

職業能力開發研究  
第11卷(3), 2008. 12, pp. 285~306  
©韓國職業能力開發院

## 기업 내 임금분산의 선행요인 및 효과: 성과급의 임금분산 효과 및 임금분산의 의식과 태도에 대한 영향을 중심으로

구 자 숙\* · 한 준\*\* · 박 찬 응\*\*\*

본 연구는 1990년대 후반 이후 한국 기업의 보상시스템의 가장 큰 변화 가운데 하나인 성과급 특히 연봉제의 도입이 조직구성원들의 의식과 태도에 미친 영향을 기업 내의 임금분산을 중심으로 살펴본다. 임금분산은 근로자들의 개인 특성을 통제 한 후의 잔여임금의 기업 내 분산이다. 인적자본패널의 기업-종업원 연계조사 자료를 분석한 결과, 금융산업에 속하고 연봉제를 도입한 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 임금분산이 유의하게 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 임금분산은 근로자들의 인식과 태도에 양면적인 효과를 갖는 것으로 나타났다. 임금분산이 높은 기업의 근로자들은 보상체계의 공정성에 대한 믿음이 높고, 직무 및 임금에 대한 만족도가 높다.

- 주제어: 임금분산, 공정성, 직무만족, 연봉제

투고일: 2008년 10월 31일, 심사일: 11월 12일, 게재확정일: 12월 16일

\* 경희대학교 국제경영학부 부교수 (jasook@khu.ac.kr)

\*\* 연세대학교 사회학과 부교수 (joonhan@yonsei.ac.kr), 교신저자

\*\*\* 연세대학교 사회학과 부교수 (chanung@yonsei.ac.kr)

## I. 머릿말

한국 기업의 평가 및 보상체계는 1980년대 후반에 이르기까지 오랜동안 연공주의에 기반을 둔 가부장제적 성격을 지니고 있었다(배종석, 2006). 하지만 1987년의 노동자 대파업과 1997년 IMF 경제위기라는 두 계기를 거치면서 많은 변화가 있었다. 특히, 2000년대 들어 연봉제를 비롯한 각종 성과주의(performance-based pay) 임금제도의 급속한 도입 및 확산은 그간의 연공급적 임금체계가 지녔던 비경쟁적 성격을 탈각시키고 시장경쟁의 원리를 강화시켜 갔다(유규창·박우성, 1999).

노동부가 100인 이상 사업장을 대상으로 실시한 실태조사에 의하면, 개인이나 팀의 성과에 따른 차별적인 보상체계를 도입한 사업장의 비율은 1996년 1.6%이던 것이 2003년 2월에는 37.5%로 증가하였으며, 2005년 6월에는 48.4%로 지속적으로 증가해 왔다(노동부, 2006). 이처럼 성과주의 보상체계가 한국 기업에서 빠른 속도로 도입됨에 따라 한국 기업의 기업문화와 조직구성원들의 의식에 급격한 변화가 왔다.

과연 이러한 성과주의 보상체계는 기업 내의 임금격차를 증가시키는지, 그리고 임금격차 혹은 임금분산의 증가가 의도한 대로 높은 성과를 낳는지 여부에 대한 그 동안의 연구들은 서로 상반된 결과를 보여 준다. 임금분산이 종업원의 생산성을 높이고 기업의 성과를 향상시킨다는 연구결과가 있는가 하면, 임금분산이 종업원들의 사기를 떨어뜨리고 화합을 저해해서 기업의 성과를 저하시킨다는 결과도 있다. 기업 내 임금분산이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 이러한 상반된 결과들은 무엇보다도 종업원들이 임금분산에 대해 어떻게 인식하고 반응하는가에 대한 서로 다른 관점에 기인한다고 할 수 있다.

토너먼트(tournament) 이론에서 주장하는 바와 같이, 임금분산의 의도된 효과라고 할 수 있는 외재적 동기부여에 종업원들이 반응하여 직무나 직장에 대한 만족도와 함께 생산성이 높아지는 측면에 주목할 경우, 임금분산은 기업성과의 향상을 가져올 것이고(Bishop, 1987), 반대로 응집성(cohesiveness) 이론이나 상대적 박탈(relative deprivation) 이론에서 주장하듯이 임금분산의 의도치 않은 효과라고 할 수 있는 인간관계의 피폐화나 협력의 저해 혹은 상대적으로 낮은 임금에 따른 동기부여의 저하 측면

에 주목할 경우, 임금분산은 기업성과를 낮추는 결과를 낳을 것이다(Levine, 1991; Pfeffer & Langton, 1993).

본 연구에서는 임금분산의 선행요인 및 종업원의 의식과 태도에 대한 임금분산의 영향을 살펴보고자 한다. 과연 최근 빠르게 도입되고 있는 연봉제를 비롯한 성과주의 임금체계가 임금분산의 정도에 유의한 변화를 가져오는지, 그리고 임금분산은 종업원들의 의식과 태도에 어떤 영향을 미치는지를 공정성에 대한 인식 및 직무 및 임금에 대한 만족도를 중심으로 살펴보고자 한다. 그 동안 임금분산의 효과에 대한 연구는 주로 종업원 생산성이나 기업 성과에 대한 영향을 중심으로 진행되어 왔지만 임금분산과 종업원의 행동 및 성과를 매개하는 변수로써 의식과 태도에 대한 연구들은 많지 않았다. 본 연구에서는 고용주와 종업원에 대한 연계조사 자료인 인적자본기업패널(Human Capital Corporation Panel: 이하 HCCP) 자료를 이용해서 한국 기업의 인사관리 및 보상체계의 변화가 종업원들의 의식과 태도, 특히 평가 및 보상의 공정성, 임금 및 직무에 대한 만족도에 어떤 영향을 미치는가를 분석한다.

