

평가제도와 보상제도가 조직성과와 조직몰입에 미치는 영향

분야 : 인사노사

저자명 : 이청아(Chung-Ah Lee), 숙명여자대학교 대학원 경영학과,
chuaahle@daum.net

정동일(Dong-Il Jung), 숙명여자대학교 대학원 경영학과,
di jung@sookmyung.ac.kr

논문 개요

본 연구에서는 인사제도 중 평가제도와 보상제도가 기업의 조직성과와 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보고자 하였다. 기업의 관점에서 보상 시스템이 개인의 성과를 적절히 보상하고, 유지하는데 필요한 도구로 인식되는 반면, 개인들은 이러한 시스템이 자신들이 인정을 충분히 받지 못하고, 실적에 대한 인식이 제한되며 직원들 간의 차별 등의 문제가 생길 수 있다는 점을 지적하고 있다(Lawler, colleagues, 2000). 이처럼 기업의 입장에서는 선호하는 제도를 개인의 입장에서는 선호하지 않을 수 있고, 그 반대의 입장 차이가 발생하여 인사제도에 따른 기업의 관심과 개인의 관심이 충돌할 수 있다.

따라서 본 논문에서는 평가제도와 보상제도의 영향력을 개인 단위와 기업 단위 두 가지로 나누어 살펴보고자 한다. 개인 단위의 경우 조직 구성원들의 조직몰입을, 기업 단위의 경우 기업의 재무적 성과인 조직성과를 살펴봄으로써 평가 및 보상제도가 개인과 기업에게 어떤 불균형한 결과를 가져오며, 그 결과가 조직성과와 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대해 파악하고자 한다. 또한 조직성과와 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 요인들인 기업규모, 산업, 성별, 세대를 통제변수로 설정, 제어하여 평가제도와 보상제도에 대해 상황론적 시각으로 접근하여 영향력을 분석하였다.

분석은 한국직업능력개발원에서 조사하고 있는 인적자본기업패널(HumanCapital Corporate Panel) 중 2019, 2017, 2015, 2013, 2011년의 5개년도 자료를 활용하여 진행하였다. 분석 결과 조직성과인 영업이익은 대기업과 금융업에서 높게 나타났고, 보상제도 중 선택적 복리후생제도를 시행하고, 업적평가를 시행할 때 영업이익이 높은 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우 여성에 비하여 남성의 조직몰입이 높게 나타났다. 세대의 경우 은퇴기로 갈수록 조직몰입이 높아졌고, 기업의 규모도 커질수록 조직몰입이 높았으며 스톡옵션과 역량평가를 시행할 경우 조직몰입이 높았다.

본 연구는 통제변수들에 대해 상황론적 시각으로 접근하여 생성한 상호작용 변수들의 결과를 통해 몇 가지의 시사점을 제안한다. 조직 내에서 개인의 성과를 평가하고 보상하는 시스템을 설계할 때, 다음과 같은 요소를 고려하여 유의미한 부정적 영향을 최소화하거나 유의미한 긍정적 영향을 극대화하는 것이 중요하다. 첫 번째, 세대를 고려해야 한다. 두 번째, 집단 성과에 대한 인식을 개선해야 한다. 세 번째, 역량평가를 강화하여야 한다. 조직 구성원들의 역량을 정확하게 평가하고 인정하는 시스템을 구축해야 할 필요성이 있다. 네 번째, 근속 연수를 고려해야 한다. 마지막으로 기업규모와 산업 특성을 고려해야 한다. 이러한 결과는 조직 경영자나 정책 결정자들에게 조직성과 향상과 조직몰입 향상을 위한 평가제도와 보상제도의 설계와 관리에 대한 인사이트를 제공할 수 있다는 결론을 내린다.

I . 서론

기업은 경쟁이 계속되는 시장에서 경쟁우위를 차지하여 지속적인 성과의 창출이 가능할 수 있도록 끊임없이 발전을 추구하게 되는데, 특히 오늘날 같은 지식경영, 무한경쟁의 시대에서는 지식은 무엇보다 중요한 핵심자원으로 인식되고 있다. 이러한 지식을 창출하는 우수한 인적자원의 확보와 유지는 기업의 경쟁력을 높이고, 기업의 성패를 좌우한다고 할 수 있다. 따라서 지식의 순환과정이 활발하며 역량이 높은 인재풀을 유지하는 조직은 높은 성과를 창출하게 되고, 유지 또한 할 수 있게 된다. 인재 유치와 개발, 지식의 공유와 협업을 지원하는 인사제도를 구축하는 것이 중요하다.

자원기반이론(Barney, 1991)과 지식기반이론에 따르면 조직 내부의 자원과 지식이 조직의 경쟁력과 성과에 영향을 미친다고 설명한다. 자원기반이론은 조직 내부의 자원이 조직의 경쟁력과 성과에 영향을 미친다는 가설에 기반한 이론이고, 지식기반이론은 조직 내부의 지식과 학습이 경쟁력과 혁신에 영향을 미친다는 가설에 기반한 이론이다. 따라서 이러한 이론들이 뒷받침되어 인사제도의 중요성이 강조되고 조직 내부의 자원과 지식을 관리하는 데에 대한 이론적 지원을 제공하게 된다. 또한 조직 구성의 행동을 경영전략과 성과의 매개체로 보는 행동주의적 관점(Fisher, 1989)은 인사제도를 조직 구성원의 행동을 성과 개선 방향으로 유도하는 한 방법으로 보기 때문에 기업의 능동적 인사제도 도입이 이루어지게 된다. 대리인, 거래비용 이론(Williamson, 1985)은 조직 구성원들의 업무태만, 무임승차와 같은 개인주의적인 행동을 조절하기 위해 감독, 평가, 보상 등의 제도를 도입하여 리스크 비용을 최소화하고, 관리 비용 증가를 방지하여 조직의 효율성을 높이는데 초점을 둔 이론이다. 이상 세계의 이론은 기업의 인사제도 도입은 기업이 능동적으로 조직의 문제를 인식하고 해결하기 위해 적합한 제도를 합리적이고, 전략적으로 도입한다고 볼 수 있기 때문에 전략적 관점에서 제도 도입 및 시행 절차를 거친다고 이해할 수 있다(하연섭, 2011; 김민석·민진, 2014).

인적자원관리는 인간의 가치관을 중심으로 인간과 사업, 인간과 인간, 인간과 조직의 상호 작용 관계를 처리하기 위한 일련의 관리활동으로 조직문화, 선발 관리, 교육훈련 및 개발, 성과 및 복리후생 관리, 평가, 보상 등을 포함한다(정명, 2019). 특히 지식관리 활동의 경우 조직 구성원들이 지식을 기여함에 있어서 적절한 동기부여를 필요로 하고, 조직 구성원들의 동기유발은 평가 및 보상체계에 의해 영향을 받기 때문에(O'Dell & Grayson, 1998; Ruggles, 1998; McDermott & O'Dell, 2001), 지식에 기초한 객관적 평가와 공정한 보상을 통해서 지식기여에 대한 타당성을 제공하여야 한다(Marshall et al., 1996). 이러한 이유로 기업들은 성공한 사례를 가진 기업의 인사제도를 도입하고자 적극 노력하였고(이금희, 정동섭, 왕상, 2020), 이에 대부분의 기업에서 성과주의 기반의 평가 및 보상체계를 구축하고 운영하게 되었다. 성과주의 중심의 인사제도는 조직성과를 향상시키고 개선한다고 보고되고 있다(Huselid 1995).

기업들은 인사제도 중에서도 평가제도와 보상제도를 적극 활용하였는데, 국내 기업의 평

가 및 보상 제도의 도입은 증가해 왔다. 기업활동조사와 한국직업능력개발원의 인적자본패널 조사에 따르면 보상제도에 속하는 연봉제와 개별성과급, 우리사주제도, 스톡옵션 등이 유지 또는 증가한 것을 알 수 있고, 평가제도에 속하는 역량평가, 성과목표설정(MBO), 다면평가 제도 등이 증가해 온 것을 알 수 있다(박세호, 나인강, 2019).

이렇게 도입된 성과주의 기반의 평가 및 보상제도의 도입은 기업 내 조직 구성원들의 관리 및 유지를 통해 거시적 관점에서 기업의 경쟁우위를 확보하여 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 또한 조직성과 뿐만 아니라 조직 구성원의 조직에 대한 몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 정서적 몰입은 조직과 조직 구성원 모두에게 긍정적인 결과물을 제공하는 요인이고, 내재적 동기와 건설적 태도 형성에 따라 조직성과에 가장 일관적인 기여를 하는 것으로 인정되기 때문(Grant, Dutton, Rosso, 2008)이라고 설명하고 있다(김진희, 2009).

하지만 도입된 인사제도가 조직몰입 향상에 긍정적인 영향을 미쳤다고 해서 조직성과 향상에 반드시 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니다. 대표적으로 테일러의 과학적 관리론과 카네기의 인간관계론을 예로 들 수 있는데, 과학적 관리론의 경우 노동자 작업의 모든 요소에 대한 분석을 통해서 가장 효율적이고 최적의 작업 패턴을 도출할 수 있지만, 노동자의 인격을 무시한다는 단점이 있다. 이에 반하여 등장한 조직이론이 바로 인간관계론이다. 노동자의 사회적, 심리적 욕구를 중시하며, 조직의 목표와 조직 구성원들의 목표 간의 균형유지를 지향하는 민주적인 관리 방식을 말한다. 하지만 정서적, 감성적 요인을 너무 지나치게 강조한 나머지 인간의 경제적 욕구에 대한 동기를 저하시켜 오히려 조직성과는 저하되는 결과를 가져왔다.

Lawler와 Colleagues는 개인과 기업 간에 보상 시스템에 대한 만족도 차이가 있을 수 있다고 말한다. 기업의 관점에서 보상 시스템이 개인의 성과를 적절히 보상하고, 유지하는데 필요한 도구로 인식되는 반면, 개인들은 이러한 시스템이 자신들이 인정을 충분히 받지 못하고, 실적에 대한 인식이 제한되며 직원들 간의 차별 등의 문제가 생길 수 있다는 점을 지적하고 있다(Lawler, colleagues, 2000). 이처럼 기업의 입장에서선 선호하는 제도를 개인의 입장에서선 선호하지 않을 수 있고, 그 반대의 입장차이가 발생하여 인사제도에 따른 기업의 관심과 개인의 관심이 충돌할 수 있다.

1990년대에 들어와 인사관리 중 많은 연구가 이루어진 분야가 바로 전략적 인적자원관리인데(Wright, McMahan, 1992; 유규창, 1998; 배종석, 1999; 양혁승, 2002), 전략적 인적자원관리란, 조직의 목표달성을 가능케 하는 계획된 인적자원 배치 및 활동의 패턴으로 정의된다. Wright와 McMahan은 인적자원관리 분야에서 인사제도를 묶어서 제공하는 번들 효과에 대해 연구하였는데, 'HR Bundle'이라는 개념을 도입하여, 인적자원관리에서 기업이 제공하는 다양한 인사제도를 묶어서 제공할 때 발생하는 효과에 대해서 설명하였다(Wright, McMahan, 1992). 즉, 기업이 제공하는 전반적인 인사제도의 집합체를 의미하는데, HR Bundle이 개별적으로 제공되는 인사제도보다 직원의 성과와 만족도에 더 큰 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 또한, HR Bundle을 구성하는 인사제도의 종류와 수준에 따라서도 성과와 만족도에 대한 영향이 달라질 수 있으며, 이를 고려하여 HR Bundle을 구성하는 것이 중요하다는

것을 강조하였다.

