디지털산업정보학회 논문지 제20권 제3호-2024년 9월
http://dx.doi.org/10.17662/ksdim.2024.20.3.101

조직 내 임금 데이터 설계가 고객만족 및 이직률 감소에 미치는 영향 : TASTE FITNESS 사례를 중심으로*

김 진 수** · 김 성 건***

A Study on the Effects of Wage Data Design Scheme on Customer Satisfaction and Turnover Reduction : Focusing on the Case of TASTE FITNESS

Kim Jinsu · Kim Sunggun

〈Abstract〉

Compensation plays an important role in increasing the satisfaction of organizational members and reducing turnover. A balanced approach including competitive base salary and performance-based compensation can meet the financial and psychological needs of members, creating more dedicated and satisfied organizational members. From this perspective, this study was conducted on the impact of trainers' performance-based compensation system on customer satisfaction and turnover rate, focusing on TASTE FITNESS. TASTE FITNESS established differentiated compensation and performance-based compensation system based on performance-based compensation for each job group of counselors, managers, and trainers working within the organization, and confirmed that this led to the turnover rate of organizational members and customer satisfaction. However, a more efficient and satisfactory compensation system can be established by supplementing the stability of performance-based compensation, supporting the initial entry stage, diversifying performance-based compensation, and strengthening long-term performance-based compensation. This is an issue that should be considered not only by TASTE FITNESS but also by all similar industries.

Key Words : Wage Design Scheme, Performance-based Pay Design, Compensation, Performance-based HR

Ⅰ. 서론

대부분의 사람들이 기업에서 일하는 주된 이유는 경제적인 보상을 얻기 위함일 것이다. 따라서 조직 내에서 경제적이 보상에 대한 설계, 즉 임금 설계는 매우 중요한 요소로 작용한다. 왜냐하면, 적절하게 설계된 임금체계는 구성원들이 자신의 직장을 더욱 매력적으로 인식하도록 하며, 이는 궁극적으로 직무에 대한 동기부여와 업무 및 조직에 대한 몰입을 증진시키는 데 중요한 역할을 하기 때문이다. 이는 기업의 규모나, 업종에 따라서 조금씩 차

* 이 연구는 2024년 인하대학교의 학술연구비의 지원으로 수행되었음
** TASTE FITNESS 대표이사
*** 인하대학교 산업경영학과 조교수(교신저자)

이가 있기는 하겠지만, 대부분의 업종에서 적용되는 사실이다.

지난 몇 년 동안 우리 주변에 급속하게 증가한 비즈니스 중 하나는 건강과 관련한 사업이다. 특히 피트니스 센터는 엄청나게 늘어가고 있다. 그러나 우리 경영학에서는 이 비즈니스 영역에 대해 다루는 사례가 많지 않다.

이에 본 연구는 최근 우리 주변에 급속하게 늘어가는 피트니스 센터의 사례를 중심으로 임금설계가 고객만족과 센터 구성원의 이직률 감소에 미치는 영향에 대한 연구를 다루고자 한다.

피트니스 시장은 전 세계 967억달러 규모이며, GDP가 높을수록 규모가 커지는 특성이 있다. 피트니스 보급률(피트니스를 이용하고 있는 만6세 이상 인구)은 미국 20% (7,000만명), 독일 15% (1200만명), 일본 12%(1500만명), 한국 9% (약 500만명)으로 대한민국 오프라인 피트니스의 보급률 역시 지속적으로 성장중이다[1]. 대한민국 피트니스 시장 규모는 약 3조원 규모이며, 2021년부터 매년 7.5% 이상의 고성장을 보이고 있다[2]. 피트니스는 더 이상 스포츠 영역에 국한된 산업이 아닌, 헬스케어 산업으로써 새로운 미래가치 산업으로 자리매김하고 있다.

대한민국 피트니스 센터 수는 2020년 9,900개, 2022년 12,000개를 돌파하고 2023년 14,000여개로 아시아 2위 규모이다[3]. 다수의 피트니스 센터를 전문적으로 운영하거나 그러한 솔루션을 제공하는 피트니스 프랜차이즈 기업 역시 출현하고 있으며, 이에 따라 피트니스 센터에 근무하는 트레이너의 숫자는 2023년 기준 약 5만명으로 추산되어 기하급수적으로 많아지고 있으며[3] 이들의 역량 문제, 고용 문제 및 성과보상 문제에 관한 여러 사회적 이슈가 발생하고 있다[4].

트레이너는 피트니스 센터에 등록한 회원의 신체건강과 정신적 웰빙을 증진하는데 중요한 역할을 수행하고 있다. 트레이너들은 Personal Training (이하'PT'라고 함) 서비스를 고객들에게 제공하고 있다. PT는 고객 개인별 맞춤형 운동 및 건강프로그램을 제공하고, 꾸준히 운동을 할 수 있는 동기부여와 조언을 통해, 고객의 체력 향상, 건강증진 등의 변화를 이끌어 내는데 핵심적인 역할을 담당하는 서비스이다. 이들이 수행하는 PT는 피트니스 센터의 규모에 따라 매출의 50%에서 최대 95%까지 차지하는 헬스클럽의 가장 중요한 수입원 중의 하나이다. 따라서 이들이 고객에게 제공하는 운동 및 건강프로그램, 동기부여 및 조언 활동들이 PT연장 등록이나 신규 등록에 큰 영향을 미치며, 이는 헬스클럽의 수익과도 직결되고 있다. 따라서 이 트레이너의 고객에 대한 동기부여 역량 및 체력적 변화제공 역량, 마케팅 및 영업 역량은 피트니스 센터 경영 및 이익추구에 있어서 무엇보다 중요하며, 이를 위한 트레이너의 성과보상은 매우 중요할 것이다. 그러나 본 분야에서의 적절한 임금 체계에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 이에 본 연구는 트레이너의 임금제도가 그들의 동기부여와 성과 향상에 어떠한 영향을 미치는지를 탐구하고, 효과적인 보상 전략과 실천적인 가이드라인을 제시하여 업계 및 조직의 성장과 발전에 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 임금체계관리

임금체계관리는 조직 내에서 임금을 구성하는 다양한 지급 항목과 그 결정 기준, 그리고 임금 격차의 구조를 체계적으로 관리하는 것을 의미한다. 이는 대내적 공정성, 안정성, 효과성, 평등성, 필요성 등의 원칙을 준수하는 범위에서 이루어지며, 직무, 연공, 역량, 성과 등으로 대표되는 노동 대가의 원칙과 기준에 따라 임금이 책정되도록 설계되는 것이 일반적이다. 이러한 체계적인 접근은 조직 내에서 임금 분배의 투명성과 공정성을 보장하며, 구성원들 간의 신뢰를 구축하는 데 중요한 역할을 한다.

