



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

2012년 8월

석사학위 논문

중국근로자의 선호 임금체계와
임금만족에 관한 연구

조선대학교 대학원

경 영 학 과

황 려 나

중국근로자의 선호 임금체제와 임금만족에 관한 연구

A Study on Employee's preference of Wage System
and Employee's Pay Satisfaction of Chinese Employees

2012년 8월 24일

조선대학교 대학원

경영학과

황 려 나

중국근로자의 선호 임금체계와 임금만족에 관한 연구

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학석사 학위신청 논문으로 제출함

2012년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

황 려 나

황려나의 석사학위논문을 인준함

위원장 장 용 선 인

위 원 조 윤 형 인

위 원 윤 종 록 인

2012年 5月

조선대학교 대학원

목 차

Abstract

I. 서론	1
1.1 문제제기 및 연구의 목적	1
1.2 연구의 방법과 구성	3
II. 이론적 배경	6
2.1 임금	6
2.1.1. 임금의 개념	6
2.1.2. 임금의 도구성	9
2.1.3. 임금관리	11
2.2 임금체계의 구성 및 유형	15
2.2.1. 임금체계의 의의	15
2.2.2. 임금체계의 구성요소	17
2.2.3. 임금체계의 유형	22
2.3 임금만족	29
2.3.1. 임금만족의 개념	29
2.3.2. 임금만족의 모델	34
2.4 선행연구	46
2.4.1 중국임금관리에 대한 논의	46
2.4.2 중국임금의 연구 현황	48
III. 연구 가설의 설정	54
3.1 가설 I: 중국근로자가 선호하는 임금체계와 임금만족의 관계	54
3.2 가설 II: 중국근로자가 선호하는 임금체계와 인구통계적 변수의 관계	54

IV. 연구방법	56
4.1 변수의 조작적 정의 및 측정	56
4.1.1. 변수의 조작적 정의	56
4.1.2. 설문지 구성 및 측정	60
4.2 표본의 선정 및 특성	60
4.2.1. 표본의 선정 및 자료수집	60
4.2.2. 자료분석 방법	60
4.2.3 표본 특성	61
V. 실증분석	63
5.1 변수의 기술통계량	63
5.2 변수의 상관관계	65
5.3 측정도구의 신뢰성 검정	66
5.4 가설검증결과	67
5.4.1 가설 I 의 검증	67
5.4.2 가설 II 의 검증	68
5.5 군집분석	77
VI. 결 론	80
6.1 연구결과의 요약	80
6.2 연구의 시사점 및 한계	81

참고문헌

설문지 1: 중국어

설문지 2: 한국어

표 목 차

<표 2-1> 보상의 유형	8
<표 2-2 (1) > 중국 성과급 투입현황	28
<표 2-2 (2) > 중국 성과급 투입현황	28
<표 4-1> 설문지 구성	59
<표 4-2 > 설문지 구성	62
<표 5-1> 표본의 일반적 특성	63
<표 5-2> 종속변수들의 기술통계	64
<표 5-3> 독립변수들의 기술통계	65
<표 5-4> 변수들의 상관관계	66
<표 5-5> 변수의 신뢰성 분석	67
<표 5-6> 임금만족에 대한 임금체계의 회귀분석결과	68
<표 5-7> 업종에 따른 임금체계 선호도의 차이분석	69
<표 5-8> 직군에 따른 임금체계 선호도의 차이분석	70
<표 5-9> 직군에 대한 Scheffe 이용한 사후분석1	72
<표 5-10> 직군에 대한 Scheffe 이용한 사후분석2	73
<표 5-11> 지역에 따른 임금체계 선호도의 차이분석	74
<표 5-12> Scheffe 이용한 사후분석	74
<표 5-13> 성과급과 직군의 교차분석	75
<표 5-14> 직무급과 지역의 교차분석	78
<표 5-15> K-means cluster analysis 분석결과	79
<표 5-16> 임금체계 결정에 따른 임금만족 차이검증	79

그 립 목 차

<그림 1-1> 연구의 체계도	5
<그림 2-1> 임금의 블랙박스 모형	7
<그림 2-2> 임금의 중요성 모형	11
<그림 2-3> 임금관리의 구성요소	12
<그림 2-4> 임금체계의 결정요인	17
<그림 2-5> 임금과 성과의 관련 여부가 조업원의 심리에 미치는 영향	22
<그림 2-6> 기본급 체계와 그 결정기준	22
<그림 2-7> 직무급 체계	24
<그림 2-8> 직능급 체계	26
<그림 2-9> 성과급 체계	27
<그림 2-10> Katzell의 불일치 이론	29
<그림 2-11> Lawler의 임금만족요인모형	35
<그림 2-12> Dyer & Theriault수정모형	38
<그림 2-13> 부사장들의 반응	43
<그림 2-14> 하급관리자들의 반응	43
<그림 2-15> 임금불만의 재결과	44
<그림 2-16> 임금 불만의 결과모형	45
<그림 2-17> 중국 임금관리 기본 흐름 표	50
<그림 2-18> 중국인의 인건비의 구조	51

ABSTRACT

A Study on Employee's preference of Wage System and Employee's Pay Satisfaction of Chinese Employees

HUANG LI NA

Advisor : Prof. Jong-rok Yoon, Ph.D
Department of Business Administration,
Graduate School of Chosun University

The goal is to seek the most effective way to encourage employees, to let them show their active and positive attitudes, besides, to maximize the profits of the company.

so it is necessary to consider the problem of pay satisfaction in the view of the Chinese Employees.

one of the primary terms for a satisfactory pay is that pay syestem and wage level are perceived by employees to be fair and reasonable.

The purpose of the study is the follows:

1. to measure pay satisfaction degree and pay determinants reference of each employees by implementing phenomenon study.

2.to understand the process leading to pay satisfaction by implementing relation study.

For the latter study, the hypotheses were set up and verified and analyzed

Survey period 20 December 2011 to 15 April 2012 survey was conducted to target the China Jilin, BeiJing, HangZhou, GuangZhou, such as working in my company employs around survey was conducted for 317 copies were returned and used for this study.

For this study, descriptive analysis of the data analysis, exploratory factor analysis and reliability analysis, correlation analysis using the SPSS 15.0 KO for Windows and for factor analysis and hypothesis testing, correlation analysis and regression analysis were used. Wage to determine the mediating effect of satisfaction that the effect of the parameters properly, the need to verify, the statistical computation was process by the ANOVA.

These results are attributed to administrative pay system in china company and the other reason is that level of chinese economic development doesn't still achieve specification of pay. However, some common features have been found since comparing wage systems and pay satisfaction and these features will be the first step which can take China out of the prejudiced views that China is a socialist state.

I. 서 론

1.1 문제제기 및 연구의 목적

지금 중국은 고도의 공업화 길로 진입하고 있는 중인데 시장경쟁 및 산업구조의 변화에 적응하여야 하며, 새로운 환경 속에서 견고한 경쟁 우세를 추구하려면 기업은 더욱 과학적인 인적자원관리가 필요하다. 중국이 여러 가지 복잡한 환경변화를 극복하기 위해서 각 기업에 알맞은 임금관리를 도입하는 것이다. 이러한 인식에 근거하여, 현재 중국 기업의 임금관리 문제점은 다음과 같다.

첫째, 중국인의 임금분배 의식이 낙후하다. 중국인은 일을 하기 싫어하고, 평등분배주의가 성행하고 있다. 인재관리의 핵심은 능력 있는 사람과 작업효율이 높은 사람에게 높은 임금을 주어야 하는 것이다. 업적과 능력에 따라 보수를 받을 수 있는 사상이 아직 사람들의 임금관념에서 주도적 지위를 차지하지 못했으며, 임금관리 면에서 앞서가는 매우 낙후되었다. 종업원 능력과 성과를 정확하게 평가하고 공정하게 보상함으로써 동기부여를 높이고 자기개발을 촉진하기 위한 임금관리방식이기 때문에 중국 기업들은 이러한 임금관리방식을 도입할 필요가 있다.

둘째, 중국은 아직 체계적인 보상제도가 없고 임금제도라는 것은 찾아보기 힘들다.

임금체계는 노동시장원리 부재로 인하여 기업 내 임금수준의 차이를 크게 나타내며, 기업의 임금제도는 공평하지 못한 면이 있다, 이러한 문제는 직원의 사기저하를 초래하고, 인재의 유실에 결정적인 영향을 주며, 저 효율 직원이 많아진다. 임금제도에 직급간, 직위간에 조정이 정부나 기업주에 의하여 일방적으로 결정되며 합리적인 제도라는 것을 거의 찾아볼 수 없다. 과학적인 인사고과제도가 없었기 때문에, 인사고과의 결과 따라 임금이 결정되는 것도 거의 찾아보기 힘든 것이다. 임금을 조사한 데이터가 비과학적이고 노동시장이 형성되어 있지

않아 임금결정의 합리성도 찾아보기 힘들다. 또한 중국 내 외국기업과 중국기업 간의 임금격차도 매우 불합리한 면이 있다. 중국이 2001년도 WTO에 가입한 후, 인제는 국제화의 추세로 나타나고, 유학생이 귀국할 뿐만 아니라, 외국인도 중국에 와서 직장을 찾는다.

셋째, 각 지역별, 업종별 최저임금과 평균 임금의 차이가 점점 벌어지는 현실을 감안했을 때에 지역별, 업종별 임금현황에 대한 철저한 준비조사가 필요할 보인다.

오늘날 환경변화가 급변하는 시대를 맞이하여 환경변화에 적용하는 제도로 신속한 개선이 바로 이루어져야 하고, 중국인의 의식구조 즉 가치관과 조화를 이루는 제도가 확립되어야 급변하는 환경의 변화 속에서도 조직의 목표달성 및 조직의 성장발전을 기대할 수 있는 것이다.

임금은 일반적으로 종업원에게 가장 중요한 동기유발요인으로 일컬어진다. 또한 임금관리는 임금을 수단으로 하여 사람과 직무성과를 관리한다. 임금은 사용자에게나 근로자에게 다 같이 중요하다. 관리자의 입장에서 임금은 부하를 관리하는 수단이고, 종업원의 입장에서 임금은 일에 대한 대가이며 개인의 성취나 사회적 신분 평가 기준이다. 중국 근로자들의 임금만족 요인을 파악하고 임금만족도를 향상시킴으로써 조직은 구성원들이 직무성과를 향상시킬 수 있도록 하여 궁극적인 조직 목표를 실현할 수 있을 것이다. 그러나 산업일선에서는 여전히 임금불만의 목소리가 높고, 임금인상과 함께 기대되었던 생산성 향상도 제대로 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이는 인사관리의 유효한 도구인 임금의 동기유발력이 약화된 것인지 아니면 분배방식과 관련된 임금체계 구성에 문제가 있는 것인지 규명되어야 할 것이다. 즉 임금관리의 과제는 더 이상 ‘임금액’의 문제가 아니라 ‘임금체계’의 문제로 전환되어야 한다는 것이다. 임금수준이 어느 정도 높다고 하더라도 그 배분체계가 종업원에게 타당하게 인식되지 못하면 불만을 야기 시키게 된다. 따라서 임금지급에 따른 근로자의 만족감 형성과정에 대해 고찰해보고, 여기서 유의사항 내지 향후 임금체계 수립시 반영할 시사점들을 정리해보는 것은 의미 있는 일이라 할 수 있다.

롤러(E. E. Lawler)는 임금만족이론에서 임금만족은 지각된 임금과 자기 스스

로가 당연히 받아야 한다고 생각하는 것과의 차이에 의해서 결정된다고 보았다. 따라서 임금은 노력에 대한 공정한 보상으로 지각되도록 관리되어야 한다. 그러나 공정한 보상으로 지각하는 여부와 정도는 근로자 특성별로 다를 수 있다.

이러한 근로자의 “만족문제”를 중심으로 임금관리 문제에 접근하여 근로자별 만족도의 차이를 분석하고, 만족의 과정을 분석하고, 임금만족을 유도할 수 있는 임금체계 수립을 위한 시사점을 찾고자 하는 것이 본 연구의 목적이다. 임금체계는 어느 기업에서나 항상 통용되는 임금체계란 있을 수 없으며, 회사의 환경변화에 따라 변화하는 가변적 성격을 갖는다.

본 연구의 목적을 구체적으로 기술하면 다음과 같다. 첫째, 종업원의 임금체계에 대한 임금 만족을 실증적으로 분석한다. 둘째, 인구통계학적 특성에 따른 임금체계에 대한 선호도 차이를 실증적으로 분석한다.

임금의 도구성 이론을 바탕으로 종업원의 측면을 중심으로 종업원의 임금체계 선호도 연구하여 제시함으로써 첫째, 종업원의 욕구를 잘 충족시키고, 근로의욕을 고취시켜 최대의 동기부여 및 생산성 향상을 통한 최대의 효과를 얻을 수 있도록 하고, 둘째, 종업원의 욕구를 잘 충족시킴으로써 자기직무에 만족감을 줄 수 있고 그들로 하여금 동기유발을 가능케 하여 조직에 계속 남아 충성케 함으로써 유능한 인재를 확보할 수 있게 함이며, 셋째, 각자의 기업의 조직구조에 적합하고 합리적인 임금체계를 제시함으로써 경영합리화를 꾀하고 대내·외 경쟁력을 강화 급변하는 경영환경에 적응하여 성장·발전할 수 있도록 중국 기업에 기초 자료를 제공하는데 본 연구의 목적이 있다.

1.2 연구의 방법과 구성

본 연구는 임금만족의 과정을 규명하고 임금만족을 촉진시킬 수 있는 임금체계의 도입을 위한 원칙을 찾고자, 임금체계의 합리화가 가장 필요하다고 생각되는 중국 기업 생산직 근로자 집단을 대상으로 1) 현행 임금체계의 파악 및 근로자 특성과 관련

한 만족도 2) 임금만족 인식과정 3) 임금만족을 유도할 수 있는 향후 임금결정 선호 기준을 알아보기 위해 실태분석을 설문 중심으로 진행하였다. 본 연구대상은 길림, 북경, 항저우, 광저우에 근무하는 생산직 근로자 340명을 대상으로 설문조사 하였다.

이를 위해 문헌연구를 통해 임금체계와 임금만족에 관한 이론을 소개하고 이에 근거한 설문자료를 수집하여 통계적 기법으로 처리하였다. 조사 대상으로는 설문지를 통한 서베이 조사방법을 사용하였다.

본 논문의 구성은 6개의 장으로 구성되었으며 다음과 같다.

제 I 장은 문제제기 및 연구목적, 연구의 방법 및 논문의 구성에 대하여 서술하였다.

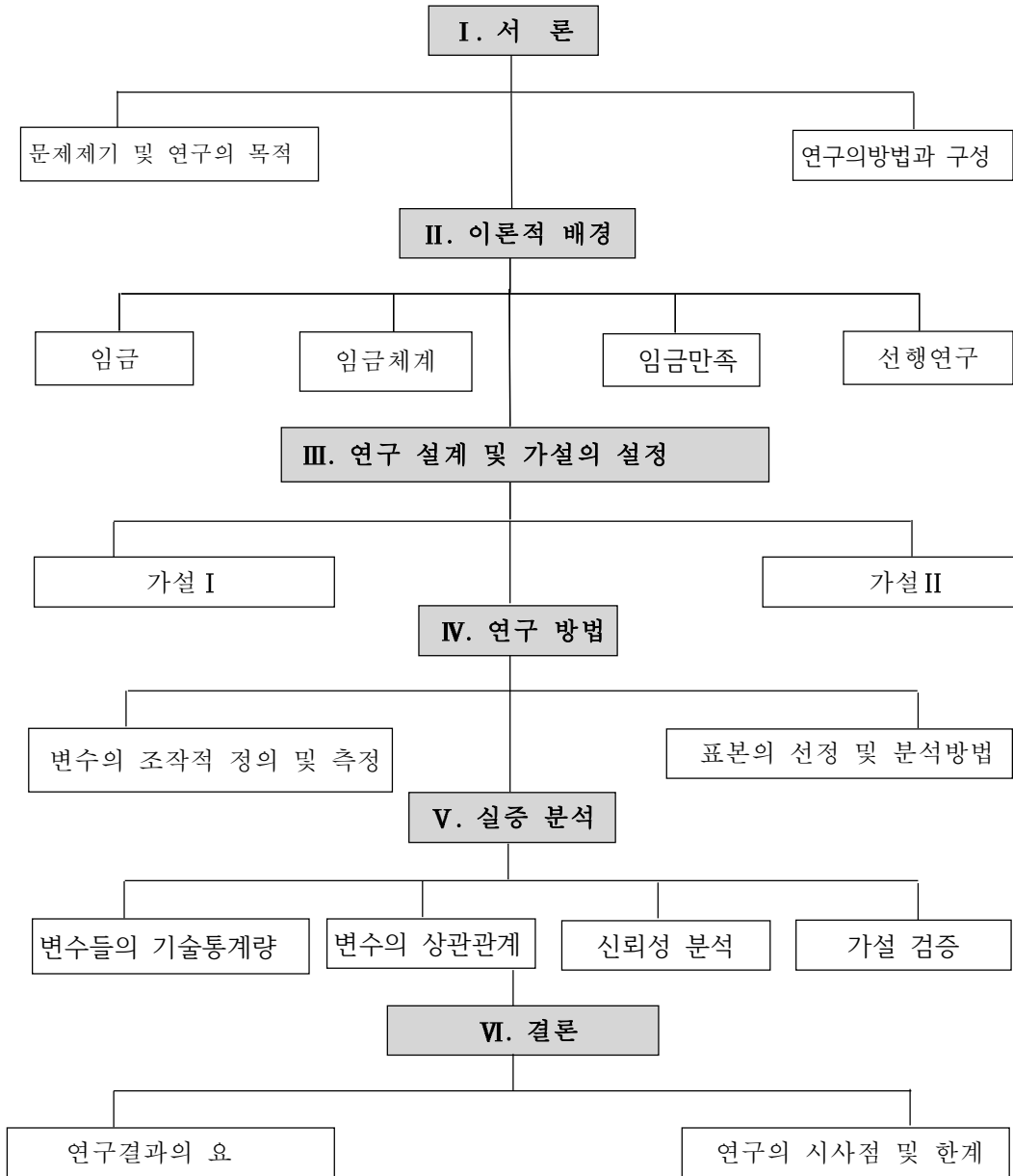
제 II 장은 임금의 본질 및 도구성, 임금체계의 구성 및 유형, 임금만족의 이론 및 모델 대한 문헌조사를 하였다.

제 III 장은 본 연구의 목적에 부합하는 문헌고찰을 토대로 실증분석을 하기 위한 연구의 이론적 모형을 제시하고, 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위한 연구가설을 설정하였다.

제 IV 장은 실증연구의 조사 설계 부분으로 변수의 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성과 측정, 표본의 선정 및 자료수집, 표본의 특성, 분석방법을 기술하였다.

제 V 장은 연구 가설에 대한 실증 조사 및 분석을 실시하여 그 결과를 통해 가설의 타당성 여부를 검증. 조사 결과를 통계적 방법에 의거 분석, 검토함으로써 가설의 신뢰성을 검증하고 연구 결과에 따른 해석을 기술하였다.

제 VI 장은 결론 부분으로 연구 결과의 요약, 시사점, 그리고 연구 결과의 한계 및 향후연구 방향을 기술하였다.



<그림 1-1> 연구의 체계도

II. 이론적 배경

2.1 임금

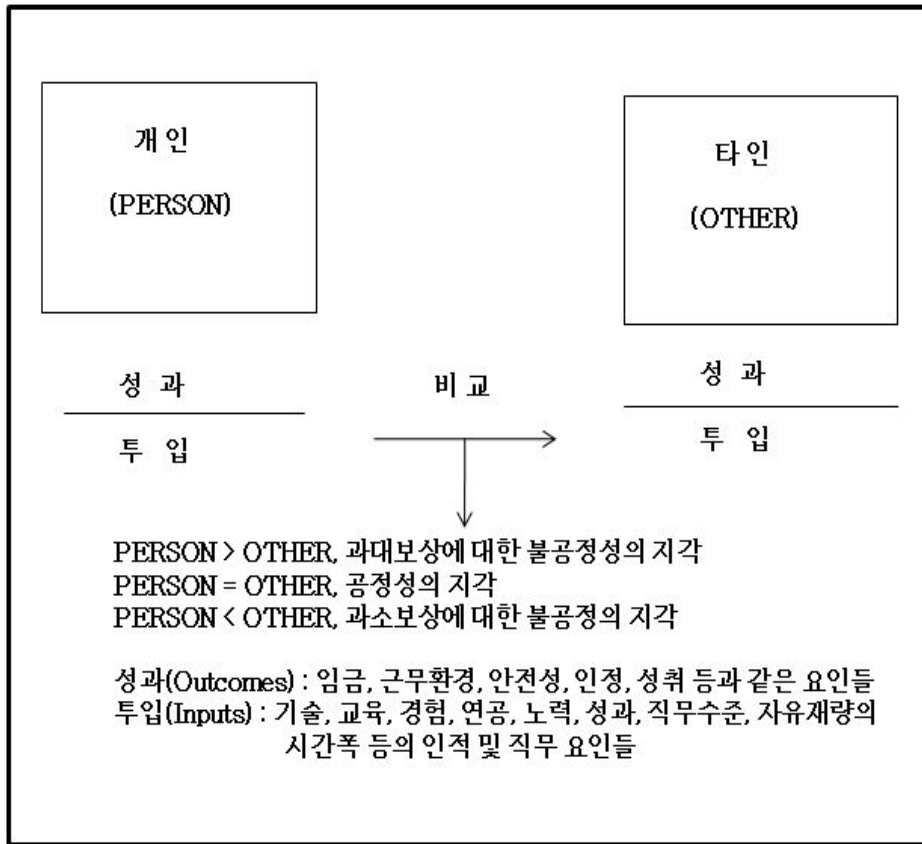
2.1.1 임금의 개념

종업원은 조직목표를 달성하는데 필요한 구체적인 행위를 제공하고, 그 대가로 조직은 종업원에게 임금, 복리후생, 기타 급부를 제공한다. 보상은 종업원이 제공하는 노동에 대한 대가로 조직이 제공하는 각종 금전적·비금전적 급부를 말한다. 종업원이 지급받는 각종 대가물은 크게 임금과 복리후생으로 구분할 수 있다. 임금은 노동을 기준으로 지급되기 때문에 직접임금의 성격을 지니는 반면, 복리후생은 노동과 관계없이 종업원 신분에 의거해서 지급되기 때문에 간접임금의 성격을 지닌다 (김석현, 1999).

임금이란 기업에 제공된 근로자의 노동에 대한 대가로서, 근로기준법에 따르면 “임금이라 함은 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금·봉급 기타 여하한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다.” 라고 규정하고 있다. 임금은 노동자와 사용자에게 다 이 중요한 의의를 지니고 있다. 전자에게는 생계를 유지하는 수입의 원천이 되며, 후자에게는 제품원가를 구성하는 비용으로서 노무비에 속한다.

L. G. Reynolds는 이 양자의 측면에서 지니는 임금의 의의를 지적하고 있다. 즉, 임금에는 생계유지라는 인간적 욕구가 뒷받침되고 있어 노동자에게 임금은 가장 큰 관심사가 된다. 기업의 측면에서 볼 때 노무비의 저하는 원가절감을 가져오므로 저임금정책은 중요시된다. 그러나 때로는 고임금정책을 적용하여 노동자로 하여금 보다 높은 능률을 발휘하도록 함으로써 오히려 비용을 절감시키는 방법도 있다.

R. I. Henderson은 <그림 2-1>과 같이 임금을 종업원들의 공헌이라는 자극에 대한 기업의 반응이며, 반대로 공헌은 기업으로부터 받는 임금이라는 자극에 대한 종업원의 반응이라고 보았다.



자료: Heneman, H. G, III.(1985). Pay satisfaction. Research in Personnel and Human Resources Management Vol.3. Greenwich, CT: JAI Press.,p.116.

<그림 2-1 > 임금의 블랙박스 모형

또한 사회적으로도 임금은 기업내외에 있어 노동자의 사회적 지위를 규정함과 동시에, 사회의 번영과 안정의 척도로서 중요성을 가진다.

이학중(2000, pp. 460-465)은 넓은 의미에서의 보상은 조직구성원이 조직체에 기여한 공헌에 대한 대가로서 경제적 보상과 비경제적 보상을 포함하는 것으로 보고 있다. 여기에서 경제적 보상은 각종 임금과 주식옵션 등 직접적인 보상과 각종 복리혜택 등 간접적인 보상을 포함하고, 비경제적 보상은 직장안정과 경력발전 등

경력상의 보상과 지위·신분과 인정 등 사회적 보상을 포함한다. 일반적으로 보상은 구성원의 행동과 조직체 성과에 많은 영향을 준다고 할 수 있다. 즉, 업무성과에 따른 경제적 보상은 물론 이에 대한 기대감과 이로 인한 만족감은 구성원의 노력(동기부여)을 한층 더 강화하고, 그 결과로 업무성과는 향상된다는 것이다.

<표 2-1> 보상의 유형

보 상	경제적 보상	직접보상	임 금
	비경제적 보상	간접보상	복리후생
		경력상의이점	직장안정과 경력발전
		사회/심리적 보상	지위/신분과 인정

자료: 이학중(2000), 「전략적 인적자원관리」, 세경사, p. 461.

