

## 한국 기업의 보상제도 개선을 통한 경쟁력 제고 방안 : 스톡옵션의 부여에 관한 인식과 보상공정성, 직무태도 및 이직의도와의 관계에 관한 연구

차 성 호\*, 양 동 훈\*\*

### The study on payment system improvement in Korean firms : The impacts of stock options on pay equity, job attitude and intention to turnover

Cha, Sung-Ho\*, Yang, Dong-Hoon\*\*

#### 요 약

본 연구는 스톡옵션 부여에 관한 조직구성원의 인식이 보상 공정성, 보상만족, 그리고 조직몰입 및 이직의도와 어떠한 관계를 보이는 지를 조사하였다. 스톡옵션 부여에 관한 조직구성원의 인식은 주로 스톡옵션의 부여주식수와 부여인원수에 대해 느끼는 개인적 지각에 기초하였다. 그리고 구성원이 인식한 스톡옵션의 부여주식수와 부여인원 수에 따라 해당 구성원의 공정성 지각과 직무태도, 이직의도에 차이가 있을 것이라고 예측하였다. 이 점에서 본 연구는 스톡옵션의 부여 인식에 따라 구성원의 태도에 어떤 효과를 동반하는 지를 살펴보는 탐색적 연구이다. 실증 분석을 위하여 국내 상장기업, 협회등록법인, 국내 외국기업의 종업원을 편의추출 표본방식으로 조사하였다. 조사는 총 10개 기업에 150부의 설문지를 배포하여 115부를 회수하였고, 이중 중심화 경향이 두드러진 설문지를 제거한 후 113부의 응답자료를 최종분석에 활용하였다. 연구의 실증분석 결과에 의하면 첫째, 스톡옵션 수혜자가 자신의 스톡옵션 부여주식 수가 많다고 인식하는 경우 지각된 분배공정성은 함께 증가하는 관계성을 보이고 있었다. 특히, 조직내 스톡옵션 부여인원수가 적은 상태에서 부여주식 수가 증가하면 스톡옵션의 수혜자는 분배공정성을 가장 높게 지각하였다. 둘째, 조직 내 스톡옵션의 부여인원 수가 증가한다는 지각은 보상에 대한 절차공정성을 높이는 방향으로 작용하였다. 특히, 스톡옵션의 부여인원수는 많지만 부여주식수는 적은 경우에는 절차공정성이 가장 높게 나타나고 있었다. 셋째, 스톡옵션의 부여에 대한 지각에 따라 조직몰입이나 보상만족, 그리고 이직의도에는 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 연구의 결과를 해석해 볼 때 스톡옵션제는 구성원의 공정성에 유의미한 차이를 발생하고 있었으나 아직 이러한 지각의 차이가 조직몰입이나 이직의도, 보상만족으로 연결되는 효과를 나타내고 있지는 않았다. 이는 스톡옵션제의 도입이 국내기업에 비교적 최근에 이루어져서 아직 제도적인 정착이 불완전한 점과 외환위기 이후 주식시장의 상황이 기업외적 요인에 따라 영향을 받았던 점에서 그 이유를 추론할 수 있을 것이다.

▶ Keyword : 공정성 지각, 직무태도, 이직의도, 스톡옵션

• 제1저자 : 차성호 교신저자 : 양동훈  
• 투고일 : 2010. 10. 08, 심사일 : 2010. 11. 03, 게재확정일 : 2010. 11. 12.  
\* 한국생산성본부 책임전문위원(Korea Productivity Center / Reacher)  
\*\*서강대학교 교수(Sogang University / Professor)  
※본 연구는 산학협동재단의 2009년 학술연구비 지원에 의하여 수행되었음.

## Abstract

This study examines the relationship among stock options, pay equity, organizational commitment. Employees who received stock options tend to perceive their pay more equitable and the tendency shows a positive relationship among the amount of stock options and the equity perception. Also employees who received stock options perceive greater procedural equity, as they recognize stock options are awarded to many employees. However, the perception of stock options was not significantly associated with organizational commitment, turnover intention, and pay satisfaction. In 2003, the study surveyed 115 employees who received stock options in 10 publicly owned Korean firms that introduced stock option plans. The statistical analysis leads to the conclusions as follows. First, as the number of stock options increases, the receiver tends to perceive that pay system is more distributively equitable. Second, as the number of stock option receivers increases, the employees perceive the pay system more procedurally equitable. Third, stock option payments don't ensure that it improves pay satisfaction, turnover intention, and organizational commitment. This study shows a positive relationship that stock options work favorably in terms of pay equity, but the effect doesn't seem to be widely positive. The reason is that the introduction of stock options in domestic firms has been made only recently after the foreign exchange crisis in the late 1990s. More experiments and design issues should be discussed for the future.

▶ Keyword : equity perception, job attitude, turnover intention, stock options

## 1. 서론

최근 지식사회로 접어들면서 과거 외형위주의 양적 경영에서 탈피하여 가치위주의 질적 경영으로의 전환이 필연적인 과제로 대두되고 있다. 가치기준경영(value-based management)으로의 전환은 신경영 패러다임의 핵심 과제가 되고 있다. 이러한 과제를 실행하기 위해서는 그 핵심에 우수한 경영자와 근로자가 있어야 하며 이들의 높은 동기부여를 가능하게 하는 새로운 보상시스템의 마련이 절실히 필요하다. 스톡옵션제(stock option plan)는 국내에 도입되고 있는 새로운 보상시스템 중의 하나로 본 논문은 이러한 보상시스템의 효과를 실증적으로 검증하고자 한다.

선진국의 경우 스톡옵션제는 특히 우수한 경영자들에게 동기부여를 높이는 장기보상제도로써 활용되었는데 이들로 하여금 주인의식을 고취시킬 뿐만 아니라 우수인재를 확보하는데 효과적이다. 우리나라의 경우 이 제도는 1997년 증권거래법의 제정으로 도입되었지만 아직 미비한 점이 많고 일부 기업에서만 운영되고 있는 실정이다.

특히 IMF 관리체제 이후로 연봉제, 성과급 등 성과주의 보상제도를 도입하고 있는 기업들이 확산되고 있어 단기적 보상제도는 어느 정도 실현되고 있다. 그러나 우수관리자, 연구

개발 인력 등 핵심인재를 장기적으로 동기부여 시킬 수 있는 보상제도는 아직 미비한 것이 현실이다.

성공적 보상제도는 기업의 목적을 반영하면서 장기적으로 기업가치의 성장과 근로자의 동기를 일치시키도록 설계되어야 하고[30], 이를 위해서 전략적인 성과에 초점을 맞춘 임금제도의 개선이 필요하다. 그러나 일부 국내 기업들의 경우 선진국의 보상제도를 무조건적으로 도입한 경우 적지 않은 부작용을 경험한 바가 있다. 따라서 외국의 보상제도를 사전에 충분히 이해하기 위해 스톡옵션제의 도입에 있어서도 그 특성과 효과들에 대한 철저한 분석이 필요할 것으로 판단된다.

국내기업의 경우 스톡옵션이 도입된 이래 2000년 12월 31일 시점에서 상장기업은 126개 업체가 스톡옵션의 도입을 공시하였으며, 코스닥기업은 108개 업체가 스톡옵션의 도입을 공시하였다. 특히 외환위기 이후에 각 기업들은 임직원들의 저하된 사기를 고양시키고 주주와 경영자 사이의 대리인문제를 극복하기 위해 임원급 경영자뿐만 아니라 중간관리자급 이상에게도 스톡옵션을 부여하는 기업이 나타나고 있다.

