

# 미국 지방공기업의 대졸신입사원 임금결정체계 분석:

국가공기업 및 사기업과의 비교사례연구\*

## An Analysis of the Compensation System for 4 Year College Graduates: Comparative Case Study of U. S. Local Public Enterprise

문 병 기 (한국방송통신대학교 행정학과 교수)

### *Abstract*

Byung-Gi Moon

This study investigates policy insights for Korean local public enterprises based on a series of comparative case studies on the compensation system for 4 year college graduates of U. S. local and national public enterprises and a private company. To achieve its research purpose, this study compares recruitment procedure management, first wage determinants, wage increase structure, and the influence of labor union, if any, among sample companies.

As a result of analysis, this study observes significant differences between local and national public enterprises in terms of the balance between the regulatory supervision of federal government and local autonomy, and the strength of self-identification as a public agency or a private firm. Regardless of the disadvantages in the level of monetary compensation, American local public enterprises manage to attract talents with the help of non-monetary rewards.

**주제어:** 미국지방공기업, 채용관리, 초임결정요인, 임금인상체계, 노동조합

**Keywords:** American local public enterprise, recruitment management, first wage determinants, wage increase structure, labor union

\* 이 논문은 2012년도 한국방송통신대학교 학술연구비 지원을 받아 작성된 것임.

## I. 서론

공·사 부문을 박론하고, 한국사회에서 인재(talent) 확보의 중요성은 매우 심각하게 받아들여져 왔다. 여기서 인재란 조직이 소망하는 바를 이루도록 돕고, 성과를 높이는 모든 직무 계층의 가장 효과적인 리더와 관리자들을 총칭한다. 최근에는 미국사회에서도 이러한 인재의 중요성에 대한 인식이 높아지고 있다. 마이클스(E. Michaels) 등의 공저「인재전쟁(The War for Talent)」에서도 잘 나타나고 있듯이, 성공적인 조직 경영 및 성과의 창출을 위해서는 핵심인재를 확보하는 것이 그 무엇보다도 중요하고 이를 위해 인재 지향적인 태도를 함양하는 일, 성공으로 이끄는 EVP(Employee Value Proposition: 직원에게 제시되는 가치)를 창출하는 일, 고용전략을 인재 확보로 변화시키는 일, 조직 내부에 인재개발 기제를 정착시키는 일, 그리고 능력에 기초하여 직원들을 차등화하고 이를 직원들에게 정정당당하고도 명확하게 밝히는 일 등이 필요하다(Michaels, et al., 2001).

미국에서 인사관리정책이 지극히 중요한 것으로 받아들여지는 데에는 최근의 경영환경의 변화가 큰 역할을 하였다. 즉, 미국에서 인재전쟁이 발생하게 된 근저에는 세 가지 근본적인 원동력이 존재한다. 첫째, 산업화시대에서 정보사회로의 돌이킬 수 없는 변천을 지적할 수 있다. 즉, 대량생산을 위해 대규모의 생산설비와 조직이 필요하고 그 안에서 다수의 종업원들이 팀워크를 발휘하여 조직의 목적 달성에 기여하는 것이 자연스러웠던 산업화시대의 모습이 정보사회에서는 더 이상 보편적인 것이 되지 못한다는 것이다.

둘째, 재능 있는 관리직 인재에 대한 집중적인 수요의 창출이 해당된다. 즉, 앞에서 언급한 정보사회의 진행에 의해 모든 것이 분절화(fragmentation)된 상황에도 불구하고 여전히 조직 내에서는 정보와 인력, 그리고 자원을 연결하고 이를 통합함으로써 시너지 효과를 창출하고 마침내 조직의 생존 및 목표달성을 이루어 낼 관리직 인재는 여전히 필요하기 때문이다.

마지막으로 이직하는 경향의 증가를 지적할 수 있다. 이직하는 경향이 증가하는 것은 기본적으로는 사회 전반적인 분화와 이동성의 증가 때문이라고 해석할 수 있다. 강력한 이동성을 가진 구성원에게 있어서 기존의 조직에 남아 있어야 할 이유와 동기부여를 보여주지 못한다면 당연히 그 구성원에게는 보다 나은 보상조건을 제시하는 외부의 조직으로 이직하는 것이 합리적인 선택이 될 것이기 때문이다.

일반적으로 볼 때, 합리적 개인주의와 함께 오랜 지방자치의 전통을 보유하고 있는 미국사회에서 지방공기업은 인재확보에 있어서 임금수준을 가지고 경쟁하기에는 상대적으로 매우 불리한 위치에 처해 있다고 할 수 있다. 그러나 불리한 여건 하에서도 미국의 지방공기업들은 그 나름대로의 특·장점과 지역네트워크를 활용해 인재를 효율적으로 충원

하고 있으며, 소기의 조직 목적 달성에 성공적으로 임하고 있다. 지방의 열악한 재정자립도와 협소한 국토에 따른 중앙집중성이 강한 한국사회에서 상대적으로 우수인재 확보에 고전하고 있는 우리의 지방자치단체 및 지방공기업에 시사하는 바가 클 것으로 사료된다.

본 연구는 먼저 채용관리에 있어서 적정보상의 의의 및 임금결정 요인에 관한 선행연구들을 통해 이론적 논의를 정리한 후, 이를 비교의 기준으로 하여 미국 내 지방공기업의 대표적 사례를 국가공기업 사례와 비교하고, 다시 이를 지방사기업의 사례와 비교함으로써 우리의 지방자치단체 및 지방공기업에 대한 시사점을 도출한다. 마지막으로 본 연구는 우수인재 확보를 위해서 전개할 수 있는 한국 내 지방공기업의 임금결정체계 수립 및 채용관리 전략을 제시한다.

## II. 임금결정체계 문헌 검토

### 1. 채용관리에 있어서 적정보상의 중요성

일반적으로 말해, 미국인에게 있어서 돈 또는 부(富)는 일상생활에 있어서 매우 중요하게 작용한다. Rubenstein(1981)은 미국사회에서는 성공 여부를 부와 소득에 의해서 판단한다고 주장한 바 있다. 미국인에게 있어서 돈 또는 부라는 것이 중요하게 인식된다는 것 자체가 미국의 조직운영에 있어서 금전적 보상이 특별한 의미를 가지게 된다는 것을 뜻한다. 조직운영에 대한 중요한 기제, 특히 인력관리 전략의 개발 및 유지에 있어서 금전적 보상이 매우 중요한 역할을 하게 된다는 것이다.

Tang et al.(2005)의 연구에서 보는 바와 같이, 미국인의 이러한 돈 또는 부에 대한 태도는 급작스럽게 형성되거나 일시적으로 나타나는 것이 아니라, 오랜 사회화 과정을 통해 아동기에서부터 성년기에 이르기까지 매우 체계적으로 만들어지며 또한 매우 견고하게 유지되고 있다. 이러한 전반적인 경향을 그대로 반영하여, 미국의 사업주들은 인재를 유치, 보유하고 그들에게 동기를 부여하기 위해 많은 돈을 투자하고 있다(Milkovich and Newman, 2005). 실제로 이러한 과감한 투자가 결여될 때에 높은 이직율과 직무에 대한 낮은 헌신, 그리고 비생산적인 행위가 나타나고 있다는 것이 실증적으로 검증된 바도 있다(Tang and Chiu, 2003).

물론 인재의 유치 보유 및 동기부여에 있어서 금전적 보상만이 결정적인 역할을 한다거나, 보상에 대한 과감한 투자가 한 기업체에서 그에 상응하는 사업상의 성과를 보장 한다는 것은 아니다. 그러나 약간의 현실적인 편차에도 불구하고 미국의 비즈니스 세계에 있어서 인재를 조직에 끌어들이고, 그 조직에 머물게 하며, 효율적으로 그들에게 동기부여를

하기 위해 과감한 투자를 단행한 기업들이 상대적으로 성공적인 사업성과를 거두고 있다는 점에 대해서는 이의의 여지가 없는 것으로 인식되고 있다. 즉, 이러한 인재의 유치 보유 및 동기부여를 위해 체계적이고 효율적인 전략적 보상정책(strategic compensation policies)을 어떻게 구비하며, 이러한 보상체계의 운영을 통해 어떻게 종업원들의 태도와 행태에 영향을 줄 것인가 여부가 미국 사회에서는 매우 강조되고 있는 것은 분명하다(Milkovich and Newman, 2005).

입사 이후 승진 또는 승급의 속도를 조절하는 것 또한 매우 중요하다. 엄격히 구분된 개인별 성과에 대한 당사자의 책임감의 강화와 충분한 학습 시간의 확보, 나아가 자기 개발의 속도를 촉진할 수 있는 정도의 적절한 승진 또는 승급의 속도를 찾기 위해 고민하고 있다. 특히 이러한 승진 또는 승급의 결정에는 매우 객관적이고 조밀하게 진행된 업무평가의 결과가 결정적인 역할을 한다. 뛰어난 능력을 지닌 인재들이 당초의 기대와 달리 이탈하게 되는 가장 중요한 이유 중의 하나가 적절한 시기에 제공되는 정확한 피드백의 결핍이라고 할 수 있음. 인재들의 지속적인 성장에 있어서 자아 인식이 필수적이기 때문이다(Michels, et al., 2001).

## 2. 임금결정이론과 구체화방식

공기업, 특히 지방공기업에 특별히 초점을 맞춘 임금결정이론이 별도로 존재하지는 않는다. 조직의 보수체계를 설계함에 있어서 가장 보편적으로 강조되고 있는 원칙은 외적 형평성과 내적 형평성, 개인적 형평성, 그리고 절차적 형평성 등의 네 가지 종류의 형평성 또는 전략적 보상정책(strategic compensation policies)을 확보하는 것으로 요약된다(Milkovich and Newman, 2005).

첫째, 외적 형평성(external equity 또는 external competitiveness)이란 해당 기업의 관련 고용시장에서 다른 기업의 유사 직무에 대해서 지급되는 보수의 수준과 비교하여 해당 기업의 특정 직무에 대해 지급되는 보수가 충분히 공정한가라는 의미이다. 이러한 외적 공정성을 측정하기 위해서 시장조사 및 동종업계에 대한 임금정보의 수집활동이 요구된다.