논문의 순서는 다음과 같다. 먼저 기업 내 임금분산에 영향을 줄 수 있는 조직 속성을 살펴보고, 다음으로 기업 내 임금분산의 종업원 인식과 태도에 대한 영향을 설명하고자 하는 이론들을 살펴본 후 관련 국내·외 선행연구들을 검토한다. 이어서 경험적 자료인 인적자본기업패널 자료에 대한 설명과 변수의 측정 및 통계적 분석방법에 대한 설명이 이어진다. 마지막으로 분석결과를 제시하고 그에 대한 논의로 마감할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 임금분산의 선행요인

임금분산은 임금을 적게 받는 사람과 많이 받는 사람 간의 차이를 의미한다. 임금분산의 이유로 제시되는 것들은 다양하고 그 크기에 영향을 미치는 요인도 다양하다. 임금분산의 요인들은 전체 사회, 산업별, 기업별 노동시장 등 다양한 수준에서 생각해 볼 수 있다. 전체 사회 혹은 산업별 노동시장에서의 임금분산에 영향을 미치는 요인으로 거시적

노동시장의 구조 혹은 정책의 결과로서 제도적 차별, 복지정책 등을 들 수 있다면(홍경준, 2007), 기업 내 임금분산은 기업체의 전략 및 조직적 특성(김경목, 2005)이나 노동시장의 제도적 특성(이재열, 1993)에 따라서 크게 영향을 받는다. 본 논문에서는 기업 내 임금분산을 주로 다루므로 기업 내 임금분산의 정도에 영향을 미치는 요인을 살펴보고자 하겠다.

임금분산의 정도에 영향을 미치는 요인으로 지적되어 온 것들은 조직환경의 특성, 조직의 규모, 지배구조의 특성 등이다(김경목, 2005). 조직의 환경요인으로는 역동성과 풍요성이 중요하게 작용한다. 조직의 환경이 역동적일수록 인재를 확보할 필요성이 늘어나고 반대로 적응력이 떨어지는 사람들을 퇴출시킬 필요성이 늘어나며 또한 위험부담을 취할(risk-taking) 유인을 제공할 필요도 늘어나기 때문에 성과와 연계된 보상체계를 도입함으로써 임금분산을 높일 가능성이 늘어나게 된다. 요컨대 경쟁에서 이긴 자가 상을 갖는 방식으로 보상체계를 설계함으로써 역동적 환경에 적극적으로 대응하도록 한다는 것이다. 반면에 조직 환경의 풍요성이 높은 경우, 조직은 외부의 위협을 덜 느끼고 경쟁을 통한 성과의 향상보다 협조와 안정, 단결을 강조하게 될 가능성이 높아진다고 한다.

한편, 조직의 지배구조와 관련해서는 외국인 지분율이 높을수록 종업원들의 기회주의적 행동을 제어함으로써 높은 성과를 거두길 바라기 때문에 토너먼트적 경쟁을 도입하여 임금분산을 높일 가능성이 높다(김경목, 2005)고 한다. 또한 이러한 외국인들의 관심과 이해는 성과급적 보상체제의 도입 비율이 높은 외국의 경영상황과 긴밀하게 결부되어 있다고 볼 수도 있을 것이다. 즉, 외국인 주주들의 경우, 기업의 성과를 높이는 중요한 전략적 수단으로서 개인의 성과와 보상을 연계시켜서 임금분산을 늘리는 것을 우선적으로 고려할 가능성이 높기 때문에 외국인 지분이 높으면 임금분산도 높아질 가능성이 높다. 본 연구에서는 이러한 외국인 지분의 역할에 주목하여 다음 가설을 검증하였다.

가설 1: 외국인 지분이 높을수록 기업의 임금분산이 높아질 것이다.

조직의 구조적 속성 중에서는 조직의 위계적 분화가 임금분산에 영향을 미친다. 관료제적인 위계서열의 차이가 큰 기업에서는 임금분산이 늘어날 가능성이 높다(Hedstrom, 1991). 특히, 위계적 조직에서 내부노동시장이 발달하면 직급 간 임금분산은 늘고 직급 내 임금분산은 줄어든다. 내부노동시장에서는 직급내의 임금표준화가 일어나서 동일 직급에 속한 사람들의 임금은 유사한 반면, 직급간에는 승진을 통해 임금을 높이고자 하는

동기부여 제공을 위해 일반적으로 임금격차를 벌리기 때문이다. 기업조직에서의 보상 및 임금체계에 대한 최근의 관심은 주로 연봉제와 같은 성과급 보상체계의 실시에 따른 유사 직급 내 보상의 격차에 주어진다. 많은 연구자들은 내부노동시장의 연공급 임금체계가 임금분산을 줄이는 반면(이재열, 1993), 성과급 임금체계는 임금분산을 늘리는 효과를 가진다고 본다(Barth et al., 2008). 따라서 연봉제와 같은 성과주의 임금체계의 도입은 임금분산을 늘리는 결과를 낳을 것으로 예상할 수 있다.

가설 2: 연봉제를 도입한 기업들은 다른 기업에 비해 임금분산이 높을 것이다.

기업 내 임금분산은 기업의 구조나 보상 및 임금체계 등 기업에 의해 의도적으로 설계되는 측면 외에도 노동조합의 존재 및 역할, 조직문화의 특성 등에 의해 영향을 받는다. 노동조합의 임금효과에 대한 논의(Freeman & Medoff, 1984)에서 보듯이 노동조합은 집단교섭을 통해서 얻은 임금프리미엄을 조합원들 간에 공유함으로써 임금분산 증가를 억제하고 조합원 간 연대의 유지를 꾀하고자 한다. 전통적으로 노동조합은 조합원들 간의 조화와 평등을 강조하며, 그렇기 때문에 종업원들 간의 경쟁과 불평등을 초래하는 성과주의 임금체계나 임금분산의 확대에 반대하는 입장을 취할 것이다. 노동조합 이외에도 기업에 공동체적 성격이 강한 조직문화가 있을 경우 임금의 분산은 억제된다(Baron & Kreps, 2000). 이러한 노동조합과 임금분산의 관계는 최근 서구뿐만 아니라 한국에서도 노동조합의 약화를 개인 위주의 성과급 임금체계의 도입 및 임금분산의 확대와 연결시켜 생각하는 경향에서 보듯이 현실에서의 변화와도 밀접한 관련성을 갖는다고 볼 수 있다. 위의 논의로부터 우리는 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 노동조합이 있는 기업들은 다른 기업에 비해 임금분산이 적을 것이다.

