

성과주의 패러다임이 조직 몰입의 젠더 격차를 심화시키는가?: 제도 및 문화 요인 분석*

진 달 래, 최 은 수, 한 주 희, 박 찬 응†

연세대학교

본 연구는 기업 수준의 성과급 제도 도입 수준과 개인이 인식하는 성과주의 조직 문화가 조직 몰입도에 미치는 영향을 통합적으로 이해하고, 성과주의가 조직 몰입도의 성별 격차를 심화시키는지 검토하고자 하였다. 성과급 제도가 도입되더라도 구성원이 성과주의 조직 문화를 인식하지 못하면 조직에 몰입할 유인이 나타나지 않을 수 있음을 고려하면 제도와 더불어 성과주의 문화 인식 수준을 함께 분석할 필요가 있다. 또한, 여성의 조직 몰입도가 남성보다 낮음이 지속적으로 보고되지만 조직 몰입도의 성별 격차가 어떤 조건에서 확대 및 완화되는지에 대한 실증 연구는 부족하다. 본 연구는 인적자본기업패널 2차 웨이브(2020-2022년)를 사용하여 569개 기업, 18,163명의 근로자를 대상으로 성과주의 제도와 문화가 조직 몰입도에 미치는 영향을 다수준 혼합효과 모형으로 분석하였다. 분석 결과, 성과주의 문화 인식 수준만이 유의하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 성과주의 문화 인식 수준은 남성과 여성 모두의 조직 몰입도를 높이지만, 이 효과는 여성에게 더 작게 나타났다. 본 연구는 성과급 제도보다도 성과주의 문화에 대한 근로자의 인식이 조직 몰입도에 중요함을 보여줌으로써 성과주의가 조직 몰입도로 이어지는 과정에 대한 이해를 확장했다. 또한, 성과주의가 조직 내 젠더 불평등과 결합하는 메커니즘을 조직 몰입도의 차원으로 확장하였다.

주요어: 조직 몰입도, 성과급 제도, 성과주의 문화, 성별 상호작용 효과, 다수준 분석

* 본 연구는 교육부 및 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업(4단계 BK21 사업)으로 지원된 연구임.

† 교신저자(Corresponding Author) : 박찬응, 연세대학교 사회학과 교수, 서울특별시 서대문구 연세로 50, E-mail : chanung@yonsei.ac.kr

진달래, 연세대학교 사회학과 석사과정(제1저자)

최은수, 연세대학교 사회학과 박사과정(공동저자)

한주희, 연세대학교 사회발전연구소 연구원(공동저자)

■ 최초투고일 : 2025년 11월 20일 ■ 심사마감일 : 2026년 2월 20일 ■ 게재확정일 : 2026년 4월 15일

1. 서론

조직 몰입도는 구성원이 조직의 목표와 가치에 동조하여 정서적 애착과 소속감을 가지고 지속적으로 조직에 참여하고자 하는 심리적 상태의 정도를 의미한다(Meyer & Allen, 1991). 성과주의를 통한 조직 몰입도 증진은 고용주 입장에서 근로자들의 자발적인 노동 통제를 통해 성과를 올리려는 기업의 전략이기도 하지만(신원철, 2001; 오진욱, 정대용, 최명원, 2014; Barley & Kunda, 1992), 동시에 피고용인들의 직무 만족도를 높이고(Mottaz, 2016), 이직 의향을 낮추며(한지영, 박소은, 박지원, 2025), 자신의 업무에 가치와 의미를 부여하는 노동자 정체성과도 직결되는 등(Romzek, 1990) 노동자에게도 긍정적인 결과를 가져온다. 특히, 전통적 연공서열제에 비해, 성과급 제도에서는 노동자 개인의 목표와 동기를 조직의 목표와 일치시킴으로써 조직 몰입이 강화되는 것으로 나타났다(김도윤, 나태준, 2015; 김진희, 2009; 유치연, 배준영, 2019; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

한국에서는 IMF 경제위기 이후 많은 기업이 경쟁력을 확보하기 위해 성과급 제도를 도입하여 차등적인 보상 제도로 구성원들이 성과 지향적으로 행동하도록 유도했다(이청아, 정동일, 2024; 정권택, 박경규, 임효창, 2008). 그러나, 이러한 성과주의 패러다임이 구체적으로 어떠한 방식으로 조직 몰입도를 증가시키는지에 대해서는 아직 연구가 제대로 이뤄지지 않고 있다. 성과급 제도를 통한 조직 몰입 증진은 성과급 제도의 시행뿐만 아니라, 성과주의적 인식이 실제로 작동하고 있다는 노동자의 인식과 수용이 전제된다. 제도의 도입이 의도한 결과를 불러오지 않는 탈동조화(decoupling) 현상을 지적하는 조직 연구들은(Bromley & Powell, 2012) 성과급 제도 도입

자체보다 조직 구성원들이 조직이 실제로 성과 중심으로 평가, 보상한다고 느끼고 인식하는 조직의 성과주의 문화수준이 조직 몰입도에 더 큰 영향을 미칠 수 있는 가능성을 제기한다(김기동, 김화연, 문상호, 2017).

또한, 조직 몰입도의 성별 차이에 대한 이해가 아직 부족한 상황이다. 조직 몰입도의 성별 차이는 승진 및 임금의 성별 격차에도 영향을 미칠 수 있으며, 젠더화된 조직에서의 남녀 간 공정한 보상에 대한 기대의 차이에서 발생할 수 있는 등 젠더 불평등한 조직 환경과 밀접하게 연관되어 있다. 성과주의적 조직에서 여성의 성과가 저평가될 가능성이 제기되는데(Castilla & Benard, 2010; Mun & Kodama, 2021), 개인의 성과를 근거로 보상과 평가가 이뤄진다면 성별이나 인종과 같은 개인적 특성에 의한 편견을 제거할 수 있을 것이라는 기대와 달리, 여성은 여전히 직장보다 가정이라는 사적 영역에 어울린다는 성역할 고정관념에 의해 남성보다 성과가 저평가 되는 것이다(Banihani & Syed, 2020). 따라서 여성은 조직이 성과주의적이라고 인식하더라도, 조직에 대한 일체감이나 애착, 몰입은 남성보다 하락할 수 있다(원숙연, 전소연, 2010). 조직 몰입도가 높은 경우 긍정적인 평가를 받을 가능성이 크다는 점을 고려한다면(Shore & Martin, 1989), 조직 몰입도의 성별 차이는 추후 조직 내에서 성과, 평가, 보상의 차이로 이어질 수 있다. 이러한 중요성에도 불구하고 선행연구는 조직 몰입도의 성별 격차에 크게 주목하지 않고 있다. 조직 몰입도와 관련한 선행연구들은 주로 성별을 통제변수로만 활용하고 있거나(김지하, 장지현, 2009; 손주영, 2011; 임주영, 조영삼, 이명주, 2024), 분석 대상이 관리자 직급 여성들로 한정되어 있거나(수몬이, 노현탁, 2014; 신수영, 박지성, 옥지호, 2020; 임주영 외, 2024) 공무원(이재영, 이윤수, 2022; 임혜빈, 주혜린, 2022),

교사(하은호, 오혜근, 2025), 요양보호사(연이섬, 2019), 간호사(Hong & Kathuria, 2025) 등 개별 직군만을 대상으로 하고 있다.

본 연구는 다양한 산업과 직급의 남녀 노동자를 포함하고 있는 한국 인적자본기업패널 2차 웨이브(2020-2022년)를 사용하여 다수준 혼합 모형을 통해 성과급 제도와 성과주의 문화 인식 수준이 몰입도에 미치는 효과를 분석했다. 특히 제도와 문화 인식 수준의 효과를 통합하여 이해하고, 성과주의 문화 인식 수준의 효과가 성별에 따라 어떻게 달라지는지를 분석함으로써 조직 내 성별 불평등에 대한 기존 연구를 조직 몰입도 영역까지 확장하였다.

2. 이론적 배경

1) 조직 몰입도의 개념

조직 몰입도는 다양하게 정의되고 있는데, 일반적으로 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 인지하고 감정적으로 동조하며(Cook & Wall, 1980), 조직에 남으려는 의지, 조직 내 노력 투입, 조직의 가치와 목표 수용 태도를 포함하는 개념으로 이해된다(Mowday & Porter, 1979). Allen & Meyer(1990)는 조직 몰입을 동기에 따라 세 가지로 구분하였다. (1) 노동자의 감정적인 애착, 조직과의 동일시, 조직에의 몰두를 의미하는 정서적 몰입(affective commitment), (2) 현재의 고용 상태를 유지해야 할 것 같다고 생각하는 규범적 몰입(normative commitment), (3) 조직을 떠나게 되면 발생할 비용 때문에 머무르는 지속 몰입(continuance commitment)으로 구분한다. 그러나 조직 몰입의 다양한 동기들을 구체적으로 확인하기 어렵기 때문에, 조직에 남기를 원하거나, 남

아야 하거나, 남을 필요가 있다고 인식하는 노동자의 심리 상태로 조직 몰입도를 측정할 수 있다(Schrock, Hughes, Fu, Richards, & Jones, 2016).

근로자의 조직 몰입도를 높이는 것은 구성원의 자발적인 충성을 통해 조직에 헌신하게 하고 일에 대한 책임감을 강화하는 관리법이기도 하다. 1980년대 이후부터 기업은 근로자들의 몰입도를 높여 노사 간 상호 신뢰를 기반으로 갈등을 최소화하고 노동자로부터 원하는 행동을 이끌어내는 노동통제 전략을 사용하기 시작했다(Barley & Kunda, 1992). 노동자를 강제하는 방식이 아니라 스스로 기업의 목표에 부합하는 행동을 하도록 자발적 규제를 한다는 점에서 강제적인 노동통제 방식보다 더욱 강화된 형태로 평가된다(Barker, 1993; Willmott, 1993).

노동자에게 조직 몰입도는 조직의 일원이라는 것에 만족감을 느끼게 하고 조직에 의미있는 기여를 하고자 하는 열망을 높인다(Hanaysha, 2016; Meyer & Allen, 1991). 또한, 조직 몰입도가 높을수록 이직이나 사직의사가 적고, 업무 만족도가 높다(Ćulibrk, Delić, Mitrović, & Ćulibrk, 2018). 따라서 조직 몰입도는 근로자들이 자신의 일, 업무에 가치와 의미를 부여하고 있음을 보여주는 지표가 되기도 한다(Romzek, 1990). 특히 조직 몰입도는 근로자에 대한 평가와 관련이 있다. 높은 조직 몰입도를 가진 근로자가 그들의 상사로부터 성과가 좋은 사람으로 인식될 가능성이 높다(Shore & Martin, 1989).

따라서 조직 몰입도는 조직과 노동자 모두에게 중요하며, 어떤 조직 특성이 몰입도에 영향을 미치는지 이해할 필요가 있다. 본 연구는 특히 성과주의와 관련된 제도, 문화가 조직 몰입도에 미치는 영향을 성별 차이를 중심으로 검토한다.

2) 성과급 제도와 조직 몰입도

한국 기업들은 1997년 외환위기 이후 성과급 제도를 도입하여 구성원들이 성과 지향적으로 행동하도록 유도했다(정권택 외, 2008). 선행 연구는 성과급 제도가 인센티브 효과와 분류 효과의 두 가지 기제를 통해 노동자의 성과를 높인다고 주장한다. 인센티브 효과는 성과급 제도가 노동자들에게 높은 성과를 내도록 동기를 부여해 성과가 향상되는 현상을 의미한다. 반면 분류효과는 성과급 제도 도입으로 성과가 높은 노동자들만 잔류하게 되는 선택 효과를 가리킨다(Gerhart & Fang, 2014; Milkovich et al., 2014).

