

# 보상 격차와 조직성과 간 관계에 있어 토너먼트 내 인력 유입과 유출이 미치는 효과

박지성  
충남대학교 경영학부

## The Effects of the Tournament Inflow and Outflow on the Relationship between Pay Dispersion and Organizational Performance

Ji Sung Park

College of Business, Chungnam National University

**요약** 본 논문은 보상 격차가 노동 생산성에 미치는 영향을 토너먼트 신규 인력 유입과 토너먼트 내 잔류자의 방출 효과를 중심으로 살펴본다. 보상 격차의 긍정적 효과를 설명하는 주요 이론인 토너먼트 이론에 따르면, 조직 내 보상 격차 확대는 외부의 우수 인력을 유인하고 내부의 저성과자들을 자연스럽게 퇴출함으로써 조직성과 향상에 기여하게 된다. 이러한 주장에도 불구하고 그간 토너먼트 이론을 중심으로 한 보상 격차 논의에서는 토너먼트의 참가자 측면이 간과되어 왔는데, 이에 본 연구에서는 토너먼트에 새롭게 유입되는 외부 인력 채용과 기존 토너먼트에서 잔류하는 인력에 대한 방출이 보상 격차와 노동생산성 간 관계에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보았다. 이에 본 논문에서는 보상 격차 자체는 노동생산성에 정(+)의 효과를 가질 것으로 예측하였으며, 신규 인력 유입은 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 관계를 약화시키는 반면, 잔류자의 방출 효과는 이러한 정(+)의 관계를 강화시킬 것으로 가설화하였다. 132개 기업 데이터를 통해 실증 분석한 결과, 보상 격차는 노동생산성 증가에 기여하였으며, 외부 신규 인력 유입은 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 반면, 잔류자의 방출의 경우 예측과는 달리 오히려 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 관계를 약화시키는 결과를 보였다. 이러한 이론적 논의와 실증 결과는 보상 격차 도입에 있어 토너먼트 내에서 우수 신규 인력의 유입과 잔류자의 방출이라는 조건이 갖추어져야 함을 보여준다.

**Abstract** This study examines the effect of pay dispersion on labor productivity by focusing on the inflow of newcomers into the tournament and the outflow of stayers from the tournament. According to tournament theory, the expansion of pay dispersion within the organization contributes to enhanced organizational performance by attracting high performers externally and by removing low performers internally within the organization. However, previous studies regarding tournament theory have overlooked the participant aspects. Therefore, this study explores how external hiring and involuntary turnover influence the effect of pay dispersion on labor productivity. This paper hypothesizes that pay dispersion will have a positive effect on labor productivity. Moreover, this paper predicts that the inflow of new competitors will strengthen the positive effects of pay dispersion on labor productivity, whereas the outflow of incumbents will weaken this relationship. Empirical results showed that pay dispersion increased labor productivity and the inflow of newcomers strengthened this positive relationship. However, contrary to our prediction, the outflow of incumbents weakened the positive effect between pay dispersion and labor productivity. These theoretical arguments and empirical findings highlight the proper conditions should be equipped to practically achieve the positive effect of pay dispersion on labor productivity.

**Keywords** : External Hiring, Labor Productivity, Low Performer Layoff, Pay Dispersion, Tournament Theory

---

\*Corresponding Author : Jisung Park(Chungnam Nat'l Univ.)

