

발전공기업의 성과지향보수제도가 조직몰입 및 조직성장에 미치는 영향에 대한 실증 연구

인재만, 하규수*

호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과

An Empirical Study on the Performance-oriented remuneration system in the public companies of thermal power generation effects on Organization Commitment and Organizational Performance

Jae-Mahn Leen, Kyu-Soo Ha*

Graduate School of Venture, Hoseo University

요약 본 연구는 발전공기업의 성과지향보수제도가 실질적으로 직원들의 조직몰입도를 유도하여 조직의 효율성 및 조직성과 제고에 기여하는지의 여부를 실증적으로 분석하여 공기업의 성과지향보수제도가 나아가야 할 방향을 제시해보려고 했다. 연구결과에 의하면 성과연봉제의 개인별 성과보상 적정성과 성과연봉 확정을 위한 개인별 근무평정은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 반면, 성과배분제의 외부평가(정부경영평가) 및 내부평가는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않았다. 성과연봉제와 성과배분제 모두는 조직성장에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 성과지향보수제도 중 성과연봉제의 보상적정성 및 개인별 근무평정은 조직성장에 직접적으로 영향을 미치며, 조직몰입을 경유하여 간접적으로도 조직성장에 영향을 주어 조직몰입도의 부분적 매개효과가 있음이 검증되었으나, 외부평가와 내부평가는 조직몰입과의 영향관계가 유의하지 못하여 매개효과 검증의 의미가 없는 것으로 나타났다. 연구결과가 시사하고 있는 점은 공정하고 수용성 있는 평가지표 개발 및 성과지향 보수제도에 대한 제도운영 정책을 회사, 노조 및 직원 모두의 지혜를 모아 수립하여 시행한다면 성과지향보수제도가 회사에 대한 직원들의 애사심 고취 및 조직성장을 향상시켜 국민과 정부에게 신뢰받는 진정한 공기업으로서의 역할을 할 수 있게 된다는 것이다.

Abstract The purpose of this study is to empirically analyze whether performance-oriented remuneration systems in public thermal power generation companies substantially induces organizational commitment of employees, and contributes to organizational performance. According to the study, adequacy of salary and individual work evaluation have significant effects on organizational commitment, whereas external and internal evaluations for pay-for-performance remuneration systems do not have a significant effect. Annual salary for performance and pay-for-performance systems have a significant influence on organizational performance. In addition, because annual salary and individual work evaluation of the performance-oriented remuneration system have significant effects on both the indirect effect, through organizational commitment, as well as the direct effect on organizational performance, there exists a partially mediated effect on organizational commitment. Conversely, because external and internal evaluations do not significantly affect organizational commitment, there is no means of verifying the mediating effect. Studies suggest that a fair annual salary system for performance employed in conjunction with a pay-for-performance system will provide positive impacts on organizational performance and employee loyalty.

Keywords : annual salary-for-performance, appraisal, evaluation system, external evaluation, individual work evaluation, internal evaluation, organization commitment, organizational performance, pay-for-performance, performance management, public enterprise performance

*Corresponding Author : Kyu-Soo Ha(Hoseo Univ.)

Tel: +82-10-3349-0024 email: ksh@hoseo.edu

Received October 13, 2016

Revised November 8, 2016

Accepted February 3, 2017

Published February 28, 2017

1. 서론

1.1 문제의 제기

1997년 국가적 부도로 촉발된 IMF 금융위기 이후, 우리나라의 많은 기업들은 기업의 생존을 위해서 생산성 제고가 중요하다는 인식 하에 종업원들의 생산성 향상 동기 부여 관점에서 임금체계를 기존의 전통적인 연공서열 임금체계에서 성과중심의 임금체제로 신속하게 전환하여 시행해왔으나, 공기기업의 경우에는 정부의 1999년 공기기업 예산편성지침에 의해 연봉제 도입 권고를 받은 후, 2000년부터 연봉제 적용 대상을 1직급부터 시작하여 2004년도에는 3직급까지 간부직원 대상으로 점차 확대 적용 시행하고 그 시행여부를 공기기업 정부경영평가에서 확인받게 하였다. 그러한 이유 때문에 신현호 [1]는 공기기업의 성과연봉제는 기업의 환경변화 또는 경영전략 변화에 능동적으로 대처하기 위해 자율적으로 시행한 일반 민간기업과는 다르게 정부 주도로 도입 및 확대 시행 되었으므로 그동안 능동적인 제도 도입 의지 없이 형식적으로 연공급제 성격의 급여 항목인 각종 제 수당 등을 합산한 ‘무늬만 성과연봉제’를 시행하고 있다는 비난을 받아 왔다고 했다.

그 이후 2016년도에 들어서서 정부는 공기기업 조직구성원에게 동기를 부여하고, 조직의 효율성 및 생산성 제고와 국민 서비스 향상이란 관점에서 모든 공기기업 재직 직원 대상 성과연봉제 시행이 매우 중요한 개혁과제로서 국민적 공감대가 형성되었다는 판단 하에 공기기업 노조의 강력한 반발에도 불구하고 강력하게 추진하고 있다.

이러한 정부 정책에 대하여 강력한 반발을 보인 발전공기기업 노동조합은 공기기업 성과연봉제 및 경영성과급 배분을 위한 내부평가제도의 전 직원 확대 시행에 대하여 임금 축소와 저성과자 퇴출이라는 위기감을 부각시켜 노조원 과반수 대표노조가 없어서 실시했던 전 직원 대상 성과연봉제 시행 여부에 대한 찬반투표를 부결로 이끌었다.

반면에 공기기업의 전 직원 성과연봉제 시행 여부를 정부경영평가 결과에 반영한다는 정부의 확고한 방침으로 인하여 상황이 다급해진 발전공기기업들은 전 직원 성과연봉제 실시는 실질적으로 직원들에게는 불이익이 되지 않는 취업규칙 변경으로서 직원들의 찬반투표 결과 여부 및 노조와의 합의 여부와 상관없이 이사회 의결을 거쳐 시행하게 되었다고 하였지만, 정부에서는 향후에 이러한

문제로 예견될 수 있는 노정 및 노사 간의 갈등을 미연에 방지 하고자 노사와의 원만한 합의를 반드시 이끌어 내야하고 그렇지 못할 경우에는 후속 경영평가에 불이익을 줄 수 있다는 방침을 내리게 되었다.

그러므로 이미 노사와의 합의를 통하여 전 직원 성과연봉제를 시행하고 있는 한전을 비롯한 공기기업들과 아직도 이러한 문제로 내부 갈등을 겪고 있는 많은 공기기업들이 이후의 발전공기기업과 노동조합간의 협상결과를 주목하고 있기 때문에 직원들의 회사에 대한 믿음, 정부정책의 충실한 이행과 타 공기기업 및 국민들에게 신뢰를 줄 수 있는 회사와 노동조합 간의 원만한 합의점 도출이 필요하게 되었다.

이에 따라 전 직원 성과연봉제 시행이 실질적으로 직원들의 조직에 대한 신뢰와 충성심을 유도하여 조직의 효율성 및 조직성과 제고에 기여 하는 지의 여부를 검증하여 궁극적으로는 공기기업의 성과지향보수제도가 나아가 할 방향을 제시해 볼 필요가 있게 되었다.

본 연구는 전력공기업 중 2000년 12월에 국회를 통과한 “전력산업구조개편촉진에 관한 법률”에 의해 2001년 4월 발전회사 민영화를 위하여 한국전력공사로부터 분사된 5개 화력발전공기기업(한국남동발전, 한국중부발전, 한국서부발전, 한국남부발전, 한국동서발전)을 대상으로 하였다.

1.2 연구의 목적

본 연구의 첫 번째 목적은 현재 발전공기기업에서 시행하고 있는 성과지향보수제도가 조직의 성과창출에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 지와 직원들의 조직몰입에 영향을 주어 조직의 성과산출에 기여를 하고 있는지를 검증함으로써, 앞으로 발전공기기업뿐만 아니라 타 공공기관에서 경영진과 노조 간에 진행될 성과연봉제 전면 시행에 따른 노사 간 협상에 필요한 수용성과 타당성이 수반된 성과지향보수제도 수립 및 시행에 따른 방향성을 제시하여 정부정책의 충실한 이행 및 대 국민 서비스의 질을 향상시켜 공기기업이 경제적·공익적 기능을 수행하는데 필요한 단초를 제공하는 데에 있다.

두 번째 목적은 기존의 성과지향보수제도 또는 성과주의 인사제도 등과 관련된 국내의 선행 연구논문들을 검토해본 바, 신현호 [1]는 공기기업의 성과중심 보수제도, 조직공정성 지각과 조직유효성(임금만족, 직무만족, 조직몰입)과의 영향관계를, 유규창·박우성 [2]은 성과주의

인사제도가 국내에 급속하게 도입된 이유와 도입에 따른 장애요인과 조직성과에 영향을 주는지를, 김준석·김민선 [3]은 실증적 접근방법을 통한 소방공무원의 집합적 조직몰입도와 조직의 업무성과의 관계를, 김동원 [4]은 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입도에 미치는 영향 관계 등과 같이 대체적으로 성과보수와 기타 요인들과의 연관성 또는 부분적인 영향관계에 대한 연구가 이루어져 왔으므로 성과보상, 조직몰입도 및 조직의 성과와의 영향관계를 통합하여 검증해 보는 것은 학술적인 연구 관점에서도 새로운 시도라고 생각했기 때문이다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 이론적 배경

2.1.1 공기업, 전력공기업 및 발전공기업

전력공기업에 앞서 공기업에 대한 개념을 먼저 검토해보면, 공기업(public enterprise)을 딱히 정의하기란 무척 난해하며 그 이유는 학자들 간 또는 관련 기관들마다의 견해의 차이가 있으며 또한 공기업의 사회적 역할에 따라 상당한 다양성을 가지고 있기 때문이다. 존스(L. P. Jones)교수는 공기업의 일반적인 “공공단체가 소유하거나 지배(중앙정부 또는 지방자치단체가 10% 이상의 주식을 직접 혹은 간접 소유)하며, 그 생산물이 판매(판매수입이 기업 경상비용의 50% 이상 보전 가능)되는 생산주체(제화나 서비스 생산으로 독자적인 예산을 가진 식별가능한 의사결정 주체)”라고 정의하였다. 한국공기업학회는 공기업의 “국가나 지방자치단체가 소유권에 기초하여 통제·지배하고 시장성이 있는 생산물을 판매하는 자율적 생산주체로서, 공공적 성격과 기업적 성격을 동시에 갖고 있는 주체”로 정의하고 있다.

