

## 보상 격차(Pay Dispersion/Differential)에 관한 연구의 흐름과 향후 연구 과제\*

박 지 성\*\*

〈목 차〉

I. 서론	IV. 주요 이슈 및 향후 연구 과제
II. 주요 이론	V. 결론
III. 선행 연구	

본 연구는 국내외 보상 격차와 관련된 논의들이 어떻게 이루어져 왔는지를 검토하고 추가적인 작업이 요구되는 영역을 발견함으로써 향후 보상 격차(pay dispersion/ differential) 연구가 나아가야 할 방향을 제안하고자 한다. 이를 위해 먼저 보상 격차와 그로 인한 결과를 설명하기 위해 활용되어 온 주요 이론들을 살펴본다. 이러한 이론적 논의들을 기반으로 보상 격차에 대한 선행 연구들을 검토하면서 이들 연구에서 사용된 분석 수준(analysis level)과 결과 변수(outcome variable)를 두 축으로 실증 연구들을 2 x 2로 분류·유형화하였다. 각 영역별 대표 연구들에 대한 보다 자세한 논의를 통해 주요 이슈들을 도출하였으며, 이러한 이슈들을 바탕으로 이론적 논의의 확장 필요성, 보상 격차 작용 메커니즘에 대한 규명, 결과 변수의 다양화, 연구 목적에 적합한 보상 격차 측정 등을 향후 보상 격차 연구 방향으로 제시하였다.

### I. 서론

2008년 삼성경제연구소에서는 1997년 경제위기 이후 급속히 도입·활용된 성과주의 인사제도의 명암(明暗)에 대해 조사한 바 있다(삼성경제연구소, 2008). 이 연구에 따르면 성과주의 인사제도가 임직원의 동기부여와 우수인력 확보, 재무성과 개선 측면에서는 긍정적 효과를 가져왔다고 평가된 반면, 동기부여가 금전적인 보상에만 집중되었다는 점, 과도

\* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

\*\* 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료

한 보상 격차로 인해 구성원들간 위화감이 증대되고 협력이 저해되었다는 점, 그리고 단기 성과에 지나치게 집착하여 지속 가능한 역량 개발을 등한시 한 점 등은 성과주의 인사제도의 폐해로 지적되었다. 반면, 대한상공회의소(2008)에 의하면 경제위기 이후 미국식 성과주의 인사제도를 급속히 도입하는 과정에서 일부 부작용이 발생하였으나, 전반적으로 임직원들이 지향하는 인사제도의 개선이나 혁신 방향은 공정한 평가에 의한 연봉제나 인센티브와 같은 차등 보상인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 근본적으로 '돈'이 가지는 동기부여 효과의 양면성에서 기인한다.

일반적으로 '돈'이 가지는 긍정적인 동기부여 효과에 대해 경제학(예. 효율임금이론, 토너먼트이론 등)과 심리학(예. 기대이론, 강화이론 등) 기반 이론들은 유사한 입장을 취하고 있다. 그러나 보다 세부적으로 살펴보면 경제학에서는 금전적 보상이 가장 강력하고 효과적인 동기부여 수단이라고 보는 반면, 심리학에서는 돈과 같은 외재적 보상이 일 자체에 대한 내재적 흥미를 감소시키기도 하고 보상 격차로 인해 상대적으로 적은 보상을 받은 사람들의 심리적 박탈감을 가중시키기도 하는 등 동기부여 효과 이면에 자리한 잠재적 역효과 역시 비중 있게 다룬다(Gerhart & Lynes, 2003). 전자의 대표적인 이론으로 기대이론(Expectancy theory)과 토너먼트이론(Tournament theory) 등이 있다면, 후자의 기본 이론에는 인지적 평가 이론(Cognitive Evaluation Theory), 형평성이론(Equity theory), 그리고 상대적 박탈감이론(Relative deprivation theory) 등이 있다. 조직공정성이론(Organizational justice theory)의 경우에는 공정성 확보로 인해 동기부여 효과를 발생시키기도 하며, 때에 따라서 균등성이 깨어지면서 오히려 동기저하가 나타나기도 한다는 점에서 양쪽 측면을 모두 설명하는 이론적 근거로 활용된다(Kepes, Delery, & Gupta, 2009). 이처럼 금전적 보상이 사람들의 동기를 부여하기도 하고 오히려 저하시키기도 하는 이유는 그것이 단지 경제적인 것을 넘어 사회적이고 관계적인 성격을 담고 있기 때문이다(Barnard, 1938). 특히 단순히 보상 수준 자체가 아니라 개인 간 보상의 수준이 얼마나 차이가 나는가하는 보상 차등이 작업 집단의 사회적 관계와 공정성에 대한 개인의 태도 및 인식에 지대한 영향을 준다는 점에서 보상 격차(Pay dispersion/ differential) 관련 연구가 활발히 이루어지고 있다(Pfeffer & Langton, 1993).

일반적으로, 보상 격차는 직무에 따라 혹은 동일 직무 내에서 보상 분포를 차별화하는 조직의 보상 구조를 의미한다(Bloom & Michel, 2002; Gerhart & Rynes, 2003). 이 때 조직의 전 구성원들을 대상으로 가장 높은 보상 수준에서 가장 낮은 수준 간 보상 차이의

분포를 수직적 보상 격차(Vertical pay dispersion/differential)로, 동일 직무를 수행하는 구성원들간 성과, 연공 등에 따라 보상 분배상의 차이를 수평적 보상 격차(Horizontal pay dispersion/differential)로 보다 세분화할 수 있다. 특히 수평적 보상 격차의 경우 동일 직무를 수행하는 구성원들을 대상으로 하므로 수직적 보상 격차에 비해 직원들의 인식과 태도, 행동에 보다 큰 영향을 미친다고 알려져 있다(Baron & Pfeffer, 1994). 이러한 수직적 보상 격차와 수평적 보상 격차와 관련하여 그 동안 많은 연구들이 이루어져 왔음에도 불구하고 실증 결과들은 일관되지 않다. 즉, 차별적 보상이 효과가 있다는 실증 연구가 있는 반면, 또 다른 연구들에서는 오히려 역효과가 있음이 보고되기도 한다. 이러한 연구 결과의 불일치성으로 인해 이후 연구자들은 단순히 보상 격차가 성과에 정의 혹은 부의 영향을 준다는 논의에서 더 나아가 어떠한 맥락적 요인이 보상 격차와 성과 간 효과성을 결정하는지를 살펴보기 시작하였다. 이에 직무 간 상호의존성(work interdependence) (예. Shaw, Gupta, & Delery, 2002)이나 보상 관련 커뮤니케이션 정도(예. Shaw & Gupta, 2007), 조직 정치(예. Kepes et al., 2009), 인사시스템 특성(예. Yang & Klaas, 2011), 국가 문화(예. Chiang, 2005) 등이 주요 맥락적 요인으로 고려되어 왔다. 이러한 맥락적 요인을 고려한 실증 연구들도 충분한 함의와 기여점이 있으나, 지난 연구 성과들을 기반으로 향후 보상 격차 연구가 보다 질적 성숙을 이루기 위해서는 그간 축적된 선행 연구들을 종합·정리하고 연구상의 내적 긴장과 주요 이슈는 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다. 이와 더불어 그 동안의 연구 성과를 바탕으로 도출한 주요 이슈를 통해 향후 보상 격차 연구의 방향성을 탐색하는 작업 또한 요구된다. 이러한 점에서 본 연구는 보상 격차와 관련된 주요 이론들을 살펴보고 관련 선행연구들을 정리한 후, 주요 이슈를 점검하고 이를 기반으로 향후 연구 과제를 제안하고자 한다.

