

노동정책연구  
2018. 제18권 제3호 pp.75~106  
한국노동연구원

연구논문

## TMT-종업원 임금격차와 조직성과\*

김재엽\*\*  
최장호\*\*\*

임금격차는 조직구성원들의 행동을 변화시키고 나아가 조직성과에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 임금격차와 조직성과 간의 관계를 선형적으로 본 기존 연구에서 벗어나 역 U자형의 곡선형 관계로 상정하고자 한다. 즉 일정 정도까지의 임금격차는 구성원들의 동기부여에 긍정적 영향을 미치지만, 지나친 정도의 임금격차는 오히려 구성원들의 사기저하를 조장하고 이는 궁극적으로 조직의 성과를 저하시킬 수 있다고 판단된다. 다음으로 임금격차의 효과는 상황적 맥락에 따라 그 정도가 달라질 수 있으므로, HR 내 적적합성 관점에서 내부육성제도, 전사성과급, 임금경쟁력과의 상호작용 효과를 탐색하고자 한다. 이와 같은 탐색적 연구를 통하여 본 연구에서는 TMT와 종업원 사이의 임금균형을 파악하고, 나아가 실무적으로 임금설계가 임금설계의 주요한 요소임을 제안하고자 한다.

핵심용어 : 임금격차, HR내적적합성, 내부육성제도, 전사성과급, 임금경쟁력

논문접수일: 2018년 5월 28일, 심사의뢰일: 2018년 6월 4일, 심사완료일: 2018년 7월 9일

\* 본 논문은 저자들의 2018년 인사조직학회 춘계학술대회 발표논문을 바탕으로 작성한 것이다.

\*\* (제1 저자) 서강대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(jaykim3886@gmail.com)

\*\*\* (교신저자) 서강대학교 경영전문대학원 교수(jangchoi@sogang.ac.kr)

## I. 서론

우리는 ‘조직 내에서 공정하고 균형적인 임금분배는 무엇인가’라는 질문에 대해 쉽게 답을 내리기 어렵다. 학술적으로 Shaw(2014)는 임금격차와 관련하여 조직에서 CEO와 TMT(top management team), TMT와 종업원, 종업원들 사이의 임금격차를 연구하는 것은 복잡한 사회교환 관계를 설명할 수 있으므로 시의적으로 적절하다고 제기하였다. 임금격차 관련 선행연구들은 이직 및 이직 의도, 제품 및 서비스 품질, 직무성과 등과의 관계를 주로 다루어 온 반면, 상대적으로 조직성과(eg. 재무성과, 노동생산성 등)와의 관계를 살펴본 연구는 드물기 때문에(Downes and Choi, 2014; Shaw, 2014), 전략적 관점에서 임금격차와 조직성과의 직접적인 관계를 조명해야 하는 필요성이 증가하고 있다(Connelly et al., 2016; Shaw, 2015; Park and Kim, 2017; Trevor and Wazeter, 2006; Yang and Klaas, 2011).

사회비교이론 관점에서 종업원들은 임금의 가시성이 높고 비교가 쉬운 CEO 및 TMT를 참조집단으로 설정하여 상대적 공정성을 지각하는 경향이 있는데(Cascio, 2006; Connelly et al., 2016; Gupta et al., 2012; Wade et al., 2006), 2011년 미국의 ‘Occupy Wall Street’ 사건에서 보듯이(Calhoun, 2013), TMT와 종업원 사이의 임금격차는 사회 및 조직의 윤리적 및 공정성 이슈가 된다(Connelly et al., 2016; Gupta et al., 2012; Wade et al., 2006, Walsh, 2008). 특히 TMT와의 임금격차는 구성원의 태도와 행동에 상당한 영향을 미치는 선행변수로 고려되고 있으므로(Connelly et al., 2016; Gupta et al., 2012; Heyman, 2005), 본 논문에서는 TMT와 종업원의 임금격차에 초점을 두어 연구를 진행하였다.

TMT-종업원 임금격차와 관련하여 선행연구들은 조직성과에 긍정적 관계(eg. Beaumont & Harris, 2003; Connelly et al., 2016; Ding et al., 2009; Hamann and Ren, 2013; Heyman, 2005), 부정적 관계(eg. Connelly et al., 2016; Cowherd and Levine, 1992), 드물지만 곡선형 관계(eg. Grund and Westergaard-Nielsen,

2008)를 보고하였다. 본 연구에서는 임금격차와 조직성과 간의 관계를 선형적으로 본 기존 연구에서 벗어나 역 U자형의 곡선형 관계로 상정하고자 한다. 기존 연구에서는 수직적 임금격차와 조직성과와의 선형관계에 주목하고 있다. 이러한 단편적인 접근은 복잡한 사회현상을 종합적으로 이해하는 데 한계가 발생하게 되고, 이의 결과로 연구자들마다 위계적 임금구조와 평등적 임금구조 간에 상반된 연구결과를 보고하게 만들고 있다고 보여진다(Downes and Choi, 2014; Yang and Klaas, 2011). 즉 일정 정도까지의 임금격차는 구성원들의モチベーション에 긍정적 영향을 미치지만, 지나친 정도의 임금격차는 오히려 구성원들의 사기저하를 조장하고 이는 궁극적으로 조직의 노동생산성을 저하시킬 수 있다고 판단된다.

즉 TMT는 종업원들에게 “우리는 하나이고 함께한다”라는 메시지를 보냄으로써 그들로 하여금 사업의 충실한 이행을 기대하지만, 이 두 집단 사이에 임금격차의 균형이 깨지게 되면 Trust-gap이 발생할 수 있다(Cascio, 2006). Trust-gap은 신뢰가 깨진다는 의미로 종업원들이 TMT가 추진하는 사업에 대한 협력 및 정보제공, 헌신 등이 약화되어 결과적으로 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다는 논지를 가지고 있다. 즉 그들 사이의 임금격차는 일정 수준까지 긍정적인 효과를 나타낼 수 있지만(Ding, Akhtar, and Ge, 2009; Heyman, 2005), 부정적인 효과가 나타나는 변곡점이 있다고 상정할 수 있다(Park and Kim, 2017). 유사한 맥락에서 임금격차와 조직성과에는 역 U자 관계가 있다고 보고되고 있지만(Mahy, Rycx, and Volral, 2011; Park and Kim, 2017; Winter Ebmer and Zweimüller, 1999; Yang and Klaas, 2011), 이와 관련하여 TMT와 종업원의 임금격차에 대한 관심은 상대적으로 미흡한 실정이다. 또한 종업원이 참조집단을 어떻게 설정하느냐에 따라 그 효과가 달라질 수 있다(김재엽·이성민·최장호, 2018; 김재엽·최장호, 2018; Wade et al., 2006). 따라서 본 연구는 국내 표본을 바탕으로 수행된 Yang and Klaas(2011)의 동일직급의 수평적 임금격차, Park and Kim(2017)의 종업원 간 수직적 임금격차와 달리 TMT를 참조집단으로 설정하여 조직성과가 어떻게 나타나는지를 탐색하는 것에 학술적 의의가 있다.

다음으로 임금격차의 효과는 상황적 맥락에 따라 그 정도가 달라질 수 있으

므로(Bloom, 1999; Yang and Klaas, 2011), HR 내적적합성 관점에서 내부육성 제도, 전사성과급, 임금경쟁력과의 상호작용 효과를 탐색하고자 한다. 이와 같은 탐색적 연구를 통하여 본 연구에서는 TMT와 종업원 사이의 임금균형을 파악하고, 나아가 실무적으로 임금격차가 임금설계의 주요한 요소임을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 임금격차와 조직성과

일반적으로 조직구성원들은 자신의 위치(status)를 확인하기 위한 목적으로 조직 내외부의 참조그룹(referent group)과 비교하는 경향이 있다(Dornstein, 1991; Kulik and Ambrose, 1992). 특히 조직구성원들은 임금비교를 통하여 사회적 교환관계의 적정성을 평가하여 조직에 대한モチベーション 또는モチベーション 감소 및 이탈 등과 같은 행동을 표출한다(Gupta et al., 2012; Trevor et al., 2012). 나아가 구성원들의 태도와 행동은 조직성과에도 영향을 미치므로(Yang and Klaas, 2011), 임금비교 효과를 연구하는 것은 실무에 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다(Downes and Choi, 2014; Park and Kim, 2017).

임금비교 연구는 임금격차의 개념으로 연구가 진행되어 왔다. 임금격차는 수직적(vertical), 수평적(horizontal) 임금격차로 구분되며(Shaw, 2014), 전자는 조직 내 계층 및 직무 간의 상대적 임금차이를 의미하고 후자는 동일 직급 및 직무내 상대적 임금차이를 의미한다. 즉 CEO와 TMT 직급(Wade et al., 2006), CEO와 종업원(Heyman, 2005), 종업원들 간(Park and Kim, 2017)의 임금비교는 수직적 임금격차로 분류되며, 동일직급 내 성과급(Yang and Klaas, 2011), 동일직무 내 연봉(Bloom, 1999; Trevor et al., 2012) 등은 수평적 임금격차로 분류될 수 있다. 본 논문에서는 TMT와 종업원 사이의 임금격차 효과에 대해 초점을 두고 있으므로 수직적 임금격차의 관점에서 이론적 논의를 전개한다.

