

현대의 경쟁적인 경제 사회에서, 많은 조직들은 성공적인 경쟁과 생존을 위해 생산성 향상에 힘쓰고 있다. 생산성 향상은 조직의 미래 생존에 가장 중요한 요소 중에 하나로 생산성 향상에 핵심적인 요인은 직원들의 직무 수행이다. 따라서 조직의 직원 수행 관리 능력이 그 조직의 성공에 가장 중요한 결정요인이 될 것이다. 비록 생산성 향상을 위해 다양한 경영 기법들이 사용되어 왔지만 단지 몇 가지 기법만이 일관적이고 신뢰할만한 결과를 보여 왔다(Daniels, 1999). 그 중 성과급 제도는 다양한 상황에서 널리 적용되어 왔으며 그 효과에 대한 결과는 일관적이었다. 특히 성과급 제도가 수백 퍼센트의 생산성 향상을 가져왔다는 사례들이 종종 관찰되어 왔다. 예를 들어, IBM에서 성과급 제도를 적용한 결과 200%의 생산성 향상을 가져왔으며(Vough, 1979), Dierks와 McNally(1987) 또한 미국의 Arkansas 주에 있는 Union National Bank에서 성과급 제도를 적용함으로써 200-300%의 생산성 향상을 가져온 사례도 있다. 게다가 Locke (1982)는 생산성 향상을 위한 목표 설정(goal setting), 직원 참여(employee participation), 그리고 직무 확충(job enrichment) 등과 같은 경영 기법 중에 성과급 제도가 가장 효율적인 기법이라고 하였다. 또한 최근의 실험실 및 현장 연구에서도 기본급 제도보다 성과급 제도가 수행 향상에 더 성공적이라는 결과를 보여 왔다(오세진 및 이요행, 2005).

이런 성과급 제도의 성공적인 결과와 관련하여, American Productivity Center에서 실시한 설문조사 결과, 1600개의 응답 기업 중 75%가 수행과 관련한 급여 제도를 사용하고 있고, 이 중 80%는 최근 5년 이내에 실행하였다고 하였다(O'Dell, 1986). 그리고 Hay Group Consulting

Corporation이 실시한 설문 결과, 미국의 500개 중·소 기업 그리고 대기업 중 73%가 급여 제도의 변화 흐름을 반영하여 그들의 급여 제도를 재정비할 필요성을 알고 있다고 하였다(Flannery, Hofrichter, & Platten, 1996). Hewitt Associate에서 실시한 설문에서도 응답한 200개의 기업 중 68%가 성과급 형태의 급여 제도를 사용하고 있다고 하였다(Tully, 1993). 우리나라도 미국이 그러했던 것처럼 성과급 제도의 도입이 점차 증가하고 있는 추세이다. 2005년 노동부 조사에 따르면 조사 응답 업체 2,974개소 중 1,440개소가(48.4%) 개인 성과급의 한 형태인 연봉제를 도입, 사용하고 있고 연도별로도 꾸준히 증가하는 추세에 있다고 보고하였다. 도입 비율은 '96년에 5.7%, '97년 7.0%, '99년 16.0%, '03년 27.5%, 그리고 '04년은 43.0%로 '96년 대비 약 7.5배정도 증가하였다.

하지만 지금까지 언급한 성과급 제도는 대부분 개인 성과급에 근거한 것이다. 즉 사용된 성과급 제도의 대부분이 개인 성과급 제도였으며 집단 혹은 팀 성과급에 대한 효과는 아직 충분히 연구되지 않았다(Honeywell, Dickinson, & Poling, 1997). 이는 수행과 급여 사이의 연합이 강할 때에만 생산성이 증가한다는(Conard, 1994; McAdams, & Hwak, 1992) 급여 전문가들의 주장이 반영된 결과라 할 수 있을 것이다. 즉 집단 성과급 제도 하에서 집단의 크기가 증가할수록 개인 직원이 그들의 급여에 대해 가진 통제력이 줄어든다는 것이다. Blinder(1990)는 이런 통제력에 대한 변화를 "1/n problem"이라고 하였으며, "n"은 집단 구성원의 수를 의미한다. 그에 따르면 n이 증가할수록 개인 수행은 감소하기 쉽다고 하였다. 비슷한 견해로 Lawler(1990)는 성과급 집단의 크기가 커질수록 직원들의 "line of sight"(직원들이 그들의 결과

나 보상에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 능력)가 희미해진다고 하였다. 또한 집단 급여 정책 상황에서, 근로자의 급여는 그들이 속한 집단의 생산성에 근거하기 때문에 직원들은 그들 자신이 가진 급여에 대한 통제력을 개인 성과급 하에서 보다 낮게 지각하게 되고 따라서 그들은 개인 성과급 제도 하에서 보다 더 낮은 생산성을 보일 수도 있다(Dickinson & Gillette, 1993; Lawler, 1990). 그리고 Dierks와 McNally(1987)는 고수행자들이 그들의 급여가 저수행자들 때문에 반복적으로 감소하는 것을 알게 되면 수행을 줄일 수 있기 때문에 집단 급여 제도의 사용에 부정적이었다. 반대로 저수행자들은 다른 집단 구성원들의 수행으로부터 이익을 얻기 때문에 지속적으로 평균이하의 수행을 하기 쉬우며 이는 보통 “무임승차(free-riding) 효과”로 불린다(Organ & Bateman, 1989). 이런 논리에 근거하여 Dickinson과 Gillette(1993)는 비록 저수행자들이 낮은 생산성을 산출한다고 하더라도 다른 구성원의 수행에 의해 보충되는 그들의 급여가 크게 줄어들지 않을 것을 알기 때문에 집단의 크기가 증가할수록 무임승차 효과가 더 팽배해지기 쉽다고 하였다. 따라서 개인 급여 체계보다 집단 급여 체계 하에서 개인 생산성과 전체적인 집단 생산성 모두 더 낮을 것이라고 하였다.

이러한 주장은 과거의 설문조사에 의해 지지되었다. Marriott(1949)는 두 곳의 큰 공장에서 10명 이하, 10-19명, 20-29명, 30-39명, 40-49명 그리고 50명 이상 집단의 생산성을 검증하였다. 그는 집단 크기와 수행간의 관계가 낮지만 통계적으로 유의미한 부적 상관임을 밝혀냈다. Campbell(1952) 역시 20명 이하부터 100명 이상의 집단을 대상으로 한 연구에서

비슷한 결과를 보고하였다.

하지만 집단 혹은 팀 성과급 제도의 사용은 최근 들어 미래에 그 사용이 더 증가할 것으로 예측된다. Rollins(1989)는 비전통적인 급여 체계가 기존 급여 제도보다 더 효율적이고 잘 받아들여진다고 하였고 그 중 하나가 생산성에 근거한 집단 성과급 제도라고 하였다(p. 40). 그리고 팀 제도는 급변하는 경영환경에 효과적으로 대처할 수 있는 조직 유연성을 제공하여, 고객만족 증진, 생산성 향상, 제품과 서비스의 향상들과 같은 새로운 조직 목표를 효과적으로 수행하기에 효과적인 조직구조로 평가받고 있다고 하였다(Zobal, 1998; Gross, 1995). 또한 Stoneman과 Dickinson(1990)은 대부분의 수행과 관련한 급여는 개인에 근거하기 보다는 집단에 근거한 급여 체계라고 하였으며, 집단 성과급이 개인 성과급에 필요한 모든 직무에 대한 수행 기준 개발, 개인 수행 측정 그리고 개별화된 급여 계획의 적용에 대한 어려움으로부터 벗어날 수 있다고 하였다. 이러한 장점으로 인해 팀제는 세계적으로 폭넓게 수용되고 있으며, 한국 기업들도 1990년대 이후 급속히 팀제를 수용하고 있다(박원우, 안성익, 2003).

이를 반영하듯 미국의 한 설문 조사에 따르면 185개 기업 중 75%가 소집단 성과급 제도를 사용하고 있으며 긍정적인 효과를 보고하였다(O'Dell & McAdams, 1987). Wellins, Byham 및 Wilson(1991)은 미국 기업의 약 25%가 팀 제도를 실험적으로 사용하고 있다고 하였다. 그리고 비록 기업들의 12-16%만이 소집단 성과급 제도를 사용하고 있지만(Gowen, 1991; Gross, 1995; Peck, 1990), Flannery 등(1996)은 집단 급여 제도가 미국 조직들 사이에서 유행하고 있는 팀 업무의 철학과 일치하기 때문에

팀 업무의 증가 경향에 따라 소집단 성과급의 사용이 증가할 것이라고 예측하였다. 이를 뒷받침 하듯 American Strategic Compensation Survey(1999)의 설문조사 결과, 미국 783개 기업의 팀 성과급 사용 비율이 1991년에는 0%였지만, 1993년에는 11%, 1999년에는 30%로 증가하였다(SHRM/AA, 1999). McClurg(2001)의 조사에서는 응답 기업의 26%가 팀제를 위한 특별보상 프로그램을 채용한 것으로 보고하였으며, 더욱이 향후 도입을 희망하는 비율은 이보다 훨씬 높게 나타나 팀 기반 보상이 더욱 확산될 것을 예상할 수 있다. 국내의 정인수, 금재호, 조준모 및 김동배(2002)는 '97년 외환위기를 겪으면서 국내 기업의 인사관리에 큰 변화가 일어났던 것으로 밝히면서, 조직구조에서는 팀 제도가, 보상관리에서는 연봉제와 집단성과급이 아주 급속하게 확산되었음을 확인하였다. 특히 '97년 경제 위기이후 팀 제도를 도입한 비율이 68.6%였으며 이와 관련된 팀 성과급 실시 비율은 20.5%인 것으로 나타났다.

