

노동정책연구
2008. 제8권 제4호 pp.29~54
© 한국노동연구원

연구논문

연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향

김동배*
김기태**

본 연구는 한국노동연구원이 2004년도에 실시한 보상체계에 대한 근로자 인식조사 및 사업체패널 조사 자료를 사용해서 연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과 연봉 차등폭은 보상수준 만족과 비선형(\cap 형)의 관계가 나타났지만 대부분의 경우에는 선형의 정(+)의 관계가 나타났다. 연봉 차등폭이 보상수준 만족 간의 관계를 조절하는 상황 변수들의 효과를 살펴본 결과, 상대임금 수준을 의미하는 보상지위는 예측과는 달리 부(-)의 조절 효과를 보이고, 성과배분제는 부(-)의 조절 효과를 보였으며, 공정한 평가의 지표인 MBO는 유의한 조절 효과를 보이지 않았으며, 마지막으로 노동조합의 존재는 정(+)의 조절 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이상의 분석 결과가 갖는 함의와 연구의 한계 및 추후 연구과제를 제시하였다.

핵심용어 : 임금격차, 연봉 차등폭, 보상수준 만족, 토너먼트 모형, 공정성

논문접수일: 2008년 11월 5일, 심사의뢰일: 2008년 11월 10일, 심사완료일: 2008년 11월 24일

* 인천대학교 경영대학 조교수(dongbae@incheon.ac.kr)

** 상명대학교 경영학부 조교수(ktkim@smu.ac.kr)

I. 문제 제기

개인별 평가에 따라 차등하는 연봉 차등폭을 어느 정도로 가져가는 것이 최적이까? 외환위기 이후 우리나라 기업들이 연봉제를 폭발적으로 도입하였다. 노동부가 매년 100인 이상 사업장을 대상으로 실시하는 실태조사에 의하면 2000년 연봉제 도입률은 23%에 불과했지만 2007년에는 해당 비율이 52.5%로 100인 이상 사업장의 과반 이상이 연봉제를 도입하고 있다. 돌이켜보면 외환위기 이후 우리나라 기업의 보상관리의 화두와 핵심어는 연봉제였다고 해도 과언이 아닐 것이다.

연봉제에 대한 실증연구 특히 연봉 제도의 객관적 특성이 보상에 대한 태도에 미치는 효과에 대한 연구를 찾아보기 힘들다. 간혹 관련 연구들이 있지만 대부분 인지된 변인들 간의 관계에 대한 연구들이다(장재윤, 2004). 특히 연봉 차등폭이 근로자의 보상에 대한 태도에 미치는 효과에 대한 국내의 실증연구는 찾아보기 힘들다. 연봉제의 확산 추세와 어느 정도 연봉 차등폭을 어느 정도로 설정하는 것이 최적인지에 대한 실무계의 잠재 수요를 고려하면 이와 관련된 실증연구가 거의 없었다는 것 자체가 놀라운 사실이다.

연봉 차등폭이 보상에 대한 태도에 미치는 효과와 관련해서 외국의 경우 임금격차(pay/wage dispersion)의 효과에 대한 연구가 진행되어 왔다. 그런데 Shaw and Gupta(2007)와 Grund and Westergaard-Nielsen(2008)의 연구를 제외하면 대부분 조직내 수직적 임금격차의 효과를 연구하고 있어 조직내 수평적 임금격차의 효과에 대한 연구의 필요성이 있을 것이다(Bloom, 1991). 우리가 살펴보는 연봉 차등폭은 다른 조건이 동일한 경우 평가에 따라 연봉을 차등하는 조직 내부 수평적 임금격차라는 점에서 대부분의 선행연구들과도 차별화되고 또한 선행연구들에서 요청하고 있는 연구가 될 것이다.

게임이 아니라 조직 상황에서 진행된 임금격차에 대한 기존 연구들은 태도와 행위를 종속변수로 한 Drago and Garvey(1998), Pfeffer and Davis-Blake(1992), Pfeffer and Langton(1993)의 연구를 제외하면 대부분이 노동생산성과

같은 조직성과를 종속변수로 다루고 있다. 그런데 임금격차가 근로자의 행위를 통해 생산성에 영향을 미친다면 그 경로는 행위 이전에 정서적 반응과 같은 태도를 통해서이다. 즉 임금격차에 대한 가장 근접한(proximal) 종속변수는 보상에 대한 태도이며 이것이 생산성에 영향을 주는 행위로 연결되고, 개별 근로자들의 이런 행위들이 집합되어 조직의 성과로 연결되는 것이다. 이런 인과고리를 감안하면 임금격차와 보상에 대한 태도 간의 관계를 연구하는 것은 임금격차와 조직성과간의 인과고리를 확장한다는 의미가 있으며 이런 연구들이 많이 보강될 필요가 있다. 이런 맥락에서 우리는 수평적 임금격차인 연봉 차등이 보상에 대한 태도 중 가장 대표적 변수인 보상수준 만족에 미치는 효과를 살펴보기로 한다.

우리는 연봉제와 관련된 기업-개인 데이터(firm-employee data)를 사용하여 연봉 차등폭이 근로자의 보상수준 만족에 미치는 효과를 살펴보고자 한다. 우리의 연구는 동 주제에 대한 실무적인 관심사만이 아니라, 그동안 임금격차의 효과에 대한 연구에서 소홀이 취급되거나 보강 연구가 필요한 영역이라는 점에서 의의가 있다. 즉 그동안 관련 연구들에서 요청되어 왔던 수평적 임금격차의 효과를 살펴본다는 점과 종속변수로서 임금격차의 보다 근접한 종속변수인 보상에 대한 태도에 미치는 효과를 살펴본다는 점이 그 것이다.

II. 선행연구 및 연구 가설

임금격차(pay dispersion)란 조직이나 집단에서 구성원들의 임금의 분산 정도 내지 불평등 정도를 의미하며, 이를 지니계수나 변이계수 또는 최대-최소의 격차로 측정한다.¹⁾ 임금격차가 근로자 태도와 행위 및 조직성과에 미치는 효과에 대해서는 정반대의 이론들이 있다. 임금격차의 효과에 대한 지금까지의 선행연구들은 위에서 설명한 정반대 이론 중의 하나를 선택하거나 경쟁 가설의 설정

1) 임금격차 대신에 임금산포도나 임금불평등도로 번역하는 것이 어의상 보다 더 정확한 번역인 것으로 생각되나, 조직경영의 관점에서 보면 평등한(egalitarian) 임금구조를 설계할 것인지, 보다 더 차등적(hierarchical)인 임금구조를 설계할 것인지라는 임금구조정책 선택과 관련된 용어이기 때문에 임금격차로 번역하는 것이 더 적합할 것으로 보인다.

을 통해 개인 태도나 조직성과에 미치는 영향을 연구하였다(부표 참조).

토너먼트 이론은 특정 시점의 생산성이 아니라 상대 서열(rank order)에 따라 보상이 결정되는 근거를 설명하기 위한 이론 모형이다. 이에 의하면 서열 경쟁에의 참여 인센티브는 승자와 패자 간 보상 차액(상금)의 함수로서 상금이 클수록 인적자본에 대한 투자와 같은 경쟁 참여자들의 경쟁에 대한 투자도 커지게 된다(Lazear and Rosen, 1981). 토너먼트 모형으로 임금격차의 효과를 설명하는 연구자들은 조직내 임금격차를 서열 경쟁에서의 상금의 크기에 비유하여 임금격차가 클수록 조직성과도 높다고 예측한다.

토너먼트 이론과 정반대되는 모형으로는 Akerlof and Yellen(1990)의 공정임금-노력(fair wage-effort), Levine(1989)의 응집성 모형이 있다. 공정임금-노력 모형은 숙련수준이 다름에도 불구하고 왜 임금격차가 적은지(wage compression)를 설명하는 모형이다. 이에 의하면 근로자는 자신의 임금과 공정한 임금을 비교하여(자신의 임금÷공정한 임금) 만일 자신의 임금이 적다고 판단하면 정상보다 노력을 덜하게 되는데, 여기서 실제 임금격차가 공정한 임금의 크기 판단에 영향을 미친다는 것이다. 예를 들어 저임금자가 공정한 임금액을 판단할 경우 고임금자의 임금수준을 감안하므로 실제 임금격차가 크면 저임금자의 노력 지출이 저하될 가능성이 높아진다. 따라서 이 모형에 의하면 임금격차는 성과를 저해한다.

