

공기업 직무급여제도 전환 연구

The Change of Job Wage System in Public Sector

박종관
백석대학교 법정학부

Jong Gwan Park(633127@hanmail.net)

요약

직무급은 “업무를 수행하는 사람의 특징에 관계없이 직무의 가치에 따라 기본급이 결정되는 보상체계”이다. 2016년 근로자들의 정년이 60세 법제화의 영향으로 임금체계 개선을 시도하고 있다. 문재인정부에서는 전 정부에서 도입된 성과연봉제를 직무급제도로의 전환을 시도하고 있다. 즉, 연공급여에서 성과연봉 도입, 그리고 직무급제도로의 전환이 이루어지고 있다. 본 연구는 최근 공공 기관들의 직무급여의 전환과 관련하여 사례기관을 조사·분석하였다. 즉, 성과연봉제 관련 직원들의 인식을 바탕으로 성과연봉제의 직무급제도로의 전환 관련 내용을 실증적으로 분석하였다. 연구결과 성과연봉제에 전반에 대한 부정적 인식이 강한 점과 직무급제도로의 전환 또한 반대가 높은 것으로 나타났다. 문제의 개선을 위해서는 성과연봉제와 직무급의 부정적 인식전환을 위한 노력, 성과 및 직무에 대한 공정한 평가기준 마련 등 관련 문제 개선, 직무급전환에 반대하는 직원 설득 등의 노력이 필요한 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 성과연봉제 | 직무급제 | 연공급여 | 공공기관 | 기본급 |

Abstract

Job-wage is “a compensation system in which the basic pay is determined by the value of the task regardless of the nature of the person performing the task.” The retirement age of workers in 2016 is trying to improve the wage system due to the enactment of the 60-year-old law. The performance salary system introduced in the previous administration try to switch the government of Moon Jae-in. In other words, the introduction of performance salary from the Senioritybased Wage and the shift to the job payment system are taking place. This study analyzed case agencies in connection with the transition of job wage to public agencies. In other words, based on the awareness of the employees involved to the contents of the transition of the performance annual salary system to the job wage system analyze empirically. This study finds that there was strong negative perception of the performance-based pay system as a whole and the shift to a job wage system was also highly opposing. It was revealed that efforts to improve the problem are needed to improve performance annual salary system, to reverse the negative perception of job wage, to prepare fair evaluation criteria for performance and job duty and to persuade employees who oppose job change.

■ keyword : | Performance Annual Salary | Job Wage | Senioritybased Wage | Public Agencies | Basic Pay |

* 이 논문은 2018년 백석대학교 대학연구비에 의해수행된 것임

접수일자 : 2018년 08월 14일

수정일자 : 2018년 08월 27일

심사완료일 : 2018년 08월 27일

교신저자 : 박종관, e-mail : 633127@hanmail.net

1. 서론

최근 직무의 가치에 따라 기본급이 결정되는 보상체계”로 정의되는 직무급이 논의되고 있다[1]. 우리나라는 2016년부터 근로자의 정년을 60세로 법제화함에 따라 임금체계 개편에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 이러한 논의는 전통적인 연공급제도로는 더 이상 산업사회가 버티기 어렵다는 문제인식에서 시작되었다. 이에 따라 전통적 임금체계인 연공급에 대한 대안으로서 성과연봉제나 직무급의 도입이 이루어지고 있는 상황이다¹⁾.

따라서 우리나라의 공공부문은 21세기 메가경쟁시대(mega-competition) 및 4차 산업혁명시대에 맞게 시대적·상황적 적용에 필요한 조직변화가 필수적인 상황으로 변화되었다. 이를 위해 박근혜정부에서는 성과연봉제의 도입과 발전이 필수적인 것으로 인식되었으나 문재인정부에서는 성과연봉제를 폐지하고 직무급으로 대체하는 방안을 논의하고 있는 실정이다. 따라서 공공기관의 성과연봉제나 직무급제에 대한 조직원들 인식조사를 통한 발전방안의 마련이 필요한 실정이다.

직무급은 최근 문재인 정부에서 공공분야에 새롭게 적용하고자 하는 제도이다. 직무급제도는 성과연봉제의 대체 방안으로 제시되고 있으나 성과연봉제보다 더 적용이 어려운 제도라는데 문제가 있다. 본 연구는 공공부문 성과연봉제도를 직무급제도로 전환하는데 따르는 문제점과 직무급제도의 발전방안을 제시하여 우리나라 공공부문의 직무급제 발전에 기여하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 논의

1. 직무급제도의 개념

직무급은 “업무를 수행하는 사람의 특징과 관계없이 직무의 가치에 따라 기본급이 결정되는 보상체계”로 정의될 수 있다[1]. 직무급은 직무를 기준으로 임금을 설

정하기 때문에 직무에 대한 분석과 적용이 그 기초를 이룬다²⁾. 직무급은 직무(job)가 지니는 상대적 가치를 평가하여 임금을 결정하는 방식을 말한다. 조직원들의 평가결과가 임금이나 인센티브로 이어질 수 있도록 하는 방안과 연계되는 것이다.

