

업적평가시스템이 노사간의 임금교섭에 미치는 영향에 관한 실증적 연구*

An Empirical Study of the Effects of Performance Evaluation Systems on Wage Negotiation

박 찬 정**

— 초 록 —

본 연구의 목적은 업적평가시스템이 노사간의 임금교섭에 미치는 영향을 살펴 봄으로써, 노사 관계의 개선에 도움이 되는 효율적인 업적평가 시스템의 특징적 구조를 설명함에 있다. 업적평가시스템은 성과측정치와 보상체제로 구성되어 있다. 이러한 성과측정치와 임금체계의 형태에 따라서 노사갈등이 서로 다르게 나타날 것이라는 가설이 설정되었다. 이 가설에 대한 실증적 연구는 설문지를 통한 변수의 측정과 로그선형분석의 연관성점검에 의해서 분석되었다. 실증적 연구결과에 의하면, 노사간의 임금교섭과정에서 나타나는 노사갈등은 기업의 업적평가시스템의 효율적 운영에 의해서 부분적으로 완화될 수 있다. 특히, 성과측정치의 불확실성이 작은 경우에는 성과급 형태의 인센티브시스템이 노사갈등의 해결에 도움이 될 것이다.

I. 서 론

최근에 우리나라 기업의 노사분규가 사회적 문제로 대두됨과 아울러 각 기업의 생산적 효율성에도 치명적인 영향을 미치고 있다. 이에 대해 대부분의 기업과 행정당국은 사회 정치적 측면에서 노사분규의 원만한 타결을 위한 제도적 정치적 노력에만 관심을 두고 있다.

이러한 노사간의 갈등은 정치 사회적 측면에서 뿐만 아니라 경제적 측면에서도 여러

* 이 논문은 1989년도 문교부 지원 한국학술진흥재단의 자유공모과제 학술연구조성비에 의하여 연구되었음.
** 청주대학교 경상대학 회계학과 부교수

가지 원인이 근본적으로 존재한다. 노사분규의 경제적 측면과 정치 사회적 측면은 상호 분리하여 생각할 수 없을 만큼 밀접한 관련성을 가지고 있으나, 본 연구에서는 노사간의 갈등에 대한 기업내의 경제적이고 구조적인 측면에서의 변수들과 노사관계의 상호관련성을 파악함으로써 노사갈등에 대한 근본적 원인치료를 시도하고자 한다.

노사간의 갈등에 대한 정치 사회적 측면에서의 정책적인 접근을 통한 해결은 사후적인 처방이며, 예방의 효과는 없는 것이다. 이에 반해 경제적 측면에서의 노사관계에 대한 접근은 특히 영리기업의 경우에는 보다 본질적이며, 사전적인 예방의 의미가 있는 것이다.

따라서 본 연구에서는 기업조직의 구조적 제도적 장치에 의하여 노사관계가 어떠한 영향을 받는가를 실증적으로 연구해 보고자 한다. 노사관계에 영향을 미치는 요인에는 여러가지 변수가 있겠으나 본 연구에서는 연구의 명확성을 유지하기 위하여 기업의 업적평가시스템을 구체적인 원인변수로 설정하며, 노사관계의 의미도 정치 사회적 측면을 제외한다는 견지에서 임금교섭의 문제에 국한시키기로 한다.

이렇듯 본 연구의 목적은 업적평가시스템이 노사간의 임금교섭에 미치는 영향을 살펴봄으로써 노사관계의 개선에 도움이 되는 효율적인 업적평가시스템을 제시함에 있다. 즉, 기업의 업적평가시스템의 형태에 따라서 노사간의 임금교섭이 서로 다른 양상으로 나타날 것이라는 가설하에서, 보다 바람직한 노사관계를 위한 업적평가시스템의 설계에 관련된 문제를 살펴보는데 연구의 의의가 있는 것이다.

일반적으로 업적평가시스템이란 종업원의 관리적 노력이 성과로 측정되며, 이러한 노력에 따른 성과가 종업원에 대한 보상으로 연결되는 과정이다. 여기에서 종업원의 노력이 성과로 측정되는 과정은 정보시스템, 특히 관리회계정보시스템에 의하여 이루어지며, 그에 따른 보상의 문제는 기업의 특정한 보상체계 혹은 인센티브시스템에 의하여 가능하게 된다.

요컨대, 업적평가시스템은 성과측정치와 인센티브시스템으로 구성되어 있다. 따라서 본 논문의 주요관심은 성과측정치와 인센티브시스템이 노사간의 임금교섭에 미치는 영향을 연구하는 것이다.

연구절차에 있어서는 먼저 제2장에서 임금교섭과 업적평가시스템에 대한 상세한 관련성을 살펴 볼 것이다. 임금교섭에 대한 인식의 관점에 따라서 종업원에 대한 경영자의 정보제공효과는 각기 다르게 나타난다. 이러한 임금교섭에 관련해서 업적평가시스템의

특성들은 경영자와 종업원 관계의 대리모형을 통해서 분석된다. 이에 따라 제3장에서는 실증적 연구의 가설이 도출될 것이다. 이러한 몇 가지의 가설을 검증하는 과정에서는 설문조사를 통하여 변수의 측정이 이루어진다. 끝으로 제4장에서는 본 연구의 실증적 연구결과에 따른 결론이 내려질 것이다.

II. 임금교섭과 업적평가시스템

1. 임금교섭과 정보제공효과

1.1. 임금교섭의 의의

임금은 근로자에게는 가장 중요한 소득의 원천이며, 기업에게는 중요한 비용으로서 생산원가에 영향을 미치며, 국가경제적으로는 유효수요, 물가수준 및 소득분배에 관련된 중요한 요소이다.¹⁾

기업내에서 노사간의 임금교섭의 주요쟁점은 임금수준(wage level), 임금격차(wage differential) 및 임금체계(wage structure)로 구분되고 있다.²⁾ 임금수준이란 평균임금 또는 일반임금수준이라고 불리는데 이는 특정조직에 속하는 전체종업원들의 평균임금을 의미한다. 임금격차는 특정 조직내의 종업원간의 격차로서 종업원의 학력, 성별, 경력 등에 따라서 임금이 어떻게 차이가 나는가에 초점을 맞춘다. 이는 경영자와 종업원 사이의 분배문제가 아니라 종업원들간의 분배문제이다. 임금격차는 무조건 나쁜 것만은 아니다. 임금격차가 없는 것도 문제가 된다. 만일 경력이 상이한 종업원들이 동일한 임금을 받는다면 경력이 많은 종업원이 불만을 갖는 것은 당연한 일이다. 그러나 차이가 어느 정도 이상이면 역시 문제가 될 것이다. 결국 임금격차는 종업원의 생산성을 감안하여 적정하게 결정되어야 할 것이다. 임금체계는 종업원이 받는 임금이 어떠한 항목으로 구성되어 있는가에 대한 것이다. 임금은 대개 기본급과 수당 그리고 상여금으로 구성되는데 종업원들은 당연히 상대적으로 높은 기본급을 원할 것이다. 왜냐 하면 기본급

1) 송 자, 임금협상을 위한 경영성과보고서, 대한상공회의소, 1989, p.1.

2) 김대모, 한국적 임금교섭방향의 모색, 대한상공회의소, 1989, p.15.

3) 고정급과 성과급의 비율은 인센티브와 위험분담에 관련된 것으로서, 본 연구에서는 업적평가시스템의 주요변수로 이 문제를 다루기로 한다.

이 높을수록 종업원들에게는 상대적으로 안정적인 임금을 확보할 수 있기 때문이다.⁴⁾

이러한 세 가지 쟁점은 개별적으로 다루어져서는 안된다. 이들 문제는 상호 밀접한 관련을 맺고 있다. 예를 들어, 임금격차를 좁히려면 낮은 임금을 상승시켜야 하며, 이는 곧 임금수준의 상승을 의미한다. 또한 임금수준의 상승은 어떠한 방식으로든지 임금체계를 변화시킨다.

경영자와 종업원들간의 임금교섭에 있어서 종업원들은 일반적으로 노동조합이라는 창구를 통해서 교섭에 임하게 된다. 그러나 노동조합에 대한 경영자들의 일반적 견해는 노동조합이란 불필요하고 때로는 기업의 효율성을 방해하는 단체라고 생각하는 경향이 있다.⁵⁾

경영자들의 이러한 인식은 주로 종업원과의 적대적인 관계에서부터 비롯된다. Peitchinis는 종업원과 경영자와의 관계가 적대적으로 된 것은 계약에 대한 인식의 차이라고 설명한다. 그의 설명에 따르면, 다른 계약에서는 적대적인 관계가 형성되지 않으면서 노사간의 단체교섭에서는 늘 상호불신과 적대감이 쌓이는 것은 노사 모두가 노동계약을 다른 상업적인 계약과는 다르게 생각하고 있기 때문이라고 한다.⁶⁾ 그도 그럴 것이 대부분의 상업적 계약은 특정조직과 조직외부와의 관계임에 반해서 노동계약은 조직 내부에서 일어나는 것이다.

Peitchinis가 주장하는 임금교섭의 원리는 기업의 장기적인 성과에 초점을 두고 있다. 종업원과 경영자가 협상을 통하여 기업의 성과를 높일 수 있다면, 임금교섭은 불필요하고 비효율적인 것이 아니라 노사 모두의 이익을 함께 증대시킬 수 있는 방법으로 인식될 수 있다.

1.2. 분배적 협상과정과 통합적 협상과정

앞에서 언급한 바와 같이, 임금교섭과정에서 나타나는 노사간의 갈등은 주로 임금교섭에 대한 노사간의 인식에 기인되고 있다. 임금교섭은 일반적으로 분배적 협상과정과

4) S. G. Peitchinis, *Issues in Management-Labour Relations in the 1990's*, The MacMillan Press Ltd. 1985, p.1.

5) *Ibid.*, pp.2-3.

6) 송 자, 앞의 책, p.19.

통합적 협상과정으로 인식될 수 있다.⁶⁾

분배적 협상과정이란 단순한 이해관계의 상충을 해결하는 과정으로서, 당사자간에 필연적으로 이해관계가 상충된다. 즉, 전체적으로 분배할 몫은 변함이 없는데 협상에 의해서 각자의 몫을 결정해야 하므로 당사자간에 갈등과 적대감이 유발될 수밖에 없다. 지금까지의 임금교섭은 대부분 이와 같은 분배적 협상과정으로 인식되어 왔음에 틀림없다.⁷⁾

그러나 통합적 협상과정은 공통의 문제점이나 이해관계를 해결하기 위한 과정으로서, 만일 당사자간에 협력이 이루어질 경우에는 전체적으로 분배할 몫이 증가된다. 이 경우에는 공통으로 해결해야 할 문제점을 상호 인식하게 되므로 갈등과 적대감이 생기지 않는다.

따라서 경영자와 종업원간의 임금교섭은 분배적 협상과정이 아니라 공통의 문제를 인식하고 노력을 함께 기울여야 될 통합적 협상과정으로 인식되어야 한다.

