

보상시스템의 질이 종업원 보상시스템 만족도와 노력투입에 미치는 영향

The Effects of Compensation System Quality on Compensation System Satisfaction and Work Efforts

신성욱

부산대학교 대학원 경영학과

Sung-Wook Shin(ksm14@pusan.ac.kr)

요약

본 연구의 목적은 화폐적 보상, 비화폐적 보상을 포함하는 보상시스템의 질(보상시스템의 투명성, 공정성, 자기통제력)이 보상시스템에 대한 종업원 만족도에 미치는 영향과 나아가 개인의 노력투입에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는데 있다. 동남권 소재 경영대학원에 재학중인 학생들을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였고, 구조방정식 모형을 이용하여 분석한 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 보상시스템 질(투명성, 공정성, 자기통제력)과 종업원의 보상시스템 만족도, 노력투입 간에 양(+)의 관련성을 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 종업원의 보상시스템에 대한 만족도가 증가할수록 개개인의 노력투입 또한 증대되는 것으로 나타났다.

이상의 결과들은 보상시스템이 보다 투명하게 운영되고, 분배, 절차적 공정성을 갖추고 있으며, 보상시스템에 대한 종업원의 통제가능성이 보다 높을 경우 종업원의 보상시스템에 대한 만족도를 높일 수 있으며 바람직한 노력투입을 유도할 수 있다는 것을 의미한다.

■ 중심어 : | 보상 시스템 | 투명성 | 공정성 | 자기통제력 | 만족도 | 노력투입 |

Abstract

This study purposes to analyze how the level of compensation system quality(transparency, fairness, controllability) affects the satisfaction of employee concerned with compensation system and work efforts. To test above mentioned objectives, i conduct using the survey data directly survey and e-mail to the MBA students of university located in southeastern korea and analyze using the structural equation model. The results of this paper are as follows.

First, the analysis results demonstrate a positive relationship between the level of compensation system quality and the satisfaction of employee concerned with compensation system. Second, the level of compensation system quality positively affects employee' work efforts. Thirdly, the satisfaction of employee concerned with compensation system also positive effects on work effort.

The above results mean that if the level of compensation system quality is higher, employee are satisfied with the compensation system, and increase the level of work effort.

■ keyword : | Compensation system | Transparency | Fairness | Controllability | Satisfaction | Work effort |

1. 서론

조직의 가치창출에 기여하기 위하여 조직구성원을 효율적으로 동기부여 시키기 위해서는 그들의 노력투입을 유도하기 위한 혹은 그들이 실제 투입한 노력에 맞는 적절한 보상이 지급되어야 한다. 관리회계 관점에서 보상 시스템과 관련된 대부분의 연구들은 대리인 이론에 근거하여 능력있는 임직원을 채용(attraction), 근속(retention), 동기부여(motivation) 시키기 위한 다양한 방안을 제시하고 있으며, 기업 운영의 결과인 경영성과와 보상을 연계시킴으로써 조직의 목표를 달성하고 나아가 기업의 가치를 극대화 시킬 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 보상시스템 운영의 궁극적인 목표가 보상시스템의 효율적 설계 및 운영을 통해 조직구성원을 효율적으로 동기부여 시키기 위한 것이라면 운영되고 있는 보상시스템에 대한 조직구성원 모두의 긍정적 인식의 뒷받침 없이는 바람직한 노력투입을 유도할 수 없다.

보상시스템은 기업이나 조직 내에서 성과에 대한 화폐적 또는 비화폐적 보상체계를 의미한다. 일반적으로 화폐적 보상(monetary compensation)은 조직 구성원의 노력투입에 대한 대가 혹은 조직 구성원을 효율적으로 동기부여 시키기 위해 지급되는 금전적 보상을 의미하며, 비화폐적 보상은 종업원들이 소속된 조직이나 기업에서 지급받는 화폐적 보상 외에 심리적 측면에서의 보상을 의미한다[26].

이런 보상시스템과 관련된 지금까지의 선행연구들은 조직구성원을 효율적으로 동기부여 시키기 위해 지급되는 보상이 조직구성원의 노력투입, 경영성과에 미치는 영향에 관하여 대리인 이론에 근거하여 활발히 이루어져 왔다. 이들 연구의 대부분은 기업을 다양한 계약관계의 집합체로 보고 주주와 경영자, 경영자와 종업원 사이의 대리문제에 초점을 맞추어 위임자의 입장에서 대리인의 바람직한 노력투입을 유도하기 위한 보상수준, 기업성과와 보상사이의 연계성 등에 초점을 맞추어 진행되었다[11][20].

현실적으로 화폐적 보상만으로 조직가치를 극대화시킬 수 없다. 기업은 화폐적인 보상 이외에 해당 조직에 속해 맡은바 직무를 수행함으로써 조직구성원이 얻

을 수 있는 승진, 경력, 명성과 관련된 비화폐적인 부분에서의 보상도 고려해야만 한다. 결국 화폐적인 보상, 비화폐적인 보상까지도 고려하여 이를 효율적으로 운영함으로써 조직구성원의 보다 적극적인 노력투입을 유도할 수 있다. 그러나 기존의 대리인 이론에 기반을 둔 관리회계 관점에서의 보상과 관련된 연구들은 이런 비화폐적인 부분을 간과하였고, 주로 화폐적 보상을 통한 조직구성원의 동기부여에 주안점을 두고 연구가 진행되었다. 더욱이 이런 화폐적, 비화폐적 보상시스템의 투명적 운영, 공정한 운영 등 보상시스템 효율적 설계 및 운영과 관련된 부분에 대해서는 일부 연구를 제외하고는 체계적인 연구가 수행되지 못했다. 조직구성원을 동기부여시켜 기업가치 극대화를 위해 노력할 수 있도록 하기 위해서는 화폐적 보상의 수준, 비화폐적 보상시스템의 운영도 중요하지만 보상시스템을 보다 투명하고, 공정하게 설계하여 조직구성원이 자신의 노력투입에 따른 결과를 올바르게 평가받고 이에 따라 보상이 지급될 수 있는 효율적인 보상시스템 구축이 무엇보다 중요하다.

