

# 그룹 인센티브가 기업성과에 미치는 효과: 시장전략의 영향

박 노 근\*

## I. 서문

지난 수 십 년 동안, 그룹 인센티브(group incentives)가 기업 성과에 미치는 효과에 대한 연구들이 많이 축적되어왔다. 그룹 인센티브제도는 성과급(pay-for-performance)의 일종으로 집단 성과급 제도들인 이윤분배제(profit sharing)나 이익분배제(gain sharing)를 포함하지만 개별 성과급인 피스레잇(piece rate)이나 메리트페이(merit pay)는 제외된다.

그룹 인센티브 제도의 도입이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구들은 주로 동료압력(peer pressure)이나 동료간 협조(cooperation), 동기이론들(motivation theories)에 기초하고있다. 재산권 학파(property rights school)는 이윤이 종업원들과 공유되면 경영자들의 종업원들을 통제할 유인이 감소하기 때문에 그 조직은 비효율적이게 된다고 주장한다. 그들은 또한 그룹 인센티브 제도는 무임승차(free-riding)의 문제를 유발하여 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 믿는다. 그러나 Kruse (1993)는 그룹 인센티브 제도가 경영자에 의한 통제 대신 동료압력 또는 수평적 통제를 촉진하여 효율성을 증가시킬 수 있다고 주장한다. 특히 업무가 복잡해서 관리자들이 그 업무를 철저히 파악하기 어려운 경우엔 그룹 인센티브 제도를 통하여 동료압력에 의존하는 것이 더욱 효율적일 수 있음을 주장한다. 또한 그는 게임이론에 근거하여 그룹 인센티브 제도는 장기적으로 종업원들 사이의 협조적 전략으로 이끌 수 있음을 주장한다.

그룹 인센티브 제도가 기업성과에 미치는 영향에 대한 두 번째 연구 흐름은 동기이론에 근거를 두고 있다. 종업원들은 그들이 기여한 성과에 기초하여 급료를 결정하는 그룹 인센티브 제도를 금전적 보상으로 여기며 또한 공정하다고 여긴다(Wayne et al., 1997; Scholl, 1981). 경제적 교환이론(economic exchange theory)에 따르면, 종업원들은 그러한 금전적 보상이나 공정한 대우에 대해 상환의 의무를 느끼며 그들은 조직의 목표에 헌신함으로써 그러한 상환의 의무를 다하려 할 것이다(Shore & Barksdale, 1998). 기대이론(expectancy theory)에 따르면, 종업원들은 목표달성과 그 목표달성으로 인한 약속된 보상 사이에 밀접한 연관성이 있을 때 동기가 부여된다(Florkowski, 1987). 그룹 인센티브 제도는 그러한 약속된 보상으로 기능할 수 있다. 또 다른 동기이론인 만족이론(content theory)으로부터, 여러 가지 욕구들 중 일차적으로 금전적 욕구가 충족되면 종업원들의 직무

---

\* 고려대학교 시간강사, [rhokeun@hotmail.com](mailto:rhokeun@hotmail.com), 010-5653-0521

만족이 향상되고 조직목표에 대한 헌신이 향상되어 결국 성과로 이어질 수 있음을 추론할 수 있다.

본 논문은 위의 두 가지 접근방법 중에서 동기이론에 근거하여 그룹 인센티브가 기업성과에 미치는 효과를 연구한다. 기존 연구들은 그룹 인센티브가 기업성과에 미치는 직접적인 효과들을 주로 연구해왔던 반면, 어떠한 환경하에서 그러한 효과가 달리 나타날 수 있는지에 대한 연구는 상대적으로 드물었다. 몇 예외 중의 하나는 Cooke(1994)으로, 그는 그룹 인센티브가 노조 사업장보다는 비노조 사업장에서 기업성과에 더욱 긍정적인 효과를 갖고 있음을 발견하였다. 본 논문은 그러한 환경을 찾기 위한 노력의 일환으로, 상황적합성 이론(contingency theory)에 근거하여 기업의 시장전략에 따라 그룹 인센티브 제도가 기업성과에 차별적 영향을 미칠 수 있는지를 살펴본다.

