

# 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용과 보수수준 동적 변화패턴 분석<sup>1)</sup>: 2010년 (성과)연봉제 도입 전후 비교를 중심으로

임 채 홍(고려대, 정부학연구소)

## <요 약>

본 연구에서는 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용과 보수수준의 동적 변화패턴을 다양하게 분석하는데 목적이 있다. 특히 사업체패널조사(WPS 2005, 2007, 2009, 2011)에 동일하게 응답한 표본을 중심으로 2010년에 도입된 (성과)연봉제 전후를 (패널)회귀분석을 통한 이중차분법(Difference in Difference)을 활용하여 실증분석을 시도하였다. 주요 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 공공기관이 민간기업에 비해서 인사고과제도를 실시 비율이 높으며, 특히 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입 후에 더 활성화되었으며, 임금 인상 차등 폭도 더욱 커졌다. 둘째, 공공기관은 민간기업에 비해서 연봉제 실시, 고정연봉과 변동연봉으로 구분하고 있는 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 반면에, 고정상여금 지급여부는 민간기업이 공공기관보다 비율이 더 높으며, 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 비율이 감소한 것으로 분석되었다. 셋째, 성과배분제 운영, 전체 근로자 적용, 산정식 여부의 비율은 공공기관이 민간기업에 비해서 더 높음을 알 수 있었으며, 특히 전체 근로자 적용 여부는 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입 후에 산정식 여부의 비율이 감소한 것으로 나타났다. 한편, 성과배분을 일정 금액으로 지급여부의 비율은 민간기업이 공공기관보다 높게 나타났다. 넷째, 공공기관이 민간기업에 비해서 객관적 보수수준을 나타내는 지표는 높았으며, 이 가운데 군필대졸남성과 군필고졸남자의 연봉은 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 더 감소하였다. 반면에, 동종업계 평균 임금 대비 임금수준 인식도는 민간기업이 공공기관보다 높게 나타났다. 이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점과 더불어, 한계점을 보완하기 위한 후속연구의 방향에 대해서 논의하였다.

■ 주제어 : 공공기관과 민간기업, 성과관리제도, 보수수준, (성과)연봉제 효과 등

1) 본 연구는 제7회 사업체패널 학술대회 발표를 위해 작성중인 것으로 아직 미완성된 글입니다. 따라서 인용을 자제해주시길 부탁드립니다.

## I. 서 론

과거에는 일반정부부문과 민간부문의 사이에 위치하고 있는 준공공부문(공공기관)의 범위나 개념을 명확하게 규정하기가 어려웠고, 이에 따라 해당 조직에 대한 다양한 데이터를 수집하는데 현실적인 어려움이 존재하였다. 따라서 공공기관에 대한 실증연구는 제한적으로 이루어졌으며, 나아가 민간부문과의 비교 연구는 많지 않다. 그러나 최근의 사업체패널데이터(WPS 2005)의 시작으로 WPS 2007, WPS 2009, WPS 2011에 걸쳐 민간기업 뿐만 아니라 공공기관을 대상으로 한 조직단위의 객관적 정보가 패널자료로 구축되어 다양한 연구가 가능하게 되었다.

전 세계적인 경제불황과 2008년 금융위기의 여파는 제2의 IMF로 불릴 정도로 민간부문과 공공부문의 조직환경에 상당한 변화를 유발하였다. 이러한 환경속에서, 공공기관에 대한 임직원의 임용방식, 성과관리, 관리운영방식, 혁신 등의 개혁은 2007년 공공기관운영에관한법률(2007년 4월 시행)의 실시이후로 보다 탄력을 받기 시작하였다. 이후에 이명박 정부에서는 “공공기관 선진화 방안”을 통해 공공기관의 낮은 생산성, 과도한 임금·복리후생 등의 방만경영과, 사내근로복지기금 과다 출연, 학자금·주택자금 무상지원 등의 다양한 문제에 대한 구체적인 개혁을 추진하였다(기획재정부, 2008; 기획재정부, 2010). 특히, 2010년 6월에 기획재정부는 공공기관의 경영효율화를 위해 성과연봉제 전면 확대 추진을 2010년 말까지 행정 지도적 성격의 권고안 형식으로 도입한다고 발표하였다. 기존에 상위직급에만 연봉제를 도입한 기관에 대해서는 연봉제 대상 직급 범위를 확대하고, 성과평가 연동 폭을 늘리는 한편 아직까지 시행하지 않고 있는 기관에는 신규 도입하도록 권고하겠다는 것이다. 이를 위해서 기획재정부는 2010년 6월 30일 제7차 공공기관운영위원회를 개최하여 「공공기관 성과연봉제 권고안」을 심의·의결하였고, “공공기관 성과연봉제 권고”를 「공공기관의 운영에 관한 법률 제15조(공공기관의 혁신)」에 근거하여 마련하였다(기획재정부, 2010년 6월 30일 보도자료; 한국조세연구원, 2010). 이 내용에 따르면 공공기관의 직급별 호봉제와 연봉산정표는 폐지되고, 보수체계는 성과급, 수당, 연봉 등으로 단순화된다. 그리고 공공기관 임직원의 기본급과 성과급의 인상률이 개인 실적에 따라 초기에는 20~30%, 나중에는 더 크게 격차가 나도록 누적적으로 차등을 두게 된다. 이러한 정부의 계획에 대해서 공공기관 업무 특성상 매뉴얼에 따라 이뤄지기 때문에 동일 분야에서 개인간 차등을 두기 어렵고, 객관적 업무평가가 사실상 어렵다는 비판이 존재하기도 하였다.

민간 기업은 시장 경쟁에 직면해 있으며, 민간 기업을 움직이는 주된 동기는 이윤극대화이다. 이에 비하여 공공기관은 시장 경쟁이 부재하며, 경영의 주된 동기도 이윤극대화라고 하기는 어렵다. 통상 공공기관이 민간기업보다 비효율적이라는 것도 이러한 차이에 기인한다고 볼 수도 있다. 정부에서 공공기관에 성과 연봉제를 확대하려는 것도 이러한 차이에 따른 공공기관의 비효율성을 줄이려는 노력의 일환일 것이다. 민간 기업은 시장 경쟁과 이윤극대화 추구라는 속성 때문에 경영효율화

와 성과 향상에 도움이 되는 관리시스템이 있다면 자발적으로 이를 추구한다. 가령 성과연봉제가 호봉제보다 성과 향상에 도움이 된다면 누가 강제로 시키지 않더라도 성과연봉제를 자발적으로 실행할 것이다. 성과연봉제가 민간부문에 도입된 지 이미 오래 되었기 때문에, 시스템 전환에 걸리는 이행 기간은 이미 지났다고 할 수 있다. 따라서 현재의 민간기업의 성과연봉제 실시 수준은 개별 기업이 처한 현실 속에서 이윤 극대화 혹은 성과향상을 위한 최적 또는 균형 상태에 가까울 수 있을 것이다. 가령 현재 시점에서 성과 연봉제를 실시하지 않는 조직이 있다면, 이는 해당 조직의 특성에서는 성과연봉제를 실시하는 것이 별로 도움이 되지 않기 때문일 개연성이 높다. 따라서 민간기업의 성과연봉제 실시 수준은 공공기관에 가능한 성과연봉제 수준의 상한(upper bound) 혹은 벤치마킹 대상이 될 수 있다. 즉 이윤극대화와 성과 향상을 위하여 자발적으로 최선의 노력을 경주하는 민간 기업에서의 성과연봉제 실시 현황이  $\alpha$  수준이라면, 공공기관에 성과연봉제를 도입하더라도  $\alpha$  수준을 초과하는 것은 어렵거나 설사 그 수준을 초과하게 하더라도 성과향상에 별 도움이 안 될 수 있다.

이러한 논리에 따라 본 연구는 공공기관과 민간기업의 성과관리제도의 수용정도와 보수수준의 동적인 변화패턴을 실증적으로 비교 분석하는데 목적이 있다. 특히, 준공공부문(Quasi-Public Sectors)에 해당되는 공공기관과 공공부문의 준거집단이 되는 고용자 100인 이상의 민간기업을 대상으로, 공공기관 성과연봉제 도입이전 시기(WPS 2005, 2007, 2009)와 (성과)연봉제도 도입 이후 시기(WPS 2011)의 다차원적인 비교를 통해서 성과연봉제 도입 전후의 간접적인 효과를 살펴보고자 한다. 즉, 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용(나아가 활성화 수준 등)과 더불어, 보수수준의 동적 변화패턴에 대한 비교 분석은 그간 공공기관에 대한 다양한 개혁 정도와 더불어, 이에 따른 제도변화의 효과를 파악하는데 기초적인 정보를 제공할 것으로 기대된다.

서론에 이어 II에서는 이론적 논의 및 선행연구를 검토하고, III에서는 (성과)연봉제도의 효과를 중심으로 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용과 보수수준의 동적 변화패턴을 비교하기 위한 데이터 및 방법론에 대해서 논의한다. IV에서는 단순평균비교분석, 그리고 (패널)회귀분석을 통한 이중차분법(Difference in Difference, DID)을 중심으로 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용정도 및 보수수준의 동적 변화패턴에 대한 분석결과를 제시하고 이를 해석한다. 마지막으로 V에서는 전술한 연구결과를 요약하고 향후의 정책적 시사점에 대해서 논의하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

### 1. 공공기관의 (성과)연봉제의 의의와 도입과정

공공부문에 민간 경영기법을 도입하면서 나타난 가장 중요한 변화 중 하나는 성과급의 도입으로, 이는 동기(incentive)와 성과(performance)를 계약으로 연결시키고 하는 것이다(Dunleavy & Hood, 1994; Perry et al., 2009; 권일웅, 2012). 즉, 연봉제의 도입은 기존의 연공임금제도에 대한 비판으로부터 이루어졌다. 연봉제의 핵심은 개인의 업적 평가에 따라 보상에 차등을 두는 성과주의이다. 이러한 점에서 연봉제는 근속이 증가하면 임금도 자동적으로 올라가는 경직적인 연공급의 문제점을 완화하려는 시도이다.

우리나라는 1990년대 초반까지 성과측정이 명확한 영업이나 전문직을 대상으로 연봉제를 도입하였으며, 그 이후 전 직종으로 연봉제가 확산되기 시작하여 1998년까지 주요 민간기업들이 모두 연봉제를 도입하게 되었다(김동배, 2010). 노동부 조사에 따르면 우리나라 100인 이상 사업장의 연봉제 도입률은 1997년 3.6%, 1999년 12.7%, 2000년 23.0%, 2001년 27.1%, 2002년 32.3%, 2003년 37.5%, 2004년 43.0%로 급격히 증가하였다(유규창·박우성, 1999; 노동부, 각년도; 박경규, 2004; 김동배, 2010). 공공부문의 경우 OECD 국가들은 1980년대부터 공공부문 개혁의 일환으로 연봉제 등의 경쟁요소를 도입하였다. 우리나라도 행정개혁의 일환으로 1995년에 공직사회에 일하는 분위기를 조성한다는 취지에서 ‘특별상여수당’이라는 명칭으로 공무원 성과급 제도를 도입하였고, 김대중 정부에서 공공부문 개혁의 일환으로 1998년에 공무원 연봉제 도입을 시작하면서부터 공공부문에 연봉제가 급속히 확산되었다(박경규, 2004; 하상근, 2005; 김동배, 2010 등).

이명박 정부에서는 준공공부문에 해당되는 공공기관에 대한 선진화 및 개혁이 다양하게 시도되었다. 이러한 맥락에서 2010년 6월에 기획재정부는 공공기관의 경영효율화 제고를 위해 성과연봉제 권고안을 발표하였으며, 이에 대한 주요내용은 다음과 같다(기획재정부, 2010년 6월 30일 보도자료; 한국조세연구원, 2010). 첫째 연봉제 적용대상 및 연봉구조 설계 측면에서 ① (연봉제의 적용대상) 간부직을 우선 적용하며 향후 연봉제 시행성과 등에 따라 적용대상을 단계적으로 확대 검토한다. ② (연봉구조 설계) 기존연봉, 성과연봉, 기타수당(법정수당)으로 보수체계를 단순화한다. ③ (기본연봉 체계) 직급별 호봉, 연봉테이블을 폐지하고 평가를 통해 차등을 두며 직무평가에 따른 직무급 설치를 권장한다. ④ (수당처리) 법정수당을 제외한 각종 수당, 급여성복리후생비 등을 폐지한 후 가급적 성과연봉 재원으로 전환한다. 둘째, 성과연봉 비중 및 차등폭 측면에서 ① (성과연봉 비중) 총연봉 대비 성과연봉 비중으로 20~30% 이상으로 확대한다(공기업은 30% 이상). ② (성과연봉 차등폭) 평가에 따라 최고-최저 등급간 차등폭이 2배 이상이 되도록 설계한다. 셋째, 임금조정방식 및 총 차등폭 측면에서 ① (임금조정방식) 연봉의 인상은 총인건

비 인상률 범위 내에서 결정하되 기본연봉은 개인인사 평가결과가 차년도에도 영향을 미치는 “누적식”, 성과연봉은 평가가 당해 연도에만 영향을 미치는 “비누적식”으로 운영한다. ② (총 차등폭) 전체연봉의 차등폭은 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20~30% 이상 되도록 설계한다. 넷째, 도입시기 및 적용기관 측면에서 ① 공기업, 준정부기관에 대해 2010년 말까지 성과연봉제 권고대로 도입을 유도하고 기타공공기관은 준용한다. 이를 통해 이미 많은 공공기관에서 운영하고 있는 형식적 연봉제가 실질적 연봉제로 전환될 수 있으며, 나아가 이를 통해 공공기관의 생산성 증대 및 경쟁력 강화에 기여할 수 있을 것으로 기대하고 있다(기획재정부, 2010년 6월 30일 보도자료).

