

연구부문의 연봉제 도입에 관한 탐색적 연구

이원영* · 임윤철**

1. 서 론

1.1 연구의 필요성 및 목적

우리나라의 기업들은 무한경쟁의 시대를 맞아 제품의 경쟁력을 향상시키기 위해 전략적 경영, 혹은 경영혁신 이라는 다양한 노력을 경주하고 있다. 최근들어 일부기업들이 도입하려하거나 적용하고 있는 능력·성과중심의 임금체계가 이의 한 예이다. 능력·성과 중심의 임금체계로는 자연, 연봉제가 그 논의의 초점이 되고 있는데, 기업체의 연봉제 실시현황 관련 어떤 조사에 따르면 전체 응답사 가운데, 26%가 이미 연봉제를 도입, 시행하고 있고, 30%가 곧 도입할 계획을 갖고 있다고 밝혔으며, 현재 계획은 없으나 향후 고려할 수 있다고 응답한 회사도 40%나 되었다(인사관리, 1996).

연봉제는 미국, 유럽의 선진국 등에서는 이미 보편화되어 있는 임금제도이지만 장유유서, 연공서열 등 유교적 문화에 그 기본을 두어온 우리나라 사회문화를 감안하면 우리 기업들의 연봉제 도입, 적용은 상당히 혁신적인 경영변화로 여겨진다. 연봉제라는 능력주의 임금체계를 중심으로 한 혁신적 인사관리의 대두는 우리나라의 경제여건

※ 본 논문을 심사해주신 두분의 심사위원은 물론, 많은 의견을 주신 여러분께 감사드립니다.

* 대우 고등기술원

** 과학기술정책관리연구소

의 변화와 그에 대한 대응이라는 차원에서 이해되어야 할 것이다. 즉, 우리나라는 '70, '80년대 중반까지 고성장을 하다가 '80년대 말에 성장이 늦추어졌는데 이에 따라 경영의 효율성 제고를 중요한 문제로 갖게 되었으며 이중 인력의 효율적 활용에 큰 관심을 가지게 되었다. 이 경영변화를 '양적 경영'에서 '질적 경영'으로 성격을 지을 수 있는데, 이러한 전환에서는 능력있고 전문성 있는 개인의 역할이 매우 중요하게 되었으므로, 이들의 동기부여를 위해서 기존의 연공서열에 따른 비차별적 보상이 아니라 개인의 능력과 성과에 따라 차등을 두어 보상할 필요성이 크게 대두되었던 것이다.

연공주의 임금체제(이하 연공제)는 일반적으로 임금이 입사시 학력에 의해서 결정되고, 입사후에는 근속년수에 따라 임금이 올라가고 승진도 된다. 이 방식은 저임금시대에 생활보장이 최우선적으로 요구되고, 장유유서를 중시하는 문화 속에서 나름대로의 합리적인 방식으로 평가된다. 반면에 연봉제는 '개개인의 능력, 실적 및 공헌도의 평가와 계약에 의해 연간 임금액이 결정되는 능력중시형의 임금지급 형태'로, 이의 장점은 종업원의 동기유발 향상, 인사관리의 탄력성을 꼽을 수 있다. 하지만 연봉제는 연공제와 달리 그 실시상에 어려움이 있는데 이는 능력, 성과에 대한 공정한 평가가 어렵다는 사실이다. 실제로 한 조사에 따르면 연봉제 실시의 문제점으로 '공정한 평가의 어려움' 과 '연봉 삭감시 사기저하'를 들고 있다.

기업의 다양한 업무에 대해 공정한 평가를 하기로 매우 어렵고 어떤 면에서는 불가능하다고 여겨지기도 한다. 이러한 측면에서 볼 때 연봉제 실시대상 부문의 선택은 그 성과의 평가 가능성에 우선적으로 두어야 한다. 현재 관리부문과 연구개발 부문을 중심으로 연봉제를 도입하고 있는 우리나라 기업들에서는(인사관리, 1996) 단순히 임금이 동기부여의 가장 효과적인 요인이라는 전통적인 인식에 근거하여, 연봉제 실시 이전에 과학적, 체계적 검토가 부족한 상황에서 연봉제를 도입하고 있다고 여겨진다. 왜냐하면 적용대상 부문의 인적특성 및 직무특성을 연계하면서 연봉제 도입여부에 대해 수행한 관련 국내연구를 찾아보기가 쉽지 않기 때문이다.

특히 기업의 모든 부문에서 생산성 제고 목표를 세우면서 연구개발 부문에 있어서도 연봉제의 도입이 적극 검토되는 경우가 많아졌다. 연구개발 부문에 연봉제 도입과 관련한 의견을 종합하면 연구활동의 결과는 사전에 예측되거나 계획될 수 없어서 이의 평가가 곤란하다. 따라서 연봉제 도입이 불가능하다는 주장이 있는 반면에 연구개발활동도 전략적인 측면에서 관리 되어야 하므로 업적평가를 가능하도록 하여 다른

부문과 같이 연봉제를 도입해야 한다는 주장이 맞서있는 상황으로 판단된다.

이러한 배경에서 연봉제는 동기부여책의 하나로 인정은 되지만 연구개발부문이 기업의 여타 부문과는 그 특성이 매우 다르므로 연봉제가 과연 연구개발부문 종사원들의 동기부여에 얼마나 효과적으로 작용할 것인가, 나아가서는 연구개발 조직의 성과에 얼마나 기여할 것인가에 대한 검토가 선행된 후에 그 결과를 바탕으로 어떠한 형태의 연봉제 도입이 바람직한가를 결정하는 것이 효과적일 것으로 생각된다.

이에 본 연구에서는 우리나라 연구개발부문에 연봉제를 도입하고자 할 때 과연 어떠한 형태가 바람직한가를 탐색적으로 알아보하고자 하며, A그룹의 3개사 연구소를 그 대상으로 자료를 수집하고 이를 분석하였다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 우리나라 연구개발부문에 연봉제를 도입하고자 할 때 어떠한 형태의 연봉제가 가장 바람직할 것인가 하는 문제를 다루고자 한다. 이를 위해 먼저 연봉제 도입이 갖는 이론적 배경을 검토하였다. 여기에서는 임금을 통한 동기유발 내지 조직성과 향상이라는 연봉제의 기축이 과연 타당한가에 대해 임금이 동기부여의 가장 효과적 요인이라고 주장하는 이론과 임금이 동기부여에 직접적으로 관련이 없다고 보는 이론으로 나누어 비교하며, 그리고 그것이 과연 연구개발부문에서 어떠한지를 기존 연구결과를 토대로 살펴본다.

이러한 문헌조사를 통해 관련 가설을 수립하고 연구개발부문을 대상으로 설문조사를 실시함으로써 실증연구를 수행하고자 한다. 실증연구 및 이를 위한 설문조사는 A 그룹의 3개사를 대상으로 수행되었다.

2. 이론적 배경

2.1 임금체계와 연봉제

임금체계란 개별임금이 어떠한 내용으로 구성되며 이의 결정기준은 무엇인가를 설명하는 것으로, 임금구성이라고도 한다(양운섭, 1984). 임금체계에 대한 연구에서는

기본급의 형태를 제일 중요한 변수로 간주하는데, 이는 기본급의 형태가 임금체계의 기본적인 성격을 결정하기 때문이다(황정현, 1992).

임금을 결정하기 위해서는 ‘생활보장의 원칙’과 ‘노동대가의 원칙’이라는 두가지 기본원칙을 고려해야한다. ‘생활보장의 원칙’이라 함은 생활이 보장될 수 있을 정도의 임금이 주어져야 한다는 것으로, 이 원칙에 따르면 임금결정시 연령과 근속 및 연공을 우선적으로 고려해야 된다. 반면에 ‘노동대가의 원칙’은 투입한 노동에 상응하는 대가의 임금이 주어져야 한다는 것으로, 업무수행에 필요한 능력, 발휘한 성과 등이 중요한 임금결정 요인이 된다. 실질적으로 임금체계의 한 형태인 연봉제 역시 이와 같은 두가지 기본원칙에서 벗어날 수 없으며, 현재 우리나라에 도입되고 있는 연봉제 역시 이를 반영하고 있어, 기본급의 여러 형태인 연공급, 직무급, 능력급, 성과급 등이 모두 연봉제라는 이름으로 통합되고 있고, 여기에다 복잡한 각종 수당체계까지 통합된 형태로 나타나는 것을 볼 수 있다.

임금체계를 결정함에 있어 우선적으로 고려해야하는 것은 公正性(fairness)으로, 임금체계가 공정성에 입각하여 설계되고 운용될 때 종업원의 동기유발이 극대화될 수 있다. 공정성에는 일반적으로 公平性(equity)과 均等性(equality)이 있는데, 公平성은 자신이 투입한 노력과 비교한 임금의 비율이 자기와 비교대상이 되는 사람과 동일하면 공정하다고 보는 것이며, 均등성은 이와는 달리 투입한 노력 여부에 관계없이 받는 임금이 비교 대상자간에 같아야 공정하다고 보는 개념이다(양병무, 1992). 한편, 公平성과 均등성에 대한 선호도는 종업원 개인의 학력, 경력, 기술수준 등에 따라 다른 것으로 나타났는데, 고학력, 고경력, 고기술자, 고임금자와 같은 ‘상위능력 그룹’은 公平성을 더욱 중요시한 반면에, 저학력, 저경력, 저기술자, 저임금자와 같은 ‘하위능력 그룹’은 均등성을 더욱 선호한다(황정현, 1988). 즉, 자기직무에 대해 독자적인 통제능력이 큰 사람 일수록 임금이 성과와 연계되는 公平성을 선호하고, 반면에 자기직무에 대한 독자적인 통제능력이 적은 사람 일수록 투입에 관계없이 동일임금이 지급되는 均등성을 선호한다. 따라서 능력 및 실적을 중시하는 연봉제는 고학력, 고경력, 고임금자와 같은 ‘상위능력자’에게 더 적합하리라 예측이 가능하다.

2.2 연봉제의 도입배경 및 장단점

우리나라에서 연봉제가 정부차원에서 공식 논의되기 시작한 것은 1991년 총액임금제가 도입되기 이전에 노동부에서 연봉제를 실시한다고 발표하면서 부터이다. 정부가 유도하는 임금수준 가이드 라인이 각종 수당 등의 명목으로 유명무실하게 되자, 연봉 또는 총액임금의 개념을 도입하게 되었고, 이를 위한 구체적인 방안의 하나로 연봉제가 제시된 것이다.

이와는 다르게 개별기업 입장에서 보면, 변화하는 기업환경에 적응하기 위해 도입을 검토하게 되었는데, 이는 기존의 연공제가 더 이상 효율적인 인사관리의 수단이 되지 않음을 인식하여, 개인의 능력을 최대한 발휘하게 하는 인사관리의 주요한 형태로 연봉제에 관심을 갖게 된 것이라고 할 수 있다.

오랜 기간 존속해 오는 연공제는 현대의 기업경영에 있어서 동기부여가 미약하여 소극적인 근무태도를 야기시켜 조직분위기를 매너리즘에 쉽게 빠뜨린다는 점과, 임금이 근속에 비례하게 되므로, 본질적인 부가가치 증대에 기여하지 않는 집단에 부당한 고액임금 지급이 일어나는 모순이 생긴다는 점 등의 한계를 노출시켰다. 또 산업기술 고도화의 급속한 진전으로 말미암아 근속의 장기화가 기술향상을 비례적으로 가져오는 것이 아니기 때문에 경험위주의 인사관리 기반을 크게 흔들어 놓았으며 경쟁의 가일층으로 근대적인 생산성 임금 실현을 위한 노력이 가속화되었다(황정현, 1988).

연공제의 한계를 극복하기 위한 방안 중의 하나인 연봉제는 개별 종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하고, 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금지급체계로서 미국에서는 관리직과 전문직에 일반화되어 있으며, 일본에서도 최근 들어 관리직, 전문직, 계약직 사원에 대해 점차 적용이 확대되고 있다. 우리나라 기업의 경우, 일반적으로 각종 수당이 많기 때문에 임금체계가 매우 복잡한 형태를 취하고 있을 뿐 아니라, 연공제 체계를 근간으로 하고 있어 개인의 능력, 직무의 성격, 공헌도, 경영성과 등을 제대로 반영할 수 없고, 임금관리의 본원적 기능인 생산성 제고와 동기유발 기능이 크게 약화되어 있다.

기업이 연봉제를 도입할 경우, 연봉제는 능력과 실적이 임금과 직결되어 있으므로, 능력주의, 실적주의로 종업원들에게 동기를 부여함으로써 근무의욕을 높일 수 있다.

또, 과감한 인재기용이 용이해지고 임금관리가 쉬워지며, 상사와 부하간의 원활한 의사소통에도 기여한다(양병무, 1992). 그러나 이러한 연봉제를 우리가 도입하면, 우리나라 고유의 사회문화적 전통인 유교의 장유유서 의식과 갈등이 예상되고, 연봉액의 신뢰성 문제와 종업원 상호간의 필요이상의 경쟁, 위화감 등을 불러 일으킬 수 있는 등 많은 단점도 아울러 가지고 있다고 볼 수 있다.

2.3 임금과 동기유발과의 관계

임금이 조직의 성과와 어떠한 관계를 갖고 있는지를 알아보기 위해 본 절에서는 임금과 조직 구성원의 동기유발과의 관계에 대해 살펴보고자 한다.

