직무 중심 인사시스템 구축과 운영

허 진
(SK경영경제연구소 책임연구원)

目 次

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 사람 중심 vs. 직무 중심
Ⅲ. 직무 중심 인사시스템의 구축
Ⅳ. 직무 중심 인사시스템의 성공적인 운영 포인트

Ⅰ. 서론

최근 우리 기업들 사이에 직무 중심 인사시스템이 각광을 받고 있다. 한 국내 컨설팅 기업의 조사에 따르면, 국내 대기업들 가운데 75%가 직무성과급과 같은 직무 중심의 인사시스템을 도입하고 있다고 한다. 이는 경영 환경의 급변성, 구성원의 다양성, 인사의 합리성 등이 중시됨에 따라 인사시스템이 변화에 적응해 가는 자연스러운 진화 과정이라 할 수 있다.

그러나, 일부 기업들은 변화에 대한 적응의 관점보다는 제도적 압력(Institutional Pressure), 즉 다른 기업들이 직무 중심 인사시스템을 도입하는데 따른 위기감으로 유행에 편승하는 모습도 적지 않은 것이 현실이다. 최근 일부 기업들이 연봉제나 인센티브제도를 포기하고 다시 호봉제로 돌아가는 사례들이 이를 잘 말해 준다. 따라서, 변화에 대한 적응 방식으로써 직무 중심 인사시스템이 선택되고 제대로 작동하기 위해서는 사전에 충분한 이해와, 내부적인 필요성 검토가 충분히 이루어질 필요가 있다.

Ⅱ. 사람 중심 vs. 직무 중심

우선, 사람 중심 인사시스템과 직무 중심 인사시

스템의 차이를 살펴보고자 한다. 일반적으로 인사시스템은 채용, 배치, 보상, 육성, 평가 등의 하위 인사시스템으로 구성되어 있다. 여기서 인사시스템이라는 말을 사용하는 것은 하위 인사시스템들이 상호 의존적이며 유기적으로 밀접하게 연계되어 있음을 의미한다. 여기서 하위 인사시스템들간에 유기적으로 연계된 고리가 무엇인가에 따라 '사람 중심' 인사시스템과 '직무 중심' 인사시스템으로 구분된다.

사람 중심 인사시스템과 직무 중심 인사시스템의 차이는 IMF이전과 IMF이후 우리 기업들의 인사시스템이 어떻게 변화해 왔는지를 보면 잘 알 수 있다. 우리 기업들의 인사시스템은 1997년과 1998년 경제 위기와 그에 따른 IMF 관리 체제 도입으로 매우 큰 영향을 받았다. 이로 인해 우리 기업들의 인사 관리 양상은 급진적인 변화를 겪게 되었는데, 많은 경영학 교수들이 실증적으로 연구한 결과를 종합해 보면 〈표 1〉과 같다.

여기서 우리가 중요하게 보아야 할 부분은 인사시스템 전반이 IMF이전에는 인성, 태도, 근속년수 등 사람의 속성에 기반하고 있으며, IMF이후에는 직무 수행 능력이나 직무 성과와 같은 직무 속성에 기반하고 있어, 인사시스템의 중심 축이 변하고 있다는 점이다. 이러한 특징적 차이는 '사람 중심' 인사시스템과 '직무 중심' 인사시스템이 어떤 차이가 있는 지를 잘 보여준다. 요약하면, 채용, 배치, 보상, 육성, 평가 등이 사람 중심 인사시스템에서는 구성원들의 연공이나 태도를 중심으로, 직무 중심 인사시스템에서는 직무를 중심으로 이루어진다는 것이다.

