

# 勤勞者의 成果配分參加와 組織有效性間의 關係에 관한 實證的 研究

金 永 在

## 目 次

I. 序 論

II. 理論的 背景

III. 實證的 研究의 設計

IV. 實證的 研究의 結果

V. 結 論

## I. 序 論

### 1. 研究의 目的

우리나라는 1987년 정치적 민주화 선언을 계기로 사회 각 부문에서 민주화의 욕구가 다양하게 분출되면서, 산업계에서는 산업의 민주화를 달성하기 위한 근로자의 경영참가가 노사관계의 핵심적 이슈로 제기되어 왔다.

즉 지난번 헌법개정시에는 근로자의 경영참가권 보장에 관한 입법화 문제가 산업계는 물론 정치적·사회적 주요 쟁점이 되기도 하였으며, 또한 70년대의 노동통제로 인해 그동안 자제되어 왔던 경제개발의 성과에 대한 왜곡된 분배구조문제가 이제 다시 사회적 이슈로 등장하여 성과의 공정한 배분에 대한 요구도 제기되어 왔다. 더욱이 작금에는 정부 및 기업측에서도 UR협상, EC의 경제블럭화, 제조업의 인력부족과 노동생산성을 상회하는 勞務費의 상승, 급속한 기술변화 등의 어려운 경영환경하에서 기업의 경쟁력확보와 안정적인 성장을 도모하기 위하여, 기업의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 이를 근로자에게 현금 및 기타의 형태로 배분하는 成果配分參加에 대한 관심

\* 東國大學校 商經大學 經營學科 副教授

심이 크게 고조되고 있다.

사실, 서구의 학자들은 외부환경변화에 적극 대처할 뿐만 아니라 대내적으로는 근로자들의 불만족과 근로의욕의 저하, 疏外感, 그리고 생산성 하락을 치유하고 기업의 존속과 성장을 도모하기 위해서는 조직구성원의 협력과 참여가 무엇보다도 중요하다는 것을 오래 전부터 인식해 왔다. 이에 따라 근로자의 경영참가 실시를 강력히 권장해 왔고, 이에 대한 실증연구도 거시적·미시적 양차원에서 상당히 진척되어 왔다. 그러나, 우리나라의 경우 경영참가에 관하여 지금까지 거시적·법적·구조적 차원에서만 이론적 연구가 진행되어 왔을 뿐, 미시적·기능적 차원에서 경영참가가 종업원과 조직에 실제로 어느 정도의 긍정적인 효과를 가져올 수 있는가에 대한 실증적인 연구는 거의 없었던 실정이다.

그러므로 본 연구는 경영참가의 일환으로 현재 우리나라에서 勞·使·政간에 그 도입여부를 둘러싸고 논의가 활발히 전개되고 있는 성과배분참가를 미시적·기능적 차원인 組織行爲論的 觀點에서 연구하고자 한다.

이를테면, 한국기업에서 근로자의 성과배분참가가 組織의 有效性, 즉 종업원의 職務滿足·職務沒入 등의 職務態度 및 조직에 대한 태도에 실제로 어떠한 영향과 차이를 가져오고 또한 협력적 노사관계 구축에 어느 정도 기여하는지, 그리고 노동조합의 성과배분참가에 대한 태도가 조직유효성에 어떠한 조절효과를 미치는가를 실증적으로 究明하는 데 그 목적을 둔다.

## 2. 研究의 方法과 範圍

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 사용되는 연구방법으로는 성과배분참가와 관련된 변수에 대한 문헌을 포괄적으로 개관하여 실증연구의 모형과 가설을 설정하기 위한 文獻的 研究方法과 문헌연구 결과 도출된 가설을 설문조사를 통해 검증하는 實證的 研究方法을 병용하였다.

실증적 연구를 위한 자료의 수집에 있어서는 성과배분참가를 실시하는 섬유 및 기계제조업종의 11개 기업체 근로자를 대상으로 설문지 조사를 실시하였는데, 기업체를 2기업군(群) 즉, i) 성과배분참가가 단체협약이나 상여금 규정 등에 의해 명문화 되어 있고 이를 수년간 공식적으로 실시해 와서 성과배분참가가 제도화되어 있는 기업군

(성과배분참가 제도화 기업군)과 ii) 성과배분참가가 공식화, 제도화되어 있지는 않지만 상황에 따라서 성과배분을 실시하는 기업군(성과배분 참가 비제도화 기업군)으로 분류하였다. 가설의 성격에 따라 조사대상을 11개의 전체 성과배분 참가 실시기업과 그 중 제도화된 6개 기업체로 구분하여 연구하였다. 그리고 자료의 분석방법으로서는 SPSS를 이용한 계량적 통계기법을 사용하였다.

한편, 본 연구에서 설정한 연구의 범위는 다음과 같다.

첫째, 성과배분참가를 실시하는 기업군의 종업원집단을 대상으로 한국기업에서 성과배분참가의 특성으로 볼 수 있는 성과배분참가제도 운영의 활성화, 성과배분참가제도 설계시 종업원의 참여, 성과배분의 공정성 그리고 조직유효성 지표 중에서 종업원의 심리변수인 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 및 노사관계의 분위기를 선정하여 이 변수들간의 관계를 살펴본다.

둘째, 성과배분참가가 제도화된 기업군을 대상으로 성과배분참가의 특성을 나타내는 독립변수들과 조직유효성 변수들간의 관계에서 지금까지 연구가 거의 없었던 참가에 대한 노조의 태도를 조절변수로 선정하여 그 조절효과를 알아본다.

셋째, 성과배분참가가 제도화된 기업군을 대상으로 이 제도 설계의 참여 정도를 높게 지각하는 종업원집단의 기업군과 그렇지 않은 종업원집단의 기업군간의 조직유효성을 비교해 봄으로써 성과배분참가제도의 도입 실시시에 항상 강조되어 왔던 종업원의 제도설계 참여의 중요성을 실증적으로 규명한다.

## II. 理論的 背景

### 1. 成果配分參加의 概念

#### 1) 成果配分參加의 意義

노사 협력으로 산출된 기업의 경영성과는 경제·사회의 균형적 발전이라는 거시적 차원에서 볼 때, 성과의 증진에 직접적으로 기여한 근로자와 경영자는 물론 경영성과 창출과 궁극적으로 관련을 맺고 있는 자본가층 및 기타 이해관계자집단에 까지도 공정

하게 배분되지 않으면 안된다. 따라서 經營成果는 크게 社會成果, 資本 및 經營體成果와 勞動成果로 구분할 수 있다.

근로자의 성과배분참가란 미시적 차원 즉, 기업의 노사 공존공영을 목표로 창출된 경영성과의 배분에 근로자가 참가하는 것으로, 근로자가 기업의 매출액이나 이윤, 생산비용절감, 생산성 등의 經營成果 증진에 기여하고 그 대가로써 성과의 일정 부분의 배분에 참가하는 것을 말하는데, 성과의 배분 몫은 통상적인 임금외에 사후적으로 현금(상여금), 주식, 기타 복지기금 등의 형태로 지급된다.

이때 기업이 기대한 경영성과 이상의 성과를 거두었을 경우 기대성과와 실질성과와의 차액을 원천으로 하여 근로자측에 배분되는 임금을 성과배분임금이라 한다(關口功, 1976:199). 성과배분임금은 임금형태관리면에서 보면 근로자의 勞動成果의 증감에 따라 보상(임금)이 변동하기 때문에 특정 결과의 성과와 관련된 可變的인 賃金, 즉 인센티브임금의 일종이다(R. Delizia, 1984:27/3). 물론 개별 근로자의 성과증진이나 작업능률에 따라 임금이 지급되는 成果給(piece-rate plans)이나 상여금제 등의 개별인센티브 임금제도도 넓은 의미로는 기업의 성과배분시스템에 포함될 수 있으나, 일반적으로는 근로자집단을 대상으로 집단의 성과증진에 초점을 두고 성과를 배분하는 집단인센티브 임금제도를 의미한다. 따라서 우리 나라의 많은 기업들처럼 경영성과의 증감과는 관계없이 거의 고정적으로 지급되는 단순한 개별상여금은 일반적인 성과배분임금은 아니다.

또한 성과배분참가는 임금관리의 대상을 경제적 임금, 사회적 임금, 참여적 임금으로 구분했을 때 경영의 결과에 대한 참여로서, 참여적(또는 배분적)임금의 결정 과정에 참가하는 것이라 할 수 있다. 오늘날 임금을 둘러싼 노사간 이해대립의 격화와 이로 인한 기업의 경쟁력 약화로 임금을 노사의 이해대립적인 원가요소로서만 규정짓지 않고, 노사의 이해공통적인 성과산출 요소로서 유도함에 따라 경제적 임금의 성격이 참여적 임금으로 강화되어 가는 실정이다(최종태, 1987:33).

이 같은 성과배분은 기본적으로는 파트너샤프트(Partnerschaft)라고 하는 노사 공존공영의 공동체 의식의 이념에 기반을 둔 것으로, 배분의 대상이 되는 성과는 파트너샤프터의 효과에 의해 발생한 증가수익에 한정하는 것이 일반적이다(김영배·김재원·김태홍, 1988:164).

그리고 성과배분참가는 다음과 같은 기능을 수행하는 바, 미시적으로는 ① 생산성과 임금간에 있어서 공정관계의 달성, ② 경영참가기능 및 노사신뢰관계의 배양, ③ 기본임금의 안정화와 탄력적 임금정책의 실현, ④ 성취동기 유발, ⑤ 경영공동체 형성의 조장과 근로자 재산형성(일본생산성본부, 1990:8; 최종태, 1988:75-77), ⑥ 경영성과의 증대 및 노사관계의 안정화 등의 기능을 수행하고, 거시적으로는 고용의 안정과 인플레이션 중립적인 임금인상을 가능하게 하는 기능을 수행한다.

