

# 기업환경이 기업의 인사 및 보상체계에 미치는 영향

## -- 성과주의 보상시스템을 중심으로 --

한 준\*, 구 자 숙\*\*

### I. 서론

한국 사회의 조직에서 인적자원 관리시스템은 1980년대 후반에 이르기까지 오랜 동안 연공주의에 기반을 둔 가부장제적 성격을 지니고 있었다(배종석, 2006). 하지만 1987년의 노동자 대파업과 1997년 IMF 경제위기라는 두 계기를 거치면서 한국의 인적자원 관리시스템에는 많은 변화가 있었다.

1987년 이후 노사자율주의가 허용되면서 일반 노동자들의 실질임금은 빠른 속도로 상승하기 시작하였고, 그동안 국가가 주도적 역할을 했던 기업의 노사관계 체제는 개별 기업 혹은 기업가 단체의 몫으로 넘어가게 되었다. 뿐만 아니라 1990년대 이후 글로벌리제이션의 빠른 진행 속에서 기업간 경쟁이 격화되고 대기업을 중심으로 조직내 인력구성에서의 중고령화 경향에 따른 인사적체 등이 대두되면서 인적자원 관리시스템에서도 유연성을 도모할 필요가 제기되었다. 변화한 환경속에서 기존의 균형을 제공했던 시스템의 적합성이 떨어지면서 새로운 시스템을 추구할 필요성은 1990년대에도 인지되었다. 1990년대 중반 이후 한동안 한국에서 많이 논의되었던 '신인사제도'에 대한 논의들은 이러한 필요와 인지를 반영한 것이었다고 할 수 있을 것이다(박준성, 1995).

1997년 경제위기의 급작스런 도래는 조직의 인적자원 관리시스템 변화를 향한 이러한 노력들을 더욱 가속화시키는 계기가 되었다. 이 시기 이후 정리해고가 합법화되는 등 고용관계에서의 유연성을 높이고자 하는 시도들이 법적 제도화를 통해서 더욱 강화되었다. 한동안 일본식 인적자원 관리시스템과 유사한 '평생직장'이라는 기대에 기반한 심리적 계약은 사라지고, 그 대신에 구미형 인적자원 관리시스템의 영향을 받은 새로운 인적자원 관리시스템이 들어서게 되었다. 1990년대 후반에서 2000년대 전반에 걸쳐 글로벌 경쟁에 대응하기 위해 기업들이 시도한 인적자원 관리시스템에서의 혁신의 노력에서 중요한 흐름은 크게 팀제의 정착과 성과주의 보상시스템의 도입으로 요약할 수 있다.

---

\* 연세대학교 사회학과 교수

\*\* 경희대학교 국제경영학부 교수

특히 연봉제를 비롯한 각종 성과주의 임금제도의 도입 및 확산은 그간의 연공급적 임금체계가 지녔던 비경쟁적 성격을 탈각시키고 시장경쟁의 원리를 강화시켜 갔다(안희탁, 1998; 유규창, 박우성, 2001). 바야흐로 성과주의에 입각한 인적자원 관리는 이제 거스를 수 없는 시대적 대세로서 기업의 문화와 구성원들의 행동 및 사고방식에 일대 변화를 가져오는 계기가 된 것이다. 성과주의 보상시스템은 보다 나은 성과를 달성한 사람이 그렇지 않은 사람보다 많은 급여를 받아야 한다는 성과주의 철학에 기초하며(김성국, 2003), 기본급과 인센티브를 능력과 성과에 따라 조정하는 성과급을 의미한다(박준성, 2000).

2000년대에 들어 성과주의 보상시스템은 빠른 속도로 조직들 사이에서 퍼져나갔다. 노동부가 100인 이상 사업장을 대상으로 실시한 실태조사에 의하면 개인의 성과에 따른 차별적인 보상시스템을 도입한 사업장의 비율은 1996년 1.6%이던 것이 2003년 2월에는 37.5%로 증가하였으며, 2005년 6월에는 55.2%로 지속적으로 증가해 왔다. 성과주의 보상시스템이 이처럼 한국의 기업조직들 사이에서 빠른 속도로 도입됨으로써 한국 기업의 기업문화와 조직구성원들의 의식에는 급격한 변화가 왔다.

이러한 성과주의 보상시스템의 급격한 보급과 전파 및 기업문화 및 구성원들의 의식과 행동에 대한 성과주의의 영향은, 이러한 성과주의 보상시스템의 도입에 영향을 미치는 요인들 및 성과주의 보상시스템의 성과에 대한 실증적 연구들이 많이 이루어졌다(배종석, 박오원, 2005; 양혁승, 2003; 장은미, 2005). 그런데 성과주의 보상시스템에 대한 그간의 많은 연구들은 주로 소수의 조직을 대상으로 그 구성원들에 대한 개인 차원의 조사를 통해 얻은 자료를 중심으로 이루어져왔다. 물론 보상시스템이 조직 내에서 구성원 개인의 동기부여 및 조직에 대한 애착과 몰입에 영향을 미친다는 면에서 이러한 연구 경향은 당연한것일 수 있다.

