

성과급이 구성원의 혁신활동에 미치는 영향에 관한 연구: 구성원의 직급에 따른 효과를 중심으로

안선민*

이희원**

〈目 次〉

I. 서론

II. 이론적 배경

III. 연구 방법

IV. 연구 분석결과

V. 결 론

〈요 약〉

본 연구는 공공부문에서의 성과급이 혁신활동에 미치는 효과에 관해 실증분석을 시도한다. 공공부문에서의 성과급은 외부의 압력에 의한 행정적 혁신으로 볼 수 있는데, 본 연구는 이러한 혁신이 반드시 구성원의 혁신활동에 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니라는 관점에서 논의하였다. 첫째, 본 연구는 동기구축이론의 관점에서, 내재적 보상에 대한 욕구가 강한 공공부문 종사자들에게 외재적 보상인 성과급이 혁신활동에 부정적인 영향을 미치는가에 대해 확인하였다. 둘째, 본 연구는 자기결정이론의 관점에서, 직급에 따라 조직 내 업무자원과 재량권 등을 다르게 소유하고 있는 각 직급별 구성원들에게서 외재적 보상의 내재화 수준에서 차이가 발생함에 따라 성과급의 효과가 차별적일 것이라고 가정하고 실증분석을 시행하였다. 사업체패널자료를 활용해 패널분석을 시행한 결과, 성과급은 구성원의 노동생산성에 부정적인 영향을 미치며, 특히 중하위직급을 대상으로 시행하는 성과급이 제품혁신에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 본 연구는 이러한 결과를 통해 공공부문의 성과지향적 관리방식의 도입은 구성원의 욕구에 대한 고려가 필요할 것이며, 또한 업무환경에 대한 고려가 필요할 것이라고 판단하였다.

【주제어: 성과급, 동기구축이론, 자기결정이론】

* 제1저자, 서울대학교 행정대학원 박사과정(sunmin9101@snu.ac.kr)

** 교신저자, 플로리다 주립대학교 행정학과 박사과정(heewon.lee88@gmail.com)

논문접수일(2017.4.23), 수정일(2017.6.8), 게재확정일(2017.6.25)

I. 서론

보상은 인사관리에서 필수적인 부분을 차지한다고 할 만큼(Bowman, 2010) 중요한 기능을 한다. 본 연구는 보상이라는 관점에서 행정적 혁신으로 여겨지는 성과급 제도가 실제로 조직 구성원의 혁신활동을 유도할 수 있을 것인가에 관해 논의하고자 하였다. 특히 본 연구는 민간조직과는 구별되는 특성을 보이는 공공조직을 대상으로, 민간조직의 대표적인 관리방식인 성과급(Dahlström & Lapuente, 2010)이 공공조직에 어떤 영향을 미칠 것인가에 관해 실증분석을 시도하였다.

공공부문에서의 성과급 제도는 서구에서 1980년대부터 도입되기 시작하였고 10여 년간의 운영 이후 성과급이 공공부문의 구성원에게 어떠한 긍정적인 영향도 미치지 않는다는 합의에 이르기 시작했지만(Kellough & Lu, 1993) 한국의 공공기관의 성과급은 이러한 흐름보다 늦은 2000년도에 들어 이명박 정부에서 최초로 간부직을 대상으로 하는 성과연봉제가 도입되었다(기획재정부, 2010). 이후 성과지향적 관리방식에 관한 구성원의 반대의 목소리가 커지고(양기용, 2004) 성과급이 이상과 다르게 현실에서 실질적인 역할을 하지 못한다는 주장이 지속적으로 제기되고 있음에도 불구하고(오재록, 2009; 이수영, 2011; 전미선·이종수, 2014 등) 이러한 기조는 지속되고 있는 것으로 보인다. 박근혜 정부는 성과중심의 공공개혁을 실현하겠다는 의지 하에, 공공부문에 성과주의적 제도 도입을 통해서 경쟁을 촉진하고자 하는 움직임을 보였다. 2016년 1월 28일에 발표한 기획재정부의 ‘공공기관 성과연봉제 권고안’에 따르면, 공공기관은 간부직 성과연봉제를 비간부직까지 확대하고 고성과자와 저성과자 간의 연봉인상률 차이를 확대, 평가 시스템 및 관련 규정을 마련하는 것을 계획하고 있다(기획재정부, 2016. 1. 28). 정부의 권고안 발표 이후, 2016년에 대부분 공기업과 준정부기관은 성과연봉제, 성과퇴출제 등을 속속 도입하였지만 제도 도입 이후 조직 내 갈등이 심화되는 등 조직 구성원의 반대가 강하게 나타나고 있다(이투데이, 2016. 11. 21).

성과급은 행정적 혁신 중 하나로 볼 수 있다(Meeus & Edquist, 2006). 행정혁신은 조직의 구조나 과정을 변화시킬 것으로 기대되는데(Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009), 정부 주도, 즉 내부적인 필요에 의해서라기 보다는 외부의 압력에 의해 도입된 경향이 있는 성과급제도(이수영, 2011)가 조직 구성원의 혁신활동에 영향을 미칠 수 있을지 논의가 필요하다. 외부적 강요에 의한 새로운 제도 도입은 개혁 피로감(reform fatigue)을 초래할 수 있고(Lindquist, 2001) 조직의 구성원은 스스로를 혁신의 주체라고 생각하기보다 혁신 대상으로 인식하여 소극적인 태도를 갖기 쉽다는 점에서(양기용,

2004) 행정혁신의 의도에 반하는 결과를 불러올 수 있다(박천오, 2002). 이에 따라 본 연구는 성과주의적 혁신에 관한 이해도와 수용도가 제도의 성패를 가르는 중요한 요인이라는 선행연구에 기반한다(심재권·정석환, 2007).

본 연구는 성과급과 혁신활동 간의 문제를 확인하는 데에 기존의 연구들은 몇 가지 한계가 있다고 판단하였다. 먼저 공공부문의 성과급에 관한 대부분의 연구들은 개인적 수준에서 논의하고 있기 때문에(이희태, 2010; Brewer & Walker, 2013; Daley, 2008 등), 개인적 수준의 인식이나 성과를 확인하는 데에 그친다는 것이다. 이러한 연구를 통해서서는 성과급이 조직적 수준에 미치는 효과를 파악하기 힘들 것이라고 판단된다. 또한 특정 시점의 제도의 변화는 시간이 흐름에 따라 기대되는 혁신성과를 완전히 설명하지 못한다(Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009). 즉 성과급의 효과는 기업의 성과보다는 조직 전반에 일어나는 조직활동의 변화를 통해 살펴보는 것이 더욱 적절할 것으로 보인다. 또한 기존의 성과급에 관한 연구는 조직 구성원이 직급을 통제변수로서 논의할 뿐(노종호, 2016; 이희태, 2010 등) 직급에 따라 차별적으로 발휘되는 재량권이나 자율성 등에 관한 논의가 부족하였다. 본 연구는 이러한 요인들이 성과급의 효과를 변화시킬 것이라고 판단하였다.

본 연구는 이러한 한계를 인식하여, 성과급이 조직의 혁신활동에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 구체적으로 본 연구는 동기구축이론의 관점에서 공공부문에서의 성과급은 조직 구성원의 내재적 동기를 구축시켜 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 보았다. 또한 자기결정이론을 바탕으로, 동일한 조직 내에서도 직급에 따라 관리자와 사원간에 성과급의 효과가 차별적일 것이라고 가정하였고, 권한 등이 상대적으로 적은 사원에게서 성과급의 효과가 부정적일 것이라고 가정하였다. 또한 제도적 변화를 통한 혁신성과의 효과를 파악하기 위해 사업체패널 자료를 활용하여 패널분석을 시행하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직혁신과 혁신활동에 관한 논의

조직의 관점에서 혁신이란, 새로운 아이디어나 행태의 개발과 채택으로 정의되어왔다(Daft, 1978; Damanpour, 1991). 조직은 새로운 아이디어를 통해 새로운 상품, 서비스, 시장, 행정적 구조, 과정 및 시스템을 개발한다(Damanpour & Walker & Avellaneda,

2009). 선행연구에 따르면 혁신은 경쟁의 증가, 수요자의 요구 등의 외부적인 요인 및 경쟁력 확보 또는 조직의 내부적 선택 등 내부적 요인에 의해 발생한다(Bantel & Jackson, 1989). 이러한 요인에 의해 발생하는 혁신활동은 조직 단위에서 효율성과 효과성을 개선할 새로운 아이디어를 생성, 소개, 응용하는 구성원의 모든 행동을 의미한다(West & Farr, 1989; Kleysen & Street, 2001; Yuan & Woodman, 2010). 혁신활동을 통해 조직은 변화하는 외부환경과 증가하는 조직 간 경쟁 속에서 선도적 위치 선점, 생존 및 성장을 기대한다(Bantel & Jackson, 1989; Cappelli & Crocker-Hefter, 1996).

혁신에 관한 선행연구들은 조직이 직면한 환경의 다양성 및 조직특성의 다양성을 고려하여, 혁신의 유형을 구분하고 개념화해왔다(Daft, 1978; Damanpour, 1987; Jansen et al, 2006; Kimberly and Evanisko, 1981; Meeus & Edquist, 2006). 널리 사용되는 혁신의 유형으로는 첫째, 기술적 혁신(technological change)과 행정적 혁신(administrative change)의 구분을 들 수 있으며(Daft, 1986; Damanpour, 1987), 둘째로 제품 혁신(product innovation)과 과정적 혁신(process innovation)을 들 수 있다(Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009).

혁신의 유형화에 대응하여, 실질적으로 아이디어를 발전시키고 실행하는 주체는 개인이라는 점에서 기존의 혁신을 분류하던 과정적 관점·제품의 관점으로 접근하는 것에는 한계가 있다는 주장과 함께 다면적 관점(multistage process)이 등장하였다(Amabile, 1988; Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986). 특히 Damanpour(1991)는 다면적 관점에서 물리적 상품이나 서비스의 변화, 새로운 절차나 관리방식의 시행을 혁신으로 보았다. 즉 모든 조직 내의 변화나 업무 방식의 개선은 혁신에 해당하게 되므로, 조직 구성원이 혁신을 내재화하고 지속적으로 혁신활동을 시행하는 것을 조직혁신으로써 이해한다(Lin, Yeh & Hung, 2012). 또한 Scott & Bruce(1994)는 혁신활동을 조직활동의 각 단계마다 다양한 행동을 통해 발휘되는 다단계적 과정으로 보았다. 즉 다면적 관점은 혁신에 대한 조직의 일상적 활동에 주목하는 관점으로서, 변화를 위한 구상, 조직 내 참여 독려, 실현의 각 단계를 모두 혁신으로 인식한다(신준섭·안형기, 2013; Damanpour, 1991; Scott & Bruce, 1994). 이 관점에서 바라본 혁신 활동은 조직 구성원의 혁신을 잘 개념화하고 있다(김종우·이지우, 2012; Janssen, 2000) 다면적 관점의 맥락에서 조직의 혁신활동을 논의한 연구들은 구성원의 다양한 행동을 혁신활동으로 정의하고 있는데, 해당 연구들은 혁신행동을 제품혁신 또는 제품 개선(Kleysen & Street, 2001; 성태경, 2005; Lopez-Cabrales & Perez-Luno & Cabrera, 2009; Battisti & Stoneman, 2010), 조직의 혁신을 위한 전 조직적 시스템과 전략 변화(Kleysen & Street, 2001; Battisti & Stoneman,

2010), 조직원들의 역량 및 비전강화(안경섭·윤미정, 2009) 등으로 정의하였다.

