

KLI 고용·노동 리포트

K o r e a L a b o r I n s t i t u t e

2015. 11. 30 | 통권 제65호(2015-05)

최고경영자의 심리적 특성이 종업원 임금제도에 미치는 영향

[요약]

- 본 연구는 종업원에게 안정적인 기본급 인상방식이 탈제도화(deinstitutionalization)되어 가는 한국 상황을 배경으로 최고경영자의 자아초월성이 종업원 임금제도에 미치는 영향을 살펴보았음.
- 언론 인터뷰 자료를 활용하여 Q-sort방법론으로 최고경영자의 심리적 특성을 측정하여 71개의 기업을 대상으로 실증연구함.
- 타인의 이익을 우선하는 최고경영자는 본인의 심리적 특성에 반하는 제도적 환경 변화 속에서도 여전히 종업원에게 안정적인 기본급 인상방식(즉 호봉급)을 유지할 가능성이 높은 것으로 드러났음. 반면 최고경영자의 자아초월성은 종업원 임금수준에는 영향을 주지 못하였음.
- 최고경영자의 자아초월성과 종업원 임금제도 간의 관계는 외국인 대주주에 의해서 제한되었음.
- 이 연구는 경영자의 재량에 관한 논의를 제도적 환경변화 틀 속으로 끌어옴으로써 기존의 최고경영자이론이나 경영자 재량에 관한 이론에 기여할 것으로 기대됨.

문제제기

- 배임, 횡령, 및 조세포탈 등 탐욕적이고 이기적인 최고경영자(Chief Executive Officer: CEO)들이 연루된 수많은 스캔들이 사회적 물의를 일으키면서 윤리적이고 사회의식이 있는 리더십에 대한 관심이 국내외적으로 커지고 있음.
 - 이러한 시대적 변화에 조응하여 ‘자아초월적인(self-transcendent)’ 최고경영자를 연구하는 조직학자들 또한 늘어나고 있는 추세임. 자아초월성은 “타인의 행복증진, 자기 이익초월 그리고 타인에 대한 동등한 대우”를 강조하는 성향을 일컫음.
- 본 연구의 목적은 다음 세 가지에 있음.
 - 자아초월적 최고경영자가 임금정책(즉 기본급 인상방식과 임금수준)에 미치는 영향에 대해서 살펴봄.
 - 그러한 관계에 조절작용을 하는 외국인 대주주(blockholder)의 역할에 대해서 살펴봄.
 - 기존에 통용되던 임금제도가 탈제도화(deinstitutionalization)되는 과정을 겪고 있는 한국 상황을 통하여 살펴봄으로써, 최고경영자의 심리적 특성이 제도적 환경변화 속에서 어떠한 역할을 하는지 알아봄.

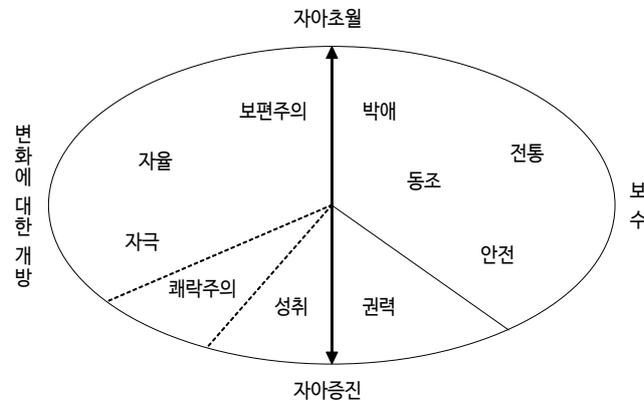
이론 및 가설

- 자아초월적 최고경영자
 - 자아초월성에 관한 이론적 논의는 Schwartz (1992)의 가치이론에서 찾을 수 있음. 개인 가치이론분야에서는 개인의 다양한 행동을 이해하고 설명, 예측하기 위하여 보편적 가치의 내용 및 구조를 밝히려는 노력을 계속해 왔는데(Hofstede, 1980; Rokeach, 1973), Schwartz의 가치이론은 그중에서도 가장 권위 있는 것으로 꼽힘.
 - 이 이론은 개인의 다양한 가치를 안전, 동조,

그리고 전통 등 10개의 핵심가치 영역으로 구분하고, 그 가치 영역들의 동기적 목표들 간의 내재적 갈등 또는 공존에 근거하여 [그림 1]과 같은 가치구조를 제시하였음. 이 중에서 가까운 사람들의 복지보전과 향상을 의미하는 박애와 인류 및 자연의 복지에 대한 바른 이해 및 인식, 포용, 보호를 의미하는 보편주의가 자아초월성을 구성함.

