



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#) 

경영학석사학위논문

성과연봉제 운영이 구성원의
동기부여와 몰입에 미치는 영향에
관한 연구

-석유화학업종 생산종사자를 중심으로-

A Study on the Effect of the Annual Salary
System on Organizational Member's Motivation
and Commitment

-Focusing upon the Operation Workers of Petrochemical Industry-

울산대학교 경영대학원

경영학 전공

김 태 화

성과연봉제 운영이 구성원의
동기부여와 몰입에 미치는 영향에
관한 연구

-석유화학업종 생산종사자를 중심으로-

A Study on the Effect of the Annual Salary
System on Organizational Member's Motivation
and Commitment

-Focusing upon the Operation Workers of Petrochemical Industry-

지도교수 김해룡

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 6월

울산대학교 경영대학원

경영학 전공

김 태 화

김태화의 경영학 석사학위 논문을 인준함.

심 사 위 원 남 중 헌 (인)

심 사 위 원 조 재 민 (인)

심 사 위 원 김 해 룡 (인)

울산대학교 경영대학원

2018년 6월

국문 초록

1990년대 이후로 들어서면서, 경제성장의 둔화, 산업구조의 고도화, 노동력의 고령화, 근로자의 고학력화, 세계화 및 국경 없는 무한경쟁시대의 도래 등으로 우리나라 많은 기업들, 공공기관 등이 성과연봉제를 도입하였으며, 국내 성과연봉제가 본격적으로 도입되기 시작한 이후 지금까지 제기되는 질문은 성과연봉제를 도입했을 시기에 기대했던 것처럼 종업원의 동기부여와 조직유효성 제고를 통한 기업의 성과 개선에 도움이 되었는지에 대한 문제이다.

이러한 성과주의 인적자원관리의 실현은 인적자원관리에 있어서 공정성이 실현될 때 가능하다(이철기·이광희, 2007). 직무몰입을 강화하기 위해서도 보상유인구조와 더불어 공정한 인사평가제도 운영이 핵심적인 요건이다(박순애·정선경, 2011). 등의 많은 선행연구결과들을 찾아 볼 수 있었으며, 아울러, 선행연구결과의 연구대상 역시 제약기업, 호텔기업, 병원기업, 금융서비스기업, 공공기관, 대학교 교원, 각종 공사 등 준공공기관 등에서 연봉제 도입성과의 유효성을 평가하고 있었다.

이러한 성과연봉제의 많은 선행연구가 있어 왔음에도 불구하고, 석유화학업종의 연구는 거의 찾아 볼 수 없었으며 따라서, 석유화학업종을 대상으로 하는 성과연봉제의 연구가 많은 선행연구결과에 또 하나의 보탬이 될 수 있을 것으로 판단하였다. 금번 논문은 특히 석유화학업종내 생산현장을 연구대상으로 하였으며, 특히 생산현장은 생산계획, 생산관리, 제품생산 및 출하에 이르는 일련의 프로세스가 상호 협업을 통해 시너지를 창출하고 이런 통합적 시스템이 원활히 가동되어 결국 경영목표를 달성하는 특성을 가지고 있는 분야이다. 즉, 단위조직 및 개인단위의 성과 보다는 프로세스 전/후의 성과들이 시너지가 있어야 경영목표를 달성할 수 있다는 특성을 가지고 있는 분야에서 종사하는 성과연봉제 구성원을 대상으로 성과평가의 수용성과 연봉결정의 절차공정성, 분배공정성이 조직유효성 즉, 정서적 몰입에 어떠한 영향을 주는 지를 살펴보고, 아울러 외재적 동기부여와 내재적 동기부여가 성과평가의 수용성 및 공정성 변수와의 상관관계 및 조직유효성과의 상관관계에 어떠한 매개역할을 하는 지를 분석하였다.

연구결과, 성과평가제도가 적절하게 수립되고, 이러한 제도운영에 있어

서 사전 공개적이고 투명한 안내와 아울러 평가 상의 신뢰성 및 공정성, 그리고 결과의 적절한 Feedback이 조화롭게 유지가 될수록 동기부여 및 조직유효성에 정(+)¹의 효과로 나타나고 있음을 확인하였으며, 또한 연봉 결정의 절차 및 분배공정성에 있어서도 연봉을 결정하는 제도가 사전에 충분히 공지되고, 절차상의 투명성이 확보되며, 최종결과에 대해 적절한 회신이 있을 뿐 만 아니라, 그 연봉 규모에 대해서도 구성원이 기울인 노력의 양, 책임의 양에 맞추어 수행한 업무성과에 부합하는 적절한 연봉을 지급할수록 구성원들의 동기부여 및 조직유효성에 정(+)¹의 효과로 작용하고 있음을 확인해 볼 수 있었다.

본 연구를 통해서 본 시사점은 구성원들에게 자발적인 동기를 부여하고 조직유효성을 높이는 등 성과연봉제의 긍정적인 효과의 실현에 있어서 성과평가제도의 합리성과 조직공정성 즉 연봉의 절차공정성 및 분배공정성이 중요한 원인변수가 됨을 통계적으로 검증하였다. 아울러 이러한 제도운영이 조직유효성에 직접적으로 유의한 정(+)¹의 효과로 작용할 뿐 만 아니라 동기부여라는 매개요인을 통해서도 조직유효성에 일정 수준의 정(+)¹의 효과를 주고 있다는 것을 확인해 볼 수 있었다는 점에서도 그 의의가 있을 것이다.

목 차

제 1 장 서론 -----	1
제 1 절 연구 목적 -----	1
제 2 절 연구범위와 방법 -----	2
제 2 장 연구의 이론적 고찰 -----	4
제 1 절 성과연봉제 -----	4
1. 성과연봉제의 정의 -----	4
2. 성과연봉제의 유형 -----	5
3. 성과연봉제의 도입배경 -----	7
4. 성과연봉제의 장단점 -----	9
5. 성과연봉제의 성공조건 -----	12
제 2 절 성과평가 -----	15
1. 성과평가의 수용성 -----	15
2. 성과평가의 선행연구 -----	16
제 3 절 조직공정성 -----	18
1. 분배공정성 -----	18
2. 절차공정성 -----	20
3. 분배공정성과 절차공정성의 상관관계 -----	21
4. 조직공정성에 대한 선행연구 -----	21
제 4 절 동기부여 -----	23
1. 동기부여 이론 -----	23
2. 동기부여에 대한 선행연구 -----	25
제 5 절 조직유효성 -----	26
제 3 장 실증연구의 설계 -----	30
제 1 절 연구모형의 설계 및 가설 설정 -----	30
1. 연구모형의 설계 -----	30
2. 가설 설정 -----	31
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 -----	34
1. 변수의 조작적 정의 -----	34
2. 측정 도구 -----	35

제 3 절 자료의 수집 및 분석 -----	36
1. 표본의 선정 및 자료수집 -----	36
2. 자료분석방법 -----	37
제 4 장 실증분석 -----	38
제 1 절 기초통계 분석 -----	38
제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석 -----	40
제 3 절 변수간 상관관계 분석 -----	43
제 4 절 가설 검증 및 논의 -----	45
1. 가설1의 검증-----	45
2. 가설2의 검증-----	48
3. 가설3의 검증-----	49
4. 가설4의 검증-----	50
5. 매개효과 분석 -----	58
제 5 장 결론 -----	61
제 1 절 연구결과의 요약 -----	61
제 2 절 시사점 -----	63
제 3 절 연구의 한계 및 연구 방향 -----	64
<참고문헌> -----	66
<부록 : 설문지> -----	78
<Abstract> -----	82

표 목 차

<표 1> 연봉제의 장·단점 -----	12
<표 2> 설문지 구성 -----	36
<표 3> 표본의 특성 -----	39
<표 4> 요인분석 및 신뢰도 분석 -----	42
<표 5> 변수들 간의 상관관계 분석결과 -----	44
<표 6> 성과평가의 수용성과 외재적·내재적 동기부여의 다중회귀분석 결과 -----	46
<표 7> 연봉결정의 절차공정성과 외재적·내재적 동기부여의 다중회귀분석 결과 -----	47
<표 8> 연봉결정의 분배공정성과 외재적·내재적 동기부여의 다중회귀분석 결과 -----	48
<표 9> 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입의 다중회귀분석 결과 -----	49
<표 10> 외재적·내재적 동기부여와 정서적 몰입의 다중회귀분석 결과 -----	50
<표 11> 성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개효과 결과 -----	52
<표 12> 성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과 결과 -----	53
<표 13> 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개효과 결과 -----	54
<표 14> 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과 결과 -----	55
<표 15> 연봉결정의 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개효과 결과 -----	56
<표 16> 연봉결정의 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과 결과 -----	57
<표 17> 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적·내재적 동기부여의 매개효과 Sobel Test 분석 -----	58

<표 18>성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입의 관계
에서 외재적·내재적 동기부여의 매개효과 분석결과
----- 60

그림 목차

<그림 1> 목표관리에 의한 연봉결정과정 -----	14
<그림 2> 연구모형 -----	30

제1장 서론

제1절 연구의 목적

성과연봉제의 본격적인 도입은 1990년대 이후로 들어서면서, 경제성장의 둔화, 산업구조의 고도화, 노동력의 고령화, 근로자의 고학력화, 세계화 및 국경없는 무한경쟁시대의 도래 등으로 시작되었으며, 우리나라 기업들은 새로운 변화에 발 맞추어 인적자원관리 시스템의 방향과 내용을 근본적으로 검토하기 시작하였다. 그런 변화를 이끌었던 것이 성과연봉제였다는 점에 대해서는 이론의 여지가 없다. 따라서, 기업별로 21세기에 걸맞는 새로운 임금체계를 만들어 가기 위한 설계가 진행되었고, 기존의 연공급 중심의 경직된 보상체계를 근본적으로 변화시키는 패러다임 변화의 선봉장으로 성과연봉제를 도입하여 동기부여 제고를 통해 직무만족 등 조직유효성을 향상할 수 있는 중요한 대안으로 대두되었다.

호봉제를 통한 고정화된 인건비 인상을 줄이고 종업원의 동기부여를 제고할 것으로 기대되었던 성과연봉제는 90년대말 이후 2천년대 접어들어 엄청난 규모의 빠른 속도로 확산되어 갔다. 경제위기가 발생한 1997년 3.6%에 지나지 않았던 성과연봉제 도입율은 2010년에는 전체의 3분의 2에 가까운 62.7%를 기록하였다.(노동부 연봉제, 성과배분제 실태조사) 이렇게 짧은 기간 동안 연봉제도가 지배적 임금제도로 정착된 사례는 다른 나라에서는 그 예를 찾아보기 힘들 것이다.

유규창·박우성(1999)의 연구에서 성과연봉제를 “일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 요인이 되는 임금제도”로 정의하고, 연봉제 도입의 영향 요인과 연봉제가 도입된 후 개인 동기부여 및 조직유효성에 영향을 주는 요인들을 구분해 이론적 정리를 하고 가설적인 제안들을 이야기한 바 있다. 그러나, 성과연봉제가 본격적으로 도입되기 시작한 이후 지금까지 제기되는 질문은 성과연봉제가 도입 당시 기대되었던 것처럼 종업원의 동기부여를 제고를 통한 기업의 성과 개선에 도움이 되었던 지에 대한 문제이다.

이러한 성과주의 인적자원관리의 실현은 인적자원관리에 있어서 공정성이 실현될 때 가능하다(이철기·이광희, 2007). 직무몰입을 강화하기 위해서도 보상유인구조와 더불어 공정한 인사평가제도 운영이 핵심적인 요건이다(박순애·정선경, 2011). 연봉제의 효과적인 도입을 위해서는 근

로자의 인적특성과 직무특성에 적합한 공정한 평가체계를 설계하고 이를 절차적으로 공정하게 운영할 때에만 가능할 것이다. 그리고 조직의 유효성을 높이기 위해서는 성과연봉제가 근로자의 동기유발 요인으로 역할을 할 수 있도록 설계·운영되어야 한다는 등의 많은 선행연구결과들을 찾아 볼 수 있었으며, 선행연구결과의 연구대상 역시 제약기업, 호텔기업, 병원기업, 금융서비스기업, 공공기관, 대학교 교원, 각종 공사 등 준공공기관 등에서 성과연봉제 도입성과의 유효성을 평가해 보고 있었다.

이러한 성과연봉제의 많은 선행연구가 있어 왔음에도 불구하고, 석유화학업종의 연구는 거의 찾아 볼 수 없었으며 따라서, 석유화학업종을 대상으로 하는 성과연봉제의 연구가 많은 선행연구결과에 또 하나의 보탬이 될 수 있을 것으로 판단하였다. 금번 논문은 특히 석유화학업종내 생산현장을 연구대상으로 하였으며, 특히 생산현장은 생산계획, 생산관리, 제품생산 및 출하에 이르는 일련의 프로세스가 상호 협업을 통해 시너지를 창출하고 이런 통합적 시스템이 원활히 가동되어 결국 경영목표를 달성하는 특성을 가지고 있는 분야이다. 즉, 단위조직 및 개인단위의 성과 보다는 프로세스 전/후의 성과들이 시너지가 있어야 경영목표를 달성할 수 있다는 특성을 가지고 있는 분야에서 종사하는 성과연봉제 구성원을 대상으로 성과평가의 수용성과 연봉결정의 절차공정성, 분배공정성이 조직유효성 즉, 정서적 몰입에 어떠한 영향을 주는 지를 살펴보고, 아울러 외재적 동기부여와 내재적 동기부여가 성과평가의 수용성 및 공정성 변수와의 상관관계 및 조직유효성과의 상관관계에 어떠한 매개역할을 하는 지를 분석하고자 한다.

이 연구는 여러 업계의 성과연봉제 도입성과의 유효성 평가연구에서 석유화학업종의 사례를 추가함으로써, 성과연봉제 도입기업이나 성과연봉제 운영방식의 개선을 도모하고자 하는 기업들에게 시사점을 제공하고, 적절한 제도를 수립하는 데 도움이 되기를 기대한다.

제2절 연구범위와 방법

본 연구는 이론적 논의를 토대로 성과연봉제의 운영특성이 조직유효성에 미치는 효과에 대한 분석으로써, 실증적 연구방법을 사용하기로 한다. 우선, 문헌 연구를 기반으로 국내·외의 선행연구와 연구기관의 연구보고

서, 단행본 등을 활용하였으며, 이를 통해 성과연봉제의 정의, 유형, 도입 배경 및 성공요건, 성과평가, 조직공정성 및 조직유효성에 대해 개념, 이론, 선행연구 등의 내용을 살펴보기로 한다. 그 다음으로, 이론적 고찰을 통해 성과연봉제 운영이 조직유효성에 미치는 영향에 관하여 도식화한 연구모형을 제시하고, 아울러서 연구모형을 기반으로 가설을 설정해 보기로 한다.

측정도구는 독립변수, 매개변수, 종속변수로 설정한 각 항목에 대해 국,내외 선행연구에서 타당도와 신뢰도가 입증된 도구를 활용하여 작성하였으며, 실증적 연구를 진행하기 위하여 설문서를 작성하고, 주요내용으로 독립변수(성과평가의 수용성, 연봉결과의 절차공정성, 분배공정성) 12항목, 매개변수(외재적 동기부여, 내재적 동기부여) 12문항, 종속변수(정서적 몰입) 8항목으로 구성하기로 한다.

설문조사는 동 연구주제의 목적에 부합되도록 석유화학업종내 기업을 대상으로 성과연봉제를 적용하고 있는 구성원들을 대상으로 실시하기로 한다.

통계패키지 SPSS 19.0을 이용하여 설문자료에 대한 실증분석을 실시하기로 한다. 설문항목의 타당성 및 신뢰성은 요인분석 및 신뢰도 분석을 통해 검증하고, 상관관계 분석을 실시해 변수들 간의 관련성 정도를 밝히고, 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석 및 매개회귀분석의 통계기법을 사용하기로 한다.

본 논문의 전체 구성은 총 5장으로, 각 장의 주요내용은 다음과 같다. 제1장은 서론 부분으로 연구목적 및 연구방법을 제시한다. 제2장에서는 연구의 이론적 고찰로써 성과연봉제의 정의 등 이론적 배경 및 성공요건, 성과평가의 개념 및 선행연구, 조직공정성 및 조직유효성의 이론 및 선행연구 등을 알아본다. 제3장은 실증분석을 해 보기 위한 연구모형을 제시하기로 한다. 그리고 연구가설의 설정과 더불어 이론적 논의로부터 도출된 변수들을 조작적 정의를 하고, 또한, 설문서 작성을 위해 국내외 선행연구를 통해 검증된 측정도구 및 설문서 구성에 대해 알아본다. 제4장은 제3장에서 설정한 가설들을 검증하기 위해 설문조사를 통해 수집된 자료를 기반으로 실증분석 하기로 한다. 이를 위해 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 검증해 보고, 제시된 가설들을 기반으로 실증분석을 진행하기로 한다. 제5장에서는 이번 연구의 결론 부분으로서 연구결과 요약과 시사점, 연구의 한계 및 향후 연구과제를 주요내용 중심으로 제시한다.

제2장 연구의 이론적 고찰

제1절 성과연봉제

1. 성과연봉제의 정의

성과연봉제란 박경규(1994)는 개별종업원의 전년도 성과를 기준으로 능력과 실적 및 공헌도 등을 중심으로 계약에 따라 1년 단위로 연간 임금수준을 결정하는 능력주의 임금체계로서 개인차를 임금체계에 반영하는 차등적 성과급제도로 인식되고 있다. 즉 성과연봉제란 기본적으로 일급제, 주급제, 월급제 등과 같은 임금지급형태의 하나이나 이들과는 달리 연간기준으로 임금수준을 설정하는 것을 말하며 개별종업원의 능력이나 실적 공헌도에 대한 평가를 통해 연간 임금수준을 결정하는 능력주의 임금체계인 것이다.

성과연봉제를 정의하는데 있어 양병무(1998)는, “연봉제란 개별 종업원의 실적, 능력, 공헌도 등을 평가하여 사전 계약에 의하여 연간임금액이 결정되는 능력중시형의 임금지급체계”라고 규정하였고, 유구창·박우성(1999)은 “연봉제를 일정기간 동안 업무성과에 따라 임금인상이 결정되어지는 중요한 요인이 되는 임금제도”라고 정의하는 것은 성과연봉제의 다양한 형태와 임금인상이 있어 차등기준을 포괄하는 개념이라고 말하고 있다. 김성수(2010)는 연봉제가 1년간 종업원이 받게 되는 연간 봉급 제도로서, 자신의 과거 업무성과와 능력을 기준으로 한 해 동안 받게 되는 총액임금제도를 말한다. 송기복(2001)은 ‘연봉제는 종업원의 능력과 업적 및 공헌도를 평가하고, 계약에 따라 연간 급여액을 결정하는 성과중시형의 임금체계이며, 개인이 1년간 업적에 대한 총체적인 보상의 합으로서 개인의 기업에 대한 성과 등 공헌도에 비례하여 임금을 지급하는 것으로 직무의 특성, 개인의 능력 및 성과 그리고 기업의 경영성과를 임금과 연계하여 임금체계의 공정성을 확보하고, 나아가서는 개인의 동기유발을 통해 무사안일주의와 적당주의를 제거하는 우수인력 우대원칙을 전제로 하는 임금체계’로 정의하고, 한국노동연구원(2008)은 ‘연봉제는 개인별 평가에 따라서 임금인상을 차등하는 미국식 메리트 임금(Merit pay)과 개인별 평가에 따라서 상여금을 개인별로 차등하는 성과상여금(Lum-sum

bonus)이 혼합된 것'으로 정의하고 있다.

성과연봉제에 대해 연구한 학자들의 의견을 추가하면 다음과 같다. 첫째, 안희탁(1996)은 관리직 또는 전문직에 종사하는 고소득군에 속하는 피고용자를 대상으로 근로조건에 관한 재량권을 부여하여 성과 결과를 반영, 연봉을 책정하도록 하는 임금관리시스템이라 하였고, 둘째, 정연양(1997)은 개별 구성원 단위로 하여 임금인상과 성과를 연동시켜 유연한 임금관리와 구성원들의 동기부여를 통해 조직의 성과를 높이는데 목적이 있는 개인단위의 성과급제도라 하였고, 셋째, 김수복·김정환(1998)은 年단위로 산정하여 지급하는 임금 및 근로계약을 체결하는 것으로 능력주의 인사관리 실현을 위한 포괄개념이라 하였으며, 넷째, 선한승(1998)은 단순히 임금을 연간 통산하여 지급하는 임금지불 형태가 아니고 성과를 고려한 변동급이라 하였다.

