

성과급 제도의 특성과 임금만족 관계에 직무특성이 미치는 영향

이 호 선 *
박 성 민 **

요 약

본 연구는 성과급 제도의 특성이 종업원들의 임금만족에 미치는 영향을 검토하고 성과급제도의 특성과 임금만족과의 관계에 직무특성이 미치는 조절 효과를 알아보려고 하였다. 성과급 제도의 특성은 성과급 비중, 성과급 유형, 차등 폭, 및 지급주기를 고려하였고, 직무특성은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백의 차원들을 직무수행자가 느끼는 심리상태인 직무에 대한 의미감, 결과에 대한 책임감, 결과에 대한 인식으로 연계시켜서 분석하였다.

분석결과는 첫째, 성과급 제도의 특성 중 성과급비중, 성과급유형, 지급주기 등은 임금만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무에 대한 의미감과 직무결과에 대한 인식도는 성과급 유형과 성과급 차등 폭이 임금만족에 미치는 영향에 조절변수로 작용하였다.

본 연구의 시사점은 성과급제도의 성공적인 도입을 위해서는 조직 구성원들의 직무특성을 고려하여 하위 부서별로 차별화하는 전략을 강구하는 것이 필요하다는 것이지만, 앞으로의 연구에서 직무 수행자의 특성이나 성과평가방식을 함께 연구하는 것이 요망된다.

핵심주제어: 성과급 제도의 특성, 성과급 비중, 성과급 유형, 차등 폭, 지급

* 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, hosnlee@dankook.ac.kr

** 단국대학교 대학원 경영학과

주기, 직무특성, 직무 의미감, 결과 책임감, 결과 인식, 임금만족

I. 서론

임금은 종업원에게는 생계유지와 사회적 욕구충족의 수단으로써, 기업 측에는 비용 요소인 반면에 생산성요소로서의 중요성이 있는 것이며, 사회적으로 사회의 번영과 안정의 척도로서 그리고 그것을 뒷받침하는 요소로서 중요성을 갖고 있다.

기존에 우리나라가 실시해왔던 연공서열식 임금제도는 나이, 근속년수, 학력, 성별 등을 기준으로 하여 일률적인 처우와 보상을 제공해왔다. 과거의 고도 성장기에는 연공서열식 임금제도가 유교적인 문화와 조화를 이루면서 기업의 발전에 기여한 것은 사실이다. 그러나 고령화 사회로 접어들면서 연공서열식 임금제도는 인건비 상승이라는 부담을 기업에게 안겨주었고, 개인의 능력이나 실적 그리고 직무의 난이도에 관계없이 임금을 지급하여 젊고 우수한 인재들에 대한 처우가 불공정하여 동기부여 역할이 미비하였고, 그에 따라 생산성 향상에도 크게 기여할 수 없는 문제점을 가지고 있었다. 이와 같은 문제를 해결하기 위한 하나의 대안으로 성과급제도의 도입을 생각하게 된 것이며, 실제로 노동부에서 실시한 조사를 살펴보면, 국내의 많은 기업들이 인건비 및 관리 비용 절감, 우수한 인재 확보, 노사관계개선, 생산성 향상 등을 목적으로 성과급 제도를 도입하거나 도입을 검토하고 있음을 알 수 있다 (노동부 2005).

또한, 조직 구성원들의 가치관도 직장을 단순히 충성의 대상으로 보는 과거와는 달리 자신의 자아실현과 이를 통해 소속 기업의 성장도 함께 달성하려고 하고 있다. 따라서 이와 같은 가치관의 변화와 더불어 사회 환경의 변화에

발맞추어 인간의 능력에 따라 대우해주는 합리적인 성과급 제도의 도입은 더욱 필요하다고 하겠다. 성과급 제도의 효과적인 도입을 위해서는 종업원의 직무특성에 적합한 공정한 업적평가시스템의 개발 및 확립에 초점을 두어야 할 것이다. 효율적인 성과급 제도를 갖추기 위해서는 직무조사와 직무분석을 통해서 성과급 제도에 적합한 직무를 선정하는 과정이 요구됨으로 종업원들의 직무특성에 대한 이해가 필수적이다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 성과급 제도의 특성에 따라서 종업원들의 임금만족에 미치는 영향을 분석하며 이러한 영향관계가 개별 종업원이 수행하는 직무의 특성에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 성과급 제도

성과급제이란 개인과 집단, 그리고 조직성과에 기초하여 그 성과에 따라 임금을 지급하고 산정하는 체계이다. 성과급제도는 임금과 성과를 연동시켜 임금관리의 효율성을 높이고 근로자들의 동기부여를 통한 기업의 경쟁력 향상을 목적으로 한다. 성과급제도의 종류는 다양하다. 먼저 기본단위에 따라 개인성과급, 집단 성과급, 조직성과급으로 나눌 수 있다(DeCenzo & Robbins 1999).

개인성과급은 개인의 성과를 보상하는 것으로 공로급(merit pay plan), 도급제(piece work plan), 커미션(commission), 상여금(bonus) 등을 들 수 있다. 공로급은 개인의 기본임금이 업무성과에 변동되는 방식으로, 요즘 우리나라 기업에서 연봉제라는 이름으로 도입되어 시행되고 있는 것으로 볼 수

있다. 임금인상과 개인의 성과를 연동시켜 유연한 임금관리와 우수한 종업원에게 동기부여 시킬 수 있다. 주로 임금 구성 요소 중 기본급과 연계되어 있으며, 평가 받은 업무 성과에 의해서 개인의 기본임금이 변동되는 방식이다. 도급제는 생산단위에 맞추어 보수를 지급하는 방법이다. 근로자는 예정된 표준생산량에 대한 최소한의 시간당 임금을 보장받고, 표준생산량을 초과한 양만큼 임금을 보상명목으로 더 지급받는 제도이다. 커미션은 재화·용역을 판매한 대금의 일정비율을 지급하는 방법이다. 상여금은 그때그때의 생산 실적에 직결시키지 않고 실적을 종합하여 추가적 보수를 지급하는 방법이다. 일시적으로 지급되는 부가적 임금이므로 임금관리의 유연성이 높다.

