

집단성과급제의 경영성과 효과

원인성*, 노용진**

본 연구에서는 한국노동연구원(KLI)이 2006년에 실시한 제1차년도(2005년) 사업체단위 패널조사 자료를 활용하여 이익분배제 및 성과배분제 유형의 집단성과급제가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다.

분석결과, 성과배분제 도입, 운영 기업 또는 사업체 중 성과배분 산정식을 보유하고 있고, 일정 고정액 보다 비례배분 형태의 성과배분액을 지불하며, 시장수요 가능성이 높은 경우 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질수준 등의 경영성과측면에 유의한 정도의 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 이는 기존의 논의와 연구결과와 일관된 것이다. 반면 집단성과급제의 도입, 운영과정에서 노동조합이 사업체의 경영성과에 적극적 의미에서 기여하고 있지는 않으나, 그럼에도 불구하고 일관되게 경영성과에 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 나타나고 있어서, 이는 국내 기업의 노동조합들이 집단성과급제의 도입, 운영에 결코 부정적인 태도를 보이지 않은 것으로 나타났다. 그러나 기업측이 노동조합 또는 근로자대표에 제공하는 임금관련 정보량이나 제공된 정보의 신뢰수준은 경영성과 향상에 기여하지 않을 뿐 아니라 예상과는 반대되는 결과가 나타나서, 분석결과의 타당성과 더불어 자료(수집)의 타당성 자체가 의문시되었다.

1. 집단성과급제와 경영성과

일반적으로 집단성과급제도(group-based incentive plans)에는 성과배분제도와 이익분배제도, 그리고 종업원지주제 등 크게 3가지 유형이 있다. 그러나 본 연구에서는 성과배분제도 및 이익분배제도와 관련된 자료 분석만이 진행되었기 때문에 이와 관련된 논의만 한정해서 간략히 다루고자 한다.¹⁾

성과배분제도(gain sharing)와 이익분배제도(profit sharing) 간에는 적어도 원칙적으로 다음과 같은 두 가지 기준, 즉 성과급제의 운영단위와 성과산정 기준 상의 차이가 있는 것으로 알려져 있다.

이익분배제도의 경우, 기업 전체 또는 독립채산적 성격의 사업부(profit center)를 운영단위로 각종 이익률 또는 수익성이 그 성과산정의 기준으로 주로 활용되고 있다면, 성과배분제는 사업 또는

* 김포대학교 경영학과 교수

** 서울산업대학교 경영학과 교수

1) 국내 기업체들을 대상으로 우리사주제의 생산성 효과와 관련해서는 본 논문의 저자 중 노용진(2001)의 논문 참조.

종업원 규모가 적은 기업 단위나, 혹은 대규모 기업의 경우 사업체, 부서 또는 팀을 그 운영단위로 비용 절감과 같은 재무성과지표나 제품/서비스 품질 개선 등과 같은 비재무적 성과지표를 그 성과 기준으로 활용된다.²⁾

이와 같은 성과배분제도와 이익분배제도간의 차이는 이론적으로나 실제 해당 성과급제의 도입 및 운용 등의 측면에서 상호교환관계(trade-offs)적 성격을 갖는다. 즉 이익분배제도의 주요 성과산정 지표인 각종 이익률은 회사 재무보고서를 통해 확보가 용이하고 계산이 간단하여 해당 제도의 참가자 모두가 이해하기 쉽다는 장점을 가진 반면, 이익률 지표가 노동자들의 작업수행 노력이나 그 성과 이외에 그들이 통제할 수 없는 기업 내외적 요인들에 의해 결정된다는 약점을 가지고 있다(박우성·임광동, 2001:152-153). 또한 이익분배제도가 기업 전체 또는 독립채산적 사업부 등 비교적 광범한 단위에서 운용된다는 사실은 노동자들 상호간의 협력과 상호 견제, 감시를 통해 그 효과를 극대화할 수 있는 가능성을 그 만큼 감소시킬 수 있다. 이에 반해 성과배분제도는 그 운영단위가 중소기업의 기업, 또는 대기업의 경우 사업장이나 부서 또는 팀 단위로 운용된다는 점에서 노동자들 상호 간의 협력과 상호 견제, 감시를 극대화할 수 있는 가능성이 상대적으로 더욱 크다고 할 수 있으며, 또한 각 운영단위에 적합한 재무적 또는 비재무적 성과지표들을 활용할 수 있다는 점에서 노동자들의 집단적 작업수행 노력과 그 결과 간의 연관성을 근접시킬 수 있다는 장점을 갖는다. 반면, 이익분배제의 주요 성과지표인 이익률과 달리 각 운영단위에 적합한 객관적인 성과지표의 마련과 그 운영에는 복잡성이 증가되어 성과배분제의 도입, 운용이 어려워질 수 있다.

특히, 성과배분제도의 위와 같은 이론적, 실제 운용 상의 특성과 더불어 그 역사적 출현과 전개 과정을 고려할 때(Mitchell, Lewin & Lawler, 1990), 성과배분제도는 단순한 임금관리기법으로서의 집단성과급제 그 이상의 것, 즉 기업주나 경영자의 전체적인 경영접근법이나 경영철학, 또는 최소한 종업원 경영참여제도의 일환으로서 인식되고 있다(Milkovich & Boudreau, 1994). 이는 성과배분제도의 설계 및 운영과정에서 다양한 기술적 문제 해결 이외에도 종업원들이나 노동조합의 적극적 참여를 이끌어낼 수 있는 의사소통 및 의사결정 체제의 구축이 선결되어야 그 성과를 기대할 수 있음을 의미한다.³⁾ 반면에 이익분배제도는 그 운영에 있어서 종업원 참여의 요소를 포함하고 있지 않은 것이 일반적이다(김동원·유규창, 2001: 214).

집단성과급제의 도입, 활용이 기업의 경영성과에 미치는 효과와 관련해서, 대부분의 경험연구결과들은 집단성과급이 생산성 향상에 가장 뚜렷한 효과를 미치고 있으며, 그 외에도 종업원의 태도나 노사관계 개선 등에도 긍정적인 효과를 발휘하는 것으로 나타나 있다(Cotton, 1993: 96-102; Weizman & Kruse: 171-192; Mitchell, Lewin & Lawler: 92-109, 121-139). 특히, 성과배분제가 이

2) 이외에도 상여금의 지급빈도나 지급시기 또한 이익분배제와 성과배분제의 차이로 알려져 있다. 예컨대, 전자가 주로 1년이나 반기, 또는 분기별로 상여금이 산정, 지불된다면, 후자는 분기별 또는 월별로 이루어진다.

