직무급 공식화의 영향요인과 효과 분석

이상민*·하치동**

<요약>

본 연구는 노사관계에서 주요 이슈로 다루어지고 있는 직무급 도입과 관련하여, 직무급 공식화의 선행요인과 직무급 공식화가 공정혁신에 미치는 영향에 대하여 탐색적으로 분석하고자 한다. 실증분석을 위하여 사업체패널조사 2019년도 자료를 활용하였으며, 영향요인의 효과를 측정하기 위하여 OLS를, 직무급 공식화가 공정혁신에 미치는 효과를 측정하기 위하여 로짓분석을 사용하였다. 분석 결과에 따르면, 공정성 개선 제도와 전문성 강화 제도는 직무급 공식화에 유의미한 긍정적 영향을, 범용인재 지향 제도들은 유의미한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무급 공식화는 공정혁신에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주요용어: 직무급, 공정성, 전문성, 공식화, 공정혁신

Ⅰ. 머리말

본 연구는 직무급 공식화에 영향을 미치는 요인들을 탐색하고, 직무급 공식화가 미치는 영향을 분석하고자 한다. 직무급을 도입하려는 가장 대표적인 목적은 공정임금을 통해 '동일가치노동 동일임금'을 실현하고 인력의 고령화에 적극적으로 대응하기 위함이라고 할 수 있다. 사회적으로 공정성을 요구하는 수준이 높아지고 있으며, 기업에서 상대적으로 임금수준이 높은 중고령 인력의 비중은 늘어나면서 지속가능성의 어려움을 극복하기 위한 시도라고 할 수 있다. 이를 위하여 한국정부와 많은 기업들은 연공성을 완화하고 직무가치를 반영한 임금체계를 구축하는 데에 관심을 갖고 도입을 위하여 노력을 기울이고 있지만, 직무급은 좀처럼 확산되지 않고 있다. 보다 정확하게 표현하자면, 공식적인 직무급 체계의 정착이 제대로 이루어지지 못하고 있다. 직무급의 공식화란 직무분석을 통하여 직무의 범위와 내용을 확인하고 직무들 간에 상대적인 가치를 평가하여 체계적으로 보상하는 방식을 의미한다.

한국노동연구원의 사업체패널조사에서 직무급이 기본급 구성내역에 포함된다고 응답한 사업체의 비중은 2005년에 32.5%, 2007년에 31.6%에 달하였지만, 직무평가 결과를 적용하여 기본급을 책정한다고 응답한 사업체의 비중은 2015년 7.8%, 2017년 7.5%, 2019년 8.7%에 불과하다. 사업체패널조사에서 직무급에 대한 질문 항목이 동일하지 않아 그 추세를 명확하게 판단하기는 어렵다. 그러나 이러한 응답 결과를 비교하면, 2005-2007년에 비하여 2105-2019년 기간에 직무급을 도입한 사업체의 비중이 줄어들었다고 해석하기는 어렵다. 대신에 직무평가의 결과를 체계적으로 반영한 직무급의 비중은 낮지만, 비공식적 혹은 비체계적으로 직무가치를 기본급에 반영한다고 인식하는 것에 대한 조사가 이루어지지 않아서 지속적인 추세를 확인할 수는 없지만, 상당수의 사업체들은 기본

* 한양대학교 경영대학 교수(leesm@hanyang.ac.kr)
** 한양대학교 대학원 경영학과 박사과정생

급을 구성할 때에 직무가치를 반영한다고 볼 수 있다. 다만, 그 방식은 공식적이고 체계적인 방식이 아니라 비공식적이고 비체계적인 방식으로 상황에 따라 운영한다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 비공식적인 직무급으로는 임금공정성을 강화하고 구성원들의 전문성을 향상하는 데에 한계가 있을 수 있다. 또한 연공성에 비하여 직무가치가 반영되는 실질적인 비중이 작아서 실질적으로는 직무급 도입의 효과를 충분히 가져오기 어렵다. 이에 따라 직무급 공식화 수준을 높여서 동일가치노동 동일임금 원칙에 따르는 임금공정성을 개선하고 구성원들의 전문성을 강화하기 위한 제도적 기반이 마련되어야 한다. 연공급의 안정적인 임금인상 방식을 선호하는 노동조합들이 직무급 도입에 대하여 부정적인 입장을 취하고 있는데, 이것이 직무급 확산을 저해하는 가장 중요한 장애물로 받아들여지고 있다. 그러나 노동조합이 없는 기업들에서도 직무급 확산이 제대로 이루어지지 못하고 있다면, 더 중요한 다른 장애물이 있다고 보아야 할 것이다.