집단성과급은 두 명 이상의 작업집단(team)을 대상으로 지급하는 성과급이다. 즉, 집단을 단위로 집단목표를 설정하고, 직무수행성과를 측정·평가하여 집단 단위로 성과급을 지급한다. 집단차원의 성과에 집단차원의 보수를 연계시킨 집단성과급은 작업집단의 응집력과 팀워크를 강화하는데 기여할 수 있다. 따라서 집단성과급제도는 근로자들의 과업이 상호의존적이고 협력이 요구되는 경우에 합리적인 보상방법이 될 수 있다(Wilson 1990).

조직성과급은 조직 전체의 성과에 대한 조직 구성원들의 기여를 인정하여 모든 구성원들에게 지급하는 성과급이다. 조직성과급은 대개 이윤증가, 비용절감, 생산성향상 등을 기준으로 결정한다. 조직성과급은 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, 근로자의 생산성 향상과 품질 개선을 강조하는 집단성과배분제도(gain-sharing)와 조직이 시장에서 달성한 매출 이익에 의한 이윤분배제도(profit-sharing)가 있다. 집단성과배분제도의 대표적인 프로그램은 스캔런 플랜(Scanlon Plan), 러커 플랜(Rucker Plan), 임프로슈어 플랜(Improshare Plan) 등이 있다. 스캔런 플랜은 CIO 소속의 철강노동조합의 간부였던 스캔런(J. N. Scanlon)이 고안한 노사협력제도로 단순히 성과에 대한 보너스를 나누어가지는 제도가 아니라 종업원들의 경영참여 실현에 중점을 둔 제도이다. 이익분배제도는 일정기간 조직 전체가 얻은 이윤의 일부를 사전에 정해

진 분배공식에 따라 종업원에게 나누어 주는 것이다. 집단성과배분제도가 생산성 향상과 원가절감 등에 의한 이익을 분배하는 것과 달리 조직의 실질적인 매출로 발생한 수익을 분배하는 방식이다.

2. 임금만족

임금은 ‘사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금, 봉급, 기타 여러 가지 명칭으로 지급하는 일체의 금품’이라고 우리나라 근로기준법 제 18조에 규정되어 있다. 즉, 임금은 근로자가 사용자에게 노동력을 제공하고 그 노동에 대한 대가로 사용자가 노동자에게 지급하는 금품을 의미하는 것이다.

임금만족이란 종업원 자신이 받고 있는 임금과 관련하여 느끼는 주관적이고 심리적인 태도라고 볼 수 있다. 즉, 임금만족은 조직에 대한 포괄적인 개념이 아니라 임금이라는 특정한 조직상황에 대한 종업원들의 주관적인 만족도를 의미하는 것이다. 임금만족에 대한 이해의 중요성은 임금만족의 결과가 근로자의 행위에 어떤 형태로든지 영향을 미친다는 점에서 찾을 수 있다.

심리적 태도로서의 임금만족에 대한 개념은 학자들의 견해에 따라 다소 차이를 보이고 있는데, 만족에 대한 관점에 따라 다음과 같이 이론을 크게 네 가지로 나눌 수 있다.

첫째, 충족이론에서는 ‘직무만족은 개인의 충족 가능한 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 직접적으로 변동될 수 있다’고 주장한다(Schaffer 1953). 즉, 충족이론에 근거한 개인의 만족은 욕구에 대한 충족을 통해서 이루어진다는 것이다. 충족이론은 임금만족에 대한 고찰에는 그다지 도움이 되지 않는 것으로 생각된다. 임금에 대한 사람들의 만족은 그들이 얼마를 받고 있다고 느끼고 있는 것뿐만 아니라 그들이 마땅히 얼마를 받아야 한다고 느끼고 있는 것보다도 함수관계를 가지고 있기 때문이다(Locke 1968). 또한 충족이론에 근거한 임금만족이란 개인의 충족은 보상의 절대량에 대하여 결정된다는

것으로 이해하고 있기 때문에 직무에 대한 개인의 욕구가 상이한 경우 보상의 만족도가 절대적 크기뿐만 아니라 상대적 크기에 따라 달라질 수 있다는 점을 설명하지 못하고 있다.

둘째, 임금만족에 대한 불일치 이론에서는 만족을 실제로 존재하는 것과 기대하고 있는 것 간의 차이로 보고 있으며(Katzell 1964), 중요한 것은 지각된 불일치이지 실제적인 불일치가 아니며, 만족이란 바라는 것과 얻고 있다고 지각하는 것과의 단순한 차이에 의해서 결정된다고 한다(Locke 1968). 반면 Porter(1961)는 만족이란 얼마만큼 바라는가에 의해서 결정되는 것이 아니라 얼마만큼 받는 것이 마땅하다고 느끼는가에 의해서 결정된다고 주장하였다. 따라서 불일치이론에서 임금만족은 자신이 받고 있다고 생각하는 임금과 받아야 한다고 생각하는 임금간의 차에 의해서 결정된다고 할 수 있다.

셋째, 공정성이론에서는 개인과 개인 간 혹은 개인과 조직 간의 교환관계에서 자기와 상대방과의 주고받는 교환 과정에 초점을 둔다(Adams 1965). 즉, 자신이 조직에 투입한 것과 그에 대한 보상을 비교하여 그 교환관계의 공정성을 판단하여 불공정성을 줄이는 방향으로 행동하게 된다는 것이다.

