



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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관 종사자의 임금피크제
인식수준이 조직효과성에 미치는
영향

- G공단의 직급별 비교를 중심으로 -

2019년 8월

서울대학교 대학원

공기업정책학과

한 현 주

공공기관 종사자의 임금피크제
인식수준이 조직효과성에 미치는
영향

- G공단의 직급별 비교를 중심으로 -

지도교수 권혁주

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2019년 5월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
한현주

한현주의 석사 학위논문을 인준함

2019년 6월

위원장 금현섭 (인)

부위원장 최종원 (인)

위원 권혁주 (인)

국문초록

본 연구는 고령시대에 부합하는 인사제도의 대안으로 공공기관에 도입된 임금피크제에 대한 조직구성원의 인식수준이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 임금피크제 관련 선행연구는 주로 민간기업을 대상으로 하였는데, 상대적으로 위계문화가 강한 공공조직에서 임금피크제가 정부의 제도도입 목적에 부합하게 조직효과성 향상에 긍정적 영향을 미치는지 실증적으로 검증하여 제도운영의 합리성을 높일 수 있는 시사점을 찾아보고자 하는 것이 본 연구의 목적이다. 또한, 직급이 조직효과성에 미치는 영향력 차이분석을 위해 조절효과도 검증하였다.

독립변수인 임금피크제 인식수준은 임금피크제 이해도, 적정성 및 만족도를 하위변수로 정의하였으며, 종속변수인 조직효과성은 다수의 선행연구를 참고하여 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다. 직급을 조절변수로 하였으며 그 외 인구통계적 특성은 통제변수로 설정하였다.

연구를 위해 기금관리형 준정부기관인 공무원연금공단 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였고 216명이 응답한 결과를 토대로 가설을 검증하였다.

먼저, 임금피크제에 대한 조직구성원의 이해도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치지만 직무만족에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 고령자고용법 개정에 따른 정년연장과 병행하여 공공조직에 도입된 임금피크제가 개인의 고용안정성을 확보해준다는 취지에서 조직몰입은 향상시키지만, 개인성과 향상에 대한 동기를 제공하는 직무만족에는 영향력이 낮음을 보여주었다.

임금피크제 설계의 적정성에 대한 인식은 직무만족과 조직몰입 모두 통계적 유의한 결과를 보여주지 않았으나, 임금피크제 만족도 인식수준은 직무만족과 조직몰입에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 직급의 조절효과 분석에서는 최상위직급에서 임금피크제 적정성 인식이 높을수록 직무만족을 유의미하게 감소시키는 것을 확인할 수 있었다.

연구결과를 종합해보면, 임금피크제에 대한 개인적 만족도가 높을 경우에 직무만족에 긍정적 영향을 미치므로 임금피크제에 적합한 직무개발, 제도적용 직원에 대한 체계적 관리 등 가시적인 만족도 향상을 위한 노력이 필요함을 알 수 있다. 공공부문의 임금피크제는 정부정책에 의해 일괄적으로 도입되어 개별 기관의 업무특성 등을 반영하지 못했다는 약점이 있음에도 불구하고, 본 연구결과에 따르면 임금피크제에 대한 이해도와 만족도가 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되어 임금피크제 도입목적과 필요성, 제도운영에 따른 보상의 적정성 확보 등을 통해 조직성과 향상이 가능함을 시사한다.

본 연구는 주로 민간기업을 대상으로 한 기존연구와 달리 공공부문에서 임금피크제가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 연구했다는 점에서 의미가 있다. 하지만, 연구대상이 단일 공공기관으로 제한되었고 동일응답자의 설문참여로 인한 동일방법편의 가능성, 횡단적 분석이라는 점에서 연구의 한계를 지닌다. 향후 연구대상을 전체 공공기관으로 확대하고 다년도에 걸친 시계열 분석을 실시한다면 보다 의미있는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

주요어 : 임금피크제, 공공조직, 조직효과성, 직무만족, 조직몰입
학 번 : 2018-20605

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 방법	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구	5
제 1 절 임금피크제	5
1. 이론적 논의	5
2. 임금피크제 개요	8
3. 선행연구	11
제 2 절 조직효과성	14
1. 이론적 논의	14
2. 선행연구	18
제 3 절 선행연구 시사점	21
제 3 장 연구설계 및 연구방법	22
제 1 절 분석의 틀 및 가설설정	22
제 2 절 변수의 조작적 정의	26
제 3 절 자료수집 및 분석방법	29
제 4 장 실증분석 결과	31
제 1 절 분석대상자의 인구통계학적 특성	31
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석	33
제 3 절 기술통계분석	37

1. 연령에 따른 변수의 차이 검증	38
2. 성별에 따른 변수의 차이 검증	39
3. 직급에 따른 변수의 차이 검증	40
4. 학력에 따른 변수의 차이 검증	41
5. 수행직무에 따른 변수의 차이 검증	42
6. 근무지역에 따른 변수의 차이 검증	43
7. 근무부서에 따른 변수의 차이 검증	44
제 4 절 상관관계 분석	47
제 5 절 가설검증	48
1. 임금피크제 인식수준이 직무만족에 미치는 영향	48
2. 임금피크제 인식수준이 조직몰입에 미치는 영향	51
3. 조절효과(직급) 분석	53
제 5 장 결론	62
제 1 절 연구결과의 요약	62
제 2 절 연구의 시사점 및 한계	64
참고문헌	67
설문문항	71

표 목 차

[표 1] 연도별 임금피크제 도입현황	8
[표 2] 85개 공공기관 임금피크제 운영현황	9
[표 3] 연도별 임금피크제 적용현황	25
[표 4] 임금피크 대상자 적합직무	25
[표 5] 설문지 구성내역	29
[표 6] 분석대상자의 인구통계학적 특성	32
[표 7] 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과	34
[표 8] 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과	35
[표 9] 독립변수 및 종속변수의 기초통계량	37
[표 10] 연령에 따른 요인별 차이 검증	38
[표 11] 성별에 따른 요인별 차이 검증	39
[표 12] 직급에 따른 요인별 차이 검증	40
[표 13] 학력에 따른 요인별 차이 검증	42
[표 14] 수행직무에 따른 요인별 차이 검증	43
[표 15] 근무지역에 따른 요인별 차이 검증	44
[표 16] 근무부서에 따른 요인별 차이 검증	45
[표 17] 변수별 상관관계 분석 결과	47
[표 18] 다중회귀 분석결과(직무만족)	49
[표 11] 다중회귀 분석결과(조직몰입)	52
[표 20-1] 조절효과(임금피크제 이해도 및 직무만족)	54
[표 20-2] 조절효과(임금피크제 걱정성 및 직무만족)	55
[표 20-3] 조절효과(임금피크제 만족도 및 직무만족)	56
[표 21-1] 조절효과(임금피크제 이해도 및 조직몰입)	58
[표 21-2] 조절효과(임금피크제 걱정성 및 조직몰입)	59

[표 21-3] 조절효과(임금피크제 만족도 및 조직몰입)	60
[표 22] 가설 검증결과 요약	61

그림 목차

[그림 1] 임금피크제 유형	9
[그림 2] 임금커브 유형	10
[그림 3] 연구모형	23

부록 목차

[부록 1] 설문문항	69
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적 및 필요성

2017년 8월, 우리나라는 공식적으로 고령사회(Aged Society)에 진입했다. 당초 통계청 예상인 2018년 보다 한해 빨라진 결과이며, 2026년에는 노인비중이 20% 이상인 초고령 사회가 시작될 것으로 예상되는 상황이다. 세계적으로 유례가 없는 빠르게 진행되는 우리나라의 고령화-‘고령화사회’에서 ‘고령사회’로 전환된 기간 한국 17년, 일본 24년, 독일 40년, 미국 73년 소요 -는 고령근로자의 인건비 증가, 퇴직인구의 연금소득보장, 청년과 고령자의 일자리 경쟁 및 장기적으로는 근로인력 부족 등 해결하기 어려운 다양한 사회적 문제를 야기시키고 있다.

IMF 이후 성과기반 임금체계의 증가에도 불구하고 우리나라는 여전히 근속연수를 기반으로 하는 한국형 연봉제/성과급제 형태의 임금체계를 대부분 운영하고 있어, 인구의 급속한 고령화는 기업의 인건비 부담을 가중시킬 수 있다. 이는 고임금 고령근로자에 대한 조기퇴직 또는 구조조정으로 이어질 수 있어 근로자들의 고용불안을 야기했으며, 이러한 연공주의 임금체계의 문제점과 고령화 대응을 위한 대안으로 보편적으로 언급되는 것이 임금피크제이다.

임금피크제는 ‘근로자의 계속 고용을 위해 노사간 합의를 통해 일정연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정의 기간 동안 고용을 보장하는 제도(고용노동부, 공공기관을 위한 임금피크제 매뉴얼, 2015)’, ‘동일한 인건비 하에서 고용을 증시하는 방안으로 일정연령 이상의 근로자의 임금을 삭감 또는 억제하는 방법을 통해 장기근무를 배려하는 방법(한국경영자총협회, 2004)’ 등으로 정의된다. 우리나라에 앞서 고령화 이슈를 경험한 일본에서는 고령사회로의 진입으로 인한 양질의 노동력 부족현상에 대비하여 개별기업들이 고령인력의 능력과 지식을 활용하기 위한 목적으로

임금피크제를 도입하였다. 하지만 우리나라에서는 고령인력의 활용보다는 연공급에 따른 고임금 비용구조에 대한 해결책으로 임금피크제가 도입되었다고 보는 것이 대체적인 인식이다(이지만·박성훈·정승화·강철희·조상미, 2012; 박성준·김기승, 2009).

2003년 한국신용보증기금과 대한전선에서 정년보장형 임금피크제를 처음 도입한 이후, 2004년 대우조선해양, 기술신용보증기금, 2005년 우리은행, 산업은행, 수출입은행 등 다양한 업종에서 임금피크제를 도입하였다. 고용노동부에 따르면 상시근로 100인 이상 사업장 중 임금피크제 시행기업이 2005년 2.3%, 2007년 4.4%, 2009년 9.2%, 2012년 16.3%로 꾸준히 증가하고 있다. 2013년 4월 30일, 「고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진법(이하 고령자고용법)」 개정안 통과로 상시 300인 이상의 대기업과 공기업은 2016년부터, 중소기업은 2017년부터 정년 60세가 의무화되었다. 법상 60세 정년이 보장되면서 이와 관련한 인건비 증가, 신규직원 채용 감소 등의 우려로 임금피크제는 더욱 확산되고 있는 추세이다.

민간뿐 아니라, 공공기관도 정부의 제도 도입 권고로 2015년 313개 전체 공공기관에서 임금피크제 도입을 완료하였다. 정부는 공공기관의 고령자 인건비 부담을 해소하고 낮은 비용으로 신규채용을 확대하여 인력운영의 유연성을 강화하여 생산성을 높이고, 고령 장기근속자에게는 고용안정을 보장하고자 하는 다의적 목적으로 임금피크제 도입을 권장하였다. 일반적으로 일본·독일·미국 등 외국의 경우 대부분 노사합의에 의해 자율적으로 임금피크제도를 실시하고 있는 것과 다르게 우리나라 공공부문은 특이하게 정부가 주도적으로 임금피크정책을 관장하고 있다.

공공기관은 정부의 새로운 제도를 가장 먼저 도입하고 성과평가 과정을 거쳐 민간으로 확산하는 중요한 역할을 수행하며 실질적 파급력도 상당하다. 민간부문은 임금피크제도 도입 10여년이 경과했음에도 아직 20% 미만의 수준을 보이고 있는 반면에, 공공부문은 제도 일반화는 늦었지만 정부 주도하에 빠른 속도로 제도가 확산되었다. 베이비붐 세대(1955~1963년)의 본격적인 퇴직을 앞두고 향후, 공공부문의 임금피크 적용인원이 대규모로 발생하게 되면(2017년 기준, 85개 공공기관 평균

정원대비 4% 임금피크제 적용, 추경호 국회의원실 보도자료) 그 영향력은 더 확장될 전망이다.

우리나라의 임금피크제 관련 기존의 연구들은 임금피크제의 필요성, 도입방안, 결정요인, 도입효과, 법적 고찰 등과 관련된 내용(변상우·김학돈, 2005; 박민생, 2006; 권소영·김성국, 2012; 구인혁, 2009; 박성준·김기승, 2009; 박준성, 2012; 박종희, 2004; 이승길, 2013)과 임금피크제 도입에 대한 인식이 직무몰입에 미치는 영향(김기영·고미애, 2009; 김호성, 2013; 강수돌·강승완, 2014) 중심으로 연구가 이루어졌다. 그 외 고령화와 생산성간의 상관관계(이규용 외, 2012), 직종에 맞는 선별적 적용(박승진, 2012), 임금피크제 도입이 기업성과에 미치는 영향(윤현중 외, 2012; 정석구, 2016), 일본사례와의 제도 운영 비교분석(이지만 외, 2012)과 관련한 연구결과가 있으며 대부분 민간기업을 대상으로 진행되었다. 우리나라에서는 전체 공공기관이 임금피크제를 운영하고 있음에도, 공공부문 임금피크제 운영성과에 대한 실증적 분석은 그리 많지 않은 상황인 것이다.

본 연구는 우리나라 공공기관의 임금피크제가 합리적으로 운영되고 있다고 실제 현장에서 인식하고 있는가라는 문제의식에서 출발한다. 민간기업의 임금피크제 연구에서도 업종과 직종에 따라 운영성과에 다르다는 연구결과가 다수인데, 민간과 다른 조직문화(높은 위계성), 유사업무(행정, 사무) 수행 등의 특성을 지닌 공공기관에서 정부정책에 따라 개별 조직의 특성에 대한 고려없이 일률적으로 임금피크제를 도입하여 - 정년보장형 임금피크제, 점감형 또는 하락후 수평형 임금감소 - 제도의 합리성이 취약하다고 공공기관 종사자들이 인식할 가능성이 높다고 판단했기 때문이다.

따라서, 본 연구는 공공기관 종사자를 대상으로 임금피크제에 대한 인식과 조직효과성간의 관계 분석, 직급에 따른 영향력 차이를 실증적으로 분석함으로써 제도운영의 합리성을 높일 수 있는 대안을 살펴보고자 한다.

제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구의 범위는 연구대상의 범위와 내용상의 범위로 구분할 수 있으면 다음과 같이 한정하여 분석하고자 한다.

먼저, 연구대상은 기금관리형 준정부기관인 공무원연금공단의 조직구성원으로 한다. 공단은 2015년 기획재정부의 ‘공공기관 임금피크제 권고안’에 따라 2016년부터 임금피크제도를 운영하고 있으며, 혁신경영본부, 연금본부, 복지본부, 고객지원본부 4개 본부와 16개 부서, 10개 지부와 콜센터로 구성되어 있다.

이중, 콜센터를 제외한 본부 및 부서, 지부 조직구성원을 대상으로 하며 직급, 성별, 연령 등 공단의 인구통계학적 특성을 반영한 표본추출을 통해 선발하였다.

내용적 측면에서는 공단 조직구성원들의 임금피크제에 대한 인식(이해도, 적정성, 만족도)이 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보았다. 특히, 위계문화가 강한 공공기관에서 직급별 차이에 따라 영향결과가 달라지는지를 분석하고자 했다. 임금피크제에 대한 조직구성원 인식수준 측정을 위해 선행연구에서 활용한 지표를 활용하였고, 조직효과성에 대한 측정지표는 다수의 선행연구 검토를 통해 도출된 직무만족과 조직몰입 지표를 사용하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구

제 1 절 임금피크제

1. 이론적 논의

1) 연령과 생산성

임금피크제(wage peak system)는 “고용보장을 전제로 일정 시점 이후에 구성원의 임금을 조정(삭감 또는 억제)하는 제도(김정환·임효창, 2008)”로 이론적 주요이슈는 연령에 따른 공헌과 보상의 괴리(Lazear, 1979; Arai, 1982; Shaw & Lazear, 2008; Skirbekk, 2008; Van Ours & Stoeldraijer, 2011, 강수돌·강승완, 2014 재인용)라고 할 수 있다. 이와 관련한 연령과 성과(생산성)의 관계에 대해서는 다양한 연구가 존재한다.

연령과 성과의 긍정적인 영향을 미친다는 주장은 대부분 인적자본이론에 기반하는데, 인적자본이론(Human capital theory)은 인간이 교육과 훈련을 통하여 몸속에 축적시킨 지식, 기술, 창의력 등은 마치 기계가 가진 생산력과 동등한 역할을 하고, 이때 물적자본인 기계가 가진 생산력과 비슷하게 인간의 몸에 갖추어진 생산력이 있다는 이론¹⁾으로 Schultz와 Becker(1964)에 의해 인적자본과 교육투자의 개념으로 연계되었다. 이에 따르면 생산성은 인적자본의 함수이며 연령이 증가할수록 인적자본이 축적되게 되고 더 많은 생산성을 기대할 수 있게 된다. 고령화된 인력은 더 많은 경험을 통해 경험적 창의성(김태유, 2013)이 생기고, 경험을 통해 축적되는 일반적인 지식, 교육적·경험적·직업적인 지식 등의 경험적 지능이 증가하게 되고 이에 따라 문제해결 능력이나 판단력이 대

1) 네이버 지식백과 참조

체로 증가(Kanfer & Ackerman, 2004)하게 된다. 결론적으로 이렇게 쌓인 경험과 노하우를 통해 고령 근로자의 생산성이 높아지게 된다는 주장이다. Hambrick과 Mason(1984)이 주장한 특정조직에서 장기간에 걸쳐 형성된 특수한 인적자본은 다른 타인에게 이전이 쉽지 않으며 다른 기업이 모방하기도 어려워 사업성과의 핵심요소가 된다는 기업 특수적 인적자본(firm specific human capital)도 이와 유사하다고 볼 수 있다.