따라서 본 논문에서는 평가제도와 보상제도의 영향력을 개인 단위와 기업 단위 두가지로 나누어 살펴보고자 한다. 개인 단위의 경우 조직 구성원들의 조직몰입을, 기업 단위의 경우 기업의 재무적 성과인 조직성과를 살펴봄으로써 평가 및 보상제도가 개인과 기업에게 어떤 불균형한 결과를 가져오며, 그 결과가 조직성과와 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대해 파악하고자 한다. 또한 여기서 더 나아가 평가 및 보상제도를 어떤 방식으로 결합하는 것이 조직성과와 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 평가와 보상제도의 경우 서로 다른 목적과 시스템에서 이루어지는 경우가 많으며 조직 내부의 문화나 제도에 따라 결과가 다를 수 있기 때문에 연구 결과의 일반화가 쉽지 않아 아직 많은 연구가 이루어지지 않았다. 하지만 조직의 목표와 가치를 고려하고, 그에 속한 조직 구성원들의 조직의 성과와 발전에 기여하고자 하는 의지와 행동 또한 함께 고려할 때, 인사제도의 내적 적합성에 따른 시너지 효과가 증폭되어 조직성과를 증진시키며 제도 도입에 따른 기업과 개인 각각의 이해 조건에서의 긍정적 효과의 차이가 해소될 수 있을 것으로 예상된다.

II. 이론 및 기존 문헌 연구

1. 성과주의 인사제도

한국의 기업들은 1997년 외환위기 이후 경영활동의 유지를 위해 미국의 경영시스템을 도입하기 시작하며 국내 기업의 경영환경에 적합하도록 변화시켜 인사제도를 연봉제, 인센티브제, 스톡옵션 등과 같은 성과주의 인사제도를 채택하였다. 성과주의 인사제도를 적극 활용함으로써 조직과 개인의 성과를 높여 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 기대했기 때문이다(정권택, 박경규, 임효창, 2008). 실제로 이러한 기대는 많은 선행연구에서 주장되었고, 실증적 분석을 통해 증명되어 왔다.

관련 선행 연구들에서 고몰입(high commitment)과 고참여(high involvement)에 대해 설명하는데, 테일러가 주장하는 과학적 관리론과는 달리 사람은 중요한 기업의 자산이며 개발해야 하는 대상을 바라보고 있다. 즉, 조직 구성원들의 사회적, 심리적 욕구를 중시하고, 조직의 목표와 조직 구성원들의 목표 간의 균형 유지를 지향하는 관리 방식을 주장하는 인간관계론과 연관이 있다. 이 개념은 조직 구성원들의 몰입과 참여가 높을 때 높은 성과가 창출된다는 것을 가정한다. 최근에는 고몰입과 고성고를 통칭하여 고성고 제도(high performance practices)라는 용어로 많이 사용되고 있다(Wood, 1999).

1990년대에 들어와 인사관리 중 가장 많은 연구가 이루어진 분야가 바로 전략적 인적자원 관리(strategic human resource management)인데, 이 분야는 인적자원관리(HRM)에서 조직단위의 인적자원관리 체계와 조직성과와의 관계에 초점을 두어 형성된 분야이다(양문철, 2020). 따라서 전략적 인적자원관리란, 조직의 목표달성을 가능케 하는 계획된 인적자원의 배

치 및 활동 패턴으로 정의된다. 인적자원관리 체계와 조직성과의 관계에 대해 갖는 관점은 보편적 관점(universal perspective), 형태적 관점(configurational perspective), 상황적 관점(contingent perspective) 세 그룹으로 분류된다(Delery, Doty, 1996). 이 중 보편적 관점과 형태적 관점이 결합된 관점을 주로 사용하고 있다. 개인의 성과향상에 보편적으로 긍정적 효과가 있는 개별 제도들이 있고, 그 개별 제도들 간의 내적 적합성을 고려하여 하나의 묶음(bundle)으로 제도들이 운영될 때, 상호 보완 효과를 통하여 조직성과 향상에 더욱 기여할 수 있다는 관점이다(김윤호 외, 2016; 배종석·유규창·권기욱, 2015). HR Bundle을 구성하는 인사제도들이 내부적으로 일관성을 가지고 조화롭게 작용함으로써 직원들이 조직의 전략과 목표를 달성하는데 기여할 수 있도록 하는 ‘internal fit’과 기업의 전략과 비전과 같은 외부 환경과 일치하여 기업이 성장하고 살아남는데 필요한 능력을 갖추고 있는지를 확인하는 ‘external fit’ 두가지로 나누어진다. 따라서 HR Bundle을 구성하는 인사제도들이 내부적으로 일관성을 유지하면서 외부 환경과 일치하는지를 고려해야 한다. 이런 관점을 통해 Huselid가 고성능작업시스템(HPWS, high performance work system)와 조직성과 관계를 실증분석 하였다.

고성능작업시스템은 기업의 성과를 높인다고 판명된 인사제도나 정책을 지칭하는 용어(김기태, 1999)로 거시적 관점에서의 모집 및 선발 과정, 성과급 및 보상, 성과관리체계, 적극적인 조직 구성원들의 조직몰입 혹은 교육훈련과 관계되는 인적자원관리 관행으로 설명할 수 있다(huselid, 1995). 또한 조직 구성원들의 업무수행역량(KSA, knowledge, skill, ability)을 향상시킬 수 있고, 동기 향상과 함께 조직 구성원들이 가진 역량과 의지를 발휘할 수 있는 환경을 제공하여 조직 내 고성능의 유출을 방지하고, 저성과자의 이직을 유도할 수 있게 된다(Huselid, 1995, Combs et al., 2006). 따라서 고성능작업시스템은 조직의 성과를 향상시키는 것에 있어서 다른 형태의 관리나 제도보다 영향력이 있다고 할 수 있다. 따라서 전략적 인적자원관리에서 고성능작업시스템을 성과주의 인사제도로 정의하고자 한다(정권택, 박경규, 임효창, 2008).

또한 추가적으로 AMO 이론은 역량, 동기부여, 기회 증진의 세 가지 고성능작업시스템 요소를 기반으로 조직 구성원 및 조직의 성과를 증대시킬 수 있음을 가정한다(Boxall, Macky, 2009). 김민영, 이효주, 박성민(2016)은 선행연구를 토대로 세 가지 요소는 서로 상호 보완적인 관계이며, 조화롭게 작용될 때 조직 구성원의 성과를 극대화 시킬 수 있다고 주장하며(Blumberg, Pringle, 1982; Jiang et al., 2012), AMO 측면에서 제도가 설계될 때, 조직 구성원들의 성과를 상승시킨다는 것을 강조한다(Bailey et al., 2001; Batt, 2002; Gardner et al., 2011; Huselid, 1995; Subramony, 1999). AMO 이론에서의 각 제도들은 조직 구성원의 역량 향상을 위한 제도로 역량 있는 구성원을 선발하기 위한 제도와 역량을 개발하기 위한 교육훈련 제도를 포함하고, 동기부여를 위한 제도로 성과평가와 성과기반 보상제도를 포함하며, 조직 구성원들에게 적극적인 참여를 통해 기회를 부여하기 위해 다양한 소통 방법과 권한을 위임하는 방법들을 포함하여 운용하고 있다(양문철, 2020).

2. 평가제도와 보상제도

첫 번째로 평가제이란 조직 구성원의 활용과 육성 등의 인사관리를 공정하고, 적절하게 하기 위해 개인의 업무성과와 능력 또는 적성을 평가하는 제도이다. 평가제도는 승진, 부서의 배치 및 이동 등 인사상의 의사결정을 하기 위한 교육훈련이나 능력개발을 적절하게 사용할 수 있도록 도와준다. 기업이 중요시하는 가치를 기반으로 하여 구축되기 때문에 기업이 그 목적을 달성하고, 비전을 실현하기 위해 사용하는 제도로써, 무엇을 어떻게 평가하고, 어떠한 처우를 할 것인지는 조직 구성원의 동기부여에 영향을 미쳐 조직 구성원 행동에도 큰 영향을 주게 된다. 따라서 조직은 공정한 처우를 실현하고, 적절한 조직 구성원의 배치와 효과적인 교육훈련을 통한 인재육성을 실현하기 위해서 평가제도의 올바른 구축이 보다 중요한 과제가 되었다. 성과주의 인사제도에서의 핵심은 개인의 업적과 역량을 공정하게 평가하는 것이고, 이를 통해서 평가의 객관성과 공정성 그리고 수용성을 제고할 수 있어야 한다(박석희, 2013).

평가제도는 크게 업적평가와 역량평가의 두 가지 요소를 중심으로 구성되고, 운영하고 있다(박석희, 2013). 업적평가는 업무 성과 혹은 업무 수행 결과로 결과를 평가하는 방식이다. 과거를 지향하고, 보상을 지향하는 면이 있어 조직성과를 개인성과와 연계하여 개인성과급, 승진, 연봉인상에 반영할 수 있다. 역량평가의 경우 현재 혹은 다음의 역할을 수행하기 위해 필요한 역량, 기술, 능력 등을 평가하는 방식으로 과정을 평가한다. 현재 또는 미래 지향적이며 행동의 변화를 지향하여 승진, 연봉인상, 이동 및 경력 개발 등에 활용될 수 있다. 따라서 본 논문에서는 평가제도를 업적평가와 역량평가 두 가지로 나누어 살펴본다.

두 번째로 보상이란 근로자가 고용관계의 부분으로서 받는 모든 종류의 재정적인 보상과 실제적인 서비스 및 이득으로(Milkovich, Newman, 2002) 임금, 복리후생 등으로 모든 기업에 보상제도가 존재하고 있다. 조직 구성원들은 조직에 노동력을 제공하는 대가로 조직에서 그에 따른 적절한 보상이 주어지기를 기대하고 있기 때문에 보상제도는 모든 조직에서 꼭 필요한 조직관리 수단이라고 할 수 있다(이창기, 김순기, 2005). Milkovich와 Newman은 조직은 조직 구성원들이 직무에 대해 바람직한 태도를 형성할 수 있도록 행동 유발을 위한 적절한 보상제도를 설계해야 한다고 주장했다. 이처럼 보상제도는 조직 구성원의 지식 기여에 대한 긍정적인 보상을 통해서 행동에 대한 동기를 제공하고, 더 가치 있는 지식 공유와 함께 개인의 성과 향상과 더 나아가 조직의 성과 향상 및 목표달성이 가능하다. 따라서 조직의 경쟁우위를 지속 가능하도록 도와준다.

특히 보상제도와 관련해서 성과급제도가 있다. 성과보상제도는 조직 구성원들의 직무수행을 향상시키는 대표적인 방법으로 널리 적용되었고, 성과급이란 직무수행의 실적을 평가하여 보수결정의 기준으로 삼아 이에 따른 긍정적 또는 부정적 보상을 제공하는 것을 의미한다(황정엽, 박찬권, 박성민, 김채복, 2021). 또한 조직과 조직 구성원의 상호 협력을 통하여 향상시킨 경영성과를 개인에게 현금 및 주식, 기금, 복리후생 등 다양한 방식으로 분배하는 변동급적인 보상시스템을 말한다(양동훈, 2004).