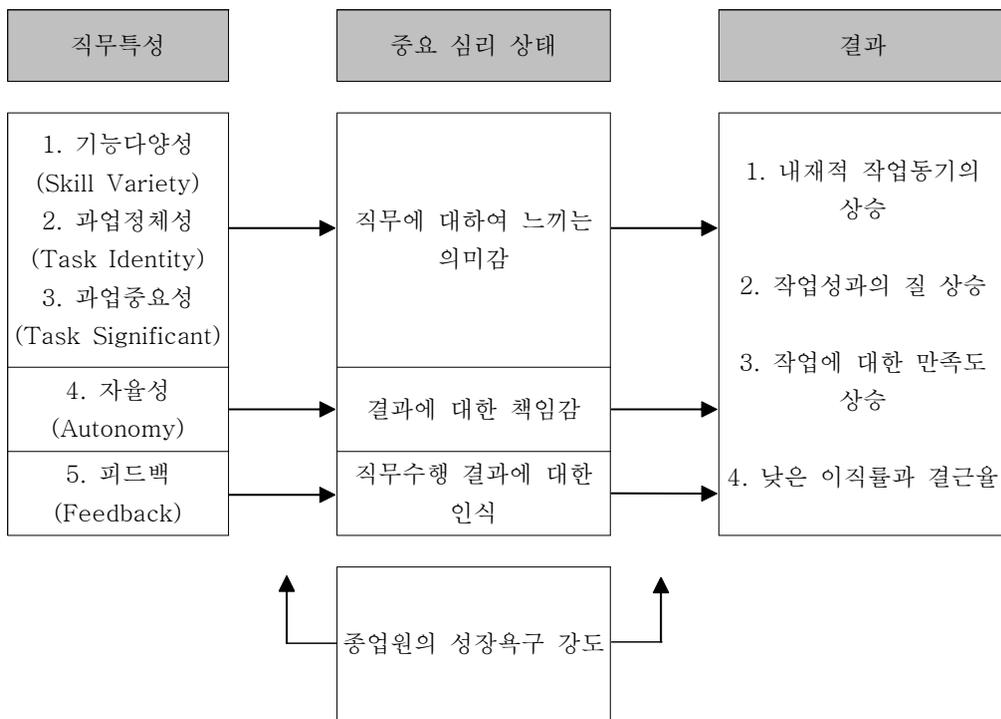
넷째, 기대이론에서는 개인의 행동 또는 노력에 의하여 얻어낼 수 있는 결과물의 주관적 가치(선호도)와 성취 가능성(기대)에 의해서 동기부여의 정도가 결정된다고 보았다. 근로자들은 일정한 노력을 하면 어떤 성과를 가져올 것이라고 기대하고, 아울러 그 성과로 인해 적절한 보상을 받기를 기대하며, 조직에서 받는 보상이 개인의 목표나 욕구를 충족시키게 된다는 것이다.

3. 직무특성

직무특성이란 종업원이 조직에서 부여받은 업무에 담겨져 있는 고유한 속성으로서 종업원의 동기부여나 직무만족에 영향을 미치는 것이다. 직무특성은 여러 가지 기준에 의해 구분할 수 있으나, 직무수행자의 직무만족과 같은

직무에 대한 반응에 밀접한 관계가 있다고 생각되는 독립적인 세부 차원들을 도출하는 직무특성모형으로 정립되어 졌다. 본 연구에서는 Hackman과 Oldham(1980)이 제시한 모형인 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백의 다섯 가지 직무특성 차원으로 논의하고자 한다.

<그림 1> 직무특성이론 모형



자료: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, New York: Addison Wesley Publishing Co., p. 83.

<그림 1>에서와 같이 직무특성은 직무수행자의 중요 심리상태에 영향을 미치게 되며, 이러한 심리상태는 다시 직무에 대한 반응에 영향을 미치게 된다는 것이다. 또한 직무특성과 심리상태의 관계, 심리상태와 작업결과의 관

계는 성장욕구의 강도에 따라서 다르게 나타난다는 것이다. 여기서 말하는 중요 심리상태인 직무에 대해 느끼는 의미감은 개인이 어떤 직무에서 그 일이 의미 있고 가치가 있으며 해볼만 하다고 느끼는 정도를 말하며, 작업결과에 대한 경험된 책임감은 개인이 일의 결과에 대해 개인적으로 책임을 느끼는 정도를 말하고, 결과에 대한 인식은 개인이 행한 성과를 계속적으로 알고 이해하는 정도를 말한다. 직무에 대한 의미감은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성에 의해 유발되고, 작업결과에 대한 책임감은 자율성에 의해 유발되며, 작업 결과에 대한 인식은 피드백에 의해 유발된다.

기능다양성(skill variety)이란 직무를 수행하는데 있어서 다양한 기술이나 재능을 활용할 수 있도록 직무가 다양하고 상이한 활동을 요구하는 정도, 즉, 직무가 개인으로 하여금 그의 기능과 능력을 발휘할 수 있도록 하는 기회를 제공하는 정도를 말한다. 직무가 작업자에게 그들의 기술이나 능력을 다양하게 사용하거나 발전시킬 수 있게 만들어져 있다면, 구성원들은 자신들의 과업을 의미 있는 것으로 느끼게 되고, 보다 높은 수준의 기능을 사용할수록 보다 큰 의미를 경험하게 된다. 과업정체성(task identity)이란 직무가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있는가 아니면 일부분만의 직무를 수행하도록 되어 있는가의 정도, 즉 개인이 자기의 작업범위를 확인할 수 있는 작업특성을 말한다. 한 개인이 맡은 직무는 큰일의 한 부분이기보다 완전한 작업단위로서 직무전체를 수행할 때 직무를 보다 의미 있는 것으로 지각하게 된다. 과업중요성(task significance)이란 직무가 다른 사람의 작업이나 생활에 실질적인 영향을 미치는가의 정도를 말한다. 직무에 대한 의미는 보통 자신의 직무수행결과가 다른 사람들에게 육체적 혹은 심리적으로 중요한 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때 증가한다. 자율성(autonomy)이란 작업자가 직무수행에 필요한 작업의 일정계획과 작업방법 및 작업절차를 결정, 선택하는데 있어서 작업자 개인에게 부여되어 있는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 말하며, 자율성이 많이 부여된 직무일수록 작업결과에 대한

책임감을 크게 느낀다. 피드백(feedback)이란 작업자가 행한 일이 얼마나 유효하게 수행되었는가에 대한 정보를 습득하는 정도를 말한다. 작업자는 이에 따라 그가 수행한 일에 대한 결과를 알게 되고, 자기가 취한 방법에 대한 수정을 하거나 개선을 하게 된다.

