

연구논문

개인 성과급제가 직무만족도에 미치는 영향과 내재적·외재적 동기 수준에 따른 집단 비교: 청년층 근로자를 중심으로*

양 준 모**
배 관 표***

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 연구 가설
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 시사점

〈요약〉

본 연구는 전망이론의 손실회피 성향 개념이 기대 이론 등 성과급제에 대한 기존의 이론을 보완할 수 있을 것으로 보고, 개인 성과급제로 한정하여 성과급제가 직무만족도에 미치는 영향을 검토하되, 일자리의 내재적 동기와 외재적 동기의 수준에 따라 성과급제의 영향이 상이한지 검토하였다. 다수의 선행연구들은 성과급제가 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 결과를 확인하였고, 이를 기대이론에 근거하여 설명 및 해석하였다. 그러나 본 연구는 직무만족도에 대해 심리적인 성향이 복합적으로 작용한 결과라고 보는 것이 타당하다고 판단하였고, 일자리의 내재적 동기와 일자리의 외재적 동기의 수준에 따라 성과급제에 대한 손실회피의 영향이 상이하게 작용할 것으로 보았다. 이는 일자리의 내재적 동기와 일자리의 외재적 동기의 수준에 따라 성과급제가 직무만족도에 미치는 영향이 다를 수 있음을 의미한다. 이에 직무만족도에 대한 성과급제의 영향과 이러한 영향이 일자리의 내재적 동기와 외재적 동기의 수준에 따라 상이함을 확인하였고, 분석 결과를 토대로 이론적 시사점과 정책적 시사점을 제시하였다.

[주제어: 성과급제, 내재적 동기, 외재적 동기, 기대이론, 손실회피 성향]

* 본 논문은 제1저자의 석사 졸업논문인 『성과급제가 직무만족도에 미치는 영향 - 개인 성과급제와 청년층 근로자를 중심으로』를 수정·보완하여 작성되었음

** 제1저자, 한국청소년정책연구원 위촉연구원, 충남대학교 국가정책대학원 박사학위 과정 (junmo3596@naver.com)

*** 교신저자, 충남대학교 국가정책대학원 부교수(kwanpyo@cnu.ac.kr)

I. 서론

성과급제는 한국에서 1980년대 인건비 상승에 대응하는 방안으로 논의가 시작되었으나, 본격적인 도입은 1997년 외환위기 이후 이루어졌다(김종연·이건희, 2015; 정권택·박경규·임효창, 2008; 정연앙·최장호, 2008). 이후 성과급제는 민간기업부터 정부 부처까지 여러 조직으로 확대되며 임금체계의 핵심으로 자리 잡고 있다. 성과급제의 역사가 상당한 만큼, 다수의 선행연구들은 성과급제가 근로자의 직무만족도와 같은 주요 직장 성과에 미치는 영향을 다각도로 분석하였다. 그러나 그 효과에 대한 일관된 결론은 도출되지 않았다(배형국, 2003; 정권택·박경규·임효창, 2008; 이라나, 2010; 유영숙, 2011). 일부 연구는 성과급제가 예상과 달리 부정적이거나 유의미하지 않을 수 있다는 이론 및 근거를 제시하였다(김성환·홍진근·정지은, 2021; 양혁승 외, 2021). 이는 성과급제의 효과가 연구 설계, 집단별 차이에 따라 다를 수 있음을 시사하며, 직무 및 조직에 대한 만족도를 좌우하는 요인을 고려한 세부적 분석이 필요함을 의미한다.

성과급제에 대한 선행연구는 다음과 같이 두 가지로 구분된다. 첫째, 성과급제가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 확인한 연구들이 있다. 정권택·박경규·임효창(2008)의 연구는 성과주의 인사제도가 기업의 성과에 미치는 영향을 검토하였다. 이들은 독립변수로 “선별적 채용제도, 공식적 교육훈련제도, 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도”를 합산하여 사용하였고, 종속변수로 “인지된 조직성과”와 “재무적 조직성과(1인당 매출액, 1인당 이익)”를 설정하였다. 연구 결과, 성과주의 인사제도는 인지된 조직성과와 1인당 이익에는 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤으나, 1인당 매출액에는 유의미하지 않았다. 또한 최고경영자의 지원이 독립변수의 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다(정권택·박경규·임효창, 2008). 김성환·홍진근·정지은(2021)의 연구는 성과급제가 세전 총자산수익률(ROA)에 미치는 영향을 분석하며, 기술선도형 기업과 비 기술선도형 기업으로 구분하여 비교하였으며, 집단별로는 임원, 일부 직원, 전체 직원으로 구분하였다. 해당 연구에 따르면, 성과급제는 비 기술선도형 기업에서 모든 대상에 부정적 영향을 미쳤지만, 기술선도형 기업에서는 전 직원 대상일 경우에만 부정적인 영향을 미쳤다.

이 외의 여러 연구들은 재무적 성과 이외에 근로자의 주관적 평가인 조직행태(organizational behavior)에 미치는 영향들을 살펴보았다. 정연앙·최장호(2008)의 연구

는 성과급제를 ‘연봉제’, ‘개인 성과급제’, ‘팀 성과급제’, ‘사업부성과급제’, ‘전사성과급제’로 구분하고, 각각이 근로자의 직무만족도에 미치는 영향을 검토하였다. 연구 결과에 따르면 ‘연봉제’, ‘전사성과급제’ 및 ‘개인인센티브와 성과급제 병행 시행’, ‘성과급에 따른 보상 차이가 큰 경우’ 등 다양한 조건에서 직무만족도가 높게 나타났다. 김종연·이건희(2015)의 연구는 한국노동패널 15차 자료를 활용하여 근로시간이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과, 근로시간이 평균 이하일 때 개인 성과급제가 직무만족도에 더 긍정적 영향을 미쳤으나, 근로시간이 평균 이상인 경우에는 집단 성과급제가 더 긍정적이었다. 조직몰입도의 경우, 성과급제 형태에 따른 차이는 없었으나, 근로시간이 높은 집단에서 조직몰입도가 낮게 나타났다. 임운취(2017)의 연구는 기대이론과 공정성이론에 근거하여 성과급제가 근로자의 동기부여에 미치는 영향을 국내 근로자와 중국의 근로자를 대상으로 연구하였다. 결과로서 중국 근로자에게 성과급제는 동기부여에 유의미한 긍정적 영향을 미쳤지만, 국내 근로자에게는 유의하지 않았다. 또한, 인사 평가 공정성과 조직지원 인식이 높을수록 성과급제의 효과가 높게 나타났다. 정유성·성상현(2023)의 연구는 한국노동패널 2009-2020년 패널 자료를 바탕으로 성과급제가 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향을 분석하였으며, 조직몰입도에 대한 성과급제의 효과를 직무만족도가 부분 매개하는 것을 확인하였다. 또한 해당 연구는 기업 형태, 업종, 직종, 기업규모에 따라 성과급제가 미치는 영향을 다각도로 검토하였다. 이와 같이 선행연구들은 성과급제가 직무만족도와 재무적 성과든 조직행태든 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였으나(정권택·박경규·임효창, 2008; 정연앙·최장호, 2008; 임경록, 2011; 김종연·이건희, 2015; 임운취, 2017; 정유성·성상현, 2023), 성과급제의 부정적인 영향에 대해 이론 또는 실증적 결과를 제시한 연구도 일부 존재한다(Giacobbe-Miller et al., 2003; Beer & Cannon, 2004; 김성환·홍진근·정지은, 2021). 또한, 임운취(2017)의 연구는 국내 근로자의 경우 성과급제가 유의미한 영향을 미치지 않음을 보고하며, 성과급제의 효과가 집단 및 환경에 따라 상이하게 나타날 수 있음을 시사하였다.

