

# 稅務會計事務所 從事者の 生産性 因子에 관한 研究

두 창 호\*\* · 김 하 서\*\*\*

A Study on the Productivity Factor of Employees in Tax Accounting Offices

Chang-Ho Doo · Ha-Seo Kim

## ABSTRACT

This research is aimed at groping for the extent to which the workers' job satisfaction influences productivity with a view to improving theirs, shedding light on the difference between the workers' concepts of job satisfaction and those of the executives of the matter in terms of the statistic characteristics of individuals and coming up with officient measures to put the Korean tax accounting offices into smooth operation.

The paper is suggesting a total of eight hypotheses, and the researcher tested those with the help of difference analyses and a regression analysis.

The findings reveal that there was a difference in productivity in accordance with academic background, positions and total number years of work, etc. but that there was no difference in gender. And superiors and pay among the factors of job satisfaction influenced productivity, whereas promotion and coworkers didn't.

The worker subjects and the executive subjects turned out to differ in terms of pay levels, the welfare of the workers, and the level of their ability to carry out their business in regard to the actual situation of tax accounting offices in Korea.

keyword 생산성, 직무만족도, 세무회계사무소

## I. 서 론

요즈음 새로이 배출되는 세무사와 공인회계사의 대폭적인 증가는 세무회계사무소의 공급자 중심에서 의뢰인인 수요자 중심의 질 높은 세무서비스 제공 및 세무회계사무소

\* 본 연구는 2008년도 동남보건대학 연구비 지원에 의하여 수행된 것임.

\*\* 동남보건대학 전산세무회계학과 부교수.

\*\*\* 동남보건대학 경영학과 겸임교수(세무사).

자체의 합리적이고 효율적인 운영의 필요성이 제기되고 있다.

세무회계사무소 업계에서는 세무회계사무소의 사무직원이 수행하고 있는 업무가 구체적인 수치로 계량화하기 어렵다는 특수성으로 인하여, 종사 직원들의 생산성에 대하여 의구심을 가지면서도 구체적인 측정기준을 설정하지 못하고 있다. 단지 사무직원이 직무를 수행하면서 관리하는 회사의 수가 다른 세무회계사무소, 또는 동일 세무회계사무소에서 비슷한 급여를 제공하는 사무직원보다 많고 적은지의 기준만을 생산성에 대한 판단기준으로 삼고 있다. 그리고 우리나라 세무서비스 시장에서는 세무회계사무소 사무직원의 능력을 구체적으로 평가하는 시스템은 전혀 없는 상태이어서 새로운 사무직원의 채용시에는 세무회계사무소를 수행한 근무기간인 총 세무경력만으로 그 사무직원의 능력을 평가하고 있다.

이러한 평가는 제공받고 있는 급여의 측면과 수행하고 있는 직무의 측면을 비교하였을 때 기존 사무직원들 간에 형평성에 어긋나는 경우를 발생시켰으며, 세무회계사무소 사무직원들의 자질향상을 저해하는 요소로 작용하고 있다. 이에 세무회계사무소에서 직무를 수행하면서 사무직원이 제공받는 급여에 대한 적정 업무의 양은 어느 정도이며, 또한 사무직원이 자신에게 책정된 업무를 수행하면서 제공받아야 할 적정한 급여가 어느 정도인지에 대한 구체적인 생산성 판단 인자가 요구된다.

그러나 그동안 많은 조직들을 대상으로 직무만족 및 근무환경의 실태에 대한 연구가 활발하게 진행되어 왔으나 우리나라 세무서비스업을 이끌고 있는 세무회계사무소의 소속직원들을 대상으로 하는 직무만족이나 근무환경에 대한 실태연구는 거의 없는 실정이다. 뿐만 아니라, 세무회계사무소의 운영에 관련된 연구논문 자체가 김현식(1993), 허창식(2004), 강태원(2005), 심원미(2005) 등 손으로 꼽을 정도로 빈약하다.

본 연구에서는 세무회계사무소의 사무직원의 생산성 판단 인자 제시를 목적으로, 생산요소의 효과적 이용 정도를 나타내는 생산성의 본래의 의미에 비추어 사무직원이 연간 회사에 입금하는 수입금액과 제공받는 급여의 비율로 생산성을 측정하고자 하였다. 그리고 생산성의 변수는 수입금액 및 급여 등 금액으로 측정이 가능한 부분으로 한정하였으며, 동일한 직무를 수행하면서 노동시간을 단축시키는 등 금액으로 측정이 어려운 질적인 측면은 제외하였다. 세무회계사무소 사무직원들의 생산성 향상을 위해 사무직원들이 느끼고 있는 직무만족 인자들이 생산성에 어느 정도의 영향을 미치는 것인지를 살펴보고, 개인들의 동세학적 특성별로 나타나는 생산성의 차이를 밝히고자 연구가 진행되었다.