이와 같은 보상과 관련되어 임금, 봉급, 상여금 등 여러 가지 비슷한 용어들이 많이 사용 되고 있는데, 이들 용어의 개념과 차이를 살펴보면 다음과 같다.

① 임금 : 주로 시간당 또는 일당 기본 지급률을 말하며, 일반적으로 생산 근로직에 많이 적용된다. ② 봉급 : 주로 주당 또는 월당 지급률을 말하며, 일반적으로 사무직이 관리. ③ 상여금 : 보너스, 커미션, 이윤배분 등 원칙적으로는 성과에 따라 지급되는 것을 한다. ④ 복리후생 : 부가급부라고도 부르며 구성원의 생활안정과 생활의 질을 높이기 위하여 임금이나 상여금의 형태를 지니지 않고 구성원에게 직접 또는 간접적으로 부여되는 혜택을 말한다. ⑤ 보상 : 개인이 조직체를 위하여 일한 데 대하여 지불되는 금전적 대가로서 임금(또는 봉급)과 상여금 그리고 복리후생을 모두 포함한 포괄적 개념이다. 일반적으로 임금과 봉급은 같은 의미로 사용되는 경우가 많고, 보상도 급여와 같은 의미로 사용할 때가 많은 것으로 보여 진다. 중국에서 급여, 봉급 및 보상 등 유사한 용어들이 혼용되어 사용되고 있다. 이 3가지 개념의 차이에 대한 정리는 다음과 같다. 급여는 고용자가 노동합의서에 근거하여 금전 형식으로 근로자에게 지불하는 노동 보상이다.

봉급은 미국이나 영국에서는 주로 사무직이나 관리직에서 사용되고 있으며, 중국

에서는 아직 법률에서 제시하고 있는 개념은 아니지만, 중국의 모든 노동자 계층에서 일반적으로 사용이 되고 있는 개념이다. 보상은 피고용자의 노동력 가격, 피고용자 인력자본의 수익, 법정 복리후생 및 고용자가 인력을 유인하기 위하여 시장 평균 임금보다 더 지불하기 되는 동태적인 금전의 합이다.

그리고 Chow(1992)의 연구에 근거하여 중국 노동자의 임금 성분을 3가지로 분류하였다. 즉, (1) 금전적인 급료는 기본 급료, 보너스, 각종 수당이고, (2) 사회적 급료는 노동 보험이나 집단적인 복지 형식으로 제공하는 부분이며, (3) 비 금전적인 인센티브는 인증이나 명예의 형식으로 제공되는 것으로 예를 들어 노동모범 호칭, 공중 메달 말한다.

이렇듯 임금인 경제적, 재정적 측면뿐 아니라 심리학적, 사회학적 측면까지 복합적으로 작용시키는 특성을 가지고 있다. 그러므로 기업은 거시적인 안목에서 고임금 정책으로 종업원의 모랄 향상을 통한 생산성 향상으로 노무비를 절감해가는 적극적인 임금관리 방식을 택해야 할 것이다. 그러기 위해서 저임금보다는 합리적인 임금수준, 임금체계, 임금형태들을 고안할 필요성이 있다.

2.1.2 임금의 도구성

임금의 특성상, 임금관리는 인사관리 목적뿐만 아니라 나아가 기업관리 목적을 달성하는 수단으로 활용될 수 있다. 즉 임금은 오늘날 우리사회에 있어 단일 동기 유발 요인으로서 그 어느 것보다 중요한 요인으로 작용하고 있다. 이것이 임금이 가지는 “도구성”이다. 임금의 도구성이라고 하는 것은 임금이 인정 및 존경의 욕구를 충족시킬 수 있는 매우 객관적인 수단이 되고 있다는 것을 의미한다. 단순한 금전적 소유는 저 차원의 욕구를 만족시킨다는 점에서는 임금과 같으나, 임금이 가지고 있는 도구성은 없다. 그러면 임금이 가지는 도구성은 구체적으로 무엇을 말하는가?

(1) 임금은 노사의 공통의 언어로서 도구성을 갖는다. 한 종업원에 대하여 지급되고 있는 임금은 그 사람에 대한 능력과 그 사람이 거둔 성과에 대한 평가의 종합된 결과로서 주어지는 것이고 이는 그 사람에 대한 신뢰뿐만 아니라 장래에 대한 기대까지를 말하여 주는 역할을 하게 된다. 그런 점에서 노사의 커뮤니케이션 수

단이 되고 있는 것이다.

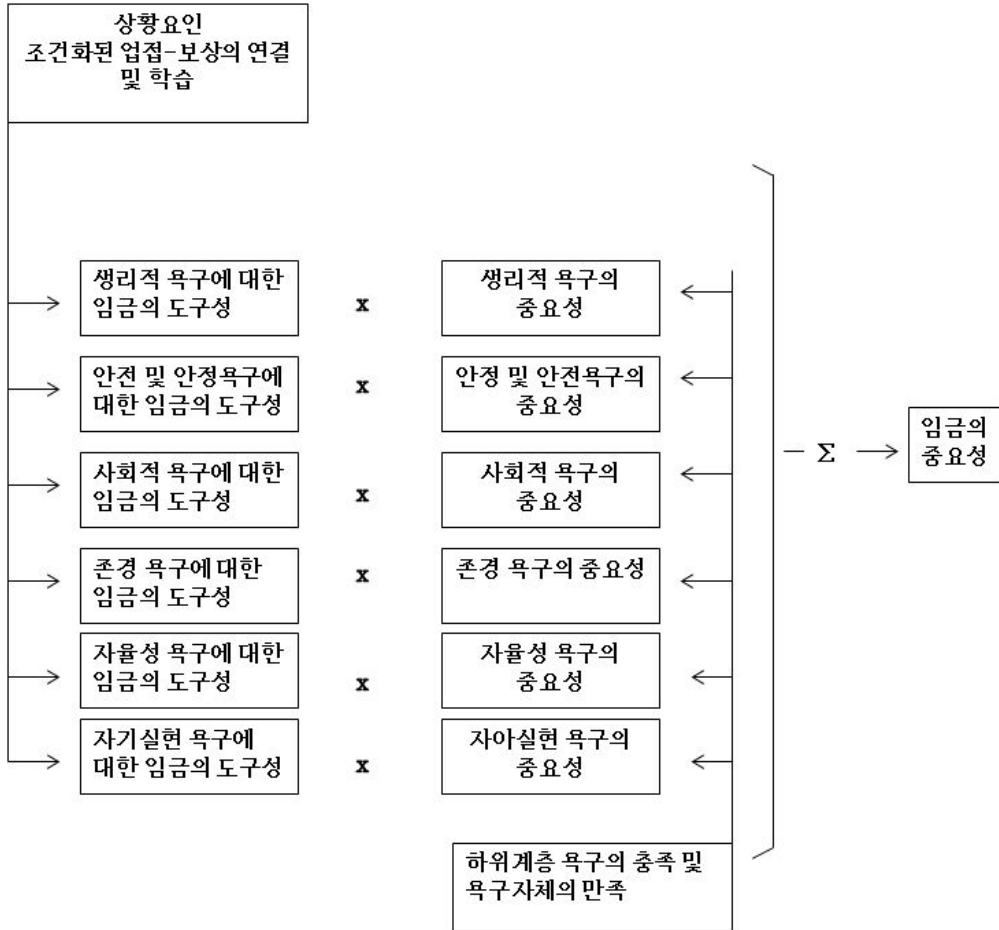
(2) 임금은 근로자의 사회적 지위와 위신을 대표하게 된다. 조직체계에 있어 발휘되는 권한의 원천은 여러 지가 있으나 그것이 어떠한 원천에 근거하여 발휘되든 그에 상당한 임금이 뒷받침되지 않을 경우에는 그 권위와 수요성이 크게 감소될 것임에 틀림없다. 왜냐하면 공식적으로 권위는 직제에 의해 주어지나 임금으로 뒷받침되지 않는다면 매력 없는 직위가 될 수밖에 없기 때문이다. 그리고 상사로서의 권위를 저하 당하게 된다. 임금의 사회적 지위의 대표성은 기업 외에 대하여도 작용한다. 임금수준의 여하는 그 사람의 사회적 지위와 권위유지의 표상이 되게 한다. 다시 말해 권위척도상에 있어 일정한 지위를 임금을 통하여 얻게 된다. 결국 생활 모습 자체를 변형시키게 된다. 임금이 가지는 이러한 기능은 매슬로가 말하는 저차원의 욕구를 충족시켜 주는 단계를 훨씬 넘어 고차원의 욕구인 자아의 욕구, 자기실현의 욕구를 이룰 수 있다. 한마디로 임금은 그 사람의 조직 내에서의 위치, 권한, 능력, 인정 등을 가장 명시적으로 나타내주고 있는 조직의 언어이기 때문이다.

(3) 임금은 생존을 가능케 하는 생리적 욕구와 안전 및 안정의 욕구를 충족시켜 준다. 이 점에 있어서는 단순한 화폐소득과 다르지 않다.

(4) 임금은 직무에서 독립성 및 자율성의 욕구를 충족시킬 수 있다. 임금이 대부분 직위와 책임성과 관련하여 결정되어지기 때문이다. 높은 임금은 높은 직위, 높은 책임성을 뜻하며 이는 그만큼 자율성과 독자성의 폭이 커질 수 있음을 말하여 준다.

(5) 임금은 자기실현의 욕구를 가능케 하는 가장 유효한 수단이 될 수 있다. 조직내외에 걸쳐진 자기실현이란 자기의지에 따라 의미 있는 삶을 실현하는 것으로 볼 수 있다. 임금은 자기실현을 이루기 위한 필요한 수단성을 동원할 수 있기 때문이다. 그런데 이러한 도구성이 갖는 중요성은 사람에 따라 다르게 작용할 것이라는 것은 두말할 필요도 없다. 임금이 어느 정도로 중요한가는 임금이 갖는 각종의 도구성과 각각의 도구성에 대한 중요성의 주관적 판단 정도로 이루어진다고 볼 수 있다.

롤러(E.E.Lawer)는 이점에 대해서 임금의 중요성은 임금이 그 사람의 욕구충족을 위한 도구로 지각되고 있는 정도와 그 욕구 자체가 그 사람에게 어느 정도로 중요하게 지각되고 있느냐에 따라 결정된다고 했다. 기업이 임금관리를 인사관리 및 경영관리 목적으로 활용하기 위해서는 바로 임금 소득자인 종업원들이 임금의 도구성을 어떻게 지각하고 있는지에 대한 과정을 파악함이 필요하다.



자료: Lawler. E.E.(1981) Pay and Organizational Effectiveness :
A Psychological View, New York: McGraw -Hill. op.cit, p.27

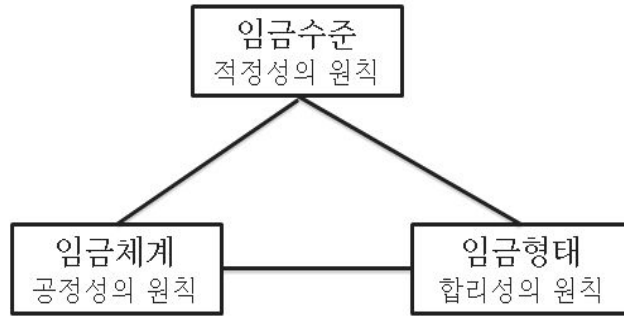
<그림 2-2>임금의 중요성 모형

2.1.3 임금관리

임금관리는 크게 임금수준의 관리, 임금체계의 관리, 임금형태의 관리 세 분야로 나누어진다. 임금수준의 관리는 조직구성원에게 지불되는 평균임률, 임금액을

정하는 문제를 다루고, 임금체계의 관리는 개별임금총액의 문제를 다루며, 임금 형태의 관리는 임금지불방법을 다룬다.

효율적 임금관리



자료: 김식현(1999), 「인사관리론」, 무역경영사, p.315.

<그림 2-3> 임금관리의 구성요소

다음은 임금관리의 3대 지주의 중요성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 종업원들에게 있어 적정수준의 임금확보는 종업원들이 임금문제에 대하여 갖고 가장 큰 관심사이며 임금수준이 생활임금으로서 불충분한 경우 임금수준의 적정성 확보에 대한 종업원의 반응은 매우 민감하기 때문에 임금불만에 대한 저항이 매우 커진다. 따라서 임금수준은 종업원의 생활의 결정하게 되고 다양한 욕구충족에 영향을 미치게 된다는 점에서 그 중요성을 갖는다.

둘째, 임금체계는 근로자의 투입노력에 대한 보상수준 구성요소의 체계이며, 임금제 기능의 유발·조상체계라는 점에서 중요성을 갖는다. 다시 말하면 임금체계는 종업원간에 공정한 임금보상의 수준을 결정하여 줌으로써 직무만족과 동기유발을 조성하여 주는 기능을 하게 된다.

셋째, 임금형태는 일반적으로 임금계산 및 지불방법에 관한 것으로 이해되고 있는데 종업원의 생활 안정성의 확보와 기업의 성장성과 관련을 갖고 있어 임금체계

와 함께 임금관리의 전략적 관리 수단이 되고 있다. 임금체계가 임금의 구성내용을 의미하는데 대하여 임금형태는 임금을 지불하는 방식을 말한다. 즉 임금수준이 적정한 수준에서 결정되고, 임금의 결정기준이 되는 임금체계가 공정하게 이루어지며, 임금형태는 합리적으로 지급될 때 임금의 도구성이 제 기능을 다하게 됨으로써 임금관리의 효율성이 높아지게 되는 것이다. 생활보장이 최우선적으로 요구되는 과거의 저임금 시대에는 임금수준 관리가 중요시되었으나, 산업구조가 고도화 및 개방화 시대의 도래, 기업에서 필요한 우수한 인력의 부족현상이 심화되고 있는 현대의 고임금 시대에서는 임금체계 관리가 더욱 중요한 기능을 하게 된다. 따라서 본 연구자는 이들 3대 지주 가운데 연구범위에서 이미 밝혔듯이 임금체계에 대해 관심을 갖고 본 연구를 하고자 한다.

(1) 임금수준의 적정성

임금은 단순히 사용자에게 의해서 일반적으로 결정될 수도 없고, 근로자의 요구를 모두 수용하여 결정될 수도 없으며, 사회적, 경제적 여건이나 다른 기업들의 설정을 무시하고 결정될 수도 없다. 따라서 임금수준은 기업의 지불능력이나, 종업원의 생계비를 기준으로 사회적 균형을 유지할 수 있는 적정한 수준에서 결정되어야 한다.

① 임금수준의 하한선

종업원의 생계비가 기준이 되며, 노동공급 측면에서 본 임금수준의 마지노선이라 할 수 있다. 즉 임금은 종업원의 소득원천이 되므로 종업원의 생계를 보장하는 수준이 되어야 한다. 임금이 종업원의 생계를 충당하지 못하면 종업원은 직무에 충실할 수 없게 되고 작업능률도 향상 수 없기 때문에 기업발전은 물론 재생산을 기대할 수 없다.

② 임금수준의 상한선

기업의 지불능력이 기준이 되며, 노동수요 측면에서 본 임금수준의 마지노선이라 할 수 있다. 즉, 최대한의 범위는 기업의 지불능력범위 내에서 행해져야 한다. 지불능력을 넘어선 임금수준은 기업의 존립을 위태롭게 함은 물론 근로자의 생활 자체도 파괴할 수 있다. 기업의 지불능력을 파악하는 중요한 지표는 생산성이나 수익성을 들 수 있다.

(2) 임금체계의 공정성

임금의 공정성 확보는 임금관리에서 가장 중심적인 대상이 된다. 따라서 공정하게 결정되고 운영되어야 한다.

① 외부 공정성

임금은 대외적으로 비교했을 때 공정하게 관리되어야 한다. 즉, 대외 비교 및 사회적 균형을 달성하여 공정성을 유지토록 하는 것이다. 이는 조직의 인력 확보 및 대외 경쟁력을 유지·확보할 수 있도록 해주는 지침이 된다.

② 내부 공정성

기업의 내부 공정성을 의미하며, 조직적 공정성과 개인적 공정성으로 구분된다. 조직적 공정성은 조직의 직무와 직능 등 조직공헌의 상대적 가치를 고려하여 보상을 달리함으로써 공정성을 유지·확보하도록 하는 것으로 조직의 효율성을 증대시키는 지침이 되며, 개인적 공정성은 조직 내에서 같은 동료들 간에 서로 비교하였을 때 개인의 노력에 따라 보상을 달리함으로써 공정성을 유지·확보하도록 하는 것으로 개인적 만족과 조직의 활력을 증대시키는 지침이 된다.

③ 절차 공정성

임금은 결정 과정상으로 보아도 공정성이 있어야 한다. 절차 공정성은 임금의 분배를 결정하는 행위상의 과정 내지는 절차 즉, 임금결정과정 행위상의 공정성을 의미하며, 과정상의 정보공유와 참여가 중요하다. 대부분의 상황에서 절차 공정성의 지각은 만족의 효과가 있는데 이러한 효과는 의사결정의 결과가 부정적으로 인식될 때 나타난다. 이는 조직에 대한 조직몰입이나 구성원간의 상호 신뢰와 참여의 만족을 증대시키는 지침 된다.

(3) 임금형태의 합리성

임금형태는 근로자의 직업의욕이나 성과향상에 직접적으로 관련되어 있기 때문에 합리적인 관리가 요청되는데, 합리적인 결정방법으로는 다음과 같은 요인을 고려하여야 한다. ① 종업원의 노력과 업적에 알차하는 합리적인 임금을 지급하여야 한다. ② 종업원의 능률향상에 기여하고 능률향상을 통하여 노무비를 절하시키는 임금을 지급하여야 한다. ③ 노동의 재생산을 확보할 수 있는 임금이 지급되어야 한다.

2.2 임금체계의 구성 및 유형

2.2.1 임금체계의 의의

(1) 임금체계의 의의

임금체계의 정의에 대해서는 학자들 간에 다양한 견해가 있다.

- ① 임금결정의 요소별로 각각의 산정기준을 명시한 총계로서 임금형태 이외에 임금의 여러 항목을 조합하는 임금구성을 포함한 임금조직의 이론체계
- ② 임금구성 내용의 일부분이며 개별임금의 결정기준
- ③ 임금구조와 동의이며 지급항목의 구성내용
- ④ 개별노동자에게 지급되는 임금총액의 복합적 구성형태

이상과 같이 임금체계라는 용어는 대체로 두 가지 개념으로 사용되고 있다. 광의의 임금체계는 형식면에 착안한 것으로, 임금지급 항목의 구성내용을 의미한다. 즉 개개의 노동자에게 지급되는 임금이 어떤 종류의 임금항목으로 구성되고 있는가를 뜻하는 것으로서, 이러한 의미의 임금체계를 흔히 임금구성이라고도 한다. 협의의 임금체계는 내용면에 착안한 것으로서 노동자 개개인의 임금, 즉 개별임금의 격차를 무엇으로 결정하느냐 하는 근거가 되는 기준이 달라짐에 따라 생기는 임금의 성격, 특성을 의미한다. 이런 의미에서 임금체계를 임금의 기준으로 이해하기도 한다.

임금체계를 광의로 이해해야 하는가 아니면 협의로 이해해야 하는가에 대해서 일치된 견해는 없다. 임금체계를 임금결정의 원리라는 의미와, 개별적인 노동자의 임금격차가 형성되는 이유로 이해하고자 한다면 협의로 해석하는 것이 바람직 할 것이다. 임금체계란 임금격차의 구조를 말하며, 특히 임금관리에 있어서 임금체계는 개별 지급임금의 격차를 형성하는 기준요인으로 무엇을 선택할 것인가 하는 문제와 관련되는 것이다.

임금의 지불형태와 더불어 지불되는 임금의 구성내용의 여하가 종업원에게 미치는 영향 또한 크다. 임금체계를 통하여 임금이 지불되지만 그것이 종업원이 일하는 태도, 기업에 대한 공헌도와 밀접히 결부되기 때문이다. 즉 체계 여하에 따라서 종업원이 만족하고 적극적으로 공헌하여 생산성을 향상시킬 수 있으며, 반대로 불만족할 경우 능률이 저하될 수도 있기에, 임금체계가 근로의욕에 미치는 영향을 증시

하여야 한다.

합리적인 임금체계를 전제로 한다면 종업원은 수입을 안정시킬 수 있고, 동일노동 동일임금의 원칙에 입각한 공정한 임금이 결정되며, 경영에 대한 신뢰감이 형성되고 원만한 노사관계를 형성할 수 있다. 따라서 임금체계가 조직적이고 효율적인 것이 되기 위해서는 다음의 요건이 필요하다.

- ① 납득상이 있는 합리적인 기초를 가질 것
- ② 종업원의 생활의 안정을 보장할 수 있는 것
- ③ 종업원의 근로의욕 향상에 이바지 할 수 있는 것
- ④ 단순하며 알기 쉬운 것
- ⑤ 체계 자체에 안정성이 있는 것이며, 때때로 변경을 필요로 하는 것이어서는 안된다.

(2) 임금체계의 기능

임금체계는 두 가지 기능을 수행한다. 그 하나는 ‘안정기능’이며, 다른 하나는 ‘자극기능’이다. 이 두 가지 임금체계의 기능은 모두 중요하다, 임금체계를 기본급과 체수당으로 나누어 볼 때, 기본급은 안정기능을 체수당은 자극기능을 수행한다고 볼 수 있다.

첫째로, 임금체계의 안정기능을 통하여 다음과 같은 효과가 기대된다.

- ① 합리적인 임금체계는 종업원의 생활유지 및 생활보장 기능을 수행한다.
- ② 합리적인 임금체계는 경영내의 종업원의 균형감에 커다란 기능을 수행한다.
- ③ 합리적인 임금체계는 유능한 인력확보 기능을 수행한다.
- ④ 합리적인 임금체계는 의욕 높은 종업원을 유효하게 활용하는 기능을 수행한다.

둘째로, 임금체계의 자극기능을 통하여 다음과 같은 효과가 기대된다.

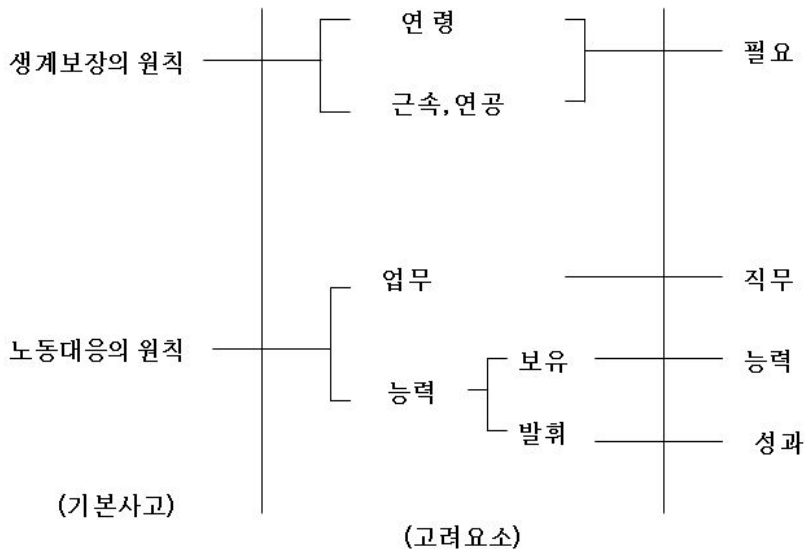
① 합리적인 임금체계는 종업원에게 동기유발의 기능을 한다. 임금은 불만족 요인이자 동기유발 요인이 아니라고 허즈버그가 주장한 것은 어디까지나 임금수준의 측면에서 말한 것이자 임금구조나 임금결정기준 즉 임금체계의 입장에서 말한 것은 아니다.

② 임금체계가 설정됨으로써 개별 종업원의 능력신장과 업적향상에 자극을 준다.

2.2.2 임금체계의 구성요소

임금체계 관리는 임금수준관리에 의해서 결정된 지급총액을 종업원들에게 배분하는 문제와 관련된 것이다. 이 배분이 공정하지 못하면 종업원들은 보상수준이 어느 정도 높다고 하더라도 불만을 느끼지 않을 수 없게 된다. 따라서 배분의 기준을 타당하게 설정하는 것은 무엇보다 중요하다. 이러한 임금체계는 임금구성 요소에 대한 분류기준과 사회관습 여하에 따라서 여러 가지 유형이 이루어진다. 그러므로 국가마다 다르고 기업별로도 각각 특색 있는 임금체계를 갖는다.

임금체계의 결정기준이 공정성과 타당성을 지니기 위해서 고려되어야 할 사고는 두 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 노동대가의 원칙으로서 ‘동일노동 - 동일임금의 원칙’이다. 노동의 가치는 일하는 작업의 가치 즉 노동자체의 가치와 근로자 자신 가진 능력의 가치를 포함한다. 둘째, 생활보장의 원칙으로서 ‘생계비원칙’이다. 노동력의 재생산 비용의 성격을 가지고 있다. 즉, 임금은 임금 = 노동의 대가와 임금 = 생활보장이라는 두 가지 등식이 이루어 져야만 개별임금의 공정성이 확보된다.



