

# 2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS-1기 10회차 해설지

| 교시  | 시험과목    | 시험시간 | 수험번호 | 성명 |
|-----|---------|------|------|----|
| 3교시 | 인사노무관리론 | 100분 |      |    |

## < 문제 1-(1) > Adams의 공정성 이론

### I. Intro : 임금(pay)의 의의와 임금관리의 중요성 (+)

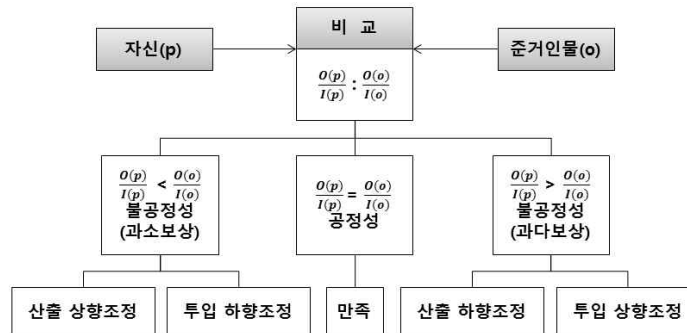
임금(pay)은 보상의 형태면에서 기업이 근로의 대가로 종업원에게 지급하는 금전적·직접적 보상을 말한다. 정신노동에 종사하는 근로자에게 지급되는 임금을 salary라고 하고, 육체노동에 종사하는 근로자에게 지급되는 경우 이를 wage라고 한다.

임금은 종업원측에서는 생활의 원천이 되는 소득으로 가능한 많이 받기를 원하는 경향이 있고, 사용자측에서는 원가를 구성하는 노무비용으로 보기 때문에 비용을 절감하려는 경향이 있다. 즉, 임금은 노사 간 이해가 상충되고 있어 갈등의 원천이 되기도 하고, 동시에 조직의 전략적 목적을 달성하기 위한 핵심요소가 되고 있다는 점에서 중요한 의의가 있다.

이하에서는 임금의 동기부여적 기능 관련 이론 중 대표적인 Adams의 공정성 이론에 대하여 고찰해보도록 하겠다.

### II. Adams의 공정성 이론(equity theory) (25)

#### 1. Adams의 공정성 이론(equity theory)의 개념과 가정



공정성 이론은 Festinger의 인지부조화이론과 Homans의 사회교환이론이 기반이 된 것으로, Adams는 조직 내 개인과 조직 간의 교환관계에 있어서 공정성 문제와 공정성이 훼손되었을 때 나타나는 개인의 행동 유형을 제시하였다.

그의 이론은 아래의 세 가지 가정에서 출발한다. 첫째, 종업원들은 그들이 직무에 대해 공헌한 바에 따라 조직으로부터 보상을 받는데, 이들을 비교함으로써 공정성을 지각한다. 둘째, 종업원들은 그들의 보상을 동료의 그것과 비교하여 공정성을 판단한다. 셋째, 불공정성을 지각하게 되면 종업원은 이것을 감소시키기 위해 노력한다는 것이다.

#### 2. 공정성 이론에서의 Input과 Output의 의미

##### (1) Input의 의미 : 개인이 조직에 투입하는 것

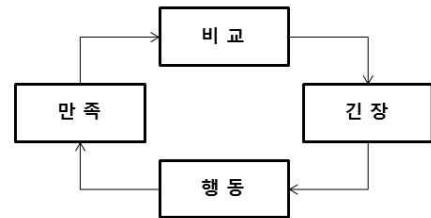
개인이 조직의 목표달성을 위해 투입하는 직무수행관련 노력, 업적, 기술, 연령, 교육, 경험, 조직에 대한 커미트먼트, 신입사원에 대한 지도활동 등이 이에 해당한다.

##### (2) Output의 의미 : 조직이 개인에게 주는 모든 것

임금, 복리후생, 승진, 직장안전(job security), 흥미있는 직무, 호의적인 감독, 지원적 인간관계, 지위(status), 권력(power) 등이 이에 해당한다.

### 3. 공정성 인지 과정(L. Festinger)

- ① 종업원들은 자신들의 투입물과 조직으로부터 받는 결과물을 비교한 다음, 자신에 해당하는 비율(Input 대비 Output)을 조직내외의 유사 직무군에 종사하는 다른 사람들과 비교함으로써 공정성을 판단하게 된다.
- ② 여기서 나온 자신의 비율과 타인의 비율이 같으면 공정성(equity)이 지각되고, 그 비율이 서로 다를 경우 불공정성(inequity)을 지각하게 되는 것이다.
- ③ 이러한 불공정성에 대해 개인은 심리적으로 긴장을 느끼게 되고 개인은 이러한 긴장을 해소하는, 즉, 불공정성을 줄이기 위한 적응행동을 하게 된다.