따라서 본 연구에서는 단순히 보상수준, 성과와 보상사이의 연계성 등에 초점을 맞추었던 조직 내 보상시스템에 대한 연구를 확장하여 효율적 보상시스템이 갖추어야 할 특성(compensation system quality)과 종업원의 보상시스템에 대한 만족도와 노력투입 사이의 관련성을 규명해 보고자 한다. 특히 기존의 화폐적 보상에 국한시켰던 연구들을 비화폐적인 부분까지 고려하여 이러한 화폐적, 비화폐적 보상시스템의 특성이 보상시스템에 대한 종업원 만족도와 노력투입에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

이하 본 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 본 연구의 주제와 밀접한 관련이 있는 선행연구를 살펴보고 이를 바탕으로 연구가설을 설정하였다. 3장에서는 연구모형, 변수에 대한 조작적 정의 및 자료수집방법에 대해 기술하고, 4장에서는 실증분석 결과를, 마지막 5장에서는 결론 및 연구의 한계, 미래 연구방향에 대해 제시하였다.

II. 선행연구 및 연구가설

1. 보상시스템 질과 보상시스템 만족도

보상시스템은 기업이나 조직 내에서 성과에 대한 화폐적 또는 비화폐적 보상체계를 의미한다. 일반적으로 화폐적 보상(monetary compensation)은 조직 구성원의 노력투입에 대한 대가 혹은 조직 구성원을 효율적으로 동기부여 시키기 위해 지급되는 금전적 보상을 의미하며, 위임자(principal)가 성과를 증대시키기 위하여 대리인(agency)의 노력투입을 유도하기 위한 목적으로 제공하는 가장 전형적인 보상방법이다. 화폐적 보상이 물질적인 부분이라면, 비화폐적 보상은 유형의 보상방법이 아닌 대리인의 심리적(psychological) 측면에서의 보상방법으로 종업원들이 소속된 조직이나 기업에서 지급받는 화폐적 보상 외에 심리적 측면에서의 보상을 비화폐적 보상으로 정의할 수 있으며 조직에 속해 맡은 바 직무를 수행함으로써 조직구성원이 얻을 수 있는 승진, 경력, 명성과 관련된 부분이 여기에 해당된다고 볼 수 있다[26].

보상시스템의 효율적 운영에 있어서는 충분한 화폐적 보상, 승진, 경력과 명성을 쌓기 위한 충분한 기회제공 등도 매우 중요한 요소이다. 그러나 이런 유형적인 충분한 인센티브 제공 못지않게 보상시스템이 먼저 갖추어야 할 특질로 많은 선행연구들에서 보상시스템 투명성(transparency), 보상시스템 공정성(fairness), 자기통제능력(controllability)을 제시하고 있다 [19][22][24-26]. 이들 연구들은 보상시스템이 이런 특질들을 갖추고 있을 때 조직구성원에게 효율적인 동기부여가 가능하고, 바람직한 노력투입을 유도할 수 있다는 것이다. Thierry의 연구에서는 보상시스템이 조직구성원을 동기부여 시키고, 보다 높은 수준의 노력투입을 유도하기 위해서는 보상시스템이 보다 투명하고, 공정하며, 피보상자가 보상시스템에 대해 자기통제력을 가질 때 가능하다고 주장하였고, 장재윤의 연구에서는 보상시스템의 공정성에 주안점을 두고 보상시스템을 보다 공정하게 인식할수록 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 박종혁과 권석균의 연구에서도 성과주의 보상시스템의 평가기준의 적정성, 평가

피드백 제공, 보상차등화의 적정성 등이 조직 구성원들의 동기유발에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상에서 제시한 보상시스템이 갖추어야 할 특질(투명성, 공정성, 자기통제력)과 보상시스템 만족도에 미치는 영향에 대해 각각 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 보상시스템의 투명성은 조직의 보상체계에 대한 내용전달(communication)이 얼마나 잘 되느냐를 의미한다. 여기서 보상체계에 대한 내용으로서는 보상시스템에 대한 기준, 보상시스템 운영 목표 등이 포함된다. 보상시스템 투명성은 보상의 기준이 되는 성과측정치가 조직의 목표달성에 왜 필요한지에 대한 이유가 명확하고, 성과목표의 설정과정이 명확하며, 측정방법 및 측정이 정확하고, 이를 통해 보상과 효율적으로 연계시킬 경우 높아진다고 할 수 있다[18]. 만약 조직구성원이 이에 대한 이해가 부족하다면 성과측정 및 보상시스템의 불확실성의 증대로 인해 보상시스템 운영 효과는 떨어지게 되며 조직구성원을 효율적으로 동기부여 시킬 수 없게 된다 [18][26]. 또한 인적자원 및 조직관리 연구들에서도 성과-보상에 대한 체계적인 피드백을 명확한 보상기준과 합리적 운영과정을 통하여 구성원들로 하여금 자신의 행위가 타인에 의해 어떻게 지각되고 평가되는지를 파악하게 하는 것으로 정의하면서 이 체계적인 피드백은 구성원들의 동기부여와 조직성과 향상에 아주 중요한 요인이 된다고 주장하였다[3][12]. 이들 선행연구의 결과를 요약하면 결국 보상시스템이 보다 투명하게 설계되어 있다면 조직구성원들의 보상시스템에 대한 긍정적 동의(보상시스템에 대한 만족)를 이끌어 낼 수 있다.

둘째, 보상시스템의 공정성은 분배의 공정성과 절차의 공정성으로 나눌 수 있다. 분배의 공정성은 조직과 조직구성원, 또는 조직구성원들 사이에서 조직의 성과에 따른 이익이 보상으로 공정하게 배분되어야 함을 의미한다. 효율적인 보상시스템이 되기 위해 보상시스템이 갖추어야 할 분배적 공정성(fairness)에 대한 개념은 여러 이론들이 있지만 대표적으로 상호주의이론(reciprocity theory)과 형평성 이론(equity theory)에 근거하여 설명하고 있다. 상호주의 이론에서는 위임자(principal)와 대리인 사이의 계약으로 발생한 잉여이익

에 대하여 공정하게 위임자와 대리인에게 각각 배분되어야 인센티브 효과를 극대화 할 수 있다는 것이다. 만약, 그렇지 않다고 대리인이 인식하고 있다면 보상시스템에 대한 만족은 감소하게 된다[26]. 또한 형평성 이론에서는 조직구성원이 조직의 성과에 기여한 일정부분에 대해 보상을 지급받기를 기대하며, 비슷한 노력을 투입한 다른 조직구성원이 받게 되는 보상보다 자신의 보상이 차이가 있다고 인식하는 경우 균형수준에서 이탈하여 불공정하다고 느끼며 인센티브 효과가 감소한다는 것이다[13][23]. 절차의 공정성은 1970년대 초에 제시된 개념으로 기존적용의 일관성, 객관성, 상호 커뮤니케이션 등 시스템 운영과정에서의 공정성을 의미하며, 이런 절차의 공정성 또한 보상시스템을 긍정적으로 인식하는데 영향을 미칠 수 있다[1].

