creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학석사 학위논문

성과급, 공정성 및 이직의도 간의 관계에 대한 연구

2023년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학 전공

BAATAR ANUDARI

성과급, 공정성 및 이직의도 간의 관계에 대한 연구

지도교수 강 성 춘

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함
2022년 10월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학 전공
BAATAR ANUDARI

BAATAR ANUDARI의 석사 학위논문을 인준함
2022년 12월

위 원 장 김 성 수 (인)

부위원장 윤 석 화 (인)

위 원 강 성 춘 (인)

국문초록

본 연구는 최근 국내에서 사회적으로 논란이 되고 있는 성과급, 공정성 및 이직의도 간의 관계를 MZ세대 주요특성 중심으로 살펴보았다. 또한, 본 연구는 이 요인들이 서로 어떠한 영향을 미치는지 심리학적 관점(기대이론 및 사회비교이론)과 경제학적 관점(공정성이론)에서 설명 및 분석하기 위한 목적으로 수행되었다. 이를 위해 본 연구에서는 MZ세대에 대한 국내외 논문 및 주요 서적, 신문기사 등 총 177개의 자료를 통해 내용분석을 실시하여 MZ세대의 주요특성을 파악하였다. 그 결과, MZ세대의 주요 특성은 성장지향, 소통지향 및 성취지향으로 나타났으며, 이외에도 MZ세대의 주 특성인 연령 또한 조절변수로 보았다. 그리고 내용분석을 통해 추출한 세 가지 특성은 MZ세대를 비롯한 기업 구성원이 선호하는 조직문화적 특성으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 심리학적 관점과 경제학적 관점에서 연구결과를 실증적으로 검증하고자 성과급 제도를 운영하고 있는 기업에 재직중인 296명의 직원으로부터 데이터를 수집하였다. 총 8개의 가설 중에서 5개의 가설이 지지되었는데, 성과급 비율이 이직의도에 부(-)의 영향을, 성과급 비율이 분배 공정성에 정(+)의 영향을, 분배 공정성이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 분배 공정성은 성과급 비율과 이직의도 간의 관계를 매개하며 MZ세대의 주요 개인특성 중에서 MZ세대(연령)일수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 정(+)의 영향이 강화되는 것을 확인하였다. 반면, 내용분석을 통해 도출된 성장지향, 소통지향 및 성취지향은 성과급 비율과 분배 공정성의 관계를 조절하지 않는 것으로 파악되었

다.

본 연구를 통해 국내외 다양한 자료를 통해 도출한 MZ세대의 특성을 확인할 수 있었다. 특히 최근 발생한 사회적 논란을 심리학적 관점과 경제학적 관점의 이론으로 설명하여 이를 실증자료 분석을 통해 검증하였다는 점과 인사조직 관점에서 현장의 고민을 다루었다는 점에서 본 연구의 의의가 있다. 향후에는 MZ세대의 부정적 정서와 같은 특성의 효과를 분석함으로써, HRM 차원에서 MZ세대에 대한 이해를 확대하는 것이 바람직하다.

주요어 : 성과급 비율, 분배 공정성, 이직의도, MZ세대, 개인특성
학 번 : 2021-29510

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 2 장 이론적 배경 ····· 4
제 1 절 성과급 ····· 4
제 2 절 이직 ····· 10
제 3 절 공정성 ····· 14
제 4 절 MZ세대의 주요특성 ····· 22
제 3 장 연구모형 및 가설설정 ····· 31
제 1 절 연구모형 ····· 31
제 2 절 가설설정 ····· 32
제 4 장 연구방법 ····· 48
제 1 절 연구설계 및 수행절차 ····· 48
제 2 절 측정도구 ····· 53
제 3 절 자료분석방법 ····· 57
제 5 장 연구결과 ····· 59
제 6 장 결론 ····· 74
제 1 절 연구결과 요약 및 논의 ····· 74
제 2 절 연구의 시사점 및 한계점 ····· 78
참고문헌 ····· 81
부록(설문지) ····· 102
Abstract ····· 109
감사의 글

표 목 차

[표 1] 내용분석을 통해 도출된 MZ세대 특성 결과 ····· 26
[표 2] 성장 관련 주요 선행연구에서 다룬 내용 정리 ····· 28
[표 3] 소통 관련 선행연구에서 다룬 주요 내용 정리 ····· 29
[표 4] 성취 관련 선행연구에서 다룬 주요 내용 정리 ····· 30
[표 5] 표본의 인구통계학적 분포 ····· 50
[표 6] 설문지 구성 ····· 52
[표 7] 개인특성 탐색적 요인분석 결과 ····· 60
[표 8] 이직의도 탐색적 요인분석 결과 ····· 61
[표 9] 공정성 확인적 요인분석 결과 ····· 62
[표 10] 신뢰도 검증 결과 ····· 63
[표 11] 주요변수의 기술통계 및 상관관계 분석표 ····· 64
[표 12] 성과급 비율이 이직의도에 미치는 영향 분석결과 ····· 65
[표 13] 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 영향 분석결과 · 66
[표 14] 분배 공정성이 이직의도에 미치는 영향 분석결과 ····· 67
[표 15] 분배 공정성의 매개효과 ····· 68
[표 16] MZ세대의 조절효과 분석결과 ····· 69
[표 17] 성장지향의 조절효과 분석결과 ····· 70
[표 18] 소통지향의 조절효과 분석결과 ····· 70
[표 19] 성취지향의 조절효과 분석결과 ····· 71
[표 20] 세대에 따른 성장, 소통 및 성취지향의 차이 ····· 71
[표 21] 연령에 따른 주요변수의 평균차이 분석 ····· 72
[표 22] 가설검증 결과 요약 ····· 75

그 림 목 차

[그림 1] 보상의 유형 ····· 6
[그림 2] 연구모형 ····· 31
[그림 3] MZ세대의 조절효과 ····· 69

제 1 장 서론

최근 한국의 내로라하는 대기업(SK하이닉스, 삼성전자, LG전자, 현대자동차, 네이버, 카카오, 현대중공업 등) 중심으로 성과급 관련 논란이 일어났다. 이 논란의 초기 발단은 성과급 지급 규모와 불투명한 성과급 지급 기준에 대한 불만을 대기업 입사 4년차 직원이 전임직원을 대상으로 이메일을 보낸 것에서 촉발됐다. 이러한 대규모 성과급 논란의 불을 지핀 대기업에 다니는 입사 4년차 직원은 최근 언론과 미디어에서 가장 큰 이슈로 떠오른 'MZ세대'에 포함된다.

MZ세대는 주로 한국에서만 사용되고 있는 용어로써 1980년대생부터 2000년대 초반까지 태어난 사람들을 모두 아우르고 있고 2022년 기준으로 한국 총 인구의 32.5%를 차지한다(통계청, 2022). 이들은 정치, 사회, 경제 등 다양한 분야를 아우르며 영향력을 확대하고 있다(박지성, 양지윤, & 전상길, 2022). 그런데 MZ세대의 영향력 이외에도 이들에게 관심을 가지고 중요하게 다루는 두 가지 관점이 있다. 먼저, 신규 고객으로 급부상한 MZ세대를 겨냥한 마케팅 관점에서 이들을 다루고 있다. MZ세대의 새로운 취향, 관심사, 추구하는 가치 등을 공략하여 이들이 상품이나 서비스를 구매하거나 소비하도록 유도하고 있다. 두 번째는 새롭게 노동시장에 들어온 조직의 구성원으로서 기존 직원들과 융합해야 하는 MZ세대를 어떠한 제도로 어떻게 관리해야 하는지, 그리고 가장 중요한 문제로서 이들의 잦은 이직에 대한 내용(Noe, Clarke, & Klein, 2014; Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2018) 등 인력관리 관점으로 다루고 있다. 본 연구에서는 후자의 관점에서 MZ세대를 다루고자 한다.

이처럼 최근 국내에서 일어나고 있는 각각의 이슈들이 모두 연관되어 있음을 확인할 수 있다. 이를 정리하면, 성과급의 불명확한 지급 기준으

로 인해 이전 세대에 비해 MZ세대는 공정성에 대한 가치가 다른 가치보다 상대적으로 훨씬 중요한 요소로 느끼고 있으며 토너먼트식 계층 상승을 위한 MZ세대의 이직은 점점 잦아지고 있다(신용재, 2021). 그러나 이번에 일어난 성과급 논란의 주요 핵심이 단순히 '조직으로부터 받은 성과급이 적다 혹은 많다'라는 관점에 초점이 맞추어진 것은 아니지만 직원이 받는 총 보상 중에서 성과급이 차지하는 비율에 따라 직원의 공정성 인식에 대한 변화가 발생할 수 있다는 점도 매우 중요한 관점이다.

그리고 MZ세대라는 용어가 최근 화두로서 국내 정치, 경제 및 사회 분야에서 많이 사용되고 있는 만큼 이들을 대상으로 한 연구를 비롯한 신문, 서적 등에서 적극적으로 논의되고 있다. 그러나 상당수의 선행연구들이 설문지의 내용과 연구의 조사대상만 MZ세대로 한정 후 기존 결과를 재검증하거나 혹은 세대 간 특징을 비교하는 수준의 연구에만 집중한 편향이 크다(박지성 et al., 2022). 또한 새롭게 노동시장에 들어온 MZ세대를 어떠한 방향으로 관리해야 하는지 등 인력관리 관점으로 다룬 '인사조직 분야' 연구가 부족한 실정이다(박지성 et al., 2022).

이에 최근 논란들의 연관성을 토대로 본 연구에서는 성과급, 공정성, 이직 간의 관계를 MZ세대 자체 및 이들이 가진 고유한 특성을 중심으로 연구하고자 한다. 다시 정리하면, 공정성은 이미 오래전부터 인사조직 분야에서 중요한 이슈로 다루어져 왔으나(강성춘 & 윤현중, 2009) 최근 MZ세대 중심으로 공정성 이슈가 또다시 화두가 되었다. 하지만 아직까지 MZ세대 자체와 MZ세대가 선호하는 조직문화적 특성이 조직으로부터 받는 성과급으로 인한 분배 공정성 인식에 어떠한 영향을 미치는지와 관련된 상황적 요인으로 파악한 실증연구가 미흡하다.

본 연구에서는 심리학적 관점(기대이론 및 사회비교이론)과 경제학적 관점(공정성이론)의 이론을 바탕으로 성과급, 공정성 및 이직 간의 관계를 MZ세대 자체 및 MZ세대가 선호하는 조직문화적 특성으로 살펴볼

것이다. 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위해 먼저, MZ세대의 명확한 특성을 확인하고자 선행연구에서 이들의 특성을 다룬 자료 수집할 필요가 있다. 둘째, 수집한 자료를 통해 MZ세대가 선호하는 조직문화적 특성을 도출한다. 셋째, 도출된 MZ세대의 특성으로 최근 발생한 사회적 논란을 심리학적 관점과 경제학적 관점의 이론을 기반으로 한 가설을 설정한다. 그리고 성과급 제도를 구현하는 기업의 직원들을 대상으로 분석 데이터를 수집한 후 실증자료 분석하여 가설을 검증한다. 이는 심리학적 관점과 경제학적 관점을 통해 변수 간의 관계를 설명함으로써 이론적 시사점이 있다. 또한, 최근 기업들이 MZ세대와 관련된 인력 운영 및 방안들을 모색하고자 노력하고 있는 상황에서(박지성 et al., 2022) 이를 인사조직 관점에서 현장의 고민을 다루었다는 점에서 실무적 시사점이 있다. 향후 추가적인 연구뿐만 아니라 내용분석을 통한 다양한 변수를 활용함으로써 MZ세대 연구에 대한 이해를 확대할 수 있을 것이다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 성과급

1. 성과급의 개념

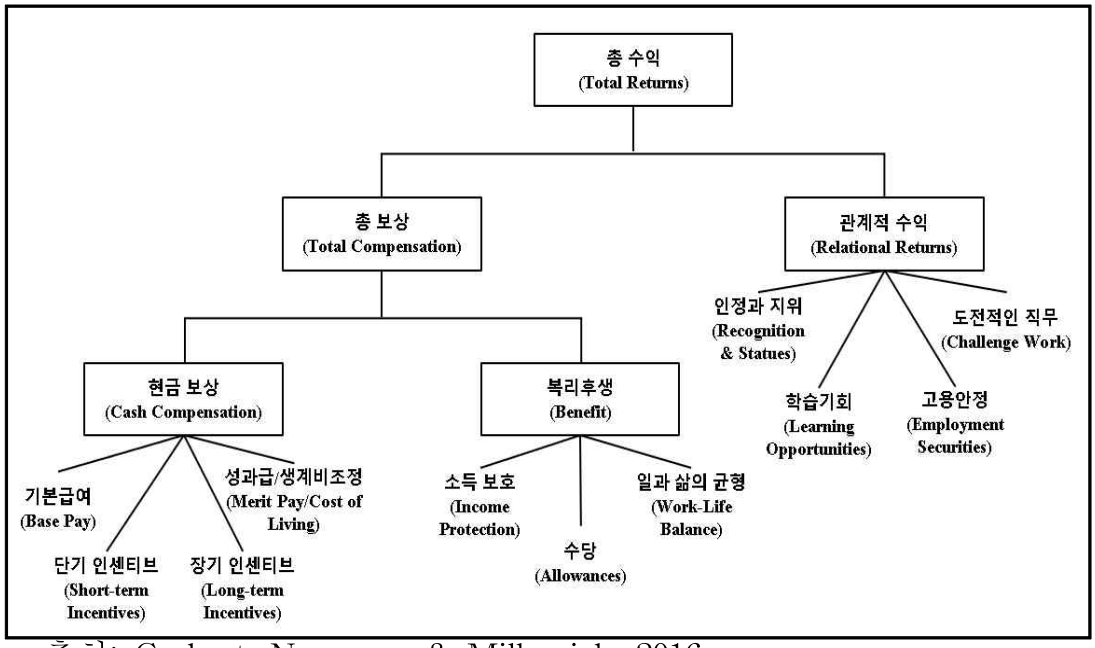
보상(Compensation)은 '직원이 고용 관계의 일부로 받는 모든 형태의 재정적 수익과 유형의 서비스 및/또는 혜택을 의미한다(Milkovich & Newman, 2008). 이러한 보상에는 상당한 재량권이 포함된 경우가 많은데 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 직원은 관리자로부터 주관적인 평가를 받게 되고 이러한 평가를 기준으로 보상과 동기부여가 충족되지만 이는 기업마다 평가 과정이 다르고 정확하게 검증할 수 없는 성과 측정 방식으로 시행되는 경우가 많다(Gibbs, 2012). 예를 들어, 실적이 좋은 경우 현금으로 지급되는 금전적 보상 혹은 복리후생 혜택, 승진과 같은 비금전적인 보상을 기대할 수 있다. 즉, 보상은 기업과 직원 간에 계약으로 구현되며 이러한 계약의 지속적인 유지 여부는 기업이 보유한 자원에 의해 결정된다(Baker et al., 1994). 직원 보상은 일반적인 조직에서 지출하는 단일 운영비용 중 많은 부분을 차지한다(Pohler & Schmidt, 2016). 이처럼 보상 정책과 제도는 조직의 인적자원(Human resource; HR) 제도에서 가장 복잡하고 장단점이 뚜렷한 제도 중 하나이다. 보상 정책이 시행되는 방식과 조직문화 및 전략과의 연계는 보상 제도의 효율성에 중대한 영향을 미칠 수 있다(Kepes et al., 2009). 다시 말해, 조직의 상황에 적합하게 구현된 보상 제도는 시장경쟁에서 우위를 점하는 중요한 요소가 될 수 있지만 반대로 제대로 시행되지 않을 시 조직의 핵심 인재를 유지하거나 동기부여, 채용하는 데 가장 큰 방해물이 될 수 있다(Pohler & Schmidt, 2016).

연구자마다 주장하는 보상의 정의가 조금씩 다르듯 보상의 유형과 분류 또한 어떠한 기준 혹은 정책에 기반하느냐에 따라 다양하다. 보편적으로 많이 활용되는 Gerhart, Newman, & Milkovich(2016)의 분류에 의하면 <그림 1>과 같이 나눌 수 있다(Gerhart et al., 2016). 먼저, 기업의 소속된 직원이 업무 수행을 통해 얻을 수 있는 수익을 보상과 관계적 수익으로 분류된다. 보상은 거래적 영향이 크다면 관계적 수익은 심리적 영향이 크다. 보상은 직접적인 현금보상과 간접적인 복리후생으로 나누어지며 현금보상에는 기본급여(직원이 수행한 업무에 대가로 기업으로부터 받는 현금보상), 성과급(기본 보상을 인상하는 방식의 보상), 생계비 조정(성과와 무관하게 조직 구성원 모두가 같은 인상률을 적용하는 방식), 단기 및 장기 인센티브(성과와 연관된 보상으로 기본급여에 영향을 미치지 않고 기업의 지급액 규모에 따라 지급) 등이 있다. 반면, 복리후생에는 소득 보호, 수당 및 워라밸(Work and life; 일과 삶을 원만하게 통합할 수 있도록 근로시간 면제, 유연근무 제도 등)이 포함된다. 업무 수행의 대가로 얻은 비금전적인 관계적 수익에는 인정과 지위, 학습기회, 고용안정 및 도덕적인 직무(새로운 도전에 성공적인 결과를 냄으로써 개인적인 만족과 함께 일한 동료와의 유대 등)가 포함되며 이들은 기업에서 총 보상보다 더 많은 범위를 차지한다.

이러한 보상 제도에서 기업이 사용할 수 있는 가장 전략적인 방법이 바로 성과급(Pay for performance; PFP) 제도를 구현하는 것이다(Gerhart & Milkovich, 1990). 성과급을 다양하게 정의할 수 있으나 일반적으로 “개인 또는 조직의 성과 측정에 따라 달라지는 급여(Milkovich et al., 2013)” 혹은 “개인, 팀 및 조직의 성과 측정을 기반으로 직원에게 특정 재정적 보상을 제공하는 보상의 일부 구성요소”로 정의한다(Park & Sturman, 2021). 이러한 성과급 제도는 전략적 인적자원관리(Strategic human resource management; SHRM) 문헌에서 ‘Best practice’로 선정되었으며(Pfeffer, 2005) 개인의 동기부여에 미치는 영향으로 인한 고성과작업시스템(High performance work system; HPWS)

의 일부로 포함된다(Jenkins Jr et al., 1998).

<그림 1> 보상의 유형



출처: Gerhart, Newman, & Milkovich, 2016

1980년대 이후 서구를 중심으로 기업의 제도에 성과급이 도입 및 확산되었으며, 또한 국내외 많은 실증연구를 통해 성과급 제도가 직원의 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 확인되었다(Gerhart & Fang, 2014; Gerhart et al., 2003; Jenkins Jr et al., 1998; Park & Sturman, 2016; Zenger, 1992). 성과급에 관한 최근 연구에 따르면 고용주의 90% 이상이 직원의 성과 향상 및 향후 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 성과급 제도에 큰 매력으로 느끼고 있는 것으로 확인되었다(He et al., 2021). 이처럼 성과급 제도는 기업에서 보편적으로 사용되는데 이는 보상 제도 중 상대적으로 관리가 쉽고 단기적인 성과 목표와 연결될 수 있기 때문이다. 더 나아가 조직성과와 직원 보상이 심리학, 경제학, 전략과 재무 등 많은 분야에서 연구되어 이들 간에 연관성이 있음을 뒷받침하고 있다(Lawler III, 1990; Lazear, 2000).

성과급의 연구는 분석수준에 따라 세부적으로 개인수준, 팀수준 및 조직수준으로 분류된다. 먼저, 개인수준의 성과급에는 대표적으로 merit pay, commission, piece rate, lump sum bonus, spot awards 등이 있으며 팀 수준에는 gain sharing, scanlon plan, rucker plan, improshare 등이 있고 조직수준에는 stock option, profit sharing, ownership plan 등이 있다.

2. 성과급의 주요 이론

최근 성과급에 대한 직원의 반응을 이론적 기반으로 설명할 때 심리학(기대이론 및 사회비교이론)과 경제학(공정성이론) 관점으로 분리하여 본다(Nyberg et al., 2016; Park & Kim, 2017). 심리학과 경제학 분야의 이론이 인과관계 설명에서 차이가 나더라도 유사한 결과를 예측한다(Nyberg et al., 2016).

먼저 심리학적 관점에서 다룰 첫 번째 이론인 기대이론(Expectancy theory)은 개인의 동기와 노력의 정도가 기대의 강도와 보상의 가치에 달려있다고 주장한다(Vroom, 1964). 즉, 개인은 자신의 노력이 원하는 성과로 이어지고 성과가 원하는 특정한 결과로 이어질 확률에 의해 동기가 부여되어 더 열심히 일하게 된다. 따라서 성과와 결과 사이의 연결점이 명확하고 결과의 가치인 큰 보상이 충분하다면 개인은 높은 동기를 갖게 된다. 성과에 기반한 큰 보상 격차가 직원들을 더 열심히 일하게 하고 더 많이 성취하도록 동기를 부여함으로써 우수한 성취로 이어짐을 의미한다(Lawler, 1971). 그리고 이러한 동기부여는 유의성(Valance; 제공되는 보상이 개인의 목표/가치에 부합하는 정도), 수단성(Imstrumentality; 특정한 수준의 성과에 대해 바람직한 보상이 주어질 것이라는 믿음과 기대의 정도) 및 기대성(Expectancy; 주어진 양의 노력이 성과로 이어질 것이라는 믿음의 정도) 세 가지 요소에 영향을 받는다(Vroom, 1964). 즉, 동기부여는 유의성, 수단성 및 기대성의 복합함수로

나타날 수 있다.

심리학 관점에서 다룰 두 번째 이론은 사회비교이론(Social comparison theory)이다. 해당 이론에 따르면, 사람은 집단에 소속되고자 하는 경향과 타인과 교류하고자 하는 경향을 이해하기 위해 시작되었다(Festinger, 1954). 사람은 자기 자신의 생각 혹은 능력을 평가하고자 하는 근본적인 욕구를 가지고 있다. 만약 자기 스스로에 대해 확신이 없거나 명확한 판단을 내리고 싶을 때 타인과의 비교를 통해서 자신에 대한 여러 정보를 얻고자 한다. 실제로 Festinger(1954)은 사람이 자신의 의견과 능력을 이러한 과정을 통해 평가할 필요가 있다고 지적했다. 이러한 평가는 자신과 비슷한 능력을 보유한 것으로 판단되는 다른 사람들과 자신을 비교함으로써 이루어질 수 있다(Fredrickson et al., 2010). 그리고 개인은 비교할 때 자신보다 약간 더 낫거나 더 전문가로 보이는 사람들을 비교 대상으로 선택할 가능성이 있다(O'Reilly III et al., 1988).

경제학적 관점에서 바라본 공정성 이론(Equity theory)에 따르면, 저성과자는 자신이 받은 보상이 불공정하다고 생각하여 의욕이 상실된다고 주장한다(Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998). 공정성 이론은 주로 비교 대상으로 알려진 각 개인의 준거 집단과의 사회적 비교를 통한 결과 분포의 정도에 중점을 둔다. 즉, 핵심 내용은 투입(Input, 기여)과 산출(Output, 보상)의 비율을 활용하여 인지된 공정성을 측정하는 것이다. 투입에는 지식, 교육, 기술 및 경험과 같은 포괄적인 투자와 작업 수행에 필요한 특정 작업 조치가 포함되는 반면, 결과에는 직원이 조직으로부터 받는 금전적 보상, 존경, 지위 등이 포함된다(Adams, 1963). 이러한 투입과 산출의 비율이 불평등하다고 인식될 때 직원은 비교 대상을 바꾸거나 혹은 해당 상황에서 벗어남으로써 공정성을 회복하고자 한다. 보상에 대한 차이는 직원 간의 결과 차이를 심화시키고 상대적 박탈감을 강화하기 때문에(Martin, 1979) 대다수 직원은 업무 수행할 때 의욕을 잃을 가능성이 있다.

본 연구에서는 직원의 관점에서 바라본 개인 수준의 성과급과 인사관리자 즉, 조직의 관점에서 바라본 조직수준의 성과급을 주안점으로 두고 심리학적 관점과 경제학적 관점에서 이를 각각 다룬다. 이는 최근 한국 대기업(SK 하이닉스, 삼성전자, LG 전자, 현대 자동차, 네이버, 카카오, 현대중공업 등)을 중심으로 일어난 성과급 논란과 관련이 있다. 그 예시로 두 가지 사례로 보면, A 기업은 부장급 이상의 직원은 조직 성과급으로 결정된 성과급 비율에 개인 고과가 적용되고 만약 이 직원이 추가로 개인 고과가 우수하다면 연봉의 최대 70%까지 성과급을 받을 수 있다. 그런데 부장급 이하 직원인 경우, 이러한 성과급 제도에서 제외된다. B 기업의 경우, 개인 성과급 비중이 높은 기업이나 고성과 부문의 저성과자가 저성과 부문의 고성과자의 연봉이 더 높았다(신용재, 2021). 즉, 이 논란의 주요 핵심은 단순히 '성과급이 적다 혹은 많다'라는 것이 아니라 이러한 성과급 비율에 따른 직원들의 인식 변화가 발생할 수 있다는 것이다. 이에 본 논문에서는 이러한 변화에 대해 심리학적 관점과 경제학적 관점으로 알아보고자 한다.

