creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대한 연구

- 공공부문과 민간부문간 비교를 중심으로 -

2015년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

서 경 아

성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대한 연구

- 공공부문과 민간부문간 비교를 중심으로 -

지도교수 최 종 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2015년 8월

서울대학교 대학원

공기업정책학과

서 경 아

서경아의 석사 학위논문을 인준함

2015년 8월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문초록

환경의 불확실성이 증대되고 조직 내·외부의 욕구가 다양해짐에 따라 이를 해결하기 위한 적합한 조직구조의 구축을 통해 조직을 지속적으로 생존시키고 성장시키는 것은 기업의 중요한 과제 중 하나이다. 이러한 노력의 연장선상에서 국내 기업들은 외환위기 이후 연봉제, 성과배분제 등 미국식 성과주의 인사제도의 도입을 급속히 확대하였다. 그러나 성과주의 인사제도 도입의 영향요인에 대한 선행연구는 활발하게 진행되어 왔지만 실제 활용에 있어서의 영향요인에 대한 연구는 부족한 실정이다. 본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하여 공공부문 및 민간부문에 활발하게 도입된 성과주의 인사제도 활용의 영향요인을 밝히고 아울러 공공부문과 민간부문간 성과주의 인사제도 활용의 영향요인 간 어떤 차이가 있는지 비교분석하는 것을 목적으로 한다.

본 연구에서는 종속변수인 성과주의 인사제도 활용수준을 인사고과제, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제의 세부 인사제도의 활용건수 총합으로 정의하고 성과주의 인사제도 활용에 영향을 미칠 수 있는 5개의 요인, 즉, 외부환경의 불확실성에 대한 인식수준, 공격전 전략 채택수준, 제도적 동형화 노력, 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준, 몰입형 인사시스템 운영수준을 독립변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 연구대상은 2011년도 사업체 패널데이터 중 인사고과제, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제 등 성과주의 인사제도를 모두 도입한 공공부문 75개, 민간부문 493개, 총 568개 기업이다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 우선, 성과주의 인사제도 활용수준에 있어서는 민간부문보다 공공부문에서 높은 것으로 나타났다. 또한, 공격형 전략, 제도적 동형화 노력, 인사부서의 위상, 몰입형 인사시스템 운영은 성과주의 인사제도 활용에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 외부환경의 불확실성은 성과주의 인사제도 활용과 유의미한 관계가 없는 것으

로 나타났다. 공공부문과 민간부문을 비교분석하면 공공부문에서는 공격형 전략, 제도적 동형화 노력 만이 성과주의 인사제도 활용수준에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 민간부문에서는 공격형 전략, 제도적 동형화 노력, 인사부서의 위상, 몰입형 인사시스템 운영은 성과주의 인사제도 활용에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로 본 연구에서는 민간부문과 공공부문에서 성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대해 체계적으로 비교, 분석하여 유의미한 결과를 도출함으로써 인적자원관리에 대한 이해도를 높이는데 기여하고 있다. 이를 통해 향후 공공부문 혹은 민간부문에서 성과주의 인사제도를 운영하는 과정에서 고려되어야 할 핵심사항에 대한 정책적 시사점을 제시하고 있다.

주요어 : 성과주의 인사제도, 환경의 불확실성, 공격형 전략, 제도적 동형화, 인사부서 위상, 몰입형 인사시스템
학 번 : 2014-23625

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구범위 및 방법 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 6

제 1 절 성과주의 인사제도 ····· 6

1. 성과주의 인사제도의 개념 및 구성요소 ····· 6
2. 성과주의 평가제도 및 구성요소 ····· 8
3. 성과주의 보상제도 및 구성요소 ····· 13
4. 성과주의 승진제도 및 구성요소 ····· 15
4. 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도 ····· 16

제 2 절 성과주의 인사제도 활용의 영향요인 검토 ··· 21

1. 성과주의 인사제도 도입 및 활용에 대한 선행연구 검토 ···· 21
2. 성과주의 인사제도 활용의 영향요인 ····· 26

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 32

제 1 절 연구모형과 가설설정 ····· 32

1. 연구모형 ····· 32
2. 가설설정 ····· 33
3. 연구의 대상 및 연구방법 ····· 39
4. 변수의 조작적 정의 ····· 40
5. 분석방법 ····· 50

제 4 장 실증분석 ····· 53
제 1 절 분석대상의 일반적 특성 ····· 53
1. 기초통계 분석 ····· 53
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 ····· 55
1. 타당성 검증 ····· 55
2. 신뢰성 검증 ····· 57
제 3 절 변수간 상관관계 분석 ····· 59
제 4 절 가설검증 ····· 62
1. 공공부문과 민간부문의 비교 ····· 62
2. 성과주의 인사제도의 활용 영향요인 도출 ····· 64
3. 공공과 민간부문간 성과주의 인사제도 활용 영향요인 비교 ···· 72

제 4 장 결 론 ····· 76
제 1 절 연구결과 요약 ····· 76
제 2 절 연구의 시사점 및 한계 ····· 83

참고문헌 ····· 86

표 목차

[표 2-1] 성과주의 인사제도 도입의 영향요인 ····· 21
[표 2-2] 공공부문 성과주의 인사제도 도입수준 및 운영실태 선행연구 ····· 25
[표 2-3] 공공부문 성과주의 인사제도 도입 및 운영 영향요인 26
[표 3-1] 연구모형 ····· 33
[표 3-2] 선행연구의 측정 예 ····· 44
[표 3-3] 몰입형 인사스템 운영수준 측정에 활용된 설문항목 46
[표 3-4] 독립변수 및 측정방법 ····· 46
[표 3-5] 성과주의 인사제도의 활용을 측정하기 위한 세부 인사제도 ····· 49
[표 4-1] 분석대상 기업 업종별 특성 ····· 53
[표 4-2] 기초통계 분석 ····· 54
[표 4-3] 요인분석 결과 ····· 56
[표 4-4] 크론바흐알파 분석 결과 ····· 58
[표 4-5] 상관관계 분석 ····· 60
[표 4-6] 공공부문과 민간부문의 평균차이 비교 ····· 63
[표 4-7] 성과주의 인사제도 활용지수에 대한 회귀분석 결과 70
[표 4-8] 공공부문과 민간부문을 비교한 성과주의 인사제도 활용 영향요인 ····· 73
[표 5-1] 가설검증 결과 ····· 77

그림 목차

[그림 4-1] 회귀 스튜던트화 잔차도 ····· 66
[그림 4-2] 잔차 P-P도 ····· 67
[그림 4-3] 히스토그램 ····· 68

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

환경의 불확실성이 증대되고 조직 내·외부의 욕구가 다양해짐에 따라 이를 해결하기 위한 적합한 조직구조의 구축을 통해 조직을 지속적으로 생존시키고 성장시키는 것은 기업의 중요한 과제 중 하나이다. 이러한 노력의 연장선상에서 외환위기 이후 국내 기업들은 상시적인 고용조정을 통해 노동유연화를 강화함과 동시에 인사고과제, 연봉제, 성과배분제 등 미국식 성과주의 인사제도 도입을 급속히 확대하였다. 특히, 공공부문의 경우 매년 실시하는 공공기관 경영평가 등으로 인해 항상 경쟁력 있는 기업으로 평가받아야 한다는 제도적 압력에 직면하고 있는 등을 이유로 민간부문에 비해 더 높은 성과주의 인사제도의 도입수준을 보이고 있다.

실제로 상용근로자 100인 이상 사업체를 대상으로 고용노동부에서 실시한 2013년도 사업체노동력조사 부가조사에 따르면 연봉제를 실시하는 기업의 비율은 66.2%, 성과배분제를 실시하는 기업의 비율은 38.4%로 외환위기 전년도인 1996년에 각각 1.6%, 5.7%에 불과했던 도입 비율과 비교해 볼 때 급격한 수직상승을 보이고 있음을 알 수 있다. 연도별 도입 추이를 살펴보면, 연봉제 도입비율은 2008년 57.4%, 2009년 61.8%, 2010년 62.7%, 2013년 66.2%이며 성과배분제 도입비율은 2008년 29.6%, 2009년 36.5%, 2010년 37.7%, 2013년 38.4%로 나타나 두 제도를 도입한 사업장이 지속적으로 증가하고 있다. 특히, 성과주의 임금체계의 도입은 공공부문, 대기업, 노조 미조직사업장에서 높은 것으로 나타났는데, 공공부문

83.3%, 5,000인 이상 대기업 79.2%, 노조미조직 사업장 71.5%로 나타났다.

이렇듯 국내 기업들이 성과주의 인사제도를 앞 다투어 도입하는 가장 큰 이유는 비용 절감을 통한 효율성과 재무성과 개선, 역량개발에 대한 동기부여를 통한 우수인재 확보, 성과 지향적 조직문화 구축 등을 통해 최종적으로는 기업의 경쟁력을 강화하고 경영성과를 제고하려는 것이다. 그러나 이러한 성과주의 인사제도가 민간 및 공공부문에 광범위하게 확산되고 있음에도 불구하고 실제 활용에 있어서는 제대로 운영되지 못하고 있다는 비판이 높다. 특히, 위에서 살펴본 것처럼 공공부문의 성과주의 인사제도 도입이 민간부문 못지않게 활성화 되었음에도 불구하고 제도의 본래 도입취지나 의도와 어긋나 제도의 실제 활용은 상당히 낮은 수준이며, 이로 인해 성과주의 인사제도가 공공부문의 실질적인 성과개선으로 이어지지 못하고 있다는 인식이 강하다. 실제로 권해수(2005) 등의 선행연구에서는 공공부문에서 다양하게 추진되었던 성과주의 인사제도 들이 실질적인 성과개선으로 이어지지 못하고 있음을 보였다.

선행연구들을 살펴보면 공공부문과 민간부문 전반에 걸쳐 성과주의 인사제도 도입이 어떤 요인에 의하여 영향을 받고 있는지에 대한 연구는 광범위하게 진행되어 온 반면, 성과주의 인사제도의 실제 활용에 있어서의 영향요인에 대해서는 연구가 빈약한 실정이다. 성과주의 인사제도의 활용에 관한 선행연구 또한 공공부문 또는 민간부문 만을 대상으로 한정지어 실제 공공부문이 민간부문에 비해 성과주의 인사제도의 활용수준이 낮은지, 낮다면 어떤 요인에 의해 영향을 받았는지에 대한 실증연구가 부족하다.

본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하여 공공부문과 민간부문에서의 성과주의 인사제도 활용수준에 대해 분석해 보고, 공공부문과 민간부분

의 성과주의 인사제도 활용에 있어 영향을 미치는 요인을 밝히기 위한 실증적인 접근을 해보고자 한다. 또한 성과주의 인사제도 도입의 영향요인에 대한 선행연구의 분석 결과를 토대로 도입 영향요인과 실제 활용의 영향요인은 어떤 차이가 있는지, 차이가 있다면 그 원인은 무엇인지를 밝혀보고자 한다. 본 연구는 이를 위해 다양한 관점에서 성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대해 접근해 보고자 한다.

우선, 경쟁의 심화와 같은 외부 환경 변화에 직면한 기업의 성과주의 인사제도의 활용수준을 보고자 한다. 성과주의 인사제도는 기업의 경쟁력을 제고할 수 있는 전략으로 인식되고 있으므로 두 요인 사이에 유의미한 관계가 존재할 수 있음을 추측할 수 있다. 또한, 기업 내부의 경쟁력 강화와 혁신에 대한 욕구가 성과주의 인사제도의 활용수준에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 성과주의 인사제도는 기업의 혁신전략 중 하나로 받아들여지고 있기 때문이다. 또한, 벤치마킹·컨설팅 등 다른 조직의 구조적 특성을 취하려 하는 제도적 동형화가 성과주의 인사제도 활용에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 마지막으로 성과주의 인사제도의 주요 운영주체인 인사부서의 위상과 인적자원 관리 목표 또한 성과주의 인사제도 활용수준을 결정짓는 주요 영향요인이라 보고 이 두 변수 간의 관계를 파악해 보고자 한다. 성과주의 인사제도의 중요한 기대효과 중 하나가 우수인재에 대한 동기부여 강화 및 근로자의 전반적인 역량 제고이므로 기업의 인사관리 특성이 성과주의 인사제도 활용에 유의미한 영향을 미칠 수 있을 것이라고 추측해 볼 수 있다.

결론적으로 본 연구를 통해 민간부문과 공공부문에서 성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대해 체계적으로 비교, 분석하여 유의미한 결과를 도출함으로써 인적자원관리에 대한 이해도를 높이고자 한다. 이를 통해 향후 공공부문 혹은 민간부문에서 성과주의 인사제도를 도입하고 운영하

는 과정에서 올바른 활용을 통해 실질적인 성과개선으로 이루어지기 위해서는 고려되어야 할 핵심사항이 무엇인지 파악하는데 조금이나마 기여하고자 한다.

제 2 절 연구범위 및 방법

이를 위해서 본 연구에서는 선행연구 고찰을 통한 문헌연구 및 설문조사 결과에 의한 실증연구를 실시하였다. 먼저 다양한 선행연구를 통해서 성과주의 인사제도의 개념과 구성요소, 환경의 불확실성에 대한 인식, 기업의 공격형 전략, 제도적 동형화 노력, 인사부서의 위상, 몰입형 인사시스템 등에 대한 문헌연구를 실시하고 이를 통해 성과주의 인사제도 활용의 영향요인을 도출하고 변수들의 개념적 정의를 실시하고자 한다.

또한, 선행연구를 통하여 연구모형 및 가설을 설정하고 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도의 활용실태와 그 영향요인에 대해 한국노동연구원이 2011년도에 실시한 사업체 패널조사 결과를 중심으로 실증적으로 비교 분석해 보고자 한다. 이를 위해서 STATA 12.0의 통계 프로그램을 활용하여 상관관계분석 및 OLS 회귀분석을 실시하였다.

사업체 패널조사는 노동시장 정책수립을 위한 기초자료로 활용하기 위한 목적으로 한국노동연구원에서 2005년을 시작으로 2년마다 한번씩 실시하고 있다. 사업체 패널조사 설문지는 사업체 일반 현황, 근로자 현황, 재무현황, 사업장 특성, 고용현황 및 고용관리, 보상 및 평가, 인적자원관리, 노사관계 등에 대해 조사하고 있으며 전국의 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전 산업에서 상용근로자 30인 이상 규모인 사업장을 모집단으로 하고 산업과 규모, 지역을 고려하여 층화추출된 기업을

대상으로 한다. 응답자는 각 기업의 인사관리 담당자로 설문참여기업의 조직명을 코드로 표시하는 한계로 인해 구체적으로 어떤 기업이 포함되어 있는지는 알 수 없다. 2011년도 사업체 패널조사 대상은 공공부문 117개, 민간부문 1,653개로 총 1,770개 기업이다. 공공부문은 시장형 공기업, 준시장형 공기업, 기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준정부기관 등으로 구성되어 있으며, 민간부문은 일반사업장, 전기가스수도업, 금융보험업, 통신업으로 구성되어 있다. 본 연구는 성과주의 인사제도를 도입한 기업만을 대상으로 하기 때문에 공공부문 75개, 민간부문 493개의 총 568개의 기업을 대상으로 연구가 이루어졌다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제 2장에서는 본 연구의 이론적 배경을 검토하고, 성과주의 인사제도의 도입 및 활용의 영향요인에 대한 선행연구에 대해 살펴보고자 한다. 제 3장에서는 앞서 살펴본 이론적 배경과 선행연구를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하고 변수에 대해 정의한다. 제 4장에서는 연구대상에 대한 기술통계 분석, 변수간 상관관계 분석 및 회귀분석 등을 실시하여 연구가설을 검증한다. 마지막으로 제 5장에서는 본 연구의 결론으로 전체 연구결과를 요약 제시한 후 연구의 의의를 살펴보고 연구의 한계 및 향후 연구과제 등을 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 성과주의 인사제도

1. 성과주의 인사제도의 개념 및 구성요소

1970년대부터 기업의 경영관리에 대한 관점이 통제(control)에서 몰입(commitment)으로 변화하면서(Walton,1985), 직원의 고몰입·고참여를 강조하는 고성과형 인적자원관리가 새로운 패러다임으로 각광받게 되었다. 고성과형 인적자원관리는 기업의 성과를 높일 수 있는 인사관리제도나 정책을 지칭하는 용어로 미국의 노동부가 명명한 고성과 작업시스템(HPWS, High Performance Work System)에서 비롯된 것이다(김기태, 1999). 즉, 고성과형 인적자원관리는 기존의 연공서열 중심의 인사관리와는 다르게 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 연계·반영하는 고성과 작업시스템의 제도 및 관행, 즉 성과주의 인사제도를 의미한다 할 수 있다.

Delery&Doty(1996)가 분류한 3가지 전략적 인적자원관리 연구 유형 중 보편적 접근법(universalistic approach)에 따르면, 조직이 처한 상황, 조직 유형, 조직 전략에 상관없이 더 높은 조직성과를 창출하는 최선의 인적자원관리 관행(best practices)이 존재한다. Huselid(1995)는 장기적으로 더 높은 조직성과를 지속적으로 창출할 수 있는 고성과형 인적자원관리의 예로 엄격한 선발, 성과와 연동된 보상, 광범위한 교육훈련, 공식적

인 정보공유, 직무설계, 고충처리, 경영참가, 고용보장 등을 들었다. Pfeffer(1998) 또한 조직의 비교우위를 지속적으로 확보할 수 있는 인적자원관리의 일환으로 고용보장, 선별적 채용, 자율적 직무설계, 성과연계 보상, 광범위한 교육훈련, 지위격차의 해소, 정보공유 등 7개를 제시하였으며, 이러한 요소를 효과적으로 운영할 수 있는 기업은 인적자원관리를 통해 경쟁우위를 달성할 수 있다고 보았다. 이와 마찬가지로 Combs et al.(2006)은 인센티브 보상, 훈련, 보상수준, 참여, 선발, 내부승진, HR계획, 탄력적 근무, 고과, 고충처리, 팀, 정보공유, 고용안정 등 13개를 고성과형 인적자원관리의 요소로 선정하였다.

국내의 연구에서의 성과주의 인사제도에 대한 정의 및 주요 구성요소를 살펴보면 우선 삼성경제연구소(2002)에서는 성과주의 인사제도를 개인과 팀이 달성한 실적을 급여, 승진 등 보상과 연계하는 인사시스템으로 정의했으며, 주요 구성요소로는 성과와 능력을 평가하는 시스템, 연봉제, 성과급제, 강화된 발탁승진제도를 들었다.

김경한(2005)은 경력직 및 비정규직 채용확대 등 고용의 유연화를 추구하는 채용관리 관행 및 성과에 기반한 보상을 통한 임금의 유연화를 추구하는 임금관리 관행으로 성과주의 인사제도를 정의하였으며, 고용의 유연화, 성과에 기반한 보상을 성과주의 인사제도의 주요 구성요소로 보았다.

배종석·박오원(2005)은 기업 내 성과를 중시하는 지침원리가 있으며 이 지침원리가 평가, 보상, 승진, 교육훈련 등의 인사정책에 반영될 뿐만 아니라 지침원리를 구현하기 위해 지속적으로 제도를 도입하고 운영하는 시스템을 성과주의 인사제도로 보았으며, 주요 구성요소로는 성과와 능력위주의 평가, 연봉제, 성과급제, 조기퇴직 제도, 전직지원 제도, 경력사원 채용, 수시채용 등을 들었다.

유규창・박우성(2007)은 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 제도를 성과주의 인사제도로 보았으며, 목표관리제, 연봉제, 성과배분제를 주요 구성요소로 보았다.

이렇듯 성과주의 인사제도의 정의 및 구성요소에 대해서는 학자마다 다양한 접근방식을 가지고 있지만, 공통적으로 성과와 능력에 근거한 평가, 보상, 승진제도를 성과주의 인사제도의 주요 구성요소로 보고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구들을 참고하여 성과주의 인사제도의 구성요소를 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도로 정의하였다. 다음으로 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도의 범주에 포함시킬 수 있는 세부 인사제도 및 활용의 영향요인에 대해 선행연구를 중심으로 살펴보기로 한다.