본 연구에서는 다면적인 관점을 따라 조직의 혁신을 위한 활동들을 혁신활동으로 정의하고자 하였다. 이와 같은 관점에서 성과지향적 보상방식의 시행여부가 조직의 혁신활동에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 기존의 연구들은 성과지향적 보상방식의 효과를 파악하기 위해 조직성과를 종속변수로 활용해왔다(신혜정·안지영, 2014; 이근주·이혜윤, 2007 등). 그렇지만 본 연구는 이러한 연구 경향성이 다면적 관점에서 보았을 때 한계가 있다고 판단하였다. 먼저 성과급도입과 같은 제도의 변화만으로는 조직의 성과를 완전히 설명할 수 없으며(Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009), 조직 성과보다는 오히려 혁신활동에 직접적으로 영향을 미칠 확률이 있다고 판단된다(Damanpour & Evan 1984). 또 Roberts & Amit(2003)은 조직의 성과를 누적적인 혁신활동의 결과로 나타나는 최종적인 지표로 이해하고 있는데, 이러한 관점에 따르면 성과를 향상시키기 위한 제도의 변화는 우선적으로 조직의 혁신활동을 활성화해야 한다고 할 수 있다. 한편 제도의 변화가 실질적으로 조직 구성원의 동기와 행태를 변화시키는지에 대해 논의할 필요가 있는데(Scott & Bruce, 1994) 조직 내 개인의 행동이 궁극적으로 혁신을 가능하게 한다는 점에서(Adams, Bessant, & Phelps, 2006), 본 연구는 다면적 관점에서 혁신활동에 관한 성과지향적 보상방식의 효과를 논의할 필요가 있다고 판단하였다.

2. 성과급에 관한 논의

성과급은 조직 구성원 개인의 성과에 따라 임금을 차등지급하는 제도로, 민간조직에서 시행되던 제도가 신공공관리(New Public Management) 기조와 함께 민간경영기법을 공공조직에 도입하면서 공공조직에서도 시행되기 시작하였다. 성과급은 보상(compensation)이라는 측면에서 공공부문의 개혁을 논의하는 중심적인 제도로 이해되어 왔으며(Bowman, 2010) 성과급제도는 개인의 성과와 보수의 일치도를 높여 개인의 책임성을 강화한다는 점에서, 민간조직적 특성을 지니고 있는 것으로 알려져 있다(Dahlström & Lapuente, 2010). 즉 이러한 제도의 도입은 민간조직의 문화를 받아들이고 공공조직에도 도입하기 위한 것이라고 할 수 있다(OECD, 2004).

성과급 제도는 조직 구성원의 동기부여를 위한 새로운 제도나 전략, 관리 방안에 해당한다는 점에서 행정적 혁신에 해당한다고 할 수 있다(김하현, 2010; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). 그렇지만 국내 공공부문에의 성과급의 도입은 사회적 압력과 상징적 정치를 위한 의도로 이루어졌을 확률이 높다는 주장이 있고(권일웅, 2012; 이수영, 2011; Gabris, 1986; Kellough & Lu, 1993), 실제 제도가 도입된 배경에는 정부의 주도적인

움직임이 있다는 것을 고려한다면(기획재정부, 2010), 한국 공공기관에서 시행되는 성과급제도는 외부적 요인에 의한 혁신으로 볼 수 있을 것이다. 이처럼 외부적 요인에 의한 인사제도의 제도적 동형화는 조직의 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다는 기존의 연구 결과를 고려하여(정무관·임효창·이규만, 2007; 홍민기, 2012), 본 연구는 외부적 요인에 의한 혁신이 실질적으로 조직 구성원의 혁신활동을 발휘할 수 있을 것인지에 대한 실증적 분석이 필요하다고 판단하였다.

공공조직에 민간조직적 특성을 가진 제도를 도입하는 것에 관해 여러 논란이 있으며, 그 논쟁은 여전히 지속되고 있는 것으로 보인다. Vroom(1964)의 기대이론, 주인-대리인이론(Jensen & Meckling, 1976), 강화이론(Skinner, 1969) 등의 이론에 따르면 성과와 보상과의 연관이 조직 구성원 개인의 도덕적 해이를 해소하거나 동기를 부여하여 성과를 향상시킬 수 있을 것으로 알려져 있다. 또한 Selden & Brewer(2000)는 성과급이 개인의 성과와 직무만족의 교량 역할을 할 수 있다고 주장하였다. 그러나 실제 제도의 운영에 있어서는 공공부문에서의 성과를 측정하기 어려운 문제(오재록, 2009), 공공조직 구성원의 내재적 동기부여의 측면 간과(전미선·이종수, 2014) 등의 문제가 있는 것으로 확인이 되며, 조직적 측면에서는 개인의 이기심 증가로 인한 팀웍의 감소나 근시안적인 정책 등과 같은 문제가 있는 것으로 보인다(Bowman, 2010).

한편 성과급을 논의한 연구들에서 다음과 같은 몇 가지 한계를 발견할 수 있다. 첫째, 행정학에서의 성과급에 관한 논의는 성과급에 대한 만족도 및 공정성 인식이 직무만족이나 조직몰입, 이직의도 등 개인적 효과에 관한 연구가 대부분이라는 것이다(오세영·이하영·이수영, 2016; 이희태, 2010; Brewer & Walker, 2013; Daley, 2008; Rubin & Weinberg, 2016; Shaw et al., 2009). 하지만 동기부여가 반드시 조직의 효과성의 향상으로 이어지는 것은 아니며 조직의 효과성은 구성원의 동기부여 외에도 다양한 변수로 설명 가능하기 때문에(허창수, 2012), 성과급이 동기부여에 미치는 효과만으로는 성과급의 효과를 파악하는 데에 한계가 있다. 또한 성과급과 성과의 관계를 논의한 연구들이 존재하지만(노종호, 2016; 이근주·이혜윤, 2007), 이러한 대부분의 연구 또한 개인적인 수준에서 자기평가에 의한 개인의 성과를 중심으로 이루어졌기 때문에 성과급 제도가 궁극적으로 조직적 측면에서의 실질적인 효과를 발휘하는지에 대해 확인하기 어렵다는 한계가 있다.

둘째, 성과급에 관한 기존의 연구들은 각 구성원의 직급을 단순히 통제변수로서 이해하는 경향이 있다(노종호, 2016; 이희태, 2010; 임동진·윤수재, 2010 등). 그렇지만 구성원은 직급에 따라 차별적인 업무의 범위나 재량권 등을 소유하고 있으며, 이는 성과지향

적 관리방식에 관한 인식의 차이를 만들어내는 요인이 될 수 있다(남승하·이현철, 2009; 양기용, 2004; Bright, 2005 등). 즉 이러한 문제는 구성원의 직급에 따른 성과급의 차별적 효과를 확인할 필요가 있음을 시사함에도 불구하고, 많은 연구가 구성원의 직급을 간과한 채 성과급 연구를 시행하였다는 한계를 갖고 있다.

이와 같은 성과급 관련 연구들의 한계는 분석단위의 문제, 직급 요인의 간과 문제 등으로 성과급이 실제로 조직에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 확인을 어렵게 한다. 본 연구는 이와 같은 선행연구의 한계를 인식하여 조직적 측면에서 성과급의 효과에 관해 논의하며, 특히 성과급의 직급간 효과에 관해 실증분석을 시행하기로 하였다.

3. 성과급과 혁신활동에 관한 논의

본 연구는 성과급의 효과가 공공조직에서 긍정적으로 발휘될 수 있을 것인지에 관해 조직적 관점에서의 논의가 부족하다는 판단 아래, 실증분석을 시도하고자 하였다. 조직의 통제나 보상 시스템은 조직의 기능 방식에 따라 상이하게 나타나며(Frey, Homberg & Osterloh, 2013) 동일한 맥락에서 성과급의 효과 또한 조직에 따라 다르게 나타날 수 있다(Condrey & Brudney, 1993). 그럼에도 불구하고 성과급에 관한 많은 연구들이 민간 조직을 중심으로 논의하고 있다는 한계를 인식하여(Frey, Homberg & Osterloh, 2013), 본 연구는 공공조직에서의 성과급의 효과를 확인하고자 하였다. 이윤이라는 유인이 존재하는 민간조직에 비해 공공조직은 시장에서 퇴출될 가능성이 낮아, 혁신에 대한 유인이 적다(Mulgan & Albury, 2003). 그렇기 때문에 민간조직에서 활용되던 제도가 공공조직에 도입되었을 때 해당 제도가 공공조직 구성원의 혁신활동을 증가시킬 수 있을지에 대한 의문이 존재한다. 그렇지만 혁신은 공공성(public value)과 효율성을 높이고 비용을 낮추는 근본적 원인으로 공공조직에서의 핵심적인 활동이 되어야 한다는 점을 상기한다면(Mulgan & Albury, 2003), 성과지향적 보상방식이 혁신활동에 미친 영향력을 확인할 필요가 있다.

본 연구는 공공부문의 성과급 효과의 차이를 동기구축이론을 통해 설명하고자 하였다. 동기구축이론(motivation crowding theory)이란 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)에서 발전된 형태로, 경제학자들의 금전적 보상에 대한 강한 신뢰에 반대한 이론으로서 이해되고 있다. 동기구축의 대표적인 학자인 Deci(1971)는 금전적인 형태를 지니는 외재적 보상은 인과소재(locus of causality)가 내부에 있다고 인식하던 개인의 인식을 외부에 있는 것으로 변화시키기 때문에, 내재적 동기를 약화시킬 수 있다고 주장하였다.¹⁾ 즉 Kohn(1999)이 주장한 ‘보상에 따른 처벌(punished by rewards)’과

같이, 성과급제에 의해 개인의 행동이 스스로의 흥미에 의해서 자발적으로 표출되는 것이 아니라 외부의 통제에 의해 어쩔 수 없이 행동하는 것으로 인식하게 되면서 동기가 저하되는 것이다. 이러한 점에서 Deci(1975)는 내재적 동기가 자기결정적(self-determined)인 동기부여의 원형이라고 주장하였다. 자기결정이론(Self-Determination theory)에 따르면 내재적 동기는 사회적 태만을 줄이는 등 조직구성원의 행태에 긍정적인 영향을 미치기 때문에(George, 1992) 조직을 위해 유지되어야 한다는 점에서 중요한 가치를 지니는데(Deci & Ryan, 2000), 이와 같은 효과를 고려한다면 외재적 보상은 신중히 도입될 필요가 있다. 내재적 동기를 구축시키는 외재적 보상은 유형의 보상이나 위협, 마감기한, 경쟁의 압력 등이 있는 것으로 알려져 있는데(Ryan & Deci, 2000), 성과급 또한 내재적 동기의 구축요인에 포함될 수 있을 것으로 보인다. 이후에도 Frey & Jegen(2001), Lindenberg(2001)과 학자들에 의해 외재적 보상이 내재적 동기를 구축할 가능성이 실증적으로 증명되었다.