## II. 이론적 배경 및 가설

그룹 인센티브 제도(또는 집단 성과배분제)는 종업원들이 기업성과에 기여한 정도에 따라 그들의 소득을 증가시킬 수 있는 기회를 제공한다. 피스레잇(piece rate)이나 메리트페이(merit pay)와 같은 개별 인센티브 제도는 개인간 지나친 경쟁이나 비협조를 유발하는 측면이 있으나, 그룹 인센티브 제도는 개인간 협조와 동료압력(peer pressure) 역할을 촉진할 수 있다(Kruse, 1992). 한편으로 종업원들은 그들이 기여한 성과에 따라 급료를 받게 되는 것을 공정하다고 인식하게 된다(Wayne, et al., 1997). 그룹 인센티브 제도는 종업원들로 하여금 금전적 보상뿐만 아니라 정당한 대우를 받고 있다는 인식을 심어줌으로써 조직적 지원에 대한 종업원들의 인식(perceived organizational support, POS)을 향상시킨다 (Rhoades & Eisenberger, 2002).

경제적 교환이론(economic exchange theory)에 따르면, 조직적 지원에 대한 인식은 종업원들로 하여금 상환의 의무를 느끼게 한다. 이러한 상환 의무는 조직적 목표나 성과에 대한 헌신(commitment)으로 나타나고, 이러한 태도의 변화는 종업원들이 그러한 조직적 목표를 달성하기 위하여 더욱 많은 노력을 기울이도록 하며, 소위 시민적 행위(organizational citizenship behavior, OCB)를 보여 줄 동기를 부여한다. 결국 그러한 노력과 행위는 기업의 전체적인 실적을 향상시킬 것이다.

기대이론(expectancy theory)이나 목표설정 이론(goal-setting theory)은 목표달성과 약속된 보상 사이에 밀접한 관련이 있을 때 종업원들에게 동기가 부여된다고 주장한다. 기대가 높을수록 더욱 많은 노력이 기울여지며 결과적으로 성과도 향상되게 마련이다(Scholl, 1981). 그룹 인센티브 제도는 약속된 보상의 역할을 하기 때문에 종업원들에게 동기를 부여할 수 있는 것이다.

기존의 성과급-기업성과 사이의 관계에 대한 연구 결과들은 대체로 긍정적이다. 예로서, Kaufman (1992)은 이익분배제가 생산성을 유효하게 향상시키며 도입 첫해에 8%, 셋째 해에 17.5%까지 생산성을 향상시킴을 발견하였다. Weitzman and Kruse (1990)의 이윤분배제에 대한 연구들의 리뷰에 따르면, 어떠한 연구도 통계적으로 유효하게 부정적인 결과는 없었으며 약 55%는 유효하게 긍정적인 결과를 보고하고 있다.

## 가설 1. 그룹 인센티브 제도의 도입은 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그러나 Weitzman and Kruse (1990)의 리뷰에서 약 45%의 다른 연구들이 유효한 결과를 발견하지 못했다는 사실은 그룹 인센티브 제도가 모든 조건하에서 효과를 발휘하지만은 않을 수 있다는 점을 암시한다. 그룹 인센티브 제도가 일반적으로 기업성장에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있지만, 그 효과는 특정 기업의 시장전략에 따라 다르게 나타날 수 있다. 그러한 시장전략 중의 한 요소는 시장 선도적 전략 대 시장 추종적 전략이다.

마슬로우의 위계적 욕구(hierarchical needs) 이론에 따르면, 이미 충족된 욕구는 동기부여의 기능을 할 수 없는 반면에 충족되지 않은 욕구만이 동기부여의 역할을 하게 된다 (Gerhart & Rynes, 2003). 종업원들은 일차적으로 적절한 임금과 노동조건을 얻었을 때, 직무만족을 느낄 것이다. 그러나 이러한 조건들이 충족되었을 때 그것들은 더 이상 동기부여의 요인으로서 작용할 수 없고 그들은 자율권(power)과 성취감(sense of achievement)과 같은 높은 수준의 욕구를 갖게 된다 (Winterton, 2004). 다시 말해서 적절한 임금수준과 노동조건이 충족되지 않은 종업원들에게는 임금수준과 노동조건을 향상시킬 수 있는 제도나 정책이 중요한 동기부여 수단이 될 수 있지만, 그러한 낮은 수준의 욕구가 이미 충족된 종업원들에게는 자율권과 성취감과 같은 높은 수준의 욕구를 충족시켜줄 수 있는 제도나 정책만이 동기를 부여할 수 있는 수단이 될 수 있음을 의미한다.