둘째, 내적 형평성(internal equity 또는 internal alignment)이란 하나의 기업체 내에서 다른 종류의 직무에 대해 지급되는 보수수준에 비교하여 특정 직무에 대해 지급되는 보수가 충분히 공정한가라는 의미이다. 요구되는 기술수준이나 노력의 정도, 책임 수준 및 작업환경 등 직무의 내용이 다르다면 그와 관련된 기본급 자체가 달라야 한다는 생각에 기초하고 있다. 일반적으로 직무분석과 직무평가를 통해 다양한 직무가 갖는 상대적인 내적 가치를 측정하고 등급을 매기는 데 활용되고 있다. 대내적 일관성(internal

consistency)라고도 할 수 있다.

셋째, 개인적 형평성(individual equity 또는 employee contributions)은 동일한 조직체 내에서 동일한 유형의 직무에 종사하고 있는 개인들이 성과의 산출을 위해 상대적으로 얼마나 기여하였는가에 기초하여 보수수준을 공정하게 설정하여야 한다는 의미이다. 따라서 만약 두 사람의 종업원이 해당 기업체 내에서 동일한 직무에 종사하였다면, 보다 높은 수준의 성과를 낸 사람이 보다 많은 보수를 받아야 한다. 이러한 개인 간의 형평성을 확보하기 위하여 일반적으로 성과평가와 실적급제(merit pay plans) 및 기타 여러 가지 형태의 성과 대응 급여제도(pay-for-performance plans)가 활용되고 있다. 결국 인사고과의 공정성 확보가 개인적 형평성의 핵심이라고 할 수 있다.

마지막으로 절차적 형평성(procedural equity 또는 administration of pay system)이란 보수 수준 결정을 위해 진행된 과정 및 절차에 대해 '느끼는' 종업원들의 공정성을 의미한다. 보수체계 설계에 대한 참여나 민활한 의사소통 구조 및 조직 내부의 고충처리기제(grievance mechanisms) 등이 얼마나 잘 작동하고 있는가에 따라 기업체 내에서의 절차적 형평성이 높은 수준으로 유지될지 여부가 결정된다. 보수체계의 신축성 유지를 포함한다.

한편, 최근 미국의 조직운영 현장에서나 경영학계에서는 이상의 네 가지 보수수준 결정에 대한 형평성 자체가 중요하다는 것보다 이들 네 가지 형평성 중 어느 것이 구성원의 보수만족도 내지 조직내적 공정성에 더욱 결정적인 역할을 하는 것이 무엇인가라는 것이 중요한 화두로 취급되고 있다. 왜냐하면, 만약 개인적 형평성이 보수만족도 내지 조직내적 공정성 확보에 가장 중요한 요소라고 한다면 기업체들은 성과평가 및 기타 여러 가지 형태의 성과 대응 급여제도를 더욱 정교하게 하는 데 신경을 쓰면 될 것이기 때문이다. 또한 보수 수준의 최종적 결정에 이르기까지의 과정 및 절차에 대해 느끼는 종업원들의 공정성을 의미하는 절차적 형평성이 가장 중요하다면 실질적인 금전적 보수의 규모에 대해 기업체들이 너무 연연하지 않아도 되는 것이다.

이와 관련하여 두 가지의 대표적 실증적 연구가 있는바, 먼저 Terpstra and Honoree(2003)는 미국 내 실적급제 및 기타 다양한 형태의 성과급제도를 운영하고 있는 135개의 4년제 대학의 교직원에 대한 실증분석을 실시하였다. 그 결과, 절차적 형평성이 가장 중요하며, 그 뒤를 이어 개인적 형평성, 외적 형평성 및 내적 형평성의 순서로 그 중요성이 큰 것으로 나타났다. 한편, Till and Karren(2011)은 Terpstra and Honoree(2003)의 연구가 설문에 의한 결과이며 대학 교직원들에 국한되었다는 점에서 그 결과의 일반화 가능성에 문제가 있다는 점을 들어 보다 엄격한 실증연구의 필요성을 지적하였다. 이에 따라 이들은 보다 엄격한 실험적 설계(randomized block design)에 기초하여 미국 동북부지역에 위치한 대규모 재무서비스회사 52개의 부장 내지 부사장

급 관리자들에 대한 설문조사를 실시하였다. 실증분석의 결과, 개인적 형평성이 보수 만족도 확보에 있어 가장 중요하며, 외부적 형평성 등 다른 형평성 요소는 개인적 차이에 따라 중요하게 생각하는 경우를 발견할 수 있었다고 보고하였다.

임금수준 결정요인과 관련한 다양한 이론들 중 첫째, 인적자본이론(human capital theory)에서는 인적 자본이 내재되고 축적되어 교육은 생산성의 증가로 이어진다고 전제한다. 교육·훈련에 대한 투자는 개인에 따라 다르기 때문에 축적된 인적자본의 양이 달라져, 개인 간 임금의 차이가 발생한다고 설명한다. 둘째, 선별이론은 높은 교육수준에 도달하거나 고임금을 받는 사람은 선천적으로 뛰어난 능력을 보유하고 있거나 또는 기업에서 선호하는 특성을 갖추었기 때문으로, 임금은 실제 보유한 실질적 생산성과는 관계없이 결정된다. 셋째, 후발성효과(late development effect)이론에 따르면, 경제발전의 시작 시기가 늦은 개발도상국가들에서는 졸업장이 취직에 널리 이용되는 학위병(diploma disease)경향이 있다고 비판하였다. 넷째, 직무배분이론에서는 교육과 직무와의 일치 수준에 따라 임금이 결정된다고 주장한다. 즉, 동일한 교육을 받았다 하더라도 주어진 직무 수준과 근로 여건에 따라 임금이 달라진다는 것이다. 마지막으로 급진적 접근(radical approach)에서는 노동시장과 임금과의 관계를 모두 부정하고 사회·경제적 배경이 소득을 결정하는 주요 요인으로 간주하였다. 이상의 이론들을 종합하여 볼 때, 임금에 대한 영향요인은 개인배경과 근로여건 그리고 대학(교육) 관련 요인으로 요약될 수 있다(Dore, 1997; Spencer, 1973; Sattinger, 1993; 주희정, 2012에서 재인용).

공공부문의 임금이론연구는 대부분 ①지리적 위치 ②노동력의 특질(예를 들어, 노동의 질) ③생활비 ④지배적인 임금수준 ⑤고용주의 지불능력 ⑥정부의 재정능력 ⑦고용주의 규모 ⑧수요독점의 정도 ⑨국민 경제적 상황 등 아홉 가지의 경제변수가 공무원의 임금결정에 중요한 영향을 미친다는데 모아지고 있다. 정치적 요소로는 ①법적인 교섭환경, ②다자주의(multilateral)협상의 정도, ③지방정부의 정치적 구조 등을 포함시키고 있다. 물론 이들 요소들은 상호 긴밀하게 연계되어 있다(Kerney, 1979; 하재룡, 2000에서 재인용).

### 3. 대졸신입사원 임금결정요인 선행연구

대졸신입사원의 임금수준 결정요인에 초점을 맞춘 실증연구로서, 김홍균·이지민(2010)은 대학서열이 임금에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지를 분석한 결과, 대학서열이 표준편차로 1단위 상승할 때 전체 표본에서는 10.5~10.8%, 편입생에서는 6.2~6.5%, 비편입생들에서는 11.0~11.2% 임금이 증가한다고 하였다. 특히 대학 서열이 임금에 미치는 효과는 비편입생에게서 크게 나타났다. 이러한 결과는 대학서열이 임금에

미치는 효과는 한국이 미국보다 큰 것을 의미한다.

장수명(2002)은 한국노동연구원의 「한국노동패널조사」 자료를 이용하여 임금효과를 추정 한 결과 시간당 42%의 임금프리미엄이 있다고 하였다. 한준·한신갑(2006), 장수명(2006)은 대학별 수능 시험 성적 역시 임금에 영향을 미쳤으며 그 효과는 상위권 대학에서 두드러지게 나타난다고 하였다. 오호영(2006)은 임금차이는 상당 부분 수능점수의 차이에 기인하며, 학교요인이 개인 임금차별을 설명하는 부분은 전체의 12.2%임을 보였다. 주휘정(2012)은 개인적 배경, 대학에서의 교육경험과 근로여건, 그리고 대학배경 및 교육의 질이 임금에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과, 신규 대졸자 임금의 격차는 개인뿐만 아니라 졸업한 대학의 특성에서 기인하는 것으로 분석되었다.

미국에서도 우수대학 졸업생에 대한 임금 프리미엄은 존재하지만, 최근 가장 중요한 요소는 세부전공과 개인간 인적자본의 크기이다. Hilmer(2002)는 대학서열이 임금에 미치는 효과는 학생 유형에 관계없이 임금에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 그 효과는 비편입생들에게서 가장 크다고 밝혔다. Hilmer는 이러한 결과로부터 대학수준에 따른 임금 격차는 교육의 신호 및 선별(signaling & screening)기능이 아니라 인적자본의 차이(개인차)가 더 중요하다고 하였다.

한편, 진재구(2003)는 공공부문 보수정책에 대한 노동조합의 영향력을 알아보기 위하여 교원노동조합을 분석하였는데, 대외적 경쟁력의 확보를 위한 보수수준의 개선과정에서 정밀한 노동시장조사나 합리적인 조직간 보수비교모형의 채용 없이 이루어져 보수비교결과의 적실성에 대한 논란으로 이어지고 있음을 확인하였다. 또한 직종간 직무가치의 차이에 따른 보수수준의 합리적 차별을 확보하기 위한 직무분석과 직무평가의 시도가 거의 없었고, 근로자의 기여도를 성과중심적인 방향으로 전환하려는 노력도 미흡하여 구성원의 순응성 확보에는 기여하였으나 조직구성원의 능률성과 구성원간 형평성을 제고하는데는 실패하였다고 보았다.

