

공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론

권 일 응*

Ⅰ. 서론	Ⅳ. 분석자료와 연구설계
Ⅱ. 선행연구 검토	Ⅴ. 분석 결과
Ⅲ. 이론적 논의와 연구가설	Ⅵ. 결론

〈요 약〉

본 연구는 국내 민간분야와 공공분야의 성과급 도입과 운영이 주인-대리인 이론의 예측과 일치하는지를 실증 분석하였다. 2005년 사업체패널조사를 분석한 결과, 성과급의 도입여부는 주인-대리인 이론의 예측과 일치하지 않지만, 성과급의 비중은 이론적 예측과 전반적으로 일치함을 발견하였다. 이러한 결과는 성과급의 도입 여부는 대외적으로 관찰 혹은 홍보가 가능하기 때문에 제도적, 사회적 압력에 더 민감하게 반응하였으나, 성과급의 비중은 외부에서 관찰하기 어렵기 때문에 환경적 요인에 덜 민감하며, 내부의 전략적 이익추구를 위한 주인-대리인 이론이 적용되었다고 추론해 볼 수 있다. 특히 공공부문과 민간부문 모두에서 주인-대리인 이론의 예측대로 성과지표의 정확성이 크면 성과급의 비중이 증가하고 대체동기요인이 많으면 성과급의 비중이 감소하였다. 이는 성과급 비중의 결정에 있어 주인-대리인 이론이 민간부문과 마찬가지로 국내 공공부문에도 적용될 수 있다는 이론적 의의를 가진다.

【주제어: 성과급, 주인-대리인, 공공부문】

I. 서론

성과급(Pay-for-Performance)은 현대 경영기법의 초석 중 하나이다. 생산공정이나 판매와 같은 단순 직종에서 생산/판매 개수에 비례하는 급여체계(piece-rate system)에서 시작된 성과급은, 기업의 CEO에까지 확대되었으며, 교육, 보건등과 같은 공공분야에도 꾸준히 확대되어

* 서울대학교 행정대학원 조교수(ilkwon@snu.ac.kr)

논문접수일(2012.3.15), 수정일(2012.4.30), 게재확정일(2012.5.5)

가고 있다.

우리나라에서도 직급제나 연공서열제와 같은 임금체계에서 탈피하여 연봉제, 성과보너스, 성과배분제 등의 성과급제도가 빠르게 확산되고 있다. 예를 들어 100인 이상 사업장의 연봉제 도입률은 1997년 3.6%에서 2004년 43%로 급속히 증가하였다(김동배, 2010). 공공부문에서도 1998년 공무원 연봉제 도입을 시작으로 급속히 확산되었으며, 2010년에는 기획재정부가 공공기관의 성과연봉제 전면 확대추진을 권고안 형식으로 도입하였다.

이러한 외부의 제도적, 사회적 압력 외에도 성과급의 도입과 운영은 기업 내부의 기술적, 조직적 요인에 의해 결정된다. 특히, 주인-대리인 이론은 성과측정의 정확성과 다른 대체동기요인(예: 해고위협, 승진, 내적동기)의 중요성을 최적 성과급(optimal performance pay) 비중의 주요한 결정요인으로 제시한다.

하지만 공공부문 성과급의 급속한 확산에도 불구하고 이러한 성과급의 외부적, 내부적 결정요인들이 민간부문과 공공부문에 동일하게 적용되는지에 대해 분석한 연구는 많지 않다.

한편으로는 민간부문과 달리 공공기관은 주인의 주체가 불확실하고 목적이 명확하지 않기 때문에 주인-대리인 이론의 적용이 가능한지에 대한 의문을 제시할 수 있다. 또한 위에서 논의한 바와 같이 성과급에 대한 정부의 제도적 압력은 공공기관에 더 중요하게 작용하였을 것이라고 추론해 볼 수도 있다.

다른 한편으로는 성과급의 보편적 목적은 조직의 구성원들에게 조직의 목적을 달성하기 위한 인센티브를 부여하는데 있다. 따라서 민간부문과 공공부문 모두 조직의 목적이 명확하고 거버넌스 구조가 합리적이면 주인-대리인 이론에서 제시하는 성과급의 결정요인이 크게 다르지 않을 것이라고 주장할 수 있다.

이러한 상반된 이론적 가설에도 불구하고, 많은 기존 연구들은 성과급의 도입 혹은 비중을 독립변수로 놓고 이들이 조직의 생산성에 미치는 영향을 분석하는데 초점을 두고 있다(Lazear 2000, Perry et al. 2009). 즉, 성과급의 도입 혹은 비중 자체를 종속변수로 놓고 이를 결정하는 요인들에 대한 분석은 상대적으로 적다. 특히, 주인-대리인 이론이 제시하는 결정요인들이 공공부문과 민간부문의 성과급 도입과 비중에 미치는 영향을 비교 분석한 연구는 찾기가 힘들다.

따라서 본 논문은 주인-대리인 이론을 중심으로 공공부문과 민간부문 성과급의 도입과 비중을 결정하는 요인들의 차이점과 공통점에 대한 가설을 도출하고, 2005년 사업체 패널조사를 사용하여 민간-공공부문을 실증적으로 비교 분석한 결과들을 제시하고자 한다.

II. 선행연구 검토

공공부문에 민간 경영기법을 도입하면서 나타난 가장 중요한 변화 중 하나는 성과급의 도입이다. 성과급제도는 공공조직을 낮은 신뢰 수준을 가진 주인-대리인 관계로 인식하여, 동기(incentive)와 성과(performance)를 계약으로 연결시키려고 하는 것이다(Dunleavy & Hood, 1994; Perry et al., 2009). 현재 OECD 국가의 2/3 이상이 성과급 제도를 실시하고 있거나 실시하려고하는 중이다(OECD, 2005).

주인-대리인 이론은 이러한 성과급의 도입이 대리인의 이익과 주인의 이익을 일치시켜 조직의 성과에 긍정적인 영향을 나타낼 것으로 예측한다. 따라서 많은 실증연구들이 성과급의 도입 혹은 비중이 조직의 생산성에 미치는 효과를 분석하는데 초점을 맞추어 왔다. 민간 부문의 경우 성과급 도입의 효과가 일부 부정적일 수도 있지만¹⁾ 대부분 긍정적인 것으로 나타나고 있다. 예를 들어 Kahn and Sherer(1990)은 미국 기업의 경영자들에 대한 성과급의 효과가 기업성과에 긍정적으로 나타남을 보였다. Lazear(2000)는 미국의 자동차 유리 설치업체에서 고용자들의 급여체계를 시급(hourly wage)에서 개인성과급(piece-rate pay)으로 변경했을 때, 생산성이 약 40%나 향상되었음을 보여줬다. 또한, Podgursky and Springer (2007)는 교사에 대한 성과급이 많은 연구에서 일관적으로 긍정적인 효과를 나타내고 있음을 보여준다.

하지만 공공부문 성과급 도입의 효과에 대해서는 아직도 많은 논란이 존재한다. Stajkovic & Luthans(2003)의 메타분석에 의하면 금전적 인센티브를 통해 조직구성원들의 행동 변화를 유도한 조직의 업무 생산성이 23%나 향상되었다. 하지만 Kellough & Lu(1993)는 성과급이 공공부문의 고용인들의 동기와 조직성과에 긍정적인 영향을 주지 못하다고 주장한다. 특히 Perry(1986, 2011)에 의하면, 공공부문에서의 성과급은 불합리한 계약, 부하직원의 성과를 정확하게 측정하지 못하는 정보의 비대칭성, 그리고 동료들 간의 상호의존 능력의 감소로 그 효과가 적다고 주장하고 있다(Perry et al., 2009). 또한 공공부문에서는 평가에 대한 관대함과 관리상의 재량에 따른 평가체계의 부족(Kellough & Lu, 1993), 예산의 한정, 멀티태스킹(multitasking) 등의 문제 때문에 성과급 실행에 어려움을 줄 수 있다(Weibel et al., 2009).

이렇게 공공부문의 성과급 효과에 대한 상반된 결론들은 성과급이 모든 공공조직에서 보편적이고 일관적으로 긍정적인 효과를 가져 오지 않음을 의미한다. 즉, 성과급의 효과가 크지 않은 조직에서도 성급하게 성과급을 도입, 확장하였을 가능성을 제시한다. 따라서 앞에

1) 예를 들어, Leonard(1990)는 미국 경영자들에 대한 성과급 도입이 경영성과에 큰 영향이 없었다고 주장한다. 또한 엄동욱(2009)의 연구에 의하면 성과급은 개인 간 임금격차를 증가시켜 오히려 기업성과에 음(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다.

서 밝힌 바와 같이 본 논문에서는 성과급 도입과 비중을 연구의 종속변수로 놓고 이들을 결정하는 요인들이 무엇인지 분석하고자 한다. 특히, 성과급의 주요한 이론적 배경인 주인-대리인 이론이 제시하는 요인들을 중심으로 민간부문과 공공부문을 비교 분석하고자 한다.

이러한 취지와 유사한 연구로서 유규창·박우성(1999)은 연봉제 도입의 결정요인에 대한 많은 이론들을 정리하고 다양한 이론적 가설을 제시하고 있다. 하지만 성과급 도입의 결정요인을 주인-대리인 이론에 기반을 두어서 실증적으로 분석하는 연구의 수는 상대적으로 적다. 예외로서 Brown(1990)은 미국의 민간기업 임금구조를 시간제 급여, 주관적 성과급, 객관적 성과급으로 구분하고, 임금구조의 결정요인을 실증적으로 연구하였다. 그 결과 주인-대리인 이론의 가설과 대부분 일치되는 결과를 발견하였다. 또한 Brown&Heywood(2005)는 유사한 연구를 호주의 민간기업 대상으로 실시하여 Brown(1990)과 일치되는 결과를 이끌어 냈다.

국내 공공부문에 대한 연구로서 노용진 외(2003), 유규창·박우성(2007) 등은 공공부문의 연봉제 도입의 영향요인을 분석하였지만, 민간부문과의 비교를 시도하지는 않았다. 김상현(2007), 임채홍·김태일(2009), 김동배(2010) 등은 국내 공공부문과 민간부문의 성과급 도입과 운영을 비교분석하였으나, 성과급 도입과 비중의 평균수준을 비교하는데 초점을 맞추었고, 성과급의 도입과 운영의 변이(variation)가 주인-대리인 이론의 최적 성과급모델의 예측과 일치하는 방향으로 이루어졌는지 분석하지 않고 있다.