III. 연구의 설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

성과급 제도는 금전적 보상을 유인가로 성과가 높을수록 그에 합당한 보상을 지급함으로써 조직구성원들이 자신의 업무에 최선을 다하도록 노력하게 하고 조직목표를 더 빨리 달성할 수 있도록 만들어준다. 하지만 때로는 사기저하, 협동의식 저하, 재정적 낭비, 평가자의 오판 등으로 문제발생의 소지가 존재하기도 한다. 실제 성과급 제도를 도입함에 있어서 여러 가지 한계에 직면하기도 한다(오석홍 2000). 첫째, 동기유발 효과에 대한 의문이다. 즉, 성과에 의한 임금이 동기유발과 생산성향상에 직결되지 않을 수도 있다는 문제이다. 또한, 성과급제도가 동기유발을 강화하는 요인이 아니라 처벌적 요인으로 작용할 수도 있다. 낮은 평가를 받았을 때 받게 될 불명예와 인사상 불이익에 대한 예상은 근로자들을 불안에 떨게 할 수 있다. 둘째, 생산성 측정의 문제가 발생한다. 정확하고 공정한 평가가 선행되어야 성과급제도의 도입에 대한 조직 구성원의 지지를 받을 수 있다는 것이다. 셋째, 직원들은 미리 알 수 있는 보수액을 선호하는 경향이 있다. 불확정적이고 유동적인 성과급은 고정비용항목이 많은 가계지출에 차질을 주고 근로자들의 경제생활에 대한 불안감을 조성할 수 있다. 마지막으로 목표왜곡의 문제가 발생할 수

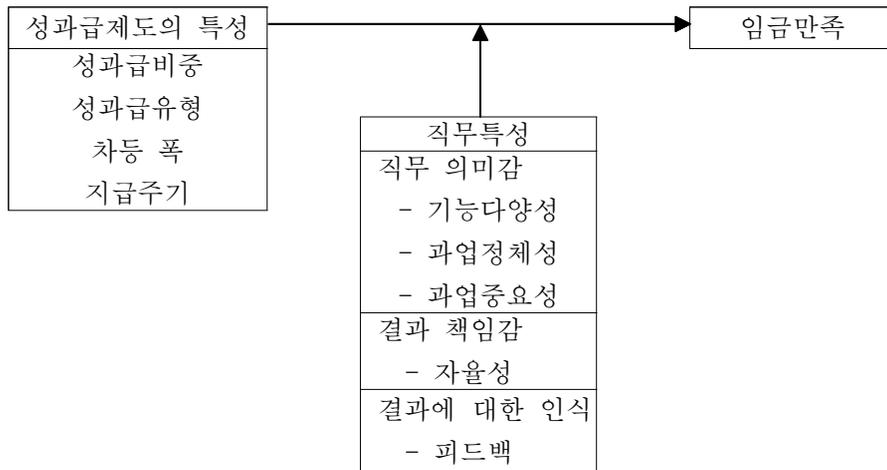
있다. 성과기준 충족에 급급하게 되면 근로자들의 노력이 조직의 목표에 제대로 기여하지 못할 수도 있다. 성과기준을 충족시키기 위해서 질적 기준보다 양적 기준만을 충족시키려고 할 가능성이 증가한다.

따라서 이러한 성과급 제도를 성공적으로 도입하기 위해서는 다음과 같은 사항을 고려해야 한다(김현기 2003). 첫째, 조직의 확고한 보상 철학과 전략을 정립해야 한다. 기업들이 충분한 사전 준비 없이 성과급 제도를 도입해 활용한다면 사기저하, 팀워크 와해, 결과 지상주의 등 성과급제도의 문제점들을 경험하게 될 것이다. 둘째, 종업원들의 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 어떠한 제도라도 이를 운영하는 주체는 사람이다 따라서 조직 구성원의 공감대가 형성되지 않는다면, 새로운 제도는 실행과정에서 많은 문제점을 야기하게 될 것이다. 따라서 성과와 보상과의 연계, 평가의 기준등과 같은 구체적인 내용을 사전에 명확하게 하여 모든 구성원들이 공유할 수 있도록 해야 한다. 셋째, 전략과 연계된 객관적 성과 지표를 설정해야한다. 성과급의 근본적인 목적은 조직의 목표 달성을 위하여 조직 구성원들에게 어떤 노력을 기울여야 할 것인지를 제시해 주는 것이다. 이를 가능하게 하는 것이 바로 기업 전략과 연계된 성과 지표를 설정하는 것이라 하겠다. 마지막으로 명확한 지급 기준을 마련해야 한다. 명확한 지급 기준을 위해서 다음 네 가지 사항을 고려해야 한다. 첫째, 성과급의 비중이다. 현행 연공서열식 임금제도를 완전히 무시하고 성과급 제도를 도입할 수 있는 것이 아니다. 기업의 특성과 여건에 따라서 임금에서 성과급이 차지하는 반영정도를 달리하여야 할 것이다. 둘째, 성과급 유형이다. 예를 들어, 개인의 업무가 타인의 업무와는 독립적으로 이루어지고, 그 업적에 대해서도 개인 통제가 가능하다면 개인성과급제도를 실시하고, 반대로 성과에 대한 개인의 공헌도를 구분하기 어려운 경우에는 집단성과급제도가 바람직하다. 따라서 직무의 성격이나 조직 문화에 따라서 개인성과급을 실시할 것인지, 아니면 집단차원의 성과급을 실시할 것인지를 결정하는 것은 중요하다. 셋째, 성과급의 차등 폭이라 할 수

있다. 성과급을 일괄 지급할 것인가, 성과에 따라서 차등 지급할 것인가, 차등 폭을 크게 할 것인가, 작게 할 것인가 하는 것을 고려해야 한다. 성과급의 차등 폭이 너무 크면 임금의 안정성을 해치고, 너무 작으면 동기부여 효과가 줄어들기 때문이다. 마지막으로 성과급 지급 주기를 명시해야 한다. 예를 들어 일년, 반기, 분기 등의 주기 단위로 성과를 평가하여 지급할 수도 있고, 아니면 성과가 나타난 바로 그 시점에서 비주기적으로 줄 수도 있다. 성과급 지급 주기는 팀원들의 노력이 성과로 나타나기에 충분하며, 동시에 성과급의 효과가 지속될 수 있는 적당한 기간을 선정해야 한다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 다음의 <그림 2>와 같은 연구모형과 아래의 연구가설을 설정하였다.