비록 종업원을 대상으로 분석한 것은 아니지만 경영자를 대상으로 보상시스템의 공정성에 대해 분석한 Janssen의 연구에서는 보상시스템이 불공정하다고 인식하고 있는 경영자에 비해 공정하다고 인식하고 있는 경영자가 보상시스템에 대해 보다 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났고, Prendergast의 연구에서도 보상시스템의 불공정성은 조직구성원들의 불만족을 야기시킬 수 있으며, 조직 내 인센티브 시스템의 효과성을 감소시킬 수 있다고 주장하였다.

이와 같이 성과평가 및 보상시스템에서의 공정성은 유인보상시스템의 효과를 결정짓는 중요한 개념으로 많은 선행연구들에서 언급하고 있으며[3][10], 보상시스템의 공정성이 종업원들의 동기와 성과 사이의 관계를 분석한 Van Herpen et al.의 연구에서도 종업원들이 보상시스템을 보다 공정하다고 인식할수록 동기부여 수준이 높으며 직무만족, 이직성향 등 보상시스템으로 인한 효과도 높은 것으로 나타났다. 이상의 선행연구들의 연구결과를 종합하면 결국 보상시스템이 보다 공정하게 설계될 경우 종업원들의 보상시스템 만족도는 커지게 되고 결국 보상시스템 운영의 궁극적 목적인 조직구성원의 바람직한 노력투입을 유도할 수 있다는 것이다.

마지막으로 자기통제력(controllability)은 종업원이 보상시스템에 대하여 스스로 통제, 조절할 수 있는능력을 말하는 것으로 자신의 노력투입에 따라 높은 수준의

화폐적 보상, 비화폐적 보상을 지급받을 수 있는지의 여부를 가르킨다[14]. 만약 보상시스템에 대해 피보상자의 자기통제력이 없다는 것은 실제 이들의 노력투입과 보상사이의 연계가 부족하다는 것이고, 이런 경우 피보상자의 보상시스템에 대한 부정적 인식으로 보상시스템 운영효과가 낮아질 수 있다. Frey는 보상시스템의 통제가능성은 조직구성원의 동기발생에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고, 나아가 보상시스템 운영성과도 높일 수 있다고 주장하였고, Van Herpen et al.의 연구에서도 보상시스템에 대한 피보상자의 자기통제력이 높을 경우 동기유발, 보상시스템에 대한 만족도로 이어져 직무만족, 이직성향 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과들은 피보상자들이 보상시스템에 대한 자기통제력이 있을 경우 노력투입과 보상사이의 연계성이 높아지고, 지급된 보상의 산출된 과정이 명확해져 보상시스템에 대한 만족도 및 보상시스템 운영성과를 극대화 할 수 있다는 것이다.

보상시스템이 갖추고 있어야 할 특질 중 위에서 살펴본 3가지 특성(투명성, 공정성, 자기통제력)은 종업원의 보상시스템에 대한 만족도에 영향을 미칠 수 있다. 결국 종업원이 보상시스템을 보다 공정하고, 투명하며, 보상시스템에 대해 자기통제력이 있다고 느낄수록 보상시스템에 대한 만족도가 높아지고, 보상시스템 운영성과도 극대화 할 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 이상의 논의에 의해 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

[가설 1] 보상시스템 질은 보상시스템 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 보상시스템 투명성은 보상시스템 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 보상시스템 공정성은 보상시스템 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 보상시스템에 대한 자기통제력은 보상 시스템 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 보상시스템 질과 노력투입

실제 기업 내 보상시스템이 보다 투명하고, 공명正大하게 설계되어 있을 경우 피보상자가 보상시스템 자체에 느끼는 불만족은 상당히 줄어들 수 있다. 실제 보

상이 어떻게 지급되며, 승진이 어떻게 결정되는지에 대한 과정이 보다 효율적으로 설계된다면 보다 높은 보상, 승진을 위해 어떤 노력을 기울여야 하는지를 조직구성원들이 인지할 수 있게 되고, 자신이 투입한 노력에 따라 실제 보상 및 승진이 이루어짐으로써 바람직한 노력투입을 유도할 수 있다[4][5].

보상시스템의 효율적 설계는 피보상자들의 보상시스템 만족도에 영향을 미칠 수 있다. 이런 보상시스템에 대한 만족은 보상시스템을 구성하는 성과측정시스템, 화폐적 보상, 비화폐적 보상시스템이 체계적으로 구축되어 있고, 기준 및 측정 등이 명확할 때 달성될 수 있다. 손명호 등의 연구에서는 기업의 목표달성을 위해 조직구성원의 바람직한 노력투입을 유도하기 위해서는 성과측정 및 성과측정을 통한 보상시스템이 투명하고 공정하게 설계되어 있어야 한다고 주장하였다. 아울러 Kaplan and Norton의 연구에서도 효율적 보상시스템의 운영을 통해 조직구성원의 바람직한 노력투입을 유도하기 위해서는 피보상자들이 수용하고 몰입할 수 있는 보상시스템에 대한 측정 및 평가의 명확성이 매우 중요한 요소임을 주장하였다. 박종혁과 권석균의 연구에서는 성과보상시스템에 대한 구성원들의 긍정적인 인식은 직무수행노력과 직무몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 신성욱 등의 연구에서도 보상시스템을 구성하는 성과측정시스템이 보다 명확하게 측정, 운영되며 이를 바탕으로 승진 및 보상과 투명하게 연계시킨다면 조직구성원의 노력투입이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 Van Herpen et al.의 연구에서도 보상시스템을 종업원들이 보다 투명하고, 공정하며, 스스로 통제가능하다고 인식할 경우 동기부여 수준이 높고, 직무만족도가 높으며, 보다 높은 수준의 노력을 투입하는 것으로 분석되었다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

[가설 2] 보상시스템 질은 종업원의 노력 투입 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-1] 보상시스템 투명성은 종업원의 노력투입 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 보상시스템 공정성은 종업원의 노력 투입 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-3] 보상시스템에 대한 자기통제력은 종업원의 노력 투입 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 보상시스템 만족도와 노력투입

보상시스템에 대한 조직구성원의 만족은 실제 그들의 노력투입에 영향을 미칠 수 있다. 보상시스템이 보다 효율적으로 설계되어 있는 기업의 경우, 그렇지 않은 기업에 비해 조직구성원의 보상시스템에 대한 높은 만족을 이끌어 낼 수 있다. 또한 보상시스템에 대해 보다 높은 만족을 느끼는 종업원은 자신의 직무를 보다 적극적으로 수행할 것이고, 직무를 보다 효율적으로 수행하기 위해 자기개발 등에 많은 노력을 투입할 것이다.