3) 성과배분제(gain sharing)의 설계 및 운영의 이와 같은 성격 때문에 각종 종업원 경영참여제도를 가운테 이익분배제도는 제외되어 있는 반면 성과배분제가 포함되고 있다. 이와 관련해서는 Cotton(1993) 및 김동원(1996) 참조.

익배분제에 비해 생산성에 미치는 효과가 더욱 높은 것으로 알려져 있으며(Eaton & Voos: 177; 김동원, 2001: 214), 또한 다양한 경영참여 제도(예컨대, QC 분임조, QWL 및 직무충실화, 종업원지주제 등) 중 팀제 또는 자율경영팀과 성과배분제가 생산성 증대 및 종업원 태도 개선 측면에서 가장 강력한 효과를 미치는 것으로 보고되고 있다(Cotton, 1993: 232).

국내기업들에서 성과배분제 또는 이익배분제 등 집단성과급제의 도입·활용이 그 경영성과에 미친 영향과 관련해서는 비교적 소수의 경험연구가 축적되어 온 편이며, 그 대부분의 연구결과들은 공통적으로 집단성과급제가 기업의 생산성 향상과 노사관계 증진에 기여하고 있는 것으로 평가하고 있다(정인수, 1991; 김영재, 1992; 남성일·박성준, 1993; 원인성·노용진, 2003). 다만 박우성(1998)의 연구에서는 집단성과급제의 도입이 종업원태도와 노사협력증진, 그리고 생산성 향상 등에 긍정적 영향을 미치고 있는 반면, 종업원의 이직률과 결근율 감소, 그리고 비용절감 등에는 그 효과가 상대적으로 매우 저조한 것으로 나타났으며, 이원덕·유규창(1997)의 조사연구에서는 성과배분제를 도입한 기업이 그 시행에 대한 자체 평가에서 ‘성공’적 평가(39.8%)가 ‘실패’적 평가(6.8%)보다 더욱 높음에도 불구하고, 집단성과급제의 효과에 대한 일반적 결론의 도출은 시기상조인 것으로 평가하고 있다.

II. 집단성과급제의 도입 및 활용 현황

1. 기존의 조사결과

미국의 기업들에서 집단성과급제의 도입 현황과 관련해서, 1987년 미국생산성본부(American Productivity Center)의 조사결과에서는 설문조사에 응답한 1,598개의 기업들 중 32%의 업체가 이익배분제도를, 그리고 13%의 기업이 성과배분제를 실시하고 있는 것으로 나타났으며(Mitchell, Lewin & Lawler, 1990), Osterman(1994)의 조사결과에서는 1992년 현재 조사대상기업의 44.7%가 이익분배제를 도입하였고, 13.7%가 성과배분제를 시행하고 있는 것으로 나타났다. 한편 1987년, 1990년, 그리고 1993년 등 매 3년마다 미국 Fortune지 선정 1,000대 기업을 대상으로 임금관련 설문 조사를 수행한 Ledford, Lawler & Mohrman(1995)의 조사결과에 따르면, 1993년의 설문응답 기업 중 이익분배제도 실시 업체 비율은 66%로 이전 년도들에 비해 정체 상태인 반면, 성과배분제도 실시 업체 비율은 42%로 1987년-1990년 사이에 증가 추세 후 정체 상태에 있는 것으로 나타났다. 특히 이들의 조사에서 주목할 만한 부분은 각 집단성과급제의 적용 노동력 비율로서 이익분배제의 경우 21~40%가, 그리고 성과배분제의 경우 21% 미만의 노동력이 그 적용대상인 것으로 나타났다.

국내기업들에서 집단성과급의 적극적인 도입은 1992년 정부가 총액임금제에 기초한 임금 가이드 라인을 적극적으로 실시하면서 시작되었으나, 노동부 내부자료에 따르면, 1993년을 정점으로 적어도 100인 이상 기업에서는 성과배분제도의 도입건수가 지속적으로 하락하고 있는 것으로 파악되었

다(박우성, 1998: 2). 박우성(1998)은 국내기업들에서 집단성과급제의 실제 도입률을 20% 미만으로 추정한 바 있으며, 이원덕·유규창(1997)의 조사연구결과에 따르면, 국내 매출액 기준 1,200대 기업을 대상으로 한 표본기업 199개 사 중 적용대상 근로자 비율이 최소 1% 이상인 집단성과급제를 활용하고 있는 기업은 무려 67.8%에 이르고 있는 것으로 나타났다.⁴⁾

비교적 최근의 노동부 조사결과에 의하면(박준성, 2004, 재인용), 2003년 현재 응답업체 4,570개 중 27.5%의 업체들이 이익분배제 또는 성과배분제 형태의 집단성과급제를 실시하고 있는 것으로 나타나서, 전년도인 2002년의 23.4%에 비해 4.1% 증가된 것으로 보고되었고, 또한 그 도입을 준비, 계획하고 있는 업체도 26.0%로 나타나서 향후 집단성과급제 도입의 증가추세가 예상되었다. 업종별로는 통신업(52.4%), 도매 및 소매업(46.6%), 금융 및 보험업(41.1%), 제조업(32.2%), 교육서비스업(11.6%)의 순으로, 그리고 직종별로는 관리사무직(70.0%), 영업직(65.2%), 생산직(57.2%), 전문직(51.4%) 순으로 집단성과급제의 도입, 활용 비율이 나타나있다. 복수응답 설문형식으로 제시된 성과배분 산정기준으로는 매출액(56.4%), 부가가치·생산성(38.6%), 비용절감(26.6%), 품질관리(16.4%) 등의 순서로 활용되었고, 성과배분 지불형태는 특별상여금 또는 수당 명목의 현금(93.3%)이 대부분을 차지하고 일부 주식(3.3%), 사내복지기금(2.3%), 스톡옵션(1.9%) 등도 사용되었고, 성과배분액 규모는 월평균 통상임금 대비 10~29%가 17%로 가장 많았으며 통상임금 대비 200% 이상 지급한 업체도 12.4%를 점하고 있는 것으로 나타났다.