이와 같이 성과급 제도가 노동자들의 업무 성과를 높인다는 연구 결과들은 성과급 제도가 노동자들의 조직 몰입도를 증가시켜, 업무 성과가 증가했을 가능성을 제시한다. 성과급 제도의 기반인 평가 제도와 보상 제도는 조직 몰입도에 영향을 미치는 핵심 요소인데, 노동자에게 자신의 노력과 성과가 보상으로 이어진다는 기대를 만들어 동기를 부여한다(김진희, 2009). 경험 연구에서도 성과급 제도가 노동자의 성과를 조직의 목표와 직접 연결시켜 몰입을 촉진할 수 있으며, 성과급 제도를 시행하는 기업이거나 성과급 비중이 높은 기업일수록 조직 몰입도가 강화되는 것으로 나타났다(김도윤, 나태준, 2015; 유치연, 배준영, 2019; 정유성, 정상현, 2023). 따라서 본 연구에서도 조직에서 도입한 성과급 제도의 개수가 많을수록 조직 몰입도가 높을 것이라고 예상한다.

- 가설 1. 도입하고 있는 성과급 제도가 많은 기업일수록 근로자들의 조직 몰입도가 증가할 것이다.

3) 성과주의 조직 문화 인식 수준

조직 문화는 조직의 핵심 정체성을 형성하는 가치, 신념, 행동 양식의 집합을 의미한다(Schein, 2010). 성과주의 조직 문화는 능력과 성과에 따라 보상이 분배되는 조직 문화라 할 수 있다(Scully, 2015). 성과주의적인 조직, 혹은 성과지향적 조직은 개인이나 팀의 성과를 평가, 보상, 승진 등에 적극적으로 반영한다(이하영, 이수영, 2020; Castilla & Benard, 2010). 양적 방법론에서 조직 문화는 주로 구성원이 조직의 특성을 설명하는 문장에 어느 정도로 동의하는지, 어떤 설명이 가장 부합하는지, 즉 구성원이 인식하는 조직 특성의 수준에 따라 조직 문화의 유형을 분류하고 측정한다(Cameron & Quinn, 2005; Ginevicius & Vaitkunaite, 2006). 본 연구에서도 성과주의 문화를 근로자의 성과주의 문화 인식 수준으로 측정하였다.

본 연구는 성과주의 조직 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 정적인 영향을 미칠 것이라 예측하는데, 성과급 제도와 성과주의 조직 문화를 구분하여 살펴보는 이유는, 여러 경험연구에서 성과급 제도가 존재하더라도 근로자들의 동기부여에 실패하는 사례들을 보고하고 있기 때문이다. 예를 들어, 성과급 제도는 경쟁을 심화시켜 팀워크를 약화하고, 단기성과 중심의 행동을 유도한다는 비판이 있다(Kohn, 1993; Pfeffer, 1998). 구성원들이 외적 보상에 지나치게 의존하면 업무 자체에서 의미를 찾기 어려워져, 오히려 몰입도가 저하될 수 있다는 것이다(Deci, 1971; Kuvaas, 2006). 또한, 성과급 제도가 존재하더라도 근로자들이 자신의 성과에 대해 보상이 이뤄질 것이라는 기대가 없거나(Daley, 1987), 금전적으로 동기부여가 되지 않거나(Dowling & Richardson, 1997), 성과급 제도가 불리일 수 있는 조직 내 분열을 싫어하는 경우, 성과급 제도는 근로자들이 조직에 몰입

하게 할 동기 부여에 실패할 수 있다(Marsden, 2004). 제도가 의도한 결과를 불러오지 못하는 탈동조화(decoupling)가 발생하는 것이다(Bromley & Powell, 2012). 이러한 연구결과는 성과급 제도의 유무나 제도 도입 수준보다도 조직 구성원들이 조직 문화가 성과 중심적이라고 느끼는지가 조직 몰입도에 더 큰 영향을 미칠 가능성을 보여준다.

성과급 제도가 근로자들에게 동기를 부여하고 조직에 몰입할 수 있게 작동하려면, 조직이 단순히 성과급 제도를 '시행'하고 있느냐보다, 구성원들이 성과-보상의 연결고리가 작동하고 있다고 인식하는 것이 중요하다. 근로자들이 성과와 실적을 중심으로 평가가 이뤄진다고 인식한다면, 조직 몰입도가 증가할 것이라 기대할 수 있다.

- 가설 2. 근로자들의 성과주의 조직 문화 인식 수준이 높을수록 조직 몰입도가 증가할 것이다.

한편, 기존 연구는 주로 경쟁가치모델(Cameron & Quinn, 2005)을 통해 조직 문화를 1) 집단지향문화, 2) 혁신지향문화, 3) 시장지향문화, 4) 위계지향문화로 유형화하고, 조직 문화의 유형별로 노동자의 조직 몰입도, 직무 열의 및 만족 등에 미치는 영향을 평가해왔다(김민정, 이영민, 2019; 모영배, 2015; 이동선, 2017; 이용탁, 2017; 정수철, 2024). 이러한 연구들은 어떤 조직 문화가 조직 몰입도를 가장 많이 높이는가를 비교하는 데에 그쳐, 특정 인사 제도가 실제 구성원의 몰입도로 전이되는 과정에서 조직 문화의 작동에 주목하지 않았다.

특히 조직 문화 유형 중 시장지향문화는 경쟁우위를 확보하고 수익을 창출하기 위해 경쟁력과 생산성을 가장 핵심 가치로 가지는 조직 문화를 말한다(Cameron & Quinn, 2005, p. 39). 시장지향문화를 가진 조직은 근로자 간 경쟁을 도모

하여 성과를 바탕으로 보상하는 성과급 제도를 도입함으로써 과근로자들을 동기부여 한다는 점에서(Guzak, Crandall, & Alavinejad, 2017; Madhani, 2014) 성과주의 조직 문화와 연결된다. 선행연구는 시장지향 문화가 몰입도를 증가시킬 수 있음을 보고하면서도(Carvalho, Castro, Silva, & Carvalho, 2018; 박순애, 오현주, 2006), 성과주의 조직 문화가 성과급 제도와 조직 몰입도 사이를 매개할 가능성을 살펴보지 않았다. 즉, 선행연구는 성과급 제도와 성과주의 문화가 몰입도에 미치는 영향력을 통합적으로 살펴보지 못하고, 각각이 분리된 연구 흐름으로 존재하고 있다.

또한, 유치연, 배준영(2019)은 성과급 제도 도입 여부, 이을터, 전지명(2013)은 성과급 제도에 대한 공정성 인식이 조직 몰입도에 미치는 영향을 살펴봤지만 더 상위 수준에서의 성과주의 조직 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 어떤 영향을 미치는지에 대한 이해는 부족한 편이다. 본 연구는 성과급 제도가 몰입도에 미치는 효과를 성과주의 문화 인식 수준이 매개할 것이라 예측한다. 조직 문화는 조직의 관행과 절차, 정책에 대한 공유된 가정, 가치로서 인사 제도를 선행하는 요소이자, 제도와 근로자들의 인식 및 행동 사이를 매개하는 중요한 요소(Denison, 1996)이기 때문이다.

조직 문화가 제도의 효과를 매개할 가능성을 보여주는 대표적인 예시는 가족친화제도다. 가족친화제도에 대한 근로자들의 만족도가 조직 성과를 높이는 효과는 기업이 근로자들의 성장과 혁신성을 강조하는 조직 문화를 가질수록 더 커진다(고재권, 2016). 즉, 발전적인 조직 문화에 대한 인식 수준이 조직 성과에 대한 정책의 효과를 조절하는 것이다. 더 나아가, 문영주(2014)는 사회복지사들이 자신이 속한 조직이 가족친화적인 조직 문화를 가졌다고 인식할수록, 즉 조직이 일-가정 양립을 위해 업무 효율성을 높이는 것을 지원한

다고 인식할수록, 가족에 충실할 때 경력에 부정적인 영향이 없는 조직이라 인식할수록, 장시간 근무시간을 기대하지 않는 조직이라 인식할수록 조직 몰입도가 높아짐을 보여주었다. 또한 수몬이, 노현탁(2014)은 가족친화제도의 유무, 혹은 제도 활용 경험보다도 근로자가 인식하는 육아휴직제도 활용 용이성이 조직 몰입도에 미치는 영향을 분석했다. 여성 관리자들이 육아휴직제도를 쉽게 사용할 수 있는 조직이라고 인식할수록 조직 몰입도가 증가했고, 제도의 유무 자체는 영향력이 없음을 밝혔다. 이는 가족친화제도가 몰입도에 미치는 효과가 가족친화적 조직 문화 인식 수준에 의해 매개될 가능성을 보여준다. 이와 마찬가지로 성과급 제도가 근로자들의 조직 몰입도에 미치는 효과를 성과주의 문화 인식 수준이 매개할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하고, 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향에 대한 이해를 높이고자 한다.

- 가설 3. 조직 몰입도에 대한 성과급 제도의 영향은 성과주의 문화 인식 수준을 통해 매개될 것이다.

4) 성과주의 문화 인식 수준 영향의 성별 차이

성과급 제도와 성과주의 문화가 조직 몰입도에 미치는 영향에는 성별 차이가 있을 수 있다. 성과급 제도는 연공서열제와 달리 근로자들의 업무 실적을 기준으로 보상을 결정하기 때문에 조직 내 성별 격차를 줄일 것으로 기대해 왔지만, 성과를 판단하는 과정에서 주관적 판단이 작동하면 여전히 여성의 성과가 저평가될 수 있다(Maas & Torres-González, 2011) 성과급 제도와 문화는 근로자들에게 자신의 노력과 성과가 보상으로 이어진다는 기대를 가지게 하고 동기를 부여할 수 있으

나, “이상적인 개인과 표준적인 노동자를 남성으로 상정한 노동시장의 성차별적 구조(엄혜진, 2021, 63 쪽)”를 염두에 둔다면 조직에서 여성의 성과와 노력은 남성에 비해 저평가될 가능성이 높다.

일부 연구는 성과 중심 평가가 성별과 같은 귀속적 특성을 배제하여 평가의 객관성을 높일 수 있다고 보았다(Bajdo & Dickson, 2001). 그러나 ‘성과주의의 역설’ 논의는 실제 현장에서 성과 평가 과정에 관리자의 편향이 개입할 가능성이 여전히 남아있음을 지적한다. 관리자들은 성과급 제도를 시행함으로써 오히려 자신이 근로자의 성과를 ‘공정하게 평가한다’는 자기확신을 강화하는 경향이 있다(Castilla & Benard, 2010). 객관적 지표가 아닌 상사의 주관적 판단에 따라 근로자를 평가하는 경우 평가자의 편향이 개입하여 여성이 남성과 같은 성과를 내더라도 남성보다 불리한 평가를 받는다(Maas & Torres-González, 2011). 따라서, 성과급 제도가 존재하고 실제로 작동한다고 하더라도, 여성 근로자의 성과가 저평가된다면 여성은 성과급 제도와 성과주의 문화가 자신에게 도움이 된다고 느끼기 어렵다. 경험연구에서도 자신이 들인 노력과 보인 성과에 대해 다른 사람들만큼 보상과 평가가 이뤄지지 않는다고 느껴지면 조직에 헌신할 유인이 감소할 수 있다는 것이 확인되었다(김동원, 2013; 윤병섭, 이영안, 이홍재, 2010). 그러나 대다수 선행연구의 관심은 이러한 성과 평가 과정의 편향이 임금에 미치는 영향을 살펴보는 것이었다. 본 연구에서는 그러한 조직의 성별 편향이 조직 몰입도에 미치는 영향력을 살펴본다. 여성은 본인이 속한 조직이 성과중심적이라고 하더라도 그러한 성과주의 문화가 본인에게 혜택이 되지 않는다고 느낄 가능성이 크고, 이로 인해 조직 몰입도가 증가하는 정도가 남성보다 작게 나타날 수 있다.