### 4. 불공정성 지각에 따른 행동

(1)  $\frac{O}{I}(\text{자신}) < \frac{O}{I}(\text{타인})$

이 경우에는 과소보상에 대한 불공정성을 지각하여 Input을 하향조정하거나 Output을 상향조정하려고 할 것이다. 또는 준거가 되는 인물을 바꾸거나, 내가 상대적으로 적게 받는 것이 당연하다는 식으로 내 생각을 바꾸게 된다.

(2)  $\frac{O}{I}(\text{자신}) > \frac{O}{I}(\text{타인})$

이 경우에는 과대보상에 대한 불공정성을 지각하여 Input을 상향조정하거나 Output을 하향조정하려 할 것이다. 또는 준거가 되는 인물을 바꾸거나, 내가 상대적으로 더 받는 것을 당연하다는 식(심리적 균형)으로 내 생각을 바꾸게 된다.

### 5. 불공정성 지각 시 해소방법

#### (1) 투입(Input)의 변경

작업의 질을 증가시키거나 감소시키는 방법을 통해 개인의 투입을 증대 또는 감소시킴으로써 불평등을 해소할 수 있다.

#### (2) 산출(output)의 변경

임금이나 작업조건의 개선 등을 통해 개인의 산출(output)을 증대시킬 수 있다.

#### (3) 자신 또는 타인의 투입이나 산출의 인지적 왜곡

투입과 산출을 실제로 변화시키기보다는 자신 또는 타인의 투입이나 산출에 대한 인지자체를 변화시킴으로써 불평등을 해소할 수 있다.

#### (4) 준거인물의 변경

비교대상을 바꿈으로써 불공정을 감소시키고 공정한 상태로 돌아갈 수 있다. 예를 들어 자기의 전문지식수준을 석학의 지식과 비교하던 것을 대상인물의 수준을 낮추어 동료 전문가의 지식과 비교함으로써 불공정성을 줄일 수 있다.

#### (5) 장(場이) 이탈(직장이동)

불공정성을 느끼게 하는 직장을 떠나거나 다른 부서로 이동함으로써 불공정성을 없앨 수 있다. 이는 상당히 극단적인 방법으로 불공정성이 극히 크거나 이를 감당할 수 없을 때 나타난다.

### 6. 관리자에의 적용

Adams의 공정성 이론을 통해 인사관리자는 다음과 같은 점을 고려하여야 한다. 종업원이 공정한 대접을 받는다고 느끼게 함으로서 동기를 부여할 수 있고, 공정성은 주로 지각에 의해 결정되므로 지각을 관리할 필요가 있으며, 비교대상이 누가 되는지에 대해 고려하여야 하며, 사회적 비교과정에 주의하여야 한다. 이하에서는 이러한 임금 공정성의 세부적인 유형으로 어떠한 것들이 있는지 살펴보도록 하겠다.

## < 문제 1-(2) > 임금 공정성의 유형

### Ⅲ. 임금 공정성(pay equity)의 개념과 유형 (25)

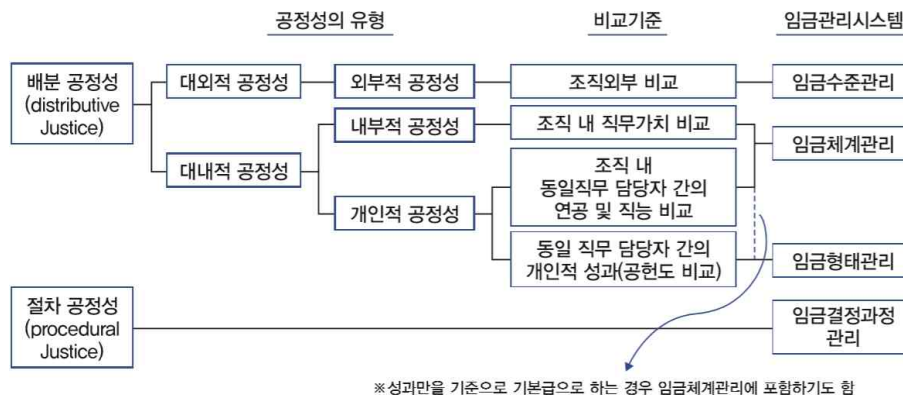
#### 1. 임금 공정성(pay equity)의 개념 : 공정하게 대우를 받고 있다는 지각

공정성(equity)은 어떤 가치 있는 것의 투자를 통해서 얻는 가치 있는 어떤 것으로 정의될 수 있다. 임금 공정성(pay equity)은 동기부여이론 중의 하나인 Adams의 공정성 이론에서 파생된 용어로 종업원이 받는 임금이 수행한 작업가치(투입물)와 동일할 때에 달성된다. 따라서, **종업원이 받는 임금이 작업수행가치와 동일하다고 느끼는, 즉 공정하게 대우를 받고 있다는 종업원의 지각**을 말한다.