요약해 보면, 성과연봉제는 조직구성원의 능력, 업적 및 성과 등을 평가하고, 평가결과에 따라 개별적으로 회사와의 년 1회 계약을 통해 연봉을 결정하는 성과주의를 지향하는 임금제도라 할 수 있다.

2. 성과연봉제의 유형

연봉제의 유형은 연봉제를 적용하는 임금을 구성하는 항목과 임금인상의 다양한 방법에 따라서 구분될 수 있다. 연봉제를 적용하는 임금을 구성하는 항목의 범위가 전체인지 일부인지 여부와 임금인상이 누적인지 비누적인지에 따라 다음과 같이 분류된다(박오수·노종균, 2002).

첫째 비누적적 연봉제로, 프로선수에게 적용되는 연봉제 유형이 그러하다. 기본급이 큰 의미가 없고, 개인의 성과에 따라서 연봉이 삭감되거나 또는 큰 폭으로 상승될 여지가 있는 연봉제이다.

둘째, 성과가급형 연봉제이다. 임금 중 일부 항목에 대해서만 비누적으로 인상되는 형태로서, 기본급은 차등 적용을 하지 않고 상여금만을 성과에 연동해 차등적으로 지급하는 방식이다.

셋째, 순수 성과급형 연봉제로서 임금전체에 대해 누적적인 임금인상을 적용하는 연봉제이다. 임금총액이 기본급으로서의 임금인상 효과가 누적적으로 나타나며, 미국의 직무성과급제가 대표적인 사례이다.

넷째, 성과가급과 순수성과급을 복합적으로 적용하는 혼합형 연봉이다. 기본급에 대해서는 임금 인상을 누적적으로 적용시키고, 성과급과 같은

일부 항목에 대해서는 당해 성과에 따라 비누적적으로 보상하는 형태로써 정부가 공공기관에 도입하기를 권유했던 성과연봉제가 바로 혼합형 연봉제의 형태라 할 수 있다.

연봉제는 이외에도 연봉의 구성내용, 결정기준을 기준으로 총액/부분 연봉제, 연공형/업적·성과형 연봉제로 구분해 볼 수도 있다.

첫째, 연봉 구성에 의해 총액연봉제와 부분연봉제로 나눌 수 있다. 총액연봉제는 프로선수형 연봉제와 유사한 것으로, 완전연봉제라고 말할 수 있다. 이 연봉제는 일반적으로 임금수준을 결정하는 기준이 명료하고 평가가 쉬운 프로스포츠 선수와 같은 대상으로, 그리고 미국의 경우에는 고위 관리급 혹은 간부직사원을 대상으로 적용되고 있다. 부분연봉제는 매월 지급하는 급여를 연봉화하고, 상여금과 수당 등을 존속시켜 병행하는 형태의 임금결정방식을 말한다. 상여금, 업적급, 직능급의 어느 하나로 혹은 이들의 조합으로 연봉수준을 결정하는 형태로, 일본의 많은 기업에서 도입하여 사용해 왔다. 주로 기업의 관리직을 대상으로 적용하며, 전문직, 연구직 등을 수행하고 있는 직원을 대상으로 적용하는 경우도 있다. 부분연봉제는 완전연봉제로 가기 위한 과도기적인 임금체제로 보는 것이 적합하다. 생계유지에 필요한 기본적인 부분인 매월임금을 제수당 및 상여금과 함께 연봉제로 포함함으로써 사원들의 반발을 줄일 수 있고, 지지를 얻어 내는데도 상대적으로 용이하다. 또, 경영실적이 부진한 경우에도 상여금 및 제수당 등으로 인건비를 조절하는 것이 가능하므로 연봉총액 관리 측면에서도 매우 편리하다.

둘째, 연봉을 결정하는 기준에 따라서 연공형 연봉제와 업적·성과형 연봉제로 나눌 수 있다. 이원우(2003)는 연공형 연봉제는 기존 연공형 임금제도를 기준으로 하는 월급여와 상여금을 합친 임금총액을 연수(年收)로 관리하는 연봉제 방식을 말한다. 이러한 연봉제는 일반적으로 연봉을 12분의 1씩 분할해 매월 지급하는 방식을 따른다. 연공형 연봉제는 연봉을 연수관리방식으로 하지만, 근속년수, 직무, 직종 등 속인적 요소에 의해 임금지급이 결정되는 연공적 속성을 지니고 있다. 업적·성과형 연봉제는 일정 기간 동안의 업적 혹은 성과에 대한 평가를 기준으로 임금총액을 결정하고 지급하는 형태의 연봉제를 말한다. 이는 업무성과가 임금인상 혹은 임금삭감을 결정하는 결정적 요인으로 하는 임금제도라고 할 수 있다.

3. 성과연봉제의 도입배경

기업을 둘러싼 정치, 경제, 사회적 측면에서 환경변화는 기업의 경영혁신을 강력히 요구하고 있다. 현재 인사관리 측면에서 기업이 직면하고 있는 문제들로는 노동공급 부문에서는 고학력화, 고령화 등 노동력 구성상의 수요변화에서 경제적 서비스화에 따른 노동력 수요, 그리고 무한경쟁시대의 도래로 저성장 시대로의 진입, 기술혁신 등의 실시와 근로자의식의 변화 등을 들 수 있다. 특히, 90년대에 진입하면서 무한경쟁시대에 생존 위기의식 하에 연공중심 환경 하에서 능력, 성과중심의 인사관리를 실현하기 위한 방안으로 연봉제도를 통해 조직구성원의 의식개혁을 촉구하고 위기의식이 희박한 조직풍토에 자기능력을 개발하여 기업경영에 있어서 이윤을 증대하여 조직의 활성화를 도모하려는데 있다. 여기서 국내기업의 성과연봉제 도입배경을 살펴보면 다음과 같다(기호익, 1999).

(1) 경영환경의 세계화 바람

이전의 고성장시대에서는 인구의 폭증과 판매시장의 확장으로 생산이 소비를 따라가지 못하였다. 하지만 20세기 말부터 기업의 글로벌화가 빠르게 진행되고, 인구의 고령화가 급속히 진행되면서 국가의 경계를 넘어선 기업간 무한경쟁이 시작되고 기존의 폐쇄적인 인사관리제도, 임금형태로는 새로운 경영환경변화에 적절하게 대응해 나갈 수 없게 되었다. 급변하는 경제 환경 속에서 기업의 경쟁력을 제고하기 위해서는 종업원의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 경영체질 및 환경 개선이 요구되었고, 개방적이고 유연성 있는 새로운 인력관리제도가 필요함에 따라 능력과 성과를 중시하는 제도가 세계적으로 보급되기에 이르렀다.

(2) 능력주의 지향

글로벌화가 진전되면서 경영환경의 급격한 변화와 무한경쟁에서 살아남기 위해서는 기업의 경쟁력을 강화해야 하고 이를 위해 개인의 능력을 발휘하도록 동기를 부여하여 성과를 극대화할 수 있는 능력주의 인사관리체제로의 전환을 서두르게 되었다. 기존의 연공급형 임금결정 형태는 학력, 근속년수 등 획일적 기준에 의해 자동적, 고정적으로 임금이 결정

되기 때문에 개인역량을 발휘할 수 있는 환경을 만들어 주지 못하였다. 성과연봉제 도입으로 종업원 각자는 우수한 평가를 받기 위해 업적과 성과를 증대시키고자 자신의 역량을 발휘하게 된다. 이는 종업원간 선의의 경쟁을 유발시켜 조직의 활성화와 경쟁력 강화에 이바지하게 된다.

(3) 우수인재 확보 및 인적자원 육성

기업이 글로벌화하기 위해 국제적으로 인정받는 인재를 확보하는 것이 중요하다. 인재를 영입할 수 있는 중요한 요인 중의 하나가 임금제도이다. 과거 연공서열에 의한 임금제도는 글로벌 기준과 맞지 않아 우수인력, 특히 외국의 재능이 우수한 인력확보가 어려울 수 밖에 없었다. 이것이 바로 국제적 표준방식에 의한 연봉계약이 요구되는 이유이다. 아울러, 성과연봉제 도입을 통해 조직활성화를 도모하고 책임경영을 할 수 있는 유능한 인적자원의 육성을 통해 무한경쟁시대에 살아 남으려는 것이다.

(4) 연공급 임금제도의 한계

연공급 임금제도는 학력, 성별, 근속년수 등 속인적 요소를 기준으로 종업원의 임금액을 결정하는 것으로 입사 초기에는 주로 학력이나 성별 등을 기준으로 급여를 결정하고, 근속기간이 경과하면서 근속년수, 호봉 등을 기준으로 획일적, 고정적으로 상승하게 된다. 이는 개인의 능력이나 업적과는 상관없이 매년 일정 비율 이상 상승하게 되므로, 결국 임금총액이 기업의 경영성과를 상회하는 결과를 초래하게 되어 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용하고 있다.

따라서, 개별성과급 성격의 임금체계로서 고부가가치와 고생산성으로 조직에 기여도가 큰 계층에 고임금을 지급하고, 이들이 더 높은 생산성과 부가가치를 창출하게 하여 기업 전체적으로 효율적인 인건비를 실현하게 하기 위한 수단으로 성과연봉제를 도입하려는 것이다.

(5) 근로자의 의식 변화

경제성장률이 낮아짐에 따라 인건비 투입 대비 생산성의 향상이 뒤따르지 않으면, 기업의 경쟁력 확보 및 시장에서의 생존을 위해 구조조정

을 할 수 밖에 없는 상황을 맞이하게 되었다. 근로자들은 예전에 비해 전체 근로자의 평균임금 상승보다는 구성원 개인의 임금인상에 더 큰 관심을 가지게 되었다. 따라서 자신의 능력과 성과에 걸맞는 대우를 해 줄 것을 요구하게 되는 것이다.

(6) 복잡한 임금구조의 단순화

복잡다단한 연공급 임금체계는 성과와 연계된 임금지급이 아니라 동종 업계와의 단순하고 일차원적인 비교를 통해서 임금수준이 결정되기 때문에 경쟁력을 유지하는데 한계가 있다. 성과연봉제는 임금체계를 간소화하는데 그치는 것이 아니라, 나아가 불합리한 임금구조를 개선하여 실질적으로 생산성 향상 등에 기여할 수 있는 동기부여형 임금제도를 실현하는데 궁극적인 목적이 있다(조한제, 2012 / 기호익, 1999).

(7) 조직활성화를 위한 팀제 운영과 관리혁신

경영목표를 달성하기 위해 조직의 유연화 및 효율화를 위하여 직무에 따라 관리자 구성원의 직무량을 배분할 수 있도록 팀제와 목표관리를 도입 운영하여 기업경영에 이윤 창출은 물론 개개인의 직무성과에 따라 보상할 수 있는 동기부여와 관리혁신이 필요하다(기호익, 1999).

4. 성과연봉제의 장단점

(1) 성과연봉제의 장점

성과연봉제는 90년에 진입하면서 도입된 새로운 임금제도이므로 장단점을 동시에 가지고 있다. 해서 모든 업종, 기업에 성공적으로 적용될 수 있는 범용적인 연봉제도는 존재하지 않는다. 따라서, 단순히 다른 회사의 동향과 분위기에 편승하여 도입할 것이 아니라, 기업의 목적에 부합하는 방향으로 도입해야 한다. 즉 연봉제는 모든 인사문제에 대한 해결을 해 줄 수 있는 통치약인 것처럼 접근해서는 안되며, 개별기업의 상황에 맞는 성과연봉제를 만들어 나갈 필요가 있다. 이에 따라 성과연봉제의 장점을 살펴보면 다음과 같다(기호익, 1999).

1) 종업원의 능력개발 유도

성과연봉제는 개별 종업원의 능력이나 성과 등에 의해 임금수준이 달라지기 때문에 종업원들에게 근로의욕을 제고하게 하는 동기부여적 역할을 하게 된다. 즉, 종업원들은 기업에서 요구하는 자질과 기술, 목표로 하는 성과를 충족시키기 위해 자신에게 개발해야 할 점은 무엇인지를 인지하게 되고, 높은 평가를 받고, 많은 보상을 받는 방향으로 자신의 역량을 개발하는데 집중하게 될 것이다.

2) 임금관리의 용이성 및 인건비의 효율적 관리 가능

기업 경영에서 인건비는 비용에서 높은 비중을 차지하고 있으므로 인건비를 효율적으로 관리하는 것은 경영효율 개선에 직결된다. 성과연봉제는 인건비를 성과와 연계시킴으로써 인건비의 비용효율성 개선에 기여할 수 있다. 또한 임금체계와 임금지급 구조가 단순화되면서 임금을 관리가 하기가 용이해지므로 임금지급 관련 비용도 절감할 수 있다.

3) 우수한 인재의 확보 가능

성과연봉제는 종업원의 임금이 직무성과 혹은 조직성과와 연동된 결과이므로 기업의 입장에서 총임금의 가파른 상승을 억제하면서 아울러 우수 인재에게 보다 많은 보상을 제공하는 것이 가능해진다. 따라서 기존의 연공급 체계에서는 고용하기 힘들었던 우수 인재를 성과연봉제 하에서는 과감하고 적극적으로 인재를 등용할 수 있게 된다.

4) 경영감각의 배양

성과연봉제를 도입하게 되면서 조직 전체의 성과를 향상시키기 위해 구성원 자신은 어떤 기여를 해야 하는지에 대한 넓고 다양한 관점과 안목을 갖추어야 하고, 성과향상을 위해 적극적으로 도전하는 등 경영자와 관리자에 준하는 책임감과 경영마인드를 형성할 수 있게 된다.

5) 의사소통 원활화

성과연봉제 대상자는 자신 스스로 업무 목표를 세우고 이를 상사와 협의 및 토론을 통해 확정된 후 연말 성과에 따라 평가를 통해 보상을 받는다. 상사와 업무목표에 대한 토론 등을 진행하면서 성과목표에 대한 자신의 생각을 말하고, 상사는 그 계획에 대한 조언을 할 수 있으므로 상하간 의사소통도 상당히 원활해질 수 있다.

6) 조직문화의 변화 유도

공정하고 명확한 평가기준 하의 조직문화 기반을 형성하게 될 것이다. 또한, 성과연봉제는 기본적으로 개별 근로자의 능력과 성과를 강조하기 때문에 기존의 위계질서는 대체적으로 약화되고, 실질적으로 권한 위양 등의 조직 분권화는 촉진될 것이다.

(2) 성과연봉제의 단점

1) 평가의 공정성 및 객관성 확보의 어려움

성과연봉제가 기업의 조직문화로 성공적으로 도입되어 정착하는 데 있어 중요한 핵심이 평가의 공정성 및 객관성 확보이다. 성과연봉제는 종업원의 신뢰가 핵심이 되어야 하는데, 성과에 대한 평가가 합리적이고 공정하지 못하다는 생각이 들면, 성과연봉제의 도입은 힘들어진다. 따라서 성과연봉제를 도입하기 전에 성과평가에 대한 공정성을 확보할 수 있는 방안을 검토하는 등 조직에 맞는 방법을 찾아야 하는 어려움이 있다.

2) 조직분위기 저해

성과연봉제의 도입으로 우대를 받던 장기 근속자나 고령 근로자의 근로의욕이 떨어질 가능성이 매우 높다. 새로운 평가기준은 기존의 경험을 중시하는 것이 아니라 성과에 의해 좌우되기 때문이다. 또한 성과경쟁에서 밀리는 종업원들이 의도적으로 정보를 누락하거나 또는 왜곡하는 등의 부작용도 곳곳에서 발생할 여지가 높다. 이는 조직문화에 부정적 요

소로 작용할 가능성이 있으므로, 연봉을 감축당하거나 연봉제에서 제외되는 종업원에 대한 고려가 필요하다.

3) 팀 혹은 조직 역량 강화 장애

개인간 혹은 부서간 경쟁으로 인해 구성원간 갈등이 심화되고 팀워크가 악화될 가능성이 있다. 성과연봉제는 개인의 성과를 강조하므로 상호협력력이 되지 않는 부작용이 발생할 수 있는 소지가 많다. 최근에는 전사적 자원관리(ERP), 식스 시그마(six sigma) 등 경영활동을 전사적으로 통합하는 등으로 인해서 부서간 상호연관성이 약화되는 경향이 있을 수 있다. 따라서 팀간 상호관련성이 많은 업무의 경우에는 개인역량 뿐 아니라 팀 역량, 팀간 소통 활성화 등도 보상에 적극 반영할 필요가 있다.

이 밖에도 기업의 업적, 성과를 중시하는 나머지 사내에서 실패를 두려워하는 풍토가 야기되고, 연봉대상자가 결과만을 중시함에 따라 단기적 관점에 입각한 행동을 하고, 매년 계약이 갱신되기 때문에 업적고과와 개별면담에 상당한 시간과 노력이 소모될 가능성이 높다(기호익, 1999). 성과연봉제는 이와 같이 많은 장점뿐 아니라 단점<표 1>도 가지고 있으나, 장점의 효율성이 더 크므로, 단점은 수정, 보완하고 장점을 살려 성과연봉제가 제대로 기능할 수 있도록 제도를 만들어야 한다.

<표 1> 성과연봉제의 장·단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> ·경영의식 고양 ·업적에 대응한 별도 관리 ·근로욕향상 ·인건비 효율적 관리 ·목표관리의 효율화 ·실력주의 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ·업적만을 쫓다가 본질적인 생산성 향상을 놓침. ·불공정감 증대 ·상호 연대감의 상실 ·화이트칼라의 의욕 및 동기부여 저하 ·부하육성의 소홀 및 경시 ·실패를 두려워 함.

자료출처 : 이시하라, 일본형 연봉제의 제창, 임금실무, 1994. 3, P.722

5. 성과연봉제의 성공조건

성과연봉제의 성공적 도입을 위한 대안검토가 필요하다(안희탁, 1999). 첫째, 성과연봉제는 분명한 목적을 설정해야 한다. 기업이 직면해 있는

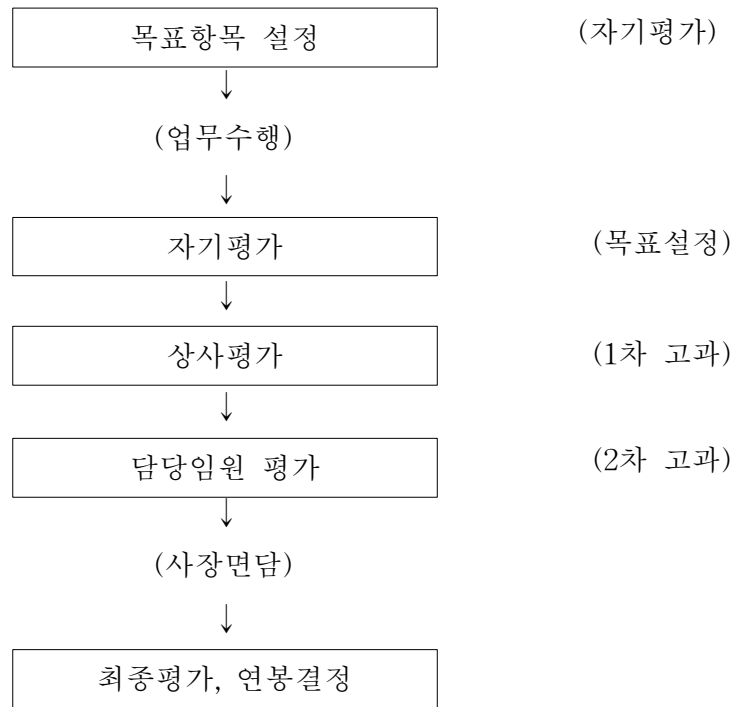
내·외부 환경, 조직문화, 산업계 동향, 임금관리정책 등 다양한 요소를 검토한 후에 성과연봉제를 도입해야 한다.