Tel: +82-42-821-5535 email: jspark1@cnu.ac.kr

Received August 23, 2017

Revised September 28, 2017

Accepted November 3, 2017

Published November 30, 2017

## 1. 서론

1997년 외환위기 이후 개인 실적 위주의 성과주의 인 사체계가 경영상의 지배적 패러다임으로 자리 잡으면서 보상제도에서도 대대적인 변화가 이루어졌다[1]. 보상 구조상에서는 성과급의 비중이 대폭 확대되었으며, 직원-직원 간, 직원-경영진 간 보상 격차 역시 지속적으로 증가하고 있다[1,2]. 보상 격차가 확대됨에 따라 외환위기 이후 10년이 지난 시점부터 보상 격차 확대에 의해 생겨나는 여러 가지 부정적 효과들 역시 보고되고 있다[2,3]. 즉, 소수의 승자 독식 구조에 대한 상대적 박탈감 증가와 그로 인한 팀워크 훼손, 단기적이고 결과만 강조한 실적 주의로 인한 장기적 역량 개발 간과 등이 대표적 예라 할 수 있다[2,3]. 이와 관련된 국내·외 연구 결과들 역시 보상 격차가 조직성공에 긍정적인 영향을 미친다는 연구와 오히려 보상 격차 확대가 조직성공에 부정적인 영향을 발생시킨다는 연구가 혼재됨에 따라 명확한 결과의 방향성을 제시해주고 있지 못하는 실정이다[2-7].

이러한 일관되지 않은 결과들을 설명하기 위해서는 보상 격차가 조직성공에 미치는 효과의 방향성을 결정하는 상황적 요인을 고려하거나[8]관계 자체가 갖는 내재적 비선형 가능성을 검토해 볼 수 있다[6]. 이러한 접근은 경영상의 대대적인 유행(management fashion)으로 확대되고 있는 보상 격차 확대 정책의 실질적 효과 여부와 긍정적 효과 창출을 위한 조건들을 탐색했다는 점에서 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 보상 격차의 효과성을 직접적으로 검증하기 위해서는 이에 대해 근본적인 토대를 제공한 토너먼트 이론으로 돌아가 이 이론에서 주장한 보상 격차 효과 창출 조건을 되짚어볼 필요가 있다[9].

토너먼트 이론에 따르면, 성과에 근거한 불균등한 임금 인상은 각 토너먼트 단계를 통과한 소수의 사람들에게 큰 보상을 안겨주기 때문에 토너먼트 참가자들은 이를 향유하기 위하여 강력하게 동기부여 되며, 이러한 동기부여는 곧 성과 향상과 직결된다고 본다[10,11]. 그런데 이 이론을 활용하는데 있어 중요하게 고려해야 할 사항은 바로 각 토너먼트의 참가자들이 동일하지 않다는 측면이다. 그럼에도 불구하고, 기존 보상 격차 관련 논의들에서는 토너먼트 내 경쟁자들이 동일하고 변하지 않는다고 전제함으로써 논의의 범위를 제한하고 현실 상황과의 괴리를 발생시켰다.

이러한 측면에서 본 연구에서는 먼저 보상 격차가 조직성공에 미치는 영향을 살펴보고, 이를 기반으로 토너먼트 참가자들의 유입과 유출이 갖는 효과에 대해 보다 심도 있게 논의하고자 한다. 보상 격차가 클수록 선별 효과(sorting effect)에 의해 외부 우수 인력은 조직으로 유입하고 내부 저성과 인력은 자발적으로 이직하게 된다는 토너먼트 이론에 근거할 때[10,11], 개별 토너먼트의 참가자는 크게 더 많은 보상을 받기 위해 다른 조직에서 해당 조직으로 유입되는 신규 인력과 기존 조직 내 토너먼트에서 승리하지 못하고 잔류하다 현 조직에서 이탈하는 인력으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 본 논문에서는 이러한 두 가지 참가자적 요소가 보상 격차가 조직성과 향상에 미치는 효과를 어떻게 조절하는지를 검증하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 토너먼트 이론에서의 참가자적 측면을 심층적으로 논의함으로써 그간 보상 격차 논의의 외연을 확대하고, 보상 격차 확대 정책이 효과를 달성할 수 있는 현실적인 조건들을 제시하는데 기여할 것이다.