이러한 팀 제도의 장점과 확산에도 불구하고 집단(혹은 팀) 성과급 제도의 효과에 대한 경험적인 연구는 부족한 실정이다. 국내에서는 팀제도와 관련된 팀 성과급의 운영 실태에 대한 구체적인 연구도 아직 이뤄지지 않고 있으며(박원우 등, 2003), 실증적인 현장 혹은 실험 연구도 이뤄지지 않고 있다. 국외 소수의 연구만이 집단 성과급, 개인성과급 혹은(그리고) 고정급이 직무수행에 미치는 효과를 비교하였으며 몇몇 연구들은 집단 성과급의 분배 방법에 따른 직무수행의 효과를 비교하였다.

소집단 혹은 팀에서는 구성원들이 실질적인 집단 생산성에 영향을 미칠 수 있기 때문에 그들은 그들 자신의 수입을 증가시키거나 줄

일 수 있으며 큰 집단에서 집단 성과급이 덜 효과적일 것이라는 논리에 입각하여, Stoneman과 Dickinson(1989)은 ABA 설계를 활용하여 2명, 4명, 5명 그리고 9명으로 구성된 집단을 대상으로 개인 성과급과 동등하게 분배되는 집단 성과급의 효과를 비교하였다. 그 결과 개인 성과급에서 집단 성과급으로 변했을 때 집단의 크기에 상관없이 업무의 수행 수준은 변하지 않았다. 또한 전체적인 집단 생산성도 집단 크기에 영향을 받지 않았다. Roberts와 Leary(1990)는 2명, 4명, 그리고 9명으로 구성된 집단을 대상으로 고정급, 개인 성과급, 그리고 집단 성과급 제도를 비교하였다. Single-subject withdrawal 설계가 사용되었고 실험 참가자들은 15분 동안 부품을 조립하였다. 결과는 Stoneman과 Dickinson(1989)의 연구 결과와 유사하였다.

Weinstein과 Holzbach(1973)는 3명으로 구성된 21개의 집단을 대상으로 동등분배 집단 성과급과 차등분배 집단성과급을 비교하였다. 동등분배 집단 성과급 조건에서 각 구성원들은 집단 총 수입의 1/3을 받았지만 차등분배 집단 성과급 조건에서는, 최고수행자가 집단 수입의 50%를, 두 번째 수행자가 33%를 그리고 최저 수행자가 17%를 받았다. 그 결과 동등분배 집단 성과급 조건보다 차등분배 집단 성과급 조건에서의 집단 수행이 유의미하게 높았다. Farr(1976)는 Weinstein과 Holzbach(1973)의 연구를 확장하여 동등분배, 차등분배 집단 성과급, 고정급 그리고 개인성과급을 비교하였다. 연구 결과 차등분배 집단 성과급 조건 하에서 가장 높은 수행이 나타났다. Allison, Silverstein 및 Galante(1992)의 현장 연구에는 개인 성과급, 동등분배 집단 성과급 그리고 차등분배 집단 성과급이 집단 구성원들의 수행

에 미치는 효과를 검증하였다. 동등분배 집단 성과급 조건에서는 12명의 직원들에게 전체 집단 구성원들의 수행에 근거하여 추가 성과급이 동등하게 지급되었다. 차등분배 집단 성과급 조건에서는 상위 3명만이 추가 성과급을 받았다. 그 결과 동등분배 집단 성과급 조건과 차등분배 집단 성과급 보상 조건 사이의 수행 수준이 유사하였다. Thurkow, Bailey 및 Stamper(2000)의 전화 설문 조사원을 대상으로 한 현장 연구에서는 개인 성과급을 받을 때보다 차등분배 집단 성과급을 받을 때 참가자들의 수행이 더 낮았다. 또한 참가자들은 전체적으로 차등분배 집단 성과급보다는 개인 성과급을 더 선호하였다.

지금까지의 집단 성과급에 대한 연구를 종합해보면 개인 성과급과 동등분배 집단 성과급이 수행에 미치는 효과를 비교한 기존 연구 결과들의 대부분이 일관적으로 나타났다(Farr, 1976; Stoneman & Dickinson, 1989; Robert & Leary, 1990; Allison et al., 1992; Honeywell et al., 1997; Smooth, 1997; McGee, 2004). 즉 2-12명으로 구성된 소집단에서는 동등분배 집단 성과급이 적어도 개인 성과급만큼 효과적이라는 것이 밝혀졌다. 따라서 비록 급여 전문가들이 집단 성과급에서의 수행이 개인 성과급에서의 수행보다 낮고 집단 크기가 증가할수록 수행이 줄어든다고 예언하였지만, 소집단 성과급은 개인 성과급만큼 효율적인 것으로 밝혀졌다. 이는 아마도 소집단 구성원들이 집단의 생산성에 실질적으로 영향을 미칠 수 있었고, 이에 따라 그들의 수입을 늘이거나 줄일 수 있었기 때문일 것이다.

집단 성과급 분배 방법에 따른 수행 차이에 대한 연구 결과들을 살펴보면 직무 수행에 있어서 차등 분배 성과급 제도가 동등분배 성과

급 제도보다 더 효율적이거나 혹은 유사하다고 할 수 있다. 차등 분배 성과급이 개인 수행과 급여 사이의 관계를 강화시켜주기 때문에 이러한 결과들이 나올 수 있었을 것이다.

지금까지 언급한 모든 연구들은 개인 성과급, 동등분배 집단 성과급, 차등분배 집단 성과급의 효율성을 전체적으로 혹은 부분적으로 검증한 대표적인 연구라고 할 수 있다. 하지만 연구의 수가 전체적으로 제한적이고, 차등분배 집단 성과급과 개인성과급에 대한 상대적인 효율성 검증의 결과가 일관적이지 않기 때문에 위의 결과들을 쉽게 일반화하기는 어렵다. 이런 결과들을 일반화하기 위해서는 더 많은 연구가 시행되어야 한다. 뿐만 아니라 기존 연구들의 실험 절차상 나타난 다음과 같은 몇 가지 문제점들도 보완되어야 한다.

첫째, 기존 선행 연구에 있어서 각 급여 조건에 해당되는 회기의 길이가 짧았으며 그리고 (혹은) 회기의 수가 너무 적었다. Weinstein과 Holzbach(1973), Farr(1976), 그리고 London과 Oldham(1977)의 연구에서 회기의 길이는 20-60분이었고 참가자들이 집단 성과급에 노출된 회기의 수는 단 1회였다. Stoneman과 Dickinson(1989)에서는 회기의 길이가 45분이었고 각 참가자들이 집단 성과급에 노출된 회기의 수는 5-6회였다. Honeywell-Johnson(1997)에서는, 회기의 길이가 120분이었고 각 참가자들이 집단 성과급에 노출된 회기의 수는 5-10회였다. 또한 Thurkow 등(2000)에서는 평균 회기 길이가 4.6시간으로 기존 연구보다는 길었지만 각 참가자들이 집단 성과급에 노출된 회기의 수는 3-4회였다. 마지막으로 McGee(2004)에서는 회기의 길이가 45분이었고 각 참가자들이 집단 성과급에 노출된 회기의 수는 5-14회로 다양했다. 실제 작업 상황과 비교했을 때 이러한

짧은 회기와 적은 실험회기 수는 참가자가 성과급의 종류와 관계없이 직무수행을 “최대화” 할 수 있는 가능성을 제공하였을 뿐만 아니라(Mawhiney, 1982) 참가자들이 비 직무행동(off-task behavior)을 할 기회를 감소시킴으로써 성과급 종류에 따른 직무수행에 있어서의 차이를 줄이게 되는 결과를 나타내었을 가능성이 있다. 둘째, 기존 연구에서는 대부분 “집단 간 비교 설계(between group design)”를 사용하였다. 집단 간 비교 설계를 적용하는 것이 완전히 잘못된 실험설계라고는 할 수 없으나, 이보다는 집단 내 비교 설계(within subject design)를 적용하는 것이 상이한 성과급의 종류의 효과를 검증하는데 있어서 더 바람직할 수 있다(Stoneman & Dickinson, 1997; Oah & Lee, 2005). 집단 간 비교 설계를 적용하는 경우 각 참가자는 한 가지 형태의 성과급 조건 하에서만 수행을 하게 되고, 각 조건에 할당된 참가자들 간의 수행수준이 후에 비교된다. 이렇게 된다면 각 참가자들은 한가지의 성과급 조건만을 경험하기 때문에 다른 성과급 종류의 임금 특성을 충분히 경험하지 못하게 되며, 결과적으로 성과급 종류에 따른 차이가 잘 반영되지 않을 수 있다. 반면 집단 내 비교 설계를 적용하는 경우 각 피험자가 모든 종류의 성과급을 경험하게 되므로, 성과급 종류에 따른 수행, 만족 차이가 비교적 더 잘 반영될 가능성이 높다. 비록 Honeywell-Johnson(1997) 그리고 McGee(2004)의 연구에서는 집단 내 비교 설계를 적용했지만 순서효과(order effect)가 개입되었을 가능성이 있었다. 따라서 순서효과를 통제할 수 있고 각 급여 조건에 반복적으로 노출되면서 각 조건에 따른 급여의 차이를 이해할 수 있는 집단 내 비교설계의 일종인 교차처치 설계(alternating treatment design)

