

조직환경 변화에 따른 준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석

: WPS 2005와 WPS 2007의 비교를 중심으로

임 체 흥*, 김 태 일**

본 연구는 WPS2005와 WPS2007의 사업체패널데이터를 활용하여 2년간의 연도별 조직환경 변화에 따른 준공공부문과 민간부문의 보수(1인당인건비, 군필남자대졸정규직초임, 군필남자고졸정규직초임)와 재정적 보상(1인당교육훈련비, 1인당복리후생비), 제도적 보상(가족친화제도 활용수준, 경력개발제도 활용수준, 복리후생제도 실시수준)의 수준과 결정요인을 패널자료(Panel)를 구축하여 고정효과모형(Fixed Effect Model)을 통해 비교 분석하였다. 그 결과 일부의 지표를 제외하고 대체적으로 2005년에 비해서 2007년에 보수와 보상의 수준은 평균적으로 높아졌으며, 준공공부문이 민간부문에 비해서 보수와 더불어 재정적·제도적으로 높은 보상을 받는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 연구와 유사하나, 다양한 조직단위의 변수를 고려하여 연도별로 준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상의 수준과 결정요인을 비교하고 있다는 점에서 차별적이다.

주제어: 조직환경 변화, 준공공부문, 민간부문, 공공기관, 보수, 보상 등

1. 서론

모든 조직에서 보수와 보상의 수준은 구성원들의 사기(morale)와 노동생산성에 영향을 주며, 이는 나아가 국가경쟁력에 지대한 영향을 미친다(하미승, 2009). 특히 직무성과에 대한 동기부여(motivation)는 절대적 보수 및 보상 수준에 의해서 영향 받을 수 있다는 점에서 중요하다.

일반적으로 민간부문은 상품가치 실현을 위해 시장경쟁에 직접적으로 반응함에 따라 고용규모와 임금수준 및 근로조건의 결정에 있어 생산물 시장의 여건에 기본적으로 영향을 받는데 반해, (준)공공부문의 조직들은 시장실패를 보정하고 공익서비스의 제공을 위해 보이지 않는 손의 원리로부터 자유로운 활동을 전개하고, 정부의 규제에 의해 운영된다는 점에서 차이를 가진다. 이러한 차이

* 고려대학교 행정학과 박사과정 수료 (dlacoghd@hanmail.net)

** 고려대학교 행정학과 교수 (tikim@korea.ac.kr)

에 따라서 해당 조직의 보수 및 보상의 수준은 상이할 수 있을 뿐만 아니라 급격한 조직환경의 변화(관련 제도 변화, 경제적 위기 등)에 따라서 그 수준은 달라질 수 있을 것으로 예상된다. 그렇다면 조직유형(준공공부문과 민간부문)에 따라 보수와 보상의 상대적인 수준은 어떠하며, 준공공부문과 민간부문에서 보수와 보상의 수준은 어떤 요인에 의해서 결정되는가? 나아가 연도별 조직환경 변화에 따른 그 상대적인 변화정도는 어떠한가? 등과 같은 질문이 가능할 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 WPS 2005와 WPS 2007을 활용하여 조직환경 변화에 따른 준공공부문과 민간부문의 보수와 보상 결정요인을 비교 분석하는데 목적이 있다.

과거에는 일반정부부문과 민간부문의 사이에 위치하고 있는 준공공부문(공공기관)의 범위나 개념을 명확하게 규정하기가 어려웠고, 이에 따라 해당 조직에 대한 다양한 데이터를 수집하는데 현실적인 어려움이 존재하였다. 이에 따라 공공기관에 대한 실증연구는 제한적으로 이루어졌으며, 나아가 민간부문과의 비교 연구는 소수에 해당되었다. 그러나 최근의 사업체패널데이터 WPS 2005와 WPS 2007에서 민간기업 뿐만 아니라 공공기관을 대상으로 한 조직단위의 다양한 객관적 지표가 수집됨에 따라 두 조직유형 간의 비교뿐만 아니라 연도별로 비교 또한 가능하게 되었다.

2005년과 2007년 사이에는 준공공부문뿐만 아니라 민간 부문에 해당되는 조직들은 급격한 조직환경의 변화를 경험하였다고 할 수 있다. 우선 공공기관은 그 규모의 증가추세에 대한 비판과 더불어, 현실적인 개혁이 요구됨에 따라(Moe, 2001), 공공기관을 감소시키는 것에 국한되지 않고, 임직원의 임용방식, 성과관리, 관리운영방식, 혁신 등이 다양하게 논의되었다(Skelcher, 1998). 특히 2007년 「공공기관운영에 관한 법률」(2007년 1월 제정 4월 시행)이 실시되면서 조직환경은 급격하게 변화하였으며 최근에는 실용정부가 추진하는 “공공기관 선진화 방안”을 통해 개혁이 구체화되고 있다.¹⁾ 즉, 공공기관의 낮은 생산성, 과도한 임금·복리후생 등의 방만경영과 더불어, 사내근로복지기금 과다 출연, 학자금·주택자금 무상지원 등을 문제점으로 지적하고 다양한 개혁 시도하고 있다(기획재정부, 2008). 더불어, 신자유주의의 패러다임 하에서 전 세계적인 경제불황과 금융위기의 여파는 민간기업에 상당한 영향을 미쳤으며, 제2의 IMF로 불리는 급격한 환경변화에 따라 민간부문의 조직운용 및 생산량 등의 측면에서 상당한 변화를 가져왔다.

1) 강철승(2009)은 노무현 정부에서부터 이명박 정부에 이르기까지의 준공공부문(공공기관)의 제도적 환경 변화를 다음과 같이 제시 및 평가하고 있다. 노무현 정부는 2003년 12월 ‘정부산하기관 관리기본법’을 제정하였는데, 이는 정부투자기관 이외에 출연기관, 출자기관, 보조기관, 업무위탁기관 등 다양한 형태의 공공기관들을 체계적으로 관리할 필요성을 인식하였기 때문이다. ‘정부산하기관 관리기본법’에서는 정부투자기관과 유사한 내용의 제도, 기관장추천위원회, 정부산하기관 운영위원회, 경영평가제도, 정원 및 예산관리기준 적용, 외부의 회계감사, 경영공시제도 등을 도입하였다. 그리고 2007년에는 ‘공공기관의 운영에 관한 법률’을 제정하여 공공기관의 전반적인 관리체계를 확립하였다. 이명박 정부는 ‘작고 유능한 정부, 섬기는 정부, 일하는 실용정부’를 내세우면서 공기업도 민간 기업만큼 효율성과 수익성을 갖춰야 한다고 강조하였고, 공공부문의 개혁 없이는 선진 일류국가 도약이 불가능하다고 보았다. 이에 2008년 8월 1차 공기업선진화 방안 발표 이후 2009년 3월까지 8개월 동안 6차례에 걸쳐 굵직굵직한 대책들을 내놓았다. 2009년 10월에는 토지공사와 주택공사를 16년 만에 하나로 묶는 등 30개 기관을 13개로 통합하는 가시적인 성과도 얻었다. 최근 정부는 민영화, 통폐합, 기능조정, 경영효율화, 출자회사 지분정리 등을 목표과제로 제시하고, 129개 공공기관 정원을 22,000명줄이고 24개 기관을 민영화해 추가로 12,000명을 축소하는 작업을 벌이고 있다.

위와 같은 배경 하에서 본 연구는 실증적인 연구가 부재한 준공공부문(공공기관)과 민간부문간의 보수 및 보상의 수준을 영향요인을 고려하여 연도별로 비교 분석하려는 시도는 의미있는 작업으로 판단된다. 왜냐하면 이러한 연구결과는 방법론적인 측면에서 WPS 2005와 WPS 2007의 객관적인 지표를 패널데이터(Panel Data)로 구축하여 준공공부문(공공기관)과 민간부문의 보수 및 보상 수준과 이의 결정요인을 비교한다는 점에서 표본의 선발편의(selection bias)를 줄이고 연구결과의 타당성을 높일 수 있기 때문이다. 이러한 연구결과를 토대로 최근 공공기관에 대한 방만경영 논란 진위여부와 더불어, 공공기관의 관리수단의 제도적인 변화에 대한 효과를 간접적으로 파악할 수 있다는 점에서 기존 연구와 차별화되며 정책적으로 시사하는 바가 있을 것이다.

서론에 이은 II에서는 관련된 이론적 논의 및 선행연구를 검토하고 연구의 방향과 초점을 설정한다. III에서는 분석자료와 분석방법에 대해서 소개하고, 변수의 측정과 분석모형을 설정한다. IV에는 기술통계 및 다중회귀분석결과를 토대로 연도별, 조직유형별 상대적인 보수 및 보상수준의 차이와 이의 결정요인을 살펴본다. V에서는 연구결과를 요약하고 시사점 및 한계점에 대해서 논의한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 준공공부문의 개념과 범위

준공공부문(Quasi-Public Sector) 공공부문(정부부문)과 민간부문 사이에 위치하며 양 부문의 기능을 보완하는 역할을 한다(Vogelsang, 1990).²⁾ 그러나 준공공부문에 대해서 명확한 정의를 내리기는 어렵고, 이에 대한 개념과 범위는 기존의 연구자들마다 매우 상이하며(Hood, 1973; Seidman, 1988; Salamon, 1989; 임학순, 1994; 안용식, 1996; Flinders & Smith, 1999; 광채기, 2000; 조경호, 2000; 김관석, 2003; 이수철, 2003; 박석희, 2006; 이상철, 2007; 조택, 2007 등), 다양하게 명명되어지고 있다(안병영·정무권·한상일, 2007; 진중순, 2009).³⁾ 이는 준공공부문의 영역을 분절적이고 단정적으로 표현하기가 어려울 뿐만 아니라(진중순, 2009), 비공식적인 공공부문에 해당되어 ‘그림자행정’ 형태로 업무를 수행하기 때문이다(안문석, 1992).

그러나 최근의 준공공부문과 관련해서는 많은 선행연구들이 2007년 1월 19일에 제정되고 4월에

2) 일반적으로 준공공부문에 속한 조직들은 공공성과 수익성을 동시에 갖는 준정부부문과 준민간부문 사이의 연속체(continuum)상에 존재하는 일반적인 특징을 가진다. 더불어, 공식적인 제도화과정을 통해서 형성되며, 정부조직에 속하지는 않으면서 독자적으로 행정서비스를 제공한다. 경제적인 이윤을 추구하면서 일정한 테두리의 내에서 독자적인 지배구조를 갖는다(Salamon & Anheier, 1996; 안희정·최은석, 2001).

3) 예를 들어, 비정부공공기관(NDPB: Non-Departmental Public Bodies), 준정부기관(QUANGO: Quasi-Governmental Organization), 범국가부문(Wider State Sector) 등은 그 용어는 서로 다르나 모두 준공공부문(Quasi-Public Sector)을 의미하는 것으로 볼 수 있다(OECD, 2002: 7; 안병영·정무권·한상일, 2007; 진중순, 2009 재인용).

시행된 「공공기관의운영에관한법률」에서 규정하는 공공기관을 준공공부문으로 정의하고 있다(기획재정부, 2008; 공공기관창의경영정보시스템: ALIO; 김태은 외, 2008; 임채홍·김태일, 2009; 최성락·박민정, 2009; 진중순, 2009 등). 「공공기관의운영에관한법률」은 기존의 정부투자기관관리기본법과 정부산하기관관리기본법을 대체하여 제정된 것으로 제1장 제4조를 통해 공공기관을 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로 정의하고 있다.⁴⁾ 더불어, 제1장 제5조에 따라 공기업(시장형 공기업, 준시장형 공기업), 준정부기관(기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준정부기관), 기타공공기관으로 크게 유형화하고 있다. 이를 구체화하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 「공공기관의운영에관한법률」에 제시된 준공공부문(공공기관)의 유형

유 형		내 용
공기업		직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관을 의미
	시장형 공기업	자산규모가 2조원 이상이고, 총수입액중 자체수입액이 85% 이상인 공기업으로 한국전력공사, 인천공항공사 등 6개 기관이 포함
	준시장형 공기업	시장형 공기업이 아닌 공기업으로서 한국관광공사, 한국마사회, 한국토지공사 등 18개 기관이 포함
준정부기관		「직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정한 기관을 의미
	기금관리형 준정부기관	국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관으로서 신용보증기금, 근로복지공단 등 14개 기관이 포함
	위탁집행형 준정부기관	기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관으로서 한국가스안전공사, 한국노동교육원, 한국소비자원 등 63개 기관이 포함
기타공공기관		공기업 및 준정부기관이 아닌 공공기관으로 기은캐피탈, 예술의 전당, 88관광개발 등 204개 기관이 포함

자료: 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제1장 제5조.