기업은 직무분석을 통해 한 직무의 내용과 그 직무를 수행하기 위해서 필요한 능력 및 자격요건을 파악할 수 있다³⁾. 이러한 직무분석의 결과로 직무의 내용을 정리한 직무기술서와 직무수행에 필요한 능력과 자격요건을 명시한 직무명세서가 작성된다. 직무기술서와 직무명세서가 작성되면 각 직무들의 상대적 가치를 평가하는 절차를 거치게 되는데 이를 직무평가라고 한다⁴⁾. 직무평가 방법은 조직의 전략과 특성을 고려하여 자체적으로 개발할 수도 있지만 많은 기업들은 Hey Method와 같이 표준화된 방법을 그대로 사용하거나 이를 일부 수정하여 사용한다⁵⁾[9].

우리나라의 기업들은 직무수당을 기본급에 포함하는 조치를 취하여 부분적으로 수용하고 있는 실정이나, 아직 본격적으로 확대 도입이 이루어지고 있다고 할 수 없다[9]. 향후 모든 공공기관은 직무급을 도입할 수밖에 없는 실정이기 때문에 조직의 직무분석을 실시하고 이를 근거로 임금을 지급하는 직무급을 확산할 것으로 판단된다.

2. 직무급제에 대한 선행연구

직무급에 대한 연구는 그리 많지 않다. 우선, 민간부문의 연구이다. 박준성은 “기업의 직무급도입과 활용방안”의 연구를 통해 우리 기업들이 직무급 도입에 필요

2) 직무급에 기반을 둔 임금 제도는 직무별로 직무를 평가하여 임금이 설정된 형태, 또는 ‘동일노동 동일임금’의 원칙에 의해 직무의 상대적 가치에 따라 책정된 임금 제도를 말한다[2][3].

3) Mee(1968) [4]는 직무 분석을 특정 직무가 갖는 기본요건을 조사하는 방법으로 정의하였고[5], Mathis와 Jackson(2001)은 직무의 내용, 직무 요건에 관한 정보를 수집하고 분석하는 시스템적 방법으로 정의하고 있다[6].

4) 직무평가의 원칙은 내적 공정성에 입각하여 직무에 있어서의 책임의 크기, 난이도, 중요도에 따라 직무 가치가 결정되고 이에 기반하여 임금이 결정된다[7].

5) H분석법은 H건설링 그룹이 개발해 현재는 Fortune지 선정 세계 500대기업 대부분에서 채택되어 사용되고 있는 방법이다[8].

1) 다른 한편으로 임금피크제 도입을 위한 노력을 하고 있지만 노동조합과 근로자들의 반발로 확산속도가 느린 상황이다.

한 사항과 활용에서 필요한 기초 등을 다루었다[10][11], 박호환은“직무급 임금제도의 활용 및 운영사례의 연구” 통해 대기업 다양한 직무등급을 가지고 있었다는 점 등을 밝히고 직무급제 활용을 위한 발전방안을 제시하고 있다[12], 유규창은“기본급 임금체계 대안으로서의 직무급의 연구”에서 그동안 우리기업의 임금체계의 주요바탕이었던 기본급체계를 직무급으로 전환하는데 필요한 다양한 영역과 방법을 다루고 있다[13]. 박희준은“사무직군 연공급과 직무급 비교”연구가 있다[14].

다음은 공공부문 연구이다. 이창길은 “공공기관의 직무급제도 도입방안에 관한 연구”를 통해 직무가치와 성과수준에 따른 보수체계를 강화할 필요가 있음을 역설하고 있다[15]. 김혜진은 “공공부문 비정규직 노동조합의 임금체계 개편활동과 직무급제에 대한 인식”이라는 연구를 통해서 ‘직무급제에 대해서는 대부분의 공공부문 비정규직 노동조합들이 정확히 이해하지 못하고 있거나 고민하고 있지 않았다’고 보고 있다[16].

3. 분석기준

본 연구의 지표는 성과연봉제 관련 부문과 직무급제에 관련 부문으로 나누었다. 성과연봉제에 관련 부문으로는 성과연봉제 관련 인식, 성과연봉제 실시의 중요성으로 나누어 분석하였으며, 직무급제 관련부문은 성과연봉제의 직무급전환 관련 4개의 지표로 분석했다⁶⁾.