임금체계관리의 핵심 목표는 구성원들 사이에 적절한

임금 격차를 유지함으로써 조직 내부의 임금 공정성을 확보하는 데 있다. 이를 통해 종업원들의 동기부여와 근로 의욕을 증진시키며, 안정적인 소득 확보를 지원한다. 이러한 임금 구조는 조직의 전반적인 효과성을 높이는 데 기여하며, 구성원들의 장기적인 몰입과 조직에 대한 충성도를 강화하는 데도 중요한 역할을 수행한다[5].

결국 임금은 구성원들이 가장 민감하게 반응하는 요소 중 하나이고, 이를 설계하는 것은 조직 내에서 매우 중요한 일이다. 이 임금제도의 설계는 직원들의 동기부여, 성과 향상, 이직률 감소 등에 큰 영향을 미칠 것이다. 최근 많은 대기업들의 성과급 사태 등 바로 그 예이다. 따라서 공정하면서도 효율적인 임금제도의 설계는 조직의 성과창출과 영속적인 기업으로의 존재하기 위한 필수요건이다.

이러한 임금체계는 기업의 구성원들에게 지급하는 금전적 보상의 총 체계를 의미한다. 이는 기본급, 성과급, 수당, 복리후생 등 기업에 따라 다양한 형태로 구성된다.

따라서 임금체계를 설계할 때는 여러 이론들을 고려해서 설계해야 하는데 대표적 이론은 공정성 이론, 기대이론 등을 고려해야 할 것이다.

공정성이론은 사람들이 자신의 보상과 다른 사람의 보상을 비교하여 공정성을 판단한다는 이론이다[6]. 이는 조직 내에서 임금 격차가 존재할 때, 직원들이 이를 공정하다고 인식하지 못하면 불만이 발생할 수 있음을 의미한다. 따라서 공정한 임금제도의 설계 및 운영은 직원들의 만족도와 동기부여를 유지하는 데 중요하다.

Vroom[7]이 제안한 기대이론(Expectancy Theory)은 개인이 특정 행동을 통해 얻을 수 있는 보상에 대한 기대와 그 보상의 매력도에 따라 동기부여가 달라진다는 이론이다. 이는 임금제도가 직원들의 기대에 부응하고, 그들의 성과에 따라 적절한 보상을 제공해야 한다.

일반적으로 임금제도는 현실적으로 보면, 기본급, 성과급, 수당 및 복리후생으로 나타난다.

기본급은 직원들이 안정적으로 생활할 수 있도록 최소한 또는 적정한 경제적 보장을 제공하는 역할을 하는데 이는 직무의 난이도, 책임, 필요 역량 등을 고려하여 설정되곤 한다.

성과급은 조직구성원들이 달성한 성과에 따라 지급되는 보상으로, 목표 달성과 함께 동기부여를 하는 중요한 요소이다. 따라서 성과급 제도는 객관적이고 명확한 평가 기준에 따라 공정하게 운영되어야 한다.

수당은 특정 조건이나 상황에 따라 추가로 지급되는 보상이다. 예를 들어, 야근수당, 위험수당, 자격수당 등이 있다. 복리후생은 법으로 강제된 법정 복리후생과 기업 내부에서 자체적으로 실시되는 비법정 복리후생이 있다.

이렇듯 임금제도는 조직의 성과와 직원들의 만족도를 높이는 중요한 요소이다. 임금제도는 공정성이론, 기대이론 등 다양한 이론적 배경을 바탕으로, 기본급, 성과급, 수당 및 복리후생 등의 요소를 균형 있게 설계하는 것이 중요하다.

본 연구 대상인 피트니스 센터의 경우 기본급이나, 수당, 복리후생에 비해 성과급 제도의 운영에 따라서 트레이너들의 유치나 유지 등이 좌우되는 경향이 있어, 본 연구에서는 성과급에 대해서 좀 더 다루고자 한다.

2.2 성과급 제도의 의의

성과급 제도는 조직이 개인이나 팀의 업무 성과에 대해 금전적 보상을 제공하는 시스템으로, 성과와 보상 간의 직접적인 연결을 통해 직원들의 동기부여를 증진시키고 조직의 목표 달성을 지원하는 중요한 역할을 한다. 성과급의 기본적인 전제는 개인이나 팀이 조직의 목표 달성에 기여한 정도에 따라 보상을 받아야 한다는 것이다. 이러한 접근 방식은 개인의 업무 성과를 측정하고 평가하는 과정이 필수적이며, 성과급 제도의 설계와 실행에 있어 명확한 기준과 공정한 평가 방법이 필요함을 시사한다.

성과급 제도는 여러 이론에 근거를 두고 있으며, 그 중 목표 설정 이론과 기대 이론은 성과급이 직원의 행동

과 성과에 미치는 영향을 이해하는 데 특히 중요한 이론적 근거를 제공하고 있다. Locke· Latham[8]의 목표 설정 이론에 따르면, 구체적이고 도전적인 목표는 개인의 성과를 향상시키는 중요한 요소로 작용한다. 이 이론은 성과급이 목표 달성에 대한 보상으로써 직원들에게 구체적이고 도전적인 목표를 설정하게 함으로써 그들의 성과를 증진시킬 수 있음을 제안하고 있다.

또한, Vroom[7]의 기대이론은 개인이 그들의 노력이 보상으로 이어질 것이라고 기대할 때 더 높은 성과를 달성할 동기를 갖게 됨을 설명한다. 이 이론은 성과급 제도의 설계에서 노력과 보상 간의 명확한 연결이 중요함을 강조하고 있는데 이 이론은 성과급 제도가 직원의 동기부여 및 성과 향상에 기여할 수 있는 이유를 설명하고 있다.

전미선·이종수[9]의 연구에서는 성과급 제도가 직원의 동기부여와 조직 몰입, 그리고 최종적으로 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였는데. 이 연구는 성과급 제도가 직원의 업무 만족도와 조직에 대한 애착을 증진시키며, 이러한 긍정적인 태도 변화가 조직의 성과 향상으로 이어질 수 있음을 보여주었다. 또한, 김성건·김해룡[10]은 성과급 제도의 효과가 직원의 인식된 공정성과 성과급 지급의 투명성에 크게 의존한다는 점을 강조하며, 성과급 제도의 설계와 실행 과정에서 이러한 요소를 충분히 고려할 필요성을 지적한 바 있다.

정유성·성상현[11]은 "성과급제와 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 연구"라는 연구에서 성과급 제도가 직원들의 직무 만족도를 향상시키고, 이를 통해 조직 몰입도가 증가함을 종단분석을 통해 밝혔다. 이 연구는 성과급이 단순히 금전적 보상 이상의 가치를 가지며, 직원들의 조직에 대한 긍정적인 태도 형성에 기여할 수 있음을 시사한다. 이철[12]은 조직 구성원의 임금체계에 대한 공정성 지각이 조직의 신뢰 및 조직행동에 큰 영향을 미치는 것을 보여주었다.

