

차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향: 상대적 임금수준의 조절효과를 중심으로

옥 지호

금전적 보상에 관련된 높은 이론적·실무적 관심에도 불구하고 이에 관련된 국내의 실증 연구는 드물어 추가적인 연구의 필요성이 제기되고 있다. 본 연구에서는 보상 정책 중 개인의 성과에 따라 임금을 차등적으로 인상하는 차등적 임금인상 제도가 조직성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 토너먼트 이론에 의하면 차등적 임금인상 제도는 조직구성원들로 하여금 한정된 보상을 서로 차지하도록 경쟁을 유도하기 때문에 개개인의 성과를 높여 조직의 노동생산성을 높이는 효과가 있을 것으로 예상된다. 그러나 임금 인상의 폭을 너무 높게 설정하면 이는 구성원 간의 과도한 경쟁 및 협력 저하, 업무 외 역할의 기피 등으로 인해 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있을 가능성도 있다. 이에 본 연구에서는 임금인상의 차등폭과 노동생산성 간의 역 U자형 비선형 관계가 존재할 것을 가정하고 이에 대한 가설을 설정하였다. 추가적으로, 이러한 관계는 해당 사업체의 상대적 임금수준에 따라 달라질 것으로 예측하여 각 조직의 상대적 임금수준을 조절변수로 고려하였다. 한국노동연구원이 조사하는 사업체패널 1차 자료부터 5차 자료까지를 통합한 패널자료의 321개 사업체, 510개 관측치를 토대로 실증분석을 진행한 결과, 차등적 임금인상폭이 증가할수록 노동생산성은 증가하지만, 13.6%를 변곡점으로 이보다 높은 폭의 차등적 임금인상은 노동생산성에 오히려 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 이러한 관계는 상대적 보상수준에 의해 조절되어, 산업평균 대비 보상수준이 낮은 경우에는 차등적 임금인상제도의 긍정적인 효과성이 더욱 강조되었지만, 산업평균 대비 보상수준이 높은 경우에는 차등적 임금인상제도의 부정적인 효과성이 더욱 강조되었다.

키워드: 차등적 임금인상, 상대적 임금수준, 노동생산성, 사업체 패널조사

I. 서론

조직구성원에게 제공되는 더 많은 금전적 보상(financial compensation)이 더 많은 성과로 귀결되는지에 대해 지난 수십 년간 많은 학자들의 다양한 찬반양론들이 대립해 왔다(Rynes & Gerhart, 2000). 금전적 보상의 제한된 효과를 주장하는 학자들은 사람이 일하는 이유가 반드시 더 많은 돈을 벌기 위해서가 아니기 때문에, 금전적 보상에 지나치게 의존하는 것을 경계해야 함을 강조한다(Pfeffer, 1998; Kohn, 1993). 반면, 금전적 보상의 효과성을 주장하는 학자들은 금전적 보상만큼 인간에게 강한 동기부여를 하는 재화는 존재하지 않고 부정적인 효과에 대한 확실한 증거도 없으므로 금전적 보상의 중요성을 강조한다(Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980; Eisenberger & Cameron, 1996; Fang & Gerhart, 2012; Shaw & Gupta, 2015).

금전적 보상과 성과의 관계에 대해 수십 년 동안 진행되어 온 이러한 논쟁은 여전히, 아마도 영원히 끝나지 않을 듯 보이지만, 양측의 주장에서 동일하게 전제하고 있는 것이 있다. 임금과 같은 금전적 보상은 경제적 교환관계의 재화로서만 중요한 것이 아니라, 보다 포괄적인 상징적 가치를 함유하고 있다는 것이다(Bartol & Locke, 2000). 즉, 더 많은 임금을 받는다는 것은 더 많은 재화를 교환할 수 있음을 의미할 뿐 아니라, 자아의 실현과 성취, 사회적 존경과 삶의 의미 발견 등 여러 의미를 함께 지니고 있다는 사실이다(Fox, Scott, & Donohue, 1993).

한편, 금전적 보상에 대한 논의가 최근 다시금 활성화되고 있는데, 그 배경에는 오랜 기간 금전적 보상의 한계로 알려진 사실—금전적 보상은 외재적 동기(extrinsic motivation)를 높일 수 있지만, 종업원 스스로 일에 대해 만족하고 몰입하게 되는 내재적 동기(intrinsic motivation)에는 부정적인 영향을 줄 수 있음(Deci, 1972; Ryan & Deci, 2000)—에 대한 타당성이 의문시되고 있기 때문이다. 자기결정 이론(Self Determination Theory)을 통해 내재적 동기의 중요성을 강조한 Deci & Ryan(1985)의 연구 이후, 많은 연구들이 지나친 외재적 보상의 활용은 경계되어야 함을 강조해 왔다. 그러나 그동안 진행된 실험연구, 질적 연구 등의 연구결과와 양적연구들을 토대로 진행된 메타연구가 종합된 결과, 당초의 예상과 달리 금전적 보상은 내재적 동기를 줄이지 않으면서도 개인 및 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음에 대한 가능성이 제시되고 있어, 금전적 보상제도가 개인 및 조직성과에 미치는 영향에 대한 추가적인 연구를 필요로 하는 상황이다(Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014; Fang & Gerhart, 2012; Giles, Roboalino, McColl, Sniehotta, & Adams, 2014; Shaw & Gupta, 2015).

이에 본 연구에서는 금전적 보상제도 중 개인의 성과에 따라 임금을 차등적으로 인상하는 차등적 임금인상제도가 조직성과에 미치는 영향을 규명하고 이에 대한 실증분석을 진행하는 것을 목적으로 한다. 국내의 선행연구에서는 조직 내 연봉수준의 차등수준이 개인의 보상수준 만족에 미치는 영향을 분석한 선행연구는 있었으나

(김동배·김기태, 2008), 차등적 임금인상이 조직성공에 미치는 영향을 규명하려는 시도는 아직까지 진행되지 못하였다. 한편, 보상의 효과성에 대한 논의는 개별 기업의 특수성을 충분히 반영한 중단면적 분석이 진행되어야 한다는 선행연구의 지적을 반영하여 본 연구에서는 한국노동연구원의 사업체패널 조사자료를 토대로 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

II. 문헌연구 및 가설설정

2.1 문헌연구

2.1.1 조직 내 임금격차의 효과성

인적자원관리 분야 중 성과급(pay for performance)을 통한 금전적 보상은 실무에서 고용인-피고용인 간의 관계에서 가장 중요하게 다뤄지는 사항임에도 불구하고, 아이러니하게도 이에 대한 연구는 활발하게 진행되지 못하고 있는 현실이다(Gupta & Shaw, 2014; Shaw, Gupta, & Delery, 2002). 2000년대 이전 연구들 중 성과급이 성과에 미치는 영향을 다룬 메타 연구는 이전의 40년 동안 연구결과를 종합했음에도 불구하고 이에 해당되는 실증연구는 39건에 불과했다(Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998). 2000년대에 들어서도 이러한 경향은 계속되었는데, 미국의 인사조직 분야 대표적인 경영학회인 Academy of Management, Society for Industrial and Organizational Psychology 등의 정기학술대회 발표논문 중 보상 정책(compensation policy)에 관련된 연구는 보기 드물었으며, SSCI 등재지인 Personnel Psychology의 경우 2003년부터 2007년까지 게재된 111건의 연구 중 보상에 관련된 연구는 두 건에 불과하였다. 또한, 같은 기간 Journal of Applied Psychology에 게재된 457건의 연구 중 보상에 관련된 연구는 일곱 건에 불과한 것으로 보고되고 있다(Gupta & Shaw, 2014).