Walton과 Mckersie는 통합적 협상과정에는 세 가지 단계가 있다고 말한다.⁸⁾

첫번째 단계는 협상의 당사자간에 공통의 문제를 확인하고 그 문제와 관련된 정보를 교환하는 단계이다. 두번째 단계는 협상의 당사자들이 공통의 목표를 설정하는 일이다. 세번째는 공통목적의 달성을 위한 여러 대안들을 분석평가하여 최선의 대안을 선택하는 단계이다. 이상과 같은 공통의 문제점을 해결함에 있어서는 몇 가지 조건들이 있다. 첫째는 협상당사자간의 협의에 의하여 도출된 해결책으로부터 당사자들이 동기부여될 수 있어야 한다. 둘째는 협상당사자간의 의사전달에 의해서 쌍방이 충분한 정보를 소유하고 있어야 한다. 셋째는 쌍방간의 충분한 신뢰하에서 어떠한 의사결정을 상호 위임할 수 있어야 한다.

노사간의 임금교섭에서 동기부여에 대한 고려는 업적평가시스템의 하부시스템인 인센티브시스템에 의해 가능하다. 그리고 경영자와 종업원간의 협상과정에서 주목해야 할 것은 정보의 필요성이다. 협상당사자간에 균등한 정보를 갖고 있지 못하면 상호간에 신뢰가 싹들 수 없다. 경영자는 대부분의 경우, 종업원에 비해서 많은 정보를 갖고 있다.

7) J. A. Fossum, *Labour Relations: Development, Structure, Process*, Business Publication, Inc., 1982, p.340.

8) R. E. Walton and R. B. Mckersie, *A Behavioral Theory of Labour Negotiations*, New York: McGraw-Hill, 1965. pp.237-239.

경영자와 종업원간에 원활한 협상이 이루어지지 않는 이유 중의 일부는 바로 이러한 정보의 불균형에서 찾아볼 수 있다.

Maunder와 Foley는 분배적 협상과정과 통합적 협상과정에서 정보의 효과에 관해 연구한 바 있다.⁹⁾ 즉, 분배적 협상과정에서 정보제공효과란 경영자의 부를 종업원에게 이전시키는 것에 불과하며 사회전체적인 부의 증대효과는 없다. 통합적 협상과정에서는 경영자의 자발적인 정보제공으로 인하여 경영자와 종업원 모두가 부를 증대시킬 수 있다는 것이다.

2. 업적평가시스템의 효율성

일반적으로 업적평가시스템의 효율성은 경영자와 종업원의 관계에 있어서 주로 경영자의 이해관계에 관련되어 효율적인 경우를 의미한다. 그러나 임금교섭을 통합적 협상과정으로 인식하는 경우, 업적평가시스템의 효율성은 경영자와 종업원 쌍방의 이해관계를 동시에 고려해야 할 것이다. 이와 같이 쌍방의 이해관계를 동시에 고려하는 경우의 최적균형은 파레토 최적으로 정의된다. 파레토 최적을 추구하는 비협동적 게임이론에 적용되는 분석모형으로는 대리모형(agency model)을 들 수 있다. 따라서 여기에서는 효율적 업적평가시스템의 특징적 요소들을 대리모형분석틀 내에서 살펴 보고자 한다.

2.1. 대리모형에서의 업적평가시스템

대리모형은 위임자-대리인 관계(principal-agent relationship)로 모형화될 수 있으며, 위임자와 대리인 사이에 존재하는 이해관계의 다양성으로 인한 대리비용(agency cost)을 극소화하는데 초점을 두고 있다. 위임자와 대리인 사이에 존재하는 이해관계의 다양성(divergence of interests)은 각 개인들의 위험에 대한 태도(attitude toward risk)의 차이, 사적정보(private information)의 존재, 제한된 관찰가능성(limited observability) 등의 문제로 인하여 완전한 일치를 볼 수가 없다.¹⁰⁾

9) K. T. Maunder and B. J. Foley, "Information Disclosure and Role of Accountants in Collective Bargaining—Some Comments," *Accounting, Organization and Society*, Vol.9, No.1, 1984, pp.99-106.

10) R. Kaplan, *Advanced Management Accounting* (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, Inc., 1982).

위험에 대한 태도의 차이는 위임자로 하여금 대리인에 대한 적절한 인센티브시스템과 최적위험분담을 고려하게 하는 것이며, 사적정보의 존재는 상반된 선택(adverse selection)을 줄이기 위한 감시비용¹¹⁾을 위임자에게 발생시키는 것이다.¹²⁾ 또한 대리인의 행동과 상황적 불확실성에 대한 관찰가능성은 위임자의 입장에서는 제한되거나 혹은 많은 비용을 들여야 하게 되며, 이에 따라 대리인은 최선의 노력을 다하지 않거나 혹은 기타의 방법으로 위임자를 속이게 될 것이다. 이와 같은 대리인의 도덕적 위해(moral hazard)와 노력회피(shirking)는 위임자에게 또 다른 문제를 가져다 준다.

대리모형의 최적해를 도출해 나가는 과정은 기본적으로 최적해가 파레토 최적상태를 보장하도록 고안되어 있다. 여기에서 파레토 최적상태란 위임자와 대리인 관계에 관련된 당사자들 중에서 어느 한 개인의 손실을 수반하지 않고는 다른 개인의 이익을 향상시킬 수 없는 상태를 의미한다. 만약 어느 한 개인의 손실을 수반하지 않고도 다른 개인의 이익을 향상시킬 수 있다면, 그러한 상태는 이미 파레토 최적상태가 아니다. 그리고 기존의 파레토 최적상태에서 출발해서 어느 한 개인의 손실을 수반하지 않고 다른 개인의 이익을 향상시킬 수 있는 경우를 파레토 향상(Pareto improvement)이라고 한다.

말하자면, 분배적 협상과정은 파레토 최적을 추구하는 것이 최고의 과제이지만, 통합적 협상과정에서는 파레토 향상이 가능하게 된다. 이러한 파레토 향상이 업적평가시스템의 개선에 의해서 가능하다면, 그러한 개선된 업적평가시스템은 효율적이라고 볼 수 있다.

대리모형은 기본적으로 대리인에 대하여 최선의 고용계약을 선택하기 위한 위임자의 문제로 모형화된다. 여기에서 최선의 고용계약이란 파레토 최적상태의 계약으로서 넷쉬 균형(Nash equilibrium)¹³⁾을 만족하는 것이어야 한다. 파레토 최적계약은 대리인의 행동이 위임자에 의해 관찰불가능할 경우에는, 위임자는 대리인의 효용극대화가 가능하도록

11) 감시비용이란 공식적 정보시스템의 도입에 따르는 비용이다.

12) S. Baiman and J. Demski, "Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems," *Journal of Accounting Research*, Supplement 1980.

13) 일반적으로 대리모형에 있어서의 넷쉬균형이란 계약 혹은 인센티브시스템을 고정시킬 경우 대리인의 행동이 대리인에 대하여 최적상태로 선택된 것이며, 대리인의 행동을 고정시킬 경우 특정계약이 위임자에 대해 최적인 상태를 의미한다.

J. Nash, "The Bargaining Problem," *Econometrica* 18, 1950, pp.155-162.

———, "Two-Person Cooperative Games," *Econometrica* 21, 1953, pp.128-140.

자연적 유발(self-enforcing)을 피하는 방향으로 설계되어야 할 것이다. 그러나 만약 위임자가 대리인의 행동을 완전히 관찰할 수 있는 경우에는 강압적 계약(forcing contract)이 설계될 수도 있다.¹⁴⁾

대리인의 노력에 대한 관찰가능성(observability)은 실로 대리이론에 있어서 인센티브 문제의 핵심이다. 즉, 대리인의 행동이 위임자에 의해 관찰불가능한 경우, 위임자는 대리문제로부터 발생하는 비용을 줄이기 위하여 대리인이 최적의 행동을 선택하도록 적절한 보상을 제공하는 분담원칙(sharing rule)이나 인센티브계약을 설계해야 한다. 이러한 계약은 위임자에 대한 최적행동이 대리인에게도 최적행동이 되는 경우로서 대리인 스스로에 의해서 유발된다.

대리인에 대한 인센티브는 위임자가 대리인의 행동에 대하여 정보를 획득할 수 있느냐 하는 정보획득가능성여부와 대리인의 위험에 대한 태도에 따라서 결정된다.¹⁵⁾ 만약 위임자가 대리인의 행동에 관한 정보를 획득할 수 없는 경우, 대리인에 대한 보상은 성과에만 의존될 것이다. 만약 위임자가 대리인의 행동에 관한 정보를 가지게 되면, 대리인에 대한 보상은 성과와 함께 대리인의 노력지표에 의해 결정된다.

위임자와 대리인 사이의 계약은 관찰된 기업가치를 각자의 몫으로 명확하게 나누는 것이다. 기업가치는 계약시점에서 불확실하므로, 성과의 계약적 분배는 위임자와 대리인 사이의 위험분담을 내포하게 된다. 예를 들어, 대리인에 대하여 고정급의 보상계약은 모든 위험을 위임자에게 부담시키는 것이며, 위임자에 대한 일정지급액의 계약은 모든 위험을 대리인에게 부담시키는 것이다.

당초 대리이론은 최선의 계약을 추구하고 있다. 최선의 계약은 대리인으로 하여금 최선의 노력을 경주하도록 동기부여하는 것이다. 즉, 최선의 계약을 위해서는 인센티브 문제를 해결하여야 할 뿐만 아니라 위임자와 대리인 사이에 존재하는 위험의 최적분배를 고려해야만 한다. 최선의 계약은 위험분담문제가 없는 것처럼 하여 인센티브 문제를 해결하고, 그와 동시에 인센티브 문제가 없는 것처럼 해서 위험분담문제를 해결해야만

14) A. Barnea, R. Haugen, and L. Senbet, *Agency Problems and Financial Contracting*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), pp.26-27.

15) S. Shavell, "Risk Sharing and Incentive in the Principal and Agent Relationship," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.55-74.

할 것이다.¹⁶⁾

2.2. 업적평가시스템의 목적

위임자와 대리인은 각각 자기이해에만 관련해서 동기부여된다고 가정된 상황하에서, 대리이론연구는 각 개인들간의 적정계약관계에 초점을 두고 있다. 지금까지 앞에서 살펴본 바와 같이 대리이론연구는 기업의 정보시스템, 고용계약 및 각 개인들의 효용에 있어서의 관계를 조사하는 것이다. 대리모형에 있어서 고용계약 혹은 업적평가시스템은 회계정보시스템에 의해 제공되는 정보의 적정한 함수이다. 더우기 대리모형에 있어서의 각 개인은 그 자신의 정보와 정해진 고용계약에 따라서 자기이해관계에 따른 최적행동을 선택한다.¹⁷⁾ 만약 개인이 그의 정보를 정직하게 전달하고 그의 말은 바 행동규칙을 수행하므로써 그 개인의 이해관계를 극대 만족시킬 수 있는 환경이 존재한다면, 그러한 환경하에서는 협동적 행위(cooperative behavior)가 가능할 것이다. 그러나 일반적 기업

16) 고용계약에 관련된 논문으로는 다음과 같은 것들이 있다.

