

# Balanced Incentive System, Organizational Communication and Work Satisfaction\*

## 조직의 차등 성과급 균형 운영과 조직 소통 그리고 일의 만족

Sungyu Choi(First Author)

Sogang University  
([the.sgchoi@gmail.com](mailto:the.sgchoi@gmail.com))

Yongduk Choi(Corresponding Author)

Chonnam National University  
([ydchoi@jnu.ac.kr](mailto:ydchoi@jnu.ac.kr))

.....

In today's workplace, most organizations use rewards as a tool to enhance performance and promote employee motivation. However, the debate over the effectiveness of differentiation in reward continues, with existing studies focusing on the comparative advantages of individual and group incentives in such differential rewards. As a result, little is known about how to balance these two incentives to maximize their benefits. Drawing on the optimal uniqueness theory, we propose that balancing the proportion of individual and group incentives has a positive effect on employee motivation and performance. Specifically, when the proportion of individual-based and group-based incentives is balanced, employees can maintain both personal and social identities, which in turn satisfies their personal and social needs. To verify these theoretical discussions, we used the Human Capital Corporate Panel survey data collected by the Korea Vocational Competency Research Institute. We found that organizations that maintain a balanced proportion of individual and group incentives have a positive effect on organizational communication perceived by employees, which in turn has a positive impact on overall work satisfaction. Furthermore, the study also found that the indirect effect of a balanced incentive system on work satisfaction occurs through organizational communication. Theoretical and practical implications are discussed.

Key Words: optimal distinctiveness theory, balanced incentive system, organizational communication, work satisfaction

.....

### 1. 서론

성과와 차등적 보상 사이의 연계를 강조하는 성과주의 인사제도는 1997년 IMF 외환위기 이후 실무

적인 측면을 포함한 학술적 측면에서 한국 사회 조직의 지배적인 패러다임으로 자리매김했다. 성과주의 인사제도는 조직 구성원에게 중요한 함의를 갖는다. 조직 구성원은 조직이 강조하는 성과급 운영에 따라 조직의 가치나 문화, 규범 등을 내재화하고 정체성

Submission Date: 09. 19. 2022

Revised Date: (1st: 02. 27. 2023)

Accepted Date: 03. 15. 2023

\* This research is supported by Graduate School of Business, Chonnam National University in 2022.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

을 형성하며 그에 부합하는 방향으로 태도와 행동을 조율해나갈 가능성이 크기 때문이다. 조직 성과급은 크게 개인 성과급과 집단 성과급으로 구분되며 그 강조점을 어디에 두느냐에 따라 추구하는 가치와 기대하는 목적에서 차이가 발생한다. 만약, 조직이 개인이 달성한 성과를 보상과 연계하는 개인 성과급을 강조한다면 구성원은 동료와 경쟁적인 관점에서 자신의 재능이나 역량, 업적에서 우위를 점하기 위한 노력을 펼칠 것이다. 반대로, 조직이 집단 성과급에 큰 비중을 둔다면 협업을 촉진할 수 있지만 탁월한 성과를 내는 조직 구성원의 동기부여가 어렵고 무임승차의 문제가 발생할 수 있다. 문제는 상반된 성격의 두 성과급을 어떻게 운영하는 것이 효과적일지에 대한 기업의 고민이다. 요컨대, 조직의 차등 성과급 운영 방식은 조직 구성원의 가치지향성, 개인 혹은 집단을 향한 동기부여의 방향성과 행동특성 등에서 중요한 차이를 만드는 상황적 조건으로 작용할 수 있다. 그러나 현재까지 이러한 두 가지 형태의 성과급의 역할, 구체적으로 조직이 개인 성과급 혹은 집단 성과급의 반영 비중을 어떻게 가져가야 구성원이 긍정적으로 반응하고 만족감을 느끼면서 업무에 임할 수 있는지에 대한 논의는 미흡하다.

현재까지 진행된 연구 결과를 살펴보면, 특정한 성과급 유형과 조직 효과성에 대한 논의는 아직 명확하게 결론이 나지 않은 상태이다. 한편에서는 개인의 성과를 강조하는 차등적 보상이 구성원의 동기부여와 조직 성과에 미치는 긍정적인 효과(Bae & Lee, 2014; Jung & Choi, 2008; Kim, Cho, & Lee, 2017; Shin & Ahn, 2014)를 강조하고 있지만, 다른 한편으로는 개인 성과급이 구성원 간 과도한 경쟁이나 서열화의 조장, 그리고 구성원의 불안이나 직무소진과 같은 부작용을 촉발할 수 있다는 우려도 존재한다(Kim & Chang, 2015; Lee, 2013; Park,

2007; Sung & Yang, 2019). 또한, 일부 연구들은 이런 상반되는 관점을 통합하기 위해 개별 성과급과 구성원 태도 및 행동의 관계에서 조직의 문화, 작업 상호의존성, 개인의 성격과 특성 등 조직 및 개인 수준의 다양한 상황적 요인들을 고찰하였다(Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue & Harmon, 2011; Kirkman & Shapiro, 2000; Moon, Lee, & Oah, 2014; Moon, So, & Oah, 2008; Park & Kwun, 2006).

본 연구는 개인 성과급과 집단 성과급의 개별적 효과에 대한 논의 혹은 단순한 혼합의 효과에 대한 고찰을 넘어 긍정적 효과를 창출할 수 있는 성과급 운용에 주목하고자 한다. Brewer(1991)의 최적의 독특성 이론(optimal distinctiveness theory)을 토대로, 본 연구는 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중을 균형적으로 유지하는 조직일수록 조직 구성원들은 소통을 원활하게 하며 자신이 수행하는 일에 대한 만족감도 고양할 수 있음을 제안한다. 사회 심리학을 대표하는 이론 중 하나인 사회 정체성 이론에 따르면, 개인의 정체성은 다른 사람과 비교하여 자신만의 독특한 개성을 기반으로 형성되는 개인 정체성(personal identity)과 집단이나 조직에 소속되어 형성되는 사회 정체성(social identity)으로 구분된다(Hogg & Williams, 2000; Mead, 1934; Simon & Kampmeier, 2001; Tajfel & Turner, 1986). 본 연구는 개인 성과급과 집단 성과급은 서로 다른 유형의 정체성 형성에 차별적인 영향을 미치는 핵심적 맥락으로 작용할 가능성에 주목한다. 즉, 조직이 운영하는 차등 성과급의 강조점이 개인 혹은 집단 어디에 놓여 있는지에 따라 구성원의 정체성 형성 및 발현도 영향을 받을 것으로 제안한다. 구체적으로, 개인 성과급이 차지하는 비중이 높은 조직의 경우 업적 평가에서 구성원 간 경쟁우위를 강조한다는 점에서

개인 정체성이 발현될 가능성이 상대적으로 더 크다. 반면, 집단이 달성한 성과를 보상과 연계하는 집단 성과급 비중이 높은 조직의 경우 팀이나 부서의 소속감과 결속감에 기반한 사회 정체성 발현을 더 강하게 작동시킬 가능성이 있다. 그런데, 최적의 독특성 이론에 따르면(Brewer, 1991), 개인은 개인 정체성과 사회 정체성 중 특정한 한 유형의 정체성이 과도하게 강조되거나 발현되는 상황을 불편해하며 이 두 유형의 정체성을 모두 발현할 수 있는 맥락을 더 선호한다는 것이다. 즉, 개인은 집단에 소속되고 싶은 동기를 실현하면서 동시에 개인 자신만의 고유한 특성이나 개성을 발휘할 수 있는 상황을 선호하고 이런 상황에서 심리적으로 편안함을 누릴 수 있다는 것이다(Brewer, 1993; Brewer & Roccas, 2001; Lynn & Snyder, 2002).

본 연구에서는 조직 수준에서의 보상 맥락이 개인 혹은 집단 중 어디에 방점을 두는지에 따라 개인 수준의 개별 구성원에게 미치는 파급력 가운데 가장 중요한 이슈로 사회적 상호작용, 즉 소통 주목하고자 한다. 이러한 이유는 오늘날 많은 기업들이 소통을 구성원 개인과 개인, 혹은 개인과 집단 및 조직 사이에서 발생하는 갈등을 해결하고 조직과 구성원이 서로 상생할 수 있는 근본적이며 핵심적인 가치로 강조하고 있기 때문이다. 따라서 조직 차원에서 소통 활성화를 위한 맥락을 조성하는 것은 매우 중요하며, 평가와 보상의 방식이야말로 조직에서 일과 관계를 둘러싼 사회적 상호작용과 사회적 교환에 상당한 영향을 줄 수 있는 기제라고 할 수 있다. 예를 들어, 조직이 구성원 개인의 노력과 성과뿐만 아니라 팀 혹은 부서의 일원으로서의 공동체 의식과 노력을 모두 강조하고 보상할 때, 조직은 더 다양한 이슈들을 더 많은 구성원과 적극적으로 공유할 수 있으며, 조직 구성원 역시 자신의 과업을 넘어 팀이나 부서의 이

슈에 대해 적극적으로 의견을 개진할 수 있다. 즉, 구성원들이 각자의 개성이나 독특성을 발휘하면서도 조직의 일원이라는 공동체 의식을 지닐 때 조직과 구성원은 상호 다양한 의견 등을 편안하게 표현하고 공유하는 생산적인 소통을 창출할 수 있다. 나아가, 본 연구는 성과급 운영 방식이 조직 소통을 촉진함으로써 기여할 수 있는 긍정적 결과로 구성원의 일에 대한 전반적 만족감에 주목하고자 한다. 일에 대한 만족감은 조직 구성원의 안녕감(wellbeing)과 기업의 집합적 성과에 공헌할 수 있는 매우 중요한 결과 변수라고 할 수 있다. 특히, 소통은 일과 관계를 풀어나가는 사회적 유희유라는 점에서, 조직 구성원은 소통을 통해 조직의 정보를 잘 공유하게 되고 성취감과 소속감의 향상을 통해 일에 대한 만족감을 높일 수 있다.

