

# 성과배분과 교육훈련

이인재\* · 김동배\*\*

교육훈련 투자로부터 발생하는 추가적인 경영성과를 훈련에 투자하는 근로자와 공유하겠다는 기업측의 사전적인 약속장치로서의 성과배분은 훈련 투자를 둘러싼 기업측의 사후 기회주의 행동인 홀드업(hold up) 문제를 완화시키고, 훈련을 둘러싼 동료들간의 도와주기 행동을 촉진하며, 학습 과정 및 학습한 스킬의 효과적인 적용 인센티브를 높여 훈련투자의 수익성을 증대시키기 때문에 기업의 교육훈련을 증진시킬 수 있다. 국내의 경우 가구조사 자료를 사용하여 성과배분과 훈련의 관계를 살펴본 연구가 없다. 본 연구는 한국노동패널조사 자료를 사용하여 성과배분과 사용자 제공 훈련간의 관계를 분석하였다. 성과배분과 관련한 선택편의를 통제한 고정효과 모형의 추정결과에 의하면, 성과배분의 적용을 받는 근로자는 성과배분의 적용을 받지 않는 근로자보다 회사가 시행하는 업무능력 향상을 위한 교육훈련을 받을 확률이 6.7%p-6.8%p 높으며, OJT를 받을 확률은 3.3%p 높은 것으로 추정된다. 이러한 추정결과는 성과배분의 교육훈련 촉진효과를 지지하는 증거로 해석할 수 있다.

주요용어 : 성과배분제, 교육훈련, 홀드업, 고정효과 모형

## 1. 서론

성과배분이 교육훈련에 미치는 영향에 대한 연구는 성과배분과 생산성과의 관계에 대한 연구로부터 파생된 연구로 알려져 있다. 성과배분이 생산성의 관계에 대한 연구는 무임승차 논란을 벗어나기 힘들데, 만일 성과배분이 훈련투자를 증가시키는 이른바 ‘숙련효과’가 존재한다면 무임승차 논란을 약간 비켜가면서 성과배분과 생산성의 관계 설명에서 무임승차 논란을 약간 비켜갈 수 있다는 것이다(Parent, 2004).

성과배분이 훈련에 미치는 효과 그 자체도 중요하다. 성과배분이 훈련투자에 대한 인센티브 장치로 기능한다면 훈련투자를 활성화하는 성과배분제도를 확산시키는 것이 효과적인 인적자원개발 정책이 될 수도 있기 때문이다. 근로자 측면에서도 성과배분제는 경영성과의 공유와 변동급으로서의 임금유연성 효과를 통해 고용안정 체계를 넘어 미래의 임금과 고용을 결정하는 훈련투자를 제고하는 제도가 된다. 한국제조업의 국제경쟁력이 위협 받고 있는 현실과 4차 산업혁명의 도래를 감안하면 인적자원개발에 대한 투자 중요성은 높아지기 때문에 성과배분제와 훈련투자의 관계에 대한 연구의 실천적인 함의도 크다.

---

\* 인천대학교 경제학과 교수(leeinjae@inu.ac.kr)

\*\*인천대학교 경영대학 경영학부 교수(dongbae@inu.ac.kr).

성과배분제와 훈련에 대한 선행 연구는 몇 편에 불과하고 가구조사 자료를 사용한 개인수준의 연구가 대부분이다. 기업 자료를 사용한 연구는 독일의 IAB 자료를 사용한 Kraft & Lang(2013)의 연구와 한국의 사업체패널조사 자료를 사용한 김동배·이인재(2018)의 연구가 있다. 두 연구 모두 성과배분과 교육훈련간에 유의한 정(+)의 관계를 발견하였다. 가구조사를 사용한 몇 편의 연구로는 Azfar & Danninger(2001), Gielen(2011), Green & Heywood(2011)의 연구가 있는데 관련된 국내 연구는 존재하지 않는다. 따라서 한국에서도 개인수준에서 성과배분과 교육훈련의 관계가 발견되는지를 연구할 필요가 있고, 한국노동패널에는 성과배분제도와 교육훈련에 대한 정보가 조사되어 있어 연구가 가능한 주제이다.

본 연구는 한국노동패널조사 자료를 사용하여 성과배분제도가 기업주 제공 훈련에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 우선 선행연구 검토를 통해 성과배분제도가 어떻게 훈련투자에 영향을 미치는지에 대한 논거를 살펴보고, 외국의 실증연구 3편을 살펴본 후 연구가설을 설정한다. 이어서 본 연구에서 활용하는 자료에 대한 설명과 변수를 소개한다. 실증분석 결과를 소개하고 마지막으로 연구결과를 종합하고 연구의 한계와 추후 연구과제들을 제시하기로 한다.

## II. 선행연구 및 연구가설

성과배분은 어떻게 기업의 교육훈련 투자를 증가시키는가? 이 문제에 대해서 연구자들은 크게 간접효과와 직접효과로 설명한다(Gielen, 2011; Green & Heywood, 2011; Kraft & Lang, 2013). 간접효과는 성과배분이 이직률 감소를 통해서 교육훈련투자를 증가시킨다는 주장이고, 직접효과는 성과배분은 이직률과 무관하게 여러 경로를 통해 직접적으로 교육훈련을 증가시킨다는 주장이다.

성과배분이 교육훈련에 미치는 간접효과에 대해서 Gielen(2011)이 자세하게 설명하고 있는데, 성과배분은 근로자의 자발적 및 비자발적 이직률을 낮추고, 이직률 감소로 인한 근속의 증가는 기업측의 교육훈련투자 회임기간의 증가를 의미하기 때문에 기업의 교육훈련투자 유인이 증가한다는 논리이다. 성과배분이 근로자들의 자발적·비자발적 이직을 낮추는 기제는 성과배분의 변동급적 성격에 기인한다. 즉, 경영실적이 나빠지면 성과배분금액 축소로 노무비가 조정되므로 기업이 고용조정을 할 유인이 줄어들고, 반대로 경영실적이 좋아지면 성과배분금액 증가로 임금이 상승하므로 근로자의 자발적 이직도 낮아진다. 성과배분이 근로자들의 이직을 줄이는 효과에 대해서는 변동급으로 인한 임금유연성 효과만이 아니라, 오너십이나 회사에 대한 커밋먼트 증가 등 사회심리적 요인들도 다양하게 거론된다(Long, 2000).