Levine(1989)의 응집성 모형은 왜 임금격차가 적은지를 상호의존성이 높은 과업을 갖는 집단의 응집성 개념으로 설명한다. 이에 의하면 집단의 생산성은 응집성의 함수이고, 집단 응집성은 임금격차의 함수 (저임금÷고임금)이기 때문에 임금격차가 클수록 성과는 저하한다. 마지막으로 Lazear(1989)의 사보타지 모형도 상금 규모는 토너먼트 모형에서와는 정반대로 구성원간 협력을 저하시킬 수 있기 때문에 낮은 임금격차가 성과를 높일 수도 있다고 본다.

위에서 검토한 모형들은 근로자의 행위가 종속변수이지 우리의 관심사인 태도를 직접적으로 다루고 있지는 않다. 통상 태도란 행위를 예측하는 직접적인 선행요인이라는 점을 차치하더라도 위의 모형들은 임금격차가 임금에 대한 태도를 통해 행위에 영향을 미칠 것이라는 점을 짐작할 수 있다. 예컨대 토너먼트 모형에서 상금의 크기는 기대이론에 있어서 유인가(valence)에 해당되는 것으

로 이것이 커지면 보상수준에 대한 만족도가 높아질 것이라고 예측할 수 있다. 또한 공정임금-노력 모형은 공정성(equity) 이론을 변형한 것으로서 임금격차가 높으면 불공정성을 지각하고 따라서 자신의 임금수준에 대한 불만족이 높아질 것이라고 예측할 수 있다. 이처럼 위에서 살펴본 경쟁 모형들은 보상수준에 대한 직접적인 언급은 없지만 조금만 자세히 검토해 보면 보상수준에 대한 태도를 통해서 노력이나 투자와 같은 행위에 영향을 미친다는 것을 알 수 있기 때문에 보상수준 만족을 종속변수로 하는 우리의 연구에 있어 이론적 기반이 될 것이다.

이상의 검토를 요약하면 임금격차와 보상수준 만족 간의 관계에 있어서도 상반된 예측이 가능하다. 즉 임금격차가 커질수록 보상수준 만족도 증가할 수도 있고 정반대일 수도 있다. 이러한 상반된 예측을 고려한 연구자들의 연구전략은 비선형 관계를 예측하거나 또는 상황 요인에 따라 다를 것이라는 조절변인에 대한 연구로 집약된다.

비선형 관계에 대한 가정의 경우 최적수준의 임금격차를 가정한다. 즉 만일 개인별 역량이나 성과가 다르다면 특정 수준까지 임금격차의 증가는 오히려 임금수준에 대한 공정성 인식을 증가시키는 반면, 그 이상에서는 과도한 임금격차가 오히려 불공정성을 야기시켜 팀워크나 협력을 저해할 수 있다는 것이다 (Brown, Sturman, Simmering, 2003). 물론 이 논의는 어느 정도의 격차가 최적인지에 대해서는 아무런 예측이 없지만, 임금격차의 효과가 비선형적일 수 있다는 점과 무엇보다 상이한 이론적 전망을 통합할 수 있다는 점에서도 의미가 있는 것으로 보이며 통상적인 상식에도 부합되는 것으로 보인다. 실증연구에서도 임금격차와 조직성과 간에 비선형의 관계가 발견되기도 하였다. 예를 들어 Bingley and Eriksson(2001)는 화이트칼라의 임금격차와 생산성 간에 비선형(\cap 형) 관계를 발견하였다. 우리는 임금격차를 수평적 격차이자 임금인상 격차의 의미를 지닌 연봉 차등폭으로 보기로 하였다. 이상의 검토에 근거하여 우리는 다음과 같은 연구 가설을 설정할 수 있다.

연구 가설 1 : 연봉 차등폭과 임금수준 만족은 비선형(\cap 형) 관계를 보일 것이다.

앞에서 검토한 바와 같이 임금격차에 대한 상이한 이론적 예측에 대한 연구자들의 또 다른 연구 전략은 임금격차의 효과가 상황에 따라 다르게 나타날 것이라는 점에서 조절변인을 연구하는 것이다(Pfeffer and Davis-Blake, 1992;

Pfeffer and Langton, 1993; Main, O'Reilly, and Wage, 1993; Beaumont and Harris, 2003; Jirjahn and Kraft, 2007).

먼저 보상지위의 효과이다. 보상지위란 상대임금(relative salary)으로서 해당 조직단위 내에서 개인의 임금수준의 서열을 나타낸다. 보상지위의 조절 효과란 임금이 높은 사람과 낮은 사람의 임금격차에 대한 태도나 행위가 다르다는 것이다(Pfeffer and Davis-Blake, 1992; Pfeffer and Langton, 1993). 이 논의의 핵심은 임금에 대한 사회적 비교 및 그 결과로서의 정서적 행위적 반응인데, 임금에 대한 사회적 비교는 개인 임금수준과 임금격차 둘 다에 의해서 영향을 받는다는 것이다. 즉 임금격차에 대해서 모든 사람이 동일하게 반응하는 것이 아니라, 예를 들어 임금격차가 클 경우에도 상대적으로 임금수준이 높은 사람은 이로 인해서 이득을 보기 때문에 부정적인 반응을 보이지 않는 반면 임금이 낮은 사람은 상대적으로 더 부정적으로 반응하게 된다는 것이다. 약간 맥락을 달리 하지만 Brown, Sturman and Simmering(2003)은 조직내 상대임금 대신에 다른 조직과 비교한 해당 조직의 임금수준도 유사한 효과를 낳는다는 점을 발견하였다. 즉 임금수준이 높은 기업의 경우 조직내 임금격차가 성과에 미치는 부정적인 효과는 적은 반면 임금수준이 낮은 기업에서 조직내 임금격차가 성과에 미치는 부정적인 효과가 크게 나타난다는 것이다. 이 연구는 상대임금의 범위를 단위 조직을 넘어 조직 간에도 적용했다는 의미도 있는 것으로 보인다. 이상의 논의에 근거하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

연구 가설 2 : 보상지위는 연봉 차등폭과 임금수준 만족 간의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

집단성과배분의 실시 여부도 중요한 조절변인이다. 그런데 집단성과배분의 조절 효과와 관련해서는 상반된 견해들이 존재한다. 통상 집단성과배분은 집단내 과업의 상호의존성이 높아 집단의 응집성이나 팀워크가 성과에 영향을 크게 미치는 경우에 효과적이며 만일 경영자들이 합리적으로 행동한다면 이런 경우에 도입을 많이 할 것이다. 그런데 이런 경우에는 Levine(1989)의 응집성 모형에서와 같이 임금격차가 커지면 집단의 응집성을 저해하여 성과도 저하된다. 따라서 이런 경우라면 집단성과배분은 임금격차의 효과를 부(-)적으로 조절하게 된다.

그러나 Jirjahn and Kraft(2007)은 집단성과급은 특정 조건에서는 임금격차의 생산성 효과를 정(+)적으로 조절할 것이라고 보았다. 즉 과업의 상호의존성이 높아 집단성과급을 사용하는 경우라도 숙련이나 자격과 같이 근로자들이 수용할 수 있는 기준에 근거한 임금격차이고 숙련공이 저숙련공을 도와주는 조직 분위기라면, 과업의 상호의존성으로 인해 숙련공은 자신의 과업 성과만이 아니라 저숙련공의 과업 성과도 개선하기 때문에 전체적으로 조직 성과가 높아진다는 것이다.

다른 측면에서 보아도 집단성과배분은 임금격차의 효과를 정(+)적으로 조절할 수도 있다. 즉 집단성과배분의 경우 무임승차가 늘 문제가 될 수 있는데 이 경우 개인 평가에 따라 임금을 차등 지급하거나 임금격차를 증대시키면 무임승차 문제를 완화할 수 있기 때문에 양자는 상호보완재로 작동할 수도 있다. 반면 매출액이나 순이익 등과 같이 객관적 성과에 따라 지급되는 집단성과배분은 근로자 측에서 보면 위험 부담을 의미하는데, 특히 경영 성과가 좋지 않고 성과배분의 기준이 되는 성과 목표가 근로자들이 통제할 수 없는 요인에 의해서 결정된다고 볼 때는 이 제도에 대해서 근로자들이 불공정성을 많이 느끼게 된다(Rynes, Gehart, Parks, 2005). 그리고 이런 경우라면 집단성과배분은 임금격차와 임금수준 만족 간의 관계를 부(-)적으로 조절하게 될 것이다.