성과급제도는 개인별로 실시되는 연봉급 제도와 집단별로 실시되는 성과배분제도 두 가지로 나누어진다. 연봉제는 근로자 개인의 능력과 성과 등을 평가하여 그 개인의 임금 전부 또는 일부분(기본급, 상여금, 성과급 등)을 연 단위로 결정하는 임금체계이다. 상용 100인 이상 사업체를 중심으로 조사된 연봉제의 도입현황에 대한 고용노동부의 사업체노동력조사 부가조사를 보면 2000년 23%에서 2022년에는 79.8%로 꾸준히 증가한 것으로 나타났다. 성과배분제도는 기업 전체 또는 부서 단위로 정해 놓은 경영 목표를 달성 또는 상회하거나 생산비용이 절감된 경우 근로자들에게 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로 배분하는 집단적 성과급 제도이다. 성과배분제 도입현황을 보면 최근 기준으로 2015년 41.7%에서 다시 감소와 증가의 패턴을 보이며 2022년 36.9%의 도입현황을 보여주었다(고용노동부, 사업체노동력조사 부가조사, 2022). 이러한 조사결과를 통하여 개인별로 실시되는 연봉제와 집단별로 실시되는 성과배분제는 기업현장에서 서로 다른 양상으로 나타나고 있는 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 성과급제도를 개인성과급과 집단성과급으로 분리하여 파악하고자 한다.

앞선 이론에 따르면 보상제도와 평가제도는 조직의 성과와 조직 구성원들의 몰입을 향상시킬 수 있는 중요한 요소이다. 보상제도는 조직 구성원들이 원하는 보상을 제공함으로써 성과와 동기를 촉진하는 역할을 하며, 이때 보상은 개인의 성과뿐만 아니라 조직의 성과에도 기여할 수 있는 요소를 반영해야 한다. 평가제도는 조직 구성원의 업무성과를 측정하고 피드백을 제공하여 개인의 성과향상과 개발을 도모한다. 이러한 이유로 보상제도와 평가제도의 fit은 조직성과와 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 이 두 제도는 조직의 목표와 가치와 일치하고, 조직 구성원들의 개인적 욕구와 가치와도 조화를 이루어야 한다. 만약 조직 구성원들의 노력에 대한 공정한 평가와 보상이 이루어지지 않는다면, 조직 구성원들의 동기와 참여도가 저하되어 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

3. 인적자원관리 제도에 대한 상황론적 접근

인사제도의 상황이론은 조직 내에서 인적자원 관리 결정이 환경과 상황에 따라 달라진다는 이론이다. 이 이론은 개인이나 집단의 특성, 조직의 문화, 시장경제의 변화 등 다양한 외부요인이 인사제도에 영향을 미치는 것을 강조한다. 이 이론에 따르면 조직에서 인사결정은 상황에 따라 달라질 수 있으며, 다양한 상황에 대한 적절한 대응이 필요하다는 것을 의미한다. 즉, 상황이 바뀌면 인사제도도 바뀌어야 하며, 상황에 적합한 인사정책을 수립하고 실행하는 것이 중요하다.

따라서 인적자원관리 제도 도입에 대해 상황론적 시각을 적용해야 한다. 조직에서는 상황에 맞는 보상제도와 평가제도를 개발하고 실행하는 것이 중요하며, 이를 위해 조직의 목표와 가치, 조직 구성원들의 욕구와 가치를 함께 고려하여 제도를 설계하고, 제도의 효과를 주기적으로 평가하고 수정해야 한다. 이러한 노력이 이루어질 때, 제도의 적합성에 따른 시너지 효과의 증폭을 통해 인사제도 도입에 따른 기업과 개인, 개인과 기업의 이해조건의 차이를 긍정적으로 해소하여 조직성과와 조직몰입을 동시에 향상시킬 수 있다. 이에 따라 평

가제도와 보상제도의 영향력을 기업의 특성과 개인의 특성 두 가지로 나누어 살펴보고자 4개의 연구 문제를 제시한다.

- 연구 문제 1-1. 어떤 평가제도와 보상제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는가?
- 연구 문제 1-2. 어떤 평가제도와 보상제도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는가?
- 연구 문제 2-1. 기업규모와 산업에 따른 평가제도와 보상제도가 조직성과에 미치는 영향은 무엇인가?
- 연구 문제 2-2. 성별, 연령대, 기업규모에 따른 평가제도와 보상제도가 조직몰입에 미치는 영향은 무엇인가?

III. 자료 및 방법론

1. 분석자료

본 연구는 한국직업능력개발원에서 조사하고 있는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 중 2019, 2017, 2015, 2013, 2011년의 5개년도 자료를 활용하여 분석을 진행하였다. 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자원관리 실태와 과정을 파악하기 위하여 2005년 이후 격년으로 조사했고, 2019년을 기준으로 설명 내용을 개편하여 매년 주기로 조사되고 있다. 조사의 기본단위가 ‘기업’이라는 점과 해당 기업 및 근로자를 함께 조사함으로써 기업 수준과 개인 수준의 두 가지 수준 자료를 결합하여 같이 이용할 수 있다는 장점이 있다. 표본 기업의 인적자원 정보를 설문조사 자료로 수집하고, 2차 자료로 NICE평가정보의 재무 자료와 특허청의 특허 정보를 결합한 데이터(Linked-Survey-Secondary-Dataset)를 기업 단위 패널 자료로 작성하여 제공한다.

설문조사는 기업(본사) 조사와 함께 그 기업의 근로자들도 함께 조사한다. 기업(본사) 설문지의 경우 조사대상은 인사관리, 교육훈련 담당자를 중심으로 하여 HR 업무 부서 조직, 인원 현황, 인사관리 제도, 채용, 보상, 승진 등의 내용을 주로 다루고, 근로자 설문지의 경우 조사대상은 인사 담당자의 협조를 받아 근로자 개인을 기준으로 계통 추출을 진행하게 되며, 경력 사항, HR 부서 평가, 직무 성격과 이해, 조직과 구성원에 대한 평가, 직무만족, 조직몰입과 스트레스 등의 내용을 주로 다루게 된다. 따라서 조직성과를 주로 살펴보는 기업 단위의 데이터는 기업(본사) 설문지를 사용하여 데이터를 구축하였고, 조직 구성원의 조직몰입을 살펴보는 개인 단위의 데이터는 근로자 설문지를 사용하여 데이터를 구축하였다. 설문지의 경우 대략 500개의 기업과 소속 근로자 10,000여명을 대상으로 조사 되는데, 본 연구는 5개년도의 데이터를 합쳐 패널 데이터로 분석을 진행하기 때문에 총 2,433개의 기업과 그 기업에 속한 근로자 48,853명의 데이터를 변수의 결측값이 있는 자료를 제외하여 총 2,303개의 기업과 46,281명의 데이터를 사용한다.

2. 변수

본 연구에서는 독립변수를 성과주의 인사제도에 해당하는 평가제도, 보상제도, 성과급제도로 설정하였고, 종속변수로는 개인 수준의 조직 구성원들의 조직몰입과 기업 수준의 기업의 재무적 성과인 조직성으로 설정하였다.

2.1. 종속변수

개인 단위에서 분석하고자 하는 종속변수 중 하나인 조직몰입의 경우 근로자 설문지에 해당하는 조직몰입 관련 문항 중 기초분석보고서에 보고된 4개의 문항을 사용하고자 한다. ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다’, ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다’, ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다’, ‘이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다’의 4개의 문항이 해당한다. 조직몰입의 경우도 응답 척도를 점수로 부여하였는데, 전혀 그렇지 않음은 1점, 그렇지 않은 편임은 2점, 그저 그러함은 3점, 그런 편임은 4점, 전적으로 그러함은 5점으로 설정된다. 하지만 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다’의 문항은 전혀 그렇지 않음으로 응답했을 때 좋은 조건을 제시하는 회사가 있어도 옮길 것을 고려하지 않겠다는 의미이기 때문에 다른 문항들의 응답 척도와는 반대로 전혀 그렇지 않음을 5점, 전적으로 그러함을 1점으로 설정하였다. 따라서 조직몰입의 최고 점수는 20점, 최저 점수는 4점이다.

기업 단위에서 분석하고자 하는 종속변수인 조직성과는 2차 자료로 제공한 NICE평가정보의 재무 자료를 사용한다. 한국신용평가정보(KIS : Korea Information Service)의 재무 정보를 연결하여 제공되는데, 많은 변수들 중에서 수익성의 지표로서 중시되는 영업이익을 조직성과의 변수로 설정하였다.

2.2. 독립변수

본 연구에서는 성과급 인사제도에 초점을 맞춰, 인사제도 중 평가제도와 보상제도가 조직 성과와 조직몰입에 미치는 영향에 대해 파악하고자 하는 것이 주된 목적이다. 따라서 독립변수들은 평가제도와 보상제도로 구성되었다. 독립변수 중 하나인 평가제도는 본사 설문지에 해당하는 평가에 대한 문항인 평가제도 실시 현황 문항을 사용하였고, 실시하지 않으면 0, 실시중이라면 추가적으로 응답해야 하는 현재 실질적인 활용 정도의 응답 척도를 점수로 부여하였다. 많이 활용하고 있다고 응답했다면 4점, 어느 정도 활용하고 있다고 응답했다면 3점, 조금 활용하고 있다고 응답했다면 2점, 거의 활용하지 않는다고 응답했다면 1점으로

설정된다. 평가제도의 경우 업적평가와 역량평가 두 가지를 중심으로 구성, 운영되고 있기 때문에 설문지의 구분을 참고하여 업적평가는 균형평가표(BSC), 목표에 의한 관리(MBO), 균형평가표, 목표에 의한 관리 외 기타 실적 평가로 구분하였고, 역량평가는 역량평가, 리더십평가, 다면평가로 구분하였다. 따라서 각 평가제도의 최고 점수는 12점이고, 최저 점수는 0점이다.

보상제도 또한 평가제도 문항과 같이 보상제도 실시 현황에 대해 응답하는 문항이므로 응답 척도를 점수로 부여하였다. 보상제도는 평가제도와 반대로 각각의 제도들의 실질적 활용 정도를 파악하고자 설문지의 구분을 참고하여 우리사주제도(ESOP, 종업원주주제), 스톡옵션, 선택적 복리후생으로 구분하였다. 따라서 각 보상제도들의 최고 점수는 4점이고, 최저 점수는 0점이다.

마지막으로 성과급제도 또한 본사 설문지의 성과급제도 실시 현황에 대한 문항을 사용하였다. 성과급제도의 실시 현황의 경우 실시 여부에 대해 실시 중인지, 실시하지 않는지에 대해 응답하는 것으로 구성되어 있기 때문에 실시하지 않으면 0, 실시 중이라면 1로 설정하였다. 성과급제도의 경우 개인성과급과 집단성과급으로 분리하여 파악하고자 하기 때문에 인센티브에 속하는 개인성과급을 개인성과급으로 구분하였고, 집단성과급은 인센티브에 속하는 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급과 이윤배분제도 4가지로 구분하였다. 문항은 이익배분제도에 대해서도 구분되지만, 이익배분제도의 경우 생산기능직 사원을 대상으로 한 성과급으로 제조업만 해당된다. 하지만 본 연구는 설문지에서 조사되는 산업분류 전체를 살펴보고자 했기 때문에 제조업만 해당되는 이익배분제도는 데이터 분석 시 제외되었다. 따라서 개인성과급은 실시하지 않는다 0, 실시한다 1인 범주형 변수로 설정하였고, 집단성과급은 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이윤배분제도 4개로 구성되기 때문에 최고 점수는 4점, 최저 점수는 실시하지 않는다는 0점이다.