## 2. 임금분산의 태도에 대한 영향

기업의 임금 수준이 종업원들의 동기부여에 중요한 역할을 하듯이 임금분산 역시 동기부여 및 만족도에 큰 역할을 한다(Baron & Pfeffer, 1994). 임금 수준이 직접적으로 물질적 동기부여를 통해 종업원들의 작업의욕이나 만족도에 영향을 미친다면, 임금분산은 동료들과의 비교라는 사회적 과정을 거쳐서 동기부여와 만족도에 영향을 미친다. 또한 임금은 종업원들의 자아존중감(self-esteem)에 영향을 미쳐 조직에 대한 몰입이나 충

성 혹은 반대로 이직의도로 연결된다.

임금분산의 결과에 대한 관심은 뒤의 <표 1>에서 보듯이 주로 임금분산이 개인이나 조직의 성과에 미치는 영향에 주로 집중되어 왔다. 그리고 이러한 성과에 대한 임금분산의 영향은 종업원들의 의식과 태도를 매개로 하는 경우가 대부분이다. 그런데 앞서 언급한 바와 같이, 임금분산의 성과에 대한 영향은 긍정적인 입장과 부정적인 입장으로 대립되어 왔다. 그리고 이러한 대립되는 관점들은 서로 다른 심리적 메커니즘을 가정하고 있다. 따라서 임금분산이 종업원들의 의식과 태도에 미치는 영향은 매우 중요한 쟁점임에도 불구하고 아직까지 활발하게 연구되지 못하였다. 임금분산의 의식과 태도에 대한 효과를 연구할 이유는 바로 이러한 연구의 필요성 및 부족에서 찾을 수 있겠다.

임금분산이 종업원들의 의식과 태도에 대해 긍정적 효과를 갖는다는 논의는 주로 토너먼트 이론의 맥락 속에서 이루어져 왔다. 운동경기의 토너먼트에서처럼 제한된 상을 놓고 경쟁하는 상황에서 상대적 성과에 따라 보상이 크게 좌우된다면, 개인들은 최선을 다해 노력을 기울일 동기부여가 잘 이루어진다(Shaw, Gupta & Delery, 2002). 즉 개인의 성과와 연동된 보상이 주어짐으로써 집단성원들에게 골고루 나누어 주는 것에 비해 높아진 임금분산이 기존 종업원들로 하여금 보다 많은 노력을 기울이도록 외재적 동기를 제공할 뿐 아니라 새로운 능력있는 인력을 끌어들이는 것이다.

반대로 임금분산이 종업원의 의식과 태도에 부정적 영향을 미칠 것이라는 설명은 상대적 박탈이론(Homans, 1961)에 근거한다. 상대적으로 고임금을 받는 주변 사람들에 비해 낮은 임금을 받는다는 것을 알게 되면 종업원들은 상대적 박탈감을 느끼게 되는데, 이러한 박탈감은 노력이나 능력과 같은 투입요인에 비해 임금이 갖는 명시성에 기인하는 측면도 있다(Cowherd & Levine, 1992). 상대적 박탈감은 종업원들로 하여금 조직 및 직무에 대한 만족도를 낮추게 할뿐만 아니라 동기부여 수준 또한 낮추어서 궁극적으로 직무에서의 성과를 저하시키는 효과를 갖는다(Pfeffer & Davis-Blake, 1990; Pfeffer & Langton, 1993)는 것이다.

그밖에도 임금분산의 종업원의 의식과 태도에 대한 부정적 효과에 대해서는 물질적 보상을 중심으로 한 외재적 동기부여가 과도하게 강조될 경우, 일 자체의 성취감이나 동료와의 인간적 교류에 기반한 내재적 동기부여를 줄인다는 주장이나 협동을 통한 집단적 작업이 필요한 경우 임금분산이 집단의 응집력(cohesiveness)을 저해하기 때문에 생산성을 낮춘다는 주장(Levine, 1991), 지나친 경쟁과 물질적 집착이 기업 내의 인간관계를 피폐하게 만들어 만족도를 떨어뜨린다는 주장(Pfeffer & Langton, 1993) 등이 제기되었다.

이러한 주장들은 대부분 기업조직에 대해 사회관계적 접근(Baron & Pfeffer, 1994)에 기 반하고 있다.

임금분산의 부정적 효과는 분배 및 절차 공정성(Leventhal, 1976)과 관련해서 논의 되기도 한다(Beugré, 1998). 사람들이 자신에게 유리한 긍정적 결과에 대해서는 절차 의 공정성과 무관하게 만족하는 반면, 자신에게 불리한 결과에 대해서는 절차의 공정성 여부에 따라 반응이 달라진다는 주장에 따르면 임금분산에 대한 종업원의 반응은 그 절차 공정성에 대한 인식에 의해 많이 좌우될 것이다. 만약 공정성에 대한 불만이 제기된 다면 이는 전반적인 만족도 및 직무동기의 저하뿐만 아니라 때로는 고의적으로 고용주에 대한 반발로 직무태만이나 이직을 가져올 가능성도 있다(Skarlicki & Folger, 1997).

앞의 논의로부터 우리는 임금분산의 효과에 대한 상반된 가설들을 생각할 수 있다. 하 나는 토너먼트이론 및 형평이론의 입장에서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4a: 임금분산이 높은 기업은 임금 및 직무만족도가 높을 것이다.

가설 5a: 임금분산이 높은 기업은 평가 및 보상 공정성 인식이 높을 것이다.

반대로 상대적 박탈이론이나 사회적 관계이론의 입장에서는 다음 가설들이 도출된다.

가설 4b: 임금분산이 높은 기업은 임금 및 직무만족도가 낮을 것이다.

가설 5b: 임금분산이 높은 기업은 평가 및 보상 공정성 인식이 낮을 것이다.

### Ⅲ. 선행 연구

아래 <표 1>은 임금분산의 결과를 분석한 선행 연구들을 정리한 것이다.