2. 성과주의 평가제도 및 구성요소

성과주의 평가제도는 직원의 성과 및 능력을 객관적으로 측정할 수 있는 평가기준을 설정하고 그 기준에 근거하여 성과와 능력을 평가할 뿐만 아니라 평가된 성과와 능력의 정도에 따라 직원을 관리하여 장기적으로 직원의 능력과 성과를 향상시키는 것을 목적으로 하는 인사제도이다. 성과주의 평가제도는 양질의 인력확보, 인재 육성 및 개발, 저성과자 방출, 성과연봉 결정 등 인사관리 전반의 의사결정을 하는데 있어 양질의 유용한 정보를 제공해줄 수 있으므로 성과주의 인사관리의 가장 기초요소라고도 할 수 있다. 즉, 효과적인 성과주의 인사제도 도입 및 관리를 위해서는 공정하고 수용가능한 평가가 전제되어야 할 것이다.

성과평가는 개인평가와 조직평가로 구분될 수 있으며 개인평가는 능력

과 자질을 평가하는 역량평가와 업무수행실적을 평가하는 업적평가를 중심으로 이루어지고 있다. 효과적인 역량평가를 위해서는 조직목표 달성을 위해 직원들에게 요구되고 있는 역량요소들이 제대로 설정되어야 하며, 효과적인 업적평가를 위해서는 조직의 목표 및 직무수행요건 등을 반영하여 명확하고 달성가능한 성과목표의 설정이 우선되어야 한다.

조직평가는 팀평가, 부서평가 등 평가단위에 따라 정의될 수 있으며, 개인의 업적평가와 유기적으로 연관되어야 한다. 조직평가와 업적평가가 연관성을 가지지 못하는 경우 직원이 조직목표 달성을 위해 부여된 책임과 역할을 다하지 않을 가능성이 높으므로 개인의 노력과 조직목표 달성이 괴리되는 현상이 발생될 수 있다.

대부분의 선행연구에서는 기업의 목표달성 및 성과향상을 위해서는 명확한 성과목표의 설정과 목표설정 과정에서의 근로자들의 활발한 참여가 중요하다고 보고 있다. 또한, 보상 및 처벌이 평가와 유기적으로 연계되는 경우 평가제도의 기업 목표달성 기여도는 더욱 높아지게 된다. 평가와 보상이 연계되어 있지 않을 경우 평가는 형식주의에 그치고 기업의 성과향상에 기여를 할 수 없게 된다(정권택, 2004).

1) 목표관리제(Management By Objectives)

성과주의 평가제도는 개인의 성과와 역량에 따라 인사평가를 실시하는 제도라고 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 본다면 목표관리제(Management By Objectives : MBO)는 능력과 성과중심의 평가가 가능할 수 있는 토대가 되기 때문에 성과주의 평가제도와 밀접한 관련을 가지고 있다.

목표관리제는 조직의 목표를 달성하기 위한 하나의 방식으로서 전체 조직구성원의 참여를 통해 조직구성원 또는 조직이 성취하고자 하는 성

과목표를 설정한 후, 이를 수행하고, 그 성과를 주기적으로 평가한 후, 그 결과를 환류시키는 과정이라고 볼 수 있다. MBO는 일의 과정보다는 결과를 중시하는 인사관리 기법으로 개인별 목표수립 과정에서 구성원의 자율성 및 참여를 강조하며, 궁극적으로 성과평가에 기반한 보상을 실시하려는 목적을 지닌다.

유구창·박우성(2007)은 이론적 및 실증적으로 MBO가 조직의 성과를 개선시킨다고 주장하였다. 이론에 따르면 목표관리제는 목표설정, 의사결정에의 참여, 목표달성에 대한 피드백이라는 세 가지 요소로 구성되고 각각의 요소들은 조직성과에 긍정적 영향을 미친다. 목표설정의 경우 구성원들의 관심과 행동에 방향을 제시하고, 노력을 하도록 만들기 때문에 생산성이 향상된다. 또한 적극적인 의사결정 참여를 통해 구성원이 조직의 목표와 나아갈 방향에 대한 이해도가 제고됨으로써 생산성이 증가된다. 또한, 목표에 대한 효과적인 피드백을 통해 인정과 칭찬, 격려 및 자극이 일어남으로써 성과가 향상되는 결과가 나타난다.

MBO에 대한 실증연구 또한 MBO가 생산성을 개선시킨다는 주장을 지지하고 있다. Rodgers와 Hunter(1992)의 MBO에 대한 메타분석 결과, MBO와 생산성의 양의 상관관계가 입증되었다.

2) 다면평가제

다면평가(multi-source assessment)는 상사, 동료, 부하, 본인 등 복수의 평가자에 의해 다양한 측면과 수준의 평가가 이루어지는 제도로, 상사가 부하를 평가하는 수직적이고 일방적인 기존의 전통적 인사고과와 구별된다. 즉, 다면평가는 일반적으로 상하좌우에서 다수자에 의한 평가이면서 한사람을 다양한 측면에서 다각적으로 평가하는 것을 의미한다(박원우,

2000).

다면평가의 평가자, 평가항목, 평가절차 및 평가수준은 조직마다 다르게 운영되지만, 공통적으로 평가자의 선정 및 평가항목이 피평가자가 이해할 수 있고 수긍할 수 있는 합리적인 수준에서 이루어질 필요가 있다. 보통 평가자는 상사, 동료, 부하의 평가와 피평가자를 포함하여 자기 스스로를 평가하는 자기신고가 주를 이루지만 조직과 업무에 따라서 외부인에 의하여 평가가 이루어지기도 한다(박원우, 2000).

다면평가는 학자에 따라서 복수자원 평가(Multi-source Assessment), 360도 평가(360 Degree Appraisals), 복수평정 평가, 전원참여자 평가(Full Circle Appraisals)등 여러 가지 명칭으로 부르고 있다(유규창,1998). 다면평가 또는 360도 피드백이라는 이름이 붙게 된 것은 여러 방향에서 인사평가에 관한 정보가 제공되기 때문이며, 평가자에 동료만 포함될 경우 90도, 부하가 추가될 경우 180도, 내부고객이 추가될 경우 270도, 관리자가 추가될 경우 360도 평가가 이루어진다고 보고 있다.

한국 경영자총협회(1996)에 따르면 어느 개인을 평가할 때 직속상사 한 사람이 평가하는 것이 아니라, 다수의 평가자가 여러 방면에서 평가하는 것을 다면평가 제도라고 정의하고 있다. 전통적인 업적평가는 본인의 직속상사가 실시하는 단면평가인데 반해, 다면평가는 본인의 직속상사 뿐만 아니라 대각선(관련부문의 상사), 옆(부서 내외의 동료), 부하 및 본인에 의해 평가가 이루어진다.

다면평가는 다양한 평가자를 통한 다방면의 평가가 종합적으로 이루어지기 때문에 일방향의 하향식 인사평가의 한계를 극복할 수 있을 뿐만 아니라 평가의 수용성 또한 제고할 수 있다. 다면평가는 피평가자를 중심으로 다양한 각도에서 평가를 실시하게 됨으로써 피평가자로 하여금 평가결과에 대한 저항감이나 불신을 대폭 감소시킬 수 있고 궁극적으로

는 피드백을 통하여 피평가자의 발전을 도모할 수 있다. 다만, 직속상사로부터만 평가받는 전통적 인사고과 방식에 비해 평가방식이 복잡하고 무기명의 평가자로 인해 책임소재가 불분명하다는 단점이 있다.

3) 기타 성과주의 평가제도

사업체 패널조사는 참여 기관이 인사고과 결과가 낮은 사람을 대상으로 특별한 교육훈련을 실시하는지의 여부와 업적 개선을 위한 프로그램을 실시하는지의 여부를 통해 고과결과의 근로자 개발과의 연계여부를 측정하고 있다. 또한 인사고과 결과를 근거로 하여 퇴출제 등이 시행되고 있는지와 인사고과 결과에 대해 적극적으로 피드백을 실시하고 있는지에 대한 조사도 이루어지고 있다. 각각의 문항은 인사고과 결과에 기반하여 이러한 제도가 시행되는지 묻고 있기 때문에 성과나 역량에 기반한 성과주의 평가제도의 구성요소로 포함시킬 수 있다.

박천오(2007)는 징계와 퇴출을 기업의 생산성 향상을 위해 인적자원을 보다 효율적으로 관리하기 위한 접근으로 보고 있다. 박천오(2007)의 연구에 따르면 현대 정부에서 징계는 기본적으로 직원의 바람직하지 않은 행태를 시정하는 것을 일차 목적으로 한다. 하지만 일정기간 동안 시정 기회를 제공하였음에도 불구하고 시정 의지가 없거나 업무수행 능력이 향상되지 않는 직원에 대해서는 조직의 역량과 생산성 제고를 위해 징계의 수위를 높이게 되고, 극단적인 경우에는 퇴출의 조치를 취하게 된다. 이와 같은 맥락에서 볼 때 퇴출제는 인적자원을 보다 효율적으로 관리하기 위한 성과주의 평가제도로 간주될 수 있다.

3. 성과주의 보상제도 및 구성요소

보상(compensation)은 기업이 직원에게 노동력의 반대급부로 제공하는 금전적 보상을 포함한 유·무형의 서비스 및 혜택을 의미한다. 기업은 우수한 인적자원을 유인하고 종업원들이 높은 성과를 내도록 동기를 유발하며, 장기간에 걸쳐 성과를 유지시키기 위하여 종업원들에게 다양한 형태의 보상을 제공한다(박내회, 1997). 이러한 보상의 역할 때문에 보상제도는 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 성과주의 인사시스템의 핵심적인 구성요소로 인식되고 있다(Huselid, 1995 ; Delery& Doty ,1996 ; Pfeffer, 1998).

대부분의 선행연구에서는 다양한 보상제도 중 급여가 개인의 성과와 직접적인 연계를 가지고 지급되는 경우 직원의 직무성과가 양적 및 질적으로 향상된다고 보고 있다. 대부분의 기업에서 도입하여 활용하는 대표적인 성과주의 보상제도로는 연봉제와 성과배분제를 들 수 있다. 이러한 성과주의 보상제도는 기존의 연공서열 중심의 보상제도보다 종업원들에게 보다 더 많은 동기를 부여함으로써 기업의 성과를 향상시켜 결국 기업 경쟁력을 강화시키는데 긍정적인 영향을 미치게 된다(Gerhart& Milkovich,1990).

1) 연봉제

연봉제는 성과주의 보상제도의 가장 대표적인 세부제도라고 할 수 있다. 많은 선행연구에서 연봉제는 '개별 종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 계약에 의해 연간 임금액이 결정되는 능력 중시형의 임금지급체계'로 정의되고 있다.

이에 반해, 유구창·박우성(1999)은 연봉제를 '전년도 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 원인이 되는 임금제도'라고 정의하고 있다. 최경호(2007)는 유구창과 박우성이 정의한 연봉제의 개념을 현실에서 다양한 형태로 운용되고 있는 연봉제의 범위를 포괄할 수 있는 적절한 정의로 평가하고 있다. 연봉제를 도입한 대부분의 기업이 실제 연봉제 운영에 있어서는 근속년수 등 연공, 직무가치 등에 의해서 기본급이 결정되고, 연봉의 일부분에 대해서만 개인의 업적과 성과에 따라 차등을 두기 때문이다. 따라서 기존의 정의대로 임금총액의 결정으로 연봉제를 정의하는 것은 개인이 받게 되는 연간 총임금이 마치 능력이나 실적에 의해서만 결정된다는 오해를 불러 일으킬 수 있기 때문이다. 이런 측면에서 볼 때 연봉제는 성과급의 측면에서 파악되어야 하며, 연봉제의 핵심은 기본급의 결정보다는 임금인상의 기준에 있다고 할 수 있다.

2) 성과배분제

성과배분제는 보상의 일부분을 집단적 성과에 기초하여 지급하는 집단인센티브제도를 의미한다. 연봉제가 개인의 성과를 임금에 연계시킴으로써 개인의 생산성을 증가시킨다면 성과배분제는 집단의 성과를 임금에 연계시킴으로써 개인의 생산성 증대 뿐만 아니라 개인 간의 협력을 촉진시켜 집단 전체의 생산성을 증가시킨다. 성과배분제의 중요한 특징은 보상의 크기가 사전적으로 결정되어 있는 것이 아닌, 성과에 따라 사후적으로 결정되는 점이다. 성과배분제와 연계된 임금은 사전에 정해진 공식에 의해서 지급될 수 있고 경영자의 재량에 의해서 지급될 수도 있다(박우성, 1998).

성과배분제는 직원의 동기유발 및 몰입도를 제고시켜 개인의 생산성

향상 뿐만 아니라 조직의 생산성 향상 및 나아가 경영성과를 제고할 수 있다. 선행연구에서도 성과배분제가 종업원의 태도개선과 기업의 생산성 향상 등 조직의 성과증대에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.(박우성, 1998) 실제로 기업에서도 경영환경이 빠르게 변화함에 따라 직무내용의 변화속도도 증가하고 직무의 성과 또한 개별적으로 측정하는 것이 어려워짐에 따라 개별 인센티브보다는 집단 인센티브에 대한 관심과 활용이 증가하고 있는 추세이다(유구창·박우성, 2007).

4. 성과주의 승진제도 및 구성요소

승진(Promotion)은 상위 직위 수행에 필요한 역량과 역할을 충분히 갖춘 인력에게 책임과 신분 그리고 기술과 보상에 있어서 더 좋은 직위를 부여하는 것을 의미한다(이학종・양혁승, 2005). 승진은 조직구성원의 동기부여와 자기계발의 주요 원동력으로 작용하고 있다. 개인의 동기에 관한 중요 이론들도 승진은 조직 구성원의 만족감과 동기유발에 가장 중요한 요소라는 것을 강조하고 있다(이학종・양혁승, 2005).

직원의 관점에서 승진은 생산성을 향상시킨 데에 대한 경영자의 보상과 인정을 의미하며 근속 경험과 훈련을 통해 개발해 온 능력과 기술을 더욱 효과적으로 활용할 수 있는 기회를 제공해 준다. 경영진의 관점에서 승진은 직원들이 성과와 능력을 더욱 제고시킬 수 있도록 근로의욕을 자극하고 동기를 부여하는 수단이다. 이러한 측면에서 볼 때 승진제도의 적절하고 효과적인 운영은 직원의 사기와 자기개발을 증진시키고 조직의 목표에 적극적으로 참여하고자 하는 동기를 부여하는 측면이 있다.

1) 발탁승진제

오늘날과 같은 급격하게 기술혁신이 이루어지고, 그에 따라 종업원의 인식 또한 빠르게 변해가는 기업상황 하에서는 연공제 승진제도 보다 능력주의 승진제도가 많이 채택되어지고 있다. 능력주의 승진제도는 기업으로 하여금 기술혁신, 세계화, 임금상승, 노동조합의 지위 상승 등 새로운 경영환경에 보다 효율적으로 대응할 수 있게 할 뿐만 아니라 직원이 직무수행 능력을 최대한 발휘하도록 하여 기업의 효율성을 높이는 데 지대한 공헌을 할 수 있기 때문이다. 능력주의 승진제도의 대표적인 형태가 바로 발탁승진제도 이다.

2014년에 한국경영자총협회가 전국 219개 민간기업을 대상으로 2014년 '승진·승급관리 실태'를 조사한 결과 발탁승진제도를 도입한 기업이 57.6%로 96년 IMF 당시 도입한 기업(31.7%)에 비해 두 배 가까이로 증가하였으며, 2011년 조사시 도입한 기업(47.5%)에 비해서도 크게 높아졌다. 특히, 기업 규모별로 보면 대기업은 72.7%가 발탁승진제도를 도입한 것으로 조사되어 발탁승진제도가 기업 내 보편적인 제도로 확산되고 있는 추세가 두드러지고 있음을 알 수 있다.

5. 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도

공공부문의 목표관리제는 1998년 행정자치부에 의해 '목표관리제 도입계획'이 수립되었으며, 이에 의거하여 1999년부터 전 자치단체에 걸쳐 시행되었다. 다면평가제는 2003년 3월 참여정부 출범 직후 '참여정부 출범에 따른 인사운영 지침'이 발표되었으며, 이에 의거하여 공공부문에

확산되었다. 연봉제 및 성과배분제는 1995년 '특별상여수당'이라는 명칭으로 도입된 공무원 성과급제도와 더불어 1998년 국민의 정부에서 공무원 연봉제를 도입하기 시작하면서 급속히 확산되었다(김동배, 2010 ; 임채홍, 2011). 이후 2010년 6월 기획재정부에서 '공공기관 성과연봉제 권고안'을 수립, 행정 지도적 성격의 권고안 형식으로 2010년까지 도입한다는 계획을 발표함으로써 연봉제 확산이 더욱 촉진되는 계기가 되었다. 발탁승진제는 2000년 기획재정부에서 발표한 '우수공무원 발굴을 위한 특별승진제 운영지침'에 의거하여 도입 및 확산이 이루어졌다. 이처럼 공공부문에 있어서의 성과주의 승진제도는 상명하달식 정부 정책 지침에 의거하여 도입 및 확산되었다는 특징을 가지고 있다.

정부가 공공부문에 성과주의 인사제도를 적극적으로 도입하려는 근거 중 하나는 기관운영에 있어서 공공부문과 민간부문에 근본적으로 차이가 없으며, 오히려 유사한 점이 많다는 논리에 근거하고 있다. 그러나 민간부문과 공공부문의 차이를 강조하는 사람들은 민간부문의 기법이나 제도를 공공부문에 무분별하게 적용할 경우에는 공공부문의 본질적 가치가 간과될 위험이 있다고 주장한다(한인섭, 2006). 특히 성과주의에 기반한 제도의 경우에는 공공부문과 민간부문이라는 조직특성의 차이로 인해 동일한 유인체계를 도입한다고 하더라도 그 효과는 다를 수 있고 특히 공공부문의 업무특성상 매뉴얼에 따라 이루어지는 업무가 많기 때문에 동일분야에서 개인 간 차등을 두고 평가를 하기는 어려우며 객관적 업무평가 또한 어렵기 때문에 부정적인 효과가 발생할 가능성이 높다(임채홍, 2011). 따라서 민간부문에서 효과를 거두었던 성과주의 인사제도를 공공부문에 도입하고자 하는 경우에는 공공부문이 지니고 있는 고유한 특성을 감안하여 공공부문의 저항 및 부정적인 효과를 완화할 필요가 있다 하겠다.

공공부문과 민간부문간 조직을 둘러싼 환경과 조직 자체의 특성에 있어서 중요한 차이점은 아래와 같이 정리될 수 있다. 우선, 조직 환경적 측면에서 공공부문은 민간부문에 비해 인력운용 기준 및 지침, 인력규모, 채용규모, 인건비 지출 등에 있어서 기관 자체의 수익성이나 효율성에 의해 관리되기 보다는 법적인 제약이나 상위기관의 관리감독 등 절차적 민주성에 근거하여 통제되는 경우가 많다. 또한, 공공부문은 기획재정부 등 관련 상위부처 뿐만 아니라 국회, 정당, 언론, 시민단체, 국민 등 다양한 이해관계자에 의해 관리되며 통제되고 있다. 특히, 정권이 바뀜에 따라 대통령의 공약사항이나 정책추진 의지에 의거하여 공공부문의 인적자원 관리제도가 변동되는 경향이 강하다.

