

## 형평 규범 선호 및 성과 기반 보상 지각이 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 미국, 중국, 일본의 국가 간 비교 연구\*

김 우 영      문 혜 진      장 재 윤†

서강대학교 심리학과

글로벌 경영 환경에서 현지 종업원의 직무태도 및 동기에 영향을 미치는 보상분배 방식은 문화와 밀접한 관련이 있으며, 보상분배와 관련된 문화 차이는 글로벌 기업 경영자들이 직면하는 주요 이슈 중 하나이다. 본 연구에서는 한국의 한 글로벌 기업의 미국, 중국, 일본 법인에서 근무하는 현지 종업원들을 대상으로 보상 분배에 있어 형평규범 선호의 차이와 성과 기반 보상 지급 정도에 대한 종업원의 지각이 직무태도(급여만족, 이직의도)와 어떤 관계를 갖는지를 탐색하였다. 결과는 다음과 같다. 첫째, 형평규범 선호 정도는 미국, 중국, 일본 순으로 나타났으며, 미국 및 중국 종업원들보다 일본 종업원들이 유의하게 낮은 수준을 보였다. 둘째, 미국과 중국 종업원들의 경우, 성과 기반 보상 지각이 이직의도와는 부적 관계를, 급여만족과는 정적 관계가 나타났다. 반면, 일본 종업원들의 경우에는 성과 기반 보상 지각과 이직의도 간 유의한 관계가 나타나지 않았고, 급여만족과는 부적 관계가 나타났다. 끝으로 본 연구의 의의, 제한점 및 추후 연구방향에 관하여 논의하였다.

주요어 : 급여만족, 비교문화, 성과 기반 보상 지각, 이직의도, 형평 규범

\* 본 논문은 2014년 포스코청암재단 아시아 인문사회연구지원 사업으로 수행하였음.

† 교신저자 : 장재윤, 서강대학교 심리학과, 02-705-7956, jyeh@sogang.ac.kr

미국의 소매유통업체인 Walmart는 한국과 독일에서는 제대로 정착하지 못하였고, Lincoln Electric의 초반 외국 확장 또한 순탄치 않았다. 해외 진출을 향한 기업들의 야심찬 행보는 간혹 수백만 달러의 손실만을 남긴 쓰라린 사건으로 남는다. 두 기업의 실패 사례에는 공통점이 있는데, 그것은 바로 해당 국가의 문화를 깊이 있게 고려하지 않은 경영방식이었다. 즉, 국가마다 특정 경영방식에 대한 선호도나 수용도가 다를 수 있음을 간과하고, 자국에서 사용하던 기존의 경영 시스템을 그대로 적용하여 회사를 운영했다는 점이다(Halepete, Seshardri, & Park, 2008; Hastings, 1999).

Newman과 Nollen(1996)은 특정한 경영시스템의 효과성은 국가에 따라서 달라질 수 있다고 주장했다. 예를 들어, 개인의 성과에 따라 보상을 지급하는 성과급(pay-for-performance) 제도가 미국에서는 잘 작동하고 종업원들의 수용성이 높으나 다른 나라에서는 덜 성공적일 수 있다. 예를 들어, 일본에서 널리 활용되는 QC(quality circles)가 미국에서 동일한 방식으로 시행되었을 때 일본에서 만큼 효과적이진 않았다. 이러한 효과성의 차이는 동일한 제도라고 할지라도 특정 문화의 지배적인 가치와 제도가 잘 부합하지 않기 때문이다.

62개국을 대상으로 GLOBE 연구를 주도한 House, Hanges, Javidan, Dorfman, 및 Gupta(2004)는 국가 수준에서의 문화(culture at the national level)를 ‘특정 집합체의 구성원들의 공통 경험으로부터 나오는 공유된 동기, 가치, 신념, 정체성, 그리고 유의미한 사건들의 해석이나 의미로서, 세대 간에 전달되는 것’이라고 정의하였다. 산업 및 조직심리학에서의 비교 국가(cross-national) 연구는 일본 자동차 회사들이 미국 내 공장을 설립하거나 콜롬비아 영화사

를 소니가 인수한 것과 같이 특정 국가가 다른 국가의 기업을 인수하면서 시작되었다고 볼 수 있다(Erez, 2011). 즉, 초기 비교 문화 연구들은 경영진과 종업원들이 서로 다른 국가 문화(national cultures)를 배경으로 인해 갈등하는 상황에 초점을 두었다.

비즈니스가 점차 세계화됨에 따라, 외국으로의 사업 확장은 단순한 영토 확장의 문제가 아닌 문화 간에 존재하는 차이를 파악하고 그에 부합하는 경영전략을 요구하며, 이는 효과적인 국제경영(international management)에 있어 중요한 측면이다(Erez, 2011; Gong, Shenkar, Luo & Nyaw, 2005; Ralston, 2008; Schuler & Rogovsky, 1998). 실증 연구에 따르면, 특정 국가의 문화에 부합하는 경영관행은 종업원들의 자기효능감과 관련되어 있었고(Earley, 1994), 종업원들의 행동에 대한 예측가능성을 높이며(Wright & Mischel, 1987), 전반적인 경영 성과를 높이는 것으로 나타났다(Denison & Mishra, 1995; Kotter, 2008). 특히, 종업원의 직무태도 및 동기에 상당한 영향을 미치는 보상분배 방식은 문화와 밀접한 관련이 있기 때문에 보상분배 방식의 선호에 대한 문화 간 차이를 이해하는 것은 다국적 기업의 경영자들에게 매우 중요한 문제이다(Erez, 2000, 2011; Erez & Earley, 1993). 보상 분배에 대한 기존 연구들에 따르면, 미국이나 영국과 같은 개인주의 문화권 국가에서는 개인의 기여도에 따라 보상을 분배하는 형평규범(equity norm)이 선호되는 반면, 중국이나 한국과 같은 집단주의 문화권 국가에서는 개인의 기여도보다는 구성원들에게 평등하게 보상이 분배되는 평등규범(equality norm)을 더 선호하는 경향성이 나타난다(Hui, Triandis, & Yee, 1991; Kim, Park, & Suzuki, 1990; Leung & Bond, 1984). 또한 개인

주의 문화권에 속한 국가들에서는 개인 성과에 기반을 둔 평가/보상시스템이 잘 발달되어 있으며, 그것의 사용이 널리 보편화되어 있는 반면(Erez, 2000), 집단주의 문화권에 속한 국가들에서는 개인 수행보다는 집단 수행에 초점을 맞추는 경향이 있다(Aycan, 2005; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988). 이로 인해 집단주의 문화권 국가에서 개인 수행에 기반을 두어 차별적으로 보상을 지급하려는 시도는 종종 실패하는 경우가 있다(Gluskinos, 1988). 예를 들어, 일본의 대기업들 중에서 연공서열주의를 철폐하고 성과급제를 최초로 도입했던 후지쯔는 성과급제로 인해 조직 구성원들의 근로의욕이 저하하고, 단기적인 업적에만 주의를 기울일 뿐 장기적인 혁신에는 주력하지 않는 등 심각한 부작용을 경험하였으며, 결국 이 제도가 참담한 실패에 이르렀다고 평가되고 있다(Joe, 2004). 더불어 국내 기업을 대상으로 한 연구(장재윤, 2001)에서도 성과급제의 도입 전과 후에 구성원들의 조직몰입을 조사한 결과, 도입 이후 조직몰입이 유의하게 저하되는 것으로 나타났다. 이러한 사례들은 문화적 가치와 잘 부합하지 않는 제도를 도입하는 것의 부작용을 보여준다.