B. Holmstrom, "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.74-91.

J. Mirrlees, "The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization," *Bell Journal of Economics* 7, Spring 1976, pp.105-131.

S. Shavell, "Risk Sharing and Incentive in the Principal and Agent Relationship," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.55-74.

R. Wilson, "The Theory of Syndicates," *Econometrica* 36, January 1968, pp.119-132.

D. Baron and B. Holmstrom, "The Investment Banking Contracts for New Issues Under Asymmetric Information: Delegation and the Incentive Problem," *Journal of Finance* 35, Dec. 1980.

K. Borch, "Equilibrium in a Reinsurance Market," *Econometrica* 30, 1962.

S. Ross, "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem," *American Economic Review*, May 1973.

M. Harris and A. Raviv, "Some Results on Incentive Contracts," *American Economic Review*, March 1978.

R. Zeckhauser, "Medical Insurance: A Case Study of the Trade-Off Between Risk Spreading and Appropriate Incentives," *Journal of Economic Theory* 2, March 1970.

17) S. Baiman, "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey," *Journal of Accounting Literature*, 1982, p.155.

환경에 있어서는 협동적 행위에 근거를 둔 분담원칙과 행동규칙의 집합은 존재하지 않는다. 따라서 협동적 행위가 이기적인 기업구성원에 대하여 강요될 필요는 없는 것이다.¹⁸⁾ 즉, 개인의 효용을 극대화하게 되는 협동적 행위와 달성가능한 이기적 행동 사이에 존재하는 다양성 혹은 갈등을 완화할 수 있는 고용계약의 설계가 대리이론연구의 초점이다.

협동적 행위에 의한 해결과 대리모형연구에 의한 해결은 모두 정보시스템, 인센티브 시스템 및 대리인의 행동 등에 관한 계약에 파레토 최적기준을 적용함으로써 가능하게 된다. 협동적 행위에 의한 해결은, 주어진 정보시스템하에서 실현가능한 인센티브시스템과 주어진 정보시스템 및 대리인의 행동에 관한 모든 가능한 집합에 파레토 최적기준을 적용하므로써 이루어진다. 대리모형연구에 의한 해결은, 대리인의 행동이 주어진 정보시스템과 그러한 정보시스템하에서 실현가능한 인센티브시스템에 따라서 적절하게 변화된다는 점을 제외하고는 협동적 행위에 의한 해결에서와 같다. 주어진 정보시스템과 실현가능한 인센티브시스템에 의존한다는 사실은 대리인의 이기적 행위를 고려하고 있는 것이며, 이로 말미암아 협동적 행위에 의한 해결과 대리모형에 의한 해결 사이의 괴리가 생기는 것이다. 즉, 대리모형에서는 동기부여적 측면을 고려하고 있지만, 단순한 협동적 행동에 의한 개인들의 효용극대화는 동기부여적 측면을 무시하는 것으로서 실현 불가능하다.¹⁹⁾

대리모형의 최적해에 파레토 최적기준을 적용하면, 기업의 효율성(efficiency)개념은 위임자와 대리인의 기대효용의 관점에서 정의된다. 위임자와 대리인의 기대효용함수에는 기업의 생산결과와 기업의 불확실한 상황이 포함된다. 따라서 기업의 효율성에는 생산의 효율성과 위험분담의 효율성이 동시에 고려되어야 할 사항이다. 생산의 효율성은 동기부여에 의하여 좌우되지만, 이것은 한편으로 위험을 수반하는 것이다. 따라서 생산의 효율성과 위험분담의 효율성은 서로 상반된 관계를 가지면서 기업전체의 효율성을 결정하고 있다. 즉, 대리인에 대한 동기부여를 강조하면 거기에 따라서 대리인의 위험도 증가되며, 대리인의 위험감소는 동기부여의 감소를 가져오는 것이다.

요컨대 업적평가시스템의 목적은 동기부여와 위험분담의 두 가지 측면을 동시에 달성

18) *Ibid.*, p.162.

19) *Ibid.*, p.171.

하여야 한다.²⁰⁾ 그러나 대리모형에 있어서 동기부여는 대리인의 도덕적 위해로 말미암아 방해받게 되며, 이러한 동기부여의 문제는 동기부여를 무시하는 비효율적 위험분담에 의해 경감될 수 있다.²¹⁾

2.3. 인센티브시스템과 업적평가측정치

Shavell은 위임자와 대리인 관계에서 위험분담을 고려한 인센티브를 다음과 같이 구체화했다.²²⁾

첫째, 위임자에게 대리인의 노력에 관한 정보가 없는 경우에는 대리인의 보수는 생산결과에만 의존한다. 만약 대리인이 위험중립적이면 대리인의 보수는 생산결과에서 위임자에 대한 고정지급액을 뺀 나머지(생산결과-위임자의 몫)가 되며, 대리인이 위험회피적인 경우에는 대리인의 보수가 어느 정도는 생산결과에 의존하지만 대리인이 모든 위험을 감수하지는 않다.

둘째, 위임자가 대리인의 노력에 관한 정보를 가짐으로써, 대리인의 보수는 생산결과와 노력지표에 의해 결정된다. 만약 대리인이 위험중립적이면 대리인의 보수는 위임자에게 대리인의 노력에 관한 정보가 없는 경우와 동일하며, 따라서 대리인의 노력에 관한 정보는 가치가 없게 된다.²³⁾ 그러나 만약 대리인이 위험회피적인 경우, 대리인의 노력이 정확하게 관찰될 수 있다면, 대리인의 보수는 위험한 결과에만 의존하는 것보다 부분적으로 노력에 의존되어 결정되므로써 대리인에게 인센티브를 줄 수 있다. 그러나

20) 박찬정, 부문별 업적평가시스템에 관한 대리모형분석 : 위험분담과 동기부여의 조화를 위한 인센티브시스템에 관한 실증적 연구, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 1988.

21) S. Baiman, *op. cit.*, p.180.

22) Shavell, "Risk Sharing and Incentive in the Principal and Agent Relationship," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.55-74.

23) Arrow의 책과 Stiglitz의 논문에서는 이것을 당연하게 받아 들였으나, Harris 와 Raviv의 논문에서 이를 처음으로 증명했다.

K. Arrow, *Essays in Risk Bearing* (Chicago, Ill.: Markham Publishing Co.), 1971.

J. Stiglitz, "Incentives and Risk Sharing in Sharecropping," *Review of Economic Studies* 41, April 1974, pp.219-255.

M. Harris and A. Raviv, "Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information," *Journal of Economic Theory* 20, April 1979.

노력은 완전하게 관찰될 수 없으므로 노력에 관한 부정확한 정보를 갖게 되는 새로운 위험이 존재한다. 따라서 위험회피적 대리인에 대한 보수는 위임자가 대리인의 노력에 관해서 가지는 정보에 항상 어느 정도 의존되며, 그 정보는 항상 가치가 있다.²⁴⁾ 이러한 정보의 가치는 노력의 효율성이 0 혹은 무한대로 감에 따라서 점점 작아진다.

위임자와 대리인 관계에서 위임자는 이상과 같은 인센티브시스템과 함께 업적평가측정치를 결정해야 한다. 인센티브시스템은 바로 업적평가측정치의 함수로 표현된다. 업적평가측정치에는 일반적으로 회계적 이익, 행동 또는 주가 등이 있다. 여기에 따라서 인센티브시스템도 회계기준 인센티브(accounting-based incentives), 행동기준 인센티브(action-based incentives) 및 주가기준 인센티브(share price-based incentives) 등으로 구분된다.²⁵⁾ 업적평가를 위한 성과측정치의 기본적 원천으로는 회계시스템을 들 수 있다.

궁극적으로 업적평가시스템에서는 이상의 업적평가측정치를 인센티브로 연결하는 것이 문제이다. 회계적 측정치에 의한 회계기준 인센티브시스템의 경우에는 이익분담계약(profit-sharing arrangement)이 기본적이다. 이익분담계약은 대리인에 대하여 이익증가에 따라 인센티브를 제공하지만 이와 동시에 인센티브의 증가는 대리인의 위험부담을 증가시킨다. 여기에 대해 예산기준 인센티브시스템은 대리인의 위험을 감소시킬 수 있다. 그러나 예산기준 인센티브는 특정한 범위의 이익에 대해 인센티브를 제한하게 될 것이다. 사후적 이익과 예산에 근거한 인센티브를 결합하게 되면,²⁶⁾ 부분적으로 대리인에 대한 동기부여와 위험분담 목적을 충족할 수 있는 것이다.

3. 임금교섭과 이윤분배제도

경영자와 종업원간의 임금교섭을 통합적 협상과정으로 유도하는 방법중의 하나로 이윤분배제도를 들 수 있다. Fossum은 경영자와 종업원이 통합적 협상과정으로 추구해야

24) 이 결과는 Holmstrom에 의해 증명되었다.

B. Holmstrom, "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.74-91.

25) R. Magee, *Advanced Managerial Accounting* (New York: Harper & Row, Publishers, 1986), pp.259-261.

26) 예로써 New Soviet Incentive Scheme을 들 수 있다.

할 것은 생산성협상이라고 한다.²⁷⁾ 생산성협상이란 생산성의 증가로 나타난 이윤증가분을 배분하는 과정이며, 이윤분배제도는 종업원의 노력에 의하여 증가되는 이윤을 종업원에게 배분한다는 일종의 상여제도이다.

이윤분배제도의 장점은 종업원들에 대한 동기부여효과로 나타난다. 이러한 효익은 보다 나은 품질, 보다 적은 유희시간, 보다 신중한 재료사용, 낮은 감독비용 등의 형태로 구체화된다. 또한 종업원들은 이윤창출을 방해하는 조업중단이나 파업 등과 같은 사태를 바라지 않을 것이므로 노동쟁의도 줄어들게 될 것이다.²⁸⁾ 그러나 이윤분배제도의 근본적 문제는 이윤분배가 결과에 따른 분배이지 종업원들의 노력에 따라서 지급되는 것이 아니라는 점이다.

노사관계에 있어서 이윤분배제도의 역할을 긍정적인 면과 부정적인 면으로 구분하여 살펴 보면 다음과 같다.

