



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정책학석사학위논문

성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석

- 민간부문과 공공부문 간 비교를 중심으로 -

2014년 2월

서울대학교 행정대학원
정책학과
박은정

성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석

- 민간부문과 공공부문 간 비교를 중심으로 -

지도교수 김 병 섭

이 논문을 정책학 석사학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 행정대학원

정책학과

박 은 정

박 은 정 의 석사학위논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 박 순 애 (인)

부 위 원 장 전 영 한 (인)

위 원 김 병 섭 (인)

목 차

제 1 장 서론	7
제 1 절 연구목적 및 필요성	7
제 2 절 연구의 대상과 방법	10
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	12
제 1 절 성과주의 인사제도에 관한 이론적 논의	12
1. 성과주의 인사제도의 개념 및 구성요소	12
2. 공공기관의 성과주의 인사제도	19
제 2 절 제도 도입 결정요인에 관한 이론적 논의	24
1. 합리성 관점	24
2. 정당성 관점	25
제 3 절 선행연구 검토	28
제 3 장 연구설계 및 분석방법	40
제 1 절 변수의 조작적 정의와 가설설정	40
1. 성과주의 인사제도 도입 결정요인 (독립변수)	40
2. 성과주의 인사제도 도입 여부 (종속변수)	48
3. 통제변수	48
제 2 절 연구의 분석틀	51
제 4 장 실증 분석	53
제 1 절 기술통계 분석	53
1. 종속변수	53
2. 독립변수	55
3. 통제변수	59

제 2 절 상관분석	61
제 3 절 성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석	64
1. 성과주의 인사제도 도입 지수의 결정요인 분석	64
가. OLS 회귀모형 기본가정의 검증	64
나. 회귀분석 결과	68
2. 개별 성과주의 인사제도 도입의 결정요인 분석	74
가. 연봉제	75
나. 성과배분제	78
다. 목표관리제	81
라. 다면평가제	84
마. 발탁승진제	87
제 4 절 소결	91
제 5 장 결론	98
제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점	98
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	103
참 고 문 헌	105
Abstract	111

표 차례

표 1 성과주의 인사제도에 대한 다양한 정의들	15
표 2 합리성 이론과 정당성 이론의 비교	28
표 3 선행연구 제도 도입 결정요인 분류	32
표 4 선행연구 분석결과 종합	34
표 5 변수명과 변수의 측정방법	50
표 6 성과주의 인사제도 도입 현황	53
표 7 민간·공공부문의 성과주의 인사제도 도입 현황	54
표 8 종속변수 기초통계량	55
표 9 시장의 경쟁수준과 차별화전략 채택 여부 현황	56
표 10 조직규모에 따른 성과주의 인사제도 도입 실태	57
표 11 인사부서의 전문성 현황	58
표 12 독립변수 기초통계량	59
표 13 조직연령 현황	59
표 14 노동조합 유무 현황	60
표 15 통제변수 기초통계량	60
표 16 상관분석 결과	63
표 17 성과주의 인사제도 도입지수에 대한 회귀분석 결과	70
표 18 민간·공공부문의 성과주의 인사제도 도입지수에 대한 회귀분석 결과	72
표 19 연봉제 로지스틱 회귀분석 결과	76
표 20 민간부문과 공공부문의 연봉제 로지스틱 회귀분석 결과	77
표 21 성과배분제 로지스틱 회귀분석 결과	80
표 22 민간부문과 공공부문의 성과배분제 로지스틱 회귀분석 결과	81

표 23	목표관리제 로지스틱 회귀분석 결과	83
표 24	민간부문과 공공부문의 목표관리제 로지스틱 회귀분석 결과	84
표 25	다면평가제 로지스틱 회귀분석 결과	86
표 26	민간부문과 공공부문의 다면평가제 로지스틱 회귀분석 결과	87
표 27	발탁승진제 로지스틱 회귀분석 결과	89
표 28	민간부문과 공공부문의 발탁승진제 로지스틱 회귀분석 결과	90
표 29	분석결과 종합	91
표 30	민간부문과 공공부문 간 분석결과 차이	94
표 31	본 연구의 가설 채택 여부	97

그림 차례

그림 1	성과주의 인사제도 도입지수의 회귀 스튜던트화 잔차산점도	66
그림 2	성과주의 인사제도 도입 건수의 회귀 표준화 잔차 정규 P-P 도표	67
그림 3	성과주의 인사제도 도입 건수의 회귀 표준화 잔차 히스토그램	68

국 문 초 록

본 연구는 성과주의 인사제도의 도입에 미치는 결정요인이 민간 부문과 공공부문 간에 어떠한 차이를 갖고 나타나는지를 비교 분석하고자 하였다.

많은 선행연구들은 성과주의 인사제도의 도입 결정요인을 분석함에 있어서 민간/공공부문을 구분하지 않고 전체를 대상으로 분석하거나, 민간부문 또는 공공부문만을 대상으로 분석하고 있다. 또한 성과주의 인사제도와 관련하여 공공부문과 민간부문을 비교한 연구들은 대부분 성과주의 인사제도의 운영 실태를 분석함에 그칠 뿐, 그 도입과정에 영향을 미치는 요인까지 분석하지는 않고 있다. 이와 더불어, 여러 성과주의 인사제도들의 도입 여부의 총합 건수를 종속변수로 하여 분석하거나 특정 제도 한 두개만을 대상으로 분석하고 있는 것이 일반적이다. 따라서 본 연구는 공공부문과 민간부문 간의 조직 차이에 따라 성과주의 인사제도의 도입 수준과 결정요인이 달라지며, 개별 제도의 특성에 따라서도 그 제도의 도입 여부에 영향을 미치는 요인이 달라질 것이라는 가정에서 출발하였다.

본 연구의 종속변수는 연봉제, 성과배분제, 목표관리제, 다면평가제, 발탁승진제 등 대표적인 성과주의 인사제도의 도입 여부를 나타내는 더미변수이다. 한편, 제도 도입에 영향을 미치는 결정요인이 크게 합리성 관점과 정당성 관점으로 구분된다고 보는 기존 선행연구들을 따라, 합리성 관점에서 시장경쟁수준, 차별화전략 채택여부, 정당성 관점에서 공공부문 여부, 조직규모, 인사부서의 전문성을

독립변수로 채택하였다. 마지막으로 통제변수는 조직연령과 노동조합 유무로 설정하였다. 본 연구에서는 2009년 사업체패널데이터에서 민간부문 1,621개 기업, 공공부문 116개 기업 총 1,737개의 기업을 대상으로 하여 분석하였다. 이들을 대상으로, 다중회귀분석과 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 성과주의 인사제도는 대부분 공공부문에서 도입이 더 적극적이거나, 목표관리제나 발탁승진제처럼 개별 제도의 특성에 따라 민간부문과 공공부문 간에 큰 차이가 없는 것으로 나타나기도 한다. 둘째, 합리성 관점보다는 조직규모, 인사부서의 전문성과 같은 정당성 관점의 요인들이 성과주의 인사제도 도입에 유의한 정(+)의 영향을 크게 미치며, 특히 공공부문에서 그러한 경향이 더욱 두드러지는 것으로 확인되었다. 그러나 이 역시 개별제도의 특성에 따라, 특히 민간/공공의 조직문화 차이에 따라 영향요인이 달라질 수 있는 것으로 나타났다.

결론적으로, 본 연구에서는 성과주의 인사제도는 민간/공공부문 간 조직정체성 및 내외부 환경에 의해 도입 여부에 영향을 받으며, 이는 다양한 성과주의 인사제도에 따라 서로 다르게 나타날 수 있다는 점을 발견할 수 있었다. 이는 향후 민간 또는 공공부문의 어느 기업이 성과주의 인사제도를 도입, 운영하는 과정에서 고려해야 할 핵심 요인들을 파악하는 데 하나의 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

주요어 : 성과주의 인사제도, 공공부문, 민간부문, 결정요인

학 번 : 2010-22194

제 1 장 서론

제 1 절 연구목적 및 필요성

본 연구는 성과주의 인사제도 도입 결정요인을 분석하고, 민간 부문과 공공부문 간에 성과주의 인사제도 도입 영향요인이 어떠한 차이를 보이는지에 대해 규명하고자 한다.

1997년 외환위기 이후 우리나라에서는 민간부문을 중심으로 경영전반, 특히 인사관리에 있어서 강도 높은 경영혁신이 추진되어 왔다(박우성·노용진,2001). 대부분의 기업들은 과거 연공주의에 의한 통제중심적 인사관리에서 탈피하여, 구성원의 몰입과 참여를 통한 조직성과의 향상에 초점을 둔 고성능형 인적자원관리로 전환하였다. 공공부문의 경우에도 신공공관리(NPM)에 대한 관심이 증가하면서, 2000년대 중반 이후부터 정부의 성과관리 강화 정책기조와 민간기업의 변화 흐름에 따라 성과관리에 기반한 각종 인적자원관리 제도를 도입하기 시작하였다. 100인 이상 사업체를 대상으로 노동부가 실시한 조사에 따르면, 성과주의 인사관리의 대표적인 제도인 연봉제의 도입비율이 IMF 직전 1.6%에서 99년 15.1%, 02년에 32.3%, 04년에 41.9%, 06년에 48.4%로 급속히 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 증가추세는 지금까지도 계속 확대되고 있을 것으로

보인다(대한상공회의소,2008). 이는 성과주의 인사관리의 성공적인 운영이 향후 우리나라 기업의 국제경쟁력 강화와 경영성과에 매우 중요한 요인이 될 수 있음을 보여준다.

그러나, 우리나라의 성과주의 인사제도는 그 도입 과정에서 IMF 이후 기업 생존차원에서 단기 성과 확보를 위해 직급과피, 연봉제, 인센티브제, 스톡옵션 등 미국식 성과주의를 그대로 답습, 채택하는 경향이 두드러졌다. 단기간에 미국식 성과주의가 도입되면서 우리의 사회문화적 특성과 마찰을 일으키고, 제도 정착이 지연되는 사례가 빈번하게 발생했다. 2004년 12월 노동연구원의 한 조사결과에 따르면 연봉제를 도입한 기업들의 노동생산성이 산업 전체 평균보다 낮아 연봉제가 오히려 노동생산성에 악영향을 미친 것으로 밝혀졌다(대한상공회의소,2008). 성과 향상을 위해 도입한 미국식 성과주의 인사제도가 도리어 도입 과정에서의 시행착오로 성과에 부정적인 영향을 미치는 모순을 낳고 있는 것이다.

특히 공공부문에서 추진한 제도들은 현실과의 차이로 인해 실질적인 성과개선으로 이어지지 못하는 경우가 많다. 공공부문, 특히 정부와 민간 기업체의 성격을 혼합적으로 갖고 있는 공공기관의 경우, 제도적 동형화 압력에 의해 급격히 도입된 성과주의 인사제도가 본연의 목적을 상실하고 제대로 작동하지 못하는, 이른바 ‘상징적 동조’ 내지는 ‘디커플링(decoupling) 현상이 빈번하게 나타나고 있다(김동배,2010; 정장훈,2013). 그 원인은, 민간기업과는 달리 공공부문이 수익성 외에 공익성을 지향하는 조직특성 및 한국 고유의 행정문화를 갖고 있는 동시에, 정부 정책과 법적, 규제적 제도, 사회적 기대 등 제도적 압력에 순응해야 하는 데서 찾을 수 있다(권해

수,2005).

새로운 경영기법이나 제도의 도입 및 확산은 다양한 관점에서 설명될 수 있으나 효율성을 추구하는 합리적 선택 관점과 환경으로부터의 압력을 강조하는 정당성 관점에서 설명하는 것이 일반적이다(노용진 외,2003; 권소영·김성국,2012; 이규용·김동원,2001; 정장훈,2013). 혁신의 초기 단계에서 혁신을 주도하는 기업들의 경우 합리적 선택에 의해 혁신적 인사제도를 도입할 가능성이 크지만 특정 인사제도가 어느 정도 도입된 이후에는 제도적 압력에 의해 그러한 제도들이 확산될 수 있다(유규창·박우성,2007) 특히 공공부문의 조직들의 인사관리 혁신은 전략적인 선택이라기보다 외부환경으로부터의 정당성 확보가 더 중요한 요인으로 작용했다는 사실은, 여러 선행연구들을 통해 밝혀진 바 있다(장용석 외,2008; 정장훈,2013).

제도 도입 과정에서의 시행착오는 필수불가결한 과정이나, 보다 낮은 비용과 노력으로 이를 해소하고 제도를 조기에 정착하여 토착화하기 위해서는 도입 이전에 제도와 조직특성·조직문화간 정합성 등을 충분히 검토하는 과정이 필요하다. 따라서, 성과주의 인사제도의 도입 수준이 어떤 요인들에 의해 설명될 수 있는지를 분석하는 일은 최근의 성과주의 인사제도의 현주소를 파악하고, 제도의 효과적 정착을 위한 방안을 모색하는 데 매우 중요한 공헌을 할 것이다. 합리적·전략적 선택과 외부로부터의 정당성 확보에 의한 선행요인들이 성과주의 인사제도의 도입과 어떤 관계를 가지며, 무엇이 주요한 결정요인인지 밝혀낸 연구는 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 합리적 선택이 강조되고 요청되었던 경제위기 이후의 인사관리 변화 흐름 속에서, 민간부문과 공공부문의 성과주

의 인사제도가 합리적 선택 관점과 제도적 동형화 관점에 따른 요인들에 의해 도입·확산되는지를 실증적으로 검증하고 비교함으로써, 민간부문에 비해 공공부문에 더욱 크게 나타나는 시행착오인 디커플링 현상의 원인을 밝히고 그 해결방안의 초석을 마련해볼 수 있을 것이다.

이러한 차원에서 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다. 성과주의 인사제도 도입에 영향을 미친 요인들을 선행연구에 기반하여 살펴보고, 민간부문과 공공부문에서 결정요인들이 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향을 체계적으로 비교, 분석하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상과 방법

이를 위해, 본 연구에서는 선행연구 고찰을 통한 문헌연구 및 설문조사 결과에 의한 실증연구 방법을 실시하였다. 먼저 다양한 문헌의 고찰을 통해 성과주의 인사제도 도입 결정요인들을 도출하였다. 또한 이를 통해 설정된 연구모형 및 가설에 따라 국내 민간기업과 공공기관의 성과주의 인사제도 도입과 그 운영 실태에 대해 한국노동연구원이 2009년 실시한 사업체패널조사 결과 중심으로 실증적으로 비교 분석하고자 했다. 상관관계분석, OLS 회귀분석 및 로지스틱 회귀분석 등 통계분석을 위하여 STATA 12.0 통계프로그램을 이용하였다.

사업체패널조사는 한국노동연구원에서 노동수요, 고용구조 등 실태를 파악하여 노동시장 정책 수립을 위한 기초자료로 활용하기 위

해 2005년을 시작으로 2년에 1회씩 격년으로 실시하고 있는 패널조사이다. 사업체패널조사는 설문참여기관의 조직명을 코드로 표시하였기 때문에 구체적으로 어떤 조직이 포함되어 있는지는 알 수 없지만, 지역적으로는 전국적으로 분포되어 있다. 2009년도 사업체패널조사 대상은 민간부문 1,621개, 공공부문 116개로 총 1,737개 사업장이다. 여기서의 공공부문은 일반정부부문이 아닌 준공공부문에 해당되는 공공기관만을 의미한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제2장에서는 성과주의 인사제도, 전략적 선택이론과 제도적 동형화 이론에 대한 이론적 배경을 검토하고, 성과주의 인사제도 도입 결정요인에 대한 선행연구에 대해 살펴본다. 제3장에서는 앞서 살펴본 이론적 배경과 선행연구를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하고 변수에 대해 정의한다. 제4장에서는 연구대상에 대한 일반현황 분석, 기술통계 분석, 변수간 상관관계 분석 및 회귀분석 등을 실시하여 연구가설을 검증한다. 마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결론으로 전체 연구결과를 요약하고 연구의 의의를 살펴본 후, 연구의 한계 및 향후 연구과제 등에 대해 제시할 것이다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

본 장에서는 성과주의 인사제도의 도입배경, 구성요소, 전략적 선택이론과 제도적 동형화이론 등 이론적 배경을 검토하고 성과주의 인사제도 도입 결정요인에 대한 선행연구를 살펴보고자 한다.

제 1 절 성과주의 인사제도에 관한 이론적 논의

1. 성과주의 인사제도의 개념 및 구성요소

기업의 경영관리에 대한 관점이 1970년대 통제(control)에서 몰입(commitment)으로 변화하면서(Walton,1985), 고몰입·고참여 인사제도를 포괄하는 고성능형 인적자원관리가 새로운 패러다임으로 대두되었다. 고성능형 인적자원관리는 기업의 성과를 높이는 것으로 규명된 인사관리제도나 정책을 지칭하는 용어로 미국의 노동부가 명명한 고성능 작업시스템(HPWS, High Performance Work System)에서 비롯된 것이다(김기태,1999). 즉, 고성능형 인적자원관리는 기존의 전통적인 연공서열형 인사관리와는 달리 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 연계·반영하는 고성능형 인적자원관리의 제도 및 관행을 의미한다(유규창·박우성,2007).

Delery&Doty(1996)가 분류한 3가지 전략적 인적자원관리 연구 유

형 중 보편적 접근법(universalistic approach)에 따르면, 조직이 처한 상황이나 조직 유형, 전략과는 관계없이 일반적으로 더 높은 조직 성과를 창출하는 최선의 인적자원관리 관행(best practices)가 존재한다. Huselid(1995)는 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보유하게 하는 고성능형 인적자원관리 관행으로 엄격한 선발, 성과와 연동된 보상, 광범위한 교육훈련, 공식적인 정보공유, 직무설계, 고충처리, 경영참가, 고용보장 등을 제시하였다. Pfeffer(1998) 또한 조직의 우수성을 확보할 수 있는 최선의 인적자원관리 활동을 고용보장, 선별적 채용, 자율적 직무설계, 성과연계보상, 광범위한 교육훈련, 지위격차의 해소, 정보공유 등의 7개 요소로 제시하고, 이러한 관행들을 조직 내에서 효과적으로 활성화시킬 수 있는 기업은 인적자원을 통한 경쟁력 확보가 가능하다고 보았다. 이와 마찬가지로 Combs et al.(2006)은 인센티브 보상, 훈련, 보상수준, 참여, 선발, 내부승진, HR계획, 탄력적 근무(flexible work), 고과, 고충처리, 팀, 정보공유, 고용안정 등 13개를 고성능형 인적자원관리 관행으로 선정한 바 있다.

본 연구에서는 이러한 고성능형 인적자원관리에 기반하여 실제 기업체에서 활용되고 있는 제도들을 성과주의 인사제도로 정의하였다. 앞에서 살펴본 바와 같이 성과주의 인사제도의 구성요소에 대해서는 학자마다 다양한 의견을 보이고 있으나, 보편적 접근법을 취하는 연구들을 종합해보면 성과주의 인사제도의 공통된 구성요소는 선별적 채용, 공식적 교육훈련, 성과평가, 보상관리로 정리할 수 있다(정권택 외,2008; Huselid,1995; MacDuffie,1995)

첫째, 선별적 채용은 우수한 인력을 확보하는 한편 조직 구성원의 이직의사를 감소시키고 근로의욕을 고취하는 데 기여하기 때문에

조직의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Becker&Huselid,1998). 구체적으로는, 수시채용 및 경력사원 채용을 강화하고, 전문성·창의성 중심의 선발 기준을 적용하는 것을 들 수 있다.

둘째, 공식적 교육훈련은 많은 전략적 인적자원관리 연구들에서 구성원의 능력과 조직몰입을 향상시켜 경영성과를 높이는 데 영향을 미치는 인사제도로 본다(Arthur,1994; Becker&Huselid, 1998). 공식적 교육훈련은 교육훈련 종류, 대상 및 내용, 시간·횟수, 교육훈련 전담자 및 전담부서 유무, 핵심인력 육성프로그램 실시 여부 등으로 측정되는 것이 일반적이다.

셋째, 성과평가는 조직 구성원의 능력과 성과를 평가할 측정기준을 파악하고 그러한 기준에 따라 평가함으로써 구성원의 능력과 경영성과를 향상시키는 것을 목적으로 하고 있다(황창연,2002). 성과평가가 경영성과의 향상에 기여하려면, 무엇보다도 명확한 성과목표의 설정과 더불어 목표설정 및 평가과정에 구성원이 참여해야 하며, 보상과 처벌이 평가와 유기적으로 연계되어 있어야 한다(정권택 외,2008). 이러한 성과평가 제도는 목표관리제(MBO) 및 다면평가 실시여부, 인사고과 결과 공개 여부 등으로 측정될 수 있다.

