

효율적이고 공정한 인사관리로

오 계 택*

I. 머리말

최근 우리나라 노동시장 환경에 적합한 인사관리 방식에 대한 관심이 매우 높아지고 있다. 우리나라의 노동시장 환경이 최근 과도기 더 나아가 격변기를 거치면서 기존의 전통적인 인사관리 방식을 대체할 수 있는 대안적 인사관리 방식에 대한 필요성이 높아지고 있기 때문으로 보인다. 과거에는 상대적으로 안정적인 노동시장 환경 속에서 효율성 중심의 인사관리가 이루어져 왔으나, 최근에는 노동시장 환경이 다소 불안정하고 유동적으로 바뀌어 가고 있으며 향후 이러한 추세는 지속적으로 가속화될 것으로 예측되고 있다. 따라서 향후 이러한 노동시장 환경 변화에 대응할 수 있는 인사관리 체계 구축이 기업의 인적자원관리 그리고 더 나아가 국가 수준의 인적자본관리 측면에서 시급한 과제로 부상하고 있다.

과거 우리나라의 인사관리는 효율성을 지향하는 인사관리라고 할 수 있을 것이다. 과거 우리나라의 노동시장 환경은 고성장 및 고출산을 특징으로 하고 있다. 이러한 환경하에서 노동시장 수요 측면에서는 우수한 인력을 유인하고 유지하는 것이 인사관리의 주요 목표로 작용했고, 노동시장 공급 측면에서도 고출산의 영향으로 상대적으로 양질의 우수한 인력공급이 원활하였던 것으로 보인다. 이러한 노동시장에서의 수요 및 공급 특성으로 인해 연공급 중심의 임금제도를 주축으로 하는 장기 고용계약에 기초한 심리적 계약이 가능할 수 있었던 것으로 보인다.¹⁾ 하지만, 효율성 지향의 이러한 인사관리는 노동시장 차원에서의 분절적 노동시장과 내부 노동시장에 대한 강한 보호를 야기하였고, 서로 다른 노동시장 간 근무환경 격차 발생이라는 부작용도 초래하였다.

이제 우리나라는 저성장 경제 및 저출산 인구구조의 시대로 접어들고 있다. 저성장으로 인

* 한국노동연구원 연구위원(okt8941@kli.re.kr).

1) 일본의 경우에도 비슷한 이유로 1970년대 이전에는 연공급 중심의 임금제도가 주축을 이루었던 것으로 보인다.

해 기업에서의 수요창출 여력이 높지 않고, 저출산으로 인해 노동시장 공급도 약해지고 있다는 것이다. 이러한 노동시장 환경 변화로 인해 기업과 근로자 간의 심리적 계약의 내용도 이제는 하나의 기업에서의 고용보다는 노동시장에서의 고용가능성 유지라는 측면으로 변해 가고 있다. 기업에서의 보상의 기준도 과거 성장시대의 연공 중심보다는 직무의 상대적인 가치와 같은 새로운 대안적인 기준으로 변해 갈 것으로 보인다. 직무가치는 직무분석 및 직무평가 등 체계적인 방법이 개발되어 있기는 하지만 상대적으로 측정 가능성에 한계는 있는 것으로 보인다. 하지만, 담당하고 있는 업무의 특성 및 난이도 등에 따라 차등적인 인사관리를 하는 것에 대해서는 우리나라에서도 어느 정도 수용성이 있는 것으로 보인다.²⁾ 이러한 점들을 종합하여 볼 때 결국 앞으로의 인사관리는 공정성을 지향할 필요가 있을 것으로 보인다.³⁾

