

노동정책연구  
2010. 제10권 제1호 pp.35-67  
© 한국노동연구원

연구논문

## 제도적 동형화와 상징적 동조 : 연봉제의 사례\*

김동배\*\*

노동부의 2004년 연봉제·성과배분제 실태조사와 한국노동연구원의 2004년 사업체패널조사를 결합한 자료를 사용하여 연봉제 도입에 있어서 상징적 동조의 선행요인을 분석하였다. 제도화 이론에 의하면 동형화 압력에 의해 제도화된 관행을 도입하는 경우 관행은 도입하지만 실제로는 실행하지 않는 상징적 동조(decoupling) 현상이 발생할 수 있다. 분석 결과 정부의 강압적 동형화 압력의 지표인 공공부문은 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보였지만 상징적 동조의 두 가지 지표와도 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 강압적 동형화의 또 다른 지표인 기업집단 소속 계열사는 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보였지만 예상과는 정반대로 상징적 동조의 세 가지 지표와는 유의한 부(-)의 관계를 보였다. 규범적 동형화의 지표인 경영자단체/협회 가입은 상징적 동조의 한 지표와 유의한 정(+)의 관계가 나타났으며, 후발 도입 변수는 상징적 동조의 한 지표와 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 한편 제도적 동형화 압력의 효과와 대조하기 위해 살펴본 경영전략 변수는 상징적 동조와 정반대의 효과를 낳는 것으로 나타났다.

핵심용어 : 제도적 동형화, 상징적 동조, 연봉제, 공공부문, 기업집단

논문접수일: 2010년 2월 18일, 심사의뢰일: 2010년 2월 25일, 심사완료일: 2010년 3월 16일

\* 이 논문은 인천대학교의 2009년도 자체연구비 지원을 받아 연구되었다. 초고에 대해서 세심한 지적을 해 주신 익명의 두 분 심사자에게 감사드린다.

\*\* 인천대학교 경영학부 조교수(dongbae@incheon.ac.kr)

## I. 문제 제기

1997년 외환위기 이후 우리나라 기업들 사이에 연봉제가 급속하게 확산되었다. 도대체 연봉제가 무엇이나에 대한 논란도 많았지만 개인의 업적 평가에 따라 보상에 차등을 두는 성과주의 임금(performance based pay)의 한국형 대명사로 보면 무방할 것이다. 이런 점에서 연봉제는 과거 근속이 증가하면 임금도 자동적으로 올라가는 경직적인 연공급의 문제점을 완화하려는 시도의 일환으로 보인다. 연봉제가 급속히 확산되면서 연봉제 도입의 영향요인, 연봉제 등 성과주의 임금의 효과 등에 대한 연구들도 이루어졌다(유규창·박우성, 1999, 2007; 정인수 외, 2002; 노용진 외, 2003).

노동부의 조사를 보면 우리나라 100인 이상 사업장의 연봉제 도입률은 1997년 3.6%에서 2000년 23% 그리고 2004년에는 43.0%로 가히 폭발적으로 증가했다. 어떻게 이처럼 폭발적인 확산이 가능했을까? 연봉제를 도입한 기업들이 정말 개인성과급으로서의 연봉제를 도입했을까? 인사관리에 관심을 가지고 있는 사람으로서 당연히 품었을 법한 이러한 의문과 함께 우리는 종종 ‘무늬만 연봉제’라는 냉소적인 표현도 자주 접해 왔다. 무늬만 연봉제라는 것은 연봉제를 도입했다고 표방하지만 실제 보상관리는 과거와 동일하다는 것을 말한다.

가히 폭발적인 도입과 무늬만 연봉제라는 두 현상은 얼핏 모순적으로 보이지만 사실은 제도화 이론의 연구 주제 중의 하나이기도 하다. 제도화 이론에서는 제도적 동형화 압력으로 인해 관행이나 프로그램을 도입은 하지만 실제로는 실행 내지 운영하지 않는 현상을 *decoupling*, *symbolism*, *symbolic adoption* 등 다양한 용어로 지칭하면서 이와 관련된 일련의 연구 흐름을 형성하여 왔다. 조직이 기술적인 필요에 의해서 관행을 도입하는 경우와는 달리 제도적 동형화 압력 특히 외부의 강제에 의해서 도입하는 경우에는 겉으로는 도입하지만 실제로는 실행하지 않는 상징적 동조 현상이 발생한다. 상징적 동조에 대한 연구들은 이러한 현상을 야기하는 선행요인과 상징적 동조의 효과 등을 연구해 왔다(Meyer & Rowan, 1977; Edelman, 1992; Westphal & Zajac, 1994, 1998, 2001;

Kostova & Roth, 2002; Fiss & Zajac, 2006).

우리나라의 연봉제 확산 속도를 보면 이러한 상징적 동조가 발생할 가능성이 매우 높고 ‘무늬만 연봉제’라는 표현은 이를 단적으로 보여주는 표현이다. 연봉제 도입과 관련해서 무엇이 상징적 동조에 영향을 미치는가를 구명하는 것은 이 분야의 연구사에 기여한다는 이론적 측면의 의의만이 아니라, 연봉제 도입을 강제하는 위치에 있는 조직과 연봉제를 도입하고자 하는 기업에 실천적인 함의를 제공할 수 있다. 이처럼 연봉제는 상징적 동조의 적절한 연구 대상이자 실천적인 관점에서도 의의가 있음에도 불구하고 상징적 동조의 관점에서의 국내 연구는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 노동부의 2004년도 연봉제·성과배분제 실태조사와 한국노동연구원의 2004년도 사업체패널조사를 결합한 자료를 사용하여 연봉제 도입에 있어서 상징적 동조의 선행요인을 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구 가설

### 1. 제도적 동형화와 상징적 동조

제도적 동형화(institutional isomorphism)는 조직형태나 관행의 다양성이 아니라 유사성을 설명하기 위한 개념이다. DiMaggio and Powell(1983)은 도태(selection)와 적응적 학습을 기제로 하는 경쟁적 동형화 개념만으로 조직의 동질성을 설명하기에는 불충분하므로 제도적 동형화에 의해서 보완되어야 한다고 주장하면서, 그 메커니즘으로서 정부나 모회사의 압력과 같은 강압적 동형화, 교육기관이나 전문가에 의해 형성되는 규범에 의한 규범적 동형화, 성공적인 다른 조직을 모방하는 모방적 동형화를 들었다. 제도적 동형화를 핵심 개념으로 하는 신제도론은 행위자의 문제, 동형화와 성과 간의 관계 등 이론 내부에 논란의 소지는 있었지만 지난 30여 년간 주도적인 조직 이론으로 자리를 잡았던 것으로 평가받고 있다(Heugens & Lander, 2009).

decoupling, loose coupling, symbolic adoption, ceremonial adoption 등으로 연구자별로 약간 상이하게 호칭되는 상징적 동조는 일찍부터 제도적 동형화와

밀접한 관련이 있는 개념으로서 다루어졌다.<sup>1)</sup> 왜냐하면 개체의 합리적 선택이 아니라 동형화 압력에 의해서 구조나 관행을 채택한다면 조직의 기존 운영 절차나 운영 논리와 충돌을 빚기 때문에 제도적 규칙에 대한 동조와 조직 내부에서의 실제 운영 간에는 모순이나 긴장이 발생하는데 상징적 동조는 이를 해결하는 유력한 방안이 되기 때문이다.

신제도론의 효시로 지목되는 Meyer and Rowan(1977)은 합리적 관점에서의 공식 구조의 채택을 부정하고 제도적 동형화를 주장하면서 이와 함께 상징적 동조 개념을 제시하였다. 이들에 의하면 조직은 사회적으로 당연시되고 또 핵심 자원을 통제하는 조직들이 강요하는 공식 구조를 도입하지만, 조직 내부의 기술적 효율성과의 긴장으로 인해 실제 활동과는 분리되어 의례적으로만 도입되는 상징적 동조가 발생한다고 보았다. 상징적이지만 제도화된 구조나 관행을 도입함으로써 조직은 사회적 정당성을 얻고 이와 함께 도입된 제도화된 구조나 관행을 실행이나 실제 활동과는 분리시킴으로써 조직 내부의 기술적 효율성도 동시에 얻는다고 보았다.

Edelman(1992)은 제도화 이론에 근거해서 미국의 차별금지법(EEO/AA)에 대한 조직의 대응을 상징적 동조와 이의 확산 과정으로 보았다. 조직은 법률에의 동조를 통한 정당성을 획득해야 하지만 동시에 차별금지법으로 인한 경영자의 인사권 침해를 최소화해야 한다는 딜레마에 처하게 된다. 이러한 상황에서 만일 동조의 의미가 모호하거나, 결과보다는 절차를 규정하거나, 강제 기제가 상대적으로 미약한 경우에는 상징적 동조가 발생할 수 있다는 것이다. 여기서 상징적 동조라고 표현한 이유는 기업들이 법률에의 동조행위로 채택한 EEO/AA 사무실의 설치나 관련 규칙의 제정이 실제 운영에 있어서는 제대로 작동하지 않는다는 것이다. 예를 들어 EEO/AA 사무실의 경우 실질적인 권한을 축소함으로써 그리고 규칙의 경우 실제로는 적용하지 않음으로써 형식화된다고 보았다. 346개 기업에 대한 설문조사를 통해서 공공부문 등 공공 영역에의 근접성, 규모, 인사부서의 존재가 상징적 동조와 유의한 정(+)의 관계가 있다는 것을 발견하였다.

1) loose coupling, decoupling을 느슨한 결합, 탈결합으로 직역할 수도 있지만 제도화 이론의 맥락에서 보면 그 내용은 동형화 압력에 대한 형식적·상징적·의례적 도입을 의미하므로 상징적 동조나 상징적 도입이 적당한 번역으로 보인다.

