

개인주의-집합주의 성향과 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과

문 광 수 이 재 희 오 세 진[†]

중앙대학교 심리학과

국내 많은 기업들의 성과급 제도 도입 비율이 증가하였다. 성과급 제도의 효율적인 적용을 위하여, 본 연구는 조직 구성원의 개인주의-집합주의 성향과, 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과에 대해 검증하였다. 국내의 다양한 직종에 종사하는 243명의 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 회귀분석 결과, 성과급 형태(개인 vs. 집단 성과급)와 집합주의 성향의 상호작용이 임금만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 추가적으로 성과급 형태와 개인의 문화 성향이 임금만족에 미치는 효과에 대한 다변량 분석 결과 두 변인의 상호작용 역시 유의미한 것으로 나타났다. 특히 집단 성과급에서는 개인 문화 성향에 따라 점수 차이가 크지 않았지만, 개인성과급에서는 집합주의 성향자 보다 개인주의 성향자의 임금만족 수준이 더 높았다. 이러한 결과는 한국사회가 일반적으로 집합주의적 경향의 문화인 것을 고려했을 때, 개인 성과급 제도의 사용과 그 효과성을 고려하는 데 있어서 신중한 판단이 요구된다는 것을 시사해주고 있다.

주요어 : 임금만족, 개인주의, 집합주의, 성과급, 개인성과급, 집단 성과급

[†] 교신저자 : 오세진, 중앙대학교 심리학과, 서울특별시 동작구 흑석로 84

E-mail : shezeen@cau.ac.kr

현대의 경쟁적인 경영 환경에서 많은 조직들은 성공적인 경쟁과 생존을 위해 노력하고 있다. 생산성 향상은 조직의 미래 생존에 가장 중요한 요소 중 하나이며 생산성 향상에 핵심적인 요인은 직원들의 과업수행이다(문광수, 오세진, 2007). 따라서 조직의 직원 수행관리 능력이 그 조직의 성공에 가장 중요한 결정요인이라고 할 수 있다. 비록 생산성 향상을 위해 다양한 경영 기법들이 사용되어 왔지만 단지 몇 가지 기법만이 일관적으로 연구되고 사용되어 왔다(Daniels, 1999). 이 중 가장 대표적인 방법이 임금관리이다(Lawler, 2001). 임금관리란 임금을 가지고 직원들을 관리하여 개인과 조직이 우수한 성과를 창출하도록 하는 관리를 말한다. 특히 임금관리에 있어 성과급(pay for performance) 제도가 가장 널리 사용되어 왔다.

이러한 성과급 사용은 국내에서도 증가되고 있다. 2013년 고용노동부 발표 자료에 따르면 상용근로자 100인 이상 사업체를 대상으로 한 임금결정 현황조사에서 응답 업체의 66.2%가 개인 성과급의 한 형태인 연봉제를 도입한 것으로 나타났고 연도별로 꾸준히 증가하는 추세로 1996년 5.7%에서 약 12배 정도 증가한 것으로 나타났다(고용노동부, 2013).

이와 같이 국내의 많은 조직들이 기존의 기본급 혹은 호봉제에서 성과급 제도로 급여체계를 변화시킨 이유는 다음과 같다. 가장 기본적으로 종업원들을 동기화하는 가장 효율적인 방법이 높은 수행에 대해 경제적 유인을 제공하는 것이기 때문이다(장재운, 2004). 그리고 과거 기성세대에 비해 개인주의적 성향이 증가되고 있다는 점이다. 구체적으로 한규석과 신수진(1999)의 연구에서 40대 이상에서는 집합주의 성향을 지닌 사람이 59.3%, 개인주

의적 성향이 40.7%로 나타났지만 30대 이하에서는 집합주의 성향이 43%, 개인주의 성향이 57%로 나타났다. 고재홍(2001)의 연구에서도 상대적으로 구세대인 직장인에 비해 대학생들의 개인주의적 성향이 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 젊은 세대들은 자신의 능력, 노력, 성과 등을 반영한 공정한 보상을 요구하는 경향이 높고, 이에 따라 개인성과에 따라 임금을 지급하는 보상시스템 도입이 증가하고 있다. 그리고 성과급여 체계는 조직에서 제공되는 임금이 성과와 연동되기 때문에 유연한 인건비 관리 및 임금관리의 공정성 확보가 가능하며, 결과적으로 이러한 임금 체계가 종업원들의 직무 수행 동기를 자극하고, 직무에 대한 만족도를 증가시켜 지속적인 성과향상을 가능하게 한다(박준성, 2000). 우규창과 박우성(1999)은 성과급 체계는 구성원 간 경쟁의식을 고취시키고 직무 몰입과 작업노력을 향상시켜 궁극적으로 기업성과를 향상시킨다고 하였다. 즉 성과급체계는 전통적 임금 제도에서 열심히 일을 하더라도 더 나은 보상을 기대할 수 없는 한계점을 극복하는 대안으로 여겨지고 있다(박종혁, 권석균, 2006).

이러한 이유 외에도 성과급의 도입 효과가 긍정적이었기 때문에 기업들이 성과급 체계를 도입하고 있다. 많은 현장 및 실험 연구들을 통해 성과급이 과업수행을 향상시킬 수 있다는 것이 검증되어 왔다(Allison, Silverstein, & Galante, 1992; Dickinson & Gillette, 1993; Perry, 1988; Frisch & Dickinson, 1990; Matthews & Dickinson, 2000; 문광수 오세진, 2007; 오세진, 이요행, 2005; 오세진, 문광수, 이충원, 2007). Locke, Feren, McCaleb, Shaw 및 Denny(1980)의 연구에서도 직무재설계, 목표설정, 임금 강화설계, 종업원 참여와 같은 네 가지 조직개발

접근 방법의 효과성 비교 결과, 임금 강화 설계(성과급)가 가장 높은 30%의 생산성 향상을 보였다. Stajkovic와 Luthans(1997)의 성과급 도입의 효과에 대한 20여 년간의 경험적 연구들에 대한 메타분석에서도 성과급 도입이 평균 17%의 생산성 향상을 가져왔다고 보고하였다. 국내 연구들에서도 성과급이 조직원의 직무몰입을 높이고 공정성 인식을 증가시켜 개인의 수행노력과 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(김현동, 2008; 신혜정, 안지영, 2014; 장은미, 2003). 그리고 전미선, 이종수(2014)의 연구에서는 성과급이 자기결정감과 유능감에 정적인 영향을 미쳐 내적 동기가 증가된다고 하였다.

하지만, 성과급이 직무수행과 생산성에 별다른 효과를 가지지 못한다는 연구결과도 존재한다. Kohn(1993)은 개인 성과급에 대해서 과거 30년간 이루어진 12개의 연구를 인용하면서 개인 성과급제도가 생산성을 증가시키지 못했음을 보고하였다. Pearce, Stevenson 및 Perry(1985)는 미국 내 20개 사회보장청 지국에서 성과급의 효과를 종단적으로 연구하였다. 그 결과 조직 개혁의 일부분으로 도입된 성과급 방식은 관리자들과의 업무수행 향상에 효과가 없는 것으로 밝혀졌다. 또한 Thierry(1987)는 서유럽과 구소련에서 시행된 성과급제의 효과에 대한 연구들을 개관, 종합하면서, 성과급제가 직무 수행에 거의 영향을 미치지 않거나, 오히려 부정적인 효과만 유발되었다고 보고하였다. 이외에도 Hewitt Associates(2004) 조사에서도 성과급 시행 기업 중 83%가 단지 어느 정도 성공적이었거나, 전혀 성과를 내지 못했다고 하였다. 국내의 박우성(2005)의 노동부와 노동연구원의 자료를 활용한 연구에서도 성과급을 도입한 기업의 종업원과 도입하지 않은

기업의 종업원 간의 수행차이가 유의미하지 않다고 하였다. 김진배, 변동헌 및 신중용(2004)은 성과급제 시행이 매출 성장률은 향상시키지만, 기업가치 지표인 총자산 수익률(ROA)에는 영향을 미치지 않는다고 하였고 엄동욱(2011)도 성과급제의 도입은 금융업종을 제외하고는 기업성과에 영향을 주지 않는다고 하였다.

성과급의 도입이 수행 향상에 효과가 없을 뿐 아니라 다른 부정적인 결과를 초래한다는 연구도 있어왔다. Deci(1975)는 그의 저서에서 공조직에서 성과급은 내재적 동기유발을 저해하고, 공무원들이 최소한의 노력으로 성과급을 획득하는 전략 개발에 몰두하도록 유도하여 정부조직에는 성과급이 적합하지 않다고 하였다. Pfeffer와 Langton(1993)은 교수진의 임금에서 성과급 비율이 높은 경우 교수진 내의 공동 작업을 덜 수행하고 직무 만족이 낮다는 것을 밝혀냈다. 그리고 Lawler와 Jenkins(1992)는 개인 성과급이 실효성을 거둘 수 있는 상황은 업무가 개인별로 배분되어 있으며, 업무가 단순, 반복적이고 종합적으로 측정이 용이하고, 수행 기준을 거의 변경할 필요가 없는 경우에만 한정 된다고 하였다.

국내 연구에서도 삼성 경제 연구소 보고서에 따르면 획일적인 미국의 개인위주 성과급의 도입으로 인해 개인 간의 경쟁 격화, 이기적인 기업 문화형성, 팀워크 약화, 결과 지상주의로 인한 경영비리, 도덕적 헤이 등 여러 가지 부작용들이 발생하였다고 보고하였다(정권택, 2002). 오성호(2003)의 연구에서는 성과급 제도가 직원들 간 위화감을 조성한다는 점에 대해 조사 대상자의 85.2%가 그렇다고 보고하였다. 박상언(2000)은 개인 성과급인 연봉제가 인간관계와 팀워크를 파괴할 가능성이

있으며 장기적인 성과를 반영하지 못하는 단기기업적주의의 폐해를 초래할 수 있다고 주장하였다. 그리고 한승주(2010)의 연구에서도 성과급에 대해 공무원들이 부정적인 정서를 경험하고 이에 따라 성과급이 동기유발을 하는 기능을 전혀 하지 않는다고 하였다.

이와 같이 성과급제가 직무수행과 생산성에 미치는 효과를 검증한 연구들은 일관적인 결과를 제공해주지 못하고 있다. 이러한 비 일관적인 결과의 대표적인 이유로 성과급 도입 이후 직원들이 경험하는 만족도를 고려하지 않았기 때문이다(문광수, 소용준, 오세진, 2008). 즉 성과급이 직무수행에 대한 동기 부여의 기능을 하기 위해서는 무엇보다 근로자들이 자신이 받은 성과급에 대해 만족하는 것 즉 임금만족이 중요하다. Lawler(2001) 역시 조직의 보상전략이 시장에서 경쟁 우위를 가지는데 있어 주요한 역할을 한다고 하면서 근로자가 지각하는 임금만족도가 중요하다고 하였다. 근로자들이 본인의 임금에 대해 만족할 때 직원들은 직무관련 행동을 하게 되고, 직무 수행은 다시 기업의 목표달성 및 성과로 이어질 수 있다. 따라서 불만족스러운 즉 동기부여 기능이 상실된 임금관리는 근로자와 조직 모두에게 큰 의미를 가지지 못한다고 할 수 있다.