공공부문과 민간부문을 차별화하는 또 다른 주요요인으로는 조직 자체의 특성에서 기인한다. 공공부문은 민간부문에 비해 조직목표가 모호하고, 조직성과에 대해 뚜렷하게 분할할 수 없는 특징이 있다. 민간부문은 이윤극대화라는 명확한 목표가 있는 반면 공공부문은 이윤극대화 이외에 국민 복지증진 등 다양한 가치를 추구해야 하기 때문에 조직의 목표 및 업무의 성격이 모호해지게 된다. 또한 공공부문의 업무는 법, 지침 등 매뉴얼에 의거하여 이루어지는 경우가 많고, 공공부문의 활동은 본질적으로 타인과의 유기적인 연계 속에서 이루어지기 때문에 개인 또는 부서의 책임을 요구하기가 어려운 경우가 많다. 이러한 특징으로 인해 민간부문에 비해 조직의 성과를 개인 단위로 분할하기가 어려우므로 성과에 따른 보상이 어렵다(강혜진, 2012). 또한, 공공부문은 민간부문과는 달리 조직의 산출물을 거래할 수 있는 시장을 갖고 있지 않고 환경으로부터의 요구를 얼마나 잘 충족시키고 있는지를 객관적으로 평가할 성과기준 또한 갖고 있지 않다(전영한, 2009). 덧붙여 성과에 기반한 유인체계 적용을 위해서는 조직의 자율성과 신축성이 요구되는데, 공공부문은 공식적, 법

적 환경과 정부의 통제에 의해 자율성과 신축성에 많은 제약과 한계를 안고 있다(한인섭,2006 ; Rainey,1997). 또한 성과주의 인사제도를 위해서는 결과에 대한 보상과 처벌이 적절하게 이루어져야 하는데, 공공부문의 직원은 법률에 의거하여 신분, 보수 등이 보호되기 때문에 저성과를 이유로 인사상 불이익을 부여하기가 쉽지 않다.

위에서 살펴보았듯이 공공부문의 성과를 평가하는 기준이 민간에 비해 명확하지 않다는 측면에서 기인하여 민간에서 효과를 거둔 제도의 도입 자체를 공공부문의 성과로 평가하려는 유인이 발생하게 된다. 공공부문 형성과 존재의 중요한 이유가 되는 공익성은 공적 서비스를 제공하는 공공부문 자체의 성격임과 동시에 관리 측면에서의 중요한 환경적 요소로 볼 수 있으며, 이는 정치·행정적 환경 등의 다른 환경과 상호작용을 통하여 공공관리에서의 차별성을 띠는 원인이 된다. Powell & Dimaggio (1991)의 논의처럼 객관적 성과평가기준의 부재와 외부압력의 강한 침투성(permeability)은 공공부문에서 다른 조직들이 하는 대로 따라하거나 최신 유행의 관리방식을 추종하려는 제도화 경향이 강하게 나타나는 주요 동인으로 작용하게 된다(전영한, 2009).

또한 조직문화에 따라 조직구조와 전략이 달라질 수 있어 공공부문의 인적자원관리에서 특수성으로 작용한다. 조직문화적 특성은 인적자원관리의 이슈들을 조정하고 개혁하는 데 있어서 제약요인이 되기도 하고 촉진요인이 되기도 한다(강혜진, 2012). 우리나라의 경우 공공부문의 개혁은 새로운 제도의 도입, 조직구조의 변화에 치중해왔으나, 조직문화와 제도와의 부적합으로 인해 원래 의도한 성과가 나타나지 않거나 오히려 조직효과성을 저해한다는 비판이 많다(황창연, 2006). 이상철·권영주(2008)는 Quinn&Kimberly(1984)가 경쟁가치모형(the competing value model)으로 제시한 4가지 조직문화유형인 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계

문화 중에서 공공부문의 경우에는 민간부문과 달리 위계문화가 다른 문화에 비해 월등이 강하게 나타나고 있다고 지적한 바 있다. 이러한 조직문화적 특성은 성과주의 인사제도를 도입하는데 있어 더욱 강한 저항과 부작용을 불러일으킬 수 있다.

제 2 절 성과주의 인사제도 활용의 영향요인 검토

1. 성과주의 인사제도 도입 및 활용에 대한 선행연구 검토

우선 성과주의 인사제도의 도입 영향요인에 대한 선행연구를 살펴보면 다음[표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 성과주의 인사제도 도입의 영향요인

연구자	연구내용	
	영향요인	**분석결과**
노용진 외 (2003)	혁신적 인사관리 제도	기각
	제품시장의 경쟁정도	기각
	차별화 전략 선택여부	기각
	노동시장 유연성 정도	**채택**
	공공근접성	기각
	외국인 지분율	**채택**
	재벌계열사 여부	**채택**
	최고경영자의 외국 학위	기각
	인사부서의 위상과 규모	기각
	인사부서의 전문적 능력	기각
유규창·박우성 (2007)	차별화 전략 채택여부	기각
	재벌계열사 여부	**채택**
	최고경영자의 외국 학위 여부	**채택**
	인사담당 임원의 존재	기각
정무관 외 (2007)	외국인 지분율	기각
	노동조합 영향력	**채택**
	기업규모	**채택**
	산업특성	기각
	환경의 불확실성	기각
	인사부서의 학력 수준	**채택**

노용진 외(2003)는 합리적 선택 관점과 제도적 동형화 관점에서 1997년 외환위기 이후 국내 기업의 성과주의 인사제도 도입에 영향을 미친 요인들을 연구하였다. 합리적 선택 관점에서는 제품시장의 경쟁정도, 차별화 경쟁전략 선택 유무, 노동시장의 유연성 정도가 인사제도 도입에 미치는 영향을 분석하였으며, 제도적 동형화 관점에서는 인사부서의 위상과 전문적 능력, 정부 영향력 노출정도, 외국인 지분율, 최고경영자의 외국학위 소지 여부, 재벌 계열사 여부가 인사제도 도입에 미치는 영향을 분석하였다. 해당 변수들이 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 노동시장의 유연성 정도, 외국인 지분율, 재벌 계열사 여부만이 성과주의 인사제도 도입에 정(+)의 방향의 유의한 영향을 가지는 것으로 나타났다.

유규창·박우성(2007)은 차별화 전략 채택여부, 재벌그룹에의 소속여부, 최고경영자의 외국학위 소지 여부, 인사담당 임원의 존재가 각각 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 연구 결과 재벌그룹에의 소속여부 및 최고경영자의 외국학위 소지 여부는 성과주의 인사제도 도입에 정(+)의 방향의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 차별화 전략 채택여부 및 인사담당 임원의 존재는 성과주의 인사제도 도입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

정무관 외(2007)는 총 26개의 개별 인적자원관리 제도 중 100개 이상의 기업이 도입한 제도 13개를 기준으로 군집분석(cluster analysis)을 실시하여 유형Ⅰ, 유형Ⅱ, 유형Ⅲ의 3개의 기업유형으로 분류하였다. 유형Ⅰ은 제도도입 수준이 가장 낮은 집단, 유형Ⅱ는 제도도입 수준이 가장 높은 집단, 그리고 유형Ⅲ은 중간의 제도도입 수준을 보이는 기업이다. 이러한 기업유형 분류를 바탕으로 외국인 지분율, 노동조합의 영향력을 강압적 동형화 요인으로, 산업 종류, 기업규모, 환경의 불확실성을 모방

적 동형화의 요인으로, 인사부서의 학력수준을 규범적 동형화 요인으로 분류하고 각각의 요인들에 따라 어느 유형에 해당하는 인적자원관리 시스템 도입수준을 보이는지 다항로짓 회귀분석을 통해 실증분석 하였다. 분석결과, 노동조합의 영향력이 낮을수록, 인사부서의 학력 수준이 높을수록, 기업규모가 커질수록 제도 도입수준이 높아지는 것으로 분석되었다. 그러나 환경의 불확실성이나, 산업 종류, 외국인 지분율은 제도 도입과는 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

한편, 공공부문의 성과주의 인사제도 도입에 대한 선행연구는 민간부문에 비해 활발하지 않은 편이다. 여기에는 다양한 원인이 있겠으나 가장 큰 요인으로는 공공부문의 성과측정이 민간부문에 비해 상대적으로 어렵다는 점을 들 수 있다. 또한 이윤추구라는 일관적인 목표를 가진 민간부문에 비해, 공공부문은 공익성, 소비자 잉여 극대화, 부의 재분배, 정치적 목표 달성 등 지향하는 목표가 다양하고 일관적이지 않기 때문에 복잡한 유인체계를 지니고 있어 공공부문의 성과주의 인사제도 연구를 더욱 어렵게 하는 요소가 되고 있다(김상헌, 2007).

공공부문의 성과주의 인사제도 도입 및 운영에 관한 연구로는 크게 도입 수준 및 운영 실태를 민간부문과 비교분석한 연구와(김상헌, 2007 ; 임채홍, 2011 ; 김동배, 2010 ; 한인섭, 2006) 제도 도입 및 운영에 미치는 영향요인을 분석한 연구(권일웅, 2012 ; 정장훈, 2013)로 구분된다.

김동배(2010)는 한국노동연구원의 2004년도 사업체패널조사와 노동부의 2004년 연봉제·성과배분제 실태조사를 결합한 자료를 활용하여 공공부문 여부와 연봉제 도입, 연봉제 적용 비중, 연봉 차등폭, 연봉삭감 간의 관계를 연구하기 위해 이항로짓 및 서열로짓 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 공공부문은 민간부문에 비해서 연봉제를 도입할 가능성이 높은 반면, 적용 비중은 낮으며, 연봉이 삭감될 가능성도 낮은 등 소극적으

로 제도를 운영하고 있음을 제시하였다.

김상헌(2007)은 2005년도 사업체패널조사를 활용하여 공공부문과 민간부문의 성과체계를 비교하면서 성과체계와 생산성과의 관계를 분석하였다. 연구 결과 민간부문이 공공부문에 비해 성과배준제 도입에는 더 적극적이나, 성과배분금액의 비중은 민간부문에 비해 공공부문이 높은 것으로 나타났다. 즉, 공공부문은 민간부문에 비해 성과배분제 도입에 소극적이나, 실제 운영에 있어서는 더 적극적인 측면을 드러내고 있음을 알 수 있다.

임채홍(2011)은 2005년 사업체패널조사를 활용하여 연봉제, 성과배분제, 인사고과제도의 도입 및 운영실태에 대해 공공부문과 민간부문 간 비교연구를 실시하였다. 그 결과 민간부문에 비해 공공부문에서 인사고과제도, 연봉제, 성과배분제를 실시하는 비율이 높으나, 그 결과를 임금인상 차등과 연계하고 있는 비율이나 임금 인상 차등폭, 전체 임금에서 차지하고 있는 비중 등 실제 운영에 있어서는 서로 유사한 것으로 나타났다. 즉 민간부문보다 공공부문에서 더 적극적으로 인사고과제도, 연봉제, 성과배분제를 도입하고 있으나, 그 운영에 있어서는 큰 차이가 없음을 실증적으로 연구하였다.

한인섭(2006)은 민간부문이 공공부문보다 성과주의 제도 도입에 있어서는 소극적이나 성과정보의 활용 정도는 훨씬 높은 것으로 분석된 결과에 대해, 공공부문은 정부개혁의 추세, 정부방침 등에 따라 성과주의 제도를 도입하는 데에는 적극적이나, 일단 제도가 도입된 이후에 실질적으로 활용하는 데에는 매우 소극적인 성향 때문이라고 분석하였다.

위에서 살펴본 공공부문의 성과주의 인사제도 도입수준 및 운영실태에 대한 선행연구 결과를 정리하면 아래 [표 2-2]과 같다.

[표 2-2] 공공부문 성과주의 인사제도 도입수준 및 운영실태 선행연구

연구자	종속변수	연구결과	
		도입수준	활용수준
김동배(2010)	연봉제, 성과배분제	공공>민간	공공<민간
김상헌(2007)	성과배분제	공공<민간	공공>민간
임채홍(2011)	연봉제, 성과배분제, 인사고과제	공공>민간	차이없음

다음으로 공공부문 성과주의 인사제도 도입 및 운영에 미치는 영향요인을 분석한 연구를 살펴보도록 하겠다.

권일웅(2012)은 성과급 제도의 도입 및 운영이 주인-대리인 이론의 예측과 일치하는지를 공공부문과 민간부문 간 비교를 통하여 실증적으로 분석하였다. 분석결과 민간부문과 공공부문 모두 성과급 도입 여부의 결정에 있어서는 주인-대리인 이론의 최적 성과급 모델과 일치하지 않으며, 오히려 외국인지분율, 인사·노무 자문 여부, 경쟁압력, 노조여부 등의 요인 즉, 제도적 동형화 요인에 의해 영향을 크게 받고 있음을 분석하였다. 특히 공공부문의 높은 성과급 도입율은 주인-대리인 이론의 최적 성과급 요인 및 환경적 요인들에 한해서만은 설명될 수 없고 정부의 정책적 압력 및 사회적 압력에 의한 결과라고 지적하였다.

정장훈(2013)은 공공부문을 대상으로 합리성 관점에서 시장에서의 경쟁정도, 조직의 적극적 혁신수준, 외주화 추진여부 등을, 정당성 관점에서 상위정부로부터의 통제정도, 대기업 여부, 규범적 압력에 대한 민감도 등을 기준으로 성과주의 인사제도의 활용 영향요인을 설정하고, 이러한 요인들로 인해 도입된 성과주의 인사제도가 얼마나 제대로 활용되고 있는지를 연구하였다. 분석결과, 공공부문은 전략적인 선택이라기보다는 제도적 동형화에 따른 정당성 확보를 위해 성과주의 인사제도를 채택하는 경우가 대부분으로, 그 운영과정에서 도입과 활용의 괴리가 발생하는 디

커플링 현상이 필연적으로 발생할 수 밖에 없는 것으로 나타났다. 특히 조직이 의존하고 있는 상위조직의 공식적, 비공식적 압력에 보다 많이 노출되어 있는 조직일수록, 벤치마킹이나 컨설팅 등 규범적 압력에 민감한 조직일수록 성과주의 인사제도의 디커플링 현상이 많이 발생하는 것으로 나타났다.

위의 선행연구 결과를 정리하면 아래 [표 2-3]와 같다.

[표 2-3] 공공부문 성과주의 인사제도 도입 및 운영 영향요인

연구자	종속변수	연구결과	
		채택된 변수	기각된 변수
권일웅 (2012)	성과급 도입	외국인 지분율, 인사/노무 자문 여부, 경쟁압력, 노조여부, 정부의 정책적 압력	
정장훈 (2013)	성과주의 인사제도 활용	상위조직으로부터 통제, 조직관리에 대한 규범 민감성	적극적 혁신, 시장경쟁 인지수준, 외주화, 조직규모

2. 성과주의 인사제도 활용의 영향요인

본 연구에서는 앞에서 살펴본 선행연구들을 통해 아래와 같이 성과주의 인사제도 활용의 영향요인을 도출하였다.

1) 외부 환경의 불확실성

전략적 선택의 관점에서 성과주의 인사제도의 채택과 운영은 조직특성

에 의거하여 조직 나름대로의 판단에 입각한 선택이다. 즉 성과주의 인사제도의 도입은 조직성과의 향상을 목표로 조직이 의도적으로 선택한 결과인 것이다. 외부 과업환경의 불확실성으로 인해 조직이 혁신의 필요성에 대해 더 민감하게 반응할수록, 조직은 성과주의 인사제도를 더욱 활용하게 된다. Aiken & Alford(1970)는 혁신 필요성에 대한 암시를 조직이 더욱 민감하게 받아들일수록 조직혁신이 촉진된다는 것을 주장하였다.

환경의 불확실성은 조직혁신을 가져오는 주요 원인이라 할 수 있다. 기술적 혹은 과업환경의 불확실성이 증가할수록 조직은 성과주의와 같은 제도도입의 필요성을 느끼게 된다. 기존 연구들 역시 이러한 외부환경의 불확실성이 조직혁신을 강화시킨다는 것을 주장하고 있다(장용석 외, 2008). 공공부문에서도 세계화, 불확실한 경영환경으로 인해 경쟁이 격화됨에 따라 지속적인 경쟁우위의 원천으로 성과주의 인사제도에 대한 관심이 고조되고 있다. 환경의 불확실성으로서 조직이 인지하는 경쟁의 심각성이 높을수록, 불확실한 환경을 극복하기 위한 새로운 인적자원관리 방식으로서 성과주의 인사제도의 도입과 활용을 시도하게 되는 것이다. 즉, 조직의 인지하는 경쟁 수준이 증가함에 따라 성과주의를 적극 활용하여 구성원의 역량배양과 능동적 참여를 강조하게 된다.

2) 공격형 전략의 채택

Miles 등(1978)은 경영자가 어떠한 전략을 선택하느냐에 따라 기업의 존재여부가 결정된다고 지적하면서 기업의 전략유형을 방어형(Defender), 공격형(Prospector), 분석형(Analyzer), 방임형(Reactor)으로 구분하였다. 이러한 연구에 대해 최영군 등(2005)은 방임형은 일관성 있는 전략유형

을 지니고 있지 못하므로 방임형 전략을 제외한 방어형, 공격형, 분석형을 기업이 지니고 있는 전략유형으로 구분하였다.

공격형 전략유형을 가진 기업은 신제품과 새로운 시장에 대하여 끊임없이 탐색하는 특징을 가진다. 이들 기업은 신제품 개발과 신시장에 먼저 진입하고 선도적인 위치를 차지하는데 가치를 두고 연구개발과 같은 투자와 혁신을 중요시 여긴다. Miles는 이런 기업들이 시장 변화의 창조자이며 경쟁사가 대응해야 하는 세력이라고 지칭하고 있다.

방어형 전략유형을 가진 기업은 안정적인 영역의 사업을 추구하고 경쟁에 적극적으로 대처하지 않는다. 제품이 속한 시장의 범위는 좁고 안정적인 경우가 많다. 이러한 기업은 경쟁사에 비해 제한된 범위의 제품이나 서비스를 제공하되 전문적인 위치를 차지하고 있는 경우가 많다. 이들 기업은 기존제품의 품질향상이나 원가절감 등을 통하여 기존의 사업영역을 방어하려는 특징을 가진다.

분석형 전략은 공격형과 방어형의 혼합형태로 두 가지 형태의 장점을 동시에 취하고 균형을 중요시 여긴다. 분석형 전략을 구사하는 기업은 안정적이고 제한된 영역에서 사업을 수행하려고 하지만 시장을 신중히 분석하여 장래성이 있다고 판단된 사업에 대하여는 신속히 대응한다.

황호영 외(2006)는 Miles 등의 전략유형과 인적자원 관리간 연관관계가 있을 것이라고 가정하였다. 이러한 가설을 검증하기 위해 황호영 외(2006)는 한국의 171개 기업을 대상으로 실증연구를 실시하였다. 그 결과, 공격형 전략을 추구하는 기업에서는 객관적 성과비중의 확대, 집단성과급의 상한선 철폐와 관련 있는 인사제도가 실시되고 있었다. 반면, 방어형 전략을 추구하는 기업에서는 객관적 성과비중 축소, 집단성과급의 상한 제한과 관련 있는 인적자원관리 관행이 나타났다.

3) 제도적 동형화

조직론적 제도주의의 관점에서 조직은 생존과 발전을 위해 제도적 환경에서의 정당성 확보를 중요하게 인식한다(Meyer & Rowan, 1977). 제도적 환경에서의 정당성은 사회적으로 당연시 되어지는 인지적 혹은 규범적 상징요소들을 수용함으로써, 즉 환경의 제도적 요구에 순응함으로써 얻어지는 것이다. 이 결과 조직별로 특정한 제도적 환경 속에서 유사한 구조적 특성을 취하게 된다. 이와 같은 조직들의 구조적 유사성을 제도적 동형화(isomorphism)라 한다(DiMaggio & Powell, 1982).

제도적 동형화를 가져오는 요인으로는 여러 가지가 있겠지만, 본 연구에서는 규범적 압력에 초점을 맞추고자 한다. 이러한 규범은 전문가 집단에서의 규범을 의미한다. 외환위기 이후 성과주의 인사제도의 확산은 기능주의적 설명보다, 당시의 경제위기 속에서 선진국의 성과주의 인사제도가 해결책으로 당연시되는 분위기를 통해 이루어졌다는 점을 간과할 수 없다. 성과주의 인사제도가 성과를 향상시킬 수 있는 규범이 됨에 따라 조직 내에 당연히 받아들여져야 하는 것으로 인식되었고, 벤치마킹·컨설팅·인사관련 정보습득 등 전문적 지식에 기반하여 미도입 조직에 대한 제도의 확산이 일어난 것이다.