#### 2. 임금 공정성의 중요성

① <인재의 확보·유지 및 동기부여 기능>측면에서 조직은 유능한 인재를 확보하고 유지하며 동기부여를 시켜 목표를 달성하기 위해서는 다른 외부 조직이나 내부 동료 또는 비교 가능한 직무를 담당하고 있는 사람들과 비교해서 공정하게 보상받고 있음을 느껴야 하며, ② <조직유효성(organizational effectiveness : OE) 증대>측면에서 이직의도를 줄이고 근로의욕을 증진시키며 생산성을 높이기 위해 임금 공정성에 대한 인식을 높이는 것이 중요하며, ③ <임금시스템 설계를 위한 지침>측면에서 공정성은 임금시스템 설계를 위한 근간이 되므로 중요하다.

#### 3. 임금 공정성의 유형



#### (1) 배분 공정성(distributive justice) : 성취된 결과 내용의 정당성 <Fair>

##### 1) 개념

배분공정성이란 조직의 자원분배(임금의 규모(size))에 대한 구성원의 공정성 인식을 의미한다.

##### 2) 관련 연구 1 : Barnard의 조직균형론

조직이 존속발전하기 위해서는 참여자들의 공헌과 유인이 균형을 유지해야 한다는 주장이 있는데, 이는 Barnard가 주장한 조직균형론에서 살펴볼 수 있다. 교환의 내용으로서 개인은 조직에 대해 조직목표달성을 위해 공헌(contribution)을 제공하고 조직은 개인에게 이에 대한 대가로 유인(inducement)을 주는데, 여기서 공헌(contribution)과 유인(inducement)의 크기가 같거나 유인이 공헌보다 약간 클 때 개인은 조직을 떠나지 않고 공헌을 계속한다는 것이다(Barnard, 1938).



여기서 공헌은 물질적 및 비물질적인 것을 모두 말하는데, 예를 들면 업적, 노력, 조직에 대한 커미트먼트 등이 포함된다. 또한 유인은 조직이 개인에게 주는 경제적 및 비경제적 보상을 모두 포함하고 있다.

##### 3) 관련 연구 2 : Adams의 공정성 이론

$$\frac{\text{Output(P)}}{\text{Input(P)}} \leq \frac{\text{Output(O)}}{\text{Input(O)}}$$

P = 자신  
O = 타인

Adams는 공정성 이론을 통해 종업원들은 자신들의 투입물과 조직으로부터 받는 결과물을 비교한 다음, 자신에 해당하는 비율(Input 대비 Output)을 조직 내외의 유사 직무군에 종사하는 다른 사람들과 비교함으로써 공정성을 판단하는데, 자신의 비율이 다른 사람의 비율과 동일하지 않다고 지각되는 경우 종업원은 불공정성을 줄이려는 방향으로 적응행동을 하게 된다는 이론이다.

#### 4) 유형

배분 공정성(distributive justice)은 크게 대내적 공정성과 대내적 공정성으로 나눌 수 있고, 대내적 공정성은 크게 내부적 공정성과 개인적 공정성으로 나눌 수 있는 바, 이하에서는 외부적, 내부적, 개인적 공정성으로 나누어 설명하도록 하겠다.

##### ① 외부적 공정성(external equity)

임금을 대외적으로 비교한 공정성으로 특정조직의 종업원들이 자신의 임금액을 외부조직(동종업체나 경쟁적 조직)의 유사한 직무를 수행하는 사람들이 받는 임금액과 비교해서 거의 동일한 수준의 임금을 받는다고 지각할 때의 공정성을 의미한다. 다시 말하면, 외부적 공정성이란 해당 기업의 임금수준과 타 기업의 임금수준의 갭(gap)이 어느 정도 되어야 공정한가에 관한 이슈이다.

##### ② 내부적 공정성(internal equity)

임금의 내부적 공정성은 동일 조직 내에서 상이한 직무를 담당하고 있는 종업원들이 받고 있는 임금에 초점을 둔 공정성을 말한다. 즉, 종업원들이 맡고 있는 직무들의 상대적 가치에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다.

##### ③ 개인적 공정성(individual equity)

개인적 공정성이란 동일조직 내에서 동일한 직무를 담당하고 있는 종업원들 간의 연공, 공헌, 성과수준 등과 같은 개인적 특성차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 개인적 공정성은 특히 종업원의 작업성과나 공헌에 대한 동기유발에 직접적인 영향을 미친다.