## 2) 成果配分方式

성과의 배분방식은 ① 성과를 나타내는 기준량으로써 무엇을 이용하고 있는가 ② 성과를 무엇으로 배분할 것인가에 따라 다양하다.

전자의 관점에서 배분방식을 분류하면 i) 부가가치 연계방식(럭커 플랜), ii) 이윤(이익) 연계방식, iii) 매상고 또는 생산액 연계방식(스캔론 플랜), iv) 원재료 절약액 연계방식(카이저 플랜), v) 생산량 연계방식, vi) 이들의 혼합 연계방식 등이 있다. 이들 배분방식 중에서 본질적으로는 생산성 성과에 기초한 부가가치연계 방식이 성과배분의 전형적인 방식이라고 생각할 수 있겠지만, 이윤연계 방식도 본질적으로는 부가가치연계 방식에 의한 분배와 같다고 볼 수 있다. 후자의 관점에서의 배분방식으로는 현금배분방식과 주식배분방식의 두 가지가 있다.

한편, 이러한 성과배분참가제도의 실시에 대하여 우리 나라의 경우 경제단체협의회가 1990년 7월에 300인 이상의 대기업체 1500개사를 대상으로 한 조사에 의하면, 응답회사 227개 업체 중에서 81개 업체(35.7%)가 성과배분제도를 가지고 있는 것으로 나타났다(경제단체협의회, 1990:33), 한국노동연구원의 조사에 의하면 상기 81개 업체 중에서 상술한 개념의 성과배분제도를 실시하고 있는 기업체는 23개 업체에 불과한 것으로 보고되고 있다(정인수, 1991:16).

## 2. 成果配分參加의 類型

성과배분시스템은 일반적으로 고정급이나 기타 형태의 임금형태시스템과 함께 사용되어지고 있는데 이에선 두 가지 기본적인 유형이 있다. 즉, i) 생산성향상에 따른 절

약분을 사용자와 종업원간에 배분하는 生産性利得配分參加制(productivity gain-sharing plans), ii) 기업이윤의 일정몫을 종업원에게 분배해 주는 利潤分配制度(profit sharing plans) 등이다(Mitchell, 1989:114-115. Mitchell을 비롯한 다수의 미국학자들은 종업원지주제도도 성과배분참가제도의 한 유형으로 보고 있다). 前者의 주요 제도적 형태로는 스캔론 플랜(Scanlon Plan)과 러커 플랜(Rucker Plan)이 있다.

### 1) 스캔론 플랜(Scanlon Plan)

스캔론 플랜은 1937년 Joseph Scanlon에 의해 고안된 가장 대표적인 생산성 이득배분제도로서 생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고 총매출액에 대한 노무비 절약분을 자극임금, 즉 상여금으로 종업원들에게 배분하는 제도이다.

스캔론 플랜은 공식적인 참가 프로그램과 상여금 지급을 통하여 조직의 유효성을 증대시키는 체계적인 접근법으로(White, 1979:292), 이 계획에 참가한 전종업원에게는 생산성향상 노력과 그 성과 증대에 대하여 심리적보상(참여감 및 소속감, 자아실현욕구의 충족)은 물론 경제적 보상이 집단적으로 주어짐으로써 종업원의 추가적인 노력을 자극하게 된다. 이러한 점에서 스캔론 플랜은 일종의 組織開發計劃이며 조직체 수준의 집단 인센티브제도로서의 성격도 지니고 있어, 오늘날 스캔론 플랜은 하나의 조직이론이고 관리원칙의 결정체이며 심지어는 철학이라고까지 말하여지고 있다(Linda & Fisher, 1983:33-37).

스캔론 플랜은 종업원의 참여를 원동력으로 해서 전 공장을 하나의 팀웍으로 창출하여 노사간의 협동증대에 의한 생산성 향상을 기본목표로 삼고 이를 실천하기 위한 구체적인 제도로서 종업원의 참여의식 고취와 협력에 초점을 둔 집단 제안제도와 기업의 성과를 종업원과 합의한 기준에 따라 공정하게 배분하는 상여금제도(bonus plan)를 兩大支柱로 해서 운용되고 있다.

이러한 스캔론 플랜은 무엇보다도 상여금의 산출공식이 생산물의 판매가치와 노무비와의 관계에 기초를 두고 있어 모든 종업원들이 쉽게 이해할 수 있다는 점이 가장 큰 장점이며(Miller & Schuster, 1987:60), 또한 노동성과와 보상이 직결되고 상여금이 보통 1개월마다 계산되어 지급되므로 임금의 동기부여 요인으로서의 작용도 커서 인센티브효과가 후술하는 이윤분배제도보다 훨씬 크다고 할 수 있다.

## 2) 렉커 플랜(Rucker Plan)

이것은 렉커(A. W. Rucker)에 의하여 고안된 성과배분방식으로 비용절감이 목표인 점에서는 스캔론 플랜과 유사하나 좀 더 정밀한 회계분석에 기초를 두고 있다. 렉커에 의하면 시간급 종업원의 총노무비(간접노무비 포함)와 매출액에서 원재료비 및 특정 관련비용을 차감한 생산가치 혹은 부가가치 사이에는 일정한 관계가 있다고 본다. 따라서 이 제도는 부가가치를 총노무비로 나눈 표준생산성비율을 기준으로 이를 초과하는 부가가치생산액은 노사협력에 의한 생산성 향상의 결과로 보고 이를 노사간에 분배하는 제도이다.

상술한 스캔론 플랜과 렉커 플랜 이외에도 생산성 이득배분제도로서 Improshare제도가 있다. 전자가 회계지향적인데 반하여 후자는 종업원의 참여가 일반적으로 결여되어 있고 산출물의 가치에 기초를 두기보다는 오히려 물적 생산성에 기초를 두고 산업공학적인 관점에서 보너스 공식을 산정한다는 점이 특징이다.

한편 Bullock와 Lawler(1984)의 연구에 의하면, 이상과 같은 생산성 이득배분참가의 전형적인 제도는 매달 임금을 지불하고 노무비에 초점을 두며 이득의 50%이상을 종업원들과 공유하고 또한 종업원들의 참여와 더불어 전문가들에 의해서 실행되어지고 있는 것으로 밝혀졌다.

## 3) 利潤分配制度(Profit Sharing Plan)

이것은 기업에 일정한 수준의 이윤이 발생하였을 경우에 그 일부분을 종업원들에게 상여금으로 지급하는 제도로서, 1891년 영국에서 처음으로 실시되었는데 지난 20년동안 급속한 증가를 보이고 있다. 이 제도는 종업원들에게 ① 파트너쉽과 기업의 운명에 함께 동참하는 의식을 고취시키고, ② 낮은 이직률과 함께 높은 성과의 수준을 자극해서 기업의 이윤을 더욱 증가하기 위한 추가적인 노력과 상상력을 촉진시키며, ③ 종업원들의 경제적인 안정을 증대시키는데 그 목적이 있다(Heneman, et al, 1983:413; French, 1982:478).

이윤분배제도에는 세가지 유형이 있다. ① 現金分配制度(current or cash distribution plan)는 이윤의 일정액을 1년 또는 그 이내에 현금으로 종업원에게 배분하는 제도이고 ② 移延分配制度(deferred distribution plan)는 이윤의 일정액을 각 종업원의 계정이 설치되어 있는 공동기금에 예치해 두었다가 종업원의 퇴직, 사망, 혹은 해고

시 현금으로 지급하는 제도인데, 현금분배제도와는 달리 세제상의 혜택이 있어 많은 기업들이 이 제도를 채택하고 있다. ③ 複合分配制度(combination plan)는 앞의 두 유형을 복합한 것으로 이윤의 일부는 즉시 현금으로 종업원에게 지급하고 나머지는 퇴직, 사망, 해고시에 지급하는 제도이다.

한 연구에 의하면 미국의 경우 350,000개 이상의 기업체가 일정한 형태의 이윤분배제를 실시하고 있는 것으로 알려지고 있는데 많은 기업들은 그들의 경제적 성공의 많은 부분이 이윤분배제를 실시한 덕분이라고까지 말하고 있다. 이같은 이윤분배제도의 급속한 성장은 移延分配制度하의 종업원들에게 주어지는 유리한 稅制조치에도 영향이 있기는 하지만 이 제도가 원가를 절감시킬 것이라는 사용자의 신념이 크게 작용한 때문이다(김영재, 1984:95-96).

### 3. 成果配分參加와 組織有效性 및 勞動組合에 관한 先行研究

#### 1) 成果配分參加와 組織有效性간의 關係

사실 生産性利得配分參加나 利潤分配參加 등의 성과배분참가가 조직유효성에 미치는 영향을 평가한 연구는 국내에 거의 없고, 서구의 경우에도 별로 많지 않은 실정이다. 지금까지의 연구 결과들을 종합하여 보면, 다수의 종업원들과 경영자들은 성과배분참가가 종업원의 태도개선과 기업의 경영성과증대 등 조직의 유효성증대에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식하고 있음을 보여주고 있다(이하 Weitzman & Kruse, 1990:115-125; Florkowski, 1987:623-625 참조).

그러나 기존 연구의 대부분이 사례연구들이고 도수분포를 통한 분석으로써 성과배분참가와 본 연구에서의 각 조직유효성 변수와의 관련성에 관한 구체적이고 실증적인 연구는 별로 없는 바, 여기서는 직무만족, 이직률 등을 포함한 태도 및 행위적 성과와 생산성 등의 재무적 성과를 포괄하여 조사대상자를 중심으로 이를 고찰하고자 한다.

