

노동정책연구
2019. 제19권 제1호 pp.93~121
한국노동연구원

연구논문

팀 내 임금격차와 임금위치가 성과에 미치는 영향: 한국프로야구 팀을 중심으로

양동훈*
고은정**
장용준***

임금은 개인 및 조직성과에 주요한 영향을 미치는 변수로 오랫동안 연구되어왔으나, 기존 연구 중 상당수가 임금격차와 성과 간에 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 이러한 문제는 기존의 연구들이 성과 측정의 정확성과 성과에 영향을 미치는 다양한 변수들을 제대로 통제하지 못했기 때문이다. 본 연구는 성과 측정이 비교적 계량화되어 있고, 정확성이 높은 한국프로야구 데이터를 활용하였다. 본 연구의 목적은 프로야구 성과자료를 활용해 절대적인 임금수준과 상대적 비교가 가능한 임금격차, 그리고 임금위치가 성과에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 2007년부터 2016년까지 10년간 한국프로야구 소속 10개 팀, 683명의 선수들을 대상으로 2,297개의 데이터를 수집하여 패널분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 첫째, 절대적인 임금수준과 성과 간에는 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 둘째, 직무 간 임금격차와 성과 간에는 유의한 부(-)의 관계가 있었다. 마지막으로 직무 내 임금위치는 임금수준과 성과를 부(-)의 방향으로 조절하였다. 본 연구결과에 의하면 프로야구 연봉수준은 성과를 반영하고 있지만, 조직 내 임금격차가 증가하면 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 또한 직무 내 임금위치가 낮은 선수들은 대안적으로 외부 임금수준에 민감하게 반응함으로써 임금수준과 성과 간의 관계를 부(-)적으로 조절하는 것으로 나타났다.

핵심용어 : 임금격차, 임금수준, 임금위치

논문접수일: 2018년 9월 29일, 심사의뢰일: 2018년 10월 10일, 심사완료일: 2018년 10월 29일

* (제1저자) 서강대학교 경영학과 교수(dhyang@sogang.ac.kr)

** (교신저자) 서강대학교 경영학과 박사수료(ejko@sogang.ac.kr)

*** (제2저자) 서강대학교 경영학과 석사(yongjun809@naver.com)

I. 서론

임금은 종업원의 동기와 태도, 행동 등에 주요한 영향을 미치는 요인이다 (Gupta & Shaw, 2014; Bloom, 1999). 높은 임금은 종업원에게 동기부여가 되기도 하고, 작업태도나 직무만족도를 향상시키기도 한다. 또한 우수인재를 유치하거나 유지할 수 있으며, 종업원들의 기회주의적 행동을 낮추기도 한다 (Bloom, 1999; Henderson & Fredrickson, 2001; Katz & Murphy, 1992). 이러한 이유로 기업은 보상체계를 인적자원관리의 주요 수단으로 간주하고 있으며, 보상체계를 변화시켜 기업전략 및 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 믿고 있다(Shaw, Gupta & Delery, 2002).

국내 기업의 보상체계는 1980년대 후반까지 연공주의에 기반을 둔 임금체계의 특징을 가지고 있었다. 그러나 1997년 경제위기를 맞으며 연봉제로 알려진 성과주의(performance based pay) 임금제도가 도입 확대되기 시작하였다(박지성·신수영, 2017). 기존의 연공급적 임금체계와 달리 성과주의 임금제는 임금격차를 확대하는 변화를 가져온다. 미국과 영국 기업의 최고경영진과 종업원 간의 연봉 차이가 131배에서 300배에 달한다는 지적은 성과주의 임금의 특징을 상징적으로 보여주고 있다(박지성·신수영, 2017). 국내 기업의 경우에도 성과주의 임금제도의 확대로 최고경영자와 종업원뿐만 아니라 종업원들 간의 임금격차가 증가하고 있다(대한상공회의소, 2008).

종업원들은 임금수준뿐만 아니라 비교 가능한 타인과의 임금격차에도 민감하게 반응한다. 이는 개인 간 임금격차가 조직 내 사회적 관계를 나타내기도 하고, 공정성에 대한 개인의 태도와 인식 등에 큰 영향을 미치기 때문이다 (Henderson & Fredrickson, 2001; Pfeffer & Langton, 1993).

임금격차가 개인 및 조직의 성과에 주요한 영향을 미치는 만큼 임금격차에 관한 선행연구는 활발하게 이루어지고 있다. 그러나 임금격차에 관한 선행연구들은 일관된 결과를 보여주지 못하고 있다. 이러한 이유는 개인의 노력과 성과 간에 영향을 미치는 조절변수나 통제변수 등의 영향을 고려하지 못하거나 성과

측정치의 부정확성 때문이라는 주장이 있다(Brown et al., 2003; Shaw & Gupta, 2007; Shaw et al., 2002; Trevor & Wazeter, 2006). 즉, 임금과 성과 사이에 영향을 미치는 설명되지 않는 변수들이 있을 수 있으며, 성과와 보상 측정방식의 다양성으로 인해 정확한 측정치를 얻기 힘들다는 것이다.

본 연구는 스포츠 데이터를 활용하여 임금 관련 연구의 이러한 문제점을 다소 보완하고자 하였다. 우선, 프로스포츠 데이터는 개인과 감독의 인적사항 및 총 보상, 보상내역, 성과통계, 시계열적 데이터 구축이 모두 가능한 장점을 가지고 있다(김정우·김기민, 2011; Kahn, 2000).

둘째, 프로야구의 성과 정보는 표준화되어 있어 개인 간의 비교가 용이하고, 비교적 정확성이 높다는 장점이 있다. 일반 기업 자료에서는 개인 및 조직 성과와 보상이 다양한 방식으로 측정되기 때문에 상호비교가 어렵고, 측정방식에 따라서 상이한 분석 결과가 나올 수 있다. 그러나 프로스포츠 분야에서는 개인과 팀이 달성하는 성과와 그에 따른 보상이 표준적 방식으로 측정되기 때문에 상대적으로 정확하고, 결측치와 측정오차가 적다(김정우·김기민, 2011).

셋째, 프로야구 데이터는 연봉 자료가 공개되어 있고, 시계열적으로 누적되어 있을 뿐만 아니라 팀 간, 개인 간 비교가 용이하다는 장점 역시 가지고 있다. 기업 대상의 기존 임금연구에서는 개인 연봉을 정확히 측정하기 어려웠으며, 2차 자료를 구하기 어려운 문제점이 있었다. 비록 개인에게 임금정보를 질문한다 하더라도 임금정보의 공개를 꺼려하며, 답변 자체가 상당한 측정 오류의 가능성이 있다. 이에 비해 프로야구 데이터는 개인성과가 수치화, 표준화되어 있어 객관적 비교가 가능하다. 한국프로야구는 공식적인 성과지표로 WAR(Wins Above Replacement: 대체선수 대비 승리기여도, 이하 WAR) 지표를 활용하는데, WAR은 선수 간의 성과를 상호비교하기 위한 객관적 성과지표이다.

마지막으로, 프로스포츠는 다른 조직과 다른 특징을 가지고 있다. 우선 각 구단은 우수선수를 유치하기 위해 입찰경쟁을 하게 된다. 프로스포츠의 경쟁시스템으로 인해 각 선수의 성과와 미래성과 잠재성, 보상 내역 등이 수치화되며 확인 가능한 형태를 띠게 되었다. 더욱이 우수선수에게 높은 연봉을 지급하여 임금분산이 크게 증가하는 특징을 보이고 있다(Frank & Cook, 1995). 이러한 프로스포츠 특징은 임금수준과 성과, 임금격차를 효과적으로 분석할 수 있게

해준다. 위와 같은 스포츠 데이터가 가진 장점으로 인하여 해외연구에서는 임금과 성과 간의 관계를 분석하는 데 프로스포츠 데이터를 활용하고 있다. 국내의 경우 프로스포츠 역사가 짧고, 비교적 규모가 작기 때문에 임금과 성과 정보 역시 체계적인 축적이 미흡하였고, 프로스포츠 데이터를 활용한 연구 역시 거의 없는 실정이다(김정우·김기민, 2011).