반면에 노화이론(decremental theory of aging)은 고령화와 성과의 관계에 대한 부정적인 측면을 설명하는 이론이다. 고령화가 진행됨에 따라 육체적 또는 정신적인 능력이 떨어져서 성과를 달성하는 속도도 낮아지게 된다는(Giniger, Dispenzieri & Eisenberg, 1983) 것이 주요내용이다. 고령화가 될수록 새로운 재료나 기술에 대한 교육훈련 성과(Touron & Hertzog, 2004)가 낮아지게 되고 라이프 사이클에 의해서도 건강이 악화되는 등의 문제가 발생하게 될 가능성이 높아(Lallemant & Rycx, 2009) 생산성은 저하되게 된다는 것이다.

선행연구 중에는 노동력 고령화와 생산성과의 부정적 관계만이 존재하는 것이 아니라 정적 관련성이 존재한다는 연구도 있다(임옥빈 외 2인, 2018). 연령과 생산성 간의 관련성을 연구한 Skirbekk(2003)의 연구에서는 대다수의 근로자는 30대 중반을 정점으로 인지 능력이 하락하는 경향이 있으나, 인지 능력의 내용에 따라 감소의 정도가 다를 수 있음을 지적했다. 즉, 근로자의 연령 증대와 함께 경험이 증가하면 사무적 인지나 언어를 기반으로 하는 생산성 감소보다는 손놀림의 민첩성, 수리적 능력 등을 기반으로 하는 능력의 감소가 보다 크다는 것이다. 강수돌 등(2014)은 이러한 선행 연구결과를 종합해보면, 연령과 생산성 간의 관계는 어느 영역을 중점으로 다루느냐에 따라 새로운 연구결과도 도출될 수 있음을 암시한다고 주장한다.

2) 제도화

‘제도(institution)’란 개인과 집단의 행동에 대한 외적인 제약으로 작용하는 것으로서 장기간에 걸쳐 인간행동의 정형화된 패턴이다. ‘제도화(institutionalization)’는 특정상태나 속성을 담고 있는 사회적 질서나 패턴, 즉 제도를 획득하는 과정으로 볼 수 있으며 지속적이고 반복적인 상호작용을 통해 법칙과도 같은 사회적 사실로서의 자격을 획득하게 되는 것을 의미한다.

Meyer와 Rowan(1977)은 제도화를 사람들이 어떠한 것에 동의하면서 따라야 하는 규칙으로 되어가는 과정이라고 했으며, 정당성(legitimacy)과 합리성(rationality)을 통해 진행된다고 했다. 정당성 관점에서는 기업이 속해 있는 사회적, 정치적, 문화적 환경 속에서 바람직하다고 인정되는 규범을 따름으로써 정당성을 확보하는 것이 중요한 활동으로 인식되고(이규용·김동원, 2001), 합리성 관점에서는 합리성에 근거하여 효율성을 추구하여 성과를 창출한다고 가정한다(Roberts & Greenwood, 1997). 정당성 관점의 대표적인 이론 중 하나인 제도주의는 조직의 행동은 외부적 환경에 의해 영향을 받는데 김미희(2017)의 연구에서는 이러한 제도주의적 관점에서는 이미 정당화된 제도를 받아들이지 않으면 그 조직은 생존을 위협받거나 경쟁에서 도태될 수 있다고 주장한다.

제도적 동형화는 대체로 강압적 동형화(coercive isomorphism), 모방적 동형화(mimetic isomorphism), 규범적 동형화(normative isomorphism) 세 개로 구분하여 설명되는데, 강압적 동형화는 어떤 조직이 의존하는 다른 조직에 의해 강제되는 것으로 사회적 또는 문화적 규범에 의해 강요되는 것을 말한다. 모방적 동형화는 한 조직이 다른 조직의 제도를 유사하게 따라하는 것으로 주로 조직의 환경이나 목표가 불확실할 때 정보와 경험의 공유를 통해 모방을 한다. 마지막, 규범적 동형화는 공신력있는 단체나 전문가에 의해 공유된 규범, 가치관 등을 통해 발생한다.

이와 같은 제도화 이론에 적용해 보면, 임금피크제 운영성과를 위해서는 제도의 도입배경과 임금피크제를 받아들이는 구성원의 인지 과정이 중요함을 알 수 있다. 제도의 도입단계에 있어서 제도는 규제적 성격을

지니는데 당위성(normative)이 고조되고 그것에 대한 인식이 구성원들 사이에 확산되면서 당연하게 여기게 되는 인지적 제도가 되는 것이다(이지만·박성훈·정승화·강철희·조상미, 2012). 다른 관점에서는 공공부문의 임금피크제 도입을 경영환경의 불확실성에 따른 모방적 동형화 사례로 보기도 한다(김동배·김정한, 2011).

2. 임금피크제 개요

1) 도입현황

우리나라의 임금피크제는 연령이나 근속연수에 비례하여 임금이 상승하는 전통적인 연공급제 기반 임금체계의 변형으로, 고령화에 따른 인건비 부담 해소와 생산성 향상을 위한 대안으로 도입되었다.

앞에서 살펴본 연령에 따른 공헌과 보상의 괴리 이슈와 연계하여, 연령 또는 근속연수와 더불어 조직구성원들의 공헌도 또는 생산성은 꾸준히 증가하거나 안정화한 뒤 일정 시점부터는 하락하는 반면, 임금 등 보상수준은 일반적으로 꾸준히 증가하는 경향이 있어 일정시점 이후엔 조직에 막대한 부담을 안겨준다는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 일정 시점, 즉 임금피크 이후로는 임금의 감소를 포함하는 임금피크제를 도입해야 비용절감과 고용안정을 도모할 수 있다는 주장(박성준, 2009; 권소영·김성국, 2012; 신정식, 2013)이 정책에 반영되기 시작한 것이다.

우리나라에서 임금피크제는 민간과 공공부문을 구분하지 않고 점차 확대되고 있는데 한국노동연구원의 사업체패널 자료 조사결과를 살펴보면, 임금피크제를 도입하고 있는 업체가 2005년 3.5%에서 2015년 14.1%로 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 1> 연도별 임금피크제 도입현황(한국노동연구원 사업체패널조사)

구분	2005	2007	2009	2011	2013	2015
도입업체	68	86	79	187	224	489
조사대상	1,905	1,735	1,737	1,770	1,775	3,431
도입비율	3.5%	4.9%	4.5%	10.5%	12.6%	14.1%

공공기관은 2015년 1월에는 임금피크제 도입기관이 56개에 불과했으나(박한준, 2015) 고령자고용법 개정²⁾에 따른 정부의 제도도입 권고에 따라, 동일연도 12월말에는 313개 전체기관이 임금피크제 도입을 완료했다. 추경호 국회의원실이 제공한 임금피크제 운영현황(표 2)을 보면 2017년 기준 35개 공기업과 50개 준정부기관의 총정원 대비 평균 임금피크제 대상자 비중이 2016년 2.9%에서 2017년 4.0%로 증가했으며²⁾, 베이비부머 세대의 퇴직이 일단락되는 2022년까지 계속 늘어날 것으로 예상된다.

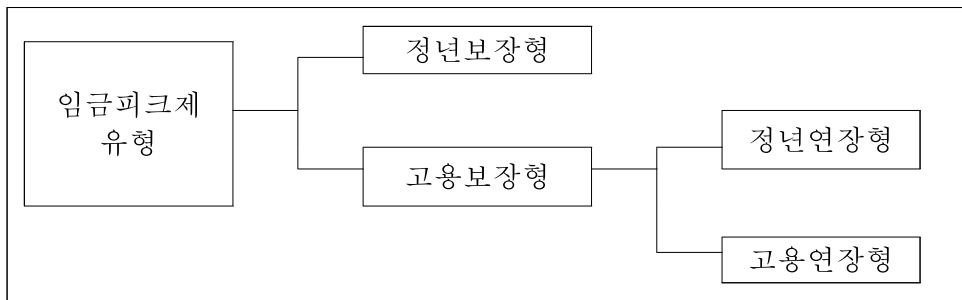
<표 2> 85개 공공기관 임금피크제 운영현황(전체기관 평균)

조정 기간	2016년			2017년		
	총 정원	대상인원	적용비율	총 정원	대상인원	적용비율
2.8년	2,347명	95명	2.9%	2,391명	128명	4.0%

2) 임금피크제 유형 및 임금커브

일반적으로 임금피크제의 유형은 크게 ‘정년보장형’ 임금피크제와 ‘고용보장형’ 임금피크제로 나뉘며, 고용보장형임금 피크제는 ‘정년연장형’ 임금피크제와 ‘고용연장형’ 임금피크제로 구분된다.

<그림 1> 임금피크제 유형³⁾



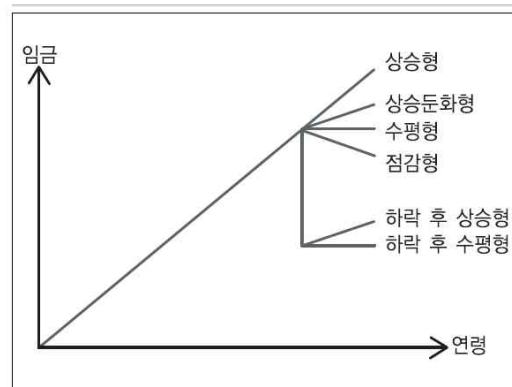
2) 추경호 국회의원실 2017년도 국정감사 언론보도 자료

3) 이희자(2014), 60세 정년관리와 임금피크제

정년보장형은 정리해고나 비자발적 명예퇴직 대신에 기업 내 현행 정년을 보장하되 정년 이전의 일정 시점(3~5년)부터 임금 수준을 통제하는 것으로 2003년에 최초로 임금피크제를 도입한 한국신용보증기금이나 수자원공사 등이 정년보장형 임금피크제를 채택한 바 있다(김효섭 2013). 이 경우, 정년 57세를 보장하되, 54세를 정점으로 하여 55세부터 정년퇴직까지 직군변화와 함께 임금이 점진적으로 감소하는 구조다. 정년연장형은 현행 정년을 늘리되 일정시점부터 임금을 줄이는 것으로, 대우조선해양이나 한국감정원이 이 제도를 도입했다. 고용연장형(재고용형)은 현행 정년은 준수하되, 퇴직 후 계약직이나 축탁직 등 새로운 고용형태를 통해 고용 계약을 이어가는 방식이다. 현재까지 한국에서는 순수한 재고용형 임금피크제보다는 정년보장형 또는 정년연장형 임금피크제를 실시하면서 그 안에서 직군 전환이나 계약 변환을 통해 사실상 재고용형으로 실시하는 것이 관행이다(강수돌·강승완, 2014).

임금피크제 적용대상자에게 임금조정시 적용되는 임금커브(wage curve)는 그림과 같이 6개 유형이 있다. 신정식(2013)은 ‘임금커브’를 결정할 때는 대상자의 추가적인 인건비재원과 회사의 재정, 근로자의 선호도, 직무가치 등을 고려해 결정해야 하며 도입초기에는 대상자에게 임금 삭감의 충격을 완화하고 동기부여를 위해 ‘상승둔화형’을 선택하고 정착기에는 ‘점감형’ 또는 ‘하락 후 수평형’을 도입할 것을 제안하고 있다.

<그림 2> 임금커브(wage curve) 유형4)



4) 신정식(2013), 정년연장에 따른 임금피크제 도입유형과 쟁점

반면, 한국경영개발협회 설문조사(2013년)에 따르면 민간기업 인사 실무자들은 자사의 임금커브의 유형으로 첫 번째, ‘점감형(39%)’, 두 번째, ‘하락후 수평형(23%)’, 세 번째, ‘둔화형+수평형(15%)’을 선택한 것으로 나타났다. 우리나라 임금피크제 운영현황을 종합해보면 근로자의 입장에서는 고용안정은 보장되지만 보상유인 및 근로의욕을 고취하기에는 어려운 구조로 정착되어 가는 것으로 보인다.

3. 선행연구

급속한 고령화의 환경변화 대응을 위해 고령인력의 활용과 적합한 임금체계 수립의 중요성이 높아지고 있으며 그에 대한 임금피크제와 관련한 주요 선행연구는 다음과 같다.

이금미(2006)는 사례분석을 통해 임금피크제의 유형별 제도적 특성, 임금피크제의 도입 운영에 따른 문제점에 대한 개선 및 바람직한 정착방안을 연구하였다. 이에 의하면 정년보장형의 경우 근로조건의 불이익에 대한 수용의 문제, 고용연장형의 경우 적합한 직무 개발, 인식전환이 주요 문제로 인식되었고, 정년보장형은 고령인력의 효과적 활용차원에서 도입·운영하는데 한계가 있으며, 고용연장형은 제반 여건상 노사 쌍방간에 이익이 될 수 있다고 보았다. 문제점 및 개선사항으로 노사 간의 접근 차이, 직무개발의 어려움, 고령자에 대한 인식전환의 어려움, 연공서열적 조직문화에 따른 갈등, 정부의 제도적 지원 부족 등을 지적하였고, 바람직한 정착방안으로 기업여건에 맞는 합리적인 제도설계, 공감대 형성, 고령자 적합 직무개발, 고용보장기간 확대, 사회문화적 특성을 고려한 접근의 필요성을 제시하였다. 강성호 등(2016)은 고령자고용법에 따른 정년연장과 임금피크 적용이 퇴직예정 근로자의 소득보장강화와 이로 인한 노후생활 안정에 기여할 수 있다고 분석하였다. 공공부문의 임금피크제에 대한 연구는 활발하게 이루어지지 않았는데, 이선우·조경훈(2013)의 연구는 고령자고용법 시행 전 자발적으로 임금피크제도를 도입한 공공기관 중 다수가 정년연장형이 아닌 정년보장형을 선택하였는데

정년보장형은 실질적으로 조직구성원들에게 정년의 감축으로 인식될 수 있고 신규채용 효과도 낮아 이에 대한 보완책이 필요하다고 주장하며 일률적인 정년보장 및 하락형이 아닌 개별조직의 특성에 맞는 현실적이고 창조적인 형태의 임금피크제 설계가 필요하다고 주장한다. 또한, 위계와 서열문화가 강한 공공조직에서 관리자였던 근로자가 임금피크제 적용으로 인해 관리를 받는 지위로 변경되면 퇴사에 대한 압박으로 인식하는 등 역효과가 발생할 수 있다.

우리나라의 임금피크제 도입시기, 운영방식 등을 고려할 때 근로자의 입장에서는 대체로 임금피크제를 부정적으로 평가할 가능성도 높다. 기존의 연공급제는 입직당시 근로자가 조직에 보이는 공헌도가 임금보다 높은 수준에 위치하다가 시간이 지남에 따라 변화하는데, 근로자의 근속연수가 증가함에 따라 공헌도보다 임금이 높은 수준에 위치하게 되고 이를 전제기반의 균형으로 인식해왔다. 그런데 기존까지 이러한 연공급 기반 임금체계를 유지하다가 임금피크제 도입으로 근속연수 즉, 연령만을 가지고 임금을 삭감하는 것은 임금체계의 공정성을 무너뜨리는 것이라고 인식하게 되는 것이다. 그리고 동시에 이는 근로자로 하여금 조직에 대한 공정성 인식을 저하시켜 조직에 대한 부정적인 태도와 행동을 보이게 한다고 평가한다(김정환, 2003; 이승복·한인수, 2014 재인용).

아직 임금피크제를 적용받지 않는 공무원을 대상으로 하는 서형택 등(2016)의 연구에서는 정부의 강력한 정책드라이브로 임금피크 정책을 도입할 경우 대다수 공무원들이 임금삭감에 대한 부정적 인식을 가져 실효성이 낮아진다고 보고 있으며, 우리나라 공공부문의 임금피크제 확대적용은 개별 공기업의 자발적 의사가 아닌 정부 주도의 정책에 따른 것으로 제도 도입의 효과성이 낮아질 수 있다고 주장한다.

많은 선행연구는 임금피크제 도입은 근로자의 인식이 중요하다는 점에서 임금피크제로 인한 근로자의 태도와 행동을 이해하고 제도에 대한 긍정적인 평가를 형성하기 위해 필요한 요소를 논의하는데 중점을 두고 있다. 이지만 등(2012)은 임금피크제 대상자들의 능력과 지식을 효율적

으로 활용하기 위해 대상직원의 능력에 적합한 직무를 부여함으로써 대상자의 생산성을 향상하고 임금피크제 도입 필요성에 대한 조직구성원의 인식과 공감수준의 차이가 제도의 운영효과에 영향을 준다고 한다. 허영호(2007)는 임금피크제 도입이 정책에 대한 이해도, 만족도 등 지각정도에 따라 조직몰입에 영향을 미치며, 호텔종업원을 대상으로 임금피크제의 효과를 살펴본 김기영·고미애(2009)의 연구에서도 임금피크제의 지각정도, 이해도 및 만족도가 높아질수록 조직몰입도가 높아졌고 조직몰입이 높아질수록 종업원의 개인성과와 집단성과가 상승함을 알 수 있다. 그러나 연구는 기업에서 임금피크제를 도입하는 이유에 대한 충분한 설명이 이루어질 때 임금피크제가 구성원의 태도 및 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 임효창(2014)은 고령인력에 적합한 임금체계의 대안으로 직무성과급과 임금피크제를 제안하면서, 제도도입에 대한 기업의 입장(인건비 감소)과 근로자의 입장(구조조정의 일환, 임금 삭감)이 상이하므로 구성원의 제도 수용성 확보방안 마련이 중요하다고 제안한다. 서형택(2016)도 지방공무원을 대상으로 임금피크정책에 대한 사전 이해도와 만족도가 직무몰입 향상에 중요한 변인임을 확인한다. 권소영(2012)의 연구에 의하면 공기업이나 정부의 자금 또는 기술의 수혜를 받은 기관에서 임금피크제 도입에 긍정적인 것으로 연구되었는데, 정부 주도의 도입에 따른 제도적 압력과 함께 체계적인 제도 도입 필요성에 대한 홍보가 영향을 미쳤음을 알 수 있다. 이와 유사하게 강수돌 등(2014)은 조직 구성원들이 임금피크제의 도입을 긍정적으로 평가하면 직무몰입이 높아진다고 제시하였다. 또한 조직시민행동이 임금피크제에 대한 긍정적 인식과 상호작용하여 직무몰입에 대한 조절효과를 발휘한다고 실증 분석 하였다. 또한 이승복과 한인수(2014)는 임금피크제의 도입 효과를 결정하는 것에는 근로자의 성장욕구가 관여한다고 주장하였는데, 임금피크제 도입의 긍정적인 효과를 높이기 위해서는 고령 근로자뿐만 아니라 다른 근로자들도 포함하여 이들이 개인적인 성장욕구를 파악하여 임금피크제 실시와 동시에 직무설계를 해야 한다고 보았다.

