

## 논문 25

## 연봉제, 임금분산, 직무만족

## - 기업의 임금체계와 기업내 임금분산의 결과 -

한 준\* · 박찬웅\*\* · 구자숙\*\*\*

## 요약

본 연구는 1990년대 후반이후 한국 기업의 보상시스템의 가장 큰 변화 가운데 하나인 성과급 특히 연봉제의 도입이 조직 구성원들의 의식과 태도에 미친 영향을 기업 내의 임금분산을 중심으로 살펴본다. 임금분산은 근로자들의 개인 특성을 통제 한 후의 잔여임금의 기업내 분산이다. 인적자본 패널의 기업-종업원 연계조사 자료를 분석한 결과 연봉제를 도입한 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 임금분산이 유의하게 증가하는 것으로 나타났다. 한편 임금분산은 근로자들의 인식과 태도에 양면적인 효과를 갖는 것으로 나타났다. 임금분산이 높은 기업의 근로자들은 보상체계의 공정성에 대한 믿음이 높은 반면, 기업내 개인간 신뢰에 대한 평가가 낮다. 직무만족도에 대해 보상체계의 공정성은 긍정적인, 기업내 개인간 신뢰의 저하는 부정적인 효과를 갖지만 보상체계의 공정성이 미치는 영향이 더 커서 전반적으로 임금분산의 직무만족도에 대한 효과는 긍정적인 편이라고 할 수 있다.

\* 연세대 사회학과

\*\* 연세대 사회학과

\*\*\* 경희대 국제경영학부

## 1. 문제제기

본 연구는 인적자본 기업패널 조사의 특성인 고용주-종업원 연계조사의 특성을 살리는 동시에, 최근 한국 기업들의 인적자원 관리에서 중요한 쟁점이 되고 있는 유연성과 성과 위주 임금체계의 결과 및 영향에 대해 살펴보고자 한다. 한국 사회의 조직에서 인적자원 관리시스템은 1980년대 후반에 이르기까지 오랜 동안 연공주의에 기반을 둔 가부장제적 성격을 지니고 있었다(배종석, 2006). 하지만 1987년의 노동자 대파업과 1997년 IMF 경제 위기라는 두 계기를 거치면서 한국의 인적자원 관리시스템에는 많은 변화가 있었다.

권위주의 정치체제 하에서 조직이나 집단행동이 효과적으로 억제되었던 노동운동은 민주화가 본격화된 1987년 이후 임금인상을 위한 대규모 파업을 시작했다. 그 결과 노동자들의 실질임금이 빠른 속도로 상승하였을 뿐 아니라 노사자율주의가 등장하면서 그동안 국가가 주도적 역할을 했던 기업의 노사관계 체제는 개별 기업 혹은 기업가 단체의 몫으로 넘어가게 되었다. 한편 1990년대 이후 글로벌리제이션의 빠른 진행 속에서 기업간 경쟁이 격화되고 대기업들을 중심으로 조직내 인력구성에서의 중고령화 경향에 따른 인사적체 등이 대두되면서 인적자원 관리시스템에서도 유연성을 도모할 필요가 제기되었다.

새로운 시스템을 추구할 필요성은 1990년대 후반에도 인지되었다. 1990년대 중반 이후 한동안 한국에서 많이 논의되었던 ‘신인사제도’에 대한 논의들은 이러한 필요와 인지를 반영한 것이었다고 할 수 있을 것이다(박준성, 1995). 1997년 경제위기의 급작스런 도래는 조직의 인적자원 관리시스템 변화를 향한 이러한 노력들을 더욱 가속화시키는 계기가 되었다. 이 시기 이후 정리해고가 합법화되는 등 고용관계에서의 유연성을 높이고자 하는 시도들이 법적 제도화를 통해서 더욱 강화되었다. 한동안 일본식 인적자원 관리시스템과 유사한 ‘평생직장’이라는 기대에 기반한 심리적 계약은 사라지고, 그 대신에 구미형 인적자원 관리시스템의 영향을 받은 새로운 인적자원 관리시스템이 들어서게 되었다. 1990년대 후반에서 2000년대 전반에 걸쳐 글로벌 경쟁에 대응하기 위해 기업들이 시도한 인적자원 관리시스템에서의 혁신의 노력에서 중요한 흐름은 크게 팀제의 정착과 성과주의 보상시스템의 도입으로 요약할 수 있다.