본 연구에서는 2007년부터 2016년까지 10년간 한국프로야구 데이터를 활용하여 개인 선수의 임금수준과 선수 간 임금격차, 임금위치가 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 본 연구는 다음과 같은 점에서 기존 연구와 대비되는 시도를 하고 있다. 첫째, 개인 스포츠를 대상으로 한 기존 연구에서는 임금격차와 성과 간의 관계가 비교적 정(+)의 관계를 보이고 있으나, 야구와 같은 팀 스포츠 연구에서는 이들 관계가 혼재된 방향성을 보이고 있다. 따라서 본 연구는 팀 스포츠에서 임금격차와 성과 간의 관계를 검증하고자 한다. 둘째, 기존의 팀 스포츠를 대상으로 한 선행연구는 주로 팀 단위의 임금과 성과변수를 사용하고 있다. 그러나 본 연구에서는 직무를 통제하여 직무 간 임금격차가 개인의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 즉, 프로야구 선수의 포지션별로 선발투수, 구원투수, 내야수, 외야수의 네 가지로 구분하여 상호 비교하였다. 마지막으로, 임금수준과 임금격차에서 나아가 임금위치가 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 시장에서 임금수준과 직무 간 임금격차가 공고하게 자리 잡고 있다면 임금구조는 단시간에 쉽게 변화시키기 어려울 수 있다. 이때 고려해볼 수 있는 것이 직무 내 임금위치이다. 조직 내 임금비교는 임금격차와 성과 간의 관계를 조절해주는 역할을 해줄 수 있기 때문이다. 이러한 이유로 본 연구에서는 임금위치가 임금격차와 성과 간에 어떠한 영향을 미치는지 분석해보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임금수준과 성과 간의 관계

임금과 성과 간의 인과관계에 있어서 상충되는 관점이 존재한다. 우선 일반

적인 노동시장 균형이론에서는 생산성이 향상되면 임금의 증가로 이어진다고 보고 있다. 반면에 효율임금이론이나 노동조합의 임금인상 가설에서는 임금이 높아지면 이후 노동생산성이 따라서 증가된다고 주장하고 있다.

첫 번째 관점인 노동시장 균형이론으로 설명되는 임금제도로서는 성과배분제가 있다. 성과배분제는 성과에 따라 사후적으로 임금을 조정한다. 즉 보상의 크기가 사전에 결정되어있는 것이 아니라, 성과에 의해 사후적으로 결정된다(박우성, 2010). 이러한 성과배분제의 특징은 임금인상에 따른 인플레이션을 방지할 수 있고, 기업의 지불 능력 문제를 야기하지 않으면서 성과향상을 도모할 수 있도록 해준다(Weitzman, 1985). 성과배분제는 생산성과 임금 간의 정(+)의 인과관계를 가정하고 있으며, 종업원에게 동기부여를 해줌으로써 기업성과 향상과 노사관계 안정화 등을 추구할 수 있다고 한다(Kruse, 1993).

반면에 임금이 생산성을 유발하는 요인이 된다는 주장으로는 효율임금이론(efficiency wage theory)이 있다. 효율임금이론에 의하면 임금수준과 생산성 간에 정의 관계가 성립된다(양동훈, 1999; Yellen, 1995). 즉, 조직이 시장의 균형 임금보다 높은 수준의 임금을 지급할 때 근로자가 더 많은 노력을 기울이게 되거나 더 유능한 인력을 유인하게 됨으로써 결과적으로 생산성을 향상시키게 된다. 효율임금이론에 의해서 높은 임금이 높은 생산성 증가를 동반한다면, 비자발적 실업이 존재하는 상태에서도 기업은 임금을 낮추려 하지 않는 경향이 있다. 왜냐하면 효율임금의 포기가 생산성 하락을 초래하고, 조직의 전체적인 이익극대화에도 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다(성효용·강동관·강병구, 2015; 조우현, 2000; Akerlof & Yellen, 1986).

이와 같이 임금과 성과에 대한 선행연구들을 살펴보면 성과에 대한 임금의 효과가 단순하지 않다는 점을 알 수 있다. Gneezy & Rustichini(2000)는 금전적 보상이 성과를 감소시킨다는 결과와 더불어 금전적 인센티브가 높은 성과를 야기시킨다는 결과를 동시에 보고하고 있다. 또한 임금이 양적인 성과에는 긍정적이지만 질적인 성과에는 부정적이라는 연구결과도 존재한다(Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998). 최고경영자를 대상으로 한 보상과 성과 간의 연구에서도 경영자 보상이 기업의 재무적 성과에 중대한 영향을 미치지 않거나 관련성이 없음을 주장하는 연구들이 있다(지성권 외, 1998; Abowd, 1990; Tosi, Werner,

Katz, & Gomez, 2000). 또한 화폐적 보상시스템에 대한 종업원의 인식수준은 외적 동기발생에는 부분적으로 정(+)의 관계를 보이지만, 내적 동기발생과는 일관성 있는 결과가 나타나지 않는 연구결과도 있다(지성권 · 이진석, 2011; Van Herpen et al., 2005).

임금과 성과 간의 상충된 인과관계는 성과에 대한 측정치가 비교적 상호비교 가능한 형태를 보이는 스포츠 선수들을 대상으로 한 연구에서도 유사하게 나타난다. 즉, 임금과 성과 간의 관계성이 일관적으로 정(+)의 방향성을 보이지는 않는다(Berri & Jewell, 2004; Hall, Szymanski, Zimbalist, 2002; Sheehan, 1996). 프로스포츠 선수의 연봉은 일정 기간의 성적과 미래가치를 포함하여 산정되고 있는데, 구단에서는 우수한 선수에게 고임금을 지급함으로써 선수를 유지하고 상호 경쟁을 통한 성과향상을 도모한다.

그러나 고임금으로 유치한 우수 성과자가 항상 긍정적인 성과만을 야기하는 것은 아니다. 높은 연봉으로 유치한 선수가 부진한 모습을 보이거나, 부상이나 컨디션 난조로 계약을 맺은 지 얼마 되지 않아 급격한 하락세를 보이는 경우도 있다. Sheehan(1996)은 메이저리그 야구팀을 대상으로 한 연구에서 우수한 선수를 유치하고자 높은 연봉을 지급했던 시도들이 항상 긍정적인 결과를 가져오지 않음을 발견하였다. 1980년과 2000년 메이저리그 야구팀과 영국 프로축구팀을 대상으로 임금과 성과 간의 관계를 분석한 Hall, Szymanski, & Zimbalist (2002)도 메이저리그 야구팀의 경우에 임금과 성과 간의 인과관계를 보이지 않는다고 주장하였다. Berri & Jewell(2004)의 연구에 의하면 기존 선수의 임금을 높이는 방식은 팀 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 반면 새로운 선수를 영입하는 방식으로 선수의 임금을 높이는 경우는 팀 승리에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 한 번의 승리를 추가하기 위해서는 342만 달러가량의 임금을 추가해야 되기 때문에 추가보상지불의 경제적 영향은 매우 적은 것으로 나타났다.

한편 스포츠 분야에서 임금수준과 성과 간에 정(+)의 관계를 발견한 연구들도 있다. 이를테면 김정우 · 김기민(2011)은 한국프로야구 데이터 분석을 중심으로 팀 평균임금이 높을수록 우수한 성과를 얻는다는 것을 확인함으로써 임금과 성과 간의 정의 관계를 확인하였으며, Fernie & Metcalf(1999)도 영국 경마

선수들을 대상으로 한 연구에서 임금과 성과 간에 정의 관계를 확인하였다. Hall, Szymanski, Zimbalist(2002)는 1974년부터 1999년까지 영국 프로축구팀을 대상으로 임금과 성과 간의 관계를 조사하였는데, 더 높은 임금수준을 제공하는 팀이 보다 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다.

선행연구에서 확인할 수 있듯이 임금과 성과 간의 상호비교가 용이하고, 비교적 정확성이 높다는 장점이 있는 프로스포츠 분야를 대상으로 한 연구에서도 어느 임금구조가 더 나은 성과를 이끌어내는지는 명확하게 밝혀지지 않고 있다(Katayama & Nuch, 2011). 이러한 이유 중 하나는 성과에 대한 척도가 불분명하기 때문이다(Simmons & Berri, 2011). NBA 선수의 임금을 결정하는 요인에 대하여 조사한 Simmons & Berri(2011)는 선수 임금이 주로 득점에 의해 결정되고, 리바운드와 가로채기 등 다른 기본 요소들은 덜 중요한 영향을 미친다고 한다. 즉, 성과지표상으로 개인의 기여를 식별하기 어렵거나 객관적으로 성과를 측정하기 어려울 경우에 임금은 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하게 된다(Rynes, Gerhart & Parks, 2005). 또한 메이저리그 야구팀과 영국 프로축구팀을 대상으로 분석한 Hall, Szymanski, & Zimbalist(2002)는 상이한 결과가 나타난 이유가 선수들이 재능을 발휘하는 시장이 효율적으로 기능하지 않기 때문이라고 주장하였다. 해당 스포츠 분야에서 임금과 성과가 명확한 관계를 나타내기 위해서는 선수들에게 적정수준의 시장가격을 보장해주고, 상대적으로 신속하게 팀을 바꿀 수 있는 환경이 조성되어야 한다.