Downes and Choi(2014)에 따르면 수직적 임금격차와 조직성과 관계에 대한

이론은 토너먼트 이론과 공정성 이론으로 접근하는 것이 적합하다고 한다. 그들은 토너먼트 이론 관점에서 임금격차의 동기부여 및 분류효과(sorting effect)가 긍정적 결과로 나타난다고 보았고, 공정성 이론 관점에서 동기부여 및 분류효과가 올바르게 작동되지 않는다고 보았다.<sup>1)</sup> Shaw(2014)는 수직적 임금격차의 긍정적인 효과는 토너먼트 및 기대이론으로 설명하고, 부정적인 효과는 공정성의 관점에서 상대적 박탈감 이론으로 접근하는 것이 적합하다고 하였다.

먼저 임금격차가 조직성과에 긍정적인 관계가 있다는 토너먼트 이론은 조직구성원이 승진을 통한 큰 폭의 임금상승은 동기부여가 된다고 설명한다(Lazear, 1989). 왜냐하면 조직구성원은 신분상승 욕구가 있으며(Ostroff and Clark, 2001), 승진을 통하여 얻게 될 임금에 대해 민감하게 지각하기 때문이다(Johnson, Griffeth, and Griffin, 2000). 즉 조직구성원이 TMT의 임금수준을 매력적으로 지각하게 되면 승진을 위한 일련의 동기부여 효과가 나타날 것이다. 그들은 TMT로 승진하기 위해 회사가 추진하고 있는 사업에 몰입하고 TMT와의 정보공유 등 긍정적 행위를 보이게 된다(Ding et al., 2009; Heyman, 2005). 더불어 매력적인 TMT의 임금수준은 유능한 직원을 유인 및 유지하는 분류효과가 나타나 조직에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Milkovich et al., 2013; Shaw, 2015).

같은 맥락에서 Gupta et al.(2012)에 따르면 조직구성원은 승진을 통한 임금상승에 대한 기대감이 형성되므로 기대이론이 적용 가능하다고 보았다. 그들은 기대이론 관점에서 조직구성원들은 상위 집단의 임금수준을 지각하고 자신의 노력을 통하여 승진이 되리라는 믿음을 통해 동기부여가 된다고 설명하였다. Ding et al.(2009)과 Heyman(2005)도 TMT와 종업원 간 임금격차가 위계적인 성향을 가질수록 종업원들의 동기를 자극시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 따라서 일정수준까지 TMT와 종업원 임금격차는 종업원의 동기부여에 긍정적인 영향을 미쳐 조직성과에 이바지할 것으로 예측할 수 있다.

1) Downes and Choi(2014)는 공정성 이론이 임금격차의 긍정적인 효과를 정교하게 설명하지 못하는 한계점을 가지고 있으므로 대체로 부정적인 효과에 사용된다고 언급하였다.

가설 1a : 임금격차는 조직성과와 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

다음으로 일반적으로 임금격차가 조직성과와 부정적인 관계가 있다는 공정성 이론은 한 개인이 참조대상에 대해 투입대비 산출 비율을 기준으로 불공정성을 지각하게 되면 동기부여 및 협력이 감소하게 된다고 설명한다(Cowherd and Levine, 1992). Brown et al.(2003)에 따르면 임금격차가 극단적으로 위계적이거나 압축적으로 나타나면 조직구성원들은 불공정하게 지각하게 된다고 설명하였다. 마찬가지로 Gerhart and Rynes(2003)는 성과와 결부된 임금이라도 극단적인 임금격차를 가지고 있으면 조직구성원들은 불공정성을 인식하게 되어 긍정적인 효과를 제한한다고 보았다. 이를 바탕으로 임금격차가 극단적인 수준이 아니라면 임금격차는 일정수준에서는 조직구성원들이 공정하다고 지각하여 긍정적인 효과가 나타날 것으로 추론할 수 있다. 즉 조직은 어떠한 투입이 일정한 지점을 넘어서면 효과가 감소할 수 있으므로(Trevor et al., 2012), 임금격차가 변곡점을 기준으로 양 극단으로 갈수록 긍정적인 효과가 감소되는 것으로 판단될 수 있다. 극단적으로 압축적 임금구조에서 임금격차가 점차 벌어지게 되면 조직에서 토너먼트 및 기대이론의 긍정적인 효과가 나타날 것이고, 임금격차가 극단적인 위계적 임금구조로 전환되기 시작하면 상대적 박탈감의 부정적인 효과가 나타날 것이다.

임금격차가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 일정수준을 넘어서게 되면 부정적인 효과가 나타나는데 이를 상대적 박탈감으로 접근할 수 있다(Cowherd and Levine, 1992; Park and Kim, 2017; Trevor et al., 2012). 상대적 박탈감은 한 개인이 참조집단과 자신의 상황을 비교하여 상대적으로 자신이 박탈되고 있다는 지각을 의미하는 것으로, 임금비교에 있어 조직구성원이 자신의 조건이 상대적으로 불공정하다고 지각하는 것으로 해석할 수 있다(Trevor and Wazeter, 2006). 나아가 조직의 제한된 인건비에서 특정 집단이 상대적으로 많은 임금을 할당받은 경우에 다른 조직구성원들은 자신의 임금이 상승할 수 있는 가능성이 줄어들 것으로 생각하여 상대적 박탈감을 지각할 수 있다(Park and Kim, 2017). 더불어 Park and Kim(2017)에 따르면 조직구성원은 임금 착취 및 감소에 대한 회피반응을 나타내게 되는데 특정 집단이 임금을 독점하지 못하도록 그들을 위한 협력이 감소할 것으로 보았다. 이처럼 상대적 박탈감은

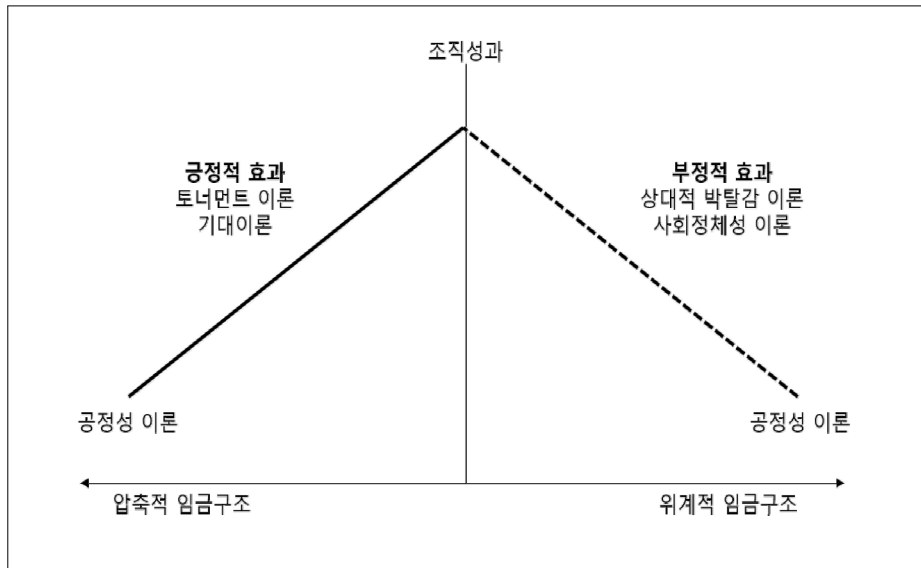
조직구성원들에게 임금 불공정성을 야기하여 개인 및 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다(Park and Kim, 2017; Trevor and Wazeter, 2006; Trevor et al., 2012).

한편 차별적인 임금수준은 사람들의 계급, 신분 및 집단을 나누는 기준이 된다(Gardner, Dyne, and Pierce, 2004; Frank, 1985; Weeden, 2002). 사회정체성 이론에 따르면 한 집단은 다른 집단과 비교함으로써 자기 집단의 독특성을 추구하는 경향이 있으며(Tajfel and Turner, 1979), 이 경향은 내집단이 외집단에 대해 대립적으로 반응하는 태도를 구축할 수 있다(Haslam, Adarves-Yorno, Postmes, and Jans, 2013). TMT와 종업원의 임금구조가 위계적일수록 집단의 구분은 명확해지면서 종업원들은 TMT를 외집단으로 설정하게 될 것이다. 사람들은 집단과 강한 정체성을 지각하게 되면 집단의 가치, 규범 등의 질서 안에서 현실을 해석하는데, 종업원들로 구성된 내집단은 TMT의 전략계획 및 실행에 공감하지 못하고 나아가 배타적인 태도를 갖게 될 수 있다. 더불어 앞서 언급했다시피, 한정된 인건비 배분에 있어서 내집단과 외집단이 차별적으로 할당된다면 집단 간에 원활한 협력이 감소될 것으로 추론할 수 있다(Park and Kim, 2017). 이처럼 임금구조가 위계적일수록 집단의 구분은 명확해지므로 내집단은 외집단에 대한 배타적 태도로 정보교환 및 협력이 약화되어 조직성과가 저하되게 된다(Richter, West, Van Dick, and Dawson, 2006).

