



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

석사학위논문

임금피크제도 도입이 직무만족 및
조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

－ 고용안정성지각과 직위를 중심으로 －



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 남 규

석사학위논문
지도교수 최창호

임금피크제도 도입이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

－ 고용안정성지각과 직위를 중심으로 －

Study on the Effect of Job Satisfaction and Organizational
Commitment of Introduction of a wage peak

－ Job security perception and position in the center －

2014년 12 월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 남 규

석사학위논문
지도교수 최창호

임금피크제도 도입이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

－ 고용안정성지각과 직위를 중심으로 －

Study on the Effect of Job Satisfaction and Organizational
Commitment of Introduction of a wage peak

－ Job security perception and position in the center －

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12 월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 남 규

박남규의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12 월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인



HANSUNG
UNIVERSITY

국 문 초 록

임금피크제도 도입이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 -고용안정성지각과 직위를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
박 남 규

임금피크제도가 고령화 사회에서 기업의 생산적 인적자산 관리의 전략으로 대두됨으로써 점차 도입하는 기업이 많아지고 있다. 근로자 300명 이상의 기업들은 의무적으로 2016년부터 만 60세 정년을 도입하여야 하는 바 인건비 절감 및 베이비부머 세대 은퇴기의 우수 노동력의 급격한 이탈을 방지하기 위한 정책의 일환으로 임금피크제도 도입을 급격히 확대할 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각과 대상자들의 직위 차이가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 연구는 미흡한 실정이다.

본 논문은 첫째, 임금피크제도가 근로자의 고용안정성지각을 촉진하여 직무만족 및 조직몰입에 조절효과를 미치는지 분석함으로써 임금피크제도와 조직유효성(직무만족, 조직몰입)의 관계를 검증하기 위한 연구이며 둘째, 임금피크제도가 현재 임금피크 직원들과 잠재적 대상자들의 직무만족 및 조직몰입에 유의한 차이를 나타내는지 분석하고자 직위를 조절변수로 하여 연구모형을 도출하였다.

본 연구에 필요한 설문자료는 K은행의 임금피크 재직자와 중·고령 잠재적 대상자들을 대상으로 무작위 수집하였다.

임금피크제도를 도입하는 기업들이 조직유효성 선행변수이며 본 논문에서는 결과변수인 직무만족과 조직몰입을 제고시키기 위하여 대상자들의 고용안정성지각을 어떻게 활용하여야 하는지 가설을 세워 검증하고자 하였다.

연구모형의 적합성과 가설검증을 위해서 탐색적 요인분석으로 변수들 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로서 타당도를 확보하였고 요인들이 동질적 변수로 구성되었는지 확인하기 위해서 신뢰도분석을 실시하였다.

검증을 위하여 다중회계분석 실시결과 22개의 가설 중에서 15개가 기각되고 7개의 가설이 채택되었다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 임금피크제도 3개요인(임금수준, 복지, 제도관리)중 임금수준 변수가 직무만족 변수에, 복지변수가 직무만족과 조직몰입 변수에 통계적으로 유의할 것이라는 가설이 채택되었고 제도관리 변수의 가설은 기각되었다.

둘째, 임금피크제도 도입이 근로자의 고용안정성을 지각해서 조직유효성 변수인 직무만족 및 조직몰입에 조절효과가 있을 것으로 가설을 세워 검증하였으나 본 연구에서는 고용안정성지각의 조절효과가 미미하거나 없음이 검증되었다.

셋째, 본 연구모형의 조절(독립)변수인 고용안정성지각은 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 유의하게 직접적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

넷째, 임금피크 직원과 잠재적대상자를 더미 직위변수로 분류하여 임금피크제도에 대한 직무만족과 조직몰입에 통계적 유의성이 있는지 검증결과 직무만족에는 유의한 영향을 미쳤으나 조직몰입에는 유의한 차이가 없었다.

본 연구의 선행연구와 차이는 다음과 같다. 첫째, 임금피크제도 도입에도 불구하고 중·고령직원들의 고용안정성지각이 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 조절영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 임금피크 직원과 잠재적 대상자의 임금피크제도에 따른 직무만족도에는 유의한 차이가 있었으나 조직몰입에 미치는 영향에는 유의한 차이가 없었다. 임금피크제도가 근로자의 고용안정성을 지각시키기 못하고 직무불만족을 야기하는 인력구조조정의 일환의 인력관리제도로 구성원들이 인식하고 있는 것으로 추측되었다.

《따라서 임금피크제도가 기업과 정부 당사자들에게 상호 유효하게 긍정적인 영향을 갖도록 임금피크제도를 위기 상황의 인력구조조정의 도구로 활용하려는 소극적 사고에서 벗어나 경험과 역량이 풍부한 중·고령층 인력들의 급격한 이탈로 야기될 수 있는 생산성 저하를 방지하고 임금피크 직원들의 축적된 역량을 존중하고 활용하는 다양한 임금피크 인력관리정책 인식함으로써 고령화 시대가 품고 있는 중·고령층 일자리 문제, 청년실업 문제 등 사회적 갈등해소에 유효하게 대처할 수 있다고 본다. 이를 위해서 임금피크제도에 대한 경영층의 혁신적 인식전환 및 임금피크 근로자들의 조직에 대한 지속적인 충성과 헌신 그리고 후배 직원들의 임금피크제도에 대한 이해와 공감대 형성이 우선되어야 하겠다. 바람직한 기업 문화는 늘 이런 이해관계자들의 이해와 협조를 요구 하는바 동 제도를 잘 조정하고 가치를 공유하는 노력을 다 하여야 할 것이다.》

【주 요 어】 임금피크제도, 고용안정성지각, 직무만족도, 조직몰입도

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	2
제 3 절 논문의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 임금피크제도	5
1. 임금피크제도의 의의	5
2. 임금피크제도의 이론적 배경	7
3. 임금피크제의 유형과 도입사례	9
4. 임금피크제도에 관한 선행연구와의 차별성	11
5. 연구대상 K은행의 임금피크제도 유형과 제도	12
제 2 절 고용 안정성 지각	13
1. 고용 안정성의 개념	13
2. 고용 안정성에 대한 선행연구	14
제 3 절 직무 만족	16

1. 직무 만족의 개념과 이론	16
2. 직무 만족의 선행연구	17

제 4 절 조직 몰입

19

1. 조직 몰입의 개념	19
2. 조직 몰입의 선행연구	21

제 3 장 연구 설계

22

제 1 절 연구모형

22

1. 연구모형의 설계	22
-------------------	----

제 2 절 연구가설의 설정

23

1. 임금피크제도와 직무만족과의 관계에 대한 가설	23
2. 임금피크제도와 조직몰입과의 관계에 관한 가설	25
3. 고용안정성지각 조절변수가 임금피크제도와 직무만족과의 관계를 조절하는지에 대한 가설	26
4. 고용안정성지각 조절변수가 임금피크제도와 조직몰입과의 관계를 조절하는지에 대한 가설	27
5. 더미-직위 변수가 임금피크제도와 직무만족과의 관계를 조절하는 지에 대한 가설	27
6. 더미-직위 조절변수가 임금피크제도와 조직몰입과의 관계를 조절 하는지에 대한 가설	28
7. 고용안정성지각 변수와 더미-직위 변수는 직무만족변수와 조직몰 입변수에 미치는 영향에 대한 가설	28

제 3 절	자료 수집과 표본의 특성	29
1. 자료수집 및 분석방법		29
2. 표본의 일반적 특징		30
3. 설문지 구성		30
제 4 절	변수의 조작적 정의 및 측정	31
1. 임금피크제도		31
2. 고용안정성 지각		34
3. 직무 만족 및 조직몰입		35
제 4 장	실증 분석	38
제 1 절	신뢰성 및 타당성 분석	38
1. 타당도 및 신뢰도 분석		38
제 2 절	상관관계 분석	40
제 3 절	가설의 검증	41
1. 가설의 검증		42
2. 가설 검증결과의 요약		52
제 5 장	결 론	54
1. 연구 결과 시사점		54
2. 연구의 한계 및 향후 연구방향		58

3. K은행의 성공적 임금피크제도 운영을 정책 제언	60
참 고 문 헌	62
1. 국내문헌	62
2. 국외문헌	64
< 설 문 지 >	66
ABSTRACT	70



【 표 목 차 】

<표 3-1> 표본의 인구통계학적 특성	30
<표 3-2> 설문지 구성	31
<표 3-3> 임금피크제도의 하위요인 간 상관관계	32
<표 3-4> 임금피크제도 임금수준변수의 측정과 기초통계 (N=225) ..	33
<표 3-5> 임금피크제도 복지변수의 측정과 기초통계 (N=225)	33
<표 3-6> 임금피크제도 제도관리변수의 측정과 기초통계 (N=225) ..	33
<표 3-7> 고용안정성지각 변수측정 (N=225)	35
<표 3-8> 직무만족과 조직몰입의 요인간 상관관계	36
<표 3-9> 직무만족의 변수측정과 기초통계 (N=225)	36
<표 3-10> 조직몰입의 변수측정과 기초통계	37
<표 4-1> 임금피크제도(임금수준, 복지, 조직몰입)의 타당도 및 신뢰도 분석	38
<표 4-2> 직무만족과 조직몰입 타당도 및 신뢰도 분석	39
<표 4-3> 고용안정성지각 신뢰도 분석	40
<표 4-4> 변수의 상관관계 분석	41
<표 4-5> 임금피크제도, 고용안정성지각, 더미-직위변수의 직무만족과 의 관계분석(계수)	42
<표 4-6> 임금피크제도, 고용안정성, 더미-직위변수의 조직몰입과의 관 계분석(계수)	43
<표 4-7> 임금피크제도와 직무만족관계 의 고용안정성지각 조절효과	44
<표 4-8> 임금피크제도와 조직몰입의 고용안정성지각 조절효과	45
<표 4-9> 임금피크제도(임금수준)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위 변수 조절효과	46
<표 4-10> 임금피크제도(복지)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위변 수 조절효과	47
<표 4-11> 임금피크제도(제도관리)와 직무만족과의 관계에서 더미-직 위변수 조절효과	48

<표 4-12> 임금피크제도(임금수준)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직 위 변수 조절효과	48
<표 4-13> 임금피크제도(복지)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위변 수 조절효과	49
<표 4-14> 임금피크제도(제도관리)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직 위변수 조절효과	50
<표 4-15> 연구모형의 직접효과 결과	52
<표 4-16> 연구모형의 조절효과 결과	53
<표 5-1 > 연구결과에 대한 정책 제안	61



【 그림 목 차 】

<그림 1> 연령별 임금 및 생산성 곡선	8
<그림 2> 임금 피크제의 유형	9
<그림 3> 본 연구 모형	22



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

최근 우리나라는 베이비부머 세대들의 본격적인 은퇴시기와 맞물려 노동생산성의 급격한 감소와 청년 일자리 창출이 없는 고성장 낮은 일자리 문제로 심한 경제적 어려움을 겪고 있으며 사회복지에 대한 국민적 요구를 국가재정으로 커버하기에는 부족한 실정에서 기업의 사회적 책임에 대한 공감대 공유와 이해관계자들의 전략적 연대성의 필요성이 급격히 대두되고 있는 격변기에 있다.

양질의 경험 많은 노동생산 인력을 확보하여야 하는 기업의 인적 자원 경쟁우위 필요성과 국가의 사회복지 재정부담 절감 및 근로자들의 고용안정성 확보를 위해서 채택되어온 임금피크제가 각 기업마다 도입이 더욱 절실해진 상황에서 지난해부터 다양한 사회적 논의를 거쳐 2016년부터 만 60세 정년 연장을 골자로 하는 <고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률>이 국회를 통과하여 시행될 예정이다.

동 임금피크제도 시행이 2006년 3.3%에서 2012년 12.3%의 꾸준한 증가세를 보이고 있지만 아직은 미미한 실정이다.(고용노동부, 2011)

기업에서는 정년연장으로 인한 인건비 부담을 줄여야하고 근로자 입장에서는 고령화 시대를 대비한 고용안정성 확보로 노후를 대비하여야 하는데 지금까지 개별 기업에서 시행되어온 임금피크제도와 조직유효성의 결과변수인 직무만족과 조직몰입도등의 관계를 분석한 결과를 보면 산업별, 기업별, 개인별 상당한 차이가 상존하고 있다.

그동안 많은 기업들이 동 제도를 인력구조조정의 일환으로 채택함으로 대상자들의 의사와 무관하게 일방적으로 시행되어 왔다고 하겠다.

최근 임금피크제도 도입에 따른 대상자들의 임금 감액에 대한 불만이 조직 갈등을 불러일으키는 원인으로 인식됨으로서 임금피크제도가 오히려 고용불안감을 조장하고 있다는 우려가 팽배해지고 있다. 또한 개인의 차별화된 역량을 고려하지 않은 획일적 운영으로 역량과 직무의 괴리감으로 인한 대상자들의 직무불만족이 풍선효과를 일으키고 있으며 이는 소속감 결여 및 조직에 대한 충성도 저하 등 많은 부작용이 발생하고 있다.

임금피크제도의 이러한 비생산적 관계를 연구하여 향후 임금피크제도를 도입할 기업들이 이러한 실증적 연구결과를 토대로 전략적으로 기업별 형편에 맞는 임금피크제도를 도입하여 기업과 근로자가 상호 윈-윈 하는 방법을 강구하도록 하는 것이 본 연구의 목적이다.

또한 임금피크제도를 도입하는 기업들에게 고용안정성을 지각시키는 핵심요인들이 무엇이며 조직유효성 증대를 위해서 임금피크 제도관리를 어떻게 하여야 하는지 본 연구를 통하여 제도 개선 필요성에 대한 실태를 밝히고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구의 범위는 임금피크제도 도입이 고용안정성 지각에 미치는 영향을 분석하고 이러한 고용안정성 지각이 임금피크 대상자들의 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의한 조절효과가 있는지를 분석하여 임금피크제도를 도입하는 기업들의 고용안정성이 조직유효성과 연계되어 생산적 시너지가 달성되도록 사실관계를 실증적으로 연구하여 보여주고자 한다.

특히 본 논문의 연구 대상인 은행원 조직은 집단지향성이 강한 조직으로 개인의 지각보다 집단의 절차적 공정성에 영향을 많이 받는 문화적 특성을 보유한 기업이고 실증적 연구 대상자들의 범위가 직접 임금피크제도를 경험

하고 있는 특정 직원들과 잠재적 대상자인 중·고령직원들로 구성되어 다른 선행연구보다 한정적인 기업형태와 기업의 상황적 특수성으로 인하여 결과 변수의 주관적 차별성이 강하게 나타날 수도 있을 것이다.

본 연구 목적을 달성하기 위하여 이론연구와 실증연구 방법을 병행하였다. 이론연구는 국·내외의 연구논문과 각종 저서들을 참고하여 기술하였고 실증연구는 임금피크제도가 고용안정성 지각에 미치는 영향과 임금피크제도 도입으로 인한 중·고령 대상자들의 직무만족과 조직몰입도 차이를 설문조사를 통하여 가설을 검증하고자 하였다.

임금피크제도를 독립변수로 하였으며 근로자들의 차별화된 고용안정성 지각과 대상자들의 직위를 조절변수로 하여 종속변수인 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 연구모형으로 설정하고 가설을 검증하려고 한다.

실증분석에서는 이미 개발된 도구를 활용하여 자료를 수집하고 신뢰도와 타당성이 검증된 선행 설문서를 수정 인용하여 가설을 검증하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제 1 장은 서론으로서 연구의 배경 및 목적, 연구의 범위와 방법 및 구성에 대하여 다룬다.

제 2 장은 이론적 배경으로서 독립변수인 임금피크제의 개념 및 조절변수인 고용안정성에 대한 지각 그리고 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 대하여 이론적 내용을 살펴보고자 한다.

제 3 장은 이론적 배경을 기초로 하여 연구목적에 부합한 연구모형을 구축하고 그에 따른 연구 가설을 설정하였으며 임금피크제도, 고용안정성지각, 직무만족, 조직몰입을 조작적으로 정의하였고 실증분석으로서 자료의 수집방법, 표본의 특성, 설문지의 구성을 서술하였다.

제 4 장은 타당성 및 신뢰성 분석 및 상관관계분석 방법 등을 기술하였으며 가설을 검증하고 요약하였다.