이처럼 금전적 보상에 대한 실증연구의 부족은 국내 연구에서도 유사한데, 이러한 경향은 국내 연구에서도 유사함을 발견할 수 있다.¹⁾ 특히 금전적 보상에 관련된 국내의 연구는 보상관리 제도의 현황을 토대로 개선방안을 제시하거나 새로운 임금제도를 소개하는 등, 개념적 연구가 높은 비중을 차지하고 있어 보상제도의 효과성을 실증적으로 다루고자 했던 시도는 많이 진행되지 못하였다(이상민·유규창·박우성, 2010). 또한 대부분의 선행연구는 보상제도가 개인성과—조직몰입, 공정성 인식 등의 태도 및 행동—에 미치는 영향을 규명하고 있어, 조직수준의 성과에 미치는 영

1) 국내 인사조직 분야 학술지에서 2000년대 이후 보상에 관해 다룬 연구는 <인사조직연구>의 경우 게재논문 353편 중에서 10건에 불과했으며, 동일기간 <조직과 인사관리연구>의 경우 5건에 불과하여 관련 선행연구가 부족함을 보여주고 있다.

향을 실증적으로 다루는 시도는 많지 않은 현실이다(김동배·김기태, 2008).

금전적 보상에 대한 연구가 조직수준에서 이뤄지는 것이 중요한 이유는, 임금과 같은 금전적 보상은 단지 절대적인 값 자체만 의미 있는 것이 아니라, 그것이 조직 내외의 다른 사람들과 비교할 때의 상대적인 수준이 어느 정도인가에 따라 그 효과가 달라질 수 있기 때문이다(Gupta, Conroy, & Delery, 2012). 즉, 임금은 그 자체의 절대적인 수준 뿐 아니라 다른 사람과 비교했을 때의 상대적인 수준이 중요한 의미를 갖는다. 미국에서 진행된 한 실험 연구에 의하면, 조직의 구성원들은 자신이 받는 임금을 주로 조직 내부의 타인과 비교하는 것으로 나타났다(Romanoff, Boehm, & Benson, 1986). 이처럼 조직 내부의 구성원 간에 발생하는 임금에 관련된 논의를 내부 공정성(internal equity) 논의라 하는데(Tang, Luk, & Chiu, 2000), 주로 다루는 논제는 동일 조직에 속한 사람들 간에 받는 임금의 격차에 관한 것이다. 조직 내부의 구성원들에게 제공되는 임금은 직원 간의 임금격차가 작은 평등적(egalitarian) 또는 압축된(compressed) 구조를 갖거나, 직원 간의 임금격차가 큰 폭넓은(dispersed) 또는 계층적(hierarchical) 구조를 갖게 된다(Bloom, 1999; Brown, Sturman, & Simmering, 2003).

임금격차에 대한 실증적 접근을 시도한 선행연구들은 주로 임금격차가 작을 때와 클 때의 차이를 비교하여 개인의 성과와 팀의 성과를 분석해 왔다. 특히, 선행연구들은 임금에 대한 정보의 접근성이 높다는 점에서 주로 프로스포츠 산업의 선수들 또는 이사진, 임원 등의 경영진을 대상으로 임금과 개인성과, 조직성과의 관계를 규명해 왔다. 프로스포츠 산업을 대상으로 실증적 접근을 시도한 연구들은 개인 또는 팀의 연봉수준과 팀 내의 연봉격차 등이 개인 또는 팀의 성과(성적)에 어떤 영향을 미치는지를 분석함으로써 연봉과 성과의 관계를 검증해 왔다(Becker & Huselid, 1992; Bloom, 1999; Ehrenber & Bognanno, 1990; Frick, Prinz, & Winkelmann, 2003; Sommers, 1998). 한편, 경영진을 대상으로 실증적 접근을 시도한 연구들은 경영진 또는 CEO의 임금격차가 성과에 미치는 영향 또는 경영진의 임금에 대한 결정 변수 등을 제시하는 방향으로 전개되어 왔다(Conyon & Peck, 1998; Conyon, Peck, & Sadler, 2001; Henderson & Fredrickson, 1996).

하지만 매해의 성적에 따라 짧게는 1년, 길어야 3~4년마다 개개인의 연봉(임금)이 결정되는 프로스포츠 팀이나 경영진과 달리, 기업의 대다수를 구성하는 비경영진(non-executives) 종업원들은 직무, 연공, 성과 등의 다양한 기준에 따라 설계된 임금테이블을 기반으로 체계적인 보상이 결정된다는 점에서 차이가 있다. 임금격차는 크게 수평적 임금격차(horizontal dispersion)와 수직적 임금격차(vertical dispersion)로 구분될 수 있다(Yang & Klaas, 2011). 수평적 임금격차는 동일 직급의 종업원 간에 발생하는 임금의 차이를 의미하는 것으로서 주로 성과를 기반으로 한 인센티브, 차등적 임금인상을 통해 격차가 늘어나게 된다. 수직적 임금격차는 조직의 위계구조 내에서 상하 직급 간의 임금 차이를 의미하는 것으로서 직무 또는 연공 기반 보상제도를 도입한 기업에서 격차가 늘어날 수 있다. 이 중에서 본 연구는 수평적

임금격차를 야기하는 제도 중 차등적 임금인상 제도에 주목하여, 차등적인 임금인상이 조직성과에 미치는 효과와 이에 대한 경계조건을 규명하고자 하였다.

2.1.2 차등적 임금인상 제도

차등적 임금인상 제도(merit pay program)는 조직 내 종업원 개인이 창출한 성과를 기반으로 다음 해의 임금인상률을 결정하는 제도로서, 해당 종업원의 기본급에 누적해서 적용됨으로써 과거의 기여에 대한 보상과 함께 미래의 성취에 대한 동기 부여를 동시에 제공하는 보상 제도이다(Gerhart & Fang, 2013; Scott, Somersan, & Reipsold, 2015). 차등적 임금인상 제도와 반대되는 제도로는 기본급의 동률인상 제도(general pay increase)를 들 수 있는데, 이는 물가상승률을 기반으로 모든 조직구성원에게 동일하게 임금을 인상시켜주는 방식이다. 즉, 종업원이 업무에 몰두할 수 있도록 기본적인 수준에서 임금이 인상되는 동률인상 방식과 달리, 차등적 임금인상 제도는 종업원 개개인의 기본급을 성과와 연동시켜 차등적으로 제공함으로써 개개인의 분발을 촉구하여 성과 달성을 유도하는 방식이다.

차등적 임금인상 제도는 성과급 정책(pay for performance policy)의 일환으로 분류되어 인센티브(incentive) 제도와 유사한 것으로 다루어지기도 하지만(Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim, & Winkler, 2012), 인센티브와 구분되는 몇 가지 독특한 특성이 있다(Park & Sturman, 2012). 첫째, 보상의 누적성이다. 차등적 임금인상이 적용되면 이는 다음 해의 임금을 상승시켜 줄 뿐 아니라, 그 이후의 상승률 산정의 기준 금액이 되므로 임금상승에 누적적으로 반영된다. 예를 들어, 특정인 A의 올해 임금 인상안이 5%로 정해질 경우, 이는 다음 해 A의 기본급이 5% 만큼 향상되는 것을 의미할 뿐 아니라, 그 다음 해의 임금산정시 기본급으로 정해져 추후 인상률에 따라 복리 형태로 임금이 누적해서 인상되도록 적용된다. 반면, 인센티브 제도는 한 해의 경영성과를 토대로 지급되기 때문에, 올해의 많은 인센티브가 내년의 인센티브를 보장하지는 못한다. 즉, 인센티브 제도는 비누적적 형태의 일시적인 성격을 갖는 반면, 차등적 임금인상은 누적적 형태의 영속적인 성격을 갖는다.

둘째, 보상의 개별성이다. 인센티브 제도는 팀, 사업장, 기업 수준의 성과와 연계해서 적용되기 때문에 각 단위에 속한 구성원들에게 동일하게 분배되는 경향이 있다. 예를 들어, 특정 사업장의 성과가 탁월해 이를 토대로 인센티브가 지급될 경우 해당 사업장에 소속된 구성원들에게 비교적 균등하게 인센티브가 지급된다. 반면, 차등적 임금인상은 개인성과를 기반으로 적용되는 제도이기 때문에 동일한 팀, 사업장, 기업에 속해 있다 하더라도 각기 다른 인상률을 적용받게 된다.