<표 1> 기업 내 임금분산의 결과에 대한 선행연구들

저자	자료	임금분산 측정	종속변수	결과
Cowherd & Levine (1992)	기업 수준	경영진과 노동자 간 임금격차	생산품의 품질	—
Pfeffer & Langton (1993)	기업 수준	변동계수(COV)	조직만족, 연구성과, 협력	—
Winter-Ebmer & Zweimuller(1999)	기업 수준	변동계수(COV)	표준화 임금	+(+/-)
Hibbs & Locking (2000)	시계열	변동계수(COV)	일인당 부가가치 (로그)	+
Bingley & Eriksson (2001)	연계 자료	임금함수의 잔여분산	생산성, 결근	+
Shaw, Gupta & Delery (2002)	기업 수준	신입과 숙련직원 간 격차	사고 빈도, 결근	+
Beaumont & Harris (2003)	기업 수준	육체/정신 노동자 간 임금비율	일인당 부가가치	+
Lallemand, Plasman & Rycx(2004)	연계 자료	임금함수의 잔여분산	총 영업이익	+
Grund & Westergard- Nielson(2004)	연계 자료	변동계수(COV)	부가가치(로그)	+
Heyman(2005)	연계 자료	임금함수의 잔여분산 변동계수(COV)	일인당 이윤 매출 변동	+/-
Jirjahn & Kraft (2007)	기업 수준	육체/정신 노동자 간 임금격차	부가가치(로그)	NS
Braakmann(2008)	연계 자료	임금함수의 잔여분산 변동계수(COV)	일인당 매출(로그)	+/-
Esteves & Martins (2008)	연계 자료	임금함수의 잔여분산 변동계수(COV)	일인당 부가가치 (로그)	+

외국의 연구들만 정리된 것은 국내에서 임금분산의 결과에 대한 연구가 없었기 때문이

다. 기업 내 임금분산에 대한 한국의 선행연구들은 기업 조직구조의 임금분산에 대한 영향을 분석한 이재열(1993)이나 김경목(2005)의 논문, 노동조합의 임금집중(wage compression) 효과를 다룬 류재우(2007)의 논문 정도이다. 게다가 이들 연구는 모두 임금분산에 영향을 미치는 선행요인들에 대한 연구이다. 따라서 임금분산의 결과에 대한 선행연구의 검토는 모두가 외국의 연구들을 대상으로 한다.

〈표 1〉에 나타난 선행연구들의 특성을 보면 2000년대 들어 기업 내 임금분산의 결과에 대한 연구들이 활발하게 이루어지고 있다. 1990년대의 연구들이 주로 임금분산의 부정적 영향, 예컨대 임금분산에 따른 집단 응집력의 약화 혹은 인간관계의 도구화나 피폐화를 다루었다면, 2000년대의 연구들은 대부분이 임금분산의 긍정적 효과 특히 생산성의 향상이나 기업 성과의 개선 등을 다루고 있다. 그런데 긍정적 효과에 대한 연구들은 경제적 성과를 종속변수로 한 것들이 대부분이다. 임금분산과 경제적 성과의 관계를 매개하는 인식과 태도의 부분은 이들 연구에서 일종의 블랙박스로 처리되고 있다. 본 연구에서는 바로 이 블랙박스인 인식과 태도에 주목하고자 한다.

〈표 1〉에 정리된 임금분산의 결과에 대한 여러 연구들에서 사용한 자료들을 보면 최근 들어 고용주-종업원 연계조사 자료의 활용이 급격히 늘어나고 있다. 그것은 임금분산이라는 개념 자체가 개인과 조직의 수준을 모두 포함한 개념이기 때문에 이러한 개념적 특성에 충실하고자 한다면 연계조사 자료가 가장 이상적이기 때문이다. 임금분산의 측정 또한 여러 연구들에서 다양하게 이루어졌다. 가장 간단한 것은 임금의 집단 간 격차 혹은 최고치와 최저치 간의 격차 등 단순한 거리(distance)나 비율(ratio)이다. 임금 간 거리 혹은 비율로 측정하는 것은 조직과 개인의 연계자료가 아닌 기업조직 수준의 자료만이 가용할 때 주로 사용되었다. 조직과 개인의 연계자료를 활용하는 비율이 높아지면서 임금분산의 측정은 변동계수(Coefficient Of Variation: COV) 혹은 잔여임금분산(variance of residual from wage equation)을 이용하는 경향이 뚜렷하다.

변동계수는 다른 속성이나 조건들을 고려하지 않은 채 임금의 총 분산을 계산한 것이며, 이 경우 기업별 평균임금 수준의 차이를 고려하여 임금 자료 자체를 기준으로 변동계수(COV)를 계산한다. 반면 잔여임금분산은 인적자본이나 기타 인적 속성들을 포함한 임금함수를 추정한 뒤 남은 잔여(residual)를 기업별로 표준편차 혹은 분산으로 계산하여 구한 것으로 기업별 인적 속성의 차이를 고려하여 통제된 이후 남은 순임금분산이다. 최근에 보다 많이 이용되는 것은 잔여임금분산을 활용하는 방법이다.

임금분산을 직접 다루지는 않지만 국내 인사관리 분야에서 성과주의 보상체계가 기업

성과에 미치는 영향에 대한 연구들은 꾸준히 이루어져 왔다(양혁승, 2003; 장은미, 2005). 성과주의의 긍정적 측면을 강조하는 입장에서는 성과주의 보상체계의 효과에 대해 유연한 인건비 관리 및 임금 관리의 공정성이 확보된 결과, 조직 구성원들의 동기부여가 높아지고 직무의 만족도를 높이며(박준성, 2000), 구성원 간 경쟁심을 높이고 업무에 대한 몰입과 작업노력을 향상시켜(유규창·박우성, 1999) 지속적 성과 향상을 기대할 수 있다는 연구결과를 제시했다. 이와 반대로 성과주의가 의도된 결과를 낳는 것만은 아니라는 주장들도 제기되었다. 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.

## IV. 자료와 방법

### 1. 자료

본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 2005년부터 시작되어 격년으로 실시되는 인적자본기업패널(human capital corporation panel) 조사 자료 중 2007년 수집된 2차 자료를 사용하였다. 이 조사의 가장 큰 특징 가운데 하나는 고용주-종업원 연계 조사를 실시하였다는 점이다. 이러한 연계조사 자료는 본 연구의 목적에 이상적인 자료이다. 임금분산이 개인별 보상의 차이를 기업체 수준에서 집계한 것으로서 미시-거시 연계의 측면을 지닌다면, 임금분산이 종업원들의 인식과 태도에 미치는 효과는 기업체 수준의 특성이 개인들에 영향을 미치는 것으로 거시-미시 연계의 측면을 지닌다.