인사관리에서의 공정성 확보를 위해서는 노동시장 수준(기업 간)과 기업 내에서의 공정성 확보가 필요하다. 노동시장 수준에서의 공정성 확보를 위해서는 소위 ‘동일노동 동일임금’ 원칙하에 기업의 규모 등 기업의 특성이나 고용형태 등 일자리의 특성 등에 상관없이 담당하고 있는 업무의 특성(주로 직무가치)에 의해 임금이 결정될 필요가 있을 것이다. 하지만, 우리나라 노동시장 현실은 대기업과 중소기업 간 그리고 정규직과 비정규직 간 임금격차가 매우 큰 상황이다.⁴⁾ 기업 내의 인사관리에서의 공정성 담보를 위해서는 인사관리의 원칙(예를 들어, 직무 중심의 인사관리)을 정립하고 이러한 원칙의 일관적인 적용(근로자의 성, 연령, 고용형태 등에 구애받지 않는 방식)이 필요하다. 하지만, 우리나라 기업의 현재 상황은 연공 중심의 인사관리를 대체할 수 있는 대안적인 기준에 대한 동의가 아직 이루어지지 않고 있는 상황으로 보이며, 특정 집단별로 상이한 고용관리 기준이 적용되고 있는 것으로 보인다. 이 글에서는 공정한 인사관리를 위한 요건이 무엇인지를 점검하고, 기업 수준에서 공정한 인사관리를 위한 방안이 무엇인지를 살펴보도록 하겠다.

II. 공정한 인사관리를 위한 요건

인적자원관리 제도 실현의 근간이 되는 요소 중의 하나는 인적자원관리의 공정성 실현이라

- 2) 서구의 ‘동일노동 동일가치’ 원칙도 직무가치를 근간으로 인사관리를 하는 방식이며, 서구의 직무급은 이러한 방식의 가장 정교화된 형태라고 볼 수 있다.
- 3) 물론 인사관리에 있어서는 효율성과 공정성 모두 필요하기 때문에 효율성과 공정성 간의 균형을 갖춘 인사관리를 지향해 나가야 할 것이다.
- 4) 다만 대기업과 중소기업 그리고 정규직과 비정규직 간의 직무들이 서로 비슷한 직무가치를 가지고 있는지 여부를 검토할 필요는 있다.

할 수 있다. 왜냐하면, 구성원의 능력과 성과에 따른 공정한 평가와 보상, 그리고 승진이 이루어지지 않는다면 조직목표 달성은 물론 구성원의 만족과 동기유발을 기대하기가 사실상 매우 어렵기 때문이다. 따라서 인적자원관리에 대한 공정성 인식은 개인 차원을 넘어서 조직관리 전반에 걸친 조직유효성 제고에 필수적이라 할 수 있다. 인적자원관리 제도의 공정성은 대부분의 인적자원관리 제도에서 필요할 것으로 보이나, 특히 평가제도와 보상제도에서의 공정성이 핵심적일 것으로 보인다.

평가제도에서의 공정성은 주로 타당성 및 신뢰성이 높은 평가도구 개발이 중요한 요소이나 고성과에 관한 구성원 간 합의의 어려움, 평가자의 인지적 제한으로 인한 주관적 오류, 그리고 평가과정의 정치적 성격 등으로 인하여 ‘객관적인’ 인사평가 모델 개발보다는 ‘공정한’ 인사평가 방안을 모색하는 것이 현실적인 방안으로 보인다(정동관, 2016). 즉, 공정성은 피평가자의 주관적 혹은 인식적 판단에 근거하므로 인사평가의 공정성은 평가제도를 피평가자들이 얼마나 정당한 것으로 인식하느냐에 달려 있다는 것이다. 따라서 평가제도의 공정성 확보를 위해서는 조직 구성원들이 서로 공감할 수 있고 받아들일 수 있는 평가기준을 마련하고 이를 절차적 공정성을 확보할 수 있는 방식으로 적용함으로써 정당성을 확보할 필요가 있을 것이다.

임금체계가 종업원의 동기부여를 통하여 기업의 경쟁력 강화라는 본연의 목적을 달성하려면 규범적으로 정당한 방식에 의해서 보상이 결정되어서 종업원들이 공정성 또는 균등처우 측면에서 만족할 수 있어야 한다(Konovsky, 2000; Suchman, 1995). 인센티브는 기여에 대한 보상인데 기여가 어떻게 평가를 받는지, 그리고 기여와 보상 사이에 명확한 상관관계를 보이는지 여부에 따라서 이러한 임금체계에 대한 종업원의 수용성이 달라질 것이기 때문이다. 임금체계에 의해 발생한 종업원들 간의 임금격차를 조직이 수용 가능한 정당한 방식으로 설명해내지 못한다면 그러한 결정은 부주의하고 비합리적이며 불필요한 것이었다고 근로자들로부터 공격을 받을 가능성이 높다(Meyer & Rowan, 1977). 따라서 보상제도는 인사평가의 합리성, 신뢰성, 공정성 등이 전제될 필요가 있다.