이상에서 검토한 바와 같이 집단성과배분제도는 임금격차와 임금수준 만족 간의 관계를 조절하지만 정(+)적으로 조절할 것인지 부(-)적으로 조절할 것인지에 대해서는 상이한 예측들이 있어 방향성을 설정하기는 곤란하다. 이에 따라 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

연구 가설 3: 연봉 차등폭과 임금수준 만족 간의 관계는 집단성과배분의 여부에 따라 다르게 나타날 것이다.

성과급에 대한 연구나 임금격차의 생산성 효과에 대한 선행연구들은 평가의 공정성을 매우 강조한다. 평가의 공정성은 연구자들에 따라 보상시스템의 정당성, 공정성 또는 절차공정성으로 거론되기도 한다(Pfeffer and Langton, 1993; Willams, McDaniel, Nguyen, 2006). 실증연구들에서도 보상관리의 정당성의 지표들이나 보다 객관적인 방법에 의한 평가는 임금격차의 효과를 정(+)적으로 조절하는 것으로 밝혀지기도 하였다(Pfeffer and Langton, 1993; Shaw, Gupta,

Delery, 2002; Jirjahn and Kraft, 2007).

특히 우리의 연구는 수직적 임금격차가 아니라 수평적 임금격차이기 때문에 어떻게 평가해서 임금을 차등하느냐에 따라 정서적 및 행위적 반응이 상이하게 나타날 것이다.

이와 관련해서 목표에 의한 관리(이하 MBO)는 공정한 평가방법의 대명사로 지적되고 있다. 목표에 의한 관리는 관찰하기 힘들고 측정하기 힘든 주관적 속성 대신에 관찰 가능한 결과 목표가 대치하게 되며, 근로자가 목표 달성 전략을 자유롭게 선택할 수 있기 때문에 창의와 혁신을 유발하기도 하는 인사평가 기법이다(Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1996). 이처럼 공정한 평가가 임금격차의 효과를 정(+)적으로 조절하고 MBO를 공정한 평가의 지표로 볼 수 있기 때문에 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

연구 가설 4: MBO는 연봉 차등폭과 임금수준 만족 간의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

노동조합도 조절 요인이 될 수 있다. Jirjahn and Kraft(2007)은 이 분야 연구에서 지금까지 유일하게 노동조합의 조절 효과를 살펴본 연구이다. 이들은 임금격차의 생산성 효과가 무노동에서 클 것이라고 보았는데 그 이유는 노동조합이 있는 경우 성과가 높은 사람에 대해서는 높은 임금을 추가로 지급할 수 있지만, 성과가 낮은 사람들에 대해서 낮은 임금으로 벌을 줄 수 없기 때문에 임금격차의 인센티브 효과가 반감되기 때문이라는 것이다. 그러나 이들의 연구는 독일에서 이루어진 것이기 때문에 노동조합의 구조와 성격이 다른 우리나라의 경우에 동일한 결과를 기대하기는 힘들지도 모른다.

노동조합의 이념은 연대성과 조합원 간 평등의 원리이므로 조합원의 임금격차를 축소한다는 정책을 갖고 있다. 일찍이 Freeman and Medoff(1984)는 노동조합은 조합원내 임금격차를 감소시킨다는 것을 발견하였고, Ng and Magi(1994)는 실증연구를 통해 노동조합이 있는 경우 메리트 임금이나 개수급이 존재할 확률이 유의하게 낮다는 점을 발견하기도 하였다. 노동조합의 이러한 정책은 비조합원에도 파급될 수도 있다. 예컨대 노동조합은 조직 전반에 걸쳐 과도한 임금격차에 대해서 반대하거나 임금차등의 객관적인 근거를 요구할 수도 있다. 특히 후자에 주목한다면 노동조합이 존재하는 경우 임금차등이 보다 공

정하고 정당한 근거에 의해 이루어질 가능성이 높을 것이다. 이렇게 보면 노동조합은 임금격차의 효과에 대해서 정(+)적인 조절효과를 갖게 된다. 이처럼 노동조합의 조절 효과에 대해서도 상반된 예측이 가능하기 때문에 조절의 방향은 예측하지 않고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구 가설 5: 연봉 차등폭과 임금수준 만족 간의 관계는 노동조합 유무에 따라 다르게 나타날 것이다.

Ⅲ. 자료

1. 자료

우리는 한국노동연구원이 2004년도에 실시한 근로자 조사 자료인 『보상체계에 관한 근로자 인식조사』를 사용한다. 이 자료의 사업장 모집단은 한국노동연구원이 2004년에 실시한 제3차 사업체패널 조사이다. 근로자 개인조사를 위해 3차년도 사업체패널에 응답한 2,008개 사업장 중 100인 이상 사업장 중 95개 사업장을 무작위로 추출하였다. 무작위로 표집한 95개 사업장들의 규모, 산업, 노동조합별로 3차년도 사업체패널 자료와 비교해서 표본 편이가 있는지를 살펴본 결과 해당 기준변수별로 표본의 편이는 크게 문제가 되지 않았다(김동배·박우성·박호환·이영면, 2005). 그리고 우리가 사용하는 변수 중에는 사업장 수준에서 측정된 것들이 있기 때문에 사업장 수준 조사 자료를 개인자료와 결합하여 분석에 사용하였다.

각 사업장 내 개인 조사 대상은 사업장 규모에 비례해서 무작위로 추출하였다. 95개 사업장에서 총 1,731명을 조사했는데, 사업장별 최소 9명에서 최대 27명까지 조사되었고 사업장 평균 조사인원은 18.2명이다. 우리의 관심사는 연봉제를 적용받는 근로자들에 있어 연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향이다. 따라서 연봉제와 무관한 생산기능직 근로자 344명을 우선 분석 대상에서 제외하였다. 설문에서는 각 개인들에게 연봉제를 적용받고 있는지를 조사하고

있다. 생산기능직을 제외한 나머지 1,387명 중 연봉제를 적용받는 경우는 532명이고 연봉제를 적용받지 않는 경우는 855명이었다. 연봉제를 적용 받는 532명이 우리의 최종 분석 대상인데, 이 중 우리가 사용하는 모든 변수들에 결측치가 없는 최종 표본은 513명이다.

2. 변수

중속변수는 보상수준 만족이다. 『보상체계에 관한 근로자 인식조사』 자료는 보상수준 만족을 단일 문항으로 측정하고 있다. 보상수준 만족은 ‘나는 대체로 현재 나의 임금수준에 만족한다’로 측정하였고, 5점 척도로 응답 범주는 ‘1=전혀 그렇지 않다’, ‘5=매우 그렇다’를 의미한다.

독립변수인 연봉 차등폭은 사업체 수준에서 조사된 변수이다. 사업장 인사담당자가 응답한 이 변수의 질문은 “직급 등 다른 조건이 동일한 경우 가장 높은 평가점수를 얻은 사람과 가장 낮은 평가점수를 얻은 사람 간 연봉의 차등 지급률(예: $\pm 10\%$ 는 20으로 응답)은 얼마입니까? 과장급 이상 관리자급과 그 미만인 일반 사원급을 구분해서 응답하여 주십시오”이다. 연봉 차등폭은 개별 근로자보다는 사업장 인사담당자가 더 정확하게 알고 있다고 보아야 하기 때문에 인사담당자의 응답을 개인에 할당하는 것이 보다 정확하다고 할 수 있다. 사업장에서 측정한 연봉 차등폭을 직급에 따라 개인들에게 할당하였다. 즉 개인의 직급이 과장 이상인 경우에는 해당 사업장 관리자급의 연봉 차등폭을 할당하고 과장 미만의 직급일 경우에는 해당 사업장 평사원의 연봉 차등폭을 할당하여 개인별 연봉 차등폭 변수를 작성하였다.