- 반면 이와 배치되는 가치인 자기증진(self-enhancement)은 권력(사회적 지위와 위신, 통제력, 또는 사람과 자원에 미치는 지배력), 성취(사회기준에 따라 드러나는 유능함을 통한 개인적 성공), 그리고 쾌락(본인을 위한 즐거움과 감각적인 만족)으로 구성됨.
- 즉 자아초월적 개인은 타인의 이익과 발전을 고려하는 이타적인 행동을 보일 가능성이 큰 반면, 자아증진적 개인은 쾌락적 동기에서 비롯된 자기본위적 태도나 자기과시적 행동을 할 가능성이 높음. 기존연구는 자아초월적인지 혹은 자아증진적인지에 따라 도덕적 리더십에 상당한 영향을 준다고 제시하고 있음(Kanungo & Mendonca, 1996; Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999).
- 자아초월적 최고경영자와 종업원 임금제도
 - 전통적인 한국형 임금체계인 연공급은 기본급이 근속연수에 따라 자동적으로 인상되는 호봉제를 골간으로 함. 호봉급은 경제적 요인과 조직에 공헌하는 가치(생산성 향상 혹은 수익 창출) 사이의 장기적 균형유지를 추구하는 임금제도임.
 - 하지만 2000년대 들어서 한국 사회에서 호봉급의 경제적 효율성과 사회적 정당성을 위한 조건들이 더 이상 성립하지 않음을 지적하면서 호봉급을 비판하는 목소리가 커지고 있음.
 - 이러한 상황에서 사회 각계에서 성과에 기반을 둔 임금체계로의 전환을 요구하고 있지만, 호봉급의 지속가능성 또는 기업의 지불능력에 대한 논의와 별개로 근로자 및 노동조합

[그림 1] Schwartz 이론에서 제시된 가치 영역의 구조



은 호봉급을 선호한다는 점에 주목할 필요가 있음. 호봉급하에서는 자동승급에 따른 임금 상승분을 미리 책정해 놓기 때문에 임금에 대한 예측가능성이 뛰어나고, 임금을 결정하는데 있어서 관리자의 자의적 결정권을 상당 부분 제한할 수 있음. 그 결과, 비단 우리나라 노동조합만의 특성이 아니라 인사관리에 있어서 관리자의 재량권이 폭넓게 인정받고 있는 미국의 노동조합도 근속에 따른 자동 임금인상방식을 선호함.

- 이와 같은 노사 간의 입장 차이는 호봉급을 둘러싼 많은 사회적 갈등을 유발하고 있고, 이러한 사회적 맥락은 최고경영자의 심리적 특성이 인사제도의 도입 또는 폐지에 미치는 영향을 볼 수 있는 좋은 기회를 제공함.
- 최고경영자이론(Hambrick & Mason, 1984)에서는 '경영자 재량(managerial discretion)'이라는 개념을 통하여 최고경영자의 심리적 그리고 인구통계학적 특성을 통하여 기업의 의사결정과 경영성과를 예측할 수 있다고 주장함(Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Hambrick & Mason, 1984). 경영자 재량은 자원의 획득, 개발, 그리고 배분과정에서 '경영자의 행동상의 자유(latitude of action)'로 정의되는데, 이것 때문에 최고경영자의 중요성이 상황에 따라 달라진다는 입장임.