제 2 절 이직

1. 이직의 개념

초기 이직에 대한 연구는 Bills에 의해 시작되었고 그는 직업적으로 더 나은 위치에 있는 사무직 직원의 퇴사 가능성이 더 높다는 걸 보여준 '예측연구설계(Predictive research design)'를 만들었다(Bills, 1925). 그러나 전통적으로 사용되는 이직 모델의 기초는 1958년 James March와 Herbert Simon이 공동으로 출판한 'Organizations'에서 다룸으로써 이직 연구가 본격화되었다. 이들은 자신의 직업에 만족하고 다른 직업 선택권을 인식하지 못하거나 혹은 인식했어도 조직에 남을 가능성이 더 높다고 주장했다(March & Simon, 1958). 이와 더불어 이들의 가장 큰 업적은 직원 이직에 대해 체계적으로 다루어 이직에 관한 논의가 대중화되는 기반을 다졌다는 것이다.

March와 Simon의 이직 개념을 기반으로 Mobley은 직무 불만족이 이직으로 이어지는 과정을 설명하는 'Intermediate linkage'을 도입했다(Mobley, 1977). 이러한 독창적인 모델은 직원 이직의 과정을 다음과 같이 나열한다: 불만족 → 이직 생각 → 대체 직업을 찾고 이직할 때 발생하게 될 편익과 비용에 대한 주관적인 기대 효용(Subjective expected utility; SEU) → 탐색의도(Search intentions) → 대체 직업 제안 평가 → 직업 비교 현재 직업에 대한 제안 → 이직의사 → 실제 이직. 이러한 모델은 시간이 지남에 따라 이직이 어떻게 전개되고 이 과정과 관련된 인지적 고려 사항을 강조하면서 오늘날 연구의 핵심 역할을 하고 있다(Hom et al., 2017).

최근 한국 청년실업률이 늘어나고 있는 상황에도 불구하고 어렵게 입사한 직원들의 조기 이직이 잦아지고 있으며 취업 후 계속해서 근무할 가능성을 의미하는 고용유지율이 특히 청년층에서 낮은 것으로 나타나고

있다(박은선 et al., 2017). 그 이유는 직원의 이직이 자신의 경력개발이나 발전 가능성을 고려하여 내린 결정이며 보상 또한 이직을 결정하는데 중요한 요인으로 작용하기 때문이다(Zhao & Zhou, 2008). 더 좋은 조건을 제시하는 조직으로 이직하는 것은 장점도 있지만 잦은 이직은 이직자 본인뿐만 아니라 조직과 노동시장에도 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 만약 이직자가 신입 직원인 경우, 이들의 특성상 생산성이 낮아 업무 수행에 있어서 미숙하기 때문에 실전에 투입되기 전 많은 교육과 훈련을 공식적 및 비공식적으로 배우게 되는데 여기에 많은 노력과 비용이 동반된다. 그리고 이러한 노력과 지출에도 불구하고 신입 직원이 이직하게 될 시 근속년수가 많은 선배 직원에게도 부정적인 영향을 미친다. 예를 들어, 이들의 이직으로 인해 남은 직원들이 본인 업무 이외에 추가적인 업무를 맡음으로써 상당한 스트레스를 유발하여 생산성 저하로 귀결될 수 있다.

이직의 요인으로 앞서 언급한 원인 이외에도 여러 가지 원인이 있으며 이를 더 자세히 확인할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 직원이 조직에 머무르는 것보다 다른 조직으로 떠나는 것이 더 낫다고 판단하는 자발적 이직의도에 대해 알아보고자 한다.

2. 성과급과 이직의 선행연구

HRM 제도의 핵심 요소 중 하나인 성과급 제도의 급속한 확산은 여러 경제에서 진행 중인 현상이다(Jones et al., 2021). 이러한 연구의 초기 성과급이 이직에 영향을 미치는 연구는 1980년대에 이루어졌다. 당시 정확한 메커니즘이 불분명했으나 이익분배가 직원의 이직과 부정적인 관계임을 확인하였고(Weitzman, 1986) 이후 진행된 초기 실증연구에서도 부정적인 관계로 조직의 이직률을 낮추는 것으로 확인되었다(Azfar & Danninger, 2001; Blakemore et al., 1987).

앞서 다룬 성과급의 세 가지 유형 중 개인 성과급과 조직 성과급이 이직에 미치는 영향에 대해 알아볼 필요가 있는데 이는 성과급과 이직 간의 관계가 직원의 분류효과(Sorting effect)와 밀접한 관계가 있기 때문이다(Jones et al., 2021). 개인 성과급이 보상 불공정성을 높여 생산성이 가장 낮은 직원을 퇴직하도록 유도하는 반면에 생산성이 높은 직원은 개인의 성과에 기반한 성과급을 통해 더 많은 가능성(예를 들어, 금전적 보상으로 인한 삶의 질 향상 등)을 확보한다는 것을 확인할 수 있다(Lazear, 1986). 이를 통해 직원의 위험회피 정도에 따라 퇴직이 결정된다는 것을 알 수 있다. 이와 대조적으로 집단 성과급은 개인 성과급처럼 간단하지 않다. 집단 성과급은 보상 불공정성을 줄일 수 있으나 가장 유능한 직원 즉, 핵심 인재의 능력이나 이익에 반할 수 있다. 다시 말해, 능력이 가장 낮은 직원은 결과적으로 성과에 기여하도록 동료들의 압박에 직면할 수 있고 이는 추후 퇴직으로 이어질 가능성이 있다(Hamilton et al., 2003). 따라서 이러한 상황은 가장 생산성이 높은 직원과 낮은 직원으로 분류로 이어진다(Jones et al., 2021).

이러한 분류효과를 기반한 연구를 정리해 보면, 성과와 이직 간의 관계는 곡선형이어서 성과가 높은 직원과 낮은 직원이 조직을 떠날 가능성이 가장 높다(Salamin & Hom, 2005; Trevor et al., 1997). 하지만 성과급의 보상 수준이 높으면 고성과자의 의직의도가 낮아지기 때문에 고성과자에 한해서 이직률이 낮은 것으로 나타난다(Allen & Griffeth, 2001; Trevor et al., 1997). 그러나 이러한 분류효과로 조직의 전체 이직률에 대한 추론하는 것은 어려움이 따른다. 즉, 개인 성과급은 고성과자에 한해서 조직에 남을 가능성을 높여주지만 저성과자의 경우 퇴사하도록 유도하는 역할만 확인할 수 있다는 것이다. 이러한 상황에 대해 비교할 수 있는 두 가지 연구가 있는데 먼저, Guthrie는 집단 성과급과 이직률의 관계가 긍정적인 연관성이 있음을 발견했으며 반면 개인 성과급은 이직률을 감소한 것을 확인했다(Guthrie, 2000). 그러나 O'Halloran은 이익분배 즉, 집단 성과급이 이직률에 부정적인 영향을 확인하였지만 다른 형

태의 성과급이 이직률과 통계적으로 유의미한 연관성이 없음을 주장했다(O'Halloran, 2012).

이러한 선행연구를 토대로 보상에 대한 불만족과 이직률의 높은 상관관계가 있음을 검증하였고 보상에 대한 만족도가 높을수록 즉, 성과급 비율이 높을수록 이직률은 낮아짐으로써(Price, 1977) 성과급 비율이 이직의도 및/또는 이직률에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상한다(Azfar & Danninger, 2001; Blakemore et al., 1987; Hamilton et al., 2003; Jones et al., 2021; Kollmann et al., 2020; Lazear, 1986; Salamin & Hom, 2005; Trevor et al., 1997; Weitzman, 1986).

제 3 절 공정성

1. 공정성의 개념 및 유형

공정성에 대한 개념과 공정성의 세 가지 유형은 다음과 같다. 공정성이란 개인이 자신의 투입(Input)과 산출(Output) 간의 균형을 비교 대상자의 투입과 산출 간의 균형과 비교하여 조직 내 교환 관계의 공정성 여부를 판단하며 만약 이러한 균형이 다를 경우 불공정으로 인식하게 된다(Adams, 1965). 균형 잡힌 투입과 산출 비율에 대한 이러한 개념을 공정성의 규범(Norm of equity)이라고도 한다(Carrell & Dittrich, 1978).

공정성에는 일반적으로 사용되는 세 가지 유형이 있다. 먼저, 분배 공정성의 개념은 Adams(1965)의 공정성 이론(Equity theory)에서 시작되었으며, 개인은 동료와 같은 비교 대상자의 인지된 투입-산출 비율과 관련하여 인지된 업무 산출(보상)을 인식된 업무 투입(기여)과 비교함으로써 공정성 인식을 공식화한다고 주장한다. 따라서 직원은 개인의 투입과 산출을 반영할 때 평가와 그에 따른 보상을 공정하다고 본다(Cropanzano et al., 2001).

분배 공정성에 대한 직원의 인식에 영향을 미치는 두 가지 요소가 있다(Greenberg, 1986a). 첫 번째는 직원의 성과와 관련된 평가의 인지된 공정성이며 두 번째는 평가와 관련된 모든 평가 관련 보상 인상, 승진 혹은 기타 행정조치의 인지된 공정성이다. 두 경우 모두 직원이 자신이 얼마나 잘 해냈다고 생각하고 얼마나 열심히 일했다고 생각하는지 등 자신의 투입 또는 기여에 대한 스스로의 인식에서 비롯된다. 첫 번째 요소의 경우, 산출(결과)은 평가 자체에 대한 직원의 인식, 즉, 직원이 자신의 가치에 대해 느끼는 방식이고, 두 번째 요소의 경우, 산출(결과)은 평가를 토대로 이루어진(또는 평가를 토대로 이루어지지 않은) 보상 인상, 행정적 조치, 승진 또는 무능으로 인한 해고에 대한 직원의 인식이다.

Greenberg(1986)의 연구에서 이러한 분배 공정성 요인의 중요성을 뒷받침한다. 예를 들어, 미국 의료센터의 직원 200명을 대상으로 진행한 연구에서 보상과 승진에 매우 만족한 직원들은 분배 공정성에 대해 긍정적으로(즉, 호의적으로) 인식하고 있음을 발견했다(Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996).

절차 공정성은 성과평가의 호의성 또는 공정성, 그에 따른 행정적 결과가 아닌(Greenberg, 1986a) 평가 결과를 결정하는 데 사용되는 절차의 인지된 공정성을 나타낸다(Skarlicki et al., 1998). 적법한 절차를 기반으로 한 적절한 통지(Adequate notice), 공정한 발언의 기회(Fair hearing) 및 증거에 기반한 판단(Judgement based on evidence)으로{Narcisse, 2008 #468} 성과평가를 위한 절차 공정성 모델이 개발되었다(Folger et al., 1992). 적절한 통지는 직원에게 평가 시스템에 대한 지식을 제공하고 이는 공식적인 평가에 앞서 직원에게 영향을 미친다. 공정한 발언의 기회는 증거와 논증을 통해 평가 결정에 영향을 미칠 수 있는 기회, 평가 경정에 대한 접근, 평가 결정에 이의를 제기할 수 있는 기회 등이 포함된다. 마지막으로 증거에 기반한 판단의 경우, 평가가 성과 관련 증거의 관점에서 평가 결정을 정당화함으로써 성과를 정확하게 반영한다는 것을 직원에게 확신시키는 것을 의미한다.

적절한 통보, 공정한 청문 및 근거에 기반한 판단에 대한 실증연구를 다음과 같이 정리할 수 있다. 먼저 적절한 통보의 경우, 의료센터에서 진행된 연구에서 평가의 명확성과 평가 과정에 대한 철저한 이해가 절차 공정성의 중요한 예측변수임이 확인되었다(Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). 마찬가지로 미국 은행 세 곳에 직원 128명을 대상으로 한 연구에서 시스템 지식이 평가 만족도와 절차 공정성을 유의하게 예측하는 것이 밝혀졌다(Williams & Levy, 2000). 공정한 청문의 경우, 증거와 논증을 통해 평가 결정에 영향을 미칠 수 있는 기회, 평가 결정에 대한 접근, 평가 결정에 이의를 제기할 수 있는 기회가 포함된다(Folger et al., 1992).

기본적으로 공정한 청문은 평가 의사결정 과정의 모든 측면에서 직원의 의견 혹은 Voice를 통한 양방향 의사소통을 수반한다. 예를 들어, 미국의 대학에서 식품 서비스 직원으로 근무하는 128명과 이들을 관리 감독하는 관리자 23명을 대상으로 한 연구에서 비공식적인 의견(Voice)이 평가 과정에서 직원들의 공정성에 대한 인식에 영향을 미치는 것을 확인하였다(Dulebohn & Ferris, 1999). 마지막 근거에 기반한 판단의 경우, 대학생들을 대상으로 한 연구에서 학생들이 사무 업무를 수행하는데 한 번만 업무를 수행한 분류와 두 번 수행한 분류가 평가를 받고 이에 대한 불만을 표출할 경우를 비교한 결과 업무 수행한 서류를 근거로 이야기할 때 훨씬 더 쉽게 받아들여진다는 것을 발견했다(Greenberg, 1986b).

절차 공정성을 평가할 때 직원이 사용하는 여섯 가지 원칙이 여섯 가지 원칙이 있는데, 일관성(Consistency), 정확성(Accuracy), 윤리성(Ethicality), 수정 가능성(Correctability), 대표성(Representativeness) 및 편견억제(Bias-suppression) 이다. 참여를 통해 직원은 관리자가 자신에게 원하는 바가 무엇인지 명확하게 알 수 있고 성과급 제도에 대한 이해도가 높아짐에 따라 조직에 대한 헌신이 높아지고 제도에 대한 보다 확실한 통제로 이어질 수 있다(Kwon et al., 2008). 따라서 절차 공정성에 대한 직원의 인식은 관리자와 조직에 대한 신뢰와 같은 긍정적인 직원 태도와 관련이 있다.

상호작용 공정성(Interactional justice)은 공정성과 관련한 문제가 발생한 사회적 이슈나 상황을 다루지 못하고 있어 절차에 대한 형식적 설명이 실제 제정과 구분되어야 한다는 주장을 통해 시작되었다(Bies, 1986, 2001). 상호작용 공정성은 절차 이행 과정에서 개인을 대우하는 본질을 포착하는 핵심 요소인 진실성(Truthfulness), 존중(Respect), 예의(Propriety) 그리고 정당성(Justification)을 포함되며 방식과 절차에 따른 의사결정 과정에서 조직으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 직원의 인식하는 정도를 의미한다. 이러한 상호작용 공정성은 대인관계 공정성과

정보 공정성으로 구분할 수 있는데 이러한 이유로 조직 공정성을 분배 공정성, 절차 공정성, 대인관계 공정성 및 정보 공정성으로 나누는 보는 것이 타당하다는 주장이 있다(Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001). 이는 조직 내 절차의 구조적 측면과 집행과정에서 발생하는 상호관계의 질이 조직 공정성을 판단하는 핵심이기 때문이다(Greenberg et al., 2005).

이러한 상호작용 공정성은 대인관계에서 민감성과 설명으로 개념화되고 있으며 대인관계에서 민감성에 포함되는 대인관계 공정성과 설명에 포함되는 정보 공정성은 대인 간 상호작용 과정에서 공정성 인식에 영향을 준다. 다시 말해, 대인관계 공정성은 직원의 의사소통, 상호작용에서 비롯되어 절차실행과 결정 과정에서 어떠한 대우를 받았는지를 나타내고(Greenberg, 1990) 정보 공정성은 절차나 의사소통에 대한 정보의 공유가 공정해야 한다는 것이다.

성과급이 직원과 관리자 및/또는 직원 간의 의사소통과 신뢰를 촉진하고 상호작용 공정성에 대한 직원의 인식을 향상시킬 수 있다. 집단 성과급의 경우, 이러한 성과급의 핵심을 이루는 참여제도를 통해 직원은 조직성과를 개선하는 방법에 대해 서로 대화하며 조직은 조직성과에 대한 정보를 직원과 공유한다(Kwon et al., 2008). 성과급은 조직 내 수직적, 수평적 의사소통을 원활하게 하고(Kruse, 1992) 이러한 의사소통은 관리자가 직원의 요구를 민감하게 알아차릴 수 있는 신호인 동시에 조직의 결정과 제정된 절차에 대한 이유를 전달할 수 있는 기회를 제공한다(Kernan & Hanges, 2002). 이는 성과급에 대한 직원의 상호작용 공정성을 높여주며 조직 내 협력 규범과 문화뿐만 아니라 직원의 집단 동기를 강화한다(Bullock & Lawler, 1984). 개인 성과급에서 집단 성과급으로의 전환은 직원 간의 목표 상호의존성을 증가시켜 팀워크에 대한 인식과 팀 성과에 대한 직원 인식과 팀 성과 관심을 개선에 도움이 된다(Hatcher & Ross, 1991). 그리고 성과급이 직원의 경영과 사회적 통합에 대한 직원 신뢰를 확대하였으며 이는 관리자에 대한 신뢰 및 긍정적인 태도를

고취하고 직원과 관리자 간의 정보공유를 촉진함으로써 상호작용 공정성에 대한 직원 인식을 확장한다(Coyle Shapiro et al., 2002).

이처럼 성과급이 네 가지 유형의 공정성에 미치는 영향에 관한 분석한 선행연구를 확인하였다. 본 연구에서는 이러한 네 가지 유형의 공정성 중 분배 공정성과의 관계에 대해 더 자세히 확인하고자 한다. 분배 공정성은 직원이 실제 수행한 업무와 관련하여 받는 평가 또는 결과에 인지된 공정성에 중점을 두기 때문에(Greenberg, 1986a) 최근 국내 대기업 중심으로 이슈화된 성과급 논란과의 관계를 확인 및 설명하는 데 가장 적합한 공정성 유형이기 때문이다. 또한 주요 조직가치의 역할과 조직시민행동, 조직몰입과 같은 긍정적인 행위 및 태도를 증가시키는 반면 분배 공정성은 조직의 자발적 이직률을 낮추는 효과가 있다(Daileyl & Kirk, 1992; Narcisse & Harcourt, 2008).

2. 성과급과 공정성의 선행연구

“공정하지 않다(It’s not fair)”라는 표현은 일반적으로 개인의 기여가 합당한 보상을 받지 못했다는 것을 의미한다(Rawls, 1971). 일부 연구에서는 이러한 설명으로 공정성 이론이 성과급 제도에 반대된다는 주장이 있으나 공정성은 ‘평등을 의미하지 않는다’는 것이 많은 연구에서 확인되었다(Brown et al., 2003; Shaw & Gupta, 2015; Trevor et al., 2012). 직원 간의 공정성을 유지하고자 한다면 투입과 산출을 연결하여 개인의 투입과 산출 비율이 성과 수준에 걸쳐 유지되도록 해야 한다(Shaw & Gupta, 2015).

이처럼 분배 공정성은 실제 직원이 자신의 투입(기여 혹은 노력)과 산출(금전적 보상)을 다른 직원의 투입과 산출에 비교하여 정당한 보상 여부를 판단한다(Adams, 1965). 다시 말해, 본인의 기여와 보상의 비율이 다른 사람의 기여와 보상의 비율과 같을 시 정당한 대우를 받는 것으로

간주한다. 공정하지 않은 특히, 과소 불공정은 분노와 같은 인간의 심리적인 긴장을 유발하여 생산성 저하하는 결과를 갖고 온다(Adams, 1963). 성과를 기반으로 한 보상은 직원의 노력이 적절하게 보상된 여부는 직원의 인식으로 판단된다. 성과급은 직원들의 공동 투입을 보상과 연결하는 메커니즘으로써 조직과 직원들에게 균등하게 분배된다(Kwon et al., 2008). 따라서 직원은 성과평가와 그에 따른 보상이 개인의 투입과 산출을 반영할 때 공정한 것으로 간주한다(Cropanzano et al., 2001).

집단 성과급은 조직 내 직원 간의 분배 공정성에 대한 인식이 높은 만큼 개인의 투입과 상관없이 조직성과의 혜택을 받을 수 있어 무임승차와 같은 부정적인 측면이 있다(Cooper et al., 1992). 이러한 무임승차는 동료 한 명 때문에 나머지 직원들이 느끼는 공정성 인식을 낮추어 결과적으로 집단 성과급의 효과를 방해한다. 그러나 무임승차 문제를 해결하는 방법으로 '게임이론'이 있고(Kim, 1998) 아시아권 국가 특히 한국과 일본 같은 연공서열제를 사용하는 국가의 기업에서는 직원의 충성도, 협동심 그리고 조직 몰입도가 높아 문제해결에 도움이 된다(Kwon et al., 2008). 따라서 직원은 동료를 감시할 필요성을 덜 느끼게 되고 기회주의적 행동을 보일 가능성이 낮아진다(Knez & Simester, 2001). 그리고 한국과 같은 국가는 집단주의적 문화를 가졌으며 이는 집단지향, 조화, 응집력과 같은 사회적인 규범을 포함하기 때문에 개인의 무임승차로 인해 발생하는 사회적 비용을 줄이며 똑같이 열심히 일하도록 만드는 경향이 있다(Liden et al., 2004).

오늘날 한국 사회에서 분배 공정성과 관련하여 투명성을 중요한 요소로 간주한다. 직원은 공정한 결과를 토대로 보상이 공정하게 이루어진다고 알고 있지만 사실상 여전히 경영진이 보상 제도를 비밀로 유지하여 이로 인해 중요한 정보를 숨긴다고 직원들은 믿는다면 이를 불공정성으로 인식하게 된다(Montag Smit & Smit, 2021). 이러한 불공정한 상황을 귀인이론(Attribution)으로 설명하는데 직원이 개인차에 따라 제도를

다르게 인식하고 개인차는 보상에 대한 직원 인식에 영향을 미친다(Smit & Montag-Smit, 2019). 이와 같은 상황을 예방하기 위해 조직에서는 두 가지 설명을 사전에 해야 하는데, 이는 결정이 내려지는 방법에 대한 적절한 설명과 이러한 결정이 내려진 이유에 대한 철저한 설명이다(Greenberg, 1994). 적절한 설명은 합리적이고 시기적절하거나 구체적인 정보뿐만 아니라 결과가 특정 방식으로 적용된 이유에 대해 직원들이 충분히 납득할 수 있는 정보여야 하며 적법 절차에 대한 적절한 통지 즉, 평가 전 제도 개발 및 설정하는 성과 목표와 평가에 대한 적절하고 명확한 정보를 직원에게 제공해야 한다. 실증연구 결과를 보면, 이처럼 보상에 만족하는 직원은 조직의 분배 공정성을 긍정적으로 인식하고 있음이 발견되었다(Folger & Konovsky, 1989; Narcisse & Harcourt, 2008; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996).

3. 공정성과 이직의 선행연구

공정성은 직원에게 조직 및/또는 팀 구성원의 중요성을 나타내는 신호(Signal)로 작용할 수 있으며 높은 수준의 공정성을 경험한 직원은 긍정적인 감정을 갖고 조직에 남고자 하는 의향이 크지만 이와 반대로 부당한 경험을 한 직원은 부정적인 감정이 생겨 이직의도가 높다(Colquitt et al., 2001). 조직에서 직원은 본인의 동료와 조직 즉, 인사관리 담당자와 가장 높은 수준의 친밀감을 형성한다(Van Horn et al., 2001). 이러한 관계에서 직원이 조직으로부터 부당한 대우를 받게 된 경우 심각한 사회적 교환 위반이 발생할 수 있으며 이는 직원의 이직의도를 높일 수 있다.

메타분석 연구 결과에 따르면, 공정성이 직원의 이직의도(Cohen-Charash & Spector, 2001) 및 이탈 행동(Colquitt et al., 2001)을 예측하는 변수로 확인되었다. Cohen-Charash와 Spector(2001)의 메타분석 결과에 의하면 분배 공정성과 절차 공정성은 대인관계 공정성보다 이

직의도와 더 강한 상관관계가 있어 직원이 조직 및 조직(인사관리 담당자) 양질의 사회적 교류 관계에 있을 때 이직에 대한 가능성이 낮아진다. 그리고 이직의도는 실제 조직의 이직률을 예측하는 것으로 확인되었다(Steel et al., 1990).

