

# 직무급 도입 : 어떻게 촉진할 것인가? \*

송민수\*\*

## 1. 서론

정부를 중심으로 대안적 임금체계인 직무급의 확산 노력이 지속되어 왔지만, 그 속도는 여전히 더디다. 직무급을 둘러싼 경영계와 노동계의 입장 차이도 좀처럼 좁혀지지 않고 있다. 이에 따라 우리나라 산업 현장에서 직무급 임금체계의 확산을 저해하는 요인은 무엇이며, 어떤 조건들이 갖추어 질 때 직무급이 제대로 뿌리내릴 수 있는지를 검토해볼 필요성이 제기된다.

직무급의 촉진요인은 직무급의 장애요인들의 극복을 돕는 요인들로 설명될 수 있다. 앞서 임금직무 관련 컨설팅 경험이 축적된 전문가들을 대상으로 의견조사를 실시한 바 있다. 전문가 의견조사 결과를 통해 도출된 직무급 도입과 운용의 장애요인은 고용관계의 당사자인 기업과 근로자들 모두 직무개념에 대해 명확하게 이해하지 못하고 있다는 점, 직무분석과 직무평가 과정에서 많은 시간과 비용이 소비되고 갈등이 발생한다는 점, 연공서열중심의 장유유서 문화, 집단주의와 온정주의로 인해 근로자들이 직무의 상대적 가치에 연동되는 직무급에 반감을 가지는 점, 신뢰성과 타당성이 확보된 시장임금정보의 부족으로 직무별 시장임금 벤치마크가 어렵다는 점, 횡적 직무시장의 미활성화로 인해 경력경로 설계와 직무중심 채용이 어렵다는 점, 직무의 변화를 반영하기 위한 직무의 지속적 유지보수가 어렵다는 점, 팀 작업중심의 업무수행 방식에 직무급을 적용하기 어렵다는 점 등이었다.

이와 같은 직무급 도입의 장애요인의 파악과 더불어, 직무급의 원활한 도입과 운용에 적합한 조건들을 파악한다면 보다 실천적 함의를 가질 수 있다. 직무급의 촉진요인을 도출하기 위해서는 일정한 이론적 개념을 기반으로 한 체계적 검토가 필요하다. 본고에서는 전략적 인적자원관리 분야에서 논의되고 있는 다양한 층위의 적합성 개념을 기반으로 직무급의 촉진요인을

\* 본고는 이장원 외(2015), 『임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제』 제3장의 일부 내용을 정리한 것이다.

\*\* 한국노동연구원 전문위원(song@kli.re.kr).

분류해 보고자 한다.

## II. 직무급의 촉진요인

### 1. 국가·사회 수준의 제도적 적합성

인적자원관리의 제도적 적합성(institutional fit)이란 인적자원관리와 제도적 환경이 상호보완적으로 정렬된 정도를 의미한다(Paauwe and Boselie, 2003). 인적자원관리가 제도적 적합성이 높다는 것은 기업이 상호작용하고 있는 이해관계자들, 예컨대 정부, 전문가집단, 노동조합, 근로자 및 소비자 등으로부터의 기대에 부응하는 인사제도를 도입함으로써 사회적 정당성을 갖추고 있는 상태를 말한다. 이 제도적 적합성은 크게 두 가지 차원에서 형성되는 제도적 압력에 의해 형성될 수 있다.

첫째는 상대적으로 안정적인 일반적 환경이다. 해당 사회가 보유하는 사회문화, 기술체계, 교육훈련체계 등 장기간에 걸쳐 형성되어온 제도적 특성은 인적자원관리가 사회에서 정당성을 확보하는데 중요한 역할을 한다. 둘째는 기업의 일정한 이해관계자가 단기적으로 형성하는 제도적 압력이다. 예를 들어, 인적자원 컨설턴트들이 특정한 제도의 보급을 주도하는 경우 기업은 이러한 제도를 도입함으로써 선진적인 인사관리를 시행하고 있음을 외부에 알려 정당성을 확보하려는 선택을 할 가능성이 높아지는 것이다. 이와 같은 제도적 적합성의 차원에서 직무급의 원활한 작동을 촉진할 수 있는 제도적 요소들을 고려해보면 다음과 같다.

