

임금비교에 있어서 비교대상 및 비교기준에 관한 연구

홍 광 훈*

<목 차>

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구방법구조	Abstract
IV. 실증분석 결과	

I. 서 론

최근 수년 간 국내의 많은 기업들이 연공급 등 과거의 임금체계와는 다른 임금체계와 형태로 바꾸어 나가고 있다. 임금정책의 변화는 임금의 효과를 높이고 근로자의 임금만족을 높이려고 하는 데 있다. 이 두 가지 목적은 서로 다른 것처럼 보이지만, 공통적인 접근이 가능하다. 그것은 공정한 임금체계를 세우는 것이다.

과거 생활보장 원칙을 기본사고로 하는 필요적 기준 또는 연공급적 요소에 의한 임금체계를 노동대응 원칙에 따라 능력과 성과 등에 의해 지급하는 능력급이나 직무급으로 점차 변화시킴으로써 임금의 효과를 높이려한다면 보다 공정기준에 입각한 임금체계 수립이 선행되어야 한다. 한편 임금의 공정성이 임금만족에 영향을 미친다는 것은 많은 연구에서 보고되고 있다. 따라서 임금관리에서 공정성의 확보가 임금효과와 임금만족을 동시에 충족시키는 필요조건이 된

*순천청암대학 세무회계과 부교수

다.

공정(equity 또는 fairness)은 자신의 투입에 대한 대가의 일치나 불일치에 대한 인식에서 비롯되며, 비교이론에서 보면 어떤 대상들과의 비교를 통하여 인식하는 개념이다. 이 두 가지 개념을 통합한 것이 Adams의 공정성이론이다.

공정성이론에 따르면 개인은 자신의 투입(inputs) 대비 산출(outputs)의 비율과 준거인의 그 비율을 비교하여 일치나 불일치에 따라 공정성 또는 불공정성을 지각한다(Adams, 1965). 간단하면서도 명료한 이론이지만, 이 이론에 대한 비판 중 하나는 준거인 또는 비교대상의 선정 문제이다. 특히 현장연구에서 비교의 대상인 준거인의 분류가 명확하지 않다. 준거인은 특정인을 지칭하기도 하지만, 마음속의 기준인 자신의 경험, 신념이나 견해 등을 이용하기도 한다(Goodman, 1974). 실제 임금을 비교하는 데 있어서 근로자들이 선택하는 대상은 매우 다양해서 기업 내부뿐 아니라 기업외부는 물론 가족, 친구 등 사회적 비교는 물론 시간과 관련된 과거, 현재, 미래의 임금 등도 비교대상이 된다. 즉 사람과 관련된 준거인 또는 준거집단뿐 아니라 과거 임금, 일상 임금, 기업이 약속한 임금, 생활비 등 비인적 준거들도 비교대상이 되고 있다.

임금비교에 있어서 또 다른 문제는 투입요소인 비교기준이 명확하지 않다는 점이다. 투입요소들은 가중치를 가질 수 있으며 시간의 흐름에 따라 달라질 가능성도 있다(김중재, 1991).

통제된 실험실 실험방법과는 달리 특히 현장연구처럼 통제되지 않고 가변적인 상황에서는 개인이 선택하는 비교대상이 무엇인지, 어떠한 투입요소를 비교기준으로 선정하는지를 알기란 대단히 어려운 일이다. 더구나 비교대상과 투입요소 또는 비교기준을 무엇으로 선택하느냐에 따라 공정성 인식 정도가 달라질 수 있다. 공정성 인식 정도가 달라진다는 것은 임금만족 정도가 달라진다는 것을 의미한다. 그러므로 비교대상이나 비교기준(투입요소)은 공정성 인식과정에서 핵심적인 요소이며, 이에 대한 연구는 공정성 이론은 물론 상대적 박탈이론이나 상대적 비교이론 등에 있어서 가장 기초적이며 중요한 연구다.

그러나 비교대상에 대한 국내의 연구들은 양적으로 많지 않고 기업현장에서 실증적으로 이루어진 것은 더욱 적다. 2000년 이후 실증연구로 박경규 등(2002)의 '임금비교에 있어서 준거집단 선택에 관한 연구'와 서재현·김영용(2000)의 '공정성 민감도가 임금만족 및 비교대상 선택에 미치는 영향에 관한 연구' 등을 들 수 있다.

본 연구는 우리나라 근로자를 대상으로 임금의 공정성 인식과정에서 가장 중요한 비교대상과 비교기준의 범주와 체계에 대해 연구한 것으로 이미 이 연구

에 앞서 Hills(1980)의 연구를 근간으로 1995년 광주광역시 하남공단 20개 중소기업 근로자 170여 명을 대상으로 한 비교대상에 대한 홍광훈(1995)의 연구와 맥을 같이 한다. 비록 시·공간의 차이가 있지만, 순천·광양 등 전남동부권 20여 기업의 260여 근로자를 대상으로 임금비교 시 선택하는 다양한 비교대상의 유형과 중요도를 알아보고, 어떠한 투입요소를 선택하여 비교기준으로 삼는지 알아보는 것은 의미 있는 작업이 될 것 같다. 비록 기초적인 연구이긴 하나 이 분야의 연구를 위해 반드시 거쳐야 할 연구라는 점에서, 그리고 아직 많은 연구 결과물이 누적되지 않은 분야에서 하나의 시도 그 자체로서 본 연구의 의의를 두고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 비교대상

비교대상은 타인, 준거, 준거인, 준거집단 등 다양한 용어로 사용되고 있으나, 크게 사람과 임금으로 구분해 볼 수 있다. 일반적으로 사람을 지칭하는 것으로 이해되었으나, 당연히 받아야 할 임금이나 생계비 등과 같은 양적·물적 대상도 비교대상이 될 수 있음이 밝혀졌다. 따라서 인적인 대상과 물적인 대상 두 가지를 함께 포함하는 비교대상이나 준거라는 용어를 사용하는 것이 보다 타당하지 않을까 생각한다.