먼저 긍정적인 면에서의 연구결과를 보면, Clayton은 종업원들은 단순한 노동자가 아닌 경영자의 동반자라고 했다.²⁹⁾ 여기에서 동반자라는 용어는 노동과 자본의 상호의존성을 강조하는 의미이다. 즉 이윤분배제도를 통하여 공동으로 생산하고 공동분배했을 때 노사관계는 보다 협력적인 관계가 될 수 있다. 그리고 Gilchrist에 의하면, 이윤분배제도의 목적은 노사간에 화목한 분위기를 증진시키는데 있다. 이러한 분위기는 파업이라든가 조업중단 등의 기회를 줄이고 기업의 집단정신을 함양하는데 도움이 된다고 한다.³⁰⁾

부정적인 면에서의 연구결과에 의하면, 일반적으로 고용수준이 높아지고 노사관계가 악화되었을 때 이윤분배제도가 도입되는 경향이 있다. Graham은 이윤분배제도가 활발한 시기는 고용이 활발하고 노사관계가 불안한 시기와 일치하는데 이는 경영자들이 이윤분배제도를 통해 노사간의 갈등을 피해 보려고 하기 때문이라고 한다.³¹⁾ 즉, 이윤분배제도를 도입하면서 결과적으로 경영자들은 노동조합의 세력을 약화시키려는 의도가

27) Fossum, *op. cit.*, pp.345-346.

28) P. D. Bougen, *Accounting and Industrial Relations—Some Historical Evidence on Their Interactions*, New York and London: Gerland Publishing Inc., 1988, p.48.

29) J. Clayton, *Co-operation*, London: T.C. and E.C. Jack, 1912, p.56.

30) R. N. Gilchrist, *Wage and Profit Sharing*, Calcutta: University of Calcutta, 1924, p.90.

31) W. Graham, *The Wage of Labour*, London: Cassell and Co. Ltd., 1921, p.111.

있었다고 볼 수 있다.³²⁾

이윤분배제도의 효익은 노동조합의 효익과 상반된다. 종업원들은 양쪽을 모두 취할 수는 없다. 그들은 단지 어느 한쪽을 선택할 수 있을 뿐이다. 이런 경우에 이윤분배제도의 도입은 노동조합을 분쇄시키고 확산을 방지하기 위하여 이루어졌다는 것이 너무나 명백하다.

이러한 관점에서 급진적인 사고방식을 갖고 있는 학자들은 이윤분배제도를 단지 혁신적인 기업구조를 방해하려는 경영자의 시도로 파악함으로써 이윤분배제도의 도입을 반대하고 있다.³³⁾

이윤분배제도에 대한 많은 비판에도 불구하고 오늘날 노사갈등의 해소방안으로서 이윤분배제도는 여전히 많이 이용되고 있다. 이윤분배제도가 효율적으로 이용되기 위해서는 무엇보다도 정보의 필요성이 강조되고 있다.³⁴⁾ 노사간에 필요하고도 획득가능한 정보 중에서 대표적인 것은 회계정보인데, 이러한 회계정보의 역할은 이익의 측정과 부문별, 개인별 생산성의 평가에 있다. 요컨대 종업원에 대한 경영자의 정보제공은 노사간의 임금교섭이 통합적 협상과정으로 발전하기 위한 하나의 초석이 된다.³⁵⁾

Ⅲ. 실증적 연구

1. 변수와 가설의 설정

임금변화의 발생에 대한 지금까지의 가설은 주로 2가지로 나누어진다. 첫째는 경제적 현상과 무관하게 사회적 정치적 요소로부터 임금변화가 발생하는 것으로 보는 견해이며,³⁶⁾ 둘째는 임금이 기업의 재무적 특성과 거시경제환경에 관련된 모든 획득

32) Bougen, *op. cit.*, p.52.

33) Karl Marx도 그의 자본론에서 인센티브제도를 맹렬히 비판했다.

34) C. G. Renolds, "Relations in the Workshop," *Manchester Guardian*, November 30, 1927, p.24.

35) 송 자, 앞의 책, p.33.

36) 예를 들면 Wiles의 논문에서는, 임금결정이 시장원리에 따르지 않고, 노동조합지도자나 임금협상자의 일시적 생각에 의해 이루어진다는 것이다.

P. Wiles. "Cost Inflation and the State of Economic Theory." *Economic Journal*, 1973.

가능한 정보를 반영하고 있다는 견해이다.³⁷⁾ 외국기업의 경우에 있어서 이러한 2가지의 가설에 대한 실증적 검증은 사회 정치적 차원과 경제적 차원의 전반적 수준에서 이루어졌는데, 그 결과 두번째의 경제적 요인에 의한 임금변화가설을 지지하는 증거가 많았다.³⁸⁾

그러나 사회 정치적 요인에 의한 임금변화이건 경제적 요인에 의한 임금변화이건간에 이들을 다시 세분하여, 각각의 가설에 대한 개별적인 변수에 관해서는 구체적인 연구가 별로 이루어지지 않았다. 우리나라의 경우에도 노사관계에 관련된 연구들은 대부분 사회 정치적 측면에서의 접근을 시도하였으므로 현상을 설명하는 이상의 별다른 효과를 얻기가 거의 불가능하였던 것이다. 이에 반해 경제적 측면에서의 접근은 국내에서는 거의 이루어지지 않았으며, 외국의 경우에도 재무회계정보가 임금변화에 미치는 개별적 영향에 관한 연구가 다소 있었으나,³⁹⁾ 관리회계시스템을 변수로 한 노사관계연구는 거의 이루어지지 않았다.

따라서 본 장에서는 지금까지 제2장에서 논의된 내용을 중심으로 업적평가시스템이 임금교섭에 미치는 영향에 관한 구체적인 변수들을 결정하고 그에 따른 연구가설을 설정하기로 한다.

본 연구의 주된 가설은 기업의 업적평가시스템의 형태에 따라서 임금교섭의 양상이 서로 다르게 나타날 것이라는 것이다.

37) D. A. Peel and P. F. Pope, "Corporate Accounting Data, Capital Market Information and Wage Increases of the Firm," *Journal of Business Finance & Accounting* II (2), Summer 1984, pp.177-188.

38) A. P. L. Minford and M. Brech, "The Wage Equation: Empirical Results," in D. Currie, A.R. Nobay and D.A. Peel (eds.), *Macroeconomic Analysis*, Croom Helm, 1981.

J. M. Parkin, M. T. Sumner and R. Ward, "The Effects of Excess Demand, Generalised Expectations and Wage-Price Controls on Wage Inflation in the UK," *Journal of Monetary Economics*, Vol.2, April Supplement 1976, pp.191-219.

39) J. R. Palmer, *The Use of Accounting Information in Labor Negotiations*, NAA, 1977.

B. J. Foley and K. T. Maunders, *Accounting Information Disclosure and Collective Bargaining*, Macmillan, 1977.

J. A. Craft, "Information Disclosure and the Role of the Accountant in Collective Bargaining," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.6, No.1, 1981, pp.97-107.

여기에서 업적평가시스템의 구체적인 변수로는 성과측정치와 인센티브를 고려해야 한다. 성과측정치에 관련된 변수로는 종업원의 노력에 대한 경영자의 관찰가능성의 측면에서 종업원의 노력에 따른 성과의 불확실성과 상호의존성을 고려하기로 한다. 종업원들의 노력에 따른 성과의 불확실성과 상호의존성은 성과의 통제가능성과 관련된다. 즉, 성과의 불확실성과 상호의존성이 클수록 종업원들은 성과에 대한 통제가능성이 작아진다. 통제불가능한 성과와 통제가능한 성과에 대한 성과측정치는 그에 따라 결정되는 인센티브에 대한 종업원들의 선호도에 영향을 미칠 것이다. 일반적인 책임회계의 근본개념도 개인에 대한 인센티브는 개인에 의해 통제가능한 성과에 의존되어야 한다는 것이다. 따라서 종업원들의 노력에 따른 성과의 불확실성과 상호의존성이 큰 경우는 종업원들의 성과에 대한 통제가능성이 작은 성과측정치에 의존해서 인센티브시스템이 운영될 것이므로, 그러한 보상체계는 종업원들의 불만의 대상이 될 수 있다. 반대로 성과의 불확실성과 상호의존성이 작은 경우는 통제가능성이 큰 성과측정치에 의존되는 인센티브가 종업원들에게 제시되므로 그에 대한 종업원들의 선호도는 커질 것이다.

이상과 같은 관점에서 다음과 같은 연구가설들을 도출할 수 있다.

<가설 1> 종업원의 노력에 따른 성과의 불확실성이 작을수록 종업원들은 인센티브제를 선호한다.

<가설 2> 종업원들의 성과측정치 사이에 상호의존성이 작을수록 종업원들은 인센티브제도를 선호한다.

임금교섭은 임금수준, 임금격차 및 임금체계 등의 변수들로 구체화된다. 일반적으로 노동조합의 주요 협상대상은 임금수준이지만, 임금수준에 관한 교섭은 임금교섭을 분배적 협상과정으로 인식한 결과이며, 임금교섭을 통합적 협상과정으로 인식할 경우에는 관리적 측면에서 임금체계에 초점을 두어야 할 것이다. 또한 임금격차는 제 2장에서도 언급한 바와 같이 종업원들간의 분배문제이지 노사간의 격차를 의미하는 것이 아니다. 따라서 임금교섭의 3가지 쟁점은 상호연관된 문제들이지만, 이 중에서도 특히 임금체계의 문제를 성과측정치에 따른 인센티브와 관련시켜 고려하면, 다음과 같은 가설이 설정된다.

〈가설 3〉임금체계에 있어서 종업원의 노력에 대한 인센티브는 성과의 통제가 가능성에 따라 노사갈등에 영향을 미친다.

〈가설 3〉에 의하면, 제2장의 뒷부분에서 논의된 이윤분배제도와 노사갈등의 문제에 관해서도 인과관계를 새롭게 실증적으로 조사해 볼 수 있다. 즉, 인센티브시스템의 대표적인 예로서의 이윤분배제도에 대한 기존의 관점은 노사갈등이 심한 시기에 이것을 완화시키기 위하여 경영자들이 이윤분배제도를 도입하는 경향이 많다는 비판이 존재한다. 그러나 〈가설 3〉에서는 노사갈등의 원인변수로 인센티브의 부재를 고려하고자 한다. 다시 말하면, 인센티브시스템의 도입은 단순한 노사갈등의 완화방편이 아니라, 노사갈등의 원인이 인센티브의 부재에 있으므로 이에 대한 치유책으로 인센티브시스템이 도입된다는 가설이다.

〈가설 3〉은 성과측정치와 인센티브시스템 및 노사갈등의 세 가지 변수를 동시에 고려하여, 이들간의 특정한 관계를 규명하기 위한 것이다. 즉, 성과측정치의 불확실성과 상호의존성은 종업원의 성과에 대한 통제가 가능성과 관련되므로, 이러한 통제가 가능성의 정도에 따라서 인센티브시스템과 노사갈등과의 관계를 다음과 같이 〈가설 3〉의 종속가설로 나타낼 수 있다.

〈가설 3-1a〉 불확실성이 작은 경우, 인센티브가 클수록 노사갈등이 작다.