## II. 주요 이론

보상 격차와 관련된 이론은 결과의 차등 분배로 인한 긍정적 효과를 강조하는 이론과 오히려 부정적 영향을 발생시킴을 지적한 이론으로 구분 가능하다.

## 1. 긍정적 효과 설명 이론

### 1) 기대이론

기대이론은 기본적으로 성과를 개인의 능력(ability)과 동기부여 하는 힘(motivational forces)의 함수로 간주한다. 기대이론에서는 특정 방식으로 행동하기 위한 경향의 정도(노력)가 주어진 산출(성과)과 결과가 가지는 매력(보상)에 대한 사람들의 기대 강도에 달라고 본다(Vroom, 1964). 즉, 사람들이 노력을 기울이려는 동기 수준은 노력을 하면 성과가 오를지에 대한 확률인 기대(expectancy), 성과가 오르면 임금인상이나 승진여부에 대한 확률인 수단성(instrumentality), 그리고 임금인상이나 승진에 대한 욕구 크기인 가치성/ 유의성/ 매력도(valence)에 의해 결정된다. 이러한 기대이론의 논리에 기반하자면, 사람들이 의욕을 가지고(높은 동기수준) 노력하다보면 높은 성과를 내게 되고 이러한 고성과는 임금상승과 승진 등의 보상을 가져오게 되며 이들 보상에 대해 개인들이 높은 가치를 둘 때 사람들은 보다 동기부여 되어 다시금 더 많은 노력을 기울이게 된다. 그런데 동기수준을 결정하는 세 가지 요소들은 합이 아닌 곱의 관계로 연결되어 있음을 유념할 필요가 있다. 즉, 조직에서 고성과에 대해 막대한 보상이 주어지더라도 노력을 기울일만한 충분한 시간과 자원이 없다면(즉, 기대가 낮을 경우) 동기수준은 낮아진다. 반면 노력해서 높은 성과를 내더라도 얻을 수 있는 보상이 적거나 가치가 낮게 느껴질 경우에는(즉, 가치성/ 유의성/ 매력도가 낮은 경우) 일할 의욕을 불러일으키기 힘들다. 뿐만 아니라 보상이 충분히 매력적이더라도 사람들이 지금까지 해당 조직이 성과에 대한 보상을 제대로 해주지 않았음을 알고 있다면(즉, 수단성에 대한 지각이 낮을 때) 역시 동기부여 되기 어렵다.

이러한 기대이론은 성과에 기반한 위계적 보상 구조가 왜 효과적인지를 설명하는데 유용하다. 이는 사람들이 성과를 내면 보상에 대한 기대가 커지고 기대한 보상이 충족될 때 또 다시 고성과를 내도록 동기부여 되며, 임금 상승이 적을 때보다 클 때가 보상에 대한 매력도(valence)가 한층 높아지기 때문이다(Lawler, 1971). 즉, 기대이론은 고성과자와 저성과자 간 임금 상의 구분이 보다 명확해지고 임금 상승 크기가 현저히 차이가 날 때 성과는 더욱 높아질 수 있으며, 이러한 동기부여 효과로 인해 현재의 위계적 임금 상승 구조와 성과 수준에 따른 임금상의 차등은 향후 보다 가파른 보상 구조를 가져올 것임을 예측한다. 요약하자면, 기대이론은 보상의 분포가 넓어질수록(disperse), 성과에 미치는 긍정적 영향은 보다 클 것임을 함축하고 있다.

## 2) 토너먼트이론

보상 격차와 성과 혹은 이직 패턴 간 관계를 설명하는데 있어 가장 많이 인용되는 토너먼트이론은 초기에는 경영진들(executives) 간 더 높은 수준의 보상과 승진을 위한 경쟁을 설명하기 위한 모델로 제시되었다(Rosen, 1986). 이후 점차 일반 관리자(예. Bloom & Michel, 2002)나 카 레이싱, 프로 골프와 같은 스포츠 경기자(예. Becker & Huselid, 1992; Ehrenberg & Bognanno, 1990)들의 경우에도 적용되는 등 보다 다양한 범위에서 토너먼트이론이 활용되고 있다. 토너먼트 이론의 핵심은 명료하다. 조직은 직원들을 동기부여 시키기 위한 방안으로 성과에 기반하여 임금을 불균등하게 인상(uneven pay growth)함으로써 보상을 차등화한다. 이 때 각 토너먼트를 통해 살아남은 소수의 승리자들은 막대한 보상을 향유할 수 있다. '적자생존(the survival of the fittest)'의 룰에 따라 오직 극소수만이 이 누릴 수 있는 막대한 승전물은 사람들이 보다 열심히 일하도록 동기부여하며 지속적으로 토너먼트에 참여할 유인을 제공한다(Lazear & Rosen, 1981; Rosen, 1986). 특히 이러한 구성원들의 자발적 동기부여는 고용주가 직원들을 모니터링하기 힘든 경우에 그 효과가 극대화된다(Lambert, Larcker, & Weigelt, 1993; Rosen, 1986). 여기서 중요한 점은 사람들은 절대적인 성과 수준(absolute performance level)이 아니라 상대 평가(relative evaluation)로 순위가 결정되기 때문에 다른 경쟁자에 비해 높은 성과만 보이면 된다는 것이다(Lazear, 1995; Lazear & Rosen, 1981). 일정 수준으로 정해진 총 보상액 안에서 시행되는 영합적인 게임(zero-sum game)하에서는 자신이 더 많은 돈을 취할수록 동료들은 상대적으로 더 적은 돈을 가져갈 수밖에 없기 때문에, 토너먼트에 참여한 사람들은 상호 경쟁에서 이기기 위해 고군분투하게 되며 이것이 본인의 성과 향상뿐 아니라 더 나아가 조직 전체의 성과 수준 또한 높일 것이라는 것이 토너먼트이론이 주장하고 예측하는 핵심 내용이다.

## 2. 부정적 영향 설명 이론

### 1) 인지적 평가 이론

인지적 평가 이론은 금전적 보상이 일 자체에 대한 흥미와 재미인 비금전적 동기부여 요인을 대체하게 되면서 금전적 보상으로 인한 동기부여 효과가 감소한다고 주장한다(Deci, 1971; Deci & Ryan, 1985). 이러한 내재적 동기부여 정도는 유능함에 대한 욕구

(needs for competence)와 자기 결정(self-determination) 정도에 달려 있다. Deci와 Ryan(1995)에 따르면 금전적 보상과 같은 외부 사건은 두 가지 기능을 하게 되는데, 정보적(informational) 측면에서는 자기 결정의 맥락에 있어서 유능함과 관련된 의미 있는 피드백을 전달하는 반면, 통제적(controlling) 측면에서는 해당 직무 자체에 대한 자기 결정권의 박탈감을 느끼게 함으로써 내재적 동기부여가 외재적 요인에 의해 대체되는 현상을 발생시킨다. 이러한 내재적 동기부여를 외재적 요소가 대체함으로써 나타나는 직무 자체에 대한 흥미 감소와 직무성과 저하는 특히 업무 난이도가 높고, 위험 부담이 증가할수록, 창의적 요소의 중요도가 클수록 보다 강하게 나타난다(Amabile, 1996; Dewett, 2007). 반면 금전적 보상이 증가할수록 오히려 업무 성과와 창의적 성과 모두 증가한다는 연구(Eisenberger, Armeli, & Pretz, 1998)도 있는 등 이와 관련된 논의들은 명확한 결론이 나지 않은 상태이다.