한편, 다수의 선행 연구들은 여성의 조직 몰입

과 만족도가 남성보다 낮고, 반대로 스트레스와 이직 의향은 더 높다고 보고한다(김정석, 안관영, 2012; 손주영, 2011; 이동선, 2017; 임주영 외, 2024). Marsden, Kalleberg, & Cook(1993)는 남성이 여성보다 조직 몰입도가 높는데, 그러한 차이는 지위, 보상, 근속년수 등 직무 지위의 차이에 의한 것이며, 심지어 이러한 요소를 통제하면 오히려 여성이 남성보다 조직 몰입도가 더 높음을 보여주었다. 그러나 국내 선행연구에서는 임금이나 직급, 근속년수를 통제하더라도 여전히 여성의 조직 몰입도가 남성보다 낮은 것으로 나타났다(김지하, 장지현, 2009; 유치연, 배준영, 2019). 그럼에도 불구하고 대부분의 연구가 성별을 단순히 통제변수로만 다루고 있어, 조직 몰입도에 대한 성과주의의 영향이 성별에 따라 어떻게 다르게 나타나는가는 충분히 규명되지 않았다. 예외적으로, 이동선(2017)은 조직 문화와 성별의 상호작용항을 투입했을 때, 성별 변수의 부호가 정적으로 바뀌었음에 주목하면서 성과주의 문화가 오히려 여성의 조직 몰입을 약화시킨다고 해석하였다(98쪽). 그러나 성과주의 문화의 주효과와 상호작용항을 결합하여 기울기를 계산해보면, 성과주의 문화 인식 수준이 높을수록 남성의 조직 몰입도가 증가하는데 비해, 여성의 조직 몰입도 상승률은 미미하다고 해석하는 것이 타당하다!) 이러한 선행연구의 한계를 보완하고 분석의 엄밀함을 높이기 위해 본 연구는 성과급 제도와 성과주의 문화를 동일한 분석 모델에 포함해 두 요인의 독립적 효과를 규명하고, 성과주의 문화가 몰입도에

미치는 영향의 성별 차이를 실증적으로 검토한다. 앞선 논의를 통해 성과급 제도가 조직 몰입도를 증가시킬 것이며 성과주의 문화가 이를 매개할 것이라고 예상되므로, 성과급 제도보다는 성과주의 문화의 효과에서 성별 차이가 나타날 것으로 예상된다. 즉, 성과주의 문화 인식 수준은 조직 몰입도를 높일 것이지만 그 효과는 여성이 남성보다 더 작을 것이다.

- 가설 4. 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향은 남성보다 여성에게 작을 것이다.

3. 자료 및 분석 방법

1) 자료

성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 인적자본기업패널(HCCP) 2기(2020-2022년) 자료를 분석하였다. 2기 인적자본기업패널은 제조업, 금융 및 보험업, 정보통신업, 전문/과학 및 기술서비스업, 교육 서비스업, 예술/스포츠 및 여가 관련 서비스업 분야의 근로자 100인 이상 국내 기업체 가운데 2020년에 표본추출한 510개 기업을 매해 추적 조사하는 패널 자료로, 이탈한 기업 수만큼 기업 형태, 산업, 종사자 수 등의 측면에서 가장 유사한 기업으로 대체되었다.²⁾ 고용주-근로자 연계자료인 인적자본

1) 조직 몰입도에 대한 성과주의 문화 인식 수준의 회귀계수는 0.145, 성별과 성과주의 문화 인식 수준의 상호작용항의 회귀계수는 -0.131로, 여성의 조직 몰입도 상승률은 0.014(0.145-0.131)이다.
2) 인적자본기업패널은 조사 대상 기업이 폐업 등으로 이탈할 경우, 산업이나 규모 등을 고려하여 해당 기업을 대체할 수 있는 유사한 신규 기업을 매 조사 시점마다 모집하는 방식으로 설계됐다. 이에 따라 조사 기간 동안 신규 기업이 지속적으로 충원되어 분석에는 총 553개 기업이 포함되었다. 이는 패널 조사 설계에 따라 발생한 표본 증가로, 자료 품질을 유지하기 위한 표본 대체 절차가 반영된 결과다. 2020년 조사된 510개 기업 가운데 2021년에 54개 기업이 이탈하였으며(이탈률 10.59%), 2021년에 조사된 기업 501개 가운데

기업패널은 인사담당자를 대상으로 하는 기업용 설문을 통해 기업 특성뿐만 아니라 기업별로 근로자용 설문을 실시하여 개인 수준 특성 또한 수집하였다. 본 연구에서는 주요 변수인 성과급 제도에 관하여 조사가 되지 않은 2021년을 제외한, 2020년과 2022년의 자료를 활용해 기업-개인 다수준 분석을 실시하였다. 또한, 성별 몰입도 차이를 분석하기 위해서 남성과 여성 근로자가 모두 포함된 기업들로 분석 표본을 제한하였다. 최종 분석 표본은 2개 년도, 총 569개 기업과 18,163명의 개인으로 구성되어 있다.³⁾ 분석 표본에 포함된 기업의 산업별, 규모별 분포는 비율은 <부표 1>에 정리되어 있다.

2) 변수의 측정

종속변수인 조직 몰입도는 다음 4개 문항으로 측정해 지표화하였다: (1) “나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다”; (2) “나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다”; (3) “만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다”; (4) “이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.” 이들 문항은 Allen & Meyer(1990)가 제시한 세 가지 조직 몰입 유형인 회사에 대한 애착과 조직에 대한 일체감, 조직을 떠날 시 일어날 손실, 회사에 충성하고 책임감을 느끼는 마음을 포괄적으로 측정하고 있으며, 선행 연구(이청아, 정동일,

2024)에서도 동일하게 활용되었다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않음, 그렇지 않은 편임, 그저 그러함, 그런 편임, 전적으로 그러함’의 1점부터 5점까지의 연속된 점수를 가진다. 4개 문항 응답을 합산하여(첫 문항은 역코딩) 근로자 개인의 조직 몰입도 점수(최소 4점~최대 20점)를 계산하였다.⁴⁾

독립변수는 성과주의 문화로, 구성원들이 인식하는 조직의 성과주의 특성으로 측정하였다. 본 연구에서는 인적자본기업패널의 설문 문항을 활용하여 조직 문화를 측정한 선행연구들(이동선, 2017; 전영준, 2023; 허아정, 박영수, 2025)을 따라 조직이 얼마나 실적과 성과달성을 강조하는지에 대한 근로자들의 인식을 성과주의 문화로 정의하였다. 근로자 본인이 근무하는 회사가 보상이나 평가 방식에 있어 성과 중심적이라고 인식하는 수준을 측정하였다. 2개 문항 - (1) “우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다”, (2) “우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다” - 에 대해 근로자가 1점(전혀 그렇지 않음)부터 5점(전적으로 그러함)까지 응답한 값을 합산하였다(최소 2점~최대 10점).⁵⁾ 따라서 본 연구에서 측정된 성과주의 문화는 근로자들이 인식하고 있는 성과주의 문화 인식 수준이다. 근로자의 성과주의 문화 인식 수준이 높을수록 점수가 높고, 조직 내에 강한 성과주의 문화가 있다고 본다.

기업에서 실시하고 있는 성과급 제도의 수준은 성과급 제도의 개수로 변수화했다⁶⁾(주재홍, 홍소

2022년에 30개 기업이 이탈하였다(이탈율 5.99%).

- 3) 분석 샘플에는 정규직이 약 99% 포함되어있어 별도로 정규직 여부를 통제하지 않았으며, 통제해도 분석 결과는 동일했다.
- 4) 문항 4개의 크론바흐 알파 지수는 0.727로, 내적 일관성이 있는 것으로 판단할 수 있다.
- 5) 두 문항의 크론바흐 알파 지수는 0.603으로, 두 문항을 합치지 않고 하나씩만 활용했을 때에도 분석 결과는 달라지지 않았다.
- 6) 급여 중 성과급이 차지하는 비율로 측정, 분석한 결과를 <부표 4>에 첨부하였으며, 분석 결과에 있어서 큰 차이가 없었다. 본 연구에서 성과급 제도의 종류를 구분하지 않고 개수로 변수화한 이유는 성과급 제도의 도입 수준을 높이는 것이 근로자에게 자신이 속해있는 조직이 성과에 따라 보상한다는 신호를 주는지

정, 2023). 기업용 설문지에서 조사한 6개 성과급 제도 - 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이윤배분제도, 이익배분제도 - 가운데 제조업 기업들을 대상으로만 조사한 이익배분제도를 제외한 총 5개의 성과급 제도 실시 여부에 따라 0~5까지의 연속 변수로 지표화하였다. 성과급 제도의 실시 여부는 2020년과 2022년 격년으로 조사되었기 때문에 2021년 조사를 제외하고 2개년도 응답만을 활용하였다.