## 2. 본론

### 2.1 보상 격차와 노동생산성

보상 격차는 직무의 종류에 따라, 혹은 동일 직무이더라도 성과에 따라 보상 분포를 차등화 하는 구조로 정의된다[7]. 이 중 조직의 전 구성원들을 대상으로 가장 낮은 수준과 가장 높은 수준 간 보상 차이 분포는 수직적 보상 격차(vertical pay dispersion)로 명명되며, 보상 격차가 조직성과 향상에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 연구에서 주로 활용된다. 토너먼트 이론에 따르면, 일정 수준으로 정해진 총 보상액 안에서 시행되는 영합적인 게임(zero-sum game)에서 수직적 보상 격차가 확대되면 누군가 더 많은 보상을 받을수록 나머지 사람들은 상대적으로 더 적은 돈을 가져갈 수밖에 없게 된다[10,11]. 이러한 승자독식의 구조는 토너먼트에 참여한 사람들을 상호 경쟁에서 이기기 위해 고군분투하게 만든다. 이는 사람들이 보다 자발적으로 업무에 몰입하게 만들며, 지속적으로 토너먼트에 참여할 유인을 제공하게 된다[10,11]. 특히 이러한 동기부여 효과는 고용주가 직원들을 모니터링하기 힘든 경우에도 자연스럽게 개인성과 향상과 조직목표달성이라는 측면이 이루어지도록 기능한다. 이처럼 각 토너먼트를 통해 살아남은 소수의 승리자들은 막대한 보상을 향유할 수 있기 때문에

자발적으로 성과 창출을 위해 노력하게 되며, 이러한 노력은 비단 개인의 성과 향상뿐 아니라 더 나아가 조직성과 향상에도 기여하게 된다[9]. 즉, 조직 구성원 개개인의 성과가 향상되면, 조직 수준에서의 생산성이 증가될 것임을 예측할 수 있다. 이러한 점에서 토너먼트 이론에 근거할 때 보상 격차 확대는 노동생산성을 증가시킬 것이다.

가설1: 보상 격차가 확대될수록 노동생산성은 증가할 것이다.

## 2.2 토너먼트로 신규인력 유입

토너먼트 이론에서의 위계적 보상 격차는 조직 내부 구성원들뿐만 아니라 외부의 우수 인재들에게 해당 조직의 매력도를 높임으로써 외부 고성과자들을 유인할 수 있다[10,11]. 이러한 외부 고성과자들의 조직 유입은 신규 채용 인력들이 고성과를 창출하고 경쟁을 통해 조직 내 활력을 제고시킬 수 있다는 점에서 일견 조직의 성과 향상에 기여할 것으로 예상할 수 있다.

그러나 두 가지 측면에서 과도한 외부 고성과자들의 유입은 오히려 보상 격차가 조직성과 향상에 미치는 효과를 상쇄할 가능성이 크다. 먼저 이전의 토너먼트 단계를 거쳐 올라온 참가자들에게 상위 토너먼트에 바로 유입되어 온 외부 인재들과 경쟁해야 하는 상황은 힘들게 올라온 토너먼트에서 제공해 주는 보상의 동기부여 효과를 낮출 수 있다[12,13]. 뿐만 아니라, 해당 토너먼트에서 승리해서 다음 토너먼트로 진출하더라도 또 다른 외부 인재가 소위 낙하산처럼 유입되어 올 가능성이 크므로 현재 토너먼트에서 열심히 노력해야 할 유인을 낮출 수 있다[14]. 기존 내부노동시장 관련 연구들은 외부 경력자들의 유입 비율이 증가할수록 내부노동시장의 경력 사다리상의 보상과 승진 효과가 저하됨을 보여주고 있다[14]. 이와 더불어 이들 외부 인재들은 말 그대로 시장에서 ‘고성과자’라는 업무 수행 능력을 입증 받아 해당 조직에 스카우트되어 온 인력들이므로 능력 면에서 내부 구성원들이 경쟁하기 힘든 상대일 가능성이 높다. 새롭게 토너먼트에 유입되어 온 능력자들과 경쟁하여 승리 후 다음 토너먼트로 나아가는 것은 조직 내 기존 동료들과의 경쟁을 통한 토너먼트 진출로 인한 동기부여 효과보다 낮아질 수 있다[9]. 이러한 점에서 새로운 경쟁자의 유입이 많은 경우 보상 격차가 노동생산성에 미치는 긍정적 효과는 오히려 퇴색될 수 있다.

가설2: 새로운 경쟁자의 유입 정도(외부 인재 채용)가 클수록 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 효과는 약화될 것이다.

