

연봉제와 동기부여*

- 조직 특성의 조절효과에 관한 다수준 분석 -

석진홍** · 박우성***

요약

본 연구는 연봉제가 종업원의 동기부여에 미치는 영향을 조절하는 변수를 도출하여 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 연봉제가 조직특성의 변수들과 적합성이 있을 경우 강한 동기부여가 발생할 것이라는 이론적 관점으로 가설을 제시하고, 교육훈련제도와 평가제도를 조직특성 조절변수로 설정하였다. 독립변수, 조절변수, 종속변수의 수준이 다르기 때문에 HLM(Hierarchical Linear Model)을 이용한 다수준 분석으로 조절변수의 영향을 실증적으로 분석하였다. 분석에 사용된 자료는 사업체 패널 조사와 근로자 보상체계에 관한 인식조사 두 개를 결합한 것이다.

분석결과 교육훈련제도는 연봉제의 동기부여 효과에 조절적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 이것은 종업원의 역량을 높일 수 있는 교육훈련에 많은 투자와 노력을 기울일 필요성을 보여주고 있다. 반면에 평가제도는 가설과는 다르게 통계적으로 의미 있는 조절적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 다양한 평가제도의 도입 여부가 아니라 제도나 기준이 합리적인지, 혹은 합리적 기준이 있더라도 실제로 그러한 제도가 원칙대로 실행되고 있는가 하는 점이 더 중요한 영향을 미칠 수도 있을 가능성이 있다. 본 연구는 연봉제 도입의 효과에 미칠 수 있는 조직 수준의 조절변수를 확인하고, HLM을 통한 다수준 분석을 통해 엄격한 통계적 방식을 사용하여 실증 검증하였다는 의의를 가진다.

〈주제어〉 연봉제, 동기부여, 조절효과, 다수준 분석, HLM

* 본 논문은 2011년도 경영사학회가 주최한 '동아시아의 경영사상' 국제학술대회에서 발표된 논문을 발전시킨 것임.

** 경희대학교 일반대학원 국제경영학과 박사과정, dkgkgkgk@khu.ac.kr, 010-2271-6763, 제1저자.

*** 경희대학교 경영대학 교수, pwoosung@khu.ac.kr, 010-2445-0068, 교신저자.

I. 서 론

1997년 말에 시작된 IMF 경제 위기는 우리나라 기업들에게 중요한 변화의 시작을 알리는 시발점이 되었으며 그것은 인적자원관리 분야에도 마찬가지로 적용되어 인적자원관리 시스템의 방향과 내용에 커다란 변화의 흐름을 가져왔다. 이러한 변화의 흐름들 중에서도 가장 두드러졌던 것 중 하나가 바로 보상체계의 변화이다. 기업들의 보상체계가 경제 위기를 거치면서 연공주의 보상체계에서 성과주의 보상체계로 변화하였으며 특히 성과주의 보상체계의 대표주자라 할 수 있는 연봉제는 당시 학계와 실무계의 비상한 관심을 모은 바 있다.

역사적으로 보면 우리나라 기업들은 다양한 임금제도들을 경험해왔다(김동배 외 2005,9-10). 시기적으로 명확하게 지배적인 임금체계들을 구분하는 것은 어렵지만 주요 신문기사들의 색인검색 결과에 따르면 1960-70년대에 직무급에 대한 관심이 높다가 1980년대 후반과 90년대 초반까지는 성과배분제가 관심을 끌었으며 직능급은 90년대 초반부터 중반까지 중요한 이슈로 부각된다. 그러나 직능급은 90년대 중반 이후 연봉제에 대한 관심이 급증하면서 관심 밖으로 밀려나게 되었다.

박우성·이병하(2003)는 삼성전자의 보상제도를 역사적 흐름에 따라 크게 연공·능력주의, 능력주의, 성과주의로 구분하여 임금제도의 변화를 고찰하고 있다¹⁾. 이는 연공기반의 능력주의(1969년-1987년), 종업원 가족주의(1987년-1997년), 핵심인재 중심의 성과주의(1997년이후)라는 인사관리의 시대구분에 조응하는 것이다(이병하·박우성 2008). 한편 노용진 외(2003) 역시 한국기업의 인사관리를, 1997년 경제위기를 전후로 그 이전의 능력주의와 그 이후의 성과주의로 구분하면서 경제위기 이후 새롭게 등장한 보상 및 인사관리 제도들을 분석하고 있다. 연공주의 보상이나 능력주의 보상의 경우 보상을 하는 기준에 차이가 있기는 하지만 기본적으로는 모두 속인급이며 따라서 성과와는 무관한 인건비 상승을 초래하는 단점을 내포하고 있다.

연봉제는 호봉제로 대표되는 연공주의 보상체계의 부작용인 인건비 부담을 줄이는 것과 동시에 근로자의 동기부여를 제고 시킬 것으로 기대되었고 이에 따라 우리나라 기업들에게 가히 폭발적인 속도로 확산되었다. 한국노동연구원원의 임금제도 실태조사와 고용노동부에 따르면 IMF 경제 위기 당시 3.6%에 불과하였던 연봉제

1) 삼성전자에서의 인사관리 및 보상제도의 변화가 한국 기업들을 전적으로 대표한다고 보기는 어렵지만 삼성전자 보상제도의 변화가 우리나라 기업들을 둘러싼 환경변화에 대응하기 위한 노력이며 그 과정에서 다른 기업들에게 벤치마킹이 되는 선도적 역할을 해 왔다는 점에서 중요한 변화의 준거를 제공한다.

도입률(100인 이상 기업 기준)은 2000년에 23%를 돌파한 것에 이어 2006년에 50.6%로 과반수를 넘었고 2010년에는 62.7%를 기록하였다. 도입 10여년 만에 연봉제가 우리나라 기업 대부분이 사용하는 제도로 정착하게 되었던 것이다.

그러나 실무에서의 급속한 확산에도 불구하고 연봉제의 효과와 관련된 학문적 연구들은 오랜 시간이 흘렀음에도 불구하고 여전히 미미한 수준에 머무르고 있다. 특히 이론적 분야에서는 이러한 현상이 더욱 두드러져서 국내 논문 중 연봉제 및 연봉제 도입에 관한 이론적 연구는 유규창·박우성(1999), 박상언(2000)의 연구가 거의 전부라고 볼 수 있다. 유규창·박우성(1999)은 다양한 선행연구들의 검토를 통하여 연봉제를 “일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 요인이 되는 임금제도” 라고 정의하였으며 이런 연봉제 도입에 영향을 미치는 영향요인 및 연봉제 도입 후 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향요인을 구분하여 잠정적 가설들을 제시하였다. 박상언(2000)은 연봉제를 비롯한 성과주의 임금제도의 도입 배경 및 현황을 검토하고 성과주의 임금제도의 실제 효과에 대한 다양한 선행연구들의 검토를 통하여 성과주의 임금제도의 시행과 관련한 여러 문제점들을 비판적 관점에서 검토하였으며, 이에 입각해 근로자들을 동기부여 시키기 위하여 필요한 임금 및 인센티브와 관련된 대안들을 제시한 바 있다.

한편 연봉제의 효과에 대한 실증분석 연구들 역시 이론 분야보다는 나은 편이지만 질과 양에서 아직도 많이 부족한 실정이다. 연봉제에 대한 실증분석은 크게 연봉제 수용도에 관한 논문과 연봉제 효과에 대한 논문으로 나눌 수 있다. 그 중 연봉제 효과를 다룬 대부분의 논문들은 (채규옥 2000; 조남신·김승철 2002; 신철우 2004; 정연양·최창호 2008) 직무만족이나 조직몰입과 같은 조직유효성 수준에서 연봉제의 효과를 검증하고 있을 뿐 연봉제가 동기부여나 성과에 미치는 영향을 직접 검증하지는 못하고 있다.

이런 연구들은 대부분 연봉제 자체나 연봉제 도입만으로도 근로자의 동기부여를 제고시킬 수 있다는 입장을 견지하고 있다. 그러나 Pearce(1987)는 연봉제가 불확실성에 대응해야 하는 관리자의 능력을 저하시키거나 팀원 간 협동을 저해할 수 있기 때문에 업무가 상호의존적이거나 복잡한 조직 하에서는 개인의 동기부여를 높이거나 기업의 성과를 개선하는데 실패하게 된다고 주장하고 있다. Abrahamson(1991)은 기업 자체적으로 충분한 고민과 시간적 여유 없이 새로운 제도를 따라 하기만 한다면 오히려 조직에게 해가 될 수도 있다고 지적하고 있다. 이렇듯 연봉제의 효과성을 따져보기 위해서는 제도의 도입 자체 보다는 제도가 얼마나 합리적으로 설계되고 운영되는가 하는 면이 중요하다.