4) 그러나 국내의 경우, 집단성과급제가 각 유형별로 어느 정도 도입되어 있는 지는 정확히 알려져 있지 않은데, 그 이유는 국내에서 집단성과급제 도입, 현황을 조사할 때 이익분배제와 집단성과배분제의 명확한 구분없이 통칭하여 성과배분제도로 조사되고 있기 때문이기도 하지만, 실제로 이익분배제도에 비해 성과배분제도에 대한 이해가 폭넓지 않기 때문이기도 하다(김동원, 2001: 212-213). 실제 이번 한국노동연구원(KLD)의 제1차년도(2005년) 사업체패널조사에서도 이익분배제와 성과배분제가 '성과배분제'로 통칭하여 조사가 이루어졌다.

2. WPS2005 조사결과에 의한 집단성과급제 도입 및 활용 현황

〈표 1〉 주요 업종별 성과배분제 도입 현황

(단위 : 개)

구 분	도 입		전 체
	유	무	
1. 제조업	384 (53.2%)	338 (46.8%)	722 (37.9%)
2. 전기가스수도업	28 (75.7%)	9 (24.3%)	37 (1.9%)
3. 건설업	41 (44.6%)	51 (55.4%)	92 (4.8%)
4. 도소매업	77 (67.5%)	37 (32.5%)	114 (6.0%)
5. 숙박음식업	19 (59.4%)	13 (40.6%)	32 (1.7%)
6. 운수업	32 (23.2%)	106 (76.8%)	138 (7.2%)
7. 통신업	31 (75.6%)	10 (24.4%)	41 (2.2%)
8. 금융보험업	60 (73.2%)	22 (26.8%)	82 (4.3%)
9. 부동산 및 임대업	5 (45.5%)	6 (54.5%)	11 (0.6%)
10. 사업서비스업	146 (57.3%)	109 (42.7%)	255 (13.4%)
11. 공공행정, 국방, 사회보장, 행정	53 (64.6%)	29 (35.4%)	82 (4.3%)
12. 교육서비스업	44 (39.6%)	67 (60.4%)	111 (5.8%)
13. 보건 및 사회복지사업	33 (30.3%)	76 (69.7%)	109 (5.7%)
14. 오락,문화 및 운동관련 서비스업	18 (58.1%)	13 (41.9%)	31 (1.6%)
15. 기타 공공수리 및 개인서비스업	28 (58.3%)	20 (41.7%)	48 (2.5%)
전 체	999 (52.4%)	906 (47.6%)	1,905 (100%)

자료 : 사업체패널조사 2005, 한국노동연구원

〈표 2〉 조직유형별 성과배분제 도입 현황

(단위 : 개)

		개인사업장	회사법인	회사 이외의 법인	공공부문	전 체
성 과	도입	29 (40.8%)	753 (53.4%)	51 (30.5%)	166 (64.8%)	999 (52.4%)
배분제	미도입	42 (59.2%)	658 (46.6%)	116 (69.5%)	90 (35.2%)	906 (47.6%)
전 체		71 (100%)	1,411 (100%)	167 (100%)	256 (100%)	1,905 (100%)

〈표 3〉 성과배분 산정 시 포함항목 (다수 응답항목임)

구 분	그룹전체 성과	기업전체 성과	사업장 성과	부서/팀 성과	기 타
업체 수	120 (13.8%)	196 (22.5%)	379 (43.5%)	271 (31.1%)	48 (5.5)

주: 위의 응답업체수 및 그 비율은 결측치를 포함한 것임.

〈표 4〉 성과배분 산정의 구체적 (재무)성과지표

구 분	매출액	부가가치	매출이익	영업이익	경상이익
업체 수	231 (26.5%)	36 (4.1%)	94 (10.8%)	145 (16.6%)	91 (10.4%)
구 분	순이익	EVA	비용절감액	품질개선정도	기타
업체 수	207 (23.8%)	74 (8.5%)	91 (10.4%)	82 (9.4%)	81 (9.3%)

주 : 위의 응답업체수 및 그 비율은 결측치를 포함한 것임.

III. 변수와 분석모형

본 연구에서는 한국노동연구원(KLI)이 2006년에 실시한 제1차년도(2005년) 사업체단위 패널조사 자료를 활용하여 이익분배제 및 성과배분제 유형의 집단성과급제가 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 여기에 사용된 경영성과 변수와, 독립변수 및 통제변수 등의 설명변수는 아래와 같다(<표 5> 참조).

<표 5> 변수의 정의

변 수	정 의
종속변수	
재무성과	동종업체 평균에 비해 “매우 낮은”, “낮은”, “비슷한” 경우 ‘0’, “높은” 경우 ‘1’, “매우 높은” 경우 ‘2’
노동생산성	상 동
제품/서비스 품질	상 동
독립변수	
성과배분제 적용범위	전체 정규직근로자에 적용시 ‘1’, 아닌 경우 ‘0’
성과배분 산정식	성과배분 산정식 있는 경우 ‘1’, 아닌 경우 ‘0’
성과배분액 지급방법	성과배분액 지급시 “기본급”, “통상임금”, “정액급여” 비례 배분시 ‘1’, 일정(고정)금액 배분시 ‘0’
시장수요 증감도	시장수요 “빠르게 증가”시 ‘5’, “점차 증가”시 ‘4’, “증감불변”시 ‘3’, “점차 감소”시 ‘2’, “빠르게 감소”시 ‘1’
노동조합	사업체 노동조합 있는 경우 ‘1’, 노동조합 없는 경우 ‘0’
평균임금수준	동종업계 평균임금수준과 비교하여 “매우 낮은” 경우 ‘1’, “낮은 경우” ‘2’, “비슷한” 경우 ‘3’, “높은 경우” ‘4’, “매우 높은 경우” ‘5’
기업측 임금관련 정보제공 수준	기업측이 노동조합 또는 노사협의회에 제공하는 정보가 “충분한”, “비교적 많은” 경우 ‘1’, “충분치 않은”, “전혀 제공되지 않는” 경우 ‘0’
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준	기업측이 노동조합 또는 노사협의회에 제공한 정보가 “매우 믿을만한”, “믿을만한” 경우 ‘1’, “믿을만 하지 않는”, “전혀 믿을만 하지 않는” 경우 ‘0’
종업원1인당 자산규모	LN (자산 / 전체 종업원수)
기업규모	LN (전체 종업원수)
조직유형	
·대규모기업집단 계열사	개인 및 법인 사업체 중 출자총액제한 및 상호출자채무보증제한 기업집단 계열사 소속인 경우 ‘1’, 아닌 경우 ‘0’
·회사이외의 법인	상법 이외의 민법 또는 특별법 등 다른 법률에 의해 설립된 회사법인이 아닌 법인 중 공공부문 제외 사업체
·공공부문	공기업, 정부 투자출자출연기업
·대규모기업집단 계열사 외 개인 및 법인 사업장	개인 및 법인 사업체 중 위의 대규모기업집단 계열사 소속이 아닌 기업 또는 사업체 (기준집단)
설립연수	1995년 - 사업체 설립연도
비정규직 비율	(기간제 노동자 + 시간제 노동자) / 전체 종업원수
종업원1인당 교육훈련비	교육훈련비 / 정규직 근로자 수