<그림 2> 연구모형



가설 1. 성과급 제도의 특성은 임금만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 성과급비중이 높을수록 임금만족이 높을 것이다.

가설 1-2. 성과급유형의 개인별 비중이 높을수록 임금만족이 높을 것이다.

가설 1-3. 차등 폭이 클수록 임금만족이 높을 것이다.

가설 1-4. 지급주기에 따라 임금만족은 차이가 있을 것이다.

아울러 기업에서 성과급 제도를 도입하고자 한다면, 직무특성을 고려하는 것 또한 성공적이고 효과적인 제도운영에 도움이 될 것이며 이러한 측면에서 성과급 제도의 특성이 직무특성에 따라 종업원들의 임금만족에 미치는 영향의 차이를 알아보기 위해서 다음의 가설2를 제시하였다.

가설 2. 직무특성에 따라 성과급제도의 특성이 임금만족에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.

가설 2-1. 직무 의미감에 따라 성과급제도의 특성이 임금만족에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.

가설 2-2. 결과 책임감에 따라 성과급제도의 특성이 임금만족에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.

가설 2-3. 결과에 대한 인식에 따라 성과급제도의 특성이 임금만족에 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

독립변수인 성과급제도의 특성은 성과급 비중, 성과급 유형, 차등 폭, 지급 주기 등 네 가지 차원으로 구분하였다. 성과급비중이란 성과급을 실시하는 조직에서 종업원이 지급받는 임금 중 성과급이 차지하는 비율로 정의하였고, 종업원의 임금 중 성과급이 차지하는 비중으로 측정하였다. 성과급 유형은 개인성과급과 집단성과급으로 구분하였고, 전체 성과급에서 개인성과급이 차지하는 비중으로 측정하였다. 차등 폭이란 성과급을 지급하는 경우 같은 직급 내에서 개인이나 집단의 성과에 따라 발생할 수 있는 최고금액과 최저금액간의 차이로 정의하며, 최저금액에 대한 최고금액의 비율로서 측정하였다.

지급주기는 성과급의 지급시기를 의미하는 것으로 월별, 분기별, 반기별, 연별, 부정기적 등 다섯 가지로 구분하였다.

종속변수인 임금만족은 종업원 자신이 받고 있는 임금과 관련하여 느끼는 주관적이고 심리적인 태도를 의미한다. 임금에 대한 느낌이 일반적인 감정을 나타내는 일차원적인 구조로 존재하는 것이 아니라 임금수준, 복리후생, 임금인상, 임금 구조 및 관리의 네 가지 차원으로 존재한다는 Heneman(1985)의 정의를 바탕으로 우리나라 실정에 맞게 심재권과 이용운(1998)이 수정한 임금정책/관리, 임금수준, 복리후생의 세 가지 차원 중에서 복리후생을 제외한 임금정책/관리, 임금수준의 두 가지 차원만을 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

조절변수인 직무특성은 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성모형에 의해 다섯 가지 핵심직무특성을 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였고, 심리상태와의 관계에 따라 직무특성을 세 가지 차원으로 구분하여 분석하고자 한다. 즉 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성은 직무에 대한 의미감으로, 자율성은 작업결과에 대한 책임감으로, 피드백은 결과에 대한 인식으로 나타내기로 한다.

IV. 분석결과

1. 자료수집 및 표본의 특성

설문지는 2006년 11월 6일부터 11월 20일 사이에 성과급을 실시하는 20개 기업을 대상으로 총 200부를 배포하여 그 중 17개 기업에서 158부를 회수하였으며, 응답 내용이 부실하거나 연구에 부적절하다고 판단된 12부를 제외한

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

비 고		빈도(명)	구성비(%)
성 별	남자	107	73.3
	여자	39	26.7
연 령	30세 미만	51	34.9
	30~39세	56	38.4
	40~49세	27	18.5
	50세 이상	12	8.2
학 력	고졸	37	25.3
	전문대졸	42	28.8
	대졸	64	43.8
	대학원 이상	3	2.1
근무기간	5년 미만	65	44.5
	5~9년	39	26.7
	10~14년	30	20.5
	15년 이상	12	8.2
직 위	사원	47	32.2
	대리급	38	26.0
	팀장 / 과장급	40	27.4
	부장급 이상	21	14.4
직무유형	사무 / 관리직	61	41.8
	연구 / 전문직	20	13.7
	서비스 / 영업직	35	24.0
	생산 / 기술직	20	13.7
	기타	10	6.8
합 계		146	100

146부를 분석에 사용하였다. 설문 응답자들의 특성을 보면 남자가 73.3%(107명), 여자가 26.7%(49명)이며, 연령에 따라서는 30세 미만이 34.9%(51명), 30~39세가 38.4%(56명), 40~49세 18.5%(27명), 50세 이상 8.2%(12명)로 이다. 학력에 따라서는 고졸이 25.3%(37명), 전문대졸이 28.8%(42명), 대졸이 43.8%(64명), 대학원 이상이 2.1%(3명)으로 과반수가 대졸자로 나타났고, 근속년수에 따라서는 5년 미만이 44.5%(65명), 5~9년이 26.7%(39명), 10~14년이 20.5%(30명), 15년 이상이 8.2%(12명)로 나타났다. 직위에 따라서는 사

원이 32.2%(47명), 대리급이 26.0%(38명), 팀장/과장급이 27.4%(40명), 부장급 이상이 14.4%(21명)로 비교적 골고루 분포되었으며, 직무유형에 따라서는 사무/관리직이 41.8%(61명), 연구/전문직이 13.7%(20명), 서비스/영업직이 24.0%(35명), 생산/기술직이 13.7%(20명), 기타가 6.8%(10명)로 사무/관리직이 전체 응답자중 차지하는 비율이 가장 높았다(<표 1> 참조).