이에, 본 연구는 본 연구는 최적의 독특성 이론(Brewer, 1991)을 토대로, 먼저, 기업의 성과급 운영 형태와 조직 소통의 관계 그리고 조직 소통과 일에 대한 전반적 관계를 각각 고찰하고자 한다. 아울러, 이러한 논의를 종합하여, 개인 성과급과 집단 성과급을 모두 비중 있게 운영하는 기업이 조직 소통이라는 메커니즘을 통해 일에 대한 만족감을 향상할 수 있는지에 대한 전반적 과정과 경로를 논의하고 분석하고자 한다. 이러한 논의와 분석을 통해, 본 연구는 조직 구성원 관점에서 조직 성과급 운영의 최적 효과를 고찰할 뿐만 아니라 상호 대립적인 성격의 개인 성과급과 집단 성과급의 비교우위에 대한 논쟁에서 한 걸음 더 나아가는 대안적인 관점을 제시함으로써 기존 연구에 공헌하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 최적의 독특성 이론과 조직의 성과급

구성원은 조직이 운영하는 인사제도의 성격에 따라 때로는 자신의 이익이나 경제적 동기를 실현하기 위한 행동에 전념하면서도 또 다른 상황에서는 자신의 사회적 욕구를 발현하며 다른 구성원들과 협력하고 집단이나 조직의 이익을 실현하기 위해 노력한다(Rousseau, 1995). 이처럼 조직의 인사제도 운영 방식에 따라 구성원의 태도나 행동이 다르게 나타나는 것은 구성원들이 인사제도에 내재되어 있는 가치나 지향점, 목표, 규범 등을 내면화하는, 이른바 사회화 과정을 거치면서 그에 상응하는 사고방식과 행동 양식을 학습하거나 정체성을 형성해나가기 때문이다. 예를 들어 동일한 조직 내에서도 임금수준의 정도에 따라 어떤 구성원은 연구원으로서 자신의 정체성을 형성한 반면, 또 다른 구성원은 공무원으로서 자신의 정체성을 형성하는 것으로 나타났다(Jung, Ha, & Ahn, 2018). 그리고 Lagde & Greenberg (2015)는 가족친화적인 인사정책은 엄마로서의 정체성과 전문직 여성으로서의 정체성 사이에서 딜레마에 직면하고 있는 워킹맘의 정체성 갈등 혹은 충돌을 해소하는 긍정적인 효과를 규명하였다. 이러한 기존의 연구들을 통해, 우리는 조직의 인사제도를 단순히 구성원들을 교육하고 평가하며 보상하는 제도로만 받아들이기보다는 구성원들의 사고방식이나 세계관, 의식, 정체성 등 정신적인 측면에도 영향을 미치고 있음을 이해할 필요성이 있다. 이러한 맥락 하에서, 본 연구는 조직이 그 성격과 목적, 방향성이 다른 개인 성과급과 집단 성과급을 어떻게 구성하여 운영하는지에 따라 다르게 형성되는 구성원의 정체

성이 다른 구성원들이나 집단에 대한 태도나 행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

조직의 구성원은 자신만의 개성이나 독특함을 표현하고 자신의 재능이나 역량을 뽐내고자 하는 개인 이면서 동시에 자신이 속한 팀이나 조직 전체의 이해를 대변해야 하는 집단의 일원이다. 즉, 조직에서 구성원은 개인으로서 정체성과 집단의 일원으로서 사회 정체성을 발현하는 맥락에 배태되어 있다고 할 수 있다. 사회 심리학을 대표하는 상징적 상호작용주의(Mead, 1934)와 사회 정체성 이론(Tajfel & Turner, 1986)은 상황적 맥락과 개인의 정체성 발현에 대한 이론적 논의를 제공한다.

먼저, 상징적 상호작용주의를 대표하는 Mead (1934)는 한 개인에게는 서로 다른 유형의 정체성이 공존하며 그 개인이 직면하는 상황에 따라 상이한 유형의 정체성이 발현될 수 있음을 제시하였다. 구체적으로, 개인의 자아개념(self-concept)은 주체적인 자아(I)와 객체적인 자아(Me)로 구성되어 있다는 것이다. 먼저, 주체적 자아(I)는 개인만의 독특한 개성을 기반으로 형성되는 자아라는 점에서 개인 정체성으로 이해할 수 있다. 그리고 객체적 자아(Me)는 사회집단 및 공동체를 기반으로 형성되는 사회 정체성으로 이해할 수 있다. Mead(1934)는 상황적 맥락의 특성에 따라 공유된 이해와 의미의 해석이 달라지면 발현되는 개인의 정체성 유형과 행동도 달라질 수 있음을 강조한다. 예를 들어, 개인을 둘러싼 세계 혹은 상황적 맥락이 객체적 자아 혹은 사회 정체성을 부각할 경우, 개인은 소속집단의 가치나 규범 등을 내재화하여 집단의 이익을 위해 행동하며 타인과 소속감 및 유대감을 강화하는 긍정적인 관계 형성에 집중하게 된다. 반면, 개인이 속한 상황적 맥락이 주체적 자아 혹은 개인 정체성의 발현을 강조하면, 개인은 자신의 탁월함이나 우수함 등 자신의 개성을

표현하고 역량을 발휘하는 데 집중하게 되며 그 결과 타인과 경쟁하거나 대립적인 관계를 형성할 가능성이 크다.

그런데, 최적의 독특성 이론은 개인은 집단의 일원으로서의 소속감을 느끼고 싶은 욕구와 개인적인 차별화의 욕구 사이에서 최적점을 찾는 전략을 선호한다는 점을 제안한다(Brewer, 1991, 1993). 요컨대, 상징적 상호작용주의의 논의가 사회적 맥락에 따른 개인 혹은 집단의 정체성 발현을 설명한다면, 최적의 독특성 이론은 개인은 특정한 하나의 정체성이 강조되는 상황보다는 개인 정체성과 사회 정체성을 동시에 발현할 수 있는 상황을 선호한다는 점을 강조한다. 최적의 독특성 이론에 따르면, 개인은 사회 집단에 소속되고자 하는 심리와 함께 다른 사람과 비교하여 자신만의 고유한 특성이나 개성을 표현하고자 하는 동기도 동시에 가지고 있으므로, 이 두 가지 동기를 모두 실현할 수 있는 조건이나 맥락을 선호한다는 것이다. 실증연구 결과, 실제로 개인은 소속집단에서 다른 사람들과 너무 유사하다고 인식하거나 반대로 너무 이질적이라고 인식하는 상황보다는 크게 치우침 없이 자신만의 개성이나 독특함을 표현할 수 있는 상황을 선호하며, 이러한 환경에서 개인의 스트레스나 긴장은 감소하는 반면 만족이나 행복, 정서적 안정 등은 높아지는 것으로 나타났다(Brewer & Roccas, 2001; Snyder & Fromkin, 1980).

본 연구는 최적의 독특성 이론의 논의를 토대로 조직의 성과급 제도 운용의 맥락과 조직 구성원의 상호작용 효과를 고찰하고자 한다. 조직이 운영하는 성과급 제도는 조직 구성원의 노력과 그 결과에 대한 보상을 결정한다는 점에서 조직 구성원이 어떤 정체성을 지향해야 하는지에 대해 분명하고 명확한 신호를 전달할 수 있는 제도적 맥락이라고 할 수 있다.

즉, 개인 성과급은 개인의 역량과 독특성을 강조한다는 점에서 개인적인 속성을 토대로 형성되는 개인 정체성을 그리고 집단 성과급은 집합적 노력과 성과를 강조한다는 점에서 사회 정체성을 발현시킬 수 있는 맥락적 힘을 갖추고 있다. 기존의 연구들은 조직의 문화나 인사제도가 조직 구성원의 사회화에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 조직 구성원은 이러한 제도나 문화적 맥락을 통해 조직의 보편적인 가치나 규범 등을 학습하고 자신의 정체성의 방향을 설정하게 된다는 점을 밝혀왔다(Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006). 예를 들면, Brickson(2000)는 조직의 구조나 과업 구조, 그리고 보상 구조 등은 조직 내 구성원의 정체성 형성 및 발현 강도에 영향을 미치는 상황적 조건으로 작용하고 있는 점을 제시하였다. 이 연구에 따르면, 구성원 간 비교우위를 통해 경쟁적 관계를 강조하는 제로섬(zero-sum) 성격의 보상 구조는 개인 정체성을 강하게 발현시킬 수 있는 조건으로 작용하게 되면서 개별 구성원들은 더 많은 보상을 획득하여 자신의 이익을 최대화하려고 행동한다. 반면, 집단이 달성한 성과에 기반한 보상구조는 구성원에게 집단의 일원으로 자신을 정의하도록 이끌고, 집단 수준의 정체성을 형성하게 된 구성원은 집단의 성공과 발전에 부합하는 방향으로 행동하게 된다는 것이다. 그리고 과업 상호의존성이 낮은 상황에서 구성원 개개인이 달성한 성과에 기반한 성과급이나 보상을 받는 개인 성과급과 개인적인 특성이나 재능, 역량 등을 토대로 형성되는 개인 정체성의 적합성이 상대적으로 높은 반면, 과업 상호의존성이 높은 상황에서는 집단이 달성한 성과에 보상을 연계하는 집단 성과급과 집단의 소속감을 토대로 형성되는 사회 정체성의 적합성이 더 높은 것으로 나타났다(Chen, Brockner, & Katz, 1998). 이러한 기존의 연구들을 통해 조직이 운영하는 인사 정책이

나 제도에 따라 구성원 개인의 정체성 유형 및 발현 강도가 달라질 수 있음을 이해할 수 있다.