따라서 본 논문은 Brown(1990)과 Brown&Heywood(2005)에서 사용한 주인-대리인 이론의 성과급 결정요인들에 대한 조작적 정의를 적용하되 2005년 사업체 패널을 사용하여 국내 공공부문과 민간부문을 동시에 비교 분석하고자 한다.

Ⅲ. 이론적 논의와 연구가설

성과급의 주요한 이론적 배경 중 하나는 주인-대리인(principal-agent) 이론이다. 주인-대리인 이론의 기본적 가정은 대리인이 주인을 위해 업무를 수행하지만, 주인은 대리인이 업무에 적합한 능력을 가지고 있는지 혹은 얼마나 열심히 업무를 수행하고 있는지 직접적으로 관찰하지 못한다는 것이다. 즉, 주인과 대리인 간에 정보의 비대칭성(information asymmetry)이 존재한다는 가정이다.

이러한 정보의 비대칭성 문제를 해결하기 위해서는 대리인의 능력 혹은 노력과 비례하는 성과지표를 개발하여야 한다. 그리고 대리인의 급여를 성과지표에 연계하는 성과급(performance pay) 계약을 고려할 수 있다. 극단적으로 조직의 모든 이윤 증감액을 대리인에

게 주면, 이는 대리인이 주인이 되는 것과 동일하다²⁾. 따라서 이러한 계약을 sell-out contract 라 부르며, 이러한 계약은 정보의 비대칭성 문제를 근본적으로 해결할 수 있게 한다.

하지만, 주인-대리인 이론은 그러한 sell-out contract가 항상 최적(optimal)이 아님을 강조한다. 즉, 이론적으로 성과급의 도입이 항상 바람직하지도 않고, 성과급을 사용할 경우에도 성과급의 크기가 너무 커서도 안 된다. 각 조직마다 업무의 성격과 정보의 비대칭성 문제의 심각성이 다르기 때문에, 이에 따라 최적 성과급(optimal performance pay)의 크기를 고려하여야 한다. 만약, 최적 성과급의 크기가 영(zero)이라면 아예 성과급을 도입하지 않는 것이 최적일 수 있다. 이러한 최적 성과급의 크기를 결정하는 요인으로 크게 성과지표의 정확성과 대체 동기요인의 크기를 들 수 있다(Prendergast, 1999).

1. 성과지표의 정확성

성과지표의 정확성은 측정하고자 하는 대리인의 능력이나 노력을 정확하게 측정할 수 있는 정도이다. 성과지표의 정확성이 낮을수록 조직의 정보 비대칭성 문제가 심각하다고 볼 수 있다. 성과지표의 정확성은 두 가지 측면에서 고려할 수 있다.

첫째, 성과지표에 무작위적인 오류(random error)가 있을 수 있다. 즉, 성과지표가 대리인의 능력이나 노력을 무작위적으로 과대 혹은 과소평가할 수 있다. 예를 들어, 주가지수는 경제상황의 변동에 따라 CEO의 노력보다 더 높거나 낮게 책정될 수 있다. 이러한 성과지표에 급여가 연동되는 경우, 대리인이 꾸준히 열심히 노력해도 급여에 예측할 수 없는 변동이 크게 생길 수 있다. 이러한 급여의 불확실성은 위험을 기피하는 대리인의 효용을 감소시키며, 이를 보상하기 위해 주인은 고정급을 인상해야 하는 비용을 지불하여야 한다. 따라서 성과지표의 무작위적인 오류가 클수록, 최적 성과급의 크기는 줄어들어야 한다(Milgrom & Roberts, 1992; Prendergast, 1999). 반대로, 단순 업무에 종사하는 직원이 많은 조직에서는 성과지표가 비교적 정확하므로, 성과급의 크기를 증대시키는 것이 최적일 것이다.

둘째, 성과지표에 체계적인 오류(systematic error)가 존재할 수 있다. 즉, 성과지표가 대리인의 다양한 업무 중 일부의 업무성공만 측정할 수 있다. 이러한 체계적 오류가 존재하는 경우 성과급은 대리인의 업무구성에 왜곡을 가져오게 되어, 전체적 성과를 오히려 하락시키는 부작용을 가져올 수 있다(Holmstrom & Milgrom, 1991; Kerr, 1995). 예를 들어, 축구선수의 업무는 공격과 수비 모두를 포함한다. 하지만, 골득점이라는 성과지표만을 사용하여 성과급을 제공하면, 아무도 수비에 가담하지 않을 것이고, 오히려 경기에서 항상 지게 될 수

2) 예를 들어, 일정한 프랜차이즈(franchise) 비용을 본사에 지불하고 각 프랜차이즈 업소에서 나오는 나머지 수입은 각 업소의 주인에게 귀속되는 계약과 같다.

있다. 또한, 성과지표가 대리인의 성과조작이라는 (부정적) 업무를 측정하지 못하는 경우, 성과급의 크기가 증가할수록 대리인이 성과를 조작할 유인이 더욱 증가하게 된다. 이와 같이, 성과지표에 체계적인 오류가 존재하는 경우, 최적 성과급의 크기는 줄어들어야 한다. 특히, 위의 축구선수의 예에서 수비에 대한 성과를 측정할 수 없다면, 성과급을 도입하지 않는 것이 최적일 수 있다.

2. 대체 동기요인의 존재

직접적인 성과급 외에도 직원(혹은 대리인)에게는 다양한 동기유인들이 존재한다. 예를 들어, 승진과 해고위협은 직접적인 성과급은 아니지만 성과급과 마찬가지로 대리인에게 업무동기를 제공할 수 있다. 하지만, 승진과 해고위협 또한 어느 성과지표에 의존하여야 하며, 위에서 논의한 성과지표 설정문제와 측정의 오류 문제를 가지고 있다. 따라서 조직은 성과지표의 오류에서 발생하는 최적 동기부여의 크기를 파악하고, 그러한 최적 동기를 직접적 성과급, 승진, 해고위협 등의 다양한 동기유발 수단들을 적절히 혼합하여 사용하여야 한다.

예를 들어, 직원들의 이직률이 낮은 조직에서는 승진이나 해고위협과 같이 미래 기대 소득에 영향을 미치는 동기요인들이 효과적으로 작동할 수 있다. 이 경우에는, 직접적, 단기적인 성과급의 상대적 비중을 줄이는 것이 최적일 것이다(Kwon, 2006). 반면, 직원 간의 협동이 중요한 조직에서는 경쟁을 유발하는 승진제도를 통해 동기를 부여하는 것이 바람직하지 않을 수 있다. 이 경우, 절대평가에 의한 직접적 성과급의 비중을 높이는 것이 최적이다.

또한, 시장의 경쟁도 대리인에 대한 동기유인으로 작용할 수 있다. 예를 들어, 기업이 우수인재 채용을 위해 경쟁하는 경우를 생각해 보자. 이 때 대리인의 높은 성과는 이후 다른 기업으로부터 더 높은 임금을 받고 이직할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 따라서 경력을 중시하는 대리인은 좋은 성과를 위해 열심히 일할 동기가 있으며, 이를 고려하여 현 직장에서는 직접적인 성과급의 크기를 줄여도 된다(Gibbons & Murphy, 1992).

또한, 기업 간 시장점유를 위한 경쟁이 심한 경우를 생각해 보자. 논의를 단순하기 위하여 극단적으로 대리인이 좋은 성과를 달성하지 못하면 기업이 파산한다고 가정해 보자. 이 경우, 대리인은 기업의 파산으로 인한 실업 혹은 이직의 불확실성을 피하기 위하여 더 노력할 동기가 부여되게 된다. 이 경우, 주인은 직접적인 성과급의 크기를 상대적으로 줄일 수 있게 된다(Zhang, 2011).

3. 환경적 요인

위에서 논의한 성과지표의 정확성과 대체동기요인의 존재는 기업 내부의 기술적, 조직적 특성을 반영한다고 볼 수 있다. 하지만 성과급이라는 새로운 제도를 도입하는 데는 조직 외부의 다양한 기술적, 제도적 환경의 영향을 받는다. 따라서 한 조직의 최적 성과급을 결정하는 요인을 실증적으로 분석하기 위해서는 앞에서 논의한 “성과지표의 정확성”과 “대체 동기요인의 존재”외에 다양한 환경적 요인을 고려할 필요가 있다.

유규창·박우성(1999)은 새로운 제도의 도입이 기술적, 제도적 환경의 압력과 조직 내부분화의 상호작용에 의해 이루어진다고 주장한다. 특히, 연봉제의 도입에 있어, 기술적 압력으로 경영환경의 불확실성, 인적자원 의존도, 경쟁 압력을 들고 있다. 즉, 경영환경이 불확실하고, 인적자원에 대한 의존도가 높으며, 경쟁 압력이 높은 조직일수록 유연하고 효율적인 조직관리가 중요해 지며 따라서 연봉제와 같은 성과급을 도입할 확률이 높아질 수 있다고 주장한다.

DiMaggio & Powell(1991)은 제도적 압력을 다른 기업과 유사한 제도를 도입하고자 하는 모방적 압력, 전문화된 조직의 제도를 도입하려는 규범적 압력, 그리고 법률과 같은 사회의 공식, 비공식적인 강압적 압력으로 구분하였다. 이에 따라 유규창·박우성(1999)은 모방적 압력으로 소속 산업의 연봉제 도입비율, 30대 재벌 소속 여부, 규범적 압력으로 최고 경영자의 선진 경영대학원 수학 경험과 전국경영자총협회 회원사 여부로 조작적 정의를 할 수 있음을 제안하였다.

그리고 공공부문 기관의 경우 정부의 정책적 압력을 간과할 수 없다. 서론에서 논의한 바와 같이 정부는 공공기관의 성과급 비중을 높이기 위한 공기업 경영평가와 같은 제도적 압력을 가하여 왔다.

또한 유규창·박우성(1999)은 조직 내부 구성원들의 공유가치, 태도, 노동조합의 역할, 조직문화 등이 성과급 도입과 운영에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다.

4. 연구가설

이러한 이론적 논의를 바탕으로 국내 공공부문과 민간부문의 성과급 도입과 비중에 대하여 다음과 같은 가설을 도출하고 이를 검증하고자 한다.

첫째, 성과급의 도입여부는 성과급의 급여비중과 달리 외부에 쉽게 관찰, 홍보될 수 있기 때문에 환경적 요인에 영향을 크게 받을 수 있다고 가정할 수 있다. 특히, 국내 공공부문의 경우 성과급의 도입에 대한 정부의 정책적 압력이 커다란 환경적 요인으로 작용하였다. 예

를 들어, 공공부문의 직무성과계약제, 성과관리카드제, 공기업 경영평가에 따른 성과급 등이 지속적으로 도입, 강화되었다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출하여 검증하고자 한다.