노동경제학계의 연구들은 근본적으로 임금에 대한 노동조합의 영향력을 긍정적인 것으로 평가하는 경향이 있다. 평등주의적 임금전략을 더 선호하고 있으며, 이러한 전략은 노동자간의 임금분배에 기여한다고 한다(이정우·남상섭, 1994; 채창균, 1994). 미국에서는 정치적 영향력이 단체협상의 공급측면 뿐만 아니라 교육위원 선출을 통한 수요측면에서도 가능하다는 득표극대화모형을 소개하고 있으며, 인력을 증가시키기보다는 현재 조합원들의 수입보장에 더욱 관심을 보인다(김보현, 1999: 192).

하재룡(2000)에 의하면, 일반적으로 노동조합은 경제적 변수와 함께 종업원의 경제적 보상에 의미 있고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해되고 있지만, 우리나라 지방공기업을 대상으로 한 분석결과는 이러한 일반적 가설을 뒷받침하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 무엇보다도 현재 우리나라 공기업의 단체교섭에 부과되고 있는 법적·제도적

제한으로 인해 발생하는 것으로 해석할 수 있다고 주장하였다.

신광영(2009)은 우리나라 공공행정부문과 공기업에서 입직과 승진관행은 전형적인 사적부문 내의 내부노동시장<sup>1)</sup>과 유사한 특징을 지니고 있음을 밝혔다. 그러나 제도적으로는 임금이 관료적으로 결정되고 임금인상률은 정치적으로 결정되는 경우가 많았다. 둘째, 성(性)에 따른 임금 격차가 적은 반면, 교육과 노동시간에 대한 보상에서 유의미한 차이가 없었다. 셋째, 공공행정부문에서는 노조의 임금효과가 사적부문이나 공기업에서보다 현저하게 낮았으며, 넷째, 사적부문 성격의 공기업은 공공행정부문과는 상당히 다른 방식으로 임금결정이 이루어지는 것으로 보고한 바 있다.

김동규·어수봉(2010)은 대졸 청년층의 경력변동 실태와 그 요인 그리고 경력변동에 따른 임금효과를 분석하여, 대졸 청년층의 경력변동이 “일궁합수준”을 높이는 직장탐색 과정으로서 합리적 선택인지를 밝히고자 하였다. 한국고용정보원의 『대졸자 직업이동경로조사(GOMS)』(2006-2007)의 1, 2차 자료를 이용하여 분석한 결과, 대졸 청년층의 경력변동도 직장탐색활동을 통해 자신의 맞춤형 일자리를 찾아가는 합리적 선택과정임을 의미한다고 주장하였다.

### Ⅲ. 비교 사례 분석

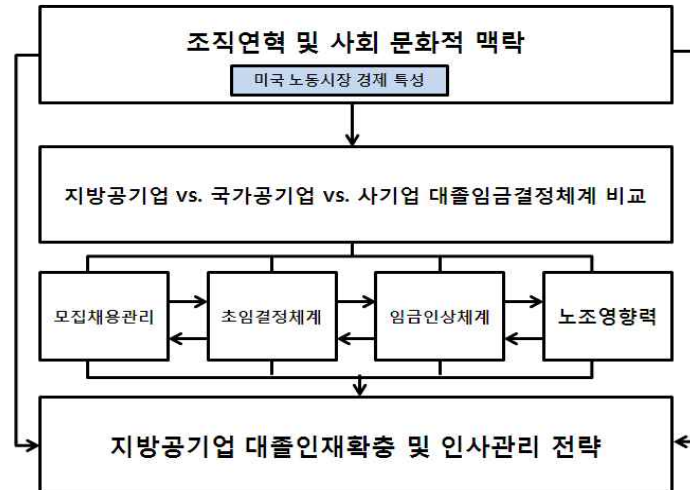
#### 1. 연구방법론 및 분석틀

본 연구는 미국의 대졸사원 임금결정체계, 특히 그 중에서 지방공기업의 사례를 국가공기업 및 사기업과 비교함으로써, 미국 공공부문 임금결정체계의 장·단점을 추출하고 이를 통해 한국의 지방공기업 임금결정체계의 발전을 위한 정책적 시사점을 도출하려고 한다. 구체적으로는, 미국 지방공기업으로서 오하이오주 프랭클린카운티 음주·마약중독 및 정신건강지원센터협의회(ADAMH Board of Franklin county, State of Ohio)를 기준으로 하여, 국가공기업으로서 연방예금보험공사(Federal Deposit Insurance Corporation: FDIC)와, 오하이오주 수도인 콜럼버스시에 본사를 둔 Cardinal

1) 내부노동시장이란 시장과 독립적인 기업내부의 제도적 규칙에 의해서 고용·승진과 보상이 이루어지는 시장이다. 내부노동시장은 조직의 관리 규칙과 절차에 의해서 결정된다. 고용이 가장 낮은 직급에서만 이루어지고, 승진은 직무 사다리를 따라 조직 내부 사람들에게만 열려있어서 경쟁은 제한적으로만 이루어진다. 승진경쟁은 시장경쟁에서 벗어나 있기 때문에 경쟁은 현재 조직 내부의 직급자들 사이에서만 이루어지고, 내부 승진을 통해서 능력과 경험에 대한 평가가 이루어진다. 따라서 단기적인 고용계약을 통해서 이루어지는 외부노동시장과는 달리 내부노동시장에서는 장기고용이 이루어진다. 즉, 정년보장과 같이 대단히 폐쇄적인 고용관계가 중요한 특징이다(Osterman, 1984; Althausser and Kalleberg 1981; Diprete 1987; Williamson 1975).



Health라는 사설회사의 채용관리 및 임금결정체계의 현황을 내밀하게 분석하여 채용 및 승진과정에서 이루어지는 임금결정요인들을 상호 비교하고자 한다. <그림 1>은 본 연구의 비교 분석틀을 요약하고 있다.



<그림 1> 비교분석틀

한편, 이러한 외국 비교사례연구에 있어서 무엇보다도 먼저 정리하여야 할 주제가 역사적 제도주의(historical institutionalism)의 시각과 경로의존성(path dependency)이다(Thelen, 2003). 따라서 본 연구에서는 공기업 임금결정체계의 근원이 되는 노동시장 경제체도가 갖는 미국사회에서의 역사·문화적 맥락에 대한 고려를 중시한다. 즉, 임금결정체계가 갖는 종속변수 및 독립변수로서의 양면적 성격을 감안할 때(하연섭, 2003), 시대와 사회여건이 변한다고 하더라도 서구적 역사와 문화의 소산인 인재관리제도의 특성은 일정한 경로의존성을 갖기 때문이다. 따라서 현재 우리 사회에서 필요한 지방공기업에서의 인재확보전략은 미국 노동시장에 대한 이해를 통해 보다 효과적으로 모색될 수 있을 것이라고 본다.

둘째로, 본 연구에서는 이들 3개 공·사 기업의 모집 및 채용관리체계에 초점을 두고자 한다. 즉, 우수인재 확보 및 신규채용을 위한 일련의 과정에서 회사와 지원자 중 어느 쪽이 얼마나 실질적인 주도권을 확보하고 있으며, 임금결정을 위한 절차적·실체적 효율성을 담보하기 위해 어떠한 기제를 갖추고 있는가라는 측면에서 3개 공·사 기업의 사례를 비교하고자 한다.

셋째, 이들 3개 공·사 기업들이 신규채용 대졸자 초임수준 결정을 위해 직무분석 및 임금체계를 어떤 논리로써 구축하고 있으며, 실제로 임금결정체계를 신규임용 직원에게 어떤 방식으로 적용하고 있는지를 확인하고자 한다. 이러한 초임결정체계의 구축원리 및

적용방식에 대한 분석은 해당 기업의 동종 노동시장에서 공·사부문 경쟁자들에 대해 얼마나 큰 인재흡인력을 갖게 하는지를 가늠하는 직접적인 지표가 된다는 점에서 그 정책적 가치가 매우 크다고 하겠다.

넷째, 이들 3개 공·사 기업들이 기 채용된 대졸자의 승진 및 승급시에 임금수준 결정을 위해 어떤 논리로써 구축하고 있으며, 실제로 임금인상체계를 직원에게 어떤 방식으로 적용하고 있는지를 확인하고자 한다. 이러한 임금인상체계에 대한 분석은 필요인재의 지속적 확보 및 충분한 능력발휘를 위해서 필수적인 부분이다.

마지막으로 본 연구는 이들 3개 공·사 기업들의 초임결정 및 임금인상과정에서 차지하는 노조의 영향력을 점검하고자 한다. 공·사부문을 막론하고 노조의 영향력이 날로 증가하고 있는 한국적 현실에서 미국의 사례기업들에서는 어떠한 논리와 방식으로 노조가 임금결정체계에 간여하는지를 분석함으로써, 보다 우리의 현실에 적합한 정책적 시사점을 얻고자 하는 것이다.

## 2. 조직연혁 및 인적자원 관리체계 개요

먼저 본 연구의 주된 사례분석 대상인 오하이오주 프랭클린카운티 음주·마약중독 및 정신건강지원센터협의회(ADAMH Board of Franklin county, State of Ohio)는 1988년 오하이오주 의회가 정신건강증진법(Mental Health Act)을 제정하면서 관련 업무를 수행하기 위한 기관으로 설립되었다. 지역 ADAMH 협의회가 직접 관련 서비스를 제공하지 않으며, 민간위탁계약방식으로 모든 서비스에 대해 일선기관을 통하여 제공하고 지역협의회는 이들 민간위탁기관들을 연계·감독·지원하고 있다. 프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회는 그 산하에 40여개의 서비스제공기관을 두고 있다.

오하이오주 내에 존재하는 175개의 카운티정부 중, Cuyahoga, Hamilton 및 Franklin 카운티처럼 관내에 대도시가 포함된 경우에는 하나의 독립된 지역협의회를 보유하고 있으나, 그 보다 규모가 현저히 작은 경우는 2개 또는 그 이상의 카운티에 공동으로 하나의 지역 ADAMH 협의회를 두어 효율적인 운영을 추구하고 있다. 애초에는 오하이오주 전체에 58개의 지역 ADAMH 협의회가 있었으나, 2011년 말 현재는 50개만 운영하고 있다.

