리 측면에서 본 연봉제의 성격

협의로 본 연봉제는 임금관리의 중심주제 중 임금형태에 관련된 것이지만, 현재 우리나라에서 논의되고 있는 단순히 임금을 ‘년 단위’로 책정하여 지급하는 임금 형태 차원에서 다루어지고 있기보다는, 능력과 업적을 기준으로 임금을 결정하고 단순화 및 유연화를 통하여 임금체계를 총체적으로 개선함으로써 연공급 임금체계를 탈피하고 더 나아가 능력주의 인사관리를 실현하기 위한 방안으로 다루어지고 있다.

그러므로 현재 우리 나라에서 논의되고 있는 연봉제는 임금형태 관리보다는 임금체계관리에 초점이 맞추어져 있다고 볼 수 있으며, 이에 따라 기존의 복잡한 임금 항목을 통폐합시켜 단순화시키고 학력·성별·연령·근속 등 연공적 요소보다는 능력 및 성과 요소를 중시하는 임금 결정기준을 활용하는 유연한 임금체계를 설계·운영하는 것을 근간으로 하고 있다.

한편 임금관리는 생활보장의 원칙과 노동대가의 원칙에 충실을 기하도록 이루어져야 한다. 생활보장의 원칙은 임금이란 노동의 재생산 비용이기 때문에 생계비를 충족시키지 않으면 안 된다는 원칙으로서 임금은 노동을 제공한 조직구성원의 생활보장을 기할 수 있도록 관리되어야 한다는 것이다. 노동대가의 원칙이란 임금은 조직구성원 각자의 노동에 대응하지 않으면 안 된다는 원칙이다. 이는 세부적으로 노동의 가치와 노동력의 가치 그리고 노동성과의 가치에 임금이 대응해야 한다는 것을 나타낸다. 노동의 가치라는 것은 현재 그 근로자가 종사하고 있는 직무의 가치를 말하는 것이며, 노동력의 가치란 그 근로자에 체화된 기능(즉, 능력)의 사회적 가치를 말한다. 그리고 노동성과의 가치란 노동의 결과로 나타난 업적의 질과 양을 말한다. 즉, 노동의 가치란 구성원이 직무를 수행한 결과의 가치로 파악될 수 있다. 기존의 연공서열적인 임금체계가 생활보장에 충실한 것이었다면, 연봉제는 노동대가의 원칙에 보다 더 충실한 임금체계라고 할 수 있다.³³⁾

나. 임금의 공정성 측면에서 본 연봉제의 성격

임금의 공정성은 외부적 공정성(external equity)과 내부적 공정성(internal

33) 박내회·권상술, “연봉제의 설계 및 운용에 관한 소고”, 「서강경영논총」, 제7집, 서강대학교, 1996, P. 114.

equity)으로 나누어 살펴볼 수 있다(Milkovich & Newman, 1996). 외부적 공정성이란 조직체의 임금수준을 다른 외부 조직을 기준으로 비교해 보았을 때 적정한지 여부를 나타내는 개념이다. 이는 조직 전체의 평균 임금수준을 외부 조직과 비교하여 판단되기도 하고, 특정 직종의 평균 임금수준을 외부조직과 비교하여 판단되기도 한다. 내부적 공정성이란 조직 내부적으로 임금수준의 격차가 합당하게 설정되어 있는가를 판단하는 개념을 말한다. 즉, 조직내의 다양한 구성원들 사이에 개별 임금의 격차가 공정하게 형성되어 있는가를 나타내주는 개념인데, 이는 조직적 공정성(organizational equity)과 개인적 공정성(employee equity)으로 나누어 살펴볼 수 있다. 조직적 공정성은 조직내의 위계서열 구조에 따라 임금의 격차가 적절하게 형성되어 있는가를 나타내주는 개념이다. 즉, 조직구성원들을 어느 정도 안정적 성격을 갖는 객관적 기준에 의하여 위계서열의 범주(category)로 분류할 경우 각 범주에 속하는 구성원들 사이에 나타나는 임금격차가 합당한가를 나타내주는 개념을 말한다. 위계서열 범주의 기준으로 가장 일반적으로 활용되는 것은 직무·연공·직무수행능력(직능) 등이다. 개인적 공정성은 조직내의 위계서열 구조에 의해서 구성원들 간의 임금에 차등이 이루어졌다고 할지라도 개인이 조직에 기여하는 정도에 상응하여 임금수준이 차별화되는가를 판단하는 개념을 말한다. 직무·연공·직무수행능력(직능)이 비슷하여 조직의 위계서열 구조상에서 동일 범주로 분류된 구성원들이라 할지라도 각자가 노력을 투여하여 얻어낸 업적이 다르다면 그에 대한 임금에 차등을 두어야만 개인적 공정성이 확보된다. 연봉제 도입에 있어서 가장 초점이 되는 것은 바로 개인적 공정성의 확보 문제이다.³⁴⁾

(3) 연봉제의 장단점

기업이 연봉제를 도입하는 경우에는 다음과 같은 장단점이 있다.³⁵⁾

우선 연봉제의 장점으로는

첫째, 경영감각이 배양된다. 임원이 아닌 간부사원에게도 임원과 같은 연봉제에 의해 경영자에 준 하는 책임감을 부여 자신의 달성한 업무와 연봉과의 수치비교에 의한 경영감각의 향상을 기대할 수 있다.

34) 상계논문, pp. 114-115.

35) 한국경영자총협회, “연봉제의 이론과 실제”, 1991, p. 9.

둘째, 활성화 및 사기의 양양을 들 수 있다. 월급방식은 업적과의 관련도가 적어 긴장감이 덜한데 연봉제에서는 자신의 업무 수행에 따라 임금이 결정된다. 따라서 자기자신과 가족을 위해서라도 긴장이 되고 그만큼 수입이 늘어나는 것이 일목요연하게 나타난다. 이는 결국 사원의 활성화로 귀결되고 도전정신을 북돋게 된다.

셋째, 과감한 인재기용이 가능하게 된다. 특히 국제부문, 신규사업부문, 하이테크기술자, 특수기능자 등은 연봉계약에 의한 채용과 스카우트가 일상화하여 때에 따라서는 기업의 사활이 걸려있는 문제로 부각된다.

넷째, 임금관리가 손쉬워진다. 승급 때 월급방식이라면 승급율, 승급의 대상항목, 가족수, 승진자 연령 등 담당자는 다수의 항목을 단 하나의 실수도 없도록 확인하여야 하지만, 연봉제의 경우는 새 연봉액을 월수로 나누는 정도의 작업만 하면 된다. 임금관리를 손쉽게 하기 위해 연봉제를 채택하는 것은 아니지만 적어도 임금담당자로서는 임금관리에 신경 쓰지 않아도 된다는 장점이 있다.

다섯째, 능력과 연봉이 직결된다. 월급제에서는 기본급, 직책수당, 가족수당, 여기에 상여금 등 복잡한 체계로 되어 있으며 근로자는 자신의 능력은 잊은 채 월급 얼마, 상여금 얼마 식으로 생각하게 된다. 연수(年收)는 연말정산 때 원천징수표를 보고서 역으로 환산하게 된다. 결국 자신의 능력이 임금으로 표현되고 있다는 생각은 할 수 없다. 더욱이 가족수당은 능력과는 전혀 관계가 없다. 연봉의 경우에는 근로자 자신이 자기의 연봉액수를 항상 기억하고 있으며 다음 계약 때의 연봉액수에 신경을 쓰게 된다. 즉, 능력과 연봉액이 직결되는 것이다. 다시 말해서 근로자에게 연간지급액이 월급제나 연봉제 하에서 똑같은 경우에도 연봉제 쪽이 기업으로서는 능력주의라는 점에서 투자효율이 더 높다.

여섯째, 최고의사결정자와의 의사소통이 향상된다. 연봉대상자는 매년 스스로 업무목표를 세우고 이를 상사와 면담을 통해 확인한 후 연말에 그 달성 정도를 평가받게 된다. 따라서 연봉제 대상자는 목표수립과 업무수행과정 및 평가시에 상사와의 면담을 통해 자신의 의견을 충분히 밝히고 상사로부터 조언을 구할 수 있어 상하간의 의사소통이 원활하게 된다.

반면 연봉제의 단점은 다음과 같다.

첫째, 연봉액의 신뢰성이 문제가 된다. 연봉액상 약간의 차이가 나는 두 사원이

있을 경우 과연 두 사원간에 그 차액만큼의 능력차가 있는 것인가 또는 자신의 새연봉액은 어떻게 결정되는 것인가, 명확한 계산식이 정비되어 있지 않는 한 이러한 의문은 계속 남게 된다.

둘째, 연봉액 증감의 충격, 연봉제는 전년도의 실적을 평가하여 새연봉액을 결정하는 관계로 감액될 수도 있다. 월급제라면 실적을 이유로 감액되지 않는다. 연봉제를 도입했기 때문에 年收의 증감이 두드러져 사원이 사기가 떨어진다면 도입한 의의가 없어지므로 증감의 충격과 연봉제의 장점을 조화시키는 것이 과제이다.

셋째, 연봉제 유지기법을 개발하는 노력이 요구된다. 연봉제 임금관리는 손쉬운 대신 공평타당성을 기하기 위해 복잡한 수식으로 계산하든지 서류를 작성하든지 또는 면담의 준비 등을 하여야 한다. 따라서 연봉제를 효과적으로 운영하기 위해서는 항상 새로운 유지기법을 개발하여야 한다.

연봉제의 장·단점을 살펴보면 [표 2-1] 과 같다.

[표 2-1] 연봉제의 장단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> · 경영의식 고양 · 업적에 대응한 개별관리 · 근로의욕 제고 · 인건비 관리 · 목표관리의 효율화 · 실적주의 강화 	<ul style="list-style-type: none"> · 목적의 업적만을 쫓다가 본질적인 생산성향상을 잃게 됨. · 불공평감의 증대 · 연대감의 상실 · 화이트 칼라의 의욕저하 · 부하 육성의 경시 · 실패를 두려워 함.

(4) 연봉제 도입효과³⁶⁾

최근 몇 년간 연봉제를 도입 실시하는 기업이 증가하고 있고, IMF 관리체제가 되면서 주목을 받게 되는 연봉제 도입의 효과는 다음과 같다.

첫째, 사원의 업적 평가와 기업의 활성화

최근 몇 년 동안 기업을 둘러싼 환경에는 많은 변화가 있었다. 이익 감소로 조업단축이나 인원 삭감을 실시하는 기업의 늘어나고 있는 것은 기업환경이 얼마나 어려운가를 말해주는 것이다. 이와 같은 기업환경을 극복하고 성장 발전하기 위해서는 사원의 의욕을 끌어내고 기업에 활력을 불어넣을 필요가 있다. 사원 개개인의 근로의욕이 높고 업무에 대한 열의만 강하다면 상황이 다소 힘들더라도 극복해 나갈 수 있다. 활성화를 피하기 위해서는 개개인의 업무상 역할과 책임, 목표를 분명히 한 뒤 달성 정도를 공정히 평가하여 처우에 반영시킬 필요가 있다. 특히 근로조건 중에서도 가장 중요한 임금에 업적 평가를 공정하게 반영시켜 나갈 필요가 있다. 연봉제의 경우 1년 동안의 임금을 결정하는 것이므로 업적평가를 명확히 할 수 있다. 개인의 업적에 따라 연봉을 10%-20% 인상할 수도 있고 감봉할 수도 있다.

둘째, 실적주의·능력주의의 강화

연령과 근속연수로 기본급이 결정된다는 것은 ‘가만히 앉아 있어도 매년 월급이 오른다’는 것을 의미한다. 기업의 활성화, 근로의욕의 향상이라는 관점에서 보면 임금 결정시 실적주의·능력주의를 현재보다 강조할 필요가 있다. 그러나 월급제에선 그와 같은 방향을 취하는 데 한계가 있다. 연령급이나 근속급이 기본급 가운데 상당히 큰 비율을 차지하는 경우에는 아무리 업무상 능력이나 실력이 뛰어나다 해도 임금으로 돌아오는 정도가 상당히 줄어들게 된다.

연봉제는 실력이나 능력이 있는 사람에게 보다 많은 임금을 주고 그렇지 못한 사람에게서는 지급액을 억제할 수 있다. 실력과 능력과 임금과의 상관관계, 비례관계를 높일 수 있으므로 연봉제는 합리적이고 설득력 있는 임금형태로 평가할 수 있다. 기업환경이 매우 어려운 시기에 ‘가만히 앉아 있어도 해마다 월급이 오른다’는 임금 시스템은 문제가 있다. 능력이나 실력에 따라 임금이 결정되는 시스템이 적절하다.

36) 오기하라마사루 著, 양병무 감수, 전계서. pp. 51-60.

셋째, 업무자세의 변화

연봉제는 사원 개개인의 업무상 성적을 평가하여 그 성적에 맞는 보수를 지급하는 제도이다. 연령이나 근속연수를 중시한 연공형 인사체우가 아니라 능력과 실력에 따른 인사 체우이다. 즉, 연봉제는 사원의 업무에 대한 자세를 적극적인 방식으로 변화시키는 효과를 기대할 수 있다.

넷째, 경영참가 의식의 고양

경영자만 경영의식을 갖고 사원은 경영자가 명령한 것만 하면 되는 것이 아니다. 사원도 경영에 대한 참가의식, 참여의식을 가질 필요가 있다. 그런데 실제로는 많은 일반사원이 ‘경영은 사장이나 간부가 하는 것이다. 나는 회사에 고용된 것에 지나지 않는다’고 생각하고 있다. 연봉제는 업무목표의 달성도와 회사 내에서 완수하는 책임이나 임무를 근거로 임금을 결정하는 제도이다. 업무목표를 달성하면 연봉이 오르지만 업무목표 달성도가 목표에 밑돌면 연봉은 인상되지 않는다. 오히려 연봉이 깎일 수도 있다. 이로 인해 경영 참가의식을 강화시킬 수 있다.

다섯째, 연수의 조정

연봉제는 상여금까지 포함해 1년 동안의 임금을 결정하는 제도이다. 따라서 월급제의 경우와 비교해 관리직의 연수조정이 용이해진다.

여섯째, 인건비의 억제

임금은 중요한 근로조건이면서 비용이라는 성격을 동시에 갖고 있다. 비용 중 인건비는 큰 비율을 차지한다. 대부분의 기업에서는 사원의 중고령화가 진전되고 있다. 중고령의 사원의 수가 증가함과 동시에 전체사원 중 차지하는 중고령 사원의 비율이 높아지고 있다. 중고령화는 인건비의 증가를 초래한다. 월급제에서도 중고령화에 따른 인건비 증가를 억제하는 일이 불가능한 것은 아니다. 그러나 중고령 사원 모두의 임금을 일률적으로 억제하거나 50세 이상 사원의 월급 인상을 정지시키는 식의 획일적인 임금관리가 되고 만다. 연봉제는 원래 개개인의 업적이나 능력에 따라 개별교섭으로 임금을 결정하는 임금 시스템이다. 때문에 일을 잘 처리하는 중고령사원과 회사의 기대에 부응, 업적향상을 위해 최선을 다하는 중고령 사원은 우대하면서 전체 인건비 증가를 억제할 수 있다.

(5) 연봉제 도입 배경

가. 국제적 요인

21세기를 눈앞에 두고 기업의 외적환경은 한치 앞을 내다볼 수 없을 정도로 급변하고 있다. 특히 IMF 관리체제로 외국자본이 들어오면서 이제 호텔 기업들도 국내 외에서 외국의 호텔들과 경쟁을 할 수 밖에 없는 상황에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 종전과 같은 구태의연한 경영방식에서 벗어나 국제적 경쟁력을 제고시킬 수 있는 새로운 체제로의 변신의 필수적이다. 이에 따라 인사정책도 기업내 인적 자원의 효율을 극대화 할 수 있는 도전적 정책을 제시하여야 하는 시점에 이르게 되었다.