## 2.3 토너먼트 잔류자 방출

토너먼트에서 새로운 경쟁자의 유입과 더불어 고려해야 할 또 다른 요소는 다음 토너먼트로 진출하지 못하고 남은 인력들의 향방이다. 앞서 살펴본 바와 같이, 토너먼트 이론에 의하면 선별 효과를 통해 고성과자들은 보다 동기부여 시키고 저성과자들은 자연스러운 도태 과정을 통해 조직에서 나가게 된다[10,11]. 이를 토너먼트 이론에서는 선별효과(sorting effect)라고 명명하며, 보상 격차가 갖는 이러한 선별효과에 의해 자연스럽게 고성과자들에게는 조직 내 잔류와 고성과 창출에 대한 유인을, 저성과자들에게는 타 조직으로의 이직과 그로 인한 해당 조직의 생산성 회복이 이루어질 것으로 주장한다[10,11].

선행 연구들에 따르면, 토너먼트 잔류자들은 높은 보상을 받을 수 있는 기회가 증가하기 때문에 점점 열심히 일하고자 하는 동기가 강해질 가능성이 크다. 이에 토너먼트에서 살아남은 고성과자들은 보상 격차가 클 때 보다 많은 성과를 창출하며, 조직에 잔류하는 경향이 역시 크다[4,5,13]. 반면 보상 격차 확대로 경쟁이 격화되면 임금 경쟁에서 밀려난 참가자들은 자기 존중감이 크게 저하되는데, 이를 회복하기 위해 더 많은 노력을 투입함으로써 다음 경쟁에서 이기는 방법을 선택하거나 다른 조직으로의 이직을 통해 보다 자신이 경쟁력 있는 토너먼트로 이동하는 방안을 택할 수 있다[9,13].

이러한 자율적 도태 방식은 조직 내에 경쟁력을 가진 직원들을 남게 함으로써 조직 경쟁력 역시 제고할 가능성을 높인다. 고성과자들 간 경쟁은 다음 토너먼트로의 이동 시 더욱 치열한 성과 창출 노력으로 이어지기 때문에 토너먼트 잔류자의 방출이 많을수록 보상 격차의 동기부여 효과는 증대될 것이다. 따라서 토너먼트 잔류자가 많이 방출될수록 보상 격차와 조직성과 간 긍정적인 관계는 강화될 것이다.

가설3: 토너먼트 잔류자의 방출 정도(저성과자 퇴출)가 클수록 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 효과는 강화될 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구에 사용된 데이터는 한국직업능력개발원이 노동부와 한국데이터네트워크가 공동으로 수집한 인적자본기업체패널이다. 데이터 수집은 한국정보서비스(KIS)의 데이터베이스에 있는 기업들 중 층화 샘플링을 통해 100명 이상의 직원과 자산 규모 1억 원 이상 기업들을 선별하여 설문 응답을 요청하였다. 설문은 인사담당자를 대상으로 한 대면 인터뷰와 설문응답 및 일반 직원들을 대상으로 한 설문응답이 포함되어 있으며, 이러한 응답들은 한국정보서비스의 재무 정보와 연동되어 제공된다. 결측치를 제외한 분석에 사용된 최종 샘플 기업 수는 132개다.

#### 3.2 측정변수

##### 3.2.1 노동생산성

본 연구에서는 보상 격차와 조직성과 간 혼재된 결과는 다양한 요인들이 개입될 수 있는 가능성을 최소화하기 위하여 노동생산성 중 가장 활발히 사용되는 인당 매출액을 종속변수로 설정하였다. 인당 매출액 정보는 HCCP와 연동된 KIS 자료의 연간 재무보고서를 활용하였으며, 인과성 확보를 위하여 조사 시점 1년 뒤의 재무정보를 사용하였다. 최종값은 분포가 치우쳐 있어 로그값으로 변환하여 사용하였다.