성과급제에 대한 연구 결과가 일관되지 않는 것에는 여러 요인이 있을 수 있다. 첫째, 성과급제가 근로자의 주관적 평가와 기업의 재무적 성과에 미치는 영향은 구분될 필요가 있다. 성과급제의 영향을 근로자의 주관적 평가로 한정할 경우, 성과급제는 직무만족도에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 많으나(정권택·박경규·임효창, 2008; 정연앙·최장호, 2008; 임경록, 2011), 동기부여에는 유의미한 영향을 미치지 않는다는

결과도 있다(임운취, 2017). 이와 관련하여 본 연구는 성과급제가 직무만족도에 미치는 영향으로 연구 범위를 한정하고자 한다. 둘째, 연구 결과가 일관되지 않는 것에는 성과급제의 직무만족도에 대한 영향이 근로자의 개인적 특성에 따라 상이하게 나타나기 때문일 수 있다. 본 연구는 기대 이론과 전망 이론에 기초하여 일자리의 내재적·외재적 동기의 수준에 따라 성과급제의 영향이 상이할 수 있다고 보았다. 셋째, 성과급제의 효과는 집단에 따라 다르게 나타날 수 있다. 공무원, 제조업, 교육행정직을 대상으로 한 선행연구들이 있으나(배형국, 2003; 이근주·이혜운, 2007; 배준영·이강표, 2014), 본 연구는 청년층 근로자에 주목하고자 한다. 청년층은 직무에 대한 기대와 만족도가 민감하게 작용하는 집단으로, 성과급제가 이들의 직무만족도에 미치는 영향에 대한 연구는 필수적이다. 또한, 청년층 근로자들은 노동시간에서의 장기적으로 근속할 가능성이 낮기 때문에(박진아·한재룡·신동열, 2016; 이지은, 2023), 청년층 근로자들의 직무만족도에 관한 관심은 이론적으로나 정책적으로나 중요도가 높다. 이와 관련하여 개인 성과급제는 청년 근로자의 직무만족도에 직·간접적 영향을 미치는 동기요인으로 작용할 수 있으며, 기대 이론과 전망 이론은 이를 설명하는 이론적 틀을 제공할 수 있다. 이에 연구 질문은 다음과 같다. 첫째, 성과급제가 청년층 근로자의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는가? 둘째, 내재적 동기와 외재적 동기의 수준에 따라 성과급제의 직무만족도에 대한 영향은 달라지는가? 본 연구는 연구 질문에 기반한 분석 과정을 통해 성과급제와 직무만족도 간 관계에 대한 이론적 시사점과 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 논의 및 연구 가설

1. 성과급제와 직무만족도

성과급제는 ‘개인 및 조직의 성과에 따라 조직 구성원들에게 차별적으로 보상하는 제도’로, 기업이 성과급제를 도입하여 조직구성원에게 성과 향상을 위한 동기를 부여할 수 있다(Swiss, 2005; 정유성·성상현, 2023). 성과급제는 개인 단위로 평가하여 성과급을 지급하는 ‘개인 성과급제’와 팀, 부서 또는 조직 전체를 단위로 성과를 평가하여 보상하는 ‘집단 성과급제’로 구분된다(김성환, 1993).

기업이 성과급제를 도입하는 주된 목적은 성과를 향상시키고자 하는 유인을 조직 구성원들에게 제공하기 위해서라고 할 수 있다(Swiss, 2005; 정유성·성상현, 2023). 이와 관련하여 Vroom(1964)은 근로자의 직무에 대한 노력이 일정한 성과로 나타나고, 이러한 성과에 대한 보상이 충분하게 주어지면, 근로자는 성과에 대한 보상을 기대하여 다음 기에도 좋은 성과를 위해 열심히 노력할 동기를 얻게 될 것이라 주장했다(Fred, 2011에서 재인용). 만일 근로자가 성과급제를 통해 노력과 성과에 대한 보상을 충분히 받을 수 있다고 기대하게 된다면, 근로자는 성과급제를 통해 성과를 향상하기 위한 동기를 얻게 될 것이다. 이와 관련하여 정연양·최장호(2008)의 연구, 김종연·이건희(2015)의 연구 및 정유성·성상현(2023)의 연구가 직무만족도 또는 조직몰입도에 대한 성과급제의 정(+)적인 영향을 확인함으로써, Vroom의 기대이론을 지지한 바 있다.

그러나 본 연구는 전망 이론을 통해 성과급제에 대한 기존의 기대 이론을 보완할 수 있다고 보았다. 전망 이론은 '위험이 따르는 선택이 대안으로서 제시될 때, 인간이 어떠한 심리 과정을 통해 의사결정을 내리는지를 설명한 이론'이다(Kahneman & Tversky, 1979). 전망 이론은 다양한 시사점을 제공하는 범용적인 이론이다. 그러나 본 연구는 성과급제와 관련하여 전망이론의 손실회피 성향에 관하여 주목하고, 손실회피 성향과 평균회귀 효과를 바탕으로 성과급제가 직무만족도에 미치는 영향에 대한 이론을 제시하고자 한다.