4) 인사부서의 전략적 의사결정 참여

효과적인 전략수립 및 집행을 위해 기업은 전략의 형성단계에서부터 인사부문을 참여시켜야 한다는 것이 여러 선행연구에서 지적되어 왔다. Golden & Ramanujam(1985)은 인사부문과 전략계획의 통합의 부재를 전략실행 실패의 가장 큰 원인으로 지적하였다. 이런 전략실행의 실패로

인한 성과문제의 발생을 미리 방지하고 해결하는 수단으로 여러 연구자들은 인사부문의 전략적 의사결정 참여가 확대되어야 한다고 주장한다(박우성.유규창, 2001 ; 정재훈.김준성, 2002 ; Lawler & Mohrman,2003).

인사부문이 기업의 전략계획과 통합되어 중요한 의사결정과정에 참여할 경우 기업의 전략형성과 관련된 필수적인 정보를 획득할 수 있고, 이는 기업전략과 일치하는 인사제도들을 기업 내에 구현하는 것을 가능하게 한다는 점에서 인사관리의 효과성이 증가할 수 있으며, 궁극적으로 기업성과의 향상에 공헌할 수 있을 것이다. 그리고 인사부문이 전략의 형성단계에 참여할 때 기업이 보유한 인적자원의 상태를 고려한, 적절하고도 집행이 가능한 전략을 수립할 확률이 높아지고 이는 기업성과의 향상으로 연결될 것이다(Wright et al., 1998).

관련 선행연구도 인사부문이 전략적 의사결정과정에 적극적으로 참여하면 근로자의 현재 기술과 능력수준에 맞는 의사결정이 내려질 수 있으며, 또한 핵심적인 의사결정과정에 참여함으로써 인사부문은 조직의 전략적 목표를 달성하는데 좀 더 공헌할 수 있으며, 결국 인사관리의 효과성이 증대될 수 있음을 증명하였다(김재원 외, 2004).

5) 몰입형 인사시스템

자원기반관점에 따르면, 인적자원을 통하여 기업의 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것에 대한 이론적인 설명은 크게 2가지 종류가 있다. 하나는 희귀하고, 모방이 어려우며, 대체가 불가능하고 가치가 있는 자원, 즉 역량을 지닌 인적자원을 획득하고 유지하여 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것이고, 다른 하나는 인적자원을 관리하는 기업의 능력을 통해 경쟁우위를 확보한다는 것이다(Chan et al., 2004). 즉 기업의 인적자원을 관

리하는 인사부문의 능력은 인과적 모호성, 사회적 복잡성 및 경로의존성을 지니며 기업의 제도나 프로세스에 배태되어 있으므로 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 것이다(Chan et al., 2004; Lado & Wilson, 1994).

이런 인적자원을 통한 경쟁우위를 확보하도록 만드는 2가지 설명을 모두 만족시키는 것이 종업원의 몰입을 유도하는 인사시스템이다. 종업원의 몰입을 유도하는 인사시스템은 경영의사결정의 분권화, 공식적 경영참가 기구의 도입 및 적절한 훈련과 보상 등의 관행을 통하여 능력 있는 종업원들을 채용하고, 개발하고, 유지시키는데 기여하며, 그들이 조직에 몰입할 수 있도록 만들고, 자율성과 재량권을 통해 변화하는 환경에 빨리 대응할 수 있게 함으로써 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(김재원 등, 2004). 이러한 종업원의 몰입을 유도하는 인사시스템은 특히 능력 있는 종업원의 유지 및 개발, 그리고 종업원의 긍정적인 태도형성과 조직몰입을 통해 기업성과 증대에 공헌한다. 앞서 살펴본 바와 같이 선행연구에서도 종업원들의 몰입을 유도하는 몰입형 인사시스템은 종업원의 역량 증가 및 기업성과 증대에 기여하는 결과를 제시하였다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구모형과 가설설정

1. 연구모형

본 연구는 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대해 비교, 분석하는 것을 목적으로 한다.

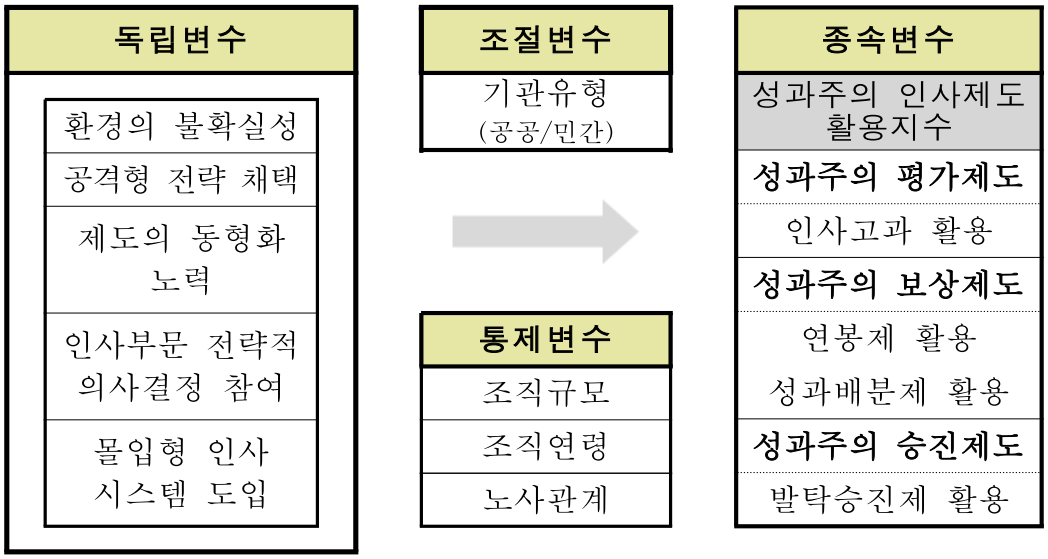
이를 위해 성과주의 인사제도를 개인의 성과와 역량에 따라 평가, 보상, 승진이 이루어지는 제도로 정의하였으며 각각의 세부 인사제도를 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도로 구분하였다.

성과주의 인사제도 활용에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 앞에서 살펴본 이론적 배경과 선행연구를 기반으로 하여 기업이 처해있는 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식정도, 공격형 전략 채택에 대한 조직의 인식정도, 기업의 제도적 동형화 노력 정도, 인사부문의 전략적 의사결정 참여 정도, 몰입형 인사시스템 활용 정도로 설정하였다. 또한 각각의 요인에 대한 조작적 정의를 실시하고, 이를 독립변수로 처리하여 그 효과를 분석하고자 한다.

통제변수 또한 이론적 배경과 선행연구를 참조하여 조직규모, 조직연령, 노사관계 등 3개 항목으로 설정하고자 한다.

이상의 내용을 반영한 연구의 모형은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 연 구 모 형



2. 가설설정

선행연구 등을 통해 본 연구에서 검증하고자 설정한 연구가설은 다음과 같다.

앞에서 언급했듯이 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도의 도입 수준의 차이 및 도입과 활용의 괴리에 대해서는 다양한 방면에서의 연구가 진행되었다.

일례로, 김상헌(2007), 권일웅(2012)은 선행연구행를 통해 성과배분제에 대해 민간부문에 비해 공공부문이 더 적극적으로 도입하였음을 밝혔다. 이에 반해, 정장훈(2013)은 2005년도 사업체패널데이터를 활용하여 진행한 연구를 통해 혁신을 위한 전략적 선택이기 보다는 제도적 환경으로부터 정당성을 확보하기 위하여 도입된 공공부문의 성과주의 인사제도는

도입과 실제 활용의 괴리수준이 더 높다는 가설을 지지한 바 있다. 관련 선행연구들을 토대로 다음과 같이 가설 H1을 설정하였다.

H1. 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도의 활용수준에는 차이가 존재한다.

환경의 불확실성은 조직혁신을 가져오는 주요 원인이라 할 수 있다. 기술적 혹은 과업환경의 불확실성이 증가할수록 조직은 성과주의와 같은 제도도입의 필요성을 느끼게 된다. 기존 연구들 역시 이러한 외부환경의 불확실성이 조직혁신을 강화시킨다는 것을 주장하고 있다(장용석 외, 2008). 공공부문에서도 세계화, 불확실한 경영환경으로 인해 경쟁이 격화됨에 따라 지속적인 경쟁우위의 원천으로 성과주의 인사제도에 대한 관심이 고조되고 있다. 환경의 불확실성으로서 조직이 인지하는 경쟁의 심각성이 높을수록, 불확실한 환경을 극복하기 위한 새로운 인적자원관리 방식으로서 성과주의 인사제도의 도입과 활용을 시도하게 되는 것이다. 즉, 조직의 인지하는 경쟁 수준이 증가함에 따라 성과주의를 적극 활용하여 구성원의 역량배양과 능동적 참여를 강조하게 된다.

정장훈(2013)은 2005년도 사업체패널데이터를 활용하여 기업이 처한 시장의 경쟁수준 등 환경의 불확실성에 대해 높게 인지하는 기업일수록 불확실한 환경을 극복하기 위한 인적자원 방안으로서 성과주의 인사제도의 도입과 활용을 도모하게 됨을 밝힌바 있다. 관련 선행연구들을 토대로 다음과 같이 가설 H2를 설정하였다.

H2.1. 공공부문과 민간부문의 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준에는 차이가 존재한다.

H2.2. 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준이 높을수록 성과

주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H2.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 환경의 불확실성에 대한 영향을 높게 받는다.

공격형 전략이란 가격으로 경쟁우위를 확보하는 비용우위 전략이 아닌, 상품 및 서비스의 질, 다양성, 혁신, 속도 등의 차이를 통해 경쟁우위를 확보하는 행위를 의미한다(Miles&Snow, 1978). 이러한 공격형 전략은 안정적인 영역의 사업을 추구하고 경쟁에 적극적으로 대처하지 않는 방어형 전략과 구분된다. 방어형 전략을 채택하는 기업은 기존제품의 품질향상이나 원가절감 등을 통하여 기존의 사업영역을 방어하려는 특징을 가진다. 유구창·박우성(2007)은 경쟁기업에 비해 공격형 전략을 중시하고 활용하는 기업일수록 인적자원의 역량강화에 대한 관심이 높으므로 성과주의 인사제도가 도입될 가능성이 높음을 실증연구를 통해 밝힌바 있다. 황호영 외(2006)는 Miles 등의 전략유형과 인적자원 관리간 연관관계가 있을 것이라고 가정하고 한국의 171개 기업을 대상으로 실증연구를 실시하였다. 그 결과, 공격형 전략을 추구하는 기업에서는 객관적 성과비중의 확대, 집단성과급의 상한선 철폐와 관련 있는 인사제도가 실시되고 있었다. 반면, 방어형 전략을 추구하는 기업에서는 객관적 성과비중 축소, 집단성과급의 상한 제한과 관련 있는 인적자원관리 관행이 나타났다.
관련 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설 H3을 설정하였다.

H3.1. 공공부문과 민간부문의 공격형 전략의 채택수준에는 차이가 존재한다.

H3.2. 공격형 전략의 채택수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H3.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 공격형 전략의 채택수준에 대한 영향을 높게 받는다.

제도적 환경에서의 정당성은 사회적으로 당연시 되어지는 인지적 혹은 규범적 상징요소들을 수용함으로써, 즉 환경의 제도적 요구에 순응함으로써 얻어지는 것이다. 이러한 활동의 결과 조직들의 구조적 유사성을 제도적 동형화라고 한다. 성과주의 인사제도 도입 또한 외환위기 당시의 경제위기 속에서 선진국의 성과주의 인사제도가 해결책으로 당연시 되는 분위기가 급속한 확산에 기여를 했음을 부정할 수 없다. 전영한(2009)은 공공부문과 민간부문간 조직환경의 차이점에 대해 검증한 연구들의 메타분석을 통해 공공부문이 민간부문에 비해 외부환경의 영향을 더 쉽게 받으며 이로 인해 신규제도를 도입하려는 경향이 더 높다는 가설에 대해 지지하였다. 권일웅(2012) 또한 성과급 제도 도입에 있어 인사·노무 자문 여부가 중요한 영향을 미침을 실증분석한 바 있다. 즉 국내에서는 성과주의 인사제도가 성과를 향상시킬 수 있는 규범이 됨에 따라 조직 내에 당연히 받아들여져야 하는 것으로 인식되었고, 벤치마킹·컨설팅·인사관련 정보습득 등 전문적 지식에 기반하여 미도입 조직에 대한 제도의 확산이 일어난 것이라 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설 H4를 설정하였다.

H4.1. 공공부문과 민간부문의 제도적 동형화 노력 수준에는 차이가 존재한다.

H4.2. 제도적 동형화 노력 수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H4.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 인사부서의 제도적 동형화 노력 수준에 영향을 높게 받는다.

일반적으로 인사부서의 역할은 인적자원 활용의 효율성을 높이기 위하여 다양한 인적자원 관리기법을 개발 혹은 도입하여 운영하고 이러한 활동을 평가하며, 인적자원 관리에 대하여 경영자를 지원하거나 조언을 제공하는 역할을 수행한다. 인사부서의 역할은 기업에 따라 단순 인적자원 관리에서부터 경영관리 및 전략개발에까지 다양한 수준으로 수행되고 있다. 인사부서의 역할은 점차 전략적 분야로 영역이 확대되고 있으며, 근래에 들어서는 기업의 전략적 목표 수립 및 실행에 관한 업무까지도 수행하고 있는 상황이다(Hall&Torrington, 1998). 일반적으로 성과주의 인사제도의 활용은 인사부서의 주관으로 이루어지고 있으며, 인사부서의 전략적 의사결정에의 역할 확대는 필연적으로 성과주의 인사제도의 활용수준 확대로 이어질 수 있다. 관련 선행연구도 인사부문이 전략적 의사결정과정에 적극적으로 참여하면 근로자의 현재 기술과 능력수준에 맞는 의사결정이 내려질 수 있으며, 또한 핵심적인 의사결정과정에 참여함으로써 인사부문은 조직의 전략적 목표를 달성하는데 좀 더 공헌할 수 있으며, 결국 인사관리의 효과성이 증대될 수 있음을 증명하였다(김재원 외, 2004). 따라서 다음과 같이 연구가설 H5를 설정하였다.

H5.1. 공공부문과 민간부문의 전략적 의사결정 과정 참여수준에는 차이가 존재한다.

H5.2. 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H5.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에

있어 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준에 영향을 높게 받는다.

몰입형 인사시스템이란 내부노동시장 개발을 통해 조직의 고유한 특성을 지닌 인적자본의 형성을 촉진시킴으로써, 인적자원의 동기부여와 조직몰입을 유도하여 결과적으로 조직의 경쟁력을 증대시키는 시스템으로 정의될 수 있다(Gong, Law, & Xin, 2004). 종업원의 몰입을 유도하는 인사시스템은 경영의사결정의 분권화, 공식적 경영참가 기구의 도입 및 적절한 훈련과 보상 등의 관행을 통하여 능력 있는 종업원들을 채용하고, 개발하고, 유지시키는데 기여하며, 그들이 조직에 몰입할 수 있도록 만들고, 자율성과 재량권을 통해 변화하는 환경에 빨리 대응할 수 있게 함으로써 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(김재원 등, 2004). 이러한 종업원의 몰입을 유도하는 인사시스템은 특히 능력 있는 종업원의 유지 및 개발, 그리고 종업원의 긍정적인 태도형성과 조직몰입을 통해 기업성과 증대에 공헌한다. 앞서 살펴본 바와 같이 선행연구에서도 종업원들의 몰입을 유도하는 몰입형 인사시스템은 종업원의 역량 증가 및 기업성과 증대에 기여하는 결과를 제시하였다.

이처럼 조직구성원의 몰입을 유도할 수 있는 인사시스템에 대해 중요하게 생각하는 기업일수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 높을 수 있다고 추측할 수 있다. 성과주의 인사제도 또한 인적자원의 동기부여와 조직몰입을 유도하고 이를 통해 인적자원의 역량강화를 도모하기 위해 도입 및 활용되는 제도이기 때문이다. 따라서 다음과 같은 연구가설 H6를 설정하였다.

H6.1. 공공부문과 민간부문의 몰입형 인사시스템 운영수준에는 차이가 존재한다.

H6.2. 몰입형 인사시스템의 운영수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H6.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 몰입형 인사시스템의 운영수준의 영향을 높게 받는다.

3. 연구의 대상 및 연구방법

앞에서 설정된 연구모형 및 가설에 따라 민간부문과 공공부문의 성과주의 인사제도의 활용의 영향요인에 대하여 한국노동연구원이 2011년 실시한 사업체패널조사 결과에 근거하여 실증적으로 비교 분석하고자 한다.

사업체패널조사는 한국노동연구원에서 노동수요, 고용구조 등의 실태를 파악하여 노동시장 정책 수립을 위한 기초자료로 활용하기 위해 2005년을 시작으로 2년에 1회씩 격년으로 실시하고 있는 패널조사이다. 2011년도 사업체패널조사가 가장 최근의 자료이며, 대상은 민간부문 1,653개, 공공부문 117개로 총 1,770개 사업장이다. 2011년 사업체 패널데이터의 조사대상인 공공부문 117개는 2005년도 설문에 응답한 공공기관을 대상으로 산업, 규모, 지역을 고려하여 층화 추출한 것이다. 공공부문은 시장형 공기업, 준시장형 공기업, 기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준정부기관 등으로 구성되어 있으며, 민간부문은 일반사업장, 전기가스수도업, 금융보험업, 통신업으로 구성되어 있다. 다만, 본 연구는 성과주의 인사

제도를 도입한 기업만을 대상으로 성과주의 인사제도의 활용수준을 분석하는 것을 목적으로 하기 때문에 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도를 모두 도입했다고 응답한 공공부문 75개, 민간부문 493개, 총 568개의 기업을 대상으로 연구가 이루어졌다.

4. 변수의 조작적 정의

1) 독립변수

① 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준

환경의 불확실성에 대해 진행된 많은 연구들 중 대부분은 환경의 불확실성을 동태적인 측면에서 접근하여 “외부 환경요소(경쟁자, 고객수요, 기술 등)가 예측이 어려운 정도로 동태적으로 변화하는 것”으로 정의하고 있다(이장우 등, 1993). 이를 토대로 본 연구에서도 2011년도 사업체 패널데이터의 설문항목 중 주력제품의 국내시장 경쟁정도, 주력제품 시장 수요상황의 응답치를 합산한 값을 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준 지표로 활용하였다. 2011년도 사업체패널데이터 설문조사 중 주력 제품의 경쟁업체 대비 가격이나 품질에 대한 인식정도에 대한 항목도 해당 기업이 인식하는 환경의 불확실성 인식에 대한 지표가 될 수 있겠으나 해당 항목을 포함하여 요인분석을 하게 되면 측정도구의 타당성을 확보하지 못했다. 따라서 부득이하게 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준 지표는 주력제품의 국내시장 경쟁정도, 주력제품 시장 수요상황의 2개 설문항목 만을 활용하였다.

각 항목은 해당 기업의 인사관리 담당자를 대상으로 5점 척도로 측정

되었으며, 국내시장 경쟁정도를 높게 인식할수록, 주력제품 시장 수요방향이 감소한다고 인식할수록 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준이 높은 것으로 보았다.

② 공격형 전략의 채택수준

Miles(1978)에 따르면 공격형 전략유형을 가진 기업은 신제품과 새로운 시장에 대하여 끊임없이 탐색하는 특징을 지니며, 신제품 개발과 신시장에 먼저 진입하고 선도적인 지위를 차지하는데 가치를 두며 연구개발과 같은 투자와 혁신을 중요시 여긴다. 따라서 공격형 전략의 채택수준은 가격이 아닌 품질 및 다양성, 혁신, 속도 등의 차이를 통해 경쟁우위를 확보하는 행위에 대해 기업이 얼마나 활용하고 있는가로 정의할 수 있다.