이와 유사한 맥락에서 종업원 수직적 임금격차와 조직성과가 역 U자 관계가 있다고 보고된 바가 있다(Park and Kim, 2017). Park and Kim(2017)에 따르면 종업원 직급 간의 임금격차는 변곡점을 기준으로 모티베이션 및 상대적 박탈감을 지각한다고 설명하였다. 그리고 수평적 임금격차와 조직성과의 관계도 일정 수준까지 긍정적 효과가 나타나지만, 일정수준을 넘어서게 되면 공정성 및 사보타지 이슈가 발생한다는 역 U자 관계에 대한 연구결과가 보고된 바가 있다(eg. Mahy et al., 2011; Winter Ebmer and Zweimüller, 1999; Yang and Klaas, 2011). 그들의 주된 논지는 인센티브와 같은 수평적 임금격차는 위계적 구조를 나타낼수록 개인 및 조직성과에 긍정적인 영향을 나타내지만, 잠재적으로 조직구성원들 간의 협력 및 상호의존성을 훼손할 위험이 발생한다고 설명하였다. 더불어 Wang, Zhao, and Thornhill(2015)는 임금격차와 종업원의 참여 간에는

역 U자 관계가 있다는 결과를 보고하였다. 그들에 따르면, 임금격차가 작을 경우에는 상위 역량을 투입하는 종업원들은 상대적으로 하위 역량을 투입하는 종업원들에게 불공정을 느껴 참여정도가 낮아질 것이고, 반대로 임금격차가 클 경우에는 상위 역량의 종업원은 공정하다고 생각하지만 하위 역량의 종업원은 지나친 차별이라고 생각하여 참여정도가 낮아질 것으로 설명하였다. 따라서 적정 수준의 임금격차를 설정함으로써 조직성과에 긍정적인 효과를 발생할 것으로 예측하였다.

[그림 1] 임금격차와 조직성과의 이론적 예측모형



지금까지 논의를 정리하면 [그림 1]과 같이 임금격차의 긍정적인 효과는 토너먼트 및 기대이론으로 설명하고, 부정적인 효과에 대해서는 공정성 이론, 상대적 박탈감, 사회정체성 이론으로 설명할 수 있다. 즉 TMT와 종업원 사이의 임금격차는 적정수준까지 동기부여 효과가 불공정 지각 등 부정적 효과를 초과 및 상쇄할 수 있지만, 적정수준이 깨지면 부정적 효과가 긍정적 효과를 역누르게 될 것이다(Park and Kim, 2017).

가설 1b : 임금격차는 조직성과와 역 U자 관계에 있을 것이다.



## 2. 임금격차의 내적적합성

전략적 인적자원관리 연구는 보편론적 관점(universalistic perspective), 상황론적 관점(contingency perspective), 구성론적 관점(configurational perspective)으로 현상에 접근한다(배종석 외, 2015). 보편론적 관점은 특정 인사제도 및 시스템이 언제, 어디서나 기업의 경쟁우위를 달성할 수 있다는 접근인데, 기업이 처한 전략적 상황에 따라 그 효과가 달라질 수 있으므로 상황론적 관점이 보완되어야 한다. 나아가 경영진의 철학 및 의도가 반영된 제도 및 다양한 여타 제도들과의 방향성이 일치되어야 한다는 구성론적 관점으로 경쟁우위 달성을 위한 인적자원의 전략적 자산화를 추구할 수 있다. 이러한 세 가지 관점을 독립적으로 바라보지 않고 서로 포괄적으로 활용하는 것이 타당하며, 특히 구성론적 관점을 통하여 Best practice를 검증할 수 있다(Banks and Kepes, 2015). 즉 구성론적 관점에서 내적적합성(internal fit)이 확보될 때 제도들 간 시너지 효과를 기대할 수 있으므로, 인사제도들 간의 내적적합성에 대한 탐색이 필요하다. 내적적합성은 HR 정책 및 제도들이 가지고 있는 방향성에 대한 일관성 및 상호보완성 정도를 의미하고(배종석 외, 2015; Banks and Kepes, 2015), 가산적(additive), 대체적(substitutable) 효과, 긍정적(positive), 부정적(negative) 시너지 효과로 구분할 수 있다. 가령, 가산적 효과는 신입사원 채용을 위해 인지능력검사에 더하여 인성검사를 추가적으로 실시하는 것이다. 즉, '1+1=2'의 효과를 나타내는 것이다. 대체적 효과는 동일한 효과를 가져오는 제도를 사용하는 것으로, Big five personality를 측정하기 위한 다양한 테스트를 실시하는 것이다. 대체적 효과는 제도의 가외성 및 다양한 HR 활동을 지원할 수 있는 여건을 조성할 수 있으나, 효율성이 떨어진다는 문제를 가지고 있다. 그리고 긍정적 시너지 효과는 각 제도가 서로 긍정적인 연결성을 가지고 있어 '1+1>2'의 효과를 나타내는 것이다. 예를 들어, Pfeffer(1994)는 사람을 통한 경쟁우위 달성이라는 슬로건 아래 고용보장, 고임금전략, 임파워먼트, 상징적 평등, 임금격차 감소, 내부육성제도, 정보공유 등 정책 및 제도들이 유기적 상호작용으로 성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 반면 부정적 시너지 효과는 '1+1<2'의 효과를 의미하는 것이다. 예를 들어, 협업을 위하여 팀제를 도입하였지만 개인성과급

제도를 운영하여 협력의지를 감소시키는 경우이다.

즉 한 기업의 HR 정책 및 제도들 사이의 내적적합성이 높을 경우에는 긍정적인 시너지가 발생하여 조직성고가 향상된다(Banks and Kepes, 2015; Barney and Wright, 1998). 반면 내적적합성이 낮은 경우라면 시너지 효과는 감소되거나 오히려 부정적인 결과로 나타날 수 있다(Banks and Kepes, 2015).

그리고 임금격차는 HR 내적적합성 관점에서 조직특성 및 다양한 인사제도와 시너지 효과를 나타낼 수 있으므로 이와 관련한 연구의 필요성이 제기되고 있다(Banks and Kepes, 2015; Gupta et al., 2012; Park, Kim, and Sung, 2017; Yang and Klaas, 2011). Yang and Klaas(2011)는 수평적 임금격차와 조직성고의 역 U자 관계에 성과평가제도, 임금경쟁력, 직급 내 인원규모 등과 상호작용한다고 보고한 바가 있다. 이처럼 수직적 임금격차 효과도 다양한 제도들과의 상호작용을 통하여 차별적인 영향력을 보일 수 있을 것이다. 본 연구에서는 수직적 임금격차와 밀접한 관련이 있을 것으로 판단되는 내부육성제도, 전사성과급제도, 임금경쟁력과의 적합성을 살펴보고자 한다(Gupta et al., 2012).<sup>2)</sup>

Gupta et al.(2012)의 리뷰에서는 HR 정책(eg. 승진제도, 성과급의 유형, 임금수준 등), 조직구조, 임금결정방식, 인적자본, 모티베이션, 공정성 지각 등 임금격차의 주요 변수들의 관련성을 설명하였는데, 본 논문에서는 HR 내적적합성의 관점에서 TMT와 종업원의 심리적 간극을 줄일 수 있는 긍정적 시너지 효과가 있는 제도로 핵심인재 내부육성제도, 전사성과급제도, 임금경쟁력으로 판단하였다. 내부육성제도는 구성원들의 역량향상 및 모티베이션을 이끌어내어 TMT로 승진하도록 지원하는 제도이므로 그들의 기대심리를 자극할 수 있다(Gupta et al., 2012). 전사성과급제도는 개인을 기반으로 한 보상제도와 달리 조직 공동의 목표를 지향하므로 그들의 연대감을 향상시킬 것이고(양동훈, 2005), 그 목표달성에 대한 직무 및 책임수준에 따른 임금이 분배되므로 공정성을 지각할 수 있을 것이다. 임금경쟁력은 소속된 조직의 임금수준이 동종업계보다 높기 때문에 외부공정성을 지각하여 TMT와의 상대적 박탈감을 감소시킬 수 있는 기제가 될 것이다(Park et al., 2017; Yang and Klaas, 2011). 또한

2) Gupta, N., Conroy, S. A., and J. E. Delery(2012), "The many faces of pay variation." *Human Resource Management Review* 22 (2), p.109를 참조 바람.

AMO(ability-motivation-opportunity) 모델의 관점에서 내부육성제도는 구성원의 역량(ability)을 향상시키는 의도를 가지고 있으므로 구성원의 기대효과를 강화시키고, 전사성과급과 임금경쟁력은 구성원의 동기부여를 강화시키는 제도로 임금격차의 긍정적인 효과를 강화시키고 부정적인 효과를 감소시킬 것으로 판단하였다.

이와 같은 배경하에 먼저 핵심인재 내부육성제도와 상호작용 효과를 탐색한다. TMT는 기업의 전략적 의사결정 및 실행에 중요한 역할을 수행하므로 탁월한 역량을 가진 사람들로 구성되어야 한다. TMT는 일반적으로 외부채용과 내부육성제도를 통하여 구성한다. 외부채용은 관련 산업의 전문성을 가진 사람들을 확보하여 조직역량을 향상시킬 수 있다는 장점이 있는 반면, 내부육성제도는 기업의 미션 및 비전을 바탕으로 형성된 고유가치 및 문화 등을 유지하는데 효과를 발휘할 수 있다(DeVaro and Morita, 2013; Lewis and Heckman, 2006). 더불어 내부육성제도의 경우에는 조직구성원들의 조직에 대한 애착 및 동기부여를 향상시키며 고성과자를 유지하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Ashton and Morton, 2005; Calo, 2008; Lewis and Heckman, 2006).

