

교수 연봉제의 설계 방안과 전망

박 준 성 / 성신여대 경영학과 교수

연봉제가 적용된다는 것은 교수 사회에 명실상부한 경쟁 메커니즘이 형성되게 된다는 것을 의미한다. 논란의 여지가 있을 수 있지만, 사회 전반에 걸쳐 경쟁 메커니즘의 적용 폭을 넓혀야 할 처지에서 대항만 예외가 될 수는 없다.

경쟁 메커니즘의 적용으로 교수의 교육 열의가 높아지고 연구실적이 향상되는 순기능만이 아니라, 공동체를 유지하는 협력을 깨뜨리고 부정적인 갈등을 증폭시키는 역기능을 촉발할 수도 있다.

따라서 연봉제와 같은 이해복합적인 사항은 실시에 앞서 충분한 준비와 전문적인 검토를 필요로 한다.

1. 연봉제 도입의 확산

'97년말 매출액 기준 100대 기업 중에 38개 기업이 연봉제를 실시하고 있는 것으로 나타났다(『현대경영』, '98년 6월호). 이는 '96년 기준의 17개 기업과 비교하면 거의 배로 늘어난 수치다. 한편, 정부의 예산기획위원회나 과학기술처 등에서도 공기업 간부의 연봉제와 연구원 연봉제를 추진하고 있고, 행정자치부에서도 공무원 연봉제를 검토하고 있다.

사기업에서 연봉제를 도입하는 이유는 능력과 성과를 발휘하는 인력에 대한

보상을 확대하고, 그렇지 못한 인력에 대하여는 분발하도록 자극을 주는 내부경쟁 시스템을 구축하여, 무사안일한 경영풍토를 쇠신하고, 성과 달성을 위한 응집력을 높이며, 조직을 활성화하려는 데 있다. 정부와 공기업에서도 구조조정 차원에서 능력과 성과에 따라 선택적인 보상을 하여 내부경쟁 시스템을 구축하려는 의도로 연봉제를 추진하고 있음을 분명히 하고 있다. 효율을 추구하는 사기업의 경쟁의 원리가 공적 부문까지 확산되고 있는 것이다. 경쟁의 원리가 만병통치약은 아니지만 현재의 위기를 초래한 원인 중 하나가 '고비용 저효율'이기

때문에 이를 극복하기 위한 대안으로 경쟁의 원리가 강조되고 있는 것이다.

이러한 상황은 보수적인 경영의 상징으로 여겨졌던 대학에까지 영향을 미치고 있다. 한국대학교육협의회에서 지난 2월 “IMF체제 경제난에 따른 임시적 조치”로 대학내 계열간 등록금 차등화라든가 교직원 능력급제·연봉제 등의 도입을 결의한 이래, 교수 사회에서도 연봉제에 대한 관심이 높아졌고, 실제 아주대 등의 대학에서 연봉제를 실시하기에 이르렀다. 대학 사회에 경쟁의 원리에 입각한 경영방식도 도입되기 시작한 셈이다.

이러한 상황에서 논의의 초점을 분명히 하기 위하여 직원을 제외한 교수연봉제를 중심으로 연봉제의 개념 도입에 따른 문제점, 도입하게 될 경우 준비해야 할 사항, 그리고 연봉제 설계 방안 등에 대하여 검토해 보고자 한다.

2. 연봉제란 무엇인가?

임금 체계는 연공급, 능력급, 일본식 연봉제, 미국식 연봉제 등으로 구분할 수 있는데, 말하는 사람마다 사용하는 용어의

개념이 불분명하기 때문에 많은 혼란을 초래하고 있다. 따라서 먼저 연봉제의 개념과 유형을 정리해 보고자 한다.

임금이 어떤 항목으로 구성되어 있는가, 그리고 각 임금 항목이 어떤 기준에 의하여 어떻게 인상되는가에 따라 일반적으로 임금 체계의 유형을 다음 <그림 1>과 같이 구분할 수 있다.

먼저 임금 항목의 구성 측면에서 연공급, 능력급과 연봉제는 서로 구별된다. 즉, 연공급과 능력급은 일반적으로 ‘기본급+제수당+상여’ 등의 부가급으로 구성되는 반면에, 연봉제는 임금 항목의 구성이 보다 단순하다. 미국식 연봉은 일반적으로 12개월분의 기본급이 연봉의 대부분을 차지한다.