직무중심 보상제도의 운영을 위해서는 직무평가를 바탕으로 직무의 상대적 가치기준을 설계하는 방식을 통해 조직의 내부 공정성(internal equity) 구조를 형성하고, 동종업계를 중심으로 형성된 직무별 시장임금을 조사하는 방식을 통해 임금의 조직 외부 공정성(external equity)을 확보할 필요가 있다. 그러나 우리나라는 직무별 시장임금에 대한 정보가 부족한 상황이며, 그나마 얼마 되지 않는 임금정보에 대한 신뢰성도 낮은 상황이다. 더욱 큰 문제는 정보가 존재한다고 하더라도 우리나라 대부분 기업에서 직무보다는 직급이나 직책 및 근속연수에 따라 보상 수준이 결정되고 있기 때문에 직무별 시장가치에 대한 정보를 활용하는 데에도 한계가 있다. 따라서 우리나라 기업들이 활용할 수 있는 방식으로 임금정보를 가공하여 제공할 필요가 있을 것이다.

Ⅲ. 기업 수준에서의 공정한 인사관리를 위하여

1. 대안적 인사관리 원칙의 정립

속인중심의 인적자원관리는 직무에 대한 분석과 이해가 갖추어지지 않아도 가능하기 때문에 과학적인 분석과 체계적인 시스템이 잘 정비되지 않더라도 비교적 쉽게 운영할 수 있다. 또한 빠르게 변화하는 환경에서 경영진의 의도에 따라 인력의 채용과 배치에서 유연성을 발휘하기가 용이하다. 이러한 특징으로 인해 속인중심의 인적자원관리는 아직 사회와 기업이 안정되지 못하고 빠르게 성장하는 경우에 적합하며, 따라서 우리나라가 성장하는 과정에서 필요했던 제도로 보인다. 우리나라 기업들은 이러한 제도를 통해 우리나라 근로자들의 우수한 역량을 잘 활용하여 높은 성과를 거두었다고 평가된다. 하지만 성장이 둔화되고 시스템의 정비가 필요한 시점이 되면 속인중심의 인적자원관리는 부작용이 발생하기 시작한다(유규창, 2014). 우리나라 기업들이 기존의 속인중심 혹은 연공중심 인사관리 제도에서 대안적인 인사관리 제도로 전환이 필요한 시점이 다가오고 있는 이유이다. 대안적인 인사관리 제도의 하나로 이 글에서는 직무중심 인사관리 제도를 살펴보고자 한다.

직무중심 인적자원관리는 인사결정의 기준에서 직무에 우선순위를 두기 때문에 직무에 대한 분석과 이해가 필수적이다. 직무중심 인사관리란 속인주의 또는 연공중심 인사관리와 대비되는 개념으로, 직무를 수행하는 근로자 개인의 특성(성별, 학력, 나이, 근속연수 등)보다는 담당하는 직무의 내용과 상대적인 가치에 따라 인사관리(채용, 보상, 평가, 교육, 훈련 등)를 시행하는 것을 의미한다. 직무중심 인사관리를 위해서는 우선 직무분석(job analysis) 등을 통해 직무수행자가 담당하는 직무내용의 요소, 작업특성, 요구되는 숙련, 의무, 책임, 필요기술, 정신적 및 육체적 노력 등을 상세하게 조사할 필요가 있다(Harvey, 1991). 직무가 잘 정의되어 있으면 각각의 직무수행 요건에 적합한 인재를 배치하여 활용할 수 있기 때문에 누가 그 직무를 수행하든 유사한 결과의 도출이 가능하다는 장점을 가진다. 따라서 직무분석은 직무중심 인사관리 관행의 기반이 되며 조직의 경영에 중요한 역할을 한다(Milkovich, Newman, & Gerhart, 2013).