이러한 성과급 제도의 도입과 운영은 조직에 있어 중요한 전략적 결정이며, 이는 조직의 목표 달성, 직원들의 동기부여 및 성과 향상에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 성과급 제도의 설계와 운영에 있어 명확한 목표 설정, 공정한 성과 평가, 투명한 보상 과정이 중요하며, 이를 통해 조직과 직원 모두에게 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 보상체계를 수립해야 할 것이다.

2.3 성과급의 유형성

성과급의 유형을 통상 개인성과급, 팀/그룹 성과급, 조직전체 성과급으로 구분하여 집행한다. Mathis· Jackson[13]은 조직의 목표와 전략에 맞춰 적절한 성과급 유형을 선택하고, 이를 통해 직원의 성과와 동기 부여를 향상시켜야 한다고 주장하고 있다.

2.3.1 개인성과급

개인 성과급은 개인의 성과 평가 결과에 기반하여 지급되는 보상이다. 이 유형은 개인이 달성한 목표, 완수한 작업의 양과 질, 그리고 개인의 기술 및 역량 발휘 정도를 평가하여 결정된다. Lawler[14]는 개인 성과급이 직원의 동기 부여에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는데, 이는 직원들이 자신의 노력이 인정받고 보상될 것이라는 기대를 갖게 하기 때문이라고 주장하였다.

2.3.2 팀 또는 그룹 기반 성과급

두 번째는 팀 또는 그룹 기반의 성과급이다. 이 성과급은 팀이나 그룹 전체의 성과를 기반으로 지급되는 것으로 이 유형의 보상은 팀 단위로 설정된 목표의 달성 정도를 통상적인 기준으로 한다. 대부분의 우리나라의 기업에서 이 제도를 도입하여 운영하고 있다.

2.3.3 조직성과급

조직 전체의 성과에 기반한 보상 유형으로, 이는 조직

의 전반적인 성과 목표 달성 여부에 따라 직원들에게 지급된다. 예를 들어, 조직의 순이익, 매출 증가율, 시장 점유율 등을 사전에 정하고 이를 달성하면 전사원에게 성과급을 지급하는 유형이다. Dessler[15]은 조직 전체 성과급이 조직 목표에 대한 직원들의 관심과 참여를 높이는 데 기여할 수 있다고 언급한다.

이러한 성과급 외에 비금전적 성과급도 있는데 이는 금전 외의 형태로 제공되는 보상으로, 교육 기회, 경력 개발 기회 포함된다. 이 유형의 보상은 직원의 개인적 성장과 발전을 지원하며, 장기적인 조직 몰입도를 증진시킬 수 있다.

2.4 성과급제도의 효과

성과급은 조직의 목표달성을 위한 성과를 개선하고 이익을 조직 구성원에게 배분함으로서 지속적으로 구성원들의 동기를 부여하는 긍정적인 작용을 한다. 하지만, 그 효과에 대해서는 학계와 현장 모두에서 찬반의견이 대립하고 있다.

2.4.1 긍정적인 효과

성과급은 직무에 대한 동기부여의 기능 및 근로능률을 이끌어내는 인센티브의 역할을 한다[16]. 직원의 업적이나 성과에 대한 금전적인 보상은 동기를 부여하고, 결국 직원의 생산성 향상에 기여할 수 있다고 보기도 한다[8]. 또한 Milkovich·Newman[17]은 성과급은 보상과 성과를 연계하는 특성이 있어 기타 요인에 비해 비교적 수단성이 높다고 설명하고 있다. 공정성 이론을 연구한 Adams[6]는 금전적 보상적인 부분의 공정성이 직원의 성과, 일과 직장에 대한 사기와 의욕에 영향이 있다고 보았는데, 자신의 노력의 산출 비율과 타인의 투입 대 산출 비율이 동일하다고 인지하면 공정성을 지각하게 되고, 노력이 유지될 것이다. 이중 금전적 보상은 공정성에 영향을 주는 여러 보상수단 중 하나로 보고 있다[17]. 이경훈[18]의 연구에서도 보면 첨단 산업분야에서도 종업원들의 동기부여 방법으로 성과급제를 파격적으로 실시하고 있으며, 이러한 방식은 기업의 발전과 성장에 상당히 유효하다고 주장한 바 있다.

2.4.2 부정적인 효과

성과급의 긍정적인 결과를 제시한 많은 연구들이 있음에도 불구하고 다양한 관점에서 비판하는 시각도 존재한다. Deci[19]는 성과급은 내재적 동기유발을 감소시키고, 공무원들이 최소한의 노력으로 성과급을 획득하는 전략개발에 몰두하도록 유도하므로 정부조직에는 성과급이 적합하지 않다고 주장하였고. Kohn[20]도 산업장면에서 보상은 단순히 일시적인 순응만을 유도할 뿐, 태도와 행동의 지속적 변화를 유도하기 힘들다고 주장하였다. Deming[21]도 조직성과에 대하여 개별적 구성원의 기여도를 구분하는 것은 거의 불가능하고, 조직의 성과는 집단의 노력 결과물이기에 개별적 구성원으로 하여금 보상이나 인정을 받기 위해 경쟁하도록 하거나 순위를 매기는 것은 같이 일하는 협업의 방식과 조직의 시너지를 깨뜨리는 위험한 방법이라고 여기고 있다.

O′ Donnell·O′Brien[22]은 성과급제도는 단기적 목표달성에만 집중하게 하고, 팀워크를 약화시키며, 조직 내 불필요한 경쟁을 유발 가능하다는 점을 강조한바 있다. 삼성 경제연구소 보고서[23]에 따르면 획일적인 미국의 개인주의 성과급의 도입으로 인해 개인간의 경쟁 격화, 이기적인 기업 문화형성, 팀워크 약화, 결과 지상주의로 인한 경영비리, 도덕적 해이 등 각종 부작용들이 발생하였다고 보고하였다.

실제로 우리나라의 경우 서구의 성과급 제도를 여과없이 짧은 시간 내에 받아들이면서 체계적인 목표관리와 평가체계 미비, 공정한 평과와 결과의 피드백 부족, 회사 특성에 맞지 않는 보수 체계, 인재개발과 육성에서의 연계부족 등의 문제점이 나타나고 있는 것이 현실이다.

2.5 성과급의 설계 시 고려해야 할 점

성과급은 조직의 전략적 인센티브 구조에서 중심적인 역할을 수행한다. 이는 직원들의 성과를 측정하고 보상하는 데 있어 중요한 메커니즘으로 작용하며, 조직의 목표 달성과 직원의 동기 부여에 기여하기 때문이다. 그러나 성과급 시스템의 설계는 복잡한 과정으로, 다양한 요소들이 상호 작용 속에서 작동한다. 기본적으로, 성과급은 개인 또는 팀, 조직의 성과에 대한 직접적인 금전적 보상을 의미한다. 이러한 시스템은 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시키는 데 중점을 두고 있다. 이에 성과급 설계 시 몇 가지를 고려해야 한다.