공정성과 이직의 관계에서 다른 하나의 흥미로운 점은 과대 보상이나 과소 보상을 받는 것이 모든 연령대 직원에게 똑같은 불만족을 유발하는 건 아니라는 것이다. 과대 보상과 과소 보상이 항상 부조화로 이어진다는 공정성 이론의 전통적 가정이 있지만(Adams, 1965) 이러한 유형의 불공정에 대한 연령대별 인식하는 민감도는 다양하다(Huseman et al., 1987). 즉, 근속년수가 많은 직원일수록 불공정한 상황에 덜 민감한 방식으로 대응하는 반면에 근속년수가 적은 즉, 신입 직원일수록 비슷한 상황에서 더 공격적인 대응을 한다(Kollmann et al., 2020).

제 4 절 MZ세대의 주요 특성

1. MZ세대 특성 관련 선행연구

세대(Generation)는 특정 기간에 태어나고 성장한 집단끼리 시기적으로 공유하는 주요한 사회적, 역사적 사건을 경험하면서 특정 세계관을 공유하는 것을 의미한다(Mannheim, 1952). 이와 유사한 정의를 한 Kupperschmidt은 '하나의 세대를 구별하는 단위'로 설명하며 각 단계의 성장발달 기간에서 함께 겪은 주요한 사회적 사건에 의해 다른 세대와 구별되는 가치관과 태도를 형성한 집단이라고 정의한다(Kupperschmidt, 2000). 그러나 최근 한국 언론과 미디어에서 가장 큰 이슈로 떠오른 'MZ세대'는 주로 한국에서만 사용되고 있는 용어로서 1980년대생부터 2000년대 초반까지 태어난 사람들을 모두 아우르고 있고 2022년 기준으로 한국 총인구의 32.5%를 차지한다(통계청, 2022). 정치경제, 사회적 영향력, 구매력 등 다양한 분야에서 사용되고 있으며 MZ세대로 한국학술지인용색인(Korea citation index; KCI)에서 390건(2022년 11월 7일 기준)이 검색되었고 인터넷 검색 포털 사이트인 NAVER(네이버)의 언론사가 선정한 주요기사 혹은 심층기획 기사로 2021년 1월 1일에서 2022년 1월 1일까지 1년간 검색한 결과 4,000건 이상의 기사가 양산되었다.

MZ세대 관련한 선행연구를 통해 이들의 특성을 정의한 내용을 자세히 알아볼 필요가 있다. 먼저, 밀레니얼 세대(M세대)를 대상으로 선행연구 중 문헌조사를 실시한 Lyons와 Kuron의 연구에 따르면 밀레니얼 세대를 다음과 같이 네 가지로 정의했다(Lyons & Kuron, 2014). 먼저, 세대를 거듭할수록 신경증(예민, 민감성 등)이 강하고 외향적이면서 동시에 양심적이고 자신에 대해 더 긍정적으로 생각하는 경향이 크다. 둘째, 일과 삶의 균형 필요성을 중요하게 생각한다. 셋째, 경력과 관련해서 유동적이다. 넷째, 대인관계 의존성과 지원 및 신뢰 등 관계중심을 선호하며 업무와 조직의 성공에 초점을 맞추기보다 개인의 성취에 도움이 되는 기

업을 더 선호한다. 이어서 Z세대의 특성을 살펴본 선행연구를 보면 다음과 같다. Seemiller와 Grace의 연구결과를 보면 다섯 가지의 특성을 확인할 수 있다(Seemiller & Grace, 2017). 먼저, 급격한 경제적 변동과 성장, 공공의 폭력 및 사회적 정의의 운동을 경험한 세대이며 이러한 경험으로 인한 두려움과 불확실성이 높은 세대이다. 둘째, 단기적 봉사보다 지역 사회문제에 참여하는 행위를 더 매력적으로 받아들인다. 셋째, 직장에서 상사의 지시 없이도 자신의 업무를 수행하고 관찰자와 같이 입장으로 동료와 상사의 업무를 도움으로써 업무를 배워서 본인의 업무를 수행하는 것을 더 선호한다. 넷째, 독립적인 학습에 익숙하여 조직에서도 독립적으로 작업하는 것을 선호한다. 마지막으로 돈과 성공에 집착하지 않는다. 국내 논문인 박지성, 양지윤 및 전상길(2022)의 연구에서 MZ세대를 공정성, 소통 및 평등을 가장 중요시하는 세대로 정의했다(박지성 et al., 2022).

이처럼 국내외 논문, 신문, 서적 등 비학술적 분야에서 MZ세대에 관한 관심이 폭발적인 데 비해 학계, 특히 인사조직 분야에서는 MZ세대를 다룬 연구가 매우 적고 단편적이며 논의 과정이 상당히 더딘 실정이다. 일부 연구에서는 설문 조사대상자만 1980년대생부터 2000년대 초반까지 태어난 사람으로 한정한 후 기존 결과를 재검증하거나 세대 간 특징을 비교하는 수준의 연구에만 집중하였다. 이와 같은 실정으로 인해 생길 수 있는 문제는 다음과 같다: 첫째, ‘MZ세대가 기성세대와 특성이 다르다’라는 전제가 기본 바탕으로 사용한다. 둘째, 일부 특성(개인주의적, 현재 중심적 등)에만 근거한 설문을 MZ세대 나이대에 맞춰서 연구를 한다. 셋째, 이미 검증된 연구모형에 ‘MZ세대’라는 측정 도구만 추가되면 학문적으로 큰 시사점이 없다(박지성 et al., 2022).

이러한 문제점을 반드시 극복해야 하며 많은 국내 기업에서 MZ세대에 대한 인력의 운영방안을 모색하기 위해 고군분투하는 현실에서 학계 특히, 인사조직에서 이러한 현장의 상황을 다루지 않고 있어 연구가 실

무로 이어지지 않는 상황을 해결할 필요가 있다.

2. MZ세대 특성 관련 자료의 내용분석

내용분석(Content analysis)은 모든 형태의 글에서 메시지의 특성을 체계적이고 객관적으로 확인함으로써 모종의 추론을 수행하려는 일련의 방법으로 정의된다(Holsti, 1969). 이외에도 Anderson, Liam, Garrison 및 Archer는 글의 내용으로부터 타당한 추론을 도출해내는 과정에 근거하는 연구방법으로 정의하였으며(Anderson et al., 2001) Berelson는 양적 내용분석이란 의사소통에 표현된 내용을 객관적, 체계적, 양적으로 기술하는 연구방법이라고 정의하였다(Berelson, 1952).

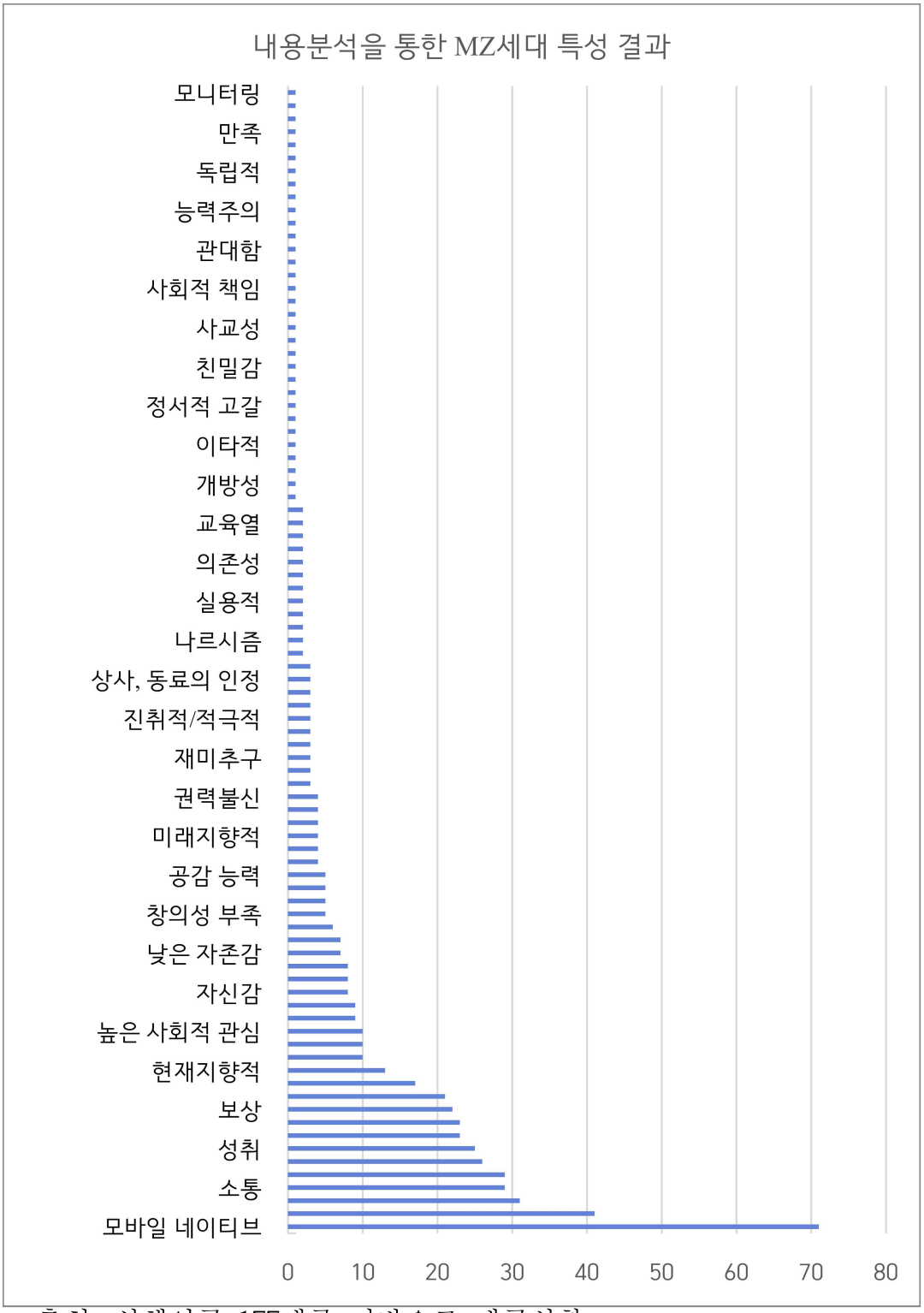
위의 정의를 종합하면 내용분석은 최소 세 가지 요소를 핵심으로 포함한다. 첫째, 어떠한 방식이든 반드시 텍스트를 분석대상으로 삼는다. 둘째, 표면적 정보의 단순한 기술이 아닌 그 이면의 심층 내용을 추론한다. 셋째, 이 추론의 정당성을 확보하기 위하여 체계적이고 객관적인 절차와 과정을 거친다. 따라서 내용분석의 질은 테스트를 처리하고 그로부터 추론의 결과를 도출해내는 절차와 과정에 의해 핵심적으로 규정된다(Poldner et al., 2012).

앞서 다룬 MZ세대 관련 선행연구의 한계점을 보완하고 정확한 MZ세대의 특성을 파악하고자 내용분석 연구방법을 적용하고자 한다. 이를 위해 국내외 인사조직 분야 논문을 비롯한 다양한 학계 전반을 아우르는 연구와 서적, 신문기사, 잡지 등에서 다음과 같은 단어로 검색하여 활용할 자료를 먼저 수집했다: MZ세대, 밀레니엄 세대, M세대, Z세대, Generation MZ, Gen MZ, Generation M, Gen M, Generation Z, Gen Z, Generation YZ, Generation Y, Gen Y, Post-millennials, Millenials, Nexters, MZ, YZ. 검색을 통해 총 177개의 자료를 수집하였으며 이 중 논문은 135편, 책은 16권, 신문은 23부, 잡지 1권 및 기타 자료(한국 국

회의원 담화) 2건이다. 논문 135편 중 국내 논문은 KCI에 등재된 53편이며 국외 논문 82편은 구글 스칼라를 통해 검색된 논문 중 인용수가 많은 논문을 위주로 도출하였다. 수집한 177건의 자료에서 MZ세대 특징을 정의한 문장(논문의 경우, 결과 부분에서 정의된 문장)만 활용하여 MZ세대 특성을 적은 총 605개의 문장을 분류한 후 해당 문장에서 총 88개 키워드를 도출하였다. 이러한 과정으로 도출한 88개 키워드는 아래 표 1과 같이 정리할 수 있다.

MZ세대 특성을 보면 모바일 네이티브(Mobile native, 71회), 자기개발(41회), 워라밸(Work and life balance, 31회), 소통(29회), 공정성(29회), 이직(26회), 성취(25회), 다양성(23회), 자기중심/개인주의(23회), 보상(22회), 자기표현(21회), 불안/우울/예민(17회), 현재지향적(13회), 소비력(10회), 안정성(10회), 높은 사회적 관심(10회), 가치중심(9회), 자율성(9회), 자신감(8회), 낮은 사회적 관심(8회), 즉각적 결과/피드백(8회), 낮은 자존감(7회), 팀웍(Teamwork, 7회), 과소비(6회), 창의성 부족(5회), 열정적/활기찬(5회), 조바심/긴장(5회), 공감 능력(5회), 멀티 태스킹(Multitasking, 4회), 목표중심(4회), 미래지향적(4회), 적응력(4회), 리더십(Leadership, 4회), 권력불신(4회), 충동성(3회), 자존감(3회), 재미추구(3회), 적은 경험(3회), 이기적(3회), 진취적/적극적(3회), 신중/위험회피(3회), 직무내용(3회), 상사/동료의 인정(3회), 승진에 대한 기대(3회), 흥분추구(2회), 나르시즘(2회), 낙관주의(2회), 타인과의 비교(2회), 실용적(2회), 풍족함(2회), 책임감(2회), 의존성(2회), 낮은 기대감(2회), 자기수용(2회), 교육열(2회), 기업가적(2회), 간단함(1회), 개방성(1회), 외향성(1회), 이상주의(1회), 이타적(1회), 자립적(1회), 정보공유(1회), 정서적 고갈(1회), 정확성(1회), 충족(1회), 친밀감(1회), 편리성(1회), 포용성(1회), 사교성(1회), 사려 깊음(1회), 사회적 가치 낮음(1회), 사회적 책임감 높음(1회), 성향충족(1회), 소속감(1회), 관대함(1회), 신뢰(1회), 높은 행복도(1회), 능력주의(1회), 도덕적(1회), 도움(1회), 독립적(1회), 돈에 대한 동기부여 적음(1회), 만족(1회), 명성(1회), 명확성(1회), 모니터링(1회) 순으로 나열할 수 있다.

<표 1> 내용분석을 통해 도출된 MZ세대 특성 결과



출처: 선행연구 177개를 기반으로 재구성함

3. MZ세대 주요 개인특성 도출

MZ세대 자료의 내용분석을 통해 선행연구에서는 두 가지 관점으로 나누어 MZ세대를 바라본 것을 확인할 수 있었다. 먼저, 신규 고객으로 급부상한 MZ세대를 겨냥한 마케팅 관점이 있다. MZ세대의 새로운 취향, 관심사, 추구하는 가치 등을 공략하여 그들이 상품이나 서비스 구매 또는 소비를 유도하고 있다. 한 가지 예로 '자신의 기분과 상태를 표현하는 제품을 구입하는 데 망설임이 없고 이를 통해 본인의 영향력을 보여주는 과정을 통해 즐거움을 느낀다'고 표현하고 있다(박지성 et al., 2022). 두 번째 관점은 새롭게 노동시장에 들어와 조직의 구성원으로서 기존 직원들과 융합해야 하는 MZ세대를 어떠한 HR 제도로 관리해야 하는지 등 인력관리 관점으로 다루고 있다. 또한 이들의 발언과 발언에 담긴 의미를 정확하게 이해하고 적절한 조직문화를 만들어 내야 하는지 등의 내용을 제시하고 있다.

본 연구에서는 MZ세대의 주요 특성으로 성장, 소통 및 성취를 도출하였다. 앞선 내용분석 결과에서 도출한 '자기개발'과 '성취'의 경우 이전 세대보다 일찍 또래와의 경쟁을 시작한 MZ세대가 토너먼트 형식으로 성장한 배경이 있어 다른 사람과 비교 시 지식, 기술 및 능력(Knowledge, Skill and Ability) 등을 더 높이기 위해 지속적인 자기개발과 그로 인해 얻을 수 있는 성취감이 높은 것으로 확인되었으므로 이들의 가장 큰 특성으로 볼 수 있다(신용재, 2021). 또한 모바일 네이티브라고 불리는 MZ세대는 그 명칭에 걸맞게 인터넷 활용에 자유자재이며 온라인 기반 커뮤니티로 소통하고 자유롭게 정보를 공유하는 등 이러한 많은 정보를 통해 공정성 인식이 높아짐과 동시에 비슷한 목적이나 취향으로 활동한다(신용재, 2021). 이러한 활동은 오프라인에서도 똑같이 적용하여 집단 혹은 조직에서 소통을 중요하게 생각한다는 것이 반영된 것으로 예상한다.

3.1. MZ세대 성장지향 특성

MZ세대의 첫 번째 주요 개인특성인 성장 관련된 내용은 아래 <표 2>와 같이 정리하였다.

<표 2> 성장 관련 주요 선행연구에서 다룬 내용 정리

선행연구	내용
Iorgulescu, 2016	끊임없이 새로운 것을 배우고자 하는 능력이 경력개발에 가장 도움이 되는 기본적인 행위이다
Kong et al., 2015	조직에서 보상도 중요하지만 경력 성장의 기회를 제공하는 것도 젊은 직원에게 중요한 동기부여 요소이다
Westerman & Yamamura, 2007	자신의 경력과 전문성 개발을 위해 사전에 계획하여 교육 및 훈련을 함으로써 본인의 가치가 유지되기를 기대한다
Wong et al., 2008	조직에서 더 야심적이고 적극적으로 경력개발 기회를 추구한다
Sturges et al., 2002	지속적으로 새로운 기술을 습득하고 외부 노동시장에서 높은 고용가능성을 유지하기 위해서 현재 조직 내에서 멘토링과 교육을 매우 중요하게 생각한다
Lub et al., 2012	개발과 도전의 기회는 젊은 세대 직원에게 더 중요한 가치이다
Kowske et al., 2010	조직에서 제공하는 경력개발 기회에 만족한다
Green, 2019	스스로 성장하고 발전하기를 원하며 자신의 경력이 어떠한 방향으로 발전할지 궁금해 한다

이처럼 MZ세대의 성장은 조직에서 지속적인 교육 및 훈련을 통해 경력개발과 자기개발에 기회를 얻어 발전하고 개인의 가치를 키우고자 하는 특성으로 정리할 수 있다. 이는 Maslow의 성장욕구로 설명할 수 있다. 성장욕구는 개인의 내적 기대와 욕구, 성취, 학습, 직무 내 개인적인 발전에 대한 욕구를 가리키는 개인 특성이다(Hackman & Oldham, 1980). 본 연구에서는 이를 조직에 적용하여 직원이 새로운 업무에 도전하고자 하고 능력발전과 자아실현을 추구하는 '성장지향'으로 정의할 수 있다(Kulik et al., 1988).

3.2. MZ세대 소통지향 특성

MZ세대의 두 번째 주요 개인특성인 소통 관련된 내용은 아래 <표 3>과 같이 정리하였다.

<표 3> 소통 관련 선행연구에서 다룬 주요 내용 정리

선행연구	내용
Lanier, 2017	리더와 직접적으로 의미 있는 대화를 통해 소통하는 것을 선호한다
Myers & Sadaghiani, 2010	직장에서 관리자로부터 긴밀하고 열린 의사소통을 기대한다
강유림 & 김문영, 2022	타인과 정보 공유와 소통에 익숙하며 사회 참여에 활발한 특성을 보인다
대학내일20대연구소, 2020	SNS와 같은 온라인 사회관계망을 중요하게 고려한다
박지성 et al., 2022	실시간 상호작용과 피드백에 익숙한 세대이지만 조직 입사 후 직급이 낮다는 이유로 소통에 배제되면서 불만이 축적된다
조삼섭, 2021	수평적 소통문화, 쌍방향 커뮤니케이션, 정확한 정보제공의 기본적인 원칙은 우선적으로 고려한다
Green, 2019	장기적이고 지속적인 의사소통을 기대하며 의사소통에서 진정성을 추구한다
Patel, 2017	대면 의사소통을 더 선호한다

위와 같이 정리한 MZ세대 소통 특성은 수평적 및/또는 수직적 관계에서 대면이나 비대면으로 장기간에 걸쳐 지속적인 의사소통을 통해 원하는 정보를 얻고자 하는 특성으로 정리할 수 있다. 이러한 개인특성인 소통은 사람 간의 관계에서 감정이나 느낌, 태도, 생각 등 다양한 내용을 언어적 혹은 비언어적 수단을 통해 상호 간의 행동에 영향을 미치는 개인의 행동으로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 MZ세대의 주요 개인특성인 소통을 조직 내에서 자유로운 의견 교환을 위해 직원이 동료나 조직과 소통하고자 하는 '소통지향'으로 정의하고자 한다.

3.3. MZ세대 성취지향 특성

MZ세대의 세 번째 주요 개인특성인 성취 관련된 내용은 아래 <표 4>와 같이 정리하였다.

<표 4> 성취 관련 선행연구에서 다룬 주요 내용 정리

선행연구	내용
Chillakuri & Mahanandia, 2018	목표달성에 야심을 품고 일에 몰두한다
Lyons & Kuron, 2014	업무와 조직의 성공보다 개인의 성취에 도움이 되는 근무 환경을 선호한다
Ozkan & Solmaz, 2015	목표달성에 도움이 되는 기술을 선호한다
Lyons, 2004	권력과 성취를 더 가치있고 중요하게 여긴다
Broadbridge et al., 2007	Working for career success
Kohut et al., 2007	개인의 성취와 성공을 삶에 중점에 둔다
Howe & Strauss, 2003	부모들이 성공하도록 압력을 가한 결과로 다른 세대보다 강한 성취지향 특성을 가졌다
Lancaster & Stillman, 2002	의미있고 성취감 있는 일을 원한다

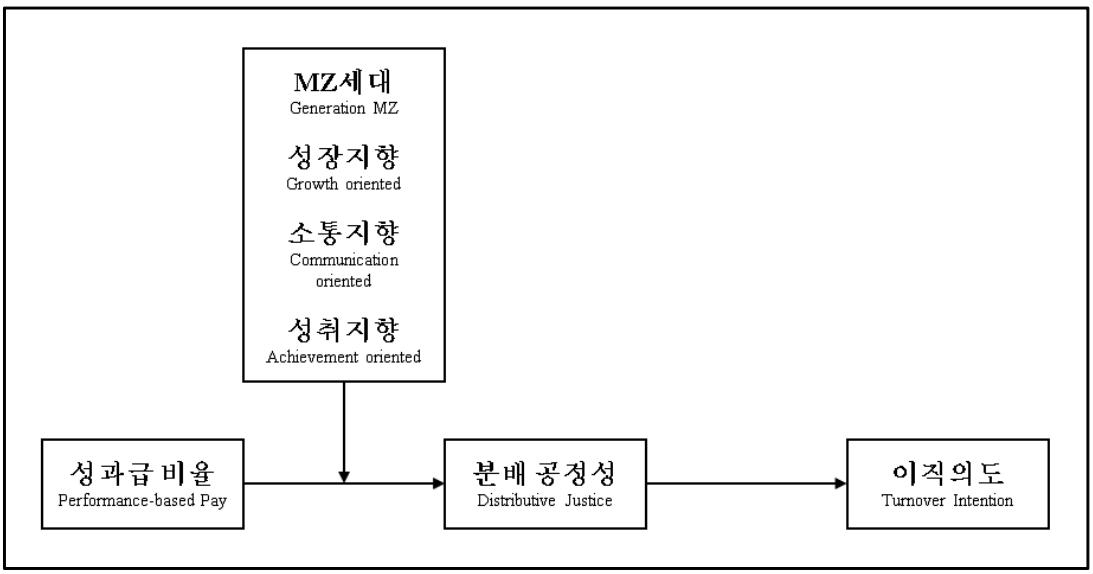
위와 같이 정리한 MZ세대 성취 특성은 목표를 달성하기 위해 도움이 되는 다양한 방법을 활용하며 수많은 가치 중 성취감을 최우선 순위로 얻고자 하는 특성으로 정의할 수 있다. 이러한 특성은 자신이 설정한 목표를 달성하거나 혹은 능가하려는 특성으로서 경쟁을 통해 성과 향상을 중요시하며 이러한 특성이 높은 사람일수록 일중독 유발로 빠른 목표달성과 성공에 대한 관심이 과하게 나타난다(McClelland & Burnham, 2008; Schaufeli et al., 2009; Steers & Spencer, 1977). 본 연구에서는 조직에서 도전적인 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 열정적으로 일에 몰두하고 노력하는 '성취지향'으로 정의하고자 한다.