통제변수는 근로자의 성별, 나이, 학력, 근속연수(조사년도 - 입사년도), 직급, 혼인상태, 로그를 취한 연평균 임금, 근로시간, 그리고 회사에서 실시하고 있는 성과급 제도의 개수, 로그를 취한 회사 전체 근로자 수, 1인당 복리후생 비용의 제공근, 교육훈련비용의 제공근, 근로자를 대표하는 조직의 존재 여부, 노사관계 평가, 동종업계 대비 사원, 과장, 부장급 근로자의 임금 수준, 조사년도, 산업(대분류)이다. 연평균 임금과 회사 전체 근로자 수는 우편향성이 강해 로그를 취한 값을 활용하였고, 1인당 복리후생 비용과 교육훈련비용도 마찬가지로 우편향이 강하나 0을 포함하기 때문에 제곱근을 취하여 사용하였다. 성별, 연령, 혼인상태, 학력, 소득(이동선, 2017), 기업 규모, 근속연수, 직급, 교육훈련비, 노사관계, 근로자 대표조직 존재여부(이청아, 정동일, 2024), 근로시간(수몬이, 노현탁, 2014), 복리후생 비용(김상아, 조영일, 2013; 김미정, 최서진, 2022; 박지성, 옥지호,

2022), 동종업계 대비 임금 수준은 조직 몰입도에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 판단하여 통제하였다. 성별은 남성이 0, 여성이 1이며, 학력은 중졸 이하, 인문계고 졸업, 직업계고 졸업, 전문대 졸업, 4년제 대학 졸업, 석사 졸업을 1부터 7까지로 나타냈다. 직급은 사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 부장, 임원을 1부터 6으로 두었다. 혼인 상태의 경우 기혼이면 1, 미혼, 이혼, 사별인 경우를 0으로 두었다. 근로시간은 주당 정규 근로시간과 주당 평균 초과 근로시간을 합하여 사용하였다. <표 1>을 통해 자세한 변수 측정 방법을 제시하였으며, 주요 변수들에 대한 상관계수는 <부표 2>에 제시하였다.⁷⁾

3) 분석 방법

본 연구는 개인이 기업에 속해있는 위계적 자료 구조를 고려하여 다수준 혼합효과 모형을 활용하였다.⁸⁾ 같은 기업에 고용되어있는 근로자 표본의 경우 임금, 그리고 성과주의와 같은 기업 단위 제도 등에서 유사성을 보이므로, 다수준 혼합효과 모형을 통해 개인 수준 오차와 기업 수준 오차를 분리하여 추정하는 것이 타당하다(Bryk & Raudenbush, 1992). 같은 기업의 근로자들이 비슷한 임금값을 가지면 표준오차가 실제보다 작게 반영되므로 1종 오류가 발생할 위험성이 커지게 된다(Reise & Duan, 1999, p. 543). 종속변수인 조직 몰입도에 대

살펴보기 위함이다. 또한, 개인 성과급제와 집단 성과급제 모두 근로자에게 동기를 부여하여 성과를 높일 수 있다는 연구 결과에 따라 본 연구에서는 전체적인 성과급 제도의 양적인 도입 수준을 고려하였다(Garbers & Konradt, 2014). 다만, 개인 성과급과 집단 성과급이 조직 몰입도에 미치는 효과가 다를 수 있다는 선행연구(이청아, 정동일, 2024; Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue, & Harmon, 2011)에 따라 이를 구분하여 분석해 본 결과를 <부표 3>에 첨부하였으며, 결과에 있어 큰 차이가 없었다.

7) <부표 2>에서 보여주는 바와 같이 성과급 제도 개수와 성과주의 문화 인식 수준 간 상관계수는 0.116으로 낮은 편이며, 서로 독립적인 변수로 해석 가능하다.

8) 이를 위해 STATA 19.0 버전에서 -mixed- 명령어를 활용하여 분석하였으며, 다수준 혼합효과 모형은 제한 최대우도 추정법(Restricted Maximum Likelihood, REML)으로 추정하였다.

<표 1> 변수 측정 방법

	변수	정의
종속변수	조직 몰입도	조직 몰입을 설명하는 4개 문항에 동의하는 정도를 측정한 응답 점수의 합 (4-20점)
개인수준	성별	0: 남자, 1: 여자
	나이	조사년도 - 출생년도
	학력	최종학력(1: 중졸이하, 2: 인문계고졸, 3: 직업계고졸, 4: 전문대졸, 5: 4년제 대졸, 6: 석사졸, 7: 박사졸)
	근속년수	조사년도 - 입사년도
	직급	조사년도 당시 직급(1: 사원, 2: 대리, 3: 과장, 4: 차장, 5: 부장, 6: 임원)
	혼인상태	0: 미혼, 이혼 사별, 1: 기혼
	로그 연평균 임금	연평균 근로소득(단위: 만 원)에 로그를 취함
	근로시간	주당 정규 근로시간과 주당 평균 초과 근로시간의 합
	조사년도	근로자가 설문에 응답한 년도(0: 2020년, 1: 2022년)
조직수준	성과주의 문화 인식 수준	성과 중심적이고 경쟁적인 조직을 설명하는 2개 문항에 동의하는 정도를 측정한 응답 점수의 합(2-10점)을 전체평균중심화함
	로그 전체 근로자 수	회사의 정규직 전체 인원과 비정규직 전체 인원의 합에 로그를 취함
	1인당 복리후생비 제공근	조사년도 기준 1년 동안 회사 전체가 지출한 복리후생비(단위: 억 원)를 전체 근로자 수로 나누어 제공근을 취함
	교육훈련비 제공근	법정의무교육 이외의 총 교육훈련비용(만 원)에 제공근을 취함
	성과급 제도 개수	개인 성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급, 이윤배분제도 중 실시하는 성과급제도의 개수(0-5개)
	근로자 대표 조직 존재 여부	근로자를 대표하는 조직이 있는지 여부 (0: 없음, 1: 있음)
	노사관계 평가	1: 매우 대립적임, 2: 다소 대립적임, 3: 그저 그러함, 4: 다소 협력적임, 5: 매우 협력적임
	동종업계대비 임금수준 (사원급, 과장급, 부장급)	1: 동종업계 평균보다 많이 낮음, 2: 조금 낮음, 3: 평균 수준, 4: 조금 높음, 5: 많이 높음
산업	표준산업대분류 (1-6) (<부표 1> 참고)	

해 절편항만 가지는 영모형(null model)으로 종속변수의 총 분산 중 기업 간 분산이 얼마나 되는지를 분석한 결과, 약 9.9%의 분산이 기업 간 분산이며 통계적으로 다수준 분석 모델을 고려할 필요가 있음을 확인했다.

분석 모델은 다음과 같다.

$$(1수준) \quad Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta'_1 X_{ij} + \beta_2 Year_{2022} + e_{ij}$$

$$(2수준) \quad \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma'_1 W_j + \gamma_2 I_j + u_{0j}$$

분석 모델의 1수준 방정식에서 종속변수 Y_{ij} 는 기업 j에 소속된 근로자 i의 조직 몰입도이다. X_{ij}

는 성별, 나이, 학력, 경력, 직급, 혼인상태, 로그 연평균 임금, 근로시간, 성과주의 문화 인식 수준과 같은 개인 수준 변수를 포함한다. 성과주의 문화 인식 수준은 상호작용항을 포함한 모형에서 주효과와 해석을 용이하게 하고 다중공선성 문제를 완화하기 위해 전체 평균 중심화(grand mean centering)하였다. $Year_{2022}$ 는 2020년을 기준으로 하는 연도 터미변수이며, e_{ij} 는 개인 수준 오차항이다. 2수준 방정식에서 W_j 는 기업 수준 변수로, 성과급 제도 개수, 로그 변환한 회사 전체 근로자 수, 1인당 복리후생 비용의 제공근, 교육훈련비용의 제공근, 근로자 대표조직 존재 여부, 노사관계 평가, 동종업계 대비 임금 수준을 포함한다. I_j 는

산업 더미변수, w_{0j} 는 기업 수준 임의효과다. 본 연구에서는 동일 기업에 속한 근로자들이 조직 몰입도에서 유사한 특성을 가질 가능성이 크다는 점을 고려하여, 기업 간 평균 조직 몰입도의 차이를 허용하는 임의 절편 모형을 사용하였다. 또한, 표준오차는 기업 수준에 군집화하여 추정하였다.

근 경력은 약 9년, 직급은 대리급인 경우가 많다. 평균 연봉은 약 4,332만 원(월 평균 약 361만 원)이며, 평균 근로시간은 약 44시간이다. 조직 몰입도의 평균은 12.32점으로 중간 수준에 해당하며, 성과주의 문화 인식 수준의 평균은 6.65점이다. 조직에서 실시하고 있는 성과급 제도의 개수는 1-2개인 경우가 많다. <그림 1>은 조직 몰입도의 성별 분포를 보여주는데, 남성의 분포가 여성보다 우측으로 치우쳐 있어 여성보다 남성이 전반적으로 몰입도가 더 높음을 알 수 있다.

4. 분석 결과

1) 기술통계

<표 2>는 분석에 사용된 주요 변수들의 기술 통계치를 제시한다. 표본은 남성 약 70%, 여성 약 30%로 구성되어 있고, 나이는 평균 38세, 평

2) 다수준 분석 결과

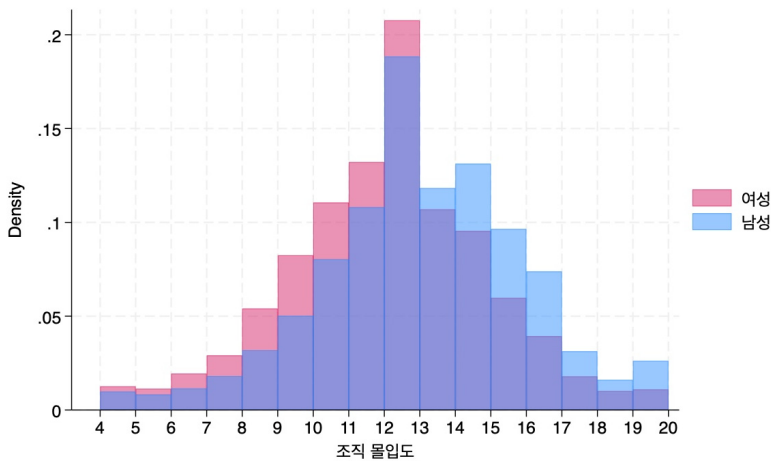
성과급 제도의 수준을 통제하고도 성과주의 문화가 조직 몰입도에 통계적으로 유의한 영향을

<표 2> 기술통계표

	변수	평균	표준편차	최소값	최대값
개인수준	조직 몰입도	12.32	2.92	4	20
	성별(ref. 남성)	(0.29)	0.45	0	1
	나이	38.30	8.96	18	65
	학력	4.48	0.99	1	7
	고졸 이하	(0.17)			
	전문대졸	(0.18)			
	4년제대졸	(0.60)			
	대학원 졸	(0.05)			
	경력	9.01	7.74	0	42
	직급	2.47	1.27	1	6
	사원급	(0.25)			
	대리급	(0.35)			
	과장급	(0.18)			
	차장급	(0.13)			
	부장급	(0.08)			
	임원급	(0.01)			
	혼인상태(ref. 미혼, 이혼, 사별)	(0.55)	0.50	0	1
	연평균 임금(만 원)	4332.58	1642.47	1330	16500
	주당 평균 근로시간	44.29	4.79	30	72
	성과주의 문화 인식 수준	6.65	1.59	2	10
조사년도(ref. 2020년)	(0.52)				

	변수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직수준	전체 근로자 수	479.02	748.00	100	8934
	1인당 복리후생비(억 원)	0.12	0.08	1	1171
	교육훈련비(만 원)	195.18	610.27	0	6975
	성과급 제도 개수	1.47	1.39	0	5
	근로자 대표 조직(ref. 없음)	(0.84)	0.37	0	1
	노사관계 평가	3.83	0.87	1	5
	동종업계대비 임금수준(사원급)	2.88	0.93	1	5
	동종업계대비 임금수준(과장급)	2.69	0.88	1	5
	동종업계대비 임금수준(부장급)	2.69	0.92	1	5
	산업	1.53	1.19	1	6
	개인 관측치	18,163			
기업 관측치	569				

주: 괄호 안은 범주형 변수의 비율.



<그림 1> 조직 몰입도의 성별 분포

주는지 알아보기 위해 다수준 분석을 실시하고 그 결과를 <표 3>에 제시하였다. 먼저 표 맨 하단 ICC 값을 통해 설명변수를 포함했을 때 기업 간 차이가 전체 변동의 약 6.8-8.2%를 설명함을 알 수 있다.