Barlow & Hayes, 1979)가 더 적합한 실험설계라 할 수 있을 것이다. 셋째, 기존 연구 참가자들의 대부분은 대학생들이었고 이로 인해 그들의 수입은 자율적으로 사용될 가능성이 높았으며, 일반 직원들과는 다르게 생활 자금이 크게 필요하지 않았을 수도 있다. 넷째, 기존 연구들의 집단 성과급 조건에서 실질적으로 제공된 급여의 빈도는 단지 1-2회에 그쳤다(Weinstein & Holzbach, 1977; Farr, 1976; Honeywell-Johnson, 1997; London & Oldham, 1977, Stoneman & Dickinson, 1989; McGee, 2004). 이런 적은 급여 제공 횟수가 참가자들이 성과급의 종류에 따른 급여의 차이를 실제로 경험할 수 있는 기회를 줄였을 수도 있으며, 이런 급여 차이에 대한 체험의 부족으로 인해 수행 차이가 나타나지 않았을 수도 있었을 것이다. 만약 참가자들이 성과급 종류에 따른 급여를 좀 더 자주 받았다면, 그 결과는 다를 수도 있었을 것이다.

본 연구는 기존 연구들이 가지고 있는 이와 같은 여러 가지 문제점들을 극복하기 위해 실제 현장 상황과 가까운 작업 상황을 고안하여, 성과급 종류의 차이(개인 성과급, 동등분배 집단 성과급, 차등분배 집단 성과급)가 직무 수행에 미치는 영향력에 대해 검증해보고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 다음과 같은 사항을 시도하였다. 첫째, 실험 회기의 수와 길이를 기존연구에 비해 상당히 증가시켰으며, 비직무 행동을 쉽게 할 수 있도록 실험 상황을 조작하였다. 둘째, 집단 내 비교 설계의 일종인 교차처치 디자인을 적용하여 순서효과를 방지하고 참가자들이 상이한 성과급 종류를 반복적으로 경험하도록 하였다. 셋째, 실험 참가자들을 아르바이트 사이트를 통해 선발함으로써 생활 자금이 필요한

직장인들과 유사하게 하였다. 넷째, 참가자들이 성과급 종류에 따른 급여 차이를 더 자주 경험할 수 있도록 급여 제공 빈도를 증가시켰다.

방 법

실험참가자

본 연구의 실험참가자는 네 명(남자 2명, 여자 2명)으로 평균 나이는 24.5세였다. 참가자들은 모두 인터넷 아르바이트 사이트를 통해 모집되었기 때문에 실험 전에는 친분이 없는 관계였으며, 인터넷, e-mail, 온라인 컴퓨터 게임을 즐겨한다고 하였다. 친분이 없는 관계를 선발한 이유는 사회적 상호작용이 실험결과에 영향을 줄 수 있는 또 다른 변인으로 판단되어 그 효과를 최소화하기 위한 것이었다.

실험상황 및 도구

실험은 4대의 컴퓨터가 있는 심리학과 실험실에서 진행되었다. 모든 컴퓨터의 운영체제는 Windows XP였으며, 학교 Lan 선으로 인터넷에 연결되어 있었다. 각 참가자는 실험 시작부터 끝까지 한 대의 동일한 컴퓨터를 사용하였다. 참가자들은 동일한 시각에 각 실험회기를 시작하였고 또한 동일한 시각에 회기가 끝나도록 되어 있었다. 업무과제는 컴퓨터 모의 과제로 총 3단계로 이뤄졌으며 작업과제 및 종속변인에 보다 상세하게 기술되어 있다.

실험설계

본 연구에서 사용된 실험설계는 교차처치설

계(alternating treatment design)였다. 독립변인에 상세하게 기술되어 있는 것과 같이 세 가지 종류의 성과급이 각 회기별로 무작위 순서로 처치되었다. 따라서 각 회기별로 모든 참가자들은 처치된 동일한 조건 하에서 작업과제를 수행하게 되었다. 각 급여 조건이 7회씩 무작위 순서대로 처치되었고, 이에 따라 총 회기 수는 21(7회기 * 3종류)이었다. 또한 각 회기의 길이는 4시간이었으며, 주당 4회기를 실시하여 총 5주 동안 실험이 진행되었다.

작업과제 및 종속변인

본 연구에서 사용된 작업과제는 컴퓨터 프로그래머가 제작한 모의 작업과제였으며, 총 3단계로 구성되어 있다. 과제의 첫 번째 단계는 화면 상단에 나타나는 블록 모양의 사각형을 컴퓨터 마우스를 이용하여 화면 왼쪽 하단의 비어있는 네 개의 사각형 안으로 이동시키는 것이었다(그림 1 참조). 참가자가 하나의 블록을 옮겨놓고 나면 화면 상단에 다시 동일한 모양의 블록이 나타났으며, 참가자가 화면 하단에 위치한 네 개의 사각형에 모두 옮겨놓을 때까지 이 과정을 반복해야 했다. 참가자가 비어있는 사각형에 블록을 정확하게 옮겨놓지 않게 되면(테두리 바깥에 놓거나, 테두리에 걸쳐 놓게 되면) 컴퓨터 프로그램이 자동으로 “오류”로 기록, 저장하게 되어 있었다. 그러나 참가자들에게 이러한 오류에 대한 정보는 제공되지 않았다. 이 단계가 끝나면 두 번째 단계의 작업이 시작되었다.

두 번째 단계는 화면의 중앙부에 나타나는 “Product number”를 입력하는 단계였다(그림 1 참조). 위의 1단계 과정을 완료한 후 “Product number” 옆에 있는 공란에 4개의 영문자와 3

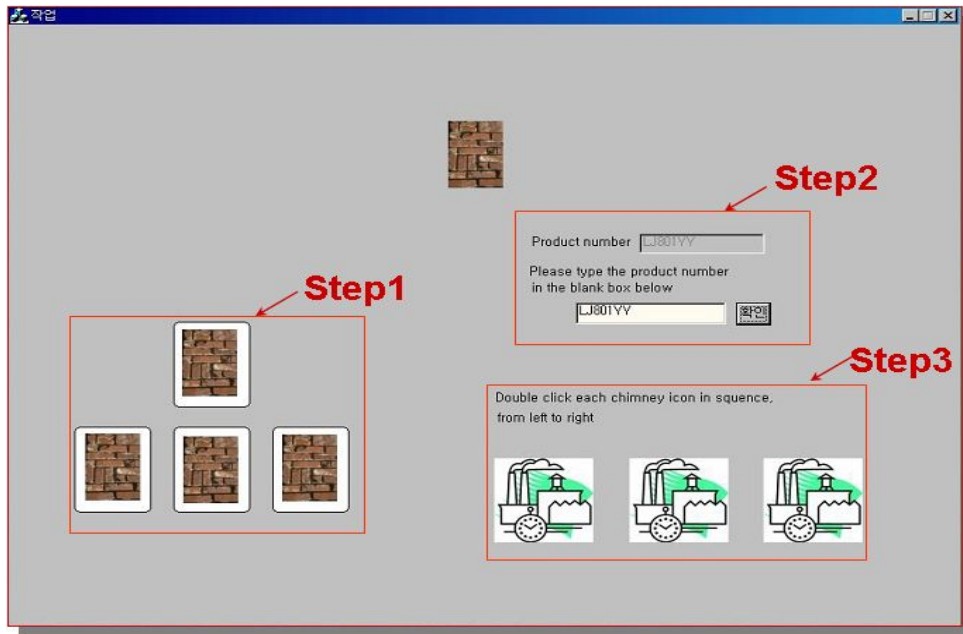


그림 1. 작업과제

개의 숫자로 구성된 무의미 철자가 나타나는 데, 이 무의미 철자를 그 바로 아래 위치한 “Please type the product number in the blank box below”라는 메시지 아래에 위치한 공란에 키보드를 이용해서 입력하여야 했으며(회 상이한 무의미 철자가 자동으로 컴퓨터 프로그램에 의해 산출된다), 입력 후 옆에 있는 ‘확인’ 버튼을 클릭하면 자동으로 세 번째 단계로 넘어가게 되어 있었다. 이 단계에서 만약 참가자들이 제시된 무의미 철자와 동일하지 않은 철자를 입력하게 되면 “오류”로 기록, 저장되었다. 이 오류에 대한 피드백도 제공되지 않았다. 세 번째 단계에서 참가자들은 화면 하단 오른쪽 부분에 나타나는 공장 모양으로 된 세 개의 아이콘을 왼쪽부터 차례로 더블 클릭해야 했다. 순서가 틀린 경우나 더블 클릭을 하지 않은 경우에는 오류로 기록, 저장되었다. 앞 단계와 마찬가지로 이에 대한 피드백은 제

공되지 않았다. 지금까지 언급한 세 단계를 모두 완료했을 때 하나의 과제를 수행한 것으로 프로그램이 자동으로 기록, 저장하였으며, 다시 첫 번째 단계가 시작되도록 되어 있었다. 세 단계 중 어느 단계에서도 오류가 없는 경우에만 올바른 과제 수행으로 처리되었다.

