

직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상과의 관계분석

지성권*, 변설원**, 류수진***

본 연구는 우리나라 종업원들을 대상으로, 재량권과 성과보상의 상호보완적 관계가 직무 복잡성에 따라 어떻게 상이한지를 분석한다. 직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상 사이의 관련성에 대한 이론은 현장지식이론(specific knowledge theory)과 측정비용이론(measurement cost theory)으로 설명되어 질 수 있다(Lazear, 1986; Holmstrom and Milgrom, 1991; Prendergast, 2002; Raith, 2008; Ortega, 2009). 따라서 본 연구는 우리나라의 경우 직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상 사이의 관련성이 어느 이론에서 설명되어지는지 분석한다.

분석결과, 직무복잡성이 증가할수록 종업원들의 업무상 재량권이 증가하는 것으로 나타났다. 이는 복잡한 직무에 종사하는 종업원의 경우 그들 업무에 대한 보다 많은 현장지식을 보유하고 있기 때문에, 기업은 종업원들로 하여금 그들의 현장지식을 활용할 수 있게 하기 위해서 보다 많은 업무 상 재량권을 부여하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 종업원 재량권이 개인 및 조직적 요인들에 의해 내생적으로 결정되어 진다는 점을 반영하여 환경의 불확실성, 직무의 복잡성 그리고 유기적 조직으로 설명된 종업원재량권을 측정하여 분석한 결과, 직무복잡성 등에 의한 종업원 재량권이 증가할수록 종업원의 성과보상이 증가함을 발견하였다. 이러한 결과는 직무복잡성, 종업원 재량권 그리고 성과보상 사이의 관련성에 있어서 우리나라 근로환경의 경우, 측정비용이론이 아닌 현장지식이론에 의해 설명되어 짐을 알 수 있다.

주제어 : 직무복잡성, 종업원 재량권, 성과보상, 현장지식이론, 측정비용이론.

1. 서론

본 연구는 우리나라 종업원을 대상으로 업무 상 재량권과 인센티브 계획에 대한 실증적 증거를 제공하기 위하여 업무의 방법과 계획을 종업원에게 위임시키는 기업의 의사결정이 종업원의 인센티브 지급과 어떠한 관련성이 있는지에 대해서 조사한다.

* 부산대학교 경영학부 교수

** 부산대학교 경영학과 박사과정

*** 부산대학교 경영학과 석사과정

많은 선행연구에서 종업원들의 재량권과 인센티브 계획에 대한 관련성을 연구하였으며, 그 결과 크게 두 가지 연구흐름이 진행되었다. 즉, 현장지식이론(specific knowledge theory)과 측정비용이론(measurement cost theory)이 그것이다.

먼저, 현장지식이론(specific knowledge theory)의 경우, 보다 복잡한 직무에 종사하는 종업원은 보다 많은 현장지식을 보유하고 있으므로, 그러한 현장지식을 효율적으로 사용할 수 있도록 종업원들에게 업무에 대한 재량권을 부여해야 할 것이다. 그리고 기업(경영자)은 종업원과의 유인일치를 위하여 성과에 근거한 보상계약을 필요로 할 것이다(Prendergast, 2002; Raith, 2008; Ortega, 2009).

이에 반해, 측정비용이론(measurement cost theory)의 경우, 대리인의 성과보상 계약의 전제가 성과에 대한 측정가능성이 충족되어야 한다는 가정 하에서, 직무가 복잡할수록 성과에 대한 측정은 보다 어려울 것이고, 만약 가능하더라도 그에 대한 많은 비용이 소요될 것이다. 따라서 이 경우, 성과보상은 최적이지 아닐 수 있다. 결과적으로 기업은 복잡한 직무에 종사하는 종업원에 대해 재량권을 제한하게 될 것이고, 이에 따라 종업원의 보상 중 성과에 근거한 보상의 형태는 줄어들게 된다(Lazear, 1986; Holmstrom and Milgrom, 1991).

이상 현장지식이론과 측정비용이론을 정리하면, 재량권과 성과보상은 상호보완적인 관계에 있지만, 직무복잡성에 따른 예측은 상반됨을 알 수 있다.

이러한 종업원의 업무 상 재량권과 적절한 인센티브 계획의 결합은 많은 연구자들에 의해 이론적으로 연구되어져 왔으나, 이에 대한 실증적 연구는 매우 미약하다.

따라서 본 연구는 우리나라 종업원들을 대상으로, 재량권과 성과보상의 상호보완적 관계가 직무복잡성에 따라 어떻게 상이한지를 분석한다.

직무복잡성, 종업원 재량권 그리고 성과보상 사이의 관련성을 분석하기 위해 한국노동연구원에서 제공되는 사업체패널 데이터를 이용하여 하였다. 구체적으로 사업체패널 데이터 설문항목 중 본 연구의 관심 대상이 되는 설문항목을 추출하여 그 변수들을 대상으로 요인분석(factor analysis)을 실시한 후 공통요인을 추출하여 하나의 변수를 측정하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

먼저, 2장에서는 직무복잡성과 종업원 재량권 그리고 성과보상과 관련한 선행연구들을 고찰하고 이들 선행연구들을 바탕으로 본 연구의 목적을 수행하기 위한 가설을 설정한다.

둘째, 3장에서는 2장에서 제시한 가설을 검증하기 위한 연구모형을 제시하고, 모형에 포함된 변수들의 조작적 정의를 기술한다.

셋째, 4장에서는 3장에서 제시한 연구모형에 대한 실증분석을 수행한다.

마지막으로 5장에서는 본 연구의 결론을 기술한다.

II. 선행연구 및 가설설정

직무복잡성에 따른 종업원재량권과 성과보상 사이의 관련성을 분석한 연구는 크게 현장지식이론(specific knowledge theory)과 측정비용이론(measurement cost theory)으로 설명되어 질 수 있다. 먼저, 현장지식이론에 대한 연구를 살펴보면, 보다 복잡한 직무에 종사하는 종업원은 보다 전문적인 지식을 가지고 있다고 주장한다. 따라서 이런 경우 종업원들의 현장지식을 적극적으로 활용하기 위해서 업무 상 재량권을 허용하게 된다. 그리고 재량권이 허용됨으로써 나타날 수 있는 대리문제를 완화하기 위해서 성과에 근거한 보상을 보다 많이 지급할 것이다(Prendergast, 2002; Raith, 2008; Ortega, 2009).

