

공공부문과 민간부문의 성과관리 체제 비교

김 상 현*

노동자들이 유인체제(incentive scheme)에 반응한다는 것은 대부분의 경제학자들이 받아들이는 중요한 명제 중의 하나이며, 유인체제가 제대로 설계되었느냐에 따라 노동자들의 행위 특히 생산성에 영향을 미치게 된다. 그럼에도 불구하고 성과측정의 문제와 공공조직의 다양한 목적 등의 이유로 공공부문에 대한 연구는 소홀히 해 왔던 것이 사실이었다. 본 연구에서는 공공부문과 민간부문의 성과체제를 비교함과 동시에 성과체제와 생산성과의 관계를 고찰함으로써 그동안 소홀했던 연구 분야에 보탬이 되고자 하였다.

공공부문과 민간부문의 성과체제를 비교한 결과, 우선 공공부문이 민간부문에 비해 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 더 높다는 사실을 발견할 수 있었고, 공공부문보다 민간부문이 성과배분제 도입에 더 적극적이라는 사실을 발견할 수 있었다.

그리고 동시방정식모형(simultaneous equation model)을 이용하여 성과체제와 생산성과의 관계를 밝히고자 하였는데, 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 매출액에 미치는 효과가 더 크다는 사실을 발견하였다. 그리고 공공부문과 민간부문 공통적으로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가는 당기순이익을 감소시키는 역할을 하고 있었는데, 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 당기순이익의 감소에 미치는 영향이 더 큰 것으로 분석되었다. 역으로, 당기순이익이 증가하면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 줄어드는 것으로 분석되었는데, 공공부문과 민간부문을 비교해 볼 때 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 당기순이익의 감소에 미치는 영향이 더 크다는 사실을 발견할 수 있었다.

1. 머리말

노동자들이 유인체제(incentive scheme)에 반응한다는 것은 대부분의 경제학자들이 받아들이는 중요한 명제 중의 하나이다. 유인체제가 제대로 설계되었느냐에 따라 노동자들의 행위 특히 생산성에 영향을 미치게 된다. 따라서 어떠한 유인체제를 설계하느냐 하는 것은 인사관리 분야에 관심을 둔 학자들에게 매우 중요한 연구주제가 된다.

영리추구를 목적으로 하는 민간기업을 염두에 둔 유인체제에 대한 연구는 오래 전부터 활발히 이루어져 왔으며, 최근에도 비교적 많은 연구가 진행되고 있다. 연구주제 또한 매우 다양한데 성과

* 서울대학교 행정대학원

금의 구조, 성과의 측정문제(측정오차, 투입과 산출의 선택 등), 성과체제가 산출물에 미치는 영향 등을 대표적인 연구주제로 꼽을 수 있다. 또한 최근에는 성과보수가 임금의 불평등에 미치는 영향을 연구한 사례 (Lemieux, et al., 2006)와 성과체제와 역선택의 관계에 대한 연구(Moen, et al., 2005)는 주목할 만한 것들이다.

유인체제가 공공부문에서도 매우 중요한 역할을 할 것이라는 사실은 쉽게 추측할 수 있다. 따라서 공공부문의 인사관리에서도 유인체제는 고전적 연구영역에 해당되며 조직 및 인사행정의 중요한 부분을 차지하고 있다. 이와 같은 인식에도 불구하고 공공부문을 대상으로 한 연구는 민간부문에 비하여 활발하지 않다고 볼 수 있다. 민간조직에 비하여 공공조직을 대상으로 한 성과보수 관련 연구가 상대적으로 부족한 것에는 다양한 원인이 있겠으나, 가장 큰 요인으로는 성과측정의 문제를 들 수 있다. 공공부문의 성과는 민간부문에 비하여 상대적으로 측정하기 어려우므로 성과측정을 전제로 하는 유인체제 연구는 제한될 수밖에 없다는 것이다. 그러나 최근에 이루어진 연구인 Belfield et al.(2006)은 성과측정이 곤란할 경우의 유인체제에 대해 다루고 있다.

민간부문에 비하여 공공부문의 유인체제 연구가 부진하였던 두 번째 이유로는 공공조직이 추구하는 다양한 목적을 들 수 있다. 민간조직은 영리추구라는 분명한 목적을 가지고 있다.¹⁾ 반면 공공조직은 공익, 부의 재분배, 소비자 잉여의 최대화, 정치적 고려 등 매우 다양한 목적을 가지고 있다. 이와 같이 조직의 목적이 다양해질 경우 유인체제는 매우 복잡해질 수 있다. 또한, 여러 가지 목적 중 측정이 어려운 항목이 존재하게 되면 유인체제는 풀기 어려운 난관에 봉착할 수 있다. 공공부문의 자료의 부족도 이 부문에서 유인체제 연구를 어렵게 하는 요소로 작용할 수 있다. 민간조직은 매우 다양하고 다수이므로 자료도 쉽게 획득할 수 있다. 그러나 공공조직의 경우에는 상대적으로 자료 획득이 쉽지 않은 단점을 가지고 있다.

이상에서 살펴본 것과 같이, 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서도 유인체제에 대한 관심은 오래 전부터 존재하였다. 공공부문에서는 여러 가지 이유 때문에 민간부문에 비하여 상대적으로 연구가 부진하였으나, 유인체제가 조직 및 인사관리의 중요한 분야로 인식되고 있다. 그러나 유인체제에 대한 연구들은 민간부문이나 공공부문 어느 한곳을 상정하였을 뿐, 두 부문을 비교한 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구는 공공부문과 민간부문의 성과체제를 비교함으로써 그 동안 소홀히 되었던 비교 연구에 보탬이 되고자 한다.

본 연구의 두 번째 목적은 성과체제와 생산성과의 관계에 대한 고찰이다. 기존의 연구에서는 성과상여금이 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 주를 이루고 있다.²⁾ 본 연구에서는 이러한 효과가 민간부문과 공공부문에 따라 어떻게 달라지는 지에 대해 살펴보고자 한다. 또한, 유인체제

1) 민간조직의 유일한 목적이 영리추구인가에 대해서는 여러 가지 견해가 존재한다. 그러나 평균적으로 볼 때 영리추구가 최우선 목적이라는 것에는 대부분의 학자가 동의한다.

2) 이와 같은 연구목적과 비교적 밀접한 연관성을 가지는 기존의 연구는 Lazear(2000)이다. 그는 Safelite Glass Corporation의 자료를 사용하여 성과보수(performance pay)가 생산성에 영향을 미치는 지를 연구하였는데, 고정급에서 성과급(piece-rate)으로 바꾸었더니 생산성이 44% 증가하였다는 결과를 얻었다. 그는 이 중 반 정도는 유인효과로 인한 생산성의 증대이고, 나머지 반은 유인체제를 도입함으로써 생산성이 높은 노동자를 고용할 수 있게 되는데 기인한다고 주장하였다.

가 생산성에 미치는 영향뿐만 아니라 생산성이 유인체제에 초래하는 효과에 대해서도 고찰하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. II절에서는 성과관리 체제를 민간부문과 공공부문으로 나누어 고찰한다. III절은 성과체제가 생산성에 미치는 효과를 추정한다. 이를 위하여 동시방정식 (simultaneous equation)을 추정한다. 그리고 마지막 절에서는 연구결과를 요약하고 결론을 맺고자 한다.

II. 성과관리 체제의 비교

1. 변수

공공부문과 민간부문의 성과관리 체제를 비교하기 위해서는 기준이 되는 변수를 선정할 필요가 있다. 노동연구원이 수집한 사업체 패널에서 기업체의 성과관리 체제와 연관성을 가지는 것으로 판단되는 변수를 요약하자면 다음 <표 1>과 같다. 첫 번째 부류의 변수들은 성과관리와 간접적으로 관련되는 변수들이라 할 수 있으며, 두 번째 부류는 주로 변동상여금과 관련된 변수들이다. 여기에서는 성과관리와 직접적인 관련을 가지는 것으로 판단되는 변동상여금 변수들에 대해 살펴보기로 한다.