직무 중심 인사시스템을 보다 더 깊이 있게 이해하기 위해서는 이를 오랫동안 활용해 오고 있는 미국 기업들의 환경적 특성을 볼 필요가 있다. 미국은 태생적으로 다양성이 높은 사회이다. 인종, 민족, 학력, 소득뿐만 아니라 개인들의 가치관이나 철학에서도 다양성이 매우 높다. 이들이 하나의 조직 속에서 공통의 목적을 효율적으로 달성하기 위해서는 객관적이고 일관된 기준이 필요하다. 이를 해결하기 위해 1900년대 초반 테일러(Taylor)는 직무의 분업화, 표준화 체계인 과학적 관리법을 개발하였다. 이를 통해 직무 중심의 인사시스템은 미국에서 발전하게 되었다.

이상에서 살펴본 바와 같이 직무 중심 인사시스템은 다양성이라는 미국 사회 배경 속에서 과

<표 1> 사람 중심 인사시스템과 직무 중심 인사시스템 특징 비교

	사람 중심 인사시스템(IMF 이전)	직무 중심 인사시스템(IMF 이후)
인재상	성실, 근면, 조직 충성도	창의성, 변화 적응, 도전 정신
채용 기준	인성, 태도	직무수행능력, 전문지식
승진 기준	근속년수, 인성, 근무 태도	직무성과, 직무수행능력, 지식
교육훈련	집단 교육, 인성 교육	개별 직무 교육, 특화 교육
평가	인성/태도지향 평가	직무/성과지향 평가
보상	직급, 근속년수 기준	직무성과 기준

학적 관리법이라는 체계적인 방법론이 장기간의 실험을 통해 정착되면서 비로소 나타난 제도임을 알 수 있다. 이에 비해 우리 나라의 경우 단일 민족이라는 사회 배경 속에서 기존의 사람 중심의 인사시스템이 장기간 유지되어 왔었기에, 직무 중심 인사시스템을 구축하고 운영하기가 쉽지 않은 것이 사실이다.

따라서 우리 기업들이 직무 중심 인사시스템을 구축하기 위해서는 충분한 사전 준비와 상당한 시간, 비용이 요구된다. 또한 근본적인 기업 체질 개선이라는 측면에서 접근해야 하므로, 단기적인 가시적 결과물 보다는 장기적인 조직 변화에 초점을 두고 진행하여야만 한다. 이하에서는 직무 중심 인사시스템을 구축하는 과정과 우리 나라의 특수성에서 볼 때 성공적인 운영 방안에 대해 살펴보기로 한다.

Ⅲ. 직무 중심 인사시스템의 구축

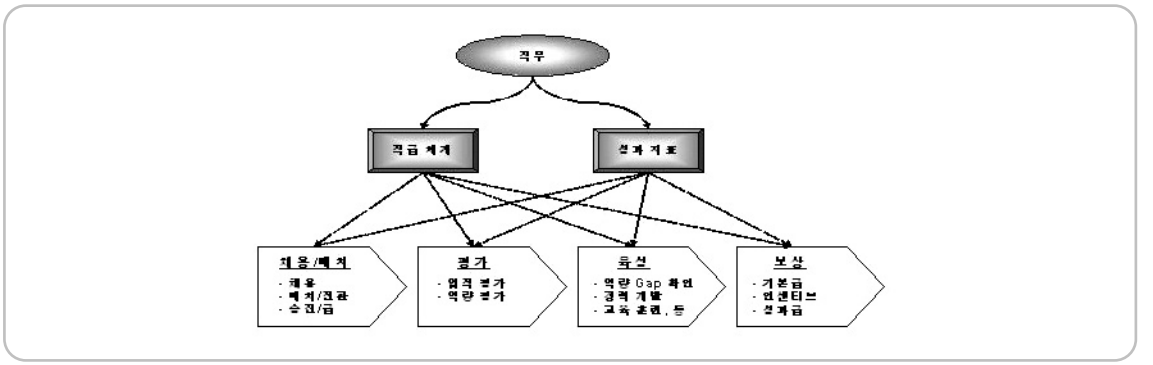
직무 중심 인사시스템을 구축한다는 것은 모든 하위 인사시스템을 직무 중심으로 일관되게 재편하는 것을 말한다. 예를 들면 인사시스템의 기반(Platform)인 직급 체계와 성과 지표, 그리고 채용, 배치, 평가, 육성, 보상 등의 하위 인사시스템을 회사에서 수행되는 직무를 중심으로 다시 설계하는 작업이다([그림 1] 참조).