본 연구의 직접적인 사례연구대상인 프랭클린카운티 지역 협의회의 경우는 오하이오주에서 가장 큰 카운티 중의 하나로서 2011년 말 현재 50명의 직원을 두고 있으며, 가장 많은 직원을 둔 Cuyahoga 지역협의회는 60명, 적게 직원을 둔 경우는 40명 내외이다. 따라서 오하이오주 전체 ADAMH 협의회 소속 직원 총수는 대략 2,300명 정도로 추산된다. 주요생산물로서, ADAMH 협의회의 민간위탁기관은 매우 저렴한 비용으로

알코올 및 약물 중독에 대한 치료 및 처방, 정신건강 상의 문제에 대한 서비스를 제공하고 있다. ADAMH 협의회의 민간위탁기관은 관내 각종 교육기관 및 청소년을 대상으로 한 알코올 및 약물 중독에 대한 예방 교육도 실시한다.

프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회의 경영이념은, 도움이 필요한 관내의 모든 미국 시민에게 각자의 개인적 문화적 특성이 반영된 욕구에 부응하는 최고 수준의 정신건강 및 각종 중독문제에 대한 치료 및 예방 서비스를 적기에 받게 하는 것이다. 이러한 목적 달성을 위하여 프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회는 프랭클린카운티 내에서 정신 건강 문제 대비 연계체계 수립의 핵심 기관이 되고자 한다.

한편 이와 대비되는 미국의 국가공기업인 연방예금보험공사(Federal Deposit Insurance Corporation: FDIC)는 미국 연방정부의 독립규제기관으로서, 대공황기인 1933년에 설립되었다. 전임 직원 수는 2011년 말 현재 8,150여명이다. FDIC는 국민들이 미합중국 금융제도가 모든 은행이나 저축은행들이 최소한 25만불의 예금보험<sup>2)</sup>을 들고 있으며, 예금보험기금에 대한 모든 위험요인들에 대해 감시와 대책수립을 계속하고 있으며, 흑여 은행 및 저축은행들이 도산한다고 하더라도 경제에 대한 악영향을 최소한으로 줄이려 한다는 믿음을 갖도록 하고자 설립되었다.

FDIC는 예금에 대한 보험만을 취급한다. 즉, 증권, 뮤추얼펀드(개방형 투자신탁) 및 기타 은행 및 저축은행 등이 취급하는 이와 유사한 투자상품에 대한 보험은 취급하지 않는다. 또한 FDIC는 미국 내 은행체계 소속 기관의 절반이 넘는 4,900개 이상의 은행 및 저축은행들의 영업안정성과 건전성을 평가 및 감독한다. FDIC는 또한 FCBA, FCRA, TILA, FDCPA 등의 법률에 의거하여 은행들이 소비자 보호를 제대로 실천하고 있는지를 검사한다. 마지막으로 A기업은 지역공동체의 신용수요를 충족하기 위해 은행들이 협조할 것을 요구하고 있는 CRA(Community Reinvestment Act)법을 따르고 있는지를 검토한다. 예금자 보호를 위해서 FDIC는 은행이나 저축은행이 도산할 경우 즉각적으로 조치를 취하여, 다른 금융기관이 도산한 금융기관의 예금을 인수하여 예금주가 자동적으로 새로운 은행의 고객이 되도록 한다.

FDIC의 경영이념은 견고한 공공정책을 진작하고, 미합중국 금융체계의 위험에 대처하며, 그 스스로의 예금보험, 은행감독, 소비자보호 및 수탁재산 관리 의무를 차질 없이 수행하는 자타가 인정하는 지도적 기관이 되고자 한다. FDIC의 인적자원전략을 내포한 여섯 개의 핵심가치(values)로는, 진실성·탁월한 업무능력·팀워크·효과성·책임성·공정성 등이다.

마지막으로, 이들 지방 및 국가공사들과 대비되는 준거조직으로서의 사기업인 Cardinal Health는 1971년에 창업되었고 1983년 상장되었다. 1987년에 식품공급 분

2) 여기서 말하는 기준 예금보험금액 25만불은 개별 은행 및 개별 예금주 내지 계좌소유권에 대해서 유효하다.

약을 매도하고 이후 의약품 및 의료시설 공급사업에 전념하기 시작했으며, 2010년 Fortune지에 의해 미국 500대 기업 중 17위에 기록되는 등 굴지의 대기업으로 성장하였다. 직원 수는 2011년 말 현재 전 세계 지사를 포함하여 약 32,000여명 정도로 알려져 있다. 업종은 의료용품 생산 및 유통업이며, 주요 생산 품목은 임상 의료인 의류(수술용 가운, 장갑, 마스크 등), 수술용 커튼, 수술 및 사전조치용품, 의료용 액상제재 관리용품이고, 제공 서비스로서 약품 공급서비스, 의료용 물품 공급서비스, 현장 및 원격 병원-약국 관리서비스, 의료용품 공급라인 최적화 서비스, 약품소매 지원서비스, 의료사고 배상자문서비스 등을 제공하고 있다.

Cardinal Health의 경영이념은 의료서비스 현장을 더욱 안전하고 생산적인 곳으로 만들며, 의료서비스의 수행 상의 능률성과 생산성을 제고함으로써 인간 삶의 질을 개선함. 이를 위해 의료인들의 업무수행을 돕고, 각종 의료기관간 및 제약사와 약국간의 연계체계를 개선하는 것에 두고 있다. Cardinal Health가 주창하는 인사관리의 비전은 혁신과 적응력 향상을 통해 회사의 경쟁력을 극대화할 뿐만 아니라, 기업 활동이 이루어지는 지역공동체와 동종 업종 시장의 특성을 반영하는 다양하고 포괄적인 직무환경을 개선함으로써 의료분야 최고의 기업으로 자리매김하는 것이다.

### 3. 모집 및 채용관리 비교

지방공기업인 ADAMH 협의회는 경우, 오하이오주 내 50개 지역 ADAMH 협의회가 각각 별개로 신입사원을 충원하고 있다. 따라서 대규모 대졸사원 정기모집은 없으며, 직무에 결원이 생길 때마다 모집공고문을 통해 결원을 충당하고 있다. 인터넷 홈페이지를 이용한 모집공고문 게재 이외에도 지역신문, 전문잡지를 이용하거나, 지역에 근거를 둔 대학 관련 학과에 연락하여 후보자를 물색하기도 한다.

한편, 대졸인력 채용을 위한 지역 대학과의 연계 활동은 비교적 지속적으로 이루어지고 있으나, 이를 위한 별도의 전담직원을 두고 있지는 않다. 직무에 대한 정형화된 사전 준비 프로그램, 소위 인턴십 프로그램을 두고 있지는 않으며, 필요에 따라 부정기적으로 수습기간을 거치는 경우가 있다. 지원자들은 1차적으로 학위, 경력 등의 각 직무별 최소요건들을 충족하고 있는가를 중심으로 선별된다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이, 이들 1차 합격자들을 대상으로 각 지역 ADAMH 협의회에서 마련한 질적 평가지표에 의거하여 이들 간의 순위를 매기고 있다. 이러한 순위에 기초하여 통상적으로 3~5배수의 후보자를 선발한 후, 이들에 대해서 전화 또는 면대면 인터뷰를 실시하고 최종적으로 적임자를 선택한다.

프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회를 포함하여 대부분의 지역공기업에서 게재하는

모집공고문에 직무별 급여범주(salary range)를 명시하지 않는다. 연방 공공기관의 경우는 관련 정보를 공개하여야 하는 연방규제의 적용을 받지만, 각 지역 ADAMH 협의회는 카운티정부 소속기관으로서 연방규제에 반드시 따를 필요가 없기 때문이다.

직무별 급여범주를 공개하지 않는 이유는, 첫째, 각 직무가 제시하는 역할과 책임성의 내용 자체에 초점을 둔 충원이 되어야 한다고 판단하고 있으며, 둘째, 직무별 급여범주를 미리 공개하면 각 지역 ADAMH 협의회의 임금수준이 상대적으로 높지 않은 현실에서 일단 대부분의 후보자들이 제시된 급여범주에서 최고상한액을 기대하기 때문에, 이러한 경향을 차단하고 각 후보자에 적합한 보수 수준 결정에 있어서 기관의 제량을 충분히 확보하려는 목적이다.

〈표 1〉 프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회 면접 대비 질적 평가표

지원자 성명	자격 요건 충족 여부	리더십 (1-5)	감독 능력 (1-5)	기술적 능력 (1-3)	공직 경험 및 적성 (0-3)	건강 의료 분야 경력 (0-1)	총점 (3- 17)	특기 사항
1	Yes	5	5	2	3	0	15	우수한 리더십 및 감독직 경력 보유
2	Yes	5	5	2	3	0	15	현재 EAP의 IT 감독
3	Yes	2	4	2	3	1	12	STERS 등 다양한 관리직 경력 보유
4	Yes	4	4	3	0	1	12	의료 및 복지 분야에서의 경력 풍부
5	Yes	3	4	2	2	0	11	다양한 감독직 경력 - 학위/자격이 다소 취약
6	Yes	4	4	3	0	0	11	우수한 리더십 및 감독직 경력 보유
7	Yes	2	2	3	3	1	11	내부 승진 지원자
8	Yes	2	2	3	2	1	10	의료 및 복지 분야에서의 경력 풍부
9	Yes	2	4	3	0	1	10	우수한 관리직 경력
10	Yes	3	3	3	0	0	9	광범위한 관리직 경험
11	Yes	4	4	1	0	0	9	기술적 능력 불확실
12	Yes	2	2	3	1	0	8	기술적 능력 탁월 - 리더십 관리능력 보유 불확실
13	Yes	2	2	2	2	0	8	NGO 근무경험 풍부 - 관리직 경험 보유 불확실
14	Yes	1	3	3	0	0	7	기술적 능력 매우 탁월
15	Yes	1	2	3	0	0	6	IT 운영분야 기술 및 경험 풍부
:								이하 생략

주: 상기 질적 평가표는 프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회가 2010년도에 실제 채용과정을 진행한 IT 관리직의 지원자 평가이다. 면접은 음영 처리된 인원들 중에서 5명을 차출하여 진행하였다.