Armstrong(1993)에 따르면, 동기유발에는 두 가지 형태가 있다. 외적 동기유발과 내적 동기유발이 그것인데, 먼저 내적 동기유발은 자발적 발생요인(self-generated factors)으로 스스로가 내면적으로 어떤 행동을 하게끔 하는 것으로 책임감과 자유, 흥미와 도전의식 등에 의해 나타난다. 이는 개인의 내생적 측면이어서 외부에 의해 강요된 것이 아니므로 그 효과가 깊고 또 오래 지속된다. 반면에 외적 동기유발은 사람들로 하여금 어떤 일을 하게끔 외부로 동기유발시키는 것으로, 급여인상, 칭찬, 승진 등과 같은 보상과 비판, 감봉 등의 처벌로 나타난다. 이러한 외적 동기유발 요인은 즉각적으로 효과가 나타나고 그 힘도 크지만, 오래 지속되지 않는 것이 보통이다.

임금은 외적 동기유발 요인의 하나이므로, 임금을 통한 동기유발이 과연 효과가 있는지는 줄곧 논쟁거리가 되어 왔다. 먼저 임금이 동기유발과 정의 관계에 있다고 주장하는 이론과 연구결과들에 대해 살펴보기로 한다.

임금이 동기유발에 효과적이라는 이론을 가장 먼저 도입한 사람은 Taylor(1911)였다. 그는 그의 과학적 관리법에서 작업자의 동기유발 요인으로서의 임금의 위치를 절대화하였다. 그러나 그는 소위 '경제적 인간관'에 지나치게 입각하여 지나치게 임금만을 동기유발 요인으로 파악함으로써 비판을 받았다(Scheinm 1980).

한편, 임금은 종업원들로 하여금 직무에 만족을 느끼게 하고, 동기를 유발하며, 업무에 전념하여 그들이 계속 직무에 남아 있도록 하기 위해 사용되는 보수 내지 보상이라고 규정함으로써, 동기유발과 임금과의 관계에서 가장 주목을 받고 있는 사람이 Porter와Lawler(1968)인데, 그들은 기대이론에 입각하여 이를 발전시킴으로써 그 관

계를 설명하였다. 전통적인 동기부여의 내용이론들이 개인과 조직 중의 어느 한 차원만을 다루고 있음에 반하여, 기대이론에서는 개인과 조직의 요소를 직접적으로 연결시키고, 그 행동의 진행과정을 규명하고자 한다(Hitt, 1983).

기대이론은 사람이 그들의 일에 대하여 가지고 있는 믿음과 기대의 연속과, 어떻게 하면 이러한 요소들이 개인적으로 어떤 수준의 동기를 부여할 수 있는 힘을 산출하기 위한 그들의 욕구강도와 결합할 수 있을 것인가 하는 점에 중점을 두고 있다. 따라서 이 이론의 특성은 노력을 통하여 얻을 수 있는 성과의 기대(effort-performance expectancy), 성과에 대한 보상의 기대강도(performance-reward instrumentality), 보상의 매력 혹은 유의성이라는 세 가지 개념으로 설명될 수 있다. 즉, 개인의 동기부여는 단순히 보상의 함수가 아니라 과업을 잘 수행할 수 있는 능력을 가지고 있고, 높은 성과가 있으면 보상을 받게된다고 믿으며, 개인이 그러한 보상에 가치를 부여하는 경우에 동기가 부여된다는 것이다. 이러한 세 가지 요건이 충족되면 종업원은 보다 많은 동기를 부여받는다(김운호1992).

이러한 이론을 작업환경에서의 동기부여와 관련시킨 최초의 학자가 Vroom(1964)이라고 할 수 있고, Porter와 Lawler(1968)는 이를 더욱 확대시켜, 업적을 올리려고 노력하는 것과 성과(임금)를 받는 것 간의 인지된 관계를 기대라고 보고, 직무수행, 직무만족 등을 포함하는 조직행동 전반에 관한 모형을 제시하였다. 이들의 모형은 보상이 성과와 밀접하게 연계되어 있다고 강조했고, 따라서 임금의 중요성을 새롭게 했으며, 성과에 대해서는 공정한 보상을 실시해야 함을 인식시켰다는 점에서 그 중요성이 있다.

Adams(1965)의 공평성이론 역시 임금에 초점을 맞추어 동기유발을 설명하고 있다. 공평성이론에 의하면, 사람들은 교육정도, 기술, 노동시간, 능력 등 그 자신의 모든 투입량에 대한 일체의 보상(임금과 기타의 모든 혜택) 비율이 자기가 비교하는 사람의 그 비율과 동일한가에 의해서 공평함을 인식한다는 것이다. 결국 이 이론에서는 임금의 불공정이 생산성, 작업의 질, 일에 대한 태도에 미치는 영향을 다루면서 무엇이 인간에게 동기를 부여하는가 하는 문제에 대한 대답을 제공하고 있다.

한편 Lawler(1967)는 이러한 공평성 이론에 근거하여 '임금만족의 결정요인 모형'(Model of the Determinants of Pay Satisfaction)을 제시한 바 있다. 그는 이 기본모형에 입각하여 임금만족은 정해진 임금과 자기 스스로가 당연히 받아야 한다고

생각하는 임금간의 차이에 의해 결정된다고 보았다. 이 차이에 따라 세 가지 형태의 만족관계가 일어난다고 보는데, 첫째는 사람은 스스로가 마땅히 받아야 한다고 인지하고 있는 임금과 현재 현실적으로 받고 있는 임금액이 일치하면 그는 그 임금에 대하여 만족을 하게 되고, 둘째는 그 임금이 마땅히 받아야 한다고 믿고 있는 임금액에 못 미치면 그는 그 임금에 대하여 불만을 가지게 될 것이며, 셋째로 임금이 그와는 반대로 마땅히 받아야 한다고 생각한 금액을 초과할 때에는 불공정감을 갖게되어 일종의 죄의식과 같은 불안감을 느끼게 된다고 하였다.

Gellerman(1963)은 금전으로서의 임금은 단순히 화폐 이상의 의미를 가지고 있다고 보고 있다. 금전 그 자체는 내면적인 의미가 없지만, 일단 개인이 그 금전을 가지고 욕구를 충족시키려고 하는 한 어떠한 욕구와도 관련을 가지며 상징적 의미를 가지게 된다. 다시 말해 금전은 사람이 중요하다고 생각하는 것에는 어떠한 것이나 의미를 부여할 수 있게 된다는 점에 중요성이 있다. 이와 같이 금전이 다른 성과를 얻는 수단이 될 때, 즉 어떤 성과의 획득 자체를 수단으로 해서 얻을 수 있는 성과들의 가치가 동기를 결정짓는데 영향을 미치게 된다. 이것이 가장 잘 나타나 있는 것이 바로 임금인데, 임금 그 자체가 어떠한 가치를 가지고 있는 것이 아니라, 그것을 통하여 다른 성과들을 얻는 수단이 될 때, 이를 도구성이라고 한다(한덕웅, 1983). 그리고 이러한 임금의 도구성은 단지 생리적인 욕구에만 사용될 수 있는 것이 아니라, 모든 욕구 단계에서 다 사용될 수 있으므로 가장 중요한 동기유발 요인이 될 수 있다고 본다.

국내의 김운호(1992)의 연구결과에 따르면, 우리나라 종업원들에게는 생리적인 욕구와 안전의 욕구도 중요하지만, 자아실현의 욕구와 같은 고차원적 욕구가 가장 중요한 것으로 나타났다. 그리고 욕구충족을 위한 임금의 도구성이 매우 강력한 것으로 나타났다. 이는 Maslow와 같은 인간관계학파들이 임금이란 저차원의 욕구에 대해서만 동기유발력을 가진다는 주장과는 달리, 임금의 다양한 도구성 때문에 종업원의 모든 욕구수준에서 상당히 높게 존재하는 것으로 밝혀졌다. 이는 아직도 임금이 가장 중요한 동기유발 요인이라는 사실을 입증하고 있는 것이라고 설명하고 있다. 또한 이들은 자신의 업적이 어떠한 방식으로든지 자신의 임금과 연계되기를 바라고 있는 것으로 조사되었는데, 이때 중요한 것은 임금만족이 임금의 수준보다도 임금체계의 공정성에 더 깊은 관계가 있다고 밝혀졌다는 것이다. 또한 임금결정에 있어서 자신의 업적도 중요하지만 근속년수 역시 중요한 요인으로 인식하고 있어 새로운 급여시스템을 설계

할 때에도 기존의 연공제 체계를 무시하여서는 안된다는 점을 시사하고 있다.

임금이 동기유발에 효과적이라는 주장에 반대하거나, 적어도 회의적인 입장을 취한 이론과 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

가장 고전적인 입장은 역시 Maslow의 5단계 욕구설로부터 나타나는데, 여기에서는 생리적 욕구, 안전의 욕구, 사회적 욕구 등의 차원이 낮고 강도가 강한 욕구를 움직이게 하는 것은 임금, 고용계약, 작업조건 등 외적 요인인 반면에 존경의 욕구, 자아실현의 욕구와 같은 높은 차원의 욕구는 내면적인 요인에 의해서 영향을 받는다고 주장하고 있다. 따라서 임금수준이 어느 정도에 이르면, 저차원의 욕구는 충족되기 때문에 임금수준이 올라간다고 하여도 임금상승이 어떤 동기유발요인으로 작용하지 못한다고 함으로써, 금전으로서의 임금이 동기를 유발하는데 매우 제한적이라는 입장을 취하고 있다(김세영, 1986).

Herzberg의 두요인 이론에서도 임금을 위생요인으로 간주함으로써, 임금수준을 높이면 불만해소는 될 수 있어도 동기유발은 되지 않는다고 하여 임금의 동기유발력에 부정적인 입장을 보였다.

이와 더불어 그동안 수행된 많은 연구결과에서도 임금을 통한 동기유발의 효과에 대해서 부정적인 견해와 회의를 나타내고 있는데, 이는 주로 성과에 대해 임금으로 보상하고자 하는 시도가 별 효과가 없으며, 임금 이외의 다른 요인들이 더 중요함을 실증적으로 보여주고 있다.

오래된 연구결과로는 McGregor(1970)가 공장내의 인센티브 시스템에 대해 조사한 것이 있는데, 그는 작업자들이 가장 중요시하는 요소는 동료들간의 인정이며, 이를 위해서라면 인센티브(임금증대)를 포기할 수 있다는 것을 발견하였다. Beer(1984) 역시 임금을 성과에 대한 내적보상과 연결시키게 되면, 특히 개인이 자발적으로 일에 참여하고 있을 때 내적 동기유발력을 감소시킨다고 하여 성과를 향상시키기 위해 임금을 사용한다는 개념에 대해 부정적인 견해를 나타내었다.

특히 동기유발에 관한 최근의 여러 연구결과에 의하면, 과업을 수행하는데 있어서 그 일을 하는 것이 단지 외부적인 이유 때문이라면, 내적 동기유발력은 감소하는 것으로 나타났다.

Bevan과 Tompson(1991)은 향상된 회사의 성과와 성과에 연계된 임금시스템간에는 상관관계가 존재하지 않는다는 것을 발견하였다. 그에 따르면 성과에 연계된 임금

을 많이 받은 사람들이 실제로는 회사의 성과에 별로 기여하지 못했다는 것이다. Society of Telecom Executives(1991)에 의해 BT 경영진들을 대상으로 수행된 조사에서도, 응답자의 오직 6%만이 성과에 연계된 임금시스템이 회사의 성과를 향상시켰다고 대답한 반면, 70%는 그렇지 않다고 대답한 것으로 나타났다.

Cannell과 Wood(1992)도 그들의 연구에서 성과와 연계한 임금시스템이 동기유발 요인으로서 작용하고 있다는 증거를 얻어낼 수 없었다고 하였다. 그들은 대기업 및 중견기업의 인사담당 간부와 경영자 40여명을 대상으로 일대일 면접을 하였는데, 성과에 연계된 임금시스템이 사람들을 동기유발시키는데 성공하지 못했다는 결론을 낼 수 있었다고 한다.

로체스터대학의 Jensen과 Murphy(1991) 역시 1,200여개 회사의 2,000여명의 경영자들을 대상으로 임금과 성과와의 관계를 조사하였는데, 성과에 연계된 임금시스템이 효과적이라는 일반적인 가설을 통계적으로 부정하게 되었으며, 경영자들이 성과가 낮은 사람에게 상대적으로 임금을 많이 지급하고, 성과가 높은 사람에게는 상대적으로 임금을 적게 지급하는 경향이 있음을 발견하였다. 또 1987년부터 1989년까지 163개의 미국기업을 대상으로 조사한 Berlet과 Dravens(1991)의 연구에서도 임금과 회사의 성과와는 관계가 없다는 마찬가지로의 결론을 얻게되었다.

그리고 Lotham과 Locke(1979) 등은 임금이 항상 높은 성과를 이끌어내는 것은 아니라고 하면서, 동기유발은 금전적 요인과 비금전적 요인이 함께 상호작용함으로써 가능하다고 주장하여 비금전적 요인의 중요성을 강조하였다. McClland(1975)는 비금전적 동기유발요인으로서 중요한 것으로, 인정을 통한 칭찬, 책임과 권한의 위양, 전문성 인정, 작업환경 개선 등을 들고 있는데, 특히 일 자체에 대한 책임감을 부여하는 것은 내적 동기유발에 효과적일 수 있다고 주장하고 있으며, 또한 동기유발 요인으로서 성취감의 중요성도 제시하였다.