자료: 김식현(1999), 「인사관리론」, 무역경영사 p.349

<그림 2-4 > 임금체계의 결정요인

한편 벨치는 임금이론을 교환이론으로 파악하여 종업원이 조직에 제공하는 공헌에 대해 조직은 보상을 해야 하며, 그 공헌은 개인공헌, 성과공헌, 직무관련 공헌으로 분류하였다. 이때 개인적 공헌이란 임금체계 결정변수 중의 연령, 근속, 능력과 유사하며, 직무관련 공헌은 직무의 난이도와 중요도로서 직무자체를 의미하며, 성과공헌은 직무 내에서의 성과로서 임금결정변수와 연결된다. 위의 사항들을 바탕으로 임금체계 결정시 고려할 요소로서 연령, 근속, 능력, 직무, 성과를 들 수 있다.

(1) 연령 - 생계비

임금이 근로자의 소득인 이상 생계비를 충당할 수 있어야 한다는 것이 임금결정에 있어서의 기본 조건이다. 생계비의 수준은 독신가구로부터 시작해서 결혼 후 부양가족이 늘어남에 따라 높아진다. 따라서 같은 생계비라 하더라도 임금체계와의 관계 속에서 생각할 경우에는, 그 평균치가 아니라 연령별 생계비 수준을 고려할 필요가 있다. 연공급 체계에서 연령이라는 요소가 중요한 역할을 하는 것은 바로 이 같은 이유에서이다. 즉 연령이라는 척도로 접근하면 각 연령에 따른 가족수라든가 소비내용으로부터 생계비 수준을 대략 계산할 수 있다.

생계비 보상에 의한 임금의 결정에 고려되어야 할 점은 근로자의 라이프 사이클이다. 종업원은 개인이 아닌 가족으로서 생활유지를 항상 염두에 두어야 하기 때문에 연령별 세대모형이 고려되어야 한다.

(2) 근속

종업원의 연공평가의 기준으로서 가장 객관적인 요소로 대표적인 것인 근속년수이다. 이것은 동일한 연령이라도 먼저 기업에 입사하였다면 그 만큼 더 낫다고 하는 관념에 입각하고 있다. 물론 이전에는 근속이라는 것이 경험연수와 같은 뜻을 지니며 기능도의 수준을 나타낼 수 있는 시대가 있었다. 오늘날과 같이 기술의 진보가 급속한 시대에는 이것이 형태만 남고 단순한 연공으로서의 의미로 남아 있는 경우가 많다.

그러나 임금체계의 정착 면에서 보면 아직도 근속의 정단이 경영면에서 전부 무의미한 것만은 아니다. 서구에 있어서도 선임권이 근속의 형태로 연공을 평가하는

경향이 있고 기업과의 일체감을 조성하려는 경영방법을 달성하는 데는 중요한 요소가 된다.

(3) 직무수행능력

능력은 기업조직이 구체적으로 필요로 하는 능력이며 이는 현재 담당하고 있는 직무 및 앞으로 담당해야 할 직무와 관련되는 능력으로 직무수행능력이라는 용어가 사용된다. 그러나 능력에 대한 중요한 정의를 살펴보면 다음과 같이 다양하게 나타나고 있다.

- ① 능력 = 지능 × 성격 × 의욕
- ② 능력 = 직무수행능력 = 체력 × 적성 × 지식 × 경험 × 성격 × 의욕
- ③ 능력 = 개발할 수 있는 능력
- ④ 능력 = 자기실현능력 + 실천능력
- ⑤ 능력 = 자치실현능력

이와 같이 능력은 다양하게 표현될 뿐만 아니라, 매우 추상적인 개념이다. 이러한 점이 측정에 있어서 문제를 낳고 있으나 능력은 다음과 같은 공통된 특성이 있다.

첫째, 능력은 기업의 구성원으로서 기업목표달성에 공헌하는 직무수행능력이다.

둘째, 능력은 실천을 결정짓는 기초로 업적과 밀접한 관련이 있다.

셋째, 능력은 기업 환경의 급격한 변화로 인해서 계속 개발되지 못하며 퇴보할 수도 있는 유동적인 측면이 있다. 카츠(R. L. Katz)등이 제시한 조직구성원들이 직무수행상 갖추어야 할 자질 즉, 직무수행능력의 요소는 기술적인 자질, 인간적인 자질, 개념적 자질의 세 가지로, 이는 종업원의 능력평정에 매우 유용한 지침이 되고 있다.

첫째, 기술적 자질이란 특정한 과업을 달성하는데 있어서 경험, 교육, 훈련을 통해 얻은 지식, 방법, 기술, 장비 등을 이용할 줄 아는 능력을 말한다.

둘째, 인간적 자질이란 동기유발을 이해하고, 효과적인 리더십을 발휘할 줄 알며, 사람들을 사귀거나 혹은 사람들과 함께 일하는데 있어서의 능력과 판단력을 의미한다.

셋째, 개념적 자질이란 환경 및 전체조직의 복잡성과 한 사람의 활동이 어디에

서 조직에 부합되는가를 이해할 수 있는 능력을 가리킨다. 이러한 능력을 가려내는 방법으로는

- ① 능력분류 제에 의한 자격부여
- ② 경험연수
- ③ 기능자격
- ④ 실기테스트 및 자격시험 등이 있고, 또 실제로 활용되고 있다.

오늘날에는 단순한 학력이나 근속자체는 엄밀한 의미에서 능력을 나타내는 지표라고 할 수 없게 되었다. 우리나라의 초기 산업화 과정에서는 고학력의 기회가 제한되었기 때문에 학력은 직무수행능력과 상관관계가 높다는 가정이 타당성을 가지고 있었으나, 오늘날의 고학력화 시대에서는 고학력이 그대로 고능력을 의미한다고 말할 수는 없게 되었다. 그러나 한편으로 급격한 지식이나 생산기술의 혁신, 컴퓨터의 발달과 함께 직무의 전문화, 고도화가 촉진되고 있음은 고학력에 대한 조직의 요구가 증대되고 있음을 말해준다. 능력기준을 적용할 때의 능력이란 조직상의 어떤 범위의 직책을 수행할 구체적인 능력으로 이해해야 하며, 학력을 포함하여 조직 내에서 유용하다고 평가되는 능력이 임금에 반영될 때 이를 능력급이라 한다.

(4) 직무 - 직무가치

임금은 단순한 소득이 아니라 판매나 생산에 종사하는 종업원에 대한 노동의 대가로서 지급되므로 실제로 종사하고 있는 직무가치의 고저가 임금결정시 중요한 고려요소가 된다. 이러한 관념은 서구의 임금결정에 근본적인 사고로 자리 잡고 있으며, 특히 미국에서는 1923년에 제정된 직위분류법에 의하여 '직무평가에 의한 임금'이라는 형태로 발달하고 있다. 즉, 연령이나 근속에 상관없이 그 직무가치에 따라 임금지급을 달리하는 것이다. 이 직무가치는 그 직무가 지니고 있는 중요도, 책임도, 직무수행상의 곤란도, 복잡도 등에 의해 평가 된다.

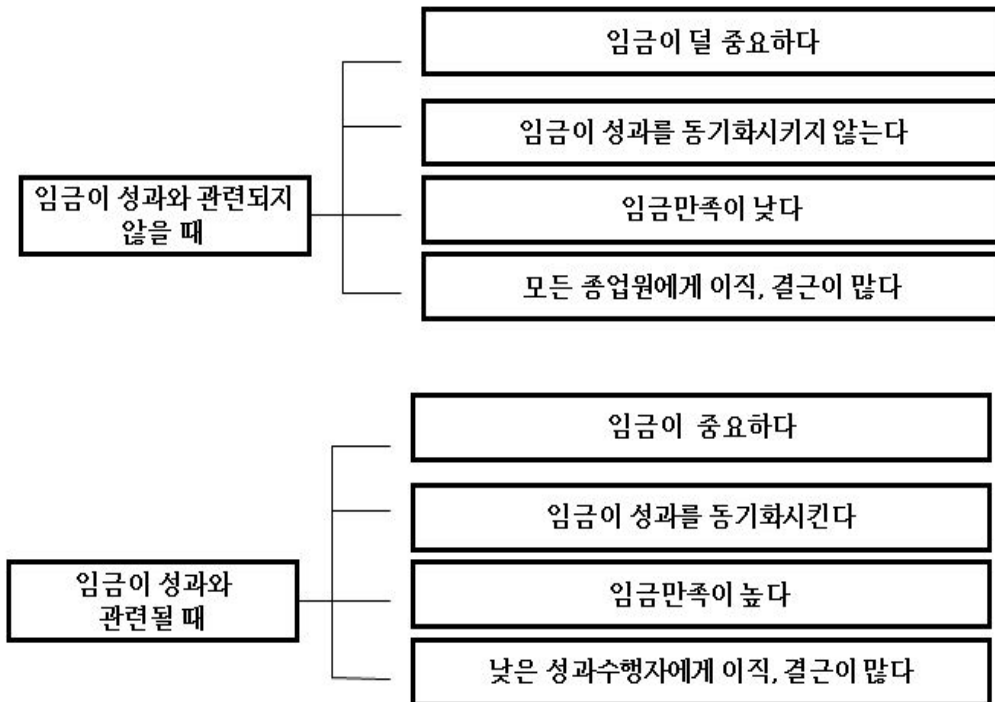
이와 같이 직무가치는 직무평가에 의해 결정되며, 직무의 상대적 가치를 체계적으로 평가하기 위하여 고려되어야 하는 일반적인 요소로는 기능, 책임, 노력, 작업조건 등 네 가지를 들 수 있다. 그러나 조직의 특성에 따라 요소는 상이하며, 이상의 네 가지 요소가 더욱 세분되는 경우도 있다.

과거에는 대부분의 시스템이 네 가지 요소 중 기능을 가장 중시하였으며 그 다음

책임, 노력, 작업조건 순이었으나, 최근에는 점차 책임요소가 증가하는 경향을 띠고 있다. 그 이유로는 현대에는 기술진보가 급격하며 인적요인으로부터 기계화와 자동화로 진행되어 가므로 작업자의 설비, 공정에 대한 책임이 강조되기 때문이다.

(5) 업무의 성과

동일노동 - 동일임금 이외에 동일능력 -동일임금도 중요한 임금원칙이다. 동일한 직무에 종사하는 사람에게도 개인의 능력차에 의해서 임금에도 차이가 생기는 것은 자연스러운 일이다. 즉 업무수행상의 개인별 차이를 임금에 반영하는 것은 노사간에 공히 타당한 것이다. < 그림 2-5 > 는 임금과 성과의 관련 여부가 종업원의 심리에 미치는 영향을 보여준다.



자료: Lawler. E.E.(1981) Pay and Organizational Effectiveness :
A Psychological View, New York: McGraw -Hill. op.cit, p.274

<그림 2-5 > 임금과 성과의 관련 여부가 종업원의 심리에 미치는 영향

성과요소를 임금체계에 반영한다 하더라도 성과를 어떤 형태로 인식해야 하는 가라는 점에 대해서는 문제가 남는다. 성과측정이 타당하게 이루어져야 하며, 기업의 성과 평가방법에 대한 종업원의 신뢰가 선행되어야 한다. 또한 표준적인 성과수준 즉, 성과기준이 합당하게 설정 돼야 한다.

성과기준으로 슬로컴(J. W. Slocum)이 제시한 것으로는 ① 기술적 지식 ② 기능적 지식 ③ 욕구충동과 공격성 ④ 신뢰성 ⑤ 협력 ⑥ 조직력 등을 들고 있으며, 이반세비치(J. M. Ivancevich)는 ① 무단결근 ② 불평지수 ③ 성과비용 ④ 안정성 등을 들고 있다.

일의 성과가 측정 가능하면 그 질과 양에 따라서 능률급이나 보상급을 지급하고, 측정이 어려울 때는 승급사정에 한하여 반영시키는 방법이 사용된다. 결국 기업이 궁극적으로 요구하는 것은 성과이므로 성과가 임금결정의 기준으로서 중요한 기능을 한다.

2.2.3 임금체계의 유형

이상에서 살펴본 임금체계 결정요소가 어떻게 결합되는지 또는 요소에 가장 큰 비중을 들 것인가에 따라 구체적으로 임금체계가 결정된다. 이때 임금체계는 기본급체계와 동일시된다. 이는 기본급이 전체 보상액 중에서 가장 큰 부분을 차지하므로 기본급을 어떤 기준에 의하여 결정하는가 하는 문제가 곧 임금체계의 성격을 결정하는 것이 되기 때문이다.

기본급체계		결정기준
년공급	년령급	생계비
	근속급	근속공헌
직무급		직무평가
성과급		성과

자료: 신유근(1983), 「인사관리」 경문사, p.396.

<그림 2-6 >기본급 체계와 그 결정기준

(1) 연공급

연공급이란 주로 근속 또는 연령을 바탕으로 정해지는 임금이다. 거기서는 보통 학력별, 성별로 다른 초임금으로 시작하여 근속년수의 경과에 따라 정년에 이르기까지 다른 커브를 이루는 승급곡선의 복합체가 상정된다. 연공급은 한국과 일본 등 동양적 가치전통에서 생성되어 연공서열형 인사관리의 핵심을 이루고 있다.

한국기업들이 이 같은 연공급을 기초로 하는 역사적인 배경은 세 가지 측면에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 전통문화의 흐름에 근거하여 기업의 경영정책 결정자들이 속인적인 특성에 대한 중요성을 수용하였기 때문이다. 둘째, 산업화가 늦게 이루어졌기 때문에 노동의 수요에 비하여 노동공급의 과다상이 오랜 기간 동안 지속되어 왔기 때문이다. 셋째, 노동자의 기술수준에 관한 문제이다. 즉 산업화의 초기단계에는 숙련노동자들이 거의 없었기 때문에 근속년수에 따라 기술이 향상되리라는 전제를 했기 때문이다.

연공급의 장점으로는 ① 노임의 저 코스트를 가능하게 하고, ② 생활안정, 생활보장급의 형태를 취하고 있으며, ③ 기능의 숙련에 따라 사내의 기능질서에 알맞으며, ④ 인사사고에 의한 인센티브의 기능을 지니고 있으며, ⑤ 종업원의 안착과 안정에 도움이 된다는 등이다.

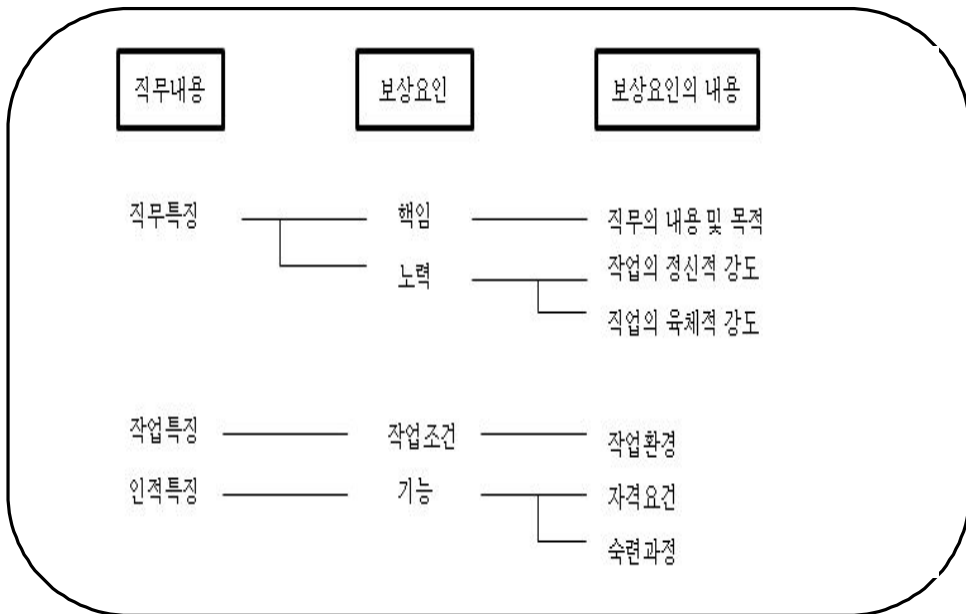
단점으로는 ① 거시적으로는 일이나 능력의 신장과 대응하고 있지만 개별적인 과리가 생기는 부분이 적지 않고 ② 엄밀한 의미에서는 개별기능의 서열이나 직능질서가 엇갈리기 쉽고, ③ 생산성의 향상과 노무비와의 사이에서 직접적인 관계가 인식되기 어려우며, ④ 노동력의 유동성에 저해요인으로 작용하고 있으며 ⑤ 인재의 채용이나 등용이 어렵다는 점을 들 수 있다. 연공급의 본질을 충분히 감안하여 그 장점은 가급적 살리고 단점은 시정하면서 새로운 제도를 확립시켜 나가야 할 것이다.

(2) 직무급

직무급이란 직무의 중요성과 곤란도 등에 따라서 각 직무의 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 의거하여 임금액을 결정하는 체제이다. 직무급은 기업 내의 각자가 담당하는 직무의 상대적 가치를 기초로 하여 지급되는 임금이므로 먼저 직무가치의 성열이 확립되어야 하고 이 가치서열의 확립을 위하여 직무평가가 이루어져야 한다.

이는 동일한 직무에 대해서는 동일한 임금을 지급한다는 원칙에 입각한 것으로서

적정한 임금수준의 책정과 더불어 각 직무 간에 공정한 임금격차를 유지할 수 있는 기반이 된다. 일반적으로 직무분석에는 직무에 내용을 크게 직무특징, 작업특징, 인적특징으로 나누어 분석한다. 직무특성인 직무의 내용 및 목적과 연계되는 책임 및 정신적 및 육체적 강도와 관련한 노력, 작업특징인 작업환경에 관련되어지는 작업조건, 임적특징 자격과 숙련도에 관련지어지는 기능으로 나누어 볼 수 있다. 이와 같은 체계정립하면 <그림 2-7 >과 같다.



자료: 최종태(1995), 「현대임금관리론」, 박영사, p.130

<그림 2-7> 직무급 체계

첫째, 합리적이며 실용적인 의식이 노사간에 타당하게 인식되어야 하며, 둘째 직무가 충분히 분화되고 표준화되어 있어야 하며 이를 위해 과학적 관리방법이 확립되어야 한다. 셋째, 임금수준이 하위직무에 대해서도 노동의 재생산이 가능한 정도가 되어야 한다. 넷째, 횡단적 노동시장의 높은 노동력의 유동성에 의한 횡단적 시장임금이 형성되어 있는 경우에 실시할 가능성이 높다. 오늘날 직무급의 도입의 필요성으로는 경제성장의 결과로 생기는 임금인상 요구의 압력, 노동

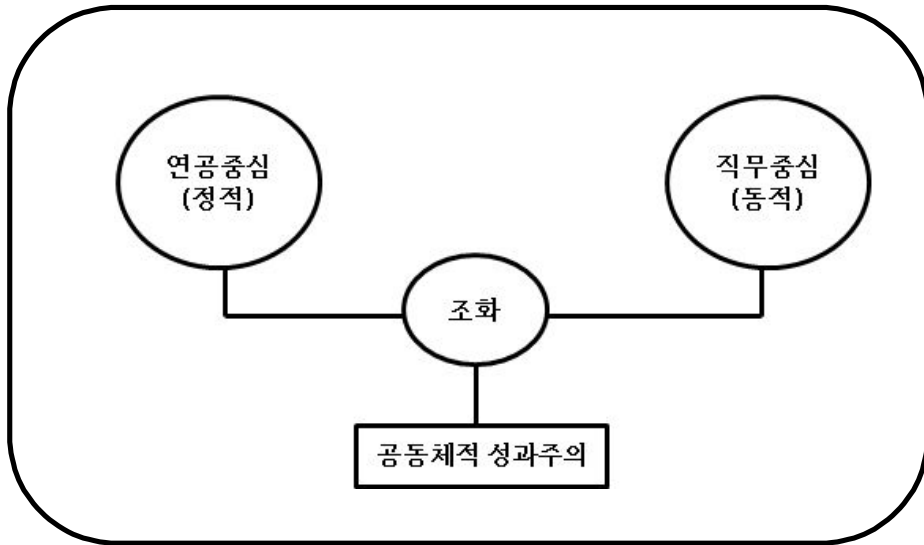
력 부족으로 인한 초임의 상승, 무역자유화에 따른 국제경제의 심화 등이다. 이와 같은 여러 요인들은 종래의 임금체계를 직무급으로 그 방향을 전환하도록 강력하게 요구하고 있다.

직무급의 장점으로는 직무중심으로 인사관리의 합리화를 기할 수 있기 때문에 연공급과 같은 불합리한 노무비의 상승을 방지하여 노동생산성이나 작업능률을 향상시킬 수 있으며, 공평한 임금지급으로 유능한 인재확보가 용이하다는 점이다.

단점으로는 직무가치에 대한 객관적인 평가기준 설정이 곤란하며 절차가 복잡하고 인사관리의 융통성이 결여되며 학력, 연공 중심에서 오는 저항, 종신고용 풍토의 혼란이 있다. 또한 적정배치를 하기 어렵고 직무구성과 인적 능력구성이 일치하지 않는 상황에서는 그 실효를 거두기 어렵다. 즉 승진이 정체 및 한계가 생기게 된다. 직무급 실시에 있어 비용, 시간, 인재 등이 필요하며 직무내용을 정형화, 고정화함으로써 직무의 수행에 기능적, 기동적 조직 활동을 저해하기 쉽다.

(3) 직능급

직능급은 적응 즉 직무수행 능력의 발전단계에 따라 개별임금을 결정하는 임금체계이다. 이 직능급은 연공급의 단점을 극복하려는 사고를 바탕으로 일본을 중심으로 생겨난 독특한 보상체계로서 동일 직종 내에서의 숙련의 정도에 따라 숙련·반숙련·미숙련으로 나누어 숙련도 등급 그리고 직무급에서의 직무등급에 대응해서 직능 자격등급에 따라 임금을 결정한다. 따라서 능력을 등급화 한다는 점에서 어느 정도 직종급과 유사한 점이 있다고 할 수 있다. 직능급은 직무급과 같이 직무에 기초를 둔 임금체계는 아니므로 직무의 확정 및 직무의 표준화가 충분하지 않다. 이것은 우리나라 기업에 있어서는 매우 알맞은 것이라 할 수 있다. 더욱이 현대는 변화의 시대이다. 이로 인해 기술의 진부화는 날로 더해 가고 있다. 따라서 기업이 부단히 신제품과 기술을 개발해 나가지 않는다면 경쟁이 격심한 오늘날의 산업사회에서 존속할 수가 없다. 이러한 관점에서 고찰할 때 직능급은 연공급과 고정적인 직무급보다 더ダイナミック하게 노동자의 능력향상이라는 현대의 요구에 부응할 수 있는 가능성을 가진 임금체계라 할 수 있다. 즉 직능급체계는 능력주의 임금체계로서 기업에 기대되는 바이다.



자료: 최종태(1995), 「현대임금관리론」, 박영사, p.167.

<그림 2-8> 직능급 체계

(4) 성과급

성과급은 종업원이나 집단이 수행한 작업성이나 능률에 대해 지급하는 것으로, 기업의 노동성과를 자극하려는데 그 목적을 두고 있으며 능률급이나 업적급이라고도 부른다. 성과급은 변동적이기는 하지만 기본급으로서의 성격도 가지며, 동시에 기본급 외의 추가적인 자극 급 역할도 하고 있다.

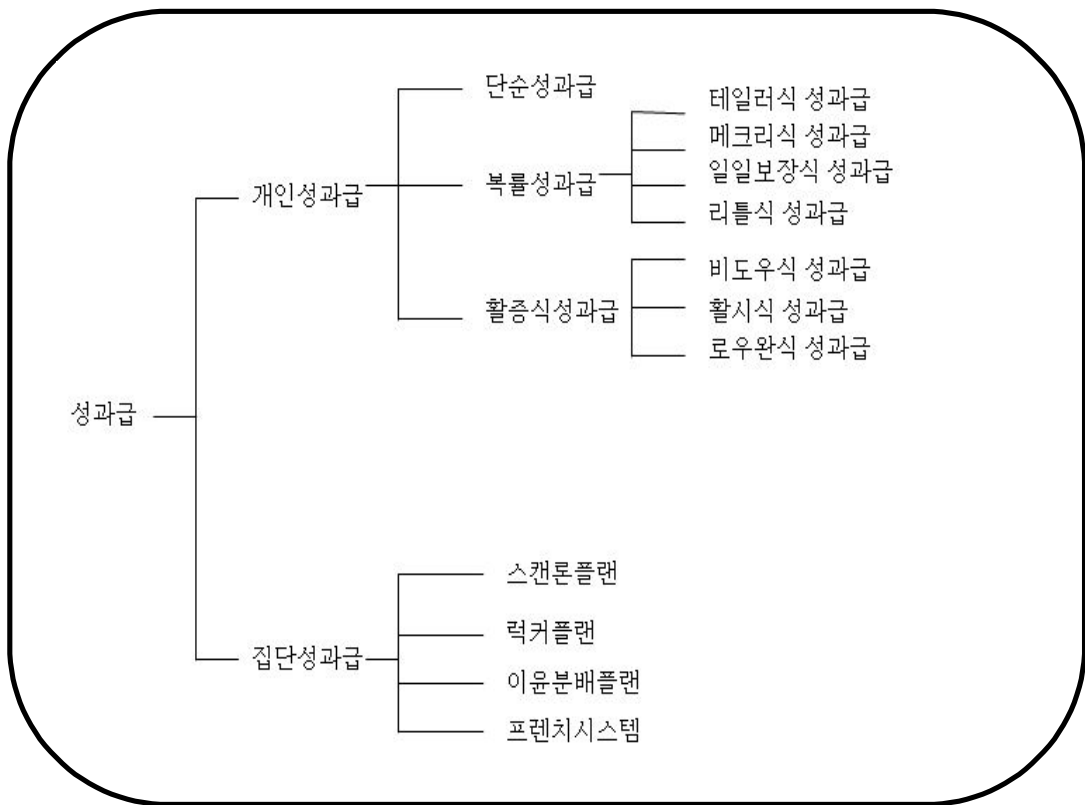
성과급은 과학적 관리법에 입각한 표준시간 및 표준 작업량의 합리적 설정을 뒤받침 하는 제도로 그 기초가 형성되었다. 더욱이 시대가 경과함에 따라 성과급의 의의와 형태는 큰 변화를 가져왔다. 즉 대량생산방식의 고도화와 신제품의 대량개발로 인한 노동의 단순화와 질적 변화, 새로운 작정의 발생등의 생산기술적 제조건의 본질적 변화에 의해 집단 성과급 체계로 발전하게 되었다.