또한 위에서 언급한 실증연구를 비롯한 대부분의 실증연구들이 연봉제의 효과에

대해 주로 주효과(main effect)만을 분석하고 있어 조절변수에 관한 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 주효과에 대한 분석을 넘어서 연봉제의 동기부여 효과에 영향을 미치는 조절변수를 파악하여 실증적으로 검증하는 것은 이제까지의 연구결과들을 보완하는 매우 중요한 의미를 가진다. 본 연구는 조절변수들 중에서도 특히 조직 특성에 초점을 맞추고 있으며, 구체적으로는 기업이 실시하는 교육훈련제도와 평가제도가 연봉제가 동기부여 효과를 발생시키는데 있어 중요한 조절효과를 발휘한다는 입장을 취하고 있다. 이러한 조절효과의 검증을 위해 한국노동연구원에서 2004년에 실시한 [제 3차 사업체 패널조사] 자료와 같은 해에 실시한 [근로자 보상체계에 관한 인식]의 자료를 연결해서 활용하였으며 독립변수 및 종속변수와 달리 조절변수가 집단 수준 변수인 조직 특성이기 때문에 레벨 이슈를 해결하기 위해 다수준 분석을 사용한 실증분석이 이루어졌다.

연봉제가 실제로 효과를 내기 위한 조직적 맥락이나 변수들을 규명하고 확인하는 일은 장기적인 관점에서 연봉제가 현재와 같은 지배적인 임금제도로서의 위상이나 역할을 향후에도 계속 수행할 수 있을 것인가를 논의하는데 있어서도 매우 중요하다. 혁신적인 제도라고 간주되어 빠르게 확산된 제도들이 일정 시간이 흐르면 관심이 줄어들고 기대되는 효과를 내지 못하면서 폐지되는 경우도 존재한다. 90년대 초 중반에 관심을 끌었다가 사라진 직능급이 그 대표적인 예이다. 결국 하나의 임금제도가 계속 유지되고 활용되기 위해서는 원래 기대되었던 효과를 지속적으로 발휘할 수 있어야 하기 때문이다.

II. 선행 연구 검토

앞서 지적한 바와 같이 IMF 경제 위기 이후 급속한 확산에도 불구하고 연봉제에 대한 국내 실증연구들은 여전히 부족한 실정이다. 이제까지 발표된 연봉제에 대한 실증 연구를 구분하면 크게 연봉제 수용도에 대한 연구와 연봉제 효과에 대한 논문으로 구분할 수 있으며 그 내용은 <표 1>과 같다²⁾.

2) 이외에도 연봉제와 관련된 논문들을 다수 발견할 수 있지만 이 논문들의 경우 대부분 호텔업과 같은 특정 업종을 대상으로 진행되었을 뿐 아니라 기존의 연구 결과들을 샘플만 다르게 하여 복제한 수준이어서 인용하지 않았다.

〈표 1〉 IMF 경제 위기 이후 연봉제 실증분석 연구³⁾

연봉제 수용도	인태봉·정범구(1999), 송하식 외(2001), 송하식 외(2002), 양혁승(2003), 이도화·이상준(2004), 김동배(2010)
연봉제 효과	채규옥(2000), 장은미(2003), 신철우(2004), 김동배(2006), 유규창·박우성(2007), 정연앙·최장호(2008), 김대원·박철민(2009), 김재구·김동배(2011)

이 중 연봉제 수용도와 관련된 논문은 암묵적으로 근로자의 수용성이 높을수록 연봉제 도입을 통하여 동기부여가 제고될 것이라고 가정하고 있어 본 연구의 목적 중 하나인 연봉제의 동기부여 효과에 대한 검증이 제외되어 있기 때문에 자세한 설명을 생략하고 연봉제 효과에 대한 논문을 주로 살펴보도록 하자.

연봉제 수용도를 검증한 논문을 제외하고 나면 연봉제 효과를 다룬 국내 논문의 경우 8편에 불과하며 그 대부분은 연봉제의 효과를 임금만족이나 조직유효성 수준에서 검증하고 있다. 더욱이 그 중에서도 일부 연구들은(채규옥 2000; 신철우 2004) 통제변수를 포함하지 않고 ANOVA나 회귀분석을 사용하고 있어 그 결과를 신뢰하기 어려운 실정이다. 정연앙·최장호(2008)의 연구는 인적자본 기업패널 자료를 이용하여 성과급 임금제도가 직무만족에 미치는 영향에 대해 위계적 선형 모형(hierarchical linear modeling: HLM)을 이용한 다수준 분석을 실시하여 성과급 제도가 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 보고하고 있다.

나머지 연구 중 4개의 연구에서는 연봉제가 동기부여나 성과에 미치는 영향을 검증하고 있다. 하지만 이 중에서도 김대원·박철민(2009)의 연구는 통제변수를 포함하지 않고 회귀분석을 실시하여 그 결과를 신뢰하기 어려우며, 방법론적인 관점에서 신뢰할만한 연구는 장은미(2003), 김동배(2006), 유규창·박우성(2007)등 세 개의 논문이라고 할 수 있다. 하지만 이 세 논문의 경우 연봉제의 효과에 대하여 약간은 다른 입장을 선보이고 있다. 앞의 두 논문은 연봉제가 분배 공정성을 높여 긍정적 효과를 미칠 것이라는 입장인 반면 후자의 논문은 연봉제 효과에 대한 이론적 관점이 다양하게 존재한다는 점을 지적하며 방향성을 정하지 않고 탐색적 가설을 세우고 있다.

장은미(2003)의 연구결과는 개인성과 위주의 보상제도가 근로자의 직무 수행 노력에 긍정적 영향을 미친다는 가설에 기초하고 있으며, 특히 몰입형 인적자원관리 번들(bundle)과 같이 사용되는 경우 그 효과가 증폭되는 것으로 나타나고 있다. 김동

3) 연봉제라고 명시되어 있지 않지만 성격상 연봉제로 분류할 수 있는 개인 성과주의 보상제도를 포함한 결과임

배(2006)의 경우 2005년 노동부 실태조사 자료와 1993년-2004년까지의 사업체별 재무정보를 결합하여 패널자료를 구성하여 분석한 결과 연봉제 도입이 인당부가가치 증분과 인당매출액 증분으로 구성된 노동생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주고 있다. 유규창·박우성(2007)의 경우 재무적 성과에 미치는 영향과 관련해서는 선행연구들의 결과를 지지하였으나 인적자원관리 효과성에 미치는 영향과 관련해서는 선행연구들과 상반된 결과를 보고하였다. 이들의 연구결과는 연봉제 도입은 인적자원관리의 효과성에는 유의미한 영향을 미치지 못하지만 일인당 부가가치에는 긍정적 영향을 미치며 목표관리제가 함께 시행될 경우 긍정적 효과가 증폭되는 것을 보여주고 있다. 마지막으로 김재구·김동배(2011)의 경우 1996년-2006년의 임금구조 기본통계조사 자료를 이용하여 연봉제를 도입한 기업의 기업내 임금격차가 높아지며 연봉제 적용비중이 확대됨에 따라 연봉제 적용대상 종업원들 간의 임금격차가 확대된다는 것을 보고하고 있다.

연봉제의 본토라고 할 수 있는 미국에서조차 연봉제의 효과를 직접 엄격하게 실증적으로 검토한 연구는 그리 많지 않으며 그 결과 또한 다소 상이하게 나타나고 있다. Belfield & Marsden(2003)은 개인 성과급을 포함한 성과급제도가 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으나 Heneman(1992)은 미국의 연봉제 연구를 종합적으로 검토한 후 연봉제의 효과에 대해서 유보적인 입장을 보이고 있으며, Pearce & Perry(1983), Pearce, Stevenson & Perry(1985)는 연봉제가 상당히 많은 문제점을 가진 임금제도라는 점을 강하게 지적한 바 있다.

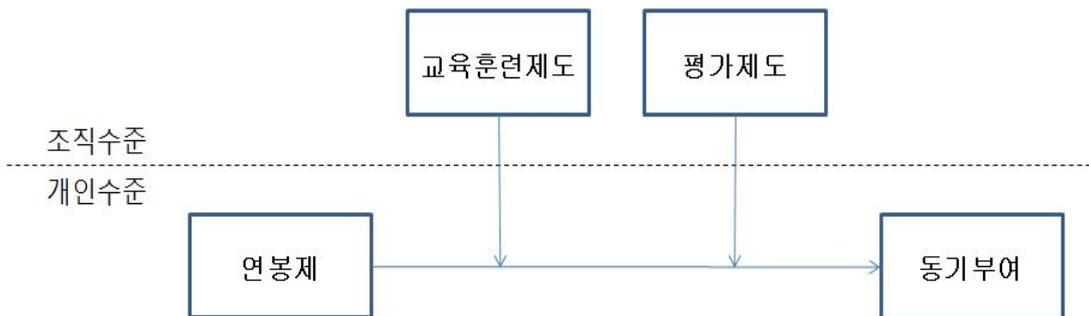
결론적으로 IMF 경제 위기 뒤 연봉제의 폭발적인 확산 이후 많은 시간이 흘렀음에도 불구하고 연봉제의 효과를 엄밀하게 검증하는 경우는 아직도 매우 부족한 실정이며 본 연구와 같이 조절변수를 다루고 있는 논문은 2편으로 더욱 미미한 실정이다. 또한 조절변수를 다루고 있는 논문의 경우 조절변수가 몰입형 인적자원관리와 목표관리제 등 조직 수준이므로 개인 수준의 변수들과 레벨 이슈가 발생하고 있다. Klein et al.(1994)은 레벨 이슈를 “연구에서 이론의 수준, 측정의 수준, 분석의 수준이 상호 일치하지 않을 때 발생할 수 있는 실제 이슈들” 이라고 정의하고 이론의 수준, 측정의 수준, 분석의 수준이 일치하지 않는 경우 모든 수준이 일치하였을 때 예상되는 실제 결과를 심각하게 왜곡할 수 있다고 지적하고 있다. 하지만 기존의 조절변수를 다룬 연구들은 이 레벨 이슈를 적절히 처리하지 못하고 있는 한계를 보여주고 있다.