특히 연봉제를 비롯한 각종 성과주의 임금제도의 도입 및 확산은 그간의 연공급적 임금체계가 지녔던 비경쟁적 성격을 탈각시키고 시장경쟁의 원리를 강화시켜 갔다(안희탁, 1998; 유규창, 박우성, 2001). 바야흐로 성과주의에 입각한 인적자원 관리는 이제 거스를 수 없는 시대적 대세로서 기업의 문화와 구성원들의 행동 및 사고방식에 일대 변화를 가

져오는 계기가 된 것이다. 성과주의 보상시스템은 보다 나은 성과를 달성한 사람이 그렇지 않은 사람보다 많은 급여를 받아야 한다는 성과주의 철학에 기초하며(김성국, 2003), 기본급과 인센티브를 능력과 성과에 따라 조정하는 성과급을 의미한다(박준성, 2000).

2000년대에 들어 성과주의 보상시스템은 빠른 속도로 조직들 사이에서 퍼져나갔다. 노동부가 100인 이상 사업장을 대상으로 실시한 실태조사에 의하면 개인의 성과에 따른 차별적인 보상시스템을 도입한 사업장의 비율은 1996년 1.6%이던 것이 2003년 2월에는 37.5%로 증가하였으며, 2005년 6월에는 55.2%로 지속적으로 증가해 왔다. 성과주의 보상시스템이 이처럼 한국의 기업조직들 사이에서 빠른 속도로 도입됨으로써 한국 기업의 기업문화와 조직구성원들의 의식에는 급격한 변화가 왔다. 성과주의 보상시스템의 도입에 영향을 미치는 요인들 및 성과주의 보상시스템의 성과에 대한 실증적 연구들이 많이 이루어졌다(배종석, 박오원, 2005; 양혁승, 2003; 장은미, 2005).

그런데 성과주의 보상시스템에 대한 그간의 많은 연구들은 주로 소수의 조직을 대상으로 그 구성원들에 대한 개인 차원의 조사를 통해 얻은 자료를 중심으로 이루어져왔다. 물론 보상시스템이 조직 내에서 구성원 개인의 동기부여 및 조직에 대한 애착과 몰입에 영향을 미친다는 면에서 이러한 연구 경향은 당연한 것일 수 있다. 하지만 보상시스템은 조직과 개인의 관계를 매개할 뿐 아니라, 조직구조 및 시스템의 중요한 요소라는 측면에서 조직 단위의 연구 또한 필요하다.

본 연구에서는 성과급 임금체계의 중요한 구성요소인 연봉제가 기업의 임금분산에 어떤 영향을 미치며, 임금분산은 종업원들의 직무만족에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 이제까지 대부분의 성과급에 대한 연구가 주로 임금체계 혹은 보상체계와 조직구성원들의 인식과 태도를 직접 관련시키려 했다. 하지만 새로운 제도의 도입만을 중심으로 한 이들 연구는 암묵적으로 성과급이 제대로 작동해서 동일한 변화를 가져온다고 가정한다. 하지만 신제도주의적 시각에 입각한 많은 연구들에서 보듯이 종종 제도의 도입은 실제적인 변화를 많이 가져오지는 못한 채 현실과 괴리(decoupling) 되거나(Meyer and Rowan, 1977), 아니면 위선(hypocrisy)이 되어버릴 수도 있다(Brunsson, 1993). 본 연구에서는 새로운 보상체계가 객관적으로 어떤 변화를 얼마나 조직 수준에서 가져오는가를 임금분산의 측면을 통해 살펴보고, 만약 변화가 있었다면 임금 분산이 조직 구성원들의 인식과 태도에 어떤 영향을 미쳤는지를 살펴볼 것이다.

## 2. 성과급 임금체계의 확산 및 그 결과

성과주의는 “개인과 팀이 달성한 실적과 연계하여 급여, 승진 등 보상을 실시하는 인사 시스템”으로 정의되거나(삼성경제연구소, 2002: 1), 혹은 더욱 포괄적으로 “성과를 중시하는 지침원리(guiding principles)를 가지고 있으며, 이 원리가 평가, 보상, 육성 및 승진 등 각 인사 기능의 정책(policies)에 반영되고, 이를 실현하기 위해 구체적인 제도를 선택하고 실행해 나가는 시스템”으로 정의된다(배종석, 박오원, 2005: 157). 이처럼 표현은 다르지만 성과주의에 대해서는 일반적으로 그동안 한국 사회에 지배적이었던 연공서열과 비경쟁적인 인사관행을 대신하여, 능력주의를 강화하는 동시에 조직구성원 간의 경쟁을 통해서 성과를 높이는 동시에 조직내 구성원들의 공정성에 대한 인식을 높이고자 하는 개인주의에 입각한 시스템이라고 할 수 있다. 채용에서 퇴직에 이르기까지 인적자원의 관리시스템 상에서 이러한 성과주의의 특징을 기존의 연공주의와 비교한다면 아래 표와 같이 요약될 수 있다.