한편 인사시스템은 사람의 개성과 같아 기업별로 구축되는 형태가 제각기 다를 수밖에 없다. 기업이 추구하는 전략에 따라서 수행되는 직무의 특성이 다르며, 또한 조직내의 문화가 다르기 때문이다. 또한 구성원들이 새로운 제도를 수용할 수 있는 역량에도 차이가 있다. 직무 중심 인사시스템의 원조격인 미국 기업들도 제각기 인사시스템이 차이가 있는 것도 이 때문이다. 따라서 우리 기업들이 직무 중심 인사시스템을 구축하고자 할 경우, 일반적인 구축 프로세스를 참고하여 자기 회사만의 특수성을 감안하여 변형, 적용할 필요가 있다. 이하에서는 직무 중심 인사시스템을 구축하는 기업들이 따르게 되는 일반적인 프로세스를 중심으로 살펴보기로 한다([그림 2] 참조).

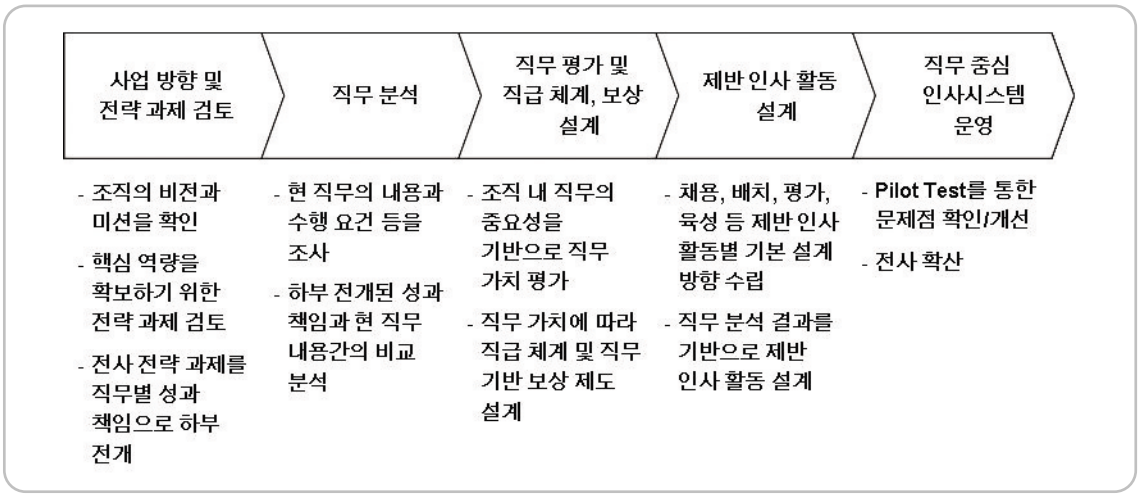
1) 사업 방향 및 전략 과제 검토

보통 직무 중심 인사시스템 구축의 시작은 직무

[그림 1] 직무 중심 인사시스템 프레임워크(Framework)



[그림 2] 직무 중심 인사시스템 구축 프로세스



분석으로 알고 있는 경우가 많은데, 실제는 그렇지 않다. 무엇보다 우선, 전사적으로 추구하는 사업 방향이나 전략을 검토하는 것에서 시작하는 것이 필요하다. 특히 우리 기업들과 같이 장기간 사람 중심으로 직무가 운영되어 온 기업들에서는 직무의 편제나 내용이 전략적 방향에 기반하기 보다는 어떤 사람이 추진하는가에 기반하는 예가 많기 때문이다.