둘째, 성과연봉제 적용대상자는 개인별로 업무상 역할과 책임이 분명하고, 그 비중이 큰 직종으로, 성과를 파악하기가 용이해야 하며. 또 능력을 활용할 수 있어야 한다. 따라서 일반사무직이나 생산직 사원을 대상으로 성과연봉제를 적용하는 것은 바람직하지 않으며, 관리직, 전문직, 기술직, 영업직 등에 적합하다고 할 수 있다.

셋째, 성과연봉제의 핵심은 평가다. 연봉 적용대상자에 대한 객관적이고 공정한 평가가 이루어져야 성과연봉제에 대한 구성원들의 신뢰를 확보하게 되고, 동기부여를 발생시킬 수 있다. 평가시스템을 구축하는 데 있어 자사의 조직문화 특징, 핵심역량, 장·단점 등을 고려하고, 평가자의 인사고과 능력을 제고하고, 동시에 평가에 대한 피평가자의 의식을 개선할 수 있어야 한다. 종업원의 연봉을 결정하기 위한 평가제도는 객관성과 공정성이 바탕이 되어야 하는데, 성과가 보상으로 합리적으로 연계되기 위해서는 목표관리라는 전체적인 관리에 의해 통합 관리되어야 한다(박우성, 1999). 목표관리(目標管理, management by objectives)는 조직 목표와 개인의 목표가 연관되도록 하여, 결과 관리(results management) 또는 목표에 의한 관리라고도 하며, P.F.드러커 및 C.L.슐레가 주창하였다. 이는 기업목표와 개인목표를 합치시키고, 종업원의 근로의욕 향상을 꾀하며, 나아가 기업의 목표달성에 기여할 수 있도록 하는 것이다.

목표관리를 성과연봉제에 적용하기 위해서는, 목표설정과 달성 여부에 대해 평가자와 비평가자 간 합의에 근간을 두어야 한다. 또 평가결과에 대해 이의가 있을 경우, 조정심의제도 등을 두어야 한다(김호원, 2000). 이러한 목표관리에 의한 연봉의 결정은 대개 <그림 1>와 같은 프로세스를 거치게 된다.

< 그림 1 > 목표관리에 의한 연봉결정과정



자료 : 한국노동연구원 (1994). 일본기업의 인적자원관리제도 혁신사례.p14.

넷째, 연공서열제로 대표되는 한국인의 가치지향성은 균등성을 기반으로 하고 있기에 공평성을 받아 들일 자세가 되어 있는 지에 대해 검토가 되어야 한다. 이는 임금을 많이 지급한다고 해서 동기부여가 된다는 보장이 없고 자칫하면 역효과를 초래할 가능성도 배제할 수 없기 때문이다 (안희탁, 1999 / 임종석, 2008).

다섯째, 성과연봉제는 사전에 조직구성원과의 협의와 동의가 없는 경우 반발이 발생할 수 있다. 본래 의도와는 달리 조직융화에 문제가 생기고, 자신의 사적 이익만을 추구하는 이기주의가 팽배하게 되어 조직문화가 왜곡될 가능성도 있다. 이런 문제 발생을 제한하기 위해서는 먼저, 조직구성원들로 하여금 현황자료 제시 등을 통한 성과연봉제 도입의 필요성에 관한 이해를 구해야 하며, 연봉제 도입방법 등에 대해서도 상호 협의를 통해서 이를 보완해야 한다.

여섯째, 성과연봉제는 구성원들의 연봉제에 대한 의식이 수용될 수 있는 시간적 여유를 주어야 한다. 도입 초기부터 고성과자와 저성과자 간에 임금인상율의 차이를 크게 격차를 두지 않고, 상황분석을 통해 조직

구성원들의 성과주의에 대한 인식수준이 발전하고, 조직문화가 성숙되면 그때 성과연봉제의 보상 차이를 더 높이는 것이 바람직하다.

제2절 성과평가

1. 성과평가의 수용성

성과평가제도가 도입되는 과정에서 모든 조직이 구성원들의 평가제도에 대한 수용성이 큰 문제점으로 제기되고 있다. 이는 조직 구성원들이 평가제도 필요성의 당위성을 부인하기 보다는 평가체계로부터 나온 평가 결과에 대해 동의를 하지 못하는 경우가 많기 때문으로, 결국 ‘평가 방식과 결과를 얼마나 수용하고 있느냐’에 대한 문제로 귀결된다(이석환 외, 2010). 우선, 수용성의 개념에 대해 살펴보면, 류영아(2014)는 평가수용성에 대해 평가대상자가 평가를 설득력 있게 받아들이는 정도로써, 피평가자가 평가제도를 수용하는 것과 평가결과를 수용하는 것을 종합한 개념으로 설명하였다. 최관섭(2014)은 수용성에 대해 ‘성과평가 제도를 심리적으로 받아들여 필요성과 중요성을 인정하고 개인과 조직의 성과향상을 위해 노력하는 정도’라고 정의하였다. 그는 수용성의 개념에 대한 논의를 전개하면서, 수용성은 필요성, 중요성에 대한 인식, 행동변화, 생각과 태도 변화를 기본요소로 하고 있다고 하였다. 즉, 조직 구성원이 제도를 수용하게 되면 제도가 요구하는 방향으로 행동하게 되고, 제도에 대한 신념을 가지게 되며, 제도의 필요성과 중요성에 대해 동의할 것이라 보았다. 그 결과 평가의 부담을 받아들이려고 하며, 성과향상과 조직의 목표달성을 위해 최선의 노력을 다하게 된다고 하였다. 남창우·이명숙(2008)은 수용성에 대해 ‘외부의 어떤 변화요구에 대하여 행위나 행위를 포함한 마음까지 변화에 대하여 호응하는 것’이라고 정의하였다. 황성원·최진식·김승언(2008)은 조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 대해 연구를 진행하면서 평가대상자가 평가결과를 수용한다는 것은 순응을 포함하는 개념으로 순응이 외면적 행위만을 변화하는 것에 비해 수용은 내면적 가치 변화까지 포함하는 개념으로 설명하였다. 또한, 이석환 외(2010)는 “수용성”을 “무엇인 가를 수용하려는 자발적인 의지”라고 정의하고, 김민영·박성민(2012)은 “성과평가제도 수용성”을 “성과

평가 제도 및 지표를 받아들이고 평가결과에 순응하려는 의지”로 정의하고 있다. 한승일(2017)은 “성과평가제도 수용성”을 “성과평가제도의 필요성과 중요성을 인식하고 평정체제의 공정성을 인정하여 평가결과에 순응하려는 자발적 의지”라고 개념화하고 있다.

또한, 수용성은 일부의 학문분야에 제한되는 것이 아니라 조직행동학, 심리학, 경영학, 조직이론, 정책학 등에서 연구되어온 용어이다. 하지만 본 연구에서는 수용성의 범위를 조직행동 및 조직이론에 한정하고자 하며, 조직이론의 이론적 논의에 근거하여 목표-설정 이론(Goal-Setting Theory)을 중심으로 살펴보고자 한다(김민영·박성민, 2013).

목표설정이론은 Locke와 그의 동료들(1968)에 의해 제시된 이후 동기 이론 중 가장 많이 연구되었으며, ‘목표와 성과 간의 관계가 어떻게 연계되는가’에 대한 질문으로부터 시작되는 개념이다. 즉, ‘인간의 행동은 의식적인 목표(Conscious Goals)와 성취의도(Intentions)에 의해 결정된다’는 것이다(Moorhead & Griffin, 2004:191). 목표설정이론은 목표의 난이도와 구체성에 의해 개인의 성과가 결정된다고 주장했으며, 그 외에도 목표에 대한 몰입도(Commitment)가 중요한 변수로 작용한다고 주장한다. 조직구성원들의 목표에 대한 몰입도가 높을수록 조직의 성과달성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정(Locke et al., 1991)에 근거한 주장이라고 판단할 수 있다. 목표설정의 핵심요소는 목표의 구체성과 난이도이며 이들은 성과에 영향을 주는 선행변수로 존재한다고 한다. 이와 같이 목표설정이론을 조직에 효과적으로 적용하기 위해서는 첫째, 조직구성원에게 어렵고 구체적인 목표를 부여하고, 둘째, 능력에 맞는 목표를 설정하고 그에 따른 보상을 제공함으로써 목표 수용을 유도하고, 셋째, 목표 달성에 필요한 능력과 기술을 확보할 수 있도록 교육훈련을 실시하고 목표 달성이 얼마나 잘 되고 있는지 피드백의 단계가 필요하다(백기복, 1996: 213). 즉, 목표에 대한 조직구성원의 수용은 새로운 성과 목표를 추구하기 위한 행동을 유발시킨다는 것을 알 수 있다(류도암, 2012).

2. 성과평가제도 선행연구

성과평가 제도관리 수용성을 평가과정으로, 성과평가 제도결과 및 지표 수용성을 평가결과의 2 단계로 구분해 보면 다음과 같다(김민영·박성민, 2013).

(1) 성과평가 제도관리 수용성

성과평가 제도관리 수용성의 선행요인을 규명하기 위한 선행연구들은 다음과 같다. 국경복 외(2007), 황성원 외(2008) 등의 연구에서는 성과평가제도의 성공적인 운영을 위해 수용성에 영향을 주는 요소들을 중심으로 분석하였다. 또한, 강영철(2008)의 연구에 의하면, 중앙정부기관의 공무원을 대상으로 조직문화, 소통, 평가지표 유용성, 성과제도 수용성 간의 인과관계를 분석한 결과, 구성원의 자율성과 합리문화 및 유연성과 관련된 요인들이 성과평가 제도관리 수용성과 상당히 긍정적인 인과관계가 있는 것으로 제시되었다. 또한, 중앙공무원을 대상으로 실시된 김한창·황성원(2008)의 연구에서는 성과평가제도가 법, 경제, 문화, 정보화시스템의 4 가지 요소들이 적당하게 조화를 이룰 때 성과관리가 제도화 되었다고 이야기 할 수 있으며, 성과평가제도에 대한 수용성도 향상될 수 있는 것으로 밝혀졌다.

(2) 성과평가 제도결과 수용성

성과평가 제도결과 수용성의 선행요인을 밝히기 위한 기존 선행연구들은 다음과 같다. 권오준 외(2009)의 성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면 성과평가지표가 구체적이고, 성과평가지표의 난이도가 낮게 나타날수록 성과평가결과에 대한 구성원들의 수용도가 높게 나타나는 것을 알 수 있었다. 따라서, 성과평가 제도결과의 수용성을 제고하기 위해서는 명확하고 구체적인 업무가 반영되어 있는 성과평가지표의 마련과 조직구성원이 달성 용이한 목표를 설정해야 함을 알 수 있었다. 또한, 허찬무(2013)의 연구에서는 성과측정지표의 타당성과 이해가능성 등이 성과평가결과 수용성에 영향을 주는 요인으로 규명되었다. 아울러, 적정 성과지표 설정과 이의 활용이 성과를 개선하는데 유용하며, 평가지표 타당성, 전략연계성 등의 요인으로 정의하여 이석환·조주연(2010)의 연구에 따르면, 성과지표의 달성도에 대한 평가결과가 조직의 기획 관련 의사결정에 영향을 주려면 지표가 현실을 반영하는 결과지표와 체감지표 중심으로 설계 및 운영될 필요가 있고, 이러한 지표들을 근간으로 달성하려는 노력도가 함께 측정되고 부서 간의 조직환경의

차이가 고려되어진 평가가 이루어져야 구성원들이 공정하게 평가되었다고 느낄 수 있는 것이다(이석환, 2008a; 2008b).

제3절 조직공정성

조직공정성은 “조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원의 인식”으로서, 조직의 효과적인 기능과 조직구성원들의 개인적 만족을 위한 기본적 요건이라고 할 수 있다(Greenberg, 1990). 조직의 목표를 달성하기 위한 주요 제도로써, 임금관리의 효율성을 극대화시키기 위해서는 무엇보다도 공정성 확보가 중요하다(김선순, 2017).

1. 분배공정성

분배공정성은 조직구성원이 자신의 기여와 조직으로부터 얻어 내는 보상의 크기와 비교하여 적절하다고 인식하는 수준을 말하는 것이다. Homans(1961)에 의해 구성원의 행동하는 형태에 관한 분배공정성의 영향이 주로 도입되고 Adams에 의하여 정밀화된 형평이론에 의해 설명된다. Walster와 동료들은 Adams의 이론을 일부 수정하였는데 Adams의 기본명제를 네가지로 수정하였고, 인간은 자신이 불공정한 관계에 처하게 되면 심리적 긴장을 하게 되고 불균형이 클수록 더 큰 긴장을 하게 되며 과소지급의 경우는 분노를 느끼게 되며 반대로 과대지급을 인식한 경우는 죄책감을 느낀다는 것이다(이창욱, 2006). 이와 같이 그들은 개인의 이익극대화 형평원칙의 근원으로서 사회에 대한 다양한 관계에서 불균형에 대한 반응의 강조 등을 결합한 논리적으로 연관된 명제를 발전시키고자 노력하였다(민경호·조국행, 2002).

1980년대 후반 이후 공정성에 관한 연구가 관심을 가졌던 것은 조직공정성의 형태인 절차공정성과 분배공정성이 조직구성원의 태도 및 행동에 어떤 영향을 미치는 지를 규명하는 것이었다. 이에 관한 결과는 분배공정성은 보상만족, 직무만족, 이직의도 등과 같은 구성원과 관련된 결과변수에 많은 영향을 주는 것으로 나타났다.

Rutte & Messick는 분배공정성이란 의사결정과정을 거쳐 최종적으로

지급되는 임금, 승진, 조직내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각정도를 의미한다고 하였으며, 또한, Folger와 Knovsk는 분배공정성은 조직구성원들이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 인식하는 정도를 의미한다고 보았다(이창욱, 2006). 또한, Lerner는 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 강조하고 형평, 균등, 필요원칙의 세가지 분배원칙을 제시하였는데 그는 모든 상황에 적합한 하나의 원칙은 없으며, 사회구성원들이 서로 어떤 관계로 느끼느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용할 수 밖에 없다고 주장하였으며, 즉 자신을 타인과 동일시하는 관계로 판단할 때는 필요원칙이 타당하며 협동의 관계로 판단하면 균등 원칙이 경쟁관계로 느낄 때에는 형평원칙이 분배원칙으로 작용한다는 것이다(Lerner, M.J, 1982). 분배공정성은 교환의 내용으로 개인은 조직목표 달성을 위해 공헌을 제공하고 조직은 개인에게 이에 대한 보상으로 유인을 주는데, 여기서 공헌과 유인의 크기가 같거나 유인이 공헌보다 약간 클 때 개인은 조직을 떠나지 않고 공헌을 계속한다는 것이다(박경규 1997). Adams(1965)의 공정성 이론에 의하면 자기자신의 투입대비 산출의 비율과 직무상황이 같은 다른 사람들의 투입대비 산출의 비율과 비교해서 두가지 비율이 같으면 공정성이 인식되고 비율에 차이가 있게 되면 불공정성이 인식된다고 한다. 따라서, 불공정성을 느끼면 불쾌감이나 긴장이 있게 되고 형평을 이루기 위해서 산출과 투입에서 개인의 동기와 행동이 만들어 진다고 보고 있으며, 이러한 분배공정성 인식은 외부공정성과 내부공정성으로 나눌 수 있다(박경규, 2010). 외부공정성은 다른 기업의 임금수준과 비교해 해당 기업의 구성원이 수령하는 임금수준이 공정한 것인가에 관한 것이며 내부공정성은 기업내에서의 구성원간의 수령임금의 수준차이가 공정한 지에 대한 것이다. 임금의 내부공정성은 임금재원을 조직구성원에게 어떠한 기준으로 분배해야 공정하다고 느낄 수 있느냐에 관한 것으로서 직무수행능력, 업적 크기, 직무 가치, 연공 등이 주요한 기준으로 적용되어 왔다. 이러한 임금배분 기준을 무엇으로 선택하느냐에 따라 구성원의 공정성 인식에 영향을 미칠 수 있는 것이므로 내부공정성 확보를 위해서는 합리적이고 수용가능한 임금체계를 준비하는 것이 필수적이라 하겠다(김선순, 2013).

2. 절차공정성

절차공정성은 조직구성원에게 있어서 임금이 분배되는 결과와 아울러 임금이 정하여지는 절차 또한 매우 중요하다는 논리에서 시작하였다. 초기의 공정성 연구는 대부분 결과에 대한 분배에 중점을 두었으나, 분배 공정성에만 초점을 맞춘 연구는 조직이라는 상황 속에서 의사결정이 이뤄지기까지의 과정규칙 등에 관심을 두지 않았기 때문에 부족한 점이 많아서 1970년대 중반 이후 여러 사회심리학자들이 보상분배를 결정하는데 있어서 누가 과정절차에 대한 분배를 하였고, 왜 어떻게 분배가 결정되었는가에 대한 의문점을 가지고 절차공정성에 대해 연구하기 시작했다(김선순, 2013). 최근의 연구에서 개인의 보상분배에 대한 평가가 분배형태에 의해서만 결정되는 것이 아니라 지각된 절차의 공정성에 의해서도 영향을 받는다는 주장이 주목받게 되었으며, 구성원의 태도 및 행위에 대한 조직공정성의 영향을 경험적으로 재검토할 필요성을 제기하면서 기존의 주요인 모형의 이론적, 경험적 타당성에 의문을 제기하는 이론이 제기되고 있는 바 절차적 공정성이 결과자체의 공정성인식에 결정적인 영향을 미친다는 것으로서 분배의 결과보다 절차가 더 중요할 수 있음을 시사하는 것이다(이창욱, 2006).

절차공정성 이론의 개발은 Thibaut & Walker(1975)가 사회심리학 이론과 법적인 소송의 해결상황에 절차공정성을 적용하면서 시작되었다고 할 수 있으며, 그들은 분쟁해결 과정에서 나타나는 반응에 대한 연구에서 과정통제와 의사결정통제의 두 가지 통제유형을 가정하고 사람들의 반응을 비교하여 그 결과 당사자들이 재판의 결과보다는 재판진행 과정에 통제력을 행사할 수 있도록 절차가 마련되었는지의 공정성 여부를 인식한다는 사실이 확인되었다(윤연화, 2005).

Leventhal(1980)은 절차공정성이 확보되기 위해서는 6가지 규칙이 준수되어야 한다고 주장하였다. 절차가 의사결정자나 시간이 변해도 일관적인 것인가, 절차가 편견으로부터 배제되었는가, 절차가 정확한 정보에 근거하는가, 절차가 잘못된 결정을 바꿀 수 있도록 기회를 부여하고 있는가, 절차가 관련 모든 구성원들의 관심을 반영하고 있는가, 절차가 공유된 윤리기준에 합치하는가 하는 것 등이 절차공정성의 결정요인이다. 또한 그는 절차에 대한 평가는 결과 자체의 공정성 인식에 중요한 영향을 미친다고 주장하였으며, 절차공정성이 분배공정성의 확립과 유지를

위한 전제조건이라고 말하면서 절차공정성이 분배의 결과보다 더 중요할 수 있음을 강조하였다.

3. 분배공정성과 절차공정성의 상관관계

공정성이론에 대한 많은 연구들에서 분배공정성 뿐 만 아니라, 절차공정성도 임금만족의 영향요인이라는 것이 주장되고 있다. 분배공정성과 절차공정성이 임금인상 결정에 미치는 영향에 대하여 연구한 Folger와 Knovsk의 연구에 의하면 분배공정성 요인 뿐 아니라 절차공정성 요인이 임금인상에 대한 만족에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, McFarlin과 Sweene의 연구에서도 임금수준에 대한 만족을 종속변수로 하였을 경우 분배공정성과 절차공정성 모두 공정성 지각에 유의한 영향을 미치는 것으로 주장하였다(이창욱, 2006). Lissak, Mendes and Lind(1983)는 절차공정성 및 분배공정성과 직무만족과의 관계를 연구한 결과 분배공정성 보다 절차공정성이 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였으며, 이에 절차공정성은 여러 가지 중요한 태도들에 영향을 미치는 것을 알 수 있는데 특히 절차공정성은 특정결과에 대한 태도가 아니라 조직이나 제도에 대한 태도에 강하게 영향을 주며 따라서, 조직몰입, 충성심, 작업집단 응집성 등의 조직에 대한 태도들도 절차공정성에 의해서 강하게 영향을 받을 것으로 예측할 수 있다(정범구, 1994). McFarlin and Sweeney(1992)는 분배공정성이 절차공정성 보다 개인적 결과변수(임금만족, 직무만족)를 더 잘 예측하고 조직적 결과변수에 대해서는 절차공정성이 분배공정성 보다 더 잘 예측한다고 주장하였으며, 또한 이들은 조직몰입에 대한 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 효과를 발견하였다(이현정, 2010).