III. 연구모형과 가설

연봉제가 동기부여에 미치는 영향이나 성과에 미치는 영향과 관련하여 이론적으로 매우 다양한 조절변수가 존재한다. 유규창·박우성(1999)은 연봉제가 성과에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 기업전략과의 적합성, 다른 인사제도와와의 적합성, 성과평가 시스템의 공정성과 합리성, 직무 특성과의 적합성, 개인 특성과의 적합성이 필요하다는 점을 제시하고 있다. 그러나 지금까지 국내의 실증연구 결과에서는 몰입형 인적자원관리와 목표관리제 만이 검토되었으며 다양한 다른 조직 특성들은 검토되지 않았다. 또한 조직 특성을 검토한 일부 소수 논문들의 경우에도 레벨 이슈를 해결하지 않고 검증을 시도하고 있다는 한계점이 존재한다.

이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 조직 특성의 조절변수에 초점을 맞추어 조절 효과를 확인하는 동시에 HLM을 이용한 다수준분석을 통하여 레벨 이슈의 해결을 시도하고 있다. 하지만 연구 데이터가 2차 자료라는 한계를 가지고 있어 자료에 포함된 변수 중에 조절변수로 활용될 수 있는 조직 특성을 선택한 결과 교육훈련제도의 실시 여부를 지수화한 교육훈련지수와 평가제도의 실시 여부를 지수화한 평가지수를 선택하여 연구모형을 구성하였다.

〈그림 1〉 연구모형⁴⁾



1. 연봉제의 동기부여 효과

연봉제를 포함한 성과와 연동되는 보상제도가 근로자의 동기부여를 향상시키는 것에 대해서는 다양한 이론들이 뒷받침을 해주고 있다. 우선 Vroom(1964)에 따르면

4) 연봉제의 경우 같은 회사의 종업원인 경우에도 직급이나 직군 등 개인 특성에 따라 연봉제 적용 여부가 다르기 때문에 개인 수준의 변수로 설정되었다.

근로자가 열심히 노력하면 성과를 얻을 수 있을 것이라는 기대와 성과에 대해 보상이 주어질 것이라는 믿음, 보상이 근로자에게 가지는 매력에 의해 과업에 임하는 긍정적이고 적극적인 태도를 유발시킬 수 있다고 하였으며, Locke와 Latham(1990)은 계량적이고 가시적인 목표를 설정함으로써 근로자들이 보다 열심히 일을 할 수 있도록 만든다는 점을 지적하였다. 또한 Heneman(1992)은 연봉제의 일종인 Merit Pay의 성과개선 효과를 심리학적 이론과 경제학적 이론으로 구분하여 설명하고 있다. 기대이론, 강화이론, 목표설정이론 등의 심리학적 이론들을 검토한 후 이러한 이론들에 따르면 성과는 근로자의 능력과 동기부여에 따라 결정되며 연봉제의 동기부여 효과로 인해 성과가 개선된다는 것이다. 그에 따르면 경제학적 이론들 역시 연봉제가 사용자와 근로자 모두가 이익극대화를 위해 노력하게 만드는 역할을 하기 때문에 성과를 향상시킨다는 이론적 설명을 제시하고 있다.

하지만 이와 같이 다양한 이론적 논의에 비하여 연봉제의 효과를 실증적으로 검증한 연구는 국내외적으로 그리 많지 않은 실정이며 그 효과에 대해서도 다소 상이하게 나타나고 있다. 외국의 경우 Belfield와 Marsden(2003)은 개인 성과급을 포함한 성과급제도가 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으나 Pearce와 Perry(1983)는 연봉제가 동기부여 미치는 효과가 거의 없다고 하였으며 Heneman(1992)은 미국의 연봉제 연구를 종합적으로 검토한 후 연봉제의 효과에 대해서 유보적인 입장을 보이고 있다, 특히 국내의 경우 앞서서도 보았듯이 성과나 동기부여에 대해서 연봉제의 효과를 검증한 연구는 3편에 불과하며 그 결과도 다소 상이하게 나타나고 있다. 장은미(2003)의 연구에서는 개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 김동배(2006)의 연구에서도 연봉제 도입이 노동생산성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 이와는 다르게 유규창·박우성(2007)의 연구에서는 연봉제가 인당 부가가치에는 긍정적인 영향을 미치나 인적자원관리 효과성에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다.

이와 같은 이론들과 선행연구들을 종합하여 볼 때 다소 상반된 이견이 존재하기도 하지만 적어도 연봉제가 직무수행 노력으로 측정된 동기부여 수준이나 노동생산성, 부가가치 등으로 측정된 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1: 연봉제는 근로자의 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 연봉제의 조절 효과

1) 교육훈련제도

연봉제는 성과에 의해 보상이 결정되므로 연봉제가 기대하는 동기부여 효과를 얻기 위해서는 근로자 자신이 스스로의 노력으로 성과를 개선할 수 있다는 믿음이나 자신감을 가지고 있어야 한다. 이런 믿음이나 자신감은 현재 근로자가 소유하고 있는 업무 능력에 따라 결정될 것이다. 이는 Schultz(1961)와 Becker(1964)의 인적자본이론(교육투자효율이론)에 의해서도 뒷받침 된다. 인적자본은 물적자본처럼 보고 만질 수는 없지만 생산과정에서 중요한 역할을 하는 자본으로서 사람에 대한 투자의 결과로 형성된다. 인적자본이론에 따르면 인적자본의 투자 및 축적은 일반적으로 교육훈련으로 이루어지며 이런 교육훈련에 대한 투자는 노동의 질을 향상시켜서 생산성을 증대시키기 때문에 교육훈련에 대한 지출은 생산성을 증대시키기 위한 투자로 볼 수 있다. 이렇듯 교육훈련에 대한 투자는 생산성과 업무능력을 증대시키고 이를 통해 성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 업무 능력이 높을수록 높은 성과를 내고 그에 따라 많은 보상을 받을 수 있기 때문에 연봉제의 효과를 높이기 위해서는 교육훈련이 필요하게 될 것이다. 양혁승(2002) 역시 인적자본이론을 교육훈련에 적용시켜 교육훈련을 통하여 구성원의 역량이 향상될 수 있을 것이라고 하였고, 유규창·박우성(1999)은 업무능력이 높은 근로자일수록 연봉제가 성과를 높일 것이라고 주장한 바 있다. 이런 업무 능력을 높이기 위해서는 개인의 노력도 중요하지만 기업에서 실시하는 교육훈련을 통한 업무능력 향상도 매우 중요하다.

Wright et al.(1999)은 교육훈련이 근로자의 태도를 변화시켜 간접적으로 조직성과에 영향을 미친다고 지적하였으며 이러한 관점에서 볼 때 기업이 근로자의 발전을 위하여 얼마나 많은 비용을 투입하고 있고, 얼마나 다양한 프로그램을 제공하는가의 여부는 근로자의 태도형성에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 주장하였다. 박준성(2000) 역시 교육훈련을 통한 역량개발 노력은 직무수행 성과를 높일 수 있게 되며 이를 통하여 높은 보상을 성취하는 선순환이 가능하기에 근로자들에게 동기부여를 한다고 주장하였다. Barrett와 O'Connell(2001)은 교육훈련에 대한 투자가 많을수록 근로자는 기업이 개인을 존중하고 근로자를 중요한 자원으로 보고 있다고 인식하게 되어서 근로자들이 하고 있는 일이나 조직에 대하여 긍정적인 태도를 가지고 더 많은 노력을 하게 된다고 주장을 하면서 교육훈련의 중요성을 다시 한번 강조하고 있다.

교육훈련과 업무능력 및 동기부여에 대한 국내 실증연구는 그다지 많지 않은 실정이지만 일부 연구들은 교육훈련의 긍정적 영향을 지지하는 결과들을 제시하고 있다.

김기태(2008)는 인적자본 기업패널을 이용하여 분석한 결과 교육훈련투자가 직무능력 향상에 긍정적 영향을 미친다는 것을 보고하였고 김기태·조봉순(2008)은 인적자본 기업패널을 사용하여 인적자원관리와 조직성과의 관계를 살펴보면서 교육훈련이 직무태도에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

이렇듯 기업에서 실시하는 교육훈련을 통하여 근로자는 개인의 업무 능력을 높일 수 있고 이를 바탕으로 더 좋은 성과를 낼 수 있을 것이다. 이러한 점을 고려할 때 기업이 교육훈련제도를 도입하였을 때 연봉제의 동기부여 효과는 더 높게 나타날 것이다.

가설 2-1: 교육훈련제도에 대한 투자가 높을수록 연봉제의 동기부여 효과가 더 크게 나타날 것이다.