조절변수는 보상지위, 성과배분, MBO, 그리고 노동조합이다. 보상지위는 사업장 내 보상의 상대적 지위를 의미하는데, Pfeffer and Davis-Blake(1992)와 동일한 방법으로 작성하였다. 상대임금(relative salary)을 의미하는 보상지위는 개인의 임금을 해당 조사 단위의 평균 임금으로 나누어서 측정한다. 보상지위를 측정하기 위한 자료로서 사업장 수준에는 인사담당자가 응답한 과장 이상 관리자급과 평사원의 평균 연봉이 있고, 개인설문에는 각 개인별 월할 연봉 개념의 월평균 임금이 있다. 먼저 각 개인별 월할 평균 임금에 12를 곱해서 연봉을 계

산하였다. 이어서 사업장의 평균 연봉은 관리자급 평균 연봉과 사원급 평균 연봉을 평균해서 구하였다. 마지막으로 개인별 연봉을 사업장 평균 연봉으로 나누어서 개인별 보상지위를 구하였다. 성과배분은 개별 근로자가 전사 단위 성과배분을 적용 받는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. MBO와 노동조합은 사업장 설문지에서 측정한 변수로서, 각각 MBO를 활용하고 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이며, 노동조합이 조직된 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다.

우리는 각종 인적 특성과 사업장 특성 그리고 선택 효과 등을 통제하기 위해 개인별 성과급에 대한 선호도와 연봉제 도입 연도를 통제하였다. 먼저 보상만족과 관련해서 통상적으로 통제하는 인적 특성으로서 성, 연령, 학력, 직급, 노동조합원 여부를 통제하였다. 성은 남성 더미변수를 작성하였고 학력은 대졸이상 더미변수를 그리고 직급은 과장급 이상 더미변수를 작성하였다. 사업장 특성변수로는 제조업 더미와 종업원 숫자로 측정한 조직 규모를 통제하였다.

우리는 실제 월평균 임금을 통제하였다. 보상수준 만족에 대한 연구의 화두가 실제 임금수준이 보상만족에 미치는 영향은 무엇이며 그 다음으로 실제 보상액 이외에 다른 요인들의 효과는 무엇인가로 요약되듯이(Heneman and Judge, 2000) 실제 임금수준은 중요한 변수이다. 다른 제도의 효과도 마찬가지로 마찬가지겠지만 특히 성과급 효과와 관련해서 제도의 인센티브 효과와 선택 효과(sorting or selection effect)를 구분하는 것이 중요하다(Lazear, 2000; Rynes et al., 2005; Cadsby, Song, Tapon, 2007). 성과급의 예를 들어 선택 효과란 성과급을 선호하는 사람들이 해당 조직에 몰리거나 그 조직에 머무르는 반면, 성과급을 싫어하는 사람은 해당 조직에 응모하지 않거나 다른 조직으로 이직하게 됨으로써 근로자 구성이 바뀌게 되는 효과를 말한다. 우리는 선택 효과의 대리변수로서 성과급 선호 강도를 통제하였다. 성과급 선호 강도가 높은 사람은 연봉제를 채택하거나 연봉 차등폭이 높은 회사를 선호하기 때문에 선택 효과가 발생할 수 있다. 성과급 선호 강도는 ‘기본급 금액을 10으로 둘 때 개인 성과에 따라 결정되어야 할 비중(0~10)’과 ‘상여금 금액을 10으로 둘 때 개인 성과에 따라 결정되어야 할 비중(0~10)’을 평균하여 측정하였다. 마지막으로 Lazear(2000)가 지칭했던 호오손 효과, 즉 제도 도입에 따른 일시적인 허니문 효과를 통제하기

위해 연봉제 제도 연령을 통제하였다. 연봉제 제도 연령은 2004년에서 연봉제를 도입한 연도를 차감한 값이다.

이상에서 설명한 변수들의 기술통계와 변수 간 상관관계수 테이블은 <표 1>과 같다. 참고로 보상지위의 평균이 0.93으로 논리적으로 보면 1에 근사해야 하지만 참고로 Pfeffer and Davis-Blake(1992)의 경우에도 평균 점수가 0.99에 표준편차가 0.33이었던 점을 감안하면 그렇게 편의된 수치는 아님을 알 수 있다. 우리의 관심사인 보상수준 만족은 연봉성과배분, MBO, 조합원, 월평균 임금, 조직규모 그리고 노동조합과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 한편 독립변수인 연봉 차등폭은 성과배분제도 적용, 대졸 이상, 과장급 이상, 월평균 임금, 성과급 선호도, 연봉제 제도 연령과 유의한 정(+)의 관계를 보이는 반면 노동조합원 및 노동조합 더미변수와는 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다.

<표 1> 변수간 상관관계(N=513)

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 보상 수준만족	2.65	0.91															
2. 연봉 차등폭	11.17	11.24	0.052														
3. 보상 지위	0.93	0.32	0.005	0.070													
4. 성과 배분	0.54	0.50	0.204	0.146	0.094												
5. MBO	0.67	0.47	0.177	-0.076	0.001	0.254											
6. 남성	0.84	0.37	-0.024	-0.034	0.332	0.111	0.127										
7. 연령	34.89	7.05	-0.024	0.035	0.644	0.131	0.061	0.424									
8. 대졸 이상	0.73	0.45	0.036	0.156	0.180	0.163	0.195	0.310	0.057								
9. 과장 이상	0.44	0.50	-0.002	0.198	0.683	0.118	0.072	0.323	0.727	0.181							
10. 조합원	0.09	0.28	0.165	-0.205	-0.122	0.054	-0.058	-0.126	-0.085	0.021	-0.106						
11. 임금 (로그)	5.49	0.40	0.156	0.148	0.767	0.279	0.287	0.414	0.663	0.340	0.655	0.018					
12. 성과 선호	2.24	0.97	-0.059	0.109	-0.010	0.039	0.016	0.061	-0.037	0.168	0.040	-0.088	0.062				
13. 연봉제 연령	5.11	2.48	0.053	0.089	-0.094	0.093	-0.039	-0.072	-0.059	-0.018	-0.039	0.008	-0.014	-0.019			
14. 규모 (로그)	6.04	1.03	0.106	-0.051	0.031	0.086	0.186	-0.048	0.032	0.057	0.046	0.185	0.142	0.076	-0.081		
15. 제조업	0.52	0.50	0.083	-0.026	0.064	0.218	0.378	0.207	0.148	0.157	0.083	-0.270	0.140	0.050	-0.254	0.165	
16. 노동 조합	0.57	0.50	0.176	-0.151	0.093	0.102	0.097	0.186	0.239	-0.022	0.191	0.185	0.161	-0.024	-0.188	0.416	0.271

주: $|r| \geq 0.147$, $p < 0.001$, $|r| \geq 0.118$, $p < 0.01$, $|r| \geq 0.088$, $p < 0.05$ (two-tailed). N=513.

IV. 가설 검증

<표 2>는 가설 1을 검증하기 위해 선형회귀 분석을 실시한 결과이다. 우리는 가설 1에서 연봉차등 폭과 임금수준 만족 간에 비선형 (\cap 형)의 관계를 예측하였다. 모형 1은 연봉 차등폭의 제공항과 보상지위, 성과배분, 그리고 MBO를 투입하지 않은 경우이고, 모형 2는 모형 1에 연봉 차등폭의 제공항을 투입한 경우이며, 모형 3은 모형 2에 보상지위, 성과배분, MBO를 투입한 경우이다.

<표 2>의 분석 결과를 보면 연봉 차등폭과 보상수준 만족 간에는 우리가 가설에서 예측한 바와 같이 비선형 (\cap 형) 관계가 나타난다. 그리고 이러한 비선형 관계는 몇 개의 조절변인의 투입 여부에도 영향을 받지 않는다. 이러한 결과는 우리의 연구 가설 1을 지지하는 것으로 보인다. 모형 2와 모형 3의 회귀계수로 비선형 관계의 정점을 계산하면 꼭지점의 연봉 차등폭은 각각 35.2% 및 35.7%로 나타나고 있다. 즉 대략 연봉 차등폭이 35% 이하인 경우에는 연봉차등폭이 증가할수록 보상수준 만족은 높아지지만, 그 이상의 수준이 되면 오히려 보상수준 만족이 감소하는 것으로 나타나고 있다.