제 3 장 연구모형 및 가설설정

제 1 절 연구모형

본 연구의 연구모형은 제2장 이론적 배경에서 논의된 내용을 바탕으로 아래 <그림 2>와 같이 설정하였고 이를 검증할 가설을 제시하고자 한다.

<그림 2> 연구모형



제 2 절 가설설정

1. 성과급 비율과 이직의도의 관계

HRM 제도 중에서 가장 핵심 제도인 성과급 제도를 구현하는 조직이 급속하게 늘어나고 있다{Jones, 2021 #344}. 성과급 제도가 이처럼 많은 조직에서 널리 사용되고 있는 이유는 세 가지로 요약해 볼 수 있다. 먼저, 금전적인 보상이 가장 효과적인 인센티브이다(Locke et al., 1980). 둘째, 성과급은 직원의 행동(Shaw & Gupta, 2007)과 태도(Fulmer et al., 2003)를 유도할 수 있다. 셋째, 기본급여보다 성과급을 설정할 때 조직이 더 많은 재량권을 가진다(Gerhart & Milkovich, 1990). 이처럼 직원에게 직접적인 영향을 미칠 수 있는 성과급이 심리학적 관점과 경제학적 관점에서 직원 이직에 각각 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 심리학과 경제학 분야의 이론이 인과관계 설명에서 차이가 나더라도 유사한 결과를 예측한다(Nyberg et al., 2016).

심리학적 관점에서 기대이론은 성과급 효능과 성과급에 대한 직원 반응을 설명하는 가장 일반적인 프레임워크(Framework)이다{Gerhart, 2003 #29}. 기대이론은 직원의 수행 동기가 유의성(제공되는 보상이 개인의 목표/가치에 부합하는 정도), 수단성(특정한 수준의 성과에 대해 바람직한 보상이 주어질 것이라는 믿음과 기대의 정도)과 기대성(주어진 양의 노력이 성과로 이어질 것이라는 믿음의 정도)의 곱셈 함수이며 세 가지 구성 요소 중 하나만 늘려도 직원의 동기부여가 올라간다. 하지만 이 세 가지 구성요소 중에서도 성과급과 가장 연관성이 있는 요소는 수단성이며 직원이 많은 노력을 쏟음으로써 그에 합당한 성과가 보상될 것이라는 믿음에 따라 행동한다. 그러나 성과급이 성과에 비례하지 않으면 수단성이 저하되어 노력이 줄어들고 향후 몰입도에 부정적인 영향을 미친다(Porter & Steers, 1973; Vroom, 1964). 신입 직원은 보상에 민감하게 반응하고 적은 보상으로 인한 부정적 영향에 대한 보상심리(Topel &

Ward, 1992)로 자발적 이직으로 이어질 수 있다(박은선 et al., 2017).

Milgrom과 Roberts가 설명한 경제이론에 따르면 직원은 경제적으로 합리적인 선택을 하고 이기적인 존재로 가정한다(Milgram & Roberts, 1992). 이러한 직원이 조직과 성과급 계약을 맺을 때 계약에 영향을 미치는 다섯 가지 경제 원칙이 있는데, 유인 강도, 정보성, 모니터링 강도, 평등한 보상 및 래칫 효과이다(Milgram & Roberts, 1992). 이 중에서 성과급과 가장 직접적인 연관성이 있는 원칙은 유인 강도의 원칙이다. 유인 강도는 성과급 시기를 결정할 때 필요한 메커니즘이며 다른 모든 조건이 동일한 경우 더 많은 보상이 직원에 대한 더 큰 인지 가치를 준다. 또한 근속년수가 짧을수록 즉 신입 직원일 경우 노동을 통해 얻은 보상은 그 이후에 번 돈보다 더 가치를 느끼고 더 동기가 부여된다(Nyberg et al., 2016). 그리고 공유경제(Share economy) 주장에 따르면 성과급으로 인해 임금이 유연해지고 고용경쟁력이 확보되어 성과급이 직원 자발적 이직률 감소와 관계가 있음이 확인되었다(Weitzman, 1986).

심리학 및 경제학 접근 방식이 이외에도 분류효과(Sorting effect)로 성과급과 이직 간의 관계를 확인할 수 있다. 정확히 분류효과는 성과급의 영향을 받는 직원의 자질(Lazear, 1986)과 조직을 떠나는 퇴사자의 성과 수준(Salamin & Hom, 2005)에 영향을 주며 이는 생산성이 높은 직원을 유지하고 새로 노동시장에서 채용하는데 중요한 역할을 수행한다(Gerhart & Fang, 2014). 분류효과를 기반한 선행연구에 따르면, 성과와 이직 간의 관계는 곡선형이어서 성과가 높은 직원과 낮은 직원이 조직을 떠날 가능성이 가장 높은 것으로 확인된다(Salamin & Hom, 2005; Trevor et al., 1997). 하지만 성과급의 보상 수준이 높으면 고성과자의 이직의도를 낮추기 때문에 고성과자에 한해서 이직률이 감소한다(Allen & Griffeth, 2001; Trevor et al., 1997).

그러나 이러한 분류효과를 통해 조직의 전체 이직률에 대해 추론하는

것에는 어려움이 따른다. 즉, 성과급은 고성과자 한해서 조직에 남을 가능성이 있지만 저성과자의 경우 이들을 퇴사하도록 유도하는 역할만 확인할 수 있다는 것이다. 이러한 상황에 대해 비교할 수 있는 두 가지 연구가 있는데 먼저, Guthrie은 집단 성과급과 이직률의 관계가 긍정적인 연관성이 있음을 발견했지만 개인 성과급은 이직률을 감소시키는 것을 확인했다(Guthrie, 2000). 그러나 O'Halloran은 이익분배 즉, 집단 성과급이 이직률에 부정적인 영향을 확인하였지만 다른 형태의 성과급이 이직률과 통계적으로 유의미한 연관성이 없음을 확인하였다(O'Halloran, 2012).

이러한 심리학적, 경제학적 및 분류효과로 알아본 선행연구를 기반으로 보상에 대한 불만족과 이직의 높은 상관관계가 검증되었다. 보상에 대한 만족도가 높을수록 즉, 성과급 비율이 높을수록 이직은 감소하여(Price, 1977) 본 연구에서는 성과급 비율이 이직에 부정적 영향을 미치는 것으로 예상되므로(Azfar & Danninger, 2001; Blakemore et al., 1987; Hamilton et al., 2003; Jones et al., 2021; Kollmann et al., 2020; Lazear, 1986; Salamin & Hom, 2005; Trevor et al., 1997; Weitzman, 1986) 아래와 같이 가설 1을 설정한다.

가설 1 : 성과급 비율은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 성과급 비율과 분배 공정성의 관계

성과급은 직원의 노력에 대한 동기부여가 되고 능력이 뛰어난 직원을 외부에서 영입하거나 조직의 구성원으로 계속해서 일하도록 유지하는 도구인 동시에 조직성과에 영향을 미치는 조직 전략의 중요한 구성요소이다. 일반적인 기업에서 성과급은 많이 지출되는 단일 비용 중 하나이다(Gerhart et al., 2009). 이러한 중요한 수단인 성과급을 경제학, 심리학 등 여러 분야에서 다양한 접근 방식으로 연구하고 있다(Lawler III,

1990; Lazear, 2000). 본 연구에서 성과급과 공정성의 관계를 심리학적 관점에서 두 가지 접근 방식으로 알아볼 것이다.

먼저, 심리학 관점의 사회비교이론(Festinger, 1954)은 사람이 자기 자신이 아닌 타인과 비교하여 자신의 능력, 의견 등을 스스로 평가한다고 주장하는 이론이다. 이는 성과급 제도와 관련된 상당한 비용을 초래한다(Larkin et al., 2012). 심리학에서는 개인이 자신의 능력과 의견을 평가하려는 즉, 자기평가 욕구가 있다는 주장이 오랫동안 논의되었다(Larkin et al., 2012). 즉, 객관적 평가 혹은 비사회적 기준으로 한 평가가 아닌 다른 사람을 기준으로 평가한다는 것이다. 또한 개인은 자신과 유사한 혹은 공통점이 있는 사람들과의 사회적 비교하는 경향도 있으나 자신보다 높은 성과를 내는 사람을 기준으로 자신의 능력과 성과 수준을 평가하거나 기준 목표를 높게 설정한 사람과 비교하는 것을 선호한다(Campbell et al., 2017). 그런데 직장에서 성과와 관련된 주제로 타인과 평가 혹은 비교할 때 가장 극적인 결과가 나타난다(Kim & Glomb, 2014). 이는 직원이 직장에 다니는 가장 핵심적인 이유가 업무를 수행하고 그에 따른 보상을 받는 것이기 때문이다(Campbell et al., 2017).

사회비교이론에 따르면, 직원들은 얼마나 많은 노력을 기울일 것인지를 결정할 때 자신의 성과급뿐만 아니라 사회적 비교를 통해서 동료에 대한 상대적인 보상 금액에 대해서도 반응한다. 기업의 한정된 예산으로 인한 성과급 비율의 격차는 필연적으로 존재할 수밖에 없고 직원마다 성과가 다르므로 동료 간의 성과급 비교가 자주 발생할 수밖에 없다(Larkin et al., 2012). 그러나 공정성 이론(Adams, 1965)에 따르면 직원은 이와 같은 비교에서 투입과 산출에 대한 정보를 모두 고려하기 때문에 이러한 차이로 인해 반드시 부정적인 영향(예를 들어, 조직몰입 방해)을 받는 것은 아니다. 직원이 순전히 객관적이고 쉽게 파악할 수 있는 성과 차이에 의해 공정하다고 합리적으로 인식한다면 성과급 비율로 인한 심리적인 비용은 거의 발생하지 않을 것이다.

하지만 성과급에 대한 직원들 간의 비교는 투입과 산출을 명확하게 확인할 수 없거나 혹은 성과급 절차에 대해 명확하게 공지한 후 성과를 측정하여도 투입에 대한 인식이 편향된 경우 불공정성 인식으로 인한 개인의 고통이 시작될 수 있다. 예를 들어, 직원은 자신이 다른 동료보다 해당 기업에 더 오래 근무했거나 혹은 더 열심히 일하고 있다고 생각할 수 있는데 성과급 비율이 다른 동료들에 비해 상대적으로 낮으면 불공정성 인식을 할 가능성이 높다(Larkin et al., 2012).

경제학 관점에서 이러한 직원 간의 사회적 비교는 직원에게 있어 중요한 요소지만(Campbell III & Kamlani, 1997) 사기를 떨어뜨리고(Mas, 2008), 비윤리적 행동을 자극하며(Cropanzano et al., 2003; Gino & Pierce, 2010), 업무에 대한 개인의 노력을 감소시키고(Akerlof & Yellen, 1990), 질투, 긍정적 에너지 소모 및 조직 내 다른 직원들을 방해하려는 경향이 직접적인 행동으로 나타날 수 있다고 주장한다(Bartling & Von Siemens, 2010; Nickerson & Zenger, 2008).

이처럼 인식된 불공정성은 조직 이직률과 결근을 증가시키고 조직에 대한 직원의 헌신을 낮출 수 있다(Schwarzwald et al., 1992). 이러한 부정적인 영향은 일반적으로 직원 개인이 불이익을 받을 때 강화되지만(Bloom, 1999) 타인과의 비교에서 부정적 영향이 강화될 것이다. 실증연구에 따르면, 중위 이하 수준의 소득자는 직무만족도가 낮고 이직의도가 높은 반면 중위 이상 수준의 소득자는 높은 보상으로부터 이익을 얻어 직무만족도가 높다(Card et al., 2012). 다시 말해, 중위 이하 수준의 모든 직원이 불공정성을 인지하지 않지만 이러한 실증연구를 통해 적은 보상은 불공정성 인식과 상당히 일치하는 부분이 있으며 이는 직원에게 성과급 배분에 대한 불만이 반영할 수도 있다.

또 다른 심리학 접근 방식인 과신에 의하면, 사람들은 자신의 능력에 대해 지나치게 자신하고 미래에 대해 낙관적인 경향이 있다(Weinstein,

1980). 이러한 과신은 총 세 가지 형태로 나타난다(Moore & Healy, 2008). 첫째, 개인은 개인 및 사회적 예측에서 검증되지 않는 주관적 확실성으로 일관되게 표현한다(Dunning et al., 1990). 둘째, 일반적으로 자신의 능력을 과대평가한다. 그리고 마지막으로 다른 사람들에 비해 자신의 능력을 과대평가하는 경향이 있다(Zenger, 1992).

사람들은 자주 수행하거나 쉽게 찾아내거나 혹은 친숙한 업무를 수행할 때 자신의 능력에 대해 과신하는 경향이 있다(Larkin et al., 2012). 이와 반대로 어려운 일이나 이전에 수행해 본 경험이 거의 없는 일에 대해 자신감이 적다(Moore, 2007). 조직에서 수행하는 업무는 본질적으로 직원들에게 친숙한 일이기 때문에 이러한 과신하는 경향이 업무 환경에서 강하게 나타난다(Larkin et al., 2012).

과신하면 직원의 능력과 노력에 대한 편향된 믿음이 성과급의 비용편익(cost-benefit)에 영향을 주게 된다. 무엇보다도 성과급은 직원을 기술수준별로 효율적으로 분류하지 못할 가능성이 크기 때문에 이로 인해 성과급이 주는 근본적인 이점 중 하나가 사라지게 된다. 과신하는 직원은 특히 개인에 기초한 성과급 분배제를 선호는 경향이 있다(Cable & Judge, 1994; Larkin & Leider, 2012). 이는 자신의 능력을 과대평가하여 자신의 기술이 최적화되지 않은 성과 기반의 업무를 선택할 수 있다. 예를 들어, 직원이 업무 수행을 완수할 수 있는 속도(혹은 기간)를 과대평가하면 궁극적으로 받는 것보다 훨씬 더 높은 보상을 기대할 수 있으며 직원이 이러한 추구함에 따라 반복적인 이직을 초래할 수 있다.

과신은 직원 분류효과에 즉각적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 사회적 비교를 포함할 때 노력하고자 하는 의지를 감소시킨다(Larkin & Leider, 2012). 자신이 가장 숙련된 직원 중 한 명이라는 믿음이 동료의 진정으로 노력해서 얻은 우수한 성과임에도 불구하고 자신이 동료보다 낮은 성과급을 받아 불공정하다고 인식하게 만들 것이다.

이러한 심리학적 기반의 두 가지 근거로 성과급 비율이 분배 공정성 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로(Cheng, 2014; Folger & Konovsky, 1989) 예상하여 아래와 같이 가설 2를 설정한다.

가설 2 : 성과급 비율은 분배 공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. MZ세대 주요 개인특성의 조절효과

사람들은 유리한 결과를 더 공정하다고 판단하는 경향이 있다(Arya et al., 2019; Colquitt, 2001). 개인특성은 공정성 여부를 판단 내릴 때 개인의 지각 과정을 형성하는 데 중요한 역할을 할 수 있다(Arya et al., 2019; Barsky & Kaplan, 2007). 여러 개인특성 중에서도 일부 특성이 공정성에 대한 개인의 민감도를 증가시킬 수 있다(Van Hiel et al., 2008). 즉, 직원이 보상에 대한 태도 및 행동을 취할 때 객관적 관점보다 개인특성으로 대체할 수 있다는 것이다(Shaw et al., 1999). 따라서 특성의 개인차가 성과급 비율에 따라 분배 공정성에 대한 직원 반응에 미치는 영향을 더 자세히 이해할 필요성이 있다.

성과급 제도는 직원의 외재적 동기(Extrinsic motivation)에 영향을 준다(Ryan & Deci, 2000). 그리고 외재적 동기의 효과는 상대적으로 영향력이 약한 것으로 확인되었다(Deci et al., 1999). 이를 보완하기 위해서는 내재적 동기(Intrinsic motivation)을 증가시켜야 하는데 이는 개인의 긍정적인 반응으로부터 발생한다(Ryan & Deci, 2000). 긍정적인 반응은 개인의 특성 및 욕구를 만족시킬 수 있는 보상에 의해 영향을 받는다. 앞서 내용분석을 통해 도출된 MZ세대의 주요 세 가지 특성이 높은 직원일수록 내재적 동기가 높은 직원으로 간주하여 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향에 어떠한 효과로 조절할 것인지 아래와 같이 확인하고자 한다.

3.1. MZ세대 연령의 조절효과

최근 몇 년 전부터 국내 언론과 미디어에서 가장 큰 이슈로 떠오른 단어가 'MZ세대'이다. 이는 주로 한국에서만 사용되고 있는 용어로서 1980년대생부터 2000년대 초반까지 태어난 사람들 즉, 20~30대를 모두 아우르고 있으며 한국 총인구의 32.5%를 차지한다(통계청, 2022). 이들이 언론과 학계에서 급속도로 다루어지게 된 이유로 많은 요인이 거론되고 있지만 크게 두 가지 관점에서 알아볼 수 있다.

먼저, 새로운 소비자인 20~30대를 겨냥한 마케팅 관점으로 MZ세대를 다루고 있다. MZ세대에 맞춤된 취향, 관심사, 추구하는 가치 등을 공략하여 상품이나 서비스 구매를 유도하고 있다(박지성 et al., 2022). 두 번째 관점으로는 새로 노동시장에 들어온 조직의 구성원으로서 기존 직원들과 융합해야 하는 MZ세대를 어떠한 방식으로 관리해야 하는지 등 인력관리 관점에서 다루고 있다. 이는 그만큼 MZ세대가 기성세대와 다른 특성을 가지고 있다는 증거이다.

MZ세대 직원은 자신의 경력개발이나 발전 가능성을 고려함과 동시에 보상에 대해 매우 중요하게 생각하여 조직 내에서 어떠한 중요한 결정을 내릴 때 보상이 중요한 요인으로 작용한다(Zhao & Zhou, 2008). MZ세대 직원은 보상과 관련된 대우에 상당히 민감하게 반응하고, 대기업보다 중소기업에서 일할 때 적은 보상을 받게 되면 바로 이직을 고려한다(박은선 et al., 2017). 이들이 타기업으로 이직한 후 받게 되는 보상 금액의 증가가 MZ세대가 중시하는 여러 가치 중에서 가장 큰 비중을 차지하므로(Topel & Ward, 1992) MZ세대에게 있어 보상 만족도는 다른 만족도보다 훨씬 큰 영향력을 미치며 동시에 이들이 인식하는 분배 공정성에도 핵심적 요인으로 작용할 것이다. 이는 이전 세대보다 일찍 또래와의 경쟁을 시작한 MZ세대가 토너먼트 형식으로 성장한 배경이 있기 때문이다. 이들은 다른 사람과 비교하여 자신의 지식, 능력, 기술(KSA) 등을

향상하고자 지속적인 자기개발을 하며 그로 인해 얻을 수 있는 성취감이 높아 이에 대한 보상으로 성과급에 대해 민감하게 반응할 것이다. 이에 아래와 같이 가설 3을 설정한다.

3.2. 성장지향의 조절효과

성장지향은 개인의 내적 기대와 욕구, 성취, 학습 및 직무 내 개인적인 발전에 대한 욕구를 가리키는 개인 특성이다(Hackman & Oldham, 1980). 선행연구에 따르면 성장지향은 개인의 업무 환경과 밀접한 관계가 있다(Begley et al., 2006; Shalley et al., 2009). 직원이 복잡하고 도전적인 업무를 완수하도록 동기부여 하려면 강한 성장지향 특성이 필수적이다(Hackman & Oldham, 1980). 예를 들어, 성장지향은 경험에 대한 직원의 개방성, 창의성, 관리자-직원의 관계, 조직 변화에 대한 태도와 같은 긍정적인 업무 태도 등과 긍정적인 관계가 있는 것으로 확인되었다(Lin et al., 2018). 높은 성장지향 특성을 가진 직원은 높은 진취성을 필요로 하고 개인의 발전과 학습을 중시하므로 더 자극적이고 도전적인 일을 즐긴다(Bottger & Chew, 1986).

성장지향은 직원들이 업무를 통해 얻을 수 있는 내부적 기대와 욕구를 의미한다. 높은 성장지향적 특성을 가진 개인은 자신의 성장, 개발 및 성취에 더 많은 가치를 부여해야 한다(Hackman & Oldham, 1980). 새로운 것을 배우고 자신의 능력을 넓히며 자신의 업무를 더 잘 수행하기 위해 노력한다(Shalley et al., 2009). 따라서 이들은 유리한 기회가 올 때까지 수동적으로 기다리는 것보다 오히려 모든 기회를 포착하고 근무환경을 적극적으로 활용함으로써 개인의 성장과 발전에 대한 강한 열망을 적극적으로 충족시킨다(Huselid & Day, 1991). 따라서 높은 성장지향적인 직원은 낮은 직원에 비해 조직성과에 더 많은 기여하므로, 조직의 성공 뒤에 숨겨진 비밀은 이러한 특성의 직원을 데려오고 긍정적인 결과를 달성하도록 돕는 것이고 이러한 모든 행위가 HR 활동의 초석이다(Lin et

al., 2018).

이를 심리학적 관점에서 보면 성장지향이 낮은 직원과 비교할 때 성장지향이 높은 직원은 자기 자신을 조직에서 더 중요하고 필요한 가치 있는 조직의 구성원으로서 조직으로부터 더 많은 인정과 보상(즉, 성과급)을 받을 자격이 있는 존재로 인식할 것이다. Lin, Qian, Li & Chen(2018)에 의하면, 성장지향이 높은 직원은 스스로 '잘할 수 있다'라는 희망을 가지고 지속적으로 노력해서 더 나은 업무 수행 방식을 모색하며 그러한 노력의 결과로 더 높은 성과를 낸다. 이러한 성공적인 학습과 성장의 인식, 자기 동기부여는 자기 자신에 대한 긍정적인 이미지를 만들 것이다(Luthans et al., 2008). 심리학적 관점에서 긍정적인 자기 이미지를 형성한 성장지향이 높은 직원은 성과급에 대한 불만족을 자신의 이미지를 손상하는 신호로 받아들이게 되어 성과급에 대해 민감하게 반응하게 될 것이다. 반면, 성장지향이 낮은 직원은 성과급 불만족으로 인한 자기 이미지와 불일치한다는 인식이 없을 것이다.

이러한 성장지향이 높은 직원은 많은 노력과 시간을 투입했으나 산출에 대한 보상이 기대만큼 충족되지 않으면 조직에 대한 불만이 커지고(Judge et al., 1995), 그에 따른 분배 공정성 인식에도 영향을 미치게 될 것이다. 이에 아래 가설 3과 같이 예측한다.

3.3. 소통지향의 조절효과

소통은 직원 간에 상대방을 이해하기 위한 행위로서 상호 우호적 관계를 형성하는 첫 단계이므로 사람이 살아가고 있는 사회에서 타인과의 소통은 불가피하다. 이러한 소통은 사람들이 함께 나누고 생성하는 의미의 과정으로서 자신과 타인의 생각과 감정을 표출하고 나누는 행동으로 정의된다(Lustig et al., 2006). 의사소통은 조직이 본연의 기능을 수행하는 과정에서 제도나 업무 수행에 관한 피드백, 지시, 역할에 기대 등과

같은 정보를 수집에 사용된다. 조직에서 의사소통이 원활하지 않으면 효율적인 관계를 유지하기 어렵다. 특히, 직원 간의 의사소통에 따라 다양한 성과를 이룰 수 있는데 이는 직원의 의사소통 능력에 의해서 결정된다.

조직 내 의사소통은 공식적 및 비공식적 의사소통으로 두 가지 유형으로 분류할 수 있다. 공식적 의사소통에는 권한 체계와 절차 관계가 명확한 상태에서 이루어지며 상향, 하향 및 수평으로 소통이며 비공식적 의사소통에는 비공식 경로로 조직의 관리자로부터 통제되지 않는 의사소통을 의미한다.

의사소통은 조직의 유연성을 향상시키며 원활하게 조직을 제어할 수 있도록 해준다(Porter & Roberts, 1979). 조직 내에서 조직의 중요한 기능을 담당하는 의사소통은 감정표현, 정보제공, 동기부여 등의 역할을 한다. 예를 들어, 직원들이 업무 수행 방법, 업무 문제해결 등에 어느 정도 발언권이 있으면 직무만족도가 높아진다. 조직 내에서 직원 간의 가치에 대한 이해하여 그로 인한 잘못된 의사소통이 발생하면 상호 간의 오해, 갈등, 생산성 저하 등 다양한 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Wong et al., 2008).