#### (1) 從業員 態度 調査

종업원의 태도조사에 의한 성과배분참가와 조직유효성간의 관계에 관한 지금까지의 연구 결과는 대체로 성과배분참가를 실시하고 있는 기업의 종업원들은 성과배분참가



가 자신들의 직무 및 조직에 대한 태도의 개선, 커뮤니케이션의 개선, 작업장의 분위기 개선, 기업의 성장과 생산성 향상 등에 기여하고 있다고 지각하는 것으로 나타나고 있다.

이를테면, Colletti(1969)가 Motorola社의 76명의 종업원을 대상으로(회수율 36%) 이윤분배제의 효과를 조사한 결과에 의하면, 응답자의 80%이상이 「기업의 성장에 실제로 동참」하고 있고 「비용절감에 따른 이득을 받는다」고 느꼈으며, 또한 이윤분배제가 종업원으로 하여금 「매일 직무수행에 자극을 주고」(67%) 「보다 나은 직무를 수행하기를 원하도록 하는」(72%) 것으로 나타났다.

Bell과 Hanson(1987)은 이윤분배제를 실시하고 있는 12개 기업체에서 2,703명의 종업원을 대상으로(회수율 67%) 이들의 태도를 조사한 결과, 이윤분배제가 「자신들의 태도를 개선」시켰다고 응답한 사람이 73%나 되었고 또한 「종업원들에게 작업을 보다 효과적으로 수행」하도록 하며(51%) 「기업의 분위기를 개선」하고(65%) 「기업에 대한 충성심도 강화」시키며(47%), 나아가 「기업 및 종업원들에게 훌륭한 제도」(86%)로 인식하는 것으로 밝혀졌다. 그러나 이 연구에서 비록 종업원의 91%가 이윤분배제를 지지하였지만, 이윤이 증가와 아울러 감소도 할 수 있기 때문에 이윤분배제는 실망과 고통을 둘 다 야기시킬 수 있다는 점을 인식한 종업원도 42%나 되었다. 이러한 사실은 이윤분배제가 근로자들의 소득수준에 따른 적용대상의 한계, 즉 고소득자에 비하여 저소득근로자층에 대해서는 실시가 다소 어려울 것임을 시사하는 것으로도 볼 수 있다.

한편, 한 기업체의 66명의 생산직 종업원을 대상으로 스캔론 플랜의 도입 전후에 있어서 협력, 커뮤니케이션, 참가에 대한 종업원의 지각 정도를 비교한 생산성과 노동의 질에 관한 전국위원회(National Commission on Productivity and Work Quality, 1975)의 연구에 의하면, 스캔론 플랜의 도입이 협력의 증대(54% → 82%), 커뮤니케이션의 개선(65% → 72%), 참가의 증대(44% → 71%)를 가져온 것으로 나타났다.

이상의 연구 결과들은 종업원들의 경우, 성과배분참가가 자신들의 직무태도와 회사의 분위기, 그리고 커뮤니케이션을 개선하고 기업에 대한 충성심을 제고시키며, 나아가 기업의 발전과 성장에 따른 안정감과 비용절감에 따른 경제적 보상도 제공하는 것으로 지각한다고 볼 수 있고, 이에 따라서 성과배분참가는 결국 종업원의 직무만족이나 직무몰입, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 가져다 주는 것으로 추론된다. 특히,

성과배분 참가를 종업원의 직무 및 조직에 대한 태도와 직접 관련시켜 행한 연구로서는 Florkowski의 연구가 있다. 그는 이윤분배제를 실시하고 있는 3개 기업체의 종업원 154명을 대상으로 이윤분배제에 대하여 긍정적인 답변을 예측할 수 있는 몇 가지 자료들을 사용하여 연구를 하였던 바, 임금의 공정성에 대한 지각, 성과와 보상의 적합관계와 더불어 직무만족, 그리고 조직몰입은 이윤분배제도에 대한 종업원의 긍정적인 태도와 상관관계가 있고, 반면에 의사결정에 대한 지각된 영향력과는 강한 관계를 갖고 있지 않는 것으로 밝혀졌다(Weitzman & Kruse, 1990:118).

## (2) 經營者 態度 調査

다수의 경영자들 역시 종업원들과 마찬가지로 이윤분배제가 종업원의 직무만족과 사기 및 충성심의 증대, 커뮤니케이션 및 노사관계의 개선, 이직률 및 비용의 감소, 생산성 향상 등 조직유효성에 긍정적인 효과를 가져다 주는 것으로 인식하고 있다.

이를테면, Brower(1967)는 이윤분배제를 실시하고 있는 제조업체의 경영자 204명을 대상으로 도수분포 분석을 통해 조사한 결과, 응답자의 90%가 이윤분배제는 「종업원들의 기업에 대한 관심과 태도를 개선」시켰다고 느꼈으며, 또한 응답자의 77%는 이윤분배제가 종업원의 이직률을 감소시켰다고 답변한 것으로 나타났다.

Metzger(1966)는 다양한 산업들에서 이윤분배제를 실시하는 종업원 500명 미만의 130개 기업체의 경영자 108명을 대상으로 한 설문조사에서, 이윤분배제는 종업원의 사기와 협력의 증대를 가져 오고(93%) 비용절감에도 효과적인 제도(64%)임을 발견했으며, 또한 그는 후에(1975) 다양한 산업들에서 이 제도를 실시하고 있는 대기업체의 33명의 경영자들을 대상으로 한 조사에서도 역시 이윤분배제가 비용절감과 능률증진에 효과적이고 팀워크를 개선한 것으로 보고하였다.

생산성과 노동의 질에 관한 전국위원회(1975)는 한 기업체의 경영자 28명을 대상으로 Scanlon Plan의 효과에 관한 조사에서, 이 제도의 도입후 종업원의 협력과 커뮤니케이션이 개선되고 근로자참가가 증대되었음을 보고했다.

Nightingale(1980)은 이윤분배제를 채택하고 있는 캐나다의 소규모 기업체들의 경영자 86명을 대상으로 한 연구에서 이 제도가 종업원의 만족을 증대시키고(84%) 종업원의 사기와 협력을 증대시켰으며(72%) 또한 이직의 감소(65%)를 가져왔다고 밝혔다.

O'Dell and McAdams(1987)는 미국 생산성 협회 산하 1,598개 회원사들의 경영자를 대상으로 한 조사에서, 응답자의 70%이상이 이윤분배제는 경영성과와 품질개선에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 응답했으며, 생산성 향상과 이직률 감소에도 긍정적이라고 보는 경영자가 각기 65% 및 56%나 된다고 밝혔다. 그리고 뉴욕증권거래소(1982)가 다양한 산업체들에서 이윤분배제를 실시하고 있는, 종업원 500명 이상 기업체에서 290명의 경영자를 대상으로 한 조사에서도 응답자의 78%가 이윤분배제는 생산성을 향상시킨다고 응답한 것으로 나타났다.

그리고 545명의 경영자를 대상으로 생산성 이득배분제, 이윤분배제, 단순인센티브제, 종업원지주제도 등을 비교 조사한 연구(Mitchell, Lewin & Lawler, 1990:63)에 의하면, 생산성 향상을 위해서는 단순인센티브제가 가장 높은 것으로 나타났으나(42%), 경영자들의 28% 및 26%는 각기 생산성 이득배분제와 이윤분배제가 생산성을 향상시키는 최선의 제도로 보았다. 최고경영자들의 48%는 이윤분배제가 종업원의 기업에 대한 충성심을 증가시키는 최선의 제도로 응답했고, 53%는 기업의 경제적 조건에 노무비를 연계시킬 수 있는 가장 우수한 탄력적인 제도로 답변한 것으로 보고되었다.

한편, 스캔론 플랜제도를 실시하고 있는 Parker Pen회사와 Atwood회사에 대한 사례연구에서는 이 제도하에서 종업원은 기업의 복리(well-being)에 보다 폭넓은 관심을 갖게 되었고, 또한 변화와 개선을 쉽게 수용하였으며, 경영자는 모든 근로자에게 돌아갈 이익을 개선하는데 있어서 질과 효율성을 강조할 수 있었던 것으로 나타났다(Lesieur & Puckett, 1969:113-115).

그리고 우리 나라의 경우에도 한국노동연구원의 조사결과에 의하면 성과배분제도를 실시중인 회사에서는 성과배분 실시 이후 생산성 향상, 근로자 협력의 증대, 노사관계의 개선이 이루어진 것으로 나타났다(정인수, 1991:11).

그런데 성과배분참가, 특히 생산성 이득배분참가제가 성공적으로 운용되어 조직유효성 증대를 극대화하기 위해서는 무엇보다도 종업원의 참여가 필수적이며, 경우에 따라서는 참여 수준의 증가가 생산성과 연계된 금전적 보상으로서의 집단 상여금제도보다 더 중요할 수도 있다는 연구도 있다(Lawler & Hackman, 1969; Jenkins & Lawler, 1981; Frost, et al., 1974; White, 1979; Rosenberg & Rosenstein, 1980).

## 2) 成果配分參加와 勞動組合

이윤분배제도와 노동조합간의 관계에 관한 실증적 연구는 지금까지 거의 없었다. 사실, 초창기의 이윤분배제는 기업에 대한 종업원의 충성심을 유도해내거나 노조활동에 대한 종업원들의 매력을 감소시킴으로써 노동조합에 대항하기 위한 수단으로 사용자에 의해 활용되어져 왔다. 이에따라, 역사적으로 볼 때, 노동조합은 대체적으로 이윤분배제도에 대하여 반대해 왔으며, 기업들은 노동조합이 결성된 후에는 이윤분배제를 포기하는 경향을 보였다(Freeman & Kleiner, 1987:41-47).