손실회피 성향은 전망이론의 주요 개념 중 하나로서, 기준점에서의 이익을 경험할 때 느끼는 만족감보다, 동일한 수준에서의 손실을 경험할 때 느끼는 상실감이 보다 민감하게 체감될 수 있다는 이론이다(Kahneman & Tversky, 1979). 또한, 평균회귀 현상은 개인의 성과 및 평가 점수와 관련하여 본인의 평균을 기준으로 상회와 하회를 반복하는 현상을 의미한다. 이러한 현상은 조직에서의 성과급 제도와 근로자의 관계에서도 유사한 형태로 나타날 수 있다. 성과급제가 도입된 조직의 근로자 개인 및 집단은 성과 평가에 있어 평균을 기준으로 회귀할 가능성이 높다. 현재 본인의 평균을 상회하는 평가를 받은 근로자 개인 또는 집단은 다음 기 평가에서 현재보다 낮은 평가를 받을 가능성이 높고, 반대로 본인의 평균을 하회하는 평가를 받은 근로자 개인 또는 집단은 다음 기 평가에서 현재보다 높은 평가를 받을 가능성이 높다. 전망 이론에 기초하여 볼 때, 이전 평가보다 상회하는 평가를 받아 보상을 받을 때의 만족감보다는 이전 평가보다 하회할 때의 상실감이 상대적으로 민감하게 느껴질 가능성이 높다. 만일 근로자가 본인의 평균을 기준으로 성과급의 상승과 감소를 반복하게 된다면, 성과 감

소로 인한 보상 감소의 불만족이 성과급 상승으로 인한 보상 만족을 상쇄할 수 있다. 이에 성과급제가 근로자의 직무만족도를 향상하는 요인으로서 제 역할을 해내지 못하게 되는 것이다. 그러므로 성과급제의 영향이 정(+)적인지, 유의하지 않은지, 또는 부(-)적인지에 대해서는 실증적인 검토가 필요하다. 우선 선행연구에 근거하여 보수적인 입장으로 성과급제가 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

가설1: 성과급제는 근로자의 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2. 일자리의 내재적·외재적 동기와 성과급제

본 연구는 일자리의 내재적 동기와 외재적 동기 수준에 따라 직무만족도에 대한 성과급제의 영향이 달라질 수 있다고 보았다. 일자리의 내재적 동기란, 일자리 자체에서 오는 동기로서 ‘직무로 인한 개인의 발전가능성’, ‘일에 대한 흥미’ 등이 해당될 수 있으며, 일자리의 외재적 동기는 일 외부에서 오는 동기로서 ‘소득’, ‘근로시간’, ‘승진 기회’, ‘휴가 제공’, ‘고용 안정성’ 등이 해당될 수 있다(Amabile, 1985; 전병윤·조왕욱·정진철, 2022에서 재인용).

내재적 동기가 높은 근로자는 직무 자체에서 얻는 성취감과 만족감이 크기 때문에 성과급제에서 발생할 수 있는 보상의 변동이나 손실에 대한 두려움보다 직무에서 오는 만족감이 더 큰 영향을 미친다. 이는 성과급제 도입 시 손실 가능성에 대한 두려움이 상대적으로 줄어들어, 성과급제가 내재적 동기가 높은 근로자에게 더욱 긍정적인 영향을 미치는 이유를 설명할 수 있다. 또한, 외재적 동기가 높은 근로자는 성과급제로 인해 보상에 대한 기대가 크기 때문에, 성과가 달성될 경우 손실에 대한 두려움보다 성과로 인한 보상에 대한 긍정적인 기대가 보다 크게 작용할 수 있다. 이러한 기대감은 성과급제가 외재적 동기가 높은 근로자에게 긍정적으로 작용하는 중요한 요인이 될 수 있다.

그러므로 내재적 동기든, 외재적 동기든, 일자리의 동기가 높은 근로자들은 손실회피 성향보다는 기대효과가 크게 작용하여 성과급제가 긍정적인 영향으로 작용하고, 일자리의 동기가 낮은 근로자들은 손실회피 성향이 크게 작용하여 성과급제가 유인으로서 작용하지 않을 수 있다. 만일 이러한 가설이 검증된다면, 외재적 동기를 강화하기 어려운 중소기업에서는 단순히 성과급제를 도입하기보다 직무 설계 개선, 직원 교

육 프로그램 확대 등 내재적 동기를 강화하는 방안을 고려해야 할 것이다. 이는 중소기업 지원 정책의 방향성을 재정립하고, 지속 가능한 직무만족도 향상 전략을 수립하는 데에 있어서도 유의미한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

1) 일자리의 내재적 동기와 성과급제

개인의 발전가능성은 직무의 경험을 통해 개인이 성장할 수 있을 것으로 기대되는 수준과 이에 대한 만족 수준을 의미하며, 이는 일자리의 내재적 동기로 분류될 수 있다. 개인의 발전가능성이 높은 근로자는 직무 경험을 통한 개인적인 성장과 성취를 기대하며, 성과급제가 도입될 경우 이러한 기대가 성과 향상에 대한 동기를 더욱 강화하는 데 기여할 수 있다. 이러한 근로자들에게 성과급제는 보상이 단순한 금전적 유인에 그치지 않고, 직무 수행의 성과와 발전 가능성을 강화하는 유인으로 작용할 수 있다.

반면, 개인의 발전가능성이 낮다고 인식하는 근로자의 경우, 성과급제가 도입된다 하더라도 근로자가 느끼는 성과 향상의 유인은 상대적으로 적을 수 있다. 이러한 근로자들은 직무를 통해 성취감을 느끼지 못하거나 개인적 성장을 기대하지 않기 때문에, 성과급제가 성과 향상을 위한 동기부여보다는 평가로 인해 발생할 수 있는 불안이나 부담감으로 작용할 가능성이 크다. 특히, 성과급제의 평가 기준이 불명확하거나 과도한 경쟁을 요구할 경우, 이들은 낮은 평가로 인해 심리적 스트레스를 경험하거나 동기 저하를 겪을 수 있다. 이에 성과급제로 인한 성과 향상의 유인이 미미하게 작용하거나, 오히려 부(-)적으로 나타날 수 있다.

가설2-1: 성과급제는 개인의 발전가능성이 높은 직장에 종사하는 근로자의 직무만족도에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 성과급제는 개인의 발전가능성이 낮은 직장에 종사하는 근로자의 직무만족도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

2) 일자리의 외재적 동기와 성과급제

본 연구는 소득 수준에 따라 직무만족도에 대한 성과급제의 영향이 상이할 수 있다고 보았다. 소득 수준이 높은 근로자의 경우에는 소득을 일자리 평가 기준의 높은 우선순위로 생각하는 근로자일 가능성이 높다. 따라서 성과급제가 도입될 경우, 성과향상을 통해 보다 높은 소득을 추구할 가능성이 높다.

