

성과배분제도 운영활성화 요인과 효과에 관한 연구

이호선

단국대학교 경영학과 교수
(hasunlee@nuri.net)

권순철

단국대학교 경영학과 강사

본 연구는 성과배분제도를 도입하고 있는 기업들에서 제도의 활성화정도가 실제적인 제도도입의 효과를 증진시킬 수 있다는 것을 밝히고자 함에 그 목적이 있다. 이러한 관점에서 성과배분제도의 운영활성화에 영향을 주는 요인으로 해당기업의 노사관계 분위기, 참여제도의 활성화정도, 성과배분제도 상의 특성변수들을 고려하였으며, 성과배분제도 운영활성화의 효과로서 임금공정성과 조직몰입을 고려하였다.

분석자료는 성과배분제도를 도입하고 있는 14개 기업의 종업원 377명의 응답설문서를 사용하였다. 분석의 결과 노사관계 분위기와 참여제도 활성화 정도는 성과배분제도 운영활성화에 영향을 주었으며, 성과배분제도의 특성에 따라 운영활성화에 차이가 나타났다. 즉 성과배분제도가 노조측의 제안에 의해 도입되었을 때, 성과배분제도의 도입 목적이 생산성 향상에 있다고 생각할 때, 그리고 성과측정지표로서 생산량 기준을 적용한다고 인지할 때, 종업원들이 느끼는 성과배분제도의 운영활성화 정도는 가장 높게 나타났다. 끝으로 종업원들이 인지하는 임금의 공정성과 조직몰입은 성과배분제도의 운영활성화 인지도에 영향을 받고 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서 설정한 변수들과 표본에 있어서 다소의 제한점이 있지만, 이러한 결과들은 성과배분제도의 도입시에 제도의 효과를 증진시키기 위해서는 제도의 운영방안에 대해 보다 깊은 논의와 검토가 있어야 한다는 것을 의미하고 있다.

I. 서 론

급변하는 환경하에서 우리 기업은 국내외적으로 극복해야 할 많은 과제를 안고 있다. 개방화와 다른 지역경제통합 추진 등 세계시장의 변화는 앞날을 전혀 예측할 수 없는 불확실성과 무한경쟁을 촉진시킴으로써 이에 대처하기 위한 경쟁력 재고노력이 요구되고 있다. 그러나 우리기업에 팽배하고 있는 노사간 불신으로 인한 잦은 분규는 이러한 경쟁력 확보에 있어 큰 저해요인으로 작용하고 있다. 노사 분규는 임금, 근로시간, 복지후생, 채용, 해고 등의 근로조건 때문에 발생하지만 주요 이슈는 대

부분 임금 문제로 귀결된다. 임금 관리에서 형평과 공정배분의 문제는 매우 중요하나 객관성과 조직내의 합의가 결여된 경우에는 생산의욕과 성취동기를 떨어뜨리게 한다. 따라서 노사가 공감대를 이룰 수 있는 구체적이고 기업 실정에 맞는 임금 관리 시책이 모색되어야 한다.

이러한 방안 중의 하나가 성과배분제도이다. 사용자 입장에서는 종업원의 근로의욕증진에 의해 생산성 향상을 달성할 수 있고, 종업원은 성과배분을 통해 근로소득 증대를 꾀할 수 있기 때문에 공동운명체라는 인식을 갖게 하여 노사분규 완화는 물론 노사 모두가 만족할 수 있는 방안 중의 하나로 인식된다.

우리나라에서 성과배분제도가 도입된 것은 1980년대로 보고 있으나 1987년부터 본격적으로 도입되기 시작하였고 1992년 정부의 총액임금제 추진의 보완책으로 도입이 확산되어 그 역사는 짧다. 1987년 이후 급속도로 임금이 인상되자 정부에서는 90-91년에 걸쳐 명시적인 임금가이드라인 정책을 실시하였던 바, 노사간에 합의된 임금인상률은 한자리수에 머물렀지만 실제 임금인상률은 이를 상회하였다. 두자리수 임금인상 사업체에 대한 금융·세계상의 불이익을 의식한 편법으로 기본급은 정부의 의도대로 한자리 인상을 하였으나, 수당의 신설이나 수당 및 상여금의 증액으로 실제 인건비의 인상률은 매우 높은 수준을 보이고 있었다. 이와 같이 정부의 임금지도 지침이 무력해지자 정부는 91년 여름이후 보다 실효성있는 임금지침을 강구하였고, 이 결과 제시된 것이 기본급, 수당, 상여금 등 가능한 모든 임금항목을 포괄하는 임금총액에 대한 임금관리 방안이었다. 노동부는 92년도 임금지도 지침에서 임금수준 결정에 영향을 미치는 시장지배적 사업장, 정부투자·출연기관 등 총 720여개 기업을 중점 관리 사업장으로 정해 총액 기준 5%내에서 인상토록 하였다.

정부가 설정한 총액 임금의 범위에서는 근로자에게 지급되는 모든 항목 중 사전적으로 확정된 임금항목을 총액으로 보아 연장 근로 수당 등의 초과수당과 성과 배분적 변동상여금을 제외시켰다. 이와 같이 임금교섭에서 제외되는 초과수당과 성과배분적 변동상여금을 운용하기 위하여 도입된 것이 성과배분제도이다. 즉 우리나라의 성과배분제도는 92년 정부의 총액임금제 추진의 보완책으로서 제도도입이 확산된 것이다.

그러나 최근에 이르러 경영체질 개선과 경영혁신의 차원에서 성과배분제도에 대한 관심이 증가하고

있으나 이에 관한 연구는 주로 실태파악 내지는 거시적 차원의 경제적 효과에 관한 내용에 머무르고 있다. 본 연구에서는 성과배분제도를 도입한 기업의 종업원을 대상으로 성과배분제도를 도입·운영하더라도 종업원들의 운영활성화 인식정도에 따라서 효과가 다르게 나타날 수 있다는 관점에서, 성과배분제도 활성화에 영향을 주는 요인과 활성화 인식도의 효과로 임금의 공정성 인식과 조직몰입에 대한 영향관계를 개인 수준의 분석을 통하여 실증적으로 규명하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

2.1. 성과배분제도의 정의와 기능

2.1.1. 성과배분제도의 정의

성과배분의 개념은 크게 광의의 성과배분과 협의의 성과배분으로 구분되며, 광의의 성과배분은 생산성 향상의 성과를 사회, 기업, 근로자에게 분배하는 것이다. 이때 근로자가 받는 것이 노동성과이며, 사회에 분배되는 사회성과는 제품가격 인하, 서비스 증대, 복지의 고도화 등이고 기업에 분배되는 기업성과는 사내유보, 배당, 조세공과, 지대, 임차료, 감가상각비 등으로 이루어진다. 일반적으로 노동의 성과는 고용의 안정, 근로시간 단축, 능력개발, 임금, 부가급부 등으로 배분되며 협의의 성과배분을 의미하는 '성과배분임금'은 노사협약에 의한 배분기준에 따라 노사의 개별임금정책, 즉 직종, 직능, 직위, 연령, 고용형태 그리고 인사고과 등에 의하여 근로자 개개인에 배분되는 것이다.