4) 이상의 내용은 다음과 같다. ① 다른 법률에 따라 직접 설립되고 정부가 출연한 기관, ② 정부지원액(법령에 따라 직접 정부의 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관의 경우에는 그 위탁업무나 독점적 사업으로 인한 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관, ③ 정부가 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관, ④ 정부와 제1호 내지 제3호의 어느 하나에 해당하는 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관, ⑤ 제1호 내지 제4호의 어느 하나에 해당하는 기관이 단독으로 또는 두개 이상의 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관, ⑥ 제1호 내지 제4호의 어느 하나에 해당하는 기관이 설립하고, 정부 또는 설립 기관이 출연한 기관 등이다(기획재정부 홈페이지, 2008; 김태은 외, 2008; 임채홍·김태일, 2009 재인용).

2. 보수 및 보상 결정 이론과 선행연구 검토

가. 다양한 관점의 보수 및 보상 결정이론

보수와 보상은 모든 조직의 구성원들에게 있어서 노동을 제공한 사람에게 주어지는 근로의 대가이며 직무수행에 대한 반대급부를 의미한다(박천오 외, 2007). 그러나 보수와 보상은 그 성격에 따라 여러 가지 의미와 유형을 갖는데, 하미승(2009)에 따르면 보수(임금)는 ① 생활급, ② 연공급, ③ 직무급, ④ 실적급, ⑤ 역량급으로서의 성격을 가질 수 있다고 한다. 한편, 이근주 외(2007)에서는 보상의 유형을 외적 보상과 내적 보상으로 구분하고 있다(Katz & Kahn, 1978; Beauvais & Scholl, 1999; 이근주 외, 2007). 이 가운데 본 연구는 보수, 재정적 보상, 성과급, 복리후생, 제도적 보상 등과 같은 외적 보상의 측면에 초점을 두고 있다. 즉, 외적 측면에서 보수 및 보상 유형을 포괄하는 준공공부문과 민간부문의 조직의 평균적인 수준에 관심을 가진다.

그렇다면 이러한 보수와 보상의 수준이 어떤 요인에 의하여 결정되는 것일까? 즉 보수결정이론에는 어떠한 것들이 있을까? 이와 관련해서 많은 학자들은 임금생존비이론, 세력관계이론, 임금기급이론, 한계생산성이론, 인적자본이론, 공평성이론, 구조이론, 상징이론, 기대이론, 보상격차이론, 효율화임금이론 등의 다양한 이론을 제시하고 있다(Adams, 1963; Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968; Lentz, 1981; Yellen, 1984; Moorhead & Griffin, 1992; 강응오, 1997; 강신준, 1997; 정종진·이덕로, 1998; 조우현, 1998; 배병돌, 2000; 한홍순·김중렬, 2004; 박천오 외, 2007; 하미승, 2009 재인용).

임금생존비이론은 보수(임금)와 보상의 수준은 원칙적으로 노동자와 그 가족의 생계비를 기준으로 결정된다고 본다(강신준, 1997; 배병돌, 2000). 세력관계이론은 임금수준의 결정이 사용자와 노동조합간의 힘의 균형에 의하여 이루어진다고 본다(정종진·이덕로, 1998). 임금기급이론은 임금수준이 한 나라의 전체적 자본규모에 의해 영향을 받을 수 있다고 보는 것이며(강응오, 1997; 배병돌, 2000), 한계생산성이론은 상품가격의 결정이론인 수요공급이론의 하나로서 임금(가격)은 노동(상품)에 대한 수요와 공급이 균형을 이루는 수준에서 결정된다고 본다(Lentz, 1981; 박천오 외, 2007). 인적자본이론은 임금의 수준은 인적자본에 대한 투자량에 비례하여 결정되며(박천오 외, 2007), 공평성이론은 직급, 자격, 근무연한, 능력, 업무성과 등 다양한 투입요소가 동일조건하에 있는 조직구성원간에는 보상수준이 형평성을 이루어야 한다고 주장한다(Adams, 1963; Moorhead & Griffin, 1992). 구조이론은 조직구조상의 계층성이 보수의 차등을 가져온다고 본다(박천오 외, 2007). 상징이론에 의하면 급여의 수준이 조직내에서의 권력관계의 크기나 교섭력에 의하여 많이 좌우된다고 보며, 상위관리자가 될 능력이 있는 자는 높은 보수를 받을 것으로 본다(배병돌, 2000; 박천오 외, 2007). 기대이론은 근로자에 대한 급여는 업무성과에 대한 보상으로서 근로자에 대한 기대심리를 충족시켜 줄 수 있도록 설계되어야 함을 의미한다(Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968). 한편, 보수(임금)과 보상의 관계에 대해서는 상반된 이론들이 존재한다. 보상격차이론은 다른 조직에 비해 보수나 임금이 낮은 조직들이 구성원들의 불만을 메우기 위해 다양한 형태의 보상(재정적인 또는

제도적인 보상 등)을 도입하게 된다고 주장한다(조우현, 1998; 한홍순·김중렬, 2004). 반면에 효율임금이론은 능력과 받아야할 임금간에는 (+)의 상관관계를 가지며, 높은 수준의 보수(임금)를 받는 조직에서 더 많은 재정적, 제도적 보상이 이루어진다고 본다(Yellen, 1984; 조우현, 1998; 한홍순·김중렬, 2004).

나. 선행연구 검토

최근에 공공기관을 대상으로 한 많은 연구는 공공기관의 지배구조와 공공성(민주적 책임성)에 대한 연구(한상일, 2009), 공기업 경영 평가제도의 성과분석(최성락·박민정, 2009), 공공기관 이사회 정원의 결정요인에 대한 연구(진종순, 2009) 등 다양하게 존재한다. 그러나 대부분의 연구들이 조직성과(또는 경영평가점수)에 영향을 미치는 다양한 요인들을 실증적으로 규명하는데 초점을 두고 있다(권민정 외, 1999; 이석원, 2005; 김중희, 2006; 박석희, 2006; 신열 외, 2007; 장석오, 2007; 김인, 2008; 남승하, 2008; 임채홍·김태일, 2009 재인용).⁵⁾ 이에 반해 (준)공공부문과 민간부문의 보수에 대한 차이를 분석한 연구는 주로 개인 수준에서 이루어진 것이 대부분이다(진재구, 1995; 김재홍, 1996; 조우현, 1998; 이종훈, 1998; 정진호·어수봉, 2000; 김판석 외, 2000; 박경식, 2000; 허식 외, 2007).⁶⁾ 이 가운데 김판석 외(2000)는 개인수준에서 공공부문과 민간부문의 보수 격차에 대한 기존 연구들의 차이점을 분석함으로써, 실증분석 결과가 상이한 원인을 제시하고 있는 점에서 의미를 가진다.⁷⁾ 그리고 이종훈(1996), 김재홍(1996) 등은 공공부문과 민간부문을 임금(또는 보

5) 박석희(2006)는 기관평가제도가 조직성과에 미치는 영향을 1965년부터 2004년까지 13개 정부투자기관에 대한 패널자료에 대한 분석을 통해, 조직역량변수들에 있어 성과개선효과가 있음을 증명하였다. 한편, 권민정 외(1999)은 1992년에서 1996년간 자료를 통해 정부투자기관의 규모와 경영평가결과사이에는 상관관계가 낮거나 통계적 유의미성이 없음을 증명하였고, 김중희(2006)는 2000-2004년을 분석대상으로 하여, 정부투자기관의 규모(정원, 자산, 자본)와 경영평가결과 사이에 양의 상관관계가 존재함을 제시하였다. 이석원(2005)은 정부투자기관의 1983-2002년의 패널자료를 활용하여 공공기관의 성과측정의 한계를 탐색하고, 조정성과지표의 유용성에 대해서 분석하고 있다. 이러한 분석에서 기본적인 성과를 경영평가점수로 측정 하였으며, 여기에 영향을 미칠 수 있는 조직의 재무적 규모(매출액, 자산, 순이익), 조직의 유형, 사장의 출신배경(정치인, 공무원, 군인, 기업인 등)을 고려하고 있다. 신열 외(2007)는 지방공기업의 재무적 성과와 서비스 품질간의 관계를 분석하였고, 장석오(2007)는 재무적 성과와 고객만족도가 경영평가결과와 양(+)의 관련이 있음을 분석하였다. 김인(2008)은 공공기관을 대상으로 BSC도입 특성과 운영구조가 성과(수익률, 노동생산성, 고객만족도)에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 이를 위해서 조직의 특성(규모, 유형), 지배구조와 관리 체계(리더의 출신, 이사회 구성 및 활성화), 환경특성(업종의 경쟁 및 경기상황)을 고려하였다. 남승하(2008)는 외부 환경요인(정치적 지원)과 조직 내부요인(목표의 명확성, 문화, 분권화된 의사결정 체계)이 조직의 혁신의지에 긍정적 영향을 미치며, 이들이 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있음을 구조방정식을 통해 실증적으로 분석하였다.

6) 이 가운데 박경식(2000)은 공기업과 사기업의 종업원들을 대상으로 보상에 대한 인식에 대한 설문조사를 통해 보상에 대한 다양한 내용을 반영하고 있으나 방법론상에서 많은 한계를 가진다. 각각 1개의 조직만을 대상으로 한 연구결과라는 점에서 선발편의(Selection Bias)로 인한 일반화의 제약이 존재한다. 더불어, 표본에 대한 객관적인 지표를 활용하지 않음에 따라 측정오차의 문제에서 자유로울 수 없고, 공사조직의 다양한 특성이 통제되지 않은 기술통계 결과라는 점에서 연구의 타당성에 한계가 있을 것으로 판단된다.

상)의 차이를 비교할 때, 분석 준거대상을 어떻게 설정하는가가 중요하며, 공공부문과 민간부문의 상이한 조건을 어떻게 통제하는가가 연구결과의 타당성에 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

한편, 거시적인 수준에서 공무원의 보수(증감률)에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 규명한 연구도 존재한다(김상헌 외, 2000; 하미승, 2009). 김상헌 외(2000)는 정치적 요인(대통령 선거)이 공무원의 보수증감률에 영향을 미칠 수 있음을 1966-1997년의 시계열 자료를 통해 증명하였고, 하미승(2009)은 정부부문 및 민간부문의 보수에 보수정부와 진보정부별로 차이가 존재함을 보여주고 있다. 즉, 조직의 내적인 변수가 아닌 외생적인 환경변수에 의해서 공공부문의 보수수준이 영향을 받을 수 있음을 잘 보여주고 있다.

이처럼 공공부문과 민간부문의 보수 또는 보상의 차이를 분석한 연구의 대부분은 개인적인 수준에서 이루어졌다. 물론, 일부 우리나라의 시계열 자료를 활용하여 외생적 요인, 정치적인 요인(선거, 정권별 특성 등)에 따라 공공부문의 임금이 영향 받을 수 있음을 보여주는 연구도 존재한다. 그러나 본 연구와 같이 조직수준에서 공공부문의 보수와 보상을 주제로 한 연구는 소수에 불과하며(신열 외, 2005; 하재룡, 2002; 김태은 외, 2008 등).⁸⁾ 이러한 연구들조차 (준)공공부문에 국한되어 이루어지고 있을 뿐, 민간부문과 비교한 연구는 제한적이다(김태일, 2007; 임채홍·김태일, 2009). 이 가운데 임채홍·김태일(2009)⁹⁾은 조직적 수준의 어떠한 요인에 의해서 (준)공공부문과 민간부문의 보수와 보상이 결정될 수 있으며 상대적인 보수와 보상의 차이를 규명하고 있다는 점에서 의미를 가진다.¹⁰⁾ 그러나 연도별로 조직유형의 상대적인 변화정도와 보수와 보상의 연도별 차이가

7) 김판석 외(2000)는 공사부문의 임금격차에 대한 기존 연구가 차이를 보이는 원인은 공공부문 대비 비교대상인 민간기업의 범위를 어디로 설정하는가, 개인수준에서 어떠한 인적특성을 통제할 것인가, 보수 비교 시점을 언제로 설정할 것인가, 어떠한 자료를 활용하여 실증분석 할 것인가 등에 따라 연구결과가 달라질 수 있다고 보았다.

