집단성과배분제도의 생존에 관한 패널연구: 미국과 캐나다의 경험을 중심으로

김동원
고려대학교 경영대학 교수
(dokim@korea.ac.kr)
(dokim64@hotmail.com)

본 연구에서는 미국과 캐나다에서 집단성과배분제를 시행한 사업장을 대상으로 1992년과 1999년 2차례의 설문조사를 실시하여, 집단배분제도의 생존에 영향을 미치는 요인들을 로지스틱회귀분석을 사용하여 분석하였다. 집단배분제도의 생존에 대한 이론적인 모형으로는 전략적 인적자원관리 분야에서 개발된 내적적합성과 외적적합성의 이론을 사용하였고 모두 5가지의 가설을 도출하여 검증하였다. 일부 예외가 있으나 본 연구의 주요 가설은 대체로 지지된 것으로 보인다. 집단성과배분제에 있어서 내적적합성의 중요성을 보여주는 주요 결과로는 (1) 집단성과배분제도가 경영참가제도와 함께 실시될 때에 그 존속가능성이 더욱 커지는 것으로 나타났으며, (2) 집단성과배분제도가 직무급과 함께 사용될 경우 집단성과배분제의 생존확률이 높아지는 점들이다. 집단성과배분제에 있어서 외적적합성의 중요성을 보여주는 주요 결과로는 (1) 사업장의 전략과 환경에 맞추어 자체적으로 설계한 집단성과배분제도가 스캔론, 럭커, 임프로쉐어 등 정형적인 집단성과배분제도에 비하여 오래 존속할 가능성이 더 큰 것으로 나타났으며, (2) 차별지향적인 집단성과배분제는 가격위주 경영전략보다는 차별적 경영전략하에서 보다 오래 존속할 가능성이 더욱 커지는 것으로 나타난 점이다. 이러한 결과들은 본 연구에서 제시한 적합성가설이 프로그램의 존속에 중요하다는 점을 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 본 연구의 이론적, 실무적인 시사점이 논의되었다.

Ⅰ. 서 론

넓은 의미에서 성과배분제도는 사전에 정해진 성과(performance)의 산정기준과 성과달성의 여부에 의해 노사간에 성과배분의 크기, 즉 보너스의 양이 결정되는 제도이다. 성과배분제도는 성과의 산정기준에 따라 크게 집단이익배분제(profit sharing)와 집단성과배분제도(gainsharing)로 나누어진다.[1] 집단이익배분제도는 기업의 경영활동에 의해 얻어진 이익(profit)의 일정 몫을 노사간에 배분하는 제도이다. 즉, 주로 년1회 회계연도말을 기준으로 기업의 이익이 일정 수준을 넘어서면 이중 일부를 직원들에게 미리 정한대로 나누어주는 제도이다.[2] 반면, 집단성과배분제도는 근로자들의 참여와 노력에 의해 달성한 생산성 향상이나 비용의 절감을 사

논문 접수일 : 2002. 2 게재확정일 : 2002. 10

1) 아직 우리나라의 경우 이 분야에서 용어의 정리가 이루어지지 않아서 서로 다른 용어들이 쓰이고 있는 실정이다. 본 논문에서는 "Gainsharing"은 "집단성과배분제도"로, "Profit sharing"은 "집단이익배분제도"로 명명하였다. 이는 두 제도가 모두 집단적인 성격을 띄고 있으므로 "집단"이라는 용어를 사용하였으며, "Gain"은 노동비용, 생산성, 품질향상등을 포괄하는 개념이므로 "성과"로 번역하였고, "Profit"은 번역어중 가장 널리 쓰이는 "이익" 을 사용한 것이다. 물론 다른 용어를 사용하는 것도 가능하지만, 간단하면서도 의미를 함축하고 있고 널리 쓰여질 수 있는 용어를 고른 결과이다. 향후 이 분야의 용어가 어떤 형태로든 통일되어 사용에 혼란이 없기를 바란다.

2) 집단이익배분제도의 예로는, 기업의 이익이 100억이상인 경우 그 이익의 10%를 1,000명의 직원에게 배분하기로 사전에 약정한 예를 들기로 하자. 이 경우 실제 회계연도말 이익이 150억 발생하였다면 15억을 1,000명이 개개인의 봉급액수에 비례하여 분배받게 된다. 만약 이익이 90억만 발생하였다면 그해의 이익배분은 실시되지 않을 것이다.

전에 정해진 기준에 의해 노사간에 배분하는 제도를 말한다. 즉, 집단성과배분제도에서는 이익이라는 경영의 최종 성과물을 고려하기보다는 중간성과물인 비용절감액이나 생산성향상등을 기준으로 분기나 반기등의 기간에 미리 정해진 수준이상을 달성하게되면 구성원들에게 그 성과를 금전적인 가치로 환산하여 배분하는 제도이다.[3] 또한, 집단성과배분제도에는 종업원참여제도가 포함되는 경우가 많아서, 그룹단위의 보너스제도와 종업원참여제도가 결합된 조직개발기법으로 정의되기도 한다.

집단성과배분제도는 5가지의 주요 유형으로 분류될 수 있는데 주로 보너스를 계산하는 방식의 차이에 따라서 분류된다. 첫째, 단순스캔론플랜은 총생산액과 노동비용 간의 비율을 기초로 보너스를 산출하고, 둘째, 다중비용스캔론플랜은 총생산액과 생산비용(노동비용, 재료비, 간접비를 포함)간의 비율을 감안하며, 셋째, 럭커플랜은 부가가치와 노동비용간의 비율을 기초로 보너스를 계산하고, 넷째, 임프로쉐어플랜은 공정 당 표준생산시간과 실제 생산시간과의 차이를 계산하여 보너스를 산정한다. 마지막으로, 자체개발 집단성과 배분제도(커스토마이즈드플랜)는 위와 같은 정형화된 지표대신에 개별기업의 특수한 상황을 반영하여 품질, 안전, 고객만족, 출석기록, 납기준수 등 다양한 형태의 지표를 개발하여 보너스 산정의 기초로 활용한다(김동원, 유규창, 2001). 집단성과배분제도의 주요 유형의 특징은 〈표 1〉에 정리되어 있다.

그간의 실증연구들은 집단성과배분제도가 참가자들의 참여욕구와 금전욕구를 다 함께 만족시키므로 동기유발효과가 매우 크며 기업의 생산성이나 경영실적을 개선하는 데에 긍정적인 효과가 있음을 보고하고 있다. 특히, 집단성과배분제도가 성공하는 비율은(즉, 경영성과에 긍정적인 효과를 가져오는 비율)은 50-80%에 이르는 것으로 나타나 현장자율경영팀과 함께 가장 효과가 큰 혁신적 인적자원관리기법으로 알려져 있다(Bullock and Lawler, 1984; Cotton, 1993; Eaton and Voos, 1992; Levine and Tyson, 1990).

집단성과배분제도는 약 100년 전 미국에서 처음 도입되었지만 미국에서 이 제도의 도입이 급속히 증가한 것은 1980년대 이후부터이다. 즉, 1980년대 이후 미국의 기업들이 경쟁력 상실을 우려할 무렵 집단성과배분제도는 효과적인 동기유발 효과를 지닌 급여방식으로 인식되어 많은 수의 기업에 도입되기 시작하였다. 특히 최근에는 다수의 대기업에서 집단성과배분제도를 실시하고 있는 데, 대표적인 기업으로는 General Electric, Goodyear, TRW, Motorola, Mead, Saturn 등이 있다. 2002년 현재 미국에서 집단성과배분제도를 실시하고 있는 기업의 정확한 숫자에 대하여는 이견이 있지만, 역사상 어느 시기보다도 많은 기업이 집단성과배분제도를 시행한다는 데에는 대다수의 학자가 동의하고 있다. 최근의 한 연구에 의하면, 현재 존재하고 있는 집단성과배분제도의 대부분이 과거 5년 이내에 실시되기 시작하였다는 점을 밝히고 있는 데 이는 집단성과배분제도가 최근 들어 가장 각광받고 있는 종업원 참여제도 중의 하나임을 보여주는 것이다. 또한, 그간 집단성과배분제도의 도입이 제조업체를

3) 집단성과배분제도의 예로는, 분기별 생산액에 대한 노동비용의 비율이 기준비율인 50%이하로 떨어질 경우 기준비율과의 차이를 회사와 100명의 직원이 반씩 배분하기로 약정한 스캔론플랜의 예를 들기로 하자. 이 경우 분기말 노동비율이 45%였다면 노동비용의 5%에 해당하는 액수를 회사와 직원이 반씩 나누어 갖게 된다. 즉, 직원이 100명이고 노동비용이 10억이라면 5%인 5,000만원중 직원몫인 2,500만원을 직원 개개인의 봉급액수에 비례하여 분배받게 된다. 만약 노동비용의 비율이 50%를 초과하였다면 그 분기의 성과배분은 실시되지 않을 것이다.

〈표 1〉 집단성과배제도의 유형별 주요 특징

항목/유형	단순 스캔론플랜	다중비용 스캔론플랜	럭커플랜	임프로쉐어 플랜
보너스 산정을 위한 공식의 기초	인건비/생산액	(인건비, 재료비, 간접비)/생산액	인건비/부가가치	실질노동시간/표준노동시간
보너스풀에서 직원이 차지하는 비율	75%	75%	50%	50%
보너스계산에 필요한 회계정보	인건비, 생산액	인건비, 생산액, 재료비, 간접비, 기타비용	인건비, 생산액, 재료구입비	공정별 표준시간과 실제생산시간
실행결정에 있어서 직원 투표	있음	있음	있음(선택)	대체적으로 없음
제안 시스템	공식적	공식적	공식적	플랜의 일부분은 아니지만 실시가능
경영참여	심사 및 생산위원회	심사 및 생산위원회	심사 및 생산위원회 (선택적이나 자주 사용됨)	생산팀(선택적)

중심으로 이루어 졌으나, 1990년대 이후 서비스 산업과 공공부문에도 집단성과배분제도가 확산되고 있다. 집단성과배분제도를 실시하고 있는 서비스산업의 대표적인 예로는 보험업, 금융업, 항공여객산업, 병원, 식당체인 등을 들 수 있다(김동원, 1996).