2) 평가제도

연봉제가 기대하는 효과를 내기 위하여 중요한 것은 회사의 성과평가 시스템이 공정하고 합리적으로 잘 시행되고 있는가 하는 점이다. 연봉제는 기본적으로 개인의 성과에 따라 보상이 이루어지는 성과임금이기 때문에 공정하고 합리적인 평가시스템은 필수불가결한 요소이다. Heneman(1992)에 따르면 심리적 측면에서 볼 때 공정하고 합리적인 평가시스템은 경영자로 하여금 고임금을 고생산성의 결과라고 인지하도록 해주며, 종업원들에게는 자신들의 노력을 통한 고성능이 고임금으로 연결될 수 있다는 믿음을 가지도록 만들어준다. 또한 경제적 측면에서 볼 때 공정하고 합리적인 시스템은 경영자나 종업원 모두에게 경제적 비용을 최소화하는데 도움을 준다. 만일 성과 측정이나 평가가 공정하지 못하거나 정확하지 않다면 경영자는 종업원의 실제 성과 보다 높은 임금을 지불 할 수도 있으며 종업원 역시 자신들이 실제로 노력한 결과보다 낮은 임금을 지급받게 되는 경우도 발생할 수 있다. 이렇듯 공정하고 합리적인 평가시스템이 도입되지 않은 상황에서는 연봉제가 동기부여 효과를 내기가 어렵다.

Umbreit et al.(1985)에 따르면 이런 평가제도에 대한 가치 판단은 얼마나 합리적인 기준으로 평가가 이루어지고 체계적인 피드백이 제공되는가에 대한 근로자들의 인식을 통해 결정된다. 그러므로 연봉제에 있어서 평가는 평가기준이 직무수행 관련 활동과 성과와의 연관성이 높을수록 공정하다고 지각하게 된다(Landy et al. 1978). 한편 국내 문헌(양병무 1994; 안희탁 1998)에서도 연봉제가 제대로 시행되기 위해서는 공정하고 합리적인 평가시스템의 필요성을 강조하고 있다. 또한 유규창·박우성(1999)은 성과평가 시스템이 공정하고 합리적일수록 연봉제가 성과를 높일 것이라는

가설을 제시한 바 있다.

평가와 관련해서 평가기준만 중요한 것이 아니라 얼마나 다양한 방법이나 원천으로부터 필요한 정보를 얻는가 하는 것도 중요하다. 예컨대 Borman(1997)은 다양한 방법으로 평가를 실시할 경우 피평가자에 대한 더 많은 정보를 수집할 수 있어 평가의 타당성이 높아질 것이라고 지적하고 있으며, 이러한 다양한 방법의 활용은 구성원들에게 평가제도에 대한 공정성 지각을 향상시키는 효과를 가져온다(Colquitt et al. 2001). 국내 연구에서도 김기태·조봉순(2008)은 다양한 평가방법의 도입이 근로자의 직무태도에 긍정적 영향을 미친다는 점을 보여주고 있다.

이러한 점을 감안하였을 때 기업이 공정하고 합리적인 평가제도를 도입하였을 때 연봉제의 동기부여 효과는 더 높게 나타날 것이라는 가설의 설정이 가능하다.

가설 2-2: 공정하고 합리적인 평가제도가 도입되었을 때 연봉제의 동기부여 효과가 더 크게 나타날 것이다.

IV. 연구방법론

1. 자료의 수집

본 연구를 위해 사용된 자료는 한국노동연구원이 2004년 실시한 [제 3차 사업체 패널조사] 자료와 같은 해에 실시한 [근로자 보상체계에 관한 인식] 자료이다⁵⁾. 이 두 자료를 연결해서 새로운 data set을 만들어서 분석에 사용하였다. [근로자 보상체계에 관한 인식] 자료는 사업체 패널 조사 대상 사업장 중 100인 이상 사업장에 한정하여 산업 및 규모, 직종 등을 고려하여 표본 추출이 이루어졌고 그 표본에 대하여 조사가 이루어졌다. 조사는 인사관리 담당자와 근로자 양측에게 모두 실시되었다. 최종적으로 얻어진 표본은 95개 사업장에서 근무하는 1,731명의 근로자이다.

표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>에 나타나 있는 것과 같다. 성별의 경우 남성이 78.7%의 비율로 절대 다수를 차지하고 있으며 연령대로는 30대 근로자가 43.1%

5) [사업체 패널 조사]와는 달리 [근로자 보상체계에 관한 인식]은 2004년 단 한차례만 조사되었다. 본 자료는 현재 시점에서 볼 때 상당한 시간이 흐른 과거의 자료이기는 하지만 적어도 연봉제의 효과와 관련된 변수들 간의 관계 자체는 시간이 흘렀어도 크게 변화하는 성격은 아니라는 점에서 자료 자체를 활용하는데 큰 문제점은 없다고 볼 수 있다. 그러나 자료가 확보되었을 때 시의적절하게 분석하여 연구결과로 발표하지 못한 점에 대해서는 연구자들의 책임이 크다.

로 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 학력의 경우 대졸이 45.5%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며 부양가족의 경우 없는 근로자가 30.8%로 다수를 차지하고 있다. 직종의 경우 관리/사무/영업 직종이 67.0%로 절대 다수를 차지하고 있으며 고용 형태 또한 정규직이 92.1%로 절대 다수를 차지하고 있다. 마지막으로 임금수준은 100-200만원 사이가 40.4%로 가장 높은 비율을 차지하고 있었다.

2. 변수의 측정

분석을 위해 연봉제를 독립변수로 측정하였고 근로자들의 재량적 노력을 종속변수로 측정하였으며 조직특성을 조절변수로 측정하였다. 또한 분석 자료는 개인 수준과 조직 수준에서의 다양한 통제변수를 포함하고 있다.

〈표 2〉 인구통계학적 특성

항 목	분 류	빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	1,362	78.7
	여성	369	21.3
연 령	10대	5	0.3
	20대	455	26.6
	30대	738	43.1
	40대	415	24.2
	50대 이상	100	5.8
학 력	중졸 이하	44	2.5
	고 졸	488	28.2
	초 대 졸	316	18.3
	대 졸	787	45.5
	석사 이상	85	4.9
부양가족	없 음	534	30.8
	1명	173	10.0
	2명	350	20.2
	3명	496	28.7
	4명 이상	167	9.6
직 종	관리/사무/영업	1,160	67.0
	연구개발/기술	227	13.1
	생산 기능	344	19.9

고용형태	정규직	1,595	92.1
	비정규직	136	7.9
임금	100만 미만	117	6.8
	100-200만	696	40.4
	200-300만	572	33.0
	300-400만	238	13.7
	400만 이상	98	5.7
전체		1,731	100.0

1) 독립변수 및 조절변수

노동연구원의 [근로자 보상체계에 관한 인식] 자료는 근로자들에게 전 사원을 대상으로 경영성과에 따라 결정되어 지급되는 상여금, 부서 또는 팀 성과에 따라 결정되어 지급되는 상여금, 우리사주제도, 스톡옵션제도, 연봉제 등 다양한 성과주의 보상제도들을 나열한 후 자신이 적용받고 있는 보상제도들에 응답하도록 하고 있다. 본 연구에서 사용된 연봉제 변수는 연봉제를 근로자 개인이 적용받고 있는가 여부에 대한 응답을 더미 코딩하여 분석에 사용하였다.

조직 특성의 경우 기업에서 실시하는 교육훈련 제도들의 도입 여부를 더미 변수로 처리한 후 합산하여 지수를 만들어서 사용하였다. 교육훈련 투자의 정도를 측정하는 방식은 학자들 간의 다양한 견해가 공존한다. 예를 들어 교육훈련에 대한 기업의 투자는 전체 종업원 중 교육받은 사람의 비율, 교육일수/전체 종업원, 교육훈련비/총급여, 교육훈련시간, 교육훈련 이수자의 비율, 교육훈련의 제공 여부 등으로 다양하게 측정될 수 있다(Barrett와 O'Connell 2001; 김기태 2008). 그러나 이러한 다양한 변수들을 포함하고 있는 자료를 확보하는 것은 거의 불가능한 것이 현실이다⁶⁾.

그러나 교육훈련에 대한 다양한 제도를 구비하여 운영하고 있는가에 대한 정보는 상대적으로 확보하기가 용이하다. 우리가 사용하는 2차 자료도 이와 관련된 정보들을 다양하게 포함하고 있다. 송보화(2006), 김기태·조봉순(2008)은 교육훈련의 효과를 실증분석하면서 다기능훈련 실시 여부, 교육훈련 실시 여부, 현장훈련(OJT) 실시 여부 등을 교육훈련 투자를 측정하는 변수로 사용하고 있다. 이들의 연구를 참조하

6) 본 연구에서 사용하고 있는 자료는 해당 회사의 매출액과 교육훈련비 정보를 포함하고 있다. 그러나 매출액이나 교육훈련비의 경우 응답하지 않은 결측률이 37%를 넘고 있어서 정상적인 분석이 어려웠으며 실제 실증분석을 실시해 본 결과 결측치로 인해서 전체적인 실증분석 결과에 매우 심각한 편의(bias)를 발생시키는 것으로 나타났다. 이러한 문제로 인해 이 변수들을 분석에 활용하지 못하였다.