이러한 논의에 근거할 때, 형평규범(equity norm)에 근간을 둔 개인 성과급제도(Heneman & Werner, 2005)<sup>1)</sup>의 경우에는 상대적으로 개인주의 문화권 국가에서 더 선호된다고 볼 수 있으며, 이러한 개인 성과급제가 적절히 작동되는지(시행되는지)의 지각은 종업원의 직무태도에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

1) 개인 성과급의 종류로는 merit-pay, incentive, bonus 등이 있으며, 이러한 제도 하에서는 개인의 성과나 기여에 의거하여 각 개인의 보상수준이 결정된다(Gerhart & Milkovich, 1992).

하지만 개인주의 국가에 비해 상대적으로 형평규범에 대한 선호도가 낮은 집단주의 국가들에서는 개인 성과급제가 종업원의 직무나 조직에 대한 태도에 미치는 영향은 상대적으로 약할 것으로 예상된다.

또한 1980년대부터 집중적으로 이루어진 보상분배 규범에 대한 연구들은 주로 시나리오를 사용한 가상의 상황에서 참가자들의 보상분배 행동을 살펴본 실험실 연구들이었고, 참가자들이 주로 대학생들이었다는 점에서 연구결과를 일반화하는 데 한계점이 있었다(Fischer, Smith, Richey, Ferreira, Assmar, Maes, & Stumpf, 2007). 본 연구에서는 실제 한국의 특정 글로벌 기업의 미국, 중국, 일본 법인의 현지 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 이러한 한계점을 극복하고자 하였다. 구체적으로 본 연구에서는 현지 종업원들을 대상으로 1) 개인주의 및 집단주의 국가들에서 형평규범에 대한 선호에서 유의한 차이가 나타나는지를 확인하고, 2) 성과 기반 보상이 적절히 시행되는지에 대한 종업원의 지각과 직무태도(급여만족, 이직의도) 간의 관련성을 탐색하고자 하였다.

### 분배규범 선호의 문화간 차이

전통적으로 세 가지의 분배규범이 존재한다(Leventhal, 1976). 첫째, 개인의 기여도와 무관하게 모든 구성원들에게 동등한 분배를 하는 평등규범, 둘째, 각 개인의 성과나 기여에 따라 차등적으로 나누는 형평규범, 마지막으로 각 구성원의 필요에 따라 나누어 주는 필요규범(need norm)이 있다. 이러한 분배규범에 따라 보상을 분배했을 때 조직이나 집단에 나타나는 효과가 서로 다르기 때문에 각 분배규범의 선호 정도에서 차이가 난다.

집단 내 조화나 응집성을 중시하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 상대적으로 보상을 평등하게 분배하고자 하는 경향이 나타나는 반면(Chen, 1995, Deutsch, 1975; Kabanoff, 1991; Lerner, 1974; Pillutla, Farh, Lee, & Lin, 2007), 개인의 경쟁과 생산성이 강조되는 상황에서는 형평규범이 선호될 가능성이 더 높다(Brown & Reich, 1997; Leung & Park, 1986). 일반적으로 집단주의 사회에서는 집단 구성원들 사이의 조화성 추구하고 응집력이 중요시되는 반면, 개인주의 사회에서는 구성원들 각자의 독특성에 따라 자기 이익을 추구한다는 점에 근거할 때(Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), 집단주의 사회에서는 상대적으로 평등규범이 선호되는 반면, 개인주의 사회에서는 형평규범이 더 선호될 것이다.

Bond, Leung, 및 Wan(1982)의 실험 연구에서 내집단 구성원들에게 보상을 분배할 때 미국인에 비해서 중국인들이 훨씬 더 평등규범에 입각하여 보상을 분배하는 경향이 나타났다. 또한 Leung과 Bond(1984)의 실험 연구에서도 중국의 참가자들은 형평의 원리보다 평등의 원리에 따라 보상을 분배하는 분배자를 더 선호한 반면, 미국의 참가자들은 형평분배규범을 따르는 보상 분배자를 더 선호하였다. Zhou와 Martocchio(2001)의 현장 연구에서는 미국인과 중국인 관리자들이 부하들에게 차별적인 보너스를 지급할 때 작업성과, 동료와의 관계, 상사와의 관계, 그리고 개인적 필요라는 네 가지 기준 중에 어느 것을 더 중시하는 지를 비교하였다. 결과에 의하면, 중국인 관리자들은 미국인들보다 작업성과를 덜 강조하는 것으로 나타났다.

미국, 일본, 한국의 학생들을 대상으로 실시한 Kim, Park, 및 Suzuki(1990)의 실험연구에 의

하면, 세 나라 모두 일반적으로 형평규범 패턴이 일반화되어 있는 것으로 보이지만, 미국이 가장 형평규범을 선호했으며 그 다음으로 일본, 한국의 순이었다. 유사하게 독일과 영국의 다양한 조직의 구성원들을 대상으로 보상 분배 선호도를 조사한 Fischer(2004)의 연구에서도 집단주의 특성이 더 강한 독일에서 형평규범을 덜 선호하는 것으로 나타났다.

분배 규범 선호의 문화간 차이에 대한 Sama와 Papamarcos(2000)의 메타분석에서도 형평규범이 개인주의 문화권에서 더 선호되는 반면, 평등규범은 집단주의 문화권에서 더 선호된다는 것을 보여주었다. 또한 분배원칙 선호에 관한 25개 비교문화 연구들을 메타분석한 Fischer와 Smith(2003)에 따르면, 집단주의-개인주의 문화차원과 분배원칙 선호 사이에 일관된 경향성을 찾기는 힘들다는 결과를 도출하였으나, 여전히 집단주의 사회가 개인주의 사회보다는 평등원칙을 더 선호하는 경향성은 보인다고 언급한 바 있다. 이러한 연구들을 토대로 본 연구의 첫 번째 가설은 다음과 같다.

**가설 1.** 개인주의 문화에 속하는 (미국인) 종업원들은 집단주의 문화에 속하는 (중국, 일본) 종업원들 보다 형평규범 선호 정도가 더 높을 것이다.

#### 성과 기반 보상 지각과 직무태도 간의 관계: 문화간 차이

성과 기반 보상 지각(pay for performance perception)은 자신이 속한 회사에서 성과에 기반한 보상이 얼마나 잘 시행되고 있는지에 대한 개인의 지각이다(Heneman, Greenberger, & Strasser, 1988)<sup>2</sup>. 즉, 성과 기반 보상 지각 척도

에서 높은 점수를 보인 사람들은 자신의 임금(인상)이 자신의 성과에 기반하고 있다고 생각하며, 성과가 높을수록 더 많은 임금을 받을 것이라고 기대하게 된다(Heneman et al., 1988).

성과급 제도는 앞서 소개한 세 가지의 분배 규범 중 형평규범의 실현과 밀접한 관련성이 있으며, 일반적으로 구성원들에게 동기를 부여하고, 직무 성과를 향상시켜 전체적인 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다(Heneman & Werner, 2005).