전술한 집단성과배분제도의 긍정적인 효과와 최근의 빠른 확산에도 불구하고, 집단성과배분제도의 평균수명은 3-5년에 불과한 것으로 나타난다. 즉, 집단성과배분제도를 처음 시작하는 1-2년 간은 생산성과 품질의 향상 등 긍정적인 성과를 거두지만(honeymoon 효과), 그 이후 서서히 성과가 감소하면서 슬럼프를 맞게 되고 상당수의 기업은 이 시점에서 실시를 중지하게 된다는 것이다(Kim, 1999). 이러한 발견은 집단성과배분제도의 짧은 수명이 집단성과배분제도의 잠재력을 훼손하는 중요한 현상임을 의미한다. 즉, 기존 연구의 결과는 집단성과배분제도가 잠재력을 충분히 발휘하기 위하여는 현존하는 프로그램이 중단되는 정확한 이유와 이 프로그램들을 지속시키는 실질적 방안에 대한 연구가 시급하다는 점을 보여준다.

집단성과배분제도의 생존이 갖는 이러한 이론적, 실무적인 중요성에도 불구하고 이 주제를 다룬 기존의 연구는 극히 드물다. 기존의 연구에서는 주로 집단성과배분제도의 효과를 측정하거나(Gowen and Jennings, 1991; Kaufman, 1992; Schuster, 1983), 효과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 대부분이며(Bullock and Tubbs, 1990; Hatcher and Ross, 1991; Kim, 1996; Kim and Voos, 1997; Rosenberg and Rosenstein, 1980; White, 1979), 집단성과배분제도의 생존에 관한 연구는 최근까지 이루어지지 않았었다. 다만, Kim(1999)은 집단성과배분제도의 생존을 다룬 거의 유일한 연구이지만 한번의 설문에 의한 회고적 데이터

(retrospective data)에 의존한 점이 연구의 한계점으로 지적된다.

본 연구에서는 이러한 기존 연구의 한계점을 극복하기 위하여 이미 실시한 1992년 6월의 설문에서 집단성과배분제도를 실시중인 것으로 응답한 미국의 209개 사업장에 대하여 1999년 8월 2차 설문을 배포하여 7년이 지난 시점에서 아직도 집단성과배분제도를 운영하고 있는지, 만약 중단하였다면 언제 어떠한 이유로 중단되었는지를 파악하였다. 특히 본 연구의 초점은 성과배분제도의 생존에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석함에 있다. 두 번의 설문조사결과 생산된 데이터는 집단성과배분제도의 기존연구에서는 수집된 적이 없는 패널데이터로서 중요한 이론적, 방법론적인 기여를 할 것으로 보인다. 아직 우리의 기업들이 집단성과배분제도를 도입한 경험이 일천하여 우리 기업을 샘플로 한 연구를 수행하는 것은 현실적으로 가능하지 않지만, 최근 들어 우리의 기업들이 집단성과배분제도를 도입하는 추세가 급증하는 점을 고려할 때 이 연구가 우리 기업이 집단성과배분제도의 잠재력을 충분히 활용할 수 있도록 실무적인 시사점을 제공하게 될 것으로 기대한다.

II. 이론적 모형 및 가설

2.1 이론적인 틀

집단성과배분제도의 생존을 설명하는 기존의 이론적인 틀은 드문 편이다. 다만, Kim(1999)은 조직개발프로그램의 유지(maintenance)에 관한 전통적인 이론인 제도화이론(institutionalization theory, See Goodman, Bazerman, and Conlon [1980]; Goodman and Dean [1982, 1995])을 원용하고 집단성과배분제도의 특수성을 고려하여 통합모델을 제시하였다. 본 연구에서는 최근 대두된 전략적인 인적자원관리이론(strategic human resource management model)을 사용하여 기존의 이론적인 모형과 대비되는 새로운 분석틀을 제시하고자 한다.

전략적 인적자원관리모형(strategic human resource management model)은 최근 인적자원관리분야에서 대두된 인적자원관리와 경영전략의 개념을 결합시킨 이론이다. 과거의 인사관리(personnel management)나 인적자원관리(human resource management)가 채용, 배치, 훈련, 평가, 보상, 노사관계 등 개별적인 인사기능과 이들 개개 기능의 효과를 연구한 반면, 전략적 인적자원관리는 인적자원관리의 개개기능간의 조화와 인적자원관리와 경영전략간의 연계성을 중시하는 특징을 지니고 있다. 즉, 전략적 인적자원관리에서는 경영을 전체적인 시스템으로 보고 인적자원관리를 시스템의 일부분으로 파악하여 다른 기능과의 조화를 중시하는 시각을 가지고 있다.

전략적인 인적자원관리의 이론은 일반론적인 시각과 상황론적인 시각으로 크게 구분할 수 있다. 개별 인적자원관리의 기법을 가장 적절한 방향으로 조합한 최선의 인적자원프로그램(best practices)이 존재하며 이러한 프로그램은 어떠한 환경에서도 잘 적용될 수 있다고 보는 것이 일반론적인 시각(universal approach)이며, 유일한 최선의 프로그램은 존재하지 않으며 개별 기업이 처한 노사관계의 환경과 기업상황, 경영전략에 따라 가장 효율적인 프로그램의 종류와 형태가 달라진다고 보는 것이 상황론적인 시각(contingency approach)이

다(Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995).

일반론적인 시각과 상황론적인 시각을 상호 배타적인 경쟁가설로 파악하는 것이 통상적인 견해이지만, 일부 학자들은 이 두 시각이 상호보완적인 측면도 있다고 주장한다. 즉, 일반론적인 시각에서 주장하는 성과를 내기 위한 요인들, 즉 뛰어난 훈련, 엄밀한 채용, 성과급의 도입 등은 어떠한 상황하에서도 인적자원이 우수한 성과를 거두게 하는 기본적인 조건인 반면에, 인적자원기법과 전략과의 연계를 의미하는 상황적인 요인들은 이러한 일반적인 요인들이 갖추어 진 바탕에서 인적자원시스템의 효율성을 더욱 높이기 위한 추가조건으로 보아야 한다는 시각이다. 즉, 일반적인 요인과 상황적인 요인들은 서로 다른 단계에서 적용이 되므로 반드시 서로 상충되지는 않는다는 시각이다(Becker and Gerhart, 1996).

일반론적인 시각으로 성과배분제도의 생존에 영향을 미치는 요인을 분석한 대표적인 연구로는 Kim(1999)이 있다. Kim(1999)에서는 사업장 특유의 전략이나 문화를 고려하지 않은 상황에서 일반적으로 성과배분제도의 생존은 초기몰입, 확산과 재강화, 성과배분제의 구조, 상황변수에 의하여 영향을 받음을 보여주었다. 즉, 이러한 요인들은 일반적인 환경하에서 성과배분제의 생존과 긍정적인 관계를 가진다는 일반론적인 시각(universal approach)을 반영한 것이다. 그러나, 일반론적인 시각만으로는 기업의 전략, 문화 및 환경과 성과배분제간의 상호작용이 미치는 영향을 파악하지 못한다는 점에서 상황론적인 접근의 필요성이 명백히 대두된다. 본 연구에서는 집단성과배분제도의 생존은 기업의 주변 환경과 경영전략, 그리고 조직의 다른 인적자원관리기법과의 조화에 달려있다고 간주하여 상황론적인 시각(contingency approach)의 입장을 취하고자 한다.

상황론적인 시각에 의하면 조직의 인적자원관리 프로그램이 성공을 거두기 위하여는 내적인 적합성(혹은, 수평적 적합성, internal fit or horizontal fit)과 외적적합성(혹은, 수직적 적합성, external fit or vertical fit)을 갖추어야 한다고 한다. 집단성과배분제도등의 인적자원프로그램이 조직의 상품시장, 경영전략, 그리고 조직문화와 적합한 정도를 외적적합성이라고 하며, 집단성과배분제도가 조직의 다른 인적자원관리시스템(예를 들면, 채용, 훈련, 선발, 경영참가, 평가 및 보상제도)과 조화를 이루는 정도를 내적적합성이라고 한다. 외적적합성과 내적적합성의 개념은 원래 인적자원관리프로그램이 조직의 성과에 영향을 미치는 정도를 설명하는 개념으로 주로 사용되었다(예, Delery and Doty, 1996; Huselid, 1996; Koch and McGrath, 1996; MacDuffie, 1995; Yount et al., 1996). 그간의 실증적인 연구의 결과를 보면 대체로 일반론적인 시각과 내적적합성이 경영성과에 영향을 미치는 것은 실증적인 지지를 받았으나, 외적적합성이 경영성과에 영향을 미치는 것은 실증적인 지지를 별로 받지 못하였다.

한편, Mangel and Useem(2000)은 전략적 인적자원관리의 개념을 집단성과배분제도의 도입에 적용하여 실증적인 연구를 수행하여, 내적적합성이 집단성과배분제도의 도입에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 즉, 1990년 Towers Perrin 컨설팅 회사에서 수집한 802개 회사로부터 설문지를 분석하여, 결과를 중시하는 시장위주의 관리방식(market-based control methods)을 사용하는 기업이 과정을 중시하는 관료적 관리방식(bureaucratic control methods)이나 능력을 중시하는 실력관리방식(clan control methods)을 택하는 기업보다

집단성과배분제도를 선택할 가능성이 크다는 것을 발견하였다. Mangel and Useem(2000)은 전략적 인적자원관리의 개념을 집단성과배분제도에 적용한 최초의 연구인 것으로 생각된다. 이와 같이 기존의 연구들은 내적적합성과 외적적합성이 기업의 성과와 집단성과배분제도의 도입에 영향을 미친다는 점을 주로 검증하였으나, 이 두 개념이 프로그램의 생존에 미치는 영향을 검증한 연구는 거의 없다. 본 연구에서는 이 두 개념이 프로그램의 생존을 설명하기에 더욱 적합한 요인인 것으로 보고 있다. 즉, 어느 프로그램이 주변의 외부적, 내부적 상황과 조화를 이루지 못한다면, 성과를 거두기 이전에 이 프로그램이 제도화되어 존재하는 것 자체가 힘들 것으로 보이기 때문이다. 집단성과배분제도가 기업의 다른 보상제도와 어울리지 못한다면 이 제도는 시스템의 일부로서 정착하지 못하고 구성원들의 무시 혹은 반발을 불러일으킬 수 있다. 또한, 성과배분제가 주변의 외부적, 내부적 상황과 조화를 이루지 못한다면 제도화의 과정에서 존속되지 못하여 조기에 중단이 되거나, 설령 상당기간 지속이 된다 하더라도 거듭되는 부조화의 결과로 조직구성원에게 불편을 초래하고 조직의 성과에 부정적인 영향을 미쳐서 결국은 성과배분제 자체가 중단될 것이다. 이러한 이유에서 본 연구에서는 내적적합성과 외적적합성을 집단성과배분제도의 생존을 설명하는 개념으로 간주하여 다음과 같은 가설을 구성하였다.