그런데 기술통계치를 통해 연봉 차등폭이 35%인 경우를 살펴보면 15개 사례로서 전체의 2.9%만 해당된다. 즉 전체의 2.9%를 제외하면 연봉 차등폭과 보상수준 만족 간에는 선형의 정(+의) 관계가 성립하고 있는 것이다. 우리의 분석 결과는 전체적으로 보면 임금격차와 임금수준 만족 간의 관계는 비선형(\cap 형)으로 나타나지만 일부로 인해 이런 관계가 나타나며, 대부분을 차지하는 97%의 경우를 감안하면 임금격차와 임금수준 만족 간에는 대체로 선형의 정(+의) 관계가 나타나고 있다고 보아도 무방할 것이다.

우리의 이러한 결과는 화이트칼라의 임금격차와 생산성 간에 비선형 (\cap 형)의 관계를 발견한 Bingley and Eriksson(2001)의 연구와는 유사한 결과이지만, 화이트칼라의 임금인상률 격차와 노동생산성 간에 비선형 (U형)의 관계를 발견한 Grund and Westergaard-Nielsen(2008)의 연구 결과와는 정반대의 결과이다. 다만 이들의 연구에서도 U형의 꼭지점 좌편에 98%가 위치하고 우편에는

〈표 2〉 연봉 차등폭과 보상수준 만족

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.710	0.718	-0.732	0.715	-0.510	0.873
성	-0.158	0.126	-0.164	0.125	-0.164	0.125
연령	-0.027 ***	0.009	-0.025 ***	0.009	-0.023 **	0.009
대출 이상	-0.101	0.100	-0.107	0.100	-0.121	0.099
과장 이상	-0.156	0.123	-0.196	0.124	-0.133	0.129
조합원	0.454 ***	0.155	0.493 ***	0.156	0.423 ***	0.160
로그임금	0.787 ***	0.152	0.773 ***	0.152	0.745 ***	0.206
성과선호	-0.062	0.041	-0.061	0.040	-0.063	0.040
제도연령	0.032 **	0.016	0.034 **	0.016	0.024	0.016
조직규모	-0.033	0.043	-0.038	0.043	-0.043	0.042
제조업	0.212 **	0.089	0.182 **	0.090	0.090	0.095
노동조합	0.339 ***	0.095	0.334 ***	0.094	0.326 ***	0.094
연봉 차등폭	0.007 *	0.004	0.024 ***	0.008	0.021 **	0.008
연봉 차등폭 제공			-0.00035 **	0.000	-0.00029 *	0.000
보상지위					-0.194	0.223
성과배분					0.186 **	0.084
MBO					0.116	0.102
F	6.342***		6.308***		5.771	
Adj.R ²	0.111		0.119		0.130	
N	513					

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1 (two-tailed).

단지 2%만 해당되었다는 점은 본 연구 결과와 유사하다.

〈표 3〉은 연봉 차등폭과 보상수준 만족을 조절하는 변인에 대한 연구 가설 2에서 연구 가설 5까지를 분석한 결과이다. 조절 효과를 검증하기 위해 작성한 4개의 상호작용항을 동시에 투입할 경우 다중공선성 문제가 나타나 각각의 상호작용항을 별도로 투입하였다. 모형 1은 보상지위의 조절 효과, 모형 2는 성과 배분의 조절 효과, 모형 3은 MBO의 조절 효과 그리고 모형 4는 노동조합의 조절 효과를 검증한 결과이다.

모형 1을 보면 우리의 연구 가설 2와는 정반대로 연봉 차등폭과 보상지위의 상호작용항 계수가 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있다. [그림 1]의 원편 그림은 이를 가시적으로 보여주고 있다. 이러한 결과는 선행연구들과도 정반대이다 (Pfeffer and Davis-Blake, 1992; Pfeffer and Langton, 1993; Brown, Sturman

and Simmering, 2003). 외국의 선행연구들에서는 상대적으로 고임금의 지위에 있는 경우 임금격차의 이득을 보는 반면 임금이 낮은 사람들은 임금격차로부터 손해를 보기 때문에 고임금 지위에 있는 경우 보상격차의 확대에 대해서 상대적으로 긍정적인 태도를 갖는다고 보았다. 우리도 이러한 연구 결과에 근거해서 연구 가설을 설정했지만 분석 결과는 연구 가설 2를 지지하지 않고 있다.

우리의 결과는 우리나라의 경우에는 전혀 다른 사정이나 논리가 작동할 수 있다는 점을 시사한다. 연봉제가 도입되기 이전 우리나라의 지배적인 임금체계는 성과나 역량과 무관하게 단순히 근속에 의해서 임금수준이 대부분 결정되던 연공급(年功給)이었다. 연공급 체제에서는 근속이 짧은 하위 직급 직원들의 역량이나 성과가 임금에 제대로 반영되지 않았다. 이러한 상황에서 업적 평가에 따라 임금인상을 차등하는 연봉제의 도입을 근속이 짧은 직원들이 오히려 환영했을 가능성이 크다.

그리고 근속이 짧은 직원들은 하위 직급이며 우리의 분석에서는 보상지위가 낮은 사람들이다. 이 사람들은 연봉제의 도입, 나아가 연봉 차등폭의 확대를 근속 대신 업적이나 역량의 반영을 확대하는 보상제도로서 오히려 더 환영했을 가능성이 크다. 반면에 보상지위가 높은 사람들은 연봉제나 연봉 차등폭의 확대로부터 얻는 것보다는 잃을 것이 더 많다는 점에서 정반대의 태도를 지닐 수 있다. 연봉 차등폭과 보상지위의 상호작용항이 유의한 부(-)의 관계를 보이는 우리의 분석 결과는 우리나라 특유의 임금체계를 감안한 이와 같은 해석을 가능하게 한다.

모형 2는 집단 성과배분의 조절 효과를 분석한 것이다. 분석 결과는 상호작용항이 부(-)의 관계를 보이고 있다. [그림 1]은 이 관계를 가시적으로 표현한 것이다. 앞서 우리는 연구 가설 3에서 집단성과배분의 조절 효과에 대한 상반된 견해로 인해 조절의 방향성을 예측할 수 없었다. 집단성과배분은 객관적 경영 성과에 기반한 성과급이기 때문에 주관적 업적 평가에 기반하여 개인별 임금을 차등하는 연봉제의 문제점을 보완할 수 있다는 점에서는 정(+)의 조절 효과를 상정할 수 있는 반면, 객관적 경영 성과를 근로자들이 통제할 수 없는 객관적 경영성과일 경우 근로자들이 불공정성을 지각할 수 있다는 점과 Levine(1990)의 응집성 모형에 의하면 부(-)의 방향으로의 조절 효과를 상정할 수 있다. 우리

의 분석 결과는 후자의 예측을 지지하고 있다. 사실 집단성과배분의 조절 효과를 좀 더 정확하게 분석하기 위해서는 집단성과배분제도의 특성별 효과를 분석할 필요가 있을 것이지만, 자료의 한계로 추후의 과제로 미루고자 한다.

모형 3은 MBO의 조절 효과를 분석한 것인데, 연구 가설 4에서와 같이 상호작용항의 회귀계수는 정(+)의 부호를 보이고 있지만 통계적으로 유의한 수준은 아니다. 따라서 연구 가설 4는 지지를 얻지 못하고 있다.