하지만 보상시스템은 조직과 개인의 관계를 매개할 뿐 아니라, 조직구조 및 시스템의 중요한 요소라는 측면에서 조직 단위의 연구 또한 필요하다. 더 나아가 한국에서 성과주의 보상시스템이 도입된 맥락을 보면 조직구성원들의 근무성과를 높이려는 개별 조직의 합리적이고 전략적인 판단에 의해서 도입되었다기보다는 외부 환경의 변화에 의해 자극받은 면이 강하다. 이처럼 외부 환경 요인에 의해서 성과주의 보상시스템이 도입되는 경우가 많다보니 성과주의 보상시스템이 온전하게 전체적으로 도입되기 보다는 부분적이고 절충적으로 도입되는 경우도 많았다. 대표적인 예가 호봉제와 연봉제의 공존이라고 할 수 있다. 이러한 점들을 고려할 때 기업의 어떤 특성들이 성과주의 보상시스템의 도입을 촉진하며, 또한 어떤 환경적 요인들이 성과주의 보상시스템을 받아들일 가능성을 높이는지, 또한 성과주의 보상시스템의 도입 양상은 어떠한지 그 양상에 영향을 미치는 요인들은 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다.

본 연구에서는 제도주의 및 조직 권력이론의 시각에서 성과주의 보상시스템의 도입을 살펴보고자 한다. 일반적으로 기업조직을 이윤을 극대화하기 위한 합리적 의사결정의 체계로 보는 시각이 일반적이지만, 기업조직은 사회적 정당성을 고려해서 판단하거나 다른 기업조직들에 영향을 받아 행동하는 경우가 많다(Scott, 1995). 또한 기업조직들이 속한 산업이나 제도적 영역은 기업조직들이 어떤 의사결정이나 판단을 하는 것이 적절하고 타당한지에 대한 규범적 기대를 제공한다(March and Olsen, 1989). 본 연구는 이러한 제도주의 및 권력이론의 시각에서 먼저 기업조직들이 성과주

의 보상시스템을 구성하는 여러 요소들을 전체적으로 도입하는지 아니면 부분적으로 도입하는지, 부분적으로 도입한다면 어떤 조합으로 도입하는지를 살펴본다. 이어서 성과주의 보상시스템을 도입하거나 하지 않는 패턴들이 조직 수준 및 조직 환경의 수준에서 어떤 요인들에 의해서 영향을 받는지를 살펴보고자 한다.

## II. 성과주의 보상시스템: 내용 및 시각

성과주의는 “개인과 팀이 달성한 실적과 연계하여 급여, 승진 등 보상을 실시하는 인사시스템”으로 정의되거나(삼성경제연구소, 2002: 1), 혹은 더욱 포괄적으로 “성과를 중시하는 지침원리(guiding principles)를 가지고 있으며, 이 원리가 평가, 보상, 육성 및 승진 등 각 인사 기능의 정책(policies)에 반영되고, 이를 실현하기 위해 구체적인 제도를 선택하고 실행해 나가는 시스템”으로 정의된다(배종석, 박오원, 2005: 157). 이처럼 표현은 다르지만 성과주의에 대해서는 일반적으로 그동안 한국 사회에 지배적이었던 연공서열과 비경쟁적인 인사관행을 대신하여, 능력주의를 강화하는 동시에 조직구성원 간의 경쟁을 통해서 성과를 높이는 동시에 조직내 구성원들의 공정성에 대한 인식을 높이고자 하는 개인주의에 입각한 시스템이라고 할 수 있다. 채용에서 퇴직에 이르기까지 인적자원의 관리시스템 상에서 이러한 성과주의의 특징을 기존의 연공주의와 비교한다면 <표 1>과 같이 요약될 수 있다.

<표 1> 연공주의와 성과주의 인적자원 관리시스템의 주요 특징 비교

구분	연공주의	성과주의
채용	정기 및 신입사원 채용 중심 일반적인 선발 기준	수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 위주의 선발기준
평가	태도와 근속연수 중심 평가 애매하고 불투명한 평가	성과와 능력 중심의 평가 객관적이고 투명한 평가
보상/진급	직급과 연차 중심의 연공 승진 연공형 월급제, 고정 상여	직급과 성과 및 성과, 역량에 의한 승진 연봉제, 성과급 등
퇴직	평생 고용	조직퇴직 전직지원 활성화

자료 : 배종석, 박오원(2005), 157쪽

그동안 성과주의 보상시스템의 효과에 대해서 보상이 성과와 연동되기 때문에 유연한 인건비 관리 및 임금 관리의 공정성이 확보된 결과, 조직 구성원들의 동기부여가 높아지고 직무의 만족도를 높이며(박준성, 200), 또한 구성원간 경쟁의식을 높이고 업무에 대한 몰입과 작업노력을 향상시켜(유규창, 박우성, 1999) 궁극적으로 지속적 성과향상을 기대할 수 있다는 주장이 제기되어 왔다. 이

러한 주장들은 주로 기대이론(expectancy theory)이나 강화이론(reinforcement theory) 그리고 목표 설정이론(goal-setting theory) 등 미시적 조직행동 이론들에 기반을 두고 있으며, 그 기초에 깔린 전제는 개인이 각자의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 합리적, 계산적 존재이며, 따라서 각 개인이 얼마나 열심히 자기에게 주어진 일을 할지는 그 일에 따르는 경제적 보상의 크기에 달려 있다는 경제학적 입장에서 해석된 심리적인 것이다(Milgrom and Roberts, 1992).