상징적 동조에 대한 보다 본격적인 대규모 실증연구는 Westphal and Zajac (1994)에 의해서 이루어졌다. 이들은 스톡옵션과 같은 경영자 장기성과급을 도입한 기업의 21~45% 정도가 실제로 실행은 하지 않는 현상을 발견하고 이를 제도화 이론의 상징적 동조 개념으로 설명하였다. 경영자에 대한 장기성과급은 이른바 대리인 문제를 완화하는 합리적인 장치로서 제도화 이론에서 보면 당연 시되거나 정당화된 관행이지만, 대리인 이론에서 가정하듯이 위험 회피적 대리인인 경영자는 장기성과급을 기피한다. 따라서 경영자는 제도를 도입만 하고 실행하지 않거나 실행하더라도 최소한의 실행만 함으로써 사회적 정당성과 함께 자신의 이익을 보호하려고 할 것이므로 상징적 동조가 발생한다. 이들은 상징적 동조의 지표를 실제 실행 여부와 실행하는 경우 장기성과급이 연봉에서 차지하는 비중으로 측정하였다. 1972년부터 1990년간 포버스와 포춘 500대 기업에서 최종 570개 기업의 19년간의 패널자료를 작성하여 분석한 결과 최고경영자의 파위와 후발 도입자의 경우 상징적 동조와 유의한 정(+)의 관계가 있음을 발견하였다.

Westphal and Zajac(2001)은 상징적 동조에 대한 후속 연구로서 자사주 매입 프로그램(stock repurchase program)을 분석하였다. 이 프로그램은 1980년대 중반이후 주주중심 경영의 일환으로 주요 미국 기업들에서는 꽤 대중화된 것으로서 경영자들에게는 채택을 위한 제도적 압력으로 작용했다. 그러나 이 제도의 특징은 언제 자사주 매입의 시기를 정하지 않는다는 점이며 실제 실행 여부와 무관하게 단순히 도입 발표만으로도 주식시장은 긍정적 반응을 보이는 특징이 있었다. 다시 말하면 동 프로그램에도 상징적 동조가 발생할 가능성이 높았다는 것이다. 이들은 동 프로그램에 대한 상징적 동조를 프로그램 도입 기업의 총주식수에서 자사주 매입주식이 차지하는 비중으로 측정하였다. 1985~91년간 포버스와 포춘의 500대 기업 412개 기업의 패널자료를 분석한 결과 자사주 매입프로그램의 상징적 채택은 CEO의 파위, 다른 기업에 대한 대리학습, 해당 기업의 과거 상징적 동조 경험이 정(+)의 관계가 있다는 것을 발견하였다.

Kostova and Roth(2002)는 미국의 한 다국적 기업이 외국 자회사들에 품질 관리프로그램을 이전한 사례를 상징적 동조 개념을 활용해서 분석하였다. 이들은 상징적 동조를 모회사의 요구에 따라 공식적으로는 품질프로그램을 도입하

지만 실제로는 이를 가치 있는 것으로 보지 않고 이에 대해 긍정적 태도도 형성하지 않는 경우 즉 프로그램의 내면화가 낮은 상태로 정의한다. 이들은 상징적 동조가 발생하는 조건은 관행에 대한 불확실성이나 관행의 가치에 대한 불신이 높지만 채택에 대한 강한 제도적 압력이 존재할 경우, 달리 말하면 규제적 제도가 채택을 강요하지만 인지적 및 규범적 제도는 이에 대해서 호의적이지 않을 경우로 보았다. 이와 함께 모기업과의 관계 특성도 상징적 동조에 영향을 미치는데, 구체적으로는 모기업에 대한 종속성은 강하고 신뢰와 일체화가 낮은 경우에 상징적 동조 가능성이 높아진다는 것이다. 이들은 10개 국가의 104개 자회사에 대한 설문조사를 통해 일부 자신들의 가설에 부합되는 결과를 얻었다.

마지막으로 Fiss and Zajac(2006)은 독일 상장 기업 112개의 1990~2000년간 자료를 사용해서 주주중시 경영전략의 채택 요인 및 그 경제적 효과를 상징적 동조의 관점에서 분석하였다. 이해관계자 모형으로 유명한 독일에서도 1990년대부터는 주주중심 모형이 사회적 정당성을 얻기 시작했는데, 이러한 제도적 압력에 대해서 기업은 상징적 동조를 선택할 수 있다는 것이다. 주주중시 경영전략의 상징적 동조란 이를 공식적으로 천명은 하지만 스톡옵션이나 관련 회계시스템 등 실제로 주주중심 경영에 부합되는 관리정책들은 채택하지 않는 경우로 보았다. 분석 결과는 상징적 동조는 위외는 전혀 반대 방향에서도 발생한다는 것이었는데, 주주중심 모형과 대조되는 이해관계자 모형을 천명한 경우 역설적으로 실제로 주주중심 경영에 부합되는 관리정책들을 더 많이 채택하고 있었다는 것이다.

이상 제도적 동형화와 상징적 동조에 대한 연구 흐름을 후자를 중심으로 살펴해보았다. 현상학적 관점을 취하고 신제도론의 효시로 지칭되는 Meyer and Rowan(1977)은 상징적 동조 개념을 최초로 제시하였다. 이들이 상징적 동조 개념으로 설명하고자 했던 현상은 교육기관이 정부의 강제나 지역사회의 요구로 표준이나 절차를 채택하지만 실제 운영은 이와 별개로 이루어지고 있던 현상으로 알려지고 있는데(Westphal & Zajac, 2001) 강압적 동형화에 대한 상징적 동조에 주목했던 것으로 평가할 수 있다. 이들의 상징적 동조에 대한 논의에 대해서 논리적 모순을 지적하는 등 논란의 여지도 있지만(Tolbert & Zucker, 1996) 제도적 동형화와 상징적 동조에 대한 후속 연구들을 촉발하였다는 점에

서 의의가 있다. Edelman(1992)의 연구에서 차별금지법은 강압적 동형화의 대표적인 예인데 몇 가지 조건하에서 강압적 동형화 압력에 대해서 상징적 동조가 발생한다는 것을 최초로 실증했다는 점에서 의의가 있으며, 강압적 동형화 압력에의 노출 정도를 공공부문이나 대정부 매출과 같은 공공 근접성 개념으로 측정하여 실증한 것도 의의가 있다. Westphal and Zajac(1994, 2001)의 연구는 자신들이 주장하듯이 상징적 동조와 관련된 사실상 최초의 대규모 표본을 활용한 실증연구라는 점에서 의의가 있으며, 이들이 2001년 연구에서 자신들의 연구 모형을 사회정치적 모형으로 지칭했듯이 특히 경영자의 파워에 주목한 점도 독특하다고 하겠다. 그리고 이들의 연구는 정부나 입법과 같은 강압적 동형화 압력이라기보다는 규범적이거나 모방적 동형화 압력에 가깝다는 점에서 상징적 동조의 연구 지평을 확대했다는 평가도 내릴 수 있다. Kostova and Roth(2002)는 다국적 기업의 모회사의 압력에 대한 자회사의 동조 행위를 다룬다는 점에서 강압적 동형화에 대한 상징적 동조를 다룬 범주에 속한다. 이들의 연구에서 Scott(1995)이 제시한 제도의 세 가지 측면, 즉 규제, 인지 그리고 규범적 제도 간의 상충과 모회사와 자회사 간의 관계 특성이 상징적 동조에 영향을 미칠 수 있다는 것은 이 분야의 연구와 관련해서 독특한 기여로 보이며 후속 연구에 주는 시사점도 크다고 하겠다.

## 2. 연구 가설

위에서 제도적 동형화와 상징적 동조 간에 대한 논의와 연구의 흐름을 후자를 중심으로 살펴보았다. 상징적 동조는 주로 강압적 동형화와 관련해서 연구되었지만 규범적이거나 모방적 동형화에 적용될 수 있고, 제도화된 구조의 내용도 적법 절차에서부터 보상관행이나 품질프로그램까지 매우 다양하다는 점을 알 수 있었다. 사실 제도적 동형화가 작용하는 거의 모든 영역에 상징적 동조 개념을 적용할 수 있을지도 모르지만 그 동안 관련 연구가 부족했던 이유는 이론과 개념의 문제가 아니라 문제는 적당한 자료를 구할 수 있느냐의 문제일 수도 있다(Westphal & Zajac, 2001).

우리나라에서 외환위기를 전후해서 급속하게 확산되기 시작한 연봉제는 상

징적 동조 현상을 관찰할 수 있는 유망한 보상관행이다. 보상관행은 제도화 이론이나 상징적 동조 개념의 적용 대상으로서 연구되었으며(Eisenhardt, 1988; Westphal & Zajac, 1994, 1998; Bender, 2004) 외환위기 이후 확산추세를 보면 제도적 동형화를 적용할 수 있는 적합한 연구 대상이라는 점이 국내의 선행연구들에서도 지적되어 왔다(유규창·박우성, 1999, 2007; 노용진 외, 2003).