#### 가. 시장임금정보의 원활한 공급

기업에서 기본급 체계를 설계할 경우 임금수준의 외부적 공정성을 갖추기 위해서는 시장임금에 대한 정확한 정보가 존재하는 것이 중요하다. 특히 직무급의 경우, 직무별 시장임금정보가 구체적으로 존재할수록 벤치마킹할 수 있는 직무의 비중이 많아져 임금수준의 내부적 공정성을 갖추기 위한 직무평가의 절차를 간소화할 수 있으며, 이에 따라 직무급의 도입과 운용에 소요되는 시간과 비용을 상당부분 절감할 수 있다. 현재 우리나라에서는 주로 소수의 민간 대규모 컨설팅회사에서 직접 설문조사를 통해 수집한 시장임금정보를 회원사에게 유료로 제공하는 방식으로 임금정보시장이 형성되어 있는 것으로 파악된다. 자원이 부족한 중소기업의 경우에는 정부가 제공하는 임금정보를 이용할 수 있지만, 정부 제공 정보에 대한 신뢰성과 타당

성이 높지 않아 직무급을 설계하고 운용할 때 활용하기에는 부족한 부분이 많다는 것이 전문가들의 대체적인 의견이었다.

이와 관련하여 우리나라 기업들의 경우 연공적 임금체계가 일반적이기 때문에 직무별 시장 임금정보를 구축하여도 직무급 도입과 운용에 큰 도움이 되지 않는다는 의견이 있다. 하지만 최근에 주로 활용하는 직무급의 형태는 범위직무급이므로 제도의 유연적 운용이 가능하다. 따라서 직무별로 기본급 및 총보상의 평균수준과 분포를 제공하고, 조직규모·매출액·산업·지역 등의 기업특성과 근속기간 등 개인특성에 따른 상황변수별 임금수준의 차이를 보충적으로 제공하게 되면 새롭게 직무급을 설계하거나 사후적으로 운용하는 기업에게 매우 유용한 임금 정보가 될 것으로 기대해 볼 수 있다.

#### 나. 기업 간 직무의 통용성 증대 : 국가직무능력표준(NCS)의 활용증대

전문가 의견조사 결과 우리나라 직무개념은 아직까지 모호성이 높고 기업 간 통용성이 높지 않은 것으로 평가되었다. 우리나라의 교육훈련시스템은 제네럴리스트를 키워내는 방식으로 구축되어 있고, 직무별 스페셜리스트를 양성하는 교육훈련시스템은 미약한 것이 사실이다. 이러한 교육훈련시스템에서는 기업 간 직무의 통용성이 낮아지게 되기 때문에 직무에 대한 사회적 개념이 구체화되기 어렵다. 이러한 문제는 최근 교육훈련분야에서 적용되고 있는 국가직무능력표준(NCS: national competency standards)을 교육훈련기관과 기업에서 활용함으로써 일정 부분 완화될 것으로 기대된다.

예를 들어, 직무능력중심의 채용관리를 위한 한 방편으로 직무기술서가 완비되지 않은 기업들은 국가직무능력표준을 기업의 사정에 맞게 활용할 수 있다. NCS의 구성요소에는 직무능력단위별로 표준직무기술서 등 직무에 대한 세부적인 정보를 제공하고 있기 때문이다. 중소기업의 경우 NCS 기업활용 컨설팅 등 정부지원 사업을 적극 활용하여 NCS기반 채용도구를 마련하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다. 직무중심의 채용관리가 가능해지기 위해서는 직무별 인력 계획이 전제되어야 하는 것은 별도의 설명이 필요치 않을 것이다. 또한 기업들은 맞춤형 교육훈련을 위해서 앞서 언급한 NCS 기업활용 컨설팅을 활용할 수 있다. NCS 체계에서는 직무능력단위별로 교육훈련의 수요와 공급을 연계할 수 있도록 정보를 제공하고 있기 때문에 기업의 직무단위별 교육훈련 계획을 수립해 놓게 되면 직무별 요구를 반영한 교육훈련 프로그램을 제공할 수 있다. 또한, 추후 NCS의 직무구분과 NQF(국가자격체계) 등급별로 시장임금정보가 제공될 경우 직무급의 도입과 운용에 큰 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