요약하면 성과급에 대한 직원들의 만족도를 고려하지 않으면, 협동감소, 불확실성, 불신, 지각된 불공정성의 근원을 제공할 수 있고, 장기적으로는 기업의 경쟁력에 도움이 되지 않을 수도 있다(문광수 등, 2008). 이에 수행향상에 효과적이면서 근로자들이 만족할 수 있는 성과급제도 고안을 위해서는 성과급과 관련된 더 많은 연구가 필요하다고 할 수 있다.

성과급 만족, 즉 임금만족에 영향을 미칠

수 있는 변인들 중 선행 연구들에서 고려 혹은 통제 하지 못한 부분으로 근로자들의 문화 성향과 조사 기업이 속한 국가의 문화 특성 등을 들 수 있다. 즉 기업이 선택한 성과급 제도(개인, 집단 혹은 조직 성과급)가 기업이 속한 국가의 사회, 문화적 요인들, 그리고 종업원들의 가치관과 부합되었을 때, 그 성과급에 대한 만족이 증가될 수 있다(신혜정, 안지영, 2014). 이와 관련하여 개인 성과급과 문화 성향에 대한 연구 결과, 미국과 같은 개인주의 문화권의 사람들이 집단주의 문화권의 사람들 보다 개인 성과급을 더욱 더 선호하였다(Porter, Bigley, & Steers, 2003). 이에 반해, 집단 성과급에 대한 홍콩과 미국 근로자들 간 비교 문화 연구에서 집단 성과급 만족과 이 성과급에 대한 절차 공정성 평균 점수는 홍콩이 유의미하게 미국보다 높았다(Fong & Sahffer, 2003).

이러한 결과들은 개인주의-집합주의 문화와 기업이 선택한 성과급 형태에 따라서 성과급에 대한 만족도 즉 임금만족에 미치는 효과가 달라질 수 있음을 보여주는 결과라 할 수 있다. 이와 같은 거시적인 문화 차이 이외에도 개인의 개인주의-집합주의 성향에 따라 본인이 경험한 임금 제도나 형태에 대한 분배 공정성(고재홍, 2001; Mueller, Iverson, & Jo, 1999; Murphy-Berman & Berman, 2000), 절차 공정성(김경민, 박동진, 2011; Leung & Lind, 1986; Choi, 2003), 그리고 직무만족(Noordijn & Jusoff, 2010)에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 공정성 변인들과 직무만족 변인은 임금만족과 관련이 높은 변인들이다(Carraher, Gibson, & Buckley, 2006; Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). 임금 수준에 대한 만족은 분배 공정성과, 절차공정성은 임금 정책/관리에 대한 만족

과 관련이 높으며, 직무만족 역시 임금만족과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 밝혀져 왔다. 따라서 조직에서 제공되는 성과급 형태와 개인의 개인주의-집합주의 성향에 따라서도 임금만족이 달라질 수 있다. 이와 관련하여, 고재홍(2001)은 구성원의 문화나 가치관의 차이가 중요한 조절변인이 될 수 있다고 하였고 김경민과 박동건(2011) 역시 조직 내 구성원의 행동 혹은 반응을 예측함에 있어서 개인의 문화적 성향을 고려할 필요가 있다고 하였다.

이에 본 연구에서는 문화적 차원 중에서 가장 잘 알려진 차원 중의 하나인 개인의 개인주의-집합주의 수준이 조직이 제공하는 임금 수준이나 임금제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이라고 가정하여 조직 구성원의 개인주의-집합주의 수준과 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과에 대해 검증하였다. 일반적으로 문화는 그 나라의 구성원이 가지는 고유한 가치에 영향을 미치는 중요한 변인이기 때문에 한국사회에 사용하고 있는 성과급제도에 대한 구성원들의 판단에 직접적 혹은 간접적으로 영향을 미칠 수 있고, 이런 판단의 결과에 따라 성과급 제도의 효과도 달라질 수 있다.

본 연구에서는 개인주의와 집합주의 수준에 대해 개인차 변인으로 간주하였다. 일반적으로 개인주의와 집합주의 성향에 대해 Hofstede(1980)는 여러 사회나 국가에 걸쳐 구분되는 구성개념(cross-cultural view)으로 보고 개인주의 사회는 자기 자신과 가족을 중요시하는 반면, 집합주의 사회는 개인이 내집단에 충성하고 이에 대한 대가로 집단의 보호를 받는 사회로 정의하였다. 이에 반해 Triandis(1995)는 개인주의 집합주의를 개인 차원의 심리적 속성 즉

개인차 변인으로 정의하였다. 이는 다문화 관점에서 문화는 구성원 다수의 성향을 전체 특성으로 간주해 명명한 것으로(Hui & Triandis, 1986), 문화 차이에 대한 상당수의 연구들 역시 개인 가치관의 합산치를 문화 변수로 적용해왔다. 하지만 오히려 문화 성향에 대한 연구에서 개인차 분석이 더 정확한 연구방법이 될 수 있다(Moorman & Blakely, 1995). 그 이유는 동일 문화권 내에서의 개인차가 다른 문화권 간 차이보다 더 유의미한 것으로 나타났기 때문이다(Earley, 1989). 특히 그 차이가 개인주의 문화권에 비해 집합주의 문화권에서 더 크기 때문에 한국에서 개인의 개인주의-집합주의 성향이 개인의 반응이나 행동에 미치는 효과를 검증하는 연구가 유용할 수 있다(Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002).

이론적 배경

개인주의-집합주의: 문화 간 차이와 문화적 성향

문화적 차원이나 요인들은 단일 개념으로 설명하거나 조작적으로 정의하기 어렵고 각 국가의 문화 요인들의 우위를 따지거나 비교하기도 어렵다. 하지만 Hofstede(1980, 1995)는 전 세계 50여 개국의 IBM 직원들을 상대로 문화 간 차이에 관한 연구를 실시하였고, 이 결과를 기반으로 문화를 권력거리, 개인주의-집합주의, 남성성-여성성, 그리고 불확실성 회피의 4가지 차원을 통해 문화 간 차이를 설명하였다. 이 중 개인주의-집합주의는 문화성향을 나타내는 가장 보편적인 개념으로 인식되고 있으며 많은 연구에서 사용되어 왔다. 개

인주의 집합주의 문화는 문화를 구성하는 구성원들의 사고 및 판단이 개인 중심인가 아니면 집단 중심인가를 통해 설명된다. 일반적으로 집합주의 사회에서는 ‘우리(We-ness)’라는 공동체 의식이 두드러지며 개인의 정체성은 개인적 특성보다는 사회 시스템을 통해 획득되는 특성이 있다. 특히 Hofstede(1980)에 따르면 개인주의-집합주의는 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어지고, 또 개인이 집단보다 자기 자신의 이익을 중요시 하는 가치성향이 얼마나 되는가를 나타내는 개념이라고 하였다. 즉 집합주의는 개인의 이익보다 집단의 이익을 우선시 하는 사회이고 개인주의는 집단의 이익보다 개인의 이익을 우선시 하는 사회를 말한다(권종욱, 2006). 그리고 Hofstede(1980)는 개인주의란 집단이나 조직으로부터 정서적으로 독립적이며, 집합주의는 태어날 때부터 특정집단에 소속되고 그 집단에 충성함으로써 보호받는 존재로 보았다. 그는 집단주의 사회에서 한 개인의 정체감이 개인적 속성보다는 사회체계로부터 나오며 조직에서의 소속의식을 강조한다고 하였다(김영욱, 박소훈, 차희원, 2004). 이외에 조근호(1995)는 사회 행위의 원동력과 목표, 자기표현의 양식 및 행동 변동 가능성 등의 측면에서 개인주의-집합주의를 분류할 수 있다고 하였다. 집합주의는 사회행위의 원동력으로 의존성을, 자기표현에서도 자기 억제, 그리고 행위가 집단의 상황에 따라 변하는 것을 강조한다고 하였다.

이러한 문화 간 차이는 임금에 대한 태도에 영향을 미칠 수 있다. Chen(1995)은 개인 성과급 제도와 관련된 중국과 미국의 비교문화 연구에서 개인 성과급 제도를 중국의 종업원보다 미국의 종업원이 더욱 선호한다고 보고하면서, 임금에 대한 분배정도가 문화차이로 인

해 발생할 수 있다고 주장하였다. 미국과 중국, 러시아 그리고 인도인을 대상으로 개인 성과급에 대한 선호도를 조사한 후속연구에서도, 미국인들이 개인 성과급제를 가장 선호하는 것으로 나타났다. 그리고 인도네시아의 산유근로자들에게 개인 성과급 적용에 대해 매우 적합하지 않았다는 결과도 보고하였다. 그리고 문화권별로 직접 비교한 연구는 아니지만, 한국인적자본기업패널 1, 2, 3차 조사 자료를 바탕으로 연구한 신혜정과 안지영(2014)의 연구 결과에서는 집합주의 문화 성향이 강한 우리나라의 경우 집단 성과급이 개인 성과급 보다 기업성과 향상에 효과적이라고 하였다.

한편 Triandis, Leung, Villareal 및 Clack(1985)는 거시적 문화로서의 개인주의-집합주의와 개인 가치관으로서의 자기중심주의(idiocentrism)-타인중심주의(allocentrism)로 구분할 필요가 있다고 하였다. 자기중심주의와 타인중심주의는 개인 성향으로서의 개인주의-집합주의 변인으로 사용되고 있다. 이와 관련하여 Hui와 Triandis(1986)는 개인주의-집합주의 성향을 7가지 영역에 걸쳐 이루어지는 행동, 느낌, 생각, 사고의 양상(syndrome)이라고 정의하고 있다. 7가지 영역을 세부적으로 살펴보면, 가장 우선적으로 개인주의-집합주의는 개인의 의사결정이나 행동이 얼마나 타인에게 영향을 미칠지에 대해 고려하는 정도에 따라 달라진다. 즉, 개인주의 성향의 사람들은 자신의 행동이나 의사결정이 타인에게 미치는 영향을 고려하지 않는 반면, 집합주의 성향의 사람들은 자신의 행동이나 의사결정이 타인에게 어떠한 영향을 미칠지를 고려한다. 둘째, 물질적인 자원을 얼마나 공유(sharing of material resources)하는가가 개인주의-집합주의의 주요특

성이다. 개인주의 성향의 사람들 보다 집합주의 성향이 강한 사람들은 물질적인 자원을 공유함으로써 구성원간의 상호작용을 유지하고 사회적 관계를 유지한다고 하였다. 셋째, 집합주의자들은 비물질적인 자원도 공유하므로, 이러한 특성 역시 개인주의-집단주의의 주요 특성이 될 수 있다. 넷째, 사회적 영향에 대한 민감도(susceptibility to social influence)로 일반적으로 집단주의자들은 개인주의자보다 사회에 순응적인 태도를 취하는 경향이 있다. 다섯째, 집합주의 성향이 강한 사람들은 개인주의 성향이 강한 사람들에 비해 자신에 대한 타인의 인식과 체면을 중시하는 특성을 가지고 있다. 여섯째, 결과의 공유(sharing outcome) 차원으로 집합주의자들은 개인의 반사회적, 반조직적 행동이나 실패는 집단 전체의 수치로 여겨지는 경향이 있지만 개인주의자들은 개인의 실패는 개인의 책임을 간주하고, 본인이 실패하면 본인이 책임을 진다. 마지막으로 타인의 삶에 대한 관여(feeling of involvement in other's lives)로 일반적으로 집단주의자들은 타인의 성과를 공유하며 타인의 삶에 깊이 관여되어져 있다고 생각한다(권종욱, 2006).