본 연구에서는 협의의 성과배분의 관점에서 '기업, 공장 및 부서단위의 경영성과 또는 생산비용 절감에 따라서 성과가 목표치를 상회할 경우 경영성과의 일부분이 집단적으로 근로자들에게 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로서 사후적으로 배분되는 변동적 보상제도' (정인수, 1991) 로서 규정한다.

즉 성과배분제도는 노사간 합의에 의하여야 한다는 점이다. 사용자가 임의로 이윤이나 기타 성과를 지불하는 것은 성과배분이기는 하지만 일시적·임의적이기 때문에 제도로서의 성과배분제도는 아니다. 또한 성과배분제도는 집단의 성과를 기준으로 한다는 점이다. 성과배분제도는 성과의 기준이 집단의 성과에 의하기 때문에 개별 근로자들의 성과를 기준으로 하는 개인 인센티브제도와는 구별된다. 물론 생산배분액이 최종적으로 종업원 개개인에게 배분되는 과정에서 개인의 노력이나 업적, 혹은 인사고과 등에 의해 배분될 수도 있으나 이는 종업원에게 배분되는 방법상의 문제일 뿐이며 개인 인센티브제와는 구별된다. 그리고 성과배분제도는 사후적인 변동적 보상제도라는 점이다. 성과배분은 사후적으로 결정되기 때문에 사전에 결정되는 임금체계상의 일반 임금과는 구별되며, 기업의 경영성과와 관계없이 고정적으로 지급되는 상여금과는 의미를 달리한다.

2.1.2. 성과배분제도의 기능

성과배분제도는 종래의 고정적 임금(기본급, 각종 수당, 고정적 상여금)이 사전적으로만 결정되어 지는데 반해, 성과에 의한 사후적 요소를 추가하므로 고정적 임금을 보완하는 성격을 갖는다. 성과배분제도는 기업경영의 달성성과와 목표성과 간의 차이를 기준으로 성과배분은 사후에 결정하는 제도

이므로 경기호황시에는 근로자도 목표초과치의 보람을 사용자와 함께 공유할 수 있으며 불황시에는 성과배분의 근로자 몫이 감소되어 경기변동에 대응할 수 있는 바람직한 제도라고 할 수 있다.

성과배분제도는 노사의 합의에 의하여 경영성과를 근로자에게도 지분이 돌아가게 하는 제도이므로 근로의욕과 생산성을 향상시키고 사업장내에서의 제안 및 위원회 제도를 통하여 근로자 참가를 적극 유도 할 수 있으며 노사가 하나의 공동체라는 의식을 고양하여 노사관계를 원활히 할 수 있다. 그리고 비탄력적 임금체계를 보완하여 우수한 인력의 유출을 방지하고 또한 외부 노동시장으로부터 우수한 인력의 확보가 용이하다. 특히 우리나라와 같이 연공급 임금체계를 사용하는 경우에는 개인의 임금수준이 호봉 승급에 의하여 비탄력적으로 결정되기 때문에 인건비의 상승과 생산성이 일치하기 어렵다. 또한 성과배분제도는 임금체계상 개별능력급제도가 이미 사용되고 있는 경우에도 조직구성원간 불필요한 경쟁심과 비협력적인 분위기를 없애기 위해 활용된다. 개별적 능력급은 근로자간 과도한 경쟁을 유발하여 오히려 부의 효과를 가져오는 측면이 있는데 집단적 성과배분은 이러한 단점을 보완한다.

일반적으로 성과배분제도가 갖는 긍정적 효과로서 종업원의 성취동기 유발, 경영공동체 형성, 탄력적 임금정책의 실현, 노동시장에서의 경쟁우위성 확보, 근로자의 재산형성과 기업자금 확보, 공정보상의 실현 등이 제시되고 있다.

그러나 성과배분제도가 반드시 긍정적인 효과를 가져오는 것은 아니다. 성과배분제도가 잘못 설계·운영되면 다음과 같은 역기능을 초래할 수도 있다 (Wilson & Bowey, 1989). 첫째, 근로자들의 기대가 높아졌으나 충족되지 못할 경우에는 오히려

사기가 저하될 수 있다. 둘째, 제도의 설정 및 운영을 위하여 소요된 관리비용에 비해 별다른 효과를 거두지 못하게 될 수도 있다. 셋째, 장래에 근로자들에게 동기부여를 하기가 어렵게 될 수 있다.

이러한 역기능 외에도 거시적 차원에서는 무임승차 문제, 위험분산의 문제, 경영권 참여 문제 등이 성과배분제도의 문제점으로 자주 논의된다 (Blinder, 1990). 무임승차의 문제는 성과배분이 집단의 성과에 의하기 때문에 개인의 동기유발을 억제할 수도 있다는 것이다. 노동자의 수가 많으면 성과배분이 집단성과와 관련되기 때문에 한 근로자의 노력의 성과가 전체기업에 미치는 영향이 적을 뿐만 아니라 성과를 여러 명의 근로자가 나누어 가지기 때문에 근로자의 동기유발이 약화됨을 의미한다. 위험분산의 문제는 주인-대리인 문제로서 설명된다. 즉 주인은 대리인이 보다 열심히 일하도록 산출량에 따라 임금을 지불하고자 하는데, 위험기피자인 근로자는 소득의 안정성을 더 원한다. 따라서 근로자들은 성과배분이 없을 경우 기본급만을 받게될 수도 있다는 임금의 불확실성에 직면하며, 이러한 불확실성을 싫어한다는 것이다. 근로자의 경영권 참여 문제는 성과배분이 갖는 재산권 침해의 문제로서, 성과배분은 자본가의 경영의욕을 약화시킬 수 있다는 것이다. 자본가의 재산권 보호를 주장하는 학자들은 이윤이나 기업의 의사결정에 관한 모든 권한이 경영자에게 주어져야 경영성과가 가장 효율적으로 나타난다고 주장함으로써 성과배분제를 반대한다.

Weitzman & Kruse (1990)는 이러한 제한점을 부정적으로 보고 있지는 않으나, 성과배분제도가 보다 효과적이기 위해서는 이러한 역기능적인 면과 성과배분제도의 문제점들을 인식하고 노사 신뢰의 기반위에서 상호협약하에 개선하고 운영해 나

가야만 한다고 주장한다. 또한 Kanter (1987)는 성과배분제도가 성공적이기 위해서는 근로자들의 참여가 중요하며 만일 신뢰와 협력이 없다면 잘 설계된 성과배분제도라도 실패할 수 있다고 경고하고 있다.