이러한 접근은 최근 주목을 받고 있는 전략적 인사 관리와도 맥을 같이 한다. 직무 중심 인사시스템의 구축이 직무 중심으로 인사시스템을 전환한다는 것 자체를 목적으로 하는 것이 아니다. 인사시스템의 전환은 궁극적으로 사업 목적을 달성하데 기여해야 하며, 이러한 요구는 최근 인사 분야가 직면하고 있는 새로운 도전이기도 하다. 따라서 인사시스템이 사업 목적과 일관되도록 하기 위해서는 우선 기존에 수립된 사업의 방향성을 확인하고 이를 달성하기 위한 전략 과제를 검토하는 일이 필요하다. 그리고 검토된 전사 전략 과제를 하부 전개해 나감으로써 직무 단위에서의 전략 과제, 즉 성과 책임(Performance Responsibility)을 도출해야 한다.

사업 방향 및 전략 과제는 인사시스템 구축의 출발점이기도 하지만, 현장에서 인사시스템을 운영하고 난 뒤 그 효과를 가늠해 볼 수 있는 평가 기준이 되기도 한다. 고객 중심의 백화점으로 유명한 Sears사의 경우 고객 만족을 전략적 방향으로 하여 직무 체계와 인사시스템을 새로이 구축하였다. 그리고 매년 전략적 방향인 고객 만족이 어느 정도 개선되었는지에 따라 직무 체계와 인사시스템을 평가하고 미흡한 부분에 대해서는 개선하고 있다고 한다.

2) 직무 분석

사업 방향 및 전략 과제 검토 작업이 완료되면, 직무 분석(Job Analysis)을 하게 된다. 이를 위해서는 먼저 직무의 정의와 분류가 이루어져야 한다.

<표 2> 직무기술서 예시

1. 직 무 명		2. 직 무 번 호	
3. 직 군		4. 직 종	
5. 직 등 급		6. 직무사업장	
7. 직무 목적			
8. 직무 내용 및 성과 지표			
9. 필요 경력 요건			
10. 교육경험	학교교육		
	기타교육		
	실무경험		
	자격면허		
11. 학술적지식			
12. 실무적지식			
13. 작 업 환 경			
위 험 도			
직 업 병			
14. 이동 가능 직무			

직무는 학자들에 따라 다양하게 정의가 이루어지고 있는데, 한편에서는 '전사적인 전략 과제'로부터 업무를 분류하여 大-中-小 업무로 하위 전개하고, 그 중의 '小' 업무를 직무로 정의하고 있다. 다른 한편에서는 직무를 '적절한 기준에 의해 적절한 크기로 묶은 업무의 단위'라고 정의하기도 한다. 여기서 '적절한 크기'란 '1人이 할 만한 크기'를 말한다. 즉, 조직이 크면 노동의 분화가 이루어져 직무 수가 많아지고, 조직이 작으면 직무 수가 적게 되며 업무를 크게 묶을 수 있음을 말한다. 여기서는 절대적인 기준을 제시하는 것이 아니다. 다만 자사 조직 특성에 따라 실용적인 관점에서 판단해야 함을 의미한다. 또한 '적절한 기준'이란 업무의 유사성을 말한다. 일반적으로 약 70~80%가 유사한 업무일 경우 같은 직무로 분류하게 된다. 또한 업무의 내용은 같으며 대상이나 영역이 다른 경우에도 동일 직무로 분류되기도 한다. 예를 들면 같은 영업 업무라 하더라도 상품별, 지역별로 차이가 다소 있을 수 있는데, 이를 몇 개의 직무로 분류할 것인가는 자사만의 '적절한 기준, 적절한 크기'의 근거를 마련하여 적용해야 함을 의미한다.