우리나라는 8.15 해방으로 일제 강점기를 끝냈으나 연이어 발생한 6.25사변 이후 피폐해진 국가 재건 및 국가 경제의 획기적 발전을 위하여 1962년에서 1982년까지 경제의 양적 성장 및 질적 발전과 함께 국민 생활 향상을 목표로 5개년 단위로 총 4회에 걸쳐 ‘경제개발 5개년 계획’(1982년부터는 그 명칭이 ‘경제사회발전계획’으로 바뀌어 실시되고 있음)을 수립하였으며, 에너지, 건설, 통신, 교통 부문 등 국가산업 기간망 확충 건설 및 운영을 위하여 민간 기업의 취약한 자본조달 및 경영능력에 의존하지 않고 정부를 대신하여 역할을 효율적으로

수행할 수 있는 공기업(한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국석유공사, 대한주택공사, 한국도로공사, 대한석탄공사, 대한통운(주), 대한해운공사, 대한철광(주) 등)을 설립하여 추진하였다. 이러한 설립 배경 때문에 1980년대 초반까지는 공기업에 대한 정부의 경영통제와 간섭이 많았으나, 1983년 ‘정부투자기관관리기본법’ 제정으로 공기업에게 경영자율성을 보장해주는 대신, 사후적인 정부 경영평가시스템을 구축하여 공기업의 비효율성 통제와 경영혁신을 통한 경영효율 추진을 독려토록 하는 수단으로 활용하여 왔다.

2007년 4월 공공기관 운영과 관련된 필요 사항을 정하기 위하여 “공공기관의 운영에 관한 법률”(이하 ‘공운법’이라 함)을 제정하여 공공기관을 ‘정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 공운법 제4조 제1항 각호의 요건에 해당하여 기획재정부장관이 지정한 기관’으로 정하였으며, 동법 제5조 및 부칙 제3조에서는 직원 정원이 50인 이상이고 자체수입액이 총수입액의 2분의1이상인 공공기관을 공기업으로, 공기업이 아닌 기관은 준정부기관 또는 기타공공기관으로 지정하도록 하였다. 또한 공기업의 자산규모 2억원 이상이며 총수입액 중 자체수입 85% 이상인 경우에는 시장형 공기업으로, 자산규모 2억원 이하이며 총수입액 중 자체수입 50%~85%인 기관은 준시장형 공기업으로 분류하였다. 2015년 현재 총 233개 공기업 중 시장형 공기업은 14개, 준시장형 공기업은 16개, 기타공공기관은 203개 기관으로 분류되어 있다. 한편 우리나라의 전력공기업은 한국전력공사를 모회사로 하는 한국수력원자력, 5개 발전자회사, KPS, 한전KDN 및 한국전력기술 등 등 10여개 전력그룹사를 말한다. 1961년 2월 ‘한국전력주식회사법’이 의결되어 같은 해 7월 조선전업, 경성전기, 남선전기를 통합한 한국전력주식회사가 발족되었고, 1980년 12월 전원(電源) 개발을 촉진하고 전기사업의 합리적 운영을 기함으로써 전력수급의 안정과 국민경제 발전에 기여하게 하고자 ‘한국전력공사법’을 제정하여 1982년 1월 한국전력공사가 탄생되었다.

2000년 12월 “전력산업구조개편촉진에관한법률”에 의해 2001년 4월 한국전력공사로부터 6개 발전자회사(한국수력원자력, 한국남동발전, 한국중부발전, 한국서부발전, 한국남부발전, 한국동서발전) 및 한국전력거래소(송전계통운영 및 전력시장운영 담당)로 분사된 후, 2012년에 공운법에 의거 6개 발전자회사는 시장형 공

업으로 분류되었다.

발전공기기업의 기능과 역할은 전기사업법의 발전사업자에 대한 관련 법률조항으로 설명할 수 있다. 전기사업법 제2조제3호 내지 4호, 제7조제1항 및 제31조제1항에 의거 ‘발전사업자는 발전사업의 허가를 받아서 전기를 생산하여 이를 전력시장을 통하여 전기판매사업자에게 공급하는 것을 주된 목적으로 하는 사업자’로서 동법 제14조에 의거 ‘대통령령으로 정하는 정당한 사유 없이 전기의 공급을 거부하여서는 아니 되며 법 제27조의2제1항 및 시행령 제17조의2에 의거 전력계통의 신뢰도를 유지하도록 하여야 한다’고 했다. 즉, 발전사업자의 기능과 역할을 정의하면 국가로부터 발전사업의 허가를 받아서 정당한 사유가 없는 한 지속적으로 전기공급을 하되, 양질의 전기(전력주파수 $60\pm 0.2\text{Hz}$)를 생산하여 전력계통 신뢰도 확보에 기여하는 사업자라고 할 수 있다.

2.1.2 성과연봉제(Annual salary for performance)

성과연봉제란 조직구성원 개개인의 업무성과, 능력 및 회사에 대한 공헌도 등을 평가해서 연간 임금액(annual salary)을 결정하는 임금형태로 보통 근무평정을 바탕으로 결정하게 되며 기업의 전통적인 임금체계인 연공급제와 대비되기도 한다. 즉, 성과연봉제의 기능은 ‘조직구성원의 개개인의 업무능력 발휘 및 동기부여 유인으로 조직의 생산성을 제고시키는데 기여한다.’라고 할 수 있다. 발전공기기업의 근무평정은 회사별로 평정요소 및 평정요소별 가중치 부분에서 조금씩의 차이는 있지만, 일반적으로 조직 성과지표 중 중요지표를 선정하여 직원 개인별 기여도를 평가하는 ‘업적평가’와 직위별 필요역량을 측정하는 ‘역량평가’로 구성되어 있다.

노동부 [5]가 매년 실시하는 실태조사에 따르면 1997년 IMF 구제금융 위기 이후 우리나라의 기업들의 보수제도가 기존의 연공서열형 보수제도에서 탈피하여 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 성과주의 보수제도(연봉제, 성과배분제)로 빠르게 전환되고 있는 모습을 보여주고 있다. 2000년 1월에서 2003년 1월까지 3년의 기간 동안 종업원 100인 이상 사업장 4,570개소를 기준으로 조사한 결과 성과연봉제 시행 기업은 932개 업체(23%)에서 1,712개 업체(37.5%)로, 성과배분제 시행 기업은 833개 업체(20.6%)에서 1,256개 업체(27.5%)로 나타났다.

한편, 공기기업의 경우에는 정부의 공기업 예산편성지

침에 의거 2000년도에 1직급 간부들을 시작으로 2004년도에는 3직급 간부직원 까지 성과연봉제를 점차 확대 시행해왔으며, 2016년도부터는 일반직원을 포함한 전 직원 대상으로 성과연봉제 시행을 추진하고 있다. 기획재정부의 보도자료(2016.1.28.)에 의하면 공기업 전 직원 대상 성과연봉제 주요내용들은 첫째, 기존의 간부직원에서 전 직원(최하위, 기능직 제외)으로 성과연봉 대상을 확대할 것. 둘째, 연봉에는 기본연봉과 성과연봉이 있는데 성과연봉의 비중을 30%이상 늘릴 것. 셋째, 평가기준은 집단평가만이 아닌 집단평가와 개인별 평가를 합쳐서 할 것. 넷째, 성과급을 포함한 전체연봉의 최고·최저 등급 간 차이가 20~30%이상 이 되도록 운영할 것. 등이다.

2.1.3 성과배분제(Pay-for-performance)

개인성과에 따라 연간 임금인상분이 차등 지급되는 성과연봉제와 보너스처럼 개별적으로 지급되는 인센티브(성과상여금)와는 달리 유규창·박우성 [2]은 성과배분제를 집단성과에 따라 집단에게 지급되는 인센티브라고 하였으며, 경영자들에게 성과배분제의 관심과 활용이 점차 증가하고 있는 이유는 경영환경의 빠른 변화와 이에 따른 직무성격의 잦은 변화로 인하여 조직구성원 개인별 성과측정이 점차 어려워지기 때문이라 하였다. 또한 Kendrick [6]은 집단 인센티브 제도는 생산성 향상에 의한 발생 수익을 종업원에게 공유시킴으로써 경영자들의 관심과 목표가 무엇인지를 확실하게 각인시킬 수 있으며, 종업원들로 하여금 자발적으로 생산성을 향상시켜서 단위비용을 절감토록 하는 동기부여 기능을 갖게 한다고 하였다.

공공기관인 경우에는 정부경영평가제도에 의한 ‘경영평가 성과급’이라는 성과배분이 있으며, 정부경영평가제도는 공기기업과 준정부기관의 자율적 책임경영체제 구축을 목적으로 정부의 사전적 관여 최소화 및 자율경영을 보장하는 대신 사후에 성과평가를 통해 경영실적에 대한 책임을 묻는 제도적 장치라고 하였다.

유훈 [7]에 따르면 우리나라 정부의 공기기업에 대한 관리체계는 제1기 1962년 이전, 제2기 1962년~1983년 및 제3기 1984년 이후 등 3개 시기를 거치면서 변모되어 왔다고 했다. 즉, 제1기(1962년 ‘정부투자기관예산회계법’ 제정 전)에는 각 공기기업 설치법에 의거 각 주무부처의 장관이 관할 공기기업의 통제·관리권한을 가졌으며, 제2기에는 1962년 경제기획원 주도의 ‘정부투자기관관

리회계법'과 1973년 재무부 주도의 '정부투자기관관리법'에 따라 각 주무부처별로 산재되어 있던 공기업에 대한 통제를 일원화 하였다. 이 기간 동안 1968년에 '경영성과평가제도'가 도입되어 1976년까지 주무부장관이, 1977년부터는 경제기획원이 평가를 담당했으나 공기업의 자율성은 없었고 정부-공기업 간의 일방적 통제가 있을 뿐이었다.

그러나, 오연천 [8]에 의하면 1983년의 '정부투자기관관리기본법' 제정으로 공기업은 비로서 각 주무부처 중심의 사전적 통제에서 벗어나 범정부적 차원의 사후적 관리를 받게 되었으며, 정부는 정부경영평가제도를 도입하여 공기업의 책임경영을 독려 및 감독토록 하겠다고 했다.

2.1.4 조직몰입(organization commitment)

경영자들은 조직구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 갖고 헌신하려는 가에 대해 깊은 관심을 가지고 있으며, 이러한 애착심을 이석환·조주연 [9]은 조직몰입(organization commitment)라 하고 개인의 조직에 대한 소속감, 심리적 귀속감, 일체감 및 충성심 등으로 나타나며, 조직의 목표 및 가치, 사명의 내면화를 통해 조직의 성과에 중요한 작용을 한다고 하였다.

Kantor [10]는 조직몰입을 조직구성원이 그들의 정열과 충성심을 어느 대상에게 주고자 하는 의지 또는 애착감으로 정의하고, 근속몰입(continuance commitment : 조직에 계속 남아서 헌신함), 응집몰입(cohesion commitment : 조직생활 중 사회적 관계에 대한 애착) 및 통제몰입(control commitment : 조직규범에 대한 애착)이라는 3개의 하부개념으로 구분·제시하였다.

Buchanan [11]는 조직몰입을 동일시(identification : 조직의 목표와 가치에 대해 자신을 적응시킴), 몰입(involverment : 목표와 가치에 관련된 업무역할에 대한 심리적 열중) 및 충성심(loyalty : 조직 그 자체에 대한 애착)으로 구분·제시하였다.