최적의 독특성 이론 측면에서 개인 성과급과 집단 성과급 운영의 최적 조건은 개인 정체성과 집단 정체성 중 어느 하나를 배제해야 하는 상황이 아니라 두 가지 정체성 모두를 발현할 수 있는 맥락을 의미한다. 이에 본 연구에서 개념화하는 조직의 개인 성과급과 집단 성과급의 균형적 운용의 의미는 양쪽이 50:50인 절대적 수치라기보다는 그 비중이 어느 한 쪽에 과도하게 치우치지 않고 균형에 비교적 가까운 상태를 의미한다. 요컨대, 개인 및 집단 성과급 비중이 조직 구성원 관점에서 상대적으로 균형감을 갖추고 있는 것으로 인식될 수 있는 맥락이라고 정의할 수 있다.

## 2.2 조직의 차등 성과급 구성과 조직 소통

본 연구는 조직 소통에 초점을 두고 조직의 성과급 균형 운영의 효용성을 살펴보고자 한다. 조직 소통(organizational communication)은 조직과 구성원 간 그리고 구성원 상호 간 자유롭게 의견을 표현하며 공유하는 정도를 의미한다. 일반적으로 의미를 전달하며 이해하는 과정을 말하는 조직 소통은 집단이나 조직이 설정한 목표를 구성원들에게 전달하며 구성원은 자기 생각이나 의견, 정보, 감정 등을 공유하고 교환하는 커뮤니케이션 프로세스를 의미한다(Robbins & Judge, 2011). 이런 의미에서, 본 연구에서는 조직 소통을 조직과 구성원 간의 수직적 및 수평적 상호작용을 포괄하는 행동으로 정의한다. 구체적으로, 본 연구가 주목하는 조직 소통은 조직이 전략과 목표 및 운영사항들을 구성원에게 잘 전달하는지, 구성원은 조직을 향해 자신의 의견을 자유롭게 전달하는지, 그리고 부서 차원에서는 부서 간

커뮤니케이션이 잘 되는지에 대한 구성원의 종합적인 인식을 의미한다.

조직이 운영하는 성과급 제도의 강조점이 개인 혹은 집단 어디에 놓여 있는지에 따라 사회적 상호작용과 소통에 대한 구성원의 태도나 행동에는 분명한 차이가 나타날 수 있다. 이는 구성원들이 각각의 성과급 유형이 강조하는 가치나 규범을 학습하기 때문이다(Pratt et al., 2006). 게다가, 상반된 가치나 성격, 목적의 개인 성과급과 집단 성과급은 구성원이 자신의 목표를 달성하는 과정에서 다른 구성원들과 맺는 상호작용의 성격과 그 결과에도 영향을 미친다(Hui, Law, Chen, & Tjosvold, 2008).

최적의 독특성 이론(Brewer, 1991, 1993)에 따르면, 조직이 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중 사이에 균형을 맞추어 나갈 때, 조직뿐만 아니라 구성원 역시 소통에 적극적으로 나설 수 있다. 먼저, 성과급을 균형적으로 유지하려고 하는 조직일수록 개별적으로 구성원들에게 필요한 정보뿐만 아니라 팀이나 부서 전체에 필요한 정보들에 대해서 더 적극적으로 공유하려고 할 것이다. 예를 들면, 조직은 구성원의 개별적 노력과 성과에 대한 동기부여를 자극하기 위해 정보를 공유하고 나아가 조직 일체감과 소속감을 향상하고 팀이나 부서의 협업에 필요한 비전이나 전략에 대한 소통에 신경을 쓸 것이다. 이에, 균형적 성과급 운영하에서 구성원은 조직이 더 적극적으로 조직의 사정이나 필요한 정보를 공유한다는 인식을 하게 될 것이다.

또한, 구성원 관점에서는 개인적 차별화 심리와 집단에 속하고 싶은 사회적 심리를 동시에 촉진하는 성과급 맥락에서 적극적인 사회적 관계를 구축하고 유지하면서도 자신만의 고유한 역량이나 재능을 드러내기 위해 자유롭게 의견을 피력하고자 하는 동기가 증가할 것이다(Leonardelli, Pickett, & Brewer,

2010). 즉, 구성원은 개인 및 조직과 관련된 문제나 이슈에 대해 동료, 상사 그리고 부서를 넘어서 자유롭게 의견을 표현하고 공유하고자 동기부여 될 것이다. 요컨대, 구성원의 개인 혹은 집단을 향한 동기부여의 방향성과 행동 특성 등이 조직이 운영하는 성과급에 따라 달라진다는 점을 고려한다면, 개인 정체성과 사회 정체성을 모두 촉진할 수 있는 환경을 조성하는 조직일수록 조직과 구성원 간 주제나 대상에 제약을 받지 않고 더 활발한 소통이 이뤄질 가능성이 크다(Edmondson, 1999). 실증연구 결과 역시 이러한 논의를 뒷받침한다. 구체적으로, 개인은 두 유형의 정체성이 균형 잡힌 상태로 공존하며 표현될 수 있는 맥락에서 심리적인 편안함과 긍정적인 감정을 경험하고 집단에 대한 애착이나 몰입, 동료 신뢰 및 협력에 몰두할 수 있는 것으로 나타났다(Blader, 2007; Farmer, Van Dyne, & Kamdar, 2015; Leonardelli & Loyd, 2016; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean, & Kedharnath, 2018; Sheldon & Bettencourt, 2002). 또한 Morris, Davis, & Allen(1994)의 연구를 통해 균형의 효용성을 유추해볼 수 있다. 이들은 Hofstede (1980)의 조직문화 유형 중 개인주의와 집단주의가 기업가정신에 미치는 영향을 분석한 연구에서, 조직문화와 기업가정신 간 역유자형 관계(inverted U shape)를 규명하였다. 즉, 개인주의와 집단주의 문화 유형 중 어느 한 유형의 문화에 치우치지 않고 균형을 유지하는 상황에서 구성원의 기업가정신이 높게 나타났다. 조직문화 또한 구성원 개인의 정체성 형성에 영향을 미치는 중요한 요인임을 고려한다면, 개인 성과급과 집단 성과급 사이에 균형을 맞추려는 조직의 노력은 구성원에게 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상해볼 수 있다.

반면, 조직이 개인 성과급과 집단 성과급 중 어느

한 유형의 성과급에만 치우치는 것은 조직 소통 측면에서 상충효과(trade-off)를 유발할 수 있다. 예를 들어, 성과급 비중이 치우치게 되면, 조직과 구성원은 정보의 선택적 소통을 시도할 가능성이 크다. 예를 들면, 개인적 성과급 비중이 높은 조직에서 조직과 구성원 간 공유되는 정보들은 개인적 역량과 성과를 부각할 수 있는 이슈들에 국한될 수 있다. 특히, 구성원 처지에서는 조직이 개인 성과를 강조하면, 자신의 능력이나 아이디어가 다른 구성원들보다 더 뛰어나다는 점을 입증하기 위해 업무와 관련된 주요 정보나 자원 등을 독점하려는 경향을 보일 수 있다. 그리고 자신의 유능함을 보이기 위해 다른 구성원들의 지식이나 전문성, 아이디어 등을 활용하는 것을 꺼리게 된다. 나아가, 경쟁관계로 인해 구성원은 자신의 발언이 동료나 상사에게 어떻게 비치고 평가될지 확신을 두기 어렵게 된다. 이렇게 자신의 의견 표현에 대해 다른 사람의 반응에 신경을 쓰고 부정적인 생각을 떨쳐내기 어렵게 되는, 즉 심리적 안전감이 낮은 상황에서는 조직과 구성원 간의 소통은 제약 수밖에 없다(Edmondson, 1999, 2018).