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정항목의 신뢰성 검증을 위하여 내적 일관성을 측정하는 계수인 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였으며, <표 2>에서와 같이 각 변수들은 신뢰도는 적절한 수준을 나타내고 있다.

<표 2> 신뢰도 분석 결과

구분	변수	문항수	신뢰도(α)
임금만족		13	.909
직무특성	기능다양성	3	.609
	과업정체성	3	.618
	과업중요성	3	.661
	자율성	3	.620
	피드백	3	.631

측정도구의 개념타당성(construct validity)을 검증하기 위해서 요인분석(Factor Analysis)을 하였으며, 직무특성 유형에 관한 요인분석의 결과 원래의 변수들이 각 요인들 별로 구분되고 있으나, 과업중요성과 피드백이 같은 요인으로 나타나고 있다. Hackman & Oldham(1980)의 직무특성모형에 대해 제기된 비판 중에는 직무특성에 의한 직무수행자의 심리상태가 세 가지가

모두 필요한 것은 아니라는 주장(Arnold & House 1980)과 각 직무특성과 심리상태 간의 관계가 불명확하다는 연구(Fried & Ferris 1987)도 있다. 또한 이전부터 직무특성에 대해 다차원성은 인정하지만 직무특성을 구성하는 차원의 정확한 숫자를 인정할 수 없으며 측정도구와 표본에 따라 그 차원이 달라질 수 있다는 주장도 있다(Sims & Szilagyi 1976). 이러한 논의에서 보면 직무특성에 대한 요인분석의 결과가 직무특성에 대한 개념타당성을 입증하기에 별 문제는 없는 것으로 간주되며, 이하의 분석에서는 다섯 가지의 직무특성 차원을 직무 의미감, 결과책임감, 결과 인식의 세 가지의 직무수행자의 심리상태로 구분하여 사용하고자 한다.

<표 3> 직무특성에 대한 요인분석

요 인		1	2	3	4	공통성
문 항		직무 의미감	직무 의미감	결과 책임감	결과 인식	
기능다양성	2-11	.776	.120	-.093	.185	.660
	2-1	.755	-.041	.147	.278	.670
	2-13	.681	.129	.022	-.209	.524
과업정체성	2-10	.065	.814	.064	.157	.696
	2-2	.091	.630	.186	.038	.441
	2-6	.134	.481	.136	.552	.572
자율성	2-5	-.068	.044	.733	.141	.564
	2-8	.158	.300	.714	-.020	.625
	2-12	.009	.067	.674	.364	.592
과업중요성	2-9	.050	.077	.250	.648	.492
	2-4	.069	.525	.087	.550	.591
	2-14	.005	.417	.399	.425	.514
피드백	2-7	.092	-.170	.099	.715	.558
	2-3	.013	.295	.048	.705	.587
	2-15	.046	.234	.110	.636	.474
고유값		1.731	2.047	1.844	2.954	
분산설명비율		11.423	13.643	12.294	19.695	
누적설명비율		57.056	33.338	45.632	19.695	

3. 가설 검증

1. 가설 1에 대한 검증

성과급 제도의 특성에 따라 임금만족에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며 먼저 성과급 비중은 높을수록 임금만족이 증가하며(<표 4> 참조), 성과급 유형의 개인별 비중이 높을수록 임금만족은 증가한다(<표 5> 참조). 하지만 차등 폭과 임금만족 간에는 상관관계가 없는 것으로 나타났다(<표 6> 참조).

<표 4> 성과급비중과 임금만족 간의 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수)	2.636	.099		26.741	.000	41.222	.000(a)	.155
성과급비중	.023	.004	.393	6.420	.000			

<표 5> 성과급유형의 개인별 비중과 임금만족 간의 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수)	3.037	.074		41.166	.000	8.724	.003	.193
개인성과급	.004	.001	.193	2.954	.003			

<표 6> 차등 폭과 임금만족 간의 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수)	3.228	.051		63.045	.000	.075	.785(a)	.000
차등 폭	-7.55EE-05	.000	-.018	-.273	.785			

지급주기에 따른 임금만족도의 차이는 분기별 지급방식에 대해 임금만족도가 가장 높은 것으로 나타났으며(<표 7> 참조), 지급주기에 따라 임금만족도는 차이가 있으며(<표 8> 참조), 특히 분기별 지급과 연별 지급에 있어서 임금만족도에 미치는 영향차이가 가장 큰 것으로 나타났다(<표 9> 참조).

<표 7> 지급주기에 따른 임금만족의 평균과 표준편차

지급주기	N	평균	표준편차
월 별	11	3.0979	.55051
분기별	53	3.2816	.46813
반기별	50	3.1323	.64077
연 별	15	2.7846	.42353
부정기적	17	3.2534	.41403
합 계	146	3.1623	.54409

<표 8> 지급주기에 따른 임금만족에 대한 일원변량 분석

변인		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의 확률
지급주기	집단간	3.125	4	.781	2.768	.030
	집단내	39.799	141	.282		
합 계		42.925	145			

<표 9> Tukey 사후검증 결과

평균차	월 별	분기별	반기별	년 별	부정기적
월 별					
분기별	.18367				
반기별	.03441	-.14926			
연 별	-.31329	.49695*	.34769		
부정기적	.15549	-.02817	.12109	.46878	

*p<.05

2. 가설 2에 대한 검증

성과급 제도의 특성과 임금만족 간의 관계에 직무 의미감의 조절효과를 제기한 가설 2-1의 검증 결과는 성과급 비중에서는 조절효과가 나타나지 않

<표 10> 성과급비중 × 직무 의미감과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 성과급비중	2.636 .023	.099 .004	.393	26.741 6.420	.000 .000	41.222	.000	.155
(상수) 성과급비중 의미감 성과급비중×의미감	2.545 .029 .003 .000	.882 .034 .032 .001	.499 .022 -.112	2.886 .855 .106 -1.180	.004 .393 .915 .857	13.650	.000	.155