성과급 제도는 직원들이 조직의 목표를 달성하도록 유도하는 기능이 있다(Cooke, 1994). 그러나 직원들이 조직에서 지급하는 성과급에 동기부여가 된다고 하더라도 조직성과에 최대의 영향을 미치는 데 어려움이 있을 수 있다(Kroumova & Lazarova, 2009). 이때, 의사소통이 해결방안이 될 수 있다. 관리자와의 의사소통으로 필요한 정보를 얻고 동료 혹은 후배와의 의사소통으로 활용 방안을 찾을 수 있다. 이를 통해 직원 참여도를 증가시키고 심리적 소유권을 강화할 수 있다(Kroumova & Lazarova, 2009). 그러므로 조직의 분배 공정성에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상하여 아래 가설 3과 같이 설정한다.

3.4. 성취지향의 조절효과

성취지향은 높은 성과를 위해 도전적인 목표를 설정하여 오직 그 목표를 달성하고자 하는 욕구를 가리키는 개인 차원의 특성이다(McClelland & Burnham, 2008). 성취지향적 특성이 강한 직원은 성과에 대한 기대치가 매우 높고 도전적인 목표를 설정하는 경향이 있어 그 목적을 달성에 문제가 발생할 때 극복하고자 하는 강한 의지가 있다. 또한, 이들은 주로 외재적 동기보다 내재적 동기에 의해 동기부여가 유발되고 자신의 실력으로 성과를 도출할 수 있는 상황을 더 선호하며 결과에 따른 피드백을 적극적으로 받길 원하는 경향이 있다(Loon & Casimir, 2008).

성취지향이 강한 직원은 성취감, 자아실현, 성장 등의 내재적 동기로 인한 동기화되기 때문에 심리적 임파워먼트를 경험한 경우 업무를 자기주도적으로, 효과적으로 수행할 수 있다는 느낌을 받게 되면 강한 동기부여가 유발된다. 이러한 성취지향은 선천적으로 타고난 것보다 후천적으로 즉, 사회환경 속에서 얻게 되는 것으로 밝혀져(Loon & Casimir, 2008), 조직문화를 통해 직원들의 성취지향성을 높이는 환경을 제공하는 교육훈련을 통해 성취지향적 직원들을 육성하기도 한다. 하지만 성취지향 특성에는 긍정적인 측면만 있는 것은 아니다. 성취지향이 강한 경우 타인과 비교 시 비교적 오랜 시간을 일에 몰두하고 타인에게 업무를 지시하고 조직에 전력하며 늦은 시간까지 남아 일하는 등 개인의 여유 시간을 희생하며 일에 책임감을 높이는 모습을 볼 수 있다(London, 1983). 이는 성취지향적 일중독으로 볼 수 있다.

성취지향이 높은 직원일수록 목표지향적이며 업무를 단기간 내에 달성하기 위해 모든 중점을 해당 업무에 두고 다른 여러 가치 중에서도 성공에만 많은 관심을 두는 경향이 있다(Frs & Knox, 1972). 자기가 맡은 일에서 더 많은 성과를 추구하고 실제로도 그러한 성과를 달성한다

(Steers & Spencer, 1977). 이러한 특성으로 성취지향이 높은 직원은 자기의 노력에 대한 대가로 적정 수준의 성과급이 받아야 하며 만약 적절한 성과급을 받지 못할 경우 퇴사로 이어질 수 있다(McClelland, 1962). 이는 성취직향적 특성이 강한 직원일수록 성과급에 대해 민감하게 반응하고 이에 따른 분배 공정서에도 민감하게 반응할 가능성이 높을 것이다. 이에 아래와 같이 가설 3을 설정한다.

가설 3 : 개인특성인 (a) MZ세대 (b) 성장지향 (c) 소통지향 (d) 성취지향이 강할수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향이 강화될 것이다.

4. 분배 공정성과 이직의도의 관계

경제적 관점에서 본 공정성 이론에 따르면 직원이 속한 조직으로부터 얼마나 공정한 대우를 받고 있으냐에 따라 인식의 중요성을 설명한다(Adams, 1965). 선행연구에서 공정성 인식은 개인의 직무태도(직무만족, 직무몰입 등)와 이직의도 등의 결정 요인이 있다는 것을 확인했다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). 조직이 직원을 공정하게 대우할 경우 직원은 공정한 대우로 인식하여 이를 조직이 본인에게 보이는 호의나 존중으로 받아들이는 경향이 있다(Colquitt et al., 2013). 이러한 긍정적인 인식은 추후 직원이 조직의 호의나 존중을 되돌려 갚는 형태로 조직몰입을 증가시키고 자신의 직무에 대해 만족스럽게 인식하도록 영향을 미칠 수 있다(Colquitt et al., 2013). 따라서 공정성 인식이 높아짐에 따라 직무태도 또한 높아지고 이로 인해 직원의 이직의도를 낮출 수 있게 된다(March & Simon, 1958).

메타분석 연구를 통해 분배 공정성이 이직의도와 상관관계가 있음을 확인하였고(Cohen-Charash & Spector, 2001) 이러한 관계에서 높은 수준의 공정성을 경험한 직원은 긍정적인 감정을 갖고 조직에 남고자 하는

의향이 크지만 이와 반대로 부당한 경험을 한 직원은 부정적인 감정이 생길 가능성이 높고 이직의도 또한 높다(Colquitt et al., 2001). 이러한 상황을 사회교환이론으로 보면 직원은 동료 및 조직과 가장 높은 친밀감을 형성하고(Van Horn et al., 2001) 직원이 조직에서 부당한 대우를 받는 경우 심각한 사회교환 위반을 발생할 수 있기 때문에 직원의 이직의도가 높아질 수 있다(Harris et al., 2020). 이직의도는 실제 직원 퇴직을 예측하는 것으로 나타났다(Steel et al., 1990). 이에 아래와 같이 가설 4를 설정한다.

가설 4 : 분배 공정성은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 분배 공정성의 매개효과

심리학적 관점에서 바라본 기대이론은 개인의 동기와 노력의 정도는 기대의 강도와 보상의 가치에 달려있다(Vroom, 1964). 즉, 개인은 자신의 노력이 원하는 성과로 이어질 확률에 의해 더 열심히 일하도록 동기부여 된다. 따라서 성과와 결과 사이의 기대가 명확하고 결과의 가치가 본인에게 있어 충분히 흡족하면 직원은 높은 동기를 갖게 된다. 분산된 보상 체계가 상당한 보상을 제공한다는 점을 고려할 때, 기대이론은 성과에 기반하여 성과급 격차가 직원들을 더욱 열심히 일하고 더 많은 걸 성취하도록 동기가 부여됨으로써 결국에 개인의 우수한 성취로 이어진다(Lawler, 1971). 그런데 조직의 예산은 무한하지 않고 한정되어 있다. 따라서 한정된 보상을 놓고 직원들이 경쟁해야 하는 제로섬 게임(Zero-sum game)을 필연적으로 할 수밖에 없다(Park & Kim, 2017). 만약 성과급의 격차가 미미한 정도일 경우 대다수 직원이 공정성에 크게 민감하게 반응하지 않기 때문에 오늘날의 사회적 이슈처럼 화제의 중심으로 다루어지지 않았을 것이다. 그러나 성과급의 격차가 벌어지면서 직원들은 더 많은 보상을 받기 위해 필사적으로 노력하지만 조직의 한정된 예산과 성과급에 대한 평가가 상대평가인 점을 고려하면 누군가는 적은

성과급을 받을 수밖에 없다. 이러한 상황은 기대이론에서 예측한 바와 같이 노력→성과→보상으로 이어지는 흐름을 약해지게 만드는데, 이는 직원들이 많은 노력을 기울였음에도 불구하고 성과평가에서 좋은 결과에 도달할 수 없기 때문이다(Lawler, 1971). 이처럼 노력이 약화된 흐름은 직원의 불공정성에 대한 인식을 일으키고(Park & Kim, 2017) 직원의 비생산적인 태도와 행동으로 이어진다(Fehr & Schmidt, 1999; Greenberg, 1990). 특히 손실 회피성으로 인해 직원은 잠재적 이익보다 잠재적 손실에 더 강한 반응을 보이는 경향이 있다(Kahneman & Tversky, 1979). 이러한 손실 회피성 성향은 비생산적인 태도와 행동을 강화하여 성과급으로 인한 동기부여 효과를 압도할 수 있다. 이는 개인의 성과를 감소시키고 조직 내 사회적 관계를 망가뜨리며 전반적인 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며 직원 이직률에도 같은 결과를 갖고 올 수 있다.

경제학적 관점에서 바라본 공정성 이론 또한 성과급 분산이 너무 크면 대부분의 저성과 직원이 자신의 성과급을 불공정하다고 생각하고 의욕을 상실한다(Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998). 공정성 이론은 주로 비교 대상으로 알려진 각 개인의 준거 집단과의 사회적 비교를 통해 결과 분배의 정도에 초점을 맞춘다(Adams, 1965). 투입과 산출의 비율이 불공정하다고 인식될 때 직원은 노력하지 않거나 비교 대상을 바꾸거나 이러한 불공정한 상황에서 벗어나고자 함으로써 공정성을 회복하려고 한다(Park & Kim, 2017). 성과급의 큰 차이는 직원들 간의 차이를 심화시키고 상대적 박탈감을 강화하여(Martin, 1979), 대다수 직원은 업무를 수행할 때 의욕을 잃을 가능성이 높다. 이는 개인의 태도와 행동이 사회적 비교 과정에서 적절성을 통해 투입과 결과를 어떻게 인식하느냐에 따라 결정되기 때문이다. 즉, 인식된 불공정성은 성과급의 역효과를 유발할 수 있다(Fehr & Schmidt, 1999; Greenberg, 1990; Lazear, 1989; Park & Kim, 2017). 공정성은 직원의 노력이 적절하게 보상 여부를 직원의 인식을 통해 판단하기 때문에 직원은 성과평가와 그에 따른 보상이 개인의 투입과 결과를 반영할 때 공정한 것으로 간주한다(Cropanzano et

al., 2001). 실제 실증연구 결과에서도 보상에 만족하는 직원이 공정성에 대해 긍정적인 인식이 있음이 발견되었다(Folger & Konovsky, 1989; Narcisse & Harcourt, 2008; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). 따라서 성과급의 격차가 크면 직원이 성과를 개선하고 동료와 협력하여 역할 외 행동을 수행하는 과정에 방해하고 더 이상의 노력을 하지 못하게 만든다. 성과급 인상이 성과에 기초하지 않고 격차가 너무 클 경우, 직원들은 훨씬 더 큰 불공정성을 느끼고 결과적으로 더 부정적인 반응을 보인다(Kepes et al., 2009).

다시 정리하면, 분배 공정성은 실제 직원이 조직에서 수행한 업무를 바탕으로 받은 평가 또는 결과에 대해 인지된 공정성을 의미한다. 즉, 자신의 투입과 결과의 비율이 비교 대상자의 투입과 결과의 비율과 같아야 공정하다고 인식하고, 불공정한 결과, 특히 과소 평가된 경우 불공정으로 인식한다. 이를 경제학적 관점에서 보면, 저성과자일수록 성과급에 대한 불공정성으로 인한 의욕이 상실되거나 불공정한 상황에서 벗어나고자 하는 행동을 보여준다. 심리학적 관점에서는 한정된 예산 내에서 동료와 경쟁하고 평가를 받아야 하며 노력을 했음에도 불구하고 성과급 비율이 낮은 경우 기대이론에 따라 불공정성으로 인식하게 된다. 이에 아래와 같이 가설 5를 설정한다.

가설 5 : 분배 공정성은 성과급 비율과 이직의도 간의 관계를 매개할 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 연구설계 및 수행절차

1. 연구설계와 자료수집

본 연구에서 가설을 검증하기 위해 조사방법으로 설문지법을 채택하였으며 설문 기간은 2022년 11월 4일부터 20일까지 총 17일에 걸쳐 웹(Web) 기반의 자기 보고식(Self-report) 설문 조사를 실시하였다. 자기 보고식 방법을 통해 각 변수를 측정하도록 설계됨에 따라 연구결과 분석 과정에서 동일방법편의(Common method bias) 문제가 발생할 수 있어 추후 Harman의 단일요인검증(Single-factor test)을 할 필요가 있다. 본 연구의 설문응답 내용 중에 민감한 항목(예를 들어, 성과급 비중, 연봉수준, 이직의도 등)이 포함되어 있어 연구자 이외 다른 어떠한 사람에게도 공개되지 않고 모든 정보가 통계법 제 33조(비밀의 보호)에 의거하여 철저히 기밀로 유지된다는 점을 사전에 공지하였다. 설문의 불성실하게 응답하거나 결측치가 있는 설문을 제외한 296명의 응답 데이터가 최종 분석에 활용되었다.

2. 표본의 구성

본 연구에서 가설검증을 위해 국내 기업 중 성과급 제도를 운영 중인 기업의 직원들 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 수집된 응답 가운데 조직이 성과급 제도를 운영하지만 성과급 비중이 없거나 불성실하게 응답, 신뢰할 수 없는 응답이거나 극단적으로 이상치를 보이는 응답을 제외하여 최종적으로 296명의 응답으로 분석을 실시하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 아래 <표 5>와 제시된 바와 같다. 296명의

응답 중 MZ세대는 137명이고 비MZ세대는 159명이며 이들의 평균 연령은 59살이다. 이들의 직급 분포는 사원급이 59명(19.9%), 대리급이 76명(25.7%), 과장급이 62명(20.9%), 차장급이 53명(17.9%), 부장급이 46명(15.5%)으로 분포해 있다. 이들의 고용형태 분포는 정규직이 284명(95.9%), 비정규직 12명(4.1%)으로 분포해 있다. 이들의 학력 분포는 고졸미만 3명(1.0%), 고졸 15명(5.1%), 전문대졸 35명(11.8%), 4년대 대학졸업 223명(75.3%), 대학원 졸업 20명(6.8%)으로 분포해 있다. 이들의 직종 분포는 한 직종에 대거 몰려있는데 사무/관리직이 196명(66.2%), 영업/마케팅직이 26명(8.8%), 연구개발직이 19명(6.4%), 생산/기술직이 25명(8.4%), 전문직이 13명(4.4%), 서비스직이 13명(4.4%), 기타가 4명(1.4%)으로 분포해 있다. 이들의 산업 분포는 서비스업/유통업이 89명(30.1%), 제조업이 120명(40.5%), 정보통신업이 24명(8.1%), 금융업이 12명(4.1%), 기타가 51명(17.2%)으로 분포해 있다. 이들의 기업규모 분포는 대기업이 53명(17.9%), 중견기업이 99명(33.4%), 중소기업이 144명(48.6%)으로 분포해 있다. 이들의 대표조직 분포는 있는 경우가 133명(44.9%) 반면 없는 경우가 163명(55.1%)으로 분포해 있다. 이들의 현 직장 경력 분포는 3년 미만인 경우가 66명(22.3%), 3년~5년 미만인 경우가 62명(20.9%), 5~10년 미만인 경우가 85명(28.7%), 10년 이상인 경우가 83명(28%)으로 분포해 있다. 이들의 총 직장 경력 분포는 3년 미만이 29명(9.8%), 3년~5년 미만이 23명(7.8%), 5년~10년 미만이 61명(20.6%), 10년~15년 미만이 67명(22.6%), 15년 이상이 116명(39.2%)으로 분포해 있다. 이들의 연봉 분포는 3천만 원에서 4천만 원 미만이 116명(39.2%), 4천만 원에서 5천만 원 미만이 67명(22.6%), 5천만 원에서 6천만 원 미만이 51명(17.2%), 6천만 원에서 7천만 원 미만이 26명(8.8%), 7천만 원에서 8천만 원 미만이 20명(6.8%), 8천만 원에서 9천만 원 미만이 7명(2.4%), 9천만 원에서 1억 원 미만이 9명(3.0%)으로 분포해 있다. 이들의 연봉비교 분포는 '매우 높은 편이다'가 1명(0.3%), '높은 편이다'가 41명(13.9%), '거의 동일하다'가 87명(29.4%), '낮은 편이다'가 87명(29.4%), '매우 낮은 편이다'가 22명(7.4%)으로 분포해 있다.

<표 5> 표본의 인구통계학적 분포

구분	범위	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	156	52.7
	여성	140	47.3
연령	20대	39	13.2
	30대	98	33.1
	40대	93	31.4
	50대	54	18.2
	60대	12	4.1
	MZ세대(20대, 30대)	137	46.3
	비MZ세대(40대 이상)	159	53.7
직급	사원급	59	19.9
	대리급	76	25.7
	과장급	62	20.9
	차장급	53	17.9
	부장급	46	15.5
고용형태	정규직	284	95.9
	비정규직	12	4.1
학력	고졸미만	3	1.0
	고졸	15	5.1
	전문대학	35	11.8
	4년재 대학졸업	223	75.3
	대학원 졸업	20	6.8
연봉	3천만원 - 4천만원 미만	116	39.2
	4천만원 - 5천만원 미만	67	22.6
	5천만원 - 6천만원 미만	51	17.2
	6천만원 - 7천만원 미만	26	8.8
	7천만원 - 8천만원 미만	20	6.8
	8천만원 - 9천만원 미만	7	2.4
	9천만원 - 1억원 미만	9	3.0
연봉비교	매우 높은 편이다	1	0.3
	높은 편이다	41	13.9
	거의 동일하다	145	49.0
	낮은 편이다	87	29.4
	매우 낮은 편이다	22	7.4
기업규모	대기업	53	17.9
	중견기업	99	33.4
	중소기업	144	48.6

직종	사무/관리직	196	66.2
	영업/마케팅직	26	8.8
	연구개발직	19	6.4
	생산/기술직	25	8.4
	전문직	13	4.4
	서비스직	13	4.4
	기타	4	1.4
산업	서비스/유통업	89	30.1
	제조업	120	40.5
	정보통신업	24	8.1
	금융업	12	4.1
	기타	51	17.2
대표조직 (노동조합 등)	있음	133	44.9
	없음	163	55.1
현직장 경력	3년 미만	66	22.3
	3년 - 5년 미만	62	20.9
	5년 - 10년 미만	85	28.7
	10년 이상	83	28.0
총 경력	3년 미만	29	9.8
	3년 - 5년 미만	23	7.8
	5년 - 10년 미만	61	20.6
	10년 - 15년 미만	67	22.6
	15년 이상	116	39.2

3. 설문지 구성

본 연구의 설문 내용은 네 개의 부분으로 구성되어 있다. 첫 번째는 응답자가 현 직장에서 받는 보상과 관련된 주관식 1개 문항으로 측정하였다. 두 번째는 응답자가 인지하고 있는 보상에 대한 공정성 인식에 관련된 20개 문항으로 측정하였다. 세 번째는 응답자가 직장에서 업무를 수행할 때 지향하는 개인특성 및 태도와 관련된 23개 문항으로 측정하였다. 그리고 마지막 네 번째는 응답자를 분석하기 위한 목적으로 인구통계학적 특성과 관련된 13개 문항으로 측정하였다. 본 연구의 설문은 총 57개의 문항 및 주관식과 객관식으로 구성되어 있으며 응답자가 응답으

로 소요하는 시간은 대략 15분 내외로 조정하였고 설문에 성실히 모두 응답해 준 응답자에게 감사의 기프티콘을 보낼 수 있도록 연락처를 받는 작성란도 별도로 설정했다.

<표 6> 설문지 구성

변수	문항 수	출처
성과급 비율	1	Kim, Sutton & Gong (2013)
분배 공정성	6	Price & Muller (1986)
절차 공정성	6	Moorman (1991)
대인관계 공정성	4	Colquitt (2001)
정보 공정성	4	Colquitt (2001)
성장지향	5	Hackman & Oldman (1997)
소통지향	6	Downs & Hazen (2009)
성취지향	8	Buelens & Poelmans (2004)
이직의도	4	Lawler (1983)
인구통계학적 특성	13	-
합계	**57**	-

제 2 절 변수측정

1. 성과급 비율

기업이 성과급 제도를 구현할 수 있는 가능성이나 성과급 범위에 대한 주관적 측정에 의존했던 선행연구(Macky & Boxall, 2007; Wright et al., 2005)와 달리 본 연구에서는 자원기반 접근법으로 성과에 따른 금전적 보상의 실제 성과급 비율을 평가한다(Kim et al., 2013; Sung et al., 2017). 성과급 측정은 기업마다 선호하는 성과급 지급 방식이 다양하며 이는 기업의 규모, 산업의 유형 및 직원이 담당하는 업무의 유형에 따라 다르다. 이처럼 기업 전반에 걸쳐 측정과 비교에 어려움이 있어 본 설문에서는 응답자가 직접 자신의 연봉에서 성과급이 차지하는 비중을 계산하여 퍼센트(%)로 표기한다. 또한 성과급 비율에는 모든 형태의 성과급(예를 들어, 개인수준, 팀 수준 및 조직수준)이 포함되어 있다. 회계분석 시 성과급 비율에 자연로그를 취하여 편포도(Skewness) 문제를 완화하였다(Shaw et al., 2013).

2. 이직의도

이직의도(Turnover intention)는 조직에서 금전적 보상을 받는 직원이 스스로 조직의 구성원임을 포기하고 조직을 떠나 다른 직장으로 이직을 희망하거나 직종을 변경하고자 하는 개인의 심리적 상태를 의미한다(Lawler, 1983; Mobley, 1977). Lawler(1983)의 4개 문항을 통해 직원의 이직의도를 리커트 5점 척도(1 = ‘전혀 그렇지 않다’ - 5 = ‘매우 그렇다’)로 측정하였다. 설문 항목은 ‘이직을 생각하고 있으나 상황과 조건이 맞지 않아 실행하지 못하고 있다’ 등이다.

3. 분배 공정성

분배 공정성(Distribution justice)은 직원이 실제 수행한 업무와 관련하여 받는 평가 및/또는 결과에 인지된 보상에 대한 공정성을 의미한다(Greenberg, 1986a). Price & Mueller(1986)의 6개 문항을 통해 직원의 분배 공정성을 리커트 5점 척도(1 = '전혀 그렇지 않다' - 5 = '매우 그렇다')로 측정하였다. 설문 항목은 '내가 맡은 업무의 책임에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다' 등이다.

4. MZ세대의 주요 특성

4.1. MZ세대

세대는 특정 기간에 태어나고 성장한 집단끼리 시기적으로 공유하는 주요한 사회적, 역사적 사건을 경험하면서 특정 세계관을 공유하는 것을 의미한다(Mannheim, 1952). 최근 국내에서 가장 많이 이슈화되어 사용되고 있는 성장지향적이고 소통지향적이며 성취지향적인 MZ세대를 정의하는 여러 방식이 있다. 그러나 본 연구에서는 보편적으로 MZ세대 여부를 파악할 수 있도록 20대에서 30대 사이에 포함되는 이들을 MZ세대로 정의한다(대학내일20대연구소, 2020).

4.2. 성장지향

성장지향(Growth oriented)은 내적 기대와 성취, 학습, 직무 내 개인적인 발전에 대한 욕구를 가리키는 개인특성이며(Hackman & Oldham, 1980) 조직에서 직원이 도전하고자 하고 능력발전과 자아실현을 추구하며 새롭고 독립적인 업무를 수행하고자 하는 정도를 의미한다(Hackman & Oldham, 1975; Kulik et al., 1988). Hackman & Oldham(1975)의 6개 문항을 통해 직원의 성장지향을 리커트 5점 척도(1 = '전혀 그렇지 않다'

- 5 = '매우 그렇다')로 측정하였다. 설문 항목은 '나는 현재보다 회사로부터 공정한 대우와 인정을 받고 싶다' 등이다.

4.3. 소통지향

소통지향(Communication oriented)은 조직 내에서 자유로운 의견 교환을 위해 직원이 동료나 조직과 소통하고자 하는 욕구를 가리키는 개인특성이며 직원이 자유로운 상향, 하향, 수평 및 비공식적으로 의견 교환을 위해 소통하고자 하는 정도를 의미한다(Downs & Hazen, 1977). 다각의 의사소통 측정이 가능하도록 Downs & Hazen(1973)의 설문 문항을 재구성하여 6개 문항을 통해 직원의 소통지향을 리커트 5점 척도(1 = '전혀 그렇지 않다' - 5 = '매우 그렇다')로 측정하였다. 설문 항목은 '나는 업무수행으로 인해 발생되는 문제에 대하여 자유롭게 회사와 상의할 수 있다' 등이다.