성과급의 운영 시에는 다음 상황일 때 더욱 유효하다.

- 1) 생산수단의 측정이 가능한 경우
- 2) 종업원의 노력과 생산량의 관계가 명확한 경우

- 3) 직무가 표준화되어 있고 작업의 흐름이 정규적인 경우
- 4) 생산의 질이 생산량보다 덜 중요하거나 그 질이 일정한 경우
- 5) 경쟁적이어서 사전에 단위생산비 중 노무비가 결정되어 있는 경우

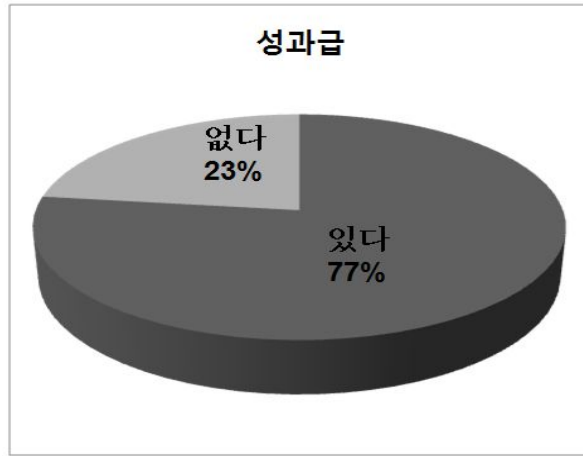
하지만 성과급이 종업원에게 공정성과 합리성을 준다고는, 작업능률을 크게 혹은 작게한다든지의 기능적인 부분과 아울러 파생되는 문제점으로 종업원 사이의 경쟁으로 인간관계가 무시되거나, 기업내부 임금관계에서 낮은 기능보유자가 고도의 기능 보유자보다 더 많은 임금을 받는 등의 왜곡적인 경향을 들 수 있다.



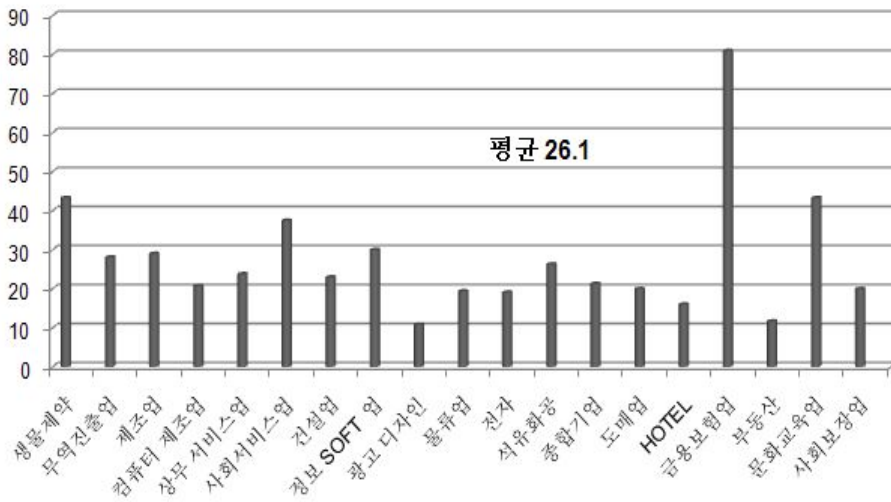
자료: 최종태(1995), 「현대임금관리론」, 박영사, p.218.

<그림 2-9> 성과급 체계

<표 2-2> 중국 성과급 현황(1)



<표 2-2> 중국 성과급 현황(2)



자료:

中华人民共和国国家统计局. (2011). 中国统计年鉴. 中国统计出版社.

2.3 임금만족

2.3.1 임금만족의 개념

임금만족이란 자신이 받는 임금과 관련하여 느끼는 종업원의 주관적인 심리적 태도로서, 직무만족이 조직 내에서 자신이 정하는 전반적인 상황에 대한 포괄적인 만족인데 비해서 임금만족이라 임금이라는 특정한 상황에 대한 만족을 말한다. 이러한 만족에 대한 개념은 각 이론에 따라 다르게 보고 있다. 불일치 이론, 공정성 이론, 성취이론 등 3가지 이론에 따라 다르다.

(1) 불일치 이론(Discrepancy Theory)

불일치 이론은 개인이 직무로부터 실제로 받은 보상과 그가 마땅히 받아야 한다고 생각한 보상과의 차이에 의해 실제 차이가 발생한다고 지적한다.

Katzell은 실제로 받은 보상과 받고 싶어 했던 보상과의 차이에 의해 실제 차이가 발생한다고 지적한다.

Katzell에 의하면 만족은 다음과 같이 설명될 수 있다.

$$\text{만족} = 1 - \frac{|X - V|}{V}$$

- X = 자극의 실제적인 양(the actual amount of stimulus)
- V = 바라고 있는 자극의 양(the amount of the stimulus desired)

자료: Lawler(1981), Pay and Organizational Effectiveness :
A Psychological View, New York: McGraw -Hill. pp.285-291

<그림 2-10> Katzell 불일치 이론

Katzell은 만족을 실제로 존재하는 것과 바라는 어떤 것 간의 차이로 보고 있다. 그러나 대부분의 불일치 이론가들과 달리 그는 이 차이가 '바라고 있는 자극의 양'에 의해 나누어져야 한다고 가정하였다. 그러나 Katzell은 이와 같은 가정에 대해 아무런 실증자료를 제공하지 못하였으며 논리적으로도 이 가정을 설득력 있게 주장하기에는 무리가 있다. Katzell은 그의 모형에서 '실제적인 불일치'라는 용어를 사용하고 있으나 대부분의 이론가들은 '지각된 불일치'를 말하고 있다. 나아가 Katzell의 모형에서는 바라는 양 이상의 것을 획득했다고 생각하는 것이 '바라는 실제적인 양'을 얻은 것보다 더 낮은 만족을 낳는다는 점에 유의하여야 한다.

Locke(1968)는 Katzell과는 다른 각도에서 불일치이론을 제기하고 있다. 그는 중요한 것은 지각된 불일치이지 실제적인 불일치가 아니라는 것을 강조하면서, 만족이란 사람들이 원하는 것과 얻고 있다고 지각하는 것과의 단순한 차에 의해 결정된다고 주장한 것이다. 그런데 직무만족과 직무불만에 대해서는 사람들이 자신의 직무에서 바라는 것과 직무가 실제로 제공하고 있다고 지각하는 것 사이의 인지된 관계의 함수라고 정의함으로써 Katzell과 마찬가지로 만족의 결정요인으로 사람들이 바라는 것을 고려해야 하고 마땅히 받아야 한다고 기대하거나 받아야 한다고 느끼는 것은 고려하지 않아도 됨을 보여주었다. Porter는 개인이 얼마나 원하느냐가 아니라 어느 정도로 받아야 한다고 느끼는 것이 중요하다고 보며, 만족은 실제로 받은 보상과 마땅히 받아야 할 보상과의 차이로 설명한다.

이렇게 볼 때 불일치 이론은 개인의 능동적인 평가나 지각을 강조하고 있으며, 또한 보상의 절대량을 지각하기 위한 개인적인 기준 즉 받고 싶어 하거나 받아야 한다고 생각하는 기준을 중요한 변수로 취급하고 있다.

Porter(1961)는 다음과 같은 질문을 통해서 임금만족을 측정하였다. 즉 "당신들의 직무에 대하여 어느 정도의 임금이 마땅히 지급되어야 한다고 생각하십니까? 실제로는 얼마 정도의 임금이 지급되고 있습니까?" 이러한 두 가지 질문을 통하여 서로 다르게 나타나는 임금만족간의 불일치를 고찰하였다. 불일치에 관한 이와 같은 접근법은 지금까지 가장 광범위하게 사용되어온 접근법으로 Locke의 접근법과는 다른 관점이라고 할 수 있다. 이 접근법에서는 Locke의 경우처럼 만

족이란 사람이 얼마만큼 바라는가에 의해 결정되는 것이 아니라 얼마만큼 받아야 마땅하다고 느끼는가에 의해 결정된다고 보기 때문이다. 즉, 사람에게 ‘얼마 정도의 임금을 바라고 있습니까’ 하고 묻는 것과 ‘자신이 하고 있는 일에 대해 얼마 정도의 임금을 받는 것이 마땅하다고 생각하십니까’ 하고 묻는 것 간에는 차이가 있는 것이다. 어떤 의미에서 이러한 접근법은 현재의 임금에 대한 감정의 각기 다른 측면을 이해하는데 도움이 되고 있다. 현재의 직무에 대한 임금의 공정성에 대한 만족은 사람들이 궁극적으로 바라는 것에 의해서 보다는 당연히 받아야 한다고 느끼고 있는 것에 의해 보다 많은 영향을 받는다고 보여지며, 사람들이 원하거나 바라는 것은 장기적인 열망이나 바라는 임금수준과 비교한 현재의 임금에 대해 느끼는 만족에 대해 더 많은 것을 말해 주고 있는 것이다.

이러한 만족결정요인을 이해하는데 있어서의 차이점은 Katzell(1961)은 실제적인 양과 바라고 있는 양을, Locke(1969)는 실제 지각량과 바라고 있는 양을, Porter(1961)는 실제 지각량과 마땅히 받아야 한다고 느끼는 양을 주장한 점이다. 결론적으로 불일치 이론은 임금만족의 문제를 고찰하는데 있어 사람이 그의 현재의 직무에서 받는 임금의 공정성에 대해 어느 정도로 만족하고 있는가에 초점을 맞추어야 한다고 강조하고 있으며, 임금만족은 개인이 직무에서 받고 있다고 생각하고 있는 임금과 받아야만 한다고 생각하는 임금간의 차이에 의해 결정된다고 주장하고 있다.

(2) 공정성 이론 (Equity Theory)

임금의 공정성은 종업원들의 작업동기에 많은 영향을 미치므로, 기업이 종업원들을 동기부여하기 위해서는 임금이 공정하게 주어지도록 노력을 기울일 필요가 있다. 그러나 자신이 받는 임금이 공정한지의 여부는 많은 경우 어떤 객관적인 기준에 의하기보다는 다른 사람들과의 상대적인 비교를 통한 주관적인 기준에 의존하게 된다. 이러한 임금의 공정성 지각 과정에 관한 이론이 Adams(1963)의 공정성이론이다.

공정성이론은 사람들은 자신들이 투입한 노력에 대비해서 자신이 받게 되는 보상이 다른 사람들의 경우와 비교했을 때 유사하다고 지각할 때 만족감을 느끼지만, 그렇지 못할 경우에 공정성에 대한 불만을 갖게 되고 일에 대한 동기부여가 낮아진다는 주장이다 이 이론에 따르면, 한 개인은 일에 대한 투입과 그로부

터 얻어내는 성과를 다른 사람들과 비교함으로써 자신이 받은 임금의 공정성을 지각하게 된다. 다시 말해서, 자신의 투입과 성과의 비율이 타인의 비율과 비교할 때 동일하다고 생각하면 공정하다고 지각하지만, 그렇지 않을 경우에 공정하지 않다고 판단하여 공정성을 다시 찾기 위해 자신의 행동을 조절하게 된다. 여기서 유의해야 되는 것은 종업원은 공정 여부에 대한 판단은 객관적인 자료에 기초해서 비교하는 것이 아니라, 자신의 지각과정을 통해 주관적으로 하는 것이다. 이에 따라 임금에 대한 만족은 관련된 모든 요인들에 대한 종업원의 주관적인 해석에 따라 지각된 공정성에 의해 결정된다(유창규 외, 2001: 7).

자신이 다른 사람에 비해 상대적으로 적은 임금을 받는다고 느끼는 “과소지불”의 상태를 “부정적 불공정성”이라 하고, 타인의 노력이나 경력에 비해 많은 임금을 받고 있다고 느끼는 “과다지불”의 상태를 “긍정적 불공정성”이라 한다. 사람들은 불공정성을 느꼈을 때 투입과 성과의 형평을 찾기 위해 일을 더욱 열심히 하거나(투입증가), 태업을 하는 방식(투입감소)을 통해 임금이 공평한 수준으로 조정시킨다(결과변경). 조정되지 못하는 경우 조직을 이탈하는 행동이 발생할 수 있는데, 이는 구체적으로 결근이나 이직의 형태로 나타난다. 이러한 반응은 불공정성에 대한 반응 중 가장 극단적인 것으로서, 지각되는 불공정성의 정도가 크거나 다른 방법으로 해결할 수 없는 경우에 주로 나타난다(김성수 외, 2007: 139).

공정성이론에 입각할 때, 임금체계나 제도의 설계는 성공하려면 투입한 노력과 이에 따른 성과에 대한 평가가 가장 중요한 요소로 합리적인 체계를 가져야 한다. 평가가 불공정하게 이루어지는 경우 임금체계 자체에 대한 불만을 가지게 될 수 있다. 또한 혁신적인 임금체계를 도입하여 시행하면서 철저적인 공정성과 결과적인 공정성을 모두 고려해야 되고, 이렇지 못한 경우에 오히려 구성원간의 갈등을 불러일으키고 부작용이 나타나게 될 수 있다. 초기의 공정성이론은 공정성을 인식하게 될 때 위와 같이 임금구성이나 수준 등 경제적 보상에 초점을 주로 맞추었다. 그렇지만 최근에 공정성 인식에 있어 경제적인 요소뿐만 아니라, 그 밖의 다른 요소들 역시 영향을 미칠 수 있다는 이론이 제기되고 있다(신유근, 2005). 사회적 배경 또는 사회적 유사성 등과 같은 것이 그것이다. 뒤 부분에서 논의하겠지만, 현재 임금의 구성이나 수준의 결정에 있어 역시 이러한 요소들의 형평성을 고려하지 않으면 적합한 임금체계를 설계할 수 없다

공정성에 관한 체계적인 이론은 먼저 Homans(1961)의 이론을 들 수 있다. 그는 인간의 사회적 행동은 상호간의 교환에 투입하는 최소의 희생과 획득되는 최대의 보상을 추구한다고 보고, 이러한 관계에서 공정성을 행위자의 교환관계에서 발생하는 희생과 보상간의 비율에 대한 기대치로 본다,

또 Opashl과 Dunnette(1966)는 불공정서의 면에서 만족문제를 설명한다. 즉, 종업원이 그의 투입의 대가로서 제공받은 성과의 비율과, 타인의 투입에 대한 대가로 제공받는 성과의 비율이 동등하지 못함을 지각할 때 불공정성이 존재한다고 지적한다. 즉 인간은 공정상태를 유지하기 위해 지각변화나 투입, 산출 변화를 시도하며, 공헌으로 지각되는 기술, 연령, 교육, 경험, 노력량을 투입으로 하고, 그에 대해 보수, 지위 상질을 내재적 직무만족 부가급부 등의 산출을 받는데 이 관계에서 불공정성이 있게 된다는 것이다. 불공정이란 개인이 그의 투입의 대가로 제공받는 성과의 비율과 타인이 투입에 대한 대가로 제공받는 성과의 비율이 동등하지 못하다고 느낄 때 발생하게 된다. 사람들은 다른 사람, 즉 준거인물의 투입-성과의 비율과 자신의 것을 비교하는 경향이 있기 때문에 만일 중심인물의 투입-성과의 비율이 다른 사람, 즉 준거인물의 비율과 균형을 이룬다면 중심인물은 보상으로서의 임금을 공정하다고 인식할 것이며 또한 만족하게 되지만 그 자신의 비율이 다른 사람의 것보다 작다면 불만족이 생기게 되는 것이다. 반대로 자신의 비율이 타인의 비율보다 큰 경우에도 불공정한 감정이나 죄의식을 느끼게 된다.

공정성 이론을 임금만족에 적용하게 되면, 임금만족은 개인의 임금에 대한 인식과 타인의 임금에 대한 비교를 통해 공정성의 지각에 의해 이루어진다고 볼 수 있다.

(3) 성취이론 (욕구충족이론; Fullfillment Theory)

Schaffer(1953)는 ‘직무만족은 어느 개인의 충족 가능한 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 직접적으로 변동한다’고 주장하고 있으며, Morse(1953)도 만족을 인지(지각)된 욕구충족의 관점에서 파악하고 있다. Vroom(1964) 역시 직무만족에 대해 ‘어떤 직무가 개인에게 긍정적인 가치가 있는 성과를 제공하는 정도’로 보고 있다. 이 접근법과 불일치 이론의 차이점은 불일치 이론가들은 충족을 측정하는데 있어 그 사람이 마땅히 받아야 한다고 느끼고 있는 것에서 이끌어냈으나, 충족이론은 이와 같은 마지막 조작을 하지 않고 단순히 만족은 충족에

의해 결정된다고 가정하였다. 충족이론을 통한 접근법은 임금만족의 전반적인 측면을 파악하기에는 무리가 있는 것으로 여겨지고 있는데, 이는 임금에 대한 사람들의 만족은 그들이 얼마를 받고 있다고 느끼고 있는 것과의 함수관계를 가지고 있을 뿐만 아니라 그들이 마땅히 얼마를 받아야 한다고 느끼고 있는 것과의 함수 관계를 가지고 있기 때문이다. 실례로, 어떤 감독자는 1만2천불의 임금으로 만족할 수 있지만, 어떤 사장은 욕구가 고도로 충족되고 있다는 것을 인지하면서도 10만 불의 봉급에 만족하지 않을 수도 있으며, 이 경우 만족은 받고 있다고 느끼고 있는 것과 마땅히 받아야 한다고 느끼고 있는 것에 의해 결정되어야 하며, 마땅히 받아야 한다고 생각하는 것은 많은 요인들에 의해 영향을 받는 것으로 보인다. 임금만족의 이론을 구축하려면 이와 같은 요인들을 규명하는 시도를 해야만 할 것이다.

Maslow에 의하면 인간의 욕구에는 단계가 존재하며 하위단계에서 만족한 사람은 점차 상위단계의 욕구를 갖게 된다고 한다.

Schaffer는 직무로부터 충족될 수 있는 개인의 욕구가 실제로 얼마나 충족되었느냐에 따라 만족이 결정된다고 보며, Vroom은 직무가 개인에게 얼마나 많은 보상을 제공하느냐에 의해 만족이 이루어진다고 본다. 그러나 성취이론은 단지 보상의 절대량만을 기준으로 만족이 결정된다고 보기 때문에 만족에 대한 개인차를 설명할 수 없다. 즉 개인에 따라 직무로부터 원하는 욕구가 다른 경우에는 보상의 절대량보다 상대적인 보상의 크기가 중요하게 되는데 성취이론은 이 점을 간과하고 있는 것이다.

2.3.2 임금만족의 모델

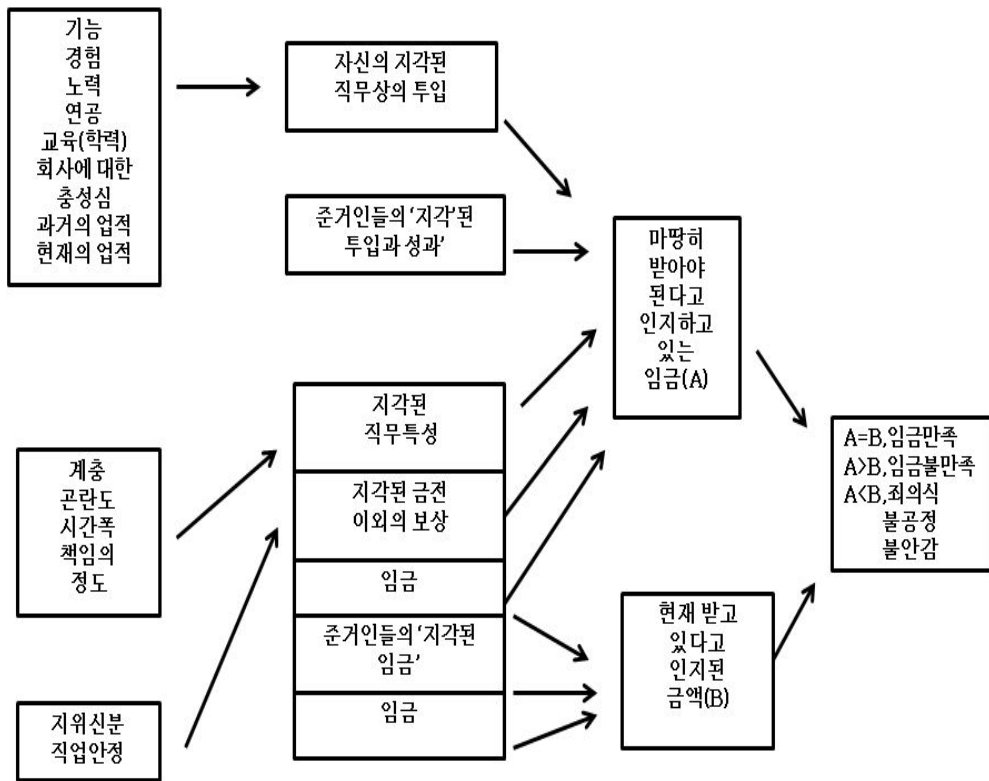
(1) Lawler의 연구

롤러(E. E. Lawler)는 아담스(J. S. Adams)의 공정성 이론에 근거하여 "임금만족의 결정요인 모형"을 제시하였다.

이 모형에서 그는 임금만족이란 자신이 마땅히 받아야 한다고 인식하는 임금액과 받고 있다고 인식하는 임금액의 차이에 의해 결정된다는 것을 나타내 보이고 있다. 자신이 마땅히 받아야 한다고 인지하고 있는 임금액은 다시

- ① 직무투입에 대한인식
- ② 자신의 직무특성
- ③ 일부로부터 얻어지는 비화폐적 보상
- ④ 자신의 임금경력
- ⑤ 인지된 타인의 투입과 산출의 5가지 함수로서 설명하고 있다.

<그림 2-11>에서 볼 수 있듯이 a는 마땅히 받아야 한다고 인지하는 임금액이고, b는 현재 받고 있는 임금액이다. 여기서 a가b보다 크면 불만족하고, a와b가 같으면 만족하고, a가 b보다 작을 때 죄책감, 불공정, 불만을 느낀다. 현재의 임율은 그 사람의 현재의 임금에 대한 지각(에 대해 중대한 영향을 미친다.



자료: Lawler, E.E.(1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York: McGraw -Hill. p.298.

<그림 2-11> Lawler의 임금만족 모델

그러나 임금에 대한 지각은 그 밖에도 그의 임금력, 직무력 및 비교대상이 되는 다른 사람이 얼마를 받고 있는가에 대한 그의 지각에 의해서도 영향을 받는다.

이러한 Lawler의 모형에 입각해 보면 자신의 직무투입에 대해 상대적으로 크게 생각할수록 받아야 한다고 인지하는 임금액의 크기가 커질 것이다. 따라서 받고 있다고 인지하는 임금액의 크기가 커질 것이다. 따라서 받고 있다고 인지하는 임금액이 같다고 한다면, 받아야 한다고 인지하는 임금액의 커질수록 임금만족의 수준은 낮아질 것이다. 또는 과거에 받았던 임금액의 크기가 크면 클수록 그리고 타인의 임금액이 크면 클수록 현재 받고 있는 임금은 적은 것으로 인지할 것이다. 따라서 동등한 능력을 가지고 있는 두 사람이 동등한 임금을 받고 있다고 하더라도 두 사람의 임금만족의 크기는 다를 수가 있다. 따라서 Lawler 모형으로부터 여타의 조건이 동등하다면 다음과 같은 제조건은 임금만족을 가져올 것으로 도출해 볼 수 있다.