## 2) 공정성/심리적 박탈감 이론

(분배) 공정성이론은 사람들은 그들의 직무투입과 산출을 다른 사람들의 투입과 산출을 비교한 뒤 일련의 불공정성을 제거하기 위해 태도와 행동상의 반응을 보인다는 이론이다. 즉, 개인은 준거 집단(reference groups)들의 투입-결과와 그들이 공헌한 투입(예, 작업 노력과 기술 등)과 그들이 받은 결과물(예, 보상, 승진, 인정 등)을 비교함으로써 조직과의 교환 관계 상 공정성을 판단한다. 이 때 사람들은 투입 대비 결과 비율이 적절하다고 생각되면 공정함을 느끼는 반면, 부적절하다고 판단하게 되면 불공정성을 강하게 인지하게 된다. 이러한 불공정성 인식 정도를 줄이기 위해 일반적으로 세 가지 방식이 활용되는데, 비교 대상으로 삼았던 준거 집단을 바꾸거나 실질적인 투입량을 줄이기도 하며 때에 따라서는 지속적인 불공정한 관계를 끝내고 다른 조직으로 떠나기도 한다. 실증연구들 역시 사람들이 보상에 대해 불공정성을 느낄 때 직무 만족이 저하되며(예, Oldham et al., 1986), 결근율은 증가하고(예, Dittrich & Carrell, 1979), 병가와 각종 사건·사고로 인한 비용이 늘어나며(예, Sashkin & Williams, 1990), 이직이 증가하고(예, Telly, French, & Scott, 1971), 직무 성과가 낮아진다(예, Summers & Hendrix, 1991)고 보고한다.

공정성이론과 유사하게 상대적 박탈감 이론 역시 준거 집단이 받는 것과 그들이 받아야 한다고 생각하는 결과물 간 차이로 인한 분배 불공정에 초점을 두고 있으나, 상대적 박탈감 이론은 준거집단이 자신보다 상위에 있는 상향 비교(upward comparisons)를 통해

이루어지며 상대적 박탈감으로 인해 발생하는 결과 역시 결근, 파업, 모함, 폭력 등의 행동적 반응(behavioral reactions)에 보다 주목한다는 점에서 공정성이론과 차이가 있다 (Crosby, 1984; Martin, 1981). 결론적으로, 이 두 이론들은 보상 격차가 조직 성과에 오히려 부정적인 영향을 주는 이유에 대해 인지적 측면에서 발생하는 상대적 비교의 중요성을 부각함으로써 협업 감소와 동기 저하를 효과적으로 설명했다는 점에서 보상 격차 연구에서 핵심 이론으로 활용되고 있다.

### 3. 양가적 효과 설명 이론

#### 1) 조직공정성이론

주로 결과물에 초점을 둔 분배적 공정성에서 더 나아가 사람들은 절차가 공정하게 이루어지거나 자신이 제대로 대우받았다고 느낄 경우 결과물상의 차이를 수용하는 정도가 높아진다는 점에 주목하여 조직공정성이론이 제기되었다. 조직공정성이론은 분배적, 절차적 및 상호작용적 정의로 이루어지는, 작업장에서 공정한 것에 대한 전반적인 지각을 말한다 (Greenberg, 1990). 조직공정성은 크게는 세 가지, 보다 세부적으로 구분하면 네 가지로 나눌 수 있다. 먼저 분배적 정의(distributive justice)는 개인들 사이에 보상의 양과 할당의 공정성에 대한 지각을 의미하며, 절차적 정의(procedural justice)는 보상의 분배를 결정하는 데 사용되는 과정의 공정성에 대한 지각을 말하며, 상호작용적 정의(interactional justice)는 개인이 위엄, 관심 및 존경으로 대우받는 정도에 대한 지각을 의미한다. 상호작용적 정의는 다시 결과를 결정하거나 이행하는데 있어서 기관이나 제 삼자로부터 인격적인 대우를 받았는가를 의미하는 대인 관계적 정의(Interpersonal justice)와 왜 그러한 절차가 사용되었으며 특정 방식으로 결과가 배분되었는지에 대한 정보가 사람들에게 제공된 설명의 정도를 의미하는 정보적 정의(Informational justice)로 나누어진다(Greenberg, 1990).

Adams(1965) 이후 1975년 이전까지는 주로 분배적 공정성과 관련된 연구가 주류를 이루었다. 분배적 공정성에서는 자신의 투입(input) 대비 산출(output)의 비율을 상대방의 투입-산출과 비교하여 자신이 높을 때는 높게 보상받았다고(overpaid) 느끼는 반면, 낮을 때는 불공정성을 강하게 느껴 분노하게 되며, 동일하게 되었을 때 만족감과 안도감을 느낀다고 본다. 이 때 중요한 것은 타인과의 비교가 객관적 요소(objective component)

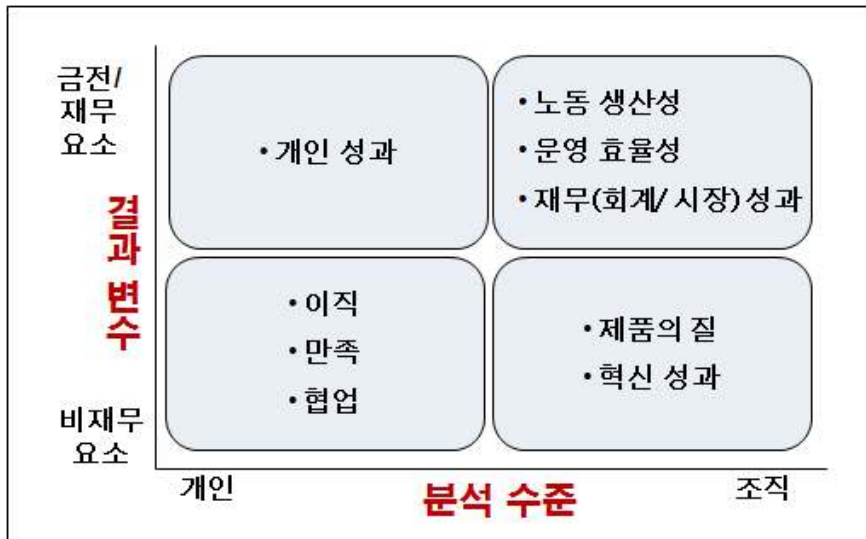
가 아닌 주관적인(subjective) 부분에 의해 좌우된다는 점이다. 이후 Thibaut와 Walker (1975)는 제 3자 분쟁 해결 과정(third-party dispute resolution procedures)에서 나타난 절차적 중요성을 인식하고 절차적 공정성의 개념을 주장한다. 법률 문헌 쪽에서 주로 다루어지던 절차 공정성은 Levinthal(1980)과 그의 동료들에 의해 조직 연구 쪽으로 급속히 파급되었으며, 이후 Bies와 Moag(1986)은 절차가 진행될 때 사람들이 자신이 어떻게 대우받는가(interpersonal treatment)가 중요하다는 점에 집중하여 상호작용적 정의의 개념을 도입한다. 상호작용적 정의는 대인 관계적 정의와 정보적 정의로 나뉘지기도 한다. 이처럼 개념적 분화를 보이던 조직공정성이론은 오히려 사람들은 개별적인 공정성을 판단하기 보다는 전반적으로 공정한지 아닌지를 인식하는 경향을 보인다는 주장에 따라 최근에는 전반적 조직공정성(overall organizational justice) 개념이 보다 활발하게 사용되고 있다(Ambrose & Schminke, 2009).