넷째, 보상관리는 우수한 인적자원을 조직 내로 유인하고 구성원들이 높은 성과를 내도록 동기유발을 하기 위해 제공하는 금전적 보상과 유형적인 서비스 혜택 등을 의미한다(정권택 외,2008). 성과주의 인사제도에서 주로 활용되는 보상제도로는 연봉제, 성과급제, 성과배분제, 직능급제, 스톡옵션, 발탁승진제 등으로 다양하다.

기존 연구에서 밝히고 있는 한국 기업의 성과주의 인사제도에 대한 정의는 <표 1>과 같다. 대부분 성과에 기반한 평가, 보상, 승진

에 대해서는 공통적으로 언급하고 있으나, 채용, 교육·훈련, 퇴직 등 그 외의 요소에 대해서는 선별적으로 정의하고 있다(김성수,2010)

<표 1> 성과주의 인사제도에 대한 다양한 정의들

구분	정의	주요 구성요소
삼성경제연구소 (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • 개인과 팀이 달성한 실적과 연계하여 급여, 승진 등의 보상을 실시하는 인사시스템 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과와 발휘된 능력을 평가 • 연봉제, 성과급제 • 발탁승진 강화
정권택 (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 성과를 높인다고 판명된 인사제도나 정책을 의미하는 고성능 인사제도 (high performance HR practices) 	<ul style="list-style-type: none"> • 선별적 채용 • 공식적 교육·훈련제도 • 성과주의 평가제도 • 성과주의 보상제도 • 성과주의 승진제도
김정환 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • 채용관리에서는 경력직 및 비정규직 채용으로 인한 고용의 유연화를 추구 • 임금관리에서는 성과에 기반한 보상을 통해 임금의 유연화를 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 고용의 유연화 • 성과에 기반한 보상
배종석·박오원 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • 성과를 중시하는 지침원리를 가지고 있으며, 이 원리가 평가, 보상, 육성 및 승진 등 각 인사기능의 정책에 반영되고 이를 실현하기 위해 구체적인 제도를 선택하고 실행해 나가는 시스템 	<ul style="list-style-type: none"> • 수시 및 경력사원 채용 • 성과와 능력 중심의 평가 • 연봉제, 성과급제 • 조기퇴직, 전직 지원
유규창·박우성 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • 기존의 전통적인 연공서열형 인적자원관리와 대비되는 개념으로 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 제도 	<ul style="list-style-type: none"> • 연봉제 • 목표관리제 • 성과배분제

* 출처 : 김성수(2010)

본 연구에서는 성과주의 인사제도의 도입 및 운영실태를 분석하고 있는 선행연구들이 가장 많이 분석대상으로 삼고 있는 대표적인 성과주의 인사제도인 연봉제, 목표관리제(MBO), 성과배분제, 다면평가제, 발탁승진제도를 중심으로 이들 제도의 도입 결정요인을 살펴보고자 하였다.

가. 연봉제와 성과배분제

연봉제는 학자에 따라 다양하게 정의되는데, 일반적으로 연봉제란 개개인의 능력, 실적 및 공헌도에 대한 평가와 개별계약에 의하여 연감액이 결정되는 능력중시형 임금지급 형태로, 개인의 업무성과에 따라 임금이 차별화되는 성과급제도라 할 수 있다(배귀희·강여진, 2010). 즉, 연봉제는 개인이 일을 잘한 정도에 따라 임금 인상을 차등화하는 제도로, 개인의 성과를 자극하는 동기부여효과를 갖는다. 특히 공공부문에서의 연봉제는 기존의 연공주의적 경직성에서 탈피하여 성과주의로의 이행을 통한 경영혁신의 일환으로서, 성과주의에 토대를 두어 개인의 능력, 실적, 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 임금체계로 정의된다.

한편, 성과배분제는 개인성과에 따라 임금인상이 연동되는 연봉제와는 달리 집단 성과에 따라 지급되는 인센티브로, 생산성 향상에 따른 수익을 종업원들과 공유함으로써 경영자들의 관심과 목표를 더 잘 확인시켜주며, 더 높은 생산성을 통하여 단위비용을 절감하고자 하는 동기부여의 기능을 하게 된다(Kendrick, 1987; 유규창·박우성, 2007). 연봉제와 구분되는 성과배분제의 주요한 특징은 사전에

보상 규모가 결정되어 있는 것이 아니라 사후적 성과에 따른 변동적 임금이라는 것이다. 따라서, 조직 구성원들의 직무 수행에 대한 동기부여를 통해 조직생산성 향상, 경영성과 증대 등을 가져올 수 있다. 실제로 박우성(1998) 등의 많은 선행연구들은 성과배분제가 종업원의 태도개선, 기업의 생산성 향상 등 조직성과 증대에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혀낸 바 있다.

나. 목표관리제

목표관리제(management by objective)는 목표설정, 의사결정에의 참여, 목표달성에 대한 피드백의 세가지 요소로 구성되어 있고 (Rodgers&Hunter,1991), 이들이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다. 목표관리제는 조직의 목표를 달성하기 위한 하나의 방식으로서, 전체 구성원의 참여를 통해 조직이 성취하고자 하는 목표를 설정한 후, 그 결과를 다시 목표설정에 환류하는 일련의 순환과정이라 할 수 있다. 목표관리제는 일의 과정보다는 결과를 중시하며, 개인별 목표 수립과정에서 구성원의 자율성과 참여를 강조한다(김경한,2005).

다. 다면평가제 및 발탁승진제

다면평가제는, 다수의 평가자가 모든 평가방향에서 개인을 평가하는 제도로, 관련부문의 상급자, 동료, 하급자 및 고객에 의한 평가를 모두 포함한다. 다면평가제는 기존에 상급자에 의해 이루어지던

평가제도의 한계를 극복하기 위해 고안된 제도로, 다양한 시각에서의 정보획득과 개인의 성과에 대한 종합적인 판단을 가능하게 한다. 특히 다면평가제는 기존의 평가방법의 한계를 극복하기 위하여 고안된 제도로, 다양한 시각에서의 정보획득과 개인의 성과에 대한 종합적 판단을 가능하게 한다(조홍주,2007). 다면평가제는 조직구성원의 능력 및 리더십 개발, 또는 승진과 성과상여금 지급, 보직관리 등 업적평가 목적에서 사용되는데(이승계,2005), 공공부문의 경우 주로 후자의 목적에서 다면평가제가 실시되고 있다.

한편 발탁승진제도는 근무연한, 해당 직급에서의 체류년수, 연령 등에 관계 없이 성과가 우수한 직원을 조기에 승진시키는 제도로, 조직원의 사기를 향상시키고 능력개발에 기여할 수 있다는 장점을 갖는다.

많은 전략적 인적자원관리 연구에서는 앞에서 살펴본 성과주의 인사제도들 간의 적합성 또는 상호 보완적인 효과가 조직 성과에 매우 중요한 영향을 미친다는 점을 강조하고 있다(Barney&Wright, 1998; Huselid,1995; MacDuffie,1995, 유규창,박우성,2007). 이러한 관점에서 연봉제, 성과배분제, 목표관리제, 다면평가제, 발탁승진제는 개별제도 각각의 효과보다는 동시에 도입되어 운영되는 경우에 더 큰 효과를 낼 것으로 기대할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 성과주의 인사제도 각각의 도입 여부와 더불어 이들 제도의 도입 여부를 지수화하여 구성한 경우를 종속변수에 포함시켰다.

2. 공공기관의 성과주의 인사제도

해방 이후 1950년대 말까지 한국 정부는 일본인으로부터 이양 받은 사업체를 공공기관으로 전환하여 운영하였다. 이후 1960년대부터는 민간 자본이 부족한 상황에서 조속한 경제 개발을 위해 수자원공사, 포항제철, 도로공사 등 공기업을 적극적으로 설립 운영하였고 이 과정에서 정부는 예산이나 사업 계획 등을 사전에 통제하고 관리하는 형태를 취하게 되었다(김재훈·최홍석,2007). 1970년대 후반부터 시장역량과 경제규모가 커져감에 따라 정부는 공공기관의 내부관리에 자율성을 부여하기 시작하였다. 따라서 정부부문의 팽창과 더불어 공공기관의 역할 증대에 따라 PPBS, PBS, ZBB 등의 성과관리 시스템이 효율적 내부관리를 위해 도입·운영되어 왔다. 이후 1990년대에 이르러 공공부문의 비효율을 시정하고 생산성을 증대시키고자 하는 신공공관리(NPM)적 사조가 유입되고 1997년 외환위기를 겪으면서 공공기관에 대한 성과의 중요성이 크게 부각되었다.

공공기관은 공공부문 전체에 대한 정부 정책에서 자유롭지 못하며, 공공부문에 속하는 모든 조직은 정부 정책이 부여하는 제도적 합리성에 순응해야 한다(배귀희·강여진,2010). 공공구분의 성과 증진이라는 전 국민적 관심이 확대되는 과정에서 정부 중심으로 성과관리제도의 도입 및 정착을 위한 다양한 노력들이 전개되어 왔다. (박해육, 2005). 신공공관리에 입각한 공공부문 개혁추세에 따라, 공공기관 내부관리에 있어서 투입물 통제를 줄이고 산출물/결과에 대한 통제에 중점을 두는 등 성과관리를 강조하는 움직임이 나타나게 되었다(김재훈·최홍석,2007).

공공부문에서는 1995년 ‘특별상여수당’이라는 명칭으로 도입된 공무원 성과급제도와 더불어 1998년 국민의 정부에서 공무원 연봉제를 도입하기 시작하면서 연봉제 및 성과배분제 등이 급속히 확산되었다(김동배,2010; 임채홍,2011). 또한 2010년 6월 기획재정부는 ‘공공기관 성과연봉제 권고안’을 심의, 의결하여 2010년 말까지 행정 지도적 성격의 권고안 형식으로 도입계획을 발표함으로써 연봉제 확산을 더욱 촉진해왔다(기획재정부 보도자료,2010). 목표관리제는 1998년 행정자치부에 의해 확정된 목표관리제 도입계획에 따라, 1999년 전 자치단체에 실시되었다. 다면평가제 역시 2003년 3월 참여정부 출범 직후 발표된 ‘참여정부 출범에 따른 인사운영 지침’에 따라 실적중심 인사관리의 일환으로 공공부문에 확산되기 시작하였다. 이들 제도는 모두 정부의 상명하달식 정책 지침에 따라 공공기관에 도입, 확산되기 시작했다는 특징을 갖고 있다. 한편 발탁승진제의 경우에는 2000년 기획재정부의 ‘우수공무원 발굴을 위한 특별승진제 운영지침’에 기반하여 도입, 확대되기 시작했으며, 공공기관의 경우에는 2006년 한국토지공사를 시작으로 확산되어왔다.

정부 및 공공부문에 성과주의 제도를 도입하려는 시도는 공공조직과 민간조직이 본질적으로 차이가 없거나, 적어도 차이점 보다는 유사성이 더 크다는 논리에 기반하고 있다. 그러나 민간부문과 공공부문의 차이를 강조하는 사람들은 민간부문의 기법이나 제도를 공공부문에 무분별하게 적용할 경우에는 공공부문의 본질적 가치가 간과될 위험이 있다고 주장한다(한인섭,2006). 특히 성과주의에 기반한 제도의 경우에는, 공공/민간이라는 조직특성의 차이로 인해 동일한 유인체제를 도입한다고 하더라도 그 효과는 다를 수 있고 특

히 공공부문에서는 업무특성상 매뉴얼에 따라 이루어지기 때문에 동일분야에서 개인간 차등을 두기 어려우며 객관적 업무평가가 어렵기 때문에 더욱 그러하다(임채홍,2011). 이러한 배경에서, 민간의 관리제도를 공공부문에 적용할 경우에 정치적 저항이 야기될 수 있음을 지적하고 이러한 문제점을 완화하기 위한 전제조건으로 공공부문의 고유한 특성들을 감안해야 한다.

행정학에서 널리 알려진 Sayre(1953)의 명제인 “공공조직과 민간조직은 모든 중요하지 않은 면에서 기본적으로 유사하다”와 같은 맥락에서, 민간기업과 공공기관은 조직을 둘러싼 환경과 조직 자체의 특성에 있어서 중요한 차이를 갖고 있다. 공공기관의 인적자원 관리가 민간기업과 차이를 보이는 원인 역시 이러한 두가지 관점에서 찾을 수 있다.

먼저, 조직 환경적 측면에서 공공기관은 민간기업과 다음과 같은 차이를 갖는다. 공공기관은 민간에 비해 인력운용, 인사규칙, 인건비, 채용 등 관리상에 법적인 제약이 심하고 상위기관의 감독 하에 놓여있다. 이는 기관 자체의 수익성이나 효율성 측면과는 동떨어져서 국회에 의한 통제 등의 절차적 민주성이 요구되는 경우가 있다는 것을 의미한다.(강혜진,2012). 또한, 공공기관은 상위기관, 국민, 정당, 언론, 시민단체 등 다양한 주체들에 의한 통제의 대상이 되고 있다. 대통령의 공약이나 정책 추진 의지에 따라 공공기관의 내부자원 관리에 관리상의 제약이 가해지는 것은 물론, 공공기관의 인적자원관리 제도가 심심찮게 언론 등에 오르내리기도 한다. 이러한 외부적 압력과 더불어 민간기업의 인적자원관리가 공공기관에 제도적 동형화 요인으로 작용하게 되는 경우가 많다(Dimaggio and Powell,

1983) 성과에 기반한 유인체계 적용을 위해서는 조직의 자율성과 신축성이 요구되는데, 공공조직은 공식적, 법적 환경과 정부의 통제에 의해 자율성과 신축성에 많은 제약과 한계를 안고 있다(한인섭,2006;Rainey,1997). 또한 성과주의 인사제도를 위해서는 결과에 대한 보상과 처벌이 적절하게 이루어져야 하는데, 공공부문의 활동은 본질적으로 타인과의 유기적인 연계 속에서 이루어지기 때문에 개인 또는 부서의 책임을 요구하기가 어려운 경우가 많다(한인섭,2006). 설사 성과에 대한 책임이 부여되더라도 공공조직 구성원들은 법률에 의해 보수, 신분 등을 보호받기 때문에 저성과를 이유로 처벌하는 데 제약이 따르게 된다.

한편, 조직환경의 차이와 더불어 민간기업과 공공기관을 차별화하는 또 다른 측면으로는 조직 자체의 특성을 들 수 있다. 공공기관은 조직목표가 모호하고 조직성과가 불가분성(indivisibility)을 갖는다. 민간에 비해 업무의 성격이 모호하고, 이윤이라는 하나의 가치만 추구할 수 없기 때문에 항상 조직의 목표가 모호한 상황에 처하게 된다. 또한 공공부문 조직의 성과가 민간에 비해 상대적으로 개인 단위로 분할하기 어려워 성과에 따른 보상이 쉽지 않다(강혜진,2012). 공공기관은 민간조직과는 달리 조직의 산출물을 거래할 수 있는 시장을 갖고 있지 않고, 환경으로부터의 요구를 얼마나 잘 충족시키고 있는지를 객관적으로 평가할 성과기준 또한 갖고 있지 않다(전영한,2009). 공공부문의 성과 기준이 민간에 비해 명확하지 않다는 점은 민간에서 발달한 제도의 도입 자체를 성과로 삼으려는 유인을 발생시킨다. 공공기관 형성과 존재의 중요한 이유가 되는 공익성은 공적 서비스를 제공하는 공공 부문 자체의 성격임과 동시에

관리 측면에서의 중요한 환경적 요소로 볼 수 있으며, 이는 정치·행정적 환경등의 다른 환경과 상호작용을 통하여 공공관리에서의 차별성을 띠는 원인이 된다. Powell & Dimaggio(1991)의 논의처럼 객관적 성과평가기준의 부재와 외부압력의 강한 침투성(permeability)은 공공부문에서 다른 조직들이 하는 대로 따라하거나 최신 유행의 관리방식을 추종하려는 제도화 경향이 강하게 나타나는 주요 동인으로 작용하게 된다(전영한, 2009).

또한 조직문화에 따라 조직구조와 전략이 달라질 수 있어 공공기관의 인적자원관리에서 특수성으로 작용한다. 조직문화적 특성은 인적자원관리의 이슈들을 조정하고 개혁하는 데 있어서 제약요인이 되기도 하고 촉진요인이 되기도 한다(강혜진,2012). 우리나라의 경우 공공부문의 개혁은 새로운 제도의 도입, 조직구조의 변화에 치중해왔으나, 조직문화와 제도와의 부적합으로 인해 원래 의도한 성과가 나타나지 않거나 오히려 조직효과성을 저해한다는 비판이 많다(황창연,2006). 이상철·권영주(2008)는 Quinn&Kimberly(1984)가 경쟁가치모형(the competing value model)으로 제시한 4가지 조직문화유형¹⁾인 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화 중에서 공공기관의 경우에는 민간기업과 달리 위계문화가 다른 문화에 비해 월등이 강하게 나타나고 있다고 지적한 바 있다. 따라서 민간기업의 관리기법을 공공기관에 적용하는 과정에서 문화적 차이에 따른 부작용이 나타나기 쉽다.

1) 첫째, 집단문화는 구성원들의 신뢰와 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하는 유형으로, 조직내 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다. 둘째, 발전문화는 조직의 변화와 유연성을 강조하면서 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 셋째, 합리문화는 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서 생산성을 강조하는 문화유형이다. 넷째, 위계문화는 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(이상철·권영주,2008).

제 2 절 제도 도입 결정요인에 관한 이론적 논의

새로운 경영기법이나 제도의 도입·확산은 다양한 관점으로 설명될 수 있으나, 일반적으로 기업은 기업경쟁력을 향상시키고 효율성을 제고하기 위해 특정 제도를 전략적으로 선택한다는 합리성 관점과, 기업이 속해있는 사회·문화·정치적 환경에서 바람직하다고 인정되는 규범에 적응하고 정당성을 확보하기 위해 제도를 도입한다는 정당성 관점으로 양분해볼 수 있다(노용진 외,2003; 유규창·박우성,2007; 이규용·김동원,2001).

1. 합리성 관점

합리성 관점에 따르면 개인은 합리적이고 효율적으로 자기 이익을 추구하고, 선호는 제도와는 무관하게 외부에서 주어져 고정된 것으로 가정한다. 또한, 제도는 인간에 의해 고안된 것으로 재화와 서비스의 생산과 소비에 참여하는 인간의 행태와 의사결정에 영향을 미치게 된다(정정길 외,2010). 합리적 선택 관점은 조직 구조가 상황과 적합하면 성과가 높기 때문에 조직은 이런 구조를 유지한다고 보는 조직의 구조 상황이론(structural contingency)에 기반한다. 환경 변화에 대한 전략적인 적응의 관점에서 조직은 자신이 처해있는 환경과의 관계에서 환경이 부과하는 불확실성을 줄이고 유연성을 획득하기 위해 전략적으로 환경을 관리해나간다(정장훈,2013). 조직은 합리성(rationality)에 근거하여 효율성을 추구하는 ‘경제적 도구’

로서 경제적 효율성을 획득하기 위해 조직구조의 개편, 혁신프로그램 및 신제도의 도입 등의 의사결정을 하게 된다(이규용·김동원,2001). 기업들은 특정한 구조나 제도를 요구하는 환경적 압력 하에서도 나름대로 판단에 입각한 전략적 선택을 하기 때문에, 동종 산업 내에서도 다양한 형태의 제도가 공존하게 된다.

이러한 관점에서 성과주의 인사제도의 도입을 설명하는 경우 기업은 상황이 제공하는 기회와 위협 속에서 비용-편익 계산에 입각하여 이득이 되는 인사관리를 도입한다(노용진 외,2003). 합리적 선택 관점에서 인사관리에 영향을 미치는 요인으로는 제품시장의 특성, 노동시장 특성, 조직의 라이프사이클, 생산기술 특성, 산업, 규모, 성장성, 조직성과 등으로 매우 다양하다(노용진 외,2003).

2. 정당성 관점

한편, 정당성 이론은 합리성 이론과 달리, 조직을 사회적 실체로 인지하고, 조직은 사회적, 상징적, 문화적 환경 등 제도적 환경(institutional environment)에 의해 영향을 받는다고 본다. 조직은 단지 자원과 고객들만을 위해 경쟁하는 것이 아니라 정치적인 권력과 제도적 정당성을 확보하기 위해 경쟁한다(DiMaggio&Powell,1983). 조직의 생존과 성공은 조직이 속한 환경 내에서 적절하고 타당하다고 인정되는 구조나 절차, 관행 등을 조직 내로 흡수하는 행위, 곧 외부적 정당성(legitimacy)의 확보 여부에 의해 결정되며, 외부적 정당성을 확보하면 환경으로부터 조직에 필요한 자원과 지원을 획득할 수 있고 궁극적으로 조직목표를 달성할 수 있게 된다고 본다(이규

용·김동원,2001). 정당성 관점의 대표적 이론 중 하나인 사회학적 신제도주의는 제도적 환경이 조직의 구조를 결정하며, 효율성보다는 사회적 정당성에 따른 제도화를 중시한다(Meyer&Rowan,1977).