이에 세무회계사무소 사무직원들의 총 세무경력, 학력, 직위 등 개인별특성에 따른 생산성의 차이를 살펴보고, 사무직원들이 직무를 수행하면서 만족할 수 있는 각 각의 인자들이 세무회계사무소 사무직원들의 생산성에 어떠한 영향을 끼치는지를 밝힘으로써, 우리나라 세무서비스업의 생산성 향상을 위한 기초자료와 방향을 제시하는 것을 이 연구의 목적으로 하였다.

## Ⅱ. 선행 연구 및 이론적 고찰

### 1. 직무만족 인자들과 생산성

세무회계사무소에서 종사하는 사무직원들의 직무만족은 세무서비스의 품질에 중대한 영향을 미치게 되며, 이에 직무만족에 대한 중요성이 강조된다.

#### 1) 직무만족의 개념 및 제 이론

직무만족이란 개인이 직무에 대하여 느끼게 되는 일련의 태도로서 직무나 직무수행의 결과로서 발생되는 유쾌하고 긍정적인 정신상태(pleasurable or positive emotional states)라고 할 수 있다. 직무만족에 관한 이론에는 여러 가지가 있다. 직무만족과 인간중심적 관리를 기본전제로 하고 있는 인간관계이론, 그리고 동기는 개인에 있어서 내재적 불균형의 상태가 있을 때 발생하며, 개인은 불균형을 해소하기 위한 노력으로 자신의 노력을 어떤 목표를 향하도록 제시한다는 Maslow의 욕구단계이론 (Need Hierarchy Theory) 이 있다.

또한 Herzberg의 2요인이론(Two-Factors Theory)에서는 종사원이 특정업무를 수행함에 있어서 만족과 불만족을 느낄 때 서로 다른 차원의 요인이 있어, 직무에 불만을 품고 있는 인간은 직무환경에 관심을 가지고 있으나 직무에 만족하고 있는 인간은 직무 자체에 깊은 관심을 갖게 된다고 주장한다. 직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 비교과정이론(Comparison Process Theory)에서는 직무만족은 개인의 표준(individual's standard)과 현실이 그 개인의 표준에 어느 정도까지 부응하느냐에 대한 개인의 지각(individual's perception)사이의 어떤 비교에 경험된 결과의 정도라고 가정하는 것이다.

수단이론(Instrumentality Theory)은 동기의 기대이론, 유의성 이론이라고도 불리는 것으로서, Lewin과 Tolman등에 의해 그 개념이 제시된 것이다. 한 개인의 어떤 행위에 대한 동기의 정도는 행위가 가져다주는 결과의 매력도와 행위를 통해 결과를 얻어낼 수 있는 가능성(기대)이라는 두 가지요인에 의해 결정된다고 보았다.

Adams의 연구에 의해 체계를 갖춘 공정성 이론(Equity Theory)에 의하면 개인은 자신의 노력과 그 결과로 얻어지는 보상과의 관계를 다른 사람의 경우와 비교하여, 자신이 느끼는 공정성에 따라서 행동 동기가 영향을 받는다는 것이다. Poter와 Lawler가 제시한 기대이론은 근로자들이 자신의 직무로부터 기대하는 바는 자신의 과업수행과 밀접한 관계가 있다는 개념을 바탕으로 Vroom의 기대이론과 Adams의 공정성 이론을 결합시킨 자신들의 총괄적 동기 모형을 제시하고 있다. 이들의 동기모형은 과거의 전통적 견해인 만족이 성과에 영향을 미친다는 것에서 벗어나 성과가 만족에 영향을 미친다는 견해를 제

시하고 있으며, 이러한 그들의 견해는 직무만족과 과업간의 인과관계 규명을 위한 새로운 연구 과제를 부각시키고 있다.

## 2) 직무만족의 인자

직무를 수행하면서 만족을 느끼는 인자에 대해서는 많은 견해가 있는데 우선 로크(E.A. Locke)는 직무만족의 결정 인자를 직무자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료, 회사의 경영방침으로 정리하였다. 길머(B.H. Gilmer)는 직무만족의 결정 인자로 안정, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생으로 분류하였으며, 코어넬(Cornell) 대학연구소는 직무만족의 결정 인자로 지무, 봉급, 승진, 감독, 동료 등을 선정하였다. 또한 허즈버그(F. Herzberg)는 직무만족의 인자로서는 일반적 만족과 시기, 회사의 정책과 태도, 직무에 고유한 만족, 포부만족에 대한 태도, 직속감독자에 대한 태도, 현 직무조건에 대한 만족 등으로 분류하였다. 이들의 연구결과를 보면 직무만족에 영향을 미치는 인자는 조사자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 여러 가지로 분류되지만 그 차원을 어느 정도 공통적 범위로 분류시킬 수 있는데 조직전체인자와 직무환경인자, 직무내용 인자, 개인적 인자 등으로 분류된다.