스톡옵션이 기업의 성과에 미치는 영향에 관해서는 주로 주주의 부 또는 주가에 미치는 영향, 대리인비용 효과, 절세 효과, 도입기업의 특성 등과 관련된 조직단위의 거시적 연구들이 수행되어 왔다. 그러나 스톡옵션을 부여받은 개인의 직무태도나 이로 인한 이직의도 등을 다룬 연구는 거의 없는 실정이다. 그 동안 스톡옵션제도가 주로 소수의 경영진을 대상

으로 실시되었기 때문에 개인의 직무태도와 이직의도에 관련된 실증연구의 어려움은 적지 않았을 것으로 판단된다. 그러나 최근에 다수의 기업에 스톡옵션제도가 확산되고 있고 소수의 경영자뿐만 아니라 동기부여 차원에서 다수의 일반 관리자들이 스톡옵션을 부여받고 있는 시점에서 스톡옵션과 개인의 직무태도 간의 관계를 다루는 연구가 필요하다고 본다.

조직이 종업원에게 제공하는 다양한 형태의 보상은 종업원들의 직무태도와 이직의도에 영향을 미친다는 사실이 알려져 있다[1][16][27]. 기업들은 경영전략의 차원에서 스톡옵션제 설계시 효과적인 부여유형을 정하여야 하는데 무엇보다 보상은 조직내 공정성의 개선을 가능하게 해야 할 것이다. 스톡옵션이 장기적 성격을 지닌 보상중의 하나라는 점을 감안할 때 스톡옵션이 조직구성원들의 공정성 지각정도에 어떠한 차이를 보이게 되며 나아가 직무태도와 이직의도에 어떤 영향을 미치는 지는 중요한 의미를 가지고 있다.

본 연구는 조직구성원들이 스톡옵션에 대해 느끼는 인식에 기초하여 스톡옵션의 부여주식수와 부여인원수에 관해 구성원이 생각하는 인식을 기준으로 그 효과를 검증하고자 하였다. 즉, 스톡옵션을 부여받은 구성원이 자신에게 부여된 스톡옵션의 부여주식 수를 어떻게 인식하느냐의 차원과 조직 전체적으로 얼마나 많은 수의 구성원들이 스톡옵션을 부여받았는지에 관한 인식차원의 두 가지로 구분해 보았다. 그리고 스톡옵션에 대한 각각의 인식차원이 직무태도와 어떠한 관계성을 보이는지를 조사하였다.

만약 스톡옵션을 소수의 구성원들에게 많은 수를 부여하는 경우에 그 수혜자들은 부여주식 수를 많다고 인식하지만 조직내 부여인원 수에 있어서는 적다는 인식을 할 가능성이 높다. 반대로 스톡옵션을 다수의 구성원들에게 적은 수를 부여하는 경우에 그 수혜자들은 부여주식 수를 적다고 인식하지만 조직내 부여인원 수에 있어서는 많다고 인식할 가능성이 높다. 본 연구에서는 이러한 다양한 상황을 반영하기 위해서 조직 구성원이 스톡옵션의 부여인원 수와 부여주식 수에 대해 느끼는 인식을 조사하고 이들 인식들이 보상의 분배 및 절차공정성 지각, 보상만족도, 조직몰입도, 이직의도와 같은 태도변수와 어떠한 관계를 보이고 있는지를 조사하고자 하였다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적을 다음과 같이 규정하고자 한다. 첫째, 조직구성원들의 스톡옵션 부여인식(부여주식수/부여인원규모)에 따라 보상의 분배공정성과 절차공정성 지각에 어떤 차이가 발생하는지, 둘째, 스톡옵션의 부여인식(부여주식수/부여인원규모)에 따라 조직몰입과 보상만족, 이직의도라는 직무태도에 어떤 차이를 초래하게 되는지를 실증적으로 검증하고자 한다. 셋째, 스톡옵션의 부여 방식에 관한

조직구성원의 인식을 어떻게 스톡옵션의 설계에 반영하는 것이 바람직할지에 대해 논의하고자 한다.

## II. 문헌연구 및 가설설정

### 1. 스톡옵션 효과에 관한 이론적 배경

스톡옵션은 회사의 임직원 또는 기타 외부인 등에게 사전에 약정된 가격으로 신주 또는 자기주식을 일정 수량까지 일정 기간 내에 매수할 수 있는 권리를 주는 것이다[33]. 미국은 1921년부터 널리 이용되어 왔으나 우리나라는 1996년 증권거래법의 대폭적인 개정으로 1997년 4월 1일부터 증권거래법 제189조의 4와 벤처기업육성에 관한 특별조치법 제16조의 3에 '주식매수선택권'이라는 이름으로 도입되었다.

스톡옵션과 같은 주식연계형 보상수단에 대한 이론 중 하나는 대리인이론(agency theory)이다. 소유와 경영이 분리되기 전에는 소유경영인이 기업의 가치를 극대화시킴으로서 자신의 부와 효용도 극대화시킬 수 있다. 그러나 근대 자본주의를 가능하게 한 소유와 경영의 분리는 기업에 여러 가지 대리인 관계를 형성시켰는데 이로 인해 상당한 비용이 발생하게 된다. 즉 기업의 소유주가 아닌 경영자들은 그들의 전문지식과 기업의 자원을 이용하여 기업의 가치를 극대화시키기 보다는 자신들의 위치를 이용하여 스스로의 효용을 극대화하기 위해 노력하게 되고, 이로 인해 대리인 비용이 발생하게 된다 [10]. 이때 소유주가 대리인을 통제하고 동기부여하는 방법의 일환으로 제시된 조정 메커니즘이 경영자에게 인센티브를 제공하는 것인데, 경영자의 보상을 주식에 근거한 기업의 성과와 연계시키는 장기적 인센티브가 스톡옵션제이다[11].

스톡옵션제가 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 이유는 이 제도가 동기부여의 심리학적 이론에 그 기반을 두는 장기적 인센티브 보상제도로써 임직원을 동기부여시키는 기능을 내포하고 있기 때문이다. 보상이 조직구성원의 행동에 영향을 미치는 동기이론으로는 강화이론과 기대이론을 들 수 있다.

강화이론(reinforcement theory)에 의하면 행위의 주체가 바람직한 행동을 했을 때 그에 상응하는 보상을 받게 되면 그러한 행위를 하는 빈도가 증가한다. 행위가 명확하게 정의될수록, 행위시점과 보상시점 사이의 시간이 짧을수록, 행위에 대한 보상의 규모가 클수록 행위와 보상 사이의 관계가 강화되는 경향이 있다[26]. 좋은 결과를 얻는 행동은 반복되고 나쁜 결과를 얻는 행동은 반복되지 않는다는 효과의 법칙(law of effect)처럼[29], 행위에 따른 결과로써 보상이 주

어질 경우 이러한 보상의 경험은 조직구성원으로 하여금 장래의 보다 높은 성과를 또 다시 가능하도록 행동하게 한다.

한편 기대이론(expectancy theory)은 조직구성원의 직무수행을 위한 동기부여를 기대감, 수단성, 유의성의 함수로 본다. 기대감은 1차 수준결과가 발생될 기대(확률)이고, 수단성(도구성)은 행동의 결과가 욕구를 충족시켜 줄 확률(가능성)이며, 유의성(수가)은 행동의 결과로써 얻어진 것의 가치를 의미한다. 조직구성원들이 보상을 매력있는(+), 유의성으로 보고 노력을 해서 좋은 성과를 달성하면(기대감) 적절한 보상이 주어질 것이라고 믿을 경우, 보상은 높은 성과를 유도해서 조직구성원들을 동기부여 시킨다[32].