시장 선도적 전략을 추구하는 업체들(market leaders)은 이미 적절한 임금수준과 노동조건을 종업원들에게 제공하고 있을 것이다. 이러한 업체들은 생산과 연구/개발에 많은 투자를 하고 종업원들이 신제품 개발에 전념할 수 있도록 기본적인 근무여건을 조성하게 마련이다. 이러한 환경하에 있는 종업원들은 새로운 기술과 제품을 개발하는 과정에서 얻을 수 있는 성취감 등을 최고의 욕구로서 갖게 될 것이다. 반면에 시장 추종업체들(market followers)은 시장 선도업체들만큼 적절한 임금수준과 노동조건을 제공하는데 한계가 있을 수 있다. 상대적으로 안정된 조직환경 하에서는 이익과 비용통제가 조직체의 가장 중요한 목적이(이학중 & 양혁승, 2007) 될 수 있고 시장추종적인 업체들은 환경변화에 따른 신속한 대응보다는 주어진 기술과 시장수요 하에서 효율성과 비용절감을 통해서 이윤을 최대화하려 할 것이다. 이러한 업체들은 인건비나 생산비를 낮추는 비용절감 전략을 채택할 가능성이 높다. 따라서 시장 추종업체의 종업원들에게는 임금수준을 높일 수 있는 제도나 정책이 여전히 중요한 동기부여 수단으로 작용할 수 있다. 그룹 인센티브 제도는 종업원들이 임금수준을 향상시킬 수 있는 중요한 제도 중의 하나이다. 따라서 그룹 인센티브 제도는 시장 선도업체들에서보다는 시장 추종업체들에서 기업성장에 커다란 영향을 미칠 것이다.

## 가설 2. 그룹 인센티브 제도가 기업성장에 미치는 영향은 기업의 시장 전략에 따라 그 효과가 다를 것이다. 즉, 그룹 인센티브 제도는 시장 선도업체들보다는 시장 추종업체들에서 그 효과가 클 것이다.

### III. 방법론

#### 1. 데이터

본 논문은 한국노동연구원(KLI)에서 2006년 실시한 [2005 사업체패널조사(Workplace Panel Survey, WPS)]를 이용하여 두 개의 가설을 테스트한다. 이 조사는 한국의 노동수요와 고용구조 및 기업의 인적자원관리 체계, 노사관계 실태 등을 체계적으로 파악하여 노동시장 정책을 수립하는데 있어서 기초자료로 활용하기 위하여 실시되었다. [2005 사업체패널조사]는 사업장 단위의 표본조사이며 통계청의 [사업체기초통계조사]에 수집되어 있는 전국 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전 산업에서 상용근로자 30인 이상 규모의 모든 사업장을 모집단으로 하였다. 이 모집단에서 산업과 규모 및 지역을 고려하여 3,916개의 민간 사업장과 359개의 공공기관 및 지방 공기업이 층화(stratified) 추출되었다 (노동연구원, 2007).

본 서베이는 인사담당자, 노사관계업무 담당자, 그리고 노동조합 및 근로자 대표를 대상으로 하고 있으며, 사전 컨택을 통해 응답자가 선정되고 재무현황 및 근로자 현황 조사표 작성을 완료한 후, 면접원이 해당 사업장을 방문하여 면접 조사를 진행하였다. 면접조사는 컴퓨터활용 인터뷰(computer assisted personal interviewing) 방식으로 진행되었다. 인터뷰에 소요된 시간은 인사 및 노사관계 담당자들에게는 평균 58분, 노조대표에 26분, 근로자대표에 10분 정도였다. 본 조사에서 응답률은 민간 사업장의 경우 50.1%, 공공부문은 88.4%로 전체적인 응답률은 53.6%였다(노동연구원, 2007). 본 조사의 최종적인 샘플 수는 1,905개였다.

#### 2. 종속변수들

본 논문에서 종속변수들은 사업장 성과를 측정한다. 사업장 성과는 생산성, 품질, 그리고 재무성과로 구성된다. 각 종속변수와 관련된 설문조항은 다음과 같다: 2005년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까? (생산성: A 305), 사업장의 주된 상품이나 서비스는 경쟁업체보다 품질이 좋습니까? (품질: A207), 2005년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까? (재무성과: A304).