## 3) 직무만족과 성과와의 관계

직무만족과 직무성과 사이의 관계는 이와 같이 여러 연구에도 불구하고 현재까지 명확한 관계를 설명하고 있지 못하며 불투명한 상태에 머물고 있다.

## 4) 직무만족과 이직과의 관계

일반적으로 직무만족과 이직은 부정적인 관계가 있는 것으로 알려져 있다. 그러나 직무만족이 직접적으로 이직 또는 이직의도에 영향을 미치기보다는 한 종업원이 직무에 대해 불만족을 가지게 되면 조직을 떠날 생각을 하게 되고, 그에 따른 의사결정의 단계를 밟도록 만든다는 것이 최근의 연구자들의 주장이다.

# Ⅲ. 연구모형의 설계

## 1. 가설설정

본 연구는 수입금액 및 급여 등 금액으로 측정이 가능한 인자로 생산성의 개념을 한

정하였으며, 동일한 직무를 수행하면서 노동시간을 단축시키는 등의 금액으로 측정이 어려운 질적인 인자 측면은 제외하였다. 그리하여 세무회계사무소 사무직원들의 학력, 직위, 세무경력, 근속연한, 성별, 급여, 업무능력 등 개인별 특성들같은 인자는 생산성에 영향을 끼침으로써 각 인자별로 생산성의 차이가 있을 것이라는 가설과 사무직원들이 직무를 수행하면서 근무환경에 대한 만족수준이 생산성에 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1. 개인별 특성 인자에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다.

세무회계사무소에서 사무직원의 직무수행은 사무직원의 수입금액과 비례하여 나타날 것이므로 학력에 따라 생산성은 차이가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 2. 사무직원의 직위 인자에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다.

세무회계사무소는 업무의 특성상 평사원, 대리, 과·차장, 부장 등의 직위별로 다른 업무를 수행하지 않으며, 기장대리라는 동일한 업무를 수행하여 업무내용이 동일한 부장 이하의 직급을 가진 사무직원들만을 연구대상으로 가설을 설정하였다.

가설 3. 세무회계사무소 사무직원의 통산 세무경력 인자에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다.

가설 4. 사무직원의 근속연한 인자에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다.

현 세무회계 사무소에서는 비슷한 능력과 비슷한 세무경력을 보유하고있더라도 이직이 잦은 사무직원과 한 세무회계사무소에서 오랫동안 근무한 사무직원과는 급여의 차이가 발생할 수 있다.

가설 5. 사무직원의 성별 인자에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다.

세무회계사무소는 몇 십년동안 대부분의 사무직원들이 여성들 위주로 구성되어 운영되어 왔다. 그러나 현재 대부분 세무서비스업에서는 남성 사무직원이라 하여서 급여를 여성들보다 더 지급하는 등의 차등을 두지 않고 있다. 그러나 남성 사무직원은 여성 사무직원보다 더 많은 직무를 수행하고 있거나, 더 많은 수입금액을 회사에 입금시키는 결과가 발생될 수 있다.

가설 6. 사무직원의 업무능력인자에 따라 생산성의 차이가 있을 것이다.

세무회계사무소의 사무직원들은 통상적으로 세무경력에 따라서 세무회계업무를 수행할 거래처를 배정받게 된다. 여기서 높은 세무경력을 가진 사무직원이 하위의 세무경력을 지닌 사무직원의 업무능력을 발휘하는 경우와, 반대로 하위의 세무경력을 지닌 사무

직원이 높은 세무경력을 지닌 사무직원의 업무수행능력을 발휘하는 경우가 발생할 수 있다.

가설 7. 급여인자에 따라 생산성의 차이가 있을 것이다.

급여를 제공받는 수준별로, 또 제공받는 급여에 대한 만족도별로, 그리고 급여체계별로 생산성과의 차이가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 8. 직무만족인자(승진, 상사, 동료, 급여수준 등)은 생산성에 영향을 미칠 것이다.

세무회계사무소의 사무직원은 업무의 특성상 승진 및 상사의 개념이 다른 산업 업종의 종사 직원들에 비하여 부족하다. 이에 직무만족인자 중 승진, 상사, 동료, 급여수준이 생산성에 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다.

## 2. 자료 수집방법 및 대상

자료 수집 기간은 2006년 6월에서 7월까지 세무회계사무소를 직접 방문하여 탐색 조사가 이루어졌고, 설문조사는 2006년 10월 중순부터 11월까지의 기간 중에 한국세무사회에 등록된 세무회계사무소 중 서울, 경기, 인천, 충청, 경상, 전라지역 등 전국에 소재하는 세무회계사무소를 대상으로, 종사자들에게 직접 응답하게 하여 익명으로 방문 및 우편으로 회수하는 방법으로 설문조사를 실시하였다.