##### 3.2.2 보상 격차

본 연구에서는 상대적 성과에 기반 하여 다음 단계인 토너먼트로 진출하여 누리는 보상과 승진을 다루고 있으므로 모든 직급 단계에 해당하는 임금의 분포인 수직적 임금 격차(vertical pay dispersion)를 이용하였다. 샘플에 포함된 모든 회사의 전체 직원들 각각의 연봉 자료 확보는 현실적으로 불가능하므로 HCCP 자료에서는 (1) 신입사원의 연간 총 급여액, (2) 과장 1년차의 연간 총 급여액, (3) 부장 1년차의 연간 총 급여액에 대한 정보와 각 직급 내 직원 수 정보를 대표적으로 제공하고 있다. 이를 이용하여 본 연구에서는 토너먼트 이론 관련 문헌들에서 가장 활발히 사용되고 있는 분산 계수로 임금 격차를 계산하였다[6,8,13]. 이를 계산하기 위해 먼저 각 직급의 연간 총 급여액에 각 직급별 인원수를 곱하였으며, 이 값들의 표준편차를 세 직급 총 급여액 평균으로

나누어 최종적으로 분산 계수를 산출하였다.

##### 3.2.3 새로운 경쟁자의 유입 가능성:

###### 외부인재 채용 비율

새로운 경쟁자의 유입 가능성은 외부인재 유입 비율로 측정되었으며, 그 값은 전체 채용 인원 대비 경력직 채용인원으로 계산하였다. 이는 외부인재 영입의 경우에는 직무경력이 없거나 적은 신입사원보다는 관련 직무경험이 풍부하며 해당 조직에서도 이전 조직에서의 성과나 평판 조회 등을 통해 우수 인재로 평가하였을 가능성이 크므로 경력사원 채용 비율을 활용하였다.

##### 3.2.4 토너먼트 잔류자의 방출 정도:

###### 비자발적 이직자 수

토너먼트 잔류자의 이탈 정도는 2년 평균 해고 인원수로 측정하였다. 자발적 이직의 경우 외부 조직으로 이동일 확률이 높으므로 비자발적 이직이라는 해고를 잔류자 이탈 정도로 보았다. 분포가 치우쳐져 있으므로 최종값은 로그변환하여 사용하였다.

##### 3.2.5 통제변수

본 연구에서는 기존 임금 격차 관련 문헌들에 사용된 통제변수들을 포함시켰다. 본 연구에서는 HCCP의 분류기준인 16개 산업 구분을 사용하였다. 음식료품을 기준 더미변수로 하여 분석에는 총 15개 더미변수들이 투입되었다. 조직 규모는 전체 직원 수로 계산하였으며, 조직 연령은 조사년도에서 해당 조직의 설립년도를 차감하였다. 이 두 값은 모두 분포가 치우쳐져 있어 로그변환하여 사용하였다. 노동조합은 노조가 있는 경우를 1로, 없는 경우는 0으로 코딩하였다. 선행연구들에서 호봉제 역시 통제변수로 사용하였으므로, 호봉제를 실시 중인 조직을 1로, 실시하지 않는 조직을 0으로 코딩하여 투입하였다. 인건비 수준 역시 통제하였는데, 인건비는 재무 자료인 KIS 데이터의 임금 항목을 사용하였다.

#### 3.3 분석 결과

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 기본 통계량과 상관관계를 분석한 결과는 아래 표와 같다.

Table 1. Statistics and correlation

| Variable              | M     | S.D. | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8   |
|-----------------------|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|-----|
| 1. Firm Size          | 6.01  | 1.07 |         |         |         |         |         |        |        |     |
| 2. Firm Age           | 3.00  | .77  | .19**   |         |         |         |         |        |        |     |
| 3. Union              | .72   | .45  | .29***  | .28***  |         |         |         |        |        |     |
| 4. Seniority Pay      | .58   | .49  | .08     | .19***  | .23***  |         |         |        |        |     |
| 5. HR Cost            | 14.91 | 1.27 | .69***  | .17***  | .19***  | .01     |         |        |        |     |
| 6. Pay Dispersion     | 1.06  | 1.29 | .17***  | -.01    | -.06    | -.06    | .20***  |        |        |     |
| 7. External Hiring    | .36   | .32  | -.23*** | -.27*** | -.31*** | -.29*** | -.19*** | .20*** |        |     |
| 8. Layoff             | 2.19  | 1.52 | .48***  | -.04    | .13     | .03     | .36***  | .31*** | .08    |     |
| 9. Labor Productivity | 12.51 | 1.02 | .14**   | .20***  | .26***  | .11*    | .37***  | .17*** | -.23** | .10 |

\* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

Table 2. Hierarchical regression results

| Variable                | Labor Productivity |         |        |        |
|-------------------------|--------------------|---------|--------|--------|
|                         | Step 1             | Step 2  | Step 3 | Step 4 |
| Control variables       |                    |         |        |        |
| Firm Size(log)          | -.28***            | -.28*** | -.36** | -.36** |
| Firm Age(log)           | -.05               | -.05    | -.25*  | -.25*  |
| Union                   | .28**              | .30**   | .16    | .13    |
| Seniority Pay           | -.10               | -.10    | -.24   | -.25   |
| HR Cost                 | .40***             | .38***  | .57*** | .56*** |
| Main variable           |                    |         |        |        |
| Pay Dispersion(PD)      |                    | .14**   | .23**  | .27**  |
| Moderator               |                    |         |        |        |
| External Hiring(EH)     |                    |         | .12    | -.22   |
| Layoff(log)(LO)         |                    |         | -.03   | .05    |
| Moderating effect       |                    |         |        |        |
| PD X EH                 |                    |         | -.33*  |        |
| PD X LO                 |                    |         |        | -.10*  |
| R <sup>2</sup>          | .54                | .56     | .57    | .57    |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .54                | .55     | .56    | .56    |
| R <sup>2</sup> change   |                    | .01***  | .01**  | .01**  |

\* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

15 industry dummies were included in all equations.

표 2는 가설 검증에 위한 다중 회귀분석 결과를 보여 주고 있는데, 예측한 바와 같이 보상 격차는 노동생산성 증대에 기여하는 것으로 나타났다(Beta=.14, p<.01). 이에 가설 1은 지지되었다. 가설 2에서는 새로운 경쟁자의 유입(외부 인재 채용)이 보상 격차와 노동생산성 간 정

(+)의 관계를 약화시킬 것이라고 예측하였는데, 예측한 바와 같이 새로운 경쟁자의 유입이 갖는 조절효과가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있다(Beta=-.33, p<.05). 마지막으로 가설 3에서는 토너먼트 잔류자의 방출 정도(저성과자 퇴출)가 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 관계를 강화시킬 것으로 예측하였다. 그러나 예측과 달리, 토너먼트 잔류자의 방출 정도가 증가할수록 보상 격차와 노동생산성 간 정(+)의 관계는 약화되는 것으로 나타났다(Beta=-.10, p<.05). 이러한 결과는 저성과자 퇴출의 경우 우수 외부 인재 유입과 달리 보다 복잡한 기제가 작동하게 됨을 보여준다고도 볼 수 있다. 이에 대한 가능한 해석에 대해서는 결론 부분에서 보다 상세히 기술한다.

#### 4. 결론

본 연구는 보상 격차가 노동생산성에 미치는 효과와 더불어, 토너먼트 참가자 측면에서 외부 인재의 유입과 기존 토너먼트 잔류자의 유출 정도가 미치는 영향을 살펴 보았다. 실증 결과에서 나타난 바와 같이, 보상 격차는 노동생산성 향상에 기여하였으며, 외부 인재 유입은 기존 토너먼트 내 참가자들의 동기부여 효과를 낮출 수 있으므로 임금 격차의 긍정적 효과를 낮추는 것으로 나타났다. 반면, 기존 토너먼트 잔류자의 유출 정도의 경우 예측과는 달리 이들의 높은 유출은 오히려 임금 격차가 조직성과에 미치는 긍정적 효과를 낮추는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 토너먼트 이론에서 주장한 토너먼트 잔류자의 퇴출의 경우 현실에서는 보다 복잡하게 나타날 수 있음을 보여준다.