본 연구의 주요 종속변인은 (1) 올바르게 수행된 과제의 수와 (2) 비 직무행동에 개입한 시간의 양이었다. 비 직무행동에 개입한 시간의 양은 컴퓨터에 의해 자동으로 측정되었으며 만약 참가자가 60초 이상 과업을 수행하지 않았을 경우 “idle time”으로 기록되었고, 다음 작업행동이 일어날 때까지의 시간이 측정, 기록되었다.

독립변인

본 연구에서의 독립변인은 개인 성과급, 동

등분배 집단 성과급 그리고 차등분배 집단 성과급으로 세 가지 종류의 성과급이었다. 개인 성과급 조건 하에서 참가자들은 4시간으로 구성된 1회기 동안 370개 이하로 과제를 수행했을 때는 기본급 12,400원(시간 당 3,100원)을 받았다. 370개는 기존 연구(오세진 및 이요행, 2005)에 참가한 실험 참여자의 전체 수행 평균으로부터 -1 표준편차에 해당하는 수치이다. 만약 각 참가자들이 370개를 초과했을 경우에는 추가적으로 개당 28원을 성과급으로 받게 된다. 개인 성과급 조건 하에서는 다른 참가자의 수행과 상관없이 본인의 수행 수준에 따라서 급여가 결정되었다.

동등분배 집단 성과급 하에서는 기본급을 제외한 참가자들의 모든 성과급을 더한 후 4로 나누어 동일한 양의 성과급을 받게 되었다. 따라서 이 조건에 해당된 회기에서는 각 참가자의 급여 양은 각 참가자의 수행수준에 상관없이 모두 동일하였다.

차등분배 집단 성과급 하에서는 동등 분배와 동일하게 기본급을 제외한 참가자들의 모든 성과급이 더해지지만 분배 방식은 다음과 같다. 최고수행자에게 총 집단 성과급의 40%를 제공하고, 두 번째 최고 수행자에게 30%, 세 번째 최고 수행자에게 20%, 그리고 나머지 10%는 최저 수행자에게 제공하였다. 동등분배 집단 성과급과 차등분배 집단 성과급 하에서 만약 참가자가 370개 이하의 수행을 했을 경우에는 성과급이 지급되지 않고 기본급만 지급되었다.

예를 들어 4명의 참가자가 각각 600, 700, 800, 그리고 900개를 한 회기 동안 올바르게 수행했다면 개인 성과급 하에서 600개를 수행한 참가자는 18,840원(기본급 12,400원 + 성과급 6,440원)을, 700개를 수행한 참가자는

21,640원(기본급 12,400원 + 성과급 9,240원)을, 800개를 수행한 참가자는 24,440원(기본급 12,400원 + 성과급 12,040원), 그리고 900개를 수행한 참가자는 27,240원(기본급 12,400원 + 성과급 14,840원)의 급여를 받게 된다. 동등분배 집단 성과급 하에서는 모든 참가자들이 동일하게 23,040원(기본급 12,400원 + 성과급 10,640원)을 받게 된다. 차등분배 집단 성과급 조건 하에서는 900개를 수행한 최고 수행자가 29,420원(기본급 12,400원 + 성과급 17,020원)을, 800개를 수행한 두 번째 수행자가 25,170원(기본급 12,400원 + 성과급 12,770원)을, 700개를 수행한 세 번째 수행자가 20,910원(기본급 12,400원 + 성과급 8,510원)을, 그리고 600개를 수행한 최저 수행자는 16,660원(기본급 12,400 + 성과급 4,260원)의 급여를 받았다.

실험절차

본 실험에 들어가기 전에 모든 참가자들은 사전 연습 회기에 참여하였다. 실험자는 각 참가자들에게 실험 목적을 설명한 후에 작업 과제를 수행하는 방법에 대해 알려주었다. 10분간 3회의 연습 회기동안 참가자들이 직접 과제를 수행해보도록 하였다. 각 회의 연습 회기가 끝날 때마다 과제에 대한 질문을 받고, 어느 단계에서 오류가 났는지 그리고 왜 오류가 되었는지에 대해서 설명해주었다. 사전 연습 회기가 끝난 후 실험자는 세 가지 형태의 성과급 종류에 대해 설명하였으며, 1 회기 동안 완료된 과제 수에 따라 결정되는 임금 지급표를 참가자들에게 나눠주었다. 또한 실험자는 참가자들이 세 가지 성과급 종류에 대해 충분히 이해할 수 있도록 임금 지급표에 나와 있는 다양한 경우를 통해 과제 수와 그에 따

른 임금 액수에 대해 설명하였다.

실제 조직 환경에서는 비업무 행동으로 인해 낮은 생산성이 산출되기도 하기 때문에 각 실험회기가 시작되기 전에 참가자들에게 원할 때마다 언제든지 휴식을 취할 수 있으며 휴식을 위해 실험실을 떠나는 것도 허용된다고 알려주었다. 하지만 휴식을 한번에 60분 이상 하는 것은 허용되지 않았다. 만약 수행을 60분 이상 멈추게 되면 해당 회기에 대한 임금이 지급되지 않는다는 것을 참가자들에게 알려주었다. 또한 참가자들에게 작업 과제를 수행하는 것 이외에 컴퓨터를 이용한 어떤 행동(워드, e-mail, 온라인 게임, 인터넷, 채팅 등)도 허용된다고 알려주었다.

각 실험회기가 시작되기 전 실험자는 각 참가자들에게 해당 회기에 적용되는 성과급 종류를 전체적으로 알려주고 벽에 성과급 종류를 기재한 종이(A3 크기)를 부착하였다. 성과급 종류는 무작위 순서대로 결정되었으며, 전체 21회기동안 각각의 성과급 종류는 7회씩 할당되었다. 이 후 실험자가 참가자들에게 동시에 작업과제 프로그램을 시작하도록 한 후 실험자는 실험실을 떠났으며 프로그램은 4시간 후에 프로그램에 의해 자동적으로 종료되었다. 그리고 본 연구의 종속변인인 올바르게 수행한 작업과제 수와 비 직무행동에 개입한 시간의 양에 대한 자료는 컴퓨터에 자동으로 저장되었다.

각 실험 회기가 종료된 뒤 실험자는 참가자들에게 실험실에 있는 다른 방에서 기다리게 한 후 저장된 종속변인 자료를 확인하였다. 자료 확인 후 참가자들을 들어오게 하여 (1) 전체 수행한 수 (2) 올바르게 수행한 수 (3) 오류의 수 (4) 받게 되는 금액의 양 (5) 그동안 받은 누계 금액 (6) 다른 참가자가 올바르게

수행한 수 (7) 다른 참가자가 받은 금액의 양 (8) 성과급의 종류가 적힌 서면 피드백 양식을 전해주었다. 따라서 각 참가자는 다른 참가자의 수행과 받은 금액에 대해 알 수 있었다. 하지만 실명을 거론하지 않고 참가자로 표시하였기 때문에 정확하게 누가 몇 개의 수행을 하였는지에 대해서는 알 수 없었으며, 개략적으로만 파악할 수 있었다. 실제 임금 지급은 다음 회기가 시작하기 전에 현금으로 제공하였다.

결 과

그림 2, 3, 4, 5는 세 실험 조건에 따른 각 실험참가자들의 회기 당 올바르게 수행된 과제수를 보여 주고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이 4명 중 3명의(참가자 1, 2, 3) 차등분배 집단 성과급 하에서의 수행수준이 전반적으로 개인 성과급과 동등분배 집단 성과급 하에서의 수행수준보다 높았다. 하지만 참가자 4번은 세 가지 성과급에 따른 수행의 차이를 보이지 않았다. 그리고 참가자 2번과 3번은 회기가 진행됨에 따라 동등분배 집단 성과급 하에서의 수행 수준이 점차 줄어들었다. 그림 6은 세 실험 조건 하에서의 회기 당 올바르게 수행한 과제의 평균수를 보여주고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이, 세 급여 조건에 따른 수행차이가 명확하게 보이지는 않지만 10회기 이후에는 그 차이가 더 명확해 지는 것을 알 수 있다. 더 구체적으로, 차등분배 집단 성과급 하에서의 수행 수준이 가장 높았으며 동등분배 집단 성과급 하에서의 수행 수준이 가장 낮았다.