이러한 조직공정성이론은 보상 격차의 순기능과 역기능을 동시에 예측하는 근거로 사용된다. 고성과자들에게는 자신이 성과를 내면 매력적인 보상이 주어질 것을 기대할 수 있으므로 성과 창출을 위해 노력하게 된다. 뿐만 아니라, 높은 성과수준에 대한 적절한 보상은 고성과자들에게 자신이 공헌한 것에 대해 정당하게 대우받고 있다는 점에서 공정성을 느끼게 함으로써 더욱 동기부여되어 보다 높은 성과를 내기 위해 노력하게 된다. 반면 높은 성과를 창출했음에도 일반 성과자나 저성과들과 동일하게 취급 받게 되면 고성과자들은 해당 조직에 불공정성을 강하게 인식하게 되고 결국 다른 조직으로 떠나게 된다. Shaw와 Gupta(2007)는 개인의 성과 수준에 따른 이직률 차이를 실증한 결과, 성과급을 시행하면서 보상 차이를 크게 했을 때 고성과자들의 이직률은 크게 저하된 반면 그렇지 않을 경우에는 다른 조직으로의 이탈이 증가하는 것을 보여주었다. 이와는 반대로 일반 성과자나 저성과자들의 경우에는 성과에 따른 보상 격차가 증가할수록 자신의 몫이 줄어들어 분배 불공정성을 느끼게 되고 이에 따라 일하고자 하는 의욕이 저하되는 패턴을 보인다. 반면, 성과에 관계없이 비슷한 보상이 주어지게 되면 이들은 해당 조직에 머물고자 하는 동기가 증대된다(Bloom & Michel, 2002). Pfeffer와 Davis-Blake(1992) 역시 이러한 측면에서 보상 격차와 이직률 간 관계가 개인의 임금 분포에 있어 자신의 위치가 낮을 때 증가되며 자신의 위치가 높을 때는 만족도가 높고 이직률 역시 저하됨을 보여주었다.



### Ⅲ. 선행 연구

이러한 이론적 논의들을 바탕으로 다양한 보상 격차 관련 연구들이 이루어져 왔다. <그림 1>에서 보듯이, 그 동안의 선행 연구들은 크게 분석 수준과 결과 변수 두 축으로 구분 가능하다. 여기서 분석 수준은 개인과 조직으로, 결과 변수는 금전/재무적 요소와 비재무적 요소로 구성된다. 개인 수준에서의 금전/재무적 요소는 개인 성과에 해당되며, 개인 수준에서의 비재무적 요소에는 이직, 만족, 협업 등이 포함될 수 있다. 조직 수준에서의 금전/재무적 요소로는 노동생산성, 운영효율성, 재무(회계/시장) 성과를 들 수 있으며, 조직 수준에서의 비재무적 요소로는 제품의 질이나 혁신 성과가 포함될 수 있다. 분석 수준과 결과 변수 두 축의 구분으로 생겨난 사분면의 각 영역들에 속한 연구들을 보다 자세히 살펴보기로 한다.



<그림 1> 선행연구 분류 프레임워크

#### 1. 개인 수준 금전/재무적 요소

초기의 연구들은 개인 수준에서 보상 격차가 크게 날수록 개인 성과가 증가함을 동기부여이론들과 토너먼트이론을 기반으로 설명하고 있다. Ehrenberg와 Bognanno(1990)는

상금 격차가 증가함에 따라 프로 골프 선수들의 성적이 향상됨을 보여주었으며, Becker와 Huselid(1992)는 자동차 레이싱 선수들을 대상으로 보상 분포가 넓을수록 개인의 성적이 높아지고 선수의 안전도(safety) 역시 증가함을 실증하였다. 메이저리그 선수들을 대상으로 한 Bloom의 연구(1999)에서도 개인 수준에서는 보상 격차가 선수 자신의 성과에는 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 반면, 성과급 사용으로 인한 생산성 향상과 보상 격차의 성과 창출 효과를 주장한 Lazear(1989) 조차도 무조건적인 보상 격차 확대에는 조심스러운 입장을 취한다. 이는 조직에서 고성과자들은 보상 격차의 향상을 바라는 반면 대다수의 보통 성과자들은 상대적 비교를 통해 비협조적 행위를 하게 되어 개인과 기업 성과 모두에 악영향을 줄 수 있기 때문이다. 이러한 이유로 Lazear(1989)는 연계 집단(relevant groups) 내에서는 의도적인 비협조를 막기 위해 어느 정도 보상 격차를 좁게 가져가는 것(wage compression)이 바람직할 수도 있음을 제안한 바 있다. 경제학자 Levine(1991) 역시 참여적 기업들(participatory firms)은 평등주의적 임금(egalitarian wage) 정책을 사용하는 경향이 많으며, 이러한 정책은 특히 직원 성과와 구성원들 간 응집성을 높인데 크게 기여함을 주장하였다. 보상 격차에 대한 회의적인 논의들은 주로 공정성이론에 기반하고 있는데, Pfeffer와 Langton(1993)은 대학 교수들을 대상으로 교수들 간 임금 격차가 증가할수록 직무 만족과 연구 성과가 저하되며 다른 교수들과의 협업이 감소함을 실증적으로 보여주었다. 이처럼 보상 격차가 개인 수준의 성과에 미치는 영향에 있어서는 동기부여를 통해 대체로 긍정적인 효과를 발생시킨다고 볼 수 있으나, Shaw와 동료들(2002)이 실증적으로 보여준 것과 같이 직위가 상호의존적이어서 협업이 필수적이며 명확한 성과 기여도 판단이 힘들 경우, 또는 Lazear(1989)가 제시한 바와 같이 동일 직무를 수행하면서 임금에 대한 상호비교가 용이한 경우에는 보상 격차가 오히려 부정적인 영향을 발생시킬 수도 있다.

## 2. 조직 수준 금전/재무적 요소

앞서 살펴본 바와 같이, 골프 선수나 레이싱 선수, 야구 선수처럼 개인의 노력이 직접적으로 본인의 성취로 이어지는 구조에서는 보상 격차의 효과가 명확히 드러나고 있다. 그러나 협업을 통해 직무를 수행하여 성과를 내는 조직 수준에서는 보상 격차의 효과가 합의점을 이루지 못하고 있다. 메이저리그 선수들을 대상으로 한 Bloom의 연구(1999)는 개인

수준에서의 보상 격차가 선수 자신의 성과 향상에는 도움을 주지만, 소속팀 성과에는 오히려 부정적 결과를 낼 수 있음을 보여주었다. 최고경영팀(top management team)을 대상으로 한 Siegel과 Hambrick의 연구(2005) 역시 최고경영진팀 내 보상 격차가 늘어날수록 장부 대비 시장 가치(market-to-book: MTB)와 총 주주배당(Total shareholder returns: TSR)으로 측정된 조직 성과가 낮아짐을 보여주고 있다. 특히 기술 집약도가 큰 하이테크 기업들일수록 위계적(hierarchical) 보상 격차는 동료 그룹(peer group)간의 사결정에 있어 협업을 저해함으로써 결과적으로 조직 성과를 보다 악화시키는 요인으로 작용하였다. 이와 유사하게 공기업들을 대상으로 한 연구(Fredrickson, Davis-Blake, & Gerard Sanders, 2010)에서도 최고경영자팀의 보상 격차의 증가는 조직 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 해당 팀이 창출된 성과를 통해 부를 어느 정도 함께 공유할 수 있을 때에는 이러한 부작용이 약화되었다. 뿐만 아니라, 1992년부터 1997년 덴마크 기업 데이터를 이용한 실증 연구(Grund & Westergaard-Nielsen, 2008)에서 임금 격차의 상승은 조직 성과에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났으며, 1978년부터 1995년까지의 영국 제조업체를 대상으로 한 분석 결과(Beaumont & Harris, 2003)에서도 산업별, 기업소유권 등에 있어 차이는 있었으나 대체로 좁은 임금 구조가 기업 성과를 높이는 것으로 드러났다. 스웨덴 회사들을 대상으로 실증한 Hibbs와 Locking(2000) 역시 임금 분포가 좁을수록 직원들의 생산성이 낮아짐을 보여주었다.