조직구성원들의 동기부여를 강조하면서 당위성을 주장하는 이러한 논지와 달리 성과주의가 전적으로 의도된 결과를 낳는 것만은 아니라는 주장들도 제기되었다. 직무성과와 연계하여 외재적 보상(external rewards)만을 중심으로 제공하는 것은 직무수행자의 자기결정력을 떨어뜨리기 쉽고 보상에만 과도한 관심을 갖게 만들어 내재적 동기(intrinsic motivation)을 저하시킬 우려가 있다고 한다(Collins and Amabile, 1999). 실제로 장은미, 양재완(2002)에 따르면 외재적 동기부여 수준과 직무수행 노력은 역-U자형의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 과도한 외재적 동기부여가 오히려 직무수행 노력을 저해할 가능성도 있다는 것을 암시한다. 또한 성과주의 인사제도의 성공적 실행과 효과를 위해서는 조직 구성원들의 개인적 특성 등 다양한 요인들에 대한 고려(양혁승, 2003)와 함께 보다 거시적으로는 기업조직의 전략과 목표, 직무특성 등 여러 상황적 조건과의 적합성(fit)이나 보완관계(complementarity)에 대한 고려(유규창, 박우성, 1999) 역시 필요하다는 주장이 제기되었다.

더 나아가 성과주의 보상시스템이 조직에 대해 부정적인 결과를 가져올 수 있다는 주장도 함께 제기되었다. 개인성과에 기초한 보상을 위주로 하는 성과주의가 조직 내부의 인간관계를 파괴화시키고 팀워크나 협동심을 저하시킨다는 주장(Pfeffer, 1998)이나, 조직 구성원들이 지나치게 자신의 성과에 신경을 쓴 나머지 평가에 불리한 문제들을 은폐하고자 함으로써 조직의 성과가 저하된다던지(박상언, 2000) 하는 문제들이 지적되어 왔다. 또한 조직학습의 관점에서 본다면 팀이나 부서, 혹은 조직 전체의 성과보다 개인의 성과를 중시하는 보상시스템 하에서 조직 구성원들이 가시적인 단기적 성과에만 집착해서 불확실성이 큰 장기적이고 도전적 과제를 회피하게 됨으로써 기존의 장점을 활용(exploitation)하는 데에만 급급하고 새로운 가능성을 탐색(exploration)하는 것을 등한시 하는 문제를 가져올 수 있다는 주장도 제기되었다(배종석, 박오원, 2005).

### III. 기업환경과 성과주의 보상시스템의 도입

성과주의 보상시스템에 대한 이러한 다양한 입장들은 개별 조직의 입장에서 구성원들의 동기부여를 어떻게 높일 것인가를 위주로 갈라지며, 또한 이때 근본적 차이는 인간을 합리적이고 계산적 존재로 볼 것인가 아니면 감성적이고 사회적인 존재로 볼 것인가에 달려있다. 본 연구의 문제의식은 이러한 개인 행위자에 대한 관점의 차이도 중요하지만 실제로 성과주의 보상시스템이 한국의 기업조직들 사이에서 빠른 속도로 퍼져나가게 된 것은 조직 구성원 개인이나 심지어 개별 조직도 뛰어넘는 더 큰 차원에서의 변화 즉 기업환경의 변화에 기인한다고 보는 것이다. 물론 경쟁이 치

열해지고 또한 빠르게 변화하는 환경 속에서 각 기업들이 나름대로 생존을 위해서 보다 성과를 강조하게 되고 보다 높은 성과를 얻기 위해 조직 구성원들을 분발하게 하기 위한 노력의 일환으로 성과주의 보상시스템이 빠르게 도입되었다고 볼 수도 있다. 하지만 이러한 기능주의적 설명은 경험적으로 확인되어야 할 문제이지 선형적으로 가정할 수 있는 것은 아니다.

한국 사회에서 성과주의 보상시스템이 보급된 맥락은 기능주의적 설명보다는 당시의 전반적 경제위기 속에서 외부로부터 도입된 성과주의 보상시스템을 해결책으로서 당연시하는 태도와 함께 호의적인 사회적 분위기가 형성되었다고 볼 수도 있다. 이처럼 사회적 분위기와 규범적 환경을 강조하는 입장에서 기업조직은 내부적인 효율성이나 성과를 중시하기보다는 외부환경과의 관계 속에서 규범적 측면이나 정당성의 차원을 중시하는 존재로 여겨진다(Scott, 1995). 이러한 제도적 설명에 따르면 성과주의 보상시스템의 도입은 상황적으로는 기업의 과업(task) 환경 혹은 시장환경의 변화에 의해 촉발되었지만 그에 못지않게 제도적(institutional) 환경의 변화가 중요하게 작용했다고 볼 수 있는 것이다.

본 연구에서는 한국 사회에서 성과주의 보상시스템이 도입된 환경적 맥락을 설명하기 위해 조직이론의 제도주의적 관점에서 출발하고자 한다. 제도주의에서는 조직의 과업환경이나 시장환경에 대한 기능적 적합성 못지않게 제도적 환경에서의 사회적 정당성이 중요하다고 본다(Meyer and Rowan, 1977). 제도적 환경에서의 정당성은 사회적으로 당연시되어지는 인지적 혹은 규범적 상징요소들을 수용함으로써 즉 환경의 제도적 요구에 순응함으로써 얻어진다. 그 결과 조직형태별로 특정한 제도적 환경 즉 일정한 조직의 장(organizational field)에 함께 속해 있는 조직들은 대체로 유사한 구조적 특성이나 모습을 취하게 된다. 제도주의 관점에서는 규범적 혹은 인지적 순응의 결과로 나타나는 조직의 이러한 구조적 유사성을 제도적 동형화(isomorphism)라 부른다(DiMaggio and Powell, 1982).