한편, 최근 2011년 3월 기획재정부의 보도자료에 따르면, 공공기관 유형 가운데 공기업과 준정부기관의 성과연봉제의 도입이 거의 완료되어 공공기관의 연봉제 운영수준이 전반적으로 개선되었다고 평가하고 있다. 즉 공기업과 준정부기관 100개의 간부직 성과연봉제 도입실태를 조사한 결과 2011년 3월 기준 98개 기관이 정부의 권고안(‘10년 6월)에 따라 제도를 개선하였고, 나머지 2개 기관도 도입예정이며, 특히 이 가운데 15개 기관은 전직원을 대상으로 성과연봉제를 도입하였다고 보도하였다. 그러나 2011년 6월 보도자료에 따르면 대부분의 공기업과 준정부기관에 성과연봉제가 도입되기는 하였으나 정부 권고 기준을 미준수하거나 충족하지 못하고 형식적으로 도입한 경우도 부분적으로 존재한다는 점검결과를 제시하였다. 이에 대해서는 기획재정부는 ‘10년 공공기관경영실적평가에 정부권고기준의 준수여부를 반영하는 등, 향후에도 공공기관의 성과연봉제를 개선토록 지속적으로 독려할 계획을 제시하였다.

## 2. 선행연구 검토

연봉제, 성과급제도, 성과배분제 등과 같은 성과주의 유인체계의 효과에 대한 실증분석 연구는 다수 존재한다. 그런데 기존 연구들은 어떤 일치된 견해나 연구결과를 제시하고 있지는 않으며, 긍정적인 효과와 부정적인 효과들이 혼재되어 나타나고 있다(하상근, 2005; 한승주, 2010).<sup>2)</sup> 권일용(2012)에 따르면, 민간부문의 경우 성과급 도입의 효과가 대부분 긍정적이나(Kahn & Sherer, 1990; Lazear, 2000; Podgursky & Springer, 2007), 공공부문 성과급 도입의 효과에 대해서는 아직도 많은 논란이 존재한다고 한다(Kellough & Lu, 1993; Stajkovic & Luthans, 2003). 이는 공공부문에서의 성과급은 불합리한 계약, 부하직원의 성과를 정확하게 측정하지 못하는 정보의 비대칭성, 그리고 동료들 간의 상호의존 능력의 감소로 효과적이며(Perry et al., 2009), 평가에 대한 관대함과 관리상의 재량에 따른 평가체계

2) Vroom(1964), Porter&Lawler(1968), Lazear(1996), 황성원(2004), 김영호(2008) 등은 대체로 성과주의 유인체계의 긍정적인 효과에 초점을 둔 연구들이며, Deci(1971), Deci&Ryan(2000), Kohn(1993), Pfeffer(2001) 등은 부정적인 효과에 초점을 둔 연구들이다(한승주, 2010).

의 부족(Kellough & Lu, 1993), 예산의 한정, 복합적인 업무수행 등의 문제로 성과급 실행이 어렵게 때문이다(Weibel et al., 2009). 특히 공공부문에 대한 연구에서는 실제 보상을 통한 차등적 임금지급이 형식적으로만 존재하며, 정부의 적극적인 도입노력에도 불구하고 본래 취지를 발휘하지 못한다는 결과가 많다(황성원·함중석, 2001; 하상근, 2005). 이는 민간기업이 상품가치 실현을 위해 시장경쟁에 직접적으로 반응하는 반면에 공공부문은 시장실패를 보정하고 공익서비스의 제공을 위해 보이지 않는 손의 원리로부터 자유로운 활동을 전개하고, 정부의 규제에 의해 운영된다는 점에서 차이가 있기 때문이다(임채홍·김태일, 2009). 즉 공공/민간이라는 특성의 차이로 인해 동일한 유인체제를 도입한다 하더라도 그 효과는 다를 수 있고, 특히 공공부문에서는 업무 특성상 매뉴얼에 따라 이뤄지기 때문에 동일분야에서 개인 간 차등을 두기 어려우며 객관적 업무평가가 어렵다는 의견도 존재한다.<sup>3)</sup>

한편, 기존의 선행연구들은, 우선 연봉제의 도입 및 운영 실태와 제도의 공정성 확보에 대한 연구(박경규, 2004), 한국형 연봉제의 다양한 유형에 따른 특성 비교 연구(이종구·이지훈, 2003), 공직사회 경쟁력 제고를 위해 도입된 성과급 제도를 사례로 정책집행의 불응요인을 분석한 연구(하상근, 2005) 등이 있다.<sup>4)</sup> 한편 (성과) 연봉제 도입의 영향요인, 성과주의 임금의 효과 등에 대해 고찰한 연구도 다양하게 존재한다(유규창·박우성, 1999; 2007; 정인수 외, 2002; 노용진 외, 2003). 특히, 최근의 최상한·김진수(2013)에 따르면, 공공부문의 성과급제도(성과상여금)에 대한 선행연구는 6가지 정도로 범주화가 가능하다고 한다. 즉, 1) 성과급제도의 발전과 운영에 관한 연구(배병돌, 2003; 황성원, 2007), 2) 성과급제도와 동기부여의 관계에 관한 연구(이근주·이혜윤, 2007; 김대원·박철민, 2009, 2010; 신현호, 2010; 윤병섭 외, 2010; 이희태, 2010a, 2010b; Marsden & Richardson, 1994; Marsden, 2004; Pouliakas, 2010; 2011), 3) 성과급제도에 대한 노조의 영향력을 분석한 연구(진재구, 2003; Gunnigle et al., 1998; Ballou, 2001; Barth et al., 2012), 4) 성과급제도의 정책집행과 결정과정을 분석한 연구(하상근, 2005), 5) 성과급제도를 제도화 이론으로 접근하는 연구(허창수, 2012; Bender, 2004), 6) 기타 성과급제도

3) 박경규(2004)에 따르면, 연봉제는 임금결정 기준으로서 연공이 아닌 업적을 제시한 것이다. 그러나 개인의 업적은 모든 부서에서 정확하게 측정할 수 있는 것이 아니다. 연공임금으로 고착화된 우리나라 기업에서 연공을 임금결정기준으로 완전히 무시할 수는 없었고, 연공도 반영되는 소위 혼합형 연봉제가 도입되는 경우가 많았다. 즉, 연봉결정 시 기본급은 매년 누적적으로 올려주고 과거 보너스를 인센티브 개념으로 개인별 차등화 시켜 개인의 업적은 연봉의 일부에만 반영되도록 하였다. 연봉제 도입초기에는 인센티브(보너스)를 통한 차별화만으로 조직 내 경쟁문화를 정착시킬 수 있다고 보았으나, 여기에는 여전히 성과측정 및 평가의 문제의 어려움이 존재한다.

4) 박경규(2004)는 2003년도 노동부의 연봉제·성과배분제 도입 및 운영실태 조사 등의 자료를 활용하여 우리나라 기업의 연봉제의 도입 및 운영 현황(연봉제 및 성과배분제 도입 현황, 이유, 도입형태, 문제점)과 더불어 제도의 공정성 확보(연봉, 고과, 배치, 직무재량권)에 대한 다양한 기술통계를 제시하고 있다. 이종구·이지훈(2003)은 한국형 연봉제의 다양한 유형의 장점과 단점을 이론적으로 살펴보고 이를 체계적으로 분류하여 유형간의 성과급 지급비율, 능력 간 임금격차 정도, 임금역전 정도, 선호도 등의 차이를 기술통계(평균비교)를 통해 분석하였다. 하상근(2005)은 공직사회의 경쟁력을 제고하기 위해 도입된 성과급 제도의 사례를 중심으로 정책집행의 불응요인이 무엇인가를 분석하였다.

를 정서적 차원에서 접근한 연구(한승주, 2010a), 근거이론으로 분석한 연구(한승주, 2010b), 진단분석한 연구(Choi, 2007), 선행연구의 내용을 분석한 연구(Perry et al., 2006; Perry et al., 2009) 등이 여기에 해당된다(최상한·김진수, 2013 재인용).

공공기관 성과연봉제를 주제와 직접적으로 관련된 연구를 살펴보면, 우선 배귀희·강여진(2010)은 공기업 연봉제의 정착을 위해 보다 합리적이면서 효율적 설계 및 운영방안을 규명하기 위해서 이미 도입된 기관의 공기업 관련자를 대상으로 설문조사하고, 이를 분석을 하였다.<sup>5)</sup> 그러나 이는 설문조사를 통한 주관적 인식에 초점을 두고 있어 연구결과의 일정 부분 객관화의 한계가 존재한다. 그 외에 본 연구의 주제인 공공부문과 민간부문의 성과관리제도의 수용과 보수수준에 초점을 두고 비교한 연구는 김상현(2007), 김동배(2010), 권일웅(2012) 등으로 제한적이다.

김상현(2007)은 본 연구와 같이 사업체패널조사(WPS 2005)를 활용하여 공공부문과 민간부문의 성과체계를 비교하면서 성과체계와 생산성과의 관계를 분석하였다. 그 결과 공공부문이 민간부문에 비해서 성과배분금액의 비중이 높으나, 민간부문이 공공부문에 비해서 성과배분제 도입에 더 적극적이라고 평가하고 있다. 그러나 이러한 결과는 이후에 제시하는 본 연구의 결과와는 일정 부분 상이한 것이다. 김상현(2007)의 결과가 본 연구와 상이한 이유는 아마도 공공부문과 비교되는 민간부문의 준거집단이 다르기 때문일 것으로 짐작된다. 김상현(2007)에서는 자료에 존재하는 모든 민간 기업을 포함한 데 비하여 본 연구에서는 종업원 100인 이상의 민간 기업으로 제한하였다. 이는 기존의 공공부문과 민간부문을 비교한 다양한 연구(이중훈, 1996; 김재홍, 1996; 김태일, 2007; 임채홍·김태일, 2009; 임채홍·김태일, 2010 등)에서도 비교의 대상이 무엇인가에 따라 실증분석의 결과가 달라질 수 있음을 지적하고, 종업원 100인 이상의 기업과 공공부문을 비교하고 있기 때문이다.

김동배(2010)는 노동부의 2004년 연봉제·성과배분제 실태조사와 한국노동연구원의 사업체패널조사를 결합한 자료를 활용하여 종사자 100인 이상의 사업장을 대상으로 연봉제 도입, 연봉제 적용 근로자 비중, 연봉차등 폭을 종속변수로 하고 다양한 사업장 특성 변수를 독립변수로 하는 로짓분석 및 최소자승법(OLS)에 의한 회귀분석을 실시하였다. 독립변수에는 공공 및 민간 여부, 조직규모, 노동조합, 전략, 외국인지분, 평균근속년수, 여성비율 등을 포함하였다. 그 결과 공공부문은 민간부문에 비해서 연봉제를 도입할 가능성이 높은 반면, 적용되는 비중은 낮으며, 연봉의 삭감될 가능성도 낮다고 제시하였다. 이러한 결과는 표본 736개를 대상으로 한 것

---

5) 배귀희·강여진(2010)은 첫째, 공기업 연봉제의 운영현황(① 공기업 연봉제의 목적, ② 공기업 연봉제 적용대상), 둘째, 공기업 연봉제 유형(① 공기업 연봉제 도입유형, ② 공기업 연봉제 운영방식, ③ 공기업 연봉제 지급방법), 셋째, 공기업 연봉산정을 위한 평가제도(① 공기업 연봉산정 평가방식, ② 공기업 연봉산정 평가기준, ③ 공기업 연봉산정 평가대상), 넷째, 공기업 연봉제 도입 후 성과 및 운영상의 문제점(① 공기업 연봉 도입 후 성과, ② 공기업 연봉제 도입에 따른 문제점), 마지막으로, 원활한 공기업 연봉제 정착을 위한 효율적인 운영방안 등에 초점을 두고 설문문항을 측정하였다.

인데, 김상헌(2007)의 결과와는 반대된다.

권일웅(2012)은 Brown(1990), Brown&Heywood(2005)의 논의를 바탕으로 국내 민간분야와 공공분야의 성과급 도입과 운영이 주인-대리인 이론의 예측과 일치하는지를 실증 분석하였다. 이를 위해 2005년 사업체패널조사를 사용하였으며, 그 결과 성과급의 도입여부는 주인-대리인 이론의 예측과 일치하지 않지만, 성과급의 비중은 이론적 예측과 전반적으로 일치함을 발견하였다. 이를 통해 성과급 비중의 결정에 있어 주인-대리인 이론이 민간부문과 마찬가지로 국내 공공부문에도 적용될 수 있음을 피력하고 있다.