직무급 도입을 어렵게 하는 가장 큰 원인은 제도 도입의 비용 문제일 수 있다. 다른 인사제도와 마찬가지로 직무급 제도의 도입은 일정한 비용을 수반한다. 인사제도 도입 비용은 도입 이전 비용과 도입 이후 비용을 구분된다. 도입 이전에는 제도를 합리적으로 설계하고 설계한 제도의 정당성을 구성원들에게 설득하는 데에 필요한 시간과 노력을 투자해야 한다. 또한 특정한 인사제도 도입 이후에는 제도의 효과를 모니터링하면서 지속적으로 관리하는 데에 필요한 비용을 감수해야 한다.

직무급 도입 이전에는 직무분석과 직무평가를 위하여 상당한 비용을 투자해야 한다. 또한 직무급을 설계하는 과정에서 구성원들과 지속적으로 의사소통하면서 내부노동시장에서 '동일가치노동 동일임금' 원칙이 구현될 수 있는 방안에 관하여 논의하고 설계된 직무급 제도의 합리성과 정당성을 납득시키는 데에 많은 시간과 노력을 투여해야 한다. 또한 직무급을 도입한 이후에는 기술변화에 따라 적절한 주기로 직무재평가를 실시하고 시장임금의 추세를 확인하여 임금수준에 반영하려는 관리 노력을 기울여야 한다.

직무급 도입과 관련한 비용-수익 분석에 기초하여 기업들은 도입 여부를 결정하게 된다. 직무급 도입으로 기대되는 수익보다 직무급 도입 전후에 소요되는 비용이 크다고 인식하는 기업들은 직무급 도입을 주저하게 된다. 반면에 직무급 도입에 따른 수익이 관련 비용에 비하여 크다고 평가하는 기업들은 직무급 도입 비용을 감수하고서 도입을 추진하게 될 것이다.

직무급 도입과 관련한 비용 부담으로 직무급을 공식적으로 도입하지 않은 기업들에서 직무가치가 임금수준에 전혀 반영되지 않는다고 보기는 어렵다. 연공에 기반한 임금체계를 운영하는 기업에서도 비공식적으로 혹은 비체계적으로 직무가치를 반영하여 보상할 수 있는 수단들이 존재하기 때문이다. 직무가치가 높은 업무의 담당자를 우선적으로 승진 대상에 포함시키거나, 인사고과나 성과평가 시에 직무가치가 높은 업무 담당자들에게 후한 평가를 주어서 상응하는 보상을 받도록 하는 방식이다. 그러나 이렇게 비공식적으로 직무가치를 반영하는 방식으로는 체계적이고 일관된 효과를 거두기 어렵다. 평가자들마다 자의적인 해석이 가능하고 일관된 기준을 적용하기도 어렵기 때문이다.

비공식적인 직무가치 반영 가능성의 한계를 극복하기 위하여 직무급 제도를 공식화하여 운영할 수 있다. 이때에 직무급 공식화에 소요되는 비용이 존재하지만, 직무급 도입을 통하여 기대되는 수

익이 더 크다면 직무급 공식화를 결정할 수 있다.

직무급 도입을 통하여 기대되는 가장 중요한 수익은 직무 중심 인사관리 구축을 통한 조직공정성과 직무전문성 강화라고 할 수 있다. 어렵고 힘들고 조직에 대한 기여가 큰 업무를 수행하는 담당자들에게 비공식적으로 자의적이고 간헐적인 보상을 주는 방식보다 체계적이고 일관된 보상을 지급함으로써 구성원들의 조직공정성 인식을 제고하는 것이다. 또한 해당 직무를 명확하게 하고 이에 필요한 역량 강화에 집중하도록 함으로써 전문성을 강화할 수 있는 계기를 마련할 수 있다. 그러므로 조직공정성 제고와 직무전문성 강화에 지향을 갖고 있는 기업들이 직무급 도입으로 기대되는 수익을 비용보다 더 크게 기대할 수 있으며 직무급 도입에 필요한 비용을 감수하고 직무급제를 공식화할 것이다. 반면에 범용인재를 중시하여 조직적합성을 중시하거나 업무로테이션을 운영하는 기업들은 직무급제 도입을 꺼리게 될 것이다. 직무급제가 지향하는 전문형 인재는 범용형 인재와는 대립하기 때문이다.

II. 선행연구

1. 직무급 선행연구

임금 체계(pay system)는 조직의 효율성에 강한 영향을 미치며(Lawler & Jenkins, 1992), 사업전략에 부합하는 임금 체계를 갖춘 기업은 경쟁 우위를 가질 수 있다(Milkovich, 1987). 임금 체계는 특정 목표를 달성하기 위해 설계되는데, 그 기본 목표에는 효율성, 공정성, 윤리성, 법규 준수가 포함된다(Milkovich, 1996).