<표 1> 성과관련 변수들

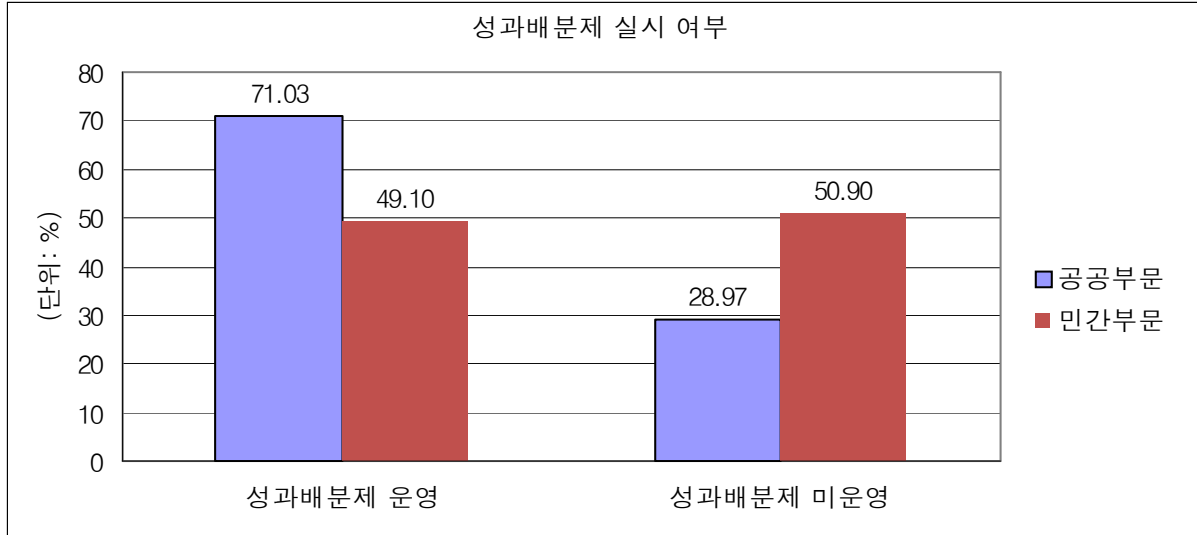
구 분	성과관리체제 변수	변수명	비 고
간접적 변 수	인사고과제도 실시여부	C105	더미
	다면평가 실시여부	C107	더미
	목표설정(MBO)방식 활용여부	C108	더미
	목표달성관련주제에 대한 피평가자와 평가자의 면담 횟수	C109	1은 한번, 2는 두세 차례, 5는 수시로 즉 클수록 자주 면담한다.
	과장급 이상인 경우 인사고과 점수에 따라서 임금 인상에 차등을 두는지 여부	C110	더미
	과장급 이상인 경우 인사고과점수에 따른 임금인상 차등폭	C111	%
	사원급의 경우 인사고과 점수에 따라서 임금 인상에 차등을 두는지 여부	C112	더미
	사원급의 경우 인사고과점수에 따른 임금인상 차등 폭	C113	%
	고과결과를 근로자 개발과 연계시키는지 여부	C114	더미
	퇴출하는 제도나 관행이 있는지 여부	C115	더미
	인사고과 결과는 공개하고 있는지 여부	C116	① 전직원에게 공개 ② 당사자별 개인별 공개 ③ 희망자에 한해서 당사자별 개인별 공개 ④ 공개하지 않음
	직능급이 관리자급(과장급 이상)의 기본급에서 차지 하는 비중	C209	%
	직능급이 [C102] 사원급의 기본급에서 차지하는 비중	C210	%
	직무급이 관리자급(과장급 이상)의 기본급에서 차지 하는 비중	C213	%
	직무급이 [C102] 사원급의 기본급에서 차지하는 비중	C214	%
연봉제 실시 여부	C215	더미	
연봉이 기본(고정)연봉과 성과(변동)연봉으로 구분되 어 있는지 여부	C217	더미	
연간 고정 상여금은 월 [C302] 대비 몇 % 정도입니 까?	C304	%	

<표 1> 성과관련 변수들 (계속)

구분	성과관리체제 변수	변수명	비고
직접적 변수	성과배분제(변동 상여금)를 운영하는지 여부	C305	더미
	성과배분제(변동 상여금)가 전체 정규직근로자에 모두 적용되는지 여부	C306	더미
	성과배분제(변동 상여금)가 적용되는 정규직근로자의 비중	C307	%
	성과배분을 위한 사전 성과산정식이 있는지 여부	C308	더미
	성과배분을 위해 성과를 산정할 때 산정단위에 포함되는 항목을 모두 선택	C310/ C311	① 그룹전체 성과 ② 기업전체 성과 ③ 사업장 성과 ④ 부서 또는 팀 성과 ⑤ 기타, _____
	성과배분의 구체적인 기준	C312/ C313	① {매출액 / 영업수익 / 사업수익} ② 부가가치 ③ 매출이익 ④ 영업이익 ⑤ 경상이익 ⑥ 순이익 ⑦ EVA (=영업이익-세금-자본비용) ⑧ 비용절감액 ⑨ 품질개선정도 ⑩ 기타, _____
	{지난 3년간 / 설립 이후} 성과배분을 실시한 경우가 있는지 여부	C314	더미
	성과배분(변동 상여금)의 지급기준	C315/ C316	① 기본급 ② 통상임금 (=기본급 + 통상적 수당) ③ 정액급여 (=통상임금 + 기타수당) ④ 일정액 지급 ⑤ 기타, _____
	성과배분제가 적용되는 정규직근로자 1인당 연간 성과배분금액은 평균적으로 월 [C315] 대비 정도	C317	%
	정액으로 지급하는 정규직근로자 1인당 연간 성과배분금액	C318	단위는 만원

2. 단순비교

가. 성과배분제 실시여부



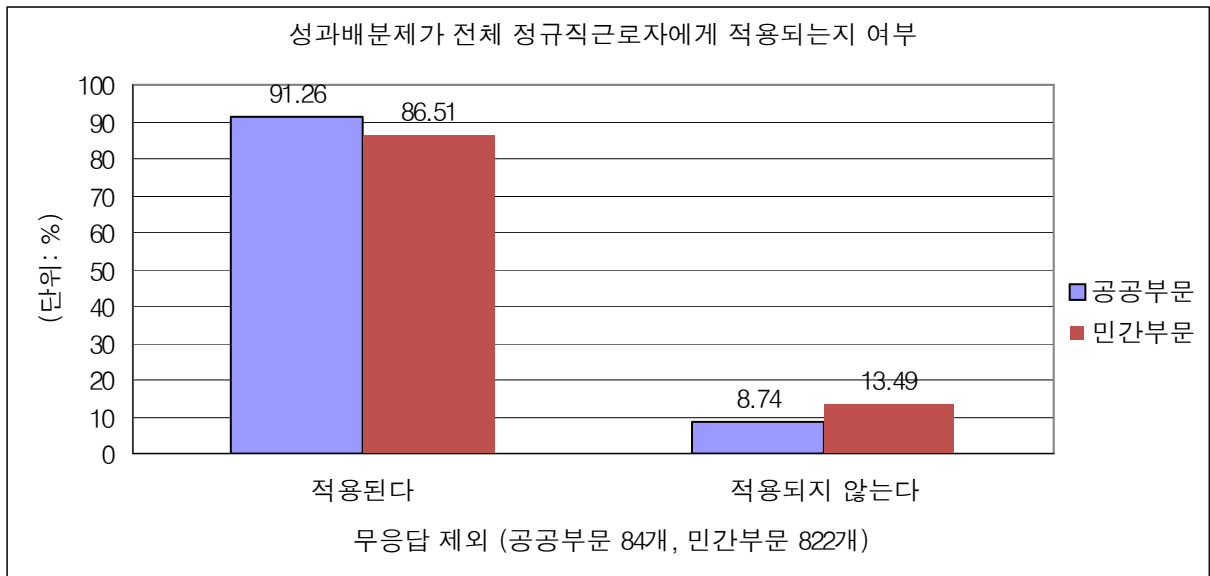
공공부문과 민간부문을 대상으로 고정상여금을 제외하고 경영성과에 따라 지급되는 성과배분제(변동상여금제도)를 실시하는 사업장을 조사하였다.