결과적으로 기존 연구 가운데 민간기업을 대상으로 (성과)연봉제의 다양한 특성과 보수수준을 분석한 연구는 다수 존재하나, 공공부문을 포함하여 민간부문을 비교한 연구는 제한적이라고 할 수 있다. 더욱이 이러한 연구들조차도 비교를 위한 준거대상을 상이함에 따라 연구결과의 일정 부분 차이가 존재하고 있으며, 주로 횡단면 자료(cross-sectional data)를 중심으로 분석하고 있어, 종적인 변화패턴에 대한 심층적인 논의가 부족하다. 따라서 이러한 기존연구의 한계점을 고려하여 본 연구에서는 사업체패널 2005, 2007, 2009, 2011년에 동일하게 응답한 표본을 중심으로 공공기관과 민간기업의 성과관리제도의 수용과 보수수준의 동적인 변화패턴의 다양한 특성을 분석하고자 한다. 이 때, 김상헌(2007), 김동배(2010), 권일웅(2012)의 주요 연구에서 활용된 핵심적인 통제변수(인적 규모, 물적 규모, 노동조합 여부, 업종 등)를 고려하여 분석하고자 한다.

### Ⅲ. 데이터 및 방법론

#### 1. 데이터와 분석대상

한국노동연구원에서는 우리나라의 노동수요와 고용구조 및 기업의 인적자원관리 체계, 노사관계 실태 등을 체계적으로 파악하여 노동시장정책을 수립하는 데 있어서 기초자료로 활용하기 위하여 사업체단위 실태조사(『사업체패널조사(WPS) 2005, 2007, 2009, 2011』)를 격년으로 패널화하여 실시하고 있다 (<http://www.kli.re.kr/>).

2006년(WPS 2005)에는 민간부분 약 1,600개와 공공부분 약 100개 사업장을 대상으로 조사를 실시하였고, 추가로 공공부분 약 200개 사업장을 대상으로 특별조사<sup>6)</sup>를 실시하였다. 이러한 조사는 2005년 12월을 기준으로 실시되었으며, 기획재정부에서 규정하는 공공기관 구분기준을 최대한 적용하여 총 314개 공공기관을 선정하여 이루어졌다. 여기에는 정부가 최대 지분을 소유하는 출자기관, 법률에 정부

6) 특별조사를 실시함에 따라 공공부문에 대해서는 전수조사가 이루어졌다.

출연 근거가 있는 출연기관, 정부지원이 총수입의 50% 이상인 보조위탁기관, 출자·출연·보조위탁기관이 최대 지분을 소유한 자회사, 출연기관의 부설기관으로 정부출연을 받은 출연(연), 기타 정부산하기관 운영위원회가 정하는 경영혁신대상기관 등이 포함된다. 따라서 「사업체패널조사(WPS) 2005」의 (준)공공부문 표본은 기획재정부에서 선정한 314개 전체 공공기관 가운데 예비조사 표본 6개<sup>7)</sup>를 제외한 308개 공공기관과 그 밖에 51개의 지방 공기업을 포함하였다(http://www.kli.re.kr/).<sup>8)</sup>

하지만, 이후에 조사된 「사업체패널조사(WPS 2007)」에서는 (준)공공부문에 해당되는 표본은 125개, 「사업체패널조사(WPS 2009)」는 116개, 「사업체패널조사(WPS 2011)」는 117개로 「사업체패널조사(WPS 2005)」의 359개의 과반수에 못 미치는 수준으로 표본규모가 작고, 비일관적이라는 점에서 상대적으로 선발편의(Selection Bias)의 문제가 존재하며, 분석결과를 일반화하는데 일정 부분 한계가 있다.

그러나, 본 연구는 2010년에 도입된 (성과)연봉제도의 전후를 비교함으로써, 간접적인 효과를 다양하게 실증적으로 살펴보는데 초점을 두고 있다. 따라서, 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용 및 보수수준의 동적 변화패턴을 분석하기 위해서 「사업체패널조사(WPS 2005, 2007, 2009, 2011)」의 4년치 동일 표본에 대한 패널 자료를 활용해 분석하고자 한다. 물론, 본 연구결과는 모든 공공기관에 일반화할 수는 없으나, 민간기업과 비교하였을 때 성과관리제도의 수용 및 활용도와 더불어, 보수수준의 차이를 가져오는 핵심요인의 상대적인 영향력과 (성과)연봉제 도입에 따른 종적인 변화 패턴 등을 파악하는데 용이할 것이다. 본 연구결과를 바탕으로 이명박 정부시기에 보다 적극적으로 추진된 공공기관의 선진화의 일부 사업의 간접적인 효과를 조심스럽게 실증적으로 분석해볼 수 있을 것이다.

한편, 사업체패널조사에서 민간기업은 근로자 40인 이상을 대상으로 하고 있으

7) 대한무역투자진흥공사, 한국가스공사, 과학기술정책연구원, 한국산업인력공단, 공무원연금관리공단, 국민건강보험공단 등 6개이다.

8) 「2005 사업체패널조사」 (준)공공부문 표본 현황

구분		예시	표본수
기획재정부선장기관	출자기관	농업기반공사, 한국전력공사 등	29
	출연기관	교통안전공단, 신용보증기금 등	112
	보조위탁기관	대한체육회, 예금보험공사 등	94
	자회사	한국수력원자력(주), 철도광고(주) 등	58
	재출연기관	극지연구소, 학교법인기능대학 등	10
	경영혁신대상기관	예술의 전당, 한국언론재단 등	6
지방공기업	서울	마포개발공사, 지방공사강남병원 등	7
	인천경기	경기관광공사, 부천시시설관리공단 등	19
	강원충북	강원도개발공사, 대전광역시도시개발공사 등	7
	전라제주	광주광역시도시공사, 제주도지방개발공사 등	5
	영남	경상북도개발공사, 지방공사대구의료원 등	13
전체		-	359

자료 : 사업체패널조사 매뉴얼(한국노동연구원 홈페이지)

주 1 : 기획재정부(구 기획예산처)에서 선정한 공공기관의 분류는 표본 추출시점인 2006년 초 기준임.

며, 공공기관은 20인 이상의 기관을 대상으로 조사가 이루어졌다. 그런데 일반적으로 기존연구에서는 공공부문과 비교하는 준거대상으로서의 민간부문은 100인 이상 중견기업으로 하고 있다(이종훈, 1996; 김재홍, 1996; 김태일, 2007; 임채홍·김태일, 2009; 임채홍·김태일, 2010 등). 따라서 본 연구에서는 공공기관을 20인 이상 조직에 해당되는 표본을 그대로 활용하며, 민간기업은 100인 이상 조직으로 비교대상을 설정하였다.<sup>9)</sup>

## 2. 방법론

본 연구에서는 분석에 포함된 변수의 측정형태를 고려하여 다양한 단순평균비교 분석과 (패널)회귀분석을 통한 이중차분법(Difference in Difference, DID) 등의 방법을 활용한다. 특히, 이러한 분석을 위해서는 기본적인 (성과)연봉제도 더미(제도 도입 전후)와 조직유형(공공기관과 민간부문)을 독립변수로 활용하되, 이들 간의 상호작용(교호작용)을 분석하는 (패널)회귀분석의 의한 이중차분법(Difference in Difference, DID)에 초점을 둔다.

특히, 기존의 김상헌(2007), 김동배(2010), 권일웅(2012) 등의 기존연구에서 활용된 핵심적인 통제변수인 인적 규모(ln전체근로자수), 물적 규모(ln매출액), 노동조합 여부(더미변수), 업종(더미변수) 등을 고려하여 보다 엄격한 조건에서 비교 분석을 실시한다. 더불어, 성과관리제도의 수용의 경우는 보다 구체적으로 ① 인사고과제도 실시여부와 이에 따른 임금의 차등 수준, ② 연봉제 실시여부와 운영, ③ 성과배분제(변동상여금)의 실시와 운영(성과배분제의 도입여부, 성과배분에 따른 임금폭의 차이, 성과배분액의 규모 등) 등의 다양한 변수를 활용하여 측정한다. 나아가 ④ 보수수준을 대리하는 군필 남자 대졸 및 고졸 정규직 초봉, 과장급과 부장급 1년 연봉과 같은 객관적인 변수와 더불어, 동종업계대비 보수수준에 대한 인식 등과 같은 주관적인 변수를 중심으로 동적인 변화패턴을 비교·분석하고자 한다. 이상의 내용을 전제로 본 연구의 구체적인 방법론을 설명하면 다음과 같다.

본 연구는 2005년, 2007년, 2009년, 2011년의 패널자료를 활용하여 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용과 보수수준의 동적 변화패턴을 분석함으로써, (성과)연봉제도 도입 전후의 간접적인 효과를 실증적으로 규명하기 위해 다음과 같은 분석방법에 초점을 둔다. 우선 다양한 패널다중회귀분석(Panel Multi-Regression Analysis) 가운데 타당성이 높은 방법을 사후적으로 검토하여<sup>10)</sup>, 2005-2011년의

9) 이와 관련하여 공공기관은 20인 이상으로 하면서 비교 대상 민간기업은 100인 이상으로 하는 것에 대하여 비교 기준의 일관성이 없다는 비판이 존재할 수 있다. 공공기관은 20인 이상, 민간기업은 100인 이상으로 한 것은, 둘 다 100인 이상으로 하는 것에 비하여, 비록 형식상으로는 일관성이 없는 것처럼 보여도 공공기관과 민간기업의 특성상 실질적으로는 둘 다 100인 이상으로 하는 것보다 오히려 더 타당할 수 있다는 기존연구의 논거를 고려한 것이다.

자료를 통합하여 평균적인 경향을 비교 분석하는데 초점을 둔다. 특히, (성과)연봉제도 도입 전후의 비교를 위해서 다양한 변수를 통제한 준실험설계(Quasi-Experiment Design) 형태의 이중차분법(Difference in Difference)을 활용하여 간접적인 효과를 분석한다. 이중차분법(DID)은 인과관계의 추론에서 실험집단과 통제집단을 비교할 때 허위적 인과관계를 배제하고 두 집단의 차이를 최소화하기 위한 분석 방법으로(김태일, 2007; 김태일 외, 2008 등), 본 연구의 목적을 달성하는데 유용할 것으로 판단된다. 이중차분법(DID)이 (성과)연봉제도 도입 전과 도입 후의 두 집단(공공기관과 민간기업)의 성과관리제도 수용정도와 보수수준의 동적인 변화패턴을 비교하는데 유용한 이유는 시간의 흐름으로 인한 변화와 집단 간의 변화를 동시에 비교할 수 있기 때문이다.

이중차분법(DID)에서 분석 시점을 성과연봉제도 도입 전(WPS 2005, 2007, 2009)과 도입 후(WPS 2011)로 구분한 이유는 다음과 같다. 이중차분법은 실험 설계에 의해 실험의 사전과 사후의 결과를 비교하는 방법으로, 사회과학분야에서 사용될 경우에는 종속변수가 어떠한 영향을 받은 시점의 전과 후의 비교할 수 있도록 설계할 수 있다. 따라서 공공기관의 성과관리제도 수용과 보수수준의 동적 변화에 영향을 미치는 외생적(환경적) 요인이 발생된 시점을 기준으로 사전과 사후로 나누게 된다. 본 연구에서는 2010년에 공공기관에 도입된 (성과)연봉제도의 사전사후의 차이를 규명하기 위한 것이 연구목적이므로, 도입 전에 해당되는 2005-2009년이

10) 패널자료를 이용한 회귀모형은 오차항의 통계적 특성을 어떻게 가정하느냐에 따라 다음과 같은 모형으로 크게 구분된다(Liang&Zeger, 1986; Lipsitz&Kim & Zhao, 1994; 김동욱 외, 2002; 김동욱 외, 2003; Kennedy, 2003; Christopher, 2006; 이종원, 2006; 정재진 외, 2008; Baltagi, 2008; 임채홍 외, 2009 등). 첫째, 오차항의 특성은 분석모형이 연도별, 표본유형별로 차이가 없고 무작위분포(Random distribution) 한다면 통합최소자승모형(Pooled OLS model)을 설정할 수 있다. 그러나 이 경우 시간에 따른 변이와 표본의 고유한 특성을 반영하지 못한다는 점에서 한계를 가지며, 일반적으로 하나의 참조모형으로 활용한다. 둘째, 표본 및 시간의 특성을 고려하여 분석할 경우 고정효과모형(Fixed effect model)을 활용할 수 있다. 즉, 독립변수와 오차항간에 상관관계가 있다는 가정을 전제로 가변수를 이용하며, 시간에 따른 효과와 표본의 다른 효과 중 하나만 고려하느냐, 아니면 두 요소를 모두 고려하느냐에 따라서 모형이 달라질 수 있다. 셋째, 독립변수와 오차항간의 상관관계가 없다는 가정을 전제로 할 경우, 랜덤효과모형(Random effect model)을 활용할 수 있다. 즉, 해당 모형은 오차항의 평균이 0이며, 양의 유한한 분산을 가지며, 독립적으로 분포한다고 가정하여 회귀계수 값을 추정하게 된다. 일반적으로 고정효과모형(Fixed effect model), 랜덤효과모형(Random effect model) 가운데 하우스만 검증(Hausman test)을 통해 보다 타당하다고 판단되는 모형을 활용할 수 있다. 즉, 하우스만 검증을 통해 독립변수와 오차항간에 상관관계가 존재하지 않는다는 귀무가설이 기각될 경우 고정효과모형이 더 적절하며, 반면에 기각되지 않을 경우(표본 또는 시간의 고유한 고정효과가 무작위적으로 분포할 경우)는 랜덤효과모형이 좀 더 나은 분석모형으로 판단한다. 그러나 이상의 모형에 대한 결정은 절대적인 것이 아니라, 상황에 맞게 적절히 판단하여 해석할 필요가 있다. 넷째, 전술한 모형과 더불어 변수의 구성과 자료의 수집은 시간에 따라 동일한 실험단위의 반복 측정이나 집단내의 실험단위들에 대한 측정을 통해 이루어졌기 때문에 관찰값들 사이에 종속성이 존재할 수 있으므로 이러한 상관관계를 고려한 일반화추정방정식(Generalized Estimating Equations)을 고려할 수 있다. 이는 횡단면적인 특성을 포함하는 패널자료의 인과요인 추정을 위해 정규분포로부터 이탈하는 다변량 반응변수에 일반선형모형(General Linear Model)을 적용한 것이라 할 수 있다(Liang&Zeger, 1986; 김상욱 외, 2002; 장덕희, 2008 재인용). 이상의 다양한 패널다중회귀분석(Panel Multi-Regression Analysis) 가운데 사후적으로 타당성이 높다고 판단되는 모형을 최종 분석에서 활용해야 한다(Baltagi, 2008).