오늘날 다국적 호텔기업의 발전과 함께 기업활동의 영역이 국제적으로 급속히 확대되고 있는 추세에 있다. 그 결과 종래의 폐쇄사회에서 통용되던 것이 통용되지 않게 되면서 국제적으로 새롭게 통용될 체제가 요구되기에 이르렀다. 거시적 측면에서 보면 임금관리를 포함한 인사관리제도 전반에 걸쳐 국제화 시대가 도래한 것이다. 기업의 국제화에 대한 정의 중의 하나가 국가를 불문하고 전세계에서 가장 값싼 국가에서 상품을 생산하여 가장 비싸게 팔리는 국가에 판다는 것으로 표현되는데, 이것은 인력·재화·자금이라는 경영자원을 국제 규칙에 따라 조달함으로써만이 가능하게 되는 것이다. 국제경쟁이 격화일로에 놓여 있는 오늘날의 기업환경 속에서 국제화를 추진하고 있는 기업은 국제적으로 통용되는 우수한 인재의 확보에 노력을 기울이고 있다. 그리고 이러한 우수한 인재는 능력이 고도로 전문적일수록 국제규칙에 의한 연봉계약을 맺고 있으며, 기본급·제수당·상여금이라는 방식으로는 통용되지 않고 있다. 외국인이든 내국인이든 또는 국외에서 고용하든 국내에서 고용하든 간에 이러한 연봉계약에 대한 주요 인재(key person)들의 욕구가 점차 증대하고 있다. 국제적으로 통용되는 인재확보를 위해서는 결국 연봉계약 말고 선택의 여지가 없다고 하여도 과언이 아니다.³⁷⁾

나. 국내요인

급속한 기술발전에 의해 기술의 생명주기(Life-Cycle)가 단축되면서 기술의 진부화가 가속되고 있으며, 이에 따라 고급 전문기술 인력의 확보 및 양성의 필요성이

37) 한국경영자총협회, 「전계논문」, 1991, pp. 7-9.

증대되고, 국민생활의 질이 높아지고 자본주의 경제체제가 심화됨에 따라 정년의 연장·고학력화·남녀평등·개성중시·근로자 욕구수준 및 직장관 변화 등이 나타나게 되었다. 이에 따라 집단관리에서 개별 특성관리로 인사관리방식의 전환이 요구되고 있다. 경쟁의 범위·정도 등이 과거와는 비교할 수 없을 정도로 넓어지고 심화됨에 따라 극심한 경쟁환경을 극복할 수 있는 강력한 경쟁력이 요구된다. 이에 따라 경쟁력의 요체인 1인당 생산성이 극대화 방안이 필요하다.

우리 나라의 기업은 최근 국내 경영여건을 감안해 볼 때, 연봉제를 고려할 시기에 와 있다고 할 수 있다. 연봉제 도입배경에 있어서 국내요인에 관하여 살펴보면 다음과 같다.³⁸⁾

첫째, 연공주의에서 능력주의로의 이행이 상당히 진전되어 승진·승급·직무 등의 연공서열에 의한 인사조치는 경쟁시대에서 한계를 가져온다는 사실이다. 이러한 연공주의에 상응하는 연봉주의는 바로 능력주의 풍토에서 출발하고 있다.

둘째, 중고령화에 따른 핵심요원(post)의 부족으로 인해 다종다양한 직무가 생겨나고 또한 관리직의 가치관도 다양화, 즉 개개인이 다른 업무를 담당하는 양상이 나타나게 된 것이다.

셋째, 목표관리와 자기신고제의 인사고과가 많이 보급되고 있어서 내성적인 사람들도 도전과 자기주장을 할 수 있게 됨으로써 연봉제의 요소 중의 하나인 상위자(고과자)와 부하(피고과자)간에 근무평정 결과에 대하여 교섭할 수 있는 풍토가 조성되어 있다.

넷째, 저임금시대에 있어서 연봉제의 문제는 부정적 시각으로 받아들이는 경우가 많지만, 고임금 시대로 가면 갈수록 연봉제 임금은 보다 합리적이면서 동기부여적인 제도로 인식되는 경향이 높다. 이상에서와 같이 經營史的인 관점에서 볼 때, 국제요인(외압)과 국내요인(내압)의 흐름 속에서 연봉제의 전제조건이 점차로 정비되고 있는 것이다. 기업의 방침에 따라 연봉제의 도입시기와 의도에는 차이가 있으나, 원칙적으로 연봉제 도입의 움직임은 활발해지고 있는 것이 현실이다.

38) “상계논문”, pp. 7-9.

第 2 節 賃金滿足

1. 임금만족의 의의

임금만족(pay satisfaction)이란 어떤 사람이 현재 받는 임금과 그가 마땅히 받아야 한다고 느끼고 있는 것과의 차이(不一致)를 말한다. 즉 자신의 예상임금과 실제임금을 비교함으로써 느끼는 일종의 심리적인 태도라고 할 수 있다. 근로자들의 임금에 대한 만족도는 동기부여, 생산성, 이직, 결근 등과 깊이 관련되어 있기 때문에 기업의 인사관리 분야에서 중요한 부분을 차지하고 있다.

만족이라는 개념과 관련하여 지금까지 개발된 이론 가운데 가장 대표적인 것은 불일치이론(discrepancy theory), 공정성이론(equity theory), 성취이론(fulfillment theory)이라 할 수 있다.

불일치이론은 언급하는 논자들에게 따라서 그들의 보는 만족의 기준간에 차이는 있지만 그들의 근본적으로 만족이라는 개념을 어떤 기준치와 실제치 간의 차이에 의해 평가하려고 한다. 그에 비해 공정성이론을 주장하는 사람들은 만족을 타인과의 비교에 의해 얻어진 공정성의 차원에서 접근한다. 그리고 성취이론하에서는 만족이 성취 내지 달성의 관점에서 평가된다. 그러나 Lawler의 평가와도 같이 성취이론은 임금만족을 고찰하는 데는 그다지 도움이 되지 못하는데, 이는 기존의 연구결과들에 비추어 볼 때 만족을 평가할 수 있는 일정한 평가기준이나 비교의 대상이 없어 단순히 지각된 욕구충족의 관점에서의 만족은 일관성이 확보되기 어렵기 때문이다. 즉, 자신이 받는 보상에 대해 어떠한 정서적 반응을 보일 것인지는 자신의 바라는 수준, 받아야 한다고 보는 수준 등의 요인에 의해 크게 영향을 받기 때문에 이 가운데 어느 요인에 의해 만족이 결정되는 지는 명확치 못한 것이다. 이러한 이유로 인해 임금만족과 관련하여 전개된 수많은 연구들이 성취이론 보다는 불일치이론과 공정성이론에 그 배경을 두고 있다.³⁹⁾

39) 이경근, “임금만족의 결정요인에 관한 연구,” 박사학위논문, 전남대학교.대학원, 1994, pp. 22-23.

2. 임금만족 이론

1) 불일치이론

불일치적 접근을 시도한 가장 대표적인 사람으로는 Katzell, Locke, Porter 등이 있으나 각각의 논자들이 불일치에 대해 주장하는 견해에는 상이한 점이 있다. 즉 Katzell⁴⁰⁾은 불일치를 실제로 존재하는 것 (what there actually is)과 어떤 바라는 것(some desired amount) 간의 차이로 보고 이것이 만족을 결정한다고 보는 반면, Locke⁴¹⁾는 만족을 사람이 원하는 것과 얻고 있다고 지각되는 것과의 단순한 차에 의해 결정된다고 봄으로써 Katzell이 실제적인 불일치(actual discrepancy)를 제시한 것과는 달리, Locke는 지각된 불일치(perceived discrepancy)를 만족의 척도로 주장하는 차이를 보이고 있다.

이에 비해서 Poretr⁴²⁾는 만족이라는 개념을 사람들이 마땅히 받아야 한다 (should be received)고 생각하는 것과 실제로 받고 있는 것(actually receive) 간의 차이로 설명하고 있다. 즉, 개인이 받아야 한다고 느끼고 있는 성과수준이 만족을 결정하는데 중요하다고 보는 것으로, 단순히 원하거나 바라고 있는 수준에 의해 만족이 결정된다고 보는 Locke의 주장과는 차이가 있다.

결과적으로 주어진 성과는 동일하다고 볼 때 그러한 성과(보상)에 대해 만족-불만족을 결정짓는 데는 그와 같은 성과(보상)에 대한 비교 기준으로 어떠한 것이 고려되는가 하는 것이 보다 중요한 역할을 하게 됨을 알 수 있다. 따라서 그와 같은 성과 비교의 기준에 어떠한 요인들이 중요한 역할을 미치는지를 찾아내는 것이 필요하다고 보여지나 불일치이론에서 그에 대한 명확한 해답을 제시하고 있지는 않다. 다만 우리는 성과 비교의 기준으로서 그 사람이 수행하고 있는 직무를 비롯하여 임금과 관련된 기타의 요인들을 생각해 볼 수 있는데, 이는 뒤이어 살펴볼 공정성이론

40) R. A. Katzall, "Personal Values, Job Satisfaction, and Job Behavior," *H. Borow (ed.) Man in the world of work*, (Boston : Houghton Mifflin, 1964), pp. 341-363.

41) E. A. Locke, "What is Job Satisfaction ?," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1969, pp. 309-336.

42) L. W. Porter, "A Study of Perceived need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job," *Journal of Applied Psychology*, 45, 1961, pp.1-10.

과는 달리 자신의 투입 대 성과의 차이가 일차적으로 만족을 결정짓기 때문이다⁴³⁾.

2) 공정성이론

Adams는 만족이란 오히려 직접적으로 그 사람의 지각(인지)된 투입과 성과(보상)간의 균형(a person's perceived input-outcome)에 의해 결정된다고 주장하였다. 어떤 사람의 임금에 대한 인지된 공정성은 그의 투입-성과(보상)의 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. 공정성이론에서는 사람들이 자신의 투입-성과(보상)의 균형의 공정성 여부를 어떻게 판단할 것인가를 결정하는 데 있어서, 타인의 투입 대 성과(보상)의 균형이 중요하다는 것을 강력히 역설하고 있다. 그리고 공정성이론에서는 사람들이 자신의 '투입-성과 균형'의 공정성을 평가할 때 비교대상이 되는 다른 사람의 투입-성과 균형(지각된 균형)과 자신의 그것을 비교함으로써 평가한다고 주장한다.⁴⁴⁾

공정성이론의 가장 대표적 위치를 차지하고 있는 Adams의 이론에 따르면 그는 불공정과 공정의 상황을 다음과 같은 방식으로 구조화시키고 있다.⁴⁵⁾

불공정의 상황

$$\frac{\text{Outcomes}_p}{\text{Input}_p} < \frac{\text{Outcomes}_a}{\text{Input}_a} \quad \text{또는} \quad \frac{\text{Outcomes}_p}{\text{Input}_p} > \frac{\text{Outcomes}_a}{\text{Input}_a}$$

43) 이경근, "전계논문", p. 24.

44) E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*. 김남현 譯, (서울 : 경문사, 1987,) p. 291.

45) J. S. Adams, "Inequity in Social Exchange", L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2(New York : Academic Press, 1965), pp. 272-283.

공정의 상황

$$\frac{\text{Outcomes}_p}{\text{Input}_p} = \frac{\text{Outcomes}_a}{\text{Input}_a}$$

여기에서 $O = \sum o_i$ (성과의 총계)
 $I = \sum i_i$ (투입의 총계)
 $P =$ 개인, $a =$ 타인

그러나 Adams의 공정의 상황에 대한 도식화는 완전치 못하다. 이는 Walster 등의 후속연구에서 입증되고 있는데, 그들은 자신과 타인의 두 비율과 관련된 공식은 투입이 부정적인 상황에서는 부적절한 것임을 보여 주었다. 예컨대 어느 한 사람이 5의 가치가 있는 투입을 하였음에도 -10의 결과가 얻어진 데 비해, 비교가 되는 다른 사람이 -5의 투입을 하였음에도 10의 산출을 얻었다면 Adams의 공식에 의할 경우 이 양자간의 비율은 공정하고 따라서 공정의 상황이 되어 버리는 것이다. 이러한 점에서 Walster 등은 이러한 문제를 극복하기 위하여 다음과 같은 대체공식을 제시하고 있다.

$$\frac{\text{Outcomes}_p - \text{Input}_p}{(|\text{Input}_p|)^{K_p}} \quad \text{compared with} \quad \frac{\text{Outcome}_o - \text{Input}_o}{(|\text{Input}_o|)^{K_o}}$$

이상과 같은 공정성이론에 있어 임금은 상당히 중요한 위치를 차지하고 있는데, 이는 많은 산출 가운데에서도 임금이 교환관계를 평가하는 데 있어서 가장 두드러진 것이기 때문이다. 금전은 가장 가시적인 요소의 하나이며, 불만족을 느끼는 사람이 공정성을 회복하기 위해 선택할 수 있는 변수들 가운데에서도 가장 손쉽게 수정할 수 있는 것 중의 하나인 것이다.⁴⁶⁾ 결국 이상과 같은 공정성이론이 임금만족에 대해 지니는 의미는 명확하다. 공정성이론에서는 임금만족이 한 사람의 공정성에 관한 감정이며, 그러한 감정은 지각적 그리고 비교 과정의 결과란 점이다.⁴⁷⁾

46) R. L. Milkovich and J. M. Newman, *Compensation*, (2nd ed.)(Piano, TX : Business Publication, 1987), p. 283.
 47) H. G. Heneman, III, "Pay Satisfaction," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.3, 1985, pp. 116-117.

3) 성취이론

Schaffer(1953)는 “직무만족은 어느 개인의 충족 가능한 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 직접적으로 변동한다.” 고 주장하고 있다.⁴⁸⁾ Morse(1953)도 역시 만족을 인지(지각)된 욕구충족의 관점에서(in terms of perceived need fulfillment) 보고 있다. 그리고 Vroom(1964)도 역시 직무만족을 ‘어떤 직무가 사람에게 正的으로 가치가 있는 성과(보상)를 제공하고 있는 정도’ 로 보고 있는 것 같다. 이 접근법은 불일치이론을 특정 짓고 있는 점간의 차이에 주목하는 것이 중요하다. Porter와 같은 불일치이론가들은 충족(fulfillment)을 측정하였으나 그들은 그 사람이 마땅히 받아야 한다고 느끼는 것으로부터 그것을 끌어내었던 것이다. 기본적으로 충족이론의 접근법은 이 같은 마지막 조작을 하지 않고 단순히 만족은 ‘충족’ (fulfillment)에 의해 결정된다고 가정하였다. 이 충족이론의 접근법은 임금만족에 대한 고찰에는 그다지 도움이 되지 않는 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.⁴⁹⁾

4) Lawler의 임금만족모형

[그림 2-6] 은 ‘임금만족의 결정요인 모형’ (Model of the Determinants of pay Satisfaction)을 제시하고 있다. 이 모형은 사회적 비교의 중요성을 강조하고 있고 공정성 이론에서 배운 ‘투입’ 과 ‘성과(보상)’ 에 중요한 역할을 부여하고 있다. 그리고 이 모형은 만족(satisfaction)이란 기본적으로 인지(지각)된 임금(b)과 자신의 임금이 마땅히 얼마여야 하는가에 대한 그 사람의 신념(a) 사이의 차(difference)에 의해 결정된다는 것을 나타내 보이고 있다. 그것은 그가 마땅히 받아야 한다고 인지하는 임금액과 현재 받고 있다고 인지하는 임금이 일치할 때에만 그는 임금에 만족하게 된다는 것을 나타내고 있는 것이다. 그리고 그의 임금(성과)

48) R. H. Schaffer, “ Job Satisfaction as Relation to Need Satisfition in Work”, *Psychological Monographs*, Vol.67, 1953, p. 3.

49) E. E. Lawler III, 김남현 譯, 「전게서」, pp. 294-295.

이 마땅히 받아야 한다고 생각하는 임금액에 못 미칠 때에는 그는 그의 임금에 불만을 느끼게 될 것이다. 그러나 그의 임금(성과)이 반대로 마땅히 받아야 한다고 생각하는 임금액을 초과하고 있을 경우에는 일종의 죄의식(feeling of guilt)과 不公正感을 갖게 되고 아마 불안감을 느끼게 될 것이다(Adams, 1965 : Jaques, 1961).⁵⁰⁾

Lawler는 사회적 비교과정을 포함하는 불일치모형을 제시하였는데, 그는 여기에서 두 이론의 특징들을 결합하고자 시도하였다. 여기에서 포괄적인 불일치모형을 제시하였다는 것은 그가 앞서 살펴 본 불일치이론과 공정성이론의 결합을 시도하였으므로 불일치이론에 보다 많은 강조를 두었음을 의미한다. 이와 같은 결론을 내릴 수 있는 것은 그가 제시한 [그림 2-3] 과 같은 임금만족모형을 구축하는 데 있어서 제시한 만족(satisfaction)의 개념이 공정성이론에서 제시하는 비율(ratio)의 접근법보다는 불일치이론에서 제시한 차의 접근법을 사용하기 때문이다. Lawler의 모형에서 제시되고 있는 몇 가지 중요한 시사점은 다음과 같이 정리될 수 있다.⁵¹⁾

- ① 임금만족은 두 가지 지각간의 일치에 의해 결정된다.
- ② 과대보상이 죄의식이나 불공정, 불안감을 야기하는 경우는 드물다.
- ③ 현재 받고 있다고 지각된 임금액(perceived amount of received)에는 임금수준이 가장 중요한 역할을 한다.
- ④ 임금만족에는 사회적 비교가 중요한 영향을 미친다.