이에 대해서 prendergast(2002)는 직무가 복잡할 경우, 기업이 종업원의 업무행위(action)를 관찰하는 것에 대해 많은 비용이 소요되기 때문에, 종업원으로 하여금 보다 적극적으로 업무에 임하게 할 수 있도록 유인을 제공해야 한다고 제시하였다. 따라서 기업(혹은 경영자)은 보다 복잡한 업무에 종사하는 종업원들에게 보다 많은 재량권을 허용하고 이로 인하여 종업원의 보상에서 성과에 근거한 보상비중이 증가할 것이라 주장하였다. 그리고 이에 대한 설명으로 종업원은 재량권을 가지고 있고 성과보상계약을 통한 보상을 지급받고 있기 때문에, 종업원은 조직의 목표를 극대화하기 위해 그들의 현장지식을 보다 많이 활용할 것이라 주장하였다.

그리고 이와 유사한 연구로 Raith(2008)는 복잡한 직무는 다양한 업무를 포함하며, 복잡한 직무에 종사하는 대리인(agency)의 경우, 해당 직무를 수행하는 노력에 대해서 그들의 사적정보를 포함하고 있다는 설정 하에서 직무복잡성에 따른 종업원재량권과 성과보상 사이의 관련성을 연구하였다. 연구결과, 직무가 보다 복잡할수록, 종업원의 현장지식에 대한 이점을 취하기 위해서 보다 많은 재량권과 성과보상을 지급한다는 것을 제시 하였다. 추가적으로 Raith는 종업원의 현장지식이 그룹이나 팀 성과(output)에 기여한다면, 직무의 복잡성에 따라 개인에 기초한 성과보상은 감소하고, 그룹이나 팀에 기초하는 성과보상은 증가할 것이라고 주장하였다.

Ortega(2009)은 현장지식이론과 측정비용이론을 기초로 하여 직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상 사이의 관련성을 실증적으로 분석하였다. 앞에서 언급한 직무복잡성에 따른 종업원재량권 및 성과보상 사이의 관련성을 연구한 prendergast(2002)와 Raith(2008)의 연구에서는 세 주요 변수들의 관련성에 대해서 실증적 접근법이 아닌 이론적 접근법을 사용하는데 반해, Ortega는 직무복잡성에 따른 종업원재량권과 성과보상 사이의 관련성을 실증적으로 분석하였으며, 이를 위해 EWCS(유럽종업원실태조사)의 서베이자료를 활용하였다. 연구결과, 직무복잡성에 따라 종업원재량권과 성과보상은 증가하는 것으로 나타났고, 이 결과로 인해 유럽의 경우 직무복잡성에 따른 종업원재량권 및 성과보상은 측정비용이론이 아닌 현장지식이론으로 설명되어 진다고 주장하였다.

이상의 현장지식이론과 관련한 선행연구를 종합해보면, 직무의 복잡성은 재량권과 성과보상에 대해서 양(+의) 관련성이 있음을 예측할 수 있다. 즉, 보다 복잡한 직무에 종사하는 종업원은 보다 많은 현장지식(specific knowledge)을 보유하고 있고, 기업은 종업원으로 하여금 그들의 현장지식을 보다 많이 사용할 수 있도록 종업원들에게 업무활동에 대한 재량권을 부여할 것이다. 그리고 기업

은 그러한 종업원과의 유인일치를 위해서 성과에 근거한 보상계약을 필요로 할 것이다.

직무복잡성에 따른 종업원재량권 및 성과보상에 대한 또 다른 이론으로 측정비용이론(measurement cost)을 들 수 있다. 이 이론에 따르면, 직무 복잡성이 높을수록, 성과에 대한 측정은 보다 어려울 것이고, 설사 측정가능 하더라도 그에 따른 많은 비용이 소요될 것이다. 따라서 이 경우, 기업은 종업원들에게 성과에 근거한 보상 보다는 고정급을 지급하는 것을 선호할 것이며, 이는 결과적으로 종업원들의 재량권을 제한하게 될 것이다.

측정비용이론과 관련된 연구로써, 먼저 Lazear(1986)은, 변동급을 실시하기 위해서는 대리인의 노력산출물(output)에 대한 측정가능성이 전제되어야 하고, 고정급을 실시하기 위해서는 노력산출물에 대한 최소요구수준의 초과여부를 측정할 수 있는 정보가 충족되어야 함을 주장하였다. 또한 이러한 관점에서 Lazear는 직위가 복잡하다는 것은 종업원 노력산출물에 대한 측정비용이 높다는 것을 의미하며, 이 경우 기업으로 하여금 복잡한 직무에 종사하는 종업원들의 보상형태를 변동급 보다는 고정급으로 가져감으로써 종업원들의 재량권을 제한할 것이라 제시하였다.

Holmstrom and Milgrom(1991)의 경우, 복잡한 직무는 다양한 업무를 포함하고 있으며, 이 경우 각 업무에 대한 측정비용은 상이할 것이라 제시하였다. 이런 상황 하에서 종업원들에게 성과에 근거한 보상을 지급하게 되면, 종업원은 다양한 업무 중 특히 보상과 관련된 업무에 보다 많은 노력을 투입할 것이고, 이는 복잡한 직무에 대한 종업원들의 노력투입에 대한 왜곡을 초래한다고 주장하였다. 따라서 기업은 복잡한 직무에 종사하는 종업원들의 보상형태에 대하여 성과보상 보다는 고정급여를 보다 선호할 것이라 제시하였다. Holmstrom and Milgrom의 연구는 업무 간 적절한 노력투입과 관련된 연구에 있어서 다양한 업무에 대한 종업원들의 적절한 노력투입의 왜곡은 직위가 복잡할수록 중요한 문제가 될 수 있음을 지적하였고, 이에 대해 그들은 업무가 다양할수록 종업원들의 노력투입 왜곡현상이 증가할 것이기 때문에 성과보상 보다는 고정급이 최적일 수 있다고 주장하였다.

지금까지 제시한 직무복잡성과 종업원재량권 및 성과보상과 관련한 연구들을 종합하면, 먼저 현장지식이론의 경우, 직무복잡성에 따라 종업원의 재량권이 증가하게 되고, 종업원과의 이해일치를 위해 성과에 근거한 보상을 보다 많이 지급할 것이다. 이에 반해, 측정비용이론은 직위가 복잡할수록 종업원의 성과에 대한 측정이 어렵기 때문에 성과에 근거한 보상 보다는 고정급을 보다 선호할 것이다. 이는 결과적으로 종업원의 재량권을 제한하게 될 것이다. 즉, 직무복잡성과 종업원재량권 그리고 성과보상 사이의 관련성은 현장지식이론과 측정비용이론에 따라 상이하다는 것을 알 수 있다.

따라서 이상의 연구들을 종합하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

연구 가설 : 직무복잡성과 종업원 재량권 및 성과보상은 유의한 관련성이 있을 것이다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

선행연구 및 가설설정에서 언급하였듯이 직무복잡성과 종업원재량권 그리고 성과보상 사이의 관련성은 현장지식이론과 측정비용이론으로 설명되어 질 수 있다. 이에 대하여 본 연구는 우리나라에서 직무복잡성과 종업원재량권 그리고 성과보상 사이의 관련성이 두 이론 중 어느 이론에 의해 설명되는지를 분석한다.