Mowday, Porter, & Steers [12]가 조직몰입을 동일시(identification : 조직의 목적과 가치관을 수용하려는 강한 신념), 애착(attachment : 조직을 위해서라면 무엇이든 상당한 노력을 하고자 하는 의지) 및 근속(continuance : 조직에 계속 남아 있으려는 욕구)이라는 3개의 하부개념으로 구분한 것에 대하여, 이용운 [13]은 어느 개인 자신이 특정 조직과 그 조직의 목표에 대해

동일시하고, 이를 달성하고자 조직에 계속 남아 있기를 원하는 상태라고 정의하고, 그 구성요인으로는 동일시(조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용의지), 애착(조직을 위해 상당한 노력을 집중하고자 하는 의지) 및 근속(조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 강한 바람)으로 구분하였다.

한편, 이희태 [14]는 조직구성원들은 자신의 노력에 대해 조직이 적절한 보상을 해준다고 인식하게 되면 조직에 대해 더 큰 애착을 가지고 오랜 기간 동안 일하고자 하는 의욕을 갖게 된다고 했다.

2.1.5 조직성과(organizational performance)

성과지향보수제도의 도입 목적이 종업원들에게 동기요인을 부여하여 기업의 성과창출에 기여토록 하는 것임을 감안할 때, 기업목표 달성을 위해서 인적 자원을 전략적으로 활용하는 수단으로서의 역할을 충분히 했는지에 대한 성과측정의 필요성이 요구되며, 이를 통해서 기업 또는 조직의 인적자원관리가 얼마나 효과적으로 이뤄졌는지를 가늠해 볼 수도 있다.

전략적 인적자원관리에 관한 문헌(Dyer & Reeves, 1995; Rogers & Wright, 1998) [15]에 의하면 인적자원관리의 효과성을 HR측면에서의 효과성(이직률, 직무만족 등), 조직차원에서의 효과성(생산성, 품질, 대고객 서비스 등), 재무적인 관점에서의 효과성(수익성, ROA 등) 및 자본시장 관점에서의 효과성(주식가치, 주주배당 등)처럼 4가지 관점에서 측정할 수 있다고 했다.

유규창·박우성 [2]은 이 중 인적자원관리와 가장 직접적으로 관련 있는 것은 HR측면과 조직차원에서의 효과성이며, 기업경영 관점에서는 재무적 및 자본시장 관점에서의 효과성이 관련이 있으며, 이 중에서 HR측면과 조직차원에 대한 효과성이 종업원들과 직접적으로 연관이 많으므로 이를 통해서 성과주의 인사제도의 효과성을 측정해 볼 수 있다고 했다.

김동배·이인재·장지예 [16]는 성과지향보수제도 중 성과배분제는 기업의 인당 매출액에 정(+)의 영향을 주고, 기업환경이 불확실할 때 경영성과와의 관련성이 높으며, 성과분배액 지급폭 차이가 크고 성과분배 산정식이 존재할 경우에 매출액 및 지각된 경영성과 변수들과 일관되게 정(+)의 관계가 있다고 하였다.

2.2 선행연구

2.2.1 성과지향보수제도와 조직몰입과의 관계

성과연봉제나 성과배분제와 같은 성과지향보수제도의 시행 목적은 조직차원에서 조직구성원간의 근무의욕 또는 경쟁의식을 유발하여 조직의 목표 달성 또는 생산성 향상을 극대화하는 데에 있다. 우리나라 발전공기기업의 경우에는 각 기관별로 약간의 차이는 있으나 두 가지 제도를 병행하여 성과보상을 하고 있다.

좀 더 설명하면, 직원 개인별 평가에 소속 조직(본사·차·실 또는 사업소 및 부 또는 팀)의 평가 결과를 합산하여 최종 평가점수를 산출한 후, 이를 근거로 하여 각 개인별로 성과보수가 차등지급 되므로 직원들은 본인이 소속되어 있는 조직 또는 집단에 대한 조직성과 및 평가에도 많은 관심을 가지게 된다. 이렇게 개인별 평가에 조직평가를 반영함으로써 지나친 개인 경쟁으로 인해 발생할 수 있는 협력적인 조직문화 훼손을 방지할 수 있고, 직원들의 소속 조직에 대한 애착심도 높일 수 있도록 하고 있다.

신현호 [1]는 공기기업의 경우, 개인별 업무분장을 표준화·전문화로 명확하게 구분하기 어렵고, 하나의 업무성과는 구성원 개개인 아닌 관련 구성원 공동의 노력인 경우가 대부분이며, 각 개인별 성과에 대한 객관적 측정이 용이하지 않아서 개인의 기여도가 명확하지 않기 때문에 기본연봉의 차등 시 조직평가가 비중 반영이 클 수 밖에 없다고 하였다. 특히 발전공기기업의 기본적 기능과 역할이 전력의 안정적 공급을 위한 발전설비의 안정적 운영에 있으므로 구성원 개개인의 역할보다는 집단적인 협력체제와 공동적 책임이 강조되기 때문에 다른 공기기업에 비하여 회사 및 소속 조직에 대한 결집력과 애착심이 크다고 할 수 있다.

앞선 이론적 배경 검토에서 이러한 애착심을 이석환·조주연 [9]은 조직몰입(organization commitment)이라 하였고, 이희태 [14]는 조직구성원들은 자신의 노력에 대한 적절한 보상이 주어지면 조직에 대한 애착과 근로의욕을 진작시켜 조직성과 향상에 기여를 하게 된다고 하였다.

선행 연구의 검토와 현재 발전공기기업들의 성과지향보수제도의 공통적인 특성을 감안하면 성과연봉제와 성과배분제는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

가설 1 : 발전공기기업의 성과지향보수제도(성과연봉제,

성과배분제)는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 성과지향보수제도와 조직성과와의 관계

그동안 성과연봉제가 과연 조직의 경영성과에 효과를 미쳤는가에 대한 찬반이론은 적지 않았다. Heneman [17]은 연봉제의 의미인 업적성급금(merit pay)의 조직성과 개선 효과를 심리학적으로는 종업원의 동기부여 효과와 경제학적으로는 사용자와 종업원 모두의 이익극대화 유인이라는 점에서 효과가 있다고 하였지만 연봉제와 경영성과와의 관계에 있어서는 긍정적이긴 하나 그다지 강한 입장을 피력하지는 않았으며, Pearce [18]는 업무환경의 불확실성이 상존하고 업무가 상호의존적이며 복잡한 조직인 경우에는 지난 과거의 성과를 기초로 해서 현재의 임금크기를 결정해야 하는 연봉제의 성격 때문에 미래 불확실성에 대처해야만 하는 관리자의 대응능력을 저하시키고 팀원 간의 협동을 저해시켜서 기업성과를 개선하는데 실패하게 된다고도 했다.

반면에 성과연봉제와는 달리 성과배분제는 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 보여주고 있다는 외국의 여러 선행연구들이 있다. 즉, 성과배분제의 시행효과에 대해 Long [19]은 조직 내의 소통을 활성화시키고 근로자의 생산적 행위를 증진시킨다고 했고, Kruse [20]는 종업원에게는 작업동기를 부여하며, Bhargava [21]는 재직자의 이직률 감소로 기업 특유의 숙련 축적과 유능한 인재를 유인하는 효과로 조직의 경영성과에 정(+)의 영향을 준다고 했다.

그러나, 유규창·박우성 [2]은 연봉제 자체 시행만으로는 조직의 성과 개선 영향 여부가 뚜렷하지 않으므로 다른 성과보상제도와 병행하여 시행하는 경우에는 효과(번들효과: bundle effect)가 있다고 했다.

현재 우리나라의 공기기업들은 성과연봉제와 병행하여 성과배분제인 경영평가성과급으로 구성된 성과지향보수제도를 시행하고 있으며, 각 공기기업별로 그 운영방법은 조금씩 차이가 있다.

발전공기기업의 경우, 성과연봉은 정부가 매년 기본 연봉에 대해 전년 대비 일정범위내의 인상률을 정해주면 개인별 근무평정을 통해서 누적식 차등 지급을 하며, 경영평가성과급은 정부가 매년 실시하는 공기기업 정부경영평가 결과에 따라 기관별로 차등 지급되는 인센티브 범위 내에서 자체 내부평가 결과를 반영하여 개인별로 비

누적식 차등보상(성과상여금)을 시행하고 있다.

선행 연구의 검토와 현재 발전공기기업의 성과지향보수제도의 공통적인 특성을 고려하면 성과연봉제와 성과배분제는 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

가설 2 : 발전공기기업의 성과지향보수제도(성과연봉제, 성과배분제)는 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 조직몰입과 조직성파와의 관계

조직성파에 영향을 주는 중요한 조직구성원의 내적·심리적 요인에 대하여 Porter, Bigley, & Steers [22]는 조직 내에서의 인정감, 인간관계, 소속감, 자아성취감 등과 같은 내재적 보상과 보수, 승진 등과 같은 외재적 보상이 직무만족과 생산성 향상에 영향을 주지만, 관리자의 입장에서는 생산성 향상이라는 조직성파를 예측할 때 직무만족 보다는 조직몰입을 더 중요하게 여긴다고 했다. 김준식·김민선 [3]은 경찰·소방·방재 등 공적 업무를 담당하는 공적 조직의 구성원들은 해당 조직에 지원할 때부터 일정수준의 사명감과 함께 해당 직무에 따른 제한적인 금전적 보상을 지각하고 있기 때문에 직무만족 보다는 조직구성원들의 가외적 노력의지(extra-role behavior), 즉 조직몰입을 동기화하면 생산성 향상에 기여할 수 있다고 하였으며, 이석환 [23]은 공공조직의 생산성 향상에 영향을 미치는 선행변수로서 조직몰입이라는 개념을 강조하였다. 또한 Lee & Olshfski [24]는 조직구성원의 몰입도와 조직성파와의 관계 검증에서 조직의 각 구성원의 상관, 동료그룹, 조직 및 직무에 대한 몰입도의 합이 높아지면, 조직의 직무숙련도·재정적 지원의 수준·조직의 종합업무량 등의 변수와 맞물려 해당 조직의 업무성파에 영향을 주게 된다고 하였다.

이처럼 선행 연구를 검토해보면 공공기관 구성원의 조직몰입은 조직성파에 영향을 줄 수 있으며, 조직구성원에게 성과에 대한 적절한 보상이 주어질 때 조직몰입은 조직성파를 향상시키는 매개역할을 한다고 예측할 수 있다.

가설 3 : 조직몰입은 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직몰입은 성과지향보수제도(성과연봉제,

성과배분제)와 조직성파와의 관계에서 유의한 매개역할을 할 것이다.

3. 연구 설계 및 방법

본 연구는 선행연구 논문을 근거로 하여 발전공기기업의 성과지향보수제도(성과연봉제, 성과배분제)의 주요요인이 조직몰입도와 조직성파에 미치는 영향을 검증하고자 다음과 같은 연구모형과 가설을 설정하였다.