3. 통제변수

개인 단위에서 분석하고자 하는 종속변수인 조직몰입의 경우 기업의 규모, 조직 구성원의 세대와 직급 등에 따라 같은 기업에 속하더라도 근로자마다 조직몰입의 결과가 다를 수 있고, 개인 단위에서 분석하고자 하는 종속변수인 조직성과 또한 기업의 규모와 산업에 따라 재무적 성과에 영향을 받을 수 있다. 실제로도 많은 연구에서 기업규모, 기업형태, 업종이 조직성과에 영향을 미친다고 알려져 있다(Arthur, 1994; Delery, Doty, 1996; Jackson and Schuler, 1995). 따라서 본 연구에서는 기업규모, 산업, 성별, 세대를 통제변수로 선정하였다.

개인 단위와 기업 단위 모두에 포함되는 변수인 기업규모의 경우 인적자본기업패널에서 표본설계 시 기업의 규모를 100~299인, 300~999인, 1,000인 이상 세 개의 범주로 나누었는데 이것을 각각 소기업, 중기업, 대기업으로 분류하였다. 기업 단위에만 포함되는 산업 또한 표본설계를 참고하여 제조업, 금융업, 비금융업으로 분류하였다. 비금융업에는 방송, 과

학 및 기술, 교육, 스포츠 및 여가 관련 등 서비스업이 포함된다.

개인 단위에 분석에 포함되는 근로자의 경우 남성, 여성으로 나누어서 성별에 따라 조직 몰입 어떻게 달라지는지 살펴보고자 하고, 세대의 경우 먼저 조사 기준시점에서 근로자 설문지에서 조사한 출생년을 빼고 1을 더해서 각 근로자의 나이를 도출하였다. 세대를 구분하는 방법에는 여러 가지가 있는데 본 연구에서는 나이나 생애주기에 따라 구분하는 방법을 사용하고자 한다. 보통 10년을 기준으로 삼아 10대부터 60대 이상으로 구분하는 방식이다 (박재홍, 2009). 이 방식에 따라 10대에서부터 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 나누고, 사회 진입에 있어서의 역할에 따라 10대에서부터 20대까지를 초임기로, 30대를 성장기, 40대를 안정기, 50대 이상을 은퇴기로 설정하였다.

4. 방법론

본 연구는 기업과 관련한 경영, 인력현황, 인적자원개발(HRD), 인적자원관리(HRM)와 관련한 정보를 인사 관련 담당자에게 묻고, 개인과 관련한 경력사항, HR부서평가, 기업 및 인력 경쟁력, 교육훈련 관련, 숙련수준, 자격증 등에 관한 정보를 조직 구성원 개인에게 묻는 다 단계 분석(Multilevel analysis)을 실시하였다. 이러한 경우 인적자원 관리자의 응답이 그 기업에 해당하는 모든 조직 구성원들의 분석에 적용되기 때문에 이러한 common factor로 인하여 일반적인 OLS 회귀분석을 사용하기 어렵다는 연구 결과가 있다(Hofmann, Griffin, Gavin, 2000; 장은미, 2003). 따라서 선형 혹은 비선형 혼합 효과 모델(mixed effects model)을 구축하는데 사용되고, 특히 다중 계층 모델링(Multilevel modeling)에 적합한 'MixedLM'을 사용하여 회귀 분석을 진행하였다.

패널 데이터 분석에서는 동일한 개체(기업 또는 개인)가 여러 해에 걸쳐 관찰되므로 개체 간 변동성을 고려하지 않으면 추정 결과에 편향이 발생할 수 있게 되는데, Mixed effects 모델은 이러한 문제를 해결하기 위해 개체 간 변동성을 모델에 포함시킨다. 개체 간 변동성을 반영함으로써 각 개체의 고유한 특성과 다른 개체들과의 차이를 고려할 수 있게 된다. 또한, Mixed effects 모델은 시간에 따라 변하는 전체 집단의 변동성도 고려할 수 있다. 이는 연도별로 기업에 영향을 주는 요인들이 다를 수 있고, 개인이 속한 기업에 대한 평가도 매년 달라질 수 있는 패널 데이터에서 매우 유용하다. Mixed effects 모델은 개체 내 변동성과 개체 간 변동성을 동시에 고려하기 때문에, 개별 개체의 고유한 특성을 파악하면서도 시간에 따라 변하는 일반적인 추세나 효과를 추정할 수 있다. 이러한 특징으로 인해 Mixed effects 모델은 패널 데이터 분석에서 많이 사용되며, 분석 결과의 신뢰성을 높일 수 있는 장점을 가지고 있다.

IV. 연구 결과

1. 평가제도와 보상제도가 조직성과에 미치는 영향

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 평균과 표준편차와 각 변수들 간의 상관관계는 <표1>, <표2>와 같다. 기업 단위의 기술통계의 경우 부록의 <표1>을 참고하면 된다. 산업의 경우 제조업의 비율이 76%로 가장 높게 나타났으며, 금융업이 5%로 가장 낮게 나타났다. 기업 규모는 소기업이 52%, 중기업이 33%, 대기업이 14%로 분포하였으며, 소기업의 비율이 가장 높았다. 주력제품의 수요 변화와 기업의 기술 변화, 그리고 시장 전략에 관련한 변수들은 각각 수요 변화의 증가가 39%, 기술 변화의 있음이 44%, 시장 전략의 선택적 개발이 38%로 모두 변화를 의미하는 변수의 비중이 높다. 따라서 기업들은 변화에 있어서 긍정적인 자세를 취한다는 것을 확인할 수 있다.

본 연구는 앞서 제시한 연구 문제들을 검증하기 위해 혼합 효과 모델을 구축하는데 사용되는 'MixedLM'을 사용하여 선형 회귀 분석을 진행하였다. 평가제도와 보상제도의 영향력을 검증하기 위해 기업 단위와 개인 단위로 나누어서 분석을 진행하였는데, 첫 번째로 연구 문제 1-1을 기업 단위로 정의하고 살펴보고자 한다. 이에 대한 결과는 <표2>의 model 1, model 2, model 3을 통해서 확인할 수 있다.

Model 1은 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 제어하기 위해 산업, 기업의 규모, 기업이 처한 시장 환경, 기업의 기술 변화, 기업의 전략 및 경영 방침에 해당하는 통제변수들로 구성되어 있다. 따라서 model 1을 종속변수 중 하나인 조직성과에 미치는 평가제도와 보상제도의 영향력을 조사하고자 하는 기본모델로 지정하였다. Model 1의 분석 결과에 따르면, 산업 변수는 소기업을 기준으로 할 때, 금융업이 회귀계수가 양수이며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.002). 이는 금융업은 조직성과인 영업이익에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 기업의 규모 변수는 소기업을 기준으로 하였을 때, 회귀계수가 양수이며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.000). 이는 대기업은 영업이익에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직 성과를 향상시키기 위해 평가제도와 보상제도를 설계하는 과정에서 산업과 기업규모를 고려해야 한다는 중요성을 강조하게 된다. 반면, 기업이 처한 시장 환경, 기술 변화, 기업의 전략 및 경영방침과 조직성과 간에는 유의한 관련성을 발견하지 못하였는데, 이는 해당 요인들이 조직의 성과에 미치는 영향이 유의미하지 않다는 것을 의미한다.

Model 2의 경우 기본 모델에 독립변수인 성과급제도에 해당하는 개인성과급, 집단성과급, 보상제도에 해당하는 우리사주제도, 스톡옵션, 선택적복리후생, 평가제도에 해당하는 업적평가, 역량평가가 추가된 모델이다. Model 2의 결과를 확인해보면, 기본 모델에 포함된 변수들의 결과는 model 1과 동일하게 나타났기 때문에 새로 추가된 변수들 위주로 확인해보고

자 한다. 선택적복리후생의 경우 회귀계수가 양수이고, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.001). 이는 선택적복리후생 제도가 영업이익 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 조직은 선택적복리후생 제도를 적극적으로 도입하여 보상제도를 시행하는 것이 중요하다. 반대로 업적평가는 회귀계수가 음수이며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.039). 업적평가가 영업이익에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 업적평가를 단순한 성과 측정 도구로 사용하기 보다는 다양한 평가 기준과 방법을 고려하여 조정해야 함을 시사한다.

Model 3의 경우 model 2에 성과급제도인 개인성과급과 집단성과급이 함께 운영되고 있는지, 아닌지, 둘 중 하나만 운영되고 있는지를 파악하기 위해 만든 변수와 비슷한 개념으로 업적평가와 역량평가가 함께 활용되고 있는지, 아닌지, 둘 중 하나만 활용되고 있는지를 알아보고자 만든 변수를 추가한 모델이다. 이전에 분석한 model 2에 포함된 변수들과 동일한 결과를 얻었기 때문에 Model 3에서 새롭게 추가된 변수들의 결과를 확인하고자 한다. 먼저 성과급제도와 조직성과 간의 관계를 살펴보면 기준이 되는 변수를 개인성과급과 집단성과급을 모두 하지 않음으로 잡았을 때, 개인성과급과 집단성과급을 모두 시행할 경우, 개인성과급만 시행하는 경우, 집단성과급만 시행하는 경우 모두 p값이 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 성과급제도를 도입하더라도 영업이익에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다. 다음으로 평가제도와 조직성과 간의 관계를 살펴보면 기준이 되는 변수는 업적평가와 역량평가를 모두 활용하지 못함으로 잡았을 때 또한 업적평가와 역량평가를 잘 활용할 경우, 업적평가만 활용할 경우, 역량평가만 활용할 경우 모두 p값이 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 평가제도를 도입하더라도 영업이익에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다. 결과를 종합해보면, 성과급제도와 평가제도를 독립적으로 시행할 때 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 조직성과를 향상시키기 위해서는 성과급제도와 평가제도를 각각 종합적으로 고려하여 설계하고, 관리해야 할 것으로 판단된다.