한편, 임금과 관련하여 다른 각도에서 생각해야 할 점은, 한번 상승한 임금수준은 다시 내리기가 결코 쉽지 않다는 것이다. 따라서 상승한 임금은 매년 급속히 증가하게 되어, 회사의 부담이 가중될 우려가 있다. 실제로 국내에서 기업들을 대상으로 한 연봉제 도입에 관한 조사결과를 보더라도 연봉액 삭감이 매우 곤란한 것으로 나타났으며(양병무, 1992), 국내의 노동관계법상으로도 감액자체가 불가능한 형태로 되어 있었다는 것이다.

2.4 연구부문의 특성에 따른 임금과 조직성과와의 관계

연구부문의 특성은 연구업무의 특성, 연구요원 즉 연구인력의 특성, 그리고 연구부문에 대한 평가 특성 등 세 가지 측면이 있다.

먼저 연구업무의 특성으로는, 고도의 두뇌집약적이며 미래에 대한 불확실성이 크고, 따라서 업무목표 및 내용이 모호하며, 업무성고가 장기적이고 우연성의 개입이 크며, 비밀상성, 다양성, 창의성 등이 강하고, 실패위험이 크다는 점 등을 들 수 있다.

이진주(1985)는 연구부문에 종사하는 연구인력의 특성을 지적 수준이 높고, 독립성이 강하며, 성취율이 높은 반면 내성적이며, 조직목표보다는 과학기술적 목표나 학구적 목표에 더 많은 관심을 갖는 것으로 분석하고 있다. Jung은 개인의 성격을 4가지 차원으로 분류하고 있는데, 이러한 분류체계를 사용하면 연구인력은 직관적이라기 보다는 감각적이고, 감정적이기보다는 사교적이며, 외향적이기보다는 내향적이며, 지각적이기보다는 판단적이라고 하여 ISTJ형이라고 칭하여진다.

연구부문의 업무특성상 연구부문의 성과를 측정하고 평가하는 데에는 많은 어려움이 따른다. 적절한 연구성과 측정도구를 찾는 것은 聖杯(Holy Grail)를 찾는 것과 같다고 비유되기도 하며(Paul A. Schumann, 1995), 과학·기술자의 생산성 측정에 사용되는 결함없는 시스템은 현재 존재하지 않으며, 조만간에도 나타날 것 같지 않다는 Schainblatt(1982)의 회의론이 상당히 설득력 있게 받아들여지고 있는 실정이다. 또한 현재 성과측정의 도구로 쓰이고 있는 것들, 예를 들어 이익, 특허, 논문 등도 개인의 성과를 정확하게 반영하지 못하고 있다(Donald, 1994).

생산량이나 매출과는 달리 연구부문의 성과인 연구성공은 그 자체로는 가치가 측정되어지지 않고, 그것이 제품화되고 생산되어 판매되었을 때에만 비로서 측정되는데, 그 때에는 이미 연구부문만이 아니라 설계 및 생산, 판매, 관리 등 회사의 모든 부문이 참여한 결과로 매출이 발생한 것이므로 연구부문만의 기여도를 판단하기 어렵다는 점이 현실적으로 가장 큰 문제이다. 또한 일반적으로 연구의 성과는 연구완료후 상당한 기간이 지난 뒤에야, 예컨대 제품개발의 경우처럼, 측정되게 되므로, 연구완료후에 즉시 평가하기 어려워 그에 따른 보상을 결정하기 힘들다는 문제도 있다. 그리고 많은 경우에 연구개발 단계에서는 성공적이라고 판단되었으나, 실제 시장에 나가서는

크게 실패하기도 하여 궁극적으로는 연구개발이 성공적이지 못했다는 판단이 내려지기도 하므로, 연구성과에 대한 판단 또 그에 따른 연구인력의 성과에 대한 정확한 판단은 사실상 불가능하다고까지 할 수도 있을 것이다.

김인수(1985)는 일반적으로 연구부문의 요원, 즉 연구인력들이 보이고 있는 욕구는 ① 전문가로서의 자기개발, ② 연구활동을 위한 효과적인 지원시설 및 제도적 장치, ③ 동료 연구자들로부터의 인정, ④ 논문발표 및 학회참석 등의 학술활동 지속, ⑤ 관리자나 감독에 대한 자율성, ⑥ 승진에 대한 기회 등과 같은 순서로 중요성을 가지고 있다고 보고하였다.

이에 따르면 연구인력들은 임금 등 금전적인 보상보다는 비금전적 보상, 즉 자기개발과 일 자체에 대한 만족, 동료로부터의 인정 등이 더 효과적인 동기유발 요인이 된다고 볼 수 있다.

일본에서의 연구결과에서도 이와 유사한 결과를 볼 수 있는데 일본 생산성 본부가 1991년 현재 연봉제를 실시하고 있는 기업체에서 연봉을 받고 있는 부장 및 과장을 대상으로 연봉제를 어떻게 받아들이고 있는가에 대한 의식을 조사한 결과, 연봉제를 긍정적으로 평가하는 사람들의 직종별 구성이 영업직, 사무직이 많은데 비해, 연구직이나 기술직은 적은 것으로 나타나(조윤희, 1994), 연봉제와 같은 성과에 따른 임금체제가 연구인력에게는 상대적으로 효과가 적은 것을 암시해 주고 있다.

우리나라에서의 연구결과도 이를 뒷바침하고 있는데, 황정현(1988)의 연구에서는 임금 등의 금전적 보상이 학력이나 근속연수, 성별의 구분 없이 동기유발과 깊은 관계를 갖는 것으로 나타나고 있으나, 비금전적 보상에 있어서는 학력과 임금수준에 따라 크게 차이를 보이는 것으로 드러났다. 즉 학력이 높을수록, 그리고 임금수준이 높을수록 내면적 보상 등 비금전적 보상이 동기유발에 중요한 요인이 된다는 것이다. 따라서 우리나라에서의 연구인력은 보통 고학력, 고임금자라 볼 수 있으므로 동기유발에 있어 비금전적 요인이 중요한 위치를 차지한다고 할 수 있다. 다만, 황정현의 연구에서는 직접 연구인력을 대상으로 하지 않았고, 또 동기유발의 효과에 있어서 금전적 요인과 비금전적 요인간의 상대적 크기 비교를 하지 않았으므로, 연구인력에게는 임금보다도 비금전적 요인이 동기유발에 더 효과적이라고 단정할 수는 없을 것이다.

그러나 박봉제(1990)의 연구에서는 우리나라의 연구인력을 대상으로하여 연구를 수행함으로써 이 점을 보다 직접적으로 다루었다. 그는 국내 기업부설연구소를 중심으로

로 한 연구에서, 연구인력은 금전적 보상보다는 비금전적 보상을 더 선호한다는 점을 명백히 하였는데, 개인특성에 따른 금전적 보상과 비금전적 보상에 대한 선호도 차이에서, 직위, 근무기간, 연령, 결혼유무 등에서는 큰 차이가 없었으나, 학위별로는 뚜렷한 차이를 보였다는 것이다. 즉, 석사급과 학사급의 연구인력의 경우는 금전적 보상의 선호도와 비금전적 보상의 선호도가 별로 차이하지 않은 반면, 박사급 연구인력은 비금전적 보상에 대한 선호도가 금전적 보상에 대한 선호도보다 2배 이상 높았다는 연구결과를 제시하였다.

이와 같이 연구인력을 대상으로 하는 직접적인 연구결과에도 불구하고, 연구인력 역시 인간의 본성을 그대로 가지고 있어, 인간으로서의 공통의 욕구와 그에 따른 동기유발 요인이 다 적용될 수 있으므로 임금에 의한 동기유발을 강조하는 이론들에서 완전히 벗어날 수는 없다고 볼 수도 있다. 즉, 연구인력들에게도 여전히 임금이 가장 중요한 동기유발 요인이라고 주장하는 입장에서 볼 때에는 인간에게 금전이 가장 중요한 동기유발 요인이라는 이론과 연구결과들이 연구부문의 연구인력에도 그대로 적용된다는 것이다. 황정현의 연구에서 조사대상이 주로 생산직과 사무관리직이었지만, 그래도 임금이 모든 개인별 속성차와 관계 없이 중요한 동기유발 요인으로 나타났다고 하는 것이 이를 어느정도 지지하고 있다고 할 수 있다.

따라서 이 입장에서는 연구부문, 연구인력이 과연 일반상황과는 다른 특수상황인가 하는 문제와, 임금이 효과적인 동기유발 요인이라는 일반적 이론이 이 특수상황에는 적용될 수 없는 것인가 하는 두 가지 문제를 어떻게 해결하는가가 중요하다고 할 것이다.

나아가 같은 연구부문이고 같은 연구인력이라 하더라도 수행하는 연구의 성격상 순수연구에서부터 개발연구, 연구지원 등으로 다양하게 구성되어 있어 그 각각에 따라 다른 결과가 나올 수도 있다는 것을 유의해야 한다. Gomersall(1969)의 연구에서도 연구인력을 연구자, 엔지니어, 테크니션의 세가지 층으로 나누었고, 연구자의 경우가 급여나 보수에 대한 관심이 상대적으로 상당히 낮은 대신 일 자체가 가장 큰 동기유발 요인이었다고 보고된 바 있다.

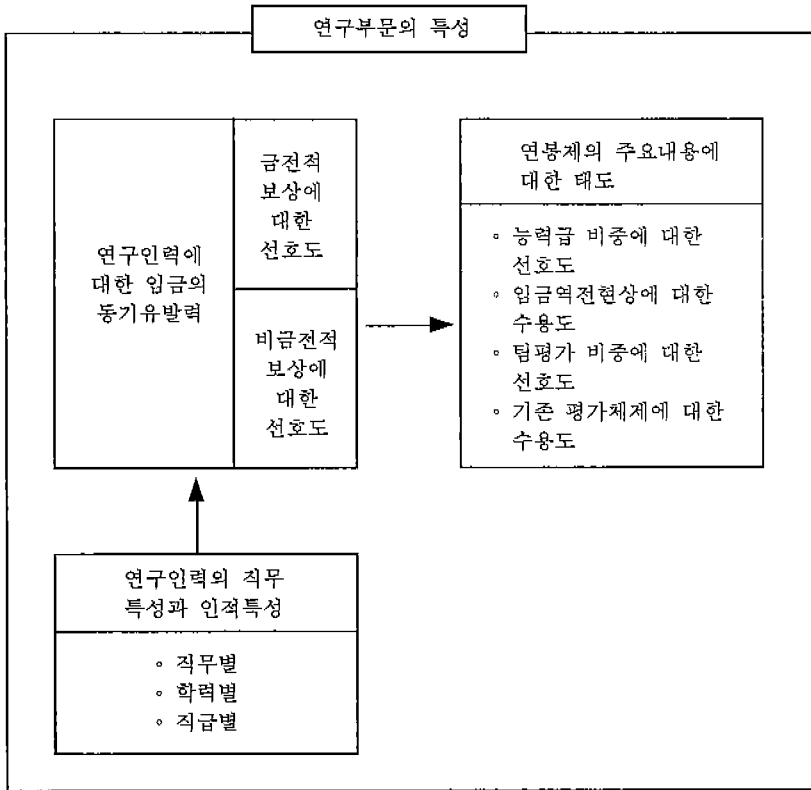
3. 실증적 연구모형의 설계와 분석방법

3.1 연구모형의 설계

본 연구의 궁극적인 목적은 우리나라 연구부문에 연봉제를 도입하고자 할 때 어떤 형태가 바람직한가를 모색하고자 하는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해서는 연봉제에서 동기유발의 주요 수단으로 삼고 있는 임금이 과연 동기유발에 효과적일 것인가 하는 문제와 함께 연구인력의 고유한 특성에 따라, 다시말해 연구인력의 직무 특성, 학력특성, 직급특성에 따라 이러한 임금의 동기유발 효과가 다르게 나타나지는 않는가 하는 문제를 검토해야 한다. 이를 위해 연구인력에 대한 임금의 동기유발력을 금전적 보상에 대한 선호도로 살펴보고, 동시에 비금전적 보상에 대한 선호도를 살펴봄으로써 비임금 요소의 동기유발력과 비교해 보고자 한다. 아울러 연봉제의 주요내용에 대한 연구인력의 태도를 분석함으로써 향후 도입될 연봉제의 설계시 참고자료로 삼고자 한다.

연구모형중의 연봉제의 주요 변수로는 능력급 비중, 임금역전현상, 팀평가 비중, 평가체제 등을 선택하였다. 사실 이들 변수에 대해서 앞의 이론적 고찰 부문에서 개념적 정리가 충분했어야 하지만 연봉제의 실시와 관련하여 아직 구체적인 이론연구나 개념적 연구가 많지 않기 때문에 실무적으로, 연봉제 설계시에 우선해서 검토해야 할 것으로 생각되는 변수를 선택하였다. 즉 우리나라에 도입되고 있는 연봉제에서는 총 연봉액중 능력급의 비중을 어느 수준으로 하여야 하는가 하는 문제가 주된 관심사항이 되고 있다고 판단하였고, 기존의 연공제의 전통상 임금역전현상에 대한 연구인력의 태도 역시 중요한 문제라 생각하였다. 또한 기업에선 점차로 개인차원의 업무보다는 팀차원으로 업무를 추진하는 경우가 많아, 개인의 평가시 소속한 팀의 성과를 평가하여 반영할 필요성이 증대되고 있어 연봉제에서도 개인평가에 있어서 적절한 팀평가의 반영 비중을 적절히 결정하는 것도 필요한 일이라 할 수 있다. 그리고 연봉제 성공을 결정짓는 가장 핵심적인 사항이 평가체제에 있으므로 평가체제에 대한 검토 역시 중요하다고 판단하였다. <그림 1>은 이러한 연구모형의 구성을 나타내고 있다.