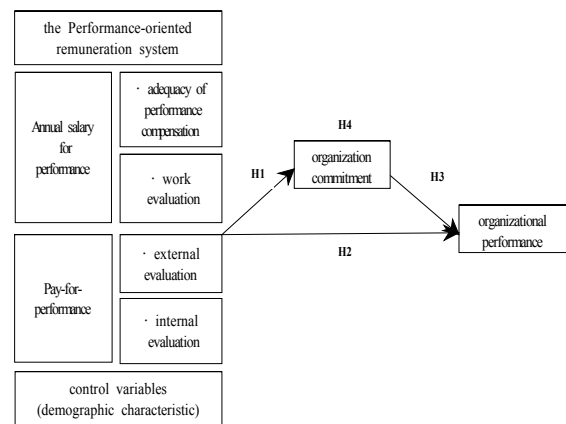


Fig. 1. Research model

3.2 연구가설

가설 1 : 성과지향보수제도는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 성과연봉 보상적정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 성과연봉 근무평정은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 외부평가(정부경영평가)는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 내부평가는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 성과지향보수제도는 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 성과연봉 보상적정성은 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 성과연봉 근무평정은 조직성파에 유의한 영향을 미칠 것이다.

을 미칠 것이다.

2-3. 외부평가(정부경영평가)는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-4. 내부평가는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 조직몰입은 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직몰입은 성과지향보수제도와 조직성과와의 관계에서 유의한 매개역할을 할 것이다.

4-1. 조직몰입은 성과연봉 보상적정성과 조직성과와의 관계에서 유의한 매개역할을 할 것이다.

4-2. 조직몰입은 성과연봉 근무평정과 조직성과와의 관계에서 유의한 매개역할을 할 것이다.

4-3. 조직몰입은 외부평가(정부경영평가)와 조직성과와의 관계에서 유의한 매개역할을 할 것이다.

4-4. 조직몰입은 내부평가와 조직성과와의 관계에서 유의한 매개역할을 할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구에서 사용된 각 변수의 측정항목들은 선행연구에 근거하여 조작적 정의를 하였다. 모든 측정항목들은 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 타당성과 신뢰성 확보를 위해 구성개념을 측정하는 모든 변수에 대해 복수의 질문을 하였다.

3.3.1 성과연봉제(Annual Salary for Performance)

신현호 [1]는 연봉제 시행 목적을 개인의 능력과 성과 평가에 의해 보수를 차등지급함으로써 조직구성원에게 동기를 부여하는 것이라 했으며, 이 제도의 근간은 평가라고 하였다. 그러므로 성과연봉제란 조직구성원 개개인의 업무성과, 능력 및 회사에 대한 공헌도 등을 평가해서 연간 임금액(annual salary)을 결정하는 임금형태라고 정의하며, 성과연봉제의 주요 요인인 보상적정성과 근무평정을 독립변수로 정한다.

보상적정성은 정부의 성과연봉제 시행지침에 따라 직원 개인별로 매년 누적적으로 차등 지급되는 금전적 보상이 직원들의 관점에서 타당성과 수용성이 있는가를 측정한 변수이며, 근무평정은 직원 개인별 성과연봉 지급기준이 되는 업적과 역량을 측정하는 내부지침이 타당성과 신뢰성을 확보하고 있으며, 이에 따라 시행되고 있는

가를 측정한 변수를 말한다.

본 연구에서는 기획재정부의 공공기관 성과연봉제 시행 관련 보도자료(2016) [25]의 성과연봉 시행 주요 지침에서 6문항, 강여진·배귀희 [26]의 연구논문에서 적용한 성과연봉 산정을 위한 평가제도에 대한 인식에 대한 측정도구에서 4문항 총 10문항을 본 연구의 목적에 맞게 변형하여 사용하였다.

3.3.2 성과배분제(Pay-for-Performance)

유규창·박우성 [2]은 성과배분제를 집단성과에 따라 집단에게 지급되는 인센티브라고 했다. 또한 신현호 [1]는 공기업의 성과배분제는 경영평가성급급(인센티브)을 말하며, 각 공기업에서는 정부경영평가 결과에 따라 최소 200%에서 최대 500%까지 차등 지급받은 범위 내에서 자체 내부평가 결과를 통해 개인별로 성과상여급이란 명목으로 소속 직원들에게 차등 지급하고 있다고 했다.

그러므로, 본 연구에서 성과배분제는 정부경영평가 결과에 따라 각 공기업에게 차등지급하는 집단별 인센티브로서 정부경영평가 성과급으로 정의하며, 각 공기업의 인센티브 결정의 주요 요인인 정부경영평가를 뜻하는 외부평가와 직원들의 성과상여급 결정에 영향을 주는 내부평가를 독립변수로 정한다.

외부평가는 '공공기관운영에 관한 법률(2007년 4월1일 시행)'에 의거 1년 단위로 매년 공공기관을 대상으로 시행하는 정부경영평가에 대해 직원들이 생각하는 신뢰성 및 전문성 정도를 측정하는 변수이며, 내부평가는 정부경영평가 성과급을 직원 개인별로 차등 지급하기 위한 사내 자체평가과정에 대해 직원들이 생각하는 신뢰성 및 객관성 정도를 측정하는 변수를 말한다.

본 연구에서는 김재훈·최홍식·정재진 [27]의 기획예산처 연구보고서에서 적용한 측정도구를 이용하여 조직수준 성과관리 시스템의 지표와 운영에서 4문항, 성과평가 결과 및 그의 활용에서 7문항 총 11문항을 본 연구의 목적에 맞게 변형하여 사용하였다.

3.3.3 조직몰입(organization commitment)

이석환·조주연 [9]은 조직몰입(organization commitment)을 조직구성원이 조직에 대해 갖고 있는 애착심 이라고 했으며, 애착심은 개인의 조직에 대한 소속감, 심리적 귀속감, 일체감 및 충성심 등으로 나타나며, 조직의 목표 및 가치, 사명의 내면화를 통해 조직의 성과에 중요한 작

용을 한다고 하였다.

이용운 [13]은 조직몰입을 어느 개인 자신이 특정 조직과 그 조직의 목표에 대해 동일시하고, 이를 달성하고자 조직에 계속 남아 있기를 원하는 상태라고 정의하면서, 동일시(identification), 애착(attachment) 및 근속(continuance) 등을 하부개념으로 구분하였다.

본 연구에서는 조직몰입을 발전공기업 직원들이 자신의 회사에 대해 가지고 있는 소속감 및 충성심 등으로 정의하며, 이용운 [13]의 연구논문에서 제시한 조직몰입도 측정도구를 이용하여 본 연구의 목적에 맞게 총 7문항을 변형하여 사용하였다.

3.3.4 조직성과(organizational performance)

성과지향보수제도의 도입 목적이 종업원들에게 동기요인을 부여하여 기업의 성과창출에 기여토록 하는 것에 있으므로 기업목표 달성을 위한 수단으로서의 역할을 충분히 했는지에 대한 성과측정이 필요하다.

이창대·김순기 [28]는 비재무적 성과측정이 기업성과에 미치는 영향관계 연구에서 재무적 성과 측정치와 더불어 비재무적 측정치를 보다 많이 사용할수록 기업의 전체성과가 더 높아진다고 하였다. 다만, 본 연구에서는 다른 공공기관과 마찬가지로 발전공기업도 2016년부터 전 직원 대상 성과연봉제가 시행되었기 때문에, 시행 전·후의 재무적인 비교 자료가 존재하지 않아 인지적 성과를 종속변수로 하여 측정하기로 하였다.

발전공기업은 국가로부터 발전사업의 허가를 받아서 정당한 사유가 없는 한 지속적으로 양질의 전기(전력주파수 $60\pm 0.2\text{Hz}$)를 생산하여 전력계통 신뢰도 확보에 기여하는 사업자라고 할 수 있으므로 본 연구를 위한 발전공기업의 조직성과는 발전설비의 고장·정지 감소 실적, 지속적인 양질의 전력 생산·공급으로 창출된 재무적 성과(매출액, 당기순이익 등)와 조직효율성 제고, 직원의 의식·태도 변화 등과 같은 비재무적 성과에 대하여 소속 직원들이 인지하고 있는 성과라고 정의한다.

본 연구에서 인지적 조직성과의 측정도구는 강여진·배귀희 [26]의 연구논문에서 적용한 성과연봉제 시행에 따른 긍정적 효과에 대한 측정도구에서 3문항, 김동배·이인재·장지혜 [16]의 연구논문에서 적용한 성과배분제 시행에 따른 지각된 경영성과에 대한 측정도구에서 3문항 총 6문항을 본 연구논문 성격에 맞게 변형하여 사용하였다.

3.4 자료의 수집과 분석방법

본 연구는 발전공기업에서 2016년부터 전 직원을 대상으로 하여 시행 중에 있는 성과지향보수제도(성과연봉제와 성과배분제)의 주요 요인(보상적정, 근무평정, 외부평가, 내부평가), 조직몰입도 및 조직성과에 대한 내용이 반영된 설문지를 이용하여 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 2016년 8월16일부터 9월17일까지 서울, 인천, 울산, 보령, 영흥, 강릉, 서천, 세종, 태안, 안동, 삼척, 당진 및 제주 지역 등에 소재지를 두고 있는 발전공기업 본사 및 사업소(발전소) 재직직원을 대상으로 무작위 선정하여 직접 방문 또는 지인의 협조로 400부의 설문지를 배부하여 조사를 실시하였으며, 이 중 회수된 369부 중 불성실한 설문지 13부를 제외한 356부를 실증분석에 이용하였으며, 실증분석은 통계프로그램인 SPSS Win Ver.18.0을 활용하였다.

4. 실증분석 및 가설검증

4.1 표본의 일반적 특성

인구통계학적 특성을 보면 성별은 남성이 303명(85.1%), 여성이 53명(14.9%)이며, 연령별로는 20대 9명(2.5%), 30대 116명(32.6%), 40대 124명(34.8%), 50대 이상 107명(30.1%)이며, 학력으로는 고졸 10명(2.8%), 전문대졸 19명(5.3%), 대졸 280명(78.7%), 대학원졸 47명(13.2%)이며, 직급별로는 부사장 11명(3.1%), 부장 53명(14.9%), 차장 203명(57.0%), 직원 89명(25.0%)이며, 근무년수는 10년미만 89명(25.0%), 10년 이상 15년미만 62명(17.4%), 15년 이상 20년미만 49명(13.8%), 20년 이상 156명(43.8%)이며, 직군별로는 사무직군 142명(39.9%), 기술직군 214명(60.1%)으로 나타났다.

Table 1. Demographic characteristic

	Spec	Respondents	Percentage
Age	20~29	9	2.5
	30~39	116	32.6
	40~49	124	34.8
	50~60	107	30.1
Position	Chief clerk	11	3.1
	Manager	53	14.9
	Assistant manager	203	57.0
	Staff	89	25.0

Work years	under 9	89	25.0
	10 ~ 14	62	17.4
	15 ~ 19	49	13.8
	more than 20	156	43.8
Work Classification	Clerk	142	39.9
	Engineer	214	60.1
All		356	100

4.2 응답자 특성에 따른 차이분석

4.2.1 연령에 따른 차이분석

연령에 따른 6개 변수의 유의한 차이를 검증하기 위하여 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였으며, 근무평정은 모든 연령에 따라 유의미한 차이가 없어 사후검증을 하지 않았으나, 그 외 성과보상 적정성 등 5개 변수는 모든 연령에 따라 유의미한 차이가 있으며, 그 변수들과 관련된 복수의 모집단은 등분산이 가정되지 않아 Dunnett-T3 및 Turkey검증법을 이용하여 사후검증을 실시하였으며, 그 분석결과는 [Table 2]와 같다.