제도화란 사회적 과정, 책임, 실행이 사람들의 사고과 행동에 있어서 하나의 규칙과 같은 지위를 획득해가는 과정을 말한다(정정길 외,2010; Meyer&Rowan,1977). 즉, 조직의 제도화는 조직이 사회 속에서 널리 합리화되고 정당화된 관행과 절차를 채택하여 조직의 공식구조로 설치하고 이를 조직에 확산하는 과정이다. 조직이 제도화 될 경우 조직은 기술적 효율성보다는 사회적 정당성을 획득하고 안정성을 확보한다. 제도적 환경에서 정당성은 사회적으로 당연시되어지는 인지적, 규범적 상징요소들을 수용함으로써, 환경의 제도적 요구에 순응함으로써 얻어지는 것이다. 이 결과 조직별로 특정한 제도적 환경 속에서 유사한 구조적 특성을 취하게 된다. 이와 같은 조직들의 구조적 유사성을 제도적 동형화라고 한다(정장훈,2013)

제도적 동형화는 조직이 자원과 고객을 둘러싼 경쟁만이 아니라 정치적 권력과 제도적 정당성을 얻기 위해서, 그리고 경제적 적합성만이 아니라 사회적 정당성을 얻기 위해서 경쟁하기 때문에 발생한다(DiMaggio&Powell,1983). DiMaggio와 Powell(1983)은 제도적 동형화를 다음의 세가지 유형으로 구분한다.

첫째, 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직과 그 조직이 소속된 사회의 문화적 기대에 의한 공식적, 비공식적인 압력의 결과로 인해서 발생한다.(정정길 외,2010) 하위조직의 경우 상위조직이 제공하는 자원에 의존하고 있어 권력을 지닌 상위조직과 원만한 관계를 유지하기 위해 상위조직의 요구를 따르거나 각종 제도를 답

습함으로써 상위조직과 동질성을 갖도록 노력한다(정장훈,2013). 강압적 동형화는 다시 법률, 규제, 정부정책 등 공식적인 압력과 사회적 기대, 타 조직으로부터의 압력과 설득 등 비공식적인 압력으로 구분될 수 있다.

둘째, 모방적 동형화는 조직의 행동과 환경의 반응 간의 인과관계가 불명확하거나 조직의 목표가 모호할 때, 또는 환경이 불확실성을 야기할 때 다른 성공적인 조직을 본받으려는 동기에서 일어난다. 조직이 사용하는 기술이 매우 복잡하거나, 조직의 목표가 모호하거나, 또는 조직 환경이 불확실 할 때 조직은 선도 조직을 모델로 설정하고 여기에 자신을 일치시키려는 경향이 나타난다(정무관 외,2007). 기존의 표준화된 방식과 조직구조, 성공사례가 정당성을 부여하게 되는 것이다.

셋째, 규범적 동형화는 전문가단체, 공식교육기관 등이 생산하는 전문화된 규칙이나 제도를 제도적 규범으로 받아들이는 것을 의미한다(노용진 외,2003). 벤치마킹, 컨설팅, 인사관련 정보습득 등 인사담당자 및 인사부서의 전문적 지식에 기반하여, 제도의 확산이 나타난다는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 합리성 관점과 정당성 관점이 각각 조직활동을 어떻게 다르게 설명하고 있는지를 다음 <표 2>로 정리해볼 수 있다.

<표 2> 합리성 이론과 정당성 이론의 비교

	합리성 관점	정당성 관점
조직에 대한 관점	효율성을 달성하기 위하여 노력하며 조직 이해관계자의 목표를 달성하기 위한 합리적 수단	계속적으로 환경에 적응하면서 공동의 목표를 달성하기 위하여 공식적·비공식적 관계를 유지하는 사회적 구조
조직활동 동인	합리성(rationality), 효율성(efficiency)	정당성(legitimacy), 제한된 합리성(bounded rationality)
조직의 목적	조직의 효율성 극대화	사회적 정당성의 획득
주요 관심 환경	기술적 환경	제도적 환경
조직 형태	다양성(diversity)	동질성(homogeneity)
주요 이론	합리적 선택이론, 자원의존이론, 조직군 생태학이론	제도화이론, 네트워크이론
주요 학자	Williamson(1985), Pfeffer&Salancik(1978), Hannan&Freeman(1989)	DiMaggio&Powell(1983), Palmer&Jennings&Zhou(1993), Palmer&Friedland&Jennings & Powers(1987), Fligstein(1985)

* 출처 : 이규용 · 김동원(2001)

제 3 절 선행연구 검토

지금까지 혁신적인 인사제도 도입의 영향요인을 분석한 선행연구들은, 제도의 도입과 그 운영과정을 전략적 선택이론, 자원의존이론으로 대표되는 합리성 관점과 사회학적 신제도주의로 대표되는

정당성 관점으로 구분하여 설명해왔다.

노용진 외(2003)은 1997년 경제위기 이후 우리나라 기업의 혁신적 인사관리제도 도입에 영향을 미친 요인들을 합리적 선택 관점과 제도적 동형화 관점으로 구분하여 살펴보고 있다. 합리적 선택 관점에서 인사관리에 영향을 미치는 요인으로는 제품시장의 경쟁정도, 차별화 경쟁전략 선택 여부, 노동시장의 유연성 정도를 들고 있으며, 제도적 동형화 관점에서는 정부 영향력에 대한 노출 정도(공공근접성), 인사부서의 위상과 전문적 능력, 외국인지분율, 최고경영자의 외국학위, 재벌계열사 여부를 영향요인으로 들고 있다. 이들을 중심으로 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 이 중 노동시장의 유연성 정도, 외국인 지분율, 재벌계열사 여부만이 혁신적 인사제도 도입 여부에 유의한 정(+의 영향을 갖는 것으로 나타났다.

유규창·박우성(2007)은 성과주의 인사제도에 관하여 합리적 선택 관점에서의 도입 영향요인으로 차별화 전략 채택여부를, 제도적 동형화 관점에서의 요인으로 재벌그룹에의 소속여부, 최고경영자의 외국학위, 인사담당 임원의 존재 등으로 설명하고, 이들이 연봉제, 목표관리제, 성과배분제 등 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 분석결과, 재벌그룹에의 소속여부와 최고경영자의 외국학위 여부는 성과주의 인사제도 도입에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 인사담당 임원의 존재와 차별화 전략 채택여부는 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않았다.

정무관 외(2007)는 13개 인적자원관리 제도를 기준으로 도입수준을 측정하여 기업들을 유형 I, 유형 II, 유형 III으로 분류하고, 강압적·모방적·규범적 동형화 요인들에 따라 기업이 어느 유형의 동형화

수준을 갖게 되는지를 다항로지트 회귀분석을 통해 실증분석하였다. 분석결과, 노동조합의 영향력이 낮을수록, 인사부서의 학력 수준이 높을수록, 기업규모가 커질수록 제도 도입수준이 높아지는 것으로 분석되었다. 그러나 환경의 불확실성이나, 산업 종류, 외국인 지분율은 제도 도입과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

유규창·김향아(2006)는 모성보호제도의 도입 결정요인을 분석하면서, 합리적 관점에서는 여성근로자비율, 혁신적 전략 채택여부를 독립변수로, 제도적 관점에서는 기업간 연결망 수준과 기업규모를 독립변수로 하는 가설을 설정하였다. 분석결과, 여성근로자 비율이 높을수록, 기업간 연결망이 강한 기업을수록, 기업 규모가 클수록 모성보호제도 도입에 적극적인 것으로 나타났다.

이규용·김동원(2001)은 팀제 도입요인을 합리성 관점과 정당성 관점으로 구분하여, 합리성 관점에 따른 요인으로 매출액 노동생산성, 차별화전략 선택여부, 조직연령, 조직규모, 산업집중도, 노동집약수준을, 정당성 관점에 따른 요인으로 재벌계열사 여부, 타기업 도입건수, 혁신프로그램 실시건수, 기업간 연결망 수준, 명문대·경영학 전공 출신 이사비율, 본사 수도권 소재 여부 등으로 보고 분석하였다. 그 결과, 매출액 노동생산성, 조직규모가 팀제 도입과의 유의한 정(+)의 관계를 가지며, 재벌에 소속된 기업일수록, 산업 내 팀제를 도입한 기업이 많아질수록, 경영혁신 프로그램을 많이 실시할수록, 명문대 출신 이사비율이 높을수록 팀제 도입에 적극적인 것으로 나타났다.

이상의 선행연구들은 성과주의 인사제도의 도입 영향요인을 합리적 선택 관점과 제도적 동형화 관점으로 구분하여 제도 도입 여

부에 미치는 영향을 분석하였다는 점에서, 1997년 외환위기 이후 급속하게 과급된 성과주의 인사제도의 도입 유인을 체계적으로 설명하였다는 의의를 갖는다.

선행연구에서 제도 도입 결정요인 분석을 위해 분석대상으로 선택한 변수를 합리성 관점과 정당성 관점에 따라 분류하여 정리하면, 아래 <표 3>와 같다.

<표 3> 선행연구 제도 도입 결정요인 분류

선행 연구	도입 제도	합리적 선택 관점	제도적 동형화 관점		
			강압적 동형화	모방적 동형화	규범적 동형화
노용진 외 (2003)	혁신적 인사관리 제도	제품시장의 경쟁정도 차별화 전략 선택 여부 노동시장 유연성 정도	공공근접성 외국인 지분율	재벌계열사 여부 최고경영자의 외국학위	인사부서의 위상과 규모 인사부서의 전문적 능력
유규창 외 (2007)	성과주의 인사제도	차별화 전략 채택여부	-	재벌계열사 여부 최고경영자의 외국학위	인사담당 임원의 존재
정무관 외 (2007)	인적자원 관리제도	-	외국인 지분율 노동조합 영향력	기업규모 산업특성 (제조업) 환경의 불확실성	인사부서의 학력 수준
권소영 외 (2012)	임금피크제	전체인건비 중 중고령 근로자 인건비 비율	공공부분 여부	조직규모 산업특성 (제조업)	-
유규창 외 (2006)	모성보호 제도	여성근로자 비율 혁신적 전략 채택 여부	-	기업간 연결망 기업규모	-
이규용 외 (2001)	팀제	성과향상요인 (매출액, 노동생산성 등) 환경적응요인 (차별화전략, 산업집중도, 조직규모 등)	재벌소속 여부	타기업 제도도입 건수 경영혁신 프로그램 실시건수	기업간 연결망 교육적 연결망 본사위치

앞의 선행연구들의 연구결과에서 공통적으로 분석되고 있는 도입 결정요인만을 추려내 하나의 표로 정리하면, <표 4>와 같다.

<표 4>에서 알 수 있듯이, 선행연구들의 분석결과를 종합하여 살펴보면, 합리성 관점, 정당성 관점에서의 결정요인들을 어떻게 정의하고, 독립변수로 어떤 요인을 선택하는지에 따라 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 선행연구에서 일관되게 혁신적 인사제도 도입에 유의한 정(+)의 관계를 가지는 요인으로 나타난 것은 조직규모, 재별계 열사 여부 뿐이고, 나머지 결정요인들은 정반대의 결과를 보이거나 유의한 관계를 갖지 못하는 것으로 분석되었다.

<표 4> 선행연구 분석결과 종합

선행연구		노용진 외 (2003)	유규창 박우성 (2007)	이규용 김동원 (2001)	유규창 김향아 (2006)	권소영 김성국 (2012)	정장훈 (2013)	
도입제도 결정요인		혁신적 인사관리 제도	성과주의 인사제도	팀제	모성보호제도	임금 피크제	성과주의 인사제도	
통제 변수	노조 유무	-	-	/	+	+	(기각)	
	조직 연령	-	/	(기각)	(기각)	+	(기각)	
	제조업 여부	(기각)	+	/	/	+	/	
독립 변수	합리성 관점	시장 경쟁정도	(기각)	(기각)	/	/	(기각)	
		차별화 전략	+	(기각)	(기각)	(기각)	/	/
	정당성 관점	공공 근접성	(기각)	/	/	/	+	+
		외국인 지분율	+	/	/	+	/	/
		CEO 외국학위	(기각)	+	/	/	/	/
		인사부서 전문성	(기각)	(기각)	+	+	/	+
		조직 규모	+	+	+	+	/	+
		재벌 계열사	+	+	+	/	/	/

선행연구들의 분석결과를 통해, 혁신적 인사제도의 도입에 합리적 선택 요인들과 제도적 압력 요인들이 모두 개입하고 있음을 알 수 있다. 이는 조직 내의 제도변화를 설명하는 두 이론이 대체적인 관계에 있는 것이 아니라 복합적인 현실을 설명하는 상호보완적 관계에 있음을 보여주는 결과이다(노용진 외,2003). 그러나 공통적으로

정당성 관점의 요인들이 합리성 관점의 요인들보다 제도 도입에 설명력을 더 크게 갖고 있는 것으로 나타나고 있다. 여기에는 다양한 원인이 있을 수 있으나, 선행연구들은 해외의 선진제도에 노출된 최고경영자의 의지와 더불어, 전통적으로 제도적 요인이 강한 한국적 상황을 반영하고 있는 것으로 해석하고 있다(유규창·박우성,2007; 노용진 외,2003).

공공부문의 성과주의 인사제도 도입에 대한 연구는 민간부문에 비해 활발하지 않은 편으로, 여기에는 다양한 원인이 있겠으나 가장 큰 요인으로는 공공부문의 성과가 민간부문에 비해 상대적으로 측정하기 어렵다는 점을 들 수 있다. 또한 영리 추구라는 분명한 목적을 가진 민간조직에 비해, 공공조직은 공익, 부의 재분배, 소비자 잉여의 최대화, 정치적 고려 등 추구하는 목적이 매우 다양하여 유인 체계가 복잡해질 수 밖에 없다는 점도 공공부문의 성과관리 체제 연구를 어렵게 하는 요소로 작용하고 있다(김상현,2007). 앞의 선행 연구들 대부분이 민간기업을 대상으로 하고 있는 만큼, 도입 결정요인으로 정의한 변수들에 외국인 지분율, 재벌계열사 여부, 최고경영자의 외국학위 여부 등 공공기관을 대상으로 한 연구에 적합하지 않은 것들이 많아 공공부문에까지 연구결과를 단순 일반화하여 적용하기는 어려운 것으로 보인다.

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

김동배(2010)는 노동부의 2004년 연봉제·성과배분제 실태조사와 한국노동연구원의 사업체패널조사를 결합한 자료를 활용하여 연봉제 도입, 연봉제 적용근로자 비중, 연봉차등 폭을 종속변수로 하고 다양한 사업장 특성 변수를 독립변수로 하는 로짓분석 및 최소자승법(OLS)에 의한 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 공공부문은 민간 부문에 비해서 연봉제를 도입할 가능성이 높은 반면, 적용되는 비중은 낮으며, 연봉의 삭감될 가능성도 낮은 등 소극적으로 운영하고 있음을 제시하였다.

김상현(2007)은 사업체패널조사(WPS 2005)를 활용하여 공공부문과 민간부문의 성과체계를 비교하면서 성과체계와 생산성과의 관계를 분석하였다. 그 결과 공공부문이 민간 부문에 비해서 성과배분금액의 비중이 높으나, 민간 부문이 공공 부문에 비해서 성과배분제 도입에 더 적극적이라고 평가하고 있다. 즉, 공공 부문은 민간 부문에 비해 성과배분제 도입에 소극적이나, 실제 운영에 있어서는 더 적극적인 측면을 드러내고 있다는 것이다.

임채홍(2011)은 연봉제와 성과배분제, 인사고과제도의 도입 및 운영 실태를 사업체패널조사(WPS 2005)를 활용하여 공공-민간 간에 비교하였는데, 그 결과 민간기업에 비해 공공기관에서 인사고과제도, 연봉제, 성과배분제를 실시하는 비율이 높으나, 그 결과를 임금인상 차등과 연계하고 있는 비율이나 임금 인상 차등폭, 비중 등 실제 운영 실태에 있어서는 서로 유사한 것으로 나타났다. 즉 공공 부문에서 민간 부문보다 더 적극적으로 인사고과제도, 연봉제, 성과배분제를 도입하고 있으나, 그 운영에 있어서는 큰 차이가 없다는 결과를 밝혀냈다.

한인섭(2006)은 민간기업은 공공기관보다 성과주의 제도 도입에 있어서는 미흡하였으나 성과정보의 활용 정도는 훨씬 높은 것으로 분석된 결과에 대해, 공공부문은 정부개혁의 추세, 정부방침 등에 따라 성과주의 제도를 도입하는 데에는 적극적이거나, 일단 제도가 도입된 이후에 실질적으로 활용하는 데는 매우 소극적이라고 지적하였다.

한편, 공공기관에서의 성과주의 인사제도 도입 여부에 영향을 미치는 요인들을 합리성, 정당성 관점 또는 주인-대리인 이론 등 이론적 틀에 기반하여 분석한 연구들도 존재한다. 정장훈(2013)은 공공기관을 대상으로 합리성 관점에서 시장에서의 경쟁정도, 조직의 적극적 혁신수준, 외주화 추진여부 등을, 정당성 관점에서 상위정부로부터의 통제정도, 대기업 여부, 규범적 압력에 대한 민감도 등을 기준으로 도입 영향요인을 설정하고, 이러한 요인들로 인해 채택된 성과주의 인사제도가 얼마나 의도한 대로 시행되고 있는지를 분석하였다. 분석결과, 공공부문의 조직들은 전략적인 선택이라기보다는 제도적 동형화에 따른 정당성 확보를 위해 성과주의 인사제도를 채택하는 경우가 대부분으로, 그 운영과정에서 디커플링 현상이 필연적으로 발생할 수 밖에 없는 것으로 나타났다. 특히 조직이 의존하고 있는 상위조직의 공식적, 비공식적 압력에 보다 많이 노출되어 있는 조직일수록, 벤치마킹이나 컨설팅 등 규범적 압력에 민감한 조직일수록 성과주의 인사제도의 디커플링 현상이 많이 발생하는 것으로 나타났다.

권일웅(2012)은 국내 민간부문과 공공부문의 성과급 제도의 도입 및 운영이 주인-대리인 이론의 예측과 일치하는지를 양 부문의 비

교를 통해 실증적으로 분석하였다. 분석결과 민간부문과 공공부문 모두 성과급 도입 여부의 결정에 있어서는 주인-대리인 이론의 최적 성과급 모델과 일치하지 않으며, 오히려 외국인지분율, 인사/노무 자문 여부, 경쟁압력, 노조여부 등 환경적 요인(제도적 동형화 요인)에 의해 영향을 크게 받고 있음을 밝혀냈다. 특히 공공부문의 높은 성과급 도입율은 주인-대리인 이론의 최적 성과급 요인 및 환경적 요인들에 의해 설명될 수 없고 정부의 정책적 압력 및 사회적 압력에 의한 결과라고 지적하였다.

김동배(2010), 김상현(2007), 임채홍(2011), 권일웅(2012) 등은 민간부문과의 비교 분석을 통해 공공부문에서의 성과주의 인사제도의 도입과 운영 실태를 진단하고 실증 분석하고자 했다는 점에서 의의를 갖는다. 그러나 이들은 제도 도입과 운영 수준에 있어서 민간부문과 공공부문 간의 차이에 대해 합의된 결과를 도출하지 못하고 있다. 정장훈(2013)의 연구는 공공기관의 조직 정체성에 초점을 두고 성과주의 인사제도 도입에 영향을 미치는 요인들을 분석함으로써, 공공부문의 성과주의 적용에 있어 이론상의 제도와 현실의 괴리가 발생하는 현상을 검증한 바 있다. 그러나 그 분석대상이 공공부문만으로 한정되어 있어 민간기업과 구분되는 공공기관만의 특징에 대해 분석하지 못했다는 점이 한계로 남는다.

이러한 관점에서, 본 연구는 선행연구들에서 공통되게 혁신적 인사관리제도의 도입 결정요인 중 민간부문과 공공부문에 동시에 적용 가능한 변수들을 중심으로 민간기업과 공공부문에서 성과주의 인사제도 도입 여부에 미치는 영향을 비교하고자 했다. 특히 공공부문의 조직정체성을 중심으로 하여, 민간부문보다 공공부문에서 제도

도입수준이 더 적극적으로 이루어지고 합리성 관점보다 정당성 관점에 의해 특정 제도의 도입 수준이 더 크게 영향받는다라는 선행연구들의 분석결과를 실증적으로 검증하였다. 또한, 이러한 결과가 연봉제, 성과배분제, 목표관리제 등 개별 성과주의 인사제도별로 민간 부문과 공공부문 간에 어떠한 차이를 나타내는지 살펴보고자 했다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

본 장에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경과 선행연구를 기반으로, 성과주의 인사제도의 도입 결정요인에 대하여 아래와 같이 연구가설을 설정하고 연구모형을 수립하였다.