선행연구를 토대로 살펴보면, 임금과 성과 간의 관계가 일관되게 정(+)의 관계를 보일 것이라고 추론하기 어려운 이유 중 하나는 성과에 대한 척도가 불분명하기 때문이라고 할 수 있다. 이러한 이유로 본 연구에서는 성과에 대한 척도가 보다 수치화되고, 표준화되어 있는 프로야구 데이터를 활용함으로써 이 관계를 다소 극복해보고자 한다. 즉, 효율임금이론의 관점에서 임금과 성과 간의 관계를 증명하고자 한다.

우선, 프로야구의 경우는 성과에 대한 척도가 수치화되고 표준화되어 있어 객관적 비교가 가능하다. 한국프로야구에서 공식적인 성과지표로 활용하는 WAR은 공격과 수비와 주루를 아우르는 종합적인 지표로 선수 간의 성과를 상호 비교할 수 있다. 이는 선행연구에서 성과지표에 대한 한계로 임금이 성과에

긍정적인 영향을 미치는 것을 증명하지 못한 한계를 다소 보완할 수 있을 것이라 생각한다. 투명하고 공정하게 성과가 평가되고, 성과가 보상으로 이어지는 보상시스템은 종업원의 동기유발과 직무 노력을 높임으로써 성과를 높일 수 있기 때문이다(Bonner & Sprinkle, 2002).

둘째로, 국내 프로야구 시장은 비교적 최근에 연봉이 공개된 프로축구나 프로농구와 비교하여, 선수들에게 적정수준의 시장가격을 보장해주는 등 시장 기능이 효율적으로 작동하고 있다고 할 수 있다. 즉, 선수 개인의 능력이나 객관적인 성과 측정이 가능하고, 지속적인 단기성과에 중점을 두고 있다. 이러한 이유로 효율임금이론의 관점에서 임금과 성과 간의 정(+)의 관계성이 지지될 가능성이 높아 보인다.

셋째로, 동기부여의 측면에서도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 임금과 동기부여에 관한 다양한 연구결과들은 두 가지 일반적인 프로세스를 통해 높은 임금이 높은 성과로 이어진다고 주장한다(Gerhart & Rynes, 2003). 프로야구와 같이 총액 임금 중 인센티브가 큰 경우에는 임금이 종업원의 성과에 긍정적 영향을 미치기 쉽다. 또한 분류효과(sorting effect)의 가능성이 있다. 프로야구 시장과 같이 임금을 통해 우수선수를 잔류하도록 하는 관행이 강한 경우에 임금과 성과는 서로 정(+)의 관계성을 갖기 쉽다(Gerhart & Milkovich, 1992).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 높은 임금을 지급할 때 높은 생산성을 기대할 수 있다는 효율임금이론의 관점에서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1 : 임금수준과 성과 간에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

2. 임금격차와 성과 간의 관계

임금격차란 직무에 따라 혹은 성과에 따라서 보상에 차이를 두는 보상구조를 의미한다(Bloom & Michel, 2002; Gerhart & Rynes, 2003). 임금격차는 조직 내 구성원 간의 임금분산 정도나 불평등 정도를 나타내는 것으로 임금을 많이 받는 사람과 적게 받는 사람 간의 차이를 의미한다(구자숙·한준·박찬웅, 2008). 임금은 절대적인 임금수준뿐만 아니라 개인 간 임금의 차이를 나타내는

상대적 임금수준도 중요하다. 개인 간 임금수준의 차이를 나타내는 임금격차가 조직 내 사회적 관계 및 공정성에 대한 개인의 태도와 인식에 큰 영향을 미치기 때문이다(Henderson & Fredrickson, 2001; Pfeffer & Langton, 1993). 이러한 임금격차는 성과 외에도 직무, 직급, 직위 등을 중심으로 결정되기도 한다(Shaw et al., 2002).

임금격차의 개념은 수직적 임금격차(Vertical Pay Dispersion)와 수평적 임금격차(Horizontal Pay Dispersion)로 구분될 수 있다(Bloom, 1999; Kepes et al., 2009; Shaw & Gupta, 2007). 수직적 임금격차는 기업 내 임금구조 안에서 ‘경사’와 관련된 개념이다. 즉, 가파른 임금격차는 임금밴드 간에 임금차이가 크기 때문에 높은 수직분산을 나타낸다. 수평적 임금격차는 수직적 임금격차의 대안으로, 주어진 직무 또는 직급 내에서 임금격차가 발생하는 정도이다. 수평적 임금격차는 주로 성과급과 연관되지만 연공급 임금구조에서도 가능하다(Bloom, 1999; Shaw & Gupta, 2007).

임금격차가 조직성과 및 조직구성원에게 미치는 영향이 지대한 만큼(Pfeffer & Langton, 1993) 임금격차에 관한 선행연구들이 활발하게 이루어졌다. 그러나 임금격차와 조직성과 간의 관계는 명확하게 수렴되고 있지 못하다(Gupta, Conroy, & Delery, 2012). 임금격차와 성과 간에 긍정적 관계가 있다는 연구(Becker & Huselid, 1992; Kepes et al., 2009)와 임금격차가 성과 개선에 오히려 부정적 영향을 미친다는 연구(Bloom, 1999; Bloom & Michel, 2002; Pfeffer & Langton, 1993; Shaw & Gupta, 2007; Shaw et al., 2002; Trevor & Wazeter, 2006), 임금격차와 성과 간에는 아무런 관련이 없다는 연구도 있다(Hunnes, 2009). 이와 같이 일관되지 않은 연구결과를 보이는 이유로 임금격차와 성과 간의 관계를 조절하는 변수들과 성과에 영향을 미치는 통제변수를 고려하지 못했다는 주장이 제기되고 있다(Brown et al., 2003; Shaw & Gupta, 2007; Shaw et al., 2002; Trevor & Wazeter, 2006).

임금격차가 성과에 긍정적 효과를 미친다는 연구(Becker & Huselid, 1992; Kepes et al., 2009)는 주로 토너먼트 이론(tournament theory)을 기반으로 전개되었다. 토너먼트 이론은 고정된 상을 놓고 경쟁하는 주체들을 대상으로 한다. 토너먼트에서는 절대적인 생산성이 아니라 상대적 서열에 따라 보상이 결정되

기 때문에 토너먼트에 참여한 주체들이 최선의 노력을 한다(김경목, 2005; Bloom, 1999; Lazear & Rosen, 1981; Shaw, Gupta, & Delery, 2002). 토너먼트형 임금 구조는 근로자의 게으름과 도덕적 해이를 예방할 수 있으며(김경목, 2005), 개인의 능력을 이끌어내고 동기를 부여해준다(Milgrom & Roberts, 1992). 또한 토너먼트형 임금구조에서는 임금격차의 크기가 근로자들의 작업노력을 이끌어내는 유인으로 작동하기 때문에 승자와 패자 간의 보상 차이가 클수록 토너먼트에 참여하는 경쟁자들의 노력을 높일 수 있다(김정우 · 김기민, 2011; Lazear & Rosen, 1981). 위계적인 임금격차가 보상을 얻기 위한 동기부여를 제공하여 높은 성과를 이끌어내는 것이다(Bloom, 1999). 토너먼트 임금구조에서는 뛰어난 근로자는 조직에 남지만, 그렇지 못한 근로자들은 이직할 가능성이 높아진다(Bloom & Michel, 2002; Downes & Choi, 2014; Lazear & Rosen, 1981).