## 2. 스톡옵션제의 부여방식

### 2.1 스톡옵션제의 부여대상

스톡옵션 부여방식의 구분에 있어 기준이 될 수 있는 것은 대상자의 범위를 어디까지 설정할 것인가와 같은 사안이다. 전통적으로는 스톡옵션제는 최고경영자, 임원, 핵심연구직 등과 같이 고위 관리직과 전문연구인력들에게 장기적인 인센티브를 제공하여 우수인력을 유치하는 장점이 있었다. 그러나 최근에는 전체 종업원의 주인의식 고취와 동기부여 방법으로도 스톡옵션이 확대 실시되고 있다.

### 2.2 스톡옵션의 부여량

스톡옵션이 전체보상의 일부라는 인식은 스톡옵션 부여수량의 결정에 중요한 의미를 갖는다. 일반적으로 스톡옵션 수량결정 시에는 전체 보상수준이 먼저 결정되고 그 범위 내에서 스톡옵션으로 부여할 비중과 금액 그리고 스톡옵션 부여수량이 결정되어야 한다.

스톡옵션 부여수량의 구체적 결정단계는 다음과 같다. 1단계는 계약기간 동안의 총연봉을 결정한다. 2단계는 총연봉 중 스톡옵션으로 부여할 비중과 금액을 결정한다. 1단계에서 결정된 총연봉 중에서 기본급, 성과급, 스톡옵션으로 부여할 비중을 결정한다. 스톡옵션의 비율을 결정함에 있어서는 인센티브의 효과를 증대시키기 위해서 가중치를 조정할 수도 있다. 3단계는 부여시점에서 스톡옵션의 단위당 가치를 결정한다. 스톡옵션의 가치는 금융감독원의 기업회계기준 등에 관한 해석에 규정된 공정가액접근법 즉, 블랙홀츠(Black-Scholes) 모형에 의한 계산을 원칙으로 한다. 본 모형의 적용에는 주가 변동성 등 미래에 대한 예측과 전문적 평가식이 수반되기 때문에 이를 합리적이고 객관적으로 수행할 수 있는 외부전문가에 의뢰하는 것이 한 방법일 수 있다. 특히 성과연동 스톡옵션의 경우에는 그 평가방법이 복잡하여 가치계산에 전문성이

요구된다. 4단계는 스톡옵션 부여수량을 결정한다. 2단계에서 구한 스톡옵션 부여금액을 3단계에서 구한 스톡옵션 한 개당 가치로 나누어 스톡옵션 부여수량을 결정한다.

스톡옵션의 부여규모는 동기부여를 할 수 있을 만큼 커야 하나 과다할 경우 부정적인 영향 또한 고려해야 한다. 현재 상한선은 관련법에 의하면 상장법인과 협회등록법인은 발행 총주식수의 15%, 벤처기업은 50%, 개인은 10%로 제한되어 있다. 이러한 상한선 내에서 개별기업이 스톡옵션의 전체 부여규모와 개인별 부여규모를 어느 정도로 할 것인가는 중요한 이슈이다.

일반적으로 전체 부여규모는 기업의 보상철학 및 정책, 경쟁사의 부여규모, 기업의 이익잉여금 규모 등을 종합적으로 고려하여 결정한다. 한편 개인별 부여규모는 직위와 더불어 필요시 시장점유율, 자기자본이익률 등 경영성과에 대한 기여도를 고려하여 적절히 결정할 수 있다.

## 3. 스톡옵션과 공정성 지각, 조직몰입, 이직 의도, 보상만족

조직 내 공정성에 관한 연구는 Homans[9]의 “사회적 행동(social behavior)”에서 그 기원을 찾을 수 있다. 그는 사회 안에 존재하는 모든 개인들은 교환관계를 형성하게 되며, 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 느낀다고 주장하였다. 종업원이 자신이 받고 있는 대우에 대해 어떻게 반응할 것인가를 이해하기 위해서는 두 가지의 공정성 개념을 이해하여야 하는데, 분배공정성과 절차공정성이 그것이다. 분배공정성은 종업원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 인식하는 정도이며, 절차공정성은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성을 인식하는 정도를 의미한다[6].

조직공정성에 대한 연구는 초기에 주로 분배공정성에 초점이 맞추어졌으며, 공통적인 사항은 임금의 형평과 불형평에 대한 개인의 반응이었다. 이후 일반적으로 분배공정성에 관한 연구에서는 결과에 대한 공정성 지각이 개인의 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이후 1980년대 들어 절차공정성으로 초점이 옮겨졌다. 이러한 연구의 대부분은 Thibaut & Walker[28]의 연구결과에서 시작되었는데, 개인이 좋지 못한 결과를 받게 되었을 때에도 구성원이 절차가 공정하였다고 지각하게 되면 결과를 보다 긍정적으로 평가하는 경향이 있음이 보고되었다.

성과급이 반드시 분배공정성과 절차공정성을 높이는 작용을 하는 것 같지는 않다. 한 예로 Dulebohn & Martocchio[4]는 368명의 종업원을 대상으로 집단성과급

제도에 대한 공정성 지각 연구를 하였는데 그 결과에 의하면, 집단 성과보너스의 지급금액이 분배공정성의 평가와 긍정적인 관계가 없었으며 집단성과급의 절차공정성 평가에도 긍정적인 관계가 없는 것으로 분석되었다.

과거 조직행동의 문헌들에서 분배공정성은 절차공정성보다 연구의 주요 관심사가 되어 왔다. 즉, 조직구성원들이 공정하게 대우받는 것이 무엇인지를 주로 분배공정성의 개념으로 설명하고자 하였다. 그러나 최근 들어 연구경향은 결과뿐만 아니라 과정에 보다 많은 관심을 두고 있으며, 사회적 경험이나 관계에 대한 평가가 사회적 상호작용의 형태에 의해 영향을 받는다는 주장이 대두되고 있다. 특정 경험에 대한 개인의 반응을 결정하기 위해서는 형식이나 절차의 공정성 여부의 판단이 매우 중요하며, 이러한 개념에서 보면 결과가 아무리 바람직하다 하더라도 그 절차가 공정하지 않다면 정당화될 수 없는 것이다.

Folger & Konovsky[6]는 절차공정성이 분배공정성보다 조직에 대한 종업원의 태도에 더 큰 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 절차공정성보다 임금만족에 보다 강한 관계를 가진다는 가설을 검증하였다. 연구결과는 분배공정성의 지각이 개인 자신의 결과물인 임금에 대한 만족과 강한 관계를 가지고 있었으며, 임금결정에 사용된 절차공정성 지각은 단지 조직전념도와 상사에 대한 평가 등에 대해서 설명력을 가지고 있었다.