2.2 가설

처음의 두 가설은 내적 적합성에 대한 가설이다. 집단성과배분제는 스캔론, 럭커플랜 등과 같이 주로 경영참가제도와 병행하여 실시되는 경우도 있고, 초기의 임프로쉐어프로그램과 같이 경영참가제도가 없이 순수한 보너스제도로서 실시되는 경우도 있다. 예를 들면, 스캔론플랜은 조직개발이론에 바탕하여 참여형 경영의 실현에 중점을 둔 제도로서 단순히 성과에 대한 보너스를 나누어 가지는 보너스제도가 아니고 일반 종업원들의 잠재력을 극대화시키는 데에 목적이 있다. 스캔론플랜의 지지자들에 의하면, 이 제도를 운영함에 있어서 가장 중요한 요소는 참여형 경영을 실현하는 것이며, 집단보너스제도는 종업원 참여를 북돋우는 한 요소에 불과할 뿐이라고 한다(Frost, Wakely, and Ruh, 1974; Lesieur and Puckett, 1968; Scanlon, 1948). 스캔론플랜의 종업원 참여제도는 흔히 생산위원회(production committee)라고 불리는 부서별 노사위원회와 조정위원회(steering committee)로 불리는 공장별노사위원회로 구성되어 있다. 생산위원회는 각 부서별로 종업원들에 의하여 선출된 종업원 대표, 노조간부, 그리고 그 부서의 감독자들로 구성되어, 일주일에 한번 혹은 격주로 모임을 가지게 되는데, 주요 임무로는 그 부서내에서 작업 능률, 생산비 절감과 작업환경개선을 위한 개선점을 논의하고, 또한, 개개 종업원들이 제출한 제안서를 검토하고 일정 금액범위내에서(예를 들면, 제안 건당 $500) 이의 실시를 결정한다. 조정위원회는 노조위원장, 부위원장 등 노조의 주요 간부와 회사의 공장장, 인사노무담당이사, 생산담당이사등 간부들이 그 위원이 되며, 종업원들의 제안중 그 제안을 실시하기 위하여 드는 비용이 일정 한도를 초과할 때 이를 검토하고 실시하는 임무를 수행하며, 각 기간 별 보너스계산을 감독하고, 공장의 운영과 관련된 장기계획, 중요 문제점 등의 사항들을 논의하는 장을 제공하게 된다. 한편, 럭커플랜의 경영참가부분은 스캔론플랜과 대동

소이하지만, 스캔론플랜보다는 종업원 참여제도의 중요성이 덜 강조되는 특징이 있다. 즉, 럭커플랜에서는 생산위원회를 두지 않고 조정위원회만을 설치하는 것이 일반적인 경우이다. 최근에는 스캔론플랜이나 럭커플랜의 경우에도 경영참가제도의 통로로서 부서별 노사위원회와 공장별노사위원회외에도 자율경영팀이나 품질관리분임조를 활용하는 경우가 흔히 있다(Kim, 1996).

임프로쉐어플랜의 경우 처음 개발될 때부터 종업원 참여가 고려되지 않았으므로 대부분의 경우 경영참가제도와 병행되어 실시되지 않고 있다. 다만 최근에는 임프로쉐어플랜을 자율경영팀, 품질관리분임조 등 종업원 참여제도와 병행하여 실시하는 경향이 강해지고 있다. 또한, 최근 들어서는 집단성과배분제도를 실시하는 기업들이 기존의 정형적인 프로그램(스캔론, 럭커, 임프로쉐어)등을 각 기업의 환경과 상황에 맞추어서 수정하여 자체개발프로그램을 시행하는 경향이 강하다. 이러한 자체개발프로그램의 경우에도 사업장에 따라서 경영참가제도를 병행하기도 하고 순수한 집단보너스제도로만 운영하기도 한다. 결론적으로 집단성과배분제도에서 경영참가제도는 반드시 함께 실시되는 것이 아니고 사업장의 선택에 따라 그 포함여부가 결정된다.

본 연구에서는 다음의 두 가지 이유에 의하여 집단성과배분제도가 경영참가제도와 함께 실시될 때에 그 존속가능성이 더욱 커질 것으로 가설을 설정하였다. 첫째, 집단성과배분제도에 있어서 보너스제도와 경영참가제도는 상호 보완관계에 있다고 볼 수 있다. 즉, 경영참가제도는 직원개개인의 지식과 기술, 창의력을 충분히 발휘할 수 있는 통로를 제공하며, 집단보너스제도는 이러한 노력의 과실을 노사가 공유하는 채널을 제공하는 것이다 (Frost, Wakely, and Ruh, 1974; Lesieur and Puckett, 1968; Scanlon, 1948). 이 두 요소 중 어느 한쪽이 없다면 집단성과배분제도는 원활히 운영되지 않고 그 유효성은 현저히 감소할 것으로 예상되며 그 결과 지속적으로 운영될 가능성이 적어질 것이다. 반면, 이 두 요소가 함께 존재할 때에 그 상호작용에 의하여 집단성과배분제도가 더욱 효과적으로 작동할 수 있으며, 집단성과배분제도의 성과를 향상시키고, 그 결과 집단성과배분제도 자체가 지속적으로 존속하게 될 것이다. 기존의 연구결과에서도 경영참가제도와 함께 집단성과배분제도를 실시할 경우 집단성과배분제도의 성과가 더욱 향상된다는 점을 보여준다(Bullock and Lawler, 1984; Kim, 1996; Rosenberg and Rosenstein, 1980). 즉, 사업장에서 인적자원관리제도의 일환으로 실시하는 보너스제도와 경영참가제도는 프로그램성과와 프로그램의 수명의 양 측면에서 긍정적인 상호작용을 유도하는 내적적합의 관계에 있다고 볼 수 있다. 둘째, 경영참가제도는 구성원들에게 지식과 기술, 창의성을 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 구성원들의 내면적인 보상감(intrinsic rewards)이 더 커지게 되고 이는 집단성과배분제도에 대한 애착이나 만족도로 나타나 집단성과배분제도의 지속적인 시행을 바라고 요구하게 될 것이다.

가설 1: 집단성과배분제도가 경영참가제도와 함께 실시될 때에 집단성과배분제도가 오래 존속할 가능성이 커질 것이다.

두 번째의 가설은 사업장에서 이미 실시하고 있는 보상제도와 집단성과배분제도간의 내적적합성에 대한 것이다. 집단성과배분제도는 직무급, 기술급,

종업원지주제와 함께 실시될 때에 내적적합성이 확보되어 집단성과배분제도가 오래 존속할 가능성이 클 것으로 예상된다. 우선, 직무급은 직무분석을 실시하여 직무의 가치를 계산하고 직무의 가치에 따라서 임금을 지급하는 임금제도이다. 직무급하에서 구성원들은 직무기술서에 포함된 직무내용을 충실히 수행하는 것에 노력을 집중하는 경향을 띄게 됨에 따라 직무기술서에 포함되어 있지 않은 업무를 수행할 인센티브가 약하여 업무의 수행범위가 축소되는 결과를 가져오게 된다. 또한, 직무급은 개인적으로 정해진 자신의 업무에만 충실하려는 행위를 유도하므로 개인주의 경향을 확산시키고 상대적으로 팀워크가 경시될 가능성이 크다. 따라서 직무급하에서는 구성원들간에 업무의 성과를 향상시키려는 적극적인 노력을 유도하는 효과는 상대적으로 미약하게 마련이다(Gupta and Jenkins, 1991; Milkovich and Newman, 1996). 집단성과배분제도는 이러한 직무급의 단점을 보완하는 보상도구로서 쓰일 수 있다. 즉, 집단성과배분제도는 집단의 성과향상이 주된 목표이므로 직원간의 협조와 원활한 상호교육을 유발하고 정확히 자신의 직무가 아니더라도 집단전체의 성과향상을 위하여 기꺼이 수행하는 태도를 고양함으로써, 직무급의 단점인 개인주의 경향과 업무범위축소 경향을 해소하는 효과를 가질 것이다. 결국, 집단성과배분제는 직무급의 단점을 해소하는 상호보완적인 효과를 통하여 이 두 제도의 성과를 높이게 됨에 따라, 집단성과배분제도의 존속에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

기술급(pay-for knowledge or skill-based pay)은 각 개인이 훈련을 통하여 숙지한 기술의 숫자 및 숙련정도(number and depth of skills)에 따라서 급여 수준이 결정되는 임금지급 방식이다. 기술급제도에서는 구성원이 현재 수행하고 있는 직무와는 무관하게 그 개인이 수행할 수 있는 기술의 다양성과 정도에 따라 임금을 지급하게 된다. 이러한 점에 있어서 기술급제도는, 개인이 수행하는 직무에 따라서 임금을 지급하는 직무급이나, 근속년수에 따른 연공서열 임금제와는 뚜렷이 구별이 된다(Mericle and Kim, 1999; Murray, and Gerhart, 1998). 기술급제도는 개인의 기술습득수준을 획기적으로 향상시키는 장점이 있지만, 가장 큰 단점은 이 습득한 기술을 활용하여 성과향상을 유도할 만한 동기유발책이 없다는 점이다. 이러한 경우 집단성과배분제도는 직원들이 습득한 기술을 사용하여 성과를 향상시킬 수 있도록 동기유발한다는 점에서 기술급제도와 상호보완적이다. 또한, 기술급제도하에서는 언젠가는 직원들이 습득하여야 할 모든 기술을 습득하여 더 이상 임금인상의 가능성이 없어지는 현상(topping out 현상)이 나타날 가능성이 있다(Lawler, 1990; Lawler and Ledford, 1985). 이 경우, 구성원들의 동기를 유발하는 성과향상책으로 집단성과배분제도는 기술급제도와 함께 실시될 있는 유력한 임금제도이다. 이러한 이유에서 집단성과배분제도가 기술급과 함께 사용될 때에 두 제도는 상호보완적인 관계를 유지하게 되어 집단성과배분제도의 존속에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

또한, 종업원지주제도는 직원들로 하여금 회사의 주식을 보유하게 하여 직원들에게 조직에 대한 주인의식과 일체감을 고양하고, 동기유발을 통하여 조직성과의 향상을 꾀하는 제도이다. 그러나, 종업원지주제는 노사협조의 정신과 상하간 일체감을 향상시키는 심리적, 주관적 효과는 강하지만, 실질적으로 생산성이나 품질 등 조직의 성과를 향상시키는 객관적인 효과는 미약한 것으로 알려져 있다.