〈가설 3-1b〉 불확실성이 큰 경우, 인센티브가 클수록 노사갈등이 크다.

〈가설 3-2a〉 상호의존성이 작은 경우, 인센티브가 클수록 노사갈등이 작다.

〈가설 3-2b〉 상호의존성이 큰 경우, 인센티브가 클수록 노사갈등이 크다.

2. 변수의 측정과 자료분석

2.1 변수의 측정

앞의 가설들을 검증하기 위하여 측정되어야 할 변수들은 다음과 같다.

- ① 종업원의 노력에 따른 성과의 불확실성
- ② 종업원의 노력에 따른 성과의 상호의존성
- ③ 인센티브제도에 대한 종업원들의 선호도
- ④ 임금체계상의 인센티브정도
- ⑤ 노사갈등

①과 ② 및 ③의 변수는 <가설 1>과 <가설 2>를 검증하기 위한 것이며, <가설 3>과 종속가설들은 ①, ②, ④, ⑤의 변수들에 의해서 검증된다. 변수의 측정에 이용되는 자료들은 설문조사와 기타의 자료분석에 의해서 얻어질 것이며, 설문지의 작성에 관한 구체적 내용은 다음과 같다.

첫째, 종업원의 노력에 따른 성과의 불확실성을 측정하기 위하여는 단칸에 의한 불확실성의 측정방법을 적용하기로 한다. 단칸에 의한 방법은 다음의 세가지 관점에서 불확실성을 인식하고 있다.⁴⁰⁾

- (1) 주어진 의사결정상황과 관련된 환경요인들에 대한 정보의 결핍정도
- (2) 의사결정이 잘못된 경우 조직이 입게 될 손실액의 관점에서 측정되는 특정의 사결정의 결과에 대한 무지의 정도
- (3) 의사결정의 성공과 실패에 영향을 미치는 환경요인들에 대한 확신도에 관한 확률부여의 어려움 정도

여기서 (1)과 (2)는 일반적인 정보의 결핍을 나타내는 것이며, (3)은 확률부여에 초점을 둔 불확실성의 수학적 정의와 관련되어 있다. (1)의 관점에서는 각 요인에 관해 응답자가 가진 정보가 의사결정에 적당하다고 믿은 적이 얼마나 자주 있는 일인가의 여부를 빈도로 측정하며, (2)의 관점을 수정해서, 응답자의 의사결정성고가 각 요인에 의해 어떻게 변동될지의 예측이 가능하다고 느낀 적은 얼마나 자주인가의 빈도를 측정하게 된다.⁴¹⁾

40) R. B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, September 1972, pp.313-327.

41) 단칸은 환경요인을 내적환경과 외적환경으로 나누어 비교적 많은 요인들을 고려했으나, 본 연구에서는 성과에 관련된 요인을 7 가지로 설정했다.

(3)의 관점에서 불확실성을 측정하기 위하여는 다음의 두 단계가 사용된다. 우선 먼저, 불확실한 상황일지라도 각 개인은 특정한 확률추정치를 부여할 수 있다는 가정하에서, 각 요인들이 응답자의 의사결정성과에 미칠 영향에 대한 확신도를 0에서 1까지의 확률값으로 평가한다.

다음 단계로, 응답자가 자신의 확실성을 앞단계에서 평가한 뒤, 이 확실성이 나타내는 0-1 사이의 범위, 즉 자신의 추정치에 대해 어느 정도 확신하는가를 다시 묻게 된다. 이러한 확신도의 범위가 넓을수록 확신도는 낮아지게 된다. 확률부여능력의 척도는 이제 다음 공식에 의해 구해진다.

$$\text{확률부여능력의 척도} = \text{앞단계에서의 확신도} \times (1 - \text{추정치 범위})$$

던칸에 의한 측정방법에 추가하여, 본 조사에서는 노력에 따른 성과의 관련 변수들에 대한 통제가능성과 예측가능성을 5점척도로 측정하여 불확실성의 측정을 완성한다. 그리고 마지막 2개 문항을 앞의 문항들과 비교해서 변수측정의 신뢰성을 평가할 수 있도록 설문을 구성했다.

둘째, 종업원들의 노력에 따른 성과의 상호의존성은 작업흐름(work flow)의 관점에서 측정한다. 톰슨은 현대조직의 세 가지 형태를 집결형태(pooled), 연속형태(sequential) 및 교환형태(reciprocal)로 정의했다.⁴²⁾ 이러한 형태는 작업흐름의 관점에서 조직내의 상호의존성을 나타내는 것이며, 따라서 종업원들 간에 필요한 협동과 피이드 백의 정도로 측정된다.

성과의 상호의존성에 관하여는 4개의 문항으로 질문이 이루어졌으며, 작업흐름의 형태별로 응답자의 업무량을 측정한 후 마지막 문항을 통해서 설문지의 신뢰성이 평가되도록 구성했다. 즉, 앞의 3개의 변수에 대한 응답번호의 평균치와 마지막 네번째 문항의 응답번호를 비교하여 그 차이가 3이하인 경우에만 응답의 일관성을 인정하기로 한다.

세째, 인센티브제도에 대한 종업원들의 선호도는 $I = k + p_1X_1 + p_2X_2$ 형태의 가상적 임금체계에서 p_1, p_2 의 상대적 크기에 대한 선호도로 측정된다. 임금체계 I의 식

42) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967.

에서 k 는 고정급료, p 는 성과측정치 X 에 대한 분담원칙을 나타내므로, p 의 값은 0에서 1 사이에 존재한다. 여기에서 성과기준 X_1 과 X_2 는 각각 통제가능성과 통제불가능성과의 측정치를 나타내며, p_1 과 p_2 는 각각의 성과측정치에 상여금이 의존되는 정도를 나타낸다. 즉, p_1 이 p_2 보다 상대적으로 큰 경우는, 종업원들이 통제가능성과에 대한 인센티브가 큰 임금체계를 선호한다는 뜻이며, 반대로 p_1 보다 p_2 가 클수록 인센티브제도를 선호하지 않는다는 의미이다.

인센티브시스템에 있어서는 통제가능한 성과와 통제불가능한 성과에 대한 의존도의 상대적 크기에 따라서 인센티브시스템을 5개의 형태로 제시하여, 그에 대한 개인적 선호도를 조사했다. 아울러 응답자가 속해 있는 조직의 실제적 인센티브시스템의 형태와 그에 대한 만족도를 추가로 측정했다.

인센티브제도의 선호도 측정에 있어서도 p_1 과 p_2 에 대한 선호도를 측정하는 문항들과 추가적 2개 문항에 대한 응답의 일관성을 조사함으로써 설문지의 신뢰성이 평가되도록 했다. 즉, 선호도 측정 문항들의 평균치와 실제적 인센티브형태에 대한 문항의 응답번호 간에 차이가 클수록 만족도 문항의 응답번호가 크게 나타나도록 구성하였으므로, 선호도 문항의 평균치와 실제적 형태 문항의 응답번호와의 차이를 다시 만족도 문항의 응답번호와 비교하여 그 차이가 3 이하인 설문지에 대해서만 응답태도의 일관성을 인정했다. 따라서 일관성이 없는 응답이 포함된 설문지는 신뢰성을 인정하지 않고 분석대상에서 제외하였다.

네째, 임금체계상의 인센티브정도는 응답자가 속한 기업의 실질적 임금체계를 분석하여, 성과급의 상대적 비율 p_1 과 p_2 에 의해 측정된다. 즉, 선호도의 측정은 설문조사에 있어서 실험적 방법으로 이루어지는데 반해 인센티브의 크기는 실제임금체계의 조사에 의해 p_1 과 p_2 의 크기를 측정하는 점에서 차이가 있다.

세번째와 네번째 변수의 경우, 임금체계상의 인센티브정도는 상여금의 지급기준만을 조사하고, 모든 임금에서의 성과급을 측정하는 것은 아니다. 이는 임금체계에 있어서 기본급 자체가 성과급인 경우를 제외하기 위해서 필요한 것이다. 만약 기본급 자체가 성과급인 경우에는 최저생계비 보장, 위험분담의 문제 등 여러 가지 다른 변수들이 작용하므로 인센티브와 노사갈등의 인과관계를 파악할 수 없게 되기 때문이다. 예컨대 영업용 택시회사의 경우는 택시기사들에 대한 인센티브제도가 완전히 성과급의 형태를 띠고 있지만, 노사간의 고용계약에서 위험분담이 너무나 비효율적이므로

말미암아 노사갈등이 매우 심하게 나타나는 것이다.

업적평가시스템의 효율성은 보상체계 뿐만 아니라 성과측정치에 의해서도 영향을 받으므로, 여기에서는 성과의 불확실성과 상호의존성을 임금체계상의 인센티브와 결합하는 절차를 거치게 된다. 즉, 성과의 불확실성과 상호의존성이 작은 경우는 인센티브가 많은 임금체계일수록 노사갈등이 작을 것이며, 성과의 불확실성과 상호의존성이 큰 경우에는, 인센티브가 많은 임금체계일수록 노사갈등이 크다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 <가설 3>에 관련된 성과의 통제가능성에 따른 인센티브정도는 불확실성과 상호의존성의 측정치와 실제 인센티브측정치와의 차이의 절대값으로 측정한다.

다섯째, 노사갈등의 측정을 위해서는 과업건수, 종업원들의 과업참가율 및 과업의 지속기간 등을 조사하여 5점 척도로 측정하였으며, 노사갈등이 클수록 점수가 크게 되도록 했다.

불확실성과 상호의존성 및 선호도에 대한 응답과는 달리, 실제적 임금체계와 노사갈등에 대한 측정은 특별히 설문지의 신뢰성을 평가하기 위한 별도의 장치가 필요하지 않다. 다만 노사갈등에 관한 측정에 대해서는, 응답자가 속한 기업의 노동쟁의 현황을 추가적으로 조사하여⁴³⁾ 응답의 신뢰성을 확인했다.

5점 척도에 의한 측정방법에 있어서, 불확실성과 상호의존성 및 노사갈등의 측정치는 실제로 그것들이 클수록 응답번호가 크게 나타나도록 배열했다. 인센티브제도에 대한 종업원들의 선호도와 실제 인센티브의 크기는 그것들이 클수록 응답번호가 작게 되도록 배열했다. 따라서 <가설 1>과 <가설 2>에서 불확실성과 상호의존성은 인센티브제도에 대한 선호도와 정의 상관관계로 나타날 것으로 기대된다. 그러나 <가설 3>의 종속가설들의 경우에는 실제로 인센티브와 노사갈등이 <가설 3-1a>와 <가설 3-2a>에서는 정의 상관관계로 나타나고, <가설 3-1b>와 <가설 3-2b>의 경우에는 부의 상관관계로 나타날 것이다.

43) 한국경영자총협회, 90년판 임금실무자료, 1990년 2월.

한국노동조합총연맹, '89 노동쟁의 사례집.

한국노동조합총연맹, 1988년도 사업보고(통계편).