<표 6> 변수의 평균(또는 비율) 및 표준편차

변 수	평 균	표준편차(S.D.)	표본규모(n)
종속변수			
재무성과	0.4720	0.62007	517
노동생산성	0.4778	0.59552	"
제품/서비스 품질	0.7776	0.63402	"
독립변수			"
성과배분제 적용범위	0.8897	0.31351	"
성과배분 산정식	0.6770	0.46808	"
성과배분액 지급방법	0.8723	0.33403	"
시장수요 증감도	3.3095	0.97893	"
노동조합	0.6441	0.47925	"
평균임금수준	3.3095	4.19775	"
기업측 임금관련 정보제공 수준	0.7195	0.44966	"
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준	0.8917	0.31108	"
종업원1인당 자산규모	3.9457	1.95408	507
기업규모	5.7927	1.24005	"
조직유형			
·대규모기업집단 계열사	0.2282	0.42010	"
·회사이외의 법인	0.0290	0.16801	"
·공공부문	0.1431	0.35055	"
·대규모기업집단 계열사 외 개인 및 법인 사업장	0.5997		"
설립연수	21.9014	16.15525	"
비정규직 비율	0.0926	0.15671	"
종업원1인당 교육훈련비	3.2378	12.66455	471

1. 경영성과 변수

본 연구에서는 해당 사업체의 인사담당자가 응답한 설문항목 중 동종업계 평균과 비교한 자사의 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질에 관한 5점 평가척도를 그 경영성과 변수로 사용하였다. 이들 중 응답업체의 재무성과 및 노동생산성은 당사의 재무제표 항목을 이용하여 비교적 객관적인 경영성과 변수로 활용할 수도 있겠으나, 해당 자료의 활용이 여의치 않아 부득이 인사담당자에 지각(perception)에 근거한 경영성과 지표를 활용하였다. 그러나 역설적으로 이와 같은 지각값의 사용은 매우 다양한 제품, 사업영역에 속해 있는 사업체들 간의 경영성과를 비교, 평가하는데 오히려 용의할 수도 있는데, 다만 자사의 경영성과에 대해 응답자가 실제 보다 과대평가 또는 과소평가할 가능성은 분명히 존재한다(Cook, 1992). 실제 해당 설문조사결과를 보면, 인사담당자에 의한 자사 경영성과 평가값은 전반적으로 과대평가된 측면이 나타나고 있다. 그 결과 <표 5>에 나타나 있듯이, 본래 5점 척도로 되어있던 경영성과 평가치를 3개 척도로 변환하였고, 이와 같

이 재구성된 서열척도를 종속변수로 하여 아래의 설명변수들로 순서로짓(ordered logit) 분석을 시도하였다.

2. 독립변수

본 연구에서 실증해보이고자 한 독립변수들은 성과배분제의 적용범위, 성과배분 산정식 유무, 성과배분액 지급방법, 시장수요 증감도, 노동조합 유무, 기업측이 제공하는 임금관련 정보량, 그리고 기업측이 제공한 임금관련 정보의 신뢰수준 등 모두 7가지이다. 처음의 3가지 변수들은 성과배분제 운영과 관련된 것이며, 나머지 4가지의 변수는 성과배분제의 운영을 지원 및 촉진하거나 저해할 수 있는 상황변수로서 설정되었다. 다만, 처음의 6개 변수는 인사담당자에 의한 응답내용인 반면, 다른 2개 변수 즉 기업측이 제공하는 임금관련 정보량과 기업측이 제공한 임금관련 정보의 신뢰수준 변수는 해당 사업체에 노조가 있는 경우는 노조간부의 응답내용을, 그리고 무노조 사업체의 경우 노사협의회회의 근로자대표가 응답한 내용을 사용하였다.

3. 통제변수

위의 독립변수들 이외에 경영성과에 영향을 미칠 것으로 예상된 자본집중도(capital intensity: 종업원 1인당 자산규모로 조작적 정의), 기업규모, 조직유형(대규모기업집단 계열사, 대규모기업집단 이외의 개인 및 법인 사업장, 개인 또는 법인 이외의 법인사업장, 공공부문), 노동력 특성(평균임금 수준, 비정규직 비율, 정규직 종업원 1인당 교육훈련비), 그리고 회사설립연수 등이 통제변수로 설정되었다.

4. 분석방법 및 결과

본 연구에서는 집단 성과급제를 실시한 기업만을 대상으로 해서 분석하고 있다. 이미 앞에서 언급하였듯이, 종속변수인 경영성과의 변수 특성 상 본 연구에서는 순위로짓 분석방법을 시도하였고, 그 분석결과는 <표 7, 8, 9>에 나타나 있다. 이하에서는 기존의 연구결과를 중심으로 앞에서 제시한 성과배분제의 운영특성과 관련한 그 경영성과의 효과를 간략히 제시한 후, 이를 분석결과와 비교하여 보았다.