이렇게 직무 분류가 이루어지고 나면 직무별 세부 정보를 수집하고 분석하게 된다. 주로 사내에서 자체적으로 직무기술서를 만들어 분석하기도 하지만 외부 전문 기관을 통해 직무기술서 내용을 참고, 검토, 확정하는 절차를 활용하기도 한다. 이때, 필요 시 내부의 직무 내용 전문가를 선정하여 직무 정보를 풍부하게 할 수도 있다. 최근 기업들의 직

<표 3> 직무 가치 평가 방법 예시

	서열법	비교법	점수법	요소비교법
정의	기업목표 달성에의 중요도, 난이도를 종합적 고려하여 직무간 서열	무작위로 2개 직무씩을 비교하여 가치 평가	평가 요소별로 점수 평가 후, 종합 점수로 서열 확정	개별 요소별로 직무간 서열을 매긴 후, 종합적으로 최종 서열 결정
장점	– 간편, 신속 – 저비용	– 간편, 신속 – 저비용	– 평가자 주관 최소 – 객관적 평가 인식	– 객관적 평가 인식
단점	– 직무 수 많을 때 평가 곤란 – 평가자 주관 개입	– 직무 수 많을 때 평가 곤란 – 평가자 주관 개입	– 복잡, 고비용 – 평가 요소에 집착	– 복잡, 고비용 – 수용성 저하

무 분석 작업들을 보면 생각만큼 그리 복잡하거나 정교하게 이루어지는 것 같지는 않다. 최근 급변하는 업무 환경을 고려할 때 지나치게 자세한 직무 분석이 굳이 필요하지 않음을 알 수 있다. 직무기술서에 공통으로 들어가는 항목은 직무명, 직무 목적, 직무 책임 / 범위, 필요 경력요건, 최소 학력 수준, 성과(업적 / 역량) 지표, 이동 가능 직무 등이 보통이다(〈표 2〉 참조). 경우에 따라서는 하위 활동(activity)을 자세히 기술하기도 하지만, 필요성은 그리 크지 않은 것으로 보인다.

직무 분석 과정에서 유의해야 할 점은 구성원들과 그 목적을 커뮤케이션하지 않고 직무 분석을 실시하게 되면 구성원들의 저항과 불신을 초래할 수 있다는 것이다. 우리 기업들에서 과거 직무 분석이 인력 구조조정 등을 위해 활용된 사례가 많아 자칫 구성원들의 오해를 불러일으킬 소지가 많은 것이 사실이다. 만약 구성원들이 오해를 갖고 있다면 결코 정확하게 직무기술서를 작성하지 않을 것은 안 봐도 뻔한 일이다. 따라서 성공적인 직무 분석을 위해서는 무엇보다도 직무 분석의 취지와 필요성을 전 사원들에게 정확하게 이해시키고 직무 분석에 협조하도록 분위기를 조성해야 한다.

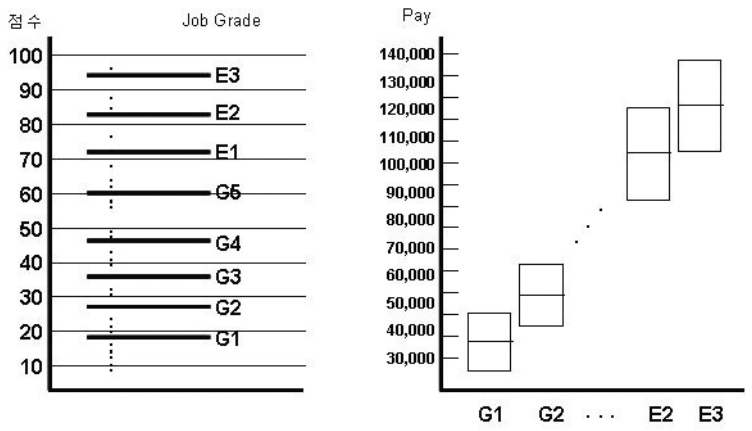
3) 직무 평가 및 직급 체계, 보상 설계

직무기술서와 직무 분류 체계만으로도 상당 수준의 직무 중심 인사시스템 구축이 가능하다. 그러나 직무들간의 상대적인 중요도를 알지 못하면 직원들의 모티베이션에 중요한 직급 체계나 보상시스템 설계는 이루어질 수 없다. 따라서 완결된 직무 중심 인사시스템 구축을 위해서는 직무 분석의 결과에 기초하여 직무 가치 평가(Job Evaluation)가 이루어져야 한다.