2.2 자료수집과 분석방법

이상과 같은 변수의 측정방법과 설문조사의 통제를 위한 문항구성에 따라서 작성된 설문지는 주로 제조업과 유통업 및 금융업에 종사하는 종업원들에게 배부되었다. 설문조사대상자의 선정에 있어서는 회수가능성과 설문지의 난해함을 고려하여 서울 지역과 청주지역을 직접 방문조사하였다. 그러나 무작위 표본추출과 조사대상기업의 수를 늘리기 위하여는 우편에 의한 방법을 추가로 이용할 수밖에 없었다. 직접방문에 의한 설문조사에서는 응답요령을 설명한 후 즉석에서 회수하는 방법을 이용했으며, 응답에 필요한 평균소요시간은 약 30분 정도였다.

배부된 설문지는 모두 300부였으며, 이 중 회수된 설문지는 198부였다. 회수된 설문지를 대상으로 신뢰성을 검토한 결과 17부의 설문지가 통제과정에서 제외되었다. 따라서 실증적 분석의 자료로 이용가능한 설문지의 수는 최종적으로 181부이다.

181부의 설문지에서 측정된 자료들은 앞에서 설정해 놓은 가설들을 검증하기 위한 변수에 관한 것이다. <가설 1>과 <가설 2>는 설문지에 나타난 변수의 측정치를 그냥 사용해서 검증이 가능하지만, <가설 3>의 검증을 위해서는 2 가지 방법이 가능하다. 첫번째 방법은 4가지의 종속가설들을 개별적으로 검증하는 것이고, 두번째는 불확실성에 대한 가설과 상호의존성에 대한 가설을 각각 묶어서 한꺼번에 검증하는 방법이다.

첫번째 방법의 경우에는 5점 척도로 측정된 불확실성과 상호의존성의 측정치들을 각각 작은 경우와 큰 경우로 구분하는 임의적 절차를 포함하게 된다. 즉, 변수들의 빈도(frequency)를 살펴본 후 불확실성과 상호의존성이 낮은 집단(Low)과 높은 집단(High)으로 양분하기로 한다.

두번째 방법의 경우에는 설문지에 나타난 변수들을 적절한 형태로 변화시켜야 한다. 즉, 불확실성과 상호의존성에 따른 인센티브라는 조건적 변수를 새로 만들어야 하는 것이다. 여기에서는 통제가능성에 따른 인센티브를 다음과 같은 세 가지로 나누어 분석하고자 한다.

- (1) 통제가능성의 측정치로 불확실성만을 고려한 인센티브
- (2) 통제가능성의 측정치로 상호의존성만을 고려한 인센티브

(3) 불확실성과 상호의존성을 동시에 고려한 인센티브

위의 3가지 중 (1)은 <가설 3-1a>와 <가설 3-1b>를 동시에 검증하기 위한 변수이며, (2)는 <가설 3-2a>와 <가설 3-2b>를 동시에 검증하기 위한 변수이다. 그리고 <가설 3>의 일반적 의미를 한꺼번에 검증하기 위해서는 (3)의 변수를 고려해 볼 수 있다.

이제 분석에 사용될 변수는 이상의 3개와 앞에서 정의한 5개를 합해 모두 8개가 되었다. 편의상 각각의 변수를 다음과 같은 부호로 나타내기로 한다.

U : 불확실성

D : 상호의존성

P : 인센티브에 대한 선호도

I : 실제적 인센티브의 정도

S : 노사갈등

Y : 불확실성과 실제 인센티브의 차이의 절대값($|U-I|$)

N : 상호의존성과 실제 인센티브의 차이의 절대값($|D-I|$)

T : 불확실성과 상호의존성의 평균과 실제 인센티브의 차이의 절대값

$$\left(\left| \frac{(U+D)}{2} - I \right| \right)$$

이상의 변수들 중에서, <가설 1>은 U와 P의 관계로 검증되며, <가설 2>는 D와 P의 관계로 파악된다. 그리고 <가설 3>과 종속가설들은 S와 I, Y, N, T 혹은 S와 U, D, I 등과의 여러가지 관계를 통해서 분석해 볼 수 있다.

본 연구의 자료분석방법으로는 로그선형분석(Log Linear Analysis)을 사용하였다. 구체적인 자료의 분석은 SPSS 패키지를 사용하여 로그선형분석과 함께 각 변수들간의 상관관계를 추가로 조사했다. 상관관계의 분석은 변수들간의 관계에 있어서 상관계수와 그 부호의 방향을 알아보기 위한 것이다. 분석에 사용된 모형은 다음과 같다.

$$\ln F_{ij|lm} = \mu + \alpha_i^U + \alpha_j^D + \alpha_k^P + \alpha_l^I + \alpha_m^S + \alpha_{ij}^{UD} + \alpha_{ik}^{UP} + \alpha_{il}^{UI} \\ + \alpha_{im}^{US} + \alpha_{jk}^{DP} + \alpha_{jl}^{DI} + \alpha_{jm}^{DS} + \alpha_{kl}^{PI} + \alpha_{km}^{PS} + \alpha_{lm}^{IS}$$

3. 분석결과와 가설의 검정

SPSS를 이용한 로그선형분석의 결과, 연관성(association)의 검정이 부분적으로 이루어졌으며, 부분연관검정(tests of partial associations)의 결과는 <표 1>과 같이 요약된다. <표 1>에서 DF는 자유도(Degree of Freedom)를 나타내며, L²은 우도비 카이제곱(Likelihood ratio chi square)을 의미한다.

<표 1> 부분연관검정의 요약

교호효과	DF	L ²	P
U*D	16	23.510	.1008#
U*P	16	47.602	.0000**
U*I	16	17.541	.351
U*S	16	10.667	.829
D*P	16	80.400	.0001**
D*I	16	10.483	.840
D*S	16	12.613	.701
P*I	16	35.142	.004**
P*S	16	21.083	.175
I*S	16	27.156	.040**

*유의수준 5%하에서 유의적임

**유의수준 10%하에서 유의적임

유의수준 15%하에서 유의적임

<표 1>로부터 변수들간의 관계에 있어서 유의성을 살펴보면, <표 2>와 같다.

<표 1>과 <표 2>에서 보는 바와 같이, U와 D는 15%의 유의수준하에서 유의성이 있으며, U와 P는 5%의 유의수준하에서 매우 유의적이다. D와 P도 5%의 유의수준하에

〈표 2〉

변수들간의 유의성

	U	D	P	I	S
U		#	**		
D	#		**		
P	**	**		**	
I			**		**
S				**	

** 유의수준 5%하에서 유의적임

* 유의수준 10%하에서 유의적임

유의수준 15%하에서 유의적임

서 매우 유의적이며, I와 S도 5%의 유의수준하에서 유의성이 있는 것으로 나타났다.

각 변수들간의 유의수준과 상관계수를 추가로 분석한 결과 〈표 3〉과 같은 상관관계를 찾았다.

U와 D는 부분연관검정의 결과 약간의 유의성이 있는 것으로 나타났으나, 〈표 3〉의 상관관계에서는 유의성이 없다고 하겠다. U와 P는 부분연관검정의 결과 매우 유의적이었으며, 상관관계에서도 유의성이 매우 높게 나타났다. 그리고 U와 P의 상관계수는 양의 값이므로, 불확실성이 클수록 인센티브시스템에 대한 선호도가 작아진다는 의미이다. 그러므로 성과의 불확실성이 작을수록 종업원들은 인센티브제도를 선호한다는 〈가설 1〉은 채택되는 것이다.

D와 P도 부분연관검정의 결과 매우 유의적이었으며, 〈표 3〉에서도 유의성이 매우 큰 것으로 나타났다. D와 P의 상관계수도 양의 값을 가지므로, 상호의존성이 클수록 인센티브시스템에 대한 선호도가 작아진다는 뜻이다. 따라서 성과측정치간의 상호의존성이 작을수록 인센티브제도를 선호한다는 〈가설 2〉도 채택되는 것이다.

〈가설 3〉의 검정을 위해서는 U와 D의 조건에 따라서 I와 S의 관계를 보아야 할 것이다. 〈표 2〉의 부분연관검증에서는 단순히 I와 S의 관계가 유의적이라고 나타났으나, 〈표 3〉의 상관관계에서는 I와 S의 유의성이 약하게 나타났다. 앞의 분석방법에서 언급한 바와 같이, 〈가설 3〉의 종속가설들을 검증하기 위해서 2가지 방법이 이루어졌다. 4개의 종속가설을 개별적으로 검증하는 방법의 결과는 〈표 4〉와 같으며, 조건적 변수 Y, N, T 등에 의한 상관관계는 〈표 3〉의 오른쪽 아래에 나타나 있다.

〈표 3〉 상관계수와 유의수준

	U	D	P	I	S	Y	N	T
U	1.0000 .0000	.0765 .3058	.3042 .0000**	.0326 .3313	.1032 .0835*			
D		1.0000 .000	.5054 .0000**	.1396 .0304**	-.0554 .2293			
P			1.0000 .0000	.2127 .0020**	-.2157 .0018**			
I				1.0000 .0000	.0834 .1322#			
S					1.0000 .0000	.1207 .0527*	.1151 .0614*	.1681 .0119**

** 유의수준 5%하에서 유의적임
 * 유의수준 10%하에서 유의적임
 # 유의수준 15%하에서 유의적임

〈표 3〉의 상관계수와 유의수준에 의하면, S와 Y의 관계가 어느 정도 유의적이고 상관계수가 양의 값이므로 〈가설 3-1a〉와 〈가설 3-1b〉의 의미는 어느 정도 채택가능하다. 그리고 S와 N의 관계도 유의성이 있고 양의 상관계수를 가지므로, 〈가설 3-2a〉와 〈가설 3-2b〉도 부분적으로 채택될 수 있다. 또한 S와 T의 관계가 매우 유의적이고 상관계수가 양의 값을 가지므로, 전체적인 〈가설 3〉도 채택가능하다.

그러나 통계적 처리과정에서 변수들을 절대값으로 변환하는 것은 근본적으로 자료의 왜곡가능성을 지니게 된다. 따라서 〈가설 3〉에 대한 검증은 종속가설들에 대한 개별적

〈표 4〉 I와 S의 관계

		빈도	L ²	P	상관계수	유의수준
U	Low	142	32.7634	.008**	.1262	.0674*
	High	39	4.1661	.999	-.1798	.1367#
D	Low	90	18.3368	.305	.1082	.1550
	High	91	16.5691	.414	.0706	.2532
U+D	Low	92	25.7739	.057*	.1703	.0523*
	High	89	13.9772	.600	-.0268	.4017

** 유의수준 5%하에서 유의적임
 * 유의수준 10%하에서 유의적임
 # 유의수준 15%하에서 유의적임

검증이 보다 명확한 방법이라고 하겠다. <표 4>에서 보는 바와 같이, 불확실성 U가 낮은 경우는 I와 S의 관계가 유의적이며, 상관계수가 양이므로 <가설 3-1a>는 채택된다. U가 높은 경우는 I와 S의 상관계수의 부호는 <가설 3-1b>와 일치하지만, 유의성은 거의 없다. 상호의존성은 낮거나 높은 경우 모두 I와 S의 관계가 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3-2a>와 <가설 3-2b>는 기각되는 것이다. 그리고 U+D는 불확실성과 상호의존성을 동시에 고려한 경우인데, 여기에서 나타나는 상관계수의 부호는 <가설 3>의 일반적 의미를 완전히 부정하지는 않는다. 그러나 불확실성과 상호의존성의 효과가 낮은 경우는 어느 정도 유의성이 있으나, U와 D의 효과가 높은 경우는 I와 S의 관계가 유의적이지 않음을 나타낸다.