8) 신열 외(2005)는 전국 33개 지방공사 의료원의 4년간 패널자료를 통해 종사자의 보수와 경영성과간의 연계성을 분석하여, 이들간에 유의미한 관계가 없음을 증명하였다. 하재룡(2002)은 공공기관의 노동조합이 종업원의 임금인상에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 김태은 외(2008)는 공공기관경영정보시스템(ALIO)의 패널자료를 활용하여 실제로 성과(경영평가점수와 재무적 성과)와 보수 및 보상간에 유의미한 관계가 없음을 밝히고 있다.

9) 임채홍·김태일(2009)은 WPS2005 사업체패널데이터를 활용하여 준공공부문과 민간부문의 보수(인건비, 군필 남자 대졸 및 고졸 정규직 초봉)와 보상(교육훈련비, 복리후생비, 가족친화제도 활용수준, 경력개발 활용수준, 복리후생 실시수준) 결정요인을 비교 분석하였다. 이 때 보수 및 보상에 영향을 미칠 것으로 판단되는 다양한 조직단위의 변수(조직유형, 인적자원관리방향, 성과관리제도 도입여부, 재정역량, 시장경쟁정도, 인적구성, 노조활성화정도, 조직규모, 조직연령, 업종, 동종업계대비평균임금수준 등)를 고려하였다.

10) 진재구(1995)와 김재홍(1996), 허식 외(2007) 등의 연구결과를 통해, 개인수준에서 공공기관(정부투자기관) 종사자, 일반정부 공무원, 대기업 종사자, 중소기업 종사자의 순으로 상대적으로 임금(보수)이 높음을 알 수 있다(진재구, 1995; 김재홍, 1996, 허식 외, 2007). 예를 들어, 대졸 초임의 경우 공무원 일반직 7급을 100으로 할 때 민간대기업의 초임은 106, 정부투자기관은 109, 민간중소기업은 89정도이며, 고졸임직의 경우에는 정부투자기관 113, 대기업 103, 중소기업 89정도의 수준으로서 정부투자기관의 초임 수준은 다른 부문에 비하여 현저히 높은 수준임을 알 수 있다(진재구, 1995; 김재홍, 1996). 이러한 결과는 조직수준 분석한 김태일(2007), 임채홍·김태일(2009) 등에서도 유사하게 나타났으며, 특히 임채홍·김태일(2009)은 준공공부문에 해당되는 공공기관이 민간부문에 비해서 상대적 보수 뿐만 아니라 재정적,

어느 정도인지에 대한 정보를 주는 선행연구는 부재한 실정이다.

3. 선행연구 한계점과 본 연구의 차별성

기존에 활용된 보수 및 보상 결정이론에 대한 검토 결과, 민간부분의 일반적인 특성과 더불어, 공공성과 기업성의 두 가지 요소를 가지는 준공공부문만의 독특한 조직적 특성을 반영하는 것이 중요함을 알 수 있다. 예를 들어, 임채홍·김태일(2009)에 따르면 공공성-수익성의 정도 또는 정부 지원규모, 기관의 리더십의 유형, 인적자원관리의 방향, 시장경쟁정도 등은 민간부분의 조직과 차별되는 공공부분의 독특한 특성을 대리하는 변수이며, 민간부분에 비해 준공공부분의 상대적 업종의 분포 차이는 어떻게 분류하여 분석하는가는 중요하다고 한다. 따라서 위와 같이 민간부분과 준공공부분이 두드러지게 차이를 보일 수 있는 측면을 고려하여 연구 설계가 타당하게 이루어져야 할 것이다.

그러나 기존의 선행연구를 검토한 결과 다음과 같은 측면에서 한계를 가지고 있음을 알 수 있다. 첫째, 주로 개인단위에서 공공부 가운데 일반정부부분과 민간부분의 보수 차이를 분석하고 있는 연구가 대다수이고, 객관적인 조직특성에 따른 다양한 변수를 고려하여 보수 및 보상 요인을 분석한 연구는 많지 않다. 둘째, 준공공부분(공공기관)의 조직을 대상으로 한 연구들조차도 민간부분과 비교를 시도한 연구는 제한적이며, 패널자료를 구축해 연도별 변화를 고려한 연구는 부재하다. 셋째, 기존에는 주로 보수(임금)에 초점을 둔 연구가 대부분을 차지하고 있으며, 다양한 보상 변수를 고려한 연구는 소수에 해당된다. 이러한 점을 고려해볼 때 조직환경 변화에 따른 준공공부분과 민간부분의 보수 및 보상의 결정요인을 연도별로 비교분석하는 본 연구는 기존 연구와 차별적이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 임채홍·김태일(2009)를 참조하여 준공공부분과 민간부분의 조직유형 외의 다양한 조직 특성의 차이를 적절히 통제하기 위한 변수(인적자원관리방향, 업종, 고용규모, 노조가입활성화, 인적구성, 재정적 역량과, 성과관리제도 도입여부, 조직규모, 조직성숙도 등)를 고려하고자 한다(Mitchell, 1986; Groshen, 1991; 이종훈, 1992; Tilly & Tilly, 1998; 류재우, 2007; 임채홍·김태일, 2009 재인용), 이를 통해 연도별로 일반적인 보수수준(1인당인건비, 대졸 및 고졸 초봉), 재정적 보상수준(1인당교육훈련비, 1인당복리후생비), 제도적 보상수준(가족친화제도활용수준, 경력개발제도활용수준, 복리후생제도실시수준)의 세 가지 범주로 구분하여 다양한 추정결과를 비교 분석하고자 한다.

제도적 보상의 수준이 높음을 보여주고 있다.

III. 데이터와 연구설계

1. 데이터와 분석대상

본 연구의 분석 데이터는 한국노동연구원의 『사업체패널(WPS)』 2005 및 2007이다. 한국노동연구원에서는 우리나라의 노동수요와 고용구조 및 기업의 인적자원관리체계, 노사관계 실태 등을 체계적으로 파악하여 노동시장정책을 수립하는 데 있어서 기초자료로 활용하기 위하여 사업체단위 실태조사를 격년으로 패널화하여 실시하고 있다(<http://www.kli.re.kr/wps>).

2006년(WPS 2005)에는 민간부분 약 1,600개와 공공부분 약 100개 사업장을 대상으로 조사를 실시하였고, 추가로 공공부분 약 200개 사업장을 대상으로 특별조사¹¹⁾를 실시하였다. 이러한 조사는 2005년 12월을 기준으로 실시되었으며, 기획재정부에서 규정하는 공공기관 구분기준을 최대한 적용하여 총 314개 공공기관을 선정하여 이루어졌다. 여기에는 정부가 최대 지분을 소유하는 출자기관, 법률에 정부 출연 근거가 있는 출연기관, 정부지원이 총수입의 50% 이상인 보조위탁기관, 출자·출연·보조위탁기관이 최대 지분을 소유한 자회사, 출연기관의 부설기관으로 정부출연을 받은 출연(연), 기타 정부산하기관 운영위원회가 정하는 경영혁신대상기관 등이 포함된다. 따라서 「2005 사업체패널조사(WPS 2005)」의 (준)공공부분 표본은 기획재정부에서 선정한 314개 전체 공공기관 가운데 예비조사 표본 6개¹²⁾를 제외한 308개 공공기관과 그 밖에 51개의 지방 공기업을 포함하였다(<http://www.kli.re.kr/>).¹³⁾

그러나 「2007 사업체패널조사(WPS 2007)」에서는 (준)공공부분에 해당되는 표본은 전체 1774개 가운데 125개(7.2%)로서 「공공기관운영에관한법률」에 의한 분류기준 전의 유형과 후의 유형을 비교

11) 특별조사를 실시함에 따라 공공부분에 대해서는 전수조사가 이루어졌다.

12) 대한무역투자진흥공사, 한국가스공사, 과학기술정책연구원, 한국산업인력공단, 공무원연금관리공단, 국민건강보험공단 등 6개이다.

13) <표 2> 「2005 사업체패널조사」 (준)공공부분 표본 현황

구분	예시	표본수	
기획재정부선장기관	출자기관	농업기반공사, 한국전력공사 등	29
	출연기관	교통안전공단, 신용보증기금 등	112
	보조위탁기관	대한체육회, 예금보험공사 등	94
	자회사	한국수력원자력(주), 철도광고(주) 등	58
	재출연기관	극지연구소, 학교법인기능대학 등	10
	경영혁신대상기관	예술의 전당, 한국언론재단 등	6
지방공기업	서울	마포개발공사, 지방공사강남병원 등	7
	인천경기	경기관광공사, 부천시시설관리공단 등	19
	강원충북	강원도개발공사, 대전광역시도시개발공사 등	7
	전라제주	광주광역시도시공사, 제주도지방개발공사 등	5
	영남	경상북도개발공사, 지방공사대구의료원 등	13
전체	-	359	

자료: 한국노동연구원

주1: 기획재정부(구 기획예산처)에서 선정한 공공기관의 분류는 표본 추출시점인 2006년 초 기준임.

하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 「2007 사업체패널조사」의 (준)공공부문 표본 현황

「공공기관운영에관한법률」 이전 분류 기준(2006년 기준)	표본수	「공공기관운영에관한법률」에 따른 분류 기준(2007년 기준)	표본수
출(투)자기관	9 (7.2%)	시장형공기업	1 (0.8%)
출연기관	44 (35.2%)	준시장형공기업	6 (4.8%)
보조위탁기관	35 (28.0%)	기금관리형 준정부기관	9 (7.2%)
자회사	14 (11.2%)	위탁집행형 준정부기관	25 (20.0%)
재출연기관	4 (3.2%)	기타공공기관	54 (43.2%)
지방공기업	18 (14.4%)	지방공기업	18 (14.4%)
기타기관	1 (0.8%)	해당없음	12 (9.6%)
-	125 (100.0%)	-	125 (100.0%)

자료: 한국노동연구원 「2007 사업체패널조사」의 변수 Z07035와 Z07036 빈도분석 결과

이상의 내용을 종합해보면, WPS 2005와 WPS 2007의 2년간의 조사에 모두 응답한 공공기관은 125개임을 알 수 있다. 그러나 사업체패널조사에서 민간부문은 근로자 40인 이상을 대상으로 하고 있으며, 공공부문은 20인 이상의 기관을 대상으로 조사가 이루어졌다. 그런데 일반적으로 기존연구에서는 공공부문과 민간부문의 보수 수준을 비교하는 준거대상은 100인 이상 중견기업으로 하고 있다(이종훈, 1996; 김재홍, 1996 등). 따라서 본 연구에서는 준공공부문은 20인 이상 조직에 해당되는 125개 표본을 그대로 활용하며, 민간부문은 100인 이상 조직으로 분석대상을 설정하였다.

2. 분석방법

본 연구에서는 연도별(2005년과 2007년)로 준공공부문에 해당되는 공공기관과 민간기업의 보수, 보상의 차이를 가져오는 요인에는 어떠한 차이가 있으며, 그러한 요인에 따른 영향력은 어떠한지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이러한 분석을 위해서 연도더미(2005년과 2007년), 조직유형(준공공부문과 민간부문)과 그 외의 다양한 조직단위의 변수를 고려하여 보수(1인당인건비, 군필남자대출 및 고졸정규직초임연봉)와 재정적 보상(1인당교육훈련비, 1인당복리후생비), 제도적 보상(가족친화제도활용수준, 경력개발제도활용수준, 복리후생제도실시수준) 등의 종속변수에 어떠한 영향을 미치는가를 비교·분석하고자 한다. 이러한 분석을 위해서는 기본적인 연도더미와 조직유형더미(준공공부문과 민간부문)를 포함하는 고정효과모형(Fixed Effect Model)을 사용하여 살펴본다.