연구 문제 1-2와 2-2는 평가제도와 보상제도가 기업 단위에서는 조직성과에 미치는 영향에 대해 분석해보고, 개인 단위에서는 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석해 보았다. 하지만 기업의 규모, 산업에 따라 기업의 재무적 성과에 미치는 영향이 다를 수 있고, 성별이나 세대, 근속연수에 따라서 기업에 속한 근로자의 조직에 대한 몰입도에 영향을 줄 수 있다. 따라서 1-2와 2-2의 연구 문제는 종속변수인 조직성과와 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 변수들을 통제변수로 설정하여 기업 단위와 개인 단위에서의 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 두 번째 연구 문제인 1-2는 기업 단위에서의 분석을 위해 정의되었으며, 이에 대한 결과는 <표2>의 model 4, model 5를 통해서 확인할 수 있다.

model 4에는 model 2에 포함된 변수들과 기업규모에 따라 평가제도와 보상제도가 조직성과에 미치는 영향에 대해 알아보기 위해 만든 상호작용 변수들이 추가되었다. 특히 본 연구에서는 성과주의 인사제도에 관점을 두고 있으므로 보상제도를 성과급제도에 초점을 두고 살펴보고자 하였다. 따라서 평가제도에 속하는 업적평가와 역량평가를 기업규모와 곱해 상

<표 2> MixedLM 회귀분석 결과(Dependent Variable : 조직성과)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
금융업	87181752.98*** (27514724)	79266297.45*** (27873127)	78148589.05*** (27811241.74)	77582080.27*** (27591097.39)	22724088.17 (52301243.65)
비금융업	-20205161.46 (15723276)	-27656886.59* (15757537.72)	-26738648.14* (15757519.14)	-25750089.57* (15571902.89)	-25303577.73 (24426332.1)
중기업	14487802.57 (10259168)	14570936.15 (10305021.74)	12937692.48 (10351461.04)	10061119.9 (17912427.73)	15316536.04 (10303221.5)
대기업	126286173.6*** (15886758)	121105500.6*** (16166488.3)	120563325.3*** (16116012.09)	113689274.3*** (30763554.4)	122515326.2*** (16158803.02)
변화없음	11347321.03 (8731913)	11896043.17 (8738319.612)	12042475.71 (8751142.225)	13361046.09 (8731072.19)	11188772.3 (8753971.835)
증가	9069834.773 (8179949)	9890274.514 (8185418.041)	9182535.092 (8206840.986)	10874469.53 (8162858.277)	9077101.232 (8191988.531)
조금있었음	-8962564.187 (10524219)	-8913127.757 (10578235.01)	-9035016.362 (10603432.04)	-10352528.29 (10566819.94)	-8741878.528 (10616292.47)
있었음	6881053.739 (11618307)	7405895.148 (11708528.97)	6770782.967 (11704965.84)	6414460.741 (11701701.89)	7934120.871 (11754209.69)
선택적개발	-9462081.369 (9193303)	-8698622.737 (9190831.886)	-8093568.774 (9221604.119)	-8085655.938 (9162887.122)	-9335183.611 (9205884.304)
기존제품개선	-14333495.72 (1034369)	-14019995.3 (10367813.79)	-12927125.62 (10378715.16)	-14256863.87 (10334856.45)	-14415059.81 (10394463.63)
원가절감	-5698777.187 (8296537)	-5763310.746 (8310089.018)	-5289415.144 (8324442.079)	-5341070.612 (8298318.402)	-6164810.493 (8316253.348)
신제품개발	5596438.644 (10441395)	4178545.345 (10465666.3)	4049200.467 (10479028.12)	1887858.793 (10434534.58)	4034755.746 (10457251.36)
개인성과급		-2886424.411 (8267622.985)		-1124082.353 (11249386.85)	-5669797.931 (9360992.603)
집단성과급		-2445869.197 (3900300.993)		-781242.872 (5367225.675)	-2678038.266 (4695091.904)
우리사주제도		-2396379.618 (4205093.527)	-2628813.17 (4206295.831)	-2358820.491 (4186095.988)	-2509415.859 (4219291.487)
스톡옵션		4962235.018 (6031769.983)	4402774.865 (6038132.971)	6231624.314 (6005001.075)	5161450.947 (6026780.353)
선택적복합후생		13148914.26*** (3994264.101)	12947025.62*** (3997506.771)	12654033.27*** (3973728.143)	14271577.64*** (4026791.926)
업적평가		-3225405.433** (1562433.273)		-225251.8 (2197324.175)	-2547593.581 (1807356.993)
역량평가		2125877.634 (1303124.551)		-546905.769 (1754199.631)	1330898.24 (1484813.941)
개인집단성과급다함			-3128437.098 (11399362.6)		
개인성과급만함			9684603.571 (13609678.23)		
집단성과급만함			7959181.17 (10356586.88)		
업적역량둘다절함			2961296.364 (9834906.542)		
업적만절함			-919541.018 (14744613.68)		
역량만절함			1053240.391 (9964588.793)		
중기업*개인성과급				-1264189.912 (16948295.56)	
대기업*개인성과급				-18942266.91 (25139203.24)	
중기업*집단성과급				2000576.195 (8279803.523)	
대기업*집단성과급				-22148959.39** (10743613.53)	
중기업*업적평가				-502748.428 (3342586.355)	
대기업*업적평가				-16877476.56*** (4184031.652)	
중기업*역량평가				924932.474 (2657387.701)	
대기업*역량평가				18910459.27*** (4024001.182)	
금융업*개인성과급					32739670.7 (37947244.59)
비금융업*개인성과급					3104205.749 (21932302.92)
금융업*집단성과급					4817740.341 (16021704.16)
비금융업*집단성과급					-3147720.27 (9110718.967)
금융업*업적평가					-13579362.93** (6017193.641)
비금융업*업적평가					3524959.385 (4132947.317)
금융업*역량평가					13494160** (5262532.546)
비금융업*역량평가					-2320805.428 (3568728.211)

p<0.1 *, p<0.05 **, p<0.01 ***

호작용 변수를 생성하였고, 성과급제도에 속하는 개인성과급과 집단성과급을 기업규모와 곱해 상호작용 변수를 생성하였다. 총 8개의 상호작용 변수가 생성되었는데 이렇게 생성된 변수들은 중소기업*개인성과급, 대기업*개인성과급, 중소기업*집단성과급, 대기업*집단성과급, 중소기업*업적평가, 대기업*업적평가, 중소기업*역량평가, 대기업*역량평가이다. 소기업을 기준으로 한 상호작용 변수들의 결과를 확인해 보면 대기업*집단성과급의 회귀계수가 음수이며, p값이 유의수준에서 유의미한 것으로 확인되었다(p-value 0.039). 대기업*업적평가 또한 회귀계수가 음수로 p값이 유의수준에서 유의미하였다(p-value 0.000). 대기업*역량평가의 경우 회귀계수가 양수로 p값이 유의수준에서 유의미(p-value 0.000)했는데, 이 결과를 종합해 보면 대기업의 경우 집단성과급과 업적평가를 시행하는 경우 종속변수인 영업이익에 부정적인 영향을 미쳤지만, 역량평가를 시행할 시 영업이익에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만 상호작용 변수들 중 일부는 종속변수에 대해 유의한 영향을 가지지 않는 것으로 나타났는데 이러한 결과는 기업 규모에 따라 조직 문화나 제도적 차이로 인해 상호작용 변수의 영향이 다를 수 있음을 시사한다. 따라서 조직에서는 각 기업의 규모의 특성을 고려하여 적절한 전략과 인사제도의 시행을 계획하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

Model 5는 model 2에 포함된 변수들과 산업에 따른 평가제도와 보상제도가 조직성과에 미치는 영향에 대해 알아보기 위해 상호작용 변수들이 추가되었다. Model 4와 마찬가지로 개인성과급, 집단성과급, 업적평가, 역량평가 변수들과 산업 변수를 곱하여 상호작용 변수들을 생성하였다. 이렇게 생성된 상호작용 변수들은 금융업*개인성과급, 비금융업*개인성과급, 금융업*집단성과급, 비금융업*집단성과급, 금융업*업적평가, 비금융업*업적평가, 금융업*역량평가, 비금융업*역량평가로 총 8개이다. 제조업을 기준으로 한 상호작용 변수들의 결과를 확인해 보면 금융업*업적평가의 회귀계수는 음수로 나타났으며, 종속변수에 대해 유의미한 영향을 미쳤다(p-value 0.024). 이는 금융업에서 업적평가를 시행할 경우 영업이익에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타낸다. 또한 금융업*역량평가의 회귀계수는 양수로 나타났으며, 종속변수에 대해 유의미한 영향을 미쳤다(p-value 0.010). 이는 금융업에서 역량평가를 시행할 경우 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타낸다. 반면 비금융업에서는 어떠한 변수도 종속변수에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 기업의 산업에 따라 평가 및 보상제도를 선택하여 시행하는 것이 조직 성과 향상에 있어서 도움이 될 수 있다는 점을 강조한다.

1. 평가제도와 보상제도가 조직몰입에 미치는 영향

개인 단위의 기술통계의 경우 부록의 <표3>을 참고하면 된다. 조직 구성원의 성별 비율은 남성이 78%로 현저히 높게 나타났으며, 여성은 21%에 그쳤다. 세대별로는 성장기가 41%로 가장 높게 나타났고, 안정기는 30%, 초입기는 15%, 은퇴기는 12%로 은퇴기의 비중이 가장 낮게 나타났다. 종속변수인 조직몰입의 경우 최고 점수가 20점인데, 평균이 13.15으로 나타났다기 때문에 조직 구성원의 대부분의 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

세 번째 연구 문제의 경우 평가제도와 보상제도의 영향력을 검증하기 위해 개인 단위로 나누어서 분석을 진행하였는데, 연구 문제 2-1을 개인 단위로 정의하고 살펴보고자 한다. 이에 대한 결과는 <표4>의 model 1, model 2, model 3을 통해서 확인할 수 있다.

Model 1의 경우 통제변수인 성별, 세대, 기업규모로 구성되어 있다. 따라서 model 1을 종속변수인 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 제어하여 독립변수에 해당하는 평가제도와 보상제도의 영향력을 조사하고자 하는 기본모델로 지정하였다. Model 1의 분석 결과를 살펴보면 성별의 경우 회귀계수가 음수이면서 p값이 유의미한 것으로 확인되었다(p-value 0.000). 성별을 0은 남성, 1은 여성으로 설정하였기 때문에 회귀계수가 음수 이므로 남성 대비 여성이 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세대의 경우 초입기를 기준으로 하였을 때, 성장기, 안정기, 은퇴기 세 변수 모두 통계적으로 유의미한 양의 영향을 가진다(p-value 0.000). 성장기에서 은퇴기로 갈수록 회귀계수가 증가하고 있기 때문에 이는 연령대가 높아질수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 기업규모의 경우 소기업을 기준으로 중기업과 대기업의 회귀계수가 모두 양수이면서 p값이 유의미한 것으로 확인되었다(p-value 0.000). 중기업에서 대기업으로 갈수록 회귀계수가 증가하고 있기 때문에 기업의 규모가 클수록 조직 구성원들은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 이러한 결과를 통해 성별, 세대, 기업규모가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 요인으로 확인되었다.

Model 2는 기본 모델에 독립변수인 성과급제도에 해당하는 개인성과급, 집단성과급, 보상제도에 해당하는 우리사주제도, 스톡옵션, 선택적복리후생, 평가제도에 해당하는 업적평가, 역량평가가 추가된 모델이다. 기본 모델에 속한 변수들의 결과는 model 1과 동일하였고, 새롭게 추가된 변수들의 결과를 확인해보면 성과급제도는 개인성과급, 집단성과급 모두 p값이 유의미하지 않았다. 보상제도에서 스톡옵션만이 양의 회귀계수로 p값이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고(p-value 0.009), 평가제도에서는 역량평가가 양의 회귀계수로 p값이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p-value 0.000). 이 결과를 종합해보면 기업에 속한 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 역량평가를 기준으로 하여 조직 구성원들을 평가하고, 스톡옵션 제도를 통해 보상을 실시해야 한다는 결론을 도출할 수 있다.