<표 7> 재무성과에 대한 Ordered Logit 분석 결과

독립변수	모 형				
	1	2	3	4	5
성과배분제 적용범위		.045 (.304)			
성과배분 산정식			.189 (.208)		
성과배분액 지급방법				.081 (.293)	
시장수요 증감도					.102*** (.101)
노동조합					
평균임금수준					
기업측 임금관련 정보제공 수준					
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준					
종업원1인당 자산규모	.176*** (.059)	.177*** (.059)	.182*** (.060)	.177*** (.059)	.178*** (.059)
기업규모	.163* (.085)	.163* (.085)	.174** (.086)	.167* (.086)	.151* (.085)
조직유형					
·대규모기업집단 계열사	.355 (.243)	.356 (.243)	.341 (.244)	.353 (.243)	.353 (.243)
·회사이외의 법인	-.331 (.580)	-.321 (.584)	-.318 (.580)	-.320 (.581)	-.340 (.580)
·공공부문	1.010*** (.326)	1.008*** (.327)	.981*** (.329)	1.005*** (.327)	1.060*** (.330)
설립연수	-.003 (.006)	-.003 (.006)	-.004 (.006)	-.003 (.006)	-.002 (.006)
비정규직 비율	.605 (.658)	.601 (.659)	.617 (.658)	.608 (.658)	.654 (.659)
종업원1인당 교육훈련비	.000 (.008)	.000 (.008)	.000 (.008)	.000 (.008)	-.001 (.008)
표본규모(N)	468	468	468	468	468
-2Log-Likelihood	788.870	788.848	788.038	788.793	787.879
χ^2	24.174	24.196	25.006	24.251	25.165
자유도(d.f.)	8	9	9	9	9
Prob > χ^2	.002	.004	.003	.004	.003
Pseudo R2(Nagelkerke)	.061	.061	.063	.061	.064

<표 7> 재무성과에 대한 Ordered Logit 분석 결과 (계속)

독립변수	모 형				
	6	7	8	9	10
성과배분제 적용범위					.110 (.311)
성과배분 산정식					.210 (.215)
성과배분액 지급방법					.129 (.301)
시장수요 증감도					.131 (.105)
노동조합	.122 (.226)				.120 (.234)
평균임금수준		.547*** (.596)			.567*** (.139)
기업측 임금관련 정보제공 수준			-.143 (.211)		.070 (.240)
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준				-.353 (.319)	-.445 (.364)
종업원1인당 자산규모	.183*** (.060)	.180*** (.060)	.178*** (.059)	.183 (.059)	.207*** (.063)
기업규모	.172** (.087)	.118 (.087)	.169** (.085)	.169 (.085)	.131 (.091)
조직유형					
·대규모기업집단 계열사	.347 (.244)	.401 (.246)	.363 (.243)	.357 (.243)	.375 (.248)
·회사이외의 법인	-.335 (.581)	-.537 (.596)	-.312 (.581)	-.361 (.583)	-.536 (.610)
·공공부문	.976*** (.332)	.803** (.336)	1.009*** (.327)	.985 (.327)	.750** (.349)
설립연수	-.002 (.006)	-.002 (.006)	-.003 (.006)	-.004 (.006)	.000 (.007)
비정규직 비율	.607 (.659)	.880 (.662)	.638 (.660)	.631 (.657)	.977 (.668)
종업원1인당 교육훈련비	-.001 (.008)	-.005 (.008)	.000 (.008)	-.001 (.008)	-.005 (.008)
표본규모(N)	468	468	468	468	468
-2Log-Likelihood	788.580	772.301	788.417	787.619	767.805
χ^2	24.464	40.743	24.627	25.425	45.239
자유도(d.f.)	9	9	9	9	16
Prob > χ^2	.004	.000	.003	.003	.000
Pseudo R2(Nagelkerke)	.062	.101	.062	.064	.112

<표 8> 노동생산성에 대한 Ordered Logit 분석 결과

독립변수	모 형				
	1	2	3	4	5
성과배분제 적용범위		-.227 (.311)			
성과배분 산정식			.312 (.207)		
성과배분액 지급방법				.290 (.289)	
시장수요 증감도					.254** (.103)
노동조합					
평균임금수준					
기업측 임금관련 정보제공 수준					
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준					
종업원1인당 자산규모	.198*** (.058)	.195*** (.058)	.207*** (.059)	.202*** (.058)	.205*** (.059)
기업규모	-.036 (.083)	-.034 (.083)	-.018 (.084)	-.022 (.084)	-.060 (.084)
조직유형					
·대규모기업집단 계열사	-.365 (.240)	-.371 (.240)	-.389 (.241)	-.374 (.240)	-.365 (.2241)
·회사이외의 법인	-1.003* (.581)	-1.038* (.585)	-.997* (.581)	-.978* (.582)	-1.053* (.583)
·공공부문	-.164 (.292)	-.151 (.293)	-.230 (.296)	-.187 (.294)	-.033 (.298)
설립연수	-.001 (.008)	-.001 (.008)	-.002 (.006)	-.001 (.006)	.003 (.006)
비정규직 비율	-.451 (.669)	-.417 (.668)	-.428 (.668)	-.454 (.670)	-.344 (.674)
종업원1인당 교육훈련비	-.001 (.008)	-.001 (.240)	-.001 (.008)	-.001 (.008)	-.002 (.008)
표본규모(N)	468	468	468	468	468
-2Log-Likelihood	777.372	776.840	775.143	776.354	771.180
χ^2	22.360	22.893	24.589	23.378	28.553
자유도(d.f.)	8	9	9	9	9
Prob > χ^2	.004	.006	.003	.005	.001
Pseudo R2(Nagelkerke)	.057	.058	.063	.060	.072

<표 8> 노동생산성에 대한 Ordered Logit 분석 결과 (계속)

독립변수	모 형				
	6	7	8	9	10
성과배분제 적용범위					-.248 (.320)
성과배분 산정식					.312 (.215)
성과배분액 지급방법					.344 (.299)
시장수요 증감도					.295*** (.105)
노동조합	.307 (.226)				.326 (.235)
평균임금수준		.338** (.133)			.337** (.136)
기업측 임금관련 정보제공 수준			-.259 (.211)		-.283 (.246)
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준				.071 (.301)	.292 (.353)
종업원1인당 자산규모	.215*** (.060)	.201*** (.058)	.199*** (.058)	.197*** (.058)	.236*** (.062)
기업규모	-.013 (.085)	-.066 (.084)	-.027 (.083)	-.037 (.083)	-.026 (.090)
조직유형					
·대규모기업집단 계열사	-.393 (.241)	-.342 (.241)	-.361 (.240)	-.364 (.240)	-.401 (.245)
·회사이외의 법인	-1.039* (.582)	-1.217** (.589)	-.968* (.582)	-.996* (.582)	-1.232** (.603)
·공공부문	-.259 (.300)	-.329 (.301)	-.167 (.293)	-.160 (.293)	-.344 (.321)
설립연수	.001 (.006)	0 (.006)	-.001 (.006)	-.001 (.006)	.005 (.007)
비정규직 비율	-.438 (.669)	-.294 (.669)	-.405 (.672)	-.454 (.669)	-.056 (.681)
종업원1인당 교육훈련비	-.002 (.008)	-.004 (.008)	-.001 (.008)	-.001 (.008)	-.004 (.008)
표본규모(N)	468	468	468	468	468
-2Log-Likelihood	775.539	771.000	775.864	777.317	756.229
χ^2	24.194	28.733	23.868	22.415	43.504
자유도(d.f.)	9	9	9	9	16
Prob > χ^2	.004	.001	.005	.008	.000
Pseudo R2(Nagelkerke)	.062	.073	.061	.057	.108