## 3. 자료 분석 방법

자료분석 방법으로는 SPSS 12.0 프로그램을 사용하여 기술통계 및 가설검증을 하였다. 생산성 차이분석은 인구통계적 변수인 성, 학력, 직위, 근속연수, 급여 등에 따라 생산성이 차이가 있는지를 알아보기 위한 것이다. 성별에 따른 생산성 차이분석은 두 집단간 평균차이분석 도구인 T 검중(t-test)을 실시하였으며, 학력, 직위, 근속연수 및 급여에 따른 생산성 차이분석은 세 집단 이상의 평균차이를 분석하는 일원분산분석(One-way ANOVA)를 실시하였다. 또한 분산분석 후 집단 간 유의미한 차이가 있으면 어느 집단 간 차이가 있는지를 알아보기 위해 사후분석으로 셰페(scheffe) 분석을 실시하였다. 그리고 직무만족이 생산성에 영향을 미치는 가를 알기 위해서는 직무만족의 하위인자인 승진, 상사, 동료, 급여수준 각 인자가 생산성에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

## IV. 가설 검증 결과

### 1. 학력별 인자의 생산성 차이 분석

분석결과 고졸이하의 사무직원의 생산성과 2, 4년제 대학 재학생인 사무직원의 생산성은 고졸이하인 사무직원이 약 0.7 높은 것으로 나타났다.

〈표 1〉 학력별 생산성 차이분석 결과

구분	N	평균	표준편차	F값 (유의확률)	집단(I)	집단(J)	I-J
고졸이하	54	3.63	0.72	5.06 (0.007)	고졸이하	(초)대재	0.70*
						(초)대졸	0.43*
(초)대재	29	2.93	0.72		(초)대재	고졸이하	- 0.70*
						(초)대졸	- 0.28
(초)대졸	119	3.20	1.20		(초)대졸	고졸이하	- 0.43*
						(초)대재	0.28

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미.

### 2. 직위 인자의 생산성 차이 분석

어떤 집단간 차이가 있는 지를 알아보기 위해 사후분석으로 Scheffe 분석을 실시하였다. 분석결과 평사원의 생산성과 차, 과장의 생산성은 차, 과장이 평사원의 생산성에 비해 약 0.66 높은 것으로 나타났다. 평사원의 생산성과 대리의 생산성을 비교해 보면 대리의 생산성이 다소 높은 값(0.4)을 보이고 있으며, 대리의 생산성과 차, 과장의 생산성에서는 차, 과장이 약간 높은 값(0.27)을 보이고 있으나, 이 두 값은 통계적으로 볼 때 유의미하다고 볼 수 없다.

〈표 2〉 직위별 생산성 차이분석 결과

구분	N	평균	표준편차	F값 (유의확률)	집단(I)	집단(J)	I-J
평사원	127	3.06	1.11	8.08 (0.000)	평사원	대리	- 0.40
						(차)과장	- 0.66*
대리	27	3.46	0.65		대리	평사원	0.40
						(차)과장	- 0.27
(차)과장	49	3.73	0.93		(차)과장	평사원	0.66*
						대리	0.27

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미.

### 3. 총 세무회계 근무경력 인자의 생산성 차이 분석

1년 미만의 경력자는 다른 경력을 가진 집단들보다 생산성이 낮으면서, 다른 모든 집단들과 생산성의 차이가 있다. 또한 1-5년의 경력자 집단과 6-10년의 경력자 집단이 생산성의 차이가 있는 것으로 나타났으나, 10년 미만의 근무경력을 가진 집단과 10년 이상의 세무경력을 갖춘 사무직원들의 집단 간에는 생산성의 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 세무경력별 생산성 차이분석 결과

	N	평균	표준편차	F값(유의확률)	집단(I)	집단(J)	I-J
1년미만	30	2.30	1.20	11.25 (0.000)	1년미만	1-5년 미만	-0.92*
						5-10년 미만	-1.38*
						10-15년 미만	-1.19*
						15-20년 미만	-1.43*
1-5년 미만	78	3.22	1.01		1-5년 미만	1년 미만	0.92*
						5-10년 미만	-0.46*
						10-15년 미만	-0.27
						15-20년 미만	-0.51
5-10년 미만	63	3.69	0.76		5-10년 미만	1년 미만	1.38*
						1-5년 미만	0.46*
						10-15년 미만	0.19
						15-20년 미만	-0.04
10-15년 미만	29	3.49	0.94		10-15년 미만	1년 미만	1.19*
						1-5년 미만	0.27
						5-10년 미만	-0.19
						15-20년 미만	-0.24
15-20년 미만	3	3.73	0.28	15-20년 미만	1년 미만	1.43*	
					1-5년 미만	0.51	
					5-10년 미만	0.04	
					10-15년 미만	0.24	

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미.