지표별 세부지표는 [표 1]과 같다. 성과연봉제 인식분야는 11개의 세부지표로 구성되며, 연봉제 실시의 중요성 1개 지표이다. 직무급제 관련 부문은 직무급전환 관련 3개 지표와 공단의 직무 관리 정도이다. 구체적으로는 직무급 전환에 찬성여부, 직무급 전환에 찬성하지 않는 이유, 직무급전환에 찬성하는 이유 등 이다⁷⁾.

6) 이렇게 간략하게 한 이유는 민간부문과 달리 공공분야는 직무급제가 도입되지 않았고 기초부문을 성과연봉제 부문으로 활용할 수 있기 때문에 전환 찬성여부 등 간략하게 다루었다.

7) 본 연구의 설문조사는 5점 척도 리커트 설문지를 활용하였다.

표 1. 분석지표⁸⁾

지 표	세 부 지 표
성과연봉제 인식	연봉제 실시의 긍정성
	연봉제 실시에 따른 근로의욕 향상
	연봉제 실시에 따른 업무효율성 향상
	연봉제의 인사관리 업무 효율화
	연봉제의 직무만족 효과
	연봉기준의 적절성
	연봉결정 참여 정도
	연봉결정 과정의 공정성
	개별 업무성과에 따른 공정한 보상
	연봉수준의 인사과과/성과평가 결과 반영
업무에 대한 상사의 공정한 평가	
성과연봉제 실시의 중요정도	
직무급 전환	직무급 전환에 찬성 여부
	직무급 전환에 찬성하지 않는 이유
	직무급 전환에 찬성하는 이유
직무의 중요도와 난이도를 잘 반영/관리 정도	

III. 실증 분석

1. 일반 사항

1.1 자료처리방법 및 신뢰도 검증

첫째, 통계처리는 SPSS/WIN 통계프로그램 22.0을 활용하였고 척도의 신뢰도 검사를 위해 Cronbach’s α를 실시하였으며, 빈도분석, 교차분석 및 상관관계분석을 활용하였다. 둘째, 설문항목이 신뢰성을 인정받기 위한 절대적인 기준은 없으나 일반적으로 알파(Alpha)계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다. 본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰성은 대부분 0.6 이상으로 나타나기 때문에 모든 설문항목은 신뢰성이 있는 것으로 확인되었다.

1.2 연구대상자의 일반적인 사항

연구대상자의 일반 사항에 대해 살펴보면 성별의 경우에는 남자가 64.3%로 대부분이었고 여자는 35.7%로 나타났다. 결혼여부의 경우에는 기혼이 61.4%로 대부분을 차지하였고 미혼은 38.6%로 나타났다. 연령의 경우에는 30-39세가 41.4%로 과반수 가까이 되었고, 다음으로 40-49세가 21.4%, 20-29세, 50세 이상이 각각 18.6% 순으로 나타났으며 학력의 경우에는 대졸이

8) 이러한 지표는 선행연구의 지표 일부와 본 연구에서 필요하다고 판단되는 지표를 적절하게 혼용해서 도출하였다.

87.1%로 압도적으로 높게 나타났고 대학원졸 이상이 8.6%, 고졸이 2.9%, 전문대졸이 1.4% 순으로 나타났다. 근속년수의 경우에는 5년 미만인 32.9%로 가장 높았고 20년 이상이 27.1%, 6-10년이 22.9%, 11-15년이 11.4% 등의 순으로 10년 미만이 과반수 이상을 차지하였으며, 직위의 경우에는 4급이 32.9%로 가장 높게 나타났고 5급이 28.6%, 3급이 18.6%, 2급이 17.1% 등의 순으로 나타났다.

표 2. 인적사항

구 분		빈도	%
성별	남자	45	64.3
	여자	25	35.7
결혼여부	미혼	27	38.6
	기혼	43	61.4
연령	20~29세	13	18.6
	30~39세	29	41.4
	40~49세	15	21.4
	50세 이상	13	18.6
학력	고졸	2	2.9
	전문대졸	1	1.4
	대졸	61	87.1
	대학원졸	6	8.6
근속년수	5년 미만	23	32.9
	6~10년	16	22.9
	11~15년	8	11.4
	16~20년	4	5.7
	20년 이상	19	27.1
직위	1급	1	1.4
	2급	12	17.1
	3급	13	18.6
	4급	23	32.9
	5급	20	28.6
	6급	1	1.4
합계		70	100.0

2. 성과연봉제 관련 인식 측면

성과연봉제 인식의 일반적인 인식을 요약하면, 성과연봉제는 기관 전체적인 관리에는 효과가 있으나 개인의 직무만족이나 연봉결정 참여, 공정성 등에는 문제를 제기하는 것으로 해석할 수 있다.