이를 분석하기 위해 다음과 같은 연구모형을 제시한다.

$$DIS = \alpha_0 + \alpha_1 COMPLEX + \alpha_2 COMPETITION + \alpha_3 CONNECT + \alpha_4 LEARN + \alpha_5 TENURE + \sum D + \epsilon \quad \text{----- (1)}$$

$$PP = \alpha_0 + \alpha_1 COMPLEX + \alpha_2 INT + \alpha_3 SIZE + \alpha_4 LEARN + \alpha_6 TENURE + \sum D + \epsilon \quad \text{----- (2)}$$

DIS : 종업원 재량권, COMPLEX : 직무복잡성, COMPETITION : 시장경쟁,
CONNECT : 유기적 조직여부 더미, LEARN : 학력, TENURE : 근속연수,
PP : 성과보상비율, INT : 무형자산비율, SIZE : 규모, $\sum D$: 산업더미.

언급하였듯이, 현장지식이론은 복잡한 직무에 종사하는 종업원의 경우, 해당 업무에 대한 현장지식을 보유하고 있고 기업은 종업원으로 하여금 그들의 현장지식을 업무에 활용할 수 있게 하기 위해 업무활동에 대한 재량권을 허용할 것이다. 그리고 종업원들에게 재량권을 허용함으로써 나타날 수 있는 대리문제를 완화하기 위해서 성과에 근거한 보상을 지급할 것이다(Prendergast, 2002; Raith, 2008; Ortega, 2009). 이와 반대로 측정비용이론의 경우, 종업원의 업무활동이 복잡하면 해당 업무에 대한 성과측정이 어렵고 만약, 측정가능 하더라도 그에 따른 많은 비용이 소요될 것이다. 이는 결과적으로 종업원의 업무활동에 대한 재량권을 감소시키게 된다(Lazear, 1986; Holmstrom and Milgrom, 1991).

이상을 종합하면, 현장지식이론에 의할 경우 직무복잡성은 종업원의 재량권 그리고 성과보상과 양(+)의 관련성을 예측할 수 있기 때문에, 모형1과 모형2의 α_1 계수는 양(+)값을 가질 것으로 예상된다. 그러나 이와 달리, 측정비용이론에 의해 설명된다면, 종업원 재량권과 성과보상은 직무복잡성에 대해서 음(-)의 관련성이 있을 것으로 예상할 수 있다.

한편 상기 검증모형에서 종속변수로 사용된 종업원재량권(DIS)과 성과보상비율(PP)은 직무복잡성(COMPLEX) 이외 다양한 요인들에 의해 설명되어 질 수 있기 때문에, 선행연구에 근거한 다양

한 통제변수를 모형에 포함하였다. 구체적으로 먼저, 모형1의 경우, 종업원의 재량권은 조직을 둘러싼 불확실한 환경과 조직 내 구조에 따라 상이해 질 수 있다(Piore and Satel, 1984; 박성환, 2001). 따라서 모형1에서의 종업원 재량권을 통제하기 위해 시장의 경쟁정도(COMPETITION)와 유기적 조직여부(CONNECT)¹⁾를 모형에 포함하였다.

그리고 모형2의 종속변수인 성과보상비율(PP)에 영향을 미치는 요인을 통제하기 위해서, 무형자산비율(INT), 그리고 기업규모(SIZE)를 모형에 포함하였다. 또한 설문에 응답한 피 설문대상자에 따른 영향을 통제하기 위해 두 모형에 사업체 내 종업원들의 평균학력(LEARN)과 평균근속연수(TENURE)를 모형에 포함하였다.

3.2 자료 및 변수정의

직무복잡성에 따른 종업원재량권과 성과보상 사이의 관계를 분석하기 위해 본 연구에서는 한국노동연구원에서 제공하는 ‘2007 사업체패널(Workplace Panel Survey)자료’를 이용한다. 사업체 패널자료는 우리나라 기업의 인적자원관리체계, 고용구조, 그리고 노사관계 실태 등을 체계적으로 파악하여 효율적인 노동시장정책을 수립하기 위한 기초자료로 활용하는데 그 목적이 있다.²⁾

2007년 한국노동연구원의 사업체패널조사에 응답한 사업체는 총 1,744개 사업체이고, 이중 본 연구에서 이용 가능한 추정치는 198개 사업체이다. 따라서 본 연구에서는 이용 가능한 198개의 추정치를 대상으로 직무복잡성과 종업원재량권 그리고 성과보상 사이의 관계를 파악한다.

‘2007 사업체패널자료’를 이용한 변수정의는 다음과 같다.

① 직무복잡성(COMPLEX)

직무복잡성은 사업체 패널자료에서 추출한 세 가지 설문문항으로 측정된다. 구체적으로, i)사업장 업무의 표준화정도, ii)사업장 업무의 단순·반복정도, iii)사업장 업무의 자동화정도이며, 이들 각각은 5점척도로 이루어진다. 그리고 각 문항에 대한 직무복잡성의 강도는 척도값이 높을수록 커진다. 이에 대해서 본 연구는 직무복잡성을 측정하기 위하여 세 문항의 리커트 척도에 대한 가중 평균값을 평균이 0이고 표준편차가 1인 표준화 값을 사용하였다.

구체적인 설문사항은 다음과 같다.

◇ 귀 사업장은 생산하는 주요제품이나 제공하는 서비스를 위한 작업과정이 얼마나

- 1) 유기적인 조직이란 조직 내 각 부서들이 서로 밀접한 관련성을 가지고 있는 형태의 조직으로써 조직 내 외의 관련조직과 연관을 맺고 업무를 원활하게 수행할 수 있는 조직을 말한다.
- 2) 현재 한국노동연구원의 사업체패널자료는 2002년과 2003년 예비조사를 통하여 2005년과 2007년에 전체 사업장에 대한 설문조사가 이루어졌다. 이와 같이 2005년 사업체패널이 존재함에도 불구하고, 본 연구에서 2007년 사업체 패널자료로 한정된 이유는 2005년 패널자료의 경우 본 연구에서 사용되는 변수를 측정하기 위한 설문항목의 부재로 인하여 2007년 사업체 패널만을 활용하였다.

표준화되어 있습니까?

- ◇ 귀 사업장은 생산하는 주요제품이나 제공하는 서비스를 위한 작업과정이 단순·반복화되어 있습니까?
- ◇ 귀 사업장은 생산하는 주요제품이나 제공하는 서비스를 위한 작업과정이 얼마나 자동화되어 있습니까?