소득이 높은 근로자와 달리, 소득이 낮은 근로자의 경우에는 소득 수준이 일자리 평가 기준의 높은 우선순위에 있을 가능성이 상대적으로 낮다. 소득 수준이 낮은 근로자는 소득보다 낮은 업무 강도나, 안정적인 소득 수준에 만족할 가능성이 상대적으로 높다. 이에 보다 높은 성과와 관련한 성과급제의 유인과 장려를 손실회피 성향에 근거한 부담과 걱정이 상쇄할 수 있다. 이와 같이 부담과 걱정이 기대심리를 상쇄할 경우에는 성과급제가 직무만족에 미치는 영향이 미미하게 나타나거나, 오히려 부(-)적으로 나타날 수 있다.

가설3-1: 성과급제는 소득이 높은 근로자의 직무만족도에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 성과급제는 소득이 낮은 근로자의 직무만족도에 부(-)-적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 근로형태에 따라 직무만족도에 대한 성과급제의 영향이 상이할 수 있다고 보았다. 정규직 근로자는 성과급제가 도입될 경우 성과에 대한 보상을 기대할 수 있으며, 이에 대한 기대로 성과급제가 직무만족도에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

정규직 근로자와 달리, 비정규직 근로자는 성과급 평가에서의 낮은 평가가 보상의 감소와 함께 취업 지속의 불안으로 작용할 수 있다. 물론 낮은 성과급 평가가 항상 비정규직 근로자의 근로 계약 중단으로 연결되는 것은 아니지만, 비정규직 근로자의 입장에서 근로 계약에 대한 부담이 부정적인 요인으로 작용할 수 있다. 그러므로 근로 계약에 대한 부담과 우려가 높은 성과에 대한 기대를 상쇄하여 성과급제가 성과 향상에 대한 동기의 유인으로서 미미하게 작용하거나, 오히려 부(-)적으로 나타날 수 있다.

가설4-1: 성과급제는 정규직 근로자의 직무만족도에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

가설4-2: 성과급제는 비정규직 근로자의 직무만족도에 부(-)-적인 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 분석자료 및 분석대상

본 연구는 한국노동연구원이 제공한 21-25차 한국노동패널조사(Korean Labor and Income Panel Study: KLIPS) 자료를 활용하였다. 이는 2018년부터 2022년까지의

자료를 포함하며, 한국노동패널은 1998년(1차 조사)부터 2022년(25차 조사)까지의 데이터를 공개하고 있다.

본 연구는 최신 데이터를 바탕으로 한 결과를 도출하고자 21-25차 자료를 분석에 활용하였다. 분석 대상을 2018-2022년(21-25차) 자료로 한정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 성과급제 도입 방식 및 도입 수준의 차이가 시점별로 다르게 나타날 수 있음을 고려하여, 최신 자료를 통해 신뢰도 높은 결과를 도출하고자 하였다. 둘째, 감소 또는 정체되는 성과급제 도입 기업 비율의 추세는 2018년 이후로 눈에 띄게 증가하고 있다(통계청, 2013; 통계청, 2016; 통계청, 2019; 통계청, 2022). 이에 해당 시기 이후를 분석 대상으로 선정하는 것은 연구적으로 의미가 높다. 그러므로 2018년 이후부터 최신의 자료를 활용하여 시의성과 타당성이 높은 연구를 설계하고자 하였다.

분석 대상은 청년층 임금근로자에 해당한다. 또한 본 연구는 「청년기본법」 제3조의 정의에 따라 만 19세 이상 만 34세 이하를 청년의 정의로 보고 연구를 설계하였다. 다만, 패널 데이터의 특성상 차시가 증가함에 따라 근로자들의 연령은 매년 1세가 증가하게 된다. 이에 한국노동패널 21차 조사에 응답한 만 19세 이상 만 34세 이하 임금근로자를 분석 대상으로 설정하되, 연구 대상을 고정적으로 관찰하고자 매년 연령의 대한 기준을 1세가 증가하도록 설계하였다. 따라서 한국노동패널 21차 조사의 만 19세 이상 만 34세 이하의 연구 대상은 한국노동패널 25차 조사에서 만 23세 이상 만 38세 이하에 해당하게 된다.

2. 변수측정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 ‘직무만족도’이며, 5점 리커트 척도의 5개 문항으로 구성되어 있다. 이에 대한 문항으로는 “나는 현재 하고(맡고) 있는 일에 만족하고 있다.”, “나는 현재 하고(맡고)있는 일을 열정적으로 하고 있다.”, “나는 현재 하고(맡고)있는 일을 즐겁게 하고 있다.”, “나는 현재 하고(맡고)있는 일을 보람을 느끼면서 하고 있다.”, “별다른 일이 없는 한 현재 하고 (맡고)있는 일을 계속하고 싶다.”에 해당하며(한국노동연구원, 2022), 5개 문항 응답의 평균값을 직무만족도로 사용하였다. 이에 최고점은 5점이며, 최하점은 1점에 해당된다. 또한, 5개 문항에 대한 Cronbach's α 계수는 0.92로

나타나 내적일관성이 높은 것을 확인하였다.

2) 독립변수

본 연구의 독립변수는 ‘개인 성과급제 도입 여부’이다. 이는 “이 일자리에서는 임금을 결정할 때 성과급 제도를 사용하고 있습니까?”라는 1차 문항과 성과급제 유형에 대한 2차 문항에 대한 응답을 통해 구성하였다(한국노동연구원, 2022). 1차 문항의 응답은 ‘그렇다.’, ‘아니다.’와 ‘모른다.’로 구성되어 있으며, ‘모른다.’로 응답한 대상자는 결측값으로 구분하여 분석대상에서 제외하였다. 또한, 2차 문항에서 개인 성과급제를 도입하고 있다고 응답한 경우 1, 그 외의 경우는 0으로 설정하였다. 이에 성과급제를 도입하지 않았거나 집단 성과급제 도입 근로자는 개인 성과급제 도입 근로자의 비교 집단이 된다.¹⁾

3) 집단변수

본 연구의 집단변수는 일자리의 내재적 동기와 일자리의 외재적 동기이다. 일자리의 내재적 동기는 ‘개인의 발전가능성’이며, 일자리의 외재적 동기는 ‘소득수준’과 ‘근로형태(정규직/비정규직)’로 구성되어 있다.

‘개인의 발전가능성’에 대한 질문은 “주된 일과 관련하여 아래의 항목들에 얼마나 만족하고 계십니까?”에 대한 문항의 하위 문항으로서 “(6) 개인의 발전가능성”이며, 이에 대한 응답을 변수로 활용하였다(한국노동연구원, 2022). 응답은 ‘매우 만족’이 1점에 해당하고, ‘매우 불만족’이 5점에 해당하며, 본 연구는 중앙값을 고려하여 하위 50%에 해당하는 ‘매우 불만족’, ‘불만족’, ‘보통’의 응답을 0점으로 환산하고, 상위 50%에 해당하는 ‘매우 만족’, ‘만족’의 응답을 1점으로 환산하여 더미변수로 활용하였다.