여 본 연구에서도 다기능훈련 실시 여부, 교육훈련 실시 여부, 현장훈련(OJT) 등의 제도를 실시하는가 여부를 더미변수로 처리하여 이들을 각각 합산한 값을 사용하였다. 따라서 이 지수가 높을수록 다양한 교육훈련제도를 도입하고 있다는 것을 의미하며 교육훈련에 적극적으로 투자를 하고 있다는 것을 보여준다⁷⁾.

평가제도의 측정방식 또한 교육훈련제도와 마찬가지로 다양하게 측정될 수 있으나 본 연구에서는 기존의 연구를 참고하여 기업에서 시행 중인 평가제도의 종류를 합산하여 지수로 만들어 사용하였다. 구체적으로는 양혁승·이상우(2006)와 김기태·조봉순(2008)의 연구에서 사용되었던 방식을 사용하여 목표관리제(MBO) 실시 여부, 다면평가 실시 여부, 팀평가 실시여부를 더미변수화하여 합산한 값을 사용하였으며 점수가 높을수록 다양한 평가제도를 도입하고 있다는 것을 의미한다.

다양한 평가제도를 운영하고 있는가 여부가 곧 공정하고 합리적인 평가라는 것을 직접적으로 측정하는 것은 아니다. 그러나 다양한 평가방식의 존재는 기업이 공정하고 합리적으로 평가제도를 설계하고 운영하려는 의지나 노력을 반영한다고 볼 수 있다. 또한 다양한 방법으로 평가를 실시할 경우 피평가자에 대한 더 많은 정보를 수집할 수 있어 평가의 타당성이 높아질 수 있으며(Borman 1997), 다양한 원천으로부터 평가정보를 확보하는 것이 구성원들에게 평가제도에 대한 공정성 지각을 향상시키는 효과를 발생시키기도 한다(Colquitt et al. 2001). 따라서 다양한 평가제도나 방식을 기업에서 공정하고 합리적인 평가가 이루어지고 있다는 것을 간접적으로 측정하는 대리변수로 사용하는데 큰 문제는 없을 것으로 판단된다.

본 연구에서 사용한 변수의 측정 방법 이외에도 이론적으로는 더 바람직한 측정 방법이 있을 수 있으나 2차 자료를 사용하는 상황에서는 자료에 포함되어 있는 정보만을 활용할 수밖에 없다는 한계가 존재한다. 이런 방식으로 지수화된 변수들이 방법론적으로 합당한가를 살펴보기 위해 이들의 신뢰도를 측정된 결과 이항 더미 변수에 대한 내적 일관성 지표인 KR20(Kuder-Richardson20)이 0.555와 0.831이었다. 교육훈련제도의 신뢰도가 일반적으로 받아들여지는 신뢰도에 비해 다소 낮은 수준이기는 하나 그렇다고 특별히 신뢰도에 큰 문제가 있다고 보기는 어려운 수준이라고 할 수 있다.

7) 넓은 의미의 교육훈련에는 다기능 교육훈련이나 OJT가 모두 포함될 수 있다. 그런 점에서 이러한 측정은 개념적으로 문제가 있을 수 있다. 그와 같은 개념적인 문제가 실제 측정에도 영향을 미치고 있는가를 확인하기 위해서 교육훈련과 다기능훈련, 교육훈련과 OJT간의 교차분석을 실시한 결과 변수들간의 빈도에 있어서 중복은 매우 드물게 나타났으며 카이제곱 검증을 실시한 결과 두 변수들의 빈도분포가 독립적이라는 것을 지지하는 것으로 나타났다. 결국 개념적인 문제가 있을 수는 있으나 그러한 개념적 문제가 실제 변수의 측정이나 분석결과에 중요한 문제를 발생시키지는 않는 것으로 판단된다.

2) 통제변수

개인 수준에서는 성별, 연령대, 근속년수, 정규직 여부, 직군을 통제변수로 입력하였다. 성별은 더미 코딩(여자 0, 남자 1)하였고 연령은 연령대별로 구간을 구분하여 연속변수화하여 입력하였으며 근속년수는 별도의 변환 없이 응답한 자료를 그대로 변수로 활용하였다. 또한 정규직 여부 역시 더미 코딩(비정규직 0, 정규직 1)하였으며 직군도 생산직과 관리사무직, 연구기술직으로 구분하여 더미 코딩하여 입력하였다. 또한 조직 수준에서는 기업의 규모와 노조유무가 통제되었다. 기업의 규모는 매출액에 log를 취한 값으로 입력하였으며 노조유무는 더미 코딩(무노조 0, 유노조 1)하여 입력하였다.

3) 종속변수

동기부여의 개념이나 측정방법은 학자마다 매우 다양한 의견을 제시하고 있다. 이 중 Scott와 Mitchell(1976)은 동기부여를 개인적인 동기에 의하여 스스로 하고자하는 행위 혹은 자발적인 행동을 의미한다고 하였다. 이 의미는 재량적 노력과 유사하다. 본 연구에서는 종업원 개인이 스스로 얼마나 열심히 일하려고 노력하는가 하는 정도를 나타내는 재량적 노력(Discretionary effort: Frenkel et al. 1999)을 사용하여 동기부여를 측정하였다. 실제 사용된 설문항목들은 표에 나타나 있으며 각 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다. 측정 항목들의 타당성을 검토하기 위하여 확인적 요인분석을 실시한 결과 <표 3>과 같이 5개의 문항이 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타났으며 분산의 설명력은 59.921%였다. 이 다섯 항목의 평균점수를 동기부여 수준으로 사용하였으며 Cronbach 알파 값은 0.832였다.

<표 3> 재량적 노력의 측정 항목과 요인분석

측 정 항 목	적재치(loadings)
필요하면 나의 임무 이상의 일도 한다.	.749
회사가 내게 요구하는 이상으로 열심히 노력한다.	.746
업무상 개선할 여지가 있는지를 항상 생각한다.	.802
문제가 커지기 이전에 미리 해결하려 한다.	.802
개선할 아이디어가 있으면 동료들과 공유한다.	.769
아이겐 값(Eigen Value)	2.996
설명된 분산(%)	59.921

V. 분석결과

먼저 변수들간의 상관관계 분석 결과는 <표 4-1>과 <표 4-2>와 같다. 본 연구는 개인수준과 조직수준의 두 가지 분석 수준을 포함하고 있기 때문에 상관관계 분석 역시 수준을 나누어서 실시하였다.

<표 4-1> 개인수준의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8
연봉제	1							
재량적노력	.081 ^{***}	1						
성별	.068	.173 ^{***}	1					
연령대	-.048 ^{**}	.115 ^{***}	.370 ^{***}	1				
근속년수	.011	.209 ^{***}	.194 ^{***}	.573 ^{***}	1			
정규직	-.008	.047	.126 ^{***}	-.005	.175 ^{***}	1		
직군D1	.139 ^{***}	.061 ^{***}	-.104 ^{***}	-.152 ^{***}	-.015 ^{**}	.051 ^{**}	1	
직군D2	.068 ^{***}	.021	.102 ^{***}	-.027	-.010	.005	-.554 ^{**}	1
평균 (SE)	.37 (.48)	3.71 (.52)	.79 (.41)	3.09 (.86)	7.48 (6.69)	.92 (.27)	.67 (.47)	.13 (.34)

주) ***: $p < .01$, **: $p < .05$. *: $p < .1$

<표 4-2> 조직수준의 상관관계

	1	2	3	4	5
연봉제	1				
재량적노력	.081 ^{***}	1			
매출액	.092 ^{***}	.138 ^{***}	1		
교육훈련제도	-.053	.125	.220 ^{**}	1	
평가제도	.062	.172	.332 ^{***}	.459 ^{***}	1
평균(SE)	.37(.48)	3.71(.52)	11.84(2.45)	1.72(.90)	1.15(1.07)

주) ***: $p < .01$, **: $p < .05$. *: $p < .1$

본 연구에서는 연봉제 도입이 근로자의 동기부여에 미치는 영향과 이들 사이의 관계에 조직특성 변수가 미치는 조절효과를 검증하기 위해 위계적 선형 모형(Hierarchical Linear Modeling: HLM)을 사용하였다. 위계적 선형 모형은 Multilevel Coefficient Modeling의 여러 가지 유형 중에서 가장 많이 사용되는 기법이라고 할 수 있다(박원우 외 2003). Bryk와 Raudenbush(1992)는 본 연구와 같이 개인 수준의 변수와 조직 수준의 변수가 겹쳐져(nested) 있을 경우 위계적 선형 모형이 바람직하

다고 권고하고 있다. 기존의 최소자승(OLS) 회귀분석 방법을 사용해서 다수준 모형을 검증할 경우 상위 수준의 지표를 사용하는 환원적 방법(disaggregation)과 하위 수준의 점수를 직접 합산하는 접근법(aggregation)을 사용할 수밖에 없는데 이 경우 각각 원자오류(atomistic fallacy)와 생태오류(ecological fallacy)를 피할 수 없기 때문이다. 위계적 선형모형은 이러한 오류들을 극복할 수 있는 중요한 대안을 제시한다. 즉, 위계적 선형 모형을 이용하여 분석할 경우 모든 변산성을 하위 수준에서만 고찰하고 이를 모든 상위 수준에 동일하게 일반화하는 원자오류와 개인 수준에서 존재하는 개념을 합산하여 상위 수준에 동일한 점수를 단순부여하고 하위 수준 변산성을 무시하는 생태오류를 극복할 수 있다(한태영·김원형 2006). 또한 Bliese(2000)에 따르면 위계적 선형 모형을 사용할 경우 같은 조직 내의 개인 간 부분적 상호의존성을 고려하여 표준오차를 보다 정확하게 추정할 수 있기 때문에 기존의 방법론보다 통계적으로 더 엄격한 추정이 가능하다⁸⁾.