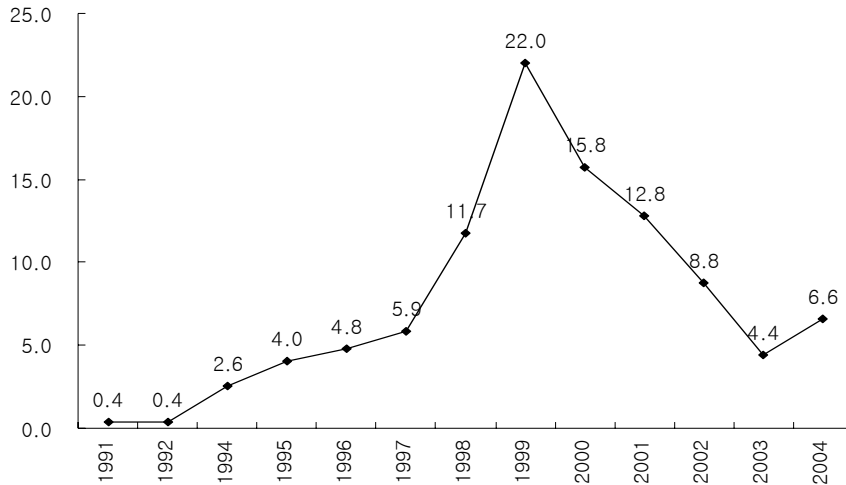
대표성 있는 노동부의 100인 이상 사업장 조사 통계에 의하면 연봉제 도입률은 1996년 1.6%, 1997년 3.6%, 1999년 12.7%, 2000년 23%, 2001년 27.1%, 2002년 32.3%, 2003년 37.5%로 급증하였고 본 연구의 조사시점인 2004년에는 43.0%에 달하고 있다(유규창·박우성, 1999; 「노동부 연봉제·성과배분제 실태조사」, 각 연도). 각종 신문기사 검색에 의하면 외국계 기업은 일찍부터 연봉제를 도입하고 있었고, 우리나라 기업의 경우 1990년대 초반까지는 성과 측정이 명확한 영업이나 전문직을 대상으로 연봉제를 도입하였으며, 그 이후 전체 직종으로 연봉제가 확산되기 시작한 것은 1994년 두산그룹이 과장급 이상 연봉제를 도입하면서부터인데 1998년까지 주요 그룹들이 모두 연봉제를 도입하게 된다. 공공부문의 경우 김대중 정부에서 공공부문 개혁의 일환으로 1998년 8월 공무원 연봉제 도입을 지시하면서부터 그 이후에는 공공부문에도 연봉제가 급속히 확산되기 시작하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 초기에는 기술적 요건을 감안하여 일부 기업들이 일부 직종에 한정해서 연봉제를 도입하다가 1994년부터 두산그룹의 연봉제 도입을 필두로 기업집단들이 도입을 주도하였고 1998년부터 공무원 연봉제를 필두로 공공부문의 연봉제 도입이 확산되었는데, 기업집단 소속 계열사와 공공부문의 경우 강압적 동형화 압력에 의한 연봉제 도입의 경우로 볼 수 있다. DiMaggio and Powell(1983)은 정부의 영향력과 기업집단의 모회사를 강압적 동형화 압력의 대표적인 예로 들었고, 이흥(2000)은 우리나라의 재벌 내 동질성과 재벌 간 이질성을 설명하는 개념으로서 강압적 동형화가 적용될 수 있다고 보았다.

국회의 정기간행물 기사 색인에서 2004년까지 연봉제를 키워드로 검색한 결과 총 273건이 검출되었는데, 그 분포를 보면 [그림 1]과 같이 1998년에서 2001년 사이에 전체의 62.3%에 해당되는 기사가 검출되어 실제 연봉제의 확산과 유사한 패턴을 보이고 있다. 연봉제가 급속하게 확산됨에 따라 기업은 연봉제를 당



(그림 1) 연봉제 기사 분포



주: 키워드를 연봉제로 한 기사 색인 결과임. 주제와 무관한 기사들은 제거하였으며 2004년까지의 기사임.

자료: 국회도서관 기사색인(<https://u-lib.nanet.go.kr/dl/SimpleView.php>).

연한 것으로 여기게 되거나 전문잡지에서 연봉제 기사가 폭발적으로 증가한 것에서 짐작할 수 있듯이 연봉제를 도입해야 한다는 규범적 압력을 점차 더 강하게 받을 수 있다. 그런데 연봉제에 대한 정보와 규범적 압력의 통로 중의 하나가 경영자단체나 협회와의 관계이다. 즉 경영자단체나 협회에 가입한 경우에는 그렇지 않는 경우에 비해서 연봉제 도입의 규범적 압력이나 다른 회사들의 도입을 보고 자기들도 도입하는 모방적 동형화 압력을 강하게 받을 수 있다. 일찍이 DiMaggio and Powell(1983)은 경영자단체/협회를 규범적 동형화의 지표로 보았다. 이상의 논의에 따라 동형화 압력과 연봉제 도입 간에 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1 : 제도적 동형화 압력은 연봉제 도입과 정의 관계를 보일 것이다

가설 1a : 공공부문 사업장은 연봉제 도입과 정의 관계를 보일 것이다

가설 1b : 기업집단의 계열사는 연봉제 도입과 정의 관계를 보일 것이다

가설 1c : 경영자단체 가입 사업장은 연봉제 도입과 정의 관계를 보일 것이다

앞서 연구의 이론적 배경에서 검토한 바와 같이 상징적 동조는 초기 신제도론에서부터 제도적 동형화와 밀접한 관련성이 있는 것으로 논의되어 왔다. 신제도론의 행위자에 대한 논란은 아직도 진행 중이지만(Heugens & Lander, 2009) 행위자관과 무관하게 상징적 동조는 발생할 수 있다. Meyer and Rowan (1977)의 경우처럼 당연시되고 다른 대안을 생각할 수 없는 인지적 구속에 의해 도입하든 정당성 확보를 위해서 의도적으로 도입하든 제도적 동형화에 의해 관행이나 구조 또는 프로그램을 도입한 경우에는 상징적 동조에 그칠 가능성은 항상 내재하고 있다.

인지적 구속, 즉 아무 생각 없이 도입하는 경우에도 Meyer and Rowan(1977)이 지적하듯이 조직 내부의 기술적 효율성과 충돌을 일으키게 되고, 기술적 효율성을 지키기 위해 조직은 상징적 동조를 채택한다고 보았다. 정당성 확보를 위해 의도적으로 도입하는 경우에는 애초부터 계산에 의해 도입만 하고 실행을 하지 않거나 실행하더라도 최소한의 규모나 범위 그리고 정도로만 실행하기 때문에 상징적 동조가 발생하며 이러한 상징적 동조에 대해서는 다수의 선행연구들에서도 확인하고 있다(Edelman, 1992; Westphal & Zajac, 1994, 2001; Kostova & Roth, 2002; Fiss & Zajac, 2006). 그리고 앞서 상징적 동조에 대한 이론적 검토에서 살펴본 바와 같이 상징적 동조는 주로 강압적 동형화의 경우에 연구가 많이 이루어졌지만 규범적 동형화나 모방적 동형화에서도 상징적 동조는 발생할 수 있다(Westphal & Zajac, 1994, 2001).

상징적 동조와 관련해서 강압적 동형화의 지표 중 하나인 기업집단의 역할에 대해서는 상이한 견해가 있을 수 있다. Kostova and Roth(2002)의 연구에서처럼 단순히 기업집단 소속 여부가 아니라 지배적 기업과 계열사 간의 관계가 중요할 수 있다. 이들은 상징적 동조는 모기업에 대한 종속성은 강하지만 신뢰와 일체화가 낮은 경우에 발생할 수 있다고 보았는데, 바꾸어 말하면 모기업과 신뢰와 일체화가 높은 경우에는 상징적 동조가 아니라 그와 반대되는 실질적 동조가 발생할 수도 있다는 논리가 성립한다. 그렇다면 우리나라 기업집단들에서 지배적 소유주 내지 지배적 조직과 계열사 간 관계의 종속성 정도와 신뢰와 일체화의 정도에 따라 상징적 동조가 발생할 수도 그 반대일 수도 있다.

Yiu, Lu, Bruton, and Hoskisson(2007)은 우리나라 재벌의 다수는 계열사 간

상호의존성을 의미하는 수평적 연계성이 높으면서 동시에 지배적 소유주에 의한 계열사의 통제 정도라는 수직적 통제도 높아 마치 사업부제 조직과 유사한 M-form 유형에 포함된다고 보았다. 여기서 수직적 연계성이 높다는 것은 지배적 소유주의 계열사에 대한 지배와 통제력이 높다는 것으로서 상징적 동조와 관련해서는 이중적 의미를 갖는다. 우선 지배적 소유주의 강력한 통제력은 강한 강압적 동형화와 이에 따른 상징적 동조의 가능성도 높인다. 반면에 강력한 통제력은 강제기제가 강하게 작용할 수 있다는 것을 의미하는데 Edelman (1992)이 지적했듯이 강제기제가 강하게 작용하면 상징적 동조가 발생할 여지가 적어진다. 이처럼 우리나라의 기업집단과 상징적 동조의 관계에 대해서는 상이한 예측이 가능하기 때문에 대체가설을 설정하는 것이 오히려 타당할 수도 있지만 다른 동형화 지표들과의 균형상의 문제로 상징적 동조와 정(+)<sup>2</sup>의 관계가 있을 것이라는 연구 가설을 설정한다.

선행연구들에서는 상징적 동조를 다양하게 측정하고 있다. 부서를 설치하지만 권한을 축소하고 규칙을 제정하지만 적용을 하지 않거나(Edelman, 1992), 장기성과급 제도를 도입하지만 실제 실행은 하지 않거나 실행하더라도 성과급 비중을 최소화하거나(Westphal & Zajac, 1994), 품질프로그램을 도입하지만 실제로는 이를 가치 있는 것으로 보지 않고 이에 대해 긍정적 태도도 형성하지 않거나(Kostova & Roth, 2002), 전략 변화를 천명하지만 이와 관련된 관리제도를 도입하지 않는(Fiss & Zajac, 2006) 경우 등등 매우 다양하다. 상징적 동조의 개념은 명확하지만 이를 측정하는 방식이 다양한 이유는 어느 정도는 대상 관행의 특성에 기인한 것으로 보인다. 이러한 선행연구들을 참조해서 연봉제 도입에 있어서 상징적 동조를 다음과 같이 정의하기로 한다. 즉 연봉제를 도입하더라도 적용 범위를 최소화하거나, 평가에 의해서 차등지급하는 연봉 차등폭을 줄이거나, 평가가 나쁘더라도 연봉 삭감은 없는 방식으로 제도를 설계하는 경우는 상징적 동조에 해당되는 것으로 보기로 한다. 이상의 논의에 따라서 상징적 동조에 관한 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 2 : 제도적 동형화 압력은 상징적 동조와 정(+)<sup>2</sup>의 관계를 보일 것이다.

가설 2a : 공공부문 사업장은 상징적 동조와 정(+)<sup>2</sup>의 관계를 보일 것이다.

가설 2b : 기업집단의 계열사는 상징적 동조와 정(+ )의 관계를 보일 것이다.

가설 2c : 경영자단체 가입 사업장은 상징적 동조와 정(+ )의 관계를 보일 것이다.