그러나 일본이나 우리나라의 경우는 연봉제를 적용한다 하더라도 12개월 월급으로 연봉을 구성하기가 어렵다. 왜냐하면 연간 총급여액을 12개월로 나누어 지급하면 월 통상임금에 연동되어 있는 세금이나 법정 복리비용의 부담이 증가하게 된다. 따라서 일본 기업과 우리나라 기업에서의 연봉 설계 기준은 종래의 통상임금이나 연금 등의 기준임금에 해당되는 월 급여를 기본단위로 하는 경우가 많다. 18

구분	임금 항목 구성				임금 인상 기준			
	기본급	제수당	고정상여	base-up	교섭 수당 상여 인상	호봉 승급 (비교과자등)		
직급별 호봉								
병존형 능력급	공통급	능력급	제수당	고정상여	base-up	교섭 수당 상여 인상	교과 승급 (merit pay) 상여	
미국식 연봉	연 봉(base-pay) by job rewards values				merit pay by performance appraisal(연봉사정)		incentive pay	
일본식 연봉	기본연봉 (=월봉×지급개월수)		속인적 제수당		base-up	merit pay (연봉사정)	incentive pay(상여)	

<그림 1> 임금 체계 유형 비교

개월분 혹은 22개월분의 월급여로 연봉을 구성하는 것이 일반적이며, 이를 다시 12개월분의 월급여에 해당되는 '기본연봉'과, 연봉에 포함해도 되는 기타 수당과 상여로 구성하는 '업적연봉' 등으로 구성하는 것이 대부분이다. 그래서 12개월분의 월급여를 기본연봉(base-pay)으로 하는 미국식 연봉과 우리나라의 연봉은 임금 항목의 구성에서 서로 구별될 수밖에 없다.

사기업에서는 수당이 노사간의 교섭에 따라 임의적으로 만들어진 것이 많기 때문에, 수당 체계를 개선하는 차원에서 연봉제를 도입하여 임금 항목의 재구성을 시도하는 경우가 많다. 그러나 교수의 임금 체계는 비교적 단순하기 때문에 임금 항목을 재구성하지 않아도 연봉제 도입은 가능하다. 연봉제의 본질은 임금 항목의 단순화에 있는 것이 아니라 임금 인상을 어떻게 하느냐에 있기 때문이다.

임금 인상 측면에서 보면 연공급은 근속에 따라 자동승급되는 비고과승급이고, 능력급과 연봉은 고과 성적에 따라 차등적으로 승급되는 업적승급(merit increase)이라는 점에서 구별된다. 능력급에서는 본봉 혹은 본인급을 제외한 임금을 대상으로 업적승급을 하는 반면에, 연봉제 임금은 전체 연봉을 대상으로 업적승급을 한다는 점에서 서로 구별된다. 그리고 우리나라와 일본은 연봉제를 적용하면서도 전통적으로 실시해 온 교섭임금인상(base-up)은 유지하는 경우가 많기 때문에 교섭임금인상이 없는 미국식 연봉과 구분이 된다.

실제 삼성그룹이나 LG그룹 등 연봉제를 도입한 기업들은 대부분 "기본연봉+업적연봉"의 형태로 연봉을 구성하고, 교섭임금 인상을 유지한다는 점에서 미국식

연봉제와 다른 형태를 보이고 있다.

요컨대, 연봉제란 임금 항목이 어떻게 구성되어 있는 간에 능력과 성과에 따라 임금 보상(인상)을 선별적으로 하는 업적 승급(merit pay)과 인센티브(incentive pay) 항목이 있는 임금 체계라고 할 수 있다.

3. 교수 연봉제의 운영 사례

국내 대학의 경우 현재 연봉제를 적용한 사례는 그렇게 많지 않지만, 아주대에서 '96년부터 연봉제를 적용한 사례가 있어 이를 중심으로 그 운영 실태를 살펴보고자 한다.

아주대의 경우 기존의 임금 항목은 본봉, 학생지도비, 직급별 연구비, 연구비, 기타 연구비, 상여, 가족수당, 시간강사료, 급량비, 특별보직수당 등으로 구성되어 있었으나, 연봉제를 적용한 이후 학생지도비, 직급별 연구비, 연구비, 기타 연구비, 상여를 통합하여 본봉 연구비로 재구성하여 지급하고 있다. 연봉 인상은 A급(단과대별 10%), B급(단과대별 8%), C급(단과대별 10%)으로 평가하여 시행 첫해는 A등급 14% 인상, B등급 8% 인상, C등급 4%를 인상하는 정률방식을 적용하였으나, 금년에는 A등급 200만 원 인상, B등급 100만 원 인상, C등급 동결 식의 정액방식을 적용하고 있다. 대부분의 미국 대학도 아주대와 마찬가지로 매년 개별적으로 교수 업적평가(faculty performance evaluation) 성적에 따라 업적 승급(merit increase)을 실시하고 있다.