보상제도 등 인사관리 제도 운영에 있어서도 근로자가 담당하는 직무의 특성 및 직무의 상대적인 가치를 인사관리에 반영하는 인사관리 방식 정립이 필요하다. 다만 일본의 경우처럼 우리나라도 기존의 사람중심 인사관리 관행⁵⁾으로 인해 서구 방식의 직무중심 인사관리 제도를 직접적으로 적용하기에는 한계가 있을 것으로 보인다.⁶⁾ 일본은 조직에서 공식적으로 부여

한 역할을 충실하게 수행하는 방식으로 업무가 이루어지기 때문에 역할급 중심의 임금제도가 운영되고 있다. 반면 우리나라는 기업 내의 누구와의 관계에서 업무가 수행되는지에 따라 업무의 정의, 진행방식, 성과 등이 달라질 수 있어 일본보다 더 유연한 방식의 직무중심 인사관리 제도가 필요할 것으로 보인다. 직무중심 인사관리 제도가 정립되면 채용부터 퇴직관리까지 인사관리 전반적인 제도에 이러한 직무중심 인사관리 원칙이 일관적으로 적용되어야 하며 모든 근로자에게 공평하게 적용될 필요가 있을 것이다.

2. 인사관리 원칙 적용의 일관성

일단 대안적 인사관리의 원칙이 정립되고 나면 이러한 원칙이 모든 근로자들에게 일관적이고 공평하게 적용될 필요가 있을 것이다.7) 비록 우리나라 노동시장 환경에 적절한 대안적 인사관리 원칙이 정립되었다고 하더라도, 이러한 원칙이 공평하고 일관적으로 모든 근로자들에게 적용되지 못한다면 공정한 인사관리가 이루어진다고 보기 어려울 것이기 때문이다. 인사관리 원칙 적용의 일관성을 위해서는 크게 세 가지 분야의 정책적 과제가 해결될 필요가 있을 것으로 보인다.

우선, 인식 혹은 기업문화 관점에서의 과제이다. 우리나라 근로자들은 고령인력이나 여성인력 등 노동시장 소수집단과 같은 작업장에서 근무해 본 경험이 부족한 것이 현실이다. 따라서 노동시장 소수집단과 어떠한 방식으로 작업지시나 근무협조 등을 해야 하는지에 대한 노하우가 부족할 것으로 보인다. 하지만, 같은 작업장에서 노동시장 소수집단과 근무하는 경험이 증가할수록 서로 같이 근무할 수 있는 조직문화로 변화할 가능성은 높을 것으로 보인다. 노동시장 소수집단 및 비정규적인 고용형태를 가진 근로자들에 대한 차등적인 대우를 당연하게 받아들이는 인식 및 문화에 대해서도 개선이 필요하다. 서로 비슷한 직무를 수행한다면 서로 비슷한 대우를 받는 것이 정당하다는 인식으로 전환될 필요가 있을 것이다. 또한 직무중심 인사관리를 위해 직무 및 직급관리에 대한 인식도 바뀔 필요가 있을 것이다(오계택, 2016). 즉, 직무별

- 5) 우리나라와 일본은 사람중심 인사관리에서 직무중심 인사관리로 가고 있지만 서구 국가들은 1990년대부터 직무중심에서 사람중심 인사관리를 강조하는 방향으로 가고 있다. 따라서 인사관리의 전세계적인 추세는 특정 방향으로의 전환이라기보다는 하이브리드 방식으로의 수렴이라고 볼 수 있을 것이다.
- 6) 일본은 서구식 직무급에 조직의 목표나 전략 달성에 대한 공헌 등을 추가적으로 고려하는 역할급 중심의 임금제도를 운영하고 있다.
- 7) 예를 들어, 직무급은 업무를 수행하는 사람의 특징과 관계없이 직무의 가치에 따라서 기본급이 결정되는 보상체계이다. 즉, 어떤 직무가 월 기본급 100만 원으로 책정되어 있다면, 나이와 무관하게(20세가 수행하든 60세가 수행하든), 성별과 무관하게(남자든 여자든), 고용형태와 무관하게(정규직이든 비정규직이든), 근속연수와 무관하게(1년차 직원이든 30년차 직원이든) 그리고 심지어 능력과 무관하게(비숙련자이든 고숙련자이든) 누구나 월 기본급 100만 원을 받는 것을 말한다. 직무급은 이러한 의미에서 동일노동 동일임금을 가장 근접하게 실현하는, 즉 공정한 보상제도라고 할 수 있다(유규창, 2014).

로 직무가치가 상이할 수 있다는 것과 직무의 상대적인 가치에 따라 임금 등 보상수준이 상이할 수 있다는 인식으로의 전환이 필요하다. 또한 직급제도에 있어서도 위계나 연공 중심적인 직급 체계에서 직무의 가치에 기반한 배치전환 및 승급 그리고 승진제도로 인식의 변화가 요구된다.