<표 11> 성과급유형의 개인별 비중 × 직무 의미감과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 개인성과급	3.037 .004	.074 .001	.193	41.166 2.954	.000 .003	8.724	.003	.037
(상수) 개인성과급 의미감 개인성과급×의미감	.988 .037 .066 -.001	.569 .009 .018 .000	1.974 .420 -1.660	1.738 3.952 3.635 -3.526	.084 .000 .000 .001	7.823	.000	.095

<표 12> 차등 폭 × 직무 의미감과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 차등 폭	3.228 -7.55E-05	.051 .000	-.018	63.045 -.273	.000 .785	.075	.785	.000
(상수) 차등 폭 의미감 차등 폭×의미감	2.081 .013 .041 .000	.485 .004 .017 .000	3.039 .263 -3.036	4.289 3.030 2.426 -3.054	.000 .003 .016 .003	3.136	.026	.040

았으며(<표 10> 참조), 개인별 성과급에서는 조절효과가 나타났으며(<표 11> 참조), 차등 폭에서는 조절효과가 부(-)의 관계로 나타났으며(<표 12> 참조),

지급주기에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다(<표 13> 참조).

<표 13> 지급주기와 직무 의미감에 따른 임금만족의 이원배치 분산분석

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
지급주기	2.583	4	.646	2.223	.070
의미감	.044	1	.044	.153	.697
지급주기×의미감	.288	4	.072	.248	.911
오차	39.505	136	.029		
합계	42.42	145			

<표 14> 성과급비중 × 결과책임감과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 성과급비중	2.636 .023	.099 .004	.393	26.741 6.42	.000 .000	41.222	.000	.155
(상수) 성과급비중 책임감 성과급비중×책임감	2.278 .051 .036 -.033	.622 .025 .065 .003	.867 .097 -.522	3.665 2.011 .555 -1.083	.000 .045 .579 .280	14.748	.000	.166

<표 15> 성과급유형의 개인별 비중 × 결과책임감과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 개인성과급	3.037 .004	.074 .001	.193	41.166 2.954	.000 .003	8.724	.003	.037
(상수) 개인성과급 책임감 개인성과급×책임감	3.290 .000 -.026 .000	.460 .007 .046 .001	-.025 -.070 .224	7.157 -.063 -.557 .567	.000 .950 .578 .571	3.001	.031	.039

성과급 제도의 특성과 임금만족 간의 관계에 결과에 대한 책임감의 조절

효과를 제기한 가설 2-2의 검증 결과는 조절효과가 어느 부분에도 나타나지 않았다(<표 14>, <표 15>, <표 16>, <표 17> 참조).

<표 16> 차등 폭 × 결과책임감과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수)	3.228	.051		63.045	.000			
차등 폭	-7.55E-05	.000	-.018	-.273	.785	.075	.785	.000
(상수)	3.418	.304		11.242	.000			
차등 폭	-.001	.001	-.199	-.558	.577	.173	.915	.002
책임감	-.020	.031	-.054	-.646	.519			
차등 폭×책임감	8.827E-05	.000	.168	.487	.627			

<표 17> 지급주기와 결과책임감에 따른 임금만족 간의 이원배치 분산분석

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
지급주기	3.929	4	.982	3.486	.010
책임감	.045	1	.045	.158	.692
지급주기×책임감	1.298	4	.324	1.151	.335
오차	38.329	136	.282		
합계	43.601	145			

<표 18> 성과급비중 × 결과 인식과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수)	2.636	.099		26.741	.000	41.222	.000	.155
성과급비중	.023	.004	.393	6.420	.000			
(상수)	2.342	.676		3.467	.001	17.445	.000	.190
성과급비중	.057	.024	.973	2.318	.021			
인식	.037	.070	.107	.524	.600			
성과급비중×인식	-.004	.003	-.643	-1.411	.160			

성과급 제도의 특성과 임금만족 간의 관계에 결과 인식의 조절효과를 제기한 가설 2-3의 검증 결과는 성과급 비중에서는 조절효과가 나타나지 않았으며(<표 18> 참조), 개인별 성과급과 차등 폭에서는 조절효과가 부(-)의 관계로 나타났으며(<표 19>, <표 20>참조), 지급주기에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다(<표 21> 참조).

<표 19> 성과급유형의 개인별 비중 × 결과 인식과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 개인성과급	3.037 .004	.074 .001		41.166 2.954	.000 .003	8.724	.003	.037
			.193					
(상수) 개인성과급 인식 개인성과급×인식	2.524 .023 .044 -.002	.473 .008 .040 .001		5.342 2.954 1.101 -2.698	.000 .003 .272 .008	6.254	.000	.078
			1.227 .129 -1.008					

<표 20> 차등 폭 × 결과 인식과 임금만족 간의 조절회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	유의확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수) 차등 폭	3.228 -7.55E-05	.051 .000		63.045 -.273	.000 .785	.075	.785	.000
			-.018					
(상수) 차등 폭 피드백 차등 폭×인식	3.172 .006 .008 -.001	.389 .003 .038 .000		8.147 2.299 .218 -2.382	.000 .022 .828 .018	4.685	.003	.059
			1.397 .024 -1.436					

이상의 분석 결과에서 성과급제도 하에서 종업원들이 느끼는 임금만족도는 제도상의 특성에 의해 영향을 받고 있으며, 아울러 직무특성에 의해 그 영향관계에 조절효과가 나타나고 있다. 즉 성과급의 비중, 개인 성과급의 비

중, 성과급의 지급 주기 등의 성과급 제도의 특성은 임금만족도에 영향을 미치고 있다. 그리고 직무에 대한 의미감과 직무 결과에 대한 인식은 개인 성과급의 비중 및 성과급의 차등 폭이 임금만족에 미치는 영향에 조절효과를 보이고 있다.