이들 구성개념에 대하여 각각 살펴보면 다음과 같다. 첫째 조직몰입이란 조직문제와 관련된 개인과 조직간 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념으로써 보상만족과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내는 개념이다. 조직몰입에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의하여 연구되어 왔지만 아직까지도 각 연구자들 나름대로의 입장에서 개념을 정의하려는 경향이 있다. 이를테면 Meyer & Allen[15]은 조직몰입을 정서적 몰입과 지속적 몰입으로 구분하여 전자는 감정적으로 조직과 관계를 유지하고 싶은 심정에 의하여 형성되는 태도이며 후자는 경제적 계산에 의하여 형성되는 태도라고 하였다. 조직몰입에 대한 학자들의 연구를 살펴보면 크게 두 가지의 관점에서 연구되어지고 있음을 알 수 있다. 하나의 흐름은 사회학적 접근이고 또 다른 하나의 흐름은 심리학적 접근이다[34]. Etzioni[5]는 조직의 지시에 순응하는 구성원들의 행동을 기초로 하여 조직몰입의 유형을 분류하였는데, 조직이 개인에게 행사하는 권위의 내용이 달라진다고 보았다. 그는 몰입의 방향과 강도에 따라 소외적 몰입, 계산적 몰입, 도덕적 몰입의 세 가지 유형으로 구분하였다. 또한 O'Reilly III & Chatman[23]은 조직에 대하여 구성원이 어떤 형태로 생각하고 행동하느냐에 따라 순종, 동

일시, 내면화로 나누기도 하였다.

둘째 보상만족은 종업원이 자신의 조직에 대하여 공정한 대가로 받는 보상과 관련하여 느끼는 주관적이고 심리적인 태도를 의미한다. 이는 보상수준만족과 보상시스템만족으로 구분할 수 있는데, 전자는 보상총액에 대한 만족이며 후자는 보상체계와 보상항목의 구성에 대한 만족이다. Lawler[13]는 타인과의 비교를 기초로 하는 공정성이론에서의 투입과 성과에 중요성을 부여하고 있다. 만족이란 지각된 보상과 자신이 마땅히 받아야 한다고 생각하는 개인의 신념차이에서 결정된다. 자신이 마땅히 받아야 한다고 인지하는 보상액과 현재 받고 있는 보상액이 일치할 때는 보상에 만족하고 반대로 현재 받고 있는 보상이 마땅히 받아야 할 보상에 못 미칠 때는 보상에 대해 불만을 느끼게 된다. 이 모형에서 자신이 마땅히 받아야 할 보상액에 대한 지각은 많은 요인에 의해 영향을 받는다. 투입물에서는 직무상의 투입이 있는데 이에 는 자신이 가진 기능, 능력, 직무수행과 관련된 훈련과 모든 직무수행이 포함된다. 따라서 자신이 인지하는 직무상의 투입이 클수록 자신이 마땅히 받아야 한다고 지각하는 보상액도 높아진다. Heneman & Schwab[8]는 기존의 보상만족에 대한 연구들이 보상만족의 측정항목들을 고려하지 않은 단일차원의 연구였음을 비판하며 보상만족의 차원을 임금수준, 임금체계, 임금구조 및 관리, 임금형태의 네 가지로 구분하여 각각의 차원은 독립적이므로 비교되는 차원 간에 별개로 분리되어 만족을 하는 것이 가능하다고 주장하였다.

셋째 이직은 종업원 자신이 소속한 조직으로부터 이탈함을 의미한다. Mobley[19]는 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직에서 구성원으로서의 역할을 포기하는 것으로 정의하였다. 이직의도란 조직구성원이 조직을 떠나려는 태도나 의식을 의미한다. 이직의도는 인사관리 측면에서 대표적인 조직유효성의 지표라고 할 수 있으며 가장 많이 연구되어온 변수 중의 하나이다. 통상 이직이나 이직율을 조직유효성 지표로 이용하는 것이 바람직하겠지만, 실제 이직에 영향을 미치는 영향요인들이 매우 다양하고 실증분석에 이용하기 어려운 까닭에 이직의도 또는 이직성향을 이용한다. O'Reilly & Chatman[23]는 가치에 기초를 둔 정서적 조직몰입은 경제적인 면에 기초를 둔 이직의도와 부(-)적인 관계에 있는 것으로 조사되었다.

#### 4. 스톡옵션 부여 인식에 따른 공정성 지각, 조직몰입, 이직의도, 보상만족의 차이

스톡옵션의 부여방식에 따른 공정성 지각, 조직몰입, 이직의도, 보상만족 등의 관계성을 검증한 기존의 연구는 거의 없

는 실정이다. 그러나 스톡옵션이 가진 특성들인 주식보상과 집단적 보상이라는 특성을 기존의 문헌들에 비추어 조사할 수는 있을 것이다. 기존의 문헌들을 살펴보면 주식형태의 보상이나 집단성과급적인 보상이 조직 및 직무태도에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 유추해 볼 수 있다. 특히, 스톡옵션의 보상으로서의 효과를 추론하는데 주식보유제도의 실증연구를 살펴보는 것은 의미가 있다고 할 수 있다. 비록 스톡옵션과 종업원 소유제도는 직접적으로 비교가능한 보상제도는 아니지만 적어도 주식을 매개로 하고 주식시장에서 형성되는 주식가치에 영향을 받는다는 점에서 상호 간의 유사성을 가지고 있다.

종업원주식소유에 관한 연구로서 Singh & Hariantof[24]는 특별유형의 보상 중 하나인 '황금낙하산(golden parachutes)'을 연구 이슈로 하여 최고경영자에 의해 보유된 주식비율이 높을 수록 주주의 이익에 부합한 직무태도를 보이고 있음을 보고하고 있다. 즉, 종업원의 지분소유가 조직구성원의 직무태도에 영향을 미친다는 연구결과는 종업원소유제도에 관한 기존의 실증연구들로부터 일부 발견되고 있다.

또한 Long[14]은 종업원소유제(employee ownership)가 조직구성원의 직무태도에 긍정적인 영향을 미침을 보고하였다. 그는 종업원의 조직목표 획득이 개인의 목표와 욕구의 만족으로 이어진다는 지각에 의해 양자 간의 관계가 발전함을 보여주었다. Goldstein[7]은 조직구성원들이 보유한 주식 수에 따라서 조직에 대한 태도에 많은 차이가 있다고 주장하였다.

한편 스톡옵션이 다수의 종업원에게 부여될 경우 스톡옵션은 장기적인 미래 집단성과급의 성격을 가지고 있기도 하다. 스톡옵션을 집단성과급의 한 유형으로 간주하기는 어렵지만 적어도 기업의 성과에 따라 연동되는 측면이 있음을 알 수 있다. 집단성과급은 일반적으로 조직구성원의 조직 및 직무태도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되고 있다. 특히, 대리인 이론의 관점에서 Krusel[12]는 성과배분제가 작업자들 간의 작업노력을 감시하는 메커니즘으로 작용한다고 주장하였다. 즉, 집단성과급으로서의 성과배분제는 작업자들간의 수평적 감시(horizontal monitoring)를 증가시켜 감독자에 의한 수직적 감시(vertical monitoring)보다 효과적일 수 있다고 한다. 이로 인하여 성과배분제는 작업자의 노력을 증가시킬 수 있으며 결과적으로 조직성과 향상에 기여할 수 있게 된다. 또한 성과배분제는 작업행위에 대한 감시보다는 작업 결과에 대한 보상을 강조하여 근로의욕을 자극하는 효과를 가진다.