마찬가지로, 집단 성과급 비중을 높게 가져가는 조직에서의 소통도 제한적으로 이뤄질 것으로 예상된다. 집단의 이익 및 목표 달성을 강조하는 집단 성과급은 각 개인이 집단의 일원이라는 인식을 강화하며 사회 정체성 형성에 따른 소통 행동을 기대할 수 있다. 집단 성과급으로 인한 사회 정체성은 '우리'라는 공동체 의식을 강화하며 서로 다른 구성원 간 동질성을 높여 원활한 의사소통에 긍정적으로 기여하지만(Haslam, 2004; Haslam, Powell, & Turner, 2000), 다른 한편으로는 각각의 구성원이 지니고 있는 고유한 특성이나 개성이 발현될 가능성과 행동의 자율성은 줄어들게 된다. 또한, 사회 정체성이 발현된 구성원은 집단의 보편적인 가치나 관점, 의견

에 동조하지 않는 의견이나 아이디어를 제안하는 행동이 동료나 상사, 조직으로부터 부정적으로 인식될 수 있다는 두려움을 느낄 수 있다(Branscombe, Ellemers, Spears & Doosje, 1999). 요컨대, 집단 성과급 역시 서로 다른 구성원 간 다른 관점과 사고, 대안 등을 공유하며 의견을 주고받는 생산적인 소통에 장애요인으로 작용할 수 있다.

지금까지의 논의를 종합해보면, 조직이 상충하는 가치와 성격, 목적의 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중 사이에서 균형을 맞추어나가는 노력은 조직과 구성원 그리고 부서 간의 소통 활성화에 긍정적인 기여를 할 것으로 예상할 수 있다. 즉, 균형적 성과급 맥락에서 조직은 개인적 성과와 팀 및 부서 단위의 성과 향상을 위해 더 적극적인 소통을 시도하고 구성원은 개인적인 이해(interest)에 매몰되지 않고 집단이나 조직이 설정한 가치와 목표를 공유하고 공동체의 성장과 발전에 도움이 되는 의견이나 아이디어를 적극적으로 개진하며 소통하려는 동기를 강화할 것이다. 이러한 이론적 논의를 토대로, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중 사이에 균형을 추구하는 조직의 운영 방식은 구성원이 인식하는 조직 소통에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 조직 소통과 일의 전반적인 만족

조직과 구성원 간, 구성원 사이에 의견을 교환하며 정보를 공유할 수 있는 환경은 인사제도의 긍정적 효과를 창출하는 핵심 요인이다(Pfeffer, 1998). 조직이 개인 성과급과 집단 성과급의 균형 추구로 조직과 구성원이 각자의 관점이나 지식, 의견 등을

공유하고 업무나 조직 전반에 관련된 이슈를 다른 부서의 구성원들과 편안하게 논의할 수 있는 여건을 조성한다면, 구성원들은 이러한 조직 환경뿐만 아니라 업무를 수행하는 과정에서 만족감을 경험할 것이다. 특히, “소통 없이는 조직이 존재할 수 없다”(Keyton, 2011, p.11) 라고 강조되고 있을 만큼, 조직 소통은 단순히 의미를 전달하기보다는 개인 또는 집단 간, 개인과 조직 사이를 연결하는 핵심 기제로 기능한다.

먼저, 조직차원에서 조직의 전략이나 목표 및 경영 성과에 대한 정보를 구성원들과 적극적으로 공유할수록 구성원들은 향상된 소속감과 일체감을 가질 수 있다. 아울러, 조직이 시도하는 구성원과의 소통시도는 구성원에게 조직이 자신을 배려하고 중요하게 생각한다는 긍정적인 정서와 인식을 심어줄 수 있다. 구성원 관점에서 보자면, 조직이 수립한 비전과 목표 혹은 경영성과 그 자체보다 그것이 공유되고 이해되는 것이 더 중요하다. 조직이 적극적이고 체계적으로 구성원과 정보를 공유할수록 구성원은 조직에 대한 자부심과 열정 그리고 책임감을 발전시킬 수 있기 때문이다. 나아가, 조직의 전체적인 방향과 가치를 이해할 때 구성원은 자신의 업무를 더 큰 맥락에서 바라보고 이해할 수 있으며 일에 대한 중요성과 의미를 파악하고 일에 전반에 대한 만족감을 고양할 수 있다.

또한, 구성원이 조직을 향해 의견을 적극적으로 제시할 수 있는 상향적 소통은 구성원의 동기부여나 직무열의 및 직무만족, 성과, 조직몰입 등 개인 차원 뿐만 아니라 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Collings, Demirbag, Mellahi, & Tatoglu, 2010; Jiang & Men, 2017; Shin, Hwang, & Kim, 2020). Holland, Pyman, Cooper, & Teicher (2011)은 1,022건의 호주의 직장 대표

설문조사 자료를 토대로 상향적 소통 방식인 조직구성원의 직접적인 발언(direct voice)이 직무만족의 중요한 선행요인임을 밝혔다. 반대로, 조직의 상향적 그리고 하향적 소통이 원활하지 않을 경우, 즉 조직의 중요한 변화나 핵심 정보가 구성원들에게 공유되지 않는 상황은 구성원의 침묵을 야기하여 조직과 구성원 모두에게 부정적인 결과가 발생할 수 있다(Hirschman, 1970). 조직 구성원을 대상으로 한 소통 관련 연구를 살펴보면, 조직이슈에 대한 구성원의 침묵(organizational silence)은 일의 소유감, 영향력 인식, 조직에 대한 애착과 긍정적인 정체성에 부정적 영향을 미쳐 직무에 대한 만족, 조직몰입, 창의성 등을 낮추는 것으로 나타났다(Fard, & Karimi, 2015; Hao, Zhu, He, Duan, Zhao, & Meng, 2022; Sadeghi, & Razavi, 2020; Vakola & Bouradas, 2005).

마지막으로, 조직의 많은 사업은 부서 간 협업이 필요하다. 업무 측면에서 부서 간, 팀 간, 개인 간의 상호의존성이 불가피하다는 점에서 칸막이를 넘어선 소통은 개인이나 팀 성과에 절대적으로 중요하다. 자신의 팀 성과에만 관심이 있고 다른 팀이나 부서 일에는 전혀 관심이 없으며, 협업해서 일을 진행해야 하는 상황에서 필요한 정보를 공유하려고 하지 않은 사일로(silo) 현상과 같은 부서 이기주의가 발생한다면 사회적 갈등이 초래되고 성과도 내기 어렵게 된다. 따라서, 부서 간 소통이 잘 된다면 구성원으로서 팀의 경계 밖에서 일의 완성을 위해 필요한 도움을 적시에 받을 수 있으며 적절한 피드백과 정보공유를 통해 일에 대한 만족감을 증진할 수 있을 것이다.

이와 같은 이론적 논의와 연구결과를 토대로, 본 연구는 조직과 구성원 간의 정보가 잘 전달되고 공유되고 부서 간에 의견 교환이 잘 이뤄질 때, 즉 조직 내 전반적인 소통이 원활하게 이루어지는 환경에

서 구성원 개개인은 자신이 수행하는 일에 대해 통제감을 더 크게 느끼고 그 결과 만족감도 높아질 것으로 예상된다.

가설 2: 조직 소통은 일에 대한 구성원의 전반적인 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 조직의 차등 성과급 구성, 조직 소통과 일의 전반적인 만족

본 연구는 조직의 차등 성과급 운영 방식, 조직 소통, 그리고 일의 전반적인 만족의 관계에 대한 논의를 토대로 조직 소통을 통한 조직의 차등 성과급 운영과 일의 전반적인 만족 간의 간접효과를 제안한다. 조직의 차등 성과급 운영 방식이 균형적으로 운영될 때, 즉 개인과 집단 성과급 운영의 비중이 유사한 기업일수록 조직 내부의 구성원들은 조직 내에서 소통이 더 원활하게 이뤄진다고 인식하게 되고 그 결과 일에 대한 전반적인 만족감도 증가할 것으로 제안한다. 종합하면, 본 연구는 조직 성과급의 균형적 운영이 조직의 소통을 촉진함으로써 조직 구성원이 인식하는 전반적인 일에 대한 만족을 높일 것으로 제안한다. 따라서, 조직의 차등 성과급 구성, 조직 소통, 일의 전반적인 만족 간의 간접효과에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3: 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중에 균형을 추구하는 조직의 운영 방식은 조직 소통을 통해 구성원의 전반적인 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 자료 수집

본 연구는 다수준 분석(multi-level)을 통해 조직의 차등 성과급 운영 방식이 조직 구성원의 조직소통 인식과 일의 전반적인 만족에 미치는 영향을 규명하기 위해 설계되었다. 이를 위해 본 연구에서는 한국직업능력연구원이 수집한 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널 자료는 '기업'을 조사의 기본 단위로 하여 해당 기업의 근로자를 함께 조사하고 있다는 점에서 기업과 근로자를 연계한 분석이 가능하다. 본 연구가 주목하는 기업 단위의 성과급 비중에 대한 인적자본기업패널 자료는 제조업에 종사하는 사무관리직과 생산기능직에 국한하여 2013년까지만 수집되었다. 이에, 본 연구에서는 기업수준의 차등 성과급 운영 방식을 측정하기 위해 산업대분류 상 제조 산업의 사무관리직에 한정하여 5차 연도(2013년) 자료를 분석에 활용하였다. 개인수준의 자료는 2013년과 2015년 자료를 병합하여 분석에 활용하였는데, 이는 동일한 시점(2013년)뿐만 아니라 일정한 시간이 경과한 시점(2015년)까지 성과급 제도가 구성원 개인이 인식하는 조직소통과 전반적인 일 만족에 영향을 미칠 것으로 상정했기 때문이다. 구체적으로, 개인수준의 조직소통과 전반적인 일 만족은 제조업 사무관리직에 한정하여 인적자본기업패널조사 5차 연도(2013년)부터 6차 연도(2015년)까지의 자료를 활용하였다. 그리고 기업 ID를 기준으로 기업 수준에서 수집된 자료(2013년)와 개인 수준에서 수집된 자료(2013년, 2015년)를 병합(merge)하였으며, 결측된 자료를 제외한 311개

기업과 8,196명(2013년 4,102명/2015년 4,094명)의 근로자용 자료를 분석에 활용하였다.