마지막 결론은 연구의 시사점 및 연구의 한계 및 선행 논문과의 차별성을 기술하였고 향후 임금피크제도의 방향에 대한 논의와 현 K은행의 임금피크제도의 문제점에 대한 정책적 제안을 끝으로 마쳤다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 임금피크제도

1. 임금피크제도의 의의

임금피크제도는 2000년 이후 국내에서 개발된 용어로서 그 원류는 일본 기업에서 흔히 발견되는 연령-임금 프로파일에 착안해서 창조된 한국식 개념으로 인정한다.(최강식 외, 2011)

일반적으로 고용연장과 임금삭감을 교환하는 경우가 가장 보편화되어 있는데 1999년 외환위기 이후에 고령층의 조기명퇴가 확산되는 과정에서 중·고령층의 고용안정이 사회적 이슈로 등장하면서 임금피크제도가 도입되기 시작하였다.

임금피크제도는 정년연장 또는 정년 후 재고용하면서 일정 나이와 근속기간을 기준으로 임금을 감액하는 제도로 노·사간의 합의에 의해서 채택되어 운영되는 임금제도로 기업은 인건비 부담완화 및 숙련된 노동력 안정적 확보, 근로자는 고용이 연장되어 노사 모두가 윈-윈 할 수 있는 임금관리제도라고 말할 수 있다.

또한 임금피크제도를 고용연장(정년보장 또는 정년 후 고용연장)을 전제로 종업원의 임금을 조정하는 임금제도로 정의하였으며(김정환,2005),연공급제 아래에서 유발되는 중·고령자(만50~54세)들의 높은 인건비 대비 낮은 생산성을 커버하기 위한 기업들의 구조조정의 일환으로 도입되기 시작하였다고 볼 수 있다.

현재까지 임금피크제도는 기업의 인력운영의 비효율을 방지하기 위하여 베이비부머 세대를 대상으로 시험적으로 도입되어 운영되다 보니 적지 않은 부작용이 일어나고 있다고 보고가 되고 있다 .

한편으로 근로자들은 정년보장으로 고용안정성 지각을 느낄 수 있으며 기업은 인건비 절감을 통한 생산성 증대와 숙련된 경험과 기술을 보유한 인력을 보다 장기간 활용할 수 있다는 상호이해관계의 기대이익을 기반으로 서로의 욕구가 충족되어 확대가 되고 있다고 하겠다.

또한 정부에서는 급격한 고령화로 촉발되는 과다한 사회적 비용을 절감해야 하는 입장에서 기업들과 사회적 책임을 공동으로 분담하고자 하는 목적의도로 공공적인 속성을 가진 공기업 및 금융기관부터 도입을 권고하거나 강제하기 시작하였다.

반면에 노동계에서는 임금피크제가 단순히 임금감액을 통한 기업들의 구조조정을 돕는 일환으로 악용될 소지가 다분하고 오히려 청년실업을 가중시키는 원인이 된다고 주장하기도 한다.

사례를 보면 외국에서는 일자리 나눔의 일환으로 공무원들과 일반 기업체 직원들을 대상으로 선택적으로 채택하고 있는 반면에 우리나라에서는 2003년 7월 신용보증기금에서 공식적으로 최초 도입되어 최근에는 베이비부머 세대들의 은퇴기와 맞물려 임금피크제도 도입의 활성화가 적극적으로 논의되고 있다. 2016년부터 300인 이상 기업에서 정년 60세 연장이 의무화되면서 평균 근속년수가 낮은 우량 대기업들과 공공기관에서 동 제도 도입을 서둘러 시행한다고 발표하였다.

2011년도 도입비율이 11.2%로 아직은 낮지만 향후 급격한 도입 증가가 예상되는데 임금피크제도를 운영하는 기존 기업들의 임금피크 대상자들의 만족도는 최고경영진들의 무관심 및 초기 제도관리의 난맥으로 상당히 저하되어 있다고 보고되고 있다.

2016년 60세 정년이 의무화되면 이러한 임금부담을 완화하기 위하여 많은 기업들이 임금피크제도를 필연적으로 도입할 것으로 예측되는데 동 제도가 순환적 인력 공급의 유효성을 갖도록 신중한 접근이 필요하겠다.

2. 임금피크제도의 이론적 배경

“임금피크제도는 연공급 급여체계와 정년연장 및 재고용에 관하여 이론적 근거를 제시한 Lazear(1979)의 암묵적 계약이론에서 기업이 비용을 줄이기 위해 의도적으로 임금곡선을 왜곡한다고 가정한다.

조직공헌과 노동생산성보다 낮은 임금을 지급받는 청년기와 노동생산성보다 높은 임금을 지급받는 중·고령기를 합치면 생애기간 전체 기간임금과 생산성을 일치한다는 논리이다.

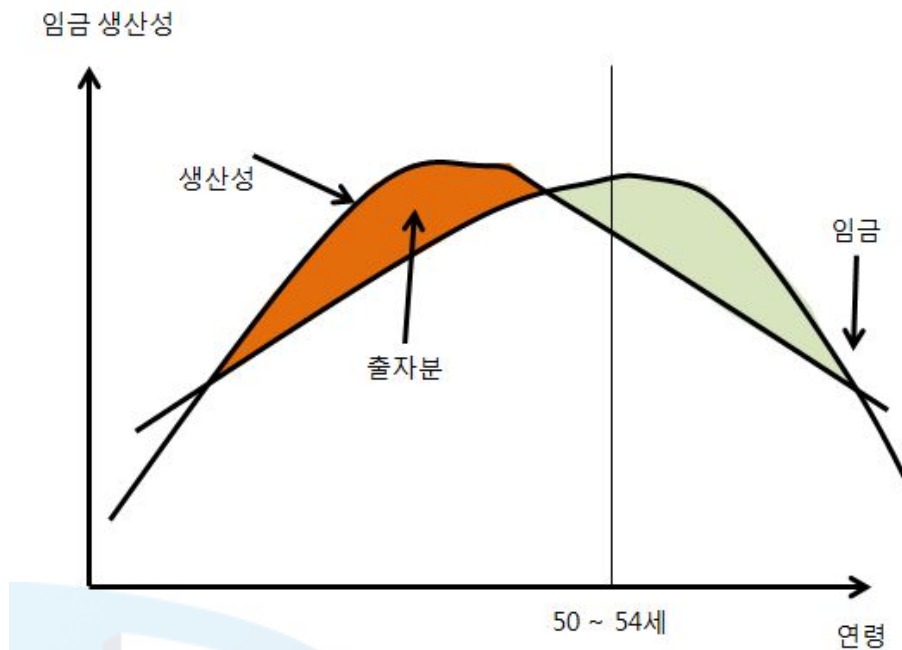
임금이 생산성을 초과하는 중·고령기 근로자가 해고되게 되면 과거 청년기에 적치한 임금을 포기해야하기 때문에 스스로 근무에 몰입하여 관리비용이 절감되고, 반면에 청년기에는 미래를 위해 적치하는 임금을 받기 위하여 해고당하지 않도록 노력하기 때문에 기업의 입장에서 감시비용이 절감되는데 정년은 이러한 적치된 임금의 지급이 완료되는 시점에서 결정된다는 것이다.

[그림 1]의 연령 (근속년수)과 임금 및 생산성의 관계를 나타내는 곡선을 보면 임금곡선은 상당히 고령(대체로 50-54세)에 이르기까지 계속 상승하고, 정점에 이른 이후에 하락한다.

이에 비해 노동생산성은 상당기간 동안 임금보다도 더 급속히 상승하지만 연령에 따른 학습효과는 상대적으로 더 이른 나이에 포화 상태에 이른다.

두 곡선의 관계를 보면 극히 초기를 제외하고 젊었을 때 상당히 오랜 기간 동안 생산성이 임금을 상회하고 있다. 이 기간의 생산성과 임금차이의 누적액이 사실상 근로자의 기업에 대한 ‘보이지 않는 출자’가 되는 것이고 고령기에는 임금이 생산성을 상회하는 형태로 그 투자분을 회수한다는 것이다.(현진덕, 2011)

<그림 1> 연령별 임금 및 생산성 곡선



자료: 정진성외(2004), 「일본의 기업과 경영」 p. 97에서 재구성

위 그림에서 젊었을 때에는 생산성이 임금보다 높고 50세 전후 일정 시점부터 임금이 생산성을 초과하여 지급되고 있다.

젊어서 생산성대비 덜 받은 임금을 50세전 일정 시점부터 받아야 근로기간 동안 받는 임금과 기업에 기여한 노동생산성이 일치하는데 임금피크제도를 임금감액으로 활용하는 기업들의 구조조정의 방법으로 근로자들의 피해가 있다고 하겠다.(이영면·정선아, 2014)

이렇게 임금과 생산성의 차이가 근속년수와 연령에 따라 현실적인 차이가 있다고 예측하고 임금피크제도를 구성하다 보니 자연스럽게 50~55세 전후에 있는 근로자들을 어떻게 효율적으로 관리하느냐가 중요한 기업의 인력관리정책으로 대두되었다고 볼 수 있겠다.

과연 연령에 따른 생산성 차이가 숙련된 기술을 요하는 제조업 외에 지식·서비스업 등 여타 다른 업종 등에서도 동일한 결과를 보이고 있는지 좀 더 정확한 연구가 지속되어야 할 것이다.

3. 임금피크제의 유형과 도입사례

<그림 2> 임금 피크제의 유형 : 고용노동부(2004), 메뉴얼



1) 정년 보장형

우리나라는 법적으로 정년연령을 의무화하지 않고 있어 정년까지 고용안정을 보장받지 못 하는 바 정년을 단체 협약이나 취업 규칙으로 보장하는 것을 전제로 특정 연령이 지난 일정시점부터 임금을 하향 조정하는 제도이다. 근로자 입장에서는 근로 조건이 불이익하게 변경됨으로 노조와 협의를 통하여 동의하는 절차가 필수적이다.

예를 들면 정년 58세를 보장하는 대신 정년 전(55세)부터 임금을 하향조정하는 유형으로 숙련 노동자의 지속적인 고용을 통해 인력운용의 효율성 제고 및 기업의 경쟁력 강화를 위해 도입 한다.

주요 내용은 전 근로자를 대상으로 정년(만 58세)을 보장하되 만 55세부터 기본급을 5~10%씩 감액하여 지급 한다.

도입 효과는 숙련된 인력의 계속 고용을 통해 기업은 경쟁력 확보 및 근로자는 실질적인 고용보장이 이루어짐으로 인하여 인건비 절감효과가 있는 반면에 근로자의 직무몰입 및 조직충성도는 하락하는 결과를 가져온다고한다. (민경호, 장원경 2007)

2) 고용 보장형

일정 정년에 도달한 고령자의 고용을 보장하고 계속적으로 근무를 하게 하면서 임금을 조정하거나 정년을 연장해서 합당한 임금을 주면서 고용을 연장하는 유형으로 여기에는 정년연장형 및 고용연장형 2가지가 있다.

(1) 정년 연장형

기존의 정년을 더 연장하는 대신 정년 전 일정 시점부터 연장된 정년까지 임금수준을 줄이는 방식으로 최근 많은 기업들이 도입하고 있다.

예를 들면 정년을 연장(58세→60세)하는 대신 정년 전(만 55세)부터 임금을 삭감하는 유형으로 도입하는 배경은 인력구조가 중·고령층 인원이 많거나 승진적체 등 조직 활동성이 저하되고 1인당 노동생산성이 낮은 기업들이 구조조정 일환으로 노사 단체협약으로 체결되어 운영하고 있다.

대부분 인력구조조정 일환으로 도입되어 대상자들의 급여 감액 규모와 편입시기 등에 대한 재조정 요구가 많고 특정직 이후의 직무불만족으로 야기되는 생산성 저하 및 조직 갈등의 요인으로 부각되고 있다.

(2) 고용 연장형

일단 정년퇴직 후 계약직 등의 신분으로 재고용이 되는 조건으로 정년 전부터 임금을 줄이는 방식이다.

예를 들면 정년퇴직 후 2년간 재고용하는 대신 정년 전(56세)부터 임금을 삭감하고 정년퇴직 후 촉탁직이나 계약직으로 재고용하면서 정년퇴직 후부터 임금을 줄이는 방식으로 도입 배경은 숙련된 기능직 사원의 계속 고용 필요성 대두 및 노동조합의 정년 연장 요구와 부합 한다.

급여수준은 기능직 사원을 대상으로 정년(만55세)이 되는 해 말일 후 3년간 재고용 1년차는 임금 삭감이 없고 ,2-3년차부터 임금의 10%를 감액 한다.

도입 효과는 우수인력을 계속 고용하면서도 인건비 절감효과가 있으며, 임금피크제도 설계과정에서 노동조합 측과 지속적인 의견 조율을 통하여 노사간의 신뢰 구축의 계기가 된다.

4. 임금피크제도에 관한 선행연구와의 차별성

선행논문 중에 ‘임금피크제도 도입이 조직공정성(분배, 절차)과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구(한국산업 경영학회 2011년, 논문집 배성현외 2인)’에서는 임금피크제도 만족도가 조직공정성(분배, 절차)이 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 대해서 임금피크제도 만족도(임금수준, 복지, 임금제도관리)와 결과변수인 조직유효성간의 관계를 조직공정성(분배공정성, 절차공정성)의 매개한다는 관점에서 분석하여 임금피크제도의 도입에 기여하고자 하였으나 본 연구에서는 선행논문의 매개변수인 조직공정성 대신에 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각과 직위차이가 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 조절하는지 현재 임금피크 대상자와 잠재적 임금피크 대상자를 구분하여 가설을 세워 검증하고자 하였다.

따라서 본 연구에서 시도하고자 하는 내용은 과연 임금피크제도가 목적하는 고용보장이 실제로 대상자들에게 고용안정성을 지각시켜 직무만족도를 높여주고 조직 생산성의 하위변수인 조직몰입을 높여주는가 검증하고자 하는 것이다.

실상은 이 제도가 근로자의 고용안정을 내세우고 있지만 큰 관점에서 고용불안을 조장하는 구조조정수단으로 악용되고 있는지 사실을 실증적으로 검증하고자 하였다.

선행연구 모형은 매개변수로 “공정성(절차, 분배)”, 종속변수로 “직무만족과 조직시민행동” → 본 연구모형은 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리)를 독립변수로 “고용안정성지각” 과 “직위”를 조절변수로 “직무만족과 조직몰입”을 종속변수로 사용하였다.

5. 본 연구대상 K은행의 임금피크제도 유형과 제도

기존의 정년을 더 연장하는 대신 정년 전 일정한 시점부터 연장된 정년까지 임금수준을 줄이는 정년연장형 방식을 채택하고 있는데 최근 많은 기업들이 도입하고 있다. 정년을 2년 연장(58세→60세)하는 대신 정년 전(만 55세)부터 임금을 일률적으로 감액하여 매년 50%씩 지급하고 있다.

K은행은 인력구조가 중·고령층 인원이 많아 승진적체 등 조직 활동성이 저하되고 1인당 노동생산성이 낮아 구조조정 필요성 등 노사 단체협약으로 체결되어 2008년부터 도입하였으나 대규모 명퇴 등으로 실질적으로는 2012년 200여명 수준에서 2014년 현재는 670명이며 앞으로 매년 4~5백명 정도가 3~4년간 증가할 것으로 예상되어 향후 대략 2~3천명 수준까지 증가되어 인력관리 애로 및 생산성 저하로 조직에 큰 부담을 줄 것으로 예상하고 있다.

편입 대상은 부점장 직위는 만 55세가 되는 년도 초에 최근 3년간 소속되었던 지점의 성과평가 결과를 반영하여 상위 20%에게는 현직유지 선택권을 주고 나머지 80%는 특정직으로 일괄 전환시키며 부·지점장급 이하 직원들은 만56세가 되는 해에 일괄 편입 시킨다.

임금수준은 매년 50%씩 개인별로 일정하게 편입시기에 따라 3~5년간 지급하며 임금피크 전환 전 개인별로 확정된 연간 인센티브 금액을 임금피크직원 전체를 대상으로 5단계 상대 평가하여 지급 한다 개인별로 확정된 인센티브 금액 총액의 $\pm 5\%$ 범위 내에서 가감하여 차등지급하는 현 성과평가 임금제도에 대한 불만이 많다. 복지수준이나 항목은 임금피크 편입 전후에 큰 차이는 없으나 급여감액으로 인한 퇴직금 축소는 불가피하다.