그 이유는 종업원지주제도가 구성원 개개인에게 주는 구체적인 혜택은 주가의 상승으로 인한 물질적인 효과인데 개개인 직원이 조직의 주가에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 극히 미약하며, 또한 대부분의 경우 주식의 매각가능시점을 퇴직후에 허용하기 때문에, 개개 직원들이 종업원지주제도로 인한 혜택을 보기 위하여 열심히 창의적으로 일할 동기유발효과가 적기 때문이다. 반면 집단성과배분제도는 단기적이고 구체적인 금전적인 혜택을 제공함으로써 종업원지주제도에서 제공하지 못하는 강력한 동기유발효과를 가지고 있다. 즉, 종업원지주제도가 상징적, 주관적인 노사협조의 정신을 북돋우는 한편, 집단성과배분제도는 실질적이고 구체적인 금전적인 혜택을 제공함으로써 상호보완적인 관계에 있는 것이다. 따라서, 종업원지주제도가 집단성과배분제도와 함께 사용될 때에 상호간의 내적적합성으로 인하여 집단성과배분제도의 생존에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

반면에 개인별 인센티브제도는 일정기간 중 개개 직원들의 생산액에 비례하여 임금을 지급하는 제도이며 주로 공장의 생산직 직원을 대상으로 실시된다. 개인별 인센티브제도는 작업간 상호독립성이 강한 테일러식 생산양식의 산물로서 작업세분화, 단순화, 품질보다는 생산량의 중시 등의 대량생산체제의 철학이 반영된 임금방식이다. 즉, 개개인이 극히 단순화되고 상호 독립적인 공정에서 작업량을 극대화시키도록 강한 동기유발을 하게 된다 (Mericle and Kim, 1999). 집단성과배분제도는 개인별 인센티브제도로 대표되는 테일러식 생산양식의 약점을 보완하고 개인별 인센티브제도를 대체하는 제도로서 도입되었다. 즉, 공정간의 상호관련성이 많은 생산양식에서 동료간의 협조와 상호작용의 장점을 극대화하기위한 제도가 집단성과배분제도인 것이다. 따라서, 집단성과배분제도는 작업간의 상호관련성이 높은 상산양식에 어울리고, 개인별 인센티브제도는 작업공정이 상당히 독립되어 동료직원과의 직접적인 상호작용이 적은 테일러식 생산양식에 적합한 방식이다. 따라서, 집단성과배분제도와 개인별 인센티브제도는 생산양식에 대한 상이한 가정을 바탕으로 하고 있으므로 이 두 보상제도간의 내적 적합성은 극히 희박한 것으로 보인다. 따라서, 집단성과배분제도가 개인별 인센티브제도와 동일한 직원들을 대상으로 함께 실시될 때에는 상호간의 충돌로 인하여 작업장 전체의 성과가 떨어질 뿐 아니라 집단성과배분제도가 오래 존속할 가능성 또한 적을 것으로 기대된다.

가설 2: 집단성과배분제도가 직무급, 기술급, 종업원지주제와 함께 실시될 때에 집단성과배분제도가 오래 존속할 가능성이 클 것이며, 집단성과배분제도가 개인별 인센티브제도와 함께 실시될 때에는 집단성과배분제도가 오래 존속할 가능성이 적을 것이다.

다음의 세 가설은 집단성과배분제도와 경영전략, 기업문화간의 외적 적합성에 대한 가설이다. 약 100년의 역사를 가진 집단성과배분제도에는 그간 여러가지의 정형화된 프로그램들이 개발되어 있다. 대표적인 프로그램으로는 스캔론, 럭커, 임프로쉐어플랜 등을 들 수가 있다. 그러나, 최근 들어서는 참여형 성과배분제도를 실시하는 기업들이 기존의 정형화된 프로그램을 각 기업의 환경과 경영전략에 맞추어서 수정하여 적용하는 경향이 강하다. 본 연구에서는 전체 참여형 성과배분제도의 22.4%가 자체개발 집단성과배분제도로 나타났다.

이러한 자체개발 집단성과배분제도에서는 성과측정의 기준으로서 사업장의 독특한 경영전략의 실현에 적합한 구체적인 지표를 사용하는 것이 큰 특징이다. 즉, 기존의 정형적인 프로그램에서 사용하는 지표인 노동비용이나 생산비용, 생산성 이외에도, 각 사업장의 사업전략을 적극 반영하여 품질향상, 소비자 만족도, 납기준수, 재고회전율 등 새로운 지표를 사용하고 있다. 예를 들면, 미국의 제록스사 웹스터공장에서 실시하고 있는 자체개발 집단성과배분제도에서는 전 사무직과 생산직 근로자의 성과를 측정하는 항목으로서 제품의 품질, 납기 준수 실적, 생산 비용의 절감, 산업안전등의 네 가지를 정하고, 매 분기 각 사업부문 별로 성과를 측정하고 각 사업부문의 성과가 목표를 초과한 경우 그 사업부문의 모든 사무직과 생산직 사원들이 현금보너스를 분기별로 지급하고 있다. 자체개발 집단성과배분제도를 사용할 경우 집단성과배분제도와 기업의 경영전략과의 연계성이 강화되어 집단성과배분제도가 경영전략의 실현에 기여하고 기업목표 달성에 공헌하는 바가 커져서 집단성과배분제도의 외적적합성이 향상될 것으로 보인다. 따라서, 자체개발 집단성과배분제도를 실시할 경우 기존의 정형화된 집단성과배분제도를 사용할 때보다 오랫동안 존속할 가능성이 클 것으로 기대된다.

가설 3: 자체적으로 설계한 집단성과배분제도는 기존의 정형적인 집단성과배분제도에 비하여 오래 존속할 가능성이 더 클 것이다.

기존의 정형적인 집단성과배분제도에서는 주로 비용절감형, 혹은 생산성 향상을 목표로 한 지표인 노동비용이나 생산비용, 생산성 등이 사용되었다. 따라서, 집단성과배분제도는 주로 가격위주 경영전략을 가진 노동집약적인 산업에서 주로 사용되는 것으로 인식되기도 하였다. 그러나, 최근 자체개발 집단성과배분제도의 등장으로 각 사업장의 사업전략을 적극 반영한 품질향상, 소비자 만족도, 납기준수, 재고회전율, 제품불량율, 고객유지율 등의 새로운 지표들이 다양하게 사용되고 있다. 이러한 지표들은 균일한 제품, 가격, 양을 위주로 하는 가격위주 경영전략보다는 혁신, 속도, 다양성, 품질, 고객만족을 중시하는 차별형 경영전략과 더욱 어울릴 것으로 보인다. 자체개발한 집단성과배분제중에서도 차별지향적이지 않은 지표를(예를 들면, 기업환경에 맞추어 변형된 노동비용이나 생산성기준)을 사용하는 경우도 있을 수 있다. 그러나, 자체개발 집단성과배분제도 중에서도 차별지향적인 지표(혁신, 속도, 다양성, 품질, 고객만족)를 사용하는 경우에는 특히 그 기업이 차별적 경영전략을 사용하는 경우 외적적합성이 향상될 것이다. 따라서, 차별지향적인 집단성과배분제는 가격위주 경영전략보다는 차별적 경영전략하에서 보다 오래 존속할 가능성이 더욱 커질 것이다.

가설 4: 차별지향적인 집단성과배분제는 차별적 경영전략하에서 오래 존속할 가능성이 더욱 커질 것이다.

마지막으로, 집단성과배분제도가 오래 존속하기 위하여는 그 기업의 문화와의 적합성을 따져 보아야 할 것이다. 집단성과배분제도가 기업문화와 일치하지 않는다면 구성원이 집단성과배분제도를 잘 받아 들이지 않을 것이며, 기업의 다른 관습과의 충돌로 인하여 제도화되지 않아서 결국은 집단성과배분제도가 뿌리를 내리지 못하고 중단될 것으로

예상된다. 반면, 집단성과배분제도가 기업문화와 일치한다면 직원들이 집단성과배분제도를 쉬게 이해하고 받아들일 것이며, 기업의 다른 관습과 잘 어울려 제도화가 용이하여 집단성과배분제도가 오랫동안 존속할 가능성이 클 것으로 예상된다. 구체적으로 집단성과배분제도에 적합한 기업문화는 과정이나 태도, 규칙보다는 구체적이고 실질적인 성과향상을 중시하는 성과주의 기업문화, 구성원이 성과배분을 통하여 기업과 위험을 공유하는 것을 기피하지 않는 위험선호 기업문화, 개개인의 독립적인 작업수행보다는 집단적인 팀웍과 정보공유, 성과공유를 중시하는 집단주의 기업문화등을 들 수 있을 것이다. 즉, 집단성과배분제도가 성과주의 기업문화, 위험선호 기업문화, 집단주의 기업문화하에서 실시될 경우는 그렇지 않은 경우보다 더 오래 존속할 가능성이 클 것이다.

가설 5: 집단성과배분제도는 성과주의 기업문화, 위험선호 기업문화, 집단주의 기업문화하에서 실시될 때에 오래 존속할 가능성이 클 것이다.

III. 연구의 방법론

3.1 1992년과 1999년의 설문실시

본 연구에서는 이미 실시한 1992년 6월의 설문에서 집단성과배분제도를 실시한 것으로 응답한 미국과 캐나다의 사업장에 대하여 1999년 8월 2차 설문을 배포하여 7년이 지난 시점에서 아직도 집단성과배분제도를 운영하고 있는지, 만약 중단하였다면 언제 어떠한 이유로 중단되었는지를 파악하였다. 구체적으로 1992년에 실시된 1차설문에서는 그 당시 미국과 캐나다에서 집단성과배분제도를 운영한 경험이 있는 모든 사업장을 대상으로 실시되었다. 1992년의 1차 설문에서는 먼저 미국과 캐나다에서 활동중인 집단성과배분제를 전문으로 하는 컨설턴트, 집단성과배분제도에 대한 설문조사를 한 적이 있는 연구자들, 미국의 노동교육기관에서 집단성과배분제에 대한 교육을 받은 기업체와 노조간부들, 미국노동부에서 출간한 도서에 수록된 집단성과배분제 실시기업들을 접촉하여 집단성과배분제도를 실시한 경험이 있는 모두 622개 사업장의 명단을 확보하였다. 당시 우편 설문의 대상은 집단성과배분제도에 대한 내용을 잘 알고 있을 것으로 예상되는 이 622개 사업장의 인사/노사담당자였다. 이들 사업장 중 50개의 사업장은 사업체의 이전, 도산 등으로 접촉이 되지 않았으며 성공적으로 접촉이 된 572개 사업장에 대하여 모두 3번에 걸친 설문지의 반복 우송과 1번의 독촉을 거친 결과 334개 사업장이 설문에 응답하였다. 따라서 1차 설문의 응답율은 58.4%(즉, 334/572)였다. 334개 응답 중 65개는 불완전한 정보가 너무 많거나, 집단성과배분제가 아닌 프로그램(예를 들면, 이익배분제)을 묘사한 것이어서 분석에서 제외되어 최종적으로 269개의 설문이 분석되었다.