이를 토대로 본 연구에서는 2011년도 사업체 패널데이터의 설문항목 중 주력제품 시장전략과 사업장 혁신유형에 대한 응답치를 합산한 값을 공격형 전략의 채택수준 지표로 활용하였다. 주력제품 시장전략은 ① 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품을 제공하려고 시도한다. / ② 신시장 진입이나 신제품 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만, ①과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라잡기 위해 노력한다. / ③ 기존제품으로 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는다. / ④ 위 세가지 형태 모두 아님 의 4점 척도로 측정되었으며 ①에 가까울수록 공격형 전략 채택수준이 높고 ④에 가까울수록 공격형 전략의 채택수준이 낮아지는 것으로 보았다. 사업장 혁신유형은 ① 혁신은 경쟁전략의 핵심이며, 혁신을 위해 항상 연구개발을 수행하고 다른 기업들이 우리 회사의 혁신을 모방한다. / ② 혁신이 핵심적인 활

동은 아니고 필요한 경우에만 연구개발을 수행한다. 연구개발의 상당부분은 다른 기업에서 개발된 신기술을 도입하기 위해서 이루어진다. / ③ 연구개발 투자가 아닌 생산공학을 활용해서 공정을 개선한다. / ④ 연구개발에 투자하지 않고, 다른 기업에서 개발된 혁신들을 도입한다. 의 4점 척도로 측정되었으며, ①에 가까울수록 공격형 전략 채택수준이 높고 ④에 가까울수록 공격형 전략의 채태수준이 낮아지는 것으로 보았다.

③ 제도적 동형화 노력

외환위기 이후 성과주의 인사제도가 기업성과 및 조직역량을 향상시킬 수 있는 해결책으로 당연시 되는 분위기를 통해 벤치마킹·컨설팅·인사관련 정보습득 등을 통해 성과주의 인사제도를 받아들이려는 노력이 성과주의 인사제도의 급속한 확산의 원인이 되어 왔다. 동형화는 왜 조직의 형태가 같아지는 것인가에 관한 것으로, 외부의 압력(강압적 동형화; Coercive isomorphism), 불확실성을 줄이기 위한 방안(모방적 동형화; Mimetic isomorphism), 전문성(규범적 동형화; Normative isomorphism) 등에 의해 발생하는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983). 이 중 규범적 동형화의 경우에는 전문성이라는 동인을 통해서 자발적으로 도입의 필요성을 인식하고, 이에 따라서 혁신적 인적자원관리를 채택하여 나타나는 동형화의 현상으로, 강압적 동형화나 모방적 동형화와는 달리 개별제도 뿐만 아니라 지침원리의 수준까지 동형화가 일어날 수 있다(정무관 외, 2007). 따라서 본 연구에서는 동형화의 요인 중 규범적 동형화에 초점을 맞추고자 한다.

규범적 동형화는 전문화에서 기인하는 규범적 요인에 의한 압력으로 발생하는 동형화로, 전문화를 추구하는 전문 인력들은 조직이 경험하는 것과 같이 강압적인 모방압력을 받는다는 것이다. 아울러 조직 내 전문

인력들은 각기 다양한 특성을 나타내지만, 다른 조직에 상응하는 전문 인력들과는 유사성을 띤다. 특히 대학과 전문 인력훈련 기관들은 전문경영인과 임원들 간의 조직규범을 규정하고 발전시키는 센터이며, 전문단체나 협회들은 조직행태에 대한 규범적 규칙과 전문인들의 행위규범에 대한 규정을 보급시키는 또 다른 매체로서의 역할을 한다(DiMaggio & Powell, 1983).

본 연구는 이러한 규범적 동형화에 기반하여 2011년도 사업체 패널데이터의 설문항목 중 다음의 다섯 항목을 활용, 제도적 동형화 노력을 측정하였다. (1) 인사, 노무 관련 잡지를 1종이상 정기 구독한다. (2) 다른 기업 인사관리자들과 정기적인 회합에 참석한다. (3) 경영자단체나 협회로부터 인사, 노무관리 관련 조언이나 자문을 받는다. (4) 국내외 우수사업장을 대상으로 인사노무관리 벤치마킹을 한다. (5) 컨설팅 업체로부터 인사노무관리 관련 컨설팅을 받는다. 이다. 해당 문항은 인사관리의 전문성을 강화하기 위해 전문단체나 협회, 전문적인 서적 등의 도움을 받고 있는지 여부를 측정하고 있는 문항으로 성과주의 인사제도 활용을 촉진할 수 있는 전문성이라는 동인을 유발할 수 있는 항목이라고 본다. 5문항 모두 예/아니오로 측정되었으며, 예로 대답한 경우 2점, 아니오로 대답한 경우 1점을 부여하고, 응답치의 합계를 제도적 동형화 노력 지표로 설정하였다.

③ 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준

인사부서의 전략적 의사결정의 참여란 기업이 추구하는 사업전략을 효과적으로 펼치기 위해 인사부서가 해당 전략에 맞는 인사제도를 설계하고 해당 전략의 수행을 위해 필요한 인재를 확보·육성하는 역할을 수행하는 것을 의미한다. 인사부서의 전략적 의사결정 참여에 관한 실증연구

는 빈약한 실정이며, 연구자들 사이에 공통적으로 동의되는 측정도구 또한 없다.(김재원 등, 2004). 이러한 가운데 기존의 선행연구들이 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준을 어떻게 측정했는지 다음의 [표 3-2]로 정리하였다.

[표 3-2] 선행연구의 측정 예 (김재원・김성수・류성민, 2004 수정인용)

저자	설문대상	설문항목
Huselid (1993)	인사담당 간부	HR 부서가 기업의 전략적 프로세스에 참여하는 정도 1문항 (리커트식 6점 척도)
Bennet, Ketchen, & Shultz (1998)	인사담당 관리자	인사부서가 전략계획과 밀접하게 연관되어 있는 정도를 묻는 3문항(= .75) (리커트식 5점척도)
Klaas, McClendon & Gainey (2001)	인사담당 고위간부	인사부서가 전체 사업의 전략적 경영에 참여하는 정도를 묻는 2문항 - 우리 기업에서 인사부서는 중요한 전략적 의사결정에 참여한다. - 우리 기업에서 HR은 광범위한 사업관련 의사결정에 도움을준다.
Gong, Law, & Xin (2004)	인사담당 관리자	인사부서가 경쟁전략 형성과정에 참여하는 정도 등을 묻는 6문항(= .88) - 우리 회사의 인사부서는 경쟁전략형성과정에 적극적으로 참여한다. - 우리 회사의 최고경영자는 빈번하게 인사부서로부터 자문을 얻는다. (2문항 예시)
김재원・김성수・류성민 (2004)	기획, 조직 담당자	인사부서 중역의 역할을 묻는 2문항(=.92). - 인사부서 중역이 전략수립과정에 참여한다. - 인사부서 중역이 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미친다.

본 연구에서는 이상의 선행연구들을 참조하여 2011년도 사업체 패널데이터의 설문항목 중 다음의 네 항목을 활용, 인사부서의 전략적 의사결

정 참여수준을 측정하였다. (1) 인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 연관되어 있다. (2) 인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 한다. (3) 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 본다. (4) 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있다. 4문항 모두 5점 척도로 측정되었으며, 응답치의 합계를 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준의 지표로 설정하였다.

④ 몰입형 인사시스템의 운영수준

몰입형 인사시스템은 통제형 인사시스템과 대비되는 개념으로 종업원의 동기부여를 추구하고 종업원 개개인의 능력발휘를 최대화하거나 팀웍을 지향한다. 몰입형 인사시스템은 근로자들의 동기를 유발하고 자발적으로 기업의 비전과 목표를 공유하게 하며 궁극적으로 기업의 목표를 달성하는데 기여할 수 있다는 점에서 인사관리의 효과성을 높일 수 있다.

아직까지 몰입형 인사시스템의 측정도구에 대해 연구자들 사이에 공통적으로 동의되지 못하고 있는 상황이다. Delery & Doty(1996)는 몰입형 인사시스템을 조직내부로부터의 고용 및 잘 정의된 경력사다리, 광범위하고 공식적인 교육훈련 제공, 장기적인 행동기준에 의한 평가, 고용안정성, 의사결정과정에의 종업원 참여 등으로 측정하고 있다. 유규창・김동원(2003)은 몰입형 인사시스템을 인적자원의 적극적인 활용 및 장기적 관계를 강조하는 것으로 규정 및 이에 따라 측정하였다. 본 연구에서는 유규창・김동원(2003)의 연구를 참고하여 2011년도 사업체 패널데이터의 설문항목 중 다음 [표 3-3]의 다섯 항목의 응답치를 합산한 값으로 “몰입형 인사시스템의 운영수준”을 측정하였다.

[표 3-3] 몰입형 인사시스템 운영수준 측정에 활용된 설문항목

인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감에 있다.	①…②…③…④…⑤	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는데 있다.
필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고한다.	①…②…③…④…⑤	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다.
가능한 비정규직 근로자를 많이 활용한다.	①…②…③…④…⑤	가능한 정규직 근로자를 주로 활용한다.
인사관리는 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 높이는 방향으로 운영된다.	①…②…③…④…⑤	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영된다.

본 연구에서 활용한 독립변수의 측정방법을 정리하면 다음의 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 독립변수 및 측정방법

변수명	문항수	측정내용
환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준	2	- 주력제품의 국내시장 경쟁정도 - 주력제품 시장 수요상황
공격형 전략의 채택수준	2	- 주력제품 시장전략 - 사업장 혁신유형
제도적 동형화 노력 수준	5	- 인사노무 관련 잡지 정기구독 - 다른기업 인사관리자들과 정기회합 - 경영자단체로부터 자문 - 국내외 우수사업장 대상 벤치마킹 - 컨설팅 업체로부터 컨설팅

변수명	문항수	측정내용
인사부서의 전략적 의사결정 참여수준	4	- 인사관련 이슈의 사업전략 연관성 - 인사책임자의 사업전략 수립 공헌도 - 타부서원이 인사부서를 사업전략 수립의 중요한 주체로 보는 정도 - 인사부서의 사업전략목표 달성지원 정도
몰입형 인사시스템 운영수준	4	- 근로자의 몰입제고가 인사관리 목표에 반영정도 - 전문직의 내부 육성 정도 - 정규직 근로자 활용 정도 - 근로자의 장기적 육성, 개발 정도

2) 종속변수

본 연구에서 활용하는 종속변수는 성과주의 인사제도의 활용수준이다. 성과주의 인사제도는 연공서열보다는 근로자의 능력과 성과를 기반으로 인사관리를 실시하고 조직 구성원 간 경쟁을 강화하여 근로자의 역량 및 조직의 성과를 제고하기 위한 제도이다. 본 연구에서는 성과주의 인사제도를 개인 혹은 집단의 성과를 평가와 보상에 적극 반영하는 인사제도로 보고 2011년도 사업체 패널데이터를 활용하여 평가 및 보상, 승진과 관련한 문항을 종합하여 종속변수로 정의하였다. '인사고과', '연봉제', '성과배분제', '발탁승진제'를 성과주의 인사제도의 주요 구성요소로 정의하였으며, 위의 네 가지 제도를 모두 도입하였다고 응답한 기업을 대상으로 이러한 네 가지 제도에 포함되는 하위의 세부 인사제도들이 실제 얼

마나 제대로 활용되고 있는가를 측정하고, 제대로 활용되고 있는 개별 세부 인사제도의 합을 종속변수로 사용하였다. 즉, 인사고과, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제를 모두 도입하였다고 응답한 기업이 이와 관련된 각각의 세부 인사제도를 운영하고 있는가에 대한 질문에 “예”라고 응답한 경우는 1로, “아니오” 또는 “해당없음”으로 응답한 경우에는 0으로 처리한다. 이러한 방식을 통해 세부 인사제도를 모두 운영할 경우는 13, 모두 운영하지 않을 경우는 0으로 종속변수를 측정하였다.

본 연구에서는 인사고과, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제 등 각각의 제도가 지니고 있는 특징을 분석하는 것이 아닌, 평가, 보상 및 승진과 관련한 인사제도들을 일련의 묶음으로 취급하고 분석하고자 한다. 개별 인사제도는 하나의 독립적인 제도이기 보다는 유기적으로 상호 관련되는 경우가 많다. 이러한 내적인 상관관계를 가지고 있는 제도들은 하나의 묶음으로 취급해야 적절한 분석이 가능하기 때문이다. 실제로 Delery & Huselid(1996) 등 다수의 연구에서 개별 인사제도에 초점을 맞출 경우 개별 인사제도 간 존재하는 상관관계를 제대로 통제하지 못함으로써 해당 인사제도의 효과가 과대평가되는 문제점이 발생할 수 있음을 지적한 바 있다.

종속변수를 측정하기 위해 사용된 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도의 하위 세부 인사제도는 다음 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 성과주의 인사제도의 활용을 측정하기 위한 세부 인사제도

구분	인사제도	세부 인사제도
평가	인사고과 (7개)	- 다면평가 실시여부 - 개인별 인사고과 방법으로 MBO 활용여부 - 인사고과 결과에 대한 적극적 피드백 제공여부 - 인사고과 점수에 따른 관리자임금 차등여부 - 인사고과 점수에 따른 사원임금 차등여부 - 인사고과 점수와 근로자 역량개발과의 연계여부 - 인사고과 결과에 따른 퇴출제도 시행여부
보상	연봉제 (2개)	- 전체 구성원에 대한 연봉제 적용여부 - 기본연봉과 성과연봉 구분여부
	성과배분제 (2개)	- 전체 구성원에 대한 성과배분제 적용여부 - 변동상여금 산출을 위한 사전성과산정식 시행여부
승진	발탁승진 (2개)	- 직급승진시 인사고과 우선 고려 여부 - 발탁승진 활용여부

3) 통제변수

본 연구에서 활용하는 통제변수는 조직연령, 조직규모, 노사관계 이다. 조직연령은 조직혁신에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 조직이 고령화되면 변화를 회피하는 성향 때문에 새로운 제도 채택에 대한 수용도가 낮아지며(Hannan & Freeman, 1977), 설사 제도를 도입한다 하더라도 운영이 제대로 이루어지지 않을 가능성이 높다. 이에 반하여 고령화된 조

직일수록 누적된 경험을 통해 새로운 제도 도입에 개방적일 수 있으며, 보다 효과적인 제도운영 또한 가능할 수 있다(Aiken & Alford, 1970). 조직연령은 제도의 도입 및 활용과 관련하여 혼재된 효과를 보일 수 있기 때문에 본 연구의 통제변수로 설정하였으며, 조직연령을 측정하기 위해 설립연도부터 본 연구에서 활용한 데이터의 측정시점인 2011년까지 기업의 존속연한으로 측정하였다.

조직규모 또한 조직혁신의 중요한 설명요인이다. Rogers(1995)는 규모가 클수록 상대적으로 많은 자원 보유가 가능하므로 더욱 다양한 제도의 활용이 가능함을 보였다. 즉 성과주의 인사제도의 활용수준을 결정하는데 다양한 조직특성들의 영향을 규모 또한 지니고 있을 가능성이 존재한다. 조직규모를 측정하는 방법은 여러 가지가 있겠지만 본 연구에서는 응답상 결측치가 없는 기업의 전체 정규직 근로자수로 측정하였다.

노사관계가 적대적일 경우 근로자들간 경쟁을 부추기는 제도의 도입을 반대하는 경향이 있다(Spell & Blum, 2005). 즉, 적대적 노사관계가 성과주의 인사제도가 적극적으로 활용되는 것을 방해할 가능성이 존재하므로, 전반적인 노사관계 또한 통제변수에 포함하였다.

5. 분석방법

본 연구의 종속변수는 평가, 보상, 승진 분야에서 개별 조직이 채택한 성과주의 인사제도 중 실제 조직이 운영하는 세부 제도의 총합으로 가산자료(count data)라는 특징을 가지고 있다. Long(1997)은 가산자료를 전통적인 선형회귀분석에 사용할 경우 일관성이 없고(inconsistent), 왜곡된(biased) 추정이 발생한다고 지적하였다. 즉 종속변수의 분포가 정규분포

이어야 한다는 선형회귀분석의 가정에 위배되어, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 정확히 분석할 수 없게 된다.

박정규·허은녕(2010)은 가산자료의 특수성을 고려하지 않고 선형회귀분석을 적용시 발생가능한 문제점에 대해 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 선형회귀분석에서의 오차항은 종속변수에 대해 정규분포를 가지고 있다는 가정을 가지고 모형을 추정하기 때문에 이산종속변수를 가지는 자료의 분석에는 부적절하다. 둘째, 선형회귀모형이 예측에 적용되었을 때 모형은 음의 결과를 예측할 수 있으며, 독립변수 증감에 따라 결과 값이 너무 높게 혹은 낮게 예측되는 경우가 있다. 셋째, 예측된 발생횟수가 정상적인 범위 내에 있다 하더라도 단지 예측된 발생횟수를 제공할 뿐이지 발생횟수에 대한 이산확률분포를 제공하지 않는다. 이러한 문제점에 대한 인식하에 일부 연구에서는 포아송분석, 음이항 회귀분석 등을 활용하여 분석을 실시하기도 한다.

Cameron과 Trivedi(1998)는 가산자료 분석에 실제로 적용되는 데이터의 공통적인 특성에 대해 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 사건(event)의 발생이 매우 드물고 사건 발생이 일어나지 않는 경우(zero event counts)가 많다. 둘째, 과분산의 발생이다. Cameron과 Trivedi는 이러한 데이터의 예로 화자의 의사방문 횟수, 직업과 관련된 부상과 질병 횟수, 작업장에서의 결근 횟수 등을 들고 있다.

본 연구의 종속변수 또한 성과주의 인사제도를 도입했다고 응답한 조직을 대상으로 이와 관련되어 운영하고 있는 세부 인사제도의 수를 합산한 가산자료의 형태를 가지고 있기 때문에 포아송분석이 적합하다고 할 수 있다. 그러나 본 연구의 종속변수는 Cameron과 Trivedi가 정리한 일반적인 가산자료의 공통점과는 일치되지 않는 부분이 존재한다. 성과주의 인사제도를 도입했다고 응답한 조직을 대상으로 종속변수를 측정하기

때문에 사건 발생이 일어나지 않는 경우(zero event counts)보다 사건의 발생이 하나라도 일어나는 경우가 더 많을 것이라고 합리적 추정이 가능하기 때문이다.

결론적으로, 본 연구의 종속변수는 가산자료이나, 가산자료로서의 특수성이 두드러지지 않기 때문에 선형회귀분석을 활용하여 분석하는데 큰 무리가 없을 것이라고 판단하였다. 또한, 앞서 살펴본 선형연구들에서도 가산자료를 이용함에도 불구하여 선형회귀분석을 활용하여 연구분석을 실시하였다(유규창·박우성,2007 ; 노용진 외, 2003 ; 권일웅,2012). 이와 같은 사실에 기반하여 본 연구에서도 성과주의 인사제도 활용지수를 종속변수로 하는 선형회귀분석 모형의 잔차(residual)를 분석하여 적용가능성을 판단한 후 선형회귀모형 가정에 위배되지 않을 경우 선형회귀분석 모형을 도입하여 분석하고자 한다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 분석대상의 일반적 특성

1. 기초통계 분석

본 연구에서는 2011년도 사업체패널 조사에 참여한 1,770개 기업 중 인사고과, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제를 모두 도입했다고 응답한 568개 기업을 대상으로 분석한다. 네 가지 성과주의 인사제도를 모두 도입했다고 응답한 기업의 업종별 특성은 아래 [표 4-1]와 같다

.

[표 4-1] 분석대상 기업 업종별 특성

변수	항목	빈도	비율(%)
기업유형	일반사업장	451	79.4
	전기, 가스, 수도업	8	1.4
	금융보험업	27	4.8
	통신업	7	1.2
	공공부문	75	13.2

인사고과, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제를 모두 도입했다고 응답한 기업수는 2011년도 사업체 패널데이터 조사대상 1,770개 중 568개로 공공부문이 75개, 민간부문이 493개로 민간부문 중에서는 일반사업장이 대

부분을 차지하며, 금융보험업, 전기·가스·수도업, 통신업 순의 구성비율을 보이고 있다. 다만 공공부문의 경우 2011년도 설문조사에서는 “공공기관의 운영에 관한 법률”에 따른 기업분류를 조사하지 않았기 때문에 유형을 알 수 없다는 점이 한계로 남는다.