제 1 절 변수의 조작적 정의와 가설설정

1. 성과주의 인사제도 도입 결정요인 (독립변수)

앞에서 살펴본 바와 같이 제도 도입에 영향을 미치는 선행요인들을 분석할 때, 합리성 관점과 정당성 관점에 따라 요인들을 분류하는 것이 일반적이다. 본 연구에서도 성과주의 인사제도의 도입 결정요인을 분석함에 있어서, 합리성 관점과 정당성 관점 기준으로 요인들을 분류하고 그 각각의 영향 정도를 분석하고자 하였다. 본 연구에서는 선행연구들에서 일반적으로 분석에 활용해왔던 합리성 관점의 요인들과 정당성 관점의 요인들 중 민간부문과 공공부문에 적용 가능한 요인만을 추려 이들이 성과주의 인사제도 도입지수 및 개별 성과주의 인사제도 도입 수준에 미치는 영향을 분석하였다.

많은 선행연구들에서는 공공기관 여부, 비정규직 확대, 정원 관리 등 정부정책에 의한 제약이나, 외국인 지분율, 노동조합의 영향

력 등 정부의 영향력에 대한 노출 정도를 의미하는 “공공근접성”을 정당성 관점에서의 강압적 동형화로 작용하는 변수로 정의하고 있다(노용진 외,2003; 정장훈,2013). 이는 정부의 법률이나 규제에 의해 영향을 받는 정도, 정부와의 거래관계 수준, 더 나아가 사회문화적 기대성 등을 포괄한다. 본 연구에서도 성과주의 인사제도의 도입 선행요인들이 도입 수준에 미치는 영향을 민간부문과 공공부문 간에 보다 명확하게 비교 분석하기 위해, 강압적 동형화 요인으로 공공부문 여부에 대한 더비 변수를 분석에 포함하였다.

조직은 집단적 목표를 달성하기 위해 합리적으로 행동하는 개체이기도 하나, 실제로는 특정 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 수단을 선택함에 있어서 이데올로기나 제도적 규범과 같은 집단적 신념의 영향을 받는다(Selznick,1949; 정장훈,2013). 성과주의 인사제도를 도입하고자 하는 조직들은 이를 통해 장기적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 신념 하에 의사결정을 내리고 그에 따라 행동한다.

공공기관을 민간기업과 차별화할 수 있는 가장 주요한 조직특성은 수익성(profitness)을 추구하는 민간기업과 달리 공공기관은 공익성(publicness)을 추구하는 집단적 신념이 존재한다는 점이다(Rainey,1989; 정장훈,2013). 특히 정부와 민간기업체의 중간적 성격을 갖는 공공기관의 경우, 시장의 교환기제를 통해 공급될 수 없는 재화와 서비스를 제공하여야 하는 사회적 기능을 수행하기 때문에 효율성을 추구하면서도 동시에 형평성, 공정성, 책임성 등의 가치를 무시할 수 없는 관리상의 딜레마에 처해있다(강혜진,2012). 민간조직은 이윤, 매출액, 판매량 등의 객관적 성과기준을 갖고 있으

나, 공공조직은 다양한 가치관이 충돌하는 정치적 과정을 통해 성과를 측정, 평가한다. 따라서 공공기관은 민간기업체처럼 효과성 및 효율성과 같은 경제적 지표를 바탕으로 한 명확한 목표를 설정하기가 어렵고, 조직의 목표를 설정할 때 수익성과 동시에 명시적으로 공익성까지도 고려하여 의사결정을 해야한다는 제도적 제약이 존재한다.

또한 공공부문을 둘러싼 복합적인 정치 환경은 공공부문의 개방체제적 특성을 심화시킨다. 외부압력의 강한 침투성(permeability)은 민간기업 등 다른 조직의 방식을 답습하고 그대로 추종하려는 제도화 경향을 유발할 수 있다. 장용석 외(2008), 정장훈(2013)은 공공부문의 인사관리 혁신이 전략적 선택이기보다 외부 환경으로부터의 정당성 확보가 중요한 영향으로 작용하였다는 결과를 도출한 바 있다. Casile&Davis-Blake(2002)는 347개의 대학교를 중심으로 평가인 증지표 변화에 따른 대응성에 관하여 공공조직과 민간조직 간의 차이를 분석하였다. 그 결과, 평가인증지표를 통한 잠재적인 경제적 이득과 같은 합리성 요인은 공공조직보다 민간조직에 더 큰 영향을 미치는 반면, 사회적 응집력과 구조적인 평등 등 제도적 요인들은 공공조직에서 더 큰 영향력을 발휘하는 것으로 분석되었다. 즉, 민간조직보다 공공조직에서 제도화 경향이 더 강한 것으로 나타났다. 이 외에 전영한(2009)은 Kenny et al(1987), Baldwin(1990), Coursey&Bozeman(1990) 등 공공-민간조직의 조직환경에 관한 차이를 검증한 경험적 연구들의 메타분석을 통해 공공조직이 민간조직에 비해 환경적 영향에 더 개방적이며 제도화 경향이 더 높다는 가설을 지지한 바 있다.

이처럼 정부의 정책적 압력과 같은 제도적 제약으로 인해, 조직특성이 높은 공공근접성을 가질수록, 즉 수익성보다 공익성에 가까운 조직특성을 가질수록 성과주의 인사제도의 도입에 더 적극적일 수 있다. 김상헌(2007), 권일웅(2012) 등의 선행연구에서 성과배분제가 공공부문이 민간부문에 비하여 더 적극적으로 도입하여 실시하는 것으로 분석된 바 있다. 따라서 본 연구에서도 민간부문보다 공공부문에서 성과배분제를 비롯한 성과주의 인사제도들의 도입 수준이 더 높게 나타날 것이라는 가설을 수립하였다.

가설1. 민간부문보다 공공부문에서 성과주의 인사제도 도입 수준이 더 높게 나타날 것이다.

또한 선행연구들은 정당성 관점에서의 제도 도입 결정요인으로 재벌계열사 여부, 대기업 여부, 최고경영자의 외국학위 여부, 인사부서의 전문성 수준, 조직규모 등을 들고 있다. 재벌계열사이거나 대기업인 조직인 경우, 재벌 소유주의 공통된 경영방침이 적용되고 상호 인적 물적 교류가 매우 빈밀하여 상호 모방적 압력이 강하게 작용할 것이다(유규창·박우성,2003). 또한, 최고경영자가 외국학위를 소지한 경우 수학한 외국 대학이나 관련 외국인과의 네트워크를 형성함으로써 혁신제도에 관한 정보를 습득하기에 용이하기 때문에, 성과주의 인사제도의 도입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보는 것이다(노용진 외,2003). 그러나, 재벌계열사나 대기업 여부, 최고경영자의 외국학위 여부 등은 공공부문의 경우에 적용하기 어렵다는 한계가 있어 본 연구에서는 분석 대상으로 채택하지 않았다.

조직규모는 일부 선행연구에서는 합리성 관점의 요인변수 또는 통제변수로 정의되기도 하나, 정당성 관점에서의 모방적 동형화를 설명할 수 있는 독립변수로 보는 것이 타당하다고 판단하였다²⁾. 조직규모가 큰 기업은 사회적으로 노출될 가능성이 크고, 규모가 큰 기업이 작은 기업보다 더 많은 사회적 상징성을 가지므로 제도적인 압력에 민감하게 반응하게 된다(권소영·김성국,2012; Powell,1991). 그만큼 이해당사자들로부터 기대가 커지고 이러한 기대는 기업에게 사회적 압력으로 작용할 수 있다. 또한 대규모 조직은 대중과 정부로부터 가시성이 높고 정책의 변화에 따라 가용할 수 있는 자원의 여유가 상대적으로 많으므로 정부정책에 영향을 받을 가능성이 높다(Edelman,1992). 이 외에도 규모가 큰 기업이 그렇지 않은 기업보다 상대적으로 더 많은 압력을 받아 제도적 압력을 수용하는 것으로 나타난 많은 실증연구들이 있다(Goodstein,1994; Ingrams&Simons,1995; 이규용·김동원,2001; 권소영·김성국,2012). 이러한 관점에서, 본 연구에서는 조직규모를 각 기관의 2009년 기준 전체 근로자 수로 측정하였고, 정규분포성을 확보하기 위해 자연로그값을 취하여 분석에 포함시켰다.

2) 이규용·김동원(2001), 정장훈(2013), 노용진 외(2003)의 연구와 같이, 조직규모를 합리성 관점의 요인 또는 통제변수로 보는 경우도 있다. 조직규모가 증가하면 혁신제도를 연구하고 도입할 자원을 확보하기에 유리하고, 과업의 분업화 현상이 나타나 이에 따른 효과적 관리활동으로 혁신적 인사제도의 도입이 상대적으로 용이할 것이라고 보는 입장이다. 그러나 본 연구에서는 조직규모가 증가할수록 사회적 기대나 정부정책에의 노출성이 증가하고, 제도 도입 영향요인을 분석한 많은 선행연구들에서 조직규모와 상관성이 높은 재벌계열사나 대기업 여부를 정당성 관점의 대표적 요인변수로 선택하고 있는 것에 기인하여, 조직규모를 정당성 관점의 요인변수로 포함하였다.

가설2. 조직규모가 클수록, 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

인사부서의 역할은 일반적으로 인적자원관리에 관한 각종 기법들을 개발, 선택하고 각종 절차를 수립하며 인적자원관리활동을 평가하고 인적자원관리와 관련된 사안에 관하여 경영자와 라인관리자를 지원하고 조언하는 역할을 수행하고 있다. 인사부서의 역할은 점차 경영개발, 인적자원계획 등 전략적 분야로 영역이 확대되어 왔고, 근래에 들어 기업의 전략적 목표의 수립 및 실행에 관한 부분까지도 영역을 확대하는 위상에 이르렀다(Hall&Torrington,1998). 이러한 인사부서의 위상 확대는 인사부서의 전문적 능력에 기인하고 있으며, 인사부서의 전문성 정도는 혁신적인 인사관리제도를 도입하고 운영하는 데 핵심기제가 된다. 따라서 인사부서의 전문성 정도를 구체적으로 측정하기 위해서, 본 연구에서는 사업체패널조사 문항 가운데 “귀 사업장은 인사노무관리 관련 전문잡지를 1종 이상 정기구독하고 있습니까?”, “귀 사업장의 인사업무 담당자는 다른 회사 인사관리자들과 정기적인 회합에 참석하십니까?”, “귀 사업장은 작년 한해동안 경영자 단체나 협회로부터 인사노무관리와 관련하여 정보를 구하거나 조언/자문을 구한 적이 있습니까?”, “귀 사업장은 국내외 우수사업장을 대상으로 인사노무관리관련 벤치마킹을 한 적이 있습니까?”. “귀 사업장은 컨설팅 업체로부터 인사노무관리 관련 컨설팅을 받은 적이 있습니까?” 의 5개 문항에 대한 응답결과를 더미변수로 코딩하여 합산한 점수(최대값 5점)를 독립변수로 조작화하였

다.

가설3. 인사부서의 전문성 수준이 높을수록, 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

한편, 선행연구들에서는 합리성 관점에 따른 도입 영향요인으로 공통적으로 시장의 경쟁수준과 차별화전략 채택 여부를 들고 있다. 시장의 경쟁이 치열해 환경의 불확실성이 증가할수록 조직은 성과주의와 같은 제도 도입의 필요성을 느끼게 된다. 즉 환경의 불확실성으로서 조직이 인지하는 경쟁의 심각성이 심각할수록 불확실한 환경을 극복하기 위한 새로운 인적자원관리 방식으로서 성과주의 인사제도의 도입과 활용을 시도하게 되는 것이다(정장훈,2013). 또한 성과주의 인사제도의 도입 여부는 시장에서의 경쟁에 대응하기 위한 경쟁전략에 의해 영향을 받을 가능성이 크다. 경쟁전략은 크게 비용우위 전략(Cost leadership)과 차별화 전략(Differentiation)으로 구분되는데(Porter,1980), 비용우위 전략은 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 공급함으로써 경쟁우위를 확보하는 것이고, 차별화 전략은 가격 이외에 품질, 속도, 다양성, 혁신 등을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 차별화 전략을 택하는 기업일수록 인적자원의 역량강화와 혁신제도 도입을 중시하게 되므로, 성과주의 인사제도가 도입될 가능성이 높아진다(유규창·박우성,2007). 본 연구에서는 합리성 관점에 따른 도입 결정요인으로 “시장의 경쟁수준”과 “차별화 전략 채택 여부”³⁾를 독립변수로 하고, 이를 사업체패널조사

3) “고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품,신

문항 가운데 각각 “귀 사업장의 주된 제품이나 서비스는 국내 시장에서 경쟁의 정도가 어떠합니까?” 와 “귀 사업장 주력 제품이나 서비스의 시장 전략은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까?” 에 대한 5점 척도 응답을 중심으로 측정하고자 했다.

가설4. 시장의 경쟁 수준을 높게 인식한 기업일수록 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

가설5. 차별화 전략을 택할수록 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

한편, 합리성 관점과 정당성 관점에서 제도의 도입 결정요인을 분석한 선행연구들은 대부분 합리성 관점의 요인들보다 정당성 관점의 요인들이 제도 도입에 더 결정적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝혀낸 바 있다(유규창·박우성,2007, 노용진 외,2003). 따라서 본 연구에서는 선행연구의 분석결과를 준용하여 아래와 같이 가설 2를 수립하여 민간부문과 공공부문에서도 이러한 결과가 동일하게 나타나는지를 실증적으로 살펴보고자 하였다.

가설 6. 합리성 관점보다 정당성 관점의 결정요인이 성과주의 인사제도 도입에 더 크게 영향을 미칠 것이다.

상품,신서비스를 제공하려고 시도한다”=1, 그 외의 응답=0 으로 더미변수화 하여 분석에 포함하였다.

2. 성과주의 인사제도 도입 여부 (종속변수)

본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 성과주의 인사제도의 가장 대표적인 연봉제, 성과배분제, 목표관리제(MBO), 다면평가제, 발탁승진제도 등 총 5개 제도의 도입 여부를 종속변수로 조작화하였다. 우선, 이들 5개 제도 각각이 아니라 시스템으로 묶인 성과주의 인사제도를 측정하기 위해, 개별 제도의 도입여부를 나타내는 변수들의 표준화값을 합산하여 단일 차원의 변수인 성과주의 인사제도 도입 지수를 구성하였다. 즉, 이들 표준화된 값의 합산점수는 최대치 5점으로, 도입된 성과주의 인사제도의 총 개수를 의미한다. 이를 위해 연봉제, 성과배분제, 목표관리제, 다면평가제, 발탁승진제도의 경우에는 각 제도의 도입 여부에 따라 더미변수화하였다.

또한, 이들 제도 각각의 도입 여부에 미치는 영향요인들을 분석하기 위해 각 제도의 도입 여부를 나타내는 더미변수를 종속변수로 하여 추가로 분석하였다.

3. 통제변수

본 연구의 통제변수로는 조직 연령과 노조유무 여부를 사용하였다. 조직 연령에 따라 인적자원관리 수준 및 혁신수준이 달라질 수 있다고 보고, 기관의 설립년도를 조사시점인 2009년에서 차감한 결과에 자연로그를 취한 값을 사용하였다.

또한, 노동조합이 존재할 경우, 조직성과 및 시장경쟁원리를 강화

하는 제도의 도입을 반대하는 경향이 있기 때문에(Spell&Blum,2005), 노동조합 유무에 따라 성과주의 인사제도 도입 여부가 영향을 받을 수 있다고 보고, 노조가 있는 경우를 1, 없는 경우를 0으로 처리하여 코딩하였다.

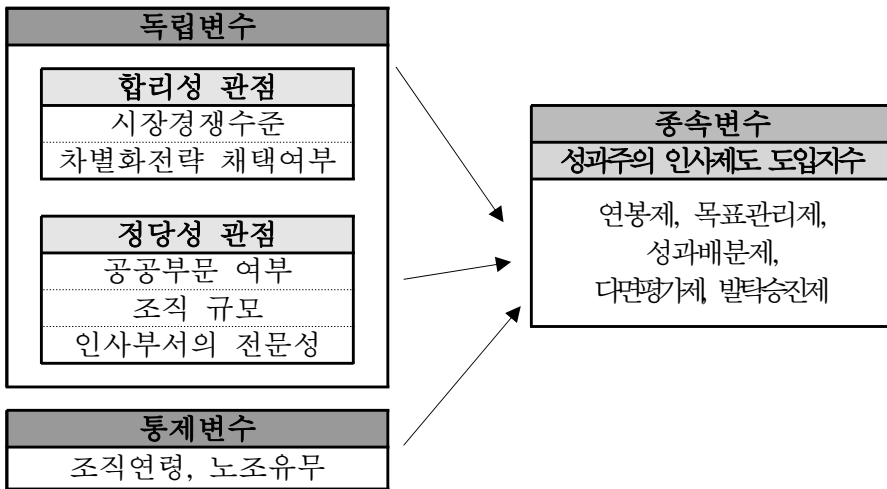
본 연구에서 사용된 변수들과 각각의 측정방법을 정리하면 아래 <표 5>과 같다.

<표 5> 변수명과 변수의 측정방법

변수		조작적 정의	변수명	
종속변수	성과주의 인사제도 도입여부	연봉제	연봉제 도입=1, 그 외=0	salary
		성과배분제	성과배분제 도입=1, 그 외=0	resultpay
		목표관리제	목표관리제 도입=1, 그 외=0	mbo
		다면평가제	다면평가제 도입=1, 그 외=0	degree
		발탁승진제	발탁승진제 도입=1, 그 외=0	promotion
		성과주의 인사제도 도입지수	성과주의 인사제도 도입 건수 총합(5점)	y
독립변수	합리성 관점	시장의 경쟁수준	5점 척도 매우 약하다/약한 편이다/보통 이다/심한 편이다/매우 심하다	competition
		차별화 전략 채택 여부	차별화전략 채택=1, 그 외 =0	strategy
	정당성 관점	공공부문	민간부문=0, 공공부문=1	business
		조직 규모	ln(2009년 기준 전체근로자수)	size
		인사부서의 전문성	인사부서의 전문성 종합(5점) 인사노무관리 관련 전문잡지 정기구독=1, 그 외=0 인사관리자들과의 정기회합 참석=1, 그 외=0 단체·협회로부터의 인사노무 관련 자문=1, 그 외 =0 인사노무관리관련 벤치마킹 시행=1, 그 외=0 인사노무관리 관련 컨설팅=1, 그 외=0	human
통제변수	조직 연령	ln(2009년-기관 설립연도)	age	
	노조 유무	노조 있는 경우=1, 그 외=0	union	

제 2 절 연구의 분석틀

앞에서 살펴본 바와 같이 본 연구의 연구모형을 도식화하면 아래 그림과 같다.



- 가설 1. 민간부문보다 공공부문에서 성과주의 인사제도 도입이 더 높게 나타날 것이다.
- 가설 2. 조직규모가 클수록, 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.
- 가설 3. 인사부서의 전문성 수준이 높을수록, 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.
- 가설 4. 시장의 경쟁 수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.
- 가설 5. 차별화 전략을 택할수록 성과주의 인사제도의 도입이 높

게 나타날 것이다.

가설 6. 합리성 관점보다 정당성 관점의 결정요인이 성과주의 인사제도 도입에 더 크게 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서는 한국노동연구원이 수행한 사업체패널조사(Workplace Panel Survey)의 가장 최근 자료인 2009년도 조사(WPS 2009) 중 인사담당자를 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하였다. 사업체패널조사는 정부출연연구기관인 한국노동연구원에서 실시하는 국가승인통계조사(승인번호 33603)로서, 2006년부터 조사표본을 구성하여 격년마다 조사가 이루어지고 있다. 이를 통해 고용구조 및 노동수요 파악, 인적자원관리 및 노사관계 흐름 파악, 기업의 인적자원개발 및 투자실태 파악 등을 목적으로 하고 있다.

사업체패널조사는 전국 30개 이상 사업체를 모집단으로 전국의 대표성 있는 1700여개의 표본 사업체를 층화 추출하여 실시하고 있다. 특히 공공부문의 경우, 정부출자기관, 출연기관, 보조위탁기관, 자회사, 재출연기관, 경영혁신대상기관 등을 포함한 359개의 조직을 모집단으로 하고 있으며, 2009년 사업체패널조사 결과는 결측치를 제외하고 116개 공공기관을 대상으로 수집되었다.