그러나 미국의 경우 일부 노동조합들은 1980년대에 들어와서는 경영자에게 인적자원의 활용에 유연성을 제공하기 위한 작업규칙의 완화와 임금 및 부가급부의 감소를 포함한 양보협상의 맥락에서, 이윤분배제를 긍정적으로 받아들여 단체교섭에서 이를 취급하여 왔는 바, 미국 자동차산업의 근로자들이 GM과 Ford사와의 단체협약에서 이윤분배제를 포함시키고 있는 것이 그 대표적인 예로 볼 수 있다.

한편 노조결성기업체(45개사)와 비노조결성기업체(96개사)에 있어서 이윤분배제의 특성비교에 관한 연구(Carinal & Helburn, 1987:168-172)에 의하면, 移延利潤分配制가 양 집단 모두 지배적인 이윤분배제 형태이지만, 노조결성기업체 집단이 비노조결성기업체 집단보다도 현금이윤분배제에 대한 비중이 다소 높았고, 이윤분배제의 조직유효성면에서는 비노조결성기업체가 노조결성기업체보다도 종업원의 사기 및 유지율과 성과개선이 높았던 것으로 나타났다. 또한 이윤분배제는 비노조결성기업체의 경우 노동력을 안정화시키는 수단으로써 年功(seniority)규정을 대체할 수 있는 효과도 있을 수 있다.

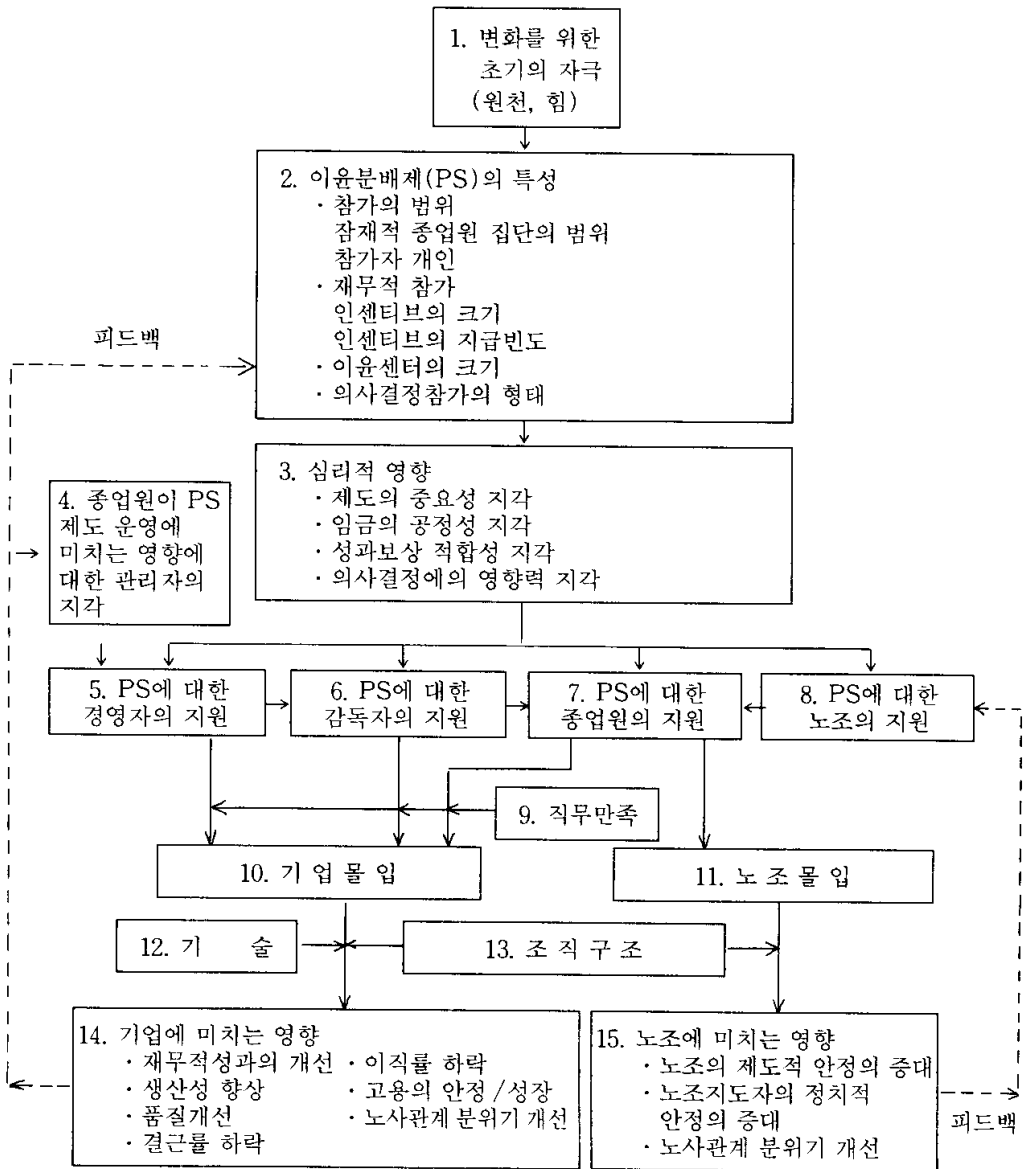
이윤분배제와 노동조합간의 관계에 관한 연구가 거의 없고, 따라서 이들 관계에 따른 조직유효성에 대한 연구도 거의 없으므로, 노동조합주의하에서 이윤분배제의 動的인 힘과 그리고 노동조합주의가 경영성과에 영향을 미치는 이윤분배제와 긍정적으로 혹은 부정적으로 상호작용을 하는지의 여부는 현재로서는 분명한 해답을 찾을 수 없는 흥미로운 질문이라 하겠다(Weitzman & Kruse, 1990:111).

## 3) 成果配分制度의 有效性 모델

Florkowski(1987)는 기존의 문헌 및 실증적인 연구를 통해서 이윤분배제도의 유효

성모델을 <그림 2-1>과 같이 제시하였다.

<그림 2-1> 이윤분배제도의 유효성 모델

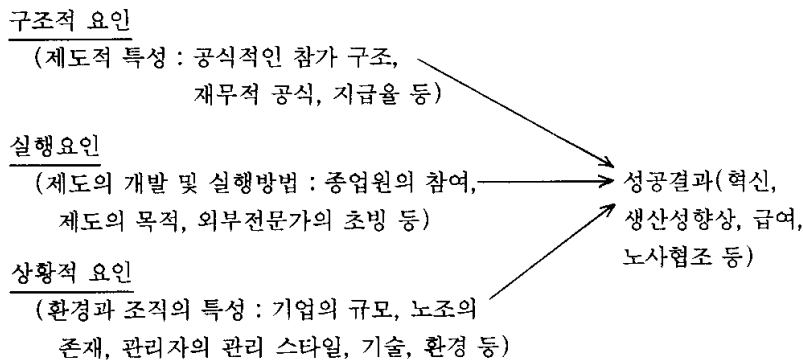


<자료> G.W. Florkowski, "Organizational Impact of Profit Sharing" *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4(1987), p.627.

즉 이윤분배제도에 대한 다양한 자극(동인)들은 이윤분배제의 구조적 설계와 실행을 유도하고, 이러한 이윤분배제도의 각 특성들이 제도의 중요성, 임금의 공정성, 성과보상의 적합성 및 의사결정에의 영향력 등의 지각에 영향을 미치고, 이러한 지각상태는 경영자, 감독자, 종업원 및 노조측의 이윤분배제에 대한 지원에 영향을 미친다. 나아가 이들의 지원은 기업몰입과 노조몰입에 영향을 미쳐 기업에 있어서는 재무적 성과의 개선, 생산성 향상, 품질개선, 결근률 및 이직률의 하락, 고용의 안정과 성장, 노사관계 분위기 개선 등의 효과를 가져다 주게 된다.

한편, Bullock와 Lawler(1984)는 <그림 2-2>와 같이, 생산성 이득배분제도에 대한 3次元의 휴리스틱(heuristic) 모델을 개발하고, 33개의 사례연구들을 각 차원에서 분석하였다.

<그림 2-2> 생산성 이득배분제도의 휴리스틱 모델



<자료> R. J. Bullock & E. E. Lawler, "Gainsharing : A Few Questions, and Fewer Answers", *Human Resource Management*, Vol.23, No.1(1984), p.27.

이들의 연구결과를 살펴 보면 사례의 2/3는 성공적이었으며, 대다수의 사례에서 생산성 이득배분제도는 생산성 및 원가절감, 개인의 태도와 QWL, 아이디어와 제안, 노사협조, 급여 및 보너스 등에 있어서 개선을 가져왔던 것으로 밝혀졌다.

그리고 White(1979)는 기존의 문헌연구를 통해 생산성 이득배분제도인 스캔론플랜의 성공과 관련있는 세 집단의 변수, 이를 테면 상황적 요인(규모, 기술, 관리적 풍토 등), 인적인 특성(최고경영자의 태도, 감독자의 태도 등), 과정변수(스캔론 플랜 실시 연수, 보너스 정도 등)를 기초로 하여 이 제도의 성공을 설명하는 요인들을 실증적으

로 연구하였다. 그 결과 스캐론 플랜의 성공은 종업원들의 의사결정참가의 평균수준과는 긍정적인 관계에 있으며, 또한 스캐론 플랜제도의 실시年數, 감독자의 태도, 최고경영자의 태도, 스캐론 플랜 성공의 기대수준과는 정(+)의 관계가 있지만, 기업의 규모와는 관련이 없는 것으로 보고했다.