근로자의 동기부여에 대한 위계적 선형 모형의 분석 결과는 <표 5>에 나타나 있다. 가설 검증에 앞서 근로자의 동기부여에 대한 집단 간 분산과 그 유의성을 살펴 보기 위해 영모형(null model)을 검증하였다. 영모형이란 위계적 선형 모형에 다른 변수를 투입하지 않고 종속변수만을 투입한 모형을 말한다. 분석결과 근로자의 동기부여 평균은 3.714($t=177.512$, $p<.00$)이고 ICC(Intra Class Correlation: 집단내 상관관계)가 10.21%로 나왔다. ICC는 총 분산 중 2수준(조직수준)의 분산 비율을 의미하는 것으로 ICC가 10.21%라는 것은 근로자의 동기부여에 집단이 미치는 영향이 존재한다는 것으로 집단에 따라 근로자의 동기부여가 달라질 수 있다는 것을 의미한다.

모형 1은 연봉제의 도입 효과를 검증하기 전에 통제변수의 효과만을 분석하여 정리한 것이다. 모형 2는 통제변수만을 포함한 기본 모형에 연봉제 도입 여부를 변수로 추가 투입한 모형으로 연봉제 도입이 근로자의 동기부여를 제고시키는 효과가 있는지를 검증하고자 하는 목적이 있다. 분석 결과를 살펴보면 통제변수의 영향을 통제된 후에도 연봉제 도입이 근로자의 재량적 노력에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 연봉제 도입이 재량적 노력에 영향을 미친다는 가설 1을 지지하는 것이다. 모형 3은 연봉제의 동기부여 효과를 조절하는 변수들에 대한 가설을 검증하기 위한 분석으로 본 연구에서 가장 중요한 부분이며 이 조절변수가 독립변수나 종속변수와는 달리 조직 수준의 변수이기 때문에 HLM을 이용한 다수준 분석을 실시한 것이다.

8) OLS를 포함한 기존의 전통적 분석기법들은 모든 사례는 독립적이라는 가정 하에 잔차의 비독립성 특성을 반영하지 않는다. 그 결과 모형검증이 편파적일 수 있는 가능성이 있으나 위계적 회귀 분석을 사용할 경우 상위 수준의 독립성을 기본 가정으로 삼지 않기 때문에 하위 수준이 공유하고 있는 부분을 고려하여 표준오차를 계산하며 따라서 정확한 표준오차의 추정이 가능하다.

〈표 5〉 위계적 선형 모형 결과⁹⁾

	모형1 Coef.(SE)	모형2 Coef.(SE)	모형3 Coef.(SE)
영모형: L1: 재량적노력 = $\beta_0 + r$ L2: $\beta_0 = \gamma_{00} + u_0$	3.177***(.12)	3.150***(.12)	3.202***(.12)
무선계수모형: L1: 재량적노력 = β_0 + β_1 (연봉제) + β_2 (성별) + β_3 (연령) + β_4 (근속년수) + β_5 (정규직여부) + β_6 (직군D1) + β_7 (직군D2)+ r L2: $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ (매출액) + γ_{02} (노조) + u_0 L2: $\beta_1 = \gamma_{10} + u_1$.204***(.03) .010(.02) .013***(.00) .002(.05) .093***(.03) .072(.04) .023***(.01) -.160***(.04)	.076**(.03) .191***(.03) .013(.02) .013***(.00) .012(.05) .070(.03) .050(.05) -.167***(.04)	-.048(.07) .191***(.03) .012(.02) .013***(.00) .007(.05) .071**(.03) .049(.05) .020**(.01) -.159***(.04)
준거로써 절편모형: L1: 무선계수모형의 L1 방정식 L2: $\beta_0 = \gamma_{01}$ (매출액) + γ_{02} (노조) + γ_{03} (교육훈련제도) + γ_{04} (평가제도) + u_0 L2: $\beta_1 = \gamma_{10} + u_1$			-.004(.03) .015(.02)
준거로써 기울기 모형:(조절효과) L1: 무선계수모형의 L1 방정식 L2: 준거로써 절편모형의 L2 방정식 L2: $\beta_1 = \gamma_{11}$ (교육훈련제도) + γ_{12} (평가제도) + u_1			.085**(.04) -.025(.03)
Deviance	2312.939052	2303.185975	2297.236263

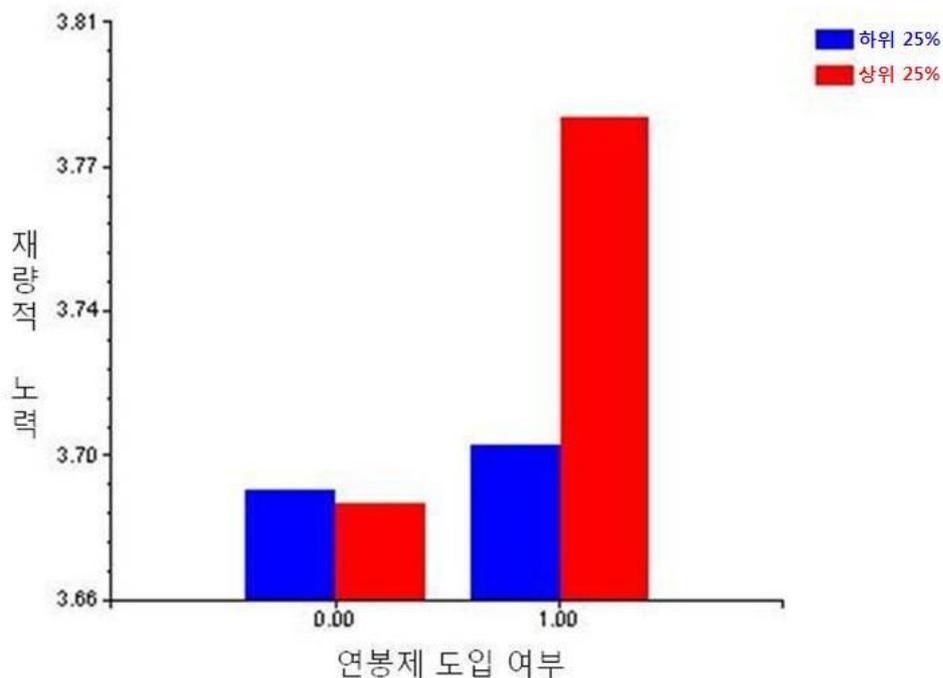
주) ***: $p < .01$, **: $p < .05$. *: $p < .1$

9) HLM 분석의 경우 OLS 방식의 회귀분석에서 설명력으로 많이 사용되는 R^2 와 F통계가 제공되지 않으며, 상대적 설명력을 보여주는 Deviance를 제공한다. 홍세희(2011)에 따르면 Deviance는 모형의 부적합 정도를 의미하며 숫자가 클수록 더 심한 부적합임을 나타낸다. 본 모형과 같이 내재된 모형(모형 A에서 추정되는 모수가 모형 B의 부분집합이면 A는 B에 내재)의 비교일 경우 Deviance는 OLS 방식 회귀분석에서의 R^2 비교와 같은 의미를 가진다.

모형 3의 분석 결과를 보면 교육훈련제도는 조절효과를 보이고 있으나 평가제도의 경우 예상과는 달리 조절효과를 발휘하지 않는 것으로 나타났다. 교육훈련제도와 연봉제의 상호작용항의 계수는 통계적으로 신뢰할만한 것으로 나타나고 있지만 평가제도와 연봉제의 상호작용항은 통계적 유의성이 낮게 나타나고 있다. <그림 2>는 교육훈련제도의 조절효과를 시각적으로 설명하기 위한 것으로 표본에서 교육훈련지수가 높은 기업(상위 25%)과 낮은 기업(하위 25%)을 구분한 후 그래프로 표현한 것이다. <그림 2>를 통해 교육훈련지수가 높을수록 연봉제를 도입하지 않은 기업들(0)에 비하여 연봉제를 도입한 기업(1)의 재량적 노력이 높은 것을 볼 수 있다.

예측과는 달리 평가제도의 조절효과가 나타나지 않은 이유는 평가제도의 도입 자체가 중요한 것이 아니라 실제로 평가제도가 원칙대로 엄격하게 적용되고 있는가 하는 것이 더 중요하기 때문일 수도 있다. 또한 조절변수를 투입할 경우 재량적 노력에 영향을 미쳤던 연봉제 도입이 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 부분에 대해서는 토론을 통해 다시 논의하기로 한다.