이상의 지방공기업 채용관리과정과 국가공기업의 채용관리과정은 상당히 대조적이다. FDIC는 100여명의 자체 신규사원 채용프로그램인 “Corporate Recruitment Program” 전담직원을 두고 있으며, 이들은 전국의 주요 대학들과 지속적이고 체계적인 유대활동을 전개하여 우수인재 확보에 노력하고 있다. 정기모집을 위해서는 사전에 일정

이 공지된 대학 방문 모집행사(on campus recruiting), 채용박람회(public job fairs), 채용대회(professional conventions) 및 전미공인회계사회 등의 전문직업인협회(professional associations)와의 협력을 포괄하는 다양한 방법을 활용하고 있으며, 이에 따라 취업경쟁률이 매우 높은 편이다. 정규모집의 경우, 대졸 지원자들은 인터넷을 통해 지원서를 제출하며, 1차 서류심사에서 성적 및 거주지에 대한 고려를 거쳐 선발된 인원에게 Washington DC에 소재한 FDIC 본사로 전원 집결시킨다.

1차 서류심사 합격자들은 본사에서 2~3일에 걸쳐 순차적으로 인터뷰, 수학능력 평가 필기시험, 작문능력 평가 필기시험, 업무사례분석, 구두발표, 성적증명서 및 지원서 심사 및 추천서 검토를 거치게 된다. 이러한 2~3일 간의 집중 평가기간이 끝나는 시점에, 현장에서 우수자에 대해 채용조건(offer)을 제시하고 최종 선발이 이루어진다. 물론, 이러한 정규모집에서 충원이 이루어지지 못할 경우 수시모집도 실시한다.

대졸 신입사원들은 3년간의 자체 적응 및 훈련과정인 “Corporate Employee Program(CEP)”에서 “금융기관전문가(Financial Institution Specialists)”라고 호칭되며, 위험관리(risk management), 규제준수 및 갈등해소(compliance and resolutions), 수탁재산관리(receiverships) 등 3개 분야로 구성된 순환배치 과정을 거치며, 여기에서 소정의 우수한 성적을 거두었다고 인정된 경우에만 이수자격(commission)을 부여 받고 정식 고정배치 직무로 발령받을 수 있다. 만약 3년간의 CEP 과정이 끝났음에도 불구하고 동 이수자격을 부여받지 못했을 경우에는 1년간의 유예기간을 주며, 이 시기 동안에도 동 이수자격을 부여받지 못하면 퇴사하여야 한다. 4년제 대졸 신입사원 모집 비중은 경력직 모집 대비 평균 약 17% 정도를 유지하고 있다고 한다.

FDIC의 모집공고문에는 직무별 급여범주(salary range)를 대내·외적으로 공개하며, 이는 연방정부의 인적 자원 규제조항에 따른 것이다. 직무별 급여범주는 공적 정보에 해당하며, 국민들은 이를 알 권리가 있기 때문이다. 그 외에도 모집공고문에는 해당 직무의 급여범주 뿐만 아니라, 잠재적 승진 가능 수준(promotion potential)도 명시하여 우수 인재 확보에 노력하고 있다. 통상적으로 4년제 대졸신입사원의 경우 CEP과정에 합격하면 CG7의 직급을 부여받고 향후 CG12까지 승진 가능하다고 명시한다.

이들 지방 및 국가공기업과 대비되는 민간사기업으로서 Cardinal Health는 일반적인 대졸 채용 절차(졸업 직전년도 6-8월에 대학과 협력하여 진행)를<sup>3)</sup> 이용하며, 그 외에도

3) 미국내 대부분의 대기업에서는 졸업 직전년도 9-11월 사이에 회사 내에 설치된 산학협력부서(university relations)를 통해 중점 접촉 대상 대학(target universities)의 진로지도부서(career development center 또는 career management office)와 긴밀하게 협조하면서 차년도 6월경에 졸업할 학생들을 유치하고자 노력하고 있다. 이를 위해 그보다 2-3개월 전, 즉, 졸업 직전년도 6-8월 사이에 회사 측과 학교 측이 사전 접촉을 통해 취업희망자 중 목표 채용 인력의 3-5배수를 선별하고 이들에 대해 면접을 실시한다.

수시로 채용공고를 통해 신입사원을 모집한다. 즉, 정시 및 수시 모집을 연중 상시적으로 병행한다. 따라서 대졸신입사원 모집을 위한 별도의 모집공고문은 없다. 대졸신입사원의 경우, 대부분 회사에 인턴사원 경험을 쌓기 때문에 굳이 별도의 모집공고문을 필요로 하지 않기 때문이다. 매년 여름방학 기간에만 평균 90명 내외의 인턴사원이 있다. 결국 대부분의 대졸 신입사원은 이러한 인턴사원들 중에서 채용한다는 의미가 되는 것이다.

모집분야는 재무관리·인사관리·정보통신·재고관리·마케팅·외상판매 및 수금·고객서비스·창고관리·기타 등으로 분류하고 있다. 신입사원 적응 및 능력개발을 위한 자체 프로그램으로서 “Leadership Development Program”이 있으며, 공학·재정금융·정보통신·영업운영분야 등으로 대부분류되어 이상의 모집분야를 포괄한다.

대부분의 미국 내 사기업의 관례에 따라 Cardinal Health도 모집공고문에 연봉수준을 공개하지 않는다. 외부 모집 공고뿐만 아니라, 내부 모집에 있어서도 공개하지 않는 것을 원칙으로 한다. 직무별 급여범주(salary range)체계는 오직 관리자급(managerial level) 이상 소수 간부직원들끼리만 공유한다. 이유는 첫째, 유사 동종기업들에 대한 경쟁상의 우위성을 확보 유지하기 위함이다. 이는 임금수준 설정 자체를 중요한 기업 간 인재 유치경쟁 수단으로 삼고 있음을 암시하는 부분이다. 둘째, 고용관련 예산을 절약하고자 하는 목적이다. 어쨌든 보다 많은 이윤을 창출하는 것이 사기업의 목적인만큼 임금수준을 공개하면 아무래도 인건비가 더 든다고 판단하고 있는 것이다. 셋째, 임금(가격) 제한 금지 규제법 위반으로 피소되지 않기 위함이다. 미국 연방정부는 공정거래 확보의 취지에서 모든 상품이나 인력에 대한 가격 책정에 있어 사전에 그 상한선과 하한선을 정하는 것을 금지하고 있기 때문이다.<sup>4)</sup>

#### 4. 초임결정체계 비교

지방공기업인 프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회에는 기본급 외에 단기 성과급 및 장기 성과급(short-term and long-term merit-pay) 모두 없다. 다만, 인플레이션이나 지역경제여건의 반영을 위해서 부정기적으로 연간 지역생계비조정지수(cost of living adjustment: COLA)에 준하는 기본급 조정(base-up)이 작은 폭으로 존재할 따름이다. 즉, 매우 경직적인 보수 관리체계의 한계를 극복하기 위하여, 각 지역 ADAMH 협의회는 지역별로 인사관리 및 보상 관련 전문기관에 의뢰하여 스스로에게 적합하다고 생각되는 독자적인 직무별 급여범주체계(salary range structure)를 수립·활

4) 연봉수준 비공개와 관련하여 Cardinal Health사의 인사관리책임자와 가진 인터뷰에서, 직무별 급여 범주를 설정하였다는 것 자체가 이러한 규제에 위반될 수 있으므로 내·외부적으로 피소될 수 있음을 사전 인지하고 있음을 확인할 수 있었다. 그럼에도 불구하고 임금밴드를 유지하여야 하기 때문에 취하는 현실적인 영업전술임을 인정할 바 있다.

용하고 있다. 물론 이러한 급여체계는 지역별로 그다지 큰 차이를 보이지는 않지만 그럼에도 불구하고 지역별 사회경제적 특성을 반영하기 때문에 나름의 정당성을 인정받고 있다.

프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회는 대졸 신입사원을 위시한 모든 신규 사원에 대해서 일단 각 급여수준의 최하위 수준에서부터 시작하여 적정 보수수준이 무엇인지를 고려한다. 이는 미국 연방정부에서 수립한 직무분석 기법인 “Federal Evaluation System”에 의거한다는 것을 의미한다. 즉, 설정된 각 직급별 급여범주(salary range)에 대해 일단은 각 후보자를 무경험자로 보고 가장 낮은 급여 수준(minimum salary)에서 기본급을 설정하며, 개별 후보자의 능력과 경력이 확인되면 이에 의거하여 점진적으로 상향조정이 이루어진다.

그러나 통상적으로는 해당 급여범주의 중위수(midpoint)에서 보수수준이 결정되는 경우가 많다. 간혹 해당 직위 급여범주 중위수 이상의 수준에서 신규 사원의 급여가 결정되는 경우도 있는데, 이는 당사자의 과거 경력, 채용 필요 직위에 대한 후보자의 희소성 및 경쟁률 등의 고려 때문이다. 물론, 이러한 예외적 결정을 위해서는 상기한 모집 및 채용 관리 과정에서 상당한 정도의 필요성이 지적되어야 할 것이며, 이사회 등 의사결정기구의 승인이 있어야만 가능하다.

한편, 국가공기업인 FDIC는 매년 직무에 대한 재분류 여부를 판단하고 필요시 조직 내 모든 직무에 대해서 직무분석을 실시한다. 2011년 말 현재, FDIC에는 대략 총 8,500개의 직위가 있으며, 그 중 행정-관리직은 1,100개이다. 일반직급 수는 15개이며, 관리-감독직급 수는 3개이다. 연방정부 내 규제 관련 유사 독립기관들과의 비교연구를 통해 산정한 각 직군별별도의 기본급체계(base salary structures)를 가지고 있으며, 각 직급별 기본급은 소정의 지역생계비조정지수(COLA) 비율을 곱하여 조정된다.