이러한 개인주의와 집합주의 성향의 차이는 조직 내에서도 근로자들의 태도와 행동양상의 차이를 만들어 낸다(양인덕, 2010). 예를 들어 목표들의 우선순위에 있어 개인주의자는 조직 혹은 팀의 목표보다는 개인의 목표를 우선시하는 반면 집합주의는 조직 혹은 팀의 목표가 우선시 된다(Probst, Carnevale, & Triandis, 1999; Wagner & Moch, 1986). 따라서 조직과 개인의 이해가 상충할 경우 개인주의 성향이 강한 사람은 개인의 목표를 추구하고, 집합주의 성향이 강한 사람은 개인의 이익을 희생하더라도 조직의 목표를 달성하려고 한다(Ramamoorthy

& Carroll, 1998). 그리고 과업 수행에 있어서 개인주의자는 독립적인 개별과업이, 집합주의자들은 협력을 필요로 하는 공동과업에 더 적합한 것으로 나타났고(Wagner & Moch, 1986), 집합주의자들에게는 과정 통제가 개인주의자들에게는 결과 통제가 과업 성과 달성에 더 효과적이었다(Triandis, 1996). 이외에 보상 배분에 있어서, 개인주의자는 개별 기여도에 따라 분배되는 형평(equity) 분배방식을 집합주의자는 성과를 구성원 모두가 동일하게 공유하는 균등(equality) 분배방식을 더 선호하였다(Hui, Triandis, & Yee, 1991; Leung & Bond, 1982, 1984; 고재홍, 2001).

성과급제도와 임금만족

성과급 제도는 종업원이나 집단이 수행한 작업성과나 능력에 대해 지급되는 임금형태로서 근로자의 직무수행과 성과를 고양시키는데 그 목적이 있다. 성과급은 크게 개인 성과급과 집단(혹은 팀) 성과급, 그리고 조직 성과급으로 구분할 수 있다. 개인성과급(individual incentive)은 개인의 업무성과를 기초로 금전적·비금전적 보상을 제공하는 성과급 형태로 대표적으로 연봉제로 불리는 실적급(merit pay)이 있다. 실적급은 개인의 기본임금이 매년 평가되는 직무수행평가에 의해 결정된다. 주로 직속상사 평가 점수를 바탕으로 기본임금 인상을 혹은 개인 성과급 양이 결정된다. 이러한 개인성과급의 장점으로는 긍정적인 업무 성과를 지속적으로 유도하고, 성과보상의 공정성을 확보할 수 있다. 하지만 개인 성과급의 단점으로는 성과 향상을 위한 구성원들 간의 경쟁으로 협동심을 저하시키고, 상사와 부하 간 성과평가에 대한 갈등을 초래할 수 있

다(이순목, 탁진국, 한인수, 황규대, 2007).

집단(혹은 팀) 성과급(group or team incentive)은 집단 혹은 팀 구성원들이 수행한 결과에 대해 동등 혹은 차등적으로 보상하여 주는 제도이다. 개별 성과급이 용이하지 않거나 종업원들의 상호 협조가 중요한 경우에 활용할 수 있다. 이 성과급의 장점으로는 조직 내 구성원들의 집합주의 성향이 강할 경우 집단목표 달성을 촉진시킬 수 있고 집단 응집력을 강화시킬 수 있으며, 집단의 객관적 성과 측정 및 보상이 가능하다. 하지만 조직 내 구성원들의 개인주의 성향이 강할 경우 개인별 성과만 추구하게 되고, 무임승차 효과를 배제할 수 없으며, 집단 간 경쟁을 유발하여 부정적일 수 있다(이순목 등, 2007).

조직성과급(organizational incentive)은 조직이 시장에서 획득한 성과를 기초로 구성원 및 집단에게 보상을 제공하는 제도이다. 생산성 향상과 품질개선을 강조하는 성과배분제도와 매출이익에 의한 이윤분배제도가 있다. 성과배분제도(gain sharing)는 종업원들이 조직의 성과를 향상시키기 위해 수행한 노력들 예들 들어, 원가절감, 품질향상, 생산성 향상 등에 의해 발생한 이익을 종업원들에게 금전적으로 배분해 주는 것을 말한다. 이윤분배제도(profit sharing)는 조직에서 획득한 영업이익의 일정비율을 금전적인 보너스를 일회적 혹은 누적의 형태로 종업원에게 분배하는 것이다. 이러한 조직 성과급의 장점으로는 종업원의 적극적 조직목표 달성을 유도할 수 있고 집단응집력과 구성원들의 협동심을 배양할 수 있다. 하지만 단점으로는 조직의 성과는 종업원의 노력뿐만 아니라 외부환경의 영향을 받기 때문에 종업원의 공헌을 정확히 반영하기 어렵고, 금전적 보상 결정에 시간이 소요되기 때문에

즉각적인 동기부여가 어렵다는 점이다(이순목 등, 2007).

성과급 제도가 다양한 만큼 그 조직에 적합한 성과급 제도를 시행하는 것이 중요하다. 즉 아무리 좋은 성과급 제도도 기업의 여건, 인적자원의 특성이나 환경에 부합하지 않으면 소용이 없게 된다(이순목 등, 2007). 따라서 성과급 제도가 직무 수행 향상을 이끌어 내기 위해서는 성과급에 대한 만족에 대해 고려할 필요가 있다. 성과급 제도를 도입하면 근로자들의 임금만족도가 높아지게 될 것이라고 가정하고, 임금만족이 높아지면 동기부여가 되어 열심히 수행하고, 이에 따라 성과가 좋아지게 된다.

임금만족(pay satisfaction)은 근로자가 자신이 받는 임금에 대하여 가지는 전반적인 긍정 또는 부정적 영향이나 감정의 정도로 정의된다(권지연, 2001). 정연양(1993)은 근로자들의 임금에 대한 만족도는 동기부여, 생산성, 이직, 결근 등과 깊이 관련되어 있기 때문에 기업의 인사관리 및 임금관리에서 매우 중요한 개념이라고 하였다. 임금 만족은 크게 불일치 이론(discrepancy theory), 공정성 이론(equity theory)으로 설명되어지고 있다. 불일치 이론은 Katzell(1964), Locke(1968), Porter(1961) 등에 의해서 제기되었고 임금만족이 실제로 제공되는 금액(what there actually is)과 받아야 한다고 생각하는 금액(some desired amount)간의 차이에 따라 만족과 불만족이 생겨난다고 주장하였다. 공정성 이론(Adams, 1963)에서는 임금 만족이 개인의 지각된 투입과 결과 간의 균형(a person's perceived input-outcome balance)에 의해서 결정된다고 하였다. 투입-성과의 균형 즉 공정성이 존재할 때에는 만족이 생기고 불공정이 존재할 때에는 불만이 생긴다고 보았다.

임금만족은 매우 주관적인 개념으로 개인이 느끼고, 지각하고, 판단하는 과정이 임금만족 속에 포함되어 있다. 이러한 주관적인 만족은 임금제도와 밀접한 관련이 있을 수 있다. 그 이유는 임금제도에 대해서 얼마나 만족하는가가 직접적으로 급여에 대한 만족도에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 특히 성과를 분배하는 방식과 절차에 대한 공정성 즉 분배 공정성과 절차 공정성이 결여되었을 경우 근로자는 임금제도에 불만족하게 되고 궁극적으로 자신이 받는 임금에 대해 불만족하게 된다. 즉 자신이 선호하지 않는 혹은 공정하다고 지각되지 않는 임금제도 하에서 임금만족을 이끌어 내기는 매우 어렵다.

연구 가설

개인주의가 강한 사람은 사회의 기본 단위를 독립된 개인으로 보고, 내집단의 목표보다 개인의 목표를 더 우선시 한다. 반면 집합주의가 강한 사람은 사회 기본단위를 집단으로 보고, 개인목표보다 집단의 목표를 우선시한다(이순목 등, 2007). 그리고 개인주의적 성향이 강한 사람들의 경우, 자율성, 경쟁, 성취, 자기 충족에 대한 가치가 더 강조되고, 집합주의적 성향이 강한 사람들은 상호 조화, 집단 결속을 강조하는 경향이 강하다(Triandis, 1995).

그리고 선행 연구들에 따르면(Earley, 1989, 1994; Earley, Gibson, & Chen, 1999) 개인주의자와 집합주의자의 정보 처리 스타일이 서로 다르다고 하였다. 구체적으로 개인주의자들은 자기와 관련된 정보에 인지, 정서, 행동 등이 영향을 받지만 집합주의자들은 집단과 관련된

정보에 영향을 받는다. 이러한 개인주의-집합주의 성향의 정보 처리 차이는 결과물 선호(outcome favorability)를 평가하는 데 있어서의 다른 준거점(reference point)에 초점을 맞추게 한다. 이러한 준거점이 결과에 대한 선호도에 중요한 역할을 하고, 이러한 결과 선호도가 다시 절차적 공정성에 영향을 미친다. 즉 개인주의 성향이 강한 사람들은 그들이 속한 집단에 해가 되더라도, 분배 결과가 개인의 관심이나 이익을 충족시킬 때 분배 공정성이 있다고 생각하고 만족하게 된다. 이에 반해 집합주의 성향이 강한 사람들은 개인이 손해를 보더라도 집단의 관심사나 이익에 공헌하는 결과에 대해 만족하게 되고 이러한 결과를 제공하는 절차나 방법을 공정한 것으로 간주하게 된다.

Choi(2003)은 비록 검증은 하지 않았지만 선행연구들을 바탕으로 집합주의 성향이 강한 사람들은 집단으로 제공되는 결과를 선호하고 더 공정한 것으로 판단 만족하게 된다고 하였고, 개인주의 성향이 강한사람들은 개인적으로 제공되는 결과를 선호하고 더 공정한 것으로 판단, 만족하게 된다고 제안하였다. 이와 유사하게 이순목 등(2007)도 조직 내 근로자들의 집합주의 성향이 높은 경우 개인주의적 성향이 높은 근로자들이 많은 기업에 비해 개인 성과급 제도의 효과가 나타나기 어렵다고 하였다. 이는 개인성과급 제도가 기본적으로 개인 간의 차별화 논리에 근거를 두기 때문에 집합주의 성향에 개인성과급이 잘 조화되지 않는다는 것이다. 실제 Fong과 Sahffer(2003)의 비교 문화 연구에서도 집단 성과급에 대한 만족과 절차 공정성에 대한 지각에 있어서 홍콩이 유 미국보다 높은 것으로 나타났다.