<그림 1> 연구 모형



3.2. 가설의 설정

3.2.1 임금의 동기유발력 (금전적 보상과 비금전적 보상에 대한 태도)

임금의 동기유발력에 관한 기존의 연구결과에 따르면, 학력이 높을수록 그리고 임금수준이 높을수록 비금전적 보상이 동기유발에 중요한 요인이 된다고 하였는데(황정현, 1988), 연구부문에서는 연구인력중에서도 기초·응용연구를 하는 자가 학력이 상대적으로 높은 것이 현실이므로 이들이 비금전적 보상을 상대적으로 선호할 것이라 예상할 수 있다. 또 직급이 높을수록 임금수준 또한 높으므로, 역시 고직급자가 비금전적 보상을 더 선호한다고 할 수 있다. 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정하기로 하였다.

<가설 I> 연구인력은 그 직무특성과 인적특성에 따라 금전적 보상과 비금전적 보상에 대한 선호도에 있어서 차이를 보일 것이다.

<가설 I-1> 직무특성으로 보았을 때, 기초·응용연구를 수행하는 자가 개발연구 또는 연구지원·행정업무를 수행하는 자보다 더 비금전적 보상을 선호할 것이다.

<가설 I-2> 학력별로 보았을 때, 고학력자가 저학력자보다 더 비금전적 보상을 선호할 것이다.

<가설 I-3> 직급별로 보았을 때, 고직급자가 저직급자보다 더 비금전적 보상을 선호할 것이다.

3.2.2 연봉제의 주요내용에 대한 태도

Lawler(1971)의 결핍이론에서는 임금에 대한 만족은 실제로 받는 임금과 같아야 한다고 느끼는 임금과의 차이에 달려있다고 보고 있는데, 이는 Adams(1965)의 공평성이론, 즉 자신의 투입 대비 산출(임금) 비율이 다른 사람의 그것보다 높아야 임금에 대해 만족한다는 주장과 연결되어 있다. 이 이론에 비추어보면, 임금을 포함한 금전적 보상을 선호하는 연구인력은 직급이나 학력 등에 관계없이 자신의 능력과 성과에 따라 임금이 주어지기를 원할 것이다. 따라서 능력급 비중이나 임금역전현상, 팀평가 비중 등에 대한 가설을 다음의 <가설 II>, <가설III>, <가설 IV>와 같이 설정하기로 하였다.

<가설 II> 연봉제에 반영될 능력급 비중에 있어서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 높은 능력급 비중을 선호할 것이다.

<가설III> 연봉제 도입시 발생할 수도 있을 임금역전현상에 있어서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 더 큰 수용도를 보일 것이다.

<가설 IV> 연봉결정을 위해 개인평가에 반영될 연구팀(소속 연구과제팀) 평가의 비중에 있어서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 낮은 팀평가 비중을 선호할 것이다.

연구부문의 업무특성상, 연구성과의 평가는 현실적으로 매우 어려운 작업으로 간주되고 있어, 평가결과로 연봉액을 결정하는 연봉제에 있어서는 기존에 시행중인 평가

체제가 새로이 정비될 필요가 있을 것이라는 것이 연구인력의 일반적 인식이라고 판단할 수 있다. 따라서 다음과 같이 <가설 V>를 설정하기로 하였다.

<가설 V> 기존에 시행중인 평가체제의 연봉제 적용에 대한 수용도에 있어서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력과 비금전적 보상을 선호하는 연구 인력간에는 그 선호도에 서로 관련이 없을 것이다.

3.3 조사의 대상과 분석방법

본 연구에 필요한 연구인력을 추출하기 위해 먼저 연구인력을 그 직무특성에 따라 기초·응용연구, 개발연구, 연구지원·행정으로 분류하였으며, 연구인력의 학력별, 직급별 비율도 함께 고려하여 표본대상을 선정하고 표본추출도 실시하였다.

조사대상인 A그룹의 3개사 연구소는 a사 연구소가 그룹의 중앙연구소 기능을 한다는 점에서 기초·응용연구로 분류하였고, b사 연구소는 제품개발을 직접 담당하고 있다는 점에서 개발연구로 분류하였다. 또 c사 연구소는 중앙연구소와 제품개발부로 나누어져 있어, 중앙연구소는 기초·응용연구로, 제품개발부는 개발연구로 분류하였다.

<표 1>은 이와같은 분류에 따른 표본대상의 분포화 추출된 표본의 분포를 보여주고 있으며, <표 2>와 <표 3>은 직급별 및 학력별 분포를 각각 나타내고 있다.

<표 1> 직무별 연구인력 구성

구 분		표 본 대 상	추 출 결 과
전 체	계	585	200
	기초·응용연구	351 (60.0%)	86 (43.0%)
	개발연구	122 (20.9%)	73 (36.5%)
	연구지원·행정	112 (19.1%)	41 (20.5%)

<표 2> 직급별 연구인력 구성

구 분		표 본 대 상	추 출 결 과
전 체	계	585	200
	수석·책임(부장·차장)	60 (10.3%)	24 (12.0%)
	선임(과장)	121 (20.7%)	45 (22.5%)
	주임(대리)	187 (31.9%)	54 (27.0%)
	원 (사원)	217 (37.1%)	77 (38.5%)

<표 3> 학력별 연구인력 구성

구 분		표 본 대 상	추 출 결 과
전 체	계	585	200
	박 사	69 (11.8%)	22 (11.0%)
	석 사	319 (54.5%)	101 (50.5%)
	학사이하	197 (33.7%)	77 (38.5%)

위와같이 추출된 표본의 분포는 직무별 구성에서 약간의 차이가 있으나 전체적으로는 비교적 표본대상을 잘 반영하고 있다고 여겨진다.

3.4 변수의 설정과 분석방법

독립변수로는 직무특성을 나타내는 변수로 기초·응용연구, 개발연구, 연구지원·행정을, 인적특성중 학력을 나타내는 변수로 박사, 석사, 학사이하, 그리고 직급으로는 사원, 대리, 과장, 차·부장을선택하였다.

종속변수로는 금전적 보상에 대한 선호도와 비금전적 보상에 대한 선호도, 그리고 능력급의 비중, 임금역전 현상, 평가체계, 팀 평가 비중 등 연봉제의 주요내용에 대한 태도를 사용하였다.

분석은 ANOVA(분산분석)를 사용하여, 연구인력의 직무특성별, 직급별, 학력별 차이에 따라 연구인력의 임금에 대한 동기유발력이 어떠한 유의차를 갖는지 검증하고, 또 상관분석을 통해 연구인력의 임금에 대한 태도와 연봉제의 주요내용에 대한 태도

의 상관관계를 분석하였다. 특별히 분산분석에는 Duncan's multiple range test 가 활용되었다. 그리고 연봉제의 주요내용에 대한 연구인력의 직무별, 직급별, 학력별 선호도의 평균값을 구하여 연봉제 설계시 참고가 되도록 하였다.

4. 실증조사 및 분석결과

4.1 임금의 동기유발력에 대한 분석 : <가설 1>의 검증

먼저 임금이 동기유발에 과연 효과적인지를 살펴보기 위해, 금전적 보상에 대한 선호도 및 비금전적 보상에 대한 선호도가 직무특성 및 인적 특성에 따라 유의적인 차이를 나타내는가를 분석하였다.

4.1.1 직무특성에 따른 동기유발력 분석 : <가설 1-1>의 검증

<가설 I-1> 직무특성으로 보았을 때, 기초·응용연구를 수행하는 자가 개발연구 또는 연구지원·행정업무를 수행하는 자보다 더 비금전적 보상을 선호할 것이다.

아래의 <표 4>는 그 선호도의 평균값을 보여주고 있으며, <표 5>는 직무특성에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상에 대한 선호도의 분산분석 결과를 요약한 것이다.

<표 4> 직무특성에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상의 선호도의 평균값

변 수 명	기초·응용연구		개발연구		연구지원·행정	
	평 균	표준편차	평 균	표준편차	평 균	표준편차
정규급여 상승	3.66	0.97	3.49	0.98	3.31	1.01
금전적 인센티브 제공	3.88	0.92	3.74	0.93	4.15	0.69
자기전문성(교육등) 개발	4.28	0.82	4.16	0.82	4.20	0.71
칭찬과 인정	4.00	0.87	4.13	0.77	4.27	0.78
책임과 권한	3.77	0.99	3.94	0.70	3.95	0.89
충분한 연구자원 제공	3.77	0.81	4.04	0.86	3.59	0.89
훌륭한 연구지원체제 구축	3.59	0.86	3.70	0.86	3.59	0.89
하고 싶은 일(과제) 수행	4.54	0.64	4.33	0.85	4.51	0.75
비금전적 보상에 대한 선호도	3.07	1.12	3.35	1.01	3.10	1.14

* 선호도는 5점일 때 가장 선호, 3점일 때 중간, 1점일 때 절대 선호하지 않음을 의미함

<표 5> 직무특성에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상에 대한 선호도 분석

변 수 명	두 그룹간 비교 (유의수준)			3개 그룹간 비교 (F value)
	기초·응용-개발	개발-지원·행정	지원·행정-기초·응용	
정규급여 상승			*	1.81
금전적 인센티브 제공		**	*	2.71*
자기전문성(교육등) 개발				0.49
칭찬과 인정			*	1.65
책임과 권한				1.08
충분한 연구자원 제공	*	***		4.18**
훌륭한 연구지원체제 구축				0.35
하고 싶은 일(과제) 수행				1.70
비금전적 보상에 대한 선호도				1.41

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

먼저 금전적 보상 및 비금전적 보상에 대한 선호도를 종합적으로 묻고 있는 비금전적 보상에 대한 선호도의 분산분석결과를 살펴보면 유의차가 없음을 알 수 있다. 또한 개발연구에 종사하는 연구인력의 평균값이 가장 높아 비금전적 보상을 가장 선호

하는 것으로 나타났으며, 기초·응용연구에 종사하는 연구인력이 오히려 비금전적 보상에 대한 선호도가 가장 낮은 것으로 밝혀졌다. 따라서 <가설 I-1>은 기각되었다.

각 동기유발 요인별로 살펴보면, 충분한 연구자원이 주어지면 동기가 가장 유발될 것이라는 변수가 직무특성에 따라 유의차가 있는 것으로 나타났는데, 이때 개발연구와 연구지원·행정업무 사이에 큰 유의차가 있고 기초·응용연구와는 유의차가 없는 것으로 드러났다. 평균값도 개발연구가 가장 높고 연구지원·행정업무는 가장 낮아 개발연구부문에는 예산 및 인력, 장비 등의 투자부족이 동기유발의 저해요인으로 작용하고 있다고 보여진다.

금전적 인센티브가 주어지면 동기가 가장 강하게 유발될 것이라는 변수 역시 유의차가 있는 것으로 보이는데, 이는 개발연구와 연구지원·행정업무 사이의 유의차인 것으로 밝혀졌다. 평균값 역시 연구지원·행정업무가 가장 높고 개발연구 및 기초·응용연구는 상대적으로 낮은 것으로 나타나, 연구지원·행정부문이 금전적 인센티브를 가장 선호하고 있다고 할 수 있다. 이는 기초·응용연구 및 개발연구 등 연구부문이 특허출원보상금 등 금전적 인센티브를 받을 기회가 어느정도 보장되어 있는 반면, 연구지원·행정부문에는 거의 기회가 없다는 것을 반영하는 결과라고도 볼 수 있다.

동기유발 요인별로 분석해볼 때 주목할만한 사실은, 하고 싶은 일(과제)을 할 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수와 자기 전문성을 개발할 때, 그리고 칭찬과 인정이 주어질 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수가 다른 변수에 비해 상대적으로 높은 평균값을 나타내고 있다는 점이다. 특히 하고 싶은 일(연구과제)을 할 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수가 직무특성에 관계 없이 가장 높은 평균값을 보여주고 있는데, 이는 연봉제를 설계할 때에도 연구인력으로 하여금 각각의 적성과 능력에 맞는 일(연구과제)을 할 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다는 것을 시사하고 있다. 그리고 교육훈련 등의 자기 전문성 개발이나 칭찬과 인정 역시 연구인력의 동기유발에 중요하다는 것을 알 수 있다.

4.1.2 학력별 인적특성에 따른 동기유발력 분석 : <가설 I-2>의 검증

<가설 I-2> 학력별로 보았을 때, 고학력자가 저학력자보다 더 비금전적 보상을 선

호할 것이다.

아래의 <표 6>은 그 선호도의 평균값을 보여주고 있으며, <표 7>은 인적 특성 중 학력별에 따른 비금전적 보상에 대한 선호도의 분산분석 결과를 요약한 것이다.