② 재량권(DIS)

본 연구의 모형1에서 종속변수로 사용되는 종업원 재량권을 측정하기 위해 사업체 패널자료 상 두 개의 설문문항을 이용한다. 구체적으로, i)업무속도, ii)업무방법으로 구성된다. 업무속도와 업무방법에 대한 설문항목의 경우 4점 척도로 이루어져 있으며 척도값이 높을수록 재량권이 커짐을 의미한다.

종업원 재량권의 측정치는 두 설문문항의 척도값에 대한 가중평균에 대하여 표준화 값을 사용한다. 구체적인 설문문항은 다음과 같다.

- ◇ 귀 사업장에서 대표적 작업단위는 작업수행방법 결정에 대해서 어느 정도 자율권을 갖고 있습니까?
- ◇ 귀 사업장에서 대표적 작업단위는 업무속도 결정에 대해서 어느 정도 자율권을 갖고 있습니까?

③ 성과보상(PP)

성과보상은 정규직 근로자 1인당 연간 성과배분금액으로 이는 월 통상임금에 대한 비율로써 측정되어 진다. 또한 성과보상비율 역시 평균이 0이고 표준편차가 1인 표준화 값으로 측정한다.

구체적인 설문문항은 다음과 같다.

- ◇ 성과배분제가 적용되는 정규직근로자 1인당 연간 성과배분금액은 월 통상임금 대비 어느 정도입니까?

④ 시장경쟁정도(COMPETITION)

종업원 재량권은 기업 내·외 불확실한 환경에 의해 영향을 받을 수 있다. 즉, 불확실한 환경 하에 있는 기업은 당사의 경쟁력을 높이기 위하여 종업원들에게 재량권을 부여함으로써 종업원들 고유의 전문지식을 활용할 수 있도록 유도해야 한다(박성환, 2001; Piore and Satel, 1984).

따라서 본 연구에서는 조직의 불확실한 상황에 대한 대리변수로써 해당 조직의 시장경쟁 정도를

활용한다. 이를 위해 2007사업체 패널자료에서 추출한 시장경쟁정도에 대한 설문항목에 나타난 척도 값의 표준화 값을 사용한다.³⁾

시장경쟁정도를 측정하기 위한 설문문항은 다음과 같다.

◇ 귀 사업장의 주된 제품이나 서비스에 대한 국내 시장에서의 경쟁정도가 어떠합니까?

⑤ 유기적 조직 더미(CONNECT)

현대 기업은 급격한 기술변화와 시장의 불확실성 등과 같은 환경적 도전들을 효과적으로 극복하기 위해서 기존의 전통적 조직설계가 아닌 보다 유기적으로 조직을 설계한다. 이 경우 조직 내 보다 긴밀한 업무협력관계를 유지하기 위해서 종업원들의 자율권에 대한 요구가 날로 증가하고 있다(Deci et al, 1989; Galbraith and Lawler, 1993). 이는 종업원의 재량권이 조직설계에 의해 영향을 받을 수 있음을 의미한다. 이를 통제하기 위해서 2007년 사업체 패널 자료를 이용하여 해당조직의 소집단활동⁴⁾, 업무로테이션⁵⁾ 그리고 다기능 교육훈련⁶⁾ 실시여부를 기초로 유기적 조직 여부를 측정한다. 즉, 세 가지 조직활동 중 두 가지 이상을 실시한 조직은 유기적 조직으로 간주하여 1의 값을 부여하고 그렇지 않으면 0의 값을 부여한 더미를 사용한다.

유기적 조직더미에 대한 구체적인 변수측정은 다음과 같다.

유기적 조직 더미(CONNECT) : 개별 조직에서 소집단 활동, 업무로테이션 그리고 다기능 교육훈련 중 2개 이상의 프로그램을 실시하고 있으면 1, 아니면 0.

⑥ 무형자산 비율(INC)

빠른 기술진보와 미래에 대한 불확실성으로 인하여 현대기업들은 그들의 자산에서 지식재산과 같은 무형자산이 차지하는 비중이 날로 증가하고 있다. 무형자산의 경우 고도의 전문성과 현장적 지식을 요구하기 때문에 종업원 유인보상계약에 있어서 기존의 재무적 성과측정치에 대한 사용에는 한계가 있다(Banker and Datar, 1989; 지성권과 서민정, 2006). 이와 관련하여 지성권과 허성

3) 시장경쟁정도와 관련한 설문항목의 경우, 5점척도이고 다른 항목과 다르게 척도값이 작을수록 경쟁정도가 심하다. 따라서 해석의 편의를 위해 기존 척도값의 역수를 취하여 측정하였다.

4) 소집단활동이란 고객만족, 서비스나 품질개선, 비용절감, 납기수준, 제품개발이나 제품수정 등 업무관련 개선을 위한 팀, 위원회 테스크포스(TFT) 등 업무관련 개선을 위해 직장에 소인원의 그룹을 만들어 자체적으로 업무에 관한 목표나 계획을 세워 실천하는 활동을 의미함.

5) 배치전환에 의한 조직의 유연성을 높이기 위한 방법의 하나로 근로자의 직무영역을 변경시켜 다방면의 경험, 지식 등을 쌓게하는 인재양성제도.(즉, 현재 담당업무가 아닌 다른 업무로 주기적으로 바뀌는 것을 의미.)

6) 다기능 교육훈련이란, 근로자가 자신의 업무만이 아니라 다른 업무를 수행할 수 있도록 실시하는 교육훈련을 의미.

(2005)은 특정업무를 수행함에 있어 종업원들의 노력투입에 대한 측정이 어려울수록 종업원의 보상형태로 스톡옵션과 같은 성과보상을 지급한다고 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 무형자산의 비중이 종업원의 유인보상계약에 미칠 수 있는 영향을 통제하기 위하여 연구모형에 무형자산 비율을 포함하여 분석한다. 이를 위해 2007 사업체패널에 제시되어 있는 무형자산을 총 자산으로 나누어 측정하였다.

구체적인 변수정의는 다음과 같다.

무형자산 비율(INC) : 무형자산 / 총 자산

⑦ 기업규모(SIZE)

기업규모는 경영자와 종업원 보상에 유의한 영향을 미치는 요소이다(Nowlin, 1999, 지성권과 신성욱 2003). 그러나 기업규모에 따른 경영자 및 종업원의 보상배합비율을 예상하는 것은 곤란하다. 종업원 유인보상과 관련한 많은 선행연구들에서 기업규모를 통제하여 분석하고 있기 때문에 본 연구 역시 기업규모가 종업원 성과보상에 미치는 영향을 통제하기 위해서 기업규모를 모형에 포함하였다.

기업규모는 개별 조직의 기초 총 자산에 로그를 취하여 계산한다.