### Ⅲ. 實證的 研究의 設計

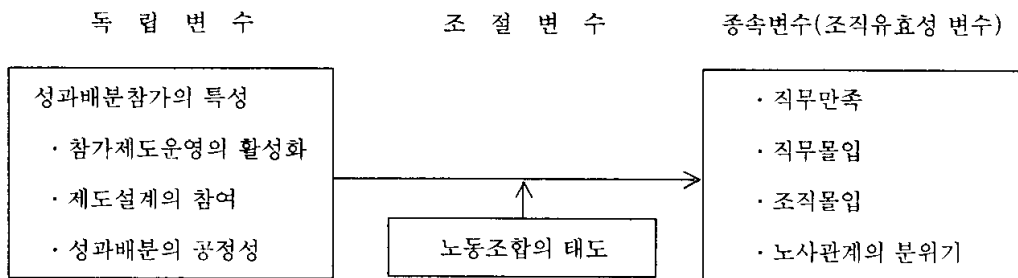
#### 1. 研究의 模型과 假說의 設定

##### 1) 研究模型의 設計

지금까지의 선행연구를 통해서 밝혀진 성과배분참가와 조직유효성간의 관련성을 바탕으로, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 검증해야 할 요인들의 관계를 <그림 3-1>과 같이 모형화하였다.

<그림 3-1>

실증연구의 모형



##### 2) 研究假說의 設定

위에서 살펴 본 제이론과 연구모형을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1 : 직장에서 성과배분참가제도 운영의 활성화 정도를 높게 지각하고 있는 종업

원 집단이 낮게 지각하고 있는 종업원집단보다도 조직유효성(직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도, 노사관계의 분위기)이 더 높을 것이다.

가설 2 : 직장에서 성과배분참가제도 설계의 참여 정도를 높게 지각하고 있는 종업원 집단이 낮게 지각하고 있는 종업원집단보다도 조직유효성(직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도, 노사관계의 분위기)이 더 높을 것이다.

가설 3 : 직장에서 성과배분의 공정성 정도를 높게 지각하고 있는 종업원집단이 낮게 지각하고 있는 종업원집단보다도 조직유효성(직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도, 노사관계의 분위기)이 더 높을 것이다.

가설 4 : 성과배분참가제도가 제도화된 기업군에서 노동조합의 태도가 성과배분참가에 대하여 긍정적인 경우에는 부정적인 경우보다도 각 독립변수와 조직유효성변수(직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도, 노사관계의 분위기)간의 관계가 더 강할 것이다.

가설 5 : 성과배분참가제도가 제도화된 기업군에서 성과배분참가제도 설계의 참여정도를 높게 지각하는 종업원 집단의 기업군(群)이 이를 낮게 지각하는 종업원집단의 기업군보다도 조직유효성(직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도, 노사관계의 분위기)이 더 높을 것이다.

## 2. 變數의 操作的 定義

### 1) 成果配分參加의 特性

#### (1) 參加制度運營의 活性化

이는 기업단위, 공장단위, 부서단위의 매출액이나 생산성, 이익, 비용절감 등이 목표치를 초과 달성할 경우에 이러한 경영성과의 배분을 위한 기업의 공식적인 제도 혹은 기구가 어느 정도 활동적으로 기능하고 있는가에 대한 종업원들의 지각 정도를 말한다. 이를 테면 성과의 산정 및 배분에 관한 공식적인 기준의 설정 및 이의 실행정도, 성과의 배분방법 및 配分回數의 실행정도, 성과확인도의 실행정도, 성과의 산정기준이나 배분방법, 성과의 변동에 관한 커뮤니케이션의 정도 등을 말한다.

#### (2) 制度設計의 參與

이는 성과배분참가제도를 처음 설계할 때 또는 이 제도의 내용을 변경할 경우에 종업



원 또는 노조의 의견이나 주장이 어느 정도로 반영되고 있는 지, 그리고 성과배분제도의 문제점이나 개선 방안에 대하여 종업원 또는 노조의 의견이 전달되는 커뮤니케이션 기회가 개방되어 있는 지에 대한 종업원들의 지각정도를 말한다.

### (3) 成果配分の 公正性

이는 종업원들이 기업의 경영성과 증대에 상응하는 공정한 보상을 받는 지에 대한 지각정도, 성과의 산정기준 및 배분비율의 공정성에 대한 지각정도, 성과의 증감이 객관적으로 확인되고 있는 지에 대한 종업원의 지각정도를 말한다.

이상의 각 문항은 5점척도를 사용하여 측정하였고, 각 항목의 측정치를 단순평균하여 척도의 지수로 삼았다.

## 2) 組織有效性 變數

### (1) 職務満足

일반적으로 직무만족이란 조직성원이 직무와 관련된 제 측면에 대하여 만족하고 있는 정도로, 그 구성항목들은 전반적인 만족과 직무 그 자체, 임금, 부가적 급여, 승진기회, 상사, 동료 등에 대한 각각의 만족수준을 측정할 수 있도록 구성되어 있다. 이 변수는 Alderfer(1972)의 ERG척도와 Minnesota대학에서 개발한 MSQ척도(Weiss, et al:1967)를 이용하여 측정하였다.

### (2) 職務没入

직무몰입은 종업원이 자기가 맡고있는 직무에 관여(열중)하는 정도를 말하는데, 종업원이 자기의 직무에 만족한 상태에 있든 혹은 불만족한 상태에 있든 간에 현재의 직무를 얼마나 열심히 수행하고 있는가 하는 정도를 나타낸다. 이 변수는 Lodehl과 Kejner(1965)가 개발한 척도를 이용하여 측정하였다.

### (3) 組織没入

이는 개인과 조직체의 심리적 결합의 한 형태로 조직성원이 조직의 목표와 가치를 수락하고 또한 조직 그 자체에 대하여 가지는 일체감의 정도를 말하는데, Mowday, Steers 및 Porter(1979)가 개발한 OCQ(Organization Commitment Questionnaire) 척도를 이용하여 측정하였다.

#### (4) 勞使關係의 寡圍氣

이는 노동조합과 사용자간에 서로의 존재를 인정하면서 양자가 합리적·공개적으로 상대하고, 노사간에 서로 정보를 공유하면서 문제해결에 함께 창조적인 노력을 기울이며 또한 어느 정도 서로 상대방을 이해하고 상대방의 주장이 정당할 때에는 양보하며, 상호협조적인 양호한 노사관계를 구축하고 있는가 하는 정도를 말한다. 이에 대한 종업원의 지각정도는 Angle과 Perry(1986)가 개발한 항목 중 노사관계의 분위기에 관한 부분을 사용하여 측정하였다.

#### 3) 勞動組合의 態度

이는 노동조합이 生産性利得配分參加나 이윤분배참가 등의 성과배분참가에 어느 정도의 관심이나 태도(긍정적 혹은 부정적)를 가지고 이를 지원하느냐 하는 정도를 말하는데, 노동조합의 이러한 참가에 대한 태도와 지원의 정도에 대한 종업원의 지각정도는 Likert의 5점척도에 의해 측정되었다.

### 3. 研究調查의 設計

#### 1) 事前調查

본 연구에서는 본 조사를 실시하기 전에 설문구성의 타당도와 신뢰도를 검토하기 위하여 1991년 7월에 대구시내에 소재하고 있는 기계제조업인 S기계회사의 근로자 80명을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 사전조사결과 요인적재치가 낮은 문항 및 전체적인 신뢰도를 저하시킨다고 판단되는 문항은 설문지에서 제외시켰다. 최종적으로 재작성된 설문지는 67문항으로 구성되어 있으며 구체적으로 성과배분참가제도 운영의 활성화(8문항), 성과배분참가제도 설계의 참여(3문항), 성과배분의 공정성(3문항), 직무만족(10문항), 직무몰입(7문항), 조직몰입(9문항), 노사관계의 분위기(15문항), 노동조합의 성과배분참가에 대한 태도(2문항), 인구통계적요인 및 기타 사항에 관한 문항(10문항)들로 이루어져 있다. 인구통계적요인 및 기타 사항을 제외한 다른 변수들의 문항에 대한 측정은 5점척도를 사용하였다.

## 2) 本 調査

### (1) 研究조사의 대상 및 방법

본 연구에 필요한 자료수집은 대구·창원·부산지역에 소재하는 섬유 및 기계제조업종 중 성과배분참가를 실시하고 있는 11개 기업체(섬유 6, 기계 5)를 표본기업으로 선정하여 각 업체당 60명-70명의 근로자를 대상으로 1991년 8월 15일부터 9월 15일까지 한달간에 걸쳐 실시되었다. 자료수집방법으로는 응답자의 自答式 설문지법을 이용하였으며, 연구자 및 조사원 1명이 각 기업체를 직접방문하여 인사담당실무자(주로 과장급) 및 노조간부에게 연구의 취지를 설명한 후 조사를 실시하였다. 배포된 설문지의 수는 총 720부였으나 회수된 설문지의 수는 521부로 회수율은 72.4%였고, 이 중 응답의 일관성이 없거나 무성의하게 응답한 설문지 18매를 제외한 나머지 503부를 실증분석에 이용하였다.