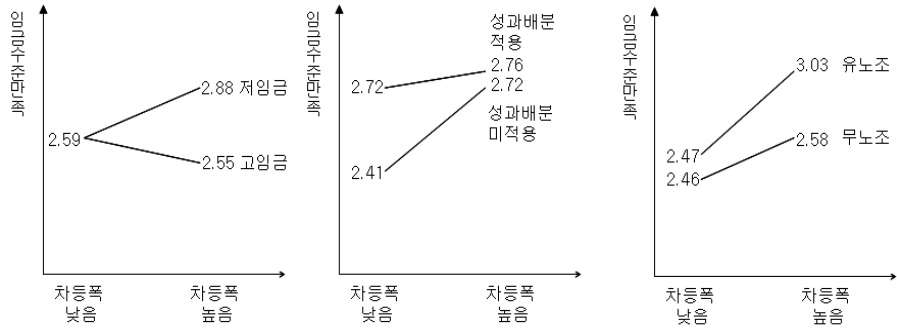
마지막으로 모형 4는 노동조합의 조절 효과에 관한 연구 가설 5를 검증한 결과이다. 우리는 연구 가설 5에서 상이한 예측으로 인해서 노동조합의 조절 효과의

〈표 3〉 연봉 차등폭과 보상수준 만족 : 조절 효과

	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.784	0.886	-0.570	0.876	-0.393	0.876	-0.331	0.871
성	-0.144	0.125	-0.185	0.126	-0.156	0.125	-0.161	0.124
연령	-0.023 **	0.009	-0.023 **	0.009	-0.023 **	0.009	-0.023 **	0.009
대출 이상	-0.116	0.099	-0.113	0.099	-0.123	0.100	-0.130	0.099
과장 이상	-0.083	0.128	-0.108	0.128	-0.106	0.129	-0.111	0.128
조합원	0.417 ***	0.159	0.391 **	0.159	0.409 **	0.161	0.459 ***	0.161
로그임금	0.764 ***	0.206	0.749 ***	0.206	0.748 ***	0.206	0.756 ***	0.205
성과선호	-0.070 *	0.040	-0.060	0.040	-0.062	0.041	-0.064	0.040
제도연령	0.023	0.016	0.023	0.016	0.021	0.016	0.024	0.016
조직규모	-0.036	0.042	-0.035	0.043	-0.048	0.043	-0.054	0.043
제조업	0.123	0.095	0.115	0.095	0.103	0.095	0.082	0.095
노동조합(E)	0.312 ***	0.095	0.306 ***	0.095	0.326 ***	0.095	0.121	0.125
연봉차등폭(A)	0.027 ***	0.010	0.014 **	0.006	0.004	0.004	0.001	0.004
보상지위(B)	-0.005	0.242	-0.204	0.224	-0.207	0.224	-0.211	0.223
성과배분(C)	0.174 **	0.084	0.318 ***	0.117	0.186 **	0.084	0.219 **	0.085
MBO(D)	0.145	0.100	0.127	0.101	0.084	0.129	0.111	0.101
A*B	-0.023 **	0.011						
A*C			-0.012 *	0.007				
A*D					0.007	0.008		
A*E							0.021 **	0.008
F	5.835***		5.706***		5.553***		5.982***	
Adj.R ²	0.131		0.128		0.125		0.135	
N	513							

주 : ***p<.01, **p<.05, *p<.1(two-tailed).

(그림 1) 조절 효과 도시



방향성은 예측할 수 없었다. 노동조합은 저성과자에 대한 벌의 사용을 제한하기 때문에 임금격차의 효과가 반감한다는 주장은 부(-)의 조절 효과를 예측하는 반면, 노동조합의 존재가 정당한 근거에 의한 연봉 차등을 유도함으로써 연봉 차등의 정당성과 공정성을 제고한다는 주장은 정(+)의 조절 효과를 예측한다.

분석 결과는 노동조합이 연봉 차등폭과 임금수준 만족 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절하고 있음을 보여주고 있는데 [그림 1]은 이를 가시적으로 보여주고 있다. 이러한 분석 결과는 저성과자에 대한 벌의 제한 등 노동조합의 부정적인 효과보다는 노동조합의 존재가 자의적인 기준에 근거한 연봉 차등을 제한함으로써 연봉 차등의 정당성을 높여서 연봉 차등폭의 증가가 낳는 부작용을 감소시키는 등 긍정적인 기능을 수행한다는 점을 보여주는 대목이라 하겠다.

이상의 조절 효과를 도시하면 [그림 1]과 같다. [그림 1]의 수치는 <표 3>의 회귀식의 회귀계수를 사용하여 계산하였다. 연봉 차등폭과 보상지위의 경우 표준편차를 가감해서 높고 낮음의 두 집단을 계산했고 성과배분과 노동조합은 각각 존재 유무를 기준으로 두 집단을 계산하였다. 나머지 변수 값은 기술통계치의 평균값을 대입하였다.

V. 요약 및 함의

이상 우리는 한국노동연구원의 보상체계에 대한 근로자 인식조사 자료 및 사

업체패널 조사 자료를 사용해서 연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 효과를 분석하였다. 우리의 분석 결과 연봉 차등폭과 보상수준 만족 간에 비선형 (\cap 형)의 관계가 나타났지만 대다수인 97%의 경우 양자 간에 선형의 정(+의) 관계가 나타났고, 연봉 차등폭과 보상수준 만족 간의 관계를 보상지위, 성과배분, 노동조합이 조절하고 있음을 발견하였다. 다만 조절변인의 효과와 관련해서 보상지위의 경우 우리의 예측과는 반대로 부(-)의 방향으로 연봉 차등폭과 보상수준 만족 간의 관계를 조절하고, 성과배분은 부(-)의 방향으로 관계를 조절하는 반면 노동조합은 정(+의) 방향으로 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

우리의 분석 결과 전체 표본의 경우 연봉 차등폭과 보상수준 만족 간에 비선형(\cap 형)의 관계가 나타나지만 15개 사례를 제외하면 선형의 정(+의) 관계가 나타나 대체로 선형의 정(+의) 관계가 나타난다고 볼 수 있었다. 이는 조사 당시의 연봉 차등폭을 더 확대할수록 보상수준 만족도도 높아진다는 것을 의미한다. 보상제도에 대한 선호조사들에서도 현행 연봉 차등폭보다 더 확대하는 것이 바람직하다는 조사 결과들이 있다. 중앙인사위원회가 2006년에 중앙행정기관 50개 중앙행정기관 일반직 공무원 4,336명을 대상으로 실시한 설문조사에서 바람직한 연봉 차등폭은 평균 16.3%로 나타났는데, 이는 당시 공무원의 평균 연봉 차등폭이 5% 내외라는 점을 감안하면 3배 정도 더 높은 수치이다. 노동부가 2007년에 100인 이상 6,170개 사업장 인사담당자를 대상으로 조사한 자료에 의하면 바람직한 연봉 차등폭은 관리자급 21%, 사원급 16% 정도로 나타났는데, 이는 당시 해당 사업장의 실제 연봉 차등폭보다 2~4% 정도 더 높은 수치이다. 이 두 종류의 선호조사도 현재의 연봉 차등폭보다 더 확대하는 것이 바람직하다는 것으로 요약할 수 있는데, 이는 우리의 분석 결과와도 일치한다.

보상지위가 연봉 차등폭과 보상수준 만족과의 관계를 음(-)의 방향으로 조절하고 있는 현상은 우리나라 특유의 연공급의 전통에서 해석할 수 있었다. 통상 외국의 연구들에서는 보상지위는 보상격차가 태도나 성과에 미치는 효과를 정(+의) 방향으로 조절하는 것으로 나타나지만 우리나라의 경우 정반대의 결과가 나타났다. 우리는 이를 낮은 직급에 따라서 임금이 낮은 근로자들에 있어서 연봉제는 근속에 의해 임금이 결정되는 연공급의 대안이며 연봉 차등폭의 확대는 근속 대신에 역량이나 성과의 반영도를 확대하는 것을 의미하는 것으로서 오히

려 환영 받을 수 있기 때문인 것으로 해석하였다. 반면 고임금을 받는 고근속 고직급의 근로자들은 연봉제로 인해 얻는 것보다는 잃을 것이 많을 수 있다. 보상지위가 낮은 사람들은 연봉 차등폭이 높은 경우에 임금수준 만족도가 높아 지지만 보상지위가 높은 사람은 그 반대로 낮아지는 것으로 나타난 우리의 분석 결과는 이러한 해석을 가능하게 한다.