### 4. 현 회사 근속년수 인자의 생산성 차이 분석

1년 미만의 근속년수를 가진 사무직원은 다른 근속년수를 가진 집단들보다 생산성이



낮으면서, 다른 모든 집단들과 생산성의 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 1-3년의 근속년수 집단과 3-5년의 근속년수 집단이 생산성의 차이가 있는 것으로 나타났으나, 5년 이상의 근속년수를 가진 사무직원의 집단간에는 생산성의 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 근속년수별 생산성 차이분석 결과

구 분	N	평균	표준편차	F값 (유의확률)	집단(I)	집단(J)	I-J
1년 미만	56	2.64	1.15	12.86 (0.000)	1년 미만	1-3년 미만	-0.57*
						1-3년 미만	-1.27*
						3-5년 미만	-0.90*
						5-7년 미만	-0.58*
1-3년 미만	56	3.21	0.87		1-3년 미만	1년 미만	0.57*
						3-5년 미만	-0.70*
						5-7년 미만	-0.33
						7-10년 미만	-0.01
3-5년 미만	53	3.91	0.97		3-5년 미만	1년 미만	1.27*
						1-3년 미만	0.70*
						5-7년 미만	0.37
						7-10년 미만	0.69*
5-7년 미만	23	3.54	0.66		5-7년 미만	1년 미만	0.90*
						1-3년 미만	0.33
						3-5년 미만	-0.37
						7-10년 미만	0.32
7-10년 미만	14	3.22	0.49	7-10년 미만	1년 미만	0.58*	
					1-3년 미만	0.01	
					3-5년 미만	-0.69*	
					5-7년 미만	-0.32	

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미

### 5. 성별인자의 생산성 차이 분석

남성인 사무직원의 생산성 평균은 2.83이고 여성인 사무직원의 평균은 3.33으로 여성이 다소 높게 나타났지만, 이 차이는 통계적으로 보면 유의수준 0.05에서 유의미한 값이 아닌 것으로 나타나 남성과 여성의 생산성은 차이가 없다고 볼 수 있다( $t=1.37, p=0.185$ ).

〈표 18〉 성별 생산성 차이분석 결과

	남 성	여 성	t - 값	유의확률
평 균	2.83	3.33	1.37	0.185
표준편차	1.54	0.98		
인 원	19	183		

## 6. 전산회계 소프트웨어 운용능력 인자의 수준별 생산성 차이분석

단순자료입력 및 중급수준인 사부직원의 집단은 상급 및 최상급 수준인 사부직원의 집단들과는 생산성의 차이가 있는 것으로 나타난다.

〈표 7〉 소프트웨어 운용능력수준별 생산성 차이분석 결과

	N	평균	표준편차	F 값 (유의확률)	집 단(I)	집 단(J)	I - J
단순자료입력	29	2.65	1.35	11.29 (0.000)	단순자료입력	중급수준	-0.14
						상급수준	-0.82*
						최상급수준	-1.33*
중급수준	36	2.79	1.06		중급수준	단순자료입력	0.14
						상급수준	-0.68*
						최상급수준	-1.19*
상급수준	122	3.47	0.83		상급수준	단순자료입력	0.82*
						중급수준	0.68*
						최상급수준	-0.50
최상급수준	16	3.98	1.07		최상급수준	단순자료입력	1.33*
						중급수준	1.19*
						상급수준	0.50

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미.

## 7. 전반적인 업무처리능력 인자의 수준별 생산성 차이분석

매우 미숙한 사무직원은 다소 미숙한 사무직원과 생산성의 차이가 없으며, 보통이상

의 업무처리능력 인자를 가진 사무직원은 바로 상급의 업무처리능력 인자를 가진 사무직원과는 생산성의 차이가 없는 것으로 나타난다.

<표 8> 업무처리능력 수준별 생산성 차이분석 결과

	N	평균	표준편차	F 값 (유의확률)	집 단(I)	집 단(J)	I - J
매 우 미숙함	14	2.38	1.46	9.73 (0.000)	매 우 미숙함	다소 미숙함	-0.06
						보통	-1.03*
						뛰어남	-1.17*
						매우 뛰어남	-1.92*
다 소 미숙함	22	2.44	1.11		다 소 미숙함	매우 미숙함	0.06
						보통	-0.96*
						뛰어남	-1.11*
						매우 뛰어남	-1.86*
보 통	127	3.40	0.87		보 통	매우 미숙함	1.03*
						다소 미숙함	0.96*
						뛰어남	-0.15
						매우 뛰어남	-0.90*
뛰어남	35	3.55	0.99		뛰어남	매우 미숙함	1.17*
						다소 미숙함	1.11*
						보통	0.15
						매우 뛰어남	-0.75
매 우 뛰어남	5	4.30	0.97	매 우 뛰어남	매우 미숙함	1.92*	
					다소 미숙함	1.86*	
					보통	0.90*	
					뛰어남	0.75	

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미.