반면에, 임금피크제와 기업의 생산성 간의 연계성에 대한 연구는 많지

않은데 그 중, 윤현중·류성민·양지윤(2012)은 임금피크제의 도입과 기업 성과간 영향에 대한 연구를 통해 임금피크제 도입이 지각된 품질성과, 지각된 생산성, 그리고 지각된 혁신성과에 각각 어떠한 영향을 미치는지 논의하였다. 그 결과 임금피크제를 도입한 기업과 임금피크제를 도입하지 않은 기업을 비교시 도입한 기업에서 서비스의 혁신과 생산성이 높다고 주장하였다. 임금피크제 도입으로 인해 해당 기업은 청년종업원을 고용할 수 있게 되었고 이로 인하여 혁신과 생산성 향상이 일어났다고 보고 있다. 성과보상제 및 임금피크제와 기업의 생산성과의 영향에 대한 정석구(2016)의 연구에서 성과보상제는 기업의 지각된 품질향상에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 임금피크제와 기업생산성은 유의한 결과를 얻지 못했으며, 일반기업과 공기업을 구분하여 정책효과를 분석할 필요가 있다고 한계점을 기술했다. 이아영 등(2017)의 산업별 임금피크제 도입과 당기매출액 간의 관계연구에서는 전체산업에서는 유의미한 관계를 보이지 않았지만, 특정 제조업과 전문과학 서비스업에서는 임금피크제의 도입이 기업의 재무성과를 향상시킴을 보여주고 있다. 두 산업은 임금피크 적용 근로자가 기존 업무를 계속 수행하기 때문에 축적된 지식과 노하우를 활용할 수 있었기 때문이라고 해석했다. 전만기(2011)의 연구에서도 유사하게 다른 산업과 비교하여 제조업에서 임금피크제 도입에 대한 만족도가 높게 나타난다고 제시하면서 이는 임금피크제 대상 고령 근로자가 이전과 동일한 직무를 수행하기 때문이라고 주장하였다.

제 2 절 조직효과성

1. 이론적 논의

1) 조직효과성

모든 조직은 기관의 설립목적에 따른 경영성과를 극대화해서 지속가능성을 확보하려고 한다. 따라서, 조직효과성은 조직연구에 있어 중요한

개념인 동시에 핵심적인 연구주제이다.

그러나 조직효과성의 개념은 조직의 성격과 목적, 영역, 그리고 연구자의 성향과 연구목적에 따라 다양하게 정의되고 있어 아직까지 보편적인 합의가 부재하다는 것이 중론이다. Price(1969)는 조직효과성을 목표달성의 정도로 보았으며, Steers(1975)는 희소하고 가치있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 한다. 또, 문대성·천길영(2001)은 조직성과를 높일 수 있는 관리체계의 확립을 조직효과성이라고 규정하기도 했다. Chung과 Megginson(1998)은 장·단기 목표를 달성하는 정도를 조직효과성이라고 정의했는데, 목표를 설정하는 다수 구성요소와 평가자의 이해관계 및 조직 발전단계의 특성을 반영하며, 이익, 생산성, 직원만족, 사회적 책임, 재정적 안정 등과 같은 다수의 목표들을 실현시키고 적응성, 환경적 제약요인, 생존 등과 같은 환경의 변화에 대한 적응, 그리고 생존해 나가는 조직능력(지승훈, 2014 재인용)이라고 하는 등 학자마다 조직효과성의 정의를 달리하고 있다. 특히, 공공조직은 민간기업에 비해 설립목적(공공성, 수익성 공존), 추구하는 가치 및 전달체계가 조직마다 다양하기 때문에 성과에 대한 정의를 내리기가 어렵다는 주장도 있다(장희란·박정수, 2015).

그럼에도 김근세·이경호(2005)는 국내 연구에서는 조직효과성을 크게 행태론적 방법, 경영성과적인 방법 두 가지로 구분하고 있다고 주장한다. 행태론적 방법은 구성원의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 사기, 리더십 등 인간의 행태적인 차원을 중심으로 조직효과성을 측정하는 것이고, 경영성과적인 방법은 재무성과, 경영실적, 운영성과의 측정을 통해 평가가 이루어지는데 객관적인 재무성과지표를 포함하기도 한다(이상철, 2012). 기존 민간부문의 조직효과성 연구는 주로 계량지표를 활용하여 경영성과를 측정하였는데, 공공부문 연구도 신공공관리론 관점에서 민간기업에서 주로 사용하는 효율성, 생산성 지표 중심으로 성과를 평가하기도 했다. 공공부문도 민간업체의 모델을 적용함으로써 더 많은 경영성과를 얻을 수 있다는 이러한 주장은 정부에서 시행하는 공공기관 경영실적평가 생산성지표(1인당 부가가치, 부채비율 등) 등을 통해 일정부분 수용되는 추

세이나, 각자의 다양한 설립근거를 지니고 있는 공공조직의 경우 계량화된 성과를 동일하게, 객관적으로 측정하기 어려운 한계가 있는 것도 사실이다. 결론적으로 대부분의 공공부문 조직을 대상으로 한 선행연구에서는 이러한 특성을 감안하여 주관적 인식을 통해 조직효과성을 측정하는 경우가 대부분이다(주호진, 2004).

따라서, 본 연구에서는 다수의 선행연구에서 조직효과성 측정에 활용되는 직무만족과 조직몰입을 중심으로 분석하고자 한다.

2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 개인적 태도를 지칭하는 개념으로, 조직은 구성원 개인의 노력을 통해 조직목표를 달성하려고 하므로 조직구성원에서 부여된 직무는 개인과 조직을 매개하는 연결고리로서 역할을 수행한다(주호진, 2004).

경영자가 직무만족에 관심을 가지는 이유는 만족도가 높은 근로자는 더 높은 생산성을 낼 수 있고, 고객에게 양질의 서비스를 제공하여 조직의 경쟁력을 향상시킬 것이라고 믿기 때문이다. 반면에, 불만족이 높은 근로자는 지각, 결근, 이직의사가 높아 궁극적으로 조직의 성과를 하락시킨다고 인지하기 때문이다(Taylor & Westover, 2011). 직무만족은 개인이 업무에 대해 갖는 전체적인 인상, 느낌, 평가와 같은 주관적 개념으로 사실상 객관적인 평가가 곤란하다는 제약이 있다.

공공기관 근로자들의 직무만족을 높이기 위한 많은 연구에도 불구하고 대부분 연구들이 민간조직에서 직무만족을 얻게 하는 과정과 절차를 그대로 공공조직에도 적용하고 있다. 직무만족에 대한 경험적 연구에서는 직무만족이 성과에 미치는 영향력에 대해 일관적인 결과가 나타나지는 않지만(Pinder, 2008), 높은 직무만족은 더 나은 성과를 이끌어내고 더 나은 성과에 대한 보상은 또 직무만족을 높일 수 있을 것으로 대체로 인식된다. Davis(1951)는 조직에서 근로자의 직무만족이 높을수록 근로자가 조직목표를 달성하기 위하여 자발적으로 협조하며, 조직과 상사에

대해서 충성하고, 조직이 어려움에 직면하였을 때 어려움을 극복하기 위해 노력하며, 자신의 직무에 더욱 깊은 흥미를 갖게 되고 규칙과 규율을 준수하며 조직의 구성원임을 자랑스럽게 생각한다고 주장하였다.

그러나, 다양한 선행연구에도 불구하고 조직효과성과 마찬가지로 직무만족이 무엇을 의미하는지 명확한 개념적 합의를 이루지 못하고 있으며 (Locke, 1983), 직무만족을 측정하는 방식도 직무만족을 어떻게 정의하느냐에 따라 학자마다 상이한 방식으로 측정하고 있다.

3) 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)이란 조직을 구성하는 구성원들의 가치와 관련된 요소로서, 조직구성원이 조직의 목표와 가치관을 수용하고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도로 정의할 수 있다(Mowday & Steers, 1979). 또, 조직몰입은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직행동 영역에서 조직구성원들이 보여주는 중요한 태도변수로 인식되어 오랫동안 조직구성원의 작업태도와 조직행동 개념을 설명하는데 중요한 주제였다.

조직몰입이 중요한 이유는 조직몰입을 통해 조직구성원과 소속조직 모두 이득을 얻을 수 있기 때문이다. 즉, 조직몰입은 구성원이 조직에 대해서 갖는 일종의 심리적 애착감이며, 몰입이 강한 경우 구성원들은 조직의 목표와 가치관을 받아들이거나 조직을 위하여 노력을 아끼지 않는 자세를 갖게 되며, 높은 직무만족, 낮은 이직율과 결근율, 그리고 우수한 직무성과와 연계된다(Mathieu & Jajac, 1990). 조직몰입이 높은 조직구성원은 조직의 목표와 가치관을 긍정적으로 받아들이고 조직의 성과향상을 위해 노력을 아끼지 않으며 조직의 구성원으로 남으려는 욕구가 강하게 나타나는 것이다(김진희, 2007).

조직몰입은 많은 학자들에 의해서 비교적 개념화가 잘 진행되었고 구성 개념에 대한 공감대가 형성되어 있다. 조직몰입의 유형으로는 정서적,

지속적 규범적, 태도적, 행위적, 타산적 등 학자마다 유형을 달리하고 있지만, 실증연구에서 가장 많이 활용되는 조직몰입의 유형화는 Meyer와 Allen(1991)이 제안하는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입이다. 정서적 몰입(Affective Commitment)은 감정적인 애착상태에서 조직의 일원으로 조직에 일체감을 갖는 것으로 조직과 개인 간의 관계를 나타내는 것으로, 일반적으로 정서적 몰입이 높은 사람은 그들 자신이 원해서 조직에 남아있기 때문에 조직의 목표와 가치관을 수용하거나 조직을 위해 헌신하려는 태도를 가지게 된다. 규범적 몰입(Normative Commitment)은 조직에 최선을 다해 헌신하려는 윤리적인 의무감이나 책임감에서 오는 몰입으로 규범적 몰입이 높은 사람은 그들 자신이 조직에 무엇을 해야 한다는 의무감(obligation)이 높게 나타나며, 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적인 가치관을 가지게 된다. 지속적 몰입(Continuance Commitment)은 구성원이 조직을 떠날 때 잃게 되는 기회비용을 고려해서 조직에 존속하려는 심리적 상태를 의미한다.

2. 선행연구

조직효과성에 연구는 조직구조, 조직문화, 리더십 등 다양한 분야에서 이루어졌으며 연구결과 역시 일관적이지 않고 다양하다.

Kilmann 등(1985)은 높은 성과를 달성하는 기업이 되려면 신뢰할 수 있고 모험적이고 도전적인 행동방식을 특징으로 하는 적응적 문화를 가져야 한다고 보았으며, Akin과 Hopelain(1986)의 연구에서는 투명성이 있고 응집력이 있으며 개방적인 조직문화일수록 생산성이 높은 것으로 나타났다. 그러나 초기 연구들은 성과가 낮은 조직과의 비교 등 비교집단을 전제하지 않고 논의하는 등 조직효과성과의 관계에 대한 엄격한 통제 없이 분석되었다는 비판을 받았다(Calori & Sarnin, 1991; 도운섭, 2005 재인용).

국내 연구에서는 공공기관의 특성상 명확한 목표가 없기 때문에 성과 측정이 곤란하다는 연구결과(전영한, 2004)가 있다. 직무만족과 조직문화

유형의 관계 연구에서는 친화적 문화유형이 직무만족이 높다는 연구결과가 있는 반면에, 진취적인 문화유형이나 위계적 문화유형에서 직무만족이 높다는 연구결과도 있다(민승기 외, 1994; 이경선, 1996). 김호정(2004)은 행정조직(구청, 경찰서)과 기업조직(제조업체, 첨단산업)의 구성원을 대상으로 행정조직과 기업조직의 조직문화를 비교하였는데 행정조직에서는 집단문화와 합리문화가, 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 지승훈(2014)은 Quinn과 Kimberly(1984)가 주장한 경쟁가치모형(Competing Value Model)을 기반으로 보면 우리나라 공공부문의 지배적 조직문화는 위계문화로 나타난다고 하면서 시장형공기업 K기관을 대상으로 한 연구에서 구성원의 업무특성, 인구통계학적 특성에 따라 위계성을 인식하는데 차이가 있다고 분석하였다. 9개 중앙부처 소속공무원을 대상으로 한 최성욱(2005)의 연구에서는 정부의 조직문화는 보편적인 기대처럼 위계지향문화가 가장 지배적인 유형이라고 확인하였으며, 이정남·김문석(2009)이 한국철도공사 직원을 대상으로 실시한 조직문화와 조직효과성간의 연구에서는 개발문화, 합의문화, 위계문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무만족은 개념정의에 따라 측정방식이 달라지고, 직무만족의 어떤 차원을 보느냐에 따라서도 직무만족의 선행요인이 다르게 나타난다. 직무만족에 영향을 미치는 선행요인과 관련해서는 의사결정과정, 직무특성에 대한 인식, 보상체계, 조직구조 등이 있으며⁵⁾, 신유근(1986)은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 전체요인인 급여, 승진기회, 조직구조, 조직정책과 절차, 직업환경 요인인 감독스타일, 의사결정, 작업 규모, 동료와의 관계, 작업조건, 직무내용 요인인 직무 범위, 역할보호성과 역할갈등, 개인적 요인인 연령, 근속년수, 성격 등을 제시했다. 또한 연령, 성별, 교육수준, 재직기간, 조직 내 지위 등 인구통계학적 특성을 직무만족을 결정하는 주요변수로 제시한 다수의 연구도 있다(Jung et al, 2007; Blackburn and Bruce, 1989; Grissom et al., 2012; 방하남,·김상욱, 2009;

5) 김병섭·박광국·조경호(2000), 『조직의 이해와 관리』, 대영문화사

장현주·은재호, 2012). 선행연구들에서는 대체로 남성보다는 여성이, 연령이 높을수록 재직기간이 길수록 직무만족이 높은 것으로 분석되었다.

조직몰입은 개인과 조직의 행동을 이해하고 조직성과를 파악하는 데 중요한 단서를 제공하기 때문에 다수의 학자들이 연구에 참여하였다. Balfour와 Wechsler(1996)는 공공조직에서 조직의 생산성 및 성과와 관련하여 조직몰입이 중요한 요인이 된다고 주장하였고 Miller(2000)는 조직에 내재하는 ‘도덕적 해이’ 문제는 단순히 인센티브나 법적인 제재로 해결되는 것이 아니며 개인적 특성인 ‘몰입’을 통해 기회주의적인 행동을 막을 수 있기 때문에 조직몰입이 도덕적 해이의 궁극적인 해결책이 될 수 있다고 지적하기도 했다.

조직몰입에 영향을 미치는 선행변수들을 분석한 연구도 다수 존재한다. Mowday 등(1982)은 조직몰입의 영향요인으로 크게 개인적 특성, 구조적 특성, 조직목표특성, 업무환경에 대한 인식 4개로 구분하였고(송성화, 2015 재인용), 개인적 특성으로는 연령, 교육수준, 성별, 혼인여부, 근속기간과 같은 인구통계학적인 변수들이 조직몰입과 관련이 있음을 분석했다(Meyer & Allen, 1991). Mathieu와 Zajac(1990)는 조직몰입에 관한 200개가 넘는 선행연구논문을 메타분석하여 조직몰입의 선행변수와 결과변수 및 상관관계에 있는 변수 총 48개를 제시하였다. 이 중에서 선행변수를 구성하는 하위변수로 개인특성(연령, 성별, 교육수준, 혼인관계, 직위 근속기간, 조직 근속기간, 개인역량 인식, 능력, 보수, 프로테스탄트 직무윤리, 직무계급), 역할특성(역할 모호성, 역할갈등, 역할과중), 직무특성(기술 다양성, 직무자율성, 도전, 업무범위), 집단/리더 관계(집단 응집성, 업무 상호의존, 리더의 구조주도, 리더의 배려, 리더 커뮤니케이션), 조직특성(조직규모, 조직 집중화)을 선정하였다. 동일연구에서 남성보다 여성이, 나이가 많을 사람일수록, 조직에서 더 높은 지위를 지녔거나 근무기간이 더 긴 개인이 조직의 목표와 미션을 더 잘 이해하기 때문에 조직몰입이 높아지는 반면, 교육수준과 조직몰입은 부(-)의 관계인 것으로 나타났다. Starzyk 등(2011)은 조직몰입 연구에서 제도적인 맥락(institutional context)의 중요성을 강조하면서 개인적인 특성보다 조직의 환경요인에 더 관심을 둘 필요가 있다고 주장하였다.