임금의 비교에 있어서 비교대상은 가장 중심적인 위치에 있다. 비교대상을 누구, 또는 무엇을 선택하느냐에 따라 임금의 공정성 인식은 물론 임금만족의 정도가 달라지기 때문이다. Adams의 공정성 이론(equity theory)에 의하면 공정성은 중심인물 자신의 투입대비 산출 비율(O/I)과 준거인 또는 준거집단의 그 비율을 비교하여 일치함으로써 얻어지는 심리적 과정이다. 그러나 공정성 이론이 안고 있는 몇 가지 한계 중 하나로 준거인 또는 비교대상의 선택 문제가 지적되어 왔으며(Szilagyi, 1987), 이러한 문제를 해결하기 위해 비교대상에 대하여 많은 연구들이 이루어졌다. 비교대상에 대한 연구들은 몇 가지 유형들로 분류할 수 있는데, 비교대상의 중요도 및 선택, 그러한 비교대상을 선택하는 이유, 비교대상의 범주 및 체계, 그리고 비교대상 선택이 임금 공정성 인식, 임금만족 등 다른 변수에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구들이라 하겠다. 이 중 본 연

구의 관심이 되는 부분은 비교대상의 범주 및 체계와 함께 투입요소인 비교기준에 대한 연구이다.

개인이 자신의 임금을 비교할 때 어떠한 대상을 선택하며, 가장 중요하게 생각하는 비교대상은 무엇인가? 공정성 이론의 배경이 된 인지부조화이론을 제시한 Festinger(1954)에 의하면 비교 가능한 범주 중에서 능력과 의견이 자신과 비슷한 사람을 선택한다고 하며, Adams(1965) 또한 이를 강조하고 있다. 그러나 개인은 때로 자신과 비슷하지 않은 사람들을 준거인으로 선택하기도 한다 (Metee & Smith, 1977).

Jaques(1964)에 의하면 개인은 자신의 경제적 가치를 입증할 수 있도록 하는 내적 비교기준을 이용하며, 이러한 내적 비교기준 내지 규범과 거의 일치하였을 때 공정 임금이 존재할 것이라는 것이다(Hills, 1980). 자기비교는 Jaques가 말하는 개인의 경제적 가치 등 개인적 가치 및 중요성, 자신 및 가족의 필요(need)를 충족시킬 수 있는 임금, 과거에 자신이 받은 임금과 같은 역사적 임금 등을 들 수 있다(Hills, 1980; Kulik & Ambrose, 1992). 특히 자기비교는 과거, 현재, 미래 시제와 결합하여 역사적 임금이라는 한 범주로 구분해 볼 수 있다 ((Hills, 1980; Kulik & Ambrose, 1992).

또 다른 측면에서의 연구들은 시장 임금 비교라는 관점에 초점을 맞추고 있는데, 자신의 조직 내부에서의 직무위계(job hierarchy)에 따라 조직에서 자신과 직무수준이 같거나 또는 높거나 낮은 사람들을 비교대상으로 선택한다는 내부 비교(Doeringer & Piore, 1971)나 조직의 밖에 있는 타인과 비교하는 외부비교(Reynolds, 1975)에 의해 자신의 임금 공정성을 인식할 것이라는 것이다(Hills, 1980). 그러나 Finn과 Lee(1974)는 임금 비교에서 내부, 외부 준거가 함께 이용되고 있음을 밝히고 있다. Goodman(1974)은 전문성의 수준이 높을수록 보다 조직외부 준거를 선택하고, Heneman 등(1980)의 연구 결과에는 임금수준이 높을수록 외부비교의 중요성이 커진다는 것을 나타나 있다. 이와 같은 연구 결과들은 개인이 조직의 내부나 외부 중 하나에 국한하여 비교대상을 선택하는 것이 아니라 자신의 직위, 보수수준, 직무의 전문성 등의 변수들이 비교대상을 선택하는 데 작용하리라는 것과 하나 또는 하나 이상의 준거를 택할 수 있음을 말해주고 있다.

이상에서 논의된 조직 내부와 외부 준거 외에도 또 다른 준거들이 있음을 밝혀주는 연구들이 있다. 과거에 받은 임금과 같은 역사적 임금이 공정 임금을 위한 비교대상으로 이용되기도 하고, 체제적 준거(system referent)인 고용계약이나 조직이 개인에게 약속한 임금 등을 공정한 임금을 판단하는 데 비교대상으

로 선택하기도 한다(Goodman, 1974). 체제적 준거는 고용계약 등에 의해 조직이 개인에게 약속한 임금 뿐 아니라(Goodman, 1974), 생계비를 포함하여 구분하고 있는데 이는 계약상으로는 명시되지 않았더라도 임금이 갖는 의미이자 조직이 그의 조직 성원에게 보장해 주어야 할 임금 수준의 최저선이 생계비이기 때문으로 이해할 수 있다.

비교대상의 범주는 더욱 확대되어 친구, 가족, 친척, 이웃일 수도 있고, 미래의 기대된 보수일 수도 있고, 자신의 가치나 필요일 수도 있으며(Hills, 1980), 자신의 과거 경험, 신념, 의견도 비교의 기준으로 사용될 수 있다(Szilagyi, 1987). 이는 비교대상이 얼마나 다양할 수 있음을 말해주는 것이다.