둘째, 기업 제도적 관점에서의 과제이다. 우리나라 노동시장 환경변화에 대해 대부분의 기업들, 특히 대기업을 제외한 중견 및 중소기업들은 별다른 제도적 준비 및 대응을 하지 못하고 있는 것으로 보인다. 일부 중견 기업들의 경우 미래에 대한 고민은 하고 있는 것으로 보이나 대부분의 중소기업들은 무엇을 준비해야 하는지 모르는 경우도 많고 무엇을 준비해야 하는지는 알더라도 이를 준비하기 위한 자원 및 재원이 부족한 상황으로 보인다. 특히, 노동시장 소수집단에 대해서는 단기적으로는 이들 노동시장 소수집단 근로자에 대한 직무관리, 평가제도, 보상제도 등에 대한 정비가 필요하고, 장기적으로는 이들 인력이 효율적으로 근무할 수 있는 환경 및 분위기를 조성하는 것이 필요하다. 또한 인적자원관리 강도(HRM strength) 관점에서 제도의 도입뿐만 아니라 제도의 실질적인 운영이 될 수 있도록 개별기업 차원의 제도정착 노력이 필요할 것으로 보인다. 인사관리 제도는 단순히 도입만 된다고 해서 자동적으로 원래의 취지대로 운영될 수 있는 것은 아니기 때문이다. 그리고 직무중심 인사관리를 위해서는 명확한 업무부여 및 직무에 적합한 인재확보, 직무의 과학적인 분석과 효율적인 설계를 통한 적정인력의 산정, 직무자격조건에 적합한 인력의 배치, 직무정보에 기반을 둔 합리적이고 공정한 인사, 근로자의 직무전문성 강화 등이 이루어질 필요가 있을 것이다.

셋째, 노동시장 제도적 관점에서의 과제이다. 개별 기업들이 직무 및 숙련수준 등 개인적 요소와 조직문화 및 기업의 전략 등 조직적 요소들을 고려하여 기업의 환경 및 특성에 적합한 방식으로 대응할 수 있도록 노동시장 차원에서의 인프라 구축이 필요하다. 노동시장 소수집단 활용의 문제는 단지 이들 인력을 얼마나 많이 활용할 것인가의 문제라기보다는 기업에서 노동시장 소수집단을 효율적으로 활용할 수 있도록 전체 인력관리가 노동시장 소수집단 활용에 따른 부담을 감소시킬 수 있는 방식으로 이루어지도록 할 수 있는가의 문제이다. 이러한 관점에서 직무중심 인사관리를 고려할 수 있을 것이며, 기업들이 직무중심의 인사관리를 하는 데 필요한 노동시장 차원에서 직무중심 인사관리를 위한 인프라 구축이 필요하다(오계택, 2016). 예를 들어, 직종별 직무평가 도구개발 등과 같은 직무정보 그리고 직종 및 직급별 임금정보 등과 같은 노동시장 임금정보 구축과 제공 등을 통해 기업에서의 직무중심 인사관리를 위한 인프라를 제공할 필요가 있을 것이다.⁸⁾

8) 이러한 노동시장 인프라 구축은 공공재적 성격을 가지므로 개별 기업이 담당하기는 어렵고, 따라서 정부 및 공공기관에서 지원할 필요가 있다.

IV. 맺음말

지금까지 우리나라 기업들이 공정한 인사관리를 구축하기 위해 무엇이 필요한지에 대해 살펴 보았다. 기업들의 공정한 인사관리 구축을 위해서는 우선은 기업들의 자체적인 노력이 필요하지만, 기업의 인사관리 제도 방향을 전환하는 문제는 개별 기업만의 노력으로는 한계가 있다. 예를 들어, 미국에서 직무급이 현재의 모습으로 정착된 데에는 노동계의 역할이 컸다고 할 수 있다. 평가권과 해고의 권한이 사용자의 경영권(managerial prerogatives)인 미국에서 속인적인 인적자원관리하에서는 사용자가 자신의 권한을 쉽게 활용할 수 있기 때문에 노동조합이 이를 방지하기 위해 직무에 대한 통제권한(job control unionism)을 강화하는 과정에서 직무급이 형성되었다. 또한 각종 차별금지법을 적용하면서 미국 법원이 기업이 근로자를 차별하지 않았다는 판단 기준을 동일노동 동일임금의 원칙에서 찾은 것도 직무급의 정착에 중요한 역할을 하였다. 물론 미국의 경영계에서도 노동조합과의 단체협상을 통해 작업장에서의 산업평화를 이끌어내는데 직무급의 정착이 필수적이라고 보았다(유규창, 2014). 우리나라에서도 직무중심 인사관리 구축을 위해서는 사회 각 부문에서 인사관리 관련 판단을 하는 데 있어 직무가치를 중요한 판단기준으로 활용할 필요가 있을 것이다.