Gupta et al.(2012)는 수직적 임금격차가 승진제도의 특성과 상호작용하여 조직구성원들의 동기부여에 영향을 미칠 것으로 보았다. 그들은 조직의 승진정책이 내부육성보다 외부채용에 역점을 둔다면 Performance → Promotion의 기대가 약화되어 임금매력도의 효과가 감소되고 결과적으로 조직성과가 약화될 것으로 추론하였다. 즉 조직이 외부채용에 역점을 둔다면 종업원은 자신의 노력이 승진과 무관하다고 지각하게 되어 TMT의 임금매력도가 자신들의 태도를 결정하는 데 있어서 크게 영향력을 보이지 않게 될 것이다. 반면 조직이 내부채용에 역점을 둔다면 종업원은 TMT의 임금매력도에 동기부여 되는 것과 동시에 승진을 위한 우수한 수준의 직무수행 및 정보공유, 헌신 등의 행동을 할 것이다.

이상의 논의를 정리하면 내부육성제도는 종업원이 노력과 성과를 통하여 TMT로 승진할 수 있는 믿음을 제공함으로써 그들의 동기부여 수준을 높여 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다(Lewis and Heckman, 2006).

이와 더불어 TMT의 임금매력도가 그들이 승진했을 경우의 기대를 자극하기 때문에 수직적 임금격차와 내부육성제도의 상호작용은 조직성파에 시너지효과를 나타낼 것으로 예상할 수 있다.

가설 2 : 임금격차와 조직성파의 관계를 내부육성제도가 긍정적으로 조절할 것이다.

다음으로 본 논문은 전사성과급과의 상호작용 효과를 탐색한다. 전사성과급은 회사의 공통된 목표를 달성했을 경우 지급되는 인센티브로 조직구성원들 사이의 협력을 증진하는 속성이 있다(Guthrie and Hollensbe, 2004; Hansen, 1997). 그리고 Hansen(1997)에 따르면, 개인성과급보다 전사성과급이 저성과자 및 중간성과자의 협력의지를 향상시켜 조직단위의 성과가 발생한다고 설명하였다. 특히 집단주의 배경이 있는 동양권 조직은 내부구성원들의 하모니가 깨지는 것에 대해 거리낌을 느끼고(Levine, 1993; Yang and Klaas, 2011), 상호협력을 강조하는 HR 제도를 선호하는 경향이 있으므로(Rowley and Bae, 2002), 이러한 맥락에서 조직구성원들은 개인주의적 보상제도보다 집단주의적 보상제도의 효과가 크게 작용할 것이다(Wagner and Moch, 1986).

전사성과급은 회사의 공통된 목표를 설정시키므로 조직성파의 향상을 기대할 수 있다(배준영·이강표, 2014; 양동훈, 2005; 신혜정·안지영, 2014; Hansen, 1997). 배준영·이강표(2014)는 전사성과급이 집단주의 문화에서는 종업원의 조직몰입에 긍정적인 효과를 나타낸다고 보고하였고, 양동훈(2005)은 집단주의 가치관을 가지고 있는 구성원들은 집단 성과급이 높은 수준의 협력행위에 영향을 미친다고 보고하였다. 이처럼 집단주의 문화적 맥락에서는 전사성과급이 구성원들이 서로 배타적으로 행동하는 것보다 협력할 수 있도록 기능하며, 나아가 조직몰입을 유도하여 생산성을 향상시키는 것으로 볼 수 있다.

또한 전사성과급은 회사의 공통목표로부터 보상이 분배되는 평등주의적 원칙을 가지고 있으므로 조직의 응집성을 강화시킬 수 있다(Guthrie and Hollensbe, 2004; Hansen, 1997). 집단주의 문화가 강한 한국에서는 전사성과급이 개인과 조직을 동일시하도록 만드는 기능을 하므로 위계적 임금구조로부터 발생하는 집단 구분을 완화시킬 수 있다. 그런데 임금격차는 압축적일수록 평등주의적 속성이 증가하지만 반대로 위계적일수록 평등주의적 속성이 감소되어 과업수

행의 응집성이 약화될 수 있다(Cowherd and Levine, 1992; Pfeffer and Langton, 1993). 가령, 한 조직이 압축적 임금구조를 가지고 전사성과급을 운영한다면 상호 평등주의적 원칙으로부터 시너지 효과가 발생할 것이다. 반면 조직이 위계적 임금구조를 지향하고 있는 상태에서 전사성과급을 운영한다면 제도적 모순이 발생할 것이다. 더불어 수직적 임금격차가 위계적인 성향을 가질수록 집단의 구분은 명확해지기 때문에 회사의 공통목표 달성에 대해 종업원들은 몰입하지 못할 수도 있다.

이상의 논의를 정리하면 한 회사가 전사성과급을 운영하면 평등주의적 보상 분배 원칙을 바탕으로 한 협력적 행위가 향상되지만, 위계적 임금구조는 응집성을 약화시키는 효과를 나타내어 제도적 모순이 발생하게 된다. 따라서 임금격차와 전사성과급 제도는 내적적합성에서 시너지 효과가 감소하거나 부정적인 효과를 나타낼 것으로 예측할 수 있다.

가설 3 : 임금격차와 조직성과의 관계를 전사성과급 제도가 부정적으로 조절할 것이다.

마지막으로 본 논문에서 임금경쟁력과 상호작용을 탐색한다. Milkovich et al.(2013)에 따르면 임금설계는 임금의 내부공정성과 외부공정성을 필수적으로 고려해야 한다. 여기서 임금의 내부공정성은 조직 내 임금의 분배공정성을 의미하고 외부공정성은 조직 간 임금의 경쟁력을 의미한다. 이와 관련하여 Brown et al.(2003)은 임금경쟁력과 임금격차는 서로 독립적인 특성을 가지고 있으며, 각 특성이 서로 상호작용하여 조직성과에 영향을 미친다고 보았다. 이를테면 임금격차의 정도와 임금경쟁력의 정도에 따라 조직성과가 어떻게 변화하는지를 찾는 것이 필요하다(Shaw, 2014).

효율임금이론에 따르면 동일 시장 내에서 상위 수준의 임금을 지급하는 기업은 그렇지 못한 회사보다 종업원들의 헌신과 노력을 얻을 수 있다고 한다(Akerlof and Yellen, 1986; Brown et al., 2003). 기업은 효율임금으로 유능한 인재의 유인 및 유지를 통하여 조직역량을 향상시키고 직장만족도를 높여 결과적으로 조직성과를 창출할 수 있다. 더불어 이러한 기업의 조직구성원들은 자신의 포지션에 경쟁자들로부터 위협을 받으므로 성과에 대한 동기부여가 발생한다(Yang and Kalss, 2011).

임금격차와 임금경쟁력과 관련하여 Brown et al.(2003)와 Yang and Klaas (2011)는 임금경쟁력은 위계적 임금구조의 부정적인 효과를 감소시켜 조직성과에 정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 이와 같이 임금경쟁력은 외부공정성을 향상시킴으로써 내부공정성의 부정적 효과를 완화시키는 보완적 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

마찬가지로 수직적 임금격차에서 내부공정성이 문제가 있더라도 임금경쟁력이 높다면 외부공정성이 보완해주는 역할을 할 것이다. 예를 들어, 위계적 임금구조로부터 조직구성원들이 상대적 박탈감을 느끼더라도 회사의 임금수준이 산업의 평균임금보다 높다면 부정적 효과를 감소시킬 것이다. Levine(1993)의 연구결과에 따르면 위계적 임금구조에 대해 불편함을 느끼는 동양권(일본) 기업에서도 타 기업보다 임금경쟁력이 높다는 데서 만족감을 얻는다고 한다. 따라서 임금경쟁력은 수직적 임금격차를 정적으로 조절할 것으로 예측할 수 있다.

가설 4 : TMT-종업원 임금격차와 조직성과의 관계를 임금경쟁력이 긍정적으로 조절할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본의 구성

본 논문은 한국직업능력개발원의 Human Capital Corporation Panel(HCCP) 2015년 제6차 자료를 사용하였다. HCCP는 정부승인을 받은 공식 통계자료이며, 한국 기업의 인적자원과 관련된 양적자료를 축적하기 위한 목적을 가지고 있다. 해당 자료의 조사 모집단 수는 1,899개이고 100인 이상 근로자를 가진 일반 기업을 대상으로 설문조사를 하였고 응답률은 34.1%였다. 이 자료는 경영일반, 인력현황, 인적자원개발, 인적자원관리 등의 기업별 자료와 이와 관련한 해당 기업 종업원의 인식조사로 구성되어 있다. 본 연구에서는 HR 담당자가

작성한 본사용 자료를 사용하였다. 그리고 Korea Information Service(KIS)와 연계하여 기업의 재무자료를 구하고 금융감독원 전자공시 시스템을 활용하여 경영진연봉 및 종업원 연봉을 구성하였다.<sup>3)</sup> 최종적으로 본 연구에서는 관측치의 결측이 없는 167개의 기업(제조업)을 표본으로 선정하였다. 한국 표본은 유교문화를 바탕으로 형성된 집단주의와 추종자 전략을 위한 연공형 인적자원관리가 발전해왔으며, 최근에는 기업 및 공공기관에 성과주의 인적자원관리가 도입되고 있는 추세이다(Park and Kim, 2017; Yang and Klass, 2011).

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 가. 종속변수

조직성과는 일반적으로 노동생산성, 영업이익, ROA 중에서 측정하는데, 본 연구에서 노동생산성을 인당매출액으로 조작적 정의 및 측정하였다(Park and Kim, 2017; Yang and Klass, 2011). 이 인덱스는 HCCP 기업코드와 동일한 KIS 자료로부터 추출하고 로그화하여 극단적인 값으로부터의 오류를 감소시켰다. 그리고 종속변수는 인과관계의 선후차성을 고려하여 2016년 노동생산성(차년도)을 사용하였다.