기본급 외에 단기 인센티브 차원에서 전체 기관성과에 따른 “lump-sum incentive”(보통 1% 정도) 및 개인별 성과평가에 따른 “individual performance incentive”(보통 3% 정도)가 추가되며, 이는 업적급(merit-pay)의 의미를 갖는다. 반면, 스탁옵션 등의 장기 인센티브는 없다. 과거에는 이들 유사 정부기관 임금수준에 비해 지도자(leader) 전략을 추구하였으나, 현재는 시장중위점(market midpoint)을 따라가고 있다. 상당히 제한적이기는 하나, 업적평가 결과가 매우 우수한 직원에 대해서 특별히 “업적지분(performance share)”을 지급하기도 한다.

국가공기업으로서 FDIC도 대졸신입사원의 초임을 결정함에 있어서, 지방공기업인 프랭클린카운티지역 ADAMH 협의회와 마찬가지로 가장 낮은 급여 수준(minimum salary)에서 급여를 설정하며, 개별 후보자의 능력과 경력이 확인되는 경우 이에 의거하여 상향조정이 이루어진다. 그러나 사기업 등에서 존재하는 특정 대학 가점제나 임원진



특별 고려 등은 없다. 통상적으로 대졸 신입사원은 CG7의 직급을 부여 받으며, 해당 직급의 기본급 중위수는 2011 회계연도를 기준으로 \$50,256이다. 여기에 지역생계비조정지수(최소 4.20%, 최대 38.69%)를 곱하면 \$52,367 내지 \$68,700이 된다.

국가공기업과 마찬가지로 민간사기업인 Cardinal Health도 조직 내 모든 직무에 대해서 직무분석을 실시한다. 그러나 매 2년 주기로 반드시 직무분석 및 재분류 작업을 실시함으로써 가장 적극적인 입장을 취하고 있다. 사무관리 분야에 대략 총 900개의 직위를 보유하고 있으며, 직렬 및 직무의 성질에 따라 다르나 대략 4~6직급으로 분류하고 있다.

Cardinal Health의 임금체계를 정리하면, 기본급 + 보너스(단기(매년) 업적평가 결과 반영 분) + 장기 인센티브(stock option, restricted shares 등) + 비금전적 보상(benefit package: 기본급의 평균 26~30% 정도의 가치) = 총 보상이 되는 방식이다. 한편, 국가공기업과는 달리 지역생계비조정지수가 없다. 대신에 인플레이션, 지역경제상황, 생활환경, 노조 존재 여부 등등의 해당 지역의 사회·경제적 특성을 반영하여 그곳의 직원들에게는 기본급을 달리 책정할 수 있다. 다만, 미국 시민권자의 경우는 해외지사에 나가 있더라도 미국 시민권자에 대해서는 본사에서 제시한 보상정책의 적용을 받을 수 있다.

미국 내 민간사기업의 일반적인 전략과 마찬가지로, Cardinal Health도 동종 업종 시장정보를 통해 나타나는 유사 동종업체 중위점(midpoint)에 각 직무별 급여범주(salary range)의 중위점을 일치시키고 있다. 이는 동종 업종 시장의 평균 수준을 따라가는 방식(follower strategy)을 임금정책의 지향점으로 잡는 것이 가장 경쟁력이 있다고 판단하고 있기 때문이다. 이를 위해 MERCER, HEWITT 등 동종 업종 시장의 임금수준 및 인사관리전략에 대한 정보를 제공하는 회사로부터 지속적으로 정보를 구매하고 있다. 그 외에도 공식·비공식 협의체나 정보공유 web-site 등 다양한 경로를 통해 임금수준 및 인사 정책에 관한 지식과 지혜를 수집하여 경영현장에 반영하고 있다. Cardinal Health가 고려해야 할 동종 업종 시장의 동향이 무엇인지를 파악하기 위해서는 이러한 정보를 활용한 추가적인 작업이 필요하다. 이를 위해 유사·동일 업종, 또는 유사 규모의 회사 30개 기업을 소위 가상시장(proxies)으로 선정하여 이들의 임금수준 및 인사관리 전략을 정리 요약하여 동종 업종 시장의 동향이 무엇인지를 파악하고 있다.

Cardinal Health도 신입사원의 초임을 결정하는 방식에 있어서는 기본적으로 상기한 지방 및 국가공기업과 다르지 않다. 즉, 신규 대졸자의 채용 여부를 고려하고 있는 해당 직무에 대한 급여범주(salary range)가 사전적으로 회사 측에 준비되어 있는 상태에서, 그 최하위 수준을 임금협상의 시작점으로 하여 개인별 적정임금 수준이 무엇인지를 모색하기 시작한다. <그림 2>에서 보는 바와 같이, 동종 업종 시장의 중위점을 기준으로 최하

75% 수준과 최대 125% 수준을 급여범주로 하고 있다. 여기서 만약 임용 대상자가 아직 습득 및 개발하여야 할 업무기술이 있다고 판단되면 이를 보충해 주되, 이는 회사의 입장에서 일종의 투자가 되므로 그 비용에 해당하는 만큼을 당사자의 급여에서부터 차감하는 것이 마땅하다고 본다. 결국, 당사자의 연봉은 투자가 필요한 부분만큼 동종 업종 시장급여의 중위점에서부터 하위 75% 쪽으로 하락하게 된다.



〈그림 2〉 Cardinal Health의 신입사원 초임결정체계 개요

반면, 먼저 회사측에서 동종 업종 시장 중위점 보다 더 높은 임금수준을 제시하는 경우가 있는데, 이는 당사자가 일반적인 경우보다 더 높은 수준의 능력과 잠재성을 가진 것으로 보고 이에 대한 보상 차원에서 제공 가능하다고 보는 것이다. 이유로는 첫째, 회사에서 특별히 선호하는 대학(favorite school) 출신인 경우, 둘째, 인력시장에서 수요가 많아 적시에 채용하기 힘든 전문성을 갖고 있는 경우, 셋째, 해당 부서 관리자의 특별한 고려가 있는 경우 등이다. 첫째의 경우는 선호 대학의 교육과정이나 특성화 영역, 기왕의 채용 경험을 통한 회사 경영진의 인정 등이 작용한다. 특별히 셋째의 경우에는, 그러한 부서장의 판단에 대해 상위 감독관의 승인을 얻는 것을 조건으로 하고 있다.

최종적으로 나타나고 있는 4년제 대졸 신입사원의 초임 연봉은 2011년 현재 대략 \$45,000~ \$55,000 정도에서 제안되고 있다. 이러한 회사의 연봉제안(offer)<sup>5)</sup>에 대해 응모자가 개인적으로 자신의 장점 및 여건을 고려해 달라는 요구를 받게 되면 그에 대해서도 그 타당성 여부를 분석하고 그에 대한 2차 연봉조건을 제시한다. 이러한 개별적 임

5) 이러한 연봉제안(offer)에는 단순한 금전적 보상 수준뿐만 아니라 의료보험 및 각종 복지서비스, 주거 지원, 주차 및 차량지원 등을 위시한 다양한 형태의 비금전적·무형의 보상(benefit package), 그리고 회사 내 근무 분위기, 경영철학, 회사 이미지, 장래 경력개발 가능성 등을 포함하는 총체적인 차별화 전략까지도 포함된다. 이러한 비금전적·무형의 보상의 시장가치를 전체적으로 고려하여 응모자는 회사의 연봉제안을 그대로 수용할지 또는 수정제안할지를 고민하게 된다.

금협상이 신규 대졸자를 포함한 거의 모든 입사직원에게 광범위하게 이루어지고 있는 것으로 확인되었다.

## 5. 임금인상체계 비교

지방공기업인 프랭클린카운티지역 ADAMH 협회회의 경우, 국가공기업이나 일반사기업과는 대조적으로 입사 후 대졸사원에게 장·단기의 금전적인 성과급(merit-up)을 지급한 적 없으며, 이를 위한 업적별 승급표(merit matrix) 등도 존재하지 않는다고 밝혔다. 다만, 각 지역 ADAMH 협회에서는 개인직무수행계획(personal performance work plan) 및 성과평가를 엄격하게 실시한다. 즉, 각 개인직무수행계획은 업무성과목표를 가지고 있으며, 이러한 목표는 매 회계연도 초기에 각 개인과의 협의를 통해 설정되므로 이를 충실히 반영하는 성과평가가 이루어진다는 것이다. 구체적으로는, 양적·질적 성과평가에서 소정의 목표를 초과 달성하는 등 우수한 결과를 받은 직원은 보다 높은 권한 및 보수 수준과 연계된 직무로의 이동 및 승진 기회를 갖게 하여 개인적 형평성(individual equity)을 확보하고 있다.

특이한 것은 이처럼 다소 느슨한 임금인상방식에 대해 소속 직원들이 그다지 불만을 가지고 있지 않다는 것이다. 전체적으로 민간사기업은 말할 나위도 없이 국가공기업에 비해서도 상당히 불리한 금전적 보상을 받고 있다는 것이 주지의 사실인 상황에서, 지방공기업 자체적인 개인직무수행 성과평가가 그러한 불만을 어느 정도 해소하는 방식과 지표체계로 완충적인 것이 아닌가라는 추측이 가능한 부분이다. 결과적으로 이직율도 상당히 낮은 것으로 나타나 전체적인 지방공기업 직원들의 근무만족도가 상당히 높은 수준임을 알 수 있었다.