3. 변수의 측정

가. 종속변수

본 연구는 외적 보상의 측면에 초점을 두고 보수와 보상을 크게 3가지 차원으로 나누어 측정하

였다.

첫째, 보수 수준은 해당 조직의 총체적인 보수를 대리하는 “총인건비/전체근로자(백만 원)”와 직장 취업시 받는 “군필대졸남성정규직초봉(만원)”, “군필고졸남성정규직초봉(만원)”의 3가지 지표에 자연로그(ln)를 취해 분석에 포함시켰다.

둘째, 재정적 보상수준을 대리하는 “교육훈련비/전체근로자(백만 원)”와 “복리후생비/전체근로자(백만 원)”의 2가지 지표에 자연로그(ln)를 취해 최종분석에 포함시켰다. 여기서 교육훈련비는 임직원의 사내외 교육을 위한 지출로서 강사료, 학원수강료, 해외연수비, 위탁교육비, 신입사원연수비 등이 해당되며 고용보험에서 보조하는 부분을 포함하는 것이며, 복리후생비는 피복비, 식당운영시 주부식비, 임직원 특근/야근/외근식대, 경조비, 사택비 등 임직원에 대한 지출의 총체를 의미한다.

셋째, 제도적 보상수준을 파악하기 위해서 “가족친화제도활용수준(18점)”과 “경력개발제도활용수준(16점)”, “복리후생제도실시수준(17점)”의 3가지 지표를 활용한다. “가족친화제도활용수준”은 사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 중에서 실제로 잘 활용되고 있는 정책 18가지의 활용여부 종합하여 0-18점으로 측정하였다.¹⁴⁾ “경력개발제도활용수준”은 자기개발을 위해 실제로 잘 활용되고 있는 활동이나 제도 16가지의 활용여부를 종합적으로 고려하여 0-16점으로 측정하였다.¹⁵⁾ “복리후생제도실시수준”은 사업장이 실시하고 있는 복리후생제도 17가지의 실시여부를 종합하여 0-17점으로 측정하였다.¹⁶⁾ 따라서 이상의 지표들은 해당 수치가 높을수록 상대적으로 보수와 보상의 수준이 높음을 의미한다고 할 수 있다.

14) 가족친화제도활용수준은 ① 육아휴직, ② 배우자 출산휴가 (남성), ③ 직장보육시설, ④ 보육료 지원, ⑤ 생리휴가 (무급이나 유급), ⑥ 수유시간 보장, ⑦ 수유공간 제공, ⑧ 임신한 여성의 야간근무 제한, ⑨ 임신한 여성의 휴일근무 제한, ⑩ 임신한 여성의 초과근무 제한, ⑪ 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑫ 임신한 여성에게 작업전환 시행, ⑬ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑭ 태아검진휴가 (임신한 여성을 위한 산전진찰 휴가), ⑮ 유·사산 휴가, ⑯ 불임휴직제, ⑰ 법정출산휴가, ⑱ 기타의 항목을 종합하여 측정하였다.

15) 경력개발제도활용수준은 ① 평가센터법, ② 동료평가, ③ 부하평가 (상향평가), ④ 직속 상사에 의한 경력 카운슬링, ⑤ 인사 부서에 의한 경력 카운슬링, ⑥ 공식적인 멘토링 제도, ⑦ 경력 워크샵, ⑧ 전문직을 위한 독립적 경력경로, ⑨ 개별 직원별로 문서화된 경력 계획의 수립, ⑩ 승계계획, ⑪ 경력과 관련된 책자의 발행, ⑫ 사내외 MBA 등 교육 프로그램, ⑬ 공석이 발생시 내부자를 위한 사내공모제, ⑭ 다양한 직무 경험을 위한 업무 로테이션, ⑮ 퇴직자를 위한 전직지원서비스, ⑯ 인사고과를 종합하여 측정하였다.

16) 복리후생제도실시수준은 ① 주거비보조 (임대주택[사택], 기숙사, 주택구입자금 대여, 전월세자금 지원 등), ② 건강보전에 관한 비용지출 (의료서비스, 건강검진 등), ③ 식사비보조 (급식시설 운영, 외부식당 이용, 식권 제공 등), ④ 문화·체육·오락비용 보조 (도서관, 휴게실, 운동장, 체육관 샤워장, 사내씨클 지원 등), ⑤ 보험료지원 (근로자를 피보험자로 하는 생명보험·개인연금 등의 사보험료 지원), ⑥ 경조비 (결혼·출산축의금, 사망조의금, 상병위로금, 퇴직전별금, 장기근속표창 등), ⑦ 저축장려금 (금융공제제도, 재형저축 장려금 등), ⑧ 자녀학비보조 (근로자 자녀의 정규 학교 학자금 등), ⑨ 사내복지기금 (사내근로복지기금으로 신규 및 추가출연 등), ⑩ 보육지원 (탁아 및 육아 지원, 보육시설 설치 등), ⑪ 간병휴업제도, ⑫ 근로자휴양 (휴양소, 콘도미니엄, 상여에 포함되지 않는 하계휴가비 등), ⑬ 종업원지주제 (우리사주 조합 운영 지원 등), ⑭ 통근 비용 (통근버스, 주차비 지원 등), ⑮ 자기계발 지원 (근로자 본인의 학자금 포함), ⑯ 근로자 상담 (상담전문가에 의한 고충상담, 부부상담, 가족상담 등), ⑰ 기타를 종합하여 측정하였다.

나. 독립변수

본 연구에서는 독립변수는 준공공부문과 민간부문 여부를 나타내는 명목척도이다. 준공공부문에 해당되는 표본은 2005년과 2007년의 사업체패널조사에 공통적으로 응답한 125개의 기관으로 정부와 공공부문(공기업, 정부 투자·출자·출연기업 등)이 주주로 참여하고 있는 근로자 20인 이상의 사업체들이다. 반면에 민간부문의 경우는 공공부문의 비교를 위한 준거가 되는 근로자 100인 이상 사업체로 분석의 범위를 설정하였다. 따라서 준공공부문(=1), 민간부문(=0)인 더미변수(dummy variable)의 형태로 분석에 포함되며, 기존의 선행연구의 결과를 고려해볼 때(진재구, 1995; 김재홍, 1996; 임재홍·김태일, 2009 등) 준공공부문이 민간부문에 비해서 평균적인 보수나 보상의 정도가 클 것으로 예상된다.

더불어, 2005년에서 2007년의 조직환경의 변화를 대리하기 위한 연도별 변수를 분석에 포함시켜, 다른 요인들이 통제된 상태에서 시간의 흐름에 따라 평균적인 보수와 보상의 수준에 어떠한 변화를 보이는지 파악하고자 한다. 따라서 2007년(=1), 2005년(=0)인 더미변수(dummy variable)의 형태로 분석에 포함시킨다.

다. 통제변수

조직유형과 연도별 시차를 고려한 변수 외에 각 조직의 보수와 보상수준에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수를 통제하여 제3의 변수에 의한 효과를 통제하고자 하였다.

첫째, 인적자원관리 방향은 해당 조직의 인사담당자를 대상으로 단기적 효과성 또는 장기적 효과성 가운데 어느 부분에 초점을 두고 인적자원관리를 하고 있는가에 대한 내용이다. 즉, <표 4>와 같은 5개의 항목을 단순평균한 것으로 1-5사이의 값을 가진다.¹⁷⁾ 따라서 이는 해당 수치가 높을수록 조직의 인적자원관리의 방향에서 장기적 효과를 강조하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 최근 신공공관리에서 도입된 다양한 성과관리제도 가운데, 특히 인사제도의 핵심은 성과와 성과보상이 연계될 수 있게 하는 성과배분제도일 것이다. 즉 성과배분제는 성과에 따른 보수와 보상이 제공되도록 제도적인 방침을 마련한 조직의 경우와 그렇지 않은 조직의 경우는 보수와 부상의 수준이 상이할 것으로 예상된다. 이러한 점을 고려하기 위해서 성과배분제를 도입한 조직은 1, 도입하지 않은 조직은 0으로 하는 더미변수를 분석에 포함하였다.

셋째, 준공공부문에 해당되는 공공기관은 공공성과 더불어 기업성(수익성)을 특징으로 한다. 물론 기업성만을 가지는 민간기업에 비해서 상대적으로 시장원리에 덜 적용될 수 있으나, 재정 상태

17) 5개의 항목에 대해서 주성분분석에 의한 직교회(탐색적)요인분석을 통해 구성타당성을 검증하고 신뢰도 분석을 통해 내적일관성을 살펴보았다. 그 결과, “인적자원의 관리방향”에 대한 5가지 항목은 단일한 요인으로 묶어질 수 있는 것으로 나타났으며, 크롬바흐알파계수가 약 0.6정도로 나타나 어느 정도의 내적 일관성이 존재하는 것으로 판단된다. 물론 설문조사를 통한 측정오차와 요인분석이 가지는 한계가 있으나, 현실적으로 해당 문항을 통해 인적자원의 관리방향을 살펴보는 데 큰 무리가 없는 것으로 보여진다. 따라서 관련된 복수 문항을 단순 평균하여 5점 만점으로 변환하여 분석에 포함시켰다.

에 따라 보수나 보상의 정도가 달라질 가능성이 높다. 이러한 점을 반영하여 “매출액/전체근로자(백만 원)”에 자연로그(ln)를 취해 탄력성을 반영하였다. 이는 조직간의 매출액에 상대적인 편차가 상당함에 따라 회귀식의 등분산이 충족되지 않음을 보완한 것이다.

넷째, 전술한 보수결정이론에서도 해당 조직의 인적구성의 형태에 따라서 평균적인 보수와 보상의 수준은 달라질 수 있음을 알 수 있었다. 이러한 점을 반영하여 3가지 인적 구성을 대리하는 지표를 분석에 포함시켰다. 즉 일반적으로 비정규직의 비중이 많거나, 고령자 비중이 많을수록, 여성 근로자의 비중이 많을수록 보수나 보상은 낮을 가능성이 높을 수 있음을 반영하기 위해서 “전체근로자 대비 비정규직 비율(100%)”, “전체근로자 대비 50세이상 비율(100%)”, “전체근로자 대비 여성 근로자 비율(100%)”의 변수를 분석에 포함하였다. 이때 비정규직은 기간제(계약직/한시적) 근로자와 파트타임(단시간) 근로자를 의미하는 것이다.

다섯째, 해당 조직에서 노조가 존재하거나 노조에 가입된 근로자가 많을수록 상대적으로 보수나 보상에 대한 교섭력이 클 수 있다. 국내의 연구 가운데 하재룡(2002)의 연구결과에서도 노동조합은 보수나 보상에 (+)의 효과를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 노조 활성화 정도를 측정하기 위해서 “전체근로자 대비 노조가입자 비율(100%)”로 변환하여 상대적인 차이를 반영하였다. 이상의 선행 연구를 참조할 때 보수와 보상에 (+)에 영향을 줄 것으로 예상된다.

여섯째, 조직의 상대적인 규모를 반영하기 위하여 “전체근로자(명)¹⁸”에 자연로그(ln)를 취하였다. 이는 각 표본간의 상대적인 편차를 줄여 회귀식의 등분산이 충족되도록 변환한 것으로, 해당 수치가 클수록 상대적으로 조직의 규모가 큰 것을 의미하며, 이에 따라 보수나 보상의 정도에 차

<표 4> 인적관리방향 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분	질문내용		척도	크롬바흐알파계수	
인적자원관리방향	단기적 효과 추구	⇔	장기적 효과 추구	5점	0.594
	인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감에 있다.	⇔	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다.		
	필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고한다.	⇔	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다.		
	가능한 비정규직근로자를 많이 활용한다.	⇔	가능한 정규직근로자를 주로 활용한다.		
	인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영된다.	⇔	인사관리는 팀워크를 기준으로 운영된다.		
	인사관리는 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영된다.	⇔	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영된다.		