1999년의 2차 설문에서는 이들 1992년에 응답한 269기업 중 그 당시 이미 집단성과배분제도를 중단하였다고 응답한 53개 사업장을 제외한 209개 사업장을 대상으로 설문지를 배포하였다. 209개 사업장 중 39개는 이전과 도산 등으로 접촉이 되지 않았으며 성공적으로 접촉이 된 170개 사업장에 대하여 모두 3번에 걸친 설문지의 반복 우송과 1번의 독촉을 거친 결과 87개 사업장이 설문에

응답하였다. 따라서 2차 설문의 응답율은 51.2% (즉, 87/170)이었으며, 최종적으로 이 87개의 설문이 분석대상이 되었다.

3.2 변수의 측정 및 분석

1992년 설문에서는 집단성과배분제도의 실시년도, 집단성과배분제도의 생존여부, 중단한 경우에는 중단한 년도, 집단성과배분제도의 성과(전반적인 성과, 노동생산성, 품질, 노동비용절감, 작업공정개선정도, 보너스지급정도), 집단성과배분제도의 종류, 자체개발 집단성과배분제도의 개발여부 등을 파악하였다. 1999년의 2차설문에서는 집단성과배분제도의 실시년도, 집단성과배분제도의 생존여부, 중단한 경우에는 중단한 년도, 집단성과배분제도의 성과(전반적인 성과, 노동생산성, 품질, 노동비용절감, 작업공정개선정도, 보너스지급정도)등을 다시 파악하고, 추가로 기업의 경영전략, 기업문화, 기업의 다른 인적자원관리제도 현황 등을 파악하였다. 경영전략에 대한 설문문항은 Miles and Snow (1984)의 개념을 참고하여 작성하였으며, 기업문화에 대한 설문문항은 O'Reilly, Chatman, and Caldwell(1991)의 문항 중 일부를 사용하였다(〈표 5〉 참조).

본 연구에 사용된 변수들의 기초통계는 〈표 2〉에 나타나있다. 본 연구에 포함된 사업장에서는 평균 2.1개의 경영참가프로그램을 실시하고 있었다. 급여제도의 측면에서는 86.5%의 사업장에서 직무급을, 33.8%의 사업장에서는 기술급을 사용하고 있는 것으로 드러났다. 성과급의 측면에서는 12.2%의 사업장에서는 개인별인센티브제를, 17.6%의 사업장에서는 종업원지주제를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 10.6%의 사업장에서는 차별지향적인 집단성과배분제를 실시하고 있었다. 변수간의 상관계수는 〈표 3〉에 나와 있는데 변수들간의 상관관계의 정도가 과다하게 높은 경우는 별로 없어서 본 분석에 다중공첨성(multicollinearity)의 문제는 심각하지 않은 것으로 나타났다. 〈표 4〉에서는 본 연구에 사용된 경영전략과 기업문화에 관한 변수들을 도출하기 위한 요인분석의 결과를 보고하고 있다. 요인분석은 주요요인분석법(principal component methods)를 사용하였으며, 요인분석의 결과는 이들 요인이 다른 요인들과 분명히 구별되는 개념(construct)임을 보여준다. 이들 중 차별적 경영전략의 변수로는 경영전략에 대한 구성항목 중 요인1(차별적 경영전략)의 수치만을 사용하였으며, 위험선호의 변수도 위험선호기업문화에 대한 구성항목중 요인1(위험선호)의 수치를 사용하였다. 성과주의 기업문화와 집단주의 기업문화는 하나의 요인으로 나타나 있으므로 요인의 수치를 변수의 가치로 사용하였다.

본 연구의 분석방법은 로지스틱 회귀분석을 사용하였다. 즉, 1999년의 2차설문시에 집단성과배분제도가 존속하는 지의 여부를 종속변수로 하여 회귀분석이 이루어 졌다. 종속변수는 집단성과배분제도가 존재하는 경우 1로 코딩하고, 1999년 이전에 중단된 경우는 0으로 코딩하였다. 종속변수가 제한된 숫자(1 혹은 0)만을 가지는 경우에는, 보통최소자승법(ordinary least square)방식의 회귀분석보다는 로지스틱 회귀분석이 적합한 것으로 알려져 있다(Maddala, 1994). 본 연구의 비교적 적은 87개의 샘플숫자를 고려할 때 총 14개의 독립변수를 함께 수식에 포함할 수는 없었으므로, 내부적합성수식에는 내부적합성 가설(가설 1, 2)과 관련된 9개의 독립변수가 포함되었고 외부적합성수식에는 외부적합성 가설(가설 3, 4, 5)과 관련된 5개의 독립변수만이 포함되었다(〈표 6〉참조).

〈표 2〉 변수의 기초통계

변수명	평균	표준편차	측정방법및 정의
성과배분제도 생존	.744	.439	1999년 현재 성과배분제를 시행중=1; 이미 중단=0
품질관리분임조	.214	.411	성과배분제 실시기간중 품질관리분임조를 실시=1; 미실시=0
자율경영팀	.466	.500	성과배분제 실시기간중 자율경영팀을 실시=1; 미실시=0
부서별노사위원회	.353	.479	성과배분제 실시기간중 부서별노사위원회를 실시=1; 미실시=0
공장별노사위원회	.384	.487	성과배분제 실시기간중 공장별노사위원회를 실시=1; 미실시=0
경영참가프로그램의 숫자	2.090	1.350	성과배분제 실시기간중 함께 실시한 경영참가프로그램의 숫자
직무급	.865	.344	성과배분제 실시기간중 직무급임금제도를 실시=1; 미실시=0
개인별 인센티브제	.122	.329	성과배분제 실시기간중 개인별 인센티브제를 실시=1; 미실시=0
기술급	.338	.476	성과배분제 실시기간중 기술급을 실시=1; 미실시=0
종업원지주제	.176	.383	성과배분제 실시기간중 종업원지주제를 실시=1; 미실시=0
자체설계 성과배분제	.224	.417	성과배분제도를 기업의 전략과 환경에 맞게 스스로 설계=1; 기존의 정형적인 성과배분제(예를 들면, Scanlon, Rucker, Improshare plan등) 를 실시=0
차별지향적 성과배분제	.106	.309	성과배분제도의 성과측정기준이 품질, 납기준수, 고객만족도등 비용절감이나 생산성 향상 이외의 목표를 설정=1; 성과배분제도의 성과측정기준이 노동비용, 재료비등 비용절감이 주된 목표임=0

N=87

〈표 3〉 변수간의 상관관계

변수명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 성과배분제도 생존															
2. 품질관리분임조	.082														
3. 자율경영팀	.143	.155**													
4. 부서별노사위원회	.138	.036	.176***												
5. 공장별노사위원회	.151	-.110*	.193***	.355***											
6. 경영참가프로그램의 숫자	.126	.400***	.597***	.609***	.561***										
7. 직무급	.129	-.016	.057	.192	.124	.165									
8. 개인별 인센티브제	.063	.039	.073	-.078	-.096	.014	-.216*								
9. 기술급	.029	.205*	.057	-.055	-.035	.124	-.136	-.004							
10. 종업원지주제	.213*	.029	.303***	.028	.075	.185	-.129	-.172	.121						
11. 자체설계 성과배분제	.188*	.080	.283***	.072	.215**	.282***	.036	.159	.104	.332***					
12. 차별지향적 성과배분제	.146	.033	.221***	.075	.211**	.233***	.136	-.002	-.015	.148	.642***				
13. 차별적 경영전략	.157	-.015	-.026	-.201*	-.151	-.145	-.181	-.132	.143	.089	-.010	.136			
14. 성과주의 기업문화	-.012	-.178	.036	.164	.110	.046	-.227*	.017	.027	.095	.024	-.107	.216*		
15. 위험선호 기업문화	-.067	-.084	.007	.153	.134	.113	-.013	-.158	.298**	.097	-.030	-.111	.317***	.596***	
16. 집단주의 기업문화	-.016	-.055	-.016	.060	.000	.038	-.041	.116	.208*	.000	-.035	-.159	.012	.401***	.443***

N=87

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$(two-tailed tests)

〈표 4〉 요인분석 결과

경영전략에 대한 구성항목	요인 1 (차별적 경영전략)	요인 2 (가격위주 경영전략)
소비자에게 전문화된 상품과 서비스를 제공	.835	-.006
시장상황의 변화에 따라 상품과 서비스를 신속히 변경	.784	.153
상품과 서비스의 판로개척을 위하여 새로운 기술과 방법을 개발	.800	.186
고가의 상품과 서비스시장을 대상으로 함	.443	-.617
경쟁사보다 싼 가격에 상품과 서비스를 제공함	.006	.862

성과주의 기업문화에 대한 구성항목	요인 1
성과에 대한 높은 기대수준	.872
행동주의적	.716
업적중심적	.769
결과지향적	.861

위험선호 기업문화에 대한 구성항목	요인 1 (위험선호)	요인 2 (위험회피)
기회를 활용하는 데에 기민함	.846	-.009
위험을 감수함	.732	-.465
실험적 시도를 할 용의가 있음	.791	-.211
조심성을 중시	.189	.606
안정성을 중시	.497	.548
예측가능성을 중시	.264	.744

집단주의 기업문화에 대한 구성항목	요인 1
다른 직원과 협조하여 작업함을 강조	.828
직원위주의 경영방식	.881
팀웍을 중시	.776
공정성을 강조	.679
인내와 포용을 중시	.730

Ⅳ. 연구의 결과

본 연구의 분석대상이 된 87개의 성과배분제도 중 64개(74.4%)는 1992년과 1999년 두 시점에서 모두 실시중인 것으로 나타났으며 22개(25.6%)는 1992년에는 존재하였으나 1999년이전에 중단된 것으로 나타났다. 본 연구에서 보인 25.6%의 중단율은 기존연구에서 나타난 집단성과배분제도의 중단율과 대체로 일치한다. 즉, Markham, Scott

and Little(1992)의 1991년 설문에서는 258개의 집단성과배분제도 중 39개(15.1%)가 중단된 것으로 나타났으며, Kaufman(1992)은 112개 임프로쉐어프로그램 중 26개가(23.2%) 중단된 것으로 보고하였다. 또한, 본 연구의 1992년 설문에서도 20.4%(211 집단성과배분제도 중 43개)가 중단된 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 프로그램 생존율의 측면에서는 기존연구에서 발견된 범위를 크게 벗어나지 않는 것으로 나타나, 대체로 대표성을 가진다고 볼 수 있다.