‘소득수준’은 세금공제 후 월평균 소득에 해당한다. 소득수준 변수가 통제변수로 활용된 경우에는 월평균 소득에 대한 응답을 변수로서 그대로 활용하였으나, 집단변수로 활용했을 경우에는 중앙값을 기준으로 상위 50%와 하위 50%로 구분하였다. 또한 근로 형태는 정규직과 비정규직으로 구분되며, 비정규직을 기준변수인 0의 값으로 환

1) 이와 관련하여 집단 성과급제 도입 근로자를 분석 대상에서 제외하여도 분석 결과가 크게 달라지지 않으나, 본 연구는 집단 성과급제 도입 근로자를 비교집단으로 설정하여 연구를 설계하였다.

산하여 활용하였다.

4) 통제변수

통제변수는 선행연구에 근거하여 ‘성별’, ‘만 나이’, ‘학력’, ‘거주 지역’ 및 ‘혼인 유무’로 설정하였다. 다양한 선행연구에서는 해당 변수들을 활용하여 직무만족도에 대해 유의한 것을 확인한 바 있으나, 주로 횡단면 분석이 활용되었기에 패널회귀분석을 활용하는 본 연구는 변수의 유의성을 재확인할 필요가 있다.

‘성별’ 변수는 “성별은 무엇입니까?”라는 문항을 통해 측정되었으며, 여성을 0, 남성을 1로 환산하여 사용하였다. ‘학력’ 변수는 “학교는 어디까지 다니셨습니까? 혹은 다니고 계십니까?”라는 문항과 “그 학교를 마치셨습니까? 이수 여부를 답해 주십시오.”라는 문항을 통해 대졸 이상을 1, 대졸 미만을 0으로 환산한 더미변수를 활용하였다. ‘거주지역’ 변수는 ‘서울특별시’, ‘인천광역시’, ‘경기도’ 지역에 거주할 경우는 1, 그 외의 지역에 거주할 경우는 0으로 환산한 더미변수를 활용하였다. ‘혼인 유무’는 “현재 혼인상태는 어디에 해당됩니까?”라는 문항을 통해 측정되었으며, 기혼이며 배우자가 있는 경우를 1, 그 외를 0으로 환산한 더미변수로 활용하였다. 또한, 연도 변수는 자료가 응답된 연도에 해당한다.

3. 분석 방법

본 연구는 성과급제가 근로자의 직무만족도에 미치는 영향과 일자리의 내재적 동기 및 외재적 동기의 수준에 따라 이러한 영향이 상이한지 검토하고자 한다. 분석 방법으로는 보다 엄밀한 추정을 위해 패널 데이터를 활용한 패널 회귀분석을 사용하였다. 패널 데이터를 활용한 패널 회귀분석에는 POLS(Pooled Ordinary Least Squares) 회귀분석, 임의효과모형(Random Effects Model), 고정효과모형(Fixed Effect Model) 등이 있다. POLS는 시간적 특성을 고려하지 않은 기존의 OLS 회귀분석을 적용하는 방법으로, 단순하고 해석이 용이하다. 그러나 시간적 변화나 개인 간 차이를 통제하지 못해, 누락 변수 문제가 발생할 가능성이 있다. 특히, 직무만족도는 개인적 특성과 기업 환경 등 관찰되지 않는 요인들에 영향을 받으므로, 주요 변수와 오차항이 상관될 경우 내생성 문제가 발생할 수 있다. 이러한 내생성 문제는 임의효과모형 또는 고정효과모

형을 통해 부분적으로 해결 가능하다.

고정효과가 존재하거나 고정효과가 독립변수와 상관이 있을 경우 고정효과모형은 임의효과모형보다 효율적인 추정량을 제공할 수 있다(김대환·정창연, 2023). 이와 관련하여 하우스만 검증(Hausman Test)을 통해 최적 모형을 검증하였고, 모든 모형에서 귀무가설을 기각하였다.²⁾ 이에 본 연구는 보다 효율적인 추정량을 제공하는 고정효과 모형을 분석 방법으로 선택하였다.

IV. 분석결과

1. 기술통계량 및 상관관계분석

본 연구의 종속변수는 ‘직무만족도’이며, 평균은 3.56, 최소값은 1, 최대값은 5로 나타난다. 독립변수는 ‘개인 성과급제 도입 유무’이며, 평균은 0.07, 최소값은 0, 최대값은 1로 나타난다. 이는 7% 정도가 개인 성과급제를 도입하고 있음을 의미한다. 이와 관련하여 집단 변수에 따라 구분된 성과급제 도입 유무를 추가로 제시하였다. 개인의 발전가능성과 관련하여 개인의 발전가능성이 높은 경우 성과급제 도입 가능성은 9%로서 개인의 발전가능성이 낮은 경우(6%)보다 성과급제 도입 가능성이 높게 나타났다. 소득과 관련하여 소득이 중위값보다 높은 경우(10%)에는 소득이 중위값보다 낮은 경우(4%)보다 개인 성과급제 도입 가능성이 높게 나타났다. 또한, 정규직 근로자의 경우(8%)에는 비정규직 근로자(4%)와 비교하여 성과급제를 적용받고 있을 가능성이 높게 나타났다. 집단변수는 일자리의 내재적 동기와 외재적 동기로 구분된다. 일자리의 내재적 동기는 ‘개인의 발전가능성’으로 구성되며, 일자리의 외재적 동기는 ‘소득수준’과 ‘근로형태(정규직/비정규직)’으로 구성된다. 통제변수는 ‘성별’, ‘만 나이’, ‘학력’, ‘거주 지역’, ‘혼인 유무’, ‘연도 변수’로 구성되어 있다. 보다 자세한 전체 연도에 대한 표본의 기술통계량은 <표 1>에서 확인할 수 있다.

2) 모형2-1을 제외한 모든 모형에서의 하우스만 검증의 유의수준이 0.01 이하로 나타났으며, 모형2-1은 0.1 이하로 나타났다. 이와 관련하여 [부록 1]에 하우스만 검증 결과를 제시하였다.