한 국가의 교육훈련시스템은 근로자의 고용기회, 경제적 소득 및 사회적 지위와 관련한 사회적 계약형성에 중요한 영향을 미친다. 예를 들어, 프랑스의 경우 근로자의 임금수준 증가는

일반교육의 수준이 많은 부분을 설명하지만, 독일의 경우 직업훈련의 수준이 근로자의 임금수준 증가를 설명하는 매우 강력한 변수가 된다. 우리나라의 교육훈련기관에서 NCS와 같이 산업 수요가 반영된 직무능력표준에 따라 직업교육훈련이 제공되고, 기업에서는 이 기준에 따라 채용과 보상의 결정이 이루어지게 될 경우, 직무급 등 직무중심의 인사관리시스템은 더욱 확산될 가능성이 높다.

## 2. 환경, 전략 및 문화와의 외적 적합성

외적 적합성은 인적자원관리와 조직이 처한 다른 요소들, 이를테면 환경, 전략 및 문화 등과 얼마나 일관성을 갖추고 있는지에 대한 것이다. 인적자원관리시스템이 기업 성과에 긍정적인 결과를 가져오기 위해서는 인사전략과 사업전략이 밀접하게 연계되어 있어야 하는데 이를 위해서는 사업전략 내용을 구체적으로 인식하고 인적자원시스템이 제공해야 하는 핵심가치 및 창출해야 할 결과물이 무엇인지 인식하여야 한다(배종석, 2006). 기존 연구들(Gomez-Mejia, Berrone and Franco-Santos, 2010; 유규창, 2014a)에 의하면, 직무급은 다음과 같은 외적 요소들과 적합성을 갖추고 있는 것으로 알려져 있다.

첫 번째로, 변화가 많지 않은 안정적인 환경이다. 경제성장의 정체기 또는 성숙기에 들어가 있는 기업으로 기술이 안정화되어 있어 직무의 변화가 많지 않은 경우, 직무급이 적합할 수 있다. 두 번째로 전문성의 강화가 필요한 환경이다. 충성심이나 근로자의 사기보다는 전문성의 강화가 필요한 환경, 근로자 구성의 특징이 다양한 환경, 근로자 개개인의 역량보다는 시스템이 중요한 환경에서 직무급이 보다 적합할 수 있다. 세 번째로 글로벌 환경이다. 글로벌 경쟁전략, 글로벌 노동시장의 활용 등 글로벌 경영을 통하여 전 세계에서 표준화된 인사시스템을 구축하고자 하는 기업의 경우, 직무급이 보다 적합할 수 있다. 네 번째로 조직문화와 관련된 것이다. 직무급은 기본적으로 개인주의, 낮은 수준의 권력격차, 그리고 합리주의에 바탕을 둔 제도이다. 반면, 연공급은 집단주의, 높은 수준의 권력격차, 그리고 온정주의에 기반하고 있다. 따라서 직무급을 도입하고자 하는 조직에서는 직무급과 조직문화의 적합성에 대한 검토가 필요하다. 예컨대, 일-개인생활의 균형을 지원하는 다양한 관행들, 상사 및 동료들과의 효율적인 의사소통 문화, 개인의 개성과 능력 및 직무의 전문성이 존중받는 분위기 등이 직무급에 적합한 조직문화의 요소가 될 것이다. 우리나라에서 활동하는 다수의 외투기업에서 직무급에 대한 수용성이 향상되고 있는 것도 이와 무관치 않은 것으로 판단된다.

### 3. 인적자원관리기능 간 내적 적합성

내적 적합성은 인적자원관리시스템을 구성하는 기능들 간의 일관성 수준이다. 인적자원관리기능들 간에 일관성을 갖지 못하고 다른 방향의 가치와 규칙을 나타내게 되면 조직과 그 구성원들 간의 갈등을 유발하거나 조직 내 원활한 정보전달이 차단되고 협력이 저해되어 조직의 효율성이 낮아질 수 있으며, 구성원 개인에게는 서로 상이한 가치를 강요함으로써 개인의 모순적 행동을 유발하게 된다(배종석, 2006). 예컨대, 팀제로 운영되는 기업이 개인성과에 따라 차등적 인센티브를 지급한다면, 개인 간 경쟁과 갈등이 심화되어 협업, 지식공유 등 팀제의 강점이 발현되기 어렵다.