이들 22개 사업장이 성과배분제를 중단한 이유가 〈표 5〉에 나타나 있다. 이 항목에 응답한 18개 사업장에 의하면, (1) 회사의 상황과 맞지 않는 보너스 공식의 선택, (2) 회사본부에서 성과배분제의 중단을 결정, (3) 사업종목의 중대한 변화, (4) 성과기준이 너무 높았음, (5) 성과배분제도가 불황기를 견디지 못하고 중단됨, (6) 노동조합(혹은 직원들)이 성과배분제를 반대함 등이 주요 중단 사유로 언급되었다. 이러한 중단 사유들은 거의 모두 집단성과배분제도와 사업장 내부상황이나 외부상황과의 조화정도를 의미하는 것들로서, 내부적합성과 외부적합성이 성과배분제도의 존속을 결정하는 중요한 요인이라는 본 연구의 가정을 간접적으로 뒷받침해주는 것으로 보인다.

〈표 6〉에서는 로지스틱회귀분석의 결과가 나타나 있다. 일부 예외가 있으나 대체로 본 연구의 주요 가설들이 지지되었다. 지지된 가설의 통계적인 유의수준이 5-10%로 낮은 것은 본 연구에 사용된 샘플의 숫자가 비교적 적은 것이 한 원인일 것이다.

집단성과배분제도가 경영참가제도와 함께 실시될 때에 그 존속가능성이 더욱 커질 것이라는 가설 1은 대체로 지지되었다. 집단성과배분제도와 함께 실시되는 개별 경영참가제도는 예외없이 모두 통계적으로 유의한 수준에서 집단성과배분제도의 생존과 긍정적인 관련성을 보여주었다. 특히, 자율경영팀이 집단성과배분제도와 함께 실시될 경우 5%의 유의수준에서 집단성과배분제도의 생존가능성에 긍정적인 관련이 있는 것으로 나타났으며, 품질관리분임조, 부서별노사위원회, 공장별노사위원회 등은 10%의 유의수준에서 긍정적인 관련성을 보였다.

〈표 5〉 성과배분제도의 중단사유

중단사유	응답수	백분율(%)
회사의 상황과 맞지않는 보너스 공식의 선택	8	44.4
회사본부에서 성과배분제의 중단을 결정	5	27.8
사업종목의 중대한 변화	4	22.2
성과기준이 너무 높았음	4	22.2
성과배분제도가 불황기를 견디지 못하고 중단됨	3	16.7
노동조합(혹은 직원들)이 성과배분제를 반대함	1	5.6
다른 이유	2	11.1

주) 1999년 설문항목임
응답자수: 총 18
각 응답자가 가장 중요한 두 가지 중단사유를 언급한 것임

〈표 6〉 로지스틱 회귀분석 결과: 집단성과배분제도의 생존을 결정하는 요인(N=87)

변수	내부적합성 수식	외부적합성 수식
품질관리분임조	2.170 *	
	(1.395)	
자율경영팀	2.235 **	
	(1.164)	
부서별노사위원회	2.073 *	
	(1.279)	
공장별노사위원회	1.796 *	
	(1.252)	
경영참가프로그램의 숫자	-1.351 **	
	(.725)	
직무급	2.260 *	
	(1.345)	
개인별 인센티브제	10.911	
	(48.616)	
기술급	.640	
	(.870)	
종업원지주제	9.415	
	(41.783)	
자체설계 성과배분제		1.803 *
		(1.139)
성과주의 기업문화		.024
		(.391)
위험선호 기업문화		-.315
		(.412)
집단주의 기업문화		.119
		(.359)
차별적 경영전략 * 차별지향적 성과배분제		6.81 *
		(4.40)
상수	-.882	1.150 ***
	(1.371)	(.326)
-2 Log Likelihood	48.624	66.696

주) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$(one-tailed tests).
( )안의 숫자는 표준편차임

이러한 결과는 집단성과배분제도가 어떠한 종류의 경영참가제도와 함께 사용되더라도 내적적합성을 가지게 되어 그 생존가능성이 커진다는 점을 의미한다. 다만, 집단성과배분제도와 함께 실시되는 경영참가프로그램의 숫자는 예상과는 달리 집단성과배분제도의 생존에 부정적으로 관련되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 집단성과배분제도와 개별경영참가프로그램과의 연계가 더욱 중요하다는 점을 보여주고 있으며, 다수의 경영참가프로그램을 동시에 진행하는 것은 오히려 집단성과배분제도와 개별프로그램과의 연계성을 흐려서 결과적으로 내적적합성을 떨어뜨릴 수도 있음을 암시하고 있다.

각 사업장에서 이미 실시하고 있는 보상제도와 집단성과배분제도간의 내적적합성에 대한 두 번째 가설은 일부만이 지지되었다. 로지스틱회귀분석의 결과에 의면 집단성과배분제도가 직무급과 함께 실시될 때에는 집단성과배분제도의 존속여부와 10%의 유의수준에서 긍정적으로 관련됨을 보여준다. 이는 집단성과배분제도가 직무급의 단점인 개인주의 경향과 업무범위축소 경향을 완화하는 효과를 가짐에 따라 상호보완적인 상승작용을 하게 되어 집단성과배분제도의 존속에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 그러나, 기술급과 종업원지주제, 그리고 개인별인센티브제도는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러났다. 이러한 결과는 본 연구의 비교적 적은 샘플수에 기인한 통계적 파워의 부족이 원인일 수 있으므로, 집단성과배분제도와 이러한 보상제도와의 내적적합성의 문제는 향후의 연구에서 보다 심층적으로 다루어 져야 할 것이다.

자체적으로 설계한 집단성과배분제도가 스캔론, 럭커, 임프로쉐어 등 정형적인 집단성과배분제도에 비하여 오래 존속할 가능성이 더 클 것이라는 가설 3은 지지되었다. 즉, 자체설계성과배분제는 10% 수준에서 통계적으로 유의하게 집단성과배분제도의 생존과 관련된 것으로 나타났다. 이러한 결과는 각 사업장의 사업전략을 반영한 성과지표를 자체개발하여 사용한 경우 집단성과배분제도와 기업의 경영전략과의 외적적합성이 강화되어 기존의 정형화된 집단성과배분제도를 사용할 때보다 존속가능성이 커진다는 것을 암시한다.

차별지향적인 집단성과배분제는 가격위주 경영전략보다는 차별적 경영전략하에서 보다 오래 존속할 가능성이 더욱 커질 것이라는 가설 4는 지지되었다. 차별적 경영전략과 차별적지향적 성과배분제간의 상호작용은 10%의 통계적 유의수준에서 집단성과배분제의 생존과 긍정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 사업장의 경영전략에 따라서 집단성과배분제의 성과지표가 달라져야 함을 의미한다. 또한, 과거에 집단성과배분제도가 주로 가격지향적인 경영전략을 가진 노동집약적인 산업에서 널리 실시되었으나, 앞으로는 차별지향적인 성과지표가 개발됨에 따라 차별적 경영전략을 가진 기업에서도 집단성과배분제도가 널리 활용될 가능성이 있음을 보여준다.

마지막으로 집단성과배분제도의 생존은 그 기업의 문화와의 적합성이 중요하다는 가설 5는 지지되지 않았다. 기업문화를 나타내는 세 독립변수(성과주의 기업문화, 위험선호 기업문화, 집단주의 기업문화)는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 기업문화와 집단성과배분제도와의 적합성이 경영전략과의 연계성보다는 덜 중요하다는 것을 의미할 수도 있다. 또한, 구성원 한 사람이 응답하기에는 기업문화라는 개념이 상대적으로 더 모호하여 부정확한 측정이 이루어 졌을 가능성에서도 그 이유를 찾을 수 있을 것이다.

V. 결론 및 한국기업에의 시사점

본 연구는 미국과 캐나다에서 집단성과배분제를 시행한 사업장을 대상으로 1992년과 1999년 2차례의 설문조사를 실시하여, 집단배분제도의 생존에 영향을 미치는 요인들을 로지스틱 회귀분석을 사용하여 분석하였다. 본 연구에서는 전략적 인적자원관리 분야에서 개발된 내적적합성과 외적적합성의 이론을 사용하여 구성된 5가지의 가설을 검증하였다. 일부 예외가 있으나 본 연구의 주요 가설은 대체로 지지된 것으로 보인다. 집단성과배분제에 있어서 내적적합성의 중요성을 보여주는 주요 결과로는 (1) 집단성과배분제도가 경영참가제도와 함께 실시될 때에 그 존속가능성이 더욱 커지는 것으로 나타났으며, (2) 집단성과배분제도가 직무급과 함께 사용될 경우 집단성과배분제의 생존확율이 높아지는 점들이다. 집단성과배분제에 있어서 외적적합성의 중요성을 보여주는 주요 결과로는 (1) 사업장의 전략과 환경에 맞추어 자체적으로 설계한 집단성과배분제도가 스캔론, 럭커, 임프로쉐어 등 정형적인 집단성과배분제도에 비하여 오래 존속할 가능성이 더 큰 것으로 나타났으며, (2) 차별지향적인 집단성과배분제는 가격위주 경영전략보다는 차별적 경영전략하에서 보다 오래 존속할 가능성이 더욱 커지는 것으로 나타난 점이다. 이러한 결과들은 본 연구에서 제시한 적합성가설이 프로그램의 존속에 중요하다는 점을 보여주는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

다만, 몇 가지의 예상 밖의 결과들을 언급할 필요가 있다. 우선, 집단성과배분제도와 함께 실시되는 경영참가프로그램의 숫자는 예상과는 달리 집단성과배분제도의 생존에 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타난 점은 예상밖의 결과로서 추후 더욱 엄밀히 검증할 필요가 있는 것으로 보인다. 또한, 지지된 가설의 경우에도 유의도 수준이 대체로 5-10%로 비교적 낮은 점은 본 연구의 샘플수가 상대적으로 적은 것이 한 원인일 것으로 짐작된다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적, 실무적인 시사점을 가질 것으로 예상된다.