〈표 1〉 기술통계량

구분	변수명		관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
종속 변수	직무 만족도		10,344	3.56	0.56	1	5
독립 변수	개인 성과급제 도입 유무	전체	10,344	0.07	0.26	0	1
		개인의 발전가능성 높음	4,249	0.09	0.29	0	1
		개인의 발전가능성 낮음	6,095	0.06	0.24	0	1
		소득 높음	5,769	0.10	0.30	0	1
		소득 낮음	4,575	0.04	0.19	0	1
		정규직	7,722	0.08	0.26	0	1
		비정규직	2,622	0.06	0.24	0	1
집단 변수	개인의 발전가능성		10,344	0.41	0.49	0	1
	소득		10,344	250.32	112.14	0	3480
	근로형태 (정규직/비정규직)		10,344	0.75	0.44	0	1
통제 변수	성별		10,344	0.52	0.50	0	1
	만 나이		10,344	30.09	4.29	19	38
	학력 (대졸 유무)		10,344	0.46	0.50	0	1
	거주 지역 (수도권 거주 유무)		10,344	0.52	0.50	0	1
	혼인 유무		10,344	0.38	0.60	0	5
	연도 변수		10,344	2020.10	1.43	2018	2022

변수 간 상관관계분석 결과는 〈표 2〉에 제시되어 있으며, 변수 간 상관관계는 모두 0.5 이하로 높지 않게 나타나 다중공선성의 초기 우려는 크지 않은 것으로 확인되었다. 다만, 상관관계분석만으로는 다중공선성 문제를 완전히 배제하기 어렵기 때문에, 보다 엄밀히 검토하기 위해 분산팽창요인(Variation Inflation Factor, VIF)을 확인하였다. 분석 결과, VIF 값은 최소 1.03, 최대 1.49, 평균 1.27로 나타났다. 이는 일반적인 다중공선성 기준(10 이하)을 충족하며, 특히 평균값이 매우 낮게 나타나 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다. 이를 바탕으로 본 연구의 분석에는 다중공선성으로 인한 제약이 없다고 판단하였다.

〈표 2〉 상관관계분석

변수명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 직무만족도	1.00										
2. 개인 성과급제 도입 유무	0.09***	1.00									
3. 개인의 발전 가능성	0.49***	0.06***	1.00								
4. 소득	0.23***	0.14***	0.20***	1.00							
5. 근로형태 (정규직/비정규직)	0.19***	0.03***	0.16***	0.34***	1.00						
6. 성별	-0.01	0.01	0.03***	0.25***	0.05***	1.00					
7. 만 나이	0.09***	0.05***	0.06***	0.36***	0.14***	0.15***	1.00				
8. 학력 (대졸 유무)	0.15***	0.08***	0.17***	0.23***	0.15***	-0.05***	0.20***	1.00			
9. 거주 지역 (수도권 거주 유무)	-0.08***	0.03***	-0.12***	0.03***	0.01	-0.06	0.01***	0.01	1.00		
10. 혼인 유무	0.07***	0.04***	0.03***	0.20***	0.08***	-0.01	0.46***	0.02	-0.03***	1.00	
11. 연도 변수	0.05***	0.00	0.00	0.17***	0.04***	0.03***	0.25***	0.05***	-0.02**	0.06***	1.00

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

2. 다중회귀분석 결과

청년층 근로자의 전체 집단을 대상으로 한 분석 결과는 〈표 3〉과 같으며, 모형1을 통해서는 가설1에 대한 검증이 가능하다. 청년층 근로자의 전체 집단을 대상으로 한 모형1의 분석 결과를 보면, 성과급제가 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($B = 0.04$, $p < 0.01$). 이는 성과급제가 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 보고한 정권택·박경규·임효창(2008), 정연양·최장호(2008), 임경록(2011) 및 정유성·성상현(2023)의 연구와 일치한다. 이에 전체 청년층 근로자에게는 전망 이론의 손실회피의 성향보다는 성과급에 대한 기대 심리가 보다 지대함을 확인할 수 있다. 또한 집단변수와 통제변수의 영향을 살펴보면, 개인의 발전가능성에 대한 만족이 높을수록($B = 0.34$, $p < 0.01$), 월평균 소득이 높을수록($B = 0.00$, $p < 0.01$), 정규직에 해당하는 경우($B = 0.11$, $p < 0.01$), 만 나이가 많을수록($B = 0.01$, $p < 0.05$) 직무만족도가 높게 나타났다.

〈표 3〉 다중회귀분석 - 모형1

종속변수: 직무만족도	모형1	
	고정효과모형(Fixed Effect Model)	
	<i>B</i>	<i>t</i>
개인 성과급제	0.04*	0.02
개인의 발전가능성	0.34***	0.01
월평균소득	0.00***	0.00
정규직	0.11***	0.03
남성	(omitted)	
만 나이	0.01**	0.00
대학 졸업 이상	0.04	0.06
수도권	-0.06	0.04
혼인	0.02	0.02
연도 변수	(omitted)	
상수	2.98***	0.11
R ²	Within	0.114
	Between	0.318
	Overall	0.254
Obs.	10,300	

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

청년층 근로자의 집단을 개인의 발전가능성에 대한 만족 수준에 따라 중앙값을 기준으로 상위 50%와 하위 50%로 구분하여 분석한 결과는 〈표 4〉에 제시되어 있다. 모형2-1을 살펴보면, 개인의 발전가능성에 대한 만족이 높은 집단에서는 성과급제가 근로자의 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($B = 0.08$, $p < 0.01$). 그러나 모형2-2를 살펴보면, 개인의 발전가능성에 대한 만족이 낮은 집단에서는 성과급제가 근로자의 직무만족도에 유의하지 않은 것을 확인할 수 있다. 개인의 발전가능성에 대한 만족이 낮은 근로자의 경우, 손실회피 성향이 상대적으로 크게 작용하여 성과 보상에 대한 기대를 상쇄하는 것을 볼 수 있다. 이에 개인의 발전가능성에 대한 만족이 낮은 근로자에게는 성과급제가 성과 향상에 대한 유인으로서 작용하지 못하는 것을 확인하였다.

〈표 4〉 다중회귀분석 - 모형2

종속변수: 직무만족도		모형2-1		모형2-2	
		고정효과모형(Fixed Effect Model)			
집단변수: 개인의 발전가능성		상위 50%		하위 50%	
		<i>B</i>	<i>t</i>	<i>B</i>	<i>t</i>
개인 성과급제		0.08**	0.04	0.03	0.04
월평균소득		0.00*	0.00	0.00***	0.00
정규직		-0.06	0.05	0.12***	0.03
남성		(omitted)		(omitted)	
만 나이		0.00	0.01	0.01	0.01
대학 졸업 이상		0.03	0.12	-0.01	0.07
수도권		0.04	0.08	-0.11*	0.07
혼인		0.04	0.04	0.01	0.03
연도 변수		(omitted)		(omitted)	
상수		3.73***	0.18	2.83***	0.15
R ²	Within	0.006		0.029	
	Between	0.006		0.055	
	Overall	0.008		0.046	
Obs.		4,232		6,068	

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

청년층 근로자의 집단을 소득 수준에 따라 중앙값을 기준으로 상위 50%와 하위 50%로 구분하여 분석한 결과는 〈표 5〉에 제시되어 있다. 모형3-1을 살펴보면, 소득 수준이 높은 집단에서는 성과급제가 근로자의 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($B = 0.05$, $p < 0.1$). 그러나 모형3-2를 살펴보면, 소득 수준이 낮은 집단에서는 개인 성과급제가 직무만족도에 유의하지 않은 것을 확인할 수 있다. 소득 수준이 낮은 근로자의 경우, 손실회피 성향이 상대적으로 크게 작용하여 성과 보상에 대한 기대를 상쇄하는 것을 볼 수 있다. 이에 소득 수준이 낮은 근로자에게는 성과급제가 성과 향상에 대한 유인으로서 작용하지 못하는 것을 확인하였다.