성과급 제도는 개인의 목표와 성취를 중시하는 미국과 같은 개인주의 문화와는 잘 부합하는 측면이 있으며(Lawler, Mohrman, & Ledford, 1992), 미국인 종업원들 사이에서는 성과급제도가 공평하며, 합리적이라는 믿음이 널리 퍼져있다(Lawler, 1990). 따라서 집단주의 문화권의 국가에 비해 개인주의 문화권의 국가에서 개인 성과급에 기반한 보상시스템이 훨씬 더 널리 사용되어 왔다(Schuler & Jackson, 1995).

하지만 문화적 배경과 인적 자원의 경영 방식이 상이한 동아시아권 종업원들에게는 이러한 방식이 쉽게 수용되지 않을 수 있다는 인식이 오래 전부터 있었다(Bento & White, 1998; Erez, 1997; Witt, 2008). 상대적으로 평등한 보상분배를 선호하는 집단주의 문화권의 종업원들에게 형평규범이 강조되는 성과 기반 보상 지급 방식의 도입은 조직 내 구성원들 간의 조화 및 우호적 인간관계의 형성을 저해하는 측면이 있을 것이다. 따라서 구성원들의 팀워크를 저해하고 갈등을 유발하여 결국 팀 전체의 성과를 떨어뜨릴 수 있다(Chang &

Hahn, 2006; Erez, 1997). 보상분배 방식의 선호에서의 문화차를 설명할 수 있는 또 다른 기제로 집단주의 문화권의 상호의존적 자기(interdependent self)의 형성(Markus & Kitayama, 1991)에 주의를 기울일 필요가 있다. 왜냐하면 집단주의 문화권에서의 개인들은 자기를 상호의존적으로 정의하듯이 자신의 직무에 대한 판단 및 평가에 있어서도 타인들의 관계 속에서 판단할 가능성이 크기 때문이다. 즉, 자신의 직무에 대한 만족이나 관여 정도에 대한 지각에 있어 동료 및 내집단 구성원들과의 관계 차원이 매우 중요한 요소로 작용한다는 것이다.

8,000여명의 개인주의 문화권의 미국 기업 종업원들과 집단주의 문화권의 일본 기업 종업원들을 비교한 Levine(1992)의 연구에 따르면, 같은 회사 동료들과의 비교에서 과다보상(overpayment)을 받으면 미국 기업의 종업원들과는 정반대로 일본 기업의 종업원들은 사기와 조직 몰입이 저하되었으며, 이직의도가 증가하며, 상당한 심리적 불편감을 경험하는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 연구자들은 일본과 같은 문화권에서는 사회비교 과정이 중요한 것으로 해석하고 있는데, 보다 구체적으로는 내집단 구성원들 간의 차별적 보상에 대한 불편함이라고 볼 수 있다.

이러한 연구들로 미루어 보았을 때, 성과 기반 보상에 대한 개인의 지각이 직무태도에 미치는 영향 역시 문화 간 차이를 보일 것으로 예상할 수 있다. 구체적으로 성과 기반 보상 지각이 개인주의 문화의 국가에서는 종업원들의 직무태도에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이라고 예상되지만, 집단주의 문화의 국가에서는 상대적으로 영향이 약하거나 없거나 심지어 부정적일 수도 있을 것이다.

2) 성과 기반 보상 지각은 개인의 성과와 임금(임금 인상)과의 연계성에 대한 지각이며, 이는 성과급 제도 자체에 대한 선호와는 다르다.

본 연구에서는 종업원의 직무태도 변인들 중 보상분배와 밀접한 관련이 있는 ‘급여만족’ 및 자신의 조직 및 직무에 대한 긍정적/부정적 태도를 반영하는 ‘이직의도’를 설정하였다. 이 두 변인은 보상분배와 관련된 기존 연구들에서도 주요한 종속변인으로 사용된 바 있다(Tett, Meyer, 1993; Weiner, 1980; Williams, McDaniel, & Nguyen 2006). 따라서 이상의 논의를 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2-1.** 집단주의 문화에 속하는 (중국, 일본) 종업원들보다 개인주의 문화에 속하는 (미국) 종업원들에서 성과 기반 보상 지각과 이직의도 간에 더 큰 부적 관계를 보일 것이다.

**가설 2-2.** 집단주의 문화에 속하는 (중국, 일본) 종업원들보다 개인주의 문화에 속하는 (미국) 종업원들에서 성과 기반 보상 지각과 급여만족 간에 더 큰 정적 관계를 보일 것이다.

## 방 법

### 연구 참가자 및 자료수집절차

본 연구에서는 국내 A기업의 미국, 중국, 일본 법인에 종사하는 현지 종업원들을 대상으로 2014년 하반기에 자료를 수집하였다<sup>3)</sup>. A기업은 전 세계 주요 국가에 현지 법인을 두고 있으며, 각 나라마다 대부분 현지인들을

3) 본 연구자들은 A 기업과 HR 관련 프로젝트를 진행 중이었으며, 그 과정에서 주재원 및 현지 종업원들을 대상으로 설문 조사를 실시할 기회를 가졌다.

종업원으로 채용하고 있다. 또한 모든 법인에 동일한 임금제도(성과 기반 보상제도)를 실시하고 있다. 설문조사는 세 나라의 현지 종업원 전체를 대상으로 설문을 배포하였으며, 응답자 수는 전체 5,287명이었다. 구체적으로, 미국, 중국, 및 일본 각각 604명, 4,355명, 328명이었으며, 응답률은 세 나라 간에 유의한 차이 없이 약 15%~20%였다. 특정 국가에서 근무하지만 출생지가 해당 국가가 아닌 종업원들을 배제하기 위해 설문 조사 말미에 자신이 태어난 국가를 기입하도록 하여 출생국이 현재 체류 중인 국가와 다를 경우에는 분석에서 제외하였다.

중국 표본은 다른 두 국가에 비해 표본의 크기가 매우 크기 때문에 전반적인 결과가 중국 표본에 의해 좌우될 가능성이 있으므로 국가 간 비교를 위해 중국 표본에서 무작위로 400명을 추출하여 최종 분석에 사용하였다.<sup>4)</sup> 따라서 최종 분석에 포함된 인원은 1,126명이었으며 미국, 중국, 및 일본 각각 417명, 400명, 309명이었다. 직급은 사원이 358명, 대리 377명, 과장 256명, 차장 135명이었으며, 성별은 남자가 860 여자가 178명이며 그 외 88명은 성별 문항에 응답하지 않았다. 직급 및 성별 분포로 볼 때, 세 나라 간에 유사하였으며, 전체 현지 종업원의 분포와도 유사함을 A기업의 인사 담당자를 통해 확인하였다.

### 측정도구

설문조사에서 사용된 모든 척도 문항들에 대해 ‘strongly disagree’(1점)에서 ‘strongly agree’(7점)의 7점 척도로 응답하였다. 최초 문항은 모

4) 이 방법의 적용을 제안해주신 심사위원께 감사드린다.

두 영어로 되어 있었기 때문에 중국과 일본에 종사하는 현지 종업원들에게 설문하기 위해서 중국어와 일어로 각각 재역(back translation) 절차를 거쳐 중국인에게 중국어 설문, 일본인에게 일본어 설문을 A 기업의 내부 시스템을 통해 온라인으로 실시하였다. 변인들을 측정하기 위해 사용된 척도들은 다음과 같다.