반면에 임금격차가 생산성에 부정적 영향을 미친다는 연구는 공정성 이론을 기반으로 진행되었다(Bloom, 1999; Bloom & Michel, 2002; Pfeffer & Langton, 1993; Shaw & Gupta, 2007; Shaw et al., 2002; Trevor & Wazeter, 2006). 공정성 이론은 근로자가 자신의 노력과 기술 등 투입 대비 산출물인 보상의 비율을 준거집단과 비교하는 것을 전체로 한다. 근로자는 이러한 비율이 불균형적이라 인식할 때 공정성을 회복하기 위해 자신의 투입을 줄이거나 다른 조직을 찾게 된다(Downes & Choi, 2014). 공정성 이론에 의하면 지나친 임금격차는 불공정성을 높일 수 있어 오히려 근로자의 동기부여와 만족에 부정적 영향을 줄 수 있다(Kepes et al., 2009). 불공정성을 인식한 근로자는 직무태도와 만족도가 부정적으로 변하고 협동 행동을 줄이며, 조직 전체의 생산성을 떨어뜨리기 때문이다(Pfeffer & Langton, 1993). 이러한 이유로 공정성 이론은 과도한 임금분산이 오히려 근로자의 불공정성 인식을 높이고, 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 주장한다(Bloom, 1999).

스포츠 데이터를 활용한 선행연구에서는 개인성과 중심의 스포츠에서 임금과 성과 간의 관계가 보다 뚜렷하게 나타난다. 이를테면 레이싱 대회와 경마, 골프 등의 경우는 높은 상금격차를 둔 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 높은 성과를 보이고 있다. 이는 토너먼트 이론을 지지하는 연구결과로 큰 임금격차가 더 많은 노력을 하게 하는 작용을 시사하고 있다(Becker & Huselid, 1992;

Fernie & Metcalf, 1999).

정(+)의 관계를 보이는 개인 스포츠와 달리 팀 스포츠의 경우에는 혼재된 방향성을 보이고 있다. 우선 부(-)의 관계를 보이고 있는 연구는 주로 프로야구리그(Major League Baseball : MLB)를 대상으로 한 것들이다. 이들 연구에서는 주로 팀 내 임금격차가 클수록 팀 승률이 낮아지는 부정적 관계가 나타났다(Bloom, 1999; Todd Jewell & Molina, 2004). 미국 하키리그(NHL)와 미국 미식축구리그(NFL), 타이완 프로야구리그(CPBL)를 대상으로 한 선행연구에서도 유사하게 임금격차가 클수록 팀 성과와는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(San & Jane, 2008; Sommers, 1998).

그러나 팀 스포츠의 경우라도 임금격차와 성과 간에는 다른 관계성을 보이는 연구들도 있다. 미국 프로농구(NBA) 대상으로 실시한 연구에서는 임금격차와 성과 간에 통계적으로 유의한 상관관계를 발견할 수 없었으며(Berri & Jewell, 2004), 미국의 야구(MLB), 농구(NBA), 하키(NHL), 미식축구(NFL)를 대상으로 한 연구에서 하키와 미식축구는 통계적으로 유의하지 않았고, 야구는 부(-)의 관계, 농구는 정(+)의 관계가 나타났다(Frick, Prinz, & Winkelmann, 2003).

팀 스포츠에 있어 임금격차와 성과 간에 일관된 관계가 나타나지 않는 점은 그 관계가 비선형 관계를 갖기 때문이라는 주장이 있다. Franck & Nüesch (2010)는 독일 프로축구리그 사례를 분석하였는데 임금격차가 매우 크거나 적은 경우에 팀 성적이 좋았고, 임금격차가 중간 수준인 경우에는 팀 성적이 좋지 않은 U자형 구조를 보고하고 있다. 한국 프로야구(KBO)와 미국 하키리그(NHL)를 대상으로 분석한 선행연구에서도 임금격차의 크기가 일정 수준까지는 팀 성적에 정(+)의 관계를 보이다가, 특정 수준 이후부터 부(-)의 관계를 보이는 역U자형을 보고하고 있다(김정우·김기민, 2011; Trevor, Reilly, & Gerhart, 2012).

본 연구에서는 팀 스포츠 안에서의 개인 임금격차와 성과 간의 관계에 있어 이론적으로 두 가지 가능성을 대립 가설로 제시하고자 한다. 만약 토너먼트 이론과 효율임금이론을 팀 스포츠에 대해 적용한다면 임금격차와 성과 간의 관계는 정(+)의 관계를 보일 것이다. 그러나 공정성 이론에서 지적된 것과 같이 임금격차는 성과와 부의 관계를 가질 가능성이 있을 수 있다. 기존 연구에 기반하

여 본 연구에서는 이들 두 가지 가능성을 상호 대립가설로 설정하였다.

가설 2.1 : 직무 간 임금격차와 성과 간에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설 2.2 : 직무 간 임금격차와 성과 간에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

3. 임금위치와 성과 간의 관계

기존 연구에서는 위계적 임금구조와 응집된 임금구조 중 어느 임금구조가 보다 성과와 긍정적인 관계를 보이는지를 일관성 있게 밝혀내지 못하였다(Bloom, 1999). 다만 임금격차의 성과창출 효과를 높이기 위해서 임금위치를 고려해야 한다는 주장이 제기되었다(Bloom, 1999; Brown et al., 2003; Trevor & Wazeter, 2006).

임금위치(wage position)란 임금의 분산에서 내가 받는 임금이 어느 정도 수준에 위치해 있는지를 나타내는 것이다. 근로자는 사회적 비교에 따라 자신의 임금에 대한 반응을 달리한다(Pfeffer & Langton, 1993). 주어진 임금격차 내에서 임금위치가 높은 근로자는 그렇지 않은 근로자에 비해 보다 높은 경제적 지위와 명성을 얻게 된다(Frank, 1985). 반면에 임금위치가 낮은 근로자는 상대적으로 명성, 지위, 경제적 보상 수준이 낮다고 인지한다. 이러한 이유로 임금의 위치가 낮은 근로자는 위계적인 임금분배에 부정적으로 반응하게 된다(Cowherd & Levine, 1992; Pfeffer & Langton, 1993).

임금위치는 조직 내부에서의 임금비교와 조직 외부에서의 임금비교를 통해 결정된다. 이 중에서 특히 내부 임금비교는 조직 내 임금격차와 성과 간의 관계를 조절해주는 역할을 한다. 근로자는 조직 내 임금위치에 따라서 임금격차에 각기 다르게 반응하게 된다(Bloom, 1999; Brown et al., 2003; Trevor & Wazeter, 2006). 임금위치의 조절효과를 주장하는 연구자들은 상대적 박탈이론에 근거하여 임금수준이 조직 안에서 낮다고 인지한 근로자가 그렇지 않은 근로자에 비해 불평등을 더 많이 느낀다고 주장한다(Crosby, 1976). 임금위치가 높으면 임금격차가 임금의 긍정적인 부분을 강화시키지만, 임금위치가 낮으면 반대의 효과가 발생할 수 있다. 따라서 낮은 임금위치를 지각한 근로자는 불공정성을 높게 지각하는 반면, 상대적으로 높은 임금위치를 지각한 근로자는 불공정성

에 대해 관대하다. 결과적으로 임금위치가 높은 근로자는 임금격차에 긍정적으로 반응하지만, 임금위치가 낮은 근로자는 상대적 박탈감을 느끼고, 임금에 대한 불공정성을 지각하여 부정적인 반응을 보이게 된다(Trevor & Wazeter, 2006).

특히 조직 내에서 임금위치가 낮은 근로자는 대안적으로 외부 임금수준에 주목하는 경향이 있다. 반대로 내부 임금위치가 높은 근로자는 상대적으로 외부와의 임금 비교에 소홀한 경향이 있다(Frank, 1985; Trevor & Wazeter, 2006). 결과적으로 내부 임금위치가 낮은 근로자는 외부의 비교 가능한 임금수준에 민감하게 반응하며, 내부 임금위치가 높은 근로자는 외부 임금 비교에 크게 신경을 쓰지 않는 경향이 나타난다. 상대적 박탈이론에 따르면 결과적으로 임금위치가 낮은 근로자는 그렇지 않은 근로자에 비해 더 높은 이직률과 더 낮은 성과를 보일 수 있다.

따라서 본 연구에서는 내부 임금위치에 근거하여, 내부 임금위치가 낮은 근로자가 대안적으로 외부 임금위치인 임금 크기와 성과에 더 민감하게 반응하며, 상대적 박탈감을 더 많이 느낌으로 인해 임금과 성과 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이라 추론하였다. 이러한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 임금위치는 성과와 임금수준 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다.