반면 Lee와 동료들의 연구(2008)에서는 조직 수준에서도 보상 격차의 긍정적 효과가 발생할 수 있음을 보여 주었다. 이 연구에서 저자들은 1,855개 미국 기업을 대상으로 1992년부터 2003년까지 Tobin's Q와 미래 ROA로 측정된 기업 성과와 관리자들의 보상 격차 간 관계를 살펴 보았는데, 결과는 관리자들의 보상 격차가 클수록 조직 성과가 더 높은 것으로 나타났다. 유사하게 1980년부터 1984년까지 200개 기업을 대상으로 한 Main과 동료들의 연구(1993)에서도 중역들(executives)의 보상 격차가 조직 성과 향상에 도움이 되는 것으로 드러났다.

이처럼 개인 수준에서의 효용이 조직 수준에서 일관되게 나타나지 않는 이유는 구성원들 간 상대적 비교로 인한 협업 저하뿐 아니라 조직 성과 창출 과정에서 다양한 요인들이 개입하기 때문으로 해석할 수 있다. 예를 들면 조직 내 직무가 상호의존적일수록 과도한 보상 격차는 노동 생산성을 저하시킬 수 있으며(Shaw et al., 2002), 보상 격차가 성과가 아닌 다른 요인들에 의해 결정될 경우 직원들의 생산 수준과 조직 성과는 감소될 수 있다

(Kepes et al., 2009). 뿐만 아니라 조직의 전략적 특성에 따라서 보상 격차의 효과가 상이하게 발생되기도 하는데, 행동주의적 시각(behavioral view)과 경제적 관점(economic view)을 동시에 고려하여 살펴본 연구(Henderson & Fredrickson, 2001) 결과에서는 다각화된 기업일수록 임금 격차를 가파르게 가져가는 것이 조직 성과(ROA)에 도움이 된 반면, 자산 투자 활동(capital investment activity)이 높은 기업들에서는 오히려 임금 차이를 좁히는 것이 기업 이익(ROA)을 증가시키는 것으로 나타났다. 조직 형태에 따라서도 이러한 차이가 발견되는데, 비영리기업일수록 영리기업에 비해 보상 격차의 상승으로 인한 직원 동기부여와 조직 성과 창출 효과가 거의 없는 것으로 나타났다(Leete, 2000).

이러한 조직 맥락적 요소뿐 아니라 보상 격차와 조직 성과간 관계 자체가 단순히 선형(linear)이 아니라는 주장 또한 제기되고 있다. Brown과 동료들(2003)은 병원 조직 자료를 이용하여 보상 구조가 위계적일수록 자원 효율성과 환자 돌봄 성과, 그리고 재무성과를 포괄하는 조직 성과에 긍정적 영향을 주다가 임계점에 이르면 오히려 부정적인 영향을 줄 것임을 제안하였다. 비록 이러한 예측은 통계적으로 유의미하게 지지되지 않았으나, 임금 수준을 동시에 고려하자 임금 수준을 선도하는 조직들에서는 보상 구조가 위계적일수록, 임금 수준이 낮은 조직들에서는 보상 구조가 평등할수록 조직 성과가 월등히 높아지는 것으로 나타났다. 이와 유사하게 Yang과 Klaas(2011)는 한국 기업 자료를 이용하여 보상 분포와 기업 재무 성과가 비선형 관계임을 보여주었다. 특히 이러한 비선형 관계는 토너먼트이론의 주장과 같이 경쟁하는 관리자들의 수가 많을수록 보다 강하게 나타났다.

### 3. 개인 수준 비재무 요소

비재무적 측면에서 결과 변수로 가장 빈번하게 활용된 것이 바로 이직(turnover)이다. Bloom과 Michel(2002)은 토너먼트이론을 이용하여 보상 격차가 증가할수록 소수의 고성과 관리자들은 조직에 잔류하는 반면, 대다수의 저성과자들은 조직을 이탈할 가능성이 높아져 전체적으로 보상 격차가 클수록 조직 내 관리자들의 평균 근속년수는 줄어들며 이직률은 증가할 것으로 예측하였다. 두 가지 대규모 관리자 보상 자료를 이용하여 실증한 결과 이러한 예측은 통계적으로 유의미하게 지지되었다. 이후 연구들에서는 보상 격차에 따른 이직 가능성에 대해 해당 개인의 성과 수준과 보상 수준 내에서 자신의 위치에 주목하여 논의를 보다 정교화 하였다. 예를 들면, Shaw와 Gupta(2007)는 임금 격차가 고/

중/저성과자들 간 이직 패턴에 미치는 영향이 상이할 것으로 예측하였는데, 특히 성과에 따른 보상(Pay-for-performance)이 제대로 이루어질 때는 위계적 임금 격차가 고성과자들을 조직에 잔류시킬 수 있는 효과를 제대로 발휘하지만 다른 요소들에 의해 임금이 결정되고 이에 따른 보상 차이가 커질 때는 오히려 고성과자들에게 강한 불공정성을 불러일으켜 이들의 조직 이탈이 가속화 됨을 보여주었다. 반면 연공에 의한 임금 상승이 강조될 때는 보상 격차가 클수록 중간 성과자들의 이직률을 현저하게 낮추는 것으로 나타났다. Pfeffer와 Davis-Blake의 연구(1992)에서도 이직 패턴에 있어 차이가 발견되었는데, 보상 격차와 이직률간 관계가 개인의 임금 분포에 있어 본인의 위치가 낮을 때는 이직이 증가하는 반면 자신이 임금 분포상에 높은 수준에 있을 때에는 만족도가 높고 이직률 역시 저하되는 것으로 나타났다. 이직 이외에 보상 격차가 개인에게 미치는 영향을 다룬 대표적인 연구로 Pfeffer와 Langton(1993)을 들 수 있는데, 대학교수를 대상으로 한 실증 결과 보상 격차가 클수록 전반적인 만족도와 다른 동료들과의 협업 수준이 유의미하게 저하되는 것으로 나타났다.