요컨대, 2가지 분석방법의 결과에 의하면, 성과의 통제가능성에 따라 종업원의 노력에 대한 인센티브가 노사갈등에 영향을 미친다는 <가설 3>은 부분적으로 채택된다. 특히, 성과의 통제가능성 중에서도 상호의존성보다는 불확실성이 인센티브와 노사갈등의 관계에 미치는 영향이 크다. 말하자면, 성과의 불확실성이 작은 경우, 인센티브가 많은 임금체계를 가진 기업일수록 노사갈등의 정도는 작은 것으로 나타났다.

이러한 의미를 다시 한번 확인하기 위하여, 인센티브의 유무에 따라 성과의 불확실성 혹은 상호의존성과 노사갈등과의 연관성을 검정한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5>의 연관성검정에서도 역시 U와 S의 관계만이 성과급하에서 유의적인 것으로 나타났다. 즉, 인센티브시스템이 운영되는 경우 성과의 불확실성이 클수록 노사갈등이 많아진다.

<표 5> 임금체계에 따른 노사갈등과 성과측정치의 관계

		L ²	P	상관계수	유의수준
성과급	U*S	16.0311	.451	.3548	.0023 **
	D*S	8.5984	.929	-.0699	.2946
고정급	U*S	6.5583	.981	-.0127	.4454
	D*S	19.7356	.232	-.0680	.2310

** 유의수준 5%하에서 유의적임

결론적으로, 연구가설들 중에서 실증적 조사분석결과 명확히 채택되는 것은 <가설 1>, <가설 2> 및 <가설 3-1a>의 세 가지뿐이다. 그리고 여러 가지 분석결과에서 나타난 바에 의하면, <가설 3>의 일반적 의미는 어느 정도 수용가능한 것이라고 할 수 있다.

IV. 결 론

본 연구의 목적은 업적평가시스템이 노사간의 임금교섭에 미치는 영향을 살펴 봄으로써, 노사관계의 개선에 도움이 되는 효율적인 업적평가시스템의 특징적 구조를 설명함에 있다.

일반적으로 업적평가시스템이란 종업원의 관리적 노력이 성과로 측정되며, 이러한 노력에 따른 성과가 종업원에 대한 보상으로 연결되는 과정이다. 종업원의 노력을 측정하기 위한 성과측정치는 관리회계정보시스템에 의해 이루어지며, 그러한 성과측정치에 근거된 보상은 기업의 보상구조에 의해서 이루어진다. 즉, 업적평가의 구조는 성과측정치와 보상체제로 구성되며, 이러한 성과측정치와 보상체계의 효율성에 따라 업적평가시스템의 효율성이 결정된다. 말하자면, 업적평가의 주요목적은 동기부여와 위험분담에 있는데, 이들은 성과측정치와 보상체계를 통해서 달성될 수 있다. 따라서 성과측정치와 보상체계를 통하여 동기부여와 위험분담목적이 효율적으로 달성될 수 있도록 업적평가시스템이 설계되어야만 한다.

임금교섭과정에서 나타나는 노사간의 갈등은 주로 임금교섭에 대한 상호 인식의 차이에서 출발한다. 임금교섭에 대한 일반적 인식에는 분배적 협상과정과 통합적 협상과정으로의 인식이 있다. 분배적 협상과정이란 단순히 이해관계의 상충을 해결하는 과정으로서, 당사자들 사이에 필연적으로 이해관계가 상충된다. 그러나 통합적 협상과정은 공통의 문제점이나 이해관계를 해결하기 위한 과정으로서, 당사자간에 협력이 이루어질 수 있다면 전체적으로 분배할 몫이 증가된다. 따라서 노사간의 임금교섭은 분배적 협상과정이 아니라 통합적 협상과정으로 인식되어야 한다. 이러한 통합적 협상과정으로서의 임금교섭에 대한 인식은 당사자들간에 정보의 불균형 문제를 해결해야 함은 물론 업적평가시스템의 효율적 운영을 필요로 하게 된다.

임금교섭의 주요쟁점에는 임금수준, 임금체계 및 임금격차 등이 있으나, 이 중 업적

평가시스템과 관련된 것은 주로 임금체계의 문제이다. 이와같은 맥락에서, 본 논문의 주요관심은 업적평가시스템을 구성하는 성과측정치와 보상체계 및 노사갈등의 관계를 파악하는 것이다. 여기에서 보상체계는 기업의 임금체계와 동일한 것이며, 동기부여와 위험분담을 위한 업적평가시스템에 있어서 보상체계는 인센티브시스템의 형태로 나타난다. 그러나 인센티브시스템의 효율성은 성과측정치의 특성에 따라서 노사갈등에 서로 다른 영향을 미치게 된다.

이상과 같이, 성과측정치와 임금체계의 형태에 따라서 노사갈등이 서로 다르게 나타날 것이라는 가설에 대한 실증적 연구가 본 논문에서 이루어졌다. 이와 같은 실증적 연구는 설문지를 통한 자료수집에 의해 변수의 측정이 이루어졌으며, 개별적 변수들의 관계는 로그 선형 분석에 의해서 연관성이 검증되었다.

본 연구에서는, 성과의 불확실성과 상호의존성이 작을수록 종업원들이 보다 많은 인센티브를 선호할 것이라는 2개의 가설과 성과의 불확실성과 상호의존성의 크기에 따라서 인센티브시스템이 노사갈등에 미치는 영향이 서로 다를 것이라는 가설을 설정했다. 실증적 연구결과, 불확실성과 상호의존성의 크기는 인센티브시스템에 대한 종업원들의 선호도와 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 성과의 불확실성과 상호의존성에 따라서 인센티브시스템이 노사갈등에 미치는 영향이 서로 다를 것이라는 가설은 부분적으로만 채택될 수 있었다. 특히 불확실성의 크기에 따른 인센티브와 노사갈등의 관계에 대한 가설은 어느 정도 채택가능하지만, 상호의존성의 크기는 인센티브와 노사갈등의 관계를 설명하기에 충분한 유의성이 없는 것으로 나타났다. 실증적 연구와 결과, 성과의 불확실성에 따른 인센티브와 노사갈등의 관계를 다시 한번 요약하면 <표6>과 같다.

<표 6> 업적평가시스템의 형태별 노사갈등정도

성과의 불확실성	인센티브의 형태	
	성과급	고정급
작다	노사갈등이 작다	노사갈등이 크다
크다	노사갈등이 크다	노사갈등이 작다

〈표6〉에 나타난 성과측정치의 불확실성과 인센티브의 형태가 노사갈등에 미치는 영향은 실증적 자료분석의 결과 모든 경우에 유의적인 관계로 나타난 것은 아니다. 즉, 성과의 불확실성이 작은 경우는 인센티브가 많은 임금체계를 가진 기업일수록 노사갈등이 작았다는 사실은 틀림없다. 그러나 임금체계가 고정급의 인센티브를 가진 경우, 성과의 불확실성과 노사갈등의 관계는 유의적인 관계를 발견할 수 없었다. 다만 본 연구의 전반적 분석결과를 종합해 보면, 〈표 6〉에서 제시한 바와 같은 업적평가지시스템의 형태와 노사갈등의 관계는 부정될 수 없는 사실로 나타났다.

본 논문에서 설정된 〈가설1〉, 〈가설2〉 및 〈가설3〉에 있어서, 〈가설1〉과 〈가설2〉는 〈가설3〉의 도출과정에서 나타난 것으로 실증적으로도 명확히 입증된 것이다. 그리고, 본 논문의 초점은 〈가설3〉에 관련되어 있다. 그러나 〈가설3〉이 명백하게 채택되지 못한 이유는 우리나라 기업들의 노사갈등원인이 기업경외적 변수들에 의하여 많은 영향을 받고 있기 때문이다. 앞으로의 연구에서는 이러한 변수들의 영향을 충분히 배제한 후 기업내적 변수와 노사관계에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 실증적 분석에 있어서도 일반적 기업들을 대상으로 하기보다는 업종별 특성을 고려한 연구가 요구된다.

결론적으로, 노사간의 임금교섭과정에서 나타나는 노사갈등은 기업의 업적평가지시스템의 효율적 운영에 의해서도 부분적으로 완화될 수 있다. 특히, 성과의 불확실성이 작은 경우에는 성과급 형태의 인센티브시스템이 노사갈등의 해결에 도움이 될 것이다.

참 고 문 헌

- 1) 김대모, 한국적 임금교섭방향의 모색, 대한상공회의소, 1989.
- 2) 박찬정, 부문별 업적평가시스템에 관한 대리모형분석 : 위험분담과 동기부여의 조화를 위한 인센티브시스템에 관한 실증적 연구, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 1988.
- 3) 송 자, 임금협상을 위한 경영성과보고서, 대한상공회의소, 1989.
- 4) 한국경영자총협회, 90년판 임금실무자료, 1990년 2월.
- 5) 한국노동조합총연맹, '89 노동쟁의 사례집.
- 6) 한국노동조합총연맹, 1988년도 사업보고(통계편).
- 7) Arrow, K., *Essays in Risk Bearing*, Chicago, III.: Markham Publishing Co., 1971.
- 8) Baiman, S., "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey," *Journal of Accounting Literature*, 1982, pp.154-213.
- 9) Baiman S. and J. Demski, "Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems," *Journal of Accounting Research*, Supplement 1980.
- 10) Barnea, A., R. Haugen, and L. Senbet, *Agency Problems and Financial Contracting*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985.
- 11) Baron, D. and B. Holmstrom, "The Investment Banking Contracts for New Issues Under Asymmetric Information: Delegation and the Incentive Problem," *Journal of Finance* 35, Dec. 1980.
- 12) Borch, K., "Equilibrium in a Reinsurance Market," *Econometrica* 30, 1962.
- 13) Bougen, P. D., *Accounting and Industrial Relations-Some Historical Evidence on Their Interactions*, New York and London : Gerland Publishing Inc., 1988.
- 14) Craft, J. A., "Information Disclosure and the Role of the Accountant in Collective Bargaining," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.6, No.1, 1981, pp.97-107.
- 15) Clayton, J., *Co-operation*, London : T.C. and E.C. Jack, 1912.
- 16) Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, September 1972, pp.313-327.