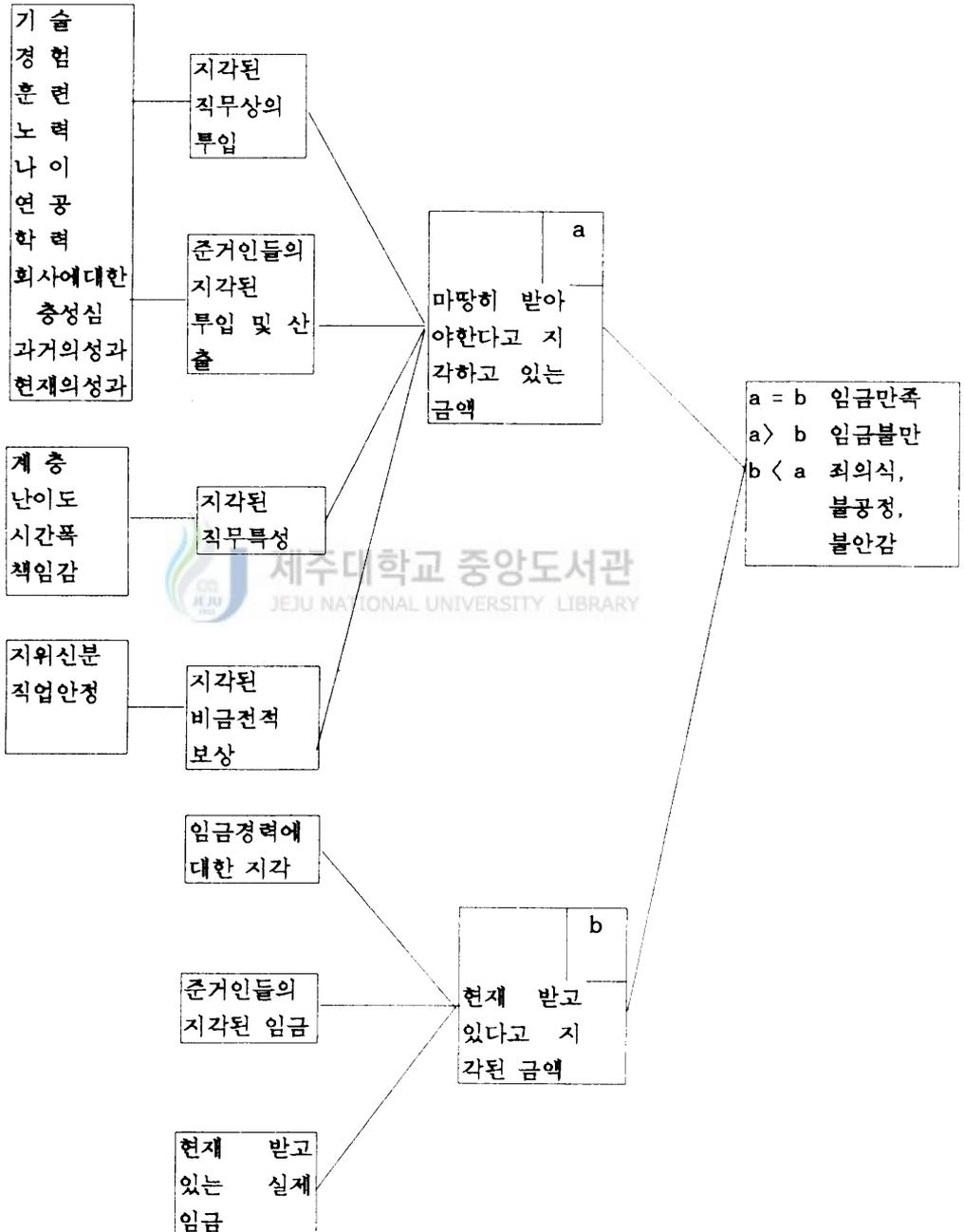
이상에서 임금만족에 관한 이론적 기반을 살펴보았는데, Lawler의 모형 자체는 하나의 독자적인 이론이라기 보다는 불일치 이론과 공정성이론이 지니는 장점들을 결합함으로써 임금만족에 대한 포괄적 모형으로 제시되었다는데 의의가 있다.

앞서 살펴본 임금수준이 기업의 전체적인 임금수준의 결정과 관련을 지닌데 비해, 임금체계에서는 그와 같은 총액임금을 어떠한 기준에 의해 종업원들에게 공평하게 배분할 것인가라는 문제가 다루어진다. 따라서 종업원들 입장에서는 자신들에게 주어지는 실질 임금액의 수준과 더불어 기업에서 지불되는 개별임금의 공정성과 관련된 임금체계 또한 주요한 관심사가 된다. 특히 임금수준이 개별 종업원의 측면에

50) E. E. Lawler III, 김남현 譯, 「상계서」, p. 297.

51) 이경근, “전계논문”, pp. 27-28.

[그림 2-6] 임금만족에 대한 Lawler의 모형



자료 : E. E. Lawler III, 김남현 譯, 「전계서」, p. 298.

서 어느 정도 충족되게 되면 그 다음부터는 임금 인상률보다 개별임금의 공정성에 대한 관심이 증가하게 된다. 52)

이러한 면에서 임금체계에서는 크게 두 가지의 문제가 중심이 되는데, 첫째 어떠한 항목으로 임금체계를 구성할 것인가, 둘째 각 종업원들간의 개별임금 隔差를 결정하는 기준을 어떻게 설정하여야만 공정한 임금배분이 이루어질 것인가라는 것이다.

첫째, 임금체계의 구성과 관련해서는 기업마다 임금의 구성항목이 다를 뿐만 아니라 논자들에게 따라서 임금의 구성 항목으로 포함시키는 임금항목에 차이가 있기 때문에 확정적으로 표시하기는 어려우나, 우리 나라의 임금체계는 [그림 2-7] 과 같은 내용으로 정리할 수 있다.

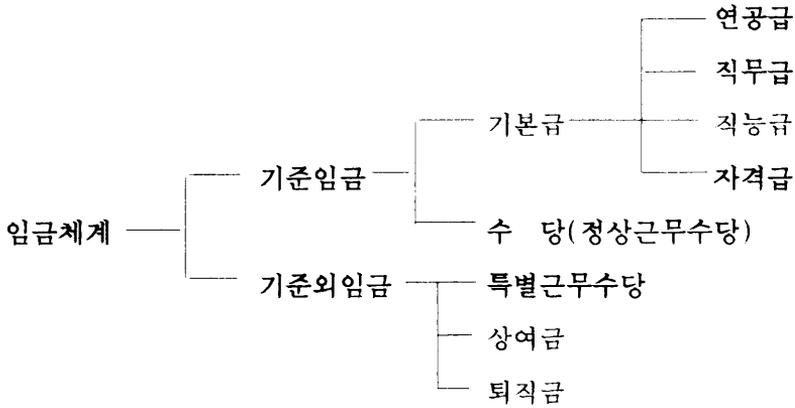
둘째, 종업원들간의 개별임금 격차기준과 관련해서는 주로 기본급이 어떠한 기준하에 결정되는가가 중요한데, 이는 많은 경우에 기본급이 임금구성 항목 중 그 액수에 있어서 대부분을 차지하기 때문이다. 기본급의 결정과 관련하여 개별임금의 공정성을 유지하기 위해서는 종업원 개개인 간의 임금배분의 기준이 공정하고 그 운영은 공평하며, 그 격차는 종사하고 있는 직무의 중요성이나 환경조건, 그리고 직무가 필요로 하는 지식, 기능, 경험, 체력 등의 요건, 직무수행의 양적·질적 달성도, 본인의 연령·근속·생계비·기타 제요소로 보아 적정해야 함은 물론이다. 이상의 내용을 요약하면 임금구성항목의 합리성, 개별임금 격차의 공정성이라는 두 가지 문제가 임금체계의 주요내용이 된다.

그러나 이 양자가 서로 다른 개별적 차원에서 논의될 성질의 것은 아니며, 임금체계를 형식면과 내용면으로 구분하여 살펴보는 데에서 의의를 찾아야 할 것이다. 이는 임금체계관리의 궁극적인 목적이 종업원간에 공정한 보상의 기준을 결정하고 임금의 노동대가설과 보상성을 명시하여 종업원의 직무만족과 동기유발을 조성하는데 있기 때문이다. 따라서 임금체계와 관련해서는 보상체계의 공정성이라는 개념이 가장 중심적인 문제가 된다. 53)

52) 강정대, 「현대인사관리론」, (서울:박영사, 1982), p.152. 이경근, “진계논문”, p. 40에서 재인용.

53) “상계논문”, p. 40-41.

[그림2-7] 우리나라 기업의 임금체계



자료 : 김종재·박성수, 「인사관리」, (서울:경음사, 1988), P. 419.

제 3 절 임금체계의 공정성과 결정과정



1. 임금체계의 공정성

임금관리는 노동능률을 향상시키기 위해 공정한 임금과 종업원에게 경제적 만족감을 함께 주어야 한다. 먼저 공정성의 개념에 대해서는 다음의 견해를 들 수 있다.

라우드(Laue Larwood)는 공평성, 균등성, W.T.A 3가지 개념이 있다고 주장한다.⁵⁴⁾ 첫째, 공평성(equity)이란 자신의 투입한 노력과 비교한 임금의 비율이 비교 대상이 되는 사람과 동일하면 공정하다고 보는 것이다. 둘째, 공평성과 반대되는 개념으로서 균등성(equality)이 있다. 이것은 투입한 노력여부에 관계없이 임금이 비교 대상자간에 같아야 공정하다고 보는 개념이다. 셋째, W.T.A(winner-take-all)라는 개념인데, 이는 승자일절취득으로 성과가 높은 사람이 높은 보상을 받는 개념이다.

그리고 임금체계를 결정짓는 기본적인 원칙으로는 [표 2-2]에서 보는 바와 같이 생활보장 원칙과 동기유발원칙으로 구분할 수가 있다. 생활보장 측면에서는 근로

54) 황정현, 「사장의 임금철학」, (서울: 삼성출판사, 1992), PP. 79-82.

[표 2-2] 임금체계의 결정원칙

기본원칙	참고사항	결정기준	기본급
동기유발원칙	업무 능력 발휘 보유	직 무 성 과 능 력	직무급 성과급 직능급
생활보장원칙 (균등성)	연령·근속연수	연 공	연공급

자료 : 옥명수, “한국기업의 임금체계에 관한 연구”, 송실대학교
노사관계대학원 1994, p. 6에서 인용.

자의 연령, 근속이 기초가 되고, 동기유발 측면에서는 업무, 능력이 임금결정의 기초가 되고 있다.

임금체계의 구성항목 중에서 임금관리에 가장 큰 영향을 미치는 것이 바로 기본급이다. 따라서 기본급체계의 성격을 어떻게 규정할 것인가가 가장 중요한 관심사가 된다. 이러한 의미로서의 임금체계는 기본급체계와 동일시된다. 기본급 결정에 있어서는 임금체계상의 공정의 대원칙이 전제되어야 한다. 공정의 내용은 ①노동대가로서의 공정 ②생계비로서의 공정 ③사회적인 공정의 3가지이다.⁵⁵⁾

노동대가의 원칙은 임금은 노동의 질과 양에 부합되는 것이어야 한다는 것이다. 그리고 노동의 질과 양이 동일한 직무에 종사하고 있는 노동자에 대해서는 임금도 동일해야 한다는 것으로 「동일노동·동일임금의 원칙」이 적용되어야 한다는 것이다. 이것이 공정임금의 첫번째 의미이다.

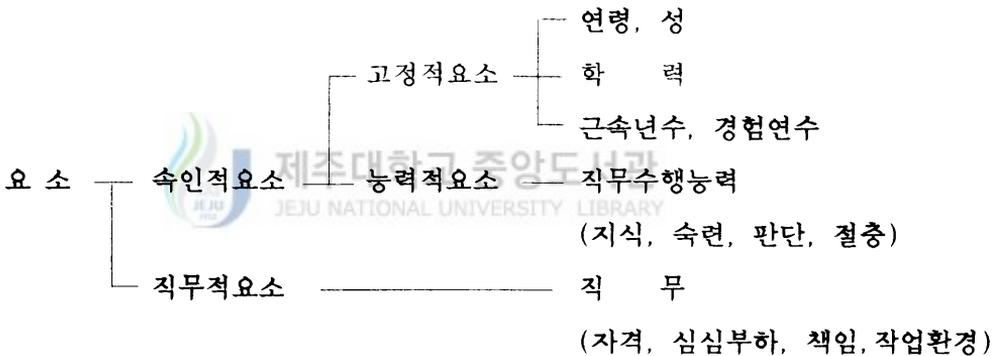
생계비보장의 원칙은 노동대가의 원칙이 업무의 성격이 힘들거나 어렵고 나아가 작업환경이 열악한 노동에 종사하는 사람은 보다 높은 임금을 받는 것이 당연하고 공정하다고 하는 것에 반해, 생계비 보장의 원칙은 연령이나 가족수가 많을수록 생활비가 많이 필요하기 때문에 그러한 사람에게는 보다 많은 임금이 지급되는 것이 당연하고 바로 그것이 공정이라는 것이다. 다시 말하면 「동일생계비·동일임금설」이다.

55) 양병무·안희탁·김재원·박준성, 전제서, PP. 69-71.

사회적 공정원칙은 기업내 임금체계가 임금결정에 있어서나 임금의 높이에 있어서나 사회적 동향으로 보아 크게 괴리됨은 기업의 사회적 존재인 이상 사회적 공정 에 어긋나는 것이다. 따라서 사회적 공정원칙에 부합되는 임금체계도 아울러 고려되어야 한다.

앞에서 지적한 일반적인 원칙하에 성과를 올리기 위한 임금체도를 만들기 위해서는 어떠한 임금결정 요소를 선택하고 어떤 임금체계를 조화시키면 좋을지를 고려해야 한다. 여기에서 통상 선정되고 있는 주요한 임금결정요소를 열거하면 [그림 2-3] 와 같다.

[그림 2-3] 주요 임금결정요소



자료:堀口 茂, 「職能給制度」, 同友館, 1990, P. 8. 양병무·안희탁·김재원·박준성, 「전계서」, P.71에서 재인용.

또한 합리적인 개별임금의 격차를 결정하기 위해서는 다음과 같은 조건을 만족시키는 방향에서 설계되어야 한다. 즉 ① 임금의 결정기준을 종업원이 이해할 수 있어야 하고 ② 직무의 내용을 임금에 반영 시켜야 하며 ③ 모든 종업원의 생활을 보장할 수 있도록 임금이 결정되어야 한다.⁵⁶⁾

이러한 조건들을 충족시키기 위해서는 연공주의적이거나 또는 능력주의적이거나 하는 택일적인 단일의 기본급체계만 가지고는 미흡하며 여러 기본급체계를 직종별로

56) 신유근, 「인사관리」, (서울 : 경문사, 1982), P. 396. 양병무·안희탁·김재원·박준성, 「전계서」, P. 71.에서 재인용.

직무성격과 인적특성에 따라 비중을 달리 하면서 단일 또는 복합적으로 설정하여야 한다. 57)

2. 임금결정의 과정

임금결정은 다음의 [표 2-3] 와 같이 임금수준 및 체계와 관련된 임금원칙을 고려하면서 이루어져야 한다.

임금수준과 체계의 결정은 경영의 업종, 규모, 계층, 지역 등에 따라 그 과정이 다르다. 그러나 임금원칙을 고려한 합리적인 임금체계 및 형태에 따른 임금결정은 다음 [그림 2-4] 과 같은 과정을 통하여 이루어진다고 할 수 있다. 일반적으로 기업의 임금지급을 위한 관리규칙은 직무분석, 직무기술서의 작성, 직무평가, 타기업의 임금조사, 임금과 관련된 기업의 여러 가지 문제점 분석, 그리고 최저임금법 및 노조와의 단체교섭 결과를 반영시켜서 적절한 임금단위를 확립시키는 것이 그 전제가 된다. 이러한 기본적인 체계에 따라 임금관리를 위한 규칙을 제정하고, 마지막 단계로서 각 종업원의 업적평가를 통해 임금을 지급하게 되는 것이다.