직무 가치 평가는 조직에서 각 직무의 숙련, 노력, 책임, 작업 조건 등을 평가하여 다른 직무와 비교한 후 상대적 가치를 정하는 것을 말한다. 일반적으로 직무 가치 평가는 주로 직무와 성과 중심의 인사시스템 도입 시에 인사 제도 운영의 근간으로 활용코자 실시되는 경우가 많다.

직무 가치 평가를 하는 방법은 여러 가지가 있다. 예를 들면 서열법이나 비교법, 점수법, 요소비교법 등이 주로 활용된다(〈표 3〉 참조).

[그림 3] 직무 평가 결과 및 직급별 급여 범위 설정 예시



4) 제반 인사 활동 설계

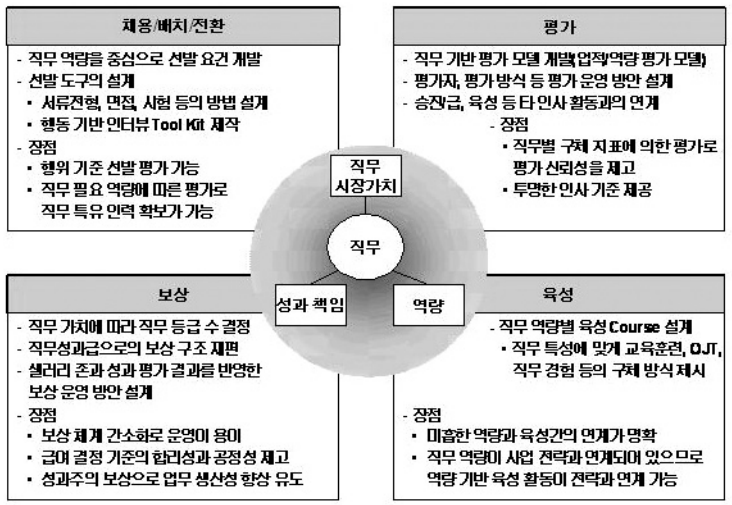
지금까지는 살펴 본 직무 분석, 직무 가치 평가, 직급 체계는 인사시스템의 기반(Platform)이라 할 수 있다. 직무 중심의 인사시스템은 이러한 기반에서 하위 인사시스템을 일관되게 설계할 때 비로서 완성될 수 있다. 직무 중심 인사시스템을 적용한 우리 기업들의 사례와 함께 제반 하위 인사시스템의 구축 포인트를 살펴보기로 한다([그림 4] 참조).

첫째, 채용이나 전환 배치 등의 인사 활동은 공통적으로 직무를 수행할 사람을 선정하는 스태핑(Staffing)활동이다. 이러한 스태핑 활동에서의 핵심은 '어떤 기준으로, 어떻게 선발할 것인가'에 있다. 직무 중심의 인사시스템에서는 직무 분석에서 도출된 직무 역량을 기준으로 하여 체계화된 질문지를 사용하는 면접, 관찰 등의 방법을 통해 스태핑을 하게 된다.

예를 들면 A사의 경우에는 사내 전문가들의 워크샵을 통해 필요한 직무 역량을 도출하고 이를 기준으로 채용 및 전환 배치를 하는 것으로 유명하다. 동사는 직무 역량을 학력, 성적, 전공, 경력 등과 같은 '하드 스킬(Hard Skill)'과 직무별로 업무를 제대로 수행하기 위해 요구되는 역량인 '소프트 스킬(Soft Skill)'로 크게 구분하고 있다. 그리고 개별 직무 역량별로 행동 기술(Behavioral Description)을 개발하여 이를 면접 질문지로 구조화하였고, 이 질문지를 이용하여 지원자를 선발하고 있다. 면접을 할 때의 질문 기법도 어떤 행동을 하는 지에 대해 질문하는 '행동기반질문(Behavior-based Questioning)' 기법과, 특정 상황을 가정하고 그러한 상황에서 어떻게 행동하는 지를 관찰하는 '상황 가정 질문(Assumption-based Questioning)' 기법을 동시에 사용하고 있다.