<표 9> 제품/서비스 품질에 대한 Ordered Logit 분석 결과

독립변수	모 형				
	1	2	3	4	5
성과배분제 적용범위		-.195 (.294)			
성과배분 산정식			.361* (.204)		
성과배분액 지급방법				.944*** (.292)	
시장수요 증감도					.145 (.099)
노동조합					
평균임금수준					
기업측 임금관련 정보제공 수준					
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준					
종업원1인당 자산규모	.024 (.055)	.021 (.055)	.034 (.055)	.035 (.055)	.026 (.055)
기업규모	.062 (.081)	.063 (.081)	.084 (.082)	.106 (.083)	.047 (.082)
조직유형					
·대규모기업집단 계열사	.025 (.237)	.018 (.237)	-.002 (.237)	-.004 (.237)	.022 (.237)
·회사이외의 법인	.668 (.581)	.631 (.585)	.697 (.583)	.808 (.588)	.647 (.581)
·공공부문	.612** (.281)	.624** (.282)	.545* (.285)	.543* (.283)	.692** (.286)
설립연수	-.007 (.006)	-.007 (.006)	-.009 (.006)	-.009 (.006)	-.005 (.006)
비정규직 비율	-.684 (.629)	-.665 (.630)	-.661 (.630)	-.682 (.630)	-.627 (.631)
종업원1인당 교육훈련비	.000 (.008)	.000 (.008)	.001 (.008)	.001 (.008)	-.001 (.008)
표본규모(N)	468	468	468	468	468
-2Log-Likelihood	867.641	867.183	864.539	856.446	865.530
χ^2	11.288	11.747	14.391	22.484	13.400
자유도(d.f.)	8	9	9	9	9
Prob > χ^2	.186	.228	.109	.007	.145
Pseudo R2(Nagelkerke)	.028	.029	.036	.055	.033

<표 9> 제품/서비스 품질에 대한 Ordered Logit 분석 결과 (계속)

독립변수	모 형				
	6	7	8	9	10
성과배분제 적용범위					-.184 (.302)
성과배분 산정식					.337 (.211)
성과배분액 지급방법					1.015*** (.297)
시장수요 증감도					.205** (.102)
노동조합	.142 (.219)				.093 (.227)
평균임금수준		.556*** (.132)			.582*** (.135)
기업측 임금관련 정보제공 수준			-.423** (.203)		-.285 (.234)
기업측 제공 임금관련 정보 신뢰수준				-.393 (.296)	-.265 (.345)
종업원1인당 자산규모	.031 (.056)	.030 (.055)	.026 (.055)	.029 (.055)	.060 (.058)
기업규모	.072 (.083)	.011 (.082)	.077 (.082)	.066 (.081)	.078 (.087)
조직유형					
·대규모기업집단 계열사	.011 (.238)	.064 (.239)	.041 (.237)	.025 (.237)	.009 (.242)
·회사이외의 법인	.659 (.582)	.416 (.596)	.732 (.584)	.638 (.583)	.549 (.615)
·공공부문	.567* (.289)	.402 (.289)	.592 (.282)	.579** (.283)	.317 (.308)
설립연수	-.006 (.006)	-.006 (.006)	-.007 (.006)	-.008 (.006)	-.006 (.007)
비정규직 비율	-.671 (.630)	-.496 (.633)	-.623 (.632)	-.683 (.630)	-.316 (.644)
종업원1인당 교육훈련비	.000 (.008)	-.005 (.008)	.000 (.008)	.000 (.237)	-.004 (.008)
표본규모(N)	468	468	468	468	468
-2Log-Likelihood	867.216	849.846	863.350	865.855	826.722
χ^2	11.714	29.084	15.580	13.075	52.208
자유도(d.f.)	9	9	9	9	16
Prob > χ^2	.230	.001	.076	.159	.000
Pseudo R2(Nagelkerke)	.029	.071	.039	.033	.125

IV. 분석결과의 해석

<표 7, 8, 9>의 순서로짓 분석결과를 보면, 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질에 대한 설명변수(독립 및 통제변수)의 모형타당성이 전반적으로 유의한 결과를 보여 주고 있다. 비록 <표 9>에서 10개 모형 중 7개의 모형이 95% 신뢰수준에서 유의하지 않은 결과를 보여주고 있으나, 모든 설명변수가 투입된 마지막 10번째 모형에서는 매우 유의한 결과를 나타내주고 있음을 알 수 있다.

(성과배분제 적용 노동력의 범위)

성과배분제의 운용과 관련한 기존의 문헌이나 연구결과들에서 성과배분제의 적용대상 범위와 관련해서는 별도의 언급이나 주장이 제시된 바는 없다. 다만 성과배분제 또는 이익분배제를 도입하고 있는 미국 기업들의 경우 그 적용 노동력 비율이 각각 21% 미만, 21-40% 정도라는 사실을 감안하면, 국내 기업 또는 사업체들에서 전직원을 대상으로 한 집단성과급제의 시행은 체계적인 형태보다는 특별상여금 또는 수당의 형태로 일괄 지급되었을 가능성을 배제하지 않을 수 없다. 따라서 성과배분제 적용대상이 전 직원이 아니라 그 적용이 가능한 일부 노동력에 한정됨으로써 오히려 성과배분제의 효과를 기대해 볼 수도 있을 것이다. 그러나 그 역의 가능성도 동시에 배제할 수 없기 때문에 이에 대한 명확한 예측은 현재로서는 불가능하다.

<표 7, 8, 9>의 결과에서 2번째 모형을 보면, 성과배분제의 적용 범위는 어디에서도 유의하지 않은 결과를 보여 주고 있는데, 다만 재무성과에 대해서는 정(+의 방향으로 영향을 미치는 반면 노동생산성 및 제품/서비스 품질에 대해서는 부(-의 방향으로 영향을 미치고 있는 것이 두드러져 보인다. 그러나 현단계에서 이 이상의 추가적인 해석은 어려워 보인다.