따라서, 본 연구에서는 2009년 사업체패널 조사 결과의 1,621개의 민간기업과 116개의 공공기관으로 구분되는 총 1,737개 응답치를 분석대상으로 하고 있다.

제 4 장 실증 분석

제 1 절 기술통계 분석

1. 종속변수

<표 6>과 같이 실제 성과주의 인사제도 도입 여부를 보면, 평균 도입률이 39.7%로, 연봉제를 제외한 나머지 성과주의 인사제도들은 도입 수준이 높지 않은 편으로 나타났다. 가장 많이 도입된 제도는 연봉제이고, 그 뒤를 발탁승진제와 성과배분제가 이었다. 이에 반해, 다면평가제가 가장 저조한 도입률을 기록하였다.

<표 6> 성과주의 인사제도 도입 현황

주요변수	세부변수	실시	미실시	계
성과주의 인사제도 도입여부	연봉제	1,093 (62.9%)	644 (37.1%)	1,737 (100.0%)
	성과배분제	573 (33.0%)	1,164 (67.0%)	1,737 (100.0%)
	목표관리제	559 (32.2%)	1,178 (67.8%)	1,737 (100.0%)
	다면평가제	533 (30.7%)	1,204 (69.3%)	1,737 (100.0%)
	발탁승진제	690 (39.8%)	1,047 (60.3%)	1,737 (100.0%)

<표 7>은 성과주의 인사제도 도입 현황을 민간부문과 공공부문으로 나누어 상세하게 보여주고 있다. 연봉제, 성과배분제, 다면평가제의 경우에는 민간부문보다 공공부문이 더 도입 수준이 높은 것으로 나타났다. 반면 목표관리제는 공공부문보다 민간부문이 더 적극적으로 도입하는 것으로 나타났고, 발탁승진제의 경우는 큰 차이가 없었다.

<표 7> 민간·공공부문의 성과주의 인사제도 도입 현황

주요 변수	세부 변수	민간부문			공공부문		
		실시	미실시	계	실시	미실시	계
성과주의 인사제도 도입여부	연봉제	1,004 (61.9%)	617 (38.1%)	1,621 (100.0%)	89 (76.7%)	27 (23.3%)	116 (100.0%)
	성과 배분제	505 (31.2%)	1,116 (68.8%)	1,621 (100.0%)	68 (58.6%)	48 (41.4%)	116 (100.0%)
	목표 관리제	509 (31.4%)	1,112 (68.6%)	1,621 (100.0%)	50 (43.1%)	66 (56.9%)	116 (100.0%)
	다면 평가제	454 (28.0%)	1,167 (72.0%)	1,621 (100.0%)	79 (68.1%)	37 (31.9%)	116 (100.0%)
	발탁 승진제	647 (39.9%)	974 (60.1%)	1,621 (100.0%)	43 (37.1%)	73 (62.9%)	116 (100.0%)

아래 <표 8>에서는 종속변수의 기초통계량을 중심으로 민간부문과 공공부문으로 나누어 단순평균값과 표준편차를 비교하였다. 발탁승진제를 제외한 다른 성과주의 인사제도들은 민간부문보다 공공부문에서 평균치가 높게 나타났다. 즉, 민간부문보다 공공부문에서 성과주의 인사제도가 더 적극적으로 도입되고 있는 것으로 나타나 가설 1을 뒷받침하고 있다.

<표 8> 종속변수 기초통계량

세부 변수	척 도	민간부문			공공부문			민간/공공 차이
		평균	표준편차	관측수	평균	표준편차	관측수	t-stat
연봉제	0,1	.619	.486	1621	.767	.424	116	3.193***
성과 배분제	0,1	.312	.463	1621	.586	.495	116	6.140***
목표 관리제	0,1	.314	.464	1621	.431	.497	116	2.610***
다면 평가제	0,1	.280	.449	1621	.681	.468	116	9.261***
발탁 승진제	0,1	.399	.490	1621	.371	.485	116	-0.605
성과주의 인사제도 도입자수	0 ~5	1.924	1.529	1621	2.836	1.538	116	7.367***

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

2. 독립변수

<표 9>과 같이, 시장의 경쟁수준은 민간부문에서 72.4%가 매우 심하다 또는 심한 편이다 라고 응답한 것으로 나타난 반면 공공부문에서는 약한 편이라는 응답이 상대적으로 많았다. 한편, 차별화 전략은 민간부문에서 더 많은 비중으로 채택한 것으로 나타났으나, 공공부문과 큰 차이는 없었다.

<표 9> 시장의 경쟁수준과 차별화전략 채택 여부 현황

주요 변수	세부변수		민간부문	공공부문
합리성 관점	시장의 경쟁수준	매우 심하다	320 (19.7%)	2 (1.7%)
		심한 편이다	855 (52.7%)	22 (19.0%)
		보통이다	364 (22.5%)	50 (43.1%)
		약한 편이다	47 (2.9%)	18 (15.5%)
		매우 약하다	35 (2.2%)	24 (20.7%)
	계		1,621 (100.0%)	116 (100.0%)
	차별화전략 채택여부	채택	939 (57.9%)	54 (46.6%)
		미채택	682 (42.1%)	62 (53.4%)
	계		1,621 (100.0%)	116 (100.0%)

조직규모의 경우. 근로자수 300명 이하의 기업을 중소기업으로 보는 공정거래법 및 중소기업기본법 등에 따라 근로자수 300명을 기준으로 분류하면, 300명 이상 규모의 기업은 민간기업이 480개, 공공기관이 45개로 총 525개이고 300명 미만 규모의 기업은 민간기업이 1,141개, 공공기관이 71개로 총 1,212개로 구분된다. 조직 규모에 따라 개별 성과주의 인사제도 도입여부를 빈도분석하면 아래 <표 10>과 같다.

<표 10> 조직규모에 따른 성과주의 인사제도 도입 실태

		300명 이상		300명 이하	
		민간부문	공공부문	민간부문	공공부문
연봉제	실시	335 (69.79%)	39 (86.67%)	669 (58.63%)	50 (70.42%)
	미실시	145 (30.21%)	6 (13.33%)	472 (41.37%)	21 (29.58%)
성과 배분제	실시	178 (37.08%)	29 (64.44%)	327 (28.66%)	39 (54.93%)
	미실시	302 (62.93%)	16 (35.56%)	814 (71.34%)	32 (45.07%)
목표 관리제	실시	224 (46.67%)	23 (51.11%)	285 (24.98%)	27 (38.03%)
	미실시	256 (53.55%)	22 (48.89%)	856 (75.02%)	44 (61.97%)
다면 평가제	실시	192 (40.00%)	35 (77.78%)	262 (22.96%)	44 (61.97%)
	미실시	288 (60.00%)	10 (22.22%)	879 (77.04%)	27 (38.03%)
발탁 승진제	실시	263 (54.79%)	19 (42.22%)	384 (33.65%)	24 (33.08%)
	미실시	217 (45.21%)	26 (57.78%)	757 (66.35%)	47 (66.20%)
N		480	45	1,141	71

한편, 인사부서의 전문성을 구성하는 요소 다섯 가지는 <표 11>에서처럼 모두 공공부문에서 평균적으로 더 높게 나타났다. 즉 민간기업보다 공공기관의 인사부서가 인사담당자 간 정기회합, 인사 관련 자문, 벤치마킹, 컨설팅 등 인사제도에 대한 외부 정보에 더 많이 노출되고 있으며, 외부와의 네트워킹도 더 활발하게 하고 있음을 알 수 있다.

<표 11> 인사부서의 전문성 현황

세부변수		민간부문			공공부문		
		실시	미실시	계	실시	미실시	계
인사부 서의 전문성	전문잡지 구독	592 (36.5%)	1,029 (63.5%)	1,621 (100.0%)	67 (57.8%)	49 (42.2%)	116 (100.0%)
	정기회합 참석	509 (31.4%)	1,112 (68.6%)	1,621 (100.0%)	53 (45.7%)	63 (54.3%)	116 (100.0%)
	인사노무 자문	772 (47.6%)	849 (52.4%)	1,621 (100.0%)	79 (68.1%)	37 (31.9%)	116 (100.0%)
	벤치마킹	348 (21.5%)	1,273 (78.5%)	1,621 (100.0%)	56 (48.3%)	60 (51.7%)	116 (100.0%)
	컨설팅	464 (28.6%)	1,157 (71.4%)	1,621 (100.0%)	62 (53.4%)	54 (46.6%)	116 (100.0%)

<표 12>는 합리성 관점의 요인들과 정당성 관점의 요인들에 대한 기술통계량을 민간부문과 공공부문으로 분리하여 보여주고 있다. 표의 가장 오른쪽에 위치한 t-test 값은 민간부문과 공공부문 간 차이의 유의성을 보여주는데, 모든 독립변수에서 민간-공공 간 차이가 유의한 것으로 분석되었다.

<표 12> 독립변수 기초통계량

주요 변수	세부 변수	척도	민간부문			공공부문			민간/공공 차이
			평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	t-stat
합리성 관점	시장의 경쟁 수준	1~5	2.150	.843	1621	3.345	1.064	116	14.470 ***
	차별화 전략 채택 여부	0,1	.579	.494	1621	.466	.501	116	-2.394 ***
정당성 관점	조직 규모	명	359.4	880.9	1621	697.4	1363.9	116	7.021 ***
	인사 부서 전문성	0~5	1.656	1.589	1621	2.733	1.675	116	3.819 ***

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

3. 통제변수

조직연령 변수를 추정하기 위해 사용된 데이터인 기관별 창립연도는 민간부문이 약 1985년, 공공부문이 1986년으로 민간-공공 간에 큰 차이가 없었다.

<표 13> 조직연령 현황

주요변수	세부변수		민간부문	공공부문
	통제변수	조직연령	평균	1985.233
1985.341				

한편, <표 14>과 같이 노동조합의 경우 민간부문의 조직률이 34.9%인 반면 공공부문은 조직률이 74.1%로 나타나, 민간부문보다 공공부문에서의 노동조합 조직률이 더 높은 것으로 분석되었다.

<표 14> 노동조합 유무 현황

주요 변수	세부변수	민간부문			공공부문		
		존재	부재	계	존재	부재	계
통제 변수	노조유무	565 (34.9%)	1,056 (65.1%)	1,621 (100.0%)	86 (74.1%)	30 (25.9%)	116 (100.0%)

<표 15>는 통제변수들에 대한 기초통계량을 민간부문과 공공부문으로 분리하여 보여주고 있다. 조직연령의 평균치는 민간부문이 약 23.77세, 공공부문이 약 22.15세로 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면에 노조 유무에 있어서는 민간부문과 공공부문 간의 차이 유의성을 나타내는 t-test 결과가 유의한 것으로 나타났다.

<표 15> 통제변수 기초통계량

세부 변수	척도	민간부문			공공부문			민간/공공 차이
		평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	t-stat
조직 연령	년	23.767	16.632	1621	22.147	17.794	116	-1.009
노조 유무	0,1	.349	.477	1621	.741	.440	116	8.617 ***

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

제 2 절 상관분석

가설검증을 위한 회귀분석을 실행하기에 앞서, 변수들간의 관련성 여부를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관분석은 종속변수와 독립변수 간의 인과관계를 살펴보는 것이 아니라 서로 동등한 위치에서 두 변수 간의 변화의 방향과 정도를 파악하여 어느 정도 밀접한가를 측정하는 분석기법을 말한다. 이러한 변수들 간의 관련성을 미리 살펴봄으로써 가설 검증에 앞서 어느 정도의 정보를 미리 알 수 있다는 장점이 있다. 본 연구에서는 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 실시하였다.

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계 분석결과는 <표 16>과 같다. 일반적으로 두 독립변수 간의 상관계수가 0.8 이상이면 상관관계는 매우 높지만, 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있음에 유의해야 한다(Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998). 본 연구에서는 종속변수와 독립변수 간 절대값이 가장 큰 유의한 상관계수가 인사부서의 전문성 수준과 성과주의 인사제도 도입지수 간 0.483으로⁴⁾, 다중공선성의 문제가 그렇게 크지 않다고 판단하였다.

먼저 통제변수와 다른 변수와의 상관관계를 살펴보면, 조직연령은 종속변수인 연봉제, 목표관리제, 다면평가제와 더불어 독립변수인 조직규모, 인사부서의 전문성, 통제변수인 노조 유무와 유의한 상관관계를 나타냈다. 또한 노조 유무는 성과배분제, 목표관리제, 다

4) 종속변수인 성과주의 인사제도 도입지수와 목표관리제 간에 상관계수가 0.742로 나타났으나, 이는 도입지수가 개별 성과주의 인사제도의 도입 건수 총합을 의미하므로 강한 상관관계를 갖는 것이 당연하다고 판단하여 다중공선성 판단에서 배제하였다.

면평가제, 성과주의 인사제도 도입지수, 공공부문 여부, 조직규모, 인사부서의 전문성 및 조직연령과는 강한 정(+)의 상관관계를, 시장의 경쟁수준과는 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

한편, 독립변수와 다른 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 공공부문 여부는 발탁승진제를 제외한 모든 종속변수와 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 시장의 경쟁수준은 성과배분제, 다면평가제와는 부(-), 발탁승진제와는 정(+)의 관계를 가진다. 차별화전략 채택 여부는 모든 종속변수와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 조직규모는 모든 변수들과, 인사부서의 전문성은 시장의 경쟁수준을 제외한 나머지 모든 변수들과 강한 정(+)의 상관관계를 갖고 있다.

종속변수인 개별 성과주의 인사제도들 간에는 서로 강한 정(+)의 상관관계를 갖고 있으며, 특히 개별 성과주의 인사제도의 도입 건수를 합한 성과주의 인사제도 도입지수의 경우에도 모든 종속변수와 강한 정(+)의 상관관계를 갖고 있다.

<표 16> 상관분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	.232**	.248**	.221**	.163**	.576**	.076**	.021	.099**	.136**	.212**	-.052*	-.016
2	.232**	1	.413**	.348**	.216**	.674**	.146**	-.065**	.060*	.135**	.350**	-.019	.077**
3	.248**	.413**	1	.496**	.279**	.742**	.063**	.037	.093**	.251**	.428**	.088**	.129**
4	.221**	.348**	.496**	1	.218**	.692**	.217**	-.053*	.094**	.214**	.350**	.065**	.155**
5	.163**	.216**	.279**	.218**	1	.583**	-.015	.118**	.065**	.233**	.241**	.014	.035
6	.576**	.674**	.742**	.692**	.583**	1	.147**	.020	.126**	.297**	.483**	.028	.114**
7	.076**	.146**	.063**	.217**	-.015	.147**	1	-.328**	-.057*	.110**	.166**	-.017	.203**
8	.021	-.065**	.037	-.053*	.118**	.020	-.328**	1	.126**	.072**	-.006	-.020	-.101**
9	.099**	.060*	.093**	.094**	.065**	.126**	-.057*	.126**	1	.055*	.111**	.015	.000
10	.136**	.135**	.251**	.214**	.233**	.297**	.110**	.072**	.055*	1	.360**	.303**	.449**
11	.212**	.350**	.428**	.350**	.241**	.483**	.166**	-.006	.111**	.360**	1	.104**	.252**
12	-.052*	-.019	.088**	.065**	.014	.028	-.017	-.020	.015	.303**	.104**	1	.329**
13	-.016	.077**	.129**	.155**	.035	.114**	.203**	-.101**	.000	.449**	.252**	.329**	1

주1) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주2) 1:연봉제, 2:성과배분제, 3:목표관리제, 4:다면평가제, 5:발탁승진제, 6: 성과주의인사제도 도입지수,

7:공공/민간부문, 8:시장의 경쟁수준, 9:차별화전략 채택여부, 10:조직규모, 11:인사부서의 전문성, 12:조직연령, 13:노조유무

제 3 절 성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석

1. 성과주의 인사제도 도입 지수의 결정요인 분석

성과주의 인사제도 도입지수는 가산자료(count data)라는 특징을 가지고 있는데, 가산자료를 선형회귀분석에 적용할 경우 일관성이 떨어지고 왜곡된 추정이 발생할 수 있다(Long,1997). 즉 종속변수의 분포가 정규분포이어야 한다는 선형회귀분석의 가정에 위배되어, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 정확히 분석할 수 없게 된다. 이러한 문제를 해결하기 위해 몇몇 연구들에서는 포아송분석, 음이항회귀분석 등을 활용하기도 하나(정장훈,2013), 일반적으로 많은 선행연구들에서는 OLS기법의 선형회귀분석 모형을 적용하고 있다(유규창·박우성,2007;노용진 외,2003;권일웅,2012). 따라서 본 연구에서도 선행연구와의 비교 편의를 위해 OLS 회귀분석을 실시하였다.

가. OLS 회귀모형 기본가정의 검증

1) 이상치(Outlier) 진단

이상치는 관측된 데이터의 범위에서 많이 벗어난 값을 말한다. 회귀결과가 이러한 이상치에 의해 왜곡되는 것을 방지하기 위해 제거하는 것이 좋다고 한다. 이상치는 독립변수의 동일수준의 다른 관측치에 비해 종속변수의 값이 지나치게 크거나 작은 관측치를 말한다. 반면에 판단할 다른 관측치가 동일 독립변수 수준에 없는 관측치를 영향치라고 한다. 이상치는 제거하는 것이 타당한 반면, 영향치는 관측치의 개수에 따라 달리 판단해야 한다(권세혁,2007). 이상치와 영향치를 판단하는 기준으로는

Cook's distance가 대표적인데(Bollen K.A.& Jackman R, 1990), 그 값이 $4/n$ 보다 큰 경우 이상치로 판단하였다. 본 연구에서는 이 방식을 채택하여 이상치를 제거한 결과⁵⁾, 본 연구의 회귀모형에 사용된 관측치는 전체 1737개에서 108개를 제외한 1629개로, 약 6% 감소하였다.

2) 다중공선성(Multicollinearity) 진단

다중공선성은 독립변수들 간에 상관관계가 나타나는 것이다. 회귀분석은 독립변수들 간에 완전한 선형관계가 없다는 것을 기본 가정으로 하고 있는데, 상관관계가 존재하는 변수들이 모형에 포함되면 회귀계수를 추정하는 데 문제가 발생하므로 다중공선성이 높은 변수는 제거되어야 한다. 다중공선성을 진단하는 방법으로는 분산팽창계수(VIF, Variance Inflation Factor)가 주로 사용되는데, 이 값이 10보다 크면 다중공선성을 의심해야 한다.

따라서 변수들의 VIF를 계산한 결과, VIF값이 1.02~1.46 사이에 있으므로 변수들 간에 다중공선성은 없다고 판단하였다.

3) 이분산성(heteroscedasticity) 진단

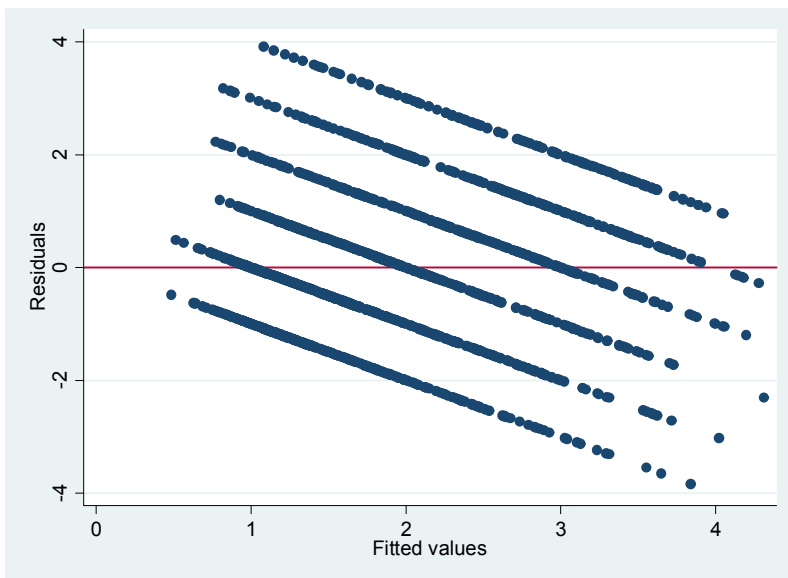
회귀분석에서 가장 중요한 가정 중의 하나는 잔차의 분산이 일정한 값을 갖는다는 동분산성(homoscedasticity) 가정이다. 잔차 간에 이분산성이 나타나게 되면 회귀계수의 검정에 가변성이 생기게 되어 회귀계수 추정에 신뢰성의 문제가 발생하게 된다. 잔차의 이분산성을 진단하는 방법에는 White 검정 등 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 잔차와 예측값의 산점

5) 본 연구의 관측치는 1737개이므로 Cook's Distance 값은 $4/1737 \approx 0.002303$ 이며, 이 값을 상회하는 값을 제거하였다.

도를 활용해 이분산성을 진단하였다. 잔차가 평균 0을 중심으로 상하 고르게 분포하고 있으면 등분산성을 만족하지만 나팔모양이면 이분산성이 있다고 할 수 있다.