- 최고경영자이론의 주장이 틀리지 않다면, 자신의 이익을 뛰어넘어 타인의 행복증진에 기여하는 것이 옳다는 의식이 강한 자아초월적 최고경영자는 안정적인 임금인상을 보장하여 종업원들의 연령별 생계비 보전이 가능한 기존의 기본급 인상방식을 유지할 가능성이 큼. 이러한 기본급 인상방식이 종업원의 만족도를 높여줄 뿐만 아니라, 조직의 불필요한 갈등과 반목을 줄여서 조화로운 근로환경을 조성할 수 있기 때문임(Kohn, 1993). 뿐만 아니라, 임금체계는 고용주, 근로자, 노동조합에게 매우 중요하고 민감한 사안이어서 임금체계 개편은 상당한 내부적 혼란을 불러일으키기 마련임. 자아초월적 성향을 보이는 최고경영자는 가급적 이러한 대립적 상황을 피하려 할 것임.

가설 1. 자아초월적 최고경영자는 호봉제와 정(+)
의 상관관계가 있다

■ 자아초월적 최고경영자와 임금수준

- 경쟁 회사 대비 임금수준은 종업원의 유인과 보유 및 인건비 통제에 결정적인 영향을 미치기 때문에 외부적 경쟁력(external competitiveness)이라고 함. 임금수준에 관한 이론적 논의에서는 임금수준을 결정하는 데는 일반적으로 다음과 같은 세 가지 목적이 있다고 설명함: (1) 노동비용 통제, (2) 종업원 유인과 보유, (3) 종업원 동기부여. 이 세 가지 목

적들 간 상대적 중요성에 따라 기업들은 종업원에 대한 자신들의 임금수준을 결정하게 됨 (Lawler, 1990).

- 자아초월적 최고경영자는 종업원과 상호호혜적인 파트너 관계를 지향하면서 '종업원에게 더 많은 것을 베풀고 더 많은 것을 그들로부터 얻어내는 고몰입형 작업장(high commitment work system)'(Baron & Kreps, 1999: 189)을 활용할 가능성이 크다고 생각함. 즉 자아초월적 최고경영자는 종업원의 동기부여와 사기 진작을 통하여 경영환경 변화에 필요한 적응성을 높이기 위한 기술의 획득 및 발전 등을 강조하는 인사전략을 채택할 것임. 고몰입형 작업장을 구성하는 인사제도(HR practices)에는 일반적으로 고용보장, 직무확충, 광범위한 직업훈련, 직무순환 등이 있는데, 그중에서 동기부여에 가장 중요한 제도 중 하나로 꼽히는 것이 프리미엄 임금임(Baron & Kreps, 1999: 189). 효율임금이론(efficiency wage theory) (Holzer, 1990)에서 주장하듯, 종업원에게 시장임금(즉 종업원의 기회비용)보다 높은 임금을 지급하면, 종업원은 추가적인 노력을 통하여 효율성을 높이는 방법으로 보답함. 이를 통하여 종업원 1인당 노동비용은 오히려 줄어들 수 있음. 이러한 논의는 다음과 같은 가설을 제시함.

가설 2. 자아초월적 최고경영자는 종업원 임금수준과 정(+)의 상관관계가 있다

■ 외국인 대주주에 의한 조절작용

- 자아초월적 최고경영자가 임금제도에 영향을 미친다면 어떠한 요인이 이러한 관계에 영향을 줄 수 있을까? 본 연구에서는 5% 이상의 주식을 소유한 외국계 기관투자자가 그러한 역할을 할 것으로 기대함.
- 대주주 기관투자자는 개인 투자자에 비하여 기업 의사결정 과정에서 경영진을 감시하여 자

신들의 이익을 극대화할 수 있는 충분한 힘과 유인을 갖고 있다고 여겨짐(Demsetz, 1983; Shleifer & Vishny, 1986).