한편, 국가공기업인 FDIC는 입사 이후 매년 실시되는 업적평가에 의거하여 업적급적 연봉인상 폭이 결정된다. 이를 위해 소정의 업적별 승급표(merit matrix)가 존재하며, 최근에는 경제여건을 감안하여 전체 평균 기본급의 약 3% 수준에서 개인업적급이 설정된 바 있다. 최종적으로 업적별 승급표(merit matrix)에는 업적 평가 결과가 높은 경우에는 약 6-7% 정도, 업적이 부진한 경우에는 0%가 적용된다. 즉, 승급률 0%가 적용되는 경우에는 전체 현금보수액 인상분이 전혀 없으며, 이는 노조와의 협상에 의해 기본급 체계가 인상(base-up)된 경우에도 그대로 관철된다. 다시 말해, 승급률이 0%인 경우에는 해당 직무의 급여범주(salary range)에서 그 전년도보다 더 낮은 위치로 사실상 강등(step-down) 되었음을 의미한다.

이들 지방 및 국가공기업의 경우와는 대조적으로, Cardinal Health에 입사한 대졸 신입사원의 임금인상 방법은 철저히 업적급(merit pay) 지향적이다. 매년 12월1일부터

시작하여 3개월 간 업무수행평가를 실시하며, 매년 3월1일부터 업무성과평가 결과에 기초하여 개인별 승급협상을 시작한다. 그리고 매년 7월 1일부터 새로운(승급된) 연봉기준을 적용하게 되는데, 미국 정부의 일반적인 회계연도에 동조하고 있는 것이다.

〈표 2〉 Cardinal Health의 업적별 승급표(merit matrix)

당해 연도 임금인상에 허용된 예산 한도 : 2.5%					
업무 수행 평가 등급 (Performance Rating)	급여범주 상의 급여 위치(Position in Salary Range)				
	〈 최소수준 or Q1	Q2	Q3	Q4	〉 최대수준 / 총액
5: 탁월 (Outstanding)	5.0 - 7.0%	3.5 - 5.5%	2.5 - 4.5%	1.5 - 3.5%	1.0 - 3.0%
4: 목표 상회 (Above Target)	3.5 - 5.5%	2.5 - 4.5%	1.5 - 3.5%	1.0 - 3.0%	0.0 - 2.0%
3: 목표 달성 (On Target)	2.5 - 4.5%	1.5 - 3.5%	1.0 - 3.0%	0.5 - 2.5%	0.0 - 2.0%
2: 개선 필요 (Needs Improvement)	0.0 - 1.5%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
1: 불만족 (Unsatisfactory)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

〈표 2〉에서 보는 바와 같이, Cardinal Health의 개인별 승급률은 주어진 회사 전체의 인건비 상승 한도 하에서, 현재 본인의 직무별 급여범주(salary range)에서 차지하는 4분위(quartile) 상의 급여 수준의 위치 대비 본인의 업무수행평가 점수의 관계에 의해 결정됨을 알 수 있다. 즉, 현재 상대적으로 높은 수준의 연봉을 받고 있으면 최소한 목표치를 달성하는 수준의 업무수행능력이 확보되어야 미소하나마 임금인상이 가능하며, 현재 상대적으로 낮은 수준의 연봉을 받고 있음에도 불구하고 높은 업무수행 성적을 거두었을 때 그 승급률이 가장 커지게 되는 것이다.

〈표 3〉 Cardinal Health의 각 성과등급별 배분 분포 및 성과상여금 지급 규모

업무 수행 평가 등급 (Performance Rating)	1 불만족	2 개선 필요	3 목표 달성	4 목표 상회	5 탁월
평가 등급의 비율 (Ratio of Each Rate : %)	3	7	60	25	5
보너스·단기 인센티브 규모 (Size of Bonus : %)	0	0-60	61-105	106-150	151-200

〈표 3〉에서 보는 바와 같이, Cardinal Health의 업무수행 평가 등급은 정규분포를 기본으로 하면서도 약간(20% 정도) 상위 편향된 수준에서 조정되어 있음을 알 수 있다. “불만족” 수준의 업적평가등급을 받은 직원은 보너스가 전혀 없으며, “개선필요” 수준에서

는 기본급의 최대 60%, “목표달성” 수준에서는 기본급의 최대 105%, “목표 상회” 수준에서는 기본급의 최대 150%, 마지막으로 “탁월” 수준의 업무수행 평가등급을 받을 때에만 기본급의 최대 200%에 해당하는 보너스를 수령할 수 있도록 되어 있다. 한편 각 업무수행 평가등급 수준에서 보너스 범주가 나타나는 이유는 현재 당사자가 수령하고 있는 직무별 급여범주(salary range)에서 차지하는 4분위(quartile) 상의 급여 수준 위치에 따라 영향을 받기 때문이다.

## 6. 임금수준 결정과정에서의 노조 영향력

미국 내 대부분의 공기업 및 사기업에서 노조의 존재 여부는 해당 기업의 역사적 경험과 업종 및 지역적 특성에 의해 좌우된다. 과거 역사적으로나 현재 상황에서도 노조는 본질적으로 성과업적급제에 대해 부정적 입장을 견지하고 있다. 그러나 성과업적급제가 현재에서는 대세라는 것을 인정하므로, 비교적 최근부터 노조는 성과업적급 및 연봉제에 대해 회사에 크게 간섭하지 않는 것이 일반적이다.

지방공기업으로서 프랭클린카운티 지역의 ADAMH 협의회에는 아예 노조가 없다. 프랭클린카운티 지역의 ADAMH 협의회뿐만 아니라, 이와 유사한 규모의 대부분의 미국 지방공기업에는 노조가 없는 경우가 많다. 노조가 없는 이유는 ADAMH 협의회가 1988년 오하이오주 의회가 정신건강증진법(Mental Health Act)을 제정하면서 관련 업무를 수행하기 위한 기관으로 설립되었다는 연혁에서도 나타나는 바와 같이, 매우 분명한 정책적 목적에 의해 최근에 설립된 조직이다 보니 노조를 만들고 이를 통해 임금체계에 간여할 만한 여지가 없었다는 것이 주된 원인으로 보인다. 또한 설립이후에도 상대적으로 독립적이고 소규모의 구성원으로 운영되는 과정에서 대규모의 조합원을 취합할 여건이 마련되지 못하였을 뿐만 아니라, 자연스럽게 민간사기업에서의 경향에 따라 노조를 통한 단체투쟁보다는 개별적인 임금협상을 통해 각자 자신에게 타당하다고 생각되는 임금체계를 받아들이고 이에 순응하는 것으로 보인다.

한편, 국가공기업인 FDIC에는 매우 강력한 노조가 존재한다. 연방정부 재정 세제분야 기관 소속 공무원의 권익을 대변하기 위해 1939년 설립된 전미재무성노조(National Treasury Employees Union: NTEU)에 소속된 노조가 그것이다. NTEU는 FDIC 설치근거 법령에도 명시되어 있는 법정 노조로서, 전체 FDIC 직원의 약 60%가 노조원의 신분을 갖고 있을 정도로 광범위한 근거를 보유하고 있다. FDIC의 관리직급 이하 직위(non-managerial positions)라고 할 수 있는 CG1급 내지 CG15급의 경우에는 노조와의 협상에 의한 기본급 인상(base-up)이 존재하며, 그 외 관리직·전문직 및 임원 직군에 대해서는 노조 협상 승급분이 적용되지 않으며 일반 승급·승진 및 지역생계비조

정지수만 적용된다. FDIC 내 법정 노조인 NTEU는 관리직급 이하 직위이라고 할 수 있는 CG1급~CG15급의 기본급 인상분(base-up) 협상을 주도한다. NTEU의 영향력은 막강한데, 연방정부에서 기본급 동결을 명령한 경우에도, 연방의회의 승인을 얻어내 기본급 인상을 관철시킬 정도로 강력한 영향력을 행사한다.

이상의 지방 및 국가공기업과는 대조적으로, 사기업인 Cardinal Health에는 노조가 상당히 제한적으로 존재하고 있다. 즉, 본사 및 대표지사에는 노조가 없지만 뉴욕지역에 소재하는 소규모 방계회사에 존재하거나, 또는 일부 해외 지사의 경우 소규모로 존재하는 정도이다. 이러한 노조의 존재 양상에는, 이들 방계 및 해외지사가 모두 M&A를 거치면서 Cardinal Health의 방계회사 또는 지사가 된 경우라는 공통점이 있다. 즉, 이미 나름의 고유한 역사적 배경에 의해 노조가 존재하기 때문에 그대로 그 전통을 유지하는 것일 뿐, 최근 미국 내 대규모 사기업의 경향에 따라 노조를 설립하려는 움직임도 약하고, 이를 회사 측에서 굳이 막으려고도 하지 않는다.

이는 Cardinal Health가 보유한 임금 수준 결정구조의 철저한 업적지향적 특성상, 초임 및 기본승급(base-up)과정에 있어서 노조가 개입하여 영향력을 행사하지 않는 것을 관례로 하기 때문이기도 하다. 즉, 기본적으로 노조원들은 그들만의 임금표 및 승급기준을 기초로 주어진 회사의 인건비 상승한도 하에서 노조원들끼리 합의된 비율체계에 의해 연봉을 책정하고 있다. 한편, 일반적으로 볼 때는 이러한 노조원들의 승급률 및 승급액 규모가 비노조원 보다 다소 작다고 한다. 노조의 창설 및 유지 이유 자체가 비경제적이고 이타적인 사회적 목적을 추구하는 경우가 많으며, 이러한 목적을 추구하기 위한 활동에 소요되는 경비를 주어진 예산한도 내에서 충당해야 하기 때문이다.

## VI. 요약 및 시사점

요약하면, 미국의 공기업들은 연방정부의 직접적인 지도감독 하에 있는가? 또는 지방자치체에 따른 자율성이 얼마나 충실하게 보장되는가? 운영에 있어서 공공기관적 성격을 많이 가지고 있는가? 또는 사실상 민간 기업과 같은 논리와 방식으로 운영되는가? 등의 기준에 따라 4년제 대졸신입사원에 대한 보상정책의 입장이 상당히 다르게 나타나고 있다. 즉, 연방정부의 지도감독 하에 있으면서 공공기관적 성격을 많이 가지고 있는 국가공기업의 경우에는 매우 개방적이며 평등주의적인 차원에서 임금수준의 공개 및 결정이 이루어지고 있다. 다만 입사 후 임금인상 시에는 업적급체계의 적용에 대해 비교적 전형적인 자세를 취하고 있다.