제 3절 선행연구 시사점

앞에서 살펴본 선행연구들을 통해 임금피크제에 대한 조직구성원의 도입필요성, 제도운영 만족도 등 인식수준과 조직성과(직무만족, 조직몰입, 재무성과 등)간의 관계에 대해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 우리나라의 지배적 임금체계인 연공급하에서 고령화 시대에 부합하는 인사노무관리의 대안으로 여러 학자들이 임금피크제도를 제안하고 있다. 인건비 절감에 중점을 두는 한국형 임금피크제의 특성에도 불구하고 개인에게는 고용보장을 통해 길어진 퇴직이후 기간을 준비할 수 있게 하고 기업은 인건비 감소와 효율적 인력관리로 기업경쟁력을 향상시킬 수 있고, 국가차원에서는 경제활동인구의 급속한 고령화에 대응, 일정수준의 노동력을 확보할 수 있는 방안을 제시할 수 있다는 것이다.

둘째, 임금피크제 운영성과에 대한 선행연구는 대부분 민간조직을 대상으로 이루어진 것으로 조직구성원의 인식(이해도, 만족도)이 조직효과성 향상에 중요한 요인이라고 분석하고 있다. 하지만, 공공부문에서는 이와 관련한 실증적 연구가 부족한 상황으로 공공기관에서도 민간기업과 같이 임금피크제 인식이 조직효과성에 영향을 미치는지 검토할 필요가 있다. 특히, 공공부문은 정부정책에 의해 비자발적으로 제도를 도입한 상황으로, 기업생산성 향상이라는 당초 정부가 기대했던 임금피크제 운영 성과를 거두고 있는지에 대한 실증적 연구가 필요하다.

마지막으로 선행연구는 임금피크제 도입이 조직성과(재무성과)에 미치는 영향이 일관적이지 않다는 것을 보여준다. 일부 산업에서는 제도도입과 당기매출액이 유의미한 결과를 보였지만, 전체 산업에서는 동일한 결과를 확인할 수 없었다. 이는 임금피크제 적용이 보다 적합한 산업, 직무가 있음을 반증하는 것으로 민간에 비해 위계적인 조직문화와 균질한 일반행정업무 비중이 높은 공공부문에서 직급별 인식차이, 조직효과성 차이가 발생하는지 검토가 필요함을 시사한다.

제 3 장 연구설계 및 연구방법

제 1 절 분석의 틀 및 가설설정

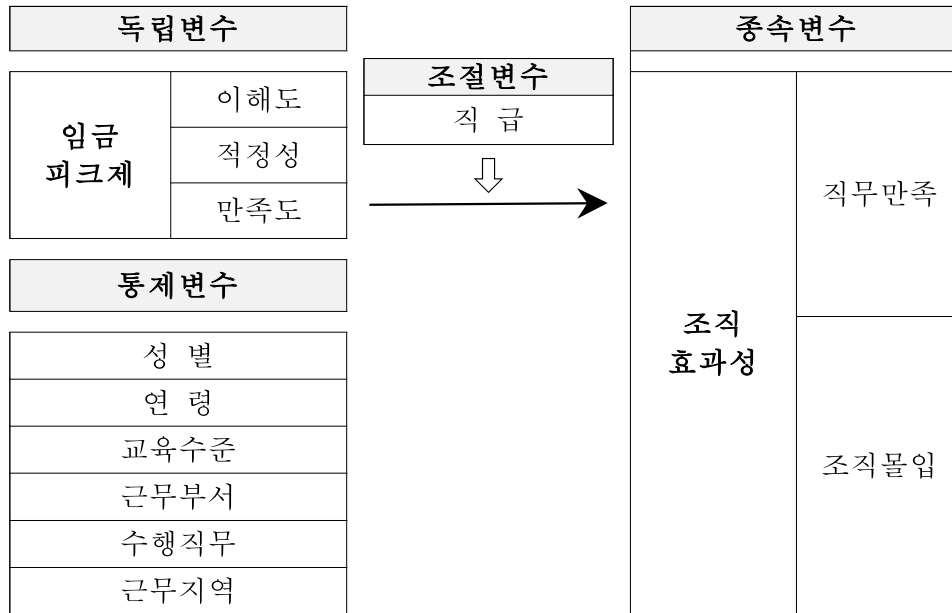
1. 분석의 틀

본 연구는 임금피크제에 대한 조직구성원의 인식이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 그중에서도 위계와 서열문화가 강한 우리나라의 공공조직에서 직급에 따라 임금피크제에 대한 인식수준이 조직효과성에 영향을 미치는지 알아보하고자 하는데 이는 공공기관의 임금피크제가 정부의 제도도입 목적에 부합하게 효과적으로 운영되어 조직효과성 향상에 긍정적으로 영향을 미치는지 확인하기 위함이다.

본 연구의 독립변수는 임금피크제에 대한 조직구성원의 인식수준으로 선행연구를 참고하여 임금피크제 도입 필요성에 대한 이해도, 제도설계의 적정성, 만족도로 구분하였다. 종속변수인 조직효과성의 구성요소는 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다. 이를 위해 공무원연금공단 조직구성원을 대상으로 임금피크제와 조직효과성에 대한 인식수준을 조사할 예정이다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다. 첫째는 민간부문의 임금피크제 선행연구와 같이 공공부문에서도 임금피크제에 대한 조직구성원의 인식수준이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가이고, 둘째는 직급(고위직, 하위직)에 따른 임금피크제 인식수준이 직무만족과 조직몰입이 달라지는가이다. 이와 같은 연구를 진행하기 위한 연구모형을 도식화하면 다음과 같다.

<그림 3> 연구모형



2. 연구가설 설정

앞서 제 2장에서 살펴본 선행연구는 임금피크제에 대한 조직구성원의 인식이 조직효과성에 영향을 미치기 때문에 임금피크제 도입의 필요성 등 제도에 대한 긍정적인 인식 제고를 위한 노력이 중요함을 강조하고, 조직문화와 조직효과성과 관련해서는 상반된 다양한 결과가 있음도 알려 주고 있다. 또한, 제도화 이론에 따르면 우리나라 공공부문의 임금피크제 도입은 규제기관인 정부의 공식적·비공식적 압력에 의한 강압적 동형화와 경영환경의 불확실성에 따른 모방적 동형화가 혼합된 사례의 사례로 볼 수 있는데, 임금피크제도의 도입목적 달성을 위해서는 공공기관 근로자에게 임금피크제의 필요성과 정당성을 인식시키는 것이 중요함을 알 수 있다. 임금피크제에 대한 조직구성원 인식수준에 대한 선행연구는 주로 민간조직에서 이루어졌지만, 공공조직에서도 임금피크제에 대한 조직구성원의 우호적 인식이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

직무만족 등 조직효과성의 선행요인에 관한 기존연구에 의하면 대체로 연령, 성별, 교육수준, 조직내 지위(직급) 등 인구통계학적 특징이 조직효과성을 결정하는 주요변수로 제시되었다. 본 연구는 다양한 인구통계학적 특성 중에서 조직내 지위인 '직급'에 관심을 두었다. Mathieu와 Zajac(1990)의 연구 등을 보면 직급이 높을수록 조직몰입이 높다는 연구 결과가 있으나, 민간조직에 비해 대체로 서열문화가 강한 공공조직⁶⁾에서 관리자의 지위에 있던 높은 직급의 근로자가 임금피크제 적용대상이 되면서 기존의 승인·결재 등의 관리직무에서 배제되어 현업업무 등에 전환 배치되는 경우 임금피크제 적용에 따른 상대적 박탈감이 더 커서 직무만족 및 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

이런 측면에서 공공부문의 임금피크제 운영과 관련한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

- 가설1. 임금피크제에 대한 이해도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2. 임금피크제에 대한 이해도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3. 임금피크제도 설계의 적정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4. 임금피크제도 설계의 적정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설5. 임금피크제에 대한 만족도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설6. 임금피크제에 대한 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설7. 임금피크제 인식수준이 조직효과성에 미치는 영향은 직급에 따라 차이가 있을 것이다.

6) 지승훈(2014), 공기업 구성원의 위계성 인식과 조직효과성에 관한 연구

3. 연구대상

본 연구는 1982년 설립된 기금관리형 준정부기관인 공무원연금공단으로 대상으로 했다. 공단은 기획재정부의 ‘공공기관 임금피크제 권고안’에 따라 2016년부터 임금피크제를 도입·운영하고 있으며, 임금피크제 3개 유형 중에서 정년을 기존 58세에서 60세로 연장하면서 임금을 일부 감액하는 정년연장형 임금피크제를 적용하고 있다.

제도적용대상은 계약에 의해 연봉이 결정되는 전문직 등을 제외한 전 직원을 대상으로 하며, 정년퇴직 2년 전부터 임금이 조정된다. 임금피크 대상자는 직급과 무관하게 2년 동안 동률(36.5%)로 임금을 감액(하락 후 수평형 임금조정)하고 있으며, 대상기간 중 임금인상은 하지 않고 있다.

2019년 초, 정년대기 인원을 포함하여 정원의 약 5.8%가 임금피크제를 적용받고 있으며, 2022년까지 약 5% 범위에서 적용대상자가 계속 발생할 것으로 추정된다.

<표 3> 연도별 임금피크제 적용현황

연도	2016	2017	2018	2019
총정원	524명	526명	529명	529명
임금피크 대상인원	16명	33명	41명	31명
대상비율(%)	3%	6.2%	7.5%	5.8%

승진 파급효과와 직무개발의 어려움 등을 고려하여 3급 이상은 종전 직급에서 제외한 별도직군 및 별도정원으로 관리하고 있으며 4급 이하 직원은 종전직급으로 관리하고 있다. 또, 임금피크제 인원만큼 별도정원을 반영하고 감액된 인건비 재원을 신규채용 채용에 활용함으로써 청년 일자리 창출에 기여하고 있다.

<표 4> 임금피크 대상자 적합직무

구 분		세부직무(예시)
3급 이상	공통분야	연금교육·퇴직예정자 교육 강사, 연금아카데미 강사
	전문분야	재해보상 심사전문위원, 연금제도·경영관리 조사연구
4급 이하		종전 수행업무 계속 수행, 희망시 별도직무 부여

임금피크제 적용에 따른 직급·직무 변화에 대한 대상직원의 인식전환과 효과적 직무수행을 위하여 교육훈련을 하고 있으며, 3급 이상 별도직군으로 별도직무가 부여되는 직원을 대상으로 적합직무를 개발하여 현재 32개의 적합직무 Pool을 운영하고 있다.

- 적합직무 개발 프로세스 : 부서별 직무조사 → 임금피크 대상자 희망직무 설문조사 → 적합직무 Pool 구성

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수

1) 임금피크제 이해도

임금피크제 인식수준 측정을 위한 첫 번째 변수인 임금피크제 이해도는 제도의 도입목적, 공감대 형성노력 및 도입성과 인식수준 등을 측정하며, 설문지 구성은 기존연구(김기영·고미애, 2009) 설문항목을 기반으로 본 연구의 내용에 맞게 수정하고 Likert 5점 척도로 측정했다.

2) 임금피크제 적정성

임금피크제 도입형태, 적용대상, 전반적 수용도 등 제도설계 중심으로 구성하며, Likert 5점 척도로 측정했다.

3) 임금피크제 만족도

임금피크제 만족도는 기존연구(김기영·고미애, 2009; 김지혜, 2017) 설문항목을 기반으로 전반적 만족도, 적합직무 적용 등 본 연구의 내용에 맞게 수정하고 Likert 5점 척도로 측정했다.

2. 종속변수

1) 직무만족

직무만족은 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화이고, 이러한 감정의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도이다(Smith, 1955). 김상목·김영중(2005)은 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태라고 정의하였고 Kanungo(1982) 직무만족이 자신의 직무를 중요하게 여기고 자신과 동일시하는 정도를 의미하며 얼마만큼 그 직무에 대하여 내재적 동기부여가 되어있는가와 밀접한 관련이 있다고 하였다. 조직의 직무와 자신을 연결하는 직무만족도 측정을 위해 기존연구(강수돌, 2014; 지승훈, 2014)에서 사용한 설문항목을 기반으로 본 연구의 내용에 맞게 수정하고 Likert 5점 척도로 측정했다.

2) 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 소속조직과 느끼는 일체감 정도를 의미하여 조직의 목적과 성과달성에 부합되는 행동을 취하고(Wiener, 1982) 조직을 위하여 열심히 일하려는 적극적인 태도와 의지이며(Meyer & Allen, 1990), 조직구성원으로 남기 바라는 욕망(천순덕, 2005)이다. 본 연구에서는 조직몰입도 측정을 위해 기존연구(김기영·고미애, 2009; 지승훈, 2014)에서 사용한 설문항목을 기반으로 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정했다.

3. 조절변수 : 직급

공무원연금공단은 정원 529명(2018. 3월 기준)에 임원 6명과 직원 523명으로 구성되어있으며 1급 15명, 2급 46명, 3급 130명, 4급 이하(5급, 6급, 7급) 332명의 피라미드형 인력구조 형태를 지니고 있다.

본 연구는 직급에 따라 임금피크제 인식이 조직효과성에 미치는 영향이 달라지는지 조절효과(moderating effect)를 분석하기 위한 것으로 임금피크 대상이 아닌 임원을 제외한 5개 직급으로 구분하여 측정하고자 한다. 조절변수는 독립변수와 종속변수간 관계에 영향을 미치는 것으로 본 연구에서는 직급이 종속변수에 미치는 정(+) 또는 부(-)의 효과를 분석해보고자 한다.

4. 통제변수

본 연구는 임금피크제 인식이 조직효과성에 미치는 영향 분석에 있어 조직구성원의 인구통계학적 특성 등을 통제했다. 직무만족 및 조직몰입과 관련해서 연령, 성별, 교육수준, 조직 내 지위 등이 영향을 미치는 주요변수라고 다수의 선행연구에서 입증되었다. 이에 따라, 조절변수인 '직급'을 제외한 공단 구성원에 대한 성별, 연령, 교육수준, 근무부서, 수행직무, 근무지역 6개 요인을 통제변수로 선정했다.

연구목적에 부합하게 임금피크제 적용대상까지 남은 기간을 통제변수로 추가하고자 했으나, 연령으로 구분된 집단과 동일하여 통제변수에서 제외하였다.

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 분석대상의 선정

본 연구의 주제인 공공기관 종사자의 임금피크제 인식이 조직효과성에 미치는 영향 분석을 위한 자료수집을 위해 공무원연금공단 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시했다.

설문조사는 전체 구성원을 대상으로 하였으며, 인구통계학적으로 전체 모집단을 가장 잘 대표할 수 있도록 1차 응답자 현황을 고려하여, 추가적으로 설문대상자를 선정하였다. 조사방법은 이메일 방식을 통해 설문대상자가 직접 작성하는 자기기입법으로 수행하였다.

2. 설문지 구성

설문지는 독립변수인 임금피크제 이해도, 적정성, 만족도 및 종속변수인 조직효과성(직무만족, 조직몰입), 조절변수인 직급을 중심으로 구성하였으며, 그 외에도 성별, 연령, 교육수준 등 인구통계학적 특성을 알아보기 위한 문항도 포함하였다. 설문문항은 총 34개이며, 인구통계사항을 제외한 모든 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

<표 5> 설문지 구성내역

유형	변수명	문항수	척도
독립변수	임금피크제 이해도	5	5
	임금피크제 적정성	6	5
	임금피크제 만족도	5	5
종속변수	직무만족	5	5
	조직몰입	7	5
조절변수	직급	1	-
통제변수	인구통계학적 변수	6	-

3. 자료분석

수집된 자료의 통계적 처리를 위해 STATA13 통계패키지를 활용하였다. 먼저, 본 연구에서 측정하고자 하는 독립변수, 종속변수의 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 검증하기 위해 측정도구의 타당성 분석을 실시하고, 측정하고자 하는 개념이 설문응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 검증하기 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach's α)를 활용하여 측정도구의 신뢰도 분석을 시행하였다.

또한, 표본의 인구통계적 특성을 알아보기 위해 빈도분석, 기초통계량 분석을 실시하고 집단간 인식차이 검증을 위해 t-test와 일원배치분산분석(One Way ANOVA 분석)을 실시하였다.

연구가설에 사용된 측정변수들 간의 관련성 정도와 방향성을 분석하기 위해 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하고 마지막으로 본 연구에서 설정한 가설검증을 위한 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 분석대상자의 인구통계학적 특성

본 연구의 목적은 임금피크제에 대한 인식이 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향에 대해 알아보는 것이다. 이를 위해 공무원연금공단 본사 및 지부에 근무하는 전체 529명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2018년 12월부터 2019년 2월까지 이메일 설문방식으로 실시하였고 총 216명이 응답하여 41%의 응답률을 보였다.

본 연구에 응답한 분석대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자 216명 중 성별 분포는 남성이 148명(68.5%), 여성이 68명(31.5%)으로 나타났고, 연령별 분포는 20대가 19명(8.8%), 30대가 46명(21.3%), 40대가 94명(43.5%), 50세에서 55세가 47명(21.8%), 56세 이상이 10명(4.7%)로 분석대상자 중 40대가 가장 높은 비율을 차지했다.

학력은 고졸이 17명(7.9%), 전문대졸이 11명(5.1%), 대졸이 152명(70.4%), 석사 이상이 36명(16.7%)로 대졸자가 가장 많았다.

직급은 5급 이하 직원이 34명(15.7%), 4급(대리)가 35명(16.2%), 4급(과장)이 46명(21.3%), 3급 차장이 72명(33.4%), 2급 이상이 29명(13.4%)로 나타났으며 이는 공무원연금공단의 전체 직급별 분포와도 대체로 일치했다.