### (2) 測定道具의 信賴度와 妥當度 檢證

#### 가) 信賴度 檢證

본 조사에서 사용된 설문지의 문항들간의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach  $\alpha$ 계수를 이용하여 신뢰도 검증을 실시하였는데, 본 연구에서 이용된 척도의 문항들 중에서 전체적인 신뢰도를 저하시킨다고 판단되는 노사관계의 분위기와 관련된 7개 문항과 직무몰입도와 관련된 1개문항을 분석에서 제외하고 나머지 문항으로 분석을 실시하였다. 분석의 결과 각 척도별 Cronbach  $\alpha$ 값들이 .7767(직무몰입)에서 .9265(참가제도운영의 활성화)에 까지 걸쳐 있어 모든 척도의 신뢰도가 매우 높게 나타났다.

#### 나) 妥當度 檢證

척도구성 문항들간의 타당도(Validity)를 알아보기 위하여, 각 척도별로 요인분석(Factor Analysis)을 실시하여 이론적 배경을 기초로 설정한 각 변수들의 구분이 타당한지를 살펴 보았다. 요인분석에서는 Eigen-Value  $\geq 1.0$  이상인 것에 대하여 VARIMAX 要因回轉(factor rotation)을 실시하였다.

요인분석의 결과는 이론적으로 구분한 변수들과 거의 일치되게 나타났으므로 전반적으로 구성개념의 타당도는 높다고 할 수 있다.\*\*

\*\* 각 척도별 신뢰도 및 타당도 검증결과표는 지면관계상 생략하였습니다. 검증결과표와 설문지를 필요로 하시는 분께서는 필자에게 연락주시면 곧 송부해 드리겠습니다.

### (3) 資料의 分析方法

통계적 자료 처리는 SPSS 프로그램을 이용하였으며, 자료의 분석을 위하여 이용된 통계처리 방법은 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 성과배분참가의 특성, 조직유효성 및 노동조합의 태도와 관련한 변수들간의 관계를 알아보기 위하여 Pearson 상관계수를 구하는 상관분석을 하였다.

둘째, 성과배분참가의 특성과 관련한 각 변수들의 지각정도에 따른 조직유효성 변수치의 차이를 분석하기 위하여 T-test를 실시하였다(가설 1-가설 3).

셋째, 성과배분참가에 대한 노동조합 태도의 조절효과를 알아보기 위해 노동조합의 태도를 긍정적 및 부정적인 두집단으로 분류하고, 각 집단별로 독립변수와 종속변수간의 상관계수를 Fisher의 Z점수로 變換(Fisher's Z transformation)한 상관계수의 크기에 대해 차이검증을 하였다(가설 4).

넷째, 성과배분참가제도의 설계참여에 대한 종업원집단의 지각정도에 따라서 조직유효성 변수치에 차이가 있는지를 파악하기 위해 一元分散分析(one way ANOVA)기법을 이용하였으며 Scheffe Test를 실시하였다(가설 5).

## IV. 實證的 研究의 結果

### 1. 成果配分參加의 特性和 組織有效性에 관한 假說의 檢證

#### 1) 假說 1의 檢證結果

가설 1은 성과배분참가제도 운영의 활성화 정도를 높게 지각하는 종업원집단이 낮게 지각하는 종업원집단보다도 직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도가 더 높을 것이고, 노사관계의 분위기도 보다 양호한 것으로 지각하는지를 검증하기 위한 것이다.

실증분석의 결과는 <표 4-1>과 같다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 4-1> 성과배분참가제도 운영의 활성화 정도와 조직유효성

조직유효성	제도운영의 활성화	응답자수	평균	표준편차	t값	p값
직무만족	낮은 집단	119	2.10	.64	7.97	.000
	높은 집단	125	2.78	.68		
직무몰입	낮은 집단	119	2.81	.69	3.67	.000
	높은 집단	128	3.14	.70		
조직몰입	낮은 집단	113	2.32	.75	6.49	.000
	높은 집단	127	2.94	.72		
노사관계의 분위기	낮은 집단	114	2.32	.71	8.40	.000
	높은 집단	124	3.01	.53		

\*집단의 구분은 점수의 중앙값을 중간집단의 기준으로 하여 낮은 집단, 중간집단, 높은 집단으로 구분한 후 중간집단은 제외 하였음. 이하에서 각 독립변수의 집단구분은 동일함.

2) 假說 2의 檢證結果

가설 2는 성과배분참가제도 설계의 참여 정도를 높게 지각하는 종업원집단이 낮게 지각하는 종업원집단보다도 직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도가 더 높을 것이고 노사관계의 분위기도 보다 양호한 것으로 지각하는 지를 검증하기 위한 것이다.

실증분석의 결과는 <표 4-2>와 같다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

<표 4-2> 성과배분참가제도 설계의 참여 정도와 조직유효성

조직유효성	제도설계의 참여	응답자수	평균	표준편차	t값	p값
직무만족	낮은 집단	159	2.14	.64	8.16	.000
	높은 집단	159	2.72	.63		
직무몰입	낮은 집단	163	2.80	.74	4.83	.000
	높은 집단	164	3.18	.67		
조직몰입	낮은 집단	158	2.28	.70	8.08	.000
	높은 집단	161	2.92	.71		
노사관계의 분위기	낮은 집단	156	2.25	.64	10.89	.000
	높은 집단	161	2.98	.56		

## 3) 假說 3의 檢證結果

가설 3은 성과배분의 공정성의 정도를 높게 지각하는 종업원집단이 낮게 지각하는 종업원집단보다도 직무만족도, 직무몰입도, 조직몰입도가 더 높을 것이고 노사관계의 분위기도 보다 양호한 것으로 지각하는가를 검증하기 위한 것이다.

실증분석의 결과는 <표 4-3>과 같다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<표 4-3> 성과배분의 공정성 정도와 조직유효성

조직유효성	성과배분의 공정성	응답자수	평균	표준편차	t값	p값
직무만족	낮은 집단	160	2.13	.63	8.79	.000
	높은 집단	153	2.75	.63		
직무몰입	낮은 집단	169	2.79	.78	5.01	.000
	높은 집단	152	3.19	.63		
조직몰입	낮은 집단	158	2.29	.71	7.46	.000
	높은 집단	157	2.88	.71		
노사관계의 분위기	낮은 집단	161	2.31	.66	8.81	.000
	높은 집단	151	2.93	.58		

## 4) 分析結果의 論議

성과배분참가의 특성변수와 조직유효성 변수간의 관계에 관한 지금까지의 분석결과를 종합해 보면, 성과배분참가의 특성변수들을 높게 지각하는 종업원집단이 그렇지 않은 집단보다도 직무와 상사 및 동료에 대한 만족도, 자신의 직무 및 회사에 대한 몰입도가 더욱 높고 노사관계의 분위기도 보다 양호하게 지각하고 있음을 알 수 있다.

사실 성과배분참가가 공식화, 제도화되고 실제로 활발한 참가가 이루어지며 또한 성과의 배분이 공정하게 실시될 경우, 종업원은 성과배분참가제도의 취지와 내용을 충분히 알게 되고(종업원의 인지도 증가) 자신의 노력에 의한 경영성과증대의 일부는 실제로 자신에게 배분됨을 피부로 직접 느끼게 됨으로써 노력 → 성과 → 보상간에 있어서 期待와 手段性에 대한 지각의 수준이 높아질 뿐만 아니라 회사측 사정에 대한 이해와

신뢰도증가, 커뮤니케이션의 증대를 가져와서 모티베이션의 증대와 더불어 종업원은 직무와 조직에 대하여 보다 만족하고 몰입하게 될 것이다. 더우기 성과배분참가를 처음으로 도입 실시할 때에 종업원들을 이 제도의 설계에 참여시켜 의견을 수렴하고 이를 충분히 반영할 경우, 종업원의 고차적인 욕구도 충족시킴으로써 이해와 신뢰, 수용의 폭은 더욱 확대되어 종업원의 모티베이션 증대와 함께 종업원은 자신의 직무수행에 보다 주인의식을 갖고 열중할 것이고 조직에의 일체감도 더욱 증대될 것이며, 나아가 보다 협력적인 노사관계도 구축될 것이다.

## 2. 勞動組合 態度的 調節效果에 대한 假說의 檢證

### 1) 假說 4의 檢證結果

가설 4는 성과배분참가에 대한 노동조합의 태도가 긍정적인 경우가 부정적인 경우보다도 각 독립변수와 조직유효성 변수간의 관계가 더 강할 것인지를 검증하기 위한 것으로, 조절변수(moderator)인 노동조합의 태도가 성과배분참가의 특성과 조직유효성간의 관계에 영향을 미치는 조절적인 효과를 알아보기 위한 가설이다. 여기서는 노동조합의 태도를 앞서의 분석에서처럼 세 집단으로 분류한 다음, 중간집단을 제외한 긍정적인 집단과 부정적인 집단만으로써, 두 집단간에 독립변수와 조직유효성 변수간의 상관계수가 유의한 차이가 있는지를 알아보기 위해 각각의 상관계수를 Fisher의 Z점수로 변환(Fisher's Z transformation)하여 분석하였다. 그리고 조절효과를 보다 명확히 파악하기 위해 성과배분참가가 제도화된 기업군만을 대상으로 하였다. 검증결과는 <표 4-4>와 같다.