먼저 기업규모를 살펴보면 300인 미만은 158개 기업(50.8%), 300인 이상 ~ 999인 미만은 111개 기업(35.7%), 1,000인 이상 ~ 1,999인 미만은 25개 기업(8.0%), 2,000인 이상은 17개 기업(5.5%)으로 나타났다. 개인 수준의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 성별의 경우 남성 6,515명(79.5%), 여성 1,681명(20.5%)으로 나타났다. 연령의 경우 40세미만 3,849명(47.2%), 50세 미만 2,033명(24.9%), 30세 미만 1,864명(22.9%), 60세 미만 401명(4.9%), 60세 이상 7명(0.1%)의 순으로 나타났다. 교육 수준의 경우 대학 졸업이 5,469명(66.7%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며, 다음으로 전문대 졸업 1,359명(16.6%), 대학원 졸업 741명(9.0%), 고등학교 졸업 621명(7.6%), 중졸 미만이 6명(0.1%)으로 나타났다. 직급의 경우 사원급 2,141명(26.1%), 대리급 1,638명(20.0%), 과장급 1,462명(17.8%), 차장급 1,068명(13.0%), 부장급 879명(10.7%), 임원급 119명(1.5%), 기타 892명(10.9%)으로 나타났다. 재직기간의 경우 5년 미만 4,024명(49.1%), 5년 이상 ~ 10년 미만 1,737명(21.2%), 10년 이상 ~ 15년 미만 1,146명(13.9%), 15년 이상 ~ 20년 미만 710명(8.7%), 20년 이상 ~ 25년 미만 418명(5.1%), 25년 이상 ~ 30년 미만 132명(1.6%), 3년 이상 29명(0.4%)으로 나타났다. 마지막으로 정규직은 8,131명(99.2%), 비정규직은 64명(0.8%)으로 나타났다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

먼저 본 연구에서 제안한 독립변수인 차등 성과급

운영 유형을 살펴보기 위해 차등 성과급 반영 비중에서 개인 성과급 비중과 집단 성과급(팀 성과급, 사업부 성과급, 전사 성과급의 총합) 반영 비중을 SPSS 18.0을 활용하여 군집 분석하였다. 이는 그 성격과 목적이 다른 개인 성과급과 집단 성과급의 반영 비중에 따라 구성원의 정체성 형성이 달라질 수 있기 때문이다. 분석 결과, 차등 성과급 운영은 4가지 유형으로 분류되었으며, 결측치를 제외한 311개 기업의 차등 성과급 운영 유형에 대한 기술통계량은 <표 1>과 같다. 먼저, 개인 성과급과 집단 성과급 모두를 운영하지 않은 경우 차등 성과급 미반영으로 구분하였다. 개인 성과급 반영 비중과 집단 성과급 반영 비중이 비슷하게 유지되는 경우 균형방식의 차등 성과급 운영으로 구분하였다. 개인 성과급 반영 비중이 집단 성과급 반영 비중을 압도할 경우, 개인 성과급 반영 비중이 높은 차등 성과급 운영 유형으로 구분하였다. 집단 성과급 반영 비중이 개인 성과급 비중을 압도할 경우, 집단 성과급 반영 비중이 높은 차등 성과급 운영 유형으로 구분하였다. 이처럼 차등 성과급 운영 유형을 4개로 구분하였으며, 본 연구에서는 차등 성과급 미반영을 더미변수 변환의 준거집단/기준으로 삼았다.

개인 수준에서의 조직 소통 측정은 인적자본기업 패널조사 자료를 활용한 기존의 연구들(Shin et al, 2020)을 참조하여 근로자용 설문항목 중 “우리 회사는 직원들에게 회사 사정을 소상하게 알려준다.”, “우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.”, “우리 회사는 부서 간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.”를 사용하였으며, 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정되었다. 측정문항의 신뢰도는 .803으로 일반적으로 수용되는 .70을 상회하는 것으로 나타났다. 그리고 일의 전반적인 만족 측정은 “귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?”라는 단일의 설문항목을 사용하였으며, 리커트 5점 척도(1=매우 불만족, 5=매우 만족)로 측정되었다.

기업 수준의 통제변수로는 조사 년도에서 조직의 설립년도를 차감한 후 로그 변환한 값으로 측정된 조직 연령과 기업규모를 설정하였다. 개인 수준의 통제변수로는 성별, 연령, 정규직 여부, 재직기간, 교육 수준, 직급을 설정하였다. 그리고 2013 자료와 2015년 자료를 풀링(pooling)한 근로자용 자료를 사용하고 있어서 연도 더미 변수를 포함하여 연도별 차이를 통제하였다.

<Table 1> 차등 성과급 운영 유형 기술 통계량

차등 성과급 운영 유형	성과급 반영 비중	평균	표준 편차	최소	최대	표본수
차등 성과급 미반영	개인 성과급 반영 비중	0.0	0.0	0.0	0.0	134
	집단 성과급 반영 비중	0.0	0.0	0.0	0.0	
균형 운영	개인 성과급 반영 비중	42.34	13.12	23.1	65.2	24
	집단 성과급 반영 비중	57.66	12.12	34.8	76.9	
개인 성과급 반영 비중 높음	개인 성과급 반영 비중	98.11	6.74	74.2	100	40
	집단 성과급 반영 비중	1.89	6.74	0.0	25.8	
집단 성과급 반영 비중 높음	개인 성과급 반영 비중	.83	3.09	0.0	20.0	113
	집단 성과급 반영 비중	99.17	3.09	80	100	

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 기술통계 및 상관관계 분석

변수들 간 관련성을 포괄적으로 살펴보기 위해 평균, 표준편차, 상관관계 분석을 실시하였으며, 분석 결과는 <Table 2>와 같다.

### 4.2 가설의 검증

본 연구는 다수준(multi-level) 분석을 통해 조직 수준의 차등 성과급 운영방식이 개인 수준의 조직 소통에 미치는 영향을 규명하는 연구이다. 따라서 본 연구에서는 STATA 12.0을 활용하여 임의효과 모델(random effect model)을 통해 가설1과 2를 검증하였다. 집단 수준에서의 효과만을 검증하는 고정효과 모델(fixed effect model)과 달리, 임의효과 모델은 집단 수준과 개인 수준의 변수들이 종속변수에 미치는 영향을 동시에 고려할 수 있기 때문이다 (Hofmann & Gavin, 1998). <Table 3>은 기업 수준의 차등 성과급 운영 유형이 개인 수준의 조직 소통에 미치는 영향을 분석한 결과이다. <Table 3>의 모델 1은 조직 수준과 개인 수준의 통제 변수를 투입한 모델이며, 모델 2는 모든 변수가 투입된 최종 모델이다. 그리고 2수준인 기업 수준에 의해 설명되는 분산을 의미하는 집단 내 상관계수(Interclass Correlation, Coefficient, ICC)는 0.115, 즉 구성원이 인식하는 조직 소통에 대한 통 변량 중 2수준인 기업 수준의 변량이 차지하는 비율은 11.5%로 나타났다.

가설 1에서 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중에서 균형을 유지하는 유형은 구성원의 조직 소통

인식에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다. <Table 3>과 같이, 조직의 차등 성과급 운영 방식 중 균형 유형은 구성원의 조직 소통인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .128, p < .05$ ). 구체적으로 살펴보면, 차등 성과급 미반영 기업을 준거집단으로 했을 때, 차등 성과급 균형 운영 기업은 차등 성과급 미반영 기업보다 조직 구성원의 소통인식을 증가시키는 것으로 나타났다. 반면, 집단 성과급 운영 비중이 높은 기업과 개인 성과급 운영 비중이 높은 기업은 차등 성과급 미반영 기업보다 조직소통에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나지 않았다. 따라서, 가설 1은 지지되었다.

다음으로 조직 소통이 구성원의 일의 전반적인 만족에 미치는 영향을 분석하였다. <Table 4>의 모델 1은 기업 수준과 개인 수준의 통제변수를 투입한 모델이며, 모델 2는 모든 변수가 투입된 최종 모델이다. 그리고 수준인 기업 수준에 의해 설명되는 분산을 의미하는 집단 내 상관계수(ICC)는 0.106, 즉 구성원의 전반적인 일 만족에 대한 총 변량 중 2수준인 기업 수준의 변량이 차지하는 비율은 10.6%로 나타났다.

분석한 결과, <Table 4>에서 보여주고 있듯이 조직 소통은 구성원의 일의 전반적인 만족에 정(+의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 지지가 되었다. 이처럼 조직 소통은 서로 다른 가치와 이해를 지닌 구성원들이 업무와 관련된 의견을 원활하게 소통하며 조직의 주요 정책이나 제도, 활동에 관한 정보를 공유하는 환경을 조성하여 각 구성원이 일에 대한 의미와 만족을 높이는 것으로 나타났다.