모델 1은 성과급 제도 개수를 독립변수로 하는

기본 모델이다. 모델 2는 성과급 제도 변수를 제외하고 성과주의 문화 인식 수준의 효과를 분석한 모델이며, 모델 3은 성과급 제도 개수와 성과주의 문화 인식 수준 변수를 모두 포함시켰다. 마지막으로 모델 4에는 모델 3에 성별과 성과주의 문화 인식 수준의 상호작용 항을 포함시켰다.⁹⁾

9) <표 3>에서는 성과주의 문화와 성별 상호작용 항만을 분석 모델에 포함시켰으나 추가 분석으로 성과급 제도의 수준과 성별 상호작용항 또한 모델에 추가해보았다. 분석 결과, 마찬가지로 제도의 수준과 성별 상호작용 항은 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않았으며, 성과주의 문화(+)와 성별 상호작용 항(-)은 여전히 통계적으로 유의하다는 결과가 나왔다.

<표 3> 다수준 회귀분석 결과

변수	종속변수(조직 몰입도)			
	모델1	모델2	모델3	모델4
성별(여성 = 1)	-0.559*** (0.061)	-0.521*** (0.057)	-0.522*** (0.057)	-0.516*** (0.056)
성과급제도 개수	0.043 (0.028)		0.019 (0.027)	0.013 (0.026)
성과주의문화인식수준		0.547*** (0.020)	0.547*** (0.020)	0.579*** (0.022)
여성(개인)×성과주의문화인식수준				-0.117** (0.037)
나이	0.028*** (0.005)	0.026*** (0.005)	0.026*** (0.005)	0.025*** (0.005)
학력	0.042 (0.030)	0.044 (0.028)	0.044 (0.028)	0.044 (0.028)
경력	0.040*** (0.006)	0.036*** (0.006)	0.036*** (0.006)	0.037*** (0.006)
직급	0.022 (0.042)	0.016 (0.039)	0.016 (0.039)	0.017 (0.039)
혼인 상태	0.226*** (0.056)	0.216*** (0.053)	0.216*** (0.053)	0.215*** (0.053)
로그 연평균 임금	0.710*** (0.128)	0.638*** (0.119)	0.638*** (0.119)	0.632*** (0.119)
근로시간	-0.023*** (0.0076)	-0.020** (0.006)	-0.020** (0.006)	-0.020** (0.006)
로그 전체 근로자 수	-0.030 (0.066)	-0.022 (0.062)	-0.024 (0.062)	-0.018 (0.062)
1인당 복리후생비 제공근	0.010 (0.435)	0.017 (0.412)	0.012 (0.413)	0.136 (0.407)
교육훈련비용 제공근	0.016** (0.005)	0.012** (0.004)	0.011* (0.004)	0.011* (0.004)
근로자 대표 조직 존재여부	0.089 (0.116)	0.082 (0.106)	0.077 (0.106)	0.062 (0.104)
노사관계 평가	0.107* (0.045)	0.089* (0.041)	0.089* (0.041)	0.097* (0.041)
동종업계대비 임금수준(사원급)	-0.011 (0.055)	-0.002 (0.050)	-0.002 (0.050)	-0.003 (0.048)
동종업계대비 임금수준(과장급)	0.097 (0.075)	0.033 (0.068)	0.034 (0.068)	0.029 (0.067)
동종업계대비 임금수준(부장급)	0.039 (0.061)	0.046 (0.055)	0.043 (0.055)	0.049 (0.055)
상수	5.155*** (1.153)	5.990*** (1.052)	5.987*** (1.053)	5.974*** (1.050)
관측치(개인)	18163	18163	18163	18163
관측치(기업)	569	569	569	569
분산(성별)				0.654
분산(상수)	0.790	0.704	0.705	0.676
잔차 분산	2.636	2.511	2.510	2.493
AIC	87542.547	85721.374	85722.794	85652.263
BIC	87745.532	85924.360	85933.587	85878.670
ICC	0.082	0.073	0.073	0.068

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. (산업, 연도 더미 변수 결과는 생략, 괄호 안은 표준오차)

먼저 모든 모델에서 나이, 경력, 임금은 상승할수록 몰입도에 긍정적인 영향을 보이고 있다. 미혼, 이혼, 사별한 경우보다 기혼인 사람의 몰입도가 더 높다. 한편, 근로시간의 증가는 몰입도의 저하로 이어지는 경향이 있다. 복리후생비용, 동종 업계대비 임금 수준은 조직 몰입도에 통계적으로 유의한 영향을 보이지 않는다. 교육훈련 비용이 증가할수록, 노사관계가 협력적일수록 조직 몰입도가 증가한다. 마지막으로 모든 모델에서 여성의 조직 몰입도가 남성보다 통계적으로 유의하게 낮음을 알 수 있다. 다른 조건을 통제하면 여성은 남성보다 조직 몰입도가 평균적으로 약 0.52점이 낮다(모델 3).

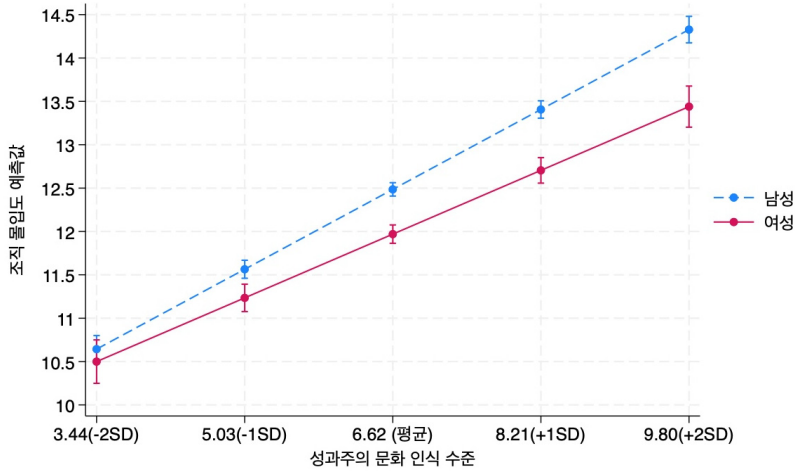
모델별로 결과를 살펴보면, <모델 1>은 조직에서 시행하는 성과급 제도 개수가 하나 더 늘어날 때 조직 몰입도가 평균적으로 약 0.043점 증가하며, 이는 통계적으로 유의하지 않다. <모델 2>는 성과급 제도 개수를 제외하고 성과주의 문화 인식 수준의 효과만 살펴본 결과를 보여준다. 조직이 성과 중심적이라고 인식하는 수준이 한 단위 올라갈 때 몰입도가 약 0.547점 증가한다($p < .001$). 성과주의 문화 인식 수준의 효과는 성과급 제도 개수의 영향력을 통제한 <모델 3>에서도 마찬가지로 유의하게 나타난다. 이는 성과주의 문화 인식 수준이 높을수록 조직 몰입도가 올라간다는 가설 2를 지지한다.

한편, <모델 1>에서 성과급 제도 개수의 효과는 유의하지 않았으나, 추가적으로 Krull & MacKinnon (2001)의 방식에 따라 다수준 매개 분석을 시행한 결과, 성과급 제도는 성과주의 문화 인식을 강

화하고, 성과주의 문화 인식은 조직 몰입도를 유의하게 높였다. 이는 조직 몰입도에 대한 성과급 제도의 효과가 성과주의 문화에 대한 조직 구성원의 인식에 의해 매개된다고 해석할 수 있다.¹⁰⁾ 즉, 성과주의 문화가 조직 몰입도를 높이는 데에 성과주의 제도의 도입보다 중요함을 보여준다. 마지막으로 <모델 4>는 성과주의 문화 인식 수준의 효과에 성별 차이가 있음을 나타낸다. 성과주의 문화 인식 수준 변수의 계수가 양(+), 상호작용 항은 음(-)으로 모두 통계적으로 유의하다. 이는 남성의 경우 성과주의 문화 인식 점수가 1점 오를 때 조직 몰입도가 0.579점 상승하지만, 여성의 경우 조직 몰입도가 0.462점(0.579-0.117) 상승함을 의미한다. 성과주의 문화 인식 수준이 높을수록 남녀 모두의 몰입도는 높아지지만, 그 효과의 크기(기울기)는 여성이 남성보다 작다. 이 결과는 가설 4를 지지한다.

<그림 2>는 성별에 따라 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향이 얼마나 다른지를 보여주는 그래프이다. 모델 4를 바탕으로 성과주의 문화 인식 수준에 따른 조직 몰입도의 예측값을 성별에 따라 나눠 보여준다. 성과주의 수준을 높게 인식할수록 남녀 근로자 모두의 조직 몰입도는 증가하지만, 여성의 조직 몰입도(실선)의 증가폭은 남성(점선)의 증가폭에 비해 작다. 특히 몰입도의 성별 차이는 성과주의 문화 인식 수준이 증가할수록 벌어져, 성과주의 문화 인식 수준이 3.44점(평균보다 2 표준편차 작을 때)일 때는 드러나지 않다가, 성과주의 문화 인식 수준이 높은 조직에서 조직 몰입도의 성별 격차가 크게

10) 다수준 매개분석을 시행한 결과, 성과급 제도 개수가 많은 기업일수록 근로자들이 성과주의 문화를 더 강하게 인식한다(coef.=0.097, $p < .001$). 성과주의 문화 인식 수준이 1점 증가할 때, 조직 몰입도는 0.57점 증가한다(coef.=0.573, $p < .001$). 성과주의 문화를 통제한 후 성과급 제도의 개수는 조직 몰입도에 직접 미치는 효과가 사라진다(coef.=0.012, $p=0.683$). 성과급 제도는 성과주의 문화 인식을 통해서 간접적으로 조직 몰입도에 유의한 영향을 미친다(간접효과 = 0.056, $p < .001$).



<그림 2> 성과주의 문화 인식 수준 및 성별에 따른 조직 몰입도 변화 (95% CI)

벌어질 것으로 예측된다. 자신이 속한 조직의 성과주의 문화 수준을 9.8점으로 인식할 때 (평균보다 2 표준편차 높을 때), 남녀 근로자는 조직 몰입도의 차이가 약 0.9점(14.33-13.44=0.89)이 날 것으로 예측된다. 이는 조직에 소속감을 느끼는가에 대한 응답이 “전적으로 그러함”에서 “그런 편임”으로 한 단계 낮아짐을 의미한다.