유명희의 연구에서는 종업원이 보상시스템을 긍정적으로 인식한다면 보상시스템 만족으로 이어져 자신의 노력투입을 증가시키게 되고, 투입된 노력을 효율적인 보상시스템에서 정확하게 평가함으로써 높은 수준의 보상을 받게 된다는 순환 메커니즘에 대해 언급하면서 기업의 최적 보상시스템은 효율적인 동기부여를 위한 다양한 특질을 갖추고 있어야 보상의 효과도 극대화시킬 수 있다고 주장하였다.

정진철과 한주희의 연구에서도 기업 내 보상시스템에 대한 만족도는 개개인의 직무노력과 조직몰입에 긍정적인 역할을 한다고 제시하면서, 종업원 개개인이 보상시스템에 대해 만족할 수 있도록 효율적으로 설계하는 것이 중요하다고 주장하였다. 박종혁과 권석균의 연구에서는 성과보상의 연계성에 대한 구성원들의 긍정적인 인식(보상시스템에 대한 만족)은 직무수행노력과 직무몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, Van Herpen et al.의 연구에서는 보상시스템에 대한 만족도가 노력투입에 미치는 직접적인 영향을 분석하지 않았으나 보상시스템을 보다 투명하고, 공정하며, 자기통제력이 있다고 인식할수록 종업원 개인의 동기(motivation)에 긍정적인 역할을 하게 되고, 결국 직무만족, 노력투입으로 이어질 수 있다는 가능성을 제시하였다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

[가설 3] 보상시스템 만족도는 종업원 노력투입에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형

본 연구의 목적은 보상시스템 질(투명성, 공정성, 자기통제력)과 보상시스템 만족도간의 관련성에 대하여 규명하고, 이러한 보상시스템의 만족도가 피보상자 개인의 노력투입에 미치는 영향을 실증적으로 규명하는데 있다. 상기 연구목적을 분석하기 위한 연구모형을 제시하면 [그림 1]과 같다. [그림 1]은 보상시스템에 질과 보상시스템에 대한 만족도, 노력투입 사이의 관련성을 검증하고자 고려한 구조방정식 모형이다.

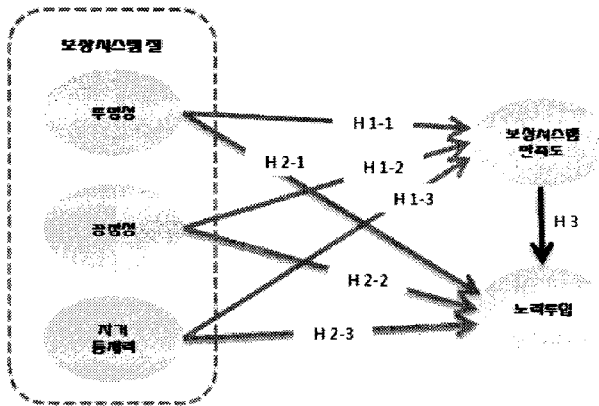


그림 1. 연구모형

2. 변수의 조작적 정의

본 절에서는 앞의 연구모형에 제시된 각 변수들에 대한 변수의 조작적 정의를 제시하였다. 각 변수에 대한 구체적인 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 보상시스템 질

Van Herpen et al.의 연구에서는 보상시스템 질(compensation system quality)이 종업원의 내재적, 외재적 동기에 미치는 영향을 분석하면서 보상시스템 질을 측정하기 위해 투명성(transparency), 공정성(fairness), 자기통제력(controllability)을 고려하여 피보상자들이 이들 요소에 대해 인지하고 있는 정도를 측정하여 분석에 사용하였다[26]. Thierry, Langedijkand

Ykema-Weinen의 연구에서도 보상시스템의 질을 측정하기 위해 투명성, 공정성, 자기통제력에 대해 종업원들의 인지 수준을 측정하여 분석에 사용하였다.

본 연구에서는 이상에서 제시한 연구들에서 사용한 설문항목을 바탕으로 이와 유사한 국내 선행연구인 장재윤, 박종혁과 권석균의 연구에서 사용했던 설문항목들을 참고하여 투명성, 공정성, 자기 통제력에 대한 각각의 5가지씩의 총 15개의 설문문항으로 구성하였으며 각 설문항목에 대해 ‘① 전혀 동의하지 않음’부터 ‘⑦ 전적으로 동의함’의 7점 척도로 측정하였다.

(2) 보상시스템 만족도

Van Herpen et al.의 연구에서는 보상시스템 인식에 따른 보상시스템 만족도 수준(Level of Compensation Satisfaction)을 7가지의 설문문항으로 측정하였다. 그 내용들을 간단히 살펴보면, 노력투입에 대한 화폐적 보상의 적합여부, 노력투입에 대한 승진체계의 적합여부, 보상 결정방법의 적합여부, 명확하고 이상적인 보상시스템의 구축여부, 현재 급여에 대한 만족여부 그리고 현재 보상시스템이 동기발생에 대한 기여여부에 대한 내용들로 구성되어 있다. 그리고 정진철과 한주희의 연구에서도 보상만족도 정도를 화폐에 대한 동기유발정도로 측정하였다.

본 연구에서는 Van Herpen et al.의 연구에서 사용한 7가지 항목들 중 중복될 여지가 있는 일부 항목들을 제거하고 5가지 항목을 사용하여 설문을 구성하였다. 아울러 각 변수는 ‘① 전혀 동의하지 않음’부터 ‘⑦ 전적으로 동의함’의 7점 척도로 측정하였다.

(3) 노력투입

종업원의 노력투입 정도를 측정하기 위한 많은 선행 연구들이 존재한다. 이들 선행연구들은 선행변수가 무엇인지에 따라 그에 맞는 노력투입과 관련된 변수를 선정하여 분석에 사용하고 있다.

기존의 선행연구들에서 많이 사용한 노력투입에 대한 대리변수는 대부분 직무만족도, 업무 생산성, 조직몰입, 이직의향, 역량개발노력, 업무수행의 신뢰성 향상 등이다[3][6][9][15][16].