서구의 경우 전통적 임금 체계는 직무급이며, 이는 대량생산의 공장 시스템이 도입된 산업화 시기부터 등장했으나(Mahoney, 1989), 한국의 경우 오랜 기간 지속된 연공급에서 직무급으로 전환을 모색하는 과정에서 각 주체의 이해관계에 따라 많은 논쟁이 나타나고 있다.

임금체계로서 직무급에 대한 연구는 주로 제도 도입방안에 대한 논의를 중심으로 진행되었으며, 최근 국내 및 해외 연구자의 일부 연구에서 조직성과에 영향을 미치는 요소로서 다루어졌다.

한국의 직무급 도입은 1960년대부터 논의가 시작되었으나 직무분석 및 평가할 수 있는 여건의 부족, 기업 중심의 내부노동시장 형성, 근로자들의 숙련 저하 등을 이유로 정착되지 못했다(박준성·김환일, 2008). 2000년대 이후 고용형태의 다양화와 성과주의 문화가 확산됨에 따라 민간부문과 공공부문 모두 직무급에 대한 관심이 높아지게 되었다.

<표 > 직무급 선행연구 현황

주요 내용	연구 현황
도입방안 및 장애요인	박준성(2007). “기업의 직무급제 도입과 활용방안” 박호환(2007). “직무급 임금제도의 활용 및 운영사례” 이창길(2009). “공공기관의 직무급제도 도입방안에 관한 연구” 김현옥·이명주(2020). “직무중심 인사제도 구축을 위한 직무급 도입 영향요인 분석”
운영사례	이상민(2010). “독일의 임금체계 변화 - NRW 금속업종의 사례” 박희준(2017). “사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?”
효용성	Uen(2004). “Compensation structure, perceived equity and individual performance of R&D professional” Chen(2006). “United pay system and its effects on employee performance” 박희준(2018). “임금제도가 고용조정에 미치는 영향”
기타	김유선(2014). “임금체계가 임금수준과 고용구조 및 경영성과에 미친 영향” 김혜진(2016). “공공부문 비정규직 노동조합의 임금체계 개편활동과 직무급제에 대한 인식”

직무급에 대한 선행 연구는 도입방안 및 장애요인, 직무급 운영사례, 직무급의 효용성 등에 관한 것으로 구분할 수 있다.

먼저 도입방안 및 장애요인에 대한 연구로, 박준성(2007)은 한국의 기업들이 직무급을 도입하고 운영할 경우 필요한 선행조건으로 외부노동시장의 활성화, 연공급의 고임금으로 인건비 부담을 갖고 있는 기업, 전문직 및 비정규직 등의 속직 기준의 인력이 많은 기업, 시장의 임금정보 관리 체제 구축, 객관적이고 타당한 직무분석과 직무평가를 제시하였다. 박호환(2007)은 미국 기업의 직무급 운영사례를 소개하면서 한국 기업이 도입하는 경우 업무담당자의 능력과 성과를 일정부분 반영할 수 있는 범위형 직무급의 도입이 적절함을 제시하면서, 직무급 자체가 가지는 한계점으로 직원들의 동기 유발 제한, 개인 능력개발 소홀, 혁신이나 신기술 도입에 대한 직원들의 저항 등을 실무적 한계점으로 지적했다. 이창길(2009)은 공공기관의 직무는 직무가치가 다른 직무들이 혼재되어 있어 효율성이 떨어지고, 개인 업무도 역량과 상관없이 주어져, 보상과 승진이 성과와 연계성이 떨어진다고 지적하며, 성과주의 인사제도의 효과를 높이기 위해 직무가치와 성과수준에 따른 보수체계인 직무급 도입을 주장했다. 그리고 김현옥·이명주(2020)는 직무급을 도입한 기업들이 직무급을 유지하는 요인을 찾기 위해 도입의 장애요인과 촉진요인을 분석하였는데, 그 결과 업종별로는 제조업과 서비스업, 기업연령이 높을수록, 호봉제를 오래 유지한 기업인 경우 직무급을 도입할 확률이 감소하는 것으로 확인되었다.

다음으로는 직무급 운영 사례에 대한 연구이다. 이상민(2010)은 독일 금속업종의 ‘임금체계에 관한 단체협약(Entgeltrahmenabkommen)’의 주요 내용을 분석하여, 임금결정의 기본 구조인 직무평가에 따라 기본급이 결정되는 과정 및 인사평가를 통한 성과급 결정 과정을 소개했다. 이를 통해 한국의 직무급 도입 시 임금공정성을 확보하는데 시사점을 제공했다. 박희준(2017)은 사무직군의 연공급과 직무급 비교를 통해 연공급에도 직무급적 요소가 있고, 직무급에도 연공급적 요소가 있음을 사례를 통해 확인했다. 아울러 용접, 전기 등의 업무를 담당하는 기술직은 외부노동시장이 활

성화되어 직무급 도입이 용이한 것과 같이 사무직군에서도 정부가 개발한 국가직무능력표준(National Competency Standards)을 활용하면 직무급 도입이 가능할 것이라고 했다.