첫 번째는 성과급 기준의 명확성이다. 성과급의 기준은 명확하고 측정이 가능해야 한다. 그래야만 모든 조직의 구성원들이 목표 달성을 위해 어떤 행동을 해야 하는지 이해하는 데 도움이 되기 때문이다. Muralidharan과 Sundararaman[24]는 성과 기준의 명확성이 중요하다고 강조하였는데. 이 연구는 성과급 시스템에서 성과 기준이 명확하고 측정 가능해야 하며, 이는 성과와 보상 간의 연결을 강화시켜 궁극적으로 조직의 목표 달성에 기여한다고 주장한 바 있다.

두 번째는 동기부여이다. 성과급은 구성원의 동기부여를 촉진할 수 있는 강력한 도구이다. Podgursk와 Springer[25]는 성과급이 동기부여를 촉진하고, 이로 인해 구성원들의 성과가 향상될 수 있음을 보여준다. 그러나 이 연구는 또한 성과급이 잘못 설계되면 역효과를 초래할 수도 있다고 지적하면서, 동기부여를 극대화하기 위해서는 성과급이 잘 구성되고 관리되어야 함을 강조하였다.

세 번째는 공정성과 투명성이다. 성과급 시스템의 공정성과 투명성은 직원의 수용성과 만족도에 큰 영향을 미친다. Bucklin과 Dickinson[26]에 따르면, 성과급 시스템이 공정하게 구성원에게 인지되고 그 과정이 투명하게 관리되어야 직원들이 시스템을 신뢰하고, 그에 따라 동기부여와 생산성이 증진된다고 보았다. 이 연구는 성과급 시스템에서 공정성과 투명성이 갖는 중요성을 강조하며, 이를 위해 성과 평가 과정에서 직원들의 참여를 증진시킬 필요가 있음을 제안하고 있다.

네 번째는 조직문화와의 일치이다. 성과급 시스템은 조직의 문화와 전략적 목표와 일치해야 한다. 이는 성과급 시스템이 조직 내에서 효과적으로 작동하도록 보장하기 때문이다. Milstein·Schreyoegg[27]은 여러 OECD 국가들에서 실시된 성과급 프로그램을 분석하며, 성과급 시스템이 조직문화와 일치할 때 가장 효과적임을 발견하였다. 이는 성과급 시스템은 조직의 핵심 가치와 목표를 반영해야만 하며, 조직구성원들이 공유하는 가치와 일치하는 방식으로 설계되었을 때, 큰 효과성을 나타낸다는 것이다.

이 네 가지 요소는 성과급 시스템의 설계와 실행에 있어 핵심적인 고려사항이다. 각 요소를 통합적으로 설계함으로써 조직은 직원에 대한 동기부여를 강화하고, 조직의 목표 달성을 촉진할 수 있는 효과적인 성과급 시스템을 구축할 수 있다.

III. 사례연구

3.1 연구대상

3.1.1 연구대상

본 연구를 수행하기 위해 선정된 기업은 인천에 위치한 TASTE FITNESS이다. 본 기업은 2022년도에 신설되었으며, 5개의 직영 지점, 30명의 트레이너와 7,000명의 MAU (활성 회원)을 보유하고 있다. 2024년 중소벤처기업진흥공단 청년창업 프로그램에 선정되는 등 설립이후 지속적인 마케팅과 함께 고객만족을 통해 성장하고 있다.

이러한 TASTE FITNESS의 트레이너의 임금제도를 소개하고자 한다.

3.1.2 연구방법

이를 위해 4월 2차례 TASTE FITNESS를 방문, 경영진 및 트레이너들과의 인터뷰를 통해 TASTE FITNESS의 인사제도, 급여체계, 성과급 체계를 수집하였다. 또한 5월 3차례의 방문을 통해 고객과의 인터뷰를 실시하여 TASTE FITNESS의 고객들의 의견을 수집하였다. <표1>은 인터뷰 참여자 현황을 보여주고 있다.

〈표 1〉 인터뷰 참여자 현황

대상	인터뷰 인원
경영진	2명
매니저	5명
카운슬러	5명
트레이너	20명

3.2 TASTE FITNESS 사례 연구

3.2.1 TASTE FITNESS의 임금 체계

3.2.1.1 급여/성과급 지급기준

본 대상기업의 직군은 크게 카운슬러 직군, 트레이너 직군, 매니저 직군으로 구성되어 있으며, 각 직군마다 기본급, 성과급, 수당 등을 지급하고 있다. 지급기준 및 방법은 첫째, 매월 10일 최소보장급여를 지급하고, 20일에는 매월 실시하는 경영평가 성과급, 분기 성과급, 직책수당, 직급별 추가수당 등을 지급하고 있다.

3.2.1.2 직군별 급여/성과급 기준

앞서 언급한대로 본 연구기업에는 직군이 세 직군으로 구성되어 있고, 직군별로 급여테이블이 각각 다르게

1. 기본급

직책	기본급	최소급여보장
사원	2,000,000원	2,060,740원

기준 : 월 단위 : 원

2. 경영평가 성과급

*지급 기준과 방법
- 월 매출의 목표 달성 시 경영평가 성과급 지급한다.
- 추가 인력 채용, 인력 배치 및 운영 상황에 따른 지출액의 변화가 생길 경우 기준 매출과 기준 금액은 매월 변동된다.
- 단, 순이익이 적자일 경우 지급되지 않는다.
- 총 매출, 타겟 매출 기준은 부가세 별도 금액을 기준으로 한다.

경영평가 성과급 계산식		
계산식	당월 영업이익률	성과급 %
(총 매출)*(성과급요율)	40% 이상	1%
	35% 이상 40% 미만	0.5%
	35% 미만	0%

기준 : 월 단위 : 원

〈그림 1〉 카운슬러 직군 급여조건

설정되어 있다.

먼저, 카운슬러 직군은 고객응대(CS), 온/오프라인 판촉, 시설관리 등을 메인 업무로 하며, 기본급과 월 경영평가 성과금 두가지로 구성되어 있다. 월 경영평가 성과금은 본인의 근무 지점의 당월 영업이익률에 따라 성과금 요율이 변동된다. 당월 영업이익률 40% 이상시 총매출의 1%, 35%이상 40%미만 시 총 매출의 0.5%, 35% 미만시 지급되지 않는다. 다음 <그림1>은 카운슬러 직군의 급여조건을 보여주고 있다.