본 연구에서는 보상시스템 질, 보상시스템 만족도가 조직구성원의 노력투입에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 따라서 주어진 보상시스템 수준에서의 종업원의 직무수행 노력정도를 노력투입으로 정의하였다. 우선, 정진철과 한주희의 연구, 박종혁과 권석균의 연구, 장은미와 양재완의 연구에서 사용했던 설문문항을 참고하여 성공적 과업수행을 위한 노력여부를(① 전혀 아님,……, ⑦ 전적으로 동의함) 묻는 3가지 문항과 Brown and Leigh, Brockner et al. 그리고 박종혁과 권석균의 연구에서 사용했던 직무와 관련된 역량개발노력여부를(① 전혀 아님,……, ⑦ 전적으로 동의함) 2가지 문항으로 하여 총 5개의 문항을 노력투입에 관한 측정치로 사용하였다.

앞에서 제시한 각 변수들에 대한 측정항목, 관련 선행연구에 대해 요약하면 다음과 같다.

표 1. 변수의 조작적 정의

요인명	측정항목	변수설명	참고문헌
투명성	T1	보상의 결정요인에 대한 인식	[3] [7] [26]
	T2	승진의 결정요인에 대한 인식	
	T3	성과측정치의 조직목표와의 연계	
	T4	승진시점, 승진방법에 대한 인식	
	T5	자신의 성과평가측정치 인식	
공정성	F1	보상지급체계에 대한 공정성	[2] [3] [7] [26]
	F2	타인 승진에 대한 불만족	
	F3	본인능력과 보상체계와의 적합성	
	F4	본인 성과의 객관적 측정	
	F5	성과평가결과와 보상, 승진연계	
자기 통제력	C1	보상에 대한 자기 결정권	[3] [7] [22] [26]
	C2	승진에 대한 자기 결정권	
	C3	의사결정 결과와 성과와의 연계	
	C4	과업목표치에 대한 자기 결정권	
	C5	과업수행에 대한 주변 활용능력	
보상 시스템 만족도	S1	임금, 인센티브 수준 만족	[10] [26]
	S2	노력에 대한 승진기회 부여	
	S3	급여 및 복리후생 정책 만족	
	S4	보상기준에 대한 만족	
	S5	보상시스템 동기부여 기여도	
노력 투입	I1	맡은바 직무에 모든 능력 발휘	[8] [10] [15] [16]
	I2	성공적 과업수행 위한 노력투입	
	I3	업무원수를 위한 노력투입	
	I4	워크샵, 경영프로그램 참여	
	I5	정보입수, 자기개발 노력투입	

3. 자료수집 및 표본

본 연구의 목적은 보상시스템 투명성, 공정성, 자기통제력이 보상시스템 만족과 노력투입에 미치는 영향을 분석하는데 있다. 이를 위해 먼저 설문대상으로 2009년 3월을 기준으로 동남권 지역에 속해 있는 대학 중 경영대학원 소속 학생들을 대상으로, 종업원 수 200명 이상의 중견기업에 종업원(이사급 미만)으로 종사하고 있는 파트타임(part-time) 경영대학원생을 선정하였으며 e-mail 및 직접설문을 통하여 설문지를 배포하였다.¹⁾ 경영대학원 소속 학생들을 대상으로 한 이유는 경영관련 이슈들에 대해 보다 많은 관심을 가지고 있을 것이고, 설문내용에 대해 이해도가 높을 것이며, 회수된 설문지에 대한 신뢰성 확보하기 위함이다.

설문지는 총 320명의 경영대학원생들에게 배포되었으며 228부의 설문지가 회수되었다(회수율 약 71.2%). 이중 모든 문항에 응답을 하지 않은 설문(5부), 표기가 정확하지 않은 설문(9부), 불성실응답(모든 문항에서 동일하게 표기되어 있는 설문, 4부)를 제외한 최종 210부를 분석에 활용하였다. 최종 표본 선정과정을 요약하면 다음과 같다.

표 2. 표본선정과정

선정기준	표본 수
총 배포 수	320
직접설문 실시	155
e-mail 및 전화우선 상 설문회수	45
응답자 동의를 구한 fax설문회수	28
최종 설문회수	228
모든 문항에 응답을 하지 않은 설문	(5)
표기가 정확하지 않은 설문	(9)
불성실 응답	(4)
최종표본	210

1) 본 연구에서 고려한 모든 변수들에 대한 측정은 동일 응답자의 설문 응답에 기초하고 있다. 이는 모든 변수들에 대한 측정이 응답자의 인지적 판단에 기초하여 이루어지기 때문이며, 각 설문문항에 따라 응답자가 달라진다면 오히려 변수들 간의 대응상에 문제가 있을 수 있다는 연구자의 판단에 기초한 것이다. 이하 장에서 제시한 분석결과에 해석에 주의를 요한다.

IV. 실증분석결과

1. 구성개념의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 구성개념의 타당성을 검증하기 위하여 Varimax 회전방식을 통한 탐색적 요인분석을 실시한 후, 측정된 항목들이 내적 일관성(internal consistency)을 가지고 있는지를 알아보기 위하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 요인추출방법으로는 아이겐 값(eigenvalue)이 1 이상인 것을 선택하였으며, 각 항목들이 요인에 들어갈 수 있는 판단기준인 요인적재량은 0.6을 판단기준으로 하여 그 이하인 경우는 제외시켰다. 또한 신뢰성 분석의 구체적인 기준으로 크론바흐 알파(Cronbach' α) 값을 사용하였으며, 그 판단기준으로 크론바흐 알파 값이 0.6이상인지를 검토하였다.

표 3. 요인분석 결과

요인명	측정 항목	요인 적재량	아이겐 값	설명된 분산 (총 70.13)	크론바흐 α 값
자기 통제력	C2	.888	4.51	15.03	.966
	C5	.887			
	C3	.875			
	C4	.870			
	C1	.848			
투명성	T5	.908	4.41	14.70	.957
	T4	.903			
	T1	.890			
	T3	.884			
	T2	.860			
공정성	F3	.895	4.07	13.78	.930
	F5	.870			
	F4	.846			
	F1	.825			
	F2	.788			
보상 시스템 만족도	S1	.858	3.92	13.57	.914
	S2	.849			
	S3	.817			
	S4	.801			
	S5	.801			
노력 투입	I5	.757	3.49	13.05	.915
	I4	.757			
	I2	.750			
	I3	.744			
	I1	.703			

[표 3]의 요인분석결과를 살펴보면 조작적 정의에서 제시되었던 모든 설문문항의 요인적재량이 0.6이상으로 나타났으며, 고유치가 2를 상회하는 것으로 나타나

설문문항에 큰 문제가 없는 것으로 판단된다. 또한 신뢰성 분석을 실시한 결과 크론바흐 알파(Cronbach' α) 값이 판단기준 0.6을 상회하고 있어(모두 0.90 이상) 측정항목들의 신뢰성에도 크게 문제가 없는 것으로 판단된다.