### 나. 독립변수

임금격차는 일반적으로 차이, 비율, 지니계수, 변동계수, 잔차로 측정한다(Downes and Choi, 2014). 본 연구에서는 임금격차를 TMT와 종업원의 임금수준의 비율로 정의하였는데, 비율법은 임금상한(pay cap)이 있는 맥락에서 조직 구성원이 복잡한 임금비교에 관한 정보를 간편하게 인식할 수 있으므로 효과적인 측정방법이라고 할 수 있다(Kepes, Delery and Gupta, 2009; Gupta et al., 2012; Yang and Klaas, 2011). TMT 및 종업원의 임금정보를 수집하기 위하여 HCCP의 매출액, 영업이익, 당기순이익의 간접정보를 바탕으로 기업명을 추적하였고, 추적한 기업명으로 금융감독원 전자금융공시시스템 및 FnGuide에서 제

3) HCCP 본사용 자료의 기업별 매출액 및 영업이익, 설립연도 등 간접정보를 바탕으로 금융감독원 전자공시 시스템을 통하여 기업명을 추적하였다(김재엽 외, 2018).

공하는 데이터베이스를 활용하였다. 이 방법은 선행연구인 김재엽 외(2018)에서도 동일하게 사용하였다. 본 연구에서 TMT는 등기이사에 한정하였고, 종업원은 정규직으로만 설정하였다. 임금격차는 수집한 TMT의 평균연봉을 분자로 설정하고 종업원의 평균연봉을 분모로 산정한 비율로 측정하였다(Connelly et al., 2016; Ding et al., 2009; Hamann and Ren, 2013; Siegel and Hambrick, 2005).

#### 다. 조절변수

내부육성제도는 HCCP의 “우리 회사에는 핵심인재 내부육성제도가 있다”라는 항목에서 “Yes”는 1로 처리하고 “No”는 0으로 처리하여 더미변수로 구성하였다. 전사성과급제도는 HCCP의 “우리 회사는 전사성과급을 운영하고 있다”라는 항목에서 “Yes”는 1로 처리하고 “No”는 0으로 처리하여 더미변수로 구성하였다. 임금경쟁력은 동종 업계에서 소속된 회사의 임금수준 정도로 정의한다(Yang and Klaas, 2011). 임금경쟁력 측정은 Yang and Klaas(2011)가 제시한 방법과 동일하게 HCCP 본사용 자료에서 부장급, 과장급, 사원급의 임금수준<sup>4)</sup>에 대한 인사담당자의 응답치(1점=동종업계보다 매우 낮음, 5점=동종업계보다 매우 높음)를 평균하였고 Cronbah’s alpha는 0.72로 산출되었다.

#### 라. 통제변수

본 논문에서 통제변수는 Connelly et al.(2016), Park and Kim(2017), Yang and Klaas(2011)을 바탕으로 구성하였다. 전년도 노동생산성은 2015년 인당매출액으로 측정하여 내생성의 문제를 최소화하고자 하였다(Park and Kim, 2017; Yang and Klaas, 2011). 승진연한은 종업원이 경영진으로 승진하기 위한 최소 근무기간을 나타내는데, 승진에 필요한 기간과 동기배이션 효과는 밀접한 관련이 있다고 판단하여 통제하였다(Downes and Choi, 2014; Gupta et al., 2012). 그리고 본 연구에서는 기업연령, 기업규모, 산업 중분류(더미)는 기업의 노동생산성과 밀접한 관련이 있으므로 통제하였다. 일반적으로 기업연령이 증가할수록 관리기능의 효율성, 기술 및 인적자본의 증가 등으로 조직성고가 향상되는

4) HCCP 본사용 자료에는 부장급, 과장급, 사원급의 임금수준 응답치만 조사되어 있다.



경향이 있다(Huergo and Jaumandreu, 2004). 기업연령은 HCCP 본사용 자료의 설립연도를 2016년 기준으로 산정하였다. 그리고 기업규모가 증가할수록 시장 지배력이 증가할 수 있고(Shepherd, 1986), 다각화전략, 규모 및 범위의 경제 전략을 사용할 수 있는 여건이 되므로 성과를 향상시킬 수 있다(Penrose, 1959). 기업규모는 HCCP 자료의 총 직원수로 설정하였다(김재엽 외, 2018; 김현옥 외, 2017). 그리고 산업마다 CEO 및 인적자본의 질적 수준, 매출의 크기, 투자의 메커니즘이 다르기 때문에 산업을 통제하지 않고서는 순효과를 확인할 수 없다(Datta and Guthrie, 1994). 산업은 한국표준산업중분류(24개 산업)로 더미변수로 활용하였다.

#### IV. 분석결과

변수들의 기술통계와 상관관계는 <표 1>에서 보여주고 있다. 2016년 노동생산성과 2015년 노동생산성은 매우 강한 관계( $r=0.94$ )를 나타내고 있다. 임금격차의 평균값은 3.77으로 나타나 TMT와 종업원의 임금수준은 대략 4배 정도 차

<표 1> 기술통계와 상관관계<sup>a)b)</sup>

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ln(2016노동생산성)	5.79	0.33								
2. Ln(2015노동생산성)	5.77	0.34	0.94*							
3. 기업연령	43.99	18.19	0.08	0.07						
4. Ln(기업규모)	2.58	0.43	0.14	0.18*	0.18*					
5. 승진연한	21.72	4.38	0.10	0.11	0.03	0.15*				
6. 임금격차	3.77	2.30	0.08	0.05	-0.02	0.27*	0.07			
7. 내부육성제도	0.87	0.33	-0.01	-0.01	0.07	-0.11	-0.04	-0.15*		
8. 전사성과급제도	0.49	0.50	0.18*	-0.21*	-0.04	-0.16*	0.07	-0.02	0.05	
9. 임금경쟁력	2.99	0.84	0.18*	0.21*	0.08	0.28*	-0.09	0.01	-0.10	-0.03

주: a) \*  $p<0.05$ .

b) 산업(중분류)는 생략함.

이가 나는 것을 알 수 있다. 임금격차는 기업규모와 정적 패턴이 나타나고 있지만, 다른 변수들과는 일정한 패턴을 나타내지 못하고 있다. 내부육성제도는 임금격차와 정적 관계를 나타내고 있으며, 이는 고급 인적자원을 양성하고 유지하기 위한 방편으로 임금격차를 확대하는 것으로 예상해볼 수 있다. 전사성과급제도와 노동생산성은 정적 패턴을 나타내고 있다. 이는 전사성과급이 노동생산성을 향상시키는 관계를 예상해볼 수 있지만, 노동생산성이 높은 기업이 전사성과급 제도를 도입하는 경향이 있는 것으로도 볼 수 있다.

회귀분석 결과는 다음 <표 2>에 제시되어 있다. Model 1을 보면 임금격차가

<표 2> 회귀분석 결과<sup>a)</sup>

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
Ln(2015년 노동생산성)	0.930*** (0.0314)	0.928*** (0.0311)	0.924*** (0.0313)	0.927*** (0.0312)	0.941*** (0.0314)	0.929*** (0.0314)	0.928*** (0.0308)	0.926*** (0.0320)	0.927*** (0.0322)
기업연령	-0.000596 (0.00058)	-0.00051 (0.0005)	-0.0005 (0.00057)	-0.0005 (0.00058)	-0.0005 (0.00057)	-0.0004 (0.00058)	-0.0003 (0.00057)	-0.0005 (0.00058)	-0.0005 (0.00058)
Ln(기업규모)	-0.0135 (0.0233)	-0.0263 (0.0239)	-0.0295 (0.0242)	-0.0255 (0.0241)	-0.0272 (0.0237)	-0.0254 (0.0241)	-0.0137 (0.0240)	-0.0278 (0.0250)	-0.0295 (0.0256)
승진연한	-0.0000674 (0.0021)	-0.00004 (0.0021)	-0.00007 (0.0021)	-0.00005 (0.0021)	-0.0002 (0.00211)	-0.0001 (0.00215)	-0.0004 (0.00211)	0.00004 (0.00217)	0.00001 (0.00218)
H1a : 임금격차 (PD)		0.00783* (0.004)	0.0193* (0.0134)	0.00803* (0.004)	-0.0261* (0.0158)	0.00790* (0.0040)	0.0162** (0.0050)	0.00789* (0.004)	0.00792* (0.004)
H1b : 임금격차 제곱(PD <sup>2</sup> )			-0.00099 (0.0011)						
내부육성제도				0.0145 (0.0300)	0.122* (0.0566)				
전사성과급제도						0.00803 (0.0193)	0.0735* (0.0364)		
임금경쟁력								0.00255 (0.0117)	0.00339 (0.0120)
H2 : PD×내부육성제도					0.0361* (0.0162)				
H3 : PD×전사성과급제도							-0.0213** (0.008)		
H4 : PD×임금경쟁력									0.00175 (0.00507)
Constant	0.491* (0.209)	0.547** (0.209)	0.552* (0.213)	0.546* (0.214)	0.325 (0.233)	0.528* (0.215)	0.582** (0.211)	0.557* (0.215)	0.556* (0.216)
Adj. R <sup>2</sup>	0.8919	0.8940	0.8939	0.8934	0.8965	0.8934	0.8978	0.8933	0.8926
Adj. R <sup>2</sup> Δ <sup>b)</sup>	0.8919	0.0021	0.002	0.0015	0.0046	0.0015	0.0059	0.0014	0.0007
F for the model	49.92	49.29	47.61	47.39	47.36	47.37	48.04	47.32	45.50