본 연구는 공공조직 구성원이 특별하게 갖고 있는 공공봉사동기(Public Service Motivation)를 통해 공공부문에서 나타나는 동기구축효과를 설명할 수 있을 것이라고 판단하였다. 공공봉사동기란 대표적인 내재적 동기(Jeon & Robertson, 2013; Kwon, 2014), 공익을 실현하고자 하는 이타적인 동기 또는 공직에 대한 동기를 뜻하며(Perry & Wise, 1990), 이밖에도 정책결정에 대한 관심, 공익에 대한 헌신, 동정심이나 희생 등으로도 설명할 수 있다(Perry, 1996). 공공봉사동기로 인해 공공조직 구성원은 민간조직 구성원에 비해 내재적 동기를 더욱 중시하며 금전적 보상과 같은 외재적 보상에 대한 욕구는 적어, 내재적 보상에 대한 동기부여의 증가 수준이 더욱 높아지는 경향이 있는 것으로 확인된다(Bright, 2005; Buelens & Van den Broeck, 2007; Rainey, 1982). 이러한 특성을 지닌 공공조직의 구성원에게는 성과급으로 인한 동기부여의 수준이 민간조직 구성원에 비해 높지 않을 수 있을 것이다. Langbein(2010) 또한 업무 그 자체의 가치와 성취감 등과 같은 내재적 가치를 추구하는 이에게 성과급은 이질적 선호(heterogeneous preference)의 문제를 발생시켜 그 효과가 회의적일 가능성이 있다는 주장을 한 바 있으며, 김하현(2010)과 Lee & Whitford(2008), Oh & Lewis(2009)는 공무원에게서 나타나는

1) 내재적 동기는 자신의 흥미와 호기심 등에 의한 동기로서, 자율적이고 자기결정적(self-determined)으로 스스로의 만족을 위해 행동하는 것을 말한다(Ryan & Deci, 2000). 내재적 동기는 가장 이상적인 동기부여의 형태로 알려져 있다(Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). 반면 외재적 동기는 도구적 가치에 의한 동기로서, 자신에게 도움이 된다고 생각하기 때문에 행동하거나 제재를 피하기 위해 행동하는 것을 말한다. 한편 내재화(internalization)는 외재적 동기에 의한 도구적 가치를 받아들이는 것을 의미한다(Ryan & Deci, 2000). Frey, Homberg & Osterloh(2013)는 내재적 동기가 흥미에 기반하고, 외재적 동기가 의무에 기반한다고 설명하기도 하였다.

동기구축효과를 실증적으로 증명하였다.

동기부여는 혁신활동에 중요한 기능을 하며(박천오, 2008; Dulaimi, Ling & Bajracharya, 2003), 특히 외재적 보상에 의한 동기부여는 부수적인 혁신에 영향을 미치지만 내재적 보상에 의한 동기는 실질적인 혁신에 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려하면(Frey, Lüthje & Haag, 2011; Ryan & Deci, 2000) 조직 구성원의 혁신활동을 위해 내재적 보상, 혹은 내재화된 외재적 보상이 필요하다고 할 것이다. 이러한 연구들을 바탕으로, 공공조직에서의 성과급이 동기를 구축시켜 혁신활동에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 이러한 주장을 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 공공조직에서의 성과급은 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다.

4. 성과급의 직급별 효과에 관한 논의

본 연구는 직급마다 상이한 자율성에 따라 공공부문의 성과급이 갖는 부정적 영향의 효과가 상이할 것이라고 가정하였다. 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면 조직 구성원은 조직 내에서 자신의 자율성이 인정받을 때, 즉 자신의 자유의지에 따라 행동한다고 느낄 때 동기부여가 되며(Ryan & Deci, 2000), 이는 상대적인 자율성에 따른 통제의 차이에 의해 상이하게 나타난다(Ryan & Connell, 1989). 자기결정이론은 내재적 동기부여수단이 자기결정적 행태에 중요한 한편, 외재적 동기부여 수단을 내재화하는 것 또한 자기결정적 행태에 긍정적 영향을 미치므로 개인의 동기부여에 중요한 역할을 한다고 강조한다(Stone, Deci & Ryan, 2008).

자기결정이론에서 말하는 동기는 사회적 맥락(social context)에 따라 결정되는데(Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006), 사회적 맥락 속에서의 자율성, 유능성, 관계성 조건은 내재화를 결정하는 데에 있어서 중요한 역할을 한다(Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Sheldon et al., 2003). 자율성(autonomy)은 자유의지와 관련 있는 것으로, 자신이 선택하고 지지한 행동을 할 때 느끼는 감정으로서 자율성이 높을 때 내재화가 강화된다. 또한 내재화는 유능성(competence)이 있을 때, 즉 자신의 목표를 이해하고 목표를 수행할 능력이 있고 일을 수행할 수 있는 적절한 수단을 소유하고 있을 때 강화된다. 마지막으로 관계성(relatedness)은 조직이나 사람 간의 관계 속에서 유대감을 느낄 때 조직의 가치와 문화 등을 더욱 내면화하게 됨을 의미한다.

본 연구는 성과급을 관리자급을 대상으로 시행하는 성과급과 중하위 직급의 구성원(사원급 구성원)을 대상으로 하는 성과급으로 분리하여 논의하고자 한다. 자율성과

권위, 의사결정 권한 등과 같은 측면에서 관리자와 중하위 직급 구성원은 다른 업무 환경에 놓여있고(Bozeman & Rainey, 1998; Jaques, 1990; Wilson, 1999), 이에 따라 성과급제를 다르게 인식할 가능성이 높음에도 불구하고(Brewer & Walker, 2013; Kahn & Sherer, 1990) 관리직급과 중하위직급 구성원을 구분하여 성과급의 효과를 확인한 연구는 부족한 실정이다. Marsden & Richardson(1994), Bright(2005), 남승하·이현철(2009)이나 양기용(2004), 이희태(2004) 등과 같이 성과급에 대하여 직급 간 인식의 차이 등을 논의한 연구는 소수 존재하지만, 이러한 인식의 차이가 궁극적으로 조직의 혁신 행태에 미치는 영향에 대한 논의는 부족하였다. 이러한 자기결정이론의 주장은 업무조직 내에서도 유효한 것으로 확인된다(Deci et al., 1994; Deci, Connell & Ryan, 1989; Sheldon et al., 2003). 이에 따라 본 연구는 자기결정이론에 따라 관리직과 중하위직급이 갖는 일반적 특성에 고려하여, 두 직급은 다른 사회적 맥락에 놓여있기 때문에 자율성, 유능성, 관계성이 달라 외재적 동기를 내재화하는데에 차이가 발생할 것이라고 가정하였다. 관리직급은 하위직급에 비해 상대적으로 업무에 관해 거시적인 관점에서 일하고 업무 자원이 많기 때문에(심재권·정석환, 2007; Bozeman & Rainey, 1998), 일의 가치와 중요성을 더 잘 이해할 수 있다는 점에서(Moon, 2000) 자율성과 유능성이 하위 직급에 비해 높을 것이라고 판단된다. 또한 관리직은 관계성의 맥락에서 조직의 제도에 대한 이해도가 높기 때문에(남승하·이현철, 2009; 양기용, 2004; 이희태, 2004 등), 자신의 행동을 제도 친화적으로 일치시킬 수 있다(권용수, 2001). 이는 곧 조직 가치의 내면화를 할 수 있다는 것을 의미하며, 이에 따라 관리직이 상대적으로 관계성이 높을 가능성이 있다. 한편 조직 내 직급이 높을수록 공공봉사동기가 높다는 기존의 연구결과에 따르면(Bright, 2005; Moynihan & Pandey, 2007), 관리직 또한 동기구축효과의 영향을 받아 성과급의 부정적인 영향을 받을 것이다. 그렇지만 상대적으로 유능성이 높은 관리직은 성과지향적 보상방식의 도입에 대한 이해도가 높아 자율성과 유능성이 높을 것이라고 판단하여(Brewer, 2005; Frazier & Swiss, 2008; Wulf, 2007) 성과급의 부정적 효과가 관리직을 대상으로 할 때 사원급에 비해 적게 나타날 것이라고 판단하였다.

한편 성과급은 업무의 재량권을 필수적으로 요구하는데(Fernandez & Moldogaziev, 2012; Kellough & Lu, 1993), 중하위 직급 구성원의 업무의 분배와 평가는 관리직에 의해 이루어지며(김재영·김동원, 2012; Bowman, 2010) 상대적으로 미시적인 업무를 시행하는 하위 직급의 근무환경에서는 자신의 자유의지에 따라 업무를 수행할 수 있는 가능성이 적을 수 있어(양기용, 2004; Marsden & Richardson, 1994) 자율성과 유능성, 관계성이 낮을 가능성이 있을 것이다. 중하위직급 구성원을 대상으로 성과급 제도를 시행할 경우 관리자 대상의 성과급에 비해 부정적일 수 있

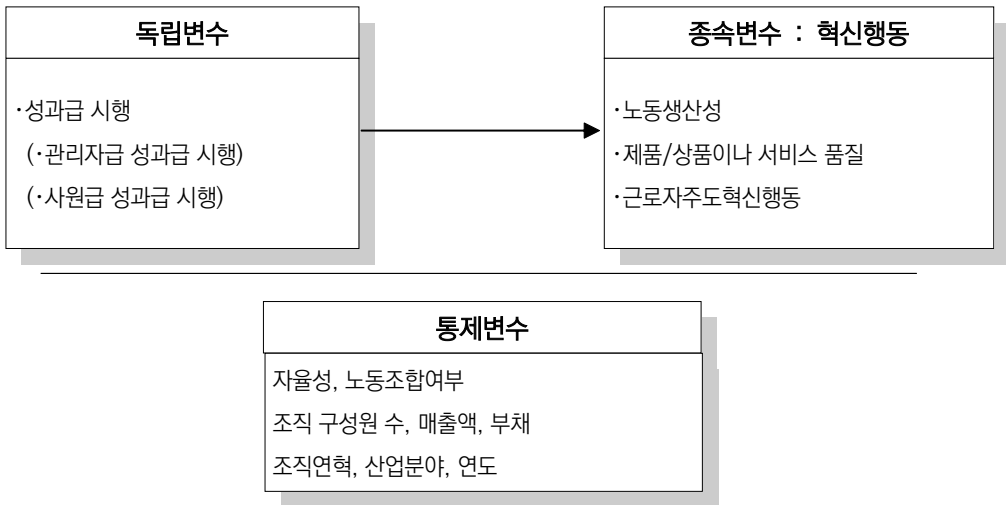
는데, Gibbons & Murphy(1990)는 사원급 대상의 성과급이 사원들로 하여금 다른 동료의 성과를 해치기 위한 비생산적인 행동(sabotage)을 유발하거나 담합을 하게 만드는 등의 부정적인 기능을 한다고 주장하였다. 이러한 논의를 중심으로 본 연구는 성과급이 관리자급을 대상으로 시행될 때 외재적 동기의 내재화의 가능성이 상대적으로 높아, 궁극적으로 근로자들을 대상으로 시행하는 성과급에 비해 동기부여에 덜 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였으며 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 관리자급 성과급은 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다.

가설 3: 사원급 성과급은 관리자급 성과급에 비해 혁신활동에 상대적으로 더 큰 부정적 영향을 미친다.

이상의 논의와 도출된 가설을 바탕으로 한 연구의 분석틀은 다음과 같다.

〈그림 1〉 연구의 분석틀



Ⅲ. 연구 방법

1. 연구대상 및 분석 방법

본 연구는 성과급제도가 조직의 혁신에 미치는 효과를 실증적으로 분석하기 위하여, 노동연구원에서 시행하는 사업체패널자료를 이용하였다. 해당 자료는 한국노동연구원 에서 주관하는 조사를 바탕으로 하고 있으며, 2005년, 2007년, 2009년, 2011년, 2013년

의 격년으로 이루어진다. 사업체패널조사는 전국 30인 이상 사업체를 모집단으로 하여 1700여개 표본 사업체를 층화추출²⁾하여 실시한다. 2005년에 이루어진 설문은 1905개 사업장을 대상으로 하였으며 2013년의 설문은 1775개 사업체를 대상으로 진행되었다. 2005년 공공부문 사업장은 290개, 민간 부문은 1615개였고 2013년 설문에서 공공부문 사업장 119개를 대상으로 하였다. 본 연구는 이 중 공공부문의 성과급에 초점을 맞추므로, 공공조직을 대상으로 실증분석을 시행한다.