2. 기술통계량 및 상관관계 분석

본 연구에서 설정한 가설들의 실증검증에 앞서, 모형에 사용된 변수들에 대한 기술통계량을 살펴보았으며, 그 결과를 [표 4]에 제시하였다.

표 4. 기술통계량

구분	관측치	최소값	최대값	평균	표준편차
투명성	210	1.20	6.80	3.62	1.67
공정성		1.20	6.80	3.43	1.35
자기통제력		1.20	6.80	3.66	1.86
보상시스템 만족도		1.20	6.60	3.12	1.42
노력투입		1.00	7.00	3.46	1.31

주) 제시된 값은 각 변수에 대한 설문항목들(7점척도값)의 평균값에 대한 기초통계량임

[표 4]를 살펴보면 리커트 7점 척도로 설문한 대부분의 요인들의 평균은 3.1에서 3.7사이인 것으로 나타났고, 전체적으로 5가지 요인들에 대한 측정값들의 최소값, 최대값, 표준편차는 요인별로 큰 차이를 보이지 않았다.

한편 보상시스템 투명성, 공정성, 자기통제력이 보상시스템 만족도, 노력투입에 미치는 영향을 분석하기 위한 실증분석에 앞서, 각 독립변수들에 대한 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과를 [표 5]에 제시하였다.

표 5. 변수들 간 상관관계

	①	②	③	④	⑤
①	1.000				
②	.326**	1.000			
③	.264**	.315**	1.000		
④	.257**	.365**	.276**	1.000	
⑤	.384**	.447**	.512**	.496**	1.000

주) 1) ① : 투명성, ② : 공정성, ③ : 자기통제력, ④ : 보상시스템 만족도, ⑤ : 노력투입.
2) ** 는 1% 수준에서, * 는 5% 수준에서 유의적임.

[표 5]에 제시된 바와 같이 보상시스템 질과 관련된 요인들(투명성, 공정성, 자기통제력)은 서로 간에 높지 않은 양(+)의 상관관계가 존재하였고, 보상시스템 만족과도 0.4이하의 양(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 개인별 노력투입과는 다소 높은 상관관계가 확인되었는데 이는 보상시스템 질 개인별 노력투입에 미치는 직접적 효과가 존재할 수 있음을 간접적으로 보여주는 결과라 할 수 있다.

변수들 사이에 높지 않은 상관관계로 다중공선성은 크게 문제가 없어 보이나 실증검증에 앞서 분산확대인자(variance inflation factor : VIF)를 검증하였는데 한 결과 모두 2.0이하의 값을 가지므로 본 표본 통계량에서는 다중공선성 문제가 심각하지 않다고 판단된다.²⁾

한편 구조방정식 모형을 적용하기 위하여 5가지 요인들을 구성하고 있는 25개의 설문항목들에 대하여 별도로 상관관계 분석을 실시한 결과, 요인 내 5개씩의 각 항목들 간에는 대부분 0.6이상의 높은 상관관계를, 다른 요인들에 속하는 항목들 간에는 대체적으로 0.1에서 0.5 사이의 값을 나타내었다.

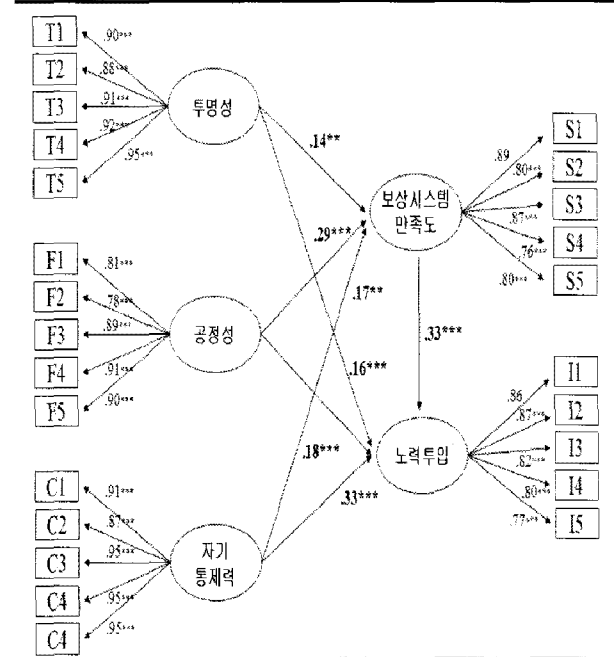
3. 가설검증결과

[가설 1]부터 [가설 3]까지를 분석하기 위하여 구조방정식 모형을 이용한 경로분석을 실시하였고, 그 결과를 [표 6][표 7]에 제시하였다.

우선, 모형의 적합도 지수를 검증해보면, χ^2 값을 자유도로 나눈 Q값이 1에서 3사이의 값을 가지면 모형의 적합도가 권장되는 수준에 있다고 할 수 있는데, 표에서 나타난 것처럼 Q값이 2.027로 나타나 본 모형의 적합도 수준이 크게 문제가 없는 것으로 판단된다. 한편 GFI와 AGFI는 모형을 설명해 주는 상대적인 분산과 공분산의 크기이며, 회귀분석의 결정계수(R^2)와 유사하다고 볼 수 있는데, 일반적으로 0.8에 근접하거나 높은 수준일수록 권장수준이라 할 수 있다. 분석결과 GFI와 AGFI 값도 각각 0.83, 0.79로서 적합수준에 크게 문

제되지 않는 것으로 나타났다. IFI와 CFI 역시 모형의 적합도 수준을 설명해 주는 지수로서 일반적으로 0.9이상 권장수준으로 설명되는데, 본 모형에서는 각각 0.95, 0.95로서 적합수준에 부합된다고 할 수 있다. 전체적으로 본 구조방정식 모형은 적합도 지수로 볼 때, 적합도 수용기준을 충족한다고 판단할 수 있다.

표 6. 가설검증 결과



주) ** 는 1% 수준에서, * 는 5% 수준에서 유의적임.

표 7. 구조방정식 모형 적합도지수 및 추정값

적합도지수(Fit Statistics)	추정값(Estimates)
χ^2	537.14
df	265
$Q(\chi^2/df)$	2.027
GFI	0.83
AGFI	0.79
IFI	0.95
CFI	0.95
RMSEA	0.07

모형분석을 위하여 [표 6]에서 제시된 경로계수 효과를 요약하면 다음과 같다.