종속변수의 잔차에 대한 등분산성을 진단한 결과, 아래 <그림 1>의 산점도에서 알 수 있듯이 잔차가 0을 중심으로 고르게 분포되어 있으므로 잔차의 등분산성을 충족하고 있다고 판단하였다.

<그림 1> 성과주의 인사제도 도입지수의 회귀 스튜던트화 잔차산점도



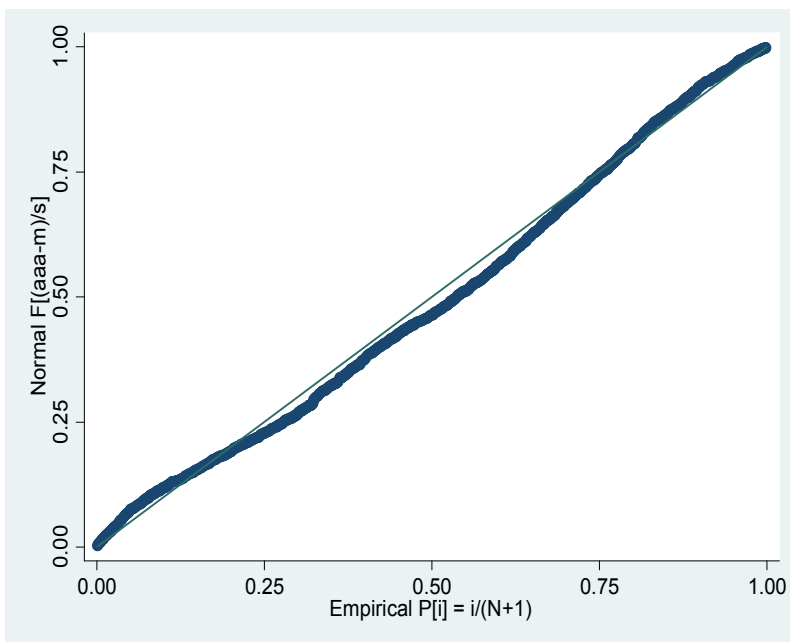
4) 잔차의 정규성(Normality) 진단

회귀분석에서 잔차가 정규분포를 이룬다는 것이 잔차의 정규성 가정이다. 잔차의 정규성 진단 방법으로 표준화되지 않은 잔차에 대한 Kolmogorov-Smirnov 검정, Shapiro-Wilk 검정, 표준화 잔차에 대한 정규

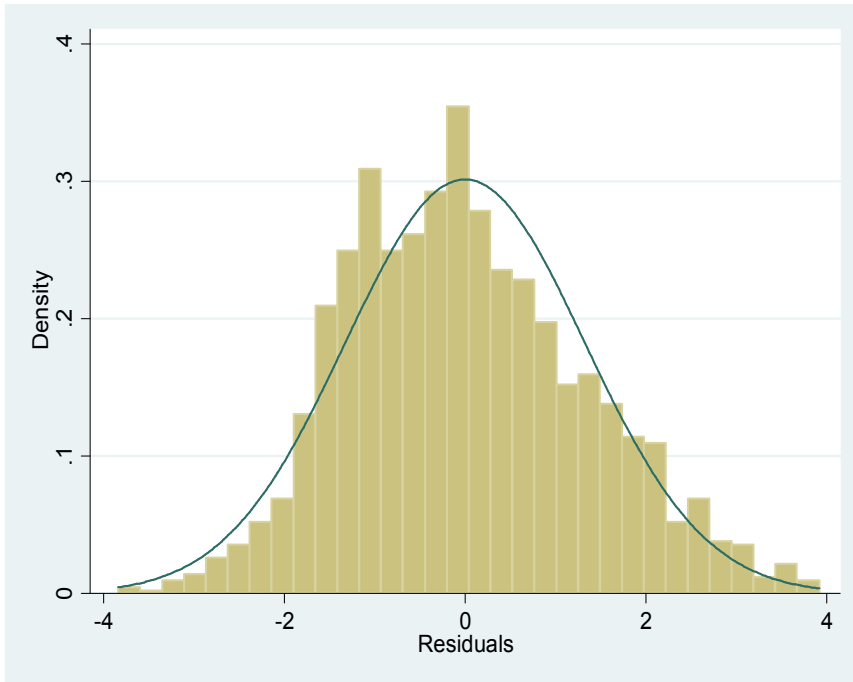
P-P도표 및 히스토그램 활용법 등이 있다. 본 연구에서는 정규 P-P 도표 및 히스토그램을 살펴보고 잔차의 정규성 여부를 진단하고자 하였다.

정규 P-P 도표에서 잔차가 직선 근처에 위치하거나 히스토그램에서 정규분포 곡선을 따를 경우 정규성을 충족시킨다고 해석할 수 있다. 아래 <그림 2>과 같이 정규 P-P 도표에서는 잔차가 45도선과 거의 유사하게 위치해있음을 알 수 있다. 또한 <그림 3>의 히스토그램을 살펴보면, 잔차가 정규분포를 크게 벗어나지 않고 있다. 따라서, 잔차의 정규성 가정이 충족되고 있다고 판단하였다.

<그림 2> 성과주의 인사제도 도입 건수의 회귀 표준화 잔차 정규 P-P 도표



<그림 3> 성과주의 인사제도 도입 건수의 회귀 표준화 잔차 히스토그램



나. 회귀분석 결과

성과주의 인사제도 도입지수에 대한 연구가설을 검증하기 위해 1,737개 데이터 중 이상치를 제거한 1,629개 관측치(민간부문 1,545개, 공공부문 84개)에 대하여 회귀분석을 실시하였으며, 분석모형은 아래와 같이 설정하였다.

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

Y = 성과주의 인사제도 도입지수

(연봉제, 성과배분제, 목표관리제, 다면평가제, 발탁승진제 도입 총합)

X_1 = 공공부문 더미변수

X_2 = 시장의 경쟁수준

X_3 = 차별화전략 채택 여부

X_4 = 조직규모

X_5 = 인사부서의 전문성

X_6 = 조직연령

X_7 = 노조 유무

위 회귀모형의 OLS 회귀분석 결과는 아래 <표 16>와 같다.

<표 17> 성과주의 인사제도 도입지수에 대한 회귀분석 결과

변수		비표준화		표준화 β	t
		β	S.E		
합리성 관점	시장의 경쟁수 준	.084**	.036	.049	2.31
	차별화전략 채택여 부	.183***	.060	.061	3.03
정당성 관점	공공부문	.757***	.145	.112	5.23
	조직규 모	.228***	.286	.190	7.95
	인사부서 의 전문성	.473***	.020	.509	23.52
통제변 수	조직연 령	-.047	.045	-.023	-1.06
	노조유 무	-.376***	.072	-.121	-5.19
상수		-.202	.205		-0.98
F값		137.10***			
R-squared		0.3713			
수정된 R-squared		0.3686			
관측수		1,629			

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

우선 모형의 설명력을 보면, 36.86%의 유의한 설명력이 있음이 확인되었다(수정된 $R^2=0.3686$; $F=137.10$, $p < 0.001$). 먼저, 공공부문 더미변수는 성과주의 인사제도 도입지수와 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났

다. 즉, 공공부문일수록 연봉제, 성과배분제 등 개별 성과주의 인사제도를 더 많이 도입하고 있다. 이러한 결과 역시, 본 연구의 가설 1을 뒷받침하고 있다.

한편, 합리성 관점 및 정당성 관점의 독립변수들 모두 성과주의 인사제도 도입지수와 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타나 가설 2, 3, 4, 5를 모두 지지하고 있다. 특히 조직규모와 인사부서의 전문성 변수의 표준화 β 값이 시장의 경쟁수준, 차별화전략 채택여부 변수의 값보다 크므로, 정당성 관점의 요인들이 합리성 관점의 요인들보다 도입지수에 더 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있어 가설 6 역시 지지되고 있다.

통제변수는 노조유무만이 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 노조가 있는 기업일수록 성과주의 인사제도 도입지수가 낮은 것으로 나타났다.

한편, 본 연구에서는 민간부문과 공공부문에서 합리성 관점과 정당성 관점의 요인들이 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지를 비교하기 위해, 공공부문 여부 더미변수를 기준으로 민간부문과 공공부문을 분리하여 추가로 분석하였다.

<표 18> 민간·공공부문의 성과주의 인사제도 도입지수에 대한 회귀분석 결과

변수		민간부문				공공부문			
		비표준화		표준화 β	t	비표준화		표준화 β	t
		β	S.E			β	S.E		
합리성 관점	시장의 경쟁수준	.078**	.038	.043	2.03	.094	.095	.076	0.99
	차별화 전략 채택	.132**	.063	.054	2.59	.550***	.205	.205	2.69
정당성 관점	조직 규모	.227***	.030	.189	7.61	.181*	.097	.181	1.86
	인사부서 전문성	.475***	.021	.508	22.77	.431***	.067	.532	6.47
통제 변수	조직 연령	-.031	.046	-.015	-0.66	-.272	.167	-.124	-1.62
	노조 유무	-.419**	.075	-.134	-5.62	.524*	.292	.169	1.80
상수		-.199	.213		-0.94	.702	.662		1.06
F값		134.89***				17.05***			
R-squared		0.3442				0.5705			
수정된 R-squared		0.3417				0.5371			
관측수		1545				84			

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

민간부문과 공공부문을 분리하여 분석한 결과는 <표 18>에서 볼 수 있다. 각 모형은 민간부문이 약 34.2%, 공공부문이 약 53.7%의 설명력을 갖고 있다($p < 0.001$). 민간부문의 경우에는 조직연령을 제외한 모든 변수가 성과주의 인사제도 도입지수와 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

민간부문에서는 시장의 경쟁수준 변수, 차별화전략 채택여부보다 조직 규모와 인사부서의 전문성의 표준화 β 값이 큰 것으로 분석되어, 합리성

관점보다 정당성 관점의 요인들이 제도 도입에 더 크게 작용한다는 가설 6를 지지하고 있다. 그러나 공공부문에서는 민간부문에서 유의한 것으로 분석된 시장의 경쟁수준 변수는 공공부문에서는 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 또한 인사부서의 전문성 여부가 가장 큰 표준화 β 값을 갖는 한편, 정당성 관점의 조직규모보다 합리성 관점의 차별화전략 채택 여부 변수가 표준화 β 값이 더 큰 것을 알 수 있다. 따라서 가설 6는 공공부문에서는 기각되었다.

한편 노조 유무 변수의 경우, 민간부문에서는 노조가 있는 기업일수록 성과주의 인사제도 도입에 소극적인 것으로 나타났으나($p < 0.01$), 반대로 공공부문에서는 노조가 있는 기업에서 성과주의 인사제도를 더 많이 도입하는 경향이 있는 것으로 분석되었다($p < 0.1$). 이는 선행연구들에서 특정 제도의 도입에 노조 유무가 항상 일관된 방향의 영향을 미치는 것은 아닌 것으로 분석된 것과 맥락을 같이한다. 즉, 제도 자체의 특징 및 기관의 특성, 환경 등에 따라 같은 영향요인이라도 다른 방향으로 작용할 수 있음을 의미한다.

2. 개별 성과주의 인사제도 도입의 결정요인 분석

개별 성과주의 인사제도 도입의 결정요인을 분석하기 위해 이산형 종속 변수에 적합한 로지스틱 회귀분석이 사용되었으며, 특히 합리성 관점의 변수들과 정당성 관점의 변수들의 집단적 효과를 보기 위해 단계적으로 분석을 실시하였다.

본 연구는 다음과 같이 여섯가지 모형으로 분석을 실시하였다. 모형 1~4에서는 민간부문과 공공부문을 모두 포함한 전체 데이터를 대상으로 독립변수의 조합을 달리하여 분석하였다. 모형 1에서는 통제변수만을 포함시켜 민간부문과 공공부문 간의 차이를 비교하였다. 모형 2에서는 시장의 경쟁수준, 차별적 전략 채택여부 등 합리성 관점에서의 변수들을, 모형 3에서는 공공기관 여부, 조직 규모, 인사부서의 전문성 등 정당성 관점에서의 변수들을 포함시켜 분석하였다. 그리고 모형 4에서는 합리성 관점과 정당성 관점의 변수들을 모두 적용하였다. 이러한 단계적 분석은 각 변수들에 측정의 오류가 크지 않은지, 혹은 다중공선성이 존재하지 않는지 확인할 수 있게 해준다(권일웅,2012). 대부분 변수들의 계수값들이 다른 변수의 통제여부에 상관없이 일관적으로 추정되고 있어, 변수들의 측정 오류나 다중공선성 문제가 상대적으로 적다고 볼 수 있다. 이러한 방법을 통해 합리성, 정당성 관점들의 요인들이 각각, 또는 복합적으로 성과주의 인사제도 도입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴볼 수 있었다. 종속변수를 어느 것을 취하든지 간에, 모형 1에서 4로 갈수록 모형의 적합성을 의미하는 pseudo-R² 값이 점차 커지는 것으로 나타났다.

한편, 변수들의 의미가 공공부문과 민간부문이 같지 않을 수도 있어 공공부문과 민간부문을 나누어 분석하는 것이 타당하다(김상헌,2007). 또한 민간부문과 공공부문을 분리하여 분석하게 되면, 성과주의 인사제도 도입

에 있어서 상호 간 차이를 결정하는 요인이 무엇인지에 대해 파악할 수 있게 된다. 따라서 모형 5~6에서는 민간부문과 공공부문을 나누어 각 부문에서 합리성 관점, 정당성 관점의 변수들이 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향을 각각 살펴보았다.

가. 연봉제

<표 19>의 모형 3~4에서 공공부문 더미변수가 통계적으로 유의한 (+)의 부호를 가지고 있는 것을 확인할 수 있는데, 이는 민간부문보다 공공부문에서 연봉제 도입이 더 적극적으로 이루어졌음을 나타낸다. 승산비(odds ratio) 값을 고려하여 해석해보면, 어떤 기관이 연봉제를 도입할 확률이 민간부문보다 공공부문에서 약 1.75배 더 높은 것으로 분석되었다($p < 0.05$).

모형 2와 모형 4에서 합리성 관점의 독립변수 중 차별화전략 채택 여부가 성과주의 인사제도 도입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 즉, 차별화전략을 채택한 기관일수록 연봉제를 적극적으로 도입한 것으로 분석되었다. 반면에 시장의 경쟁수준 변수는 모형 2와 모형 4에서 일관되게 연봉제 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있다. 한편, 모형 3과 모형 4에서 정당성 관점의 변수인 조직규모와 인사부서의 전문성은 일관되게 성과주의 인사제도의 도입에 유의한 영향을 미치고 있다. 조직규모가 커질수록, 인사부서의 전문성 수준이 높아질수록 성과주의 인사제도를 도입할 확률이 각각 약 1.27배, 약 1.29배씩 높아지는 것으로 나타났다($p < 0.01$).

<표 19> 연봉제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공부문											
		[1]			[2]			[3]			[4]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준				.017 (.056)	0.10	1.017				.018 (.061)	0.09	1.019
	차별화전 략 채택여부				.420*** (.101)	17.18	1.523				.336*** (.105)	10.20	1.399
정당성 관점	공공부문							.489** (.240)	4.17	1.631	.557** (.251)	4.93	1.745
	조직규모							.247*** (.050)	23.88	1.280	.242*** (.051)	22.23	1.273
	인사부서 의 전문성							.267*** (.036)	54.03	1.306	.255*** (.037)	48.81	1.291
통제 변수	조직연령	-.148** (.072)	4.20	.862	-.155** (.073)	4.53	.856	-.230*** (.077)	8.95	.795	-.229*** (.077)	8.82	.795
	노조유무	-.002 (.109)	0.00	.998	.004 (.110)	0.00	1.004	-.514*** (.127)	16.43	.599	-.505*** (.128)	15.63	.604
Log likelihood		-1140.5276			-1131.5628			-1080.9963			-1075.6949		
pseudo-R2		0.0021			0.0099			0.0542			0.0588		
관측수		1737			1737			1737			1733		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

<표 20> 민간부문과 공공부문의 연봉제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간부문			공공부문		
		[5]			[6]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준	.036 (.064)	0.33	1.034	-.287 (.245)	1.37	.750
	차별화전략 채택여부	.331*** (.108)	9.42	1.392	.529 (.515)	1.05	1.697
정당성 관점	조직규모	.223*** (.053)	17.84	1.250	.556** (.257)	4.69	1.744
	인사부서의 전문성	.264*** (.038)	48.60	1.301	.085 (.165)	0.27	1.089
통계 변수	조직연령	-.210*** (.079)	7.03	.811	-.437 (.359)	1.48	.646
	노조유무	-.561*** (.131)	18.34	.571	.598 (.562)	1.13	1.819
Log likelihood		-1016.7547			-53.809139		
pseudo-R2		0.0550			0.1340		
관측수		1621			116		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

<표 20>의 모형 5와 모형 6에서는 민간부문과 공공부문을 나누어 분석하였다. 그 결과 민간부문에서는 차별화 전략 채택 여부와 조직규모, 인사부서의 전문성이 연봉제 도입에 긍정적인 영향을 미친 반면, 조직연령과 노조유무는 부정적인 영향을 미친 것을 볼 수 있다. 반면 공공부문에서는 조직규모만이 연봉제 도입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

연봉제 도입에 미치는 영향요인이 민간부문과 공공부문 간에 차이가 있으나, 전반적으로 정당성 관점의 요인이 합리성 관점의 요인보다 더 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 민간부문과 공공부문에 공통적으로 유의한 영향을 미치는 조직규모 변수의 승산비를 비교해봤을 때, 조직규모가 한 단위 커질수록 성과배분제를 도입할 확률이 민간부문에서는 1.25배 높아지는 반면($p < 0.01$) 공공부문에서는 1.74배 높아지는 것을 알 수 있다 ($p < 0.05$).

나. 성과배분제

<표 21>와 같이 성과배분제를 종속변수로 한 모형 3~4에서도 연봉제와 마찬가지로 공공부문 더미변수가 통계적으로 유의한 (+)의 부호를 가지고 있는 것을 확인할 수 있다. 즉 민간부문보다 공공부문에서 성과배분제 도입이 더 적극적으로 이루어졌음을 알 수 있다. 승산비를 고려하면, 공공부문에서 성과배분제를 도입할 확률이 민간부문보다 약 1.83배 높다 ($p < 0.01$).

시장의 경쟁수준 변수는 합리성 관점의 변수들만을 포함한 모형 2와 모든 변수를 포함한 모형 4에서는 유의하게 성과배분제 도입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉 시장의 경쟁수준이 심하다고 인식할수록 성과배분제 도입에 소극적인 것을 알 수 있다. 반면에 차별화전략 변수는 모형2에서는 성과배분제 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지만, 모형 4에서는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다.

정당성 관점의 변수들 중 연봉제 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났던 조직규모는 성과배분제의 경우에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면에, 인사부서의 전문성 변수는 성과배분제의 경우에도 연봉제와 마찬가지로 도입 여부에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

한편, <표 22>에서 알 수 있듯이 민간부문의 경우에는 시장의 경쟁

수준과 인사부서의 전문성, 조직연령 변수가 성과배분제 도입에 유의한 영향을 미치고 있다. 즉, 시장의 경쟁수준이 심할수록, 인사부서의 전문성 수준이 높을수록, 조직 연령이 낮을수록 성과배분제 도입에 적극적인 것으로 나타났다. 이 중 인사부서의 전문성 수준이 성과배분제 도입에 가장 크게 영향을 미치고 있다($\text{Exp}(\beta)=1.593$, $p<0.01$). 반면에 공공부문에서는 인사부서의 전문성 수준과 조직연령만이 성과배분제 도입에 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 민간부문과 공공부문에 공통적으로 영향을 미치는 것으로 나타난 인사부서의 전문성 변수의 승산비를 놓고 비교해보면, 인사부서의 전문성이 높아질수록 성과배분제 도입 여부 확률에 미치는 영향력이 민간부문과 공공부문 간에 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 21> 성과배분제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공부문											
		[1]			[2]			[3]			[4]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준				-.145** (.057)	6.50	.865				-.123** (.064)	3.64	.884
	차별화전략 채택여부				.307*** (.106)	8.38	1.359				.175 (.114)	2.35	1.191
정당성 관점	공공부문							.724*** (.218)	11.03	2.063	.603*** (.231)	6.83	1.828
	조직규모							.054 (.052)	1.07	1.055	.065 (.053)	1.55	1.067
	인사부서의 전문성							.465*** (.037)	155.04	1.591	.462*** (.038)	151.39	1.587
통제 변수	조직연령	-.144* (.074)	3.81	.866	-.145* (.074)	3.82	.865	-.186** (.081)	5.25	.830	-.193** (.081)	5.64	.824
	노조유무	.403*** (.111)	13.10	1.497	.378*** (.112)	11.33	.064	-.103 (.133)	0.60	.902	-.119 (.134)	0.79	.888
Log likelihood		-1090.1145			-1083.5126			-980.75589			-978.05454		
pseudo-R2		0.0063			0.0123			0.1059			0.1084		
관측수		1737			1737			1737			1737		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

<표 22> 민간부문과 공공부문의 성과배분제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간부문			공공부문		
		[5]			[6]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준	-.126* (.069)	3.35	.882	-.132 (.200)	0.44	.876
	차별화전략 채택여부	.155 (.118)	1.71	1.168	.449 (.433)	1.08	1.567
정당성 관점	조직규모	.061 (.055)	1.22	1.063	.090 (.187)	0.23	1.094
	인사부서의 전문성	.465*** (.039)	142.14	1.593	.429*** (.142)	9.16	1.536
통제 변수	조직연령	-.160* (.085)	3.58	.852	-.608* (.322)	3.58	.544
	노조유무	-.181 (.139)	1.71	.834	.737 (.545)	1.83	2.089
Log likelihood		-909.80444			-65.884589		
pseudo-R2		0.0942			0.1448		
관측수		1621			116		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

다. 목표관리제

목표관리제를 종속변수로 한 모형 3~4에서, 공공부문 더미변수는 목표관리제 도입 여부에 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 즉, 목표관리제의 경우 그 도입 수준이 민간부문과 공공부문 간에 크게 차이가 나지 않는 것으로 분석되었다.