Ⅲ. 분석자료 및 분석방법

1. 표본 및 자료수집

본 연구에서는 한국프로야구(KBO) 홈페이지와 KBO 통계 사이트인 Statiz를 활용하여, 한국프로야구 소속 선수들의 2007년부터 2016년까지 10년간 성과 데이터를 분석하였다. 표본은 2007년부터 2016년까지 팀 내 성적 상위 30위권 선수들 중 외국인 선수를 제외한 국내 선수만을 대상으로 하였다. 외국인 선수

를 제외한 이유는 외국인 선수들이 연봉문제가 아니라 문화나 기후, 심리적인 문제로 적응에 어려움을 겪어 시즌 중 프로야구리그를 떠나거나, 거액의 연봉에 맞지 않는 성적을 보이는 경우가 발생하기 때문이다. 실제로 데이터상에서 팀 상위 연봉자들은 외국인 선수들이었지만, 그중 일부가 부상이나 실력 부족 등의 이유로 시즌 종료 전 리그를 떠났다. 이러한 이유로 외국인 선수들의 성과 데이터가 발표된 자료에서 누락되는 경우가 발생하였고 외국인 선수의 임금 산정체계 역시 국내 선수들과는 상이하다. 따라서 본 연구에서는 외국인 선수를 제외한 국내 선수만을 표본에 포함시켰다.

2007년부터 2016년까지 한국프로야구에는 2개의 신생구단이 생겼다. 2007년부터 2012년까지 8개 팀이 운영되다가 2013년에 NC 다이노스가, 2015년에 KT 위즈가 창단되었다. 자료 구성 시기 동안 팀 개수가 변동됨으로써 표본을 구성하는 패널은 연도별로 표본 수가 동일하지 않다. 그 외 선수의 개인적 사정으로 10년 동안 팀 내 성적 상위 30위권을 유지하는 선수의 데이터는 10년간 모두 갖추어지는 경우가 드물다. 은퇴, 군대, 부상, 해외 진출 등의 사유가 발생하면 일정 기간 동안 리그에 참여할 수 없기 때문이다. 따라서 10년간의 패널 데이터는 선수별로 자료의 시계열 구성이 불균형한 패널로 구성되었다. 본 연구에서는 총 10개 팀, 683명의 선수들을 대상으로 한 2,297개의 데이터를 수집하여 10개 연도별로 일반회귀분석(ordinary least square)을 한 이후에, 10개년 자료를 통합하여 패널분석(pooled panel model)을 실시하였다.

2. 변수의 정의 및 측정방법

가. 독립변수

본 연구의 회귀식을 구성하는 독립변수 중 임금수준은 선수들이 각 연도에 구단과 체결한 연봉으로 정의하였다. 연봉은 구단에서 공시한 자료를 기반으로 KBO 홈페이지와 Statiz 사이트에 게시된 자료를 활용하였다. 선수별 연봉은 최소 2천만 원부터 최대 약 16억 원 이상까지 분포되어 있으며, 연봉의 분포는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 임금수준(연봉) 분포

연봉(백만 원)	인원(명)	비율(%)
20~99	1,354	58.95
100~199	454	19.76
200~299	165	7.18
300~399	101	4.4
400~499	88	3.83
500~599	51	2.22
600~699	22	0.96
700~799	35	1.52
800~899	10	0.44
1,000~1,499	12	0.52
1,500~1,699	5	0.22
전 체	2,297	100

임금격차는 본 연구가 개인수준에서 이루어진 점을 고려하여 과거 팀 수준에서 정의된 개념을 일부 수정하여 사용하였다. 본 연구에서는 임금격차를 팀 수준에서 직무 수준으로 한 단계 세분화하여 살펴보고자 하였고, 이를 위해 임금격차를 4개의 직무별로 측정하였다. 즉, 직무 간 임금격차를 정의하기 위해 본 연구에서는 팀 내 직무를 선수의 포지션별로 4개로 구분하였다. 직무는 각 선수의 포지션을 의미하는 것으로 투수를 선발투수와 구원투수로, 타자를 내야수와 외야수로 구분하였다. 내야수는 1루수, 2루수, 3루수, 유격수, 포수, 지명타자를 포함하였으며, 외야수는 좌익수, 중견수, 우익수 포지션을 포함하였다. 직무별로는 선발투수 359명(15.63%), 구원투수 727명(31.65%), 내야수 709명(30.87%), 외야수 502명(21.85%)의 선수가 표본을 이루고 있다.

임금격차는 선수 개인 간의 임금격차가 아닌 외야수, 내야수, 구원투수, 선발투수의 네 가지 직무 간 임금격차로 계산되었다. 직무 간 임금격차는 각 직무의 평균임금값을 기준으로 평균임금이 가장 큰 직무의 값과 선수가 속한 직무의 평균임금값의 비율로 정의되었다. 임금격차를 나타내는 식은 다음과 같다.

$$\text{직무 간 임금격차} = \frac{\text{팀 내 임금이 가장 높은 직무의 평균임금}}{\text{해당 선수가 소속된 직무의 평균임금}}$$

비율법으로 산정한 값이 클수록 해당 선수는 팀 내 임금불평등 정도를 더 크

게 느낄 것이다. 평균임금값이 가장 큰 직무의 경우에는 비율법으로 계산한 임금격차의 값이 1로 최소값이 되며, 평균임금이 작은 직무일수록 직무 간 임금격차값은 커지는 구조이다. 따라서 팀 내 임금격차가 커질 경우, 직무 간 임금격차 역시 커지는 구조를 갖게 될 것이다.

나. 종속변수

본 연구의 개인성과 변수는 대체선수 대비 승리기여도를 뜻하는 WAR(Wins Above Replacement) 지표를 활용하였다. WAR은 세이버메트릭스라는 야구 통계에서 나온 용어로 타 선수 대신 출전하여 타 선수 대비 팀 승리에 기여한 정도를 산출한 선수 평가지수이다. 기존의 WAR은 타격, 수비, 주루, 투구 등 각각의 지표가 따로 존재하였으나, 현재는 공격과 수비와 주루를 아우르는 종합적인 WAR이 계산되고 있다. WAR은 한국프로야구(KBO) 차원에서 공식적인 선수 성과지표로 발표하고 있기 때문에 KBO 홈페이지를 통해 확인할 수 있다.

WAR 성과 수치는 2를 기준으로 WAR이 2 이하면 교체선수, 2 이상이면 주전선수로 팀의 승리에 기여할 수 있는 선수로 간주된다. WAR이 높을수록 좋은 성적을 내는 선수라고 할 수 있으며, 6 이상인 경우에는 프로야구리그 전체에서 높은 활약을 보이는 선수라고 할 수 있다.

다. 조절변수

임금위치는 절대적인 임금크기를 나타내는 임금수준과는 달리 조직 내에서 선수 개인의 상대적인 임금위치를 나타내는 것이다. 스포츠 분야의 선수들의 임금위치에 따른 조절효과를 살펴본 Bloom(1999)은 임금위치를 단순히 랭킹으로 측정하여 살펴보았으나, 본 연구에서는 각 선수의 연봉을 동일 직무 내에서 가장 높은 연봉을 받는 선수의 임금과 비교하는 비율법으로 계산하였다.

Bloom(1999)의 연구에서는 선수의 임금 순위(최고 연봉을 받는 선수=1)와 팀 지니계수를 곱하여 임금위치를 서로 비교하는 방식을 활용하였다. 그러나 랭킹법은 선수들 간의 우열을 판단할 수는 있지만, 임금수준의 크기가 반영되지 않아 임금격차의 정도에 따른 부분이 반영되지 못한다. 본 연구는 각 선수의

연봉을 직무 내 가장 높은 연봉으로 나누어주는 비율법을 활용하여 랭킹법의 단점을 보완하였다. 비율법은 단순 우열이 아닌 선수들 간의 임금수준을 반영함으로써 임금위치를 보다 정교하게 측정할 수 있다(Trevor & Wazeter, 2006). 임금위치를 계산하는 식은 다음과 같다.

팀 내 직무 내 임금위치=해당 선수의 연봉/소속된 직무 내 가장 높은 연봉

본 연구에서는 팀 내 동일한 직무에서 가장 높은 연봉을 분모로 하고, 각 선수의 연봉을 분자로 하여 계산된 비율값이 클수록 임금위치가 높다고 정의하였다. 동일 직무군에서 가장 높은 연봉을 받는 선수는 1의 값을 가지게 되며, 나머지 선수들은 0과 1 사이의 값을 지니게 된다.