그러나 미국 대학의 연봉제가 우리나라 대학의 연봉제와 본질적으로 다른 점은

전공 분야에 따라 직무의 시장임금 가치를 반영하고 있다는 점이다. 예컨대 미국 대학 교수의 경우, 재무관리 전공 교수의 연봉이 90,000달러라면 회계학 전공 교수는 80,000달러를 지급하는 '직무급'이 기초를 이루고 있다. 직무급은 해당 교수의 직무가치에 따라 동일 직급이라도 학과별로 다소 차이가 나고, 같은 학과 내에서도 전공에 따라 다르다. 직무급 수준은 대학마다 다르고 지역마다 다르게 적용된다. 학교마다 직무평가를 하여 설정된 직급별 임금 범위를 발표하고 있다. 직무급에 기초를 둔 미국 대학의 직무급 수준은 그 대학에서 어느 전공 분야의 인력을 필요로 하느냐(채용상의 필요), 어느 전공 분야가 노동시장에서 어느 정도의 가치를 지니고 있느냐(해당 전공의 직무가치), 해당 교수의 인력가치가 어느 정도이냐(해당 교수의 역량가치)에 따라 달라진다. 철저하게 시장임금 가치가 반영되는 것이다.

그러나 우리나라의 대학은 학과와 전공 구분 없이 동일 직급, 동일 호봉이면 급여 수준(연봉)이 동일하다. 따라서 이러한 직급별 임금체계를 바탕으로 연봉을 도입하기 때문에, 직무급에 기초를 두고 있는 미국식의 연봉과 같은 형태, 같은 운영방법을 적용하는 것은 많은 무리가 따른다. 그러므로 우리 실정에 맞는 연봉제를 준비하고 설계하는 것이 필요하다.

4. 연봉제의 도입 효과는?

교수 연봉제 도입의 효과에 대한 실증적인 자료가 없기 때문에, 대신 기업의 연봉제 도입을 대상으로 정리한 장·단점을

소개하고자 한다.

일본의 '사회경제생산성 본부'에서 '96년 연봉제 도입 효과를 분석한 결과 중장점으로 지적된 것은 다음과 같다.

“높은 연봉을 받은 사람이 한층 더 의욕을 갖게 되었다. 업적평가가 명확하게 되었다. 사내 분위기를 활성화하고, 자극을 줄 수 있었다. 목표관리제도가 철저하게 되었다. 경영에 대한 참여 의식이 조성되었다. 연공급의 재검토 과정에서 종업원 연령 구성의 변화에 대응할 수 있었다. 1인당 인건비의 신장이 낮아졌다. 획일적 임금체계에서 개별 임금 결정으로 이행할 수 있었다.”

그리고 단점으로 지적된 것은 다음과 같다.

“평가자의 부담이 커졌다. 납득할 수 있는 평가가 어렵다. 연봉이 올라가지 않은 사람은 의욕을 잃었다. 단기적인 업적이 중시되고, 장기적인 것에 소홀해진다. 종업원간, 부문간의 협력관계가 약화되었다. 능력주의가 지나쳐서 조직 전체의 사기가 저하되었다.”

연봉제를 적용하고 있는 우리 기업에 대한 사례 분석의 결과도 이와 비슷하게 나타나고 있다. 다만 우리 기업들의 경우, 도입 초기에 인건비 부담이 오히려 증가하였고, 목표관리제도, 개인 및 팀 평가제도 등의 사전 준비가 부족하여 연봉제 운영상의 차질을 초래한다는 문제점이 지적되고 있다.

5. 연봉제 도입을 위한 준비

교수 연봉제를 도입하려면 다음과 같은

준비가 필요하다.

1) 연봉제 적용 계층의 선정

조직의 성과에 중요한 영향을 미치는 핵심 계층부터 연봉제를 적용하는 것이 일반적이다. 따라서 전임강사 이상부터 연봉제를 먼저 실시하고, 그 다음에 직원의 연봉제를 실시하는 방식이 적절하다. 학교에 따라서는 종신자격(tenure)을 받는 계층을 기준으로 연봉제 적용 방식을 달리 적용할 수도 있다. 형평의 논리를 중요시하는 대학의 풍토에 비추어 볼 때, 단과대학별로 적용 시기를 달리하는 것은 바람직하지 않다.