그 결과 공공부문의 경우 전체 290개의 사업장 가운데 성과배분제를 운영하는 사업장이 206개, 운영하지 않는 사업장이 84개로 각각 71.03%, 28.97%로 나타났다.

민간부문은 전체 1615개의 사업장 중 성과배분제를 실시하는 사업장이 793개, 실시하지 않는 사업장이 822개로 각각 49.10%와 50.90%였으며 그 차이가 근소하였다.

성과배분제를 실시하는 사업장을 공공부문과 민간부문으로 분류해볼 때, 공공부문이 민간부문에 비하여 성과배분제를 시행하는 사업장의 비중이 더 높은 것으로 나타났다.

나. 성과배분제가 전체 정규직근로자에게 적용되는지 여부



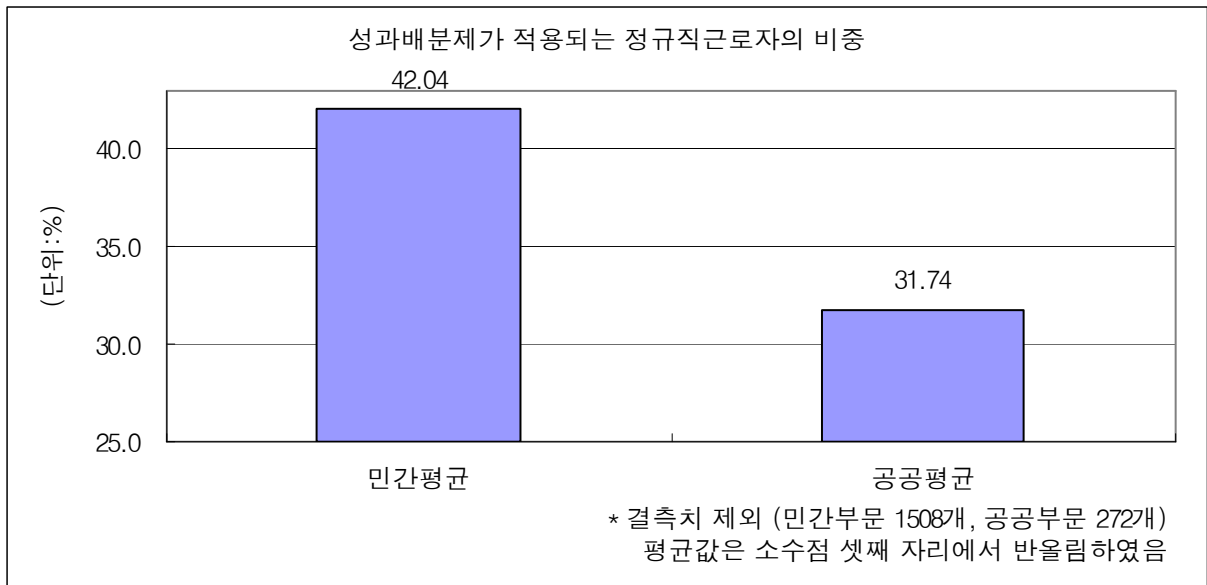
공공부문과 민간부문을 대상으로 성과배분제(변동상여금제)가 사업장 전체 정규직근로자에게 모두 적용되는지 여부에 관하여서 조사하였다.

그 결과 공공부문의 사업장 전체 290개 가운데 188개 사업장에서 긍정적인 답변이 돌아왔으며 18개 사업장에서는 부정적인 답변이 돌아왔다. 이는 무응답 84개를 제외했을 때 공공부문의 사업장 중 성과배분제가 전체 정규직근로자에게 적용되는 사업장이 91.26%, 성과배분제가 전체 정규직근로자에게 적용되지 않는 사업장이 8.74%임을 뜻한다.

민간부문의 경우 전체 정규직근로자에게 성과배분제를 실시하는 사업장이 1615개 사업장 중 686개에 달하였으며 성과배분제를 실시하지 않는 사업장은 107개로 나타났다. 이는 무응답 822개를 제외하고 86.51%의 민간부문 사업장에서 전체 정규직근로자에게 성과배분제를 실시하고 있으며 13.49%의 사업장에서는 전체 정규직근로자를 대상으로 성과배분제를 운영하지 않음을 나타낸다.

공공부문과 민간부문의 경우 각각 91.26%, 86.51%의 사업장에서 전체 정규직근로자를 대상으로 성과배분제가 적용된다는 점에서 전체 정규직근로자를 대상으로 한 성과배분제가 각 부문에서 광범위하게 이루어지고 있음을 확인할 수 있다.

다. 성과배분제가 적용되는 정규직근로자의 비중



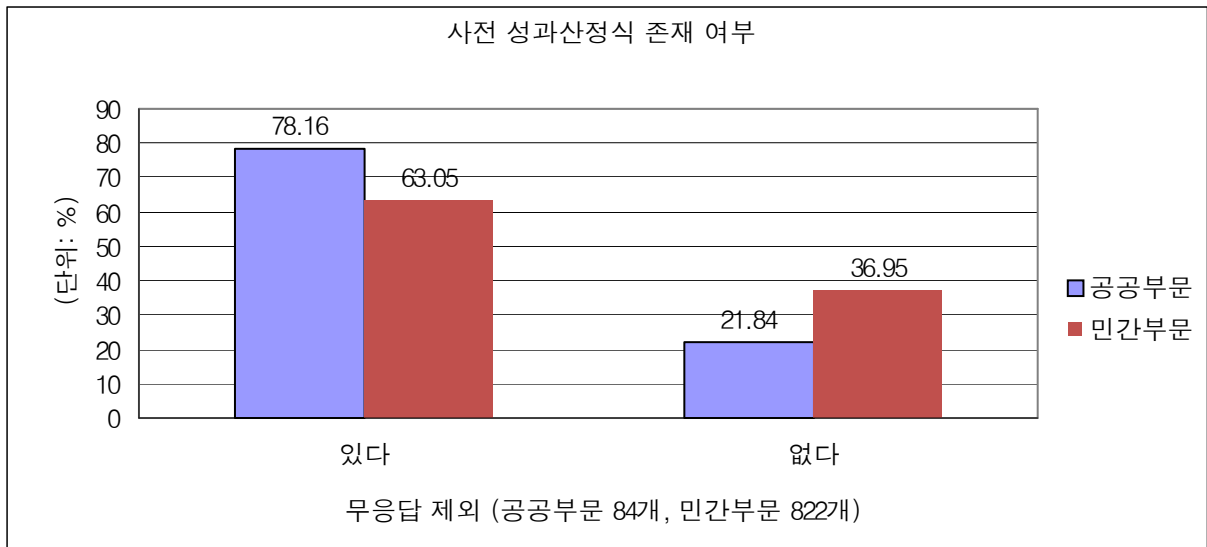
사업장의 모든 정규직근로자를 대상으로 성과배분제를 실시하지 않는 경우, 즉 위의 문항 C306번에서 '아니오'라고 응답한 경우 성과배분제가 적용되는 정규직근로자의 비중을 공공부문과 민간부문으로 나누어 조사하였다.

그 결과 모든 정규직근로자를 대상으로 성과배분제를 실시하지 않는 공공부문 18개 사업장을 대상으로 성과배분제가 적용되는 정규직 근로자의 비중을 조사한 결과, 평균적으로 31.74%의 정규직 근로자들에게만 성과배분제를 실시하는 것으로 나타났다.