이와 같은 선행연구들을 통해 볼 때 변인 간의 관계성을 직접적으로 보고한 연구결과가 있는 것은 아니지만 스톡옵션 부여 주식수와 부여인원에 대한 조직구성원의 지각은 조직에 대한 공정성 지각, 직무태도, 이직의도와 유의미한 연관성이

있을 것으로 유추해 볼 수 있다. 즉, 스톡옵션으로 부여 받은 주식의 수가 많다고 생각하는 조직 구성원은 보상공정성과 직무태도가 긍정적으로 변화될 가능성이 높을 것이다. 또한 스톡옵션이 보다 많은 조직 구성원에게 부여되었다는 지각을 할 경우 이는 보상공정성과 직무태도에 긍정적인 변화를 줄 가능성이 있을 것이다. 따라서 스톡옵션의 부여 주식 수와 부여 인원 수의 증가에 대한 조직구성원들의 지각을 중심으로 스톡 옵션이 공정성 지각, 조직몰입도, 보상만족 및 이직의도에 미치는 영향을 추측해 보면 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 스톡옵션 부여주식 수와 부여인원 수에 관한 지각은 공정성과 긍정적인 연관성을 갖을 것이다.

1-1. 스톡옵션 부여 주식 수와 부여 인원수가 많다고 지각할수록 보상에 관한 분배공정성을 높게 지각할 것이다.

1-2. 스톡옵션 부여 주식 수와 부여 인원수가 많다고 지각할수록 보상에 관한 절차공정성을 높게 지각할 것이다.

가설 2. 스톡옵션 부여주식수와 부여인원수에 관한 지각은 조직몰입도와 보상만족도에 긍정적인 연관성을 갖을 것이다.

2-1. 스톡옵션 부여 주식 수와 부여 인원수가 많다고 지각할수록 조직몰입도를 높게 지각할 것이다.

2-2. 스톡옵션 부여 주식 수와 부여 인원수가 많다고 지각할수록 보상만족도를 높게 지각할 것이다.

가설 3. 스톡옵션 부여주식 수와 부여 인원 수가 많다고 지각할수록 이직의도는 낮아질 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구표본 및 자료수집

본 연구에서는 스톡옵션 제도설계와 관련하여 각 기업의 스톡옵션 부여시 부여인원수와 부여주식수를 근간으로 한 부여유형에 따라 공정성 지각과 직무태도 및 이직의도에 차이가 있는지를 분석하는데 목적을 두었다. 이러한 목적을 달성하기 위해 스톡옵션제를 도입하고 있는 상장기업 및 협회등록법인과 국내 외국기업에 근무하는 조직구성원들을 표본으로 자료를 수집하였다. 이들 기업들은 스톡옵션제를 초창기에 도입하여 후발업체의 벤치마킹 대상이 되는 기업으로 다른 업종에 비하여 제도의 운영이 비교적 잘 되고 있다는 평가를 받는 기업들이었다.

설문지는 국내외 문헌고찰을 통해 개발한 다음, 금융업체의 종업원을 대상으로 사전조사를 하였다. 사전조사는 설문대상 기업 중 2개 기업에 근무하는 총 3명의 직원을 대상으로 설문서의 의의성을 확인하고 우리나라 상황에서 스톡옵션제에 대한 인식과 영향을 파악하기 위해 인터뷰를 실시하였다. 최종 설문지는 그 결과를 분석하고 미비점을 보완 수정한 후 확정되었다.

본 연구에서 사용된 설문항목들은 이미 신뢰성과 타당성이 입증된 것이다. 자료수집 기간은 2003년 11월부터 12월까지 이루어졌으며, 설문대상 기업은 상장기업 6개사(S1사, W사, E사, K사, S2사, S3사), 협회등록법인 3개사(J사, B사, M사), 국내 외국기업(G사)가 포함되었다. 배포된 설문지는 150부이며 회수된 설문지는 115부(회수율 77%)인데, 이 중 기록내용이 누락되었거나 중시화경향이 두드러지게 보인 2부는 통계자료로서의 가치가 없는 것으로 판단하여 분석에서 제외하고 총 113부(유효응답률 75%)가 최종분석에 포함되었다.

## 2 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 구성개념들은 연구목표와 기존의 연구들을 고려하여 설정하였다. 조작적 정의는 구성개념을 되도록 정확히 반영하고 측정상의 오류를 최소화해야 한다는 점에서 중요한 역할을 한다. 본 연구에서 정의한 변수는 크게 세 가지 유형이다. 첫째는 공정성으로 이는 분배공정성과 절차공정성으로 구분하였다. 둘째는 조직 및 직무태도로 이는 조직몰입과 보상만족, 그리고 이직의도로 설정하였다. 이들 변수들은 리커트 5점 척도를 사용하였는데, 본 연구에서 이들 변수들을 다음과 같이 조작적으로 정의하였다.

분배공정성은 조직구성원들이 회사로부터 받는 보상의 양에 대해 공정하게 느끼는 정도로 정의하였다. 이에 대한 측정은 Milkovich & Newman[18]의 설문항목 중 5개 항목을 사용하였다.

절차공정성은 보상의 양을 결정하는데 이용되는 수단과 과정에 대해 공정하게 느끼는 정도로 정의하였다. 이에 대한 측정은 Daly[2], Tyler[3]의 설문항목 중 4개 항목을 사용하였다.

분배공정성 지각과 절차공정성 지각은 설문문항들의 합계를 문항수로 나누어 계산하였다.

조직몰입은 조직가치의 수용성, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지 및 자부심, 조직목표와 개인목표와의 일치도, 회사일을 자신의 일이라고 생각하는 정도로 정의하였다. 이에 대한 측정은 O'Reily III & Chatman[23]와 Mowday[21]의 설문항목 중 7개 항목을 사용하였다.

보상만족은 종업원이 조직을 위해 공헌한 대가로 조직이 제

공한 금전적 및 비금전적 모든 보상에 대한 긍정적인 혹은 부정적인 정서적 반응으로 정의하였다. 이에 대한 측정은 Heneman & Schwab[8]의 설문항목 중 13개 항목을 사용하였다.

이직의도는 조직구성원이 자신이 소속된 부서에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성에 이르기 어렵다고 지각되어 직무를 이탈하려는 심리적 상태로 정의하였다. 이에 대한 측정은 Daly & Geyer[3], Michaels & Spector[17], Mobley[20]의 설문항목 중 7개 항목을 사용하였다.

본 연구의 부여주식수는 다음의 설문문항에 근거하여 설문대상이 지각한 바를 측정하는 것이다. 즉, 지각된 부여 주식수는 '나에게 부여된 스톡옵션 주식 수는 다른 직원에 비해 많다고 생각한다'의 문항에 대해 5점척도를 사용하였다. 지각된 부여인원수는 설문문항인 '우리 회사에서 부여된 스톡옵션 인원수는 많다고 생각한다'의 문항에 대해 5점척도를 사용하였다. 부여 주식 수와 부여인원 수에 대한 설문 대상자의 지각은 스톡옵션에 대한 인식을 반영할 것으로 보인다. 따라서 본인이 보다 많은 스톡옵션 주식을 부여받았다고 생각하는 것과 회사 전체적으로 많은 직원들이 스톡옵션을 부여 받았다는 지각의 정도를 측정하였다.

## 3. 측정도구의 신뢰성 및 타당성분석

가설을 검증하기 위하여 본 논문에서는 설문조사법을 활용하였다. 설문의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 기존의 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 설문을 활용하고자 하였다. 설문지를 통한 자료수집은 응답 당시의 상황이나, 응답자의 내재적 상태 등의 외생변수에 의해 영향을 받을 수 있지만 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있다. 본 연구에서 사용된 설문지는 지각된 스톡옵션 부여주식수, 지각된 스톡옵션 부여인원수, 분배공정성, 절차공정성, 조직몰입, 보상만족, 이직의도 등 크게 7가지 부분으로 구성되어 있으며, 인구통계학적 변수를 제외하면 총 36개의 문항으로 구성되어 있다.