제도적 동형화를 가져오는 메커니즘은 여러 가지가 있지만 제도주의에서는 크게 세 가지를 예로 들어 설명하고 있다. 하나는 강제적(coercive) 동형화이다. 강제적 동형화는 실제로 강압적으로 동형화를 강제하는 것은 아니지만 권력을 지닌 대상과의 관계 때문에 동형화가 이루어지는 것을 의미한다. 예컨대 정부와 거래계약을 맺은 기업조직들이 보다 정부에서 실시하는 여러 정책에 협조적이라든지 아니면 외국으로부터 투자를 많이 받은 기업들이 보다 해외자본에서 권고하는 기준들을 잘 따르는 것이 그 예라고 할 수 있다.

본 연구의 내용에 적용해서 본다면 경제위기 이후 정부가 성과주의 보상시스템을 포함한 신자유주의적 경제정책을 옹호하는 입장을 일관되게 취해왔다는 점에서 정부나 공공부문의 투자가 많은 기업조직들일수록 성과주의 보상시스템을 보다 적극적으로 수용할 것을 예상할 수 있다. 또한 마찬가지로 해외자본이 투자를 많이 한 기업일수록 강제적 동형화의 메커니즘에 의해 성과주의 보상시스템의 도입에 보다 적극적일 것으로 예상할 수 있다.

**강제적 동형화 가설 1: 공공부문의 투자를 받은 기업일수록 성과주의 보상시스템 도입에 보다 적극적일 것이다.**

## **강제적 동형화 가설 2: 해외자본의 투자를 많이 받은 기업일수록 성과주의 보상시스템의 도입에 보다 적극적일 것이다.**

동형화를 가져오는 또 하나의 메커니즘은 규범적(normative) 동형화이다. 이때 규범은 사회 일반적 규범이라기보다는 전문가 집단에서의 규범이다. 요컨대 각 조직의 장마다 전문가들에 의해서 기대되는 의례화된 구조적 요소와 형식들이 있는데 이것들을 따르도록 하는 역할을 전문가 집단에서 담당한다. 이들 전문가 집단은 자신들의 전문적 지식에 기반 해서 조직들로 하여금 자신들의 말을 따르도록 만들고 그에 대해서 제도적 인증을 제공하는 역할을 한다. 예컨대 기업조직들이 외부 컨설팅을 받는 경우 컨설팅 업체들이 주로 하는 역할은 문제의 해결이기도 하지만 문제를 보는 제도화된 시각과 그에 입각한 제도화된 해결책을 제공하는 것이다. 만약 강제적 동형화가 동형화의 압력에 순응할 필요의 측면을 의미한다면, 규범적 동형화는 그 내용적 측면을 가리킨다고 할 수 있다.

본 연구의 맥락에서 볼 때 성과주의 보상시스템이 빠르게 보급된 시기는 기업들이 외부 컨설팅을 많이 받기 시작한 시기와도 일치한다. 이른바 글로벌 스탠다드를 따라야 한다는 거대한 강제적 동형화의 압력 속에서 기업조직들이 그 동형화의 내용을 채워줄 것을 기대하고 의존한 것이 컨설팅 업체들 특히 외국계 컨설팅 업체들이라고 볼 수 있다. 이러한 컨설팅 업체들은 역시 당시에 가장 유행하는 인적자원 관리시스템의 핵심 요소로서 유연화와 함께 성과주의를 강조하였다. 뿐만 아니라 컨설팅 업체들은 보다 철저하고 완전하게 성과주의를 도입하도록 하는 역할을 하기도 한다. 외부 컨설팅을 받는 동기들 가운데 하나가 내부의 반발이 심할 때 외부 전문가나 객관적 입장에서의 권고를 받아서 내부의 반발을 무마하고자 하는 것이라고 본다면 외부 컨설팅을 받을 경우 내부의 반발 때문에 타협적으로 일부만 수용하기보다는 철저하게 성과주의 보상시스템을 받아들일 가능성이 그만큼 높다고 할 수 있다.

## **규범적 동형화 가설 1: 외부의 컨설팅을 받은 경우 성과주의 보상시스템 도입에 보다 적극적일 것이다.**

## **규범적 동형화 가설 2: 외부의 컨설팅을 받은 경우 성과주의 보상시스템을 보다 철저히 도입할 것이다.**

## IV. 기업의 전략과 보상시스템의 상보성

조직에 대한 상황적합이론(contingency theory)에서는 조직이 직면한 시장의 특성에 따라 적합한 조직구조가 달라진다고 본다(Lawrence and Lorsch, 1967). 하지만 최근에는 기업이 특정 시장에 종속되는 것이 아니라 기업전략에 따라 시장을 선택적으로 겨냥하여 활동하는 경향이 매우 높다. 그렇기 때문에 보다 정확하게 이야기한다면 기업의 시장전략에 따라 그에 적합한 조직구조가 달라진다고 할 것이다. 조직에 대한 경제학적 분석에서는 이러한 전략과 구조 간의 적합성(fit)을 상보성(complementarity)의 논리로 설명한다(Milgrom and Roberts, 1992). 만약 전략과 구조가 서로 적합하다면 서로 상승작용을 일으켜서 성과가 아주 좋아지겠지만 만약 전략과 구조가 서로 적합하지 않게 된다면 이들 각각은 별다른 성과의 개선을 가져오지 못할 것이라는 논리이다. 따라서 성과를 좋게 하려면 서로 적합성이 있는 전략과 구조를 동시에 함께 채택해야 한다는 것이 이 주장의 핵심이다.