수행직무는 사무행정이 178명(82.4%), 제도연구 8명(3.7%), 전산업무 12명(5.6%), 기술업무 10명(4.6%) 및 자금운용 8명(3.7%)으로 응답자의 대부분이 사무행정 업무를 수행하는 것으로 나타났다.

근무지역은 제주본부 118명(54.6%), 제주지부 4명(1.9%), 서울본부 60명(27.8%), 서울지부 10명(4.6%), 그 외 지역 24명(11.1%)로 나타났으며 근무부서는 경영본부 5059명(27.3%), 연금본부 48명(22.2%), 고객본부 47명(21.8%), 복지본부 49명(22.7%), 자금운용 13명(6.0%)로 나타났다.

이러한 분포는 공무원연금공단의 실제 인적구성 및 분포도와 상당히 일치하는 비율을 보여 표본의 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 6> 분석대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도수	구성비율(%)
성별	남성	148명	68.5
	여성	68명	31.5
연령	20대	19명	8.8
	30대	46명	21.3
	40대	94명	43.5
	50세~55세	47명	21.8
	56세 이상	10명	4.7
학력	고졸	17명	7.9
	전문대졸	11명	5.1
	대졸	152명	70.4
	석사 이상	36명	16.7
직급	5급 이하	34명	15.7
	4급(대리)	35명	16.2
	4급(과장)	46명	21.3
	3급	72명	33.4
	2급 이상	29명	13.4
수행 직무	사무행정	178명	82.4
	제도연구	8명	3.7
	전산업무	12명	5.6
	기술업무	10명	4.6
	자금운용	8명	3.7
근무 지역	제주본부	118명	54.6
	제주지부	4명	1.9
	서울본부	60명	27.8
	서울지부	10명	4.6
	그외지역	24명	11.1
근무 부서	경영본부	59명	27.3
	연금본부	48명	22.2
	고객본부	47명	21.8
	복지본부	49명	22.7
	자금운용	13명	6.0

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

먼저, 본 연구에서 사용된 측정변수의 타당성을 검증하기 위해 stata 패키지를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정 변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하고, 요인적재치의 단순화를 위해 직교회전방식(varimax orthogonal rotation)을 사용하였다.

일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 중요한 변수로 본다. 본 연구에서는 이러한 기준에 따라 고유값 1.0 이상, 요인적재치가 0.4 이상을 기준으로 하였다.

또한 요인분석을 통해 도출된 문항이 설문응답자로부터 일관되게 측정되었는지 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석은 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 이용하였는데 크론바흐 알파계수는 0 과 1사이의 값을 가지며, 본 연구에서는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상을 기준값으로 하였다.

1. 독립변수의 측정도구

본 연구는공단 직원들의 임금피크제에 대한 인식수준을 측정하기 위하여 기존연구(김기영·고미애, 2009)를 통해 실증적으로 검증된 문항과 임금피크제 설계의 적정성을 측정하는 문항들을 선별하여 연구목적에 부합하도록 연구자의 주관적 의도에 따라 설문항목을 재구성하였다.

임금피크제와 관련한 15개 항목을 분석한 결과 당초 연구설계와 동일하게 고유값 1.0이 넘는 요인 3개가 추출되었다.

하지만, 2개 이상 요인에 요인적재량(factor loading)이 0.4이상을 보이거나 당초 연구설계와 다른 요인구성을 보인 3개 항목은 제외하였으며, 최종적으로 요인분석에는 12개 설문문항을 분석에 활용하였다.

<표 7>는 분석대상자의 임금피크제에 인식을 측정하는 최종 12개 항목에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다.

<표 7> 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과

항목	요인분석			신뢰도 (Cronbach's α)
	만족도	적정성	이해도	
A-1	.584	-	-	.714
A-3	.704	-	-	
A-4	.757	-	-	
A-5	.717	-	-	
B-1	-	.761	-	.793
B-2	-	.765	-	
B-3	-	.764	-	
B-5	-	.684	-	
C-1	-	-	.684	.745
C-3	-	-	.577	
C-4	-	-	.763	
C-5	-	-	.754	
고 유 값	4.67	1.42	1.22	-
분산설명(%)	38.9	11.8	10.2	-
누 적 (%)	38.9	50.7	60.9	-

독립변수 3개 요인의 총 설명력은 60.9%로 나타났으며 요인분석 결과에 대한 타당성 검증을 위해 실시한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 표본 적합도는 0.853으로 나타나 설문문항 선정이 적정한 것으로 나타났다.

첫 번째로 추출된 요인은 임금피크제 만족도라고 명명하였으며, 설문 문항은 최초 설문구성 중 1개를 제외한 4개 문항이 분석에 사용되었다. 만족도의 고유값(eigen value)은 4.67, 설명력은 38.9%로 나타났다.

두 번째 요인은 임금피크제 적정성으로 명명하였으며 고유값은 1.42, 설명력은 11.8%로 나타났다. 마지막 요인은 임금피크제 이해도라고 명명하였으며 고유값은 1.22, 설명력은 10.2%로 나타났다.

또한, 요인별 각 문항의 신뢰도를 분석한 Cronbach's α 값은 3개 영역 모두 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 종속변수의 측정도구

본 연구에서는 조직효과성을 직무만족과 조직몰입으로 구분하였다. 이를 측정하기 위해 기존연구(김기영·고미애, 2009; 지승훈, 2014)에서 사용한 설문문항 등을 기반으로 본 연구의 목적과 내용에 맞게 수정하여 사용하였다.

이렇게 도출한 12개 문항에 대한 요인분석을 실시한 결과 당초 설계와 동일하게 고유값(eigen value)이 1.0이 넘는 요인 2개가 추출되었다.

그러나, 2개 이상 요인에 요인적재량(factor loading)이 0.4이상을 보이거나 당초 연구설계와 다른 요인구성을 보인 설문문항은 분석에서 제외하였으며, 최종적으로 요인분석에는 9개 설문문항을 활용하였다.

<표 8>은 조직효과성 9개 설문항목에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다

<표 8> 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인분석		신뢰도 (Cronbach's α)
	조직몰입	직무만족	
D-2	.715	-	.784
D-3	.725	-	
D-4	.692	-	
D-5	.677	-	
D-6	.707	-	
E-1	-	.663	.625
E-2	-	.679	
E-3	-	.585	
E-4	-	.695	
고유값(eigen value)	3.62	1.23	-
분 산 설 명 (%)	40.2	13.7	-
누 적 (%)	40.2	53.9	-

중속변수 2개 요인의 총 설명력은 53.9%로 나타났으며 요인분석 결과에 대한 타당성 검증을 위해 실시한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 표본 적합도는 0.81로 나타나 설문문항 선정은 적절한 것으로 나타났다.

첫 번째 요인은 조직몰입으로 명명하였으며, 설문항목은 최초 설문 구성 중 2개를 제외한 5개의 문항이 분석에 사용되었다. 조직몰입의 고유값(eigen value)은 3.62, 설명력은 40.2%로 나타났다.

두 번째 요인은 직무만족으로 명명하였으며 최초 설문문항 5개 중 4개 문항만 분석에 사용하였다. 직무만족에 고유값은 1.23이며 설명력은 13.7%로 나타났다.

각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 조직몰입은 0.78, 직무만족은 0.62로 나타나 사회과학 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

제 3 절 기술통계분석

앞서 실시한 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석을 통해 본 연구에서 사용되는 변수들에 대한 기초통계량은 <표 9>와 같다.

임금피크제 인식은 5점 척도에서 평균 2.99로 중앙값인 3보다 다소 낮게 나타났다. 하위 구성변수별로는 임금피크제 이해도(3.67)가 가장 높고, 적정성(2.98), 만족도(2.32) 순으로 나타났다. 이러한 결과는 정부정책 등에 의해 임금피크제 도입이 필요하다는 인식은 높으나, 제도설계의 적정성이나 제도운영에 대한 만족도에 대해서는 대체로 낮게 평가하는 있음을 보여준다.

조직효과성의 평균은 3.31이며, 하위 구성변수인 직무만족(3.13), 조직몰입(3.49) 모두 중앙값인 3보다 높은 것으로 나타나 조직구성원들이 본인의 업무수행에 대한 열정과 공단에 대한 충성도를 가지고 있음을 보여준다.

전체 5개 변수 중에서 임금피크제 이해도가 가장 높고 조직몰입, 직무만족의 순이며, 임금피크제 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 9> 독립변수 및 종속변수의 기초통계량

구 분		N	평균	표준편차	최소값	최대값
임금피크제	이해도	216	3.67	.714	1	5
	적정성	216	2.98	.876	1	5
	만족도	216	2.32	.685	1	5
	전 체	216	2.99	.612	1	5
조직효과성	직무만족	216	3.13	.630	1	5
	조직몰입	216	3.49	.625	1	5
	전 체	216	3.31	.535	1	1

1. 연령에 따른 변수의 차이 검증

연령에 따른 독립변수 및 종속변수의 요인별 차이가 있는지를 검증하기 위해 일원배치 분산분석(One Way ANOVA)을 실시하였다. 분석결과 임금피크제 적정성, 임금피크제 만족도 인식에는 유의한 차이가 없었으나, 임금피크제의 이해도와 직무만족, 조직몰입과 같은 조직효과성은 연령별로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표10> 연령에 따른 요인별 차이 검증

구분	연령	평균	표준편차	F값	P값	사후 검증
임금 피크제 이해도	20대(a)	3.35	.718	2.75	0.029*	-
	30대(b)	3.62	.706			
	40대(c)	3.80	.664			
	50-55세(d)	3.52	.798			
	55세 이상(e)	3.95	.483			
임금 피크제 적정성	20대(a)	3.26	.747	2.22	0.068	-
	30대(b)	3.11	.557			
	40대(c)	3.02	.867			
	50-55세(d)	2.69	1.12			
	55세 이상(e)	2.85	.818			
임금 피크제 만족도	20대(a)	2.44	.784	0.76	0.551	-
	30대(b)	2.39	.631			
	40대(c)	2.32	.699			
	50-55세(d)	2.18	.620			
	55세 이상(e)	2.35	.899			
직무 만족	20대(a)	2.97	.611	4.41	0.001***	c < d (Scheffe)
	30대(b)	3.09	.633			
	40대(c)	3.02	.549			
	50-55세(d)	3.39	.692			
	55세 이상(e)	3.52	.660			
조직 몰입	20대(a)	3.13	.383	4.92	0.008**	a < d c < d (Scheffe)
	30대(b)	3.30	.646			
	40대(c)	3.51	.617			
	50-55세(d)	3.72	.577			
	55세 이상(e)	3.72	.725			

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

집단간 평균의 차이를 구체적으로 살펴보기 위해 Scheffe 사후검정을 실시하였으며, 40대와 50세-55세 집단은 직무만족과 조직몰입에서, 20대와 50세-55세 집단은 조직몰입에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

50~55세 연령집단은 55세 집단보다도 임금피크제 이해도(3.52), 적정성(2.69), 만족도(2.18) 및 직무만족(3.39)에서 더 낮은 평균값을 보인 반면, 가장 높은 연령인 55세 이상 집단은 직무만족(3.52), 조직몰입(3.72)에서는 타 집단 대비 가장 높은 평균값을 보였으나 임금피크제의 적정성(2.85), 임금피크제 만족도(2.35)에서는 상대적으로 낮은 순위를 보였다.

2. 성별에 따른 변수의 차이 검증

성별에 따른 요인별 인식차이를 살펴보면, 임금피크제의 이해도, 직무만족, 조직몰입 지표에서는 남성이 여성보다 높은 평균값을 보이지만, 임금피크제 적정성과 임금피크제 만족도에서는 여성이 더 높은 결과값을 보였다.

변수 중에서 임금피크제의 이해도, 적정성, 만족도, 직무만족을 지각하는 것에는 성별이 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 다만, 조직몰입에서는 남성 평균 3.58, 여성 평균 3.27로 나타났으며 성별에 따른 인식차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표11> 성별에 따른 요인별 차이 검증

구분		평균		표준편차		t값	p값
		남성	여성	남성	여성		
임금 피크제	이해도	3.71	3.59	.720	.699	1.15	.249
	적정성	2.92	3.11	.910	.788	-1.44	.150
	만족도	2.31	2.35	.700	.655	-0.41	.675
조직 효과성	직무만족	3.15	3.10	.601	.692	0.548	.583
	조직몰입	3.58	3.27	.613	.603	3.44	.000***

*** p < .001

3. 직급에 따른 변수의 차이 검증

직급에 따른 요인별 인식차이를 검증한 결과, 조직몰입 지각에는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으나 나머지 요인들은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

집단간 유의한 차이를 살펴보기 실시한 Scheffe 분석에서는 종속변수인 조직몰입 인식에서 5급 이하와 3급, 2급 이상 집단간에 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다.

<표12> 직급에 따른 요인별 차이 검증

구분	직급	평균	표준편차	F값	P값	사후검증
임금 피크제 이해도	5급 이하(a)	3.41	.760	2.02	0.092	-
	4급 대리(b)	3.77	.713			
	4급 과장(c)	3.58	.660			
	3급(d)	3.76	.671			
	2급 이상(e)	3.81	.792			
임금 피크제 적정성	5급 이하(a)	3.25	.709	2.36	0.054	-
	4급 대리(b)	3.23	.701			
	4급 과장(c)	2.86	.879			
	3급(d)	2.82	.864			
	2급 이상(e)	2.93	1.14			
임금 피크제 만족도	5급 이하(a)	2.49	.801	0.78	0.54	-
	4급 대리(b)	2.32	.583			
	4급 과장(c)	2.31	.646			
	3급(d)	2.30	.676			
	2급 이상(e)	2.19	.742			
직무 만족	5급 이하(a)	2.99	.572	2.22	0.067	-
	4급 대리(b)	3.07	.721			
	4급 과장(c)	3.03	.533			
	3급(d)	3.20	.634			
	2급 이상(e)	3.38	.656			
조직 몰입	5급 이하(a)	3.17	.645	5.27	0.000***	a < d,e (Scheffe)
	4급 대리(b)	3.40	.578			
	4급 과장(c)	3.43	.601			
	3급(d)	3.58	.571			
	2급 이상(e)	3.82	.651			

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

5급 이하 집단은 임금피크제 이해도(3.41)는 가장 낮았으나, 임금피크제 적정성(3.25), 만족도(2.49)는 가장 높은 평균을 보였다. 반면에, 2급 이상 집단은 임금피크제 이해도(3.81)는 가장 높게 인식하였으나, 상대적으로 임금피크제에 대한 적정성(2.93)과 만족도(2.19)는 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

4. 학력에 따른 변수의 차이 검증

학력에 따른 집단간의 차이를 분석결과는 <표 13>과 같으며, 5개 변수 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

고졸집단은 임금피크제의 이해도(3.51), 적정성(2.92), 만족도(2.25) 모두 가장 낮은 평균을 보였으며, 초대졸 집단은 임금피크제의 이해도(4.11), 적정성(3.11), 만족도(2.52) 및 종속변수인 조직몰입(3.74) 4개 변수에서 가장 높은 평균값을 보였다.

석사 이상 집단은 임금피크제의 이해도(3.86), 적정성(3.08), 만족도(2.36)는 다소 낮은 평균값을 보였으나, 상대적으로 직무만족(3.24), 조직몰입(3.51) 인식수준은 높은 것으로 나타났다.

대졸 집단은 5개 변수 모두에서 상대적으로 낮은 평균을 보였으며 직무만족(3.10)은 비교집단 중에서 가장 낮은 것으로 나타났다. 이는 공공기관의 특성인 승진적체로 인한 업무의욕 상실, 공단 업무환경(서울과 서귀포 순환전보) 등 다양한 원인에 기인하는 것으로 보이며, 이에 대한 정확한 분석을 위해서는 별도의 연구가 필요할 것으로 판단된다.

결론적으로, 구성원의 다수를 구성하여 조직문화와 인식을 주도하는 대졸집단(152명)은 대체로 임금피크제에 대해 부정적 인식을 가지고 있음을 알 수 있다.

<표13> 학력에 따른 요인별 차이 검증

구분	직급	N	평균	표준편차	F값	P값	사후검증
임금 피크제 이해도	고졸(a)	17	3.51	.894	2.92	0.035	-
	초대졸(b)	11	4.11	.701			
	대졸(c)	152	3.62	.695			
	석사 이상(d)	36	3.86	.642			
임금 피크제 적정성	고졸(a)	17	2.92	1.15	0.3	0.823	-
	초대졸(b)	11	3.11	.882			
	대졸(c)	152	2.95	.867			
	석사 이상(d)	36	3.08	.786			
임금 피크제 만족도	고졸(a)	17	2.25	.972	0.43	0.731	-
	초대졸(b)	11	2.52	.719			
	대졸(c)	152	2.30	.653			
	석사 이상(d)	36	2.36	.666			
직무 만족	고졸(a)	17	3.20	.746	0.53	0.660	-
	초대졸(b)	11	3.13	.744			
	대졸(c)	152	3.10	.628			
	석사 이상(d)	36	3.24	.555			
조직 몰입	고졸(a)	17	3.41	.597	0.74	0.532	-
	초대졸(b)	11	3.74	.815			
	대졸(c)	152	3.47	.628			
	석사 이상(d)	36	3.51	.566			

5. 수행직무에 따른 변수의 차이 검증

수행직무에 따른 집단간의 차이분석을 위해 표본의 다수를 차지하는 사무행정(178명)을 제외한 나머지 4개 직무를 하나의 변수(38명)로 변환하였다.