트레이너 직군은 PT를 메인 업무로 하며, 기본급 1,000,000원과 1회당 수업료(PT 수업을 1회 진행했을 때, 등록된 1회 단가에 대해 수업료율만큼 지급되는 수당), 당월 개인 매출 커미션([당월 개인매출]*[커미션 요율])으로 구성되어 있다. 월 개인 매출 목표에 따른 커미션 테이블은 총 11개의 단계로 구성되어 있다. 무실적일 경우 수업료는 1회당 고정 10,000원, 4,000,000원 이하 시 수업료율 30%, 4,000,000원 초과 5,000,000원 이하시 수업료율 35%, 5,000,000원 초과 6,000,000원 이하시 수업료율 40%, 6,000,000원 초과 7,000,000원 이하시 수업료율 40%, 매출 커미션 2%, 7,000,000원 초과 8,000,000원 이하시 수업료율 42%, 매출 커미션 4%, 8,000,000원 초과 9,000,000원 이하시 수업료율 44%, 매출 커미션 6%, 9,000,000원 초과 10,000,000원 이하시 수업료율 46%, 매출 커미션 8%, 10,000,000원 초과 12,000,000원 이하시 수업료율 48%, 매출 커미션 10%, 12,000,000원 초과 15,000,000원 이하시 수업료율 52%, 매출 커미션 10%, 15,000,000원 초과시 수업료율 55%, 매출 커미션 10% 으로 구성되어 있다. 더불어, 진급시 수업료율 %p가 추가되는데, 시니어

1. 기본급

직책	기본급	직책 수업료
사원(파트)	500,000	
사원(정규직)	1,000,000	
시니어 트레이너	1,000,000	+2%
마스터 트레이너	1,000,000	+4%

기준 : 월 단위 : 원

2. 성과금

타겟 매출 (부가세 별도 기준)	수업료율	커미션	커미션 금액
무실적	10,000원		
4,000,000원 이하	30%		
4,000,000원 초과	35%		
5,000,000원 초과	38%		
6,000,000원 초과	40%	2%	120,000
7,000,000원 초과	42%	4%	280,000
8,000,000원 초과	44%	6%	480,000
9,000,000원 초과	46%	8%	720,000
10,000,000원 초과	48%	10%	1,000,000
12,000,000원 초과	52%	10%	1,200,000
15,000,000원 초과	55%	10%	1,500,000
18,000,000원 초과	55%	10%	1,800,000
20,000,000원 초과	55%	10%	2,000,000

단위 : 원

〈그림 2〉 정규 트레이너 직군 급여조건

트레이너의 경우 수업료율 2%p 추가, 마스터 트레이너의 경우 수업료율 4%p가 추가된다. 다음 [그림2]는 트레이너 직군의 급여조건을 보여주고 있다.

마지막으로 매니저 직군은 고객응대, 마케팅, 시설관리, 트레이너 인사관리 등 1개 지점의 운영총괄 책임자이자 중간관리자 역할을 한다. 이들의 급여는 기본급 2,000,000원, 직책수당 200,000원, 1회당 수업료 30%(PT 수업을 1회 진행했을 때, 등록된 1회 단가에 대해 수업료율만큼 지급되는 수당), 월 경영평가 성과금, 분기 성과금으로 구성되어 있다.

월 경영평가 성과금은 본인의 근무 지점의 당월 영업이익률에 따라 성과금 요율이 변동된다. 당월 영업이익률 40% 이상시 총매출의 2%, 35%이상 40%미만 시 총매출의 1.5%, 35% 미만시 지급되지 않는다. 분기 성과금 역시 영업이익률에 따라 지급되는데, 분기별 평균 영업이익률이 40%를 초과할 시 1,000,000원이 분기 성과금으로 지급된다. 다음 <그림3>은 매니저 직군의 급여조건을 보여주고 있다.

3.2.1.3 직군별 급여/성과급 기준 관련 구성원 설계 시 고려사항

본 연구 대상기업에서 급여와 성과급을 책정할 때 가장 고려한 점은 다음과 같다. 다음 내용은 본 연구기업의 CEO와 매니저와의 인터뷰를 통해 정리된 사항이다.

첫째, 성과주의 보상 체계의 확립이다. 본 기업은 경영성과와 연동된 보상 체계를 구축하여, 회사 전체의 수익성과 개인의 성과를 연결하고자 한다. 따라서 모든 직군의 성과급이 영업이익률에 연동되어 있어, 직원들이 회사의 수익성 향상에 기여하도록 동기를 제공하고 있다. 특히 트레이너 직군의 경우, 개인 매출에 따라 커미션이 결정되는데, 이는 개인의 노력이 직접적인 보상으

1. 기본급

직책	기본급	직책수당	수업료율
매니저	2,000,000	200,000	30%

기준 : 월 단위 : 원

2. 경영평가 성과금

*지급 기준과 방법
- 월 매출의 목표 달성 시 경영평가 성과금 지급한다.
- 추가 인력 채용, 인력 배치 및 운영 상황에 따른 지출액의 변화가 생길 경우 기준 매출과 기준 금액은 매월 변동된다.
- 단, 순이익이 적지일 경우 지급되지 않는다.
- 총 매출, 타겟 매출 기준은 부가세 별도 금액을 기준으로 한다.

경영평가 성과금 계산식		
계산식	당월 영업이익률	성과금 %
(총 매출)*(성과금요율)	40% 이상	2%
	35% 이상 40% 미만	1.5%
	35% 미만	0%

3. 분기 성과금

*지급 기준과 방법
- 분기별 평균 영업 이익률이 40%를 초과할 시 1,000,000원을 분기 성과금으로 지급한다.

실적 분기	1분기	2분기	3분기	4분기
지급일	4월	7월	10월	익년도 1월

〈그림 3〉 매니저 직군 급여조건

로 이어지게 구성하고 있음을 확인하였다.

둘째, 직무 특성을 반영한 보상이다. 카운슬러, 트레이너, 매니저 각 직군의 역할과 업무 특성을 반영하여 보상 체계를 다르게 설계하였다. 예를 들어, 트레이너는 PT 수업을 통해 직접적인 매출을 창출하기 때문에 수업료와 매출 커미션이 중요한 요소이다. 반면, 매니저는 지점의 운영과 관리에 중점을 두므로 기본급과 관리 성과에 따른 성과급이 중요하게 설정되었다. 또한, 매니저에게는 직책수당과 분기 성과금이 추가로 제공되며, 이는 지점 운영과 인사관리 등의 중요한 책임을 반영한 것으로 볼 수 있다.

셋째, 성과와 경험에 따른 추가 보상이다. 트레이너의 경우, 시니어 트레이너와 마스터 트레이너로 진급할 때 수업료율이 증가하는 구조로 설계하였다. 이는 경험과 숙련도에 대한 추가 보상을 제공하여 경력 발전을 장려하기 위한 것이다.

넷째, 공정성과 투명성이다. 모든 성과급은 명확한 기준(영업이익률, 개인 매출 목표 등)에 따라 결정되어, 투명하고 예측 가능한 보상 체계를 구축하였다. 이는 직원들에게 공정하다는 인식을 심어줄 수 있다. 또한, 단계별 커미션 테이블과 성과급 요율은 직원들에게 명확한 목표를 제시하고, 동기부여를 통해 더 높은 성과를 달성하도록 유도하였다.