(성과배분 산정식 유무)

해당 사업체 또는 기업들에서 성과배분제 또는 이익분배제 등 어떠한 형태의 집단성과급제가 시행되고 있든지 간에 성과배분 산정식의 존재 유무는 해당 사업체의 집단성과급제 운용 현황을 확인해 볼 수 있는 중요한 평가지표이다. 따라서 성과배분 산정식이 있는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 비교적 체계적이고 안정적으로 집단성과급제가 운용되고 있는 것으로 예상할 수 있으며, 그 결과 경영성과 측면에서도 더욱 나은 결과가 예측된다.

<표 7, 8, 9>의 결과에서 3번째 모형을 보면, 성과배분 산정식의 존재 유무는 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질 등 모든 경영성과 변수에 대해 일관되게 정(+의 방향에서 영향

을 미치고 있음을 알 수 있으며, 특히 제품/서비스 품질 변수에 대해서는 유의한 정도로 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이는 집단성과급제 운영을 위한 최소한의 장치 마련이 나름대로 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것이며, 나아가서 보다 정교화하고 안정된 집단성과급제의 운영이 경영성과 개선에 크게 기여할 수 있음을 보여주는 것이라 해석된다.

(성과배분액 지급방법)

성과배분액이 일정한 고정액으로 지급되는가 아니면 기본급 또는 통상임금 등에 비례해서 지급되는가의 여부와 관련하여 그것이 경영성과에 미치는 영향에 대해서는 오직 하나의 연구결과만을 찾을 수 있었는데, 그에 따르면 고정액 지급방법은 생산성에 아무런 영향을 미치지 못한 반면 기본급에 비례한 지급방법은 품질과 안전, 생산량, 그리고 매출액에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다(Welbourne & Cable, 1993; Milkovich & Bourdeau, 1994 재인용)

<표 7, 8, 9>의 결과에서 4번째 모형을 보면, 성과배분액을 고정급으로 지불하는 경우 그렇지 않은 경우에 비해서 일관되게 재무성과, 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질에 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특히 제품/서비스 품질에 대해 성과배분액 지급방법이 매우 유의한 정도로 영향을 미치고 있는 것으로 나타나있는데, 이와 관련해서는 추가적으로 그에 대한 논리적 설명과 더불어 다른 변수들과의 관련성 또한 확인해 볼 필요가 있다고 생각한다. 예컨대, 전체 성과배분액이 일정한 상황 하에서 해당 적용 노동자들에 대해 일괄 정액지급하는 경우에 발생할 수 있는 문제점을 생각해 볼 수도 있지만, 또 하나의 가능성은 성과배분액 지급방법과 전체 성과배분액 간의 상호관련성, 즉 비례배분적 지급방법이 상대적으로 높은 전체 성과배분액과의 관련성 또한 확인될 필요가 있을 것이다.

(시장성장 가능성)

집단성과급제도가 성공하기 위한 외부 상황요인 중 한 가지는 상품시장의 성장가능성이다. 즉 성과배분제도의 실행으로 생산성이 향상되었을 때, 이러한 생산성 향상으로 증가된 생산량을 흡수할 수 있도록 상품시장이 확장되거나 시장점유율의 증가할 가능성이 있어야 한다. 만일 증가된 생산량이 시장에서 흡수되지 못한다면, 이는 장기적으로 해당 기업의 노동인력 감축을 초래할 수 있기 때문이다(김동원, 1996; Kim, 1996).

<표 7, 8, 9>의 결과에서 5번째 모형을 보면, 시장수요 성장가능성은 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질 등 모든 경영성과변수에 유의한 수준에서 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 선행연구들의 이론적, 경험적 연구결과와도 매우 일관된 결과이다(Kim, 1996; 김동원, 1996).

(노동조합)

기업 또는 사업체 내 노동조합의 존재 유무가 집단성과급제의 도입 및 성과에 미치는 영향과 관련해서는 이론적으로나 경험적으로 단정적인 결론에 이르고 있지 못하다(Cotton, 1993; Cook, 1994; Kim, 1996). Cotton(1993)은 노동조합의 존재가 효과적인 성과배분제 시행을 위한 필수불가결한 전제조건은 아니라면서도, 해당 사업장이나 기업에 노동조합이 부재한 경우 이른 바 생산위원회의 존재는 단순히 고충처리만을 위한 장소로 전락할 것이라는 위험성을 지적하고 있다. 그럼에도 불구하고 그는 성과배분제가 노동조합의 존재 유무와 관계없이 운용가능하다는 주장을 인용하는 것으로 논의를 마무리하고 있다.

한편 Cook(1994)은 몇 가지 단서조항만 전제하면 집단성과급제가 무노조기업에서 보다 유노조기업에서 더욱 큰 인센티브 효과를 가져올 수 있음을 지적하면서, 다른 한편으로 다음과 같은 3가지 이유에서 집단성과급제가 유노조기업에서 충분한 효과를 발휘하지 못할 것으로 추정한다. 첫째, 유노조기업에서 집단성과급제가 자칫 또 다른 형태의 부가급부 또는 고정급 임금화할 가능성이 있으며, 둘째 유노조기업이 무노조기업에 비해 고정급 대비 변동급 비중이 낮아 인센티브 효과가 감소될 수 있고, 셋째 집단성과급제의 취약점인 무임승차 효과 문제를 해결하기 위한 노동자들간의 상호 견제 및 감시 기능이 약화될 수 있다는 점이 지적되었다. 그의 경험연구결과에 따르면, 무노조기업이 유노조기업에서보다 집단성과급제의 효과가 상대적으로 더욱 크게 나타났으며, 또한 Kim(1996)의 연구결과에서도 무노조기업이 유노조기업에 비해 성과배분제의 효과가 상대적으로 더욱 크게 나타났으나, 성과배분제의 시행에 노조의 지원과 협력이 있는 경우에 성과배분제의 운영에 유의적인 정(+)의 효과를 발휘하는 것으로 나타났다.

<표 7, 8, 9>의 결과에서 6번째 모형을 보면, 성과배분제의 도입, 운영과정에서 노동조합의 존재가 적극적 의미에서 기업 또는 사업체의 재무성과나 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질 향상에 기여하고 있지는 않으나, 그럼에도 불구하고 일관되게 경영성과에 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 적어도 국내 기업의 노동조합들이 성과배분제는 물론 이익분배제의 도입, 운영에 있어서 부정적인 입장, 태도를 보이지 않고 있는 것으로 판단된다.