- ① 인지된 직무투입의 크기가 사람은 낮은 사람보다 임금만족수준이 낮은 것이다.
- ② 인지된 직무특성 정도가 높은 사람은 낮은 사람보다 임금만족수준이 낮아 것이다.
- ③ 인지된 보상의 크기가 큰 사람은 작은 사람보다 임금만족수준이 높을 것이다.
- ④ 타인의 투입. 산출의 균형을 인식하는 사람이 낮게 인식하는 사람보다 임금만족 수준이 낮을 것이다.
- ⑤ 낮은 임금을 받는 사람이 높은 임금을 받는 사람보다 임금만족수준이 낮을 것이다.
- ⑥ 과거에 높은 임금력을 가진 사람들은 낮은 임금력을 가진 사람보다. 현재 임금에 대한 더 많은 불만을 느낄 것이다.
- ⑦ 비교집단의 준거인이 자신보다 더 높은 임금을 받고 있다고 인지하는 사람들은 자신의 현재임금에 그만큼 더 많은 불만을 느낄 것이다.

(2) Schwab과 Wallance의 연구

Schwab과 Wallance는 Lawler의 연구에서 지적한 문제점들을 인식한 바탕으로에서 종업원 200명 규모의 내구 소비재 생산기업을 대상으로 임금만족의 영향요

인에 관한 조사를 실시한 바 있다.

이 조사에서는 개인 및 조직특성 등 6개의 독립변수를 설정하고 상관관계분석과 회귀분석 등을 통해서 영향관계를 검증하였다. 독립변수에는 ①조직수준 ②임금형태 ③개별임금액 ④연령 ⑤성별 ⑥근속 등 6가지이며, 종속적인 임금만족을 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)와 JDI(Cornel Job Description Index)에 따라 측정하였다.

이 연구는 Lawler의 모형을 바탕으로 임금만족은 임금액과 양의 상관관계를 가질 것임을 제시하고 있다. 또한 임금만족은 조직수준, 나이, 근속, 성별과 부의 관계를 갖는다는 가설을 설정하였다. 분석결과 위의 변수들은 임금만족을 50% 정도 밖에 설명해주지 못하는 것으로 나타났으며, 설정한 가설 역시 나이와 근속에 대한 가설만이 기각되었고, 나머지는 모두 채택되었다. 즉 나이와 근속년수는 임금만족과는 무관하다는 것으로 나타났다.

Lawler 모형과의 중요한 차이는 시간급 체계하의 종업원들이 성과급 체계하의 종업원보다 임금만족이 더 크다는 것이다. 이것은 인센티브 제도가 사회시스템을 파괴하고 불공정과 불만족으로 유도한다는 Dyer의 주장을 뒷받침하고 있다.

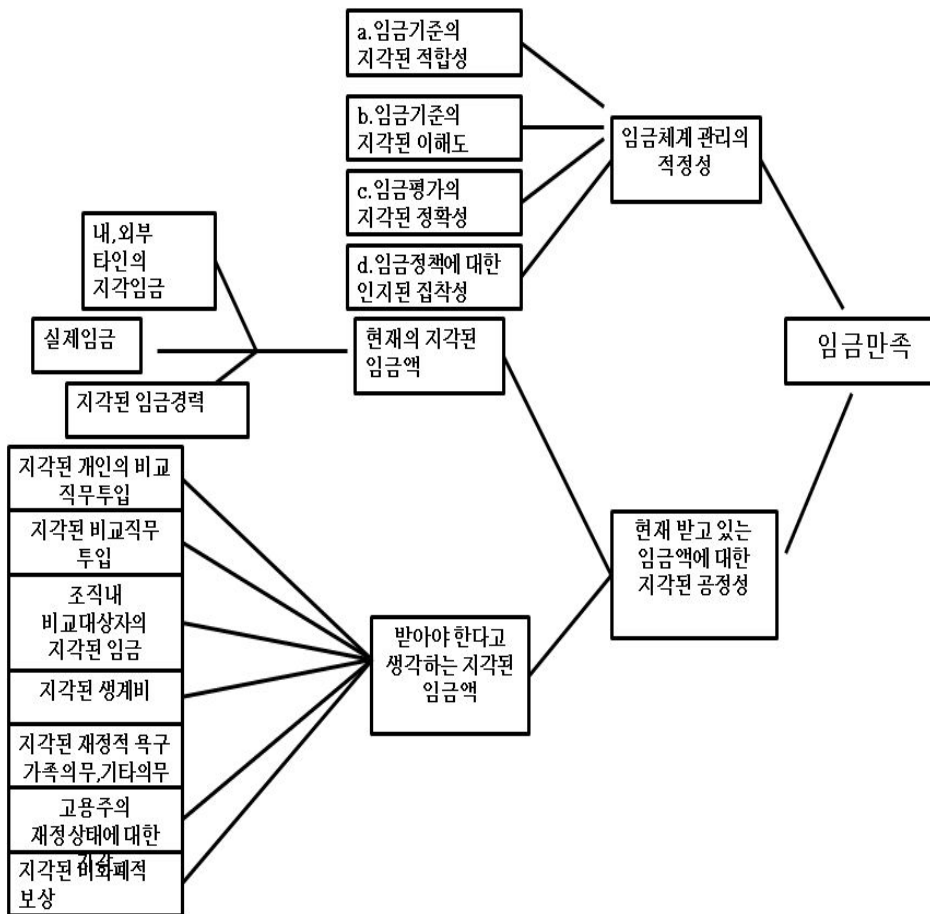
(3) Dyer의 Theriault 의 연구

Dyer의 Theriault, Lawler의 모델에서 ①임금수준 ② 훈련과 경험 ③근속년수 ④ 노력 ⑤ 성과수준 ⑥ 직무의 난이도와 책임 등 여섯 가지 변수를 설정하고 여기에 임금관리체계 변수로서 ㄱ. 임금결정 기준에 대한 이해, ㄴ. 상급자의 임금결정에 대한 영향력의 정도, ㄷ. 성과평가의 정확성의 세 가지를 부과하여 세 가지 관리자 집단을 대상으로 Lawler 모델의 검증과 수정모형을 개발하였다. 그들은 Lawler의 모델로부터 다음과 같이 8가지 가설을 검증하였다.

① 낮은 임금을 받는 사람은 높은 임금을 받는 사람보다 임금만족이 낮을 것이다. ② 인지된 직무투입이 높은 사람은 낮은 사람보다 임금만족이 낮은 것이다. ③ 직무요구가 많이 인지된 사람은 적게 인지되는 사람보다 임금만족이 낮을 것이다. ④ 수정된 모델이 Lawler의 모델보다 임금만족에 대한 설명력이 클 것이다. ⑤ 임금 임금기준과 희망하는 정도의 차이가 클수록 임금만족이 낮을 것이다.

다. ⑥ 임금 결정기준의 이해가 클수록 임금만족은 클 것이다. ⑦ 임금결정에 대한 상급자의 참여가 클수록 임금만족의 수준이 낮을 것이다. ⑧ 업적평가의 정확성이 낮을수록 임금만족이 낮을 것이다.

연구결과 이들 가설 중 ①, ②는 채택되었고 ③은 기각되었다. 그리고 Lawler의 모델에 임금관리 변수를 첨가한 ④-⑧까지의 가설 중 ④, ⑤, ⑧은 부분적으로 채택되었고 ⑥, ⑦은 기각되었다.



자료: Dyer, L. & Theriault, R.(1976). The determinants of pay satisfaction Journal of Applied Psychology, 61(5), p.602.

<그림 2-12> Dyer & Theriault의 (1976) 임금만족 수정모형

수정된 모델은 Lawler의 모델과 비교해 볼 때 여러 가지 다른 점이 있다.

첫째, 지급임금의 총액에 있어 공정성이 임금만족과 같지 않다. 오히려 인지된 공정성과 임금관리의 적정성이 임금만족에 영향을 준다.

둘째, 인지된 임금관리의 적정성은 임금 관리 때 조직에 의해 행해지는 여러 가지 활동의 지각결과로 가설이 설정되고 있다.

셋째, 사회적 비교과정은 제거되었고 대신 지각된 개인의 비교 직무투입, 지각된 직무내용비교, 조직 내외부 타인의 임금에 대한 지각 등 변수가 통합되었다.

넷째, 종업원의 지각된 생계비와 지각된 재정욕구, 고용주의 지각된 재정상황을 받아야 한다고 생각하는 지각 임금액의 잠재적 결정요인으로 첨가하였다.

이 모델에서 임금체계관리의 지각된 적정성은 임금기준의 지각된 적정성, 임금기준의 지각된 이해, 성과기준의 지각된 정확성, 임금 정책에의 지각집착성의 요소에 의해 결정되며, 현재 받고 있는 임금액의 지각된 공정성은 현재의 지각된 임금액과, 마땅히 받아야 한다고 생각되는 임금액에 의해 결정되는데 임금만족은 이들의 관계로 파악된다는 것이다.

(4) Weiner의 연구

Weiner는 Lawler와 Dyer-Theriault의 모델을 비교하여 임금만족의 예측력과 설명력을 검증하고 있다. Weiner는 350명 규모의 공공 서비스업체를 대상으로 임금만족을 측정했다.

이 연구결과는 첫째, Lawler의 기본적 가정 즉 임금만족은 현임금액과 받아야 한다는 지각액의 차이를 검증한 결과, 불충분한 Lawler 모델은 받아야만 한다는 지각보수액의 설정이 연구되어야 하는 것이다. 둘째, 임금관리 변수를 포함한 Dyer-Theriault 임금만족이론이 가진 설명력을 지지한다는 것이다. 셋째, 이 연구의 실제적 적용은 임금 Specialist에 고무적이며, 앞으로는 임금관리의 환경적 변수인 조직차원의 활발한 연구가 요구된다는 것이다. 결국 Weiner는 기본적인 가정하에서 직무태도에 관심을 가진 Dyer-Theriault의 모델이 임금만족의 설명력과 임금불만족에 따른 행동결과 예측력에서 Lawler의 모델보다 우수하다고 결론지었다.

(5) 카페테리아(Cafeteria) 식 임금계획

Cafeteria식 임금계획은 기업, 노조, 경영자가 결정하는 것이 아니라, 종업원 자신이 원하는 현금과 부가급부의 선택권을 부여하는 것으로 뷔페식 임금계획이라고도 한다.

이 제도의 개념은 한 사람에게 가치 있는 Benefit이 다른 사람에게도 똑같이 가치가 있다고 할 수 없으며, 나이, 결혼여부, 자녀수, 교육, 소득수준, 생활태도 등의 요인이 여기에 영향을 미친다는 것이다.

따라서 종업원 개인의 욕구나 선호를 보다 적절하게 충족시킬 수 있어 보상의 가치에 대한 인식제고와 만족감의 증대, 결근율과 이직율의 감소에 의한 조직 유효성의 상승, 종업원 선발의 유리 등의 이점을 얻을 수 있게 된다.

그러나 이 임금계획을 실시하는 데에는 몇 가지 어려움이 있다. 먼저 관리적인 복잡성과 비용의 증가가 따른다. 또한 각 개인에 대해 이용할 수 있는 가치의 총액을 설정해야 하는데 각 가치에 대한 가격결정이 어렵다. 특히 단체로 실시해야 하는 제도의 경우에는 신청자가 적으면 비용이 증가하게 된다. 따라서 기업에 적용 시 제한된 범위만 실시하다가 점차 확대해 나가야 하며, 종업원과의 의사소통이 원활하게 이루어져야 성공적으로 도입할 수 있다.

(6) 임금만족의 결정요인

그러면 임금만족의 결정요인이 되고 있는 인적 투입요인과 직무요인, 비금전적 성과요인, 사회적 비교요인 그리고 임금 성과요인 등이 임금만족 관계에 어떻게 사용되고 있는지 Lawler의 실증연구 결과를 검토하여 보고자 한다. 이는 또한 제4장의 실증적 분석의 기본적 토대가 될 것이다.

① 인적투입 요인

가. 교육수준

교육수준과 임금만족간의 관계는 “모형”으로부터 명확히 예측할 수 있다. 여타 모든 조건이 같다고 하면 교육수준이 높을수록 임금만족은 더 높아질 것이다. 이것은 교육수준이 보다 높은 사람이 그렇지 않은 사람보다 더 투입한 것으로 지각하기 때문이다.

나. 기능수준

공정성 이론에 관한 많은 연구에서 기능수준이 높은 사람은 기능수준이 낮은 사람들보다 대체로 임금에 불만을 더 많이 가지고 있다는 사실이 제시되고 있다.

자격요건을 모두 가진 사람이 자격요건을 제대로 갖추지 않은 사람과 동등한 임금을 받고 있다면 그들은 임금에 대해 불만족스러워 한다고 보며, 그렇기 때문에 임금수준의 적절성과 지각될 기능수준은 관련이 있다고 볼 수 있는 것이다.

다. 직무업적

임금이 업적에 상응하여 인상되지 않는 경우 자신들 스스로가 높은 업적의 종업원으로 지각할 경우, 자신의 낮은 업적을 올린 것으로 지각하는 사람보다 임금에 대한 불만을 더 많이 가지게 될 것이다. 업적이 높은 사람들은 받아야 할 임금액에 대한 기대가 높기 때문에 당연히 예상될 수 있는 일이다.

Porter와 Lawler는 이러한 예측을 실증하였다. 그들 데이터에 따르면 자기평가에 대한 수준을 높여 감에 따라 마땅히 받아야 할 임금액에 대한 기대도 올라간다는 것이다. 따라서 Lawler의 모형은 업적이 높은 사람들은 보다 높은 임금을 받지 않으면 업적이 낮은 사람들보다 임금에 대한 불만이 더 많다고 하는 예측을 입증하고 있는 것이다.

라. 연령과 연공

높은 연령과 연공은 높은 임금불만족과 연결될 것으로 본다. Lawler는 이를 Morse의 연구결과를 바탕으로, 연령과 연공이 임금만족에 미치는 영향을 설명하고 있는데 임금만족은 연령과 근속년수의 증가에 따라 낮아진다는 것이다.

그러나 다른 연구에서 볼 때 모든 사람이 연공과 연령을 중요한 투입요인으로 보지 않고 있다는 것을 지적하고 있음도 사실이다. 그렇다면 연령과 연공이 임금지각에 영향을 미치지 않을 수도 있다는 설명이 또한 가능하다. 왜냐하면 자신의 능력을 보다 중시하는 사람의 경우는 연공을 중요한 투입요인으로 보지 않을 수도 있기 때문이다.

마. 성별

일반적으로 여자 근로자가 남자 근로자들보다 임금에 더 만족하고 있다고 보고 있다. 즉, 여자와 남자가 거의 같은 일을 하고 거의 같은 액수의 임금을 받을 경우 여자가 남자에 비해 더 높은 수준이 만족을 보인다는 것이다. 한국적인 사

회문화 하에서도 이 같은 사실은 더욱 뚜렷할 것으로 예측된다.

② 조직상의 지위

조직상의 지위가 높으면 높을수록 마땅히 받아야 한다고 지각하는 임금액은 높다는 것이다. 그래서 임금이 직무수준에 따라 명확히 증가하지 않으면 고의 관리자 하위 관리자보다 임금에 대한 불만을 가지게 된다.

③ 비금전적 보상

기본적으로 비금전적 보상이 클수록 임금만족이 큰 것으로 보고 있는데 자기 직무에 자율성을 강하게 느끼거나 상사와의 관계가 좋을수록, 또 승진의 기회가 클수록, 지위의 안정이 클수록 임금만족은 그만큼 더 커진다고 보고 있다. Lawler는 이러한 사실을 이해하는데 있어 주의하여야 할 점을 지적하고 있는데, 그것은 직무의 자율성이 임금만족을 주기보다 임금수준이 이미 높기 때문에 직무의 자율성이 있다는 것이다.

④ 사회적 비교

임금만족의 결정모형에 있어 "사회적 비교"는 2가지인데 첫째, 다른 사람들이 그들의 투입에 상응하여 받고 있는 임금에 대한 지각은 자신이 마땅히 받아야 한다고 지각하는 임금에 영향을 미치고, 둘째, 다른 사람들이 현재 받고 있는 것에 대한 지각은 그 자신이 실제로 받고 있는 것에 영향을 미친다는 것이다.

따라서 다른 사람이 더 많이 받고 있다고 지각할수록 그 자신은 그만큼 덜 받고 있다고 지각하게 되고 그 결과 임금만족도는 적어진다는 것이다. 이와 같이 자신의 '투입과 성과'는 다른 사람의 '투입과 성과'의 비교되어 상대적으로 평가하게 된다는 것이다.

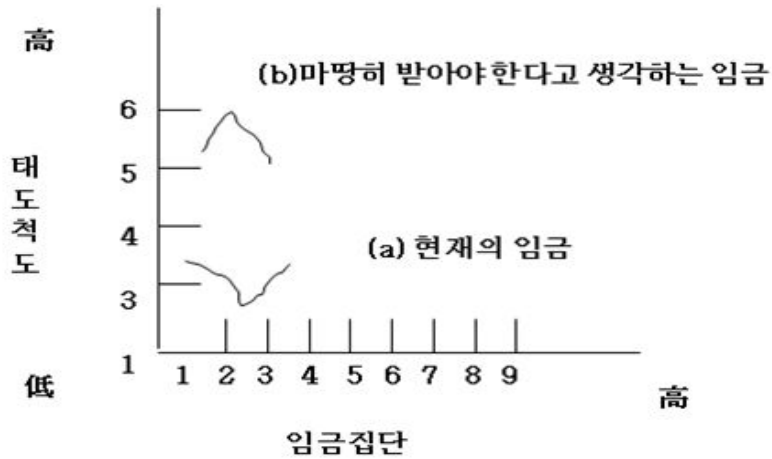
그런데 비교인물의 선택에 있어 자신보다 교육수준, 임금수준이 높은 사람과 비교하고, 그로 말미암아 임금불만을 가지게 되는데 이 경우 임금에 대한 비밀이 정당한 사회비교를 곤란하게 하는 문제점으로 지적되고 있다.

⑤ 임금요인

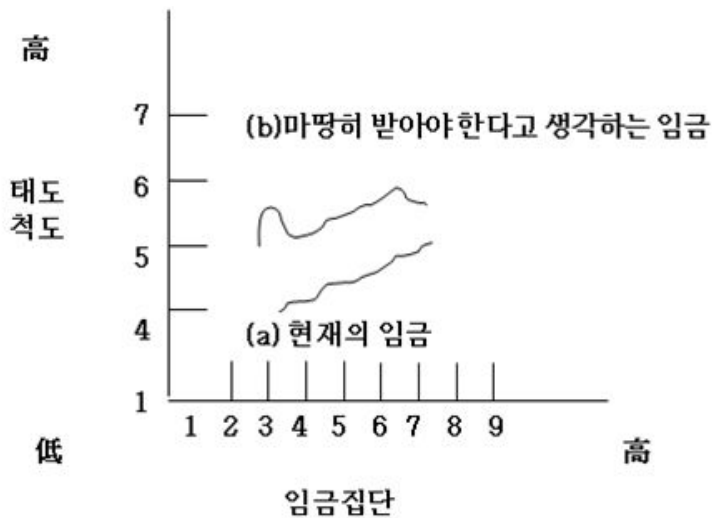
가. 임금의 액수

임금은 다른 요인이 같다고 한다면 현재의 임금액이 높을수록 임금만족이 클 것이라는 것이다. 임금이 높다는 것은 그 만큼 자신의 성과가 크다고 느끼게 될

것이기 때문이다. 그런데 Porter와 Lawler의 연구결과에 따르면 임금이 증대함에 따라, 실제로 받고 있는 임금에 대한 그들의 지각은 크지만 그들이 마땅히 받아야 한다고 생각하고 있는 임금에 대한 지각은 반드시 커지는 것만은 아니라고 보는 것이다. <그림 2-13>, <그림 2-14>는 이와 같은 사실을 잘 설명해 주고 있다.



<그림 2-13> 부사장들의 반응



<그림 2-14> 하급관리자들의 반응

나. 예상되는 미래의 임금

미래의 임금인상에 대한 강한 기대를 가지고 있는 사람은 그의 현재의 임금에 대하여 더 만족하게 될 것으로 본다. 이는 앞으로 돈이 더 많아질 것을 알게 된다는 것은 성과가 있다는 것을 말해주는 것이다. 그러므로 현재의 임금에 대한 불만이 감소하게 될 것으로 Andrew 와 Henry는 보고 있으나, 롤러는 그의 연구 결과로는 그렇지 않다고 지적하여 미래임금과 임금만족에 관하여는 어떤 통일된 하나의 결론을 내릴 수 없다고 하였다.

이상과 같이 임금투입요소와 임금만족의 관계에 대한 Lawler의 연구결과를 검토 하여 보았는데, 그 주장을 요약하면 첫째, 인적 투입이 증대함에 따라 임금 불만이 커진다는 것이다. 둘째, 직무사의 요구가 증대하여 감에 따라 임금만족이 저하한다는 것이다. 셋째, 사회적 비교, 비금전적 성과, 과다지급에 대한 태도 등에 관하여는 많은 의문의 여지를 남기고 있다고 보고 있다. 넷째, 확실한 것은 모든 사람들이 자신의 투입을 높게 평가하려는 성향을 가지고 있기 때문에 임금 만족은 좀처럼 이루어지지 않고 있다는 사실이다.

(7) 임금불만의 재결과

임금불만은 작부업적의 부진으로부터 노동쟁의에 이르기까지 모든 문제의 원인이 된다. <그림 2-15>는 임금불만에서 기인되는 재결과로서 가장 빈번하게 언급되는 것들이다.



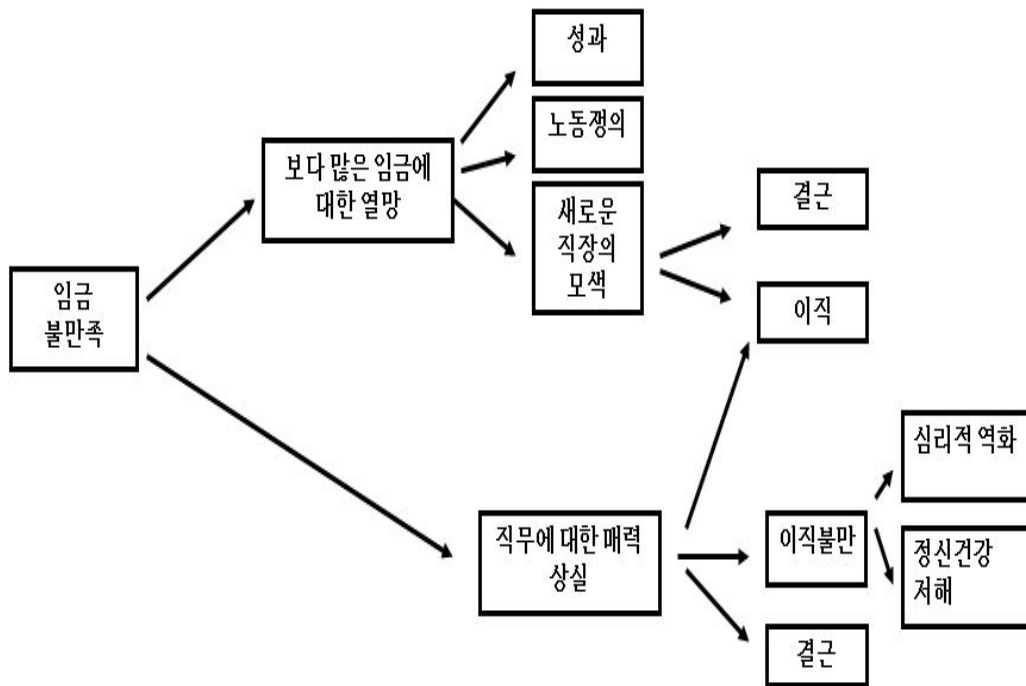
<그림 2-15> 임금불만의 재결과

<그림 2-16>은 임금불만족을 초래되는 "임금불만의 결과모형"인데 사람들이 자신의 직무에 대하여 가지는 두 가지 종류의 감정이 임금불만에 영향을 받는다는 것이다.

첫째, 임금불만이 높아짐에 따라 금전에 대한 열망이 높아진다.

둘째, 임금불만이 높아짐에 따라 직무의 매력이 감퇴한다. 즉, 임금불만은 자신이 지금 수행하고 있는 직무에 비추어 임금보상이 너무 낮다고 생각하는 것이다.

이모형에서 알 수 있듯 임금불만은 많은 임금에 대한 열망에 영향을 미치기 때문에, 보다 많은 임금을 초래할 수 있는 행동, 즉 노조가입, 새로운 직장탐색, 고충처리 신청 및 노동쟁의 등과 같은 행동으로 이어진다. 또 임금불만의 감정 직무의 매력을 감퇴시키기 때문에 이직, 결근, 직무 불만족 등이 초래된다.



자료: Lawler, E.E.(1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York: McGraw - Hill.