셋째, 보상의 징벌성이다. 인센티브 제도는 기업의 생산성이 향상되거나 이윤이 증가했을 경우 경영성과를 구성원에게 분배하는 방식으로 적용된다. 따라서 기업의 성과가 부정적일 경우, 인센티브가 주어지지 않을 수는 있어도 종업원의 임금수준에 직접적으로 부정적인 영향을 주지는 않는다. 반면 차등적 임금인상 제도는 해당

종업원이 기업에 기여하는 바가 적다고 판단될 경우 해당 직원의 임금을 동결하거나 기본급을 삭감함으로써 징벌적 제재를 가할 수 있다. 동결된 임금은 물가상승률을 감안하면 실질임금이 삭감된 것이나 마찬가지이므로 해당 직원의 임금 수준에 직접적으로 부정적인 영향을 주게 된다. 또한 해당 조직원의 평균적인 임금인상률에 미치지 못한다는 것을 알게 될 경우 이는 징벌적 제재를 의미할 수 있어, 인센티브 제도와 달리 차등적 임금인상 제도는 조직구성원에게 징벌적 제재를 가할 수 있다는 특징이 있다.

2.2 가설설정

본 연구에서는 긍정적 예측과 부정적 예측을 모두 고려하여 차등적 임금인상과 노동생산성 간의 역 U자형 관계를 규명하고자 한다. 구체적으로, 적절한 수준의 차등적 임금인상은 조직의 생산성에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만, 지나치게 높은 수준에서 제공되는 차등적 임금인상은 조직에 오히려 부정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 예상되는데, 이에 대한 논거를 정리하면 다음과 같다.

2.2.1 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계

차등적 임금인상과 조직성과의 긍정적인 관계를 설명하는 이론은 토너먼트 이론(tournament theory) 등에 의해 설명될 수 있다(김경목, 2005; Connelly, Tihanyi, Crook, & Gangloff, 2014). 토너먼트 이론은 조직 내 개개인의 업무수행에 대한 투입량(input)과 산출량(output)을 정확하게 측정하여 보상할 수 없으므로 내부구성원 간의 상대적인 평가보상을 통해 각 개인의 산출량을 최대화할 수 있음을 설명하는 이론이다. 즉, 조직 입장에서는 조직구성원 개개인의 조직에 대한 기여도를 절대적으로 측정하여 이를 보상과 연동시키는 것이 사실상 불가능하기 때문에 조직구성원 간의 상대적인 기여도를 토대로 보상을 제공하게 된다. 토너먼트 이론이 적용되는 대표적인 제도 중 하나는 임금의 차등적 인상이다. 즉, 기여도가 가장 높은 조직구성원에게는 다른 구성원에 비해 과격적으로 높은 임금 인상을 실시하는 반면, 기여도가 낮은 조직구성원에게는 임금을 동결시키거나 심지어는 임금을 인하함으로써 각 구성원의 기여도를 높이는 방식이다.

토너먼트이론에 의하면 조직구성원들은 제한된 보상을 먼저 차지하기 위해 경쟁 형태의 토너먼트 경기를 펼치게 되는데, 과도한 경쟁으로 인해 각 구성원들이 창출하는 성과가 향상되므로 조직 입장에서 적은 양의 보상으로 더 많은 성과를 유도하는 “토너먼트 효과”를 향유할 수 있게 된다(Bloom, 1999, Heyman, 2005). 그 외에도 토너먼트 효과는 부하 직원에 대한 직접적인 감시를 하지 않더라도—구성원들 스스로 경쟁에서 이기기 위해 성과를 향상시키려고 경주하므로—구성원들이 업무에 몰두하도록 유도할 수 있어 관리비용을 줄일 수 있는 장점이 있다. 즉, 조직의 목표

(성과창출)와 일치하지 않는 태업이나 나태한 행동, 반사회적 행동을 할 경우 보상에 불이익을 받을 수 있기 때문에, 조직 입장에서는 구성원들이 스스로 기회주의적인 행동을 줄이고 조직의 목표에 기여하도록 유도할 수 있다(Jensen & Meckling, 1976). 따라서 차등적 임금의 인상폭을 늘릴수록 조직구성원들은 더 많은 보상을 받기 위해 경쟁의 강도를 높이게 될 것이고 이는 결국 조직 전체의 생산성을 높이는 결과로 이어질 수 있을 것으로 예상된다.

차등적 임금인상을 앞서서 도입한 미국에서는 1960년-1970년대부터 기본급의 동률인상제도를 적용하던 조직들의 약 80~90%가 차등적 임금인상 제도로 임금구조를 개편하면서 차등적 임금인상 제도가 폭넓게 활용되기 시작하였다. 이는 차등적 임금인상 제도가 동률인상제도에 비해 갖는 몇 가지 장점들 때문인데, 이를 보면, 종업원들의 성과를 임금과 연동시킴으로써 종업원들이 더 높은 수준의 성과를 창출할 수 있도록 동기부여 할 수 있고, 고성과자에게 파격적인 대우를 제시함으로써 오래도록 조직에 잔존할 수 있도록 해주며, 저성과자들에게 임금동결 및 낮은 수준의 인상안을 제시함으로써 스스로 태도와 행동을 바꾸거나 이직하도록 유도할 수 있기 때문이다(Scott et al., 2015).

하지만 차등적 임금인상을 과도하게 높일 경우 부작용이 나타날 가능성이 있는데, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 지나친 경쟁으로 구성원 간의 협력 및 팀워크가 저하될 수 있다. 혁신과 창의성이 강조되는 현대에 들어올수록 기업은 효과적인 인적자원관리를 통해 구성원 간의 협력과 조정, 지식 공유가 일어나도록 유도하는 것이 중요시되고 있다(Collins & Smith, 2006). 따라서 조직 입장에서는 구성원들이 적극적으로 협력하고 자신의 노하우, 지식을 공유할 수 있도록 유도해야 하는데, 차등적 임금인상을 과도하게 유지할 경우 구성원들 간의 상호작용에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 둘째, 개인성과 위주의 차등적 임금인상을 과도하게 활용할 경우 종업원들은 성과와 직결되지 않는 업무에 대해 소극적으로 임하게 된다. 경제활동이 시장 메커니즘에 의해 개인 주도로 이루어지는 것에 비교할 때 조직이 갖는 상대적 우위 중 기업 내 조정과 관리를 통해 개인의 기회주의적 행위(opportunism)를 제한할 수 있다는 것이다(Conner & Prahalad, 1996). 즉 구성원들은 조직에 소속된 이상 자신의 업무와 무관하거나 자신의 이해관계에 직접적으로 도움이 되지 않는 업무라 하더라도 이를 수행하도록 요구받는데, 차등적 임금인상이 강한 조직에서는 이러한 업무를 구성원들이 기피하려는 경향이 심화될 수 있다. 결국 지나친 차등적 임금인상 적용은 구성원들의 기회주의적인 행동들—이를 보면, 공동업무 기피, 제한된 시민행동, 지식 및 노하우 공유의 회피—등으로 인해 조직의 운영에 위협을 가할 우려가 있다.

결과적으로 차등적 임금인상은 노동생산성에 긍정적인 영향을 끼치게 되지만, 임금인상의 차등폭이 과도한 수준으로 높아지게 되면 이는 오히려 조직의 성과에 부정적인 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 지금까지의 논의를 토대로 차등적 임금인상률과 노동생산성의 관계를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 1. 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 역 U자형 관계를 가질 것이다. 구체적으로, 차등적 임금인상의 인상폭이 증가할수록 노동생산성은 증가하지만, 특정 수준을 넘어서면 차등적 임금의 인상폭이 증가할수록 노동생산성은 감소할 것이다.