둘째, 구성원들이 조직에 기여한 정도를 측정하는 평가 활동이다. 최근 우리 기업들이 연봉제를 시행하면서 구성원들의 평가에 대한 공정성

[그림 4] 직무 중심의 제반 인사 활동 설계



의 요구가 증가되었고, 이로 인해 업적 평가에 대해서는 BSC(Balanced Scorecard) 도입 등 상당한 개선이 이루어지고 있다. 그러나 능력 평가에 대해서는 여전히 많은 문제점을 안고 있다. 직무 중심 인사시스템에서는 이러한 문제점을 해결하기 위해 직무 분석에서 도출한 직무 역량에 의한 역량 평가(Competency Appraisal)를 적용하고 있다. 역량 평가 활동의 설계는 크게 역량명과 행동 지표를 개발하는 것과 개인별 역량 측정 결과를 승진/급이나 육성, 보상 등에 활용하는 방안을 만드는 것으로 나누어 진다.

B사의 사례를 통해 직무 중심 인사시스템에서의 역량 평가 설계 과정을 살펴보면 다음과 같다. B사는 직무 분석을 통해 직무별 성과 책임과 관련된 역량 항목과 행동 지표들을 선정하였으며, 이를 회사의 전략 방향을 고려하여 구성원들에게 익숙한 내용으로 기술하였다. 이 과정에서 수 차례 사내 전문가 워크샵과 전 임직원 서베이 등이 이루어졌다. 이 결과 '전사 공통 핵심 역량'과 '직무별 핵심 역량'이라는 역량 체계가 만들어졌다. B사는 이러한 역량 체계를 가지고 개별 직무 수행자별로 역량을 측정하였다. 그리고 직무별로 요구 수준을 설정하여, 평가 결과와 요구 수준간에 나타나는 차이(Gap)을 해소하기 위해 교육훈련 및 육성과 연계하는 시스템을 구축하였다. 또한 개인별 역량 수준을 평가하여 그 결과를 연봉에 반영하고 있다.

셋째, 구성원들의 직무 역량을 강화하는 육성 활동이다. 육성 활동의 설계는 크게 '어떤 역량을 개발할 것인가'라는 문제와 '어떻게 육성시킬 것인가'라는 문제로 귀결된다. 직무 중심 인사시스템에서는 직무 분석 결과 도출된 성과 책임과 직무 역량에 기반하여 '무엇을 개발할 것인가'에 대한 구체적인 답을 찾게 된다. 또한 직무 역량 중심의 육성은 육성의 목적이나 방법을 설계하는데도 실질적인 도움을 제공하며, 육성의 효과

를 측정하는데도 매우 효과적이다.

예를 들면 C사는 직무 분석을 통해 도출된 직무 역량에 대해 숙련도 수준(Proficiency Level)을 5 단계로 개발하였다. 그리고 각 단계별로 활용 가능한 사내외 교육 과정 및 참고 서적, 인터넷 사이트, 전문가를 연계하였다. 이를 통해 역량 평가 결과 목표 수준과 실제 수준간의 차이(Gap)가 발생할 경우 자동적으로 연계된 과정을 이용할 수 있도록 하고 있다. 또한 구성원들이 상위 직급으로 승진을 원하거나, 타 직무로 전환을 원하는 경우 해당 직무의 필요 역량을 확인하고 미리 준비할 수 있도록 지원하고 있다. 이는 단순히 교육 훈련뿐만 아니라 직무 순환(Job Rotation)을 통한 경력 개발(Career Development)에도 실질적인 도움을 제공한다.