가설 1 “공공부문의 성과급 도입율이 민간부문 보다 평균적으로 높을 것이다.”

가설 2 “성과급의 도입여부는 공공/민간 부문 모두 환경적 요인이 중요한 결정요인으로 작용하였을 것이다.”

이론적으로 성과급 도입에도 성과지표의 정확성과 대체동기요인과 같이 주인-대리인 이론이 강조한 내부적 요인이 작용할 수 있다. 하지만 국내 민간/공공부문의 성과급 도입이 환경적 요인에 의해 크게 의존하였기 때문에 주인-대리인 이론이 실증적으로 적용될 가능성은 크지 않다. 따라서 성과급 도입에 대한 주인-대리인 이론의 적용은 실증적으로 분석하되, 사전적으로 그 효과에 대한 가설을 세우지는 않았다.

둘째, 성과급이 실제 급여에서 차지하는 비중은 외부에 상대적으로 관찰, 홍보하기 어렵기 때문에 환경적 요인 보다는 주인-대리인 이론에서 강조하는 성과지표의 정확성이나 대체동기요인의 존재와 같은 내부적 요인에 더 크게 영향을 받을 것이라고 가정할 수 있다. 특히 공공부문의 경우 성과의 정의와 측정이 민간부문에 비해 어렵기 때문에 성과지표의 정확성이 떨어진다고 볼 수 있다. 따라서 공공부문의 성과급 비중이 민간부문에 비하여 낮을 수 있다. 반면에 민간부문은 성과급 외에도 승진, 해고, 시장경쟁 등의 다양한 대체동기요인이 존재한다. 따라서 민간부문의 성과급 비중이 공공부문에 비하여 낮을 수도 있다. 이러한 상반된 효과 때문에 성과급의 비중이 대해서는 다음과 같은 연구가설을 도출하여 검증하고자 한다.

가설 3 “공공부문과 민간부문의 성과급 비중은 평균적으로 비슷할 것이다.”

가설 4 “성과급 비중은 공공/민간 부문 모두 성과지표의 정확성과 대체동기요인의 존재가 중요한 결정요인으로 작용하였을 것이다.”

가설 1과 3은 김상현(2007)등에서 이미 검증된 바 있으며, 가설 2는 국내의 제도적 특수성에 크게 의존한다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서 이론적으로 가장 중요한 가설은 가설 4이다. 이론적으로 주인-대리인 이론의 최적 성과급 이론은 조직의 목적을 달성하기 위해 조직원의 성과급을 설계할 때 적용되는 이론이며, 조직의 목적을 이윤이나 공공성 등에 한정하고 있지 않다. 즉, 주인-대리인 이론에서 강조하는 성과지표의 정확성과 대체동기요인의 존재는 민간부문과 공공부문 성과급 비중의 공통적 결정요인이 될 수 있다.

만약 가설 4가 기각된다면 성과급 비중의 결정에 주인-대리인 이론이 적용되지 않는다고 해석할 수 있다. 예를 들어, Bertrand & Mullainathan(2000)은 대주주가 없이 소주주들로만 구성된 이사회를 가진 기업들에는 주인-대리인 이론이 적용되지 않음을 실증적으로 보여 주었다. 만약 공공부문에서 가설 4가 기각된다면 공공부문에서 정부가 올바른 주인의 역할을 하지 못하였을 가능성을 논의해 볼 수 있을 것이다. 혹은 Perry et al. (2009)이 강조한 공공봉사동기와 같은 내적동기가 중요하여 금전적 이윤극대화에 기반을 둔 주인-대리인 이론이 적용되지 않았을 가능성도 논할 수 있을 것이다.

가설 4에 대해서는 다음과 같은 세부 가설을 설정하여 검증의 엄밀성을 높이고자 한다. 먼저 성과지표를 정확하게 측정하기 어려운 조직에서는 성과급의 크기를 줄이는 것이 합리적이다. 성과지표의 (부)정확성을 결정하는 요인으로 업무(혹은 업무측정)의 불확실성, 업무의 단순성, 업무의 다양성 등을 들 수 있다. 또한, 다른 대체 동기요인이 큰 조직에서는 직접적 성과급의 크기를 줄이는 것이 효율적이다. 대체 동기요인으로는 앞에서 논의한 승진, 해고의 위협, 시장경쟁의 정도, 경력유인 등을 들 수 있다.

따라서, 성과급의 비중은 조직마다 업무와 조직원의 특성에 따라 변해야 하며, 만약 주인-대리인 이론이 예측한 바와 같이 성과급 비중이 결정된다면, 환경적 요인을 통제할 상태에서 아래(<표 1>)와 같은 세부가설을 도출할 수 있다.

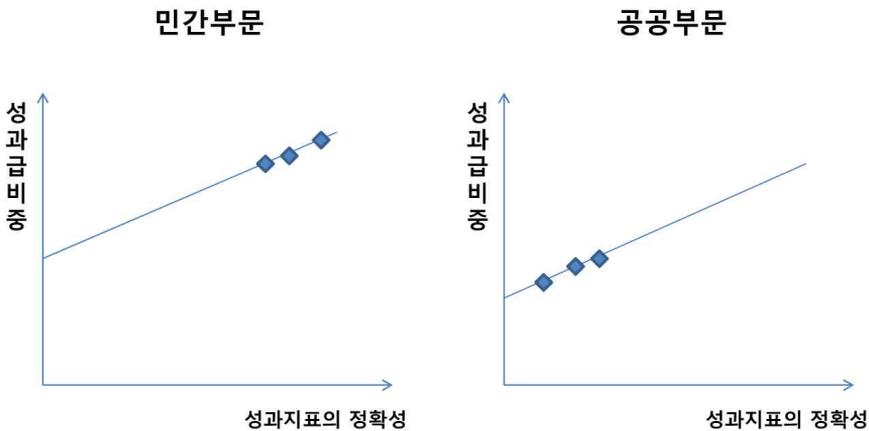
<표 1> 성과급 비중 결정요인에 대한 세부가설

성과급 비중 결정요인		성과급 비중에 대한 효과
성과지표의 (부)정확성	업무의 불확실성	-
	업무의 단순성	+
	업무의 다양성	-
대체 동기요인	승진제도의 중요성	-
	해고의 위협의 활용	-
	시장경쟁의 증가	-
	경력유인의 중요성	-
환경적 요인	기술적 환경	(통제변수)
	제도적 환경	
	조직 내부문화	
	기타	

특히 가설 4는 이러한 세부가설들이 공공부문과 민간부문에 공통적으로 적용된다는 것을 의미한다. 하지만 가설 4가 공공부문과 민간부문의 평균 성과급 비중이 같다는 것을 의미하

는 것은 아니다. 또한 가설 4가 공공부문과 민간부문의 평균 성과지표의 정확성이나 대체동기요인의 존재가 같다는 것을 의미하지도 않는다. 예를 들어, <그림 1>은 공공부문과 민간부문 모두 성과지표의 정확성이 상대적으로 높은 조직에서 성과급의 비중이 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4와 일치한다. 하지만 공공부문과 민간부문의 평균 성과급의 비중이나 평균 성과지표의 정확성은 다를 수 있음을 보여준다.

<그림 1>



<그림 1>과 같은 상황에 대해 선행연구들은 민간부문과 공공부문의 평균(average) 성과급 비중의 차이와 평균(average) 성과지표의 정확성의 차이에 초점을 맞추었으나, 본 연구는 민간부문 내 기업들의 성과급 비중의 변이(variation)와 공공부문 내 기관들의 성과급 비중의 변이(variation)를 결정하는 요인이 같은지 분석하는데 초점을 두고 있다.

IV. 분석자료와 연구설계

1. 분석자료

공공부문과 민간부문의 성과급 도입과 운영을 비교하기 위하여 본 연구는 노동연구원의 2005년 사업체패널(WPS)을 분석하였다. 2005년 사업체패널은 약 1,600개의 민간부문 사업장을 조사하였고, 추가로 기획재정부에서 선정한 314개 공공기관에 대한 전수조사가 이루어졌다. 따라서 민간부문과 공공부문의 비교가 가장 용이한 자료이다³⁾. 공공기관에는 정부지원

이 총수입의 50% 이상인 보조위탁기관, 출자·출연·보조·위탁기관이 최대 지분을 소유한 자회사, 출연기관의 부설기관으로 정부출연을 받은 재출연기관, 기타 정부산하기관 운영위원회가 정하는 경영혁신대상 기관 등을 포함한다.

2005년 사업체패널은 해당 사업장의 인사담당자, 노사관계업무 담당자, 노동조합 대표용 설문지를 각각 설계하여 사전 접촉, 우편물 발송, 재무현황 및 근로자현황 조사표 작성, 사업장 방문 면접조사의 단계를 통해 조사되었다. 민간부문은 농림어업 및 광업을 제외한 전 산업에서 상용근로자 30인 이상 규모의 모든 사업장을 모집단으로 하여, “사업체기초통계조사”의 산업과 규모 및 지역을 고려하여 층화 추출하였다. 또한 인사담당자에 대한 설문은 사업장 특성, 고용현황 및 고용관리, 보상 및 평가, 인적자원관리 및 작업조직, 인적자원개발 기업복지 및 산업재해 관련 내용을 포함한다. 노무담당자와 근로자 대표에게는 노동조합, 노동쟁의 등 노사관계에 대한 내용을 포함하였다⁴⁾.

이러한 다양한 변수 중, 본 연구는 앞에서 논의한 이론적 가설과 선행연구를 바탕으로 성과급 관련 변수, 성과측정 관련 변수, 대체 동기요인 변수, 사업체 특성 변수를 선택하여 분석하고자 한다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 성과급

성과급의 도입과 운영에 관련하여 2005년 사업체 패널에서 직접적으로 관련된 변수는 “성과배분제를 운영하는지 여부”(2005 사업체패널 변수명 C305), “성과배분제가 적용되는 정규직 근로자의 비중”(C307), “성과배분제가 적용되는 정규직 근로자 1인당 연간 성과배분 금액의 비율”(C317) 등이 있다.