4.4. 성취지향

성취지향(Achievement oriented)은 높은 성과를 위해 도전적인 목표를 설정하여 오로지 그 목표를 달성하고자 하는 욕구를 가리키는 개인특성이며(McClelland & Burnham, 2008; Schaufeli et al., 2009; Steers & Spencer, 1977) 조직 내에서 직원이 도전적인 목표를 설정하고 이를 위해 열정적으로 일에 몰두하고 노력하고자 하는 정도를 의미한다. 이러한 특성을 두루 갖춘 성취지향 측정이 가능하도록 Buelens & Poelmans(2004)의 설문 문항에서 재구성하여 10개 문항을 통해 직원의 성취지향을 리커트 5점 척도(1 = '전혀 그렇지 않다' - 5 = '매우 그렇다')로 측정하였다. 설문 항목은 '나는 새롭거나 도전적인 직무를 기꺼이 맡아 수행하기 원한다' 등이다.

5. 통제변수

본 연구에서는 연구결과의 정확성을 높이기 위해 독립변수와 종속변수 간의 관계, 매개변수의 매개효과 및 조절변수의 조절효과를 명확히 하기 위해 이들에게 영향을 미치는 7개의 변수를 통제하였다. 우선, 성별을 코딩하였으며 직급, 총 경력 및 기본급 수준은 더미변수가 아닌 서열변수로 간주하여 투입하였다. 직종의 경우, 직종에 따라 연봉 차이는 없었으나 사무관리직에 대부분 몰려 사무관리직과 기타직종으로 코딩하였다. 기업규모는 각 변수를 더미화하였다. 또한, 대표조직 여부에 연봉이 달라질 수 있어 더미화하였다. 그리고 그 이외 고용형태은 동질집단이었고 학력도 거의 동질집단이었으며 산업에 따른 연봉차이가 없어 산업도 제외되었다.

일반적인 특성을 통제변수로 투입한 것 외에 분배 공정성이 이직의도에 미치는 영향에서 절차, 대인관계 및 정보 공정성을 통제하여야 분배 공정성의 영향을 보다 정확하게 파악을 할 수 있으므로 절차 공정성, 대인관계 공정성 및 정보 공정성을 통제하였다.

제 3 절 자료분석방법

본 연구에서 실증분석을 위해 통계처리 도구로 SPSS 및 매개효과와 조절효과 파악을 위해 PROCESS Macro를 사용하였으며(Hayes, 2018) 수집한 자료를 다음과 같은 분석 절차로 분석하였다.

첫 번째, 본격적으로 연구가설 검증을 위해 분석에 앞서 동일방법편의의 심각성을 검증하고자 하였다. 연구의 자료에 동일방법편의는 동일방법 분산이 있음으로써 실제로 연관성이 없는 변수들이 유의미한 관계가 존재하는 것과 같이 분석결과에 나타날 수 있기 때문에 내적 타당성에 심각한 문제가 발생한다(Podsakoff & Organ, 1986). 본 연구에서는 동일한 응답자로부터 측정 기간에 일정한 텀을 두지 않고 1회차로 자기 보고식 수집했기 때문에 본격적인 분석 시 결과 왜곡 현상이 나타날 가능성이 있다. 이러한 이유로 동일방법편의의 존재 여부를 확인하기 위해 Harman의 단일요인검증(Single-factor test)을 실시하였다. 단일요인검증의 분석방법 가정이 상당한 정도의 동일방법편의가 있을 경우 요인분석에서 하나의 요인이 도출되거나 혹은 한 요인이 본 연구의 측정변수 변량을 대다수 설명할 것이다(Podsakoff & Organ, 1986). 두 번째, 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석을 위해 탐색적 요인분석(EFA)과 확인적 유인분석(CFA) 및 신뢰도 분석을 수행하였다. 세 번째, 연구자료의 기술통계량(평균과 표준편차)을 살펴보고 변수 간의 유의한 상관관계 분석으로 검증하여 변수 간 연관성 정도를 확인하고 그에 따른 방향성을 파악하였다. 네 번째, 가설검증을 위해 다중회귀분석(Multiple regression)을 수행하여 가설 1, 2 및 4를 확인하였으며 조절회귀분석과 매개회귀분석으로 통해 가설 3과 5를 확인하였다. 특히, 매개효과 검증에서 이전에 사용했던 Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석 사용하지 않았다. 선행연구에 따르면 매개효과 분석을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석을 많이 사용했으나(Baron & Kenny, 1986) 최근에는 이들의 3단계 검증방식에 한계점과 문제점이 지적되어 앞서 언급하였던 바와 같이 Process Macro

for SPSS를 활용하여(Hayes, 2018) 부트스트래핑(Bootstrapping)을 통해 신뢰구간을 이용한 매개효과를 검증한다. Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석의 한계점은 매개효과의 크기를 대상을 직접적으로 유의성 검증을 하지 않고 간접적 추론에만 근거하였고 제한된 일부로만 매개효과를 검증하였다는 것이다. 이러한 한계점을 보완한 Hayes(2013)은 추정치의 정규분포를 근거로 추론하지 않고 부트스트래핑 기법에 근거하여 매개효과의 크기와 유의성 검증을 한다는 점에서 보완하였다. 이에 본 연구에서 매개효과를 검증하기 위해 Process Macro의 부트스트래핑을 활용하여 효과크기와 유의성을 검증하고 매개모형 추정치에 관한 5천회의 부트스트래핑을 실시하여 95%의 신뢰구간을 산출하였다. 이후 상한값과 하한값 사이의 신뢰구간에서 0이 포함되지 않을 경우 매개효과가 유의한 것으로 판단하였다.

제 5 장 연구결과

1. 동일방법편의 검증

본 연구에서는 자기 기입 방식을 통해 독립변수와 종속변수를 동일한 응답자로부터 1회에 걸쳐 측정하였기 때문에 동일방법편의가 발생할 가능성이 있어, 동일방법편의 문제를 검증하기 위해 Harman(1967)의 단일요인 검증을 실시하였다(Harman, 1967). 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)을 이용하여 변수측정을 위해 사용된 모든 측정 문항에 대해 주성분 분석을 실시한 결과를 보면 모든 측정 문항이 하나의 요인으로 나타나지 않았고, 제1 요인이 전체 분산의 30.506%로 총설명력(65.692%)의 절반을 넘지 않았기에 동일방법편의에 따른 연구결과의 왜곡 가능성은 크지 않음을 확인하였다(Podsakoff et al., 2003). 그러나 이는 완전히 동일방법편의로 인한 문제가 없음을 의미하는 것이 아니므로 이후 분석결과 해석에 변수의 영향력을 과대평가하지 않도록 주의할 것을 시사한다.

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 변수들의 구성개념 타당도 및 측정항목의 신뢰성 확인을 위해 가설검증 이전에 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 변수의 구성개념 타당도를 확인하는 이유는 추상적인 개념인 변수 간의 이론적 관계와 측정으로 수치적 관계가 어느 정도로 일치하는지를 파악해야 설정한 연구모형에 대한 검증이 가능하기 때문이다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 일관되고 정확하게 측정되었는지에 대한 정도이다. 신뢰성을 정의하면 측정값의 분산에서 실제 값의 분산이 차지하는 비율이다. 이에 본 연구에서 신뢰성을 측정하는 방법

중 하나인 내적 일관성을 검증하는 크론바하 알파(Chronbach α) 계수를 사용하였다.

2.1. 개인특성 요인분석 결과

직원이 인식하는 본인들의 개인특성인 성장지향, 소통지향 및 성취지향에 대한 타당도를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 개인특성에 대한 탐색적 요인분석 결과에서 선행연구와 다소 상이한 3개의 항목(성장3, 성취16 및 성취20)이 묶이지 않아 베리멕스(Varimax) 직교회전 분석을 실시하였으나 동일한 결과로 보여 해당 3개의 항목을 제외하고 요인분석을 실시하였다. <표 7>에 기술된 바와 같이 직원이 인식하는 본인의 성장지향을 묻는 5개의 문항, 본인의 소통지향을 묻는 6개의 문항 및 본인의 성취지향을 묻는 8개의 문항은 세 요인으로 묶었으며 성장지향 분산의 14.611%를, 소통지향 분산의 18.381%를, 성취지향 분산의 19.200%를 설명하고 있다.

<표 7> 개인특성 탐색적 요인분석 결과

문항	성분		
	1	2	3
성장1			.674
성장2			.693
성장4			.679
성장5			.662
성장6			.743
소통7		.765	
소통8		.776	
소통9		.656	
소통10		.784	
소통11		.680	
소통12		.711	
성취13	.700		

성취14	.579		
성취15	.603		
성취17	.616		
성취18	.629		
성취19	.651		
성취21	.763		
성취22	.636		
Eigen value	3.648	3.492	2.776
분산설명력(%)	19.200	18.381	14.611
누적분산(%)	19.200	37.581	52.192
KMO=.846 Bartlett test X2=2072.668(p<.001)			

직원의 이직의도에 대한 타당도를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. <표 8>에 기술된 바와 같이 직원의 이직의도를 묻는 4개의 문항은 한 요인으로 묶었으며 이직의도 분산의 72.567%를 설명하고 있다.

<표 8> 이직의도 탐색적 요인분석 결과

문항	성분
	1
이직1	0.852
이직2	0.892
이직3	0.858
이직4	0.804
Eigen value	2.903
분산설명력(%)	72.569
KMO=.820 Bartlett test X2=595.346(p<.001)	

2.2. 공정성 요인분석 결과

직원이 인식하는 분배 공정성이 이직의도에 미치는 영향에서 절차 공정성, 대인관계 공정성 및 정보 공정성을 통제해야 분배 공정성의 영향

을 보다 정확하게 파악할 수 있다. 이에 공정성 측정도구에 대한 탐색적 요인분석결과 대인관계 공정성과 정보 공정성의 교차적재로 인해 확인적 요인분석을 통해 타당성을 확보하였다. 확인적 요인분석 내용은 <표 9>에 기술된 바와 같다. 적합도 분석결과를 확인해 보면 $x^2(164) = 291.888, p < 0.001$로서 CFI = .970, TLI = .966, RMSEA = .051으로 나타나, 본 연구의 가설을 검증에 적합함을 판단하였다.

<표 9> 공정성 확인적 요인분석 결과

문항	B	Beta	S.E.	C.R.
분배6	1.000	.774		
분배5	.993	.837	.063	15.786
분배4	1.134	.870	.068	16.582
분배3	1.024	.828	.066	15.553
분배2	1.077	.845	.067	15.967
분배1	1.080	.870	.065	16.582
절차12	1.000	.808		
절차11	.807	.665	.066	12.154
절차10	.749	.606	.069	10.869
절차9	.995	.780	.067	14.914
절차8	.787	.576	.077	10.233
절차7	1.052	.807	.067	15.595
대인관계16	1.000	.827		
대인관계15	.993	.831	.058	17.136
대인관계14	.884	.795	.055	16.047
대인관계13	1.070	.849	.060	17.714
정보20	1.000	.867		
정보19	.854	.794	.050	16.951
정보18	.935	.800	.054	17.168
정보17	.864	.729	.058	14.806

2.3. 신뢰도 분석 결과

각 측정도구의 신뢰도 검증 결과는 아래 <표 10>과 같이 제시되었다. 여러 선행연구의 기준에 따라 Cronbach's Alpha 값이 0.7~0.8 이상일 때 신뢰도가 높은 것으로 판단할 것이다. 이에 따라 본 연구의 측정도구는 모두 0.7 이상이기 때문에 측정하고자 하는 개념이 응답자로부터 일관적으로 측정되었고 또한 높은 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

<표 10> 신뢰도 검증 결과

변수	항목 수	Cronbach's Alpha
분배 공정성	6	.934
절차 공정성	6	.853
대인관계 공정성	4	.895
정보 공정성	4	.868
성장지향	5	.769
소통지향	6	.835
성취지향	8	.829
이직의도	4	.873

3. 주요변수의 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 주요변수의 평균, 표준편차 등 기술통계분석과 변수 간 상관 정도를 파악하기 위하여 상관관계를 분석하였다. 기술통계량과 상관관계 분석결과는 아래 <표 11>과 같다. 분석결과를 보면 성과급 비율은 주요변수 중에서 분배공정성과 가장 높은 정(+)적 상관(r=.352)을 갖고 있으며 이외에도 절차 공정성, 대인관계 공정성, 정보 공정성과 정(+)적 상관관계에 있는 것으로 나타났으나 이직의도와 부(-)적 상관(r=-.215)을 나타냈다. 공정성 범주 내에 있는 분배 공정성, 절차 공정성, 대인관계 공정성, 정보 공정성 간에는 높은 상관관계(r=.59 ~.84)가 있으며, 이직의도는 분배 공정성, 절차 공정성, 대인관계 공정성, 정보 공정성, 소통지향과 부(-)적 상관관계에 있는 것으로 파악되었다.

<표 11> 기술통계와 상관관계 분석표

	변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	성별_남	1																	
2	직급	.470**	1																
3	직종_사무관리	-.233**	-.040	1															
4	대기업	.107	.027	.017	1														
5	중소기업	-.039	-.044	-.005	-.455**	1													
6	대표조직_있음	.121*	.084	-.015	.375**	-.485**	1												
7	총경력	.377**	.685**	-.040	.040	-.067	.130*	1											
8	기본급수준	.393**	.531**	-.074	.410**	-.348**	.379**	.395**	1										
9	성과급비율 (자연로그)	.085	.082	-.061	.105	-.191**	.083	.018	.107	1									
10	분배공정성	.102	.014	-.034	.061	-.002	.039	-.038	.142*	.352**	1								
11	절차공정성	.075	.045	.028	-.038	-.021	.099	.026	.100	.339**	.674**	1							
12	대인관계 공정성	.051	.047	.018	-.042	-.018	.090	.013	.080	.293**	.594**	.791**	1						
13	정보공정성	.096	.090	.006	.015	-.044	.124*	.022	.153**	.314**	.657**	.758**	.842**	1					
14	성장지향	.014	.081	-.003	-.076	-.004	.103	.007	.102	.186**	.174**	.290**	.291**	.249**	1				
15	소통지향	.113	.073	-.009	-.082	.030	.121*	.005	.151**	.219**	.478**	.539**	.491**	.517**	.264**	1			
16	성취지향	.131*	.158**	-.152**	-.091	.049	.085	.119*	.063	.169**	.195**	.273**	.302**	.253**	.441**	.279**	1		
17	이직의도	-.163**	-.167**	.035	-.101	.074	-.127*	-.143*	-.183**	-.215**	-.370**	-.383**	-.363**	-.389**	.031	-.414**	-.031	1	
18	MZ세대	-.396**	-.531**	.076	.026	-.077	-.062	-.702**	-.324**	-.034	-.014	-.038	-.015	-.030	-.001	.055	-.089	.137*	1
	평균	-	-	-	-	-	-	-	-	2.691	3.070	3.640	3.007	3.012	3.853	3.309	3.027	3.435	-
	표준편차	-	-	-	-	-	-	-	-	.679	.819	.904	.859	.807	.538	.682	.628	.878	-

4. 가설검증

본 연구에서는 설정한 가설에 대한 검증을 위해 회귀분석 방법을 사용하였다. 회귀분석 시 통제변수로 성별, 직급, 직종, 기업규모, 대표조직, 총 경력, 기분급 수준과 같이 일반적인 특성을 통제변수로 투입한 것 외에 절차 공정성, 대인관계 공정성 및 정보 공정성 또한 사용하였다.

4.1. 가설 1, 2 및 4 검증

가설 1에서는 성과급 비율은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 즉, 성과급 비율이 증가할수록 직원이 현 직장에서 떠나고자 하는 의지가 낮아질 것으로 예상하였다. <표 12>에서 기술된 바와 같이 성과급 비율은 직원의 이직의도에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 주는 결과가 나타났다(β = -.196, $p < .001$). 따라서 가설 1은 지지되었다.

<표 12> 성과급 비율이 이직의도에 미치는 영향 분석결과

변수		B	S.E.	β	t	p
통제변수	성별_남	-.125	.119	-.071	-1.052	.294
	직급	-.029	.056	-.046	-.511	.609
	직종_사무관리	-.006	.108	-.003	-.056	.955
	대기업	-.082	.156	-.036	-.523	.602
	중소기업	-.083	.123	-.047	-.674	.501
	대표조직_있음	-.136	.119	-.077	-1.138	.256
	총 경력	-.032	.052	-.047	-.607	.544
	기본급 수준	-.036	.044	-.064	-.805	.421
독립변수	성과급비율	-.254	.075	-.196	-3.386	.001

가설 2의 경우 성과급 비율은 분배 공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 즉, 성과급 비율이 증가할수록 직원이 인식하는 분배 공정성 또한 높아질 것으로 예상하였다. <표 13>에서 기술된 바와 같이 성과급 비율은 분배 공정성 인식에 정(+)의 영향을 주는 결과가 나타났다(β = .359, p < .000). 따라서 가설 2는 지지되었다.

<표 13> 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 영향 분석결과

변수		B	S.E.	β	t	p
통제변수	성별_남	.124	.106	.076	1.170	.243
	직급	-.060	.050	-.104	-1.210	.227
	직종_사무관리	.026	.097	.015	.268	.789
	대기업	-.014	.140	-.007	-.103	.918
	중소기업	.217	.110	.133	1.972	.050
	대표조직_있음	.013	.107	.008	.122	.903
	총 경력	-.047	.047	-.075	-.998	.319
	기본급 수준	.107	.040	.206	2.690	.008
독립변수	성과급비율	.434	.067	.359	6.474	.000

가설 4는 분배 공정성은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 즉, 직원의 분배 공정성 인식이 높아질수록 직원이 현 직장에서 떠나고자 하는 의지가 낮아질 것으로 예상하였다. <표 14>에서 기술된 바와 같이 절차 공정성, 대인관계 공정성 및 정보 공정성을 통제한 상태에서 확인한 결과를 보면 분배 공정성은 직원의 이직의도에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 주는 결과가 나타났다(β = -.162, p < .036). 따라서 가설 4는 지지되었다.

<표 14> 분배 공정성이 이직의도에 미치는 영향 분석결과

변수		B	S.E.	β	t	p
통제변수	성별_남	-.084	.111	-.048	-.759	.449
	직급	-.048	.052	-.077	-.923	.357
	직종_사무관리	.036	.101	.019	.352	.725
	대기업	-.169	.147	-.074	-1.145	.253
	중소기업	.011	.113	.006	.094	.925
	대표조직_있음	-.070	.112	-.040	-.622	.534
	총 경력	-.044	.049	-.066	-.902	.368
	기본급 수준	.005	.042	.010	.129	.898
	절차 공정성	-.127	.094	-.131	-1.358	.176
	대인관계 공정성	-.060	.111	-.059	-.543	.587
	정보 공정성	-.127	.116	-.117	-1.091	.276
독립변수	분배 공정성	-.173	.082	-.162	-2.110	.036

4.2. 매개효과 검증

가설 5는 분배 공정성이 성과급 비율과 이직의도 간의 관계를 매개할 것으로 예측하였다. 이에 성과급 비율과 이직의도 간의 관계에서 분배 공정성의 매개효과를 확인하기 위해 앞서 언급한 바와 같이 부트스트래핑 기법을 사용하여 총 효과, 직접효과 및 간접효과 분석을 실시하였다. 아래 <표 15>와 같이 분석결과를 보면, 성과급 비율이 이직의도에 미치는 총 효과(B = -.254, t = -3.386)는 유의하였고 직접효과(B = -.097, t = -1.280)가 유의하지 않았으나 반면 간접효과(95% 신뢰수준에서 신뢰구간의 상한값이 -.840이고 하한값이 -.241이며 이들 사이에 0이 존재하지 않음)는 유의했으며 이는 완전매개효과라고 할 수 있다. 즉, 성과급 비율은 분배 공정성 인식을 완전매개로 하여 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 지지되었다.

<표 15> 분배 공정성의 매개효과

Total Effect	B	SE	t	p
성과급비율 → 이직의도	-.254	.075	-3.386	.001
Path	B	SE	t	p
성과급비율 → 분배공정성	.434	.067	6.474	.000
성과급비율 → 이직의도	-.097	.076	-1.280	.202
분배공정성 → 이직의도	-.310	.063	-5.747	.000
Direct Effect	B	SE	t	p
성과급비율 → 이직의도	-.097	.076	-1.280	.202
Indirect Effect	B	BootSE	BootLLCI	BootULCI
성과급비율→분배공정성→이직의도	-.156	.040	-.241	-.084

4.3. 조절효과 검증

가설 3은 개인특성인 (a) MZ세대 (b) 성장지향 (c) 소통지향 (d) 성취지향이 강할수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정성인 영향이 강화될 것으로 예측하였다. 즉, 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 영향을 각각의 개인특성으로 조절할 수 있으며 이러한 개인특성이 강할수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향이 강화될 것으로 예상하였다.

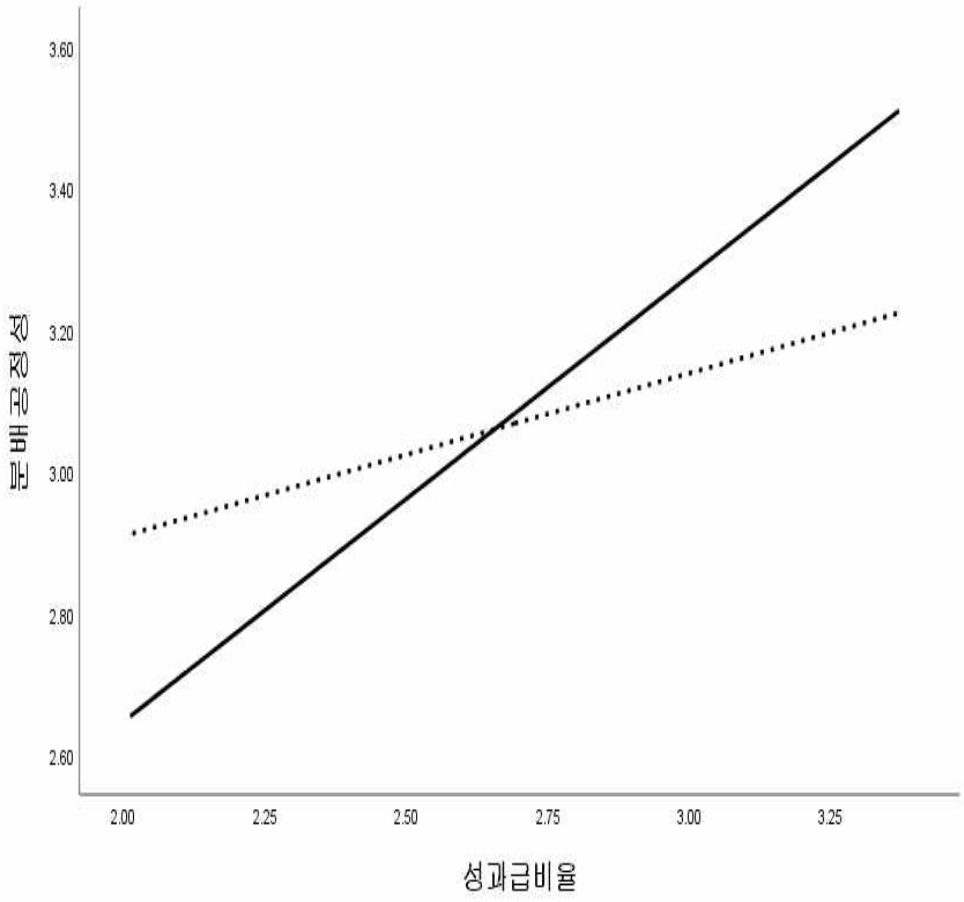
먼저, MZ세대의 조절효과에 대해 아래 <표 16>과 같이 확인할 수 있다. 통제변수인 성별, 직급, 직종, 기업규모, 대표조직, 총경력 및 기본급 수준을 모두 투입하여 분석하였으며 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0이 존재하지 않아 MZ세대의 조절효과는 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 정(+)의 영향을 MZ세대의 경우에 강화되는 것으로 파악되었다. 이러한 MZ세대의 조절효과를 보다 자세히 확인하기 위하여 Aiken & West(1991)의 절차에 따라 아래 <그림 3>과 같이 시각화하여 제시하였다(Aiken et al., 1991). <그림 3>에서 확인할 수 있는 것과 같이 실선은 MZ세대이고 점선은 비MZ세대(40대 이상)이며 MZ세대일수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 정

(+)의 영향이 강화되고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 가설 3a는 지지되었다.

<표 16> MZ세대의 조절효과 분석결과

	B	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
성과급비율(A)	.230	.094	2.450	.015	.045	.415
MZ세대(B)	-1.058	.367	-2.880	.004	-1.781	-.335
Interaction (A*B)	.398	.131	3.042	.003	.141	.656
R2=.190, F=6.071(p<.001)						

<그림 3> MZ세대의 조절효과



실선: MZ세대(20대 및 30대); 점선: 비MZ세대(40대 이상)

이어서 성장지향의 조절효과를 아래 <표 17>과 같이 확인하였다. 통제변수인 성별, 직급, 직종, 기업규모, 대표조직, 총경력 및 기본급수준을 모두 투입하여 분석하였으며 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0이 포함되어 있으나 조절효과는 유의하지 않은 것으로 파악되었으며 가설 3b는 기각되었다.