<표 21> 지급주기와 결과 인식에 따른 임금만족 간의 이원배치 분산분석

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
지급주기	2.600	4	.650	2.266	.065
인식	.001	1	.001	.003	.959
지급주기×인식	.751	4	.188	.655	.625
오차	39.014	136	.287		
합계	42.366	145			

V. 결 론

본 연구는 성과급제도의 특성이 임금만족에 미치는 영향과 이러한 영향관계에 직무특성이 미치는 조절효과를 규명하고자 하였다. 분석결과, 성과급제도의 특성 중 성과급비중, 성과급유형, 지급주기는 임금만족에 영향을 미치는 변수로 작용하였다. 그리고 직무수행자가 갖는 직무에 대한 의미감과 직무결과에 대한 인식도는 성과급 유형과 성과급 차등 폭이 임금만족에 미치는 영향에 조절변수로 작용하였다.

하지만 성과급 제도의 특성 중에서 차등 폭이 임금만족에 관계가 없게 나타난 결과와 차등 폭과 임금만족의 관계에 대한 직무 의미감과 결과 인식의 조절효과가 부(-)로 나타난 결과는 성과급 제도의 운용에 있어서 다양한 해석을 할 수 있는 여지를 남기고 있다. 즉 개인의 입장에서는 자신의 직무가 복잡하고 중요하다고 인식할수록 실패에 대한 심리적 부담감도 크기 때

문에 이를 완화시키려는 태도가 성과급유형 중 오히려 집단성과급을 선호하거나 성과급 지급 시에 차등 폭이 적은 경우를 선호하는 분석결과로 나타난 것이라고 판단되어진다.

본 연구가 주는 시사점은 성과급제도의 성공적인 도입을 위해서는 조직구성원들의 직무특성을 고려하여 하위 부서별로 차별화하는 전략을 강구하는 것이 필요하다는 것이지만, 본 연구의 결과를 일반화하기에는 문제의 여지가 있는 것 같다. 따라서 앞으로의 연구에서 이러한 문제를 밝히기 위해서는 직무특성에 대한 분석뿐만 아니라, 직무 수행자의 성과급 수령 실적 등을 감안한 개인 별 업무실적 상황이나 개인적 성향 등을 함께 분석하는 것이 성과급 제도와 임금만족 간의 관계를 밝히는데 필요할 것으로 판단된다. 또한 성과급제도와 함께 성과평가방식을 연계하여 연구하는 것도 바람직할 것이다.

참고문헌

- 김현기 (2003), *변동급 활용을 위한 실무가이드*, LG주간경제 711호, LG경제연구원, pp.31-35.
- 노동부 (2005), *연봉제 및 성과배분제 실태조사결과*, 보도자료 <http://www.molab.go.kr>
- 심재권, 이용운 (1998), 조직구성원의 임금만족 측정 타당성에 관한 실증적 연구, *지방정부연구*, 2(2), 한국지방정부학회, pp.79-93.
- 오석홍 (2000), 성과급제도의 이상과 좌절, *행정논총*, 서울대학교 행정대학원, 38(1), pp.191-207.
- Adams, J. S. (1965), Injustice in Social Exchange, in L. Berkowitz(ed.), *Advances in*

- Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp.267-299.
- Arnold, H. J., & House, R. J. (1980), Methodological and Substantive Extension to the Job Characteristics Model of Motivation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, pp.161-183.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999), *Human Resource Management*, 6th ed., John Wiley & Son, pp.334-341.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987), The Validity of Characteristics Model: A Review and Meta-analysis, *Personnel psychology*, 40(2), pp.287-322.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*. New York: Addison Wesley Publishing Co., p.83.
- Heneman III., H. G. (1985), Pay Satisfaction, in K. M. Rowland & G. R. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 3, p.115-139.
- Heneman III, H. G. & Schwab, D. P. (1985), Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement, *International Journal of Psychology*, 20, pp.129-141.
- Katzell, R. A. (1964), Personal Values, Job Satisfaction and Job Behavior, in H. Borow(ed.), *Man in World of Work*, Boston: Houghton Mifflin, pp.341-343.
- Locke, E. A. (1968), Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, p.157.
- Porter, L. W. (1961), A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45, pp.1-10.
- Schaffer, W. A. (1953), Job Satisfaction as Relation to Need Satisfaction in Work, *Psychological Monographs*, 67(14), p.3.

Sims, H. P. Jr., & Szilagyi, A. D. (1976), Job Characteristics Relationship: Individual and Structural Moderators, *Organizational behavior and human performance*, 17(1), pp.211-230.

Wilson, T. (1990), Group Incentives: Are You Ready?, *Journal of Compensation and Benefits*, 6(3), pp.25-29.

A Moderating Effect of Job Characteristics on Characteristics of Performance-based Wage System and Wage Satisfaction

Lee, Hosun* · Park, Sung Min**

Abstract

Purpose of this study is to investigate influence of characteristics of performance-based wage system on employees' wage satisfaction and moderating effect of job characteristics on that influence. Weight, type, wage gap, and pay-period of performance-based wage are considered as variables of characteristics of performance-based wage system. Five dimensions of job characteristics - skill variety, task identity, task significant, autonomy, and feedback - are represented as job significance, responsibility for result, and awareness of result.

Results of this study can be summarized as followings: First, those characteristics of performance-based wage system - weights, types, and pay periods - have an influence on wage satisfaction. Second, both job significance and awareness of result have moderating effects on the influence of type of performance-based wage and wage gap on wage satisfaction.

Although an implication of this study is that it needs a differentiated strategy considering each subunit's job characteristics for an organization to introduce successful performance-based wage system, it requires to analyze job performer's characteristics and performance evaluation system for further research in this area.

Key words: characteristics of performance-based wage system, weight of performance-based wage, type of performance-based wage, wage gap, and pay-period, job characteristics, job significance, responsibility for result,

* Professor of Management, Dankook University

** Department of Management, Graduate School of Dankook University

awareness of result, wage satisfaction