4. 조직공정성에 대한 선행연구

기업의 인적자원관리상에 있어, 종업원의 태도형성에 중요한 역할을 미칠 공정성에 관한 연구는 향후 조직의 인적자원관리의 효율성을 강화하는 전략을 세우는데 시사점을 제공할 수 있기 때문에 체계적인 연구가 필요하다(서철현·장경수·안현영, 2005).

임금이 타인의 평가에 의해 결정되어지는 성과연봉제의 임금체계에서는 공정성이 중요하다 할 수 있다. 성과연봉제 시행상의 절차나 분배의

공정성 그리고 평가자와 피평가자 사이의 상호작용적 공정성에 대한 지각을 통해서 종업원들의 동기유발이 극대화될 수 있는데, 이와 같은 공정성의 관계에 대한 초기 연구에는 분배공정성에 초점이 맞춰져 이루어지다가 Folger, Konovsk의 연구 등 다양한 연구에서는 분배공정성 보다 절차공정성이 조직원의 태도에 영향을 더 크게 미치는 반면에 절차공정성 보다 분배공정성이 임금만족에 더 강한 영향을 미친다는 가설을 검증하였는데 그 연구의 결과는 조직원이 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 변수로 분배공정성 보다 절차공정성이 오히려 강력하다는 연구결과로 나왔다(이경근, 박성수, 1999). 육군초급 간부를 조사대상으로 한 연구에서 승진절차 공정성과 근무평정 절차공정성에서 분배공정성 보다 절차공정성을 상대적으로 높게 지각한다고 하였다(임규완, 2001). 서울지역 성과연봉제 실시기업의 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 조직구성원이 성과연봉제 운영에 대한 절차공정성을 높게 지각할수록 성과 및 능력의 임금에 대한 제도 구성 또한 높게 지각한다고 하였다(심재우, 2001). 이종준, 최익봉의 연구에서는 절차공정성은 분배공정성 보다 직무만족에 더 큰 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(이종준·최익봉, 2002). 공무원을 상대로 조사한 배춘식의 논문은 조직유효성인 직무몰입에 있어서 분배공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(배춘식, 2002). 이창욱의 호텔기업 연봉제 시행의 공정성 지각과 조직몰입의 관계에 관한 연구에서는 성과연봉제를 실시하는데 있어 성과연봉제에 대해 분배공정성과 상호 작용적 공정성을 높게 지각할 수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다(이창욱, 2006).

또한, 성과연봉제하의 구성원들이 조직에 충성하고 성과를 창출하게 하기 위해서는 성과배분의 공정성을 높여야 할 것이며, 의사결정과정에서 상사의 역할 또한 중요하다고 하였다(이현정, 2010). 공공기관을 중심으로 한 성과연봉제의 임금차등 결과가 공정성 인식 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서는 성과연봉제의 임금차등결과에 의한 공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 분배공정성과 절차공정성인식이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라고 하였다(김선순, 2013).

호텔기업의 성과연봉제 실시효과가 공정성 지각에 미치는 영향에 관한 연구에서는 근로의욕 향상요인이 분배공정성 지각에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(강인호·현복희, 2002).

제4절 동기부여

동기는 인간 행동의 촉진적 역할을 하는 욕구, 가치 그리고 태도 등이 종합적으로 연관되어 있는 개념이다(류인평 외, 2008). 동기부여란 우리의 내부의 어떤 힘이 우리를 움직이고 일깨우고 그리고 지시하는가에 관한 것이다. 동기부여는 인간의 행동을 유발시키고 목표지향적인 방향으로 유도되도록 나가는 과정으로써, 내재적 동기부여와 외재적 동기부여를 구별하여 이해할 필요가 있다(김현아·정승언, 2007). 내재적 동기부여는 내적 보상에 의해 만들어지는 동기부여로서 구성원과 직무사이의 직접적 관계에서 생기는 것으로, 직무를 수행하면서 얻은 성취감, 확신감 등 내재적 보상들에 의한 노력의 결과를 의미한다. 즉 내재적 동기부여는 행동을 유발시키는 힘이 개인의 내부에서 발생하는 것으로써 수행하는 업무에 대하여 개인적으로 부여하는 가치와 업무수행 과정으로부터 개인이 느끼는 성취감 등을 통해 동기부여가 되는 것을 의미한다(Barbuto & Scholl, 1998; 김아영, 2002). 외재적 동기부여는 외적 요인에 의해 만들어지는 것으로 직무의 외부요인인 보상, 부가급부, 승진정책 등의 영향으로 인한 노력의 결과이다. 즉 외재적 동기부여는 자신의 행동이 급여, 승진 등과 같은 외재적이고 실제적인 보상을 이끌어 낼 수 있다고 인지할 때 발생하는 동기이다(Leonard & Scholl, 1999).

1. 동기부여 이론

동기부여에 관한 대표적인 이론을 몇 가지 들면 다음과 같다. Vroom(1964)는 기대이론은 다양한 행동 선택 속에서 자신이 결정을 하는 과정으로, 기대(개인의 노력이 성과로 연결될 확률), 수단성(성과에 근거해 조직에서 보상이 주어질 가능성), 유의성(조직의 보상이 개인에게 얼마나 많이 있느냐의 의미)을 포함하고 있다. 이 이론에 의하면, 구성원이 조직에서 받은 보상에 대한 인식 수준이 매우 중요한데, 개인의 욕구, 성격 등에 의해 보상에 대한 관심도에 많은 차이가 날 수 있다. 또한, 사전에 구성원의 행동평가 기준 수립과 아울러 자신이 노력하면 일정 수준의 성과를 낼 수 있을 것이라는 인식, 즉 자신의 역량에 대한 확신이 중요한 요소로 대두된다. Maslow의 욕구단계이론에는 인간의 욕구를 5단

계로 나눈다. 먼저 생리적 욕구, 이는 의식주 등 인간의 기본적인 생활과 관련된 욕구. 두 번째는 안전에 대한 욕구, 이는 위험으로부터 보호받겠다는 욕구, 세 번째, 사회적 욕구, 즉 소속감, 사랑 등에 관한 욕구, 네 번째로 존경욕구는 자율성, 성취감의 내적 자긍심과 지위, 인정 등의 외적 자긍심을 포함하고 있다. 마지막으로 자아실현 욕구, 이는 성장, 잠재능력의 발휘, 자신의 꿈의 실현 등을 포함한다. 이 이론은 인간의 다양한 욕구를 체계적으로 제시하고 욕구사이의 강도 및 수준에 따라서 동기를 부여하는 점에서 의의가 있다.

또한, Herzberg(1966)의 이 요인 이론에 따르면 구성원의 동기부여 요인은 크게 두 가지 요인으로 구분되며, 동기요인(내재적 요인)은 성취감, 인정, 책임감 등을 포함하고, 위생요인(외재적 요인)은 감독, 작업조건, 임금, 안전, 지위 등을 포함한다. 동기요인 하에서 사람들의 태도는 만족이 없는 상태에서 만족으로 변화하는 것이고 위생요인 하에서는 사람들이 불만족으로부터 불만족이 없음으로 바뀐다. 이 이론의 중요한 핵심은 우수한 업무 수행을 하도록 동기를 부여하는 것이 유효적인 효과를 가지고 온다는 것이다. 따라서 직원들의 성장가능성과 책임감 그리고 직무자체의 관심을 부여함으로써 개인과 조직의 목표가 합치됨을 이 이론에서 확인할 수 있다. 동기부여의 속성을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 개인적 관점에서는 생산적인 활동을 개선하고, 둘째, 조직적 관점에서는 조직의 유지, 존속과 생산성의 근간이 되며, 셋째, 사회적 관점에서는 인적 자원의 효과적, 효율적 이용에 도움이 된다는 점에서 중요성을 가진다. 이러한 동기부여는 1차 동기(학습을 통하지 않는 생리적 욕구), 2차 동기(학습된 권력, 성취, 친교동기), 일반적 동기(학습되지도 않고 생리적인 것도 아닌 호기심, 조작, 활동의 동기) 등의 유형으로 나눌 수 있다(Fred Luthans, 7th edition, 1995). 조직의 구성원은 동기부여가 되면 업무수행에 있어 능력을 80-90%까지 발휘할 수 있음에도 통상 20-30%의 능력만 발휘하고도 조직에서 추방 당하지 않고 직무수행을 해 나가고 있음을 발견하고 중업원의 적절한 동기부여에 대한 중요성을 강조했다(Paul Hersey & Kenneth, H. Blanchard, 1972). 따라서, 조직에서의 동기부여는 조직이 존재하는 한 가볍게 보아서는 안 될 중요한 요소라고 할 수 있다(백석일, 2003).

2. 동기부여에 대한 선행연구

이진영(2000)은 성과연봉제를 실시하는 기업이 실시하지 않는 기업보다 종업원의 동기부여가 높을 것이라는 가설을 검증한 결과, 성과연봉제 실시기업의 근로자의 평균이 더 높게 나와 성과연봉제가 동기부여에 공헌한다고 결론지었다. 송기복(2001)은 성과연봉제의 실시가 종업원의 동기부여를 높이는 데 공헌한다는 가설을 검증한 후 성과연봉제가 동기부여 효과에 대한 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. 하지만, 성과연봉제가 동기를 부여할 것이라는 생각에 대한 반론도 있다. 미국에서의 성과연봉제 연구를 종합적으로 검토한 후 Heneman(1992)은 성과연봉제의 효과에 대해 유보적인 입장을 보이고 있다. Pearce(1987)는 성과에 따라 임금 수준이 결정되는 성과연봉제는 불확실성을 가지고 있어 이에 대응해야 하는 관리자의 관리적 능력을 저하시켜 팀원 간 협동을 저해하기 때문에 업무가 상호의존적이거나 복잡한 조직 하에서는 개인의 동기부여를 높이거나 기업의 성과를 개선하는 데 실패하게 된다고 주장했다. 한편, 국내 연구에서는 성과연봉제의 동기부여 및 성과개선과 관련되어 국내에서 이루어진 실증 연구들은 다소 상반된 결과들을 보여주고 있다. 이재호(1999)는 성과연봉제 실시 기업의 종업원이 성과연봉제 미실시 기업의 종업원보다 동기부여가 높을 것이라는 가설을 세웠으나, 검증결과 두 집단 간의 성과연봉제가 동기 부여에 미치는 영향은 크지 않은 것으로 조사됐다. 장은미(2003)는 개인성과 중심의 보상제도가 개인의 업무수행 방향과 정도에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보았으나, 유규창·박우성(2007)은 성과연봉제 자체로는 종업원 1인당 부가가치나 인적자원관리의 효과성에 유의한 영향을 주지는 못하는 것으로 파악했다. 이러한 이론들을 종합해 볼 때, 성과연봉제는 제도의 도입 여부가 직접적으로 동기부여를 일으키는 것이 아니라, 여러 요인들과 복합적으로 어우러질 때 그 효과가 발생된다고 보는 것이 합리적인 것으로 판단된다.

나상억(1999)은 조직문화 인식이 성과연봉제의 수용에 어떠한 영향을 미치는지 조사해 본 결과, 집단적 문화에 대한 인식은 성과연봉제 수용태도에 부정적인 영향을 미치며, 반대로 합리적 문화와 혁신적 문화에 대한 인식은 성과연봉제 수용태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 결과를 보여준 바 있다. 따라서, 성과연봉제를 도입함에 있어 연봉제 자체만

을 검토하기보다는 성과연봉제가 어떤 요소와 결합할 때 종업원의 성과 개선이나 동기부여에 긍정적인 영향을 주는지 조사를 병행하는 것이 이론적으로 더 가치가 있을 것으로 판단된다(조한제, 2012).

제5절 조직유효성

조직유효성(organizational effectiveness)이란 조직의 성과를 평가하는 기준으로서, 조직이 얼마나 잘 되고 있는가 또는 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 개념이며, 조직의 목표와 구성원인 개인의 목표달성을 포함한다(신유근, 1989). 조직연구의 핵심은 조직성과, 즉 조직유효성을 극대화하는 것이라고 할 수 있다(김선순, 2013). 여기서는 주로 조직몰입에 대해 살펴 보고자 한다.

1. 조직몰입

조직몰입은 조직의 성과향상 및 구성원의 업무성과에 관심을 두는 경영자와 구성원의 행동, 심리를 연구하는 학자들에게는 중요한 관심사항이다. 이러한 관심은 조직몰입이 조직과 조직구성원간의 심리적·행태적 연결고리로 작용함으로써 조직의 생산성 및 효과성 등의 제고에 기여하기 때문이다(최낙범, 엄석진, 2013; Mowday, Porter & Steers, 1982). 또한 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 정서적인 연대감과 심리적 차원에서 일체감이라 표현 할 수 있으며, 조직의 경쟁력 강화 및 조직성과 향상과 같이 조직의 효과성에 대한 주요 지표가 된다(Allen & Meyer, 1990b; Kathz & Kahn, 1978). 실제 조직몰입은 지난 30여 년 동안 조직구성원의 행동 및 심리적 태도에 관한 안정성을 가지고, 조직효과성을 나타내는 유용한 지표로 활용되었으며(Angle & Perry, 1981; Bateman & Organ, 1983; Steers, 1975; Porter et al., 1974), 선행연구들을 통해 조직몰입이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향이 확인되었다(김기태·조봉순, 2008; Gong et al. 2009). 또한, 조직몰입을 통해 조직구성원의 이직현상, 결근, 성과 등의 변수를 예측(Mathieu & Zajac, 1990)할 수 있었다. 국내 연구에서 박상현(2005)은 조직몰입에 많은 의지를 가진 구성원일수록 조직에 계속 남고자 하며, 조직의 목표달성과 성과 향상을 위해 지속적으로

로 노력하며, 조직의 가치와 목표를 공유하고 그에 대한 강한 신념을 가지고 있다고 하였다. 이러한 구성원의 태도는 조직 내에서 자신을 통제하고 조직에 최선을 경주하는 것으로 조직의 관리적 차원에서 아주 중요시 된다(정현우, 2007). 이에 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 감정을 반영하여 나타내는 태도와 행동을 결정하는 역할을 한다(신준섭, 2010).

(1) 조직몰입의 정의

Kanter(1968)는 개인이 조직구성원으로 남기 위해 조직에 열정과 충성을 다하는 의지라고 정의하였다. Mowday(1979)는 조직에 대한 구성원의 심리적 반응으로, 충성심, 애착, 조직과 동일시하는 감정으로 구성된 자신이 속한 조직에 일체감을 느끼는 정도라고 정의했다. Mowday & Porter(1982)는 구성원이 조직의 가치를 내재화함으로써 조직에 충성하고 조직과 동일시하려는 심리라고 정의하였다. Allen & Meyer(1990a)는 조직몰입을 조직이 지향하는 목표와 가치에 심리적 애착을 가지고 조직의 일원으로 남아 조직의 발전을 위해 자발적으로 노력하는 것으로 정의한다. Cook & Wall(2001)은 조직을 향한 구성원의 정서와 이에 응하는 태도로 정의하고, Greenberg & Baron(2008)은 조직을 향한 구성원의 공헌, 희생의 정도로 설명하며, 이를 조직에 대한 애착인 정서적 몰입, 조직에 계속 남고자 하는 규범적 몰입으로 구분하였다. 국내 선행연구에서 임승욱(2007)은 조직몰입을 조직이 설정한 목표와 요구하는 가치를 수용하고자 하는 조직 구성원의 강한 욕구에서 발견되는 것으로, 조직에 대한 심리적 일체감과 애정의 정도라고 정의한다. 신준섭(2010)은 조직의 목표와 가치에 공감하고, 조직에 최선을 다하고자 하는 태도와 심리를 조직몰입이라고 주장했다. 정광교(2009)는 조직 구성원이 조직의 가치와 비전을 상호 공유하고 조직과 개인의 목표를 같은 방향으로 일치시켜, 함께 성장을 이루고자 하는 적극적인 태도와 행동으로 정의한다. 진선미(2013)는 구성원이 조직에 대하여 일체감, 애착심을 가지고 조직의 목표와 가치관을 신뢰, 수용하며 이직에 대한 손실과 희생을 고려하고, 조직의 발전을 위해 노력함으로써 조직의 일원으로 남으려는 의지의 정도로 정의한다.

(2) 조직몰입의 구성요소

연구자와 시대에 따라 조직몰입의 정의는 다양하지만, 선행 연구에서 대표적인 개념으로 Allen & Meyer(1990a)의 정의를 언급한다(배을규·이민영, 2012; Cohen, 2007). 따라서, 본 연구에서는 조직몰입의 구성요소를 Allen & Meyer(1990a)가 정의한 것을 중심으로 살펴보고자 한다.

① 정서적 몰입

정서적 몰입이란 구성원 개인이 조직에 대해 느끼는 충성심, 소속감, 행복감 등과 같은 감정을 통해 개인적으로 느끼는 애착과 일체감의 정도를 의미한다(Allen & Meyer, 1990a). 이는 구성원과 개인의 가치관이 같기 때문에 조직에 남기를 원하는 몰입을 말한다(임승옥, 2007). 즉, 구성원이 조직에 대한 좋은 감정으로 정서적 애착을 갖게 되면 조직과 개인의 가치를 동일화 시키고, 조직과 구성원 개인의 목표를 일치시킨다. 그리고 조직을 위해 스스로 노력하며, 조직목표 달성을 위해 감정적, 행동적으로 몰입하게 됨으로, 집단에 대한 개인정서의 축적에 대한 애착으로서 정의되기도 한다(김지영, 2007). Allen & Meyer(1990a)에 의하면, 정서적 몰입은 조직 내에서 개인의 욕구가 충족되거나 개인의 직무경험이 쌓여서 형성된 것으로 이 몰입이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원 보다 조직에 더 애착을 보인다고 하였다. 이는 조직과 개인을 동일화하여 조직에 충성하며, 구성원 개인은 몰입을 통해 스스로 행동하며 조직의 일환으로 남는 것이다(하형란·강혜자, 2012).

② 지속적 몰입

지속적 몰입은 조직과 구성원과의 관계에서 구성원이 조직을 떠남으로써 발생하는 손익여부를 판단하여 구성원이 조직에 잔류하고자 하는 비자발적 몰입이다(Allen & Meyer, 1990a). 지금까지의 조직활동을 중단할 경우 이직에 대한 대안이 없거나 투자해 온 것을 잃게 됨으로, 원하지 않는 상태에서도 스스로 조직에 남아 있는 몰입하는 행동을 말한다(김승현, 2009). 조직에 근무한 시간과 업무를 수행하는 과정에서 기울인 노력, 다른 구성원들과의 인간관계, 업무 수행 중에 쌓아 올린 전문성 등이 조직을 이탈함으로써 인해 잃게 되는 투자의 종류로 꼽을 수 있다(Huselid & Day, 1991). 또한, 박선영(2009)은 구성원이 조직에서의 이탈로 인해 생

기는 기회비용으로 자신의 위치를 유지하기 위한 심리적 상태에서 발생하는 몰입을 지속적 몰입이라고 한다. 하지만, 지속적 몰입은 구성원 개인의 의지와는 별개로 한 비자발적 몰입이기 때문에 조직몰입의 긍정적인 유형으로 볼 수 없다(박주훈, 2012). 정서적 몰입과 지속적 몰입을 비교해서 정서적 몰입이 높은 경우 조직에 대한 자발적 몰입이 상승하여 성과향상에 도움이 되지만 이와 반대로 지속적 몰입이 높을 경우, 이익과 손실의 합리적 계산으로 나타나는 경제적 몰입, 비자발적 몰입으로 성과향상을 기대할 수 없고, 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다(어윤선, 이형룡, 2011; Allen & Meyer, 1990).