<표 6> 학력별에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상의 선호도의 평균값

변 수 명	학사이하		석 사		박 사	
	평 균	표준편차	평 균	표준편차	평 균	표준편차
정규급여 상승	3.52	1.01	3.51	0.97	3.64	1.05
금전적 인센티브 제공	3.96	0.79	3.78	0.98	4.09	0.81
자기전문성(교육등) 개발	4.05	0.83	4.40	0.71	4.00	0.93
칭찬과 인정	4.18	0.74	4.01	0.90	4.23	0.69
책임과 권한	3.95	0.76	3.71	0.94	4.27	0.88
충분한 연구자원 제공	3.70	0.87	3.91	0.85	3.86	0.83
훌륭한 연구지원체제 구축	3.61	0.76	3.66	0.93	3.50	0.91
하고 싶은 일(과제) 수행	4.32	0.72	4.56	0.74	4.50	0.80
비금전적 보상에 대한 선호도	3.13	1.03	3.21	1.13	3.14	1.13

* 선호도는 5점일 때 가장 선호, 3점일 때 중간, 1점일 때 절대 선호하지 않음을 의미함

<표 7>에서 역시 금전적보상과 비금전적 보상에 대한 선호도를 종합적으로 나타내는 비금전적 보상에 대한 선호도를 살펴보면, 학력별에 따른 금전적 보상에 대한 선호도와 비금전적 보상에 대한 선호도 간에는 유의차가 없음을 알 수 있으며, 평균값에서도 석사급 연구인력이 박사급 연구인력보다 높은 점수를 나타내 비금전적 선호도가 오히려 더 높은 것으로 나타나 <가설 I-2> 역시 기각되었다.

각 동기유발 요인별로 살펴보면, 자기 전문성이 개발되던 가장 동기가 유발될 것이라는 변수가 학력별에 따라 매우 큰 유의차가 있는 것으로 나타났다. 이때 석사급 연구인력과 박사급 연구인력, 그리고 석사급 연구인력과 학사급 이하의 연구인력 사이에 유의차가 있고 박사급 연구인력과 학사급 이하의 연구인력 사이에는 유의차가 없는 것으로 드러났다. 그리고 평균값에 있어서도 석사가 상대적으로 매우 높은 점수를 보임으로써, 다른 어느 계층보다 석사급 연구인력이 교육훈련 등 자기 전문성 개발을

선호하고 있음을 알 수 있다. 따라서 연봉제 도입에 있어서도 석사급 연구인력에 대한 교육훈련 방안이 적극 고려되어야 할 것으로 보인다.

<표 7> 학력별에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상에 대한 선호도 분석

변 수 명	두 그룹간 비교 (유의수준)			3개 그룹간 비교 (F value)
	학사이하-석사	석사-박사	박사-학사이하	
정규급여 상승				0.15
금전적 인센티브 제공				1.55
자기전문성(교육등) 개발	**	**		5.36***
칭찬과 인정				1.31
책임과 권한		***	*	4.45**
충분한 연구자원 제공				1.37
훌륭한 연구지원체제 구축				0.34
하고 싶은 일(과제) 수행				2.33
비금전적 보상에 대한 선호도				1.41

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

책임과 권한이 주어지면 가장 동기가 유발될 것이라는 변수 역시 유의차가 있는 것으로 나타났는데, 박사급 연구인력과 석사급 연구인력간에 그 유의차가 크며, 박사급 연구인력과 학사급 연구인력간에도 유의차가 있는 것으로 밝혀졌다. 평균값 역시 박사급 연구인력이 가장 높고 석사급 연구인력이 가장 낮아, 박사급 연구인력에게는 책임과 권한의 부여가 중요한 동기유발이 될 수 있는 반면, 석사급 연구인력에게는 그렇지 않음을 시사하고 있다. 따라서 박사급 연구인력에 대해서는 자신의 권한과 책임으로 연구과제를 수행할 수 있도록 자율성을 보다 확대할 필요가 있으며, 연봉제 도입시에도 이 점이 반영되어야 할 것이다. 그리고 앞서서도 언급했듯이 하고 싶은 일(연구과제)를 할 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수가 학력에 관계 없이 가장 높은 평균값을 나타내고 있고, 자기전문성 개발 및 칭찬과 인정도 다른 변수에 비해 상대적으로 높은 평균값을 나타내고 있어, 자신이 하고 싶은 일(연구과제)을 할 수 있도록 하고, 자기 전문성 개발과 업무성과에 대한 칭찬과 인정이 중요하게 다루어져야 할 필요가 있다.

4.1.3 직급별 인적특성에 따른 동기유발력 분석 : <가설 I-3>의 검증

<가설 I-3> 직급별로 보았을 때, 고직급자가 저직급자보다 더 비금전적 보상을 선호할 것이다.

아래의 <표 8>은 그 선호도의 평균값을 보여주고 있으며, <표 9>는 직급별에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상에 대한 선호도의 분산분석 결과를 요약한 것이다.

<표 8> 직급별에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상의 선호도의 평균값

변 수 명	원(사원)		주임(대리)		선임(과장)		책임·수석 (차장·부장)	
	평 균	표준편차	평 균	표준편차	평 균	표준편차	평 균	표준편차
정규급여 상승	3.64	0.93	3.46	1.06	3.75	0.87	2.96	1.02
금전적 인센티브 제공	3.87	0.92	3.93	0.95	3.91	0.71	3.80	1.00
자기전문성(교육등) 개발	4.32	0.75	4.35	0.73	3.95	0.91	4.08	0.76
칭찬과 인정	3.90	0.91	4.15	0.79	4.36	0.57	4.16	0.85
책임과 권한	3.65	0.89	4.07	0.89	3.91	0.88	4.00	0.76
충분한 연구자원 제공	3.81	0.89	3.98	0.79	3.68	0.91	3.80	0.82
훌륭한 연구지원체제 구축	3.58	0.95	3.83	0.84	3.50	0.76	3.52	0.77
하고 싶은 일(과제) 수행	4.53	0.75	4.41	0.74	4.48	0.66	4.36	0.86
비금전적 보상에 대한 선호도	3.10	1.17	3.26	1.07	3.02	1.09	3.44	0.87

* 선호도는 5점일 때 가장 선호, 3점일 때 중간, 1점일 때 절대 선호하지 않음을 의미함

비금전적 보상에 대한 선호도를 살펴보면, 직급별에 따른 금전적 보상에 대한 선호도와 비금전적 보상에 대한 선호도 간에는 유의차가 없음을 알 수 있다. 또 평균값에 서는 책임·수석급 연구인력이 비금전적 보상을 가장 선호하는 것으로 나타났으나, 선임급 연구인력이 비금전적 보상을 가장 덜 선호하는 것으로 나타나 <가설 I-3>은 기각되었다.

각 동기유발 요인별로 살펴보면, 정규급여 상승, 칭찬과 인정, 책임과 권한 등의 변수가 직급별에 따라 유의차가 있는 것으로 나타났는데, 정규급여 상승시 동기가 가장 유발될 것이라는 변수는 책임·수석과 나머지 직급간에 유의차가 있으며 특히 선임과

<표 9> 직급별에 따른 금전적 보상 및 비금전적 보상에 대한 선호도 분석

변 수 명	두 그룹간 비교 (유의수준)						F value
	원- 주임	원- 선임	원-책 ·수석	주임- 선임	주임- 책·수석	선임-책 ·수석	
정규급여 상승			**		**	***	4.07***
금전적 인센티브 제공							0.13
자기전문성(교육등) 개발		**		**			3.02**
칭찬과 인정		**					3.35**
책임과 권한	**		*				2.95**
충분한 연구자원 제공							1.06
훌륭한 연구지원체제 구축							1.52
하고 싶은 일(과제) 수행							0.50
비금전적 보상에 대한 선호도							0.99

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

의 유의차가 큰 것으로 나타났고, 자기 전문성 개발시 가장 동기가 유발될 것이라는 변수는 원/주임과 선임간에, 칭찬과 인정이 주어질 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수는 원과 선임간에, 그리고 더 많은 책임과 권한이 주어질 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수는 원과 주임간에 유의차가 있는 것으로 밝혀졌다. 평균값에서도 정규 급여 상승은 책임·수석이 가장 낮아 정규급여 상승이 동기유발에 미치는 효과가 상대적으로 미흡하고, 자기 전문성 개발에서는 원/주임이 가장 높고 선임이 가장 낮아, 원/주임 등 젊은층이 자기 전문성 개발 욕구가 가장 강하고 선임 및 책임·수석은 상대적으로 자기 전문성 개발 욕구가 약한 것으로 나타났다. 칭찬과 인정은 선임이 가장 큰 평균값을 보이며 원이 가장 낮은 평균값을 보여, 칭찬과 인정이 선임급에 중요한 동기유발 요인이 될 수 있음을 시사하고 있다. 책임과 권한은 원이 가장 낮은 평균값을, 그에 비해 주임, 책임·수석, 선임은 상대적으로 높은 평균값을 보임으로써, 원급에게는 책임과 권한의 부여가 그다지 중요한 동기유발 요인이 아님을 알 수 있다.

<가설 I-1>과 <가설 I-2>와 마찬가지로, 하고 싶은 일(과제) 수행과 자기 전문성 개발, 칭찬과 인정시 가장 동기가 유발된다는 변수가 직급에 관계 없이 상대적으로 매우 높은 평균값을 나타내고 있다는 것을 알 수 있다.

4.2 연봉제의 주요내용에 대한 분석 : <가설II>~<가설 V>의 검증

4.2.1 능력급 비중에 대한 선호도 분석 : <가설 II>의 검증

<가설 II> 연봉제에 반영될 능력급 비중에 있어서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 높은 능력급 비중을 선호할 것이다.

보상의 종류에 대한 선호도와 능력급 비중에 대한 선호도와의 상관관계 분석 결과에 의하면, 비금전적 보상에 의한 선호도와 능력급 비중에 대한 선호도가 부의 상관관계에 있는 것으로 나타났다(<표 10> 참고). 다시 말해, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 높은 능력급 비중을 선호한다고 할 수 있다. 따라서 <가설 II>는 채택되었다.

<표 10> 금전적 보상에 대한 선호도와 능력급 비중에 대한 선호도와의 상관관계 분석 결과

변 수 명	능력급 비중에 대한 선호도	유의수준
정규급여 상승	- 0.04270	0.5482
금전적 인센티브 제공	0.17510	0.131**
자기전문성(교육등) 개발	0.08507	0.2310
칭찬과 인정	- 0.14506	0.0404***
책임과 권한	- 0.06451	0.3641
충분한 연구지원 제공	- 0.01966	0.7823
훌륭한 연구지원체제 구축	- 0.06044	0.3952
하고 싶은 일(과제) 수행	0.01567	0.8257
비금전적 보상에 대한 선호도	- 0.19952	0.0046***

** : $p < 0.5$, *** : $p < 0.01$

각 동기유발 요인을 살펴보면, 금전적 인센티브 제공시 가장 강하게 동기가 유발될 것이라는 변수가 능력급 비중에 대한 선호도와 정의 상관관계에, 그리고 칭찬과 인정시 가장 동기가 유발될 것이라는 변수가 능력급 비중에 대한 선호도와 부의 상관관계에 있으며, 나머지 변수들은 능력급 비중에 대한 선호도와 상관관계가 있지 않는 것으로 나타났다. 이는 금전적 인센티브를 선호하는 연구인력일수록 높은 능력급 비중을 원하는 반면, 칭찬과 인정을 선호하는 연구인력들은 낮은 능력급 비중을 원하고 있는 것을 보여준다.

채택된 <가설 II>에 따르면 금전적 보상을 선호할수록 높은 능력급 비중을 원하게 되는데, 금전적 보상을 나타내는 변수인 정규급여 상승과 금전적 인센티브 제공 중에 금전적 인센티브 제공만이 상관관계가 있다는 사실은, 능력급 비중의 선호도가 정규급여의 인상보다도 금전적 인센티브의 제공과 관계 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

연구인력의 직무특성이나 인적 특성별로 위와 같은 상관관계 분석을 수행하기도 하였는데, 그 결과에 따르면, 기초·응용연구의 연구인력들에게는 비금전적 보상에 대한 선호도만이 능력급 비중의 선호도와 상관관계에 있고, 개발연구의 연구인력들에게는 능력급 비중에 대한 선호도와 상관관계가 있는 변수가 하나도 없으며, 연구지원·행정 연구인력들에게는 금전적 인센티브 제공이 능력급 비중의 선호도와 정의 상관관계에, 그리고 칭찬과 인정, 금전적 보상과 비금전적 보상에 대한 선호도가 부의 상관관계가 있는 것으로 나타나, 금전적 인센티브를 선호할수록, 칭찬과 인정을 선호할수록, 그리고 금전적 보상을 선호할수록 높은 능력급 비중을 선호함을 알 수 있다.

또 학력별로는 학사 및 학사이하 연구인력들은 금전적 인센티브 제공이, 석사급 연구인력들에게는 칭찬과 인정, 비금전적 보상에 대한 선호도가, 그리고 박사급 연구인력들에게는 금전적 인센티브 제공이 능력급 비중의 선호도와 상관관계가 있었다. 직급별로는 원급은 금전적 인센티브 제공, 칭찬과 인정, 금전적 보상과 비금전적 보상에 대한 선호도가, 주임급은 칭찬과 인정이, 책임·수석급은 자기 전문성 개발, 칭찬과 인정, 책임과 권한, 비금전적 보상에 대한 선호도가 능력급 비중의 선호도와 부의 상관관계가 있으며, 선임급들에게는 상관관계가 있는 변수가 하나도 없는 것으로 나타났다.