표 3. 성과연봉제 인식의 일반적인 경향

	빈도	평균	표준 편차
공정한 평가만 된다면 연봉제를 실시하는 것이 더 낫다	70	3.46	1.138
연봉제의 실시로 근로의욕(동기유발)이 향상되었다.	70	2.84	1.058
연봉제는 업무 효율성을 높이는데 효과가 있는 제도이다	70	3.14	1.026
연봉제는 인사관리 업무 효율화에도 도움이 된다.	70	3.29	.995
연봉제는 직무만족에 도움을 준다.	70	2.93	.997
연봉 결정에 사용되는 기준의 적절성이 높다.	70	2.69	1.110
연봉의 결정에 참여할 수 있는 기회가 많다.	70	2.23	1.024
연봉 결정 과정의 공정성이 높다	70	2.40	.939
내가 맡고 있는 책임만큼 나는 공정한 보상을 받고 있다.	70	2.60	.984
연봉수준은 인사사고 및 성과평가 결과가 적절히 반영되고 있다.	70	2.63	.871
나의 상사는 업무를 공정하게 평가해주고 있다.	70	3.16	.810

3. 교차분석

[표 4]의 영역은 [표 3]의 연봉제인식 관련 11문항의 연봉제관련문항에 대해서 평균을 낸 것을 바탕으로 점수가 높을수록 인식수준이 높은 것으로 분류한 후, 상, 중, 하위로 구분한 것이다. 실제로 5점 만점으로 상위가 3.18점 이상, 중위가 2.36-3.17점, 하위가 2.36점 미만이다⁹⁾.

첫째, 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부에 대한 분석이다. [표 5]에서 보는 바와 같이 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부에 대해 살펴보면, 성과연봉제 인식 수준에 따라서는 성과연봉제 인식 수준이 높은 집단은 매우 중요+중요의 응답이 약 63%, 중간인 집단은 약 9%, 낮은 집단은 약 6%로 나타났다. 따라서 성과연봉제 인식 수준이 높을수록 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는 정도가 높게 나타났으며 특히 인식 수준이 중간인 집단, 낮은 집단과 높은 집단 간의 차이가 큰 것으로 나타났다.($\chi^2=47.434, p<.001$)

9) 이렇게 분류를 하여 분석한 이유는 연봉제의 일반적 인식에서 상, 중, 하간의 차이가 공단의 연봉제와 관련된 다른 차원의 인식에 어떻게 변화하는가를 측정하기 위함이다.

표 4. 성과연봉제 중요성 인식정도

중요 인식도		매우 중요	중요	그저 그렇다	중요하지 않다	매우 중요 않다	전체	$\chi^2(p)$
성과연봉제 인식 수준	상	5	9	6	2	0	22	
		22.7	40.9	27.3	9.1	.0	100.0	
	중	0	3	12	16	1	32	
		.0	9.4	37.5	50.0	3.1	100.0	
	하	0	1	2	6	7	16	
		.0	6.3	12.5	37.5	43.8	100.0	
전체	5	13	20	24	8	70	100.0	
	7.1	18.6	28.6	34.3	11.4	100.0		

*** $p < .001$

4. 직무급제 관련

1) 빈도/교차 분석

표 5. 직무급제도 전환 찬성 여부

직무급제도 전환		전혀찬성 않음	찬성하지 않음	보통	찬성함	전체	$\chi^2(p)$
성과연봉제 인식 수준	상	1	4	7	10	22	
		4.5	18.2	31.8	45.5	100.0	
	중	3	14	8	7	32	
		9.4	43.8	25.0	21.9	100.0	
	하	3	10	1	2	16	
		18.8	62.	6.3	12.5	100.0	
전체	7	28	16	19	70	100.0	
	10.0	40.0	22.9	27.1	100.0		

* $p < .05$, ** $p < .01$

첫째, 직무급제도로의 전환에 찬성하는지 여부에 대한 분석에서는 성과연봉제 인식 수준에 따라서는 성과연봉제 인식 수준이 높은 집단은 찬성함이 45.5%, 중간인 집단은 21.9%, 낮은 집단은 12.5%로 성과연봉제 인식 수준이 높을수록 직무급제도로의 전환에 찬성하는 정도가 높게 나타났다. ($\chi^2=13.724, p<.05$) 물론, 같은 영역에서 성과연봉제 인식수준이 낮은 집단에서는 전혀 찬성하지 않음+찬성하지 않음에 대한 인식은 81.3%로 매우 높게 나와 극명한 차이를 나타내고 있다. 이는 직무급제도가 일종의 성과연봉제임을 이해하는 집단과

그렇지 않은 집단과의 인식차이로 이해할 수 있다.

둘째, 직무급제도로 전환에 찬성/반대이유이다¹⁰⁾. 먼저, 전환에 찬성하는 이유의 경우는, 직무급제도는 일의 중요도와 난이도 평가의 올바른 도구라고 보기 때문이 71.4%로 대부분을 차지하였고 직무급제도가 성과연봉제 보다 낫다고 생각하기 때문이 19.0%, 직무급제도는 나의 이해관계와 매우 관련이 있기 때문이 9.5%로 나타났다.