<표 1> 연공주의와 성과주의 인적자원 관리시스템의 주요 특징 비교

구분	연공주의	성과주의
채용	정기 및 신입사원 채용 중심 일반적인 선발 기준	수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 위주의 선발기준
평가	태도와 근속연수 중심 평가 애매하고 불투명한 평가	성과와 능력 중심의 평가 객관적이고 투명한 평가
보상/진급	직급과 연차 중심의 연공 승진 연공형 월급제, 고정 상여	직급파괴 및 성과, 역량에 의한 승진 연봉제, 성과급 등
퇴직	평생 고용	조직퇴직 전직지원 활성화

자료: 배종석, 박오원(2005), 157쪽

그동안 성과주의 보상시스템의 효과에 대해서 보상이 성과와 연동되기 때문에 유연한 인건비 관리 및 임금 관리의 공정성이 확보된 결과, 조직 구성원들의 동기부여가 높아지고 직무의 만족도를 높이며(박준성, 200), 또한 구성원간 경쟁의식을 높이고 업무에 대한 몰입과 작업노력을 향상시켜(유규창, 박우성, 1999) 궁극적으로 지속적 성과향상을 기대할

수 있다는 주장이 제기되어 왔다. 이러한 주장들은 주로 기대이론(expectancy theory)이나 강화이론(reinforcement theory) 그리고 목표설정이론(goal-setting theory) 등 미시적 조직행동 이론들에 기반을 두고 있으며, 그 기초에 깔린 전제는 개인이 각자의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 합리적, 계산적 존재이며, 따라서 각 개인이 얼마나 열심히 자기에게 주어진 일을 할지는 그 일에 따르는 경제적 보상의 크기에 달려 있다는 경제학적 입장에서 해석된 심리적인 것이다(Milgrom and Roberts, 1992).

조직구성원들의 동기부여를 강조하면서 당위성을 주장하는 이러한 논지와 달리 성과주의가 전적으로 의도된 결과를 낳는 것만은 아니라는 주장들도 제기되었다. 직무성과와 연계하여 외재적 보상(external rewards)만을 중심으로 제공하는 것은 직무수행자의 자기결정력을 떨어뜨리기 쉽고 보상에만 과도한 관심을 갖게 만들어 내재적 동기(intrinsic motivation)을 저하시킬 우려가 있다고 한다(Collins and Amabile, 1999). 실제로 장은미, 양재완(2002)에 따르면 외재적 동기부여 수준과 직무수행 노력은 역-U자형의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 과도한 외재적 동기부여가 오히려 직무수행 노력을 저해할 가능성도 있다는 것을 암시한다. 더 나아가 성과주의 보상시스템이 조직에 대해 부정적인 결과를 가져올 수 있다는 주장도 함께 제기되었다. 개인성과에 기초한 보상을 위주로 하는 성과주의가 조직 내부의 인간관계를 피폐화시키고 팀워크나 협동심을 저하시킨다는 주장(Pfeffer, 1998)이나, 조직 구성원들이 지나치게 자신의 성과에 신경을 쓴 나머지 평가에 불리한 문제들을 은폐하고자 함으로써 조직의 성과가 저하된다든지(박상언, 2000) 하는 문제들이 지적되어 왔다.

### 3. 임금분산과 성과급, 종업원 만족도

우리는 성과급 임금체계가 종업원의 만족도에 영향을 미치는 과정에서 중요한 역할을 하는 요인의 하나로 기업내 임금분산 혹은 그 반대로서 임금표준화를 고려하고자 한다. 임금분산이란 “임금분포의 정도” 혹은 “주요한 개인의 특성을 통제한 후의 잔여임금분산”으로 정의된다(이재열 1993: 91).

만약 개별 근로자의 능력과 노력에 대해 완벽하게 평가할 수 있고, 노동공급과 수요가 안정적이라서 시장기제가 완벽하게 작동할 수 있다면, 임금분산의 정도는 매우 낮아질 것이다. 신고전 경제학의 입장에서는 이러한 임금분산은 개별 근로자에 대한 임금수준 결정과정에서의 오차로서 시장의 불완전성을 반영할 뿐이라고 할 수 있을 것이다. 하지만 제

도주의적 입장에서 본다면 임금분산은 완전히 다른 의미를 지닌다. 애초에 개별 근로자의 능력과 노력에 대한 평가가 불완전할 수 밖에 없다면 임금분산은 당연히 존재할 수밖에 없으며, 이러한 분산의 크기의 정도는 상이한 제도적 선택에 의해 영향을 받는 그 자체로서 중요한 의미를 갖는 현상인 동시에 개별 근로자에 귀속되는 것이 아닌 집단적 결과, 즉 조직적 특성을 반영하는 현상이 될 것이다.