### 형평규범선호

형평규범 선호 척도는 Deckop와 Cirka(2000)가 개발한 문항을 사용하였다. 이들의 연구에서는 비영리 조직을 대상으로 한 연구였기 때문에 본 연구의 목적과 맥락에 부합하지 않는 문항은 제외하고, 기존 문항을 각색하여 총 3문항으로 구성하였다. 각각의 문항은 (1) 'Pay raises should be given equally (i.e., the same percentage increase for all employees in the organization)(R)', (2) 'People should be able to earn more money if their performance is superior', (3) 'Pay increases should be based on the results of individual performance evaluation'이다. 그러나 세 문항에 대한 신뢰도 계수는 .38로 매우 낮게 나타났다. 일반적으로 암묵적 부정 문항을 사용하였을 때, 척도의 요인구조가 변할 수 있고 신뢰도가 낮게 나올 수 있음을 감안하여(김아영과 김세영, 2003; Benson & Hocevar, 1985; Pilotte & Gable, 1990; Schmitt & Stults, 1985) 역산(R) 문항을 제외하고 분석한 결과, 두 문항의 신뢰도 계수는 .68이었다. 따라서 최종 분석에서는 두 문항의 평균치를 사용하였다. 점수가 높을수록 형평규범을 선호함을 의미한다.

### 성과 기반 보상 지각

성과 기반 보상 지각은 Heneman, Greenberger

및 Strasser(1988)가 개발한 문항을 사용하였다. 기존 연구에서 사용된 문항은 병원 장면에 초점을 두고 만들어졌기에 본 연구의 목적에 맞게 각색하여 총 4문항을 사용하였다. 각각의 문항은 다음과 같다: (1) 'If I perform especially well on my job, it is likely that I would get a pay raise', (2) 'The best workers in the company get the highest pay raises', (3) 'The pay raises that I receive on my job make me work harder', (4) 'High performers and low performers seem to get the same pay raises'(R). 네 문항에 대한 신뢰도 계수는 .55였으나, 위의 형평규범 척도에서 언급한 것과 동일한 이유로 역산(R) 문항을 제외하고 3문항을 최종분석에 사용하였다. 세 문항에 대한 신뢰도 계수는 .66이었다. 점수가 높을수록 본인이 근무하고 있는 회사에서 성과에 기반한 보상이 적절히 시행된다고 지각하는 것을 의미한다.

### 이직의도

이직의도는 Singh, Verbeke, 및 Rhoads(1996)에서 사용된 문항들 중 두 문항을 사용하였으며 다음과 같다: (1) 'I often think about quitting', (2) 'It is very likely that I will actively look for a new job in the next year'. 이 척도의 신뢰도 계수는 .83이었다.

### 급여만족

Macdonald와 MacIntyre (1997)가 개발한 직무만족 척도 항목 중에서 전반적인 급여에 대한 만족을 측정하는 한 문항을 사용하였으며,<sup>5)</sup>

5) 당시 프로젝트의 일환으로 진행된 설문조사에는 본 연구에 사용된 변인들 외에도 다양한 변인들이 있었기에, 응답자의 부담을 줄이고자 최소한의 문항만을 사용하였다.

문항은 다음과 같다: ‘My wages are good.’

분석 방법

본 연구에 사용된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 통계분석을 실시하였으며, 통계분석 프로그램으로 SPSS 22.0 및 AMOS 18.0을 사용하였다. 미국, 중국, 및 일본의 형평규범 선호 정도의 차이를 알아보기 위해서 변량분석(ANOVA)을 실시하였으며, 국가별로 성과 기반 보상 지각과 직무태도간의 관계의 차이를 확인하기 위해 상관분석 및 구조방정식 모형을 이용한 분석을 실시하였다.

연구개관에 따르면 선호 정도에 있어서 국가 간 차이가 있을 수 있으며, 이를 자세히 살펴 보기 위해 미국, 중국, 및 일본의 세 집단 간 형평규범 선호에 대한 평균차이 검증을 추후 실시하였다. 형평규범 선호는 성과 기반 보상 지각과도 유의한 정적 상관( $r = .30, p < .01$ )을 보였고, 이직의도와는 유의한 부적 상관( $r = -.07, p < .05$ )을 보였다. 성과 기반 보상 지각은 이직의도와 유의한 부적 상관을 보였으나( $r = -.20, p < .01$ ), 급여만족과는 유의한 상관이 나타나지 않았다( $r = .04, ns$ ). 하지만 이러한 관계 또한 나라간 다르게 나타날 수 있기 때문에 각 국가별로 표본을 나누어서 상관관계를 다음에 살펴보았다.

결 과

형평규범 선호에 대한 국가 간 차이분석

측정 변인들의 기술통계 및 상호상관

형평규범 선호에 대한 국가 간 차이를 보기 위해 변량분석을 실시하였다. 표 2에서 볼 수 있듯이 형평규범 선호에서 국가 간 유의한 차이가 났으며( $F(2,1123) = 25.70, p < .001$ ), Bonferroni 절차에 따라  $p$ -value = .0167(=0.05/3)에서 유의성을 검정하였다. 표 2에서 볼 수 있듯이, 형평규범 선호에 있어 미국과 중국

본 연구에서 측정된 변인들에 대한 평균, 표준편차, 상관계수는 표 1에 제시되어 있다. 표 1에 의하면, 전체 표본의 형평규범 선호의 평균은 5.87로써 7점 척도라는 것을 감안했을 때, 다소 높은 점수가 나타났다. 하지만 앞선

표 1. 측정변인들의 기술통계 및 상관

	1	2	3	4
1. 형평규범선호	-			
2. 성과급인식	.30**	-		
3. 이직의도	-.07*	-.20**	-	
4. 급여만족	.03	.04	-.23**	-
평    균	5.87	5.02	3.02	4.56
표준편차	0.96	1.24	1.60	1.53

주 1) N = 1126 \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



표 2. 형평규범 선호의 국가 간 차이에 대한 일원분산분석 및 사후검정

국가	빈도	평균	표준편차	F	사후검정 (Bonferroni)
미국	417	6.05	.86	25.70**	미국 ≙ 중국
중국	400	5.92	.96		미국 > 일본 <sup>a</sup>
일본	309	5.55	1.00		중국 > 일본 <sup>a</sup>

주) \*\*  $p < .001$ , a :  $p < .001$

간에는 차이가 없었고, 일본은 두 나라보다 유의하게 낮았다. 따라서 가설 1은 부분적으로만 지지되었다. 예상과는 달리, 미국과 중국의 집단 간 차이는 유의하지 않았으며 중국과 일본 간 유의한 차이가 나타났는데, 이에 대한 해석은 논의에서 다루었다.

성과 기반 보상 지각과 직무태도 간 관계: 국가 간 차이분석

성과 기반 보상 지각과 직무태도 간의 관계에 있어 국가 간 차이 검증에 위해 국가별로 나누어서 상관 분석 및 구조방정식 모형 분석(AMOS 사용)을 실시하였으며, 표 3~5 및 그림 1에 결과가 제시되어 있다. 먼저, 표 3~5

의 상관분석 결과에 따르면, 미국과 중국의 경우에는 성과 기반 보상 지각과 두 직무태도 간의 상관관계 패턴이 유사한 것을 알 수 있다. 즉, 성과 기반 보상 지각이 높을수록 유의하게 급여만족 수준이 높고 이직의도가 낮았다. 반면, 일본의 경우에는 다른 상관관계 패턴을 보였는데, 두 나라와는 달리 성과 기반 보상 지각이 급여만족과는 유의한 부적 상관, 이직의도와는 유의한 관계를 보이지 않았다. 이러한 결과는 미국 및 중국 종업원들과는 달리 일본 종업원들의 경우에는 개인별 성과에 기반하여 보상이 지급되는 것의 직무태도에의 긍정적 효과가 별로 없거나 부정적일 수 있다는 것을 나타낸다.