사전에 해당되며, 도입 후에 해당되는 2011년이 사후 시점에 해당된다.

<그림 1> 이중차분법(Difference in Difference)의 기본 논리

	사전(2005-2009년) : (성과)연봉제도 도입 전	공공기관과 민간기업 격차의 변화 (공통 변화) + (고유 변화: 공공기관의 변화)	사후(2011년) : (성과)연봉제도 도입 후
공공기관	$O_1$		$O_2$
민간기업	$O_3$	(공통 변화) + (고유 변화: 민간기업의 변화)	$O_4$

이중차분법(DID)의 기본 논리를 설명하면 다음과 같다. <그림 1>에서 공공기관의 사후 조사 결과는  $O_2$ , 사전 조사 결과는  $O_1$ 이며, 마찬가지로 민간기업의 경우는 각각  $O_4$ 와  $O_3$ 이다. 따라서 (성과)연봉제도 도입 전후의 공공기관 차이는  $(O_2 - O_1)$ 이 되며, 민간기업 차이는  $(O_4 - O_3)$ 이 된다.  $(O_2 - O_1)$ 에는 두 기간 사이의 ‘공공기관과 민간기업의 공통변화’와 ‘공공기관만의 변화’가 영향을 미칠 것이며,  $(O_4 - O_3)$ 에는 ‘공공기관과 민간기업의 공통변화’와 ‘민간기업의 변화’가 영향을 미칠 것이다. 이때 공공기관과 민간기업의 (성과)연봉제도 도입 전후의 상대적 차이에서 기인한 간접적인 격차는  $(O_2 - O_1) - (O_4 - O_3)$ 로 구할 수 있다.

위와 같은 이중차분법(DID)은  $(O_2 - O_1) - (O_4 - O_3)$ 와 같이 단순평균분석에 의해서 구할 수도 있지만, 인과관계의 엄격함을 고려하여 회귀모형에 의해서도 구할 수 있다. 기술통계 분석(단순평균비교분석) 대신에 회귀모형을 사용하는 것의 장점은 통제변수를 추가할 수 있다는 점이다. 공공기관과 민간기업의 격차를 비교할 때, ‘공공기관’과 ‘민간기업’이라는 특성 차이 이외에 영향을 주는 다른 요인은 없어야 하고 이외에 종속변수에 영향을 미치는 다른 특성들은 유사해야 한다. 즉 두 집단의 제도 도입 이외에 종속변수에 영향을 미치는 표본 특성이 유사하다면 가장 좋지만, 그렇지 못할 경우 차선책은 종속변수에 영향을 미치며 두 집단 사이에 차이가 있는 특성을 회귀모형의 통제변수로 포함시켜서 그 효과를 통제하는 것이다. 물론 이중차분법(DID)은 각각 공공기관과 민간기업 집단 내에서 (성과)연봉제도 도입 전후 두 시기 간의 격차를 다시 비교하는 것이므로, 두 집단의 특성 차이는 첫 번째 차이(동일집단 내 두 시기 간 차이)에 의하여 상당 부분 제거된다. 따라서 횡단면 분석(Cross-sectional Analysis)에 비하여 이중차분법(DID)의 경우는 두 집단의 특성 차이를 통제할 필요성은 훨씬 적다. 그러나 회귀분석을 적용하는 것이 단순한 기술통계를 적용하는 것 보다는 보다 엄격한 조건에서 공공기관과 민간기업의 차이를 살펴볼 수 있으므로 좀 더 타당할 수 있다.

$$\text{식(1)} \quad Y = \alpha + \sum \beta X + \gamma P + \delta T + \zeta P \times T + \epsilon$$

$Y$ 는 다양한 성과관리제도 수용 및 보수수준 대리변수

$\sum \beta X$ 는 종속변수의 다른 영향요인(통제변수 : 인적 규모, 물적 규모, 노조여부, 업종)

$P$ 는 공공기관이면 1, 민간기업이면 0인 더미변수

$T$ 는 사후시점(성과연봉제도 도입 후)이면 1, 사전시점(성과연봉제도 도입 전)이면 0인 더미변수

$\epsilon$ 는 오차항

이상의 회귀모형 유용성을 바탕으로 이중차분법(DID)의 의미를 보다 자세히 살펴보자. 예를 들어 <그림 1>의  $O_1, O_2, O_3, O_4$ 는 식(1)에 포함시킬 경우 다음과 같이 계수값이 계산된다.

$$O_1 = \alpha + \gamma, \quad O_2 = \alpha + \gamma + \delta + \zeta, \quad O_3 = \alpha, \quad O_4 = \alpha + \delta$$

따라서 두 집단의 고유변화에 의한 효과는  $(O_2 - O_1) - (O_4 - O_3) = \zeta$ 가 된다. 회귀모형의 추정계수값  $\zeta$ 는 기술통계의 뺄셈으로 계산한  $(O_2 - O_1) - (O_4 - O_3)$ 과 수리적으로 동등한 의미를 가진다. 따라서 위와 같은 논리에 근거하여 본 연구에서는 기술통계(단순평균분석)에 의한 비교와 더불어, 회귀분석을 통한 이중차분법(DID)을 모두를 적용하여 분석하고자 한다.

#### IV. 분석결과

##### 1. 표본의 현황

<표 1> 표본의 현황

구분		민간기업	공공기관	전체	$x^2/t값$	
전체		빈도(개)	2503	416	2919	-
		퍼센트(%)	100.00%	100.00%	100.00%	
공공부문 기준 세부유형	민간기업	빈도	2503	0	2503	2,919.00 ***
		%	100.00%	0.00%	85.75%	
	시장형 공기업	빈도	0	4	4	
		%	0.00%	0.96%	0.14%	
	준시장형 공기업	빈도	0	24	24	
		%	0.00%	5.77%	0.82%	
	기금관리형 준정부기관	빈도	0	24	24	
		%	0.00%	5.77%	0.82%	
	위탁집행형 준정부기관	빈도	0	68	68	
		%	0.00%	16.35%	2.33%	
	기타 공공기관	빈도	0	184	184	
		%	0.00%	44.23%	6.30%	
	지방공기업	빈도	0	68	68	
		%	0.00%	16.35%	2.33%	
그외 공공조직	빈도	0	44	44		
	%	0.00%	10.58%	1.51%		
노조여부	노조 없음 (휴먼노조 포함)	빈도	1160	114	1274	52.03 ***
		%	46.34%	27.40%	43.65%	
	노조 있음	빈도	1343	302	1645	
		%	53.66%	72.60%	56.35%	
9차 표준산업 분류 (21개유형)	제조업	빈도	1036	4	1040	998.50 ***
		%	41.39%	0.96%	35.63%	
	전기, 가스 및 수도사업	빈도	26	20	46	
		%	1.04%	4.81%	1.58%	
	하수·폐기물 처리, 원료재 생 및 환경복원업	빈도	9	5	14	
		%	0.36%	1.20%	0.48%	
	건설업	빈도	96	16	112	
		%	3.84%	3.85%	3.84%	
	도매 및 소매업	빈도	146	8	154	
		%	5.83%	1.92%	5.28%	
	운수업	빈도	277	24	301	
		%	11.07%	5.77%	10.31%	
	숙박 및 음식점업	빈도	72	0	72	
		%	2.88%	0.00%	2.47%	
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	빈도	104	12	116	
		%	4.16%	2.88%	3.97%	
	금융 및 보험업	빈도	117	26	143	
		%	4.67%	6.25%	4.90%	
부동산업 및 임대업	빈도	1	12	13		
	%	0.04%	2.88%	0.45%		
전문, 과학 및 기술 서비스 업	빈도	100	121	221		
	%	4.00%	29.09%	7.57%		
사업시설관리 및 사업지원	빈도	117	22	139		
	%	4.67%	5.29%	16.40%		

서비스업	%	4.67%	5.29%	4.76%		
	공공행정, 국방 및 사회보 장 행정	빈도	0	28		28
교육 서비스업	%	0.00%	6.73%	0.96%		
	빈도	189	20	209		
보건 및 사회복지 서비스업	빈도	179	36	215		
	%	7.15%	8.65%	7.37%		
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	빈도	25	20	45		
	%	1.00%	4.81%	1.54%		
협회 및 단체, 수리 및 기 타 개인 서비스업	빈도	9	42	51		
	%	0.36%	10.10%	1.75%		
작년 전체 근로자수(명)	평균	608	750	628		-1.99 ** (0.04)
	평균차이	-143		-		
	표준편차	1,061	1,397	1,116		
	최소값	100	11	11		
	최대값	15,036	10,118	15,036		
	N	2,503	416	2,919		
당기매출액(백만원)	평균	1,430,495	395,371	1,285,516	8.82 *** (0.00)	
	평균차이	1,035,124		-		
	표준편차	4,104,680	1,336,761	3,855,690		
	최소값	282	1,023	282		
	최대값	50,201,326	15,259,953	50,201,326		
	N	2,020	329	2,349		

주1) 2005, 2007, 2009, 2011년에 동일하게 응답한 표본을 통합하여 제시한 결과임.

주2) 민간기업의 경우 공공기관의 비교의 준거가 되는 근로자 100인 이상 조직임.

주3) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

<표 1>은 분석대상에 대한 기술통계 결과로서 공공기관과 민간기업을 나누어, 세 부 조직유형, 노조여부, 업종, 인적 규모(종사자수), 물적 규모(매출액)을 중심으로 비교하기 용이하도록 제시하였다. 사업체패널자료 2005-2011년(4년치)에 모두 응답한 동일표본 가운데 민간기업의 경우 종사자 100인이상인 분석대상은 2,919개이며, 이 가운데 민간기업이 2503개(4년치 통합), 공공기관이 416개(4년치 통합)이다. 특히, 공공기관의 경우 1년을 기준으로 하였을 때 104개의 표본이 분석에 포함되었으며, 주로 기타 공공기관(44.23%)이 가장 많으며, 그 다음으로는 위탁집행형 준정부기관(16.35%), 지방공기업(16.35%) 등의 순임을 알 수 있다. 즉, 2010년에 (성과)연봉제 도입의 주요 대상이 된 시장형 공기업, 준시장형 공기업 등은 상대적인 비중이 많지 않음을 알 수 있다. 한편, 노조여부를 보면, 공공기관(72.60%)이 민간기업(53.66%)보다 노조가 있는 비중이 많음을 알 수 있으며, 9차 표준산업분류에 따른 공공기관과 민간기업의 업종에도 상이한 차이가 존재함을 알 수 있다. 더불어, 인적 규모를 대리하는 전체 근로자수(명)는 평균적으로 공공기관(750명)이 민간기업(608명)보다 다소 많은 반면, 물적 규모를 대리하는 당기매출액(백만원)<sup>11)</sup>은 민간기업이 공공기관보다 평균적으로 높음을 알 수 있다.

11) 당기매출액은 지난 1년간 직접 사업활동(상품, 숙박 및 음식물 판매, 서비스 제공 등)으로 벌어들인 매출(수익)총액을 의미한다.

결과적으로 노조여부, 업종, 인적 규모, 물적 규모 등은 공공기관과 민간기업 간에 상이하게 분포하고 있어, 이러한 변수간 상대적 차이를 고려하여 추후 분석이 이루어질 필요가 있음을 잘 보여준다. 따라서, 이후에는 단순평균비교분석과 더불어, 공공기관과 민간기업 간의 상이한 변수들을 통제한 상태에서(종사자 수, 매출액, 노동조합 여부<sup>12)</sup>, 업종 등) 공공기관과 민간기업의 (성과)연봉제도 도입 전과 후를 비교하기 위해서 (패널)회귀분석을 통한 이중차분법에 초점을 둔다.