보수결정에 있어서 중요한 요인은 타기업의 임금조사인데, 타기업에서 실시되고 있는 임금수준과 제도가 종업원들의 채용, 사기 및 유지에 큰 영향을 미치기 때문에 동일산업사회에서 실시되고 있는 임금수준 및 제도에 항상 주의를 기울여야 한다. 그리고 직무평가와 임금조사의 결과에 덧붙여 임금체계를 결정하는 데에는 조직상의 많은 상황변수가 고려되어야 한다. 왜냐하면 조직내에 있어서 대부분의 여러 조직구조와 연관되기 때문이다. 그 예로서 재무유동성을 들 수 있다. 재무유동성을 고려하지 않은 어떤 임금수준의 결정은 재무자원을 고갈시킬지도 모르며, 필수불가결한 중요 시설 및 장치, 연구개발, 그리고 원재료 등의 투자에 대한 조직능력을 저하시킬 수도 있다. 반대로 이러한 부분에 치중함으로써 임금수준을 제한하여 노동력확보에 차질을 가져올 수도 있을 것이다. 그러므로 직무 상호간의 관계, 직무평가의 결과와 노동시장의 상황, 그리고 기업의 정통성과 파워(power)의 구성관계 등의 기업내외의 모든 측면을 고려한 조직의 문제점 분석이 필요하다.

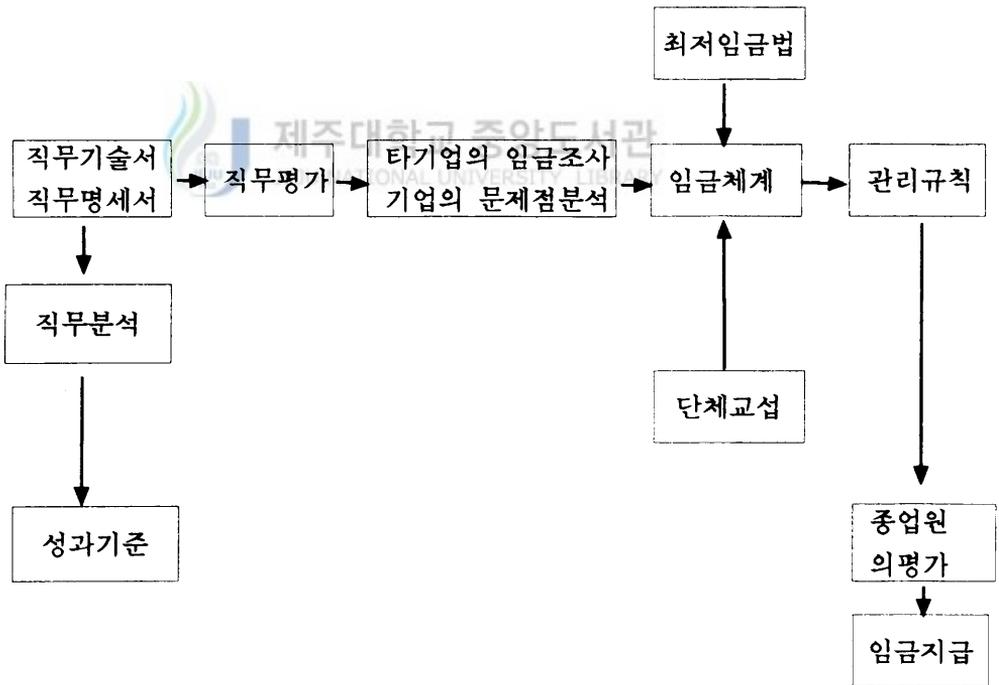
57) 藤井得三, 「賃金管理實務全書」, 日本實業出版社, 1977, PP. 62-69. 양병무·안희탁·김재원·박준성, 「전계서」, P. 71.에서 재인용.

[표 2-3] 임금원칙

임금원칙	관련분야
①노동의 질과 양에 따른 임금 ②노력과 성과에 따른 임금	임금체계
③기업의 지불능력에 따른 임금 ④생계비 보장에 따른 임금 ⑤안정성과 명료성에 따른 임금 ⑥사회적 균형에 따른 임금	임금수준

자료: 최종태, 「전계서」, p.181.

[그림 2-4] 임금결정과정



자료 : French, W, "The personnel Management Precess" op, p.466.

최종태, 「전계서」, p.181.에서 재인용.

제 4 절 선행연구의 고찰

국내임금체계에 관한 연구는 다수에 이르고 있으나 거의가 대동소이하여 뚜렷한 차이를 발견할 수가 없고, 그 중 이론적·실증적 연구를 병행한 몇몇 논문과 보고서만이 분석시각을 달리하고 있다. 논문들의 공통된 사실은 우리 나라 임금체계에 문제점이 지적되고 있다는 점이고 이를 합리적인 방향으로 개선해 나가야 된다는 데는 의견의 일치를 보이고 있다.

황정현(1988)의 연구는 임금심리학적인 관점에서 동기유발 이론모형에 입각하여 인적특성차와 직무특성차에 따라 동기유발을 최대화 할 수 있는 임금체계는 어떠한 체계가 되어야 할 것인지를 유일하게도 이론적·실증적 연구를 병행하고 있어 우리 나라 임금체계 모델을 정립함에 있어 획기적인 연구라 할 수 있다.

이규창(1986)은 우리 나라 임금체계에 대한 심도있는 현황분석을 통해 당면하고 있는 임금체계의 제반 문제점을 시정하고 합리적으로 개선해 나가는데 방향성을 제시하고 있다는 점이 크다고 하겠다.

성백남·김장호(1988)는 우리 나라 임금체계의 실태파악을 통해 우리 나라 임금체계의 특징과 문제점을 지적하고 그 개선을 위해서는 직종간·학력간 격차를 확대시키는 기능을 하는 여러 가지 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.

강정대(1980)는 기본급체계의 비합리화가 임금체계 내에서 가장 큰 문제점이라고 지적, 기본급체계의 합리화가 무엇보다도 선결과제임을 강조하고 있다.

임금체계의 공정성과 유사한 개념을 다룬 연구들을 검토하여 보면 Dyer 및 Theriault의 연구⁵⁸⁾에서는 Lawler의 모형과 관련된 변수들이 임금만족변수에 대해 $0.49 \sim 0.55$ ($R^2 = 0.24 \sim 0.30$)까지의 상관관계를 지닌데 비해, Lawler의 모형에 임금시스템 관리변수(임금기준의 적정성에 대한 지각, 임금기준에 대한 이해도, 성과평

58) L. Dyer and R. Theriault, *op. cit.*, pp. 599-601. 이경근, 「전계논문」, p. 41.에서 재인용.

가의 정확성에 대한지각, 임금결정에 대한 상사의 영향력에 대한 지각)를 포함시켜 모형을 재검정한 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.⁵⁹⁾

同研究者들이 중심이 되어 실시한 또 다른 연구에서는 조직 내에서 임금인상의 결정 기준으로 활용되는 기준과 자신들이 중요성을 부여하는 기준들 간의 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 연구⁶⁰⁾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 있는 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 받는다 고 가정하였다. Lawler의 모형은 1976년에 Dyer 및 Theriault의 연구에서 수정되어 검증되는데 그들의 모형에는 임금시스템 관리의 적정성이라는 변수가 새로이 등장하고 있다. 아울러 임금의 지불방법, 임금관련 정보의 공개여부, 부가급부에 대한 만족도 등이 변수도 일부의 연구에서는 임금만족에

59) 이경근, “상계논문”, p. 41.

60) N. Weiner, op.cit., pp. 747-757. 이경근, “상계논문”, p. 42.에서 재인용.

영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.⁶¹⁾

최근에 한국경영자총협회를 중심으로 활발하게 진행되고 있는 연봉제에 대한 연구를 살펴보면, 일본 생산성본부가 최근 357개 기업을 대상으로 실시한 연봉제 도입 현황은 1996년 현재 연봉제를 도입하고 있는 기업은 전체 응답업체수의 10.4%에 달하고 향후 연봉제 도입을 계획하고 있는 기업이 29.7%로 나타나 40%에 달하는 기업이 연봉제를 실시하고 있거나 도입할 계획으로 조사되었다. 연봉제의 도입 이유에 관한 설문에서는 80.8%가 업적평가를 명확히 하기 위해, 76.7%가 실적·능력주의를 강하게 하고자, 76.7%가 경영참여 의식을 높이기 위해서 도입했다고 응답하고 있는 것으로 나타나고 있다.⁶²⁾

우리 나라 연구기관을 중심으로 연봉제 도입방안을 연구한 결과를 보면 연봉제 도입목적으로 ① 보수와 연구 성과간의 연계를 높이기 ② 작업의 비효율성 및 작업 태만을 줄이기 ③ 우수 신규 인력의 확보 ④ 작업태도의 개선 ⑤ 경쟁체제 도입 ⑥ 업무능력 개발 및 자아발전계기 마련 ⑦ 업무수행 동기유발 및 직원사기 앙양 ⑧ 노력에 대한 정당한 대가 지불체제 확립 등과 같은 목적을 달성함으로써 연봉제를 실시한 대부분의 기관이 만족감을 표명하고 있는 것으로 나타났다.⁶³⁾

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. 연봉삭감에 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

61) 이경근, “전계논문”, pp. 41-42.

62) 양병무, 「한국형 연봉제 도입방안」, 한국경영자총협회, 1996. 2. p. 17.

63) 선한승, “연봉제 도입방안 연구- 연구기관 사례를 중심으로-”, 한국노동연구원, 1998. 3. p. 49.

13.0%, 부장이상 10.1% 순으로 나타났다. 그렇지만 인사고과 성적이 나쁜 경우에도 기본베이스는 유지해야 한다는 의견이 55.1%, 고과성적에 따른 차이는 10% 미만인 53.6%로 나타나 앞으로 연봉제 도입에 있어서 시사해주는 바가 크다.⁶⁴⁾

연봉제가 도입되기 시작한지가 몇 해 안돼서 실증적 연구는 거의 없는 편이며 실태 분석과 도입방향에 관하여서는 모든 연구들이 능력·실적중심형인 연봉제를 국내·국제적 환경변화에 대처하기 위하여 도입하여야 한다고 도입의 필요성을 역설하고 있으며, 도입에 따른 선결과제로는 문제점으로 지적되고 있는 요인들을 최소화하면서 연봉제 운영의 묘를 살려나가야 하며 또한 객관적이고 공정한 평가방법의 개발이 이루어져야 연봉제의 보급과 정착이 앞당겨질 것으로 기대된다고 하고 있다.

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.⁶⁵⁾

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 노동대가와 능력주의가 반영되도록 보완 개선되어야 할 것이라 하고 있다.⁶⁶⁾

연봉제가 호텔기업에도 이제야 도입되기 시작한 임금체계라 아직까지 호텔종사원을 대상으로 임금체계에 대한 만족도 또는 임금체계에 따라 종사원이 임금에 대한 태도가 다른지는 아직 연구된 것이 없는 것으로 조사되었다. 이에 본 연구에서는 이에 대한 연구가 새로운 연봉제임금체계 도입을 계획하고 있는 기업이나 종사원 모두에게 시사하는 바가 있으리라 생각되어 이에 대해 연구해 보기로 하였다.

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

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

66) 고대열, “우리나라 호텔업계의 임금체계 개선방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 관동대학교 경영행정대학교, 1993. pp. 64-66.

제 3 장 임금체계 실태

제 1 절 제주지역 관광호텔의 임금실태

1. 제주지역 관광호텔 현황

제주지역 관광숙박업은 [표 3-1, 3-2, 3-3] 에서 보는 바와 같이 그 동안 시설, 관광객, 그리고 수입 면에서 1997년 말까지는 꾸준한 성장을 이루어 왔다. 그러나 작년 12월 말부터는 IMF라는 태풍을 맞음으로써 금년에는 작년과 비교할 경우 9월말 현재 27%나 감소하면서 1백만명 정도의 관광객이 감소할 것으로 예상되고 있다. 이러한 위기에 처해진 관광호텔이 경영난에 봉착해 제주지역 호텔 11개 업체가 부도, 경매, 양도·양수 됐으며, 전국적으로는 120개에 이르고 있다. 67)

[표 3-1] 관광숙박업 현황(등급, 유형별)

(1998. 1. 31 현재)

계	특1등급	특2등급	1등급	2등급	3등급	국민 호텔	콘도미 니엄	전통 호텔	가족호 텔
42개소 (5,195)	5 (1,679)	5 (882)	16 (1,531)	8 (481)	3 (155)	1 (113)	2 (266)	1 (30)	1 (58)

자료 : 제주도 (관광문화국), 「주요행정현황」, 1998, pp. 40-41.

[표 3-2] 관광숙박업소 신·증축 현황

(1998. 3. 31 현재)

계	신 축	증 축
36 개소 (6,467실)	33 개소 (6,132실)	3 개소 (335실)

자료 : 제주상공회의소, 「제주경제현황」, 1998, p.130.

67) 자료 : 한국관광호텔협회 제주지회, 1998.

[표 3-3] 관광객 및 관광수입 현황

구분 년도별	관 광 객 (천 명)			관 광 수 입 (억 원)		
	계	내국인	외국인	계	내국인	외국인
1992	3,422	3,179	243	7,970	6,287	1,753
1993	3,464	3,187	279	8,516	6,442	2,074
1994	3,693	3,470	223	8,895	7,153	1,742
1995	3,997	3,755	242	9,814	7,844	1,970
1996	4,144	3,935	209	10,179	8,400	1,779
1997	4,363	4,179	184	10,756	9,143	1,613
1998계획	4,200	3,950	250	11,116	9,065	2,051

자료 : 제주상공회의소, 「제주경제현황」, 1998, p.122.

[표 3-4, 3-5] 에서 보는 바와 같이 제주지역 관광호텔에 근무하는 종사원 수는 전국합계 45,751명 중 서울 20,218명, 부산 5,948명에 이어 3,838명으로 종사원 규모로는 전국 3위를 차지하고 있으며, 부서별로는 접객직이 1,309명으로 34.1%, 지배인이 116명으로 3%, 조리직이 702명으로 18.3%, 사무직이 511명으로 13.3%, 기타 직(교환, 운전, 경비, 영선, 하우스키팅 등)이 1,200명으로 31.3%로 구성되어 있다.

[표 3-4] 업무·부서별 관광호텔종사원 현황

부서별	인원수	비율
접 객 직	1,309	34.1%
지 배 인	116	3%
조 리 직	702	18.3%
사 무 직	511	13.3%
기 타 (교환, 운전, 경비, 영선, 청소, 하우스키팅)	1,200	31.3%
계	3,838	100%

자료 : 한국관광호텔협회 제주지회, 1998.

[표 3-5] 전국관광호텔종사원 현황 (1997.11.21현재)

시 · 도	업 체 수	종 사 원 수
서 울	96	20,218
부 산	56	5,948
대 구	27	1,873
인 천	8	972
광 주	10	700
대 전	24	1,382
울 산	7	548
경 기	32	1,611
강 원	24	1,952
충 북	19	764
충 남	12	757
전 북	7	632
전 남	15	534
경 북	33	2,617
경 남	23	1,405
제 주	36	3,838
계	429	45,751

자료 : 한국관광호텔협회 제주지회, 1998.

2. 제주지역과 서울지역 관광호텔의 임금실태 비교

우리 나라 관광호텔의 인건비는 비용 중에서도 가장 많은 부분을 차지하며 매출액에 대비한 인건비 비율도 상당히 많은 부분을 차지하며 인건비 증가율도 매출액 증가분을 상회하여 인상됨으로써 경영적인 측면과 국제경쟁력에 미치는 영향은 대단히 크다.

이는 임금관리의 필요성을 강조하게 하고 있으며 그간 능력과 성과와는 관계없

이 연공급 성격의 임금체계에 의한, 그리고 노조와의 협상에 의한 임금인상 방식에 의존해 온 결과라고 할 수 있다.

제주지역 관광호텔의 임금체계는 대부분 연공급 체계를 근간으로 하여 학력, 연령, 근속년수 등 속인적 요소에 따라 결정되고 있다. 관광호텔 특성상 봉사료제도가 있어 기본급이 낮은 편이며 특급호텔인 G호텔과 일부 1급호텔의 경우 봉사료를 노사 합의에 의하여 기본급화 하여 지급하는 경우도 있는 것으로 조사되었다. 상여급 지급은 1급 이하 호텔의 경우는 연간 200% 내외를 지급하고 있으며 특급호텔의 경우는 작게는 400%에서 많게는 600%까지 지급하고 있다. 인사관리담당자와 면담조사 결과 일부 특급호텔을 제외하고는 상당히 열악한 임금 해당 종사원도 상당한 것으로 나타났다. [표 3-6], [표 3-7] 에서 보는 바와 같이 호텔별로 매출액에서 인건비가 차지하는 비율과 연간 1인당 인건비는 호텔별 임금격차, 상여금지급률 차이로 인하여 상당히 차이가 큰 것으로 확인되었다.⁶⁸⁾

1998년도에 들어서면서 IMF경제 한파로 인한 매출액 감소에 대비하여 모든 기업들이 경비 줄이기에 고심하면서 임금관리에도 눈을 돌려 [표 3-8] 에서 보는 바와 같이 능력·실적 중시형 임금체계인 연봉제를 도입하기 시작한 호텔들이 늘고 있으나 아직은 연봉제 형태라고는 하나 임금인상을 억제하기 위한 수단으로 기존급여를 年割로 지급하는 형태를 면치 못하고 있는 것으로 면담조사 결과로 나타났다. [표 3-8] 은 제주지역 관광호텔의 연봉제형태 도입실태를 나타낸 표이다.