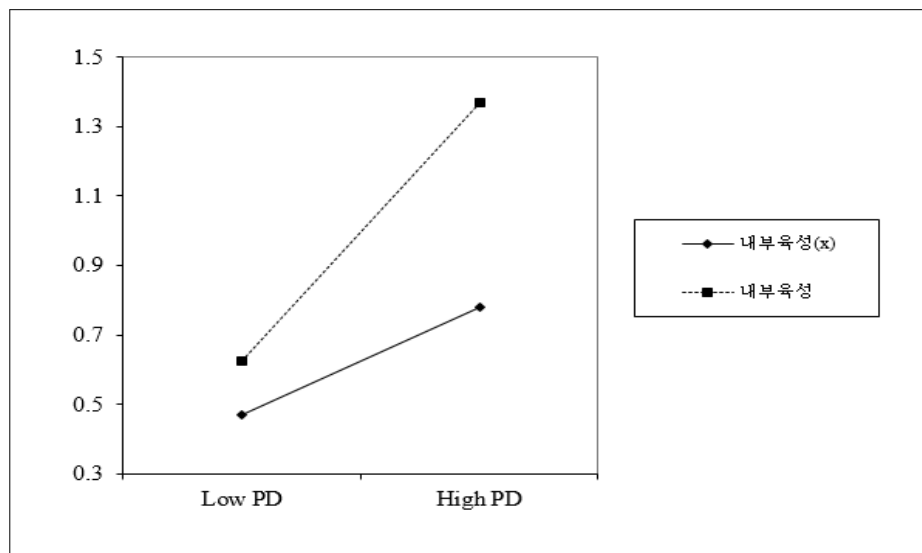
주 : a) † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001. 산업(중분류)더미 변수는 생략하였고, 가설검정 변수는 단측검정함.

b) R<sup>2</sup> Δ는 Model 1을 기준으로 계산함.

노동생산성과 긍정적인 관계를 나타냈으므로( $\beta=0.00783$ ,  $p<0.05$ ), 가설 1a를 지지한다. 제조업 회사에서 TMT와 종업원의 임금격차는 토너먼트 및 기대이론의 효과가 발생하는 것으로 이해할 수 있다(Ding et al., 2009). 더불어 Connelly et al.(2016)의 연구결과처럼 단기성과에는 임금격차가 긍정적인 효과가 있다는 것을 확인할 수 있다. Model 2에는 임금격차의 곡선형 관계를 탐색한 결과를 제시하였다. Model 1에 추가적으로 임금격차의 제곱항을 투입하였으나, 유의한 통계치를 나타내지 못하였으므로 가설 1b를 기각한다. 몇몇 서양의 연구(eg. Grund and Westergaard-Nielsen, 2008; Mahy et al., 2011)에서는 TMT-종업원 사이의 곡선형 관계가 나타났지만, 한국에서는 역 U자의 관계를 확인하기 어렵다.

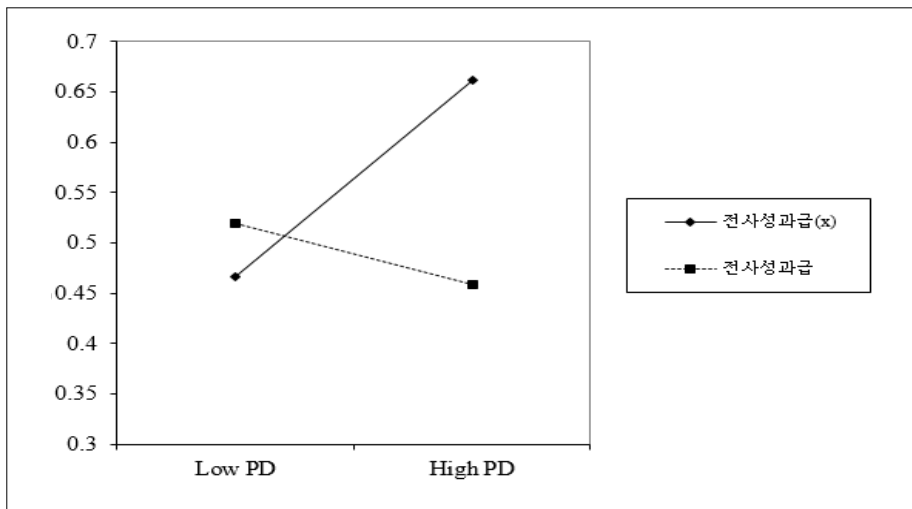
Model 5, 7, 9에는 내적적합성 관점의 가설을 검정하였다. Model 4에는 내부육성제도만을 투입하였고, Model 5에는 상호작용항(PD×내부육성제도)을 투입하였다. Model 5를 보면 임금격차와 내부육성제도의 상호작용항은 노동생산성에 정적으로 유의하게 나타났으므로( $\beta=0.0361$ ,  $p<0.05$ ), 가설 2를 지지한다. [그림 2]에서 보듯이 내부육성제도는 압축적 및 위계적 임금구조에서 모두 긍정적인 효과를 나타내고 있으며, 특히 위계적 임금구조에서 큰 효과를 나타내고 있다.

[그림 2] 내부육성제도의 조절효과



그리고 Model 6에는 전사성과급제도만을 투입하였고, Model 7에는 임금격차와 전사성과급제도의 상호작용항을 투입하였다. 분석결과 상호작용항이 통계적으로 유의한 값을 나타내어( $\beta = -0.0213$ ,  $p < 0.05$ ), 가설 3을 지지한다. [그림 3]에서 보듯이 압축적 임금구조에서는 전사성과급이 긍정적 효과를 나타내지만, 위계적 임금구조에서는 부정적인 효과를 나타내고 있다. 무엇보다 흥미로운 점은 집단주의 성과급제도가 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(배준영 · 이강표, 2014; 양동훈, 2005; 신혜정 · 안지영, 2014). 마지막으로 Model 8에는 임금경쟁력만을 투입하였고, 모델 9에는 임금격차와 임금경쟁력의 상호작용항을 투입하였다. 회귀분석 결과, 임금경쟁력의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않으므로 가설 4를 기각하였다.

[그림 3] 전사성과급의 조절효과



## V. 토의 및 결론

임금격차는 조직구성원들의 행동을 변화시키고 나아가 조직성과에 영향을 미칠 수 있다(Shaw, 2014). 임금격차에 대한 연구는 임금격차의 참조대상 설정

(e.g., CEO-종업원, TMT-종업원, 종업원간)을 기준으로 조직행동(eg. 이직 및 이직의도, 협력) 및 조직성과(eg. 매출액, 품질, 승률)의 관계를 다루고 있다. 최근 임금격차와 조직성과와의 직접적인 관계 조명에 대한 연구의 필요성이 제기됨에 따라(Conroy et al., 2014; Shaw, 2014; 2015), 본 논문에서는 TMT와 종업원 사이의 임금격차와 조직성과의 관계를 설명하는 데 목적을 두고 있다. 우리는 종업원들이 TMT와의 임금분배의 균형에 민감하게 반응한다는 것을 보여주고자, 임금분배의 균형이 깨지면 신뢰관계가 약화될 수 있다는 *trust-gap*의 컨셉으로 접근하였다.

그러나 본 논문은 TMT와 종업원의 임금격차에는 균형점이 있다고 상정하였으나, 가설 검정을 통하여 두 변수 사이는 긍정적인 선형관계만이 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 국내 기업환경이 미국의 “occupy wall street”과 같은 사건이 발생할 정도로 TMT의 임금이 종업원에 비해 과한 격차를 나타낸 현상이 드물다는 것으로 사료된다. 더불어 집단주의 맥락에서는 임금격차를 줄이고자 하는 압력이 발생하기 때문에(Levine, 1993), 국내 환경에서는 과도한 임금격차를 찾아보기 어려울 것으로 판단된다. 즉, 집단주의 맥락에서 임금격차는 과도하게 나타나지 않으므로 임금격차가 증가할수록 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 조심스럽게 추측한다. 마찬가지로 Ding et al.(2009)은 중국의 제조업을 대상으로 TMT와 종업원의 임금격차가 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하였다.

비록 본 연구에서 TMT-종업원의 임금격차의 균형점을 확인하지 못하였지만, Park and Kim(2017)의 연구결과에 의하면 종업원 내 수직적 임금격차는 0.65배까지가 적절한 임금격차로 보고되었다. 이처럼 TMT와 종업원 간, 종업원 집단 내의 적정수준의 임금격차는 참조대상을 어떻게 설정하는지에 따라 그 효과가 다르게 나타날 것이라는 것을 생각할 수 있다(김재엽·최장호, 2018).

아울러 본 논문은 HR 내적적합성 관점에서 임금격차의 시너지 효과에 관심을 가졌다. 먼저 내부육성제도의 상호작용 효과를 탐색한 결과, 내부육성제도가 있는 회사는 그렇지 않은 회사보다 기울기가 상향되었다. 즉 임금격차의 임금매력도와 내부육성제도의 Performance → Promotion의 믿음으로부터 시너지 효과가 발생하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 본 논문은 전사성과급과 임금격차의 상호작용 효과를 탐색한 결과, 전사성과급이 있는 회사는 그렇지 않은 회사보다 기울기가 하향되었다. 즉 평등주의적 속성을 가진 제도와 배타적 속성을 가진 위계적 임금격차가 제도적 모순을 나타낸 것이다. 그리고 압축적 임금구조와 전사성과급과 긍정적인 효과가 나타내는 것으로 예상해 볼 수 있다. 따라서 전사성과급은 압축적 임금구조를 가지고 있을 경우에 활용하는 것이 적합하다고 제안한다.