기업규모(SIZE) : Ln(전기 총 자산)

V. 실증결과

4.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 주요변수인 직무복잡성과 종업원 재량권을 측정하기 위하여 사업체 패널에 존재하는 설문문항을 추출하였다. 따라서 본 연구에서는 이들 문항들에 대한 구성개념의 타당성을 검증하기 위해 Varimax회전방식으로 탐색적 요인분석을 실시한 후, 가설 검증을 위한 변수 측정 시 다항목 측정법을 이용하여 측정된 항목들이 내적 일관성(internal consistency)을 가지는지를 알아보기 위한 신뢰성 분석을 실시하였다.

요인추출방법으로는 아이겐 값(eigenvalue)이 1이상인 것을 선택하였으며, 각 항목들이 하나의 요인에 들어갈 수 있는 판단기준은 요인적재량이 0.6 이상이 되어야 한다. 또한 신뢰성 분석의 구체적인 기준으로 크론바흐 알파(Cronbach' α)값을 사용하였으며, 그 판단기준으로 크론바흐 알파값이 0.6이상인지를 검토하였다.

<표4-1> 신뢰성 및 타당성 분석 결과

		1	2	Cronbach' α
DISS	작업수행방법	0.946	0.021	0.901
	업무속도	0.937	0.02	
COMPLEX	표준화	0.031	0.807	0.756
	단순·반복	0.107	0.775	
	자동화	0.332	0.771	
eigenvalue		1.929	1.559	

<표4-1>은 직무복잡성과 종업원 재량권을 측정하기 위해 추출한 설문문항들의 요인분석 결과이다. 요인분석결과를 살펴보면 각 변수들의 설문문항에 대한 요인부하량이 0.6이상으로 나타났으며, 고유치(eigenvalue)가 두 변수모두 1을 상회하는 것으로 나타나 직무복잡성과 종업원 재량권을 위해 추출한 설문문항이 크게 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다. 또한 각 변수들의 신뢰성 검증에 대해서 각각의 크론바흐 알파(Cronbach' α)값이 모두 0.6이상이므로(두 변수 모두 0.7이상) 측정 항목들의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 판단된다. 따라서 이하 기술통계 및 상관관계분석, 회귀분석 시 각 요인별 설문문항의 측정값을 가지고 분석에 활용하였다.

4.2 기술통계 및 상관관계

본 연구의 목적을 수행하기 위한 회귀분석에 앞서, 모형에 사용된 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석을 실시하였다. 먼저, <표4-2>는 주요변수들의 기술 통계분석 결과이다.

<표4-2> 기술통계 분석

구분	평균	중앙값	최대값	최소값
DIS	2.789	3	4	1
COMPLEX	2.416	2.333	4	1
PP	151.56	100	700	1
COMPETITION	2.286	2	5	1
LEARN	3.187	3	5	1
TENURE	103.16	96	360	3
INT	0.006	0.001	0.217	0
SIZE	12.71	12.64	6.801	17.56

주) DIS : 종업원 재량권, COMPLEX : 직무복잡성, PP : 성과보상비율, COMPETITION : 시장경쟁, LEARN : 학력, TENURE : 근속연수, INT : 무형자산비율, SIZE : 규모.

주요변수들의 기술통계 분석결과 먼저, 종업원 재량권(DIS)의 경우 리커드 4점척도에서 평균이 2.78로써 업무를 수행함에 있어 재량권이 그리 크지는 않은 것으로 나타났다. 그리고 직무복잡성

(COMPLEX)의 평균 또한 2.416으로써 대부분의 사업체에서 수행하는 업무의 복잡성 수준이 낮은 것으로 나타났다.

성과보상(PP)의 경우, 종업원의 통상임금에 대비하여 평균적으로 151%수준에서 지급되어 지는 것으로 나타났다. 그리고 성과보상에 대한 중위수가 100%로써 본 연구의 표본에 포함된 사업체들 중 극단적으로 성과보상을 많이 지급하는 기업이 포함됨을 알 수 있다. 이는 성과보상에 대한 최소·최대값을 살펴보면, 더욱 분명히 파악할 수 있다.

종업원 재량권(DIS)과 직무복잡성(COMPLEX) 그리고 성과보상(PP)의 경우, 각 변수에 대한 척도수준이 상이하고 특히, 성과보상은 극단치를 포함하고 있기 때문에 회귀분석을 수행함에 있어서 각 변수들의 표준화값을 사용한다.

시장의 경쟁정도(COMPETITION)의 경우, 5점 리커드 척도에서 평균이 2.286으로 나타났고, 이는 본 연구에 포함된 사업체에 대한 시장경쟁정도가 그리 높지 않은 것을 알 수 있다. 그리고 각 사업체에 소속된 종업원들의 평균학력(LEARN)과 평균근속연수(TENURE)는 각각 3.187과 103.16개월로써 평균적으로 종업원의 학력수준은 전문대졸 이나 대졸이상이고 평균근속연수는 8년 정도인 것으로 나타났다.

시장경쟁정도(COMPLEX), 평균학력(LEARN) 그리고 평균근속연수(TENURE) 또한 척도수준을 통일하고 극단적인 경우를 배제하기 위해서 회귀분석 시 표준화값으로 변형하여 사용한다.

각 사업체의 무형자산 비중은 총 자산에 대비하여 0.006으로 나타났고 중위수는 0.001로 나타나 무형자산비중에 대한 분포가 오른쪽꼬리분포를 형성하고 있음을 알 수 있다. 이는 일부 사업체에서 무형자산의 비중이 극단적으로 높음을 의미한다. 또한 기업규모는 평균과 중위수가 각각 12.71과 12.64로 정규분포에 가깝게 나타났고, 이러한 결과는 총 자산에 로그를 취함으로써 나타난 결과이다.

<표4-3>은 주요변수들의 상관관계 분석결과이다.

<표4-3> 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	0.190***	0.078	0.170***	0.287***	0.061	0.004	0.145**
2	0.169**	1	0.107	0.043	0.196***	-0.147**	0.065	-0.012
3	0.109	0.072	1	0.048	0.052	0.110	0.146**	0.311***
4	0.185***	0.032	0.050	1	0.059	-0.178**	0.011	0.045
5	0.291***	0.181	0.008	-0.059	1	-0.054	0.057	0.062
6	0.056	-0.121**	0.073	-0.185***	-0.039	1	-0.004	0.352***
7	0.052	0.054	-0.001	-0.095	0.102	0.009	1	0.112
8	0.135**	-0.030	0.283***	0.053	0.088	0.292***	0.011	1

주 1) 1: DIS(종업원 재량권), 2: COMPLEX(직무복잡성), 3: PP(성과보상),

4: COMPETITION(시장경쟁정도), 5: LEARN(학력), 6: TENURE(근속연수)

7: INT(무형자산비중), 8: SIZE(기업규모)

2) 대각선을 기준으로 아래쪽은 피어슨(Pearson)상관관계수, 위쪽은 스피어만(Spearman)상관관계수.