<그림 2> 연봉제-동기부여 관계에서 교육훈련제도의 조절효과



VI. 요약 및 토론

본 연구는 연봉제의 도입이 근로자의 동기부여를 제고시키는가? 만약 그렇다면 연봉제 도입의 효과를 강화할 수 있는 조절변수는 무엇인가? 라는 질문에서 출발하였다. 만약 그러한 변수를 파악할 수 있다면 기존에 도입된 연봉제가 더 긍정적인 효과를 발휘할 수 있도록 만드는 중요한 관리적 시사점을 얻을 수 있을 것이기 때문이다. 구체적으로는 교육훈련이나 평가제도가 조절적 영향을 미치는가를 검증하는 것이 본 연구의 가장 중요한 목적이라고 할 수 있다.

분석 결과 연봉제 도입은 가설에서 예측한 바와 같이 근로자의 재량적 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 연봉제 도입이 근로자의 동기부여를 제고시키는 것으로 나타났다. 그러나 연봉제의 직접효과와 관련해서 분석결과는 흥미로운 사실을 보여주고 있다. 인구통계학적 변수들만을 통제한 후에 연봉제는 동기부여에 긍정적인 영향을 미치며 직접효과가 있는 것으로 나타나고 있지만, 동기부여에 영향을 미칠 것으로 기대되는 조절변인들을 포함시키는 경우 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있기 때문이다. 이러한 결과를 정리하자면 연봉제는 동기부여 효과를 발생시키지만 연봉제의 도입이나 운영 자체가 동기부여를 발생시킨다기 보다는 교육훈련 등의 다른 조직적 제도들과 결합되어 상호작용을 통해서 동기부여를 발생시킨다고 보는 것이 더 정확하다.

이와 관련하여 Heneman(1990)은 연봉제에 대한 기존의 연구들을 정리하면서 연봉제의 효과를 높이거나 저해할 수 있는 상황적 변인들을 고려해야 한다는 점을 강조하고 그러한 상황적 변인들을 환경특성, 조직특성, 관리자 특성, 개인특성 등 4개의 요인으로 구분하여 검토할 것을 제안한 바 있다. 그에 따르면 연봉제 도입이 효과를 거두기 위해서는 이와 같은 상황요인들이 연봉제에 적합하거나 호의적이어야 한다는 것이다. 한편 국내 연구에서도 유규창·박우성(1999)은 연봉제가 기대되는 성과를 내기 위해서는 기업전략, 다른 인사제도, 직무의 특성, 그리고 개인특성과 일정한 적합성을 가져야 한다는 점을 제시하고 있다. 이들에 따르면 연봉제의 도입 자체가 성과를 내기보다는 기업이 차별화전략을 취하는 경우, 성과평가 시스템이 공정하고 합리적인 경우, 직무의 자율성이 크고 직무간의 상호의존성이 낮은 경우, 종업원 개인이 성취동기가 높고 내재론자이며 직무능력이 많은 경우 연봉제의 효과가 나타나게 된다는 것이다.

본 연구의 분석결과는 연봉제의 효과가 연봉제의 도입 여부 자체에 의해서보다는 이와 같은 다양한 요인들에 의해 영향을 받는다는 사실을 지지한다. 이런 점에서 2차 자료의 한계상 본 연구의 가설 및 분석에는 포함시키지는 못했으나 연봉제의 동

기부여 효과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황변수들에 대한 연구는 앞으로도 지속적으로 이루어질 필요가 있다.

한편 조직수준에서의 조절변수와 관련해서 교육훈련제도는 예상했던 바와 같이 긍정적 조절효과를 보이고 있었다. 이 같은 사실은 연봉제를 도입하고 운영하는 기업에서는 근로자의 역량을 높일 수 있는 교육훈련에 더 많은 노력과 투자를 기울일 필요성이 있다는 것을 의미한다. 연봉제가 기대되는 동기부여 효과를 얻기 위해서는 근로자 자신이 스스로의 노력이 개인이나 기업의 성과를 개선할 수 있다는 믿음이나 자신감을 가지고 있어야 한다. 이를 기대이론의 관점에서 설명하자면(Vroom 1964) 근로자가 성과개선을 위해 열심히 노력하는 것은 본인이 열심히 노력하면 기대되는 성과를 달성할 수 있을 것이라는 기대(expectancy)가 존재하는 경우에 연봉제의 효과가 더 크게 나타나게 된다. 본인에게 그러한 기대나 믿음이 없는 경우 성과주의 임금이나 연봉제는 근로자에게 동기부여를 시키거나 열심히 노력하도록 만드는 효과를 내기 어려우며 경우에 따라서는 오히려 동기부여를 약화시킬 수도 있다. 자칫 잘못하면 그러한 임금제도가 본인의 임금소득을 감소시키고 조직 내에서 본인의 위치나 평가를 위협할 수 있기 때문이다. 따라서 역량이 많은 종업원일수록 연봉제를 추가적인 금전적인 소득이나 도전적인 목표실현의 기회로 간주할 가능성이 높으며 그 결과 동기부여에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

중요한 점은 기업의 입장에서 종업원의 역량을 개발하여 수준을 높일 수 있는 가장 효과적인 수단이 바로 교육훈련이라는 사실이다(양혁승 2002). 또한 교육훈련에 대한 투자는 기업이 종업원 개인을 비용이 아니라 자원으로 인식하고 존중한다는 인식을 심어주게 되어 더 열심히 일할 수 있도록 만들게 된다. 교육훈련은 그 자체로 종업원들에게 긍정적인 직무태도나 동기부여를 발생시킬 수도 있으나(김기태·조봉순 2008) 연봉제와 결합되어 실시되는 경우 긍정적인 상승효과를 발생시킬 수 있게 된다. 분석을 통해 나타나는 연봉제에 대한 교육훈련의 조절효과는 이러한 사실을 뒷받침해 준다고 할 수 있다.

연봉제는 우리나라 기업들의 인사관리에 있어서 성과주의로의 전환을 알리는 신호탄이었다. 도입 초기에 연공급을 대체할 수 있는 혁신적인 임금제도로 간주된 연봉제는 매우 급속한 확산과정을 거쳐 지금은 62%를 넘는 기업들이 도입하고 운영하고 있는 지배적인 임금제도로 정착되었다. 제도화 이론(Meyer와 Rowan 1977; DiMaggio와 Powel 1983)에 따르면 지배적인 위치를 점하게 된 제도는 제도의 효과나 효율성과는 무관하게 모든 기업들이 당연하게 받아들여야 하는 정당성을 확보하게 된다. 그러나 그 과정에서 진정한 의미의 연봉제가 아니라 이름만 연봉제인 제도가 잔존하거나 연봉제가 기대되는 효과를 내지 못하게 되는 경우 새로운 임금제도

에 대한 모색이 필요하게 된다. 동기부여와 생산성을 위한 혁신적인 제도라는 이유로 도입된 연봉제가 실제로 효과를 발휘하지 못하게 된다면 연봉제 역시 새로운 임금제도로 대체될 수도 있다. 그러한 점에서 연봉제가 동기부여 효과를 발휘할 수 있도록 다양한 조직적 대응, 특히 종업원들의 역량을 개발시키는 교육훈련이 이루어질 필요가 있다.

하지만 분석결과에 따르면 평가제도는 통계적으로 신뢰할만한 의미 있는 조절효과를 나타내지 못하고 있다. 그 원인에 대해서는 여러 가지 조심스런 추론이 가능하다. 먼저 다양한 평가제도의 도입이나 운영 여부가 아니라 실제로 정해진 제도나 기준이 합리적인지, 그리고 그러한 기준대로 제도가 실행되고 있는가 하는 점이 더 중요한 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 평가제도를 종업원들이 공정한 것이라고 느끼는 인식이나 평가제도에 대한 수용성은 얼마나 합리적인 기준으로 평가가 이루어지는가 하는 것과 평가결과에 대해 체계적으로 피드백이 제공되고 있는가에 따라 달라진다(Umbreit et al. 1985). 본 연구의 경우 그러한 변수들이 자료에 포함되어 있지 않기 때문에 이를 직접적으로 변수화하여 검증하지 못하고 있다. 따라서 다양한 평가제도가 활용되고 있는가 하는 것 이전에 무엇보다 먼저 실제로 평가제도의 기준이 합리적인 것인가, 그리고 평가 이후 적절한 피드백이 제공되고 있는가 여부가 더 중요한 영향을 미칠 가능성이 있다.

또한 제도가 도입되어 있다는 것이 곧 그러한 제도가 원래의 목적이나 취지에 따라 제대로 운영되고 있다는 것을 의미하지는 않을 수 있다. 예컨대 목표관리제의 경우 이론적으로는 도전적인 목표를 정량화시켜서 설정하는 것이 바람직하다는 것이 잘 알려져 있지만 실제로 그런 방식으로 목표가 설정되기보다는 달성하기 쉬운 목표가 설정되는 경우도 적지 않다. 다면평가의 경우에도 다면평가 결과를 직접 연봉인상이나 승진에 반영할 수도 있고 혹은 단순히 개발목적으로 참고하거나 피드백하는 정도에서 제도를 운영할 수도 있다. 단순히 다양한 제도를 도입하여 운영하고 있는가 여부는 실제로 제도들이 효과적으로 활용되고 있다는 것을 반영하지 못한다. 따라서 이론적으로 보자면 평가제도가 효과적으로 운영되는 경우 연봉제의 효과가 더 강하게 발생할 수 있지만 본 연구에서 사용하고 있는 바와 같이 다양한 평가제도의 활용여부만으로는 그러한 점을 충분히 포착하지 못하는 한계가 존재한다. 따라서 이러한 한계를 극복할 수 있는 추후 연구가 이루어질 필요가 있다.