성과배분제의 운영 여부(C305)는 일부 근로자에게만 운영하여도 “예”라고 답할 수 있기 때문에 성과급의 규모를 측정하기에 적합하지 않을 수 있다. 성과급의 도입여부를 측정하기 위해서는 성과배분제가 적용되는 정규직 근로자의 비중(C307)이 더욱 적합하지만, 이 문항에 응답한 사업체가 20% 이하여서 분석에 활용하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 성과배분제가 적용되는 정규직 근로자 1인당 월 급여 대비 연간 성과배분금액의 비율(C317)을 성과급의 크기를 측정하는 주요 종속변수로 선택하였다. 선행연구 역시 성과배분제의 운영여부(C305)와 성과배분금액의 비율(C317)을 주요 성과급변수로 분석하였다(김상헌, 2007).

3) 반면 2007년과 2009년 사업체패널에서는 각각 125개와 116개의 공공기관만이 조사되어 민간부문과의 유의한 비교가 어렵다.

4) 보다 자세한 내용은 2005년 사업체패널조사 사용자 가이드를 통해 알 수 있다(www.kli.re.kr).

또한 성과급과 관련하여 연봉제에 대한 문항이 있으나, 성과연봉의 크기나 비중에 대한 정보가 없어 분석에 포함할 수 없었다.

2) 성과지표의 정확성

본 연구는 사업체패널의 다음과 같은 설문문항들을 성과지표의 정확성에 대한 대리변수로 사용하였다.

첫째, 근로자의 직종이 단순직 혹은 생산직으로 분리되는 경우, 관리직이나 전문직에 비해 업무가 상대적으로 단순하여 성과측정의 정확성이 증가한다고 볼 수 있다. 따라서 “근로자수가 가장 많은 직종”(EP037)이 생산직 혹은 단순직인 경우 업무가 단순하다고 정의하여 “업무단순성”이라는 더미변수를 만들었다.

둘째, 근로자가 소집단 혹은 팀으로 작업을 하는 경우, 한 근로자가 열심히 일해도 다른 근로자가 열심히 일하지 않으면 전체 성과가 낮게 나타날 수 있다. 즉, 팀 작업의 경우 성과측정의 불확실성이 증가하게 된다(Beach, 1975: 681). 따라서 “근로자수가 가장 많은 직종에서 소집단 활동 실시 여부”(= 2-D206)를 소집단 작업여부의 더미변수로 사용하여 업무측정의 불확실성에 대한 대리변수로 사용하였다).

셋째, 시장수요가 안정적이면 같은 업무를 지속할 수 있으므로, 업무가 반복적이 되고, 시간이 지나면서 성과에 대한 측정이 보다 정확해질 수 있다. 반면, 시장수요가 급속히 증가하면, 새로운 시장 수요의 특성에 따라 업무가 다양해지고 빠르게 바뀔 필요가 있다. 따라서 “시장수요의 증대 정도”(= 6-A205)를 업무다양성에 대한 대리변수로 활용해 보았다).

넷째, 기술혁신이 빈번하게 일어나는 경우, 근로자의 성과가 근로자의 능력이나 노력에 의한 것인지 아니면 기술혁신에 의한 것인지 구분하기 어려워진다. 또한 기술혁신에 종사하는 근로자의 업무는 전문적이고 복잡하며, 성과가 불확실하여 정확한 성과의 측정이 어렵다. 따라서 “사업체가 기술혁신을 강조하는 정도”(= 5-A211)도 성과측정 불확실성의 대리변수로 사용하였다.

다섯째, 사업체 안의 근로자 수가 증가할수록 상대적으로 근로자에 대한 관찰이 어려워져 정확한 성과측정이 어려워질 수 있다(Brown, 1990; Brown&Heywood, 2005). 따라서 “사업체 근로자의 수”(EP002) 역시 성과측정 불확실성에 대한 대리변수로 활용하였다.

5) 소집단 활동 실시 여부에 대한 응답(D206)은 “예=1”, “아니오=2”로 코딩되어 있다. 따라서 2-D206으로 변수를 변환하여 소집단 활동 실시 여부 더미변수를 만들어 사용하였다.

6) 2005년 사업체패널에서 A205변수는 1에서 5까지의 범주변수로서 1이 시장수요의 빠른 증대, 5가 시장수요의 빠른 감소를 나타낸다. 본 연구에서는 시장수요의 증대 정도를 측정하기 위해 변수를 6-A205로 변환하여 사용하였다.

3) 대체 동기요인의 존재

근로자들에게 직접적인 성과급 외에 다른 동기요인이 존재하는지 측정하기 위하여 본 연구는 사업체패널의 다음과 같은 설문문항들을 대체 동기요인 존재의 대리변수로 사용하였다.

첫째, 해고의 위협은 동기부여에서 중요한 채찍의 역할을 하여 성과급에 대한 필요성을 줄여준다. 따라서 “정규직 근로자에 대한 인원감축이나 경영상의 이유로 인한 해고 여부”(= 2-B217)를 대체 동기요인 존재에 대한 대리변수로 사용하였다.

둘째, 여성근로자의 경우 상대적으로 근무연수가 짧고 임원직 승진의 가능성이 현실적으로 적기 때문에, 승진의 동기요인이 상대적으로 적게 작용한다. 이를 보상하기 위해서 여성근로자에게는 직접적 성과급을 통해 동기를 부여할 필요가 있다(Goldin, 1986; Brown, 1990; Brown&Heywood, 2005). 따라서 “여성근로자의 비중”(= EP026/EP002)을 승진을 통한 동기부여가 상대적으로 작은 것을 측정하는 대리변수로 사용하였다.

셋째, 위에서 논의한 바와 같이 시장경쟁이 강하면, 사업체의 파산을 방지하고 보다 좋은 직장으로 이동하기 위한 동기가 강해져서 직접적인 성과급이 없어도 일할 유인이 생기게 된다. 따라서, “국내 시장에서 경쟁 정도”(= 6-A204)를 하나의 대체 동기요인에 대한 대리변수로 활용할 수 있다.

넷째, 젊은 근로자의 경우 좋은 성과를 내서 보다 더 좋은 직장으로 이직하려는 경력유인이 크기 때문에, 젊은 근로자에게는 성과급의 크기를 상대적으로 줄이는 것이 최적이다(Gibbons&Murphy, 1992). 따라서 “만 30세 미만 근로자의 비중”(= EP040/EP002)을 이러한 경력을 위한 동기요인의 대리변수로 사용하였다(Brown&Heywood, 2005).

4) 환경적 요인

앞에서 논의한 바와 같이 유규창·박우성(1999)은 환경적 요인에 대한 여러 가지 대리변수들을 제시하고 있다. 하지만 이러한 변수들을 사업체패널에서 모두 찾을 수는 없었다. 따라서 다음과 같은 변수들을 환경적 요인을 측정하기 위한 변수로 사용하고자 한다.

먼저 제도적 압력의 대리변수로서 “외국인 지분율”(A104)을 사용하였다. 이는 유규창·박우성(1999)이 제시한 최고경영자의 경영대학원 수확여부와 같이 새로운 경영기법에 대한 규범적 압력과 관련지을 수 있다. 또한 인사/노무관리에 대한 “자문 여부”(2-D118 = 1 “예”, 0 “아니오”), “벤치마킹 여부”(2-D119), “컨설팅 여부”(2-D120)에 대한 각 항목의 합을 사용하여, 제도적 압력의 대리 변수로 활용하였다. “소속 산업의 성과급 도입비율”은 산업 고정효과를 통해 통제하였다.

기술적 압력에 대한 대리변수로서 유규창·박우성(1999)에서 제시한 인적자원 의존도는 “인사관리와 사업전략의 통합여부” (6-D121)로 측정하였으며, 경쟁압력은 “시장에 대한 신속한 대응 정도” (=5-A210)를 사용하였다.

그리고 조직 내부문화에 대한 대리변수로서 노조여부(M001)와 노사관계의 원활함(M202)을 사용하였다.

주요한 환경적 요인으로 정부의 성과급 도입에 대한 정책적 압력을 간과할 수 없다. 특히, 공공부문에서 정부의 정책적 압력은 주요한 요인으로 작용하였을 것이라고 추측해 볼 수 있다. 하지만 2005년 사업체 패널에서 정부의 정책적 압력을 측정해 줄 수 있는 변수를 찾을 수 없었다. 반면 정부의 압력이 공공기관에 공통적으로 적용되었다면 회귀분석에서 공공기관 더미변수를 사용하여 이를 통제할 수 있다. 또한 공공기관들 간의 비교에서는 정부의 압력이 서로 상쇄되어 본 연구에서 초점을 두고 있는 성과지표의 정확성이나 대체동기의 요인의 영향을 추정하는데 큰 편이가 없을 수 있다.

만약 정부의 압력이 공공기관 마다 다르게 작용하였다면, 이를 공공기관 고용인 수, 산업 더미, 지역 더미, 사업장 분류 더미를 통해 어느 정도 통제할 수 있지만 정부의 압력요인을 측정할 수 없는 것은 본 연구의 중요한 한계이다.

이외에도 한 조직의 최적 성과급을 결정짓는 변수들은 다수 존재할 수 있다. 이러한 관찰되지 않은 변수들은 이상적으로는 사업체 고정효과를 통해 통제하여야 하나, 공공부문에 대한 패널자료를 사용할 수 없는 한계로 산업 고정효과, 지역 고정효과, 사업장 분류 고정효과 등을 통해 통제하려 시도하였다.

5) 주요 변수의 요약과 한계

이와 같은 대리변수들과 그들이 최적 성과급의 크기에 미치는 이론적 가설을 위에서 제시한 <표 1>에 맞추어 정리하면 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 조작적 정의와 가설

최적성과급 결정요인		변수	2005 사업체 패널 변수	가설: 최적 성과급에 대한 효과
성과지표의 정확성	업무(측정)의 불확실성	소집단으로 작업	2-D206	-
		기술혁신의 중요성	5-A211	-
		근로자의 수	EP002	-
	업무의 단순성	생산직, 단순직	EP037 = 8, 9	+
	업무의 다양성	시장수요 증가	6-A205	-
대체	승진제도 중요성	여성근로자 비중	EP026/EP002	+

동기요인의 존재	해고위험의 활용	해고의 위험	2-B217	-
	시장경쟁의 증가	시장경쟁의 정도	6-A204	-
	경력유인 중요성	30세 미만 비중	EP040/EP002	-
환경적 요인	제도적 압력	외국지분율	A104	(통제변수)
		자문여부	6-(D118+D119+D120)	
	기술적 압력	인사관리 의존도	6-D121	
		경쟁압력	5-A210	
	조직 내부문화	노조 여부	M001	
		노사관계	M202	
기타 요인	산업 특성, 사업장 특성, 지역 특성	산업, 지역, 사업장 고정효과		

그러나 이러한 조작적 정의는 각각의 변수가 최적성과급 결정요인에 대한 직접적 측정을 반영하지 못한다는 한계를 가지고 있다. 즉, 변수들의 측정의 오류(measurement error)가 크게 존재할 수 있기 때문이다. 예를 들어, 소집단 활동을 통한 관리는 개개인의 관리보다 용이하여 오히려 정보의 비대칭성을 줄일 수도 있다. 또한 시장수요의 증가나 기술혁신이 얼마나 정확하게 성과지표의 정확성과 관련되었는지 확실하지 않다.