제도주의적 입장에서 본다면 임금분산의 정도는 기업체의 조직의 특성에 따라 달라지며, 특히 노동시장의 제도적 특성에 따라서 크게 영향을 받는다(이재열, 1993). 만약 노동조합이 존재하면서 강력한 영향력을 행사할 경우 노동조합의 평준화 압력에 의해서 임금의 분산이 감소하면서 표준화의 정도가 높아질 가능성이 있으며, 연공제적 임금체계가 정착된 관료제적 내부노동시장의 경우에도 연공서열 상에서 위치가 높아짐에 따라서 임금이 상승하기 때문에 근속연한을 통제할 경우 임금의 분산이 감소할 것이다.

내부노동시장이 존재하는 이유에 대한 설명의 중요한 논거 가운데 하나는 거래비용의 감소이다(Williamson, 1975). 거래비용은 노동시장에서 근로자들의 능력 및 노력의 정도를 측정하는데 들어가는 비용 및 노동자들이 쉽게 직장을 옮기지 않도록 하는 안정화의 비용 등을 포함한다. 하지만 내부노동시장의 존재가 경제적 비용에 의해서만 전적으로 결정된다고 보기는 힘들다. 노사간, 근로자 집단 간의 집단적 역관계가 노동시장에서의 거래비용에 영향을 미칠 수도 있기 때문이다. 내부노동시장의 결정요인이 무엇이건 간에 내부노동시장의 원리를 반영하는 연공제 임금체계가 기업내 임금분산을 감소시키는 반면, 내부노동시장과 달리 성과급적 원리를 따르는 연봉제 임금체계가 임금분산을 증가시키는 경향이 있을 것으로 우리는 예상할 수 있을 것이다. 따라서 우리는 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1. 연봉제를 도입한 기업은 다른 기업들에 비해 임금분산이 더 클 것이다.

가설 2. 노조가 있는 기업의 경우 그렇지 않은 기업들에 비해 임금분산이 적을 것이다.

기업의 평균적 임금 수준이 기업에서 종업원들의 동기부여에 중요한 역할을 하듯이 임금의 분산의 정도 역시 동기부여 및 만족도에 큰 역할을 하는 것으로 알려져 왔다(Pfeffer, 1998). 그런데 임금 수준이 직접적으로 물질적 동기부여를 통해서 종업원들의 작업의욕과 만족도에 영향을 미친다면, 임금 분산의 정도는 동료들과의 비교라는 사회적 과정을 거쳐서 동기부여와 만족도에 영향을 미친다는 면에서 간접적이라고 할 수 있다.

만약 임금분산이 증가한다면 이러한 변화가 종업원들의 의식이나 태도에 미치는 영향은 앞서 성과급의 영향과 마찬가지로 긍정적인 것과 부정적인 것의 두 가지 측면이 모두 가능할 것으로 예상할 수 있다. 우선 임금분산의 증가가 근로자들 내부에 존재하는 능력과 노력의 차이, 특히 개인적 속성에 의해서 파악되지 않은 이질성(unobserved heterogeneity)으로서 능력과 노력의 차이를 반영한다고 할 경우, 근로자들은 늘어나는 분산을 보상체계의 공정성이 높은 것으로 받아들이고 그에 따라 직장에 대한 만족도가 높아질 것이다. 반대로 임금의 분산이 근로자 내부에서의 경쟁의 강화를 가져온다면, 근로자들은 서로간의 신뢰를 해치는 것으로 여기고 그에 따라 만족도가 낮아질 것이다. 이러한 두 측면은 반드시 배타적이지 않으며 동시에 나타날 수도 있다. 따라서 임금분산이 종업원들의 의식과 태도에 미치는 결과에 대해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 3. 임금분산이 높은 기업의 종업원들은 보상체계의 공정성에 대한 인식이 높아서 직장에 대한 만족도가 높을 것이다.

가설 4. 임금분산이 높은 기업의 종업원들은 서로간의 신뢰에 대한 인식이 낮아서 직장에 대한 만족도가 낮을 것이다.

#### 4. 자료 및 분석방법

이 연구의 핵심 질문은 크게 두 가지이다.

첫째 질문은 개인 속성 이외에 조직 수준 속성이 조직 내 임금 분산에 어떤 영향을 주는가를 파악하는 것이다. 이를 위해 먼저 임금 결정 기준을 크게 두 가지로 개인적 수준의 속성과 기업 조직의 속성으로 구분하고, 임금표준화를 조직 내 임금 표준화 혹은 임금 분산 정도를 개인 속성을 통제한 후 나타나는 잔여임금 분산으로 측정한다. 결과적으로 개인 속성을 통제한 후 잔여임금 분산을 종속변수로 했을 때, 어떤 조직 수준 변수가 이를 설명할 수 있는가를 시도한다.

둘째 질문은 조직 수준의 속성으로서 조직내 임금 분산이 종업원들의 의식과 태도에 어떤 영향을 주는가를 분석하는 것이다. 이를 위해 앞서 기업별로 계산된 임금의 분산의 정도를 독립변수로 하여 다른 조직 수준 및 개인 수준의 변수들과 함께 해당 기업에 속한 종업원들의 의식과 태도를 설명하고자 한다.