본 연구에서 구성하는 구성변수들은 하나의 개념(construct)을 측정하는데 있어서 여러 항목들을 이용하고 있고 국내와 상이한 미국에서 개발된 것이기 때문에 신뢰성과 타당성에 대한 분석을 실시하였다. 여기서는 Nunnally[22]가 제시한 측정타당화의 과정을 바탕으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다.

## 4. 상관관계분석

가설검증을 하기에 앞서 피어슨 상관관계 분석(Pearson correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석을 통해

가설검증에 사용되는 주요 변수들간의 관계의 강도를 알 수 있고, 본 연구에서 사용된 변수들에 대한 개략적인 특성을 살펴 볼 수 있다.

표 1. 변수들간의 상관관계표  
Table 1. Pearson correlation analysis

	평균	표준편차	분배 공정성	절차 공정성	조직몰입	보상만족	이직의도
분배 공정성	2.65	.74	1.000				
절차 공정성	2.35	.93	.551	1.000			
조직몰입	3.58	.59	-.010	.011	1.000		
보상만족	2.90	.71	.086	.067	.504	1.000	
이직의도	2.63	.63	-.160	-.129	-.559	-.334	1.000
성별	.60	.49	.170	.188	-.006	.054	-.104
연령	1.97	.65	.091	.048	-.021	-.012	-.053
학력	3.04	.54	-.012	.069	-.012	.068	.062
근속년수	2.20	1.05	.072	.079	.072	.037	.049
직급	2.47	1.24	.218	.226	.004	.101	-.122
업무 D1	.14	.35	.151	-.087	.116	.164	.028
업무 D2	.32	.47	.016	.250	.114	.001	-.200
업무 D3	.01	.01	.131	-.010	.013	-.046	-.090
업무 D4	.01	.08	.041	.086	-.012	.139	-.150
업무 D5	.06	.24	.066	.065	-.151	-.045	.142

주1) |상관계수| > 0.1880이면 p < .05 ; |상관계수| > 0.551이면 p < .01 (유의수준, 양측검정)

주2) 명목척도 측정방법

- 성별 : 0=여, 1=남
- 연령 : 1=20-29세, 2=30-39세, 3=40-49세, 4=50세이상
- 근속년수 : 1=5년미만, 2=5-9년, 3=10-14년, 4=15-19년, 5=20-24년, 6=7년
- 직급 : 1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=차장, 5=부장, 6=임원
- 업무 D1: 1=영업, 0=기타, 업무 D2 : 1=인사 총무 기획, 0=기타
- 업무 D3 : 1=구매, 0=기타, 업무 D4 : 1=생산, 0=기타
- 업무 D5 : 1=연구개발, 0=기타

#### IV. 가설검증

##### 1. 이원배치 분산분석과 t검정을 활용한 가설 1의 검증

가설 1은 지각된 스톡옵션 부여인원수와 부여주식수에 따른 분배공정성과 절차공정성 지각 간의 관계에 관한 것이다. 우선 본 연구에서는 지각된 부여주식수와 부여인원수를 고정요인(fixed factors)으로 하고 분배공정성과 절차공정성을 각각 종속변수로 하여 이원배치 분산분석을 실시하였다. 그리고 차이가 나는 변수에 따라 다시 평균 간의 t검정을 실시하였다.

표 2. 스톡옵션 부여 주식 수와 인원수에 관한 지각과 분배공정성의 주효과와 상호작용효과  
Table 2. Main effect & interaction effect of distributive equity

분산의 원천	제곱합	자유도	평균제곱	F값	유의확률
모델적합도	15.064	3	5.021	13.974	.000
주효과, 상호작용효과와 분산					
부여주식수	453.869	1	453.869	1263.061	.000
부여인원수	.322	1	.322	.897	.364
부여주식수*부여인원수	.968	1	.968	2.694	.104
잔차	39.168	109	.359		
합계	788.250	113			

표 2는 종속변수인 분배공정성을 이용하여 집단 간의 효과를 검정한 결과이다. 먼저 P값이 .000로 나타났으므로 부여주식수가 분배공정성에 따라 유의한 차이를 보이는 것으로 볼 수 있다. 주효과(main effect)에 대한 검증으로 부여주식수의 효과는 F값이 1263.06이고 유의확률이 .000으로 유의수준 1%내에서 매우 유의하게 나타나 지각된 부여주식수의 고저에 따라 분배공정성 지각에 차이를 보이는 것으로 나타났다.

그리고 부여인원수의 효과는 F값이 .897로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 부여인원수의 고저에 따라서 분배공정성의 차이가 나타나지 않았다. 또한 부여주식수와 부여인원수의 상호작용 효과(interaction effect)를 보면 F값이 2.694이고 유의확률이 .104로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않아 상호작용효과는 분배공정성에 영향을 주지 않았다. 따라서 분배공정성의 차이는 부여주식수의 고저에 따라 발생하는 것으로 판단된다. 이러한 결과는 자신이 부여받은 스톡옵션의 주식수가 다른 사람보다 많다고 생각할 때 분배공정성에 차이가 나타나는 현상을 의미하고 있다.

표 3. 스톡옵션 부여주식 수에 따른 분배공정성의 차이  
Table 3. Difference of distributive equity

구분	평균	인원 수	분산분석 결과	
			F	Sig.
부여주식수 상위 100-67%	2.9300	25	5.438	.006
부여주식수 66%-34%	2.4563	63		
부여주식수 33-0%	2.3696	23		
계		111		

표 3에서 F값이 5.438이고 P값이 .006으로 유의수준 5%내에서 매우 유의하다고 하다고 할 수 있다. 따라서 주식이 많다고 생각하는 경우일수록 분배공정성의 평균이 높아지는 경향이다.

스톡옵션의 부여 주식 수와 부여인원에 관한 지각에 따라 절차공정성에 어떠한 차이가 나는 지를 검정한 결과이다. 먼저 P값이 .000로 나타났으므로 일단 각 유형들은 절차공정성의 유의한 차이와 관계된다고 판단할 수 있다. 주효과에 대한 검증으로 지각된 부여주식수의 효과는 F값이 3.600이고 유의확률이 .060으로 유의수준 5%내에서 유의하지 않게 나타나 지각된 부여주식 수에 따른 절차공정성 차이는 5% 유의수준 하에서는 나타나지 않았다.

그러나 지각된 부여인원수의 효과는 F값이 13.524로 유의수준 1% 내에서 통계적으로 유의하게 나타나 지각된 부여인원수에 따른 절차공정성의 차이가 나타났다. 또한 부여주식수와 부여인원수의 상호작용 효과를 보면 F값이 5.898이고 유의확률이 .017로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의한 차이를 보여 상호작용효과는 절차공정성의 차이와 관계성을 보이고 있었다.

이러한 연구결과는 많은 종업원들에게 스톡옵션을 부여한다고 지각할 경우, 스톡옵션은 보상의 절차공정성을 높게 지각하게 한다는 것을 의미하고 있다.

F값이 12.724이고 P값이 .000으로 유의수준 1%내에서 유의하다고 하다고 할 수 있다. 따라서 부여 인원수가 많다고 생각하는 경우일수록 절차공정성의 평균이 높아지는 경향이 있다. 이상의 결과를 비추어볼 때 스톡옵션 부여주식 수와 부여인원 수에 관한 지각은 공정성과 부분적으로 긍정적인 연관성을 갖음을 확인하였다.