Table 2. Age Difference analysis Result

Spec	Age	frequency	mean	standard deviation	F	p	post verification
compensation adequacy	20~29(a)	9	3.528	.785	5.757	.001	c>b,d (Dunnett-T13 verification)
	30~39(b)	116	3.890	.929			
	40~49(c)	124	4.210	.656			
	50~60(d)	107	4.206	.755			
work evaluation	20~29(a)	9	3.037	.309	1.956	.120	-
	30~39(b)	116	2.862	.952			
	40~49(c)	124	3.145	.845			
	50~60(d)	107	3.025	.956			
external evaluation	20~29(a)	9	2.611	.782	2.703	.045	c>b (Turkey verification)
	30~39(b)	116	2.250	1.018			
	40~49(c)	124	2.567	.849			
	50~60(d)	107	2.509	.912			
internal evaluation	20~29(a)	9	3.278	.317	4.313	.005	c>b,d (Dunnett-T13 verification)
	30~39(b)	116	2.920	.825			
	40~49(c)	124	3.236	.678			
	50~60(d)	107	3.215	.797			
organization commitment	20~29(a)	9	3.921	.379	9.284	.000	d>b,c (Scheffe verification)
	30~39(b)	116	4.055	.615			
	40~49(c)	124	4.311	.487			
	50~60(d)	107	4.409	.564			
organizational performance	20~29(a)	9	2.870	.551	4.619	.003	c>b,d (Dunnett-T13 verification)
	30~39(b)	116	2.924	1.000			
	40~49(c)	124	3.333	.878			
	50~60(d)	107	3.296	1.035			

차이분석 결과 발전공기기업 직원들은 성과연봉 결정을 위한 근무평정을 제외하곤 다른 부분에 대해서는 연령에 따라 각자 다른 인식을 갖고 있음을 확인하였다.

성과연봉 보상적정성, 외부평가, 내부평가 및 조직성공에 대해서는 40대 직원들이, 조직몰입은 50대 직원들이 보다 긍정적으로 인식하고 있음을 나타냈다.

4.2.2 직급에 따른 차이분석

직급에 따른 6개 변수의 유의한 차이를 검증하기 위하여 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였으며, 근무평정은 모든 직급에 따라 유의미한 차이가 없어서 사후검증을 하지 않았으나, 그 외 성과보상 적정성 등 5개 변수는 모든 연령에 따라 유의미한 차이가 있어 사후검증을 실시하였다. 외부평가, 내부평가 및 조직성과 변수들과 관련된 복수의 모집단은 등분산이 가정되어 Scheffe 검증법을, 보상적정성 및 조직몰입 변수와 관련된 복수의 모집단은 등분산이 가정되지 않아 Dunnett-T3 검증법을 이용하여 사후검증을 실시하였으며, 그 분석결과는 [Table 3]과 같다.

Table 3. Position Difference analysis Result

Spec	Position	frequency	mean	standard deviation	F	p	post verification
compensation adequacy	Chief clerk(a)	11	4.523	.553	20.566	.000	b>c,d (Dunnett-T13 verification)
	Manager(b)	53	4.307	.657			
	Assistant Manager(c)	203	4.238	.668			
	Staff(d)	89	3.559	.945			
work evaluation	Chief clerk(a)	11	3.121	1.118	3.8	.769	-
	Manager(b)	53	3.025	.913			
	Assistant Manager(c)	203	3.043	.842			
	Staff(d)	89	2.929	1.037			
external evaluation	Chief clerk(a)	11	2.614	1.080	4.370	.005	c>d (Scheffe verification)
	Manager(b)	53	2.524	.851			
	Assistant Manager(c)	203	2.552	.887			
	Staff(d)	89	2.143	1.002			
internal evaluation	Chief clerk(a)	11	3.250	1.025	4.708	.003	b>c,d (Scheffe verification)
	Manager(b)	53	3.335	.690			
	Assistant Manager(c)	203	3.174	.724			
	Staff(d)	89	2.885	.834			
organization commitment	Chief clerk(a)	11	4.558	.316	7.434	.000	a>b,c,d (Dunnett-T13 verification)
	Manager(b)	53	4.445	.452			
	Assistant Manager(c)	203	4.268	.540			
	Staff(d)	89	4.043	.663			
organizational performance	Chief clerk(a)	11	3.394	1.134	11.347	.000	b>c,d (Scheffe verification)
	Manager(b)	53	3.566	.921			
	Assistant Manager(c)	203	3.269	.918			
	Staff(d)	89	2.708	.962			

차이분석 결과 발전공기업 직원들은 근무평정 외에 다른 부분에 대해서는 직급에 따라 각자 다른 인식을 갖고 있음을 확인하였다.

처장급(1급) 직원들은 조직몰입을, 부장급(2급) 직원들은 성과연봉 보상적정성, 내부평가 및 조직성과를, 차장급(3급) 직원들은 외부평가에 대해 긍정적이었으나, 일반직원(4급 이하)들은 모든 부분에서 간부직원(차장급 이상)들 보다 상대적으로 긍정적이지 못했다.

4.2.3 근속년수에 따른 차이분석

근속년수에 따른 6개 변수의 유의한 차이를 검증하기 위하여 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였으며, 근무평정 및 외부평가는 모든 근속년수에 따라 유의미한 차이가 없어 사후검증을 하지 않았으나, 그 외 성과보상 적정성 등 4개 변수는 모든 연령에 따라 유의미한 차이가 있어 사후검증을 실시하였다. 내부평가, 조직몰입 및 조직성과 변수들과 관련된 복수의 모집단은 등분산이 가정되어 Scheffe 검증법을, 성과보상 적정성 변수와 관련된 복수의 모집단은 등분산이 가정되지 않아 Dunnett-T3 검증법을 이용하여 사후검증을 실시하였으며, 그 분석결과는 [Table 4]와 같다.

차이분석 결과 발전공기업 직원들은 성과연봉 결정을 위한 근무평정과 외부평가를 제외하곤 다른 부분에 대해서는 근속년수에 따라 각자 다른 인식을 갖고 있음을 확인하였다.

15년이상 20년미만 근속직원들은 성과연봉 보상적정성, 내부평가 및 조직성과 등을, 20년이상 근속직원들은 조직몰입에 대해 긍정적이었으나, 15년미만 근속직원들은 모든 부분에 대해서 상대적으로 긍정적이지 못함으로 나타났다.

4.2.4 직군에 따른 차이분석

직군에 따른 각 변수들의 유의한 차이를 검증하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시하였으며, 분석결과는 [Table 5]와 같다.

먼저 성과연봉제의 성과보상 적정성, 근무평정, 외부평가, 내부평가 및 종속변수인 조직성과는 직군에 따라 유의미한 차이를 보이지 않고 있으나, 매개변수인 조직몰입은 직군에 따라 유의미한 차이를 보이고 있다.

차이분석 결과 발전공기업 직원들은 성과연봉제 및 성과배분제의 주요 요인들에 대해서는 직군간 구분없이 긍정적으로 인식하고 있으나, 조직몰입에 대해서는 기술

직군이 사무직군 보다 상대적으로 더 긍정적임을 보여주고 있다.

Table 4. Work-Years Difference analysis Result

Spec	Work Years	frequency	mean	standard deviation	F	p	post verification
compensation adequacy	under 9(a)	89	3.860	.922	4.842	.003	c>b,d (Dunnett-T3 verification)
	10 ~ 14(b)	62	3.976	.866			
	15 ~ 19(c)	49	4.255	.594			
	more than 20(d)	156	4.208	.727			
work evaluation	under 9(a)	89	2.895	.880	1.040	.375	-
	10 ~ 14(b)	62	2.995	.930			
	15 ~ 19(c)	49	2.973	.860			
	more than 20(d)	156	3.103	.935			
external evaluation	under 9(a)	89	2.419	1.049	2.217	.086	-
	10 ~ 14(b)	62	2.194	.907			
	15 ~ 19(c)	49	2.526	.711			
	more than 20(d)	156	2.540	.919			
internal evaluation	under 9(a)	89	3.059	.836	3.938	.009	c>b (Scheffe verification)
	10 ~ 14(b)	62	2.887	.691			
	15 ~ 19(c)	49	3.332	.598			
	more than 20(d)	156	3.199	.786			
organization commitment	under 9(a)	89	4.085	.596	7.499	.000	d>a,b (Scheffe verification)
	10 ~ 14(b)	62	4.101	.606			
	15 ~ 19(c)	49	4.262	.451			
	more than 20(d)	156	4.393	.543			
organizational performance	under 9(a)	89	2.927	.959	4.308	.005	c>a,d (Scheffe verification)
	10 ~ 14(b)	62	3.038	1.010			
	15 ~ 19(c)	49	3.422	.883			
	more than 20(d)	156	3.298	.970			

Table 5. Work Classification Difference analysis Result

Spec	work classification	frequency	mean	standard deviation	t	p
compensation adequacy	clerk	142	4.037	.856	-.960	.338
	engineer	214	4.120	.765		
work evaluation	clerk	142	2.960	.897	-.910	.363
	engineer	214	3.050	.920		
external evaluation	clerk	142	2.502	.902	.898	.370
	engineer	214	2.411	.950		
internal evaluation	clerk	142	3.159	.793	.611	.541
	engineer	214	3.108	.755		
organization commitment	clerk	142	4.129	.553	-3.223	.001
	engineer	214	4.326	.572		
organizational performance	clerk	142	3.164	.972	-.199	.843
	engineer	214	3.185	.982		

4.3 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용한 변수들의 측정항목 타당도와 신뢰도를 분석하기 위해서 SPSS 18.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인추출 방법으로는 주성분 분석, 베리맥스 회전, 고유값(eigen-value) 1.0이상인 요인만 추출하였다. [Table 6]의 요인분석 결과 요인적재량은 모두 0.5이상을 적용하였고, 성과연봉제 10개 문항 중 2개 문항 및 성과배분제 11개 문항 중 3개 문항은 이론구조에 맞지 않아 제거하였다. 총 6개 변수에 대한 전체 분산이 77.282%를 설명하고 있어 요인들의 타당성은 검증되었다. KMO값은 0.907로서 요인분석을 위한 변수 선정이 바람직했으며, 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett 구형성 검증 결과 p값은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