그 다음으로는 직무급이 조직성과 및 조직 활동에 미치는 영향을 다룬 효용성에 관한 연구이다. Uen(2004)은 대만 하이테크 조직의 R&D 직원들이 조직 내 보상구조의 공정성 지각 연구에서 직무급에 대해 형평성(equity)을 갖춘 임금체계로 인식한다는 유의미한 결과를 확인했다. Chen(2006)은 중국기업의 임금 체계 유형이 조직 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 직무급, 기술급, 성과급이 동기부여(motivation)와 성과(performance)에 유의미한 영향이 미치는 것으로 확인했다. 박희준(2018)은 '임금제도가 고용조정에 미치는 영향'에 대한 연구에서 임금의 연공성을 고용조정과 유의미한 관계가 없었으나, 직무급의 경우 고용조정의 실시 여부와 정(+)의 관계를 나타냄으로써 기존의 고용안정성의 수단으로써 직무급으로 전환해야 한다는 주장과는 배치되는 결과가 나타났다. 이는 고용조정에 대해 임금체계 뿐만 아니라 노동조합의 유무, 조직문화 등 비임금적 요소가 많은 영향을 미치는 것으로 해석하는 것이 합당할 것이다.

아울러 김혜진(2016)은 공공부문 비정규직 임금체계 개편활동과 직무급에 대한 노동조합의 인식에 대한 연구를 통해 직무급이 직종 간 임금격차 해소에 기여할 수 있으려면 기업 단위를 초월하여 소업종 단위 이상에서 진행되어야 한다고 했다. 한편 김유선(2014)은 호봉급, 직능급, 직무급 등 임금체계 간 임금수준에 따라 고용구조, 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였으나, 실질적으로 임금체계 간의 차이는 유의미하지 않은 결과를 보였다.

2. 인사제도의 공식화(Formalization)

인사제도의 공식화(formalized HRM structures)는 조직의 공식적인 규칙, 프로그램, 절차 등 인사관리 결정에 영향을 미치는 것을 뜻한다(Konrad & Linnehan, 1995). 즉 인사관리 제도를 명문화해 둠으로써 의사결정에 개인의 판단이 개입되는 것을 최소화할 수 있는 것이다.

선행연구에 따르면 인사제도의 공식화는 주로 양성평등을 위한 공정임금의 주요 수단으로 인식되었다. Konrad & Linnenhan(1995)은 100여 개 기업들의 공식적인 인사제도의 선행요인과 결과를 분석하였는데, 그 결과에 따르면 정체성 의식적 구조(identity-conscious structures)는 여성과 유색인종의 고용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무서비스 기업의 120개 소매점에 근무하는 857명의 근로자들을 대상으로 분석한 Abraham(2017)의 연구에 따르면, 여성관리자의 휘하에서 근무하는 근로자들의 공식화 수준이 낮은 임금요소에서 성별 불평등성은 낮은 것으로 나타났으나, 이 효과는 조직의 위계서열이 낮은 계층에 있는 근로자들을 대상으로 나타났다. 이러한 연구결과들은 비록 양성평등을 주요 대상으로 삼고 있지만, 인사제도의 공식화는 임금의 공정성 수준을 높이는 데에 기여할 수 있다. 비록 비공식적인 인사제도로도 임금공정성을 개선할 수 있는 가능성은 존재하지만 그 한계가 존재한다고 볼 수 있다.

연공에 의한 보상 차별의 이슈는 외국에서는 선행연구를 찾아보기 어렵다. 한국 기업의 연공성

이 가장 심각한 수준을 보이기 때문인 것으로 보인다. 비록 선행연구를 찾아보기는 어렵지만 양성평등과 마찬가지로 지나친 연공성에 의존하는 연공주의 문화에서 연공에 의한 차별을 완화하기 위해서는 동일가치노동 동일임금을 지향하는 직무급 공식화가 필요할 것이다.

아울러 인사제도의 공식화를 통해 기대하는 효과를 달성하기 위해서는 인적자원관리 번들(HRM Bundles. 이하 'HRM 번들')의 최적 구성이 필요하다. HRM 번들은 조직성과 향상이라는 공통의 목표를 가진 두 개 이상의 HRM 관행(practices)이 동시에 기능하면 시너지(synergy) 효과가 발생하여, 목표 달성 가능성을 높인다(Subramony, 2009).