비록 개인의 문화 성향에 대한 검증 연구는

아니었지만, 비교문화 연구에 따르면 보상 분배 방식에 대한 선호 혹은 공정성 지각은 자신이 속한 문화에 따라 다를 가능성이 높다. 예를 들어 개인적 가치를 중시하는 개인주의적 문화권의 사람들은 형평 분배를 정의로운 것으로 생각하지만, 개인보다 자신이 속한 집단의 가치와 조화를 중시하는 집합주의 문화에서는 균등분배를 더 정의로운 것으로 생각한다(Hui, Triandis, & Yee, 1991; Leung & Bond, 1982, 1984; Kim & Park, 1983). 고재홍(2001)의 연구에서도 강한 집합주의 성향을 지닌 사람들이 균등 분배 방식을 선호하고, 개인주의 성향이 강한 사람들은 형평 분배 규범을 선호하는 경향을 보였다.

절차적 공정성에 대한 비교문화 연구들 역시 이뤄져왔다(Brockner et al., 2000; Lind & Earley, 1992; Lind, Tyler, & Huo, 1997). 일부 연구들에서는 문화권에 따라 보상에 대한 절차적 공정성에 대한 지각에 차이가 없었다는 연구들도 있었지만(Lind & Tyler, 1988; Tyler, Boeckmann, Smith, & Huo, 1997; Suguwara & Huo, 1994), 문화권에 따라 보상에 대한 절차적 공정성 지각에 차이가 있는 것으로 나타난 연구들도 있었다(Leung, Bond, Carment, Krishnan, & Liebrand, 1990; Leung, 1987; Leung & Lind, 1986; Westwood, 1992; Fong & Shaffer, 2003).

지금까지 개인주의-집합주의 성향이 성과급 제도와의 이 제도를 통한 결과 즉 임금에 대한 태도에 영향을 미칠 수 있는 가능성에 대해서 논의 하였고 이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구에서는 개인주의-집합주의 성향과 성과급 제도가 임금만족에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 개인주의 성향이 높을수록 집단성과급 제도보다는 개인성과급 제도에서 임금만족이 더 높을 것이다.

가설 1-1. 개인주의 성향이 높을수록 집단성과급 제도보다는 개인성과급 제도에서 임금수준 만족이 더 높을 것이다.

가설 1-2. 개인주의 성향이 높을수록 집단성과급 제도보다는 개인성과급 제도에서 임금정책/관리 만족이 더 높을 것이다.

가설 1-3. 개인주의 성향이 높을수록 집단성과급 제도보다는 개인성과급 제도에서 복리후생 만족이 더 높을 것이다.

가설 2. 집합주의 성향이 높을수록 개인성과급 제도보다는 집단성과급 제도에서 임금만족이 더 높을 것이다.

가설 2-1. 집합주의 성향이 높을수록 개인성과급 제도보다는 집단성과급 제도에서 임금수준 만족이 더 높을 것이다.

가설 2-2. 집합주의 성향이 높을수록 개인성과급 제도보다는 집단성과급 제도에서 임금정책/관리 만족이 더 높을 것이다.

가설 2-3. 집합주의 성향이 높을수록 개인성과급 제도보다는 집단성과급 제도에서 복리후생 만족이 더 높을 것이다.

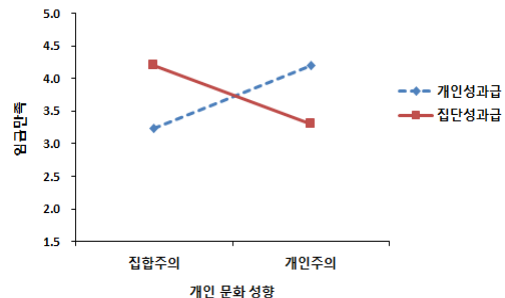


그림 1. 본 연구 가설들의 개념적 모형

방 법

조사대상

본 연구는 국내에서 성과급 제도를 실시하고 있는 15개 기업의 근로자, 300명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이중 250부가 회수되었고(회수율 83.3%) 이중 무응답이 많거나 불성실한 응답을 보인 7부를 제외하고 243부를 대상으로 자료 분석을 실시하였다. 조사 기업들은 연봉제, 혹은 개인, 집단(팀 혹은 부서) 성과급 그리고 조직차원의 성과급을 사용하고 있었다.

측정도구

개인주의 집합주의

과거에는 개인주의 집합주의 성향을 단일 차원의 양 극단으로 개념화하였으나 이후 연구에서는 두 가지 성향이 한 개인에게 공존할 수 있다고 주장되었다(Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995; Klein, Tosi, & Cannella, 1999). 이에 본 연구에서도 개인주의 집합주의 성향에 대해 서로 독립적인 두 개의 차원으로 간주하였다. 개인주의-집합주의 문항은 Triandis(1998)의 연구에서 사용된 개인주의 집합주의 측정 도구에서 요인 부하량 .50이상으로 명확하게 구분된 각각 6개 문항으로 구성하였고 Likert 7점 척도로 평가하였다. 하지만 내적 일치 신뢰도를 저해하는 문항이 있어 개인주의 집합주의에서 각각 1문항씩 제거하여 5문항씩 총 10문항을 사용하였다. 본 연구에서는 개인주의와 집합주의의 수직, 수평 차원에 대해서는 고려하지 않았다. 개인주의 측정 문항의 예로는 “나는 다른 사람들에게 의존하기 보

다는 나 자신에게 의존 한다”를 들 수 있고 집합주의 측정 문항은 “동료가 상을 타면 나도 자부심을 느끼게 된다”를 들 수 있다. 개인주의 집합주의 문항의 내적 일치도 신뢰도(Cronbach's α) 계수는 각각 .842, .825로 나타났다.

임금 만족

임금 만족이란 종업원이 받고 있는 임금과 관련한 주관적인 심리적 태도로 정의된다(Heneman, 1985). 임금 만족은 임금수준, 임금인상, 임금구조 및 관리, 복리후생의 네 가지 하위 요인으로 구성된다는 연구 결과가 있었다(Heneman & Schwab, 1985; Judge & Welbourne, 1994). 하지만 임금운영 제도에 따라 기존 차원의 타당도에 문제가 있었다는 연구들이 존재하였고(Scarpello, Huber, & Vanderberg, 1988; Carraher, 1991), 국내에서도 이런 타당도의 불일치성을 고려한 임금 만족 설문지(PSQ)에 대한 연구가 수행 되었다(이용운, 2000). 연구 결과 미국과 다르게 임금 만족의 하위 요인으로 임금 수준, 복리후생, 임금 정책/관리의 3 차원이 제시되었다. 이에 본 연구에서도 국내 실정에 맞는 KPSQ(Korean Pay Satisfaction Questionnaire)를 사용하였고 총 20문항 중 요인 부하량 .50이상인 13문항만을 사용하였다. 임금수준 만족 측정 문항의 예로는 “내가 현재 받고 있는 임금에 대해 만족한다”를 들 수 있고 임금정책 만족은 “우리 회사의 임금 결정 과정의 공정성에 대해 만족한다”를, 복리후생 만족은 “일반 다른 기업과 비교했을 때 우리 회사의 복리후생에 만족한다”를 들 수 있다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 평가하였고 각 요인별 신뢰도는 임금 수준(6문항)은 .939, 임금정책/관리(3문항)는 .904, 복리후생(4문항)은

.928, 전체 문항의 신뢰도 역시 .944로 나타났다.

성과급 형태

성과급 형태는 각 기업별로 그리고 같은 기업 내에서도 개인별, 직급별로 다양할 수 있기 때문에 총 6가지 성과급 형태 중 본인이 받는 임금 제도를 선택하게 하였다. 설문지를 수거한 후 설문지 수거를 담당할 직원과의 상담을 통해 선택한 성과급 제도가 맞는지 확인하였다. 성과급 형태 중 연봉제와 기본급에 추가로 개인성과급을 받는 형태를 개인 성과급으로, 연봉에 추가로 팀/부서 성과급을 받는 형태와 기본급에 추가로 팀/부서 성과급을 받는 형태는 팀/부서 성과급으로, 연봉에 추가로 조직 성과급과 기본급에 추가로 조직/기업 성과급을 받는 형태는 조직 성과급으로 분류하였다. 그리고 개인 성과급은 개인성과급으로 팀/부서 성과급과 조직 성과급은 집단 성과급으로 재범주화 하였다.

결 과

측정도구들의 요인분석 결과

본 연구에서 사용한 측정도구들의 요인구조를 확인하기 위한 확인적 요인 분석 결과 표 1에 제시되어 있다. 모수추정방식은 최대

우도법을 이용하였고, 모형의 적합도는 χ^2 검증과 GFI, AGFI, RMR, CFI, NFI, TLI, RMSEA를 통해 평가하였다. 임금만족의 경우 잠재변수에서 측정변수로 가는 모든 회귀 계수 즉 요인 부하량이 .801-.907로 0.5이상이었으며, C.R 값이 15.87-19.41로 기준치인 1.96보다 높아 모두 유의미하였다. 비록 RMR 값이 기준치인 .05보다 높고 AGFI가 .90보다 낮았지만 나머지 지수들은 모두 양호한 것으로 나타났다. 개인주의와 집합주의 역시 잠재변수에서 측정변수로 가는 모든 회귀 계수 즉 요인 부하량이 .533-.700로 0.5이상이었다. 그리고 C.R 값이 4.98-7.77로 기준치인 1.96보다 높아 모두 유의미하였다. 비록 RMR 값이 기준치인 .05보다 높고 TLI가 .90보다 낮았지만 나머지 지수들은 모두 양호한 것으로 나타났다.

조사 대상자의 특성

표 2에는 조사 분석에 사용된 설문지 표본의 인구 통계학적 특징이 제시되어 있다. 남자는 128명으로 52.7%, 여자는 115명 47.3%로 나타났다. 연령은 20대가 147명으로 가장 많았으며(60.5%), 직급은 사원이 144명(59.3%)으로 가장 많았으며, 학력은 대학 졸업이 146명(60.1%)으로 가장 많은 것으로 나타났다. 직종에서는 사무직 88명(36.2%), 서비스직 67명(27.6%), 교육 및 연구개발직 54명(22.2%), 그리고 영업/마케팅 34명(14%)으로 나타났다.