다음으로 변수들의 기초통계량은 아래 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 기초통계분석

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
환경의 불확실성에 대한 인식	568	2	10	6.53	1.401
공격형 전략 채택수준	568	2	8	6.45	1.608
제도적 동형화 노력	568	5	10	7.52	1.712
인사부서의 전략적 의사결정 참여수준	568	4	20	14.73	2.534
몰입형 인사시스템 운영수준	568	4	20	14.92	2.473
성과주의 인사제도 활용 지수	568	0	13	7.57	2.411
조직연령	568	2	112	24.48	16.101
조직규모	568	3	10,616	507.04	935.461
노사관계	568	1	5	3.81	.670

환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준은 5점 척도로 이루어진 문항 2개의 응답 합계로 측정되므로 최소2, 최대10의 값을 가질 수 있는데 본 연구의 분석대상인 인사고과, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제를 모두 도

입했다고 응답한 기업은 최소 2에서 최대 10에 이르는 인식수준을 보였으며, 평균은 6.53이다.

공격형 전략에 대한 채택수준은 또한 4점 척도로 이루어진 문항 2개의 응답 합계로 측정되고 있으며, 본 연구의 연구대상은 최소 2, 최대 8에 이르는 채택수준을 보이고 있고 평균은 6.45이다.

제도적 동형화 노력은 2점 척도로 이루어진 5개의 문항 응답의 합계로 측정되며, 본 연구의 연구대상은 최소 5, 최대 10에 이르는 노력수준을 보이고 있으며, 평균은 7.52이다.

인사부서의 전략적 의사결정의 참여수준과 몰입형 인사시스템의 운영수준은 5점 척도로 이루어진 문항 4개의 응답 합계로 측정되고 있으며, 최소 4, 최대 20에 이르는 참여수준을 보이고 있고 평균은 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준이 14.73, 몰입형 인사시스템 운영수준이 14.92를 보이고 있다.

본 연구의 종속변수인 성과주의 인사제도 활용수준은 최소 0, 최대 13, 평균이 7.57로 상당히 높은 활용수준을 보이고 있다.

본 연구의 통제변수인 조직연령은 최소 2, 최대 112, 정규직 직원수로 측정된 조직규모는 최소 3, 최대 10,616으로 기업간 차이가 크므로 정규성을 확보하기 위해 로그값을 취하여 정규성을 확보한 후 분석할 필요가 있다 하겠다.

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 타당성 검증

측정도구의 타당성은 측정도구가 측정하려는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다. 측정도구의 타당성을 파악하기 위해서 가장 널리 사용되는 방법이 요인분석이다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다.

본 연구에서는 모든 독립변수에 대하여 구성요인을 측정하기 위해서 주성분 분석(Principle Component Analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 본 연구의 요인분석 결과는 아래 [표 4-3]와 같다.

[표 4-3] 요인분석 결과

설문문항	구성요소				
	1	2	3	4	5
인사책임자의 사업전략 수립 공헌도	.871	-.156	-.088	.018	-.025
타부서원이 인사부서를 사업전략 수립의 중요한 주체로 보는 정도	.858	-.156	-.068	.016	.006
인사부서의 사업전략목표 달성지원 정도	.826	-.161	-.196	.034	.015
인사관련 이슈의 사업전략 연관성	.796	-.185	-.088	.054	-.058
경영자단체로부터 자문	-.028	.724	.045	.002	.000
인사노무 관련 잡지 정기구독	-.158	.688	.067	-.074	-.167
국내외 우수사업장 대상 벤치마킹	-.212	.680	.075	-.052	.197
다른기업 인사관리자들과 정기회합	-.188	.654	.003	.044	-.229
컨설팅 업체로부터 컨설팅	-.141	.591	-.029	-.041	.338
전문직의 내부 육성 정도	-.069	.052	.785	-.011	.059
근로자의 장기적 육성, 개발 정도	-.186	-.009	.686	-.108	-.018
정규직 근로자 활용 정도	-.077	.129	.678	-.071	-.160
근로자의 몰입제고가 인사관리 목표에 반영정도	-.040	-.026	.661	.019	.258

설문문항	구성요소				
	1	2	3	4	5
주력제품 시장전략	-.045	-.036	-.080	.807	.173
사업장 혁신유형	.124	-.029	-.066	.720	-.205
주력제품의 국내시장 경쟁정도	.048	.035	.078	.266	.665
주력제품 시장 수요상황	.026	-.055	.015	.341	.614
고유값	4.094	1.928	1.556	1.315	1.169
분산의 %	24.084	11.339	9.152	7.734	6.878
누적률(%)	24.084	35.423	44.575	52.309	59.187

요인 분석 결과를 살펴보면 고유값이 1이상인 5개 요인이 도출되었고, 이 5개의 요인들의 전체 설명변량 59%이며, 요인 적재치 또한 모두 0.6 이상의 수치를 보이고 있다. 따라서 17개의 설문문항으로 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준, 공격형 전략의 채택수준, 제도적 동형화 노력, 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준, 몰입형 인사시스템 운영수준 등 총 5개의 독립변수를 설정한 본 연구는 측정도구의 타당성을 확보했음이 증명 가능하다.

2. 신뢰성 검증

측정도구의 신뢰성은 측정하고자 하는 개념이 설문 대상자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 신뢰도 분석의 결과는 신뢰도 척도인 크론바흐 알파 값을 가지고 판단한

다. 본 연구의 독립변수의 크론바흐 알파 값은 아래 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 크론바흐 알파 분석 결과

변수명	크론바흐 알파값	문항	항목제거시 크론바흐 알파값
환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준	.653	Q1-1. 주력제품의 국내시장 경쟁정도	-
		Q1-2. 주력제품 시장 수요상황	-
공격형 전략의 채택수준	.565	Q2-1. 주력제품 시장전략	-
		Q2-1. 사업장 혁신유형	-
제도적 동형화 노력	.719	Q3-1. 인사노무 관련 잡지 정기구독	.662
		Q3-2. 다른기업 인사관리자들과 정기회합	.676
		Q3-3. 경영자단체로부터 자문	.670
		Q3-4. 국내외 우수사업장 대상 벤치마킹	.652
		Q3-5. 컨설팅 업체로부터 컨설팅	.697
인사부서의 전략적 의사결정 참여수준	.882	Q4-1. 인사관련 이슈의 사업전략 연관성	.873
		Q4-2. 인사책임자의 사업전략 수립 공헌도	.827
		Q4-3. 타부서원이 인사부서를 사업전략 수립의 중요한 주체로 보는 정도	.843
		Q4-4. 인사부서의 사업전략목표 달성지원 정도	.852
몰입형 인사시스템 운영수준	.668	Q5-1. 근로자의 몰입제고가 인사관리 목표에 반영정도	.628
		Q5-2. 전문직의 내부 육성 정도	.545
		Q5-3. 정규직 근로자 활용 정도	.636
		Q5-4 근로자의 장기적 육성, 개발 정도	.599

본 연구의 측정도구의 신뢰성에 대한 검증결과 크론바흐 알파 값이 공격형 전략의 채택수준을 제외하고 모든 변수에서 0.6 이상으로 나타났다. 공격형 전략의 채택수준의 크론바흐 알파 값은 0.6 이하이지만 0.6에 거의 근접한 값을 가지고 있다. 일반적으로 사회과학에서는 크론바흐 알파 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성을 갖추고 있다고 판단하기 때문에 본 연구는 측정도구의 신뢰성을 갖추었다고 판단하였다. 항목제거시 크론바흐 알파 값 또한 전체 크론바흐 알파 값보다 낮게 나타나기 때문에 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 보인다. 따라서 각각의 변수에 대한 설문조사 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다고 결론 내릴 수 있다.

제 3 절 변수간 상관관계 분석

가설검증을 위한 회귀분석을 실시하기에 앞서 변수들 간의 상관성을 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로서, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 나타낸다(송지준, 2009). 이러한 변수들 간의 관련성을 미리 알아보면 가설검증에 앞서 유용한 정보를 얻을 수 있다는 장점이 있다. 변수사이의 상관관계를 측정하는 대표적인 척도는 피어슨 상관계수로 ±1에 가까울수록 상관관계는 높고 0에 가까울수록 상관관계가 낮다.

본 연구의 상관관계 분석 결과는 [표 4-5]와 같다. 일반적으로 두 독립변수 간의 상관계수가 0.8 이상이면 상관관계는 매우 높지만, 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있음에 유의하여야 한다(Hair,

Anderson, Tatham, Black, 1998). 본 연구에서는 가장 큰 값을 가지는 유의한 상관계수가 0.4 이하이므로 다중공선성의 문제가 그렇게 크지 않다고 판단하였다.

[표 4-5] 상관관계 분석

	독립1	독립2	독립3	독립4	독립5	통제1	통제2	통제3	조절	종속
독립1	1									
독립2	.006	1								
독립3	-.007	.100*	1							
독립4	-.043	.158**	.406**	1						
독립5	-.059	.140**	.145**	.266**	1					
통제1	.077	-.031	.095*	.024	-.034	1				
통제2	-.015	.110**	.334**	.240**	.134**	.345**	1			
통제3	.004	.186**	.133**	.240**	.308**	-.034	.016	1		
조절	-.334**	-.171**	.070	.132**	.058	.008	.132**	-.030	1	
종속	-.072	.211**	.268**	.350**	.134**	-.037	.120**	.119**	.166**	1

**. 상관이 0.01 수준에서 유의(양쪽). *. 상관이 0.05 수준에서 유의(양쪽).

독립1 : 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준,

독립2 : 공격형 전략의 채택수준, 독립3 : 제도적 동형화 노력,

독립4 : 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준,

독립5 : 몰입형 인사시스템의 운영수준,

통제1 : 조직연령, 통제2 : 조직규모, 통제3 : 노사관계, 조절 : 공공부문 여부,

종속 : 성과주의 인사제도 활용지수

우선 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 살펴보면 유의수준 0.01 하에서 공격형 전략의 채택수준(독립2), 제도적 동형화 노력(독립3), 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준(독립4), 몰입형 인사시스템 운영수준(독립5)과 성과주의 인사제도 활용수준이 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다만, 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준(독립1)은 성과주의 인사제도 활용수준과 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

통제변수와 종속변수간의 상관관계를 살펴보면 유의수준 0.01 하에서 조직규모(통제2)와 노사관계(통제3)만이 성과주의 인사제도 활용수준과 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

독립변수 및 종속변수, 통제변수와 조절변수(공공부문 유무) 간의 상관관계를 살펴보면 유의수준 0.01 하에서 불확실성에 대한 조직의 인식수준(독립1), 공격형 전략의 채택수준(독립2)과 공공부문 여부가 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준(독립4)은 공공부문 여부와 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 성과주의 인사제도 활용지수(종속)와 공공부문 여부, 조직규모(통제2)와 공공부문 여부는 유의수준 0.01 하에서 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 제도적 동형화 노력(독립3), 몰입형 인사시스템의 운영수준(독립5)는 공공부문 여부와 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

제 4 절 가설검증

1. 공공부문과 민간부문의 비교

이 절에서 검증하기 위한 가설은 아래와 같다.

H1. 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도의 활용수준에는 차이가 존재한다.

H2.1. 공공부문과 민간부문의 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식 수준에는 차이가 존재한다.

H3.1. 공공부문과 민간부문의 공격형 전략의 채택수준에는 차이가 존재한다.

H4.1. 공공부문과 민간부문의 제도적 동형화 노력 수준에는 차이가 존재한다.

H5.1. 공공부문과 민간부문의 전략적 의사결정 과정 참여수준에는 차이가 존재한다.

H6.1. 공공부문과 민간부문의 몰입형 인사시스템 운영수준에는 차이가 존재한다.

위의 가설을 검증하기 위해서 본 연구에서는 t-test를 활용하여 공공부문과 민간부문의 두 집단 간의 평균을 비교하였다. 본 연구의 t-test 결과는 아래 [표 4-6]와 같다.

[표 4-6] 공공부문과 민간부문간 평균차이 비교

구분	평균		표준편차		t값	P값
	공공부문 (n=75)	민간부문 (n=493)	공공부문	민간부문		
종속5	8.60	7.42	2.212	2.404	4.015**	.000
독립1	5.33	6.72	1.143	1.347	-9.520**	.000
독립2	5.75	6.56	1.764	1.557	-4.137**	.000
독립3	7.83	7.47	1.639	1.720	1.662	.097
독립4	15.59	14.60	2.553	2.508	3.178*	.002
독립5	15.59	14.60	2.328	2.492	1.371	.171

** : P < 0.01, * : P < 0.05

종속 : 성과주의 인사제도 활용수준, 독립1 : 환경의 불확실성에 대한 인식
독립2 : 공격형 전략의 채택, 독립3 : 제도적 동형화 노력
독립4 : 인사부서의 전략적 의사결정 참여, 독립5 : 몰입형 인사시스템 운영

독립표본 t-test 결과 성과주의 인사제도 활용수준은 t값이 4.015로 공공부문 여부에 따라 성과주의 인사제도 활용수준이 다른 것으로 나타나 가설 H1은 채택되었다. 또한, 공공부문의 평균이 8.06, 민간부문의 평균이 7.42로 통계적 유의수준 하에서 민간부문보다 공공부문에서 성과주의 인사제도 활용수준이 높음을 알 수 있다.

다음으로 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준은 t값이 -9.520로 공공부문 여부에 따라 인식수준이 다른 것으로 나타나 가설 H.2.1은 채택되었다. 구체적으로 살펴보면 공공부문의 평균이 5.33, 민간부문의 평

균이 6.72로 통계적 유의수준 하에서 공공부문보다 민간부문에서 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준이 높음을 알 수 있다.

다음으로 공격형 전략의 채택수준의 t값은 -4.137로 공공부문 여부에 따라 채택수준이 다른 것으로 나타나 가설 H.3.1은 채택되었다. 구체적으로 살펴보면 공공부문의 평균이 5.75, 민간부문의 평균이 6.56으로 통계적 유의수준 하에서 공공부문보다 민간부문에서 공격형 전략의 채택수준이 높음을 알 수 있다.

다음으로 제도적 동형화 노력의 t값은 1.662로 공공부문 여부에 따라 제도적 동형화 노력에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 가설 H.4.1은 기각되었다.

다음으로 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준의 t값은 3.178로 유의수준 0.05 하에서 공공부문 여부에 따라 참여수준이 다른 것으로 나타나 가설 H.5.1은 채택되었다. 구체적으로 살펴보면 공공부문의 평균이 15.59, 민간부문의 평균이 14.60로 통계적 유의수준 하에서 민간부문보다 공공부문에서 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준이 높음을 알 수 있다.

마지막으로 몰입형 인사시스템 운영수준은 t값이 1.371로 통계적 유의수준 하에서 공공부문 여부에 따라 차이가 없는 것으로 밝혀져 가설 H.6.1은 기각되었다.

2. 성과주의 인사제도 활용의 영향요인 도출

이 절에서 검증하기 위한 가설은 아래와 같다.

H2.2. 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H3.2. 공격형 전략의 채택수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H4.2. 제도적 동형화 노력 수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H5.2. 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

H6.2. 몰입형 인사시스템의 운영수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.

위의 가설을 검증하기 위해서 본 연구에서는 OLS 회귀모형을 활용하기로 한다. 다만, 종속변수인 성과주의 인사제도 활용수준이 가산자료의 특징을 가지고 있기 때문에 우선 잔차(residual)를 분석하여 OLS 회귀모형의 적용가능성을 판단하도록 하겠다.

1) 다중공선성(Multicollinearity) 진단

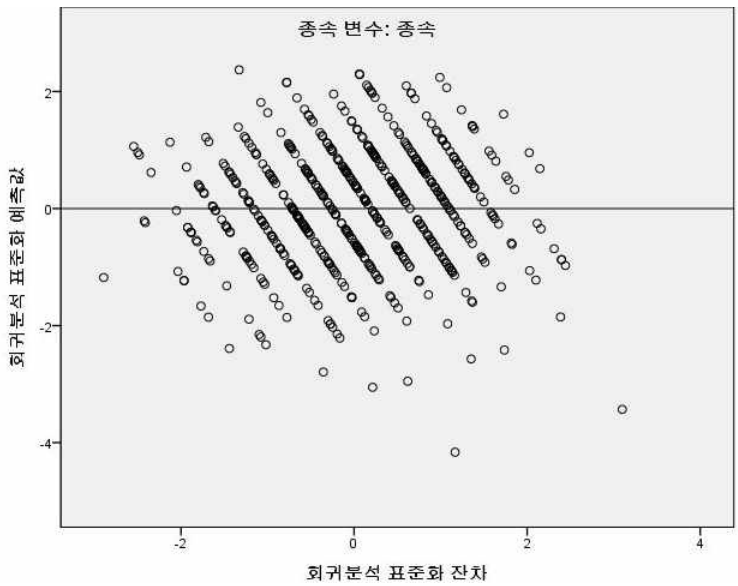
다중공선성은 독립변수들 간에 상관관계가 있는 것을 말한다. 회귀분석의 기본가정은 독립변수들 간에 완전한 선형관계가 없다는 것이다. 그러므로 상관관계가 존재하는 독립변수들이 모형에 포함되게 되면 회귀계수를 추정하는 과정에서 문제가 발생할 수 있기 때문에 다중공선성이 높은 독립변수는 제거되어야만 한다. 분산팽창계수(VIF, Variance Inflation Factor)가 다중공선성을 진단하는데 주로 사용되는 지표이며, 분산팽창계수의 값이 10보다 크면 다중공선성이 의심된다고 할 수 있다. 변수들 간

VIF를 계산한 결과, VIF 값이 1.01 ~ 1.33 사이에 있으므로 변수들 간 다중공선성은 존재하지 않는다고 결론내릴 수 있다.

2) 이분산성(heteroscedasticity) 진단

회귀분석 시 가장 중요한 가정 중의 하나는 등분산성 가정으로 잔차의 분산이 일정한 값을 갖는다는 것이다. 잔차 간에 이분산성이 존재하면 회귀계수의 검정에 가변성이 생기게 되어 회귀계수 추정시 신뢰성의 문제가 발생하게 된다. 잔차의 이분산성을 진단하기 위해 여러 가지 통계적 기법이 사용되나 본 연구에서는 잔차와 예측값의 산점도를 이용하여 이분산성을 진단해 보고자 한다. 일반적으로 잔차가 0을 중심으로 고르게 분포하고 있으면 등분산성을 만족한다고 보며, 나팔모양이면 이분산성이 있다고 판단한다. 본 연구의 종속변수의 잔차에 대한 등분산성을 진단한 결과는 아래 [그림 4-1]과 같다.

[그림 4-1] 성과주의 인사제도 활용지수의 회귀 스튜던트화 잔차도

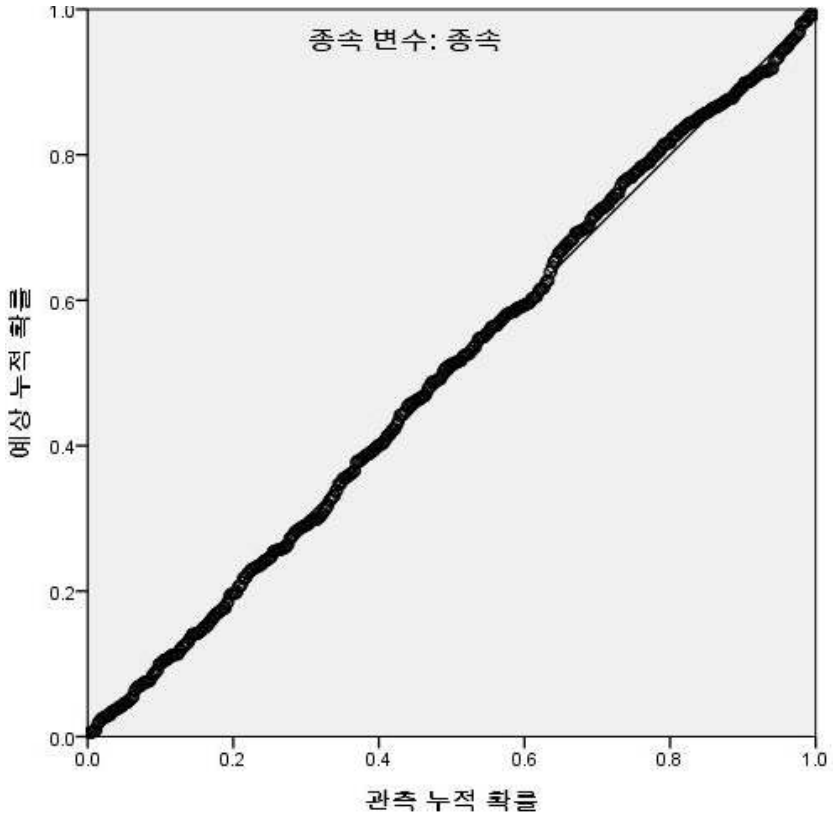


본 연구의 잔차도는 잔차가 0을 중심으로 고르게 분포되어 있다고 볼 수 있으므로, 잔차의 등분산성을 충족하고 있다고 판단할 수 있다.