가설이 예측과는 반대로 나타난 이유를 크게 두 가지로 생각해볼 수 있는데, 첫째는 다음 토너먼트에 진출하지 못하는 인력들을 조직에서 방출한다는 것은 다음 토너먼트로 진출할 수 있는 기회를 가진 소수의 승리자들이 외에 다수의 잔류자들이 고용 불안정성을 느낄 가능성이 크며, 이러한 고용 불안감은 토너먼트 경쟁으로 인한 동기부여 효과를 상쇄했을 수 있다[4,15]. 다음 토너먼트 진출에 실패했을 때에도 방출이라는 심리적 방어막이 무너질 경우 제도의 순기능이 발휘되지 않을 수 있다는 것이다. 두 번째 이유로 생산성이라는 종속변수의 특성으로 인한 결과일 수도 있다는 점이다. 이직 관련 선행 연구들은 저성과자들의 방출은 조직의 활력 복원을 재설정

함으로써 조직의 재무성과에 도움이 될 수 있음을 보여 준다[7,13]. 반면 본 연구에서는 직원들의 보다 직접적인 행동 지표인 생산성을 보았기 때문에, 조직에 남아 있는 사람들에게 토너먼트 잔류 인력의 방출은 ‘살아남은 자’의 역설적 심리가 작용했을 가능성 역시 배제할 수 없다 [16]. 즉, 한 때 함께 근무했던 동료들이 갑자기 해고되면서 그 충격으로 사기 저하 및 직무 만족도와 조직 몰입이 감소하고, 궁극적으로 성과가 하락하는 현상이 발생할 수 있다는 점이다. 이는 저성과자 관리를 통해 조직 성과를 창출하고자 의도했던 방법이 오히려 조직 내 남아 있는 사람들에게 심리적 방어기제를 형성하게 함으로써 해고되지 않기 위해 성과 창출에 몰입하기 보다는 주변 사람의 해고로 인한 충격으로 오히려 성과가 극도로 나빠질 수 있는 역설적 현상을 발생시킬 수 있다는 측면을 보여준다[16]. 물론 이러한 결과는 해석에 있어 어느 정도의 주의가 필요하며, 이러한 실증 결과를 일반화할 수 있는 추가 연구들이 필요하다.

이를 바탕으로 본 연구의 함의를 정리하면 다음과 같다. 먼저 이론적 측면에서 본 연구는 보상 격차의 효과성을 주장한 대표적인 이론인 토너먼트 이론을 중심으로 이 이론이 기대하는 효과를 달성하기 위한 조건들을 탐색하고 이들이 미치는 영향에 대해 실증하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 토너먼트의 참가자적 측면에 집중하여 이러한 조건이 보상 격차가 조직성과에 미치는 효과를 조정할 수 있음을 보여주었다. 이러한 이론적 논의와 실증 결과는 보상 격차가 갖는 효과를 명확히 하는데 있어 논의의 외연을 확장했다고 본다. 실무적 측면에서는 한국의 기업들에서 유행처럼 시행하고 있는 직원 간 보상 격차 확대 정책에 대해 비판적으로 접근하면서, 이러한 정책의 효과가 창출될 수 있는 조건들이 마련될 필요가 있음을 제시했다는 점에서 의의가 있다. 특히 본 연구의 결과에서는 소위 성과주의의 인사제도를 강화할 수 있는 외부 인재 유치나 저성과자 방출 등의 정책은 오히려 임금 격차 확대라는 정책의 효과를 반감시킬 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 정책의 한 측면이 성과주의와 상호경쟁을 강력하게 드라이브한다면 내부 구성원들이 동기부여 되어 성과를 내고 경쟁을 할 수 있는 상황조건들이 갖추어 졌을 때, 한 정책의 잠재적 단점이 상호보완됨으로써 의도한 결과를 창출할 수 있다. 이러한 점에서 인사 실무자들은 제도나 정책 도입 시 해당 조직의 특성에 비추어 해당 제도나 정책이 적합한지를 비판적으로

검토해야 함을 본 연구는 제시하고 있다.

이러한 이론적·실무적 함의에도 불구하고 본 연구는 후속 연구들의 과제가 될 수 있는 한계점들을 가진다. 이론적 논의 측면에서 본 연구에서는 토너먼트 이론에 주된 초점을 두고 논의를 진행하였으나, 예측과는 달리 오히려 토너먼트 잔류자들을 조직이 방출하는 것은 조직성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 측면에서 어떠한 부분에서는 토너먼트 이론의 예측이 적절하며, 다른 어떤 부분에서는 공정성 이론이나 상대적 박탈감 이론 등 다른 심리적 영향을 예측하는 이론이 필요한지에 대해 나누어 살펴볼 필요가 있다[17]. 둘째, 방법론적 측면에서는 본 연구의 실증 결과를 보다 일반화할 수 있는 추가 연구가 요구된다. 이와 관련하여 종단 연구나 사례연구를 실시하는 것도 한 가지 대안이 될 수 있다.