Model 3의 경우 model 2에 성과급제도인 개인성과급과 집단성과급이 함께 운영되고 있는지, 아닌지, 둘 중 하나만 운영되고 있는지를 파악하기 위해 만든 변수와 업적평가와 역량평가가 함께 활용되고 있는지, 아닌지, 둘 중 하나만 활용되고 있는지를 알아보기 위해 만든 변수를 추가한 모델이다. 이전에 분석한 model 2에 포함된 변수들과 동일한 결과를 얻었기 때문에 Model 3에서 새롭게 추가된 변수들의 결과를 확인하고자 한다. 먼저 성과급제도와 조직몰입 간의 관계를 살펴보면 기준이 되는 변수를 개인성과급과 집단성과급을 모두 하지 않음으로 잡았을 때, 개인성과급과 집단성과급을 모두 시행할 경우 회귀계수가 양수이며 p값이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p-value 0.003). 이는 종합적으로 시행되는 성과급제도가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 또한, 개인성과급만 시행하는 기업에서도 영업이익에 유의한 양적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데(p-value 0.000), 이는 개인성과급 제도가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을

<표 4> MixedLM 회귀분석 결과(Dependent Variable : 조직몰입)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
여성	-0.753*** (0.03)	-0.753*** (0.03)	-0.753*** (0.03)	-0.686*** (0.056)	-0.75*** (0.03)	-0.752*** (0.03)
성장기	0.134*** (0.038)	0.134*** (0.038)	0.134*** (0.038)	0.134*** (0.038)	0.107 (0.068)	0.133*** (0.038)
안정기	0.735*** (0.046)	0.736*** (0.046)	0.737*** (0.046)	0.735*** (0.046)	0.53*** (0.075)	0.735*** (0.046)
은퇴기	0.984*** (0.057)	0.986*** (0.057)	0.986*** (0.057)	0.986*** (0.057)	0.887*** (0.09)	0.986*** (0.057)
5년이상10년미만	0.078** (0.033)	0.079** (0.033)	0.079** (0.033)	0.078** (0.033)	0.08** (0.033)	0.08** (0.033)
10년이상15년미만	0.388*** (0.04)	0.389*** (0.04)	0.39*** (0.04)	0.39*** (0.04)	0.386*** (0.04)	0.39*** (0.04)
15년이상20년미만	0.657*** (0.048)	0.656*** (0.048)	0.654*** (0.048)	0.655*** (0.048)	0.644*** (0.048)	0.657*** (0.048)
20년이상	0.975*** (0.053)	0.977*** (0.053)	0.979*** (0.053)	0.977*** (0.053)	0.963*** (0.053)	0.98*** (0.053)
중기업	0.293*** (0.052)	0.26*** (0.052)	0.245*** (0.052)	0.259*** (0.052)	0.259*** (0.052)	0.259*** (0.088)
대기업	0.511*** (0.087)	0.388*** (0.087)	0.438*** (0.086)	0.388*** (0.087)	0.389*** (0.087)	0.513*** (0.15)
개인성 과급		-0.038 (0.039)		-0.054 (0.041)	0.032 (0.07)	-0.127** (0.056)
집단성 과급		0.031* (0.018)		0.034* (0.019)	-0.032 (0.033)	0.049* (0.026)
우리사주 제도		0.009 (0.02)	0.017 (0.02)	0.01 (0.02)	0.011 (0.02)	0.006 (0.02)
스톡옵션		0.078*** (0.03)	0.071** (0.03)	0.078*** (0.03)	0.075** (0.03)	0.08*** (0.03)
선택적복귀후생		0.003 (0.021)	0.001 (0.021)	0.003 (0.021)	0.002 (0.021)	0.003 (0.021)
업적평가		0.003 (0.007)		0.001 (0.008)	0.011 (0.013)	0.023** (0.01)
역량평가		0.041*** (0.006)		0.046*** (0.006)	0.025** (0.011)	0.034*** (0.009)
개인집단성과둘다합			0.163*** (0.054)			
개인성과만함			0.248*** (0.067)			
집단성과만함			0.276*** (0.049)			
업적역량둘다절함			0.296*** (0.046)			
업적만절함			0.212*** (0.063)			
역량만절함			0.26*** (0.046)			
여성*개인성과				0.076 (0.063)		
여성*집단성과				-0.017 (0.029)		
여성*업적평가				0.009 (0.012)		
여성*역량평가				-0.024** (0.01)		
성장기*개인성과					-0.062 (0.074)	
안정기*개인성과					-0.047 (0.079)	
은퇴기*개인성과					-0.25** (0.098)	
성장기*집단성과					0.059 (0.038)	
안정기*집단성과					0.08** (0.038)	
은퇴기*집단성과					0.12** (0.048)	
성장기*업적평가					-0.012 (0.014)	
안정기*업적평가					-0.005 (0.015)	
은퇴기*업적평가					-0.016 (0.018)	
성장기*역량평가					0.008 (0.011)	
안정기*역량평가					0.032*** (0.012)	
은퇴기*역량평가					0.029* (0.015)	
개인성과급*중기업						0.123 (0.078)
개인성과급*대기업						0.272** (0.116)
집단성과급*중기업						-0.002 (0.038)
집단성과급*대기업						-0.067 (0.046)
업적평가*중기업						-0.04***

	(0.015)
업적평가*대기업	-0.031* (0.019)
역량평가*중기업	0.02 (0.012)
역량평가*대기업	-0.006 (0.017)

p<0.1 *, p<0.05 **, p<0.01 ***

강조한다. 뿐만 아니라, 집단성과급만 시행하는 기업에서도 조직몰입에 유의한 양적인 영향을 미치는 것으로 확인되었고(p-value 0.000), 이는 집단성과급 제도 또한 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 특히 집단성과급만 시행할 경우가 회귀계수의 값이 가장 높았고, 개인성과급과 집단성과급을 같이 시행할 경우의 회귀계수의 값이 가장 낮았기 때문에 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 개인성과급만 시행하는 것이 가장 좋은 방법이라고 할 수 있다. 다음으로 평가제도와 조직몰입 간의 관계를 살펴보면 기준이 되는 변수는 업적평가와 역량평가를 모두 활용하지 못함으로 잡았다. 업적평가와 역량평가를 잘 활용할 때, 회귀계수가 양수로 p값이 유의미한 영향을 미쳤고(p-value 0.000), 업적평가만 활용을 하거나 역량평가만 활용할 때도 회귀계수가 양수로 p값이 유의미한 영향을 미쳤다(p-value 0.001, p-value 0.000). 회귀계수 값은 업적평가만 활용하는 것이 가장 낮았고, 업적평가와 역량평가를 모두 잘 활용할 때가 가장 높았기 때문에 조직 구성원의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 업적평가와 역량평가 모두를 잘 활용해야 한다는 결론을 도출할 수 있다. 따라서 기업은 개인성과급과 집단성과급을 종합적으로 포함한 성과급제도를 운영하고, 업적과 역량 모두를 고려한 종합적인 평가 체계가 필요함을 알 수 있다. 이러한 결과는 성과급제도와 평가제도가 조직 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐 동기부여와 함께 조직의 성과 개선에 도움을 줄 수 있고, 조직 리더나 인사 담당자들이 조직 내 보상제도와 평가제도를 설계하고 관리할 때 고려해야 할 중요한 요소임을 시사한다.

마지막 연구 문제인 2-2는 종속변수인 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 변수들을 통제변수로 설정하여 개인 단위에서의 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 이에 대한 결과는 <표 4>의 model 4, model 5, model 6을 통해서 확인할 수 있다.

model 4에는 model 2에 포함된 변수들과 성별에 따라 평가제도와 보상제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보기 위해 만든 상호작용 변수들이 추가되었다. 개인성과급, 집단성과급, 업적평가, 역량평가 변수들과 성별 변수를 곱하여 상호작용 변수들을 생성하였다. 이렇게 생성된 상호작용 변수는 여성*개인성과, 여성*집단성과, 여성*업적평가, 여성*역량평가로 총 4개이다. 여성*역량평가의 회귀계수는 음수로 나타났으며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.015). 성별의 경우 0은 남성, 1은 여성으로 설정하였기 때문에 회귀계수가 음수이므로 이는 여성의 경우 남성에 비해 역량평가를 할 때 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 따라서 성별을 고려하여 역량평가를 시행할 때, 여성 구성원의 특성을 고려하여 적절하게 적용하는 것이 중요하다. 이러한 결과는 조직의 평가제도 설계 및 운영에 있어서 성별 차별 없는 공정성과 몰입 촉진을 위한 방향성을 찾을 수 있다. 즉, 역량평가의 공정성과 객체성을 보장하고 여성 구성원이 공정하게 대우받을 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 이를 통해서 조직 구성원의 전체의

조직몰입을 높일 수 있다.

Model 5는 model 2에 포함된 변수들과 세대에 따른 평가제도와 보상제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보기 위해 상호작용 변수들이 추가되었다. Model 4와 마찬가지로 개인성과급, 집단성과급, 업적평가, 역량평가 변수들과 산업 변수를 곱하여 상호작용 변수들을 생성하였다. 이렇게 생성된 상호작용 변수들은 성장기*개인성과, 안정기*개인성과, 은퇴기*개인성과, 성장기*집단성과, 안정기*집단성과, 은퇴기*집단성과, 성장기*업적평가, 안정기*업적평가, 은퇴기*업적평가, 성장기*역량평가, 안정기*역량평가, 은퇴기*역량평가로 총 12개이다. 초입기를 기준으로 한 상호작용 변수들의 결과를 확인해 보면 은퇴기*개인성과의 회귀계수는 음수로 나타났으며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.010). 이는 은퇴기에 속하는 조직 구성원들은 개인성과급을 시행할 경우 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타낸다. 안정기*집단성과, 은퇴기*집단성과의 경우 모두 회귀계수가 양수이며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.035, p-value 0.012). 특히 안정기에서 은퇴기로 갈수록 회귀계수가 높아지기 때문에 집단성과급을 제공 시 안정기에서 은퇴기로 갈수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 또한 안정기*역량평가, 은퇴기*역량평가의 경우도 모두 회귀계수가 양수이며, p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.007, p-value 0.051). 하지만 회귀계수의 경우 집단성과급과는 다른 양상을 보였는데, 은퇴기에서 안정기로 갈수록 회귀계수가 높아지기 때문에 역량평가를 시행할 경우 은퇴기 보다 안정기에서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 결과를 종합적으로 살펴보면 업적평가의 경우 모든 세대에서 유의미한 영향을 미치지 않았기 때문에 각 세대를 고려하여 조직 내 평가 및 보상제도를 설계하고 운영하고자 할 경우 개인성과급과 집단성과급 역량평가를 시행하는 것이 조직 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 알 수 있다.

Model 6은 model 2에 포함된 변수들과 기업규모에 따른 평가제도와 보상제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보기 위해 상호작용 변수들이 추가되었다. Model 5와 마찬가지로 개인성과급, 집단성과급, 업적평가, 역량평가 변수들과 산업 변수를 곱하여 상호작용 변수들을 생성하였다. 이렇게 생성된 상호작용 변수들은 개인성과급*중기업, 개인성과급*대기업, 집단성과급*중기업, 집단성과급*대기업, 업적평가*중기업, 업적평가*대기업, 역량평가*중기업, 역량평가*대기업로 총 8개이다. 결과를 살펴보면 개인성과급*대기업의 회귀계수는 양수이며 p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.019). 이는 대기업에 속한 조직 구성원들은 개인성과급을 제공될 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 업적평가*중기업의 경우 회귀계수가 음수이며 p값이 유의수준에서 통계적으로 유의미하다는 결과를 얻었다(p-value 0.009). 이는 중기업에 속한 조직 구성원들은 업적평가를 시행할 경우 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 조직 내 평가 및 보상제도를 설계하고 운영하고자 할 경우 개인성과급과 업적평가를 기업의 규모에 따라 다르게 시행하는 것이 조직몰입을 높이는데 도움이 될 수 있음을 알 수 있다.