2007년 인적자본기업패널 자료는 총 467개 기업을 포함하고 있고, 업종별로는 제조업 316개, 금융업 35개, 비금융서비스업 116개 업체를 포함한다. 기업규모별로는 100~299인 고용기업 193개, 300~999인 고용기업 183개, 1,000~1,999인 고용기업 46개, 2,000인 이상 고용기업 45개를 포함한다. 기업 조사에 대한 응답은 대부분 인사 혹은 노사업무를 담당하는 직원에 의해 이루어졌다. 근로자 개인조사는 총 11,667명을 포함하고 개인 속성과 관련된 다양한 변수들을 포함하고 있다.

## 2. 측정 및 분석방법

본 연구의 주된 독립변수인 기업 내 임금분산은 앞서 살펴본 바와 같이 다양하게 측정할 수 있다. 그런데 상이한 속성이나 능력의 분포를 통제하려면 개인별로 임금에 영향을 미치는 여러 개인 속성이나 인적자본 특성을 통제한 이후에 임금분산을 측정해야 한다. 그 동안 임금분산에 대한 많은 연구들에서 가장 많이 이용되어 온 측정방법은 바로 이러한 잔여 임금분산을 이용한 조건부 임금분산을 구하는 것이다. 이 방법은 앞서 살펴본 대로 최근 임금분산에 대한 연구들에서 가장 널리 이용되는 방법이기도 하다.

잔여임금분산의 측정방법은 다음과 같다. 첫째, 개인별로 임금의 로그값을 종속변수로 하여 이를 설명하는 다양한 개인 속성 변수들, 예컨대 학력이나 직급, 경력, 성별 등이 포함된 임금함수모형을 추정한다. 이때 기업 내 임금분산을 측정하기 위해서는 기업별 평균 임금수준의 차이를 고려해야 하기 때문에 기업별 고정효과(fixed-effect) 회귀모형을 이용한다. 이처럼 일단계로 개인 수준에서 임금함수를 회귀분석을 통해 추정한 이후 개인별로 설명되지 않는 잔차(residual)를 이들 개인이 속한 기업 수준에서 표준편차를 구한다. 이것은 기업 내에서 개인속성 및 직급을 통제한 이후 평균 임금수준으로부터 각 개인이 벗어난 정도를 기업 수준에서 집계(aggregation)한 것이라고 할 수 있다.

이렇게 측정된 임금분산을 종속변수 및 독립변수로 활용해서 다음과 같은 분석을 실시하였다. 첫째, 기업 수준에서 임금분산을 종속변수로 하여, 이를 설명할 수 있는 다양한 기업수준 변수들을 포함하는 회귀분석을 실시하고, 이를 바탕으로 어떤 기업 속성들이 기업 내 임금분산 정도를 설명하는지 파악하였다. 둘째, 각 기업의 근로자들의 의식과 태도를 평가 및 보상의 공정성, 임금 및 직무에 대한 만족도에 대해 리커트 5점 척도로 측정한 값을 종속변수로 하여, 기업수준의 임금 분산 및 개인 및 조직수준의 변수들을 포함한 서열로짓(ordered logit) 분석을 실시하였다.

변수별로 측정을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 개인 속성 변수들은 다음과 같다. 임금은 개인의 연간 총 임금의 자연로그 값을 이용하였다. 교육은 개인이 총 교육 받은 연수의 연속변수로 정의하였다. 성은 남자는 1, 여성은 0의 이분변수로 정의하였다. 경력은 개인의 노동시장 총 경력으로서, '연령 - 6 - 교육 연수'로 정의하였다. 근속은 현재 직장에서 재직한 총 연수로 측정하였다. 고용상 지위는 정규직은 1, 임시직은 0의 이분변수로 정의하였다. 직급은 사원, 대리-과장, 차장-부장, 임원으로 구분하고 사원을 기준 변수로

해서, 나머지 직급 간 차이를 보기 위해 각 직급에 대한 가변수를 만들었다. 조직 수준 변수들은 다음과 같다. 기업연령은 창업 이후 경과된 연수로, 기업규모는 기업의 인력 규모를 300인 미만, 300인 이상 1,000인 미만, 1,000인 이상의 세 집단으로 나누어 300인 미만을 기준으로 한 가변수로 처리하였다. 남성 비율은 조직 내 정규직 남성 근로자 비율로 정의하였고 업종은 전체를 제조업, 금융업, 서비스업으로 구분하고, 이중 제조업은 기준 변수가 되고, 나머지 업종은 각각 가변수로 처리하였다. 외국계는 외국 기업으로 부터 출자나 기술 지원을 받는 기업은 1로, 연봉제는 연봉제를 실시하고 있는 기업은 1로, 상장사는 주식시장에 주식이 상장된 기업은 1로, 노동조합은 노조가 존재하는 기업을 1로, 나머지는 0인 이분변수로 각각 정의하였다.

주된 종속변수인 인식과 태도는 다음과 같은 진술들에 대한 동의 정도를 묻는 5점 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 전적으로 그렇다)로 측정하였다.

- 보상체계의 공정성: 우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.
- 임금에 대한 만족도: 나는 직장의 현재 임금수준에 대해 만족한다.
- 일에 대한 전반적 만족도: 현재 하고 있는 일에 대해 만족한다.

## V. 결과

임금분산을 측정하기 위해 실시한 기업별 임금함수의 회귀방정식 추정 결과가 <표 2>에 제시되어 있다. 경력 및 근속과 그 제곱, 교육년수와 성별, 정규직 여부와 직급 등의 변수를 사용하고 기업별 고정효과(fixed effect)를 포함하여 임금의 로그값을 예측한 모형은 로그임금 전체 변량의 81.6%를 설명하는 것으로 나타났다. 근속년수의 이차항이 유의하지 않은 것을 제외하면 모든 독립변수들이 유의하며, 예상한 방향으로 로그임금에 영향을 미치는 것으로 나타났다. <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. 이 때 기업별로 근로자 표본이 5인 미만인 기업들에 대한 정보는 사용하지 않고 배제하였다.