위 설문조사는 생산성을 측정할 수 있는 객관적인 데이터를 포함하고 있으나, 그것들이 기업단위의 측정인데 반하여 이 논문에서 이용된 독립변수들은 사업장을 단위로 하고 있다. 따라서 측정변수들 사이의 일관성을 유지하기 위하여 주관적으로 평가된, 사업장 단위의 변수들을 사용한다. 또한 객관적인 데이터는 품질과 다양한 재무성과 지표들을 측정할 수 없는 반면에 주관적인 설문조항들은 그것들을 평가하고 있다.

모든 종속변수들과 관련된 설문조항들은 5점으로 답변되었다. 다만, 품질과 관련된 조항은 1이 “경쟁업체에 비하여 매우 좋다”, 5가 “경쟁업체에 비하여 전혀 좋지 않다”라고 답변되었기 때문에

역순 입력하였다. 따라서 분석결과에서 큰 계수(coefficient) 값일수록 좋은 성과를 의미하게 된다.

### 3. 독립변수들

본 논문에서 주요한 독립변수들은 성과배분제와 시장전략이다. 가설 1에서는 성과배분제가 주요 독립변수이며 가설 2에서는 성과배분제와 시장전략 간의 교차효과(interaction effects)를 살펴본다. 성과배분제의 도입여부는 다음 설문조항에 의하여 측정된다: “귀 사업장은 기업, 사업장, 부서 단위의 경영성과에 따라 지급하는 성과배분제(변동상여금)를 운영하고 있습니까? (C305)”. 이 질문에 대한 답변에서 “예”는 1로, “아니오”는 0으로 더미(dummy)변수화된다. 대안적으로, 더미 변수 대신에 성과배분제가 적용되는 정규직 근로자의 비중 또한 분석된다(C305, C306, C307). 대부분의 사업장(93.6%)에서 성과배분제를 아예 도입하지 않거나(47.7%) 모든 정규직 근로자들에게 적용(45.9%)하고 있기 때문에 [2005 WPS]에서 측정한 성과배분제는 사업장 전체에서 실시하고 있는 그룹 인센티브 제도라고 할 수 있다.

시장전략과 관련된 변수는 “귀 사업장 주력 상품이나 서비스의 시장전략은 다음 중 어디에 가깝습니까?(A210)”라는 항목에서 측정된다. 여기에 대한 답변은 1이 “고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품이나 새로운 서비스를 제공하려고 시도한다”이고, 2는 “신시장 진입이나 신제품, 새로운 서비스 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만, 1과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라 잡기 위해 노력한다”이며, 3은 “기존의 제품이나 서비스로서 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품이나 새로운 서비스 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는다”이며, 마지막으로 4는 “위 세가지 형태 모두 아님”을 나타낸다. 본 논문의 두 번째 가설을 테스트하기 위하여 1에 해당하는 업체들은 시장선도자(1)로서 그리고 그 외에는 시장추종자(0)로 입력된다. 따라서 시장추종자는 비선도자라고 할 수 있다.

결과의 일반성을 높이기 위하여 종속변수들에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제한다. 이러한 통제변수(control variables)들은 노조여부(M001), 국내 시장에서 경쟁의 정도(A204), 시장 수요 상황(A205), 주 상품이나 서비스의 가격 경쟁력(A206), 정규직근로자 선호 여부(D113), 사업장의 나이(A203), 사업장 규모(EP002), 산업(A201), 소유(A107)로 구성된다. [표 1]은 본 논문에서 사용되고 있는 모든 변수들을 정리하고 있다.

노조여부는 더미코딩되었고, 경쟁의 정도는 경쟁이 심할수록 큰 숫자를 나타내도록 하였으며, 시장 수요 상황은 큰 숫자일수록 시장 수요가 증가하고 있음을 의미한다. 가격 경쟁력 또한 큰 숫자일수록 가격이 저렴해서 가격경쟁력을 갖고 있음을 나타내며, 정규직근로자 선호 여부는 큰 숫자일수록 비정규직보다는 정규직을 주로 활용하고 있음을 나타낸다. 사업장의 나이는 2006년에서 설립연도를 차감하여 계산되었다. 사업장 규모는 근로자 수를 기준으로 <표 2>에서 보는 바와 같이 4가지로 분류하였으며 산업은 8개의 산업으로 구분하였다. 소유는 최대주주를 기준으로 정부, 기관, 개인 소유로 구분하였다.