## 8. 급여인자의 만족 및 급여수준별 생산성의 차이

### 1) 급여인자 만족여부에 따른 생산성 차이 분석

현 급여인자에 대해 만족한다고 응답한 집단의 생산성 평균은 2.95이며, 만족하지 않는다고 응답한 사람들의 생산성 평균은 3.53으로 불만족하다고 응답한 사람들의 생산성

이 더 높게 나타났다( $t=3.99, p<0.001$ )

〈표 9〉 급여인자 만족여부와 생산성 차이분석 결과

	만 족	불 만 족	t - 값	유의확률
평 균	2.95	3.53	3.99	0.000
표준편차	0.96	1.06		
인 원	99	97		

2) 급여인자 만족수준별 생산성 차이 분석

제공받고 있는 급여수준 인자에 대해 매우 불만족 수준인 만족수준 85%미만의 사무직원 집단은 다른 급여인자에 대한 만족도를 가진 집단들보다 생산성이 높으면서, 다른 집단들과 생산성의 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 그 외의 다른 만족도를 가진 사무직원의 집단 간에는 생산성의 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 (1인당 수입금액/급여)로 계상되는 생산성비율에서 분모인 급여인자가 적음으로 인해서 생산성이 더 높게 나타나는 것으로서, 생산성이 더 높게 나온 사무직원들은 오히려 상대적으로 평균치보다 더 적은 급여를 제공받고 있다고 볼 수 있다.

〈표 10〉 급여 만족수준별 생산성 차이분석결과

	N	평균	표준편차	F값 (유의확률)	집단(I)	집단(J)	I-J
85%미만	44	3.73	1.10	4.09 (0.008)	85% 미만	85-95% 미만	0.49*
						95-105% 미만	0.69*
						105-115% 미만	0.53
85-95%미만	74	3.24	1.01		85-95% 미만	85% 미만	-0.49*
						95-105% 미만	0.21
						105-115% 미만	0.05
95-105%미만	65	3.04	1.06		95-105% 미만	85% 미만	-0.69*
						85-95% 미만	-0.21
						95-105% 미만	-0.16
105-115%미만	20	3.19	0.77		105-115% 미만	85% 미만	-0.53
						85-95% 미만	-0.05
						95-105% 미만	0.16

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간생산성의 차이가 있는 것을 의미.

3) 급여수준별 생산성 차이 분석 결과

〈표 11〉 급여수준별 생산성 차이 분석 결과

	N	평균	표준편차	F값 (유의확률)	집단(I)	집단(J)	평균차 (I-J)
1,500만원 이하	53	2.75	1.23	4.67 (0.001)	1,500만원 이하	1,500만원	-0.70*
						-2,000만원 미만	-0.73*
						2,000만원	-0.62
						-2,500만원 미만	-0.59
1,500만원 -2,000만원 미만	57	3.45	1.11		1,500만원 -2,000만원 미만	1,500만원 이하	0.70*
						2,000만원	-0.03
						-2,500만원 미만	0.08
						2,500만원	0.10
2,000만원 -2,500만원 미만	64	3.49	0.77		2,000만원 -2,500만원 미만	-3,000만원 미만	0.14
						1,500만원 이하	0.73*
						1,500만원	0.03
						-2,000만원 미만	0.11
2,500만원 -3,000만원 미만	23	3.37	0.84		2,500만원 -3,000만원 미만	3,000만원 이상	0.03
						1,500만원 이하	0.62
						1,500만원	-0.08
						-2,000만원 미만	-0.11
3,000만원 이상	4	3.35	0.37	3,000만원 이상	-2,500만원 미만	0.03	
					1,500만원 이하	0.59	
					1,500만원	-0.10	
					-2,000만원 미만	-0.14	
						2,500만원	-0.32

\* 유의수준 0.05에서 집단(I)와 집단(J)간 생산성의 차이가 있는 것을 의미.

제공받고 있는 급여수준 인자가 1,500만원 이하인 사무직원 집단만이 1,500만원 - 2,000만원 미만과 2,000만원 - 2,500만원 미만을 제공받는 급여수준 인자의 사무직원 집단에 대해서만 생산성의 차이가 나타났으며, 그 외의 급여수준 인자의 집단 간에는 생산성의 차이가 없는 것으로 나타났다.

### 9. 직무만족인자가 생산성에 미치는 영향

생산성과 직무만족의 인자인 승진과 동료에 대한 만족은 관계가 없는 것으로 밝혀졌다.