2.2. 성과배분제도의 유효성에 관한 연구

2.2.1. 성과배분제도의 효과 비교

성과배분제도가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이 일반적인 생각이며 실증적 연구결과에서도 이러한 경향이 주로 나타나고 있다. 그러나 한편으로는 성과배분제도가 기업의 성과에 별다른 효과를 보여주지 못한다는 부정적인 결론을 제시하는 연구들도 있다.

Katzell & Guzzo (1983)의 연구에서는 성과와 관련된 임금에 관한 20개 연구를 검토한 결과 성과배분제도를 운영하는 경우에 대부분의 기업들이 높은 경영성과를 나타내었으며 종업원들의 결근과 이적이 감소하였고 업무태도에 개선이 있었다고 밝히고 있다. 성과배분제도의 도입과 관련한 종업원의 태도에 관한 연구에서 Bell & Hanson (1987)은 종업원들은 이윤배분제도 자체에 대하여 긍정적으로 평가하였으며, 자기회사의 이윤배분제도를 지지하였고, 성과배분제도가 보다 효과적으로 일을 하게한다고 하였고, 회사에 대하여 충성심을 강화시켜 준다고 하였고, 회사와 종업원들에게 좋은 제도라고 했으며, 자신들의 태도와 기업의 분위기를 개선시켰다고 하였다. 성과배분제도에 대해 사용자들은 종업원들의 사기와 노사간의 협력을 증진시킨다고 했으며 전체적으로 기업의 비용절감 효과가 있는 것으로 보고 있다 (Metzger, 1975).

우리나라의 경우 이창욱·김현석 (1991)의 설문조사에 의하면 성과배분제도 도입 기업의 43.8%가 제도도입 후에 생산성향상을 이루었으며, 21.9%가 임금수준이 경쟁기업보다 더 많이 증가하였고, 노사간 갈등감소가 15.6%, 퇴직율 감소가 17.2%로 나타났다고 한다. 정인수 (1991)의 연구에서는 성과배분제도를 실시하고 있는 40개 기업을 방문조사한 결과 생산성향상, 근로자 협력, 노사관계의 개선이 이루어진 것으로 나타났다.

그러나, Blanchflower & Oswald(1988)는 이윤관련 임금의 도입은 1980년대 이후 급증하고 있지만, 그것이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 사실은 발견할 수 없었으며 이윤관련 임금이 실행되고 있는 작업장과 실행되고 있지 않는 작업장에서의 고용증가율과 노사관계의 정도 역시 차이가 없다는 부정적인 결론을 제시하였다.

우리나라의 경우에도 경제단체협의회 (1992)의 연구에 의하면 성과배분제도를 도입한 이후 나타난 효과를 다소 회의적인 것으로 볼 수 있다. 즉 근로의욕, 생산성, 불량률, 노사화합 등 4가지 차원에서 성과를 비교분석한 바에 따르면, 근로자들의 근로의욕은 성과배분제도의 도입전과 도입후의 차이가 없거나 오히려 다소 나빠졌다고 응답한 경우가 51.5%로 나타나고 있으며, 노사화합의 변화를 제외하고는 모두 부정적인 반응이 높게 나타나는 것으로 보고되었다.

이러한 상반된 결과들을 해석하는 데는 몇가지 문제점이 있을 수 있으나, 성과배분제도 도입효과가 부정적으로 나타나는 것은 해당기업에서 제도도입 이전에 경영여건 과 상황에 대한 면밀한 분석과 검토가 없었기 때문일 수 있다.

Cable & FitzRoy (1980)의 연구에서는 성과배분제도를 종업원의 의사결정참여도와 복합적으로

고려했을 때 기업의 수익성에 대한 설명력을 높였으며, Jones (1987)의 연구에서는 종업원이 의사결정과정에 참여할 때는 기업의 생산성에 긍정적인 영향을 주지만 이윤배분제도와 같은 금전적인 결정에 참여할 때는 오히려 생산성에 부정적인 영향을 준다고 주장한다. 즉 이러한 결과는 성과배분제도의 효과가 종업원의 경영참가 등과 같은 다른 변수들에 의해서 영향을 받을 수 있는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

아울러 성과배분제도 도입효과가 긍정적으로 나타나는 결과를 해석하는 데에는 주의를 필요로 한다. FitzRoy & Kraft (1992)가 지적하였듯이 성과배분제도가 보다 협조적인 분위기와 신뢰감을 향상 시켰는가, 아니면 보다 협조적인 분위기와 신뢰가 있었기 때문에 성과배분제도를 도입할 수 있는 여건이 되었는가는 파악하기 매우 어렵다는 것이다. 또한 기업의 성과가 빠른 속도로 증가하기 때문에 근로자들이 성과배분제도를 쉽게 받아들인 것인지 아니면 성과배분제도로 인해 기업의 성과가 빠른 속도로 증가되었는지는 파악하기가 힘든 것이라는 점이다.

2.2.2. 임금공정성과 조직몰입에의 영향

조직내에서의 인사고과, 봉급인상, 승진 등 제반 인사문제들이 어떠한 절차를 거쳐서 결정되는지는 종업원들이 지각하는 조직의 공정성에 대한 영향은 인일 뿐만 아니라 종업원의 이직의도, 동기, 직무만족, 조직몰입 등에도 영향을 주고 있다. 특히 보상의 공정성에 대한 종업원의 인지도는 직무만족을 결정하는 데 가장 큰 영향을 미친다. 이러한 임금불만족의 결과는 낮은 직무성과, 파업, 이직의 증가, 그리고 심리적 장애 등을 야기시킬 수도 있다

(Lawler III, 1971).

조직에서의 임금공정성에 대한 논의는 1970년대 이후에 들어오면서 분배공정성과 아울러 절차공정성의 중요성을 제기한다. 분배공정성은 급여액과 같은 주어진 결과 자체에 대한 지각된 공정성을 가리키는 반면 절차공정성은 분배의 결정이 내려지기까지의 절차에 대한 지각된 공정성을 말한다 (Greenberg, 1987). Alexander & Ruderman (1987)은 공정성 판단과 조직에서의 태도사이의 관계에 관하여 연구하면서 공정성 관련항목들을 절차공정성 요인과 분배공정성 요인으로 나누었을 때, 분배공정성 보다는 절차공정성에 의해서 중요한 태도변수들이 더 영향을 받는다는 것을 주장한다. Folger & Konovsky (1989)는 분배공정성 요인들은 임금만족과 관련이 있고 절차공정성은 임금 만족도 보다는 조직원들의 경영진에 대한 신뢰와 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다.

이러한 논의에 비추어 볼 때 성과배분제도는 종업원들이 느끼는 분배공정성 뿐만 아니라 분배가 일어나는 과정에 대한 절차공정성에도 영향을 주게 되어 종업원들의 경영참여도를 제고시켜 조직몰입을 높일 수 있다. 종업원의 의사결정참여가 종업원의 동기부여도와 직무만족도를 제고시키고, 조직몰입과 생산성을 증대시킨다는 연구는 많이 제시되고 있다 (Searfoss & Monczka 1973, Lock & Schweiger 1979, Price & Mueller 1981, Moris & Steers 1980, Miller & Monge 1986).