<표 2> 로그임금 결정 고정효과(fixed-effect) 회귀방정식의 계수추정치

구분	회귀계수	표준오차
경력	0.022**	0.001
경력 <sup>2</sup>	-0.033**	0.003
근속	0.010**	0.001
근속 <sup>2</sup>	0.002	0.005
교육년수	0.032**	0.002
성별(남성=1)	0.158**	0.008
정규직	0.162**	0.021
대리과장	0.130**	0.006
차부장	0.328**	0.009
임원	0.576**	0.023
사례 수	9187	
F-값	1222.67	
R <sup>2</sup>	0.816**	

주: \*\* p<0.01

이렇게 하여 계산된 기업별 잔여임금분산 수준을 기업 수준의 변수들로 예측한 모형의 추정치가 아래 <표 3>에 제시되어 있다. <표 3>을 보면 연봉제를 실시하는 기업들의 임금 분산이 그렇지 않은 기업들에 비해 유의하게 높다. 이는 성과급적 성격을 지니는 연봉제 임금체계가 도입된 경우 임금분산을 높인다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 본 연구의 두 번째 가설을 지지한다. 한편 외국인 지분의 경우 임금분산을 높이는 유의한 효과가 발견되지 못하였다. 이는 김경목(2005)의 선행연구에서의 발견과 일치하지 않는 결과이다. 이러한 결과는 본 연구의 첫 번째 가설을 기각하는 것이다. 노동조합의 존재는 임금분산의 정도에 부정적 효과를 갖지만 그 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구의 세 번째 가설을 기각하는 것이며 이재열(1993)의 연구결과와 일치하는 반면, 김경목(2005)의 결과에는 반하는 것이다. 그 외에 임금분산에 유의한 영향을 미치는 변수들은 금융산업, 직원 중 남성비, 300인 이상 1,000인 미만의 규모 등이었다. 직원 중 남성의 비중이 높을수록 임금분산이 낮고, 기업규모가 300인 이상 1,000인 미만의 경우 중소기업에 비해 유의하게 임금분산이 더 큰 것으로 나타났다. 또한 금융산업은 제조업에 비해 임금분산이 높은 것으로 나타났다.

<표 3> 기업의 임금분산에 대한 회귀모형 계수 추정치

구분	회귀계수	표준오차
상수항	0.237**	0.018
금융산업	0.042**	0.013
서비스업	-0.002	0.009
기업연령	0.000	0.000
외국인 지분	-0.017	0.012
연봉제	0.027**	0.008
직원 중 남성비율	-0.001**	0.000
상장사 여부	-0.004	0.007
노조유무	-0.005	0.007
삼백인 이상	0.016*	0.007
천인 이상	0.006	0.009
사례 수	423	
F-값	5.825**	
R <sup>2</sup>	0.124	

주: \* p<0.05, \*\* p<0.01

임금분산이 종업원들의 의식이나 태도에 미치는 영향을 서열로짓모형으로 분석한 결과가 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4> 종업원의 인식과 태도에 대한 서열로짓모형 추정 결과

구분	평가/보상 공정성		직무만족도		임금 만족도	
	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차
임금분산	1.592**	(0.349)	1.137**	(0.366)	1.052**	(0.347)
금융산업	0.304**	(0.085)	0.039	(0.090)	0.253*	(0.086)
서비스산업	0.069	(0.059)	-0.004	(0.062)	0.089	(0.059)
기업연령	0.001	(0.001)	0.003*	(0.001)	0.003	(0.001)
연봉제	-0.030	(0.052)	0.047	(0.055)	-0.084	(0.052)
상장사	0.152*	(0.045)	0.123*	(0.047)	0.167**	(0.044)
삼백인 이상	0.023	(0.049)	0.087	(0.051)	0.150*	(0.049)
천인 이상	0.383**	(0.056)	0.442**	(0.059)	0.389**	(0.056)
교육수준	-0.120*	(0.050)	-0.042	(0.052)	-0.202**	(0.049)
임금수준(로그)	0.443**	(0.072)	0.959**	(0.076)	1.716**	(0.073)
연령	0.007	(0.004)	0.012*	(0.004)	-0.006	(0.004)
근속	-0.014*	(0.004)	-0.006	(0.005)	-0.021*	(0.004)
대리과장	0.160*	(0.051)	0.215**	(0.053)	0.102*	(0.050)
차장부장	0.250**	(0.074)	0.340**	(0.078)	0.013	(0.073)
임원	0.404**	(0.198)	0.605**	(0.211)	0.260	(0.199)
성별	-0.134*	(0.062)	0.129*	(0.065)	0.592**	(0.062)
정규직	-0.047	(0.150)	0.205	(0.158)	0.093	(0.148)
Cox and Snell R <sup>2</sup>	0.042		0.093		0.138	
사례 수	9,096		9,092		9,095	

주: \* p<0.05, \*\* p<0.01

<표 4>의 결과를 보면 임금분산이 평가 및 보상의 공정성 인식, 임금에 대한 만족도, 직무에 대한 만족도 모두에 대해 유의하게 긍정적인 효과를 갖는 것을 볼 수 있다. 특히, 평가 및 보상의 공정성에 대한 인식은 임금분산에 의해 크게 영향을 받는데 임금분산이 0.1만큼 증가함에 따라 5점 척도상에서 보다 공정하다는 방향으로 응답할 확률이 49%씩 증가하는 것으로 나타났다. 또한 직무 및 임금에 대한 만족도는 각각 임금분산이 0.1만큼 증가할수록 각각 31% 및 29%씩 긍정적 방향으로 응답할 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과에 의해 본 연구의 가설 4a와 5a가 지지되고, 반대 가설인 4b

와 5b는 기각되었다.

기업 수준의 변수들 중에서는 주식시장에 상장된 기업들, 그리고 고용 규모가 1,000명이 넘는 기업들이 평가 및 보상의 공정성 인식, 직무 및 임금에 대한 만족도 면에서 모두 유의하게 긍정적인 방향으로 응답할 확률이 높은 것으로 나타났다. 금융산업에 속한 기업들은 임금에 대한 만족도 및 보상 및 평가의 공정성 인식이 높은 것으로 나타났다. 개인 수준의 변수들 중에서는 교육수준이 높을수록, 그리고 해당 기업에서의 근속기간이 길수록 평가 및 보상의 공정성에 대한 인식이나 임금에 대한 만족도가 낮아지는 것으로 나타났다. 반대로 개인의 임금수준이 높을수록, 또한 직급이 올라갈수록 평가 및 보상을 공정하다고 인식하거나, 직무 및 임금에 만족할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 성별 차이는 방향이 일관되지 않다. 평가 및 보상의 공정성에 대해서는 남성이 유의하게 더 부정적인 응답을 할 확률이 높게 나타났으며, 직무 및 임금에 대한 만족도에서는 남성이 여성에 비해 유의하게 더 만족한다는 응답을 할 확률이 높다.