특이한 것은 연구인력의 직무특성이나 인적 특성에도 불구하고 금전적 인센티브 제

공시 가장 동기가 유발될 것이라는 변수와 칭찬과 인정이 주어질 때 가장 동기가 유발될 것이라는 변수가 능력급 비중의 선호도와 일관되게 상관관계를 보이고 있다는 사실인데, 이는 능력급 비중에 대한 선호도가 금전적 인센티브에 대한 선호도와 칭찬과 인정에 대한 선호도와 밀접한 관계가 있다는 것을 의미한다. 또한 고직급자인 책임·수석급이 자기 전문성 개발을 선호할수록, 그리고 책임과 권한을 선호할수록 낮은 능력급 비중을 선호한다는 사실도 고직급자에게만 있는 점이 특이한 분석결과라고 할 수 있다.

4.2.2 임금역전현상에 대한 수용도 분석 : <가설 III>의 검증

<가설 III> 연봉제 도입시 발생할 수도 있을 소위 임금역전현상에 대해서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 더 큰 수용도를 보일 것이다.

보상의 종류에 대한 선호도와 임금역전현상에 대한 수용도와 상관관계 분석 결과에 의하면, 비금전적 보상에 대한 선호도와 임금역전현상에 대한 수용도가 부의 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 다시 말해, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 임금역전현상에 대한 수용도가 크다고 할 수 있다. 따라서 <가설 III>는 채택되었다.

각 동기유발 요인별로 살펴보면, 금전적 인센티브 제공만이 임금역전현상에 대한 수용도와 부의 상관관계에 있는 것으로 나타났는데, 이는 금전적 인센티브를 선호하는 연구인력일수록 임금역전현상에 대해 높은 수용도를 가진다는 것을 보여준다. 그리고 <가설 II>의 검증에서와 마찬가지로, 금전적 보상을 나타내는 변수인 정규급여 상승과 금전적 인센티브 제공중에 금전적 인센티브 제공만이 상관관계가 있다는 사실로 임금역전현상에 대한 수용도와 관계 있는 것은 정규급여의 인상이라기 보다 금전적 인센티브의 제공이라는 것을 알 수 있다.

<표 11> 금전적 보상에 대한 선호도와 임금역전현상에 대한 수용도와의 상관관계 분석 결과

변 수 명	임금역전현상에 대한 수용도	유의수준
정규급여 상승	0.01158	0.8707
금전적 인센티브 제공	0.17727	0.0120**
자기전문성(교육등) 개발	0.02891	0.6845
칭찬과 인정	0.06990	0.3254
책임과 권한	0.01100	0.8772
충분한 연구자원 제공	0.06948	0.3283
훌륭한 연구지원체제 구축	- 0.09446	0.1834
하고 싶은 일(과제) 수행	- 0.09229	0.1937
비금전적 보상에 대한 선호도	- 0.12353	0.0814*
능력급 비중에 대한 선호도	0.34818	0.0001***

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.5$, *** : $p < 0.01$

또 능력급의 비중과 임금역전현상에 대한 수용도간에는 명백한 정의 상관관계가 존재해서, 높은 능력급 비중을 선호하는 연구인력일수록 임금역전현상에 대해 높은 수용도를 보임을 알 수 있다.

연구인력의 직무특성이나 인적 특성별로 상관관계를 분석해보면, 기초·응용연구의 연구인력들에게는 금전적 인센티브 제공과 칭찬과 인정이 임금역전현상에 대한 수용도와 정의 상관관계에 있어 금전적 인센티브를 선호할수록, 또 칭찬과 인정을 선호할수록 임금역전현상을 더 많이 수용하는 것으로 나타났다. 개발연구의 연구인력들에게는 임금역전현상에 대한 수용도와 상관관계가 있는 변수가 하나도 없으며, 연구지원·행정 연구인력들에게는 하고 싶은 일(과제)을 할 때 가장 동기가 유발된다는 변수가 임금역전현상에 대한 수용도와 부의 상관관계가 있는 것으로 나타나, 하고 싶은 일(연구과제)을 선호하는 연구인력일수록 임금역전현상에 대해 낮은 수용도를 보인다는 것을 알 수 있다.

학력별로는 학사·학사이하 및 석사급 연구인력들에게는 임금역전현상에 대한 수용도와 상관관계가 있는 변수가 없으며, 박사급 연구인력들에게는 금전적 인센티브 제공과 충분한 연구자원 제공이 정의 상관관계가 있어, 금전적 인센티브를 선호할수록, 또 충분한 연구자원 지원을 선호할수록 임금역전현상에 대해 높은 수용도를 보임을 알 수 있다. 직급별로는 원급은 훌륭한 연구지원체제가 부의 상관관계에, 책임·수석급은 정규급여 상승, 금전적 인센티브 제공, 충분한 연구자원이 정의 상관관계, 금전적 보상과 비금전적 보상에 대한 선호도가 부의 상관관계가 있으며, 주임 및 선임급들에게는 상관관계가 있는 변수가 하나도 없는 것으로 나타났다.

4.2.3 팀평가 비중에 대한 선호도 분석 : <가설 IV>의 검증

<가설 IV> 연봉결정을 위해 개인평가에 반영될 연구팀(소속 연구과제팀) 평가의 비중에 있어서, 금전적 보상을 선호하는 연구인력일수록 낮은 팀평가 비중을 선호할 것이다.

금전적 보상에 대한 선호도와 팀평가 비중에 대한 선호도와의 상관관계 분석 결과에 의하면, 비금전적 보상에 대한 선호도는 팀평가 비중에 대한 선호도와 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 금전적 보상을 선호하거나 또는 비금전적 보상을 선호하는 것과 팀평가 비중에 대한 수용도와는 서로 상관이 없다고 할 수 있다(<표 12>참고). 따라서 <가설 IV>는 기각되었다.

각 동기유발 요인별로는 정규급여 상승만이 부의 상관관계에 있어 정규급여 상승에 대해 높은 선호도를 가질수록 낮은 팀평가 비중을 선호하는 것으로 나타났다. 연구인력의 직무특성이나 인적 특성별로는 일부 변수에 대해 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌는데, 기초·응용연구의 연구인력들에게는 정규급여 상승이 팀평가 비중의 선호도와 부의 상관관계가 있고, 학력별로는 석사급 연구인력 역시 정규급여 상승이 부의 상관관계에 있으며, 박사급 연구인력은 훌륭한 연구지원체제 제공이 정의 상관관계에 있어 훌륭한 연구지원체제를 선호할수록 높은 팀평가 비중을 선호해 팀워크를 중요하게

<표 12> 금전적 보상에 대한 선호도와 팀평가 비중에 대한 선호도와의 상관관계 분석 결과

변 수 명	팀평가 비중에 대한 선호도	유의수준
정규급여 상승	· 0.12883	0.0690*
금전적 인센티브 제공	- 0.03494	0.6233
자기전문성(교육등) 개발	0.06837	0.3360
칭찬과 인정	-- 0.04198	0.5550
책임과 권한	0.03832	0.5901
충분한 연구자원 제공	- 0.02851	0.6886
훌륭한 연구지원체제 구축	0.10113	0.1542
하고 싶은 일(과제) 수행	0.10068	0.1560
비금전적 보상에 대한 선호도	0.05346	0.4522

* : $p < 0.1$

생각하고 있는 것으로 나타났다. 직급별로는 원급인 경우 역시 정규급여 상승이 부의 상관관계에, 선임급은 자기 전문성 개발이 정의 상관관계에 있어 자기 전문성 개발을 선호할수록 높은 팀평가 비중을 선호하는 것으로 나타났다. 특이한 점은 책임·수석급의 경우 비금전적 보상에 대한 선호도가 팀평가 비중에 대한 선호도와 정의 상관관계를 보여 금전적 보상을 선호할수록 낮은 팀평가 비중을 선호하는 것으로 나타났다. 이는 책임·수석급에 있어서는 <가설 IV>가 성립하고 있다고 할 수 있다.

4.2.4 현행 평가체제 적용에 대한 수용도 분석 : <가설 V>의 검증

금전적 보상에 대한 선호도와 현행 평가체제 적용에 대한 수용도와의 상관관계 분

석 결과에 의하면, 비금전적 보상에 대한 선호도는 현행 평가체제에 대한 수용도와 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 금전적 보상을 선호하거나 또는 비금전적 보상을 선호하는 것과 현행 평가체제에 대한 수용도와는 서로 상관이 없다고 할 수 있다. 따라서 <가설 V>는 채택되었다(<표 13>참고).

<표 13> 금전적 보상에 대한 선호도와 현행 평가체제 적용 수용도와의 상관관계 분석 결과

변 수 명	현행평가체제에 대한 수용도	유의수준
정규급여 상승	0.05027	0.4797
금전적 인센티브 제공	0.05955	0.4023
자기전문성(교육등) 개발	- 0.08293	0.2430
칭찬과 인정	- 0.08827	0.2139
책임과 권한	- 0.07254	0.3074
충분한 연구자원 제공	- 0.06643	0.3500
훌륭한 연구지원체제 구축	- 0.03807	0.5925
하고 싶은 일(과제) 수행	- 0.07300	0.3043
비금전적 보상에 대한 선호도	- 0.09288	0.1909

각 동기유발 요인별로도 현행 평가체제에 대한 수용도와 상관관계가 있는 변수가 하나도 없는 것으로 나타났다. 그러나 연구인력의 직무특성이나 인적 특성별로 상관관계를 분석해보면, 개발연구의 연구인력들에게는 자기 전문성 개발과 칭찬과 인정이 현행 평가체제에 대한 수용도와 부의 상관관계가 있는 것으로 분석되어, 자기 전문성 개발을 선호하거나 칭찬과 인정을 선호할수록 현행 평가체제에 대한 수용도가 낮은 것으로 나타났다.

학력별로는 학사·학사이하급 연구인력들에게 하고 싶은 일(과제)이 현행 평가체제에 대한 수용도와 부의 상관관계에 있어, 하고 싶은 일(연구과제)을 선호할수록 현행

평가체제에 대한 수용도가 낮은 것으로 밝혀졌다. 직급별로는 원급은 자기 전문성 개발이 부의 상관관계에, 즉 자기 전문성 개발을 선호할수록 수용도가 낮고, 주임급은 자기 전문성 개발과 훌륭한 연구지원체제가 역시 부의 상관관계에, 즉 자기 전문성 개발을 선호하거나 훌륭한 연구지원체제를 선호할수록 수용도가 낮으며, 책임·수석급은 하고 싶은 일(과제)이 정의 상관관계에, 즉 하고 싶은 일(연구과제)를 선호할수록 높은 수용도를 보이는 것으로 나타났다.

현행 평가체제의 문제점에 대한 우선순위 조사에서는 가장 문제가 많은 부분이 '주관에 치우친 평가' (객관적 평가기준 미흡) 인 것으로 분석되었으며, '상대평가에 따른 평가등급의 강제배분', '상급자만에 의한 평가', '평가항목의 부적절', '평가과정에 피평가자 본인 참여 미흡 및 평가결과 본인에게 미공개' 등이 차례로 그 뒤를 따르고 있다. 따라서 연봉제 도입에 있어서도 연봉결정을 위한 객관적 평가기준 마련이 무엇보다도 우선될 필요가 있음을 알 수 있으며, 현행과 같은 상대평가 방식 역시 절대평가 방식으로 바뀌어야함을 시사하고 있다.

4.2.5 직무특성 및 인적 특성에 따른 분석

아래의 <표 14>은 능력급 비중 선호도에 대한 연구인력의 직무특성 및 인적 특성별 평균값을 보여주고 있다.

능력급 비중에 대한 선호도의 전체 평균값은 2.31인 것으로 나타나, 조사대상자들이 생각하는 적당한 연봉총액중의 능력급 비중이 11%-30% 수준(설문서에 의해 점수가 2일 때의 능력급 비중이 11-30%임)을 넘어선다고 볼 수 있다. 이는 능력급의 비중이 극히 미미한 현재의 연공급 체제에서 볼 때 상당히 높은 수준이라고 할 수 있어 앞으로 연봉제 도입시 좋은 참고가 될 수 있을 것으로 보인다.

직무특성별로 보았을 때에는 개발연구를 수행하는 연구인력이 가장 높은 평균값을, 그리고 연구지원·행정 인력이 가장 낮은 평균값을 나타냈다. 이는 개발연구부문이 상대적으로 연구성과가 확실하고 또 단기간에 성과를 보일 수 있다는 점에서 개발부문의 연구인력이 높은 능력급 비중을 선호한다고 해석되며, 연구지원·행정 연구인력은 업무의 성격상 성과측정에 어려움이 더 커 상대적으로 능력급 비중에 대한 선호도가 낮게 나타난 것으로 볼 수 있다.