반대하는 이유는 직무급제도를 도입해 봐도 과거와 별로 다를 게 없다고 생각하기 때문이 48.8%로 과반수 가까이 되었고 직무급제도는 하나의 유행(fashion)에 불과하다고 생각하기 때문이 34.1%, 직무급제도는 직원들의 부담만 가중시킬 것이기 때문이 12.2%, 직무급제도가 호봉제보다 낫지 않다고 생각하기 때문이 2.4% 순으로 나타났다. 이런 측면에서 볼 때, 반대하는 직원들이 호봉제로의 회귀를 희망하는 것이라고 보기도 어려운 상황이다.

표 6. 제도 전환에 찬성, 반대하는 이유

		빈도	퍼센트
찬성하는 이유	직무급제도는 일의 중요도와 난이도 평가의 올바른 도구라고 보기 때문에	15	71.4
	직무급제도는 나의 이해관계와 매우 관련이 있기 때문에	2	9.5
	직무급제도가 성과연봉제 보다 낫다고 생각하기 때문에	4	19.0
	소계	21	100.0
	직무급제도를 도입해 봐도 과거와 별로 다를 게 없기 때문에	20	48.8
반대하는 이유	직무급제도는 직원들의 부담만 가중시킬 것이기 때문에	5	12.2
	직무급제도는 하나의 유행에 불과하다고 생각하기 때문	14	34.1
	직무급제도가 호봉제보다 낫지 않다고 생각하기 때문에	1	2.4
	기타	1	2.4
	소계	41	100.0

* 각각 찬성, 반대하는 경우 응답자만 처리

셋째, 공단의 직무를 관리하고 있는 지 여부에 대한 분석이다. 성과연봉제 인식 수준에 따라서는 성과연봉

10) 직무급 전환에 찬성 21명, 반대 41명으로 반대가 찬성의 2배정도 되는 것이 현실이다.

제 인식 수준이 높은 집단은 찬성함이 22.7 중간인 집단은 3.1%, 낮은 집단은 0.0%로 성과연봉제 인식 수준이 높을수록 공단이 직무를 잘 관리하고 있다고 생각하는 정도가 높게 나타났다.($\chi^2=17.989, p<.01$)

직무급여제도로의 전환에 찬성하는지 여부에 따라서는 전혀 찬성하지 않는다, 찬성하지 않는다, 보통이라고 답한 집단은 찬성함이 각각 0.0%, 찬성한다고 답한 집단은 31.6%로 분석되었다.

따라서 직무급여제도로의 전환에 찬성한다고 답한 집단이 공단이 직무를 잘 관리하고 있다고 생각하는 정도가 가장 높게 나타났으며,($\chi^2=32.166, p<.001$) 반대한 집단 또한 직무를 잘 관리하지 못했다는 응답이 찬성집단보다 더 높게 나타났다.

표 7. 공단이 직무를 잘 관리하는 정도

직무관리를 잘 하는 정도		전혀 찬성하지 않음	찬성하지 않음	보통	찬성함	전체	$\chi^2(p)$
성과연봉제 인식 수준	상	0	8	9	5	22	
	중	.0	36.4	40.9	22.7	100.	
		5	12	14	1	32	
		15.6	37.5	43.8	3.1	100.0	
	하	2	12	2	0	16	
		12.5	75.0	12.5	.0	100.0	
전환 찬성하는지 여부	전혀찬성 않음	2	3	2	0	7	32,166*** (.000)
		28.6	42.9	28.6	.0	100.0	
	찬성하지 않음	1	20	7	0	28	
		3.6	71.4	25.0	.0	100.0	
	보통	1	5	10	0	16	
		6.3	31.3	62.5	.0	100.0	
		3	4	6	6	19	
찬성함	15.8	21.1	31.6	31.6	100.0		
	7	32	25	6	70		
전체		10.0	45.7	35.7	8.6	100.0	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

2) 상관관계 분석

[표 9]에서 보는 바와 같이 성과연봉제 인식, 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도와 직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도, 공단이 직무관리를 잘 하는 정도와의 관계에 대해 살펴보면 다음과 같다.

먼저 성과연봉제 인식과 직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도와는 $r=.409(p<.01)$, 공단이 직무관리를 잘 하는 정도와는 $r=.427(p<.01)$ 의 정(+적인 상관관계를

보였다. 즉 성과연봉제 인식이 높으면 직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도, 공단이 직무관리를 잘 한다고 생각하는 정도도 높음을 알 수 있다.

다음으로 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도와 직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도와는 $r=.468(p<.01)$, 공단이 직무관리를 잘 하는 정도와는 $r=.319(p<.01)$ 의 정(+적인 상관관계를 보였다. 즉 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도가 높으면 직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도, 공단이 직무관리를 잘 한다고 생각하는 정도도 높음을 알 수 있다.