Table 6. Factor and reliability analysis result

Variable		Div.	Factor loading						Cronbach's α
			1	2	3	4	5	6	
Annual salary for Performance	compensation adequacy	1-1	.137	.106	.848	.024	.135	.091	.941
		1-2	.142	.116	.902	.038	.092	.088	
		1-3	.158	.101	.899	.039	.097	.080	
	work evaluation	1-4	.165	.076	.878	.060	.065	.114	.898
		2-8	.150	.122	.129	.155	.854	.115	
		2-9	.181	.070	.172	.120	.878	.122	
Pay-for-Performance	external evaluation	2-10	.202	.108	.118	.123	.809	.187	.960
		3-1	.265	.060	.070	.838	.140	.158	
		3-2	.259	.075	.023	.909	.070	.145	
	internal evaluation	3-3	.293	.061	.047	.895	.082	.144	.809
		3-4	.257	.042	.062	.882	.133	.167	
		4-7	.176	.091	.103	.376	.305	.551	
		4-8	.249	.106	.125	.452	.298	.535	
		4-9	.278	.072	.249	.238	.092	.711	
		4-11	.166	.074	.071	.115	.115	.803	
		organization commitment	5-1	.102	.768	-.059	.040	.249	
5-2	.143		.857	-.055	.042	.095	.111		
5-3	.120		.711	-.121	.082	.234	.116		
5-4	.056		.857	.133	.068	-.053	.066		
5-5	.032		.820	.138	.115	-.096	.109		
5-6	.032		.772	.227	-.023	-.098	-.008		
5-7	.060		.706	.206	-.016	.136	-.136		
organizational performance	6-1	.828	.095	.221	.191	.149	.192	.960	
	6-2	.842	.093	.192	.203	.145	.165		
	6-3	.855	.117	.146	.245	.097	.131		
	6-4	.838	.097	.177	.213	.175	.139		
	6-5	.847	.075	.184	.220	.132	.096		
	6-6	.826	.135	.174	.251	.084	.109		
eigen-value		5.053	4.513	4.085	3.913	2.726	2.120		
dissipation rate		17.425	15.564	14.088	13.494	9.399	7.312		
accumulation rate		17.425	32.988	47.076	60.570	69.970	77.282		

kaiser Meyer Olkin Measure .907, Bartlett Validation p-value .000

또한 측정변수들의 신뢰도 검증을 위해서 내적일관성 기준에 따라 Cronbach's α의 α 계수를 이용하였다. 독립변수인 성과연봉제의 보상적정의 경우 Cronbach's α 계수 값이 0.923이었으나 1개 문항을 제거 시 0.941로 상향되어 동 문항을 삭제하여 변수들의 내적일관성을 높였으며, 그 외 변수들의 분석결과 Cronbach's α 계수는 모두 0.8 이상으로 변수들의 내적일관성은 높은 것으로 나타났다.

4.4 가설검증

본 연구를 위한 가설검증은 회귀분석을 이용하였으며, 성과지향보수제도의 성과연봉제 및 성과배분제에서 각각 2개의 주요 요인을 도출하여 총 4개(보상적정, 근무평정, 외부평가 및 내부평가)의 변수를 독립변수로 정하였으며, 조직몰입은 매개변수로, 조직성공은 종속변수로 정하였다.

4.4.1 가설1 검증

성과지향보수제도의 4개 요인인 보상적정, 근무평정, 외부평가 및 내부평가를 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 [Table 7]과 같다. 독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 .303이며, 4개의 독립변수가 종속변수인 조직몰입을 설명하는 전체설명력을 나타내는 R²은 .092이며, 다중회귀분석에서 독립변수간의 상관관계를 나타내는 4개 독립변수의 Tolerance (공차한계)값이 모두 0.9미만으로서 독립변수 간 다중공선성은 발생하지 않았으며, Durbin Watson는 1.778로서 그 수치가 0또는 4와 가깝지 않고 2에 가까우므로 잔차들 간에도 상관관계가 없어 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다.

Table 7. Hypothesis 1 regression analysis result

independent variable	dependent variable	Beta	t-value	p-value	Tolerance
compensation adequacy	organization commitment	.131	2.391	.017	.864
work evaluation		.137	2.294	.022	.728
external evaluation		.039	0.626	.532	.652
internal evaluation		.103	1.467	.143	.529

R= .303 R²= .092 Durbin Watson= 1.778

가설 1-1(성과연봉 보상적정성→ 조직몰입)은 t 값이 2.391으로 1.96 이상이고, p 값이 0.017으로 $p < 0.05$ 이므로 가설 1-1은 채택되었다. 가설 1-2(성과연봉 개인별 근무평정→ 조직몰입)은 t 값이 2.294으로 1.96이상이고, p 값이 0.022으로 $p < 0.05$ 이므로 가설 1-2는 채택되었다. 가설 1-3(외부평가→ 조직몰입)은 t 값이 0.626으로 1.96 이하이고, p 값이 0.532으로 $p > 0.05$ 이므로 가설 1-3은 기각되었다. 가설 1-4(내부평가→ 조직몰입)은 t 값이 1.467으로 1.96이하이고, p 값이 0.143으로 $p > 0.05$ 이므로 가설 1-4는 기각 되었다.

위의 가설검증 결과를 보면, 성과지향보수제도 중 성과연봉제는 통계적 유의수준하에서 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 개인별 성과연봉 결정에 영향을 주는 보상적정성과 근무평정은 모두 조직에 대한 애착과 헌신을 나타내는 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

성과연봉제는 조직구성원 개개인의 업무성과, 능력 및 회사에 대한 공헌도 등을 평가해서 연간 임금액(annual salary)을 결정하는 임금형태로서 조직구성원의 개개인의 업무능력 및 업무성과가 정확하게 측정되어, 이에 적절한 보상이 이뤄진다면 조직에 대한 애착과 근로의욕을 진작시켜 조직성과에 기여를 하게 된다는 이희태 [14]의 연구내용을 뒷받침한다고 할 수 있다.

반면에 성과배분제 구성요인인 외부평가(정부경영평가)와 정부경영평가성과급을 성과상여금으로 직원 개인별 배분을 위해 회사별로 운영 중인 내부평가는 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 성과배분제는 집단성과에 따라 집단에게 지급되는 인센티브로서 발전공기업도 타 공공기관처럼 외부평가(정부경영평가) 결과에 따라 기관별로 차등지급 받는 경영평가성과급을 뜻하기 때문에 직접적으로 개인에게는 영향을 미치지 않으므로 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 판단되며, 경영평가성과급을 각 개인별로 성과상여금으로 배부하기 위한 내부평가 지침 또한 조직이란 집단 보단 개인별 성과측정 관점에서 운영되므로 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다.

4.4.2 가설2 검증

성과지향보수제도의 4개 요인인 보상적정, 근무평정, 외부평가 및 내부평가를 독립변수로 조직성과를 종속변

수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 [Table 8]와 같다. 독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 .664이며, 4개의 독립변수가 종속변수인 조직성과를 설명하는 전체설명력을 나타내는 R^2 은 .441이며, Durbin Watson는 1.743으로서 그 수치가 0또는 4와 가깝지 않고 2에 가까우므로 잔차들 간에도 상관관계가 없어 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다.

Table 8. Hypothesis 2 regression analysis result

independent variable	dependent variable	Beta	t value	p value	Tolerance
compensation adequacy	organizational performance	.228	5.299	.000	.864
work evaluation		.128	2.742	.006	.728
external evaluation		.338	6.843	.000	.652
internal evaluation		.209	3.803	.000	.529

$R = .664$ $R^2 = .441$ Durbin Watson= 1.743

가설 2-1(성과연봉 보상적정성→ 조직성과)은 t 값이 5.299으로 1.96이상이고, p 값이 0.00로 $p < 0.05$ 이므로 가설 1-1은 채택되었다. 가설 2-2(성과연봉 개인별 근무평정→ 조직성과)은 t 값이 2.742으로 1.96이상이고, p 값이 0.006으로 $p < 0.05$ 이므로 가설 2-2는 채택되었다. 가설 2-3(외부평가→ 조직성과)은 t 값이 6.843으로 1.96이상이고, p 값이 0.000으로 $p < 0.05$ 이므로 가설 2-3은 채택되었다. 가설 2-4(내부평가→ 조직성과)은 t 값이 3.803로 1.96이상이고, p 값이 0.000로 $p < 0.05$ 이므로 가설 2-4는 채택되었다.

위의 가설검증 결과를 보면, 성과연봉제 주요 요인인 보상적정성 및 개인별 근무평정과 성과배분제 주요 요인인 외부평가 및 내부평가 모두 통계적 유의수준하에서 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

성과연봉제는 조직평가 결과에 의한 것이라기 보단 개개인의 업무성과, 능력 및 회사에 대한 공헌도 평가에 대한 개인의 업적성과급으로서 조직성과에의 직접적인 영향유무에 대한 찬반이론들이 있지만, 성과배분제의 경우에는 Long [19]의 조직내의 소통 활성화 및 근로자의 생산적 행위 증진 효과, Kruse [20]의 종업원의 작업동기 부여 효과 등 대체적으로 조직성과에 유의한 영향이 있는 것으로 의견이 일치하고 있다. 또한 유규창·박우성 [2]은 성과연봉제 자체 시행만으로는 조직의 성과개선

영향 여부가 뚜렷하지 않으므로 다른 성과 보상제도와 병행하여 시행하는 경우에는 번들효과(bundle effect)가 있다고 설명하고 있다.

발전공기기업의 경우, 직원 개개인의 성과연봉액 결정과 성과상여금이란 명목의 직원 개인별 성과배분액을 지급할 때, 개인의 업적평가뿐만 아니라 일정 부분의 소속 조직의 성과평가 실적도 반영된 개인별 평가 등급에 의하기 때문에 소속조직의 성과개선을 위하여 노력할 수밖에 없으며, 그 결실이 결국 기업조직의 경영성과 개선에 영향을 미칠 수 있다고 판단한다.

4.4.3 가설3 검증

조직몰입이 조직성공에 미치는 영향력은 [Table 9]와 같다. 조직몰입과 조직성과 간의 상관관계는 .253이며, 조직몰입이 조직성공을 설명하는 전체설명력을 나타내는 R^2 은 .064이며, Durbin Watson는 1.696로서 그 수치가 0또는 4와 가깝지 않고 2에 가까우므로 잔차들 간에도 상관관계가 없어 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다.

Table 9. Hypothesis 3 regression analysis result

independent variable	dependent variable	Beta	t value	p value	Durbin Watson
organization commitment	organizational performance	.253	4.941	.000	1.696

$R = .253$ $R^2 = .064$

가설 3(조직몰입 → 조직성과)은 t값이 4.941으로 1.96 이상이고, p값이 0.00로 $p < 0.05$ 이므로 가설 3은 채택되었다.

위의 가설검증 결과를 보면, 발전공기기업 직원들의 조직몰입이 조직성공에 유의한 영향을 미치는 것으로서 김준식·김민선 [3]이 공적조직의 구성원들은 해당 조직에 대해 일정수준의 애착심·사명감을 가지고 조직의 생산성 향상에 기여하게 된다는 연구 결과와 Lee & Olshfski [24]가 조직구성원의 몰입도와 조직성과와의 관계 검증에서 조직의 각 구성원(상관, 동료그룹) 및 조직에 대한 몰입도의 합이 조직지원 체계와 맞물리게 될 때 조직의 업무성과에 영향을 주게 된다는 연구결과와 더불어, 이석환·조주연 [9]이 조직몰입이 조직의 목표 및 가치, 사명의 내면화를 통해 조직의 성과에 중요한 작용을 한다고 한 연구결과와 일치하여 이를 뒷받침하고 있다고 판단한다.