이러한 성별 차이는 성과주의 조직 문화가 존재한다고 하더라도, 남성과 여성에게 다른 신호를 줄 가능성을 보여준다. 조직의 성과나 헌신에 대한 기준은 중립적이지 않으며, 가사노동과 돌봄의 책임에서 자유로운 남성을 ‘이상적 노동자’로 상정하므로(Acker, 1990), 성과주의 조직 문화가 강한 조직이더라도 여성에게는 자신의 성과가 보상으로 이어질 것이라는 기대가 적을 가능성이 존재한다. 먼저, 야근 및 추가 업무, 회식 등 모임 참석, 적은 휴가 사용 등 조직 우선주의가 성과 평가에 중요한 기준이 된다면, 일과 가정의 역할을 동시에 수행하는 여성 근로자는 조직이 성과 중심적이라 하더라도 조직에 몰입할 유인이 적을 수 있다(김기동 외, 2017). 손승영(2005)은 일을 통해서 자신의 정체성을 유지하려는 강한 의지를

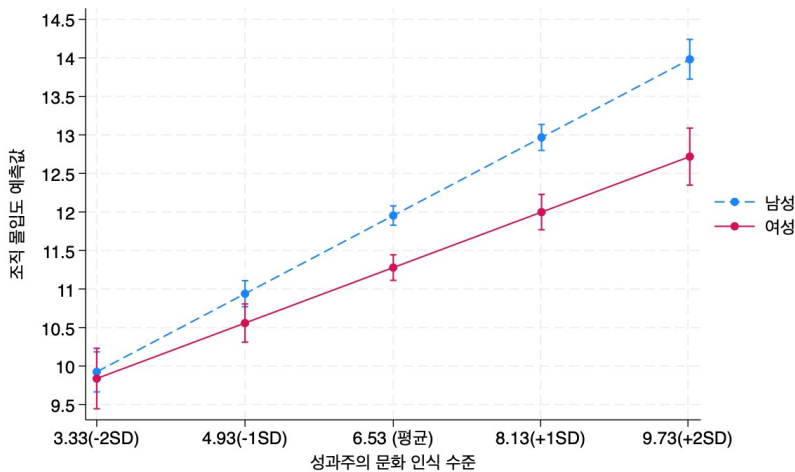
갖고 있는 전문직 여성들이어도 육아휴직으로 인해 감봉된 후 승급 시험을 치를 기회가 주어지지 않거나, 일이 끝난 후 비공식 모임에서 배제되는 등의 경험을 할 때, 자신의 능력을 제대로 인정받지 못하고 있다고 인식한다고 설명했다. 또한, 여성에게 성과 평가에 불리한 업무가 할당된다면 남성보다 여성의 조직 몰입도가 낮을 수 있다. 조직에서 경쟁력있는 업무를 남성에게만 할당하거나, 승진에 유리한 업무를 받을 기회가 남성에게 더 많다는 경험연구에 따르면(Madden, 2012; Peng, Ngo, Shi, & Wong, 2009) 여성은 성과주의 문화를 가진 조직에서 몰입할 동기가 적을 수밖에 없다. 마지막으로 여성의 성과에 대한 평가 절하가 여성의 조직 몰입도를 방해할 수 있다. 같은 성과를 내더라도 여성에 대한 보상이 적고(Castilla & Benard, 2010) 성별에 따라 같은 행동을 다르게 평가한다(Correll, Weisshaar, Wynn, & Wehner, 2020). Correll et al.(2020)에 따르면 여성이 주도적으로 행동해도 최고 평가를 받지 않으며, 오히려 ‘공격적이다’라는 부정적인 피드백으로 이어질 수 있고, ‘책임을 진다’는 평가가 남성에게는 큰 보상으로 이어지지만 여성에게는

보상으로 이어지지 않는다.

흥미로운 것은 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향의 성별 차이는 경력이 3년 이하일 때 더욱 두드러진다는 점이다. 이는 첫 승진이 이뤄질 수 있는 입직 초기에 성과에 대한 평가가 가장 많이 이뤄지고(Brown & Heywood, 2005), 경력 초기일수록 자신의 성과를 인정받고 싶어하기(Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, & Dijkers, 2011) 때문에 성과주의 문화 인식이 가진 민감도가 큰 것으로 해석할 수 있다. 한편, 경력 초중반에 있는 여성들은 도전적인 업무에 남성보다 덜 배정받거나, 경력개발 교육 참여 기회, 멘토링을 받을 기회 등이 적기 때문에 남성보다 승진에 대한 열망이 적은 것으로 나타난다(McKinsey & Company, 2025). 이들 연구에 따르면 성과주의가 기회가 될 수 있을지 가능하는 경력 첫 단계에서, 여성들은 본인의 성과가 정당하게 평가받지 못할 것이라 인식할 가능성이 크다. 이로 인해 성과주의 문화 인식 수준이 몰입도에 미치는 정적

인 효과가 남성보다 특히 작을 것이라 예상할 수 있다. 실제로 본 연구에서 분석 대상을 경력 3년 이하로 좁혔을 때, 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향의 성별 차이가 더욱 벌어지는 것을 확인할 수 있었다(<부표 5>, <그림 3> 참조).¹¹⁾

결과를 종합하면, 성과급 제도의 도입(모델 1)과 성과주의적 조직 문화 인식 수준(모델 2)은 조직 몰입도를 높이는 것으로 나타났으나, 성과급 제도의 영향은 성과주의 문화 인식 수준을 통제했을 때 사라진 것으로 보아 제도보다는 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향력이 더 큼을 확인하였다(모델 3). 또한, 이러한 효과는 성별에 따라 차이를 보였는데, 남성의 경우 성과주의 문화인식 수준이 높을수록 조직 몰입도가 큰 폭으로 증가한 반면, 여성에게서는 동일한 조건에서도 그 효과가 상대적으로 작게 나타났다(모델 4).



<그림 3> 성과주의 문화 인식 수준 및 성별에 따른 조직 몰입도 변화(경력 3년 이하)

11) 성과주의 문화 인식 수준이 남녀 모두 9.73점(평균보다 2표준편차 만큼 높을 때)일 때, 조직 몰입도의 예측 값은 남성 13.98점, 여성 12.72점으로 1.26점 차이이다.

5. 결론 및 토의

조직 몰입에 있어서 기업이 도입하고 있는 성과주의 제도와 근로자들이 이를 인식하는 성과주의 문화 모두 중요한 기제로 작동한다는 선행연구들과, 도입한 제도가 의도한 결과를 낳지 않는다는 제도와 문화 간 탈동조화(decoupling)에 대한 조직 연구에도 불구하고, 조직 몰입도에 대한 다수의 선행연구들은 성과급 제도와 성과주의 문화의 효과를 동시에 분석하지 않았다. 또한, 국내 연구들은 여성보다 남성의 조직 몰입도가 높다는 경향성을 반복적으로 보고해왔으나, 이러한 격차가 어떠한 조직적, 문화적 요인에 의해 발생하는지에 대한 실증적 분석은 상대적으로 부족하다(이동선, 2017). 본 연구는 조직 몰입도의 성별 격차의 원인에 대한 시론적 분석으로, 첫째, 성과급 제도와 함께 성과주의 문화에 대한 근로자의 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향과 둘째, 그 영향력의 성별 차이를 확인하고자 했다. 이를 위해 근로자-고용주 연계자료인 한국 인적자본기업패널 2기 데이터를 활용하여 성과급 제도와 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향을 다층모형으로 실증 분석하였다. 분석을 통해 다음과 같은 주요 결과를 확인하였다.

첫째, 성과주의 문화 인식 수준은 개인의 조직 몰입도를 유의하게 증가시키는 요인으로 작용하였다. 이는 조직 구성원이 자신이 속한 조직이 성과 중심으로 운영된다고 인식할수록, 조직에 대한 심리적 애착과 소속감이 강화될 가능성이 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 성과주의 문화가 구성원의 동기와 태도에 긍정적으로 작용할 수 있음을 보여준 기존 연구 결과(이동선, 2017; 최정인, 정세희, 문명재, 2017)를 지지한다.

둘째, 그러나 이에 비해 성과급 제도가 조직 몰입도에 미치는 영향은 제한적인 것으로 나타났다.

기업별로 도입하고 있는 성과급 제도가 많을수록 근로자들의 조직 몰입도가 높아지는 경향은 관찰되었으나, 성과주의 문화 인식 수준을 통제하면 성과급 제도의 효과는 절반으로 줄어들고 통계적 유의성도 사라지는 것으로 나타났다. 이는 제도의 도입 자체보다 구성원들이 조직의 문화와 제도를 어떻게 해석하고 경험하는지가 조직 몰입도 형성에 더 중요한 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

마지막으로, 성과주의 문화 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 효과는 성별에 따라 다르게 나타났다. 성과주의 문화 인식 수준이 높을수록 남녀 모두 조직 몰입도가 증가하는 경향을 보였으나, 여성의 경우 그 효과의 크기가 상대적으로 작았다. 이러한 결과는 기존 연구들이 보고해온 조직 몰입도의 성별 격차(김지하, 장지현, 2009; 손주영, 2011; 임주영 외, 2024)의 원인에 대해 간접적인 설명을 제공한다. 동일한 조직에서 근무하고 성과주의 문화를 유사하게 인식하더라도, 여성의 조직 몰입도가 남성보다 작게 나타난다는 점은 성과주의 문화가 성별에 따라 상이하게 경험될 가능성을 보여준다.

선행 연구들은 지속적으로 여성들이 조직의 성과 평가 방식이나 기준, 결과가 공정하지 않다고 인식하는 경향이 있음을 지적해 왔다. 성과 중심적인 문화를 가진 조직일수록 부서 및 업무 배치, 임금, 교육 훈련 기회 및 내용, 승진, 인사 고과 등에서 여성으로서 차별을 경험할 가능성이 크고(오현규, 김화연, 박성민, 2016), 여성은 남성에 비해 평가의 객관성이나 성과지향적 문화에 대해 더 부정적으로 인식한다(원숙연, 2010). 또한 성과급 수준이 노력에 비해 적절하다고 인식하는 비율, 성과급 결정 과정에서 충분한 피드백을 받았다고 응답하는 비율, 성과급이 일관된 기준에 따라 결정된다고 인식하는 비율 등이 여성에게서 더 낮게 나타났다는 연구도 존재한다(이을터, 전지명,

2013; Buchanan, 2005; Jepsen & Rodwell, 2012). 이러한 결과들은 성과주의 문화가 강한 조직에서도 여성들이 평가와 보상이 공정하게 이뤄진다고 판단하지 못할 경우 조직 몰입도가 상대적으로 낮게 나타날 수 있음을 시사한다. 따라서 향후 연구에서는 성과 평가가 실제로 어떻게 수행되고 있으며, 남성과 여성이 성과 평가 제도를 어떻게 인식하는지, 그리고 이러한 인식이 조직 몰입도 형성에 어떤 경로로 영향을 미치는지를 보다 구체적으로 분석할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 이론적 기여를 제공한다. 이론적 측면에서 첫째, 기존의 성과급 제도 중심, 조직 문화 유형론 중심 분석을 넘어 성과주의 문화 인식과 제도를 통합적으로 고려함으로써 조직 몰입도 연구의 설명 틀을 확장하였다. 기존 연구들이 성과급 제도의 도입 여부나 제도 도입 수준에 초점을 두었다면, 본 연구는 성과주의가 구성원에게 어떻게 인식되고 경험되는지가 조직 태도 형성에 핵심적이라는 점을 실증적으로 확인하였다. 둘째, 본 연구는 성과주의 문화 인식 수준의 효과가 성별에 따라 다르게 나타난다는 점을 보여줌으로써 성과주의를 중립적 제도로 전제해 온 기존 조직 연구에 문제를 제기한다. 동일한 제도와 문화가 존재하더라도, 그것이 조직 구성원에게 동일한 방식으로 작동하지 않을 수 있으며, 특히 젠더에 따라 상이한 경험, 인식이 형성될 수 있음을 확인하였다. 이는 성과급 제도가 있는 조직에서 성별 임금 격차가 오히려 커짐을 다뤘던 성과주의 역설 논의(Castilla & Benard, 2010)를 조직 몰입도의 젠더 격차로 확장한다는 점에서 의의를 갖는다.