<표 17> 성장지향의 조절효과 분석결과

	B	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
성과급 비율(A)	.881	.458	1.922	.056	-.021	1.783
성장지향(B)	.459	.306	1.497	.135	-.144	1.062
Interaction (A*B)	-.121	.116	-1.038	.300	-.350	.108
R2=.176, F=5.531(p<.001)						

소통지향의 조절효과 또한 아래 <표 18>와 같이 확인하였다. 통제변수인 성별, 직급, 직종, 기업규모, 대표조직, 총경력 및 기본급수준을 모두 투입하여 분석하였으며 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0이 포함되어 있으나 조절효과는 유의하지 않아 가설 3c는 기각되었다.

<표 18> 소통지향의 조절효과 분석결과

	B	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
성과급 비율(A)	.471	.315	1.497	.135	-.148	1.090
소통지향(B)	.621	.253	2.455	.015	.123	1.119
Interaction (A*B)	-.046	.093	-.494	.621	-.229	.137
R2=.315, F=11.887(p<.001)						

성취지향 조절효과를 <표 19>와 같이 확인하였다. 통제변수인 성별, 직급, 직종, 기업규모, 대표조직, 총경력 및 기본급수준을 모두 투입하여 분석하였으며 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0이 포함되어 있으나 조절효과는 유의하지 않은 것으로 파악되어 가설 3d는 기각되었다.

<표 19> 성취지향의 조절효과 분석결과

	B	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
성과급비율(A)	.942	.319	2.954	.003	.314	1.569
성취지향(B)	.670	.287	2.332	.020	.105	1.236
Interaction (A*B)	-.179	.104	-1.726	.085	-.383	.025
R2=.192, F=6.123(p<.001)						

마지막으로 MZ세대 여부에 따라 성장지향, 소통지향, 성취지향의 개인특성에 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 독립표본 t-test를 실시하였다. T-test에서 t 값의 절대값이 1.96 이상이어야 유의한 차이가 있다고 할 수 있다. 아래 <표 20>과 같이 분석결과를 보면, 성장지향, 소통지향 및 성취지향 모두 MZ세대 여부에 따른 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 20> 세대에 따른 성장, 소통 및 성취지향의 차이:독립표본 t-test

변수	집단	N	평균	표준편차	t	p
성장지향	비MZ	159	3.854	.513	.024	.981
	MZ	137	3.853	.566		
소통지향	비MZ	159	3.274	.652	-.951	.343
	MZ	137	3.349	.715		
성취지향	비MZ	159	3.079	.609	1.537	.125
	MZ	137	2.967	.646		

가설 3의 경우 MZ세대 자료로 내용분석 후 도출한 개인특성의 변수인 MZ세대, 성장지향, 소통지향 및 성취지향으로 성과급 비율이 분배공정성에 영향을 미치는지 그리고 이러한 세 가지 특성이 MZ세대 여부에 따라서 달라지는지 확인하였다. 결론적으로 가설 3a를 제외한 가설 3b~d는 모두 기각되었다.

이러한 주요 가설이 기각됨에 따라 세부적으로 원인을 분석 및 확인하기 위해 20대(Z세대), 30대(밀레니얼 세대), 40대(X세대), 50대(2차 베이비붐 세대) 및 60대(1차 베이비붐 세대)로 5단계로 나누고자 하였다. 하지만 60대 연령 표본이 매우 작아 통계처리 과정에서 오류가 생길 가능성이 있으므로, 60대 연령 표본을 50대 연령 표본에 포함시켜 50대 이상으로 구분하였다. 다시 말해, 20대, 30대, 40대 및 50대 이상으로 구분하였다. 그리고 이와 같은 분석을 위해 one-way ANOVA 분산분석을 실시하였다. 분석결과는 아래 <표 21>과 같으며 20대, 30대(MZ세대)와 50대 이상 그룹이 이직의도에서만 유의한 평균차이가 나타났다. 따라서 MZ세대와 비MZ세대로 구분하여 분석한 것과 동일한 맥락의 결과임이 확인되었다.

<표 21> 연령에 따른 주요변수의 평균차이 분석결과

변수		N	M	SD	F	p	Scheffe
분배 공정성	20대	39	3.1581	0.95968	0.307	0.820	-
	30대	98	3.0170	0.83847			
	40대	93	3.0914	0.73578			
	50대이상	66	3.0657	0.82373			
절차 공정성	20대	39	3.7077	0.87761	0.913	0.435	-
	30대	98	3.5612	0.96009			
	40대	93	3.5957	0.87922			
	50대이상	66	3.7788	0.86798			
대인관계 공정성	20대	39	3.1090	0.75174	0.442	0.723	-
	30대	98	2.9464	0.84436			
	40대	93	2.9892	0.91850			
	50대이상	66	3.0606	0.86387			
정보 공정성	20대	39	3.0705	0.79254	0.764	0.515	-
	30대	98	2.9515	0.75185			
	40대	93	2.9704	0.86982			
	50대이상	66	3.1250	0.80652			
성장지향	20대	39	3.9692	0.52423	0.916	0.433	-

	30대	98	3.8061	0.57827			
	40대	93	3.8387	0.51267			
	50대이상	66	3.8758	0.51771			
소통지향	20대	39	3.3675	0.70106	0.351	0.788	-
	30대	98	3.3418	0.72406			
	40대	93	3.2581	0.62095			
	50대이상	66	3.2955	0.69724			
성취지향	20대	39	2.9712	0.59636	0.805	0.492	-
	30대	98	2.9656	0.66769			
	40대	93	3.0685	0.62351			
	50대이상	66	3.0947	0.59285			
이직의도	20대	39	3.6987	0.87393	4.664	0.003	20대, 30대> 50대 이상
	30대	98	3.5102	0.79050			
	40대	93	3.4758	0.75367			
	50대이상	66	3.1098	1.07518			

제 6 장 결론

제 1 절 연구결과 요약 및 논의

본 연구는 조직으로부터 받는 보상 중 하나인 성과급이 차지하는 비율에 따라 직원이 인식하는 분배 공정성과 조직을 떠나고자 하는 심리상태인 이직의도에 대해 살펴보는 것과 이러한 관계를 MZ세대 및 MZ세대가 선호하는 조직문화적 특성이 어떠한 역할을 하는지를 살펴보는 것을 주된 목적으로 하였다. 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위해 총 5개의 가설을 설정하였고 이를 검증한 결과를 아래와 같이 요약할 수 있다.

첫째, 심리학적 및 경제학적 관점에서 성과급 비율이 높을수록 이직의도는 감소할 것으로 예측하였고 이에 분석결과에 따라 성과급 비율은 이직에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 이에 가설 1이 지지되었다. 둘째, 성과급 비율이 증가 혹은 감소함에 따라 직원이 인지하는 분배 공정성에 변동이 있음이 확인되었다. 즉, 성과급을 적게 받느냐 혹은 많이 받느냐에 따라 직원이 실제 수행한 업무와 관련하여 받는 결과(Greenberg, 1986a)에 인지된 분배 공정성에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2 또한 지지되었다. 셋째, 개인특성은 직원의 공정성 여부를 판단 내릴 때 개인의 지각 과정을 형성하는 데 중요한 역할을 수행한다(Arya et al., 2019; Barsky & Kaplan, 2007). 이에 직원이 성과급 비율에 따른 분배 공정성에 대해 인식할 때 객관적 관점보다 MZ세대가 선호하는 조직문화적 특성으로 대체할 수 있을 것으로 예측하였다(Shaw et al., 1999). 이들의 이러한 특성으로 MZ세대 연령(20대 및 30대)을 비롯한 성장지향, 소통지향 및 성취지향을 조절효과로 확인한 결과는 최종적으로 부분 지지되었다. 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 영향을

MZ세대일수록 강화되었지만 내용분석을 통해 도출된 성장지향, 소통지향 및 성취지향은 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않아 기각되었다. 넷째, 공정성 이론(Adams, 1965)에 따르면 직원이 속한 조직으로부터 얼마나 공정한 대우를 받고 있으냐에 따라 개인의 이직의도를 결정짓는 요인으로 예측하였고(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001) 자료분석을 통해 분배 공정성이 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 가설 4가 확인한다. 마지막 다섯째, 한정된 예산 내에서 동료와 경쟁 후 평가를 받아 성과급 측정되며 이는 많은 노력을 요구한다. 하지만 노력에도 불구하고 성과급 비율이 낮은 경우 기대이론에 따라 불공정성 인식하여 직원의 이직의도에 영향을 미칠 것으로 매개효과를 예측하였고 이러한 가설 5는 지지되었다. 본 연구의 가설 검증에 대한 결과는 아래 <표 21>과 같다.

<표 21> 가설검증 결과 요약

구분	가설내용	결과
가설 1	성과급 비율은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2	성과급 비율은 분배 공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3a	개인특성인 MZ세대일수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향이 강화될 것이다.	지지
가설 3b	개인특성인 성장지향이 강할수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향이 강화될 것이다.	기각
가설 3c	개인특성인 소통지향이 강할수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향이 강화될 것이다.	기각
가설 3d	개인특성인 성취지향이 강할수록 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 긍정적인 영향이 강화될 것이다.	기각
가설 4	분배 공정성은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 5	분배 공정성은 성과급 비율과 이직의도 간의 관계를 매개할 것이다.	지지

한국 대기업을 중심으로 발생한 성과급 논란과 관련하여 본 연구를 시작하게 되었다. 이 논란의 초기 발단은 성과급 지급 규모와 불투명한

성과급 기준에 대한 불만을 대기업 입사 4년차 직원이 전임직원을 대상으로 이메일에 보낸 것이다. 본 연구에서는 직원이 성과급 비율에 따른 분배 공정성 인식이 특성에 따라 어떠한 영향을 받는지 이론과 실증분석을 통해 확인하였다. 그리고 공정성 개념 중에서 직접적인 투입에 대한 산출로 공정성 여부를 판단하는 분배 공정성으로 성과급 비율과 이직의도 각각에 미치는 영향과 이들의 매개효과를 이론적 배경으로 가설을 도출하고 실증분석을 통해 각각의 영향을 확인하였다.

MZ세대 대 비MZ세대에 따른 주요변수 t-test 결과를 보면, 성장지향, 소통지향 및 성취지향에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 MZ세대의 개인특성에 대해 177개의 자료로 내용분석을 통해 추출하였으나 추출된 특성이 MZ세대에게만 나타나는 특성으로 볼 수 없으며, 기업의 직원들이 갖는 일반특성으로 파악될 수 있다는 실증분석 사례로 볼 수 있다. 본 연구에서 성장지향, 소통지향 및 성취지향의 속성을 조절변수로 투입하여 분석한 결과를 보면 조절효과가 나타나지 않은 것 역시 이와 동일한 맥락으로 파악된다. 그러나 MZ세대 특성의 조절효과를 파악한 결과를 보면 유의한 조절효과가 나타났다.

이러한 결과는 MZ세대의 또다른 특성이 조절효과를 갖거나 혹은 연령이나 세대 구분에 따른 차이로 파악될 수 있으나 이를 자세히 살펴보면 다음과 같은 두 가지 원인을 예측할 수 있다. 먼저, MZ세대 자료로 내용분석을 하여 도출된 성장지향, 소통지향 및 성취지향 이외에도 흥미로운 변수가 될 키워드가 많다. 본 연구에서 국내외 다양한 177개의 자료를 통해 88개의 키워드를 도출하였다. 여기서 특이한 점은 국내 자료와 해외 자료에서 나타나는 키워드 빈도의 차이가 크게 나타났다는 것이다. 예를 들어, 국내 자료의 경우, 공정성과 개인의 적극적 의사 표출이 가장 큰 비율을 차지한, 반면 해외 자료의 경우 개인의 개발, 경력, 목표 및 성취지향적 등이 가장 큰 비율을 차지했다. 다시 말해, 본 연구에서는 한국에서 일어난 사회적 이슈를 한국인 대상으로 분석하였으나 내용분석

으로 도출된 핵심 조절변수의 다수가 해외 자료에서 추출된 것이다. 이는 국가마다 고유한 문화나 환경 등의 차이는 개인특성에 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

두 번째 원인의 경우 세대 혹은 나이를 분류로 인한 것일 수 있다. 세대는 특정 기간에 태어나고 성장한 집단끼리 시기적으로 공유하는 주요한 사회적, 역사적 사건을 경험한 특정 세계관을 공유한다(Mannheim, 1952). 이러한 정의로 MZ세대 이전까지는 세대를 나눌 때 대략 10살 내외의 나이 차이가 나는 사람들을 집단으로 묶어 불렀다. 예를 들어, 베이비붐 세대는 대략 1955년생~1964년생, X세대는 대략 1969년생~1979년생이 집단을 이루고 있다. 그런데 MZ세대의 경우 앞서 제2장에서 언급한 것과 같이 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대를 한 세대로 보고 있으며 한국에서만 사용되는 용어이고 1980년대생부터 2000년대 초반까지 태어난 사람들 즉, 20세 이상 차이나는 사람들을 한 집단으로 분류한 것이다. 이들은 성장하면서 겪은 경험이나 비슷한 세계관을 공유하기에는 상당한 무리가 있다. 이러한 근거로 본 연구에서는 추가적으로 20대, 30대, 40대, 및 50대 이상을 각각 따로 분석해 보았다. 그러나 분석결과를 보면, 이직의도 변수에서만 20대, 30대(MZ세대)와 50대 이상 그룹이 유의한 평균차이가 나타났다. 이러한 결과는 MZ세대와 비MZ세대로 구분하여 분석한 것과 동일한 맥락의 결과임이 확인되었다.

제 2 절 연구의 시사점과 한계점

1. 연구의 시사점

본 연구결과로부터 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점을 제공한다.

먼저, 성과급 비율이 분배 공정성에 미치는 영향과 이직의도에 미치는 영향에 대해 심리학적 관점과 경제학적 관점으로 설명한 점이 본 연구의 이론적 시사점이다. 예를 들어, 심리학 관점의 사회비교이론(Festinger, 1954)에 따르면 사람은 개인이 자신의 능력과 의견을 평가하려는 즉, 자기평가 욕구가 있고 이러한 욕구는 객관적 평가 혹은 비사회적 기준으로 한 평가가 아닌 다른 사람을 기준으로 평가한다는 것이다. 또한 개인은 자신과 유사한 혹은 공통점이 있는 사람들과의 사회적 비교하는 경향도 있으나 자신보다 높은 성과를 내는 사람을 기준으로 자신의 능력과 성과 수준을 평가하거나 기준 목표를 높게 설정한 사람과 비교하는 것을 선호한다(Campbell et al., 2017). 이에 따라 직원은 본인보다 성과급 비율이 더 높은 동료와 본인을 비교하면서 분배 공정성과 이직의도에 민감하게 반응한다는 것을 심리학적 이론을 기반으로 설명하여 실증자료를 통해 확인하였다.

MZ세대에 대한 선행연구를 살펴보면 대다수 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대를 각각 따로 분석하여 세부적으로 논의한 연구가 미흡한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 20대(Z세대), 30대(밀레니얼 세대), 40대(X세대), 50대(2차 베이비붐 세대) 및 60대(1차 베이비붐 세대)로 5단계에 나누어 세부적으로 분석하였다. 이를 통해 실제 세대 간의 정확한 차이를 확인하여 유의미한 논의를 할 수 있도록 기반을 다져줌으로써 시사점을 도출하였다.

이어서 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 다양한 자료를 통해

도출된 MZ세대가 선호하는 조직문화적 특성을 확인할 수 있으며 이를 통해 최근 발생한 사회적 논란을 인사조직 관점에서 설명하여 이를 실증자료 분석을 통해 검증하고자 했다. 최근 기업 현실에서 MZ세대와 관련된 인력 운영 및 방안들을 모색하는 데 고군분투하고 있으나(박지성 et al., 2022) 학계 특히, 인사조직에서 이러한 현장의 고민을 다룸에 있어 소극적이라 연구와 실무 간의 유리 현상이 점차 심화되고 있다. 이러한 시기에 기업의 인사담당 조직 혹은 인사담당자가 MZ세대의 인력 운영 방안 또는 MZ세대의 특성을 반영한 인사조직 개선방안 등을 고려할 때 본 연구가 도움이 될 것으로 판단된다. 본 연구의 결과를 통해 성과급이 공정성 인식에 미치는 영향이 MZ세대에게는 매우 민감하게 강화된다는 점이 확인되었다. 따라서 인사조직 담당자는 이와 같은 연구결과를 고려하여 인사조직 개선방안, 성과급 관련 방안, 인력구성 방안 등을 구현할 때 MZ세대에 대한 인력운영 방안을 마련해야 함을 시사한다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

먼저 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 내용분석을 통해 추출한 성장지향, 소통지향 및 성취지향 특성이 MZ세대를 비롯한 기업 구성원이 선호하는 조직문화 특성으로 볼 수 있다. MZ가 선호하는 조직문화적 특성이 기성세대와 다르지 않으며, 연령으로 구분한 MZ세대만이 유의한 조절효과를 가졌다. 제3의 특성이 조절효과를 내거나 혹은 오직 연령의 조절효과만 있는 것으로 파악된다. 다시 말해, 이는 제3의 특성에 대한 조절효과 중심으로 한 연구가 필요하다는 것을 의미한다.

둘째, 본 연구에서는 설문지법을 채택하였으며 자기 보고식 방법을 통해 각 변수를 측정하도록 설계됨에 따라 연구결과 분석 과정에서 동일방법편의 문제가 발생할 수 있다. 이에 동일방법편의의 가능성을 없애기 위해서 사전 최소한의 세 가지 조치를 취하였으나(박원우 et al., 2007) 근본적으로 이를 없애지 못하였다. 따라서 향후 연구에는 측정 시기를 다르게 하여 시간적 분리를 통해 연구를 진행해야 할 필요가 있다.

본 연구의 향후 연구 방향은 다음과 같다. 먼저, 앞서 본 연구에서 국내외 177개의 자료를 통해 88개의 키워드를 도출하였으나 이러한 키워드의 출처인 국내 자료와 해외 자료에서 차이가 있었다. 국내 자료에서는 공정성과 개인의 적극적 의사 표출이 가장 많이 큰 비율을 차지했고 해외 자료에서는 개인의 개발, 경력, 목표 및 성취지향적 등이 가장 큰 비율을 차지했다. 이와 같이 상반된 결과가 나타남에 따라 본 연구에서는 국내 MZ세대와 해외 MZ세대의 차이점과 더불어 공통점이 무엇인지 확인할 필요성이 있다는 점을 확인했다. 이로써 다양성이 증가함에 따라 해외에서 영입된 인재에 대한 인사조직 관점의 개선방안을 마련해 줄 수 있을 것이다.

본 연구에서 사용된 변수인 성장지향, 소통지향 및 성취지향은 가장 많이 사용된 키워드로서 조절변수로 선택되었으며 세 개의 변수는 MZ세대의 긍정적인 정서를 의미하고 있다. 그러나 최근 중요하게 다루어지고 있는 주제가 사회적 및 정서적 외로움(DiTommaso et al., 2004), 상대적 박탈감(Dittmar et al., 2014) 등이다. 이러한 키워드는 이번 한국에서 발생한 사회적 이슈와 연관성이 있으며 이러한 특성을 가진 직원 관리방안 및 조직성과에 미칠 수 있으므로 이에 대해 심도 있는 논의가 필요하다고 판단된다.

본 연구에서는 자원기반 접근법으로 성과에 따른 금전적 보상의 실제 성과급 비율로 측정하였다. 이는 성과급 측정이 기업마다 선호하는 성과급 지급 방법이 다양하며 기업규모, 산업 유형 및 직원 업무 유형에 따라 달라 기업 전반에 걸쳐 측정 및 비교에 어려움이 있다. 하지만 향후 연구에서는 이처럼 한정적으로 다루지 않고 타기업과의 비교로 인해 발생하는 성과급 공정성에 대한 연구가 필요하다. 이는 개인의 자아존중(Rosenberg et al., 1989) 및 개인주의-집단주의(Sivadas et al., 2008) 등과 연관성이 있을 수 있기 때문에 추가적인 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

강성춘, & 윤현중. (2009). 고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성. *인사조직연구*, *17*(4), 125-168.

강유림, & 김문영. (2022). MZ 세대의 라이프스타일 특성에 대한 탐색적 연구-2010 년-2020 년의 논문을 중심으로. *한국의류산업학회지*, *24*(1), 81-94.

대학내일20대연구소. (2020). *밀레니얼-Z세대 트렌드 2021.*

박원우, 김미숙, 정상명, & 허규만. (2007). 동일방법편의 (Common Method Bias) 의 원인과 해결방안. *인사조직연구*, *15*(1), 89-133.

박은선, 오계택, & 이명주. (2017). 신입사원의 직무만족과 임금수준이 이직의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, *24*(6), 1-19.

박지성, 양지윤, & 전상길. (2022). MZ세대 관련 국내언론보도에 대한 비정형 데이터 분석과 인사조직 분야에의 함의. *조직과 인사관리연구*, *46*(2), 159-196.

신용재. (2021). *공정한 보상* (Vol. 326). 임권규.

조삼섭. (2021). MZ 세대의 사내 커뮤니케이션 인식에 영향을 미치는 요인 연구: Public Relations 의 조직-공중 관계성 이론 적용을 중심으로. *사회과학논집*, *52*(2), 69-90.

통계청. (2022). *MZ세대가 사는 법.*

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier.

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.

Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1990). The fair wage-effort hypothesis and unemployment. *The quarterly journal of economics*, *105*(2), 255-283.

Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2001). Test of a mediated performance‐turnover relationship highlighting the moderating

roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, *86(5)*, 1014.

Anderson, T., Liam, R., Garrison, D. R., & Archer, W. (2001). Assessing teaching presence in a computer conferencing context.

Arya, B., Mirchandani, D. A., & Harris, M. M. (2019). Personality and pay satisfaction: exploring the influence of organizational justice and gender in South Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(2), 219-250.

Azfar, O., & Danninger, S. (2001). Profit-sharing, employment stability, and wage growth. *ilr Review*, *54*(3), 619-630.

Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *The quarterly journal of economics*, *109*(4), 1125-1156.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173.

Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 286.

Bartling, B., & Von Siemens, F. A. (2010). The intensity of incentives in firms and markets: Moral hazard with envious agents. *Labour Economics*, *17*(3), 598-607.

Begley, T. M., Lee, C., & Hui, C. (2006). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work related reactions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(6), 705-721.

Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research.

Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, *1*, 43-55.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, *89118*.

Bills, M. A. (1925). Social status of the clerical worker and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology*, *9*(4), 424.

Blakemore, A. E., Low, S. A., & Ormiston, M. B. (1987). Employment bonuses and labor turnover. *Journal of Labor Economics*, *5*(4, Part 2), S124-S135.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 25-40.

Bottger, P. C., & Chew, I. K. (1986). The job characteristics model and growth satisfaction: Main effects of assimilation of work experience and context satisfaction. *Human relations*, *39*(6), 575-594.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Students' views of retail employment - key findings from Generation Ys. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 752-762.

Bullock, R., & Lawler, E. E. (1984). Gainsharing: A few questions, and fewer answers. *Human Resource Management*, *23*(1), 23-40.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person organization fit perspective. *Personnel*

Psychology, *47*(2), 317-348.

Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, *102*(5), 845.

Campbell III, C. M., & Kamlani, K. S. (1997). The reasons for wage rigidity: evidence from a survey of firms. *The quarterly journal of economics*, *112*(3), 759-789.

Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, *102*(6), 2981-3003.

Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of management review*, *3*(2), 202-210.

Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1131-1148.

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86(2)*, 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of

25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86(3)*, 425.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 199.

Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *ilr Review*, *47*(4), 594-609.

Cooper, C. L., Dyck, B., & Frohlich, N. (1992). Improving the effectiveness of gainsharing: The role of fairness and participation. *Administrative Science Quarterly*, 471-490.

Coyle Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Dunn, S. R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *41*(4), 423-439.

Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, *119*(151), 351-360.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160.

Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover.

Human relations, *45*(3), 305-317.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, *125*(6), 627.

Dittmar, H., Bond, R., Hurst, M., & Kasser, T. (2014). The relationship between materialism and personal well-being: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, *107*(5), 879.

DiTommaso, E., Brannen, C., & Best, L. A. (2004). Measurement and validity characteristics of the short version of the social and emotional loneliness scale for adults. *Educational and Psychological Measurement*, *64*(1), 99-119.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973)*, *14*(3), 63-73.

Dulebohn, J. H., & Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, *42*(3), 288-303.