라. 통제변수

본 연구는 연봉과 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들로서 근속연수, 직전년도 성적, 해외진출여부 등을 통제변수로 설정하였다. 근속연수나 직전년도 성적 등은 개인성과에 영향을 미칠 수 있는 요인(Bloom, 1999)일 뿐만 아니라, 다음해 연봉에 영향을 미치는 요인이 되기도 한다. 직전년도에 우수한 성과를 거둔 선수에게 그에 상응하는 연봉이 책정되기 때문이다. 이러한 이유로 본 연구에서는 선행연구와 같이 근속연수, 직전년도 성적을 통제하였으며(Bloom, 1999), 해외진출여부를 추가로 통제하였다. KBO에서는 2000년대 중반을 기점으로 해외 진출 이후 국내로 돌아온 선수들에게 높은 연봉을 제시하는 관행이 있다. 해외 프리미엄이라는 이름으로 국내로 복귀한 선수들의 연봉인상이 높아지는 경향을 보이고 있기 때문에 본 연구에서는 해외진출여부를 통제변수로 추가하였다.

IV. 실증분석 결과

가설 검증에 앞서, 본 연구에 사용된 표본의 특성을 살펴보기 위해 각 변수들

간의 상관관계 분석을 실시하였다. 각 변수들의 기술통계량과 상관관계를 분석한 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수의 평균, 표준편차, 상관관계표

	M	s.d.	1	2	3	4	5	6	7
1. WAR(성과)	1.46	1.55	1						
2. 근속연수	8.68	4.89	.09**	1					
3. 직전년도 성과	1.21	1.60	.60**	.20**	1				
4. 해외진출 여부	.02	.16	.10**	.09**	.07**	1			
5. 임금수준	1.41	1.78	.44**	.44**	.55**	.35**	1		
6. 직무 간 임금격차	1.97	1.13	-.20**	-.18**	-.21**	-.08**	-.26**	1	
7. 임금위치	.38	.33	.41**	.41**	.53**	.22**	.68**	.1**	1

주: N=2297, † p<.10, * p<.05, ** p<.01.

각 선수들의 성과 대리변수로 사용된 WAR의 평균값은 1.46이며, 연봉은 1억 4천만 원으로 나타났다. 변동계수로 나타낸 팀 내 직무 간 임금격차는 1.97의 값을 보이고 있다. 변수들 간의 상관관계 분석 결과, 직무 간 임금격차와 성과 간에는 $r=-.20$ 인 부(-)의 관계가 나타나고 있어 직무 간 임금격차가 높을수록 개인성과가 낮아지는 경향성을 시사하고 있다.

본 연구에서는 10개 연도별로 일반회귀분석(ordinary least square)을 한 이후에, 10개년 자료를 통합하여 패널분석(pooled panel model)을 실시하였다. 패널분석 중 고정효과모형은 회귀식에 포함되지 않은 개인 특성을 고정효과로 통제할 수 있는 장점이 있으나, 시간의 흐름에 따라 변동하지 않는 변수의 효과를 파악할 수 없다는 단점도 있다. 즉, 일반회귀분석과 랜덤효과모형의 경우에는 시간의 흐름에 따라 변하지 않는 변수들을 포함시킬 수 있다는 이점이 있다. 패널분석에 앞서 랜덤효과모형과 고정효과모형 간의 선택을 하우스만 테스트(Hausman test)로 검증하였다. 분석결과, 개별효과와 독립변수 간에 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타남으로써 고정효과모형이 적절해 보이나, 본 연구에서는 패널분석 시에 두 모형을 모두 활용함으로써 결과에 대한 설명 가능성을 고려하였다. 일반회귀분석과 패널분석(랜덤효과모형, 고정효과모형)을 실시

한 결과는 <표 3>과 같다.

각 모형별 분석 결과표의 모형 1은 통제변수인 근속연수, 직전년도 성적, 해외진출여부 등을 포함한 결과이다. 모형 2는 통제변수에 독립변수인 임금수준과 직무 간 임금격차와 조절변수인 직무 내 임금위치를 추가하였으며, 모형 3은 독립변수와 조절변수를 곱해준 상호작용항을 추가하였다. 분석 시에 11개의 팀별 더미를 포함시켜 팀 특성을 고려하였다.

<표 3> OLS, 랜덤효과모형, 고정효과모형 분석 결과표

	OLS			RE			FE		
	m1 b/se	m2 b/se	m3 b/se	m1 b/se	m2 b/se	m3 b/se	m1 b/se	m2 b/se	m3 b/se
근속연수	-.009 (.01)	-.039*** (.01)	-.049*** (.01)	-.009 (.01)	-.039*** (.01)	-.049*** (.01)	-.007 (.01)	-.013 (.01)	-.034* (.02)
직전년도 성적	.570*** (.02)	.436*** (.02)	.405*** (.02)	.570*** (.02)	.436*** (.02)	.405*** (.02)	.123*** (.02)	.107*** (.02)	.082** (.03)
해외진출 여부	.588*** (.16)	-.029 (.17)	-.024 (.17)	.588*** (.16)	-.029 (.17)	-.024 (.17)	-.416 (.56)	-.348 (.60)	-.266 (.60)
임금수준(A)		.105*** (.02)	.404*** (.07)		.105*** (.02)	.404*** (.07)		-.012 (.03)	.268** (.10)
직무 간 임금격차 (B)		.133*** (.03)	-.126*** (.03)		-.133*** (.03)	-.126*** (.03)		-.071* (.04)	-.073* (.04)
임금위치(C)		.676*** (.12)	.971*** (.14)		.676*** (.12)	.971*** (.14)		.341 (.17)	.663** (.20)
임금수준x 임금위치(AXC)			-.313*** (.07)			-.313*** (.07)			-.284** (.09)
상수항	.661** (.24)	1.059*** (.24)	.965*** (.24)	.661** (.24)	1.059*** (.24)	.965*** (.24)	1.739*** (.35)	1.765*** (.37)	1.763*** (.37)
R ²	.360	.388	.393	.361	.393	.398	.229	.300	.286

주: N=2297, * p<.10, ** p<.05, *** p<.01, 양측검정.

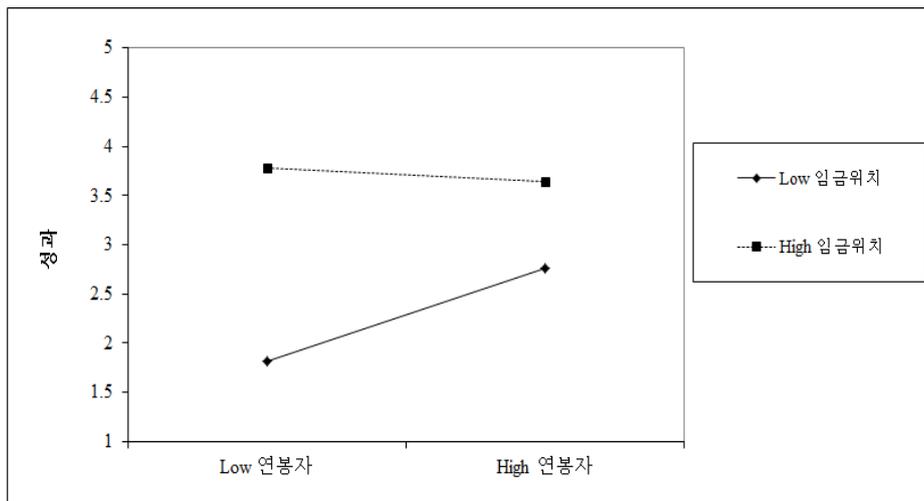
팀별 더미 변수(11개)가 포함되었으며, 회귀계수와 표준오차값은 표에서 생략하고 표기됨.

임금수준과 성과 간의 관계에 있어서 일반회귀분석과 랜덤효과모형은 1% 유의수준하에서, 고정효과모형에서는 5% 유의수준하에서 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 통제변수인 근속연수와, 직전년도 성적, 해외진출 여부 등에서도 회귀계수와 부호 및 유의성이 유사하게 나타났다. 높은 임금수준이 높은 성과와 연관되어 있다는 점은 임금과 생산성 간의 긍정적 관계를 제시한 효율임금가설을 지지하는 결과이다.

직무 간 임금격차는 성과와 일반회귀분석과 랜덤효과모형은 1% 유의수준하에서, 고정효과모형에서는 10% 유의수준하에서 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다. 즉, 직무 간 임금격차가 클수록 성과가 낮아진다는 것을 의미한다. 이는 공정성 이론을 기반으로 팀 내 임금격차가 응집성을 보여야 한다는 것을 지지하는 결과로, 대립가설인 2.2를 지지하고 있다.