다양하고 수많은 준거들이 존재하고, 또 존재할 가능성, 그리고 개인이 복수의 비교대상을 선택할 가능성은 비교대상에 대한 연구는 물론 나아가 임금 공정성 연구의 어려움을 가중시킨다. 그러므로 최소한 이러한 문제의 실마리를 찾기 위해서는 비교대상을 개념적으로 구분하고 체계화시켜야 할 필요가 있다.

우선 비교대상을 크게 조직의 내부와 외부로 두 범주로 구분할 수 있는데, 전자는 국지적 비교, 그리고 후자는 준거적 비교로 분류하고 있기도 한다(손태원, 1991). 여기에 자기 자신(self), 그리고 체제(system)까지 포함하여 네 개의 범주로 나눌 수 있고, 이를 각각 과거, 현재, 미래라는 시간적 요소와 결합하여(예컨대 자기-과거) 12개의 범주까지도 구분이 가능하다는 것이다(Kulik & Ambrose, 1992). 그러나 실제에 있어서는 이론적인 범주와 일치하는 것은 아니다. 타인 또는 체제 범주에서는 시간적으로 현재에 국한되기 때문이다(Kulik & Ambrose, 1992).

Hills(1980)는 선행연구들에서 사용된 비교대상들을 정리하여 크게 내부 공정성 준거, 외부 공정성 준거, 기대임금 준거, 역사적 임금 준거, 개인적 가치 준거, 기타 준거(other referents) 등 6가지로 구분하고, 이들 범주에 각각 3개의 비교대상 변수들을 포함시켜 18개 비교대상들을 이론적으로 체계화하였다. 이러한 이론적 구분은 요인분석(factor analysis)을 하기 위한 것으로 정작 실증분석의 결과는 고유치가 1.0이상인 요인이 4개로 나타났고 각 범주에 포함된 변수들이 이론과 일치하지는 않았다. 특히 개념적으로 명확히 구분되는 내부 및 외부 준거는 두 요인으로 구분됨 없이 하나의 요인으로 나타났는데, 그는 이를 시장 비교(Market comparison)라 명명하고 있다. 또 다른 요인분석에서도 내부비교와 외부비교가 구분되지 않고 한 요인으로 나타났다. 홍광훈(1995)은 Hills의 연구에서 사용한 6개 범주 18개 변수에 내부비교로 경영자, 상사, 부하직원, 외부비교로 도시근로자들의 평균소득, 역사적 임금으로 이전 직장에서 받은 임금,

기타 비교로 알고 지내는 이웃 등 6개의 변수를 추가하여 요인분석을 하였는데, Hills의 요인분석 결과와 요인 패턴이 상당 부분 일치하는 결과를 얻었다.

본 연구는 Hills의 연구에서 나타난 비교대상들의 이론적 범주를 바탕으로 요인분석을 하여 이론과 실제의 차이를 확인해보고 시간과 공간, 대상에 따라 요인 패턴이 어떻게 나타나는지를 알아보려고 한다.

2. 비교기준

일반적으로 상호비교과정에서는 대상과 함께 평가기준 또는 요소가 있어야 한다. 공정성을 인식하는 과정 또한 대상과 기준을 동시에 사용한다. 단순한 비교로서 임금이 누구(대상)보다 많다 적다로 그치지 않고, 여러 투입요소들 중 개인이 중요하다고 인식하는 어떠한 요소 또는 요소들에 의해서 비교를 한다. 비교대상을 선택하고, 임금을 비교하고, 차이가 있다면 왜 그런지 이유를 찾고, 이유에 따라 공정과 불공정을 느끼기도 하고 이를 해소하기 위한 노력을 한다.

비교기준은 그 이유에 해당하며 그 이유는 그 사람이 평소 갖는 자신의 가치와 관련이 있을 것이다. 예컨대 어떤 사람이 A와 비교하여 임금이 적었다했을 때 불만은 있을 수 있지만 바로 불공정하다고 생각하지는 않을 것이다. 똑같이 일했지만 그 이유가 A보다 학력이 낮기 때문이라 했을 때 이를 수용한다면 공정함을 느낄 수 있을 것이다. 그러나 그의 신념이나 가치관이 학력에 의한 차별을 수용하지 못한다면 불공정을 느낄 것이다. 비교에 있어서 어떠한 평가 기준이나 요소를 선택하느냐, 그 사람의 신념이나 사회의 규범이 어떠한고 평가 기준이나 요소와 어떤 관계가 있는가를 아는 것은 매우 중요하며 비교과정에서 오히려 비교대상의 선택 이상으로 중요하게 다루어져야 한다. 특히 자신과 관련된 속성들에 비취 자신의 임금을 판단하는 자기비교의 경우 투입요소가 중요하다. 투입요소(inputs), 평가기준, 평가요소 등으로 다양하게 쓰이는 용어들을 본 연구에서는 비교기준으로 사용한다.

비교기준은 노력, 성과, 기술, 생산의 양과 질뿐만 아니라 교육수준, 지능, 경험, 작업의 곤란성, 직무에 대한 일반적 자질 등으로 볼 수 있다. 이를 다시 노력, 성과와 같은 성과기준, 능력, 지능, 자격증, 학력과 같은 능력기준, 책임, 작업환경과 같은 직무기준, 나이, 근속년수 등 필요기준 등으로 구분하여 볼 수 있다(김식현, 1994, pp.339~340). 어떠한 기준을 선택하느냐는 규범이나 사회적 인습, 가치판단과 관련된 문제다. 이러한 규범을 손태원(1991)은 크게 능력, 책

임, 기술, 노력, 성과, 지능, 작업환경, 자격증 등을 공정성 규범, 성별, 나이, 교육수준, 경력, 근속년수, 부양가족 등을 평등 규범으로 구분하였다.