경영진들의 관심부족 및 대상자들의 직능과 직무의 괴리로 인한 불만족이 가중되고 있다 인력구조조정 일환으로 도입되어 대상자들의 급여감액 규모와 편입시기 등에 대한 개선요구가 많고 특정직 이후의 직무불만족이 생산성 저하 및 조직 갈등의 요인으로 부각되고 있다 본 연구는 이러한 제도운영의 비효율을 분석하여 향후 인원이 대폭 증가했을 경우 현 상황이 야기할 문제점 개선의 필요성을 지적하고자 하였다.

제 2 절 고용 안정성 지각

1. 고용 안정성의 개념

IMF이후 고용안정성이 대다수 근로자들에게 직장을 선택할 때 첫 번째 요인으로 자리매김하면서 고용안정성이 직무나 조직몰입에 미치는 정도를 연구하는 것이 매우 중요하게 되었다. 이렇게 근로자가 고용안정성을 지각하면 자신의 역량을 발휘할 공정한 기회가 부여되어 있다고 인식함으로써 자신의 노력에 대한 공정한 보상을 받고 싶어 최선의 노력을 다하게 된다고 하였다.

고용안정성은 미래 고용의 지속성에 대한 확실성으로 조직에서 안정적으로 직무를 수행할 가능성에 대한 개인의 지각으로 동일한 사업주와 고용관계를 유지하는 기간이라고 정의 된다.(Oldham, Kulik, Ambros, Stepina & Brand, 1986)

고용불안정성은 직장상실에 대한 객관적인 두려움이라고 정의한다.(Sousa-Poza, 2004)

복리후생 컨설팅회사인 타워스 왓슨이 전 세계 노동자 3만 2,000명과 인사부 임원 1,637명을 대상으로 조사한 결과에 따르면 직원들은 이직을 하거나 현 직장에 머무르는 결정을 할 때에 고용안정을 가장 중요한 요인으로 판단한다는 것이다.

또한 직장 선택의 1위 요인이 고용안정성이라는 최근 다수 연구사례에서 발표했듯이 근로자들이 요즘처럼 취업이 어렵고 이직 후 다른 직장을 얻기가 힘든 고용환경에서 근로자들이 고용안정을 절실하게 원한다는 것을 인식하고 CEO들은 고용이 안정되었다는 시그널을 연봉, 휴가 등 위생적 요인으로 동기를 부여하는 것보다 회사의 재무 상태와 비전 등 핵심 전략을 공유케 함으로서 간접적으로 고용이 안정되었다는 것을 심어줄 필요가 있다고 한다.

고용안정성을 인식하는 근로자들은 본인들의 창의성을 발휘하여 자신의 중요성과 기여도를 인정받고 싶은 소속욕구가 증대하여 더욱 다니는 직장에서의 몰입도가 향상되고 자아실현의 의지가 확립된다는 것이다.(Graham & Organ, 1993)

즉 조직생활의 가치가 높아지고 직무만족 및 생산성향상에 주요한 요인이 된다는 것이다.(King, 2000)

고용안정성지각이란 따라서 근로자들이 자발적으로 자신의 직무와 고용상태가 안전하다는 심리적 안정 상태(Pearce, 1998)로서 여러 근로조건들이 안정적 수준을 유지되고 있는 상태라고 하였다.

매슬 로우의 욕구5단계설에서도 안정적 욕구는 인간이 가진 욕구의 기준에서 기본적인 것으로 만성적인 실업난과 고용불안 속에서는 더욱 안정적 욕구는 가치를 발휘한다고 하였다.

또한 노동유연성이 낮아 고용안정성에 대한 지각이 낮아질 수도 있다고 하지만 실제로 우리나라의 노동유연성은 크게 낮은 편은 아니라고 한다. 오히려 실직자를 비롯한 사회적 안정망이 선진국보다 훨씬 낫다보니까 근로자들이 자발적으로 노동시장을 자유롭게 넘나들 수 없다는 것이다. 이러한 사회적 안정망이 구축되면 더 높은 욕구를 쫓아 고용불안에 대한 두려움 없이 새롭고 도전적인 일자리를 용기 있게 찾게 됨으로서 실질적으로 느끼는 고용불안정감은 축소될 것이다.(김순중, 2013)

2. 고용 안정성에 대한 선행연구

고용안정성에 대한 선행연구에서 동일한 고용형태에 있는 근로자들이라도 기대 수준이나 직무 지속가능성에 따라 고용안정성지각이 다르다고 한다.(박노운, 2010) 대부분 선행연구는 고용불안정에 대한 연구들인데 이는 금융위기 이후 구조조정일환으로 대다수 기업들이 비정규직 비중을 늘려가면서 부터 고용안정성지각이 조직생산성에 기여하는 정도를 파악하고자 비정규직 직원들이 느끼고 있는 고용불안정의 원인이 어떤 요인에서 크게 부각되는지 연구하기 시작하였다.

비정규직이라도 모두가 동일하게 고용불안정성을 지각하지 않으며 앞으로 정규직 전환에 대한 믿음수준과 더 좋은 직장으로 옮길 수 있다는 차별화된 개별적 능력보유여부 그리고 현재 직장에서의 인정받고 있다는 인식의 지각정도에 따라 고용불안을 느끼는 정도가 상이하게 나타나고 있다.

또한 정규직이라 할지라도 기업의 경영상태, 경제상황의 악화, 성과주의 인사관리, 상사와의 관계, 리더의 평판 및 경영능력, 업종별 라이프 사이클 불확실성 증대, 해당 기업이 닥쳐있는 위기나 시장경쟁상황의 정도에 따라 고용안정성에 대한 지각에 다양한 차이가 있었다.

개인의 고용안정성에 대한 지각 차이는 이렇게 상황적 요인과 주관적 요인이 융·복합적으로 다양하게 영향을 미치고 있는바 어떻게 고용안정성 지각 정도를 높여 기업과 근로자가 상호 윈·윈 하는 고용안정적 지배구조를 제도화시키고 이것을 전략적으로 실행시키는 도구들을 성공적으로 혁신시켜서 기업의 목표와 개인의 목표를 동일시함으로서 기업의 지속가능성장을 가능케 하는 핵심가치인 근로자들의 고용안정성을 높이는 것이 매우 중요한 경영 전략적 요인이라고 말할 수 있겠다.

선행연구에서 고용불안정성은 근로자들이 자신들의 미래를 조직의 미래와 연결시키지 않으려하기 때문에 동료들 사이의 네트워크도 약해지고 비전에 대한 공동체적 목적의식과 조직몰입도가 급격히 저하된다고 한다.

이렇게 고용불안정성에 대한 지각은 근로자 개인들의 경제적, 사회적 요인들에 대한 경험과 주관적 반응에 의해서 판단되지만 고용안정성에 대한 측정은 고용유지기간과 유지율에 관하여 객관적인 양적 측정이 가능하다.

고용안정성에 대한 특성분석(이시균·이주현, 2005)에서 콕스비레 해저드 모형을 이용한 고용유지기간에 대한 결정요인 분석에서 고용안정성은 인적 속성별(남여, 학력, 교육수준) 및 일자리 속성별(사업규모, 전문직, 관리직등 직종)로 차이가 있음이 검증되었는바 고용안정성은 안전한 일자리, 좋은 일자리에 따라 고용유지기간 및 유지율이 높은 것으로 나타났다.

고용안정성이라는 것은 광범위하게 정년이 보장되고 고용의 조건이 기대하는 만큼 충족될 요건을 가지고 있다는 것이라 요약할 수 있을 것이다. 구성원들이 자신의 직무를 좋아하고 이를 통하여 자아실현을 추구하는 것을 직무만족이라고 말하며 조직 구성원들이 자신의 직장파 자신의 목표를 동일시하며

일체감을 공감하며 가치를 공유하는 것을 조직몰입이라고 하겠다. 이렇게 “조직 몰입은 조직의 유효성과 밀접한 관련이 있는 것으로 알려졌다”.(서영준, 1995)

제 3 절 직무 만족

1. 직무 만족의 개념과 이론

대표적인 직무만족 이론으로 허즈버그의 2요인 이론(위생-동기요인 이론)이 있는데 직무에 만족을 주는 요인과 불만을 감소시킬 수는 있으나 만족을 줄 수 없는 요인으로 구분하여 임금과 작업조건을 직무에 만족을 주는 요인으로, 충족되지 않아도 불만은 없고 충족되면 만족감을 느끼고 직무성과를 올리는 요인으로 자아실현과 성취감을 이야기 했다.

직무만족이란 개인이 직무자체, 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도(Szilargyi, jr & Wallace, jr), 개인이 자신의 직무 또는 직무를 통해서 얻은 경험을 평가할 결과로부터 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 정서 상태(Locke), 근로자의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정적 상태(Beatty & Schnier), 직무에서 체험된 또는 직무만족으로부터 유래하는 욕구만족의 함수(Mccormick & Tiffin), 실제로 얻은 보상이 정당하다고 생각한 보상의 수준을 초과한 정도 나타나는 일련의 태도(Lawier)로서 직무만족은 조직외적으로 가치판단 및 정신건강 측면에 영향을 끼치고 조직 내적으로 근로자의 성과에 영향을 주고 원만한 공동체 관계를 유지시켜주고 이직률 감소 등 생산성 향상에 도움을 주는 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 태도나 신념 등의 수준이나 차원에서 느끼는 만족정도라고 정의하겠다.

2. 직무 만족의 선행연구

직무만족의 선행연구에서는 직무만족도와 성과와의 관계가 단순한 과정과는 다르게 전개된다는 것이다 오늘날에는 직무만족이 작업에 대한 만족수준을 알게 함으로서 작업조건을 향상시킬 수 있는 필요조건을 마련해 줄 수 있다는 수준에서 유용하다고 하였다.(삼성경제연구 SERI보고서, 2006)

해크먼과 올덤(Hackman & Oldham, 1976)의 직무특성이론은 특정직무의 성격이 직무만족을 비롯한 직무변인에 어떤 영향을 주는지 탐구하는 틀로서 다섯 가지 핵심 직무특성(기술다양성, 과제성격, 과제중요성, 자율성, 피드백)이 개인이 느끼는 의미, 실제결과, 책임감 정도에 의하여 직무만족도가 달라진다고 하였다.

파레스 등(Farace et al, 1977)에 따르면 개인의 직무만족에 주는 환경적 요인으로 커뮤니케이션의 과중이나 부족을 경험함으로써 직무만족에 영향을 받는다고 하였다.

커뮤니케이션 능력의 부족이란 개인의 능력보다 부족한 업무량이나 빈도와 난이도가 낮은 업무량을 맡게 되었을 때 낮은 직무만족도를 경험한다고 하였다. 또한 상사와 부하와의 커뮤니케이션 또한 중요한 직무만족에 영향을 미치는 환경적 요인이라고 하였다. 즉 비언어적 단어나 표정, 몸짓, 신체 움직임 등의 메시지는 상호간 인상형성, 매력, 정서유대감등 관계적인 상호작용에서 중추적 역할을 한다고 하였다.

와이스(Weiss, 1999)는 기분은 전반적인 직무만족과 연관이 있으며 긍정적, 부정적 정서 또한 전반적 직무만족에 영향을 미친다고 하였다.

이와 관련 피셔(Fisher, 2000)는 부정적 정서는 직무만족 감소를 긍정적 정서의 경험은 직무만족을 향상시킨다고 하였다.

성격특질도 직무만족에 영향을 미친다는 연구에서는 신경증적 성향은 부정적 정서와 상관성이 많아 부정적 직무만족, 외향적 성격은 긍정적 상관관계를 낳아 높은 직무만족을 갖는다 하였다.(Brief & Weiss, 2002)

직무만족 측정 기준은 관심사가 정서적 측면인지 인지적 측면인지에 따라 달라진다고 한다 본 연구에서도 임금피크제도의 직무만족도의 차이가 정서적인 측면으로 인한 갈등구조로 야기되는 것으로 예측되고 있다.

스미스 등(Smith et al,1996)의 직무기술 질문지는 인지적인 직무만족 측정 방식으로 임금, 승진 또는 승진기회, 동료, 상사, 직무자체 5가지를 요인으로 구분하여 만족도를 측정하였다.

톰슨(Thompson)과 푸아(Phua)가 2012년 개발한 정서적 직무만족 질문지는 4개 문항으로 내적타당도, 시간적 지속성, 준거기준 타당도 외에 국적, 직급, 직종과 무관하게 모든 근로자를 대상으로 정서적 측면을 측정토록 개발되었다.

모든 조직관련 준거기준으로 사용되는 직무만족은 삶의 만족도와도 깊은 상관관계를 갖는다. 삶의 만족도가 높은 사람은 대체로 직무만족도가 높다.

한편 일부 선행연구에는 직무만족이 생산성과는 약한 관련을 갖는다는 주장도 있다.(Judge, 2001) 그에 따르면 직무난이도에 따라 달라져 난이도가 올라갈수록 직무만족이 강해진다고 하였다.

임금피크제도의 직무불만족의 주요 원인도 이와 같다고 하였다.(손영우, 한국심리학회 제공, 2014)

제 4 절 조직 몰입

1. 조직 몰입의 개념

조직몰입에 대하여 1960년대부터 많은 학자들에 의해서 연구되었지만 아직도 개념적정의를 확실하게 내려지지 못하다고 한다.

몰입(Commitment)의미는 약속, 헌신, 책무라고 요약되는데 조직몰입이란 조직에 대한 개인의 다짐이라고 하겠다.

Wagner는 '조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지'라고 하였고 Alutto는 '개인에게 약간의 보수, 자유, 지위 및 책임의 증가가 있어도 떠나지 않는다는 의사표시'라고 주장 하였다.

Mowday & Poter, Steer(1982)는 조직몰입을 특정 조직에 갖는 개인의 동일시와 관여도의 상대적 강도라고 하였다.

현재까지의 조직몰입 정의를 보면 구성원들이 자신들의 자아실현을 조직의 목표와 동일시하거나 부합시켜가면서 조직에 남아 있기를 바라는 상대적인 의식 정도라고 정의하겠다(최영일,2007) 또한 조직몰입은 사람과 조직간 심리적 상태가 내재된 구속 상태로서 조직에 충성하며 자아실현 가치를 추구하는 것이라고 정의할 수 있겠다.

조직에 대한 인간의 행동을 연구하는 과정에 조직몰입도가 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높아진다는 것이 증명되면서 조직유효성의 유용한 변수로서 조직몰입도가 구성원들의 심리적 상태를 이해하는 개념으로 확산되었고 이에 대한 연구가 광범위하게 이루어지고 있다.(Steer, 1977)

초창기 조직몰입에 관한 연구에서는 감정적 몰입에 한정되어 연구되었으나 이후 지속적 몰입이 추가되었으며 Allen & Meyer(1990)가 규범적 몰입을 최종 추가함으로써 최근에는 감정적, 지속적, 규범적 몰입 3 가지 요소로 구분하는 추세다.(김명희·김태규, 2009)

강한 애착을 가진 사람들은 그것을 원해서(want to),지속적 몰입을 가진 사람들은 그것이 필요해서(need to),규범적 몰입을 가진 사람들은 그것을 해야

하기(ought to)때문에 하는 것이라 Meyer et al(1993)는 구분했다.

Allen & Meyer(1990)의 다차원적 몰입의 세부사항에서도 욕구, 필요, 의무 3 가지 유형으로 구분되어 있다.

1)감정적(Affective) 몰입

조직에서 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 즉 심리적 애착심은 조직에 소속됨으로 인지되는 안락함과 조직에서 인정받고 있다고 느끼는 자긍심이 조직의 목표나 가치와 부합되면서 일체감이 형성된 상태이다.

2)지속적(Continuance) 몰입

조직에 투자한 시간과 노력이 많아지고 조직에 남음으로 얻어지는 이득이 증가하고 떠남으로 발생하는 비용을 인식하게 되면 구성원은 필요에 의해서 조직에 남아 있으려고 한다.

이러한 지속적 몰입은 경제적측면의 몰입으로 비자발적 몰입으로 보고 있다 그런데 지속적 몰입에서는 구성원들의 최대의 직무 노력을 기대하기는 어려울 것이라는 부정적 의견을 제시하기도 하였다.(권경연, 2011)

3)규범적(Normative) 몰입

조직에 대한 의무감 및 충성심이 강한 사람은 개인의 이득보다 이렇게 하는 것이 옳다는 가치적 믿음을 가지고 조직에 남는다고 한다.

Wiener & Vardi(1980)은 조직의 비난을 참을 정도와 조직에 희생을 감수할 정도로 규범적 몰입을 측정했다.