2) 연봉제 도입에 필요한 사전 준비

연봉제를 도입하기 위하여 사전에 준비할 사항은 크게 두 가지로 구분할 수 있다.

① 구성원의 동의 획득

이해 무관하거나 이해 공통적인 쟁점과는 달리 임금 문제는 이해 대립적이거나 이해 경합적인 성격을 띠기 때문에, 일방적으로 추진하기보다는 구성원의 동의를 얻어 가면서 추진해야만 후유증과 부작용을 최소화할 수 있다. “왜 연봉제와 같이 경쟁을 부추기는 선택적인 보상제도가 필요한가”에 대하여 구성원의 사전 동의를 충분히 얻지 못하면 연봉제를 시행하기도 어려울 뿐만 아니라, 시행하더라도 기형적인 형태로 운영될 가능성이 많기 때문이다. 전체 교수에 영향을 미치는 이해 경합적인 사항에 대하여 교수 사회에서 공감대를 얻기란 대단히 어려운 일일 것이다. 사전에 구성원의 공감대를 형성하기 위해서는 대학이 지향해야 하는 새로운 발전상이나 교수의 역할과 바람직한 교수상 등

에 관한 논의가 활발하게 이루어져야 할 것이다. 교수들의 다양한 의견을 수렴하여 동의를 형성하기 위해서는 추진하는 주체가 분명하고, 합리적이고 강력한 리더십이 이를 뒷받침해 주어야 한다. 아주대에서 연봉제가 가장 먼저 도입된 것도 새로운 형태의 대학 발전을 갈망하는 총장의 강력한 리더십이 발휘되었기 때문일 것이다. 교수 전체의 동의를 얻는 과정에서 형식적으로는 전체 교수회나 교수평의회 등의 동의 절차를 거치는 것이 필요할 것이다.

② 교수 업적평가제 구축

기업의 경우에도 그러하지만 보수적인 인사관행에 익숙한 대학에서 차등적인 보상을 하는 연봉제를 적용하려면 무엇보다도 먼저 교수 업적평가에 대한 철저한 준비가 있어야 한다. 평가의 객관성과 공정성이 결여될 경우, 연봉제와 같은 선택적인 보상제도는 오히려 교수 사회 내부의 갈등을 증폭시키고, 교수 개개인의 학문의 자유권을 침해하는 부작용을 초래할 위험성이 크기 때문이다.

교수 업적평가제를 설계할 때 유의해야 할 사항은 평가내용의 타당성, 평가기준의 객관성, 평가절차의 민주성, 평가과정의 참여성 등이다.

첫째, 평가내용의 타당성을 확보하기 위해서는 대학의 전략적인 미션과 발전 방향에 맞는 평가항목을 추출하고, 각 평가항목의 비중을 적절하게 설정하여야 한다.

일반적으로 미국의 대학들은 교육 능력(teaching ability)과 효율성, 연구업적, 대학 및 사회 봉사 등을 공통적인 평가내용으로 하고 있으며, 관리행정능력 등을 추가하여 평가하는 경우도 있다. 아주대의 경우 평가영역을 교육, 연구실적, 봉사영

역으로 구분하고 있다. 평가영역에 대한 의견은 크지 않을 것으로 보이나, 평가영역별 비중과 평가항목, 평가항목별 배점에 관한 의견은 다양할 것으로 보인다. 이 중 영역별 비중과 항목별 배점은 대학 혹은 과(전공) 단위에서 추구하는 교육목표의 전략적 우선순위에 따라 결정하는 것이 무난할 것으로 생각한다.

둘째, 평가기준의 객관성과 형평성을 확보하여야 한다.

기업의 경우 경영이념, 경영목표와 밀접한 관련이 있는 주요 업무(key job)별로 핵심 성공요인(critical success factor)을 추출하고, 이를 평가기준으로 활용한다. 대학에서도 평가내용별로 핵심 성공요인을 추출하여 이를 평가기준으로 선정하는 과정을 거치는 것이 필요하다. 아주대의 경우 교육, 연구, 봉사로 평가영역을 구성하고, 각 영역별로 구체적인 평가항목과 기준을 설정하고 있다. 교육 영역에서는 강의 4개 항목, 학생지도 3개 항목 등을 평가하고, 연구 영역에서는 논문 6개 항목, 저서 7개 항목, 학술회의 2개 항목, 연구 활동 6개 항목 등을 평가하며, 봉사 영역에서 교내봉사 4개 항목, 교외봉사 4개 항목 등으로 나누어 평가하고 있다. 각 평가항목은 점수로 환산할 있도록 계량적인 지표를 설정하고 있다. 그리고 단과대학별로 평가항목의 배점을 다르게 적용하여 각 단과대학의 특성을 반영하고 있다. 아주대에서 실시하고 있는 평가항목의 내용과 기준은 타대학에서 참고로 사용해도 좋을 만큼 잘 만들어졌다고 본다.