3) ***, **, *는 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의적임.

주요 변수들의 상관관계를 분석한 결과, 먼저 종업원 재량권(DIS)은 직무복잡성(COMPLEX)과 5% 유의수준에서 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 이러한 결과는 피어슨상관관계분석과 스피어만 상관관계 분석 모두에서 동일하게 발견되었다. 이는 현장지식 이론에 의해서 직무복잡성과 종업원 재량권이 설명되어 질 수 있음을 예상할 수 있다. 또한 종업원재량권은 시장경쟁정도(COMPETITION)와 학력(LEARN)에 있어서도 각각 1% 수준에서 유의한 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

성과보상(PP)의 경우, 피어슨과 스피어만 상관관계 분석 모두 기업규모(SIZE)와 관련이 있는 것으로 나타났다. 이는 경영자 및 종업원의 보상은 기업규모와 양(+)의 관련성이 있다는 선행연구와 일치하는 결과이다(황인태, 1995; 지성권과 김태수, 1999; Nowlin, 1999, 지성권과 신성욱 2003). 그리고 성과보상은 스피어만 상관관계 분석에서 무형자산 비중과 양(+)의 상관관계가 있음을 발견하였다(5%유의수준).

시장경쟁정도(COMPLEX)와 종업원들의 평균근속연수(TENURE)는 피어슨과 스피어만 상관관계 분석에서 각각 1%와 5% 유의수준으로 음(-)의 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경쟁이 치열한 기업환경에서 능력있는 종업원의 이직율이 높다는 점을 반영한 결과일 수 있다.

4.3 회귀분석 결과

1. 직무복잡성이 종업원 재량권과 성과보상에 미치는 영향

직무복잡성이 종업원재량권 및 성과보상에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 앞장에서 제시하였듯이, 직무복잡성에 따른 종업원 재량권 및 성과보상은 현장지식이론과 측정비용이론으로 설명될 수 있다. 즉, 현장지식에 의해 설명된다면 직무복잡성과 재량권은 양(+)관련성이 예상되며, 이와 반대로 측정비용이론에 의한다면 직무복잡성과 성과보상은 음(-)의 관련성이 예상된다.

직무복잡성과 종업원 재량권 그리고 성과보상에 대한 관계를 규명하기 위한 검증모형의 회귀분석 결과는 <표4-4>와 같다.

<표4-4> 직무복잡성이 종업원 재량권 및 성과보상에 미치는 영향

$$DIS = \alpha_0 + \alpha_1 COMPLEX + \alpha_2 COMPETITION + \alpha_3 CONNECT + \alpha_4 LEARN + \alpha_5 TENURE + \sum D + \epsilon$$

$$PP = \alpha_0 + \alpha_1 COMPLEX + \alpha_2 INT + \alpha_3 SIZE + \alpha_4 LEARN + \alpha_6 TENURE + \sum D + \epsilon$$

	DIS	PP
상수	-0.473 (-2.794)***	-1.683 (-3.772)***
COMPLEX	0.136 (2.283)**	-0.055 (-0.924)
COMPETITION	0.100 (0.689)	
CONNECT	0.393 (2.832)***	
INT		0.080 (0.026)
SIZE		0.128 (3.983)***
LEAN	0.523 (3.664)***	0.002 (0.015)
TENURE	0.033 (0.467)	-0.015 (-0.210)
산업더미		포 함
F-value	6.583***	3.027***
R ² -value	0.124	0.058

주 1) DIS : 종업원 재량권, COMPLEX : 직무복잡성, COMPETITION : 시장경쟁,
CONNECT : 유기적 조직여부 더미, LEARN : 학력, TENURE : 근속연수,
PP : 성과보상비율, INT : 무형자산비율, SIZE : 규모, $\sum D$: 산업더미.

2) ***, **, *는 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의적임. ()안은 t-통계량.

먼저, 두 번째 칼럼은 모형1에 대한 회귀분석결과이고 세 번째 칼럼은 모형2에 대한 회귀분석결과이다. 분석결과, 모형1에서 직무복잡성(COMPLEX)과 종업원 재량권(DIS)은 5% 유의수준 하에서 유의한 양(+)의 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그러나 모형2에서 직무복잡성(COMPLEX)과 성과보상(PP) 사이에는 유의한 관련성을 발견하지 못하였다. 이러한 결과는 한 조직 내에서 직무가 복잡할수록 종업원에 대한 업무상 재량권을 보다 많이 허용하는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 단순히 직무가 복잡하다 하여 종업원들에게 성과보상을 지급하는지는 않는 것으로 나타났다.

이상 직무복잡성에 대한 종업원 재량권과 성과보상 사이의 회귀결과를 종합하면, 직무복잡성에 따라 종업원의 재량권이 증가하는 것으로써 이는 측정비용이론이 아닌 현장지식이론에 의해 설명됨을 알 수 있다.

모형1과 모형2의 종속변수인 종업원 재량권과 성과보상에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하

기 위해서 모형에 포함된 통제변수들을 살펴보면, 먼저 모형1의 경우, 재량권(DIS)과 유기적 조직 여부더미(CONNECT)는 1% 유의수준에서 양(+)의 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 조직의 구조가 유기적일수록 긴밀한 업무협력관계를 유지하기 위해서 종업원의 업무 수행에 대한 자율권을 증가시키는 것으로 이와 관련한 선행연구들에서의 결과와 일치한다(Deci et al, 1989; Galbraith and Lawler, 1993). 또한 종업원의 학력(LEAN) 역시 재량권과 1%유의수준에서 유의적인 양(+)의 관련성이 있는 것으로 나타나, 종업원의 학력이 증가할수록 기업은 종업원들의 지적능력을 활용하기 위해 종업원들로 하여금 그들의 업무수행에 대한 재량권을 증가시키는 것으로 해석할 수 있다.

모형2에서 성과보상(PP)은 기업규모(SIZE)와 1% 유의수준에서 양(+) 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 경영자 및 종업원 유인보상계약에 대한 선행연구들에서와 같이 기업규모가 커짐에 따라 업무의 복잡성이나 보상의 계층별 수준차이로 인하여 경영자 및 종업원의 보상이 증가하는 것으로 해석할 수 있다(황인태, 1995; 지성권과 김태수, 1999; Nowlin, 1999, 지성권과 신성욱 2003).