둘째, 각 나라별로 형평규범 선호와 성과

표 3. 측정변인들의 기술통계 및 상관\_미국

	1	2	3	4
1. 형평규범선호	-			
2. 성과급인식	.29**	-		
3. 이직의도	-.04	-.18**	-	
4. 급여만족	.03	.25**	-.36**	-
평균	6.05	4.73	3.12	5.23
표준편차	.86	1.31	1.78	1.33

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 4. 측정변인들의 기술통계 및 상관\_중국

	1	2	3	4
1. 형평규범선호	-			
2. 성과급인식	.38**	-		
3. 이직의도	-.24**	-.28**	-	
4. 급여만족	-.01	.23**	-.24**	-
평균	5.92	5.51	2.56	4.05
표준편차	.96	1.04	1.36	1.51

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 5. 측정변인들의 기술통계 및 상관\_일본

	1	2	3	4
1. 형평규범선호	-			
2. 성과급인식	.26**	-		
3. 이직의도	.16**	.04	-	
4. 급여만족	-.05	-.14*	-.26**	-
평균	5.56	4.76	3.48	4.32
표준편차	1.00	1.20	1.49	1.50

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

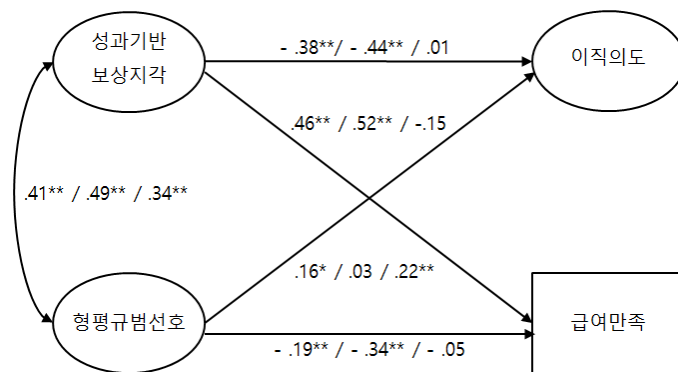


그림 1. 형평규범을 통제한 상태에서 성과급인식과 직무태도들 간의 관계 (경로계수는 왼쪽부터 미국, 중국, 일본 순. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ )

기반 보상 지급 간 유의한 상관성이 나타났기 때문에 두 변인의 공변량을 통제한 후 성과 기반 보상 지각이 두 직무태도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 구조방정식 모형을 설정하여 검증하였다. 즉, 설정된 모형(그림 1)은 성과 기반 보상 지각이 급여만족과 이직의도에 미치는 영향을 형평규범 선호 효과를 통제 한 후 살펴보는 모형이다. 각 국가별 모형 적합도는 미국( $\chi^2(16)=60.5, p<.001, TLI =.906, CFI=.946, RMSEA=.082$ ), 중국( $\chi^2(16)=76.9, p<.001, TLI=.839, CFI=.908, RMSEA=.098$ ), 일본( $\chi^2(16)=64.2, p<.001, TLI=.827, CFI=.901, RMSEA=.099$ )로 각각 나타나 만족할 만한 수준이었다. 그림 1에서 제시된 결과에 따르면, 성과 기반 보상 지각과 이직의도 간의 경로계수는 다음과 같았다(미국( $\beta = -.38(p < .01)$ ), 중국( $\beta = -.44, p < .01$ ), 일본( $\beta = .01, ns$ )). 상관 분석 결과에서처럼, 미국은 두 변인 간 유의한 부적 계수를 보인 반면, 일본의 경우에는 유의하지 않은 약한 계수를 보였으므로 가설 2-1을 지지하는 것이다. 그러나 중국은 미국보다 더 높은 부적 계수를 보이는 바, 이는 가설 2-1을 지지하지 않는다. 또한 성과 기반 보상 지각과 급여만족 간의 경로계수는 다음과 같았으며(미국( $\beta = .46, p < .01$ ), 중국( $\beta = .52, p < .01$ ), 일본( $\beta = -.15, p = .059$ )), 여기서도 미국 및 중국은 유의한 정적 계수를 보였으며, 중국의 계수가 미국 계수보다 더 높은 수치를 보였다. 반면, 일본의 경우에는 유의하지 않지만 두 변인간 부적의 경향성을 보였다. 따라서 가설 2-2는 부분적으로만 지지되었다.

## 논 의

본 연구에서는 미국, 중국, 및 일본 종업원들을 대상으로 각 국가별 종업원들의 형평규범 선호 정도에서의 차이를 살펴보았으며, 성과 기반 보상 지각과 직무 태도 간 관련성이 국가에 따라 어떻게 다르게 나타나는지 고찰하였다.

첫째, 형평규범 선호에 있어서, 예상했던 것과는 다르게, 미국과 중국 종업원들의 형평규범 선호도는 유의한 차이가 없었으며, 일본은 두 국가 보다는 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 미국의 경우, 국가 수준의 개인주의적 문화 가치 지향이 종업원들의 분배규범 선호에 반영된 결과라고 해석해볼 수 있으나, 중국과 미국의 유사성 및 중국과 일본의 차이는 기존의 개인주의-집단주의 문화차원만으로는 설명하기 힘들다. 따라서 왜 이러한 차이가 나타나는지에 대해서는 성과 기반 보상과 관련된 중국과 일본의 역사적인 배경의 차이를 살펴볼 필요가 있다.

먼저, 중국과 일본이 성과 기반 보상 제도에 노출된 기간을 고려해볼 수 있다. 국가 전반에 걸쳐 상대적으로 중국이 성과 기반 보상 제도에 노출된 기간이 더 길다고 할 수 있다. 중국은 1970년대 후반 경제개혁(Economic Reform)을 시작하면서부터 국유기업과 대기업들 중심으로 성과급제가 도입되었으며, 그 후에 계속해서 성과급제도의 시행을 확장해왔다. 하지만 일본에서는 후지쓰가 1993년 대기업 최초로 성과급을 도입한 바와 같이 상대적으로 성과급제에 노출된 기간이 짧다고 할 수 있다. 특정한 문화, 가치 그리고 제도에 노출된 기간이 길어질수록 개인의 태도가 더 많이 변한다는 사회심리학적 연구(Newcomb, 1958;

Heine & Lehman, 2004)에 근거할 때, 상대적으로 성과 기반 보상 제도에 노출된 기간이 더 긴 중국이 형평규범에 대한 선호가 더 높을 수 있다.

추가적으로 일본에서 성과 기반 보상 제도의 도입은 실패 사례로 평가되는 경향이 있었으며, 후지쓰의 성과 저조와 함께 성과주의의 재검토가 매체나 학자 및 실무자들 사이에서 한참 논의되었다. 논의에서 제기된 주된 의견은 성과주의는 일본의 문화와 풍토에 어울리지 않았기 때문에 근본적으로 성공하기가 불가능했다는 것이며, 이러한 인식은 현장의 종업원들에게까지 전파되었다(Joe, 2004).