2.2.2 상대적 임금수준의 조절효과

그렇다면 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계는 어느 조직에서나 동일하게 적용될 수 있을까? 동기유발에 관련된 이론인 이요인 이론(Two-Factor Theory: Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967)에 의하면 급여와 같은 금전적 보상은 위생 요인(hygiene factor)으로 분류되어 반드시 더 많은 급여가 더 많은 동기를 불러일으키지는 않는다고 설명한다.

이요인 이론은 동기위생 이론(Motivation-Hygiene Theory)이라고도 불리는데, 인간의 욕구를 만족과 불만족의 일차원적 양극단(unidimensional continuum)으로 설명한 기존 이론의 한계를 극복하여 만족을 결정짓는 요인(동기 요인, Motivation factor)과 불만족을 결정짓는 요인(위생 요인, Hygiene factor)의 두 가지 차원의 독립적인 요인(independent continuum)으로 인간의 동기를 설명하는 이론이다(Herzberg et al., 1967). 이요인 이론을 제창한 Frederick Herzberg에 의하면, 동기요인이 충족될수록 만족은 증가하나, 충족되지 않는다고 해서 만족이 감소하지는 않게 된다. 반면, 위생요인이 충족될수록 불만족은 줄어들지만, 충족되지 않는다고 해서 불만족이 증가하지는 않게 된다.

이요인 이론이 제기된 초기에는 금전적 보상을 대표적인 위생 요인으로 꼽고 있으나(Herzberg et al., 1959; Deci, 1973), 이후의 연구들에서는 보상이 갖는 여러 가지 상징적 의미들로 인해 금전적 보상이 어떤 요인인지는 보다 복잡한 관계가 될 것이라고 주장한다(이학중·박헌준, 2004; Tang, 1992). 즉, 최근 연구들에 의하면, 임금 자체를 두고 동기요인 또는 위생요인 중 어느 한 가지로 단정 지을 수는 없으며, 임금이 지급되는 제도, 맥락, 환경 등을 종합적으로 고려하는 것이 적절하다고 주장한다(이학중·박헌준, 2004; McLean et al., 1996; Tang, 1992). 예를 들어, 수백 명의 정보시스템 전문가를 대상으로 다년간 추적 관찰하여 연구를 진행한 McLean과 그의 연구진의 연구결과에 따르면, 경력 초기 단계에 종업원들에게 업계 평균보다 높은 수준으로 제공되는 임금은 충분히 동기 요인으로 작용한다고 보고하고 있다(McLean, Smits, & Tanner, 1996). 그러나 임금의 이러한 관계는 그들의 경력과 임금이 올라갈수록 점차 약해져 결국에는 위생요인으로서 작용하게 된다고 설명한다.

이에 본 연구에서는 차등적 임금인상에 의해 제기되는 금전적 보상의 효과는 금전적 보상이 위생 요인인 상황인지 아니면 만족 요인인 상황인지에 따라 달라질 수

있으므로, 그 상황적 요인으로서 상대적 임금수준(pay competitiveness)을 고려하여 논의를 전개하고자 한다(Conroy, Gupta, Shaw, & Park, 2014). 즉, 이미 다른 보상 프로그램에 의해 금전적 보상이 충분한 수준에서 제공되고 있는 경우에는 차등적 임금인상의 효과성이 다른 양상으로 나타날 가능성이 있다. 먼저 상대적 임금수준이 높으면 경쟁을 통한 임금의 차등적 인상은 위생 요인으로 작용할 가능성이 있기 때문에, 차등적 임금인상 제도가 성과에 미치는 긍정적인 영향은 약화될 것이다. 이 요인 이론에 의하면 임금은 상황에 따라 동기 요인으로 작용할 수도, 위생 요인으로 작용할 수도 있는 이중적인 성질을 내포하고 있다(이학중·박헌준, 2004). 조직의 상대적 임금수준이 높은 상황에서 구성원들은 자신의 조직에 대한 만족도가 증가하며, 조직을 이탈할 가능성이 낮아지게 된다(Brown et al., 2003). 그런데 이 상황에서 임금의 차등적 인상폭이 지나치게 증가할 경우, 높은 임금은 더 이상 구성원들에게 동기 부여를 제공할 수 없기 때문에 구성원들은 추가적인 임금인상을 위해 더욱 경주하기 보다는 제한된 협력으로 임할 가능성이 높아진다. 전술된 McLean과 그의 연구진의 연구에서와 같이, 평균임금이 충분히 높은 수준에서 제시될 경우 금전적 보상은 더 이상 만족요인으로 작용할 수 없기 때문에, 차등적으로 제공되는 금전적 보상의 한계효과는 감소하게 될 것으로 예측되기 때문이다(McLean et al., 1996). 결국 상대적 임금수준이 높은 조직에서의 차등적 인상폭의 증가는 구성원들에게 불만족을 야기하여 협력 저하, 제한된 의사소통 등 부작용을 가져올 가능성이 높아지게 되므로 차등적 임금인상의 긍정적인 효과는 상대적 임금수준이 높은 상황에서 상당 부분 제한될 것이다(Bareket-Bojmel, Hochman, & Ariely, 2014)

반면, 상대적 임금수준이 낮으면 경쟁을 통한 임금의 차등적 인상은 동기 요인으로 작용할 가능성이 높아져, 보다 높은 임금을 얻기 위해 구성원들 간의 경쟁이 긍정적인 결과를 낳게 될 것이다. 상대적 임금수준이 낮은 조직의 구성원들은 조직으로부터 제공되는 임금에 대한 불만족이나 불공정성 인식이 비교적 높은 편인데, 이러한 상황에서 개인성과를 기반으로 제공되는 차등폭이 적은 평등적 보상구조(egalitarian pay structure)가 제공될 경우 구성원들은 임금제공에 대한 불만이 가중될 수 있다(Folger & Konovsky, 1989). 반면, 상대적 임금수준이 낮은 상황에서 개인성과를 기반으로 차등적인 보상이 제공될 경우, 이는 구성원들의 만족도를 증가시켜 전체적인 생산성 향상으로 이어질 수 있다(김동배·김기태, 2008). 한국노동연구원의 ‘보상체계에 관한 근로자 인식조사’에 응답한 근로자 513명을 토대로 실증분석을 진행한 김동배·김기태(2008)의 연구에 따르면, 조직 내 임금수준의 상대적 서열인 보상지위가 낮은 종업원들의 경우 연봉의 차등지급률이 증가할수록 개인이 인식하는 보상에 대한 만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

결과적으로, 상대적 임금수준이 낮은 수준일 경우에는 차등적 임금인상의 긍정적 효과가, 상대적 임금수준이 높은 수준일 경우에는 차등적 임금인상의 부정적 효과가 대두될 것으로 예상되는데, 지금까지의 논의를 토대로 차등적 임금인상과 조직

성과 간의 역 U자형 관계에 대한 상대적 임금수준의 조절효과를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 2. 상대적 임금수준은 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상대적 임금수준이 낮을 경우 차등적 임금인상이 조직성파에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 강화될 것이다. 반면, 상대적 임금수준이 높을 경우 차등적 임금인상이 조직성파에 미치는 부정적인 영향이 더욱 강화될 것이다.

III. 연구방법론

3.1 자료 및 표본

본 연구에서는 실증분석을 위해 한국노동연구원이 조사한 <사업체 패널조사(Workplace Panel Survey)>의 조사 자료를 활용하였다. 사업체 패널조사의 분석 수준(level of analysis)은 사업장 수준으로서, 2005년부터 격년 단위로 조사가 진행되고 있는 패널 자료이다. 사업체 패널조사에 포함되는 항목은 개별 사업장에 대한 일반적인 사항, 고용인원의 규모 및 특성, 재무 정보, 고용관리, 보상 및 평가 등의 인적자원관리 및 인적자원개발, 기업복지 및 산업재해, 노사관계, 작업장 혁신 등 인력 관리에 관련해서 사업장에서 실시하고 있는 다양한 분야에 대한 조사를 포괄하고 있는 것이 특징적이다. 특히, 사업체 패널조사는 조사과정에서 타당성을 높이기 위해 각 분야의 해당 전문가에게 설문을 실시하는 것이 특징인데, 예를 들어 인적자원관리 제도에 관련된 내용은 인사담당자, 노사관련 사항은 노동조합(또는 노사협의회) 대표로부터 조사를 실시하는 등 각 사업장의 여러 전문가로부터 정보를 획득하는 다중원천(multi source) 방식을 채택하고 있는 것이 특징적이다.