<그림 2-16> 임금불만의 결과모형

2.4 선행연구

2.4.1 중국 임금관리에 대한 논의

임금제도에 대한 연구는 한국과 중국에서 점점 증가하고 있다. 한국의 경우 임금제도와 임금관리체계에 대한 연구는 1990년대 이후부터 활발해지기 시작했는데, 국내 기업에서 적용하고 있는 제도뿐만 아니라, 기업에 더욱 적합한 임금제도를 탐색하기 위해 선진국의 경험을 많이 소개하면서 해외 많은 국가의 임금제도에 대한 연구도 아울러 광범위하게 진행하였다. 그리고 현재 중국에 진출하는 한국기업의 증가함에 따라 현지에서 더욱 효과적인 기업 경영메커니즘을 탐색하기 위해 중국 본토 기업의 운영체제와 노동시장에 대해 연구하는 한국 학자도 점차 많아지고 있는데, 이들의 연구 중에 중국의 임금제도에 대한 논의도 있었다. 그렇지만 이런 연구들은 대부분 중국의 사회주의체제의 영향을 받아 임금제도에 대해 논술할 때 경영학보다 정치나 경제적인 차원에서 전개하는 경우가 많았다. 예컨대 계획경제체제 하의 중국의 임금에 있어, 黄静(2007)는 임금의 형태를 논술하였고, 何艳珍(20012)는 국유기업 임금제도 개혁에 대해 심도 있게 분석하였지만, 모두 정부가 제정하는 임금정책을 중심으로 하였고 임금결정기준이나 체계의 변화, 임금제도의 효과 등에 대한 언급이 많지 않았다. 물론 시장경제체제 하의 중국의 임금에 대한 연구도 최근에 많아지고 있으나, 임금수준의 변화 혹은 정부의 보장적인 정책의 제정에 관한 내용에 집중하였다. 그렇지만 이 연구들은 대부분 중국 임금의 전반에 대해 논술하였기 때문에, 시장 경제체제에 들어온 후 기업의 임금이 다른 관공서나 민간조직의 임금과 달라졌다는 점을 소홀하였다.

그리고 최근에 한중 비교연구를 통해 중국 기업의 임금제도를 논술하는 학위논문이 나왔지만 연봉제에 , 초점을 맞춰서 논술하거나 정부에서 공표하는 법령과 정책을 중심으로 논술하였고, 이들의 결론으로, 중국 기업에서 아직 독립적인 임금관리체계가 없다거나 있어도 현재의 임금제도는 연공주의제도에 머물고 있다고 주장하였지만 임금형태의 변화에 언급이 없었을 뿐만 아니라 고과, 평가,

임금 확정, 임금액의 계산 등 임금관리의 핵심 부분에 대한 논술도 부족하고, 따라서 현재 중국 기업에서 독립적인 임금제도가 없거나 연공주의 임금제도만 존재하고 있다는 결론에 대해 다시 검토할 필요가 있다 중국의 경우 임금제도에 대한 연구는 건국 이후부터 활발하게 진행해 왔지만, 개혁개방 이전에 기업의 임금관리는 정부의 공무원 임금관리체계에서 분리되지 못하였기 때문에, 이 시기 임금제도에 대한 연구도 주로 정부의 법령이나 공표한 정책을 초점을 맞춰서 진행하였다. 따라서 진정한 기업임금제도에 대한 중국학자들의 검토와 탐색은 개혁개방, 즉 계획경제체제에서 시장경제체제로 전환되기 시작한 후부터 시작 한 것으로 볼 수 있다. 이와 같이 임금제도와 관련된 연구는 최초로 정책적인 면을 더욱 많이 서술하는 경향을 보이기도 하였지만, 80년대 들어온 후 기업의 임금관리가 정부에서 분리됨에 따라 임금제도별의 실행현황과 효과에 대한 연구가 많아지기 시작하였다.

이런 연구의 바탕에서 학자들이 80년대 후반부터 역사적인 시각으로 각 종의 임금제도를 고찰하고 임금관리의 발전흐름을 정리하기 시작하였으며 현재까지 끊임없이 계속 진행해 왔다. 그럼에도 불구하고 임금제도 발전과정을 논술하는 연구 중에, 기업의 임금제도보다 적용대상이 정부 공무원 등도 모두 포함하고 있는 특정한 시기의 일반적인 임금제도를 연구하거나, 연도에 따른 정책적 서술에 그친 것이 많았고, 임금제도의 설계와 임금이론을 연계시켜 각 시기 제도의 효과와 특징을 분석하는 논문은 많지 않았다. 물론 그 동안 시기구분을 통해 중국임금제도의 변화를 논술하는 사적 연구도 적지 않았지만, 발전단계를 구분하는 데에 임금항목구성이나 결정기준 등 경영학 기준보다 경제학적인 기준을 주로 사용한 것이 사실이다. 구체적으로 보면, 시간에 따라 10년을 한 단계로 보는 학자가 있고, 국가 5개년 발전계획(五年計劃)을 기준으로 시기를 구분하고, 임금제도의 특징을 간략하게 논의하는 학자도 있으며, 정치운동과 사회 환경의 변화로 시기를 구분하는 학자도 있었다. 그 외에 정부의 경제개혁정책에 따라 정부 행정기관과 기업을 통괄해서 사회의 일반적인 임금제도의 변화에 대해 논술하는 연구도 적지 않았다. 특히 국가 경제체제의 (계획경제체제에서 시장경제체제로의 전환에 맞춰서 기업임금)에 대한 정부의 제도적인 면에서의 변화를 중심으로 논술하거나, 정부 몇 차례의 임금개혁의 내용을 중심으로 하는 연구는 대부분이다.

물론 분배원칙의 변화에 입각해서 시기를 구분하는 연구와 경제체제의 변화에 따라 시기를 구분하는 연구도 있다. 이처럼 현재 중국에서 임금제도의 발전을 논술하는 연구들은 대부분 거시적 차원에서 전개하거나 경제학적인 시기구분을 진행하였다. 비록 최근에 임금형태의 변화를 언급한 논문이 한편 나왔지만, 경제체제의 전환과정 중에 국유기업이 임금제도에 대한 개혁을 서술하면서 임금형태에 대해 간략하게 논술했을 뿐이었고, 시기구분이나 체제의 전환에 대한 구체적인 논술은 조금 부족하였다.

2.4.2 중국 임금의 연구 현황

(1) 임금의 개념

전통적인 임금 이론은 종업/고용관계의 일방인 종업원이 조직/ 고용주에서 각종 화폐수입, 각종 서비스와 복리 등 물질수입의 총합을 받는 것을 말한다.

종업원의 입장에서 보면, 임금은 종업원이 노동력을 제공한 대가이고, 고용주에 대한 공헌의 대가이다. 고용주에 대하여 임금은 이윤을 획득하기 위한 생산성 자본이다.

기업의 입장에서 보면, 임금은 기업전략과 조직문화의 구성부분이고, 기업전략 목표를 실현하고 경영이념(가치관)의 행동방안이며 종업원이 자발적으로 이럼 행동방안을 실현하는 관리과정을 촉진시키면, 기업과 종업원을 연결하고 유지하는 관계이다. 사회적 입장에서 보면, 임금은 국민수입 분배와 사회소비기금의 중요 구성부분이고, 사회공정과 진보 정도의 중요한 척도이다.

(2) 임금관리의 의의

종업원이 노동 대가로 지급받는 임금의 수준·체계·형태 등을 분석하여 공정하고 합리적인 임금의 기능을 수행할 수 있도록 하는 종합적인 정책이다.

임금관리는 경영 관리자가 조직의 전략적 지휘 하에 종업원에 대한 보상의 지불원칙, 지불표준 등을 확정, 분배와 조정하는 과정이다. 전통적인 임금관리는

물질적 보상분배의 성정만 있고, 피 관리자의 행위특정에 고려가 비교적 적어 물질보상에만 중점을 주었다. 현대 임금관리이념은 완전히 빠른 변화가 발생하여, 임금관리의 중점을 사람에 진이했다. 경영 관리자가 우선 목표를 수립하고, 조직 목표의 실현은 종업원의 동기부여에 있다. 동기부여는 외부와 내부 동기부여 두 개로 분류했다.

전통적인 유형의 임금, 보너스, 복리 등 물질적인 보상, 즉, 외부 동기부여 요소이다, 직위의 다양화와 도전성이 있는 일에 종사하거나, 성과를 취득하거나, 안정을 얻거나, 책임을 지거나, 새로운 기능을 얻거나 사업발전의 기회 등은 종업원의 내부 동기부여요소에 속한다. 현대임금관리는 물질보상의 관리과정과 종업원 동기부여의 과정을 긴밀히 결합시켰다. 다음과 같은 여러 가지 방면의 내용들이 포함된다.

① 임금관리의 목표확정

조직의 전략에 따라 임금관리 목표를 확정하는데 체계적 내용은 첫째, 건전한 종업원을 건립하고, 높은 고질의 인재를 끌어 들여야 한다. 둘째, 종업원의 작업열정을 유발시키고, 높은 효율을 창조하여야 한다. 셋째, 조직목표와 종업원개인의 발전목표를 잘 어울리게 노력하여 실현하여야 한다.

② 임금정책 설계

임금정책이란 경영 관리자가 임금관리를 운영하는 목표, 의무와 수단의 성택과 조합이고, 조직이 종업원의 임금에 대한 방침정책이다. 경제 개혁 사기에 들어 임금정책은 과거의 임금체계에서 개인의 작업성고가 보수에 반영되지 못한 것을 비판하여 점차 개인별 임금격차를 확대하려는 움직임으로 진행되었다. 이는 노동에 따른 분배를 성과급의 원리로 재해석하여 질적으로 다른 분류의 노동의 기여도를 평가할 때, 지식노동을 육체노동보다 우위에 두어 임금격차를 확대해가는 방향으로 진행되고 있다.

③ 임금의 공제와 조정

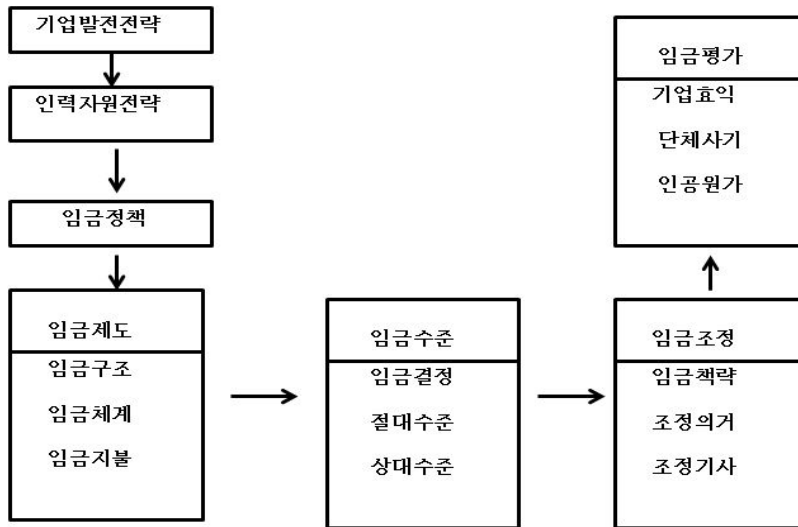
임금의 공제와 조정은 임금계획의 제정을 통하여 실현한다. 좋은 임금계획은 조직임금정책의 구체화이다. 임금계획이란 조직의 예측대로 종업원의 임금지급수

준 및 임금관리중점 등을 실현하는 것이다. 조직이 임금계획을 설정할 때 여러 가지 방안을 고려하는 동시에 여러 가지 원칙을 지켜야 한다.

(3) 임금관리의 중요성

기업의 임금관리 목표를 인건비 절약과 종업원의 동기유발이라고 할 때, 임금 수준과 임금체계를 상호유기적인 관계 속에서 종합적인 하나의 실체로 파악하여 임금이 적절한 수준에서 결정되고 임금체계가 공정하게 이루어지며 임금형태가 합리적으로 지급될 때 임금의 동기유발 기능이 살아나고 임금관리의 효율성이 증대하게 된다.

임금관리는 인재를 기업에 끌어들이고, 유지할 수 있으며, 그리고 직원의 사기와 기업의 경쟁력 등을 향상시키기에 무시할 수 없는 적용을 하고 있다.



자료: 杨益 (2003) 等, 高科技企业薪酬设计, 广东经济出版社, p. 114.

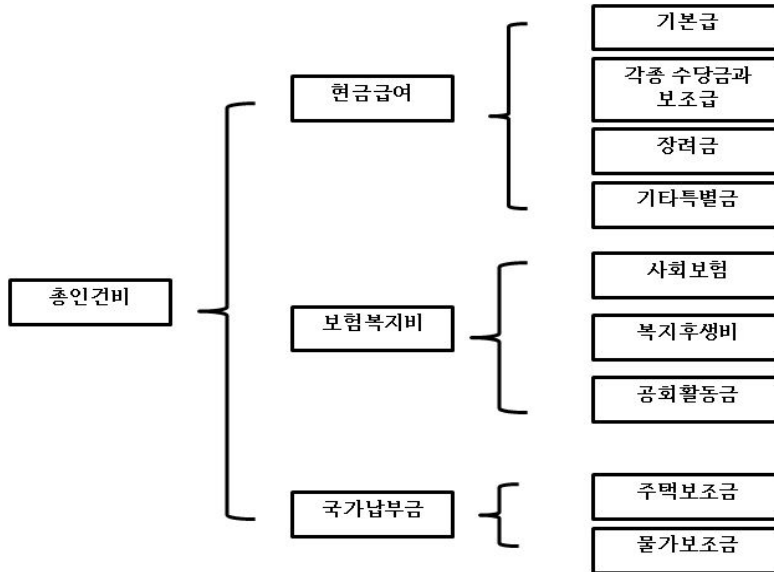
<그림 2-17> 중국 임금관리 기본 흐름표

임금관리는 인적자원관리 그리고 전체 기업 관리의 핵심 내용 중의 하나이다. 임금관리란, 기업이 국가임금정책의 허용범위 내에서 여러 가지 방법과 수단을

원활하게 이용하여 종업원을 기업에 공헌 하도록 하는 것이다. 임금관리의 핵심 문제는 어떻게 종업원이 조직에 대한 공헌을 과학적이고 합리적으로 분석하여 임금의 차별화를 하는 것이고, 공평, 공개, 공정한 임금제도를 설계하는 것이다. 합리적이고 유효한 임금제도는 종업원의 적극성과 자발성을 유발시킨다.

① 중국임금 구성

중국의 임금구조는 기본급, 실득임금, 평균임금, 총임금으로 구분할 수 있다. 기본급은 연장, 휴일근로 가산수당의 기초임금으로 활용되는 임금이며, 실득임금 사회보험금 납부의 기초임금이 되는데 기본급, 상여금, 직무수당, 직급수당 등이 포함된다. 총 임금은 실득임금에 저온·고온수당, 이발비, 도서비, 식비 등 특수수당 및 복지수당 등이 포함된다. 평균임금은 산정이유 발생일 이전 12개월의 실득임금을 그 기간으로 나누어 산정하는데 일부지역 3개월 기준으로 하는 곳도 있다. 기업에서 부담해야 하는 총인건비의 체계는 법정임금과 약정임금으로 구분되며 다음과 같이 구성할 수 있다.



자료: 中國勞動法

<그림 2-18> 중국인의 인건비의 구조

② 현금급여

현금 급여는 근로자가 직접 수령하는 임금으로서 기본임금, 장려금 및 제수당을 포함하고 있다. 이는 사회보험 및 복지비와 국가납부금의 산정 기준이 된다. 외자투자기업의 기본임금은 동일지역, 동일업종 중국 국영기업 근로자평균임금(기본임금, 장려금, 제수당 포함)의 120%-150% 범위내에서 “多劳多得”의 능률주의의 원칙에 따라 이사회가 결정한다, 장려금과 제수당은 각 기업에서 재무건전성에 따라 결정할 수 있다.

③ 보험복지비

근로자의 퇴직 후 연금, 의료비, 실업기간 중의 보조금 및 근로자가 복지 향상을 위한 지출비용으로서 사내에 유보하거나 국가유관기관에 납부하도록 되어있다. 이 항목은 지역에 따라 차이가 있으나, 사회보험, 복지비용, 공회활동비의 항목으로 구분될 수 있다. 복지비용은 개인복지비, 집단복지비, 기타 복지비용으로 구분되며, 개인 복지비는 특수한 상황에 있는 근로자의 복지상황을 위해 지급되는 보조금 성격의 수당으로 생활곤란자에게 재한 보조금, 친족방문 시 교통비, 통근수당, 난방수당, 위생비, 세탁비 등이 있다. 비용은 개인에게 직접 지급되며, 실 수령임금 외에 제수당 또는 보조금으로 처리된다. 집단복지금은 근로자의 편의를 위해 실천되는 각종 집단 복지시설의 설치 및 운영비로 근로자가 복지기금에서 지출하며, 식당, 탁아소, 휴게실 체육 및 오락시설 등이 있다. 기타 복지비용은 근로자의 업무내용에 따라 작업복, 장갑, 신발 등의 개인 근로 보험용품을 근로자의 교육정비와 함께 기업에서 부담하고 지급하여야 한다. 기업에서 부담하고 있는 공회활동비도 총인건비에 포함시켜 관리하여야 한다.

중국의 노동조합(공회)은 일반적인 노동조합과 그 성격이 다르다. 조합원이 자신의 급여에서 일정 부분을 조합비로 내고 있는 한국과 달리 중국에서는 총 근로자의 현금급여의 2%을 회사가 부담해야 한다. 일부 근로자가 공회에 가입했다더라도 기업은 전체 근로자 임금의 2%에 해당하는 공회비를 공회에 지급해야 하며, 활동비는 공회가 직접 사용하고 운영한다.

(3) 국가납부금

국가에 납부하는 국가납부금은 관리규정에 의거하여 강제적으로 납부하도록

하고 있으나 납부금의 수혜 범위 및 납부금 수준에 대해서는 명확한 규정이 없어 정부와 외자 기업간의 갈등의 소지가 되고 있다. 국가납부금에는 주택공적금과 물가보조금 있다.

주택공적금은 국가기관, 국유기업, 도시 전체기업, 외상투자기업, 도시사영기업 및 기타 기업, 사업체, 민영 비 기업기관, 사회단체 및 재직직원이나 납부하는 정기적인 주택저축을 의미하며, 외국상인은 투자기업 노동 관리 규정에 의하여 외자기업은 의무적으로 중국인 근로자를 위한 주택기금을 마련해야 한다. 직원 및 회사가 납부하는 주택공적금은 모두 직원의 개인소유로 자체 주거용 주택을 구입, 건설 및 보수하는데 사용 가능하다. 중국의 근로자를 위한 주택의 신축, 구입 또는 관리비로 사용하기 위한 기금으로 근로자 실 수령임금의 15-25%를 납부한다. 주택을 중국 측 파트너가 제공할 경우에는 파트너에서 지급하며, 근로자에게 주택을 제공하는 기업은 면제를 받는다. 주택공적금은 회사설립 후 30일 내 관할지 주택 공적금 관리센터를 방문하여 등록을 해야 한다. 만약 동센터의 지시를 받고도 가입을 연기할 경우 벌금이 부과될 수 있다. 물가 보조금은 물가상승을 국가보조금으로 흡수하는 중국의 제도적인 특성 때문에 설치된 비용이다.

Ⅲ. 연구 가설의 설정

본 연구의 목적은 현행 중국 임금체계에서 지급되는 임금에 대한 근로자의 만족문제를 중심으로, 만족의 과정과 임금결정기준에 대한 선호와 개인차를 고찰하고자 한다.

3.1 중국근로자가 선호하는 임금체계와 임금만족의 관계

가설 I: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 임금만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

I-1: 연공급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.

I-2: 직무급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.

I-3: 직능급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.

I-4: 성과급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 I 을 통해 임금결정기준 선호에 따라 현행 임금체계에서 임금에 대한 공정성 인식이 다를 것임을, 또한 임금액은 임금체계와는 별도로 공정성 지각에 영향을 미치는 중요 독립변수임을 검증하고자 한다.

3.2 중국근로자가 선호하는 임금체계와 인구통계적 변수의 관계

중국 근로자의 임금결정 선호기준에 따라 현행 임금체계에 대한 공정성, 지각이 다를 것이면, 임금액에 따라도 공정성 지각이 다를 것이며, 이렇게 형성된 공정성 지각은 임금만족의 결정하는 변인이 될 것이라는 사실을 검증하고자 하는 것이다.

가설 II. 중국근로자가 선호하는 임금체계는 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이다.

II-1: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 업종에 영향을 미칠 것이다

II-2: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 지역에 영향을 미칠 것이다.

II-3: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 직종에 영향을 미칠 것이다.

가설 II를 통해 중국 근로자는 직종별, 업종별, 지역별 따라서 근로자의 임금만족 형성과정에 변수들 간의 관계성과 그 내용을 파악하고자 하는 것이다.

IV. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의 및 측정

4.1.1 변수의 조작적정의

실증연구를 위해서는 현상에 대한 계량적인 측정이 요구되며 이러한 측정을 통해서 현상 속에 내재되어 있는 특정변수의 상태와 변수들 간의 관계를 분석할 수 있다. 본 연구에서 사용되는 주요 용어들이 다양한 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라 연구목적에 따라서도 학자들마다 다르게 정의하고 있기 때문에 여기에서도 본 연구목적에 맞도록 기존의 개념들을 보다 구체적으로 관찰 가능한 조작적 정의를 하였다.

(1) 임금체계

선호 임금체계는 기본급 임금체계로 연공급, 직능급, 성과급, 직무급으로 구분하여 임금체계의 선호도에 대한 직종별 평균 차이를 분석하고자 각 직종의 종업원들이 가장 바람직하다고 생각하는 임금체계를 선택한다.

① 연공급

학력, 연령, 근속년수, 직위 중 연공서열의 인적요소를 기준으로 하여 연령, 학력, 근속년수, 연공서열 등에 대한 4가지 항목으로 질문하여 측정.

② 직능급

개인이 필요한 능력 즉, 종업원이 직무를 수행하는데 요구되는 능력, 직무를 수행에 필요한 지식이나 기능, 직무를 수행하는 자격 등에 대한 4가지 항목의 질문으로 측정.

③ 성과급

일의 성과를 기준으로 임금을 결정하는 것을 말하며 본 연구에서는 작업을 수

행한 업무실적, 작업시간, 작업성과 등에 대한 4가지 항목의 질문으로 측정

김상목·양기용(1995)은 업무성과와 밀접히 연계된 보상을 받은 경험이 있는 구성원은 지속적으로 높은 수준의 업무성취도를 유지하게 된다는 의견이 지배적이라고 하였다. 특히 업무성과에 대한 금전적 보상은 개인적 목표와 조직의 목표를 보다 밀접하게 연결시켜 주기 때문에 보다 많은 노력과 성과를 산출해 낸다고 하였다. 반면 서원석(1994)의 연구는 근무의욕에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 보수 만족도는 유의성이 없었으나 오히려 비경제적인 요인인 정책참여, 신분보장, 상사관심, 승진, 만족도 등이 유의성이 있는 변수임을 나타내었다.

하상목(1995)의 조사결과는 실적 우수 공무원에 대한 상으로 우리나라 공무원들이 선호하는 것은 해외연수 또는 유학, 승진기간 단축, 특별 호봉승급, 특별 휴가, 특별상여, 훈포장·표창 등의 순으로 특별상여에 대한 선호도는 매우 낮은 편임을 나타내었다

김동극(2001)은 성과급의 성공요인으로 관리자의 의식전환, 평가의 공정성, 평가방식의 자율성 부여 등을 들었다. 오성호(2003)의 연구에서는 성과급의 지급액 격차를 높일 경우 성과급은 동기부여가 된다는 조사결과를 보여줌으로써 성과급의 지급격차가 클수록 동기유발 효과가 클 수 있음을 보여주었다. 그러나 긍정적 효과에도 불구하고 조직내 위화감의 조성가능성도 있어 전체적으로 생산성 향상이 될지는 제도의 활용에 따라 달라질 수 있음도 보여주었다. 황성원·김상헌(2002)은 우리나라의 성과급 제도가 정의적 문화로 인해 본래 조직구성원의 노력을 이끌어내기 위해서는 성과급 금액의 차이를 크게 해야 한다는 기존 성과급 제도의 모형과는 달리 오히려 지급액의 격차를 줄이는 방향으로 나아가고 있다고 하였다.

④ 직무급

맡은 일의 내용, 회사에 대한 충성심, 근무하는 부서의 특성, 직무 곤란도 등에 대한 4가지 항목의 질문으로 측정.

Tuner & Lawrence(1978)는 직무급 특성으로 다양성, 자율성, 요구되는 상호작용, 임의의 상호작용, 요구되는 지식과 기술 및 책임 등으로 6가지 차원이 구분하였다.

Hackman & Lawler(1971)는 직무급의 다양성, 자율성, 과업정체성, 환류성의

4가지 책임 직무 특성과 타인과의 관계, 우호관계의 기회 등의 2가지 대인직무급 특성으로 구성된 6가지 차원으로 제시하였다.

Hackman & Oldham(1975)은 직무급의 다양성, 정체성, 자율성, 중요성, 직무 자체로부터의 환류성이라는 5가지 차원을 제안 하여 핵심적 직무차원이라고 하였다.

(2) 임금만족

임금만족이란 종업원이 받고 있는 임금과 관련한 주관적인 심리적 태도이다(Heneman, 1985). 이는 직무만족이 조직 내에서 자신이 접하는 전반적인 상황에 대한 포괄적인 만족인데 비해 임금이라는 특정 조직상황에 대한 만족을 말한다. 임금에 대한 느낌이 일반적인 감정을 나타내는 일차원적인 구조로 존재하는 것이 아니라 임금만족, 임금인상, 임금체계 및 관리와 같은 네 가지 차원으로 존재한다(Heneman, 1985)는 연구결과에 따라 본 연구에서는 Heneman & Schwab(1985)이 개발한 임금만족설문지(PSQ)를 사용하였다.