연봉제의 도입 시기도 상징적 동조와 밀접한 관련이 있는 변수이다. Tolbert and Zucker(1983)는 제도적 관행의 초기 채택자는 조직의 기술적 필요성에 의해서 이를 도입하지만 제도적 관행이 확산된 후기에 도입하는 경우에는 기술적 필요성과는 무관하게 제도적 동형화 압력에 의해서 도입한다는 것을 발견했다. Tolbert and Zucker(1996)는 초기 자신들의 연구를 발전시켜 제도화 과정에 대한 연구를 통해서 합리적 행위 모형과 제도적 모형의 연결을 시도한다. 이들은 제도화 과정을 혁신 단계, 초기 제도화 단계인 습관화, 반제도화(半制度化) 단계인 객관화, 그리고 완전제도화 단계인 외재화로 구분한다. 제도화의 초기 과정으로 갈수록 조직은 합리적 선택에 의해서 채택하기 때문에 조직 특성의 설명력이 높지만 후기 단계로 나아갈수록 제도적 동형화 압력에 의해서 채택하므로 조직 특성에 의한 설명력이 낮아진다고 보았다.

제도적 동형화 압력에 의한 채택의 경우 가설 2에서와 같이 상징적 동조의 가능성도 높아진다. 실제로 Westphal and Zajac(1994)은 후기 채택자와 같이 동형화 압력에 의해서 도입하는 경우에는 제도적 관행의 상징적 동조가 발생할 가능성이 높다는 연구 결과를 얻었다. 이러한 논의를 연봉제에 적용하면 연봉제의 초기 채택자는 기술적 필요성에 의해서 도입하는 경우가 많지만 연봉제가 확산되어 제도적 동형화 압력에 의해서 도입하는 경우에는 기술적 필요 등 조직 내부의 필요성과 무관하게 도입할 가능성이 높기 때문에 결과적으로 상징적 도입으로 귀결될 가능성이 높다. 이상의 논의에 따라서 연봉제의 후발 도입자와 상징적 동조 간에 정(+ )의 관계가 있을 것이라는 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 3 : 후발 도입자의 경우 상징적 동조와 정(+ )의 관계를 보일 것이다.

제도적 동형화와 상징적 동조에 대한 선행연구들은 제도적 동형화 압력이 아닌 조직 합리적 선택에 의해서 관행을 도입할 경우에는 상징적 동조가 발생하지 않을 것이라는 점을 암묵적으로 전제하고 있는 것으로 보인다. 신제도론으로도 지칭되는 제도화 이론이 상황 이론이나 전략적 선택과 같은 합리적 선택

이론을 반박하기 위해서 등장한 것처럼 조직이 물질적, 즉 경제적이거나 기술적 필요에 의해서 관행을 도입하는 경우에는 실제 운영으로 연결되지만, 제도적 동형화와 같은 비물질적 동기에 의해 도입하는 경우에는 실제 운영과 괴리되는 상징적 동조가 발생할 수 있다는 것이 제도화 이론의 상징적 동조 모델이다. 그러나 앞서 검토한 선행연구들과서와 같이 이러한 전제를 실제로 검증한 연구는 없었는데, 제도적 동형화에 의한 상징적 동조를 지지하기 위해서라도 합리적 선택과 관련된 변수의 경우 상징적 동조와 부(-)의 관계가 있다는 점을 검증할 필요가 있을 것이다.

상징적 동조를 거꾸로 뒤집으면 조직이 합리적 선택에 의해 연봉제를 도입하는 경우에는 상징적 동조와는 정반대의 실질적으로 운영되는 연봉제가 도입될 가능성이 높을 것이다. 공격형 전략과 혁신형 전략은 보상관련 선행연구들에서 개인 성과급의 채택에 영향을 주는 변수로서 지적되어 왔다. 마일즈와 스노우의 공격형(prospector) 전략 유형은 새로운 고객의 욕구를 파악하여 이를 신속하게 충족시키는 'me-first' 전략인데 이를 위해서 필요한 인력을 외부에서 조달하는 영입형(buy) 인사 전략을 채택하며, 이러한 인사 전략에 따라 보상 전략도 외적 경쟁성을 강조하며 개인성과급 비중이 높다는 특징이 있다(김식현, 1999; 배종석, 2008). 이처럼 공격형 전략을 구사하는 경우 이 전략의 기술적 필요성에 따라 연봉제를 도입할 가능성이 높고, 일단 도입된 연봉제는 조직의 기술적 필요성과 일치하기 때문에 상징적 동조와는 정반대로 실질적인 개인성과급으로 운영될 것으로 예측할 수 있다.

공격형 전략과 밀접한 관련이 있는 또 하나의 전략 변수로서 혁신형 전략도 연봉제의 도입 및 실질적 운영과 관련이 있을 것이다. 혁신형 전략은 기술혁신에 투자를 많이 하는 전략을 의미하는데 이와 유사한 방식으로 혁신형 전략을 사용한 경우로는 Montemayor(1996)가 있다. 이는 신제품 및 서비스 개발, 맞춤형 제품/서비스의 제공, 그리고 고객 유지로 측정한 혁신형 전략은 메리트 임금(merit pay)을 강도 높고 폭 넓게 활용하고 비용우위 전략보다 인센티브 비중도 높게 운영한다는 것을 발견하였다. 인사고과에 따라 기본급을 차등하는 메리트 임금과 인센티브가 개인성과급인 우리나라 연봉제의 핵심적 특성임을 감안하면 혁신형 전략도 연봉제 도입과 도입 후 실질적 운영과 정(+)의 관계를 가질

것으로 예측할 수 있다. 이상의 논의에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 공격형 전략과 혁신형 전략은 연봉제의 도입과 정(+)의 관계를 보일 것이며, 상징적 동조와 부(-)의 관계를 보일 것이다.

### Ⅲ. 자료 및 변수

#### 1. 자료

본 연구는 노동부의 2004년도 연봉제·성과배분제 실태조사와 한국노동연구원 2004년도에 실시한 사업체패널조사를 결합한 자료를 사용하였다. 참고로 두 자료의 조사 시점은 모두 2004년 5월로 동일하다. 위 노동부의 조사는 일부 업종을 제외한 100인 이상 사업장 전수조사로서 노동부가 매년 실시하는 임금교섭 실태조사와 모집단이 동일하다. 이 조사는 2006년부터 전수조사에서 표본조사로 전환되고 통계명도 ‘임금제도실태조사’로 바뀌어 2008년까지 지속되다가 2009년부터는 통계 생산이 중단되었다. 한국노동연구원의 2004년도 사업체패널조사의 모집단은 통계청의 ‘사업체기초통계조사’에 수집되어 있는 전국의 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상 사업장이며, 표본의 규모는 2,000여 개이다.

위 노동부 자료에는 연봉제의 제도적 특성이 비교적 상세하게 조사되어 있는 반면 본 연구의 가설을 검증하기 위해 필요한 독립 변수들이 거의 없다. 한편 한국노동연구원의 자료에는 독립 변수와 통제 변수들이 풍부하게 조사되어 있는 반면 연봉제의 제도적 특성은 충분하게 조사되어 있지 않다. 따라서 본 논문의 연구 가설을 검증하기 위해서 두 자료를 결합해서 활용할 필요가 있다. 위 노동부 자료의 표본 크기는 4,370개이고 한국노동연구원 자료의 본 표본 크기는 1,999개인데, 두 자료가 결합되어 주요 변수에 결측치가 없어 분석에 사용된 최종 표본은 736개 사업장이다. <표 1>은 분석 표본의 특성을 정리한 것이다. 표본의 특성에서 특이한 점은 대부분 100인 이상 사업장이며, 이를 반영하여 노동조합 조직률이 높다는 것인데, 그 이유는 위 노동부 자료가 100인 이상 사

〈표 1〉 표본의 특성

		빈 도	비 율
전 체		736	100.0
업종	광공업	394	53.5
	전기·가스·수도·건설	41	5.6
	도소매·음식·숙박	59	8.0
	운수·통신	95	12.9
	금융·보험	32	4.3
	부동산 임대, 사업서비스	71	9.6
	기타서비스	44	6.0
규모	100인 미만	25	3.4
	100~299인	293	39.8
	300~999인	240	32.6
	1,000인 이상	178	24.2
노동 조합	미조직	292	39.7
	조직	444	60.3
연봉제	미도입	399	54.2
	도입	337	45.8

업장이라는 점에 기인한 것이다.

## 2. 변 수

### 가. 종속 변수

종속 변수는 연봉제 도입, 연봉제 적용근로자 비중, 그리고 연봉차등 폭인데 이 변수들은 모두 노동부의 2004년 연봉제·성과배분제 실태조사 자료로 측정하였다. 노동부의 동 조사에서 연봉제 도입 여부에 대한 질문은 “연봉제는 근로자 개인의 능력·실적 및 공헌도를 평가하여 연간 임금액을 책정하는 개인별 성과급제를 말합니다. 현재 귀사에서는 연봉제를 실시 또는 계획하고 있습니까?”이다. 연봉제 도입 변수는 이 질문에 현재 실시하고 있다고 응답한 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다.

연봉제를 도입했다고 응답한 경우 연봉제의 실질적 운영 여부는 연봉제 적용 범위, 연봉의 차등폭, 연봉삭감 여부의 3가지로 측정하였다. 상징적 도입이나 구조와 실행의 분리에 대한 선행연구들의 논의를 참조하면(Westpal & Zajac,

1994, 1998, 2001) 연봉제의 상징적 동조의 지표는 연봉제를 도입하더라도 그 적용근로자 범위를 축소하거나, 연봉 차등폭을 적게 함으로써 도입은 하지만 실행에 있어서는 형식적이거나 최소한으로 운영하거나, 성과가 낮더라도 연봉을 삭감하지 않는 방식으로 연봉제를 운영하는 3가지로 측정할 수 있다. 연봉제 적용범위에 대한 질문은 “전체 근로자(상용근로자) 중 연봉제를 적용받는 인원의 비중은 어느 정도입니까? ① 10% 미만 ② 10~30% 미만 ③ 30~50% 미만 ④ 50~70% 미만 ⑤ 70% 이상”으로 구성되어 있다. 이 변수의 척도는 서열성이 있는 범주형 변수이기 때문에 서열로짓(ordered logit) 분석을 실시하였다.