가설 3을 검증하기 위해서는 기업 수준의 차등 성과급 운영 유형이 개인 수준의 조직 소통을 통해 일의 전반적 만족에 미치는 간접적인 효과를 분석해야

〈Table 2〉 기술통계와 상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 조직 소통	3.34	0.72	1													
2. 일의 전반적인 만족	3.58	0.68	.47***	1												
3. 차등 성과급 균형 운영	0.85	0.27	.03**	.03**	1											
4. 집단 성과급 반영 비중 높음	0.38	0.48	.03*	.02*	-.24***	1										
5. 개인 성과급 반영 비중 높음	0.15	0.36	.00	.03***	-.13***	-.33***	1									
6. 기업규모	1.79	0.90	.06***	.12***	.18***	.05***	.13***	1								
7. 기업연령(로그)	3.49	0.49	-.04***	.00	.01	.06***	.06***	.16***	1							
8. 성별(남성)	-	-	-.11***	-.10***	.05***	-.01	-.01	-.01	-.01	1						
9. 정규직 여부(정규직)	-	-	.01	.02*	-.01	-.02	.00	-.00	.00	.09***	1					
10. 연령	2.12	0.81	.08***	.09***	-.01	-.01	.02**	.01	.06***	-.35***	-.02*	1				
11. 교육 수준	3.77	0.71	.03**	.08***	-.00	.04***	.05***	.19***	.06***	-.25***	-.07***	.01	1			
12. 직급	3.10	1.91	.03**	.04***	.00	-.00	.01	-.00	.00	-.17***	-.07***	.43***	.04***	1		
13. 재직기간	2.05	1.33	.06***	.07***	-.02	-.01	.00	.06***	.15***	-.15***	-.03**	.68***	-.11***	.33***	1	
14. 조사 년도	-	-	.00	-.20*	.01	.00	-.02*	-.01	.04***	-.00	.00	.07***	-.00	.04***	.02*	1

기업규모: 1 = 300인미만, 2 = 300인 이상~999인 미만, 3 = 1,000인 이상~1,999인 미만, 4 = 2,000인 이상, 성별: 1 = 남성, 2=여성, 연령: 1 = 30대, 2 = 40대, 3 = 50대, 4 = 60대, 5 = 60대 이상, 교육 수준: 1 = 중졸 미만, 2 = 고졸, 3 = 전문대졸, 4 = 대학졸, 5 = 대학원졸, 직급: 1 = 사원, 2 = 대리, 3 = 과장, 4 = 차장, 5 = 부장, 6 = 임원, 7 = 기타, 재직기간: 1 = 5년 미만, 2 = 5년 이상~10년 미만, 3 = 10년 이상~15년 미만, 4 = 15년 이상~20년 미만, 5 = 20년 이상~25년 미만, 6 = 25년 이상~30년 미만, 7 = 30년 이상. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

〈Table 3〉 기업 수준의 차등 성과급 운영 유형이 개인 수준의 조직 소통에 미치는 영향

	모델 1		모델 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
상수	3.471***	.145	3.467***	.145
<b>독립변수<sup>1</sup></b>				
차등 성과급 균형운영			<b>.128*</b>	<b>.063</b>
집단 성과급 반영 비중 높은 유형			.071	.037
개인 성과급 반영 비중 높은 유형			.018	.051
<b>기업 수준 통제변수</b>				
기업규모	.066***	.019	.055**	.019
기업연령(로그)	-.073*	.032	-.077*	.032
<b>개인 수준 통제변수</b>				
성별(남성)	.210***	.021	.211***	.021
연령	.006	.014	.007	.014
교육 수준	-.001	.011	-.001	.011
정규직(=1)	-.221*	.087	-.224*	.087
직급	-.001	.004	-.001	.004
재직기간	.025**	.008	.025**	.008
년도(2015년)	.012	.016	.013	.016
Log likelihood	-8605.7995		-8602.6455	
LR $\chi^2$	171.39***		177.70***	

<sup>1</sup>더미변수 변환의 준거집단은 차등 성과급 미반영.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , N=8,153(Level 1), 311(Level 2)

〈Table 4〉 조직 소통이 일의 전반적 만족에 미치는 영향

	모델 1		모델 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
상수	3.433***	.131	1.957***	.115
<b>독립변수</b>				
조직 소통			<b>.423***</b>	<b>.009</b>
<b>기업 수준 통제변수</b>				
기업규모	.103***	.016	.074***	.013
기업연령(로그)	-.016	.028	.015	.022
<b>개인 수준 통제변수</b>				
성별(남성)	.135***	.020	.046*	.018
연령	.032*	.013	.029*	.012
교육 수준	.027	.011	.030**	.010
정규직(=1)	-.290***	.082	-.196**	.074
직급	.003	.004	.003	.003
재직기간	.016*	.008	.005	.007
년도(2015년)	-.017	.015	-.024	.013
Log likelihood	-8120.4171		-7204.6059	
LR $\chi^2$	182.82***		2014.44***	

주) \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , N=8,153(Level 1), 311(Level 2)

한다. 가설 1과 가설 2의 검증 결과를 종합하면, 독립변수(기업 수준의 차등 성과급 운영 유형)과 매개변수(조직소통)의 관계 그리고 매개변수와 결과변수(일의 전반적 만족)의 관계가 각각 유의한 것으로 나타났다. 다수준 모형에서 간접효과(indirect effect)의 유의성을 검증하기 위해 Mplus 6.11을 활용하여 간접효과, 공분산, 및 분산 값을 확인하고 몬테카를로 부트스트랩(Monte Carlo bootstrapping) 신뢰구간을 도출하였다(Preacher & Selig, 2012; Zhang, LePine, Buckma, & Wei, 2014). 그 결과 간접효과는 0.076(SE = .034)으로 나왔으며 95% 몬테카를로 부트스트랩 신뢰구간(confidence interval)은 0.013에서 0.145로 0을 포함하지 않았다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

## V. 토 의

### 5.1 연구의 결과의 요약

본 연구는 최적의 독특성 이론을 토대로 조직의 차등 성과급이 구성원의 소통인식을 통해 일에 대한 만족에 미치는 영향을 고찰하였다. 특히, 본 연구에서는 최적의 독특성 이론을 조직이 대표적으로 활용하고 있는 개인 성과급과 집단 성과급의 운영 방식에 적용하여 그 효용성을 구성원의 관점에서 살펴보았다. 다수준(multi-level)분석의 결과, 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중 사이에 균형을 유지하는 조직은 개인 성과급 혹은 집단 성과급 반영 비중이 높은 조직과 비교하여 구성원이 인식하는 조직 소통에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직 소통은 일에 대한 만족감을 통계적으로 유의하

게 예측하였다. 최적의 독특성 이론이 제안하고 있는 것처럼, 조직 구성원은 개인 성과급과 집단 성과급 중 어느 한 유형에 가중치가 부여되는 상황보다는 개인적 욕구와 사회적 욕구 둘 다 실현할 수 있는 상황을 선호하는 것으로 해석해볼 수 있다. 따라서 조직이 개인 성과급과 집단 성과급의 균형적 운영을 도모할 때, 조직 구성원은 소통을 활성화하고 수행하는 일에 대한 만족감을 향상할 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 본 연구의 분석 결과는 조직이 개인 성과급과 집단 성과급을 어떻게 구성하고 운영하는지에 따라 구성원들이 성과목표 달성 과정에서 전개되는 사회적 상호작용과 일에 대한 만족감에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

### 5.2 연구의 이론적 의의

본 연구는 성과주의 인사제도 논의의 핵심인 차등 성과급 운용의 효과성에 대한 기존의 이해를 확장한다. 선행연구는 주로 개인 성과급과 집단 성과급의 효과성을 이분법적으로 고찰하거나 단순히 혼합을 강조하고 있지만, 본 연구는 이런 논의에서 한 걸음 더 나아가 최적의 독특성 이론을 토대로 차등 성과급의 균형적 구성이 조직 구성원에게 미치는 효과를 제안 및 검증하였다. 개인 성과급과 집단 성과급은 그 가치나 성격 그리고 목적이 다르다는 점에서 어느 한 유형의 성과급에 가중치를 부여할 때, 그에 상응하여 개인 혹은 집단주의적 가치가 조직 내에 지배적인 가치로 자리매김하는 결과로 이어질 수 있다. 그리고 조직 구성원의 태도나 행동은 조직의 지배적인 가치와 연동되어 선택적으로 발현될 수 있으며, 가치 충돌로 이어질 수 있다. 이와 달리, 본 연구는 균형적 성과급 운영이 개인과 조직이라는 선택적 가치가 발현되어 초래될 수 있는 갈등이나 반목을 예방하며

조직 소통을 촉진하는 토대로 작용할 수 있음을 보여주고 있다. 따라서, 본 연구는 구성원이 개인적 차별화의 동기를 유지하면서 조직이라는 사회적 공동체의 일원이라는 인식을 하게 해주는 균형적 성과급 운영이 조직 소통을 촉진할 수 있는 사회적 맥락이 될 수 있음을 실증함으로써, 차등 성과급 제도가 지향해야 할 방향을 제시함으로써 기존의 이해를 확장한다.