[표 3-6] 제주지역 관광호텔의 매출액 대비 인건비 비율(1997년도)

호텔명 (특급)	G	S	H	O	C-K	S-K	C	G-V
비율	33.5%	28.2%	45.9%	43.7%	54.1%	60.0%	46.0%	42.5%
호텔명 (1급)	PA	IM	PE	RO	SU			
비율	45%	60.1%	38%	38.8%	37.2%			

자료 : 호경희, “97년도 제주지역 관광호텔 경영분석”, 1998.

68) 자료 : 호경희, “97년도 제주지역 관광호텔 경영분석”, 1998.

[표 3-7] 1인당 연간 인건비 지급액

(단위 : 천원, 괄호 안은 일용직 포함)

호텔명 (특급)	G	S	H	O	C-K	S-K	C	G-V
금 액	26,392 (20,607)	30,721 (18,503)	28,449 (24,718)	22,354 (18,202)	28,751 (26,306)	29,543 (27,478)	22,911 (21,048)	24,000 (17,434)

호텔명 (1 급)	PA	IM	PE	RH	SU
금 액	17,745 (16,886)	16,883 (14,533)	12,074 (12,074)	13,424 (13,108)	11,368 (10,520)

자료 : 호경희, "97년도 제주지역 관광호텔 경영분석", 1998.

[표 3-8] 제주지역 관광호텔의 연봉제 도입 실태(1998. 9. 30현재, 단위:명)

호텔명	S	K	C	S-S	G	D	H	계
대상자	간부직원	간부직원	신입사원	전직원	간부직원	전직원	전직원	
인원수	13	10	30	38	5	10	25	131

서울지역의 주요 특2등급 12개 호텔의 경우와 비교하여 보면, 서울지역의 경우 12개 호텔 중 5개 호텔이 봉사료를 기본급화 하고 있으며, 외국인 근로자를 채용하고 있는 호텔도 3군데나 되었다. 인건비 비율은 제주지역보다는 낮아 제주지역호텔이 경영에 인건비가 차지하는 비중이 더 큰 것을 알 수 있다. 이를 자세히 보면 [표 3-9] 와 같다.

[표 3-9] 서울지역 특2등급호텔의 매출액 대비 인건비 비율

호텔명	H	N	R	O	S	S0
비 율	40.4%	29.2%	35.4%	34.3%	31.6%	33.6

호텔명	A	K	RI	T	SP	P
비 율	32.1%	28.3%	39.1%	41.3%	29.2%	41.2%

자료: 호인희, "서울지역 특2등급호텔 인사관리 담당자회, 1998.

제주지역 관광호텔의 임금구조의 문제점은 첫째, 임금체계가 연공급으로 되어 있어 생산성이 낮는데 있다. 임금수준이 높더라도 생산성만 뒷받침되면 경쟁력을 유지할 수 있다. 현행 연공급 위주의 임금체계는 과거 저임금시대에 있어 생활보장이 최우선적으로 요구되고 또한 장유유서를 중시하는 문화적인 전통하에서는 합리적인 임금체계라고 할 수 있다. 그러나 합리성을 중시하는 경영문화의 형성과 산업구조의 고도화 등 경영환경의 변화에 적극적으로 대응하기 위해서 종래의 임금체계에 대한 재검토가 요청되고 있다.

그리고 두 번째는 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. 적어도 조직과 개인의 생산성을 높이고 공정한 임금이 되기 위해서는 개개인의 업적·성과에 따라 그에 상응한 보상이 주어지도록 차등화, 즉 인센티브 기능이 강화되어야 한다. 현재 대부분의 호텔의 상여금이 정율제로 되어 있고 고정급화 되어 있기 때문에 직급별·성별 임금격차를 금액면에서 크게 하는 주요 이유가 되고 있다.

세 번째는 임금인상시 주로 임금교섭(base-up)에 의해 이루어지고 있어 개인의 능력이나 공헌도를 전혀 반영하지 못하고 있다. 승급 또한 대부분의 호텔이 인사과 결과를 반영하지 못하고 자동적으로 인상시켜 주고 있어서 임금관리가 단지 결정된 임금을 지급하는 기능에 머무르고 있다.

다음은 봉사료제도의 문제점이다. 1979년 7월 당시 교통부는 관광호텔 종사원의 팁을 객실료 및 음식가격의 10%로 계산해서 계산서에 기재하여 전 종업원에게는 1개월 단위로 분배하도록 법적 봉사료제도를 마련했었다. 그러나 그 동안 봉사료 배분율문제로 부서간 갈등의 요인이 된 적도 있었다. 그러나 현재는 제주지역 관광호텔의 경우 거의 모든 호텔이 전종사원에게 같은 배분율로 배분하고 있어 그러한 갈등은 해소된 상태이나 봉사료의 근본 취지가 퇴색되고 오히려 종사원이 기본급을 낮추는 요인으로 작용하고 있어서 성수기와 비수기의 봉사료 차액으로 인해 종사원의 안정된 임금 확보에 저해 요인이 되고 있다. 특히 특등급호텔과 1급 이하 호텔의 봉사료 격차는 큰 것으로 나타나 호텔등급간 임금격차의 한 부분이 되고 있다.

제 2 절 일본호텔의 임금실태

일본에서는 호텔과 여관의 구별이 우리 나라와 같이 시설규모와 부대시설의 다양성 등으로 여관, 일반호텔, 관광호텔 등으로 구별하는 것과는 다르다. 규모가 커도 일본식 다다미방으로 객실형태가 됐다면 여관이라 칭하고, 규모가 작더라도 서양식 침대방으로 객실을 갖췄다면 호텔이라 부르기도 한다. 현재 일본의 숙박업 수는 6,700여개, 종사원 수는 70만명에 이르고 있다.

일본호텔 협회가 발표한 96년도 전국주요호텔 경영실태조사를 보면, 전국평균 총수입은 0.1% 상승이라는 완전한 한계점 상태이고 그때까지 높은 수입력을 유지하고 있던 京浜地區, 京阪神地區에서도 0.4% 감소를 보이고 있다. 그 후 불황이 심각화된 97년도에는 더욱 매출이 감소하고 있는 것은 틀림이 없고 일부에서는 호텔이 존속하는 것 자체가 어렵다고 하는 상황이다.

호텔측이 고객 만족도를 좌우하는 재료비는 줄어들지 않아 원가를 인건비에서 깎고 있는 상황에서 일본호텔협회의 발표숫자를 보면, 매출액 대비 인건비 비율은 전국평균으로 29.9%이다. 그러나 이 숫자는 어디까지나 전국평균이고 대도시의 고급 city호텔의 경우 38%나 되는 곳도 있다.

그리고 우리 나라의 상여금에 해당하는 일시금은 호경기 당시는 월례급의 후불이라는 발상이 비교적 시원하게 받아 들여졌고 예를 들면 여름·겨울에 5개월분 일시금이면 4개월분은 월례급의 후불로 해서 인정·능력·업무내용의 사정과는 관계없이 지급하고 남은 1개월 분은 업적에 연동시킨 임시급적인 취급을 하고 있는 호텔이 많았다. 그러나 불황이 길어지면서 감수감익이 계속되는 호텔에서는 월례급이 후불부분을 축소시켜 업적에 따라 임시급 부분을 확대하려고 하고 있다.

인건비를 줄이려는 노력은 여러 가지 형태로 계속되고 있다. 많은 호텔들이 주방의 식기 세척과 같은 단순작업을 정직사원으로부터 파트·아르바이트로 대체 시킴으로써 인건비를 줄이고, 신입사원 채용수를 줄일 수 있다는 것이다. 복지면에서도 이제까지 무료로 해주던 유니폼 세탁비를 50₩ 받기도 하고, 사원식당 정식을 280₩-300₩받기도 함으로써 종업원들에게 경영의 어려움을 피부로 느끼게 한다라고 하는 깊은 뜻도 있다. [표 3 - 10], [표 3 - 11] 은 일본의 호텔종사원들의 연령별

년간 총수입액을 나타낸 표로서 현재 일본의 호텔들이 연공제 형태의 임금체계를 유지하고 있음을 나타내고 있다.

日本ホテル労働組合連合會의 관계자와 전화조사 결과 일본 호텔들의 임금체제도 과장이상 간부급들로부터 연봉제 형태를 도입하고 있다고 한다. 예를 들면 帝國호텔(東京·日比谷)의 경우 매출액대 인건비 비율은 37%로 억제하고 임금체계를 능률급으로 바꿔 나갈 예정이며, パンパシフィック호텔(横浜·みなとみらい)은 정기승급이나 매년 임금인상이라는 것은 없고, 업적 능력 사정에 따라 급여를 주는 연봉제 형태로 업적이 오르면 임금도 인상시키고, 업적이 내리면 임금도 따라 내린다. 매출액 대비 인건비 비율은 29.3%, 35세 표준남자의 임금은 630만엔으로 높은 편이다. 조합은 없고 사원을 대표하는 사람으로 구성해서 A.R.C(Associates Relations Council)을 구성해서 한달에 한번 총지배인을 비롯한 간부들이 모여 회의를 하고 급여문제도 여기서 의논한다. 都호텔(京都·東山)은 97년도 매출액 대 인건비 비율이 38.7%에 달하고 있으나 어떻게 해서든지 35%까지 억제하지 않으면 안된다는 생각을 하고 있다. 정직사원은 삭감하고 파트·아르바이트를 채용함으로써 인건비를 절약하고 「제2의 정년제」를 시험적으로 작년 도입하여 조리 등을 배워서 다른 호텔에 취직하기도 하고 독립해서 가게를 운영하는 사람도 있다. グリーンス(三重·四日市)은 적은 종사원으로 고수입을 올리고 그것을 종사원 임금에 반영시킨다는 사상이 강한 회사이다. 금후과제로는 생활급여에서 능률급으로 바꿔 가는 방향이다. 高山グリーン호텔天領關(岐阜·高山)은 97년도 매출대 인건비 비율은 29% 였지만 27.7%까지 내리기를 희망하고 있으며 매년 임금 인상은 55세까지 행해지며 그 해부터는 연봉제로 바뀌고 평가가 낮으면 임금을 하락시키는 경우도 있다.⁶⁹⁾

[표 3-10] 연령별 연간 총 수입액 평균(單位: 萬円)

연령	20세	25세	30세	35세	40세	45세	50세
수입액	248.87	281.76	370.25	444.71	503.11	573.78	621.71

資料: ホテル労働連・書記局作成

69) HOTERES, (東京: 株式會社オータパブリケーションソズ, 1998), pp. 30-41 참조 재정리.

[丑 3-11] 97年度ホテマンの年間収入額一覽表(單位:萬円)

單組名	20 歳	25 歳	30 歳	35 歳	40 歳	45 歳	50 歳
關西・東京							
名古屋観光	232	272	384	460	536	616	685
名古屋ターミナル	233	270	361	454	544	612	
名古屋ヒルトン	253	302	376	478	519		
マヤハリゾート	243	286	367	416	483	535	516
全都ホテル	266	316	425	511	633	732	825
全名古屋都	247	272	358	420	489	584	594
志摩観光ホテル	263	297	385	458	532		
都ホテル大阪	251	279	363	423	481		
長良川ホテル	239	281	373	443	513	582	639
奈良ホテル	248	293	419	524	623	733	828
藤田チェーン			393	518			
京都ロイヤル	262	289		457	521		
サンフラワー京都	235	278	356	420			
琵琶湖ホテル		277	399	433			
神戸ホテルシステムズ	268	311	410	448	493		
六甲山ホテル	252	309	424	490			
グリーンピア三木	262	319	370	533	626	704	737
高知第一ホテル		239		396	462	520	
九州							
博多都ホテル	255	289	388	447	508		
福岡第一ホテル	236	287	358	405	456		
大分第一ホテル	222	257		407	480		
沖縄							
那覇東急ホテル		247	306	378	449		552

単組名	20 歳	25 歳	30 歳	35 歳	40 歳	45 歳	50 歳
北海道							
幌国際観光	251	298	369	424	480	540	554
札幌全日空ホテル	254	290	365	449	501	544	
函館国際ホテル		254	319	388	430	435	
関東							
帝國ホテル	284	342	454	545	631	717	797
全第一ホテル	264	335	455	547	640	709	765
東京ベイ第一ホテル	260	320	412	527			
筑波第一ホテル	243	291	392	479	527		
東京ヒルトン	256	311	398	426	484	732	748
東京ベイヒルトン	274	328	422	495	635	668	
芝パークホテル	282	336	439	523	576	680	725
都ホテル東京	265	310	409	511	592	679	747
都イン東京	257	284	359	432	454	522	583
中央労働福祉センター	255	296	386	457	544	603	
ホテルニューグランド				530			
川奈ホテル	280	329	450	549	646	744	829
富士見ハイツ	244	267	323	392	447	513	569
天成園	255	311	398	466	527	588	609

資料：ホテル労連・書記局作成

제 4 장 실 증 분 석

제 1 절 조사의 개요

1. 표본

본 연구에 이용된 설문지의 조사기간은 1998년 9월 1일부터 9월 14일까지 2주일간에 걸쳐 이루어졌으며, 도내의 특급호텔 및 1, 2급 호텔 25곳을 대상으로 총 330매를 배포하여 270매(82%)를 회수하였고, 이 중 불성실하게 응답한 29매의 설문을 제외하고 241매(89%)가 최종적으로 분석에 이용되었다.

2. 설문지의 구성

설문지는 크게 3개 부분으로 구성되었으며, 첫째 부분은 적용되고 있는 임금체제 및 임금 전반에 걸친 태도인데 이들 변수는 설문지 긍정적일 경우 5점을 그리고 부정적일 경우는 1점으로 각각 할당하였고, 두번째 부분은 임금수준 및 호텔등급 등의 기타 독립변수 그리고 세번째 부분은 성별, 연령, 근무년수, 직급, 학력 등을 포함한 응답자들의 인구통계적 특성에 관한 것이다. 이들의 총 문항수는 33개이며, 구체적인 내용은 [표 4-1] 과 같다.

[표 4-1] 설문지의 구성

구분	변수내용(설문번호)	문항수	척도유형	비고
종속변수	임금에 대한 태도 (1-2~1-20, 2-1~2-6)	1 25	명목척도 5점척도	점수가 높을수록 문항내용에 대한 동의정도가 강함
독립변수	적용 임금체제(1-1) 임금수준(3-6) 근무지 호텔등급(3-7)	1 " "	명목척도 " "	- 서열포함 "
인구통계적 특성변수	성별(3-1), 연령(3-2), 근무년수(3-3) 직급(3-4) 학력(3-5) 급여수준(3-6) 근무지 호텔등급(3-7)	1 " " " " " "	명목척도 " " " " " "	- 서열포함 " " " " "

3. 분석방법

본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 8.0)를 이용하였으며, 분석방법은 변수에 따라 다르게 적용하였으나 가설검증시 본 연구의 유의수준은 0.05로 하였다.

임금체계에 대한 변수를 대상으로 요인분석(Factor Analysis)을 하여, 3개의 요인으로 종속변수를 구성하고, 이들 변수의 신뢰성(Reliability)을 파악하였다. 분석 후 나타난 요인들에 대하여 독립변수인 임금체계와 임금수준이 종속변수인 임금에 대한 태도에 영향을 미치는지, 호텔등급 그리고 인구통계적 특성에 따라 임금에 대한 태도에 차이를 보이는 지에 대해서 T-test 및 Oneway ANOVA를 하였다. 특히 일원변량분(Oneway ANOVA)분석시에는 Tukey(0.05)를 통한 사후검증을 하였다.

제 2 절 연구모형 및 연구가설

[그림 4-1] 에 나타난 바와 같이 본 연구는 임금에 대한 태도가 임금체계, 임금수준, 호텔등급 그리고 인구통계적 변수에 따라 차이를 보이는지를 검증하기 위한 것인데, 임금체계변수 및 호텔등급, 임금수준 그리고 인구통계적 특성변수들이 독립변수로 이용되었으며, 임금에 대한 태도가 종속변수로 이용되었다.