본 연구에서는 사업체 패널조사 자료의 표본 중 사업체의 독립적인 재무정보가 식별 가능한 제조업 사업체를 대상으로 2005년, 2007년, 2009년, 2011년, 2013년의 다섯 개 시점을 통합한 패널자료를 구축하여 분석을 진행하였다. 독립적인 재무정보가 식별가능한 사업체는 단독사업장(하나의 기업이 하나의 사업장으로 구성되어 있는 경우)과 다수사업장(하나의 기업이 여러 사업장으로 구성되어 있는 경우)을 포괄하는데, 다수사업장 중에서 사업장 수준이 아닌 기업체 수준의 재무정보를 보고한 사업체는 분석에서 제외되었다. 사업체 패널조사 자료에서 위의 조건을 충족하는 제조업 표본 수는 873개인데, 이 중에서 재무정보의 회계기간이 불일치하는 126개 사업체를 추가로 제외하였다. 남은 747개 사업체 중에서 차등적 임금인상을 실시하지 않는다고 응답한 411개 사업체와, 분석에 활용된 주요변수들이 결측된 표본들을 추가로 제외한 결과, 최종적으로 321개 사업체의 510개 관측치가 분석에 활용되었다.

3.2 변수측정

3.2.1 결과변수: 노동생산성

본 연구의 종속변수인 조직성과는 사업체의 노동생산성으로 측정하였다. 노동생산성은 인적자원관리에서 주로 다루어지는 종속변인으로서(Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Chadwick, Way, Kerr, & Thacker, 2013), 개별 조직에 소속된 종업원 일인당 창출한 매출액의 비율을 의미한다. 구체적으로, 본 연구에서는 노동생산성을 측정하기 위해 각 측정시점의 연말시점 기준의 사업체 매출액을 종업원의 연간 평균수로 나눈 값을 로그 치환하여 변수화하였다.

3.2.2 원인변수: 차등적 임금인상

원인변수인 차등적 임금인상은 각 사업체에 적용되는 임금인상 차등폭을 바탕으로 측정되었다. 사업체 패널조사에서는 각 사업체에 대해 관리자급(과장급 이상)과 사원급 각각에 대해 임금인상 차등폭을 조사하여 측정한다. 구체적으로, “사원급[관리자급(과장급 이상)]의 경우, 직급, 업무, 근속 등 다른 조건이 동일할 경우 최상위 점수와 최하위 점수간 임금인상 차등폭은 어느 정도입니까” (문항번호 C113, C110) 이상의 두 문항을 활용하였으며, 사원급에 대한 임금인상 차등폭과 관리자급(과장급 이상)에 대한 임금인상 차등폭의 평균을 계산하여 활용하였다. 여기서 차등폭이란, 동일 직급 내에서 가장 높은 평가자와 가장 낮은 평가자 간의 연봉의 차등인상률을 의미하는데, 가장 높은 평가자가 연봉을 5% 인상하고, 가장 낮은 평가자가 연봉을 5% 인하할 경우, 차등폭은 10%가 된다. 또는 가장 높은 평가자의 연봉이 10% 인상되고, 가장 낮은 평가자의 연봉이 동결될 경우, 차등폭은 마찬가지로 10%가 된다.

3.2.3 조절변수: 상대적 임금수준

조절변수인 상대적 임금수준은 사업체 패널조사의 단일 문항을 사용하였다. 임금수준을 측정하는 방법은 각 기업의 실질임금을 평균낸 후 각 산업의 평균치 대비 어느 정도 수준인지를 측정하는 방법이 있으나, 이러한 방법은 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 동일 산업이라 하더라도 각 직군별로 임금 수준이 상이할 수 있어 평균치를 내는 것이 사실상 의미가 없는 한계가 있다. 둘째, 임금체계는 각종 수당 및 상여금 등 기업별로 상이하기 때문에 각 기업을 대표할 수 있는 절대임금 수준을 측정하는 것에는 한계가 있다. 셋째, 우리나라에서는 각 기업별 직군별 연봉수준을 비공개로 유지하는 경우가 대부분이므로 정보의 접근성에 있어 한계가 존재한다. 이와 같은 한계를 반영하여 본 연구에서는 각 사업장의 인사담당자의 응답을 토대로 상대적 임금수준을 측정하였다. 구체적으로 “국내 동종업계의 평균 임금수준과

비교할 때 귀 사업장의 임금수준은 어떠합니까” (문항번호 C404) 문항을 사용하였으며, 이에 대한 응답은 리커트 5점 척도로 측정되었다(1=동종업계 평균에 비하여 매우 낮다, 2=동종업계 평균에 비하여 낮은 편이다, 3=동종업계와 비슷하다, 4=동종업계 평균에 비하여 높은 편이다, 5=동종업계 평균에 비하여 매우 높다).

3.2.4 통제변수

본 연구에서는 결과변수인 노동생산성에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변수들(조직연령, 조직규모, 자본집약도, 과거성과, 매출성장률, 성과평가제도, 노조관계 등)을 분석에 반영하였다. 조직연령은 각 사업체의 설립연도로부터 측정시점까지의 차이를 계산하여 통제하였다. 조직규모는 각 사업체에 소속된 종업원의 규모를 로그 치환하여 분석에 활용하였다. 자본집약도는 기업의 생산설비 및 구조에 따른 특성을 통제하기 위한 것으로서, 각 측정시점의 연초를 기준으로 매출액 대비 유형자산의 비율을 로그치환하여 통제하였다. 과거성과는 설문지의 과거 성과에 대한 인식을 토대로 측정하였는데, “작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까” (문항번호 A304)에 대한 리커트 5점 척도 응답을 토대로 측정하였다. 매출성장률은 각 사업체의 매출증가율을 통제하였는데, 연초 매출액 대비 연말 매출액의 증감을 비율로 계산하여 통제하였다. 성과평가제도는 평가제도의 공정성에 따라 차등적 임금인상의 효과가 달라질 수 있으므로 이를 통제하기 위해 반영된 변수로서, 다면평가(문항번호 C107), 목표설정방식(management by objectives, 문항번호 C108) 제도의 활용여부를 합산하여 통제하였다. 마지막으로 노사관계는 각 사업체의 노조 측과 사업체 측의 전반적인 관계를 통제하기 위해 반영된 변수로서, “귀 사업장의 전반적인 노사관계는 어떠합니까” (문항번호 A310) 변수를 활용하여 통제하였다. 그 밖에 패널 조사시 해당 관측치가 조사된 시점의 특성을 반영한 연도더미와, 각 사업체가 소속된 산업(KSIC 2자리 기준)을 반영한 산업더미를 각각 더미변수로 삽입하여 통제하였다.

IV. 분석결과

4.1 기초통계분석 및 상관관계분석

본 연구에 활용된 주요 변수들의 평균, 표준편차. 상관관계들을 정리한 결과는 [표 1]과 같다. [표 1]에서 볼 수 있듯이, 노동생산성은 차등적 임금인상($r = .134, p < .10$), 상대적 임금수준($r = .106, p < .05$), 조직연령($r = .165, p < .01$), 조직규모($r = .286, p < .001$), 자본집약도($r = -.233, p < .001$), 매출성장률($r = .173, p < .001$) 등 대부분의 변수들과 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

본 연구의 원인변수인 차등적 임금인상의 경우, 전체 표본의 평균은 .109로, 분석에 활용된 사업체들은 평균적으로 $\pm 10.9\%$ 의 폭으로 차등적인 임금인상을 적용하는 것으로 나타났다.