Allen & Meyer(1990)는 이와 같이 조직몰입은 서로 독립적으로 다른 결정 요인에 의해 형성되고 느끼는 강도도 다르다고 하였다. 임금피크제도 도입에 따른 직무불만족이 조직몰입도 저하로 이어지지 않는 것은 중·고령자들의 규범적 몰입도가 유지되고 있다는 사실을 입증 한다.

2. 조직 몰입의 선행연구

잘 알려진 조직몰입의 연구 결과 조직몰입이 높은 사람은 높은 성과, 낮은 이직률, 높은 직무만족, 조직에 대한 높은 충성도에 따른 헌신과 노력, 조직시민행동과 같은 긍정적이고 바람직한 행동방식을 보였다는 사실이다.

또한 Van Knippenberg & Sleebos(2001)는 업무와 조직이 가지고 있는 모든 특성들에 의해서 조직몰입이 생성된다고 하였다.

조직과 개인의 교환관계의 결과가 조직몰입이라는 사회계약이론에서는 구성원들의 욕구충족의 정도가 주요한 요인이라고 주장하였다.

이렇게 조직몰입의 선행요인으로 고용안정성 지각, 조직에 대한 욕구충족도, 절차적·분배적 공정성 등 개인과 조직이 가지고 있는 다양한 요인에 의거 형성된다고 하였다.(조국행, 2001)

조직몰입 연구과정중에 순차적으로 검증된 세 가지 감정적, 지속적, 규범적 몰입이 가지고 있는 특성들을 보면 감정적 몰입은 업무자체 특성, 업무 경험, 업무 만족도, 구성원과의 소통관계, 보상체계 공정성 등에 의해서 형성된다고 하며 지속적 몰입은 조직 안에서 축적한 기득권 및 재화, 직장 재직 여부, 투하된 노력에 의해서 형성되고 마지막으로 규범적 몰입은 조직 내에 내재된 프로세스와 기업문화에 의해서 영향을 갖는다 하였다.

규범적 몰입은 기업 조직의 절차적 정당성이 보장되게 하고 규칙을 준수함으로써 얻어지는 효과성을 조직운영에 유효하게 미치게 할 것이다.(이라나, 2003),(조경호, 1993)

제 3 장 연구 설계

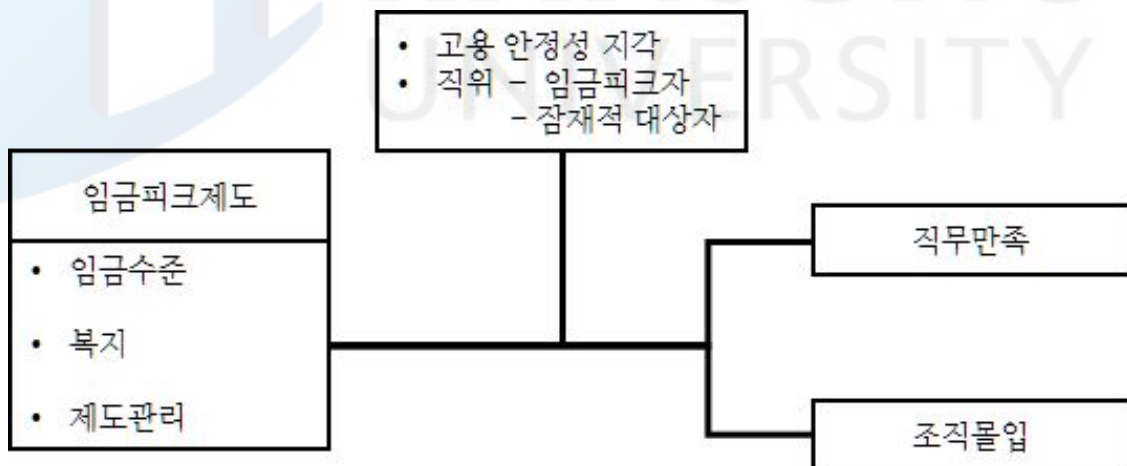
제 1 절 연구모형

1. 연구모형의 설계

본 연구는 임금피크제도 도입으로 예상되는 고용안정성 지각이 조직몰입 및 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보기 위한 것이다

또한 현재 임금피크 대상자와 잠재적 대상자와의 차이를 직위로 구분 분류하여 비교분석하고자 본 장에서는 II장의 이론적 배경을 바탕으로 <그림 3>와 같은 연구모형을 설정하였다.

< 그림 3 > 본 연구 모형



제 2 절 연구가설의 설정

1. 임금피크제도와 직무만족과의 관계에 대한 가설

임금피크제도는 기업이 환경변화에 능동적으로 대응하고 국가가 사회적 변화 즉 고령화로 인한 사회적 비용증가를 정년연장을 통한 고용안정으로 개선하고자 금전적 보상수준을 정년 전부터 단계적으로 감액하여 조정하는 임금관리 제도이다.

이러한 제도가 목적하는 고용안정성지각을 근로자들이 어떻게 인식하고 있는가는 중요한 검토과제라 하겠는데 이를 현재 임금피크직원들과 중·고령자인 잠재적 대상자들이 어떻게 인식하고 받아들이고 있는가를 구분하여 가설을 세워 검증하고자 한다.

어떠한 제도가 도입되어 조직 기업문화에 체화되기 위해서는 제도의 공정성이 중요한 척도가 될 것인데 임금피크제도를 도입함으로써 임금수준의 단계적 감소가 정년연장 및 고용보장과 상호절충점을 갖고 움직일 때 제도의 유효성이 증가할 것이다. 즉 제도관리의 공정성은 임금수준의 정량적 요인과 별개로 정성적인 요인을 가지고 영향을 미칠 것이다.

임금피크제도는 첫째로, 도입하는 기업의 목적과 대상자인 근로자들이 상호 공정한 인식의 균형적 절충이 형성될 때 만족도가 증가할 것이다.

둘째로, 임금수준이 점진적으로 감액된다 하더라도 기간 중 임금수준이 전반적으로 긍정적으로 평가되어야 할 것이다.

셋째로, 도입과정과 운영관리 면에서 당사자들의 의견이 적극적으로 반영되고 전반적 공감대가 형성되지 않으면 임금체계 결정과정과 임금피크 편입대상 직원 선정 및 적용 기간 등의 적정성에 대한 불만이 적체되어 제도운영 효과가 감소할 것이다.

직무만족은 자신이 현재 하고 있는 일에 대하여 만족하는 정도나 즐거워하는 정도로서 상사나 동료와의 관계, 업무내용의 질과 양이 주는 발전성에 대한 기대감, 직무 전반이 주는 충족도, 현재 담당하고 있는 직무의 노력정도에 따른 적절한 보상수준, 승진기회, 인정받고자 하는 욕구 등이 복합적으로 작용된다고 하겠다.

기업이 자원을 배분할 때에 성과에 영향을 미치는 절차와 분배의 공정성이 매우 중요하다고 한다. 이러한 공정성 판단은 일관성, 편향 억제성, 수정 가능성, 윤리성, 대표성, 정확성 등 6가지 원인 (Leventhal, 1980)에 의해서 결정된다고 하며 근로자의 직무만족도는 이러한 절차와 분배의 공정성이 영향을 미친다고 하는데 본 연구대상 은행의 임금피크제도가 목적에 적합하게 활용된다면 이러한 선행연구 결과를 예측할 것이라고 본다.

직무만족이 개인별 고용안정성을 지각하는 정도가 높아진다고 하겠지만 고용안정성을 지각하면 조직의 몰입도가 높아진다는 선행연구들에 비추어 본 연구에서는 임금피크제도 도입으로 인한 고용안정성지각이 직무만족과도 긍정적 관계가 있을 것이라는 가정 하에 연구 모형을 입증하고자 한다.

중·고령 근로자들이 임금피크제도 도입에 따라 고용안정성을 지각함으로써 직무만족에 긍정적 영향을 주고 있는지를 본 연구에서 가설로 세우고 검증하고자 하는 것이다.

가설 1-1. 임금피크제도 임금수준변수는 직무만족변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 임금피크제도 복지변수는 직무만족변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 임금피크제도 제도관리변수는 직무만족변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 임금피크제도와 조직몰입과의 관계에 관한 가설

기존 선행연구들에 의하면 조직시민행동의 선행요인으로 조직몰입이 영향을 미치며 개인의 성과평가에도 중요한 영향을 차지한다고 하였다.

조직몰입은 직장에서 근로자들이 나타내는 체계적인 반응으로 많은 연구에서 정서적, 지속적, 규범적 몰입으로 분류하고 있다.

조직 몰입은 근로자가 조직발전을 위하여 노력하고 있는 정도와 다니고 있는 직장에 대한 각자의 충성도, 조직에 대한 자긍심, 조직목표와 개인의 목표를 부합시키며 만족하는 정도, 조직의 구성원임이 대외적으로 자랑스러운 정도, 정년까지 자신의 자아를 실현하려는 의지의 정도, 조직의 문제를 자신의 문제로 인식하며 해결하려는 몰입도, 직장에 대한 일방적인 지지와 자랑의 정도라고 요약하겠다.

조직몰입은 고용안정성을 지각한 근로자가 조직에 몰입되어 자신을 조직과 하나라고 인식하는 정도 즉 동일시의 정도와 상대적으로 다른 근로자와의 조직에 대한 충성도의 차이로 하겠다.

중·고령자들은 한 직장에서 적어도 20년 이상 자신들의 자아실현의 가치를 조직에서 실현하고자 자발적으로 또는 개인의 이해관계에 의해서 강한 소속감을 가진 자들이고 조직 안에서 어느 정도 인정을 받고 있는 중간관리자 이상의 핵심적 인력들이라 하겠다.

임금피크제도가 이들에게 주는 고용안정성지각의 정도는 개인적으로 다양한 차이가 있을 것으로 사료되지만 조직의 요구와 사회적 합의에 의해서 시행되는 이 제도가 개인에 따라 안정적으로 여겨지는 대상자들도 있을 것이고 자신의 노력과 능력 및 몰입에 비하여 상당히 불만스러운 대상자들도 있을 것이다.

또한 잠재적 대상자들 중에 일부는 임금피크제도가 고용안정과 정년연장의 대안으로 여겨질 것이라고 판단할 것이며 한편으로는 여러 기회가 중단되는 불만족스러운 제도로 인식되어 기업의 기대와는 다르게 조기에 조직목표를 공유하려는 열정이 약해져 조직성과 향상을 위한 노력이 저하되는 요인으로 작용될 수도 있을 것이다.

새로운 제도라는 것이 누구나에게 보편적 가치를 제공하며 조직에 긍정적인 효과를 극대화 시키지는 않을 것이기 때문에 설득적 소통과 제도관리의 중요성이 필요하다고 하겠다.

본 가설도 임금피크제도가 조직몰입에 긍정적 역할을 미칠 것으로 예상하며 가설을 세워 입증하고자 하나 선행연구나 이론적 배경과 다르게 활용되는 임금피크제도가 동일한 결과를 예측할지 궁금하다.

가설 2-1. 임금피크제도 임금수준변수는 조직몰입변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 임금피크제도 복지변수는 조직몰입변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 임금피크제도 제도관리변수는 조직몰입변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 고용안정성지각 조절변수가 임금피크제도와 직무만족과의 관계를 조절하는지에 대한 가설

고용안정성에 대한 지각은 구성원들이 스스로 자신의 직무와 고용상태가 안전하다는 인식에 대한 심리적 상태(Pearce, 1998)로서 승진이나 보수, 처우, 근무환경, 상사 및 동료 간의 관계 등의 제 조건들이 구성원들에게 불안감을 야기하지 않는 수준으로 유지되고 있는 상태이다.(고문봉, 2012)

본 연구에서 고용안정성 대신에 고용불안정성에 대한 지각정도를 측정한 선행연구들이 많아서 측정 항목으로 고용불안정성의 설문항목과 임금피크제도가 고용안정성을 지각케 하는 설문항목을 일부 추가하여 활용하였다.(Prockner, Grover, Reed & Dewitt, 1992)과 (이창우 외, 2005)

고용불안정성은 미래 고용상태가 불확실하여 인력구조조정에 대한 두려움을 갖고 있거나 강제 구조조정을 경험했던 과거의 사태가 영업환경이 급격하게 열악해짐으로서 또다시 동일한 위기가 닥쳐올 상황에 대하여 걱정을 하는 경우로 직장을 떠나야 하는 심리적 불안감을 지각하는 정도이다.

세부적으로는 직무의 불안이 낮은 직무성으로 이어지고 조직에 대한 신뢰도를 갖지 못 함으로서 이직의도가 높은 상태가 지속되는 것이며 개인의 헌신과 창의적 노력이 위협적 근무환경으로 무력감이 깊어져서 발휘되지 못하는 부정적 상태라 하겠다.

가설 3-1. 고용안정성지각 변수는 임금수준변수가 직무만족변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 3-2. 고용안정성지각 변수는 복지변수가 직무만족변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 3-3. 고용안정성지각변수는 제도관리변수가 직무만족변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

4. 고용안정성지각 조절변수가 임금피크제도와 조직몰입과의 관계를 조절하는지에 대한 가설

가설 4-1. 고용안정성지각 변수는 임금수준변수가 조직몰입변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4-2. 고용안정성지각 변수는 복지변수가 조직몰입변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4-3. 고용안정성지각 변수는 제도관리변수가 조직몰입변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

5. 더미-직위 변수가 임금피크제도와 직무만족과의 관계를 조절하는지에 대한 가설

가설 5-1. 더미-직위 변수는 임금수준변수가 직무만족변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 5-2. 더미-직위 변수는 복지변수가 직무만족변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 5-3. 더미-직위 변수는 제도관리변수가 직무만족변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

6. 더미-직위 조절변수가 임금피크제도와 조직몰입과의 관계를 조절하는지에 대한 가설

가설 6-1. 더미-직위 변수는 임금수준변수가 조직몰입변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-2. 더미-직위 변수는 복지변수가 조직몰입변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-3. 더미-직위 변수는 제도관리변수가 조직몰입변수에 미치는 영향을 조절할 것이다.

7. 고용안정성지각 변수와 더미-직위 변수는 직무만족변수와 조직몰입변수에 미치는 영향에 대한 가설

가설 7-1. 고용안정성지각 변수는 직무만족 변수에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 7-2. 고용안정성지각 변수는 조직몰입 변수에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 7-3. 더미-직위 변수는 직무만족변수에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 7-4. 더미-직위 변수는 조직몰입변수에 유의한 차이가 있을 것이다.

제 3 절 자료 수집과 표본의 특성

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 사용하였으며 설문조사를 위한 표본선정은 은행 본점 및 수도권 소재 영업점에 근무하는 중·고령(50세 이상)직원 중에서 현재 임금피크 대상자와 잠재적 임금피크 대상자를 표본으로 선정하여 배부하였다.

임금피크제도를 직접 경험하고 있는 직원들과 1~5년 이후에 편입될 직원들을 대상으로 제도에 대한 관여도가 높거나 제도에 대한 인식의 정도가 유효한 대상자들을 표본으로 선정하여 조사 내용의 정확성과 객관적 질을 높이려 하였다.

설문지 배부는 e-mail로 발송 후 회수는 은행 내 행낭이나 우편으로 회수하였다. 설문 기간은 9월 22일~10월 13일까지 실시하였으며 총240부를 배포하여 233부를 회수하였다.

설문지 응답이 불성실하고 중심화경향이 뚜렷한 설문지 8부를 제외하고 225부를 최종 통계분석에 사용하였다.

2. 표본의 일반적 특징

본 연구에서 통계 분석은 SPSS 19.0을 사용하였고 표본은 K은행 중·고령직원들을 대상으로 전체 225명의 설문지 사용되었다.

빈도분석결과 본 연구대상자의 일반적인 특징은 아래<표3-1>과 같다.