주지하는 바와 같이 평가의 신뢰성을 확보하기 위해서는 평가기준의 변수화 및 계량화 방법이 적절하여야 한다. 항목별로

부여된 배점이 적정한 점수인지 등은 몇 차례의 시행착오와 표준화 과정을 거쳐야 검증이 되는 사항이다. 2~3년 동안 교수 업적평가제에 대한 충분한 검증이 이루어진 다음 연봉제를 실시하는 방법도 생각해 볼 수 있다. 그리고 변수화나 계량화에 치중하게 되면 평가의 본질적인 목적이 훼손될 가능성이 있다는 점에 유의해야 할 것이다. 아주대에서처럼 거의 모든 항목을 계수화한 항목으로 평가를 하게 되면 교수간의 '판정적인 서열평가'는 어떤 형태로든 완벽하게 나올 수 있을 것이다. 그러나 교수 직급별 수준의 차라든가, 해당 분야의 학문적 여건, 교수 업적의 질적인 문제를 고려할 때, 그리고 육성과 개발을 촉진해야 하는 평가의 본질적인 문제를 고려할 때, 계량적인 평가 방법과 병행하여 질적인 평가항목을 평가할 수 있는 방안이 보완되어야 할 것이다. 그리고 평가항목 중에는 개인 단위보다는 과(전공) 단위로 평가를 받아야 할 항목도 있을 수 있다. 예컨대 석사 배출 실적과 박사 배출 실적 등은 지도학생이 누구냐에 따라 좌우되는데, 이러한 평가항목을 개인별로 평가하면 지도학생 배정과 관련하여 갈등이 생길 수도 있다. 그러므로 과 단위나 단과대학 단위로 공동 평가를 받아야 할 항목 등의 개발과 활용이 필요할 것이다.

셋째, 평가절차의 공정성과 참여성이 보장되어야 한다.

교수 업적평가의 상당 부분은 증빙서류로 검증이 된다. 그러나 교수 개개인의 창의적인 활동을 점수화된 잣대로 충분히 평정하기 곤란한 경우가 있다. 문서화된 평가항목 이외에 본인이 평가를 받고자 하는 부분이 있으면 이에 관하여 정당한

평가를 받을 수 있는 절차를 마련해야 한다. 아주대의 경우 교수업적평가위원회에서 교수업적에 대한 심의를 하고, 이를 다시 교원인사위원회에서 심의하도록 하고 있다. 미국 대학의 경우 1단계로 과 단위에서 자체적으로 연구실적을 검증하고, 2단계에서 평가위원회(review committee)가 검증을 하도록 하고 있으나, 아주대의 경우 과 단위에서의 평가는 실시하지 않는 것으로 되어 있다. 평가 심의 과정에서 문제가 제기되었을 경우, 교수 개개인이 소명을 하거나 이의를 제기할 수 있는 절차와 방법이 용이하게 마련되어 있어야 하고, 교수 개개인의 자율성과 독립성, 그리고 자존심이 손상이 되지 않도록 세심하게 평가 절차가 마련되어야 할 것이다.

6. 연봉제 설계 방안

실제 연봉제를 설계할 경우, 임금 항목의 재구성 여부와 연봉 인상 방법을 어떤 형태로 하느냐에 따라 다음과 같은 대안을 상정해 볼 수 있다.

① 임금 항목의 재구성 여부

현행의 단일 본봉, 직급별 연구비, 제수당, 상여 가운데 제수당 일부와 상여를 본봉과 연구비로 통합할 것인가의 여부에 따라 연봉제 설계방안을 구분할 수 있다. 임금 항목의 재구성 여부는 보수월액에 영향을 미치고, 보수월액이 달라지면 연제된 법정 복리비용에 영향을 미친다.