### (1) 자료

이 연구는 직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널 중 2007년 수집된 2차 자료를 사용한다. 인적자본기업패널 조사의 가장 큰 특징은 기업-종업원 연계조사를 실시하였다는 점이고, 이러한 연계조사의 특징은 조직수준과 개인수준을 오르내리며 분석이 이루어지는 본 연구에 매우 적합하다.

2007년 인적자본기업패널 자료는 총 467개 기업을 포함하고 있고, 업종별로는 제조업 316개, 금융업 35개, 비금융서비스업 116개 업체를 포함한다. 기업 규모별로는 100~299인 고용 기업 193개, 300~999인 고용 기업 183개, 1000~1999인 고용 기업 46개, 2,000인 이상 고용 기업 45개를 포함한다. 기업수준의 조사에 대한 응답은 대부분 인사 혹은 노사업무 담당하는 직원에 의해 이루어졌다.

한편 조사된 기업들에서 조사된 개인 근로자는 총 11,667명을 포함하고, 개인 속성과 관련된 다양한 변수들을 포함하고 있다. 이러한 개인 근로자에 대한 표집은 기업 규모별로 서로 다른 표본의 크기를 정하여 이루어졌다.

### (2) 분석 방법과 측정

본 연구에서는 조직 수준 임금분산도를 설명하기 위해 다음과 같은 단계를 거쳐 분석을 수행하였다.

첫째, 개인 수준 임금의 로그값을 종속변수로 하여, 이를 설명하는 다양한 개인 속성 변수들이 포함된 회귀분석 모델을 적용한다.

둘째, 첫 단계 분석 결과 개인별로 구해진 잔여(residual)를 이용하여 기업 단위 수준의 평균잔여분산(mean error variance)을 구한다. 평균잔여분산이 의미하는 것은 개인 학력, 성, 경력 등으로 설명되지 않은 임금 분산 정도를 의미한다. 다시 말해서 기업별로 개인 속성으로 설명되지 않은 임금의 분산 정도를 보여준다.

셋째, 기업 수준에서 임금분산을 종속변수로 하여, 이를 설명할 수 있는 다양한 기업 수준 변수들을 포함하는 회귀분석을 실시하고, 이를 바탕으로 어떤 기업 속성들이 기업 내 임금 분산 정도를 설명하는지 파악한다.

넷째, 각 기업의 근로자들의 의식과 태도를 보상체계의 공정성, 기업내 일반적 신뢰, 그리고 전반적 만족도를 종속변수로 하여, 이를 설명하기 위해 기업 수준의 임금 분산을 포함하는 개인 및 조직 수준의 변수들에 의한 회귀분석을 실시한다.



변수별로 측정을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 개인 속성 변수들은 다음과 같다.

임금: 개인의 연간 총임금의 자연로그값을 이용하였다.

교육: 개인의 총 교육받은 년수 혹은 대졸 여부의 가변수로 정의된다.

성: 남자는 1, 여성은 0으로 정의된다.

경력: 개인의 노동 시장 총 경력으로서, 이는 연령-6-교육연수로 정의된다.

근속: 현재 직장의 재직 총 년수로 정의된다.

고용상 지위: 정규직은 1, 임시직은 0으로 정의된다.

직급: 이는 크게 사원, 대리-과장, 차장-부장, 임원으로 구분하고, 사원을 기준 변수로 해서, 나머지 직급간 차이를 보기 위해 각 직급에 대한 가변수를 만든다.

조직 수준 변수들은 다음과 같다.

기업연령: 창업 이후 년수로 정의된다.

남성비율: 조직 내 정규직 남성 근로자 비율(%)로 정의된다.

업종: 전체를 제조업, 금융, 비금융서비스업으로 구분하고, 이 중 제조업은 기준 변수가 되고, 나머지 업종은 각각 가변수로 처리된다.

외국계: 외국 기업으로부터 출자나 기술 지원을 받는 기업은 1로, 나머지 기업은 0으로 정의된다.

연봉제: 연봉제를 실시하고 있는 기업은 1로, 나머지는 0으로 정의된다.

상장사: 상장된 기업은 1로, 나머지는 0으로 정의된다.

노조: 노조에 가입된 기업은 1로, 나머지는 0으로 정의된다.

보상체계의 공정성: “우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다”는 진술에 대한 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 전적으로 그렇다) 응답

기업내 개인간 신뢰: “우리 회사에서는 내가 아는 사람들 외에는 신뢰하기 어렵다”는 진술에 대한 5점척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 전적으로 그렇다) 응답

일에 대한 전반적 만족도: “귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 얼마나 만족하고 있습니까?”에 대한 5점척도(1: 매우 불만족, 5: 매우 만족) 응답

## 5. 분석 결과

<표 2>는 개인 수준에서 로그임금에 영향을 미치는 다양한 개인적 속성 및 인적자본 변수들의 회귀계수 추정치를 보여준다.