[표 1] 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

4.2 단계적 회귀분석

사업체의 노동생산성에 차등적 임금인상이 미치는 효과를 규명하기 위해 본 연구에서는 고정효과모형을 반영한 일반화 최소제곱 추정법(*generalized least squares*) 모형을 활용한 패널회귀분석을 통해 분석을 진행하였다. 본 연구에서와 같이 반복 측정된 패널 데이터의 경우 개체 내 자기상관성(*within-firm autocorrelation*)과 이분산성(*heteroskedasticity*), 내생성(*endogeneity*) 등의 이슈로 인해 일반적인 최소자승법(*ordinary least squares*)을 통한 회귀분석으로는 효율적인 추정량을 구할 수 없다. 이러한 한계를 극복하고자 본 연구에서는 일반화 최소제곱 추정법을 통한 분석을 진행하되, 개체 간 특수성을 반영하여 오차항을 고려하는 고정효과모형(*fixed effect*)에 의한 일반화 최소제곱 추정 모형을 통해 분석을 진행하였다. 고정효과 모형 외에도 GLS를 통한 패널회귀분석에는 확률효과모형(*random effect*)을 적용하는 방법도 존재하는데, 통상적으로 이 두 모형 간에 적절한 추정방법을 선택하는 기준은 하우스만 검정(*Hausman test*)을 통해 진행된다(민인식·최필선, 2010). 본 연구의 경우 분석 단계마다 하우스만 검정을 실시한 결과, 하우스만 검정의 귀무가설(오차항이 확률분포를 따르지 않고 원인변수와 상관관계가 존재함)이 지지됨에 따라 고정효과모형을 활용하여 분석을 진행하였다.

고정효과모형을 이용한 일반화 최소제곱 모형의 단계적 패널 회귀분석을 진행한 결과는 [표 2]와 같다. 먼저 모형 1에서는 결과변수인 노동생산성에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들을 모형에 삽입하여 분석을 진행하였다($F = 22.19, p < .001, R\text{-square} = .600$). 분석 결과, 조직규모($b = -1.158, p < .001$), 자본집약도($b = -.290, p < .001$), 매출성장률($b = .486, p < .001$) 등의 변수가 결과변수인 노동생산성에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 2] 고정효과모형을 이용한 단계적 패널회귀분석 결과

이어서 [표 2]의 모형 2에서는 원인변수인 차등적 임금인상 변수와, 차등적 임금인상 변수의 제곱항을 추가하여 분석을 진행하였다. 분석결과, 모형에 대한 설명력이 증가하였을 뿐 아니라($F = 20.99, p < .001, R\text{-square} = .626$), 차등적 임금인상 변수의 제곱항이 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = -1.848, p < .01$). 분석결과를 시각적으로 확인하기 위해 분석에서 도출된 계수들을 토대로

그래프를 도식한 결과는 [그림 1]과 같다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이, 차등적 임금 인상이 증가할수록 노동생산성은 점차 증가하나, 변곡점인 13.6%을 넘어서면서부터 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향은 점차 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 차등적 임금인상이 증가할수록 노동생산성은 증가하지만, 특정 수준을 넘어서면 차등적 임금인상이 증가할수록 노동생산성이 감소할 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

[그림 1] 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계

다음으로, 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계에서 상대적 임금수준이 미치는 조절효과를 검증하기 위해 교차항을 추가하여 분석한 결과는 [표 2]의 모형 3과 같다. 모형 2에 삽입된 변수들에 추가적으로 차등적 임금인상과 상대적 임금수준의 교차항을 추가하여 분석한 결과, 모형에 대한 설명력이 증가하였고($F = 20.31, p < .001, R\text{-square} = .636$), 차등적 임금인상과 상대적 임금수준의 교차항이 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = -.909, p < .05$).

분석결과를 확인하기 위해 분석에서 도출된 계수들을 토대로 상대적 임금수준에 따른 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계를 그래프로 도식한 결과는 [그림 2]와 같다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이, 상대적 임금수준이 동종업계 평균에 비하여 낮은 수준일 때는 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계가 정(+)의 인과관계인 것으로 나타났지만, 상대적 임금수준이 동종업계 평균에 비하여 높은 수준으로 점차 증가할수록 이러한 경향성은 점점 약해져 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 부(-)의 인과관계가 되는 것으로 나타났다. 구체적으로, 상대적 임금수준이 낮을 때의 변곡점은 32.9%로 차등적 임금인상의 인상폭이 32.9%가 되기 전까지 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 정(+)의 관계인 것으로 나타났다. 반면, 상대적 임금수준이 높을 때의 변곡점은 -24.2%으로, 차등적 임금인상이 양수인 경우 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 부(-)의 관계인 것으로 나타났다. 따라서 상대적 임금수준이 낮을 경우 차등적 임금인상이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 강해지지만, 상대적 임금수준이 높아질수록 차등적 임금인상이 조직성과에 미치는 부정적인 영향이 더욱 강해질 것이라는 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다.²⁾

[그림 2] 사업장의 임금수준에 따른 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계

2) 추가분석으로, 상대적 임금수준에 따라 차등적 임금인상과 노동생산성의 비선형 관계가 달라질 수 있음을 전제로 [표 2]의 모형 3에 “차등적 임금인상²x상대적 임금수준”의 변수를 추가하여 분석을 진행하였다. 분석 결과, 해당 교차항은 유의하지 않을 뿐 아니라 전체적인 모델의 설명력이 개선되지 않았으므로 해당 모형은 의미 있는 결과를 도출하지 못하였다. 이는 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 효과는 기본적으로 역 U자형의 비선형 관계를 갖되, 상대적 임금수준에 따라 그 양상이 달라질 수 있을 뿐([그림 2] 참조), 차등적 임금인상과 노동생산성의 역U자형 관계 자체는 상대적 임금수준에 따라 달라지지 않게 됨을 시사한다(Brown et al., 2003).

V. 결 론

5.1 연구의 요약

보상 및 임금에 대한 세간의 관심에도 불구하고 이에 관련된 국내외 실증 연구는 드물어 이에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다. 본 연구에서는 개인의 성과에 따라 다음 년도 임금을 차등적으로 인상하는 차등적 임금인상 제도의 활용이 조직 성과에 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 한다. 토너먼트 이론에 의하면 차등적 임금인상 제도는 조직구성원들로 하여금 한정된 보상을 서로 차지하기 위해 경쟁하도록 유도하기 때문에 개개인의 성과를 높여 조직의 노동생산성을 높이는 효과가 있을 것으로 예상된다. 그러나 임금 인상의 폭을 너무 높게 설정하면 이는 구성원 간의 과도한 경쟁, 업무 외의 역할 기피, 협력 저하 등으로 인해 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있을 가능성 또한 가지고 있다. 이에 본 연구에서는 차등적 임금 인상과 노동생산성 간의 역 U자형 비선형 관계가 존재할 것을 가정하고 이에 대한 가설을 설정하였다. 추가적으로, 이러한 관계는 해당 사업체의 상대적 임금수준에 따라 달라질 것으로 예측하여 상대적 임금수준의 조절효과를 규명하였다. 한국노동연구원이 조사하는 사업체패널 1차 자료부터 5차 자료까지를 통합한 패널자료의 321개 사업체, 510개 관측치를 토대로 실증분석을 진행한 결과, 차등적 임금인상폭이 증가할수록 13.6%를 변곡점으로 이보다 높은 폭으로 임금인상을 진행할 경우 노동생산성은 오히려 감소하는 것으로 나타났다. 또한, 이러한 관계는 상대적 보상수준에 의해 조절되어, 산업평균 대비 해당 사업체의 보상수준이 낮은 경우에는 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계가 정(+)의 선형 관계에 가까웠지만, 산업평균 대비 보상수준이 높은 경우에는 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계가 부(-)의 선형 관계에 가까운 결과가 도출되었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 국내 표본을 대상으로 보상 제도의 효과성을 사업체 수준에서 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 성과보상에 대한 그간의 국내 선행연구는 주로 보상시스템을 소개하거나 이론적 장단점을 규명하는데 그쳐 보상제도의 효과성을 실증적으로 검증하려는 노력이 부족한 한계가 있었다(이상민 외, 2010). 본 연구에서는 국내의 제조업 사업체 321개가 보고한 510개 관측치를 대상으로 차등적 임금인상 제도의 효과성을 실증적으로 규명하였다는 점에서 관련 연구에 기여하였다. 구체적으로, 차등적 임금인상은 인상폭이 낮을 때 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는데, 이는 산업 대비 상대적 임금수준이 낮은 상황

에서 더욱 효과적일 수 있음을 규명하였다. 이러한 연구결과는 차등적 임금인상 제도를 도입하여 실행 중에 있거나 도입 예정인 기업의 의사결정에 유의미한 영향을 줌으로써 관련 연구 및 산업계에 시사하는 바가 있을 것으로 사료된다.