그런데 한편으로 전사성과급이 위계적 임금구조에서 긍정적 상호작용효과를 나타낼 가능성은 있다. 가령, 전사성과급이 성과차등 형식으로 분배될 경우 개인주의적 보상 특성을 지니므로 모티베이션 효과를 강화시킬 수 있다. 그러나 전사성과급은 공동의 목표를 달성하는 의도를 지닌 제도이므로 개인의 성과차등에 따른 효과가 크지 않을 것으로 판단된다.

마지막으로 본 논문은 임금격차와 임금경쟁력의 관계를 탐색하였으나 유의한 결과를 나타내지 못하였다. 이러한 현상은 실업률과 이직률과 부적인 관계가 있으므로 현재 한국의 실업률로부터 추측해볼 수 있다(Cotton and Tuttle, 1986). 즉 이직이 어려운 환경에서 조직구성원들은 대외적 공정성보다 대내적 공정성에 관심을 두게 되는 것이다. 이와 관련하여 Cowherd and Levine(1992)의 연구에서는 exempt employees의 평균 임금수준이 품질과 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 보고하였다. 즉 임금경쟁력이 보상공정성에 영향을 미치지만 성과와는 직접적인 관계를 나타내지 못하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구를 통해 다음과 같은 학술적 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째, 제조업에서 임금격차와 조직성과 사이의 긍정적인 현상을 검증하였다. 둘째, 한국 표본을 바탕으로 임금격차 연구를 수행하였던 Yang and Klass(2011), Park and Kim(2017)과 다른 참조집단을 설정하여 현상을 분석한 데 있다. 셋째, 본 논문은 임금격차와 HR 내적적합성 관점에서 이론적 모델개발을 위한 탐색을 하였다. 임금은 조직전략에 직접적인 영향을 미치는 요소이므로 이와 관련한 다양한 HR 정책 및 제도와의 연계성이 필요하다는 이론적 뒷받침이 된다.

다음으로 본 연구를 통해 실무적 시사점은 다음과 같이 도출하였다. 첫째, Pfeffer and Langton(1993)가 제안하였던 바와 같이 임금격차를 최소한으로 유지하는 정책은 종업원들의 응집성을 유지할 수 있지만, 오히려 종업원들의 동

기부여 측면에서 맹점이 될 수 있다. 따라서 집단주의적 문화가 있는 국내의 상황에서는 Ding et al.(2009)이 제안했던 위계적 임금격차로 종업원들의 승진 욕구를 자극시키는 것을 고려할 수 있다. 즉 영미권 국가에서는 과도한 임금격차가 문제가 될 소지가 많으나 동양권의 국가에서는 압축적 임금격차의 맥락에서 임금격차가 적정수준에서 증가하는 것이 필요한 것으로 판단된다. 둘째, 기업은 임금설계 시 HR 제도와의 내적적합성을 고려할 필요가 있다. 본 연구의 탐색적 결과에서 알 수 있듯이, 각 HR 제도가 가진 특성과 긍정적 결합이 있는지를 파악해야 한다. 예를 들어, Yang and Klaas(2011)는 수평적 임금격차와 성과평가시스템의 내적적합성이 노동생산성에 정적인 효과를 나타낸다고 보고한 바가 있다. 셋째, 종업원들은 임금의 외부공정성보다 내부공정성에 관심을 두기 때문에 조직에서 보상분배의 공정성을 강조해야 한다(Levine, 1992). 물론 효율임금이론에 따르면 높은 임금수준이 노동생산성 향상에는 의미가 있지만, 자유롭게 이직이 가능한 상황이 아니라면 현재 속해 있는 조직에서의 분배공정성에 더 큰 관심과 반응을 나타내게 된다. 따라서 분배공정성 및 절차공정성을 향상시키기 위한 합리적인 성과평가시스템이 필요할 것이다. 또한 이러한 공정한 제도의 운영을 위해 윤리적 리더십을 강조할 필요가 있다(Shin, Sung, Choi, and Kim, 2015).

본 연구는 상기한 학술적, 실무적 시사점이 있으나 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 임금격차의 조작적 정의는 지니계수, 변동계수, 잔차법 등으로도 사용할 수 있으나 비율법만으로 접근한 점이다. 그러나 Shaw(2014)는 측정방법 간의 상관관계가 매우 높기 때문에 연구목적에 따라 적절하게 사용하는 것이 필요하다고 하였다. TMT-종업원 임금격차의 측정으로 비율법이 상당부분 사용되었고(eg. Beaumont and Harris, 2003; Connelly et al., 2016; Cowherd and Levine, 1992; Ding et al., 2009; Hamann and Ren, 2013; Heyman, 2005; Kato and Long, 2011; Siegel and Hambrick, 2005), 조직수준 임금격차 측정방법으로 유용하다(Gupta et al., 2012). 둘째, 임금경쟁력의 측정을 HR 매니저의 응답치를 바탕으로 구성하였으므로 단일응답자 오류를 가지고 있다. 향후 연구에서는 임금경쟁력의 측정방법에서 다중응답으로 측정할 필요는 있다. 셋째, 임금경쟁력 측정을 HCCP 자료 한계상 부장급, 과장급, 사원급의 임금수준만으

로 산정한 점이다. 향후 연구에서는 기업을 대표할 수 있는 임금경쟁력을 측정하는 것이 필요하다. 넷째, 본 연구는 조직수준의 연구를 수행하였기 때문에 개인수준의 지각 및 행동을 측정하지 못하였다. 즉 임금격차와 조직성과의 관계에서 매개적 관계를 이론적 논의로만 상정한 것이다. 향후 연구에는 임금격차와 조직성과 간에 매개변수를 측정하는 것이 필요하다. 다섯째, 표본이 한국 기업데이터만을 사용하였으므로 연구결과를 중국, 일본 등 동아시아 국가까지 일반화하기 어려운 문제를 안고 있다. 향후에는 동아시아 국가 및 서양 국가와의 비교연구를 통하여 임금격차에 대한 효과 및 인식 차이를 살펴볼 필요가 있다. 여섯째, 표본이 제조업, 금융업, 서비스업 등 전 산업으로 구성하여 각 업종마다 임금격차의 효과를 분석할 수 없었다. 향후 연구에는 각 업종의 특성을 반영한 분석이 필요할 것이다. 일곱째, 노동생산성과 밀접한 관련성이 있는 자본장비율(노동장비율)을 통제하지 못한 점이다. 이는 HCCP의 자료에서 자본장비율의 결측치가 많아 통계분석의 정교성을 훼손할 가능성이 있어 제외시킬 수밖에 없었다(노용진·채창균, 2009). 마지막으로 종속변수를 단기성과로만 측정하였다는 점에 있다. Connelly et al.(2016)의 연구처럼 단기성과 및 장기성과와의 관계를 살펴보는 것이 필요하다. 마지막으로 임금격차의 제공향이 통계적 유의성을 나타내지 못하였다. 이러한 검정 결과는 표본수의 한계에서 기인한 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 김재엽·이성민·최장호(2018). 「TMT-중업원 임금격차와 이직 및 이직의도」. 『전략경영연구』 21(1): 1~22.
- 김재엽·최장호(2018). 「수직적 임금격차와 이직의도의 관계: 참조집단 및 직급별 효과차이의 탐색적 연구」. 『역량개발학습연구』 13(2): 59~83.
- 김현욱·조봉순·이명주(2017). 「성과주의 보상제도가 직무만족에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리연구』 41(3): 61~91.
- 노용진·채창균(2009). 「기업 내 교육훈련의 경영성과 효과」. 『노동정책



- 연구』 9(2): 67~93.
- 배종석·유규창·권기욱(2015). 「한국적 인적자원관리의 이론개발을 위한 기반연구」. 『인사조직연구』 23(1): 99~141.
- 배준영·이강표(2014). 「한국 제조기업의 개인, 집단성과급 수준이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 외국인 지분의 조절효과」. 『국제경영연구』 25(4): 1~26.
- 신혜정·안지영(2014). 「성과급제와 기업성과의 관계-성과급적용 수준의 차별적 효과」. 『인적자원관리연구』 21(1): 1~18.
- 양동훈(2005). 「보상제도가 협동행동에 미치는 영향에 관한 연구」. 『인사조직연구』 13(3): 1~41.
- Akerlof, G. A., and J. L. Yellen(1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.
- Ashton, C., and L. Morton(2005). “Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management.” *Strategic HR Review* 4(5): 28~31.
- Banks, G. C., and S. Kepes(2015). “The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the black box.” *Human Resource Management Review* 25(4): 352~367.
- Barney, J. B., and P. M. Wright(1998). “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.” *Human Resource Management* 37(1): 31~47.
- Beaumont, P. B., and R. I. Harris(2003). “Internal wage structures and organizational performance.” *British journal of industrial Relations* 41(1): 53~70.
- Bloom, M.(1999). “The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations.” *Academy of Management Journal* 42(1): 25~40.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., and M. J. Simmering(2003). “Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and