연봉의 차등폭은 두 질문에 대한 응답을 결합해서 작성하였다. 하나의 질문은 과부장급에 대해서 “직급 등 다른 조건이 같은 경우 업적 평가에 의한 최상위자와 최하위자 간의 연봉 차등액은 어느 정도입니까? ① 10% 미만 ② 10~20% 미만 ③ 20~40% 미만 ④ 40% 이상”이며, 다른 하나의 질문은 평가에 의한 연봉 차등지급 여부이다. 연봉 차등이 없다고 응답한 경우에는 새로운 범주로서 전혀 없음이 추가되기 때문에 두 질문에 대한 응답을 결합하면 연봉 차등 폭에 대한 응답은 전혀 없음, 10% 미만, 10~20% 미만, 20~40% 미만, 40% 이상의 5범주로 구성된다. 연봉제 적용 범위와 마찬가지로 연봉 차등폭 변수들의 척도도 서열성이 있는 범주형 변수이기 때문에 서열로짓 분석을 실시하였다. 마지막으로 연봉의 삭감 여부에 대한 질문은 “연봉제를 운영하면서 전년도에 비해 연봉이 삭감되는 경우가 있습니까?”로 구성되어 있는데, 그렇다고 응답한 경우에 1의 값을 부여하여 더미 변수를 작성하였다.

#### 나. 독립 변수

제도적 동형화 변수는 공공부문, 기업집단, 경영자단체, 그리고 연봉제 도입 시기의 4개이다. 우선 공공부문은 2004년 조사 시점 기준 정부투자기관, 정부출연기관, 지방 및 기타 공기업에 포함된 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 이 변수는 노동부의 연봉제·성과배분제 실태조사 자료에서 구하였다. 공공부문은 강압적 동형화 압력의 대표적인 지표인 정부의 영향력이나 법률적 환경에 의 노출 정도를 측정하는 지표로서 활용된다(Edelman, 1990, 1992). 둘째, 기업



집단 소속 여부는 공정거래위원회에서 지정한 2004년 기준 51개 기업집단 893개 기업에 해당되는 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 기업집단 소속 여부의 식별은 공정거래위원회의 홈페이지에서 기업집단 및 그 소속 기업명을 구하여 분석 표본의 사업장 명칭과 대조하여 확인하였다. 셋째, 경영자단체 소속 여부는 사업체패널의 “귀 사업장이 현재 가입한 경영자단체나 협회의 개수는?”로 구성된 질문에서 하나라도 가입한 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 마지막으로 후발도입 변수는 최근 4년 이내에 연봉제를 도입한 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 노동부의 2004년도 연봉제·성과배분제 실태조사 원자료에서 연봉제의 도입 시점을 보면 연봉제 도입의 정점은 2000년이며 2001년부터 증가율이 저하되고 있다. 즉 1998년, 1999년, 2000년의 연봉제 도입 건수는 각각 150건, 240건, 315건으로 증가하여 2000년이 정점을 형성하며 2001년부터 2003년까지 각각 206건, 214건, 139건으로 감소하고 있다. 이러한 추세를 보면 2001년 이후에는 이른바 연봉제의 완전제도화 단계에 접어들어 기술적 요건과는 무관하게 동형화 압력에 의한 연봉제 채택이 일어날 가능성이 높아질 수 있다(Tolbert & Zucker, 1983, 1996). 후발도입 변수는 이러한 효과를 검증하기 위해 작성하였다.<sup>2)</sup>

제도적 동형화 변수의 효과와 대조하기 위해 사용하는 경쟁전략 변수는 두 개다. 우선 마일즈와 스노우의 전략 유형 중 공격형 전략(prospector)이 있는데, 이 변수는 사업체패널조사 자료에서 구하였다. 이 변수에 대한 질문은 “귀 사업장 주력제품/서비스의 시장 전략은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까? 1. 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품/서비스를 제공하려고 시도한다. 2. 신시장 진입이나 신제품/서비스 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만, <1>과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라잡으려고 노력한다. 3. 기존의 제품/서비스로서 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품/서비스 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는다. 4. 위 세 가지 형태 모두 아님”으로 구성되어 있는데 이 중 1에 응답한 경우에 1의 값을 부여하여 더미 변수를 작성하였다. 혁신형 전략은 기술혁신에

2) 여기에 보고하지 않았지만 경영자단체의 경우 연속 변수를 그대로 사용하거나 중앙값 또는 평균값을 기준으로 더미 변수를 작성하여 분석해도 결과는 크게 다르지 않았다. 후발도입 변수와 관련해서 연봉제 도입 연령의 연속 변수를 투입해도 결과는 대동소이하였다.

대한 투자 정도의 지표로서 연구개발 및 기술인력의 비중으로 측정하였다. 이는 6개 직군, 즉 관리인력, 연구개발 및 기술인력, 사무인력, 서비스 및 영업인력, 생산기능인력, 단순노무인력 중 연구개발 및 기술인력이 차지하는 비중으로 측정하였다. 이 변수는 기술혁신을 측정하는 다양한 지표 중 투입 측면의 지표로서 활용되기도 한다(Souitaris, 2002; Menezes-Filho & Van Reehan, 2003). 연구 가설에서 지적한 바와 같이 공격형 전략과 마찬가지로 혁신형 전략도 연봉제의 도입 및 그 실질적 운영과 정(+)의 관계를 가질 것으로 예측할 수 있다.

#### 다. 통제 변수

위에서 선정한 독립 변수 이외에 연봉제의 채택 및 상징적 동조에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 기존 개인성과급과 관련된 선행연구와 이론들에서 추출하여 통제하였다. 우선 조직 규모는 기업의 상용근로자 숫자의 자연로그 값으로 측정하였다. 주지하다시피 조직 규모는 제도화 이론에서는 동형화 압력의 정도를 의미하는 공중에 대한 가시성(visibility)의 지표로 활용되기도 하고, 합리적 관점의 설명에서는 각종 인사 제도의 도입과 운영에 있어서 규모의 효과 지표로서도 취급되기도 하는 등 매우 복잡한 의미의 변수이지만 어떤 식으로든 연봉제의 도입과 실행에 영향을 미칠 수 있다.

회사의 업력은 2005에서 회사 창립일을 차감하여 측정하였다. 회사의 업력은 새로운 인사관행의 도입에 영향을 미칠 수 있는 변수이다. 다른 조건이 동일하다면 오래된 기업의 경우 그만큼 구제도의 관성이 클 수 있기 때문에 연봉제와 같이 외환위기 이후 급증한 새로운 인사관행의 도입이 늦을 수도 있고 유사한 이유로 연봉제의 실행에도 영향을 미칠 수 있을 것이다.

노동조합은 노동조합이 조직된 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 선행 연구들은 대부분 노동조합과 개인별 성과급 간에 부(-)의 관계를 예측하는데, 그 이유는 노동조합의 연대임금 정책 및 위험회피 성향 때문이다(Brown, 1990; Kaufman, 2002; Brown & Heywood, 2005). 동일한 근거로 노동조합은 연봉제의 도입 여부만이 아니라 일단 도입된 경우라 하더라도 조합원의 적용을 배제하는 등 그 실질적 적용에도 영향을 미칠 수 있다.

외국인 지분율은 외환위기 이후 우리나라 기업의 인사관리에 중요한 영향을 미쳤던 변수로 지적되었다(노용진·김동배·박우성, 2003). 이 변수는 사업체 패널조사에서 “2003년 말 현재 귀 회사의 외국인 지분율은 어느 정도입니까?”라는 질문에 대한 응답 중 외국인 지분율이 5% 이상인 경우 1의 값을 부여한 더미 변수를 작성하여 분석에 사용하였다. 다른 주주들과 달리 외국인 주요 주주들의 경우 우리나라의 연공급에 익숙하지 않을 것이며, 대리인 문제를 경감시키기 위해 개인성과급을 도입하고 이를 실질적으로 적용하도록 압력을 가할 가능성이 높을 것으로 예측할 수 있다.

평균 근속연수는 정규직 근로자의 평균 근속연수로 측정하였다. 평균 근속연수는 개인성과급과 관련해서 거래비용 이론에서 예측하는 변수 중의 하나이다. 평균 근속연수는 기업특유 숙련(firm-specific skills)의 축적 지표로 볼 수 있는데, 기업특유 숙련이 높은 경우 개인성과급에 의해 기회주의의 감소를 피하는 거래적 계약보다는 장기 고용과 행위 통제에 의존하는 관계적 계약에 의한 기회주의 감소가 보다 효율적인 지배장치로 지적되고 있다(Tremblay, Cote, & Balkin, 2003). 이러한 이유로 평균 근속연수는 연봉제의 도입 및 실질적 실행에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 여성 인력의 비중은 전체 근로자에서 여성 근로자가 차지하는 비중으로 측정하였다. 여성 인력의 비중은 2차 노동시장이나 단순직무의 지표로 사용되기도 하는 것처럼 개인성과급의 도입에 영향을 미칠 수 있다(Brown & Heywood, 2005).

산업수준 변수들도 기업의 인사관리 연구에서 중요한 변수(Datta, Guthrie, & Wight, 2005)라는 지적처럼 개별 사업장의 연봉제 도입 및 실행은 해당 기업이 소속된 산업의 집합적 영향을 받을 수 있다. 이러한 산업의 효과를 통제하기 위해 1999년부터 2003년의 5년간 산업별 연봉제 도입률의 확산 속도를 통제하였다. 이 변수는 노동부의 1999년 및 2003년도 연봉제·성과배분제 실태조사 원자료에서 표준산업 2자리별 연봉제 도입률을 각각 구한 후 2003년도 도입 비율에서 1999년도 도입 비율을 차감하여 구하였다.<sup>3)</sup> 다른 조건이 일정하다면 연봉제 도입률이 급증하는 산업에 속한 사업장이 연봉제 도입에 대한 모방적 및 규범적 동형화 압력을 강하게 받을 수 있기 때문에 연봉제를 도입할 가능성

3) 현재 구할 수 있는 가장 오래된 노동부의 연봉제 조사 자료는 1999년이다.