<표 1> 변수들의 정의

변수	정의	설문항목
종속변수		
생산성	2005년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까?	A305
품질	귀 사업장의 주된 {제품은 / 상품이나 서비스는} 경쟁업체보다 품질이 좋습니까?	A207
재무성과	2005년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?	A304
독립변수		
성과배분제	귀 사업장은 기업, 사업장, 부서 단위의 경영성과에 따라 지급하는 성과배분제(변동 상여금)를 운영하고 있습니까?	C305
시장선도자	귀 사업장 주력 {제품 / 상품이나 서비스}의 시장 전략은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까?	A210
노조	귀 사업장에는 노동조합이 있습니까?	M001
경쟁적	귀 사업장의 주된 {제품은 / 상품이나 서비스는} 국내 시장에서 경쟁의 정도가 어떠합니까?	A204
시장수요	귀 사업장의 주된 {제품 / 상품이나 서비스}의 시장 수요 상황은 어떠합니까?	A205
가격	귀 사업장의 주된 {제품 / 상품이나 서비스}의 가격은 경쟁업체보다 저렴합니까?	A206
정규직선호	가능한 정규직근로자를 주로 활용한다.	D113
사업장나이	귀 사업장의 설립연도는 언제입니까?	A203
회사규모	전체 근로자수	EP002
산업	귀 사업장에서의 주요 업종은 무엇입니까?	A201
소유구조	귀 기업의 최대주주는 누구입니까?	A107

## IV. 분석 결과

<표 2>는 본 논문의 두 개의 가설을 테스트하기 위한 분석결과들을 보여주고 있다. 사업체의 성과를 생산성, 품질, 재무성과 측면에서 측정하고 있으며 각 종속변수의 첫 번째 열은 성과배분제의 효과를 분석하고 두 번째 열은 교차 항(interaction terms)에 의해 교차효과를 분석하고 있다.

<표 2> 기업성장에 있어서 성과배분제와 시장전략의 교차효과

변수		생산성		품질		재정성과	
성과배분제		.20(5.50)**	.26(5.30)**	.12(3.24)**	.19(3.99)**	.25(6.25)**	.32(5.95)**
시장선도자		.18(4.94)**	.25(4.72)**	.26(7.06)**	.34(6.64)**	.24(6.00)**	.32(5.56)**
성과배분*선도자			-.13(1.75)†		-.17(2.35)*		-.15(1.89)†
노조		-.14(3.03)**	-.14(3.09)**	-.08(1.85)†	-.09(1.93)†	-.10(1.94)†	-.10(2.01)*
경쟁적		-.04(1.81)†	-.04(1.82)†	.04(2.25)*	.04(2.24)*	-.03(1.30)	-.03(1.32)
시장수요		.05(2.72)**	.05(2.71)**	.08(4.08)**	.08(4.09)**	.10(4.72)**	.10(4.70)**
가격		-.05(1.62)	-.05(1.68)†	-.01(.44)	-.02(.54)	-.08(2.50)**	-.08(2.57)*
정규직 선호		.03(1.68)†	.03(1.67)†	.03(1.87)†	.03(1.85)†	.05(2.40)**	.05(2.38)*
사업장나이		-.00(1.76)†	-.00(1.71)†	.00(.01)	.00(.07)	.00(.89)	.00(.94)
회사 규모	50 미만	-	-	-	-	-	-
	50-200	.10(2.03)*	.11(2.05)*	-.02(.48)	-.02(.45)	.11(1.88)†	.11(1.91)†
	200-1000	.18(3.22)**	.18(3.26)**	-.05(.88)	-.05(.83)	.11(1.73)†	.11(1.78)†
	1000 이상	.12(1.39)	.12(1.41)	-.06(.75)	-.06(.74)	.05(.59)	.06(.61)
산업	제조업	.10(1.15)	.10(1.19)	.26(3.17)**	.26(3.22)**	.00(.04)	.01(.06)
	전기/건설	.29(2.83)**	.29(2.85)**	.15(1.50)	.15(1.53)	.27(2.45)**	.27(2.46)*
	도매/소매	.09(.87)	.10(.98)	.05(.51)	.07(.66)	.05(.45)	.07(.56)
	개인서비스	-	-	-	-	-	-
	운수/통신	.06(.58)	.06(.64)	-.05(.54)	-.05(.48)	-.15(1.42)	-.15(1.37)
	금융/보험	.20(1.71)†	.20(1.73)†	-.16(1.41)	-.16(1.39)	.24(1.92)†	.24(1.93)†
	사업서비스	.02(.22)	.03(.27)	.06(.64)	.06(.70)	.02(.18)	.02(.22)
	공공/교육	.08(.79)	.08(.79)	.03(.32)	.03(.30)	-.09(.80)	-.09(.82)
소유	정부소유	-	-	-	-	-	-
	기관소유	.01(.15)	.01(.09)	-.06(.90)	-.07(.98)	.18(2.33)*	.18(2.28)*
	개인소유	-.04(.58)	-.05(.63)	-.04(.49)	-.04(.58)	.23(2.85)**	.23(2.80)**
N		1514	1514	1540	1540	1508	1508
R2		0.086	0.088	0.105	0.108	0.118	0.120