주1: 각 조직의 인사담당자가 응답한 “인적자원의 관리방향”과 관련된 5개의 문항에 대해서 주성분분석에 의한 직교회전을 통해 요인분석을 실시한 결과, 하나의 단일한 요인으로 묶이는 것으로 나타나, 구성개념의 타당성을 가지는 것으로 판단하였음.

18) 사업장에서 기관과 고용계약을 맺고 기관으로부터 임금을 받으면서 일을 하는 근로자를 의미한다.

이가 있을 것으로 예상된다.

일곱째, 해당 조직의 성숙도 또는 연령을 반영하기 위해서, 데이터 수집시점에서 설립된 해를 제외 후(“2006-설립년도”), 자연로그(ln)를 취하여 변환하여 분석에 포함시켰다.

여덟째, 종속변수를 보수로 했을 경우와 달리 재정적 보상 또는 제도적 보상으로 하였을 경우는 “동종업계대비평균임금수준”을 포함시켰다. 이는 보상격차이론과 효율화임금이론의 논쟁에서 처럼 보수와 보상이 상대적인 영향을 미칠 수 있음을 간접적으로 반영한 것이다(이민우, 2007).¹⁹⁾ 해당 지표는 수치가 높을수록 상대적으로 동종업계 대비해 평균 임금수준이 높다고 기관의 CEO 또는 고위직 간부가 인식하는 것으로 이에 따라 재정적, 제도적 보상의 수준에 차이가 있을 수 있을 것이다.

아홉째, 보수나 보상은 해당 기관의 업종에 따라 상당한 편차가 존재할 가능성이 높다. 물론 준공공부문과 민간부문에서 상대적으로 많은 비중을 차지하는 업종에 차이가 있을 수 있으나, 그 외에도 다양한 업종이 존재할 수 있다. 따라서 준공공부문과 민간부문이라는 조직 특성외에 업종의 차이에서 기인하는 보수와 보상의 차이를 통제할 필요가 있다. 이를 위해서 통계청의 산업구분 제9차개정안을 참조하여 이를 반영하였다. 즉, 총 19개의 산업구분 가운데 “농촌, 임업 및 어업,”에 해당되는 표본이 존재하지 않아 제외시키고, “광업”을 기준으로 총 17개의 더미변수를 분석에 추가하였다.

변수의 조작화와 측정을 토대로 본 연구의 분석모형은 다음과 같이 제시할 수 있다.

$$F: \text{보수및보상} = \alpha + \text{연도변수} + \text{조직유형변수} + \sum \beta X + \epsilon$$

[α =상수, 연도변수(2005년 및 2007년), 조직유형변수(준공공부문 및 민간부문), $\sum \beta X$ =기타 영향요인, ϵ =오차항]

이때 보수 및 보상은 크게 세 가지 측면에서 범주화할 수 있으며 각 범주마다 2-3개의 다양한 종속변수로 구성된다. 즉, 종속변수는 보수수준(1인당총인건비, 군필남자 정규직 대졸 및 고졸 초임), 재정적 보상(1인당교육훈련비, 1인당복지후생비), 제도적 보상(가족친화제도활용수준, 경력개발제도활용수준, 복리후생제도실시수준)로 구체화되며, 독립변수는 조직유형(준공공부문 및 민간부문)과 연도별 변수(2007년 및 2005년)이 해당되며, 통제변수에는 인적자원관리방향, 성과관리제도, 인적구성(여성비율, 50대이상비율, 비정규직비율), 노조활성화, 조직규모, 조직성숙도(연령), 동종업계

19) 이론적으로 보상격차라는 개념은 노동경제학에서 다른 직무보다 지금하고 있는 일이 안 좋은 근무여건을 가진 경우 그 직무에 대한 동기를 유발하기 위해 임금을 추가하는 것을 말한다. 즉, 임금이 낮은 기업은 임금 차이에 의한 불만을 매우기 위해 다른 보상(가정친화정책, 경력개발, 복리후생 정도 등)을 더 도입·활용할 가능성이 높다. 반면에 효율적 임금이론에 의하면 종업원의 생산성이나 효율성을 향상시키기 위해서는 시장에서 결정되는 임금보다 더 많은 보상을 해야 한다고 한다. 이러한 관점에서 임금수준을 높여 새로운 능력있는 지원자를 유입시키고, 종업원들로 하여금 좋은 대우를 받고 있다는 인식을 심어줌으로써 몰입하게 할 수 있다. 기타 보상정책을 이와 연결선상에서 생각해보면, 높은 임금을 지불하는 조직이 효율적 임금의 장점을 살리기 위해 일관되게 다른 조직에 비해서 더 많은 보상정책을 시행할 수 있을 것이다(Yellen, 1984; 이민우, 2007).

대비평균임금, 업종 등이다.

IV. 실증분석 결과 및 해석

1. 표본의 현황 및 기술통계

<표 5>를 통해 본 분석에 포함된 표본은 2007년을 기준으로 897개이며, 이 가운데 민간부문이 772개, 준공공부문이 125개이다. 전체적으로 “제조업(36.8%)”에 해당되는 업종이 상대적으로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 민간부문의 경우는 “제조업(42.6%)”로 이러한 경향이 유사하게 나타나고 있으나, 준공공부문의 경우는 “전문, 과학 및 기술 서비스업(27.2%)”에 해당되는 업종이 상대적으로 많은 비중을 차지하고 있어 업종의 분포가 다를 수 있다.

<표 5> 2005년과 2007년에 동시에 조사된 표본의 업종별 현황(2007년 산업구분 9차 개정 기준)

	전체		준공공부문		민간부문	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
농업, 임업 및 어업	-	-	-	-	-	-
광업	2	0.2	2	1.6	-	-
제조업	330	36.8	1	0.8	329	42.6
전기, 가스, 증기 및 수도사업	13	1.4	5	4	8	1.0
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	5	0.6	1	0.8	4	0.5
건설업	35	3.9	5	4	30	3.9
도매 및 소매업	45	5.0	3	2.4	42	5.4
운수업	84	9.4	6	4.8	78	10.1
숙박 및 음식점업	19	2.1	-	-	19	2.5
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	41	4.6	5	4	36	4.7
금융 및 보험업	47	5.2	11	8.8	36	4.7
부동산업 및 임대업	3	0.3	3	2.4	-	-
전문, 과학 및 기술 서비스업	66	7.4	34	27.2	32	4.1
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	50	5.6	6	4.8	44	5.7
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	7	0.8	7	5.6	-	-
교육 서비스업	56	6.2	7	5.6	49	6.3
보건업 및 사회복지 서비스업	63	7.0	9	7.2	54	7.0
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	16	1.8	7	5.6	9	1.2
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	15	1.7	13	10.4	2	0.3
소계	897	100.0	125	100	772	100.0

주 1 : 통계청 산업구분 9차 개정(2007년 기준)

<표 6> 변수의 기술통계 결과(2007년 기준)

변수명	측정방식	전체		준공공부문		민간부문	
		빈도	평균	빈도	평균	빈도	평균
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	897	0.14	125	1.00	772	0.00
인적자원관리방향	(단기적⇔장기적 효과)(5점)	897	3.62	125	3.75	772	3.60
성과배분제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	897	0.53	125	0.63	772	0.51
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	700	5.94	71	5.29	629	6.02
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	892	10.83	124	18.28	768	9.63
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	892	14.02	124	14.23	768	13.98
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	892	28.59	124	27.47	768	28.77
노조활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	892	33.23	124	41.14	768	31.95
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	892	5.92	124	5.58	768	5.97
조직연령	ln(성숙도)(년)	897	2.97	125	2.69	772	3.02
업종구분	농업, 임업 및 어업=1, 그 외=0	897	0.00	125	0.00	772	0.00
	광업=1, 그 외=0	897	0.00	125	0.02	772	0.00
	제조업=1, 그 외=0	897	0.37	125	0.01	772	0.43
	전기, 가스, 증기 및 수도사업=1, 그 외=0	897	0.01	125	0.04	772	0.01
	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1, 그 외=0	897	0.01	125	0.01	772	0.01
	건설업=1, 그 외=0	897	0.04	125	0.04	772	0.04
	도매 및 소매업=1, 그 외=0	897	0.05	125	0.02	772	0.05
	운수업=1, 그 외=0	897	0.09	125	0.05	772	0.10
	숙박 및 음식점업=1, 그 외=0	897	0.02	125	0.00	772	0.02
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1, 그 외=0	897	0.05	125	0.04	772	0.05
	금융 및 보험업=1, 그 외=0	897	0.05	125	0.09	772	0.05
	부동산업 및 임대업=1, 그 외=0	897	0.00	125	0.02	772	0.00
	전문, 과학 및 기술 서비스업=1, 그 외=0	897	0.07	125	0.27	772	0.04
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1, 그 외=0	897	0.06	125	0.05	772	0.06
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1, 그 외=0	897	0.01	125	0.06	772	0.00
	교육 서비스업=1, 그 외=0	897	0.06	125	0.06	772	0.06
	보건업 및 사회복지 서비스업=1, 그 외=0	897	0.07	125	0.07	772	0.07
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1, 그 외=0	897	0.02	125	0.06	772	0.01
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1, 그 외=0	897	0.02	125	0.10	772	0.00
	동종업계대비평균임금수준	(매우 낮다-매우 높다)(5점)	870	3.02	105	2.67	765
보수수준	ln 총인건비/전체근로자수(백만 원)	705	3.08	69	3.45	636	3.04
	ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)	864	7.84	125	7.91	739	7.82
	ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)	655	7.63	70	7.72	585	7.62
재정적 보상	ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)	745	2.58	72	3.12	673	2.52
	ln 복리후생비/전체근로자수(백만 원)	696	1.06	66	1.09	630	1.06
제도적 보상	가족친화제도 활용수준(0-18점)	897	6.78	125	8.21	772	6.55
	경력개발 활용수준(0-16점)	897	2.71	125	4.14	772	2.47
	복리후생 실시수준(0-17점)	897	7.84	125	8.06	772	7.80

<표 6>에는 분석에 포함된 변수의 기술통계 결과가 제시되어 있다. 준공공부문에 해당되는 조직이 전체 표본의 약 14% 정도 해당되고 있으며, 인적자원관리방향의 경우는 민간부문(3.60)에 비해서 준공공부문(3.75)이 상대적으로 더 장기적인 효과를 추구하는 경향이 있음을 예상할 수 있다. 그리고 성과배분제를 도입하고 있는 조직은 전체 표본의 약 53% 수준이지만, 준공공부문(63%)이 민간부문(51%)에 비해 상대적으로 더 많이 도입하고 있음을 알 수 있다. 평균적인 재정역량은 민간부문이 준공공부문에 비해서 높았다. 인적구성의 비율을 살펴보면, 고령근로자의 비율과 여성근로자의 비율은 준공공부문이 민간부문에 비해서 다소 많은 비중을 차지하고 있으나, 비정규직의 비율은 민

간부문이 다소 비중이 높음을 알 수 있다. 노조활성화정도 또한 준공공부문이 민간부문보다 다소 높은 것으로 나타났으나, 조직규모와 연령은 대체로 민간부문이 다소 높음을 알 수 있다. 한편 동종 업계평균임금수준은 민간부문(3.06)이 준공공부문(2.67)보다 다소 높은 것으로 나타났다.