아직 성과배분제도의 도입에 의한 종업원들의 임금공정성과 조직몰입과의 관계를 검증한 연구는 많지 않지만 이러한 관계를 Florkowski (1987)는 성과배분제도의 효율성에 영향을 주는 요인들에 대

한 통합적 모델을 제시하면서, 임금의 공정성에 대한 지각, 성과보상의 적합관계, 직무만족, 그리고 조직몰입 등이 성과배분제도와 관련성이 있다는 것을 제시하고 있다. 또한 김영재 (1992)의 연구에서도 종업원의 의견권 정도, 성과배분참가제도 운영의 활성화, 참가제도 설계에의 참여 및 성과배분의 공정성 등의 요인들이 종업원의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 및 노사관계에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다.

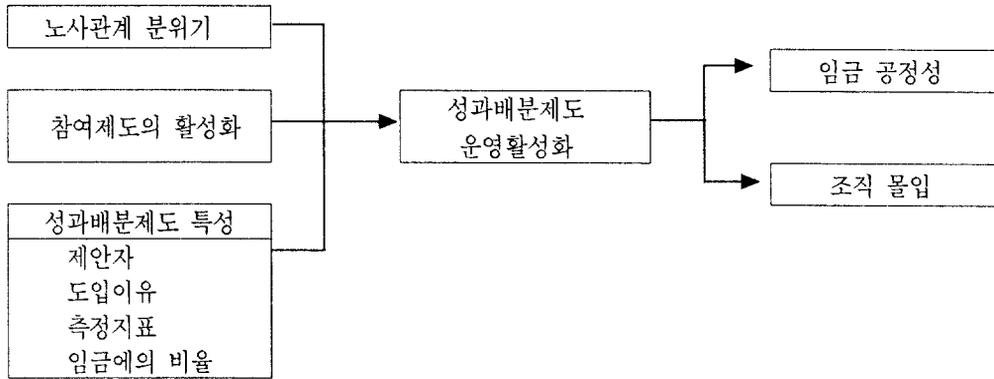
III. 연구의 설계

3.1. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 성과배분제도를 도입·운영하더라도 종업원들이 인지하는 운영활성화 정도에 따라서 그 효과가 다르게 나타날 수 있다는 취지에서, 성과배분제도 활성화에 영향을 주는 요인과, 활성화 인식도의 효과로 임금의 공정성 인식과 조직몰입에 대한 영향관계를 보고자 하는데 그 목적이 있다.

<그림 1>에서와 같이 먼저 노사관계 분위기에 대한 종업원의 인지도에 따라 성과배분제도 운영활성화에 대한 인지도에 영향이 있을 것이며, 성과배분제도가 보다 활성화 되기 위해서는 이를 실천하기 위한 구체적인 도구인 공식적인 참여 제도가 잘 되어 있어야 성과배분제도 활성화 인지도에 영향을 미치게 될 것이다. 아울러 성과배분제도의 특성에 따른 영향관계를 고려하기 위해 성과배분제도의 제안자, 도입이유, 성과배분의 측정지표, 및 성과배분이 임금에서 차지하는 비율 등을 고려하였다.

즉 성과배분제도가 노조 측의 주장에 의해 도입



〈그림 1〉 연구모형

되었다면 종업원들은 자기들의 주장이 관철된 것으로 인식하여 제도운영이 활성화된다고 인정할 수 있으며, 성과배분제도의 도입이유가 경영층이 임금협상시에 임금교섭을 원활히하기 위해서라고 생각한다면 종업원들이 느끼는 제도운영의 활성화 정도는 낮을 것이다. 성과배분지표로서 종업원들은 매출액 기준을 선호한다는 연구에 (이창욱, 김현석 1991) 비추어 볼 때 측정지표를 무엇으로 사용하느냐에 따라서도 운영활성화 인지도는 달라질 것이다. 또한 임금에서 성과배분액이 차지하는 비율이 운영활성화 정도에 영향을 미칠 것이다.

그리고 종업원들이 느끼는 임금공정성과 조직몰입도는 성과배분제도가 도입되어 실제로 얼마나 운영이 활성화되고 있다고 보느냐에 의해 영향을 받을 것이라는 관점에서 다음과 같은 연구가설들을 제시하였다.

(1) 성과배분제도 운영활성화에 영향을 주는 요인

가설 I 노사관계 분위기는 성과배분제도의 운영활성화에 영향을 미칠 것이다.

가설 II 참여제도 활성화는 성과배분제도의 운영

활성화에 영향을 미칠 것이다.

가설 III 성과배분제도 특성에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 있을 것이다.

가설 III-1 성과배분제도를 제안한 측에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 있을 것이다.

가설 III-2 성과배분제도의 도입이유에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 있을 것이다.

가설 III-3 성과측정지표에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 있을 것이다.

가설 III-4 성과배분이 임금에서 차지하는 비율에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 있을 것이다.

(2) 성과배분제도 운영활성화의 효과

가설 IV 성과배분제도 운영활성화는 임금공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 V 성과배분제도 운영활성화는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3.2 연구방법

3.2.1. 변수의 조작적 정의

노사관계분위기는 노사 양측의 관심사에 대한 상호관계의 분위기를 개인이 지각하는 정도를 의미하며, Angle & Perry(1986)의 설문지를 사용하여 노사관계의 일반적 분위기와 협상과정에서의 분위기에 대한 인지도로서 측정하였다.

참여제도의 활성화는 제안제나 QC써클 혹은 노사협의회 등 종업원들이 직접 참여할 수 있는 제도가 잘 활용되고 있는가를 의미하며, 참여제도의 운영도, 참가도, 결정사항의 신뢰도 및 운영에 대한 만족도 등으로 측정하였다.

성과배분제도의 특성은 해당 기업에서의 성과배분제도의 도입과 운영에 대한 특성을 의미한다. 성과배분제도의 제안자는 누가 먼저 성과배분제도의 도입을 제안하였는가를 ①노조측 ②사용자 ③합의하에로 측정하였으며, 도입이유는 ①생산성 향상 ②노사문제 해결 ③임금복지 향상으로 측정하였고, 측정지표는 성과를 측정할 때 어느 지표를 사용하느냐를 ①매출액 ②생산량 ③순이익 ④부가가치(생산성) ⑤원가절감으로, 임금에서 차지하는 비율은 ① 5% 미만 ② 5-10% ③ 10%이상으로 측정하였다.

성과배분제도의 운영활성화는 현재 해당기업에서 실시되고 있는 성과배분제도가 제대로 운영되고 있는가에 대해 종업원들이 느끼는 정도를 의미한다. 측정항목으로는 성과의 증대 혹은 감소에 대한 객관성 확인여부, 성과의 계산 및 배분에 대한 명확한 기준설정 여부, 이러한 기준의 철저한 준수여부, 성과기준이나 배분방법, 성과의 증감 등에 대한 충분한 정보의 인지여부, 및 이 제도에 대한 만족여부 등으로 측정하였다.