물론 중국에서도 평등규범에 입각하여 동일한 직급 내에서는 성과에 관계없이 동일한 임금을 받는 연공주의 보상지급방식이 성과 기반 보상 제도를 도입하는 것의 장애물로 작용해왔다. 하지만 그에 굴하지 않고 성과급 제도의 지속적인 실행과 확장을 진행해왔기 때문에(Child, 1996) 일본과는 다소 다른 배경을 지니고 있다.

둘째, 형평규범과 밀접한 관련성이 있는 성과 기반 보상이 적절히 시행되는 정도에 대한 종업원들의 지각이 그들의 직무태도에 미치는 영향에서, 미국의 경우에는 예상했던 대로 성과 기반 보상 지각이 이직의도와는 부적 관계를, 급여만족과는 정적 관계를 보였다. 일본 종업원들의 경우에는 성과 기반 보상 지각이 이직의도와는 아무런 관련이 없었고, 급여만족과는 부적 관련성을 띠는 것으로 나타나 가설 2에서 예측한 바와는 다소 다른 결과가 도출되었다. 또한 중국을 미국과 비교했을 때, 성과 기반 보상 지각과 이직의도 및 급여만족 간 관계가 차이가 없거나 다소 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 개인주의-

집단주의 차원의 비교 문화적 관점에 비추어 봤을 때 상당히 예상 밖의 결과라고 할 수 있다.

앞서 언급했듯이, 약 40년 전 중국의 경제 개혁에 따른 보상분배 체계 변화에서 중국의 결과를 해석해볼 수 있다. 1976년 모택동 사후 1970년대 후반에서 1980년대 초에 걸쳐 덩샤오핑은 경제개혁에 착수하였는데, 보상분배 방식의 변화가 그 중심에 위치해 있었다(Warner, 2004). 평등주의 사상에 기반을 두어 성과와 관계없이 동일한 보상을 받는 공산주의 체제에서의 보상체계가 경제개혁 과정에서 성과와 보상을 연관시키는 성과주의 방식으로 급격하게 변화되었다(Warner, 1996). 물질적인 보상이 생산성을 장려시킬 수 있다고 강조한 중국 경제개혁가들의 사상은 성과 기반 보상 제도의 시행에 타당성을 부여했다(Child, 1996). 개혁과 더불어 대규모의 외국자본 및 수많은 다국적기업들의 유입되었으며, 이에 따라 중국 기업에는 서구의 HRM 관행들이 도입되어 자리 잡기 시작했다(Nolan, 2001).

서구 기업들의 HRM 전략을 연구한 Farley, Hoening, 및 Yang(2004)에 따르면, 중국 경제가 시장주도화로 변모되면서 중국의 관리자들은 더욱 더 세계적으로 널리 사용되는 HRM 관행들을 활용한다는 것이다. 그 가운데 중요한 부분을 차지한 것이 개인의 성과 및 평가에 초점을 맞추고, 그에 따라 급여를 지급하는 보상제도의 활용이었다.

또한 1980년대 중후반의 기업개혁은 더욱 시장중심 접근법을 택했으며, 수행 연관(performance-contingent) 준거가 도입되었고 더 효율적인 배당이 관습으로 자리 잡기 시작했다(Naughton, 1995). 실제 중국내 여섯 개의 국유 기업들을 대상으로 1985년과 1990년에 임

금구조를 조사하여 비교한 결과에서도 임금체계가 점차 성과 기반 보상 제도로 변화하는 경향을 보였다(Child, 1996). 또한 중국 종업원들을 대상으로 자신들을 동기 부여시키는 임금구조가 무엇인지에 대해 조사한 Chiu, Wai-Mei Luk, 및 Li-Ping Tang(2002)의 연구에서도 개인의 성과수준이나 기여도에 따른 기본급 상승을 가장 중요하게 보았다. 이러한 변화의 물결 속에서 수십 년을 거친 현재의 중국에서는 종업원들의 인식 변화가 분명히 나타난 것으로 볼 수 있으며, 특히 보상체계에 있어서는 성과 기반 보상 제도를 자연스럽게 여기는 경향성이 나타난 것으로 해석된다. 그렇기 때문에 성과 기반 보상 지각과 직무태도 간의 관계가 미국과 유사한 형태로 나타난 것으로 보인다.

반면, 일본은 미국 및 중국 표본과는 다른 결과를 보였는데, 이것의 해석은 일본만의 독특한 기업문화적 특성에서 찾을 수 있다. Ouchi(1980)는 일본 기업과 같은 조직에서는 종업원과 경영자간에 이해가 서로 일치하는 ‘도당(clan)’ 통제라는 방식을 적용함으로써 성과와 보상과 긴밀하게 연계시키지 않고도 종업원들의 통제를 효과적으로 달성한다는 점을 지적하였다. 그는 기업이 종업원들을 통제하는 방식은 경제학적 모델에 기초한 방식에서부터 신뢰에 기초한 통제 방식에 이르기까지 다양할 수 있다고 보았으며, 기업은 선발과 사회화라는 기제를 통하여 종업원의 이해와 기업(또는 이를 대표하는 경영자)의 이해 간의 일치를 적극적으로 도모할 수 있으며, 이러한 맥락에서는 과도한 성과-보상간의 연계에 의한 통제가 불필요할 수도 있다고 보았다. 즉, 성과 기반 보상과 같은 경제학적 모델이 아닌 종업원과 경영자간의 신뢰에 바탕을 둔 일본

식 기업 경영이 오랜 기간 자리 잡았고, 일본의 경제성장의 원인이라고 주장하였다. 더 나아가 도쿄대 경제학부 교수였던 다카하시 노부오(2007)는 성과주의는 학문적 근거도 없을 뿐만 아니라 일본 문화와는 맞지도 한다고 주장하면서 과거 연공서열로 돌아가라고 역설한 바 있다. 따라서 이러한 일본식 기업경영과 문화가 성과 기반 보상 지각이 일본 조직 구성원들의 직무태도에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 본 연구의 결과를 해석할 수 있는 하나의 근거가 될 수 있다.

#### 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 측면에서 학술적 의의 및 실무적 시사점을 가진다. 첫째, 보상분배와 관련된 문화비교 연구에서 대부분의 연구들이 실험 상황에서 시나리오를 사용한 연구에 치중되어 있었고, 실험참가자들의 대부분이 대학생들로 이루어진 연구였기 때문에 그 결과를 실제 기업 장면으로 일반화하는 데 한계가 있었다. 하지만 본 연구에서는 실제 다국적 기업에 종사하는 현지종업원들을 대상으로 그들의 보상분배규범 선호를 직접적으로 측정하였기 때문에 실험연구 결과를 기업 장면까지 확장시켰으며, 기존 실험실 연구와는 다른 결과가 갖는 시사점을 논의하였다는 데 의의가 있다.

둘째, 지금까지 성과급제도 자체와 직무태도나 동기, 성과간의 관계를 살펴본 연구는 많이 진행되어 왔다(Campbell, Campbell, & Chia, 1998; Condly, Clark, & Stolovitch, 2003; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999; Garbers & Konradt, 2014; Marsden & Richardson, 1994). 하지만 어떠한 상황(자극, 제도) 그 자체 보다 그것을 개인이

어떻게 인식하는지가 개인의 행동을 더 잘 예측할 수 있다는 사회심리학의 이론에 비추어 봤을 때(Ross & Nisbett, 2011), 성과 기반 보상에 대한 종업원들의 지각(perception)을 측정하여 직무태도와의 상관을 본 점도 본 연구의 차별점이라고 할 수 있다.