아래에서는 직무급을 중심으로 각각 채용관리, 직무관리, 경력관리, 교육훈련관리, 평가보상관리에서 적합성을 높이기 위한 방향을 살펴보도록 한다. 기업은 이와 같이 다양한 인적자원관리기능들로 이루어지는 묶음 또는 시스템의 특성을 구축함으로써 근로자들과 일정한 형태의 심리적 계약을 형성할 수 있다. 균형적·심리적 계약을 형성하는 차원에서 아래와 같은 내적 적합성 구축방향을 고려해 볼 수 있다.

#### 가. 채용관리

채용은 모집, 선발 및 배치를 포함하는 관리과정으로, 조직이 원하는 인력을 지원하도록 하고 직무능력, 잠재력 및 조직 적합성 등을 기준으로 지원자들을 선별하며 선발된 인원과 근로계약을 체결하고 조직에 대한 오리엔테이션을 거친 후 적합한 직무에 배치하게 된다. 속인적<sup>1)</sup> 인사관리하에서는 일반적으로 제네럴리스트 중심의 채용관리가 이루어져 왔다. 특히 대기업에서는 졸업대상자들을 중심으로 대규모 정기채용을 실시하였으며, 선발기준도 학력과 영어시험, 그리고 인성면접 등을 중심으로 전문적 직무수행능력보다는 잠재력과 조직 적합성 등 일반적 역량을 중심으로 이루어졌다. 오리엔테이션에서는 조직사회화를 촉진하기 위한 활동이 주가 되었고, 직무배치도 신규입사자가 보유하고 있는 직무능력의 특성이 세밀하게 고려되지 못한 측면이 있었다. 이러한 채용관리방식은 근로자들에게 회사의 필요에 의해 주어진 업무만

1) 노동의 가치를 판단하는 기준은 크게 속인적 기준과 속직적 기준으로 구분할 수 있다. 속인적 기준은 학력, 성 등의 신분적·연공적 기준을 지칭하고 속직적 기준은 직무수행상 요구되는 지식의 정도, 책임의 수준, 노력의 정도 및 작업환경의 난이도 등의 직무적 기준을 지칭한다(박준성, 2004). 내부노동시장이 발달한 일본이나 우리나라는 학력 등과 같은 속인적 가치로 임금가치를 결정하고 근속 등과 같은 사회적 기준으로 운영하는 임금이 발달했고, 외부노동시장이 발달한 미국이나 유럽은 직무의 난이도나 중요도와 같은 속직적 가치로 임금가치를 결정하고 고과성적 등과 같은 성과 기준으로 운영하는 임금이 발달했다(최종태 외, 2007).

열심히 하고, 두루두루 다양한 업무영역을 섭렵하게 되면 조직에서 인정받는 일반관리자가 될 수 있다는 인식을 심어주어 왔다.

최근 들어 경력자 중심의 수시채용이 과거에 비해 늘어났지만, 특정 직종을 제외하고는 모집, 선발 및 배치과정이 모두 직무내용과 자격기준을 중심으로 이루어지는 경우는 많이 부족한 것으로 판단된다. 직무급의 안착을 위해서는 채용관리부터 직무중심으로 실시하는 것이 필요하다. 직무급 도입을 위해서 필수적으로 작성되는 직무기술(명세)서가 인사관리의 기준으로 활용되는 것이 직무중심 인사관리의 출발이기 때문이다. 이렇게 직무중심의 채용이 이루어지면, 채용단계부터 근로자들은 자신이 조직에서 수행해야 하는 업무의 내용을 더욱 구체적으로 받아들이게 되어 자신의 전문적 직무분야의 전문가가 되기 위한 체계적인 노력을 할 수 있게 될 것이다. 채용공고 시 직무기술서를 공지하고 해당 직무에 적합한 능력과 조건을 갖춘 지원자들을 모집해야 한다. 현실적 직무소개(realistic job review)는 입사 후 직무만족도를 향상시키는 방안이 될 수 있다.