[Table 10]은 가설1~가설3의 검증결과를 하나의 표로 요약한 것이다.

Table 10. Hypothesis testing overall result

Hypothesis	independent	dependent	Beta	t value	p value	accept or reject
H 1-1	compensation adequacy	organization commitment	.131	2.391	.017	accept
H 1-2	work evaluation	"	.137	2.294	.022	accept
H 1-3	external evaluation	"	.039	0.626	.532	reject
H 1-4	internal evaluation	"	.103	1.467	.143	reject
H 2-1	compensation adequacy	organizational performance	.228	5.299	.000	accept
H 2-2	work evaluation	"	.128	2.742	.006	accept
H 2-3	external evaluation	"	.338	6.843	.000	accept
H 2-4	internal evaluation	"	.209	3.803	.000	accept
H 3	organization commitment	"	.253	4.941	.000	accept

4.4.4 가설4 검증

성과지향보수제도와 조직성과와의 관계에서 조직몰입의 매개역할을 확인하기 위하여 Baron & Kenny의 3단계 매개회귀분석(Three-step mediated regression analysis)기법을 이용하였으며 Sobel test를 실시하였다. 여기서 Sobel test라 함은 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는데 제3의 변수인 매개변수의 간접효과가 통계적으로 유의한 지를 검증하는 기법으로서 그 결과 값(statistic)이 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개효과가 유의미하다고 판단(Baron & Kenny, 1986)하며 이에 대한 분석결과는 [Table 11]과 같다.

Table 11. Hypothesis 4 mediating effect result

independt	parameter	stage	Beta	t value	p value	accept or reject	Sobel test	
							statistic	p value
compensation adequacy	organization commitment	1	.213	4.097	.000	accept	2.705 ***	0.007
		2	.394	8.071	.000	"		
		3(ind.)	.357	7.253	.000	"		
		3(par.)	.177	3.597	.000	"		
work evaluation	organization commitment	1	.240	4.656	.000	"	2.710 ***	0.007
		2	.414	8.562	.000	"		
		3(ind.)	.375	7.632	.000	"		
		3(par.)	.163	3.308	.001	"		
external evaluation	organization commitment	1	.168	3.215	.001	"	2.435 ***	0.015
		2	.543	12.181	.000	"		
		3(ind.)	.516	11.595	.000	"		
		3(par.)	.166	3.731	.000	"		
internal evaluation	organization commitment	1	.238	4.602	.000	"	2.451 ***	0.014
		2	.547	12.297	.000	"		
		3(ind.)	.516	11.385	.000	"		
		3(par.)	.130	2.869	.004	"		

3단계로 수행된 각 독립변수별 매개회귀분석에서의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의함을 보여주고 있으며, 또한 Baron & Kenny의 3단계 매개회귀분석의 보완 역할을 하는 Sobel test를 실시한 결과는 [Table 7]에 나타나 있으며 보상적정 Sobel값은 2.705, p 값 .007, 업적평가 Sobel값은 2.710, p 값 .007, 외부평가 Sobel값은 2.435, p 값 .015, 내부평가 Sobel값은 2.451, p 값 .014으로 통계적으로 모두 유의하여 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면 가설 4-1 성과연봉 보상적정성이 조직성과에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개역할을 분석한 결과 1단계 회귀계수는 .213, p 값은 .000, 2단계 회귀계수는 .394, p 값은 .000 및 3단계에서는 독립변수 회귀계수 .357, p 값 .000, 매개변수 회귀계수는 .177, p 값 .000를 보여주고 있다. 그러므로 가설 4-1의 1단계, 2단계 및 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있고, 2단계에서의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수의 효과보다 크게 나타나므로 성과연봉 보상적정성이 조직성과에 직접 영향을 주는 직접효과와 조직몰입을 경유해서 조직성과에 간접 영향을 주는 간접효과도 모두 유의하게 나타나서 조직몰입의 부분매개효과가 있음을 알 수 있다.

가설 4-2 성과연봉 개인별 근무평정이 조직성과에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개역할을 분석한 결과 1단계 회귀계수는 .240, p 값은 .000, 2단계 회귀계수는 .414, p 값은 .000 및 3단계에서는 독립변수 회귀계수 .375, p 값 .000 매개변수 회귀계수 .163, p 값 .001를 보여주고 있다. 그러므로 가설 4-2의 1단계, 2단계 및 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있고, 2단계에서의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수의 효과보다 크게 나타나므로 성과연봉 개인별 근무평정이 조직성과에 직접 영향을 주는 직접효과와 조직몰입을 경유해서 조직성과에 간접 영향을 주는 간접효과도 모두 유의하게 나타나서 조직몰입의 부분매개효과가 있음을 알 수 있다.

가설 4-3 외부평가(정부경영평가)가 조직성과에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개역할을 분석한 결과 1단계 회귀계수는 .168, p 값은 .001, 2단계 회귀계수는 .543, p 값은 .000 및 3단계에서는 독립변수 회귀계수 .516, p 값 .000 매개변수 회귀계수 .166, p 값 .000를 보여주고 있다. 그러므로 가설 4-3의 1단계, 2단계 및 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있고, 2단계에서의 독

립변수 효과가 3단계의 독립변수의 효과보다 크게 나타나 매개효과가 있는 것으로 나타났으나, 이는 이미 가설 1-3에서 외부평가가 조직몰입에의 영향관계에서 유의하지 못했기 때문에 외부평가에 대한 매개효과 검증이 더 이상 의미가 없는 것으로 나타났다.

가설 4-4 내부평가가 조직성과에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개역할을 분석한 결과 1단계 회귀계수는 .238, p 값은 .000, 2단계 회귀계수는 .547, p 값은 .000 및 3단계에서는 독립변수 회귀계수 .516, p 값 .000 매개변수 회귀계수 .130, p 값 .004를 보여주고 있다. 그러므로 가설 4-4의 1단계, 2단계 및 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있고, 2단계에서의 독립변수 효과가 3단계의 독립변수의 효과보다 크게 나타나 매개효과가 있는 것으로 나타났으나, 이는 이미 가설 1-4에서 내부평가가 조직몰입에의 영향관계에서 유의하지 못했기 때문에 내부평가에 대한 매개효과 검증이 더 이상 의미가 없는 것으로 나타났다.

5. 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 발전공기기업의 성과지향보수제도가 직원의 조직몰입 및 조직성과에 미치는 영향과 이들 요인들 간의 상관관계, 매개효과 등을 실증적으로 분석하는데 있었으며, 그 분석결과는 아래와 같다.

첫째, 통제변수에 대한 인식차이 분석 결과를 보면 성과연봉의 보상적정성, 내부평가 및 조직성과에 대한 인식은 40대 연령의 직원, 부장급 직원 및 15년에서 19년 정도의 재직직원들에게서, 외부평가(정부경영평가)에 대한 인식은 40대 연령의 직원 및 차장급 직원들에게서, 조직몰입에 대한 인식은 50대 연령의 직원, 부서장급 직원 및 20년이상 정도의 재직직원들에게서 상대적으로 긍정적인 반응을 나타낸 반면, 성과연봉 확정을 위한 근무평정은 모든 통제변수와 관련하여 인식 정도의 차이는 나타나지 않았다.

전반적으로 40대 연령이상, 간부급(차장급 이상) 직원 및 15년이상 재직한 직원들에게서는 성과연봉, 성과상여금, 조직몰입 및 조직성과에 대해서 긍정적인 인식을 가지고 있었으나, 20~30대 연령의 직원, 일반직원 및 15년미만의 재직직원들에게서는 긍정적 인식수준이 낮

게 나타났다.

둘째, 가설1의 성과지향보수제도가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 개인별 성과보상 적정성과 성과연봉 확정을 위한 개인별 근무평정은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있지만, 외부평가(정부경영평가) 및 내부평가는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

성과연봉제가 조직구성원 개개인의 업무성과, 능력 및 회사에 대한 공헌도 등을 평가해서 연간 임금액(annual salary)을 결정하는 임금형태로서 조직구성원 개인의 근무평정(업적 및 역량)이 공정하고, 정확하게 측정되어, 적절한 보상(보상수용성)이 이루어진다면 조직에 대한 애착·헌신과 근로의욕을 제고시키는 기능이 있음을 의미하고 있다.

반면에 외부평가(정부경영평가)와 정부경영평가 성과급을 성과상여금으로 직원 개인별 배분을 위해 운영 중인 내부평가는 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 집단성파에 따라 기관별로 차등 지급되는 인센티브로서의 정부경영평가 성과급은 직원 개인에게 직접적으로 영향을 주지 않고 있으며, 경영평가 성과급을 각 개인별로 성과상여금으로 배부하기 위한 내부평가 또한 조직이라는 집단 보단 개인별 성과 측정 도구로서 작동되기 때문이라고 판단한다.

셋째, 가설2의 성과지향보수제도가 조직성파에 유의한 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 성과연봉제의 보상 적정성, 개인별 근무평정과 성과배분제의 외부평가(정부경영평가), 내부평가는 모두 조직성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

발전공기기업의 경우, 직원 개개인의 성과연봉액 결정과 성과상여금이란 명목의 직원 개인별 성과배분액을 지급할 때, 개인의 업적평가뿐 만 아니라 소속조직의 성과평가가 실적도 일정부분 반영된 개인별 평가 등급에 의하기 때문에 소속조직의 성과개선을 위하여 노력할 수 밖에 없으며, 그 결실이 결국 기업조직의 경영성과 개선에 영향을 미칠 수 있기 때문이라고 판단된다.

넷째, 가설3의 조직몰입이 조직성파에 유의한 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 조직몰입은 조직성파에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

발전공기기업 직원들의 조직몰입이 조직성파에 유의한 영향을 미치는 것으로서 김준식·김민선 [3]이 공적 조직의 구성원들은 해당 조직에 대해 일정수준의 애착심·사

명감을 가지고 조직의 생산성 향상에 기여하게 된다는 연구 결과 및 Lee & Olshfski [24]가 조직구성원의 몰입도와 조직성파와의 관계 검증에서 조직의 각 구성원(상관, 동료그룹) 및 조직에 대한 몰입도의 합이 조직지원체계와 맞물리게 될 때 조직성파에 영향을 주게 된다는 연구결과와 일치하여 이를 뒷받침하고 있다고 판단된다.

다섯째, 가설4의 조직몰입이 성과지향보수제도와 조직성파 간에 매개역할을 할 것인지를 검증한 결과, 성과지향보수제도와 부분적으로 매개효과가 있음을 보여주고 있다.