<표 2> 로그임금 결정 회귀방정식의 계수추정치

구분	회귀계수	표준오차
상수항	-1.341	0.045
경력	0.022**	0.002
경력2	-0.047**	0.004
근속	0.024**	0.002
근속2	0.006	0.007
교육년수	0.061**	0.002
성별(남성=1)	0.172**	0.011
정규직	0.198**	0.026
대리과장	0.101**	0.009
차부장	0.292**	0.013
임원	0.482**	0.034
사례 수	9186	
F-값	982.783	
R <sup>2</sup>	0.517**	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

경력 및 근속과 그 제곱, 교육년수와 성별, 정규직 여부와 직급 등의 변수를 사용하여 임금의 로그값을 예측한 모형은 로그임금 전체 변량의 52%를 설명하는 것으로 나타났다. 근속연수의 이차항이 유의하지 않은 것을 제외하면 모든 독립변수들이 유의하며, 예상한 방향으로 로그임금에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 52%라는 설명력은 기존의 연구(이재열, 1993)에서 60%를 넘었던 것에 비하면 설명력이 다소 떨어진 것으로 볼 수 있다. 이는 바꿔 말한다면 개인 속성 이외의 제도적 변수에 의해 설명될 여지가 많이 있다는 의미도 되고 또한 개인의 측정되지 못한 다른 속성들에 의해 설명되어야 할 부분이 남았다는 의미도 될 수 있다. 하지만 개인속성의 설명력이 이전 즉 1986년도와 비교해 볼 때 여전히 서구보다는 개인 속성에 의해 로그임금이 설명되는 비율이 높다고 볼 수 있다.

<표 2>에 제시된 회귀분석 결과 개인별로 구한 로그임금의 잔여(residual) 값을 기업별로 비교하여, 각 기업마다 개인 속성의 효과를 통제한 이후의 잔여의 평균 분산을 구하여 임금 분산의 측정치로 사용하였다. 이때 기업별로 근로자 표본이 5인 미만인 기업들에 대한 정보는 사용하지 않고 배제하였다. 이렇게 하여 계산된 기업별 잔여임금분산을 조직 수준의 변수들로 예측한 모형의 추정치가 <표 3>에 제시되어 있다.

<표 3> 기업의 임금분산에 대한 회귀모형 계수 추정치

구분	회귀계수	표준오차
상수항	0.228**	0.018
금융	0.040**	0.014
비금융 서비스	-0.006	0.009
기업연령	0.000	0.000
외국계	-0.027*	0.012
연봉제	0.022*	0.009
호봉제*연봉제	-0.009	0.007
직원중 남성비	0.000*	0.000
상장사 여부	-0.010	0.007
노조유무	0.009	0.008
삼백인이상	0.016*	0.007
천인이상	0.007	0.009
사례 수	423	
F-값	3.276	
R <sup>2</sup>	0.080	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

이 표에서 가장 눈에 띄는 것은 연봉제를 실시하는 기업들의 임금 분산이 그렇지 않은 기업들에 비해 높다는 것이다. 이는 성과급적 성격을 지니는 연봉제가 내부노동시장의 약화를 가져와서 임금분산을 높인다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 본 연구의 첫 번째 가설을 지지하는 것이다. 반대로 임금 분산을 낮출 것으로 예상되었던 노조의 존재는 예상과 반대방향의 효과를 갖는 것으로 나타났지만 통계적 유의성은 없는 것이었다. 이러한 결과는 본 연구의 두 번째 가설과 배치되는 것이며, 경제위기 이후 노조의 영향력이 약화된

것을 반영한다고 해석할 수 있을 것이다. 연공제의 실시 이외에 임금분산에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 변수들로는 금융권 기업, 직원 중 남성비, 외국계 기업 및 300인 이상 1,000인 미만의 규모 등이었다. 금융권은 최근 가장 각광받는 분야로 성과에 따른 임금격차가 큰 분야로 알려져 있다. 외국계 기업의 경우 시장경쟁과 성과급을 강조하리라는 예상과 달리 임금분산이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 또한 직원 중 남성의 비중이 높을수록 임금분산이 큰 것으로 나타났으며, 이른바 중견기업이라고 할 수 있는 300인 이상 1,000인 미만의 경우 중소기업이나 대기업에 비해 임금분산이 더 큰 것으로 나타났다.

이처럼 성과급 보상체계에 의해 늘어난 임금분산이 직원들의 의식이나 태도 특히 만족도에 미치는 영향을 분석한 결과가 표 4에 제시되어 있다. 이 표는 보상체계의 공정성에 대한 인식, 기업내 개인간 신뢰에 대한 인식, 그리고 전반적 일에 대한 만족도를 설명하는 회귀분석 결과를 보여준다.