#### 나. 직무관리

직무시스템은 사람들이 직장에 와서 수행해야 할 업무에 관한 일체의 내용을 포함한 것으로, 직무에 대한 상세한 정보를 얻고 기업이 사업을 효과적으로 수행하는데 필요할 경우 재설계하여 조직구성원들로 하여금 제대로 일할 수 있는 업무를 제공하는데 그 목적이 있다(배종석, 2006). 직무관리는 직무급의 도입단계와 실행단계로 나누어 생각해볼 필요가 있다. 우선, 도입 단계에서는 직무분석과 직무재설계를 동시에 실시할 필요가 있다. 직무급은 일반적으로 직무분석과 직무평가를 거쳐 도입할 수 있는 것으로 알려져 있다. 하지만 이러한 절차는 직무분석 당시의 전체 직무구성이 근로자들과 조직의 요구를 적절히 반영하고 있다는 전제에서 진행되는 것으로 볼 수 있다. 만약 분석 당시의 직무구조와 과정이 조정될 여지가 있다면, 직무재설계 절차를 통하여 조직의 효율성과 근로자에 대한 적절한 직무요구가 균형을 이룰 수 있는 직무분류와 직무단위 설정이 필요하다. 직무재설계를 통해 근로자와 조직이 서로 수용할 수 있는 과업의 집합(acceptable set of task)을 결정하는 것이 직무중심 인사관리 안정화의 필요조건이기 때문이다. 직무재설계 과정에는 직무축소, 직무통합, 직무신설, 직무확대, 직무충실화, 그리고 업무프로세스 재설계가 고려될 수 있다. 또한 직무설계 시 직무가 유연작업팀의 작동과 상충되지 않도록 하는 방안이 함께 검토되어야 할 것이다. 경직된 직무설계의 경우 관료제의 부작용이 나타날 수 있기 때문이다.

직무급의 실행단계에서는 지속적인 직무관리시스템이 구축되어야 할 것이다. 오늘날의 직무는 정태적 개념이 아니다. 시장과 기술의 변화와 이에 따른 경쟁전략의 변화에 따라 조직구

성원이 수행하는 과업의 집합은 동태적으로 변화할 수 있다. 따라서 평균적으로 적어도 1년에 한 번은 직무재조정을, 그리고 5년에 한 번은 직무재설계를 실시할 필요성이 제기된다. 이를 위해서는 직무관리를 전담하는 담당자가 반드시 필요하며, 직무재조정의 신청 및 승인절차와 함께 위원회 형식의 의사결정기구 등 전반적인 직무관리시스템이 구축되어야 한다.

#### 다. 경력관리

경력관리는 구성원들에게 조직에서 성장할 수 있는 경력경로와 장기적인 비전을 제시하여 개인이 미래에 담당하게 될 직무수행을 위해 필요한 역량을 사전적으로 준비할 수 있도록 하는 과정이다. 임금수준이 근속연수에 비례하지 않는 직무급의 경우, 근로자 입장에서는 직무전문성의 증가에 따라 소득증대, 사회적 지위의 향상, 그리고 개인성장의 기회를 보장받지 못하면 직무급에 대한 수용도가 매우 낮아질 수밖에 없다. 따라서 조직에서는 사업부 단위 일반관리자, 기능단위 전문 관리자, 직무단위 전문가, 프로젝트 관리자 그리고 다른 직무로의 경력전환 등 다중적 경력경로(multiple career-path options)를 마련하고 일정한 직급이 되면 구성원들이 조직과의 협의를 통해 스스로 경력경로를 결정할 수 있는 기회를 마련해줄 필요가 있다. 이때 중요한 것은 경로선택 시 구성원의 가치관과 역량요소들을 골고루 고려하여 올바른 결정이 될 수 있도록 조직이 지원해야 한다는 점이며, 선택에 따라 총보상, 고용안정, 일-개인생활의 조화, 미래 조직외부에서의 경력개발 기회 등 구성원이 달성할 수 있는 비전을 명확히 제시하는 것이 필요하다.

#### 라. 교육훈련관리

직무급 실행을 보완하기 위해서는 직무수행자와 조직의 현재 및 미래 요구(needs)에 초점을 둔 맞춤형 교육훈련관리가 필요하다. 숙인주의 시대에는 조직을 이끌어가는 몇몇 인력들의 업무방식을 전수하기 위한 비체계적 직무 내 훈련(OJT)과 공통역량 향상을 위한 집체교육에 초점이 맞추어져 있었다. 반면, 직무중심 인적자원관리를 위해서는 해당 직무 수행자의 요구 및 직무기술서상의 역량요소를 반영한 맞춤형 교육훈련 프로그램을 제공하는 것이 필요하다. OJT의 경우에도, 직무구성 세부역량과 직무환경에 대한 구체적인 정보를 바탕으로 체계적인 OJT(S-OJT, Structured On-the-Job Training)를 실시할 수 있다.