표 1. 척도별 확인적 요인분석 결과

변인	χ^2	df	GFI	AGFI	RMR	CFI	NFI	TLI	RMSEA
임금만족	127.24**	62	.926	.892	.077	.976	.955	.970	.066
개인/집합주의	74.42**	32	.943	.902	.105	.925	.879	.895	.074

Note) ** $p < .01$

표 2. 응답자의 인구통계학적 특징

	변인	빈도	비율		변인	빈도	비율
성별	남자	128	52.7	직급	직원	144	59.3
	여자	115	47.3		대리	55	22.6
혼인	결혼	64	26.9	팀장/과장	30	12.3	
	미혼	174	73.1	과장급이상	14	5.8	
연령	20대	147	60.5	직종	사무	88	36.2
	30대	72	29.6		영업/마케팅	34	14.0
	40대	20	8.2		서비스	67	27.6
	50세 이상	4	1.6		교육/연구개발	54	22.2
근속 년수	1년 이하	99	41.6	학력	고졸	32	13.2
	1년-3년	92	38.7		전문대졸	33	13.6
	3년-5년	24	10.1		대졸	146	60.1
	5년 초과	23	9.7		대학원졸	32	13.2
	전체	243	100		전체	243	100

주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계 결과

본 연구에서 측정한 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계가 표 3에 제시되어 있다. 상관관계 결과를 살펴보면 임금수준 만족은 임금정책/관리 만족($r = .729, p < .01$), 복리후생($r = .529, p < .01$)과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 집합주의($r = .144, p < .05$), 개인주의($r = .263, p < .01$)와도 유의미한 정적 상관관계가 존재하였다. 임금정책/관리 만족 역시 복리후생($r = .650, p < .01$)과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 집합주의($r = .146, p < .05$), 개인주의($r = .276, p < .01$)와도 유의미한 정적 상관관계가 존재하였다. 복리후생 만족은 개인주의와 집합주의와 유의미한 상관관계를

보이지 않았다. 개인주의와 집합주의 간에는 유의한 정적 상관관계가 존재하였다($r = .370, p < .05$).

가설 검증 결과

본 연구에서 설정한 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 우선 임금만족에 대한 메타 분석 연구들(Carraher, Gibson, & Buckley, 2006; Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006)에서 임금만족과 유의미한 관련이 있는 것으로 검증된, 성별, 나이, 결혼여부, 학력, 재직기간, 직급과 같은 인구 통계학적 변인을 회귀분석 1단계에 투입하여 통제하였다. 2단계에는 성과급 형태와 개인 혹은 집합주의 성향을 마지막으로 3단계에는 성과급 형태와 개인 혹은 집합주의의 상호작용 항을 투입하여

표 3. 주요 변인들의 상관계수 및 평균과 표준편차

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성별	-										
2. 나이	.376**	-									
3. 결혼	.197**	.580**	-								
4. 학력	-.096	.201**	.171**	-							
5. 재직기간	.109	.555**	.388**	.013	-						
6. 직급	.303**	.636**	.395**	.131*	.362**	-					
7. 임금수준	.364**	.031	.070	-.062	-.020	.096	-				
8. 임금정책/관리	.279**	.027	.032	.012	-.076	.058	.729**	-			
9. 복리후생	.280**	.098	.117	.076	-.068	.129**	.529**	.650**	-		
10. 집합주의	.176**	.207**	.199**	.125	.161*	.187*	.144*	.146*	.061	-	
11. 개인주의	.318*	.138*	.107	-.062	.084	.175**	.263**	.276**	.089	.370**	-
M	.53	29.80	.27	2.75	30.48	1.65	3.81	3.80	3.68	4.57	4.25
SD	.50	6.14	.44	.89	42.01	.91	1.30	1.25	1.31	.95	.94

Note) * $p < .05$, ** $p < .01$

상호작용 항이 임금만족에 미치는 순수한 효과를 검증하였다(표 4, 5 참조). 상호작용은 성과급 형태와 개인 혹은 집합주의 값을 센터링(centering) 한 후, 투입하였다. 다중 공선성 진단 결과 분산팽창요인(VIF) 값이 1.029에서 1.146로 다중 공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

우선 개인주의와 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과에 대한 검증결과, 표 4에 제시된 바와 같이 임금 수준 만족에 개인주의 성향($\beta = .162$, $p < .05$)이 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀 모델 역시 유의미하였고($F = 6.441$, $p < .01$), 인구통계학적 변인을 통제한 후 증가된 설명량(ΔR^2)은 2.4%로 나타났다. 임금정책 만족에도 유의한 정적인 영향을 미쳤고($\beta = .198$, $p < .01$), 증가된

설명량은 3.9%였다. 하지만 복리 후생 만족에는 개인주의와 성과급 형태가 유의미한 영향을 미치지 않았다. 임금만족 전체에 있어서는 개인주의 성향($\beta = .145$, $p < .05$)이 유의한 정적 영향을 미쳤고 회귀 모델 역시 유의미하였으며($F = 6.027$, $p < .01$), 증가된 설명량(ΔR^2)은 1.8%로 나타났다. 성과급 형태와 개인주의의 상호작용 항은 모든 임금만족 변인에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 밝혀졌다.

집합주의와 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과에 대한 검증결과, 표 5에 제시된 바와 같이 모든 임금만족 변인에 두 변인이 유의미한 영향을 미치지 않았다. 하지만 두 변인의 상호작용 항은 모든 임금만족 변인에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 상호작용의 증가된 설명량은 각각, 임금 수준 만족($\beta = .136$, $p <$

표 4. 성과급 형태와 개인주의와 성향이 임금 만족에 미치는 효과

예측변인	임금수준 만족			임금정책 만족			복리후생 만족			임금만족 전체		
	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계												
성별	.421**	.368**	.368**	.321**	.267**	.267**	.278**	.285**	.285**	.401**	.359**	.359**
나이	-.215*	-.205*	-.203*	-.087	-.088	-.087	-.051	-.053	-.053	-.177	-.170	-.170
결혼	.122	.124	.121	.073	.062	.060	.121	.120	.119	.120	.117	.117
학력	.033	.041	.043	.074	.080	.081	.122+	.121+	.121+	.072	.079	.079
채직 기간	-.026	-.030	-.028	-.114	-.116	-.115	-.139+	-.139+	-.138+	-.079	-.083	-.083
직급	.080	.063	.060	.043	.020	.018	.069	.071	.071	.084	.068	.069
2단계												
성과급형태(A)		.065	.064		-.051	-.051		-.017	-.017		.007	.007
개인주의(B)		.162*	.159*		.198**	.196**		-.020	-.020		.145*	.145*
3단계												
A*B			-.020			-.013			-.003			.000
R ²	.170	.195	.195	.111	.150	.151	.121	.122	.122	.165	.184	.184
F	7.359**	6.441**	5.712**	4.463**	4.692**	4.156**	4.956**	3.701**	3.275**	7.914**	6.027**	5.333**
ΔR ²		.024	.000		.039	.000		.001	.000		.018	.000

Note) 성별의 경우 남성은 1, 여성은 0, 결혼의 경우는 결혼 1, 미혼 0, 성과급 형태는 개인성과급 0, 집단 성과급 1로 더미 코딩하였음. 표에 제시된 계수는 표준화된 회귀 계수(β)임., +: $p < .10$; *: $p < .05$, **: $p < .01$

.05)에 1.7%, 임금정책 만족($\beta = .222$ $p < .01$)에 4.5%, 복리후생 만족($\beta = .201$ $p < .01$)에 3.7%. 그리고 임금만족 전체($\beta = .182$ $p < .01$)는 3.0%였다.

연구 결과를 종합하면, 성과급 형태와 상관 없이 개인주의 성향이 높을수록 임금만족 수준이 증가하는 것으로 나타났다. 이에 반해 집합주의 성향의 경우는 직접적으로 임금만족에 영향을 미치지 않고 성과급 형태와 상호작용을 통해서 임금만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 상호작용을 좀 더 구체적으로 알아보기 위해 집합주의를 X축 각 임금만족 변인들을 Y축으로 하여 개인 성과급과 집단성

과급 별로 회귀선을 표시하였다. 그림 2에 제시된 바와 같이 개인 성과급 조건에서는 집합주의 수준이 높아질수록 임금만족 수준 변인들의 점수가 크게 변하지 않지만, 집단 성과급 조건에서는 집합주의 수준이 높아질수록 임금만족 수준이 증가하는 것을 확인할 수 있다.

조영호 등(2002)의 연구에 따르면 개인주의-집합주의 성향에 따른 가치 유형을 순수 집합주의자, 순수 개인주의자, 다원주의자 그리고 무소신자로 구분하였다. 조영호 등은 각 문화 성향의 평균 값을 기준으로 4가지 유형을 구분하였다. 본 연구에서는 $\pm 1SD$ 를 기준으로 유

표 5. 성과급 형태와 집합주의와 성향이 임금 만족에 미치는 효과

예측변인	임금수준 만족			임금정책 만족			복리후생 만족			임금만족 전체		
	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계												
성별	.421**	.407**	.413**	.321**	.316**	.325**	.278**	.282**	.290**	.401**	.397**	.404**
나이	-.215*	-.210*	-.197+	-.087	-.095	-.073	-.051	-.052	-.036	-.177	-.179	-.165
결혼	.122	.121	.134+	.073	.056	.078	.121	.122	.140+	.120	.115	.131+
학력	.033	.027	.010	.074	.063	.035	.122+	.124+	.098	.072	.067	.043
채직 기간	-.026	-.033	-.067	-.114	-.120	-.175*	-.139+	-.137+	-.184*	-.079	-.082	-.125
직급	.080	.075	.098	.043	.039	.075	.069	.071	.107	.084	.081	.114
2단계												
성과급형태(A)		.048	.048		-.073	-.073		-.015	-.017		-.011	-.014
집합주의(B)		.076	.086		.090	.105		-.023	-.011		.045	.056
3단계												
A*B			.136*			.222**			.201**			.182**
R ²	.170	.178	.194	.111	.124	.169	.121	.122	.158	.165	.167	.198
F	7.359**	5.749**	6.682**	4.463**	3.767**	4.768**	4.956**	3.707**	4.452**	7.137**	5.382**	5.832**
ΔR ²		.007	.017		.013	.045		.001	.037		.002	.030

Note) 성별의 경우 남성은 1, 여성은 0, 결혼의 경우는 결혼 1, 미혼 0, 성과급 형태는, 개인성과급 0, 집단 성과급 1로 더미 코딩하였음. 표에 제시된 계수는 표준화된 회귀 계수(β)임., +: $p < .10$; *: $p < .05$, **: $p < .01$