2. 종업원 재량권과 성과보상

<표4-4>는 직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상과의 관계를 분석한 것으로써, 분석결과 직무복잡성이 증가할수록 종업원의 재량권 또한 증가하는 것으로 나타났다. 이는 복잡한 직무에 종사하는 종업원의 경우, 해당 업무에 대한 많은 현장지식을 가지고 있을 것이기 때문에, 기업은 종업원들이 그들의 현장지식을 업무에 활용할 수 있도록 하기 위하여 보다 많은 업무상 재량권을 허용한다는 것을 의미한다. 따라서 직무복잡성과 재량권에 대한 양(+)의 관련성은 현장지식이론에 의해서 설명되어 질 수 있다. 그러나 현장지식이론을 완전하게 지지하기 위해서는 직무복잡성과 종업원 재량권 사이의 관계뿐만 아니라, 성과보상과의 관련성도 충족되어야 한다. 즉, 직무복잡성에 따른 종업원 재량권의 증가는 대리인 문제(agency problem)를 야기 시킬 수 있기 때문에, 이를 방지하기 위해서 복잡한 업무에 종사하는 종업원들에게 성과에 근거한 성과보상을 지급해야 한다. 그러나 <표4-4>의 회귀결과에서는 직무복잡성과 종업원재량권의 관련성은 유의하게 긍정적인 결과가 나타났으나, 직무복잡성과 성과보상에 대한 긍정적인 관련성은 나타나지 않았다.

종업원 재량권과 관련하여 박성환(2001)은 작업자가 자율성을 가지고 효율적으로 작업을 수행하기 위해서는 작업자의 개인적 요소와 조직적 요소의 밀접한 관계가 요구된다고 제시하였다. 구체적으로 개인적 요소는 작업자의 능력이며, 조직적 요소는 불확실한 환경, 직무의 복잡성 그리고 유기적 조직이 그것이다. 즉, 업무수행에 대한 종업원의 재량권은 외생적으로 결정되어지는 것이 아니라 다양한 요인들에 의해 내생적으로 결정되어 진다. 따라서 종업원 재량권에 대한 내생적 요인을 고려하여 현장지식이론에 대한 지지를 분명히 하기 위해 다음과 같이 모형3을 설정하였다.

$$PP = \alpha_0 + \alpha_1 PDIS + \alpha_2 INT + \alpha_5 SIZE + \alpha_6 LEARN + \alpha_7 TENURE + \sum D + \epsilon \quad (3)$$

PDIS : 조직구성원들 개인적 요소와 조직적 요소에 기인한 종업원 재량권.

모형3의 종속변수는 종업원들의 성과보상 측정치(PP)이고 설명변수는 조직구성들의 개인적 요소와 조직적 요소들에 의해 결정된 종업원들의 재량권 측정치(PDIS)를 사용하였다. 조직특성(개인적 및 조직적 특성)에 의한 종업원 재량권은 core et al.(1999)에 의해 제시된 방법을 이용하여 모형1의 회귀계수 값으로 모형4와 같이 측정하였다.

$$PDIS = \sum_{j=1}^8 \alpha_j DIS \text{ -----(4)}$$

모형3의 경우, 직무복잡성이 포함된 조직특성에 기인한 종업원 재량권(PDIS)의 계수 α_1 이 유의한 양(+)의 값을 가진다면, 직무복잡성 등에 의해 결정된 종업원 재량권이 증가할수록 성과보상이 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

모형3에 대한 회귀분석 결과는 <표4-5>와 같다. <표4-5>의 회귀분석 결과, 직무복잡성 등에 기인한 종업원 재량권과 종업원들의 성과보상은 5% 유의수준 하에서 양(+)의 관련성으로 나타났다. 이는 직무복잡성과 그 외 결정요소들에 의해 설명된 종업원 재량권이 증가할수록 종업원의 성과보상이 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 그리고 모형3의 종속변수인 종업원 성과보상이 재량권 이외 다른 요소들에 의해 설명되는 것을 통제하기 위하여 모형에 포함한 통제변수들의 경우, 기업규모(SIZE)와 학력(LEARN)에서 각각 1%와 10%수준에서 유의하게 나타났다.

<표4-5>조직특성에 기인한 종업원 재량권과 성과보상과의 관계

$$PP = \alpha_0 + \alpha_1 PDIS + \alpha_2 INT + \alpha_5 SIZE + \alpha_6 LEARN + \alpha_7 TENURE + \sum D + \epsilon$$

	모형3
상수	-0.144 (-3.211)***
G(DIS)	0.586 (2.379)**
INT	1.083 (0.360)
SIZE	0.119 (3.743)***
LEAN	0.332 (1.727)*
TENURE	-0.021 (-0.303)
산업더미	포함
F-value	3.901***
R^2 -value	0.081

주 1) PP : 성과보상비율, PDIS : 직무복잡성 등에 기인한 종업원 재량권, INT : 무형자산비율, LEARN : 학력, TENURE : 근속연수, SIZE : 규모, $\sum D$: 산업더미.

2) ***, **, *는 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의적임. ()안은 t-통계량.

이상 회귀결과들을 종합하면, 모형1에서 직무복잡성이 증가할수록 종업원 재량권이 증가함을 확인할 수 있었다. 그리고 모형3의 회귀결과를 통하여 종업원 재량권에 영향을 미치는 특성요인(직무복잡성 포함)들에 의해 설명되어진 재량권이 증가할수록 종업원의 성과보상은

증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무복잡성과 종업원 재량권 그리고 성과보상 사이의 관계에 대한 주요 이론(현장지식이론과 측정비용이론)에서 현장지식이론을 지지하는 결과이다. 즉, 복잡한 직무에 종사하는 종업원은 해당 업무에 대한 많은 현장지식을 가지고 있으므로 기업은 종업원들로 하여금 보다 많은 현장지식을 활용할 수 있게 하기 위해서 보다 많은 업무 상 재량권을 허용할 것이다. 그리고 그로 인해 나타날 수 있는 대리문제를 완화하기 위해 보다 많은 성과보상을 지급하는 것으로 판단할 수 있다.

VI. 결론

본 연구는 우리나라 종업원들을 대상으로, 업무 상 재량권과 성과보상의 상호보완적 관계가 직무복잡성에 따라 어떻게 상이한지를 분석한다. 직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상 사이의 관련성을 분석한 연구는 크게 현장지식이론(specific knowledge theory)과 측정비용이론(measurement cost theory)으로 설명되어 질 수 있다.

먼저, 현장지식이론은 보다 복잡한 직무에 종사하는 종업원은 보다 전문적인 지식을 가지고 있다고 주장한다. 따라서 이런 경우 종업원들의 현장지식을 적극적으로 활용하기 위해서 기업은 종업원들로 하여금 업무수행에 대한 재량권을 허용하게 되고, 그로 인해 나타날 수 있는 대리문제를 완화하기 위해서 고정급이 아닌 성과에 근거한 보상을 보다 많이 지급할 것이다(Prendergast, 2002; Raith, 2008; Jaime, 2009).