임금체계는 김종재·박성수⁷⁰⁾와 양병무⁷¹⁾가 구분한 연공급제, 연봉제를 독립변수로 이용하였고, 임금수준은 설문조사에서 나타난 유목을 상중하로 구분하였는데 임금수준이 상인 경우는 150만원 이상, 중인 경우는 90-120만원, 하인 경우는 90만원미만인 경우로 하였다.

종속변수로 이용된 임금에 대한 태도는 임금에 대한 만족도 등 여러 설문을 요인분석을 통해 3가지의 임금에 대한 태도로 구분하였다.

즉, 호텔종사원에게 적용되고 있는 임금체계가 연봉제 형태인지, 또는 연공급제 형태인지에 따라 임금에 대한 공정성, 임금결정과정 그리고 임금체계의 변화 등 임

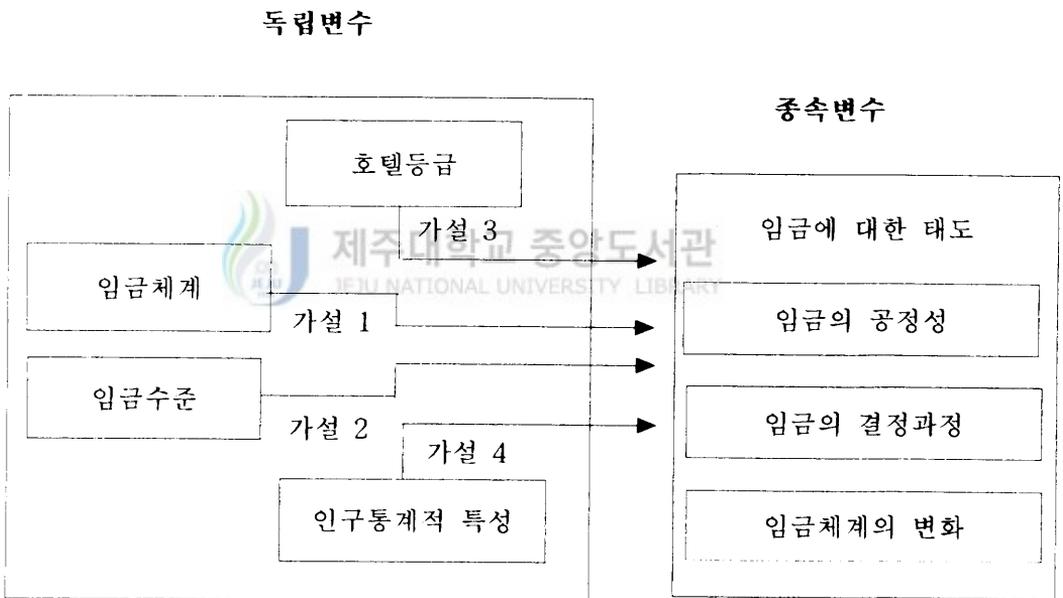
70) 김종재·박성수, 「인사관리」, (서울 : 경음사, 1988), P. 419.

71) 양병무, “한국형 연봉제 도입방안”, 「연구자료2」, 한국경영자총협회, 1996. 2. p. 4.

금에 대한 태도에 차이가 있는지를 파악하려는 것이 (가설 1)이며, 임금수준에 따라 임금에 대한 태도가 다르게 나타나는지 파악하려는 것이 (가설 2)이며, 호텔등급에 따라 임금에 대한 태도가 다르게 나타나는지 파악하려는 것이 (가설 3)이고, 성별, 연령, 근무년수, 직급, 학력 등 인구통계적 변수에 따라 임금에 대한 태도가 다르게 나타나는지 파악하려는 것이 (가설 4)이다.

이상과 같은 과정을 도식화하면 다음과 같다.

[그림 4-1] 연구모형



연구모형에서 나타난 종속변수는 크게 3가지로 나누었는데, 이를 본 연구에서는 임금에 대한 호텔종사자들의 태도로 기술하였다. 즉 임금의 공정성에 대한 태도, 임금 결정과정에 대한 태도, 그리고 임금체계의 변화에 대한 태도 등이다.

따라서 연구모형에서 나타난 이들 종속변수와 임금체계, 임금수준 및 호텔등급 그리고 인구통계적 특성변수들 간의 관계를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설1) 적용하고 있는 임금체계에 따라 임금에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
- 1-1) 적용하고 있는 임금체계에 따라 임금의 공정성에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 1-2) 적용하고 있는 임금체계에 따라 임금의 결정과정에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 1-3) 적용하고 있는 임금체계에 따라 임금체계의 변화에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.

- 가설2) 임금수준에 따라 임금에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
- 2-1) 임금수준에 따라 임금의 공정성에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 2-2) 임금수준에 따라 임금의 결정과정에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 2-3) 임금수준에 따라 임금체계의 변화에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.

- 가설3) 호텔등급에 따라 임금에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
- 3-1) 호텔등급에 따라 임금의 공정성에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 3-2) 호텔등급에 따라 임금의 결정과정에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 3-3) 호텔등급에 따라 임금체계의 변화에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.

- 가설4) 인구통계적 특성에 따라 임금에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
- 4-1) 인구통계적 특성에 따라 임금의 공정성에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 4-2) 인구통계적 특성에 따라 임금의 결정과정에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.
 - 4-3) 인구통계적 특성에 따라 임금체계의 변화에 대한 태도의 차이가 있을 것이다.

제 3 절 자료의 일반적 특성

1. 자료의 특성

본 실증분석 자료의 특성은 [표 4-2]에 나타난 바와 같이 응답자의 41.5%는 연봉제의 형태에 있고, 58.5%는 연공급제에 있으며, 이들의 성별은 남성이 66.4%로 여성 33.6%보다 훨씬 많이 구성되었다. 이들의 연령별 분포는 20대가 49.0%로 가장 많았고, 근무년수는 1~5년(44.8%)이, 직급은 평사원(65.1%)이, 학력은 전문대졸(52.7%), 임금수준은 60~90만원(66.8%), 그리고 이들이 소속된 호텔등급은 특급 56%와 1급 이하 44%로 각각 구성되었다. 특히 임금수준의 구분은 월평균 임금이 60만 원미만은 낮은 임금집단으로, 61~120만원은 중간정도의 임금집단으로 그리고 121만원 이상은 높은 임금집단으로 구분하여 분석에 이용하였다.

[표 4-2] 자료의 구성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구분		빈도	백분율	유효백분율	누적백분율
임금 체계	연봉제	100	41.5	41.5	41.5
	연공급제	141	58.5	58.5	100.0
	Total	241	100.0	100.0	
성별	남성	160	66.4	66.4	66.4
	여성	81	33.6	33.6	100.0
	Total	241	100.0	100.0	
연령	20대	118	49.0	49.0	49.0
	30대	90	37.3	37.3	86.3
	40대 이상	33	13.7	13.7	100.0
	Total	241	100.0	100.0	

근무 년수	1년미만	29	12.0	12.1	12.1
	1-5년	108	44.8	45.0	57.1
	6-10년이하	76	31.5	31.7	88.8
	11년이상	27	11.2	11.3	100.0
	Total	240	99.6	100.0	
무응답	0	1	.4		
Total		241	100.0		
직급	평사원	157	65.1	66.0	66.0
	계장급	41	17.0	17.2	83.2
	대리급이상	40	16.6	16.8	100.0
	Total	238	98.8	100.0	
무응답	0	3	1.2		
Total		241	100.0		
학력	고졸이하	26	10.8	10.9	10.9
	전문대졸	127	52.7	53.4	64.3
	대졸이상	85	35.3	35.7	100.0
	Total	238	98.8	100.0	
무응답	0	3	1.2		
Total		241	100.0		
임금 수준	낮은임금집단	35	14.5	14.5	14.5
	중간임금집단	161	66.8	68.6	81.3
	높은임금집단	45	18.7	18.7	100.0
Total		241	100.0		
호텔 등급	특급	135	56.0	56.0	56.0
	1급이하	106	44.0	44.0	100.0
	Total	241	100.0	100.0	

2. 임금에 대한 태도

동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용하였다. 일반적으로 알파계수가 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.⁷²⁾ 이에 따라 본 실증분석에 이용한 변수들

의 신뢰도계수를 산출한 결과가 [표 4-3]에 나타난 바와 같다. 즉, 임금에 대한 공정성변수는 총 9개 항목으로 이루어졌으며, 5점 리커트스케일에서 평균 2.6188로 대체로 중간을 하회하여 임금에 대한 공정성에 의문을 가지고 있는데, 이 변수들의 신뢰도 계수인 알파값은 0.8441로 80%를 상회하여 높은 신뢰수준을 보여주고 있다.

임금의 결정과정변수는 총 4개 항목으로 이루어졌으며, 5점 리커트스케일에서 평균 3.8389로 임금체계에 대한 공정성보다는 좀더 높게 중간을 상회하고 있는데, 이 변수들의 신뢰도 계수인 알파값은 0.7477로 일반적인 신뢰할 만한 수준 60%보다 높은 신뢰수준을 보여주고 있다.

또한 임금체계의 변화는 총 3개 항목으로 이루어졌으며, 5점 리커트스케일에서 평균 4.0387로 임금에 대한 공정성 및 임금 결정과정 변수보다 훨씬 높게 나타났는데, 신뢰도 계수인 알파값에서는 0.7285로, 역시 일반적으로 신뢰할 만한 수준인 60%보다 높은 신뢰수준을 나타냈다.

[표 4-3] 임금에 대한 태도변수의 신뢰도 분석결과

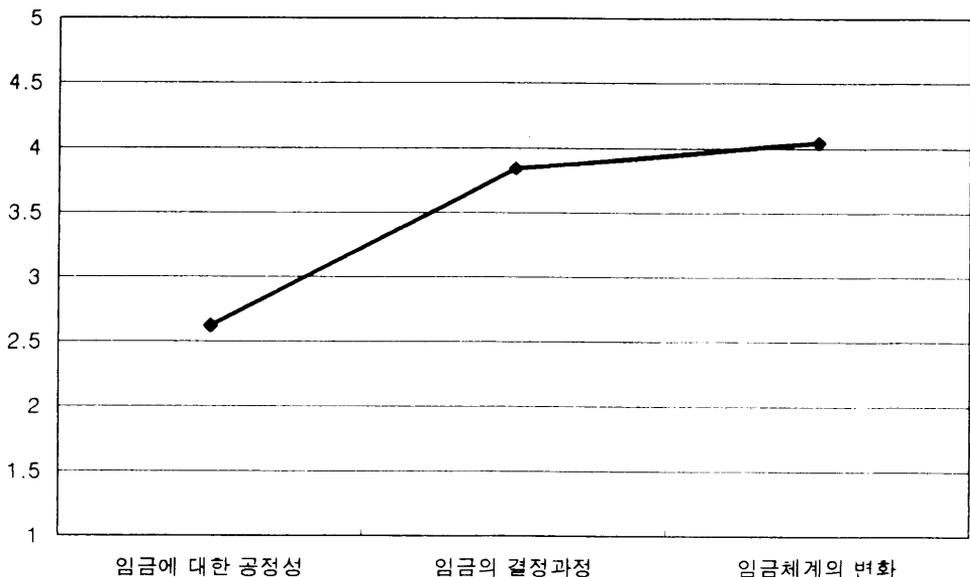
변수구분	변수명	변수내용	Mean	전체 평균	Alpha
임금에 대한 공정성	W1	근속연수대비 임금공정	2.3924	2.6188	.8441
	W2	능력대비 임금공정	2.4557		
	W3	동직급동료대비 임금타당	2.4051		
	W4	직무대비 임금공정	2.4473		
	W5	동료대비 임금공정	2.6456		
	W6	현수준 임금 적절	2.2658		
	V2	임금체계 개선	3.9873		
	V4	임금체계 만족	2.2743		
	V13	임금체계 공정	2.6962		
임금의 결정과정	V9	능력실적공헌 많으면 급여 많아야	3.9414	3.8389	.7447
	V14	업적평가후 임금수준 결정해야	3.8536		
	V16	상사면담후 임금 책정해야	3.7071		
	V17	임금체계에 탄력성 부여해야	3.8536		
임금체계의 변화	V12	임금체계 단순화	3.7137	4.0387	.7285
	V19	시대변화에 따라 임금체계변화해야	4.1743		
	V18	공정객관적 임금평가제 마련해야	4.2282		

72) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990, pp.250-251.

임금에 대한 구성요인의 수를 결정하기 위하여 총 25개의 설문문항을 통해 아이겐 값(eigen value)이 1 이상인 요인을 선택한 결과, [표 4-4]에 나타난 바와 같이 3개의 요인을 얻었다. 이 중 커뮤니티(communality)값이 현저히 낮아 요인에 대한 기여도가 적은 변수를 제외하고, 이들 변수가 특정 요인에 부하량(factor loading)이 높게 나타나도록 하기 위해 베리맥스(varimax)방식을 이용해 회전시켰다. 그 결과 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 각 변수들의 요인적재치가 3개의 요인에 각각 강조되어 적재되었고, 첫번째 요인은 임금에 대한 공정성과 관련된 항목이 많아 “임금에 대한 공정성”으로 명명하고, 두번째 요인은 “임금 결정과정” 그리고 세번째 요인은 “임금체계의 변화” 등으로 각각 요인명을 부여하였다.

분산을 기준으로 사회과학분야에서는 일반적으로 총분산의 60%정도를 설명해 주는 요인까지 선정하는데⁷³⁾, 본 분석에서 “임금에 대한 공정성”요인은 34.097%의 설명력을 가지며, 두번째 요인인 “임금 결정과정”은 16.197% 그리고 세번째 요인인 “임금체계의 변화”는 11.877%의 설명력을 각각 가져, 이들 3개 요인이 전체의 62.171%를 설명해 주고 있다.

[그림 4-2] 요인들의 평균수준



73) 채서일 · 김범중 · 이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판, 학현사, 1992, p.196.

[표 4-4] 임금에 대한 태도변수의 요인분석 결과

변수의 내용	요인		
	요인1	요인2	요인3
직무대비 임금공정	.852	-.141	-2.402E-02
동직급동료대비 임금타당	.848	-8.093E-02	-.112
동료대비 임금공정	.828	-1.975E-02	-3.207E-02
능력대비 임금공정	.797	-4.585E-02	-.157
근속연수대비 임금공정	.792	2.644E-02	-.228
현수준 임금 적절	.754	-4.897E-02	-.203
임금체계 만족	.713	-.139	-.119
임금체계 개선	-.637	.309	5.204E-02
임금체계 공정	.635	-.185	-7.142E-02
임금체계에 탄력성부여해야	-9.564E-02	.844	1.695E-02
업적평가후 임금수준결정해야	1.723E-02	.728	.242
상사면담후 임금책정해야	-.268	.686	9.073E-02
능력실적공헌 많으면 급여 많아야	-6.682E-02	.564	.349
임금체계 단순화	-.176	3.936E-02	.805
시대변화에 따라 임금체계변화해야	-.155	.436	.703
공정객관적 임금평가제 마련해야	-.195	.433	.645
아이겐 값	5.456	2.592	1.900
분산율	34.097	16.197	11.877
누적분산율	34.097	50.294	62.171
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a Rotation converged in 5 iterations.			

제 4 절 가설의 검증

1. 임금체계가 임금에 대한 태도에 미치는 영향

(가설1)은 호텔종사원이 적용 받고 있는 임금체계가 연봉제 형태의 체계와 연공급제 형태의 체계 사이에 임금에 대한 태도가 다르게 나타나는지를 알아보려는 것이다. [표 4-5]에 나타난 바와 같이 임금체계 공정성에 대하여 연봉제 임금체계하에 있는 응답집단이 연공급제 임금체계하에 있는 집단들 보다 더 공정하다고 보고 있다. 즉 연봉제 임금체계하에 있는 집단들은 임금 공정성 평균이 2.7744로 연공급제 임금체계하의 집단의 평균 2.5072보다 더 높게 나타나며, 이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 통계적으로 유의적이다. 그러나 임금의 결정과정이나 임금체계의 변화에 대해서는 두 집단 모두 차이는 보이지 않고 있다. 다만 임금의 결정과정 전체평균이 3.8389로써 임금결정과정이 투명해야 한다는 견해가 5점 리커트스케일에서 중간을 상회하며, 임금체계의 변화에 대해서는 4.0387로 더 높은 평균치를 보여 변화의 여망이 나타나고 있다.