끝으로 본 연구는 조직 관리와 인사 정책 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 성과급 제도의 단순 도입만으로는 조직 몰입도를 높이기 어렵고, 구성원들이 성과주의를 인식하도록

만드는 조직 문화 형성이 중요하다. 이를 위해 인사 제도의 설계만큼이나 성과가 보상으로 얼마나, 어떻게 연계되는지에 대한 조직 내 커뮤니케이션과 피드백 과정을 강화하여 구성원이 실제로 성과에 따른 보상이 이뤄짐을 체감할 수 있도록 해야 한다. 또한, 근로자가 자신의 노력에 상응하여, 일관되고 명확한 기준을 통해 보상이 주어지고, 정당한 이의제기를 했을 때 받아들여진다고 인식할 수 있도록 공정한 인사 제도를 마련해야 한다(김동원, 2013; Wenzel, Krause, & Vogel, 2019). 이러한 정책과 제도는 여성에 대한 저평가를 막는 방법이기도 하다. 객관적 기준을 갖춰 성과 평가 기준을 투명하게 하고, 어떤 기준과 절차를 거쳐 결정이 이뤄졌는지 공개하는 설명책임을 갖도록 함으로써 여성에 대한 편향을 줄일 수 있다(Castilla, 2015; 윤병섭 외, 2010). 마지막으로, 본 연구 결과에 따르면 특히 경력 초기 단계에서 몰입도의 성별 격차가 크므로, 사원급 여성 근로자들이 자신의 성과가 보상으로 이어질 것이라고 인식할 수 있도록 인사 운영 방식 전반에 대한 관리가 병행되어야 한다.

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 연구에서 활용한 자료는 기업 규모 측면에서 100인 이상 기업만을 대상으로 하고 있고, 기업 내 설문 대상 근로자의 대부분이 정규직으로 중소기업 비정규직 근로자들이 제외되었다. 중소기업 사업체의 경우 대기업 대비 성과급 제도 도입 비중이 낮고(김기민, 2023), 비정규직의 경우 근로 계약 중단에 대한 부담으로 인해 성과에 대한 기대가 적으므로(양준모, 배관표, 2024), 성과주의 문화에 대해 인식하는 수준과 그 인식 수준이 조직 몰입도에 미치는 영향이 다른 양상으로 나타날 수 있다. 향후 연구에서는 중소기업, 비정규직 근로자를 포괄하여 외적 타당성을 높일 필요가 있다. 또한, 본 연구는 성과주의 문화 인식이 조직 몰입도에 미

치는 영향을 중심으로 분석하였으나, 추후 연구에서 성과급 제도 운영에 대한 공정성 인식을 변수로 포함하여 조직 몰입도에 미치는 영향과 그 효과의 성별 차이를 검토할 수 있다. 나아가, 본 연구는 성과주의 조직 문화를 조직 내 개별 근로자

가 인식하는 조직 분위기로 측정함으로써 조직 수준의 객관적 지표를 포함하지 못하였으므로, 이후 조직 수준에서의 성과주의 문화를 측정하여 조직 몰입도에 미치는 영향과 성별 차이를 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 고재권 (2016). 공공기관의 가족친화정책이 공무원의 조직성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. <한국조직학회보>, 13(3), 75-97.
- 김기동 · 김화연 · 문상호 (2017). 조직우선주의가 여성근로자의 직무 스트레스와 조직몰입에 미치는 영향력 연구. <여성연구>, 95(4), 73-108.
- 김기민 (2023). 대기업과 중소기업 사업체의 근로조건 비교. <한국노동연구원 패널브리프>, 27, 1-11.
- 김도윤 · 나태준 (2015). 공공 · 민간 조직 구성원의 조직몰입도 비교연구: 성과급제의 조절효과를 중심으로. <한국행정연구>, 24(1), 197-222.
- 김동원 (2013). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 교육행정직 공무원을 중심으로. <한국거버넌스학회보>, 20(3), 199-222.
- 김미정 · 최서진 (2022). 여성근로자의 가족친화제도 활용이 조직몰입도에 미치는 영향 분석. <한국산학기술학회논문지>, 23(2), 487-497.
- 김민정 · 이영민 (2019). 기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. <사회과학연구>, 26(3), 229-258.
- 김상아 · 조영일 (2013). 조직의 복리후생제도가 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 법정복리후생과 자발적 복리후생. <경영관리연구>, 6(2), 1-13.
- 김정석 · 안관영 (2012). 조직몰입과 이직의도의 관계 및 성별과 직종의 조절효과: 대덕 벤처기업을 중심으로. <벤처창업연구>, 7(4), 77-86.
- 김지하 · 장지현 (2009). 기업의 교육 훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석. <교육재정경제연구>, 18(4), 29-57.
- 김진희 (2009). 고몰입 인적자원관리가 종업원의 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영활동에 미치는 효과. <노동정책연구>, 9(3), 81-111.
- 모영배 (2015). 기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향. <국가정책연구>, 30(1), 49-71.
- 문영주 (2014). 사회복지사의 가족친화문화인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. <인적자원관리연구>, 28(1), 121-145.
- 박순애 · 오현주 (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. <한국행정학보>, 40(4), 225-252.

- 박지성·옥지호 (2022). 기업의 복리후생에 대한 투자가 집단 수준의 조직몰입에 미치는 영향: 경영진의 인적자원 중시 가치에 대한 인식의 조절효과. <경영경제연구>, 44(4), 29-49.
- 손승영 (2005). 고학력 전문직 여성의 노동 경험과 딜레마: 강한 직업정체성과 남성중심적 조직문화. <한국여성학>, 21(3), 67-97.
- 손주영 (2011). 기업체 남녀 관리자의 직무만족 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 성별의 조절효과를 중심으로. <여성연구>, 80(1), 81-116.
- 수문이·노현탁 (2014). 가족친화제도 활용과 여성관리자의 조직몰입: 인사제도 공정성과 차별경험 인식의 조절효과. <조직과 인사관리연구>, 38(2), 27-52.
- 신수영·박지성·옥지호 (2020). 여성관리자의 조직몰입을 높이기 위한 기업의 내부요인 탐색. <한국콘텐츠학회논문지>, 20(9), 296-307.
- 신원철 (2001). 경쟁과 효율성, 그리고 통제: A조선의 '능력주의' 인사제도에 관한 연구. <산업노동연구>, 7(2), 191-222.
- 양준모·배관표 (2024). 개인 성과급제가 직무만족도에 미치는 영향과 내재적·외재적 동기 수준에 따른 집단 비교 청년층 근로자를 중심으로. <한국조직학회보>, 21(3), 71-93.
- 엄혜진 (2021). 성차별은 어떻게 '공정'이 되는가?: 페미니즘의 능력주의 비판 기획. <경제와사회>, 132 47-79.
- 연이섬 (2019). 노인요양시설 요양보호사의 근무환경에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 성장육구의 매개효과를 중심으로. <사회과학연구>, 30(3), 289-310.
- 오진욱·정대용·최명원 (2014). 정보사회와 노동통제: 사회·기술적 변화를 중심으로. <산업노동연구>, 20(3), 1-36.
- 오현규·김화연·박성민 (2016). 한국 여성 근로자의 성차별 인식에 관한 연구. <한국행정논집>, 28(2), 307-328.
- 원숙연 (2010). 조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향. <한국행정학보>, 44(2), 63-84.
- 원숙연·전소연 (2010). 동기의 다차원적 구조와 조직몰입: 성차를 중심으로 한 이론적 접근. <행정논총>, 48(2), 217-248.
- 유치연·배준영 (2019). 한국 제조기업의 성과급 수준이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 목표 설정 자율성과 평가 방법 다양성의 조절효과. <전문경영연구>, 22(3), 245-259.
- 윤병섭·이영안·이홍재 (2010). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 경찰공무원들의 인식을 중심으로. <한국정책연구>, 10(3), 219-238.
- 이동선 (2017). 조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향: 성별의 조절효과를 중심으로. <인적자원관리연구>, 24(4), 83-104.
- 이용탁 (2017). ICT 기업의 조직문화가 조직구성원 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. <경영과정보연구>, 36(4), 149-166.
- 이을터·전지명 (2013). 성과급의 분배 및 절차공정성이 조직유효성에 미치는 영향. <국제경상교육연구>, 10(1), 113-135.
- 이재영·이윤수 (2022). 다층 모형을 활용한 공직자 조직몰입에 영향을 미치는 개인적·조직적 요인 분석. <인적자원관리연구>, 29(1), 19-36.

- 이청아 · 정동일 (2024). 평가제도와 보상제도가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 제도 간 결합효과와 연령의 조절효과. <조직과 인사관리연구>, 48(3), 57-89.
- 이하영 · 이수영 (2020). 성과주의와 직무열의: 경쟁과 협력의 상보적 공존 가능성 탐색. <한국행정학보>, 52(2), 183-223.
- 임주영 · 조영삼 · 이명주 (2024). 남녀평등 문화가 조직몰입에 미치는 영향: 일 · 가정 균형의 매개역할 및 인사제도 긍정성의 조절효과. <경영컨설팅연구>, 24(5), 71-82.
- 임혜빈 · 주혜린 (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로. <지방정부연구>, 26(2), 379-403.
- 전영준 (2023). 기업문화가 직무스트레스에 미치는 영향: 주당 초과 근로시간과 조직신뢰의 매개변수. <벤처혁신연구>, 6(3), 149-164.
- 정권택 · 박경규 · 임효창 (2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. <인적자원개발연구>, 11(2), 79-106.
- 정수철 (2024). 중소기업의 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. <인터넷전자상거래연구>, 24(1), 205-223.
- 정유성 · 성상현 (2023). 성과급제와 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 연구: 한국 노동패널 2009-2020 자료에 대한 종단 분석. <기업경영리뷰>, 14(1), 79-104.
- 주재홍 · 홍소정 (2023). 과업지향풍토와 조직몰입의 관계: 성과급 제도와 타사대비 복리후생 지원의 다중가산조절효과 분석. <혁신기업연구>, 8(4), 285-305.
- 최정인 · 정세희 · 문명재 (2017). 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. <한국거버넌스학회보>, 24(3), 1-27.
- 하은호 · 오혜근 (2025). 교사의 조직몰입과 직무동기 간의 관계: 협력문화의 매개효과. <한국교육원교육연구>, 2(2), 109-136.
- 한지영 · 박소은 · 박지원 (2025). 직무만족이 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 연령의 조건부 직 · 간접효과. <직업능력개발연구>, 28(2), 1-30.
- 허아정 · 박영수 (2025). HR 부서의 전략적 역할 인식과 직무 만족도 간의 관계: 조직문화 4가지 유형에 따른 조절효과. <기업경영학회>, 32(2), 109-138.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bajdo, L., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: a cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-414.
- Banihani, M., & Syed, J. (2020). Gendered work engagement: qualitative insights from Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 611-637.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative*

- Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S., & Harmon, S. J. (2011). Mixing individual incentives and group incentives: best of both worlds or social dilemma?. *Journal of Management*, 37(6), 1611-1635.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Brown, M., & Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659-679.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Sage.
- Buchanan, T. (2005). The paradox of the contented female worker in a traditionally female industry. *Sociological Spectrum*, 25(6), 677-713.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201-215.
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: a firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311-333.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543-576.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Correll, S. J., Weisshaar, K. R., Wynn, A. T., & Wehner, J. D. (2020). Inside the black box of organizational life: the Gendered language of performance assessment. *American Sociological Review*, 85(6), 1022-1050.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: the mediating role of job involvement. *Front Psychology*, 9, 132.
- Daley, D. (1987). Merit pay enters with a whimper: the initial federal civil service reform experience. *Review of Public Administration*, 7(2), 72-29.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?