모든 정규직근로자를 대상으로 성과배분제를 실시하지 않는 민간부문 107개 사업장의 경우 평균적으로 42.04%의 정규직 근로자를 대상으로 성과배분제를 실시하는 것으로 나타났다.

이는 민간부문의 경우 성과배분제를 실시하는 근로자비중의 평균이 공공부문의 그것에 비하여 10%이상 높은 것으로 해석된다.

라. 성과배분을 위한 사전 성과식 존재 여부



공공부문 290개 사업장과 민간부문 1615개 사업장에 성과배분을 위한 사전 성과산정식이 있는지 조사하였다.

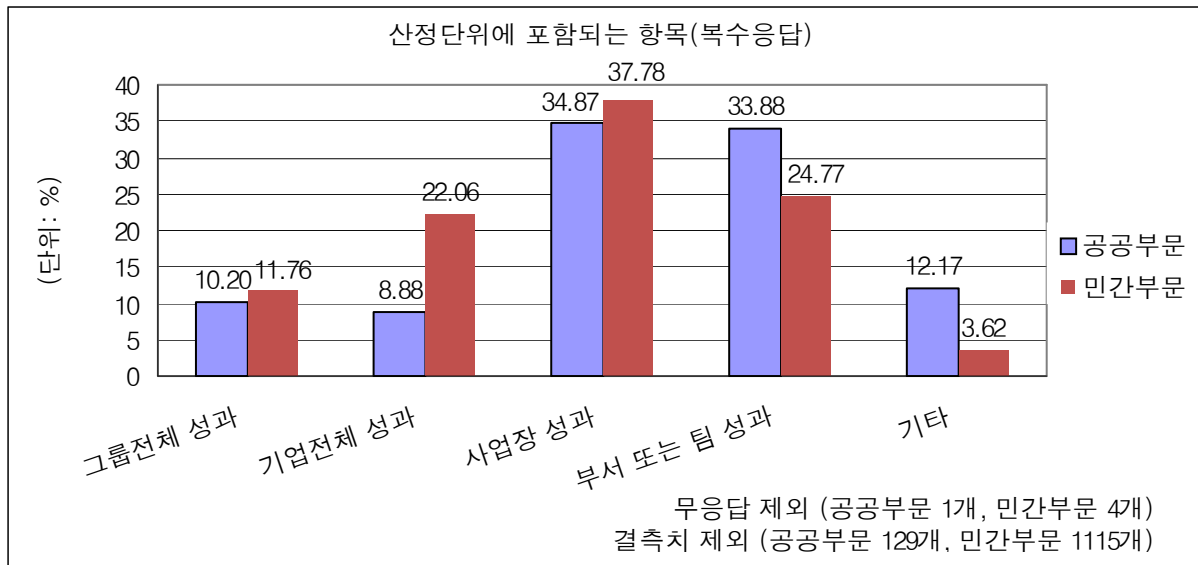
공공부문에서는 무응답 84개를 제외하고 161개 사업장에 사전 성과산정식이 있었으며 45개 사업장에서는 성과배분을 위한 사전 성과산정식이 존재하지 않았다. 즉, 사전 성과식이 있는 공공부문의 사업장은 78.16%, 사전 성과식이 없는 공공부문의 사업장은 21.84%로 나타났다.

민간부문에서는 무응답 822개를 제외하고 500개의 사업장에서 성과배분을 위한 사전 성과식이 있었으며 293개의 사업장에서 사전 성과식이 존재하지 않은 것으로 조사되었다. 이는 민간부문의 사업장 중 63.05%에서 성과배분을 위한 사전 성과식이 있었으며 36.95%의 사업장은 사전 성과식이 없었던 것을 의미한다.

조사 결과 성과배분을 위한 사전 성과산정식이 있는 사업장의 비중이 민간부문에 비하여 공공부문이 더 큰 것으로 나타났다.

이 결과를 C305문항에서 공공부문이 민간부문에 비하여 성과배분제를 실시하는 사업장의 비중이 더 높았던 것과 연관시켜 보았을 때, 공공부문은 민간부문에 비하여 성과배분제를 실시하는 사업장의 비중이 더 높으며, 성과배분을 위한 사전 성과식이 있는 사업장의 비중이 더 높다는 사실을 알 수 있다.

마. 성과배분을 위한 성과 산정시 산정단위에 포함되는 항목(복수응답)



공공부문과 민간부문의 사업장을 대상으로 성과배분을 위한 성과 산정시 산정단위에 포함되는 항목을 조사하였다. 본 문항은 복수응답이 항목으로 산정단위에 포함되는 항목을 모두 선택하도록 하였다.

공공부문의 경우 무응답 1개와 결측치 129개를 제외한 총 304개 복수응답을 분석하였다. 그 결과 '사업장 성과'가 성과 산정시의 산정단위라는 사업장이 106개로, 가장 많이 선택된 답변이었으며 그 다음으로는 '부서 또는 팀 성과'가 성과 산정시의 산정단위라는 사업장이 103개 조사되었다. 그 다음 순위로는 '기타'응답이 37개, '그룹전체 성과'가 31개, '기업전체 성과' 27개로 나타났다.

즉, 성과 산정을 위한 산정단위로써 '사업장 성과'를 보는 공공부문의 사업장이 가장 많았으며 그 비중은 34.87%였고 그 다음으로 성과 산정을 위해 많이 사용되는 산정단위는 '부서 및 팀 성과'로 33.88%를 차지하였다. 두 항목을 제외한 '그룹전체 성과'나 '기업전체 성과'는 앞선 두 항목에 비하여 비중이 10%대에 그쳤다.

민간부문의 경우 무응답 4개와 결측치 1115개를 제외한 총 884개 복수응답을 분석하였다. 그 결과 '사업장 성과'가 성과 산정시의 산정단위라는 사업장이 334개로, 가장 많이 선택된 답변이었으며 그 다음으로는 '부서 또는 팀 성과'가 성과 산정시의 산정단위라는 사업장이 219개 조사되었다. 그 다음 순위로는 '기업 전체성과'가 195개, '그룹 전체성과'가 104개, 무응답이 32개로 나타났다.

즉, 성과 산정을 위한 산정단위로써 '사업장 성과'를 보는 민간부문의 사업장이 가장 많았으며 그 비중은 37.78%였고 그 다음으로 성과 산정을 위해 많이 사용되는 산정단위는 '부서 또는 팀 성과'로 24.77%, '기업 전체성과'는 22.06%, '그룹 전체성과'는 11.76%로 집계되었다.

본 결과를 토대로 성과 산정을 위한 산정단위에 대하여 공공부문과 민간부문을 비교할 때, 공공부문의 경우 '사업장 성과'와 '부서 또는 팀 성과'의 비중이 큰 것으로 해석되며, 민간부문의 경우

‘사업장 성과’를 가장 중요시 하며 ‘부서 또는 팀 성과’ 및 ‘기업 전체성과’의 비중이 유사한 것을 나타냈다는 것을 알 수 있다.

3. 회귀방정식을 통한 비교

기업의 성과가 성과관리 체제에 미치는 영향이 공공부문과 민간부문간에 어떻게 다른지를 알아보기 위하여 다음과 같은 회귀방정식을 설정하였다.

$$C = \beta_0 + \beta_1 FP + \beta_2 dummy + \beta_3 cross_2 + \beta_4 FP101 + \beta_5 A204 + \beta_6 A310 + e$$

위 식에서 C는 기업의 성과를 나타내는 변수로써, C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)과 C305(성과배분제를 운영하는지 여부) 두 가지를 사용하였다. 그리고 FP는 기업의 성과를 나타내는 변수로서 FP104(매출액)과 FP108(당기순이익)을 나타낸다. 따라서 기업의 성과가 2가지이고 성과관리 체제가 2가지이기 때문에 총 4가지 모형을 분석하게 될 것이다. 그리고 dummy는 공사더미(dummy; 공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0)를 의미하고, cross_2는 FP104*dummy를 의미하며, FP101은 자산총액, A204는 경쟁의 정도, A310은 전반적인 노사관계를 나타낸다.