이에 반해, 측정비용이론에서는 직무의 복잡성이 높을수록, 성과에 대한 측정은 보다 어려울 것이고, 설사 측정가능 하더라도 그에 따른 많은 비용이 소요될 것이다. 따라서 이 경우, 기업은 종업원들에게 성과에 근거한 보상 보다는 고정급을 지급하는 것을 선호할 것이며, 이는 결과적으로 종업원들의 재량권을 제한하게 될 것이다(Lazear, 1986; Holmstrom and Milgrom, 1991).

따라서 본 연구는 우리나라의 경우, 직무복잡성에 따라 종업원 재량권과 성과보상이 어느 이론에 의해 설명되어지는지를 분석한다. 분석을 위해 한국노동연구원에서 제공하는 사업체 패널자료를 이용한다.

분석결과, 직무복잡성이 증가할수록 종업원들의 업무상 재량권이 증가하는 것으로 나타났다. 이는 복잡한 직무에 종사하는 종업원의 경우 그들 업무에 대한 보다 많은 현장지식을 보유하고 있기 때문에, 기업은 종업원들로 하여금 그들의 현장지식을 업무에 활용할 수 있게 하기 위해서 보다 많은 재량권을 부여하는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 직무복잡성에 따라 성과보상은 유의적인 변화가 없는 것으로 나타났다.

언급하였듯이 현장지식이론은 직무가 복잡함에 따라 종업원들에게 보다 많은 재량권을 부여하고

그로 인해 나타날 수 있는 대리문제를 완화하기 위해서 성과보상을 지급하는 것이다. 따라서 현장 지식이론이 완전하게 지지되기 위해서는 직무복잡성에 따른 재량권 뿐 아니라 성과보상과의 관계도 충족되어야 한다. 박성환(2001)은 작업자가 자율성을 가지고 효율적으로 작업을 수행하기 위해서는 작업자의 개인적 요소와 조직적 요소의 밀접한 관계가 요구된다고 주장하고, 종업원의 재량권에 영향을 미치는 특성 요인으로써 환경의 불확실, 직무의 복잡성 그리고 유기적 조직 여부를 제시하였다. 이에 대해서 본 연구는 core et al.(1999)의 방법론에 의해 직무의 복잡성과 그 외 요소들에 기인한 재량권을 측정하여 분석한 결과, 특성요인에 의해 기인한 재량권이 증가할수록 성과보상이 증가하는 것을 발견하였다.

이상 실증분석 결과를 종합하면, 직무복잡성에 따라 종업원의 재량권이 증가하고, 직무복잡성과 그 외 요인들에 의해 기인된 종업원 재량권이 증가할수록 성과보상이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무복잡성과 종업원 재량권 그리고 성과보상에 대해서 우리나라의 경우, 측정비용이론이 아닌 현장지식이론에 의해 설명되어 짐을 알 수 있다.

직무복잡성에 따른 종업원 재량권과 성과보상 사이의 관련성을 분석함으로써 다음 두 가지와 같은 사항을 기대할 수 있다.

먼저, 현재 우리나라의 근로환경 하에서, 직무복잡성과 재량권 및 성과보상과 관련한 두 가지 주요 이론인 현장지식이론과 측정비용이론 중 실제 어느 이론에 무게를 두고 있는지 파악할 수 있다.

두 번째로, 일반적인 설문조사방법이 아닌 한국노동연구원의 패널데이터를 활용함으로써 보다 객관적이고 대량의 표본을 이용할 수 있게 됨에 따라 본 연구의 분석결과에 대한 일반화에 크게 기여할 것이다.

참고문헌

- 박성환, 2001. 기업의 자율성과 통제의 적합성이 성과에 미치는 영향. *사회과학연구*(제 7권): 139-156.
- 지성권, 서민정. 2006. 종업원 유인보상에서 비재무적 성과측정치 사용. *관리회계연구*(제 6권 제 2호): 1-31.
- _____, 신성욱. 2003. 경영자와 종업원의 보상구조에 관한 연구. 부산대학교 경영경제연구소 학술세미나논문집 : 67-96.
- _____, 허성, 2007. 종업원 스톡옵션의 결정요인에 관한 연구, -코스닥 벤처기업을 중심으로. *회계정보연구*(제 25권 제 1호): 45-68.
- _____, 김태수. 2001. 경영자 보상과 회계이익특성의 관계에 관한 실증연구. *회계학연구*(제 26권 제 1호) : 25-54.
- 황인태, 1995. 경영자 보상과 기업성과. *회계학연구*(제 20권 제 3호): 107-125.
- Abernethy, M., J. Bouwens, and L. van Lent. 2004. Determinant of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review* 79(3): 545-570.
- Aghion, P., and J. Tirole. 1997. Formal and real authority in organizations. *The Journal of Political Economy* 105(1): 1-29.
- Baker, G. 1992. Incentive contracts and performance measurement. *The Journal of Political Economy* 100(3): 598-614.
- Baldenius, T. 2003. Delegated investment decisions and private benefits of control. *The Accounting Review* 78(4): 909-930.
- Core, J. E., R. W. Holthausen, and D. F. Lacker, 1999. Corporate governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance. *Journal of Financial Economics* 51: 371-406.
- Deci, E.L., Connell, J.P., and Ryan, R.M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Galbraith J.R. and Lawler, E.E., III. 1993. Introduction: Challenges to the established order. In J.R. Galbraith, E.E. Lawer III, and Associates (Eds). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organization: 1-2. San Francisco: Jossey-Bass.*
- Holmstrom, B. 1979. Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*

- 10(1): 74-91.
- _____, and P. Milgrom. 1991. Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law Economics and Organization* 7(Special issue): 24-52.
- Lazear, E. 1986. Salaries and piece rates. *Journal of Business* 59(3): 405-431.
- Nowlin, T. S. 1999. Executive Compensation and the Investment Opportunity Set of Initial Public Offerings. Ph. D. *Dissertation, Louisiana State University*.
- Ortega, J. 2009. Employee Discretion and Performance Pay. *The Accounting Review* 84(2): 589-612.
- Piore and Satel. 1994. The Second Industrial Divide: Possibilities for Property. *New York: Basic Book*.
- Prendergast, C. 1995. A theory of responsibility in organizations. *Journal of Labor Economics* 13(3): 387-400.
- _____, 2002. The tenuous trade-off between risk incentive. *The Journal of Political Economy* 110(5): 1071-1102.
- Raith, M. 2008. Specific Knowledge and performance measurement. *The Rand Journal of Economics* 39(4): 1059-1079.