임금의 공정성은 개인이 자신의 투입에 대하여 받는 임금을 얼마나 공정하게 인식하고 있는가를 의미하며 기업의 임금정책의 공정성, 타기업과의 비교, 업무량과의 비교, 노력, 능력, 동료와의 비교, 업적평가의 공정성 등으로 측정하였다.

조직 몰입은 조직에 대한 개인의 일체감을 연결시키거나 결부시키려는 태도 또는 지향성을 의미하며, Mowday, Steers, & Porter (1979)의 측정항목들을 사용하였다. 그리고 성과배분제도의 특성을 제외한 모든 변수들은 Likert의 5점 척도유형으로 측정하였다.

3.2.2. 표본선정 및 자료수집

아직 우리나라에서는 성과배분제도를 도입한 기업이 많지 않기 때문에, 성과배분제도에 관한 현황 파악을 위해 경영자총협회와 경제연구원, 노동연구원 그리고 생산성 본부 등에서 실시한 연구들에서 성과배분제도를 실시한다고 응답한 기업체들을 중심으로 표본선정을 하였으며, 자료는 1995년 2월 20일부터 5월 22일 사이에 대상기업들을 방문하여 설문서를 통해 수집하였다. 실증분석을 위한 자료는 14개 업체로 부터 377명의 응답설문서가 최종적으로 사용되었다.

IV. 실증분석결과

4. 1. 측정변수의 검증

변수들이 의도한대로 측정되었는가를 검증하기 위해 가설검증에 앞서 신뢰도와 타당성 검증을 실

시하였다. 동일한 개념을 측정하는 척도구성 문항 간의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach alpha계수를 이용하여 신뢰도 검증을 실시하였고 (<표 1> 참조), 척도구성 문항들 간의 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였다 (<표 2> 참

조). 측정변수의 신뢰도 계수와 구성타당도를 떨어뜨리는 항목들을 제거한 후에 가설검증에 사용된 변수들의 항목들은 <표 2>의 요인분석 결과에 나타난 바와 같다.

<표 1> 신뢰도분석 결과

| 변 수 명 | 제 거 전 | 제 거 후 | 신뢰도계수 |
|--------------|-------|-------|-------|
| 노사관계 분위기 | 12 | 9 | .8930 |
| 참여제도 활성화 | 7 | 7 | .8318 |
| 성과배분제도 운영활성화 | 7 | 7 | .9082 |
| 임금공정성 | 8 | 8 | .9049 |
| 조직몰입 | 9 | 9 | .8244 |

<표 2> 요인분석 결과

| 문 항 | 요인 | 임금 공정성 | 노사관계 분위기 | 성과배분제도 운영활성화 | 조직몰입 | 참여제도 활성화 |
|---------------------------|----|-----------|-------------|-----------------|------|-------------|
| 우리회사의 임금정책은 공정 | | .63691 | | | | |
| 동료와 비교해 볼때 나의 임금은 공정 | | .73810 | | | | |
| 동종산업, 타기업과 비교시 우리회사임금은 공정 | | .63971 | | | | |
| 우리조직에서 업적평가의 공정한 실시 | | .53733 | | | | |
| 업무능력에 비해 나의 임금은 공정 | | .81103 | | | | |
| 나의 업무량에 비해 나의 임금은 공정 | | .83247 | | | | |
| 나의 노력에 비해 나의 임금은 공정 | | .87477 | | | | |
| 내가 일한것만큼 임금을 받는것 같다 | | .84500 | | | | |
| 사용자는 노조문제를 이해하려 노력하지 않음 | | | .71968 | | | |
| 사용자와 노조는 본질적으로 적대관계 | | | .67860 | | | |
| 금년에 파업이 일어날 것으로 예상됨 | | | .61688 | | | |
| 사용자는 강압적 전술을 사용 | | | .78531 | | | |
| 노사는 서로 적대심을 가지고 있다 | | | .73530 | | | |
| 사용자는 강제가 아니면 승복하려하지 않음 | | | .70037 | | | |
| 고정처리시 종업원의측면을 이해하려하지 않음 | | | .66827 | | | |
| 고정처리시 사용자는 강압적으로 한다 | | | .62745 | | | |
| 사용자는 자기들에게 유리한것만 생각 | | | .60943 | | | |

〈표 2〉 요인분석 결과(계속)

| 문항 | 요인 | 임금 공정성 | 노사관계 분위기 | 성과배분제도 운영활성화 | 조직몰입 | 참여제도 활성화 |
|--------------------------|----|-----------|-------------|-----------------|--------|-------------|
| 성과 계산기준이나 배분비율이 노사간 공정 | | | | .66836 | | |
| 성과증대시 이에 상응한 공정한 보상 받음 | | | | .62817 | | |
| 성과증감이 객관적으로 확인가능 | | | | .70868 | | |
| 성과의 계산 및 배분기준이명확히 설정됨 | | | | .78213 | | |
| 정해진 공식기준이 실질적으로 잘 지켜진다 | | | | .72324 | | |
| 성과의 증감등에 관한 정보가 잘 알려짐 | | | | .77796 | | |
| 우리회사의 성과배분제도실시에 만족 | | | | .67923 | | |
| 회사위해 다른사람들 보다 많은 노력 | | | | | .49873 | |
| 친구들에게 좋은 직장이라고 자랑 | | | | | .49020 | |
| 회사위해서는 어떠한 일이라도 성실히 수행 | | | | | .46863 | |
| 나의 가치관과 회사의 가치관이 비슷 | | | | | .56820 | |
| 회사의 일원임을 다른사람에게 자랑 | | | | | .64144 | |
| 회사는 업무를 수행할수있도록 나를 복돋아 줌 | | | | | .52056 | |
| 이 회사를 선택한 것이 잘한 일이다 | | | | | .66648 | |
| 나는 회사의 장래운명에 대해 진정으로 걱정함 | | | | | .47267 | |
| 근무할 수 있는 회사중에 최고라고 생각 | | | | | .73163 | |
| 참여제도에서 개최 횟수는 계획대로 잘 지켜짐 | | | | | | .61710 |
| 참여제도의 회의는 실질적으로 잘 운영됨 | | | | | | .66039 |
| 노사양측대표가 회의에 적극적참여 | | | | | | .70997 |
| 참여제도에서 결정된 사항은 잘 지켜진다 | | | | | | .58699 |
| 참여제도에서 논의된 사항은 잘 알고 있다 | | | | | | .56376 |
| 나의 관심사항이 참여제도에서 논의 되어진다 | | | | | | .56970 |
| 모든 참여제도의 운영이나 성과에 만족한다 | | | | | | .46548 |
| eigen value | | 9.08 | 3.43 | 3.26 | 2.32 | 1.92 |
| 분산비율 | | 22.7 | 8.6 | 8.2 | 5.8 | 4.8 |
| 누적분산비율 | | 22.7 | 31.3 | 39.5 | 45.3 | 50.1 |

4.2. 가설 검증

4.2.1. 성과배분제도 운영활성화 영향요인에 대한 가설검증

가설 I은 노사관계 분위기 인지도가 성과배분제도의 운영활성화 인지도에 영향을 미칠 것이라는 것이다. 이에 대한 결과는 〈표 3〉과 같이 두 변수에 대한 상관관계가 .3285로 나타났으며, 종업원들이 노사관계 분위기를 좋다고 인정하는 경우 성

과배분제도 운영이 활성화 된다는 것을 의미한다.