#### (2) 절차 공정성(procedure justice) : 결과가 나오게 된 과정 및 수단의 정당성 <Voice>

##### 1) 개념

임금결정이 이루어지는 절차가 임금결정의 결과인 임금 액수만큼이나 종업원에게 중요하다는 논리에서 임금에 관한 의사결정이 이루어지는 과정이나 시행되는 절차에 관한 공정성을 말한다.

##### 2) 등장배경

Thibaut & Walker(1975)는 분쟁 해결과정에 대한 반응연구를 하였는데, 연구 결과 재판진행 과정에 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 더 공정하다고 생각한다는 것을 알게 되었으며, Greenberg(1988)의 연구에 따르면 평가 전의 의견개진, 쌍방향적 의사소통, 평가에 대한 격려 및 반박능력, 피평가자에 대한 평가자의 인식 정도, 일관적인 기준의 적용 등을 제시하면서 절차공정성의 중요성을 주장하였다.

##### 3) 절차공정성 회복을 위한 규칙(Leventhal)

레벤탈(Leventhal)은 절차공정성이 배분공정성의 확립과 유지의 전제조건이라고 하면서, 절차공정성이 확보되기 위해서는 아래와 같은 몇 가지 규칙이 지켜져야 한다고 했다.

##### ① 정보의 정확성(accuracy of information)

임금결정 과정에 활용되는 정보는 정확하여야만 공정성 획득이 가능하다.

##### ② 수정가능성(correctability)

임금결정의 절차 속에 잘못된 의사결정을 바로잡기 위한 조항들이 포함되었을 때 공정성이 확보된다.

##### ③ 대표성(representativeness)

임금배분에 있어서 모든 단계들은 종업원의 관심, 가치관이 반영되어야 공정성 확보가 가능하다.

##### ④ 도덕성(ethicality)

임금배분절차가 윤리와 도덕에 관한 종업원이 가지고 있는 기준과 일치할 때 절차공정성이 극대화된다.

##### ⑤ 일관성(consistency)

임금배분절차가 사람과 시간에 대하여 일관성이 있을 때 공정성이 확보된다.

##### ⑥ 편견으로부터의 독립성(bias-suppression)

임금배분 절차가 편견을 억제할 때 공정성이 확보된다.

**(3) 상호작용 공정성(interactional justice) : 구성원을 존중과 예의로 대우하는 공정성**

**1) 개념**

1980년대 후반에 들어서 조직공정성에 대한 연구는 대인적 측면으로 확장되어 왔다. 이와 같은 연구결과는 조직공정성의 세 번째 차원이라 할 수 있는 상호작용 공정성, 즉 절차의 실행 과정에서 경험하는 대인적 처우의 질에 대한 공정성 지각을 인식하도록 하였다.

**2) 대인공정성과 정보공정성으로의 분리(Colquitt의 연구) <Respect>와 <Explanation>**

이에 더해 최근에 이루어진 일련의 연구(Colquitt)에서는 조직공정성의 사회적 측면을 보다 구체화할 필요성을 제시하고 있다. 즉 상호작용공정성을 절차의 실행과정에서 종업원들이 받는 대인적 처우의 느낌을 중심으로 한 <대인공정성>, 그리고 의사결정절차를 정당화할 수 있는 정보를 제공받는 것 등을 중심으로 한 <정보공정성>의 두 가지 차원으로 구분하는 것이 보다 타당한 것으로 인식하는 것이다.

**IV. Concluding remarks : 조직 정의(organizational justice) 달성을 위한 노력 필요 (+)**

- ① 비록 <equity theory>이 구성원 개인이 공헌한 것과 보상의 양을 객관적으로 측정할 수 없고, 금전이 아닌 노력이나 휴식 및 칭찬 등을 어떻게 측정할 수 있는지에 대한 비판점이 존재하나, 이 이론을 통해 구성원의 <성과관리>를 공정하게 해야 하고, <성과와 보상이 합치될 수 있도록 공정하게 대우>하여야 함을 알 수 있다.
- ② 특히 관리자는 구성원의 사회적 비교 과정에 주의를 기울여야 하는데, <준거인물과의 주관적 비교>를 통해 어느 정도 보상이 주어져야 하는지를 주의를 기울여야 한다.
- ③ 또한, 배분 공정성에서 강조하는 자원배분 크기의 적정성(Fair) 이외에도 의사결정 과정과 대인적 처우 및 정보 제공 또한 구성원의 공정성 지각에 영향을 주기 때문에, 구성원들의 발언(Voice) 기회, 배려와 존중(Respect)의 표현, 시의적절한 정보(Explanation) 제공 등을 통해 윤리적 인적자원관리 즉, <조직 정의(organizational justice)>를 달성하도록 노력해야 할 것이다.

- 1문 끝 -

이 하 여 백