이러한 조직 전략과 구조의 상보성의 예로 자주 등장하는 것이 과거 일본 기업들의 자본시장과 노동시장에서의 장기계약이다(아오키, 오쿠노-후지와라, 1998). 자본시장에서 은행의 주거래은행제도와 노동시장에서 장기고용관행이 모두 기업으로 하여금 장기적 전망 속에서 기업활동을 할 수 있도록 함으로써 일본 기업의 경쟁우위의 기반이 되었다는 논리이다. 또한 일본 기업들의 장기지속적 하청관계 역시 이와 비슷한 논리로 설명된다. 또 다른 예는 신생 벤처기업의 경쟁우위 전략과 인적자원 관리시스템의 상보성이다(Baron and Hannan, 2005). 실리콘 벨리의 하이테크 벤처기업들은 첨단기술로 시장을 선점하는 전략과 가격차별화 혹은 품질차별화를 통해서 시장에서 우위를 점하는 전략 등 다양한 시장에서의 경쟁우위를 위한 전략에 따라서 그에 적합한 인적자원 시스템의 청사진을 창립 당시부터 진화시켜 가는 것으로 경험적 연구의 결과 나타났다. 시장을 선점하고자 하는 전략의 경우 이른바 스타 과학자 혹은 엔지니어를 중심으로 이들에 대해 스톡옵션 등을 제공하는 스타시스템이 발전하는 것이 좋은 예이다.

우리의 경우도 이와 마찬가지로 생각해 볼 수 있다. 기업들이 시장에서 경쟁우위를 점하기 위해서 취하는 다양한 전략들 중에서 시장에 신제품이나 새로운 서비스를 빨리 출시하는(rush-to-the-market) 전략을 채택하는 경우 소수의 우수한 개인들의 기여가 다른 경우에 비해 매우 크게 작용하는데다가 시장점유율을 높이는 등의 다른 전략에 비해서 시간적 지평 역시 매우 짧을 것이기 때문에 보다 우수한 개인들에게 많은 유인을 제공하기 위해서 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성이 높아질 것으로 예상할 수 있다.

전략적 상보성 가설: 기술적 우위를 바탕으로 시장을 선점하는 전략을 취할수록 성과주의 보상시스템의 도입에 더욱 적극적일 것이다.

## V. 자료와 측정, 분석방법

본 연구는 한국노동연구원에서 2006년도에 실시한 사업체 패널 조사 자료를 이용한다. 사업체 패널 조사는 고용구조 및 노동수요, 인적자원관리 및 인적자원개발, 노사관계 등에 대한 체계적 파악을 위해 실시하는 조사로 한국의 사업체들을 대표하는 소수 표본에 대해 심도깊은 질문을 통해서 경제위기 이후 빠르게 변하는 사업체 단위의 인적자원 관리 및 노사관계 실패를 파악한다. 이러한 조사는 영국의 WERS 혹은 캐나다의 WES 등과 유사한 성격을 지닌다. 패널 조사는 동일 표본을 추적하여 반복 조사는 것이 원칙이지만 2006년 사업체 패널 조사는 새로 표본을 추출한 첫해이기 때문에 패널분석 방법을 적용하여 분석할 수 없다. 사업체 패널조사의 표본은 민간 및 공공 부문을 망라한 전체 사업체에 대해 규모별로 층화하여 표집률을 달리하여 표본을 추출하였다. 실제 조사는 컴퓨터를 이용한 개별 면접을 통해서 인적관리 담당자와 노무 담당자, 그리고 노동자 대표 등에 대해 각기 조사가 이루어졌다.

본 연구에서는 종속변수인 성과주의 보상시스템의 도입을 측정하기 위해 보상과 승진에 관련된 문항들을 종합하여 사용하였다. 앞서 표 1에 제시된 성과주의 인적자원 관리시스템의 보상과 관련된 내용인 (1) 발탁승진의 여부, (2) 성과급제의 실시 여부, (3) 연봉제의 실시 여부, (4) 호봉제의 포기 여부 등을 성과주의 인적자원 관리시스템의 구성 요소로 보았다. 기업조직들이 실제로 이러한 다양한 인적자원 관리의 요소들을 채택하거나 채택하지 않는 것은 일정하고 동일한 규칙에 따른다고 보기 힘들다. 따라서 기업조직들이 실제로 이들 네 가지 요소들을 어떤 패턴으로 채택하고 있는지를 보기 위하여 잠재적 집단분석(latent class analysis)을 실시하였다. 잠재적 집단분석은 연속값으로 측정된 변수들을 이용하여 요인분석이나 LISREL 등의 잠재변수를 이용한 측정모형을 이용하듯이 범주형 변수로 측정된 값을 활용하여 여러 관측값들에 내재된 잠재적 패턴을 찾아주는 통계적 분석방법이다(이윤석, 2005).