- a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dowling, B., & Richardson, R. (1997). Evaluating performance-related pay for managers in the national health service. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 348-366.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: a quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 102-137.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, 41-52.
- Ginevicius, R., & Vaitkunaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(4), 201-211.
- Guzak, J. R., Crandall, B., & Alavinejad, H. (2017). Compensation and culture: a configurational fit between pay system and culture types. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 109-117.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hong, H., & Kathuria, K. (2025). Organisational justice and nurses' commitment: mediated by job satisfaction. *Journal of Critical Social Policy*, 88, 217-244.
- Jepsen, D. M., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work and Organization*, 19(6), 723-740.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise and other bribes*. Mariner Books.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Krull, J. L., & MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36(2), 249-277.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385.
- Maas, V. S., & Torres-González, R. (2011). Subjective performance evaluation and gender discrimination. *Journal of Business Ethics*, 101, 667-681.
- Madden, J. F. (2012). Performance-support bias and the gender pay gap among stockbrokers. *Gender & Society*, 26(3), 488-518.
- Madhani, P. M. (2014). Aligning compensation systems with organization culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 103-115.
- Marsden, D. (2004). Role of performance-related pay in renegotiating the 'effort bargain': the case of british public service. *Industrial and Labour Relations Review*, 57(3), 1-23.

- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- McKinsey & Company (2025). *Women in the Workplace*. LeanIn. org.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mottaz, C. J. (2016). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541-558.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mun, E., & Kodama, N. (2021). Meritocracy at work?: merit-based reward systems and gender wage inequality. *Social Forces*, 100(4), 1561-1591.
- Peng, K. Z., Ngo, H. Y., Shi, J., & Wong, C. S. (2009). Gender differences in the work commitment of Chinese workers: an investigation of two alternative explanations. *Journal of World Business*, 44(3), 323-335.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Review Press.
- Reise, S. P., & Duan, N. (1999). Multilevel modeling and its application in counseling psychology research. *The Counseling Psychologist*, 27(4), 528-551.
- Romzek, B. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2016). Better together: trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing Letters*, 27, 351-360.
- Scully, M. A. (2015). *Meritocracy*. Wiley encyclopedia of management, 1-2.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Wenzel, A. K., Krause, T. A., & Vogel, D. (2019). Making performance pay work: the impact of transparency, participation, and fairness on controlling perception and intrinsic motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 232-255.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.

Does the Meritocratic Paradigm Deepen the Gender Gap in Organizational Commitment?: An Analysis of Institutional and Cultural Factors

Dalrae Jin, Eunsoo Choe, Joohee Han, Chanung Park

Yonsei University

This study aims to develop an integrated understanding of how the firm-level adoption of performance-based pay systems and employees' perceptions of a meritocratic culture affect commitment, and to examine whether meritocracy exacerbates the gender gap in organizational commitment. Even when performance-based pay systems are adopted, employees may have little incentive to become committed to the organization if they do not perceive a meritocratic organizational culture. Therefore, it is necessary to analyze employees' perceived level of meritocratic culture together with performance-based pay systems. In addition, although women's organizational commitment has been consistently reported to be lower than men's, there is a lack of empirical research on the conditions under which the gender gap in organizational commitment widens or narrows. Using the second wave of the Human Capital Corporate Panel (2020-2022), this study analyzes 569 firms and 18,163 employees, estimating multilevel mixed-effects models to examine the effects of performance-based systems and the perceived level of meritocratic culture on commitment. The results show that only the level of perceived meritocratic organizational culture have a significant effect on commitment. Additionally, the level of perceived meritocratic culture increases commitment for both men and women, but this effect is smaller for women. By demonstrating that employees' perceptions of meritocratic culture are more important than the performance-based pay systems, this study extends understanding of the mechanisms through which meritocracy translates into organizational commitment. It also suggests that the effect of perceived level of meritocratic culture on organizational commitment may differ by gender, thereby extending the discussion of how meritocracy can combine with gender inequality within organizations to the domain of organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Performance-based Pay System, Meritocratic Organizational Culture, Gender Interaction Effect, Multilevel Analysis

<부표 1> 산업별/규모별 기업 구성

	소규모 (100~299인)	중규모 (300~999인)	대규모 (1,000인 이상)	합계
제조업	297(65.85%)	123(27.27%)	31(6.87%)	451(79.26%)
금융업	8(28.57%)	13(46.33%)	7(25.00%)	28(4.92%)
정보통신업	22(52.38%)	17(40.48%)	3(7.14%)	42(7.38%)
전문, 과학 및 기술 서비스업	16(53.33%)	13(43.33%)	1(3.33%)	30(5.27%)
교육서비스업	2(40.00%)	2(40.00%)	1(20.00%)	5(0.88%)
여가 관련 서비스업	9(69.23%)	2(15.38%)	2(15.38%)	13(2.28%)
합계	354(62.21%)	170(29.88%)	45(7.91%)	569(100.00%)

〈부표 2〉 상관관계 분석결과

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	
(1) 조직 몰입도	1																			
(2) 여성	-0.150*	1																		
(3) 나이	0.245*	-0.209*	1																	
(4) 학력	0.034*	-0.137*	-0.160*	1																
(5) 경력	0.248*	-0.142*	0.719*	-0.137*	1															
(6) 직급	0.242*	-0.282*	0.606*	0.207*	0.526*	1														
(7) 혼인상태	0.189*	-0.181*	0.532*	-0.017*	0.437*	0.428*	1													
(8) 로그 연평균 임금	0.259*	-0.299*	0.548*	0.210*	0.518*	0.785*	0.405*	1												
(9) 근로시간	-0.006	-0.112*	0.094*	-0.085*	0.018*	0.028*	0.033*	0.046*	1											
(10) 로그 전체 근로자 수	0.065*	0.009	-0.032*	0.145*	0.064*	0.030*	0.006	0.130*	-0.032*	1										
(11) 1인당 복리후생비 제공근	0.045*	-0.015*	-0.009	0.071*	0.040*	0.019*	0.025*	0.103*	-0.038*	0.163*	1									
(12) 성과급 제도 개수	0.068*	0.037*	-0.031*	0.099*	0.012	0.034*	0.007	0.059*	-0.028*	0.258*	0.155*	1								
(13) 성과주의문화 인식 수준	0.359*	-0.028*	0.057*	0.037*	0.062*	0.086*	0.052*	0.094*	-0.003	0.082*	0.041*	0.118*	1							
(14) 교육훈련비 제공근	0.082*	0.018*	-0.037*	0.120*	0.037*	0.019*	0.009	0.111*	-0.048*	0.692*	0.233*	0.282*	0.091*	1						
(15) 근로자대표 조직 존재 여부	0.068*	-0.044*	0.039*	0.046*	0.094*	0.020*	0.033*	0.078*	0.012	0.189*	0.144*	0.164*	0.039*	0.098*	1					
(16) 노사관계 평가	0.043*	-0.002	-0.031*	0.006	-0.046*	0	-0.032*	-0.002	0.025*	-0.011	-0.043*	0.062*	0.028*	0.021*	0.116*	1				
(17) 동종업계대비 임금수준(사원)	0.079*	-0.040*	0.017*	0.051*	0.060*	0.033*	0.024*	0.112*	-0.010	0.185*	0.185*	0.113*	0.055*	0.214*	0.120*	0.072*	1			
(18) 동종업계대비 임금수준(과장)	0.084*	-0.033*	0.007	0.050*	0.046*	0.037*	0.020*	0.116*	-0.001	0.209*	0.226*	0.155*	0.077*	0.209*	0.115*	0.088*	0.686*	1		
(19) 동종업계대비 임금수준(부장)	0.080*	-0.029*	0.008	0.046*	0.036*	0.029*	0.020*	0.094*	0	0.179*	0.206*	0.195*	0.070*	0.186*	0.042*	0.072*	0.502*	0.813*	1	

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

<부표 3> 다수준 회귀분석 결과(개인, 집단 성과급 제도 분리)

변수	종속변수(조직 몰입도)		
	모델1	모델2	모델3
성별(여성 = 1)	-0.560*** (0.061)	-0.522*** (0.057)	-0.516*** (0.056)
개인 성과급 실시 여부	0.101 (0.071)	0.047 (0.066)	0.040 (0.066)
집단 성과급 제도 개수	0.025 (0.035)	0.010 (0.034)	0.005 (0.033)
성과주의문화인식수준		0.546*** (0.020)	0.579*** (0.022)
여성(개인)×성과주의문화인식수준			-0.117** (0.037)
개인 수준 통제변수	V	V	V
조직 수준 통제 변수	V	V	V
상수	5.144*** (1.152)	5.983*** (1.053)	5.971*** (1.050)
관측치(개인)	18163	18163	18163
관측치(기업)	569	569	569
분산(성별)			0.654
분산(상수)	0.800	0.704	0.676
잔차 분산	2.636	2.511	2.493
AIC	87543.834	85724.591	85654.0787
BIC	87754.627	85843.191	85888.292
ICC	0.082	0.073	0.068

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. (산업, 연도 더미 변수 결과는 생략, 괄호 안은 표준오차)

〈부표 4〉 다수준 회귀분석 결과(급여 중 성과급 비율)

변수	종속변수(조직 몰입도)		
	모델1	모델2	모델3
성별(여성 = 1)	-0.561*** (0.062)	-0.524*** (0.058)	-0.517*** (0.057)
성과급 비율	0.017 (0.030)	0.015 (0.027)	0.015 (0.027)
성과주의문화인식수준		0.546*** (0.020)	0.581*** (0.022)
여성(개인)×성과주의문화인식수준			-0.123*** (0.038)
개인 수준 통제변수	V	V	V
조직 수준 통제 변수	V	V	V
상수	5.249*** (1.063)	6.029*** (1.062)	6.022*** (1.060)
관측치(개인)	17856	17856	17856
관측치(기업)	564	564	564
분산(성별)			0.662
분산(상수)	0.702	0.701	0.673
잔차 분산	2.637	2.513	2.495
AIC	86082.730	84298.891	84225.666
BIC	86285.273	84509.224	84451.579
ICC	0.083	0.072	0.068

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. (산업, 연도 더미 변수 결과는 생략, 괄호 안은 표준오차)

〈부표 5〉 다수준 회귀분석 결과(경력 3년 이하)

변수	종속변수(조직 몰입도)			
	모델1	모델2	모델3	모델4
성별(여성 = 1)	-0.732*** (0.107)	-0.664*** (0.100)	-0.665*** (0.100)	-0.675*** (0.095)
성과급제도 개수	0.041 (0.048)		0.015 (0.045)	0.008 (0.046)
성과주의문화인식수준		0.573*** (0.032)	0.573*** (0.032)	0.634*** (0.036)
여성(개인)×성과주의문화인식수준				-0.184** (0.063)
개인 수준 통제변수	V	V	V	V
조직 수준 통제 변수	V	V	V	V
상수	6.815*** (2.241)	7.262*** (2.077)	7.274*** (2.077)	7.428*** (2.066)
관측치(개인)	5354	5354	5354	5354
관측치(기업)	528	528	528	528
분산(성별)				0.818
분산(상수)	0.916	0.853	0.852	0.801
잔차 분산	2.700	2.560	2.560	2.528
AIC	26248.987	25672.047	25673.919	25636.439
BIC	26420.213	25843.272	25851.730	25827.421
ICC	0.103	0.100	0.100	0.091

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. (산업, 연도 더미 변수 결과는 생략, 괄호 안은 표준오차)