선행연구에 따르면 Subramony(2009)는 권한 위임(empowerment), 동기부여(motivation), 기술향상(skill-enhacing) 관행을 포함한 65개를 메타분석 한 결과 HRM 번들은 구성 요소인 개별 관행(practices)보다 효과가 훨씬 크고, 업무성과와 관련해 더 긍정적인 효과를 나타냄을 확인하였다. Verburg et al.(2007)은 4개의 HRM 번들(관료, 시장, 전문성, 유연성 번들)로 구성된 유형이 개발하여 175개 조직을 대상으로 조직성과와 각 번들과의 효과를 검증해 본 결과, 전문성 번들을 갖춘 조직은 조직 성과, 직원의 계약 초과 및 회사 혁신성 측정에서 훨씬 더 높은 점수를 받았음을 확인했다.

III. 연구모형과 가설 설정

공식적 직무급의 핵심적인 특징은 직무분석을 토대로 직무평가를 실시하고 직무평가의 결과를 기본급에 책정하여 반영하고, 직무가치의 변화를 파악하기 위하여 직무재평가를 실시하고 직무별 시장임금 정보를 임금수준에 반영하는 것이라고 할 수 있다. 그러나 노조의 반발이나 직무급 도입의 비용이 높은 상황에서 모든 기업들에게 동일한 직무급 공식화의 방식이 존재한다고 보기는 어렵다. 기업에 따라 예상되는 비용이 낮거나 기대수익이 높은 요소들을 상이하게 도입할 것이며, 이에 따라 직무급 공식화 수준은 핵심적인 특징 요소를 지수화하여 측정하고자 한다.

공정성 제도는 공정처우지수, 인사평가, 직급별 기본급 상한제로 측정하고자 한다. 공정처우지수는 공정한 처우나 차별 금지에 관한 내용을 담고 있는 항목 수를 지수화하여 구성하였다. 인사평가는 근로자의 능력, 근무성적, 태도 등에 대한 평가 실시 여부에 관한 가변수로 측정하고자 한다. 직급별 기본급 상한제는 특정 직급에서 최고 호봉에 도달하면 근속이 증가해도 기본급 상승이 정지되는 여부로 측정한다.

<표 > 변수명과 설문문항

변수명		설문문항
종속변수	직무급 공식화	다음 다섯 문항을 가변수로 전환하여 합산한 지수 1. 가장 최근 실시한 직무분석이 실제로 직무급 또는 임금체계 개편에 활용된 여부

		2. 가장 최근에 실시한 직무분석 정보를 기반으로 직무평가를 실시한 여부 3. 가장 최근에 실시한 직무평가 결과를 적용하여 기본급을 책정한 여부 4. 기본급 직무가치 변화를 파악하기 위해 직무재평가를 수시 또는 주기적(예: 3년 또는 5년)으로 실시하는 여부 5. 주기적으로 직무별 시장임금 정보를 수집하여 임금수준 책정에 반영하고 있는 여부
	공정혁신	2019년 한 해 동안 해당 사업장에서 공정/프로세스 혁신의 실행 여부
공정성 제도	공정처우 지수	공정한 처우나 차별 금지(또는 예방)에 관한 내용을 담고 있는 항목 수의 합계(성별+학벌+지역+종교+결혼여부+장애+병력+연령+성적성향+고용형태+노조가입여부+기타차별)
	인사평가	근로자의 능력, 근무성적, 태도 등에 대한 평가 실시 여부
	직급별 기본급 상한제	사무·전문직, 생산직 또는 서비스·판매직에서 최고 호봉(말호봉)에 도달하면 근속이 증가해도 기본급 상승이 정지되는 여부
전문성 제도	다기능 교육훈련	해당 사업장의 정규직 근로자 중 근로자 수가 가장 많은 직종에서 다기능 교육의 공식적 실시 여부
	소집단활동	2019년 한 해 동안 품질개선, 생산성 향상, 비용절감, 고객 불만 해결 등의 문제해결이나 개선활동을 위한 소집단활동 실시 여부
	NCS채용	2019년 한 해 동안 정규직 근로자 중 근로자 수가 가장 많은 직종에서 비경력직 신입사원 채용 시 국가직무능력표준(NCS) 혹은 이와 유사한 직무분석에 기반한 채용제도를 활용한 여부
범용인재 제도	조직적합성 채용	2019년 한 해 동안 정규직 근로자 중 근로자 수가 가장 많은 직종에서 비경력직 신입사원 채용 시 해당 사업장에서 조직에의 적합성을 중요하게 고려하는 여부
	업무 로테이션	2019년 한 해 동안 정규직 근로자 중 근로자 수가 가장 많은 직종에서 다기능화나 다양한 업무 경험을 습득하기 위해서 계획적으로 실시하는 정기적인 업무 로테이션의 실시 여부. 업무 로테이션이란 배치전환에 의한 조직의 유연성을 높이기 위한 방법의 하나로 근로자의 직무영역을 변경시켜 다방면의 경험, 지식 등을 쌓게 하는 인재양성제도로, 현재 담당업무가 아닌 다른 업무로 주기적으로 바뀌는 것을 의미함.
통제변수	전체근로자수	2019년 말 해당 사업장과 고용계약을 맺고 임금을 받으면서 일을 하는 근로자 수
	업종변수	10차 산업분류 대분류(제조업, 전기·가스·증기 및 공기 조절 공급업, 수도·하수 및 폐기물 처리·원료재생업, 건설업, 도매 및 소매업, 운수 및 창고업, 숙박 및 음식점업, 정보통신업, 금융 및 보험업, 부동산업, 전문·과학·기술서비스업, 사업시설관리·사업지원·임대서비스업, 공공행정·국방·사회보장행정, 교육서비스업, 보건업 및 사회복지서비스업, 예술·스포츠 및 여가관련서비스업, 협회 및 단체·수리 및 기타 개인서비스업)