(3) 인구통계적 특성

조직몰입은 조직의 구성원들이 자신이 속해있는 조직에 충성을 나타내는 태도로서 조직의 지속적인 성공과 안정을 위해 자신의 노력과 관심을 발휘하는 과정으로 나타나며, 직무성과, 이직의도, 결근율 등에 영향을 준다. 본 연구에서는 조직몰입을 조직구성원이 조직의 목표와 자신의 목표, 자신의 직무에 대해 전체적으로 느끼는 만족의 주관적인 평가로 정의한다. Mowday et al.(1982)이 개발한 5개의 문항을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다. 인구통계적 특성 설문지 응답 대상중 남·녀 몇 명인지, 연령분포, 거주지분포, 직급분포 등을 써야 하다.

4.1.2 설문지 구성 및 측정

본 연구에서 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 선행연구를 통해 추출한 임금체계 4가지 범주와 임금만족 9가지, 일반현황 8가지 부류

로 구분하고자 한다. 설문항목은 선행연구에서 검토되어진 것으로서 신뢰성이나 타당성이 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞도록 일부 수정 보완하여 측정하고자 한다. 첫 번째 부류는 임금체계 부분에 해당하는 연공급, 직무급, 직능급, 성과급 16개 문항으로 구성하고자 하며 평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하였으며 “매우 싫어한다” “싫어한다” “보통이다” “좋아한다” “매우 좋아한다”의 5점 척도를 사용하였다. 두 번째 부류는 임금만족 9개 문항으로 구성되어 있다. 세 번째 부류는 일반현황에 관한 질문으로 성별, 연령, 학력, 직군, 업종, 지역 6개 문항으로 구성되었다. 본 연구의 설문지 구성은 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1> 설문지 구성

변 수	문 항 수	문항번호
연공급	4	Ⅱ-1 Ⅱ-5 Ⅱ-9 Ⅱ-13
직무급	4	Ⅱ-3 Ⅱ-7 Ⅱ-11 Ⅱ-15
직능급	4	Ⅱ-4 Ⅱ-8 Ⅱ-12 Ⅱ-16
성과급	4	Ⅱ-2 Ⅱ-6 Ⅱ-10 Ⅱ-14
임금만족	9	I-1 ~ I-9
성별	1	Ⅲ-1
연령	1	Ⅲ-2
학력	1	Ⅲ-3
직군	1	Ⅲ-4
업종	1	Ⅲ-5
지역	1	Ⅲ-6
계	31	

4.2 표본의 선정 및 특성

4.2.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 임금만족의 과정을 규명하고 임금만족을 촉진시킬 수 있는 임금체계의 도입을 위한 원칙을 찾고자, 임금체계의 합리화가 가장 필요하다고 생각되는 중국 기업 생산직 근로자 집단을 대상으로 1) 현행 임금체계의 파악 및 근로자 특성과 관련한 만족도 2) 임금만족 인식과정 3) 임금만족을 유도할 수 있는 향후 임금결정 선호기준을 알아보기 위해 실태분석을 설문 중심으로 진행하였다. 본 연구대상은 길림, 북경, 항저우, 광저우에 근무하는 생산직 근로자 340명을 대상으로 2011년 12월 20일부터 2012년 4월 15일까지 설문조사 하였다.

4.2.2 자료 분석 방법

본 연구의 가설 검증을 위해 통계분석은 SPSS 15.0 of windows 통계 패키지 프로그램을 이용하여 신뢰도 분석, 빈도분석, 분산분석 및 교차분석, 군집분석을 하였다.

먼저 5점 척도로 된 조사항목에 대해서는 신뢰성을 검증하여 본 자료의 신뢰성을 판단한다. 다음은 응답자의 일반적 특성과 이용경험의 분석을 위해 빈도분석을 하며, 또한 일반적 특성 변수를 기초로 집단 간의 차이를 분석하기 위해 명목척도에 대해서는 교차분석을 실시하였다.

그리고 인구통계적 특성인 업종, 지역, 직종에 따른 임금체계의 차이를 알아보기 위해 ANOVA를 실시하였다.

임금체계 선호가 임금만족에 영향을 미치는 변수 검토를 위해 회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 군집분석을 실시하였다.

4.2.3. 표본 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본기업의 일반적 특성을 살펴보면 <표 5-1 >과 같다.

표본기업에 대한 연령별 특성을 살펴보면 30-39세은 43.5% 조사대상 중 가장 많은 비중을 차지하였으며, 30세 미만은 37.2%, 40-49세은 16.7%, 50-59세은 2.2%, 60세 이상 0.3%로 나타났다.

성별을 살펴보면 남자는 총 317명중에 남자는 198명으로 62.5%이며, 여자는 37.5%로 조사대상 중 남가가 더 많은 비중을 차지한 것으로 나타났다.

학력을 살펴보면 대졸이 전체 인원 중 가장 많은 비중을 차지하였는데 317명 조사대상 중 177명으로 55.8%로 전체조사 대상 중 절반이상을 차지하였으며 대학원졸이 34.4% 전문대졸이 8.2%, 고졸이 1.3%, 중졸이 0.3%으로 나타났다.

표본의 업종을 살펴보면 제조업이 27.1%로 가장 많은 비중을 차지하였으며 교육이 17.7%, 금융업이 13.9%, 서비스는 21.1%, 소도매업은 0.3, 농어임광업은 0.6%으로 나타났다.

조사지역을 살펴보면 길림성이 26.2%, 북경지역이 29.34%, 항저우가 19.2%, 광저우가 25.2%로 나타났다.

직군을 살펴보면 사무직과 영업직이 30.0%으로 가장 많았으며, 생산기술직은 27.4%, 연구개발직은 9.1%, 기타는 3.5%으로 나타났다.

<표 4-2> 표본의 일반적 특성

구 분		빈 도	백분율 (%)	구 분		빈 도	백분율 (%)
성별	남	198	62.5	직군	사무직	95	30.0
	여	119	37.5		생산기술직	87	27.4
연령	30세 미만	118	37.2		영업직	95	30.0
	30-39세	138	43.5		연구개발직	29	9.1
	40-49세	53	16.7		기타	11	3.5
	50-59세	7	2.2	업종	제조업	86	27.1
	60세 이상	1	0.3		교육	56	17.7
학력	중졸	1	0.3		금융	44	13.9
	고졸	4	1.3		공무원	61	19.2
	전문대졸	26	8.2		소도매	1	0.3
	대졸	177	55.8	서비스	67	21.1	
	대학원졸	109	34.4	농·어·임·광업	2	0.6	
지역	길림	83	26.2				
	북경	93	29.3				
	항저우	61	19.2				
	광저우	80	25.2				
계		317	100.0	계		317	100.0

V. 실증분석

5.1. 변수의 기술통계량

<표 5-1> 종속변수들의 기술통계

번호	설문 문항	평균	표준편차 (SD)
1	나는 현재 임금수준에 대해 만족한다.	2.91	1.19
2	나는 동종업계 직원임금과 비교하여 나의 임금 수준에 만족한다.	2.74	1.00
3	임금결정에 사용하는 업적이나 능력에 대한 평가가 정확하게 이루어지고 있다고 생각한다.	2.74	1.01
4	나의 근속연수, 능력 또는 업적과 비교하여 현재 임금수준에 만족한다.	2.87	1.10
5	임금결정에 사용하는 기준이 적정하다고 생각한다.	2.77	1.02
6	회사가 임금을 관리하는 방법에 대해 만족한다.	2.73	1.09
7	임금결정 과정이 공정하게 이루어진다고 생각한다.	2.78	1.06
8	회사의 임금 정책에 대해 만족한다.	2.71	1.01
9	내가 받는 복리후생에 만족한다.	2.68	1.03

위의 <표 5-1>는 각 변수들의 평균과 표준편차를 보여주고 있다. 분석결과 “나는 현재 임금수준에 대해 만족한다”는 2.91점으로 가장 높게 나타났으며, “나는 동종업계 직원임금과 비교하여 나의 임금 수준에 만족한다”는 2.74점, “임금결정에 사용하는 업적이나 능력에 대한 평가가 정확하게 이루어지고 있다

고 생각한다.”는 2.74점, “나의 근속연수, 능력 또는 업적과 비교하여 현재 임금수준에 만족한다.”는 2.87점, “임금결정에 사용하는 기준이 적정하다고 생각한다.”는 2.77점, “회사가 임금을 관리하는 방법에 대해 만족한다.”는 2.73점, “임금결정 과정이 공정하게 이루어진다고 생각한다.”는 2.78점, “회사의 임금 정책에 대해 만족한다.”는 2.71점, “내가 받는 복리후생에 만족한다.”는 2.68점으로 나타났다.

<표 5-2> 독립변수들의 기술통계

번호	설문 문항	평균	표준편차 (SD)
1	연공서열	3.05	1.08
2	개인 성과	2.91	.97
3	맡은 일의 내용	2.78	1.05
4	직무수행능력	2.81	1.02
5	학력	2.84	1.07
6	집단성과	2.87	1.06
7	회사에 대한 충성심	2.84	1.06
8	직능자격 제도에 대한 임금액 표시	2.82	1.03
9	근속연수	2.85	1.18
10	일에 투입한 노력 정도	2.94	1.09
11	근무하는 부서의 특성	2.79	1.09
12	업무를 잘 수행 할 수 있는 보유능력	2.87	1.09
13	연령	2.75	1.08
14	과거의 실적	2.79	1.13
15	직무의 곤란도	2.82	1.03
16	업무수행에 필요한 지격이나, 교육정도	2.72	1.12

위의 <표 5-2>는 각 변수들의 평균과 표준편차를 보여주고 있다. 분석결과

연공서열은 3.05점으로 가장 높았으며, 개인 성과는 2.91점, 맡은 일의 내용은 2.78점, 직무수행능력은 2.81점, 학력은 2.84점, 집단성과는 2.87점, 회사에 대한 충성심은 2.84점, 직능자격 제도에 대한 임금액 표시는 2.82점, 근속년수는 2.85점, 일에 투입한 노력 정도는 2.94점, 근무하는 부서의 특성은 2.79점, 업무를 잘 수행 할 수 있는 보유능력은 2.87점, 연령은 2.75점, 과거의 실적은 2.79점, 직무의 곤란도는 2.82점, 업무수행에 필요한 지격이나, 교육정도는 2.72점으로 나타났다.

5.2 변수들의 상관관계

<표 5-3> 변수들의 상관관계

변수	업종	지역	직군	연공급	직무급	직능급	성과급	임금 만족
업종	1							
지역	.039	1						
직군	.022	.021	1					
연공급	-.116*	.119*	.163**	1				
직무급	-0.102	.124*	.173**	.896**	1			
직능급	-0.091	.122*	.147**	.884**	.893**	1		
성과급	-.114*	.131*	.179**	.880**	.875**	.881**	1	
임금 만족	-.072	.160**	.145**	.893**	.902**	.886**	.889**	1

*p<0.5 ,**p<0.1;

위의 <표 5-3>는 각 변수들의 상관관계를 보여주고 있다. 분석결과 업종은 연공급과 성과급에 음(-) 상관관계가 나타났으며, 지역과 직군은 연공급, 직무급, 직능급, 성과급, 임금만족 모두 상관관계가 나타났다. 임금만족은 연공급, 직무급, 직능급, 성과급에 높은 상관관계가 나타났다.

5.3 신뢰성 검증

가설 검증에 선행되어 반드시 수행되어야 하는 문제는 사용된 변수들의 측정도구에 대한 신뢰성을 평가하는 것이다. 신뢰성이란 측정도구의 정확성, 정밀성을 나타내는 개념으로 동일한 개념에 대해 여러 번 반복하여 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하며, 안정성, 정확성, 일관성, 예측가능성, 의존가능성 등의 개념으로도 표현된다. 신뢰성을 검증하기 위한 측정 방법에는 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위해 한 변수에 대해서 여러 개의 항목을 이용하여 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아 제외 시킴으로 신뢰성을 높이기 위한 내적 일관성을 측정하는 Cronbach's alpha 계수를 사용하였다.

일반적으로 신뢰성 계수가 어느 정도이어야 하는가에 대해서 말할 수는 없지만 신뢰성 계수가 0.7 이상이면 비교적 신뢰성이 있는 것으로 간주하고 있다(Nunnally, 1978). 본 연구에서는 Cronbach's alpha 계수에 의해 내적 일관성을 평가하였으며, 그 결과 나타난 변수별 신뢰성 계수는 다음과 <표 5-4> 같다.

<표 5-4> 변수의 신뢰성 분석

변 수	문 항 번 호	Cronbach's alpha
연공급	Ⅱ-1 Ⅱ-5 Ⅱ-9 Ⅱ-13	.896
직무급	Ⅱ-3 Ⅱ-7 Ⅱ-11 Ⅱ-15	.906
직능급	Ⅱ-4 Ⅱ-8 Ⅱ-12 Ⅱ-16	.824
성과급	Ⅱ-2 Ⅱ-6 Ⅱ-10 Ⅱ-14	.886

5.4 가설 검증 결과

5.4.1 가설 I 의 검증 : 중국근로자가 선호하는 임금체계는 임금만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

- I -1: 연공급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.
- I -2: 직무급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.
- I -3: 직능급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.
- I -4: 성과급 임금체계가 중국근로자의 임금만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 검증을 위해서 본 연구에서는 임금체계인 연공급, 직무급, 직능급, 성과급을 독립변수로 그리고 종속변수인 임금만족을 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다음 <표 5-5>은 임금체계인 연공급, 직무급, 직능급, 성과급이 임금만족에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위한 회귀분석결과 이며 그 결과 다음과 같다.

<표 5-5> 임금만족에 대한 임금체계의 회귀분석결과

종속변수	독립변수	β	t	Adjusted R ²	F	Durbin-Watson
임금 만족	연공급	.263	5.033***	.868	521.616***	1.527
	직무급	.348	6.563***			
	직능급	.089	1.925			
	성과급	.276	5.478***			

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

<표 5-5 >에서 알 수 있듯이 임금체계 중 연공급($\beta=.263$, $t=5.033$), 직무급($\beta = .348$, $t=6.563$), 성과급($\beta=.276$, $t=5.478$) 직능급($\beta=.089$, $t=1.925$, $p=.055$)을 제외한 임금체계 변수가 임금만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5.4.2 가설 II 의 검증 : 중국근로자가 선호하는 임금체계는 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이다.

II-1: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 업종에 영향을 미칠 것이다.

II-2: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 지역에 영향을 미칠 것이다.

II-3: 중국근로자가 선호하는 임금체계는 직종에 영향을 미칠 것이다.

<표 5-6> 업종에 따른 임금체계 선호도의 차이분석

변수	변수	N	mean	Std.Error	F	Sig.
연공급	제조업	86	2.965	.100	2.004	.065
	교육업	56	3.089	.125		
	금융	44	2.619	.150		
	공무원	61	2.906	.100		
	서비스	67	2.683	.113		
직무급	제조업	86	2.884	.098	1.725	.115
	교육업	56	2.960	.139		
	금융	44	2.580	.162		
	공무원	61	2.926	.106		
	서비스	67	2.593	.120		
직능급	제조업	86	2.878	.093	1.575	.154
	교육업	56	3.004	.130		
	금융	44	2.563	.151		
	공무원	61	2.857	.118		
	서비스	67	2.653	.124		
성과급	제조업	86	2.965	.093	1.426	.204
	교육업	56	3.036	.131		
	금융	44	2.727	.166		
	공무원	61	2.943	.100		
	서비스	67	2.672	.123		

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

가설 II는 업종, 지역, 직종에 따른 임금체계에 대한 선호도를 알아보기 위한 것이다. 가설 II을 검증하기 위하여 인구통계학적 특성인 지역, 업종, 직종에 따른 임금체계에 대한 선호도의 평균의 차이를 분석하고자 ANOVA를 사용하였으며, 사후분석으로 Scheffe을 실시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

<표 5-6>을 살펴보면 업종과 임금체계간의 집단간에 차이가 없는 것으로 나타났으며, <표5-7>을 살펴보면 직군과 임금체계간의 집단간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 임금체계인 연공급과 직군에 차이는 F=5.776, 유의확률은 .000이고, 임금체계인 직무급과 직군에 차이는 F=4.859, 유의확률은 .001으로 나타났다.

<표 5-7> 직군에 따른 임금체계 선호도의 차이분석

독립변수	독립변수	N	mean	Std.Error	F	Sig.
연공급	사무관리직	95	2.858	.088	5.776	.000
	생산기술직	87	2.612	.097		
	영업직	95	2.889	.100		
	연구개발직	29	3.474	.148		
	기타	11	3.295	.146		
직무급	사무관리직	95	2.747	.094	4.859	.001
	생산기술직	87	2.618	.104		
	영업직	95	2.789	.101		
	연구개발직	29	3.379	.168		
	기타	11	3.432	.182		
직능급	사무관리직	95	2.803	.094	4.804	.001
	생산기술직	87	2.560	.102		
	영업직	95	2.813	.099		
	연구개발직	29	3.362	.161		
	기타	11	3.273	.217		
성과급	사무관리직	95	2.834	.092	5.865	.000
	생산기술직	87	2.629	.097		
	영업직	95	2.908	.105		
	연구개발직	29	3.517	.123		
	기타	11	3.318	.203		

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

임금체계인 직능급과 직군간에는 F=4.804, 유의확률은 .001로 나타났으며, 임금체계인 성과급과 직군간에는 F=5.865, 유의확률은 .000으로 나타났다. 또한, 어느 직군에서 가장 차이가 있었는지 알아보기 위해 Scheffe 사후검정으로 집단 간 차이를 비교해 보았다. 직군간에 따른 임금체계인 연공급의 사후분석결과는 사무관리직과 연구개발직 차이는 -.616이고 유의확률은 .034로 나타났으며 생산기술직과 연구개발직 차이는 -.862이고 유의확률은 .001로 나타났다.

직군간에 따른 임금체계인 직무급의 사후분석결과는 사무관리직과 연구개발직 차이는 -.632고 유의확률은 .043 나타났으며 생산기술직과 연구개발직 차이는 -.761고 유의확률은 .008로 나타났다.

<표 5- 8> 직군에 대한 Scheffe 이용한 사후분석1

독립변수	(I) 직군	(J) 직군	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
연공급	사무 관리직	생산기술직	0.246	0.132	0.488
		영업직	-0.032	0.130	1.000
		연구개발직	-0.616*	0.189	0.034
		기타	-0.438	0.284	0.669
	생산 기술직	사무관리직	-0.246	0.132	0.488
		영업직	-0.277	0.132	0.358
		연구개발직	-0.862**	0.191	0.001
		기타	-0.683	0.286	0.224
	영업직	사무관리직	0.032	0.130	1.000
		생산기술직	0.277	0.132	0.358
		연구개발직	-0.585	0.189	0.051
		기타	-0.406	0.284	0.729
	연구 개발직	사무관리직	0.616*	0.189	0.034
		생산기술직	0.862**	0.191	0.001
		영업직	0.585	0.189	0.051
		기타	0.179	0.316	0.988

	기타	사무관리직	0.438	0.284	0.669
		생산기술직	0.683	0.286	0.224
		영업직	0.406	0.284	0.729
		연구개발직	-0.179	0.316	0.988
직무급	사무 관리직	생산기술직	0.130	0.140	0.930
		영업직	-0.042	0.137	0.999
		연구개발직	-0.632*	0.200	0.043
		기타	-0.684	0.300	0.270
	생산 기술직	사무관리직	-0.130	0.140	0.930
		영업직	-0.172	0.140	0.825
		연구개발직	-0.761**	0.202	0.008
		기타	-0.814	0.302	0.125
	영업직	사무관리직	0.042	0.137	0.999
		생산기술직	0.172	0.140	0.825
		연구개발직	-0.590	0.200	0.072
		기타	-0.642	0.300	0.336
	연구 개발직	사무관리직	0.632*	0.200	0.043
		생산기술직	0.761**	0.202	0.008
		영업직	0.590	0.200	0.072
		기타	-0.053	0.334	1.000
	기타	사무관리직	0.684	0.300	0.270
		생산기술직	0.814	0.302	0.125
		영업직	0.642	0.300	0.336
		연구개발직	0.053	0.334	1.000

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

<표 5-9> 직군에 대한 Scheffe 이용한 사후분석2

독립 변수	(I) 직군	(J) 직군	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
직 능 급	사무관리직	생산기술직	0.242	0.138	0.545
		영업직	-0.011	0.135	1.000
		연구개발직	-0.559	0.197	0.093
		기타	-0.470	0.296	0.642
	생산기술직	사무관리직	-0.242	0.138	0.545
		영업직	-0.253	0.138	0.501
		연구개발직	-0.802*	0.199	0.003
		기타	-0.712	0.298	0.223
	영업직	사무관리직	0.011	0.135	1.000
		생산기술직	0.253	0.138	0.501
		연구개발직	-0.549	0.197	0.104
		기타	-0.460	0.296	0.662
	연구개발직	사무관리직	0.559	0.197	0.093
		생산기술직	0.802*	0.199	0.003
		영업직	0.549	0.197	0.104
		기타	0.089	0.329	0.999
기타	사무관리직	0.470	0.296	0.642	
	생산기술직	0.712	0.298	0.223	
	영업직	0.460	0.296	0.662	
	연구개발직	-0.089	0.329	0.999	
성 과 급	사무관리직	생산기술직	0.205	0.136	0.685
		영업직	-0.074	0.133	0.989
		연구개발직	-0.683*	0.194	0.016
		기타	-0.484	0.291	0.599
	생산기술직	사무관리직	-0.205	0.136	0.685
		영업직	-0.279	0.136	0.380
		연구개발직	-0.888*	0.196	0.001
		기타	-0.689	0.293	0.239
	영업직	사무관리직	0.074	0.133	0.989
		생산기술직	0.279	0.136	0.380
		연구개발직	-0.609*	0.194	0.045
		기타	-0.410	0.291	0.739
	연구개발직	사무관리직	0.683*	0.194	0.016
		생산기술직	0.888*	0.196	0.001
		영업직	0.609*	0.194	0.045
		기타	0.199	0.324	0.984
기타	사무관리직	0.484	0.291	0.599	
	생산기술직	0.689	0.293	0.239	
	영업직	0.410	0.291	0.739	
	연구개발직	-0.199	0.324	0.984	

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

직군간에 따른 임금체계인 직능급의 사후분석결과는 생산기술직과 연구개발직 차이는 -.802고 유의확률은 .003로 나타났다. 직군간에 따른 임금체계인 성과급의 사후분석결과는 사무관리직과 연구개발직 차이는 -.683고 유의확률은 .016 나타났으며 생산기술직과 연구개발직 차이는 -.888고 유의확률은 .001로 나타났으며, 영업직과 연구개발직 의 차이는 -.609이고 유의확률은 .045로 나타났다.