우선, 본 연구의 이론적인 시사점은 전략적인적자원관리 이론의 측면과 집단성과배분제 이론의 측면으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 전략적 인적자원관리이론의 측면에서 본다면, 본 연구는 전략적인적자원관리의 내적적합성, 외적적합성의 개념을 프로그램의 생존분석에 활용한 거의 유일한 연구인 것으로 보인다. 적합성에 대한 대부분의 기존연구가 적합성이 성과에 미치는 영향만을 측정하였다. 그간 적합성이론과 성과와의 관계를 측정한 대부분의 연구들이 실증적인 지지를 얻지 못하거나 미약한 지지를 획득하였다. 특히, 내적적합성과 성과와의 관계를 분석한 연구들은 실증적인 지지를 얻은 경우가 있으나(i.e., Koch & McGrath, 1996; MacDuffie, 1995), 외적적합성과 성과와의 관계를 분석한 연구들은 대체로 혼합된 결과를 얻고 있는 것이다(i.e., Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996). 따라서, Pfeffer (1994) 는 상황론적인 접근법에 대한 실증적인 지지가 너무나 낮으므로 일반론적인 접근법을 더욱 중시하여야 한다는 주장을 한 바 있다. 이러한 기존의 연구에 비하여 본 연구에서는 적합성이론이 오히려 프로그램의 생존에 중요한 영향을 미칠 것이란 가설을 설정하고 내적적합성과 외적적합성의 양 측면 모두에서 어느 정도의 실증적인 지지를 획득한 점은 중요한 이론적 시사점을 내포하고 있다. 즉, 적합성의 이론이 향후의 연구에서 조직성과이

외에도 프로그램의 수명 등 다양한 조직의 현상을 예측할 수 있는 이론적인 도구로 활용될 수 있음을 나타내고 있다.

집단성과배분제도 이론에의 기여도를 언급한다면, 본 연구는 전략적 인적자원관리분야의 적합성 이론이라는 새로운 이론적인 틀로 집단성과배분제의 현상을 설명한 점을 강조할 수 있다. 1990년대 이후로 집단성과배분제를 이론적으로 규명하려는 시도가 여러 명의 학자들에 의하여 다양한 이론들을 집단성과배분제의 현상에 적용하였다(Mericle and Kim, 2003). 예를 들면, 지난 10여년간 재강화이론(reinforcement theory) (Mawhinney and Gowen, 1990), 사회적 딜렘마이론(social dilemma framework) (Cooper, Dyck, and Frohlich, 1992), 조직정의이론(organizational justice theory) (Welbourne, Balkin, and Gomez-Mejia, 1995), 제도화이론(institutionalization theory) (Kim, 1999), 대리인과 위험공유이론(agency and risk-sharing framework) (Gomez-Mejia, Welbourne, and Wiseman, 2000), 학습이론(learning organization theory) (Arthur and Aiman-Smith, 2001)등이 집단성과배분제도에 응용되었다.

본 연구는 이러한 기존의 시도에 덧붙여서 적합성이론을 집단성과배분제도에 응용한 점이 특징이다. 적합성이론은 1990년대이후 인적자원의 전략적 활용을 중시하는 전략적인적자원관리의 주요 이론적인 틀로 사용되고 있다. 전략적 인적자원관리 이론은 인적자원관리의 새로운 패러다임으로 인정받는 이론틀로서, 인적자원관리를 선발, 훈련, 평가, 급여등의 개별적인 분야로 파악하기 보다는 인적자원관리 전체를 하나의 총제적 시스템으로 파악하는 특징을 지니고 있다. 그간 인적자원관리의 거의 전분야에 걸쳐서 전략적 인적자원관리의 영향을 받은 연구가 진행되어 왔으나, 집단성과배분제도에 대하여는 기업의 통제수단의 종류와 집단성과배분제 도입간의 적합성을 연구한 Mangel and Useem(2000)의 연구이외에는 이루어 지지 않은 것으로 보인다. 본 연구는 집단성과배분제의 존속과 내적적합성, 외적적합성간의 연관성을 규명함으로써 적합성개념이 집단성과배분제의 다양한 측면을 분석하는 도구로 활용될 수 있음을 시사하였다. 또한, 혁신프로그램의 생존을 설명하는 기존의 실증적 연구가 희소하고(Drago, 1988; Eaton, 1994), 이론적인 틀도 제도화이론이외에는(Kim, 1999) 상당히 미흡한 상황임을 감안할 때, 본 연구에서 시도한 적합성이론은 집단성과배분제도뿐만 아니라 일반적인 혁신프로그램의 생존을 예측하는 모형으로 원용될 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적인 공헌도로는 집단성과배분제도가 지속적으로 긍정적인 성과를 거둘 수 있도록 영향을 미치는 여러 변수들을 제시하여, 실무자가 현실에 적용할 수 있는 가능성을 제시한 점일 것이다. 전술한 바와 같이 집단성과배분제의 잠재력을 떨어뜨리는 중요한 원인으로 이 제도의 수명이 짧은 점을 들 수 있으므로, 집단성과배분제의 지속적인 시행을 돕는 요인들을 파악하는 것은 실무적으로 중요성을 띈다. 즉, 집단성과분제도의 생존을 위하여는 (1) 경영참가제도를 병행하여 실시하고, (2) 집단성과배분제도를 직무급의 단점을 보완하는 제도로 활용할 것이며, (3) 스캔론, 럭커, 임프로쉐어 등 정형적인 집단성과배분제도보다는 사업장의 전략과 환경에 맞추어 집단성과배분제를 자체설계하는 것을 적극 고려할 것이며, (4) 경영전략(가격지향적, 혹은 차별지향적)에 적합한 집단성과배분제를 설계할 것 등을 염두에 두어야 할 것

이다.

마지막으로 한국기업의 집단성과배분제도 도입실태와 본 연구가 한국기업에 갖는 시사점을 언급하고자 한다. 우리나라의 경우 집단성과배분제도가 어느 정도 도입되어 있는지 정확히 알려져 있지 않다. 그 이유는 일반적으로 집단이익배분제와 집단성과배분제의 구분 없이 통칭하여 성과배분제도로 조사되고 있기 때문이기도 하지만, 실제로 집단이익배분제도에 비해 집단성과배분제도에 대한 이해가 폭넓지 않기 때문이다. 다만 넓은 의미의 성과배분제도가 최근에 빠른 속도로 확산되고 있는 것으로 알려져 집단성과배분제도도 최근에 많이 보급되었을 것으로 보인다. 지난 수년간 성과배분제도의 도입비율을 가장 체계적으로 조사한 기관은 노동부이다. 실례로 100인 이상 사업장을 대상으로 노동부가 조사한 지난 몇 년간의 성과배분제도 도입 확산 추이를 살펴보면, 100인 이상 기업 중 성과배분제도를 도입한 기업은 1996년 11월에는 5.7%이었으나, 그후 매번 조사시기마다 증가추세를 보여주었으며 2002년 1월에는 23.4%를 기록하여 불과 6년사이에 4배이상 대폭 증가하였음을 알 수 있다.[4] 또한, 적용대상확대여부를 묻는 질문에서도 현재대로 유지(58.2%)가 다수이며, 앞으로 축소할 계획을 가진 기업(1.5%)에 비하여 추후 확대할 계획인 사업장이 27.6%에 달하여 향후에도 집단성과배분제도의 도입이 계속적으로 증가할 것임을 보여주고 있다(〈표 7〉 참고).

그러나, 국내기업이 도입한 제도는 집단성과배분제도라고 불리더라도 실제로는 순수한 집단성과배분제도(gainsharing)외에 변형된 집단이익배분제(profit sharing)가 상당수 포함되는 경우가 있는 것으로 나타난다(노동부, 2002). 즉, 2002년 노동부의 조사에 의하면 응답기업 중 72%가 성과측정의 기준으로는 이익을 사용하여 사실상 집단이익배

〈표 7〉 우리나라 기업의 성과배분제도 도입 실태

조사기관	조사연도	조사대상 (100인이상 기업)	도입기업수 (도입비율)	비고
노동부*	1996.11	5,830	334(5.7%)	성과배분제도
	1997.10	5,754	405(7.0%)	
	1999.1	4,303	689(16.0%)	
	2000.1	4,052	833(20.6%)	
	2001.1	4,698	1,025(21.8%)	
	2002.1	4,998	1,172(23.4%)	
한국노동연구원**	1998. 10		18.0%	집단성과배분제도

자료: * 노동부(2002), 연봉제·실태조사 결과

** 유규창(1999), 상장기업 인적자원관리 실태조사, 한국노동연구원(미발간자료)

4) 또한 상장기업의 인적자원관리에 대한 1998년 10월 노동연구원의 실태조사에서도 집단성과배분제도를 도입한 기업이 412개 조사 대상 상장기업 가운데 18%인 74개 기업이 도입하고 있는 것으로 나타났다(〈표 7〉 참조).

분제의 형태를 띄고 있으며, 성과측정의 기준으로 매출액(응답기업의 60.9%), 부가가치나 생산성(응답기업의 40.8%), 비용절감(응답기업의 30.3%), 품질관리(응답기업의 18.4%)를 사용하는 기업의 경우는 북미에서 사용되는 집단성과배분제도(gainsharing)와 유사한 제도를 운영하고 있는 것으로 보인다. 한편 성과배분의 지급시기는 46.0%의 기업이 연1회, 16.8%의 기업이 매월, 14.0%의 기업이 반기별, 8.0%의 기업이 분기별로 지급하고 있으며 12.0%의 응답기업은 부정기적으로 성과배분을 지급하는 것으로 나타났다.