잠재적 집단분석을 통해서 성과주의 혹은 비성과주의 보상시스템의 다양한 변이를 찾은 뒤에 독립변수들을 갖고 이러한 보상시스템을 채택할 확률을 예측하였다. 이러한 예측모형은 다항로짓(multinomial logit) 모형을 이용하였다. 다항로짓 분석은 명목 범주형 종속변수에 대해서 하나의 기준 범주와 다른 범주들을 비교하여 각 범주의 승산(odds)의 로그값에 대한 독립변수들의 영향을 분석한다. 본 연구에서 종속변수가 되는 범주들은 잠재적 집단분석의 결과로 나타난 서로 다른 보상시스템이며, 독립변수는 앞에서 제시된 가설들을 반영하는 변수들이다. 강제적 동형화 가설을 검증하기 위하여 각 기업의 주된 투자자 집단들 중에서 정부나 공공기관이 있는지 여부가 이분변수로 포함되었으며, 또한 해외자본이 해당 기업에 투자한 비율이 연속변수로 포함되었다. 이들 변수들은 해당 기업이 다른 보상시스템에 비해 성과주의 보상시스템을 채택할 확률과 정의 관계를 가질 것으로 예상된다. 또한 규범적 동형화 가설을 검증하기 위해 해당 기업이 최근 인사문제에 대



하여 외부 컨설팅 업체의 컨설팅을 받은 바가 있는지 질문한 것에 대한 응답을 이분변수로 포함시켰다. 이 변수 역시 성과주의 보상시스템을 채택할 확률과 정의 관계를 지닐 것으로 예상되며 더 나아가 성과주의 보상시스템 중에서도 부분적인 것과 철저한 것이 있다면 보다 철저한 것을 채택할 확률을 높일 것으로 예상된다.

전략과의 상보성 가설을 검증하기 위해서는 기업조직의 전략을 (1) 고객의 요구에 신속히 대응하여 가장 먼저 제품이나 서비스를 출시하는 전략(first-mover strategy), (2) 시장을 선점하는 기업을 따라서 보다 효율적으로 계획적으로 따라잡기 위해 노력하는 전략(second-mover strategy), (3) 기존 제품이나 서비스로 안정적인 시장을 차지하고 새로운 시장의 진입을 자제하는 전략, 그리고 (4) 별다른 전략을 지니지 않은 경우로 나누어 질문한 것에 대한 응답을 이용하였다. 전략적 상보성 가설이 맞는다면 (1)의 전략이 다른 전략들에 비해서 성과주의 보상시스템의 도입을 보다 촉진할 것으로 예상된다.

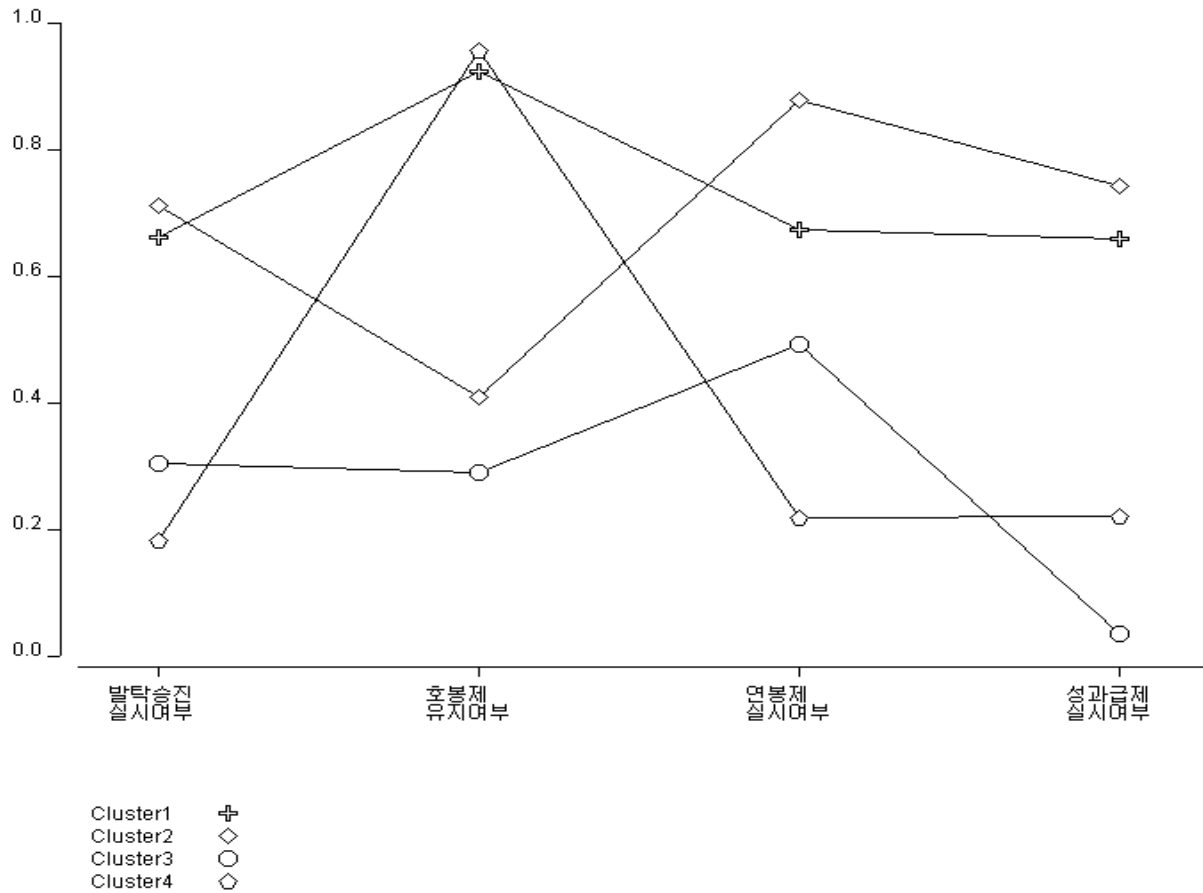
독립변수들 이외에 기업의 배경변수로 기업 총자산의 대수값, 기업에 속한 전체 종업원 수 및 그중에서 노조에 소속된 비율, 그리고 개인사업장, 회사법인, 학교 혹은 의료법인, 기타 비영리법인 등으로 구분된 조직 특성, 그리고 기업의 연령이 기업조직의 보상시스템을 예측하는 모형에 포함되었다. 기업의 규모가 클수록 보다 성과주의 보상시스템을 채택할 확률이 높고, 노조조직률이 높을수록 집단주의적 성격을 지니는 노조의 저항 때문에 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성이 낮을 것으로 예상할 수 있다. 또한 조직의 특성 중에서는 학교나 의료법인 등이 조직의 제도적 특성으로 인해 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성이 낮을 것으로 예상된다.