<표 3-1> 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성 별	남	209	92.9
	여	16	7.1
연 령	50~55세	120	53.3
	55세 이상	105	46.7
직 위	일반직원	116	51.6
	특정직원(임금피크)	109	48.4
학 력	고졸	39	17.3
	대졸	140	62.2
	대학원졸	46	20.4
근무 부서	영업점	122	54.2
	본부	103	45.8

3. 설문지 구성

본 연구에 앞서 설문지 항목의 타당도와 신뢰도를 측정하기 위하여 2014년 9월 15~21일까지 설문지 50개를 받아서 예비 조사 테스트를 실시하였다. pilot test에서는 임금피크제도 하위요인을 2개(임금·복지수준 4개 항목, 제도 관리 10개 항목)로 하였는데 임금수준항목(2개)과 복지항목(2개)의 요인적재량이 확연하게 구분되어 설문 항목은 변동 없이 총 임금피크제도의 요인의 수를 3개로 변경하여 설문을 구성했다. 본 연구에서 사용된 설문지는 크게 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리), 고용안정성지각, 직무만족, 조직몰입, 인구통계학적 변수 5개 부분으로 나누어져 있으며, 총 48개 문항으로 인구 통계학적 특성을 제외한 모든 문항에 대하여 리커트(Likert)식 5점 척도를 이용하였으며, 질문에서 매우 그렇다(5점)와 전혀 그렇지 않다(1점)로 표시했다.

<표 3-2> 설문지 구성

구 분	측정 변수	구성 요인	문항 수	출 처
독립변수	임금피크제도	임금수준	2	Fong&Shaffer(2003), 신동규(2011) 연구자료 일부 수정
		복지	2	
		제도관리	10	
조절변수	고용안정성	고용안정성지각	9	Brockner;Grover;Reed(1992), 이창우 외(2005), 김태훈(2013) 연구자료 일부 수정
종속변수	직무만족		9	Hellman(1997), 최영일(2007)
	조직몰입		11	Mowday, Steers 와 Porter(1974), 신동규(2011) 연구자료 일부 수정
인구통계학변수	성별, 연령, 직위, 학력, 근무부서		5	
합 계			48	

제 4 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 임금피크제도

고용노동부에서 정의하는 임금피크제도는 근로자 고용을 위하여 노·사간 합의를 통하여 연령과 임금의 가이드라인을 정하고 일정한 기간 동안 고용을 보장하는 인사관리 제도이다.

근로자가 일정연령에 도달하여 생산성과 임금의 균형이 이루어지는 시점부터 임금을 단계적으로 삭감하는 대신에 근로자에게 정년을 보장하는 제도이다.

임금피크제도는 일반적으로 정년보장형, 고용보장형 임금피크제도 나누고 고용보장형은 정년연장형 과 고용연장형 두 개로 분류한다.

이번 연구에서는 임금피크제도 Henneman & Schwab (1985), Fong & Schaffer(2003)의 연구와 선행논문(신동규, 2011년 한국산업경영학회 학술대회 논문집)과 예비 설문조사를 실시하여 임금피크제도를 임금수준, 복지, 제도관리 등의 3개의 하위요인으로 구성하였다. 각각 2문항, 2문항, 10문항으로 구성하였다.

225명을 대상으로 탐색적 요인분석 방법으로 요인 추출을 위한 주성분 분석시 임금피크제도에 대한 회전된 성분행렬의 설명된 총분산의 설명도가 66.03%이었으나 잘못 묶인 제도관리 변수 3개를 제거하니 설명된 총분산이 70.14%로 상승되었다.

신뢰도를 나타내는 Cronbach의 알파 값도 임금피크제도 하위요인 3개(임금수준, 복지, 제도관리) 모두 0.7이상 값으로 산출되어 설문항목의 신뢰도가 적정하게 나타났다.

변수들 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO와 Bartlett의 검정 값이 .900에 가까워 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 것을 나타내고 있다.

<표 3-3> 임금피크제도의 하위요인 간 상관관계

KMO와Bartlett의 검정

표준형성적절성의Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.894
Bartlett의구형성검정	근사카이제곱	1801.761
	자유도	91
	유의확률	.000

<표 3-4>임금피크제도 임금수준변수의 측정과 기초통계 (N=225)

변수(설문항목)	평균	표준편차	요인
현재 나의 급여수준은 만족스러운 수준이다	2.8178	1.2239	.636
임금피크제도 전반적 임금수준은 만족스럽다	2.3290	.9858	.770
전체 평균=	2.5734	1.1049	
Cronbach의 알파(α)=	.723		

<표 3-5>임금피크제도 복지변수의 측정과 기초통계 (N=225)

변수(설문항목)	평균	표준편차	요인
임금피크제는 복지후생에 나쁜 영향을 미치지 않는다	3.2800	1.0250	.879
임금피크제는 복지항목에 부정적 영향을 미치지 않는다	3.2890	1.0356	.911
전체 평균=	3.2845		
Cronbach의 알파(α)=	.937		

<표 3-6>임금피크제도 제도관리변수의 측정과 기초통계 (N=225)

변수(설문 항목)	평균	표준편차	요인
정년이전 급여비율 감액 방법은 적정하다	1.9422	.8820	.715
임금피크제도 성과급 결정기준이 합리적이다	2.0400	.9274	.616
임금피크제도가 임금개선에 기여 한다	2.5022	.9734	.484
임금피크 목적(정년보장, 고용안정)이 달성되고 있다	2.8889	1.0005	.519
임금피크 시작 연령 산정기준(만55세)이 적정하다	2.3733	1.0745	.558
임금피크제도는 퇴직금에 불이익을 주지 않는다	2.3556	1.0427	.584
임금피크제도에 구성원들이 공감하는 편이다	2.8578	1.0762	.619
임금피크제도는 정년연장에 기여하는 편이다	3.2267	1.0637	.612
임금피크제도의 전반적 조건은 만족스러운 수준이다	2.4622	.9160	.633
임금피크제도 적용 대상·기준이 적정하다	2.5867	.9368	.709
전체 평균=	2.5236	.9893	
Cronbach의 알파(α)=	.878		

2. 고용안정성 지각

고용안정성 지각은 구성원들이 고용상태가 안전하고 현재 자신의 직무가 즐겁고 유익하다고 인식하는 심리적 상태로서(Pearce,1998) 승진이나 급여수준, 복지, 근무여건 등의 제 조건들이 불안하지 않은 느낌을 주는 안정된 상태로 정의한다.(고문봉, 2012)

본 연구에서는 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성에 대한 중·고령직원들의 지각이 어떤 변수에서 차이가 있는가를 측정하고자 하였으며 더 나아가 현재 대상자와 잠재적 대상자들의 지각의 차이 정도를 구별하여 향후 임금피크제도 개선에 활용되도록 하고자 한다.

고용안정성지각 정도를 측정하기 위해서 사용한 측정도구는 Brockner, Grover, Reed & Dewitt(1992)과 이창우 외(2005), 김태훈(2013)에서 다루었던 선행연구에서 사용한 설문항목을 일부 추가하거나 수정하여 9개 항목을 사용하였다.

225명을 대상으로 조사한 신뢰도분석에서 Cronbach의 알파의 값이 0.839로 변수간 항목의 신뢰도가 높게 나타났다.

조절변수인 고용안정성 지각의 변수들 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO와 Bartlett의 검정 값을 측정하기 위한 요인분석은 고용안정성 지각을 하나의 단일 요인으로 보아 타당도 검증을 실시하지 않았으며 신뢰도 분석결과 항목제거 시 Cronbach의 알파의 값이 상승하는 변수 2개를 제거하니 Cronbach의 알파의 값이 0.853으로 변수 간 신뢰도가 높게 확보된 것으로 나타났다.

<표 3-7> 고용안정성지각 변수측정 (N=225)

변수(설문 항목)	평균	표준 편차
임금피크제가 정년 연장에 기여하고 있다고 본 다	3.4044	1.0269
임금피크제가 고용 보장에 기여하고 있다고 본 다	3.4533	.9769
인력구조조정 가능성을 걱정하고 있지 않다	2.6222	1.0370
은행은 강제로 인력구조조정을 하지 않을 것이다	2.4133	.9415
가까운 장래에 구조조정 가능성이 높아질 것이다	2.5022	.9871
나의 은행이 안정적이라고 생각 한다	3.0889	1.0695
나의 뜻과 관계없이 은행을 떠날 가능성은 없을것이다	2.5956	1.0526
나의 은행 고용안정성에 만족 한다	3.0533	1.0250
나는 언제 있을지 모를 인력구조조정에 불안하다	2.7244	.9976
전체 평균=	2.8731	1.0127
Cronbach의 알파(@) =	.839	

3. 직무 만족 및 조직몰입

1) 직무 만족

직무만족은 조직 구성원이 조직으로부터 보상받는 기대와 실제로 받는 것과의 차이에 대한 감정적·인지적 반응의 결합상태(Hellman,1997)로서 직무를 경험함으로써 얻어지는 개인적인 직무에 대한 선호도와 해당 직무에 대한 평가를 받음으로서 구성원들에 의해서 공통적으로 지각되는 지속적인 객관적 가치의 총합이며 조직의 입장에서는 자원배분의 효율화와 경영성과 유효성 증대의 핵심 효용변수로서 인식 된다.

직무만족과 조직몰입 두 요인의 변수들 간의 중복성을 제거하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 총 분산이 58.29%로 60%가 미달되어 공통성이 낮은 변수 2개를 제거하고 회전된 성분행렬에 이중 적재된 변수를 제거하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 추출된 직무만족의 설명된 총 분산은 60.25%, 직무만족 변수의 신뢰도를 측정하는 Cronbach의 알파계수가 0.917로서 변수 간 신뢰도가 매우 높게 나타났다.

변수들 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO와 Bartlett의 검정 값이 .909로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 것을 나타내고 있다.

<표 3-8> 직무만족과 조직몰입의 요인간 상관관계

KMO와Bartlett의검정

표준형성적절성의Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.909
Bartlett의구형성검정	근사카이제곱	3032.287
	자유도	190
	유의확률	.000

<표 3-9 > 직무만족의 변수측정과 기초통계 (N=225)

변수(설문 항목)	평균	표준편차	요 인
현재하고 있는 일의 만족도	3.2133	.9538	.748
현재하고 있는 일의 즐거움 정도	3.2178	.8720	.737
상사와의 관계	3.6933	.7730	.682
동료와의 관계	3.8311	.7121	.691
업무 내용	3.2578	.8990	.720
나의 발전 가능성	2.9511	.9921	.729
직무전반	3.1067	.9000	.786
임금 수준	2.7956	1.1507	.704
승진(승진기회)	2.3244	1.0206	.763
전체 평균=	3.1546	.9193	
Cronbach의 알파(@) =	.917		

2) 조직몰입

‘조직몰입이란 특정한 조직에 소속되어 근무하고 있는 근로자 즉 개인들의 조직에 대한 관여도(Involvement)와 동일시(Identification)의 상대적 강도이다’라고 Mowday & Porter, Steer(1982)가 제시하였듯이 조직몰입은 구성원들이 조직의 목표와 비전에 대하여 공감하고 함께 공유하며 자아를 실현하려

는 심리적 상태로서 조직성과의 선행변수인 유효성과 매우 밀접한 관계가 있다.

직무만족과 조직몰입의 두 요인에 중복적으로 적재된 변수를 제거하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 총 분산이 58.29%로 60%가 미달되어 공통성이 제일 낮은 변수 2개를 제거하고 회전된 성분행렬에 이중 적재된 변수를 제거하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 추출된 직무만족의 설명된 총 분산은 60.25%, 조직몰입 변수의 신뢰도를 측정하는 Cronbach의 알파 계수가 0.910으로서 요인의 변수 간 신뢰도가 매우 높게 나타났다.

변수들 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO와 Bartlett의 검정 값이 .909로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 것을 나타내고 있다.

<표 3-10>조직몰입의 변수측정과 기초통계

변수(설문항목)	평균	표준편차	요인
나는 은행 발전을 위하여 노력하고 있다	3.9200	.7922	.752
현재 내 직장온 한번 일해 볼 만하다	4.0444	.7605	.598
내 조직의 문제를 나의 문제로 인식 한다	3.8444	.8226	.761
내 직장에서 정년까지 근무해도 불행하지 않다	3.9422	.8769	.557
현재 내가 소속되어 있는 은행 이미지를 위해 신경을 쓰고 있다	4.2444	.6929	.566
현재 내가 다니는 은행에 대하여 외부인들과 이야기하는 것이 즐겁다	3.2311	.9636	.666
내가 다니는 은행의 기업관이 나의 직업적 가치관과 비슷하다	3.1778	.9183	.675
나는 내가 몸담고 있는 은행의 일원임이 자랑스럽다	3.6267	.9743	.724
외부인들에게 은행의 입사를 적극 추천 한다	3.8222	.9470	.762
지금 내가 다니는 은행을 선택한 것이 매우 기쁘다	3.8578	.9099	.710
내가 소속된 은행을 위해서 어떤 일이든 할 수 있다	3.6311	.9411	.514
전체 평균=	3.7584	.8731	
Cronbach의 알파(@) =	.910		

제 4 장 실증 분석

제 1 절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 타당도 및 신뢰도 분석

타당성(Validity)이란 설문에 사용된 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 제대로 반영하고 있는지의 여부를 측정하는 것을 의미 한다.

본 연구에서는 개념 타당성(Construct Validity)을 알아보기 위해 SPSS 19.0을 사용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시 하였다. 요인을 추출하는 방식으로 주성분 분석법(Principle Component Analysis)을 사용하였으며 요인 회전은 직각회전(Varimax)방식을 사용하여 분석하였다.

<표 4-1>임금피크제도(임금수준, 복지, 조직몰입)의 타당도 및 신뢰도 분석

독립변수	임금 수준	복지	제도 관리	Cronbach's α
임금수준1 임금수준2	.810 .783			.723
복지1 복지2		.884 .825		.937
제도4 제도5 제도6 제도7 제도8 제도9 제도10			.511 .588 .587 .633 .594 .645 .729	.878
eigenvalue	3.820	2.158	1.737	—
% 분산	34.730	19.621	15.788	
% 누적	34.730	54.351	70.139	
KMO=.862 Bartlett x ² =1359.253, p=.000				

중속변수와 독립변수를 함께 넣고 고유 값(Eigen value)이 1.0이상인 요인만을 추출한 결과 임금제도관리에서 1,2,3번 문항을 제거하였다.

독립변수인 임금수준, 복지, 제도관리에 대한 타당도 분석결과는 위<표4-1>로 측정 변수의 수와 구성개념의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO 값은 0.862로 일반적인 수준인 0.7 이상이고, 관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검증은 $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검증결과는 유효한 것으로 나타났다.

한편 3개 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 70.14%로 일반적인 수준 60%를 초과하고 있어 3개의 요인이 총 분산을 설명하고 있으며, 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과 각 요인의 적재값이 일반적인 기준인 0.5보다 크므로 타당도가 확보되었다고 볼 수 있다. 독립변수의 신뢰도 분석 결과 Cronbach's alpha계수도 .723, .937, .878으로 일반적 수준인 0.7을 상회하고 있어 신뢰도가 확보된 것으로 판단한다.

<표 4-2 > 직무만족과 조직몰입 타당도 및 신뢰도 분석

종속변수	직무만족	조직몰입	Cronbach's α
만족7	.816		.910
만족5	.806		
만족1	.799		
만족2	.782		
만족3	.758		
만족8	.737		
만족6	.735		
만족4	.704		
몰입9		.821	.835
몰입10		.804	
몰입8		.804	
몰입7		.748	
몰입6		.722	
몰입5		.677	
몰입4		.674	
몰입3		.620	
몰입11		.618	
몰입2		.605	
eigenvalue	5.559	5.287	-
% 분산	30.884	29.370	
% 누적	30.884	60.254	

KMO=.907 Bartlett $\chi^2=2684.124$, $p=.000$

* 직무만족에서 9번 항목, 조직몰입에서 1번 항목을 제거하였다.

종속변수인 직무만족 및 조직몰입에 대한 타당도 분석결과는 위<표4-2>로 측정변수의 수와 구성개념의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO값은 0.907로 일반적인

수준인 0.7 이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검증은 $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검증결과는 유효한 것으로 나타났다.

한편 2개 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 60.25%로 일반적인 수준 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 총 분산을 설명하고 있으며, 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과 각 요인의 적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크므로 타당도가 확보되었다고 볼 수 있다. 독립변수의 신뢰도 분석 결과 Cronbach's alpha계수도 .910, 835으로 일반적 수준인 0.7을 상회하고 있어 신뢰도가 확보된 것으로 판단 한다.

<표 4-3> 고용안정성지각 신뢰도 분석

조절변수	항목이 삭제된 경우 Cronbach's α	Cronbach's α
안정3	.844	.853
안정4	.824	
안정5	.847	
안정6	.837	
안정7	.817	
안정8	.830	
안정9	.828	

* 고용안정성지각에서 1,2번 문항제거

조절변수인 고용안정성지각은 단일 요인으로 타당도 검증을 생략하고 신뢰도 분석 결과 Cronbach's alpha계수 .853으로 일반적인 수준 0.7을 상회하고 있어 신뢰도가 확보된 것으로 판단 한다

제 2 절 상관관계 분석

상관분석은 변수들 간의 연관성을 파악하고 변수들 간의 전체적인 윤곽을 알아보기 위하여 사용하는 기법중 하나로 변수들 간의 선형관계 정도, 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 방향과 강도를 분석하는 통계기법이다.