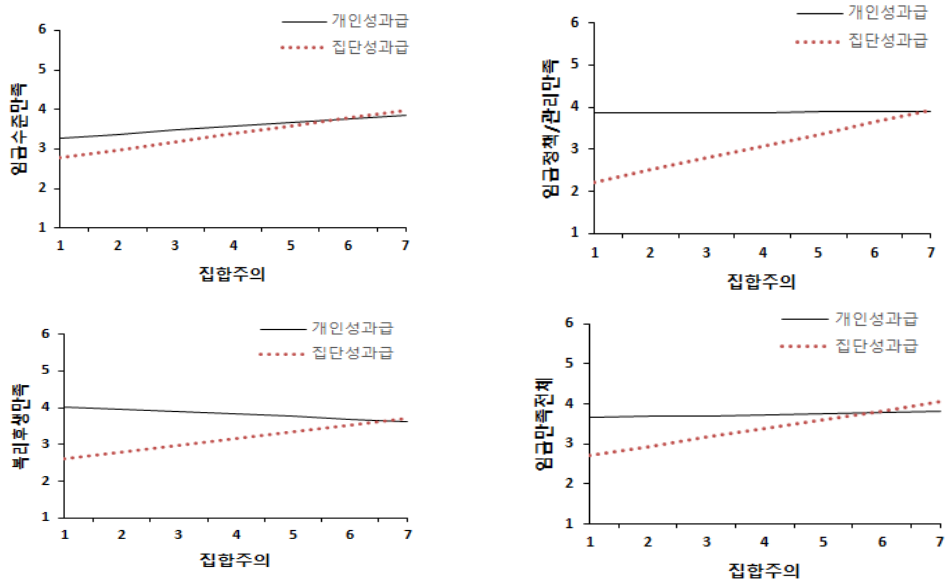


그림 2. 집합주의 성향과 성과급 형태가 각 임금만족에 미치는 상호작용 효과

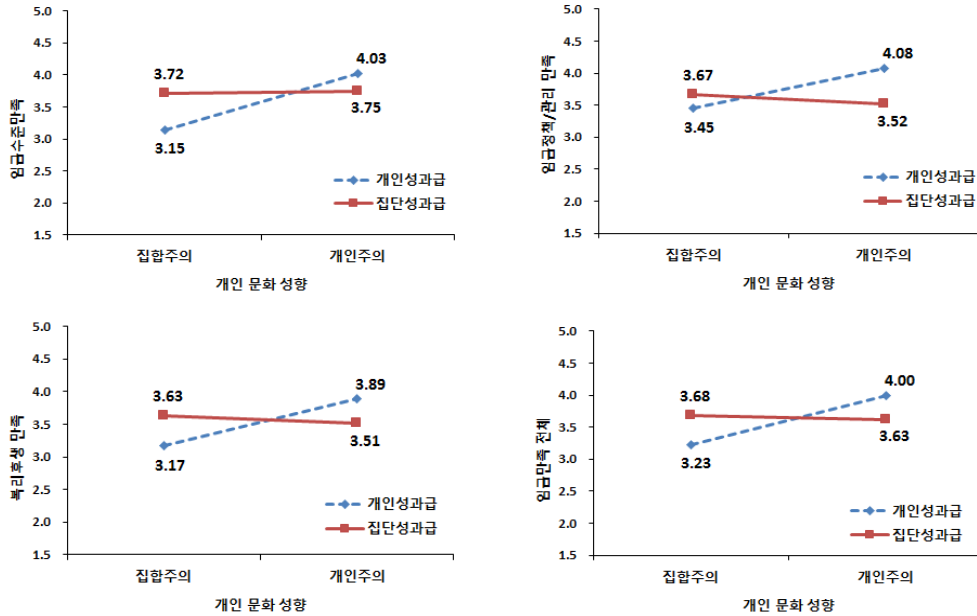


그림 3. 각 임금만족에 대한 성과급 형태와 개인의 문화 성향(상,하위 33%)간의 상호작용

형을 구분한 결과 개인주의와 집합주의 모두 +1SD 이상의 점수를 보인 참가자, 즉 다원주의자 14명, 그리고 개인주의와 집합주의 모두 -1SD 이상의 점수를 보인 참가자, 즉 무소신자가 13명으로 나타났다. 이러한 참가자들을 제외하고 상호작용을 좀 더 극명하게 알아보기 위해 개인주의 성향 값에서 집합주의 성향 값을 뺀 후 그 차이 값을 정렬한 후 차이 값 +인 즉 개인주의 성향이 높은 사람과 -값 즉 집합주의 성향이 높은 33%를 선정하여 전체 임금만족의 평균 값을 확인하였다. 이는 한 개인에게 개인주의와 집합주의 성향이 동시에 존재한다 할지라도 이 중 더 상대적으로 강한 성향을 파악하고 그 성향이 무엇인가에 따라 임금만족의 수준에 대한 변화를 검증하는 것이 의미가 있을 수 있기 때문이다¹⁾.

1) 심사위원의 의견을 반영한 것임.

분석결과 집합주의 성향이 강한 직원들의 경우 개인성과급에 대한 전체 임금만족 평균은 3.23($SD=1.17$), 집단 성과급에 대한 전체 임금만족 평균은 3.68($SD=1.14$)이었고, 개인주의 성향이 강한 직원들의 경우 개인성과급에 대한 전체 임금만족 평균은 4.00($SD=.95$), 집단 성과급에 대한 전체 임금만족 평균은 3.63($SD=1.22$) 이었다(그림 3 참조). 그리고 다변량 분석 결과, 복리 후생($p < .10$ 수준에서 유의미)을 제외한 나머지 임금수준, 임금정책/관리, 전체 임금만족에 대해 두 변인의 상호작용 효과가 모두 유의미한 것으로 나타났다(표 6 참조).

이러한 회귀분석과 다변량 분석 결과를 바탕으로 본 연구에서 설정했던 개인주의 성향이 높을수록 집단성과급 제도보다는 개인성과급 제도에서 임금 만족이 더 높을 것이라는 가설 1과 하위가설들은 부분적으로 지지되

표 6. 성과급 형태와 개인, 집합주의에 따른 임금만족에 대한 다변량 분석 결과

변인	Source	SS	df	MS	F	p	Eta ²
임금수준	성과급 형태(A)	1.26	1	1.257	0.73	.394	.005
	개인, 집합주의(B)	7.01	1	7.009	4.08	.045	.026
	A*B	8.42	1	8.421	4.90	.028	.031
	Error	264.48	154	1.717			
	Total	281.09	157				
임금정책/ 관리	성과급 형태(A)	0.80	1	.801	0.52	.471	.003
	개인, 집합주의(B)	1.54	1	1.541	1.00	.318	.006
	A*B	6.83	1	6.832	4.45	.037	.028
	Error	236.50	154	1.536			
	Total	245.73	157				
복리후생	성과급 형태(A)	0.01	1	.014	0.01	.928	.000
	개인, 집합주의(B)	4.62	1	4.622	2.75	.099	.018
	A*B	6.12	1	6.121	3.64	.058	.023
	Error	258.73	154	1.680			
	Total	269.48	157				
전체 임금만족	성과급 형태(A)	0.12	1	.125	0.10	.755	.001
	개인, 집합주의(B)	4.70	1	4.702	3.68	.057	.023
	A*B	7.18	1	7.181	5.62	.019	.035
	Error	196.64	154	1.277			
	Total	208.63	157				

었다고 할 수 있다. 그리고 집합주의 성향이 높을수록 개인성과급 제도보다는 집단성과급 제도에서 임금 만족이 더 높을 것이라는 가설 2와 그 하위 가설들은 모두 지지되었다.

결론 및 논의

본 연구의 목적은 근로자의 개인주의와 집합주의 성향과 조직 내에서 운영되고 있는 성

과급 형태가 임금만족에 미치는 효과에 대해 검증하는 것이었다. 본 연구 결과, 성과급 형태는 임금만족에 유의미한 영향을 미치지 않았고 개인주의 성향은 임금수준과 임금정책 및 관리 만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 집합주의 성향은 직접적으로 임금만족에 유의미한 영향을 미치지 않았지만 성과급 형태와 상호작용하여 임금수준, 임금정책 및 관리, 복리후생에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로

상호작용 결과는 개인 성과급 조건에서는 집합주의 수준이 높아질수록 임금만족 수준 변인들의 점수에 변화가 미미하였지만, 집단 성과급 조건에서는 집합주의 수준이 높아질수록 임금만족 수준이 증가하였다. 추가적으로 성과급 형태와 개인의 문화 성향이 임금만족에 미치는 효과에 대한 다 변량 분석 결과 두 변인의 상호작용 역시 유의미한 것으로 나타났다. 특히 집합주의 성향이 높은 사람들은 개인성과급보다 집단성과급에서 임금만족 수준이 높았고, 개인주의 성향이 높은 사람들은 집단성과급보다 개인성과급에서 임금만족 수준이 높았다.

이러한 연구결과는 문화에 따라 그리고 개인의 개인주의 집합주의 성향에 따라 분배 공정성과 절차 공정성 지각, 그리고 임금 만족이 다르다는 선행연구들과 일치하고 있다(고재홍, 2001; Hui et al., 1991; Leung & bond, 1982, 1984; Leung et al., 1990; Leung, 1987; Leung & Lind, 1986; Kim & Park, 1983; Fong & Shaffer, 2003).

본 연구 결과를 바탕으로 한 시사점으로는 우선 한국사회가 일반적으로 집합주의적 경향성이 강한 문화인 것을 고려했을 때, 집합주의 성향이 개인성과급 제도에 대한 임금만족에 부분적으로 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 많은 기업에서 사용 중인 개인 성과급 제도에 대한 신중한 판단이 요구된다는 점이다. 아무리 좋은 제도, 시스템이라 하더라도 그 구성원이 이를 만족스럽게 느끼지 못한다면 그 효과는 매우 미미할 것이다. 즉 지금까지 성과급의 효과성을 분석하는데 있어서의 주요 관심사는 수행과 생산성이었지만, 직원들의 임금 제도에 대한 수용도 즉 임금에 대한 만족 또한 성과급 사용의 성패에 중요한

요인이다. Mawhinney(1984)는 기업의 관리자들이 직원들의 만족도를 평가할 윤리적인 의무가 있다고 하면서 “우리는 생산성과 직장 생활의 질이(만족) 동반 상승하는 것을 원한다. 하지만 우리는 만족을 거의 측정하지 않고 있다”(p. 27)고 주장하였다. 즉 성과급 사용에 있어서 수행 증가와 만족도가 동시에 고려되어야 한다는 것이다.

따라서 현재 개인성과급 제도를 시행하고 있는 조직 중 그 효과가 명확하지 않은 경우에는 조직 구성원들의 개인주의, 집합주의 성향을 고려해볼 필요가 있다. 만약 구성원들의 집합주의 성향이 높다면 개인성과급 제도에 대해 만족하지 않을 가능성이 있고 따라서 수행 향상이 유도되지 않을 것이다. 또한 추후 성과급을 도입하려는 조직에 있어서도 마찬가지이다. 충분한 검증 없이 개인성과급을 도입하기 보다는 조직 문화, 구성원들의 문화 성향을 고려하여 이에 맞는 성과급 제도를 시행해야 할 것이다. 만약 개인주의 성향이 높다면 개인 성과급을, 집합주의 성향이 높다면 개인 성과급 보다는 팀이나 부서단위의 성과급을 제공하는 것이 수행 향상의 유도 가능성을 높일 수 있을 것이다. 즉 각 기업의 종업원들이 어떤 문화적 성향을 가졌는지를 고려하여 임금 제도를 설정하는 것이 임금 수준 만족을 증가시킬 수 있는 방안이라고 할 수 있다.