이러한 기준들과 규범은 분배의 원칙이나 임금체계와 깊이 관련되어 있어서 근로자들이 어떠한 비교기준을 선택하는가를 아는 것은 비교대상의 선택 문제보다도 현장에서 오히려 중요할 수 있다. 그러한 요소 또는 기준들은 직무의 가치를 평가하고, 그 가치에 따라 임금을 환산하는 데 있어서 필수적인 것들이며, 임금격차를 근로자들이 이해하고 수용하도록 하는 데 매우 실용적인 것들이기 때문이다. 임금체계나 임금형태를 관리하고 임금정책을 수립하는 데도 기본적으로 비교기준에 대한 이해가 바탕이 되어야 한다. 그러나 이러한 비교기준만을 다루는 연구는 매우 드물다.

공정성 이론에 있어서 투입요소인 비교기준 또한 비교대상처럼 명확하지 않고, 투입요소들은 가중치를 가질 수 있으며 시간의 흐름에 따라 달라질 가능성도 있다(김종재, 1991). 상황적 가변성을 갖는 이러한 기준들을 현재 근로자들이 어떻게 선택하고 있고 앞으로 어떤 선택을 할 것인가는 임금정책 특히, 임금체계관리에 많은 시사점을 주리라 생각한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표 본

순천, 광양 등 전남동부권에 소재한 20여 기업들에 근무하는 직장인을 대상으로 2006년 10월 9일부터 2주간에 걸쳐 설문지 330부를 배포하였고, 이 중 280부를 회수(회수율 84.8%), 불성실한 응답으로 판단된 23부를 제외하고 267부를 최종 사용하였다. 성별로는 남자가 224명, 여자 43명으로 83.9%가 남자였고, 평균 나이는 38.4세로 그 범위는 20세부터 52세였다. 임금은 연공급 또는 직무급으로 반응한 수가 90%이상, 임금형태는 98.2%가 고정급이었으며 임금평균은 263만원으로 범위는 90-500만원이었다. 현직장 경력은 12.47년으로 1년부터 최고 34년까지 분포되어 있고, 전직장 경력이 있다고 반응한 사람은 60명으로 전체의 22.9%였다. 업종별로는 제조업 112명(41.95%), 서비스업 기타가 155명으로 58.15%였으며, 직종은 생산기술직이 49.81%, 사무관리직 25.59% 기타가 20.6%, 직위별로는 일반사원 73.41%, 하위관리직 이상이 26.59%였다.

2. 설문구성

본 연구의 설문 중 비교대상에 관해서는 Hills의 연구에서 구분한 범주와 체계에 따라 <표 III-1>과 같이 18개 문항으로 구성하였다. 비교기준은 공정성이론에서 말하는 투입요소로서 임금체계와 분배규범과 관련된 기준들에 포함되거나 포함될 수 있는 14개 요소들을 분류하여 <표 III-2>와 같이 구성하였다.

설문은 근로자 자신의 임금이 공정한지 불공정한지를 비교하는데 제시된 비교대상과 비교기준이 어느 정도 중요한지를 묻고, ‘전혀 중요하지 않다’의 1점에 서 ‘아주 중요하다’의 5점까지 Likert식 5점 척도에 의해 반응하도록 하였다.

이러한 비교대상에 관한 설문과 함께 참고 자료로 활용하기 위해서 전반적인 임금만족(비교대상과 비교했을 때 자신의 임금이 만족한가?)과 임금 공정성 인식(비교대상과 비교했을 때 자신의 임금이 공정하다고 생각하는가?)을 알아보았다. 설문항은 각각 1개씩 구성하고 임금만족도는 ‘매우 불만족’에서 ‘매우 만족’까지, 임금 공정성은 ‘매우 불공정’에서 ‘매우 공정’까지 Likert식 5점 척도에 의해 반응하도록 하였다.

<표 III-1> 비교대상

범주	설문내용	변수
내부비교	동일 직무수준에 있는 사람	내부-동일직무
	낮은 직무수준에 있는 사람	내부-하위직무
	높은 직무수준에 있는 사람	내부-상위직무
외부비교	타회사에 다니는 알고 지내는 사람	외부-지인
	동일 작업에 대해 타회사에서 지급하는 임금	외부-동일직무
	동일 직무수준에 있는 타회사 사람	시장 임금
체제준거	당연히 받을 것으로 기대하고 있는 임금	기대 임금
	회사에서 주기로 약속한 임금	약속 임금
	생계비	생계비
역사적 임금	과거 받았던 임금	과거 임금
	일상생활에 익숙해진 임금	생활 임금
	이전의 직무를 수행하면서 받았던 임금	이전 임금
개인적 가치	나의 가치 및 중요성	나의 가치

	가족의 필요를 충족시키기에 충분한 임금	가족의 필요
	나의 필요를 충족시키기에 충분한 임금	나의 필요
가족/사회적 비교	나의 친구	친구
	나의 가족	가족
	나의 친척	친척

<표 III-2> 비교기준

범주(기준)		비교기준(변수)
공정기준	직무 능력 성과	책임 작업환경 기술 직무수행능력 지능 자격증 노력 성과
평등기준	연공 필요	학력 경력 근속년수 성별 나이 부양가족

3. 분석방법

18개의 비교대상 변수군과 14개의 비교기준 변수군 각각 요인분석하여 요인이 모아지는 유형(pattern)을 분석하고 선행연구와 비교하였다. 요인분석은 주성분분석을 한 다음 각 요인의 특성을 알고자 직각회전인 varimax method를 이용하였다. 본 연구에서 나타난 요인 패턴이 과거 Hills(1980)의 연구나 홍광훈(1995)의 연구와 어떤 차이가 있는지 비교하였다.