30세 미만 근로자의 비중은 경력유인의 중요성과도 연관되지만, 업무의 특성과 지리적 위치 등과도 연관되어 있다. 또한 여성근로자의 비중이 높은 사업장의 경우, 임원 승진에 대한 인센티브가 작다고 해석할 수도 있지만, 노동시장의 현황에 비추어 볼 때 비교적 단순한 업무를 수행하는 사업장이라고도 해석이 가능하다.

하지만 Brown(1990), Brown&Heywood(2005), Goldin(1986) 선행연구에서 이와 유사한 조작적 정의를 사용하여 주인-대리인 이론이 민간부문에 적용됨을 보였기 때문에, 유사한 조작적 정의를 통해 국내의 민간부문과 특히 공공부문에 적용해 보는 것은 학문적 의의가 있다고 본다.

또한, 성과지표의 정확성이나 대체동기요인에 대한 다양한 조작적 정의를 사용하고 있다. 이러한 다양한 조작적 정의들의 실증적 효과가 공통적으로 이론적 예측과 일치한다면 위 조작적 정의에 체계적인 오류는 크지 않다고 해석해 볼 수 있을 것이다. 반면 성과지표 정확성의 효과나 대체동기요인의 효과가 조작적 정의에 따라 달라진다면 조작적 정의의 신뢰성에 대해 의문을 가져 볼 수 있을 것이다.

그리고 이러한 변수들의 의미가 공공부문과 민간부문이 같지 않을 수도 있음에 주의하여야 한다. 예를 들어 시장수요나 기술혁신의 의미가 공공부문과 민간부문 사이에 다를 수 있다. 따라서 아래의 실증분석에서는 공공부문과 민간부문을 나누어 독립적으로 분석해 볼 것이다.

또한 변수들을 단계적으로 추가하여 분석하는 방법을 취하고자 한다. 만약 각 변수의 영향이 다른 변수들의 통제여부에 크게 의존한다면, 그 변수에 측정의 오류가 크거나 다른 변수와의 다중공선성 문제가 존재한다고 의심해 볼 수 있다. 반면, 각 변수의 영향이 다른 변수들의 통제여부에 의존하지 않고 일관되게 추정되면 측정의 오류나 다중공선성의 문제가 심각하지 않을 것이라고 추정해 볼 수 있다.

V. 분석 결과

1. 민간부문과 공공부문의 성과급 도입율과 비중의 비교

회귀 분석에 앞서 아래 <표 3>에서는 변수들의 기초통계량을 중심으로 민간부문과 공공부문에 나누어 각각의 변수들의 단순 평균값과 표준편차를 비교하였다.

먼저 환경적 요인을 비교하여 보면, 민간부문의 외국인 지분율과 경쟁압력이 공공부문에 비하여 평균적으로 높은 것으로 나타났다. 반면 인사/노무 관련 자문여부와 인사관리 의존도는 공공부문에서 평균적으로 더 높게 나타났다. 즉, 사업체 패널을 통해 관측 가능한 환경적 요인을 보면 상대적으로 공공부문의 성과급 도입에 도움을 주는 요인과 상대적으로 민간부문의 성과급 도입에 도움을 주는 요인이 모두 존재한다고 볼 수 있다.

성과지표의 (부)정확성에 대한 변수들을 살펴보면, 민간부문에서 팀작업의 비중, 수요증가의 추세, 혁신의 중요성이 모두 공공부문에 비하여 적게 나타났다. 또한 민간부문에서 단순 업무의 비중이 공공부문에 비하여 크게 나타났다. 이러한 결과는 민간부문 성과의 측정이 정확성이 공공부문에 비하여 상대적으로 더 높을 것이라는 가정과 일치한다.

대체동기요인의 존재에 대한 변수들을 비교해 보면, 민간부문에서 해고위험, 시장경쟁, 30세미만 비중이 모두 공공부문에 비하여 높게 나타났다. 반면, 여성의 비중은 민간부문과 공공부문 간에 통계적으로 유의한 차이가 없다. 따라서 전반적으로 민간부문에 대체동기요인들이 공공부문에 비하여 상대적으로 더 많이 존재한다는 가정과 일치한다.

실제 성과급 도입 여부를 보면, 공공부문의 71%가 성과배분제 운영을 하는 반면, 민간부문은 49.1%만이 운영을 하고 있다. 이러한 결과는 본 논문의 가설 1과 일치하며 또한 선행연구(김상헌 2007)의 결과와도 일치한다. 정부의 공공부문 성과급 도입에 대한 정책적 압력이라는 환경적 요인이 크게 작용하였기 때문이라고 해석해 볼 수 있지만, 정책적 압력에 대한 변수의 부재로 이러한 해석을 엄밀하게 검증할 수는 없다.

〈표 3〉 민간/공공부문 기초통계량 비교

주요 변수	세부 변수	척도	민간부문			공공부문			민간/공공 차이
			평균	표준 편차	관측수	평균	표준 편차	관측수	t-stat
환경적 요인	외국인 지분을	%	8.82	23.39	1615	0.56	4.88	290	10.95***
	자문여부	0-3	1.29	1.04	1615	1.83	1.04	290	-8.07***
	인사관리의존도	1-5	3.54	0.87	1615	3.71	0.79	290	-3.12***
	경쟁압력	0, 1	0.73	0.44	1,615	0.60	0.49	290	4.59***
	노조여부	0, 1	0.37	0.48	1,615	0.66	0.47	290	-9.63***
	노사관계	1-3	2.60	0.51	592	2.80	0.40	192	-5.19***
	노조개수	개	1.04	0.21	592	1.07	0.33	192	-1.59
성과 지표의 정확성	소집단 작업	0, 1	0.52	0.50	1,615	0.69	0.46	290	-5.35***
	수요증가	1-5	3.15	1.02	1,615	3.70	0.86	290	-8.65***
	단순업무	0, 1	0.45	0.50	1,615	0.06	0.24	290	13.19***
	혁신 중요성	1-4	3.11	1.06	1,615	3.41	0.93	290	-4.55***
	고용인원	명	376.40	819.29	1,615	908.30	2,696.7	290	-6.44***
대체 동기 요인 존재	여성비중	%	28.83	24.23	1,615	27.36	18.20	290	0.98
	해고위협	0, 1	0.27	0.44	1,615	0.15	0.35	290	4.43***
	시장경쟁	1-5	3.97	0.98	1,615	2.87	1.26	290	16.76***
	30세미만비중	%	26.03	20.83	1,615	20.09	15.46	290	4.63***
성과급	일인당 임금	백만	42.63	18.57	957	45.17	16.25	110	-1.37
	성과급 유무	0, 1	0.49	0.50	1,615	0.71	0.45	290	-6.96***
	성과급 적용직원비중	%	42.04	30.76	107	31.74	33.29	18	1.29
	성과급 비중	%	466.22	1,757.7	765	384.81	1,528.3	205	0.60

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

반대로 성과급 비중(= 연간성과급/월급여)을 보면 공공부문과 민간부문 사이에 통계적으로 유의한 차이를 발견하지 못 했다. 이러한 결과 역시 본 논문의 가설 3과 일치하며 또한 선행 연구(김상현 2007)과도 일치한다. 한 가지 가능한 해석은 앞에서 논의한 바와 같이 민간부문의 상대적으로 높은 성과지표의 정확성과 공공부문의 상대적으로 낮은 대체동기요인 존재가 상쇄되어 공공/민간부문 간 평균 성과급 비중이 차이가 나타나지 않았다고 볼 수 있다.

하지만 이러한 민간/공공부문 간의 단순한 평균값 비교는 다양한 해석이 가능하며, 그 차이를 결정하는 요인이 무엇인지 알 수 없다. 따라서 다음 절에서는 회귀분석을 통해 민간/공공부문의 성과급 도입과 비중의 결정요인을 분석하고자 한다.

2. 성과급 도입 결정요인 분석과 비교

먼저 성과배분제의 운영여부(C305)를 종속변수로 하여 환경적 요인과 주인-대리인 이론에서 강조한 설명변수들이 민간부문 혹은 공공부문의 성과급 도입에 어떤 영향을 주었는지 <표 4>에서 분석하였다. 비록 종속변수가 이항(binary)변수이지만 다른 분석과 비교의 편의를 위하여 OLS분석 결과를 보고하였다.⁷⁾

사업체패널 조사에서 사용한 척도가 문항 혹은 변수마다 다르기 때문에, 계수들의 비교를 용이하게 하기 위하여 아래 <표 4>와 이후 테이블에서는 표준화된 계수(standardized coefficients)를 사용하였다.

<표 4>의 [1]-[3]열에서는 민간부문과 공공부문을 모두 분석대상에 포함하고 설명변수의 조합을 달리하여 분석하였다. 특히 [1]열에서는 환경적 요인만을 통제하였고, [2]열에서는 성과지표의 (부)정확성에 관련된 변수들을 추가로 통제하였다. 또한 [3]열에서는 대체 동기요인의 존재에 관련된 변수들을 추가로 통제하였다.

이러한 단계적 분석은 각 변수들에 측정의 오류가 크지 않은지 혹은 다중공선성이 존재하지 않는지 확인할 수 있게 해 준다. 즉, <표 4>의 [1]-[3]열에서 볼 수 있는 바와 같이 대부분 변수들의 계수값 들이 다른 변수들의 통제여부에 상관없이 일관적으로 추정되고 있다. 따라서 이러한 변수들의 측정의 오류나 다중공선성의 문제가 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

<표 4> 성과급 도입여부 결정요인 비교 분석 (종속변수: 성과급 운영여부)

변수		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
		민간/공공 부문			민간 부문	공공 부문	차이 유의성
공공부문		0.16*** (0.00)	0.13*** (0.00)	0.12*** (0.00)			
성과 지표의 정확성	소집단 작업		0.14*** (0.00)	0.14*** (0.00)	0.14*** (0.00)	0.04 (0.54)	(0.16)
	수요증가		0.02 (0.39)	0.02 (0.50)	0.01 (0.80)	0.05 (0.48)	(0.53)
	단순업무		-0.04 (0.24)	-0.03 (0.40)	-0.02 (0.64)	-0.01 (0.94)	(0.97)
	혁신중요성		0.06*** (0.01)	0.06** (0.02)	0.07*** (0.01)	-0.06 (0.34)	(0.04)**
	log(고용인원)		0.09*** (0.00)	0.09*** (0.00)	0.10*** (0.00)	0.08 (0.34)	(0.50)

7) 이항(binary)변수 분석기법인 probit 분석을 하여 보았지만 결과는 바뀌지 않았다.