모형2와 모형4에서 차별화전략을 채택한 기업일수록 목표관리제를 도입하는 것으로 나타났으나($p < 0.05$), 시장의 경쟁수준은 유의한 영향을 미치지 않고 있음이 확인되었다. 대신에 조직규모가 클수록, 인사부서의

전문성이 높을수록 목표관리제를 더 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 승산비로 보면, 목표관리제를 도입할 확률이 차별화 전략을 채택한 기업일수록 약 1.29배, 조직규모가 커질수록 약 1.24배 높아지고 있다. 특히 인사부서의 전문성 수준이 높은 기업일수록 목표관리제를 도입할 확률이 약 1.74배 높아지는 것으로 분석되었다.

한편, <표 24>과 같이 민간부문과 공공부문을 분리하여 분석해보면, 전체를 대상으로 분석했을 때와는 다르게 차별화전략 채택 여부는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 대신 민간부문에서는 조직규모와 인사부서의 전문성 변수가, 공공부문에서는 인사부서의 전문성 변수가 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉 민간부문과 공공부문 양쪽 모두에서 합리성 관점의 변수들보다는 정당성 관점의 변수들이 목표관리제 도입에 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다만, 인사부서의 전문성 수준이 높아질수록 목표관리제를 도입할 확률이 민간부문에서는 약 1.78배, 공공부문에서는 약 1.53배 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 인사부서의 전문성 변수는 공공부문보다 민간부문에서 더 크게 목표관리제 도입 여부에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 23> 목표관리제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공부문											
		[1]			[2]			[3]			[4]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준				.092 (.059)	2.42	1.096				.068 (.069)	0.97	1.070
	차별화전략 채택여부				.406*** (.108)	14.21	1.501				.252** (.119)	4.48	1.287
정당성 관점	공공부문							-.151 (.229)	0.44	.859	-.040 (.242)	0.03	.961
	조직규모							.229*** (.054)	18.06	1.257	.219*** (.054)	16.11	1.244
	인사부서의 전문성							.564*** (.039)	207.16	1.758	.558*** (.039)	200.83	1.747
통제 변수	조직연령	.152** (.076)	4.02	1.164	.146* (.076)	3.68	1.157	.077 (.086)	0.79	1.080	.078 (.086)	0.81	1.081
	노조유무	.486*** (.112)	19.03	1.626	.511*** (.113)	20.54	1.667	-.145 (.137)	1.12	.865	-.122 (.138)	0.79	.885
Log likelihood		-1071.8812			-1062.6492			-913.57957			-910.57051		
pseudo-R2		0.0149			0.0235			0.1605			0.1632		
관측수		1737			1737			1737			1737		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

<표 24> 민간부문과 공공부문의 목표관리제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간부문			공공부문		
		[5]			[6]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준	.067 (.074)	0.82	1.069	.023 (.202)	0.01	1.023
	차별화전략 채택여부	.202 (.124)	2.64	1.224	.665 (.435)	2.34	1.944
정당성 관점	조직규모	.245*** (.057)	18.15	1.277	-.003 (.178)	0.00	.997
	인사부서의 전문성	.574*** (.041)	195.76	1.776	.428*** (.147)	8.42	1.534
통제 변수	조직연령	.038 (.090)	0.18	1.039	.464 (.305)	2.31	1.590
	노조유무	-.195 (.144)	1.85	.823	1.021* (.592)	2.97	2.776
Log likelihood		-839.46633			-65.762865		
pseudo-R2		0.1675			0.1464		
관측수		1621			116		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

라. 다면평가제

<표 25>와 같이 다면평가제의 경우에도 모형 3~4에서 일관되게 공공부문 더미변수가 통계적으로 유의한 (+)의 부호를 가지고 있는 것을 확인할 수 있다(p<0.01). 즉 민간부문보다 공공부문에서 다면평가제 도입이 더 적극적으로 이루어졌음을 알 수 있다. 특히 모형 4에서 민간부문보다 공공부문이 다면평가제를 도입할 확률이 약 4.14배 더 높은 것으로 분석되었다.

합리성 관점의 변수 중 차별화전략 채택 여부가 다면평가제 도입 여부에 일관되게 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정당성 관점의 조직규모와 인사부서의 전문성 변수 또한 다면평가제 도입 여부에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 차별화 전략을 채택한 기업일수록, 조직규모가 클수록, 인사부서의 전문성 수준이 높아질수록 다면평가제를 도입할 확률이 높아진다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 <표 26>과 같이 민간부문만 분리하여 분석한 모형 5에서도 동일하게 나타났다. 그러나 공공부문에는 차별화전략 채택여부와 인사부서의 전문성 수준이 통계적으로 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 조직규모는 민간부문과 달리 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

특히 공공부문에서는 다면평가제 도입에 있어서 차별화전략 채택여부의 승산비가 다른 요인들에 비해 가장 크게 나타났다($\text{Exp}(\beta)=4.896$, $p<0.01$). 즉 공공부문에서 차별화 전략을 채택한 기업일수록 다면평가제를 도입할 확률이 약 4.9배 높은 것으로 나타났는데, 이는 차별화전략 채택 여부가 민간부문보다 공공부문에서 다면평가제 도입 여부에 훨씬 더 결정적인 영향을 미치고 있으며, 공공부문에서 합리성 관점의 요인이 제도 도입에 더 크게 작용할 수도 있음을 보여준다.

<표 25> 다면평가제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공부문											
		[1]			[2]			[3]			[4]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준				-.128** (.058)	4.85	.879				-.045 (.068)	0.43	.956
	차별화전략 채택여부				.469*** (.110)	18.14	1.599				.379*** (.119)	10.16	1.461
정당성 관점	공공부문							1.417*** (.229)	38.14	4.123	1.421*** (.243)	34.12	4.141
	조직규모							.162*** (.053)	9.22	1.175	.162*** (.054)	8.96	1.175
	인사부서의 전문성							.413*** (.037)	121.60	1.510	.403*** (.038)	114.75	1.497
통계 변수	조직연령	.047 (.076)	0.38	1.048	.047 (.077)	0.37	1.048	.034 (.085)	0.16	1.034	.030 (.085)	0.13	1.031
	노조유무	.656*** (.113)	33.79	1.927	.641*** (.114)	31.62	1.899	.038 (.134)	0.08	1.039	.046 (.135)	0.12	1.047
Log likelihood		-1048.1078			-1037.5333			-932.28964			-927.09827		
pseudo-R2		0.0192			0.0291			0.1276			0.1325		
관측수		1737			1737			1737			1737		

주) ***: p<0.01, **: p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

<표 26> 민간부문과 공공부문의 다면평가제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간부문			공공부문		
		[5]			[6]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준	-.054 (.071)	0.57	.948	.029 (.228)	0.02	1.029
	차별화전략 채택여부	.290** (.123)	5.57	1.337	1.588*** (.505)	9.88	4.896
정당성 관점	조직규모	.173*** (.056)	9.52	1.189	.092 (.216)	0.18	1.096
	인사부서의 전문성	.406*** (.039)	108.26	1.500	.458*** (.162)	8.02	1.581
통제 변수	조직연령	-.000 (.088)	0.00	1.000	.477 (.357)	1.78	1.611
	노조유무	.012 (.139)	0.01	1.012	.474 (.586)	0.65	1.607
Log likelihood		-866.74796			-55.044223		
pseudo-R2		0.0980			0.2129		
관측수		1621			116		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

마. 발탁승진제

발탁승진제를 종속변수로 한 모형 3~4에서는 모형 3에서는 공공부문 더미변수가 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 반면 모형 4에서는 통계적으로 유의하지 않은 것을 확인할 수 있다. 즉 발탁승진제 도입에 있어서 민간부문과 공공부문 간의 큰 차이가 없음을 알 수 있다.

한편 모형 2와 모형 4에서 알 수 있듯이, 합리성 관점에서 시장의 경쟁

수준이 심하다고 인식하는 기업일수록 발탁승진제를 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다. 모형 3과 모형 4에서는 정당성 관점에서 조직규모가 클수록, 인사부서의 전문성 수준이 높은 기업일수록 발탁승진제를 더 적극적으로 도입하고 있음을 알 수 있다. 또한, 조직 연령이 낮고, 노조가 없는 기업이 발탁승진제를 도입할 확률이 더 높은 것으로 나타났다.

민간부문만을 분리하여 분석한 모형 5에서는 시장의 경쟁수준이 심하다고 인식할수록, 조직규모가 클수록, 인사부서의 전문성 수준이 높을수록 발탁승진제를 도입할 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 노조가 없는 기업일수록 발탁승진제 도입에 적극적인 것으로 분석되었다.

그러나 공공부문에서는 민간부문에서 유의한 것으로 나타난 변수들과 그 외 어느 독립변수도 발탁승진제 도입과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 27> 발탁승진제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공부문											
		[1]			[2]			[3]			[4]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준				.269 ^{***} (.058)	21.87	1.309				.216 ^{***} (.063)	11.63	1.241
	차별화전 략 채택여부				.214 ^{**} (.101)	4.48	1.239				.099 (.106)	0.87	1.104
정당성 관점	공공부문							-.461 ^{**} (.220)	4.38	.631	-.191 (.232)	0.68	.826
	조직규모							.388 ^{***} (.050)	60.52	1.474	.365 ^{***} (.050)	52.58	1.441
	인사부서 의 전문성							.263 ^{***} (.034)	58.36	1.301	.259 ^{***} (.035)	55.58	1.296
통제 변수	조직연령	.008 (.071)	0.01	1.001	-.000 (.072)	0.00	1.000	-.140 [*] (.076)	3.35	.870	-.131 [*] (.077)	2.91	.877
	노조유무	.146 (.107)	1.85	1.157	.200 [*] (.109)	3.38	1.222	-.410 [*] (.126)	10.52	.664	-.370 ^{***} (.128)	8.44	.680
Log likelihood		-1163.9207			-1148.8302			-1079.7111			-1072.8996		
pseudo-R2		0.0012			0.0139			0.0732			0.0791		
관측수		1737			1737			1737			1737		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

<표 28> 민간부문과 공공부문의 발탁승진제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간부문			공공부문		
		[5]			[6]		
		β	Wald	Exp(β)	β	Wald	Exp(β)
합리성 관점	시장의 경쟁수준	.229*** (.067)	11.60	1.258	.063 (.190)	0.11	1.065
	차별화전략 채택여부	.091 (.110)	0.68	1.095	.130 (.412)	0.10	1.139
정당성 관점	조직규모	.388*** (.053)	53.86	1.474	.085 (.177)	0.23	1.089
	인사부서의 전문성	.263*** (.036)	53.27	1.301	.208 (.136)	2.34	1.231
통제 변수	조직연령	-.112 (.079)	1.98	.894	-.412 (.295)	1.95	.662
	노조유무	-.430*** (.132)	10.61	.650	.511 (.539)	0.90	1.667
Log likelihood		-998.59503			-71.110973		
pseudo-R2		0.0838			0.0527		
관측수		1621			116		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

제 4 절 소결

지금까지 살펴본 성과주의 인사제도 도입 결정요인에 대한 분석결과를 종합하여 하나의 표로 정리하면 아래 <표 29>와 같다.

<표 29> 분석결과 종합

		성과주의 인사제도 도입지수	연봉제	성과 배분제	목표 관리제	다면 평가제	발탁 승진제
합리성	시장의 경쟁수준	+	+	-	+	-	+
	차별화전략 채택여부	**		**			***
정당성	공공부문 여부	+	+	+	-	+	-
	조직규모	***	**	***		***	
	인사부서의 전문성	+	+	+	+	+	+
통제변수	조직연령	***	***	***	***	***	***
	노조유무	-	-	-	+	+	-
		***	***		-	+	***

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

분석결과, 성과주의 인사제도 도입지수는 공공부문일수록 그 값이 커지는 것으로 나타났다. 개별 제도의 경우에는 연봉제와 성과배분제, 다면평

가제의 경우 공공부문일수록 더욱 적극적으로 도입하고 있었다. 따라서, 본 연구의 가설 1을 채택하였고, 이는 권일웅(2012), 김동배(2010), 임채홍(2011) 등 민간부문과 공공부문을 비교 분석한 선행연구의 결과와도 의견을 같이 한다. 다만, 목표관리제와 발탁승진제는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 회귀계수의 부호가 부(-)의 방향을 갖는 만큼, 개별 인사제도 별로 차이가 있음을 간과할 수 없다.

정당성 관점의 또다른 요인인 조직 규모도 마찬가지로 성과배분제를 제외한 개별 성과주의 인사제도들과 도입지수에서 모두 강한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나, 조직규모가 커질수록 성과주의 인사제도를 적극적으로 도입할 것이라는 선행 연구결과의 타당성을 다시 한번 검증할 수 있었다. 또한 인사부서의 전문성은 모든 성과주의 인사제도 각각과 이들의 총합인 도입지수에 유의하게 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 특히 인사부서의 전문성 수준이 높을수록 성과주의 인사제도의 도입 수준이 높아질 것이라는 결과는 선행연구에서 성과주의 인사제도 도입에 인사담당 임원의 존재가 별로 유의미한 영향을 미치지 못하거나(유규창·박우성,2007), 인사부서의 위상 및 규모가 오히려 부정적인 영향을 미친다고(노용진 외,2003) 분석된 것과는 차이가 있다. 이는 성과주의 인사제도 도입에 영향을 미치는 인사부서의 역할에 있어서, 전략수립과정에서의 참여도나 최고 의사결정과정에서 대한 영향력, 인사부서 정원, 인사담당 임원의 존재와 같이 조직 내부의 측면보다는 전문지 구득, 외부 자문, 컨설팅 및 벤치마킹 등 조직 외부와의 네트워킹에 의해 얼마나 선진적인 인사제도에 많이 노출되었는지의 측면이 더 크게 영향력을 행사하고 있음을 의미한다. 따라서 본 연구의 가설 2, 가설 3을 채택하였다.

한편, 시장의 경쟁수준은 성과주의 인사제도 도입지수와는 정(+)의 상

관관계를 갖는 것으로 분석된 반면에, 개별 제도의 도입 여부에서는 성과배분제와 발탁승진제가 서로 상반된 결과로 나타났다. 즉, 시장의 경쟁수준을 심하다고 인식하는 기업일수록 발탁승진제 도입에는 적극적인 반면에 성과배분제 도입에는 소극적인 것으로 분석되었다. 따라서, 시장의 경쟁수준 변수는 성과주의 인사제도 도입에 공통적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 개별 제도나 기업 상황 등에 의해 유동적인 영향을 미친다고 판단하여 가설 4을 기각하였다.

이에 반해, 차별화전략 채택 여부는 연봉제, 목표관리제, 다면평가제의 도입 여부와 유의한 정(+)의 관계를 갖고 있으며, 이는 도입지수와도 마찬가지로 나타났다. 성과배분제와 발탁승진제의 경우에는 유의하지 않은 것으로 나타났으나 회귀계수 부호가 일관되게 정(+)의 방향을 갖고 있는 것으로 나타나, 가설 5은 지지되고 있다고 판단하였다. 이는 유규창·박우성(2007), 이규용·김동원(2001)의 연구에서 차별화전략 요인이 연봉제, 성과배분제, 목표관리제, 팀제 등 성과주의 인사제도 도입에 유의한 영향을 미치지 못한다고 보고 가설을 기각했던 것과는 다른 결과가 도출되었다.

통제변수인 조직연령과 노조유무는 개별 제도 간에 약간의 차이가 있으나 대체로 성과주의 인사제도 도입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로, 공공부문일수록 성과주의 인사제도 도입에 적극적이며, 조직규모와 인사부서의 전문성 수준 같은 정당성 관점의 변수들이 합리성 관점보다 제도 도입에 영향력을 크게 행사하고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구의 가설 6는 지지되고 있다고 판단하였다.

이와 더불어 본 연구는 특히 민간부문과 공공부문에서 성과주의 인사제도 도입 영향요인이 어떤 차이를 갖는지를 비교하고자 분석대상을 분리

하여 추가로 분석하였다. 그 결과는 <표 30>에 정리되어 있다.

<표 30> 민간부문과 공공부문 간 분석결과 차이

		성과주의 인사제도 도입지수		연봉제		성과 배분제		목표 관리제		다면 평가제		발탁 승진제	
		민간	공공	민간	공공	민간	공공	민간	공공	민간	공공	민간	공공
합리성	시장의 경쟁수준	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+
		**				*						***	
합리성	차별화 전략채택	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		**	***	***						**	***		
정당성	조직 규모	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
		***	*	***	**			***		***		***	
정당성	인사부서 전문성	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		***	***	***		***	***	***	***	***	***	***	
통제변수	조직 연령	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-
				***		*	*						
통제변수	노조 유무	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	-	+
		***	*	***				-	*			***	

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

민간부문과 공공부문을 분리하여 분석하여도, 합리성 관점의 요인들보다는 정당성 관점의 요인들이 성과주의 인사제도 도입에 더욱 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 앞에서 채택되었던 가설 6를 보다 확실히 지지할 수 있는 근거가 된다.

특히 민간부문과 공공부문에서 공통적으로 성과주의 인사제도 도입에 가장 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 요인은 인사부서의 전문성 수준이다. 이 요인은 성과배분제, 목표관리제, 다면평가제 및 성과주의 인

사제도 도입지수의 경우에 민간부문과 공공부문 모두에서 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연봉제와 발탁승진제의 경우에도 유의하진 않지만 회귀계수의 부호가 정(+)의 방향을 갖는 것으로 나타났다. 반면 조직규모의 경우에는 민간부문에서 대부분의 제도 도입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석된 반면에, 공공부문에서는 연봉제에서만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 시장의 경쟁수준에 대한 인식 정도는 경쟁이 심하다고 인식하는 민간 기업일수록 발탁승진제를 도입하는 경우가 많은 것으로 나타났고, 그 외의 제도들의 경우에는 민간부문과 공공부문 모두에서 크게 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 차별화전략 채택 여부는 다면평가제의 경우 민간부문과 공공부문 모두에서 도입 여부에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으나 그 외의 제도들에서는 민간기업이 연봉제를 도입할 때를 제외하고는 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만, 시장의 경쟁수준, 차별화전략 채택 여부 변수 둘 다 성과주의 인사제도 도입 지수에는 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 시장의 경쟁수준이 심하다고 인식하는 기업일수록, 차별화전략을 채택한 기업일수록 성과주의 인사제도 도입 건수가 높아지는 것으로 나타났다.

조직연령은 대체로 민간부문과 공공부문 모두에서 제도 도입에 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 민간기업에서 연봉제를 도입하는 경우에는 유의하게 부(-)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 민간부문에서는 연봉제, 발탁승진제를 도입하는 데 있어 노조가 없는 기업이 더 적극적인 것으로 나타났고, 이는 성과주의 인사제도의 도입지수에도 마찬가지로 분석되었다. 그러나 공공부문에서는 대부분 노조 유무가 제도 도입에 유의한 영향을 미치지 못하고 있지만, 노동조합이 있는 경우에 목표관리제를 적극적으로 도입하는 경향을 갖고 있으며 성과

주의 인사제도 도입 건수도 많아지는 것으로 분석되었다. 이는 정부가 다양한 제도적 장치를 활용하여 공공부문의 노사관계 전반에 광범위하게 개입하기 때문에, 공공부문의 성과주의 인사제도 도입에 있어 정부의 정책적 압력이 정(+의 방향으로 작용하는 것과 같은 방향으로 영향을 미쳤을 가능성을 내포하고 있다.