이 높을 것으로 예측할 수 있다. 마지막으로 산업대분류 변수를 통제하였다. 산업변수는 광공업을 준거 범주로 전기-가스-수도-건설, 도소매-음식-숙박, 운수-통신, 금융-보험, 부동산임대-사업서비스, 기타서비스의 6개 산업더미 변수를 작성하였다.

#### IV. 분석 결과

<표 2>는 변수의 기술통계 및 상관관계를 정리한 것이다. 여기서 주의할 점은 연봉제 적용근로자 비중과 연봉 차등폭은 서열 변수이지만 보고의 편의를 위해 상관관계표에서는 연속 변수와 같이 취급했다는 것이다. 물론 가설검증을 위한 다변량 분석에서는 이 두 변수에 대해서는 서열로지 회귀분석을 실시하였다. 우선 연봉제 도입과 독립 변수와의 관계를 보면 공공부문과 기업집단은 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있으며, 경쟁전략 변수 중에서는 혁신형 전략이 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 통제 변수 중에서는 기업규모, 외국인 지분율, 평균 근속연수, 그리고 지난 5년간 산업별 확산 속도와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 나타나는 반면, 회사의 업력과 노동조합과는 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있다.

연봉제 도입표본(N=337)에서 적용근로자 비중, 연봉의 차등폭, 그리고 연봉 삭감 여부와 독립 변수들 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 공공부문은 연봉제 적용 범위와 유의한 부(-)의 관계가 나타나지만 기업집단의 경우 연봉 차등폭과 연봉 삭감과 모두 유의한 정(+)의 관계가 나타나며, 경영자단체 가입은 3가지 운영지표와 모두 부(-)의 관계가 나타나지만 통계적으로 유의한 수준은 아니며, 마지막으로 후발도입 변수도 3가지 운영지표와 모두 부(-)의 관계가 나타나지만 통계적으로 유의한 것은 연봉 차등폭이다. 경쟁전략 변수의 경우 공격형 전략은 적용비중 및 연봉 차등폭과 유의한 정(+)의 관계를 보이며, 혁신형 전략은 적용근로자 비중과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다.

<표 3>은 가설 검증을 위해 이항로지 및 서열로지 회귀분석을 실시한 결과이다. 연봉제 도입 여부와 연봉 삭감 여부는 이항로지 회귀분석의 결과이며 연

봉제 적용 범위와 연봉 차등폭은 서열로짓 회귀분석을 실시한 결과이다. 연봉제 도입 여부는 전체 표본(N=736)이 분석 대상인 반면 나머지 3개의 연봉제 실행 정도 관련 분석은 연봉제를 도입하고 있는 집단(N=337)이 분석 대상이다.

가설 1은 제도적 동형화와 연봉제 도입 간의 정(+)의 관계가 있을 것이라는 예측이었다. 분석 결과를 보면 공공부문과 기업집단은 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보이지만 경영자단체 가입은 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않고 있어 가설 1a와 가설 1b는 지지를 얻고 있지만 가설 1c는 지지를 얻지 못하고 있다.

가설 2는 동형화 압력과 상징적 동조 간에 정(+)의 관계가 있을 것이라는 예측이었다. 분석 결과 강압적 동형화의 지표인 공공부문과 상징적 동조 간에 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설 2a는 연봉제 적용 범위와 연봉 삭감 여부와 관련해서 지지를 얻고 있지만 연봉 차등폭과는 유의한 관계가 나타나지 않고 있다. 또 다른 강압적 동형화의 지표인 기업집단의 계열사는 상징적 동조와 모두 정반대 방향으로 유의한 관계를 보이고 있어 연구 가설 2b를 모두 기각하고 있다. 즉 기업집단의 계열사인 경우에는 일단 연봉제를 도입한 경우에도 적용 범위가 넓고 연봉 차등폭이 크며, 평가가 나쁜 경우 연봉을 삭감하는 방식으로 운영하는 경우가 많은 것으로 나타나고 있어 상징적 동조가 아닌 실질적 도입이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 사실 기업집단과 상징적 동조의 관계와 관련해서 가설 설정에서 관계의 방향성 예측이 곤란하기 때문에 대체가설을 설정하는 것이 바람직할 수 있다는 점을 검토한 바 있다. 기업집단의 이러한 효과는 가설 설정에서 검토한 바 있는 기업집단과 연봉제의 상징적 동조 간에 부(-)의 관계가 있을 것이라는 대체가설이 우리나라에서 더 설득력이 있을 수 있다는 점을 시사한다. 마지막으로 경영자단체 소속과 연봉제의 상징적 동조 간의 관계는 적용 범위에서만 예측한 바와 같은 유의한 부(-)의 관계가 나타났고, 연봉 차등폭이나 연봉 삭감과도 부호의 방향은 예측과 동일하지만 통계적으로 유의하지 않다.

가설 3은 후발도입 사업장과 상징적 동조 간에 정(+)의 관계가 있을 것이라는 예측이었는데, 연봉 차등폭의 경우에만 통계적으로 유의한 관계가 나타나고 적용 범위와 연봉 삭감의 경우에는 부호의 방향은 가설과 부합되지만 통계적으

로 유의한 수준은 아니다.

가설 4는 제도적 동형화와 상징적 동조 간의 관계와 대조하기 위해 경쟁 전략 변수와 연봉제 도입 및 상징적 동조 간의 관계를 다룬 것이었다. 구체적으로는 공격형 전략과 혁신형 전략은 연봉제 도입과는 정(+)의 관계를 가질 것이지만 상징적 동조와는 부(-)의 관계를 가질 것이라는 예측이었다. 우선 연봉제의 도입과 관련해서는 혁신형 전략만 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있어 부분적인 지지를 얻고 있다. 상징적 동조와 관련된 예측과 관련해서 경영전략 변수는 연봉제 적용 범위와 모두 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있으며, 연봉 삭감과는 혁신형 전략이 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있어 연구 가설 4는 부분적인 지지를 얻고 있다. 무엇보다 경쟁전략 변수는 모두 상징적 동조 지표들과 유의한 관계를 보이지 않고 있어 상징적 동조는 제도적 동형화 압력과 관련된 현상일 수 있다는 연구 가설을 지지하는 것처럼 보인다.

통제 변수들의 효과를 살펴보면 조직 규모는 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보이지만 연봉제 적용 범위와는 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있는데, 이것이 상징적 동조로 인한 효과일 수도 있지만 조직 규모의 증가에 따른 인력 구성의 효과가 반영된 결과일 수도 있다. 회사 업력은 연봉제 도입과 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있어 연봉제가 최근의 보상 관행임을 감안할 때 회사의 업력에 따른 구조 관성의 효과가 발생하고 있는 것으로 보인다. 노동조합은 연봉제 도입과 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있으며, 일단 도입된 이후에도 적용 범위와 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있다. 우리나라 노사관계에서 노동조합이 개인성과급인 연봉제를 싫어하는 것은 당연할 것이며, 일단 도입되더라도 조합원에 대한 적용을 저지하려고 할 것이다. 외국인 지분율 5% 이상 변수는 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있는데, 이는 외국인 지분율이 외환위기 이후 혁신적 인사 제도의 도입과 일관되게 정(+)의 관계를 보였던 노용진 외(2003)의 연구 결과와도 맥락을 같이한다. 정규직의 평균 근속연수는 연봉 삭감과 유의한 정(+)의 관계를, 여성 비중은 연봉 차등폭과 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있지만 모두 연봉제 도입과는 유의한 관계를 보이지 않고 있다. 마지막으로 산업별 지난 5년간 연봉제 확산 속도는 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있으며, 연봉제 적용 범위와도 정(+)의 관계를 보이고 있다.

〈표 2〉 변수간 상관관계

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 연봉제 도입	0.46	0.50																
2. 적용 비중(a)	3.07	1.46	n.a.															
3. 연봉차 등폭(a)	1.61	1.08	n.a.	0.170														
4. 연봉 삭감(a)	0.28	0.45	n.a.	0.040	0.191													
5. 공공 부문	0.06	0.23	0.120	-0.123	0.065	-0.013												
6. 기업 집단	0.18	0.39	0.248	-0.041	0.278	0.223	0.077											
7. 경영자 단체	0.75	0.43	0.058	-0.055	-0.063	-0.068	-0.122	-0.007										
8. 후발 도입(a)	0.35	0.48	n.a.	-0.012	-0.168	-0.077	-0.077	-0.178	0.039									
9. 공격형 전략	0.33	0.47	0.051	0.124	0.119	0.011	-0.027	0.048	0.043	0.039								
10. 혁신형 전략	9.61	19.28	0.139	0.191	0.047	0.050	0.210	-0.048	0.035	-0.113	0.024							
11. 규모 (로그)	6.14	1.22	0.240	-0.147	0.220	0.264	0.190	0.458	-0.018	-0.206	0.143	0.003						
12. 회사 업력	26.31	16.65	-0.073	-0.103	0.077	0.048	0.026	0.062	0.026	-0.043	0.084	-0.071	0.235					
13. 노동 조합	0.61	0.49	-0.090	-0.385	0.003	0.029	0.164	0.028	-0.043	-0.115	-0.023	-0.132	0.193	0.264				
14. 외국인 지분	0.20	0.40	0.185	-0.014	0.159	0.072	-0.067	0.200	0.128	-0.128	0.124	-0.083	0.316	0.074	0.076			
15. 평균 근속	7.79	4.25	0.113	-0.272	0.177	0.081	0.255	0.245	0.034	-0.116	-0.036	-0.027	0.368	0.338	0.287	0.207		
16. 여성 비중	24.76	23.01	-0.029	0.147	-0.182	-0.020	0.000	-0.116	-0.045	0.104	0.059	-0.030	-0.022	-0.127	-0.192	-0.016	-0.207	
17. 산업별 확산	0.24	0.11	0.243	0.242	-0.010	0.090	0.222	0.070	0.005	-0.062	-0.028	0.280	0.126	-0.153	-0.242	0.006	0.063	0.130

주 : (a)는 연봉제 도입기업만 해당되는 변수(N=337)이며, 나머지는 전체 기업에 해당 (N=736). 상관계수의 유의도는 전체 표본의 경우  $|r| \geq 0.120$ ,  $p < .001$ ,  $|r| \geq 0.090$ ,  $p < .01$ ,  $|r| \geq 0.071$ 이며, 연봉제 도입 표본의 경우  $|r| \geq 0.178$ ,  $p < .001$ ,  $|r| \geq 0.138$ ,  $p < .01$ ,  $|r| \geq 0.106$ ,  $p < .05$ .