V. 결론

본 연구에서는 인사제도 중 평가제도와 보상제도가 기업의 조직성과와 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보고자 하였다. 또한 조직성과와 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 요인들인 기업규모, 산업, 성별, 세대를 통제변수로 설정, 제어하여 평가제도와 보상제도에 대해 상황론적 시각으로 접근하여 영향력을 확인하고자 하였다.

분석 결과 조직성과인 영업이익은 대기업과 금융업에서 높게 나타났고, 보상제도 중 선택적 복리 후생 제도를 시행하고, 업적평가를 시행할 때 영업이익이 높은 것으로 나타났다. 대기업과 금융업의 경우 일반적으로 규모가 크기 때문에 다양한 자원을 보유하고 있기 때문에 큰 규모의 시장에 진출하게 되고, 다양한 제품과 서비스를 제공함으로써 보다 많은 수익을 창출할 수 있게 된다. 따라서 기업의 규모와 자원은 영업이익에 큰 영향을 미칠 수 있다. 또한 대기업과 금융업은 대부분 시장에서 강한 입지를 가지고 있다. 따라서 경쟁 상황에서도 경제적 이점과 함께 강력한 경영 능력을 발휘할 수 있으며, 고객들에게 신뢰와 안정성을 제공할 수 있기 때문에 고객들의 높은 선호도와 함께 많은 수의 거래와 계약이 체결되어 영업이익이 높아지는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 앞서 설명한 자원기반이론과 지식기반이론에 따르면 조직의 성과와 경쟁력 창출은 조직이 보유한 자원에 의지하게 되는데, 대기업과 금융업의 경우 다양한 전문성과 역량을 갖추고 있는 인재들이 모여들 확률이 높아지게 된다. 체계적인 조직 구조와 높은 역량을 가진 전문가들로 구성된 팀을 갖추어 효율적이고 효과적인 기업 운영이 가능하게 된다. 금융업의 경우 금융 상품이나 서비스에 대하여 그동안의 경험치를 통해 특화된 전문적 지식과 다양한 경험을 가지고 있어 경제 환경 변동에 대해 민첩하게 대응할 수 있게 된다. 선택적 복리후생제도의 경우 직원들의 성과 수준에 관계없이 조직의 구성원이라면 제공받을 수 있는 보편적인 형태의 보상으로 설명된다. 따라서 연대와 공동운명체의 가치에 기반하고 있는데, 복리후생에 대한 조직의 투자는 조직 구성원에 대한 배려, 지원 등으로 해석될 수 있다고 설명한다(박지성, 옥지호, 2022). 따라서 선택적 복리후생제도의 시행은 조직 구성원들에게 동기를 부여하는 역할을 효과적으로 수행하게 되면서 조직성과의 향상으로도 이어지게 된다. 업적평가 또한 동기부여에 영향을 주게 되는데, 성과에 대한 인정과 성과에 따른 보상을 제공하여 조직 구성원들의 승진과 연봉 인상에 반영할 수 있기 때문이다.

조직몰입의 경우 여성에 비해 남성의 조직몰입이 높게 나타났다. 세대의 경우 은퇴기로 갈수록 조직몰입이 높아졌고, 기업의 규모도 커질수록 조직몰입이 높았으며 스톡옵션과 역량평가를 시행할 경우 조직몰입이 높았다. 사회적으로 여성은 가정과 가족에 대한 책임을 맡는 경우가 많다. 따라서 가정과 일의 충돌이 일어날 수 있는데 이는 역할 압박 이론에 근거를 두고 있다고 설명한다(김도혜, 김병조, 2022). 역할 압박이란 시간적, 정신적 자원이 제한되어 있음에도 불구하고 수행하는 역할이 늘어나게 되면 개인은 모든 역할수행에 부담을 느끼고 결국 제대로 된 역할수행을 실패하게 된다(Greenhaus, Beutell, 1985; 김도혜,

김병조, 2022). 이로 인해 조직에 대한 몰입도가 낮아질 수 있다. 반면 남성은 경제적인 주체로서 조직 내에서 경력을 쌓고, 성과를 추구하는 경향이 있다. 이러한 성별 역할 및 사회문화적 영향으로 인해 남성의 조직몰입이 상대적으로 높게 나타날 수 있다. 특히 앞선 결과들을 참고하면 제조업의 비중이 높은 것으로 나타나는데, 제조업과 같은 특정 산업군은 남성 비중이 높을 수 있고, 남성 위주의 직무가 존재할 수 있다. 이러한 산업 및 직무 특성으로 인해라도 남성의 조직몰입이 높게 나타날 수 있다. 세대의 경우 은퇴기로 갈수록 조직몰입이 높아지는 것은 조직에 대한 충성심과 조직 구성원으로서의 정체성이 강화될 수 있다. 앞서 언급했던 것처럼 일반적으로 조직에서의 근속연수가 길수록 조직 친화적인 행동을 많이 하게 된다는 연구 결과가 있다(박오원, 차종석, 2019). 또한 근속연수가 길어질수록 직급 또한 높아지게 되면서 직무수행에 대한 재량권이나 자율성 수준이 증가하게 된다(Clark, Oswald, Warr, 1996). 이는 세대와도 큰 연관이 있을 수 있다. 세대의 경우 연령대로도 해석될 수 있는데, 일반적으로 연령대가 높아질수록 경력과 경험의 증가로 인해 높은 직급을 가질 확률이 높아지기 때문에 직무에 대한 몰입도가 높게 나타날 수 있다. 기업의 규모가 커질수록 조직몰입이 높아지는 이유는 대기업과 같은 큰 규모의 기업은 조직 구성원들에게 안정성을 보장해 줄 수 있고, 인사제도의 다양성을 제공하여 조직 구성원들의 만족도를 높여줄 수 있기 때문이다. 또한 스톡옵션의 경우 차성호, 양동훈(2006)은 스톡옵션의 수혜자는 옵션으로부터 이익이 있을 때 옵션을 행사하여 기업성과에 참여할 수 있기 때문에 스톡옵션이 긍정적인 조직몰입을 유도할 수 있다고 설명하고 있다. 따라서 스톡옵션을 시행할 때 조직몰입이 높아질 수 있고, 역량평가의 경우 조직 구성원의 수행 능력과 기술, 역량을 평가하는 방식이기 때문에 미래 지향적이며 변화를 지향하게 된다. 승진과 부서 이동 및 연봉 인상에 활용될 수 있기 때문에 역량평가를 통해서 높은 성과를 받고자 하는 의지는 조직몰입으로 이어질 수 있다.

조직 내에서 개인의 성과를 평가하고 보상하는 시스템을 설계할 때, 다음과 같은 요소를 고려하여 유의미한 부정적 영향을 최소화하거나 유의미한 긍정적 영향을 극대화하는 것이 중요하다. 첫 번째, 세대를 고려해야 한다. 세대 간 가치관 및 선호도의 차이를 고려하여 보상 시스템을 설계해야 한다. 예를 들어, 어떤 세대는 경제적인 보상보다는 유연한 근무 시간이나 개인 발전 기회에 더 가치를 둘 수 있으며 그와 반대로 다른 세대는 경제적인 보상을 중시할 수 있다. 따라서 이러한 요소를 고려하여 다양한 세대의 조직 구성원들이 조직몰입을 높일 수 있는 보상 방식을 도입해야 한다. 두 번째, 집단 성과에 대한 인식을 개선해야 한다. 조직 구성원들이 집단 성과에 대해 인식하고 공감할 수 있도록 노력하며, 집단 성과를 강조하고 인식을 높일 수 있는 보상 시스템을 도입하여 조직 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 협력하고 노력할 수 있도록 유도해야 한다. 그 결과로 조직몰입의 상승 효과를 기대할 수 있게 된다. 세 번째, 역량평가를 강화하여야 한다. 조직 구성원들의 역량을 정확하게 평가하고 인정하는 시스템을 구축해야 할 필요성이 있다. 역량평가를 통해 개인의 능력과 기여도를 공정하게 평가하고 보상하는 방식을 도입하여 개인적인 성장과 기여를 인정할 수 있도록 해야 한다. 특히, 은퇴기에 해당하는 조직 구성원들에게도 적절한 평가와 보상을 제공하여 조직 내에서의 가치를 인정하는 정책을 수립해야 세대 간의 차이 없

이 균형적인 발전이 가능하다고 할 수 있다. 네 번째, 근속 연수를 고려해야 한다. 근속 연수에 따라 평가 및 보상 시스템을 조정하여 시행하는 것이 중요한데, 근속 연수가 길어질수록 연령대가 높아지면서 직급 또한 높을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 5년 미만의 근속자와 장기 근속자 간의 차이를 고려하여 보상을 다르게 적용할 수 있다. 근속 연수에 따라 개인성과급과 역량평가를 다르게 시행하여 조직 구성원들의 조직몰입을 높일 수 있다. 마지막으로 기업규모와 산업 특성을 고려해야 한다. 기업의 규모와 산업 특성에 따라 평가 및 보상제도를 선택하여 시행하는 것이 중요하다. 대기업에서는 개인성과급을 강조하여 조직몰입을 증진 시킬 수 있고, 중기업에서는 업적평가를 조정하여 조직몰입에 부정적인 영향을 최소화할 수 있다. 따라서, 조직의 규모에 따라 적절한 보상제도를 구성하고 운영하는 것이 중요하다. 이러한 결과는 조직 경영자나 정책 결정자들에게 조직성과 향상과 조직몰입 향상을 위한 평가제도와 보상제도의 설계와 관리에 대한 인사이트를 제공할 수 있다. 더 나아가서 해당 연구 결과는 산업 및 기업규모에 따른 조직성과와 조직몰입에 대한 이해를 높일 수 있으며, 기업 전략과 경영 방침에 대한 결정에도 영향을 줄 수 있다. 추가적인 연구에서는 시장 환경, 기술 변화, 기업의 전략 및 경영 방침과 조직성과 사이의 관계를 더 자세히 탐색하고자 하는 방향으로 진행될 수 있을 것이다.