<표 2>는 종속변수가 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)이고 독립변수가 FP104(매출액)인 경우의 분석을 나타낸다. 모형 1은 공사더미(dummy)를 통해 공공부문과 민간부문의 비교를 시도한 것이고 모형2는 공공부문의 데이터만으로 회귀분석을 실시한 것이며, 모형3은 민간부문의 데이터만으로 회귀분석을 실시한 것이다. 따라서 모형 1과 모형2, 3을 따로 분석하는 것이 타당하다.

우선 <표 2>의 모형 1에서는 매출액과 전반적인 노사관계만이 통계적으로 유의한 결과를 도출하였다. 매출액이 증가하면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 커지고, 전반적인 노사관계가 좋으면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 커진다는 사실을 확인할 수 있었다. 다만 공공부문과 민간부문의 비교를 위한 공사더미와 cross_2는 통계적으로 유의하지 않았다.

다음으로 모형2와 3을 보면, 우선 공공부문 기업의 성과가 성과관리 체제에 미치는 영향을 알아보기 위한 모형 2는 통계적으로 유의한 변수가 없었다. 하지만 민간부문 기업의 성과가 성과관리 체제에 미치는 영향을 알아보기 위한 모형 3에서는 매출액과 전반적인 노사관계가 통계적으로 유의하게 양(+)으로 도출되었다. 이는 모형1에서의 결과와 동일하다.

<표 2> OLS

독립변수	종속변수: C317		
	모형1(공공+민간)	모형2(공공)	모형3(민간)
intercept	7.13E1 ** (2.83E1)	8.55E1 (6.33E1)	6.80E1 ** (3.22E1)
FP104	3.22E-5 ** (1.29E5)	2.32E-5 (6.56E-5)	2.97E-5 ** (1.36E-5)
dummy	-3.14E0 (1.20E1)		
cross_2	-4.65E-5 (3.43E5)		
FP101	3.64E-6 (6.50E-6)	-4.06E-6 (1.29E-5)	5.95E-6 (7.54E-6)
A204	5.70E0 (4.16E0)	3.98E0 (7.61E0)	6.25E0 (4.96E0)
A310	1.51E1 ** (6.72E0)	1.20E1 (1.46E1)	1.56E1 ** (7.60E0)
R-square	0.22220	0.006384	0.026686
N	840	185	655

주 : 1) 괄호 안의 숫자는 표준오차임.

2) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%수준에서 통계적으로 유의미함.

<표 3>은 종속변수는 <표 2>와 같이 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)이지만 독립변수는 FP108(당기순이익)으로 바뀌었다. <표 3>의 모형1은 cross_2, 공사더미, 전반적인 노사관계가 통계적으로 유의하였다. FP108(당기순이익)이 통계적으로 유의하지 않기 때문에 cross_2가 통계적으로 유의하더라도 공공부문과 민간부문의 차이에 대해서는 분석하지 못한다. 하지만 공사더미(dummy)가 유의미한 양의 계수를 가진다는 것은 주목해볼만 한데, 이는 공공부문이 민간부문에 비해 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 더 높다는 것을 의미한다. <표 3>의 모형2는 공공부문의 데이터만으로 분석한 것이지만 <표 2>의 모형2와 마찬가지로 통계적으로 유의한 변수는 없었다. 반면 <표 3>의 모형3은 <표 2>의 모형3과 마찬가지로 매출액과 전반적인 노사관계가 통계적으로 유의하게 양(+)으로 도출되었다. 이는 민간기업의 경우 매출액이 증가할수록 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 높아지고, 전반적인 노사관계가 좋을수록 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 높아진다는 것을 의미한다.

<표 3> OLS

독립변수	종속변수: C317		
	모형1(공공+민간)	모형2(공공)	모형3(민간)
intercept	7.04E1 ** (2.88E1)	8.08E1 (6.23E1)	6.72E1 ** (3.25E1)
FP108	9.97E-5 (9.20E-5)	-1.40E-4 (8.89E-5)	2.07E-4 * (1.19E-4)
cross_2	-6.14E5 * (3.47E-5)		
dummy	7.74E-6 ** (3.72E-6)		
FP101	-5.63E0 (1.22E1)	6.48E-6 (3.94E-6)	9.19E-6 (7.18E-6)
A204	5.83E0 (4.17E0)	6.45E0 (7.52E0)	5.89E0 (4.99E0)
A310	1.60E1 ** (6.76E0)	1.08E1 (1.44E1)	1.64E1 ** (7.65E0)
R-square	0.17012	0.023949	0.024107
N	834	184	650

주 : 1) 괄호 안의 숫자는 표준오차임.

2) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%수준에서 통계적으로 유의미함.

<표 4>는 종속변수가 C305(성과배분제를 운영하는지 여부)이고, 독립변수가 FP104(매출액)인 경우이다. 종속변수가 더미변수이기 때문에 프로빗모형(probit model)을 사용하여 분석하였다. 우선 모형1은 매출액, 공사더미, 전반적인 노사관계가 통계적으로 유의하였다. 매출액의 회귀계수는 유의하게 음(-)으로 도출되었는데, 이는 매출액(FP104)이 늘어나면 성과배분제를 도입하는 기업이 줄어든다는 것을 의미한다. 그리고 공사더미(dummy)도 유의하게 음의 계수를 도출하였는데, 이는 공공부문보다 민간부문에서 성과배분제를 도입하는 경향이 더 크다는 것을 의미한다. 또한 전반적인 노사관계는 앞선 모형들과 마찬가지로 양의 계수를 도출하고 있다. 이는 공공부문과 민간부문을 동시에 고려할 때 노사관계가 좋을수록 성과배분제를 도입하게 된다는 것을 뜻한다.

<표 4>의 모형2, 3은 각각 공공부문, 민간부문의 성과관리체제를 비교한 것인데, 앞선 모형들과 같이 공공부문에서는 성과관리체제를 설명하는 변수를 찾을 수 없었다. 반면 모형3에서 보는 것처럼 민간부문은 매출액(FP104)이 커질수록 성과배분제를 도입하는 기업이 줄어든다는 결론을 얻을 수 있는데, 이는 <표 4>의 모형1에서 검토한 것과 동일하다. 하지만 전반적인 노사관계의 계수는 유의하게 음(-)이 도출되었는데, 이는 민간부문만을 고려했을 때는 전반적인 노사관계가 좋아질수록 성과배분제를 도입하지 않는다는 것을 뜻한다.

<표 4> probit

독립변수	종속변수: C305		
	모형1	모형2	모형3
intercept	6.63E-1 *** (2.05E-1)	-3.27E-1 (6.14E-1)	7.27E-1 *** (2.20E-1)
FP104	-5.07E-7 *** (1.965E-7)	-2.73E-6 (2.16E-6)	-5.06E-7 ** (1.98E-7)
FP101	-5.27E-8 (7.745E-8)	-1.04E-7 (3.53E-7)	-4.82E-8 (7.89E-8)
dummy	-5.26E-1 *** (1.04E-1)		
cross_2	-2.74E-6 (1.84E-6)		
A204	-2.00E-2 (3.22E-2)	-1.17E-1 (7.26E-2)	7.58E-3 (3.61E-2)
A310	1.71E-1 *** (4.90E-1)	2.66E-2 (1.42E-1)	-2.02E-1 *** (5.25E-2)
R-square	0.0546	0.0385	0.0314
N	1550	253	1297

주 : 1) 괄호 안의 숫자는 표준오차임.

2) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%수준에서 통계적으로 유의미함.