한편, 사업체패널조사에서 성과관리제도의 수용과 보수수준과 관련된 정보는 다양하게 존재한다. 구체적으로 인사고과제도 실시와 차등폭, 연봉제 실시와 운영, 성과배분제(변동상여금)의 실시와 운영, 다양한 보수수준에 대한 세부적인 정보(균필대졸남자연봉, 균필고졸남자연봉, 과장급연봉, 부장급연봉, 동종업계평균대비임금수준인식)가 존재한다. 단 이러한 조사는 각 조직의 정규직근로자를 대상으로 한 것이다.<sup>13)</sup> 이후에서는 이상의 세부적인 정보를 중심으로 다양한 분석을 시도한다.

## 2. 인사고과제도 실시와 임금인상 차등 폭에 대한 비교

<표 2> 단순평균비교에 의한 공공기관과 민간기업의 인사고과제도 실시와 임금인상 차등폭에 대한 분석결과

구분	2005-2011년 전체			성과연봉제 도입 전 (2005-2009년)			성과연봉제 도입 후 (2011년)			DID	
	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민간 차이		
정기적 및 공식적으로 실시하는 인사고과평가제도 있음(C105)=1	민간	2503	0.80	0.13 ***	635	0.82	0.16 ***	1868	0.80	0.13 ***	-0.03
	공공	416	0.94		104	0.98		312	0.92		
관리직[공식적인사고과(평가)가적용](C106A)=1	민간	2007	0.85	-0.02	518	0.86	-0.02	1489	0.85	-0.01	0.01
	공공	390	0.84		102	0.83		288	0.84		
[관리직급] 임금인상 차등폭 정도(C111)	민간	1266	15.61	5.76 ***	315	15.55	12.56 **	951	15.63	3.19	-9.38
	공공	237	21.37		65	28.12		172	18.82		

주1) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

<표 2>는 정기적 및 공식적으로 실시하는 인사고과제도의 존재 여부(존재=1, 와 관리직 적용 여부, 인사고과에 따른 임금인상 차등 폭(%P)의 수준을 단순평균하여 비교한 결과로서, 공공기관과 민간기업의 비율을 보여준다. 여기서 인사고과는 직장

12) 노동조합 여부는 보수수준 뿐만 아니라(하재룡, 2002) 임금체계 및 관련제도와 밀접한 관련이 있다. 기존의 연구의 대부분은 노동조합과 개인별 성과급 간에 부(-)의 관계를 예측하는데, 이는 노동조합의 연대임금 정책 및 위험회피 성향 때문이다(Brown, 1990; Kaufman, 2002; Brown&Heywood, 2005; 김동배, 2010). 동일한 근거로 노동조합은 연봉제 도입 여부만이 아니라 일단 도입된 경우라 하더라도 실질적 적용에도 영향을 미칠 수 있음을 고려한 것이다.

13) 여기서 정규직근로자는 단일한 고용주와 계약관계에 있고 고용기간이 미리 정해지지 않으면서 계속고용이 보장되고, 근로시간은 전일제로 하며 임금수준이 연공서열의 영향을 받는 근로자를 의미한다. 따라서 전체근로자 가운데 기간제(계약직/한시적) 및 파트타임(단시간) 근로자는 제외된다.

의 감독자가 일정한 기준에 따라 종업원의 근무성적을 분석적으로 평정하는 일을 의미한다. 이를 통해서 대부분의 민간기업(80%)과 공공기관(94%)에서 인사고과제도를 실시하고 있으나 공공기관이 그 비중이 다소 높음을 알 수 있다. 그리고 성과연봉제 도입전에 비해서 도입후에 공공기관과 민간기업의 차이가 다소 줄어든 것을 알 수 있다. 한편, 관리직의 적용 여부(적용=1, 미적용=0)는 공공기관과 민간기업이 대체로 유사한 수준을 보이고 있는 것으로 나타났다.

그리고 공공기관과 민간기업의 임금인상 차등폭(%P)은 직급, 업무, 근속 등 다른 조건이 동일할 경우 최상위 점수와 최하위 점수간 임금 인상 차등 폭을 보여준다. 여기서 '차등폭'이란 가장 높은 평가 점수를 얻은 사람과 가장 낮은 평가 점수를 얻은 사람 간에 연봉 인상률 격차를 의미한다. 예를 들어 가장 높은 점수를 얻은 사람이 5% 인상되고, 가장 낮은 점수를 얻은 사람이 5% 감봉되었다면 차등폭은 10%P이다. 2010년 성과연봉제 도입의 우선 대상인 관리직의 경우, 차등폭은 공공기관(21.37%P)이 민간기업(15.61%P) 평균적으로 높으며, 이러한 차이는 대체로 성과연봉제도 도입 전(2005-2009년)에는 더욱 격차가 크나, 도입 후(2011년)에는 대체로 유사한 수준으로 공공기관과 민간기업의 차이가 감소하였음을 알 수 있다.

<표 3> (패널)회귀분석 이중차분법(DID)에 의한 공공기관과 민간기업의 인사고과제도 실시와 임금인상 차등 폭에 대한 분석결과

구분	모형1	모형2	모형3
	인사고과제도 실시 여부 (실시=1, 미실시=0)	관리직 인사고과 적용여부 (적용=1, 미적용=0)	관리직급 임금차등 폭 정도(%)
공공기관 더미(공공기관=1, 민간기업=0)	1.31 ***	0.26	5.11
성과연봉제 더미(도입 후=1, 도입 전=0)	0.07	0.00	-0.87
DID (공공기관 더미 × 민간기업 더미)	1.80 *	-0.04	12.06 **
ln작년 전체근로자수(명)	0.06	0.22 ***	-1.36 **
ln당기매출액(백만원)	0.36 ***	-0.05	1.38
노조더미(노조있음=1, 노조없음=0)	-0.04	0.06	0.48
전기, 가스 및 수도사업=1	0.02	-0.52	-9.52
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1	0.81	-0.17	-9.49
건설업=1	0.40	-0.08	-1.08
도매 및 소매업=1	0.04	-0.26	17.89 ***
운수업=1	-1.47 ***	-1.08 ***	1.13
숙박 및 음식점업=1	1.84 ***	0.14	4.66
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1	1.31 ***	-0.06	-2.08
금융 및 보험업=1	0.57	-1.26 ***	-3.71
부동산업 및 임대업=1	17.32	-0.85	7.62
전문, 과학 및 기술 서비스업=1	-0.13	-0.86 ***	2.17
사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1	-1.23 ***	-1.13 ***	0.00
공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1	-0.56	-1.18 *	14.75
교육 서비스업=1	-0.27	-1.84 ***	-4.01
보건 및 사회복지 서비스업=1	0.33	-0.97 ***	1.41
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1	1.93 *	1.24	-1.46
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1	0.97	-0.64	-10.09
(상수항)	-2.86 ***	1.58 ***	5.05
Nagelkerke - R <sup>2</sup> 또는 R <sup>2</sup>	0.28	0.06	0.05
N	2,349	1,967	1,321

주1) 각 회귀계수값은 비표준화값을 의미함.

주2) 이중차분법(DID) 결과로서, 공공기관 더미 × 성과연봉제도 더미의 교호작용(interaction)으로 성과연봉제도 도입전과 후의 공공기관과 민간기업의 이중차이에 의한 계수값의 변화를 나타냄.

주3) ln작년 전체 근로자수와 ln당기매출액은 인적, 물적 조직규모를 통제하기 위한 것임.

주4) 업종은 제조업을 기준(=0)으로 한 더미변수로 직종별 차이를 통제하기 위한 것임.

주5) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

그러나 <표 2>의 결과는 공공기관과 민간기업의 다양한 특성 차이(업종 분포, 매출액 수준, 근로자 규모, 노조여부 등)를 고려한 결과는 아니다. 이에 <표 3>을 통해서 주요 통제변수를 고려한 분석결과를 살펴보자. <표 3>을 통해서 근로자 규모, 매출액, 노조여부, 업종 등을 통제하였을 때, 인사고과제도는 공공기관이 민간기업에 비해서 평균적으로 더 많이 실시하며, 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입 후에

그 수준이 높아졌음을 알 수 있다. 즉, 성과연봉제도 도입 전에 비해서 이후에 인사고과제도 실시되는 비중이 더 많아 졌다고 해석할 수 있다.

한편, 2010년 성과연봉제의 주요 대상인 관리직 인사고과 적용 여부는 공공기관과 민간기업의 명확한 차이가 있다고 보기 어려우며, 성과연봉제 도입 전 후에 통계적으로 유의미한 차이가 존재하지는 않았다. 하지만, 관리직급 임금차등폭 정도는 성과연봉제도 도입전에 비해서 도입후에 12.06%P 정도 더 높아진 것으로 나타났다. 즉, 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입후에 관리직 인사고과 적용여부는 큰 차이가 없으나, 관리직 임금차등폭은 더욱 벌어진 것으로 해석 가능하다.

### 3. 연봉제 실시 및 운영에 대한 비교 분석

<표 4> 단순평균비교에 의한 공공기관과 민간기업의 연봉제 실시 및 운영에 대한 분석결과

구분	2005-2011년 전체			성과연봉제 도입 전 (2005-2009년)			성과연봉제 도입후 (2011년)			DID	
	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민간 차이		
연봉제 실시함(C215)=1	민간	2503	0.67	0.15 ***	635	0.70	0.16 ***	1868	0.66	0.15 ***	-0.01
	공공	416	0.82		104	0.86		312	0.81		
연봉은 기본(고정)연봉과 성과(변동)연봉으로 구분(C217)=1	민간	1677	0.56	0.23 ***	442	0.57	0.25 ***	1235	0.56	0.22 ***	-0.03
	공공	342	0.79		89	0.82		253	0.78		
고정상여금 지급함(C302)=1	민간	2503	0.84	-0.20 ***	635	0.80	-0.32 ***	1868	0.85	-0.16 ***	0.16
	공공	416	0.63		104	0.48		312	0.69		
월 통상임금 대비 연간 고정 상여금 정도(C325)	민간	1523	431.57	-110.89 ***	506	435.26	-175.79 ***	1017	429.74	-88.06 ***	87.73
	공공	184	320.68		47	259.47		137	341.68		

주1) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

연봉제는 근로자의 임금을 1년 단위로 결정하는 임금지급방식이다. 사업체패널조사에서 연봉제는 근로자의 업무수행능력과 성과를 평가하여 그 결과를 바탕으로 1년의 임금을 결정하는 것으로 규정하고 있다.<sup>14)</sup> 이와 관련된 구체적인 내용에 대해서 공공기관과 민간기업을 단순 비교한 결과는 <표 4>와 같다.

공공기관과 민간기업의 연봉제 실시여부는 모두 연봉제를 실시하는 곳이 다수인

14) 한편 연봉제 외에 기본급과 관련해서 호봉급, 직능급, 직무급 등의 방식이 있다. ‘호봉급’은 호봉표에 정해진 대로 매년 호봉이 상승함에 따라 임금이 상승하는 것을 의미한다. 그리고 ‘직능급’은 직무수행능력 단계별 임금액이 미리 결정되어 있고 직무수행능력이 상승함에 따라 임금이 상승하는 것을 의미하며, ‘직무급’은 직무별 가치에 따라 임금액이 미리 결정되어 있고 직무가치가 높은 직무를 담당함에 따라 임금이 상승하는 것을 의미한다. 호봉제, 직능급, 직무급은 서로 상충하는 것은 아니며, 복수로 적용할 수 있다. 이러한 임금체계를 고려하면 연봉제를 실시와 호봉제의 실시는 서로 상충되는 것으로 판단할 수 있다. 즉 본래의 의미의 연봉제를 실시한다면 호봉제를 실시하지 않아야 하나, 사업체패널의 기관은 연봉제를 실시하면서 호봉제도 병행하고 있어, 순수한 의미의 연봉제는 아닌 것으로 판단된다.

가운데, 그 비중은 민간기업(67%)에 비해서 공공기관(82%)에서 더 많이 이루어지는 것으로 나타났다. 그리고 연봉제 운영방식에 있어서도 공공기관과 민간기업 모두 고정연봉과 변동연봉으로 구분하여 운영하는 기관의 비중이 높으나, 공공기관(79%)이 민간기업(56%)보다 그 비중이 더 높음을 알 수 있다. 특히, 이 두 가지 항목은 성과연봉제도 도입전에 비해서 후에 아주 미약하게 상대적 비중이 감소한 것으로 나타났다. 반면에 고정상여금 지급여부와 더불어, 월 통상임금 대비 연간 고정 상여금 정도(%P)도 공공기관(320.68%P)에 비해서 민간기업(431.57%P)이 더 높으며, 성과연봉제도 도입전에 비해서 도입후에 공공기관에 더욱 활성화 되고 있는 것으로 나타났다.