둘째, 본 연구는 최적의 독특성 이론의 확장성에 공헌한다. 그동안 최적의 독특성 이론은 주로 실험 연구나 질적 연구를 통해 상호 대립적인 개인적 차별화와 집단의 소속감 요구라는 가치가 상생할 수 있는 상황적 조건이나 그 효과성을 입증하는 데 적용되었다 (Brewer & Gardner, 1996; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006; Leonardelli & Loyd, 2016; Pickett, Silver, & Brewer, 2002). 이와 달리, 본 연구는 양적 자료를 활용하여 현재 대다수 조직에서 운영하고 있는 개인 성과급과 집단 성과급의 균형적 운영이 구성원의 조직 소통에 대한 인식을 향상시키고 그 결과 일에 대한 만족감을 높일 수 있음을 확인하였다. 이에, 본 연구는 조직 구성원들이 각각의 개성이나 차별성을 보여주고 싶은 욕구를 실현하면서 사회적 욕구를 실현할 수 있는 조직 환경으로 차등 성과급제 운영의 균형적 맥락이 지닌 효과를 고찰했다는 점에서 최적의 독특성 이론의 확장과 발전에 공헌한다.

### 5.3 연구의 실무적 시사점

본 연구의 분석결과는 서로 상충하는 가치와 목적의 개인 성과급과 집단 성과급이 공존하는 차등 성과급의 균형적 운영의 효용성을 제시한다. 조직이 운영하는 차등 성과급은 개인 성과급과 집단 성과급으로 구분할 수 있다. 그리고 한쪽의 비중이 지배적일 경

우, 구성원 개인의 가치 지향성도 한쪽으로 치우쳐 의도하지 않은 부작용이 발생할 수 있다. 예를 들어 구성원의 동기를 높이기 위한 개인 성과급은 다른 한편으로 다른 사람들과 구별되는 개인만의 고유한 속성을 토대로 형성되는 개인적 차별화의 심리를 발현시키는 기제로 작동한다(Mead, 1934; Tjafel & Turner, 1986). 그 결과, 각각의 구성원들은 다른 구성원들과 비교하여 자신의 업적이나 역량, 아이디어 등이 더 탁월하다는 점을 보여주기 위해 경쟁하거나 업무 수행에 도움이 되는 정보나 의견 등을 다른 구성원들과 공유하지 않으며 자신의 이익이나 성공을 위한 행동에 집중하게 된다. 반면, 개인 성과급의 부작용을 예방하기 위해 집단의 성과를 보상에 연계하는 집단 성과급은 집단이나 조직에 소속되어 형성되는 사회적 심리를 발현하는 기제로 작동한다. 그 결과, 개별 구성원들은 자신의 이익보다는 집단의 이해나 성공을 추구하는 행동을 강화하지만 다른 한편으로는 집단의 보편적인 규칙이나 규범과 다른 의견이나 아이디어를 제안하지 못하거나 자신만의 개성이나 재능을 발휘하기 어려운 상황에 직면할 수 있다. 이로 인해, 집단적 성과급은 스타 인재의 동기부여를 가로막거나 무임승차의 문제를 발생시킬 수 있다. 이러한 선택의 딜레마에 직면한 조직은 개인 성과급과 집단 성과급 반영 비중 사이에 균형을 추구하는 운영 방식을 도입하여 개인주의적 가치와 집단주의적 가치가 공존할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 조직의 차등 성과급 균형적 운영의 효과로 조직 구성원의 소통 활성화에 주목할 필요가 있음을 시사한다. 본 연구에서 차등 성과급의 균형적 운영이 창출할 수 있는 긍정적 효과로 조직 소통을 강조하는 이유는 구성원은 조직의 차등 성과급 운영 방식을 조직을 이해하는 의미 있는 정보를 포착

하는 단서로 활용하기 때문이다. 즉, 서로 다른 성격이나 가치의 개인 성과급과 집단 성과급 중 어느 한 유형만을 강조하는 것은 서로 다른 구성원 간 혹은 팀이나 부서 간 업무 및 정서적인 소통을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 그러나 본 연구의 분석결과는 차등 성과급의 균형적 운영은 구성원들이 조직 내 위계적인 구조나 경계에 제약받지 않고 자유롭게 의견과 정보를 교환하며 소통하는 환경을 조성하는 방안임을 보여주고 있다. 따라서 조직은 구성원의 공헌에 대한 보상의 형태로 제공되는 차등 성과급이 단순한 보상제도가기보다는 구성원이 우리 조직이 추구하는 가치와 그 의미를 이해하는 중요한 매개체로 기능하고 있다는 점에 유념할 필요성이 있다. 이런 의미에서, 조직은 조직의 운영이나 보상제도와 같이 구성원들이 민감하게 반응하거나 궁금해하는 정보를 구성원들과 적극적으로 공유하며 소통을 활성화하려는 노력이 요구된다. 더불어, 조직 문화나 교육 프로그램, 리더십 등 조직 소통 활성화를 위한 방안을 여러모로 모색할 필요가 있다. 이를 통해 조직은 궁극적으로 구성원들이 조직의 목표 달성을 위해 다른 팀이나 부서의 동료와 필요한 정보를 공유하고 의견을 나누면서 업무 전반에 대한 만족감을 향상할 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

#### 5.4 연구의 한계 및 추후 연구 방향

본 연구에서는 조직의 차등 성과급 운영방식이 구성원이 인식하는 조직 소통과 일의 전반적인 만족도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이를 위해 본 연구는 5차 연도(2013년) 기업 수준의 자료와 5차 연도(2013년)에서 6차 연도(2015년) 근로자용 자료를 활용하여 분석하였다는 점에서 의의가 있으나 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구에서는 제조 산업에 종사하고 있는 사무관리직에 한정하여 차등 성과급 운영 유형이 조직 소통에 미치는 영향과 조직 소통이 일의 만족도에 미치는 영향을 규명했다는 한계점을 지닌다. 잘 알려져 있는 바와 같이, 개인 성과급과 집단 성과급 등의 차등 성과급은 제조 산업을 포함한 다양한 산업에서 실행되고 있다는 점에서 향후 연구에서는 산업 뿐만 아니라, 조직의 유형, 그리고 직군 등을 고려하여 성과급 제도의 효과를 면밀하게 살펴볼 필요성이 있다.

둘째, 본 연구에서 정의한 성과급 운영 방식의 구분에 대한 임의성 이슈가 존재한다. 즉, 개인 성과급과 집단 성과급 비중에 따른 성과급 균형 운영의 구분 기준이 명확하지 않은 점이 한계로 지적될 수 있다. 다만, 본 연구에서는 군집분석을 토대로, 개인 성과급 반영 비중과 집단 성과급 반영 비중에 따른 유형을 구분하고자 하였으며, 이론적으로 두 성과급 운영의 비중이 한쪽에 크게 치우치지 않을 때 양쪽의 긍정적 효과가 모두 발현될 수 있는 토대가 형성될 수 있다는 점에서 균형적 성과급 운영의 효과를 예측하고 설명하고자 하였다. 또한, 현실적으로 개인 및 집단 성과급 운영이 정확하게 50:50으로 균형을 이루는 기업을 찾기 쉽지 않다는 점과 이론적으로 정확한 균형만이 유의미한 효과를 창출할 수 있는 것은 아니라는 점에서 본 연구의 접근의 의의를 찾을 수 있다. 그러나 향후 개인 및 집단 성과급 비중을 고려한 연구에서는 변수 측정의 임의성 이슈를 완화하기 위하여 집단 성과급과 개인 성과급 비율을 토대로 한 더욱 진전된 지표를 개발하고 이론을 전개할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 개인 성과급과 집단 성과급을 활용하여 조직의 차등 성과급 운영 방식을 분류하고 구성원이 인식하는 조직 소통에 미치는 영향을

다수준(multi-level) 분석을 통해 규명하였다. 이러한 이유는 조직마다 차등 성과급을 운영하는 방식이 다양하기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서는 조직의 차등 성과급 운영 방식에 영향을 미칠 수 있는 다양한 환경적 요인들을 고려하지 못한 한계점을 지니고 있다. 선행연구들에서는 조직 문화, 노동조합의 존재 및 노사관계 분위기 등이 성과주의 인사제도 혹은 차등 성과급 도입에 영향을 미치는 요인으로 제시하고 있다(Kim & Kim, 2011; Moon et al, 2014; Park & Na, 2019). 이와 함께, 최근 조직의 인력 구성의 세대간 다양성, 문화적 다양성, 근무형태의 다양성에 따른 보상과 소통 및 만족도의 관계를 통합적으로 고려하여 조직의 차등 성과급 운영 방식의 수용성 및 효과성을 면밀하게 살펴볼 필요성이 있다.