	노조유무	2019년 말 기준 해당 사업장에 노동조합 존재 여부 (휴면노조 상태 제외)

자료출처: 사업체패널 8차년도 조사자료(WPS2019)

조직공정성 제고, 직무전문성 강화, 전문형 인재 지향이 직무급 도입의 핵심적인 목적이라면, 이런한 목적을 같이 하고 있는 제도들을 더 많이 도입한 사업체일수록 직무급 공식화 수준은 높아질 것이다.

가설 1. 조직공정성 제고를 위한 제도를 도입한 사업체들은 그렇지 않은 사업체들보다 직무급 공식화 수준이 더 높을 것이다.

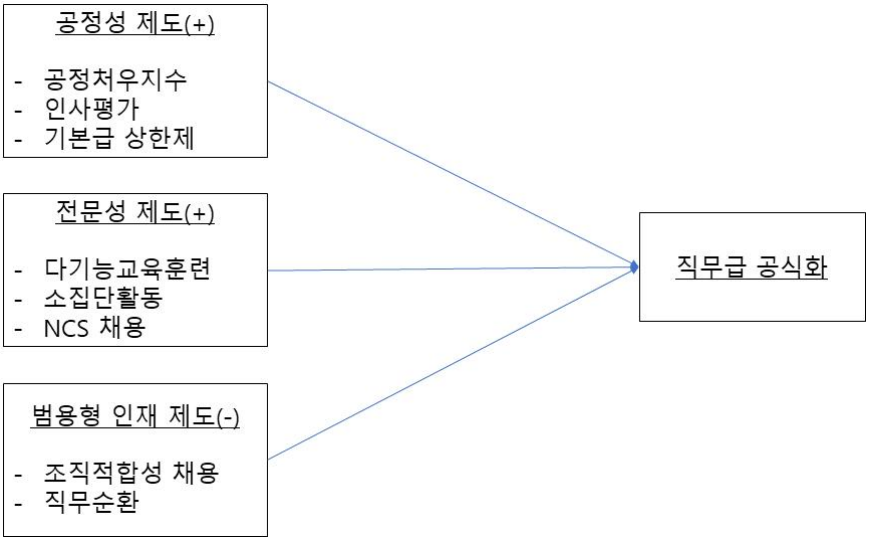
가설 1-1. 공정처우지수가 높을수록 직무급 공식화 수준은 높아진다.
가설 1-2. 인사평가를 실시하는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 직무급 공식화 수준이 더 높다.
가설 1-3. 직급별 기본급 상한제를 실시하는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 직무급 공식화 수준이 더 높아질 것이다.

가설 2. 직무전문성 강화를 위한 제도를 도입한 사업체들은 그렇지 않은 사업체들보다 직무급 공식화 수준이 더 높을 것이다.

가설 2-1. 다기능 교육훈련을 실시하는 사업체들은 그렇지 않은 사업체들보다 직무급 공식화 수준이 더 높을 것이다.
가설 2-2. 소집단활동을 실시하는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 직무급 공식화 수준이 더 높다.
가설 2-3. NCS 채용제도를 실시하는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 직무급 공식화 수준이 더 높다.

가설 3. 범용형 인재를 위한 제도를 도입한 사업체들은 그렇지 않은 사업체들보다 직무급 공식화 수준이 더 낮을 것이다.

가설 3-1. 조직적합성을 중시하는 채용을 하는 사업체들은 그렇지 않은 사업체들보다 직무급 공식화 수준이 더 낮을 것이다.
가설 3-2. 업무로테이션을 실시하는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 직무급 공식화 수준이 더 낮다.