직무 내 임금위치의 조절효과를 검증한 결과, 직무 내 임금위치는 일반회귀분석과 랜덤효과모형은 1% 유의수준하에서, 고정효과모형에서는 5% 유의수준하에서 직무 간 임금과 성과를 부(-)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 즉 직무 내 임금수준이 높은 경우보다 임금수준이 낮은 경우에 성과에 보다 민감하게 반응하는 것을 알 수 있다. 임금수준의 조절효과를 그래프로 나타내면 다음 [그림 1]과 같다.

(그림 1) 임금위치 조절효과 그래프



V. 결 론

본 연구는 조직 구성원 개인의 절대적인 임금수준과 직무 간 임금격차가 성과에 미치는 영향, 그리고 팀 내 임금위치가 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 임금격차는 개인 및 조직성과에 주요한 영향을 미치는 변수로 연구되어 왔으나, 임금격차와 성과 간의 방향성에 대해서는 상반된 결과들이 혼재되어 있다.

국내의 임금연구는 현실적으로 임금 데이터를 수집하기 어려운 상황으로 인해 임금과 성과 간의 관계를 실증적으로 검증한 연구가 부족하다. 그동안 국내 연구는 활용 가능한 2차 자료를 활용하거나, 설문지를 통해 수집한 임금자료에 기초하여 연구가 이루어져왔다. 그러나 한국프로야구의 성과 데이터는 비교적 객관화된 지표에 따라 계산된 것이며 임금 역시 일반에 공개된 상태이기 때문에, 본 연구는 한국프로야구 데이터를 활용하여 임금과 성과 간의 관계를 살펴 보았다. 연구 분석결과는 다음과 같이 나타났다.

첫째, 임금수준과 성과 간에는 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있음을 알 수 있었다. 이는 임금수준이 높을수록 성과가 높아진다는 것을 의미하며, 효율임금이론의 관점에서 높은 수준의 임금을 지급하는 것이 생산성 향상을 야기할 수 있음을 시사한다. 우수한 인재를 높은 임금으로 유지하는 것이 구성원의 근로의욕을 높일 수 있으며, 교육이나 훈련 등 인적자본 축적을 통해 생산성을 향상시킬 수 있다고 볼 수 있다.

둘째, 직무 간 임금격차와 성과 간에 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 직무 간 임금격차가 클수록 성과가 낮아짐을 의미하며, 공정성 이론을 기준으로 볼 때 직무 간 임금격차가 압축적일수록 개인성과에 긍정적이라는 것을 보여주는 결과이다. 우수한 인재를 높은 임금으로 고용하는 것이 개인의 성과를 향상시킬 수는 있지만, 팀 내 임금격차가 지나치게 커지게 되면 조직 내 보상 불균형감을 초래하여 오히려 조직성과가 저하될 수 있는 측면이 존재한다.

셋째, 본 연구에서는 임금수준과 성과 간의 관계를 조절하는 것으로 임금위

치를 살펴보았다. 분석결과, 직무 내 임금위치는 임금수준과 성과 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 조절효과를 나타내는 [그림 1]에서 확인할 수 있듯이 개인의 임금위치가 높은 경우 임금수준은 성과에 상대적으로 큰 영향을 미치지 못하지만, 개인의 임금위치가 낮은 경우 임금수준은 성과에 더 큰 영향을 주고 있다. 즉 저연봉자가 고연봉자에 비해 임금위치에 따른 영향이 큰 것을 확인할 수 있었다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 주로 미국 프로야구를 대상으로 한 해외 선행연구들은 팀 스포츠의 경우 임금격차가 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 부정적 효과를 완화하기 위한 중요성이 강조됨에 따라(Pfeffer & Langton, 1993), 임금위치의 조절효과를 확인하는 연구들이 진행되었다(Bloom, 1999; Trevor & Wazeter, 2006). 본 연구에서는 선수들 간의 임금을 랭킹으로 측정하여 임금위치의 우열을 반영하였던 기존 해외연구를 보다 정교한 방법으로 국내 상황에서 실증적으로 분석하고자 하였다. 한국프로야구 데이터를 대상으로 선수들 간의 직무를 분류하고, 임금위치의 우열뿐만 아니라 상대적인 크기를 반영할 수 있는 비율법을 활용함으로써 선행연구보다 정교한 방법으로 임금과 성과 간의 관계를 살펴보았다는 데 의의가 있다.

또한, 기존 연구와 달리 팀 내 직무를 세분화하여 측정함으로써 직무 간 임금격차가 개인성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 마지막으로, 임금위치의 조절효과를 확인함으로써 임금수준과 성과 간의 관계를 추론할 때 임금위치가 중요한 요인임을 확인하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 팀 내 직무를 세분화하여 살펴본 결과는 직무급에 응용하여 해석될 수 있을 것이다. 국내 기업들의 임금구조는 최근 연공급 중심에서 성과기반의 연봉제 혹은 직무급 중심으로 변화하고 있다. 직무급은 직무 간에 기술과 난이도, 중요성에 따라 임금수준이 상이한 제도인데, 본 연구결과를 고려하면 팀워크가 중요한 상황에서 직무 간에 지나친 임금격차가 오히려 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 본 연구에서 임금위치는 임금수준과 성과 간의 관계를 부(-)적으로 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 임금위치가 낮은 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 임금과 성과 간의 관계를 더 민감하게 느끼고 있다. 최근 국내 기업들은

성과주의 인사제도의 도입으로 임금격차를 점차 확대하는 추세에 있다. 비단 스포츠 분야뿐만 아니라 회계, 법률, 컨설팅 회사에서 새로 입사하는 직원의 급여는 기존 직원보다 빠른 속도로 증가하는 경우가 있다(Bloom, 1999). 이러한 상황에서 임금격차의 부정적 효과를 완화시킬 수 있는 방안으로 구성된 개인의 임금위치를 고려할 수 있을 것이라 판단된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한국프로야구 데이터를 분석에 활용하였다. 스포츠 데이터가 성과 측정이 비교적 계량화되어 있고 정확성이 높다는 장점으로 임금 관련 연구에 많이 활용되고 있긴 하지만, 스포츠 시장의 결과를 다른 노동시장으로 일반화하여 해석하기에는 어려운 부분이 있을 수 있다. 둘째, 본 연구는 임금격차와 개인성과 간의 관계만을 살펴보았으나 향후에는 조직성과와 개인성과를 모두 반영한 다수준 패널분석 연구가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 한국프로야구 데이터를 바탕으로 수치화된 성과지표를 분석하였으나 성과에 대한 개인의 인식 차이를 반영하지는 못하였다. 성과 수준에 대하여 종업원 개인이 느끼는 정도와 임금과의 공정성을 인식하는 정도는 개인마다 차이가 있을 수 있기 때문에 향후 연구에서는 개인의 인식 차이를 고려한 연구가 필요할 것이라 생각된다.

참고문헌

- 구자숙·한준·박찬웅(2008). 「기업 내 임금분산의 선행요인 및 효과: 성과급의 임금분산 효과 및 임금분산의 의식과 태도에 대한 영향을 중심으로」. 『직업능력개발연구』 11 (3): 285~306.
- 김경목(2005). 「직급 간 임금 격차 결정 요인에 관한 연구: 토너먼트 이론의 검증」. 『조직과 인사관리 연구』 29 (2): 161~200.
- 김정우·김기민(2011). 「팀 내 임금격차가 심화되면 팀 성적이 향상되는가?」. 『노동정책연구』 11 (1): 1~23.
- 대한상공회의소(2008). 『한국형 성과주의 인사의 발전방향』. 대한상공회의소.
- 박우성(2010). 「성과배분제와 동기부여」. 『대한경영학회지』 23 (5): 2659~2676.