〈표 3〉 연봉제 도입 및 실질적 운영의 영향요인 분석 결과

	도입여부 (이항로짓)	적용범위 (서열로짓)	차등폭 (서열로짓)	삭감여부 (이항로짓)
공공부문	1.062 ** (0.438)	-1.337 *** (0.450)	0.154 (0.429)	-1.169 ** (0.571)
기업집단	0.857 *** (0.247)	0.514 * (0.275)	0.849 *** (0.268)	0.646 * (0.332)
경영자단체	0.187 (0.198)	-0.500 * (0.264)	-0.234 (0.255)	-0.189 (0.334)
후발도입		-0.136 (0.229)	-0.389 * (0.223)	-0.217 (0.304)
공격형전략	0.081 (0.180)	0.554 ** (0.228)	0.372 (0.220)	-0.028 (0.292)
혁신형전략	0.012 ** (0.005)	0.020 *** (0.006)	0.008 (0.005)	0.368 *** (0.131)
규모(로그)	0.269 *** (0.089)	-0.257 ** (0.102)	0.061 (0.099)	0.003 (0.009)
회사업력	-0.013 ** (0.006)	0.006 (0.007)	0.000 (0.007)	0.014 (0.303)
노동조합	-0.374 * (0.193)	-1.198 *** (0.238)	-0.310 (0.229)	0.120 (0.326)
외국인지분 5%	0.566 ** (0.221)	0.288 (0.256)	0.379 (0.253)	0.004 (0.040)
평균근속년수	0.006 (0.025)	-0.022 (0.030)	0.009 (0.030)	0.015 ** (0.007)
여성비중	-0.004 (0.004)	0.005 (0.005)	-0.013 ** (0.005)	0.005 (0.007)
산업별확산속도	2.380 ** (1.205)	2.573 * (1.396)	-0.727 (1.357)	2.416 (1.868)
Chi-square	152.0***	124.6***	54.9***	53.0***
-2 LL	863.1	906.5	925.7	349.7
N	736	337		

주: 연봉제 도입 여부와 삭감 여부는 이항로짓, 나머지는 서열로짓 분석 결과임. 상수와 산업 변수는 보고하지 않았음. ( )는 표준오차. \*\*\*p<01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검증).



## V. 논의 및 함의

1997년 외환위기를 전후해서 연봉제는 매우 빠르게 확산되었다. 본 논문은 제도화 이론에 입각해서 연봉제의 상징적 동조 현상을 분석하였다. 이를 위해 연봉제의 특성을 자세히 조사한 노동부의 2004년도 연봉제·성과배분제 실태 조사와 다양한 선행요인을 조사하고 있는 한국노동연구원의 2004년도 사업체 패널조사를 결합하였다.

분석 결과 공공부문은 연봉제 도입과 상징적 동조의 두 가지 지표와 유의한 정(+)의 관계를 보였고, 기업집단은 연봉제 도입과 정(+)의 관계를 보였지만 상징적 동조와는 예상과는 달리 유의한 부(-)의 관계를 보였으며, 경영자단체나 협회 소속은 연봉제 도입과는 유의한 관계가 나타나지 않았지만 연봉의 차등폭과 유의한 부(-)의 관계를 보였으며, 나머지 두 가지 지표와도 통계적 유의성은 없었지만 부호의 방향이 상징적 동조와 일치하였다. 후발도입의 경우 연봉 차등폭과 유의한 부(-)의 관계를 보였으며, 나머지 두 가지 지표와도 통계적 유의성은 없었지만 부호의 방향이 상징적 동조와 일치하였다. 제도적 동형화의 효과와 대조하기 위해 사용한 경영전략 변수들은 상징적 동조와는 반대로 실질적인 운영을 촉진하는 경향성이 있는 것으로 나타났다.

공공부문은 정부나 법제도의 강압적 영향을 직접적으로 받는 지표로서 연구되어 왔다(Edelman, 1990, 1992). 우리나라 정부는 1998년에 공무원 연봉제를 필두로 연봉제 도입을 공공부문 개혁의 일환으로 추진해 왔고 연봉제를 경영평가 항목에 포함시키기도 하였다. 정부의 영향을 직접적으로 받는 공공부문의 경우 정부의 이러한 정책은 연봉제 채택의 강압적 압력으로 작용했을 것이다. 공공부문에 속한 조직은 이러한 강압적 압력에 대해 연봉제 도입이라는 순응을 통해 사회적 정당성을 획득해야 했다. 그러나 강압적 압력에 의해 도입된 연봉제는 조직 내부의 기술적 필요성이나 기존의 임금 제도에 고착된 이해관계 등과의 갈등이 발생할 수 있으며 그 결과 연봉제를 형식적으로 운영하는 방식으로의 상징적 동조가 발생했을 수 있다. 우리의 분석 결과는 이러한 가능성을

확인해 주는 것처럼 보인다. 이러한 결과가 갖는 정책적 함의는 정부가 정책을 수립할 경우 특정 조건하에서는 공공부문 조직들이 정부 정책에 대해서 상징적인 동조 행위를 취할 수 있다는 점을 늘 감안할 필요가 있다는 점이다. 예컨대 Edelman(1992)이 주장하듯이 상징적 동조가 발생할 수 있는 조건이라면 정책을 집행할 필요가 있는지의 여부를 재검토할 필요도 있을 것이며, 굳이 정책을 집행한다면 상징적 동조가 아닌 실질적 도입을 어떻게 유도할 것인가에 대한 대책이 필요할 것이다. 다만 공공부문이라 해도 공기업이나 정부출연기관 등과 같이 성격이 상이한 다양한 유형에 따라 상이한 반응이 있을 수 있는데 본 연구에서는 아쉽게도 자료의 한계상 이런 가능성을 탐색하지 못했다.

기업집단은 우리나라의 선행연구들에서도 외환위기 이후 인사관리혁신이나 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보였던 변수이다(노용진 외, 2003; 유규창·박우성, 2007). DiMaggio and Powell(1983)에 의하면 기업집단의 지배적 기업이 계열사에 행사하는 동형화 압력을 강압적인 것으로 분류했고, 우리나라의 경우에도 1994년 두산그룹을 필두로 재벌그룹들이 연봉제 도입을 주도했기 때문에 본 연구는 기업집단 소속 계열사가 강압적 동형화 압력에 의해 연봉제를 도입할 확률이 높고 연봉제를 도입하는 경우 상징적 동조가 발생할 가능성이 높다고 보았다. 그러나 분석 결과는 본 연구의 예측과는 정반대로 나타났다.

우리나라 기업집단의 경우 수평적 연계성만이 아니라 지배적 소유주의 계열사에 대한 통제력이 높기 때문에(Yiu, Lu, Bruton, & Hoskisson, 2007) 계열사들의 상징적 동조가 발생할 가능성이 적다는 점, 상징적 동조를 결정하는 것이 기업집단 소속 여부가 아니라 지배적 기업이나 소유주와 계열사 간 관계가 문제일 수 있다는 점(Kostova & Roth, 2002) 등을 감안하면 기업집단과 상징적 동조 간의 관계는 단순하지 않다. 지배적 소유주의 계열사에 대한 통제력이 높다는 것은 관행의 도입 및 운영과 관련해서 강제기제가 강하게 작동할 수 있다는 것을 의미하기 때문에 상징적 동조가 아니라 실질적 동조가 발생할 수도 있다(Edelman, 1992).

그리고 Chang, Chung, and Mahmood(2006)은 우리나라의 기업집단 소속 계열사들 간에 자원을 공유함으로써 혁신성이 높다는 것을 발견했는데, 이를 연봉제 도입과 같은 인사관행 혁신에 적용하면 계열사 간 노하우나 정보공유를

통해 연봉제의 채택 및 실질적인 운영이 보다 잘 이루어질 것으로 예측할 수도 있다.

이러한 가능성 이외에도 기업집단의 효과에는 우리가 측정하지 않은 다른 요인들의 효과가 혼재되어 있을 가능성도 배제할 수 없을 것이다. 예를 들어 우리나라의 재벌은 글로벌 기업으로서 글로벌 시장에서 성과주의에 대한 국제 표준의 채택 압력을 받을 수 있다든지, 글로벌 차원의 인재 충원을 위해서는 연봉제와 같은 보상 제도 개편이 필요했다든지 등 우리가 측정하지 않은 다른 요인들의 효과가 혼재되어 있을 가능성이 있다. 연봉제와 상징적 동조만이 아니라 인사조직 관련 다른 혁신과 관련해서도 우리나라 기업집단의 효과와 관련된 이러한 문제 의식에 대해 후속 연구들이 더 진행될 필요가 있을 것이다.

경영자단체 가입의 효과는 상징적 동조 지표 중의 하나인 연봉제 적용 범위와 유의한 부(-)의 관계를 보인 것을 제외하고는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 사실 규범적 동형화 압력의 지표로 활용하기에는 경영자단체 가입 여부로 구성된 본 연구의 측정이 문제가 있을 수 있다. 경영자단체나 협회에의 가입 여부가 아니라 얼마나 적극적으로 활동을 하느냐가 더 중요할 수 있고, 보다 더 구체적으로는 연봉제나 인사관리와 관련해서 자문이나 컨설팅을 받았는지의 여부가 더 중요할 수 있지만 본 연구는 자료의 한계상 이런 점을 검증할 수 없었다. 나아가 우리나라에서 인사관리와 관련된 대표성 있는 단체나 협회가 없을 수 있다는 노용진 외(2003)의 지적도 본 연구의 결과 해석에 참고가 될 수 있겠다. 추후 규범적 동형화의 지표로서 경영자단체나 협회의 효과를 측정할 경우 본 연구에서 지적된 문제점들에 대한 고려가 필요할 것으로 보인다.