## 2. 이원배치 분산분석과 t 검정을 활용한 가설 2의 검증

스톡옵션 부여 주식 수와 부여인원 수에 따른 조직몰입도의 차이를 검정한 결과이다. 먼저 모델적합도의 P값이 .511로 나타났으므로 5% 유의수준 하에서 스톡옵션의 부여유형들은 조직몰입도에 유의한 영향을 미친다고 볼 수 없다.

주효과에 대한 검증으로 부여주식수의 효과는 F값이 .234이고 유의확률이 .629로 유의수준 5%내에서 유의하게 나타나지 않았다. 이는 부여주식수에 따라 조직몰입도의 차이가 유의하게 나타나지 않음을 의미한다. 그리고 부여인원수의 효과는 F값이 .455로 유의수준 5% 내에서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 부여인원수의 고저에 따라 조직몰입도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 부여주식수와 부

여인원수의 상호작용 효과를 보면 F값이 .279이고 유의확률이 .598로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않아 상호작용효과 역시 조직몰입도에 영향을 주지 않았다. 결과적으로 부여주식수와 부여인원수의 고저에 따라 조직몰입도의 차이는 유의하지 않은 것으로 판단되었다.

이러한 연구결과는 스톡옵션 부여주식수 또는 부여인원수가 많다고 지각하더라도 조직몰입도가 유의하게 차이가 나지 않는 현상을 보여주고 있다. 앞서 스톡옵션제도가 공정성측면에서는 유의미한 차이를 발생시키지만 조직몰입도와 같은 태도 측면의 차이를 발생시키는 효과는 미미한 것으로 판단된다.

지각된 스톡옵션의 부여유형에 따른 보상만족도의 차이를 결과이다. 먼저 P값이 .560으로 나타났으므로 일단 각 유형들은 보상만족도에 유의한 영향을 미친다고 볼 수 없다. 주효과에 대한 검증으로 부여주식수의 효과는 F값이 .446이고 유의확률이 .506으로 유의수준 5%내에서 유의하게 나타나지 않아 부여주식수의 고저에 따라 보상만족도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 그리고 부여인원수의 효과는 F값이 .795로 유의수준 5% 내에서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 부여인원수의 고저에 따라 보상만족도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 부여주식수와 부여인원수의 상호작용 효과를 보면 F값이 .876이고 유의확률이 .351로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않아 상호작용효과는 보상만족도에 영향을 주지 않았다. 따라서 부여주식수와 부여인원수의 고저에 따라 보상만족도에는 유의한 차이가 없음을 알 수 있다. 이러한 분석결과에 따르면 스톡옵션 부여주식수와 부여인원수에 관한 지각은 조직몰입도와 보상만족도에 연관성을 갖지 않는 것으로 확인되었다.

## 3. 이원배치 분산분석과 t 검정을 활용한 가설 3의 검증

스톡옵션의 부여주식 수와 부여인원 수에 따른 지각과 이직의도의 차이를 검정한 결과이다. 먼저 모델적합도를 살펴보면 그 P값이 .764로 스톡옵션의 부여유형에 따른 이직의도의 차이가 유의하게 발생하지 않은 것으로 나타나 가설 3은 기각되었다. 주효과에 대한 검증으로 부여주식수의 효과는 F값이 .033이고 유의확률이 .856으로 유의수준 5%내에서 유의하게 나타나지 않아 부여주식수의 고저에 따라 이직의도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 부여인원수의 효과는 F값이 .364로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 부여인원수의 고저에 따라 이직의도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 부여주식수와 부여인원수의 상호작용 효과를 보면 F값이 .868이고 유의확률이 .354로 유의수준

5%내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않아 상호작용 효과는 이직의도에 영향을 주지 않았다. 따라서 부여주식수와 부여인원수에 따른 부여유형은 이직의도에 유의한 차이와 관계가 미미한 것으로 보인다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 조직구성원들의 스톡옵션 부여유형이 보상에 대한 공정성 지각과 조직몰입, 보상만족, 이직의도와 같은 조직 및 직무태도의 차이와 유의하게 긍정적인 관계를 보이는지를 검증하고자 하였다. 스톡옵션 부여 시 부여인원수와 부여주식수를 근간으로 한 부여방식은 스톡옵션제도의 설계측면에서 중요한 요인이라고 할 수 있다. 본 연구는 기존의 스톡옵션 연구가 상당부분 조직 수준에서 이루어진 점과는 달리 개인 수준의 연구이며 주로 스톡옵션이 부여되는 상황 속에 있는 개인의 공정성 지각과 조직몰입, 보상만족, 이직의도와 같은 태도적인 효과성을 살펴보는데 그 주안점이 두어졌다.

본 연구는 조직구성원의 스톡옵션 지각을 개념적으로 옵션 부여시의 인원수와 부여주식수를 기준으로 측정하고자 하였다. 이러한 시도는 스톡옵션의 절대적인 부여규모 보다 구성된 개인의 지각이 중요한 역할을 할 수 있다고 보았기 때문이다. 오히려 조직 수준의 사실보다는 스톡옵션을 부여하는 상황에 대한 구성원의 지각이 태도변수에 보다 직접적인 관계를 가지고 있을 것으로 가정하였다.

가설검증을 위해서 이원배치 분산분석과 t검정을 활용하여 부여주식수와 부여인원수의 효과를 살펴보았다. 실증분석을 통해 얻은 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 스톡옵션 부여 주식 수를 많이 부여받았다고 지각하는 대상일수록 스톡옵션으로 인한 분배공정성을 높게 지각하는 경향이 있었다. 둘째, 스톡옵션 부여 인원이 많다고 지각하는 대상일수록 스톡옵션의 절차공정성을 보다 높게 지각하는 경향이 있었다. 셋째, 스톡옵션 부여 주식 수와 부여인원 수에 관한 지각은 조직몰입도와 보상만족도에 유의한 차이를 보이고 있지 않았다. 넷째, 스톡옵션 부여 주식 수와 부여인원 수에 관한 지각은 이직의도에 유의한 차이를 보이고 있지 않았다.

이상 본 연구의 결과를 다시 요약하면 스톡옵션의 부여주식수와 부여인원수가 조직 및 직무태도에 모두 유의미한 긍정적인 관계를 보이는 것은 아닌 것으로 판단된다. 그러나 본 실증결과는 적어도 국내 기업에 대해 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 조직구성원들이 스톡옵션의 주식수와 부여인원수의 증가를 지각할 경우 보상에 대한 분배공정성과 절차공정성의 개선이 이루어졌다고 느낄 가능성이 높아지는 것

으로 보인다.

둘째, 스톡옵션이 보상의 공정성과 보이는 이러한 긍정적 효과는 보상만족도, 조직몰입도, 이직의도와 같은 태도변수에 대해서는 유의미하게 나타나지 않았다. 이는 조사시점인 2003년 당시는 스톡옵션제도의 도입초기에 있었고 주식시장과 경기가 불황일 때는 스톡옵션제도의 도입 자체를 신중하게 검토할 필요가 있음을 시사하고 있다. 따라서 외환위기 이후 주식시장이 구성원의 노력보다는 경제상황이라는 외적 환경에 의하여 큰 변동성을 가졌던 것을 한 원인으로 볼 수 있다.