③ 규범적 몰입

규범적 몰입은 구성원이 조직에 들어오기 전·후 경험의 영향으로 조직에 대한 도덕적 의무감을 가지고 조직에서 제시한 책임과 역할을 충실히 수행하기 위해 노력하는 정도를 의미한다(Allen & Meyer, 1990a). 이는 입사 전 개인의 가정교육이나 사회화 과정을 통해 경험한 것들, 입사 후의 조직의 조직 사회화나 조직문화를 통해 형성될 수 있다(김의용, 2010). 허진호(2008)는 규범적 몰입이 조직과의 계약을 의미하며, 조직에 대한 책임감으로 인해 조직에 남아야만 하는 심리적 의무감으로 정의하였다. 규범적 몰입은 지속적 몰입과는 상대적이며, 구성원이 조직의 규범 체계를 내재화했을 때 가능하며 조직의 가치에 대해 충성심과 사명감을 나타낸다(엄자영, 2002). Weiner(1982)는 규범적 몰입은 조직이 설정한 가치와 목적을 위해 구성원이 따라야 하는 내적 규범체계의 영향력을 크게 느낄수록 몰입도가 깊어진다고 했다. 조직구성원들로 하여금 값기 힘든 조직의 투자로 인해 규범적 몰입은 증가하며(조경구, 2001), 조직의 투자를 받은 조직구성원들에게 채무자와 같은 기분을 느끼게 하며 이로 인해 의무감으로 조직에 남는 다는 것이다. 금번 연구에서는 세 가지 구성요소 중 정서적 몰입에 대한 요소를 종속변수로 연봉제 운영방식의 영향이 어떻게 효과를 미치는 지를 살펴 보고자 한다.

제3장 실증연구의 설계

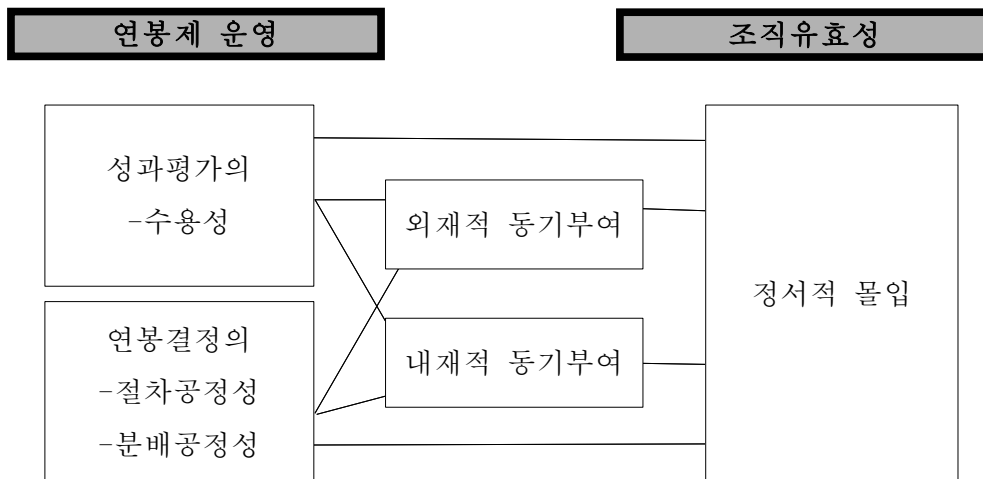
제1절 연구모형의 설계 및 가설 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구는 석유화학업종의 생산현장을 중심으로 성과연봉제 운영이 조직유효성에 미치는 효과를 실증적으로 검증함으로써 성과연봉제 운영의 합리적 방안을 모색할 수 있는데 도움이 되고자 하는 것이다.

따라서, 지금까지의 이론연구와 선행연구를 기초로 성과평가의 수용성, 연봉결정의 절차 및 분배 공정성을 독립변수로 하고, 정서적 몰입을 종속변수로 하여 그 효과를 파악하고자 한다. 또한, 외재적 동기부여 및 내재적 동기부여가 매개변수로서 어떻게 영향을 미치는지를 분석하는 방향으로 <그림2>와 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 2> 연구모형



2. 가설 설정

본 연구의 가설은 연구모형에서 제시한 각 변수 간의 관계에 대한 것으로서, 독립변수인 성과평가의 수용성 그리고, 연봉결정의 절차 및 분배 공정성의 결과에 따라 동기부여 및 정서적 몰입에 영향을 준다는 가설과 동기부여의 수준이 조직유효성에 영향을 준다는 가설 및 동기부여라는 매개변수의 매개효과에 관한 가설을 설정하고자 한다.

(1) 독립변수와 매개변수 간의 관계에 대한 가설

성과평가 및 조직공정성이 설계되고 운영되는 과정 속에서 근로자가 이를 공정하다고 인식한다는 것은 매우 중요하며(Murphy & Cleveland, 1991), 이러한 공정성 지각은 근로자의 동기부여에 직접적인 영향을 미치게 되어 성과극대화를 위한 근로자의 활동을 결정짓게 된다. 이를 위해 앞서 확인한 바와 같이 평가제도의 설계 및 운영에 있어서 구성원의 참여를 보장해 줌으로써 구성원의 동기부여를 자극하기도 하지만, 평가과정에서 구성원에게 충분한 정보를 제공하는 지, 근로자가 평가결과를 느끼고 수용하는 과정에서 조직이나 관리자가 어떤 역할을 수행할 것인지 등 성과주의 보상제도가 어떤 절차로 구성되어 있는 지도 중요한 영향을 주게 된다. 이와 같이 공정성 인식이나 결과에 대한 만족도, 평가결과 수용성 등은 직무에 대한 개인의 동기부여와 직결되는 요인으로 영향을 주고 있다는 선행연구를 바탕으로 구성원 개인의 동기를 유발하는 원인으로 성과 평가 및 조직공정성의 영향을 실증적으로 확인하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 성과평가의 수용성이 높을수록 외재적 동기부여 수준은 높아 질 것이다.

가설 1-2. 성과평가의 수용성이 높을수록 내재적 동기부여 수준은 높아 질 것이다.

가설 1-3. 연봉결정의 절차공정성이 높을수록 외재적 동기부여 수준은 높아 질 것이다.

가설 1-4. 연봉결정의 절차공정성이 높을수록 내재적 동기부여 수준은 높아 질 것이다.

가설 1-5. 연봉결정의 분배공정성이 높을수록 외재적 동기부여 수준은 높아 질 것이다.

가설 1-6. 연봉결정의 분배공정성이 높을수록 내재적 동기부여 수준은 높아 질 것이다.

(2) 독립변수와 종속변수 간의 관계에 대한 가설

성과평가 및 조직공정성이 설계되고 운영되는 과정 속에서 근로자가 이를 공정하다고 인식한다는 것은 매우 중요하며(Murphy & Cleveland, 1991), 성과연봉제에 대한 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서는 종업원들이 공정성의 인식을 높게 할수록 조직몰입의 수준이 높게 나타난다고 하였는데, 이는 성과연봉제 하의 구성원들이 지속적으로 조직에 충성하고 성과를 창출하게 하기 위해서는 공정성을 높여야 한다는 것이다(이현정, 2010). 이러한 선행연구결과들을 토대로 성과평가 및 조직공정성의 영향을 실증적으로 확인하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 성과평가의 수용성이 높을수록 정서적 몰입이 높아 질 것이다.

가설 2-2. 연봉결정의 절차공정성이 높을수록 정서적 몰입이 높아 질 것이다.

가설 2-3. 연봉결정의 분배공정성이 높을수록 정서적 몰입이 높아 질 것이다.

(3) 매개변수와 종속변수 간의 관계에 대한 가설

동기부여는 개인이 일을 행함에 있어서 육체적·심리적 행동을 수행하도록 영향을 주며, 수행여부, 지속성, 강도 등을 결정하는 주요한 요인이므로 조직행동 측면에서 조직의 성과를 결정한다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 동기부여는 관리자가 조직의 목표와 역할을 수립하고 성과를 창출하기 위한 수단으로서 구성원을 리더하기 위해 활용되어 왔다. 최근 인적자원관리에 관한 연구가 상당히 진행되면서, 조직성과 창출을 위해서는 근로자의 자발성이 중요하다는 관점을 인식하고, 이를 바탕으로 연

구가 진행되고 있다. 동기부여를 통해서 조직이 추구하고자 하는 것은 조직성과 극대화이다. 그 과정 속에서 조직성과를 결정짓는 근로자의 주요 행동형태는 직무열의, 조직몰입과 같은 조직유효성이다. 즉 조직유효성의 수준을 결정함에 있어서는 구성원의 자발성을 이끌어낼 수 있는 동인이 필요로 되는데 이를 동기부여 차원에서 접근할 수 있기 때문에 동기부여는 조직유효성과 아주 밀접하게 연관되어 있다고 볼 수 있다. 특히, 동기부여는 구성원 개인별로 다를 수 있으며, 조직몰입 등 구성원이 지각하는 조직유효성도 개인별로 상이하기 때문에, 조직성과에 관한 연구에서 개인단위로 측정함에 있어서 동기부여와 조직유효성을 연계시켜 실증적으로 조사한 연구가 김성광(2002), 김연(2015), 박현일(2014) 등 다수 존재한다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 동기부여가 조직몰입과 같은 조직유효성에 어떠한 영향을 주고 있는 지를 실증적으로 살펴보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1. 외재적 동기부여 수준이 높아 질수록 정서적 몰입이 높아 질 것이다.

가설 3-2. 내재적 동기부여 수준이 높아 질수록 정서적 몰입이 높아 질 것이다.

(4) 독립변수와 종속변수에 있어서 매개변수의 매개효과에 대한 가설

동기부여는 성과평가 및 조직공정성의 영향을 받는 요인이기도 하지만 조직유효성에 영향을 미치는 요인인 것이다. 따라서, 동기부여가 매개변수로서의 의미가 있는 지를 파악해 보는 것도 중요하다고 판단된다.

이를 실증적으로 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1. 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 할 것이다.

가설 4-2. 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 할 것이다.

가설 4-3. 연봉결정의 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 할 것이다.

가설 4-4. 연봉결정의 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 할 것이다.

가설 4-5. 연봉결정의 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 할 것이다.

가설 4-6. 연봉결정의 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향 관계에 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 할 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 변수의 조작적 정의

(1) 성과평가의 수용성

수용성은 피평가자가 평가결과를 인정하고 받아들이는 정도로서, 평가자에 대한 믿음, 평가시기와 방법 등 제도절차에 대한 신뢰, 평가결과에 대해서 수용으로 하는 것으로 정의한다. 한태영(2013), 남승하(2013) 등의 측정도구를 활용하였다.

(2) 연봉결정의 절차공정성

절차공정성은 의사결정에 의해 보상을 받는 구성원인이 보상의 결과물과는 별개로 이러한 의사결정과정에서 이루어지는 절차와 관련하여 지각하는 공정성을 말한다. 임금과 절차공정성에 대한 연구는 주로 성과측정과 임금결정이 연결되는 상황에서 이루어짐으로써 절차공정성이 업적평가의 과정에 대한 공정성으로 정의한다. 절차적 정의 이론(Folger & Greenberg, 1985)에 의하면 의사결정의 절차적 정의는 첫째, 의사결정의 기준과 절차가 그 이해당사자에게 미리 명시되었는가, 둘째, 미리 정해진 기준과 절차가 모든 사람들에게 예외 없이 공정하게 적용되었는가, 셋째, 의사결정과정에서 이해당사자들의 의견이 충분히 검토되고 반영되었는가, 넷째, 의사결정 후에 그 배경설정과 이유를 이해당사자에게 충분히 설명하고 피드백을 제공하였는가, 다섯째, 결정에 동의하지 않을 경우 그 반대의견이 충분히 검토될 기회가 충분히 주어지는가, 여섯째, 이 모든

과정이 공개적으로 이루어지는가. 이 여섯 가지의 요소가 충실히 지켜져서 의사결정과정의 절차적 정의가 구현되면, 비록 의사결정의 결과가 불리한 경우에도 그 이해당사자가 그 결정을 수용하고 그 결과에 커미트먼트를 할 가능성이 높아진다는 것이다.

(3) 연봉결정의 분배공정성

분배공정성이란 보상지급의 절차를 통해 이루어진 의사결정에 따라 구성원에게 지급되는 보상의 결과물에 대한 구성원의 지각된 공정성으로 보상할당의 상황에서 임금수준에 대한 지각된 공정성으로 직무에 대한 책임의 양, 업무에 기울인 노력의 양, 그리고 달성한 업무성과에 따라 공정한 보상을 받는 것으로 정의한다. Price & Mueller(1986)의 측정도구를 활용하였다.

(4) 동기부여

외재적 동기란 행동이 지향하는 외재적 목표, 즉, 보상, 승진 등에 의해 어떠한 과제를 수행할 때 발생하는 동기이며, 내재적 동기란 어떤 외적인 보상을 받지 않고 일을 통한 만족, 일에 대한 흥미, 자발적 참여, 일에 대한 열정, 일을 통한 행복에 의해 발생하는 동기로 정의한다. Marco, Mirjam & Kees(2005)의 측정도구를 활용하였다.

(5) 정서적 몰입

정서적 몰입은 구성원 개인이 조직에 대해 느끼는 충성심, 소속감, 행복감 등과 같은 감정을 통해 개인적으로 느끼는 애착과 일체감의 정도로 정의한다(Allen & Meyer, 1990a). 조직몰입의 측정에 사용된 도구는 Allen & Meyer(1990a)에 의해 개발되어졌고, 임승옥(2007), 김영주(2011), 오동훈(2017)의 연구에서 사용되어진 설문도구를 이용하였다.

2. 측정도구

본 설문지는 종속변수로서 조직유효성에 미치는 요인을 살펴보기 위하

여 성과평가의 수용성, 연봉결정의 절차공정성 및 분배공정성이 독립변수로 구성되어 있고, 매개변수로서 외재적 동기부여 및 내재적 동기부여가 포함되어 있으며, 아울러, 인구통계학적 특성이 추가되어 있다. 구체적으로, 설문지는 모두 38문항으로 되어 있으며, 보다 구체적으로는 성과평가 4문항, 연봉결정의 조직공정성 8문항, 동기부여 12문항, 조직유효성 8문항 및 개인적 특성 6문항으로 구성되어 있다. 그리고, 설문항목들은 모두 Likert식 5점척도로 측정하였다.

<표 2> 설문지 구성

구분		문항수	문항번호	출처
성과평가	수용성	4	I -1,2,3,4	한태영(2013), 남승하(2013), 이상길(2013), 홍종성(2004), 이종준·신진교(1999)
연봉결정	절차공정성	5	II -5,6,7,8,9	Folger & Greenberg(1985), 김경(1999)
	분배공정성	3	II -10,11,12	Price & Mueller(1986), 김희중(1999)
동기부여	외재적 동기부여	6	III-13,14,15, 16,17,18	Marco, Mirjam & Kees(2005), 한웨등(2012)
	내재적 동기부여	6	III-19,20,21, 22,23,24	
조직 유효성	정서적 몰입	8	III-25,26,27, 28,29,30,31, 32	Allen & Meyer(1990a) 임승욱(2007), 윤영(2018)
인구통계학적 특성		6	33,34,35,36, 37,38	

제3절 자료의 수집 및 분석

1. 표본의 선정 및 자료의 수집

본 연구의 모집단은 본래 성과연봉제를 도입하여 실시하고 있는 모든

기업조직이라 할 수 있겠다. 그러나 1장, 제2절의 연구범위 및 방법에서 이미 언급한 바와 같이 본 연구에서는 연구대상을 석유화학업종 생산현장의 성과연봉제를 시행하는 국내 석유화학회사로 한정하였다.

본 연구를 위한 자료의 조사기간은 2018년 3월 5일부터 3월 26일까지였다. 표본대상으로 한 기업은 울산을 기반으로 하는 국내 석유화학회사로 SK Innovation, S-Oil, LG화학 등 8개 회사였으며, 과거 설문지를 배포하여 설문을 수거하는 방식을 지양하여, Naver On-line 여론조사 방식을 활용하여 성과연봉제 대상자가 직접 응답하는 방식으로 시행되었으며, 상기한 조사기간을 통하여 총 153명이 설문에 응답하였다.

2. 자료의 분석방법

본 연구는 SPSS 19.0 통계프로그램을 이용하여 분석을 수행하였으며, 세부적인 분석내용 및 방법은 다음에 설명한 바와 같다. 첫째, 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 측정회수, 측정도구 및 측정항목을 조절하는 방법들이 있으나 본 연구에서는 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 사용해 측정도구의 신뢰도를 분석해 보았다. 셋째, 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 이용해 판별 및 구성타당성을 검증해 보았다. 넷째, 본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 각각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 실시해 보았다. 마지막으로 독립변수인 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성이 매개변수인 외재적 동기부여와 내재적 동기부여에 어떠한 영향을 미치는 지, 매개변수인 외재적 동기부여와 내재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미치는 지, 아울러 매개변수가 독립변수와 종속변수에 있어서 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위해 다중회귀분석 및 매개회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증분석

제1절 기초통계 분석

본 연구를 위해 수집한 설문지 153부를 본 연구의 분석에 활용하였으며, 응답자에 대한 일반적인 특성은 <표 3>과 같다. 성별 표본 구성은 남성이 140명(91.5%), 여성이 13명(8.5%)으로 남성의 비율이 높게 나타났으며, 연령별 구성은, 46세에서 50세까지가 29명(19.0%), 26세에서 30세까지가 25명(16.3%), 31세에서 35세까지가 22명(14.4%)의 순서로 나타나 모든 연령대에서 비교적 고른 분포를 보였다. 학력별 구성을 보면, 대졸이 108명(70.6%), 고졸과 전문대졸이 동일하게 17명(11.1%)으로 나타나 대졸이 대부분을 차지하였다. 직종은 생산지원을 주요 기능으로 하는 사무관리직이 93명(60.8%), 엔지니어링/설비기술직이 26명(17.0%), 생산관리직 20명(13.1%)의 순으로 나타나 사무관리직이 다수를 차지하고 있음을 알 수 있으며, 직위는 과장급이 51명(33.3%), 부장급이 50명(32.7%)의 순으로 나타났으며, 일부 생산효율 증대 및 생산성 제고에 종사하는 대졸사원으로 구성되는 사원급이 17명(11.1%)이 포함되었다. 근속기간은 21년 이상 30년 이하가 58명(37.9%)으로 가장 높게 나타났으며, 이어서 11년 이상 20년 이하가 35명(22.9%), 6년 이상 10년 이하가 24명(15.7%)의 순으로 나타났다.

<표 3> 표본의 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	140	91.5
	여	13	8.5
연령	25세 이하	21	13.7
	26~30세	25	16.3
	31~35세	22	14.4
	36~40세	14	9.2
	41~45세	21	13.7
	46~50세	29	19.0
	50세 이상	21	13.7
학력	고졸	17	11.1
	전문대졸	17	11.1
	대졸	108	70.6
	대학원졸	11	7.2
직종	사무관리직	93	60.8
	생산기술직	11	7.2
	생산직	3	2.0
	생산관리직	20	13.1
	엔지니어링/설비기술 직	26	17.0
직위	사원급	17	11.1
	대리급	20	13.1
	과장급	51	33.3
	차장급	15	9.8
	부장급	50	32.7
근속기간	1년 이하	7	4.6
	2~5년 이하	18	11.8
	6~10년 이하	24	15.7
	11~20년 이하	35	22.9
	21~30년 이하	58	37.9
	31년 이상	11	7.2
계	-	153	100.0

제2절 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 가설검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다.

신뢰성은 측정하고자하는 개념들을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 도출할 가능성을 의미하는 것으로 결과값이 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타내며, 타당성이란 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 어느 정도 정확히 보여주고 있는가를 파악하는 것이다.

신뢰성의 측정방법에는 측정회수, 측정도구 및 측정항목을 조절하는 방법들이 있으나 본 연구에서는 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 사용하여 측정도구의 신뢰도를 분석해 보았다. 내적 일관성 분석방법은 동일한 개념을 측정하기 위해 다수의 항목을 이용하는 경우, 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인해 보려는 것이다. 이 경우, 신뢰성을 저해하는 항목을 판단하는 기준으로 Cronbach's α 계수의 값을 사용하는데, 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 본다. 신뢰성 검정을 위한 내적 일관성 분석 결과, 모든 차원들의 Cronbach's α 계수가 0.6을 초과하여 0.81 이상의 높은 신뢰도를 확보하였다.