대체 동기 요인 존재	여성비중			-0.10*** (0.00)	-0.11*** (0.00)	-0.01 (0.91)	(0.34)
	해고위협			-0.03 (0.14)	-0.03 (0.22)	-0.07 (0.30)	(0.50)
	시장경쟁			-0.04 (0.14)	-0.03 (0.23)	-0.04 (0.57)	(0.94)
	30세 미만 비중			0.04* (0.08)	0.05** (0.05)	-0.11* (0.10)	(0.03)**
환경적 요인	외국인 지분율	0.09*** (0.00)	0.08*** (0.00)	0.08*** (0.00)	0.08*** (0.00)	-0.01 (0.81)	(0.37)
	인사/노무 자문 여부	0.18*** (0.00)	0.12*** (0.00)	0.12*** (0.00)	0.12*** (0.00)	0.16** (0.02)	(0.67)
	경쟁압력	0.03* (0.09)	0.00 (0.99)	0.01 (0.79)	0.01 (0.83)	0.03 (0.63)	(0.94)
	노조여부	-0.00 (0.97)	-0.05* (0.05)	-0.05** (0.05)	-0.09*** (0.00)	0.07 (0.41)	(0.04)**
	산업더미	포함	포함	포함	포함	포함	
	지역더미	포함	포함	포함	포함	포함	
	사업장구분더미	포함	포함	포함	포함	포함	
관측수	1,905	1,905	1,905	1,615	290		
R-squared	0.16	0.20	0.22	0.22	0.27		

주1) 모든 회귀 계수들은 표준화된 계수들임.

주2) 괄호 안에는 p-value를 보고함.

주3) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

주4) 산업더미는 65개, 지역더미는 16개, 사업장구분더미는 5개로 분류되어 있다.

주5) [6]열에서는 [4]열과 [5]열의 회귀계수가 통계적으로 다른지 검증하였을 때 p-value를 나타낸다.

1) 성과급 도입

먼저 <표 4>의 [1]-[3]열에서 공공부문 더미변수가 정(+)의 부호를 가지고 있음을 확인할 수 있다. 이 결과는 앞의 단순비교에서 발견한 바와 같이, 공공부분이 성과급 도입을 민간 부분보다 더 많이 하였음을 나타낸다. 특히, 공공부분의 높은 성과급 도입율이 본 연구에서 통제하고 있는 주인-대리인 이론의 최적 성과급 결정요인들과 환경적 요인들에 의해 설명될 수 없음을 시사하며, 앞에서 강조한 바와 같이 본 연구에서 통제하지 못한 정부의 정책적 압력에 의한 것으로 추론해 볼 수 있다.

2) 환경적 요인

새로운 제도로서의 성과급 도입은 조직의 다양한 대내외적 환경에 의해 영향을 받을 수 있다. 따라서 <표 2>에서 정리한 바와 같이 다양한 제도적, 기술적 환경의 압력과 내부 조

직문화와 관련된 변수를 <표 4>에서 통제하여 보았다.

그 결과 다른 변수들의 통제 여부와 상관없이 일관적으로 외국인 지분율의 증가와 인사/노무관련 자문여부가 성과급 도입에 통계적으로 유의한 긍정적 영향을 미침을 발견할 수 있다. 이는 전문가 집단의 의견에 의한 규범적 압력이 조직의 개혁에 영향을 미친다는 DiMaggio&Powell (1991)의 이론적 논의와 일치한다.

또한 <표 4>의 [4]열과 [5]열에서 민간부문과 공공부문을 나누어 분석하여 본 결과 민간 부문에서는 외국인 지분율과 인사/노무 자문여부가 성과급 도입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 노조의 존재가 부정적인 영향을 미친 것을 볼 수 있다. 반면, 공공부문에서는 인사/노무 자문 여부가 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 개별 환경적 요인의 차이는 있지만 전반적으로 환경적 요인이 민간/공공부문 모두 성과급 도입에 중요한 결정요인이라는 본 논문의 가설 2와 일치한다.

특히, [6]열에서는 [4]열의 민간부문에 대한 회귀계수와 [5]열의 공공부문에 대한 회귀계수 사이에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 검증하여 p-value를 보여주고 있다. 여기서 노조여부의 계수 외에는 다른 환경적 요인들의 회귀계수 값이 민간/공공부문 간에 통계적으로 유의한 차이가 없음을 확인할 수 있다.

3) 성과지표의 정확성

앞의 이론적 논의에서 주인-대리인 이론의 최적 성과급 결정요인으로 성과지표의 정확성을 강조하고 각 요인에 대한 대리변수들을 설정하였다. 이에 따라 <표 4>의 [2]-[5]열에서는 이러한 요인들을 통제하여 분석하였다.

그 결과 성과지표의 정확성을 감소시켜 성과급 도입에 부정적 영향을 미칠 것으로 가정했던 소집단 작업유무, 혁신중요성, 고용인원등이 오히려 성과급 도입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 민간부문에서는 통계적으로 유의한 긍정적인 효과가 나타났으며, 공공부문에서는 긍정적이지만 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다. 또한 [6]열로 부터 혁신의 중요성을 제외하고 다른 성과지표의 정확성에 대한 대리변수들의 회귀계수 값이 공공부문과 민간부문 사이에 통계적으로 유의한 차이가 없음을 알 수 있다.

이러한 결과는 민간/공공부문 모두 성과급 도입여부의 결정에 있어 성과지표의 정확성이 주인-대리인 이론에서 예측한 방향으로 반영되지 않았다고 해석할 수 있다. 혹은 성과지표의 정확성에 대한 대리변수들이 잘못 선정되었기 때문이라고도 해석할 수도 있다. 하지만 성과지표의 정확성에 대한 다양한 대리변수들의 효과가 공통적으로 주인-대리인 이론의 예측과 반대로 나왔으며, 다음 절에서 논의할 바와 같이 이러한 대리변수들이 성과급 비중의 결정에는 이론적 예측과 동일한 효과를 보이고 있다. 따라서 대리변수의 선정문제 보다는

성과급 도입 결정에 주인-대리인 이론이 반영되지 않았기 때문이라고 추론해 볼 수 있다.

4) 대체동기요인의 존재

여성비중의 증가는 승진을 통한 인센티브가 작아지기 때문에 이를 보상하기 위하여 성과급의 도입율을 증가시킬 것으로 예상하였으나, <표 4>는 반대의 결과를 보여주고 있다. 또한 30세 미만 비율의 증가는 경력유인을 증대시켜 성과급을 도입할 필요를 줄일 것으로 예측하였으나, 역시 <표 4>는 민간부문에서 반대의 결과를 보여주고 있다. 그 밖에 해고위험이나 시장경쟁과 같은 대체동기요인은 통계적으로 유의한 효과를 주고 있지 않다.

30세 미만 비율이 공공부문의 성과급 도입에는 이론적 예측과 일치하는 부정적 영향을 미치고 있지만, 다른 대체동기요인의 존재는 공공부문에서도 유의한 영향을 미치지 않으며, 민간부문의 회귀계수 값과도 통계적으로 유의한 차이를 발견하지 못했다. 이러한 결과는 민간/공공부문 모두 성과급 도입여부에 주인-대리인 이론이 반영되지 않았다는 해석과 일치한다.

전반적으로 이러한 결과들은 민간부문과 공공부문 모두 성과급 도입이 주인-대리인 이론의 최적 성과급 모델에 따라 이루어지지 않았음을 시사한다. 오히려 성과급의 도입이 유규창·박우성(1999), 김동배(2010)의 연구에서 논의한 규범적, 모방적 압력에 의해 제도화된 관행을 도입하지만 실제로는 실행하지 않는 동조현상에 의해 이루어졌을 수도 있다. 따라서 다음 절에서는 성과급의 실제 운영을 보다 정확히 측정할 수 있는 월 급여 대비 연간 성과급의 비중(간단히 “성과급 비중”)을 종속변수로 하여 분석하고자 한다.

3. 성과급 비중 결정요인 분석과 비교

민간부문과 공공부문의 성과급 비중 결정요인을 비교하기 위하여, 아래 <표 5>에서는 성과급 비중을 종속변수로 하되, <표 4>와 같은 설명변수들을 사용하여 회귀 분석을 시도하였다. 분석모형은 <표 4>와 동일하다.

1) 성과급 비중

아래 <표 5>의 [1]-[3]열에서 일관적으로 공공부문 대비변수가 유의하지 않음을 알 수 있다. 즉, 공공부문의 평균 성과급 비중은 민간부문과 통계적으로 유의한 차이가 없으며, 이 결과는 본 논문의 가설 3과 김상헌(2007)의 연구결과와도 일치한다.

또한 이러한 결과는 <표 4>에서 공공부문이 민간부문 보다 성과급 도입에 더 적극적이었던 결과와 대조된다. 즉, 성과급 도입을 결정하는 요인과 실제 성과급의 비중 혹은 운영

을 결정하는 요인이 다를 가능성을 제시한다.