현재 학교마다 교수의 직급별 급여 수준은 다르지만 직급별, 연차별로 급여 수준이 비슷하다는 가정 아래, 연금과 의료보험의 부담금은 직급별 표준 보수월액을

임금 항목 구성

제3안 임금 항목 재구성 +비누적 업적 승급	제4안 임금 항목 재구성 +누적 업적 승급
제1안 기존 임금 항목 +비누적 업적 승급	제2안 기존 임금 항목 +누적 업적 승급
비누적 인상	누적 인상

인상 방법

(그림 2) 연봉제 설계 대안

기준으로 한 개인부담금 조건표에 따라 결정하고 있다.

임금 항목을 재구성하고 업적 승급을 적용하여, 동일 직급·동일 근속이라 하더라도 보수월액이 서로 달라지게 되고 직급별 표준 보수월액과 큰 차이가 나게 되면, 법정 복리비용의 지급 방식을 전면적으로 개편해야 하는 문제가 발생하게 될 것으로 보인다. 따라서 연봉제를 가장 쉽게 도입하는 방법은 기존의 임금 항목을 유지한 채 업적승급제를 적용하는 방법이다.

② 비누적·누적 인상 방식의 선택

임금을 인상하는 방법은 비누적 방식과 누적 방식이 있다. 비누적 방식은 매년 업적승급을 기존 임금에 합산하지 않고 별도로 적용하는 방안이고, 누적 방식은 업적 승급을 기존 임금에 합산하여 누적적으로 인상하는 방안이다. 비누적 방식을 적용할 경우 어느 해든 그 해 업적평가가 좋으면 그에 상응하는 임금보상을 받고, 급여수준이 회복되어 패자 부활이 가능하다는 장점이 있으며, 인건비 부담을 적게 할 수 있는 이점이 있다. 반면에 누적 방식은 업적에 따른 차등적인 보상을 할 수 있어 동기유발 효과가 크다는 장점이 있다. 누적 방식과 비누적 방식 중 어느 것

을 선택할 것인가는 대학 구성원의 보상 의식 성향에 따라 결정하는 것이 바람직할 것이다.

연봉제를 설계하는 방안은 이 외에도 기존의 임금 항목의 근간을 이루는 본봉과 연구비, 상여, 제수당 체제를 전면적으로 개편하고, 직급별 초임제도를 폐지하면서 완전 미국식 연봉제로 개편하는 방안도 있을 수 있다. 또 연봉 인상 방식의 경우도 정률인상, 정액인상, 가급제, 비계수제 등의 방법을 어떻게 선택하여 조합하느냐에 따라 다양한 설계 방안이 나올 수 있다. 실제 교수연봉제를 설계할 경우 이러한 설계 포인트를 하나하나 검토해 보면서 결정하는 것이 바람직하다.

7. 맺음말

연봉제가 적용된다는 것은 교수 사회에 명실상부한 경쟁 메커니즘이 형성된다는 것을 의미한다. 논란의 여지가 있을 수 있지만, 사회 전반에 걸쳐 경쟁 메커니즘의 적용 폭을 넓혀야 할 상황에서 대학만 예외가 될 수는 없다. 대학이 오히려 경쟁

메커니즘의 적용과 확산에 선도적인 역할을 해야 한다는 점에서 교수 연봉제의 도입은 필요한 한 방안이라고 생각한다.

경쟁 메커니즘이 적용될 경우 교수의 교육 열의가 더욱 높아지고, 연구실적이 향상되는 순기능이 있을 것이라는 점은 충분히 예상할 수 있다. 그러나 교수간의 경쟁이 연공서열적 질서를 교란하고, 교수 공동체를 유지하는 협력을 깨뜨리며, 개인간의 경쟁의식으로 인한 부정적인 갈등을 증폭시키는 역기능을 촉발할 가능성은 그보다 더 높은 게 우리 현실이다. 따라서 연봉제와 같은 이해복합적인 사항을 다루면서 충분한 준비와 전문적인 검토 없이 시대 조류에 휩쓸려 졸속으로 추진하는 일만은 없도록 하여야 할 것이다. ❁

박준성/영남대 경영학과를 졸업하고 서울대 대학원에서 경영학 석·박사학위를 받았다. 현재 성신여대 경영학과 교수로 재직중이며, 동 대학 경영연구소장, 인력대학원 원장 직무대리를 맡고 있다. 저서로 『한국 기업 임금체계 개선 사례』, 『인재육성형 신인사제도』, 『일본적 인사노무관리의 비밀』 등이 있고, “메커니즘과 인력계획모형에 관한 연구” 외 다수의 논문을 발표하였다.