앞에서 살펴본 바와 마찬가지로, 전반적으로 합리성 관점보다 정당성 관점의 요인들이 제도 도입에 더 큰 영향을 미치고 있으나, 민간부문보다 공공부문에서 정당성 관점 요인들의 영향력이 더 크게 작용하고 있는 것으로는 보기 어렵다. 개별 성과주의 인사제도 도입을 로지스틱 회귀분석으로 분석한 결과를 승산비 고려하여 해석했을 때, 목표관리제, 발탁승진제 등 민간부문에서 조직규모나 인사부서의 전문성 수준과 같은 정당성 요인의 영향력이 더 크게 작용한 경우들이 존재하고 있음을 확인했다.

본 연구의 분석 결과에 기반하여 종속변수별로 가설의 채택/기각 여부를 표로 정리하면 아래의 <표 31>와 같다.

<표 31> 본 연구의 가설 채택 여부

		도입지수	연봉제	성과배분제	목표관리제	다면평가제	발탁승진제	채택여부	
H 1	민간부문보다 공공부문에서 성과주의 인사제도 도입수준이 더 높게 나타날 것이다.	○	○	○	×	○	×	채택	
H 2	조직규모가 클수록 성과주의 인사제도 도입수준이 높게 나타날 것이다.	민간	○	○	×	○	○	채택	
		공공	○	○	×	×	×	기각	
H 3	인사부서의 전문성 수준이 높을수록 성과주의 인사제도 도입수준이 높게 나타날 것이다.	민간	○	○	○	○	○	채택	
		공공	○	×	○	○	○	×	채택
H 4	시장의 경쟁수준을 높게 인식한 기업일수록 성과주의 인사제도 도입수준이 높게 나타날 것이다.	민간	○	×	×	×	×	○	기각
		공공	×	×	×	×	×	×	기각
H 5	차별화 전략을 택할수록 성과주의 인사제도 도입수준이 높게 나타날 것이다.	민간	○	○	×	×	○	×	기각
		공공	○	×	×	×	○	×	기각
H 6	합리성 관점보다 정당성 관점의 결정요인이 성과주의 인사제도 도입에 더 크게 영향을 미칠 것이다.	민간	○	×	○	○	○	○	채택
		공공	○	○	○	○	×	×	채택

주) ○: 가설지지, ×:가설 기각. 개별 성과주의 인사제도 및 도입지수 여섯가지 종속변수 가운데 세 가지 이상에서 가설이 기각되는 것으로 분석되면, 최종적으로 가설이 기각되는 것으로 판단하였다

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점

본 연구는 90년대 초반부터 도입되기 시작하여 IMF 이후 급속하게 확산된 성과주의 인사제도 중 대표적인 제도들의 도입 영향요인을 합리성 관점과 정당성 관점에 기초하여 살펴보았다. 특히 민간부문과 공공부문 간 그 도입 수준에 영향을 미치는 요인들이 차이가 있을 것이라 보고, 이들을 분리하여 각각에서 개별 인사제도 도입 수준 및 도입건수 총합에 대한 영향요인을 추가로 분석하였다.

먼저, 본 연구는 민간조직과 차별화되는 공공기관의 조직정체성에 따라 성과주의 인사제도 도입 수준이 달라진다고 보고, 공공기관이 민간 기업에 비해 더 적극적으로 성과주의 인사제도를 도입할 것이라는 가설을 수립하였다. 또한 제도 도입과 관련된 주요한 두 가지 이론인 합리성 관점(전략적 선택이론)과 정당성 관점(제도적 동형화 이론)을 이론적 배경으로 하여 추가로 가설을 수립하였다. 정당성 관점에서 조직규모가 클수록, 인사부서의 전문성 수준이 높을수록 성과주의 인사제도 도입 압력을 크게 받아 제도 도입 수준이 높아질 것이라 보고, 그에 따른 가설을 추가로 수립하였다. 또한 기업은 외부 상황에 대응하여 합리적이고 전략적인 판단을 통해 지속가능성을 유지한다는 합리성 관점에 기초하여, 해당 기업이 시장의 경쟁수준을 인식하는 정도와 차별화 전략을 채택하는지 여부에 따라 성과주의 인사제도 도입 여부가 달라질 것이라고 보고 이에 따른 가설을 수립하였다. 마지막으로, 선행연구에 기반하여 합리성 관점보다

정당성 관점이 제도 도입에 더 크게 작용할 것이라고 보고 이에 따른 가설 역시 수립하였다.

위와 같은 가설 검증을 위해, 성과주의 인사제도의 가장 대표적인 제도인 연봉제, 성과배분제, 목표관리제, 다면평가제, 발탁승진제 등 5개 제도의 도입 건수 총합을 의미하는 ‘성과주의 인사제도 도입지수’를 종속변수로 하고 합리성 관점과 정당성 관점의 요인 변수를 독립변수로, 조직연령 및 노조유무를 통제변수로 하는 회귀모형으로 분석하였다. 또한, 이들 개별 성과주의 인사제도의 도입 여부를 종속변수로 하는 로지스틱 회귀분석을 실시하여, 개별 제도별로 어느 요인이 유의한 영향을 미치는지를 추가로 살펴보았다. 분석 자료는 한국노동연구원에서 격년으로 조사하는 사업체패널조사 중 2009년 인사담당자를 대상으로 한 설문결과로, 민간기업 1,621개, 공공기관 116개 총 1,737개의 기업체를 연구대상으로 하였다.

분석 결과, 선행연구들에서 밝혀진 바와 마찬가지로 정부의 정책적 압력에 기반하여 공공기관일수록 성과주의 인사제도 도입지수가 높아지는 것으로 나타났다. 연봉제, 성과배분제, 다면평가제의 경우에는 민간기업보다 공공기관에서 더 적극적으로 도입하고 있는 것으로 확인되었다. 그러나 목표관리제와 발탁승진제의 경우에는 민간기업과 공공기관 간에 큰 차이가 없는 것으로 분석되었다.

이러한 차이는 개별 제도의 특징에 따라 공공부문이 갖는 조직특성 및 조직문화가 크게 반영되는 데 기인하는 것으로 보인다. Beck & Hillmar(1972)가 지적한 대로 목표관리제의 성공조건에는 최고관리층이 목표관리제 실시에 적극적인 의지를 가지고 있을 것과 더불어, 조직의 구조와 과정이 목표관리를 수용할 수 있도록 마련되어 있어야 하고 조직 내에 원활한 의사전달이 가능해야 한다. 공공부문에서는 목표의 성과와 측정이 어렵고,

집권화된 관료제적 성격이 강해 목표관리제가 요구하는 명확한 목표설정, 권력의 분담, 참여관리를 실현하기가 어렵다(서순복,2000). 발탁승진제의 경우에 이를 따로 분석한 선행연구는 없었으나, 목표관리제와 마찬가지로 공공부문에 전통적 연공서열을 중시하는 조직문화가 강하게 작용할 수 있는 제도인 만큼 조직 특성 상 공공부문에서 원활히 도입, 운영되기 어려울 것이라는 점을 미루어 짐작할 수 있다.

공공부문 여부 외에 합리성 관점과 정당성 관점의 요인들이 성과주의 인사제도 도입에 미치는 영향력을 비교한 결과, 합리성 관점보다는 조직 규모나 인사부서의 전문성 같은 정당성 관점의 요인들이 제도 도입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 공공부문 여부 외에 정당성 관점 요인의 하나인 조직 규모의 경우, 조직규모의 경우에는 민간부문에서 대부분의 제도 도입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석된 반면에, 공공부문에서는 연봉제에서만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 목표관리제, 다면평가제, 발탁승진제의 경우 민간부문에서는 조직규모가 클수록 더 적극적으로 도입하고 있는 반면에 공공부문에서는 이들 제도의 도입이 조직규모에 유의한 영향을 받지 않는 것으로 분석되었다. 이는 같은 성과지향적 인사제도일지라도, 개별 제도의 특성에 따라 특히 민간/공공의 조직문화 차이에 따라 영향요인이 달라질 수 있다고 볼 수 있다.

조직규모와 더불어, 전문기관과의 정보교류 및 선진제도에 대한 네트워크 수준으로 볼 수 있는 인사부서의 전문성 수준이 높아질수록 대부분의 개별 성과주의 인사제도 도입에 적극적이며, 성과주의 인사제도의 도입 건수도 높아지는 것을 확인했는데 이는 선행연구들의 결과와도 일치한다. 이는 성과주의 인사제도 도입에는 인사 관련 전문지 구독, 외부 자문, 컨설팅 및 벤치마킹 등 조직 외부와의 네트워크에 의해 얼마나 선진적인 인

사제도에 많이 노출되었는지의 측면이 크게 영향력을 행사하고 있음을 의미한다.

이러한 과정을 통해 대체로 합리성 관점보다는 정당성 관점의 요인들이 제도 도입에 유의한 영향을 미치는 것이 확인되었으나, 목표관리제, 발탁 승진제 등 개별 인사제도에 따라 공공부문보다 민간부문에서 정당성 관점의 동형화 요인이 더 크게 영향을 미치는 경우도 있으며, 다면평가제처럼 공공부문에서 차별화전략 채택 여부와 같은 합리성 관점의 요인이 정당성 관점의 요인보다 더 유의한 정(+의 영향을 갖는 경우도 나타났다.

위와 같은 분석결과를 바탕으로, 본 연구가 갖는 정책적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

우선, 기존 선행연구가 민간부문 또는 공공부문 중 한쪽만을 대상으로 하거나 또는 특정 성과주의 인사제도만을 선택하여 도입 결정요인을 분석하였다면, 본 연구는 성과주의 인사제도의 대표적인 제도들을 대상으로 민간부문과 공공부문을 비교 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 공공부문의 성과주의 인사제도에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았으며, 특히 민간부문과 공공부문 간의 과의 비교를 통해 성과주의 인사제도 도입 결정 요인에 대해 분석한 연구는 없었다. 이에 본 연구는 민간기업과 공공기관을 대상으로 성과주의 인사제도 도입 건수와, 연봉제, 성과배분제, 목표관리제 등 개별 성과주의 인사제도 도입에 어떠한 요인이 영향을 미치는지 실증적으로 검증하였다.

본 연구에서는 성과주의 인사제도는 민간-공공부문 간 조직정체성 및 내·외부 환경에 의해 도입 여부에 영향을 받으며, 이는 다양한 성과주의 인사제도에 따라 서로 다르게 나타날 수 있다는 점을 발견할 수 있었다. 공공기관일수록 성과주의 인사제도의 도입 수준이 높아진다는 분석 결과는, 성과주의 인사제도의 도입을 설명하기 위해서는 공공성과 같은 조직

정체성 및 조직문화에 대한 고려가 무엇보다 강조되어야 함을 뒷받침한다. 조직정체성이란 관리자와 구성원 간 조직 내부 상황과 이슈에 대한 해석들을 상호연결하는 핵심 열쇠로, 특정 제도 도입에 대한 의사결정에도 중요한 전략적 기능을 담당한다. 정장훈(2013)의 연구에서도 조직정체성으로서 명확한 공공성을 인식한 조직일수록 성과주의 인사제도의 디커플링 현상이 감소하는 결과로 나타나, 공공조직이 가진 특유의 정체성인 공공성 수준이 성과주의 인사제도의 도입과 운영에 결정적인 영향을 미친다는 것이 증명된 바 있다.

또한, 성과주의 인사제도 중에서도 평가, 보상, 승진 등 어느 분야의 어떠한 특정 제도인지에 따라 도입 여부에 영향을 미치는 요인이 달라질 수 있다. 합리성 관점의 요인 중 많은 선행연구에서 유의하지 않은 것으로 나타났던 차별화 전략의 채택 여부는 본 연구에서는 연봉제, 목표관리제, 다면평가제의 도입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 선행연구에서 유의하지 않은 것으로 나타났던 시장의 경쟁수준에 대한 인식도 변수는 발탁승진제의 경우 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로, 본 연구는 성과주의 인사제도가 공공기관에 급속하게 확산된 현상을 진단하는 데 기초자료를 제공함과 동시에, 향후에 민간 혹은 공공부문의 어느 기업이 성과주의 인사제도를 도입, 운영하는 과정에서 고려해야 될 핵심 요인들을 파악하는 데 하나의 방향성을 제시하고자 했다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서는 성과주의 인사제도의 도입건수와 도입여부만을 종속변수로 하고 있어, 도입된 제도가 본래 의도한 효과를 제대로 달성하고 있는지에 대한 분석은 이루어지지 못했다. 즉, 성과주의 인사제도를 단순히 명목상으로만 도입하고 실질적으로 실행이 미미한 경우가 있더라도, 이를 연구에 반영할 수 없었다. 또한 성과주의 인사제도 도입지수는 단순히 도입한 건수의 많고 적음만을 반영하고 있을 뿐 동일한 가중치로 분석되어, 해당 기업에서 개별 성과주의 인사제도 중 어느 제도를 더 중요하게 실시하고 있는지는 밝혀내기 어려웠다. 실천적 관점에서 보면 도입 자체의 영향요인 보다는 도입동기에 따라 인사제도의 성과나 기업 성과가 의미 있는 차이를 보이는가가 더 중요한 관심이 될 수 있다. 성과주의 인사제도를 점진적 과정으로 이해하고, 도입 여부(yes/no)보다는 정도(degree)의 문제를 분석 대상으로 할 필요가 있다. 향후 이러한 부분을 반영하여 본 연구의 분석결과를 심화할 수 있도록 추가 연구를 진행해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 2차 자료인 2009년 사업체패널조사 설문결과를 분석 대상으로 하여 진행되었는데, 자료의 특성상 변수 설정에 한계가 있었다. 독립변수를 설정함에 있어서 분석대상이 된 사업체패널조사 설문결과 상에 결측치가 많거나 부정확한 정보가 많은 경우에는 부득이하게 변수에서 제외하였다. 특히 공공부문과 민간부문의 비교 편의를 위해서, 최고경영자의 외국학위, 외국인 지분율, 재벌계열사 여부 등 양쪽에 독립변수로 동시에 적용하기 어려운 경우에는 변수에서 제외하여 정밀한 분석이 이루어지기 어려웠다. 또한 공공부문이라 해도 공기업, 준정부기관, 기타공공

기관 등 유형에 따라 다른 결과가 나타날 수 있는데, 자료의 한계상 이러한 가능성을 탐색하지 못했다.

향후에는 성과주의 인사제도의 실질적인 시행 수준과 도입한 제도별 중요도를 확인하고, 보다 정밀한 분석을 이끌어내기 위해 관련 항목을 추가한 설문을 실시하여 연구할 필요가 있을 것이다. 아울러 격년제로 실시되는 사업체패널조사처럼 동일한 설문으로 구성된 몇 년차의 자료를 이용하여 패널분석을 시도함으로써, 유의한 결과의 지속성에 대해서도 검증해볼 필요가 있을 것이다.

이러한 분석을 통해 성과주의 인사제도 도입에 따른 시행착오를 최소화할 수 있을 뿐 아니라, 예측가능성과 수용성을 제고함으로써 성과주의 인사제도의 성공적 정착에 기여할 수 있을 것이다. 더 나아가 현재 공공 부문에 대한 성과관리 연구가 점차 확산되고 있음을 고려할 때, 본 연구는 성과지향적 정부의 구축 및 성과주의 인사제도 관련 후속 연구를 촉진시키는 촉매제가 될 수 있을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

[국내문헌]

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

권세혁, 2007, 통계소프트웨어 SAS, SPSS 활용중심 회귀분석, 경기 : 자유아카데미.

권소영·김성국, 2012, 한국기업 임금피크제 도입의 결정요인에 관한 연구, 경상논총, 10(4), 1-21.

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

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

기획재정부, 2010, 공공기관 간부직에 대해 성과연봉제 실시, 기획재정부 공공정책국 제도기획과 보도자료(6월 30일).

김경훈, 2009, 성과주의 인적자원관리가 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향 분석, 한국정책학회 춘계학술대회 자료집, 563-576.

김기태·이동현·조봉순, 2007, 인적자원관리, 인적자원관리 성과, 그리고 조직성과의 관계에 관한 연구, 2007년 경영관련학회 하계통합학술대회 발표문.

김기태, 1999, 조직내 계층별 하위문화의 특성과 인사제도에 관한 연구, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.

김난영, 2009, 책임운영기관의 기관장 : 공공조직에서 기관장이 중요한

까?, 2009년 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 6, 794-810.

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

김성수, 2010, 한국기업의 성과주의 인사시스템 변천, 서울대학교출판문화원.

김재구·임상훈·김동배, 2003, 인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구, 인사관리연구, 27(3), 31-53.

김재훈·최홍석, 2007, 공공기관 성과관리에 관한 연구, 한국행정학회 추계학술대회 발표논문, 1-27.

김준기·양지숙, 2009, 준공공조직 기관장의 관리적 특성과 성과에 관한 연구, 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 6, 186-199.

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

박우성·노용진, 2001, 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화, 한국노동연구원.

배귀희·강여진, 2010, 공기업 연봉제의 효율적인 운영방안에 관한 실증연구 : 공기업 근무자의 인식을 중심으로, 한국행정학회 2010년도 공동학술대회자료집.

배중석·박오원, 2005, 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과 : 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석, 인사조직연구.

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

서순복, 2000, 민간경영기법의 공공부문 적용에 관한 연구-지방자치단체(광양시) 목표관리제 적용 사례를 중심으로, 한국사회와 행정 연구, 117-136.

유규창·김향아, 2006, 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 노동정책연구, 6(3), 97-129.

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

이규용·김동원, 2001, 팀제 도입요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구, 경영학연구, 30(1), 1009-1035.

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

장용석·정장훈·조승희, 2008, 조직혁신 : 효율성과 책임성의 딜레마에 관한 공사부문 비교 분석, 2008년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문집, 181-196.

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

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

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

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

정정길 외, 2010, 정책학원론, 대명출판사.

한국노동연구원, Workplace Panel Survey 2009 Questionnaire(사업체패널조사 설문조사지)

한국노동연구원, Workplace Panel Survey User's Guide(사업체패널조

사 유저 가이드)

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

황성원·함종석, 2001, 행정에 관한 공무원의 인식과 태도, 한국행정연구원.

황창연, 2002, 행정조직문화와 성과관리에 관한 연구, 서울대학교 행정대학원 박사학위논문.

[해외 문헌]

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

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

Casile, M. & Davis-Blake, A., 2002, When Accreditation Standards Change: Factors Affecting Differential Responsiveness of Public and Private Organizations, *Academy of Management Journal*, 45: 180-195.

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

Delery J.E. & Doty D.H., 1996, Modes of theorizing in strategic

human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

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

Edelman, L.B., 1992, Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law, *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531 ~ 1576.

Guthrie J., 2001, High-Involvement work practices, turnover, and productivity : Evidence from NewZealand, *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.

Hall L.& Torrington D., 1998, The human resource function, *financial times*.

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

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

Meyer J.W.& Rowan B., 1977, Institutionalized organizations : Formal structural as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83,340-363.

Perry, James L. & Hal G. Rainey. (1988). The Public-Private

Distinction in Organization Theory : A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13.

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

Porter M.E.,1980, *Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*, New York : The Free Press.

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

Rainey H.G., 1989, *Public Management : Research on the political context and managerial roles, structures and behaviors*, *Journal of Management*, 15, 229-250.

Rogers.E.M., 1995, *Diffusion of Innovation*, NewYork : Free Press.

Abstract

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

- In the Korean Public and Private Sectors -

EunJeong Park
Department of Public Administration
The Graduate School
Seoul National University

This study aims to find out the factors which influenced the introduction of performance-based HRM practices in the public and private sectors in Korea. This study investigates empirically, from the perspectives of rational choice and institutional iso-morphism, the factors that has determined the adoption of performance-based HRM practices in Korea.

The hypotheses based on the rational choive perspective are as follows : high-road business strategy, the higher competition of market will facilitate the adoption of performance-based HRM practices. On the other hand, the hypotheses based on the institutional iso-morphistic perspective are as follows : proximity to public sector, organization scale and the enhanced role of HR department will have positive effect on the adoption of performance-based HRM practices.

Using a 2009 workplace panel survey, this study shows that the

introduction of performance-based HRM practices, especially annual salary system, payment by the result system, and multi dimensional evaluation, was influenced by proximity to public sector. However, the results found that some practices, like MBO, promotion by selection, have no significant differences between public sector and private sector. The results also indicate that institutional factors had a greater effect on the introduction of performance-based HRM practices in both sector.

These results suggest that we have to take the organizational identity and the characteristics of individual practice into account when adopting the performance-based HRM practices.

Keywords : performance-based HRM practices, public sector, private sector, determinants

Student Number : 2010-22194