부가적으로 이론적으로 구별하거나 요인분석의 결과에 의해 나타난 요인들 간의 상관관계를 분석하였다.

본 연구의 주된 관심은 어디까지나 비교대상들의 구조 및 체계를 알아보기 위한 요인분석이다. 여기에서 비교기준과 관련한 요인분석은 탐색적으로 다루고 차후 보다 깊이 있게 다루어져야 할 과제로 남겨둔다.

IV. 실증분석 결과

1. 요인분석

1.1 비교대상 요인분석 결과

비교대상 18개 변수를 투입하여 요인분석한 결과는 <표 IV-1>과 같다. 전체 변수는 고유치 1.0이상 3개의 요인으로 묶였으며, 개념 상 분류된 6개의 범주는 3개의 요인에 2개씩 묶였다. 요인 I은 개인적 가치와 체제준거(설명된 분산 30.71%), 요인 II는 시장비교(내부비교와 외부비교), 요인 III은 역사적/사회적 비교로 세 요인은 전체 분산의 56.08%를 설명하고 있다.

<표 IV-1> 비교대상 요인분석 결과

		Rotation Method: Varimax			
		요인 I	요인 II	요인 III	Communality
요인 I 경제적 필요	가족의 필요	0.84127	-0.06871	0.05110	0.63858725
	나의 필요	0.83360	-0.02333	-0.01449	0.54979367
	생활비	0.74096	-0.19124	0.12900	0.62748423
	기대임금	0.67898	0.23652	0.07879	0.30634628
	나의 가치	0.66885	0.10134	0.18916	0.63216840
	약속임금	0.62579	0.28803	-0.08050	0.56254233
요인 II 시장 비교	내부-동일직무	0.02012	0.78748	0.13436	0.52316963
	내부-상위직무	0.12051	0.75978	0.18895	0.48105644
	외부-시장임금	0.07758	0.74680	0.26160	0.60222904
	내부-하위직무	-0.01912	0.70152	0.23936	0.63127167
	외부-동일직무	0.08034	0.59879	0.44445	0.50743988
요인 III 역사적/ 사회적 비교	과거임금	-0.00274	0.26779	0.74803	0.49678385
	친척	-0.01561	0.23281	0.72345	0.49340719
	일상임금	0.19568	-0.09415	0.67844	0.71506950
	친구	-0.01561	0.43057	0.64346	0.69564820
	이전임금	-0.07987	0.32647	0.61954	0.59967193
	가족	0.30084	0.23573	0.55592	0.45512108
	외부-지인	0.19189	0.32629	0.40381	0.57782681
Eigenvalue		5.52861	3.16810	1.39889	
Proportion		0.3071	0.1760	0.0777	
Cumulative		0.3071	0.4831	0.5608	
Total					10.095617

개인적 가치와 체제준거의 변수들로만 적재된 요인 I 은 '경제적 필요'로 명명할 수 있다. 나와 가족이 생활하는 데 필요로 하는 임금과 나의 가치는 물론 생활비 등 체제준거는 결국 경제적인 필요와 관련이 깊다.

개념상으로는 구분되는 내부비교와 외부비교가 구분되지 않고 요인 II 에 함께 적재된 것은 Hills(1980)의 연구나 홍광훈(1995)의 연구와 같은 결과였다. 문화적으로 다른 배경에서 똑같이 내부, 외부 비교대상이 별개로 구분되지 않고 함께 한 요인으로 간주될 수 있음을 다시 확인하였다. '시장비교'로 명명된 요인 II 에 포함될 것으로 본 '외부-지인' 변수는 요인 III 에 적재되었는데, '외부-지인'에서 외부 준거로서 보다는 '알고지내는 사람'에 무게를 두고 반응했기 때문에 나타난 결과로 보인다.

요인 III 은 역사적 임금과 사회적 비교가 함께 묶이긴 했지만, 두 범주는 서로 연관성이 약하다. 따라서 두 명칭을 모두 사용하여 '역사적/사회적 비교'로 명명하였다.

Hills(1980)의 연구는 고유치 1.0 이상인 4개의 요인으로 묶였는데, 각각 시장비교, 경제적 필요(나의 필요, 가족의 필요, 생활비, 일상임금), 가족/사회적 비교, 역사적 임금으로 명명하였고, 4개의 요인 어디에도 적재되지 않은 변수는 기대임금, 약속임금, 개인적 가치였다. 1995년 연구는 투입한 변수에서 다소 차이가 있었지만, 시장비교, 사회적 비교, 경제적 필요, 역사적 임금, 체제준거, 상사 6개 요인으로 나타났다.

결론적으로 내부비교와 외부비교가 시장비교 한 요인으로 묶인 것을 제외하고 요인수와 요인유형이 Hills의 연구, 1995년 연구와 본 연구 간에 차이가 있었지만, 세 연구 모두에서 개인적 가치와 체제준거 간의 어느 정도 관련성이 있음을 보여주었다.

1.2 비교기준 요인분석 결과

비교기준 14개 변수 모두를 투입한 요인분석 결과 <표 VI-2>와 같이 고유치 1.0 이상인 요인이 5개로 나타났다.