(기업측이 제공하는 임금관련 정보량, 그리고 기업측이 제공한 임금관련 정보의 신뢰수준)

성과배분제 및 이익분배제 등 집단성과급제가 성공을 거두기 위해서는 그 설계 및 운영과정에서 종업원들이나 노동조합의 참여를 이끌어내는 것이 무엇보다도 필요하며, 이를 위해서는 최소한 의사결정과정의 적극적 참여형태는 아니더라도 원활한 의사소통이 전제되어야 한다. 특히, 노사간의 원활한 의사소통은 집단성과급제의 도입 초기는 물론 그 운영과정에서 매우 중요하기 때문이다.

<표 7, 8, 9>의 결과에서 8번째와 9번째 모형을 보면, 기업측이 노동조합 또는 근로자대표에게 제공하는 임금관련 정보가 충분하게 제공되지 않은 경우나 심지어 그 정보가 신뢰할 만하고 판단하지 않는 경우에도 재무제표 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질 등의 경영성과 개선에 유의

적인 수준은 아니더라도 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 이론적으로나 경험적으로 전혀 그 상황을 그려내기가 결코 쉽지 않다. 이 결과는 조사대상의 사업체 또는 기업에서의 실제 상황으로 상상하기는 매우 어려우며, 응답자 또는 자료수집 과정상의 오류 여부가 확인될 필요가 있다고 판단된다.

(통제변수)

통제변수 중 사업체의 평균임금수준 변수와 자본집약성을 나타내주는 종업원1인당 자산규모는 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질 등 모든 경영성과 변수에 대해 거의 일관되게 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 있다. 이는 성과배분제 도입, 운영 기업 또는 사업체 중 상대적으로 임금 사업체에서 그리고 노동집약적 업체보다는 자본집약적 업체, 또는 대규모 사업체에서 경영성과가 상대적으로 더욱 높게 나타나고 있음을 보여 준다. 또한 조직유형별로 보면, 성과배분제를 도입한 대규모기업집단 소속 또는 공공부문의 기업, 사업체들이 민간부문의 일반 기업 또는 사업체에 비해 재무성과나 제품/서비스 품질에서는 상대적으로 우위에 있지만, 노동생산성 측면에서는 유의한 수준은 아니나 상대적으로 열위에 있을 수 있음을 보여준다.

V. 분석결과의 요약

본 연구에서는 한국노동연구원(KLI)이 2006년에 실시한 제1차년도(2005년) 사업체단위 패널조사 자료를 활용하여 이익분배제 및 성과배분제 유형의 집단성과급제가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다.

분석결과, 성과배분제 도입, 운영 기업 또는 사업체 중 성과배분 산정식을 보유하고 있고, 일정 고정액 보다 비례배분 형태의 성과배분액을 지불하며, 시장수요 가능성이 높은 경우 재무성과 및 노동생산성, 그리고 제품/서비스 품질수준 등의 경영성과측면에 유의한 정도의 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 이는 기존의 논의와 연구결과와 일관된 것이다. 반면 집단성과급제의 도입, 운영과정에서 노동조합이 사업체의 경영성과에 적극적 의미에서 기여하고 있지는 않으나, 그럼에도 불구하고 일관되게 경영성과에 정(+)의 방향에서 영향을 미치고 나타나고 있어서, 이는 국내 기업의 노동조합들이 집단성과급제의 도입, 운영에 결코 부정적인 태도를 보이지 않은 것으로 나타났다. 그러나 기업측이 노동조합 또는 근로자대표에 제공하는 임금관련 정보량이나 제공된 정보의 신뢰수준은 경영성과 향상에 기여하지 않을 뿐 아니라 예상과는 반대되는 결과가 나타나서, 분석결과의 타당성과 더불어 자료(수집)의 타당성 자체가 의문시되었다.

참 고 문 헌

- 김동원(1996), 『종업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원.
- 김동원·유규창, 「제4장. 집단성과배분제도」, 유규창·박우성 편저, 『21세기형 성과주의 임금제도』 한국노동연구원, 명경사
- 김영재(1992), “성과배분제도가 기업의 생산성, 재무적 성과 및 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산업관계』, 제4권, pp. 303-333.
- 남성일/박성준(1993), 『한국의 성과배분제도: 현황 및 효과에 관한 연구』, 한국경제연구원.
- 노용진(2000), “우리사주제의 생산성 효과: 패널 연구,” 『경영학연구』 제30권 제2호 pp. 557-581.
- 박우성(1998), 『성과배분제도의 도입실태와 개선방안』, 한국노동연구원.
- 박우성·임광동(2001), 「제3장. 이익분배제」, 유규창·박우성 편저, 『21세기형 성과주의 임금제도』 한국노동연구원, 명경사
- 박준성(2004), 『임금관리: 이론과 실제』, 명경사
- 원인성·노용진(2003), “종업원 경영참여와 집단성과급, 그리고 경영성과,” 『산업경제연구』, 제16권 제1호, pp. 297-317.
- 이원덕/유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태: 한국과 미국 기업의 비교』, 한국노동연구원.
- 정인수(1991), 『성과배분: 성과배분제도 도입과 검토사항』, 한국노동연구원.
- Cook, W. N.(1992), "Product Quality Improvement through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, no. 1, pp. 119-134.
- Cook, W. N.(1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison," *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no. 4, pp. 594-609.
- Cotton, J. L.(1993), *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, Sage Publications
- Kim, Dong-One(1996), "Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs," *Industrial Relations*, Vol. 35, no. 2, pp. 227-244.
- Levine, D. I. & L. D. Tyson(1990), "참여, 생산성과 기업의 환경", 『경영성과와 보상체계』, A. Blinder 외 지음, 장현준 역, 한국경영자총협회, 1995, pp. 259-330.
- Milkovich, G. T. & J. W. Boudreau(1994), *Human Resource Management*, IRWIN.

- Mitchell, D., D. Lewin & E. E. Lawler(1990), "새로운 임금체계, 기업성과와 생산성“, 『경영성과와 보상체계』, A. Blinder 외 지음, 장현준 역, 한국경영자총협회, 1995, pp. 43-148.
- Osterman, P.(1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ?," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, no. 2, pp. 173-188.
- Weitzman, M. & D. Kruse(1990), "이윤배분과 생산성“, 『경영성과와 보상체계』, A. Blinder 외 지음, 장현준 역, 한국경영자총협회, 1995, pp. 149-206.