상관관계분석은 본격적인 가설 검증 전에 요구되는 선행조건으로 변수의 관련성에 대한 총체적인 윤곽을 제시하고 실제 영향력을 예측할 수 있도록

도와 준다 본 연구에서는 Pearson 상관관계 분석을 실시하였으며 상관관계 분석 변수에는 독립변수, 종속변수, 조절변수를 포함하였다.

<표 4-4> 변수의 상관관계 분석

구분	평균	표준편차	임금변수	복지변수	제도변수	안정변수	만족변수	몰입변수
임금변수	2.5734	1.1049	1.000					
복지변수	3.2845	1.0303	.395**	1.000				
제도변수	2.5236	.9893	.429**	.592**	1.000			
안정변수	2.8731	1.0127	.153*	.223**	.416**	1.000		
만족변수	3.1546	.9193	.509**	.268**	.241**	.169*	1.000	
몰입변수	3.7584	.8731	.193**	.180**	.146*	.268**	.551**	1.000

*.상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의 합니다

* *. 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의 합니다

임금수준변수는 직무만족변수와 상관관계가 높고 복지변수는 제도관리변수와 상관관계가 높고, 제도관리변수는 고용안정변수와 상관관계가 높게 나타났는바 임금수준은 직무만족과 상관관계가 유의하고 조직몰입 변수와는 상관관계가 낮음을 나타내고 있다.

조절변수인 고용안정변수는 독립변수인 제도변수와 상관관계는 높으나 종속변수인 직무만족과 조직몰입변수와는 상관관계가 낮게 나타나 향후 가설검증을 위한 다중회귀 분석 시 조절변수인 고용안정성지각 변수가 종속변수들에 통계적으로 유의성이 작을 것으로 예측 된다.

제 3 절 가설의 검증

1. 가설의 검증

본 연구의 목적은 임금피크제도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 직접적 영향과 임금피크 대상자들과 잠재적 대상자들의 더미-직위와 고용안정성지각이 조절변수로서 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 차이를 분석하고자 가설을 세워 검증하고자 한다.

첫째, 임금피크제도의 임금수준, 복지, 제도관리가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 분석결과이다.

둘째로 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각이 조절변수로서 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 있는지 분석결과이다.

셋째로 임금피크 직원들과 잠재적 대상자들의 더미-직위변수가 직무만족과 조직몰입에 조절영향을 미치는지 분석결과이다.

1) 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리), 고용안정성지각, 더미-직위변수의 직무만족과의 관계

<표4-5>임금피크제도, 고용안정성지각, 더미-직위변수의 직무만족과의
관계분석(계수)

독립변수	종속변수(직무만족)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
(상 수)	2.405	.189		12.695	.000		
임금수준	.151	.054	.204	2.793	.006	.517	1.935
복지	.108	.049	.148	2.220	.027	.614	1.628
제도관리	-.075	.068	-.080	-1.107	.270	.530	1.885
고용안정성지각	.223	.055	.243	4.058	.000	.764	1.309
더미-직위	-.637	.097	-.438	-6.568	.000	.618	1.619

임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리)와 고용안정성, 더미-직위변수가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.925로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 다음으로 분산분석표에서 $R^2 = .398$, F값은 28.994, $P = .000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 계수표를 확인한 결과 임금수준이 $P < .05$ 이하로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화 계수 B값이 높을수록 직무만족이 높고 낮을수록 낮은 것으로 나타나 가설 1-1, 1-2, 7-1, 7-3가 채택되었으며, 가설 1-3은 $P > .05$ 이상으로 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

이는 현 임금피크제도의 임금수준과 복지변수가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있으며 고용안정성지각변수와 더미-직위 변수는 종속변수인 직무만족에 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 검증되었다.

2) 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리), 고용안정성지각, 더미-직위 변수의 조직몰입과의 관계

<표4-6> 임금피크제도, 고용안정성, 더미-직위변수의 조직몰입과의
관계분석(계수)

독립변수	종속변수(조직몰입)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
(상수)	2.914	.205		14.190	.000		
임금수준	.042	.059	.062	.712	.477	.517	1.935
복지	.090	.053	.137	1.703	.090	.614	1.628
제도관리	-.097	.073	-.114	-1.325	.187	.530	1.885
고용안정성지각	.277	.060	.334	4.642	.000	.764	1.309
더미-직위	-.170	.105	-.129	-1.613	.108	.618	1.619

임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리)와 조직몰입과의 다중회귀분석 결과 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는

것으로 나타났으며, Durbin-Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.756로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분산분석표에서 $R^2=.136$, F값은 6.882, $P=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수표를 확인한 결과 고용안정변수가 $P=.000$, $p<.05$, 복지변수가 $P=.090$, $P<.10$ 으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화 계수 B값이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타나 고용안정성지각이 조직몰입도를 높이는 것으로 검증되었다. 가설 2-2, 7-2가 채택되었으며, 가설 2-1, 2-3, 7-4는 $P>.10$ 이상으로 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다. 이는 현 임금피크제도 임금수준과 제도관리 변수가 조직몰입 변수에 정(+)의 영향을 미치지 못하며 더미-직위변수가 조직몰입 변수에 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있지 못하다 하겠다.

3) 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리)와 직무만족과의 관계에서 고용안정성지각의 조절효과분석

<표 4-7> 임금피크제도와 직무만족관계 의 고용안정성지각 조절효과

독립변수	종속변수(직무만족)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
(상 수)	2.008	.199		10.077	.000		
임금수준	.359	.048	.484	7.460	.000	.784	1.275
복지	.066	.053	.090	1.244	.215	.625	1.600
제도관리	-.058	.075	-.062	-.780	.436	.528	1.894
고용안정성지각	.098	.062	.100	1.582	.115	.826	1.211
(상수)	1.956	.206		9.473	.000		
임금수준	.367	.048	.496	7.592	.000	.775	1.290
복지	.049	.056	.068	.877	.381	.554	1.804
제도관리	-.036	.076	-.038	-.473	.637	.512	1.951
고용안정성지각	.098	.062	.100	1.575	.117	.817	1.224
임금·안정조절 항	.039	.047	.053	.838	.403	.833	1.200
복지·안정조절 항	-.062	.059	-.079	-1.041	.299	.570	1.755
제도·안정조절 항	.079	.055	.103	1.020	.157	.626	1.597

임금피크제도의 임금수준, 복지, 제도관리가 직무만족에 미치는 영향을 고용안정성지각 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.785로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

분산분석표에서 $R^2 = .273$, F 값 20.617, $P = .000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속 변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수 표를 확인한 결과 R^2 변화량이 각각 임금·안정조절 항이 .003, 복지·안정조절 항이 .000, 제도·안정조절 항이 .001로 조절효과가 없는 것으로 나타났는바 가설 3-1, 3-2, 3-3은 $P > .10$ 이상으로 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

이는 현 임금피크제의 만족도가 고용안정성을 조절해 직무만족도를 높이지 못하고 있다고 하겠다.

4) 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리)와 조직몰입과의 관계에서 고용안정성지각의 조절효과분석

<표 4-8> 임금피크제도와 조직몰입의 고용안정성지각 조절효과

독립변수	종속변수(조직몰입)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1: (상수)	2.823	.200		14.125	.000		
임금수준	.099	.048	.148	2.049	.042	.784	1.275
복지	.080	.053	.121	1.500	.135	.625	1.600
제도관리	-.082	.075	-.097	-1.101	.272	.528	1.894
고용안정성지각	.230	.062	.259	3.686	.000	.826	1.211
모형2: (상수)	2.751	.208		13.241	.000		
임금수준	.103	.049	.153	2.108	.036	.775	1.290
복지	.090	.057	.136	1.584	.115	.554	1.804
제도관리	-.073	.076	-.086	-.963	.337	.512	1.951
고용안정성지각	.223	.063	.251	3.554	.000	.817	1.224
임금·안정조절 항	.018	.047	.027	.388	.698	.833	1.200
복지·안정조절 항	.023	.060	.033	.387	.699	.570	1.755
제도·안정조절 항	.035	.056	.050	.620	.536	.626	1.597

임금피크제도의 임금수준, 복지, 제도관리가 조직몰입에 미치는 영향을 고용안정성지각 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.726로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분산분석표에서 $R^2 = .113$, F값은 6.485, $P = .000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수 표를 확인한 결과 R^2 변화량이 각각 임금·안정조절 항이 .003, 복지·안정조절 항이 .004, 제도·안정조절 항이 .003으로 조절효과가 없는 것으로 나타났는바 가설 4-1, 4-2, 4-3은 $P = .10$ 이상으로 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

이는 임금피크제도가 고용안정성지각을 조절하여 조직몰입을 높이는 역할을 못하고 있다고 하겠다.

5) 임금피크 직원들과 잠재적 대상자들의 더미-직위가 직무만족과 조직몰입에 미치는 조절효과 분석

(1)임금피크제도(임금수준)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수의 조절효과 분석

<표4-9>임금피크제도(임금수준)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위 변수 조절효과

독립변수	종속변수(직무만족)			t	유의확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1 : (상수)	2.870	.160		17.961	.000		
임금수준	.242	.048	.327	4.995	.000	.699	1.430
더미-직위	-.483	.095	-.332	-5.081	.000	.699	1.430
모형2: (상수)	2.681	.222		12.078	.000		
임금수준	.303	.069	.409	4.363	.000	.339	2.948
더미-직위	-.483	.095	-.332	-5.088	.000	.699	1.430
임금·더미-직위 조절 항	-.117	.095	-.106	-1.226	.222	.397	2.519

-임금피크제도의 임금수준이 직무만족에 미치는 영향을 더미-직위 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.891로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분산분석표에서 F값은 56.211, $P = .000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수 표를 확인한 결과 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수가 $p < .05$ 이하로 통계적으로 유의하나 임금·직위조절 항은 $p = .222$, R 제곱 변화량 .004으로 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났는바 가설 5-1은 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

(2)임금피크제도(복지)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수의 조절효과 분석

<표4-10>임금피크제도(복지)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수 조절효과

독립변수	종속변수(직무만족)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1 : (상수)	3.046	.147		20.741	.000		
복지	.171	.041	.235	4.218	.000	.996	1.004
더미-직위	-.721	.081	-.496	-8.913	.000	.996	1.004
모형2: (상수)	3.029	.199		15.249	.000		
복지	.176	.057	.242	3.097	.002	.508	1.970
더미-직위	-.721	.081	-.496	-8.894	.000	.996	1.005
복지·더미직위 항	-.011	.081	-.010	-.132	.895	.509	1.966

-임금피크제도의 복지가 직무만족에 미치는 영향을 더미-직위 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.826로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분

산분석표에서 F값은 51.359, P=.000으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수 표를 확인한 결과 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수가 $p<.05$ 이하로 통계적으로 유의하나 복지·직위조절 항은 $p=.895$, R제곱 변화량 .000으로 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났는데 가설 5-2은 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

(3)임금피크제도(제도관리)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수의 조절효과 분석

<표4-11>임금피크제도(제도관리)와 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수 조절효과

독립변수	종속변수(직무만족)			t	유의확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1 : (상수)	3.120	.157		19.853	.000		
제도관리	.181	.053	.192	3.399	.001	.990	1.010
더미-직위	-.716	.082	-.492	-8.709	.000	.990	1.010
모형2: (상수)	3.273	.210		15.599	.000		
제도관리	.125	.073	.133	1.709	.089	.520	1.921
더미-직위	-.715	.082	-.492	-8.703	.000	.990	1.010
제도·더미직위 항	.090	.082	.085	1.099	.273	.523	1.913

임금피크제도의 제도관리가 직무만족에 미치는 영향을 더미-직위변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF<10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.817로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 산분석표에서 F값은 51.359, P=.000으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수 표를 확인한 결과 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수가 $p<.05$ 이하로 통계적으로 유의하나 제도·직위조절 항은 $p=.273$, R제곱 변화량 .004로 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났는데 가설 5-3은 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

(4) 임금피크제도(임금수준)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위의 조절효과 분석

<표4-12> 임금피크제도(임금수준)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위 변수 조절효과

독립변수	종속변수(조직몰입)			t	유의확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화 계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1 : (상수)	3.408	.174		19.581	.000		
임금수준	.130	.053	.194	2.460	.015	.699	1.430
더미-직위	.001	.104	.001	.009	.993	.699	1.430
모형2: (상수)	3.020	.240		12.600	.000		
임금수준	.255	.075	.381	3.403	.001	.339	2.948
더미-직위	.001	.103	.001	.007	.994	.699	1.430
임금·더미직위 항	-.239	.103	-.241	-2.301	.021	.397	2.519

임금피크 만족도의 임금수준이 조직몰입에 미치는 영향을 더미-직위 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.861로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분산분석표에서 F값은 5.429, $P=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계수 표를 확인한 결과 임금수준과 직무만족과의 관계에서 더미-직위변수가 $p=.021$, $p<.05$ 이하로 통계적으로 유의하며 R제곱 변화량 .023으로 통계적으로 유의한 조절효과를 미치는 것으로 나타났는바 **가설 6-1은 통계적으로 유의하여 채택되었다.**

임금피크직원들의 임금수준에 따라 조직에 대한 헌신과 자발적 충성을 나타내는 조직몰입도가 임금차이에 의해 변화가 있음을 보여 주고 있는데 이는 임금피크직원들이 현재 임금에 대한 불만을 나타내고 있음을 실증적으로 나타내고 있다고 보겠다.

(5) 임금피크제도(복지)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위의 조절효과 분석

<표4-13> 임금피크제도(복지)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위변수
조절효과

독립변수	종속변수(조직몰입)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1 : (상수)	3.427	.157		21.780	.000		
복지	.114	.043	.173	2.632	.009	.996	1.004
더미-직위	-.124	.087	-.094	-1.427	.155	.996	1.004
모형2: (상수)	3.305	.212		15.559	.000		
복지	.151	.061	.229	2.477	.014	.058	1.970
더미-직위	-.124	.087	-.094	-1.429	.155	.996	1.005
임금·더미직위 항	-.074	.087	-.079	-.855	.394	.509	1.966

임금피크 만족도의 복지가 조직몰입에 미치는 영향을 더미-직위 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.769로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분산분석표에서 F값은 4.754, $P = .000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

계수 표를 확인한 결과 복지와 조직몰입의 관계에서 더미-직위 변수가 $p = .394$, $p = .05$ 이상으로 통계적으로 유의하지 못하며 R제곱 변화량 .003으로 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 못하는 것으로 나타났는바 가설 6-2 기각되었다.

(6) 임금피크제도(제도관리)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위 변수의 조절 효과 분석

<표 4-14> 임금피크제도(제도관리)와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위 변수 조절효과

독립변수	종속변수(조직몰입)			t	유의 확률	공선성통계량	
	비표준화 계수		표준화 계수			공차	VIF
	B	표준오차	베타				
모형1 : (상수)	3.489	.167		20.872	.000		
제도관리	.116	.057	.137	2.055	.041	.990	1.010
더미-직위	-.121	.087	-.092	-1.383	.168	.990	1.010
모형2: (상수)	3.485	.224		15.574	.000		
제도관리	.118	.078	.138	1.506	.134	.520	1.921
더미-직위	-.121	.088	-.092	-1.380	.169	.990	1.010
임금·더미직위 항	-.002	.088	-.002	-.027	.978	.523	1.913

임금피크제도의 제도관리가 조직몰입에 미치는 영향을 더미-직위 변수가 조절효과를 나타내고 있는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 $VIF < 10$ 으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.827로 잔차 항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다. 분산분석표에서 F값은 3.387, $P=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

계수 표를 확인한 결과 제도관리와 조직몰입과의 관계에서 더미-직위 변수가 $p=.05$ 이상으로 통계적으로 유의하지 못하며 R제곱 변화량 .000으로 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 못하는 것으로 나타났는 바 가설 6-3은 기각되었다.