<표 IV-2> 비교기준 요인분석 결과 1
Rotation Method: Varimax

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
기술	0.79495	-0.03211	0.06906	0.06870	0.37987
능력	0.78797	0.07547	0.19023	-0.14510	0.14452
책임	0.67714	0.05635	0.19071	0.13145	-0.28310
노력	0.64615	0.09517	0.21948	0.03701	0.28166
성과	0.50779	0.46609	-0.13228	-0.03498	-0.07394
자격증	0.03271	0.76492	0.00074	0.24600	0.04557
지능	0.02928	0.75231	0.39974	0.05471	0.08954
부양가족	0.23863	-0.03283	0.82795	0.11536	0.07959
작업환경	0.30665	0.28232	0.69589	0.01514	0.24824
성별	0.02734	0.14086	0.01816	0.83396	0.11361
나이	-0.21325	0.06640	0.43193	0.66235	-0.05345
학력	0.30053	0.49229	-0.13549	0.59321	-0.01375
경력	0.10246	0.18468	0.06292	-0.10676	0.84110
근속년수	0.15450	-0.13227	0.20582	0.29984	0.65780

요인 I 과 요인 II 는 공정기준과 관련된 요인이며, 요인 IV 와 V 는 평등기준과 관련된 요인이지만, 요인 III 에 적재된 부양가족과 작업환경은 이론상으로는 개념상으로 전혀 관련이 없는 변수라 하겠다.

다시 변수를 제거하거나 재투입하는 방법으로 요인분석을 한 결과 최종적으로 자격증, 지능, 작업환경, 부양가족 네 변수를 제거하고 <표 IV-6> 과 같은 결과를 얻었다. 공정기준의 변수들처럼 평등기준의 변수들은 끝내 하나로 묶이지 않았다. 요인 I 에 적재된 변수들은 모두 전형적인 공정기준이기 때문에 그대로 공정기준으로 명명하고, 근속년수나 경력이 연공기준의 가장 중요한 요소인 만큼 요인 III 을 연공기준으로 명명하였다. 성별, 나이, 학력은 평등기준에 속하나 학력이 함께 묶인 것은 다소 문제가 될 수 있다. 그러나 학력이 연공과는 구별되고 성별, 나이처럼 임금차등 요소로서 점차 설득력이 약해지는 추세라면 학력이 성별, 나이와 함께 묶인 것이 오히려 타당하다 하겠다.

임금을 책정하는 데 여러 개의 원칙, 수많은 기준과 요소가 고려되고 있는데 이러한 요소는 명확하게 어느 한 기준에 포함되는가 하면, 여러 기준에 포함될 수도 있다. 따라서 비교기준이 2 이상의 다양한 범주로 나타날 수도 있다.

<표 IV-3> 비교기준 요인분석 결과 2

Rotation Method: Varimax

· 요인 ·		요인 I	요인 II	요인 III	Communality
요인 I 공정기준	능력	0.73670	-0.06300	0.3662	0.717807622
	책임	0.72534	0.05156	0.0354	0.680819445
	기술	0.69911	-0.04053	0.4768	0.529407198
	성과	0.69557	0.15664	-0.2227	0.744034114
	노력	0.53905	0.10278	0.4283	0.484608843
요인 II 평등기준	성별	-0.03316	0.86193	-0.0021	0.628462705
	나이	-0.03456	0.80315	0.1599	0.671824633
	학력	0.31359	0.64355	0.1300	0.488949523
요인 III 연공기준	근속년수	-0.00906	0.33193	0.7198	0.557967716
	경력	0.14263	0.01454	0.6843	0.530029419
Eigenvalue		3.146019	1.838618	1.049273	
Proportion		0.3146	0.1839	0.1049	
Cumulative		0.3146	0.4985	0.6034	
Total					6.033911

2. 비교대상과 비교기준과의 상관관계

본 연구에서는 비교대상이나 비교기준의 보다 많고 다양한 범주 간의 상관관계를 알아보려고 했다. 따라서 비교대상은 요인분석하여 얻은 3개의 요인 대신 이론적으로 구분한 6개의 범주 즉, 내부비교, 외부비교, 체제비교, 역사적 임금, 개인적 가치, 가족/사회적 비교를 사용하였고, 비교기준은 요인분석하여 얻은 3개의 요인 즉, 공정기준, 평등기준, 연공기준을 사용하여 서로의 관계를 알아보려고 했다. 그 결과는 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-4> 상관관계 분석(Pearson Correlation Coefficients)

	내부 비교	외부 비교	체제 준거	역사적 임금	개인적 가치	사회적 비교	공정 기준	평등 기준	연공 기준
내부 비교	1.00000								
외부 비교	0.61934 <.0001	1.00000							
체제 준거	0.16440 0.0074	0.18720 0.0022	1.00000						
역사적 임금	0.42868 <.0001	0.49913 <.0001	0.17549 0.0042	1.00000					
개인적 가치	0.07567 0.2187	0.18793 0.0020	0.65126 <.0001	0.10117 0.0997	1.00000				
사회적 비교	0.50533 <.0001	0.56696 <.0001	0.16124 0.0085	0.57406 <.0001	0.17713 0.0037	1.00000			
공정 기준	0.36941 <.0001	0.31085 <.0001	0.48313 <.0001	0.26246 <.0001	0.50466 <.0001	0.24478 <.0001	1.00000		
평등 기준	0.06052 0.3264	0.09713 0.1140	0.15147 0.0138	0.27990 <.0001	0.16972 0.0055	0.32923 <.0001	0.14507 0.0186	1.00000 <.0001	
연공 기준	0.15116 0.0139	0.13792 0.0248	0.25335 <.0001	0.25501 <.0001	0.32324 <.0001	0.20534 0.0008	0.30893 <.0001	0.28592 <.0001	1.00000