가설 II는 참여제도 활성화는 성과배분제도 운영활성화 인지도에 영향을 미칠 것이라는 것으로 〈표 4〉에서 와 같이 참여제도 활성화와 성과배분제도 운영활성화의 상관계수가 3.792로 나타나 참여제도 활성화가 성과배분제도 운영활성화에 영향을 미치는 것을 나타내며, 성과배분제도를 실천하기 위한 구체적인 도구인 공식적인 참여 제도가 잘 되어 있어야 성과배분제도 활성화가 이루어 진다는 것을 의미한다.

〈표 3〉 노사관계 분위기와 성과배분제도 운영활성화의 상관관계

| | 성과배분제도 운영 활성화 | 응답자 수 | p 값 |
|---------|------------------|-------|---------|
| 노사관계분위기 | .3285 | 247 | p <.001 |

가설 Ⅲ은 성과배분제도 특성에 따라 성과배분제도 활성화에 차이가 있을 것이라는 것으로, 먼저 가설Ⅲ -1인 성과배분제도를 제안한 측에 따라서 운영활성화에 차이가 있을 것이라는 가설은 〈표 5〉에서와 같이 노조측이 제안한 경우에 가장 영향을 많이 주는 것으로 판명되었으며 다음이 사용자측에서 제안한 경우이고 노사 합의하에 제안한 경우는 가장 영향이 적은 것으로 나타났다. 이는 노조측에서 주장하여 성과배분제도가 도입된 경우 종업원들이 스스로 참여의식을 느끼기 때문이며, 사용자가 제안한 경우에도 은혜적인 차원으로 어느 정도 긍정적으로 인식하는 것 같으나 노사합의에 의한 경우에는 노사분쟁을 막기위한 수단으로 활용했을 것

으로 추측되어 아직 우리나라에서는 노사합의에 의한 것이 종업원들로 부터의 완전한 이해를 끌어내지 못하고 있는 결과로 인식된다.

가설Ⅲ-2의 성과배분제도 도입이유에 따른 성과배분제도의 운영활성화 차이는 〈표 6〉에서와 같이 생산성향상을 위해서 도입했다는 경우가 성과배분제도 운영활성화에 가장 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 성과배분제도의 본래의 목적이 생산성향상이라고 볼 때 이 제도의 취지를 잘 알고있는 종업원들이 보다 긍정적으로 생각하고 있다는 것을 의미한다. 노사갈등 해결을 위해서 채택하였다고 보는 종업원들은 역시 성과배분의 운영도 활성화 되었다고 보지 못하므로써 부정적 시각을 가지고

〈표 4〉 참여제도 활성화와 성과배분제도 운영 활성화의 상관관계

| | 성과배분제도 운영 활성화 | 응답자 수 | p 값 |
|----------|------------------|-------|---------|
| 참여제도 활성화 | .3792 | 250 | p <.001 |

〈표 5〉 제안자와 성과배분제도 운영활성화의 분산분석결과

| 제안자 | 성과배분제도 운영활성화 | F - 값 | 유의도 | Duncan's Range Test |
|--------------|-----------------|-------|------|------------------------|
| I. 노조측 | 3.3077 | 3.25 | .041 | I > II* |
| II. 사용자측 | 3.0571 | | | I > III* |
| III. 노사 합의하에 | 2.8367 | | | II > III* |

* p < 0.05

〈표 6〉 도입이유와 성과배분제도 운영활성화의 분산분석결과

| 도입이유 | 성과배분제도 운영활성화 | F - 값 | 유의도 | Duncan's Range Test |
|----------------|-----------------|-------|------|------------------------|
| I. 생산성 향상 | 3.3053 | 9.78 | .001 | I > II* |
| II. 노사갈등해결 | 2.8067 | | | I > III* |
| III. 임금, 복지 향상 | 3.0975 | | | III > II* |

* p < 0.05

있다는 것이다. 따라서 성과배분제도가 활성화 되기 위해서는 종업원들이 이 제도의 취지를 정확히 알게하는 것이 무엇보다도 중요하다는 것을 보여주는 결과라 인식된다.

가설III-3은 성과 측정지표에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 있을 것이라는 가설로 〈표 7〉에서와 같이 생산량기준을 성과 측정지표로 사용하는 경우가 제도 활성화에 가장 영향을 주는 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면 성과지표로서 매출액 기준을 사용하는 경우는 회사업무의 성격상 제조보다는 판매비중이 높고, 매출액에서 이익이 차지하는 비율이 잘 알려져있고, 성과배분제도를 처음 도입하거나 노사간 신뢰가 높지않을 때에 보다 적합하며, 이익기준을 성과지표로 사용하는 경우는 제조중심의 기업이나 노사간 신뢰가 높은 기

업이 적당하다고 한다 (정인수, 1991). 또한 성과지표의 결정에 있어서 효율성 추구보다는 노사간의 힘의 우위나 편위 위주에 의한 경우가 많고, 지표의 선호도에 있어서도 회사측에서는 이익개념의 지표를 선호하는 반면에 노조측에서는 경영지표의 신뢰성에 문제점을 들어 생산성이나 매출액 지표를 가장 선호하고 있는 것으로 알려지고 있다 (이창욱·김현석, 1991).

그러나 본연구에서 성과배분제도 활성화 인식에 가장 큰 영향을 주는 것이 생산량 기준으로 나타난 것은 매출액이나 이익기준 등 보다는 종업원들이 직접통제가 가능한 생산량에 더욱 집착하는 것이 아닌가 여겨진다.

가설III-4 성과배분이 임금에 차지하는 비율에 따라 성과배분제도의 운영활성화 인지도에 차이가 있

〈표 7〉 측정지표와 성과배분제도 운영 활성화의 분산분석결과

| 측정지표 | 성과배분제도 운영활성화 | F - 값 | 유의도 | Duncan's Range Test |
|-------------|-----------------|-------|------|------------------------|
| I. 매출액 기준 | 3.0400 | 4.82 | .003 | II > I, III, IV, V* |
| II. 생산량 기준 | 3.3824 | | | I > III, IV, V, VI* |
| III. 순이익 기준 | 2.9958 | | | III > IV* |
| IV. 부가가치 기준 | 2.9754 | | | V > III, IV* |
| V. 원가절감 기준 | 3.0536 | | | |

* p < 0.05

을 것이라는 가설은 기각되었다 (<표 8> 참조). 이는 앞의 선행연구에서 나타난 바와 같이 종업원의 의사결정 참여는 생산성에 긍정적인 영향을 주지만, 이윤배분제도와 같은 금전적인 참여는 오히려 생산성에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 연구결과 (Jones, 1987) 와 맥을 같이 한다고 볼 수도 있으며 다른 면에서 볼 때에는 성과배분이 임금에서 차지하는 비율에 대한 종업원들의 정보부족에서 나온 결과로 볼 수도 있다.