<표 5> (패널)회귀분석 이중차분법(DID)에 의한 공공기관과 민간기업의 연봉제 실시 및 운영에 대한 분석결과

	모형1 연봉제 실시여부 (실시=1, 미실 시=0)	모형2 고정연봉과 변 동연봉으로 구분여부 (구분=1, 미구 분=0)	모형3 고정상여금 지급여부 (지급=1, 미지 급=0)	모형4 월 통상 임금 대비 고정상여 금 정도(%)
공공기관 더미(공공기관=1, 민간기업=0)	1.13 ***	1.75 ***	-0.67 ***	-16.74
성과연봉제 더미(도입 후=1, 도입 전=0)	0.17	0.00	-0.43 ***	-9.27
DID (공공기관 더미 × 민간기업 더미)	0.34	0.20	-0.59 **	-118.13 **
ln작년 전체근로자수(명)	-0.03	-0.01	0.13	4.27
ln당기매출액(백만원)	0.20 ***	0.26 ***	0.08 *	22.96 ***
노조더미(노조있음=1, 노조없음=0)	-0.46 ***	0.10	0.70 ***	97.82 ***
전기, 가스 및 수도사업=1	-0.17	-0.46	-0.88 **	-27.38
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원 업=1	1.56	-1.80 **	-0.19	-122.71
건설업=1	-0.80 ***	0.08	-0.63 **	-77.88 **
도매 및 소매업=1	0.39	0.23	-0.17	-103.39 ***
운수업=1	-0.42 **	-0.93 ***	0.01	-113.34 ***
숙박 및 음식점업=1	1.33 ***	0.46	-0.65 *	23.97
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1	1.25 ***	0.61 ***	-1.01 ***	-129.09 ***
금융 및 보험업=1	0.23	0.38	-1.28 ***	-121.40 ***
부동산업 및 임대업=1	-1.25	-1.01	-0.43	95.10
전문, 과학 및 기술 서비스업=1	0.84 ***	-0.54 **	-0.94 ***	-122.60 ***
사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1	-0.51 **	-0.89 ***	-0.78 ***	-151.24 ***
공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1	0.08	0.27	-1.45 ***	22.11
교육 서비스업=1	-1.25 ***	0.09	0.92	-60.79
보건 및 사회복지 서비스업=1	-0.44 **	0.09	-0.14	-25.60
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1	0.38	0.21	-1.10 ***	-83.65
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스 업=1	-0.35	-0.73	-0.69 *	-55.04
(상수항)	-1.15 ***	-2.78 ***	0.08	125.11 **
Nagelkerke - R <sup>2</sup> 또는 R <sup>2</sup>	0.15	0.18	0.16	0.15
N	2,349	1,704	2,349	1,364

주1) 각 회귀계수값은 비표준화값을 의미함.

주2) 이중차분법(DID) 결과로서, 공공기관 더미 × 성과연봉제도 더미의 교호작용

(interaction)으로 성과연봉제도 도입전과 후의 공공기관과 민간기업의 이중차이에 의한 계수 값의 변화를 나타냄.

주3) ln작년 전체 근로자수와 ln당기매출액은 인적, 물적 조직규모를 통제하기 위한 것임.

주4) 업종은 제조업을 기준(=0)으로 한 더미변수로 직종별 차이를 통제하기 위한 것임.

주5) \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

한편, 공공기관과 민간기업의 다양한 특성 차이(업종 분포, 매출액 수준, 근로자 규모, 노조여부 등)를 고려한 <표 5>의 (패널)회귀분석 이중차분법(DID) 분석결과, 연봉제 실시 여부, 고정연봉과 변동연봉 구분여부는 단순평균비교분석과 유사한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 반면에, 고정상여금 지급여부, 월 통상 임금대비 고정상여금 정도(%)는 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입후에 그 수준이 낮아진 것으로 나타났다. 이는 <표 4>의 단순평균비교 분석결과와는 완전히 반대되는 것으로 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 고정상여금 지급이 더 감소하였음을 의미한다. 즉, 고정상여금 지급을 통한 연봉제의 운영보다는 다른 방식을 통한(예를 들어, 변동상여금), 연봉제 운영이 이루어졌음을 유추해볼 수 있다.

#### 4. 성과배분제 실시와 운영에 대한 비교 분석

<표 6>에는 사업체패널조사에서의 임금체계에 대한 구분이 제시되어 있다. 여기서 기본급은 정상 노동시간 내의 노동에 대해 지불되는 시간당 또는 월당(月當) 임금을 의미한다. 기본급은 본인급·능력급·근속급으로 구성되므로 가족급·지역급·임시상여·시간외 임금과 같은 여러 수당은 이에 포함되지 않는다. 그리고 정액 급여는 근로계약, 근로협약, 사업체의 급여규칙 등으로 미리 정하여져 있는 지급액, 지급조건, 산정방법 등에 따라 지급되는 급여를 말한다. 정액 급여는 기본급(월급, 일급, 시급), 연령급, 근속급, 능력급, 가족수당, 직무수당, 물가수당, 통근수당, 유급 휴가 급여 등이 포함되는 것이 일반적이다. 초과급여는 정상근로시간 이외의 근무로 인하여 추가되는 급여로서 연장근로수당, 야간근로수당, 당·일직수당, 심야근로수당 등을 말한다. 마지막으로 상여금(특별급여)은 급여지급 관계규정과 관계없이 정기 또는 비정기적으로 근로자에게 지급되는 특별한 급여를 말하며, 크게 고정상여금과 변동상여금으로 세분화된다. 이러한 임금체계 가운데, 변동상여금과 관련된 성과배분제도의 실시여부 및 다양한 운영특성에 대해서 공공기관과 민간기업, 그리고 성과연봉제 도입전후를 비교 분석한다.

<표 6> 사업체패널조사에서의 임금체계 구분

정액급여			초과급여	상여금(특별급여)	
기본급 (호봉, 직능, 직무급 등)	통상적 수당 (정기·일률적 지급)	기타 수당	연장, 야간, 휴일 근로수당	고정 상여금	변동 상여금
통상 임금					

자료 : 사업체패널조사(WPS 2005; 2007; 2009; 2011) 유저가이드

<표 7>에는 공공기관과 민간기업의 성과배분제도(변동상여금) 실시 및 다양한 운영에 대한 단순평균비교 분석결과가 제시되어 있다. 즉 고정 상여금은 제외하고, 기업, 사업장, 부서 단위의 경영성과에 따라 지급하는 성과배분제(변동 상여금) 운영에 대한 다양한 세부 항목을 조사한 것이다. 대체로 민간기업과 공공기관 모두 성과에 따른 성과배분제를 운영한다는 응답이 과반수 이상에 해당되며, 상대적으로 공공기관이 민간기업에 비해서 그 비중이 더 높으며, 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입 후에 그 격차는 아주 미약하게 감소하였음을 알 수 있다.

그리고, 민간기업과 공공기관 모두 성과배분제를 전체 정규직근로자에 적용하는 곳이 대다수이며, 공공기관이 민간기업 보다 다소 비중이 높을 뿐만 아니라, 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 그 수준이 다소 높아졌음을 알 수 있다. 일부만 적용하는 기관(기업)의 경우는 대략 30-40% 정도에 적용하며, 민간기업의 적용 비중이 다소 높음을 알 수 있다.

성과배분을 위한 사전 성과산정식 여부의 경우, 민간기업과 공공기관 모두 성과배분을 위한 사전 성과 산정식이 있다고 응답한 비중이 높으며, 상대적으로 민간기업에 비해서 공공기관에서 더 높으나, 성과연봉제도 도입전과 후에 대체로 유사한 것을 알 수 있다. 성과배분 실시에 대해서는 공공기관과 민간기업에 차이가 있다고 보기는 어려우나, 민간기업이 공공기관보다 성과배분을 일정액으로 지급하는 비중이 높은 것으로 나타났다. 더욱이, 성과연봉제 도입 이후에 공공기관과 민간기업의 월 통상 임금 대비 정규직근로자 1인당 평균 연간 성과배분금액에 차이가 있었으며, 민간이 다소 높게 나타났다.

〈표 7〉 단순평균비교에 의한 공공기관과 민간기업의 성과배분제 실시와 운영에 대한  
분석결과

구분	2005-2011년 전체			성과연봉제 도입 전 (2005-2009년)			성과연봉제 도입 후 (2011년)			DID	
	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민 간 차이	N	평균	공공민 간 차이		
성과배분제 운영함 (C305)=1	민간	250 3	0.48	0.18 ***	635	0.53	0.19 ***	186 8	0.47	0.18 ***	-0.01
	공공	416	0.67		104	0.72		312	0.65		
성과변동제 전체 정규직 근로자에 적용함 (C306)=1	민간	121 1	0.85	0.06 ***	338	0.83	-0.02	873	0.86	0.08 ***	0.10
	공공	278	0.91		75	0.81		203	0.94		
성과변동제가 적용되는 정규직근로자의 비중 (C307)	민간	182	37.10	-0.03 ***	58	43.09	-3.59	124	34.31	-0.06	3.52
	공공	26	37.07		14	39.50		12	34.24		
성과배분을 위한 사전 성과산정식이 있음 (C308)=1	민간	121 1	0.70	0.11 ***	338	0.67	0.11 **	873	0.71	0.11 ***	0.00
	공공	278	0.81		75	0.77		203	0.82		
성과배분을 실시함 (C314)=1	민간	129 2	0.11	-0.01	297	0.11	-0.04	995	0.11	-0.01	0.03
	공공	138	0.09		29	0.07		109	0.10		
성과배분(변동 상여금)을 일정액으로 지급여부 (C315)=1	민간	135 1	0.29	-0.06 **	370	0.50	-0.07	981	0.21	-0.05 *	0.02
	공공	291	0.23		77	0.43		214	0.15		
월 통상임금 대비 정규 직근로자 1인당 평균 연 간 성과배분금액(C327)	민간	633	138.46	-16.09	179	109.64	15.84	454	149.82	-28.43 *	-44.2 7
	공공	138	122.37		33	125.48		105	121.40		

주1) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

<표 8> (패널)회귀분석 이중차분법(DID)에 의한 공공기관과 민간기업의 성과배분제 실시와 운영에 대한 분석결과

구분	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7
	성과 배분제 운영여부 (운영=1, 미 운영=0)	성과 배분제 전체 근로자 적용여부 (적용=1, 미적용)	성과 배 분 을 위한 사 전 산정 식 여부 (있음=1, 없음=0)	성과배분 실시여부 (실시=1, 미 실시=0)	성과 배 분 을 일정 금액으로 지급여부 (지급=1, 미 지급=0)	성과 변동제가 적용되는 정규직 근로자의 비중(%)	ln월 통상임금 대비 정규직 근로자 1인당 평균 연간 성과배분 금액 (만원)
공공기관 더미(공공기관=1, 민간기업=0)	1.34 ***	1.23 ***	0.96 ***	-0.24	-0.56 *	9.87	-0.10
성과연봉제 더미(도입 후=1, 도입 전=0)	0.21 **	-0.06	-0.16	-0.06	1.49 ***	2.54	-0.31 **
DID (공공기관 더미 × 민간기업 더미)	-0.12	-1.53 ***	-0.12	0.03	0.40	-14.22	0.10
ln작년 전체근로자수(명)	0.08	-0.04	0.03	0.08	-0.22 ***	-1.69	0.01
ln당기매출액(백만원)	0.23 ***	-0.07	0.09	0.18 ***	-0.08 *	-0.01	0.10 ***
노조더미(노조있음=1, 노조없음=0)	-0.33 ***	-0.20	-0.30	0.40	0.03	-7.10	-0.05
전기, 가스 및 수도사업=1	0.77 *	0.17	-0.98 **	0.41	-1.03 *	-14.21	1.05 ***
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1	0.57	18.70	-0.27	-19.22	0.91	-	-1.09
건설업=1	-0.13	0.34	-0.02	-0.01	0.05	4.28	-0.04
도매 및 소매업=1	0.46 **	0.02	0.69 **	-1.09 *	-0.69 **	3.06	0.33
운수업=1	-1.17 ***	-0.32	-0.80 **	-0.49	0.59 *	-4.85	-0.05
숙박 및 음식점업=1	0.49 *	-0.30	-0.05	-0.28	-0.51	-3.66	0.00
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1	0.60 ***	1.17 **	0.28	-0.62	-0.39	26.06	-0.12
금융 및 보험업=1	0.74 ***	0.35	0.41	-0.54	-0.39	12.37	-0.14
부동산업 및 임대업=1	-0.58	-2.16 **	-0.40	-19.07	0.47	44.08 **	-0.71
전문, 과학 및 기술 서비스업=1	-0.11	-0.06	-0.14	-1.13 *	-0.14	8.93	0.00
사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1	-0.44 *	-1.12 ***	-0.68 *	0.46	0.82 **	-24.73 **	-0.13
공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1	-0.73	18.73	0.85	2.13 **	-1.95 *	-	0.01
교육 서비스업=1	-0.72 **	-0.04	1.25	-1.66	0.51	8.81	-0.56
보건 및 사회복지 서비스업=1	-0.97 ***	-1.78 ***	-0.78 **	-0.51	0.33	-19.48 **	-0.71 ***
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1	0.48	0.00	0.69	0.01	-1.77 **	-29.17 *	-0.42
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1	0.26	-0.59	0.25	-18.68	-0.20	3.39	0.34
(상수항)	-2.96 ***	3.14 ***	-0.20	-4.53 ***	0.91 *	51.97 ***	3.16 ***
Nagelkerke - R <sup>2</sup> 또는 R <sup>2</sup>	0.19	0.09	0.08	0.10	0.19	0.19	0.08
N	2,349	1,282	1,282	1,067	1,414	173	655

주1) 각 회귀계수값은 비표준화값을 의미함.