- 임금이 성과와 연동되어야 한다는 가정은 경영학 문헌에 광범위하게 퍼져 있음(Eisenhardt, 1988; Gómez-Meja & Balkin, 1992; Lawler, 1990). 따라서 이러한 생각에 익숙한 외국인 대주주들은 근속연수에 따라 자동적으로 기본급을 상승시키는 호봉급 제도에 반대할 것으로 예상됨. 하지만 종업원의 기본급 인상방식은 세부적인 인사제도 중 하나이기 때문에 외국인 대주주들이 이에 대해서 관심을 갖지 않을 수도 있음. 그러한 가정을 받아들인다고 하더라도 그들은 일반적으로 최고경영자의 임금제도에 대해서는 관심을 갖음. 특히 경영자와 주주의 이해를 일치시키기 위하여 최고경영자의 임금 중에서 주식을 활용한 인센티브 임금 비율을 높이는 방향을 선호함(Core & Guay, 2002). Werner et al.(2005)는 최고경영자의 임금이 성과와 연동되는 정도가 '내부적 모니터링(internal monitoring)'의 형태로 종업원들의 임금에도 영향을 미친다고 주장함. 실증연구를 통하여 소유구조가 분산되어 있으면(즉 대주주가 존재하지 않으면), 최고경영자의 임금이 성과와 분리되어 결정되고, 그 결과 종업원의 임금도 성과와 상관없이 결정된다는 사실을 발견하였음. 역으로, 대주주 기관투자자가 최고경영자에게 성과에 기반을 둔 인센티브 임금을 부과하면, 최고경영자는 그들에게 발생한 위험을 줄이기 위해서 종업원들에게도 비슷한 임금정책과 제도를 도입할 가능성이 높음. 이러한 논의를 바탕으로 이 연구는 자아초월적 최고경영자가 종업원에게 유리한 기본급 인상방식을 유지하는 데 외국계 투자자가 제어 역할을 할 것으로 기대하며 다음과 같은 가설을 제시함.

가설 3. 외국인 대주주는 자아초월적 최고경영자와 호봉제의 관계를 약화시킨다

방법론¹⁾

- 최고경영자의 가치성향이 종업원 임금제도에 미치는 영향을 살펴본 이 연구는 71개의 기업을 대상으로 진행되었고 다음과 같은 절차를 통하여 표본기업을 구성하였음. 첫째, 코스피(KOSPI)에 상장된 기업이나 또는 코스닥(KOSDAQ)에 등록된 기업들 중 한국노동연구원 2011년 사업체패널조사(Workplace Panel Survey: WPS) 대상 기업을 우선 선정하였음(215개의 코스피 기업과 122개의 코스닥 기업).
 - 둘째, 이들 기업을 대상으로 2011년도 최고경영자를 파악하고, 주요 일간지 및 경제지에 실린 그들의 인터뷰 자료를 수집하였음.²⁾ 최종 표본에 포함되기 위해서는 인터뷰 자료가 다음과 같은 조건을 만족해야 함. 최고경영자의 가치성향을 파악하기 위해서 성장배경, 최고경영자가 되기까지의 경력사항, HR 철학, 그리고 인생관 등이 담겨 있는 인터뷰 자료만을 채택하였음(Fu et al., 2010). 이러한 과정을 거쳐서 최종 71개의 샘플기업이 구성되었음.
 - 각 표본기업에 대해서 이 연구는 다음과 같은 자료를 수집하였음. 첫째, 언론 인터뷰 자료를 기반으로 훈련된 3명의 연구보조원이 Q-sort 방법을 활용하여 최고경영자의 심리적 특성을 측정하였음. 둘째, 임금정보 및 노조 관련 정보는 한국노동연구원 2011년 사업체패널자료에서 수집하였음. 끝으로, 최고경영자의 인적 정보는 한국신용평가정보(주)의 KISLINE 데이터베이스에서, 그리고 산업 및 재무제표상의 정보는 한국신용평가정보(주)에서 제공하는 KISVALUE와 금융감독원 전자공시시스템(DART)을 통하여 수집하였음.