둘째, 금전적 보상 제도의 일환인 차등적 임금인상 제도의 효과성을 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 그간의 선행연구에서는 금전적 보상을 지나치게 강조할 경우 조직구성원의 외재적 동기(extrinsic motivation)만을 강화할 뿐, 성취, 몰입, 만족 등의 내재적 동기(intrinsic motivation)에는 부정적인 영향을 주게 될 것이라는 논의가 주도적으로 전개되어 왔다. 그러나 최근 진행된 메타 연구와 실증 연구들에 의하면, 금전적 인센티브가 반드시 내재적 동기에 부정적인 영향을 준다는 증거를 찾기 어려우며, 오히려 외재적 보상과 내재적 보상이 함께 어우러질 때 구성원의 성과는 최대에 이를 수 있다는 대안적 주장이 전개되고 있다(Shaw & Gupta, 2015). 본 연구는 이러한 흐름의 일환으로 금전적 보상의 일환인 차등적 임금인상 제도의 효과를 실증적으로 규명하였다는 점에서 선행연구에 기여하고자 하였다.

5.3 연구의 한계 및 추후연구방안

본 연구는 차등적 임금인상제도가 노동생산성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였음에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구의 표본은 제조업만을 대상으로 하였기 때문에 본 연구의 연구결과가 제조업 외 서비스업, 금융업 등 타 산업에도 동일하게 적용될 수 있는지에 대해서는 추가 연구를 필요로 한다. 특히, 제조업의 경우 각 개인의 성과를 비교적 명확하게 측정할 수 있는 반면, 구성원 간의 높은 수준의 협력을 필요로 하는 타 산업의 맥락에서는 차등적 임금인상제도의 효과가 본 연구의 연구결과가 상이하게 도출될 가능성이 있다. 따라서 추후 연구에서는 타 산업을 대상으로 차등적 임금인상제도가 조직 수준의 성과에 미치는 효과를 규명하되, 특히 산업의 어떠한 특성이 이들 관계에 영향을 미칠 수 있는지를 고려한 연구가 진행되어야 한다.

둘째, 본 연구에서는 임금의 상대적 수준을 논하기 위해 동종업계 대비 임금수준에 대한 응답을 토대로 측정하였지만, 동일 기업 내에서의 임금 수준 역시 차등적 임금인상제도의 효과에 영향을 줄 수 있다(김동배·김기태, 2008). 또한 동일 기업에 소속된 근로자라 할지라도 직종별, 직무별로 임금의 상대수준이 상이할 수 있기 때문에—예를 들어, 연구직은 고임금을 제공하되 생산직에는 저임금을 제공하는 등—이들 차이에 따라 차등적 임금인상제도의 효과가 다르게 나타날 수 있는지 역시 추가적으로 밝혀져야 한다(Lepak & Snell, 2002; Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003).

셋째, 차등적 임금인상 제도의 결정요인에 대한 연구가 진행되어야 한다. 본 연구는 차등적 임금인상 제도의 상대적 효과성을 실증적으로 규명하였지만, 기업이 어떤 목적으로 왜 차등적 임금인상 제도를 도입하는지에 대해서는 밝히지 못하는 한

계가 있다. 즉, 어떤 환경적 조건 또는 기업의 상황이 해당 기업으로 하여금 임금인상을 차등적으로 결정하게 하였는지에 대한 연구가 진행되어야 한다. 예를 들어, 산업의 불확실성이 증가하여 개개인의 기여도를 높일 필요성이 제기되었거나, 집단적 인센티브를 제공할 만큼 충분한 재원이 확보되지 못한 상황에서 개개인의 동기를 높일 방안으로 차등적 임금인상 제도를 검토했을 수 있다. 이처럼 각 기업이 차등적 임금인상을 도입한 배경에 대한 연구가 진행될 경우 차등적 임금인상의 도입을 고민하는 기업들의 의사결정에 더욱 유의미한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 김경목. 2005. 직급 간 임금 격차 결정 요인에 관한 연구: 토너먼트 이론의 검증. *인사관리연구*, 29(2): 177-218.
- 김동배 · 김기태. 2008. 연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향. *노동정책연구*, 8(4): 29-54.
- 민인식 · 최필선. 2010. **STATA 패널데이터 분석**. 서울: 한국STATA학회 출판부.
- 이상민 · 유규창 · 박우성. 2010. 인사관리연구에 게재된 인사관리 분야 논문 분석: 1980년부터 2008년까지. *조직과 인사관리연구*, 34(1): 177-218.
- 이학중 · 박현준. 2004. 조직행동론. 경기도 파주: 법문사.
- Bareket-Bojmel, L., Hochman, G., & Ariely, D. 2014. It's (not) all about the Jacks: Testing different types of short-term bonuses in the field. *Journal of Management*, published online.
- Bartol, K. M., & Locke, E. A. 2000. Incentives and motivation. In S. Rynes, & B. A. Gerhart (Eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 104-147.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1992. The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37: 336-350.
- 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., & Simmering, M. J. 2003. Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6): 752-762.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. 2014. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, published online. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & Thacker, J. W. 2013. Boundary conditions of the high-investment human resource systems—small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66: 311-343.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, T. R., & Gangloff, K. A. 2014. Tournament theory: Thirty years of contests and competitions. *Journal of Management*, 40(1): 16-47.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm:

- Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477-501.
- Conroy, S. A., Gupta, N., Shaw, J. D., & Park, T-Y. 2014. A multilevel approach to the effects of pay variation. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 32: 1-64.
- Canyon, M. J., & Peck, S. I. 1998. Board control, remuneration committees, and top management compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2): 146-157.
- Canyon, M. J., Peck, S. I., & Sadler, G. V. 2001. Corporate tournaments and executive compensation: Evidence from the U.K. *Strategic Management Journal*, 22: 805-815.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
- Deci, E. L. 1972. Paying people doesn't always work the way you expect it to. *Human Resource Management*, 12(2): 28-32.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Ehrenberg, R. G., & Bognanno, M. L. 1990. The incentive effects of tournaments revisited: Evidence from the European PGA tour. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3): 74S-88S.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. 1996. Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51: 1153-1166.
- Fang, M., & Gerhart, B. 2012. Does pay for performance diminish intrinsic interest? *International Journal of Human Resource Management*, 23(6): 1176-1196.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Fox, J. B., Scott, K. D., & Donohue, J. M. 1993. An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 687-693.
- Frick, B., Prinz, J., & Winkelmann, K. 2003. Pay inequalities and team performance: Empirical evidence from the North American Major Leagues. *International Journal of Manpower*, 24(4): 472-488.
- Gerhart, B., & Fang, M. 2013. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, published online.

- Giles, E. L., Roboalino, S., McColl, E., Sniehotta, F. F., & Adams, J. 2014. The effectiveness of financial incentives for health behaviour change: Systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 9(3): 1-16.
- Gupta, N., Conroy, S. A., & Delery, J. E. 2012. The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22: 100-115.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. 2014. Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24: 1-4.
- Henderson, A., & Fredrickson, J. 1996. Information processing demands as a determinants of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 575-606.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1967. *The Motivation to Work*, (2nd edition). New York: Wiley publication.
- Heyman, F. 2005. Pay inequality and firm performance: Evidence from matched employer-employee data. *Applied Economics*, 37: 1313-1327.
- Jenkins, G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 777 - 787.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22: 73-85.
- Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5): 54-63.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 2002. Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4): 517-543.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. 2003. Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5): 681-703.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. 1980. The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in Working Life*. New York: Wiley, 363-388.