한편, 지방자치체에 따른 자율성에 충실하며 상대적으로 소단위의 지방공기업은 업적

급체계에 대한 입장에 있어서도 분명하지 않은 경우가 종종 있으며, 반면에 사실상 민간기업과 같은 논리와 방식으로 운영되는 공기업의 경우는 인사관리 및 보수정책에 있어서 거의 민간기업과 동일하게 운영되는 등 그 격차가 매우 큰 것으로 나타났다. 그러나 지방정부 소속 공기업에서는 전반적으로 지방정부 소속 공기업의 보수 수준이 여차피 국가공기업 및 사기업에 비해 상당히 낮은 상황에서 금전적인 보상 수준에 연연하지 않고 기관 설립의 취지와 근무여건에 부합하는 인재를 선택할 수 있는 제량의 여지를 보다 많이 확보하려는 나름대로의 독자적 전략을 전개하고 있었다.

나아가 기업의 특성과 전통 및 영업전략에 따라 인사 및 보상관리 관련 정보를 공개하는 수준이 상당히 다르며, 또한 원천적으로 미국의 사기업들은 4년제 대졸신입사원에 대한 보상정책의 입장이 대체로 비슷한 것으로 사료된다. 즉, 시장 경쟁력을 확보하여 이윤을 극대화한다는 최종목표 하에서, 임금수준 비공개와 철저한 업적급체계의 운용을 통해 직원 개개인의 전공 및 학력, 능력 및 경력의 차이를 구분하여 초임 결정에 반영하고 있으며, 이러한 관행을 굳이 숨기거나 축소하려 하지 않고 있다는 것이다. 오히려 이러한 차별화가 인재 확보의 가능성을 극대화하고 외적 형평성, 내적 형평성, 개인적 형평성, 절차적 형평성 달성에 기여한다고 판단하는 것으로 보인다.

또한 현재 개별 해당 기업에서 노조가 존재하는지 여부는 다분히 역사·환경적 요인에 의하여 결정된 경우가 많으며, 따라서 노조가 존재하는 경우라고 하더라도, 노조가 기본급 수준 결정체계(base-up) 및 업적급체계(merit-up) 운영에 대해 미치는 실질적 영향력의 정도는 그러한 역사적 맥락과 관행에 크게 좌우되고 있음을 알 수 있었다. 중요한 것은 노조가 있다고 하더라도, 노조원이 라는 이유만으로 무조건 임금결정체계에서 유리한 위치에 있다고 할 수 없다는 것이다.

표면적으로 볼 때, 지방공기업을 포함하여 미국의 공공부문 대졸신입사원 채용방식은 한국 공공부문의 그것과 일단 유사하다고 할 수 있음을 확인하였다. 즉, 직급별로 가장 낮은 직위에서 입직하게 한다거나, 내부승진이나 정년제도와 같은 장기적인 고용이 주를 이룬다는 점에서 그러하다. 그러나 이는 다분히 표면적인 현상에 집착한 결론으로서, 미국의 대졸신입사원 채용방식은 공공부문과 민간부문, 국가공기업과 지방공기업을 불문하고 철저히 노동시장경제원리가 근간을 이루며 그러한 기본적인 경제원리 하에서 각자공기업업여건에 맞춘 인재확보 전략을 구사하고 있다는 것이 보다 정확한 해석이라고 사료된다.

즉, 기본적으로 우리보다 훨씬 큰 노동시장의 횡적 이동성 하에서, 사실상 누구든지 본인이 원하기만 하면 공공부문에서 민간부문으로, 또는 국가조직에서 지방조직으로 고용관계를 변화할 수 있기 때문에 개인뿐만 아니라 조직들도 철저히 노동시장 지향적인 인사관리정책을 펼 수밖에 없다는 것이다. 그리고 이러한 노동시장 지향적인 인사관리정책 안

에서 임금결정체계도 그 하나의 중요한 부분으로서 작동하는 것이다. 따라서 미국 지방공기업의 경우, 비록 표면적으로 보이는 성과평가체계나 임금결정체계에서 성과급이 차지하는 비중이 미약하다고 하더라도 종합적으로는 성과에 따른 임금인상이 이루어지며, 그만큼 고용관계의 폐쇄성은 그다지 크지 않다는 것이다. 그만큼 입직이나 승진 및 승급시기에서 경력과 학력을 포함하는 개인 능력과 성과의 반영 폭이 한국보다는 훨씬 크다고 할 수 있다.

결론적으로, 한국의 지방공기업들은 국내 공공부문 노동시장의 폐쇄성이 강하고 상대적으로 공직에 대한 사회적 선호도가 크며, 노조의 힘도 강력한 만큼 미국의 지방공기업보다는 우수인재를 확보하는데 훨씬 유리한 위치에 있다고 할 수 있다. 그러나 중요한 것은 대졸사원의 승진 및 승급에 있어서 얼마나 연공서열보다는 성과에 충실한 객관적 임금결정체계를 수립하는가에 따라 조직내적 활력을 높은 수준으로 유지할 수 있다. 따라서 본 연구는 지방공기업의 대졸신입사원 채용 및 승급에 있어서 협상에 의한 개별연봉제의 도입 가능성을 검토해 볼 것을 매우 조심스럽게 추천한다.

물론, 개인적 차별성과급이 실제로 실현되는 데에는 여러 가지 문화-제도적 선행여건의 성숙이 있어야 될 것이다. 그러나 현재처럼 개인적 능력과 경력을 거의 무시한 일률적인 임금수준 결정과 노조에 의한 집단적 협상만이 존재할 경우, 지방공기업 사원의 직무충실도를 혁신하기란 거의 불가능하다. 향후 미국을 위시한 선진국의 대졸 신입사원 채용 및 승급과정에서 얼마나 확연하게 개인적 능력과 경력이 구분·반영되는지에 대한 보다 심층적 분석과 해석이 진행될 것을 기대한다.

### <참고문헌>

- 김동규·어수봉. (2010). 대졸 청년층의 경력변동과 임금효과. 「경영연구」, 25(2): 135-161.
- 김보현. (1999). 미국 지방공직원 노조의 보수와 고용수준결정에 미치는 영향에 관한 모형 연구. 「한국지방재정논집」, 4(2): 181-195.
- 김홍균·이지민. (2010). 대학서열이 임금에 미치는 효과: 편입생 vs 비편입생. 「재정학 연구」, 3(3): 107-129.
- 신광영. (2009). 한국 공공부문 임금결정에 대한 연구. 「한국사회학」, 43(5): 62-100.
- 이정우·남상섭. (1994). 한국의 노동조합이 임금분배에 미치는 영향. 「경제학연구」, 41(3): 251-277.
- 장수명. (2006). 대학서열의 경제적 수익 분석. 「한국교육」, 33(2): 75-107.
- 주회정. (2012). 신규 대졸자 임금에 대한 개인 및 대학 효과 분석. 「교육행정학연구」, 20(1): 603-626.



- 진재구. (2003). 공공부문 보수정책에 대한 노동조합의 영향력: 교원노동조합을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 14(1): 97-120.
- 채창균. (1994). 노동조합과 임금구조. 「경제학연구」, 42(1): 283-301.
- 하재룡. (2000). 공공부문 노조가 근로자의 임금결정에 미치는 영향: 우리나라 지방공기업 사례를 중심으로. 「한·독 사회과학논총」, 10(2): 169-193.
- 하연섭. (2003). 「제도분석: 이론과 쟁점」. 서울: 다산 출판사.
- 한준·한신갑. (2006). 「대졸자의 사회경제적 성과를 통해 본 대학간 불평등」. 제7회 한국노동패널 학술대회 발표논문. 한국노동연구원.
- Althausen, R. P. and Kalleberg A. L. (1981). Firm, Occupation, and the Structure of Labor Markets: A Conceptual Analysis. in Lvar Berg (ed.). *Sociological Perspectives on Labor Markets*. New York: Academic press. pp. 119-149.
- DiPrete, T. (1987). Horizontal and Vertical Mobility in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 32(3): 422-444.
- Dore, R. (1997). *The Diploma Disease: Education, Qualification and Development* (2nd Ed). London: Institute of Education University of London.
- Elias, R. Z. and Farag, M. (2010). The Relationship Between Accounting Students' Love of Money and Their Ethical Perception, *Managerial Auditing Journal*. 25(3): 269-28.
- Kerney, R. C. (1979). The Impact of Police Unionization on Municipal Budgetary Outcomes, *International Journal of Public Administration*. 1: 361-379.
- Hilmer, Michael J. (2001). Human Capital Attainment, University Quality, and Entry-Level Wage for College Transfer Students. *Southern Economic Journal*. 69(2): 457-469.
- McClelland, D. C. (1967). Money as a Motivator: Some Research Insights, *The McKinsey Quarterly*: 10-21.
- Michels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M. (2005). *Compensation*. 8th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.
- Osterman, P. (1984). *Internal Labor Market*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Rubenstein, C. (1981), Money and Self-esteem, Relationships, Secrecy, Envy, Satisfaction, *Psychology Today*, 15(5): 29-44.
- Sattinger, M. (1993). Assignment Models of the Distribution of Earnings. *Journal of Economic Literature*. 31: 831-880.
- Spencer, A. M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*,

87(3): 335-374.

- Tang, T. L-P., Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business Ethics*. 46(1): 13-30.
- Tang, T. L-P., Tang, D. S. H., Luna-Arocas, R. (2005). Money Profiles: The Love of Money, Attitudes, and Needs. *Personnel Review*. 34(5): 603-618.
- Terpstra, D. E. and Honoree, A. L. (2003). The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*. 35(6): 67-74.
- Thelen, K. (2003). How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis. in Mahoney, J. & D. Rueschemeyer. *Comparative Historical Analysis in the Social Science*. New York: Cambridge Univ. Press: 208-240.
- Till, Robert E. and Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 26(1): 42-57.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*. New York: Free press.

접수일(2013년 07월 09일)

수정일자(2013년 07월 22일)

게재확정일(2013년 08월 01일)