[표 4-5] 임금체계에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구분	임금체계	N	Mean	t	df.	Sig.
임금 공정성	연봉제	99	2.7744	3.202***	235	.002
	연공급제	138	2.5072			
임금 결정과정	연봉제	99	3.7475	-1.676*	237	.095
	연공급제	140	3.9036			
임금체계 변화	연봉제	100	4.0733	.628	239	.530
	연공급제	141	4.0142			

주) *** $p < 0.01$, * $p < 0.1$

2. 임금수준이 임금에 대한 태도에 미치는 영향

월평균 임금수준에 따라서는 [표 4-6]에 나타난 바와 같이 임금의 공정성 및 임금 결정과정에 대해서는 통계적인 유의성을 보였으며, 임금체계변화에 대해서는

통계적으로 유의적인 차이를 보이지 않았다. 사후검증결과 낮은 임금수준의 응답자 집단(2.3064)보다 중간 임금수준의 응답자 집단(2.9333)과 높은 임금수준의 응답자 집단(2.6188)이 임금에 대한 태도가 더 공정하다고 응답하였고, 또한 임금수준이 중간인 응답자집단(2.9333)보다 높은 임금수준의 응답자 집단(2.9333)이 임금에 대한 태도가 더 공정하다고 응답하였다. 이러한 결과의 통계적인 차이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적으로 나타났다.

또한 임금 결정과정에 대해서도 임금수준별로 유의적인 차이가 나타나고 있는데, 즉 낮은 임금수준의 응답자 집단(4.0221)이 중간수준의 임금을 받는 응답자집단(3.7578)보다 임금 결정과정이 보다 투명해야 한다는 태도를 보였으며, 이러한 차이는 통계적으로 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적으로 분석되었다.

[표 4-6] 월평균 급여수준에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구 분		N	Mean	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.	
임금 공정 성	낮은임금수준	33	2.3064	B/G	7.765	2	3.882	10.024***	.000
	중간임금수준	159	2.5947	W/G	90.631	234	.387		
	높은임금수준	45	2.9333	Total	98.396	236			
임금 결정 과 정	낮은임금수준	34	4.0221	B/G	3.205	2	1.602	3.219**	.042
	중간임금수준	160	3.7578	W/G	117.468	236	.498		
	높은임금수준	45	3.9889	Total	120.673	238			
임금 체 계 변 화	낮은임금수준	35	4.0286	B/G	1.598	2	.799	1.553	.214
	중간임금수준	161	4.0870	W/G	122.485	238	.515		
	높은임금수준	45	3.8741	Total	124.083	240			

주) *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

3. 호텔등급이 임금에 대한 태도에 미치는 영향

호텔등급에 따라 임금에 대한 태도의 차이가 있는지 검증한 결과 [표 4-7]에 나타난 바와 같이 임금 공정성에 대하여 특급호텔에 근무하는 응답집단(2.7449)이 1급이하 호텔에 근무하는 집단(2.4521)들 보다 더 공정하다고 보고 있다. 이는 α

=0.01수준에서 통계적으로 유의적이다. 그러나 임금의 결정과정이나 임금체계의 변화에 대해서는 두 집단 모두 차이는 보이지 않고 있으나, 임금체계 변화에 대한 욕구는 1급 이하의 호텔에 근무하는 집단(4.1132)이 가장 높게 나타나고 있다.

[표 4-7] 호텔등급에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구분	호텔등급	N	Mean	t	df.	Sig.
임금 공정성	특급	135	2.7449	3.540***	235	.000
	1급이하	102	2.4521			
임금 결정과정	특급	135	3.7648	-1.842*	237	.067
	1급이하	104	3.9351			
임금체계 변화	특급	135	3.9802	-1.428	239	.155
	1급이하	106	4.1132			

주) *** p<0.01, * p<0.1

4. 인구통계적 특성이 임금에 대한 태도에 미치는 영향

(가설 4)는 호텔종사원의 인구통계적 특성에 따라 임금에 대한 태도가 다르게 나타나지 않을 것이라는 것이다. [표 4-8]에 나타난 바와 같이 성별에 따라서는 연구자가 설정한 유의수준에 미치는 변수가 나타나지 않고 있어 남성과 여성간에는 임금의 공정성이나 임금 결정과정 그리고 임금체계 변화에 대한 태도의 차이가 없는 것으로 분석되었다.

[표 4-8] 성별에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구분	성별	N	Mean	t	df.	Sig.
임금 공정성	남성	159	2.6136	-.180	235	.858
	여성	78	2.6296			
임금 결정과정	남성	159	3.8994	1.860*	237	.064
	여성	80	3.7188			
임금체계 변화	남성	160	4.0292	-.290	239	.772
	여성	81	4.0576			

주) * p<0.1

연령별로는 [표 4-9]에 나타난 바와 같이 임금의 공정성이나 임금 결정과정에 대해서는 통계적인 유의성을 보이지 않고 있으나, 임금체계 변화에 대해서는 $\alpha=0.05$ 수준에서 통계적으로 유의적이다. 사후검증결과 20대 연령층(4.1582)과 40대 이상의 연령층(3.7677)간에는 임금체계의 변화에 대해 통계적인 차이를 보이는데, 20대의 저연령층이 40대 이상의 고연령층보다 임금체계의 변화를 더 갈망하고 있다. 임금체계의 변화에 대해 전반적으로 저연령화 될수록 높은 변화욕구를 나타내는 반면, 고연령화 될수록 낮은 변화욕구를 보이고 있다. 하지만, 30대의 연령층이 20대의 연령층이나 40이상의 연령층과 임금체계 변화에 대한 태도에 있어 통계적으로 차이를 보이고 있지는 않다.

[표 4-9] 연령에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구분	N	Mean	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.		
임금 공정 성	20대	115	2.6010	B/G	9.799E-02	2	4.899E-02	.117	.890
	30대	89	2.6267	W/G	98.298	234	.420		
	40대이상	33	2.6599	Total	98.396	236			
임 금 결 정 과 정	20대	116	3.8599	B/G	.598	2	.299	.588	.556
	30대	90	3.7806	W/G	120.075	236	.509		
	40대이상	33	3.9242	Total	120.673	238			
임 금 체 계 변 화	20대	118	4.1582	B/G	4.403	2	2.202	4.378**	.014
	30대	90	3.9815	W/G	119.680	238	.503		
	40대이상	33	3.7677	Total	124.083	240			

주) ** $p < 0.05$

근무년수에 따라 살펴보면 [표 4-10]에 나타난 바와 같이 임금의 공정성이나

임금체계 변화에 대해서는 통계적인 유의성을 보이지 않고 있으나, 임금체계의 결정 과정에 대해서는 $\alpha=0.1$ 수준에서 통계적으로 유의적이다. 그러나 연구자가 설정한 유의수준에 미치지 못하므로 이 또한 근무년수별 집단간에 임금에 대한 태도의 차이가 있을 것이라는 연구가설은 기각되었다.

[표 4-10] 근무년수에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구분		N	Mean	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.	
임금 공정 성	1년미만	26	2.4359	B/G	1.568	3	.523	1.255	.291
	1-5년	107	2.6376	W/G	96.670	232	.417		
	6-10년이하	76	2.6053	Total	98.238	235			
	11년이상	27	2.7737	B/G					
임금 결정 과 정	1년미만	28	3.8929		3.781	3	1.260	2.523*	.058
	1-5년	107	3.9019	W/G	116.884	234	.500		
	6-10년이하	76	3.6645	Total	120.665	237			
	11년이상	27	4.0278						
임금 체 계 변 화	1년미만	29	4.0345	B/G	2.674	3	.891	1.746	.158
	1-5년	108	4.1049	W/G	120.481	236	.511		
	6-10년이하	76	4.0351	Total	123.155	239			
	11년이상	27	3.7531						

주) * $p < 0.1$

직급에 따라 살펴보면 [표 4-11]에 나타난 바와 같이 임금의 공정성이나 임금 결정과정 그리고 임금체계 변화에 대해서, 근무년수에서와 마찬가지로 통계적인 유의성을 보이지 않고 있다. 즉 평사원, 계장급 그리고 대리급 이상 등의 호텔종사자의 직급은 임금체계에 대한 태도가 통계적인 차이를 보이지 않고 있다는 것이다. 따라서 직급에 따라 임금에 대한 태도의 차이가 있을 것이라는 연구가설은 기각되었

다.

[표 4-11] 직급에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구 분		N	Mean	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.	
임금 공정 성	평사원	153	2.5708	B/G	1.194	2	.597	1.431	.241
	계장급	41	2.6856	W/G	96.344	231	.417		
	대리급이상	40	2.7472	Total	97.538	233			
임금 결정 과정	평사원	155	3.8419	B/G	2.813	2	1.406	2.853*	.060
	계장급	41	3.6585	W/G	114.870	233	.493		
	대리급이상	40	4.0313	Total	117.683	235			
임금 체 계 변 화	평사원	157	4.0955	B/G	1.169	2	.585	1.147	.319
	계장급	41	3.9268	W/G	119.767	235	.510		
	대리급이상	40	3.9750	Total	120.936	237			

주) * p<0.1

학력에 따라 살펴보면 [표 4-12]에 나타난 바와 같이 임금의 공정성 및 임금체계 변화에 대한 태도의 차이를 보이고 있다. 즉 임금공정성에 대하여 전문대졸 응답자가 2.5358의 평균치를 보인 반면 대졸이상은 2.7606을 나타내 0.2247의 차이를 보이고 있다. 즉 대졸이상의 응답자들이 전문대졸 응답자 집단보다 임금에 대해 더 공정하다는 태도를 보이고 있다. 또한 임금체계 변화에 대해서는 고졸이하의 학력을 가진 집단(3.8333)보다는 전문대졸 학력을 가진 집단(4.1470)이 더 변화를 바라는 태도를 취하고 있으며, 이는 통계적으로 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

[표 4-12] 학력에 따른 임금에 대한 태도의 차이

구 분		N	Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
임금 공정 성	고졸이하	26	2.4701	B/G	3.095	2	1.548	3.843**	.023
	전문대졸	124	2.5358	W/G	93.033	231	.403		
	대졸이상	84	2.7606	Total	96.129	233			
임금 결정 과	고졸이하	26	3.7788	B/G	.279	2	.139	.271	.763
	전문대졸	126	3.8651	W/G	119.881	233	.515		
	대졸이상	84	3.8036	Total	120.160	235			
임금 체 계 변 화	고졸이하	26	3.8333	B/G	3.528	2	1.764	3.456**	.033
	전문대졸	127	4.1470	W/G	119.934	235	.510		
	대졸이상	85	3.9333	Total	123.462	237			

주) ** p<0.05



제 5 절 분석결과의 요약 및 시사점

첫째, (가설1)을 검증한 결과, 연봉제 형태하의 근로자가 연공급제 형태하의 근로자보다 임금이 더 공정하다는 태도를 보였고, 임금결정과정에도 두 집단간 차이를 보여 가설 (1-1), (1-2)는 채택 되었으며, 임금체계의 변화에는 두 집단 모두 변화를 원하고 있는 것으로 나타나 두 집단간에 차이가 있을 것이란 가설(1-3)은 기각되었다.

둘째, (가설2)와 (가설3)을 검증한 결과, 호텔등급은 임금공정성에, 임금수준은 임금의 공정성 및 임금결정과정에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 (2-1), (2-2), (3-1)은 채택되었으며, 가설(2-3)과 가설(3-2), (3-3)은 차이가 없는 것으로 나타나 기각되었다.

셋째, (가설4)를 검증한 결과, 성별과 근무년수, 직급에 따라서는 임금결정과정에 연령에 따라서는 임금체계변화에 그리고 학력에 따라서는 임금의 공정성 및 임금

체계변화에만 영향을 미치는 것으로 나타나 (가설4)는 부분적으로 채택되었다.

이상의 가설검증 결과를 요약하면 [표 4-13] 과 같다.

[표 4-13] 가설검증 결과의 유의성

독립변수 종속변수	가설1	가설2	가설3	가설4				
	임금 체계 (t)	임금 수준 (F)	호텔 등급 (t)	성별 (t)	연령 (F)	근무 년수 (F)	직급 (F)	학력 (F)
임금 공정성	3.202***	9.422***	3.540***	-1.80	.117	1.255	1.431	3.843**
임금 결정과정	-1.676*	2.913**	-1.842	1.860*	.588	2.523*	2.853*	.271
임금체계 변화	.628	.842	-1.428	-.290	4.378**	1.746	1.147	3.456**

주1) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

본 연구의 가설검증결과 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있었다.

연봉제 형태의 임금체계를 적용 받고 있는 호텔종사원들과 연공급제 형태의 임금체계를 적용하고 있는 호텔종사원들 모두가 임금결정과정의 투명해야 하고, 임금체계가 변화해야 한다는데 높은 여망을 나타내고 있으며, 임금이 공정하다는 데는 연봉제를 적용하고 있는 종사원이 임금이 더 공정하다고 보고 있는 것으로 나타났다. 이는 기존의 임금체계가 임금결정과정의 투명해야하고, 임금이 공정해야 함을 시사한다. 두집단 모두 임금체계가 변해야 한다고 보고 있는 데는 현재 도입되고 있는 연봉제가 능력·실적을 위주로 산정 하는 것이 아니라 지난 해의 연간 총임금을 월할하여 지급하는 수준으로 임금인상 억제 수단으로 도입하고 있기 때문에 나타난 결과로 보여 앞으로 연봉제 도입에 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

저연령층 일수록 임금체계 변화를 원하고 있는 것으로 나타나고 있어 기업의 신세대 근로자에 맞는 임금체제로 바꾸는 것이 바람직하다는 점을 보여주고 있다.

임금수준이 높을 수록 임금에 대한 공정성이 있다고 응답했으나, 임금체계변화에는 임금수준과 관계없이 변화를 원하는 것으로 나타났으며, 특급호텔에 근무하는 종사원들이 임금이 더 공정하다고 인식하고 있으나, 임금체계변화는 모두가 원하는 것으로 나타나 앞으로 호텔 임금체계 관리에 고려해야 한다.

제 5 장 결 론

임금은 근로자에게는 중요한 수입의 원천이 되지만 경영주에게는 비용을 구성하는 요소가 되므로 근로자는 언제나 더 많은 임금과 보다 안정된 임금을 원하는 데 반하여 경영주는 언제나 기업목적의 달성을 위하여 능률에 따라 보다 합리적으로 지급하려 한다. 제주지역 관광호텔의 매출액 대비 인건비 비율은 28.2% - 60.0%로 호텔별 차이가 크다 이는 기업경영에 있어서 임금관리의 중요성이 새삼 강조되지 않을 수 없음을 보여 주는 것이다. 그리고 국경 없는 국제화시대 경쟁의 소용돌이에 제주지역관광호텔도 말려들지 않을 수 없는 긴박한 상황에서 저효율 고임금을 해소하지 않고는 경쟁에서 이겨나갈 수 없는 것이다. 더욱이 IMF 경제체제 인건비 절감방법을 인원감축에서 찾으려고 하는 호텔이 생겨나고 있으며 새로운 능력·실적 증시형인 연봉제 임금형태를 일부 간부사원 또는 전체 직원을 상대로 도입하여 시행하고 있는 호텔이 늘고 있다.

본 연구는 이와 같은 관점에서 기존 연공급제 임금체계를 적용하고 있는 종사원과 새로운 임금형태인 연봉제를 적용하고 있는 종사원 두 집단이 임금에 대한 태도가 어떻게 다른지 알아보기 위해 문헌 연구와 실증적 연구 방법을 병행해 실시하였다.

문헌적 연구는 국내·외의 임금과 임금만족에 관련된 문헌 및 논문을 이용하였고 또한 실증적 연구를 통해 임금체계, 인구통계적변수 및 호텔등급별 요인에 따라 분석해 보았다.

그 결과 연봉제임금형태를 적용하고 있는 종사원이 임금의 공정성에 대해서는 더 공정하다고 보고 있는 것으로 나타났으며, 임금체계의 변화에는 두 집단간의 차이가 없었고. 성별에는 임금결정과정에만 차이가 있었다. 저연령층에서는 임금체계의 변화를 원하는 것으로 나타났다. 호텔등급에 따라서는 특급호텔종사원이 임금에 더 공정성을 나타냈으며, 임금체계의 변화에는 등급에 관계없이 변화를 원하는 것으로 나타났다. 임금수준이 높을수록 공정성이 있다고 응답했으며, 임금체계의 변화에는 집단간에는 차이가 없으나 모든 집단이 임금체계의 변화는 원하고 있는 것으로 나타났다.