왼쪽 열의 결과를 보면 보상체계의 공정성에 대해서 임금분산이 높은 직장의 직원들은 보다 긍정적인 반응을 보이는 것으로 나타났다. 또한 오른쪽 열의 결과를 통해서 우리는 보상체계에 대한 공정성의 인식이 전반적 일에 대한 만족도를 높이는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 본 연구의 세 번째 가설을 지지하는 것이라고 볼 수 있다.

한편 중간 열의 결과를 보면 임금분산이 높은 직장의 직원들일수록 기업내 개인간 신뢰의 가능성에 대해 부정적으로 생각하는 것으로 나타났다. 마찬가지로 오른쪽 열의 결과를 보면 기업내 신뢰의 가능성에 대한 부정적 인식이 일에 대한 전반적 만족도를 떨어뜨리는 것으로 나타나 있다. 이러한 결과는 본 연구의 네 번째 가설을 지지하는 것으로, 위의 결과와 함께 생각해 볼 때 임금분산이 미치는 영향이 이중적이라는 것을 뒷받침한다. 한편에서는 보상체계의 공정성에 대한 확신을 갖게 해주어 만족도를 높이는 한편, 다른 한편에서는 심화되는 경쟁 속에서 직원들 간에 신뢰를 어렵게 만들어 만족도를 낮추는 것이다. 하지만 표준화 회귀계수를 비교한 결과 전반적으로는 공정성에 대한 믿음으로 인한 만족도에 대한 긍정적 효과가 신뢰의 약화로 인한 부정적 효과보다 강한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 임금분산이 개인 의식과 태도에 미치는 영향의 회귀모형 계수추정치

구분		보상체계의 공정성		직원간 일반적 신뢰		일에 대한 만족도	
		회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수항		1.375	0.268	3.596	0.275	0.397	0.216
조직 수준	임금분산	0.459**	0.153	-0.462**	0.157	-0.030	0.122
	금융	0.145**	0.038	0.044	0.039	-0.002	0.030
	비금융	0.036	0.027	0.114**	0.027	0.019	0.021
	기업연령	0.000	0.001	0.000	0.001	0.001*	0.000
	상장사	0.066**	0.020	-0.0417*	0.021	0.030	0.016
	규모 >300	0.011	0.022	-0.067**	0.023	0.020	0.018
	규모 > 1000	0.167**	0.025	-0.118**	0.026	0.070**	0.020
	연봉제	-0.010	0.023	0.077**	0.024	0.026	0.019
	개인 수준	교육(대졸=1)	-0.043	0.022	-0.010	0.023	0.002
로그임금		0.187**	0.032	-0.078*	0.033	0.27**	0.026
연령		0.004*	0.002	-0.007**	0.002	0.005**	0.001
근속		-0.007**	0.002	0.000	0.002	-0.001	0.002
성별		-0.057*	0.028	0.029	0.029	0.062**	0.022
대리과장		0.080**	0.023	-0.123**	0.023	0.028	0.018
차장부장		0.127**	0.033	-0.162**	0.034	0.044	0.027
임원		0.179*	0.088	-0.286**	0.091	0.082	0.070
정규직 여부		-0.019	0.067	-0.028	0.069	0.062	0.054
기업내 신뢰						-0.110**	0.008
기업공정성						0.247**	0.009
사례수	9101		9101		9101		
R <sup>2</sup>	0.041		0.032		0.187		
F-값	22.8		17.51		110.26		

\* p&lt;0.05, \*\* p&lt;0.01

## 6. 결과 요약 및 논의

본 연구에서는 지난 10년 동안 진행되어온 성과급 임금체계로의 변화가 객관적으로 조직 내의 임금분산에 어떤 변화를 가져왔으며, 이러한 임금 분산의 변화는 조직 내 구성원들의 조직에 대한 인식과 태도에 어떤 변화를 가져왔는지를 분석하였다. 그동안 내부 노