〈표 1〉 연도별 사업체패널 설문대상 사업장 수

| | 전체 | 일반 ³⁾ | 공공부문 |
|------|------|------------------|------|
| 2005 | 1905 | 1615 | 290 |
| 2007 | 1735 | 1615 | 125 |
| 2009 | 1737 | 1615 | 116 |
| 2011 | 1770 | 1615 | 117 |
| 2013 | 1775 | 1615 | 119 |

본 연구는 사업체패널자료를 이용하여 성과급 시행 여부(연봉제)가 혁신활동에 미치는 영향을 확인하였고, 이를 관리자 성과급과 근로자 성과급으로 분류하여 동일한 종속변수에 미치는 영향을 확인함으로써 직급별 성과급의 차별적 효과를 확인하고자 하였다. 본 연구는 패널분석을 시행해 성과급의 효과를 분석하였다. 분석에 앞서 패널분석의 고정효과 모형(fixed effect model)과 확률효과 모형(random effect model) 중 분석에 효율적인 모형을 선정하기 위해 각 모형의 하우스만 테스트(Hausman test)를 시행하였고(양혜원, 2011; 최원익, 2008; Hausman, 1978), 테스트 결과에 따라 통계적 유의수준 $p < 0.05$ 를 기준으로 모든 모형이 확률효과 모형이 적절한 것으로 판단되었다.⁴⁾

고정효과모형은 개별 사업체의 시간에 따라 변하지 않는 요인과 특성을 통제하여 분석하기 위함이다. 각 기관이 갖는 고정적인 특성 및 특수성을 나타내는 오차항 u_i 는 혁신활동에 영향을 미칠 수 있다(Greene, 2012). 확률효과모형은 관찰되지 않는 사업체의

2) 사업체패널조사, www.kli.re.kr

3) 사업체패널에서는 공공부문 외에 사업장을 일반사업장, 전기가스수도업, 금융보험업, 통신업으로 구분하고 있으나, 이 글에서는 민간부문과 공공부문을 구분하기 위해 공공부문 외 사업장을 모두 일반으로 취급하였다.

4) 하우스만 테스트는 ‘관측치와 오차항의 공분산(covariance)이 0이다’를 귀무가설로 한다. 귀무가설이 맞는 경우, 즉 테스트 결과가 통계적으로 유의미하지 않을 때 확률효과 모형을 사용하며, 통계적으로 유의미하여 귀무가설이 기각될 경우 고정효과 모형을 사용한다.

특성인 u_i 를 확률변수로 가정한 모형으로, Wooldridge(2013:478)에 따르면 확률효과모형은 변수의 변화량이 커서 고정효과 모형을 이용한 분석에서는 유의미한 분석이 어려울 때 사용하고, 그 결과는 비슷한 결과를 도출할 수 있다고 한다.

2. 변수 측정

1) 종속변수의 측정

본 연구는 성과급제에 의해 조직이 영향을 받을 수 있는 혁신활동으로서 ‘(동종업체 평균 대비) 노동생산성’, ‘제품, 상품이나 서비스 품질’, 그리고 ‘근로자 주도 혁신활동(employee innovation)’의 측정 지표를 이용하였다. 구체적으로 해당 변수들은 ‘작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성(제품·상품이나 서비스 품질, 근로자 주도 혁신활동)은 어떠합니까?’의 질문으로 측정되었다.

먼저 노동생산성의 향상은 근로자 1인당 부가가치가 증가한다는 것으로, 조직의 인사관리제도가 효과적일 경우 특정 능력을 보유한 근로자를 적절한 업무에 배치하며, 근로자에게 적절한 유인과 능력 향상의 기회를 제공하여 경쟁자에 비해 더 나은 활동을 보이게 된다(Koch & McGrath, 1996; Porter, 1985). 본 연구는 주관적으로 측정된 노동생산성이 혁신행동을 측정하는 데 적절하다고 판단하였다. 첫째, 주관적으로 측정된 노동생산성은 구성원이 체감하는 성과 증진 노력, 조직 내 사기 증진 정도 등을 측정할 수 있다. 이 때 생산성을 측정하는 과정에서 응답자는 각 조직의 목표를 고려한 평가를 내릴 수 있으므로(Fey, Bjorkman & Pavlovskaya, 2000) 다양하고 상충되는 목표를 가진 공공조직의 특성을 감안한 측정이 가능할 것으로 보인다. 둘째는 시차와 관련한 논의인데, 객관적 노동생산성 지표를 이용해 분석할 경우 특정 제도 도입이 미치는 영향이 즉시 반영되지 않을 수 있다(나인강, 2010). 이러한 관점에서 인식적 측정을 시행한 노동생산성이 비교적 시차가 적을 것으로 판단할 수 있다.

또한 제품과 서비스의 품질을 제고하는 것은 앞서 살펴본 바와 같이 제품 혁신에 해당하므로(Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009), 조직혁신활동을 측정하는 지표가 될 수 있다. 마지막으로 근로자주도혁신활동이란 새로운 아이디어의 제시, 실천, 및 집행을 위한 방안을 도출하는 등 조직의 성과를 개선하기 위한 근로자의 주도적 행동을 의미한다(Van de Ven, 1986; Yuan & Woodman, 2010). 근로자가 조직의 변화를 일으키고 생산성 향상을 위해 노력을 기하는 주체가 되는 것에는 다양한 동기가 영향을 미치나, 외적 보상에 대한 제한이 강하고 형식화(formalization)의 정

도가 높은 공공기관에서는 재량권의 부여나 직무 관련 지식에 대한 접근과 같은 동기부여방식이 혁신행동에 큰 영향을 미칠 수 있다(Bowen & Lawler, 1992; Fernandez & Moldogaziev, 2012). 그러므로 외재적이고 금전적 보상인 성과급은 얼마나 구성원의 주도적 혁신행동에 동기를 부여하는가에 대한 확인이 필요하다. 또한 조직을 구성하는 것은 개별 근로자이므로, 근로자의 혁신적 행동이 조직의 혁신활동을 나타내는 적절한 종속변수가 될 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구는 혁신활동을 측정하기 위해 혁신에 대한 인식을 나타내는 정성적 지표를 이용하였다. 조직의 혁신을 측정해온 선행연구들은 부가가치, 재무적 성과, 연구개발비, 기술혁신 지표 등의 객관적인 지표를 널리 이용하였지만(김동배·이인재·장지예, 2006; 김동배·이인재, 2009; 박노근, 2008; Menezes-Filho & Van Reenen, 2003 등), 본 연구는 두 가지 이유로 인해 정성적 측정을 통한 변수가 적절한 변수가 될 수 있을 것이라고 보았다. 첫째, 최근 가시적 혁신지표의 개선뿐만 아니라, 조직은 구성원의 혁신적 행태를 유도하기 위한 구성원의 혁신적 행태가 갖는 중요성도 강조되고 있다(박지호·박태경, 2012; 심재권·정석환, 2007). 또한 무엇을 혁신으로 정의할 것인가에 대한 논쟁은 여전히 존재하며, 기존 선행연구에서 사용된 특허 및 연구개발비 지표 등도 조직혁신을 완전히 대표하지 못한다는 한계가 있다(김동배·이인재, 2009; Menezes-Filho & Van Reenen, 2003).

둘째, 공공조직이 갖는 특수성을 고려한다면 정성지표를 이용한 혁신활동의 측정이 필요하다(정지수·한승희, 2014; Brewer & Seldon, 2000). 공공조직의 공공성 및 존재의 의의를 고려할 때, 조직의 생산성 및 부가가치는 민간조직에 비해 상대적으로 낮게 분석될 수밖에 없다(전영한, 2009). 공공조직의 민간조직과는 상이한 서비스 제공 과정(Ring & Perry, 1985), 많은 이해관계자(Boyne & Law, 2005), 공공서비스의 비용 감축의 어려움(Levine, 1978), 이밖에도 공공조직은 본질적으로 이윤 극대화가 아닌 공공성의 증진을 추구한다는 특성(정지수·한승희, 2014)을 갖기 때문에, 이윤이나 생산성 등의 정량적 변수만으로는 공공조직의 혁신활동을 추정하기 어렵다고 판단된다. 이에 따라 본 연구는 조직혁신활동에 대한 주관적 인식 지표를 종속변수로 선정하였다.

2) 독립변수의 측정

본 연구는 먼저 성과급(연봉제) 시행 여부를 독립변수로 선정하였다. 해당 설문지에서는 연봉제를 ‘개인의 능력과 실적을 기준으로 임금을 결정하는 제도’로 정의하고 있으며, 성과중심 보상방식에 관한 연구들 또한 이를 성과급으로 정의하고 있다(예: 하혜수·정광호, 2014). 성과급 시행 여부를 묻는 질문은 사업체패널자료의 ‘귀 사업

장에서는 연봉제를 실시하고 있습니까?”라고 묻는 질문을 활용하였다.

한편 공공부문 성과급의 각 제도는 관리자와 사원급의 연봉수준을 상이하게 편성하게 되어있다(이창원·임재진, 2014). 이를 고려하여, 성과급 시행의 효과를 직급별로 확인하기 위해 ‘관리자급(사원급 이상)의 경우/사원급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용’의 두 가지 문항을 사용하였다.⁵⁾ 각 문항은 2005년부터 2009년까지는 ‘예’ 혹은 ‘아니오’의 두 가지 선택지가 주어진 반면, 2011년과 2013년에는 ‘예, 실시하고 있고 잘 활용되고 있습니다’, ‘예, 실시하지만, 활용되지 않고 있습니다’, ‘아니오, 실시하고 있지 않습니다’의 세 가지 문항으로 분리되었다. 이에 대하여 본 연구는 성과급 제도의 실시 여부에 따른 효과를 연구목적으로 한다는 것을 고려하여 ‘실시하지만 활용되지 않고 있습니다’ 문항을 ‘예’로 분류하기로 하였다.⁶⁾ ‘실시’는 외생적으로 주어진 조건인 반면 ‘활용’은 조직의 의지가 포함된 내생적 조건이라는 점에서 차이가 있으며, 활용을 기준으로 분류할 경우 2005년부터의 3년간의 자료를 분리할 수 없다는 점에서도 실시여부에 초점을 맞추어 코딩하는 것이 적절하다고 판단하였다.

3) 통제변수의 측정

본 연구는 혁신활동에 영향을 미치는 변수 및 조직 고유의 특성을 통제하기 위하여 여덟 개의 통제변수를 선정하였다. 먼저 본 연구는 자율성을 통제변수로 선정하였다. 자율성이란 업무수행 중 업무 과정을 결정하고 계획하는 데 있어서 개인이 독립성과 재량권, 자유를 갖는 정도를 말한다(Hackman & Oldham, 1976). 자율성은 조직 구성원의 창의력을 극대화할 수 있는 부분으로(김해룡·김쌍언, 2011), 직무자율성이 높을 때 구성원의 혁신활동을 향상시킬 수 있다(김종우·이지우, 2012; 정지수·한승희, 2014)는 점에서 성과급과 직급별 성과급의 본질적 효과를 확인하기 위해 자율성을 통제하고자 하였다. 본 연구는 자율성을 측정하기 위해 ‘작업단위에서의 업무수행 방법 결정에 대한 자율권 정도’를 4점 척도로 측정하였다. 한편 노동조합의 존재는 기술혁신에 영향을 미친다는 연구결과를 따라(이인재·김동배, 2009; 박노근, 2008; Cooke, 1994) 노동조합의 여부를 ‘없음, 휴면노조, 있음’의 세 가지로 분류하여 더미변수로 처리하였다.