\*\* p<.01, \* p<.05, † p<.10

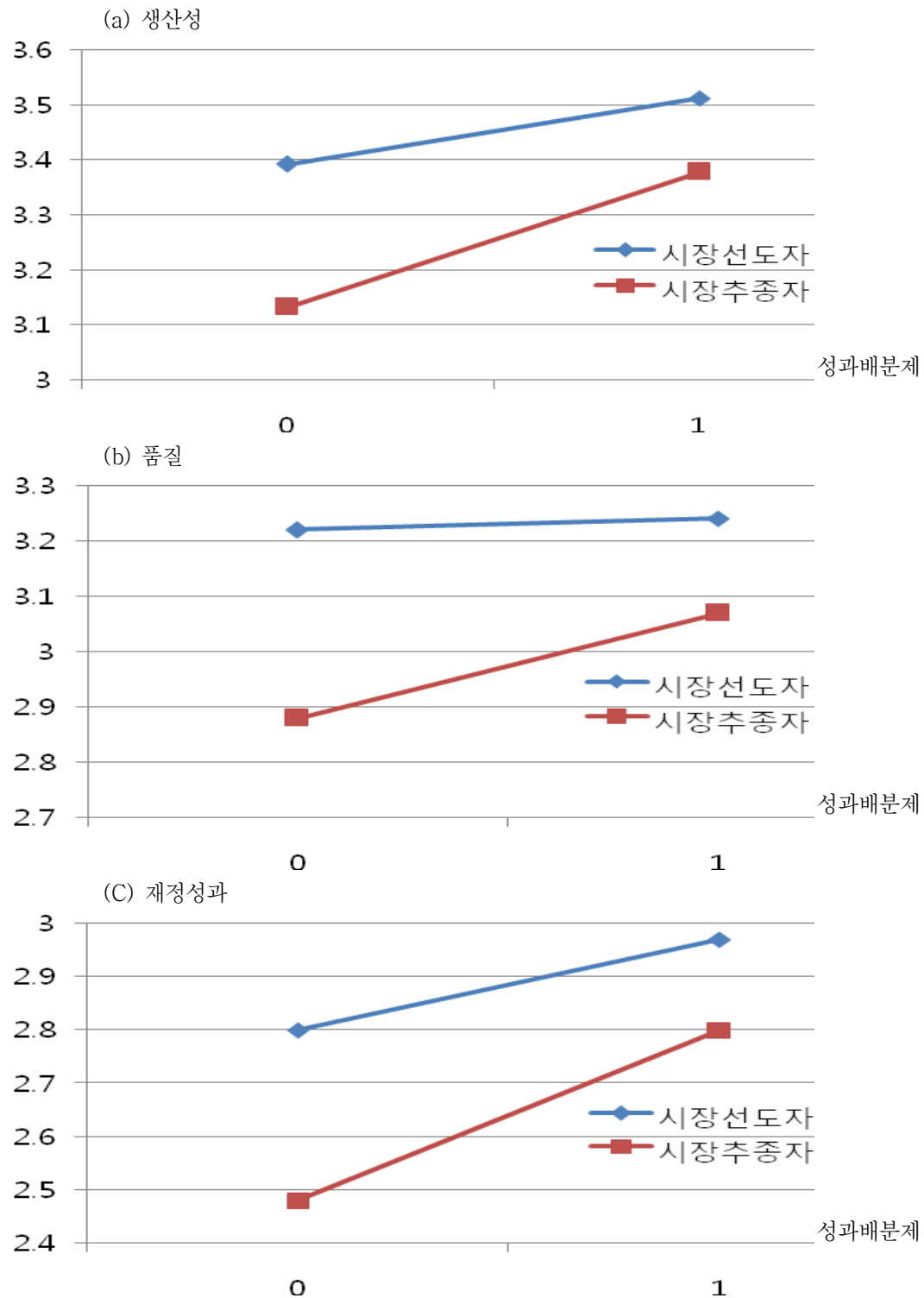
각 종속변수의 첫 번째 방정식들에서 보는 것처럼 성과배분제는 생산성과 품질, 재무성과를 통계적으로 유효하게 향상시키는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1이 지지된다. 시장선도적 전략 또한 모든 성과 변수들을 유효하게 향상시키고 있다. 통제변수들 중에서 노조는 사업장 성과에 부정적인 것으로 나타났으나, 시장 수요가 증가하고 있거나 정규직을 선호하는 사업체들은 비교적 높은 성과를 달성하고 있는 것으로 보여진다. 그 외의 통제변수들에서는 사업체 성과에 미치는 효과가 일관적인 양상을 보여주고 있지 못하다.