주2) 이중차분법(DID) 결과로서, 공공기관 더미 × 성과연봉제도 더미의 교호작용(interaction)으로 성과연봉제도 도입전과 후의 공공기관과 민간기업의 이중차이에 의한 계수값의 변화를 나타냄.

주3) ln작년 전체 근로자수와 ln당기매출액은 인적, 물적 조직규모를 통제하기 위한 것임.

주4) 업종은 제조업을 기준(=0)으로 한 더미변수로 직종별 차이를 통제하기 위한 것임.

주5) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

이러한 결과를 <표 8>의 (패널)회귀분석 이중차분법(DID)을 중심으로 살펴보면, 상대적으로 공공기관이 민간기업에 비해서 성과연봉제 운영 비중, 전체 정규직근로자에 적용 비중, 사전 산정식 존재 비중이 다소 높으며, 특히, 통제변수를 고려할 때 정규직 근로자 적용은 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 그 수준이 다소 감소한 것으로 해석할 수 있다. 성과배분 실시에 대해서는 공공기관과 민간기업에 차이가 있다고 보기는 어려우나, 민간기업이 공공기관보다 성과배분을 일정액으로 지급하는 비중이 높은 것으로 나타났다.

### 5. 보수수준에 대한 비교 분석

<표 9> 단순평균비교에 의한 공공기관과 민간기업의 보수수준에 대한 분석결과

구분	2005-2011년 전체			성과연봉제 도입 전 (2005-2009년)			성과연봉제 도입 후 (2011년)			DID	
	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민간 차이	N	평균	공공민간 차이		
군필대졸남성 정규직 신입사원의 평균 초임 (만원)	민간	2315	2,562.27	65.99 **	633	2,820.50	-44.24	1682	2,465.09	104.64 ***	148.89
	공공	367	2,628.26		104	2,776.26		263	2,569.73		
군필고졸남성 정규직 신입사원의 평균 초임 (만원)	민간	2081	2,113.18	164.39 ***	580	2,336.52	9.56	1501	2,026.88	217.68 ***	208.12
	공공	246	2,277.57		80	2,346.08		166	2,244.55		
직종 근로자 중 과장 1년차의 연간 임금총액(만원)	민간	1880	4,014.72	327.72 ***	635	4,219.16	306.10 ***	1245	3,910.44	340.13 ***	34.03
	공공	311	4,342.43		104	4,525.26		207	4,250.58		
직종 근로자 중 부장 1년차의 연간 임금총액(만원)	민간	1882	5,210.56	527.28 ***	635	5,492.30	572.80 ***	1247	5,067.09	505.53 ***	-67.27
	공공	310	5,737.84		104	6,065.10		206	5,572.62		
국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교시 임금수준(5점)	민간	2482	3.06	-0.42 ***	627	3.05	-0.37 ***	1855	3.07	-0.44 ***	-0.07
	공공	367	2.64		92	2.67		275	2.63		

주5) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

<표 9>에는 공공기관과 민간기업의 다양한 보수수준에 대한 단순평균비교 분석 결과가 제시되어 있다. 이를 통해, 군필대졸남성 및 군필고졸남성 신입사원의 연봉, 과장급 및 부장급 1년차의 연봉은 공공기관이 민간기업보다 평균적으로 높으며, 부장급 1년차의 연봉을 제외하고는 대체로 성과연봉제 도입 전보다 도입 후에 (+)의 방향으로 증가하였음을 알 수 있다. 한편, 국내 동종업계의 평균과 임금수준 비교에 대한 인식은 공공기관보다 민간기업에서 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났으며, 이는 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입후에 공공기관이 더 부정적으로 나타나고 있다. 즉, 객관적인 보수수준은 공공기관이 긍정적이거나, 주관적인 보수수준은 반대로 부정적이라는 점에서 흥미로운 것으로 판단된다.

<표 10>을 통해 통제변수를 고려하였을 경우에도, 공공기관과 민간기업의 보수수는 대체로 유사한 결과를 보인다. 그러나 다른 변수를 통제하였을 때, 성과연봉제 도입 전에 비해서 군필대졸남성 및 군필고졸남성 신입사원의 연봉은 도입 후에 더 감소하였다는 점에서 단순평균비교 분석과 상이한 결과를 보인다.

<표 10> (패널)회귀분석 이중차분법(DID)에 의한 공공기관과 민간기업의 보수수준에 대한 분석결과

구분	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
	ln군필 대졸 남성 연봉 (만원)	ln군필 고졸 남성 연봉 (만원)	ln과장급 연봉(만원)	ln부장급 연봉(만원)	ln(부장급-과장급) 연봉차이 (만원)	국내 동종 업계 평균 임금 대비 인식도 (5점)
공공기관 더미(공공기관=1, 민간기업=0)	0.06 ***	0.14 ***	0.09 ***	0.12 ***	0.43 ***	-0.36 ***
성과연봉제 더미(도입 후=1, 도입 전=0)	0.13 ***	0.13 ***	0.08 ***	0.09 ***	0.30 ***	-0.02
DID (공공기관 더미 × 민간기업 더미)	-0.08 ***	-0.12 ***	-0.02	-0.01	-0.15	0.08
ln작년 전체근로자수(명)	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.02	-0.02
ln당기매출액(백만원)	0.05 ***	0.05 ***	0.06 ***	0.06 ***	0.10 ***	0.06 ***
노조더미(노조있음=1, 노조없음=0)	0.05 ***	0.06 ***	0.05 ***	0.04 ***	-0.05	0.06 *
전기, 가스 및 수도사업=1	0.04	-0.01	0.16 ***	0.14 ***	0.14	-0.05
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1	0.07	0.13 **	0.07	-0.02	-0.35	0.03
건설업=1	0.03	0.05 *	0.09 ***	0.11 ***	0.19	-0.09
도매 및 소매업=1	-0.02	-0.03	0.03	0.07 ***	0.15	-0.13 **
운수업=1	-0.06 ***	0.03 *	-0.11 ***	-0.18 ***	-0.92 ***	-0.02
숙박 및 음식점업=1	-0.06 **	-0.05 *	0.15 ***	0.15 ***	0.30 *	0.17 **
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1	0.00	-0.03	0.04	0.06 **	0.22 *	-0.27 ***
금융 및 보험업=1	0.16 ***	0.02	0.20 ***	0.27 ***	0.51 ***	-0.18 ***
부동산업 및 임대업=1	-0.01	-0.09	-0.08	0.05	0.31	0.08
전문, 과학 및 기술 서비스업=1	0.13 ***	0.04 *	0.15 ***	0.15 ***	0.19 *	0.07
사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1	-0.11 ***	-0.07 ***	-0.15 ***	-0.18 ***	-0.63 ***	0.07
공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1	0.08	-0.02	0.05	0.07	0.12	-0.30 *
교육 서비스업=1	0.12 ***	0.09 **	0.24 ***	0.23 ***	-0.32	0.06
보건 및 사회복지 서비스업=1	-0.08 ***	-0.09 ***	0.17 ***	0.14 ***	-0.06	-0.17 ***
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1	-0.07 **	-0.03	0.05	0.02	-0.01	-0.16
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1	0.08 **	0.05	0.07	0.08	0.07	-0.36 ***
(상수)	7.12 ***	7.02 ***	7.51 ***	7.72 ***	5.64 ***	2.44 ***
R <sup>2</sup>	0.40	0.30	0.36	0.39	0.18	0.10
N	2,184	1,941	1,739	1,741	1,738	2,297

주1) 각 회귀계수값은 비표준화값을 의미함.

주2) 이중차분법(DID) 결과로서, 공공기관 더미 × 성과연봉제도 더미의 교호작용(interaction)으로 성과연봉제도 도입전과 후의 공공기관과 민간기업의 이중차이에 의한 계수값의 변화를 나타냄.

주3) ln작년 전체 근로자수와 ln당기매출액은 인적, 물적 조직규모를 통제하기 위한 것임.

주4) 업종은 제조업을 기준(=0)으로 한 더미변수로 직종별 차이를 통제하기 위한 것임.

주5) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타냄.

## V. 결 론

본 연구에서는 공공기관과 민간기업의 성과관리제도의 수용과 보수수준의 동적 패턴을 성과연봉제 도입 전후에 초점을 두어 다양한 특성을 비교 분석하였다. 이러한 맥락에서 본 연구는 민간기업과 비교하였을 때 공공기관의 다양한 성과관리제도의 수용 및 활용, 보수수준의 동적인 변화패턴과 더불어, 2010년 성과연봉제도 도입 전과 후에 대한 간접적인 효과를 파악하는데 시사점을 제공한다. 본 연구의 주요 분석결과를 요약하면 <표 11>과 같다.

첫째, 공공기관이 민간기업에 비해서 인사고과제도를 실시 비율이 높으며, 특히 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입 후에 더 활성화되었으며, 임금 인상 차등 폭도 더욱 커졌다.

둘째, 공공기관은 민간기업에 비해서 연봉제 실시, 고정연봉과 변동연봉으로 구분하고 있는 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 반면에, 고정상여금 지급여부는 민간기업이 공공기관보다 비율이 더 높으며, 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 비율이 감소한 것으로 분석되었다.

셋째, 성과배분제 운영, 전체 근로자 적용, 산정식 여부의 비율은 공공기관이 민간기업에 비해서 더 높음을 알 수 있었으며, 특히 전체 근로자 적용 여부는 성과연봉제 도입 전에 비해서 도입 후에 산정식 여부의 비율이 감소한 것으로 나타났다. 한편, 성과배분을 일정 금액으로 지급여부의 비율은 민간기업이 공공기관보다 높게 나타났다.

넷째, 공공기관이 민간기업에 비해서 객관적 보수수준을 나타내는 지표는 높았으며, 이 가운데 군필대졸남성과 군필고졸남자의 연봉은 성과연봉제도 도입 전에 비해서 도입 후에 더 감소하였다. 반면에, 동종업계 평균 임금 대비 임금수준 인식도는 민간기업이 공공기관보다 높게 나타났다.

<표 11> 분석결과 요약

구분		공공기관 더미 (공공=1, 민간=0)	성과연봉 제 더미 (도입 후 =1, 도입 전=0)	DID (공 공기관 더 미 × 민간 기업 더 미)
인사 고과 운영	인사고과제도 실시여부 (실시=1, 미실시=0)	1.31 ***	?	1.80 *
	관리직 인사고과 적용여부 (적용=1, 미적용=0)	?	?	?
	관리직급 임금차등폭 정도 (%)	?	?	12.06 **
연봉제 운영	연봉제 실시여부 (실시=1, 미실시=0)	1.13 ***	?	?
	고정연봉과 변동연봉으로 구분여부(구분=1, 미구분=0)	1.75 ***	?	?
	고정상여급 지급여부 (지급=1, 미지급=0)	-0.67 ***	-0.43 ***	-0.59 **
	월 통상 임금대비 고정상여급 정도(%)	?	?	-118.13 **
성과 배분 제도 운영	성과배분제 운영여부 (운영=1, 미운영=0)	1.34 ***	0.21 **	?
	성과배분제 전체 근로자 적용여부 (적용=1, 미적용)	1.23 ***	?	-1.53 ***
	성과배분을 위한 사전 산정식 여부 (있음=1, 없음=0)	0.96 ***	?	?
	성과배분 실시여부(실시=1, 미실시=0)	?	?	?
	성과배분을 일정 금액으로 지급여부(지급=1, 미지급=0)	-0.56 *	1.49 ***	?
	성과변동제가 적용되는 정규직 근로자의 비중(%)	?	?	?
	ln월 통상임금 대비 정규직 근로자 1인당 평균 연간 성과배분 금액(만원)	?	-0.31 **	?
보수 수준	ln군필 대출 남성 연봉(만원)	0.06 ***	0.13 ***	-0.08 ***
	ln군필 고졸 남성 연봉(만원)	0.14 ***	0.13 ***	-0.12 ***
	ln과장급 연봉(만원)	0.09 ***	0.08 ***	?
	ln부장급 연봉(만원)	0.12 ***	0.09 ***	?
	ln(부장급-과장급 연봉차이) (만원)	0.43 ***	0.30 ***	?
	국내 동종업계 평균임금 대비 임금수준 인식도(5점)	-0.36 ***	?	?

주1) 근로자수, 매출액, 노조여부, 업종을 통제한 (패널)회귀분석 이중차분법(DID)에 의한 공공기관과 민간기업의 성과관리제도 수용 및 보수수준 동적 변화패턴 분석결과임.

주2) \*\*\* p<0.01, \*\* p0.05, \* p<0.1에서 통계적으로 유의미한 것을 나타내며, ?는 유의미하지 않은 것을 의미함.

본 연구의 동기(의의)는 시장경쟁에 노출되어 있고 이윤극대화를 추구하는 민간기업의 성과관리제도 및 보수수준은 조직의 성과를 극대화하기 위한 최적에 근사한 형태로 이루어지고 있으므로, 공공기관의 성과연봉제 확대 실시에 대한 벤치마킹 또는 상한선에 대한 정보를 파악할 수 있다고 보았다. 이러한 가정이 타당하다면 공공기관에 비하여 민간기업의 성과관리제도는 훨씬 활성화되어 있어야 했다. 그러나 본 연구결과를 보면 대체로 공공기관에서 성과관리제도가 더 광범위하게 실시되고 있었다. 반면에, 공공기관의 성과연봉제 도입 전후에 통계적으로 의미를 가지는 효과는 제한적인 것으로 나타나, 아직까지 공공기관에는 무늬만 (성과)연봉제인 경우가 더 많은 것으로 판단된다.