셋째, 형평규범 선호 및 성과 기반 보상 지각과 직무태도간의 관계에서 국가 간 차이에 대한 본 연구의 결과는 다국적 기업의 관리자들에게 실무적 시사점을 갖는다. 종업원의 임금은 기업에서 가장 큰 비용 중 하나로 간주되고 있으며, 임금체계가 종업원의 동기 부여나 직무생산성에 큰 영향을 준다는 것(Flannery, Hofrichter, & Paltten, 2002; Lawler, 1971, 2000)을 감안할 때, 각 나라의 문화를 고려한 임금체계 구축은 매우 중요하다. 종업원들은 자기 나라의 문화적 가치를 내재화하고 있으며, 이것을 기초로 다른 문화권에서 사용되는 관리방법이나 동기부여 접근법이 자신에게 기회가 될지 위협이 될지를 판단한다(Erez, 2000). 본 연구에 따르면, 대체로 세 나라 모두 형평규범을 선호하는 것으로 나타나지만, 그 정도에 있어서 유의한 차이가 있으며 실제 성과 기반 보상 지각과 직무태도간의 관계는 여전히 ‘국가 수준의 문화(culture at the national level)’가 영향을 미치는 것을 보여 주었다.

특히 주목할 만한 것은 중국의 변화인데, 집단주의 문화권에 속하는 국가는 평등규범에 의거한 방식의 보상분배를 더 선호한다는 기존의 관점에서 벗어나, 보상분배와 관련된 태도에서 만큼은 개인주의 문화권에 속한 국가와 유사한 양상을 나타내고 있다. 이러한 결과는 국가 수준의 비교문화 연구에서 특정 국가의 새롭게 변화하는 가치나 규범에도 지속

적으로 주의를 기울일 필요가 있음을 시사한다.

#### 연구의 제한점 및 추후 연구 제안

첫째, 본 연구에서는 모든 변인들을 자기보고식으로 측정했다는 점에서 동일방법편향의 문제점이 있을 수 있다. 물론 이직의도나 급여만족과 같은 경우는 개인의 태도이기 때문에 개인에게 직접적으로 물어보는 것이 가장 정확하다고 할 수 있으나, 추후에는 상사/동료의 평정 또는 성과수준에 대한 개인의 인사고과와 같은 객관적인 자료를 이용하여 성과 기반 보상 지각이 성과변인에 미치는 영향력을 알아볼 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 기존 비교문화 연구들(Markus & Kitayama, 1991; Hofstede et al., 2010; House et al., 2004; Triandis, 1995)에 근거하여, 대표적으로 집단주의와 개인주의 문화권에 속하는 미국, 중국, 일본의 현지 종업원들을 대상으로 국가 간 차이를 보고자 하였다. 그러나 한 국가 내에서도 개인마다 문화성향(cultural orientation)이 다를 수 있다는 점을 고려하면 국가 단위의 연구인 본 연구는 일정 한계가 있다. 중국인만을 대상으로 한 He, Chen, 및 Zhang(2004)의 연구에서는 특정 국가가 특정 문화권에 속한다 할지라도 그 나라의 모든 구성원이 동일한 문화성향을 지닌 것은 아닐 수 있으며 그에 따라 선호하는 분배 성향이 다를 수 있음을 보여주었다. 그들은 조화를 중시하는 수평적 집단주의자(horizontal collectivist)들은 평등규범을 선호하지만, 상하의 지위에 따른 구분과 집단이익을 개인이익보다 앞세우는 수직적 집단주의자(vertical collectivist)들은 형평규범을 더 선호한다는 결과를 제시

하였다. 따라서 추후의 연구에서는 개개인의 문화성향을 직접적으로 측정하는 것이 필요할 것이다.

셋째, Schneider(1987)의 유인-선발-퇴출(Attraction-Selection-Attrition) 이론에 근거할 때, 해당 기업을 선택한 현지 종업원들은 그 회사가 지닌 문화나 제도에 매력을 느껴 입사했을 수 있다. 따라서 본 연구의 표본에서처럼 성과급제를 시행하는 회사에 입사한 종업원들은 입사 전부터 성과급제를 선호하는 경향이 높았을 수 있으며, 이러한 표본 선정 편향(selection bias)으로 인해 성과 기반 보상 지각과 직무태도 간에는 문화 간 차이가 나타나지 않을 가능성도 존재하였다<sup>6)</sup>. 그러나 본 연구의 결과는 그러한 편향의 가능성에도 불구하고 현지 종업원들의 태도와 행동은 전반적으로 국가 수준의 문화에 영향을 받을 수 있다는 것을 분명히 보여준다(Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; House et al., 2004; Peterson & Thomas, 2007).

넷째, 급여만족을 측정하기 위해 단일 문항을 사용한 점에 있어서, 간단하고 직접적인 문항으로 급여만족에 대한 개인의 태도를 측정하는 방법이 오히려 긍정적으로 작용할 수도 있으나(Reis & Judd, 2000), 단일문항으로는 신뢰도를 확인할 수 없는 한계가 있다. 또한 본 연구에서는 자신이 속한 회사에서 성과 기반 보상이 얼마나 적절히 시행되고 있는가에 대한 개인의 지각을 측정하였다. 하지만 개인의 지각에 더해 성과 기반 보상 제도를 어떻게 생각하는지에 대한 개인의 선호도라든가 성과급 제도에 대해서 느끼는 정서를 측정한다면 성과 기반 보상 지각과 직무태도변인 간

의 관계를 설명해줄 수 있는 잠재적 매개변인에 대해서 탐색할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구의 직무태도 변인 중 이직의도는 노동시장 특성에 따라 영향을 받을 수 있으며, 본 연구에서처럼 각 나라의 노동 법규나 환경이 다른 경우에는 다양한 변인들이 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 각 나라의 노동 시장의 특성에 따라 종업원의 지각된 고용가능성(Benson, 2006; Cuyper & Witte, 2011), 직장 유연성(양현철, 정현성, 및 박동건, 2013) 등이 영향을 미칠 수 있다. 하지만 본 연구에서는 이와 같은 변인들을 통제하지 못한 한계점이 있으며, 추후연구에서는 준거변인에 영향을 미칠 수 있는 변인들을 측정하여 통제하는 것이 필요할 수 있다.

## 참고문헌

- 김아영, 김세영 (2003). 명시적 부정문항과 암묵적 부정문항이 심리척도의 요인구조에 미치는 영향. *교육평가연구*, 16, 39-52.
- 다카하시 노부오 (2007). *성과주의의 허상*. 서울: 오즈컨설팅.
- 양현철, 정현선, 박동건 (2013). 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26, 149-176.
- 장재운 (2001). 연봉제 도입이 조직분위기, 조직구성원들의 내재적 동기 및 창의적인 행동에 미치는 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 14(3), 25-55.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices.

6) 이에 대한 의견을 제안해주신 심사위원께 감사드립니다.