2. 가설 검증결과의 요약

< 표 4-15 > 연구모형의 직접효과 결과

경로	비표준화계수	표준화계수	P-값	비고
임금피크 임금수준 → 직무만족	.151	.204	.006	채택
임금피크 복지 → 직무만족	.108	.148	.027	채택
임금피크 제도관리 → 직무만족	-.075	-.080	.270	기각
임금피크 임금수준 → 조직몰입	.042	.062	.477	기각
임금피크 복지 → 조직몰입	.090	.137	.090	채택
임금피크 제도관리 → 조직몰입	-.097	-.114	.187	기각
고용안정성지각 → 직무만족	.223	.243	.000	채택
고용안정성지각 → 조직몰입	.277	.334	.000	채택
더미-직위 → 직무만족	-.637	-.438	.000	채택
더미-직위 → 조직몰입	-.170	-.129	.108	기각

본 연구에서는 임금수준 변수가 직무만족 변수에는 통계적으로 유의하나 조직몰입변수에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데 이는 임금수준이 위생요인으로서 조직몰입을 높이지 못한다는 선행연구 결과와 일치한다고 하겠다. 반면에 복지변수는 직무만족과 조직몰입변수에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 연구 은행의 현재 임금피크제도의 임금수준에 대한 불만족이 직무만족도에 부정적 영향을 미치고 있다고 하겠다.

그러나 임금수준의 불만족이 조직에 대한 헌신과 자발적 충성도를 입증하는 조직몰입 결과변수에 미치는 영향이 크지 않음을 나타내고 있다.

결론적으로 임금수준의 불만이 직무불만족에 영향을 미치고 있으며 조직의 생산성 저하 및 조직간 갈등을 촉발시키는 요인으로 작용하고 있다고 하겠다.

반면에 임금피크제도 복지변수는 직무만족과 조직몰입변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것을 나타내고 있다.

이는 현재 K은행의 임금피크제도의 복지가 직접적으로 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수로 작용하고 있다고 하겠다.

임금피크제도 제도관리 변수는 직무만족과 조직몰입변수에 통계적으로 유의

한 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데 이는 현재 임금피크제도 제도관리변수에 대한 만족도의 설문 값이 평균 2.5점 이하의 낮은 값의 부정적 의견을 나타냈기 때문이라고 추측된다. 또한 더미-직위에 따른 제도 관리에 대한 인식의 차이가 만족도의 값을 중간 값으로 회귀시키려는 변수간의 외생적 요인이 작용되었기 때문일 것이라고 추측된다.

고용안정성지각이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 결과는 선행연구와 일치하는 연구결과로서 일반화된 가설검증이라고 하겠다.

더미-직위변수가 직무만족과 조직몰입에 유의한 차이를 보일 것이라는 가설은 임금피크제도가 직무만족에 통계적으로 유의하게 음(-)의 결과를 나타내고 있음을 보여주고 있다.

그럼에도 임금피크 직원들의 조직몰입도는 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있지 않은데 이는 임금피크직원들의 조직에 대한 충성도가 변하지 않음을 보여준다고 하겠다.

< 표 4-16 > 연구모형의 조절효과 결과

경로	P-값	비고
임금피크제도 임금수준 * 고용안정성지각→직무만족	.403	기각
임금피크제도 복지 * 고용안정성지각→직무만족	.299	기각
임금피크제도 제도관리 * 고용안정성지각→직무만족	.157	기각
임금피크제도 임금수준 * 고용안정성지각→조직몰입	.698	기각
임금피크제도 복지 * 고용안정성지각→조직몰입	.699	기각
임금피크제도 제도관리 * 고용안정성지각→조직몰입	.536	기각
임금피크제도 임금수준 * 더미-직위→직무만족	.222	기각
임금피크제도 복지 * 더미-직위→직무만족	.895	기각
임금피크제도 제도관리 * 더미-직위→직무만족	.273	기각
임금피크제도 임금수준 * 더미-직위→조직몰입	.021	채택
임금피크제도 복지 * 더미-직위→조직몰입	.394	기각
임금피크제도 제도관리 * 더미-직위→조직몰입	.978	기각

많은 선행연구에서 고용안정성지각 변수는 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있고 이는 바로 기업의 생산성 향상과 연계되고 있다고 실증적 연구결과를 보여주고 있다. 본 논문에서 임금피크제도가 목적하

는 정년연장 및 고용보장이 근로자의 고용안정성을 지각시킬 것으로 예측하여 본 연구의 연구모형으로 임금피크제도 도입에 따른 **고용안정성지각**이 조절적 영향을 미칠 것으로 가설을 세워 실증적 분석을 해본 결과 임금피크제도에 의한 고용안정성지각이 직무만족과 조직몰입 변수에 조절효과가 없거나 통계적 유의성이 미미하게 검증되었다.

K은행의 임금피크제도에 대하여 현재 임금피크 직원들과 잠재적 대상자인 중·고령직원들의 **직위 차이**가 직무만족과 조직몰입에 다른 영향을 미칠 것으로 예상하고 연구 모형을 세워 가설을 검증하여 본 결과

임금피크제도 임금수준 요인이 조직몰입 결과변수에 통계적으로 유의한 음(-)의 조절효과를 나타내고 있는 것으로 검증되었다.

현재 임금피크제도 임금수준에 대한 불만족이 잠재적 대상자들 보다 현재 임금피크 직원으로 근무하는 직원들에게 크게 나타났고 이것이 바로 조직에 대한 불만족 및 조직몰입도의 저하로 이어지고 있다는 것이 통계적으로 검증되었다.

더미-직위로 구분된 두 집단의 임금피크제도 복지요인에서는 차이가 통계적으로 유의하지 못하는 것으로 나타나고 있는데 이는 복지변수의 차이가 임금피크 전후 미미했기 때문이라고 하겠다.

더미-직위로 구분된 두 집단의 임금피크제도의 제도관리 변수에서는 두 집단 모두 운영에 대한 불만족이 유사함을 보여주었기 때문에 직무만족과 조직몰입에 조절적 영향을 미치지 못하는 것으로 예측되었다.

더미-직위로 구분된 두 집단의 임금피크제도의 임금수준 변수가 조직몰입에는 유의한 음(-)의 조절효과를 보이는 것은 임금수준 불만이 조직몰입도 저하로 이어진다는 사실을 통계적으로 검증하였다고 본다. 그러나 임금수준 변수가 직무만족 변수에 미치는 직접효과가 통계적으로 유의하게 나타났음에도 조절적 영향이 미미한 것은 현 임금피크 임금수준에 대한 임금피크 직원들의 불만족이 직무만족과의 관계를 조절하지 못하기 때문으로 추측된다.

제 5 장 결 론

1. 연구 결과 시사점

본 연구는 K은행에 다니는 현재 임금피크(55세 이상)직원들과 잠재적 대상자인 중·고령(50세~55세) 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 설문지 구성의 타당성을 확보하기 위하여 요인분석을 실시하여 설문지의 판별 타당도를 높였으며 신뢰도분석으로 변수의 집중도를 높였다. 가설 검증 단계에서는 독립변수 임금피크제도의 하위요인(임금수준, 복지, 제도관리)이 종속변수 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 모형을 설정하고 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각이 독립변수인 임금피크제도의 하위요인 3개와 종속변수인 직무만족과 조직몰입과의 관계에서 미치는 영향을 조절하는지 검증하기 위하여 고용안정성지각을 조절변수로 가정하여 다중회귀분석을 실시하였으며 현재 임금피크직원과 잠재적 대상자들의 임금피크제도(임금수준, 복지, 제도관리)에 대한 인식의 차이가 종속변수인 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의한 조절적 영향을 미치는지 연구하기 위하여 두 개 집단을 더미-변수로 하여 실증적 분석을 하였다.

본 연구논문의 가설에 대한 실증분석을 통하여 도출된 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 임금피크제도의 임금수준, 복지, 제도관리에서 임금수준이 직무만족에, 복지가 직무만족과 조직몰입에 유의한 (+)정의 영향을 미치는 것으로 채택되었으며 제도관리는 종속변수 모두에 유의성이 없는 것으로 판명되었다.

둘째, 고용안정성지각 변수가 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의한 직접영향이 있을 것이라는 가설은 모두 채택되었다.

셋째, 더미-직위변수가 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설은 직무만족에는 통계적 유의성이 입증되어 가설이 채택되었고 조직몰입에는 유의한 영향(차이)이 없는 것으로 나타나 기각되었다.

넷째, 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각이 직무만족과 조직몰입을 조절하고 있는지 검증한 결과는 6개 가설이 모두 기각되어 조절효과가 미미하거나 없는 것으로 나타났다.

고용안정성지각이 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 되었음에도 현재 K은행의 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각은 중·고령 직원들에게 전혀 상승되지 않고 있어서 조절효과가 없는 것으로 추측 된다.

다섯째, 현재 임금피크 직원과 잠재적 대상 직원들을 더미-직위로 분류하여 임금피크제도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 조절하고 있는지 분석한 결과 임금수준 변수가 조직몰입 변수에 음(-)의 조절효과를 미치고 있는 것으로 나타나 채택되었으며 복지와 제도관리 변수는 조절효과가 없거나 미미한 것으로 나타났다.

여섯째, 설문항 5점 척도에서 임금피크 직원들의 고용안정성지각이 잠재적 대상자들 보다 높음(+0.3)에도 불구하고 직무만족도가 더 낮게(Δ 0.76)나타났는데 이는 고용안정성지각이 미치는 조절영향보다 임금피크제도의 직무에 대한 불만족을 상대적으로 더 크게 갖고 있기 때문일 것이다.

갑자기 조직에서 개인별 역량과 무관한 획일적인 단순 업무로 직무가 전환됨으로 인한 무력감, 특정직으로 구분됨으로 정규직 직원들과의 공간적·정서적 유대감 상실로 느끼는 조직과의 비동일시, 성과적 측면에서 조직에서 필수적인 인력에서 강제적으로 배제되었다는 인식, 개인별 경제·사회적 상황의 차이로 인한 조직과의 문화적 갈등으로 인한 조직몰입도 저하, 책임 있는 사회

구성원으로 역할에서 갑자기 추락한 자긍심 저하로 야기되는 불만 등 수많은 개인별, 조직별 문제점을 양산시키고 있는 바 임금피크제도가 기업의 구조조정인력관리 도구로 악용되는 것을 통제하고 건전한 고용안정의 목적이 구현되도록 사회적 합일과 공감대 형성을 위한 국가와 기업과 개인의 이해와 협조가 지속적으로 보완되어야 할 것이다.

일곱째, 임금피크직원의 고용안정성지각이 잠재적 대상 직원들보다 높았으나 조직몰입도는 유의한 차이(-0.1)가 없었다.

이는 임금피크 직원들이 직무불만족이나 조직에서 느끼는 신분상의 부정적 변화에도 불구하고 조직에 대한 충성도나 긍정적 사고에는 큰 변화가 없는 것으로 볼 수 있다.

이는 임금피크 제도의 문제보다 제도를 어떻게 관리하고 운영하느냐에 따라 조직이 기대하는 생산적 성과도 충분히 가능하겠으며 구성원들의 조직에 대한 지속적인 충성도가 정량적 성과는 물론 정성적 가치에도 긍정적 영향을 미칠 것이라는 것을 실증적으로 보여 주었다고 본다.

임금피크제도의 목적인 근로자의 정년연장과 고용보장의 측면에서 임금피크 제도가 고용안정성 지각에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 연구되고 있으나 K은행에서는 조직유효성 측면에서 긍정적 영향을 미치지 못하고 오히려 조직의 갈등과 불만을 야기하는 부정적 요인으로 나타나고 있다고 본다.

이는 고용을 보장받은 직원들이 생산성 향상을 위해 자발적으로 노력하게 되고 장기적으로 기업의 성과향상에 기여한다는 Jeffrey Pfeffer 교수의 저서 'Human Equation'와 상반된 결과를 나타내고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 임금피크제도의 하위요인(임금수준, 복지, 제도관리)의 효율적 관리를 통하여 임금피크 직원들의 고용안정성지각이 조직유효성 변수인 직무만족 및 조직몰입 변수에 시너지를 낼 수 있도록 현재 임

금피크 직원들이 반대하는 차별적 임금제도 즉시 개선 및 개인별 차별화된 적합한 직무개발, 임금피크 직원들의 긍정적 자기 인식전환을 위한 장·단기적 전직훈련 프로그램 개발 및 지원 등이 필요한 것으로 검토되었다.

많은 연구에서 직무만족과 조직몰입도가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는 바 K은행에서도 본 연구 결과를 참조하여 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 조절효과를 미치도록 임금피크제도 관리의 효율화를 도모하고 동 제도가 정성적 기업가치 제고와 건강한 조직문화 구축에 도움이 되는 방향으로 개선하여야 할 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 서비스산업인 금융기관에 종사하는 중·고령 직원들을 대상으로 현재 임금피크 직원과 잠재적 임금피크 대상자를 구분하여 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각이 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석 하였다는 점에서 큰 의의를 가지고 있지만 다음과 같은 한계를 나타낸다.

첫째, 본 연구모형의 실증분석결과 조절효과가 있을 것으로 가설을 세워 검증한 ‘임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각’이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 극히 미미한 것으로 나타났다.

많은 연구에서 고용안정성이 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 본 연구에서 동일한 결과가 측정되지 않은 이유는 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각을 연구하기 위한 대상이 하나의 특정집단의 특수한 상황으로 한정되어 있고 근속 기간이 오래된 중·고령 직원들을 대상으로 표본을 선정하여 사용하였기 때문이라고 추측 한다.

물론 하나의 특정 조직을 대상으로 하는 연구결과가 해당 조직을 위해서는

보다 정확하고 심층적인 이해를 도모할 수 있는 장점도 있지만 연구결과의 일반화에서는 한계가 있다고 본다.

일반적으로 금융기관 종사자들이 평균 근속기간이 길고 고용안정성이 확보되어 있다는 인식이 사회 전반적으로 공유되어 있을지라도 많은 선행연구에서 일반화된 연구 결과인 ‘고용안정성지각이 조직유효성에 미치는 긍정적 효과’가 임금피크제도 도입으로 인하여 더욱 강화될 것이라고 가정하고 실증분석을 하였지만 본 연구결과에서는 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각이 미치는 조절효과가 미미하게 입증되었는데 이는 본 연구에서 표본으로 선정한 직원들이 장기근속에 따라 고용불안정성이 어느 정도 해소된 상태인 동시에 서비스업종인 금융기관 업무적 특성상 임금피크제도가 은행의 조직유효성 변수에 유의한 영향을 못 미치는 것으로 추측 된다.

차후 연구에서 다수 기업의 무작위 표본을 통하여 보다 다양한 조직과 연령, 직종에서 연구가 진행된다면 임금피크제도 도입에 따른 고용안정성지각이 선행연구결과에서 처럼 직무만족과 조직몰입에 긍정적 조절효과를 나타낼 것으로 예측 된다.

본 연구결과가 2015년부터 본격적으로 80개 이상의 공공기관이나 대기업에서 임금피크제도를 도입한다고 하는데 본 논문 분석결과가 사사하는 점들 참고하여 기관별 특성에 맞는 제도운영을 도모하여야할 것이다.

둘째, 최대한 측정상의 오류를 줄이기 위하여 임금피크제도에 관심이 많은 중·고령 집단을 표본으로 선정하였으나 측정도구상의 문제점이 없을 수 없다. 설문자료가 대부분 근로자 자신이 처해있는 상황적 판단아래 임금피크제도, 직무만족, 조직몰입, 고용안정성지각을 평가하고 판단하였기 때문에 응답결과의 일반화에 대한 오류가 있었을 것으로 판단되며 이는 설문지작성법을 활용한 연구의 한계로 응답자들의 태도나 응답의 성실성과 관여도를 엄격히 통제하기 어려운 단점이 있는 바 심층면접을 통한 정교한 조사 방법을 병행할 필요가 있겠다.

3. K은행의 성공적 임금피크제도 운영을 정책 제언

1) 도입에 따른 노사쟁점의 해결

본 연구결과에서 임금피크제도가 근로자의 고용안정의 효과보다 개인의 임금의 삭감과 직무조정에 의한 신분변화 등 근로조건의 변화가 오히려 조직유효성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었는바 이러한 조직 갈등구조를 해소하기 위하여 노·사간 충분한 합의와 시행과정의 당사자들의 의견이 충분히 토의되는 과정을 지속적으로 협의하며 개선해 나가야 할 것이다.