<표 5>는 종속변수가 C305(성과배분제를 운영하는지 여부)이고, 독립변수가 FP108(당기순이익)인 경우이다. <표 4>와 같이 종속변수가 더미변수이기 때문에 프로비트모형(probit model)을 사용하여 분석하였다. 공사더미를 사용하여 공공부문과 민간부문을 같이 분석한 모형1에서는 자산총액(FP101)과 공사더미(dummy), 전반적인 노사관계가 통계적으로 유의하였다. 자산총액의 회귀계수는 유의하게 음(-)으로 도출되었는데, 자산총액이 증가하면 성과배분제를 채택하는 기업이 줄어든다고 해석할 수 있다. 그리고 공사더미는 유의하게 음(-)의 회귀계수를 도출하였는데, 이는 공공부문은 민간부분보다 성과배분제를 택하는 경향이 적다고 해석할 수 있다. 그리고 전반적인 노사관계는 <표 4>의 모형3과 같이 유의하게 음(-)으로 도출되었다.

<표 5>의 모형2는 공공부문의 데이터만으로 분석한 것인데, 모형1, 3과 마찬가지로 자산총액은 유의하게 음이 도출되었다. 공공부문에서는 자산총액이 증가하면 성과배분제를 도입하지 않는 경향이 있다고 해석할 수 있다. 그리고 국내시장에서 경쟁의 정도(A204)도 유의하게 음의 계수가 도출되었는데, 이는 공공부문에서 경쟁의 정도가 약할수록 성과배분제를 더 적극적으로 도입한다고 해석된다.

<표 5>의 모형3은 민간부문의 데이터만으로 분석한 것인데, 모형1, 2와 마찬가지로 자산총액은 유의하게 음이 도출되었다. 그리고 전반적인 노사관계는 모형1과 마찬가지로 음의 계수가 도출되어서, 전반적인 노사관계가 좋을수록 성과배분제 도입에는 소극적이게 된다는 것을 의미한다.

<표 5> probit

독립변수	종속변수: C305		
	모형1	모형2	모형3
intercept	6.90E-1 *** (2.05E-1)	-1.79E-1 (6.04E-1)	7.49E-1 *** (2.20E-1)
FP108	1.812E-7 2.158E-7	6.47E-6 (7.05E-6)	1.79E-7 (2.08E-7)
FP101	-2.31E-7 *** 8.855E-8	-5.14E-7 * (3.05E-7)	-2.32E-7 ** (9.14E-8)
dummy	-4.80E-1 *** (1.04E-1)		
cross_2	-2.79E-6 1.882E-6		
A204	-1.86E-2 (3.23E-2)	-1.33E-1 * (7.27E-2)	9.74E-3 (3.61E-2)
A310	-1.85E-1 *** (4.91E-2)	-2.22E-3 (1.40E-1)	-2.15E-1 *** (5.27E-2)
R-square	0.0479	0.0375	0.0239
N	1535	253	1282

주 : 1) 괄호 안의 숫자는 표준오차임.

2) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%수준에서 통계적으로 유의미함.

III. 성과관리 체제의 효과비교

1. 모형

성과관리 체제가 기업의 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 두 가지 종속변수를 설정하였다. 하나는 매출액이고 다른 하나는 당기순이익이다. 여기에 영향을 미치는 독립변수로는 성과관리 변수 이외에 업종 가변수, 공공부문 가변수, 그리고 총자산규모가 포함되었다.

한편 앞서서도 간략히 언급하였듯이, 매출액이나 당기순이익과 같은 기업의 성과가 성과관리와 관련된 변수에 의해 어떠한 영향을 받는지를 추정할 것이 지금까지 이루어진 기존 연구들의 주요 관심사였다. 그러나 반대로 매출액이나 당기순이익에 따라 성과관리 체제를 사용하는 정도가 달라질 수도 있을 것이다. 즉 성과관리 체제가 내생변수가 될 수 있다는 것이다.

이러한 점을 고려하여 여기에서는 두 개의 방정식 즉, 기업성과를 종속변수로 하는 방정식과 성과관리 변수를 종속변수로 하는 방정식을 동시에 추정하고자 한다. 성과관리 변수에 영향을 미치는 독립변수로는 자산규모, 기업성과변수, 경쟁정도, 노사관계 등을 사용하고자 한다.

2. 분석결과

다음 <표 6>의 모형 1에서 첫 번째 방정식에 대한 회귀결과표는 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 매출액에 미치는 영향을 나타내고 있다. 통제변수는 FP101(자산총액)과 직종별 더미(d1, d2, d3, d4, d5, d6, d7, d8, d9, d10, d11, d12, d13, d14, d15), 공사더미(dummy;공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0), cross_1(dummy*C317)를 사용하였다.

우선 FP101(자산총액)은 1%유의수준 하에서도 통계적으로 유의한 양(+)의 회귀계수가 도출되었다. 즉 자산총액이 증가하면 매출액이 증가한다는 것이다. d1부터 d15까지는 직종별로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 매출액에 미치는 영향이 다를 것이므로 이를 통제한 것인데, d1, d2, d3, d4, d5, d7, d8, d10, d11은 통계적으로 유의한 음(-)의 계수가 도출되었다.

Dummy(dummy;공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0)는 공공부문과 민간부문이 매출액에 미치는 영향이 다를 것이기 때문에 통제한 변수인데, 5%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 양(+)의 계수가 도출되고 있다. 이는 공공부문이 민간부문보다 매출액이 많다는 것을 나타낸다.

그리고 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)은 5%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 양(+)의 계수를 도출하고 있다. 이는 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 높을수록 매출액이 크다는 것을 의미한다. 하지만 공공부문과 민간부문의 차이를 알아보기 위해서는 cross_1(dummy*C317)을 추가적으로 검토해야 한다. 공공부문에서의 매출액은 $C317+1*C317$ 이므로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 한 단위 증가할 때 매출액이 약 93만큼 증가하는 반면, 민간부문에서의 매출액은 $C317+0*C317$ 이므로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 한 단위 증가할 때 매출액은 약 3806만큼 증가한다. 이는 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가의 효과가 더 크다는 것을 의미한다.

<표 6>의 모형1에서 두 번째 방정식은 FP104(매출액)이 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)에 미치는 영향을 나타내고 있다. 사용된 통제변수는 dummy(dummy;공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0), A204(국내시장에서 경쟁의 정도), A310(전반적인 노사관계)이다. FP104(매출액)이 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)에 미치는 영향은 5%유의수준 하에서 유의한 양의 계수가 도출되었다. 즉, 매출액이 크면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 커진다는 것이다. 공사더미(dummy;공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0)와 cross_2(FP104*dummy)는 통계적으로 유의한 계수를 도출하지 못하였다. 그리고 A204(국내시장에서 경쟁의 정도)는 5%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 양의 계수가 도출되었는데, 이는 경쟁의 정도가 약하면 매출액이 더 크다는 것을 나타낸다(A204는 클수록 경쟁이 약하고, 작을수록 경쟁이 심함을 나타내는 지수이다). 전반적인 노사관계를 나타내는 A310은 1%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 양의 계수가 도출되었는데, 이것은 노사관계가 좋을수록 매출액이 증가한다는 사실을 나타내주고 있다.