#### 4. 조직 수준 비재무 요소

조직 수준에서 살펴본 보상 격차 관련 연구 대부분이 조직의 재무적 성과 측면에 집중되어 비재무적 결과 변수를 살펴본 연구 자체가 희소하다. 그 중 특징적인 연구로 보상 격차와 제품의 질(product quality)을 살펴본 Cowherd와 Levine(1992)를 들 수 있다. 이들은 낮은 직급의 사원들과 상층 관리자들 간 보상 격차가 작을수록 최고경영자의 목표나 노력, 협동 등에 대한 직원들의 헌신이 증가하기 때문에 제품의 질 역시 좋아질 것으로 예측하였다. 42개 기업, 102개 사업부의 5만 명 이상 직원들을 대상으로 설문을 진행한 결과 이러한 예측이 지지되는 것으로 나타났다. 보다 장기적인 조직 성과와 관련된 혁신 성과를 다룬 이호욱·박종훈·김일경의 연구(2011)에서는 1991년부터 1995년까지 미국의 14개 산업 내 75개 기업을 대상으로 최고경영자와 최고 경영진의 보상 격차가 기업 혁신에 부정적인 영향을 미침을 보여주었다. 또한 직접적으로 보상 격차를 다루지는 않았으나 보상에 있어서의 성과주의를 다루면서 대기업 연구소를 대상으로 질적·양적 연구를 병행한 배종석·박오원의 연구(2005)에서는 보상의 차등이 전반적인 혁신 성과를 높이는 것으로 나타났으나, 이들 혁신의 대부분은 활용적 혁신(exploitative innovation)으로 보

다 많은 위험과 장기적 평가를 특징으로 하는 탐색적 혁신 성과(explorative innovation performance)는 오히려 감소한 것으로 분석되었다.

#### IV. 주요 이슈 및 향후 연구 과제

앞서 살펴본 바와 같이, 보상 격차와 관련하여 그 동안 많은 연구들이 이루어져 왔다. 이러한 연구들은 충분한 함의를 제공하였으나, 향후 보상 격차 연구가 보다 질적 성숙을 이루기 위해서는 그 동안의 연구 성과를 바탕으로 보상 격차 관련 연구의 주요 이슈는 무엇이며 이러한 이슈들을 기반으로 향후 보상 격차 연구의 방향성을 탐색할 필요가 있다. 본 연구에서는 주요 이슈로 크게 이론적 측면, 효과 창출 메커니즘 측면, 결과 변수 측면, 그리고 측정 측면으로 나누어 살펴본다.

##### 1. 이론상의 이슈

보상 격차 연구 이슈 중 첫 번째는 이론의 확장과 관련된다. 그 동안 보상 격차 관련 연구에서는 토너먼트이론과 형평성이론이 주되게 사용되었고, 이러한 경제학과 심리학 기반 이론들은 상호 상반된 설명과 예측을 제공하면서 보상 격차 연구의 이론적 논거와 논쟁의 화두를 제공해 왔다. 이후 연구들은 주로 어떠한 상황적 맥락에서 보상 격차의 효과가 긍정적인지, 혹은 부정적인지를 밝히는데 주력해 왔다. 이러한 연구들은 분명 의미 있는 결과물들이나, 보상 격차 관련 연구가 질적으로 한 단계 발전하기 위해서는 이들 양대 이론을 중심으로 이루어진 담론들을 보다 풍부하게 만들어 줄 이론적 토대의 확장이 필요하다. 예를 들면, 기존의 보상 격차를 다룬 형평성이론은 주로 보상의 차별적 분배라는 결과적 공정성에만 초점을 두어 진행되어 왔으나, 조직공정성 이론(Organizational justice theory)에 따르면 사람들이 상대적 박탈감을 느끼거나 불만을 가지는 데에는 보상의 양과 할당에 대한 결과적 공정성(distributive justice) 이외에도 보상 분배를 결정하는데 있어서의 과정에 대한 절차적 공정성(procedural justice)이나 개인이 그 과정에서 어떻게 대우받고 필요한 정보를 얻게 되는지와 관련된 상호작용 공정성(interactive justice)의 영향을 받는다. Ramaswami와 Singh(2003)는 포춘 500대 기업에서 일하는 기업대상 영

업사원 데이터를 통해 실증한 결과 분배적 공정성이나 절차적 공정성보다는 대인 관계적 공정성이 임금 관련 공정성 인식에 보다 큰 영향을 준 것으로 보고하고 있다. 이는 어떠한 직군이나 산업을 대상으로 하느냐에 따라서 조직공정성의 하위 차원들간 중요도는 충분히 달라질 수 있음을 보여준다. 비록 다른 조직공정성이론을 부각하여 활용하지는 않았으나 Shaw와Gupta(2007)는 절차적 공정성과 정보 공정성과 관련된 의사소통을 다루고 있는데, 의사소통 정도가 높을 때는 보상 격차가 이직에 미치는 영향이 구성원의 성과 수준과 보상 결정 기반(성과 혹은 연공)에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 이는 보상 시스템과 관련된 의사소통 정도가 공정성 판단에 중대한 역할을 하는 것을 의미한다고 할 수 있다. 이처럼 기존의 차별적 분배에 따른 공정성 논의에 다른 조직공정성이론을 가미함으로써 구성원들이 보상 격차에 대해 보이는 다양한 태도들을 살펴본다면 왜 조직 수준에서 보상 격차의 효과가 오히려 부정적인 결과를 발생시키는지를 논의하는데 있어 보다 풍부한 설명 근거를 제공해 줄 수 있을 것이다. 또한 조직공정성이론뿐 아니라 심리학이나 경제학, 사회학 등 인접 학문 분야에서의 다양한 이론들을 접목시킴으로써 보상 격차와 관련된 이론적 논의의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

## 2. 효과 창출 메커니즘에 대한 이슈

두 번째 이슈는 보상 격차와 효과 간 존재하는 메커니즘에 대한 것이다. 지금까지는 주로 성과나 이직과 같은 가시적 결과를 통해 보상 격차가 갖는 효과를 살펴보았으나, 결과의 합의를 이루어지지 않은 데에는 보상 격차가 성과나 이직에 이르기 메커니즘이 여전히 블랙박스 상태이기 때문이다. 보상 격차가 의도한 효과를 창출하지 못하는데 대해 기존의 연구들은 개인들이 느끼는 상대적 박탈감이나 보상에 대한 불만일 것으로 설명하고 있지만, 지금까지 이를 직접적으로 측정하는 연구는 거의 없는 실정이다. 이에 향후에는 긍정적 효과와 부정적 효과를 가르는 분기점으로서의 메커니즘인 구성원의 태도 또는 인식에 대한 연구가 보다 필요하다. 예를 들면, 보상 격차가 구성원들의 귀인(attribution), 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment) 등에 미치는 영향을 살펴볼 수 있으며, 개인의 성격(personality)에 따라 선호하는 보상 구조가 상이할 수 있으므로 개인 특성변수들(예, Big 5)을 활용함으로써 보상 격차가 가지는 상이한 영향력을 설명할 수도 있다(Orlitzky, Swanson, & Quartermain, 2006). 개인의 성격뿐 아니라

조직문화(Gerhart & Lynes, 2003)와 국가문화(Chiang, 2005) 등 보다 거시적인 가치시스템이 보상 격차에 대한 구성원들의 수용도 혹은 저항에 어떠한 영향을 주는지 역시 고려할 만하다. 특히 한국인들은 '돈'을 인생에서의 최고 가치로 여기는 경향이 크며 평등주의에 민감하다는 점(황상민, 2011)에서 보상 격차가 사람들의 인식과 태도, 행위에 영향을 주는 요소들이 다른 사회적 맥락과는 차이가 날 수 있으며 위계적 보상구조의 명암(明暗) 역시 보다 강하게 나타날 수 있다. 그럼에도 불구하고 국외에서의 활발한 연구 흐름과는 달리 국내 인사·조직 연구에서는 아직 보상 격차에 대한 논의 자체가 상당히 부족한 상태이다. 이러한 보상 격차와 성과 간 매커니즘 규명을 통해 보상 격차가 특히 조직 수준에서 왜 의도한 효과가 발생하지 않는지에 대한 함의를 얻을 수 있을 것이다.