- McLean, E. R., Smits, S. J., & Tanner, J. R. 1996. The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals. *Information & Management*, 30: 291-299.
- Park, S., & Sturman, M. C. 2012. How and what you pay matters: The relative effectiveness of merit pay, bonuses and long-term incentives on future job performance. *Compensation & Benefits Review*, 44(2): 80-85.
- Pfeffer, J. 1998. Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3): 109-119.
- Romanoff, K., Boehm, K., & Benson, E. 1986. Pay equity: Internal and external considerations. *Compensation & Benefits Review*, 18(3): 17-25.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Rynes, S., & Gerhart, B. A. 2000. *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, D., Somersan, R., & Repsold, B. 2015. Is there merit in merit pay? A survey of reward professionals. *World at Work Journal*, 24(1): 6-17.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2002. Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23: 491-512.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. 2015. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25(3): 281-293.
- Sommers, P. M. 1998. Work incentives and salary distribution in the National Hockey League. *Atlantic Economic Journal*, 26(1): 119.
- Tang, T. L. 1992. The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 197-202.
- Tang, T. L., Luk, V. W., & Chiu, R. K. 2000. Pay differentials in the People's Republic of China: An examination of internal equity and external competitiveness. *Compensation and Benefits Review*, 32(3): 43-49.
- Yang, H., & Klaas, B. S. 2011. Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 2147-2166.

[표 1] 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 노동생산성		1.000									
2. 차등적 임금 인상		.134**	1.000								
3. 상대적 임금 수준		.106*	.083	1.000							
4. 조직연령		.165**	.007	-.086	1.000						
5. 조직규모		.28*	.102*	.054	.24*	1.000					
6. 자본집약도		-.23**	-.084	-.060	.080	.132	1.000				
7. 과거성과		.029	.050	.18*	.010	.061	-.036	1.000			
8. 매출성장률		.13*	.043	.045	.038	.116**	.18*	.018	1.000		
9. 성과평가제도		.028	.077	.067	.108*	.109*	.035	.021	.057	1.000	
10. 노사관계		.079	-.027	.28*	-.046	.026	.001	.15*	-.007	.012	1.000
평균 (표준편차)	전체	19.44 3 (.817)	.109 (.089)	3.019 (.638)	18.48 2 (11.89 9)	1.555 (.228)	-1.39 8 (1.102)	3.227 (.746)	1.132 (.893)	1.121 (.715)	3.872 (.621)
	2005년	19.24 7 (.727)	.119 (.098)	3.080 (.681)	14.35 4 (9.89)	1.575 (.217)	-1.35 1 (.948)	3.314 (.768)	1.124 (.405)	1.169 (.695)	3.983 (.624)
	2007년	19.29 8 (.790)	.102 (.063)	2.993 (.631)	16.29 8 (10.56 7)	1.548 (.217)	-1.32 8 (1.038)	3.201 (.795)	1.182 (1.508)	1.097 (.730)	3.863 (.616)
	2009년	19.55 9 (.958)	.100 (.079)	3.039 (.631)	19.86 2 (10.54 7)	1.568 (.235)	-1.33 0 (1.294)	3.254 (.627)	1.084 (.321)	.980 (.836)	3.803 (.490)
	2011년	19.73 8 (.810)	.116 (.119)	2.953 (.649)	22.34 5 (12.70 5)	1.553 (.224)	-1.43 8 (1.080)	3.177 (.750)	1.142 (.484)	1.186 (.728)	3.766 (.694)
	2013년	19.56 9 (.780)	.101 (.076)	3.054 (.570)	23.40 5 (13.86 0)	1.535 (.270)	-1.60 8 (1.289)	3.189 (.675)	1.061 (.319)	1.094 (.600)	3.905 (.577)

N(개체수) = 321, N(관측수) = 510.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (양측검정)

[표 2] 고정효과모형을 이용한 단계적 패널회귀분석 결과

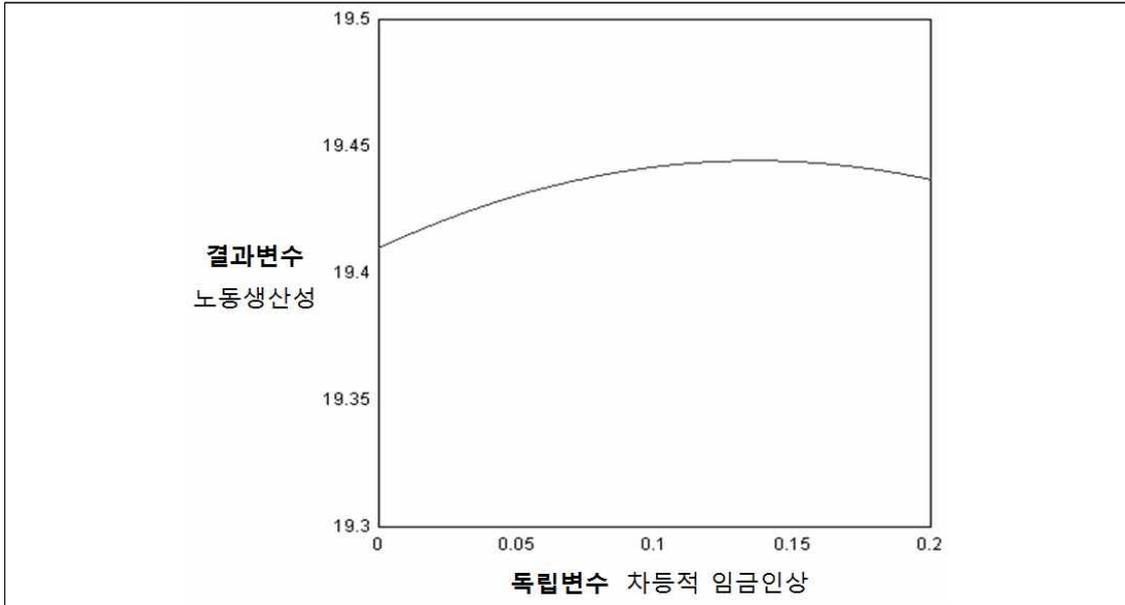
변수	결과변수: 노동생산성					
	모형 1		모형 2		모형 3	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
상수	21.011***	(1.192)	20.621***	(1.164)	20.391***	(1.157)
연도더미	추가됨		추가됨		추가됨	
산업더미	추가됨		추가됨		추가됨	
조직연령	-.071	(.072)	-.063	(.070)	-.062	(.069)
조직규모	-1.158***	(.251)	-1.052***	(.246)	-1.041***	(.243)
자본집약도	-.290***	(.039)	-.278***	(.038)	-.271***	(.038)
과거성과	-.016	(.027)	-.005	(.027)	-.009	(.026)
매출성장률	.486***	(.066)	.474***	(.064)	.477***	(.064)
성과평가제도	.015	(.027)	.010	(.026)	.018	(.026)
노사관계	.068	(.035)	.076*	(.034)	.069*	(.034)
상대적 임금수준	-.062	(.037)	-.044	(.036)	-.057	(.036)
차등적 임금인상			.504	(.375)	.029	(.432)
차등적 임금인상 ²			-1.848**	(.609)	-.462	(.880)
차등적 임금인상x 상대적 임금수준					-.909*	(.421)
F-value	22.19***		20.99***		20.31***	
R-square (within)	.600		.626		.636	
ΔR-square			.026		.010	
Hausman-test	56.29***		69.08***		70.10***	

주) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 각각 의미함.

N(개체수) = 321, N(관측수) = 510.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (양측검정)

[그림 1] 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계



[그림 2] 사업장의 임금수준에 따른 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계