다섯째, 지속 가능한 성과 관리이다. 월별 및 분기별 성과급 구조는 직원들이 단기 및 중장기 목표를 모두 달성하도록 동기 부여한다. 예를 들어, 매니저의 분기 성과금은 장기적인 성과 향상을 목표로 하도록 설계되어있다.

결론적으로, 성과 중심의 보상 체계를 통해 직원들이 자신의 성과와 회사의 수익성을 연결하고, 직무 특성을 반영하여 차별화된' 보상을 제공하며, 공정하고 투명한 보상 체계를 유지하는 것을 가장 중요하게 고려한 것으로 보여진다. 이를 통해 회사는 직원들의 동기부여와 목표 달성을 촉진하며, 지속 가능한 성과 관리를 실현하고자 하는 목표를 가지고 있다.

"성과주의와 인사제도는 우리 TASTE FITNESS의 성공을 위한 가장 중요한 기반이라고 생각합니다. 구성원들이 동기부여가 되고, 그 동기부여 된 힘으로 고객을 만족시키고, 더 나아가 감동시키면, 우리 TASTE FITNESS의 성공은 앞당겨질 수 있을 것이라고 생각합니다."

- TASTE FITNESS 대표이사 인터뷰 -

3.2.1.4 급여 및 성과급제도 구성원 의견

TASTE FITNESS에 대한 조직구성원들의 수용성 및 만족도를 조사하기 위해 TASTE FITNESS의 각 직군별로 FGI를 실시하였다. 총 3차례에 걸쳐서 이루어졌다. 각 진국의 직원들이 현재 보상체계에 대한 만족도는 매우 긍정적인 편이었다. 다음은 FGI의 내용의 일부이다.

<카운슬러 인터뷰 중에서>

Q: 현재 카운슬러로 일하면서 가장 만족스러운 점은 무엇인가요?

A: 저는 고객응대와 시설관리를 주 업무로 하고 있는데, 이러한 업무가 저에게 큰 보람을 주고 있습니다. 특히, 월 경영평가 성과금을 통해 저희 지점의 영업이익률에 따라 보상을 받을 수 있는 점이 매우 만족스럽습니다. 저희 지점의 성과가 좋을 때, 저도 그 성과를 직접적으로 느낄 수 있어서 팀워크를 더욱 강화하게 되고, 동기부여가 됩니다. 이러한 성과급 체계 덕분에 항상 최선을 다해 일하게 됩니다.

<매니저 인터뷰 중에서>

Q: 매니저로서 현재의 보상 체계에 대해 어떻게 생각하시나요?

A: 매니저로서 지점의 운영을 총괄하고 트레이너의 인사관리를 맡고 있습니다. 기본급 외에도 직책수당과 월 경영평가 성과금, 분기 성과금이 지급되어 매우 만족스럽습니다. 특히, 분기 성과금은 저희 지점의 장기적인 성과를 목표로 할 수 있게 도와줍니다. 영업이익률이

40%를 초과할 때마다 1,000,000원의 분기 성과금을 받게 되는데, 이는 저에게 큰 동기부여가 됩니다. 이러한 보상 체계 덕분에 저뿐만 아니라 팀 전체가 목표를 향해 열심히 일할 수 있는 환경이 조성됩니다.

<트레이너 인터뷰 중에서>

질문: 트레이너로서 현재 보상 체계에 대해 만족하시는 점은 무엇인가요?

답변: 트레이너로서 저는 PT 수업을 통해 직접적인 매출을 창출합니다. 개인 매출 목표에 따라 수업료율과 커미션이 결정되는데, 이는 제 노력과 성과를 직접적으로 보상받을 수 있는 체계라 매우 만족합니다. 특히, 매출 목표를 초과할 때마다 커미션이 단계별로 증가하는 것이 큰 장점입니다. 예를 들어, 매출이 10,000,000원을 초과할 때는 수업료율이 48%로 증가하고, 커미션도 10%를 받게 되는데, 이는 제가 더 열심히 일할 수 있게 하는 큰 동기부여가 됩니다. 또한, 진급 시 수업료율이 추가로 올라가는 점도 매우 긍정적입니다. 시니어 트레이너로 진급하면서 수업료율이 2%p 상승하여, 제 경력 발전이 보상으로 이어지는 것을 직접 느낄 수 있습니다.

이러한 FGI를 토대로 <그림4>는 구성원들의 의견을 정리하였다.

3.2.2. TASTE FITNESS의 직원 이직률

통상적으로 1년의 재직기간을 채우는 트레이너가 거의 없는 이 업계에서 본 연구회사는 22년부터 현재까지 55%의 이직률을 보여주고 있다. 일반적으로 55%의 이직률은 다른 업종에 비해 높은 편이지만, 피트니스 업계에서는 찾아보기 힘든 낮은 이직률이라고 할 수 있을 것이다. 다음 <표2>는 TASTE FITNESS 이직률을 보여주고 있다.

피트니스 업계는 일반적으로 높은 이직률로 인해 인적 자원의 안정성이 낮은 것으로 알려져 있다. 특히, 트레이너의 경우 1년 이상 재직하는 경우가 드물다.

본 연구에 참여한 피트니스 회사는 2022년부터 현재까지 약 55%의 이직률을 기록하였다. 이는 일반적인 업종과 비교했을 때 높은 수치일 수 있지만, 피트니스 업계 내에서는 비교적 낮은 이직률이라고 평가할 수 있다. 피트니스 업계의 트레이너들은 높은 신체적, 정신적 스트레스와 불규칙한 근무 시간 등으로 인해 높은 이직률을

직군	주요 긍정적 의견	주요 부정적 의견
카운슬러	- 성과와 보상의 연계성: 지점의 영업이익률에 따라 성과금이 지급되어 동기부여가 됨. - 업무의 보람: 고객응대와 시설관리를 통해 고객들과 상호작용하고 긍정적인 피드백을 받을 때 큰 만족감을 느낌.	- 성과급의 불확실성: 영업이익률이 35% 미만일 때 성과급이 지급되지 않아 불안요소로 작용.
매니저	- 포괄적인 보상 체계: 기본급, 직책수당, 월 경영평가 성과금, 분기 성과금 등 다양한 보상 요소가 제공됨. - 장기적인 성과 목표: 분기 성과금이 장기적인 성과 향상을 목표로 설계되어 있어 큰 동기부여가 됨.	- 성과급의 의존도: 지점의 성과가 좋지 않은 경우, 기본급 외의 보상이 적어질 수 있어 부담이 됨.
트레이너	- 성과에 따른 보상 증가: 개인 매출 목표에 따라 수업료율과 커미션이 단계별로 증가하여 동기부여가 됨. - 경력 발전에 따른 보상: 진급 시 수업료율이 추가로 증가하여 경력 발전이 보상으로 이어짐. - 고객과의 상호작용: 고객들에게 최고의 서비스를 제공하고 긍정적인 피드백을 받을 때 큰 보람을 느낌.	- 초기 진입의 어려움: 매출이 적은 초기 단계에서는 수업료율이 낮아 수익이 제한적일 수 있음.