본 연구는 성과배분의 간접효과가 아니라 직접효과를 검증한다. 성과배분의 직접효과와 관련해서 3가지 경로가 제시되고 있다. 교육훈련을 둘러싼 홀드업 문제의 완화, 훈련과 관련된 동료 돕기의 증가(Green & Heywood, 2011)와 기업측의 교육훈련투자 기대 수익률 증가(Gielen, 2011)가 그것들이다.

첫째, 성과배분은 교육훈련을 둘러싼 홀드업 문제(hold up) 완화를 통해서 근로자측의 교육훈련투자 유인을 증가시킨다. 성과배분제도는 교육훈련투자로 인해 발생하는 성과를 근로자와 공유하

겠다는 기업의 신뢰성 있는 약속(commitment)으로 기능할 수 있다. 이러한 계약 내지 구속력 있는 약속은 근로자에게 교육훈련투자를 위한 인센티브를 제공하기 때문에 교육훈련 투자를 증진시킨다. 예를 들어 기업특수훈련(firm-specific training)은 시장가치가 없기 때문에, 만일 이에 대한 투자로부터 발생하는 성과를 기업이 근로자와 공유할 것이라고 믿지 않으면 근로자의 투자 유인이 없어진다(Borjas, 2013). 일반훈련(general training)에 대한 투자의 경우에도 기업특수훈련의 경우와 동일한 기제가 작동할 수 있다. 예컨대 근로자가 시장에서 대체 직무를 구하기 쉽지 않거나 구직에 장기간이 소요되는 경우라면 일반훈련에 대한 투자의 경우에도 투자수익의 공유에 대한 약속이 없다면 상대방 기회주의의 위협에 노출되기 때문에 근로자의 일반훈련에 대한 투자 유인이 없어진다. 이처럼 성과배분제는 훈련에 대한 투자 수익을 근로자와 공유하겠다는 기업의 약속 장치로 기능해서 근로자의 기업특수훈련이나 일반훈련에 대한 투자 유인을 증가시킨다. 그 결과 성과배분제와 기업훈련 사이에 정의 관계가 관찰된다.<sup>1)</sup>

둘째, 성과배분은 교육훈련을 둘러싼 동료 돕기(helping effort)를 촉진한다. Green & Heywood(2011)에 의하면 공식적 및 비공식적 현장훈련(on-the-job training)에서와 같이 훈련에서 동료들의 도움은 큰 역할을 수행한다. 그런데 이런 돕기 행동은 동료들에게는 다른 업무를 수행할 시간을 뺏는 비용(cost)이기 때문에 적절한 인센티브가 없으면 도움주기를 하지 않을 것이다. 성과배분제는 훈련에서 동료 돕기의 인센티브를 제공한다. 왜냐하면 자신만이 아니라 동료의 스킬도 함께 향상되어야 집단의 성과가 향상될 가능성이 높고 그 과실(果實)을 자신도 공유할 수 있기 때문이다. 팀 성과급이 있는 경우 팀원들이 신입 팀원을 선발할 때 매우 엄격한 기준으로 신중하게 선발하는 이유와 같은 이치이다. 문제 있는 팀원을 뽑는 경우 팀 성과급 금액이 줄어들 것이 자명하기 때문이다.

셋째, 성과배분제는 기업측의 교육훈련투자 유인을 증가시킨다(Gielen, 2011). 성과배분제가 있는 경우 근로자가 학습과정에서 열심히 노력할 유인과 이미 학습한 스킬을 현장에서 효과적으로 적용할 유인이 증가하고, 그 결과 기업측의 기대 훈련 투자수익률이 증가한다는 것이다. 근로자가 훈련 기간 동안 열심히 학습하고 학습한 스킬을 효과적으로 적용해서 조직의 성과를 높이려는 유인은 기업이 그 과실을 근로자와 공유하는 성과배분제가 있는 경우에 더 증가할 것이다. 그리고 이렇게 되면 기업측의 훈련 투자에 대한 기대수익률이 높아져서 기업의 교육훈련 투자가 증가한다는 것이다.

이상 성과배분이 교육훈련을 증가시킨다는 직접효과의 3가지 경로들을 살펴보았다. 그런데 집단 성과급으로서의 성과배분의 경우 무임승차 문제에 봉착할 수 있다. 무임승차 문제는 성과배분과 교육훈련투자에 있어서도 성과배분과 생산성에 대한 논의에서와 같이 동일하게 존재한다(Kraft & Lang, 2013). 예를 들어 N명의 직원이 대상인 성과배분제가 있는 기업에서 한 근로자가 열심히 훈련에 투자한다고 가정하자. 해당 근로자가 훈련에 투자한 결과 성과가 향상된 경우 그 과실인 이익에서 해당 근로자가 가져가는 부분은 전체 이익 중 기업이 갖는 부분을 차감한 잔여분의 1/N에

1) Green & Heywood(2011)은 성과배분의 이러한 효과는 개인성과급에서도 나타날 수 있다고 보았지만, 개인성과급의 효과는 본 연구의 관심사는 아니다.

불과하다. 따라서 해당 근로자는 열심히 훈련에 투자할 유인이 없어지게 되고, 개별 근로자의 최선의 선택은 자신은 훈련에 투자하지 않고 다른 동료들이 훈련에 투자하는 경우가 된다. 이러한 논리에 따르면 성과배분제에서 무임승차 문제는 마치 일회성 죄수의 딜레마 게임과 같다. 그러나 이론적인 논의나 우려와는 달리 현실에서 무임승차 문제는 성과배분제의 효과를 부정할 정도로 심각한 것은 아닌 것으로 보고되고 있다(Freeman, Kruse, & Blasi, 2010). 기업 현장에서 동료간 일상적인 상호작용은 일회성 죄수의 딜레마 게임이 아니라 반복 게임이며 집단성과급으로서 성과배분은 무임승차를 억제하는 동료압력을 증대시키기 때문이다.