- 17) Foley, B. J. and K. T. Maunders, *Accounting Information Disclosure and Collective Bargaining*, Macmillan, 1977.
- 18) Fossum, J. A., *Labour Relations : Development, Structure, Process*, Business Publication, Inc., 1982.
- 19) Gilchrist, R. N., *Wage and Profit Sharing*, Calcutta : University of Calcutta, 1924.
- 20) Graham, W., *The Wage of Labour*, London : Cassell and Co. Ltd., 1921.
- 21) Harris, M and A. Raviv, "Some Results on Incentive Contracts," *American Economic Review*, March 1978.
- 22) —————, "Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information," *Journal of Economic Theory* 20, April 1979.
- 23) Holmstrom, B., "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.74-91.
- 24) Kaplan, R., *Advanced Management Accounting*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1982.
- 25) Magee, R., *Advanced Managerial Accounting*, New York : Harper & Row, Publishers, 1986.
- 26) Maunders, K. T. and B. J. Foley, "Information Disclosure and Role of Accountants in Collective Bargaining—Some Comments," *Accounting, Organization and Society*, Vol.9, No.1, 1984, pp.99-106.
- 27) Minford, A. P. L. and M. Brech, "The Wage Equation: Empirical Results," in D. Currie, A. R. Nobay and D. A. Peel (eds.), *Macroeconomic Analysis*, Croom Helm, 1981.
- 28) Mirrlees, J., "The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization," *Bell Journal of Economics* 7, Spring 1976, pp.105-131.
- 29) Nash, J., "The Bargaining Problem," *Econometrica* 18, 1950, pp.155-162.
- 30) ———, "Two-Person Cooperative Games," *Econometrica* 21, 1953, pp.128-140.
- 31) Palmer, John R., *The Use of Accounting Information in Labor Negotiations*, National Association of Accountants, New York, N. Y., 1977.
- 32) Parkin, J. M., M. T. Sumner and R. Ward, "The Effects of Excess Demand,

- Generalized Expectations and Wage-Price Controls on Wage Inflation in the UK," *Journal of Monetary Economics*, Vol.2, April Supplement 1976, pp.191-219.
- 33) Peel, D. A. and P. F. Pope, "Corporate Accounting Data, Capital Market Information and Wage Increases of the Firm," *Journal of Business Finance & Accounting* II (2), Summer 1984, pp.177-188.
- 34) Peitchinis, S. G., *Issues in Management - Labour Relations in the 1990's*, The MacMillan Press Ltd., 1985.
- 35) Renolds, C. G., "Relations in the Workshop," *Manchester Guirdian*, November 30, 1927.
- 36) Ross, S., "The Economic Theory of Agency : The Principal's Problem," *American Economic Review*, May 1973.
- 37) Shavell, S., "Risk Sharing and Incentive in the Principal and Agent Relationship," *Bell Journal of Economics* 10, Spring 1979, pp.55-74.
- 38) Stiglitz, J., "Incentives and Risk Sharing in Sharecropping," *Review of Economic Studies* 41, April 1974, pp.219-255.
- 39) Thompson, J. D., *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- 40) Walton, R. E. and R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labour Negotiations*, New York : McGraw-Hill, 1965, pp.237-239.
- 41) Wiles, P., "Cost Inflation and the State of Economic Theory," *Economic Journal*, 1973.
- 42) Wilson, R., "The Theory of Syndicates," *Econometrica* 36, January 1968, pp.119-132.
- 43) Zeckhauser, R., "Medical Insurance : A Case Study of the Trade-Off Between Risk Spreading and Appropriate Incentives," *Journal of Economic Theory* 2, March 1970.

부 록 : 설문내용의 요약

I. 불확실성의 측정

다음의 환경 요인 중에서 귀하의 담당부서의 업무수행에 관련된 요인에 대해서만 응답해 주십시오.

〈보 기〉

(1) 거의 대부분 (2) 많이 있다 (3) 약간있다 (4) 거의없다 (5) 전혀 없다

1. 다음 각 요인에 대해 귀하께서 가진 정보가 귀하의 업무수행 의사결정에 충분하다고 믿은 적은 어느 정도입니까 ?

- a. 제품의 유통과정 (1) (2) (3) (4) (5)
- b. 고 객 (1) (2) (3) (4) (5)
- c. 인력의 확보문제 (1) (2) (3) (4) (5)
- d. 재료와 부품의 공급상태 (1) (2) (3) (4) (5)
- e. 해당제품에 대한 정부의 태도 (1) (2) (3) (4) (5)
- f. 관련부서의 상황 (1) (2) (3) (4) (5)
- g. 전반적 경기변동 (1) (2) (3) (4) (5)

2. 다음 각 요인이 귀하의 부서내에서 이루어지는 의사결정들에 미치는 영향을 어느 정도 예측할 수 있다고 생각하십니까 ?

- a. 제품의 유통과정 (1) (2) (3) (4) (5)
- b. 고 객 (1) (2) (3) (4) (5)
- c. 인력의 확보문제 (1) (2) (3) (4) (5)
- d. 재료와 부품의 공급상태 (1) (2) (3) (4) (5)

- e. 해당제품에 대한 정부의 태도 (1) (2) (3) (4) (5)
- f. 관련부서의 상황 (1) (2) (3) (4) (5)
- g. 전반적 경기변동 (1) (2) (3) (4) (5)

3. 다음 각 요인들의 변화가 귀하의 의사결정의 성패에 미칠 영향에 대한 확신도를 스스로 평가해 보고, 이 확신도에 대한 신뢰구간을 예와같이 범위로 나타내 보십시오.

(예1) 확신도 0.4에 대한 신뢰성이 큰 경우 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

(예2) 확신도 0.7에 대하여 확신이 약한 경우 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

a. 제품의 유통과정 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

b. 고객 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

c. 인력의 확보문제 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

d. 재료와 부품의 공급상태 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

e. 해당제품에 대한 정부의 태도 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

f. 관련부서의 상황 : — : — : — : — : — : — : — : — : — :
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

g. 전반적 경기변동

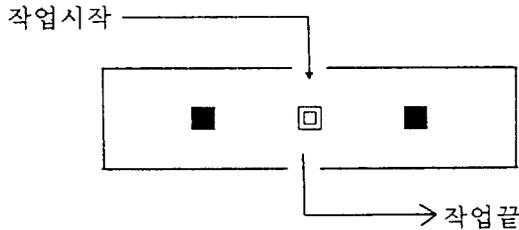
:---:---:---:---:---:---:---:---:---:---:---:
 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1.0

4. 귀하께서는 전반적으로 담당업무의 성과에 관련된 변수들을 어느 정도 통제가능하다고 보십니까?
 (1) 거의 대부분 (2) 비교적 많다 (3) 보통 (4) 조금 (5) 거의 불가능
5. 귀하께서는 전반적으로 담당업무의 성과에 관련된 변수들을 어느 정도 예측가능하다고 보십니까?
 (1) 거의 대부분 (2) 비교적 많다 (3) 보통 (4) 조금 (5) 거의 불가능

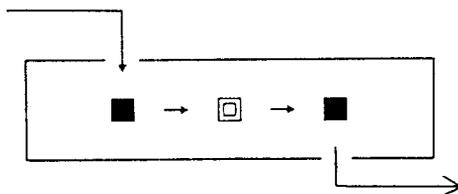
II. 상호의존성의 측정

귀하께서 책임을 맡고 있는 부서는 □, 귀하가 속한 조직의 기타 부서들은 ■, 조직의 업무진행 방향은 →로 표시될 때, 조직의 특성에 따라서 부문간의 상호의존성을 다음과 같은 그림으로 나타낼 수 있습니다.

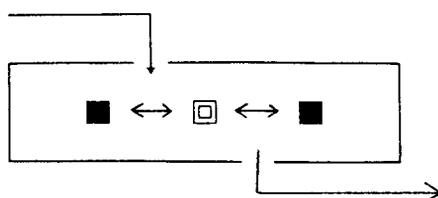
A. 독립적 업무;



B. 부문별 연속적 업무;



C. 부문간의 상호교환적 업무;



1. 귀하가 맡고 있는 부서의 업무 중에서 A와 같은 형태로 진행이 이루어지는 업무의 양은 어느 정도입니까?
(1) 거의대부분 (2) 70% 정도 (3) 50% 정도 (4) 30% 정도 (5) 거의없다
2. B와 같은 형태로 진행이 이루어지는 업무의 양은 어느 정도입니까?
(1) 거의 없다 (2) 조금 있다 (3) 반 정도 (4) 많이 있다 (5) 매우 많다
3. C와 같은 형태로 진행이 이루어지는 업무의 양은 어느 정도입니까?
(1) 거의 없다 (2) 조금 있다 (3) 반 정도 (4) 많이 있다 (5) 매우 많다
4. 귀하의 업무는 A, B, C 중 주로 어느 형태에 해당되니까?
(1) A (2) A와 B의 중간 (3) B (4) B와 C의 중간 (5) C

Ⅲ. 인센티브시스템

조직의 최고경영자는 조직 전체의 성과향상을 위하여 보너스의 지급기준을 새로이 설정하려고 합니다. 보너스의 지급기준에는 다음과 같이 담당부서의 성과에 의존하는 방법과 조직전체의 성과에 의존하는 방법이 있습니다.

- (1) 담당부서의 성과에만 전적으로 의존
- (2) 담당부서의 성과에 주로 의존하고 조직전체의 성과에 약간 의존
- (3) 담당부서의 성과와 조직전체의 성과에 반반씩 의존
- (4) 조직전체의 성과에 주로 의존하고 담당부서의 성과도 약간 고려
- (5) 조직전체의 성과에 전적으로 의존

1. 귀하가 속해 있는 조직의 경우에, 귀하께서는 위의 방법 중 어떤 기준에 의하여 보너스가 지급되기를 원하십니까? ()

2. 만약 귀하께서 조직의 최고경영자라면 조직의 성과향상을 위하여, 어떠한 방법을 선택하시겠습니까? ()
3. 실제로 귀하가 속해 있는 조직의 보너스제도는 어떤 형태에 해당되는 것입니까?
()
4. 실제로 귀하의 회사에서 적용되는 보너스제도에 대해 어느 정도 만족하십니까?
(1) 매우 만족 (2) 만족 (3) 보통 (4) 불만 (5) 매우 불만

IV. 노사갈등변수의 측정

1. 귀 사업장의 종업원 수는 몇 명이나 됩니까?
총()명; 남()명, 여()명
2. 1988년 이후 지금까지 파업은 몇 번이나 발생했습니까?
총()번; 88년중()번, 89년중()번, 90년중()번
3. 1988년부터 지금까지 파업에 참가한 종업원 수는 몇 명 정도입니까?
88년중()명, 89년중()명, 90년중()명
4. 파업의 기간은 얼마나 지속되었습니까?
88년중()일, 89년중()일, 90년중()일