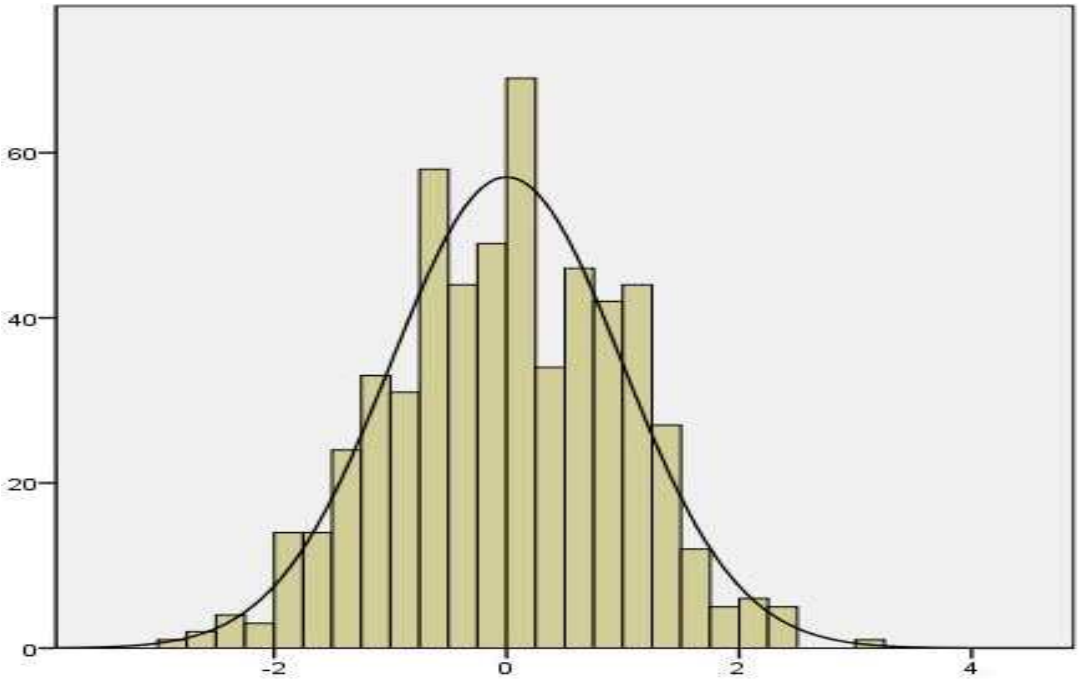
3) 잔차의 정규성(Normality) 진단

잔차의 정규성 가정이란 잔차가 정규분포를 보인다는 것이다. 잔차의 정규성 진단을 위해서 다양한 방법들이 적용되고 있지만 본 연구에서는 정규 P-P 도표 및 히스토그램을 살펴보고 잔차의 정규성 여부를 진단하고자 한다. 연구의 정규 P-P 도표 및 히스토그램은 각각 아래 [그림 4-2] 및 [그림 4-3]와 같다.

[그림 4-2] 성과주의 인사제도 활용지수의 회귀 표준화 잔차 P-P 도표



[그림 4-3] 성과주의 인사제도 활용지수의 회귀 표준화 잔차 히스토그램



잔차가 정규성을 충족시킨다고 판단을 내리기 위해서는 잔차가 정규 P-P 도표에서 직선 근처에 위치하거나 히스토그램에서 정규분포 곡선을 따라야 한다. 정규 P-P 도표에서는 잔차가 45도선과 거의 유사하게 위치해 있음을 알 수 있으며 히스토그램에서는 잔차가 정규분포를 크게 벗어나지 않고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 잔차의 정규성 가정 또한 위배하지 않는다고 판단할 수 있다.

4) 회귀분석 결과

회귀분석 실시 전 다중공선성 진단, 잔차의 이분산성 진단, 잔차의 정규성 진단 결과 회귀분석의 중요한 가정인 독립변수들간 다중공선성이 없고, 잔차의 등분산성 및 잔차의 정규성이 만족되었다. 따라서 종속변수

가 가산자료이지만 OLS 회귀분석의 적용이 가능하다. 그러므로 위에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 본 연구에서는 568개의 관측치(공공부문 75개, 민간부문 493개)에 대하여 독립변수는 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준, 공격형 전략의 채택수준, 제도적 동형화 노력, 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준, 몰입형 인사시스템의 운영수준 등 총 5개로, 종속변수는 성과주의 인사제도 활용지수로, 통제변수는 조직연령, 조직규모, 노사관계 등 총 3개로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 분석모형을 정리하면 아래와 같다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \varepsilon$$

Y = 성과주의 인사제도 활용지수(인사고과제, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제의 하위 제도 활용 총합)

X_1 = 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준

X_2 = 공격형 전략의 채택수준

X_3 = 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준

X_4 = 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준

X_5 = 몰입형 인사시스템 운영수준

X_6 = 조직연령, X_7 = 조직규모, X_8 = 노사관계

회귀분석의 결과는 아래 [표 4-7]와 같다.

[표 4-7] 성과주의 인사제도 활용지수에 대한 회귀분석 결과

변수	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	1.761	1.014		1.736	.083		
독립변수							
불확실성	-.096	.067	-.056	-1.434	.152	.988	1.013
공격형 전략	.227***	.060	.151	3.805	.000	.938	1.066
제도적 동형화	.208**	.062	.148	3.368	.001	.773	1.294
인사부서 참여	.246***	.042	.259	5.847	.000	.758	1.320
몰입형 인사시스템	.104**	.043	.106	2.436	.015	.904	1.176
통제변수							
조직연령	-.182	.151	-.050	-1.208	.227	.863	1.158
조직규모	.012	.081	.006	.142	.887	.759	1.318
노조유무	.011	.150	.003	.072	.942	.855	1.169
R^2(조정된 R^2)	.171(.159)						
F(유의수준)	14.426^{***}(.000)						
Durbin-Watson	1.894						

주) *** : P<0.01, ** : P<0.05에서 통계적으로 유의함을 뜻함

우선 모형의 설명력을 살펴보면 독립변수와 통제변수가 종속변수인 성과주의 인사제도 활용 지수를 설명하는 정도인 R^2 값은 0.171으로 나타났으며, 자유도를 반영한 조정된 R^2 값 또한 0.159으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수를 16% 정도 설명할 수 있음을 나타내는 것이다.

F값은 14.426, 유의확율은 .000(P< .001)으로 나타났으므로, 회귀선 또

한 모형에 적합한 것으로 판단할 수 있다. Durbin-Watson은 1.894의 수치를 보이고 있는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다음으로 검증하려는 가설의 채택여부에 대해 알아보도록 하겠다. 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준은 -0.096의 계수 값을 가지며, t통계량은 -1.434로 P< .05수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 가설 H2.2는 기각되었으며, 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준은 성과주의 인사제도 활용수준에 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

다음으로 공격형 전략의 채택수준은 0.227의 계수 값을 가지며, t통계량은 3.805로 P< .01수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 가설 H3.2는 채택되었으며, 공격형 전략의 채택수준이 높을수록 성과주의 인사제도 활용수준 또한 높아짐을 의미한다.

다음으로 제도적 동형화 노력은 0.208의 계수 값을 가지며, t통계량은 3.368로 P< .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 가설 H4.2는 채택되었으며, 제도적 동형화 노력이 높을수록 성과주의 인사제도 활용수준 또한 높아짐을 의미한다.

다음으로 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준은 0.246의 계수 값을 가지며, t통계량은 5.847로 P< .001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 가설 H5.2는 채택되었으며, 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준이 높을수록 성과주의 인사제도 활용수준 또한 높아짐을 의미한다.

마지막으로 몰입형 인사시스템 운영수준은 0.104의 계수 값을 가지며, t통계량은 2.436로 P< .05수준에서 유의하한 것으로 나타났다. 따라서 가설 H6.2는 채택되었으며, 몰입형 인사시스템 운영수준이 높을수록 성과주의 인사제도 활용수준 또한 높아진다고 해석할 수 있다.

3. 공공과 민간부문간 성과주의 인사제도 활용의 영향요인 비교

이 절에서 검증하기 위한 가설은 아래와 같다.

H2.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 환경의 불확실성에 대한 영향을 높게 받는다.

H3.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 공격형 전략의 채택수준에 대한 영향을 높게 받는다.

H4.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 인사부서의 제도적 동형화 노력 수준에 영향을 높게 받는다.

H5.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준에 영향을 높게 받는다.

H6.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 몰입형 인사시스템의 운영수준의 영향을 높게 받는다.

위의 가설을 검증하기 위해 기업유형이 공공부문에 속하는지를 기준으로 공공부문과 민간부문을 분리하여 추가로 분석하였다. 공공부문과 민간부문을 분리하여 분석한 결과는 [표 4-8]와 같다.

[표 4-7] 공공부문과 민간부문을 비교한 성과주의 인사제도 활용 영향요인

변수	공공부문							민간부문						
	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계		비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	1.271	2.799		.454	.651			1.216	1.087		1.119	.264		
독립변수														
불확실성	-.103	.219	-.053	-.469	.641	.889	1.125	-.004	.075	-.003	-.060	.952	.976	1.025
공격형 전략	.409**	.143	.326	2.852	.006	.871	1.148	.258***	.067	.167	3.823	.000	.898	1.113
제도적 동형화	.384**	.157	.284	2.437	.018	.835	1.197	.172**	.067	.123	2.566	.011	.748	1.336
인사부서 참여	.154	.109	.178	1.420	.160	.721	1.386	.242***	.046	.252	5.267	.000	.750	1.334
몰입형 인사시스템	.137	.121	.144	1.130	.263	.703	1.423	.092**	.046	.095	2.009	.045	.852	1.173
통제변수														
조직연령	.632	.449	.168	1.410	.163	.797	1.254	-.255	.159	-.071	-1.598	.111	.863	1.159
조직규모	-.536**	.233	-.306	-2.303	.024	.643	1.554	.041	.087	.022	.463	.643	.760	1.316
노조유무	-.202	.386	-.062	-.522	.603	.819	1.221	.033	.161	.009	.204	.839	.847	1.181
R^2(조정된 R^2)	.250(.159)							.170(.156)						
F(유의수준)	2.744**(.0011)							12.388***(.000)						
Durbin-Watson	1.803							1.937						

주) *** : P<0.01, ** : P<0.05에서 통계적으로 유의함을 뜻함

우선 모형의 설명력을 살펴보면 공공부문의 R^2 값은 0.250으로 나타났으며, 자유도를 반영한 조정된 R^2 값 또한 0.159로 회귀모형이 15.9%의 설명력을 가지고 있다. 민간부문은 R^2 값이 0.170으로 나타났으며, 자유도를 반영한 조정된 R^2 값이 0.156으로 회귀모형이 15.6%의 설명력을 가지고 있다. F값은 각각 공공부문이 2.744, 유의확률은 .011(P< .05), 민간부문이 12.388, 유의확률은 .000(P< .001)이므로, 회귀선 또한 모형에 적합한 것으로 판단할 수 있다. Durbin-Watson은 각각 1.803, 1.937의 수치를 보이고 있는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다음으로 공공부문과 민간부문을 비교하여 독립변수와 종속변수와의 관계를 살펴보도록 하겠다.

우선 앞선 연구에서 성과주의 인사제도 활용수준에 유의미한 영향이 없다고 보여진 환경의 불확실성에 대한 인식수준은 공공부문과 민간부문을 구분하여 살펴보아도 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H2.3.은 기각되었다.

다음으로 앞선 연구에서 성과주의 인사제도 활용수준에 유의미한 영향이 있다고 보여진 공격형 전략 채택수준은 공공부문과 민간부문에서도 역시 유의미한 것으로 나타났다. 또한, 공격형 전략 채택수준에 대한 표준화 β 값이 민간부문(.208)보다 공공부문(.409)에서 더 크게 나타났다. 따라서 민간부문보다 공공부문이 성과주의 인사제도 활용에 있어 공격형 전략 채택 수준의 영향력이 크다는 가설 H3.3.은 채택되었다.

다음으로 앞선 연구에서 성과주의 인사제도 활용수준에 유의미한 영향이 있다고 보여진 제도적 동형화 노력은 공공부문과 민간부문 둘 다 유의한 것으로 나타났다. 또한, 공격형 전략 채택수준에 대한 표준화 β 값이 민간부문(.172)보다 공공부문(.384)에서 더 크게 나타났다. 따라서

민간부문보다 공공부문이 성과주의 인사제도 활용에 있어 제도적 동형화 노력의 영향력이 크다는 가설 H3.3.은 채택되었다.

다음으로 앞선 연구에서 성과주의 인사제도 활용수준에 유의미한 영향이 있다고 보여진 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준은 공공부문과 민간부문을 구분하여 분석시 민간부문에서는 유의미하게 나타났지만, 공공부문에서는 유의미하지 않게 나타났다.

마지막으로 앞선 연구에서 성과주의 인사제도 활용수준에 유의미한 영향이 있다고 보여진 몰입형 인사시스템 운영수준 또한 공공부문과 민간부문을 구분하여 분석시 민간부문에서는 성과주의 인사제도 활용수준과 유의미하게 나타났지만, 공공부문에서는 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 H5.3.과 H6.3.은 기각되었다.

5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 90년대 초반부터 도입되기 시작하여 외환위기 이후 급속하게 확산된 성과주의 인사제도에 대해 어떠한 요인에 의해 그 활용이 영향을 받는지를 실증적으로 분석하였다. 특히, 공공부문과 민간부문에 있어 그 활용수준 및 활용에 영향을 미치는 요인들에 차이가 존재할 것이라고 보고, 각각의 영향요인에 대한 추가분석을 실시하였다.

먼저 본 연구에서는 공공부문과 민간부문의 조직정체성에 따라 성과주의 인사제도의 활용수준이 달라질 수 있다는 가정 하에 공공부문과 민간부문간 성과주의 인사제도의 활용수준이 차이가 있을 것이라는 가설을 설정하였다. 또한, 기업은 외부상황에 대응하여 합리적이고 전략적인 판단을 통해 지속가능성을 유지한다는 합리성 관점에 기초하여 해당 기업이 외부환경의 불확실성을 인식하는 정도가 성과주의 인사제도 활용수준에 영향을 미친다고 보고 가설을 설정하였다. 기업 내부적으로 신제품 개발과 신시장에 먼저 진입하고 선도적인 위치를 차지하는 데 가치를 두며 연구개발과 같은 투자와 혁신을 중요하게 여기는 공격형 전략을 추진할수록 성과주의 인사제도 활용수준이 높아질 것이라 보고 공격형 전략 채택수준을 독립변수로 설정하였다. 타기업 벤치마킹이나 전문가의 컨설팅 등 규범적 요인에 의한 제도적 동형화 노력을 적극적으로 추진하는 기업일수록 성과주의 인사제도 활용수준이 높아질 것이라고 보고 제도적 동형화 노력을 독립변수에 포함시켰다. 인사부서가 기업의 사업전략에 맞는 인사제도를

설계하고 해당 전략의 수행을 위해 필요한 인재를 확보·육성할 수 있는가와 근로자의 높은 몰입과 참여를 유도하는 몰입형 인사시스템의 운영수준 또한 성과주의 인사제도 활용수준에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이라는 인식 하에 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준 및 몰입형 인사시스템 운영수준 또한 독립변수에 포함시켰다.

위와 같은 가설 검증을 위하여 인사고과제, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제의 세부 인사제도의 활용건수 총합을 종속변수로 설정하고 회귀분석을 실시하였다. 분석 자료는 한국노동연구원에서 격년으로 조사하는 사업체 패널데이터 중 가장 최근 자료인 2011년도에 인사담당자를 대상으로 한 설문결과로, 공공부문 75개, 민간부문 493개, 총 568개의 기업이 연구대상이다.

본 연구의 가설검증 결과는 아래 [표 5-1]과 같이 정리될 수 있다.

[표 5-1] 가설검증 결과

가설	결과
H1. 공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도의 활용수준에는 차이가 존재한다.	채택 (공공>민간)
H2.1. 공공부문과 민간부문의 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준에는 차이가 존재한다.	채택 (공공<민간)
H2.2. 환경의 불확실성에 대한 조직의 인식수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.	기각
H2.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 환경의 불확실성에 대한 영향을 높게 받는다.	기각 (영향없음)
H3.1. 공공부문과 민간부문의 공격형 전략의 채택수준에는 차이가 존재한다.	채택 (공공<민간)
H3.2. 공격형 전략의 채택수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.	채택
H3.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 공격형 전략의 채택수준에 대한 영향을 높게 받는다.	채택 (공공>민간)

가설	결과
H4.1. 공공부문과 민간부문의 제도적 동형화 노력 수준에는 차이가 존재한다.	기각
H4.2. 제도적 동형화 노력 수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.	채택
H4.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 인사부서의 제도적 동형화 노력 수준에 영향을 높게 받는다.	채택 (공공>민간)
H5.1. 공공부문과 민간부문의 전략적 의사결정 과정 참여수준에는 차이가 존재한다.	채택 (공공>민간)
H5.2. 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.	채택
H5.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 인사부서의 전략적 의사결정 과정 참여수준에 영향을 높게 받는다.	기각 (공공 : × 민간 : ○)
H6.1. 공공부문과 민간부문의 몰입형 인사시스템 운영수준에는 차이가 존재한다.	기각
H6.2. 몰입형 인사시스템의 운영수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더 높다.	채택
H6.3. 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도의 활용에 있어 몰입형 인사시스템의 운영수준의 영향을 높게 받는다.	기각 (공공 : × 민간 : ○)

본 연구결과 우선 성과주의 인사제도 활용수준은 민간부문에 비해 공공부문에서 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과주의 인사제도에 대해 민간부문과 공공부문을 비교분석한 권일웅(2012), 김동배(2010), 임채홍(2011) 등의 선행연구에서 밝힌 공공부문의 성과주의 인사제도 도입수준이 민간부문보다 높다는 주장과 유사한 결과를 나타내고 있다. 이러한 결과가 나타난 원인으로는 민간부문의 성과주의 인사제도 활용은 개별기업이 처한 환경에서 경영성과 제고와 근로자의 역량 강화를 극대화하기 위

한 전략적 선택이지만, 공공부문의 성과주의 인사제도 활용은 기업 자체의 효율성이나 수익성을 위한 선택이 아닌 정부방침이나 상위조직의 통제에 영향을 받기 때문이라고 생각해 볼 수 있다. 실제로 매년 공공부문을 대상으로 실시하고 있는 정부 경영평가가 경영효율의 범주에서 조직 및 인적자원관리, 보수 및 성과관리를 평가하고 있으므로 공공부문은 성과주의 인사제도 활용수준을 제고해야만 하는 강한 외부요인이 존재하고 있는 것이다.

다음으로 환경의 불확실성에 대한 조직의 인지수준은 공공부문과 민간부문 모두 성과주의 인사제도 활용수준과 관련이 없는 것으로 나타났다. 즉, 공공부문과 민간부문 모두 성과주의 인사제도의 활용을 주력제품의 시장경쟁 정도가 커지거나 시장 수요상황이 악화되는 등의 조직 외부의 불확실성을 줄이기 위한 전략적 대응의 도구로 활용하고 있지 않다는 것을 의미한다. 이러한 연구 결과는 환경의 불확실성이 인적자원관리제도의 도입수준에 유의한 영향을 미치지 못함을 보인 선행연구(정무관 외, 2007)와도 유사하다. 주력제품의 시장경쟁 정도가 커지거나 시장 수요가 악화되면 기업들은 비용을 절감하거나 자원활용의 효율성을 제고하는 등 경영성과를 직접적으로 제고할 수 있는 방안을 강구한다. 그러나 기존 선행연구(정권택 외, 2008)에서 보듯이 성과주의 인사제도와 경영성과간 강력한 양(+)의 상관관계가 존재한다고 보기에는 어렵다. 즉, 성과주의 인사제도의 활용은 직접적으로 경영성과를 제고할 수 있는 대안으로 보기에는 어렵기에 성과주의 인사제도 활용과 환경의 불확실성 인식수준 간 유의미한 관계가 존재하지 않는다고 추측할 수 있다.