4.2.2. 성과배분제도 운영활성화의 효과에 대한 가설검증

가설Ⅳ는 성과배분제도 운영활성화는 임금공정성 인식에 영향을 미칠 것이라는 것이다. 분석결과 <표

9> 에서와 같이 상관계수가 0.3423으로 나타났으며, 이는 성과배분제도가 활성화 되고 있다고 인식하면 임금 공정성을 인지한다는 것을 의미한다.

이는 임금의 공정성인식이 조직의 효과를 올릴 수 있다는 관점에서 (Mowday et al. 1979, Folger & Knovsky 1989, Alexander & Ruderman 1987) 공정성이 결여된 임금불만족의 결과는 낮은 직무성과, 파업, 이직의 증가, 직무 불만족 등이 일어날 수 있다는 이론 (Lawer III, 1971) 에 비추어 성과배분제도의 운영 활성화가 임금공정성에 영향을 주는 본 연구결과를 볼 때 성과배분제도가 어떻게 운영되는가 하는 것이 실제로 의미있는 역할을 하는 것을 알 수 있다.

가설Ⅴ는 성과배분제도 운영활성화 인지도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로서 <표 10> 에서와 같이 상관계수가 .2936으로 나타났으며,

<표 8> 성과배분이 임금에 차지하는 비율과 성과배분제도 운영활성화의 분산분석결과

| 임금에서 차지하는 비율 | 성과배분제도 운영활성화 | F - 값 | 유의도 | 비 고 |
|--------------|--------------|-------|------|-----|
| 5% 미만 | 3.1124 | 0.007 | .994 | 기각 |
| 5-10% | 3.1032 | | | |
| 10% 이상 | 3.1119 | | | |

<표 9> 성과배분제도 운영 활성화 인지도와 임금공정성의 상관관계

| | 임금공정성 | 응답자 수 | p 값 |
|---------------|-------|-------|----------|
| 성과배분제도 운영 활성화 | .3423 | 279 | p < .001 |

<표 10> 성과배분제도 운영 활성화와 조직몰입의 상관관계

| | 조직몰입 | 응답자수 | p 값 |
|--------------|-------|------|----------|
| 성과배분제도 운영활성화 | .2936 | 163 | p < .001 |

성과배분제도 운영활성화는 조업원들의 조직몰입에 영향을 준다는 관계를 보여주고 있다.

V. 결 론

본 논문은 성과배분제도를 도입한 기업의 종업원을 대상으로 성과배분제도가 도입·운영되더라도 종업원들의 운영활성화 인식정도에 따라서 효과가 다르게 나타날 수 있다는 것을 실증적으로 규명하는데 그 목적이 있다.

본 연구에서 나타난 결과를 요약하면 첫째, 노사 관계 분위기와 참여제도 활성화는 성과배분제도의 운영활성화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 성과배분제도의 성패여부는 종업원의 참여에 있다고 하는 주장(White 1979.)과 같이 이 제도를 실천하기 위한 구체적인 도구인 공식적인 참여 제도가 잘 되어 있어야 성과배분제도 활성화가 이루어 진다는 것을 알 수 있다.

둘째, 성과배분제도 특성에 따라 성과배분제도의 운영활성화에 차이가 나타났다. 즉 성과배분제도를 노조측이 제안한 경우 가장 활성화 되며 따라서 성과배분제도의 운영에 있어서도 종업원들의 참여의식을 고취시키는 것이 성과배분제도의 도입에 중요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 성과배분제도의 도입이유에 있어서도 생산성 향상을 위해서 도입했다는 경우에 가장 활성화 되고 있다고 인식하는 것은 성과배분제도의 본래의 목적이 생산성 향상이라고 볼 때 이 제도의 취지를 잘 알고있는 종업원들이 보다 긍정적으로 생각하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 성과배분제도가 활성화 되기 위해서는 종업원들이 이 제도의 취지를 정확히 알게

하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다. 성과측정에 있어서 생산량기준을 지표로 사용하는 경우가 제도 활성화에 영향을 준다는 것은 성과기준지표에 대해 객관적으로 인정할 수 있는 근거를 제시하도록 해야 하는 것이 중요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

셋째, 종업원들이 인식하는 임금의 공정성과 조직몰입도는 성과배분제도의 운영활성화 정도에 따라 영향을 받게 된다는 것이며, 이러한 결과는 성과배분제도의 도입을 통한 조직성과의 향상을 위해서는 제도의 도입과 아울러 운영방안 문제를 보다 깊이있게 고려해야 한다는 사실을 제시해 주는 것이라 볼 수 있다.

근간에 와서 성과배분제도가 다시 거론되고 있으며 많은 기업에서 이 제도에 대한 관심이 점차 높아지고 있다. 우리나라에서 성과배분제도가 도입된 배경이 정부가 추진한 총액임금제에 대한 보완책으로 출발하였으나 오히려 급변하는 환경에 대처하기 위한 기업의 자발적인 경영혁신 및 경영체질 개선 차원에서 논의가 되고 있으며 그 관심도 점차 고조되고 있다. 그러나 우리나라에서는 성과배분제도의 도입역사가 일천하여 실질적인 의미의 성과배분제도를 실시하는 기업이 별로 없고, 이 제도를 도입하고 있기는 하지만 종업원들이 이를 인식하지 못하는 경우가 많다. 이러한 경우 성과배분제도의 도입목적이 이 제도를 도입함으로써 종업원들에게 동기를 부여하고 이로 인한 성과의 증대를 시키기 위한 것이라고 볼 때 이러한 의미가 상실될 수도 있을 것이다.

특히 본 연구에서는 성과배분제를 실시하고 있다는 기업들을 대상으로 분석했음에도 불구하고 실제로 종업원들이 인식하고 있는 제도의 활성화 정도에는 많은 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 이는

성과배분제를 도입하고 있는 기업에 있어서도 실제적인 적용형태나 운영형태가 개별기업별로 독특하다는 사실을 말해주는 것이다. 따라서 경영전반에 있어서 새로운 제도나 경영기법을 도입하는 경우와 서와 마찬가지로 성과배분제도 역시 도입 자체보다는 운영방안을 적극적으로 모색하는 것이 더 중요하다는 것을 재인식해야 할 것이다.