교육훈련은 미래의 요구를 반영하여 경력관리 전체 프로세스의 구성요소로 제공되어야 한다. 근로자와 조직이 함께 선정한 경력경로상에서 문제 없이 경력개발이 이루어지도록 교육훈련 및 개발프로그램이 미래를 내다보고 순차적으로 제공될 필요성이 있다. 또한 생애경력경로

에 따른 교육훈련 프로그램에는 퇴직이후 제2의 경력개발을 지원하는 프로그램도 함께 구성하여 구성원의 직무 전문성을 활용하거나 개인의 자아실현을 위한 욕구충족을 도모할 수 있을 것이다.

#### 마. 평가보상관리

직무급은 기본급 임금체계 가운데 하나이기 때문에 기본급 인상 기준, 평가시스템과 연계된 성과급 체계, 금전/비금전적 복리후생을 어떻게 설정하는지에 따라 근로자에게 부여되는 총보상의 성격은 매우 다른 양상을 나타낼 수 있다. 평가보상관리를 구성하는 다양한 하위 제도들 중 일반적인 의미에서 직무급을 보완할 수 있는 요소들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 구성원들의 협력행동을 평가요소로 고려할 필요성이 있다. 직무급은 직무내용을 명문화하는 대신 임의적 지휘명령의 범위를 축소하는 임금체계이기 때문에 본질적으로 경직적 업무수행이 단점으로 지적될 수 있다. 따라서 이러한 경직성을 완화하기 위해서는 직무수행자의 공식적 직무범위 이외라 하더라도 팀원 등 조직의 여타 구성원들과 원만히 협력하는 행동을 파악하여 인사평가 점수에 반영하고, 이 인사평가 점수가 기본급 인상이나, 승진 결정과 연계되도록 설계하는 것이 필요하다. 둘째, 경쟁력 있는 복리후생제도의 마련이 필요하다. 직무급의 수용성을 증대시키기 위해서는 경쟁력 있는 총보상 수준이 유지되어야 할 것이기 때문이다. 공정성 이론(equity theory)<sup>2)</sup>에 의하면, 근로자는 회사에서 자신의 투입한 것과 보상받은 것을 비교하여 투입과 산출이 같아야 공정성을 인식한다고 한다. 연공급에서 직무급으로의 변화는 일반적으로 과거에 비해 미래의 산출이 감소할 가능성이 높아질 수 있기 때문에 다른 회사와 비교했을 때 재직하고 있는 회사의 보상수준이 공정하다고 인식할 수 있는 제도를 구축해야 조직의 보상경쟁력을 유지할 수 있을 것이다.

## 4. 인적자원관리기능 내 내적 적합성

인적자원관리 기능 내 내적 적합성은 교육훈련기능, 평가보상기능 등 인적자원관리시스템 하위 기능을 구성하는 세부 요소들 간 일관성 수준을 의미한다. 직무급은 평가보상기능 중 기본급 임금체계를 의미하므로, 기본급 이외의 성과급 제도 등과의 일관성을 갖추어야 할 것이다. 또한 직무급을 직무관리기능의 일부요소로 보면 조직 내 직무의 특성이 직무급과 일관성을 갖는지의 정도로 인적자원관리 기능 내 내적 적합성을 검토해볼 수도 있다. 유규창(2014b)에

2) 공정성 이론이 기업의 보상관리에 주는 중요한 시사점은 종업원이 자신의 임금을 타인의 임금과 비교하여 평가하며, 그 결과 작업태도 및 행동이 변한다는 것이다(Noe et al, 2015).

의하면, 직무급이 적합한 직무에는 타 업무와 구분이 명확하고 독립적인 업무가 가능한 직무, 유사 업종의 기업에서 공통적으로 존재하는 직무, 외부노동시장에서 비교가 용이하며 이동이 비교적 자유로운 직무, 전문성이 강하여 기존의 인사시스템으로는 보상결정이 어려운 직무, 외부 전무가의 영입이 용이한 직무, 전문성이 필요하지만 시간이 지나도 직무의 내용이 바뀌지 않는 직무 등이 있다.