표 8. 직무급여제도로 전환 찬성 등의 상관관계

	1	2	3	4
1. 성과연봉제 인식	1			
2. 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도	.738**	1		
3. 직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도	.409**	.468**	1	
4. 공단이 직무관리를 잘 하는 정도	.427**	.319**	.350**	1

** $p<.01$

3) 회귀 분석

첫째, [표 9]에서 보는 바와 같이 성과연봉제 인식, 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도가 “직무급여제도로의 전환에 찬성하는 정도”에 미치는 영향에 대해 살펴보면 다음과 같다.

즉, 다중공선성 진단 결과 VIF=1.052에서 2.276으로 나타나 VIF 값이 1.0보다 크게 되면 다중공선성이 있다고 판단하는 요건에서 벗어나 회귀분석을 실시하였다. 설명력은 22.8%를 설명하며 회귀식의 통계적 유의성을 검증하기 위한 F값은 6.497이고 유의확률은 .001로 회귀식이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, 잔차의 독립성을 나타내는 Durbin-Watson은 2.356으로 2에 가까워 ‘잔차들이 서로 독립이다’라고 볼 수 있다.

각 요인들에 대한 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 직무급여제도의 전환에 찬성하는 정도에 영향을 미치는 변수로는 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도($\beta=-.367, p<.05$)가 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 성과연봉제 실시가 중요하다

고 생각하는 정도가 높아지면 직무급제도로의 전환에 찬성하는 정도는 낮아질 것이라고 예측할 수 있다. 즉, 미세하지만 회귀분석으로 분석할 때, 공공부문은 직무급 전환도 쉽지 않을 것임을 알 수 있다¹¹⁾.

표 9. 전환 찬성하는 정도에 미치는 영향

직무급제도 전환 찬성 정도	B	표준 오차	β	t	p	공선성 통계량	
						공차 한계	VIF
(상수)	3.168	1.060		2.990	.004		
성과연봉제 인식	.189	.218	.139	.864	.390	.454	2.205
성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도	-.327	.145	-.367	-2.250*	.028	.439	2.276
F=6.497*** ρ < .001 R^2 = .228 Durbin-Watson=2.356							

* ρ < .05, *** ρ < .001

둘째, [표 10]에서 보는 바와 같이 성과연봉제 인식, 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도가 공단이 직무를 잘 관리하는 정도에 미치는 영향에 대해 살펴보면 다중공선성 진단 결과 VIF=1.052에서 2.276으로 나타나 VIF 값이 1.0보다 크게 되면 다중공선성이 있다고 판단하는 요건에서 벗어나 회귀분석을 실시하였다.

표 10. 성과연봉제 인식 등이 직무를 잘 관리하는 정도에 미치는 영향

공단 직무관리 정도	B	표준 오차	β	t	p	공선성 통계량	
						공차 한계	VIF
(상수)	.925	.867		1.067	.290		
성과연봉제 인식	.450	.179	.414	2.518*	.014	.454	2.205
성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도	-.026	.119	-.036	-.215	.831	.439	2.276
F=5.240** ρ < .01 R^2 = .192 Durbin-Watson=1.880							

* ρ < .05, ** ρ < .01

11) 다만, 이러한 미세한 차이가 설문응답자가 적어서 나타나는 현상일 수도 있음을 배제할 수 없으나, 해당 노조의 반대로 어떻게 할 수가 없었다.

설명력은 19.2%를 설명하며 회귀식의 통계적 유의성을 검증하기 위한 F값은 5.240이고 유의확률은 .003으로 회귀식이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 잔차의 독립성을 나타내는 Durbin-Watson은 1.880으로 2에 가까워 '잔차들이 서로 독립이다'라고 볼 수 있다.

각 요인들에 대한 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 공단이 직무를 잘 관리하는 정도에 영향을 미치는 변수로는 성과연봉제 인식(β :.414, p <.05)이 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성과연봉제 인식이 높아지면 공단이 직무를 잘 관리하는 정도도 높아질 것이라고 예측할 수 있다.

IV. 성과연봉제도의 발전방안

1. 문제점

첫째, 성과연봉제 전반에 대한 부정적 인식이 강하다. 즉, 근로의욕의 향상 부문 2.84, 직무만족 부문 2.93, 연봉결정에 사용되는 기준의 적절성 2.69, 연봉결정에의 참여 2.23, 등 전반적으로 부정적이다. 특히 연봉결정과정의 참여 미흡에 의한 공정성의 문제를 강하게 제기하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 부정적 인식은 공단에서 성과연봉제 실시가 중요하지 않다가 45.7%로 많이 나타나는 부정적 인식과 연계되어 나타나고 있다. 따라서 이러한 부정적 인식을 개선하기 위한 노력이 필요하다.