3. 다중회귀분석

가. 준공공부문과 민간부문의 보수수준 결정요인 비교 분석

<표 7> 2005년과 2007년의 준공공부문과 민간부문의 보수수준 결정요인 비교 분석

변수명	측정방식	ln1인당총인건비	ln군필대졸남성정규	ln군필고졸남성정규
		(백만원)	직초임연봉(만원)	직초임연봉(만원)
		모형1	모형2	모형3
연도더미	(2007년=1, 2005년=0)(2점)	0.22***	0.04**	-0.48***
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	0.32***	0.09**	0.96***
인적자원관리방향	(단기적⇔장기적 효과)(5점)	0.02	0.00	0.04
성과배분제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	0.13**	0.04*	0.05
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	0.76***	0.05***	0.12***
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	0.00	0.00***	0.00
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	0.00***	0.00	0.00
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	0.01***	0.00***	0.00
노조활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	0.00	0.00**	0.00
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	-0.22***	0.05***	0.09**
조직연령	ln(성숙도)(년)	0.04	-0.01	0.05
업종구분 (농업, 임업 및 어업은 존재하지 않으며, 기준은 광업임)	제조업=1, 그 외=0	-0.16	-0.24	0.55
	전기, 가스, 증기 및 수도사업=1, 그 외=0	-0.39	-0.20	0.40
	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1, 그 외=0	0.85	-0.19	0.81
	건설업=1, 그 외=0	0.06	-0.24	0.62
	도매 및 소매업=1, 그 외=0	0.08	-0.26	0.67
	운수업=1, 그 외=0	0.36	-0.22	0.98
	숙박 및 음식점업=1, 그 외=0	0.44	-0.27	0.71
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1, 그 외=0	0.28	-0.12	0.62
	금융 및 보험업=1, 그 외=0	0.65	-0.08	1.68
	부동산업 및 임대업=1, 그 외=0	0.60	-0.38	-0.35
	전문, 과학 및 기술 서비스업=1, 그 외=0	0.55	-0.16	1.30
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1, 그 외=0	0.66	-0.18	1.06
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1, 그 외=0	0.39	-0.15	-
	교육 서비스업=1, 그 외=0	1.85**	-0.17	0.68
	보건업 및 사회복지 서비스업=1, 그 외=0	1.48	-0.22	0.75
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1, 그 외=0	0.46	-0.08	0.87
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1, 그 외=0	0.89	-0.14	0.31
싱수		-1.25	7.42***	5.95***
<i>Adjust-R²</i>		0.647	0.105	0.221
표본수		1297	1354	1203

주 1 : 분석결과는 고정효과모형(Fixed Effect Model)이며 해당수치는 비표준화계수(B)를 의미함.

주 2 : ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

전술한 기술통계 결과를 바탕으로 <표 7>, <표 8>, <표 10>에 제시된 다중회귀분석 결과를 살

펴보자. <표 7>은 2005년과 2007년을 통합한 준공공부문과 민간부문의 보수수준에 대한 추정모형으로 보수수준을 대리하는 “ln총인건비/전체근로자수(백만 원)”, “ln 군필대졸남성정규직초임연봉(만원)”, “ln군필고졸 남성정규직초임연봉(만원)”의 3가지 경우를 종속변수로 하는 모형이다. 각각의 모형들은 다른 조직특성이 통제된 상태에서 연도간의 보수수준 차이(2007년과 2005년의 보수수준 차이)와 조직유형간의 보수수준 차이(준공공부문과 민간부문의 보수수준 차이)를 하나의 회귀모형으로 제시한 것으로, 더미변수를 통한 평균적인 절편(intercept)을 전제로 한 결과이다.²⁰⁾ <표 7>의 모형1, 모형2, 모형3을 통해서 군필고졸남성정규직초임연봉(만원)을 제외한 1인당총인건비(백만원)와 군필대졸남성정규직초임연봉(만원)은 2005년에 비해서 2007년에 (+)의 방향으로 증가하였음을 알 수 있다. 더불어 3가지 지표에서 모두 준공공부문이 민간부문에 비해서 다른 조직특성이 통제되었을 때 평균적으로 높은 보수수준을 보이고 있음을 알 수 있다. 이상의 내용을 <표 11>을 통해 좀 더 구체적으로 살펴보면 모형1의 1인당총인건비(백만원)는 인적자원관리방향, 성과배분제도, 재정역량, 인적구성, 노조활성화, 조직규모, 조직연령, 업종 등을 통제하였을 때 2005년에 비해서 2007년에 약25.20% 정도 증가하였으며, 더불어 준공공부문이 민간부문에 비해서 약37.83% 정도 높음을 알 수 있다. 모형2의 군필대졸남성정규직초임연봉(만원)은 동일한 조직특성을 통제하였을 때, 2005년에 비해서 2007년에 약4.45% 정도 증가하였으며, 더불어 준공공부문이 민간부문에 비해서 약9.44% 정도 높음을 알 수 있다. 모형3의 군필고졸남성정규직초임연봉(만원)의 경우도 2005년에 비해서 2007년에 평균적으로 약38.09% 정도 보수수준이 감소하였으나 준공공부문이 민간부문에 비해서 약161.50% 정도 높은 보수를 받는 것으로 나타났다.

한편, 모형1, 모형2, 모형3을 통해 각 보수수준에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 요인은 성과배분제, 재정역량, 인적구성, 조직규모로 유사함을 알 수 있다. 즉, 일부의 경우를 제외하고 대체로 성과배분제를 도입한 조직일수록, 1인당매출액 규모가 많은 조직일수록, 비정규직·고령근로자·여성근로자의 비율이 높은 조직일수록, 전체근로자수가 많은 조직일수록 평균적으로 보수수준이 높음을 알 수 있다. 이는 성과배분제를 도입한 조직일수록 상대적으로 성과관리에 의한 인센티브 등의 동기부여 요소가 다양할 수 있고, 다양한 인적구성은 보수수준에 긍정적일 수 있으며, 조직의 규모가 큰 조직이 재정역량도 높으며 이에 따라 상대적으로 높은 보수를 받을 수 있음을 실증적으로 잘 보여주는 것으로 판단된다.

20) 물론 이러한 결과는 연도변수와 조직유형변수가 다른 통제변수와 의 상호작용(interaction)으로 인해 기울기가 달라질 수 있음을 반영하지는 못한다. 그러나 분석에 포함된 변수간의 결측치(missing values)로 인해 실제 표본이 충분치 않음을 고려할 때 연도별, 조직유형별로 다른 추정모형을 구성하기 보다는 하나의 통합된 모형이 일반적으로 타당하다고 판단한 것이다. 이는 본 연구의 목적이 조직환경변화 즉 연도별 차이, 조직유형별로 보수와 보상수준을 결정하는 요인이 무엇인가를 분석하는 것이기 때문이다.

나. 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상 결정요인 비교 분석

<표 8> 2005년과 2007년의 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상수준 결정요인 비교 분석

변수명	측정	ln1인당교육훈련비 (백만원)	ln1인당복지후생비 (백만원)
		모형1	모형2
연도더미	(2007년=1, 2005년=0)(2점)	2.51***	0.15**
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	2.25***	0.23*
인적자원관리방향	(단기적⇔장기적 효과)(5점)	-0.05	0.13**
성과배분제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	0.27*	0.10
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	0.90***	0.82***
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	-0.01	0.00
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	-0.01	0.00
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	0.00	0.01***
노조활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	0.00	0.00
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	0.03	-0.18***
조직연령	ln(성숙도)(년)	-0.17*	0.00
업종구분 (농업, 임업 및 어업은 존재하지 않으며, 기준은 광업임)	제조업=1, 그 외=0	0.15	-0.29
	전기, 가스, 증기 및 수도사업=1, 그 외=0	0.63	-0.44
	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1, 그 외=0	1.25	0.51
	건설업=1, 그 외=0	0.17	0.15
	도매 및 소매업=1, 그 외=0	0.52	0.17
	운수업=1, 그 외=0	0.07	0.27
	숙박 및 음식점업=1, 그 외=0	1.68	0.40
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1, 그 외=0	0.85	0.16
	금융 및 보험업=1, 그 외=0	0.07	0.53
	부동산업 및 임대업=1, 그 외=0	0.37	0.09
	전문, 과학 및 기술 서비스업=1, 그 외=0	0.77	0.29
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1, 그 외=0	0.50	0.28
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1, 그 외=0	-0.32	0.53
	교육 서비스업=1, 그 외=0	2.59	0.91
	보건업 및 사8회복지 서비스업=1, 그 외=0	1.22	0.85
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1, 그 외=0	1.05	0.46
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1, 그 외=0	1.42	0.53
동종업계대비평균임금수준 (매우 낮다-매우 높다)(5점)		0.29***	0.07
상수		-6.09**	-3.93***
<i>Adjust - R²</i>		0.415	0.635
표본수		1098	1264

주 1 : 분석결과는 고정효과모형(Fixed Effect Model)이며 해당수치는 비표준화계수(B)를 의미함.

주 2 : ***p.<0.01, **p<0.05, *p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

<표 8>은 2005년과 2007년을 통합한 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상수준에 대한 추정모형으로 재정적인 측면의 보상을 대리하는 “ln교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”, “ln복지후생비/전체근로자수(백만 원)”의 2가지 경우를 종속변수로 하는 모형이다. 각각의 모형들은 다른 조직특성이 통제된 상태에서 연도간의 재정적 보상수준 차이(2007년과 2005년의 재정적 보상수준 차이)와 조직유형간의 재정적 보상수준 차이(준공공부문과 민간부문의 재정적 보상수준 차이)를 하나의 회귀모형으로 제시한 것으로, 더미변수를 통한 평균적인 절편(intercept)을 전제로 한 결과이다. <표 8>의 모형1, 모형2를 통해서 1인당교육훈련비(백만원)과 1인당복지후생비(백만원)은 2005년에 비해

서 2007년에 (+)의 방향으로 증가하였음을 알 수 있으며, 모두 준공공부문이 민간부문에 비해서 다른 조직특성이 통제되었을 때 평균적으로 높은 재정적 보상수준을 보이고 있음을 보여준다. 이상의 내용을 <표 11>을 통해 좀 더 구체적으로 살펴보면 모형1의 1인당교육훈련비(백만원)는 인적자원관리방향, 성과배분제도, 재정역량, 인적구성, 노조활성화, 조직규모, 조직연령, 업종, 동종업계대 비평균인금수준 등을 통제하였을 때 2005년에 비해서 2007년에 약1124.62% 정도 증가하였으며, 더불어 준공공부문이 민간부문에 비해서 약846.52% 정도 높은 재정적 보상을 받고 있음을 알 수 있다.²¹⁾ 모형2의 1인당복지후생비(만원)는 동일한 조직특성을 통제하였을 때, 2005년에 비해서 2007년에 약16.10% 정도 증가하였으며, 준공공부문이 민간부문에 비해서 약25.93% 정도 높음을 알 수 있다.

한편, 모형1, 모형2을 통해 각 재정적 보상수준에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 요인은 성과배분제, 재정역량, 인적구성(여성비율의 경우), 조직규모, 조직연령임을 알 수 있다. 즉, 대체로 성과배분제를 도입한 조직일수록, 1인당매출액 규모가 많은 조직일수록, 여성근로자의 비율이 높은 조직일수록, 전체근로자수가 작은 조직일수록, 조직연령이 낮은 조직일수록 평균적으로 재정적인 보상수준이 높음을 알 수 있다. 이는 성과배분제를 도입한 조직일수록 상대적으로 성과관리에 의한 인센티브 등의 동기부여 요소가 다양할 수 있고, 재정역량과 재정적 보상은 (+)의 방향으로 밀접한 관련이 있음을 잘 보여준다. 더불어, 여성비율이 높은 조직이 복지후생비의 수준이 상대적으로 높을 수 있으며, 전체근로자의 규모가 작을수록 1인당복지후생비가 많을 수 있으며, 신생조직일수록 교육훈련을 통한 재정적 보상이 상대적으로 높을 수 있음을 실증적으로 잘 보여주는 것으로 판단된다.

21) 그러나 이러한 차이는 <표 9>에 제시된 바와 같이 2005년과 2007년의 민간부문의 표본의 수가 다르기 때문에 상대적인 차이가 과대추정된 것으로 판단된다. 즉, 2005년의 민간부문 467개 표본의 1인당교육훈련비는 약1.34(백만원)인데 반해 2007년의 민간부문 673개 표본의 1인당교육훈련비는 12.41(백만원)으로 그 차이가 상당하다. 이에 반해서 준공공부문의 경우는 상대적으로 큰 차이를 보이지는 않는다. 물론 이러한 결과가 실제 분석에서 누락된 표본이 무작위적으로 분포한다면 문제될 것이 없으나, 표본의 상실로 인한 결과일 가능성이 높다는 점에서 해석상의 주의가 필요하다.