성과배분과 훈련에 대한 개인 수준의 실증연구들에서도 성과배분이 훈련투자를 증가시킨다는 연구결과들이 발견되고 있다. Azfar & Danninger(2001) 및 Gielen(2011)의 연구는 간접효과를 검증하려 한 논문인 반면, Green & Heywood(2011)의 연구는 간접효과와 직접효과를 분리해서 살펴보고자 했던 연구이다. Azfar & Danninger(2001)은 1988~1994년간 NLSY(National Longitudinal Survey of Youth)자료를 사용하여 성과배분제가 훈련에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 대상은 백인 남성 근로자로서 비조합원에 한정했는데, 그 이유는 여성의 경력경로가 남성과 다르다는 점, 유노조의 기업의 경우 성과배분의 효과와 양보교섭의 효과를 분리하기 힘들다는 점, 비백인 표본이 소수라는 점을 감안한 결정이었다고 한다. 또한 동일 기업에서 성과배분 수혜여부가 바뀐 경우와 6개월 미만 근속의 도 분석대상에서 제외하였다. 훈련은 모든 종류의 훈련 수혜여부, 기업훈련(company training) 수혜여부 그리고 훈련시간의 3종류이다. 분석결과 성과배분은 기업훈련 수혜와 훈련시간과 유의한 정(+)의 관계를 보였고 자발적 및 비자발적 이직과는 유의한 부(-)의 관계를 보였다. 연구결과는 이들이 확인하고자 했던 성과배분이 훈련에 미치는 간접효과를 발견한 것이다.

Gielen(2011)은 1998년~2007년간의 영국가구패널조사(BHPS) 자료를 사용하여 성과배분이 교육훈련에 미치는 영향을 분석하였다. 분석대상은 동 기간 16세~60세 연령의 남성 임금근로자이다. 교육훈련은 '현 직무에서의 스킬을 향상시키기 위한 것'으로 정의하였다. 고정효과 로짓으로 추정된 결과 성과배분은 교육훈련과 유의한 정(+)의 관계가 발견되었고, 간접효과를 검증하기 위해 성과배분과 이직간의 관계를 고정효과 로짓으로 추정된 결과 유의한 부(-)의 관계를 발견했다. 앞서 Azfar & Danninger(2001)와 같이 간접효과가 작동한다는 연구결과이다. 흥미 있는 결과는 연령대를 구분해서 성과배분의 효과를 추정된 결과 50대 이상의 고령층에서 성과배분의 효과가 가장 크게 나타났다는 점이다. 성과배분제는 고령층의 훈련을 장려하는 제도로서 유용하다는 것은 흥미 있는 발견으로서 정책적 시사점도 제공한다.

Green & Heywood(2011)는 1998년~2004년간의 영국가구패널조사(BHPS)와 1999년~2004년간의 영국 노동력조사(LFS)자료의 2가지 종단자료를 사용해서 성과배분제가 사업주가 제공하는 훈련투자에 미치는 영향을 분석하였다. 훈련은 기업특수훈련과 일반훈련을 모두 포함하는데 필요한 경우 두 종류의 훈련에 미치는 효과를 각각 분석하기도 했다. 분석대상은 20세~65세의 민간부문에 종사하는 남성 임금근로자이다. 고정효과 로짓 분석 결과 성과배분은 사업주 제공하는 훈련, 세분하면 기업특수훈련과 일반훈련 모두와 유의한 정(+)의 관계를 발견했다. 본 연구의 초점과는 거리가 있지만 이들은 성과배분이 이직률을 낮추는 효과를 발견했지만 이직률과 교육훈련 사이에는 유의한

관계가 발견되지 않아 전체적으로 직접효과를 지지하는 연구결과를 얻었다.

이상의 논거에 대한 논의 및 실증연구 결과들을 종합하면 한국의 경우에도 성과배분은 교육훈련과 정(+)의 관계를 보일 것으로 예측할 수 있다. 이러한 관계는 본고가 사용하는 개인자료에서는 다음과 같은 형태로 나타날 것이다.

연구가설: 성과배분제는 근로자가 사업주 주도의 교육훈련을 받을 확률과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

### III. 자료와 변수

#### 1. 자료

본 연구는 한국노동패널자료(KLIPS) 4차-21차 자료를 사용한다. 따라서 분석기간은 2001년-2018년이다. 1-3차 자료를 사용하지 않은 이유는 우리가 관심을 가지는 교육훈련에 관한 조사가 1차와 2차에는 이루어졌으나, 3차 조사에서는 누락되었기 때문이다. 교육훈련 관련 설문은 이후 4차년도부터 다시 시작되어 21차에 이르고 있다. 그간 교육훈련에 관한 설문 내용이 수차례 바뀌었으나, 교육훈련의 종류와 방법 등 기본사항에 관해서는 일관된 내용을 유지하고 있다.

표본은 임금근로자로 구성된다. 이들 중 분석에 사용하는 변수에 결측이 있는 관측치는 제외한다. 최종 표본은 임금근로자 12,712명으로 구성되며, 이들은 평균적으로 6.7년 관측된다. 따라서 표본수(임금근로자×관측연도)는 85,452명이다.

#### 2. 변수

한국노동패널조사(KLIPS)의 교육훈련은 취업, 창업 또는 업무능력 향상을 목적으로 받은 교육 및 훈련을 포괄한다. KLIPS에는 경제활동상태가 상이한 개인이 모두 포함되어 있으므로, 이들이 받는 교육훈련도 매우 다양하다. 우리의 관심은 성과배분이 교육훈련에 어떤 영향을 미치는지를 분석하는 것이므로, 임금근로자를 대상으로 한 재직자 교육훈련이 분석대상이다.