각 종속변수의 두 번째 방정식들을 살펴보면 성과배분제의 사업장 성과에 대한 효과가 시장선도자보다는 시장추종자들에서 크게 나타나고 있음을 발견할 수 있다. 그 교차 항(성과배분\*선도자)은 생산성과 재무성과에서 미약하긴 하지만 (90% 수준), 모두 마이너스 부호를 갖고 통계적으로도 유효하다. 이러한 결과는 가설 2를 지지한다.

위와 같은 교차효과는 [그림 1]을 통해 보다 시각적으로 살펴볼 수 있다. 그래프 (a)는 성과배분제의 생산성에 대한 효과가 시장선도자 또는 시장추종자 여부에 따라 달리 나타나고 있음을 보여준다. 성과배분제의 도입과 상관없이 전체적으로 시장선도자들의 생산성이 높게 나타나며, 시장전략에 상관없이 성과배분제는 생산성을 유효하게 증가시키고 있다(각 그룹에 대한 별도의 분석 결과). 그러나 그러한 성과배분제의 효과는 시장추종자들에게서 더욱 강하게 나타나고 있다. 그래프 (b)는 성과배분제의 품질에 대한 효과를 보여주고 있다. (a)에서와 마찬가지로 성과배분제의 도입 여부와 관계없이 시장선도자의 품질 수준이 높은 것으로 나타났다. 그러나 시장선도 그룹에서는 성과배분제의 도입이 품질향상에 통계적으로 유효하게 기여하지 못하는 반면(각 그룹에 대한 별도의 분석 결과), 시장추종 그룹에서는 성과배분제의 도입과 함께 통계적으로 유효하게 품질이 향상되고 있음을 알 수 있다. 마지막으로 그래프 (c)는 성과배분제와 시장전략의 재무성과에 대한 교차효과를 보여주고 있다. 역시 시장선도자의 재무성과가 성과배분제의 도입여부에 상관없이 높다는 것을 보여주고 있다. 그러나 성과배분제 도입의 효과는 시장선도자들보다는 시장추종자들에서 더욱 강하게 작용하고 있음을 알 수 있다. 각 그룹에 대한 분석은 두 그룹 모두에서 성과배분제의 도입이 재무성과를 유효하게 향상시킴을 보여준다.



[그림 1] 성과배분제와 시장전략 사이의 교차효과



이상과 같은 결과들은 성과배분제의 도입여부가 아니라 적용되는 정규직 근로자의 비중으로 측정할 경우, 교차 항이 재무성과에 미치는 영향이 더욱 유효해진다는 것을 제외하고는 거의 동일하다.

## V. 결 론

본 논문은 성과배분제가 다양한 측면에서 측정된 사업장 성과에 통계적으로 유효하게 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이러한 발견은 기존의 결과들과 대체로 일치한다. 그러나 본 논문의 더욱 의미있는 발견은 기업의 시장전략에 따라 이러한 성과배분제의 기업성과에 대한 효과가 달리 나타난다는 점이다. 이러한 결과를 예측할 수 있었던 것은 위계적 욕구 이론에서 비롯되었다. 시장선도적인 업체들은 종업원들의 일차적 욕구들, 즉 적절한 임금수준과 노동조건을 충족시켜줄 수 있으며 그들의 다음 수준의 욕구는 권한과 성취감 등이 될 것이다. 따라서 그 종업원들에게 성과배분제와 같은 금전적 보상은 상대적으로 커다란 동기부여 수단으로 작용하지 않을 수 있다. 반면에, 시장추종적인 업체들의 경우 종업원들의 일차적 욕구들을 충분하게 충족시키고 있지 못할 수 있다. 따라서 임금수준을 향상시킬 수 있는 성과배분제는 이러한 종업원들에게 중요한 동기부여 수단이 될 수 있다.