<표 9> 2005년과 2007년의 준공공부문과 민간부문의 1인당교육훈련비(백만원) 단순 비교 분석

연도더미	조직유형	표본수	ln1인당교육훈련비(백만원)	1인당교육훈련비(백만원)
2005년	민간부문	467	0.29	1.34
	준공공부문	70	2.87	17.60
	합계	537	0.63	1.87
2007년	민간부문	673	2.52	12.47
	준공공부문	72	3.12	22.72
	합계	745	2.58	13.21
합계	민간부문	1140	1.61	5.00
	준공공부문	142	3.00	20.03
	합계	1282	1.76	5.83

다. 준공공부문과 민간부문의 제도적 보상 결정요인 비교 분석

<표 10> 2005년과 2007년의 준공공부문과 민간부문의 제도적 보상수준 결정요인 비교 분석

변수명	측정방식	가족친화제도활	경력개발제도활	복리후생제도실
		용수준(18점)	용수준(16점)	시수준(17점)
		모형1	모형2	모형3
연도더미	(2007년=1, 2005년=0)(2점)	0.99***	0.03	-0.10
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	2.37***	2.16***	0.94***
인적자원관리방향	(단기적⇔장기적 효과)(5점)	0.58***	0.41***	0.46***
성과배분제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	0.68***	0.72***	0.71***
제정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	0.36***	0.37***	0.72***
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	0.00	0.00	0.00
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	-0.04***	-0.01*	-0.02***
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	0.05***	0.00	-0.01***
노조활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	0.00	0.00	0.00**
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	1.00***	0.70***	1.02***
조직연령	ln(성숙도)(년)	-0.14	-0.06	-0.05
업종구분 (농업, 임업 및 어업은 존재하지 않으며, 기준은 광업임)	제조업=1, 그 외=0	0.78	-2.68	-1.40
	전기, 가스, 증기 및 수도사업=1, 그 외=0	3.27	-2.19	-0.79
	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업=1, 그 외=0	0.84	-3.01	-1.03
	건설업=1, 그 외=0	1.65	-1.96	-2.29
	도매 및 소매업=1, 그 외=0	1.94	-2.40	-2.24
	운수업=1, 그 외=0	0.74	-2.62	-2.35
	숙박 및 음식점업=1, 그 외=0	2.70	-1.21	0.07
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업=1, 그 외=0	1.23	-2.38	-2.14
	금융 및 보험업=1, 그 외=0	0.63	-1.91	-1.59
	부동산업 및 임대업=1, 그 외=0	5.48	-4.95*	-2.70
	전문, 과학 및 기술 서비스업=1, 그 외=0	0.24	-3.00	-1.95
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업=1, 그 외=0	1.23	-2.73	-2.69
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정=1, 그 외=0	-0.35	-3.90*	-1.15
	교육 서비스업=1, 그 외=0	3.30	-2.37	-0.98
	보건업 및 사회복지 서비스업=1, 그 외=0	3.07	-2.87	-0.85
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업=1, 그 외=0	0.63	-2.41	-2.13
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업=1, 그 외=0	1.15	-1.81	-1.66	
동종업계대비평균임금수준	(매우 낮다-매우 높다)(5점)	0.29**	0.23***	0.47***
싱수		-7.32**	-3.55	-3.73
<i>Adjust-R²</i>		0.261	0.280	0.459
표본수		1348	1348	1348

주 1 : 분석결과는 고정효과모형(Fixed Effect Model)이며 해당수치는 비표준화계수(B)를 의미함.

주 2 : ***p.<0.01, **p<0.05, *p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

<표 10>은 2005년과 2007년을 통합한 준공공부문과 민간부문의 제도적 보상수준에 대한 추정모형으로 제도적 보상수준을 대리하는 “가족친화제도활용수준(18점)”, “경력개발제도활용수준(16점)”, “복리후생제도실시수준(17점)”의 3가지 경우를 종속변수로 하는 모형이다. 각각의 모형들은 다른 조직특성이 통제된 상태에서 연도간의 제도적 보상수준 차이(2007년과 2005년의 제도적 보상수준 차이)와 조직유형간의 제도적 보상수준 차이(준공공부문과 민간부문의 제도적 보상수준 차이)를 하나의 회귀모형으로 제시한 것으로, 더미변수를 통한 평균적인 절편(intercept)을 전제로 한 결과이다. <표 10>의 모형1, 모형2, 모형3을 통해서 가족친화제도활용수준(18점)만이 2005년에 비해서

2007년에 (+)의 방향으로 증가하였으며, 그 결과가 통계적으로 의미를 가짐을 알 수 있다. 더불어 3가지 지표에서 모두 준공공부문이 민간부문에 비해서 다른 조직특성이 통제되었을 때 평균적으로 높음을 알 수 있다. 즉, 인적자원관리방향, 성과배분제도, 재정역량, 인적구성, 노조활성화, 조직규모, 조직연령, 업종, 동종업계대비평균임금수준 등을 통제하였을 때 2005년에 비해서 2007년에 가족친화제도의 활용수준은 높아졌으며, 상대적으로 준공공부문이 민간부문에 비해서 제도적 보상수준이 높음을 시사한다.

한편, 모형1, 모형2, 모형3을 통해 각 제도적 보상수준에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 요인은 인적자원관리방향, 성과배분제, 재정역량, 인적구성, 노조활성화, 조직규모임을 알 수 있다. 즉, 대체로 인적자원관리방향이 장기적인 효율성을 추구하는 조직일수록, 성과배분제를 도입한 조직일수록, 1인당매출액 규모가 많은 조직일수록, 노조가 활성화된 조직일수록, 전체근로자수가 많은 조직일수록 평균적으로 제도적 보상수준이 높음을 알 수 있다. 인적구성의 경우 고령근로자비율이 높은 조직은 조직의 경직성, 관료화 등으로 인해 제도적 보상수준이 상대적으로 낮을 수 있음을 잘 보여준다. 반면에, 여성비율이 높은 조직은 가족친화제도의 활용수준은 높으나 복리후생제도의 실시수준은 상대적으로 낮을 수 있다는 비일관적인 결과를 보이고 있다.

전술한 <표 7>, <표 8>, <표 10>의 결과 가운데, 연도별, 조직유형별의 보수 및 보상의 차이를 종합적으로 제시하면 <표 11>과 같다.

<표 11> 연도(2005년과 2007년) 및 조직유형(준공공부문과 민간부문)의 보수 및 보상의 차이

종속변수		구분	<표 7>, <표 8>, <표 9>의 회귀분석에 의한 차이
보수 수준	1인당총인건비(백만 원)	연도별 차이(2007년-2005년)(%)	25.20 (%)
		조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(%)	37.83 (%)
	군필대졸 남성정규직초임연봉(만원)	연도별 차이(2007년-2005년)(%)	4.45 (%)
		조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(%)	9.44 (%)
군필고졸 남성정규직초임연봉(만원)	연도별 차이(2007년-2005년)(%)	-38.09 (%)	
	조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(%)	161.50 (%)	
재정적 보상 수준	1인당교육훈련비(백만 원)	연도별 차이(2007년-2005년)(%)	1124.62 (%)
		조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(%)	846.52 (%)
	1인당복리후생비(백만 원)	연도별 차이(2007년-2005년)(%)	16.10 (%)
		조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(%)	25.93 (%)
제도적 보상 수준	가족친화제도 활용수준(0-18점)	연도별 차이(2007년-2005년)(수치)	0.99 (수치)
		조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(수치)	2.37 (수치)
	경력개발제도 활용수준(0-16점)	연도별 차이(2007년-2005년)(수치)	0.03 (수치)
		조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(수치)	2.16 (수치)
복리후생제도 실시수준(0-17점)	연도별 차이(2007년-2005년)(수치)	-0.10 (수치)	
	조직유형별 차이(준공공부문-민간부문)(수치)	0.94 (수치)	

주 1 : 보수수준과 재정적 보상수준에 해당되는 5개의 지표는 <표 7>, <표 8>, <표 9>의 해당 계수값을 “100*[exp(계수값)-1]”로 변환한 것으로 상대적인 차이(%)를 의미함.

주 2 : 제도적 보상수준에 해당되는 3개의 지표는 <표 7>, <표 8>, <표 9>의 해당 계수값의 절대적인 차이(수치)를 의미함.

주 3 : 경력개발제도 활용수준과 복리후생제도 실시수준의 연도별 차이의 2가지 경우를 제외한 모든 값이 통계적으로 유의미함.

V. 결론 : 함의 및 한계

일반적으로 민간부문은 상품가치 실현을 위해 시장경쟁에 직접적으로 반응함에 따라 고용규모와 임금수준 및 근로조건의 결정에 있어 생산물 시장의 여건에 기본적으로 영향을 받는데 반해, (준) 공공부문의 조직들은 시장실패를 보정하고 공익서비스의 제공을 위해 보이지 않는 손의 원리로부터 자유로운 활동을 전개하고, 정부의 규제에 의해 운영된다는 점에서 차이를 가진다. 이러한 차이에 따라서 해당 조직의 보수 및 보상의 수준은 상이할 수 있으며, 나아가 급격한 조직환경의 변화(관련 제도 변화, 경제적 위기 등)에 영향을 받을 수 있을 것이다. 그렇다면, 조직유형(준공공부문과 민간부문)에 따라 보수와 보상의 상대적인 수준은 어떠하며, 준공공부문과 민간부문에서 보수와 보상의 수준은 어떤 요인에 의해서 결정되는가? 나아가 연도별 조직환경변화에 따른 그 상대적인 변화정도는 어떠한가? 등과 같은 질문이 가능할 것이다. 이러한 연구질문에 대한 답을 얻고자, 본 연구는 WPS2005와 WPS2007의 사업체패널데이터를 활용하여 조직환경 변화에 따른 준공공부문과 민간부문의 보수와 보상수준과 결정요인을 분석하였다.

분석결과, 첫째 일부의 지표를 제외하고 대체적으로 2005년에 비해서 2007년에 보수와 보상의 수준은 평균적으로 높아졌으며, 준공공부문이 민간부문에 비해서 보수와 더불어 재정적·제도적으로 높은 보상을 받는 것으로 나타나 기존 연구와 유사한 결과를 보이고 있다. 이는 준공공부문이 민간부문에 비해 우수 인재의 유인을 위해 높은 초봉, 부가적인 고용조건을 제공하고 있으며, 직무능력의 향상을 위해 교육훈련, 복지후생 등의 투입노력이 높을 수 있음을 잘 시사한다. 더불어 높은 보수를 주는 조직이 높은 보상을 제공한다는 효율성임금이론을 잘 반영하는 것으로 판단된다.

둘째, 인적자원관리방향, 성과배분제, 재정역량, 인구구성, 노조활성화, 조직규모, 조직연령, 동종업계대비평균임금수준 등의 다양한 변수는 종속변수를 무엇으로 하는가에 따라서 다소 상이한 결과를 보인다. 그러나 대체로 인적자원관리의 방향이 장기적인 효과를 추구할수록, 성과관리 제도를 대리하는 성과배분제를 실시한 조직일수록, 노조에 가입된 근로자의 비중이 많을수록, 조직규모가 크고 연령이 오래될수록 상대적으로 보수나 보상수준이 높을 수 있음을 시사한다.

이러한 연구는 현실적 측면에서 실증적인 연구가 부재한 준공공부문(공공기관)과 민간부문간의 보수 및 보상수준을 다양한 측면에서 측정하고, 기존연구를 바탕으로 한 영향요인을 통제된 상태에서 연도별, 조직유형별로 비교 분석하고 있다는 점에서 기존 연구와 차별화 된다. 즉, 기존의 관련된 주제의 연구들에 비해서 개인단위에서 조직단위로 분석단위를 확장하였고, 측정의 한계를 극복하기 위한 객관적인 지표의 활용하였으며, 동일한 표본의 시간의 변화를 반영하고 있다는 점에서 의미를 가진다. 특히, 본 연구 결과는 연도별 조직환경의 변화에 따라서 준공공부문과 민간부문의 보수와 보상에 어떠한 차이가 있으며, 이러한 차이에 영향을 주는 주요 요인은 무엇인가를 실증적으로 보여준다는 점에서 최근 공공기관에 대한 방만경영 논란과 제도의 간접적인 효과에 대한 시사점을 제공한다.