첫째, 명확한 도입목적 설정에 따른 이해관계자들과의 가치 공유, 둘째, 절차적 공정성과 투명한 의사소통으로 문제점 극소화, 셋째, 산업별 기업별 적합한 임금피크제도 모델의 선택으로 조직유효성 증대, 넷째, 임금피크 대상자 및 범위 선정의 공정한 기준의 확립으로 기업이나 근로자에게 유리한 편향성 방지, 다섯째, 임금커브 및 적용연령 등의 선정방법의 합의사항 준수, 여섯째, 직무조정 및 신분변화에 따른 대상자들의 심리적 충격을 완화하기 위한 정책적 노력을 지속적으로 수행하여야 임금피크제도가 잘 정착할 수 있을 것이다.(신정식, 2013)

2) 임금피크제도 도입에 따른 조직 갈등과 직무불만족 해결

임금피크제가 중·고령자들의 인건비 절감을 위해 성급하게 도입하는 경우에 대상자들의 조직에 대한 갈등구조가 고착화되고 직무 불만족이 심화되면서 기대했던 조직의 생산성은 차지하고 오히려 기업내부의 조직 활력이 하락하는 부정적 강화가 유발될 것이라는 우려가 본 연구 결과에서 들어났듯이 임금피크제가 기업혁신과 근로자의 고용안정, 임금의 경쟁력 강화의 목적을 달성되도록 갈등해소와 직무불만족 요인을 제거하는 노력이 필요하겠다.

본 연구에서도 특히 임금수준이 직무불만족과 조직몰입도 저하의 주요 원

인으로 밝혀졌는바 1)항의 내용을 토대로 하여 K 은행의 직원의견을 반영한 전체적인 ‘임금피크제도 모형과 운영방안’ 로드맵을 재설계하여야 할 것이다.

설문항의 평균값이 낮은 항목이 불만을 나타내는 척도가 높다고 볼 수 있는데 K은행 임금피크 제도관리의 변화가 필요하다는 것이 검증되었다.

임금피크제도의 불만이 구성원들에게 파급되어 수동적 문화 및 방관적 업무태도, 자존감 상실 등 부정적 요인의 강화가 조직의 활동성을 위축시키고 있는바 제도관리 변화를 지속적으로 추진하길 제안한다.

<표 5-1> : 연구결과에 대한 정책 제안

설 문 항	평균값	설문 내용	해결 방안
임금수준	2,3290	임금피크제도 전반적 급여수준은 만족스러운 수준이다	- 현 임금수준이 5년간 250%로 책정되어 낮은 수준인 바 2016년 연장되는 정년 60세에 맞추어 노사합의 재조정 필요
제도관리	1.9422	임금피크 급여감액 규모는 적정하다 (매년 50%를 5년간 지급)	- 급여감액초기와 마지막년도의 비율을 90-50%로 단계적으로 하향하되 최소 지급비율은 50%정도 유지
	2.0400	임금피크 성과급 결정기준이 합리적이다	- 상대평가에 절대평가로 개선하되 등급은 영업점평가 방법준용
	2,3556	임금피크 시작연령이 적정하다	- 시작연령을 단계적로 2~3년간 줄여서 임금피크 인력규모를 감축하고 총 기간을 3년으로 단축
	2,4622	임금피크제도 전반적 조건은 만족스러운 수준이다	- 지속적으로 임금피크제도 개선을 통하여 대상자들의 직무만족 및 조직몰입도 향상
고용안정	2,4133	지금 내가 다니는 은행은 강제인력 구조조정을 하지 않을 것이다	- 인력재배치 및 채널다변화로 고용불안정 해소, 직무 집중도 상승
직무만족	2,3244	승진(승진기회)	-대형점포에 리테일 지점장 배치 등 중·고령 인력 성취동기부여

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고문봉(2012), 고용안정성과 조직공정이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향 ; 사회적자본의 매개효과 검증 : 전북대학교 석사논문
- 권경연(2011), 정년보장이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 고려대학교
- 김도현·정재현(2010), 고용안정성과 조직공정성지각이 이중몰입에 미치는 영향, 한국인사관리학회 하반기 학술대회 발표자료
- 김순중(2013), 노동 유연성 위해 고용 안정성 확보해야 : 김순중 닷컴
- 김정환(2004), 『고령화시대의 노동시장과 고용정책-임금피크제도를 중심으로』 한국노동연구원
- 김정환·임효창(2008), 『임금피크제도 실태조사』, 한국노동연구원
- 김태훈(2013), 고용안정성 지각차이에 따른 조직몰입도 및 혁신행동에 관한 연구, 석사학위논문, 고려대학교
- 고용노동부(2004), 임금피크제도 메뉴얼 : 임금피크제도 의의와 유형에 관한 자료
- 고용노동부(2011), 『제2차 고령자 고용촉진 기본계획(2012~2016)』
- 민경호·장원경(2007), 전문연구직의 임금피크제도 도입방안 ; 대한경영학회지 20(3)
- 박노윤(2010), 고용안정성이 종업원태도와 행동에 미치는 영향 : 은행원을 대상으로, 『금융지식연구』, 8(1)
- 배성현·신동규·김미선(2011), 임금피크제도 도입이 조직공정성과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 연구모형유형, 한국산업경영학회.
- 서영준(1995), 조직몰입과 조직효과성에 관한 연구자료

- 삼성경제연구소(2006), 직무만족 선행연구 : SERI보고서
- 신정식(2013), 정년연장에 따른 임금피크제도 도입유형과 쟁점: 한국경영개발학회 연구논단
- 이라나(2003), 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구, 이화여자대학교 석사학위논문
- 이영면·정선아(2014), 베이버부머 세대 은퇴기 임금피크제의 정책적 활성화 방안에 대한 탐색적 연구 : 임금피크제도에 대한 기존 국내 연구의 분석과 정책적 시사점을 중심으로, 『한국노동연구원 연구용역 정책 논문』 14(1)
- 이시균·이주현(2010), 고용안정성 특성분석 : 고용이슈 :2008년 1(3)
- 조경호(1993), 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구; 선형 구조모형의 적용, 『한국행정학보』 , 27(4)
- 조국행(2001), 공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 호서대학교 박사학위논문
- 최강식·김민준(2011). 「고령자 고용과 임금체계」 . 『직업능력개발연구』 14(3)
- 최영일(2007),분배공정성 및 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 석사논문, 서울산업대학교
- 현진덕(2011), 「일본식 기업경영의 이념형과 임금피크제도」 『일본문화연구』 40권

2. 국외문헌

- Allen & Meyer(1990),The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment of organization. *Journal of occupational psychology*, 63
- Brockner, Joel , Grover, Steven, Reed, Thomas.F.(1992),Layoffs,Job Insecurity and Survivors 'Work Effort. *Academy of Management Journal*,3 5(2)
- Graham, J. W.(1989). Organizational citizenship behavior : Construct redefinition, operantionalization, and validation, *Unpublished working paper*, Loyola Univeresity of Chicago, IL.
- Henneman & Schwab(1985), Fong & Schaffer(2003) : Satisfaction of wage peak.
- Hackman, J. Oldham , G.(1976), Motivation Through the Design of Work. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16.
- Lazear, E, P.(1979). “Why is there mandatory retirement?” *Journal of Political Economy* 87
- King,J.,(2000), hite-collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: mplications for Human Resource anagement, *human resource management*,39(1)
- Leventhal, G, S.(1980), *Waht Should Be Done with Equity Theory? New approaches to the study of fairness in social relationships.*
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R. M.(1982) Employee-Organisational Linkage. New York : Academic Press.

- _____, Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982).
Employee-organization linkages: The psychology of commitment,
absenteeism, and turnover. San Diego, CA : Academic Press
- Oidham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand,
J. F. (1986), Relations between job facet comparisons and employee
reactions, *rganizational behavior and human Decision Process*, 38
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2001). Further exploration of the
organizational identification concept : dentification versus
commitment. Manuscript submitted for publication.
- Wagner, S.I., Rush, M.C. (2000), Altruistic Organizational Citizenship
Behavior : Context, Disposition, and Age, *The Journal of social
psychology* 140(3)



부록 < 설 문 지 >

I	D	
---	---	--

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다

본 설문은 임금피크제도가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 고용안정성지각과 직위를 중심으로 연구하려는 바 본 설문의 응답 자료는 통계법 제 8조 규정에 의거 통계적으로 처리되므로 귀하의 개인 신상과 개별적 응답 내용에 대한 어떠한 개인적 정보도 공개되지 않으며 이로 인한 어떤 불이익도 없을 것임을 약속드립니다

귀하께서 성실하게 응답하여 주신다면 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다 문의 사항이 있을 경우에는 아래 연락처로 연락해 주시면 감사하겠습니다

연 구 자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
매니지먼트 컨설팅학과 박 남 규

연 락 처 :

e-mail : nkpark56@naver.com

지도교수 : 한성대학교 컨설팅대학원 최 창 호

1. 다음 질문은 **임금피크제도** 도입에 따른 귀하의 의견을 묻는 설문 항목입니다

구분	설문 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
임금 수준	나의 현재 급여 는 만족스러운 수준이다					
	임금피크제도 전반적 급여수준 은 만족스럽다					
복지 수준	임금피크제도는 복지후생 에 나 쁜 영향을 미치지 않는다					
	임금피크제도는 복지항목 에 부 정적 영향을 주지 않는다					
제도 관리	정년이전 급여감액방법 이 적정 하다(매년 50%씩 5년간 균등지 급)					
	*임금피크제도 성과급 결정 기 준 이 합리적이다					
	임금피크제도 시작 연령 산정 기준(만55세)이 적정하다					
	임금피크제도는 퇴직금 에 불이 익을 주지 않는다					
	임금피크제도의 전반적 조건 은 만족스러운 수준이다					
	임금피크제도가 임금개선 에 기 여 한다					
	임금피크제도 목적(정년보장,고 용안정) 이 비교적 달성되고 있 다					
	임금피크제도에 구성원들이 공 감하는 편 이다					
	임금피크제도는 정년연장 에 기 여하는 편이다					
	임금피크제도 적용 대상·기준 이 적정하다					

* 임금피크 성과급 기준 : 대상자들을 상대평가(S10%, A15%, G50%, C15%, D10%)에 의거
분류 임금피크 편입당시 산정된 개인별 성과급 기준금액에 ±5% 가감 지급

2. 다음 질문은 **고용안정성** 지각에 관한 귀하의 의견입니다

설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
임금피크제도가 정년연장 에 기여하고 있다고 본다					
임금피크제도가 고용안정 에 기여 한다					
나는 인력구조조정 가능성 에 대해 걱정하고 있지 않다					
우리 은행은 강제 인력 구조조정 을 하지 않을 것이다					
가까운 장래 에 인력구조조정 가능성이 높아질 것으로 생각하지 않는다					
나는 우리 은행이 안정적 이라고 생각한다					
나의 뜻과 상관없이 내가 우리 은행을 떠나야 할 가능성은 없을 것이다					
나는 우리 은행의 고용안정성 에 만족한다					
나는 언제 있을지 모를 인력 구조조정 때문에 불안 하지 않다					

3. 다음 질문은 귀하가 조직에서 느끼는 **직무만족**에 관한 질문입니다

설문 항목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
	1	2	3	4	5
현재 하고 있는 일에 만족도 정도					
현재 하고 있는 일에 즐거움 정도					
상사와 의 관계					
동료와 의 관계					
업무 내용					
나의 발전 가능성					
직무 전반					
임금 수준					
승진(승진기회)					

4. 다음 질문은 귀하가 다니고 있는 은행에 대한 **조직몰입 (약속, 헌신)**에 관한 설문입니다

설문 항목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
나는 우리 은행 발전을 위해서 노력을 하고 있다					
내가 다니는 은행은 한번 일해 볼만한 은행이다					
내 직장 조직의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낀다					
내 직장에서 정년까지 근무해도 불행하지 않을 것이다					
나는 현재 내가 소속되어 있는 은행 이미지 를 위해 신경을 쓰고 있다					
현재 내가 다니는 은행에 대하여 외부인들과 이야기하는 것이 즐겁다					
내가 다니는 은행의 기업관이 나의 가치관 과 비슷하다					
나는 현재 내가 몸담고 있는 은행의 일원임 이 자랑스럽다					
외부인들에게 내가 다니는 은행 입사를 적극 추천한다					
지금의 내가 다니는 은행을 선택한 것이 매우 기쁘다					
내가 소속된 은행 위해서 어떤 일이든 할 수 있다					

5. 다음은 통계적 분류를 위해 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다

성 별	① 남 ② 여
연 령 대	① 50세이하 ② 50세~55세 ③ 만55세 이상
직 위	① 팀장급이하 ② 부점장급 ③임금피크 특정직원
학 력	① 고졸 ② 대졸 ③ 대학원졸
근무부서	① 영업점 ② 본 부(지역본부)

- 설문에 성실히 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. -

ABSTRACT

Study on the Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment of Introduction of a wage peak – Job security perception and position in the center –

Park, Nam-Kyu
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service
Consulting
Hansung University

By wage peak is emerging as a strategy for productive human resources management of the enterprise in an aging society, a company that is being introduced gradually increased. Workers with more than 300 companies are only mandatory for 2016 as part of a policy to prevent the sudden departure of the bar staff costs and excellent workforce retiring baby boomers groups to be introduced to 60-year-old age limit to be introduced rapidly expanding wage peak is expected. Nevertheless, the wage peak position is also a difference between perception and job security due to the introduction of a subject is insufficient empirical studies on the impact on job satisfaction and organizational commitment.

This paper is to verify the relationship between First, wage peak is also a duty to promote employee satisfaction and perceptions of job security to help organizations wage peak effectiveness by analyzing how a positive effect on organizational commitment (job satisfaction,

organizational commitment) research, and second, wage peak was derived research model to analyze how the wage peak employees and job satisfaction and impact analyzes to different positions indicate whether any differences in organizational commitment of potential subjects.

Survey data required for this study, the peak of the wages of incumbent employees of a particular bank aging potential targets were subject to random collection

Company to introduce a wage peak antecedents are organizational effectiveness and should be verified established a hypothesis that should I take advantage of job security in order to enhance the perception of the subjects in the present study outcome variable of job satisfaction and organizational commitment

To the suitability of a research model and hypotheses exploratory factor tied to a high correlation between the variables analyzed among a handful were factors that ensure the validity and reliability analysis was conducted in order to verify that consists of a homogeneous variables.

Dismissal of 15 performed in a multi-accounting analysis result 22, and the hypothesis was adopted seven hypotheses for verification. Specifically, information is as follows.

Specifically, information is as follows:

First, the wage peak 3 Overview of satisfaction (wages, welfare, institutional management) of the wage variable is job satisfaction and well-being variables are statistically significant hypothesis is that job satisfaction and organizational commitment variables, hypotheses adopted

and institutional management variables are dismissed was.

Second, the wage peak and also the introduction of workers' perceptions of job security and job satisfaction and organizational effectiveness variables predicted to have a moderating effect on organizational commitment built the hypotheses in this study, but the moderating effect of perceived little or no job security been verified.

Third, the adjustment of the research model (independent) variables, perceived job security has been verified to be a statistically significant direct effect on job satisfaction and organizational commitment of the dependent variable

Fourth, if the wage peak chair and potentially subjects classified by the degree of satisfaction wage peak position variable is statistically significant difference in job satisfaction and organizational commitment, job satisfaction, the test results had a significant impact, but there were no significant differences in organizational commitment

Previous studies the difference between the present study were as follows.

First. In Fig wage peak, despite the introduction of job security perception of older employees who were found to have an adjustable positive impact on job satisfaction and organizational commitment.

Second, the wage peak parties and potential differences in job satisfaction of the participants is a significant organizational commitment and no significant difference. Wage peak also is not to perceive the job security of workers was just guessing that you are recognized as members

of the human resources management system as part of the restructuring

«Therefore, even a sharp departure wage peak of the companies and the government parties have a mutual validly positive impact away from the accident that also recognizes the wage peak as a tool for workforce restructuring in a crisis situation, experience and capability of the rich to older workers prevent deterioration and productivity, which can be caused by the introduction of a variety of human resource management policies that respect the wage peak scaled the peak capacity of wages to employees who take advantage of having an aging society, older job by operating problems, youth unemployment and social conflict a look that can deal effectively with strategic. It also continued to wage peak loyalty and devotion to the revolutionary transition and organizational awareness of wage workers in the management of the peak and junior understanding and consensus on wage peak of the staff will also be prioritized. Corporate culture is always desirable to adjust the bar the same system that requires the understanding and cooperation of these stakeholders will be worth the effort to share .»

【Key Words】 wage peak, job security, job satisfaction, organizational commitment.