제도적 동형화와 상징적 동조에 관한 선행연구들은 조직의 물질적 필요, 즉 경제적 내지 기술적인 필요에 의해서 관행을 도입할 경우에는 상징적 동조가 발생하지 않을 것이라는 점을 전제만 했지 실제로 검증한 경우는 없었다. 본 연구는 연봉제 도입의 물질적 필요의 지표로서 선행연구들에서 개인성과급과정(+ )의 관계가 있는 것으로 알려진 공격형 전략과 혁신 전략의 효과를 분석하였다. 분석 결과 경쟁 전략 변수들은 상징적 동조와는 정반대로 실질적인 운영을 촉진하는 경향성이 있는 것으로 나타나 상징적 동조는 물질적 필요에 의한 관행의 도입보다는 제도적 동형화 압력에 의한 관행의 도입에서 발생하는 현상

이라는 점을 확인해 주고 있다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있다. 무엇보다 공공부문의 효과를 제외하면 연구 가설들은 부분적으로만 지지를 얻고 있으며 특히 기업집단의 경우 상징적 동조와는 일관되게 정반대의 결과를 보이고 있다. 앞서 충분히 논의된 기업집단의 효과를 논외로 하면 가설의 부분적 지지와 관련해서 우선 생각할 수 있는 이유는 상징적 동조의 측정 지표들이 문제가 될 수 있다는 것인데 2차 자료를 사용하는 연구자로서는 통제할 수 없는 문제라는 것이 아쉽다. 그리고 기업집단의 예상하지 못한 효과와 같이 상징적 동조 현상을 우리나라의 경영 현상에 적용할 경우 한국적 특수성에 대한 고려가 더 필요할 수도 있을 것이다. 상징적 동조와 관련된 본 연구의 가설들은 상이한 표본이나 또는 다른 연구 대상들에 대한 후속 연구들이 필요할 것이다. 예를 들어 연봉제 도입 및 운영에 대한 좀 더 풍부한 정보를 담고 있는 표본을 사용한 연구도 필요할 것이며, 품질프로그램의 확산이나 근래 자주 바뀌고 있는 고용관련 법제도의 변화에 따른 기업의 대응 등 다른 대상들에 대한 후속 연구들도 필요할 것이다. 마지막으로 제도적 동형화와 상징적 동조에 대한 연구 가설을 보다 엄밀하게 검증하기 위해서는 종단 자료가 필요한바 추후 종단 자료를 활용한 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 종단 자료가 구축될 경우 일단 도입된 이후 시간의 흐름에 따라 연봉제가 어떻게 변화해 나가는지에 대한 분석도 가능해진다.

## 참고문헌

- 김동배·김기태. 「연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 8(4)(2008): 29~54.
- 김식현. 『인사관리론』. 무역경영사, 1999.
- 노동부. 「연봉제·성과배분제 실태조사」. 각년도.
- 노용진·김동배·박우성. 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」. 『경영학연구』 32(4)(2003): 955~981.

- 배종석. 『인적자원론』. 흥문사, 2008.
- 유규창·박우성. 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」. 『인사조직연구』 7 (2) (1999): 47~86.
- 유규창·박우성. 「성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과」. 『인사조직연구』 15 (3) (2007): 187~224.
- 이 흥. 「한국 기업집단의 강제적 동질성을 수반한 모집단학습: 삼성그룹과 현대그룹의 비교」. 『경영과학』 17 (1) (2000): 87~115
- 정인수·금재호·조준모·김동배. 「기업내부노동시장의 변화」. 한국노동연구원, 2002.
- Balkin, D. B., & E. F. Montemayor. "Explaining Team-Based Pay: A contingency perspective based on the organizational life cycle, team design, and organizational learning literature." *Human Resource Management Review* 10 (3) (2000): 249~269.
- Bender, R. Why Do Companies Use Performance-related Pay for Their Executive Directors?. *Corporate Governance* 12 (4) (2004): 521~533.
- Brown, C. "Firms Choice of Method of Pay." *Industrial and Labor Relations Review* 43, Special Issue, 165S-182S, 1990.
- Brown, M., & J.S. Heywood. "Performance Appraisal Systems: Determinants and change." *British Journal of Industrial Relations* 43 (4) (2005): 659~679.
- Chang, S-J, Chung, C-N, & I.P. Mahmood. "When and How Does Business Group Affiliation Promote firm Innovation? A tale of two emerging economics." *Organization Science* 17 (5) (2006): 637~656.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & P.M. Wright. "Human Resource Management and Labor Productivity: Does industry matter?" *Academy of Management Journal* 48 (1) (2005): 135~145.
- DiMaggio, P.J., & W.W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field." *American Sociological Review* 48 (1983): 147~160.

- Dirsmith, M. W., Fogarty T. J. & P. Gupta. "Institutional Pressure and Symbolic Displays in a GAO Context." *Organization Studies* 21 (3) (2000): 515~537.
- Edelman, L.B. "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law." *American Journal of Sociology* 97 (6) (1992): 1531~1576.
- Eisenhardt, K.M. "Agency and Institutional Theory Explanations: The case of retail sales compensation." *Academy of Management Journal* 31 (3) (1988): 488~511.
- Fiss, P. C., & E.J. Zajac. "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling." *Academy of Management Journal* 49 (6) (2006): 1173~11931.
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B., & J. Barden. "Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A framing perspective." *Academy of Management Journal* 31 (2) (2006): 347~365.
- Heugens, P.P.M.A.R., & M.W. Lander. "Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization." *Academy of Management Journal* 52 (1) (2009): 61~85.
- Kaufman, B. E. "Models of Union Wage Determination: What have we learned since Dunlop and Ross." *Industrial Relations* 41 (1) (2002): 110~158.
- Kostova, T., & K. Roth. "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and relational effects." *Academy of Management Journal* 45 (1) (2002): 215~233.
- Menezes-Filho, N., & J. Van Reehan. "Unions and Innovation: A survey and empirical evidence." Working Paper No. 3792, Center for Economic Policy Research, 2003.
- Meyer, J. W., & B. Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* 83 (2) (1977): 340~363.
- Miceli, M. P., & R. L. Heneman. "Contextual Determinants of Variable Pay Plan

- Design: A proposed research framework.” *Human Resource Management Review* 10 (3) (2000): 289~305.
- Milkovich, G. T., & J. M. Newman. *Compensation(8th)*. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Montemayor, E. F. “Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms.” *Journal of Management* 22 (6) (1996): 889~908.
- Orton, J. D., & K.E. Weick. “Loosely Coupled Systems: A reconceptualization.” *Academy of Management Review* 15 (2) (1990): 203~223.
- Peterson, T. “Payment Systems and the Structure of Inequality: Conceptual issues and an analysis of sales persons in department stores. *American Journal of Sociology* 98 (1) (1992): 67~104.
- Scott, R. *Institutions and Organizations*. London : Sage, 1995.
- Souitaris, V. “Firm Specific Competencies Determining Technological Innovation: A survey in Greece.” *R&D Management* 32 (1) (2002): 61~77.
- Tolbert, P. S., & L.G. Zucker. “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880~1935.” *Administrative Science Quarterly* 28 (1) (1983): 22~39.
- Tolbert, P.S., & L.G. Zucker. “The Institutionalization of Institutional Theory, In S.R. Clegg, C. Hardy, and W.R. Nord(eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, pp.175~190, 1996.
- Tremblay, M., J. Cote, & D. B. Balkin. “Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependency Theories.” *Journal of Management Studies* 40 (7) (2003): 1651~1682.
- Westphal, J. D., & E.J. Zajac. “Substance and Symbolism in CEO's Long-term Incentive Plans. *Administrative Science Quarterly* 39 (3) (1994): 367~390.
- \_\_\_\_\_. “The Symbolic Management of Stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions.” *Administrative Science Quarterly* 43 (2) (1998): 127~153.
- \_\_\_\_\_. “Decoupling Policy From Practices: The case of stock repurchase

programs.” *Administrative Science Quarterly* 46 (2) (2001): 202~228.

Yanadori, Y., M. C. Sturman, G. T. Milkovich, & J. H. Marler. “Organizational Pay Mix: The implications of various theoretical perspectives for the conceptualization and measurement of individual pay components.” Working Paper 02-02, Cornell Univ, 2002.

Yiu, D.W., Lu, Y., Bruton, G.D., & R.E. Hoskisson. “Business Group: An integrated model to focus future research.” *Journal of Management Studies* 44 (8) (2007): 1551~1579.



abstract

---

## Institutional Isomorphism and Symbolism: The Case of Performance Based Pay in Korean Firms

Dong-Bae Kim

Using workplace survey by Korean Labor Institute(2004) and wage survey by Ministry of Labor(2004), this study explores the antecedents of symbolic adoption in the case of performance based pay(PBP) in Korean firms. According to institutional theory institutional isomorphism especially coercive isomorphism may result in symbolic-ceremonial adoption or decoupling. Decoupling means that organizations adopt institutionalized practices but do not implement them or decouple the structure from actual activities. We found that public sector was positively related with both the adoption of PBP and two indicators of symbolic adoption. Business group affiliation was positively related with the adoption of PBP but contrary to our expectation this variable was negatively related with all indicators of symbolic adoption. Trade association, an indicator of normative isomorphism, was positively related with an indicator of symbolic adoption, and late adopter was positively related with an indicator of symbolic adoption. We tested the effect of business strategies which have been known to be the predictors of PBP and found that these strategies were negatively related with symbolic adoption of PBP.

Keywords : institutional isomorphism, decoupling, symbolic adoption, performance based pay