Dunning, D., Griffin, D. W., Milojkovic, J. D., & Ross, L. (1990). The overconfidence effect in social prediction. *Journal of personality and social psychology*, *58*(4), 568.

Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The quarterly journal of economics*, *114*(3), 817-868.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, *7*(2), 117-140.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 115-130.

Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in organizational behavior*, *14*, 129-129.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.

Fredrickson, J. W., Davis Blake, A., & Sanders, W. G. (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, *31*(10), 1031-1053.

Frs, R. H., & Knox, A. B. (1972). A validity study of scales to measure need achievement, need affiliation, impulsiveness, and intellectuality. *Educational and Psychological Measurement*, *32*(1), 147-154.

Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, *56*(4), 965-993.

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human resource management review*, *24*(1), 41-52.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 663-691.

Gerhart, B., Newman, J., & Milkovich, G. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education. https://books.google.be/books?id=ZkBBjwEACAAJ

Gerhart, B., Rynes, S. L., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.

Gibbs, M. (2012). Design and implementation of pay for performance. *Chicago Booth Research Paper*(12-05).

Gino, F., & Pierce, L. (2010). Robin Hood under the hood: Wealth-based discrimination in illicit customer help. *Organization science*, *21*(6), 1176-1194.

Green, S. (2019). How to set up millennial managers to successfully lead Gen Z workers. *Forbes*.

Greenberg, J. (1986a). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 340.

Greenberg, J. (1986b). Organizational performance appraisal procedures: What makes them fair. *Research on negotiation in organizations*, *1*, 25-41.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, *16*(2), 399-432.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, *79*(2), 288.

Greenberg, J., Colquitt, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.

Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, *25*(4), 419-439.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *Journal*

of political Economy, *111*(3), 465-497.

Harman, G. H. (1967). Psychological aspects of the theory of syntax. *The Journal of Philosophy*, *64*(2), 75-87.

Harris, C. M., Lavelle, J. J., & McMahan, G. C. (2020). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(17), 2141-2164.

Hatcher, L., & Ross, T. L. (1991). From individual incentives to an organization wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(3), 169-183.

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, *85*(1), 4-40.

He, W., Li, S.-L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2021). When does pay for performance motivate employee helping behavior? The contextual influence of performance subjectivity. *Academy of Management Journal*, *64*(1), 293-326.

Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. *Reading. MA: Addison-Wesley (content analysis)*.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530.

Howe, N., & Strauss, W. (2003). *Millennials go to college: Strategies for a new generation on campus: Recruiting and admissions, campus life, and the classroom*. American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers ….

Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological

analysis. *Journal of Applied Psychology*, *76*(3), 380.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management review*, *12*(2), 222-234.

Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, *18*(01), 47-54.

Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 777.

Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Mäkinen, M. (2021). The differing effects of individual and group incentive pay on worker separation: evidence using Finnish panel data. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(22), 4792-4819.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, *48*(3), 485-519.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen.

Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, *62*(3), 497-531.

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 916.

Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 619.

Kim, H., Sutton, K. L., & Gong, Y. (2013). Group-based pay-for-performance plans and firm performance: The moderating role of empowerment practices. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*(1), 31-52.

Kim, S. (1998). Does profit sharing increase firms' profits? *Journal of Labor Research*, *19*(2), 351-370.

Knez, M., & Simester, D. (2001). Firm-wide incentives and mutual monitoring at Continental Airlines. *Journal of Labor Economics*, *19*(4), 743-772.

Kohut, A., Parker, K., Keeter, S., Doherty, C., & Dimock, M. (2007). How young people view their lives, futures and politics: A portrait of 'generation next.'. *The Pew Research Center*.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, *59*(1), 101-115.

Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials'(lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 265-279.

Kroumova, M. K., & Lazarova, M. B. (2009). Broad based incentive plans, HR practices and company performance. *Human Resource Management Journal*, *19*(4), 355-374.

Kruse, D. L. (1992). Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States. *The Economic Journal*,

102(410), 24-36.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *73*(3), 462.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, *19*(1), 65-76.

Kwon, S., Kim, M. S., Kang, S. C., & Kim, M. U. (2008). Employee reactions to gainsharing under seniority pay systems: The mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice. *Human Resource Management*, *47*(4), 757-775.

Lancaster, & Stillman. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work.*

Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR review.*

Larkin, I., & Leider, S. (2012). Incentive schemes, sorting, and behavioral biases of employees: Experimental evidence. *American Economic Journal: Microeconomics*, *4*(2), 184-214.

Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay for performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, *33*(10), 1194-1214.

Lawler, E. (1971). Pay and organization effectiveness: A psychological view. *NY: McGraw Hill.*

Lawler, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. *Perspectives on behavior in organizations. 2nd ed. New York: McGraw-Hill*, 78-97.

Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass.

Lazear, E. P. (1986). Salaries and piece rates. *Journal of business*, 405-431.

Lazear, E. P. (1989). Pay equality and industrial politics. *Journal of political Economy*, *97*(3), 561-580.

Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, *90*(5), 1346-1361.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, *30*(2), 285-304.

Lin, X. S., Qian, J., Li, M., & Chen, Z. X. (2018). How does growth need strength influence employee outcomes? The roles of hope, leadership, and cultural value. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(17), 2524-2551.

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. *Changes in working life*, *363*(1), 388.

London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, *8*(4), 620-630.

Loon, M., & Casimir, G. (2008). Job demand for learning and job related learning: The moderating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology*.

Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Lustig, M. W., Koester, J., & Halualani, R. (2006). *Intercultural*

competence: Interpersonal communication across cultures. Pearson/A and B Boston.

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(5), 818-827.

Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work* Carleton University].

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S139-S157.

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(4), 537-567.

Mannheim, K. (1952). *'The Problem of a Sociology of Knowledge*.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. *Wiley, New York.*

Martin, J. (1979). *Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources*. Graduate School of Business, Stanford University.

Mas, A. (2008). Labour unrest and the quality of production: Evidence from the construction equipment resale market. *The review of economic studies*, *75*(1), 229-258.

McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard business review*, *40*(4), 99-112.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great*

motivator. Harvard Business Review Press.

Milgram, P., & Roberts, J. (1992). Economics, Organisations and Management. In: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). *Compensation (11th ed.)*. McGraw-Hill, Irwin.

Milkovich, T. G., & Newman, J. M. (2008). Competency. In: Mc Graw Hill International Edition.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), 237.

Montag Smit, T. A., & Smit, B. W. (2021). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal*, *31*(3), 704-728.

Moore, D. A. (2007). Not so above average after all: When people believe they are worse than average and its implications for theories of bias in social comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*(1), 42-58.

Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, *115*(2), 502.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 225-238.

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(6), 1152-1169.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2008). Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *29*(13), 1429-1449.

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 245-275.

Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of management*, *42*(7), 1753-1783.

O'Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of economic studies*.

O'Reilly III, C. A., Main, B. G., & Crystal, G. S. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, 257-274.

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees - generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476-483.

Park, J., & Kim, S. (2017). Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(9), 1291-1308.

Park, S., & Sturman, M. C. (2016). Evaluating form and functionality of pay for performance plans: The relative incentive and sorting effects of merit pay, bonuses, and long term incentives. *Human Resource Management*, *55*(4), 697-719.

Park, S., & Sturman, M. C. (2021). When perception is reality, there is more than one reality: The formation and effects of pay for performance perceptions. *Personnel Psychology*.

Patel. (2017). *8 ways Generation Z will differ from millennials in the*

workpalce.

Pfeffer, J. (2005). Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning & Education*, *4*(1), 96-100.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, *12*(4), 531-544.

Pohler, D., & Schmidt, J. A. (2016). Does pay for performance strain the employment relationship? The effect of manager bonus eligibility on nonmanagement employee turnover. *Personnel Psychology*, *69*(2), 395-429.

Poldner, E., Simons, P., Wijngaards, G., & Van der Schaaf, M. (2012). Quantitative content analysis procedures to analyse students' reflective essays: A methodological review of psychometric and edumetric aspects. *Educational Research Review*, *7*(1), 19-37.

Porter, L. W., & Roberts, K. H. (1979). *Communication in Organizations*.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, *80*(2), 151.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.

Rawls, J. (1971). A Theory of Justice.,(Oxford University Press: Oxford, UK.).

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta analysis, moderator investigation, and future oriented discussion of the

antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, *71*(1), 23-65.

Rosenberg, M., Schooler, C., & Schoenbach, C. (1989). Self-esteem and adolescent problems: Modeling reciprocal effects. *American sociological review*, 1004-1018.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68.

Salamin, A., & Hom, P. W. (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, *90(6), 1204.*

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural research*, *43*(4), 320-348.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, *77*(4), 511.

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*, *22*(3), 21-26.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 489-505.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1999). Positive and negative affect, signal sensitivity, and pay satisfaction. *Journal of management*, *25*(2), 189-205.

Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit

patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, *60*(4), 903-928.

Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, *25*(3), 281-293.

Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *34*(5), 572-589.

Sivadas, E., Bruvold, N. T., & Nelson, M. R. (2008). A reduced version of the horizontal and vertical individualism and collectivism scale: A four-country assessment. *Journal of Business Research*, *61*(3), 201-210.

Skarlicki, D. P., Ellard, J. H., & Kelln, B. R. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 119.

Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2019). The pay transparency dilemma: Development and validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. *Journal of Applied Psychology*, *104*(4), 537.

Steel, R. P., Shane, G. S., & Griffeth, R. W. (1990). Correcting turnover statistics for comparative analysis. *Academy of Management Journal*, *33*(1), 179-187.

Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, *62*(4), 472.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational*

Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, *23*(6), 731-748.

Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S. C. (2017). Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence. *Human Resource Management*, *56*(2), 287-305.

Tang, T. L.-P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment.

Topel, R. H., & Ward, M. P. (1992). Job mobility and the careers of young men. *The quarterly journal of economics*, *107*(2), 439-479.

Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, *82*(1), 44.

Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 585-610.

Van Hiel, A., De Cremer, D., & Stouten, J. (2008). The personality basis of justice: The five factor model as an integrative model of personality and procedural fairness effects on cooperation. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, *22*(6), 519-539.

Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2001). Lack of reciprocity among Dutch teachers: Validation of reciprocity indices and their relation to stress and well-being. *Work & Stress*, *15*(3), 191-213.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of personality and social psychology*, *39*(5), 806.

Weitzman, M. L. (1986). The share economy: Conquering stagflation. *ilr Review*, *39*(2), 285-290.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*.

Williams, J. R., & Levy, P. E. (2000). Investigating some neglected criteria: The influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 501-513.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, *58*(2), 409-446.

Zenger, T. R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 198-219.

Zhao, W., & Zhou, X. (2008). Intraorganizational career advancement and voluntary turnover in a multinational bank in Taiwan. *Career Development International*.

부 록 (설문지)

안녕하십니까?
먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 기업의 성과급, 공정성 및 이직에 대한 조직 구성원의 인식을 조사하는 연구의 기초자료를 수집하기 위해 작성되었습니다.

귀하의 신분과 응답하신 내용에 대해서는 **통계법 제 33조(비밀의 보호)에 의거하여 철저하게 익명으로 처리**됩니다. 따라서 특정 개인의 정보나 소속팀 및 회사에 대한 어떠한 정보도 공개되지 않습니다. 또한 조사결과는 순수한 학술적 연구목적 이외 일체의 다른 목적으로 사용되지 않습니다.

설문은 약 10~15분 정도 소요될 예정입니다. 아래의 사항을 참조하시어 **모든 문항을 빠짐없이 응답**해 주시면 감사하겠습니다.

- 각 문항은 정답이 없으므로, 각 문항에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 귀하께서 평소 가지신 생각과 느낌을 솔직하게 답변해 주십시오.
- 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 답하지 마시고, 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
- 본 설문에는 유사하거나 반복되는 문항이 있을 수 있으나, 그와 관계없이 모든 문항에 응답해 주십시오.
- 설문과 관련된 문의 사항이 있으실 경우 아래 연구 담당자의 연락처로 문의해 주십시오. 성심껏 답변해 드리겠습니다.

그리고 설문을 모두 완료하신 분들께 1만원 스타벅스 기프티콘을 보내드릴 예정입니다(11월 말 예정).

2022년 11월

서울대학교 경영대학 강성춘 교수 연구실

연구 담당자: BAATAR ANUDARI
연락처: anudari@snu.ac.kr

1. 다음은 귀하의 회사에서 받는 보상과 관련된 문항입니다.

가. 귀하의 연봉에서 성과급이 차지하는 비중은 몇 % 입니까?
예시: A는 연봉이 5천만원이고 성과급이 2천만원이며 성과급 비중은 40%이다. 계산식: $\frac{\text{성과급}(20,000,000)}{\text{연봉}(50,000,000)} = 40\%$

(　　%)

나. 귀하의 연봉 수준(성과급 제외한)을 선택해 주십시오.

① 3,000만원 ~ 4,000만원 미만
② 4,000만원 ~ 5,000만원 미만
③ 5,000만원 ~ 6,000만원 미만
④ 6,000만원 ~ 7,000만원 미만
⑤ 7,000만원 ~ 8,000만원 미만
⑦ 8,000만원 ~ 9,000만원 미만
⑧ 9,000만원 ~ 10,000만원 이상

다. 귀하의 현재 연봉 수준은 경쟁사 대비 어느 수준인지 선택해 주십시오.

① 매우 높은 편이다.
② 높은 편이다.
③ 거의 동일하다.
④ 낮은 편이다.
⑤ 매우 낮은 편이다.

2. 다음은 귀하가 인지하고 있는 <u>보상에 대한 공정성 인식</u>에 관한 질문입니다. 각 항목을 읽어보시고 가장 부합되는 번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 맡은 업무의 책임에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 쌓은 경험의 양에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다.	①	②	③	④	⑤
3	내가 업무에 노력한 양에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 달성한 업무의 성과에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 받은 교육수준이나 훈련에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 업무에서 받는 스트레스나 긴장감에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 책정해 준다.	①	②	③	④	⑤
7	회사는 정확하고 적절한 자료를 통해 보상을 결정한다.	①	②	③	④	⑤
8	보상이 적절하지 않다고 생각될 경우, 나는 회사에 이의를 제기할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	회사의 보상에 대한 결정은 모든 관계자들의 의견을 수렴하여 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
10	회사의 보상 결정은 일관된 기준에 따라 이루어진다	①	②	③	④	⑤
11	회사는 보상과 관련된 의사결정을 할 때, 내가 가진 개인적인 욕구를 고려한다.	①	②	③	④	⑤
12	회사는 내가 받은 보상의 양과 결정 과정에 대해 적절한 피드백을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
13	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 나와 솔직하게 의사소통한다.	①	②	③	④	⑤
14	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 절차에 대해 나에게 철저하게 설명해준다.	①	②	③	④	⑤
15	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 절차에 대해 나에게 합리적으로 설명해준다.	①	②	③	④	⑤
16	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 나와 시기적절하게 세부 사항을 논의한다.	①	②	③	④	⑤
17	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 나의 구체적인 요구 조건을 들어준다	①	②	③	④	⑤

18	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 나를 정중한 태도로 대한다.	①	②	③	④	⑤
19	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 나에게 품위있게 대한다.	①	②	③	④	⑤
20	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 나를 존중하여 대한다.	①	②	③	④	⑤
21	회사는 보상과 관련된 의사결정 상황에서 부적절한 발언이나 첨언을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 귀하께서 <u>직장에서 업무를 수행하시며 지향하는 개인특성과 태도</u>에 관한 질문입니다. 각 항목을 읽어보시고 가장 부합되는 번호에 체크하여 주시기 바랍니다.

항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재보다 회사로부터 공정한 대우와 인정을 받고 싶다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무를 통해 개인적인 성장과 발전의 기회를 얻고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 비교적 어렵고 도전적인 업무를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무수행에 적합한 승진을 하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 힘들더라도 새로운 것을 배울 수 있는 업무를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무로부터 가치 있는 성취감을 느끼고 싶다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 업무수행으로 인해 발생되는 문제에 대하여 자유롭게 회사와 상의할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 회사의 의견에 대해 나의 의견을 솔직하게 말할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 새로운 정보가 생기면 다른 직원들에게 기꺼이 제공한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 회사에서 두려움 없이 의견과 생각, 감정을 표현할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 마음을 터놓고 얘기할 사람이 회사에 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 개인적인 문제도 직장동료나 상사들과 자유롭게 상의한다.	①	②	③	④	⑤

13	나는 성과를 달성하는 것이 흥미가 있어 일에 과도하게 몰두한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 새롭거나 도전적인 직무를 기꺼이 맡아 수행하기 원한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 일의 과정보다 구체적인 결과에 관심이 더 높다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 현재보다 미래의 일들을 계획하며 일하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 주어진 일의 성취를 달성하기 위해서 조바심을 낸다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 다른 것보다 일을 통한 즐거움이 가장 좋다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 힘에 벅찬 일을 맡아 함 때, 온전히 일에 전념할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 일의 최종 결과가 마음에 들 때까지 계속 노력한다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 일이 흥미로워 퇴근 후에도 남아 일한다.	①	②	③	④	⑤
22	나는 일에 집중할 때 즐거우며 방해받을 때 화가 난다.	①	②	③	④	⑤
23	나는 때때로 현재 직장이나 현재 업무를 그만두고 싶다.	①	②	③	④	⑤
24	만약 나에게 선택권이 있다면 다른 직장에서 일하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
25	이직을 생각하고 있으나 상황과 조건이 맞지 않아 실행하지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
26	보다 나은 보상과 신분이 보장된다면 언제든지 이직할 의도가 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 응답자를 분석 목적에 따라 분류하기 위한 사회/인구통계학적 특성에 대한 항목들입니다. 여기서 얻어질 자료는 통계적인 목적 이외에는 절대 사용되지 않음을 다시 한번 약속드립니다.

가. 귀하의 성별은 무엇입니까?

① 남

② 여

나. 귀하의 연령대를 선택해 주십시오.

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대

다. 귀하의 직급을 선택해 주십시오.

① 사원급
② 대리급
③ 과장급
④ 차장급
⑤ 부장급

라. 귀하의 고용형태를 선택해 주십시오.

① 정규직
② 비정규직

마. 귀하의 최종학력을 선택해 주십시오.

① 고졸미만
② 고등학교 졸업
③ 전문대학 졸업
④ 4년제 대학 졸업
⑤ 대학원 졸업

바. 귀하의 직종을 선택해 주십시오.

① 일반사무 / 관리직
② 영업/마케팅직
③ 연구개발직
④ 생산/기술직
⑤ 전문직
⑥ 서비스직
⑦ 기타

사. 귀하가 종사하는 산업을 선택해 주십시오.

① 서비스업 / 유통업
② 제조업
③ 정보통신업
④ 금융업
⑤ 기타

아. 귀하가 재직하는 회사의 기업규모를 선택해 주십시오
① 대기업
② 중견기업
③ 중소기업

자. 귀하가 재직하는 회사에는 근로자를 대표하는 조직이 있습니까?
(예: 노동조합, 노사협의회 등)
① 예
② 아니오

차. 귀하의 현 직장의 근속년수를 적어 주십시오.
① 3년 미만
② 3년 ~ 5년 미만
③ 5년 ~ 10년 미만
④ 10년 이상

카. 귀하의 직장생활 총 경력을 선택해 주십시오
① 3년 미만
② 3년 ~ 5년 미만
③ 5년 ~ 10년 미만
④ 10년 ~ 15년 미만
⑤ 15년 이상

연락처를 남겨주시면 1만원 스타벅스 기프티콘을 보내드릴 예정입니다 (11월 말 예정).

Abstract

A Study on the Relationship Between Performance-based Pay, Justice and Turnover Intention

BAATAR ANUDARI

Department of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

This study set out to examine the relationships among performance-based pay, justice, and turnover intention, which has stirred controversy in the South Korean society in recent years, with a focus on the main characteristics of Generations M and Z. The study also aimed to explain and analyze their effects on each other from a psychological perspective (the expectancy theory and social comparison theory) and economical perspective (the equity theory). For these purposes, the researcher analyzed the content of a total of 177 materials, including papers, major books, and newspaper articles about Generations M and Z both home and abroad and examined

their main characteristics. The analysis results show that the main characteristics of Generations M and Z were orientation toward growth, communication, and achievement. Age, another main characteristic of theirs, was set as a moderating variable. The three characteristics identified through the content analysis represented the organizational cultural characteristics preferred by the members of a corporate organization including Generations M and Z.

To empirically demonstrate the results from a psychological and economical perspective, the researcher collected data from 296 employees working for a corporation running a performance-based pay system. Five out of eight hypotheses were supported. The performance-based pay percentage had negative (-) effects on turnover intention and positive (+) effects on distributive justice, which in turn had negative (-) effects on turnover intention. In addition, distributive justice mediated between the performance-based pay percentage and turnover intention. As the respondents were closer to the age bracket of Generations M and Z under their main individual characteristics, the performance-based pay percentage had reinforced positive (+) effects on distributive justice. Their orientation toward growth, communication, and achievement identified through the content analysis had no moderating effects on the relationship between performance-based pay percentage and distributive justice.

This study demonstrates the characteristics of Generations M and Z based on diverse materials home and abroad. The study especially provides explanations about the recent social controversy from a psychological and economical perspective to test it through the analysis of empirical data and addressed the on-site worries in the

viewpoint of personnel organization, thus holding its significance. In the future, it will be desirable to expand the understanding of Generations M and Z at the HRM level by analyzing the effects of characteristics such as negative emotions.

Keywords : Performance-based pay, Justice, Turnover Intention, Personnel characteristics, MZ Generation
Student Number : 2021-29510

감사의 글

많은 설렘과 큰 꿈을 안고 혼자 캐리어를 끌며 처음 학교 정문을 들어섰던 게 2010년이었습니다. 정문에서 사회과학대학까지 상상 이상으로 먼 거리에 당황하며 걸어가다 길을 헤매고 8월의 뜨거운 더위로 땀을 뻘뻘 흘려가며 도착했던 게 아직도 생생하게 기억납니다. 그 당시 어린 저에게 있어 서울대학교는 많은 깨달음을 주었고 인생의 새로운 방향을 제시해 주었습니다. 이러한 경험으로 새로운 도전에 앞서 전공을 바꾸어 경영대학에 지원하고 합격했을 때 큰 기쁨도 있었지만 동시에 '과연 내가 잘할 수 있을까'라는 스스로에 대한 의구심도 있었습니다. 이러한 제 걱정을 안심시켜주고 힘을 북돋아 주신 감사한 분들이 많습니다.

우선, 지난 2년의 석사과정 동안 큰 가르침을 주신 강성춘 지도 교수님께 감사드립니다. 또한 TA 업무를 2년간 맡겨 주시고 두 번의 학위심사 때마다 일부러 참여해 애정 어린 조언과 격려를 보내주신 박희준 교수님께 감사드립니다. 논문을 체계적으로 다듬어갈 수 있도록 짚어주신 김성수 교수님과 윤석화 교수님께도 감사드립니다. 그리고 제가 2년간 오직 학업에만 집중하며 성장할 수 있도록 장학금을 후원해 주신 사단법인 이산 관계자분들과 존경하는 회장님께 진심으로 감사드립니다.

대학원 입학 후 첫 1년은 비대면이라 자주 만나지 못했지만 항상 큰 의지가 되어준 동기 서동훈님, 오민주님, 이정한님, 정세빈님, 최수연님과 최정선님께 감사드립니다. 어려움이 있을 때마다 아낌없이 조언으로 도움을 준 선배 마성혁님, 이서울님과 이원준님께 감사드리고 언제나 긍정적인 에너지를 준 후배 문다솔님, 송민정님, 이예주님과 장승현님께 감사드립니다. 그리고 학교에서 만나 항상 응원해주고 도와준 Bolortsetseg님과 몽골, 일본에서 각자 바쁜 직장 생활하는 와중에도 안부를 묻고 응원해준 사랑하는 친구 Enkhtuya님, Enkhzolboo님, Otgon님과 Undram님께 감사한 마음을 전합니다.

마지막으로 제가 가장 사랑하고 존경하며 본받고 싶은 두 분이 있습니다. 제 결정에 항상 묵묵히 응원해주시고 언제나 딸을 위해 본인께서 줄 수 있는 모든 걸 아낌없이 내어주시는 아버지 Tserenjaa Baatar님, 힘들고 쉬고 싶어질 때 어떤 순간이든 가장 아늑한 품을 내어주고 세상 모든 위험으로부터 저를 보호해주시는 어머니 Luvsandavag Oyun님께 진심으로 감사드립니다. 제 든든한 버팀목이 되어주는 부모님이 제 곁에 있었기에 저는 오늘도 그리고 앞으로도 보다 나은 사람이 되기 위해 노력하고 전진해 나아갈 수 있습니다. 너무나도 사랑하는 제 영웅인 두 분께 감사한 마음을 전합니다.