- International Journal of Human Resource Management*, 16, 1083-1119.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16, 173-192.
- Benson, J., & Hocevar, D. (1985). The impact of item phrasing on the validity of attitude scales for elementary school children. *Journal of Educational Measurement*, 22, 231-240.
- Bento, R. F., & White, L. F. (1998). Participants' value and incentive plans. *Human Resource Management*, 37, 47-59.
- Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. C. (1982). How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contributions on reward distribution. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13, 186-200.
- Brown, C., & Reich, M. (1997). Micro-macro linkages in high-performance employment systems. *Organization Studies*, 18, 765-781.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37, 131.
- Chang, E., & Hahn, J. (2006). Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?. *Personnel Review*, 35, 397-412.
- Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management Journal*, 38, 408-428.
- Child, J. (1996). *Management in China during the age of reform* (Vol. 23). Cambridge: Cambridge University Press.
- Chiu, R. K., Wai-Mei Luk, V., & Li-Ping Tang, T. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31, 402-431.
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16, 46-63.
- Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit pay program on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 400-418.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Research notes. Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40, 152-172.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39,



- 89-117.
- Erez, M. (1997). A culture-based model of work motivation. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial and organizational psychology* (pp. 193-242). San Francisco: New Lexington Press.
- Erez, M. (2000). Make management practice fit the national culture. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 418-434). Oxford, England: Blackwell.
- Erez, M. (2011). Cross-cultural and global issues in organizational psychology, In S. E. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology, Vol.3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 807-854). Washington, DC: APA.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. NY: Oxford University Press.
- Farley, J. U., Hoenig, S., & Yang, J. Z. (2004). Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. *International Journal of Human Resource Management, 15*, 688-704.
- Fischer, R. (2004). Organizational reward allocation: A comparison of British and German organizations. *International Journal of Intercultural Relations, 28*, 151-164.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture a meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*, 251-268.
- Fischer, R., Smith, P. B., Richey, B., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Maes, J., & Stumpf, S. (2007). How do organizations allocate rewards? The predictive validity of national values, economic and organizational factors across six nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*, 3-18.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (2002). *People, performance, and pay: Dynamic compensation for changing organizations*. NY: Simon and Schuster.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 102-137.
- Gehart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee and compensation: Research and practice, In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gluskinos, U. M. (1988). Cultural and political considerations in the introduction of Western technologies: The Mekorot project. *Journal of Management Development, 6*, 34-46.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M. K. (2005). Human resources and international joint venture performance: A system perspective. *Journal of International Business Studies, 36*, 505-518.
- Halepete, J., Seshadri Iyer, K. V., & Park, S. C. (2008). Wal-Mart in India: a success or failure?. *International Journal of Retail & Distribution Management, 36*, 701-713.
- Hastings, D. F. (1999). Lincoln Electric's harsh lessons from international expansion. *Harvard Business Review, 77*, 162-180.

- He, W., Chen, C. C., & Zhang, L. (2004). Rewards-allocation preferences of Chinese employees in the new millennium: The effects of ownership reform, collectivism, and goal priority. *Organization Science*, 15, 221-231.
- Heine, S. J., & Lehman, D. R. (2004). Move the body, change the self: Acculturative effects on the self-concept. In M., Schaller, & C. S. Crandall (Eds.), *The psychological foundations of culture* (pp. 305-331). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 41, 745-759.
- Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2005). *Merit pay: Linking pay to performance in a changing world*. Greenwich, CT: IAP.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 3). London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hui, C. H., Triandis, H. C., & Yee, C. (1991). Cultural differences in reward allocation: Is collectivism the explanation?. *British Journal of Social Psychology*, 30, 145-157.
- Joe, S. (2004). Uchigawa Kara Mita Fujitsu: 'Seika Shugi' No Houkai. (윤정원 역, 후지쯔 성과주의 리포트, 도서출판 들녘, 2005)
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Kim, K. I., Park, H. J., & Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. NY: Simon and Schuster.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. NY: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E., Jr.(1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lerner, M. J. (1974). The justice motive: "Equity" and "parity" among children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 539-550.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.

- Leung, K., & Park, H. J. (1986). Effects of interactional goal on choice of allocation rule: A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 111-120.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. Thibaut, J. Spence, & R. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Levine, D. I. (1992). What do wage buy? *Administrative Science Quarterly*, 38, 462-483.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32, 243-261.
- Naughton, B. (1996). *Growing out of the plan: Chinese economic reform, 1978-1993*. NY: Cambridge University Press.
- Newcomb, T. M. (1958). Attitude development as a function of reference groups: The Bennington study. In E. Maccoby, T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 265-275). NY: Holt.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753-779.
- Nolan, P. (2001). *China and the global economy*. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2007). Organizational behavior in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 261-279.
- Pillutla, M. M., Farh, J. L., Lee, C., & Lin, Z. (2007). An investigation of traditionality as a moderator of reward allocation. *Group & Organization Management*, 32, 233-253.
- Pilotte, W. J., & Gable, R. K. (1990). The impact of positive and negative item stems on the validity of a computer anxiety scale. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 603-610.
- Ralston, D. A. (2008). The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39, 27-40.
- Reis, H. T., & Judd, C. M. (2000). *Handbook of research methods in social and personality psychology*. NY: Cambridge University Press.
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (2011). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. London: Pinter & Martin Publishers.
- Sama, L. M., & Papamarcos, S. D. (2000). Hofstede's IC dimension as predictive of allocative behaviors: A meta-analysis. *International Journal of Value-Based Management*, 13, 173-188.
- Schmitt, N., & Stults, D. M. (1985). Factors defined by negatively keyed items: The result of careless respondents? *Applied Psychological*

- Measurement*, 9, 367-373.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29, 159-177.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60, 69-86.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323.
- Warner, M. (1996). Human resources in the People's Republic of China: The 'three systems' reforms. *Human Resource Management Journal*, 6, 32-43.
- Warner, M. (2004). Human resource management in China revisited: Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 617-634.
- Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two model. *Personnel Psychology*, 33, 741-757.
- 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, 392.
- Witt, M. A. (2008). Crossvergence 10 years on: Impact and further potential. *Journal of International Business Studies*, 39, 47-52.
- Wright, J. C., & Mischel, W. (1987). A conditional approach to dispositional constructs: the local predictability of social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1159.
- Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). Chinese and American managers' compensation award decisions: A comparative policy-capturing study. *Personnel Psychology*, 54, 115-145.

1차 원고접수 : 2016. 10. 05

2차 원고접수 : 2017. 01. 23

최종게재결정 : 2017. 02. 27

## **The cultural difference in equity norm preference and the effects of pay-for-performance perception on job attitudes: A cross national study in United States, China, and Japan**

**Woo-Young Kim**

**Hye-Jin Moon**

**Jae Yoon Chang**

Department of Psychology Sogang University

Understanding cross-cultural differences in reward allocation which influences both job attitudes and motivation of employees is crucial for effective international management. In the current research, we examined whether there exists a difference in preference for equity norm across three countries and further explored the relationship between pay-for-performance perception and job attitudes of employees such as pay satisfaction and turnover intention. Host country nationals working at a Korean global company's oversea subsidiaries located in one of the United States, China, and Japan completed survey, and the results are as following: First, American preferred equity norm the most, followed by Chinese and Japanese employees while there was no significant difference between American and Chinese but Japanese. Second, in case of employees working in either the U.S. or China, there existed a negative relationship between pay-for-performance perception and turnover intention, and a positive relationship between pay-for-performance perception and pay satisfaction. On the other hand, in case of Japanese employees, there was no relationship between pay-for-performance perception and turnover intention, and a negative relationship between pay-for-performance perception and pay satisfaction. Discussion, implications and limitations of the current research are followed.

*Key words : cross-cultural difference, equity norm, pay-for-performance perception, pay satisfaction, turnover intention*