뿐만 아니라, 보상 격차가 구성원들의 태도나 인식이 부정적인 영향을 준다면 이를 다른 보상시스템이나 보상 이외의 인사제도를 통해 어떻게 약화시킬 수 있을까 하는 점 역시 고려할 만하다. 모든 제도가 완벽할 수 없다는 점에서 제도들 간 상호 보완을 통해 시너지 효과를 창출함으로써 구성원들에게 일관되고 강력한 메시지를 전달할 수 있다. 예를 들면, 보상 격차로 인해 구성원들간 협동이나 조직 몰입이 약화될 경우 전사 성과 공유제(profit sharing)를 통해 위계적 보상 구조로 인해 발생할 수 있는 부작용들을 완화할 수 있다. 뿐만 아니라 보상에 대한 공정성 지각은 평가에 대한 신뢰 및 수용도와 긴밀히 연계되어 있다는 점에서 보상 격차 연구에서 평가시스템을 함께 고려하는 것도 필요하다. 이를 통해 위계적 보상 구조가 긍정적 효과도 있지만 의도하지 않은 역효과 역시 발생시킨다면 어떻게 이를 최소화하며 의도한 제도의 효과를 달성하기 위해서는 어떠한 제도적 보완이 있어야 하는지를 포착해 낼 수 있을 것이다. 이러한 연구를 수행하는데 있어 해당 조직에 포화된(nested) 구성원들의 인식과 태도를 효과적으로 파악할 수 있는 위계적 선형 모형(Hierarchical Linear Model: HLM)과 같은 통계방식을 활용하는 것도 고려할 만하다.

### 3. 결과 변수상의 이슈

셋 번째 이슈로는 결과 변수에 대한 다양성과 관련된 것이다. 기존의 연구들은 주로 개인 성과(상금, 연봉) 나 조직의 재무적 성과에 집중되었으며, 비재무적 부분 역시 대부분 이직을 다루고 있다. 이러한 연구들은 보상 격차를 통해 얻고자 하는 효과를 명확히 보여준다는 점에서 의미 있으나, 다른 결과 변수들에 대한 검증을 통해 기존 연구를 확장시킬 수



있는 부분이 존재하므로 보다 다양한 결과 변수의 활용이 요구된다. 예를 들면, 과도한 보상 격차는 해당 직무 수행(in-role behavior)이 중요하므로 조직시민행동(Organizational Citizen Behavior: OCB)과 같은 직무역할 외 활동(extra-role behavior)에 대해서는 기피하게 될 가능성이 높다. 특히 과도한 보상 격차로 인한 역효과로 지적되어 온 타 부서 등에 대한 협조 저해나 동료들간의 협업 저하 등을 직무역할 외 활동이라는 결과 변수를 통해 직접적으로 측정할 수 있을 것이다. 이러한 측면에서 직무역할 외 활동에 주목하여 단순히 생산량 증가가 아니라 생산 품질을 향상시키는데 있어 보상 격차가 어떠한 영향을 미치는지를 살펴본 Cowherd와 Levine의 연구(1992)를 주목할 만하다.

직무역할 외 활동 관련 논의와 더불어 과도한 보상 격차는 단기 성과에 대한 과도한 집착을 불러 일으킴으로써 장기적으로 지속 가능한 역량을 잠식할 수도 있다. 즉, 현재 토너먼트에서 승리하기 위해 기존의 잘하는(exploitative) 것에만 집착하고 상대적으로 큰 위험을 부담해야 하는 모험적인(explorative) 활동은 회피함으로써 현재의 승리 공식이 오히려 미래 역량의 덫(competence trap)이 되고 마는 근시안(myopia)이 될 수 있다. 이에 현재 직무 성과와 창의적 성과를 구분하여 살펴 봄으로써 보상 격차가 단기성과 창출에는 효과적이거나 장기성과 측면에서는 어떠한 부작용이 있는지를 규명할 수 있을 것이다. 실제로 배중석·박오원(2005)은 한 대기업 연구소를 대상으로 질적 연구와 양적 연구를 병행하여 보상의 차등이 혁신 성과를 높였으나, 이것의 대부분은 활용적 혁신(exploitative innovation)으로 성공/실패에 대한 보다 많은 위험을 부담해야 하고 장기적으로 평가 받는 탐색적 혁신 성과(explorative innovation performance)는 오히려 감소했음을 보여주기도 하였다. 이호욱과 동료들(2011) 역시 미국 기업들 자료를 통해 최고경영자와 최고경영진의 보상 격차는 최고경영자들의 위험 회피 행동을 증가 시킴으로써 기업 혁신에 부정적인 영향을 미침을 실증하였다.

#### 4. 측정상의 이슈

넷째, 되도록 다양한 형태의 보상 격차를 측정하여 보여줄 필요가 있다. 보상 분포(pay dispersion)에서 가장 흔히 사용되는 방법은 분산의 계수(the coefficient of variation)(예, Pfeffer & Langton, 1993; Shaw & Gupta, 2007)나 지니 계수(gini coefficient)(예, Bloom & Michel, 2002; Brown et al., 2003)이며, 보상 차이나 범위(pay

difference/ range)의 경우 최고 보상 수준(혹은 비율)에서 최저 보상 수준(혹은 비율) 간 차(예. Kepes et al., 2009; Shaw et al., 2002)를 사용한다. 때로는 최고경영자(CEO)의 보상 수준에서 차상위경영자(Level 2)의 보상 수준을 뺀 값을 차상위경영자(Level 2)의 보상 수준에서 그 차상위자 경영자(Level 3)의 보상 수준에서 뺀 값으로 나누어 사용하기도 한다(예. Main et al., 1993; Siegel & Hambrick, 2005). 보상 격차에 있어 이러한 다양한 측정 방식은 연구자의 목적이나 자료 상의 한계 등으로 기인하는데, 측정 유형에 따라 결과가 달라질 수 있으므로 되도록이면 모든 측정 방식을 사용하여 보상 격차가 결과에 미치는 영향이 어떠한지를 보여주는 것(예. Shaw et al., 2002)이 가장 권장된다. 만약 연구 목적이 뚜렷하고 자료 상의 한계가 명확하다면 그에 맞는 방법을 선택하여 이를 설득력 있게 보여줄 필요가 있다. 예를 들면, Kepes와 동료들(2009)은 경제학이나 전략적 인적자원관리 연구에서 지니 계수와 같은 방법이 많이 사용되나 직원들의 반응이나 직원들의 성과에 보다 초점을 둔 연구들은 분포의 측정보다는 오히려 직원들 수준에서 친근한 보상 범위나 차이를 통해 측정하는 것이 더 바람직하다고 주장하여 보상 수준의 단순 차이 값만을 활용한 바 있다. 종합하자면, 어떤 측정 방식을 쓰느냐에 대한 상대적 효용에 대해서는 직원들의 인식이나 태도, 노동생산성, 조직 재무성과 등 어떠한 결과에 보다 중점을 두고 연구하느냐에 따라 달라져야 하며, 어떠한 측정 방식을 사용하는 것이 최적 접근인지에 대해서는 후속 연구들에서 보다 체계적인 검증이 필요하다.