둘째, 직무 및 성과 정의의 어려움과 부서의 특성 반영이 어려운 문제점이다. 즉, 기관마다 실적을 객관적으로 평가하기 어려운 업무분야나 사업의 특성이 다른 분야가 많다. 이러한 문제는 사기업보다는 공공부분이 더욱 클 것으로 여겨진다.

셋째, 좋은 측정도구를 개발하기 곤란하다. 직원들이 100%만족할 수 있는 좋고 정확한 측정도구의 개발이 어려울 뿐 아니라 업무가 다양하여 부서별 업무를 수평적으로 비교할 기준 마련 미흡할 수밖에 없다. 또한 과도한 경쟁으로 협업분위기가 와해 될 수 있는 등 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

넷째, 직무급제도로의 전환도 반대가 찬성보다 훨씬 높으며, 반대 이유가 다양한 바, 이러한 인식을 전환하기 위한 노력도 또한 필요하다.

2. 발전방안

성과연봉제에 대해 나타난 부정적 인식을 분야별로 나누어 개선방안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 성과연봉제의 실시에 대한 부정적 인식 전환이 필요하다. 즉, 성과연봉제는 기존의 연공서열적 봉급의 문화를 가진 우리 문화와 다소 차이가 나는 제도로 직원들은 불편하게 느낄 수 있는 제도임에 틀림이 없다. 그러나 조직에서 일을 열심히 한 우수한 직원과 그렇지 못한 직원간에는 분명한 차이가 있고, 이러한 직원들의 차별적 대우를 통해 역량이 다소 적거나 적극적으로 업무를 하지 않는 직원들이 더욱 분발할 수 있도록 경쟁을 유도할 필요가 있음을 홍보, 교육 등을 통해서 인식시켜야 한다.

둘째, 분야별 성과개념 및 기준의 명확화이다. 즉, 기관에 따라 다소 차이가 날 수 있으나 정량적 성과와 정성적 성과의 명확한 개념정의 및 기준점수를 차별화 하고 직무별 특성을 반영할 필요가 있다. 또한 좋은 측정도구의 개발이다. 좋은 측정도구의 개발은 상당히 어려운 문제이기는 하나 전문기관의 도움과 직원들과 담당 부서간의 끊임없는 노력을 통해 해결해야 할 문제라고 본다. 또한 직무차별화외에도 부서별 사전 가중치 부여를 통한 업무량, 난이도 차이 반영이 필요하다.

셋째, 과도한 경쟁으로 인한 협업분위기의 와해 측면을 개선해야 한다. 여차피 성과측정은 개인간 그리고 기관간 경쟁은 필수적이다. 이러한 부분은 성과주의 문화가 정착되어야 하는 바, 성과주의 문화 정착과 더불어 협업분위기 조정을 위한 노력이 병행되어야 할 것으로 판단된다.

넷째, 직무급제도 전환에 반대하는 직원들의 설득을 위한 노력도 필요하다. 다시 연공급으로 돌아갈 수 있는 상황은 아니기 때문에 직무급전환에 반대하는 직원들이나 노조를 설득하기 위한 홍보, 교육 등 다양한 노력이 필요하다.

V. 결론

2016년 근로자들의 정년이 60세 법제화의 영향으로

우리나라 기업들 뿐 아니라 공공기관들도 성과연봉제를 도입하게 되었으며, 성과연봉제를 기초로 하는 인적자원관리가 중요시되고 있었다. 즉, 공공기관들은 과거의 연공주의 임금제도로부터 성과주의 임금제도로의 변화를 시도하였다. 연공주의 임금제도는 근속연수에 따라 자동적인 승급으로 직원들의 생활이 보장되어 임금제도이다.

본 연구는 최근 공공 기관들이 기관의 생존 및 경쟁력의 강화를 위한 방법의 하나로 도입하고 있는 성과연봉제와 관련하여 사례기관을 중심으로 공공기관 성과연봉제 관련 직원들의 인식조사와 더불어 성과연봉제의 문제점, 성과연봉제의 개선방안, 직무급제도로의 전환 등을 실증적으로 분석하였다.

연구결과 성과연봉제에 전반에 대한 부정적 인식이 강한 점과 직무급제도로의 전환 또한 반대가 높은 것으로 나타났다. 이러한 문제점의 개선을 위해서는 성과연봉제와 직무급의 부정적 인식전환을 위한 노력 전개, 성과 및 직무에 대한 공정한 평가기준 마련 등 성과연봉제의 중요한 문제 개선, 분야별 성과개념 및 기준의 명확화, 직무급전환에 반대하는 직원 설득 노력 등 기타 성과연봉제 문제점 해소 등이 필요한 것으로 본다.