- financial implications of pay levels and pay structure.” *Academy of Management Journal* 46 (6) : 752~762.
- Calhoun, C.(2013). “Occupy wall street in perspective.” *The British journal of sociology* 64 (1) : 26~38.
- Calo, T. J.(2008). “Talent management in the era of the aging workforce : The critical role of knowledge transfer.” *Public Personnel Management* 37 (4) : 403~416.
- Cascio, W. F.(2006). *Managing human resources*. McGraw-Hill New York.
- Connelly, B. L., Haynes, K. T., Tihanyi, L., Gamache, D. L., and C. E. Devers (2016). “Minding the gap : antecedents and consequences of top management-to-worker pay dispersion.” *Journal of Management* 42 (4) : 862~885.
- Conroy, S. A., Gupta, N., Shaw, J. D., and T. Y. Park(2014). “A multilevel approach to the effects of pay variation.” *Research in Personnel and Human Resources Management* 32 : 1~64.
- Cotton, J. L., and J. M. Tuttle(1986). “Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research.” *Academy of Management review* 11 (1) : 55~70.
- Cowherd, D. M., and D. I. Levine(1992). “Product quality and pay equity between lower-level employees and top management : An investigation of distributive justice theory.” *Administrative Science Quarterly* 37 (2) : 302~320.
- Datta, D. K., and J. P. Guthrie(1994). “Executive succession : Organizational antecedents of CEO characteristics.” *Strategic Management Journal* 15 (7) : 569~577.
- DeVaro, J., and H. Morita(2013). “Internal promotion and external recruitment : a theoretical and empirical analysis.” *Journal of Labor Economics* 31 (2) : 227~269.
- Ding, D. Z., Akhtar, S., and G. L. Ge(2009). “Effects of inter-and intra-hierarchy wage dispersions on firm performance in Chinese enterprises.”

*The International Journal of Human Resource Management* 20 (11): 2370~2381.

- Dornstein, M.(1991). *Conceptions of fair pay: Theoretical perspectives and empirical research*. Praeger Publishers.
- Downes, P. E., and D. Choi(2014). “Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research.” *Human Resource Management Review* 24 (1): 53~66.
- Frank, R. H.(1985). *Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status*. Oxford University Press.
- Gardner, D. G., Dyne, L., and J. L. Pierce(2004). “The effects of pay level on organization based self esteem and performance: A field study.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (3): 307~322.
- Gerhart, B., and S. Rynes(2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications.
- Grund, C., and N. Westergaard-Nielsen(2008). “The dispersion of employees' wage increases and firm performance.” *ILR Review* 61 (4): 485~501.
- Gupta, N., Conroy, S. A., and J. E. Delery(2012). “The many faces of pay variation.” *Human Resource Management Review* 22 (2): 100~115.
- Guthrie, J. P., and E. C., Hollensbe(2004). “Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment.” *Journal of Management* 30 (2): 263~284.
- Hamann, D. J., and T. Ren(2013). “Wage Inequality and Performance in Nonprofit and For Profit Organizations.” *Nonprofit Management and Leadership* 24 (2): 207~228.
- Hansen, D. G.(1997). “Worker performance and group incentives: A case study.” *ILR Review* 51 (1): 37~49.
- Haslam, S. A., Adarves-Yorno, I., Postmes, T., and L. Jans(2013). “The collective origins of valued originality: A social identity approach to creativity.” *Personality and Social Psychology Review* 17 (4): 384~401.

- Heyman, F.(2005). "Pay inequality and firm performance : evidence from matched employer - employee data." *Applied Economics* 37 (11) : 1313~1327.
- Huergo, E., and J. Jaumandreu(2004). "Firms' age, process innovation and productivity growth." *International Journal of Industrial Organization* 22 (4) : 541~559.
- Johnson, J., Griffeth, R., and M. Griffin(2000). "Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover." *Journal of Business and Industrial Marketing* 15 (6) : 399~415.
- Kato, T., and C. Long(2011). "Tournaments and managerial incentives in China's listed firms : New evidence." *China Economic Review* 22 (1) : 1~10.
- Kepes, S., Delery, J., and N. Gupta(2009). "Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness." *Personnel psychology* 62 (3) : 497~531.
- Kulik, C. T., and M. L. Ambrose(1992). "Personal and situational determinants of referent choice." *Academy of Management review* 17 (2) : 212~237.
- Lazear, E. P.(1989). "Pay equality and industrial politics." *Journal of political economy* 97 (3) : 561~580.
- Levine, D. I.(1993). "What do wages buy?" *Administrative Science Quarterly*, pp.462-483.
- Lewis, R. E., and R. J. Heckman(2006). "Talent management : A critical review." *Human Resource Management Review* 16 (2) : 139~154.
- Mahy, B., Rycx, F., and M. Volral(2011). "Does wage dispersion make all firms productive?" *Scottish Journal of Political Economy* 58 (4) : 455~489.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., and B. Gerhart(2013). *Compensation* (Vol. 11). McGraw-Hill New York.
- Ostroff, C., and M. A. Clark(2001). "Maintaining an internal market : Antecedents of willingness to change jobs." *Journal of Vocational Behavior* 59 (3) : 425~453.

- Park, J., and S. Kim(2017). "Pay Dispersion and Organizational Performance in Korea : Curvilinearity and the Moderating Role of Congruence with Organizational Culture." *The International Journal of Human Resource Management* 28 (9) : 1291~1308.
- Park, T. Y., S. Kim, and L. K. Sung(2017). "Fair pay dispersion : A regulatory focus theory view." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 142 : 1~11.
- Penrose, E. T.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Basil Blackwell.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., and N. Langton(1993). "The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively : Evidence from college and university faculty." *Administrative Science Quarterly*, pp.382~407.
- Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., and J. F. Dawson(2006). "Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations." *Academy of Management Journal* 49 (6) : 1252~1269.
- Rowley, C., and J. Bae(2002). "Globalization and transformation of human resource management in South Korea." *International Journal of Human Resource Management* 13 (3) : 522~549.
- Shaw, J. D.(2014). "Pay dispersion." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1) : 521~544.
- \_\_\_\_\_ (2015). "Pay dispersion, sorting, and organizational performance." *Academy of Management Discoveries* 1 (2) : 165~179.
- Shepherd, W. G.(1986). "On the Core Concepts of Industrial Economics." in H. W. De Jong and W. G. Shepherd(eds.), *Mainstreams in Industrial Organization*. Dordrecht : Martinus Nijhoff Publishers.
- Shin, Y., S. Y. Sung, J. N. Choi, and M. S. Kim(2015). "Top management ethical leadership and firm performance : The mediating role of ethical

- and procedural justice climate.” *Journal of Business Ethics* 129 : 43~57.
- Siegel, P. A., and D. C. Hambrick(2005). “Pay disparities within top management groups : Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms.” *Organization Science* 16 (3) : 259~274.
- Tajfel, H., and J. C. Turner(1979). “An integrative theory of intergroup conflict.” *The social psychology of intergroup relations* 33 (47) : 74~89.
- Trevor, C. O., and D. L. Wazeter(2006). “A contingent view of reactions to objective pay conditions : interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents.” *Journal of Applied Psychology* 91 (6) : 1260~1275.
- Trevor, C. O., G. Reilly, and B. Gerhart(2012). “Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work : Reconciling sorting and pay inequality.” *Academy of Management Journal* 55 (3) : 585~610.
- Wade, J. B., C. A. O'Reilly III, and T. G. Pollock(2006). “Overpaid CEOs and underpaid managers : Fairness and executive compensation.” *Organization Science* 17 (5) : 527~544.
- Wagner, J. A., and M. K. Moch(1986). “Individualism-collectivism : Concept and measure.” *Group and Organization Studies* 11 (3) : 280~304.
- Walsh, J. P.(2008). “CEO compensation and the responsibilities of the business scholar to society.” *The Academy of Management Perspectives* 22 (2) : 26~33.
- Wang, T., B. Zhao, and S. Thornhill(2015). “Pay dispersion and organizational innovation : The mediation effects of employee participation and voluntary turnover.” *Human relations* 68 (7) : 1155~1181.
- Weeden, K. A.(2002). “Why do some occupations pay more than others? Social closure and earnings inequality in the United States.” *American Journal of Sociology* 108 (1) : 55~101.
- Winter Ebmer, R., and J. Zweimüller(1999). “Intra firm wage dispersion and firm performance.” *Kyklos* 52 (4) : 555~572.

Yang, H., and B. S., Klaas(2011). “Pay dispersion and the financial performance of the firm : Evidence from Korea.” *The International Journal of Human Resource Management* 22 (10) : 2147~2166.

## TMT-employees Pay Dispersion and Organizational Performance

Kim Jaeyeoup · Choi Jangho

The pay dispersion can change organizational behavior and affect organizational performance. In this study, we assume that the relationship between the pay dispersion and the corporate financial performance is a linear U-shaped curved relationship, which is out of the conventional literature. In other words, although the pay dispersion up to a certain level has a positive effect on the motivation of the members, the excessive pay dispersion encourages the morale of the members, which ultimately deteriorates the financial performance of the organization. Also the effect of the pay dispersion can be varied according to the context. Therefore, we want to explore the interaction effect between talent management system, corporate performance pay, and pay competitiveness in terms of HR internal fit perspective. Through this exploratory study, we propose that the wage equilibrium between TMT and employees is grasped, and furthermore, practical pay dispersion is a major factor in wage design.

Keywords : pay dispersion, internal fit perspective, talent management system, corporate incentive system, pay competitiveness