분석결과

- 자아초월적 최고경영자와 종업원 임금제도
 - <표 1>은 최고경영자의 자아초월성이 호봉급에 미치는 영향에 관한 로짓분석 결과를 보여줌. 본 연구는 가설 1에서 최고경영자이론이 맞다면 최고경영자의 자아초월성과 호봉급 간에 정(+)의 상관관계가 있을 것이라고 주장하였음(가설 1). 모형 2는 가설 1을 지지하는 증거를 제시함($p < 0.05$).
 - 모형3에서는 대주주 외국계 투자자가 최고경영자의 자아초월성과 호봉급 간의 관계를 약화시키는지 검증하였음(가설 3). 자아초월성과 외국인 투자자의 상호작용 계수가 유의한 부(-)의 값을 가지는 것으로 드러났고, 이러한 결과는 가설 3을 지지함($p < 0.10$). [그림 2]는 이러한 상호작용을 그래프로 보여줌.
 - <표 2>는 최고경영자의 자아초월성이 종업원 연봉에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과를 보여줌(가설 2). <표 2>의 모든 모형에서 자아초월성의 계수가 유의한 값을 갖지 못하는 것으로 드러났고, 따라서 가설 2는 지지되지 않음.

토론 및 결론

- 본 연구의 목적은 최고경영자의 자아초월성이 종업원 임금제도(기본급 인상방식 및 임금수준)에 미치는 영향 및 그러한 관계에 대한 외국인 대주주의 조절작용을 살펴보는 것임. 특히 종업원에게 안정적인 기존의 임금제도가 탈제도화(de-institutionalization)되어가는 한국 상황은 타인의 이익을 중시하는 최고경영자가 본인

1) 방법론에 관한 자세한 내용은 한국노동연구원에서 발간한 정동관(2015), 『기업지배구조가 인적자원관리에 미치는 영향』 참조.

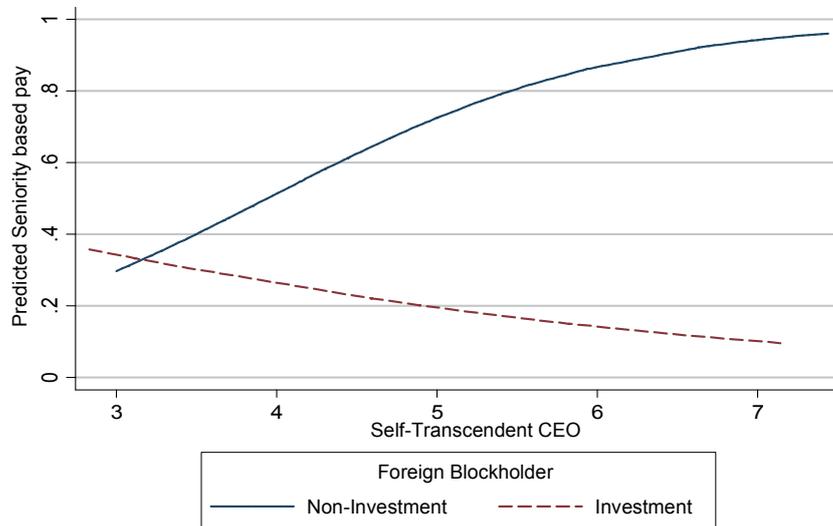
2) 최고경영자 인터뷰 자료를 검색한 주요 일간지 및 경제지는 조선일보, 중앙일보, 동아일보(이상 주요 일간지), 매일경제, 한국경제, 서울경제, 머니투데이, 아시아경제, 헤럴드경제, 파이낸셜뉴스, 프라이مج정, 그리고 이데일리(이상 주요 경제지) 등임. 매체의 신뢰성 및 대표성을 확보하기 위해서 발행부수를 기준으로 선정하였음. 이 외에 월간 조선, 디지털 타임즈, CEO 매거진, 그리고 증권기업 BizNet 등을 검색하여 추가적으로 최고경영자 인터뷰 자료를 수집하였음.