이러한 시사점 외에 기존 선행 연구에서는 개인의 문화적 성향에 따라 분배적 공정성, 절차적 공정성이 어떻게 차이가 나는지에 대해서만 검증했다면, 본 연구는 임금만족을 직접적으로 검증함으로써 좀 더 기업에 실질적인 도움을 줄 수 있었다. 사실상 성과급의 도입목적은 기존의 복잡한 수당체계를 통합하여

임금 제공을 간소화 시키고 근로자들의 과업 수행과 관련한 임금을 제공하여 수행을 향상시켜 임금만족을 높이는 것에 있다고 할 수 있다(문광수 등, 2008). 이런 상황에서 기업에서 사용하고 있는 성과급 형태와 개인의 문화적 성향을 동시에 고려하여 이러한 변인들이 임금만족에 상호작용 한다는 것을 밝혀냄으로써 실용적인 시사점을 제공하고, 관련 연구 영역의 폭을 넓혔다고 할 수 있다.

이러한 시사점을 일반화하기 전에 고려해야 할 사항은 한국 사람들의 개인주의-집합주의 성향이 변화하고 있다는 점이다. 정태연(2010)은 한국사회의 집합주의 성격에 대해 역사, 문화적 분석을 통해 한국사회가 집합주의 성향을 가지고 있을 수 밖에 없는 이유에 대해 설명하였다. 하지만 개인주의와 집합주의에 대한 국내 일부 연구들에서 집합주의에서 개인주의 성향으로 변화하고 있다(이종한, 2000; 한규석, 신수진, 1999)는 연구 결과들도 제시되고 있다. 특히 젊은 세대 대학생의 경우 개인주의 성향이 집합주의 성향보다 높았다고(재홍, 2001). 비록 우리나라와 같이 기본적으로 집합주의가 강한 사회에서는 개인주의 성향을 갖는다고 하더라도 집합주의와 반대되는 사고나 가치를 가지기는 어려울 것이다(조용호, 조윤희, 안지혜, 2002). 그렇지만 이러한 문화 성향의 변화가 지속된다고 가정한다면, 비록 현재는 개인주의 성과급의 사용이 집합주의 성향이 강한 직원들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있지만, 미래에 직원들의 개인주의 성향이 증가된다면 개인주의 성과급을 사용하는 것이 더 긍정적 효과를 가져올 수도 있을 것이다.

문화 성향의 변화와 관련하여 본 연구 결과에서 개인의 집합주의와 개인주의 간에 강하

지는 않지만 정적인 상관관계($r = .370, p < .01$)가 있는 것으로 나타났다. 김경민과 박동건(2011)의 근로자들을 대상으로 한 연구에서는 개인주의-집합주의 성향 간에 유의미한 부적 상관관계($r = -.60$)가 있었다. 하지만 대부분의 문화권이 양면성을 나름대로 가지고 있고(한규석, 1991), 두 가지 성향이 공존하여 나타날 수 있는 경우도 존재한다는 결과(Sinha & Tripathi, 1994)가 있어왔다. 국내 연구에서도 조용호 등(2002)과 김혜진과 이재식(2012)의 연구에서 각각 $r = .180, r = .106$ 의 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 보고되었다. 비록 각 연구마다 사용한 척도와 문항들이 다를 수 있지만 이러한 결과들을 종합해보면 우리나라 사람들 중 일부는 집합주의적 성향뿐만 아니라 개인주의적 성향도 동시에 가지고 있을 수 있다. Bae와 John(2004) 역시 한국은 아시아 문화와 서양 문화의 복합체로 개인주의와 집합주의 특성을 모두 가지고 있다고 하면서 이러한 특성이 적용된 성과급의 효과를 한 방향으로 예측하기 어렵게 할 가능성이 있다고 하였다. 하지만 일부 연구만을 가지고 일반화하기는 어렵기 때문에 이를 증명하기 위한 연구 및 지속적인 조사가 필요할 것으로 판단된다.

그리고 본 연구 결과들을 일반화하기 위해서는 다음과 같은 제한점들을 고려한 후속 연구들이 이루어져야 할 것이다. 우선 집단 성과급을 제공하고 있는 조직에서 집단 성과급이 어떻게 분배되느냐에 대해 조사하지 못했다는 점이다. 집단 혹은 팀 성과급에 대한 분배방식은 크게 동등하게 분배되는 방식(equally distributed group incentive)과 차등적으로 분배되는 방식(differentially distributed group incentive)으로 구분될 수 있다. 차등 분배 방식 역시

다양할 수 있다. 집단 전체 구성원 중 우수한 성과를 보인 몇 명의 구성원들에게만 성과급을 제공하는 승자 독식 방식이 있을 수도 있고, 사전에 설정된 비율이나 등급에 따라 전체 구성원들에게 차등적으로 성과급이 제공될 수도 있다. 동등 분배 방식은 집단 내 각 구성원들의 투입 양에 대해 고려하지 않지만 차등분배 방식은 각 집단 내 구성원들의 투입 양에 따라 성과급이 결정이 된다. 따라서 동등 분배 방식은 평등 분배 규범과 같지만 사전에 설정된 비율이나 등급에 따라 제공되는 차등 분배 방식은 형평 분배 규범에 좀 더 근접한다고 할 수 있다. 따라서 조직에서 제공되는 집단 성과급이 차등 분배 방식이라면 개인주의 성향이 강한 근로자들은 임금에 만족할 가능성이 높고, 집합주의 성향이 강한 근로자들은 임금에 만족할 가능성이 낮아진다. 이러한 요인으로 인해 전체적으로 개인주의 성향자의 임금만족 평균($M=3.81$, $SD=1.10$)이 집합주의 성향자의 임금만족 평균($M=3.45$, $SD=1.17$)보다 더 높았을 수 있다. 그리고 회귀분석에서 성과급 형태와 개인주의 성향의 상호작용이 유의미하지 않았을 가능성이 있다. 따라서 추후 연구에는 좀 더 구체적인 성과급 분배 방식들에 대해 조사하고, 이러한 성과급 분배 방식과 개인주의 집합주의가 임금만족이나, 조직공정성, 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 검증한다면 조직에 좀 더 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

다음으로 본 연구에서 개인주의 집합주의 문화를 개인차 변인으로 사용했다는 점을 제한점으로 들 수 있다. 문화는 역사적, 언어적, 그리고 지리적으로 유사한 사람들이 공유하는 태도, 신념, 가치관으로 정의된다(Triandis, 1995). 일반적으로 우리나라 사람들은 집합

주의적 성향을 지니고 있기 때문에(정태연, 2010; Hofstede, 1980), 본 연구에서 진정한 의미에서 개인주의 성향을 가진 근로자가 포함되지 않았을 가능성이 있다(고재홍 2001). 따라서 개인주의 성향과 성과급 형태의 상호작용이 부적인 방향성을 보였지만 그 영향력이 유의미하지 않았을 것으로 판단된다.

그리고 개인 성과급과 집단 성과급 형태 간에 협상의 기회 여부에 차이가 있을 수 있다는 점도 제한점이 될 수 있다. 개인 성과급 중 연봉제는 개별적 협상을 통해 이뤄지는 경우가 많다. 하지만 집단 성과급의 경우에는 대부분 사전에 정해진 기준에 따라 분배되는 경향이 있다. 즉 두 성과급 조건 간에 개인의 협상기회의 참여 여부가 다르다고 할 수 있다. 절차 공정성에 영향을 미치는 요인들에 영향을 미치는 다양한 요인 중에 의사결정에 참여의 기회를 제공하는 것에 대한 광범위한 연구들이 이뤄져왔다. 이러한 참여에 대해 과정 통제(process control), 발언(voice)으로 언급되어 왔고 대부분의 연구결과 참여기회가 없는 것보다 참여기회를 주는 것이 항상 절차 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Greenberg & Folger, 1983). 따라서 임금협상에 참여하는 기회 제공이 임금만족에 미치는 효과를 통제 후, 순수한 문화 성향과, 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과에 대해 검증할 필요가 있다.

이러한 제한점 외에도 본 연구에서는 문화적 차원 중 개인주의-집합주의만을 가지고 연구하였지만, 실질적으로는 매우 다양한 문화적 차원들이 근로자들의 지각과 판단 그리고 만족에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 불확실성 회피성향이 높은 사람은 다른 구성원 혹은 경제 사정에 의해 영향을 받을 수 있는 집

단이나 조직 성과급 보다는 본인의 수행에 따라 명확하게 결정되는 개인 성과급을 더 선호할 수 있다. 따라서 다양한 문화적 차원들과 성과급 형태 간 상호작용에 대한 연구들이 필요하다.

마지막으로 실용적인 측면에서 본 연구에서 설정한 개인의 문화 성향이 기업이 통제하거나 변화시키기는 어려운 변인이라는 것이다. 즉 개인차 변인으로 오랜 기간 동안의 경험의 역사를 통해 형성된 것이기 때문에 문화 성향을 변경시키기 위한 처치 프로그램을 개발하기는 어렵다. 하지만 기업의 임금 제도를 결정할 때 참고할 수 있는 중요한 변인이 될 수 있다.

이러한 제한점들을 고려하여 이론적 함의 뿐만 아니라 기업에 시사점을 제공할 수 있는 후속 연구가 진행되어야 할 것이다. 그리고 임금만족과, 문화 성향 그리고 성과급 형태에 대해 보다 다양하고 폭넓은 연구가 필요하다고 할 수 있다.

참고문헌

고용노동부 (2013). 알기쉬운 임금정보 31호. 사업체노동력 부가 조사(http://www.wage.go.kr/real/real_view.jsp?sub=04)

고재홍 (2001). 집합주의-개인주의 성향에 따른 분배규범의 선호차이. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 15(3), 1-16.

권중욱 (2006). 다국적 기업 종업원의 개인주의와 집단주의 특성 분석: 한국과 멕시코 비교연구. 국제지역연구, 10(2), 256-281.

권지연 (2001). 임금만족 결정요인에 관한 연구: 비서직 종사자를 중심으로. 이화여자대학교

대학원 석사학위논문.

김경민, 박동건 (2011). 개인주의 집단주의와 조직공정성에 대한 인식이 조직 내 구성원의 친사회적 행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 17(4), 395-413.

김영옥, 박소훈, 차희원 (2004). 한국인의 집단주의 성향과 귀인 성향, 그리고 위기 커뮤니케이션 수용 간의 관련성: 국가위기로서의 IMF 상황을 중심으로. 한국언론학보, 48(4), 271-298.

김진배, 변동현, 신중용 (2004). 임금구조와 성과급 제도가 기업가치 요소에 미치는 영향. 회계학연구, 29(3), 115-144.

김현동 (2008). 보상 제도가 회사의 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 인적 자원의 매개적 역할 탐구. 인사관리연구, 32(1), 1-24.