다음으로 공격형 전략 채택수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 높은 것으로 나타났다. 즉, 기업들이 지속적인 연구개발과 고객의 니즈에 맞춘 상품·서비스를 제공하려는 등의 공격형 전략을 택할수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 더욱 높아진다 하겠다. 특히, 공격형 전략

채택수준은 공공부문과 민간부문 모두에 있어 성과주의 인사제도의 활용수준과 유의미한 관계를 보였다. 이러한 연구 결과는 유구창·박우성(2007), 이규용·김동원(2001)의 선행연구에서 검증한 공격형 전략 요인이 성과주의 인사제도 도입에 유의한 영향을 미치지 못함을 검증했던 것과는 차이가 있다. Miles 등(1978)이 주장한 기업의 전략유형은 장기적 관점에서의 기업의 목표와 행동방향을 의미하고 있다. 성과주의 인사제도를 활용하는 기업 또한 단기적인 경영성과를 얻기 위한 것이 아닌 근로자 역량강화 등을 통해 장기적으로 기업의 체질을 개선하여 원하는 바를 얻고자 한다. 따라서 공격형 전략과 성과주의 인사제도 활용은 장기적인 관점에서 의도하는 바가 부합한다 할 수 있으므로 공격형 전략을 채택하는 기업일수록 성과주의 인사제도 활용수준 또한 높아지는 인과관계가 있음을 추측할 수 있다. 또한, 연구를 통해 민간부문에 비해 공공부문에서 성과주의 인사제도 활용에 있어 공격형 전략 채택수준에 더 많은 영향을 받고 있음을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 민간부문보다 공공부문에서 성과주의 인사제도를 단기적 성과를 제고하기 보다는 장기적인 전략 관점에서 접근하는 경향이 큼을 보여준다 추측할 수 있다.

다음으로 타기업 벤치마킹이나 컨설팅 등을 통한 전문가 집단 등 규범적 압력에 의한 제도적 동형화 노력을 강하게 추진하는 기업일수록 성과주의 인사제도 활용수준이 높은 것으로 나타났다. 즉, 전문지 구독, 외부자문, 컨설팅 및 벤치마킹 등 조직 외부와의 상호작용에 의해 선진적인 인사제도에 노출되거나, 다른 기업의 인사제도 활용수준을 목격하는 것이 성과주의 인사제도 활용수준을 제고하는 하나의 방안이 될 수 있음을 보여준다. 이러한 연구결과는 조직관리에 대한 규범에 민감한 조직일수록 성과주의 인사제도의 활용수준이 높다는 정장훈(2011)의 연구결과와 유사하다. 또한, 본 연구에서는 공공부문과 민간부문을 구분하여 분석했을 때 성과주

의 인사제도 활용에 있어 민간부문보다 공공부문에서 제도적 동형화 노력의 영향을 더 높게 받음을 알 수 있었다. 공공부문은 민간부문과는 달리 경영평가에서 직접적으로 성과주의 인사제도 활용의 성과물이 아닌 활용수준 자체에 대한 평가를 받으므로 제도적 동형화 노력을 통해 타 기관의 현황을 파악하고 전문가의 자문을 받을수록 성과주의 인사제도 활용수준도 높아질 수 밖에 없음이 추측 가능하다.

다음으로 인사 관련 이슈가 사업전략과 연관성이 높고, 인사책임자의 사업전략 수립공헌도가 높으며, 타 부서원이 인사부서를 사업전략 수립의 중요한 파트너로 인식하는 등 인사부서의 전략적 의사결정에 있어 참여수준이 높을수록 성과주의 인사제도 활용수준이 높은 것으로 나타났다. 즉, 인사부서가 사업전략에 활발하게 참여하는 등 기업에서의 위상이 높을수록 성과주의 인사제도의 활용수준 또한 높게 나타남을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 성과주의 인사제도 도입의 영향요인으로 인사담당 임원의 존재(유구창·박우성, 2007)나 인사부서의 위상 및 규모(노용진 외, 2003)가 유의미한 영향을 미치지 못하다는 선행연구 결과와는 차이가 있다. 기업 내에서 성과주의 인사제도 활용을 주도하는 주체는 대부분 인사부서이다. 인사부서가 최고경영자의 전략적 동반자로서 의사결정 과정에 활발히 참여할 수 있다면 인사부서가 주도적으로 관리하는 성과주의 인사제도의 활용수준 또한 높아질 수 있음을 추측할 수 있다.

공공부문과 민간부문간 성과주의 인사제도 활용에 있어 인사부서의 전략적 의사결정 참여수준의 영향도를 비교분석한 연구에서는 공공부문은 유의미한 관계가 없는데 반해 민간부분은 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과의 원인으로는 민간부문의 성과주의 인사제도 활용은 해당 제도를 관리·운영하는 인사부서의 위상에 영향을 받지만, 공공부문의 경우에는 성과주의 인사제도 활용을 인사부서에서 주도적으로

결정하는 사항이 아님을 추측할 수 있다. 그 이유는 앞에서 언급했듯이 공공부문의 경우 성과주의 인사제도 활용에 있어 정책적·사회적 압력 등 상위기관의 통제와 정부방침의 영향을 받는 경향이 크기 때문이라 할 수 있다.

마지막으로, 근로자의 조직몰입도를 높이고 장기적 육성·개발하려 하며, 정규직 근로자를 더 많이 활용하는 기업일수록 성과주의 인사제도 활용수준이 높은 것으로 나타났다. 즉, 기업의 비전을 공유하고 책임과 권한을 확대하며 고용안정 등을 통해 근로자의 자발적 헌신을 이끌어내고자 몰입형 인사시스템을 적극적으로 운영할수록 성과주의 인사제도 활용수준 제고로 이어짐을 알 수 있다. 성과주의 인사제도 또한 근로자의 책임과 역량을 강화하고 개인업무와 조직목표에의 자발적 몰입을 유도하고자 하는 목적을 지니고 있는 등 몰입형 인사시스템과 일맥상통하는 부분이 높으므로 몰입형 인사시스템 운영 확대는 필연적으로 성과주의 인사제도 활용 확대로 이어짐을 추측할 수 있다.

그러나 몰입형 인사시스템과 성과주의 인사제도 활용의 관계를 공공부문과 민간부문으로 구분하여 분석한 연구에서는 민간부문에서는 유의미한 반면, 공공부문에서는 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 연구결과는 민간부문에서는 성과주의 인사제도 활용을 근로자 개개인의 역량향상과 연계되는 측면이 높다고 보는 반면 공공부문에서는 그러한 인식을 가지고 있지 못하기 때문이라고 추측할 수 있다.

본 연구결과를 요약하면 성과주의 인사제도의 도입 영향요인을 밝힌 기존의 선행연구의 결과와는 다르게 성과주의 인사제도의 활용은 외부환경에 대응한 합리적인 선택이 아닌, 기업의 취하는 공격형 경영전략이나 타기관이나 전문가 등과의 소통을 통해 기업 내부적으로 필요성을 인식할 때, 즉 기업의 내부적 필요해 의해 영향을 받음을 알 수 있다. 본 연구를

통해 이러한 경향은 민간부문보다는 공공부문에서 더 두드러짐을 알 수 있다. 또한, 인사부서의 사업전략에 있어서의 영향력 및 인사관리의 방향 및 효과성 또한 성과주의 인사제도 활용의 중요한 영향요인이며, 그러한 경향은 공공부문보다는 민간부문에서 더 뚜렷함을 보여주고 있다.

제 2절 연구의 시사점 및 한계

본 연구의 분석결과를 바탕으로 본 연구가 지니고 있는 정책적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

대부분의 선행연구가 성과주의 인사제도 도입의 영향요인에 대해 연구를 진행한 반면 활용의 영향요인에 대한 분석은 거의 없으며, 활용의 영향요인에 대한 연구에 있어서도 민간 또는 공공부문 일방만을 대상으로 진행되었다. 반면, 본 연구는 성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 있어 공공부문과 민간부문 모두 연구대상에 포함하였으며, 특히 공공부문과 민간부문을 비교 분석하였다는 점에서 의의가 있다 하겠다. 이를 통해 본 연구에서는 성과주의 인사제도의 활용요인이 도입요인과는 다르게 조직의 전략방향이나 외부 전문가 등을 통한 제도적 동형화 노력, 인사부서의 위상, 인사관리의 방향 등에 영향을 받음을 알 수 있었다. 특히, 공공부문에 있어서는 조직의 경영전략 방향이나 외부기관, 전문가 등의 영향이, 민간부문에 있어서는 인사부서의 위상이나 인사관리의 방향 등이 성과주의 인사제도 활용에 보다 높은 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 공공부문과 민간부문 모두 외부환경의 불확실성에 대한 인식은 제도의 도입에는 유의한 영향이 있지만 제도의 활용에는 유의한 영향이 없음을 확인할 수 있었다.

결론적으로 본 연구는 공공부문과 민간부문의 조직정체성에 따라 성과주의 인사제도의 활용수준이 달라질 수 있음을 확인함과 동시에 향후 공공부문 혹은 민간부문에서 성과주의 인사제도를 도입하고 운영하는 과정에서 고려되어야 할 핵심사항이 무엇인지 파악하는데 하나의 방향성을 제시한 데 그 연구 의의가 있다 하겠다.

그러나, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구에서 사용한 회귀모형의 적합도를 판단하는 통계치가 유의하게 도출되고, 유의한 독립변수 또한 발견하였으나 모형의 결정계수가 낮은 점이다. 연구모형을 설정함에 있어 독립변수를 5개로 도출하여 절약성의 원리를 추구하였지만, 결정계수가 낮아 종속변수가 독립변수에 의해 충분히 설명되지 못하고 있는 것이다. 모형의 설명력이 떨어지는 원인으로는 본 연구에서 사용한 변수 외에 다른 변수의 영향력을 생각해 볼 수 있다. 특히, 본 연구에서 고려되지 않은 변수 중 하나로 각 기업이 성과주의 인사제도의 실제 도입목적이 무엇인지가 활용수준에 높은 영향을 미칠 것이라고 추측해 볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 2차 자료인 사업체 패널데이터 설문결과를 분석 대상으로 하였는데, 사업체 패널데이터는 조직의 인사담당자를 중심으로 설문이 진행되어 조직구성원들의 다양한 인식을 담지 못하고 있다. 독립변수를 설정함에 있어서도 사업체 패널데이터의 설문항목 만을 이용해야 하므로 연구자가 의도한 모든 요인들이 자료에 포함되지 못한 점에서 매우 제한적인 측면이 있다. 또한 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 등 공공부문의 유형에 따라 다른 결과가 도출될 수 있음에도 불구하고 자료의 한계로 인해 이러한 부분 또한 담지 못했다.

마지막으로, 본 연구는 성과주의 인사제도 및 활용수준에 대한 정밀한

연구가 진행되지 못했다. 본 연구에서는 종속변수인 성과주의 인사제도 활용수준을 인사고과, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제의 하위 인사제도 중 개별 기업이 실제 활용하고 있는 인사제도의 합으로 정의하였다. 즉, 성과주의 인사제도의 하위 인사제도에 대해 동일한 가중치를 적용한 것이다. 그러나, 대·내외적으로 성과주의 인사제도 활용에 대한 평가시 하위 인사제도들이 동일한 가중치를 지니고 있다고 볼 수는 없으며, 제도별로 중요도가 다를 것이다. 또한, 보다 정밀한 연구를 위해서는 활용 수준 또한 단순히 예 / 아니오로 판단해서는 안될 것이며, 그 범위와 넓이에 따라 정도를 달리 정의해야 할 것이다.

후속연구가 가능하다면 성과주의 인사제도의 활용수준을 보다 세분하여 정의하고 활용하는 제도별 중요도에 따라 가중치를 달리하는 등 관련 항목을 추가하여 보다 정밀한 연구를 할 필요가 있다. 또한, 성과주의 인사제도의 도입시 실제 기업이 의도한 목적이 무엇인지에 따라 활용수준이 어떻게 달라지는지 연구해 볼 필요가 있다. 덧붙여 성과주의 인사제도의 활용이 실질적인 성과개선으로 이루어지고 있는지, 성과주의 인사제도 별로 또는 시간의 흐름에 따라 활용이 어떠한 요인에 영향을 받는지 연구해 본다면 보다 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다. 향후 이러한 연구가 진행된다면 성과주의 인사제도의 예측가능성과 수용성을 제고함으로써 성과주의 인사제도의 성공적 장착에 기여할 수 있을 것이라 기대된다.

참 고 문 헌

<단행본>

박내회(1997), 『인적자원관리』, 박영사.

이학종·양혁승(2005), 『전략적 인적자원관리』, 박영사.

<신문·잡지 기타>

삼성경제연구소(2002), 성과주의 인사의 명암과 제언, CEO Information, 357호.

<논문>

강혜진(2012), “공공기관의 성과평가 및 보상에 관한 연구 : 한국자산관리공사(KAMCO) 성과평가 및 성과급 구축사례를 중심으로”, 한국인사행정학회보, 25-61.

권일웅(2012), “공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론”, 행정논총, 50(2), 113-142.

권해수(2005), “참여정부 행정개혁에 대한 비판적 고찰”, 한국사회와 행정연구, 16(1), 35-56.

김동배(2010), “제도적 동형화와 상징적 동조 : 연봉제의 사례”, 노동정책연구, 10(1), 35-67.

김재원·김성수·류성민(2004), “인사부문의 전략적 참여가 인사관리효과성에 미치는 영향, 인사・조직연구”, 한국인사조직학회, 12(3): 127-161.

노용진·김동배·박우성(2003), “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인”, 경영학연구, 32(4), 955-981.

박원우(2000), “다면평가의 효과적 실시를 위한 기초적 실증연구”, 인사조직연구.

박정규·허은녕(2010), “가산자료 회귀분석을 활용한 연료전지 및 태양전지 분야 특허의 질적 수준 결정요인 분석”, 기술혁신학회지, 제 13권 2호, 365-378

배종석·박오원(2005), “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과 : 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석”, 인사조직연구.

유규창(1998), “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구”, 경영학 연구, 제 27권 제3호.

유규창·박우성(2007), “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과”, 인사조직연구, 15(3), 187-224.

임채홍(2011), “공공기관과 (성과)연봉제도의 특성 및 보수수준 차이 분석 : 사업체패널자료(WPS)를 통한 민간기업과의 비교를 중심으로”, 2011년 제6회 한국노동패널 학술대회 자료집, 240-271.

장용석·정장훈·조승희(2008), “조직혁신: 효율성과 책임성의 딜레마에 관한 공·사부문 비교 분석”, 2008년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문집, 181-196.

전영한(2009), “공공·민간 조직 비교연구 메타분석 : Sayre 명제의 재검증”, 행정논총, 47(2), 61-92.

정권택·박경규·임효창(2008), “성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향”, 인적자원개발연구, 11(2), 79-106.

정무관·임효창·이규만(2007), “한국기업의 인적자원관리제도의 동형화와 경영성과 간 관계”, 인적자원관리연구, 14(3), 147-166.

정장훈(2013), “공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석 : 제도의 디커플링(decoupling)을 중심으로”, 서울행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 185-204.

정재훈·김준성(2002), “전략적 인적자원관리의 이론과 실천: 한국기업의 SHRM 방향설정을 위한 탐색적 연구”, 한국인사관리학회, 26(3): 193-230.

한인섭(2006), “성과측정체제의 도입실태와 성과정보 활용의 영향요인 : 정부투자기관, 정부산하기관 및 지방공기업을 중심으로”, 한국행정학보, 40(3), 245-266.

황창연(2002), “행정조직문화와 성과관리에 관한 연구”, 서울대학교 행정대학원 박사학위논문.

황호영·최영균·고은정·양민수·이강수(2006), “경쟁전략유형에 따른 인적자원관행과 경영성과와의 관계”, 인적자원개발연구 제8권 제2호, 47-73.

Aiken, M. & Alford, R.(1970), “Community Structure and Innovation: The Case of Urban Renewal”. *American Sociological Review*, 35: 650-665.

Arthur J(1994), “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnove”r, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Becker B.E. & Huselid M.A.(1998), “Human resources strategies, complementaries and firm performance”, School of Management, State University of New York.

Combs J.G. & Ketchen D.J.&Hall A.T. & Liu.Y.(2006), “Do high performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance”, *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

Delery J.E. & Doty D.H.(1996), “Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

DiMaggio P. & W.W. Powell(1983), “The Iron Cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field”, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Golden, K. A. & Ramanujam, V.(1985), "Between a dream and a nightmare : On the integration of the human resource management and strategic business processes," *Human Resource Management*, 24(4): 429-452.

Gong, Y. & Law, K. & Xin, K.(2004), "Commitment human resource management system in firms operating in China: Utilization patterns and impacts on firm performance", *Paper presented at the International Conference & Annual Conference of the KAPA*, Seoul.

Huselid M.A.(1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

MacDuffie(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

Meyer, J. W. & Rowan, B.(1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.

Miles, R. S. & Snow, C. C.(1984), "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, 13(1):36-52

Pfeffer J.(1998), "The human equation : Building profits by putting people first", Boston, MA : Harvard Business School Press.

Rainey, H. G.(1997), "Understanding and Managing Public Organizations", 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.

Rodgers, R. & Hunter J. E.(1992), "A Foundation of Good Management Practice in Government Management by Objectives", *Public Administration Review*, 52(1) : 27-29

Abstract

A Study on Determinants Influencing of Performance-based Human Resource Management Utilization

- In the public sectors and private sectors -

Kyungah Seo
Department of Public Administration
The Graduate School
Seoul National University

One of the most important tasks for the companies is to build organizational structure for its sustainable developments in the face of growing uncertain environment and rising demands in and out of companies. In line with the demands, companies in Korea have been introducing various human resource systems of the US such as annual salary system and inventive system since 1997 Asian Financial Crisis. Before the introduction of the systems, preliminary studies had been conducted to estimate their impacts but only a few were conducted after their introduction to assess the actual impacts. That was the starting point of this study and the purposes include evaluating influences of the systems and conducting comparison analysis to look at differences between public sectors and private sectors.

This study defined utilization of incentive systems which are the dependent variables as the sum of performance-base system, annual salary system, payment based on result system, and promotion by selection. In addition, five factors with possibilities to influence the incentive systems which are recognition of uncertain environment, selection of aggressive strategy, efforts for institutional isomorphism, participation in the strategic decision of the HR division and immersing HR system operation were selected as the independent variables to conduct regression analysis. The targets of the analysis were 568 companies, and 75 of them were public corporations and 493 were private companies.

The results of the analysis are as follows. First, private companies were found to have higher level of utilization of the systems compared to the private firms. Selection of aggressive strategy, efforts for institutional isomorphism, status of HR division and immersing HR system operation had positive influences while uncertain environment had no meaningful relations with the utilization. When the public sectors were compared to the private sectors, only selection of aggressive strategy and efforts for institutional isomorphism were found to have impacts in case of public organizations, and selection of aggressive strategy, efforts for institutional isomorphism, status of HR division and immersing HR system operation had positive influences on the incentive systems.

The study is designed to improve understanding of HR resources by obtaining meaningful results through comparison and analysis of utilization of the incentive system in the public sectors and private sectors. Based on the results, policy suggestions are made for key factors to be reviewed when operating the incentive system in them.

keywords : Performance-based Human Resource Management, recognition of uncertain environment, selection of aggressive strategy, efforts for institutional isomorphism, participation in the strategic decision of the HR division, Immersing HR system operation
Student Number : 2014-23625