즉, 성과지향보수제도 중 성과연봉제의 보상적정성 및 개인별 근무평정은 조직성파에 미치는 직접효과와 조직몰입을 경유한 간접효과가 모두 유의하여 조직몰입의 부분매개효과가 있음을 알 수 있었으나, 외부평가(정부경영평가)와 내부평가는 조직성파에 미치는 직접효과는 있었으나, 조직몰입과의 영향관계가 유의하지 못하여 매개효과 검증의 의미가 없는 것으로 나타났다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 결과, 성과연봉을 결정하는 개인별 근무평정 적정성에 대해서는 인식의 차이가 나타나지 않았지만, 성과보상 적정성, 외부평가, 내부평가, 조직몰입 및 조직성파에 대해서는 직급별, 연령별, 근속년수별 및 직군별로 각각 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 성과연봉제는 간접적인 조직몰입 매개효과 영향을 거쳐 조직성파에 영향을 미치며, 성과배분제(외부평가, 내부평가)는 조직몰입과의 영향관계 없이 직접적으로 조직성파에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

근속년수 15년미만(한국전력에서 회사 분사 후 입사자), 일반직원 및 젊은 연령층은 성과연봉제와 성과배분제 시행에 대하여 상대적으로 긍정적이진 않았지만, 2004년도부터 10여년 동안 성과지향보수제도 시행 적용을 받아왔던 간부급(3직급 이상) 직원의 경우에는 대체적으로 높은 긍정적 인식을 보여주고 있는 것으로 나타났다.

간부직원의 경우는 처음 성과지향보수제도를 시행할 때 거부 의사와 반발 등 내부적인 저항은 있었으나, 그동안 지속적인 소통과 제도 개선으로 제도시행이 안정적으로 정착화 되고, 이에 따른 조직성과 개선의 효과가 인지되었기 때문이라고 판단한다.

그러므로 성과지향보수제도 시행에 따른 부서이기주

의, 칸막이 경쟁 등 지나친 경쟁분위기 조성으로 경직된 근무환경 촉발, 상호 의존적인 임무에 반하는 협력유인의 감소, 사내 연대감 결여로 원활하지 못한 의사소통 문제 발생과 직원들이 걱정하고 두려워하는 저성과자에 대한 퇴출 소문 등 부정적인 문제 해결을 위한 분명한 회사의 개선 의지와 공정하고 수용성 있는 평가지표 개발 및 성과지향 보수체계에 대한 제도운영 정책을 회사, 노조 및 직원 모두의 지혜를 모아 수립하여 시행한다면 성과지향보수제도가 회사에 대한 직원들의 애사심 고취 및 조직성과를 향상시켜 국민과 정부에게 신뢰받는 진정한 공기업으로서의 역할을 할 수 있으리라고 생각한다.

5.3 연구의 한계점 및 제언

첫째, 본 연구는 2001년도에 한국전력공사에서 분사된 발전공기업 중 한국수력원자력(주)이 제외된 한국남동발전(주) 등 5개 화력발전공기업에 근무하는 직원들을 대상으로 설문조사를 하였기 때문에 연구결과를 타 공기업까지 일반화하는데 한계가 있으므로, 향후 연구에서는 성과지향보수제도를 시행하고 있는 공기업들을 대상으로 연구를 확대하여 일반화 할 필요가 있다.

둘째, 전국 소재 발전공기업 본사 및 사업소(발전소) 직원들을 대상으로 설문조사 표본을 선정하려 하였으나, 공공기관 직원들의 외부조사에 대한 회피성향으로 인하여 지인의 협조를 통한 대면조사 및 우편조사를 실시하게 됨으로써 일부 발전공기업으로의 편향된 표본수집이 되어 표본의 대표성을 확보하는 데에 한계가 있었다고 본다.

셋째, 발전공기업의 경우 타 공공기관처럼 2016년부터 전 직원 대상 성과지향보수제도를 시행함으로써 시행 전·후의 정량적 실적 비교가 불가능하여 비 정량적인 인 지적 성과만을 종속변수로 하여 측정함으로써 객관적인 조직성과지표로서의 한계가 있었음을 밝힌다.

넷째, 향후 본 연구의 결과를 바탕으로 성과지향보수제도와 조직성과간의 영향관계를 연구할 경우에는 비 정량적인 성과뿐만 아니라 정량적인 재무적 성과(매출액, 영업이익, 당기순이익 등)도 함께 측정 및 비교할 필요가 있으며, 이럴 경우 정량적인 재무적 성과 측정치는 적어도 전 직원 대상 성과지향보수제도 시행 전·후의 3개년 정도의 측정치를 비교 대상으로 하는 종단적인 연구를 제안하는 바이다. 이는 현재의 공기업에 대한 정부경영평가는 다수의 계량 및 비계량지표 중 재무적 계량지표

의 경우 대체적으로 과거 3개년 실적의 평균치를 기준으로 하여 평가년도의 실적 향상 또는 개선 정도를 평가하고 있기 때문이다.

References

- [1] Shin Hyeonho, The Effect of Organizational Effectiveness about Distributive and Procedural Justice in the Performance-based Payment of Public Corporations, *Labour Studies*, vol. 19, pp. 127-169, 2010.
- [2] Gyu-Chang Yu, Woo-Sung Park, Determinants and Organizational Effectiveness of Performance-based Human Resource Management, *Korean Journal of Management*, vol. 15, no. 3, pp. 187-224, 2007.
- [3] Kim Jun-Seok, Kim Min-Sun, Testing the Casual Relationship Between Employee Commitment and Work Performance: The Case of Fire Rescuer's at Local Fire Departments in Gyeonggi-Do, *GRI*, vol. 11, no. 1, pp. 5-22, 2009.
- [4] Dong Won Kim, The Effect of Justice Perception with regard to Pay-for-Performance on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Korean Governance Review*, vol. 20, no. 3, pp. 199-222, 2013.
- [5] Ministry of Labour, Seoul, 「Survey on Annual Salary for Performance & Pay-for-Performance」, 2003.
- [6] Kendrick, J. W., Group financial incentive: An evaluation. In H. R. Nalbantian(Ed.), *Incentive, cooperation, and risk sharing*: pp. 120-136, Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 1987.
- [7] Yu, Hoon, Control System Transformation of Government Investment Agency, *Korean Journal of Public Administration*, vol. 35, no. 2, SNU Graduate School of Public Administration, 1997.
- [8] Yeon Cheon, Oh, Review of Evaluation System for Public Enterprise Performance and the System's Future, *Korean Journal of Public Administration*, vol. 34, no. 1, SNU Graduate School of Public Administration, 1996.
- [9] Lee, Suk-Hwan, Cho, Joo-Yoen, the Study on Receptiveness to Performance Appraisal System based on BSC among Public Employees at the Local Level Governments, *Korean Society and Public Administration*, vol. 20, no. 4, pp. 269-291, 2010.
- [10] Kantor, R. M., Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, vol. 33, pp. 499-517, 1968.
- [11] Buchanan, B. II., Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organization, *Administrative Science Quarterly* : pp. 530-536, 1974.
- [12] Mowday, R., Porter, L., & Steers, R., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247, 1979.
- [13] Lee, Yong-Woon, An Empirical Study on the Development of Organizational Commitment Measurement, *Korean Journal of Management*, vol. 5,

- no. 1, pp. 165-192, 1997.
- [14] Lee, Hee-Tae, The Effect of Public Officials' Pay-For-Performance Satisfaction Upon Wage Satisfaction, Job Satisfaction and Organizational Commitment, The Korean Governance Review, vol. 17, no. 2, pp. 139-166, 2010.
- [15] Dyer, L., & Reeves, T., Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC., - Rogers, W. M., & Wright, P. M., Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problem, prospects, and performance information markets. Human Resource Management Review, vol. 8, no. 3, pp. 311-336, 1995. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90007-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90007-9)
- [16] Dong-Bae Kim, In-jae Lee, Ji-ye Jang, Profit-Sharing and Firm Performance: The Effect of Organizational Context and Plan Characteristics, Quarterly Journal of Labor Policy, vol. 6, no. 1, pp. 111-140, 2006.
- [17] Heneman R. L., Merit pay: Linking pay increases to performance ratings. Boston MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- [18] Pearce, J. L., Why merit pay doesn't work: Implications from organizational theory. In D. B. Balkin & L. R. Gomez-Mejia(Eds.). New perspectives on compensation: pp. 169-178, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- [19] Long, R. J., Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators. Industrial Relations. vol. 55, no. 3, pp. 477-504, 2000.
- [20] Kruse, D. L., Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States. Economic Journal 102(setp.), pp. 24-36, 1992.
- [21] Bhargava, S., Profit Sharing and the Financial Performance of Companies: Evidence from U.K. Panel Data. Economic Journal 104(sept.), pp. pp. 1044-1056, 1994.
- [22] Porter, L. W. Bigley, G. A. & Steers, R. M., Motivation and Work Behavior, 7th ed. NY: McGraw-Hill, pp. 15-17, 2003.
- [23] Lee, Suk-Hwan, The Theoretical study on the introduction of Five-day workweek and the organization commitment : Public and Private Sector in a Relatively Perspective, A paper in the Summer Conference of co-hosted Korean Public Administration Review & The Korean Association for Policy Studies, pp. 573-584, 2003.
- [24] Lee, S-H & D. Oshfski., Employee Commitment and Firefighters: It's may job, Public Administration Review, vol. 62(Special Issue), pp. 108-114, 2002.
- [25] Press release, 「Annual-Pay-for-Performance of Public Enterprise, significantly expanding the General Staff」, Ministry of Strategy and Finance, 2016.
- [26] Yeo-Jin, Kang, Kwi-Hee, Bae, A study of the effectiveness of Pay-for-performance in public enterprise: Focusing on Stakeholder's perception Related to pay-for-performance, vol. 21, no. 2, pp. 226-228, 2012.
- [27] Kim, Jae-Hoon, Choi, Heung-Suk, Chung, Jae-Jin,

Survey on the Management of Public Bodies & the Development Plan, Korean Public Administration Review, pp. 297-309, Ministry of Planning and Budgeting, 2007.

- [28] Lee, Chang-Dai, Kim, Soon-Kee, An Empirical Investigation on the Use of Measures in Performance Measurement and Reward Systems, Journal of DEAHAN Association of Business Administration, vol. 18, no. 1, pp. 267-296, 2005.

인 재 만(Jae-Mahn Leen)

[정회원]



- 1986년 2월 : 광운대학교 경영학과 졸업 (경영학사)
- 1999년 8월 : 고려대학교 경영대학원 졸업(경영학석사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정 재학 중

<관심분야>

성과관리, 경영전략, 벤처경영, 마케팅, 시장조사분석

하 규 수(Kyu-Soo Ha)

[종신회원]



- 1998년 6월 : 미국 Touro 법과전문대학원 졸업(J.D.)
- 1999년 6월 : 미국 Georgetown 법과전문대학원 졸업(LL.M.)
- 1998년 8월 : 미국 뉴욕주 변호사-미국 연방변호사
- 2009년 2월 : 한양대학교 경영학과 졸업(경영학박사)
- 2002년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 교수

<관심분야>

창업, 벤처경영, 경영전략