예를들어 성과가 많을 때에만 사용자가 은혜적으로 종업원에게 배분하여 준다는 식의 분위기가 조성된다면 노동성과에 대한 종업원의 몫을 찾으려는 요구로 발생할 수 있는 노사분쟁을 임시방편적으로 막을 수 있다는 것 이외에는 별로 의미가 없을 것이다. 그러므로 성과배분제를 도입하거나, 도입된 성과배분제를 보다 효과적으로 운영하기 위해서는 노사가 서로를 신뢰할 수 있는 분위기를 구축하는 것이 선행되어야 한다. 아무리 좋은 제도일지라도 서로가 불신하는 상황에서는 제도의 채택이나 제도운영 상의 세부적인 지침 등이 오히려 노사분쟁의 원인으로 작용할 수도 있기 때문이다. 아울러 노사간의 신뢰구축에 기본이 되는 것은 기업내의 모든 정보를 구성원 전체가 공유할 수 있는 분위기가 형성되어야 하며, 조직관리상의 투명성과 공정성이 확보되어야 할 것이다.

끝으로 본 연구에서 사용한 성과배분제도 운영활성화 요인 및 그 효과변수들이 제한되어있으며 아울러 현 상황에서 표본으로 설정한 성과배분제도 도입 기업들의 미비점에 비추어 볼 때에 연구결과들로 제시되는 결론에 한계점이 있을 수 있다. 이러한 한계점을 극복하기 위하여 앞으로의 연구에 있어서는 다음과 같은 점들이 보완되어야 할 것이다. 먼저 성과배분제도의 다양한 유형을 구분함으로써 각 유형별 차이를 비교 검토해야 하며, 특히 집단 성과배분제도와 함께 개인 성과배분제도를 함

께 고려하는 것이 필요할 것이다. 그리고 성과배분제도의 운영활성화에 영향을 주는 조직 특성변수에 대해 보다 광범위하게 고려하여 설정하여야 할 것이다. 마지막으로 자료수집 방법에 있어서 보다 심층적인 사례분석과 개인별 면담을 병행하는 것이 바람직할 것이다.

참 고 문 헌

- 경제단체협의회 (1992), **총액임금제의 평가와 성과배분제도 실태조사**.
- 김영재 (1992), **근로자의 의사결정참가 및 성과배분참가가 조직유효성에 미치는 영향**, 박사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 남성일·박성준 (1993), **한국의 성과배분제도: 현황 및 효과에 관한 연구**, 한국경제연구원.
- 대한서울상공회의소 (1994), **성과배분임금제도 도입실태와 발전방안**.
- 이창욱·김현석 (1991), **경영성과와 임금체계**, 한국생산성본부.
- 정인수 (1991), **성과배분**, 한국노동연구원.
- Alexander, S. and M. Ruderman (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, 1, 171-198.
- Angle, Harold L. and Perry, James L. (1986), "Dual Commitment and Labor Management Relationship Climates," *Academy of Management Journal*, 29, 1, 49.
- Blanchflower, D. and A. Oswald (1988), "Profit-Related Pay : Prose Discovered?" *Economic Journal*, 720-730.
- Blinder, Alan S. (1990), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, Washington, D. C.: The

- Brookings Institution.
- Cable, John R., and FitzRoy, Felix R. (1980), "Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary Results for West Germany," *Kyklos*, 33, 1, 100-121.
- FitzRoy, Felix R. and Kraft, Kornelius (1992), "Forms of Profit Sharing and Firm Performance: Theoretical Foundation and Empirical Problems," *Kyklos*, 45, 290-325.
- Florkowski, Gary W. (1987), "The Organizational Impact of Profit Sharing," *the Academy of Management Review*, 12, 4, 622-636.
- Folger, R., and M. A. Konovsky (1989), "Effects of Procedural Justice and Distributive Justice in Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Review*, 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12, 9-12.
- Jones, Derek C. (1987), "The Productivity Effects of Worker Directors and Financial Participation in the Firm : The Case of British Retail Cooperatives," *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 79-92.
- Kanter, Rosabeth Moss (1987), "The Attack on Pay," *Harvard Business Review*, 65, March-April, 60-67.
- Katzell, Raymond A. and Guzzo, Richard A. (1983), "Psychological Approaches to Productivity Improvement," *American Psychologist*, 38, 468-472.
- Lawler III, Edward E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, New York: McGrawHill Book Co., 232.
- Locke, E. A. and D. M. Schweiger (1979), "Participation in Decision-Making: One More Look," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, 276.
- Metzger, B. L. (1975), *Profit Sharing in 38 Large Companies*, Evanston, IL: Profit Sharing Research Foundation.
- Miller, K. I. and P. R. Monge (1986), "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review," *Academy of Management Journal*, 29, 4, 727-753.
- Moris, J. H., and R. M. Steers (1980), "Structural Influences on Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 34, 224-247.
- Price, J. L. and C. W. Mueller (1981), "A Casual Model of Turnover for Nurses," *Academy of Management Journal*, 24, 343-565.
- Searfoss, D. Gerald and Monczka, Robert M. (1973), "Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget," *Academy of Management Journal*, 16, 4, December, 541-554.
- Weitzman, Martin L., and Kruse, Douglas L. (1990), "Profit Sharing and Productivity," in Alan S. Blinder(editor), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, Washington, D. C.: the Brookings Institution, 99-126.
- White, J. Kenneth (1979), "The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success," *Academy of Management Journal*, 22, 2, 292- 312.
- Wilson, Fiona, and Bowey, Angela M. (1989), "Profit and Performance-Based Systems," in Angela M. Bowey ed., *Managing Salary & Wage Systems*, Gower Publishing Company Ltd., 339-340.

Activating Factors and Their Effectiveness in Implementing Profit Sharing Plan

Hosun Lee*, Soon Chil Kwon**

Abstract

The purpose of this study is to demonstrate that a substantial effectiveness of implementing profit sharing plan can be increased according to its active working system. For analyzing the hypothetical rationale, organizational climate of industrial relation, activation degree of participation system, and some characteristic variables in implementing profit sharing plan were considered as factors influencing on activating profit sharing plan, and wage equity and organizational commitment were considered as effectiveness variables.

Data were collected from 377 employees of 14 firms implementing profit sharing plan. As results, activation of profit sharing plan was influenced by organizational climate of industrial relation and by activating degree of participation system, and it was also differentiated by some implementing characteristics of profit sharing plan.

More specifically, if profit sharing plan were initiated by suggestions of labor union, if employees thought the objective of implementing profit sharing plan lay in increasing productivity, and if production volume was applied for performance measurement index, then employees felt profit sharing plan was actively working. Furthermore wage equity and organizational commitment were highly correlated with employees' perceptual activation degree of profit sharing plan.

This study has some limitations in variables and sample selection processes, however, it contends that sophisticated implementing schemes be essential for increasing effectiveness of profit sharing plan.

* Professor, Department of Business Administration, Dankook University.

** Lecturer, Department of Business Administration, Dankook University.