분석결과는 <표 14>와 같으며, 임금피크제 이해도, 적정성, 만족도,

조직효과성 모두 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

비사무행정 집단이 임금피크제의 이해도(3.76), 만족도(2.42), 직무만족(3.23)에서 상대적으로 더 높은 평균값을 나타냈으며, 사무행정 집단은 임금피크제의 적정성(2.99)과 조직몰입(3.49)에서 다소 높은 결과를 보여 주었다.

<표 14> 수행직무에 따른 요인별 차이 검증

구분		평균		표준편차		t값	p값
		사무 행정	기타 업무	사무 행정	기타 업무		
임금 피크제	이해도	3.66	3.76	.734	.609	-0.80	0.42
	적정성	2.99	2.95	.883	.851	0.23	0.81
	만족도	2.30	2.42	.700	.606	-1.02	0.30
조직 효과성	직무만족	3.11	3.23	.047	.101	-1.06	0.28
	조직몰입	3.49	3.46	.604	.625	0.29	0.76

6. 근무지역에 따른 변수의 차이 검증

근무지역에 따른 집단간 차이 분석을 위해 제주근무(제주본사, 제주지부), 서울근무(서울본사, 서울지부), 기타지역 근무로 재그룹핑하였다.

분석결과는 <표 15>와 같으며 3개 지역 근무 집단간 평균값은 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

공단 인력의 절반 이상이 근무하는 제주지역은 임금피크제 이해도(3.77), 적정성(3.03), 만족도(2.37), 조직몰입(3.51)에서 가장 높은 평균값을 나타냈다. 서울지역 근무집단은 임금피크제 적정성(2.87), 만족도(2.23) 및 조직몰입(3.44)에서 가장 낮게 나타났는데, 현재 임금피크제 적용대상이 된 직원의 다수가 서울에서 근무중인 사실이 임금피크제 인식에 어느정도 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.

3개 비교지역 중 서울과 기타지역 근무자가 제주근무자에 비해 서로 유사한 분포를 보이는 동질화 현상을 보여주고 있다.

<표 15> 근무지역에 따른 요인별 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	P값	사후검증
임금 피크제 이해도	제주근무	122	3.77	.645	2.55	0.08	-
	서울근무	70	3.57	.800			
	기타지역근무	24	3.51	.735			
임금 피크제 적정성	제주근무	122	3.03	.832	0.76	0.47	-
	서울근무	70	2.87	.968			
	기타지역근무	24	3.01	.815			
임금 피크제 만족도	제주근무	122	2.37	.620	0.99	0.374	-
	서울근무	70	2.23	.758			
	기타지역근무	24	2.30	.769			
직무 만족	제주근무	122	3.10	.573	0.76	0.46	-
	서울근무	70	3.21	.721			
	기타지역근무	24	3.10	.629			
조직 몰입	제주근무	122	3.51	.561	0.36	0.69	-
	서울근무	70	3.44	.768			
	기타지역근무	24	3.49	.464			

7. 근무부서에 따른 변수의 차이 검증

<표 16>은 근무부서에 따른 요인별 차이 분석결과이다. 독립변수와 종속변수 모두 집단간 평균차는 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

집단간 평균을 비교하면, 경영본부는 임금피크제 이해도(3.82), 임금피크제 적정성(3.10), 임금피크제 만족도(2.44), 조직몰입(3.61) 4개 변수에서 평균값이 가장 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 경영전략, 기

획 및 인사업무 등을 주업무인 경영본부 소속직원이 정부정책을 가장 먼저 수용하고 조직내에 정착시키기 위한 업무를 수행하는 특수성에 기인하는 것으로 판단된다. 반면에, 직무만족(3.16)은 상대적으로 낮게 나타나서 개별직원이 느끼는 업무피로도 높은 것으로 보인다.

<표 16> 근무부서에 따른 요인별 차이 검증

구분	근무부서	평균	표준편차	F값	P값	사후검증
임금 피크제 이해도	경영본부	3.82	.651	1.68	0.15	-
	연금본부	3.70	.703			
	고객본부	3.48	.718			
	복지본부	3.70	.744			
	자금운용	3.50	.816			
임금 피크제 적정성	경영본부	3.10	.825	0.54	0.70	-
	연금본부	2.98	.845			
	고객본부	2.86	.875			
	복지본부	2.96	.994			
	자금운용	2.86	.794			
임금 피크제 만족도	경영본부	2.44	.652	0.87	0.48	-
	연금본부	2.22	.636			
	고객본부	2.26	.677			
	복지본부	2.34	.749			
	자금운용	2.28	.789			
직무 만족	경영본부	3.16	.606	0.49	0.74	-
	연금본부	3.09	.537			
	고객본부	3.17	.710			
	복지본부	3.06	.662			
	자금운용	3.28	.675			
조직 몰입	경영본부	3.61	.570	1.23	0.29	-
	연금본부	3.35	.610			
	고객본부	3.47	.549			
	복지본부	3.51	.653			
	자금운용	3.38	.977			

10개 지부가 포함되어 있는 고객본부는 임금피크제 이해도(3.48), 임금피크제 적정성(2.86)이 가장 낮은 결과를 보였다. 고객응대, CS 등 현장업무 중심의 업무를 수행하고 임금피크제 적용대상 직원배치가 없는 점

등이 인식결과에 반영된 것으로 판단된다.

자금운용 집단은 임금피크제 인식과 관련한 변수에는 대체로 낮은 평균값을 보인 반면에 직무만족(3.28)은 가장 높게 나타났다. 이는 주식투자, 채권운용 등 전문업무를 수행하여 타부서로의 순환근무 배치 가능성이 낮아 서울지역 근무가 보장되어 있다는 특수성이 높은 직무만족을 유도한 것으로 판단된다.

이상과 같이 연령, 성별, 교육수준, 직급 등에 따른 변수별 집단간의 차이를 검증하였다. 대체로 나이가 많은 집단일수록 직무만족, 조직몰입 수준이 높았으며, 성별 구분에서는 남성이 여성에 비해 조직몰입이 높은 것으로 나타났는데 이는 대부분의 선행연구 결과와 일치한다.

직급별 비교에서는 대체로 직급이 높을수록 직무만족, 조직몰입 수준이 높았으나, 임금피크제 인식과 관련해서는 2급 이상 상위집단이 적정성과 만족도를 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 높은 직급일수록 임금피크에 대한 제도이해는 높으나, 실제 본인이 임금피크제 적용을 앞두고 있어 제도설계의 적정성이나 만족도에 대해서는 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 판단된다.

학력에 따른 집단간 비교에서는 일정한 방향성을 보이지 않으며, 사무행정 집단이 기타업무 수행집단에 비해 임금피크제 적정성과 조직몰입에서 높은 수준을 보여주었다.

근무지역에서는 본부가 소재한 제주근무 집단이 임금피크제 이해도, 적정성, 만족도 및 조직몰입이 높은 것으로 나타났는데, 이는 근무부서 중 경영본부의 결과와 유사하다.

결론적으로, 조직효과성과 관련한 직무만족, 조직몰입 변수는 다른 선행연구와 같이 연령이 많거나 직급이 높을수록 상대적으로 높게 나타났으며, 임금피크제 인식과 관련해서는 본부가 위치한 제주지역 및 경영본부 근무집단이 제도이해도 및 적정성 인식수준이 높으나 만족도와 관련해서는 직급별 수준이 상이함을 알 수 있다.

제 4 절 상관관계 분석

본 연구에서는 회귀분석에 앞서 변수들 간의 변화의 강도와 방향성을 살펴보기 변수들 간의 상관관계를 실시하였다.

분석결과는 <표 17>과 같으며, 분석결과 변수간의 상관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않는다고 볼 수 있다.

변수별 상관관계에서는 임금피크제 적정성과 만족도가 가장 높은 상관계수를 보여주고 있고, 독립변수인 임금피크제의 이해도, 적정성, 만족도에 대하여 종속변수인 직무만족, 조직몰입 변수와 모두 정(+)의 상관관계를 나타냈다.

임금피크제 이해도는 직무만족 0.178(p <0.01), 조직몰입 0.374(p <.001)로 나타나 종속변수와 상당히 높은 상관관계를 보이고 있다.

임금피크제 적정성은 조직몰입 0.139(p <0.05)과는 정(+)의 관계를 보이지만 직무만족과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 임금피크제 만족도는 직무만족 0.189(p <0.01), 조직몰입 .301(p <0.001) 모두와 상관관계가 높은 것으로 나타나 다른 요인에 비하여 상대적으로 높은 상관관계가 있는 것을 알 수 있다.

<표 17> 변수별 상관관계 분석 결과

구 분		이해도	적정성	만족도	직무만족	조직몰입
임금 피크제	이해도	1.00				
	적정성	.472***	1.00			
	만족도	.452***	.493***	1.00		
직무만족		.178**	.003	.189**	1.00	
조직몰입		.374***	.139*	.301***	.455***	1.00

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

제 5 절 가설검증

본 연구의 목적은 준정부기관인 공무원연금공단의 구성원을 대상으로 임금피크제에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향을 알아보는 것이다.

이를 위해 임금피크제에 대한 이해도, 적정성, 만족도에 대한 조직구성원의 인식과 조직효과성간의 가설검증을 위하여 다중회귀분석(Multiple linear regression analysis)을 실시하였다. 다중공선성(multicollinearity) 문제 진단을 위해서 회귀분석 후에 분산팽창계수(VIF, Variance Inflation Factor)를 이용하였으며 분산팽창계수 기준값은 10 이하를 적용하였다.

1. 임금피크제 인식수준이 직무만족에 미치는 영향

먼저, 임금피크제의 이해도, 적정성, 만족도에 대한 인식이 조직효과성 중 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 가설1, 가설3, 가설5를 먼저 검증하였다. 종속변수 중 조직몰입에 대한 가설2, 가설4, 가설6에 대한 검증은 다음장에서 순차적으로 검증하였다.

인구통계학적 변수들과 함께 다중회귀분석을 실시하였다. 명목척도로 구성된 통제변수에 대해서는 더미변수(dummy)를 생성하여 회귀분석을 시행하였는데, 연령은 20대를 기준으로, 성별은 남성을 비교집단으로, 직급은 5급 이하, 교육수준은 고졸, 근무지역은 제주, 수행직무는 사무행정, 근무부서는 경영본부를 기준으로 각각 더미변수를 생성하였다.

<표 18>에서 보여주는 것과 같이 임금피크제 전체 인식과 직무만족간의 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며($F=1.95, p < .01$), 회귀모형의 설명력은 8%이다. 분산팽창지수(VIF)도 모두 10미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

임금피크제 인식 구성항목들이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 임금피크제 이해도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치나 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 지지하지 못한다. 임금피크제 설계의 적정성은 직무만족에 부(-)의 영향을 미치지

만 통계적으로 유의하지는 않아 가설 3도 지지하지 못한다.

<표 18> 다중회귀 분석결과(직무만족)

구 분		종속변수 : 직무만족				
		계수	표준오차	t	p-value	VIF
임금 피크제	이해도	.140	.749	1.87	.063	1.70
	적정성	-.080	.060	-1.35	.179	1.64
	만족도	.184	.074	2.48	.014*	1.55
연령 (ref.=20대)	30대	.107	.215	.50	.618	4.64
	40대	-.070	.269	-.26	.695	8.63
	50-55세	.369	.288	1.28	.203	8.46
	56세 이상	.399	.346	1.15	.250	3.16
성별 (ref.=남성)	여성	.095	.110	.87	.386	1.56
직급 (ref.=5급 이하)	4급 대리	.350	.185	.19	.850	2.79
	4급 과장	.027	.232	.12	.908	5.40
	3급	.189	.240	.79	.431	7.65
	2급 이상	.129	.280	.46	.645	5.44
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	-.274	.258	-1.06	.289	1.92
	대졸	-.124	.172	-.72	.473	3.71
	석사 이상	-.033	.201	-.17	.866	3.35
근무지역 (ref.=제주)	서울	.048	.112	.43	.665	1.66
	기타 지역	-.119	.203	-.59	.556	2.43
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	.079	.127	.62	.536	3.35
근무부서 (ref.=경영 본부)	연금본부	-.772	.134	-.58	.565	1.85
	고객본부	-.024	.177	-.14	.891	3.21
	복지본부	-.138	.128	-.08	.283	1.72
	자금운용	.057	.226	.25	.801	1.74
상수		2.36	.319	7.40	.000	
		F=1.95, p=0.009, R ² = 0.18, 수정된 R ² = 0.08				

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

임금피크제 만족도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며 유의확률 0.05 수준에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서, 임금피크제에 대한 만족도 인식이 높을수록 직무만족도가 높아질 것이라는 가설 5는 지지되었다.

분석에 사용된 통제변수는 모두 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

결론적으로 임금피크제 인식에 대한 3개 요인 중 만족도만이 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 이해도와 적정성은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 임금피크제의 이해도와 만족도가 높아질수록 종업원의 성과가 높아진다는 김기영·고미애(2009)의 선행연구와 지방공무원의 임금피크 정책에 대한 이해도가 직무몰입 향상에 영향을 미친다는 서형택(2016) 등의 선행연구와 일부는 같고 일부는 상이한 결과라고 할 수 있다.

일반적으로 어떤 제도에 대한 이해도가 높으면 구성원의 태도와 연관되는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하지만, 공공기관의 임금피크제는 제도도입의 목적에 대한 시대적인 공감요인이 존재함에도 불구하고 정부정책에 의해 비자발적으로 단기간에 도입된 정책이라는 기본인식이 강하여 직무만족과 실질적으로 연계되지 못하는 것으로 판단된다.

반면에, 임금피크제에 대한 개인적 만족도가 높을 경우는 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 임금피크제에 적합한 직무개발, 임금피크 적용 직원에 대한 체계적 관리, 공단 경영성과의 연계성 등 제도운영에 대한 가시적 만족도를 향상시킬 수 있는 노력이 중요함을 보여준다.

2. 임금피크제 인식수준이 조직몰입에 미치는 영향

임금피크제에 대한 인식이 조직효과성 중 조직몰입에 미치는 영향력 분석을 위해 직무만족과 동일하게 인구통계학적 변수들과 함께 다중회귀 분석을 실시하였다.

앞서 실시한 직무만족과 마찬가지로 명목척도로 구성된 통제변수에 대해서는 더미변수(dummy)를 생성하여 회귀분석을 시행하였다.

임금피크제 전체 인식과 조직몰입간의 관계에서 전체 설명력은 약 22%로 나타났으며, F값은 3.81, 유의확률은 $p=.000$ 으로 나타났다. 분산팽창지수(VIF)도 모두 10미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었으며 회귀분석 결과는 <표 19>와 같다.

임금피크제 이해도와 조직몰입과의 상관관계는 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났으며 t값이 3.36으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 임금피크제에 대한 이해도가 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설 2는 지지되었다.

반면에 임금피크제 적정성은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않아 임금피크제 설계의 적정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입도가 높을 것이라는 가설 4는 지지되지 못하였다. 마지막으로, 임금피크제 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며 유의확률 0.01수준에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타나서 임금피크제에 대한 만족도 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이라는 가설 6도 지지되었다.

통제변수들이 조직몰입에 미치는 영향을 보면 남성보다는 여성이 임금피크제 인식수준이 높을수록 조직몰입도가 감소하는 것으로 나타났다.

조직몰입은 구성원이 조직의 목표와 가치관을 공유하고 애정을 기반으로 성과향상에 기여하도록 유인하는 작용을 한다. 임금피크제에 대한 이해도 및 만족도 인식이 높을수록 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 임금피크제 운영의 목적과 필요성, 제도운영을 통한 성과향상 등에 대한 조직 내 인식제고를 위해 노력할 필요가 있다.

<표 19> 다중회귀 분석결과(조직몰입)

구 분		종속변수 : 조직몰입				
		B	표준오차	t	p-value	VIF
임금 피크제	이해도	.230	.685	3.36	.001**	1.70
	적정성	-.033	.054	-.61	.546	1.64
	만족도	.214	.068	3.14	.002**	1.55
연령 (ref.=20대)	30대	-.043	.197	-.22	.827	4.64
	40대	.128	.246	.52	.604	8.63
	50-55세	.317	.264	1.20	.231	8.46
	56세 이상	.147	.317	.47	.642	3.16
성별 (ref.=남성)	여성	-.207	.100	-2.06	.041*	1.56
직급 (ref.=5급 이하)	4급 대리	.103	.169	.61	.542	2.79
	4급 과장	.040	.212	.19	.849	5.40
	3급	.089	.220	.41	.685	7.65
	2급 이상	.282	.256	1.10	.273	5.44
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	.111	.236	.47	.639	1.92
	대졸	-.038	.158	-.25	.806	3.71
	석사 이상	-.171	.184	-.93	.352	3.35
근무지역 (ref.=제주)	서울	-.003	.103	-.03	.975	1.66
	기타 지역	.058	.186	.32	.753	2.43
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	-.034	.116	-.29	.771	1.41
근무부서 (ref.=경영 본부)	연금본부	-.157	.122	-.28	.201	1.85
	고객본부	-.083	.162	-.52	.607	3.21
	복지본부	-.119	.117	-.01	.312	1.72
	자금운용	-.131	.207	-.63	.528	1.74
상수		2.233	.292	7.64	.000	-
		F=3.81, p=0.000, R ² = 0.303, 수정된 R ² = 0.223				

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

3. 조절효과(직급) 분석

마지막으로, 임금피크제에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향력과 관련하여 조절변수의 조절효과를 분석해보았다. 조절변수(moderator)는 다른 두 변수의 관계를 조절하거나 영향을 미쳐 독립변수와 종속변수간의 관계를 강화시키거나 약화시키는 변수를 의미한다.

본 연구에서는 일반적으로 위계와 서열문화가 강하다고 인정되는 공공기관에서 직급의 차이가 임금피크제에 대한 인식수준과 조직효과성간의 관계에 영향을 미칠 것으로 판단하여 직급을 조절변수로 설정하였다. 조절효과 분석을 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였는데 조절효과 분석을 위해 상호작용항(독립변수×조절변수)을 생성하여 조절효과 유무를 검증하였다.