앞에서 지적한 직무중심 인사관리로의 인식 전환은 중요한 요소이긴 하지만 인식의 전환만으로 직무중심 인사관리로의 전환이 가능한 것은 아니다. 실질적인 직무중심 인사관리가 가능하기 위해서는 여러 가지 인프라 구축이 필요하다. 우선, 노사가 임금체계 및 인사관리 제도의 방안에 대해 함께 논의할 수 있는 분위기 조성이 필요하다. 만약 노사가 임금체계 및 인사관리 제도에 대해 같이 논의하는 것 자체가 어렵다면, 노사협의를 통해 더 나은 제도에 대한 논의를 하는 것이 사실상 불가능할 것이기 때문이다. 기업 수준을 넘어서서 사회 수준에서도 노사정이 임금체계 및 인사관리 제도의 방향에 대해 논의할 수 있는 사회적 분위기 마련이 필요하다. 임금체계 및 인사관리 제도의 방향 정립은 노사정이 같이 논의를 통해 정립하는 것이 사회적 수용성이나 실질적 운영에 있어 중요한 요소이기 때문이다. 마지막으로 직무중심 인사관리 제도의 실질적인 운영을 위해서는 노동시장 인프라 구축도 중요하다. 예를 들어, 직종수준 직무평가 도구개발이나 직종 및 직급별 임금정보 제공 등 개별 기업들이 직무중심 인사관리 제도를 운영하는 데 필요한 정보들이 제공되어야 기업들이 직무중심 인사관리 제도를 운영하는 데 도움을 받을 수 있을 것이다. 즉, 직무의 상대적 가치를 내부적으로 비교하고 또 외부 기업들과도 통용적으로 활용할 수 있는 직종 수준에서의 직무평가 도구가 필요하고, 특정 직무에 대한 노동시장에서의 통용가치 수준에 대한 정보가 필요한 것이다.

직무중심 노동시장 및 공정한 인사관리 구축이 우리나라 노동시장과 기업의 인력관리가 가지고 있는 모든 문제들을 해결할 것이라고 기대하기는 어렵지만 많은 문제들을 해결할 수 있는 단초는 제공할 수 있을 것이다. 우리나라 기업들이 효율적이고 또 공정한 인사관리 제도를 구축하고 운영함으로써 기업인력 운영의 효율화를 기하고 이를 통해 기업의 경쟁력을 확보함으로써 기업의 경영에도 도움이 되고 더 많은 질 좋은 일자리를 창출하는 데 이바지할 수 있기를 기대해 본다. **KLI**

[참고문헌]

- 오계택(2016), 「임금직무 관련 쟁점과 과제」, 『노동리뷰』 2016년 1월호, pp.82~88.
- 유규창(2014), 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」, 『노동리뷰』 2014년 2월호, pp.37~54.
- 정동관(2016), 「공정한 인사평가의 가능성과 조건」, 『노동리뷰』 2016년 4월호, pp.3~5.
- Harvey, R. J.(1991), “Job Analysis,” in M. D. Dunnette & L. M. Hough(eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 2, 2nd Edition), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp.71~163.
- Konovsky, M. A.(2000), “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations,” *Journal of Management* 26(3), pp.489~511.
- Meyer, J. W. and B. Rowan(1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *The American Journal of Sociology* 83(2), pp.340~363.
- Milkovich, G., J. Newman, and B. Gerhart(2013), *Compensation*, 11th Edition, Columbus, OH: McGraw-Hill Education.
- Suchman, M. C.(1995), “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review* 20(3), pp.571~610.