MBO는 예상과는 달리 유의한 조절 효과가 나타나지 않았는데, 본 연구에서와 같이 단순히 제도의 존재 유무가 아니라 실제로 어떻게 운영되는가에 따라서는 유의한 조절 효과가 나타날 수도 있다. MBO의 질적 특성은 본 연구에서 다루지 못했는데 추후의 연구에서 이를 보다 자세하게 다룰 필요가 있다고 하겠다. 집단성과배분이 연봉 차등폭과 보상수준 만족의 관계를 부(-)적으로 조절하는 것으로 나타났지만, 이러한 관계는 집단성과배분제도의 구체적인 특성별로 차이가 있을 수 있기 때문에, 이런 점을 감안하지 못한 본 연구의 결과는 잠정적일 수밖에 없으며 추후 이와 관련된 연구가 더 필요하다고 하겠다. 노동조합이 연봉 차등폭과 보상수준 만족과의 관계를 정(+)적으로 조절하고 있는 것으로 나타났지만, 사실 이러한 관계도 노동조합의 성격이나 파워 그리고 직종 및 직급별 조합원 범위나 조합원의 구성 등 노동조합의 구체적인 특성에 따라서 매우 달라질 수 있기 때문에 본 연구의 결과는 잠정적일 수밖에 없다. 따라서 이와 관련해서도 추후 보다 세부적인 연구가 필요하다고 하겠다.

대부분의 관련 선행연구들이 임금격차의 종속변수로서 생산성 등 조직성과를 다루고 있음에 비해 우리는 임금격차의 보다 직접적인 종속변수로서 보상에 대한 태도, 즉 보상수준 만족에 미치는 효과를 분석하였다. 우리의 이러한 시도는 임금격차가 조직성과에 영향을 미치는 인과 경로를 더 풍부하게 구명했다는 점에서 의의가 있다. 그리고 관련 선행연구들이 대부분 조직내 수직적 임금격차를 독립변수로 하고 있어 수평적 임금격차의 효과에 대한 연구들이 이루어질 필요가 있다고 지적하듯이 우리의 연구는 조직 내 수평적 임금격차의 효과를 다루고 있어 임금격차 관련 연구의 지평을 확대하고 있다는 점에서도 연구의 의의를 찾을 수 있다. 그리고 우리의 연구 결과는 연봉 차등폭을 어느 정도로 가져갈 것인가와 관련된 실무적인 고민에 대해서도 몇 가지 시사점을 제공할 수 있다.

위에서 지적한 바와 같이 특히 조절변인들의 효과에 대해서는 유보적인 결론

을 내릴 수밖에 없다는 점 이외에도 본 연구는 많은 한계를 안고 있다. 그 중 몇 가지 한계를 지적하면 다음과 같으며 추후 연구에서는 이런 한계를 극복할 필요가 있다고 하겠다. 우선 종속변수인 보상수준 만족은 단일 문항으로 측정하였다는 자료상의 한계가 있다. 보상수준 만족은 PSQ의 보상수준 만족 측정 4문항을 그대로 사용하려다 한글로 번역하는 경우 4개의 질문이 구분되기 힘들다는 이유로 단일 문항으로 측정한 것인데, 이유를 불문하고 종속변수가 단일 문항으로 측정되었다는 점은 본 연구의 한계임에 분명하다. 그리고 본 연구가 임금격차와 조직성과 간의 인과 고리를 확대한다는 의의도 있지만, 보다 엄밀한 의미에서 인과 고리를 확대한다면 임금격차, 보상에 대한 근로자 태도나 행위, 조직성과라는 일련의 인과관계에 대한 연구가 진행되어야 할 필요가 있다. 즉 보상에 대한 근로자 태도나 행위가 임금격차와 조직성과를 매개한다는 것을 직접적으로 보여줄 필요가 있다는 것이다.

참고문헌

- 김경목. 「직급간 임금격차 결정요인에 관한 연구: 토너먼트이론의 검증」. 『인사관리연구』 29 (2) (2005): 177~218.
- 김동배 · 박우성 · 박호환 · 이영면. 『임금체계와 결정방식』. 한국노동연구원, 2005.
- 노동부. 『2007년 임금제도 실태조사』. 2007.
- 장재윤. 「성과급제 도입효과: 내적 동기이론과 공정성 이론의 적용」. 인사조직학회 춘계학술대회 발표논문, 2004.
- 중앙인사위원회. 『2006년도 민·관 보수수준 실태조사』. 2006.
- Akerlof, G.A., & J.L. Yellen. "The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment." *Quarterly Journal of Economics* 105 (2) (1990): 255~283.
- Beaumont, P.B., & R.I.D. Harris. "Internal Wage Structure and Organizational Performance." *British Journal of Industrial Relations* 41 (1) (2003): 53~70.

- Becker, B.E., & M.A. Huselid. "The Incentive Effects of Tournament Compensation." *Administrative Science Quarterly* 37 (2) (1992): 336~350.
- Bingley, P., & T. Erikson. "Pay Spread and Skewness, Employee Effort and Firm Productivity." Working Paper No 2. Department of Economics, Aarhus School of Business.
- Bloom, M. "The Performance Effects of Pay Dispersion on Individual and Organizations." *Academy of Management Journal* 42 (1) (1999): 25~40.
- Bloom, M., & J.G. Michel. "The Relationship among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover." *Academy of Management Journal* 45 (1) (2002): 33~42.
- Bradley, S., Petrescu, A., & R. Simmons. "The Impacts of Human Resource Management Practices and Pay Inequality on Workers Job Satisfaction." Working Paper, Lancaster University Management School.
- Brown, M.P., Sturman, M. C., & M.J. Simmering. "Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implication of Pay Levels and Pay Structure." *Academy of Management Journal* 46 (6) (2003): 752~762.
- Cadsby, C.B., Song, F., & F. Tapon. "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Empirical Investigation." *Academy of Management Journal* 50 (2) (2007): 387~405.
- Cowherd, D.M., & D.I. Levine. "Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory." *Administrative Science Quarterly* 37 (2) (1992): 302~320.
- Drago, R., & G.T. Garvey. "Incentive for Helping on the Job: Theory and Evidence." *Journal of Labor Economics* 16 (1) (1998): 1~25.
- Ehrenberg, R.G., & M.L. Bognanno. "Do Tournament Have Incentive Effects?" *Journal of Political Economy* 98 (6) (1990): 1307~1324.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & J.B. Shaw. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.
- Freeman, R. B., & J.L. Medoff. *What do Unions do?*, New York: Basic

- Books, 1984.
- Grund, C., & N. Westergaard-Nielson. "The Dispersion of Employees' Wage Increase and Firm Performance." *Industrial and Labor Relations Review* 61 (4) (2008): 485~501.
- Henderson, A.D., & J.W. Fredrickson. "Top Management Team Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Economic and Behavioral Views." *Academy of Management Journal* 44 (1) (2001): 96~117.
- Heneman, H.G., & T.A. Judge. "Compensation Attitudes." in S. L. Rynes, B. Gerhart(eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practices*. pp.61~103. San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
- Heyman, F. "Pay Inequality and Firm Performance: Evidence from Matched Employer-Employee Data." *Applied Economics* 37 (2005): 1313~1327.
- Hibbs, D. A., & H. Locking. "Wage Dispersion and Productivity Efficiency: Evidence for Sweden." *Journal of Labor Economics* 18 (4) (2000): 755~782.
- Jenkins, G.D., Mitra, A., Gupta, N., & J.P. Shaw. "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research." *Journal of Applied Psychology* 83 (5) (1998): 777~787.
- Jirajin, U., & K. Kraft. "Intra-Firm Wage Dispersion and Firm Performance-Is there a Uniform Relationship?" *KYKLOS* 60 (2) (2007): 231~253.
- Lallemand, T., Plasman, R., & F. Rycx. "Intra-Firm Wage Dispersion and Firm Performance: Evidence from Linked Employer-Employee Data." *KYKLOS* 57 (4) (2004): 533~558.
- Lazear, E. P. "Performance Pay and Productivity." *American Economic Review* 90 (5) (2000): 1346~1361.
- Lazear, E. P., & S. Rosen. "Rank-Order Tournament as Optimum Labor Contracts." *Journal of Political Economy* 89 (5) (1981): 841~864.
- Lazear, E. P. "Pay Equality and Industrial Politics." *Journal of Political Economy* 97 (3) (1989): 561~580.
- Leonard, J. S. "Executive Pay and Firm Performance." *Industrial and Labor*

- Relaitons Review* 43 (1990): 13S-29S.
- Levine, D. "Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion." Working Paper, Institute for Research on Labor and Employment, University of California, Berkeley.
- Main, B.G.M., O'Reilly, C.A., & J. Wade. "Top Executive Pay: Tournament or Teamwork?" *Journal of Labor Economics* 11 (4) (1993): 606~628.
- Milkovich, G.T., & J.M. Newman. *Compensation*. McGraw Hill.
- Ng, I., & D. Magi. "Trade Union Influence on Human Resource Management Practices." *Industrial Relations* 33 (1) (1994): 121~135.
- Pfeffer, J., & A. Davis-Blake. "Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution, and Turnover among Colledge Administrators." *Industrial & Labor Relations Review*. 1992, pp.753~763.
- Pfeffer, J., & N. Langton. "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaborately: Evidence from Colledge and University Faculty." *Administrative Science Quarterly* 38 (3) (1993): 382~407.
- Rynes, S. L., Gehart, B., & L. Parks. "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance." *Annual Review of Psychology* 56 (2005): 571~600.
- Shaw, J.D., Gupta, N., & J.E. Delery. "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderation Effects of Incentives and Interdependence." *Strategic Management Journal* 23 (6) (2002): 491~512.
- _____. "Pay System Characteristics and Quit Pattens of Good, Average, and Poor Performers." *Personnel Psychology* 60 (2007): 903~928.
- Willams, M.L., McDaniel, M.A., & N.T. Nguyen. "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 91 (2) (2006): 392~413.