이는 호텔종사원들이 자신들의 임금체계가 시대의 변화에 맞게 변해야 한다고 느끼고 있음을 나타내고 있으며, 연봉제 형태의 임금체계를 적용하고 있는 종사원이 임금체계의 변화를 원하고 있는 것은 현재 일부호텔에서 간부사원을 대상으로 실시하고 있는 연봉제는 정확한 실적 산정 없이 연총지급액을 월할하여 지급하고 있어서 임금인상 억제 기능만 하고 있는 형편에서 비롯된 것으로 보아져 개선해야 될 것으로 보이며, 1급 이하의 호텔에서 실시하고 있는 연봉제형태는 현행법인 근로기준법에도 저촉될 소지가 많은 열악한 형편이어서 종사원들이 변화를 원하고 있는 것으로 파악되고 있다. 앞으로 제주지역관광호텔이 무한 경쟁시대에 생존하기 위해서는 저비용 고효율로 서비스 질을 향상시켜 경영의 능률과 효율을 제고시켜 국내·외적 경쟁력을 향상시키는 수밖에 없다.

이러한 점에서 기업의 임금관리는 경쟁력제고에 초점을 맞추어 기존의 연공주의적 임금관리에서 탈피하여 종사원의 동기를 유발시킬 수 있는 능력·실적중시형 임금체제로 임금체계가 개선되어야 하겠다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에서 보다 신중하게 고려되어야 할 것이다.

첫째, 본 연구는 국내·외적 환경변화에 의해 제주지역관광호텔에도 도입되기 시작한 연봉제를 적용하고 있는 종사원을 대상으로 하여 연봉제에 대한 태도를 조사하여 바람직한 연봉제 도입방안에 대하여 연구하고자 했으나 아직 연봉제가 도입초기여서 연봉제 해당자 인원이 고작 140여명 정도밖에 안되어 연구의 범위가 너무 작아 연공제를 적용하고 있는 집단과 비교하게 되었다.

둘째, 설문조사 시점이 IMF 경제위기가 시작되어 노동시장에서의 수요와 공급에 있어서 공급이 넘치고 있는 시점이다. 이러한 외적인 요소가 변수에 반영되지 못하는 한계가 있다.

셋째, 제주지역 관광호텔만을 연구의 대상으로 하여 지역적인 특색이 연구에 반영됐을 수도 있어 분석결과를 일반화하는 데는 한계가 있다.

따라서 향후 연구에서는 이와 같은 연구의 한계점을 고려하여 본 연구에서 고려하지 못한 상황적 요인들에 대한 고려도 이루어져야 할 것이다.

參考文獻

1. 國內文獻 및 論文

강정대, 「현대인사관리론」, (서울 : 세영사, 1991).

김봉규, 「호텔인사관리론」, (서울 : 백산출판사, 1995).

김식현, 「인사관리론」, (서울 : 무역경영사, 1991).

김원수 編, 「체계경영학사전」, (서울 : 법문사, 1971).

김종재·박성수, 「인사관리론」, (서울 : 경음사, 1991).

안희탁 編, 「능력·실적중시형 임금체계」, (서울 : 한국경영자총협회, 1997).

안희탁, “연봉제 설계와 연봉평가 실무”, 「연구총서31」, 노동경제연구원, 1998. 9.

안희탁, “한국의 연봉제 실태와 과제”, 「연구보고서 98-2」, 노동경제연구원, 1998. 7.

양병무, 안희탁, 김재원, 박준성, 「한국기업의 임금관리」, (서울 : 한국경영자총협회, 1992).

오기하라마사루 著, 양병무 감수, 「연봉제 매뉴얼」, (서울: 21세기북스, 1996).

E. E. Lawler III 著, 김남현 譯, 임금과 조직효과, (서울 : 경문사, 1987)

이철수, 「임금에 관한 법리」, (서울: 한국노동연구원, 1993).

정수영, 「신·인사관리론」, (서울 : 박영사, 1977).

채서일, 「사회과학조사방법론」, (서울 : 법문사, 1990).

채서일·김범종·이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판, (서울 : 학현사, 1992).

- 최종태, 「현대인사관리론」, (서울: 박영사, 1993).
- 황정현, 「사장의 임금철학」, (서울: 삼성출판사, 1992).
- 한국경영자총협회, 「연봉제의 이론과 실제」, 1991.
- 한국경영자협회, 「임금실무자료」, 1995.
- 제주도 (관광문화국), 「주요행정현황」, 1998.
- 김창의, “연봉제 도입에 관한 연구”, 「노사관계연구」, 제5집, 원광대학교 노사관계연구소, 1995.
- 박내희·권상술, “연봉제의 설계 및 운용에 관한 소고”, 「서강경영논총」, 제7집, 서강대학교, 1996.
- 선한승, 연봉제 도입방안 연구, 한국노동연구원, 1998. 3.
- 송병식, “연봉제의 도입과 실시방안에 관한 연구”, 「제주대학교 산경논집」, 1992
- 송병식, “한국기업의 임금관리 개선에 관한 연구” 「사회발전연구」, 9집, 제주대학교 사회발전연구소, 1993.
- 양병무, “한국형 연봉제 도입방안”, 한국경영자총협회, 1996. 2.
- 제주상공회의소, 「제주경제현황」, 1998.
- 호경희, “97년도 제주지역 관광호텔 경영분석”, 1998.
- 김양진, “우리 나라 기업의 임금체계 개선방향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경상대학교 경영행정대학원, 1995.
- 오세호, “연봉제 임금체계 도입에 관한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원, 1996.

- 육명수, “한국기업의 임금체계에 대한 연구,” 석사학위논문, 송실대학교 노사관계대학원.
- 이경근, “임금만족의 결정요인에 관한 연구,” 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1994.
- 이평철, “임금결정기준과 임금만족과의 관계에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 경남대학교 대학원, 1996.
- 하홍복, “우리 나라 기업의 임금체계 개선방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울시립대학교 경영대학원, 1996.
- 황정현, “임금동기 유발을 위한 임금체계 도입방향에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1988.
- 박종선, “한국 관광호텔 종업원의 임금체계에 관한 실증적 연구 : 서울, 경인지역 1.2.3급을 중심으로” 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1996.

2. 國外文獻

- 淺川榮一・茅野廣行・町田秀樹, 「年俸制で會社が變わる」, 日本能率協會, マネジメソター, 1993.
- 楠田 丘, 「日本型 年俸制의 提唱」, 賃金實務, NO. 722, 1994.
- HOTERES, (東京 : 株式會社 オータパブリケイシヨソズ, 1998).
- 山城章編, 「經營小辭典」, (東京 : 中央經濟社, 1959), p. 271.
- 萩原勝, 「日本型年俸制の導入・運用實務」, 中央經濟社, 1995.
- 淺川榮一外, 「年俸制で會社が變わる」, 日本能率協會, 1993.
- 日經運職務分析센터편, 「日本型年俸制の設計と運用」, 日經運出版部, 1996.
- 井田修, 「年俸制の導入法」, 中央經濟社, 1995.
- Heneman, H. G. III., "Pay Satisfaction," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.3, 1985.
- Porter, L. W., "A Study of Perceived need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job," *Journal of Applied Psychology*, 45, 1961.
- Locke, E. A., "What is Job Satisfaction ?," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1969.
- Flippo, Edwin B., *Principles of Personal Management, 5th ed.*, (New York : McGraw-Hill, 1980).
- Adams, J. S., "Inequity in Social Exchange" , *L. Berkowitz(ed.), Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2(New York : Academic Press, 1965).

Pigors, P. and Myers, C. A., *Personal Administration* (New York : McGraw- Hill, Inc, 1981).

Katzall, R. A., "Personal Values, Job Satisfaction, and Job Behavior," *H. Borow (ed.) Man in the world of work*, (Boston : Houghton Mifflin, 1964).

Schaffer, R. H., " Job Satisfaction as Relation to Need Sastion in Work" , *Psychological Monographs*, Vol. 67.

Milkovich, R. L. and Newman, J. M., *Compensation*, (2nd ed.)(Piano, TX : Business Publication, 1987).



Abstract

A Study on the effects of the wage systems and levels on the attitude toward the wage.

- Focusing on Tourist Hotel of Cheju -

By Byung-Sup Kim

Department of Tourism management

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Hyang-Jin Huh

1. An Introduction



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Recently tourist-hotel enterprise in Cheju region under IMF economic control system, globalization, and opening to a foreign intercourse suffers from the full-scale unlimited competition era and so the strengthening of the competitive power is strongly required more than ever in the previous days. For such reasons as mentioned, in the domestic and foreign circumstances of a sudden change, what the competitive hotels need the proffer of more improving service quality to the customs with a low-cost and high-efficiency in order to stay in a prosper management.

The wage system for hotel employees is simply the most effective impact on causing the appetite of working harder. But the wage system in Cheju region hotels is based on an annual salary system, so it can't be considered to reflect the employee's own ability, contribution and the fruit of his efforts and the system itself is very complicated that we can't expect the uplift of

the intrinsic function of the wage system and the improvement of the motivation cause.

In this point, the wage system of the enterprise should be focused on the raise of a competitive power and the annual salary system should be reconsidered to repeal this ineffective wage system for a more improving wage system so that the employees can devote themselves to the profferment of the management profit. Such guidelines can draw the uplift the ability of the competition and the flexibility of the wage system through the induction of the employee's motivation.

2. Objectives

The object of this study aims at analyzing the wage system of the employees who are of general applicated by the annual salary system and to see whether or not the standard of the wage exerts influence on the attitude toward the wage and the population statistic characteristics and the difference of the attitude toward the wage system by the degree of the hotel is also considered in this study.

This study consists of 5 contexts.

- 1) An Introduction
- 2) Theological consideration: the theory about the wage and the according satisfaction degree, and the consideration of the relevant proceeding studies.
- 3) Theological consideration: the realities of Cheju region and Seoul and the wage system of Japan.
- 4) The analysis of the substantial data.
- 5) Conclusion.

3. Methodology

This study is completed by carrying out the theological and substantial approach to the appropriate one. The domestic and foreign textbooks are widely used as references and the survey study with the method of questionnaires is done next to the reference books. 330 questionnaires have been distributed to the proper employees working in 25 hotels of Cheju region. Among 330 questionnaires, 270 collected and 241 used for the analysis of this study.

SPSS for Windows Release 8.0 were used for the substantial analysis. In this process 3 dependent variables are constituted through Factor Analysis toward a variable of the wage system. And then the wage system and the standard as an independent variable, has been tested to see whether or not it has an influence on the wage itself. Furthermore T-test and Oneway ANOVA has been also used to see the difference of the attitude toward the wage. Especially Tukey(0.05) has been used for an ex post facto verification in time for Oneway ANOVA analysis.

4. Findings.

The result of the datum analysis by the substantial investigation is as follows:

1) According to the wage system and the standard, the fairness and the decision process of the wage can be found the difference.

2) According to the level of hotels, there are difference in the fairness of the wage, but not in the process of the wage decision and the change of the wage system.

3) According to the population statistic variable, there is only partial difference.

5. Conclusion

The employees who are of general applicated by the annual wage system consider the wage more fair, and all employees want the system to change. This study could reveal that all hotel employees want their wage system should be changed more effectively following the change of the days. Especially, a young age group bracket has been shown to have a strong desire for the change of the wage system than an old age group bracket.

Unfortunately, this study had no choice but to be troubled in the scope of the study, and the limit of time and the space.



설문지

안녕하십니까 ?

본 설문은 제주지역 관광호텔의 임금체계 개선에 관한 연구로 귀하가 평소에 임금체계와 임금수준에 대하여 생각하고 계신 바를 청취하기 위하여 만들어진 것입니다.

귀하의 응답은 정확한 연구결과를 얻는데 귀중한 역할을 하게 되며, 또한 질문에 응해주신 내용은 무기명으로 처리되어 본 연구 목적 이외에는 어떠한 용도에도 사용치 않을 것입니다.

바람직한 연구를 위하여 바쁘시더라도 귀하의 솔직하고 적극적인 협조 부탁드립니다.

1998년

제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정

지도교수 : 허 향 진

조사자 : 김 병 섭

1. 다음은 귀하가 현재 적용받고 있는 임금체계에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 V표를 하여 주십시오.

(1) 귀하가 받고 있는 임금체계는?

- ① 연공급제 형태 - 연령, 근속년수, 학력, 경력에 따라 임금을 결정하는 제도
- ② 연봉제 형태 - 능력과 실적, 공헌도를 평가하여 연간계약에 의해 지급하는 제도
- ③ 직무급 형태 - 직무를 기준으로 하여 임금을 결정하는 제도
- ④ 직능급 형태 - 직무수행능력에 역점을 두어 그 가치에 대응한 임금형태

전혀 대체로 그저 대체로 매우
그렇지 그렇지 그렇다 그렇다 그렇다
않다 않다



- | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|--|---|---|---|---|---|
| (2) 귀하가 적용 받고 있는 임금체계는 개선 되어야 한다고 생각한다 | | | | | |
| (3) 귀하는 임금체계 개선으로 임금수준에 변동이 있을 것으로 생각한다. | | | | | |
| (4) 귀하는 현재의 임금체계에 만족한다. | | | | | |
| (5) 귀하는 어떤 형태로든 임금체계가 변동될 것으로 생각한다. | | | | | |
| (6) 귀하는 임금수준만 걱정하다면 임금체계는 상관없다고 생각한다. | | | | | |
| (7) 귀하는 현재의 임금인상 방식에 만족한다. | | | | | |

- (8) 귀하는 임금을 근무년수가 많은 사람이 많이 받는 것이 좋다고 본다 ① ② ③ ④ ⑤
- (9) 귀하는 임금을 능력과 실적, 공헌도가 많은 사람이 많이 받아야 한다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤
- (10) 귀하는 임금을 학력에 따라 받아야 한다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤
- (11) 귀하는 임금은 맡은 직무가 같으면 업무성과에 관계 없이 동일한 것이 좋다고 본다. ① ② ③ ④ ⑤
- (12) 귀하는 현재의 복잡한 임금체계를 단순화시켜 임금수준에 만족할 수 있다면 택한다. ① ② ③ ④ ⑤
- (13) 귀하는 귀호텔의 임금체계가 타 호텔에 비교하여 공정하다고 본다. ① ② ③ ④ ⑤
- (14) 귀하는 임금수준 결정시에 업적에 대한 평가를 해야 한다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤
- (15) 귀하는 귀하가 받는 임금이 어떻게 책정되는지 잘 알고 있다. ① ② ③ ④ ⑤
- (16) 귀하는 자신의 임금책정에 대해 직접 상사와 면담으로 결정되기를 바란다 ① ② ③ ④ ⑤
- (17) 귀하는 임금체계에 탄력성이 부여되어야 한다고 본다. ① ② ③ ④ ⑤

(18) 귀하는 보다 공정하고 객관적인 임금 평가제도가 마련되어야 한다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤

(19) 귀하는 시대변화에 따라 임금체제도 변해야 한다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤

(20) 귀하는 귀하의 호텔에도 연봉제 형태의 임금제도가 도입될 것으로 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤

2. 다음 항목들은 임금에 관한 귀하의 만족도를 묻는 내용입니다. 귀하가 평소 느끼신대로 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.



전혀 대체로 그저 대체로 매우
그렇지 그렇지 그렇다 그렇다 그렇다
않다 않다 않다 않다 않다

(1) 귀하가 받고 있는 임금이 근속년수에 비해 공정하다고 생각된다. ① ② ③ ④ ⑤

(2) 귀하가 받고 있는 임금이 능력에 비해 공정하다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤

(3) 귀하는 다른 호텔의 같은 직급 사원과 비교해 받고 있는 임금이 타당하다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤

(4) 귀하가 하고 있는 직무에 비해 받고 있는 임금이 공정하다고 본다. ① ② ③ ④ ⑤

(5) 귀하는 귀호텔의 동료와 비교하여 받고 있는 임금이 공정하다고 생각한다. ① ② ③ ④ ⑤

(6) 귀하는 현재의 임금수준이 적절하 ① ② ③ ④ ⑤
다고 생각한다.

3. 다음은 귀하에 대한 일반적인 사항입니다. 해당난에 V 로 표시해 주십시오.

(1) 귀하의 성별은 ? ① 남자 ② 여자

(2) 귀하의 나이는 ? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

(3) 귀하의 근무년수는 ?

① 1년 이하 ② 1-5년 이하 ③ 5-10 이하 ④ 10-15 이하 ⑤ 15년 이상

(4) 귀하의 직급은 ?

① 평사원 ② 계장급 ③ 대리급 ④ 과장급 이상

(5) 귀하의 학력은 ?

① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원

(6) 귀하의 급여는 ?

① 60만원이하 ② 60-90만원 ③ 90-120만원 ④ 120-150만원 ⑤ 150만원 이상

(7) 귀하가 근무하고 있는 호텔의 등급은 ?

① 특 1급 ② 특 2급 ③ 1급 ④ 2급