오늘날 많은 기업들에서 성과 향상을 위해 보상 격차 확대 정책을 활용하고 있으나, 이러한 정책이 소기의 성과를 달성하기 위해서는 보다 다각적인 측면에서 효과 창출을 위한 조건들이 갖추어질 필요가 있다. 본 연구가 보상 격차 효과성에 관련된 후속 연구들이 보다 활성화 될 수 있도록 시사점을 제공하는 의미 있는 출발점이 되기를 기대한다.

## References

- [1] S. Kim. Transformation of Performance-based HR System in Korean Firms. Seoul National University Publishers, 2010.
- [2] S. Kim, C.Park., T. Kim. Transformation of Performance Pay System. Seoul National University Publishers, 2007.
- [3] Korea Chamber of Commerce and Industry. Developmental Directions for Korean Performance-based HR System. Chamber of Commerce and Industry, 2008.
- [4] P. E. Downes, D. Choi, "Employee Reactions to Pay Dispersion: A Typology of Existing Research", *Human Resource Management Review*, vol. 24, no. 1 pp. 53-66, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.009>
- [5] N. Gupta, S. A. Conrony, S. A. Delery, "The Many Faces of Pay Variation", *Human Resource Management Review*, vol. 22, no. 2 pp. 100-115, 2012.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.12.001>
- [6] J. Park, S. Kim, "Pay Dispersion and Organizational Performance in Korea: Curvilinearity and the Moderating Role of Congruence with Organizational Culture", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 9 pp. 1291-1308, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126331>

- [7] J. D. Shaw, "Pay Dispersion", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, no. 1 pp. 521-544, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091253>
- [8] S. Kepes, J. Delery, N. Gupta, "Contingencies in the Effects of Pay Range on Organizational Effectiveness", *Personnel Psychology*, vol. 62, no. 3 pp. 497-531, 2009.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01146.x>
- [9] J. Park, S. Shin, "Pay Dispersion and Organizational Productivity: Examining the Effects of Structural Contexts Using Tournament Theory", *Korean Journal of Business Administration*, vol. 30, no. 6 pp. 1055-1074, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.6.1055>
- [10] E. P. Lazear, S. Rosen. Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts. National Bureau of Economic Research, 1981.
- [11] S. Rosen, "Prizes and Incentives in Elimination Tournaments", *American Economic Review*, vol. 76, no. 4 pp. 701-715, 1986.
- [12] J. D. Brown, "Evaluation of Self and Others: Self-enhancement Biases in Social Judgments", *Social Cognition*, vol. 4, no. 4 pp. 353-376, 1986.  
DOI: <https://doi.org/10.1521/soco.1986.4.4.353>
- [13] J. D. Shaw, N. Gupta, "Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers", *Personnel Psychology*, vol. 60, no. 4 pp. 903-928, 2007.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00095.x>
- [14] E. P. Lazear, P. Oyer, "Internal and External Markets: A Personnel Economic Approach", *Labour Economics*, vol. 11, no. 5 pp. 527-554, 2004.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2004.01.001>
- [15] R. Schettkat, "Compensating Differentials? Wage Differentials and Employment Stability in the US and German Economies", *Journal of Economic Issues*, vol. 27, no. 1 pp. 153-170, 1993.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/00213624.1993.11505396>
- [16] S. P. Robbins, "Layoff-survivor Sickness: A Missing Topic in Organizational Behavior", *Journal of Management Education*, vol. 23, no. 1 pp. 31-43, 1999.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/105256299902300104>
- [17] J. Martin, "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*, vol. 3 pp. 53-107, Greenwich, CT: JAI Press.

박 지 성(Jisung Park)

[정회원]



- 2007년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2016년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2017년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 조교수

<관심분야>  
인사관리, 조직행동