5) 사업체패널에서는 성과급 시행 여부를 관리자급과 사원급의 경우 두 경우로 분류하고 있다. 이 때 정규직 사원급에 해당하는 주된 직종은 관리직, 전문직, 기술직(준전문직), 사무직, 서비스직, 판매직, 농업어업 숙련직, 생산직, 단순직이 있다.

6) 해당 문항에서 ‘예, 실시하지만, 활용되지 않고 있습니다’라고 응답한 경우는 2011년의 경우 전체 관측치 1,271개 중 151개, 2013년의 경우 전체 관측치 1,230개 중 142개로, 두 해의 약 10%에 해당한다.

또한 혁신활동에 영향을 미치는 주요 원인 중 하나인 조직 규모를 통제하였다. Damanpour(1992)는 조직 규모가 클수록 혁신이 활발해진다고 분석하였다. 즉 기업의 규모를 나타내는 변수인 근로자 수, 기업의 연혁, 매출액의 효과를 통제(김동배·이인재·장지예, 2006; 홍민기, 2012)한다. 또한 부채비율은 혁신에 필요한 자금을 조달하는 기업의 금융능력(김동배·이인재, 2009)을 의미하므로 혁신활동에 영향을 미칠 수 있어 해당 변수들을 통제한다. 이 과정에서 조직 구성원 수, 매출액, 부채 변수는 조직별로 큰 격차를 보이고 있어 정규분포형태를 띠지 않아 선행연구(김동배·이인재·장지예, 2006; 홍민기, 2012)에 따라 자연로그(ln) 변수로 변환하였다.

본 연구는 조직 고유의 특성을 통제하기 위해 조직의 산업분류를 선정하였다. 9차 산업분류에 의하면 모든 산업은 21개의 대분류와 99개의 중분류로 구분되는데, 본 연구는 지나치게 많은 변수를 포함하여 자유도가 낮아지는 문제를 방지하기 위해 21개의 대분류를 기준으로 조직을 분류하였다.

〈표 2〉 변수의 측정

| 분류 | 변수 | 측정 문항 | 측정 |
|-------|-----------|--|-----------------------------------|
| 종속 변수 | 혁신활동 | 노동생산성 | (동종업체 평균에 비하여) 매우 낮다=1, 매우 높다=5 |
| | | 제품/상품이나 서비스 품질 | |
| | | 근로자 주도 혁신활동 | |
| 독립 변수 | 성과급(전체) | 귀 사업장에서는 연봉제를 실시하고 있습니까? | 예=1, 아니오=0 |
| | 관리자급 성과급* | 관리자급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용 | |
| | 사원급 성과급* | 사원급 근로자의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용 | |
| 통제 변수 | 자율성 | 정규직 근로자의 경우, 작업단위에서의 업무수행 방법 결정에 대한 자율권 정도 | 자율권이 전혀 없다=1, 많이 있다=4 |
| | 노동조합 여부* | 귀 사업장에는 노동조합이 있습니까? | 0=없음, 1=휴면노조 ⁷⁾ , 2=있음 |
| | 조직 구성원 수 | 전체 근로자 수 | 단위: 명 |
| | 매출액 | 당기매출액 | 단위: 백만원 |
| | 부채 | 부채총액 | 단위: 백만원 |
| | 조직 연혁 | 귀 사업장의 설립연도는 언제입니까? | 설립년도-조사년도 |
| | 산업분야* | - | 9차 산업분류 21개 |
| 연도* | - | 조사년도 | |

(참고: *는 더미변수)

7) '휴면노조'는 노동조합이 존재하지만 노조 활동을 하지 않는 상태를 의미한다.

마지막으로 본 연구는 시간적 영향을 통제하기 위해 연도 변수를 포함하였다. 이는 패널 데이터를 활용하는 과정에서 동일한 관측치를 반복 측정하는 과정에서, 시간에 따른 영향관계를 구분하여 인과관계에 관한 더욱 명확한 측정을 위해서이다. 또한 본 연구의 분석에 활용되는 관측치들은 시간에 따라 경제위기와 같은 경제적 요인, 정권의 변화와 같은 정치적 요인 등의 영향을 받을 수밖에 없다. 이러한 시간에 따른 환경적 요인들을 통제하기 위해서 본 연구는 설문을 시행한 연도를 기준으로 만든 연도변수를 통제변수로 활용하였다.

IV. 연구 분석결과

1. 기초통계분석 결과

〈표 3〉은 본 연구의 모형에 사용된 변수들의 기초통계분석 결과를 나타낸다. 먼저 종속변수에 관한 논의이다. 본 연구의 종속변수는 혁신활동인데, 노동생산성, 제품/상품이나 서비스 품질, 근로자 주도 혁신활동의 세 가지로 분류하였다. 각 변수의 평균은 3점대에 분포하고 있는 것으로 확인되는데, 노동생산성의 평균은 3.3, 제품/상품이나 서비스의 품질은 3.6, 근로자 주도 혁신활동은 약 3.4로, 제품/상품이나 서비스 품질의 평균이 상대적으로 가장 높은 것으로 나타났다.

한편 독립변수는 전체 성과급 시행 여부 및 관리자급 성과급과 근로자 성과급으로 분류된다. 연봉제 시행 여부를 질문하였을 때 시행하고 있다고 응답한 조직은 약 83%에 해당하였으며, within 표준편차보다 between 표준편차가 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 직급별로 관리자급과 사원급으로 분류하였을 때의 응답은 각각 70%와 57%로 확인된다. 이를 통해 성과급은 관리자급을 대상으로 시행하는 조직이 상대적으로 많음을 알 수 있는 한편, 그 분포의 상이함을 통해 성과급 시행 여부를 분리하여 측정할 필요가 있다고 판단된다.

마지막으로 통제변수에 관한 논의로, 산업분류와 연도, 노조여부는 제외한 분석 결과이다. 통제변수 중 자율성은 4점 척도인데, 평균은 약 3에 가까운 것으로 확인된다. 자율성과 조직연혁을 제외한 다른 변수는 정규분포형태를 취하기 위해 자연로그화하였다. 직원 수의 평균은 5.6, 조직연혁은 21.4년, 매출액과 부채는 각각 11.18과 10.56으로 확인된다. 한편 더미변수인 산업분류는 약 30%가 전문, 과학 및 기술 서비스업에 해당하는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 기초통계분석 결과

| 구분 | 변수명 | | 평균 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 | 관측치 수 |
|-------------|-----------|---------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
| 종속 변수 | 노동생산성 | overall | 3.302 | 0.657 | 1.000 | 5 | N=483 |
| | | between | | 0.541 | 1.000 | 5 | n=196 |
| | | within | | 0.457 | 1.502 | 5.052 | T bar=2.464 |
| | 제품/서비스 품질 | overall | 3.606 | 0.681 | 1.000 | 5 | N=490 |
| | | between | | 0.598 | 1.000 | 5 | n=194 |
| | | within | | 0.457 | 2.106 | 5.206 | T bar=2.526 |
| 근로자 주도혁신활동 | overall | 3.397 | 0.672 | 1.000 | 5 | N=501 | |
| | between | | 0.576 | 1.000 | 5 | n=204 | |
| | within | | 0.468 | 1.797 | 5.397 | T bar=2.456 | |
| 독립 변수 | 성과급(전체) | overall | 0.829 | 0.377 | 0.000 | 1 | N=691 |
| | | between | | 0.332 | 0.000 | 1 | n=220 |
| | | within | | 0.239 | 0.029 | 1.629 | T bar=3.141 |
| | 관리자급 성과급 | overall | 0.707 | 0.455 | 0.000 | 1 | N=618 |
| | | between | | 0.383 | 0.000 | 1 | n=216 |
| | | within | | 0.302 | -0.093 | 1.507 | T bar=2.861 |
| 사원급 성과급 | overall | 0.571 | 0.495 | 0.000 | 1 | N=602 | |
| | between | | 0.433 | 0.000 | 1 | n=214 | |
| | within | | 0.289 | -0.229 | 1.371 | T bar=2.813 | |
| 통제 변수 | 자율성 | overall | 2.997 | 0.508 | 1.000 | 4 | N=691 |
| | | between | | 0.383 | 2.000 | 4 | n=220 |
| | | within | | 0.393 | 1.597 | 4.197 | T bar=3.141 |
| | 노동조합 | overall | 1.467 | 0.883 | 0.000 | 2 | N=691 |
| | | between | | 0.876 | 0.000 | 2 | n=220 |
| | | within | | 0.324 | -0.133 | 3.067 | T bar=3.141 |
| 조직구성원 수(ln) | overall | 5.616 | 1.378 | 2.303 | 10.434 | N=691 | |
| | between | | 1.424 | 3.006 | 10.434 | n=220 | |
| | within | | 0.354 | 2.731 | 7.781 | T bar=3.141 | |
| 매출액(ln) | overall | 11.184 | 1.814 | 6.930 | 16.726 | N=534 | |
| | between | | 1.788 | 7.516 | 15.952 | n=157 | |
| | within | | 0.549 | 8.606 | 13.737 | T bar=3.401 | |
| 부채(ln) | overall | 10.558 | 2.531 | 1.609 | 18.774 | N=534 | |
| | between | | 2.506 | 2.944 | 17.846 | n=157 | |
| | within | | 0.697 | 7.533 | 13.904 | T bar=3.401 | |
| 조직연혁 | overall | 21.408 | 16.420 | 0 | 108 | N=691 | |
| | between | | 17.495 | 0 | 104 | n=220 | |
| | within | | 2.606 | 16.908 | 25.408 | T bar=3.141 | |

2. 상관관계분석 결과

〈표 4〉는 상관관계 분석 결과로, 더미변수 중 산업분류 변수와 연도 변수를 제외한 분석결과이다. 본 연구의 종속변수인 혁신활동은 노동생산성, 제품/상품이나 서비스 품질, 근로자 주도 혁신활동으로 구분되며 각각은 0.48($p<0.01$), 0.34($p<0.01$), 0.41($p<0.01$)의 상관관계를 보이고 있다. 각 혁신활동은 정(+)의 상관관계를 보이고 있으나 상관 정도가 높지는 않은 것으로 보아, 각 변수가 차별적인 혁신활동을 나타낼 수 있을 것으로 보인다.