<표 14> 직무특성 및 인적 특성에 따른 능력급 비중 선호도의 평균값

구 분		평 균	표 준 편 차	
직무 특성	기초·응용연구	2.30	0.85	
	개발연구	2.35	1.04	
	연구지원·행정	2.27	0.95	
인적 특성	학력별	학사 및 이하	2.29	0.96
		석 사	2.39	0.94
		박 사	2.05	0.84
	직급별	원 (사원)	2.56	0.95
		주임 (대리)	2.15	0.79
		선임 (과장)	2.14	0.93
		수석·책임 (차장·부장)	2.20	1.08

* 5점일 때 71%이상, 4점일 때 51%-70%, 3점일 때 31%-50%, 2점일 때 11%-30%, 1점일 때 10%

학력별로는 석사급 연구인력이 가장 높은 능력급 비중을 선호하였으며, 박사급 연구인력이 가장 낮은 능력급 비중을 선호한 것으로 나타났다. 앞에서 박사급 연구인력이 책임과 권한에 대한 선호도가 상대적으로 매우 컸다는 것을 고려했을 때, 박사급 연구인력이 낮은 능력급 비중을 선호한다는 것이 서로 모순적이라고 할 수 있으나, 박사 수당등 조직내에서 박사로서의 기득권이 일정수준 보장된 현 상황에서 기존의 기득권을 유지하려는 보수적, 안정적 성향을 시사하고 있다고도 해석할 수 있겠다. 반면에 석사급 연구인력의 평균값이 가장 높은 것은 자신의 능력을 인정받고 또 그 능력에 따라 보상받으자 하는 성향이 상대적으로 크다고 볼 수 있다.

직급별로는 원급이 상대적으로 매우 높은 평균값을 갖는 것으로 나타났는데, 이는 능력주의를 선호하고 연공주의를 반대하는 젊은층의 의식을 보여주고 있다고 할 수 있다. 아래의 <표 15>은 임금역전현상의 수용도에 대한 연구인력의 직무특성 및 인적 특성별 평균값을 보여주고 있다.

<표 15> 직무특성 및 인적 특성에 따른 임금역전현상 수용도의 평균값

구 분		평 균	표 준 편 차	
직무 특성	기초·응용연구	3.16	1.16	
	개발연구	3.25	1.12	
	연구지원·행정	3.00	1.10	
인적 특성	학력별	학사 및 이하	3.21	1.12
		석 사	3.09	1.12
		박 사	3.28	1.24
	직급별	원 (사원)	3.42	1.12
		주임 (대리)	2.85	1.07
		선임 (과장)	3.02	1.07
		수석·책임 (차장·부장)	3.24	1.27

* 5점일때 수용도가 가장 크며, 1점일때 수용도가 가장 낮음 (원래 설문상에서는 이와 반대로 작성되어 있으나, 편의상 치환하여 사용하였음)

임금역전현상에 대한 수용도의 전체 평균값은 3.15여서, 조사대상자들은 능력에 따라 임금이 주어지되 직급을 어느정도 반영해야한다고 생각하는 것으로 나타나, 직급 보다는 능력을 더욱 중시한다고 볼 수 있다.

직무특성별로 보았을 때에는 연구지원·행정의 연구인력이 가장 낮은 평균값을 나타내 임금역전현상에 대해서는 상대적으로 낮은 수용도를 보이고 있다. 이는 앞에서의 능력급 비중에 대한 선호도 결과와 연계해볼 때, 연구지원·행정 연구인력이 낮은 능력급 비중을 선호하면서 동시에 임금역전현상에 대해서도 상대적으로 부정적인 입장을 취하고 있음을 알 수 있다.

학력별로는 박사급 연구인력의 평균값이 가장 높은데, 이는 박사급 연구인력이 임금역전현상에 대해 적극적인 자세를 보이고 있음을 나타내고 있다.

직급별에 있어서도 원급이 가장 높은 수용도를 보이고 있어 원급이 기존 연공급 체제에 대해 가장 부정적인 입장을 취하고 있다.

아래의 <표 16>는 연봉제 도입시 현행 평가체제의 수용도에 대한 연구인력의 직무

특성 및 인적 특성별 평균값을 보여주고 있다.

<표 16> 직무특성 및 인적 특성에 따른 현행 평가체제 수용도의 평균값

구 분		평 균	표 준 편 차	
직무 특성	기초·응용연구	2.17	0.94	
	개발연구	2.16	0.88	
	연구지원·행정	2.15	0.94	
인적 특성	학력별	학사 및 이하	2.00	0.86
		석 사	2.32	0.97
		박 사	2.00	0.76
	직급별	원 (사원)	2.38	0.96
		주임 (대리)	2.13	0.87
		선임 (과장)	1.98	0.93
		수석·책임 (차장·부장)	1.88	0.73

* 5점일때 수용도가 가장 크며, 1점일때 수용도가 가장 낮음 (원래 설문상에서는 이와 반대로 작성되어 있으나, 편의상 치환하여 사용하고 있음)

현행 평가체제의 적합성에 수용도의 전체 평균값은 2.16으로, 조사대상자들은 현행 평가체제의 상당부분을 변경하여야 한다고 생각하는 것으로 나타나, 연봉제 도입시 현행 평가체제의 개선이 필요함을 지적하고 있다.

직무특성별로 보았을 때에는 차이가 거의 없으며, 학력별로 보았을 때 학사·학사 이하 및 박사급 연구인력의 석사급 연구인력보다 상대적으로 현행 평가체제가 연봉제에 부적합하다고 생각하고 있다. 직급별로는 책임·수석급 연구인력이 가장 낮은 평균값을, 그리고 직급이 낮을수록 점차 높은 평균값을 갖는 것으로 나타나, 고직급자일수록 현행 평가체제에 대한 개선이 필요함을 인식하고 있다고 할 수 있다.

아래의 <표 17>은 팀평가 비중 선호도에 대한 연구인력의 직무특성 및 인적 특성별 평균값을 보여주고 있다.

<표 17> 직무특성 및 인적 특성에 따른 팀평가 비중 선호도의 평균값

구 분		평 균	표 준 편 차	
직무 특성	기초·응용연구	3.40	0.96	
	개발연구	3.14	0.94	
	연구지원·행정	3.20	0.84	
인적 특성	학력별	학사 및 이하	3.18	0.90
		석 사	3.39	0.93
		박 사	3.05	1.05
	직급별	원 (사원)	3.32	0.88
		주임 (대리)	3.19	0.97
		선임 (과장)	3.30	0.95
		수석·책임 (차장·부장)	3.24	1.01

* 5점일때 팀평가 비중이 51%이상, 4점일 때 31%-50%, 3점일 때 11%-30%, 2점일 때 10%이하, 1점일 때 0%임

팀평가 반영 비중에 대한 선호도의 전체 평균값은 3.27으로, 조사대상자들은 연봉결정을 위한 개인평가지 소속한 팀의 평가결과를 11%-30% 이상의 수준으로 반영해야 한다고 생각하고 있는 것으로 나타났다. 현재 일반 기업들에서는 개인평가지 팀 평가를 반영하는 경우가 거의 없는 것이 현실이므로, 이러한 조사결과는 연봉제 설계시 의미 있는 고려사항이라고 생각된다.

직무특성별로는 기초·응용연구의 연구인력이 개발연구나 연구지원·행정의 연구인력보다 상대적으로 높은 평균값을 나타내, 팀평가 비중을 더 중요시하고 있음을 알 수 있다. 이는 개발연구나 연구지원·행정업무에서 팀워크가 더 강조된다는 일반적인 인식과는 차이가 있는 것으로, 기업에서 수행하는 기초·응용연구에서는 여전히 개인적인 업무처리보다도 팀차원의 업무처리가 중요함을 간접적으로 시사한다고 할 수 있겠다.

학력별로는 석사급 연구인력이 가장 높고 박사급 연구인력이 가장 낮아, 박사급 연구인력이 석사급 연구인력보다 상대적으로 낮은 팀평가 비중을 선호하는 것을 알 수 있다. 직급별로는 원급 및 선임급 연구인력이 주임급 및 책임·수석급보다 상대적으로

로 더 높은 팀평가 비중을 선호하는 것으로 나타났다.

5. 요약 및 결론

본 연구의 목적은 우리나라 연구부문에 연봉제를 도입하고자 할 때 어떠한 연봉제가 바람직할 것인가를 살펴보고자 하는 것이며, 이를 위해 연구인력을 대상으로 한 임금과 동기부여와의 관계를 관련 이론을 중심으로 검토하였고, 나아가 임금의 동기유발력 및 연봉제의 주요내용에 대한 연구인력의 태도를 실증적으로 분석하였다.

본 연구에서는 연구인력에 대한 임금의 동기유발력이라는 특정한 주제로 접근하였으며, 이를 통해 연봉제에 대한 연구부문 종사자들의 태도를 분석하고자 하였다. 점에서 연구인력의 일반적 동기유발 요인을 분석한 몇몇 기존 연구들과는 차이가 있다고 할 수 있다. 또한 연봉제가 본래적 의미와는 달리 우리나라에서는 연공제에 대한 보완 내지 대체라는 의미로 독특하게 사용되어지고 있다는 점에서 연봉제 자체에 대한 외국의 연구는 거의 없으며, 우리나라에서도 연봉제가 최근에 대두되고 있는 관계로 아직까지는 이에 대한 연구가 미미한 형편이므로, 연구부문의 연봉제 도입이라는 특정한 주제에 관한 본 연구는 그 의의가 적지않다고 할 수 있다.

실증연구의 결과중에서 임금의 동기유발력에 대한 분석결과와 제언 사항을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 연구인력에 대한 동기유발력에 있어서, 금전적 보상과 비금전적 보상이 직무별, 학력별, 직급별에 따라 그 차이가 없는 것으로 나타났다. 특히 박사급 연구인력이 상대적으로 높은 금전적 보상 선호도를 나타냈다고 할 수 있는데, 이는 고학력자일수록 금전적 보상보다는 비금전적 보상을 선호한다는 일반적 인식과 대칭되는 것으로, 조사대상이었던 입사 1-4년차 선임급의 박사급 연구인력의 경제적 상황을 반영하고 있다고 보여진다. 즉, Maslow의 5단계 욕구설에서처럼 생리적 욕구나 안전의 욕구 등 임금과 직접 관련된 저차원의 욕구가 충족되지 아니하여 나타난 결과라고 해석될 수 있다. 따라서 연구인력에 대한 임금의 동기유발력 분석에 있어서 고학력자일수록 그리고 고직급자일수록 비금전적인 보상을 선호한다거나 연구지원·행정 인력이 가장 금전적 보상을 선호할 것이라는 등의 단순한 접근으로는 현실을 제대로 이해할 수 없

다. 연구인력이 처한 개별적 상황 즉 어느 시점에서의 경제적 상황, 사회적 상황 등을 충분히 고려해야만 연봉제 설계에 있어서도 가장 효과적인 대응책을 마련할 수 있을 것이다.

또한 박사급 연구인력에게는 금전적 인센티브와 책임과 권한 부여가 효과적일 수 있다는 분석결과가 제기되었는데, 이 결과를 연봉제 설계시 반영하여 년 1회 또는 2회 성과를 평가하고 그 결과에 따라 특별 보너스 형태의 금전적 인센티브를 지급하면 효과적일 수 있다. 또 박사급 연구인력에게는 연구과제를 맡기고 책임과 권한을 대폭 위양하여 자율적으로 운영토록 하며 그 연구과제의 결과에 따라 평가토록 하는 방법도 동기유발에 효과적일 것이다.

둘째, 하고 싶은 일(연구과제)을 하는 것이 연구인력의 직무별, 학력별, 직급별 구분에 관계없이 공통적으로 나타난 가장 효과적인 동기유발 요인이라 할 수 있으며, 자기 전문성을 개발하거나 칭찬과 인정이 주어지는 것도 매우 효과적인 동기유발 요인이라 할 수 있다. 이는 동기유발 요인중 가장 효과적인 것으로 김인수(1985)가 ‘전문가로서의 자기계발’을 꼽고 있는 것과 일치하고 있다고 할 수 있다. 따라서 이와 같은 동기유발 요인은 연봉제 도입과 관계 없이도 연구소의 연구성과 향상을 위해 적절히 활용할 필요가 있으며, 연봉제 도입과 관련해서는 금전적 보상을 강조하는 연봉제의 본 개념을 보완한다는 차원에서 폭 넓게 반영시켜야 할 것이다.

셋째, 개발연구의 연구인력에게는 연구자원의 확충이, 박사급 연구인력에게는 책임과 권한의 부여가, 석사급 연구인력에게는 자기 전문성 개발(교육 등)이, 그리고 선임급 연구인력에게는 칭찬과 인정이 중요한 동기유발 요인이 될 수 있는 것으로 나타났으므로, 역시 효과적인 연봉제 설계를 위해서는 직무별, 학력별, 직급별로 각각의 특성에 맞는 인사관리와 평가체제를 정착시켜야 할 것이다. 예를 들어 석사급 연구인력에게는 교육 등의 자기 전문성 개발을 위한 기회를 제도적으로 많이 제공한 후 그 기회를 잘 활용한 정도에 따라 평가하거나, 박사급 연구인력의 평가시에는 연구팀의 성과를 더 강조하며, 선임급 연구인력에게는 경영자가 개별 면담하여 개인적 접촉 빈도를 높일 수 있는 인사관리 또는 평가체제를 마련하는 등의 방안이 연봉제 설계시 반영될 수 있을 것이다.

이와같은 임금의 동기유발력에 대한 분석을 종합해보면, 조사대상이 된 연구인력들은 금전적 보상보다는 비금전적 보상을 더 선호하는 것으로 나타났으나, 그 차이가

크지 않다는 것이다. 즉 임금에 의한 동기유발이 여전히 중요하지만, 그보다도 하고 싶은 일을 하는 것, 자기 전문성을 개발하는 것, 칭찬과 인정 등 비금전적 보상이 동기유발에 더욱 중요한 요인이 되고 있다.