## 참고문헌

- Bae, J. Y., and Lee, K. P. (2014), "Pay for Performance in Korean Manufacturing Companies: The Moderating Effects of Foreign Ownership," *Korean Academy of International Business*, 25(4), pp.1-26.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R. Jundt, D. K., DeRue, D., and Harmon, S. J. (2011), "Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma?," *Journal of Management*, 37(6), pp.1611-1635.
- Blader, S. L. (2007), "Let's not forget the "Me" in "Team": investigating the interface of individual and collective identity," in C. A. Bartel, S.L. Blader, & A. Wrzesniewski(Eds.), *Identity and the modern organization*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, pp.61-84.
- Branscombe, N. T., Ellemers, N., Spears, R., and Doosje, B. (1999), "The context and content of social identity threat," in N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje(Eds.), *Social identity context, commitment, content*, Blackwell Publishers, pp.35-58.
- Brewer, M. B. (1991), "The social self: On being the same and different at the same time," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), pp.475-482.
- Brewer, M. B. (1993), "Social identity, distinctiveness, and in-group homogeneity," *Social Cognition*, 11(1), pp.150-164.
- Brewer, M. B. and Gardner, W. (1996), "Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), pp.83-93.
- Brewer, M. B. and Roccas, S. (2001), "Individual values, social identity, and optimal distinctiveness," in C. Sedikides & M. B. Brewer (Eds.), *Individual self, relational self, collective self*, Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis, pp. 219-237.
- Brickson, S. (2000), "The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings," *Academy of Management Review*, 25(1), pp.82-101.
- Chen, Y. R., Brockner, J., and Katz, T. (1998), "Toward an explanation of cultural differences in in-group favoritism: The role of individual versus collective primacy," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), pp. 1490-1502.
- Collings, D. G., Demirbad, M., Mellahi, K., and

- Tatoglu, E. (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: Evidence from turkey," *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), pp.2589-2613.
- Edmondson, A. C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp.350-383.
- Edmondson, A. C. (2018), *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, John Wiley & Sons.
- Fard, P. G., and Karimi, F. (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University," *International Education Studies*, 8(11), pp.219-227.
- Farmer, S., Van Dyne, L., and Kamdar, D. (2015), "The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB," *Journal of Applied Psychology*, 100(2), pp.583-595.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., and Meng, H. (2022), "When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence," *Journal of Business and Psychology*, 37, pp.1-25.
- Haslam, A. S. (2004), *Psychology in organizations: The social identity approach*. SAGA.
- Haslam, A. S., Powell, C., and Turner, J. C. (2000), "Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes," *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), pp.319-339.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofmann, D. A. and Gavin, M. B. (1998), "Centering decisions in hierarchical liner models: Implications for research in organizations," *Journal of Management*, 24(5), pp.623-641.
- Hofstede, G.H. (1980), *Culture Consequences: International Differences in Work related Values*, Sage Publications, London.
- Hogg, M. A. and Williams, K. D. (2000), "From i to we: Social identity and the collective self," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), pp.81-97.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., and Teicher, J. (2011), "Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice," *Human Resource Management*, 50(1), pp. 95-111.
- Hui, C., Law, K. S., Yi Feng Chen, N., and Tjosvold, D. (2008), "The role of co-operation and competition on leader-member exchange and extra-role performance in China," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(2), pp.133-152.
- Jiang, H., and Men, R. L. (2017), "Creating engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment," *Communication Research*, 44(2), pp. 225-243.
- Jung, J. Y., Ha, M. C., and Ahn, S. G. (2018), "Am i a research? public officials?: Recognition on the identity of researchers in national and public research institutes," *The Korean Journal of Local Government Studies*, 21(4), pp.341-367.

- Jung, Y. Y., and Choi, J. H. (2008), "The study on the relationship between performance-based pay system and job satisfaction of employees," *Korean Academy of Organization and Management*, 32(3), pp. 69-94.
- Keyton, J. (2011), *Communication and organizational culture: A key to understanding experiences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, W. Y., and Chang, J. Y. (2015), "The effects of pay for performance on creative performance: The mediating role of anxiety and attentional breadth," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(3), pp.537-563.
- Kim, H. O., Cho, B. S., and Lee, M. J. (2017), "The Effects of Pay for Performance Systems on Employee Job Satisfaction: The Moderating Role of Pay Dispersion," *Korean Academy of Organization and Management*, 41(3), pp. 61-91.
- Kim, D. B., and Kim, J. H. (2011), "Antecedents of the performance based pay: A comparison of Japanese and Korean firms," *Quarterly Journal of Labor Policy*, 11(1), pp.25-54.
- Kirkman, B. and Shapiro, D. (2000), "Understanding why team members won't share: An examination of factors related to employee receptivity to team-based rewards," *Small Group Research*, 31(2), pp. 175-209.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., and Sheep, M. (2006), "Where is the "Me" among the "We"? Identity work and the search for optimal balance," *Academy of Management Journal*, 49(5), pp.1031-1057.
- Ladge, J. J., and Greenberg, D. N. (2015), "Becoming a working mother: Managing identity and efficacy uncertainties during resocialization," *Human Resource Management*, 54(6), pp. 977-998.
- Lee, S. G. (2013), "The Problems and Improvements in Performance-based Compensation System," *Korean Academy Of Human Resource Management*, 20(3), pp.187-208.
- Leonardelli, G., Pickett, C., and Brewer, M. B. (2010), "Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations," *Advances in Experimental Social Psychology*, 63, pp.63-113.
- Loenardelli, G. J. and Loyd, D. L. (2016), "Optimal distinctiveness signals membership trust," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(7), pp.843-854.
- Lynn, M. and Snyder. (2002), "Uniqueness seeking," in C. R. Snyder, & S. J. Lopez(Eds.), *The Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, pp. 395-410.
- Mead, G. H. (1934), *Mind, self, and society: from the standpoint of a social behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moon, K. S., So, Y. J., and Oah, S. Z. (2008), "The Effects of Task Interdependence and Types of Incentive on Pay Satisfaction," *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 10(2), pp.833-846.
- Moon, K. S., Lee, J. H., and Oah, S. Z.. (2014), "Effects of the types of incentive system and individualism-collectivism on pay satisfaction," *Korean Psychological Association of Culture and Social Issues*, 20(3), pp.235-262.
- Morris, M. H., Davis, D. L., and Allen, J. W. (1994), "Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism," *Journal*

- of *International Business Studies*, pp.65-89.
- Park, S. E. (2007), "A Study on the Dilemmas of Performance-Based HRM System: Based on a Case Analysis of Fujitsu's HRM System," *Korean Journal of Management*, 15(1), pp. 135-174.
- Park, S. H., and Na, I. G. (2019), "The Effects of Evaluation and Compensation System on Organizational Performance: Focused on Cooperative Labor Relations," *Korea Industrial Relations Association(Kira)*, 29(3), pp.29-51.
- Park, J. H., and Kwun, S. K. (2006), "The effects of pay-for-performance on motivation in team-based work systems," *Korean Academy of Organization and Management*, 30(3), pp.87-119.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pickett, C. L., Silver, M. D., and Brewer, M. B. (2002), "The impact of assimilation and differentiation needs on perceived group importance and judgment of in-group size," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), pp.546-558.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., and Kaufmann, J. B. (2006), "Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents," *Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 235-262.
- Preacher, K. J., and Selig, J. P. (2012). "Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects," *Communication Methods and Measures*, 6(2), pp.77-98.
- Randel A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., and Kedharnath, U. (2018), "Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness," *Human Resource Management Review*, 28, pp.190-203.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior (14th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGA Publications.
- Sadeghi, M., and Razavi, M. R. (2020), "Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi," *European Review of Applied Psychology*, 70(5), pp. 1-8.
- Sheldon, K. M. and Bettencourt, B. A. (2002), "Psychological need-satisfaction and subjective well-being within social group," *British Journal of Social Psychology*, 41, pp.25-38.
- Shin, D. B., Hwang, H. J., and Kim, S. S. (2020), "The Effect of Korean Corporate Culture on Performance: Multi-level Analysis of Mediation Effect of Communication," *Korean Corporation Management Association*, 27(1), pp.51-73.
- Shin, H. J., and Ahn, J. Y. (2014), "Performance-based Incentives and Firm Performance - The Effects of Incentive Pay Components," *Journal of Human Resource Management Research*, 21(1), pp.1-18.
- Simon, B. and Kampmeier, C. (2001), "Revisiting the individual self: Toward a social psychological theory of the individual self and the collective self," in C. Sedikides and M

- B. Brewer(Eds.), *Individual self, relational self, collective self*, Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis, pp.199-218.
- Sung, S. H., and Yang, H. S. (2019), "The Effects of Individual Pay Dispersion on Job Burnout: The Mediating Effects of Team-member Exchange," *The Korean Academic Association of Business Administration*, 32(7), pp.1247-1270.
- Synder, C. R. and Fromkin, H. L. (1980), *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York, NY: Plenum Press.
- Tajfel, H., and Turner, J. C.(1986), "The social identity theory of intergroup behavior," in S. Worchel, & W. G. Austin(Eds.), *The psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall, pp.7-24.
- Vakola, M., and Bouradas, D. (2005), "Antecedents and consequences of organization silence: An empirical investigation," *Employee Relations*, 27(5), pp.441-458.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., and Wei, F. (2014). "It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor - job performance relationships," *Academy of Management Journal*, 57(3), pp.675-697.

- 
- The author Sungyu Choi received his Ph.D. in Sociology from Sogang University. His research interests include organizational theory, institutional theory, institutional logic, and social identity theory.
  - The author Yongduk Choi is an associate professor of the College of Business Administration, Chonnam National University. He received his Ph.D. from Korea University of Business School. His research interests encompass Business Ethics, Employee Voice, Leadership and Motivation.