KLIPS의 교육훈련 관련 설문을 보자. 우선 KLIPS는 “\_\_\_님께서는 지난 조사 이후 취업, 창업 또는 업무능력 향상을 목적으로 하는 교육이나 직업훈련을 받은 경험이 있거나 현재 받고 계십니까?”라고 묻고 있다. 그리고 교육훈련을 받아본 경험이 있거나 현재 교육훈련을 받고 있는 응답자에게는 교육훈련의 종류를 묻는다. 교육훈련은 “(1) 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련 (2) 정부지원 훈련 (3) 개인 선택의 교육훈련 (4) 기타”로 구분된다. 우리의 연구가설에 따르면 성과배분이 기업의 교육훈련 투자를 증가시키므로, 분석 목적에 합당한 훈련은 (1) 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련이다. 따라서 교육훈련 변수는 이 정보를 이용하여 작성할 수 있다. 즉, 개인이 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받은 경우는 1, 그렇지 않은 경우는 2의 값을 갖는 교육훈련 더미를 구

성한다.<sup>2)</sup>

한편 KLIPS는 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받은 개인들을 대상으로 이 훈련이 어떤 방식으로 이루어졌는지를 묻고 있다. 여기에는 “(1) 근무장소 및 사업체의 생산시설 등 현장에서 받는 훈련(OJT), (2) 근무장소 및 사업체의 생산시설 이외의 교육훈련기관이나 시설 등에서 받는 직업훈련(OFF-JT) (3) 인터넷 통신훈련(e-learning) (4) 우편통신훈련 (5) 혼합훈련 (6) 기타”가 존재한다. 이 중 OJT는 기업특수적 훈련일 가능성이 높고, 성과배분의 동료 돕기(helping effort) 효과가 잘 드러나는 훈련이므로 별도의 교육훈련 변수로 구성한다. 이 변수는 개인이 받은 교육훈련이 OJT인 경우에는 1, OJT이외의 다른 종류인 경우에는 0의 값을 갖는 더미변수이다.

성과배분 변수는 성과급 제도 관련 설문을 이용하여 작성한다. KLIPS는 우선 “이 일자리에서는 임금을 결정할 때 성과급 제도를 사용하고 있습니까?”를 묻고, 여기에 긍정적으로 응답한 개인에게 자신에게 적용되는 성과급제가 무엇인지를 질문한다. 성과급 제도는 (1) 개인 성과급제 (2) 집단 성과급제 (3) 회사 성과급제의 세 가지로 구분된다. 개인 성과급제는 “근로자 개인의 실적에 따라 임금이 달라지는 제도”이다. 집단 성과급제는 “팀 또는 부서의 실적에 따라 임금이 달라지는 제도”이다. 회사 성과급제는 “회사 전체의 실적에 따라 임금이 달라지는 제도”이다. 여기에서 (2) 집단 성과급제와 (3) 회사 성과급제를 하나로 묶어 성과배분 변수를 구성한다. 성과배분의 가장 순수한 형태는 (3) 회사 성과급제라고 할 수 있으나, (2) 집단 성과급 역시 집단 인센티브가 강하고 작용하고, 회사의 실적과도 연계되어 지급되는 경우가 대부분이므로, 성과배분에 포함시킬 수 있다. 따라서 분석에 사용한 성과배분 변수는 임금을 결정할 때 (2) 집단 성과급제와 (3) 회사성과급이 사용되는 경우 1, 그렇지 않은 경우 0의 값을 갖는 더미변수이다.

<표 1>에는 변수의 기술통계가 제시되어 있다. 표는 전체 표본의 기술통계와 함께, 전체 표본을 성과배분이 적용되는지의 여부에 따라 나눈 하위표본인 비성과배분 표본과 성과배분 표본의 기술통계도 제시하고 있다. 성과배분이 적용되는 표본의 비중은 전체 표본의 8.1%이다. 이는 사업체패널자료(WPS)에서 나타난 비중보다 다소 낮은 비중이다. 이러한 차이는 자료의 성격과 표본 구성에 기인한 것이라고 볼 수 있다.<sup>3)</sup>

전체 표본 중 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받은 관측치(개인×연도)의 비중은 7.1%이다. OJT를 받은 관측치의 비중은 3.5%이다. 따라서 적지 않은 개인은 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련 및 근무장소 및 사업체의 생산시설 등 현장에서 시행하는 OJT를 받고 있는 것으로 나타난다. 교육훈련을 받은 비율은 비성과배분 표본과 성과배분 표본에서 큰 차이가 난다. 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받은 비율은 비성과배분 표본에서 5.5%인 반면, 성과배분 표본에서는 24.4%이다. OJT를 받은 비율도 큰 차이를 보인다

2) 정부지원 훈련은 실업자를 대상으로 한 훈련이 주를 이루지만, 재직자 훈련과 근로자수강지원금도 포함된다. 이 중 재직자 훈련은 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련에 포함시킬 수도 있다. 이렇게 교육훈련 변수를 정의해도 분석결과는 달라지지 않는다.

3) 사업체패널조사(WPS) 2015년-2017년 통합표본에서 성과배분제 도입 사업체의 비중은 22.5%이다. 사업체패널조사는 30인 이상 사업체가 조사대상이다.

다. OJT를 받을 확률은 비성과배분 표본에서 2.8%인 반면, 성과배분 표본에서는 12.4%이다. 따라서 성과배분 여부에 따른 교육훈련 차이는 기술통계에서 매우 명확하게 드러난다.

<표 1> 변수의 기술통계

변수	전체		비성과배분		성과배분	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
교육훈련	0.071	0.256	0.055	0.229	0.244	0.430
OJT	0.035	0.185	0.028	0.164	0.124	0.330
성과배분	0.081	0.273	0.000	0.000	1.000	0.000
남성	0.595	0.491	0.579	0.494	0.774	0.418
기혼 유배우	0.681	0.466	0.671	0.470	0.789	0.408
교육수준						
중졸이하	0.187	0.390	0.201	0.401	0.038	0.191
고졸	0.345	0.475	0.351	0.477	0.277	0.448
전문대졸	0.190	0.392	0.185	0.388	0.244	0.430
대졸	0.237	0.425	0.225	0.418	0.372	0.483
대학원이상	0.041	0.199	0.039	0.193	0.068	0.252
나이	42.084	14.280	42.367	14.550	38.887	9.584
근속년수	6.677	7.122	6.315	6.886	10.770	8.350
노동조합 가입	0.103	0.304	0.082	0.274	0.339	0.473
상용직	0.750	0.433	0.730	0.444	0.978	0.146
기업규모						
1-4인	0.140	0.347	0.151	0.358	0.011	0.103
5-29인	0.276	0.447	0.295	0.456	0.065	0.246
30-99인	0.139	0.346	0.141	0.348	0.110	0.312
100-299인	0.085	0.279	0.083	0.276	0.107	0.309
300인 이상	0.060	0.237	0.054	0.225	0.127	0.333
1,000인 이상	0.133	0.339	0.107	0.309	0.423	0.494
표본수	85,452		78,498		6,954	