〈표 12〉 직무만족인자별 상관관계 분석 결과

	생산성	승진	상사	동료	급여만족 수준
생산성	1.00 (203)				
승진	-0.07 (175)	1.00 (175)			
상사	-0.38*** (157)	0.41*** (136)	1.00 (157)		
동료	-0.09 (203)	0.15* (175)	0.46*** (157)	1.00 (203)	
급여만족 수준	-0.20*** (203)	0.06 (175)	0.12 (157)	0.15* (203)	1.00 (203)

\* p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001    주) pearson 상관계수, two-tail test, ( )는 표본수.

〈표 13〉 직무만족인자별 회귀분석 결과

구분	생 산 성		
	표준화 계수	t	유의확률
승진	0.08	0.92	0.362
상사	-0.41	-4.20***	0.000
동료	-0.01	-0.06	0.954
급여만족수준	-0.18	-2.23*	0.028
ad. R2	0.173		
F	8.05***(p=0.000)		

\* p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

상사에 대한 만족이 낮을수록 생산성이 높아지고, 급여수준에 대한 만족이 높을수록 생산성이 낮아지는 것으로 밝혀졌다.

## V. 결 론

본 연구는 동일한 직무를 수행하면서 노동시간을 단축시키는 등 금액으로 측정이 어려운 질적인 측면은 제외하고 수입금액 및 급여 등 구체적인 금액으로 측정이 가능한 부분을 인자로 한정하여 생산성 측정과 사무직원들이 느끼고 있는 직무만족이 생산성에 어느 정도의 영향을 미치는 것인지를 직무를 수행하면서 만족할 수 있는 각 인자와 개인들의 통계학적 특성별로 그 차이를 살펴보아서 우리나라 세무회계사무소의 원활한 운영을 위한 방안을 제시하기 위한 연구이다.

이러한 목적 달성하기 위해 크게 두 가지 가설을 설정하였다. 첫째, 세무회계사무소의 사무직원들의 학력, 직위, 세무경력, 근속연한, 성별, 급여, 업무능력 등 개인별 특성에 따라서 생산성의 차이가 있을 것이라는 가설과 둘째, 사무직원들이 직무를 수행하면서 근무환경에 대한 만족수준이 생산성에 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정하였다. 세부적으로는 총 8개의 가설을 설정한 후 이에 대하여 차이분석 및 상관관계분석과 회귀분석, 그리고 분할표 분석을 통한 검증을 실시하였다.

검증결과를 살펴보면,

첫째, 사무직원의 학력에 따라 생산성에 차이가 있었다. 검증결과 고등학교 졸업이하의 학력을 지닌 사무직원의 생산성이 2년제 및 4년제 대학 재학 중이거나 2년제 및 4년제 대학 이상을 졸업한 사무직원보다 생산성이 더 높게 조사되었다.

둘째, 사무직원의 직위에 따라 생산성에 차이가 있었다. 검증결과 평사원과 직 상급인 대리 그리고 대리와 직 상급인 차과장의 생산성은 차이가 없었으며, 평사원과 차과장과는 생산성의 차이가 나타났다.

셋째, 사무직원의 통산세무경력에 따라 생산성에 차이가 있었다. 세무회계사무소 사무직원들은 대체적으로 총 세무경력이 많을수록 생산성이 증가하는 경향을 보이고 있으며, 사무직원 중 총 세무근무경력 16-20년의 경력을 가진 사람의 생산성이 가장 높았으며, 1년 미만의 경력자의 생산성이 가장 낮게 나타났다.

넷째, 사무직원의 근속연한에 따라 생산성에 차이가 있었다. 세무회계사무소의 사무직원들은 비슷한 능력과 비슷한 세무경력을 보유하고 있었다고 이직이 잦은 사무직원과 한 세무회계사무소에서 오랫동안 근무한 사무직원과는 급여의 차이가 발생한다.

다섯째, 사무직원의 성별에 따라서는 생산성에 차이가 없는 것으로 나타났다. 설문조사 결과에서는 오히려 여성의 생산성이 더 높은 것으로 나타났다. 그 차이가 통계적으로 보면 유의수준 0.05에서 유의미한 값이 아닌 것으로 나타나 남성과 여성의 생산성은 차이가 없는 것으로 볼 수 있으나, 이것은 아직도 남성의 사무직원들이 새로 업무를 배우는 사람들이 많아서 업무능력이 충분하지 않다는 사실을 의미한다고 볼 수 있다.

여섯째, 사무직원의 업무능력에 따라 생산성의 차이가 있었다. 세무회계사무소 사무

직원들의 전산회계 소프트웨어 운용능력이 최상급수준인 사무직원의 생산성이 가장 높았고, 단순자료입력수준의 소프트웨어 운용능력 수준인 사무직원의 생산성이 가장 낮았다. 수행하는 업무량, 난이도 등이 급여에 적정히 반영되지 못하고 있음을 알 수 있다.