높은 수준의 임금분산이 평가 및 보상에 대한 공정성 인식 및 임금과 직무에 대한 만족도를 높인다는 결과에 대해서 이러한 인식이 임금분산에서 상위권에 속하는 혜택받는 집단에 의해 주도된 것이라는 해석이 가능하다. 임금분산은 이로 인해 이익을 보는 사람과 손해는 보는 사람들을 낳게 마련이고 상이한 결과를 맞본 사람들의 인식이나 태도 역시 차이를 보일 것이기 때문이다. 이러한 해석이 맞는지를 확인하기 위해서 기업의 평균임금으로부터의 개인별 편차를 구해서 기업 수준의 임금분산 정도와 상호작용 효과를 포함시킨 모형을 추정해 보았다<sup>1)</sup>. 만약 임금분산의 긍정적 효과가 상대적 고임금 수혜자에 국한된다면 이러한 상호작용 효과는 유의하게 긍정적일 것이고, 임금분산의 주효과는 약화되어야 할 것이다. 다음의 <표 5>는 이러한 추가분석의 결과 중에서 기업의 임금분산과 개인의 기업 평균으로부터의 임금편차, 그리고 두 변수의 상호작용의 효과를 나타낸다. 개인별 임금편차와 상호작용을 추가한 모형들은 모두 모형의 적합도를 유의하게 증가시키는 것으로 로그우도비 검증에 의해 나타났다.

1) 개인별 임금의 편차는 앞서 개인별 임금함수를 추정하면서 계산된 로그임금 잔차를 활용하였다. 이 잔차값이 양의 값인 경우 개인 속성을 고려한 이후 기업별 평균보다 유의하게 많은 임금을 받는다는 의미이고, 음의 값인 경우 반대로 임금을 상대적으로 적게 받는다는 의미이다. 로그를 취하여 계산되었기 때문에 이것은 개인속성을 통제한 이후의 기업별 평균임금과의 비로 해석할 수 있다.

&lt;표 5&gt; 기업수준 임금분산과 개인별 임금편차의 상호작용 효과

구분	평가/보상 공정성	임금 만족도	직무 만족도
기업의 임금분산	1.564** (0.337)	0.980** (0.335)	1.237** (0.353)
개인별 임금편차	-1.106** (0.315)	-0.904** (0.314)	-0.978** (0.328)
상호작용	2.879* (1.148)	-0.470 (1.145)	0.807 (1.190)

주: \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

이 표에 나타난 결과를 보면 개인별 임금편차에서 상대적으로 불이익을 받은 저임금 집단이 공정성 인식이나 임금 및 직무 만족도 모두에서 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 또한 상호작용효과는 평가 및 보상의 공정성에 대해서만 유의하게 긍정적인 상호작용 효과가 있는 것으로 나타났다. 이것은 앞서 공정성에 대한 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이, 임금분산에서 자기에게 유리한 긍정적 결과를 얻은 사람일수록 평가 및 보상의 결과를 공정하다고 받아들일 가능성이 높다는 것을 의미한다. 상대적 저임금자의 낮은 공정성 인식 및 만족도에도 불구하고 기업 수준에서의 임금분산의 긍정적 효과는 크게 변화가 없었다. 이것은 가설 4a 및 5a을 추가적으로 지지하는 결과라고 할 수 있을 것이다.

## VI. 요약 및 논의

본 연구에서는 지난 10년 동안 진행되어 온 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. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

임금분산의 선행 요인과 관련하여, 내부노동시장 원리를 반영한 연공급 임금체계가 성과를 중시하는 연봉제 임금체제로 바뀌어 가면서 이전에는 반영되지 못했던 개인 간 생

산성의 차이가 반영되어 임금분산이 높아질 것으로 예상하였고, 이러한 예상은 자료에 의해 입증되었다. 하지만 근로자들의 연대를 통해서 임금분산의 효과를 감소시킬 것으로 예상했던 노조의 존재는 임금분산에 대해 유의한 효과를 보이지 못했다. 또한 임금분산을 통해서 종업원들의 성과 향상을 꾀할 것으로 기대되었던 외국인 지분의 역할 역시 유의하지 못한 것으로 나타났다.

임금분산이 종업원의 인식과 태도에 미치는 영향의 측면에서는 임금분산이 높을수록 평가와 보상의 공정성에 대한 믿음을 높이고, 직무 및 임금에 대한 만족도를 높이는 효과를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 임금분산의 효과는 기업의 종업원들이 토너먼트 이론 및 형평 이론에 입각한 가설에서 제시하는 대로 높은 성과에 대한 물질적 유인에 적극적으로 반응하고 이를 긍정적으로 수용한 결과라고 볼 수 있다. 하지만 이러한 임금분산의 긍정적 효과가 모든 종업원들에게 동일하게 작용하는 것은 아니다. 임금분산에서 이득을 본 사람들 즉 상대적으로 고임금인 사람들이 저임금인 사람들에 비해 공정성에 대한 인식 및 만족도도 높고, 또한 공정성 인식에 대한 임금분산의 긍정적 효과도 이들에 대해 더 강한 것으로 분석결과 나타났다.

이러한 분석 결과는 빠르게 변화하는 한국의 노사 및 인사관리 체계 특히 보상체계가 종업원들의 인식의 변화를 초래하고 있으며, 그 변화는 성과주의 보상체계를 도입할 때 가정한 바와 마찬가지로 토너먼트 이론이나 형평이론에서 주장하는 것처럼 성과에 따른 보상의 격차가 동기부여를 해서 보다 높은 만족감과 직무성과를 가져오는 방향으로 흘러감을 알 수 있다. 이러한 변화가 과연 개인 수준에서는 생산성의 향상과 기업 수준에서는 성과의 향상으로 연결되는지를 확인하는 것은 후속 연구에서 밝혀져야 할 것이다. 하지만 그 동안 많은 연구들에서 암묵적으로 가정하였지만 실제 경험적으로 검증되지는 못하였던 임금분산의 의식과 태도에 대한 효과를 확인할 수 있었던 것은 본 연구의 기여라고 할 수 있다.