〈그림 4〉 구성원들의 VOE

보이는 경향이 있다. 따라서, 55%라는 이직률은 피트니스 업계의 특성을 감안할 때 매우 낮은 수준으로 해석될 수 있다. 이러한 결과는 해당 회사의 인적 자원 관리 전략이 피트니스 업계의 특수성을 반영하여 효과적으로 설계되었음을 시사한다.

〈표 2〉 TASTE FITNESS 이직율

부서/팀	신규입사	퇴직인원	퇴직율
2022년	29	17	59%
2023년	32	18	56%
2024년	6	2	33%
계	67	37	55%

3.2.3. TASTE FITNESS의 고객만족도

본 연구에서는 고객만족도를 평가하기 위해 2023년 5월부터 진행된 설문조사 데이터를 분석하였다. 이번 조사는 총 263명의 응답자를 대상으로 실시되었으며, 성별, 연령대, 만족도 등 다양한 항목에 대해 질문하였다.

〈표 3〉 TASTE FITNESS 고객만족도

항목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
시설관리	9	34	69	103	48
직원친절도	5	15	49	92	102
P/T	9	12	106	74	62
GX	5	6	115	74	63

설문조사의 주요 내용 중 시설관리, 직원친절도, P/T, GX 등에 관한 만족도를 보면, 시설관리에 대한 고객들의 매우 만족과 만족은 18%, 39%로 긍정적인 응답이 57%였으며, 직원친절도는 39%, 35%로 긍정적인 응답이 74%였다. 또한 P/T의 경우 매우만족과 만족은 각각 24%, 28%로 긍정적인 응답이 52%가 나왔다. 마지막으로 GX에 대한 만족도는 24%, 28%로 이 또한 긍정적인 응답이 52%정도 측정되었다. 다음 <표3>은 고객만족도에 대한 설문결과이다.

Ⅳ. 결론 및 제언

4.1 결론 및 시사점

보상은 조직구성원의 만족도를 높이고 이직률을 줄이는 데 중요한 역할을 한다. 경쟁력 있는 기본급여와 성과기반 보상을 포함한 균형 잡힌 접근 방식은 구성원들의 재정적, 심리적 욕구를 충족시켜 보다 헌신적이고 만족스러운 조직구성원을 만들 수 있다[28]. 이러한 관점에서 본 연구는 트레이너의 성과급 제도가 고객만족과 이직율에 미치는 영향에 관한 연구로 TASTE FITNESS를 중심으로 연구를 진행하였다.

TASTE FITNESS은 조직 내에서 일하는 카운슬러, 매니저, 트레이너 직군별로 성과주의에 입각한 차별화된 급여, 성과급 제도를 구성하였고, 이는 조직구성원들의 이직률 및 고객만족까지도 이어지고 있음을 확인할 수 있었다.

그러나 TASTE FITNESS의 급여, 성과급 제도 운영을 토대로 다음과 같은 점을 개선하고 보완한다면, 좀 더 완성도 높은 인사제도를 구성할 수 있을 것이다.

첫째, 성과급의 안정성을 보완해야만 한다. TASTE FITNESS는 영업이익률이 35% 미만일 때 성과급이 지급되지 않아 직원들의 불안감을 초래할 수 있다. 이를 보완하기 위해, 영업이익률이 35%미만일 경우, 생산성 격려금 등의 제도를 도입하여 성과급이 전혀 지급되지 않는 상황에서 구성원들의 사기를 제고할 수 있다. 물론 이러한 생산성 격려금이 높은 금액이 되어서는 안되겠지만 보상에 있어서 안정감을 제공할 수 있다.

둘째, 신규 트레이너를 위한 초기 지원 프로그램을 강화할 필요가 있다. 매출이 적은 초기 단계에서는 수업료율이 낮아 신규 트레이너들이 경제적 어려움을 겪을 수 있다. 이를 보완하기 위해, 신규 트레이너에게 초기 몇 개월간 기본급을 상향 조정하거나, 일정 기간 동안 고정된 수업료율을 적용하는 지원 프로그램을 도입할 수 있을 것이다. 또는 입사 1년 이내는 별도의 성과급 요율을 적용하는 것도 방법일 것이다. 이를 통해 신규 트레이너들이 안정적으로 적응할 수 있도록 도울 수 있을 것이다.

셋째, 다양한 성과 지표를 반영한 성과급 체계 도입할 필요가 있다. 현재의 성과급 체계는 주로 매출과 영업이익률에 기반하고 있다 다양한 성과 지표를 반영하여 성과급을 다변화할 필요가 있다 예를 들어, 고객 만족도, 팀 협업 성과, 트레이너 교육 및 발전 기여도 등 다양한 지표를 반영한 성과급 체계를 도입하여 직원들이 다양한 측면에서 성과를 인정받을 수 있도록 한다면 구성원들이 해당 조직에 더욱 몰입할 수 있을 것이고 그러면 고객만족도 또한 높아질 수 있을 것이다.

넷째, 장기적 성과 보상 강화방안을 제공해야 한다. 업계에서 트레이너들의 평균근속이 1년 미만인 현실 속에서 분기 성과금 외에도 장기 근속에 대한 보상 체계를 강화할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 1년, 3년, 5년 등 장기 근속자에게 추가적인 보너스나 혜택을 제공하여 직원들의 장기적인 근속을 유도할 수 있고, 이는 조직구성원들의 회사에 대한 충성도와 만족도를 높이는 데 기여할 것이다.

다섯째, 성과 중심적이고, 차별화된 성과급을 지급하면 성과급을 둘러싼 갈등이 나타난다. 따라서 성과급을 많이 받을 수 있는 직급과 그렇지 못한 직급을 명확하게 구분하고, 차별화된 임금제도를 운영해야 장기적으로 안정적인 인사제도를 만들 수 있다.

TASTE FITNESS의 급여 및 성과급 제도는 전반적으로 성과 중심의 보상 체계를 통해 직원들에게 높은 동기부여를 제공하고 있고 이를 토대로 고객만족 및 이직율을 제고하고 있다. 그러나, 성과급의 안정성 보완, 초기 진입 단계 지원, 성과급의 다변화, 장기적 성과 보상 강화 등을 통해 더욱 효율적이고 만족스러운 보상 체계를 구축할 수 있다. 이는 TASTE FITNESS 뿐 만 아니라, 피트니스 업계뿐만 아니라, 생활 스포츠를 운영하는 동종 업계에서도 모두 고민해볼 만한 이슈이다. 따라서 본 연구에 대한 확장연구도 가능하다고 판단된다.