〈표 5〉 다중회귀분석 - 모형3

종속변수: 직무만족도		모형3-1		모형3-2	
		고정효과모형(Fixed Effect Model)			
집단변수: 월평균 소득		상위 50%		하위 50%	
		<i>B</i>	<i>t</i>	<i>B</i>	<i>t</i>
개인 성과급제		0.05*	0.03	0.03	0.06
개인의 발전가능성		0.34***	0.02	0.32***	0.02
월평균소득		0.00***	0.00	0.00***	0.00
정규직		-0.04	0.06	0.14***	0.04
남성		(omitted)		(omitted)	
만 나이		0.02***	0.00	-0.00	0.01
대학 졸업 이상		0.13	0.13	-0.11	0.08
수도권		-0.11*	0.06	-0.12	0.08
혼인		0.01	0.03	-0.00	0.04
연도 변수		(omitted)		(omitted)	
상수		2.90***	0.17	3.28***	0.17
R ²	Within	0.126		0.098	
	Between	0.202		0.204	
	Overall	0.200		0.181	
Obs.		5,726		4,574	

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

청년층 근로자의 집단을 근로 형태에 따라 구분하여 분석한 결과는 〈표 6〉에 제시되어 있다. 모형4-1을 살펴보면, 정규직 근로자 집단에서는 성과급제가 근로자의 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($B = 0.05$, $p < 0.1$). 그러나 모형4-2를 살펴보면, 비정규직 근로자 집단에서는 성과급제가 근로자의 직무만족도에 유의하지 않은 것을 확인할 수 있다. 비정규직 근로자의 경우, 손실회피 성향이 상대적으로 크게 작용하여 성과 보상에 대한 기대를 상쇄하는 것을 볼 수 있다. 이에 비정규직 근로자에게는 성과급제가 성과 향상에 대한 유인으로서 작용하지 못하는 것을 확인하였다.

〈표 6〉 다중회귀분석 - 모형4

종속변수: 직무만족도		모형4-1		모형4-2	
		고정효과모형(Fixed Effect Model)			
집단변수: 근로 형태		정규직 근로자		비정규직 근로자	
		<i>B</i>	<i>t</i>	<i>B</i>	<i>t</i>
개인 성과급제		0.05*	0.03	-0.01	0.06
개인의 발전가능성		0.34***	0.01	0.31***	0.03
월평균소득		0.00***	0.00	0.00***	0.00
남성		(omitted)		(omitted)	
만 나이		0.01**	0.00	0.00	0.01
대학 졸업 이상		-0.03	0.09	-0.13	0.10
수도권		-0.09*	0.05	-0.04	0.11
혼인		0.06**	0.02	-0.09**	0.04
연도 변수		(omitted)		(omitted)	
상수		3.18***	0.13	3.29***	0.22
R ²	Within	0.114		0.093	
	Between	0.250		0.181	
	Overall	0.214		0.150	
Obs.		7,694		2,606	

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

V. 결론 및 시사점

본 연구는 청년층 근로자를 대상으로 직무만족에 대한 성과급제의 영향을 검토하였으며, 일자리의 내재적 동기와 일자리의 외재적 동기의 수준에 따라 성과급제의 영향이 상이한지 검토하였다. 이와 관련하여 기존의 연구에서 성과급제에 대한 이론으로 주요하게 사용되었던 기대 이론을 전망 이론의 손실회피 성향 개념이 보완할 수 있음을 주장하였다.

분석 결과, 전체 집단에서는 성과급제가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임운취(2017)를 제외한 기존 연구 결과와 일치한다(정연앙·최장호, 2008; 임경록, 2011; 정유성·성상현, 2023). 또한, 집단별 분석 결과 내재적 동기에 해당하는 개인의 발전가능성에 대한 만족이 높거나, 소득이 높은 경우 또는 정규직 근로자인 경우에만 성과급제가 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째로, 본 연구는 성과급제의 영향을 일자리의 내재적 동기와 일자리의 외재적 동기 수준에 따라 집단을 구분하여 분석함으로써 성과급제의 영향이 집단에 따라 상이할 수 있음을 검토하였다. 특히 직무만족도에 대한 성과급제의 영향을 검토한 연구들 사이에 성과급제의 영향이 상이하게 나타난 것에 대해 부분적인 설명을 제공하였다. 둘째로, 일자리의 내재적 동기와 일자리의 외재적 동기 모두 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 본 연구의 정책적 시사점은 다음과 같다. 고용노동정책의 관점에서 1997년 외환위기 이후로 지속적으로 도입된 성과급제의 영향을 다각도로 검토함으로써, 고용노동 정책을 구상하는 과정에 기여될 수 있다. 특히 본 연구는 외재적 동기에 해당하는 성과급제가 근로자 기존의 내재적·외재적 동기의 수준에 따라 다른 영향을 미칠 수 있음을 발견하였다. 이는 공공정책의 관점에서 외재적 동기를 제공하거나 제도적 지원을 고려할 때, 정책이 집단에 따라 다르게 작용할 수 있음을 염두에 두어야 함을 의미한다.