2) $VIF = 1/(1-r^2)$, r은 변수 간 상관계수이다. 일반적으로 VIF 값이 10 이하이면 다중공선성이 크게 문제되지 않는다고 판단한다²⁾. 그러나 사회과학 연구에서 상관계수가 0.7이상이 되면 VIF는 약 2이상의 값을 가지게 되고 이럴 경우 변수들 간의 다중공선성 문제가 완벽히 통제되었다고 할 수 없다.

표 8. 구조방정식 모형의 경로계수 효과

연구변수		투명성	공정성	자기 통제력	보상 시스템 만족도
보상시스템 만족도	직접 효과	0.14 (1.96)	0.29 (3.84)	0.17 (2.33)	
노력투입	직접 효과	0.16 (2.66)	0.18 (2.79)	0.33 (5.19)	0.33 (5.09)
	간접 효과	0.051 (1.84)	0.102 (3.11)	0.063 (2.13)	
	총 효과	0.21	0.28	0.39	0.33

주) 1) $0.14 \times 0.33 = 0.046$, 2) $0.29 \times 0.33 = 0.095$,
3) $0.17 \times 0.33 = 0.056$, 4) 괄호안의 값은 t통계량.

분석결과 투명성, 공정성, 자기통제력이 보상시스템 만족도에 각각 직접적인 영향을 미치고 있으며(경로계수는 각각 0.14, 0.29, 0.18이며 5% 이상 수준에서 통계적인 유의성이 있음) 이는 보상시스템의 투명성과 공정성, 그리고 자기통제력이 높을수록 종업원의 보상시스템 만족도가 높을 것이라는 [가설 1-1]부터 [가설 1-3]까지를 모두 지지하는 결과로, 보상시스템의 질이 높은 수준(보상시스템이 투명, 공정하게 설계되어 있고, 보상시스템에 대한 피보상자의 통제가능성이 높음)일수록 피보상자의 보상시스템에 대한 만족도가 증가한다는 것을 알 수 있다. 또한 이상의 결과는 기존의 선행연구들에서 제시된 보상수준, 보상형태 등도 종업원의 동기부여에 중요한 역할을 수행하지만 뿐만 아니라 보다 보상시스템을 보다 투명, 공정하게 설계하여 운영하는 것도 조직구성원의 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 간접적으로 규명한 결과라 할 수 있다.

또한 보상시스템 질이 조직구성원의 노력투입에 미치는 직접효과를 검증한 결과 기존의 선행연구 결과와 동일하게 통계적으로 유의한 양(+)의 관련성을 보였는데, 이는 실제 보상시스템이 보다 투명, 공정, 통제가능하게 설계되어진다면 조직구성원의 바람직한 노력투입이 유도되어 실제 보다 높은 수준의 노력투입이 야기된다는 것을 보여주는 결과라 할 수 있다.

한편 보상시스템 만족도가 종업원의 노력투입에 미치는 영향을 검증한 결과 [표 6][표 8]에 제시한 바와 같이 경로계수가 통계적으로 유의한 양(+)의 관련성을 보여 보상시스템에 대한 피보상자의 만족도가 높을수록

노력투입 수준이 높다는 것을 알 수 있다(보상시스템에 대한 만족도와 노력투입 사이의 양(+)의 관련성이 있다는 [가설 3]을 지지함). 추가적으로 보상시스템 만족도에 대한 보상시스템 질의 직접효과 경로계수에서 노력투입에 대한 보상시스템 만족도의 직접효과 경로계수를 곱한 값이 보상시스템 질이 노력투입에 미치는 간접효과 인데 [표 8]에 제시한 바와 같이 간접효과 모두 통계적으로 유의한 양(+)의 관련성을 보여 보상시스템 만족도는 보상시스템의 질과 노력투입 사이에 매개효과를 가지는 것으로 해석할 수 있다.

이상의 연구결과를 요약하면 결국 보상시스템이 보다 투명하고, 공정하며, 피보상자가 통제가능할 수 있도록 설계되어 진다면 그들의 보상시스템에 대한 만족도를 높일 수 있고 바람직한 노력투입을 이끌어 낼 수 있다는 것이다. 이는 보상시스템 설계 시 보상수준, 보상형태 등도 중요한 요소지만 피보상자가 심리학적으로 느끼는 보상시스템에 대한 긍정적인 인식도 조직구성원을 동기부여 시키는데 매우 중요한 요소임을 단적으로 보여주는 결과라 할 수 있다.

V. 결론 및 향후과제

본 연구에서는 단순히 보상수준, 성과와 보상사이의 연계성 등에 초점을 맞추었던 조직 내 보상시스템에 대한 연구를 확장하여 보상시스템 질(투명성, 공정성, 자기통제력)이 종업원의 보상시스템에 대한 만족도와 노력투입에 미치는 영향에 대해 분석하고자 하였다. 특히 기존의 화폐적 보상에 국한시켰던 연구들을 비화폐적인 부분까지 확대하여 이러한 화폐적, 비화폐적 보상시스템의 질이 보상시스템에 대한 피보상자 만족도와 노력투입에 미치는 영향을 분석하였다.

연구목적을 분석하기 위해 동남권(부산, 경남, 울산) 소재 대학의 파트타임 경영대학원 학생을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 회수된 210부의 설문을 대상으로 구조방정식 모형을 통해 실증분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 보상시스템 질(투명성, 공정성, 자기통제)이 피보상자의 보상시스템 만족도에 미치는 영향을 분석한

결과 보상시스템을 보다 투명하고, 공정하며, 자기 스스로 통제가능하다고 생각할수록 보상시스템에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 보상시스템 질과 피보상자의 노력투입 사이의 관련성을 분석한 결과 보상시스템의 질과 노력투입 사이에 정(+)의 관련성을 보이는 것으로 나타났다. 이는 피보상자가 보상시스템의 질적 수준이 높다고 인식할수록 노력투입을 보다 많이 한다는 것을 의미한다.

마지막으로 보상시스템에 대한 만족도와 노력투입 사이에도 기대한바와 동일하게 정(+)의 관련성을 보였다. 보상시스템에 대한 피보상자의 만족은 그들의 바람직한 노력투입을 유도할 수 있다는 것을 단적으로 보여주는 결과이며, 피보상자의 보상시스템에 대한 만족도를 높일 수 있도록 보다 투명, 공정하며 효율적인 보상시스템 설계가 매우 중요하다는 것을 의미한다.