〈표 4〉 상관관계분석 결과

| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨ | ⑩ | ⑪ | ⑫ |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|
| ① | 1.00 | | | | | | | | | | | |
| ② | 0.48 (0.00) | 1.00 | | | | | | | | | | |
| ③ | 0.34 (0.00) | 0.41 (0.00) | 1.00 | | | | | | | | | |
| ④ | -0.01 (0.87) | -0.01 (0.80) | 0.07 (0.13) | 1.00 | | | | | | | | |
| ⑤ | 0.04 (0.45) | 0.02 (0.74) | 0.05 (0.31) | 0.42 (0.00) | 1.00 | | | | | | | |
| ⑥ | 0.05 (0.35) | -0.02 (0.69) | 0.02 (0.62) | 0.33 (0.00) | 0.64 (0.00) | 1.00 | | | | | | |
| ⑦ | 0.25 (0.00) | 0.13 (0.00) | 0.14 (0.00) | 0.06 (0.13) | 0.09 (0.03) | 0.13 (0.00) | 1.00 | | | | | |
| ⑧ | 0.07 (0.14) | 0.08 (0.09) | 0.10 (0.03) | 0.17 (0.00) | 0.04 (0.27) | -0.05 (0.23) | 0.04 (0.35) | 1.00 | | | | |
| ⑨ | -0.03 (0.57) | 0.10 (0.03) | 0.23 (0.00) | 0.18 (0.00) | 0.04 (0.28) | -0.10 (0.02) | -0.01 (0.70) | 0.47 (0.00) | 1.00 | | | |
| ⑩ | 0.09 (0.08) | 0.05 (0.33) | 0.11 (0.04) | 0.16 (0.00) | 0.05 (0.27) | -0.07 (0.11) | 0.04 (0.39) | 0.46 (0.00) | 0.75 (0.00) | 1.00 | | |
| ⑪ | 0.08 (0.14) | 0.00 (1.00) | 0.08 (0.14) | 0.15 (0.00) | 0.08 (0.08) | -0.08 (0.08) | 0.03 (0.53) | 0.45 (0.00) | 0.67 (0.00) | 0.83 (0.00) | 1.00 | |
| ⑫ | -0.04 (0.43) | 0.01 (0.84) | -0.02 (0.64) | -0.10 (0.01) | -0.02 (0.56) | -0.03 (0.50) | -0.07 (0.05) | 0.24 (0.00) | 0.28 (0.00) | 0.26 (0.00) | 0.20 (0.00) | 1.00 |

(참고: ①노동생산성, ②제품/상품이나 서비스 품질, ③근로자 주도 혁신활동, ④성과급(연봉제), ⑤관리자급 성과급, ⑥사원급 성과급, ⑦자율성, ⑧노조, ⑨직원 수, ⑩매출액, ⑪부채, ⑫조직연혁)

성과급제도(연봉제) 시행 여부와 직급 간 성과급 여부는 각각 $0.42(p<0.01)$, $0.33(p<0.01)$ 의 상관관계를 보이는 것으로 확인된다. 이는 성과급을 시행하는 조직 중 관리자 직급의 연봉제를 시행하는 조직이 많음을 나타낸다. 또한 직급 간의 성과급을 나타내는 두 독립변수 간의 상관관계는 $0.64(p<0.01)$ 로 확인된다. 이처럼 직급에 따라 연봉제의 적용은 상이한 것으로 확인되며, 직급별 연봉제의 두 변수가 연봉제 시행 여부(전체) 변수와 낮은 상관관계를 보이는 것을 통해 직급별로 연봉제를 분리하여 효과를 확인할 필요가 있다고 판단된다.

한편 본 연구에서 선정한 독립변수들은 모두 종속변수인 노동생산성, 품질, 근로자주도 혁신활동과 통계적으로 유의미하지 않은 관계를 보이고 있었다. 이를 통해 혁신활동과 성과급과의 관계는 적은 것으로 나타난다. 한편 성과급 제도의 시행 여부와 관리자급 대상의 성과급 시행 여부는 매출액과 부채로 확인한 조직 재정 변수와는 정의 상관관계를 지니고 있으나 사원급 대상의 성과급 시행여부는 부의 상관관계를 보이고 있는 것으로 확인된다.

3. 패널분석 결과

〈표 5〉는 패널분석 결과이다. 여섯 개의 모형은 모두 하우스만 테스트 분석 결과를 따라 모두 확률효과 모형을 선정하였다. 이 중 model 1, 3, 5는 성과급제도를 조직차원에서 실시하는지 여부를 독립변수로 선정한 모형이고, model 2, 4, 6은 성과급제도의 시행여부를 관리자급 성과급과 사원급 성과급 두 가지로 분류한 문항을 독립변수로 선정한 모형이다.

먼저 성과급 시행 여부(연봉제 시행 여부)에 관한 분석 결과이다. 분석 결과에 따르면, 성과급은 노동생산성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되며(-0.215 , $p<0.05$) 다른 두 종속변수에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 본 연구는 성과급이라는 행정적 혁신이 혁신활동에 영향을 미칠 것인지에 관한 문제의식에서 출발하였는데, 본 연구의 분석결과에 따라 제도적 도입으로 나타나는 혁신은 조직 구성원의 행태를 부정적으로 변화시키거나, 적어도 어떠한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견할 수 없는 것으로 보인다.

성과급제의 도입이 인지된 노동생산성으로 측정된 혁신활동에 부정적인 영향을 미치는 것의 원인은 첫째로, 동기의 구축효과를 들 수 있다. 공공조직에서 공공봉사동기와 같은 내재적 동기가 강한 경우, 외재적 보상이 동기에 크게 영향을 주지 못하거나 동기를 구축할 가능성이 존재한다. 이로 인해 성과급을 통한 조직 구성원의 행태변화를 긍정

〈표 5〉 패널분석 결과

| | 노동생산성 | | 제품/서비스 품질 | | 근로자주도 혁신활동 | |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | model 1 | model 2 | model 3 | model 4 | model 5 | model 6 |
| 성과급 (전체) | -0.215** (0.110) | | -0.111 (0.115) | | 0.034 (0.119) | |
| 관리자급 성과급 | | -0.081 (0.103) | | 0.148 (0.104) | | 0.046 (0.110) |
| 사원급 성과급 | | -0.048 (0.096) | | -0.241** (0.098) | | -0.043 (0.102) |
| 자율성 | 0.302*** (0.064) | 0.364*** (0.074) | 0.153** (0.065) | 0.187** (0.074) | 0.182*** (0.068) | 0.256*** (0.077) |
| 노동조합 | 0.115** (0.049) | 0.093* (0.052) | 0.064 (0.057) | 0.053 (0.061) | 0.036 (0.057) | 0.005 (0.059) |
| 직원 수(ln) | -0.064 (0.049) | -0.062 (0.053) | 0.039 (0.060) | 0.028 (0.065) | 0.109* (0.056) | 0.116** (0.058) |
| 매출(ln) | 0.093** (0.043) | 0.102** (0.045) | 0.061 (0.050) | 0.041 (0.053) | 0.036 (0.048) | 0.031 (0.049) |
| 부채(ln) | -0.024 (0.027) | -0.034 (0.029) | -0.046 (0.030) | -0.045 (0.032) | -0.005 (0.030) | 0.008 (0.032) |
| 조직연혁 | -0.002 (0.003) | -0.000 (0.003) | -0.003 (0.003) | -0.001 (0.004) | -0.008** (0.003) | -0.01*** (0.004) |
| 2007 | 0.090 (0.098) | 0.143 (0.107) | 0.083 (0.094) | 0.097 (0.102) | -0.070 (0.101) | 0.002 (0.110) |
| 2009 | 0.027 (0.101) | 0.027 (0.112) | -0.073 (0.100) | -0.012 (0.111) | -0.095 (0.106) | -0.146 (0.117) |
| 2011 | -0.080 (0.095) | -0.089 (0.100) | -0.126 (0.096) | -0.105 (0.101) | -0.233** (0.101) | -0.210** (0.107) |
| 2013 | -0.029 (0.105) | -0.041 (0.113) | -0.031 (0.102) | 0.017 (0.110) | -0.148 (0.108) | -0.146 (0.116) |
| 산업분야 | 포함 | 포함 | 포함 | 포함 | 포함 | 포함 |
| 상수 | 1.632*** (0.409) | 1.343*** (0.431) | 3.441*** (0.487) | 3.588*** (0.513) | 2.366*** (0.472) | 2.269*** (0.477) |
| 관측치수 | 364 | 323 | 374 | 330 | 379 | 337 |
| 그룹 수 | 146 | 139 | 145 | 139 | 150 | 144 |
| within R ² | 0.044 | 0.064 | 0.055 | 0.072 | 0.064 | 0.067 |
| between R ² | 0.35 | 0.318 | 0.126 | 0.119 | 0.221 | 0.272 |
| overall R ² | 0.202 | 0.215 | 0.111 | 0.117 | 0.146 | 0.185 |

(참고: ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1, 괄호는 표준오차)

적으로 유도하지 못해 생산성이 크게 변화하지 않을 수 있다. 둘째로, 제도에 대한 조직 구성원들의 불만이 증가할 가능성을 들 수 있다. 국내 공공기관의 성과급이라는 행정적

혁신은 조직 자체의 내재적 필요에 따라 도입되었다기보다는 상징적이거나 정치적인 의도로 도입된 경향이 있다(권일웅, 2012; 이수영, 2011; Gabris, 1986; Kellough & Lu, 1993). 특히 응답자가 조직의 목표를 고려하여 노동생산성의 수준을 응답할 때, 조직 구성원의 일상적 행태에 부정적인 영향을 미치고 혁신행동이 적게 발생함을 인지하고 평가하여 상대적으로 노동생산성은 낮게 측정되었을 것이다. 셋째로, 공공조직에서 성과급 제도가 형식적으로 운영되거나 왜곡된 형태로 운영되어(배병돌, 2003; 한승주, 2010) 조직 구성원의 노동생산성에 실질적인 영향을 미치지 못했을 가능성이 있다. 실제로 하상근(2005), 한승주(2010)의 연구에서는 조직 내 성과급에 대하여 실제로는 형식적 순응만이 일어나고 있으며, 설문 응답자들이 성과 상여금을 미수령하여 균등 배분 또는 공동경비로 활용하는 등 왜곡된 형태로 제도가 운영되고 있음을 확인할 수 있다.

한편 성과급제도를 관리자급과 사원급을 대상으로 시행하는지의 여부를 분류하여 확인한 결과에 따르면(model 2, 4, 6), 관리자를 대상으로 하는 성과급에서는 통계적으로 유의미한 영향을 확인할 수 없었지만, 사원급을 대상으로 시행하는 성과급은 혁신활동 중 제품/상품이나 서비스 품질에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(-0.241, $p < 0.05$). 이러한 연구결과는 본 연구가 가정한 바와 같이, 외재적 동기의 내재화가 조직 내의 직급에 따라 각기 다르게 나타난다고 추측할 수 있다. 본 연구는 조직 내에서의 직급에 따라 상이한 업무 행태나 재량권, 조직에 대한 이해도 등(박천오, 2008; Brewer & Walker, 2012)은 내재화에 영향을 미치는 자율성, 유능성, 관계성이 차별적으로 작용하는 데에 영향을 미칠 것이며 이에 따라 성과급의 시행은 직급에 따라 각기 다른 동기 부여 수준을 보여 혁신활동에 차별적인 효과를 미칠 것이라고 가정하였다.

제품혁신은 새로운 생산방법을 고안하거나 품질향상을 위한 개발 등을 필요로 하는데(박지호·박태경, 2012) 이와 같은 창의적인 업무에 대해서는 자율성과 유능성 등이 중요한 자원이 될 수 있다. 그런데 사원급 근로자들에게서는 상대적으로 자율성, 유능성, 관계성이 낮으므로(심재권·정석환, 2007), 이들은 성과지향적 보상방식에 대하여 본질적 효과를 발휘하지 못하고 제품혁신활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 심재권·정석환(2007)은 조직 내 상위직이 조직의 정책이나 전략 등을 수립하는 반면, 하위직 구성원은 일상적 업무처리가 업무의 큰 비중을 차지하고 있기 때문에 실질적으로 성과를 향상시킬 수 있는 여지가 부족하며 그러한 권한이 주어지지 않는다고 설명한다.