연구 결과로서 일자리의 내재적 동기 또는 일자리의 외재적 동기가 높은 근로자에게는 성과급제가 성과 향상에 효과적이지만, 이러한 동기가 낮은 근로자에게는 성과급제가 효과적이지 않음을 확인하였다. 따라서 성과급제만으로 성과 향상을 도모하는 것은 제한적인 효과만 나타낼 수 있음을 의미한다. 이와 관련하여 본 연구의 결과는 외재적 동기를 제공하기 어려운 경우 최소한 내재적 동기를 강화하려는 노력을 병행하는 것이 보다 효과적일 수 있음을 시사한다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 본 연구는 연구 대상을 청년층으로 한정하였다. 이는 청년층이 직무에 대한 기대와 만족도가 민감하게 작용하는 집단이기 때문이다. 또한, 청년층 근로자들은 노동시간에서의 장기 근속 가능성이 낮게 나타나는데(박진아·한재룡·신동열, 2016; 이지은, 2023), 이와 관련하여 본 연구의 성과는 청년층 근로자들의 장기 근속 방안 모색을 위한 정책적 시사점을 제공할 수 있는 이점이 있다. 그러나 본 연구는 청년층만을 위한 이론과 가설을 제공한 것은 아니며, 단순히 연구적 편의를 위해 연구 대상을 한정한 것에 불과하다. 이에 따라 청년층 근로자들을 위한 정책적 시사점을 제공하기 위해서는 보다 면밀한 연구를 통해 보완될 필요가 있다. 또한, 본 연구는 연구대상을 청년층 근로자로 한정할 만큼, 연구의 결과를 일반화하는 것에 한계를 가진다. 이에 본 연구의 성과를 정책적으로 적용하기 위해서는 본 연구의 결과가 다양한 연령층에 일반화될 수 있는지 후속연구를 통해 발전될 필요가 있다.

참고문헌

- 김대환·정창연.(2023). 노동조합이 취약계층의 고용에 미치는 영향. 「노동정책연구」, 23(1), 1-30.
- 김성환.(1993). 「기업문화와 성과급」. 한국노동연구원.
- 김성환·홍진근·정지은.(2021). 차별적 성과 보상제도가 기술선도형 기업의 재무적 성과에 미치는 영향. 「재무관리연구」, 38(2), 223-250.
- 김종연·이건희.(2015). 근무시간이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향 - 성과급제 형태의 조절효과 중심으로 -. 「경영연구」, 30(4), 471-492.
- 박진아·한재룡·신동열.(2016). 청년층 취업자의 직장 근속연수 결정요인에 관한 연구. 「산업진흥연구」, 1(1), 27-33.
- 법제처. 「청년기본법」. <https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=249017&efYd=20230922#0000>.
- 배준영·이강표.(2014). 한국 제조기업의 개인, 집단성과급 수준이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 외국인 지분의 조절효과. 「국제경영연구」, 25(4), 1-26.
- 배형국.(2003). 「성과급제도에 대한 공무원 인지가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 석사학위 논문. 서울: 중앙대학교.
- 양혁승·오홍석·노현탁·하신영.(2021). Pay-For-Performance Plans Reconsidered from a Social Network Perspective: A Conceptual Analysis. 「연세경영연구」, 58(1), 109-145.
- 유영숙.(2011). 「성과급제도가 지방교육행정직 공무원의 사기에 미치는 영향」. 석사학위 논문. 충북대학교.
- 이근주·이혜윤.(2007). PSM과 보상에 대한 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(2), 117-140.
- 이라나.(2010). 「특수교사의 교원성과급제도에 관한 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 석사학위 논문. 공주대학교 교육대학원.
- 이지은.(2023). 「대졸 청년 임금근로자의 첫 일자리 근속기간에 관한 연구」. 석사학위 논문. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원.
- 임경록.(2011). 「성과급 제도가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 석사학위 논문. 한밭대학교 대학원.
- 임운취.(2017). 「성과급이 기업 종업원의 동기부여에 미치는 영향」. 석사학위 논문. 서울과학기술대학교.
- 전병윤·조왕옥·정진철.(2022). 내재적 동기와 외재적 동기의 상호작용이 창의적 성과에 미치는 영향에 관한 담론. 「기업과학신연구」, 45(1), 149-163.
- 정권택·박경규·임효창.(2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 11(2), 79-106.

- 정연양·최장호.(2008). 성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 32(3), 69-94.
- 정유성·성상현.(2023). 성과급제와 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 연구: 한국 노동패널 2009-2020 자료에 대한 종단 분석. 「기업경영리뷰」, 14(1), 79-104.
- 통계청.(2013). 「2013년 기준 기업활동조사 잠정결과」.
- _____.(2016). 「2016년 기준 기업활동조사 잠정 결과」.
- _____.(2019). 「2019년 기업활동조사 결과(잠정)」.
- _____.(2022). 「2022년 기업활동조사 결과(잠정)」.
- 한국노동연구원.(2022). 「한국노동패널 1~24차년도 조사자료. 유저가이드」. 한국노동연구원.
- Amabile, T. M.(1985). "Motivation & Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers." *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
- Beer, M., & Cannon, M. D.(2004). "Promise and Peril in Implementing Pay-for-Performance." *Human Resource Management*, 43(1), 3-48.
- Fred, C. L.(2011). "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations." *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., Zhang, W., & Victorov, V. I.(2003). "Country and Organizational-Level Adaptation to Foreign Workplace Ideologies: A Comparative Study of Distributive Justice Values in China, Russia and the United States." *Journal of International Business Studies*, 34(4), 389-406.
- Kahneman, D., & Tversky, A.(1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica*, 47(2), 363-391.
- Swiss, J. E.(2005). "A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management." *Public Administration Review*, 65(5), 592-602.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

〈부록 1〉 하우스만 검증(Hausman Test) 결과

분석 모형	카이스퀘어 (Chi-Sq.) 통계량	Chi-Sq. d.f.	Prob.
모형1	220.84	8	0.000
모형2-1	12.31	7	0.091
모형2-2	26.50	7	0.000
모형3-1	122.79	8	0.000
모형3-2	89.21	8	0.000
모형4-1	149.87	7	0.000
모형4-2	84.25	7	0.000

Abstract and Key Words

The Impact of Individual Performance-Based Pay on Job Satisfaction: Differential Effects Based on Levels of Intrinsic and Extrinsic Motivation

Yang, Junmo

National Youth Policy Institute

Bae, Kwanpyo

Chungnam National University

This study posits that the concept of loss aversion from prospect theory could complement existing theories on performance-based pay systems, such as expectancy theory. Focusing on individual performance-based pay, it examines the effects of such a system on job satisfaction, specifically assessing whether the impact of performance-based pay varies according to the levels of intrinsic and extrinsic motivation associated with a job. Numerous prior studies have confirmed that performance-based pay has a positive effect on job satisfaction, interpreting these results based on expectancy theory. However, this study contends that it is more appropriate to view job satisfaction as the outcome of complex psychological tendencies. It hypothesizes that the influence of loss aversion related to performance-based pay may vary depending on the levels of intrinsic and extrinsic motivation of the job. This suggests that the effects of performance-based pay on job satisfaction may differ based on these motivational levels. Consequently, this study examines the differential impact of performance-based pay on job satisfaction across varying levels of intrinsic and extrinsic job motivation and provides theoretical and policy implications based on the analysis results.

[Key Words: performance-based pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, expectancy theory, loss aversion]