〈표 1〉 기본급 상승방식에 대한 로짓분석 결과^a

| | 모형 1 | 모형 2 | 모형 3 |
|---------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| 기업 규모 | -0.443(0.343) | -0.601(0.370) † | -0.926(0.433) * |
| 설립 연도 | 0.423(0.344) | 0.258(0.368) | 0.506(0.399) |
| 자산수익률 | 0.920(4.425) | -0.476(4.710) | 3.139(5.289) |
| 최대주주 지분율 | -0.006(0.022) | 0.007(0.024) | 0.021(0.027) |
| 노동조합 | 0.936(0.680) | 1.001(0.712) | 1.549(0.818) † |
| 코스피 상장 | -0.850(0.804) | -0.267(0.888) | -0.946(0.999) |
| 제조업 | 0.172(0.608) | 0.047(0.646) | 0.330(0.704) |
| 오너 경영자 | 0.315(0.660) | 0.146(0.694) | 0.538(0.752) |
| 외국인 대주주 | -1.973(0.715) ** | -1.951(0.758) * | -2.103(0.751) ** |
| 자아초월성 | | 0.593(0.302) * | 0.519(0.323) |
| 외국인 투자자×자아초월성 | | | -1.386(0.796) † |
| Constant | 2.072(1.997) | 2.683(2.082) | 3.161(2.308) |
| Likelihood-ratio χ^2 | 19.33 * | 23.63 ** | 26.86 ** |
| Log-likelihood | -38.60 | -36.45 | -34.83 |
| Likelihood-ratio test | | 4.3 ** | 7.53 ** |

주: a 표본수 70; 표준오차는 괄호 안에 표시 **p<0.01, *p<0.05, †p<0.1

〈그림 2〉 자아초월성과 외국인 대주주의 상호작용 효과



의 가치관에 따라 행동하기 어렵게 만들. 본 연구는 이러한 제도적 환경변화 속에서도 최고경영자의 재량이 여전히 발휘되는지 확인하였음.

- 본 연구는 최고경영자의 자아초월성이 종업원 임금제도에 미치는 영향에 관한 첫 번째 연구임.

최고경영자의 자아초월성과 임금제도 간의 관계에 대한 연구는 말할 것도 없고, 최고경영자의 심리적 특성이 인사제도에 미치는 영향에 관한 기존연구는 거의 없음. 직관적으로 혹은 일화적인 예를 통하여 최고경영자의 특성이 인사제도에 영향을 주고 있음을 알 수 있음. 인적자

〈표 2〉 임금수준에 대한 OLS회귀분석 결과^a

| | 모형 1 | 모형 2 | 모형 3 | 모형 4 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 기업 규모 | 0.076(0.179) | 0.076(0.180) | 0.100(0.184) | 0.102(0.185) |
| 설립 연도 | -0.087(0.178) | -0.086(0.180) | -0.062(0.183) | -0.059(0.185) |
| 자산수익률 | 5.164(2.314) * | 5.194(2.364) * | 5.396(2.351) * | 5.467(2.410) * |
| 최대주주 지분율 | 0.007(0.012) | 0.007(0.013) | 0.004(0.013) | 0.005(0.013) |
| 노동조합 | 0.372(0.354) | 0.366(0.366) | 0.382(0.356) | 0.369(0.368) |
| 코스피 상장 | 2.107(0.448) ** | 2.110(0.453) ** | 1.994(0.482) ** | 1.997(0.486) ** |
| 제조업 | 0.310(0.327) | 0.312(0.330) | 0.342(0.332) | 0.347(0.336) |
| 오너 경영자 | 0.940(0.346) ** | 0.931(0.366) * | 0.991(0.357) ** | 0.975(0.374) * |
| 외국인 대주주 | | -0.029(0.370) | | -0.062(0.375) |
| 자아초월성 | | | -0.098(0.150) | -0.102(0.153) |
| Constant | 2.274(1.046) * | 2.259(1.071) * | 2.205(1.056) * | 2.171(1.084) * |
| R-squared | 0.402 | 0.403 | 0.407 | 0.407 |
| Adjusted R ² | 0.324 | 0.313 | 0.318 | 0.306 |
| F statistics | 5.136 ** | 4.492 ** | 4.570 ** | 4.049 ** |