그렇다면 이러한 결과가 시사하는 것은 무엇일까? 공공기관에서 성과관리제도 실시 비율이 더 높은 것은 정부가 정책적으로 이를 강제 혹은 권유하였기 때문일 것이다. 즉 정부의 압력으로 인하여 이윤극대화를 위하여 스스로 적합한 임금체계를 선택하는 민간기업에 비해서 오히려 형식적으로 더 높은 비율로 성과관리제도를 실시하게 되었을 가능성이 존재한다. 이러한 맥락에서 본 연구 결과는 2010년에 도

입된 공공기관에의 성과연봉제의 간접 효과를 다양하게 파악해봄으로써, 이를 확대 실시하는 과정에서 보다 현실 적합성을 갖추고 애초의 취지에 부합하는 제도가 되도록 설계하는 데 유용한 정보를 제공하고 있다.

위와 같은 연구에 시사점에도 불구하고 선발 편위의 문제, 누락된 변수의 문제, 다양한 모형의 고려 미흡 등의 한계를 가지고 있다. 따라서, 후속연구들을 통해서 본 연구결과의 제한적 해석을 보완하는 노력이 이루어져야 한다. 첫째, 본 연구에서의 공공기관에는 주로 기타 공공기관과 지방공기업에 해당되는 표본이 가장 많은 비중을 차지하는 반면에 2010년 성과연봉제의 우선 대상이 된 시장형 공기업과 준 시장형 공기업은 소수에 불과하다. 따라서, 분석자료 중 사업체패널 2005년을 제외하고는 100여개 이상의 일부 공공기관만을 대상으로 하여 종적인 변화패턴을 분석하였기 때문에 본 연구 결과를 모든 공공기관으로 일반화하기에는 한계가 있다. 둘째, 본 연구에서는 모형의 간명성을 위해서 기존연구에서 주요하게 고려한 근로자 수, 매출액, 노조여부, 업종 등의 변수만을 통제하여 분석하였다. 그러나 본 연구에서 고려하지 못한 누락된 변수로 인해서 연구결과를 제한적으로 해석해야 한다. 따라서 향후, 기존의 논의를 바탕으로 좀 더 정교하게 변수를 검토하고, 이를 토대로 추가적인 분석이 이루어질 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 주로 성과연봉제 도입 전후의 비교를 위해서 (패널)회귀분석을 통한 이중차분법에 초점을 두고 있다. 그러나 연구목적에 따라 다양한 분석방법을 고려할 수 있는 바, 특히, 다양한 패널모형의 가능성을 고려하여 타당성이 높은 결과를 중심으로 복합적인 분석이 이루어질 필요가 있다.

<참고문헌>

- 공공기관창의경영정보시스템 홈페이지(<http://www.alio.go.kr/>)
- 권일용. 2012. “공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론”. 행정논총 50(2): 113-142.
- 김대원·박철민. 2009. The impact of pay for performance system and the like on employees' motivation: Focused on the public employees in Kyungnam Province. 한국정책연구 . 9-2. 189-208.
- 기획재정부 홈페이지(<http://www.mosf.go.kr>)
- 기획재정부. 2010. “공공기관 간부직에 대해 성과연봉제 실시”. 기획재정부 공공정책국 제도기획과 보도자료(6월 30일).
- 기획재정부. 2011a. “대부분의 공기업, 준정부기관, 성과연봉제 도입 완료 : 공공기관 성과연봉제 도입 실태조사”. 기획재정부 공공정책국 제도기획과 보도자료(3월 24일).
- 기획재정부. 2011b. “대부분의 공기업, 준정부기관, 정부권고안에 맞게 성과연봉제 도입”. 기획재정부 공공정책국 제도기획과 보도자료(6월 11일).
- 김동배·김기태. “연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향”. 노동정책연구 8(4) : 28-54. 한국노동연구원.
- 김동배. 2010. “제도적 동형화와 상징적 동조 : 연봉제의 사례”. 노동정책연구 10(1) : 35-67. 한국노동연구원.
- 김상헌. 2007. “공공부문과 민간부문의 성과관리 체제 비교”. 제4회 사업체패널 학술대회 발표논문집. 한국노동연구원.
- 김영호. 2008. “공공조직 인센티브 설계에서 토너먼트 이론의 유용성에 대한 탐색적 연구”. 한국조직학회보 5(2): 165-196.
- 김태일. 2007. “공공부문과 민간부문의 보수 및 기타 보상 격차 비교”. 제4회 사업체패널 학술대회 논문집. 한국노동연구원.
- 김태일·임채홍. 2010. “공공기관과 민간기업의 성과연봉제도의 특성 비교 분석 : 사업체패널조사(WPS 2005)에 대한 실증분석을 중심으로”. 「2010 공공기관과 국가정책」 보고서 : 177-216. 한국조세연구원 공공기관정책연구센터.
- 노동부. 「연봉제·성과배분제 실태조사」 각 년도.
- 노용진·김동배·박우성. 2003. “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인”. 경영학연구 32(4) : 955-981.
- 박경규. 2004. “우리나라 기업의 연봉제 발전과정”. 서강경영논총 15(2) : 1-13.
- 배귀희·강여진. 2010. “공기업 연봉제의 효율적인 운영방안에 관한 실증연구: 공기업 근무자의 인식을 중심으로”. 한국행정학회 하계학술발표논문집 : 1-27 .
- 배병돌. 2003. 공공부문 성과급의 성공적 운영방안: 한국과 미국의 경찰공무원 인식비교를 중심으로. 한국정책과학학회보 . 7-1. 181-202.
- 신현호. 2010. 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. 노동연구 . 19. 127-169.
- 오영환. 2005. “직무평가에 의한 직무성과급 연봉제 도입”. 임금연구 가을호.
- 유규창·박우성. 1999. “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰”. 인사조직연구 7(2) : 47-86.
- 유규창·박우성. 2007. “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과”. 인사조직연구 15(3) : 187-224.

- 윤병섭·이영안. 2010. 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 경찰공무원들의 인식을 중심으로. *한국정책연구* . 10-3. 219-238.
- 이근주·이혜윤. 2007. 보상유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국행정학보* . 41-2. 117-140.
- 이종구·이지훈. 2003. “한국기업의 연봉제 유형도출과 조직내 적용기법에 관한 실증연구”. *기업경영연구* 10(2) : 15-33.
- 이희태. 2010a. 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석: 성과상여금제도를 중심으로. *지방정부연구* . 14-1. 159-180.
- 이희태. 2010b. 공무원의 성과상여금만족도가 보수만족, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *한국거버넌스학회보* . 17-2. 139-166.
- 임채홍·김태일. 2009. “준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석”. *정부학연구* 15(1) : 109-145.
- 임채홍·김태일. 2010. “조직환경 변화에 따른 준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석”. 제5회 사업체패널 학술대회 발표논문집. 한국노동연구원.
- 정인수·금지호·조준모·김동배. 2002. 「기업내부노동시장의 변화」. 한국노동연구원.
- 진재구. 2003. 공공부문 보수정책에 대한 노동조합의 영향력: 교원노동조합을 중심으로. *한국 사회와 행정 연구* . 14-1. 97-120.
- 최상한·김진수. 2013. “국립대학 교수의 성과급적 연봉제: 정책의 창(policy window)은 열리는가?”. *한국사회와행정연구*, 24(1): 51-81.
- 하상근. 2005. “정책집행의 불응요인에 관한 연구 : 공공기관에서의 성과급제도를 중심으로”. *한국정책학회보* 14(4) : 1-28.
- 하재룡. 2002. “공기업 노동조합의 임금인상효과”. *한국정책학회보*, 11(1): 131-155.
- 한승주. 2010a. 행정개혁에 대한 공무원의 정서적 대응: Q방법론의 적용. *행정논총* . 48-3. 25-56.
- 한승주. 2010b. 성과급제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용. *한국행정학보* . 44-4. 29-58.
- 허창수. 2012. 제도, 제도적 과정, 그리고 제도적 효과: 공공부문 성과급제도의 제도적 과정과 효과. *한국행정학보* . 46-2. 55-83.
- 황성원. 2007. 성과급제도와 운영. *지방행정* . 38-50.
- 한국노동연구원 홈페이지(<http://www.kli.re.kr/>)
- 한국조세연구원 홈페이지(<http://www.kipf.re.kr/>)
- 한국조세연구원. 2010. “공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입 방안”. 공공기관정책연구센터 재정포럼 발표자료.
- 한승주. 2010. “성과급제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용”. 서울행정학회 춘계학술대회 발표논문.
- 황성원·함종석. 2001. “행정에 관한 공무원의 인식과 태도”. *한국행정연구원*.
- 황성원. 2004. 공무원 인센티브에 관한 연구. *한국행정연구원*.
- Ballou, D. 2000. Pay for performance in public and private schools. *Economics of Education Review*, 20: 51-61.
- Barth, E., Bratsberg, B., Kaegeland, T., & Raaum, O. 2012. Performance pay, union bargaining and within-firm wage inequality. *Oxford Bulletin of Economics and*

- Statistics*. 74-3. 327-355.
- Bender, R. 2004. Why do companies use performance-related pay for their executive directors? *Corporate Government*. 12-4. 521-533.
- Brown, C. 1990. "Firms Choice of Method of Pay". *Industrial and Labor Relations Review*. 43 : 165-182.
- Brown, M., & J. S. Heywood. 2005. "Performance Appraisal System: Determinant and Change". *British Journal of Industrial Relations* 43(4): 659-679.
- Choi, D. 2007. Development of a diagnosis model and questionnaire for pay-for-performance systems in the public sector. *International Review of Public Administration*. 11-2. 114-134.
- Deci, E and Ryan, R. 2000. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist* 55(1): 68-78.
- Deci, E. 1971. "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.
- Dunleavy, Patrick & Hood, Christopher C. 1994. From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*. 14(2): 9-16.
- Edelman, L. B. 1992. "Legal Ambiguity and Symbolic Structures : Organizational Mediation of Civil Rights Law". *American Journal of Sociology* 97(6): 1531-1576.
- Gunnigle, P., & Turner, T., D'Art, D. 1998. Counterpoising collectivism: Performance-related pay and industrial relations in Greenfield Sites. *British Journal of Industrial Relations*. 36-4. 564-579.
- Kahn, Lawrence M. & Sherer, Peter D. 1990. Contingent Pay and Managerial Performance. *Industrial and Labor Relations Review*. 43(3): 107S-120S.
- Kaufman, B. E. 2002. "Models of Union Wage Determination: What have we learned since Dunlop and Ross". *Industrial Relations* 41(1): 110-158.
- Kellough, J. Edward & Lu, Haoran. 1993. The Paradox of Merit Pay in the Public Sector: Persistence of a Problematic Procedure. *Review of Public Personnel Administration*. 13(2): 45-64.
- Kohn, A. 1993. Punished by Rewards. Boston: Houghton Mifflin.
- Lazear, E. 1996. *Personnel Economics for Managers*. Mass: MIT.
- Lazear, E. 2000. Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*. 90(5): 1346-1361.
- Marsden, D. 2004. The role of performance-related pay in renegotiating the "effort bargain": The case of the British public service, *Industrial and Labor Relation Review*. 57-3. 350-370.
- Marsden, D., & Richardson, R. 1994. Performing for Pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*. 32-2. 243-261.
- Perry, J., Mesch, D., & Paarlberg, L. 2006. Motivation employees in a new governance

- era: the performance paradigm revised. *Public Administration Review*. 66-4. 505-514.
- Perry, James L., Engbers, Trent A., & Jun, So Yun. 2009. Back to the Future?: Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*. 69(1): 39-51.
- Pfeffer, J. 2001. *The Human Equation*. Boston: Harvard Business Review. 「휴먼 이퀄이션: 신 자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안」. 서울: 지샘.
- Podgursky, Michael & Springer, Matthew G. 2007. Teacher Performance Pay: A Review. *Journal of Policy Analysis and Management*. 26(4): 909-949.
- Porter, L. and Lawler, E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. IL: Irwin.
- Pouliakas. K. 2010. Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction. *International Review for Social Science*. 63-4. 597-626.
- Stajkovic, Alexander D. & Luthans, Fred. 2003. Behavioral Management and Task Performance in Organizations; Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology*. 56(1): 155-194.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. NY: Wiley.
- Weibel, Antoinette, Rost, Katja, & Osterloh, Margit. 2009. *Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Cost*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20(2): 387-412.
- Westphal, J. D., & E. J. Zajac. 1994. "Substance and Symbolism in CEO's Long-term Incentive plans". *Administrative Science Quarterly* 39(3): 367-390.
- Westphal, J. D. 1998. "The Symbolic Management of Stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions". *Administrative Science Quarterly* 43(2): 127-153.
- Westphal, J. D. 2001. "Decoupling policy From Practices: The case of stock repurchase programs". *Administrative Science Quarterly* 46(2): 202-228.