이미 요인분석에서 예측되듯 하나의 요인으로 묶인 두 개의 범주는 서로 상당한 상관관계가 있다. 가장 높은 상관관계를 보인 것은 요인 I에 부하된 개인적 가치와 체제준거이고($r=0.65126$), 요인 II에 부하된 내부비교와 외부비교가 $r=0.61934$, 그리고 요인 III에 부하된 역사적 임금과 사회적 비교가 $r=0.57406$ 이었다. 내부비교와 개인적 가치가 가장 낮은 상관관계를 보였다. 즉 자기비교를 중요시 하는 경우 조직 내 타인을 비교대상으로 중히 여기지 않는다는 것이다. 개인적 가치는 체제준거 외에는 외부비교, 역사적 임금 등과도 거의 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

비교대상과 비교기준 요인 간 가장 상관관계가 높은 것은 개인적 가치와 공정기준으로 $r=0.50466$ 이었다. 즉 비교대상으로 개인적 가치를 중요하게 인식하는 근로자는 또한 공정기준을 중요하게 인식한다. 다음이 체제준거와 공정기준의 상관계수가 0.48313 으로 높았다. 공정기준과 그 밖의 비교대상 요인들 간의 관계는 $0.24 < r < 0.37$ 범위로 어느 정도 관련성이 있다 하겠다.

그러나 평등기준은 사회적 비교($r=0.329$), 역사적 임금($r=0.2799$)과 약한 관련성 외에는 관련성이 적은 것으로 나타났으며, 시장비교인 내부비교와 외부비교

와는 무상관으로 나타났다. 연공기준은 개인적 가치($r=0.323$), 역사적 임금($r=0.255$), 체제준거($r=0.253$), 사회적 비교($r=0.205$)와는 약한 상관관계로, 역시 시장비교와는 거의 무상관으로 나타났다. 내부비교와 외부비교는 공정성기준을 제외하고 연공기준, 평등기준과는 거의 관련성이 없는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구에서는 다양한 비교대상과 공정성이론에서 투입요소인 비교기준을 체계화하고, 이들을 구성하는 요인들의 상호관련성을 파악하였다.

개념상 구분되는 비교대상 6개 범주 18개 변수를 투입하여 요인분석을 한 결과 경제적 필요(개인적 가치와 체제준거), 시장비교(내부비교와 외부비교), 역사적/사회적 비교로 3개의 요인으로 묶였다.

개념상으로는 구분되는 내부비교와 외부비교가 구분되지 않고 요인Ⅱ에 함께 적재된 것은 Hills(1980)의 연구나 홍광훈(1995)의 연구와 같은 결과였다. 문화적으로 시간적으로 다른 배경에서 똑같이 내부, 외부 비교대상이 별개로 구분되지 않고 함께 한 요인으로 간주될 수 있음을 다시 확인하였다. 따라서 내부비교와 외부비교를 구분하는 것은 그다지 의미가 없다고 보아야 한다.

비교대상들의 중요도에 있어서도 기존 연구에서 주로 다루어진 조직 내부·외부 비교의 중요성보다는 응답자들은 경제적 필요나 자신의 가치와 중요성이 더욱 중요하다고 반응하고 있다. 자신이나 가족의 필요 또는 생활비를 충족시키는 생계보장을 기본으로 하고 자신의 가치나 중요성에 의해서 자신이 받은 임금이 공정한지를 판단한다는 것은 타인과의 비교를 전제로 하는 일반적인 비교와는 다른 양상임에 틀림없다. 이러한 중요도에 대한 반응은 향후 점차 타인에 대한 관심이 적어지고, 개인 중심적 사고와 주관적 가치가 판단과 평가에 크게 작용할 경우 그 의미는 매우 크다 하겠다.

이와 같은 개인 중심적인 비교대상 선택과 상당한 관련성을 가진 것이 투입요소인 비교기준이다. 개인의 가치와 중요성을 판단하는 데는 반드시 기준이 있어야 한다. 능력, 기술, 책임, 노력, 학력, 연공요소 등 다양한 요소들을 투입하여 요인분석을 한 결과 공정기준(능력, 책임, 기술, 노력, 성과), 평등기준(성별, 나이, 학력), 연공기준(경력과 근속년수) 세 요인으로 묶였다. 비교기준의 중요성은 공정기준에 해당되는 직무기준(책임, 작업환경)이 가장 높게 나타났고, 역

시 공정기준에 해당되는 능력, 성과, 기술 등이 높았다. 비교기준과 관련하여 더욱 많은 요소들을 찾아내어 이들을 체계화하고 요소들의 가중치를 찾아내는 작업은 공정하고 합리적이며 임금만족을 높이는 임금체계를 만들고 실행하는 데 매우 중요하다. 임금정책과 관련해서는 비교대상에 대한 연구보다 비교기준에 대한 연구가 더욱 의미 있는 연구가 되리라고 본다.

비교대상 요인들과 비교기준 요인들의 상관관계를 보면 개인적 가치와 공정기준이 $r=0.50466$ 으로 가장 높게 나타났고, 다음이 체제준거와 공정기준이었다 ($r=0.48313$). 공정기준과 그 밖의 비교대상 요인들 간의 관계는 $0.24 < r < 0.37$ 범위로 어느 정도 관련성이 있는 것으로 나타났으나 평등기준은 사회적 비교, 역사적 임금 외에는 관련성이 거의 없었고, 시장비교인 내부비교와 외부비교와는 무상관으로 나타났다. 연공기준 또한 시장비교와는 거의 무상관으로 나타났다. 내부비교와 외부비교는 공정성기준을 제외하고 연공기준, 평등기준과는 거의 관련성이 없는 것으로 나타났다.