주: a 표본수 70; 표준오차는 괄호 안에 표시 **p<0.01, *p<0.05, †p<0.1

원관리를 크게 보면 (1) 조직의 일반적인 경영가치가 무엇인지 말해주는 인사 철학, (2)종업원과 회사와의 관계에 관한 조직의 의도에 관한 진술에 해당하는 인사정책, (3) 철학과 정책의 통상적인 시행규칙인 인사 제도, (4) 인사제도들의 제정, 변경, 폐기 등의 기술적/사회적 절차를 규정하는 인사절차로 나눌 수 있음(Jackson, Schuler, & Jiang, 2013). 일반적으로 인사담당자가 사업계획에 대응하여 인사방침을 정하고 라인관리자들이 공식적인 절차를 일상적인 제도로 적용한다고 말할 수 있음. 최고관리자의 가치관은 인적자원관리의 가장 근본적인 토대인 인사 철학에 영향을 줌(Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone, & Cohen, 2007). 하지만 이에 대한 실증적인 연구는 이루어지지 않았음. 기존 연구를 보완하면서 이 연구는 최고경영자이론(Hambrick & Mason, 1984)과 경영자 재량 연구(Finkelstein et al., 2009)를 확장함.

■ 71개의 기업을 대상으로 한 실증연구는 최고경영자의 재량에 대한 보다 풍부한 설명을 제시함. 첫째, 타인의 이익을 우선하는 최고경영자는 본인의 심리적 특성에 반하는 제도적 환경변화 속에서도 여전히 종업원에게 안정적인 기본급 인상방식(즉 호봉급)을 유지할 가능성이 높은 것으로 드러났음. 둘째, 반면 최고경영자의 자아초월성은 임금수준에는 아무런 영향을 주지 못함. 기업성과 및 코스닥 상장 여부 등 기업의 유형적인 특성이 임금수준과 상관관계가 높은 것으로 드러났음. 즉 연구결과는 심리적 특성에 기인한 최고경영자의 재량이 종업원 임금제도의 영역에 따라 다를 수 있음을 보여줌. 셋째, 본 연구는 종업원 임금제도에 관한 최고경영자의 재량이 외국인 대주주에 의해서 제한됨을 보여주는 증거를 제시하였음.

참고문헌

Baron, J. N., and Kreps, E. D.(1999), *Strategic Human Resources*, New York: John Wiley and Sons.

Core, J., and Guay, W.(2002), “Estimating the Value of Employee Stock Option Portfolios and Their Sensitivities to Price and Volatility”, *Journal of Accounting Research* 40(3): 613-630.

Demsetz, H.(1983), “The Structure of Ownership and the Theory of the Firm”, *Journal of Law and Economics* 26(2): 375-390.

Eisenhardt, K. M.(1988), “Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation”, *The Academy of Management Journal* 31(3): 488-511.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., and Cannella, A. A.(2009), *Strategic Leadership : Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*, New York: Oxford University Press.

Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., and Li, L.(2010), “Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders’ Transformational Behaviors and Personal Values”, *Administrative Science Quarterly* 55(2): 222-254.

Gómez-Mejía, L. R., and Balkin, D. B.(1992), *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, Cincinnati: South-Western.

Hambrick, D. C., and Mason, P. A.(1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, *The Academy of Management review* 9(2): 193-206.

Hofstede, G. H.(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, CA: Sage.

Holzer, H. J.(1990), “Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm”, *Industrial and Labor Relations Review* 43(3): 147-164.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., and Jiang, K.(2013), “An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management”, *The Academy of Management Annals* 8(1): 1-56.

Kanungo, R. N., and Mendonca, M.(1996), *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Kohn, A.(1993), “Why Incentive Plans Cannot Work”, *Harvard Business Review* 71(5): 54-63.

Lawler, E. E.(1990), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A., and Cohen, D. J.(2007), “An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees”, *Human Resource Management* 46(2): 223-246.

정동관(한국노동연구원 부연구위원)
044-287-6213 / ryanjung@kli.re.kr

※ 본 자료는 한국노동연구원 홈페이지 www.kli.re.kr 을 통하여 항상 보실 수 있습니다.



발행인: 방하남 / 편집인: 오상봉 / 편집·교정: 정 철
30147 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동
Tel : 044-287-6603 / Fax : 044-287-6649 / www.kli.re.kr