Ⅳ. 직무 중심 인사시스템의 성공적인 운영 포인트

이상에서 직무 중심 인사시스템의 구축에 대해서 살펴보았다. 세부 인사 활동별로 사례를 들어가며 설명을 하였지만, 우리 기업들 중에서 한 개 회사가 위와 같은 직무 중심 인사시스템을 모두 갖춘 경우는 아직 필자도 보지 못하였다. 평가나 육성시스템만을 역량 중심으로 바꾼 회사(소위 Competency-based HR)나, 직무급만을 이용하는 회사가 보통이다. 이러한 현상에 대해, 직무 중심 인사시스템을 향해 진행 중이라고 하는 이도 있고, 서구식 직무 중심 인사시스템과 동양식 사람 중심 인사시스템이 접목하여 하이브리드형 인사시스템(Hybrid HR)이 나타나고 있다고 말하는 이도 있다. 그러나 명확한 것은 우리 기업들이 사람 중심 인사시스템으로는 치열한 경쟁에서 더 이상 살아남기 어렵다는 점이다. 따라서 새로운 개선 대안으로 직무 중심 인사시스템을 택하였다면, 다음에 유의하여 운영할 필요가 있겠다.

첫째는 직무 중심 인사시스템 설계가 어느 정도 완성되었다면 우선 신속하게 실행해 보는 것이 중요하다. 그리고 문제점이 발견되면 지속적으로 보완해 나가는 것이 실패를 최소화하는 최선의 방안이다. 제도 설계 단계에서 보다 많은 시간을 투입한다고 해서 완벽한 인사시스템을 구축할 수는 없다. 그리고 어떤 인사시스템도 영원히 완벽할 수는 없다. 조직 내의 직무와 사람, 일하는 방식 등이 끊임없이 변화하기 때문이다. 따라서 인사 담당자 및 현장 관리자들은 조직의 직무와 사람, 필요 역량을 지속적으로 관찰하고 변화가 발견되었을 때는 이를 인사시스템에 반영함으로써, 직무 중심 인사시스템의 정착이 가능해 진다. 앞서 보았던 A사의 경우에는 직무 중심 인사시스템을 도입한 후 약 3년간에 걸쳐 수정 / 보완하였다. 처음에는 제도적 준비 부족이 원인이었으나, 나중에는 구성원들의 요구 반영이 주된 이유였다. 이러한 부분들은 시행해 보지 않고서는 누구도 알 수 없는 부분인 것이다.

둘째, 조직의 문화와 구성원들의 마인드를 바꾸는 일이다. 사람 중심에서 직무중심으로 인사시스템이 바뀌는 것은 조직의 철학이 바뀌는 것을 의미한다. 이러한 변화는 직장에서의 삶의 방식이 바뀌는 것으로써 구성원들에게는 심리적으로 매우 큰 충격이다. 따라서 우격 다짐으로 구성원들에게 따라줄 것을 강요할 것이 아니라 일정 기간을 두고 지속적으로 구성원들을 설득시켜 나가야 한다.

예를 들면 이벤트 등 다양한 마케팅 활동을 통해

구성원들이 변화된 인사시스템의 전파에 참여하도록 하는 것이다. 어떤 기업에서는 새로운 인사시스템을 외부 전문가나 인사부서가 아니라 현업의 부서장들이 직접 설명하고 전파하기도 한다. 또한 구축된 직무 중심 인사시스템에 관해 전 구성원들이 시험을 치르도록 하고 우수자에 대해 포상을 실시하는 기업들도 있다.

또한 직무기술서를 1~2년 간격으로 꾸준히 업데이트하는 것도 구성원들의 마인드를 직무 중심으로 전환하는데 도움이 된다. 구성원들은 직무기술서를 작성함으로써 자신이 수행하는 직무의 역할과 성과 책임, 역량 요건 등에 대해 관심을 갖게 되고, 현재의 자신을 체크하게 된다. 이러한 과정은 당장에는 큰 변화가 생기지 않지만 지속적으로 이루어질 때 구성원들이 직무 중심의 사고를 갖게 하는데 큰 도움을 줄 수 있다. 임금연구