또한 이러한 결과는 과거 벤처기업들이 스톡옵션을 구성원들에게 부여했었지만 지금은 스톡옵션 자체가 처음 기대한 만큼의 효력을 발휘하지 못하는 현상도 그대로 반영하고 있다. 이는 스톡옵션 자체가 아직은 바람직한 장기성과보상시스템으로 정착되고 있다고 해석할 수 없는 상황임을 시사하고 있다. 스톡옵션제는 국내 기업의 경우 제도운영의 역사도 일천하지만 옵션가치 자체가 주가에 따라 민감하게 변화하기 때문에 아직 국내 기업경영에 매력적인 보상제도도 해석되기에는 유보적인 사항들이 존재하고 있다.

본 연구는 탐색적인 측면이 많아서 다양한 한계점을 지니고 있다. 이후의 연구 방향을 설정하기 위해서는 다음과 같은 제약점들을 지적하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 스톡옵션 부여유형을 결정하는 기준으로 부여주식수와 부여인원수로 구분하였으나 그의 다양한 요인이 존재함에도 이를 지나치게 단순화한 측면이 있다. 즉, 본 연구는 모형의 간명성은 확보하였지만 부여유형에 포함될 수 있는 다양한 요인들을 통합적으로 살펴보는 못했다. 향후 연구에서는 보다 다양한 요인들을 종합적으로 고려할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 설문지를 통해서 자료를 확보하였는데, 변수들을 모두 응답자의 자기보고에 의해 측정함으로써 생길 수 있는 문제점을 안고 있으며, 향후 연구에서는 이를 극복하기 위해서 객관적인 데이터를 활용할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 조사방법에 있어 횡단적 방법에만 의존하고 있어 응답결과가 지나치게 과장되거나 지각정도가 확대 해석되었을 가능성이 있다. 넷째, 설문척도상의 한계가 지적될 수 있다. 본 연구에서 사용되었던 측정척도의 대부분은 미국에서 개발된 것이며, 신뢰성과 타당성 검증을 거쳤다고 할지라도 한국적 상황에 그대로 적용하는 데는 한계가 있다. 비록 설문척도의 구성개념이 기존 연구를 토대로 도출되었고 요인분석과 내적일관성 분석을 거쳐 어느 정도 만족스러운 결과를 얻기는 하였지만 향후의 추가적 검증이 이루어져야 할 것이다. 다섯째, 본 연구는 문헌고찰과 변수사용에 있어서 서구에서 이루어진 이론 및 연구에 주로 기초하고 있다. 따라서 질적 연구를 통해 구성개념을 도

출하고 이론을 정교화시키는 과정을 거칠 필요가 있다. 여섯째, 본 연구는 표본추출방법과 표본특성에 한계가 있다. 국내 10개 기업만을 임의적으로 선정하여 편의적 표본추출을 하였기 때문에 연구결과를 일반화시키는데 문제가 있다.

## 참고문헌

- [1] Carraher, S. M. and Buckley M.R.(1996), "Cognitive Complexity and the Perceived Dimensionality of Pay Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 81(1), pp. 102-109.
- [2] Daly, J.(1985), "Explaining Changes to Employees: The Influence of Justification and Change Outcomes on Employees' Fairness Judgements," *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(4), pp. 415-428.
- [3] Daly, J. P. and Geyer P. D, "The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in seven facility relocations," *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), pp. 623-638.
- [4] Dulebohn, J. H. and Martocchio J. J.(1998), "Employee Perceptions of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans," *Journal of Management*, 24(4), pp.469-488.
- [5] Etzioni, A.(1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press.
- [6] Folger, R. and Konovsky M. A.(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision," *Academy of Management Journal*, 32(1), pp. 115-130.
- [7] Goldstein, S. G.(1978), "Employee share ownership and motivation," *Journal of Industrial Relations*, 20(3), pp. 311-330.
- [8] Heneman, H. G. and Schwab D. P.(1985), "Pay Satisfaction: It's Multidimensional Nature and Measurement," *International Journal of Psychology*, 20(2), pp. 129-141.
- [9] Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- [10] Jensen, M.(1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers," *American Economic Review*, 76(2), pp. 323-329.
- [11] Jensen, M. and Murphy K. J.(1990), "Performance, Pay and Top-management Incentives," *Journal of Political Economy*, 98(2), pp. 225-264.
- [12] Kruse, D. L.(1992), "Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States," *The Economic Journal*, 102(410), pp. 24-36.
- [13] Lawler, E. E.(1981), *"Pay and Organizational Development"*, MA., Addison-Wesley.
- [14] Long, R. J.(1978), "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings," *Human Relations*, 31(9), pp. 29-48.
- [15] Meyer, J. P. and Allen N. J.(1987), "A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment," *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19(2), pp. 199-215.
- [16] Miceli, M. P. and Mulvey P. W.(2000), "Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies," *Industrial Relations*, 39(1), pp. 62-87.
- [17] Michaels C. E. and Spector P. E.(1982), "Causes of Employee Turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model," *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 33-39.
- [18] Milkovich, G. T. and Newman J. M.(1996), *Compensation*, 5th ed., Chicago, Irwin.
- [19] Mobley, W. H.(1977), "Intermediate Linkages in the Relationships between Job Stisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62(2), pp. 237-240.
- [20] Mobley, W. H.(1982), *"Employee Turnover: Causes, Consequences and Control. Reading"*, MA, Addison-Wesley.
- [21] Mowday, R. T.(1983), *"Equity theory Predictions*

of behavior in organizations. In Steers R. M. & Porter L. W.(Eds.), *Motivation and work behavior*," 3rd ed., New York, McGraw-Hill.

[22] Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill.

[23] O'Reilly III, C. and Chatman J.(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-494.

[24] Singh H. and Harianto F.(1989), "Management-board Relationships, Takeover Risk, and the Adoption of Golden Parachutes," *Academy of Management Journal*, 32(1), pp. 7-24.

[25] Singh H. and Harianto F.(1989), "Top Management Tenure, Corporate Ownership Structure and the Magnitude of Golden Parachutes," *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 143-156.

[26] Skinner, B.(1953), *Science and Human Behavior*, New York, McMillan.

[27] Tang, T. L. and Sarsfield-Baldwin L.J.(1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment," *Sam Advanced Management Journal*, 61(3), pp. 25-31.

[28] Thibaut, J. and Walker L.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, NJ., Hillsdale.

[29] Thorndike, E.(1913), *Educational Psychology*, New York, Columbia University Press.

[30] Timmons, J. A., Smollen L. E. and Dingee A. L., Jr.(1985), *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*, 3rd ed., Iwin, Homewood Ill.

[31] Tyler, T. R.(1999), "Why People cooperate with Organizations: An Identity-based Perspective," *Research in Organizational Behavior*, 21, pp.201-246.

[32] Vroom, V.(1964), *Work and Motivation, New York*," John Wiley and Sons.

[33] Kim, C. S.(2000), *Stock Option & Compensation*

Design, Seoul, Sinronsa.

[34] Park, N. H.(2002), *Organization Behavior*, Seoul, Pakyoungsa.

## 저자 소개



### 차 성 호

서강대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)

한국생산성본부 책임전문위원

저서: 인적자원관리 테마여행(새로운제안, 2000), 총무업무매뉴얼(정보문화원, 2003)

관심분야 : 교육훈련, 인사평가, 조직개발 등

E-mail : shcha@kpc.or.kr



### 양 동 훈

미네소타대학교 경영학 박사

서강대학교 경영학과 교수

저서/번역 : 21세기의 글로벌 리더십(신론사, 2003), 협상을 잘 하는 탐장(지식공작소, 2005)

관심분야 : 보상관리, 리더십, 노사관계 등

E-mail : dhyang@ccs.sogang.ac.kr