이와 비슷한 연구 결과로 Gibbons & Murphy(1990)의 연구를 확인할 수 있다. 해당 연구에서는 사원급을 대상으로 하는 성과지향적 관리제도의 운영 과정에서, 직원들은 자신의 업무 성과를 스스로 통제할 수 없다고 인식함으로써 업무 행태를 증진시키기 보

다는 오히려 경쟁 관계에 있는 다른 동료의 생산을 방해하는 비생산적인 행동을 유발할 수 있다고 지적하였다(Gibbons & Murphy, 1990). Marsden & Richardson(1994)의 연구에서도 중하위직 구성원은 업무 자체가 성과를 향상시키기 어려운 상황 속에서 성과의 평가를 받아야 하는 근무환경에 불만을 가질 수 있다고 지적하며, 남승하·이현철(2009)은 중하위직급이 상위직급과 달리 성과급을 보상이 아니라 통제의 요소로서 인식하고 있다는 것을 밝혔다. 이러한 논의들은 본 연구에서 가정한 바와 같이, 성과급이 중하위 직급(사원급)의 구성원으로 하여금 자율성과 유능성을 저해하게 하여 궁극적으로 이들의 행태에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라는 것을 시사한다. 이상의 논의를 가설 및 가설 검증결과로 정리하기 위해, 추가적으로 <표 6>을 제시하였다.

〈표 6〉 가설검증 결과

| 구분 | 내용 | 채택여부 |
|--------|---|------|
| 가설 1 | 공공조직에서의 성과급은 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다. | 부분채택 |
| 가설 1-1 | 공공조직에서의 성과급은 노동생산성에 부정적인 영향을 미친다. | 채택 |
| 가설 1-2 | 공공조직에서의 성과급은 제품/서비스 품질에 부정적인 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 1-3 | 공공조직에서의 성과급은 근로자 주도 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 2 | 관리자급 성과급은 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 2-1 | 관리자급 성과급은 노동생산성에 부정적인 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 2-2 | 관리자급 성과급은 제품/서비스 품질에 부정적인 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 2-3 | 관리자급 성과급은 근로자 주도 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 3 | 사원급 성과급은 관리자급 성과급에 비해 혁신활동에 상대적으로 더 큰 부정적 영향을 미친다. | 부분채택 |
| 가설 3-1 | 사원급 성과급은 관리자급 성과급에 비해 노동생산성에 상대적으로 더 큰 부정적 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 3-2 | 사원급 성과급은 관리자급 성과급에 비해 제품/서비스 품질에 상대적으로 더 큰 부정적 영향을 미친다. | 채택 |
| 가설 3-3 | 사원급 성과급은 관리자급 성과급에 비해 근로자 주도 혁신활동에 상대적으로 더 큰 부정적 영향을 미친다. | 기각 |

V. 결 론

본 연구는 성과급이 조직 구성원의 혁신활동에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 본 연구는 동기구축이론에 따라, 내재적 동기가 강한 공공조직 구성원은 외재적 보상으로

인해 내재적 동기가 구축될 가능성이 있다고 보았다. 또한 자기결정이론에 따라 동일한 조직 내에서도 성과급의 효과가 직급에 따라 차별적으로 나타날 것이라고 보았다. 본 연구는 이러한 문제의식을 실증적으로 분석하기 위해 사업체패널 자료를 사용하였으며, 응답 기업 중 공공기관을 대상으로 패널분석을 시행하였다. 분석 결과에 따라, 성과급은 조직 구성원의 동기를 반드시 높이는 것은 아니라는 것을 추측할 수 있고, 상대적으로 재량권과 권한 등이 적은 하위 직급의 구성원에게는 성과급이 오히려 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 성과급이 반드시 모든 조직에게 유용한 제도는 아닐 수 있으며, 부분적으로는 부정적인 영향을 미친다고 판단하였다. 성과급이 민간조직에서는 상대적으로 긍정적으로 여겨지는 경향이 있지만(김동배·이인재·장지예, 2006) 공공기관에서 시행되는 성과급의 도입은 장기적으로 구성원 개개인 뿐 아니라 조직의 생존에도 영향을 미칠 것이라고 추측할 수 있다. 또한 성과급의 도입은 조직 구성원의 재량권 혹은 자율성이 확보되지 않은 상태에서는 긍정적인 성과를 기대하기 어렵다는 것을 확인하였다(Fernandez & Moldogaziev, 2012; Kellough & Lu, 1993).

본 연구의 결과가 제기하는 두 가지 문제는 궁극적으로 현재 시행되고 있는 성과지향적 보상방식에 대한 문제를 제기할 수 있을 것으로 보인다. 성과급 제도는 구성원의 업무 행태와 직무태도 등을 근본적으로 변화시킬 수 있다는 점에서 정치적 판단에 의존하기보다는 관리적 관점에서의 신중한 도입이 필요하며, 무엇보다도 기존의 조직의 제도적, 구조적 관점에서 융화될 수 있을지에 관한 고찰이 필요할 것이다. 공공기관 구성원들이 갖는 기본적인 유인 구조와 구성원들의 직급별로 상이한 자율성 등으로 대표되는 근무환경에 대한 이해 없이는 성과급은 기대한 효과를 거두기 어려울 것이다. 이러한 주장은 최근 공공기관의 성과연봉제의 사례에 대해서도 논의할 수 있을 것으로 보인다. 2016년 도입된 성과연봉제는 성과급의 적용을 최하위직급을 제외한 거의 모든 직원을 대상으로 확대시행하도록 권고되었지만 강도 높은 저항을 불러일으켰으며, 최근 새 정권의 출범과 함께 폐지의 위기에 놓여있다(조선일보, 2017. 6. 2). 특히 해당 제도는 노사간의 합의가 이루어지지 않은 채 도입되었다는 것이 갈등의 원인 중 하나로 지적받고 있다(내일신문, 2017. 5. 19). 이러한 사례가 보여주듯이, 조직 구성원의 동기에 대한 충분한 이해에 기반하여 제도를 도입할 때 도입이 연속적이고 안정적이며, 궁극적으로 조직 구성원의 동기부여에 기여할 수 있는 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 본 연구의 결과는 조직 구성원이 갖고 있는 내재적 동기와 이들의 업무 자율성이 성과급을 운영하는 데에 있어 중요하게 고려해야 할 요인이라는 것을 보여준다.

본 연구는 패널자료를 이용함으로써 시간효과를 반영하고, 개체들의 관찰되지 않는 이질성을 고려한 실증분석을 시도하여, 기존 횡단면 분석을 이용한 성과급에 관한 논문이 지닌 한계를 보완하였다는 의의가 있다. 또한 본 연구는 조직적 관점에서 분석을 시행함으로써 기존 연구가 갖던 미시적 수준의 연구를 보완하였고, 특히 직급에 따른 성과급의 차별적 효과에 대하여 실증분석을 시도하였다는 점에서도 기존의 성과급 관련 연구가 갖던 한계를 보완하였다고 판단된다. 본 연구는 성과급 자체가 갖는 효과 외에도, 해당 효과를 실질적으로 기대하기 위해서는 조직 구성원들에 대한 재량권이 필요하다는 점을 이론적으로, 실증적으로 검토하였다. 이러한 논의는 성과급에 관한 이론적 논의의 외연을 넓힐 수 있고, 최근까지 혼재된 결과를 보여주던 성과급에 관한 연구들 간의 논란을 해소할 수 있을 것이라고 판단된다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다고 판단된다. 본 연구는 조직의 혁신활동에 대해 설문 응답자의 인식자료를 활용하였다는 한계가 있다. 그렇지만 독립변수는 사실 여부에 관한 변수이기 때문에 사회적 소망성 편향(social desirability bias)의 문제는 없을 것으로 보이며, 역의 인과관계 등의 문제는 방법론적으로 해소하였다고 판단된다. 또한 공공조직의 특성상 수치적으로 측정하기에는 조직의 혁신활동을 모두 포괄할 수 없다고 판단되는 바, 이 또한 연구의 가치가 있다고 생각된다. 한편 본 연구결과에 따르면 사원급 근로자를 대상으로 하는 성과급은 혁신활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되는데, 본 연구는 근로자가 실질적으로 혁신이 가능한 업무를 담당하고 있는지의 여부를 확인하지 못하였다. 후속 연구에서는 근로자가 실제로 담당하고 있는 업무의 성격을 고려한 실증분석이 시행되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구는 혁신의 다면적 관점을 따라 혁신을 세 차원으로 구분하고 실증분석을 시행하였으나, 독립변수의 각 영역에 대한 일관적인 효과를 확인하지 못해 각 효과가 조직혁신에 미치는 효과라고 일반화하기 어렵다는 한계가 있다. 본 연구는 공공기관의 특수성을 고려하여 정성적 측정을 위해 이와 같은 연구방식을 택하였지만, 여전히 해당 문제는 엄밀하게 해결하지 못하였다. 이러한 문제는 조직혁신에 대한 더욱 체계적인 지표화를 통해 추후 추가적인 분석을 시행해야 할 것으로 보인다. 한편 본 연구의 분석 결과를 민간조직과의 비교를 시행해 이러한 현상이 공공조직에서만 고유하게 나타나는 현상인지에 대한 논의할 경우, 성과급에 대한 더욱 풍부한 논의가 가능할 것이라고 생각된다.

참고문헌

- 권용수. (2001). 공무원직급계층간 조직관리에 대한 인식 및 조직행태의 차이에 관한 실증적 연구: 6 개 중앙부처 공무원을 대상으로. 「한국행정학회 2001년도 하계학술대회 발표논문집」, 233-246.
- 권일웅. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론. 「행정논총」, 20(2): 113-142.
- 기획재정부. (2010). 공공기관 성과연봉제 권고.
- 기획재정부. (2016). 보도자료: 공공기관 성과연봉제, 일반 직원으로 대폭 확대.
- 김동배·이인재. (2009). 인사관행이 기술혁신에 미치는 영향. 「조직과 인사관리연구」, 33(3): 1-26.
- 김동배·이인재·장지예. (2006). 성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향. 「노동정책연구」, 6(1): 111-140.
- 김민강·박통희. (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. 「한국행정학보」, 42(3): 261-291.
- 김재영·김동원. (2012). 구청 공무원의 직급별·부서별 조직 행태상 문제 분석. 「한국지방자치학회보」, 24(1): 97-121.
- 김중우·이지우. (2012). 조직공정성, 과업특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계. 「경영경제」, 45(1): 117-140.
- 김하현. (2010). 시장지향성과 공익지향성의 공존. 「서울행정학회 학술대회 발표논문집」, 115-137.
- 김해룡·김쌍연. (2011). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향. 「조직과 인사관리연구」, 35(4): 199-229.
- 나인강. (2010). 기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 17(1): 39-56.
- 남승하·이현철. (2009). 성과관리시스템의 인지된 유용성과 대응태도의 영향요인. 「한국정책연구」, 9(2): 137-159.
- 내일신문. (2017. 5. 19). 법원 "노조동의 없는 성과연봉제 무효". Retrieved from http://www.naeil.com/news_view/?id_art=237851
- 노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2): 93-123.
- 박노근. (2008). 그룹 인센티브가 근로자주도의 혁신과 기업성과에 미치는 효과. 「대한경영학회지」, 21(1): 279-296.
- 박지호·박태경. (2012). 제품혁신과 관리혁신이 기업성과에 미치는 영향. 「경영연구」, 27(2): 27-47.
- 박진영. (2016. 10. 19). 민주노총, 대학로서 대규모 집회... "성과·퇴출제 폐기해야". 세계일보.