타당도를 평가하는 방법은 내용타당성과 구성타당성, 예측타당성 등의 방법이 있으나 대개는 측정도구가 연구하고자 하는 개념을 정확하게 측정하였는지의 여부를 검증하는 구성타당성을 많이 사용한다. 본 연구에서는 측정도구의 타당도를 파악하기 위해 요인분석(factor analysis)을 이용하여 판별 및 구성타당성을 검증해 보았다. 요인추출방법으로 주성분 분석(principal components analysis)방식을 이용하였고 요인 수의 결정은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인만을 선택하였다. 또한 요인 적재치(factor loading)는 0.5를 기준으로 그 유의성을 판단하였으며 요인행렬의 회전은 직각회전(varimax)방식을 선택하였다.

본 연구에서 사용한 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시한 결과 고유값이 1이 넘는 6개 요인으로 묶여졌다. 내재적 동기부여를 측정하기 위해 사용된 설문문항은 총 6문항으로 구성되었는데 모든 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 절차공정성을 측정하기 위해 사용

된 설문문항은 총 5문항으로 구성되었는데 모든 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 분배공정성을 측정하기 위해 사용된 설문문항은 총 3문항으로 구성되었는데 모든 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 성과평가공정성을 측정하기 위해 사용된 설문문항은 총 4문항으로 구성되었는데 모든 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 정서적 몰입을 측정하기 위해 사용된 설문문항은 총 8문항으로 구성되었는데 3문항을 제외한 5개 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 마지막으로 외재적 동기부여를 측정하기 위해 사용된 설문문항은 총 6문항으로 구성되었는데 중복 적재되거나 적재치가 0.5에 미치지 않은 4개 문항은 제외하고 2개 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 요인분석에서 얻어진 고유값은 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내므로 그 값이 큰 요인을 중요한 요인으로 간주할 수 있는데, 10.510에서 1.030에 이르는 고유값을 보이고 있다. 또한 이들 6개 요인은 전체 변량에 대해 내재적 동기부여 42.040%, 절차공정성 12.693%, 분배공정성 6.763%, 성과평가의 수용성 5.370%, 정서적 몰입 4.566%, 외재적 동기부여 4.120%를 설명하고 있다. 따라서, 본 연구에서 의도한대로 타당성을 확보하고 가설 검증을 실시하였다.

이상에서 살펴 본 연구변수들의 요인분석 및 신뢰성 분석에 대한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 요인분석 및 신뢰도 분석

문항설명	변수명	내재적 동기부여	절차 공정성	분배 공정성	성과평가 수용성	정서적 몰입	외재적 동기부여	Chronbach's α
일에 대한 전반적 만족감		.847	.170	.158	-.014	.176	.076	.922
일에 대한 가치		.808	.051	.298	.096	.126	.183	
일에 대한 높은 만족정도		.808	.185	.222	.056	.193	.195	
자발적으로 일하는 정도		.767	-.005	.124	.164	.092	.043	
일에 대한 열정		.821	.132	.001	.137	.236	.036	
직장에서의 시간인식		.729	.172	-.154	.241	.178	.175	
결정기준을 미리 알려줌		.117	.784	.190	.285	.088	.046	.881
결정기준을 공정하게 적용		.085	.617	.405	.277	.071	.103	
결과에 대한 피드백		.230	.806	.298	.168	.063	-.078	
결과에 대한 재검토기회		.179	.786	.171	.089	.118	.109	
결정과정의 공개		-.014	.693	.034	.264	.144	.187	
책임에 의거한 공정한 연봉		.173	.204	.861	.194	.120	.125	.956
노력에 의거한 공정한 연봉		.125	.292	.883	.130	.047	.124	
성과에 의거한 공정한 연봉		.133	.292	.851	.135	.063	.237	
성과평가 결과의 신뢰성		.290	.285	.316	.659	.075	.236	.871
평가자와 무관한 같은 결과		.095	.397	.009	.735	.047	.164	
평가지기, 방법, 제도만족		.266	.404	.268	.620	.019	.133	
타 조직에서 평가 시 결과		.120	.275	.189	.740	.231	.112	
미래 회사생활의 행복감		.423	.261	.288	.182	.555	.036	.810
회사 밖에서 회사이야기 함		.154	.189	.004	-.069	.753	.212	
회사문제를 내문제로 생각함		.540	.108	.117	.251	.609	-.059	
퇴직후 애사심 정도		.374	.035	.022	.201	.608	.176	
회사에 대한 의미감		.338	-.049	.350	.423	.568	-.311	
노력할 때의 승진가능성		.244	.121	.273	.197	.167	.798	.915
승진가능성에 대한 만족		.253	.153	.221	.228	.149	.820	
고유값		10.510	3.173	1.691	1.342	1.141	1.030	
설명분산(%)		42.040	12.693	6.763	5.370	4.566	4.120	
누적 설명분산(%)		42.040	54.733	61.495	66.865	71.431	75.551	

제3절 변수 간 상관관계 분석

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위해 각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 먼저 선행변수인 성과평가의 수용성, 연봉결정의 절차공정성, 연봉결정의 분배공정성은 매개변수인 외재적 동기부여와 내재적 동기부여 대해 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 결과변수인 정서적 몰입에 대해서도 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한 매개변수인 외재적 동기부여와 내재적 동기부여 모두가 결과변수인 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구에서 사용하는 모든 변수들 간에 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있다.

그리고, 다중공선성(multi-collinearity)은 몇개의 독립변수들 간의 내적 상관관계가 너무 높거나 분모가 거의 0에 근접하여 그 해가 논리성이 떨어지는 불안정한 경우에 발생한다. 일반 연구에서 0.85이하의 상관관계면 다중공선성에는 문제가 없다고 판단되므로, 본 연구의 변수들 간의 다중공선성 문제는 존재하지 않은 것으로 판단된다.

이상에서 살펴본 연구변수들의 상관분석 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 변수들 간의 상관관계 분석결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.성별	1.08	.28											
2.연령	43.35	10.43	-.339**										
3.학력	2.74	.75	.107	-.469*									
4.직종	2.18	1.63	-.135	-.097	.190*								
5.직위	3.40	1.35	-.264**	.710**	.064	.080							
6.근속 연수	17.55	10.54	-.268**	.956**	-.500**	-.107	.672**						
7.성과 평가 수용	3.39	.76	.040	.092	-.063	-.152	.006	.097					
8.절차 공정성	3.24	.87	.001	.174*	-.154	-.144	.051	.162*	.675**				
9.분배 공정성	3.71	.79	-.066	.017	-.072	-.126	-.091	.015	.521**	.558**			
10.외재적 동기 부여	3.66	.91	-.055	-.065	.203*	.042	.022	-.119	.497**	.404**	.475**		
11.내재적 동기 부여	3.93	.68	-.080	.211**	-.106	-.166*	.064	.218**	.455**	.363**	.362**	.463**	
12.정서적 몰입	3.64	.68	-.028	.194*	-.073	-.131	.073	.166*	.499**	.419**	.392**	.415**	.685**

* : p<0.05, ** : p<0.01

제4절 가설검정 및 논의

1. 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 외재적·내재적 동기부여

성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성이 외재적 동기부여와 내재적 동기부여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성을 독립변수로 하고 내재적 동기부여와 외재적 동기부여를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 독립변수 이외의 인구통계적 요인의 영향력을 통제하기 위해 상관관계 분석 결과 관련변수들과 유의적인 상관관계를 보이는 것으로 나타난 연령, 학력, 직종을 회귀식에 포함시켰다. 여기서 학력과 직종은 명목척도인 더미변수(dummy variable)인 관계로 고졸 1 그 외 0, 전문대졸 1 그 외 0, 대졸 1 그 외 0, 대학원졸은 모두 0으로 정의하여 분석에 사용하였다. 또한 직종은 사무관리직 1 그 외 0, 생산기술직 1 그 외 0, 생산직 1 그 외 0, 생산관리직 1 그 외 0, 엔지니어링/설비기술직은 모두 0으로 정의하여 분석에 사용하였다. 이는 가설검정을 위해 실시된 모든 다중회귀분석 시 동일하다.

먼저, 성과평가의 수용성과 외재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 7.744로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 32.8%이다. 성과평가의 수용성은 0.534의 표준화된 회귀계수를 보이면서 7.646의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 성과평가의 수용성은 외재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

성과평가의 수용성과 내재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 17.010으로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 45.7%이다. 성과평가의 수용성은 0.437의 표준화된 회귀계수를 보이면서 5.994의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 성과평가의 수용성은 내재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그에 대한 검정 결과는 <표 6>와 같다.

<표 6> 성과평가의 수용성과 외재적·내재적 동기부여의 다중회귀분석 결과

독립변수	외재적 동기부여		내재적 동기부여	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	2.618	2.232*	1.556	1.685
연령	-.040	-.480	.114	1.312
학력(고졸)	-.294	-2.715**	-.050	-.446
학력(전문대졸)	-.282	-2.641*	-.120	-1.077
학력(대졸)	-.247	-1.943	-.185	-1.397
직종(사무관리직)	-.051	-.533	.125	1.253
직종(생산기술직)	.008	.104	.120	1.429
직종(생산직)	-.077	-1.061	-.068	-.894
직종(생산관리직)	.070	.813	.047	.520
성과평가의 수용성	.534	7.646***	.437	5.994***
F	7.744***		17.010***	
R ²	.328		.457	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

연봉결정의 공정성 중 절차공정성과 외재적 동기부여에 대한 다중회귀 분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 5.642로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 26.2%이다. 절차공정성은 0.473의 표준화된 회귀계수를 보이면서 6.367의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 연봉결정의 절차공정성은 외재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

절차공정성과 내재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 3.722으로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 19.0%이다. 절차공정성은 0.342의 표준화된 회귀계수를 보이면서 4.399의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 연봉결정의 절차공정성은 내재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그에 대한 검정 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 연봉결정의 절차공정성과 외재적·내재적 동기부여의 다중회귀분석 결과

독립변수	외재적 동기부여		내재적 동기부여	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	3.536	2.909**	2.162	2.255*
연령	-.066	-.763	.098	1.071
학력(고졸)	-.358	-3.138**	-.096	-.804
학력(전문대졸)	-.261	-2.333*	-.100	-.854
학력(대졸)	-.272	-2.038*	-.200	-1.435
직종(사무관리직)	-.019	-.194	.156	1.493
직종(생산기술직)	.016	.192	.130	1.470
직종(생산직)	-.089	-1.163	-.074	-.923
직종(생산관리직)	.095	1.048	.065	.687
절차공정성	.473	6.367***	.342	4.399***
F	5.642***		3.722***	
R ²	.262		.190	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

연봉결정의 공정성 중 분배공정성과 외재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 7.040로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 30.7%이다. 분배공정성은 0.512의 표준화된 회귀계수를 보이면서 7.243의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 연봉결정의 분배공정성은 외재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

분배공정성과 내재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 4.177으로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 20.8%이다. 분배공정성은 0.363 표준화된 회귀계수를 보이면서 4.808의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 연봉결정의 분배공정성은 내재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그에 대한 검정 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 연봉결정의 분배공정성과 외재적·내재적 동기부여의 다중회귀분석 결과

독립변수	외재적 동기부여		내재적 동기부여	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	2.032	1.682	1.364	1.403
연령	.005	.065	.150	1.670
학력(고졸)	-.365	-3.309**	-.101	-.852
학력(전문대졸)	-.265	-2.450*	-.103	-.889
학력(대졸)	-.292	-2.263*	-.214	-1.551
직종(사무관리직)	-.023	-.235	.154	1.495
직종(생산기술직)	.033	.407	.142	1.634
직종(생산직)	-.062	-.841	-.054	-.689
직종(생산관리직)	.087	.995	.059	.634
분배공정성	.512	7.243***	.363	4.808***
F	7.040***		4.177***	
R ²	.307		.208	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

2. 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입

성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성이 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성을 독립변수로 하고 정서적 몰입을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저, 성과평가의 수용성과 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 7.145로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 31.0%이다. 성과평가의 수용성은 0.488의 표준화된 회귀계수를 보이면서 6.907의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 성과평가의 수용성은 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

연봉결정의 공정성 중 절차공정성과 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 4.724로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 22.9%이다. 절차공정성은 0.399의 표준화된 회귀계수를 보이면서 5.260의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로

의하며 변이설명력(R²)은 26.4%이다. 외재적 동기부여는 0.440의 표준화된 회귀계수를 보이면서 5.968의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 외재적 동기부여는 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

내재적 동기부여와 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 15.136으로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 48.8%이다. 내재적 동기부여는 0.666의 표준화된 회귀계수를 보이면서 10.671의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 내재적 동기부여는 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그에 대한 검정 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 외재적·내재적 동기부여와 정서적 몰입의 다중회귀분석 결과

독립변수	정서적 몰입			
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	.756	.800	.469	.602
연령	.155	1.791	.058	.795
학력(고졸)	.064	.558	-.032	-.338
학력(전문대졸)	-.032	-.283	-.081	-.872
학력(대졸)	-.065	-.488	-.054	-.485
직종(사무관리직)	.137	1.381	.022	.269
직종(생산기술직)	.193	2.294*	.112	1.587
직종(생산직)	.023	.300	.031	.494
직종(생산관리직)	-.007	-.079	-.008	-.105
외재적 동기부여	.440	5.968***	.666	10.671***
내재적 동기부여				
F	5.685***		15.136***	
R ²	.264		.488	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

4. 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입에 있어서 외재적·내재적 동기부여의 매개효과

선행변수인 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여와 내재적 동기부여가 매개역할

을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 3단계의 매개 회귀분석 절차는 첫째, 매개변수가 독립변수에 회귀되고, 둘째, 종속변수가 독립변수에 회귀되며, 셋째, 종속변수가 독립변수와 매개변수에 동시에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계의 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계의 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 검증된다(Baron & Kenny, 1986). 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀식에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의적이지 못하면 완전 매개역할을 하고, 유의적이면 부분 매개역할을 하는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의적이지 않을 때 독립변수는 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 단지 매개변수를 통해서만 영향을 주는 경우로써 완전 매개효과(perfect mediating effect)를 가지게 된다.

먼저, 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 성과평가의 수용성이 매개변수인 외재적 동기부여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 2단계는 독립변수인 성과평가의 수용성에 대해 결과변수인 정서적 몰입을 회귀시킨 결과, 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 3단계는 독립변수인 성과평가의 수용성과 매개변수인 외재적 동기부여에 대해 종속변수인 정서적 몰입을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 외재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고($p < 0.01$), 독립변수인 성과평가의 수용성의 효과가 3단계 회귀분석(0.357) 보다 2단계 회귀분석(0.488)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 성과평가의 수용성이 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향이 유의적($p < 0.001$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다.

<표 11>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 성과평가의 수용성과 결과변수인 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부

여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 11> 성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개효과 결과

독립변수 \ 종속변수	1단계(외재적 동기부여)		2단계(정서적 몰입)		3단계(정서적 몰입)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	2.618	2.232*	1.101	1.226	.614	.690
연령	-.040	-.480	.119	1.423	.129	1.580
학력(고졸)	-.294	-2.715**	-.067	-.615	.005	.044
학력(전문대졸)	-.282	-2.641*	-.180	-1.661	-.110	-1.023
학력(대졸)	-.247	-1.943	-.190	-1.477	-.129	-1.019
직종(사무관리직)	-.051	-.533	.074	.772	.087	.925
직종(생산기술직)	.008	.104	.177	2.172*	.175	2.205
직종(생산직)	-.077	-1.061	-.024	-.321	-.005	-.065
직종(생산관리직)	.070	.813	.022	.251	.005	.055
성과평가의 수용성	.534	7.646***	.488	6.907***	.357	4.371***
외재적 동기부여					.246	2.982**
F	7.744***		7.145***		7.675***	
R ²	.328		.310		.351	

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 성과평가의 수용성이 매개변수인 내재적 동기부여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 2단계는 독립변수인 성과평가의 수용성에 대해 결과변수인 정서적 몰입을 회귀시킨 결과, 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 3단계는 독립변수인 성과평가의 수용성과 매개변수인 내재적 동기부여에 대해 종속변수인 정서적 몰입을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 내재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고($p < 0.01$), 독립변수인 성과평가의 수용성의 효과가 3단계 회귀분석(0.247) 보다 2단계 회귀분석(0.488)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 성과평가의 수용성이 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향이 유의적($p < 0.001$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다.

<표 12>는 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 성과평가의 수용성과 결과변수인 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 12> 성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과 결과

독립변수	1단계(내재적 동기부여)		2단계(정서적 몰입)		3단계(정서적 몰입)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	1.556	1.685	1.101	1.226	.237	.317
연령	.114	1.312	.119	1.423	.057	.814
학력(고졸)	-.050	-.446	-.067	-.615	-.040	-.437
학력(전문대졸)	-.120	-1.077	-.180	-1.661	-.113	-1.264
학력(대졸)	-.185	-1.397	-.190	-1.477	-.087	-.819
직종(사무관리직)	.125	1.253	.074	.772	.005	.069
직종(생산기술직)	.120	1.429	.177	2.172*	.110	1.635
직종(생산직)	-.068	-.894	-.024	-.321	.014	.228
직종(생산관리직)	.047	.520	.022	.251	-.004	-.055
성과평가의 수용성	.437	5.994***	.488	6.907***	.247	3.782***
내재적 동기부여					.553	8.278**
F	17.010***		7.145***		16.321***	
R ²	.457		.310		.535	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

연봉결정의 절차공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 절차공정성이 매개변수인 외재적 동기부여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(p<0.001). 2단계는 독립변수인 절차공정성에 대해 결과변수인 정서적 몰입을 회귀시킨 결과, 절차공정성이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(p<0.001). 3단계는 독립변수인 절차공정성과 매개변수인 외재적 동기부여에 대해 종속변수인 정서적 몰입을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 외재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고(p<0.01), 독립변수인 절차공정성의 효과가 3단계 회귀분석(0.245) 보다 2단계 회귀분석(0.399)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 절차공정

성이 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향이 유의적($p<0.01$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다.

<표 13>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 절차공정성과 결과변수인 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 13> 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개효과 결과

독립변수	종속변수		1단계(외재적 동기부여)		2단계(정서적 몰입)		3단계(정서적 몰입)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	3.536	2.909**	1.766	1.879	.895	.973		
연령	-.066	-.763	.099	1.116	.121	1.426		
학력(고졸)	-.358	-3.138**	-.121	-1.037	-.004	-.038		
학력(전문대졸)	-.261	-2.333*	-.158	-1.384	-.073	-.661		
학력(대졸)	-.272	-2.038*	-.209	-1.532	-.120	-.915		
직종(사무관리직)	-.019	-.194	.107	1.053	.113	1.171		
직종(생산기술직)	.016	.192	.186	2.166*	.181	2.212*		
직종(생산직)	-.089	-1.163	-.032	-.405	-.003	-.036		
직종(생산관리직)	.095	1.048	.043	.465	.012	.138		
절차 공정성 외재적 동기부여	.473	6.367***	.399	5.260***	.245 .325	2.999** 4.004***		
F	5.642***		4.724***		6.302***			
R ²	.262		.229		.307			

* : $p<0.05$ ** : $p<0.01$ *** : $p<0.001$

연봉결정의 절차공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 절차공정성이 매개변수인 내재적 동기부여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p<0.001$). 2단계는 독립변수인 절차공정성에 대해 결과변수인 정서적 몰입을 회귀시킨 결과, 절차공정성이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p<0.001$). 3단계는 독립변수인 절차공정성과 매개변수인 내재적 동기부여에 대해 종속변수인 정서적 몰입을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 내재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고

($p < 0.01$), 독립변수인 절차공정성의 효과가 3단계 회귀분석(0.194) 보다 2단계 회귀분석(0.399)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 절차공정성이 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향이 유의적($p < 0.01$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다.