한편 연구의 한계점도 존재하는데 향후, 보완 또는 추가연구가 이루어져야 할 부분들은 다음과 같다. 첫째, 표본 데이터의 문제이다. 본 연구에서는 표본에 다양한 기업에 속해 있는 종업원을 대상으로 분석하였다. 조직 내 보상시스템은 다양하고 이런 다양한 조직의 보상시스템 특성을 통제한 후 보상시스템 질이 만족도와 노력투입에 미치는 영향을 분석해 본다면 보다 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 설문데이터의 한계점이다. 본 연구에서는 다양한 기업들에 속해 있는 종업원들을 대상으로 하였고, 데이터 자체가 설문으로만 구성되다보니 개인의 인식차이에 의하여 객관적 데이터로서의 가치가 달라질 수 있다. 또한 변수측정을 위한 모든 설문문항에 대해 한 응답자의 응답을 바탕으로 자료를 수집하여 설문응답자 특성에 따라 분석결과가 상이해 질 수도 있다. 연구모형의 검증에 사용된 모든 변수가 요인분석에 의해 비록 내적일관성을 보였다할지라도 개인의 주관적인 판단이 연구결과에 크게 영향을 미칠 수밖에 없다. 이 또한 재무적 데이터나 측정가능한 객관적 지표와 결합시킨다면 좀 더 신뢰성이 높은 결과를 이끌어낼 수도 있을 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 결과변수로 노력투입만을 고려하였다. 많은 선행연구들에서 직무만족, 종업원이직성향 등 결과변수를 다양하게 고려하여 분석하고 있다.

향후 보상시스템의 질, 보상시스템 만족도와 이들 변수들간의 관계를 확대하여 분석해 본다면 보다 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 보인다.

이런 연구의 한계에도 불구하고 본 연구는 조직구성원의 유인보상시스템 설계에 있어 보상수준, 보상형태뿐만 아니라 보상시스템의 질이 높을수록 보상시스템에 대한 만족도와 노력투입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 실증적으로 규명해 보았는데 연구의 의의를 찾을 수 있다. 앞에서 제시한 연구한계를 보다 확대 발전시킨다면 조직구성원을 동기부여 시키기 위한 효율적 보상시스템 설계, 운영과 관련된 많은 학문적, 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

참고 문헌

- [1] 김유승, "성과지향적 보상시스템의 공정성지각과 동기유발에 관한 연구", 한국외국어 대학교 석사 학위논문, 2003.
- [2] 김충련, SAS라는 통계상자, 데이터플러스, 2000.
- [3] 박종혁, 권석균, "팀제 하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과", 인사관리연구, 제30권, 제3호, pp.87-119, 2006.
- [4] 손명호, 김재구, 유태우, 임호순, 이희석, "기업 전략에 따른 균형성과표 성과지표 비교분석", 경영정보학연구, 제13권, 제1호, pp.1-22, 2003.
- [5] 신성욱, 지성권, 송신근, "성과측정시스템의 특성과 경영성과", 벤처경영연구, 제12권, 제1호, pp.77-106, 2009.
- [6] 유명희, "기업의 인센티브 여행제시가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향연구", 관광학연구, 제31권, 제5호, pp.419-436, 2007.
- [7] 장재운, "성과급제 도입효과: 내적동기이론과 공정성이론의 적용", 성신여대 심리학과 학술연구, 2003.
- [8] 장은미, 양재완, "직무수행 노력에 있어 외재적 동기요인이 가지는 복합적인 영향에 관한 연구", 인사관리연구, 제26집, 제1권, pp.175-191, 2002.
- [9] 정진철, 한주희, "직무수행 노력과 조직몰입에

미치는 직무동기의 차별적 영향력에 관한 연구”, 대한경영학회, 제38호, pp.1071-1092, 2003.

[10] 정진철, 한주희, “성과-보상 연계성의 종업원 생산성제고에 미치는 영향에 대한 고용 안정성의 역할”, 중앙대학교 경영학부 학술연구, 2004.

[11] 한상현, “보상구조와 미래기업가치에 관한 연구”, 부산대학교 박사학위논문, 2004.

[12] 한주희, 고수일, “성과-보상 연계성, 스트레스 및 내재적 동기의 관계”, 인사관리연구, 제30권, 제2호, pp.25-44, 2006.

[13] J. S. Adams, “Inequity in social Exchange,” *Advances in social Psychology*, Vol2, pp.267-299, 1965.

[14] G. P. Baker, “Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts,” *Journal of Human Resources*, Vol.37, pp.728-751, 2002.

[15] J. Brockner, S. Grover, T. Reed, and R. Dewitt, “Layoffs, Job Insecurity & Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship,” *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.413-425, 1992.

[16] S. P. Brown and T. W. Leigh, “A New Look at Psychological Climate & Its Relationship to Job Involvement, Effort, & Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, pp.358-368, 1996.

[17] B. S. Frey, *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing Ltd, 1997.

[18] R. Gibbons, “Incentives in Organizations,” *Journal of Economic Perspectives*, Vol12, pp.115-132, 1998.

[19] O. Janssen, “Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.1039-1050, 2001.

[20] M. C. Jensen and W. H. Meckling, “Theory of

the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics*, Vol.37, pp.305-360, 1976.

[21] R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.75-85, 1996.

[22] M. C. Langedijk and P. M. L. Ykema-Weinen, *Belonen in Strategisch Perspectief*, Assen, Kon, Van Gorcum/Stichting Management Studies, 2000.

[23] E. A. Locke and D. Henne, “Work Motivation Theories,” *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, UK, Wiley, pp.1-35, 1986.

[24] C. Prendergast, “The Provision of Incentives in Firms.” *Journal of Economic Literature*, Vol.37, pp.7-13, 1999.

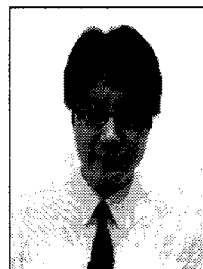
[25] H. Thierry, “Payment by Result Systems: A Review of Research 1945-985,” *Applied Psychology*, Vol36, pp.91-108, 1987.

[26] M. F. Van Herpen, C. M. Van Praag, and M. K. Cools, “the effects of performance measurement and compensation on motivation : an empirical study,” *De Economist*, Vol.153, No.3, 2005.

저자 소개

신 성 욱(Sung-Wook Shin)

정회원



- 2003년 2월 : 부산대학교 회계학과(경영학석사)
- 2007년 2월 : 부산대학교 회계학과(경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 BK21 계약교수

<관심분야> : 원가회계, 관리회계, 성과보상시스템