### Ⅲ. 결 론

본고는 전략적 인적자원관리 분야에서 논의되고 있는 다양한 유형의 적합성 개념을 도입하여 직무급의 촉진요인을 살펴보고자 했다. 직무급의 도입과 운용에 적합한 방향을 전환 또는 보완되어야 하는가를 검토하는 과정에서 도출된 직무급 촉진요인은 다음과 같다.

첫째, 국가 또는 사회 수준의 제도적 적합성 측면에서는 시장임금정보의 원활한 공급, 기업 간 직무의 통용성 증대가 직무급의 촉진요인으로 파악되었다.

둘째, 직무급의 외적 적합성 측면에서는 변화가 많지 않은 안정적인 환경에 처한 기업, 전문성의 강화가 필요한 환경에 처한 기업, 글로벌 경영을 통해 전 세계에서 표준화된 인사시스템을 구축하고자 하는 기업, 개인주의, 낮은 수준의 권력격차, 그리고 합리주의의 조직문화를 보유하고나 지향하는 기업에서 직무급의 도입과 운용이 촉진될 수 있다.

셋째, 인적자원관리기능 간 내적 적합성 측면에서는 직무내용과 자격요건을 기준으로 한 직무중심 채용, 조직 내 장기적 비전을 설정할 수 있도록 하는 경력관리, 직무요구를 지원하는 맞춤형 교육훈련 관리, 협력행동을 촉진하는 평가제도와 경쟁력 있는 총보상 수준을 갖춘 보상관리가 직무급의 촉진요인이 될 수 있다.

마지막으로, 직무기능 내 내적 적합성 측면에서는 타 업무와 구분이 명확하고 독립적인 업무가 가능한 직무, 유사 업종의 기업에서 공통적으로 존재하는 직무, 외부노동시장에서 비교가 용이하며 비교적 이동이 자유로운 직무, 전문성이 강하여 기존의 인사시스템으로는 보상결정이 어려운 직무, 외부 전무가의 영입이 용이한 직무, 전문성이 필요하지만 시간이 지나도 직무의 내용이 바뀌지 않는 직무 등의 경우 직무급 도입이 보다 용이한 것으로 나타났다.

직무의 가치만을 기반으로 하는 임금체계가 모든 기업에 가장 적합한 제도가 될 수는 없다. 각 사업체가 처한 환경, 경쟁구도, 조직의 전략, 사업장의 문화와 역사, 구성원들의 특성에 따라 직무뿐 아니라 책임의 정도, 숙련, 그리고 직능의 가치에 대한 평가는 달라질 수 있다. **KLI**

## [참고문헌]

- 박준성(2004), 『임금관리 이론과 실제』. 명경사.
- 배종석(2006), 『인적자원론』, 홍문사.
- 유규창(2014a), 「한국기업의 임금체계 : 직무급이 대안인가?」, 『월간 노동리뷰』 107, 한국노동연구원, pp.13~20.
- \_\_\_\_\_ (2014b), 「기본급 임금체계 대안으로서의 직무급 : 어떻게 접근할 것인가?」, 『임금연구』 22(2), 한국경영자총협회, pp.4~17.
- 이장원 · 송민수 · 김윤호 · 이민동(2015), 『임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제』, 한국노동연구원.
- 최중태 · 박준성 · 이준우(2007), 『한국 기업의 임금관리』, 서울대학교 출판부.
- Gomez-Mejia, L. R., P. Berrone & M. Franco-Santos(2010), “Compensation and Organizational Performance Theory,” *Research, and Practice*, ME Sharpe, New York, NY.
- Morgeson, F. P., & M. A. Campion(2012), “A framework of sources of inaccuracy in job analysis,” *The handbook of work analysis: The methods, systems, applications, and science of work measurement in organizations*, New York, NY: Psychology Press/Taylor & Francis.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry. Gerhart, Patrick M. Wright(2015), “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage,” 9th edition. McGraw Hill.
- Paauwe, J., C. T. Boon, P. Boselie and den D. N. Hartog(2013), “Reconceptualizing fit in strategic human resource management: ‘Lost in translation’?” in J. Paauwe, D. E. Guest and P. M. Wright(eds), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester, UK: John Wiley and Sons, pp.61~77.