자료: 한국노동패널조사, 4차-21차

실증분석에서는 교육훈련에 미친다고 생각되는 개인특성들을 통제변수로 사용한다. 통제변수로 남성 더미, 기혼유배우 더미, 교육수준 더미, 나이, 근속년수, 기업규모 더미가 사용된다. 또한 표에

는 제시하지 않았지만, 직종 더미(대분류), 산업더미(대분류)와 연도더미도 통제변수로 사용된다. 비성과배분 표본과 성과배분 표본은 개인특성에 차이가 있다. 성과배분 표본은 비성과배분 표본에 비해 남성과 기혼유배우 비율이 높고, 학력수준이 높으며, 연령은 낮지만 근속년수는 긴 것으로 확인된다. 또한 성과배분 표본은 비성과배분 표본에 비해 노동조합 가입과 상용직 비율이 높다. 기업 규모에서도 두 표본은 차이를 보이는데, 성과배분의 적용을 받는 개인은 300인 이상에 집중적으로 분포되어 있다.

## IV. 분석결과

### 1. 단순 회귀분석 결과

<표 2>는 교육훈련(회사가 시행하는 업무능력 향상훈련) 변수를 종속변수로 하여 선형확률모형(linear probability model)을 추정한 결과이다. (1)은 개인특성 변수가 독립변수로 사용된 모형, (2)는 개인특성 변수에 직종더미가 독립변수로 추가된 모형 (3)은 개인특성 변수, 직종더미에 산업더미가 추가된 모형이다.

성과배분 변수의 추정계수는 모두 양(+)의 부호를 보이며, 통계적으로 1% 수준에서 유의하다. 추정계수의 크기도 모형 (1)에서 0.114, 모형 (2)에서 0.114, 모형 (3)에서 0.115로 거의 차이가 없다. 이러한 추정결과는 성과배분의 적용을 받는 개인이 성과배분의 적용을 받지 않는 개인에 비해 교육훈련을 받을 확률이 약 11.4%p-11.5%p 높다는 것을 의미한다.

다른 통제변수의 추정계수도 일반적 예상에 어긋나지 않는다. 기혼 유배우, 노동조합 가입, 기업 상용직일수록 교육훈련을 받을 확률이 높다. 다만 남성과 여성의 차이는 교육훈련의 유의미한 차이는 발견되지 않는다. 연령이 증가할수록 교육훈련을 받을 확률은 체감적으로 감소한다. 이는 나이가 많을수록 교육훈련 투자의 수익률이 감소한다는 예측과 부합한다. 근속기간은 노동시장 경력과는 반대의 패턴을 보인다. 근속기간이 증가할수록 교육훈련을 받을 확률은 체감적으로 증가한다. 이는 기업과 근로자가 기업특수적 교육훈련이 수익을 나누어 가진다는 일반이론을 지지하는 결과이다. 그러나 근속기간과 근속기간 제곱의 추정결과는 추정방정식에 따라 유의성을 상실하기도 한다. 교육수준 더미의 추정계수는 매우 흥미롭다. 준거집단인 중졸이하에 비해 다른 집단의 추정계수는 모두 양(+)의 부호를 보이지만 통계적으로 유의한 것은 전문대졸과 대졸뿐이다. 고졸과 대학원졸이 교육훈련을 받을 확률은 중졸이하보다 높지 않다. 기업규모의 추정계수들은 모두 통계적으로 유의하며, 기업규모가 증가할수록 커진다. 이는 1-4인 규모에 비해 기업규모가 커질수록 교육훈련을 받을 확률이 높아짐을 의미한다.

<표 3>은 교육훈련 변수가 0과 1의 값을 갖는 더미변수임을 감안하여, 로짓모형(logit model)을 추정한 결과를 제시하고 있다. 모형 (1), (2), (3)에 포함된 변수들은 <표 2>의 선형확률모형과 정확하게 일치한다.



로짓모형에서도 성과배분 변수의 추정계수는 모두 양(+)의 부호를 보이며, 통계적으로 1% 수준에서 유의하다. 추정계수의 크기도 비슷하다. 성과배분의 추정계수는 모형 (1)에서 0.821, 모형 (2)에서 0.838, 모형 (3)에서 0.866이다. 비록 이 추정결과는 선형확률모형에서와 같은 한계효과로 해석하는 것이 불가능하지만, 성과배분의 적용을 받는 개인이 성과배분의 적용을 받지 않는 개인에 비해 교육훈련을 받을 확률이 높다는 것을 의미한다는 점은 분명하다.

<표 2> 단순 회귀분석 결과: 선형확률모형

변수	(1)		(2)		(3)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
상수항	0.029***	0.011	0.055***	0.013	0.052***	0.016
성과배분	0.114***	0.003	0.115***	0.003	0.116***	0.003
남성	0.002	0.002	0.003	0.002	0.005**	0.002
기혼 유배우	0.012***	0.002	0.012***	0.002	0.012***	0.002
나이	-0.002***	0.000	-0.002***	0.000	-0.002***	0.000
나이 제곱	0.001**	0.001	0.001***	0.001	0.001**	0.001
근속기간	0.001	0.000	0.001*	0.000	0.001**	0.000
근속기간 제곱	-0.002*	0.001	-0.003**	0.001	-0.002**	0.001
교육수준						
고졸	0.002	0.003	0.000	0.003	0.000	0.003
전문대졸	0.012***	0.003	0.009**	0.003	0.008**	0.003
대졸	0.013***	0.003	0.010***	0.004	0.011***	0.004
대학원 이상	0.002	0.005	-0.003	0.005	0.000	0.005
노동조합 가입	0.055***	0.003	0.057***	0.003	0.055***	0.003
상용직	0.017***	0.002	0.017***	0.002	0.016***	0.002
기업규모						
잘 모름	0.024***	0.003	0.026***	0.003	0.028***	0.003
5-29인	0.011***	0.003	0.013***	0.003	0.011***	0.003
30-99인	0.030***	0.003	0.032***	0.003	0.030***	0.003
100-299인	0.064***	0.004	0.066***	0.004	0.063***	0.004
300-999인	0.097***	0.004	0.098***	0.004	0.094***	0.004
1,000인 이상	0.143***	0.004	0.144***	0.004	0.136***	0.004
직종 더미	No		Yes		Yes	
산업 더미	No		No		Yes	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.090		0.091		0.092	
표본수	85,452		85,452		85,452	