## VI. 분석 결과

아래 그림은 성과주의 보상시스템과 관련된 발탁승진 여부, 호봉제 여부, 연봉제 여부, 성과급 지급여부의 네 가지 요소에 대한 잠재적 집단분석의 결과를 보여준다. 네 개의 잠재적 집단이 추출되었다. 네 집단 중에서 가장 비율이 높은 첫 번째 집단은 네 가지 요소 모두 높은 값을 보인다. 발탁승진과 연봉제, 성과급은 모두 성과주의 보상시스템의 구성요소이지만 호봉제는 그와 맞지 않는다. 결국 한국 기업의 보상시스템에서 가장 주된 형태는 호봉제의 요소를 유지한 성과주의 보상시스템이라는 것을 보여준다. 두 번째로 높은 비율을 보이는 집단은 호봉제를 폐기한 순수한 성과주의 보상시스템이다. 그리고 세 번째 집단은 성과주의 시스템의 요소를 전혀 포함하지 않는 순수한 호봉제 시스템이다. 네 번째 집단은 어느 요소도 높지 않은 이를테면 보상시스템이 체계적으로 존재하지 않는 상태를 의미한다. 호봉제와 연봉제를 결합한 절충적 보상시스템이 가장 주도적으로 나타나는 것은 흥미로운 사실이다. 이것은 한국에서 보편적으로 나타나는 성과주의 보상시스템이 느슨하게 결합된(loosely-coupled) 즉 현실과 다소 거리를 둔 것일 수도 있다는 가능성을 제시한다. 제도주의적 관점에서는 현실을 제대로 반영한 기능적 필요에 의해 도입되지 않은 구조적 요소일수

록 이러한 느슨한 결합이 나타날 가능성이 높다고 본다(Meyer and Rowan, 1977).

[그림 1] 보상시스템의 잠재적 집단분석 결과



다음 <표 2>는 잠재적 집단분석에 의해 구분된 집단으로의 귀속 여부에 영향을 미치는 요인들을 다항 로짓 모형을 통해서 추정한 결과이다. 먼저 맨 왼쪽의 열을 보면 절충적 성과주의가 아닌 철저한 성과주의를 도입할 가능성은 연령이 낮을수록, 자산이 적고, 노조조직률이 낮을수록 높아지는 것으로 나타났다. 연령이 낮다는 것과 조직규모가 크지 않다는 것은 조직의 타성(intertia)가 적다는 것을 의미하며 따라서 호봉제를 유지해야 할 필요가 그만큼 줄어드는 것을 의미한다. 또한 낮은 노조조직률은 노조의 저항이 적다는 것을 따라서 성과주의를 철저히 적용하는데 대한 집단주의적 저항이 적다는 것을 의미한다.

독립변수들 중에서 해외자본의 비율은 부하직원들로 하여금 부분적 성과주의에 비해 철저한 성과주의 보상시스템을 도입할 가능성을 유의하게 높이는 것을 볼 수 있다. 하지만 공공부문의 투자는 성과주의를 철저히 하는 유의한 효과를 갖고 있지 않다. 규범적 동형화 가설 2번에서 제시된 성과주의 보상시스템의 철저화에 대한 외부 컨설팅을 효과를 보면, 기대한대로 컨설팅을 받을수록 철저한 성과주의를 채택할 확률이 높아지며 그 효과는 유의하다. 규범적 동형화 가설 2번은 따라서 본 연구 결과에 의해 지지되었다.

<표 2> 보상시스템 유형으로의 귀속에 대한 다항 로짓 추정 결과

	유형 1 대 2		유형 1 대 3		유형 1 대 4	
	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차
절편	0.16	(0.61)	3.71	(0.80)	1.53	(0.90)
연령	-0.01*	(0.01)	0.00	(0.01)	0.01	(0.01)
종업원수	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)
총자산(대수값)	-0.07*	(0.03)	-0.37**	(0.04)	-0.21**	(0.05)
노조조직률	-0.01**	(0.00)	0.00	(0.00)	0.01*	(0.00)
개인사업체 <sup>1)</sup>	0.49	(0.39)	1.18*	(0.48)	-0.53	(0.64)
회사법인 <sup>1)</sup>	0.27	(0.25)	0.99**	(0.36)	-0.17	(0.35)
학교, 의료법인 <sup>1)</sup>	-1.58**	(0.48)	-0.88	(0.57)	1.20*	(0.37)
해외자본의 비율	0.01**	(0.00)	-0.01	(0.01)	-0.01*	(0.00)
공공부문의 자본참여	-0.06	(0.23)	-0.22	(0.35)	-1.37**	(0.36)
외부 컨설팅	0.30*	(0.13)	-0.66**	(0.22)	-0.32	(0.22)
인사관련 학회참여	0.13	(0.13)	-0.46**	(0.17)	-0.20	(0.19)
기업집단소속	0.13	(0.18)	-1.46	(0.44)	-0.99*	(0.42)
시장선점전략 <sup>2)</sup>	0.30	(0.20)	-0.38**	(0.12)	-0.26	(0.24)
시장추격전략 <sup>2)</sup>	0.04	(0.21)	-0.52*	(0.24)	-0.25	(0.26)
시장방어전략 <sup>2)</sup>	-0.12	(0.27)	-0.18	(0.28)	0.17	(0.30)