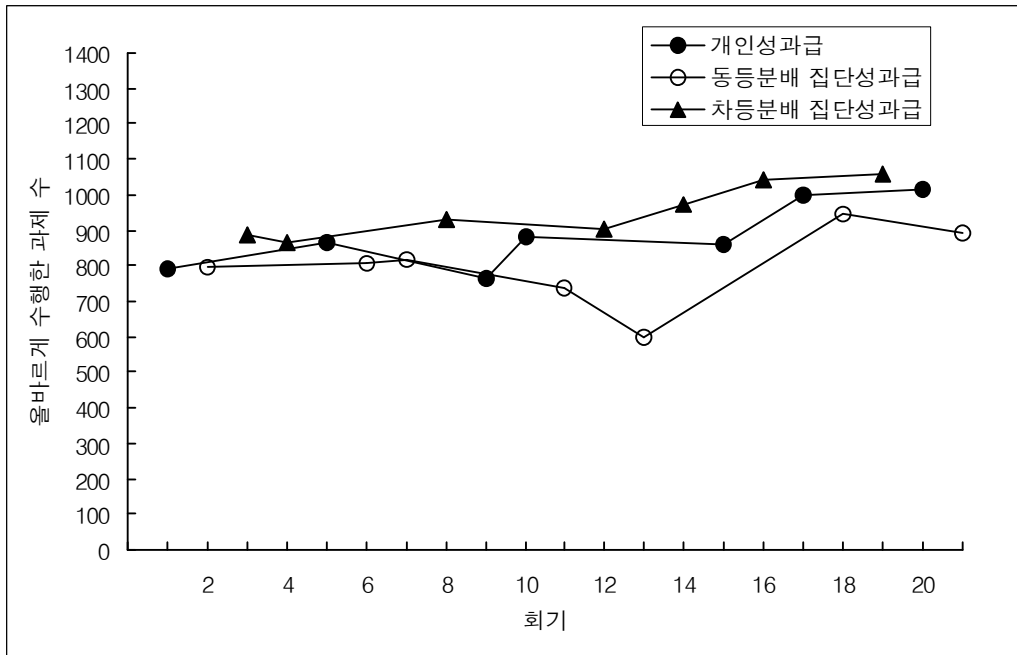


그림 2. 실험참가자 1의 회기당 올바르게 수행한 과제 수

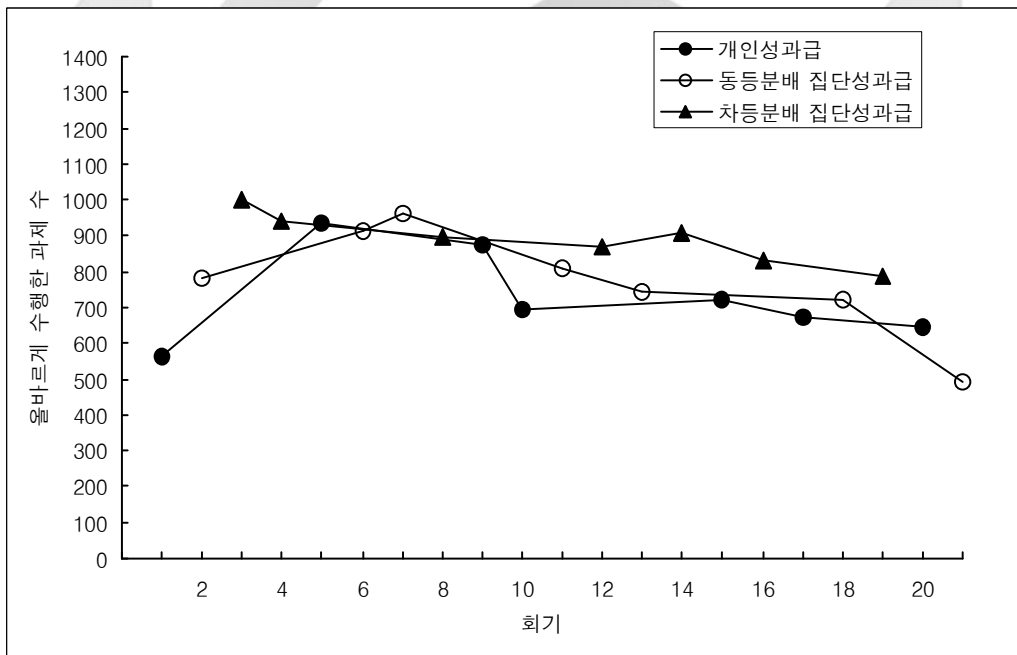


그림 3. 실험참가자 2의 회기당 올바르게 수행한 과제 수

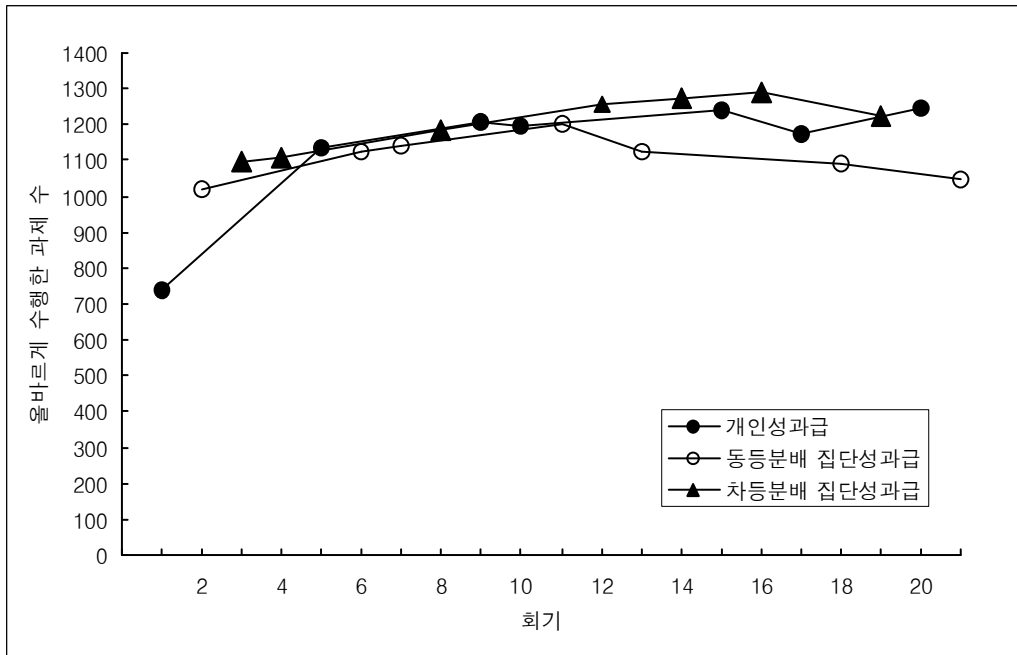


그림 4. 실험참가자 3의 회기당 올바르게 수행한 과제 수

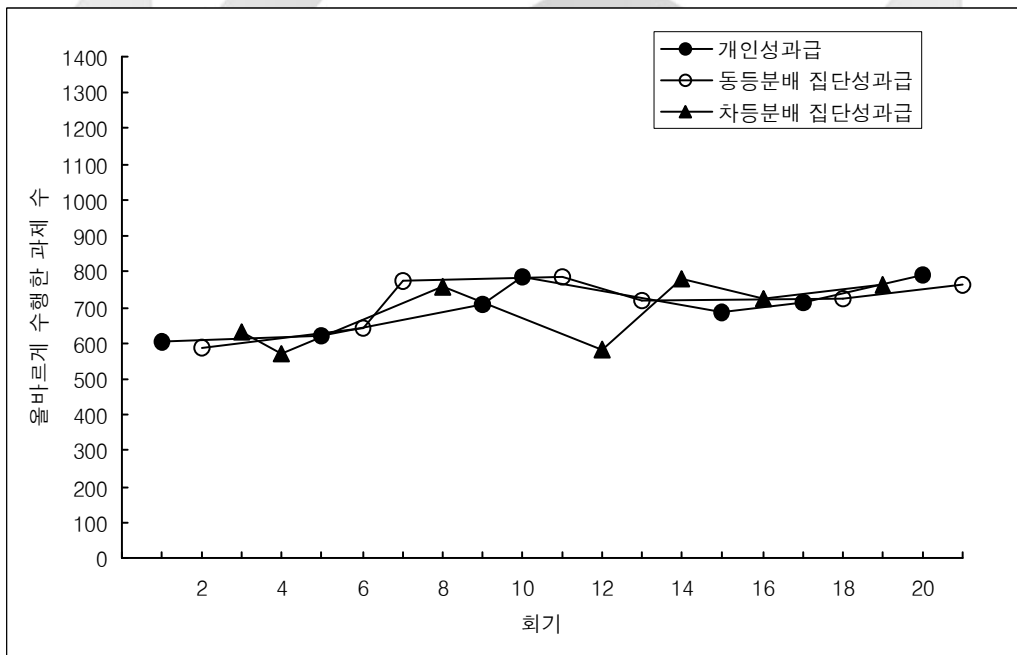


그림 5. 실험참가자 4의 회기 당 올바르게 수행한 과제 수

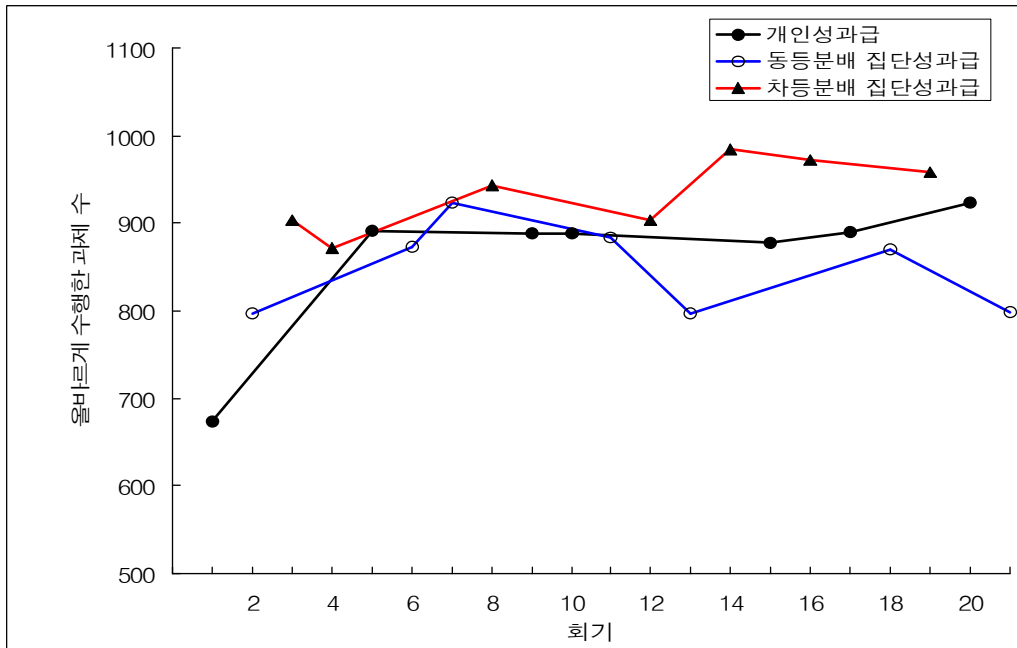


그림 6. 세 가지 실험 조건 하에서 회기 당 올바르게 수행한 과제의 평균 수

표 1은 독립변인의 세 가지 조건에 따라 나타나는 각 참가자들의 직무수행의 평균과 표준편차 및 전체 참가자들의 직무수행 평균 및 표준편차를 보여주고 있다. 표 1에서 볼 수 있듯이 직무수행 평균은 차등분배 집단 성과급(M=933.6)일 때 가장 높았고 그 다음으로

개인성과급(M=860.81), 동등분배 집단 성과급(M=848.9) 순으로 나타났다. 각 실험 조건에 따른 직무수행의 평균들 간의 차이를 통계적으로 검증해보기 위해 반복 측정 변량분석(repeated measures analysis of variance)을 실시하였다. 그 결과는 표 2에 제시되어 있다. 표 2

표 1. 올바르게 수행된 과제의 수와 각 실험 조건 별 평균 및 표준편차

실험참가자	실험 조건					
	개인성과급		동등분배 집단성과급		차등분배 집단성과급	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
1	878.4	103.1	800.1	110.9	951.1	77.0
2	729.1	131.4	775.0	153.2	890.7	70.2
3	1134.3	179.3	1106.4	60.0	1205.1	77.6
4	701.1	72.1	713.9	73.6	687.3	88.7
평균	860.8	212.3	848.9	184.1	933.6	202.2

표 2. 올바르게 수행된 과제 수에 대한 반복 측정 변량분석의 결과

	df	F	Eta ²	p
성과급 종류 (C)	2	3.61	0.55	.09
참가자 (P)	3	47.63*	0.96	.00
C * P (Error)	6	(16,307.03)		

* 괄호안의 수치는 오차의 평균 자승화임

에서 볼 수 있는 바와 같이 성과급 종류의 차이가 직무수행에 미치는 효과는 .05 수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타났으며(F=3.61, p=.09), 그 효과의 크기를 나타내 주는 Eta²의 값(Cohen, 1988; Myers & Wells, 2003)은 .55였다.

세 실험 조건 간의 차이를 보다 구체적으로 알아보기 위해 Tukey HSD 검증을 실시하였다. 표 3에서 알 수 있듯이 개인 성과급과 동등분배 집단 성과급 사이에는 직무수행의 수준에 있어서 유의미한 차이가 없었으나, 동등분배 집단 성과급과 차등분배 집단 성과급 그리고 개인성과급과 차등분배 집단 성과급 사이에는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