그럼에도 불구하고, 다음과 같은 한계를 보완하는 연구가 이루어지길 기대한다. 공공기관은 준공공부문으로 민간부문의 기업성(수익성)과 더불어, 공공성을 추구한다는 특징을 가지고 있다는 점에

서 민간부문에서의 활용된 보수 및 보상 결정모형을 기반으로 준공공부문의 조직적 특성을 반영하는 다양한 변수가 고려되어질 필요가 있다. 그러나 본 연구에서는 데이터의 제약으로 인해 조직유형의 구분외에 공공성을 반영하는 좀 더 다양한 변수를 고려하지 못하였다. 따라서 추후 공공성 또는 정부규제 정도를 대리할 수 있는 정부지원규모나 각 기관장의 경력 및 리더십의 유형 등을 고려한 분석이 이루어지길 필요가 있을 것이다. 이는 민간부문의 조직과 상당히 차별적인 공공부문만의 독특한 특성을 잘 대리하는 다양한 변수를 통한 실증분석 결과가 축적될 때, 준공공부문에 대한 관리와 개혁방향을 제시할 수 있는 기초적인 정보가 제공될 수 있기 때문이다.

참고문헌

- 강철승. 2009. “한국공공기관의 개혁과 IFRS 도입방향”. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 강응오. 1997. 임금관리론. 서울: 박영사.
- 강신준. 1997. 임금의 이해. 서울: 이론과 실천.
- 곽채기. 2000. “공기업 경영혁신과 정부-기업관계의 재구조 방안”. 한국사회와 행정연구 10(1) : 319-337.
- 공공기관창의경영정보시스템(<http://www.alio.go.kr>)
- 권민정·윤성식. 1999. “정부투자기관의 규모와 특성에 따른 경영평가결과의 차별화에 관한 분석”. 한국행정학보, 33(1): 47-62.
- 기획재정부. 2008. “공공기관 선진화 추진방향”. 내부자료
- 김상현·배병돌. 2000. “한국 공무원 보수증가율에 영향을 미치는 요인 : 한국에서의 대통령선거와 공무원 보수증가율”. 한국행정학보 34(2) : 253-267.
- 김유선. 2003. 공공부문의 비정규직 실태와 규모. 공공부문 비정규직 인권실태조사. 국가인권위원회.
- 김 인. 2008. “공공부문 BSC 도입 및 운영구조상의 특성이 성과에 미치는 영향: 공공기관을 중심으로”. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문
- 김재홍. 1996. “공공부문과 민간부문간 보수격차의 요인에 관한 연구: 공무원의 보수수준을 중심으로”. 한국행정학보 30(3): 89-104.
- 김중희. 2006. “지방공기업 경영평가의 서열화와 비계량지표에 관한 고찰”. 한국지방행정학회보, 2(1): 1-34.
- 김태은·임채홍·김나영. 2008. “공공부문 성과관리의 적용가능성에 관한 실증적 고찰 : 성과와 성과 보상간 분석을 통한 증거의 제시”. 한국정책학회보 17(2) : 149-180.
- 김태일. 2007. “공공부문과 민간부문의 보수 및 기타 보상 격차 비교”. 사업체패널데이터 학술대회 논문집: 75-95.
- 김태현. 공공부문 노동운동의 현황과 발전방향. 노동사회 54호. 한국노동사회연구소.
- 김관석. 2003. “정부산하기관의 실태와 관리효율화 방안연구”. 한국사회와 행정연구 13(4) : 43-70.
- 김관석·김태일·김민용. 2000. “공·사 부문 보수 격차 비교 분석”. 한국행정학보 34(4) : 115-137.
- 남승하. 2008. “조직의 관리적 혁신의지와 조직성과간의 관계에 관한 연구”. 한국행정학보 제42권 1호.
- 류재우. 2007. “노동조합과 임금구조”. 노동경제논집 30(1): 31-53.
- 박경식. 2000. “한국 공기업 및 사기업 종업원의 보상제도인식에 관한 비교연구”. 전문경영인연구 3(1) : 1-30.

- 박석희. 2006. “공공부문의 성과관리와 조직역량 : 차단된 시계열설계를 통한 13개 공기업의 실증분석”. 한국행정학보 제40권 제3호 : 219-244.
- 박천오 외. 2007. 현대인사행정론. 서울: 법문사.
- 배병돌. 2000. “공무원 보수결정에 관한 비교분석” 한국행정연구 9(2): 210-231.
- 신 열·장덕희. 2005. “지방공사 의료원 종사자의 보수와 경영성과의 연계성 분석”. 지방행정연구, 19(1): 187-217.
- _____. 2007. “지방공기업의 서비스 품질과 재무성과간의 관계 분석”. 지방행정연구, 21(2): 151-177.
- 오건호. 2001. 공공부문 구조조정의 비판적 평가와 과제. 김대중 정권 공공부문 구조조정: 평가와 과제 특별토론회. 민주사회연구원·공공연맹.
- 옥동석. 2000. 재정적자의 평가와 공공부문의 범위. 재정운영의 현안과 개선방향. 비봉출판사.
- 안문석. 1992. “정부실패와 그림자행정”. 규제완화 1(1) : 39-56.
- 안병영·정무권·한상일. 2007. 한국의 공공부문 : 이론, 규모와 성격, 개혁방안. 한림대학교 출판부.
- 안용식. 1996. 현대공기업론. 서울: 박영사.
- 안희정·최은석. 2001. “정부산하기관의 개념과 유형에 관한 연구”. 지역개발연구 9 : 261-272.
- 이근주·이혜윤. 2007. “보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국행정학보 41(2): 117-140.
- 이민우. 2007. “가정친화제도변들의 선행요인 및 결과변수에 관한 연구”. 사업체패널 학술대회 논문집.
- 이상철·문인수·성도경. 2000. 공기업의 이해. 대영문화사.
- 이석원. 2005. “조정성과지표를 사용한 공공기관의 성과측정 : 정부투자기관경영평가에의 적용”. 한국행정학보 제39권 제4호 : 81-104.
- 이수철. 2003. “정부산하단체 인사개혁방안”. 제16대 대통령직인수위원회 정무분과위원회 국민토론회 자료집(1월 28일). 정부제1청사별관 국제회의실.
- 이종훈. 1992. “임금프리미엄의 결정요인”. 한국경제학회 발표논문.
- _____. 1996. “공기업 임금실태 및 합리적 임금결정방식”. 노동경제논집 19(1): 303-328.
- _____. 1998. “인건비 예산 효율화 방안”. 이계식·황성현(편) 재정개혁 1997년도 국가예산과 정책 목표 : 313-344.
- 이철수·강성태. 1997. 공공부문의 노사관계법. 한국노동연구원.
- 이혜영·황기돈. 1999. 시장과 공공영역 : 공공부문 민영화와 한국사회의 공공성 위기. 21세기 한국 사회와 공공영역 구축의 전망. 나남출판사.
- 임의영. 2003. “공공성의 개념, 위기, 활성화 조건”. 정부학연구 9(1) : .23-50. 고려대학교 정부학연구소.
- 임채홍·김태일. 2009. “준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석”. 정부학연구 15(1) : 109-145.

- 임학순. 1994. “준정부조직의 성장원인에 관한 이론적 논의”. 91-111.
- 정무권·한상일. 2008. “공공부문의 다양화와 한국행정 연구의 새로운 영역 : 이론적·경험적 쟁점들. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문.
- _____. 2005. “한국 준정부부문의 규모와 특징에 관한 연구”. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문.
- _____. 2003. “한국 공공부문의 규모, 특징 그리고 국제비교”. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 장석오. 2007. “재무적·비재무적 성과 및 기업규모가 지방공기업 경영평가결과에 미치는 영향”. 지방행정연구, 21(3): 105-128.
- 정재하. 2005. 공공부문의 범위와 고용변화 분석. 한국노동연구원.
- 정종진 이덕로. 1997. 인적자원관리. 서울: 법문사.
- 정진호·어수봉. 2000. “민관간 보수비교 기준개발에 관한 연구”. 한국노동경제학회 월례발표회 발표논문집.
- 조우현. 1998. “공무원과 민간부문의 근로소득 비교분석”. 경제학연구 46(3) : 169-194.
- 조우현. 1998. 노동경제학 : 이론과 개혁정책. 법문사.
- 조택. 2007. “우리나라 공공기관의 지배구조에 관한 연구”. 한국정책과학학회보 11(4) : 251-274.
- 진재구. 1995. 공무원 보수결정원칙 및 기준의 설계. 한국행정연구원 연구보고서.
- 진종순. 2009. “공공기관 이사회 정원의 결정요인”. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 최성락·박민정. 2009. “공기업 경영 평가제도의 성과분석”. 행정논총 (47)1 : 183-207.
- 하미승. 2009. “정부부문 및 민간부문의 급여 결정요인에 대한 실증적 분석 : 한국의 보수정부와 진보정부의 차이를 중심으로”. 정책분석평가학회보 19(3) : 99~123
- 하재룡. 2002. “공기업 노동조합의 임금인상효과”. 한국정책학회보, 11(1): 131-155.
- 한국노동연구원(<http://www.kli.re.kr/>)
- 한상일. 2003. “한국의 정부산하단체 개혁을 위한 시론 : 국제적 관심과 그 시사점”. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문.
- _____. 2009. “한국 공공기관의 지배구조와 공공성: 민주적 책임성을 중심으로”. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 한홍순·김중렬. 2004. 노동경제학 : 이론과 공공정책. 교보문고.
- 허식·이성원. 2007. “공공부문과 민간부문간 임금격차에 관한 연구”. 산업경제연구 20(6) : 2539-2558.
- Adams, J. 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 : 422-436.
- Flinders, Matthew V., Martin J. Smith. 1999. *Quangos, Accountability and Reform: The Politics of Quasi-Government*. London: Macmillan.

- Gemmill, N. 1993. *The Growth of the Public Sector: Theories and International Evidence*. Edward Elager.
- Groshen, Erica. 1991. "Five Reasons Why Wages Vary Among Employers". *Industrial Relations* 30: 350-381.
- Habermas. 1989. *Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Hood, Christopher. 1973. *The Tools of Government*. London: Maxmillan.
- Mitchell, Daniel J. B. 1986. "Union vs. Nonunion Wage Norm Shifts". *American Economic Review* 76(2) : 249-252.
- Moorhead, G. & Griffin, R. 1992. *Organizational Behavior*(3rd ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Lentz, Bernard F. 1981. Political Economic Determinants of Country Government Pay. *Public Choice* 36: 253-271.
- Porter, L. & Lawler, E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. 1976. Comparing Public and Private Organization. *Public Administration Review* 36: 233-244.
- Ronald G. Ehrenberg & Robert S. Smith. 2006. *Modern Labor Economics*. Pearson Education, Inc(Ninth Edition).
- Salamon, Lester. M. 1989. "The Changing Tools of Government Action: An Overview," in Salamon (ed.) *Beyond Privatization: The Tools of Government Action*. Washington DC: Urban Institute Press: 3-22.
- Salamon, Lester. M., Helmut K. Anheier. 1996. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. New York: Manchester University Press.
- Seidman, Harold. 1988. "The Quasi-World of the Federal Government," *The Brookings Review*, Summer 6(3): 23-27.
- Tilly, Chris & Charles. 1998. *Work under Capitalism*(이병훈 외 역. 자본주의의 노동세계. 한울아카데미).
- Vogelsang Ingo. 1990. *Public Enterprise in Monopolistic and Oligopolistic Industries*. Taylor & Francis.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Yellen, J. L. 1984. Efficiency wage models of unemployment. *Information and macroeconomics* 74(2) : 200-205.