〈표 5〉 성과급 비중 결정요인 비교 분석 (종속변수: 성과급 비중)

변수		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
		민간/공공 부문			민간 부문	공공 부문	차이 유의성
공공부문		-0.01 (0.79)	0.02 (0.77)	0.01 (0.83)			
성과 지표의 정확성	소집단 작업		-0.06* (0.09)	-0.06* (0.07)	-0.04 (0.30)	-0.19** (0.02)	(0.12)
	수요증가		-0.06* (0.09)	-0.07* (0.07)	-0.03 (0.42)	-0.17** (0.04)	(0.07)*
	단순업무		0.10** (0.04)	0.08 (0.10)	0.12** (0.05)	0.16* (0.06)	(0.56)
	혁신중요성		0.01 (0.76)	0.01 (0.72)	0.00 (0.92)	-0.00 (0.97)	(0.93)
	log(고용인원)		-0.02 (0.70)	-0.02 (0.64)	-0.01 (0.80)	-0.04 (0.69)	(0.82)
대체 동기 요인 존재	여성비중			0.12*** (0.00)	0.14*** (0.00)	0.21** (0.03)	(0.44)
	해고위험			-0.09** (0.01)	-0.08** (0.04)	-0.13 (0.14)	(0.40)
	시장경쟁			0.02 (0.55)	0.01 (0.84)	0.09 (0.25)	(0.34)
	30세 미만 비중			-0.07* (0.09)	-0.07 (0.13)	-0.14* (0.09)	(0.23)
환경적 요인	외국인 지분율	0.02 (0.63)	0.02 (0.53)	0.02 (0.55)	0.02 (0.59)	-0.03 (0.64)	(0.15)
	인사/노무 자문 여부	-0.11*** (0.00)	-0.09** (0.01)	-0.09** (0.01)	-0.08** (0.04)	-0.05 (0.57)	(0.65)
	경쟁압력	0.03 (0.47)	0.03 (0.37)	0.04 (0.34)	0.03 (0.57)	0.15* (0.07)	(0.34)
	노조여부	0.01 (0.72)	0.01 (0.85)	0.02 (0.62)	0.01 (0.80)	0.05 (0.61)	(0.70)
	산업터미	포함	포함	포함	포함	포함	
	지역터미	포함	포함	포함	포함	포함	
	사업장구분터미	포함	포함	포함	포함	포함	
관측수	970	970	970	765	205		
R-squared	0.09	0.08	0.11	0.13	0.37		

주1) 모든 회귀 계수들은 표준화된 계수들임.

주2) 괄호 안에는 p-value를 보고함.

주3) ***: p<0.01, **: p<0.05, *: p<0.1 에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

주4) 산업터미는 65개, 지역터미는 16개, 사업장구분터미는 5개로 분류되어 있다.

주5) [6]열에서는 [4]열과 [5]열의 회귀계수가 통계적으로 다른지 검증하였을 때 p-value를 나타낸다.

2) 환경적 요인

앞의 <표 4>의 분석에서 국내 민간/공공 부문의 성과급 도입이 주인-대리인 이론보다는 환경적 요인에 의해 크게 의존함을 보였다. <표 5>의 [1]-[3]열에서는 이러한 환경적 요인이 성과급의 비중 혹은 운영에도 영향을 미쳤는지 분석하였다. 그 결과 자문여부를 제외한 다른 환경적 요인 변수들이 유의하지 않음을 발견하였고, 자문여부가 성과급의 비중에 오히려 부정적인 효과를 가지고 있음을 볼 수 있다. 특히 외국인 지분율, 자문여부, 경쟁압력, 노조여부의 종합적 유의성을 F-test로 검증한 결과 p-value가 0.12로 통계적으로 크게 유의하지 않았다.

<표 5>의 [4]-[5]열에서 민간과 공공부문을 나누어 분석한 결과, 민간부문에서는 자문여부가 통계적으로 유의하지만 역시 부호가 예측과 일치하지 않는다. 공공부문에서는 경쟁압력이 통계적으로 유의하고 이론적 예측과 일치하게 성과급의 비중에 정(+)의 효과를 가지고 있다. 하지만 대부분의 계수들이 정확히 추정되지 않아서 [6]열에서 볼 수 있는 바와 같이 추정된 계수값들의 공공부문과 민간부문 차이가 통계적으로 유의하지 않다. 또한 민간부문과 공공부문에서 환경적 요인들의 종합적 유의성을 나누어 검증한 결과 민간부문에서는 p-value가 0.32로 유의하지 않았으며, 공공부문에서는 p-value가 0.34로 유의하지 않았다.

이러한 결과는 성과급 도입과 달리, 성과급 비중은 환경적 요인의 영향이 공공부문과 민간부문 모두에서 크지 않았다고 볼 수 있다. 이러한 이유는 성과급의 비중이 외부에 쉽게 관찰, 홍보가 되지 않기 때문에 외부의 환경적 요인의 영향이 작았다고 추론해 볼 수 있다. 하지만 앞에서 강조한 바와 같이 정책적 압력과 같은 환경적 요인은 직접 통제하지 않았기 때문에 다른 측정되지 않은 환경적 요인의 중요성을 배제할 수는 없다.

3) 성과지표의 정확성

성과급 비중의 결정에 주인-대리인 이론이 적용되는지 검증하기 위하여, <표 5>의 [2]-[5]열에서 성과지표의 (부)정확성을 측정할 수 있는 변수들을 통제하였다. 민간/공공부문을 구분하지 않고 분석하였을 때, 소집단 작업, 수요증가, 단순업무 변수가 성과급 비중에 유의한 영향을 미치고 있으며, 특히 <표 2>에서 정리한 가설들과 일치하는 부호를 보여주고 있다. 보다 자세히 논의하면 다음과 같다.

첫째, 소집단(팀) 활동을 실시하는 사업체에서 성과급의 비중이 낮음을 알 수 있다. 이 결과는 팀 활동에서의 개인성과 측정의 어려움과 팀 협동이라는 업무의 성과측정이 불확실하기 때문에 최적 성과급의 크기가 줄어야 한다는 주인-대리인의 이론적 예측과 일치한다.

둘째, 수요 증가를 예상하는 사업체에서 성과급의 비중이 낮음을 보여준다. 이는 수요증

가에 따른 새로운 업무의 추가에 따라 직원 성과의 측정이 어려워져서 최적 성과급의 크기가 줄어야 한다는 이론적 예측과 일치한다.

셋째, 주요업무가 단순직이거나 생산적인 사업체에서 성과급의 비중이 높다는 것을 알 수 있다. 단순직이나 생산직은 성과측정이 비교적 정확하게 이루어지기 때문에 최적 성과급이 이론적으로 높아야 한다. 따라서 <표 5>의 실증분석은 이러한 이론적 예측을 뒷받침하고 있다.

반면, 성과급의 비중을 줄일 것이라고 예측했던 혁신의 중요성이나 고용인원은 유의한 결과를 보여주고 있지 않다. 한 가지 설명으로서 “혁신의 중요성”에 대한 설문 문항의 경우 대부분의 응답자가 매우 중요하다고 대답하는 설문편차가 존재할 수 있다. 실제로 4(혁신이 경쟁전략의 핵심이다)에서 1(연구개발에 투자하지 않는다)로 응답한 결과를 보면 50% 이상의 응답자가 4(혁신이 경쟁전략의 핵심이다)를 선택하였다. 이러한 측정의 오류가 이 변수의 유의성에 영향을 미쳤을 수 있다.

고용인원의 증가는 성과측정의 어려움을 의미할 수 있기 때문에 성과급의 비중도 줄어들 것이라고 예측했다. <표 5>는 고용인원의 증가와 성과급 비중간의 부(-)의 관계를 보여주고 있지만, 회귀계수가 통계적으로 유의하지 않다. 한 가지 설명으로서 사업장 혹은 기업 전체의 고용인원보다는 부서별 고용인원이 성과측정의 (부)정확성을 측정하는데 더 적합한 변수라고 주장할 수 있다. 즉, 고용인원의 측정의 오류 때문에 유의한 결과를 못 얻었을 수 있기 때문이다.

하지만 소집단 작업, 수요증가, 단순 업무 등 성과지표 정확성의 대리변수가 통계적으로 유의하고 가설과 일치하는 결과를 보여주고 있다. 특히, 혁신중요성과 고용인원을 포함한 다섯 개의 성과지표 정확성 대리변수 모두의 종합적 통계 유의성을 F-test를 통해 검증해 본 결과 p-value가 0.02로 유의하게 측정되었다. 이러한 결과는 국내 민간/공공 부문의 성과급 비중이 주인-대리인 이론에서 예측한 바와 같이 성과지표의 정확성이 높은 곳에서 더욱 크다는 것을 보여준다.

<표 5>의 [4]-[5]열에서는 민간부문과 공공부문을 나누어 따로 성과급 비중의 결정요인을 추정하였다. 민간부문에서는 성과지표의 정확성을 나타내는 변수 중 “단순업무”가 통계적으로 유의하게 나타났으며, 공공부문에서는 “소그룹 업무”, “수요증가”, “단순업무”가 유의하게 나타났다. 특히, 통계적으로 유의한 변수들의 영향이 <표 2>에서 정리한 이론적 예측과 일치함을 발견할 수 있다. 또한 통계적으로 유의하지 않게 나타난 변수들 중에서도 “혁신중요성”을 제외한 모든 변수들의 계수 부호가 이론적 예측과 일치함을 볼 수 있다.

이는 성과지표의 정확성을 측정하는 개별 대리변수들의 차이는 있지만 전반적으로 민간부문과 공공부문 모두에서 성과지표의 정확성이 성과급 비중의 결정요인으로 작용하고 있다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 본 논문의 가설 4와 일치한다.

4) 대체 동기요인의 존재

주인-대리인 이론은 대체 동기요인이 존재하면 성과급의 크기를 줄이는 것이 최적이라고 예측한다. 따라서 <표 5>의 [3]-[5]열에서는 다양한 대체 동기요인 관련 변수들을 통제하였다.

먼저 여성비중과 해고위험의 영향이 유의하게 추정되었으며, 계수의 부호가 <표 2>에서 정리한 이론적 가설과 일치한다. 앞에서 설명한 바와 같이 여성은 상대적으로 근무연수가 짧고 승진의 기회가 적기 때문에 승진이라는 대체 동기요인이 효과적으로 작동하지 않을 수 있다. 따라서 여성비중이 높은 사업체에서는 성과급의 비중을 증가시키는 것이 최적이다. <표 5>는 실증적으로 이러한 예측을 뒷받침하고 있다.

또한 <표 5>는 해고위험이 존재하는 사업체에서 성과급의 크기가 줄어드는 것을 보여준다. 이 결과는 해고위험이라는 대체동기요인이 존재하면 성과급의 크기를 줄이는 것이 최적이라는 이론적 가설과 일치한다.

그리고 30세 미만의 비중이 높으면 경력을 쌓기 위한 동기가 있어 성과급의 크기를 줄일 것으로 예상했다. <표 5>의 [4]열은 이러한 예측과 일치하는 결과를 보여준다.

반면 시장경쟁도 대체동기요인으로 작용하여 성과급의 크기를 줄일 것으로 예측했으나, 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했다. 하지만 대체동기요인의 대리변수로 사용된 여성비중, 해고위험, 시장경쟁, 30세 미만 비중 모두의 종합적 유의성을 F-test로 검증한 결과 p-value가 0.0049로 통계적으로 유의하게 측정되었다. 따라서 전반적으로 주인-대리인 이론이 예측한 바와 같이 국내 민간/공공 부문의 성과급 비중은 대체 동기요인이 많이 존재하는 경우 작아진다고 볼 수 있다.