<표 6> FP104와 C317

dependant variable	independent variable	Model (1)	Model (2)
FP104	FP101	2.27E-1 *** (1.55E-2)	2.27E-1 ** (1.55E-2)
	d1	-4.53E5 ** (2.21E5)	-4.53E5 ** (2.21E5)
	d2	-5.63E5 ** (2.77E5)	-5.63E5 ** (2.77E5)
	d3	-6.56E5 ** (2.83E5)	-6.56E5 ** (2.83E5)
	d4	-4.16E5 * (2.24E5)	-4.16E5 * (2.24E5)
	d5	-4.54E5 ** (2.15E5)	-4.54E5 ** (2.15E5)
	d6	-2.81E5 (1.79E5)	-2.81E5 (1.79E5)
	d7	-3.84E5 * (2.02E5)	-3.84E * (2.02E5)
	d8	-7.63E5 *** (2.75E5)	-7.63E5 *** (2.75E5)
	d9	-4.11E5 (3.01E5)	-4.11E5 (3.01E5)
	d10	-3.99E5 * (2.11E5)	-3.99E5 * (2.11E5)
	d11	-5.35E5 ** (2.43E5)	-5.35E5 ** (2.43E5)
	d12	1.98E7 (1.88E5)	1.98E5 (1.88E5)
	d13	2.13E7 (1.94E5)	2.13E5 (1.94E5)
	d14	-1.09E5 (1.49E5)	-1.09E5 (1.49E5)
	d15	-7.93E6 (1.74E5)	-7.93E2 (1.74E5)
	dummy	4.74E7 ** (2.30E5)	4.74E5 ** (2.30E5)
	C317	3.81E3 ** (1.48E3)	3.81E3 ** (1.48E3)
cross_1	-3.71E6 ** (1.50E3)	-3.71E3 ** (1.50E3)	
Adj. Weighted R-Square		0.27588	0.27588
degree of freedom		840	840
C317	F104		-7.00E-4 (7.30E-5)
	FP101	3.90E-5 * (1.90E-5)	3.30E-5 (2.10E-5)
	dummy	-2.33E0 (1.22E1)	-1.10E1 (1.38E1)
	cross_2	-4.00E-4 (2.9E-5)	-8.00E-5 ** (4.20E-5)
	A204	8.84E0 ** (3.97E0)	8.62E0 ** (4.12E0)
	A310	3.08E1 *** (2.46E0)	3.33E1 *** (3.00E0)
Adj. Weighted R-Square		0.56571	0.54775
degree of freedom		840	840

다음 <표 7>은 종속변수와 독립변수를 FP104(매출액)이 아니라 FP108(당기순이익)과 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)로 설정한 경우이다. 첫 번째 표의 모형1에서 첫 번째 방정식에 대한 회귀결과표는 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 당기순이익에 미치는 영향을 나타내고 있다. 통제변수는 FP101(자산총액)과 직종별 더미(d1, d2, d3, d4, d5, d6, d7, d8, d9, d10, d11, d12, d13, d14, d15), 공사더미(dummy; 공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0), cross_1(dummy*C317)를 사용하였다.

우선 FP101(자산총액)은 1%유의수준 하에서도 통계적으로 유의한 양(+)의 회귀계수가 도출되었다. 즉 자산총액이 증가하면 당기순이익이 증가한다는 것이다. d1부터 d15까지는 직종별로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 당기순이익에 미치는 영향이 다를 것이므로 이를 통제한 것인데, d1, d2, d3, d4, d5, d6, d7, d8, d9, d10, d11은 통계적으로 유의한 양(+)의 계수가 도출되었다.

공사더미(dummy; 공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0)는, 5%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 음(-)의 계수가 도출되고 있다. 이는 공공부문이 민간부문보다 당기순이익이 적다는 것을 나타낸다.

그리고 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)은 5%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 음(-)의 계수를 도출하고 있다. 이는 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 높을수록 당기순이익이 적다는 것을 의미한다. 하지만 공공부문과 민간부문의 차이를 알아보기 위해서는 cross_1(dummy*C317)을 추가적으로 검토해야 한다. 공공부문에서의 당기순이익은 $C317+1*C317$ 이므로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 한 단위 증가할 때 당기순이익이 약 83만큼 감소하는 반면, 민간부문에서의 당기순이익은 $C317+0*C317$ 이므로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 한 단위 증가할 때 당기순이익이 약 1044만큼 감소한다. 이는 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 당기순이익의 감소에 미치는 영향이 더 크다는 것을 의미한다.

<표 7>의 모형1에서 두 번째 방정식은 FP108(당기순이익)이 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)에 미치는 영향을 나타내고 있다. 사용된 통제변수는 dummy(dummy; 공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0), A204(국내시장에서 경쟁의 정도), A310(전반적인 노사관계)이다. FP108(당기순이익)이 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)에 미치는 영향은 양의 계수가 도출되었으나 통계적으로 유의하지는 않았다. dummy(dummy; 공공부문이면 dummy=1, 민간부문이면 dummy=0)와 cross_2(FP104*dummy)은 음의 계수가 도출되었으나 FP108과 마찬가지로 통계적으로 유의하지는 않았다. 그리고 A204(국내시장에서 경쟁의 정도)는 5%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 양의 계수가 도출되었는데, 이는 경쟁의 정도가 약하면 당기순이익이 더 크다는 것을 나타낸다(A204는 클수록 경쟁이 약하고, 작을수록 경쟁이 심함을 나타내는 지수이다). 전반적인 노사관계를 나타내는 A310은 1%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 양의 계수가 도출되었는데, 이것은 노사관계가 좋을수록 당기순이익이 증가한다는 사실을 나타내주고 있다.

모형2는 두 번째 방정식에 자산총액(FP101)을 통제변수로 추가한 모형이다. 첫 번째 방정식의 결과는 모형1과 거의 흡사하지만 두 번째 방정식에서는 많은 차이가 발생한다. 통계적으로 유의하지 않았던 FP108, dummy, cross_4가 각각 5%, 5%, 1%유의수준 하에서 통계적으로 유의한 계수를

도출하고 있다. 우선 자산총액(FP101)은 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)에 양의 영향을 미치는데, 이는 자산총액이 증가하면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 커진다는 것을 의미한다. 그리고 dummy는 월 대비 연간 성과배분금액의 비중에 음의 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 이는 공공부문보다 민간부문의 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 작다는 것을 의미한다.

FP108(당기순이익)은 C317(월 대비 연간 성과배분금액의 비중)에 음의 영향을 미치고 있다. 이는 당기순이익이 증가하면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 줄어든다는 것을 의미한다. 하지만 공공부문과 민간부문의 차이를 알아보기 위해서는 cross_4(dummy*FP108)을 추가적으로 검토해야 한다. 공공부문의 경우(dummy=1) 당기순이익이 월 대비 연간 성과배분금액의 비중에 미치는 영향은 $FP108+1*FP108$ 이므로 -0.00152 이고 민간부문의 경우(dummy=0) 당기순이익이 월 대비 연간 성과배분금액의 비중에 미치는 영향은 $FP108+0*FP108$ 이므로 -0.00896 이다. 따라서 당기순이익이 증가하면 공공부문보다 민간부문이 월 대비 연간 성과배분금액의 비중을 더 크게 줄인다고 볼 수 있다. 반면, 모형 1에서는 유의했던 A204(국내시장에서 경쟁의 정도)가 모형2에서는 유의한 계수가 도출되지 않았고, A310(전반적인 노사관계)는 여전히 유의한 양의 계수가 도출되었다.