그림 7은 세 실험 조건 하에서의 회기 당 비 직무행동에 개입한 평균 시간을 보여주고 있다. 그림 7에서 알 수 있듯이 세 실험 조건에 따른 전체적인 차이는 명확하지는 않지만 차등분배 집단 성과급 하에서의 비 직무 개입 시간이 가장 낮았다는 것을 알 수 있다. 비 직무행동 개입 수준에 대한 각 참가자별 평균 및 표준편차와 전체 참가자들의 평균 및 표준편차는 표 4에 제시되어 있다. 표 4에서 볼 수 있는 바와 같이 실험참가자들의 비 직무행동에 개입하는 시간의 평균은 차등분배 집단 성과급 하에서 가장 낮았으며, 그 다음으로

개인성과급, 동등분배 집단 성과급 순으로 나타났다. 각 실험 조건에 따른 비 직무행동에 개입하는 평균 시간들 간의 차이를 통계적으로 검증해보기 위해 반복 측정 변량분석을 실시하였다. 그 결과는 표 5에 제시되어 있으며, 성과급 종류의 차이가 비 직무행동에 개입하는 시간의 양에 미치는 효과는 .05 수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타났고(F=2.96, p=.13), 그 효과의 크기는 .50이었다.

비 직무행동에 개입한 시간의 양의 세 조건 간의 차이를 보다 구체적으로 알아보기 위해 Tukey HSD 검증을 실시하였다. 표 6에서 볼 수 있듯이 개인성과급과 동등분배 집단 성과급 그리고 개인 성과급과 차등분배 집단 성과급 사이에는 비 직무행동에 개입한 시간의 양에 있어서 유의미한 차이가 없었으나, 동등분배 집단 성과급과 차등분배 집단 성과급 사이에는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성과급 종류의 차이에 따른 직무수행 수준의 차이가 비 직무행동에 개입하는 시간의 양에 의한 것인지를 밝히기 위해 올바르게 수행된 과제의 수와 비 직무행동에 개입한 시간의 양 사이에 대한 상관계수를 구하였다. 그 결과 두 종속변인간의 상관계수는 -.772로 나타났고 이는 .001 수준에서 유의미하였다.

표 3. 올바르게 수행된 과제 수에 대한 Tukey HSD검증 결과

Comparison	Mean Difference	Standard Error	p
개인성과급 vs. 동등분배(집단)	11.89	28.33	.908
동등분배(집단) vs. 차등분배(집단)	-84.71*	28.33	.011
개인성과급 vs. 차등분배(집단)	-72.82*	28.33	.032

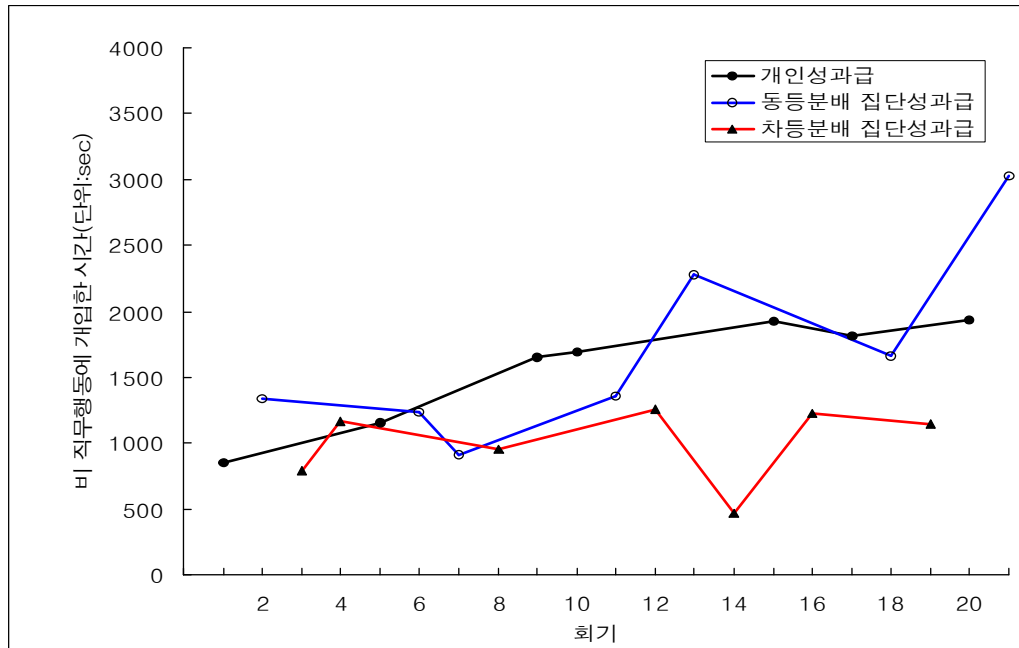


그림 7. 세 실험 조건 하에서의 회기당 비 직무행동에 개입한 평균 시간

표 4. 비 직무행동 개입 시간에 대한 각 실험조건 별 평균 및 표준편차

실험참가자	실험 조건					
	개인성과급		동등분배 집단성과급		차등분배 집단성과급	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
1	952.9	727.9	1585.0	829.2	300.4	236.1
2	2915.7	1941.2	2181.0	1299.8	1460.3	929.9
3	20.0	34.2	408.1	974.5	0.0	0.0
4	2354.8	690.3	2431.7	481.6	2237.4	1165.3
평균	1560.8	1553.0	1651.47	1193.0	999.5	1159.5