<표 5>의 [4]열과 [5]열에서 민간부문과 공공부문을 분리하여 추정한 결과, 대체동기요인의 존재를 측정하는 변수들 중 민간부문에서는 “여성비중”과 “해고위험”이 유의하게 나타났으며, 공공부문에서는 “여성비중”과 “30세 미만 비중”이 유의하게 나타났다. 역시, 유의한 변수들의 영향이 <표 2>에서 정리한 이론적 예측과 역시 일치하고 있다. 또한 유의하지 않은 변수들 중에서 “시장경쟁”을 제외한 다른 변수들의 계수 부호가 역시 이론적 예측과 일치한다. 그리고 [6]열서 보여주듯이 추정된 계수 값들의 민간부문과 공공부문 사이의 차이가 통계적으로 유의하지 않다.

또한 시장경쟁을 포함한 모든 대체동기요인에 대한 4가지 변수들의 종합적 유의성을 민간부문과 공공부문을 나누어 F-test로 검증한 결과 민간부문에서는 p-value가 0.01로 유의하게 나왔으며, 공공부문에서는 p-value가 0.06으로 유의하게 추정되었다.

따라서 대체동기요인의 측정하는 개별 대리변수들 사이에는 차이가 존재하지만, 전반적으로 민간/공공 부문 모두 대체동기요인의 존재가 성과급의 비중을 낮추고 있다고 볼 수 있으며, 이는 본 논문의 가설 4와 일치한다.

5) 요약

앞의 <표 4>에서 성과급 도입 여부를 비교하였을 때는 공공부문이 민간부문 보다 평균적으로 더 높은 도입률을 보이며, 주인-대리인 이론의 예측보다는 환경적 요인에 의해 결정되었음을 발견하였다. 특히 공공부문의 성과급 운영이 정부의 압박에 의해 조직의 특성을 고려하지 않고 일괄적으로 도입되었을 우려를 제시하였다.

하지만 <표 5>의 분석결과, 평균적으로 공공부문의 성과급 비중과 민간부문의 성과급 비중이 크게 다르지 않으며, 주인-대리인 이론에서 예측한대로 성과지표의 정확성과 대체동기요인의 존재가 성과급의 비중을 결정하는 유의한 요인들을 보였다. 또한 환경적 요인의 영향이 크게 유의하지 않았다. 이러한 결과들은 성과급의 도입이 외부의 환경적 논리에 의해 이루어졌을지라도 실제 성과급의 운영은 내부의 기술적, 조직적 요인에 의한 전략적 선택에 의해 이루어졌다고 해석할 수 있다.

VI. 결 론

본 논문은 2005년 사업체패널조사를 사용하여 국내 민간/공공부문의 성과급 도입과 운영이 주인-대리인 이론의 최적 성과급 모델과 일치하는지 실증적으로 분석하였다. 선행연구가 성과급의 도입과 운영의 결정요인을 단편적으로 분석하였다면, 본 연구는 그러한 결정요인들이 성과급 운영의 이론적 합리성과 일치하는지 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 특히, 민간부문과 공공부문을 나누어 비교 분석하여, 최근 공공부문의 성과급제도 확대에 대한 정책적 시사점을 찾고자 하였다.

분석결과 민간부문과 공공부문 모두 성과급 도입 여부의 결정에 있어서는 주인-대리인 이론의 최적 성과급 모델과 일치하지 않으며, 오히려 환경적 요인에 영향을 받은 것을 발견하였다. 이러한 결과는 성과급의 도입이 정책적, 사회적 압력에 의해 일괄적으로 이루어졌을 우려를 제공한다.

반면 성과급 비중의 결정은 민간부문과 공공부문 모두 주인-대리인 이론의 최적 성과급 이론의 예측과 일치하는 결과를 발견하였다. 특히, 공공부문과 민간부문 모두 성과지표의 정확성과 대체동기요인의 존재가 성과급 비중의 유의한 요소임을 발견하였다. 이러한 결과는 국내 공공부문의 성과급이 중앙정부 주도로 일괄적인 도입되었을지라도 성과급 비중의 결정에 있어서는 최적성과급 이론과 일치하는 합리적 양상을 보이고 있다는 긍정적 측면을 보여준다. 또한 주인-대리인 이론이 민간부문과 마찬가지로 공공부문에도 적용됨을 실증적

으로 보여주는 학술적 의의가 있다고 볼 수 있다.

하지만 “성과지표의 정확성”과 “대체 동기요인의 크기”라는 이론적 개념을 조작적으로 정의하는데 있어 잠재적으로 많은 측정의 오류가 존재한다. 또한 횡단면 분석에 따른 누락 변수(omitted variable)의 편차를 통제하지 못하였을 가능성을 배제할 수 없다. 그리고 비록 사업체간 성과급 비중의 차이는 최적 성과급 이론의 예측과 일치하지만, 성과급 비중의 수준이 최적 수준인지는 알 수 없다. 이러한 한계에 대한 극복은 이후에 계속해서 연구되어야 할 주제이다.

참고문헌

- 김동배. (2010). 제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제 사례. 「노동정책연구」, 10(1): 35-67.
- 김동배·이인재·장지예. (2006). 성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향. 「노동정책연구」, 6(1): 111-140.
- 김상현. (2007). 공공부문과 민간부문의 성과관리 체제 비교. 「제4회 사업체패널 학술대회 발표논문」. 한국노동연구원.
- 노용진·김동배·박우성. (2003). 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인. 「경영학연구」, 32(4): 955-981.
- 박우성. (1998). 「성과배분제도의 도입실태와 개선방안」. 서울: 한국노동연구원.
- 엄동욱. (2009). 기업내 임금격차와 기업성과. 경제학 공동학술대회: 63-86.
- 유규창·박우성. (1999). 연봉제 임금제도의 도입과 성과에 관한 이론적 고찰. 「인사조직연구」, 7(2): 47-86.
- 유규창·박우성. (2007). 성과주의 인사제도의 도입 영향요인과 조직성과. 「인사조직연구」, 15(3): 187-224.
- 이종훈. (1996). 공기업 임금실태 및 합리적 임금결정방식. 「노동경제논집」, 19(1): 303-328.
- 임채홍·김태일. (2009). 준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석. 「정책학연구」, 15(1): 117-153.
- Bertrand, Marianne, & Mullainathan, Sendhil. (2000). Are CEOs Rewarded for Luck? The Ones without Principals Are. *Quarterly Journal of Economics*, 116(3): 901-932.
- Brown, Charles. (1990). Firms Choice of Method of Pay. *Industrial and Labor Relations Review*. 43(3): 165S-182S.
- Brown, Michelle & Heywood, John S. (2005). Performance Appraisal System: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*. 43(4): 659-679.
- DiMaggio P.J., & W.W. Powell. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective

- Rationality in Organizational Fields. in (Ed.)W.W. Powell. & P.J. DiMaggio. *The New Institutionalism in Organizational Fields*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dunleavy, Patrick & Hood, Christopher C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*. 14(2): 9-16.
- Goldin, G. (1986). Monitoring Costs and Occupational Segregation by Sex: a Historical Analysis. *Journal of Labor Economics*, 4:1-27.
- Gibbons, Robert. & Murphy, Kevin J. (1992). Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence. *Journal of Political Economy*. 100(3): 468-505.
- Holmstrom, Bengt & Milgrom, Paul. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*. 7: 24-52.
- Kahn, Lawrence M. & Sherer, Peter D. (1990). Contingent Pay and Managerial Performance. *Industrial and Labor Relations Review*. 43(3): 107S-120S.
- Kellough, J. Edward & Lu, Haoran. (1993). The Paradox of Merit Pay in the Public Sector: Persistence of a Problematic Procedure. *Review of Public Personnel Administration*. 13(2): 45-64.
- Kerr, Steven. (1995). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *The Academy of Management Executives*. 9(1): 7-14.
- Kruse, Douglas L. (1992). Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States. *The Economic Journal*. 102(410): 24-36.
- Lazear, Edward P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*. 90(5): 1346-1361.
- Leonard, Johnathan S. (1990). Executive Pay and Firm Performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43S: 13-29.
- Milgrom, Paul & Roberts, John. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall.
- OECD. (2005). *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. OECD Publishing.
- Pearce, Jone L. & Perry, James L. (1983). Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis. *Public Administration Review*. 43(4): 315-325.
- Perry, James L. (1986). Merit Pay in the Public Sector: the Case for a Failure of Theory. *Review of Public Personnel Administration*. 7(1): 57-69.
- Perry, James L. (2011). The Growth of Public Service Motivation Research. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(3): 1-12.
- Perry, James L., Engbers, Trent A., & Jun, So Yun. (2009). Back to the Future?: Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*. 69(1): 39-51.
- Podgursky, Michael & Springer, Matthew G. (2007). Teacher Performance Pay: A Review. *Journal of Policy Analysis and Management*. 26(4): 909-949.
- Prendergast, Canice. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*. 37(1):

7-63.

Stajkovic, Alexander D. & Luthans, Fred. (2003). Behavioral Management and Task Performance in Organizations; Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology*. 56(1): 155-194.

Weibel, Antoinette, Rost, Katja, & Osterloh, Margit. (2009). Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Cost. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20(2): 387-412.

Zhang, Feng. (2011). Antitakeover Provisions, Managerial Incentives, and Firm Value. *mimeo*. University of British Columbia.

ABSTRACT

Performance-Related Compensation in the Korean Public and Private Sectors: A Test of Principal-Agent Theory

Illoong Kwon

This paper empirically tests the predictions of principal-agent theory in the context of performance-related compensation in the public and private sectors in Korea. Using a 2005 workplace panel survey, this paper shows that the introduction of performance-related pay is not consistent with the predictions of principal-agent theory. However, the share of performance-related pay as share of total compensation is consistent. These results suggest that principal-agent theory can be applied to the public sector of Korea. They also imply that the introduction of performance-related pay, which is visible to outsiders, may have been affected by institutional or social pressures. However, the share of performance-related pay, which is less visible to outsiders, has been determined strategically to maximize efficiency according to principal-agent theory. In particular, the precision of performance measure and the strength of alternative incentives have a significant effect on the share of performance-related pay in both the public and private sectors. These results suggest that principal-agent theory can be applied to the public sector as well as the private sector in Korea.

【Key Words: Performance-Related Pay, Principal-Agent, Public Sector】