- 박지성 · 신수영(2017). 「임금 격차와 조직 생산성에 있어 토너먼트 구조요인 영향 검증」. 『대한경영학회지』 30 (6) : 1055~1074.
- 성효용 · 강동관 · 강병구(2015). 「외국인 노동자의 임금결정 요인 분석」. 『여성경제연구』 12 (2) : 1~22.
- 양동훈(1999). 「기업간 임금격차에 관한 효율임금가설적 접근」. 『서강경영논총』 10 : 297~309.
- 조우현(2000). 『노동경제학』. 이론과 개혁정책.
- 지성권 · 양준모 · 유승훈 · 이대식(1998). 「경영자 보상과 경영성과의 실증분석 -한국과 일본기업의 비교연구」. 『한국회계정보학회』 추계학술발표논문집, pp.1~29.
- 지성권 · 이진석(2011). 「보상시스템에 따른 동기발생 유형과 종업원 성과간의 관련성 연구」. 『회계저널』 20 : 325~360.
- Abowd, J. M.(1990). “Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?” *ILR Review* 43 (3) : 52~73.
- Akerlof, G. A. and J. L. Yellen(1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid(1992). “The Incentive Effects of Tournament Compensation.” *Administrative Science Quarterly* 37 (2) : 336~350
- Berri, D. J. and T. R. Jewell(2004). “Wage Inequality and Firm Performance : Professional Basketball’s Natural Experiment.” *Atlantic Economic Journal* 32 (2) : 130~139.
- Bloom, M.(1999). “The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations.” *Academy of Management Journal* 42 (1) : 25~40.
- Bloom, M. and J. G. Michel(2002). “The relationships among organizational context pay dispersion and managerial turnover.” *Academy of Management Journal* 45 (1) : 33~42.
- Bonner, S. E. and G. B. Sprinkle(2002). “The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for

- research.” *Accounting, organizations and society* 27 (4-5) : 303~345.
- Brown, M. P., M. C. Sturman, and M. J. Simmering(2003). “Compensation policy and organizational performance : The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure.” *Academy of Management Journal* 46 (6) : 752~762.
- Cowherd, D. M. and D. I. Levine(1992). “Product quality and pay equity between lower-level employees and top management : An investigation of distributive justice theory.” *Administrative Science Quarterly* 37 : 302~320.
- Crosby, F.(1976). “A model of egoistical relative deprivation.” *Psychological review* 83 (2) : 85~113.
- Downes, P. E. and D. Choi(2014). “Employee reactions to pay dispersion : A typology of existing research.” *Human Resource Management Review* 24 (1) : 53~66.
- Fernie, S. and D. Metcalf(1999). “It’s not what you pay it’s the way that you pay it and that’s what gets results : Jockeys’ pay and performance.” *Labour* 13 (2) : 385~411.
- Franck, E. and S. Nüesch(2010). “The effect of talent disparity on team productivity in soccer.” *Journal of Economic Psychology* 31 (2) : 218~229.
- Frank, R. H.(1985). *Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status*. Oxford University Press.
- Frank, R. H. and P. Cook(1995). *The winner-take-all society*. New York: Free Press.
- Frick, B., J. Prinz, and K. Winkelmann(2003). “Pay inequalities and team performance : Empirical evidence from the North American major leagues.” *International Journal of Manpower* 24 (4) : 472~488.
- Gerhart, B. and S. Rynes(2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.
- Gerhart, B. and G. T. Milkovich(1992). *Employee compensation : Research and practice*. Inn MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* 3 : 481~569. Palo Alto. CA : Consulting

Psychologists Press.

- Gneezy, U. and A. Rustichini(2000). "Pay enough or don't pay at all." *The Quarterly Journal of Economics* 115 (3) : 791~810.
- Gupta, N., S. A. Conroy, and J. E. Delery(2012). "The many faces of pay variation." *Human Resource Management Review* 22 (2) : 100~115.
- Gupta, N. and J. D. Shaw(2014). "Employee compensation : The neglected area of HRM research." *Human Resource Management Review* 24 (1) : 1~4.
- Hall, S., S. Szymanski, and A. S. Zimbalist(2002). "Testing causality between team performance and payroll: the cases of Major League Baseball and English soccer." *Journal of Sports Economics* 3 (2) : 149~168.
- Hunnes, A.(2009). "Internal wage dispersion and firm performance: white collar evidence." *International journal of manpower* 30 (8): 776~796.
- Henderson, A. D. and J. W. Fredrickson(2001). "Top management team coordination needs and the CEO pay gap : A competitive test of economic and behavior view." *Academy of Management Journal* 44 (1) : 96~117.
- Jenkins Jr, G. D., A. Mitra, N. Gupta, and J. D. Shaw(1998). "Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research." *Journal of applied psychology* 83 (5) : 777~787.
- Kahn, L. M.(2000). "The sports business as a labor market laboratory." *Journal of Economic Perspectives* 14 (3) : 75~94.
- Katayama, H. and H. Nuch(2011). "A game-level analysis of salary dispersion and team performance in the National Basketball Association." *Applied Economics* 43 (10) : 1193~1207.
- Katz, L. F. and K. M. Murphy(1992). "Changes in relative wages, 1963~1987 : supply and demand factors." *The quarterly journal of economics* 107 (1) : 35~78.
- Kepes, S., J. Delery, and N. Gupta(2009), "Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness." *Personnel Psychology* 62 (3) : 497~531.
- Kruse, D.(1993). *Profit sharing: does it make a difference? : the productivity and*

stability effects of employee profit-sharing plans.

- Lazear, E. P. and S. Rosen(1981). "Rank order tournaments as optimum labor contracts." *Journal of Political Economy* 89 (5) : 841 ~864.
- Milgrom, P. R. and J. D. Roberts(1992). *Economics, organization and management.*
- Pfeffer, J. and N. Langton(1993). "The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty." *Administrative Science Quarterly* 38 (3) : 382 ~407.
- Rynes, S. L., B. Gerhart, and L. Parks(2005). "Personnel psychology : Performance evaluation and pay for performance." *Annu. Rev. Psychol* 56 : 571 ~600.
- San, G. and W. J. Jane(2008). "Wage Dispersion and Team Performance: Evidence from the Small Size Professional Baseball League in Taiwan." *Applied Economics Letters* 15 (1) : 883 ~886.
- Shaw, J. D. and N. Gupta(2007). "Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers." *Personnel Psychology* 60 (4) : 903 ~928.
- Shaw, J. D., N. Gupta, and J. E. Delery(2002). "Pay dispersion and workforce performance : Moderating effects of incentives and interdependence." *Strategic Management Journal* 23 (6) : 491 ~512.
- Sheehan, R. G.(1996). *Keeping score : The economics of big-time sports.* South Bend, IN : Diamond Communications.
- Simmons, R. and D. J. Berri(2011). "Mixing the princes and the paupers: Pay and performance in the National Basketball Association." *Labour Economics* 18 (3) : 381 ~388.
- Sommers, P. M.(1998). "Work Incentives and Salary Distributions in the National Hockey League." *Atlantic Economic Journal* 26 (1) : 119.
- Todd Jewell, R. and D. J. Molina(2004). "Productive efficiency and salary distribution: The case of US Major League Baseball." *Scottish Journal of Political Economy* 51 (1) : 127 ~142.
- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P. and L. R. Gomez-Mejia(2000). "How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies." *Journal*

of Management 26 (2) : 301 ~339.

Trevor, C. O. and D. L. Wazeter(2006). "A contingent view of reactions to objective pay conditions : interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents." *Journal of Applied Psychology* 91 (6) : 1260~31275.

Trevor, C. O., Reilly, G. amd B. Gerhart(2012). "Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality." *Academy of Management Journal* 55 (3) : 585~3610.

Van Herpen, M, M. Van Praag, and K. Cools(2005). "The effects of performance measurement and compensation on motivation : An empirical study." *De Economist* 153 (3) : 303~329.

Yellen, J.(1995). *Efficiency wage models of unemployment. In Essential Readings in Economics*, Palgrave, London.

Weitzman, M. L.(1985). "The simple macroeconomics of profit sharing." *The American Economic Review* 75 (5) : 937~953.

Impacts of Wage Difference and Wage Position on Individual Performance : The Case of Korea Baseball League

Yang Donghoon · Ko Eunjung · Jang Yongjoon

Wage has been studied for a long time as variables that has a major effect on individual and organizational performance, but many of the existing studies have not provided consistent results between wage difference and performance. This problem is due to the fact that the accuracy of the measurement of the performance and the various variables that affect the performance are not considered properly. This study utilized Korean professional baseball data which can be measured and measured relatively accurately. The purpose of this study was to examine the absolute wage level, the wage difference that enables relative comparisons, and the effect of wage position on performance. In this study, we collected 2,297 data for 10 teams and 683 athletes from Korean professional baseball team from 2007 to 2016 for panel regression analysis. The results of the analysis are as follows. First, there is a significant positive relationship between absolute wage level and performance. Second, there was a significant negative relationship between wage difference and performance. Finally, it was found that the wage position of the job are moderated to the negative wage level and performance. The results of this study show that although the wage level of professional baseball reflects the performance, the wage difference in the organization may have a negative impact on performance. The players with low wage position in the job pay attention to the wage level, which is the position of external wage. And the wage position was moderated the relationship between wage level and performance as a negativity.

Keywords : wage level, wage difference, wage position