일급 제, 급여에 따라 생산성의 차이가 있었다. 급여를 제공받는 수준별로, 또 제공받는 급여에 대한 만족도별로, 그리고 급여체계에 대한 사무직원들의 사고를 분석한 결과 제공받고 있는 급여수준에 대해 매우 불만족 수준인 사무직원 집단은 급여에 대한 만족도를 가진 다른 집단들보다 생산성이 높으면서, 다른 집단들과 생산성의 차이가 있다. 그러나 그 외의 다른 만족도를 가진 사무직원의 집단 간에는 생산성의 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 현 급여체계에 대해 만족하지 않는다고 응답한 사람들의 생산성이 더 높게 나타났다.

여덟 제, 직무만족인자는 생산성에 영향을 미친다. 검증결과 직무만족인자 중 상사와 급여만족수준은 생산성과 부(-)의 관계가 있으며, 승진과 동료에 대한 만족은 관계가 없는 것으로 밝혀졌다. 즉 상사에 대한 만족이 낮을수록 생산성이 높아지고, 급여수준에 대한 만족이 높을수록 생산성이 낮아지는 것으로 나타났다.

본 연구의 한계점 및 이를 보완하기 위한 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 설문대상자들의 폐쇄성으로 인하여 정확한 답변이 이루어졌는지가 명확하지 않으며, 비록 전국적으로 설문조사를 하였으나 각 지역 중 일부 시에 한정되어 설문조사가 됨으로써 연구결과를 일반화하는 데에는 어려움이 있었다.

둘째, 1인당수입금액/급여 등의 양적인 인자들만 측정하여 생산성을 평가할 뿐, 질적인 인자를 측정하여 반영하기가 어렵다는 데에 한계가 있었다.

셋째, 생산성의 의미를 어떻게 파악하느냐에 따라 생산성의 결과는 전혀 다른 모양을 보기 때문에 생산성의 의미에 대하여 명확하게 규정하지 못했다.

넷째, 사무직원은 1인당 수입금액을 증가시키기 위하여 더 많은 업무를 수행할 수 있으나, 각 세무회계사무소의 실정에 따라서 이를 충족시켜주지 못하는 경우가 있는데 단지 1인당 수입금액과 급여의 수치만으로 생산성을 평가되었다.

그러므로 세무회계사무소를 운영하면서 막연하게 느끼는 사무직원들의 생산성에 대하여 인자들에 대한 구체적인 수치로 평가되는 시스템적 방법론이 요구되며, 이것을 토대로 사무직원에게 적정한 업무의 양을 배정하고, 또한 적정한 급여를 제공함으로써 사무직원들의 사기진작과 직무환경에 대하여 만족하도록 함으로써 어려운 세무회계사무소의 외부환경 변화에 적극 대처할 수 있을 것이다.



## 참고 문헌

### [1] 국내문헌

- 1) 강태원, 2005, “세무사 사무소의 마케팅전략에 관한 연구”, 인천대학교 석사학위논문, pp 7-8, pp 8-11
- 2) 김문석, 1998, “우리나라 기업체 종업원의 이직에 관한 영향요인에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위논문, pp 12-13
- 3) 김현식, 1993, “우리나라 세무회계사무소의 세무사 유형별 운영실태 분석”, 동아대학교대학원, 석사학위논문, p 2, pp 16-20
- 4) 유규창, 박우성, 1999, “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰”, <인사조직 연구>, 제7권
- 5) 이영석, 2001, “사립대학 사무직원의 직무만족도에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위논문, p1, pp 26-27
- 6) 이지우, 1997, “직무특성과 종업원 태도사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할”, <인사·조직연구> 제 5권
- 7) 전태영, 1998, “세무서비스의 평가에 관한 연구”, 세무회계학연구
- 8) 정진철, 한주희, 2004, “성과-보상 연계성의 종업원생산성 제고에 미치는 영향에 대한 고용안정성의 역할”, <한일경상논집> 제 28권 구, Vol.12, No.2, p 2- 3
- 9) 허창식, 2004, “세무사사무소에 대한 고객선택요인의 실증연구”, 연세대학교대학원, 석사학위논문, pp 8-9,

### [2] 외국문헌

- 1) Anderson, U., G. Merchant and J. Robinson, 1989, “Instructional Strategies and the Development of Tax Expertise”
- 2) Bither, M , 1990, “Evaluating Service Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses”, Journal of Marketing.
- 3) Christensen, A, 1992, “Evaluation of Tax Services : A Client and Preparer Perspective” , the Journal of the American Taxation Association.