〈부표 1〉 임금격차의 효과에 대한 선행연구 요약

연구자	대 상	이 론	측 정		결 과
			독립 격차/ 조절변수	종속변수	
Beaumont & Harris (2003)	영국 ARD 사업장패널	토너먼트와 형평성 이론을 상충이론으로 통합가능	생산직 대비 관리직 인당 인건비, 산업 소유구조, 규모(탐색적)	인당 부가가치	의약 산업만 부(-) 4개 산업은 정(+); 대규모 외국인 소유기업에서 강한 정(+)
Becker & Huselid (1992)	미국, 캐리어사 패널데이터	토너먼트 모델	상금격차	성과와 안전	성적(+), 안전(-) 격차증대에 따른 인센티브효과는 체감
Bingley & Eriksson (2001)	덴마크 기업 개인결합(6,501기업3년)	토너먼트 확장모형(사보타지)	임금회귀식 잔차항 이용, 표준편차와 편의 계산	기업: 총요소생산성 개인: 이직률	기업: 화이트칼라의 분산과 편의는 ∩형 개인: 화이트칼라의 분산과 편의는 정(+)
Bloom (1999)	미국, 29개 야구팀 1,644명, 9년치 자료	개인성과-대립가설, 조직성과-상호의존성으로 부(-)	팀 지니계수, 팀 변이계수 등 4가지	개인성적, 팀 성적	팀 및 개인 성과와 모두 부(-) 개인 성적은 임금지위가 조절
Bloom & Michel (2002)	미국, 경영자보상 (COMPUSTAT & CHARS)	토너먼트 이론	지니계수(경영진 팀별)	이직률, 근속연수	이직률(+), 근속연수(-)
Bradley, Petrescu, & Simmons (2004)	영국의 개인설문 (CERS & WERS)	경쟁모형(암묵적으로) 직무만족과는 잘 안보았음	지각된 보상격차	전반적 만족, 보상만족	CERS 자료의 경우만 두 종속변수와 유의한 부(-)의 관계(비조합원만)
Brown, Sturman & Simmering (2003)	미국, 333개 병원 (패널 2,410)	공정성이론, ∩형 관계예측	지니계수(병원별/연도별)	효율성, 환자생존율, ROA	효율성과 부(-), 격차의 효과는 저임금수준에서 특히 큼
Cowherd & Levine (1992)	미국, 102개 사업장	공정성이론, 상대적박탈이론	생산직 및 일선감독자와 경영진 간 임금격차	제품의 품질	부(-)
Drago & Garvey (1998)	호주, 82개 작업집단 712명 평의원	토너먼트 이론	임금회귀식 잔차항의 집단별 분산	도움주기(helping) 이직	둘 다 부(-)
Ehrenberg & Bognanno (1990)	미국 골프경기자료	토너먼트 이론	총상금 규모	타수	유의한 부(-)
Grund & Westergaard-Nielsen (2008)	덴마크, 22,178 기업연도 데이터	경쟁모형: 토너먼트와 형평성	임금인상격차기업 내 개인별 인상률 변이계수	인당 부가가치	화이트칼라만 인상격차와 성과 간 U형 관계 (98%가 꼭지점 좌편)
Henderson & Fredrickson (2001)	미국, 189개 기업연도(경영자보상)	경쟁모형: 토너먼트와 행위론적 견해	CEO-비CEO4명 평균	ROA	독립효과 없음. 장기보상격차와 조정필요성 지표 2개 정(+), 2개 부(-)
Heyman (2005)	스웨덴 560기업연도자료(17만근로자)	토너먼트 및 그 확장모형	회귀식잔차항, 변이계수, 90~10분위 비율	인당이익	평의원 및 경영진 모두 유의한 정(+) 시장수요 불확실성과 경영진 격차 정(+)
Hibbs & Locking (2000)	스웨덴 30년간 자료	경쟁모형: 토너먼트, 형평성	산업기업내간 변이계수 제공	부가가치, 노동생산성	임금평등은 노동생산성과 부(-), 부가가치와는 정(+)

〈부표 1〉의 계속

연구자	대 상	이 론	측 정		결 과
			독립 격차/ 조절변수	종속변수	
Jirjahn & Kraft(2007)	독일 372 제조업체	경쟁모형	생산직 최저-최고 임찰차 (상대평가, 객관적 성과, 집단성과급, 노조, 노사협의회)	부가가치	개수급과 집단성과급 상호작용항 정(+) 승진, 노사협의회, 단체교섭 상호작용항은 부(-)
Lallemand, Plasman, & Rycx(2004)	벨기에 397개 기업 17,490명 근로자	경쟁모형: 토너먼트 형평성	회귀식 잔차, 표준편차, 변이계수, 최대-최소 비율	인당 영업이익	모든 지표가 유의한 정(+)
Leonard (1990)	미국 439개 기업-연도 임원보상 자료	경쟁모형: 형평성, 토너먼트	기울기(상급-하급)-토너-전체 임원의 분산-형평	ROE & ROE 변화	두 변수 모두 성과와 유의하지 않음
Main, O'Reilly & Wage(1993)	미국, 200여개 상장 기업-연도 임원자료	경쟁모형: 토너먼트 형평성	경영 팀의 변이계수(조절: 과업상호 의존성)	ROA	유의한 정(+) 격차와 상호의존성 상호작용항 유의하지 않음
Pfeffer & Davis-Blake (1992)	미국, 821대학기관의 11, 412명 직원	형평성 상대적박탈이론 등	변이계수 (조절: 임금지위, 임금정보, 외부노동시장)	이직(지난 6년간 직위변동=1)	격차와 지위의 상호작용 유의 & 임금정보와 외부노동시장이 위 효과 강화(3차항 유의)
Pfeffer & Langton (1993)	미국, 600개 파트 17,000 대학교수	경쟁모형	파트내 변이계수 (조절: 보상지위, 임금정보, 조직몰입, 정당성)	조직만족, 연구 성과, 협력	주효과: 만족, 성과, 협력에 모두 부(-) 정보, 몰입, 보상지위, 정당성은 조절효과
Shaw, Gupta & Delery (2002)	미국, 트럭 379회사 파이프제조 141회사	경쟁모형	최고-최저 차이, 변이계수, 지니계수(조절: 정당성=인센티브, 과업상호 의존성)	생산성, 품질, 지각성과 등	독립효과는 일부만 성과와 부(-) 격차와 정당성(인센티브) 상호작용 정(+), 격차와 과업상호의존성 상호작용은 부(-)

The Effect of Pay Dispersion on the Pay-level Satisfaction

Dong-Bae Kim · Kitae Kim

Using "Wage Survey" and "Workplace Panel Survey" by Korea Labor Institute (2004), this study investigate the effect of pay dispersion on pay-level satisfaction. Our study focuses on the effect of horizontal pay dispersion. We find that the relationship between pay dispersion and pay-level satisfaction is non-linear (\cap type). We also find that relative salary within organization, the existence of trade union, and group based performance pay moderate the effects of pay dispersion on pay-level satisfaction, but the existence of management by objective (MBO) does not have such effects.

Keywords : pay dispersion, merit pay, pay-level satisfaction, tournament, equity.