많은 사람들이 건강에 대한 관심이 높아지고 있고, 피트니스 센터를 이용하고 있다. 우후죽순 생겨나는 피트니스 산업에서 가장 중요한 것은 피트니스 업체에 대한 경쟁력 확보가 중요하다. 단순히 마케팅으로 고객을 유인하는 것이 아니라, 내부 인사제도를 통해 기업의 토대를 단단히 하고, 이를 통해 다시 고객이 만족하는 선순환 고리를 구축해야 한다. HR제도에서 가장 중요한 보상시스템의 정립은 기업의 경쟁력을 확보하는 기반이 될 수 있다.

4.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 TASTE FITNESS를 중심으로 보상 체계가 고객 만족도와 이직률에 미치는 영향을 연구하였으나, 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 단일 사례 연구의 한계이다. 본 연구는 TASTE FITNESS를 대상으로 하였으므로, 다른 기업이나 산업에도 동일한 결과를 일반화하기에는 한계점이 분명히 있다. 따라서 추후에는 피트니스 업계 전반, 나아가서는 생활 스포츠 전반 대한 정량적인 연구를 통해 보다 구체적인 결과를 도출해 내는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 인터뷰와 설문조사를 통한 질적 데이터에 의존하였기 때문에, 더 정확한 정량적 데이터 수집이 필요하다. 이후 통계적으로 분석방법을 추가하여 진행 한다면 연구결과의 신뢰도를 제고할 수 있으며, 일반화의 가능성도 높아지게 될 것이다.

셋째, 장기적 영향평가가 부족하다. 보상 체계의 장기적인 영향에 대한 평가가 본 연구에서는 많이 부족하다.

이에 장기적인 데이터를 추적을 통한 추가 연구가 필요하다. 그래서 보상 체계의 장기적 영향을 평가하여 조직의 지속 가능한 성장을 위한 전략을 마련하는 것이 중요하다.

참고문헌

[1] The 2019 IHRSA Global Report, 2019

[2] The 2021 IHRSA Global Report, 2021

[3] 문화체육관광부, 2023 전국 등록·신고 체육시설업 현황 보고서, 2024.

[4] 김하람, “퍼스널트레이너 이직률 및 고용불안정성에 대한 원인 분석,” 한양대학교 석사학위논문, 2021.

[5] 남상민·황찬규·권두순·홍순근, “U-민원 콜센터 상담원 조직 공정성이 조직몰입과 직무만족을 통해 직무성과에 미치는 영향,” Journal of Digital Convergence, 제11권, 제3호, 2015, pp.125~143.

[6] Adams, J. S., “Inequity in social exchange,” In Advances in Experimental Social Psychology Vol. 2, pp. 267-299, Elsevier, 1965.

[7] Vroom, V. H., “Work and Motivation,” Wiley, New York, 1964.

[8] Locke, E. A.·Latham, G. P., “A Theory of Goal Setting and Task Performance,” Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.

[9] 전미선·이종수, “성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로 분석,” 한국인사행정학회보, 제13권, 제1호, 2014, pp.161-176.

[10] 김성건·김해룡, “집단 성과급제도의 공정성이 신뢰에 미치는 영향,” Journal of Digital Convergence, 제14권, 제9호, 2016, pp.199-214.

[11] 정유성·성상현, “성과급제와 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 연구: 한국 노동패널 2009-2020 자료에 대한 종단 분석,” 기업경영리뷰, 제14권, 제1호, 2023, pp.79-104.

[12] 이철, “보상의 공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 실천경영연구, 제11권, 제1호, 2016, pp.57-75.

[13] Mathis, R. L.·Jackson, J. H., “Human Resource Management (15th ed.),” Cengage Learning, Boston, MA, 2017.

[14] LAWLER III, E. E., “Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems,” Jossey-Bass/Wiley, 1990.

[15] Dessler, G., “Human Resource Management (15th ed.),” Pearson, Boston, MA, 2017.

[16] 최선규·최용득, "조직의 차등 성과급 균형 운영과 조직 소통 그리고 일의 만족," 경영학연구, 제52권, 제2호, 2023, pp.513-534.

[17] Milkovich, G. T.·Newman, J. M., “Compensation,” Plano, Business Publications, INC., 1984.

[18] 이경훈, "성과급 공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향," 석사학위논문, 중앙대학교, 2019.

[19] Deci, E., “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation,” Journal of Personality and Social Psychology, Vol.18, No.1, 1971, pp.105-115.

[20] Kohn, Alfie, “Why incentive plans cannot work,” Harvard business review Vol.71, No.9, 1993.

[21] Deming, W. E., “The need for change,” The Journal for Quality and Participation, Vol.17, No.7, 1994, p.30.

[22] O’Donnell, M.·O’Brien, J., “Performance‐Based Pay in the Australian Public Service,” Review of Public Personnel Administration, Vol.20, No.2, 2000, pp.20-34.

[23] 정권택, “CEO Information,” 삼성경제연구소 연구보고서, 제357호, 2002.

[24] Muralidharan, K.·Sundararaman, V., "Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India," Journal of Political Economy, Vol.119, 2011.
[25] Podgursky, M.·Springer, M. G., "Teacher Performance Pay: A Review," Journal of Policy Analysis and Management, Vol.26, No.4, 2007, pp.909-949.
[26] Bucklin, B. R.·Dickinson, A. M., "Individual monetary incentives: A review of different types of arrangements between performance and pay," Journal of Organizational Behavior Management, Vol.21, No.3, 2001, pp.45-137.
[27] Milstein, R.·Schreyoegg, J., "Pay for performance in the inpatient sector: a review of 34 P4P programs in 14 OECD countries," Health Policy, Vol.120, No.10, 2016, pp.1125-1140.
[28] 이재진·주재성·이성준, "관리자의 진정성 리더십이 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 동기부여의 매개효과를 중심으로," Journal of Digital Convergence, 제19권, 제1호, 2023, pp.43~55.

■ 저자소개 ■

김 진 수
(Kim Jinsu)

2022년 02월~현재
TASTE FITNESS 대표이사
2018년 09월 ㈜리조트피플 Manager
2016년 03월 현대중공업 GIS Production 팀원

관심분야 : 리더십, 조직문화, 영업전략, 피트니스
E-mail : kjs@tastefitness.co.kr

김 성 건
(Kim Sunggun)

2020년 3월~현재
인하대학교 산업경영학과 조교수
2013년 8월 한국외국어대학교 경영학과
인사조직전공(경영학박사)

관심분야 : 리더십, ESG, 조직문화, 영업전략
E-mail : kimsoo@inha.ac.kr

논문접수일 : 2024년 9월 01일
수정접수일 : 2024년 9월 05일
게재확정일 : 2024년 9월 14일