직무급을 공식화하여 직무가치를 임금수준에 체계적으로 반영한 기업에 나타날 수 있는 대표적인 효과는 공정혁신이다. 조직공정성을 개선하고 직무전문성을 강화함으로써 구성원들의 혁신에 대한 몰입도를 높이고 혁신역량을 개선할 수 있다. 기술혁신은 제품혁신과 공정혁신으로 구분되는데, 제품혁신이 연구개발의 대표적 성과라고 한다면, 공정혁신은 전체 구성원들이 전문성을 갖고서 지속적으로 개선하려는 노력을 기울였을 때에 나타나는 결과라고 할 수 있다.

가설 4. 직무급 공식화 수준이 높을수록 공정혁신의 발생 가능성은 높아진다.

Ⅳ. 분석결과

주요 변수들의 기술통계값은 다음과 같다.

<표 > 기술통계

변수명	사례수	최소값	최대값	평균	표준편차
직무급공식화	2795	.00	5.00	.6633	1.2907
공정혁신	2795	.00	1.00	.2097	.4071
공정처우지수	2795	.00	12.00	2.2247	3.9411
인사평가	2795	.00	1.00	.5964	.4907
기본급상한제	2795	.00	1.00	.2079	.4059
다기능교육훈련	2795	.00	1.00	.1835	.3872
소집단활동	2795	.00	1.00	.3492	.4768
NCS채용	2795	.00	1.00	.1363	.3432
조직적합성채용	2795	.00	1.00	.5403	.4985
업무로테이션	2795	.00	1.00	.1671	.3731
전체근로자수	2795	1.00	17161.00	258.9911	638.1566
제조업	2795	.00	1.00	.4340	.4957

전기가스업	2795	.00	1.00	.0125	.1112
수도하수업	2795	.00	1.00	.0089	.0942
건설업	2795	.00	1.00	.0730	.2602
도소매업	2795	.00	1.00	.0623	.2417
운수창고업	2795	.00	1.00	.0862	.2807
숙박음식업	2795	.00	1.00	.0182	.1339
정보통신업	2795	.00	1.00	.0297	.1698
금융보험업	2795	.00	1.00	.0240	.1530
부동산업	2795	.00	1.00	.0029	.0534
전문과학기술업	2795	.00	1.00	.0451	.2075
사업시설관리업	2795	.00	1.00	.0862	.2807
공공행정업	2795	.00	1.00	.0036	.0597
교육서비스업	2795	.00	1.00	.0018	.0423
보건업	2795	.00	1.00	.0873	.2823
예술스포츠업	2795	.00	1.00	.0129	.1128
협회단체업	2795	.00	1.00	.0114	.1064
노조유무	2795	.00	1.00	.2891	.4534

자료출처: 사업체패널 8차년도 조사자료(WPS2019)

직무급 공식화의 영향요인들로 가설 1-6과 같이 공정처우지수, 인사평가, 기본급상한제, 다기능교육훈련, 소집단활동, NCS 채용 등은 유의미한 정의 영향을, 조직적합성 채용과 업무로테이션은 유의미한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 > 직무급 공식화 영향요인 OLS 분석 결과

변수명	비표준화 계수	t값
공정처우지수	.034 **	5.390
인사평가	.348 **	6.596
기본급상한제	.131 *	2.230
다기능교육훈련	.484 **	7.228
소집단활동	.175 **	3.298
NCS채용	.293 **	4.033
조직적합성채용	-.118 *	-2.438
업무로테이션	-.162 *	-2.315
전체근로자수	.000	.429
전기가스업	-.344	-1.625
수도하수업	-.308	-1.243
건설업	-.038	-.401
도소매업	.044	.438
운수창고업	-.284 **	-2.982
숙박음식업	.118	.676
정보통신업	.040	.291

금융보험업	.172	1.102
부동산업	-.116	-.268
전문과학기술업	.051	.445
사업시설관리업	-.224 *	-2.553
공공행정업	-.765	-1.951
교육서비스업	.804	1.464
보건업	-.119	-1.368
예술스포츠업	.164	.794
협회단체업	-.471 *	-2.153
노조유무	.012	.200
사례수	2795	
F값	14.081 **	
조정된 R제곱	.109	

자료출처: 사업체패널 8차년도 조사자료(WPS2019)

공정혁신에 대한 로짓분석의 결과에 따르면 직무급 공식화는 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외에도 공정처우지수, 인사평가, 소집단활동, NCS 채용, 업무로테이션 등이 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 > 공정혁신에 대한 로짓분석 결과

변수명	B값	Wals
직무급 공식화	.085 *	5.391
공정처우지수	.032 *	6.241
인사평가	.828 **	41.604
기본급상한제	.017	.020
다기능교육훈련	.132	.959
소집단활동	.664 **	37.411
NCS채용	.506 **	12.769
조직적합성채용	.122	1.318
업무로테이션	.591 **	19.721
전체근로자수	.000	1.433
제조업	.431	.879
전기가스업	-.065	.012
수도하수업	.063	.006
건설업	-.495	.929