<표 14>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 절차공정성과 결과변수인 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 14> 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과 결과

독립변수	종속변수		1단계(내재적 동기부여)		2단계(정서적 몰입)		3단계(정서적 몰입)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	2.162	2.255*	1.766	1.879	.467	.616		
연령	.098	1.071	.099	1.116	.041	.577		
학력(고졸)	-.096	-.804	-.121	-1.037	-.063	-.684		
학력(전문대졸)	-.100	-.854	-.158	-1.384	-.098	-1.082		
학력(대졸)	-.200	-1.435	-.209	-1.532	-.089	-.817		
직종(사무관리직)	.156	1.493	.107	1.053	.014	.171		
직종(생산기술직)	.130	1.470	.186	2.166*	.109	1.583		
직종(생산직)	-.074	-.923	-.032	-.405	.013	.203		
직종(생산관리직)	.065	.687	.043	.465	.004	.056		
절차공정성	.342	4.399***	.399	5.260***	.194	3.033**		
내재적 동기부여					.598	9.251***		
F	3.722***		4.724***		15.324***			
R ²	.190		.229		.519			

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

연봉결정의 분배공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 분배공정성이 매개변수인 외재적 동기부여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 2단계는 독립변수인 분배공정성에 대해 결과변수인 정서적 몰입을 회귀시킨 결과, 분배공정성이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 3단계는 독립변수인 분배공정성과 매개변수인 외재적 동기부

여에 대해 종속변수인 정서적 몰입을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 외재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 ($p < 0.01$), 독립변수인 분배공정성의 효과가 3단계 회귀분석(0.232) 보다 2단계 회귀분석(0.395)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 분배공정성이 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향이 유의적($p < 0.01$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다.

<표 15>는 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 분배공정성과 결과변수인 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 15> 연봉결정의 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여의 매개효과 결과

독립변수	종속변수		1단계(외재적 동기부여)		2단계(정서적 몰입)		3단계(정서적 몰입)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	2.032	1.682	.918	.953	.428	.461		
연령	.005	.065	.160	1.807	.158	1.868		
학력(고졸)	-.365	-3.309**	-.122	-1.048	-.006	-.048		
학력(전문대졸)	-.265	-2.450*	-.160	-1.400	-.075	-.675		
학력(대졸)	-.292	-2.263*	-.220	-1.620	-.127	-.961		
직종(사무관리직)	-.023	-.235	.108	1.066	.115	1.189		
직종(생산기술직)	.033	.407	.202	2.354*	.191	2.331		
직종(생산직)	-.062	-.841	-.008	-.105	.012	.155		
직종(생산관리직)	.087	.995	.036	.386	.008	.089		
분배공정성	.512	7.243***	.395	5.309***	.232	2.789**		
외재적 동기부여					.318	3.779***		
F	5.642***		4.787***		6.137***			
R ²	.262		.232		.302			

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

연봉결정의 분배공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 분배공정성이 매개변수인 내재적 동기부여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 2단계는 독립변수인 분배공정성에 대해 결과변수인 정서적 몰입을 회귀시킨 결과, 분배공정

성이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다 ($p < 0.001$). 3단계는 독립변수인 분배공정성과 매개변수인 내재적 동기부여에 대해 종속변수인 정서적 몰입을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 내재적 동기부여가 종속변수인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 ($p < 0.01$), 독립변수인 분배공정성의 효과가 3단계 회귀분석(0.178) 보다 2단계 회귀분석(0.395)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 분배공정성이 종속변수인 정서적 몰입에 미치는 영향이 유의적($p < 0.01$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다.

<표 16>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 분배공정성과 결과변수인 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 16> 연봉결정의 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개효과 결과

독립변수	종속변수		1단계(내재적 동기부여)		2단계(정서적 몰입)		3단계(정서적 몰입)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	1.364	1.403	.918	.953	.098	.127		
연령	.150	1.670	.160	1.807	.070	.985		
학력(고졸)	-.101	-.852	-.122	-1.048	-.062	-.664		
학력(전문대졸)	-.103	-.889	-.160	-1.400	-.098	-1.075		
학력(대졸)	-.214	-1.551	-.220	-1.620	-.092	-.844		
직종(사무관리직)	.154	1.495	.108	1.066	.016	.198		
직종(생산기술직)	.142	1.634	.202	2.354*	.117	1.693		
직종(생산직)	-.054	-.689	-.008	-.105	.024	.391		
직종(생산관리직)	.059	.634	.036	.386	.000	.002		
분배공정성	.363	4.808***	.395	5.309***	.178	2.782**		
내재적 동기부여					.598	9.093***		
F	4.177***		4.787***		15.038***			
R ²	.208		.232		.514			

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

한편, 이와 같은 매개효과가 통계적으로 유의한지, 즉 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 독립변수 β 값의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 검증하기 위하여 Sobel Test를 실시하였다(<표 17> 참조). Sobel Test 결과 성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적 동기부여는

z=4.68944234으로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 내재적 동기부여는 z=5.23395685로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적 동기부여는 z=4.35711066으로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 내재적 동기부여는 z=4.07262575로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 연봉결정의 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적 동기부여는 z=4.58745315로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 내재적 동기부여는 z=4.37391410으로 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 17> 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적·내재적 동기부여의 매개효과 Sobel Test 분석

독립변수	매개변수	A	SEA	B	SEB	sobel test statistic
성과평가의 수용성	외재적 동기부여	.633	.083	.333	.056	4.68944234***
	내재적 동기부여	.391	.065	.669	.063	5.23395685***
절차공정성	외재적 동기부여	.493	.077	.333	.056	4.35711066***
	내재적 동기부여	.269	.061	.669	.063	4.07262575***
분배공정성	외재적 동기부여	.584	.081	.333	.056	4.58745315***
	내재적 동기부여	.312	.065	.669	.063	4.37391410***

* A: 독립변수→매개변수 효과, B: 매개변수→종속변수 효과

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

5. 매개효과 분석

앞서 검정한 매개효과결과를 토대로 각 변수들의 경로를 분석하였다. 경로분석 시 독립변수로부터 종속변수에 대한 효과를 매개변수를 경유하는 간접효과와 매개변수를 경유하지 않는 직접효과로 분해할 수 있으며 직접효과와 간접효과의 합을 종합효과라 한다. 이를 수식으로 표현하자면, 종합효과=직접효과(독립변수가 종속변수에 미치는 영향)+간접효과(독립변수가 매개변수에 미치는 영향 × 매개변수가 종속변수에 미치는 영

향)으로 나타낼 수 있다(노형진, 2003).

성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여에 대한 매개효과 분석 결과는 다음과 같다. 성과평가의 수용성의 직접효과는 0.488로 분석되었으며, 외재적 동기부여의 매개 간접효과는 $0.131(0.534 \times 0.246)$, 종합효과는 $0.619(=0.488+0.131)$ 로 분석되었다. 성과평가의 수용성과 정서적 몰입의 관계에서 내재적 동기부여에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 성과평가의 수용성의 직접효과는 0.488로 분석되었으며, 내재적 동기부여의 매개 간접효과는 $0.242(0.437 \times 0.553)$, 종합효과는 $0.730(0.488+0.242)$ 으로 분석되었다.

연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여에 대한 매개효과 분석 결과는 다음과 같다. 연봉결정의 절차공정성의 직접효과는 0.399로 분석되었으며, 외재적 동기부여의 매개 간접효과는 $0.154(0.473 \times 0.325)$, 종합효과는 $0.553(=0.399+0.154)$ 으로 분석되었다. 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에서 내재적 동기부여에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 연봉결정의 절차공정성의 직접효과는 0.399로 분석되었으며, 내재적 동기부여의 매개 간접효과는 $0.205(0.342 \times 0.598)$, 종합효과는 $0.604(0.399+0.205)$ 로 분석되었다.

연봉결정의 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 외재적 동기부여에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 연봉결정의 분배공정성의 직접효과는 0.395로 분석되었으며, 외재적 동기부여의 매개 간접효과는 $0.163(0.512 \times 0.318)$, 종합효과는 $0.558(=0.395+0.163)$ 로 분석되었다. 연봉결정의 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에서 내재적 동기부여에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 연봉결정의 절차공정성의 직접효과는 0.395로 분석되었으며, 내재적 동기부여의 매개 간접효과는 $0.217(0.363 \times 0.598)$, 종합효과는 $0.612(0.395+0.217)$ 으로 분석되었다.

이상에서 살펴본 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적 동기부여와 내재적 동기부여의 매개효과 분석 결과는 <표 18>과 같다.

<표 18> 성과평가의 수용성 및 연봉결정의 공정성과 정서적 몰입의 관계에서 외재적·내재적 동기부여의 매개효과 분석결과

경로	경로(회귀)계수		
	직접효과	간접효과	종합효과
수용성→외재적 동기부여→정서적 몰입	.488	.131	.619
수용성→내재적 동기부여→정서적 몰입	.488	.242	.730
절차공정성→외재적 동기부여→정서적 몰입	.399	.154	.553
절차공정성→내재적 동기부여→정서적 몰입	.399	.205	.604
분배공정성→외재적 동기부여→정서적 몰입	.395	.163	.558
분배공정성→내재적 동기부여→정서적 몰입	.395	.217	.612

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 석유화학업종의 생산현장을 중심으로 성과연봉제 운영특성이 조직유효성에 미치는 효과를 실증적으로 검증함으로써 성과연봉제 운영의 합리적 방안을 모색할 수 있는데 도움이 되고자 하는 것이다. 따라서, 지금까지의 이론연구와 선행연구를 기초로 성과평가의 수용성, 연봉결정의 절차 및 분배 공정성을 독립변수로 하고, 정서적 몰입을 종속변수로 하여 그 효과를 파악해 보았으며 또한, 외재적 동기부여 및 내재적 동기부여가 매개변수로서 어떻게 영향을 미치는지를 분석해 보았다. 이러한 가설을 검증하기 위해 표본대상 기업은 울산을 기반으로 하는 국내 석유화학회사로 SK Innovation, S-Oil, LG화학 등 8개 회사였으며, 과거 설문지를 배포하여 설문을 수거하는 방식을 지양하여, Naver On-line 여론조사 방식을 활용하여 연봉제 대상자가 직접 응답하는 방식으로 시행되었으며, 상기한 조사기간을 통하여 총 153명이 설문에 응답하였다. 유효한 설문응답지 153부를 대상으로 빈도분석, Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 사용하여 측정도구의 신뢰도를 분석하고, 측정도구의 타당도를 파악하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 이용하여 판별 및 구성타당성을 검증하였으며, 각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였고, 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하기 위해 다중회귀분석, 매개회귀분석을 통하여 영향력을 검증하였고, 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설 1-1에서 1-6까지로 독립변수와 매개변수 간의 관계에 대한 가설이다.

(1) 성과평가의 수용성과 외재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과, 성과평가의 수용성은 외재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(2) 성과평가의 수용성과 내재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과, 성과평가의 수용성은 내재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미

치고 있는 것으로 나타났다.

(3) 연봉결정의 공정성 중 절차공정성과 외재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과, 연봉결정의 절차공정성은 외재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(4) 절차공정성과 내재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과, 연봉결정의 절차공정성은 내재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(5) 연봉결정의 공정성 중 분배공정성과 외재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과, 연봉결정의 분배공정성은 외재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(6) 분배공정성과 내재적 동기부여에 대한 다중회귀분석 결과, 연봉결정의 분배공정성은 내재적 동기부여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 가설 2-1에서 2-3까지로 독립변수와 종속변수 간의 관계에 대한 가설이다.

(1) 성과평가의 수용성과 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과, 성과평가의 수용성은 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(2) 연봉결정의 공정성 중 절차공정성과 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과, 연봉결정의 절차공정성은 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(3) 분배공정성과 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과, 연봉결정의 분배공정성은 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

세째, 가설 3-1에서 3-2까지로 매개변수와 종속변수 간의 관계에 대한 가설이다.

(1) 외재적 동기부여와 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과, 외재적 동기부여는 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

(2) 내재적 동기부여와 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과, 동기부여는 정서적 몰입에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나

타났다.

네째, 가설 4-1에서 4-6까지로 독립변수와 종속변수에 있어서 매개변수의 매개효과에 대한 가설이다.

(1) 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과, 부분매개 역할이 검정되었다.

(2) 성과평가의 수용성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과, 부분매개 역할이 검정되었다.

(3) 연봉결정의 절차공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과, 부분매개 역할이 검정되었다.

(4) 연봉결정의 절차공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과, 부분매개 역할이 검정되었다.

(5) 연봉결정의 분배공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 외재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과, 부분매개 역할이 검정되었다.

(6) 연봉결정의 분배공정성이 정서적 몰입에 영향을 미치는데 있어서 내재적 동기부여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과, 부분매개 역할이 검정되었다.

제2절 시사점

본 연구를 통해 석유화학업종 생산현장에 있어서 성과연봉제의 핵심요소라 할 수 있는 성과평가의 수용성, 연봉결정의 절차 및 분배 공정성이 동기부여와 정서적 몰입에 미치는 효과와 아울러 외재적, 내재적 동기부여가 어떠한 매개역할을 하는 지 파악해 보았다. 연구결과에서 나타난 바와 같이 성과평가제도가 적절하게 수립되고, 이러한 제도운영에 있어서 사전 공개적이고 투명한 안내와 아울러 평가 상의 신뢰성 및 공정성, 그리고 결과의 적절한 Feedback이 조화롭게 유지가 될수록 동기부여 및

조직유효성에 정(+)의 효과로 나타나고 있음을 확인하였으며, 또한 연봉 결정의 절차 및 분배공정성에 있어서도 연봉을 결정하는 제도가 사전에 충분히 공지되고, 절차상의 투명성이 확보되며, 최종결과에 대해 적절한 회신이 있을 뿐 만 아니라, 그 연봉 규모에 대해서도 구성원이 기울인 노력의 양, 책임의 양에 맞추어 수행한 업무성과에 부합하는 적절한 연봉을 지급할수록 구성원들의 동기부여 및 조직유효성에 정(+)의 효과로 작용하고 있음을 확인해 볼 수 있었다.

본 연구를 통해서 본 시사점을 요약해 보면, 구성원들에게 자발적인 동기를 부여하고 조직유효성을 높이는 등 성과연봉제의 긍정적인 효과의 실현에 있어서 성과평가제도의 합리성과 조직공정성 즉 연봉의 절차공정성 및 분배공정성이 중요한 원인변수가 됨을 통계적으로 검증하였다. 아울러 이러한 제도운영이 조직유효성에 직접적으로 유의한 정(+)의 효과로 작용할 뿐 만 아니라 동기부여라는 매개요인을 통해서도 조직유효성에 일정 수준의 정(+)의 효과를 주고 있다는 것을 확인해 볼 수 있었다는 점에서 그 의의가 있을 것이다.

제 3절 연구의 한계 및 연구 방향

본 연구가 가지는 한계 및 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 표본대상이 울산지역을 거점으로 하는 석유화학기업들이 대부분이었으며, 설문대상 기업의 범위를 국내 주요 지역에 포진해 있는 석유화학기업으로 확대하지 못한 아쉬움이 있었다. 둘째, 금번 연구과제는 석유화학기업내에서도 생산현장에서 근무하는 직종들을 중심으로 연구를 진행함으로써 기업내 주요 기능 즉, 마케팅, 사업기획, 연구 등의 분야는 포함되지 않았다. 셋째, 성과연봉제를 운영하는 과정에서 나타날 수 있는 조직구성원간의 지나친 경쟁적 관계로 인한 문제점, 이를테면, 직무노하우의 전수 애로, 동료간 인간관계의 악화, 업무협조의 곤란, 업무수행상의 조직 silo 등에 관하여 분석하지 않은 점이다. 이런 부정적 문제점들이 성과연봉제를 성공적으로 운영하는데 숨어 있는 장애요인으로 작용할 가능성이 매우 크다고 하겠다.

따라서, 향후 연구방향에 있어서는 국내 다양한 업종, 공공기관 등을 대상으로 성과연봉제와 관련한 많은 논문들이 있어 온 것에 비하면 상대

적으로 석유화학업종에 성과연봉제에 대한 연구가 사실상 거의 없었음을 다시 한번 상기하여 이번 연구를 필두로 석유화학업종에 있어서도 다양한 형태 즉, 직종간, 지역간, 그리고 성과연봉제 운영에 있어 장애요인으로 작용할 수 있는 분야에 대한 성과연봉제 연구를 통해 조직의 유효성에 보다 유의미한 결과를 줄 수 있는 연구기회를 지속적으로 만들어 나갈 필요성이 있을 것으로 판단된다.

【참고문헌】

1. 국내 문헌(논문, 학술지)

- 강영철·최낙범. (2016). 『성과관리 제도운영 효과성 영향요인 연구: 경찰조직에서 투명성을 중심으로』, 한국거버넌스학회보 제23권 제3호, 2016, pp.295.
- 강영철. (2008). 『성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로』, 정책분석평가학회보, 18(3): pp.123-152.
- 강인호·현복희. (2002). 『호텔기업의 연봉제 실시효과가 공정성 지각에 미치는 영향에 관한 연구』, 대한관광경영학회. p139-159.
- 고현철. (2004). 『연구개발 조직구성원의 이중몰입에 관한 연구 : 조직몰입과 경력몰입을 중심으로』, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 국경복·목진휴·이석환. (2007). 『공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구 -국가보훈처의 사례를 중심으로, <정책분석평가학회보>, 17(3):pp.31-53.
- 권오준·오재인·서현식·최형섭·임교현·양한주. (2008). 『기술수용모형과 기술 사용자 수용의 통합이론을 이용한 공공부문 BSC 시스템 수용에 관한 연구』, <한국경영정보학회 춘계학술대회>.pp.680-688.
- 기호익. (1999). 『한국기업의 연봉제 도입에 관한 연구』, 경기전문대학 논문집 Vol.-No.27.
- 김경. (1999). 『제약기업에 있어서 연봉제 도입성과 영향요인 분석에 관한 연구』, 연세대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 김기태·조봉순. (2008). 『인적자원관리과 조직 성과간의 관계에 관한 연구-인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로』, 인사조직연구, 16, pp.115-157.
- 김민영·박성민. (2013). 『성과평가제도 수용성의 선행 및 결과요인에 관한 연구: 한국 NGO를 중심으로』, 정책분석평가학회보 제23권 제4호, pp.90.
- 김선순. (2013). 『성과연봉에의 임금차등 결과가 공정성 인식 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 서울대학교 행정대학원 석사학

위논문.