양 그룹들(시장선도업체와 시장추종업체들의 종업원들)의 욕구 충족 수준은 종업원 1인당 인건비를 통해 간접적으로 살펴볼 수 있다. 시장선도업체에서 인건비의 평균값은 5억 3,700만원임에 비하여 시장추종업체에서 그 값은 4억 2,300만원이다. 중간 값으로 보면 시장선도업체의 경우 4,249만원, 시장추종업체의 경우 3,741만원이다.

이와 같은 결과에 비추어볼 때, 성과배분제가 일반적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 특히 시장추종업체들은 기업성과를 향상시키기 위하여 성과배분제를 도입해야 한다는 점을 알 수 있다.

이러한 발견들에도 불구하고 본 논문은 몇 가지 한계를 갖고 있다. 첫째, 이 논문은 성과배분제와 사업장성과 사이의 인과관계를 밝히고 있지 못하다. 즉, 이 논문에서 가정처럼 성과배분제가 사업장성과를 향상시켰다고 할 수 있지만, 반대로 기업성과가 좋은 업체에서 성과배분제를 많이 도입하는 경향이 있다고 주장할 수도 있다. 그러나 그러한 가능성에도 불구하고 기존의 몇몇 연구들(예: Kaufman, 1992; Kruse, 1993)은 패널데이터를 이용하여 성과배분제 도입 이후에 생산성이 향상되었음을 발견하였다. 따라서 본 논문의 결과가 기업성과가 좋은 업체에서 성과배분제를 많이 도입하기 때문에 얻어졌다고만 주장할 수는 없다.

둘째, 이 논문의 두 번째 한계는 사업장성과 변수들이 인사담당자들의 주관적 판단에 따라 측정되었다는 점이다. 주관적 판단이 객관적 데이터와 일치하지 않을 수 있지만 둘 간의 상관관계는 높은 것으로 보고되어 왔다(Delaney & Huselid, 1996). 또한 주관적 판단을 이용한 것은 노동생산성만이 아니라 품질과 같은 질적 측면과 재무성과와 같은 다양한 기준을 포괄할 수 있다는 장점을 갖고 있기도 하다. 주관적 판단이 제대로 측정될 수만 있다면, 객관적 데이터 분석에서 통제할 수 없는 많은 변수들이 적절하게 통제될 수도 있다. 예를 들어, 주관적 평가에 기초하고 있는 '경쟁업

체와의 비교'는 객관적 데이터 분석에서 통제하기 쉽지 않다. 따라서 주관적 판단의 신뢰성(reliability)를 향상시키기 위하여 기업성과에 대한 정확한 정보를 갖고 있는 다수의 평가자(rater)에 의해 측정된다면 보다 객관적인 측정이 이루어질 수도 있다.

## 참 고 문 헌

이학중 & 양혁승. 2007. 전략적 인적자원관리. 박영사.  
한국노동연구원. 2007. 사업체패널조사.

- Cooke, W. N. 1994. Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 594-609.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.
- Florkowski, G. W. 1987. The organizational impact of profit sharing. *Academy of Management Review*, 12 (4): 622-636.
- Gerhart, Barry & Rynes, Sara L. 2003. *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, London, New Delhi. Sage Publications.
- Kaufman, R. T. 1992. The effects of Improshare on productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2): 311-322.
- Kruse, D. 1992. Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States. *The Economic Journal*, 102(410): 24-36.
- Kruse, D. 1993. *Profit Sharing: Does It Make a Difference?* Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Scholl, R. W. 1981. "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force." *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Shore, L. M. & Barksdale, K. 1998. "Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach." *Journal of Organizational Behavior*, 19: 731-744.
- Wayne, S. J., Shore, L.M. & Liden, R. C. 1997. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Weitzman, M. L. & Kruse, D. L. 1990. Profit Sharing and Productivity. In A. S. Blinder, (Ed.)

*Paying for productivity: A look at the evidence.* Washington, D.C.: Brookings Institution.

Winterton, J. 2004. A conceptual model of labor turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3): 371–390.