본 연구의 한계 및 향후 연구를 위한 쟁점들은 다음과 같다. 본 연구는 개인수준과 조직수준이 상호작용하면서 서로 영향을 주고받는 과정을 대상으로 하였다. 이러한 연구주제에 가장 적합한 방법은 다수준분석(multi-level analysis)이다. 하지만 본 연구에서는 일반적 회귀분석 및 서열로짓분석을 사용하여 분석하였기 때문에 이러한 수준 간의 상호작용을 충분히 반영하지 못하였다. 다수준분석을 통해서 이러한 미시-거시 간의 상호작용에 대한 보다 풍부한 분석이 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김경목(2005). 「직급 간 임금 격차 결정 요인에 관한 연구: 토너먼트 이론의 검증」, 『인사관리연구』, 제29권 제2호, 177~218쪽, 한국인사관리학회.
- 노동부(2006). 「기업별 연봉제 실태조사」.
- 류재우(2007). 「노동조합과 임금구조」, 『노동경제논집』, 제30권 제1호, 31~54쪽, 한국노동경제학회.
- 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』, 제11권 제2호, 109~132쪽, 한국인사조직학회.
- 유규창·박우성(1999). 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사조직연구』, 제7권 제2호, 47~86쪽, 한국인사조직학회.
- 이재열(1993). 「임금의 결정기제에 관한 조직론적 연구」, 『한국사회학』, 제27호, 87~116쪽, 한국사회학회.
- 장은미(2005). 「성과급제의 활용 및 효과에 관한 연구: 제도이론과 동기부여 시각의 multi-level 분석」, 『경영학연구』, 제34권 제3호, 847~865쪽, 한국경영학회.
- 장은미·양재완(2002). 「직무수행 노력에 있어 외재적 동기요인이 가지는 복합적인 영향에 관한 연구」, 『인사관리연구』, 제26권 제1호, 175~191쪽, 한국인사관리학회.
- 홍경준(2007). 「노동시장 제도, 임금분산, 그리고 복지정책」, 『한국사회복지학』, 제59권 제4호, 297~317쪽, 한국사회복지학회.
- Baron, J. N. & Pfeffer, J.(1994). "The Social Psychology of Organizations and Inequality", *Social Psychology Quarterly*, Vol.57 No.3, pp. 190~209.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M.(2000). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, NY: John Wiley & Sons.
- Barth, E. et al.(2008). "Performance Pay and Within-firm Wage Inequality", Mimeo,

- UK: Center for Economic Performance, London School of Economics.
- Beaumont, P. B. & Harris, R. I. D.(2003). "Internal Wage Structures and Organizational Performance", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.41 No.1, pp. 53~70.
- Beugré, C. D.(1998). *Managing Fairness in Organizations*, NY: Greenwood Publishing Group.
- Bingley, P. & Eriksson, T.(2001). "Pay Spread and Skewness, Employee Effort and Firm Productivity", Working Paper 2001-2, Aarhus, Denmark: Department of Economics, Faculty of Business Administration.
- Bishop, J.(1987). "The Recognition and Reward of Employee Performance", *Journal of Labor Economics*, Vol.5 No.4, pp. 36~56.
- Braakmann, N.(2008). "Intra-firm Wage Inequality and Firm Performance-First Evidence from German Linked Employer-employee-data", Mimeo.
- Cowherd, D. & Levine, D. I.(1992). "Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37 No.2, pp. 302~320.
- Esteves, L. & Martins, P. S.(2008). "Is Firm Performance Driven by Fairness or Tournaments?-Evidence from Brazilian Matched Data", Working Paper, No.16, UK: Queen Mary University of London, School of Business and Management, Center for Globalization Research.
- Freeman, R. & Medoff, J. L.(1984). *What do Unions Do?*, NY: Basic Books.
- Grund, C. & Westergard-Nielson, N.(2004). "The Dispersion of Employees' Wage Increases and Firm Performance", IZA Discussion Paper 1402, Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Hedstrom, P.(1991). "Organizational Differentiation and Earnings Dispersion", *American Journal of Sociology*, Vol.97 No.1, pp. 96~113.
- Heyman, F.(2005). "Pay Inequality and Firm Performance: Evidence from Matched Employer-employee Data", *Applied Economics*, Vol.37 No.11. pp. 1,313~1,327.
- Hibbs, D. A. & Locking, H.(2000). "Wage Dispersion and Productive Efficiency: Evidence for Sweden", *Journal of Labor Economics*, Vol.18 No.4, pp. 755~782.
- Homans, G.(1961). *Social Behavior*, NY: Basic Books.

- Jirjahn, U. & Kraft, K.(2007). "Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance-Is There a Uniform Relationship?", *KYKLOS*, Vol.60 No.2, pp. 231~253.
- Lallemand, T., Plasman, R. & Rycx, F.(2004). "Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance: Evidence from Linked Employer-employee Data", *KYKLOS*, Vol.57 No.4, pp. 533~558.
- Leventhal, G. S.(1976). "Fairness in Social Relationships", in Thibaut, J. W., Spence, J. T. & Carson, R. C.(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, pp. 211~239, NJ: General Learning Press.
- Levine, D. I.(1991). "Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.15 No.2, pp. 237~255.
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A.(1990). "Determinants of Salary Dispersion in Organizations", *Industrial Relations*, Vol.29 No.1, pp. 38~57.
- Pfeffer, J. & Langton, N.(1993). "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.38 No.3, pp. 382~407.
- Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E.(2002). "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence", *Strategic Management Journal*, Vol.23 No.6, pp. 491~512.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R.(1997). "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justics", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 No.3, pp. 434~443.
- Winter-Ebmer, R. & Zweimuller, J.(1999). "Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance", *KYKLOS*, Vol.52 No.4, pp. 555~572.

abstract

---

Antecedents and Consequences of Intra-firm Wage Dispersion:  
Effects of Performance-Pay on Wage Dispersion and Wage  
Dispersion's Effects on Employees' Consciousness and Attitudes

Koo, Jasook

Han, Joon

Park, Chanung

This study examines the effects of intra-firm wage dispersion on the beliefs and attitudes of employees. 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 more satisfied with their job and wage level. Overall the increasing wage dispersion induced by performance-based compensation system have overall positive effects on attitudes of the employees.

**Keyword:** Wage dispersion, Performance-based compensation system, Job satisfaction, Employee