김혜진, 이재식 (2012) 개인주의/집단주의 성향과 조직시민행동 -정서적 몰입과 이직 의도의 조절효과-. 인적자원관리연구, 19(1), 47-69

문광수, 소용준, 오세진 (2008). 과업 상호의존성과 성과급 형태가 임금 만족에 미치는 효과. Journal of the Korean Data Analysis, 20(2B), 833-846.

문광수, 오세진 (2007). 소집단 내에서 성과급 분배 방법의 차이가 직무수행에 미치는 영향에 대한 검증. 한국심리학회: 산업 및 조직, 20(4), 437-458.

박상언 (2000). 성과주의 임금제도의 확산경향에 대한 비판적 고찰: 연봉제와 개인별 인센티브제를 중심으로. 인사조직학회 발표논문집, 107-134.

박우성 (2005). 제6장 성과 배분제의 활성화. 임금체계와 결정방식, 김동배, 박우성, 박호

- 환, 이영면 저, 한국노동 연구원.
- 박종혁, 권석균 (2006). 팀제하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과: 과업특성의 조절효과를 중심으로. 인사관리연구, 30(3), 87-119.
- 박준성 (2000). 성과주의 보상체계. 노동연구원 (편). 21세기형 인적자원관리, 명경사.
- 신혜정, 안지영 (2014). 성과급제와 기업성과의 관계 -성과급적용 수준의 차별적 효과-. 인적자원관리연구, 21(1), 1-18.
- 양인덕 (2010). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 개인주의-집합주의 성향의 조절 효과. 인적자원관리연구, 17(4), 305-324.
- 엄동욱 (2011). 기업 내 임금격차와 기업성과: 인적자본기업패널을 활용한 잔차임금분산의 효과를 중심으로. 포스코경영연구소, 11(1), 141-170.
- 오성호 (2003). 지방공무원의 성과급제 실시에 따른 문제점과 개선 방안. 한국행정연구, 12, 219-247.
- 오세진, 문광수, 이충원 (2007). 상이한 성과급 비율이 직무수행에 미치는 상대적 영향력에 대한 체계적 재검증. 한국심리학회: 산업 및 조직, 20(3), 315-333.
- 오세진, 이요행 (2005). 성과급 비율의 차이가 직무수행에 미치는 영향에 대한 검증. 한국 심리학회; 산업 및 조직 18, 481-497.
- 우규창, 박우성 (1999). 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰. 인사조직연구, 7(2), 47-86.
- 이순목, 탁진국, 한인수, 황규대 (2007). 인적자원관리 프론티어. 서울: 박영사.
- 이용운 (2000). 임금만족 측정도구의 타당성 평가: KPSQ를 중심으로. 산업관련연구, 10(1), 85-103.
- 이종한 (2000). 한국인의 대인관계의 심리사회적 특성: 집단주의적 성향과 개인주의적 성향으로의 변화. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 6(3), 201-219.
- 장은미 (2003). 개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적 자원 번들(HR Bundle)의 조절효과를 중심으로. 인사관리연구, 26(1), 175-191.
- 장은미, 양재완 (2002). 직무수행 노력에 있어 외재적 동기요인이 가지는 복합적인 영향에 관한 연구. 인사관리연구, 26(1), 175-191.
- 장재운 (2004). 성과급제 도입효과: 내적동기이론과 공정성 이론의 적용. 한국인사조직학회 발표논문집, 230-258.
- 전미선, 이종수 (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로 분석. 한국인사행정학회보, 13(1), 161-176.
- 정권택 (2002). CEO Information, 삼성 경제 연구소, 연구 보고서 357호.
- 정연양 (1993). 임금만족도에 관한 연구. 한국노동연구, 4, 49-70.
- 정태연 (2010). 한국사회의 집단주의적 성격에 대한 역사·문화적 분석. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 24(3), 53-75.
- 조공호 (1995). 문화와 인지: 타인이해의 연구를 중심으로. 한국심리학회 세미나, 심리학 연구의 통합적 탐색, 121-177.
- 조영호, 조윤희, 안지혜 (2002). 조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구. 한국심리학회; 산업 및 조직, 15, 89-111.
- 한규석 (1991). 집단주의-개인주의 이론의 현황

- 과 그 전망. 한국심리학회지: 일반, 10(1), 1-19.
- 한규석, 신수진 (1999). 한국인의 선호가치 변화-수직적 집단주의에서 수평적 개인주의로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 13(2), 293-310.
- 한승주 (2010). 성과급 제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용. 한국행정학보, 44(4), 29-58.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Allison, D. B., Silverstein, J. M., & Galante, V. (1992). Relative effectiveness and cost-effectiveness of cooperative, competitive, and independent monetary incentive systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13, 85-112.
- Brockner, J., Chen, Y. R., Mannix, E. A., Leung, K., & Skarlicki, D. P. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 138-159.
- Carraher, S. M. (1991). A validity study of the pay satisfaction questionnaire (PSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 51, 491-495.
- Carraher, S. M., Gibson, J. W., & Buckley, M. R. (2006). Compensation satisfaction in the Baltics and the USA. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 7-23.
- Chen, C. C. (1995). New trends in reward allocation preferences: A Sino-U. S. Comparison. *Academy of Management Journal*, 38(2), 408-428.
- Choi, J. (2003). Outcome favorability, procedure, and individualism-collectivism in procedural justice perception. *Seoul Journal of Business*, 9(1), 1-26.
- Daniels, A. (1999). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*, Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Dickinson A. M., & Gillette, K. L., (1993). A Comparison of the effects of two individual monetary incentive systems on productivity: Piece rate pay versus base pay plus incentives. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14(1), 3-24.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 89-117
- Earley, P. C., Gibson, C. B., & Chen, C. C. (1999). "How did I do?" versus "How did we do?" Cultural contrasts of performance feedback use and self-efficacy. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(5), 594-619.
- Fong, S., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 559-580.
- Frisch, C. J., & Dickinson, A. M. (1990). Work productivity as a function of the percentage of monetary incentives to base pay. *Journal of*

- Organizational Behavior Management*, 11, 13-34.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations (pp. 235-256). in P. B. Paulus (Ed.), *Basic group process*, New York: Springer.
- Heneman, H. G. III. (1985). Pay Satisfaction. In Rowland, K. M., & Ferris, G. R., *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press, pp.115~139.
- Heneman, H. G., III. & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Hewitt and Associates. (2004, June 9). *Many companies fail to achieve success with pay-for-performance programs*. News & Information.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1995). *Cultures and organizations; Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hui, C. H., & Triandis, H. (1986). Individualism-Collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248
- Hui, C. H., Triandis, H. C., & Yee, C. (1991). Cultural differences in reward allocation: is collectivism the explanation?. *British Journal of Social Psychology*, 30(2), 145-157.
- Judge, T. A., & Welbourne, T. M. (1994). A confirmatory investigation of the dimensionality of pay satisfaction questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 79, 461-466.
- Katzell, R. A. (1964). Personal values, job satisfaction, and job behavior. In H. Brown(Ed.), *Man in a world of work*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kim, K. I., & Park, H. J. (1983). *The impact of culture on reward allocation: A comparative study of the United States and South Korea*. Paper presented at the International Business Meeting. San Francisco
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management review*, 24(2), 248-253.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71, 54-63.
- Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. Jr. (1992). Strategic reward systems. in M. D. Dunnette & L. M. Hough(eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1982). How Chinese and Americans reward task-related contributions: A preliminary study. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 25(1), 32-39.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social psychology*, 47(4), 793.

- Leung, K., & Lind, E. A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(6), 1134.
- Leung, K., Bond, M. H., Carment, D. W., Krishnan, L., & Liebrand, W. B. (1990). Effects of cultural femininity on preference for methods of conflict processing: A cross-cultural study. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*(5), 373-388.
- Lind, E. A., & Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology, 27*(2), 227-242.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(4), 767-780.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 157-189.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. Duncan M. Gruneberg D. Wallis (Eds.), *Changes in working life*. New York: Wiley
- Matthews, G. A., & Dickinson, A. M. (2000). Effects of alternative activities on time allocated to task performance under different percentages of incentive pay. *Journal of Organizational Behavior Management, 20*, 3-27.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(2), 127-142.
- Morris, M., & Leung, K. (2000). Justice for all? progress in research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology, 49*(1), 100-132.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of US and South Korean teachers. *Human Relations, 52*(7), 869-893.
- Murphy-Berman, V., & Berman, J. J. (2002). Cross-cultural differences in perceptions of distributive justice: A comparison of Hong Kong and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(2), 157-170.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2010). Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management, 24*(2), 159-174.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeyer, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin, 128*(1), 3-72.
- Pearce, J. L., Stevenson, W. B., & Perry, J. L. (1985). Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay. *Academy of Management Journal, 28*, 261-278.
- Perry, N. J. (1988). *Here come richer, riskier pay*

- plans*. Fortune, December, 19, 51-58.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Scarpello, V., Huber, V., & Vandenberg, R. J. (1988). Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 73, 163-171.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
- Sinha, D., & Tripathi, R. C. (1994). Individualism in a collectivist culture: A case of coexistence of opposites. in U. C. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon(Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and application* (pp. 123-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-99. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Sugawara, I., & Huo, Y. J. (1994). Disputes in Japan: A cross-cultural test of the procedural justice model. *Social Justice Research*, 7(2), 129-144.
- Thierry, H. (1987). Payment by results system: A review of the research 1945-1985. *Applied Psychology: An International Review*, 36, 91-108.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview press.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview press.
- Westwood, R. I. (1992). *Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives*. Hong Kong: Longman.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.

논문 투고일 : 2014. 02. 26
1 차 심사일 : 2014. 05. 01
게재 확정일 : 2014. 08. 26

Effects of the types of incentive system and individualism-collectivism on pay satisfaction

Kwangsue Moon

Jaehye Lee

Shezeen Oah

Chung-Ang University

The purpose of this study was to examine the effect of individual tendency of individualism-collectivism and the type of incentive system on pay satisfaction. Data were collected from 243 workers employed in a variety of organizations and a hierarchical regression and MANOVA was conducted to test hypothesis. The results of regression indicated that the interaction between the type of incentive and tendency of collectivism has positive influence on pay satisfaction. In addition, the results of MANOVA indicated that the interaction between individual tendency of individualism-collectivism and the type of incentive system has significant effect on pay satisfaction. Specifically, the tendency of individualism has positive influence on the pay satisfaction under the individual incentive condition. However, the tendency of collectivism has negative influence on the pay satisfaction partially under the individual incentive condition. In addition, the tendency of collectivism has positive influence on the pay satisfaction under the group incentive condition. These results suggest that careful consideration in the organization need to decide for the use of individual incentive system, when we regard the Korean culture as high tendency of collectivism. In other words, individual incentive system may could not provide pay satisfaction to the employees who have high level collectivism. However, to generalize these results, more studies were examined in the future.

Key words : Incentive, individualism, collectivism, individual incentive, group incentive, pay satisfaction