2002년 노동부의 조사에 의하면, 도입비율을 업종별로 살펴볼 때 금융 및 보험업이 45.3%로 가장 높고, 교육서비스업은 8.4%로 가장 낮은 것으로 나타났으며, 유형별로는 공공부문이 35.1%로 민간부문 23.1%보다 높으며, 기업규모별로는 규모가 클수록 실시비율이 높아서 5,000인이상 사업장이 62.5%로 가장 높고 100-299인 사업장은 20.5%로 가장 낮은 것으로 나타났다. 한편 노조기업이 무노조기업보다 집단성과배분제도의 도입이 전반적으로 미흡한 것으로 나타나는 데(노동부, 2002), 이는 국내노동조합이 집단성과배분제도에 대하여 대체로 부정적인 인식을 갖고 있기 때문인 것으로 보인다. 예를 들면, 한국노총 등 노동계에서는 집단성과배분제도를 실시함에 있어서 사용자가 공정한 성과기준을 사용하지 않거나, 성과측정을 자의적으로 실시하여 직원이 정당한 성과배분을 받지 못하거나, 사용자가 집단성과배분제도를 노조나 노조간부를 통제하는 수단으로 사용할 것을 우려하여 집단성과배분제도에 대한 부정적인 태도를 취하고 있다(전정하, 2002). 같은 맥락에서 사용자들 역시 집단성과배분제도를 실시함에 있어서 가장 어려운 점을 성과배분기준마련(49.9%), 근로자간 위화감조성(11.5%), 근로자와 노조의 비협조(3.2%)를 들고 있다(노동부, 2002).[5)]

국내기업의 집단성과배분제도의 도입율이 지속적으로 증가하고 있는 추세를 감안할 때 향후 집단성과배분제도에 대한 국내의 연구가 더욱 확충되기를 기대한다. 특히, 한국기업의 인적자원관리방식과 집단성과배분제도와의 내적적합성의 문제는 향후 집단성과배분제도의 확산을 가름하는 주요 이슈로 생각된다. 예를 들면, 한국의 연공서열형 속인급 임금제도를 보완하는 성과주의형 임금제도로서 집단성과배분제도가 고려될 수 있을 것이며, 현재 도입되고 있는 연봉제가 개개인간의 지나친 경쟁을 조장하고 팀워크를 해치는 경향이 있다면 집단성과배분제도가 그 대안으로 도입될 수 있을 것이다. 외적적합성의 차원에서는 아직도 노동집약적인 경영전략을 유지하는 한국기업의 수가 많음을 고려할 때 노동비용의 절감을 강조하는 스캔론, 럭커, 임프로쉐어 등 정형화된 집단성과배분제도의 도입도 바람직할 것으로 보이며, 차별적인 경영전략을 사용하는 기업은 차별적인 성과지표를 사용하는 자체설계 집단성과배분제도의 도입을 고려할 수 있을 것이다.

5) 이외에도 사용자들은 집단성과배분제도를 실시함에 있어서 가장 어려운 점으로 성과상여금의 고정급화 우려(23.3%), 관리비용과다(1.7%)를 들고 있다(노동부, 2002).

참 고 문 헌

김동원(1996), 종업원 참여제도의 이론과 실제, 서울, 한국노동연구원.

김동원, 유규창(2001), "집단성과배분제도" 21세기형 성과주의 임금제도(유규창, 박우성 편집) 서울: 명경사, 211-261쪽.

노동부(2002), 연봉제 · 실태조사 결과, 서울, 노동부.

유규창(1999), 상장기업 인적자원관리 실태조사, 서울, 한국노동연구원(미발간 자료).

전정하(2002. 8. 27, 한국노동조합총연맹 교육국장), 저자와의 인터뷰.

Arthur, J. B., and L. Aiman-Smith(2001), Gainsharing and Organizational Learning: "An Analysis of Employee Suggestions Over Time," *Academy of Management Journal*, 44(4), 737-754.

Becker, B., and B. Gerhart(1996), "The Impact of Human Resource Management on Perception of Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bullock, R. J., and E. E. Lawler(1984), "Gainsharing: A Few Questions, and Fewer Answers," *Human Resource Management*, 23(1), 23-40.

Bullock, R. J., and M. E. Tubbs(1990), "A Case- meta-analysis of Gainsharing Plans as Organization Development Interventions," *Journal of Applied Behavioral Science*, 26(3), 383-404.

Cooper, C. L., B. Dyck, and N. Frohlich(1992), "Improving the Effectiveness of Gainsharing: the Role of Fairness and Participation," *Administrative Science Quarterly*, 37, 471- 490.

Cotton, J. L.(1993), *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, London, Sage Publications.

Delery, J., and D. H. Doty(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.

Drago, R.(1988), "Quality Circle Survival: An Exploratory Analysis," *Industrial Relations*, 27(3), 336-351.

Eaton, A. E.(1994), "The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings," *Industrial and Labor Relations Review*, 47(3), 371-389.

Eaton, A. E., and P. B. Voos(1992), "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation," In L. Mishel and P. B. Voos(Eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York: M. E. Sharpe, 173- 216.

Frost, C. F., J. H. Wakely, and R. A. Ruh(1974), *The Scanlon Plan for Organization Development*, Ann Arbor, MI, Michigan State University Press.

Gomez-Mejia, L.R., T. R. Welbourne, and R. M. Wiseman (2000), "The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing," *Academy of Management Review*, 25(3), 492- 508.

Goodman, P. S., M. Bazerman, and E. Conlon (1980), "Institutionalization of Planned Organizational Change," In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 215-246.

Goodman, P. S., and J. W. Dean(1982), "Creating Long-term Organizational Change," In P. S. Goodman and Associates(Eds.), *Change in Organizations*, San Francisco, CA, Jossey- Bass Publishers, 226-279.

Goodman, P. S., and J. W. Dean(1995), "Making Productivity Programs Last," In B. Graham-Moore and T. L. Ross(Eds.), *Gainsharing and Employee Involvement*, Washington, D.C., Bureau of National Affairs, 121-135.

Gowen, C. R., and S. A. Jennings(1991), "The Effects of

Changes in Participation and Group Size on Gainsharing Success: A Case Study," *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 147-169.

Gupta, N. and G. D. Jenkins, Jr.(1991), "Practical Problems in Using Job Evaluation Systems To Determine Compensation," *Human Resource Management Review*, 1(2), 133-144.

Hatcher, L., and T. L. Ross(1991), "From Individual Incentives To an Organization-wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality," *Journal of Organizational Behavior*, 12, 169-183.

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.

Kaufman, R. T.(1992), "The Effects of IMPROSHARE on Productivity," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2), 311- 322.

Kim, D.-O.(1996), "Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs," *Industrial Relations*, 35(2), 227- 244.

Kim, D.-O.(1999), "Determinants of the Survival of Gainsharing Programs," *Industrial and Labor Relations Review*, 53(1), 21-42.

Kim, D.-O., and P. B. Voos(1997), "Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainsharing Programs," *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 52(2), 304-332.

Koch, M. J., and R. G. McGrath(1996), "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter," *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.

Lawler, III, E. E.(1994), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Lawler, III, E. E., and G. E. Ledford, Jr.(1985), "Skill-based Pay: A Concept Catching On," *Personnel*, September, 30-37.

Lesieur, F. G., and E. E. Puckett(1968). "The Scanlon Plan Past, Present and Future," *Proceedings of the Twenty-first Annual Winter Meeting, Industrial Relations Research Association*, Chicago, IL. 71-80.

Levine, D. I., and L. D. Tyson(1990), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," In A. S. Blinder(Eds.), *Paying for Productivity*, Washington, D.C., Brookings Institution, 183-244.

MacDuffie, J. P.(1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.

Maddala, G. S.(1994), *Limited Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.

Mangel, R., and M. Useem(2000), "The Strategic Role of Gainsharing," *Journal of Labor Research*, 21(2), 327-344.

Markham, S. E., K. D. Scott, and B. L. Little(1992), "National Gainsharing Study: The Importance of Industry Differences," *Compensation & Benefits Review*, August, 36-40.

Mawhinney, T. C., and C. R. Gowen(1990), "Gainsharing and the Law of Effect as the Matching Law: A Theoretical Framework," *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 61-75.

Mericle, K. S., and D.-O. Kim(1999), "From Job-Based Pay To Skill-Based Pay in Unionized Establishments: A Three-Plant Comparative Analysis," *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54(3), 551-582.

Mericle, K. S., and D.O. Kim(2002, In Print), *Gainsharing and Goalsharing: Aligning Pay and Strategic*

Goals, Westport, CT: Quorum Books.

Milkovich, G. T., and J. M. Newman(1996), *Compensation*, Chicago: Irwin.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.

Murray, B., and B. Gerhart(1998), "An Empirical Analysis of A Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes," *Academy of Management Journal*, 41(1), 68-78.

O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organziation Fit," *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press.

Rosenberg, R. D., and E. Rosenstein(1980), "Participation and Productivity: An Empirical Study," *Industrial and Labor Relations Review*, 33(3), 355-367.

Scanlon, J. N.(1948), "Profit Sharing under Collective Bargaining: Three Case Studies, *Industrial and Labor Relations Review*, 2, 58-75.

Schuster, M.(1983), "The Impact of Union- management Cooperation on Productivity and Employment," *Industrial and Labor Relations Review*, 36(3), 415-430.

Welbourne, T. M., D. B. Balkin, and L. R. Gomez-Mejia (1995) "Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation," *Academy of Management Journal*, 38(3), 881-899.

White, J. K.(1979), "The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success," *Academy of Management Journal*, 22(2), 292-312.

Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., and D. P. Lepak(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

A Panel Study on the Survival of Gainsharing Programs in North America

Dong-One Kim*

Abstract

Utilizing 2 survey data sets in 1992 and 1999 from North American establishments with gainsharing experiences, the present study examined factors influencing the survival of gainsharing programs. Five hypotheses drawn from the internal and external fit perspectives in the strategic human resource management paradigm were empirically tested. With some exceptions, major hypotheses were supported. Major findings include: (1) A gainsharing program is more likely to survive in the long run, when it is accompanied with employee involvement programs; (2) A gainsharing program is more likely to be persistent, when it supports the existing job-based pay system; (3) A customized gainsharing plan, which is tailored according to specific business strategies, needs, and environmental issues of the establishment, is more likely to be persistent than standard gainsharing plans; (4) Under the differentiation business strategy, a differentiation-oriented gainsharing plan is more likely to survive than a cost-oriented gainsharing plan. Theoretical and practical implications of the present study were discussed.

Key words: gainsharing, program survival, strategic human resource management.

* Associate Professor of Employment Relations, Business School and Graduate School of Labor Studies, Korea University.