Retrieved from
<http://www.segye.com/content/html/2016/10/19/20161019004001.html?OutUrl=naver>

- 박천오. (2002). 김대중 정부의 행정개혁에 대한 공무원반응. 「한국행정연구」, 11(3): 111-139.
- _____. (2008). 우리나라 중상위직 중앙공무원의 직무성격과 직무동기. 「한국인사행정학회보」, 7(1): 179-201.
- 배병돌. (2003). 공공부문 성과급의 성공적 운영방안. 「한국정책과학학회보」, 7(1): 181-201.
- 성태경. (2005). 고기술산업과 저기술산업에서 기업의 혁신활동 결정요인 비교 분석. 「산업경제연구」, 18(1): 339-360.
- 신준섭·안형기. (2013). 사회복지조직의 혁신성 효과 분석 연구. 「한국행정학보」, 47(1): 149-170.
- 신혜정·안지영. (2014). 성과급제와 기업성과의 관계. 「인적자원관리연구」, 21(1): 1-18.
- 심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 41(2): 141-166.
- 안경섭·윤미정. (2009). 공공기관의 혁신활동의 방향성과 조직성과와의 관계. 「한국정책과학학회보」, 13(1): 51-74.
- 양기용. (2004). 성과와 경쟁중심의 지방정부개혁의 한계와 과제-지방공무원들의 인식태도를 중심으로. 「지방정부연구」, 8(2): 245-265.
- 양창균. (2016. 11. 21.) [4대개혁 물 건너가나] 공기관, 성과연봉제 도입 올스톱... 법적 분쟁 늘어, 이투데이. Retrieved from <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=1416137>
- 양혜원. (2011). 유인적 정책수단의 효과 비교 분석. 「한국행정학보」, 45(1): 23-49.
- 오세영·이하영·이수영. (2016). 공무원의 이직의사에 영향을 주는 요인에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 27(1): 271-293.
- 오재록. (2009). 성과주의 인사제도의 본질과 한계: 결과중심 관리체제를 중심으로. 「사회과학논총」, 24(2): 75-98.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(2): 117-140.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 75-102.
- 이인재·김동배. (2009). 노동조합이 기술혁신에 미치는 영향. 「산업관계연구」, 19(4): 71-98.
- 이창원·임재진. (2014.12). 공공기관 성과급 지급 규모의 타당성에 관한 실증적 연구. 「한국조직학회보」, 11(3): 113-133.
- 이희태. (2004). 공공부문 성과상여금제도의 발전방안에 관한 연구-경찰성과상여금제도를 중심으로. 「지방정부연구」, 8(3): 271-286.
- _____. (2010). 공무원의 성과상여금만족도가 보수만족, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 「

- 한국거버넌스학회보, 17(2): 139-166.
- 임동진·윤수재. (2010). 중앙행정기관 성과관리제도의 운영실태 및 만족요인 분석. 「정책분석평가학회보」, 20(3): 83-114.
- 전미선·이종수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 161-176.
- 전영한. (2009). 공공· 민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증. 「행정논총」, 47(2): 61-93.
- 정무관·임효창·이규만. (2007). 한국기업의 인적자원관리제도의 동형화와 경영성과간 관계. 「인적자원관리연구」, 14(3): 147-166.
- 정지수·한승희. (2014). 공공기관장의 출신배경이 혁신과 성과에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」, 25(1): 115-140.
- 조선일보. (2017. 6. 2). 정권 바뀌자 성과연봉제 유탄? 공기업 우왕좌왕. Retrived from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/05/18/2017051800316.html
- 최원익. (2008). 재정분권화와 경제성장의 관계에 관한 실증분석. 「한국지방자치학회보」, 20(3): 89-107.
- 하상근. (2005). 일반논문: 정책집행의 불응요인에 관한 연구-공공기관에서의 성과급 제도를 중심으로. 「한국정책학회보」, 14(4): 1-28.
- 하혜수·정광호. (2014). 성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11 개 공공기관의 성과급을 중심으로. 「행정논총」, 52(3): 145-177.
- 한승주. (2010). 성과급제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용. 「한국행정학보」, 44(4): 29-58.
- 허창수. (2012). 제도, 제도적 과정, 그리고 제도적 효과: 공공부문 성과급제도의 제도적 과정과 효과. 「한국행정학보」, 46(2): 55-83.
- 홍민기. (2012). 비정규 근로와 간접고용의 사용이 기업의 생산성과 이윤에 미치는 영향. 「경제발전연구」, 18(1): 21-49.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1): 21-47.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1): 123-167.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1): 107-124.
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1): 187-206.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of*

- management Review, 33(4): 825-845.
- Bowman, J. S. (2010). The success of failure: the paradox of performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1): 70-88.
- Boyne, G. A., & Law, J. (2005). Setting public service outcome targets: lessons from local public service agreements. *Public Money & Management*, 25(4): 253-260.
- Bozeman, B., & Rainey, H. G. (1998). Organizational rules and the "bureaucratic personality". *American Journal of Political Science*, 42(1): 163-189.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 155-69.
- Brewer, G. A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 505-527.
- _____, & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4): 685-712.
- _____, & Walker, R. M. (2013). Personnel constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. *Public Administration Review*, 73(1): 121-131.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation who are they, where are they, and what do they want?. *Review of public personnel administration*, 25(2): 138-154.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1): 65-74.
- Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3): 6-23.
- Condrey, S. E., & Brudney, J. L. (1992). Performance-Based Managerial Pay in the Federal Government: Does Agency Matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(2): 157-174.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *ILR Review*, 47(4): 594-609.
- Dahlström, C., & Lapuente, V. (2010). Explaining cross-country differences in performance-related pay in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3): 577-600.
- Daley, D. M. (2008). The Burden of Dealing with Poor Performers Wear and Tear on Supervisory Organizational Engagement. *Review of Public Personnel Administration*,

- 28(1): 44-59.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 29(3): 392-409.
- _____. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3): 555-590.
- _____. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3): 375-402.
- _____, Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4): 650-675.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115.
- _____. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- _____, Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4): 580-590.
- _____, Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1): 119-142.
- _____, & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- _____, & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4): 227-268.
- Dulaimi, M. F., Ling, F. Y., & Bajracharya, A. (2003). Organizational motivation and inter-organizational interaction in construction innovation in Singapore. *Construction Management and Economics*, 21(3): 307-318.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 155-187.
- Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1): 1-18.
- Frazier, M. A., & Swiss, J. E. (2008). Contrasting views of results-based management tools from different organizational levels. *International Public Management Journal*, 11(2): 214-234.
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7): 949-972.
- _____, & Jegen, R. (1999). Motivation crowding theory: a survey of empirical

- evidence. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frey, K., Lüthje, C., & Haag, S. (2011). Whom should firms attract to open innovation platforms? The role of knowledge diversity and motivation. *Long Range Planning*, 44(5): 397-420.
- Gabris, G. T. (1986). Can Merit Pay Systems Avoid Creating Discord between Supervisors and Subordinates?: Another Uneasy Look at Performance Appraisal. *Review of Public Personnel Administration*, 7(1): 70-89.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4): 331-362.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1): 191-202.
- Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1990). Relative performance evaluation for chief executive officers. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3): 305-515.
- Greene, W. H. (2012). *Econometric Analysis*, 71E. Stern School of Business, New York University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2): 250-279.
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 46: 1251-1271.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3): 287-302.
- Jaques, E. (1990). In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, 68(1): 127-133.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jeon, S. H., & Robertson, P. J. (2013). Should I Stay or Should I Go: The Impact of Public Duty Motivation on Turnover Intentions. *Korean Journal of Policy Studies*. 28(2): 1-24.
- Kahn, L. M., & Sherer, P. D. (1990). Contingent pay and managerial performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3): 1075-1205.
- Kellough, J. E., & Lu, H. (1993). The paradox of merit pay in the public sector persistence of a problematic procedure. *Review of Public Personnel Administration*, 13(2): 45-64.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*, 2(3): 284-296.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5): 335-354.
- Kohn, A. (1999). Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's,

- praise, and other bribes. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3): 765-794.
- Langbein, L. (2010). Economics, public service motivation, and pay for performance: complements or substitutes?. *International Public Management Journal*, 13(1): 9-23.
- Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2008). Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 647-671.
- Levine, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38(4): 316-325.
- Lin, C. C., Yeh, J. L., & Hung, G. W. (2012). Internal impediments of organizational innovation: an exploratory study. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(2): 185-198.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54(2-3), 317-342.
- Lindquist, E. (2001). Reconciling the centre: Leadership, strategic review and coherence in public sector reform. Organisation for Economic Co-operation and Development, Government of the Future, OECD, Paris.
- Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4): 485-503.
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2): 243-261.
- Meeus, M. T. H. and Edquist, C. (2006). Introduction to Part I: Product and process innovation. In Hage,
- Menezes-Filho, N., & Van Reenen, J. (2003). Unions and innovation: a survey of the theory and empirical evidence.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1): 40-53.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2): 177-194.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, 1-40.
- OECD. (2004). Performance-related pay policies for government employees: Main trends in OECD member countries.
- Oh, S. S., & Lewis, G. B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?. *Review of Public Personnel Administration*. 29(2): 158-167.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct

- reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1): 5-22.
- _____, & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50(3): 367-373.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4): 288-302.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of management review*, 10(2): 276-286.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2): 107-122.
- Rubin, E. V., & Weinberg, S. E. (2016). Does Changing the Rules Really Matter? Assessing Procedural Justice Perceptions Under Civil Service Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1): 129-141.
- Ryan, R.M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5): 749-761.
- _____, & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1): 54-67.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3): 580-607.
- Selden, S. C., & Brewer, G. A. (2000). Work motivation in the senior executive service: Testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3): 531-550.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in personnel and human resources management*, 22: 357-394.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of Reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation

- through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3): 1-27.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5): 590-607.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1): 19-31.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Wiley & sons, 45.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). *Innovation at work: Psychological perspectives*. Social behaviour.
- Wilson, P. A. (1999). A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members. *Administration & Society*, 31(1): 120-141.
- Wulf, J. (2007). Authority, risk, and performance incentives: evidence from division manager positions inside firms. *The Journal of Industrial Economics*, 55(1): 169-196.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2): 323-342.

ABSTRACT

The Effects of Pay for Performance on Innovation Activities in Public Organizations: A Study of the Effects on Different Employee Ranks

Sunmin An & Heewon Lee

This research examines the effect of pay for performance on the innovation activities in public organizations. Pay for performance was implemented based on external demand for reform of the public sector. That this administrative innovation does not stimulate the innovation activities of employees is discussed. First, approaching pay for performance from the perspective of motivation crowding theory assessed whether or not the extrinsic rewards of pay for performance hinder innovation activities by public sector employees with intrinsic motivation. Second, employees would have different internalized extrinsic rewards in accordance with rank based on the self-determination theory literature since resources or discretion held by employees differ by position. Therefore it was hypothesized that there would be a distinction in the effectiveness of pay for performance on innovation activities by rank. The results of an empirical analysis using the Workplace Panel Survey indicate that pay for performance has a negative effect on innovation, especially on the activities of lower-level employees. This evidence suggests the distinct work environment and needs of public sector employees should be considered when adopting performance-oriented management systems in public organizations.

【Keywords: Pay for Performance, motivation crowding theory, self-determination theory】