주 : \* p<0.05 \*\* p<0.01

1) 기준 범주는 학교나 의료기관이 아닌 비영리법인

2) 기준 범주는 특별히 전략이 없는 것

이제 추정결과 표의 왼쪽으로부터 두 번째 열을 살펴보자. 호봉제를 유지하고 다른 성과주의 보상시스템의 요소를 도입하지 않는 경우에 비해 성과주의 보상시스템을 도입할 가능성을 유의하게 높이는 변수들은 자산규모, 외부 컨설팅을 받는 것, 그리고 시장선점 및 추격전략의 채택 등이다. 외부 컨설팅과 시장선점 및 추격 전략 변수가 유의하게 기대한 방향의 효과를 보이는 것은 각각 규범적 동형화 가설 1과 전략적 상보성 가설을 지지하는 결과라고 할 수 있다.

마지막으로 맨 오른쪽의 열에 제시된 결과를 보자. 체계적 보상시스템을 갖추고 있지 못한 상태에 비해 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성에 영향을 미치는 변수들로는 자산 규모, 해외자본 및 공공부문의 자본투자, 그리고 기업집단에 소속된 경우 등이다. 또한 노동조합의 조직률은 성과주의 보상시스템의 채택을 지연시키는 것으로 나타났다. 성과주의 보상시스템의 채택과 관련하여 제도주의적 관점에서 도출된 가설들 중에서 강제적 동형화 가설 1과 2는 해외자본 및 공공부문으로부터 투자를 받은 경우 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성이 높은 것으로 나타나 지지를 받았지만, 규범적 동형화 가설은 지지를 받지 못하였다.

우리의 가설과 관련하여 전체적으로 분석결과를 살펴보면 해외투자를 많이 받거나 공공부문이 대주주라서 글로벌리제이션이나 신자유주의적 정책을 따른 결과 성과주의 보상시스템의 채택 가능성이 높을 것이라는 강제적 동형화 가설 1과 2는 두 번째와 세 번째 열의 결과와 관련이 되는데 세 번째 열의 결과에서는 지지된 반면, 두 번째 열의 결과에서는 지지되지 못하였다. 또한 외부 컨설팅을 받아 전문가의 의례화된 지식을 수용한 결과 성과주의 보상시스템의 채택가능성이 높을 것이라는 규범적 동형화 가설의 1번은 역시 두 번째와 세 번째 열의 결과와 관련이 되는데 두 번째 열의 결과에서는 지지를 받았지만, 세 번째 열의 결과는 이를 지지하지 않았다. 마지막으로 외부 컨설팅을 받을 경우 내부 저항도 줄어들고 또한 규범적 지식의 영향을 받아 성과주의 보상시스템을 보다 철저하게 수용할 것이라는 규범적 동형화 가설 2는 첫 번째 열의 결과와 관련이 되며 지지되었다.

## 참 고 문 헌

- 김성국, 2003. 『인적자원관리 뉴패러다임』, 명경사.
- 박준성, 1995. 『인재육성형 신인사제도』, 비.북스
- 박준성, 2000. “성과주의 보상체계.” 노동연구원 편, 『21세기형 인적자원관리』, 명경사
- 배중석, 2006. 『사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론』, 홍문사
- 양혁승, 2003. “성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕 제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로,” 『인사조직연구』 11(2): 109-132
- 유규창, 박우성, 1999. “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰,” 『인사조직연구』 7(2): 47-86.
- 이윤석, 2005. “잠재적 집단분석,” 이재열 외, 『사회과학의 고급계량분석: 원리와 실제』, 서울대학교출판부. pp. 272-310.
- 장은미, 2005. “성과급제의 활용 및 효과에 관한 연구: 제도이론과 동기부여 시각의 multi-level 분석,” 『경영학연구』 34(3): 847-865.
- 장은미, 양재완, 2002. “직무수행 노력에 있어 외재적 동기요인이 가지는 복합적인 영향에 관한 연구,” 『인사관리연구』 26(1): 175-191.
- Barn, James N. and Michael T. Hannan, 2005. "The economic sociology of organizational entrepreneurship: lessons from the Stanford Project on Emerging Companies," Victor Nee and Richard Swedberg (eds.), *The Economic Sociology of Capitalism*, Russell Sage Foundation, pp. 168-203.
- Collins, M.A. and T.M. Amabile, 1999. Motivation and Creativity. in R.J.Stenberg (ed.) *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Scott, Richard. 1995. *Institutions and Organizations*, Sage.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch, 1967. *Organization and Environment*, Harvard Business School.
- March and Olsen, 1989. *Rediscovering Institutions*. Basic Books.
- Meyer, John W. and Brian Rowan, 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Milgrom and Roberts, 1992. *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.