표에서 보는 바와 같이, 성과배분참가에 대한 노동조합의 태도가 긍정적인 종업원집단에서 성과배분참가의 특성을 나타내는 3가지 독립변수와 4가지 조직유효성 변수간의 상관 정도는 노조의 태도가 부정적인 종업원집단에 비해 모두 상대적으로 높고 또한 그 차이가 성과배분참가제도 운영의 활성화와 직무만족 및 노사관계의 분위기, 성과배분참가제도 설계의 참여와 직무만족의 경우를 제외하고는 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

그러므로 성과배분참가에 대한 노조의 태도는 성과배분참가의 거의 모든 특성 변수

〈표 4-4〉 성과배분참가제 제도화된 기업군에서 노조의 성과배분참가제에 대한 태도가 조직유효성에 미치는 조절효과

상관계수	원자료의 상관계수		Fisher의 Z점수로 변환된 상관계수		분 석 결 과	
	노조의 태도		부정적(Z <sub>1</sub> )	긍정적(Z <sub>2</sub> )	Z <sub>t</sub>	p <sup>1)</sup>
	부 정 적	긍 정 적				
V3과 V6 <sup>2)</sup>	.2340* (n=88)	.3423*** (n=88)	.2384	.3567	.7711	n.s.
V3과 V7	.0242 (n=87)	.3853*** (n=91)	.0242	.4063	.25047	***
V3과 V8	.1904* (n=84)	.3783*** (n=90)	.1928	.3981	1.3298	*
V3과 V9	.2784*** (n=84)	.4007*** (n=91)	.2859	.4245	.8997	n.s.
V4과 V6	.2831** (n=88)	.3707*** (n=81)	.2910	.3892	.6262	n.s.
V4과 V7	.0348 (n=87)	.4794*** (n=83)	.0348	.5222	3.1199	***
V4과 V8	.2844** (n=84)	.4697*** (n=82)	.2925	.5097	1.3737	*
V4과 V9	.2987** (n=84)	.6401*** (n=83)	.3081	.7583	.28565	***
V5과 V6	.2449** (n=91)	.5599*** (n=83)	.2500	.6327	2.4774	***
V5과 V7	.1358 (n=90)	.5314*** (n=85)	.1366	.5921	2.9591	***
V5과 V8	.2217* (n=87)	.5368*** (n=84)	.2254	.5996	2.4030	***
V5과 V9	.1848* (n=86)	.6246*** (n=85)	.1869	.7325	3.5039	***

1) \*\*\* : P<.001, \*\* : P<.01, \* : P<.05, n.s. : not significance

2) V3 : 성과배분참가제도 운영의 활성화 V4 : 성과배분참가제도 설계의 참여  
 V5 : 성과배분의 공정성 V6 : 직무만족 V7 : 직무몰입 V8 : 조직몰입  
 V9 : 노사관계의 분위기

※ ( )안은 응답자의 수



와 종속변수간에 있어서 조절효과가 있는 것으로 발견되어 가설 4는 부분적으로만 기각되었다.

## 2) 分析結果의 論議

성과배분참가에 대한 노조의 태도는 모든 성과배분참가 특성변수와 조직유효성 변수간의 관계에 있어서 조절효과가 있는 바, 이는 성과배분참가가 종업원 소득수준의 변동과 직접적으로 관련되어 노사관의 단체교섭이나 임금협상시 노조측의 중대한 관심사항이 되기 때문으로 생각 된다. 따라서 이러한 발견은 우리나라에서 적어도 성과배분참가를 제도화해서 실시하려는 기업에 있어서는 성과배분참가제도를 성공적으로 운영해 나가기 위하여 노동조합의 호의적인 태도나 지원이 반드시 필요함을 시사한다고 볼 수 있다.

## 3. 成果配分參加制度 設計의 參與와 관련한 假說의 檢證

### 1) 假說 5의 檢證結果

가설 5는 성과배분참가가 제도화된 기업군에서 성과배분참가제도 설계의 참여정도를 높게 지각하는 종업원집단의 기업군이 이를 낮게 지각하는 종업원집단의 기업군 보다 조직유효성이 더 높을 것인지를 검증하기 위한 것으로 그 결과는 <표 4-5> 및 <표 4-6>과 같다. <표 4-5>에서 보는 바와 같이, 종업원의 성과배분참가제도 설계의 참여 정도가 상대적으로 높은 기업군의 경우 모든 조직유효성 변수치가 여타 기업체들의 조직유효성 변수치보다 높은 것으로 나타났다.

이같은 집단간의 점수 차이가 통계적으로 유의한지를 알아보기 위하여 다시 Scheffe의 Multiple Range test를 실시해 본 결과, <표 4-6>에서 보는 바처럼, 이 역시 성과배분참가제도 설계의 참여 정도를 높게 지각한 종업원집단의 기업군이 다른 두 집단의 기업군보다도 조직유효성 변수치가 더 높은 것으로 검증되었다.

〈표 4-5〉 성과배분참가가 제도화된 기업군에 있어서 성과배분참가제도 설계의 참여(V4)와 직무만족(V6), 직무몰입(V7), 조직몰입(V8), 노사관계 분위기(V9)의 평균치 비교

V4의 고저	기업체 번호	독립변수		조직유효성 변수							
		V4		V6		V7		V8		V9	
		평균	응답자수	평균	응답자수	평균	응답자수	평균	응답자수	평균	응답자수
H <sup>1)</sup>	204	2.77 (1.09)	36	2.76 (.78)	43	3.25 (.84)	46	2.99 (.79)	48	2.99 (.87)	47
	303	2.67 (.63)	17	3.10 (.44)	17	3.49 (.53)	17	3.12 (.77)	17	2.87 (.43)	18
M	203	2.36 (.86)	37	2.35 (.41)	42	3.06 (.54)	41	2.60 (.64)	36	2.67 (.40)	39
	301	2.54 (.90)	37	2.65 (.68)	48	3.20 (.60)	50	2.86 (.68)	51	2.85 (.65)	50
L	109	2.29 (.88)	38	2.16 (.69)	40	2.75 (.61)	42	2.28 (.65)	39	2.23 (.72)	37
	110	2.30 (.65)	43	2.16 (.69)	45	2.76 (.87)	44	2.37 (.62)	45	2.49 (.51)	44

1) H : V4가 높게 지각된 기업군, M : V4가 중간수준으로 지각된 기업군,  
 L : V4가 낮게 지각된 기업군  
 \* ( )안은 표준편차

〈표 4-6〉 성과배분참가가 제도화된 기업군에 있어서 성과배분참가제도 설계참여의 지각정도 (V4 : 고, 중, 저)에 따른 조직유효성차이에 대한 one-way ANOVA 및 Scheffe의 Multiple Range Test

조직유효성	V4	응답자수	평균	표준편차	H, L <sup>1)</sup>	F 값	p 값
직무만족	낮은 집단	85	2.16	.64	L	21.11	.0000
	중간 집단	90	2.51	.58	M		
	높은 집단	60	2.86	.72	H		
직무몰입	낮은 집단	86	2.75	.75	L	13.17	.0000
	중간 집단	91	3.14	.57	M		
	높은 집단	63	3.31	.77	H		
조직몰입	낮은 집단	84	2.32	.63	L	19.52	.0000
	중간 집단	87	2.75	.67	M		
	높은 집단	65	3.02	.78	H		
노사관계의 분위기	낮은 집단	81	2.37	.78	L	16.01	.0000
	중간 집단	89	2.77	.56	M		
	높은 집단	65	2.96	.77	H		

1) Scheffe의 Multiple Range Test (p < .05)의 결과에 의거하여 H=high, M=medium, L=low임

## 2) 分析結果의 論議

이러한 발견은 성과배분참가제의 실시에 있어서는 종업원의 이 제도 설계에의 참여가 성공의 열쇠라는 앞서의 선행연구들의 결과를 우리 나라에서도 입증한 것이 된다. 종업원이 성과배분참가제도의 설계에 참여하는 것은 기본적으로는 성과배분을 위한 의사결정참가의 또 다른 형태로 볼 수 있어 성과배분참가를 통한 심리적 효과 외에도 의사결정참가의 효과도 동시에 거둘 수 있고 또한 이것은 성과배분참가제도 운영의 활성화나 성과배분의 공정성에도 영향을 미칠 것이다.

그러므로 종업원의 성과배분참가제도 설계에의 참여는 종업원이 이 제도를 충분히 이해하고 수락할 수 있도록 하며, 책임감과 자율성 등과 같은 종업원의 고차적인 욕구 및 노력에 따른 성과의 획득감을 충족시키고, 나아가 主人意識의 고취, 의사결정의 質의 개선, 기업에 대한 일체감과 공동체 의식의 증대를 가져오기 때문에, 성과배분참가제도 설계에의 참여를 높게 지각하는 종업원집단의 기업군은 그렇지 않은 기업군보다 직무만족, 직무몰입, 조직몰입의 정도를 높게 지각하고 노사관계의 분위기도 협력적이고 양호한 것으로 지각하게 된 것으로 사료된다.

## V. 結 論

본 연구는 조직행위론적 관점에 입각해서 경영참가의 일환인 성과배분참가가 조직유효성에 미치는 영향과 또한 그 양자간의 관계에서 노동조합이 조절변수로서 효과를 미치는가를 실증적으로 究明 하는데 그 주된 목적이 있으며, 이를 통해 우리나라 경영참가제도의 발전을 통한 기업의 안정적 성장과 산업평화의 정착화에 도움을 주고자 하는데 그 의의가 있다. 실증적 연구의 결과와 이에 따른 관리적 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과배분참가의 특성변수로서 성과배분참가제도 운영의 활성화, 참가제도 설계의 참여 및 성과배분의 공정성 정도를 높게 지각하는 종업원집단의 경우 이를 낮게 지각하는 종업원집단의 경우보다 직무만족, 직무몰입, 조직몰입의 정도가 더 높고 노사관계도 보다 양호하게 지각하는 것으로 나타났다. 이것은 결국 종업원들에게 성과배분참가를 위한 제도를 활성화시켜 주고, 나아가 성과배분참가제도 설계에 종업원을 참

여시키고 공정한 보상을 제공하는 것이 무엇보다 종업원의 직무 및 조직에 대한 태도 그리고 노사관계의 분위기 개선에 도움을 준다는 것을 의미한다.