부록 - <표 1> 기업 단위 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.제조업	0.788	0.422	1													
2.금융업	0.053	0.223	-0.428*	1												
3.비금융업	0.180	0.394	-0.851*		1											
4.소기업	0.520	0.500	0.058*	-0.097*	-0.008	1										
5.중기업	0.339	0.473	0.022	-0.029	-0.008	-0.745*	1									
6.대기업	0.141	0.348	-0.114*	0.178*	0.021	-0.422*	-0.290*	1								
7.관소	0.345	0.476	0.021	-0.036	-0.002	0.082*	-0.085*	-0.016	1							
8.변화없음	0.256	0.436	-0.040	0.009	0.039	-0.027	0.080*	-0.043*	-0.428*	1						
9.총기	0.389	0.490	0.016	0.027	-0.033	-0.086*	0.030	0.054*	-0.592*	-0.478*	1					
10.가외영양음	0.144	0.351	-0.032	-0.063*	0.072*	0.134*	-0.053*	-0.120*	0.162*	0.046*	-0.198*	1				
11.조금있음	0.388	0.487	0.085*	-0.139*	-0.013	0.037	0.020	-0.073*	0.073*	0.085*	-0.146*	-0.327*	1			
12.있음	0.426	0.485	0.093*	-0.179*	0.001	-0.097*	0.037	0.080*	-0.182*	-0.117*	0.281*	-0.354*	-0.688*	1		
13.주도적역할	0.279	0.448	-0.013	0.045*	-0.011	-0.085*	0.005	0.115*	-0.101*	-0.091*	0.180*	-0.167*	-0.157*	0.250*	1	
14.선택적개발	0.389	0.488	-0.042*	0.016	0.037	-0.020	0.005	0.022	-0.002	-0.021	0.021	-0.137*	0.054*	0.040	-0.486*	1
15.기초제품개신	0.332	0.471	0.056*	-0.059*	-0.028	0.102*	-0.010	-0.132*	0.089*	0.109*	-0.193*	0.301*	0.093*	-0.279*	-0.438*	-0.563*
16.품질향상	0.524	0.500	-0.088*	0.048*	0.088*	-0.025	0.021	0.007	-0.077*	0.029	0.049*	-0.094*	-0.005	0.053*	0.050*	0.030
17.원가절감	0.302	0.459	0.138*	-0.074*	-0.108*	0.043*	-0.021	-0.033	0.122*	0.029	-0.144*	0.188*	0.081*	-0.186*	-0.215*	-0.040
18.신제품개발	0.175	0.380	-0.050*	0.025	0.041*	-0.019	-0.003	0.030	-0.045*	-0.073*	0.109*	-0.104*	-0.091*	0.154*	0.194*	0.008
19.개입성자금	0.427	0.485	-0.163*	0.131*	0.104*	-0.111*	0.006	0.152*	-0.065*	-0.013	0.075*	-0.127*	0.002	0.043*	0.047*	0.048*
20.집단성자금	1.082	1.038	-0.086*	0.144*	0.022	-0.159*	0.046*	0.163*	-0.053*	-0.038	0.088*	-0.132*	-0.059*	0.110*	0.080*	0.024
21.우리사주제도	0.506	1.071	-0.071*	0.179*	-0.026	-0.111*	0.002	0.157*	-0.083*	0.027	0.057*	-0.109*	-0.079*	0.083*	0.082*	0.027
22.스톡옵션	0.206	0.713	-0.040	0.028	0.028	-0.013	-0.032	0.061*	-0.052*	-0.021	0.069*	-0.063*	-0.056*	0.083*	0.113*	-0.019
23.선택적복리후생	0.433	1.140	-0.241*	0.203*	0.148*	-0.155*	-0.004	0.228*	-0.017	-0.013	0.028	-0.050*	-0.063*	0.030	0.111*	-0.008
24.원자별기	3.479	2.897	-0.086*	0.130*	0.019	-0.244*	0.086*	0.233*	-0.050*	-0.044*	0.098*	-0.173*	-0.058*	0.127*	0.150*	0.023
25.역할평가	4.784	3.561	-0.182*	0.163*	0.105*	-0.310*	0.104*	0.383*	-0.080*	-0.003	0.061*	-0.171*	-0.079*	0.134*	0.124*	0.020
26.개입성자금 불입금	0.316	0.465	-0.117*	0.138*	0.051*	-0.125*	0.007	0.170*	-0.056*	-0.026	0.077*	-0.143*	-0.004	0.064*	0.065*	0.042*
27.개입성과민형	0.111	0.314	-0.084*	0.010	0.087	0.009	-0.001	-0.012	-0.020	0.018	0.004	0.013	0.009	-0.027	-0.022	0.014
28.집단성과민형	0.340	0.474	0.085*	-0.050*	-0.076*	-0.063*	0.087*	-0.028	-0.012	-0.003	0.014	0.008	-0.024	0.032	0.038	-0.052*
29.집단성과 불입금	0.233	0.423	0.084*	-0.098*	-0.036	0.201*	-0.104*	-0.147*	0.090*	0.018	-0.103*	0.139*	0.025	-0.087*	-0.088*	0.002
30.임직원영양 불입금	0.376	0.485	-0.126*	0.114*	0.073*	-0.282*	0.086*	0.259*	-0.036	-0.026	0.059*	-0.188*	-0.063*	0.134*	0.133*	0.021
31.임직원영양	0.085	0.246	0.049*	0.001	-0.054*	0.037	0.024	-0.086*	-0.005	-0.004	0.009	-0.007	0.015	-0.009	-0.002	0.011
32.역량인정비	0.226	0.418	-0.024	-0.011	0.033	-0.023	0.034	-0.013	-0.011	0.018	-0.006	0.012	0.013	-0.012	-0.028	0.003
33.임직원영양 불입금	0.333	0.471	0.126*	-0.108*	-0.076*	0.270*	-0.131*	-0.209*	0.050*	0.013	-0.060*	0.167*	0.045*	-0.122*	-0.112*	-0.030

34. 영암이 일	3297646 0.000	2004026 00.000	-0.039	0.144*	-0.040	-0.150*	-0.061*	0.299*	-0.047*	0.014	0.033*	-0.045*	-0.067*	0.059*	0.093*	-0.015	-
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
21. 우간시주제도	1																
22. 수목읍 선	0.275*	1															
23. 신안읍북리후	0.170*	0.111*	1														
24. 영석평기	0.158*	0.077*	0.204*	1													
25. 역량평기	0.156*	0.052*	0.250*	0.515*	1												
26. 개원진단성괴	0.134*	0.100*	0.202*	0.285*	0.294*	1											
27. 개원성괴인월	0.005	0.013	0.019	0.023	0.054*	-0.240*	1										
28. 신단성괴인월	-0.040	-0.040	-0.070	-0.021	-0.061*	-0.489*	-0.253*	1									
29. 개원진단성괴	-0.106*	-0.074*	-0.159*	-0.307*	-0.284*	-0.375*	-0.195*	-0.396*	1								
30. 임진역항돌다	0.158*	0.103*	0.232*	0.697*	0.602*	0.295*	0.026	-0.059*	-0.278*	1							
31. 임진만월평	-0.001	-0.021	-0.055	0.220*	-0.226*	0.022	-0.020	0.035	-0.049*	-0.204*	1						
32. 역량만월평	-0.046*	-0.025	-0.033	-0.312*	0.236*	-0.093*	0.051*	0.046	0.014	-0.420*	-0.142*	1					
33. 임진역항돌다	-0.122*	-0.072*	-0.180*	-0.555*	-0.729*	-0.232*	-0.061*	0.001	0.289*	-0.549*	-0.186*	-0.382*	1				
34. 영암이 일	0.057*	0.066*	0.184*	0.065*	0.131*	0.029	0.007	0.041*	-0.083*	0.103*	-0.034	0.004	-0.082*	1			

p<0.05 *

통구항									
22. 개인성과인행	-0.229*	1							
23. 집단성과인행	-0.553*	-0.24*	1						
24. 개인적단성과 통구인행	-0.389*	-0.166*	-0.386*	1					
25. 인적역량통구 충성	0.29*	0.021*	-0.067*	-0.273*	1				
26. 인적인행	0.008	-0.013*	0.016*	-0.018*	-0.23*	1			
27. 역량인행	-0.12*	0.016*	0.053*	0.065*	-0.423*	-0.139*	1		
28. 인적역량통구 충성	-0.208*	-0.1029*	0.016*	0.248*	-0.589*	-0.185*	-0.341*	1	
29. 조직몰입	0.058*	-0.017*	0.04*	-0.102*	0.111*	-0.025*	-0.012*	-0.094*	1

p<0.05 *

참고문헌

- 김도혜, 김병조. (2022). 충돌 혹은 고양(高揚)? : 일-가정 관계가 여성 관리자의 조직몰입에 미치는 영향. 행정논총, 60(4), 183-217.
- 김민석, 민진. (2014). 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 제도 내재화의 매개효과를 중심으로. 한국인사행정학회보, 13(1), 89-118.
- 김민영, 이효주, 박성민. (2016). AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질(QWL)을 매개변인으로. 한국인사행정학회보, 15(3), 269-303.
- 김진희. (2009). 고몰입 인적자원관리가 종업원의 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영 활동에 미치는 효과. 노동정책연구, 9(3), 81-111.
- 영미정, 박병준, 신용선. 평가제도와 개인성과급제도가 제조, 생산인력의 직무역량에 미치는 영향. 한국여가복지학회 학술포럼. 2021;3():1-19.
- 박세호, 나인강. "평가 및 보상 제도가 조직성과에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 역할을 중심으로." 産業關係研究 29.3 (2019): 29-51.
- 박오원, 차종석. (2019). R&D 인력의 근속연수가 창의적 성과와 조직몰입에 미치는 영향. 대 한경영학회지, 32(2), 327-345.
- 박지성, 옥지호. (2022). 선택적 복리후생제도 실행이 집단 수준의 조직 인재우대에 대한 직원 인식에 미치는 영향: 인사부서의 커뮤니케이션 활동의 조절효과. 한국콘텐츠학회논문지, 22(12), 829-837.
- 서인석. (2020), "개인 성과급과 집단 성과급이 기업의 혁신에 미치는 영향," 상업교육연구, 34(3), 133-161.
- 신은종. (2009). 고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로. 산업관계연구, 19(4), 43-69.
- 왕상, 이금희. (2021). 한국과 중국 인사관리제도의 비교. 산업혁신연구, 37(2), 1-23.
- 양문철. (2020). HPWS와 조직성과의 종적 관계 연구. 직업능력개발연구, 23(3), 205-236.
- 오인수, 김광현, Todd C. Darnold, 황종오, 유태용, 박영아, 박랑희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 인사조직연구, 15(4), 43-86.
- 유규창. (1998). 인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구. 경영학연구, 27(3), 585-610.
- 윤병섭, 이홍재 "평가 및 보상이 지식기여에 미치는 영향" 사회과학연구 36.3 pp.43-67 (2010) : 43.
- 이명주, 이경환, 조봉순. (2017). 인사제도 실행의 일관성이 조직성과에 미치는 영향 - 신뢰의 조절효과 -. 인적자원관리연구, 24(1), 135-155.
- 임혜빈, 주혜린. (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: M Z세대의 조절효과를 중심으로. 지방정부연구, 26(2), 379-403.
- 장은미. (2003). 개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구 :

- 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로. 인사조직연구, 11(1), 133-158.
- 정권택, 박경규, 임효창. (2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. 인적자원 개발연구, 11(2), 79-106.
- 차성호, 양동훈. (2006). 스톡옵션 특성이 조직태도에 미치는 영향에 관한 연구 - 옵션경과 시점의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 14(3), 153-189.
- 황정엽, 박찬권, 박성민, 김채복. (2021). 성과보상제도가 조직유효성 및 동기부여와 기업 성과에 미치는 영향 : 자동차정비 서비스업체 종업원을 중심으로. 융합정보논문지, 11(11), 95-114.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- 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.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(1), 76-85.
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implication

s: a study in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.