<표 7> FP108과 C317

dependant variable	independent variable	Model (1)	Model (2)
FP108	FP101	3.22E-2 *** (3.26E-3)	3.32E-2 *** (3.26E-3)
	d1	1.62E5 ** (7.05E4)	1.62E5 ** (7.05E4)
	d2	1.99E5 ** (8.51E4)	1.99E5 ** (8.71E4)
	d3	1.91E2 ** (8.93E4)	1.91E5 ** (8.93E4)
	d4	1.60E5 ** (7.16E4)	1.60E5 ** (7.16E4)
	d5	1.26E5 * (6.51E4)	1.26E5 * (6.51E4)
	d6	9.66E4 * (5.35E4)	9.66E4 * (5.35E4)
	d7	1.26E5 ** (6.16E4)	1.26E5 ** (6.16E4)
	d8	1.62E5 * (8.71E4)	1.62E5 * (8.71E4)
	d9	1.53E5 * (8.61E4)	1.53E5 * (8.61E4)
	d10	1.56E5 ** (6.71E4)	1.56E5 ** (6.71E4)
	d11	1.93E5 ** (7.67E4)	1.93E5 ** (7.57E4)
	d12	-7.11E4 (5.26E4)	-7.11E4 (5.26E4)
	d13	-4.96E4 (5.28E4)	-4.96E4 (5.28E4)
	d14	1.68E4 (3.93E4)	1.68E4 (3.93E4)
	d15	2.68E4 (4.59E4)	2.68E4 (4.59E4)
	dummy	-1.56E5 ** (7.23E4)	-1.56E5 ** (7.23E4)
	C305	-1.04E3 ** (4.72E2)	-1.04E3 ** (4.72E2)
	cross_1	9.22E2 * (4.71E2)	9.21E2 * (4.21E2)
	Adj. Weighted R-Square		0.09408
degree of freedom		834	834
C317	F108	4.67E-4 (3.22E-4)	-8.96E-3 * (4.61E-3)
	FP101		1.02E-4 ** (4.9E-5)
	dummy	-2.55E0 (1.24E1)	-1.14E2 * (6.64E1)
	cross_4	-5.1E-4 (3.30E-4)	7.45E-3 * (3.94E-3)
	A204	9.16E0 (3.99E0)	8.15E0 (1.28E1)
	A310	3.09E1 *** (2.47E0)	5.04E1 *** (1.22E1)
Adj. Weighted R-Square		0.56400	0.11097
degree of freedom		834	834

IV. 맺음말

유인체제가 공공부문에서도 매우 중요한 역할을 할 것이라고 쉽게 추측할 수 있고, 그리고 이미 공공부문에 유인체제가 도입되고 있음에도 불구하고 성과측정의 문제와 공공조직의 다양한 목적 등의 이유로 공공부문에 대한 연구는 소홀히 해 왔던 것이 사실이었다. 본 연구에서는 공공부문과 민간부문의 성과체제를 비교함과 동시에 성과체제와 생산성과의 관계를 고찰함으로써 그동안 소홀했던 연구 분야에 보탬이 되고자 하였다.

공공부문과 민간부문의 성과체제를 비교한 결과, 우선 공공부문이 민간부문에 비해 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 더 높다는 사실을 발견할 수 있었고, 공공부문보다 민간부문이 성과배분제 도입에 더 적극적이라는 사실을 발견할 수 있었다. 다시 말해, 공공부문이 민간부문보다 성과배분제 도입에는 덜 적극적이지만, 월 대비 연간 성과배분금액의 비중은 더 크다는 분석결과를 얻을 수 있다.

그리고 동시방정식모형(simultaneous equation model)을 이용하여 성과체제와 생산성과의 관계를 밝히고자 하였다. 주요 결과를 요약하자면, 우선 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 매출액에 미치는 효과가 더 크다는 사실을 발견하였다. 하지만 역으로 매출액이 월 대비 연간 성과배분금액의 비중에 미치는 영향에 대해서는 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하였다. 그리고 공공부문과 민간부문 공통적으로 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가는 당기순이익을 감소시키는 역할을 하고 있었는데, 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 당기순이익의 감소에 미치는 영향이 더 큰 것으로 분석되었다. 역으로, 당기순이익이 증가하면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 줄어드는 것으로 분석되었는데, 공공부문과 민간부문을 비교해 볼 때 공공부문보다 민간부문에서 월 대비 연간 성과배분금액의 비중증가가 당기순이익의 감소에 미치는 영향이 더 크다는 사실을 발견할 수 있었다.

참 고 문 헌

- Asch, Beth J. "Do Incentives Matter? The Case of Navy Recruiters." *Industrial and Labor Relations Review*, February 1990, Spec. Iss., 43(3), pp. 989-106.
- Ashenfelter, Orley and Pencavel, John H. "A Note on Measuring the Relationship between Changes in Earnings and Changes in Wage Rates." *British Journal of Industrial Relations*, March 1976, 14(1), pp. 70-76.
- Baker, George. "Incentive Contracts and Performance Measurement." *Journal of Political Economy*, June 1992, 100(2), pp. 598-614.
- Belfield, R., Marsden, D., Pay for Performance Where Output is Hard to Measure: the Case of Performance Pay for School Teachers, CEP Discussion Papers from Centre for Economic Performance, LSE, 2006.
- Booth, Allison and Frank, Jeff. "Performance Related Pay." Unpublished manuscript, University of Essex, 1996.
- Brown, Charles. "Firms' Choice of Method of Pay." *Industrial and Labor Relations Review*, February 1990, Spec. Iss., 43(3), pp. S165-82, "Wage Levels and Methods of Pay." *Rand Journal*, Autumn 1992, 23(3), pp. 366-75.
- Brown, Martin and Philips, Peter. "The Decline of Piece Rates in California Canneries: 1890-1960." *Industrial Relations*, Winter 1986, 25(1), pp. 81-91.
- Burgess, Simon; Propper, Carol; Ratto, Marisa; Tominey, Emma. Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency, Department of Economics, University of Bristol, UK, Leverhulme Centre for Market and Public Organisation, 2004, pp. 55 pages.
- Burgess, Simon; Ratto, Marisa. The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, *Oxford Review of Economic Policy*, Summer 2003, v. 19, iss. 2, pp. 285-300.
- Deci, E. L. "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation." *Journal of Personality and Social Psychology*, January 1971, 18(1), pp. 105-15.
- Drago, Robert and Heywood, John S. "The Choice of Payment Schemes: Australian Establishment Data." *Industrial Relations*, October 1995, 34(4), pp. 507-31.
- Canton, Erik. Power of Incentives in Public Organizations When Employees Are Intrinsically Motivated, *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, Volume 161, Number 4, December 2005, pp. 664-680(17).
- Fama, Eugene F. "Time, Salary, and Incentive Payoffs in Labor Contracts." *Journal of Labor*

- Economics, January 1991, 9(1), pp. 25–44.
- Fernie, Sue and Metcalf, David. "It's Not What You Pay It's the Way That You Pay It and That's What Gets Results: Jockey's Pay and Performance." Centre for Economic Performance Discussion Paper No. 295, London School of Economics, May 1996.
- Goldin, Claudia. "Monitoring Costs and Occupational Segregation by Sex: A Historical Analysis." *Journal of Labor Economics*, January 1986, pp. 1–27.
- Kandel, Eugene and Lazear, Edward P. "Peer Pressure and Partnerships." *Journal of Political Economy*, August 1992, 100(4), pp. 801–17.
- Lazear, Edward P. "Salaries and Piece Rates." *Journal of Business*, July 1986, 59(3), pp. 405–31.
- Lazear, Edward P. "Performance Pay and Productivity." *The American Economic Review*, Vol. 90, No. 5, Dec 2000, pp. 1346–1361.
- Lemieux, Thomas; Macleod, W. Bentley; Parent, Daniel, *Performance Pay And Wage Inequality*, McGill University, Department of Economics, Departmental Working Papers, 2006, pp. 36 pages,
- Lepper, Mark R.; Greene, David and Nisbett, Richard E. "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology*, February 1973, 28(1), pp. 129–37.
- Moen, Espen R.; Rosen, Asa. *Performance Pay and Adverse Selection*, *Scandinavian Journal of Economics*, June 2005, v. 107, iss. 2, pp. 279–98.
- Paarsch, Harry J. and Shearer, Bruce S. "Fixed Wages, Piece Rates, and Intertemporal Productivity: A Study of Tree Planters in British Columbia." Unpublished manuscript, 1996.
- Pencavel, John. "Work Effort, On-the-Job Screening, and Alternative Methods of Remuneration." *Research in Labor Economics*, January 1978, 33(1), pp. 225–58.
- Seiler, Eric. "Piece Rate vs. Time Rate: The Effect of Incentives on Earnings." *Review of Economics and Statistics*, August 1984, 66(3), pp. 363–75.
- Slichter, Sumner. *Modern economic society*. New York: Henry Holt and Co., 1928.