1) 종속변수 직무만족에 미치는 조절효과 검증

<표 20-1>은 직무만족에 대한 임금피크제 이해도 수준과 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 모형1은 독립변수인 임금피크제 이해도만 분석에 포함시킨 모형이고, 모형2는 조절변수인 직급을 추가하였다. 마지막 모형3은 모형2에 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항을 추가한 모형이다. 모형 1($R^2=0.261$, $p < .001$)에 비하여 모형3($R^2=0.273$, $p < .001$)의 설명력이 유의미하게 증가하였고 임금피크제 이해도의 회귀계수가 양의 방향으로 유의한 것으로 분석되었다. <표 20-2>는 직무만족에 대한 임금피크제 적정성 인식과 조절효과에 대한 분석결과이다. 모형 1($R^2=0.113$)에 비하여 모형3($R^2=0.150$)으로 설명력이 증가하였으나 통계적으로 유의하지 않았다. 직무만족에 대한 임금피크제 만족도 인식과 직급변수의 조절효과에 대한 분석결과(표 20-3)를 보면 모형 1($R^2=0.151$, $p < .01$)에 비하여 모형3($R^2=0.172$, $p < .01$)의 설명력이 통계적으로 유의미하게 증가하였다.

이러한 분석결과는 직급이라는 조절변수가 임금피크제 인식 구성요소

중 임금피크제 이해도 및 만족도와 직무만족간 관계를 보다 강화시킴을 시사한다. 가설 7(임금피크제 인식수준이 조직효과성에 미치는 영향은 직급에 따라 차이가 있을 것이다) 검증과 관련해서는 2급 이상 직원의 임금피크제 적정성 인식이 종속변수 직무만족에 미치는 영향을 유의미하게 감소(t통계값, -2.22) 시키는 것으로 나타났다.

<표 20-1> 직급의 조절효과(임금피크제 이해도 및 직무만족)

변수		모형1	모형2	모형3
임금피크제 이해도		0.317***	0.315***	0.389**
조절변수	4급 대리		0.022	0.335
	4급 과장		0.002	0.792
	3급		0.034	0.089
	2급 이상		0.188	0.688
상호작용항	4급 대리			-0.086
	4급 과장			-0.220
	3급			-0.017
	2급 이상			-0.130
연령 (ref.=20대)	30대	-0.050	-0.0484	-0.059
	40대	0.111	0.105	0.096
	50-55세	0.392*	0.317	0.272
	56세 이상	0.261	0.154	0.134
성별(ref.=남성)	여성	-0.226*	-0.205*	-0.198
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	0.105	0.128	0.118
	대졸	-0.013	-0.016	-0.035
	석사 이상	-0.123	-0.150	-0.171
근무지역 (ref.=제주)	서울	-0.007	-0.014	-0.006
	기타 지역	0.057	0.052	0.039
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	-0.009	0.004	0.025
근무부서 (ref.=경영본부)	연금본부	-0.213	-0.216	-0.223
	고객본부	-0.146	-0.103	-0.092
	복지본부	-0.149	-0.141	-0.138
	자금운용	-0.123	-0.144	-0.160
상수		2.400	2.400	2.140
R ²		0.261	0.266	0.273
adj R ²		0.202	0.191	0.182
F통계량		4.41***	3.54***	3.00***

<표 20-2> 직급의 조절효과(임금피크제 적정성 및 직무만족)

변 수		모형1	모형2	모형3
임금피크제 적정성		0.038	0.045	0.282
조절변수	4급 대리		0.034	0.854
	4급 과장		0.058	0.549
	3급		0.248	1.025
	2급 이상		0.160	1.407*
상호작용항	4급 대리			-0.249
	4급 과장			-0.139
	3급			-0.244
	2급 이상			-0.414*
연령 (ref.=20대)	30대	0.141	0.140	0.146
	40대	0.057	-0.072	-0.067
	50-55세	0.480*	0.351	0.381
	56세 이상	0.614*	0.474	0.511
성별(ref.=남성)	여성	0.026	0.074	0.051
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	-0.199	-0.178	-0.238
	대졸	-0.150	-0.140	-0.182
	석사 이상	-0.034	-0.035	-0.051
근무지역 (ref.=제주)	서울	0.024	0.036	0.058
	기타 지역	-0.162	-0.148	-0.150
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	0.149	0.144	0.143
근무부서 (ref.=경영본부)	연금본부	-0.134	-0.141	-0.117
	고객본부	-0.074	-0.069	-0.109
	복지본부	-0.178	-0.166	-0.171
	자금운용	-0.011	-0.035	-0.049
상수		3.020	2.938	2.207
R ²		0.113	0.123	0.150
adj R ²		0.039	0.033	0.043
F통계량		1.56	1.37	1.41

<표 20-3> 직급의 조절효과(임금피크제 만족도 및 직무만족)

변수		모형1	모형2	모형3
임금피크제 만족도		0.196**	0.200**	0.362**
조절변수	4급 대리		0.087	0.544
	4급 과장		0.083	0.682
	3급		0.274	0.738
	2급 이상		0.215	0.822
상호작용항	4급 대리			-0.183
	4급 과장			-0.236
	3급			-0.177
	2급 이상			-0.241
연령 (ref.=20대)	30대	0.161	0.133	0.146
	40대	0.091	-0.063	-0.077
	50-55세	0.526**	0.360	0.334
	56세 이상	0.624*	0.442	0.426
성별(ref.=남성)	여성	0.029	0.079	0.081
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	-0.259	-0.231	-0.254
	대졸	-0.157	-0.150	-0.159
	석사 이상	-0.046	-0.053	-0.066
근무지역 (ref.=제주)	서울	0.037	0.048	0.057
	기타 지역	-0.153	-0.139	-0.162
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	0.099	0.095	0.105
근무부서 (ref.=경영본부)	연금본부	-0.079	-0.079	-0.084
	고객본부	-0.049	-0.036	-0.028
	복지본부	-0.159	-0.141	-0.138
	자금운용	0.036	0.011	0.012
상수		2.63	2.56	2.15
R ²		0.1518	0.164	0.172
adj R ²		0.0836	0.078	0.069
F통계량		2.23**	1.92*	1.66*

2) 종속변수 조직몰입에 미치는 조절효과 검증

마지막으로, 임금피크제 인식과 조직몰입간의 관계에서 직급이 미치는 조절효과를 검증하였다. 먼저, 임금피크제 인식 수준과 조직몰입간 영향력 분석을 시행하고, 조절변수인 직급을 투입한 후 마지막으로 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가하여 통계적 관계를 분석하였다.

독립변수인 임금피크제 이해도와 관련한 조절효과 분석결과인 <표 21-1>를 보면, 모형 1($R^2=0.261$, $p < .001$)에 비하여 모형3($R^2=0.273$, $p < .001$)의 설명력이 유의미하게 증가하였음을 알 수 있다.

<표 21-2>는 조직몰입에 대한 임금피크제 적정성 인식과 조절변수에 대한 영향력 분석결과이다. 모형 1($R^2=0.183$)에 비하여 모형3($R^2=0.221$)로 설명력이 증가하였고 임금피크제 적정성의 회귀계수도 양의 방향으로 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

마지막으로 임금피크제 만족도와 조직몰입과의 관계에서 조절효과를 살펴보면(표 21-3) 직급과 임금피크제 만족도라는 상호작용항을 추가했을 때 모형의 설명력이 유의미하게 증가했음을 확인할 수 있다.

가설 7(임금피크제 인식수준이 조직효과성에 미치는 영향은 직급에 따라 차이가 있을 것이다) 검증과 관련해서는 임금피크제 인식과 종속변수 조직몰입간 관계에서 직급에 따른 유의미한 차이를 확인할 수 없었다.

이러한 분석결과는 직급이라는 조절변수를 통해 임금피크제 인식수준이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 설명력을 대체로 강화시킨다는 것을 시사한다. 이는 공공기관에서 임금피크제 도입의 효과성 증대를 위해서는 임금피크제에 대한 조직구성원의 긍정적 인식을 확산을 위해 조직차원의 제도 홍보, 적합직무 개발 등 지속적인 관리가 필요하다는 것을 의미한다.

<표 21-1> 직급의 조절효과(임금피크제 이해도 및 조직몰입)

변 수		모형1	모형2	모형3
임금피크제 이해도		0.317***	0.310***	0.389**
조절변수	4급 대리		0.022	0.335
	4급 과장		0.002	0.792
	3급		0.034	0.089
	2급 이상		0.188	0.688
상호작용항	4급 대리			-0.086
	4급 과장			-0.220
	3급			-0.017
	2급 이상			-0.130
연령 (ref.=20대)	30대	-0.050	-0.048	-0.059
	40대	0.111	0.105	0.096
	50-55세	0.392*	0.317	0.272
	56세 이상	0.261	0.154	0.134
성별(ref.=남성)	여성	-0.226*	-0.205*	-0.198
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	0.105	0.128	0.118
	대졸	-0.013	-0.016	-0.035
	석사 이상	-0.123	-0.150	-0.171
근무지역 (ref.=제주)	서울	-0.007	-0.014	-0.006
	기타 지역	0.057	0.052	0.039
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	-0.009	0.004	0.025
근무부서 (ref.=경영본부)	연금본부	-0.213	-0.216	-0.223
	고객본부	-0.146	-0.103	-0.092
	복지본부	-0.149	-0.141	-0.138
	자금운용	-0.123	-0.144	-0.160
상수		2.400	2.400	2.141
R ²		0.261	0.266	0.273
adj R ²		0.202	0.19	0.182
F통계량		4.41***	3.54***	3.00***

<표 21-2> 직급의 조절효과(임금피크제 적정성 및 조직몰입)

변 수		모형1	모형2	모형3
임금피크제 적정성		0.141**	0.139**	0.366*
조절변수	4급 대리		0.125	1.355
	4급 과장		0.094	1.028
	3급		0.187	0.611
	2급 이상		0.352	1.395*
상호작용항	4급 대리			-0.376
	4급 과장			-0.300
	3급			-0.122
	2급 이상			-0.338
연령 (ref.=20대)	30대	0.057	0.007	0.010
	40대	0.249	0.132	0.159
	50-55세	0.493**	0.291	0.317
	56세 이상	0.505	0.257	0.269
성별(ref.=남성)	여성	-0.277**	-0.238*	-0.247*
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	0.215	0.251	0.218
	대졸	-0.065	-0.068	-0.102
	석사 이상	-0.140	-0.179	-0.219
근무지역 (ref.=제주)	서울	-0.014	-0.018	0.010
	기타 지역	0.021	0.019	-0.005
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	0.042	0.052	0.085
근무부서 (ref.=경영본부)	연금본부	-0.242	-0.236	-0.234
	고객본부	-0.204	-0.145	0.165
	복지본부	-0.175	-0.155	-0.169
	자금운용	-0.239	-0.266	-0.321
상수		3.108	3.059	2.349
R ²		0.183	0.193	0.221
adj R ²		0.117	0.111	0.123
F통계량		2.79**	2.34**	2.26**

<표 21-3> 직급의 조절효과(임금피크제 만족도 및 조직몰입)

변 수		모형1	모형2	모형3
임금피크제 만족도		0.292***	0.302***	0.423**
조절변수	4급 대리		0.199	0.282
	4급 과장		0.088	0.429
	3급		0.182	0.537
	2급 이상		0.410	1.186*
상호작용항	4급 대리			-0.021
	4급 과장			-0.129
	3급			-0.134
	2급 이상			-0.324
연령 (ref.=20대)	30대	0.072	-0.008	-0.001
	40대	0.274	0.165	0.158
	50-55세	0.511**	0.297	0.276
	56세 이상	0.486*	0.212	0.230
성별(ref.=남성)	여성	-0.264**	-0.225*	-0.220*
교육수준 (ref.=고졸)	초대졸	0.159	0.198	0.165
	대졸	-0.065	-0.077	-0.096
	석사 이상	-0.133	-0.188	-0.230
근무지역 (ref.=제주)	서울	0.004	-0.001	-0.002
	기타 지역	0.058	0.050	0.040
수행직무 (ref.=사무행정)	그 외 직무	-0.030	-0.015	-0.008
근무부서 (ref.=경영본부)	연금본부	-0.170	-0.151	-0.149
	고객본부	-0.193	-0.112	-0.103
	복지본부	-0.153	-0.120	-0.099
	자금운용	-0.186	-0.214	-0.218
상수		2.808	2.719	2.417
R ²		0.242	0.261	0.273
adj R ²		0.182	0.185	0.181
F통계량		3.99***	3.45***	2.99***

4. 가설의 검증결과 요약

이상의 연구결과를 종합해보면 임금피크제에 대한 이해도가 높을수록 조직몰입도는 높아지지만 직무만족과는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 임금피크제 설계의 적정성에 대한 인식수준은 직무만족과 조직몰입에 유의한 차이를 보여주지 않았다. 임금피크제 만족도에 대한 인식이 높을수록 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직급을 조절변수로 했을 때 2급이상 상위직급의 경우 임금피크제 적정성 인식수준이 직무만족에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

이러한 결과는 정년연장과 병행하여 공공기관에 도입된 임금피크제가 고용안정성을 확보해준다는 정책취지에 따라 조직에 보다 안정적으로 머물고자 하는 조직몰입도는 대체로 향상시키지만, 개인성과 향상 동기를 제공하는 직무만족에는 상대적으로 영향력이 낮음을 추측하게 한다.

따라서, 임금피크제를 통한 조직효과성 제고를 개별 공공기관 조직의 여건에 부합하는 임금피크제도 설계, 적합한 직무개발 등 제도적 환경을 개선하고 임금피크제 적용을 앞둔 장기근속 직원들의 직무열의를 유지할 수 있도록 조직문화 조성 노력이 필요할 것이다.

<표 22> 가설 검증결과 요약

가 설	검증결과
가설1. 임금피크제에 대한 이해도는 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다	지지하지 못함
가설2. 임금피크제에 대한 이해도는 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	지지함
가설3. 임금피크제도 설계의 적정성은 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	지지하지 못함
가설4. 임금피크제도 설계의 적정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	지지하지 못함
가설5. 임금피크제에 대한 만족도는 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	지지함
가설6. 임금피크제에 대한 만족도는 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	지지함
가설7. 임금피크제 인식수준이 조직효과성에 미치는 영향은 직급에 따라 차이가 있을 것이다.	지지함

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 정부정책에 따라 공공기관에 도입된 임금피크제가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위한 것으로 기금관리형 준정부기관인 공무원연금공단을 분석대상으로 하였다.

연구수행을 위해 임금피크제 인식수준을 독립변수로 설정하고 이해도, 적정성, 만족도를 하위 구성요소로 정하였다. 종속변수인 조직효과성 구성요소는 선행연구를 기반으로 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다.

측정도구의 타당성 검증을 위해 총 27개 설문문항에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 임금피크제 인식은 연구설계와 동일하게 3개 요인이 추출되었으나, 요인별로 의미있게 추출되지 않은 3개 항목은 제외하였다. 조직효과성 역시 당초 연구설계와 같이 2개 요인으로 추출되었으나 마찬가지로 요인별로 의미있게 추출되지 않은 3개 항목은 제외하였다. 크론바흐 알파값(α)을 통해 측정된 신뢰도 분석은 독립변수, 종속변수 모두 0.6 이상의 수치를 나타내어 척도의 신뢰성을 확보하였다.

조사대상인 공무원연금공단 직원 529명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 응답자는 216명으로 41%의 응답률을 보였다. 응답자의 인구통계학적 특성 분석결과 공단의 실제 인적구성 분포도와 상당히 유사하여 표본의 대표성이 확보되었다고 판단했다.

공무원연금공단 조직구성원의 임금피크제 인식수준(5점 척도)을 살펴보면, 임금피크제 이해도는 보통이상(3.67)이었으나 임금피크제의 적정성(2.98)과 만족도(2.32)는 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

반면에, 조직효과성(5점 척도) 구성요소인 직무만족(3.13)과 조직몰입도(3.49)는 전반적으로 높은 수준으로 나타나 응답자의 다수가 수행업무에 대해 만족하고 공단에 대한 애정이 큰 것으로 보여진다.

연령에 따른 변수의 차이 검증에서는 50세 이상 고연령 집단이 임금피크제 적정성과 만족도가 매우 낮게 나타났으며, 임금피크제 이해도는 40대 집단이 가장 높게(3.80) 인식하였다. 직무만족과 조직몰입은 연령이 높을수록 대체로 높은 평균값을 보였으며, 집단간 차이 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

성별에 따른 변수 차이 검증에서는 남성이 임금피크제 이해도, 만족도 및 조직효과성이 여성에 비해 높게 나타났으나, 조직몰입을 제외하고는 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

직급차이 검증에서는 조직몰입 인식 수준에서 3급, 2급 이상 집단이 5급 이하 집단과 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 일반적으로 3급 이상 직급은 대체로 재직연수가 18년 이상인 장기재직자로 공단에 대한 애사심과 소속감이 낮은 직급에 비해 높은 것으로 보여진다.

그 외 학력, 근무지역 및 근무부서와 관련해서는 집단간 변수별 유의미한 통계적 차이점을 발견하지 못하였다.

임금피크제 인식과 조직효과성에 대한 회귀분석 모형에서는 임금피크제 이해도와 만족도가 높을수록 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임금피크제 만족도는 직무만족에도 통계적으로 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면, 임금피크제 적정성 인식이 높을수록 직무만족과 조직몰입 수준은 감소하는 결과를 보였으나 통계적으로 유의미한 차이를 보여주지는 못하였다.