이러한 연구를 바탕으로 공공기관 성과연봉제의 문제점을 개선하기 위한 전반적인 정책대안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 공공기관 성과연봉제는 공정한 평가기준의 확립에 달려 있는 바, 전반적인 평가기준위에 해당 공공기관의 일부 특성을 반영할 수 있는 정교한 평가기준의 마련이 필요하다. 둘째, 공공기관의 복잡한 직무구조의 정비 및 제도개선과 더불어 복잡한 임금구조의 단순화할 필요가 있다. 이러한 단순화를 통해서 기관별 임금관리의 효율화가 필요하다. 셋째, 성과연봉제에 알맞은 성과주의 조직문화의 정착이 필요하다. 과거의 연공서열을 타파하고 열심히 일하는 직원이나 조직이 인정받는 성과주의 문화 정착이 필요하다.

특히, 문재인대통령은 5.9대선 당시“박근혜정부식 성과연봉제는 반대한다. 그러나 단순히 연공서열로 임금이 올라가는 구조도 옳지 않다. 앞으로는 새로운 직무급제를 도입하는 것이 중요하다”고 밝힌 바 있다. 따라서 직무난이도와 성격에 따라 임금이 결정되는 직무급

제의 전환이 필요할 것으로 사료된다. 다만, 본 연구에서 나타난 바와 같이 공공분야 종사자들이 직무급으로의 전환 또한 반대하는 점이 걸림돌로 작용할 것으로 판단된다.

본 연구의 한계점으로는 설문응답자가 다소 미흡한 점, 공공기관 한 기관에 국한된 점, 연구 분석지표에서 이론형성부분이 빠진 점 등을 들 수 있다. 이러한 부분은 추후 연구자들이 보완하여 보다 발전된 논문이 발표될 수 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

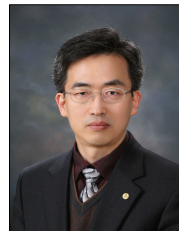
- [1] 유규창, “한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가,” 노동리뷰, 2014 2월호, pp.37-54, 2014a.
- [2] 박양규, 이동임, 김종인, 임알비나, “직무중심임금시스템 채택 기업의 운영 효율성에 대한 탐색적 연구,” 경상논총, 제26권, 제4호, pp.43-55, 2008.
- [3] S. L. McShane, “Two tests of direct gender bias in job evaluation ratings,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.129-140, 1990.
- [4] J. F. Mee, *Personal handbook*, NY: Ronald Press, 1968.
- [5] 정성희, “국내 법률비서의 직무분석 모형개발을 위한 탐색적 연구,” *비서학논총*, 제14권, 제2호, pp.5-27, 2005.
- [6] R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human resource management(10th ed.)*, Mason, OH: South-Western/Thomson, 2001.
- [7] G. T. Milkovich and J. M. Newman, *Compensation management(8th ed.)*, New York: McGraw-Hill, 2005.
- [8] L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin, and R. L. Cardy, *Managing human resources*, Upper Saddle River: Rentice-Hall, 2001.
- [9] 박희준, “사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가,” *조직과 인사관리연구*, 제41집, 제1권, 2017.

- [10] 박준성, “기업의 직무급제 도입과 활용방안,” *임금연구(봄호)*, pp.102-117, 2007a.
- [11] 박준성, “직무급체계의 설계와 운영,” *임금연구(여름호)*, pp.4-20, 2007b.
- [12] 박희환, “직무급 임금제도의 활용 및 운영사례,” *임금연구(여름호)*, pp.122-136, 2007.
- [13] 유규창, “기본급 임금체계 대안으로서의 직무급: 어떻게 접근할 것인가,” *임금연구*, 제22집, 제2권, pp.4-17, 2014b.
- [14] 박희준, “사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가,” *조직과 인사관리연구*, 제41집, 제1권, 2017.
- [15] 이창길, “공공기관의 직무급제도 도입방안에 관한 연구,” *현대사회와 행정*, 제19권, 제2호, 2009.
- [16] 김혜진, “공공부문 비정규직 노동조합의 임금체계 개편활동과 직무급제에 대한 인식,” *산업노동연구*, 제22집, 제3권, pp.1-46, 2016.

저 자 소 개

박 종 관(Jong-Gwan Park)

정회원



- 2009년 8월 : 서울대학교 대학원 행정학과(행정학박사)
- 2013년 현재 : 백석대학교 경찰학부 행정학전공 교수
- 2010년 1월 ~ 2010년 12월 : 서울행정학회 부회장

- 2008년 12월 ~ 2013년 2월 : 지방분권위원회 실무위원
- 2012년 1월 ~ 2012년 12월 : 한국공공행정학회장
- 2014년 3월 ~ 현재 : 대통령소속 자치분권위원회 실무위원

<관심분야> : 구역개편, 성과관리, 사회자본, 정부기능