표 5. 비 직무행동 개입 시간에 대한 반복 측정 변량분석의 결과

	df	F	Eta ²	p
성과급 (C)	2	2.96	.50	.13
참가자 (P)	3	19.51*	.91	.02
C * P (Error)	6	(1,180,235.25)		

* 괄호안의 수치는 오차의 평균 자승확임

표 6. 비 직무행동 개입 시간에 대한 Tukey HSD검증 결과

Comparison	Mean Difference	Standard Error	p
개인성과급 vs. 동등분배(집단)	-90.64	251.34	.931
동등분배(집단) vs. 차등분배(집단)	651.93*	251.34	.031
개인성과급 vs. 차등분배(집단)	561.29	251.34	.072

논 의

본 연구의 목적은 소집단 내에서 상이한 성과급 분배방법에 따른 직무수행 수준의 차이를 검증하는 것이었다. 본 연구 결과 개인 성과급과 동등분배 집단 성과급 사이의 수행 수준은 유사하였다. 이 결과는 2-9명으로 구성된 집단을 대상으로 한 성과급 종류에 대한 연구 결과와 일치하고 있다(Farr, 1976; London & Oldham, 1977; Stoneman & Dickinson, 1989). 하지만 개인 성과급과 차등분배 집단 성과급의 상대적인 효과에 대한 이전 연구들의 결과는 일관적이지 않았다. 본 연구에서는 두 성과급 간의 수행 수준 차이는 유의미한 것으로 나타났고 차등분배 집단 성과급 하에서의 수행 수준이 가장 높았다. 이 결과는 기존 연구 중 Weinstein과 Holzbach(1973) 그리고 Farr(1976)의 연구 결과와 일치하고 있다.

비록 본 연구에서 차등분배 집단 성과급 하

에서의 수행 수준이 가장 높았지만 몇몇 연구자들은 집단 성과급 사용에 대한 몇 가지 가능성 있는 문제점들을 지적하였다. 첫째 Daniels(1994)는 차등분배 집단 성과급 상황에서 만약 집단 내 한 구성원이 다른 구성원들보다 지속적으로 우수한 수행을 보이면 다른 구성원들의 수행이 줄어들 것이라고 지적하였다. 하지만 본 연구 결과는 기존 연구와 일치하지 않았다. 구체적으로 참가자 3명이 차등분배 집단 성과급 조건에서 항상 최고의 수행을 보였지만 다른 참가자들은 그들의 수행을 줄이지 않았다. 실험 후 인터뷰에서 3명 이외의 참가자들은 그들의 수행을 유지하게 되면 수입을 증가시킬 수 있었기 때문에 수행을 줄이지 않았다고 보고하였다. 이는 그들의 급여 양이 전체 참가자의 생산성을 근거로 산출되며 비록 40%의 성과급은 받지 못하더라도, 수행을 유지하거나 증가시키게 되면 본인의 수입이 증가하기 때문이다. 이는 소집단 내에서

각 구성원이 급여에 실질적인 영향을 미칠 수 있었다는 증거라고 할 수 있다. 그리고 차등 분배 집단 성과급 조건하에서 항상 제일 낮은 수행을 보였던 참가자도 10%의 성과급을 받을 수 있었기 때문에 수행을 유지하였다고 하였다. 따라서 차등분배 집단 성과급을 사용할 때, 저 수행자의 수행을 유지하거나 향상시키기 위해서는 전체 성과급의 몇 %라도 제공되는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

두 번째, Dierks와 McNally(1987)는 동등분배 집단 성과급 하에서 최고 수행자가 그들의 수입이 저 수행자들에 의해 감소되면 그들의 수행을 줄일 것이라고 제안하였다. 반면에 Stoneman과 Dickinson(1989)은 소집단에서 고 수행자들이 그들의 수행을 줄였을 때 자신의 수입이 더 줄어들 것을 인식할 수 있기 때문에 그들의 수행을 줄이지 않을 것이라고 주장하였다. McGee(2004)의 연구 결과는 Stoneman과 Dickinson(1989)의 결과를 지지하였다. 비슷하게 본 연구의 결과도 McGee(2004)의 연구 결과와 일치하였다. 따라서 고 수행자들이 그들 자신의 수입에 부분적으로나마 실질적으로 영향을 미칠 수 있고, 그들의 수행을 감소시켰을 때 그들의 수입이 추가적으로 줄어들 것을 인식한다면, 고 수행자들은 그들의 수행을 줄이지 않을 것이라고 제안할 수 있다.

수행 수준이 비 직무행동의 개입 여부에 달려 있다는 Matthews와 Dickinson(2000)의 연구 결과를 확인하기 위해, 본 연구에서도 비 직무 행동에 개입한 시간을 측정하였다. 비록 수행 수준과 비 직무 행동에 개입한 시간에 대한 Tukey HSD 결과의 유의미성에 있어서 다른 점이 있었지만 평균값을 볼 때 동등분배 집단 성과급 하에서의 비직무행동 시간의 양이 가장 높았으며, 차등분배 집단 성과급 하

에서 가장 낮았다. 따라서 본 연구 결과는 Matthews와 Dickinson(2000)의 연구 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 또한 본 연구에서는 올바르게 수행된 과제의 수와 비 직무행동에 개입한 시간의 양 사이에 대한 상관관계수가 -.772로 이들의 연구에서 밝힌 상관관계수(-.514)보다 높은 것으로 나타나 직무 수행의 변량이 비 직무 행동에 관여한 시간의 양에 의해 설명된다는 것을 말해주고 있다. 또한 상관관계수가 더 높다는 것은 집단 간 비교 설계를 적용한 기존의 여러 연구보다는 집단 내 설계를 적용한 본 연구의 실험설계가 더 적합했음을 간접적으로 보여준 것이라고 할 수 있다.

본 실험이 끝난 후 참가자들을 대상으로 본 실험에서 사용한 성과급 제도의 만족도를 알아보기 위해 간단한 설문과 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 4명의 참가자 중 2명이 차등분배 집단 성과급이 가장 만족스러웠으며 다음에도 이 급여제도 하에서 수행을 하고 싶다고 보고하였다. 하지만 공정성에 대한 질문에서는 4명중 3명이 개인성과급을 가장 공정하게 평가했으며, 동등분배 집단 성과급이 가장 불공정하였다고 보고하였다. 비록 공정성 측면에서는 개인성과급이 우수하였지만 만족 측면에서 기존 연구와 다른 결과를 보였다는 것은 집단 성과급을 어떻게 분배하느냐에 따라 만족도와 활용도가 높아질 수 있다는 가능성을 보여주고 있다. 따라서 더 많은 후속연구가 필요하다고 할 수 있다. 후속 연구에서는 차등분배 집단 성과급을 사용하는데 있어서 전체를 몇 등급으로 분류할 것인지 그리고 각 등급에 몇 %의 성과급이 지급되어야 직무 수행과 급여제도에 대한 만족을 높일 수 있는지에 대해 연구되어야 할 것이다. 또한 다음과 같은 측면들도 후속연구에 있어서 고려되어야

할 것이다. 첫째, 본 연구에서는 4명의 참가자로 실험이 이뤄졌지만 Marriot(1949)와 Campbell (1952)은 집단의 크기가 10명 이상일 때 집단의 수행이 줄어든다고 보고하였다. 또한 Peck (1990)은 실제 현장에서의 집단 구성원의 수는 보통 7-20명이며 중앙치가 10명이라고 보고하였다. 따라서 더 다양한 집단 크기를 대상으로, 특히 10명 이상의 집단을 대상으로, 성과급 종류 차이의 효과를 검증할 필요가 있다.

둘째, 집단 성과급의 다양한 형태들이 만족과 공정성에 어떤 영향을 미치는지를 검증할 필요가 있다. 기존 연구에서 참가자들은 차등분배 집단 성과급에 대해 부정적인 반응을 보였고 공정하지 못한 것으로 지각하였다. 하지만 본 연구에서는 4명 중 2명이 이 성과급 제도에 대해 만족하였다. 하지만 종합적으로 연구의 수가 부족하기 때문에 일반화하기 위해서는 더 많은 후속연구가 이뤄져야 한다.

셋째, 집단 수행에 있어서 사회적 상호작용의 효과가 고려되어야 한다. 본 연구에서는 참가자들을 인터넷 사이트를 통해 선발했기 때문에 실험 이전에 서로간의 사회적 관계가 전혀 없었다. 하지만 실제 현장에서는 모든 구성원들이 서로 누구인지 알고 종종 협력하면서 일을 한다. 또한 다른 구성원들을 직접적으로 도와주거나, 조언을 해줌으로써 다른 구성원의 수행에 영향을 미치기도 하기 때문에 실험 연구에서도 사회적 상호작용의 효과를 고려해야 할 것이다. 이런 측면들이 고려된다면 기존 연구와 본 연구보다 실제 팀 혹은 집단으로 운영되는 기업이나 현장에 더 많은 지침을 줄 수 있는 연구가 될 것이다.