비교대상을 일반적으로 내부비교와 외부비교로 구분하고 여기에 연구의 비중을 두고 있는 데 대해 좀 더 숙고가 필요하다. 비교대상의 다양성을 인정한다면 중요도에 따라 다른 대상에 대해서도 연구되어야 할 것이다. 시장비교 보다 더욱 중요하다고 반응한 자신의 가치 등 경제적 필요를 연구하는 데는 비교기준과 함께 연구하는 것이 바람직하다고 본다.

본 연구는 전남 동부지역 근로자를 대상으로 했다는 한계를 가지고 있지만, 비교대상과 함께 비교기준을 파악하고 이들의 관련성을 파악해보고자 시도했고 이미 10년 전 이루어진 연구와 비교했다는 데 의미를 두고자 한다.

끝으로 우리 기업문화 속에서 비교대상과 비교기준에 대한 연구가 꾸준히 이루어져야 한다. 근로자들의 선택은 사회의 윤리와 규범, 전통 및 가치관에 보다 뿌리를 두고 있기 때문이다. 다른 문화권에서 생성된 이론을 우리 문화에 이식하기 위해서는 몇 배의 시행착오와 노력이 필요하다.

참고문헌

1. 김식현(1999), 「인사관리론」, 무역경영사.
2. 김중재(1991), 「조직행동론」, 박영사.
3. 박경규·최순재·양동훈(2002), “임금비교에 있어 준거집단 선택에 고나한 연구”, 「인사·조직연구」, 제10권 2호, pp.93-118.
4. 서재현·김영용(2000), “공정성 민감도가 임금만족 및 비교대상 선택에 미치는 영향에 관한 연구”, *Journal of Business Research*, Vol. 15, NO. 4, Korean Association of Industrial Business Administration, pp.1-19.
5. 손태원(1991), “공정보상에 대한 인식과 태도”, 한국사회과학연구협의회.
6. 양동훈(2001), “임금만족에 대한 준거집단의 역할”, 서강경영논총 Vol. 12 No. 2, pp.149-158.
7. 홍광훈, “공정한 임금 지각에 있어서 비교대상에 대한 연구”, 순천전문대학 논문집, 제19집, 1995, pp.39~59.
8. Adams, J.S.(1965), “Inequity in Social Exchange”, in L.Berkowitz ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, NY:Academy Press, pp.267~299.
9. Carrell, M.R. and Dittrich, M.(1978), “Equity Theory : The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions”, *Academy of Management Review*, April, pp.201~210.
10. Doeringer, P. & Piore, M. I. (1971), *Internal Labor market and Manpower Analysis*, Lexington, MA: Heath.
11. Festinger, L.(1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford Univ. Press.
12. Finn, R.H. and Lee, S.M.(1972), “Salary Equity : Its Determination, Analysis, and Correlates”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 4, pp.283~292.
13. Goodman, P.S.(1974), “An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay”, *Organizational Behavior and Human Performance*, XII, pp.170~195.
14. Greeberg, J.(1986), “Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No .2, pp.340~342.

15. Heneman, H.G. et al.(1978), "Pay Comparisons, dimensionality and Predictability," *Proceedings of the 38th Annual Academy of Management Meetings, San Francisco*, pp.211~215.
16. Hills, F.S.(1980), "The Relevant Other in Pay Comparisons", *Industrial Relations*, Vol. 19, No. 3, pp.345~351.
17. Jaques, E.(1964), *Timespan Handbook*, London: Hineman.
18. Kulik, C. T. and Ambrose(1992), M.L., Personal and Situational Determinants of Referent Choice, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp.212~237.
19. Metee, D. R., & Smith, G.(1977). "Social comparison and interpersonal attraction: The case for dissimilarity." In J. M. Suls & R. L. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives*: 69-101. Washington, CD: Hemisphere.
20. Porter, L.W. and Lawler, E.E.(1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill.: Irwin. p.165.
21. Oldham, G.R., Kulik, C.T., Stepina, L.P., and Ambrose, M.L.(1986), "Relations between Situational Factors and Comperative Referents Used by Employees" *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No .3, pp.599~608.
22. Ronen, S.(1986), "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relations*, Vol. 39, NO.4, pp.333~346.
23. Reynold, L.G.(1975), *Labor Economics and Labor Relations*. New York: Prentice-Hall.
24. Szilagyi, A.D. & Wallace, M.J.(1987), *Organizational Behavior and Performance*, 4th ed., Glenview, Ill. : Scott, Foresman & Company, pp.117~120.

Abstract

A Study on Referents and Inputs in Pay Comparisons

Hong, Kwang-hoon

This study has two purposes. One is to systematize a number of referents and to examine the types of comparisons. The other is to examine categories of comparative standards such as inputs in equity theory. In pay comparison process, referents and inputs are very important elements.

The first factor analysis is related to referents, which include 18 variables in 6 categories were subjected to factor analysis. 3 factors emerge with an eigenvalue of 1.0 or greater. Factor I, economic need, includes referents in personal worth and system referent. Factor II, market comparison, includes internal and external referents except one variable(external-peer). Between internal and external referents is not distinguished. This result is corresponded with Hills'(1980) and Hong's(1995) findings. Factor III is named 'historical/social comparisons'.

14 inputs are subjected to the second factor analysis. 3 factors emerge with an eigenvalue of 1.0 or greater. The 5 variables loading on factor I, equity standard, are responsibility, competency, effort, outcome, and skill. Factor II, equality standard, includes age, gender, and education. Factor III, seniority standard, includes career and company tenure.

All the factors are positively associated with each other. Especially, personal worth is associated with equity standard($r=0.50466$). Internal and external referents are associated with any comparative standard.