## V. 결론

지금까지 보상 격차와 관련된 선행 연구들을 검토하고 관련 이슈를 도출한 후 향후 연구 과제들을 제안하였다. 특히 보다 체계적인 분류를 위해 본 연구에서는 분석 수준과 결과 변수를 두 축으로 한 2x2 매트릭스를 기반으로 선행 연구들을 검토하였다. 선행 연구 논의에서 살펴본 바와 같이, 보상 격차는 개인의 동기부여를 극대화하는 측면과 상대적 박탈감과 협업을 저해시키는 측면이 공존하는 양날의 칼이다. 즉, 개인 수준과 조직 수준 모두 보상 격차가 주는 개개인에 대한 동기부여와 생산성 향상 정도는 다양한 맥락적 요인들이 상호작용함으로써 달라지며, 이는 제도와 성과 간 프로세스에서 보다 다양한 요소들이 개입될 수 있는 조직 수준에서 극명하게 나타났다. 이에 이후 연구들에서는 보상 격차와 성과

간 관계에 영향을 줄 수 있는 다양한 상황적 요소들과 관계 패턴들이 고려되어 왔다. 이러한 연구들은 그 동안 보상 격차 관련 논의들의 연구 지평을 넓히는데 기여했음은 분명하나, 현재의 수준에서 한 발 더 나아가기 위해서는 이론적 측면과 방법론적 측면 등에서 보다 심도 있는 고민이 필요하다. 이에 본 연구에서는 보상 격차 관련 주요 이슈와 향후 연구 방향 과제로 이론적 논의의 확장 필요성, 보상 격차 작용 메커니즘에 대한 규명, 결과 변수의 다양화, 연구 목적에 적합한 보상 격차 측정을 제시하였다.

보상 격차와 관련된 다양하고 심도 있는 담론들이 이루어지고 있는 국외 연구에 비해 국내에서는 아직 연구 자체가 성과급에 대한 관심에 머물러 있고 보상 격차를 다룬 연구 자체가 절대적으로 희소한 상태라 할 수 있다. 앞서 삼성경제연구소의 설문에서처럼 국내 성과주의 인사시스템이 보상에 집중되어 있고 과도한 보상 격차로 인한 폐해가 있다는 점은 학문적인 측면에서 보다 엄밀히 검토되고 이를 통해 적절한 함의를 도출할 필요가 있다. 이러한 노력들을 통해 지난 1997년 경제위기 이후 급속히 확산된 성과주의 인사관리에 있어 보상 측면에 대한 논의들이 보다 풍성해지길 기대해 본다.

## 참 고 문 헌

- 대한상공회의소. 2008. 「한국형 성과주의 인사의 발전방향」, 서울: 대한상공회의소.
- 배중석, 박오원. 2005. 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석. 「인사·조직연구」, 13(2): 147-186.
- 삼성경제연구소. 2008. 성과주의 인사의 진화방향. 「CEO Information」, 654호: 1-22.
- 이호욱, 박중훈 & 김일경. 2011. CEO 보상 격차가 기업의 혁신에 미치는 영향: 인접성의 조절 효과를 중심으로. 「경영학연구」, 40(4): 895-917.
- 황상민. 2011. 「한국인의 심리코드: 한국인의 마음의 MRI 찍기」, 서울: 추수밭.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299, New York: Academic Press.
- Amabile, T. M. 1996. The motivation for creativity in organizations. *Harvard Business Review*, 1-14.

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 491-500.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, N. J., & Pfeffer, J. 1994. The social psychology of organizations and inequality. *Social Psychology Quarterly*, 57: 190-209.
- Beaumont, P. B., & Harris, R. I. D. 2003. Internal wage structures and organizational performance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1): 53-70.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1992. The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37(2): 336-350.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bloom, M. 1999. The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1): 25-40.
- Bloom, M., & Michel, J. G. 2002. The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1): 33-42.
- 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.
- Chiang, F. 2005. A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1545-1563.

- Cowherd, D. M., & 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*, 37(2): 302-320.
- Crosby, F. 1984. Relative deprivation in organizational setting. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6: 51-93, Greenwich, CT: JAI Press.
- Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dewett, T. 2007. Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment, *R & D Management*, 37(3): 197-208.
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. 1979. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 29-40.
- Ehrenberg, R. G., & Bognanno, M. L. 1990. Do tournaments have incentive effects? *Journal of Political Economy*, 98: 1307-1324.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J. 1998. Can the promise of reward increase creativity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3): 704-714.
- Fredrickson, J. W., Davis-Blake, A., & Gerard Sanders, W. M. 2010. Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 31: 1031-1053.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. 2003. *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Grund, C., & Westergaard-Nielsen, N. 2008. The dispersion of employees' wage increases and firm performance. *Industrial and Labor Relations*

*Review*, 61(4): 485-501.

- Henderson, A. D., & Fredrickson, J. W. Top management team coordination needs and the CEO pay gap: A competitive test of economic and behavioral views. *Academy of Management Journal*, 44(1): 96-117.
- Hibbs, D. A., & Locking, H., 2000. Wage dispersion and productive efficiency: Evidence from Sweden. *Journal of Labor Economics*, 18(4): 755-782.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. 2009. Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62, 497-531.
- Lambert, R. A., Larcker, D. F., & Weigelt, K. 1993. The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 438-461.
- Lawler, E. E. 1971. *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lazear, E. P. 1989. Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy*, 97(3): 561-580.
- Lazear, E. P. 1995. *Personnel Economics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. 1981. *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*. Cambridge, MA: NationalBureauofEconomicResearch.
- Lee, K. W., Lev, B., & Yeo, G. H. H. 2008. Executive pay dispersion, corporate governance, and firm performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 30(3): 315-338.
- Leete, L. 2000. Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43: 423-446.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. 1980. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*: 167-218, New York: Springer-Verlag.
- Levine, D. I. 1991. Cohesiveness, productivity, and wage dispersion. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15(2): 237-255.
- Main, B. G. M., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. Top executive pay: Tournament

- or teamwork? *Journal of Labor Economics*, 11(4): 606-628.
- Martin, J. 1981. Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3: 53-107, Greenwich, CT: JAI Press.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand, J. F. 1986. Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 28-47.
- Orlitzky, M., Swanson, D. L., & Quartermaine, L-K. 2006. Normative myopia, executives' personality, and preference for pay dispersion: Toward implications for corporate social performance. *Business & Society*, 45(2): 149-177.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. 1992. Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(4): 753-763.
- 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*, 38: 382-407.
- Ramaswami, S. N., & Sinhg, J. 2003. Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal of Marketing*, 67(4): 46-66.
- Rosen, S. 1986. Prizes and incentives in elimination tournaments. *American Economic Review*, 76: 701-715.
- Sashkin, M., & Williams, R. L. 1990. Does fairness make a difference? *Organizational Dynamics*, 19(2): 56-71.
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. 2005. Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16(3): 259-274.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. 2007. Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60(4):

903-928.

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2002. Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6): 491-512.
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Occupational Psychology*, 64: 145-157.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- 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(10): 2147-2166.



# A Critical Review of The Pay Dispersion/ Differential Literatures: Challenges and Future Research Directions

Jisung Park\*

## ABSTRACT

This paper reviewed international and Korean research on pay dispersion/differential and explored main issues and future directions for compensation scholars as well as practitioners. To this end, the first part of this paper focuses on economic and psychological theories mainly used in the compensation literatures. Based on these theoretical backgrounds, we reviewed a large number of empirical studies and analyzed previous research by categories via the framework consisting of the level of analysis and outcome variables axes. Next, we examined key papers in each research domain of the framework and drew several issues from more detailed discussion. Finally, we suggested four future research directions - ① further in-depth discussions on theoretical arguments, ② an investigation into the mechanism of relationships between pay dispersion/differential and performance, ③ the utilization of diverse outcome variables, and ④ the use of proper measurement - from some issues inherent in prior studies.

---

\* Doctoral Candidate, Graduate School of Business, Seoul National University