주: 종속변수는 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받았는지 여부임. \*\*\* 1% 유의수준, \*\* 5% 유의수준, \* 10% 유의수준

<표 3> 단순 회귀분석 결과: 로짓모형

변수	(1)		(2)		(3)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
상수항	-5.021***	0.233	-4.554***	0.256	-4.879***	0.356
성과배분	0.821***	0.035	0.838***	0.036	0.866***	0.036
남성	0.008	0.031	0.048	0.033	0.095***	0.035
기혼 유배우	0.219***	0.039	0.220***	0.039	0.217***	0.039
나이	-0.007	0.011	-0.017	0.011	-0.014	0.011
나이 제곱	-0.009	0.012	0.003	0.012	-0.002	0.012
근속기간	0.001	0.006	0.004	0.006	0.004	0.006
근속기간 제곱	-0.002	0.021	-0.012	0.021	-0.007	0.021
교육수준						
고졸	0.191*	0.062	0.127**	0.063	0.113*	0.063
전문대졸	0.340***	0.067	0.259***	0.069	0.214***	0.070
대졸	0.344***	0.065	0.248***	0.070	0.230***	0.071
대학원 이상	0.222***	0.084	0.115	0.091	0.109	0.093
노동조합 가입	0.410***	0.036	0.451***	0.037	0.407***	0.038
상용직	0.661***	0.055	0.633***	0.056	0.591***	0.057
기업규모						
잘 모름	1.489***	0.105	1.549***	0.105	1.570***	0.109
5-29인	0.931***	0.104	0.972***	0.104	0.939***	0.105
30-99인	1.557***	0.104	1.608***	0.105	1.577***	0.106
100-299인	2.073***	0.104	2.117***	0.105	2.070***	0.106
300-999인	2.349***	0.105	2.378***	0.106	2.329***	0.106
1,000인 이상	2.644***	0.101	2.658***	0.101	2.584***	0.102
직종 더미	No		Yes		Yes	
산업 더미	No		No		Yes	
Log Likelihood	-18602.9		-18557.2		-18481.5	
표본수	85,452		85,452		85,452	

주: 종속변수는 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받았는지 여부임. \*\*\* 1% 유의수준, \*\* 5% 유의수준, \* 10% 유의수준

로짓모형의 다른 통제변수의 추정계수는 선형확률모형의 결과와 크게 다르지 않다. 기혼유배우, 교육수준 중 전문대졸과 대졸 더미, 노동조합 가입, 상용직, 기업규모는 모두 부호가 양(+)이며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다. 다만 로짓모형에서는 선형확률모형에서와 같은 나이와 근속기간에 따른 패턴이 확인되지 않는다.

## 2. 고정효과 모형 추정결과

단순 회귀분석 결과는 성과배분과 관련한 선택편의의 문제에서 자유롭지 못하다. 성과배분이 적용되는 개인과 그렇지 않은 개인 사이의 관찰되지 않은 특성이 교육훈련을 받을 확률에 영향을 미칠 수도 있기 때문이다. 즉 성과배분 변수와 오차항이 서로 상관되어 있을 가능성이 있다(이인재, 2019a, 2019b). 대표적인 예가 개인의 관찰되지 않는 생산성이다. 생산성이 높은 개인일수록 성과배분을 제시하는 직장을 선호할 확률이 높고, 또한 이런 개인일수록 교육훈련의 수익률도 높기 때문에 교육훈련을 받을 확률도 증가한다. 만약 이러한 선택편의가 존재한다면, 성과배분 변수와 오차항 간에는 양(+)의 상관이 존재하고, 단순 회귀분석으로 추정된 성과배분의 효과는 과대추정된 것이다. 여기에서는 이러한 선택편의를 통제하기 위해 고정효과 모형(fixed effects model)을 이용한다.

<표 4>는 고정효과 선형확률 모형(fixed effects linear probability model)을 추정한 결과이다. 성과배분의 추정계수는 추정방정식에 관계없이 부호가 모두 양(+)이고 1% 수준에서 통계적으로 유의하다. 추정계수의 크기는 모형 (1)에서 0.067, 모형 (2)에서 0.068, 모형 (3)에서 0.068로 거의 비슷하다. 이러한 추정결과는 성과배분의 적용을 받는 개인이 성과배분의 적용을 받지 않는 개인보다 직업훈련을 받을 확률이 6.7%p-6.8%p 높다는 것을 의미한다.

여기에서 한가지 주목할 점은 단순 회귀분석으로 추정된 성과배분 변수의 추정계수보다 고정효과 모형으로 추정된 추정계수가 작다는 것이다. 고정효과 모형의 추정계수는 단순 회귀분석 추정계수의 1/2 수준이다. 이는 위에서 지적한 성과배분과 관련된 선택편의가 존재한다는 것을 의미한다. 그러나 추정결과는 이러한 선택편의의 존재에도 불구하고 성과배분이 교육훈련을 촉진한다는 효과가 실재한다는 것도 의미한다.

고정효과 선형확률 모형의 다른 변수들의 추정계수는 단순 회귀분석에서의 결과와 대체로 비슷하다. 시간에 따라 변하지 않는 변수인 남성 더미는 고정효과 모형 추정에는 사용되지 않았다. 그 밖에 기혼유배우의 추정계수의 유의성이 상실되고, 교육수준 더미 중 대졸과 대학원졸의 추정계수가 유의한 양(+)의 값을 보인다는 점을 제외하면, 다른 변수들의 추정계수의 부호와 유의수준은 단순 회귀분석 결과와 일치한다.