둘째, 성과배분참가가 제도화된 기업군에서 성과배분참가에 대한 노조의 태도는 성과배분참가제도 운영의 활성화와 직무만족 및 노사관계의 분위기, 성과배분참가제도 설계의 참여와 직무만족의 경우를 제외하고는 모든 성과배분참가의 특성변수와 조직유효성 변수간에 있어서 조절적인 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 그러므로 성과배분참가를 제도화해서 실시하려는 기업에 있어서는 노조의 태도와 지원이 성과배분참가제도의 성공여부에 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

셋째, 성과배분참가가 제도화된 기업군에서 성과배분참가제도의 설계참여를 높게 지각하는 종업원집단의 기업군이 낮게 지각하는 종업원집단의 기업군보다 조직유효성이 더 높게 나타났다. 따라서 성과배분참가를 제도화해서 실시할 경우 성과배분참가제도의 실시를 통한 조직유효성 증대를 극대화시키기 위해서는 이 제도의 설계나 제도의 변경시에 종업원 또는 노동조합측의 의견을 적극적으로 수렴하여 반영하거나 혹은 이들을 직접 참여시킬 것이 반드시 요구된다.

한편, 본 연구는 첫째, 우리 나라에서는 노동경제학적 관점에서 소수의 이론적 연구가 있을 뿐, 경영학적 관점에서의 이론적 연구는 물론 실증적 연구도 거의 없는 성과배분참가를 경영학적 관점에 입각하여 미시적·기능적 차원에서 실증적으로 연구를 하였고, 또한 이로써 종래의 거시적·구조적측면만을 강조해 왔던 연구의 편향성을 시정하는 계기가 되었으며, 둘째, 특히 서구에서도 아직까지 성과배분참가에 대한 노조태도의 영향에 관한 연구가 거의 없는 상황에서, 노동조합의 태도를 조절변수로 연구모델에 포함시켰으며, 셋째, 본 연구는 노사관계론과 조직행위론을 접목시키게 되고, 그 연구영역 및 범위의 확대를 가져오게 되었다는데 그 의의가 있다고 하겠다.

그러나 본 연구 역시 몇가지 한계점을 지니고 있다. 먼저 11개의 섬유 및 기계제조업체만 조사 대상으로 하였다는 점에서 본 연구의 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 또한 횡단적 분석만을 하였다는 점과 동일 업종에서 기술수준, 조직구조, 인구통계적 특성 등의 통제변수를 고려하지 않았다는 점도 문제가 된다. 뿐만 아니라 종속변수인 조직유효성변수로 심리변수만이 이용되었고 생산성이나 재무적 성과변수 등이 이용되지 못했다는 점도 본 연구의 한계점으로 지적되지 않을 수 없다고 하겠다.

## 參 考 文 獻

### 1. 동양문헌

- 강응오, 임금관리론, 서울:박영사, 1983.
- 강정대, 현대임금관리론, 서울:박영사, 1982.
- 경제단체협의회, 경영성과배분제도 조사, 속보 노사동향, 90-13호 1990. 8.
- 김식현, 한국적 경영참가제도의 모형개발, 경영연구총서 15, 대한상공회의소 한국경제 연구센터, 1986.
- 김영배·김재원·김태홍, 임금과 성과배분, 한국경영자총협회 노동경제연구원, 1988.
- 김영재, “자극임금제의 도입 및 실시방안에 관한 연구”, 인사관리연구 제8집, 한국인사 관리학회, 1984. 12.
- 김재원·이정훈·이창욱, 경영성과배분연구Ⅱ, 한국생산성본부, 제34집, 1989. 12.
- 대한상공회의소, 한국노동경제학회, 기업경영성과의 적정배분 연구, 1990. 11.
- 박운성, 현대노사관계론, 서울:형설출판사, 1990.
- 신유근, 조직행위론, 서울:다산출판사, 1990
- 정인수, 성과배분-성과배분제도 도입과 검토사항-, 한국노동연구원, 1991. 4.
- 최종태, “우리나라 기업경영에 있어서 생산성향상을 위한 합리적 보상체계에 관한 연구”, 경영학연구 제16권 제2호, 한국경영학회, 1987. 2.
- 최종태, 현대경영참가론, 서울:경문사, 1988.
- 최종태, “근로자 재산형성을 위한 배분참여의 이론과 실제에 관한 연구”, 노사관계연구, 창간호, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 1990. 3.
- 한국생산성본부, 경영성과배분연구Ⅰ, 제28집, 1988. 12.
- 關口功, 現代の賃金管理, 東京:日本能率協會, 1976.
- 日本生産性本部, 賃金制度の新設計, 1984.
- 日本生産性本部, 成果配分賃金研究委員會, 勞働新時代の賃金と 成果配分, 1990.
- 丸尾直美, “成果配分制と勞働者所有參加”, 日本勞働研究雜誌, N.367, 1990.

## 2. 서양문헌

- Alderfer, C.P., *Existence, Relatedness and Growth*, New-York:Free Press, 1972.
- Angle, H.L. and J. L. Perry, "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.1 (1986), pp.31-50.
- Bell, D.W., and C.G. Hanson, *Profit Sharing and Profitability:How Profit Sharing Promotes Business Success*, London:Kogan Page, 1987.
- Bullock, R.J. & E.E. Lawler, "Gainsharing:A Few Questions, and Fewer Answers", *Human Resource Management*, Vol.23, No.1(1984), pp. 23-40.
- Carinal, L.B. and I.B. Helburn, "Union Versus Nonunion Attitudes Toward Share Arrangement", *Proceedings of the Thirty-Ninth Annual Meeting, Madison, Wis.:IRRA(1987)*, pp.167-173.
- Delizia,R., "Relating Incentives to the Total Compensation Package", in Milton L. Rock(ed.), *Handbook of Wage and Salary Administration*, New York:McGraw-Hill(1984), pp.27 /3-27 /9.
- Florkowski, G.W., "The Organizational Impact of Profit Sharing", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4(1987), pp.622-636.
- Freeman, R.B. and M.M. Kleiner, "Union Organizing Drive Outcomes from NLRB Elections During a Period of Economic Concessions", *Proceedings of the Thirty-Ninth Annual Meeting*, Madison, Wis.:IRRA(1987), pp.41-50.
- French, W.L., *The Personnel Management Process*, 5th ed., Boston:Houghton Mifflin Company, 1982.
- Frost, C.F., J.H. Wakely, & R.A. Ruh, *The Scanlon Plan for Organization Development:Identity, Participation and Equity*, MSU Press, 1974.
- Geare, A.J., "Productivity From Scalon-type plans", *Academy of Management Review*, Vol.1, No.2(1976), pp.99-108.

- Heneman III, H.G., D.P. Schwab, J.A. Fossum & L.D. Dyer, *Personnel/Human Resource Management*, Rev. ed., Richard D. Irwin, Inc., 1983.
- Jenkins, JR., G.D. and E.E. Lawler III, "Impact of Employee Participation in Pay Plan Development", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 28, No.1(1981), pp.111-128.
- Kanter, R.M. "The attack on pay", *Harvard Business Review*, No.2(1987), pp.60-67.
- Lawler III, E.E., *High-Involvement Management*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988.
- Lawler III, E.E. and J.R. Hackman, "Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans", *Journal of Applied Psychology*, Vol.53, No.6(1969), pp.467-471.
- Lesieur, F.G. and E.S. Puckett, "The Scanlon Plan has proved itself", *Harvard Business Review*, Vol.47, No.5(1969), pp.109-118.
- Linda, S.T. and B. Fisher, "The Scanlon Concept: A philosophy as much as a system", *Personnel Administrator*, Vol.29(1983), pp.33-37.
- Lodahl, T.M and M. Kejner, "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.49, No.1(1965), pp.24-33.
- Miller, C.S. and M.H. Schuster, "Gainsharing Plans: A Comparative Analysis", *Organizational Dynamics*, Vol.5(Summer 1987), pp.44-67.
- Mitchell, D.J.B., *Human Resource Management: An Economic Approach*, Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1989.
- Mitchell, D.J.B., D. Lewin and E.E. Lawler III., "Alternative Pay Systems, Firm Performance and Productivity", in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington, D.C.: The Brookings Institution(1990), pp. 15-94.
- Mowday, R.T., R.M. Steers, and L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14 (1979), pp.224-247.

- New York Stock Exchange, *People and Productivity: A Challenge to Corporate America*, 1982.
- O'Dell, C & J. Mcadams, *People, Performance, and Pay*, Austin, Tex. :American Center, 1987.
- Patten, Jr.T. H., *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*, New York:The Free Press, 1977.
- Rosenberg, R.D. and Rosenstein, E., "Participation and Productivity: An empirical study", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.33, No.3 (1980), pp.355-367.
- Tarrab, G and Pierre D'Aragon, "Participation in business: Is it Viable?, Under what circumstances?", in R.N. Stern & S. McCarthy(ed.), *The Organigational Practice of Democracy*, Vol.III, New York:John Wiley & Sons Ltd.(1986), pp.217-229.
- The Bureau of National Affairs, *Changing Pay Practices:New Development in Employee Compensation*, A BNA SPECIAL REPORT, BNA, Inc., 1988.
- Weiss, D.J., R.V. Dawis, G.W. England and L.H. Lofquist, "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol.22., Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center, 1967.
- Weitzman, M.L. and D.L. Kruse, "Profit Sharing and Productivity", in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington, D.C.:The Brookings Institution(1990), pp.95-141.
- White, J.K., "The Scanlon Plan:Causes and Correlates of Success", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No, 2(1979), pp.292-312.