동시장 체계를 대변해온 연공급 임금체계가 조직 및 인사관리의 유연성 확보 및 경쟁의 도입을 통한 성과 강화를 위해 연봉제 임금체계로 바뀌어 가면서 이전에는 측정되어 반영되지 못했던 개인간 생산성의 차이가 반영되어 임금 분산이 높아질 것으로 예상하였고, 이러한 예상은 자료에 의해 입증되었다. 하지만 근로자들의 연대를 통해서 임금 분산의 효과를 감소시킬 것으로 예상했던 노조의 존재는 전반적인 노사관계의 변화 속에서 노조의 영향력 약화 때문인지 임금 분산 효과를 보이지 못했다. 지난 10년간 노조의 주된 목표가 임금인상보다 고용안정으로 바뀌었던 것도 이와 관련이 깊을 것이다. 한편 성과급 임금체계를 도입한 조직들에서 높아진 임금 분산은 이제까지 측정되고 보상에 반영되지 못했던 개인 간의 능력과 노력의 차이를 반영한다는 측면에서 보상의 공정성에 대한 조직 구성원들의 믿음을 높이는 효과를 가져왔고, 다른 한편에서는 보다 높은 성과를 올려서 많은 보상을 받기 위한 경쟁의 결과 조직 내에서 개인간 신뢰를 저해하는 효과 또한 가져왔다. 이러한 양면적 결과는 전반적인 일에 대한 만족도에 부정과 긍정의 양면적 영향을 미친다. 하지만 자료 분석의 결과 공정성의 긍정적 효과가 신뢰 저하의 부정적 효과에 비해 더욱 큰 것으로 나타났다.

본 연구의 한계 및 향후 연구를 위한 쟁점들은 다음과 같다.

첫째 본 연구는 개인 수준과 조직 수준이 상호작용하면서 서로 영향을 주고 받는 과정을 대상으로 하였다. 이러한 연구주제에 가장 적합한 방법은 다수준 분석(multi-level analysis)이다. 하지만 본 연구에서는 일반적 회귀분석을 사용하여 분석하였기 때문에 이러한 수준간의 상호작용을 충분히 반영하지 못하였다. 다수준 분석을 통해서 이러한 미시-거시 간의 상호작용에 대한 보다 풍부한 분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째 본 연구에서는 임금 분산이 개인의 평균적 인식과 태도, 만족도의 수준에 미치는 영향에 대해서 관심을 주력하였다. 하지만 이에 못지않게 중요한 것이 인식과 태도, 만족도에서의 분산이라고 할 수 있다. 성과급이나 임금분산은 이로 인해 이익을 보는 사람과 손해는 보는 사람들을 낳게 마련이다. 이처럼 상이한 결과를 맞본 사람들의 인식이나 태도 역시 차이를 보일 것이라고 예상해 볼 수 있다. 이러한 인식과 태도의 차이 혹은 분산에 대해서도 연구가 필요할 것이다.

셋째 본 연구에서는 임금체계의 변화를 단순히 제도의 도입 여부로 단순화 시켜 연구하였다. 하지만 본 연구에서 사용한 자료에는 보다 풍부한 정보들이 포함되어 있다. 보상체계의 적용범위나 적용방식 등에서의 다양한 변인들이 어떻게 임금분산 및 조직 구성원의 인식과 태도에 영향을 미치는지에 대한 보다 면밀한 분석이 향후 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 김성국(2003). 『인적자원관리 뉴패러다임』, 명경사.
- 박준성(1995). 『인재육성형 신인사제도』, 비.북스
- 박준성(2000). “성과주의 보상체계.” 노동연구원 편, 『21세기형 인적자원관리』, 명경사
- 배종석(2006). 『사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론』, 홍문사
- 양혁승(2003). “성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕 제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로,” 『인사조직연구』 11(2): 109-132
- 유규창, 박우성, 1999. “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰,” 『인사조직연구』 7(2): 47-86.
- 이재열(1993). “임금의 결정기제에 관한 조직론적 연구,” 『한국사회학』 27집(1993, 여름호), pp. 87-116.
- 장은미(2005). “성과급제의 활용 및 효과에 관한 연구: 제도이론과 동기부여 시각의 multi-level 분석,” 『경영학연구』 34(3): 847-865.
- 장은미, 양재완(2002). “직무수행 노력에 있어 외재적 동기요인이 가지는 복합적인 영향에 관한 연구,” 『인사관리연구』 26(1): 175-191.
- Collins, M.A. and T.M. Amabile, 1999. Motivation and Creativity. in R.J.Stenberg (ed.) *Handbook of Creativity*, Cambridge Univ. Press.
- Milgrom and Roberts, 1992. *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.
- Mortensen, D.T. 2005. *Wage Dispersion: Why Are Similar Workers Paid Differently?*, MIT Press.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business Press.

## Abstract

This study examines the effect of performance-based compensation system on the beliefs and attitudes of employees focusing on the wage dispersion within firm. Wage dispersion is defined as the within-firm variance of wage residuals after controlling for the individual characteristics in the labor market. The results from the analysis of firm-employee linked data from HCCP survey show that introduction of performance-based compensation system increases the level of wage dispersion significantly. Increasing wage dispersion, in turn, have ambivalent effects on the beliefs and attitudes of employees. High level of wage dispersion tend to make employees believe in the fairness of compensation system and at the same time make them underrate the level of interpersonal trust within firm. Overall the increasing wage dispersion induced by performance-based compensation system have positive effects on work satisfaction because beliefs in fairness dominates lowered organizational trust.