<표 5>는 고정효과 로짓모형(fixed effects logit model)을 추정한 결과이다. 성과배분의 추정계수는 추정방정식에 관계없이 부호가 모두 양(+)이고 1% 수준에서 통계적으로 유의하다. 추정계수의 크기는 모형 (1)에서 0.562, 모형 (2)에서 0.567, 모형 (3)에서 0.569로 큰 차이가 없다. 고정효과 로짓모형에서도 단순 회귀분석으로 추정된 성과배분 변수의 추정계수보다 고정효과 모형으로 추정된 추정계수가 1/2 수준으로 작아지는 현상이 관찰된다. 성과배분과 관련한 선택편의가 존재하지만 성과배분의 교육훈련 촉진효과 역시 관찰된다.

고정효과 로짓모형의 다른 변수들의 추정계수는 단순 회귀분석에서의 결과와 부호는 일치하지만 통계적 유의성은 다소 떨어진다. 기혼유배우 더미는 통계적 유의성이 없고, 교육수준 더미는 대학

과 대학원이상 더미에서 일부 통계적 유의성이 보인다. 반면 연령은 1% 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 부호로 추정된다. 기타 노동조합 가입, 상용직, 기업규모 더미는 모두 양(+)의 부호를 보이며 1% 수준의 통계적 유의성을 유지한다.

<표 4> 고정효과 모형 추정결과: 선형확률모형

변수	(1)		(2)		(3)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
상수항	0.160***	0.029	0.158***	0.032	0.162***	0.037
성과배분	0.067***	0.004	0.068***	0.004	0.068***	0.004
기혼 유배우	0.002	0.004	0.001	0.004	0.001	0.004
나이	-0.006***	0.001	-0.006***	0.001	-0.006***	0.001
나이 제곱	0.004***	0.001	0.005***	0.001	0.005***	0.001
근속기간	0.001***	0.001	0.001**	0.001	0.001***	0.001
근속기간 제곱	-0.010***	0.002	-0.010***	0.002	-0.010***	0.002
교육수준						
고졸	0.003	0.028	0.002	0.028	-0.003	0.028
전문대졸	0.043	0.029	0.041	0.029	0.036	0.029
대졸	0.072**	0.030	0.071**	0.030	0.064**	0.030
대학원 이상	0.076**	0.032	0.077**	0.032	0.070**	0.032
노동조합 가입	0.045***	0.004	0.046***	0.004	0.046***	0.004
상용직	0.021***	0.003	0.020***	0.004	0.019***	0.004
기업규모						
잘 모름	0.017***	0.004	0.018***	0.004	0.017***	0.004
5-29인	0.009***	0.004	0.010***	0.004	0.009**	0.004
30-99인	0.021***	0.004	0.022***	0.004	0.020***	0.004
100-299인	0.041***	0.005	0.042***	0.005	0.040***	0.005
300-999인	0.052***	0.005	0.052***	0.006	0.050***	0.006
1,000인 이상	0.094***	0.005	0.093***	0.005	0.089***	0.005
직종 더미	No		Yes		Yes	
산업 더미	No		No		Yes	
R <sup>2</sup>	0.061		0.060		0.064	
표본수	85,452		85,452		85,452	

주: 종속변수는 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받았는지 여부임. \*\*\* 1% 유의수준, \*\* 5% 유의수준, \* 10% 유의수준

<표 5> 고정효과 모형 추정결과: 로짓모형

변수	(1)		(2)		(3)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
성과배분	0.562***	0.050	0.567***	0.050	0.569***	0.050
기혼 유배우	0.069	0.077	0.063	0.078	0.066	0.078
나이	-0.075***	0.022	-0.080***	0.022	-0.080***	0.022
나이 제곱	0.037	0.025	0.044*	0.025	0.040	0.026
근속기간	0.004	0.011	0.005	0.011	0.009	0.011
근속기간 제곱	-0.067*	0.036	-0.074**	0.036	-0.075**	0.036
교육수준						
고졸	0.077	0.516	0.088	0.522	-0.100	0.535
전문대졸	0.721	0.535	0.709	0.541	0.562	0.554
대졸	1.010**	0.547	1.008*	0.554	0.842*	0.566
대학원 이상	1.136***	0.575	1.148**	0.581	0.978	0.592
노동조합 가입	0.446***	0.061	0.454***	0.061	0.452***	0.062
상용직	0.711***	0.089	0.690***	0.090	0.681***	0.092
기업규모						
잘 모름	1.107***	0.142	1.128***	0.143	1.124***	0.146
5-29인	0.749***	0.130	0.771***	0.132	0.740***	0.133
30-99인	1.131***	0.136	1.142***	0.138	1.112***	0.140
100-299인	1.459***	0.138	1.469***	0.139	1.430***	0.142
300-999인	1.570***	0.140	1.573***	0.141	1.530***	0.144
1,000인 이상	1.920***	0.136	1.916***	0.138	1.853***	0.140
직종 더미	No		Yes		Yes	
산업 더미	No		No		Yes	
Log Likelihood	-8780.3		-8759.5		-8724.7	
표본수	85,452		85,452		85,452	

주: 종속변수는 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받았는지 여부임. \*\*\* 1% 유의수준, \*\* 5% 유의수준, \* 10% 유의수준

### 3. 성과배분과 OJT

이상에서는 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련을 받았는지의 여부를 나타내는 교육훈련 변수를 이용하여 성과배분과 교육훈련과의 관계를 분석하였다. 이제 회사가 시행하는 업무능력 향상훈련이 OJT 방식으로 실시되었는지의 여부로 교육훈련 변수를 만들어 분석을 진행해 보고자 한다. 이러한 추가적 분석을 하는 이유는 OJT는 기업특수적 훈련일 가능성이 높아 기업성과와의 관련성이

일반훈련에 비해 직접적이고, 성과배분이 교육훈련 촉진 효과의 경로인 동료 돕기(helping effort) 효과가 잘 드러나는 훈련이기 때문이다.

<표 6>은 OJT 교육훈련 변수를 종속변수로 하여 추정한 결과를 제시하고 있다. 모형 (1), (2), (3)은 앞의 추정에서와 같다. 표에는 성과배분의 추정계수가 제시되어 있다. 성과배분 이외의 다른 독립변수의 추정계수는 앞에서 제시한 결과와 크게 다르지 않으므로 생략한다.