<표 5-10> 지역에 따른 임금체계 선호도의 차이분석

독립변수	독립변수	N	mean	Std.Error	F	Sig.
연공급	길림	83	2.810	.102	2.287	.079
	북경	93	2.712	.098		
	항저우	61	2.963	.092		
	광저우	80	3.050	.111		
직무급	길림	83	2.744	.106	2.673	.047
	북경	93	2.618	.094		
	항저우	61	2.930	.101		
	광저우	80	2.994	.124		
직능급	길림	83	2.744	.113	2.401	.068
	북경	93	2.637	.094		
	항저우	61	2.902	.107		
	광저우	80	2.997	.110		
성과급	길림	83	2.804	.110	2.605	.052
	북경	93	2.712	.090		
	항저우	61	2.971	.101		
	광저우	80	3.081	.116		

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

임금체계인 직무급과 지역간에는 F=2.673, 유의확률은 .047로 나타났으며, 임금체계인 성과급과 지역에서 가장 차이가 있었는지 알아보기 위해 Scheffe 사후검정으로 집단 간 차이를 비교해 보았다. Scheffe 사후검정으로 집단 간 차이 결과 임금체계와 지역 집단간 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 5-11> 성과급과 직군의 교차분석

성과급 직군	1	1 25	1 .5	1 .75	2	2 .25	2 .5	2 .75	3	3 25	3.5	3 .75	4	4 .25	4.5	4 .75	Total
사무 관리직	1	3	8	7	6	8	4	4	12	12	12	11	0	4	1	2	95
생산 기술직	0	4	7	13	9	9	4	4	8	7	8	5	6	0	2	1	87
영업직	2	8	4	3	5	12	6	5	4	9	6	16	5	3	4	3	95
연구 개발직	0	0	0	0	2	0	0	1	5	5	3	3	3	5	2	0	29
기타	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	2	1	0	1	0	11
Total	3	15	19	23	22	30	15	15	30	35	30	37	15	12	10	6	317

<표 5-12> 직무급과 지역의 교차분석

직무급 지역	1	1 .25	15	1 .75	2	2 .25	25	2 .75	3	3 .25	35	3 .75	4	4 .25	45	4 .75	5	Total
길림	2	7	2	5	10	9	3	5	8	12	2	6	4	4	3	1	0	83
북경	2	5	8	7	11	7	7	8	8	12	5	6	2	1	2	2	0	93
항저우	0	1	2	4	7	3	5	4	4	10	7	10	2	1	1	0	0	61
광저우	0	6	9	5	3	3	3	3	6	13	3	3	7	8	5	1	2	80
Total	4	19	21	21	31	22	18	20	26	47	17	25	15	14	11	4	2	317

Scheffe 사후검정으로 집단 간 차이를 알아보았다. 추가적으로 직군과 성과급에서 연구개발직과 생산직, 사무관리직, 영업직 집단 간 차이를 알아보기 위해 교차분석을 하였다. 분석결과 <표 5-12> 살펴보면 보통(3점)이상을 기준으로 사무관리직은 총원 95명중 54명 보통이상을 선택했으며, 생산직은 총원 87명 중에 37명이 선택하였으며, 영업직은 총원95명 중 50명이 선택했으며, 연구개발직은 총원 29명중에 26명이 선택하였다. 다른 직군보다 연구개발직은 보통이상이 많을 것으로 나타났다. 이는 연구개발직은 다른 직군보다 고 학력인원 많은 것으로 나타나 다른 업종보다 임금을 더 받

을 것으로 추측할 수 있다. 즉, 개인의 성과에 따라 성과급을 받는 것을 좋아하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 5-13> Scheffe 이용한 사후분석

독립 변수	(I) 지역	(J) 지역	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
연공급	길림	북경	.098	.138	.918
		항저우	-.153	.154	.805
		광저우	-.240	.143	.424
	북경	길림	-.098	.138	.918
		항저우	-.251	.151	.429
		광저우	-.338	.139	.120
	항저우	길림	.153	.154	.805
		북경	.251	.151	.429
		광저우	-.087	.155	.958
	광저우	길림	.240	.143	.424
		북경	.338	.139	.120
		항저우	.087	.155	.958
직무급	길림	북경	.126	.145	.860
		항저우	-.186	.162	.722
		광저우	-.250	.150	.430
	북경	길림	-.126	.145	.860
		항저우	-.312	.158	.273
		광저우	-.375	.146	.088
	항저우	길림	.186	.162	.722
		북경	.312	.158	.273
		광저우	-.063	.163	.985
	광저우	길림	.250	.150	.430
		북경	.375	.146	.088
		항저우	.063	.163	.985
직능급	길림	북경	.107	.143	.905
		항저우	-.158	.160	.807
		광저우	-.253	.148	.407

	북경	길림	-.107	.143	.905
		항저우	-.265	.156	.412
		광저우	-.360	.144	.104
	항저우	길림	.158	.160	.807
		북경	.265	.156	.412
		광저우	-.095	.161	.950
	광저우	길림	.253	.148	.407
		북경	.360	.144	.104
		항저우	.095	.161	.950
성과급	길림	북경	.092	.141	.935
		항저우	-.167	.158	.772
		광저우	-.277	.147	.313
	북경	길림	-.092	.141	.935
		항저우	-.259	.154	.421
		광저우	-.369	.143	.085
	항저우	길림	.167	.158	.772
		북경	.259	.154	.421
		광저우	-.110	.159	.924
	광저우	길림	.277	.147	.313
		북경	.369	.143	.085
		항저우	.110	.159	.924

임금체계 중 직무급과 지역을 교차분석 한 결과 보통(3점)이상인 기준으로 길림은 총원 83명중에 40명이 선택했으며, 북경은 총원 93명중에 38명, 항저우는 총원 61명 중에 35명, 광저우는 총원 80명 중에 48명이 선택을 하였다. 이는 집단간의 차이가 있긴 하긴 하나 많은 차이가 있는 것은 아니다. 즉 지역과 직무급간에 차이가 많이 나질 않았기 때문에 사후분석에 집단간의 차이 나타나질 않을 것으로 추측할 수 있다.

5.5 군집분석

본 연구에서 제시한 연구가설에 대한 분석과 관련하여 추가적으로 분석한 내용을 설명하고자 한다. 추가 분석 내용은 군집분석을 통해 집단을 분류하였다.

군집분석은 매우 다양한 기법들이 존재하며, 연구자의 자의적인 결정에 따라 결과가 상이할 수 있는 가능성이 존재하므로 일정한 기준을 통해 분석을 설계해야 할 필요가 있다. 본 연구에서는 다음과 같은 군집분석의 일반적 기준에 따르기로 한다. 군집분석의 방법은 K-평균군집분석을 사용하였다. 군집분석의 연산 방법은 계층적 방법과 비 계층적 방법으로 대별되는데, 본 연구에서는 다음과 같은 이유로 비 계층적 방법을 활용하였다.

우선, 연구표본의 수와 관련하여, 비 계층적 방법인 K-평균군집분석은 개체수가 100개 이상인 경우에도 효율적으로 군집화 할 수 있는 장점이 있다. 본 연구에서의 표본은 최대 317개 이상이므로 비 계층적 방법이 보다 효율적일 것으로 판단하였다.

다음으로 비 계층적 방법이 군집 내 동질성과 군집 내 이질성을 최적화해주는 가능성이 높다. 계층적 방법은 한 번 군집을 묶으면 다시 풀지 않는 반면에, 비 계층적 방법은 군집의 개수와 중심, 그리고 거리의 반경을 정해 놓고 이 기준 내에서 개체들의 묶음과 해체를 반복하여 군집 내의 대역적 최적화를 추구하기 때문이다. 다음으로, 비 계층적 방법이 이상값(outlier)에 대한 민감성이 상대적으로 낮다는 점도 중요하다(Ketchen & Shook, 1996).

군집분석 결과 <표 5-14>와 같은 결과를 도출할 수 있었는데, 군집1은 119명으로 연공서열과, 개인성과, 일에 투입한 노력정도가 구성되었으며, 군집2는 64명으로 연공서열과 집단성과, 업무를 잘 수행할 수 있는 보유능력으로 구성되었다. 군집3은 77명으로 연공서열과 개인성과, 학력으로 구성되었으며, 군집4는 57명으로 연공서열과 맡은 일의 내용 일에 투입한 노력정도로 분류되었다.

이러한 4가지 군집유형이 임금만족에 미치는 정도를 알아보기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하여 <표 5-15>와 같은 결과를 도출할 수 있었는데 군집1은 연공서열과, 개인성과, 일에 투입한 노력정도 유형(M=3.16), 군집2는 연공서열과 집단성과, 업무를 잘 수행할 수 있는 보유능력(M=1.63), 군집3은 연공서열과 개

인성과, 학력(M=2.24), 군집4는 연공서열과 맡은 일의 내용, 일에 투입한 노력 정도(M=3.95)로 분류된 임금체계 결정에 따라 임금만족 차이는 유의한 것으로 나타났다(F=485.61 p<.000).

<표 5-14> K-means cluster analysis 분석결과

변 수	군 집				F	유의확률
	1(119)	2(64)	3(77)	4(57)		
연공서열	3.35	1.80	2.55	4.51	233.23	.000
개인 성과	3.39	1.64	2.49	3.88	201.21	.000
맡은 일의 내용	3.13	1.38	2.18	4.44	293.28	.000
직무수행능력	3.26	1.56	2.25	4.04	208.57	.000
학 력	3.26	1.53	2.45	3.93	179.90	.000
집단성과	3.26	1.70	2.35	4.16	162.72	.000
회사에 대한 충성심	3.24	1.64	2.23	4.16	207.72	.000
직능자격 제도에 대 한 임금액 표시	3.29	1.59	2.21	4.05	211.44	.000
근속년수	3.24	1.64	2.35	4.04	180.51	.000
일에 투입한 노력 정도	3.45	1.48	2.39	4.25	193.77	.000
근무하는 부서의 특성	3.24	1.48	2.19	4.11	227.00	.000
업무를 잘 수행 할 수 있는 보유능력	3.28	1.72	2.27	4.14	152.82	.000
연 령	3.17	1.48	2.21	4.05	197.58	.000
과거의 실적	3.26	1.42	2.22	4.09	204.37	.000
직무의 곤란도	3.24	1.59	2.35	3.96	172.15	.000
업무수행에 필요한 지격이나 교육정도	3.18	1.31	2.17	4.07	251.22	.000

주) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001, ^{n/s} : not significant

추가적으로 Dunnett T3을 통한 사후분석을 실시하여 <표 5-14>와 같은 결과를 도출할 수 있었는데, 연공서열과, 개인성과, 일에 투입한 노력정도 유형, 군집2는 연공서열과 집단성과, 업무를 잘 수행할 수 있는 보유능력, 군집3은 연공

서열과 개인성과, 학력, 군집4는 연공서열과 맡은 일의 내용, 일에 투입한 노력 정도이 유의미하게 차이를 보이는 것으로 나타났다.

<표 5-15> 임금체계 결정에 따른 임금만족 차이검증

종속변수	임금체계 결정	평균	F-value (p-value)
임금만족	1. 연공서열, 개인성과, 일에 투입한 노력정도	3.16	8.18*** (.000)
	2. 연공서열과 집단성과, 업무를 잘 수행할 수 있는 보유능력	1.63	
	3. 연공서열과 개인성과, 학력	2.24	
	4. 연공서열, 맡은 일의 내용, 일에 투입한 노력정도	3.95	
	전 체	2.77	

<표 5-16> Dunnett T3 사후검증

(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
군집1	군집2	1.534*	0.058	0.000
	군집3	0.918*	0.056	0.000
	군집4	-0.793*	0.057	0.000
군집2	군집1	-1.534*	0.058	0.000
	군집3	-0.616*	0.058	0.000
	군집4	-2.326*	0.059	0.000
군집3	군집1	-0.918*	0.056	0.000
	군집2	0.616*	0.058	0.000
	군집4	-1.711*	0.057	0.000
군집4	군집1	0.793*	0.057	0.000
	군집2	2.326*	0.059	0.000
	군집3	1.711*	0.057	0.000

The mean difference is significant at the .05 level.

VI. 결 론

6.1 연구 결과의 요약

임금은 종업원에게는 생계의 원천인 동시에 기업에게는 비용이다. 따라서 임금은 종업원의 만족을 높이고 성과를 향상시켜 기업의 생산성을 증대할 수 있는 임금체계가 구축 되어야 한다. 그러나 중국의 임금체계는 개념이 명확하지 않다.

본 연구 목적은 중국 근로자의 임금체계에 대한 임금 만족을 실증적으로 분석하며 인구통계적 특성에 따른 임금체계에 대한 선호도 차이를 실증적으로 분석하였다.

실증 검증을 위한 수집된 자료는 SPSS를 활용하여 상관관계분석, ANOVA, 교차분서, 회귀분석, 군집분석을 실시하였다.

임금체계는 연공급, 직무급, 직능급, 성과급; 균형있게 제일 발달된 임금만족 수준이 가장 높았다. 임금체계가 전체적으로 발달되지 않는 집단은 임금만족 수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

중국 기업들이 종업원들을 임금만족 수준을 높이기 위해서는 임금체계를 설계할 때 4가지 방식을 균형있게 반영하는 것이 종업원들이 임금만족을 높이는데 매우 중요한 것으로 나타났다.

가설 검증을 통해 얻어진 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 임금체계에 따른 임금만족은 직능급을 제외한 연공급, 직무급, 성과급에 유의하게 나타났다.

둘째, 중국근로자의 선호하는 임금체계는 인구통계적 변수인 업종, 직군, 지역에 따라 임금체계 선호도의 차이는 연공급, 직무급, 직능급, 성과급에 차이가 없는 것으로 나타났다.

직군에 따른 임금체계 선호도 차이에는 연공급, 직무급, 직능급, 성과급 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따른 사후 분석으로 Scheffe을 이용하여 분석한 결과 사무관리직, 생산기술직, 연구개발직에 선호도 차이가 유의하게

나타났다.

마지막으로 지역에 따른 임금체계 선호도 차이는 연공급, 직능급, 성과급을 제외한 직무급에서 차이가 유의하게 나타났다. 하지만 사후분석으로 Scheffe을 이용하여 분석한 결과 유의하게 나타나지 않았다.

6.2 연구결과의 시사점 및 한계

본 연구의 목적 달성을 위해 검증하고 분석하는 과정 및 결과를 통해 나타난 연구의 한계점과 향후 연구해야할 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 표본조사에 있어 중국의 4개 지역의 업체만을 선정함으로써 폭넓은 조사가 이루어지지 못하여 각 임금체계 차이를 제시하지 못하고 있다. 따라서 향후 표본 조사를 여러 지역에 폭넓게 선정한 연구가 필요하다고 생각한다.

둘째, 임금체계에 대한 선호도의 측정시 리커드 척도에 의한 평균의 차이분석만으로 각각의 임금체계에 대한 선호도의 명확한 차이를 제시하지 못하고 한계가 나타나므로 향후 임금체계에 대한 선호도의 측정시 명목척도 등 다양한 측정방법을 활용한 연구가 필요하다고 생각된다.

셋째, 임금만족에 대한 폭넓고 다양한 측정방법이 활용된 세밀한 연구 및 임금체계보다는 임금수준과 임금만족간에 관한 실증적인 연구가 필요하다고 생각된다.

넷째, 임금의 범위를 임금체계의 중심으로 한정되어 충분히 고려하지 못한 한계가 나타나므로 향후 임금관리의 효율성을 기하기 위해서는 임금관리의 3대 지주라 할 수 있는 임금수준, 임금체계, 임금형태 등에 대한 연구 및 보상의 개념을 확대하여 상여급, 복리후생비 등 광의의 보상 개념에 대한 연구가 필요하다.

다섯째, 본 연구에서는 중국의 사회적 배경에 따른 임금체계가 명확하지 않을 것이라 생각된다. 그로 인해 임금체계의 대한 명확한 인식 부족으로 인한 설문자의 답변에 오류가 발생할 수도 있어 실제적이고 구체적인 방법에 대한 연구가 필요하다고 생각된다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 김성진(1978). "임금관리실무", 한국노동문제연구원.
- 김식현(1984). "인사관리", 무역경영사.
- 강응오(1984), 「임금관리론」, 박영사.
- 강민주(1982), 「신고경영조직론」 박영사.
- 강정대(1982), 「현대임금관리론」, 박영사.
- 신유근(1983), 「인사관리」, 경문사.
- 신유근(1979), “한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구”, 「경영논집」, 제 13권, 제 3호 서울대학교 경영대학.
- 이학중(2000), 「전략적 인적자원관리」, 세경사.
- 오병수(1983), 「현대인사관리론」, 박영사.
- 최종대(1983), 「현대인사관리론」, 박영사.
- 최종태(1995), 「현대임금관리론」, 박영사.
- 최동규(1983), “고용안정과 임금: 임금체계를 중심으로”, 한국경영자총협회.
- 한 현(1980), 「현대인사관리론」, 진명문화사.

<중국문헌>

- 陈思明 (2004), 「现代薪酬学」, 立信会计出版社.
- 李新建 (2003), 「企业薪酬」, 南京大学出版社.
- 刘湘丽 (2003), “建立科学有效的企业工资制度”, 海天出版社.
- 刘胜军 (2005), 「薪酬管理实务手册」, 机修工业出版社.
- 黄静 (2007), 关于工资, 薪水和薪酬概念的探讨.经济问题探索.
- 何艳珍 (2001), 美国企业薪酬发展的新趋势-整体型薪酬体系, 中国人力资源开发 .
- 杨剑 等 (2003), “激励导向的薪酬设计”, 中国纺织业出版社, 北京, 中国.
- 赵曙明 (2001), 人力资源管理研究. 北京: 中国人大出版社.

中国人民时报 (2005.6.6) (web.peopledaily.com.cn), 6面.

中国经济参考报 (2004.1.10) (jjckb.xinhuanet.com), 20面.

中国经济日报(2003.12.11) (paper.ce.cn),1面.

中华人民共和国国家统计局。(2011)。中国统计年鉴. 中国统计出版社.

<국외문헌>

Adms, J. S. (1963) “ Toward an Understanding of Inequity”, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.65, no1, pp422-436.

Belcher. D. W(1974), Compensation Administration Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall Inc.,p.204

Chow, I. H.-s. (1982). Chinese Worker' Attitudes towards Compensation Practices in the People's Republic of China. Employee Relations, 14, 41-55.

French. W. (1974), The Personnel Management Process Houshton Miffin Co. p.467.

Flippo. E. B. (1984), Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., p.296.

Henderson. R. I. (1979), Compensation Management Reston, Virginia: Reston Publishing Co, p13.

Homans, G. C.(1961), Social Behavior: Its Elementary Forms, Harcourt Brace Jovanovich, pp.1-13. Opsahl, R. L, Dunnette. M. D.op. cit, p.110.

Ivancevich J. M(1977),” Different Goal Setting Treatment and Their Effect on Performance and Job Satisfaction”, Academy of Management Journal, Vol.20, pp.406-419.

Porter. L. W, M. Haire and Ghiselli. E. Katz. R. L (1974), “Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review, Vol.52, (Sep-Oct), pp.91-93

Katzell. R. A, Barett. R. S. and. Parker T. C. (1961),” Job Satisfaction, Job

- Performance and Situational Psychological Research on Pay: An Overview, *Industrial Relations* Vol.13, no.1, p.1.
- Lawler. E. E. (1981), *Pay and Organizational Effectiveness*, MacGraw-Hill, p.32.
- Lawler. E. E. (1973), *Motivation in Work Organizations*, Monterey, California: Brooks/ Cole Publishing Co. pp.65-66.
- Locke, E. A (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Maslow. A. M (1943), "Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol.52, pp.370-396.
- Opsahl. R. L. Dunnette. M. D. (1966)," The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", *Psychological Bulletin*, Vol.66, no2, p.108.
- Porter. L .W. (1961), "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job" *Journal of Applied Psychology*, Vol.55.no.4, pp.312-316.
- Pigors. P and Myers. C. A(1981), *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, McGraw-Hill Book Co., p.304.
- Reynolds, L. G.(1978), *Labor Economics and Labor Relations*,7th ed. Prentice-Hall, p.185
- Slocum. J. W.,(1981)" Motivation in Managerial Levels; Relationship of Need Satisfaction to Job Performance *Journal of Applied Psychology*, Vol.55.no.4, pp.312-316.
- Sayles. L. R. (1957), *The Impact of Incentive on Inter-Group Work Relations: A Management and Union Problem*, Personal, May, pp.483-490
- Schaffer. R. H. (1953)," Job Satisfaction as Relation to Need Satisfaction in Work", *Psychological Monographs*, Vol.67, p.3.
- Schwab D. & Wallsce M.(Feb,1974). "Correlates of Employee Satisfaction with Pay", *Industrial Relations*, Vol.8, no.1.

Vroom.V. H. (1964), Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons
Inc.

Weiner N.(1980) "Determinants and Behavioral Consequence of Pay
Satisfaction: A Comparison of two Model", Personnel
Psychology, Vol.33

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문조사는 중국 근로자의 임금만족 요인에 관한 연구를 위해 작성하였습니다.

본 설문조사는 중국근로자의 임금체계 선호 항목을 파악하여 임금만족을 향상시키는데 연구 목적이 있습니다.

본 조사는 익명으로 진행 되며, 학술 연구에만 사용됩니다.

평소에 느낀 대로 성실한 답변을 부탁드립니다.

감사합니다.

2012 년 4월

연 구 자: 조선대학교 대학원
황 려 나

huanglinayanda@hanmail.net
H·P 010-5570-2688

지도교수: 조선대학교 경영학부
교수 윤 중 록
H·P 010-6611-6824



조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나의 전반적인 임금에 대한 만족 정도를 표현한 얼굴을 선택하시기 바랍니다.



I. 다음은 귀하의 임금 만족에 관한 질문입니다. 해당 되는 곳에 √표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	① 매우 낮다	② 낮다	③ 보통 이다	④ 높다	⑤ 매우 높다
1	나는 현재 임금수준에 대해 만족한다.					
2	나는 동종업계 직원임금과 비교하여 나의 임금 수준에 만족한다.					
3	임금결정에 사용하는 업적이나 능력에 대한 평가가 정확하게 이루어지고 있다고 생각한다.					
4	나의 근속연수, 능력 또는 업적과 비교하여 현재 임금수준에 만족한다.					
5	임금결정에 사용하는 기준이 적정하다고 생각한다.					
6	회사가 임금을 관리하는 방법에 대해 만족한다.					
7	임금결정 과정이 공정하게 이루어진다고 생각한다.					
8	회사의 임금 정책에 대해 만족한다.					
9	내가 받는 복리후생에 만족한다.					

II. 다음은 임금을 결정하는데 사용하는 항목을 나열한 것입니다.
해당 되는 곳에 √표하여 주시기 바랍니다.

N O	설 문 내 용	① 매우 싫어한다	② 싫어 한다	③ 보통 이다	④ 좋아 한다	⑤ 매우 좋아한다
1	연공서열					
2	개인 성과					
3	맡은 일의 내용					
4	직무수행능력					
5	학력					
6	집단성과					
7	회사에 대한 충성심					
8	직능자격 제도에 대한 임금액 표시					
9	근속년수					
10	일에 투입한 노력 정도					
11	근무하는 부서의 특성					
12	업무를 잘 수행 할 수 있는 보유능력					
13	연령					
14	과거의 실적					
15	직무의 곤란도					
16	업무수행에 필요한 지격이나 교육정도					

Ⅲ. 다음은 귀하의 일반사항에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표 해주기 바랍니다

NO	조 사 내 용
1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 30세 미만 ② 30-39세 ③ 40-49세 ④ 50-59세 ⑤ 60세 이상
3. 학 력	① 중졸 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④대졸 ⑤ 대학원졸
4. 직 군	① 사무관리직 ② 생산 기술직 ③ 영업직 ④ 연구개발직 ⑤ 기타
5. 업 종	① 제조업 ② 교육 ③ 금융 ④ 공무원 ⑤ 소도매 ⑥ 농. 어. 임. 광업 ⑦서비스
6. 지 역	① 길림 ② 북경 ③ 항저우 ④ 광저우

♣ 대단히 감사 합니다 ♣

調 查 問 卷

尊敬的先生、女士：您好！

非常感謝 您在百忙之中，支持此次調查。

本次調查的目的旨在探討中國薪酬滿意度的要素問題。

調查以無記名方式進行，所填問卷只做學術研究之用，絕對保密。

請您按照自己的真實想法，如實的回答。

你回答的真實性對於研究結果的準確性非常重要。

謝謝！

2012 年 4月

研究人：朝鮮大學

黃麗娜

huanglinayanda@hanmail.net

H.P 010-5570-2688

指導教授：朝鮮大學 經營學部

尹宗錄 教授

H.P 010-6611-6824



조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

以下哪個表情是您對您現在工資狀態的真實感受 請選擇



I. 下面的問題是關於你對目前獲得的薪酬的滿意程度。

請根據您個人的感受在相應的選擇上畫√。

NO	內 容	① 非常 不滿意	② 不滿意	③ 沒有 意見	④ 滿意	⑤ 非常 滿意
1	我對我現在的薪水感到滿意。					
2	和同業中的其他人比較，我對我的薪水感到滿意。					
3	公司是以業績和能力的高低來準確的決定員工薪水的。					
4	以我的工作年數，工作能力，工作業績來看，我對現在的薪水感到滿意					
5	公司使用的評價薪水基準，我認為是合適的。					
6	公司對薪水的管理方法我覺得滿意。					
7	薪水的決定過程的公正的。					
8	對公司的薪水政策感到滿意。					
9	我獲得的福利待遇感到滿意。					

II. 下面是關於薪水決定的研究。請根據您個人的感受在相應的選擇上畫√。

NO	內 容	① 非常不 滿意	② 不滿意	③ 沒 有 意見	④ 滿 意	⑤ 非常滿意
1	資歷					
2	個人成果					
3	工作的內容					
4	職務執行能力					
5	學歷					
6	集團成果					
7	對公司的忠誠心					
8	技能資格制度下的薪水分配					
9	從業年數					
10	對事情的努力程度					
11	工作特性					
12	工作時發揮的能力					
13	年齡					
14	以前的實踐					
15	工作的困難度					
16	工作時需要的資格和教育程度					

III. 下邊的問題是您的個人資料。請根據您個人的情況在相應的選擇上畫√。

NO	調查內容
1. 性別	① 男 ② 女
2. 年齡	① 30歲 不到 ② 30-39歲 ③ 40-49歲 ④ 50-59歲 ⑤ 60歲 以上
3. 學歷	① 初中 ② 高中 ③ 大專 ④ 大本 ⑤ 研究生
4. 職務	① 商務管理部 ② 生產 技術部 ③ 營業部 ④ 研究開發部 ⑤ 其他
5. 業種	① 製造業 ② 教育 ③ 金融 ④ 公務員 ⑤ 批發業 ⑥ 農 曆 牧 副 漁業 ⑦ 服務業
6. 地區	① 吉林 ② 北京 ③ 杭州 ④ 廣州

♣ 非常感謝 ♣

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20107739	과 정	석사
성 명	한글: 황 려 나 한문:黄丽娜 영문 : HUANG LI NA				
주 소	광주광역시 조선대학교 그린빌리지 A동 303호				
연락처	E-MAIL :huangflinayanda@hanmail.net				
논문제목	한글 :중국근로자의 선호 임금체계와 임금만족에 관한 연구 영어 : A Study on Employee's preference of Wage System and Employee's Pay Satisfaction by Chinese Employees				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의() 반대()

2012 년 08 월 25 일

저작자: 황 려 나 (인)

조선대학교 총장 귀하