- 김성광. (2002). 『구성원의 동기부여가 조직유효성에 미치는 영향: 자동차 산업을 중심으로』, 석사학위논문, 중앙대학교.
- 김성수. (2010). 『혁신적 인적자원관리』, 서울: 탐북스. pp.267.
- 김수복·김정환. (1998). 『연봉제 도입 운용방법』, 행정경영자료사, pp.18-19.
- 김승현. (2009). 『여성리더십 및 팔로워십 유형과 조직몰입과의 관계』, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김연. (2015). 『대학행정 조직구성원의 내재적 동기부여가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 석사학위논문, 부산대학교.
- 김의용. (2010). 『리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기부여의 조절효과를 중심으로』, 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
- 김지영. (2007). 『신입직원의 셀프리더십, 직무만족 및 조직몰입과의 상관성 연구』, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김태희. (2011). 『성과평가에 대한 수용성의 중요성과 이를 형성하기 위해 필요한 조직요소들에 대한 연구』, 정부와 정책 제4권 제1호, pp.106.
- 김한창·황성원. (2008). 『성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로』, 정부학연구, 14(2):pp.5-48.
- 김현구. (2003). 『정부업무 기관평가의 이론적 논고』, 한국행정학보, 37(4): pp.57-78.
- 김현아·정승연. (2007). 『하향 영향력 저술과 웰빙, 동기부여에 대한 개인역할로서의 리더-구성원 교환관계』, 한국인사조직학회, 제9회 하계통합학술대회.
- 김호원. (2000). 『연봉제 도입상의 선행요건이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』.
- 김희중. (1999). 『조직공정성 지각의 결정요인 및 효과에 관한 연구』, 서강대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 남승하. (2009). 『성과관리의 공정성 인식이 도입 성과에 미치는 영향: 유용성 인식과 대응태도의 매개효과를 중심으로』, 지방행정연구, 23(4), pp.61-105.
- 남창우·이명숙. (2008). 『공공부문의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요

- 인분석: 조직구성원의 인식을 중심으로』, 한국행정학보. 42(3): pp.165-190.
- 류영아. (2014). 『평가수용성 확보 방안에 관한 연구』, 한국정책학회보, 23(1).
- 류재수·송연식. (2002). 『중소기업에서의 생산직 사원의 연봉제 도입을 위한 모형개발에 관한 연구』, 논문집 Vol.9.
- 명승환. (2002). 『활용을 위한 정책평가의 설계: 정보화 사업평가를 중심으로』, 사이버커뮤니케이션학보, 9(1).
- 민경호·조국행. (2002). 『공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구』, 인사관리연구26(3),p.82.
- 박경규. (1994). 『한국기업의 연봉제 설계방안』, 서울: 대한상공회의소 한국경제연구센터.
- 박경규. (1999). 『한국기업의 연봉제 설계방안』, 대한상공회의소.
- 박무규. (2015). 『호텔기업의 성과연봉제에 대한 공정성 지각이 근로의욕에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
- 박상현. (2005). 『커뮤니케이션 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 공군 제 0000부대 조종사, 정비사를 대상으로』, 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.
- 박선영. (2009). 『리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박순애·정선경. (2011). “조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향』, 한국사회와 행정연구, 제21권 제4호, 서울행정학회, pp.1-23
- 박오수·노중균. (2002). 『연봉제 도입이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향』, 노사관계연구제3권 서울대학교 노사관계연구소 pp.37-69.
- 박우성. (1999). 『업적평가와 보상체계의 합리적 연계방안』, 인사관리협회. pp.21.
- 박우성·유구창·박종희. (2000). 『연봉제』, 한국노동연구원.
- 박우성,유구창. (2001). 『성과주의 임금제도』, pp.32-33.
- 박주훈. (2012). 『H그룹 구성원의 핵심가치 전개활동과 조직몰입의 관계에서 관리자 코칭행동의 조절효과』, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 박현일. (2010). 『교육훈련과 보상시스템이 동기부여를 통해 기업성과에 미치는 영향』, 경북대학교 대학원, 석사학위논문.
- 박현일. (2014). 『관리통제시스템에 의한 동기부여가 조직성과에 미치는 영향』, 박사학위논문, 경북대학교.
- 배을규·이민영. (2012). 『HRD기업의 학습조직화 수준이 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향 : 자기주도 학습능력의 매개효과를 중심으로』, 한국성인교육학회, 15(4), pp.205-234.
- 배춘식. (2002). 『공무원의 공정성과 조직몰입에 관한 연구』, 부산대학교 석사학위논문.
- 백석일. (2003). 『조직구성원의 동기부여 활용방안에 관한 연구』, 중앙대학교 석사학위논문.
- 백수진. (2016). 『직무재창조(Job crafting)행동, 직무열의, 변화지향 행동간의 구조적 관계』, 중앙대학교 대학원 박사과정.
- 백의환. (2017). 『신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향』, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 서철현·장경수·안현영. (2005). 『호텔종사원이 지각하는 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 조직후원 인식의 매개역할』, 호텔경영학연구 14(2), p131-147.영향에 관한 연구』 서강대학교 석사학위논문.
- 선한승. (1998). 『연봉제 도입방안 연구-연구기관 사례를 중심으로』, 한국 노동연구원, pp.10.
- 송기복. (2001). 『연봉제 실시가 종업원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 실증적 연구』, pp.33.
- 신준섭. (2010). 『조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 신정식. (1998). 『한국형연봉제』, 서울: 한국능률협회. pp.20-1.
- 안희탁. (1996). 『한국기업의 신인사제도 실태와 도입방안』, 한국경영자총협회 노동경제연구원, pp.161.
- 양병무. (1998). 『기업구조조정을 위한 연봉제 도입설계 및 분석사례』, 한국경영자총협회.
- 양진명. (2017). 『공공부문의 성과평가의 성공요인에 관한 연구』, 카톨릭대학교 일반대학원 박사논문.
- 어윤선·이형룡. (2011). 『외식산업 직원의 감성지능, 창의성, 조직몰입간의 관계 연구』, 한국호텔외식관광경영학회, 20(4), pp.161-182.

- 엄자영. (2002). 『사회복지관 관장의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향 : 팔로어십의 조절효과를 중심으로』, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 오동훈. (2017). 『육군 보병 대위의 셀프리더십과 조직몰입의 관계에서 자기주도 학습준비도의 매개효과』, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 원숙연·전소연. (2010). 『동기의 다차원적 구조와 조직몰입: 성차(性差)를 중심으로 한 시론적 접근』, 행정총론, 48(2), pp.217-248.
- 유규창·박우성. (1999). 『연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰』, 인사조직연구, 7(2):pp.47-86.
- 유규창·박우성. (2001). 『21세기 형성과정의 임금제도: 보상체계 혁신의 이론과 사례』, 서울: 명경사. pp.36-7.
- 유규창·박우성. (2007). 『성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과에 관한 연구』, 인사조직연구 제15권 3호, pp.187-224.
- 유승현. (2010). 『공공기관 경영평가의 신뢰성 및 타당성 분석 : 2008년도 평가결과를 중심으로』, 정책분석평가학회보, 20(4).
- 윤연화. (2005). 『연봉제 도입과 임금공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤영. (2018). 『육군 초급간부의 조직사회화 전략과 조직몰입의 관계』, 고려대학교 대학원 석사과정.
- 이경근·박성수. (1999). 『조직공정성과 임금만족과의 관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로』, 인사·조직연구 7(2), pp.191-229.
- 이목화·문형구. (2014). 『국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향』, 한국인사관리학회, 38(2), pp.143-221.
- 이봉희. (2017). 『조직공정성, 인사평가 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구』, 서울대학교 대학원 공기업정책학과 석사학위논문.
- 이석환·조주현. (2010). 『성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구』, 한국사회와 행정연구 제20권 제4호, pp.286.
- 이재호. (1998). 『연봉제 도입과 동기부여에 관한 실증적 연구』, 단국대학교 대학원.
- 이종구. (1999). 『한국기업의 연봉제 유형분류와 유형별 차이분석에 관

- 한 연구: 연봉제로 지칭되는 임금체계 유형분류를 중심으로』, 경희대학교대학원 박사학위논문. 2, pp.5.
- 이종준·최익봉. (2000). 『직무특성과 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향』, 계명연구논집, 제8집 pp.155-175.
- 이지우. (2010). 『직무열의의 연구동향과 과제』. 경영경제, 43(1), pp.167-191.
- 이창욱. (2006). 『호텔기업 연봉제 시행의 공정성 지각과 조직몰입의 관계에 관한 연구 : 내재화와 냉소주의를 중심으로』, 경기대학교 박사학위 논문.
- 이철기·이광희. (2007). 『조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교 연구』, 중소기업연구, 제29권 제3호, 한국중소기업학회, pp.75-98
- 이현정. (2010). 『연봉제에 대한 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로』, 경희대학교 석사학위논문.
- 이희평. (2002). 『연봉제 도입 인식정도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 호서대학교 대학원 박사학위논문.
- 임규완. (2001). 『인사관리의 공정성과 조직몰입에 관한 연구』, 연세대학교 석사학위논문.
- 임승욱. (2007). 『기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계 분석』, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 장은미. (2003). 『개인성과 위주 보상제도가 직무수행노력에 미치는 영향에 관한 연구』, 인사조직연구 11권 1호 pp.133-158.
- 정광교. (2009). 『멘토, 멘티의 행동유형과 신입사원의 조직몰입, 직무만족, 역할보호성과의 관계』, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정범구. (1994). 『조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 효과』, 인사관리연구제8호 pp.469-497.
- 정연양. (1997). 『연봉제 이렇게 운영하고 있다』, 월간 인사관리, 한국인사관리협회, 3월호, pp.20.
- 정주용. (2008). 『참여지형에 따른 정보흐름의 변화가 정책수용성에 미치는 영향: 방사성폐기물처리장 유치사례를 중심으로』, 정부학연구 제14권 제4호, pp.44.

- 정현우. (2006). 『조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 조경구. (2001). 『심리적 계약, 직무의 경력유용성, 경력주의 지향이 조직몰입에 미치는 영향 : 경력몰입의 조절효과를 중심으로』, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 조명호. (2000). 『연봉제의 특성이 근무태도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 조윤희. (1999). 『연봉제와 목표관리』, 서울: 도서출판범한. pp.205.
- 조한제. (2012). 『연봉제가 개인 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 진선미. (2013). 『대학 행정직원의 사회적 네트워크와 조직몰입의 관계에서 지식공유의 매개효과』, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최관섭. (2014). 『성과평가제도의 수용성과 영향요인에 대한 연구』, 명지대학교 박사학위논문.
- 최낙범·엄석진. (2013). 『조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용 공정성을 중심으로』 한국행정학보, 47(3), pp.181-212.
- 한승일. (2017). 『경찰공무원의 성과평가제도 수용성 결정 요인에 대한 연구』, 치안정책연구 vol 31, no3.
- 한웨이. (2012). 『전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과와 직무태도에 대한 영향 : 동기부여의 매개효과와 절차공정성의 조절효과를 중심으로』, 전남대학교대학원 석사과정.
- 한태영. (2010). 피평가자 관점의 인사평가 효과성의 구성개념 고찰과 측정도구 개발. 한국심리학회지: 산업 및 조직. 23(2): pp.365-395.
- 한태영. (2015). 『인사평가와 성과관리』, 서울: 시그마프레스
- 허진호. (2008). 『신입사원 교육훈련이 조직몰입에 미치는 영향』, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 허찬무. (2013). 『성과측정지표의 특성이 성과평가결과의 수용성 및 활용도에 미치는 영향에 관한 연구: 기초지방자치단체 공무원의 인식을 중심으로』, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍종성. (2004). 『인사고과의 공정성과 직무태도와의 관련성에 관한 연구』, 대한경영학회지, 44, pp.1259-1283.

황성원·최진식·김승언. (2008). 『조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한 연구』, 한국인사행정학회보, 7(2): pp.151-174.

2. 국내 문헌(기타)

노형진. (2003). 『SPSS./Amos에 의한 사회조사분석』, 형설출판사.

신유근. (1989). 『조직행위론』, 서울: 다산출판사.

신유근. (2008). 『인간존중경영: 조직행위론적 접근』, 서울: 다산출판사.

한국노동연구원. (2008). 『2008년 임금제도 실태조사 최종보고서』, pp.42.

이원우. (2003). 『신인사관리론』, 삼영사, pp.459.

안희탁. (1999). 『연봉제실천매뉴얼』, pp.26.

백기복. (1996). 『조직행동연구』, 서울: 법문사.

3. 국외 문헌

- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange", In Berkowitz, L.(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, Vol.2, pp.267-299.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp.847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), pp.1-18.
- Angel. H. L., & Perry. J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.1-14.
- Arnaboldi, M., & Azzone G., *Constructing Performance Measurement in the Public Sector. Critical Perspectives on Accounting*. 21(4), 2010. pp.279.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), pp.187-200.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51: 1173-1182.
- Chah, D. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), pp.39-52.
- Dipboye, Robert L.& dePontbriand, Rene. (1981). Correlates of

- Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*. 66(2): pp.248-251.
- Folger, R. & Greenberg, J.(1985). "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", In Rowland, K. M. & Ferris, G. R.(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.3, pp.141-183
- Folger, R. & Konovsky, M. A.(1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal* , Vol.32, pp.115-130.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp.263-275.
- Greenberg, J. (1990). "Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", In Staw, B. M. & Cummings, L. L.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.12, pp.11-157
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*, 9th Edition. NY: McGraw-Hill.
- Greller, M. M.(1978). The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview. *Academy of Management Journal*. 21: pp.646-658.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Is behavioral engagement a distinct and useful construct? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), pp.48-51.
- Heneman, R. L. (1992). *Merit Pay : Linking Pay Increases to Performance Rating*. Addison-Wesley Publishing Company. 6.
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. Cleaveland: world.
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: I ts Elementary Forms*, New York : Harcourt, Brace and World.
- Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied psychology*, 76(3), pp.380-391.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), pp.499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. NY: Wiley. Kaufmann, G.
- Lerner, M.J. (1982). *The Justice Motive in Human relations and Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions in Cooperation and Helping Behavior: Theory and Research*, New York Academic Press, pp.78-82.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp.3-30.
- Marsden, D., Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of merit pay on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*. (32).
- Maslow, A. H. (1943). The Theory of Motivation, *Psychological Review*, pp.370-396.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp.11-37.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.626-637.
- Moorhead, G. & Griffin, R. (2004). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkage. The psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*. NY: Academic Press Inc.
- Paul Hersey & Kenneth, H. Blanchard. (1972). *Management of Organization*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Pearce J. L.(1987). Why merit pay doesn't work: implications from

- organizational theory. In D. B. Balkin, & L. R. Gomez-Mejia (Eds.). *New Perspectives on Compensation*: pp.169-178. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI-Wesley.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp.600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp.293-315.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp.518-528.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E.(2010). Not all days are created equal : the concept of state work engagement. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P.(Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.25-38). New York: Psychology Press.
- Thibaut, J. & Walker, K. (1975). *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. New York.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), pp.418-428.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 업무 중에도 귀중한 시간을 쪼개어 설문에 응해 주신데 대하여
진심으로 감사의 말씀 드립니다.

본 설문지는 “석유화학업종 생산현장에서 성과연봉제 운영이 구성원
의 동기부여와 몰입에 미치는 영향에 관한 효과”를 분석할 목적으로
작성되었으며 설문지의 어떠한 항목도 정답은 없으므로 평소 귀하께서
느끼고 생각하시는 바를 솔직히 표시해 주시면 됩니다.

귀하께서 작성해 주신 답변내용은 본인의 연구목적으로만 사용할 것을
약속 드리며, 여러분의 개인 의견이 절대적으로 노출되지 않도록 하겠습
니다.

아울러, 귀하의 성의있는 응답은 연구에 소중한 자료가 되도록 최선을
다할 것이며, 향후 동 분야의 개선방향에 도움이 되도록 할 것입니다.

본 설문과 관련하여 궁금한 점이 있으시면 아래 전화번호로 연락해 주시
면 감사하겠습니다.

연구진행자 : 울산대학교 경영대학원 석사과정 김태화 (010-9394-1626)

지도교수 : 울산대학교 경영학과 김해룡

다시 한번 소중한 시간을 할애해 주신 것에 대하여 진심으로 감사드리며
귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

[본 조사는 통계법 제 33조에 의거 비밀이 보장되며, 조사 목적
이외에는 사용되지 않습니다.]

2018년 3월

I. 다음은 귀 회사의 성과평가에 관한 설문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

항 목	매우 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
성과평가 수용성					
1. 우리회사는 평가결과가 신뢰성이 있다고 생각한다.					
2. 우리회사는 평가자가 누구인지 무관하게 항상 같은 결과가 나올 것이라고 생각한다.					
3. 우리회사는 평가시기와 방법 등이 적절하며 나는 현재의 제도로 평가를 받는데 만족한다.					
4. 우리회사는 다른 조직에서 우리 조직의 평가를 하여도 동일한 결과가 나올 것이라고 생각한다.					

II. 다음은 귀 회사의 연봉결정과정에 관한 설문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

항 목	매우 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
절차 공정성					
5. 우리회사는 연봉결정 기준을 나에게 미리 정확하고 구체적으로 알려 준다.					
6. 우리회사는 연봉결정기준은 모든 사람에게 예외없이 공정하게 적용 된다.					
7. 우리회사는 연봉결정결과와 그 이유에 대해 즉각 자세히 피드백해 준다.					
8. 우리회사는 결정된 연봉에 동의하지 않을 때는 상세히 재검토할 기회를 준다.					
9. 우리회사는 연봉결정 과정은 공개적으로 이루어진다.					
분배 공정성					
10. 내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때, 나는 공정한 연봉을 받고 있다.					
11. 내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때, 나는 공정한 연봉을 받고 있다.					
12. 내가 달성한 업무성과에 비추어 볼 때, 나는 공정한 연봉을 받고 있다.					

Ⅲ. 다음은 귀 회사의 조직유효성에 관한 설문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √ 표 해주시기 바랍니다.

항 목	매우 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
외재적 동기부여					
13. 내가 맡은 일을 열심히 하면 승진 가능성이 충분히 있다					
14. 나는 회사 내에 승진가능성에 대해 만족하고 있다					
15. 나는 나의 월급수준에 만족하고 있다					
16. 나는 나의 보상이 결정되는 방식에 만족하고 있다					
17. 나는 회사의 보상시스템이 나를 동기부여한다고 생각한다					
18. 내가 보상을 받는 방식은 내가 최선의 노력을 기울이도록 동기부여한다					
내재적 동기부여					
19. 나는 내가 하는 일로부터 많은 만족을 얻는다					
20. 나의 일은 노력을 할 만한 가치가 있다					
21. 나는 나의 일에 매우 만족한다					
22. 나는 종종 자발적으로 일에 착수한다					
23. 나는 나의 일에 대해 열정적이다					
24. 나는 직장에 있는 동안 나는 하루가 어떻게 가는지 모른다					
정서적 몰입					
25. 나는 회사생활이 앞으로 더욱 행복해 질 것이라고 생각한다.					
26. 나는 회사 밖의 사람들과 우리 회사에 관해 이야기를 하는 것을 좋아한다.					
27. 나는 우리 회사의 문제를 나의 문제처럼 생각한다.					
28. 나는 만약 퇴직 후, 다른 직종에 가더라도 이전 회사에서와 같은 애착심이 생길 것이다.					
29. 나는 우리 회사의 한 직원이라는 느낌을 받지 못한다.					
30. 나는 회사에 대한 애착심을 느끼지 못한다.					
31. 나는 회사에 대해 개인적으로 큰 의미를 갖고 있다.					
32. 나는 회사에 대해서 강한 소속감을 갖고 있다.					

IV. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 것입니다. 통계처리상 꼭 필요한 부분이니 빠뜨리지 마시고 해당항목에 √표시 해 주시기 바랍니다.

33. 귀하의 성별은? ① 남 () ② 여 ()
34. 귀하의 연령은? 만 () 세
35. 귀하의 학력은? ① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 ()
④ 대학원졸 ()
36. 귀하의 직종은? ① 사무관리직 () ② 생산기술직 () ③ 생산직 ()
④ 생산관리직 () ⑤ 엔지니어링/설비기술직 ()
37. 귀하의 직위는? ① 사원급 () ② 대리급 () ③ 과장급 ()
④ 차장급 () ⑤ 부장급 ()
38. 귀하의 근속년수는? 만 () 년

(*) 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Effect of the Annual Salary System on Organizational Member's Motivation and Commitment

-Focusing upon the Operation Workers of Petrochemical Industry-

Tae-hwa Kim

Graduate School of Business Administration

University of Ulsan

(Supervised by Professor Hae R. Kim)

Since the 1990s, many of the nation's corporations have adopted the system as a result of the slowdown in economic growth, the elevation of industrial structure, the aging workforce, the higher education of workers, globalization and the advent of the boundless, borderless economic system. The realization of such performance-oriented human resource management is possible when fairness is realized in human resource management. In addition to the compensation incentive structure, fair personnel evaluation system operation is a key requirement to enhance job commitment. Many of these prior studies had been found, and the subjects of the study were also the introduction of quasi-investment assessments by pharmaceutical companies, hotel companies, hospital companies, financial service providers, universities, and corporations. Accordingly, the paper examines the acceptability of the performance assessment and the inforcability of the process and fairness of the distribution process in relation to the parameters of the achievement assessment, especially for members of the annual salary system in petrochemical companies.

As a result of the study, the proper performance evaluation system

was established, the more public and transparent guidance was given to the operation of these systems, the more effectively the organization maintained the reliability and fairness of the assessment, and the proper Feedback of the results. In addition, the system for determining the annual salary was fully disclosed in advance for the procedure and distribution fairness of the decision, and the corresponding system was effective in responding to the final results. In addition, it is also attributable to the positive effects of paying a reasonable annual salary based on the achievements performed during the year, such as the amount of effort and responsibility paid by the member for the annual salary scale. Accordingly, the more harmonious the process was, the better it worked to motivate the members and to validate their organization.

In this work, the implications of this study are the feasibility and fairness of the annual salary system, which is a process and the feasibility of the achievement assessment system, to enhance the organizational validity by motivating its members. Accordingly, it would also be significant in that it recognized the feasibility and organization fairness of the evaluation system as a key factor in the efficient settlement of the annual salary system for petrochemical companies.