종합해보면, 본 연구의 결과는 기존의 여러 연구와 일치하는 측면도 있었지만 상반된 측면도 있었다. 이는 기존 연구가 가지고 있었

던 여러 가지 문제점, 특히 실제 작업 상황과 동떨어진 모의실험 상황의 한계를 부분적으로나마 극복한 것에 그 이유가 있을 것으로 추측된다. 하지만 본 연구 역시 모의실험이 가지고 있는 한계점을 가지고 있기 때문에 앞으로 보다 현실에 더 가까운 상황 혹은 실제 근무 현장에서 그 결과가 재검증되어야 할 필요성이 있으며 통계 검증 결과, 명확한 차이보다는 경향성을 보인 측면이 높기 때문에 후속연구가 필요하다고 할 것이다. 또한 보다 다양한 집단 성과급 종류와 직무수행 수준과의 관계성에 대한 검증 및 그 성과급 제도에 대한 만족과 스트레스 등에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

참고문헌

- 노동부 (2005). 연봉제, 성과배분제 실태조사.
- 박원우, 안성익 (2003). 팀제에 적합한 보상 시스템(팀기반보상)에 관한 연구. 한국인사·조직학회; 2003년도 춘계학술연구발표회 발표논문집, 3, 213-242.
- 오세진, 이요행 (2005). 성과급 비율의 차이가 직무수행에 미치는 영향에 대한 검증, 한국 심리학회; 산업 및 조직, 18, 481-97.
- 정인수, 금재호, 조준모, 김동배 (2002). 기업 내부 노동시장변화, 서울: 한국노동연구원.
- Allison, D. B., Silverstein, J. M., & Galante, V. (1992). Relative effectiveness and cost-effectiveness of cooperative, competitive, and independent monetary incentive systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13, 85-112.

- Barlow, D. H., & Hayes, S. C. (1979). Alternating treatments design: One strategy for comparing the effects of two treatments in a single subject. *Journal of Applied Behavior Analysis, 12*, 199-210.
- Blinder, A. S. (1990). Introduction. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence* (p.1-13). Washington, DC: The Brookings Institution.
- Campbell, H. (1952). Group incentive payment schemes: The effect of lack of understanding and of group size. *Occupational Psychology, 26*, 62-70.
- Conrad, C. (1994). *Strategic organizational communication: Toward the twenty-first century* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Culing, Kathryn M. (2005). The effects of individual monetary incentive with individual feedback and group monetary incentives with group feedback on high performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo, 2005). *Dissertation Abstract International, 66*(07), p. 3933.
- Daniels, A. C. (1994). *Bringing out the best in people*. New York: McGraw Hill.
- Daniels, A. C. (1999). *Bringing out the best in people*. New York: McGraw Hill; 2 edition.
- Dickinson, A. M., & Gillette, K. L. (1993). A comparison of the effects of two individual monetary systems on productivity: Piece rate pay versus base pay plus incentives. *Journal of Organizational Behavior Management, 14*, 3-82.
- Dierks, W., & McNally, K. (1987, March). Incentives you can bank on. *The Personnel Administrator, 32*, 61-65.
- Farr, J. L. (1976). Incentive schedules, productivity and satisfaction in work groups. *Organizational Behavior and Human Performance, 17*, 159-70.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (1996). *Peoples, performance, and pay: Dynamic compensation for changing organizations*. New York: The Free Press.
- Gowen, C. R., III (1991). Gainsharing programs: An overview of history and research. *Journal of Organizational Behavior Management, 11*, 77-99.
- Gross, S. E. (1995). *Compensation for teams: How to design and implement team based reward programs*. New York: AMACOM.
- Honeywell-Johnson, Judith. A. (1997). Differential effects of individual and group pay contingencies on individual performance (Doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo, 1997). *Dissertation Abstract International, 58*(10), p.5682.
- Honeywell, J. A., Dickinson, A. M., & Poling, A. (1997). Individual performance as a function of individual and group pay contingencies. *The Psychological Record, 47*, 261-274.
- Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1982). financial incentives and productivity improvement. *Journal of Contemporary Business, 11*, 43-56.
- Lawler, E. E., III. (1990). *Strategic pay: Aligning*

- organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Locke, E. A. (1982). Employee motivation: A discussion. *Journal of contemporary Business*, 11, 71-81
- London, M., & Oldham, G. R. (1977). A comparison of group and individual incentive plans. *Academy of Management Journal*, 20, 34-41.
- Marriott, R. (1949). Size of working group and output. *Occupational Psychology*, 23, 47-57.
- Matthews, G. A., & Dickinson, A. M. (2000). Effects of alternative activities on time allocated to task performance under different percentages of incentive pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 13-34
- Mawhinney, T. C. (1982). Maximizing versus matching in people versus pigeons. *Psychological Reports*, 50, 267-281.
- Mawhinney, T. C. (1984). Philosophical and ethical aspects of Organizational Behavior Management: Some evaluative feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6, 5-31.
- McAdams, J. L., & Hawk, E. J. (1992). *Capitalizing on human assets*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- McClurg, L. N. (2001). Team rewards: How far have we come. *Human Resource Management*, 40, 1, 73-86.
- McGee, Heather M. (2004). The effects of individual and group incentive on high performance (Doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo, 2004). *Dissertation Abstract International*, 66(07), p. 3933.
- Myers, J. L., & Well, A. D. (2003). *Research design and statistical analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Oah S., & Lee, J. H. (2005). Effect of different percentages of incentive: A re-examination of different percentages of incentive on work performance: A simulation, *A paper presented at the Annual Conference of the Association for Behavior Analysis, Chicago, Illinois*.
- O'Dell, C. (1986) *Major findings from people, performance and pay: A summary of a national survey on non-traditional reward and human resource practices*. Houston: The American Productivity Center.
- O'dell, C., & McAdams, J. (1987). *People, performance, and pay: A full report on the American Productivity Center/American Compensation Association national survey of non-traditional reward and human resource practices*. Houston, Texas: American Productivity Center.
- Organ, D. W., & Bateman, T. (1986). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Plano, TX: Business Publication.
- Peck, C. (1990). *Variable pay: New performance rewards* (Research Bulletin No. 246), The Conference Board.
- Roberts, S. L., & Leary, K. A. (1990). *Pay for performance*. Unpublished manual script.
- Rollins, T. (1989). Productivity-based group incentive plans: Powerful, but use with caution. *Compensation and Benefits Review*, 39-50. Incomplete citation.
- SHRM (Society for Human Resource Management)

- Survey Program, & Arthur Andersen (1999). Strategic Compensation Survey.
- Smoot, D. A. (1997). *The effect of linear and non-linear incentive pay system with individual and group pay outs on the social psychology phenomenon of social loafing*. Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo, MI.
- Stoneman, K. G., & Dickinson, A. M. (1989). Individual performance as a function of group contingencies and group size. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 131-150.
- Thurkow, N. M., Bailey, J. S., & Stamper, M. R. (2000). The Effects of Group and Individual Monetary Incentive on Productivity of Telephone Interviewers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 3-25.
- Tully, S. (1993, November 1). Your paycheck gets exciting. *Fortune*, 83.
- Vough, C. F. (1979). *Productivity: A Practical program for improving efficiency*. New York: Amacom.
- Weinstein, A. G., & Holzbach, R. L. Jr. (1973). Impact of individual differences, reward distribution, and task structure on productivity in a simulated work environment. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 296-301.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zobal, C. & Wilkins, K. (1998). *Team Performance measurement & compensation benchmarking study findings*, University of North Texas.
- 1차 원고접수 : 2007. 10. 4
2차 원고접수 : 2007. 11. 16
최종게재결정 : 2007. 11. 21

An Effect of Different Distribution Methods of Incentive on Work Performance in Small Group

Kwangsu Moon

Shezeen Oah

Chung-Ang University

This study examined the relative effects of individual incentive system, equally and differentially distributed incentive system in small group on performance of a simulated work task when the opportunities for off-task behavior were available. Four working students (2 males, 2 females) participated in this study and they completed 21 four-hour sessions (7 sessions per each condition). An alternating treatment design was adopted and three experimental conditions were randomly alternated for each session. The computerized work task was used and it consisted of three steps. The number of the correctly completed work tasks and the amount of idle time were the primary dependent variables. Results indicated that the performance difference between the individual incentive system and equally distributed group incentive system was not statistically significant. However, performance differences both between the individual incentive system and differentially distributed group incentive system and between the equally distributed group incentive system and differentially distributed group incentive system were statistically significant. The amount of idle time under the differentially distributed group incentive condition was the lowest and that under the equally distributed group incentive condition was the highest. At the end of the study, participants were given satisfaction, perceived fairness level and future choice questionnaires. For satisfaction and future choice, two of the four participants found differentially distributed group incentive system to be most satisfying, and chose to work under that pay system in the future. These results suggest that the differentially distributed group incentive system might be an alternative plan to increase performance and keep satisfaction of the performers. Also, more realistic simulation is necessary to examine the effects of different types of group incentive on work performance.

Key words : individual incentive, small group incentive, simulated work task, off-task behavior, alternating treatment design, idle time, work performance