그러나 이러한 결과가 연구인력이라는 특성 때문에 비롯된 것인지, 아니면 우리나라 종업원, 특히 사무직·전문직 종업원의 일반적 성향에서 비롯된 것인지는 구별되지 않는다고 할 수 있다. 왜냐하면 조사대상이 된 연구인력 중에서도 가장 연구업무에 가까운 자, 즉 박사급 연구인력이나 기초·응용연구의 연구인력의 비금전적 보상에 대한 선호도가 전체 평균보다도 낮게 나타났기 때문이다. 따라서 연구라는 특수한 업무를 수행하는 연구인력이어서라기보다는 최근의 사무직·전문직의 동기유발에 대한 태도를 보여주는 것이라고 생각하는 것이 더 타당할 것이다. 한편 이러한 해석은 우리나라 종업원에게 있어서 임금이 여전히 가장 중요한 동기유발요인이라고 밝힌 황정현의 연구와 배치된다고 할 수 있다. 그러나 황정현(1988)의 연구에서는 그 조사대상의 절반 정도가 생산직이었고, 학력도 고졸이하가 주류였다는 사실을 감안한다면, 상대적으로 고학력이며 지적노동을 주로 하는 우리나라의 사무직·전문직에게는 금전적 보상보다는 비금전적 보상이 더 동기유발에 효과적이라는 해석이 타당성을 갖는다고 할 수 있을 것이다. 그리고 우리나라 기업의 종업원 구성의 주류가 생산직에서 점차 사무직·관리직·전문직으로 변화하고 있다는 사실과, 과거보다는 풍요한 경제적 여유를 누리게 되면서 종업원들의 가치관 역시 자아실현 방향으로 변화하고 있다는 점도 이러한 해석의 중요성을 한층 높이고 있다.

또한 본 연구의 결과는 연구인력을 직접 조사대상으로 삼아 박사급 연구인력의 비금전적 보상에 대한 선호도가 금전적 보상에 대한 선호도보다 2배 이상 높았다는 박봉제(1990)의 연구결과와도 상이한 것으로 나타났다. 이는 조사방법에 의한 차이일 수도 있고, 조사 대상자의 개인적 차이에 의한 것일 수도 있다. 먼저 조사방법에 있어서의 차이란, 설문문의 내용 및 조사방법상의 문제로 인해 설문문에 답하는 응답자가 솔직하게 응답하지 않은 경우를 말한다. 이러한 조사방법상의 차이로 인해 연구결과가 상이하게 나왔다는 해석은 표면적으로는 돈에 대해 부정적인 입장을 표명하는 경향이 있다는 우리나라 사람들의 전통적 인식을 염두에 둘 때에 가능하기도 하다. 그러나 박봉제의 연구에서 유독 박사급 연구인력만이 그런 경향을 보였다는 점에서 이러한 해석은 타당하지 않다고 볼 수 있다. 조사 대상자의 개인적 차이에 의한 결과라는 해

석은 본 연구의 대상이 된 박사급 연구인력과 박봉제 연구의 박사급 연구인력이 개인적 성향이나 경제적 상황 등에서 차이를 보였다는 것이다. 앞에서 언급한 바와 같이 본 연구의 대상이 된 박사급 연구인력의 상당수가 30대 초반의 선임급이라는 점, 그리고 경제적으로 안정되지 못한 상태라는 점이 박봉제의 연구결과와 차이를 나타내게 한 요인이라고 볼 수도 있다. 왜냐하면, 기업에서의 박사급 연구인력은 고직급, 고임금자인 경우가 많아 경제적으로나 신분적으로 안정되어 있는 경우가 보통이고, 박봉제의 연구대상이 된 박사급 연구인력도 이러한 평균적 범주에 들어간다고 봤을 때 가능성이 있는 해석이 될 수도 있기 때문이다.

실증연구의 결과중에서 연봉제의 주요내용에 대한 분석결과는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 능력급의 비중에 있어서는, 금전적 보상 특히 정규급여의 인상보다는 금전적 인센티브를 선호하는 연구인력일수록 높은 능력급 비중을 선호한다. 선호하는 능력급의 비중은 전체 임금의 11%-30%를 조금 상회하는 수준이며, 개발연구의 연구인력 그리고 선임급 연구인력이 가장 높은 능력급 비중을 선호하는 것으로 나타났다. 따라서 개발연구를 주로 수행하는 연구조직에서는 연봉제 설계시 능력급 비중을 좀더 높게 잡을 수 있으며, 선임급에 대해서도 능력급 비중을 상대적으로 높이는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 임금역전현상에 있어서는, 금전적 보상 특히 금전적 인센티브를 선호하는 연구인력일수록 높은 수용도를 보인다. 임금역전에 대한 수용도는 '능력에 따라 임금이 주어지되, 어느정도 직급을 반영하는 정도'의 수준이며, 박사급 연구인력 및 원급 연구인력이 수용도가 높고 연구지원·행정의 연구인력은 수용도가 낮은 것으로 나타났다. 따라서 연봉제 설계시에도 박사급 연구인력 및 원급등 젊은층의 연구인력에 대해서는 직급보다는 능력과 성과에 따라 임금이 주어지는 방향으로 배려될 필요가 있을 것이다.

셋째, 팀평가 비중 역시 금전적 보상에 대한 선호도와 관계가 없는 것으로 나타났다. 선호하는 팀평가 비중은 11%-30%을 조금 넘는 수준으로, 현재 기업들의 인사과시에는 팀평가 결과가 거의 반영되고 있지 않다는 점을 감안할 때 연봉제 도입을 위해서는 팀평가의 결과가 중요하게 다루어져야할 것이다. 또한 박사급 연구인력이 낮은 팀평가 비중을 선호해 팀 단위보다는 개인별 능력과 성과를 중요시함을 알 수

있다.

넷째, 현행 평가체제에 대해서는, 금전적 보상에 대한 선호도와 관계 없이 연구인력들은 대체로 부정적인 입장을 보이고 있으며, 현행 평가체제의 문제점중 '주관에 치우친 평가 (객관적 평가기준 미흡)를 가장 많이 들고 있다. 그리고 고직급자들이 현행 평가체제에 대해 가장 부정적인 견해를 나타냈는데, 고직급자들은 상대적으로 현행 평가체제를 가장 많이 알고 있는 사람들이라는 점을 생각할 때 연봉제를 도입하기 위해서는 반드시 평가체제에 대한 개선과 대책 마련이 필요함을 알 수 있다.

이와 같이 본 연구에서는 연봉제 도입을 위해 임금의 동기유발력과 연봉제의 주요 내용에 대한 연구인력의 태도를 연구인력이라는 고유한 특성하에서, 그리고 각 연구인력이 갖는 직무특성 및 인적 특성에 따라 살펴보았으며, 연봉제 설계시 그 결과를 반영할 수 있도록 하였다.

그리고 본 연구의 결과를 제대로 이해하기 위해서는 앞서 언급한 바와 같이 연공제를 오랜 기반으로 하고 있는 우리나라 기업에 있어서 최근의 연봉제 도입이 갖는 의미, 즉 임금에 의한 동기유발이라는 것 이외에 연공급제 개선에 대한 희망, 확대되고 있는 개인주의와 개인능력 강조 경향 등을 함께 고려해야한다는 점을 염두에 두어야 할 것이다.

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 연봉제 도입을 검토함에 있어 몇 가지 관련사항에 대한 연구인력의 태도만을 주로 다루고 있으나, 실제로 연봉제를 도입하는데에는 여기에서 다루어진 것 이외에도 연구인력이 처한 경제적 여건이나 문화·사회적 여건 등이 중요한 영향을 미친다는 사실이다. 즉 몇 가지 사항에 대한 연구인력의 선호도나 수용도를 선택하여 분석하였으나, 그러한 태도의 내면에 숨어있는 심층적 원인들에 대해서는 본 연구에서 다루지 않았다는 점이 한계라 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 연구의 대상으로 연구인력만을 선택하였으나, 연구인력에게 연봉제가 효과적인지를 분석하기 위해서는 연구인력만이 아닌 기업내 다른 부문의 종업원들도 함께 조사하여 비교하는 것이 필요하지 않았나 하는 점이다. 만일 이렇게 하였다면 연구인력의 특성이 보다 확실히 드러나고, 그에 따라 연구부문에의 연봉제 도입시 고려해야할 사항들을 더 많이 도출해낼 수 있었을 것이다.

그밖에도 연구인력의 직무특성별 구분, 즉 기초·응용연구, 개발연구 그리고 연구지

원·행정연구라는 구분은 정의하기에 따라 크게 달라질 수도 있는 것이나, 본 연구에서는 A 그룹내의 자료에 의해 분석되었으므로, 앞으로 연구결과의 적용에 있어서 이를 감안해야할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김세영, 임금의 이해, 한국경제신문사, 1986
2. 김식현, 인사관리론, 무역경영사, 1984
3. 김운호, 종업원 동기유발을 위한 임금의 도구성에 관한 실증적 연구, (박사학위논문), 경희대학교 대학원, 1992
4. 김인수, “연구개발에 있어서의 효율적인 리더쉽과 동기부여”, R&D 교실 18, 기술관리, 산업기술진흥협회, 1985
5. 박봉제, R&D의 특성분석과 연구개발자 동기부여에 관한 연구, (석사학위논문), 고려대학교 대학원, 1990
6. 신유근, 한국기업의 특성과 과제, 서울대학교 출판부, 1984
7. 양병무, “연봉제 도입실태와 문제점 및 개선방안”, 임금관리, 1994
8. 양병무외, 한국기업의 임금관리, 임금관리 1992
9. 양운섭, 한국기업의 임금관리제도에 관한 연구, (박사학위 논문), 전북대학교 대학원, 1984
10. 이진주, “연구개발요원의 인사관리”, R&D 교실 19, 기술관리, 산업기술진흥협회 1985
11. 조운형, 일본기업의 최근 연봉제도 동향, 임금관리, 1994 여름호
12. 한국인사관리협회, “연봉제 실시현황조사,” 인사관리, 1996. 7
13. 한덕웅, 조직행동의 동기이론, 법문사, 1983
14. 황정현, 동기유발을 위한 임금체계 도입방향에 관한 실증연구, (박사학위논문), 중앙대학교 대학원, 1988
15. 황정현, 사장의 임금철학, 삼성출판사, 1992
16. 只野文哉.島史朗, 研究開発, 日本企業にわける問題に挑戦する, 1981
17. Adams, J.S. “Injustice in social exchange”, *Advanced in Experimental Psychology*, Vol.2, 1965
18. A. H. Schainblatt, “How Companies Measure the Productivity of Engineers and Scientists”, *Research Management*, May, 1982

19. Alfie Kohn, "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review* September–October 1993
20. Beer, M., "Reward systems." In M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence and D. Quinn Mills(eds), *Managing Human Assets*. New York, The Free Press, 1984
21. Berlet, K.R., and Dravens, D.M., *Performance Pay as a Competitive Weapon*. New York, Wiley, 1991
22. Bevan, S. and Tompson, M. "Performance Management at the cross roads", *Personnel Management*, November, 1991
23. Brehm, J.W., *A Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, 1966
24. Cannell, M, and Wood,S., *Incentive Pay: Impact and Evolution*.London, *Institute of Personnel Management and National Economic Development Office*, 1992
25. Donald K. Wilson, Roland Mueser and Joseph A. Raelin, "New Look at Performance Appraisal for Scientists and Engineers", *Research and Technology Management*, July–August, 1994
26. E. R. Gomersall, Engineering's Bright New Futuer through Mitivated Technical Personnel, 17th Joint Engineering Management Conference, 1969
27. Gellerman, S.W., *Motivation and Productivity*, American Management Association, 1963
28. Goldthorpe, J.H. et al., *The Affluent Worker : Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambrige University Press, 1968
29. Guest, D., What's new in motivation, *Personnel Management*, May, 1984
30. Hitt, M.A.,Middlemist, R.D. and Mathis, R.L., *Management: Concept and Effective Practice*, West Publishing Co., 1983
31. John, M.R., Nebraska Symposium on Motivation, University of Nebraska Press, 1955
32. John W. Koning, Jr., "Three Other R's : Recognition, Reward and Resentment", *Research Technology Management*, July–August 1993

33. Latham, G.P. and Locke, R.A., Goal setting - a motivational technique that works, *Organizational Dynamics* 8, 1979
34. Lawler, E.E., *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, 1971
35. Lawler, E.E. and Porter, L.W., *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, *Industrial Relations*, Oct. 1967
36. Lawler, E.E. and Porter, L.W., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Irwin, 1968
37. McClelland, D.C, Power, *The Inner Experience*. New York, Irvington, 1975
38. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1970
39. Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954
40. Michael Amrmstrong, *Managing Reward System*, Open University Press Buckingham. Philadelphia, 1993
41. Paul A. Schumann, Jr., Derek L. Ransley and Donna C. L. Prestwood, "Measuring R&D Performance", *Research and Technology Management*, May-June, 1995
42. Porter, L.W. and Lawler, E.E., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL, Irwin-Dorsey, 1968
43. Society of Telecom Executives, Rewarding in Secret - a survey of bonuses and PRP in BT, *The Review Journal of the STE*, July, 1991
44. Schein, E. H., *Organizational Psychology*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980
45. Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers, 1911
46. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, Wiley, 1964