마지막으로 종속변수와 독립변수간 관계에 영향을 줄 수 있는 조절변수(직급)에 대해 확인하였는데, 2급 이상 고위직급의 경우 임금피크제 설계의 적정성 인식이 통계적으로 유의하게 직무만족을 감소시키는($t = -2.22$) 것으로 나타났다.

종합적으로, 본 연구결과는 임금피크제 만족도가 직무만족과 조직몰입 모두에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 나타내므로 공공조직별 조직문화와 인적구성 조건에 부합하는 임금피크제도 운영을 통해 조직효과성 제고가 가능하다는 점을 시사한다.

제 2 절 연구의 시사점 및 한계

1. 연구의 시사점

본 연구는 공공기관의 임금피크제에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 것으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 고령화와 연공주의 임금체계의 문제해결을 위한 대안으로 정부 방침에 따라 전체 공공기관에서 운영중인 임금피크제가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

임금피크제에 대한 기존의 연구는 주로 민간기업을 대상으로 하였는데, 민간에 비해 상대적으로 위계적인 조직문화를 지니고 고용안정성이 높아 정년이 보장되며 다수의 조직구성원이 유사한 행정업무를 수행하는 공공부문에서 임금피크제가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 연구했다는 점에서 분석의 의미가 있다.

둘째, 임금피크제 이해도와 만족도 인식수준이 높아질수록 공공기관 구성원의 조직몰입이 높아진다는 것을 실증적으로 확인하였다. 이러한 분석결과는 김기영·고미애(2009), 강수돌·강승환(2014) 등의 선행연구 결과와도 일관성을 보이고 있다.

이는 정부 혹은 공공기관의 경영진들이 임금피크제에 대한 긍정적 인식 확산을 위해 노력해야 함을 시사하는데 정년이 보장되는 공공조직에서 임금삭감을 전제로 하는 임금피크제를 조직구성원이 긍정적으로 인식하도록 하기 위해서는 전사차원의 체계적 관리가 필요함을 시사한다. 하지만, 임금피크제가 제대로 정착되지 못한 상황에서 현정부는 직무급 도입 등 이미 새로운 임금체계에 대한 논의가 이루어지는 상황으로 정부의 제도적 지원이 없는 상태에서 장기간 담보상태로 방치될 것이 예상됨에 따라 공공부문 종사자들이 임금피크제에 대해 긍정적 인식 확산에는 상당한 어려움이 존재할 것으로 보인다.

셋째, 조직여건에 부합하는 임금피크제의 운영방안 개선이 필요하다. 임금피크제 인식 3개 구성요소 중 제도설계의 적정성(2.98)과 만족도(2.32)는 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났는데 이는 개별 공공기관의 조직특성을 고려하지 않고 정부정책에 따라 일괄적으로 제도를 도입함에 따른 기본적인 불신에 기인한다고 추정된다. 공공기관별로 사업영역, 인력구성, 직급체계, 조직문화 등이 상이함에도 동일한 기준의 임금피크제를 운영함에 따라 제도의 합리성이 낮다고 인식하는 것으로 판단된다.

공공기업 종사자의 인식기저에 고착화된 이러한 불신을 해소하기 위해서는 조직특성을 반영한 적합한 직무개발, 성과평가 및 보상 등 객관적 기준에 근거한 임금피크제도 개선 등 종합적인 관리방안을 마련하여 제도운영의 합리성을 강화할 필요가 있다.

마지막으로, 공공기관 내 임금피크제 적용직원 및 적용을 앞두고 있는 계층에 대한 조직의 관심과 배려가 필요하다.

앞서 살펴본 추경호 국회의원(2017년) 자료를 기반으로 전체 공공기관 직원 31만명(17년말 기준, 정원)의 4%가 임금피크제도 적용대상이라고 추정할 경우 연간 약 12천명에 이른다. 여기에 아직 임금피크제도 적용을 받고 있지는 않지만, 조만간 제도적용을 받게 될 50세 이상, 여성보다는 남성, 2급 이상 상위직급 등 집단에 대한 사전적 관리·감독도 필요하다. 이들 집단은 임금피크제에 대한 이해도는 다른 집단에 비해 상대적으로 높으나, 제도의 적정성과 만족도에 대한 인식은 매우 낮은 것으로 나타났다. 고령화 시대, 정부정책에 따른 제도도입의 목적과 당위성에 대해서는 인지하고 있으나, 합리적으로 제도가 설계되지 않았고 조직의 성과 창출에 미치는 영향력도 미흡하다고 생각하는 것이다.

공공부문에서 상당부문을 차지하는 이들 임금피크제 적용(예정)자들이 업무열의를 상실할 경우, 국가차원의 막대한 예산과 인력 낭비요인이 될 것이다. 이들이 조직내에서 배제 혹은 소외감을 느끼지 않고 본인의 업무를 적극적으로 수행하고 조직에 애사심을 유지할 수 있도록 세심한 관리와 우호적인 분위기 조성 노력이 필요할 것이다.

2. 연구의 한계

본 연구는 앞에서 언급한 성과와 시사점에도 불구하고 한계점 역시 존재하는데 이를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구가 단일 공공기관인 공무원연금공단 구성원만을 대상으로 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 한계가 있다. 향후 공공부문에 일반화된 이론으로 적용할 수 있도록 다른 준정부기관, 공기업 등으로 연구범위를 확대하여 실행하는 후속연구가 필요할 것으로 판단된다. 전체 공공기관을 대상으로 임금피크제 인식과 조직효과성에 대한 분석결과가 나온다면 이는 공공부문의 미래 급여체계 정책추진 방향에 대한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 연구에 사용된 변수에 대해 동일한 응답자가 설문에 답하였기 때문에 동일방법편의가 존재할 가능성이 높다. 동일방법편의란 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정했을 때 발생하는 오류로써 측정의 타당도에 영향을 미쳐 연구결과를 왜곡하는 것이다. 이를 위해 향후에는 각 측정변수들의 응답원천을 다르게 하는 연구설계가 필요할 것이다.

셋째, 인구통계변수를 기준으로 임금피크제 인식과 조직효과성과의 영향력 분석에서 비교집단간 유의한 결과를 얻지 못한 점이다. 이는 공무원연금공단의 규모가 비교적 작고(정원 529명) 조직구성원의 정서적 동질화 수준이 높아서 발생한 결과로 추정된다. 향후에는 많은 표본을 수집하고 조사문항의 정밀도를 높여 보다 심도있는 연구를 수행할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구가 2019년 1분기를 기준으로 하는 횡단적인 분석이라는 점이다. 임금피크제는 2016년 공단에 도입되어 정착되어 가는 과정중에 있어 연도별 시계열 분석을 통해 임금피크제 인식수준이 조직효과성에 미치는 변화추이를 장기적 관점에서 살펴보는 것이 보다 의미가 있는 분석이 될 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 강성호·신종각·김기홍(2016), 정년연장과 임금피크 적용에 따른 근로소득 및 국민·퇴직 연금소득 개선 효과, 재정학연구, 제9권 제3호
- 강수돌·강승완(2014), 임금피크제 도입에 대한 인식이 직무몰입에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 제21권 제3호
- 고용노동부(2015), 공공기관을 위한 임금피크제 매뉴얼
- 고은정·양동훈·지형주(2018), 임금피크제 도입이 기업의 인건비와 노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구, 경영컨설팅연구, 제18권 제1호
- 권소영(2012), 한국기업 임금피크제 도입의 결정요인에 관한 연구: 제도주의와 합리성 관점을 중심으로, 이화여자대학교
- 기획재정부(2015), 공공기관 임금피크제 권고안
- 김근세, 이경호(2005), 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로, 한국행정학보, 39(3), 179-203
- 김기영·고미애(2009), 외식기업 임금피크제 도입이 조직몰입과 성과에 미치는 영향, 관광연구저널, 23(4), 81-95
- 김미희(2017), 공공기관의 청년채용 결정요인에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교
- 김병섭·박광국·조경호(2000), 조직의 이해와 관리, 서울: 대영문화사
- 김용하·임성은(2011), 베이비붐 세대의 규모, 노동시장 충격, 세대간 이전에 대한 고찰, 보건사회연구, 31(2) 36-59
- 김정한·임효창(2008), 임금피크제 실태조사, 한국노동연구원
- 김정환(2017), 한국의 임금피크제 정착방안에 대한 연구, 국방기술품질원
- 김지혜(2017), 임금피크제를 도입한 기업구성원의 인식유형에 관한 연구: Q방법론을 활용하여, 석사학위논문, 서울대학교
- 김호정(2004), 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교, 한국행정학보

- 김효성(2013), 임금피크제 만족도가 조직시민행동에 주는 영향: 근속연수의 조절효과를 중심으로, 고려대학교 경영정보대학원
- 도운섭(2005), 조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석: 행정학 분야를 중심으로, 행정논총, 43(3)
- 방준식(2016), 임금피크제의 도입에 따른 법적 문제, 법학연구, 제24권 제2호
- 박성준·김기승(2009), 우리나라 임금피크제의 현황과 문제점에 대한 연구, 인적자원관리연구, 제16권 제3호
- 서형택·배낙기·양효창(2017), 지방공무원들의 임금피크정책 지각이 행정서비스 질과 조직시민행동에 미치는 영향 연구; 직무몰입을 매개효과로 하여, Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology. Vol.7, No.1, January, pp. 407-419
- 손규태(2015), 대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계, 석사학위논문, 서울대학교
- 송성화(2014), 목표모호성과 조직행태: 조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 미치는 영향을 중심으로, 박사학위논문, 서울대학교
- 신정식(2013), 정년 연장에 따른 임금피크제 도입 유형과 쟁점, 임금연구
- 안재형(2017), 공공조직내 의사소통이 직무만족과 보직이동 의사에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교
- 윤현중·류성민·양지윤(2012), 임금피크제: 현황과 주요 이슈. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집
- 이선우·조경훈(2013), 정부 임금피크제 도입에 관한 연구: 공기업 사례를 중심으로, 한국인사행정학회보, 제12권 제3호
- 이아영·노세리·이상민(2017), 임금피크제와 기업의 재무적 성과 간의 관계: 충보상이론을 중심으로, 제9회 한국노동연구원 사업체패널 학술대회

- 이지만·박성훈·정승화·강철희·조상미(2012), 국내·일본 기업 사례 비교분석을 통한 임금피크제의 실행효과와 그 향후 과제, 인적자원관리 연구, 제19권 제1호
- 이희자(2014), 60세 정년관리와 임금피크제, 서울: 행정경영자료사
- 임옥빈·김봄이·박선규(2018), 공공부문 임금피크제 시행 실태 분석, 글로벌경영학회지
- 임효창(2014), 고령화시대의 임금체계 컨설팅 방법론, 경영컨설팅연구, 제14권 제1호
- 장희란·박정수(2015), 공공기관 경영성과에 대한 기관규모 효과 분석, 한국정책학회보
- 전영한(2004), 공공조직의 모호성: 개념, 측정 그리고 타당화, 한국행정학보, 38(5)
- 정석구(2016), 성과보상제와 임금피크제가 기업의 생산성에 미치는 영향, 석사학위논문, 서울대학교
- 주효진(2004), 조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용, 박사학위논문, 영남대학교
- 지승훈(2014), 공기업 구성원의 위계성 인식과 조직효과성에 관한 연구: 시장형 공기업의 업무특성별 분류를 중심으로, 석사학위논문, 서울대학교
- 최락인(2016), 청년 고용절벽 해소를 위한 임금피크제의 정치경제학, *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*
- 최태선·김형진(2015), 지방공기업의 성공적 임금피크제 도입을 위한 과제, 지방행정연구, 제29권 제4호
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Becker, G. S.(1986), Front matter, human capital: a theoretical and

- empirical analysis with special reference to education. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Second Edition (pp.22-0). NBER
- Chung & Meggison.(1998), *Organizational Behavior, Developing Management Skill*, Harper & Row, Publisher : 46
- Lazear, E.P.(1979), *Why Is There Mandatory Retirement?*, *The Journal of Political Economy*, 87(6), 1979, pp.1261-1284
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. (2001). The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247

설문문항

1. 독립변수

1) 임금피크제 이해도

- 나는 공공기관 임금피크제가 가지는 목적과 필요성에 대해 충분히 알고 있다
- 우리 조직은 임금피크제 도입시 전체 구성원들의 공감대 형성을 위해 충분히 노력했다고 생각한다.
- 우리 조직의 임금피크제 모델은 비교적 단순하고 이해하기가 쉽다
- 임금피크제 도입이 인사적체 해소에 도움이 된다고 생각한다
- 임금피크제 도입이 신규직원 채용에 도움이 된다고 생각한다

2) 임금피크제 적정성

- 나는 개인적으로 임금피크제 도입시 별다른 저항감을 못 느꼈다
- 나는 공단이 도입한 정년연장형 임금피크제가 적정하다고 생각한다
- 나는 직책과 직무에 상관없이 전직원을 대상으로 특정연령에 이르면 임금피크를 적용하는 것이 바람직하다고 생각한다
- 우리 조직의 임금피크제는 바람직한 형태로 도입되었다
- 임금피크제는 향후에도 계속 지속되어야 할 제도라고 생각한다

3) 임금피크제 만족도

- 나는 공단의 임금피크제에 대해 전반적으로 만족한다
- 나는 공공기관에서 임금피크제 대상자의 능력과 경험을 활용할 수 있는 적합직무 개발이 용이하다고 생각한다
- 임금피크제 도입 이후 공단의 성과는 전체적으로 향상되고 있다
- 공단은 임금피크제 적용직원에 대한 관리가 체계적으로 이루어지고 있다
- 우리 조직의 임금피크제는 개선해야할 부분이 많이 있다

2. 종속변수

1) 직무만족

- 나는 나에게 맡겨진 일을 수행하면서 즐거움을 느낀다
- 나는 다른 사람들이 그들의 일을 좋아하는 것에 비해 훨씬 더 많이 나의 일을 좋아한다
- 나는 나의 일을 수행하면서 지루함을 느낀 적이 없다
- 나는 다른 업무 분야로의 이동을 고려해 본 적이 없다
- 나는 나에게 맡겨진 일을 적극적으로 수행한다

2) 조직몰입

- 나는 공단의 성공을 위해 일반적으로 기대되는 것 이상의 노력을 기울인다
- 나의 가치관과 회사가 추구하는 가치는 대단히 유사하다고 생각한다
- 나는 조직 외부의 사람들에게 우리 조직에 대하여 자랑스럽게 얘기한다
- 나는 우리 공단에서 계속 일하기 위해 어떤 종류의 업무가 주어지더라도 받아들일 것이다
- 우리 공단은 업무수행을 하는데 있어 내가 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 북돋워준다
- 나는 우리 공단의 운명에 정말 많은 관심을 가지고 있다
- 나는 이직하는 것이 개인적으로 이득이 되더라도 주저할 것이다

3. 조절변수 : 직급

4. 통제변수

- | | |
|------|--------|
| ○ 연령 | ○ 근무부서 |
| ○ 성별 | ○ 수행직무 |
| ○ 교육 | ○ 근무지역 |

Abstract

The Effects of the Wage Peak System Recognition on the Organizational Effectiveness of Public Workers

- Focusing on difference between positions of GEPS -

Han, Hyun ju

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to analyze the effect of public worker's recognition level on the organizational effectiveness of the wage peak system introduced in public sector as an alternative personnel system for an aged society. In addition, it was also intended to analyze empirically the effect that there would be differences in organizational effectiveness depending on position level, considering the characteristics of public organizations with stronger hierarchical culture compared to private companies. The level of recognition of the wage peak system, which is an independent

variable, is the level of understanding, appropriateness and satisfaction of the wage peak system. And the organizational effectiveness, which is the dependent variable, was defined as job satisfaction and organizational commitment by referring to a number of prior studies. In addition, the moderating effect between independent and dependent variables was measured using the position as the moderate variable, and other demographic characteristics were set as the control variable

For the study, a survey of all employees of the Government Employees Pension Service(GEPS) was conducted and verified the hypothesis based on the results of 216 respondents.

The analysis results shows that first, the level of understanding of the wage peak system has a positive effect on organizational commitment but not on job satisfaction. It is assumed that this is because the wage peak system introduced in parallel with the extension of the retirement age improves the level of organizational commitment that wants to stay stable in the organization, but has a low influence on job satisfaction that provides motivation to improve individual performance.

The recognition of the appropriateness of the wage peak system design does not show statistically significant results for both job satisfaction and organizational commitment. But it is analyzed that the level of satisfaction recognition of the wage peak system has a positive effect on both job satisfaction and organizational commitment.

Finally, an analysis of the interaction of the position shows that the higher the recognition of the appropriateness of the wage peak system at the top level of the position, the significantly reduced job satisfaction.

These findings suggests that efforts to improve practical satisfaction of the system, such as new job development and

systematic management of employees applying for the wage peak system, are necessary because it positively affects job satisfaction when the individual satisfaction level is high.

The wage peak system in the public sector is introduced by government policies and has a fundamental weakness in that it does not reflect the characteristics of individual organizations. Nevertheless, the results of this study show that understanding and satisfaction of the wage peak system has a positive effect on the organizational commitment. Therefore, it is possible to improve the organizational performance through efforts such as the purpose and necessity of introducing the wage peak system, performance evaluation and adequacy of compensation.

This study is meaningful in that unlike prior studies on wage peak systems, mainly for private companies, it has empirically studied the effect of wage peak systems on organizational effectiveness in the public sector. However, this study has limitations because it targets a single public institution and cross-sectional analysis. In the future, more meaningful implications for the wage peak system could be presented, if the research targets are expanded to all public organizations and longitudinal analyses over many years.

keywords : wage peak system, public sector, organizational effectiveness, job satisfaction, organizational commitment

Student Number : 2018-20605