도소매업	.425	.765
운수창고업	-.888	2.797
숙박음식업	-.307	.285
정보통신업	-.183	.117
금융보험업	-.194	.131
부동산업	-19.660	.000
전문과학기술업	-.727	1.892
사업시설관리업	-.661	1.706
공공행정업	-.752	.781
교육서비스업	-1.375	1.193
보건업	-.606	1.498
예술스포츠업	-1.203	2.733
노조유무	-.047	.148
사례수	2795	
-2Log 우도	2455.601	
Cox와 Snell의 R-제곱	.138	
Nagelkerke R-제곱	.215	

자료출처: 사업체패널 8차년도 조사자료(WPS2019)

V. 연구의 시사점

본 연구의 실증분석 결과에 따르면, 공정성과 전문성을 개선하려는 제도를 도입한 사업체들이 직무급 공식화 수준이 높은 것으로 나타났다. 반면에 범용인재를 지향하는 제도를 도입한 사업체들은 직무급 공식화 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이는 HR번들의 효과로 공정성과 전문성 제도와 직무급이 내적 적합성이 높고, 범용인재 지향 제도와는 내적 적합성이 낮다고 할 수 있다. 그리고 직무급을 공식적으로 도입한 사업체들은 구성원들의 공정성 인식과 전문성 강화, 전문가 지향성 등을 통하여 공정혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

비록 상당수의 기업들은 이미 비공식적 혹은 비체계적으로 직무급 원리를 도입하여 적용하고 있지만, 그 효과는 안정적이라고 보기 어렵다. 연공성에 비하여 직무가치를 중시하는 경향도 강하지 않을 수 있다. 주로 구성원들의 공정성 인식과 전문성 강화를 중시하고 범용인재 대신에 전문가 인재를 지향하는 기업들이 직무급 공식화 수준이 높고 이는 공정혁신과 같은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 개별 기업들은 현재 비공식적이지만 직무급적 요소들을 확인하고 이를 체계적으로 공식화하려는 노력을 통하여 기업성과를 개선할 수 있을 것이다.

참고문헌

김유선. (2014). 임금체계가 임금수준과 고용구조 및 경영성과에 미친 영향. KLSI 이슈페이퍼, 4.

김현옥·이명주. (2020). 직무중심 인사제도 구축을 위한 직무급 도입 영향요인 분석. 전문경영인연구(한국전문경영인학회), 23(4), 405-419.

김혜진. (2016). 공공부문 비정규직 노동조합의 임금체계 개편활동과 직무급제에 대한 인식: 무기계약직을 둘러싸고. 산업노동연구, 22(3), 1-46.

박준성. (2007). 실무논단 : 기업의 직무급제 도입과 활용방안. 임금·HR연구(구 임금연구), 15(1), 102-117.

박준성·김환일. (2008). 한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」(한국인사관리학회). 32(3), 1-37.

박호환. (2007). 실무논단 : 직무급 임금제도의 활용 및 운영사례. 임금·HR연구(구 임금연구), 15(2), 122-136.

박희준. (2017). 사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?. 조직과 인사관리연구, 41(1): 95-116

박희준.(2018). 임금제도가 고용조정에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 42(2): 113-131

이상민. (2010). 독일의 임금체계 변화 - NRW 금속업종의 사례 -. 지역고용노동연구, 2(2), 73-103.

이창길.(2009). 공공기관의 직무급제도 도입방안에 관한 연구. 현대사회와 행정, 19(02): 89-111.

Ilro Lee & Julie Cogin (2020): “Formalizing the HRM and firm performance link: the S-curve hypothesis,” *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2020.1746682.

Maarten Renkema, Jeroen Meijerink & Tanya Bondarouk (2021): “Routes for employee-driven innovation: how HRM supports the emergence of innovation in a formalized context,” *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2021.1913625.

Milkovich, G. T. (1987). A strategic perspective on compensation management. Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (1996). Compensation. Homewood, IL: Irwin.

Mahoney, T. A. (1989). Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation. Human Resource Management, 28(3), 337 - 347. https://doi.org/10.1002/hrm.3930280304

Uen, J. F., & Chien, S. H. 2004. Compensation structure, perceived equity and individual performance of R&D professional: The moderating effects of achievement orientation. *Journal American Academy of Business*, 4(1), 401-405.

CHEN, Y. (2006). United pay system and its effects on employee performance. PhD Thesis. University of Groningen. Faculty of Economics and Business.

Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. (1992). Strategic reward systems. Handbook of industrial and organizational psychology, 3.

Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized Hrm Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity Or Concealing Organizational Practices? Academy of Management Journal, 38(3), 787 - 820.

Cappelli, P. and D. Neumark(2001), "Do 'High-Performance' Work Practices improve Establishment-Level Outcomes?" Industrial and Labor Relations Review, 54(4), 737-775.