<표 6> 성과배분과 OJT

모형	(1)		(2)		(3)	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
단순 회귀분석						
선형확률모형	0.063***	0.002	0.063***	0.002	0.063***	0.002
로짓모형	0.852***	0.048	0.863***	0.048	0.854***	0.049
고정효과 모형						
선형확률모형	0.033***	0.003	0.033***	0.003	0.033***	0.003
로짓모형	0.498***	0.067	0.508**	0.067	0.502**	0.067
표본수	85,452		85,452		85,452	

주: 종속변수는 회사가 시행하는 OJT를 받았는지 여부임. 추정계수는 성과배분 변수의 추정계수. \*\*\* 1% 유의수준, \*\* 5% 유의수준, \* 10% 유의수준

<표 6>에 잘 드러나는 것처럼, 단순 회귀분석이나 고정효과 모형 모두에서 성과배분의 추정계수는 1% 수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 부호로 추정된다. 단순 선형확률모형에 따르면 성과배분이 적용되는 근로자가 OJT를 받을 확률은 성과배분이 적용되지 않는 근로자가 OJT를 받을 확률보다 6.3%p 높다. 단순 로짓모형의 추정결과에서도 성과배분이 적용되는 근로자가 OJT를 받을 확률은 성과배분이 적용되지 않는 근로자가 OJT를 받을 확률보다 높음을 확인할 수 있다.

교육훈련 추정결과와 같이 고정효과 모형에서 OJT의 추정계수는 크기가 1/2 수준으로 작아진다. 이는 성과배분과 관련된 선택편의가 존재한다는 것을 의미한다. 그러나 추정계수는 작아지지만 통계적 유의성은 여전히 1% 수준을 유지한다. 고정효과 선형확률 모형에 따르면 성과배분이 적용되는 근로자가 OJT를 받을 확률은 성과배분이 적용되지 않는 근로자가 OJT를 받을 확률보다 3.3%p 높다. 고정효과 로짓모형에서도 정성적으로 동일한 해석이 가능하다.

이러한 추정결과는 성과배분이 OJT를 촉진한다는 가설을 지지하는 증거이다. 성과배분의 OJT 촉진 효과는 고정효과 모형에서 교육훈련 촉진 효과보다 작게 추정되지만, OJT를 받은 근로자 비율이 교육훈련을 받은 비율의 50% 수준임을 감안하면, 비슷한 수준이

라고 해석할 수 있다.

## V. 요약 및 함의

성과배분제도는 훈련투자로부터 발생하는 추가적인 경영성과를 훈련에 투자하는 근로자와 공유하겠다는 기업측의 사전적인 약속장치로서, 훈련투자를 둘러싼 기업측의 사후 기회주의 행동인 홀드업(hold up) 문제를 완화시켜 근로자측의 훈련투자 유인을 증가시키고, 훈련을 둘러싼 동료들간의 도와주기 행동을 촉진하며, 근로자의 학습 과정 중 학습에 대한 몰입과 학습한 스킬의 효과적인 적용 인센티브를 높여 훈련투자의 수익성을 증대시켜 기업측의 훈련투자 유인을 증진시키기 때문에 기업의 교육훈련을 증가시킬 수 있다.

본 연구는 한국노동패널조사 자료를 사용해서 성과배분제가 기업 주도 훈련에 미치는 영향을 분석하였다. 성과배분과 관련한 선택편의를 통제한 고정효과 모형의 추정결과에 따르면, 성과배분의 적용을 받는 근로자가 교육훈련을 받을 확률이 높은 것으로 추정된다. 성과배분의 적용을 받는 개인은 성과배분의 적용을 받지 않는 개인보다 회사가 시행하는 업무능력 향상을 위한 교육훈련을 받을 확률이 6.7%p-6.8%p 높으며, OJT를 받을 확률은 3.3%p 높다. 이러한 추정결과는 추정모형에 관계없이 일관적으로 나타난다. 이러한 결과는 성과배분의 교육훈련 촉진효과를 지지하는 증거로 해석될 수 있다.

본고는 시론적 연구로서 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 성과배분의 교육훈련 촉진 효과는 개인이 재직하고 있는 기업이 성과배분을 새롭게 도입하여 발생할 수도 있고, 개인이 성과배분을 하지 않는 기업에서 성과배분을 하는 기업으로 이직하여 발생한 것일 수도 있다. 이 두 가지 효과를 분리한다면 보다 성과배분의 효과에 대한 보다 진전된 논의가 가능할 것이다. 둘째, 교육훈련에 영향을 미치는 요인인 연령별 분석 및 고용형태에 따른 분석이 필요하다. 이러한 요인들은 교육훈련의 수익과 비용을 좌우하는데, 여기에 성과배분이 어떤 영향을 미치는지를 분석하는 것도 이론적·정책적 관점에서 매우 흥미로운 연구가 될 것이다.

<참고문헌>

- 김동배 · 이인재(2018), 「성과배분체도가 기업의 교육훈련에 미치는 영향」, 『인적자원개발연구』, 21:4, 119-141.
- 이인재(2019a), 「보수체계의 유인효과와 선택효과」, 『시장경제연구』, 48:3, 1-28.
- 이인재(2019b), 「위험선호와 보수체계: 고정급과 성과급의 선택을 중심으로」, 『통계연구』, 24:4, 출간예정.
- Azfar, O., & Danninger, S.(2001), “Profit-sharing, employment stability, and wage growth”, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 619-630.
- Borjas, G.(2013), *Labor Economics*, 6<sup>th</sup> edition, New York, NY: McGraw-Hill.
- Freeman, R. B., Kruse, D. L., & Blasi, J. R.(2010), Worker response to shirking under shared capitalism, in Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R.(eds.), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press. pp. 77-103.
- Gielen, A. C.(2011), “Profit sharing for increased training investment”, *British Journal of Industrial Relations*, 49(4): 643-665.
- Green, C. P., & Heywood, J. S.(2011), “Profit sharing, separation and training”. *British Journal of Industrial Relations*, 49(4): 623-642.
- Kraft, K., & Lang, J. 2013. “Profit sharing and training”. *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, 75(6): 940-961.
- Long, R. J.(2000), “Employee profit sharing: Consequences and moderators”, *Industrial Relations*, 55(3), 477-504.
- Parent, D.(2004), “Incentives? the effect of profit sharing plans offered by previous employers on current wages”. *Economics Letters*, 83(1), 37 - 42.