방법론적으로 본 연구는 연봉제 도입의 효과에 영향을 미칠 수 있는 조직 수준의 조절변수에 대하여 레벨 이슈를 해결하여 검증하였는데 그 의미가 있다. 하지만 본 연구의 경우 조절효과를 조직적 특성 변수에만 초점을 맞추고 있으므로 일반화를 위해서는 개인적 특성 변수의 조절효과를 포함한 검증이 필요할 것이다. 또한 본 연

구에서는 교육훈련 제도나 평가 제도의 도입을 조절변수로 사용하였으나 제도의 도입 뿐 아니라 제도의 기준이나 실제 활용정도, 근로자들의 인식이나 수용성이 더 중요한 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 하지만 저자들이 분석에 사용한 자료에는 그러한 변수들이 포함되어 있지 않은 관계로 이에 대한 추가 검증이 이루어지지 못하였다는 것이 한계점으로 남는다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

- 김기태, 2008, “교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개 효과를 중심으로”, 「인사관리연구」, 제32권 제4호, 29-57.
- 김기태·조봉순, 2008, “인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로”, 「인사조직연구」, 제16권 제1호, 115-157.
- 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」, 제9권 제2호, 189-210.
- 김동배·박우성·박호환·이영면, 2005, 「임금체계와 결정방식」, 한국노동연구원.
- 김동배, 2006, “성과주의 임금의 도입실태와 시사점”, 「노동리뷰」, 제14호, 3-20.
- _____, 2010, “제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례”, 「노동정책연구」, 제10권 제1호, 35-67.
- 김재구·김동배, 2011, “한국기업의 연봉제가 기업내 임금격차에 미치는 영향에 대한 연구”, 「노동경제논집」, 34(2), 29-52.
- 노동부, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 「연봉제·성과배분제 실태조사」.
- _____, 2006, 2007, 2008, 「임금제도 실태조사」.
- 노용진·김동배·박우성, 2003, “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인”, 「경영학연구」, 제32권 제4호, 955-981.
- 박상언, 2000, “성과주의 임금제도와 인적자원관리: 비판적 고찰과 대안적 관점”, 「산업노동연구」, 제6권 제1호, 59-93.
- 박원우·김재원·최혜원, 2003, “레벨이슈(Level Issue)의 의미, 현상 및 해결방안”, 「인사조직연구」, 제11권 제2호, 199-233.
- 박준성, 2000, 「성과주의 보상체계」, 노동연구원(편), 21세기형 인적자원관리, 명경사.
- 송보화, 2006, “인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로”, 「경영학연구」, 제35권 제1호, 331-363.
- 송하식·이덕로·김주엽, 2001, “개인특성이 연봉제의 수용도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「인적자원개발연구」, 제3권 제2호, 113-136.
- _____, 2002, “조직문화가 연봉제 수용도에 미치는 영향”, 「인사관리연구」, 제26권 제2호, 89-112.
- 신철우, 2004, “한국기업의 연봉제 실패요인에 관한 실증적 연구”, 「대한경영학회지

- 」, 제43권, 751-771.
- 안희탁, 1998, 「한국의 연봉제 실태와 과제」, 한국경영자총협회.
- 양병무, 1994, “연봉제 도입실태와 문제점 및 개선방안”, 「임금연구」, 제2권 제2호, 4-21.
- 양혁승, 2002, “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관”, 「인사관리연구」, 제26권 제2호, 113-143.
- _____, 2003, “성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로”, 「인사조직연구」, 제11권 제2호, 109-132.
- 양혁승·이상우, 2006, “고성과 HR 시스템과 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 영향: 비정규직 고용의 조절효과 검증을 중심으로”, 「제3회 한국노동패널 학술대회 논문집」, 401-416.
- 유규창·박우성, 1999, “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰”, 「인사조직연구」, 제7권 제2호, 47-86.
- _____, 2007, “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과”, 「인사조직연구」, 제15권 제3호, 187-224.
- 이도화·이상준, 2004, “근로자의 연봉제 수용도 결정요인”, 「인적자원관리연구」, 제8권, 25-40.
- 인태봉·정범구, 1999, “연구인력의 연봉제 선호인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구”, 「인적자원개발연구」, 제1권 제2호, 59-97.
- 장은미, 2003, “개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로”, 「인사조직연구」, 제11권 제1호, 133-158.
- 정연양·최장호, 2008, “성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구”, 「인사관리연구」, 제32권 제3호, 69-94.
- 조남신·김승철, 2002, “연봉제 운영상 구조적 특성과 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국인사조직학회 발표논문집」, 31-72.
- 채규옥, 2000, “연봉제 도입이 조직구성원의 직장만족도에 미치는 영향”, 「대한경영학회지」, 제25권, 225-253.
- 한태영·김원형, 2006, “권한위임과 조직공정성이 직무효과성에 미치는 영향에 대한 다수준적(Multilevel) 고찰”, 「인사조직연구」, 제14권 제1호, 183-216.
- 홍세희, 2011, 「위계적 횡단자료 분석을 위한 다층모형」, 에스앤엠 리서치그룹.

- Abrahamson, E., 1991, Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management Review* 16(3): 586-612.
- Barrett A. and O'Connell, P. J. 2001, Does Training Generally Work? The Returns to In-company Training, *Industrial & Labor Relations Reviews* 54(3): 647-662.
- Becker, G. S, 1964, Human Capital, NY: National Bureau of Economic Research.
- Belfield, R. and Marsden, D., 2003, Performance Pay: Monitoring, Environments, and Establishment Performance, *International Journal of Manpower* 24(4): 452-471.
- Bliese, P. D., 2000, Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski(Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Method in Organizations*: 349-381, San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., 1997, 360° Rating: An Analysis of Assumptions and a research agenda for evaluating their validity, *Human Resource Management Review* 7(3): 299-315.
- Bryk, A. and Raudenbush, S., 1992, *Hierarchical Linear Models: Application and Data Analysis Methods*, Newbury Park: Sage.
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O., and Ng K.Y., 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 425-445.
- DiMaggio, P., and Powel, W. W., 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Frenkel, S. J., M. Korczynski, K. A. Shire and M. Tam, 1999, *On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca: ILR Press
- Heneman, R. L., 1992, *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Klein, K. J., Dansereau, F. and Hall, R. J., 1994, Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis, *Academy of Management Review* 19(2): 195-229.
- Landy, F. J., Barnes, L. and Murphy, K. R, 1978, Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, *Journal of Applied Psychology* 63(6): 751-754.
- Locke, E. and Latham, G., 1990, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, NJ: Prentice Hall.

- Meyer, J. W., and Rowan, B., 1977, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Perace, J. L., and Perry, J. L., 1983, Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis, *Public Administration Review*(July/August): 315-325.
- Pearce, J. L., Stevenson, W. B., and Perry, J. L., 1985, Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay, *Academy of Management Journal* 28(2): 261-278.
- Pearce J. L.(1987), Why Merit Pay Doesn't Work: Implications for Organizational Theory. In D. B. Balkin, & L. R. Gomez-Mejia (Eds.). *New Perspectives on Compensation*: 169-178. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W. G. and Mitchell, T. R., 1976, *Organization Theory: A Structural and behavioral analysis*, Illinois: Irwin.
- Schultz, T. W.,1961, Investment in Human Capital, *American Economic Review* 61(1): 1-17.
- Umbreit, W. T., Eder, R. W. and McConnell, J. P., 1986, Performance Appraisals: Making Them Fair & Making Them Work, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26(4): 59-69.
- Vroom, V. H., 1964, *Work and Motivation*, NY: John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S. and McMahan, G. C., 1999, The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance, *The International Journal of Human Resource Management* 10(4): 551-571.

Merit Pay and Motivation

- A Multilevel Analysis of Organizational Moderators -

Jin-Hong Seok* · Woo-Sung Park**

Abstract

This study examining the moderating variables on the motivational effect of merit pay. We hypothesize that motivation effect of the merit pay will be stronger if merit pay fits with these organizational characteristics.

Specifically, it is expected that education/training system and evaluation system will positively increase the motivation level of merit pay. We analysed multilevel analysis with HLM(Hierarchical Linear Model) because of level issue. Data set is combined Workplace Panel Survey and Compensation Survey.

The results show that education/training system exerts a moderating effect on the influence merit pay make on the employees motivation. It means more investment and effort in education/training required. In contrast, an evaluation system doesn't exerts a moderating effect. It means merely introduction of an evaluation system may not be effective. It is more important that an appropriate system implementation or rational criteria of evaluation system will affect to merit pay system. This study has significance of identification moderating influencing motivation effect of merit pay and multilevel analysis using HLM that overcoming ecological fallacy and atomistic fallacy.

<Key Words> Merit pay, Motivation, Moderation effect, Multilevel analysis, HLM

* Ph.D. Candidate, Department of International Management, KyungHee University, First Author.

** Professor, School of Management, KyungHee University, Corresponding Author.