



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

成果給的 年俸制에 대한 國立大學
教授들의 認識 調查 研究

濟州大學校 經營大學院

會計學科

韓 喜 今

2011年 6月

碩士學位論文

成果給的 年俸制에 대한 國立大學
教授들의 認識 調查 研究

濟州大學校 經營大學院

會 計 學 科

韓 喜 今

2011年 6月

成果給的 年俸制에 대한 國立大學
教授들의 認識 調査 研究

指導教授 鄭 順 汝

韓 喜 今

이 論文을 會計學 碩士學位 論文으로 提出함

2011년 6월

韓喜今の 會計學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ ①

委 員 _____ ①

委 員 _____ ①

濟州大學校 經營大學院

2011年 6月

Survey Research on How National University
Professors Recognize Performance Based Annual
Salary System

Hee-Geum Han

(Supervised by professor Soon-Yeo Jung)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master of Business Administration.

2011. 6.

This thesis has been examined and approved.

Department of Accounting
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	3
1. 연구의 방법	3
2. 논문의 구성	4
제2장 이론적 고찰	5
제1절 연봉제의 고찰	5
1. 연봉제의 개념	5
2. 연봉제의 특징과 장·단점	6
3. 연봉제의 유형	12
4. 연봉제의 도입배경 및 목적	15
제2절 연봉제의 설계와 운영	18
1. 연봉제의 설계 및 운영	18
2. 우리나라 기업의 연봉제 운영	28
3. 외국의 연봉제 운영	31
4. 대학의 연봉제 운영	36
5. 선행연구	42
제3절 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입	44
1. 도입배경	44
2. 추진경과	46

3. 실시내용	47
4. 교수들의 반응	48
제3장 연구의 설계	51
제1절 연구방법 및 절차	51
제2절 설문지 구성 및 내용	52
제3절 자료 처리방법	53
제4장 성과급적 연봉제에 대한 인식 분석	54
제1절 빈도분석 결과	54
제2절 특성별 이질적 응답 검증(카이제곱 검증) 결과	58
제5장 결 론	62
제1절 연구 결과의 요약 및 시사점	62
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	64
참 고 문 헌	65
ABSTRACT	67
부 록 : 설문지	69

표 목 차

【표 2-1】 연공서열형 고정급제와 연봉제와의 비교	8
【표 2-2】 연봉제의 장·단점	11
【표 2-3】 연봉제 실시를 위한 보수항목의 통합	20
【표 2-4】 연봉제 운영 방식	27
【표 2-5】 연봉제 도입 실태	29
【표 2-6】 연봉제 도입 동기	30
【표 2-7】 고과승급 적용표(Merit Grid)의 예	33
【표 2-8】 연봉제의 미·일·한 비교	36
【표 2-9】 호봉제와 연봉제 실시여부 : 학교유형별	37
【표 2-10】 연봉제 미도입 사유 : 학교유형별	38
【표 2-11】 교수업적평가 결과의 임금반영 여부	39
【표 3-1】 조사대상 교수의 특성별 구성현황	51
【표 3-2】 설문지의 문항 구성	52
【표 4-1】 성과급적 연봉제 도입에 대한 인지 및 찬성여부	54
【표 4-2】 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식)	55
【표 4-3】 연봉제 도입으로 예상되는 장·단점 빈도분석 결과	56
【표 4-4】 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석	57
【표 4-5】 교수의 특성별 성과급적 연봉제 도입에 대한 인식결과	58
【표 4-6】 교수의 특성별 성과급적 연봉제의 도입으로 예상되는 장·단점 분석	59
【표 4-7】 교수 특성별 통계적 유의 차이 항목	60
【표 4-8】 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선순위분석	61

그림 목차

【그림 2-1】 기본연봉과 업적연봉의 구성비율	23
【그림 2-2】 대학의 연봉제 도입 추이	38

국문초록

성과급적 연봉제에 대한 국립대학 교수들의 인식 조사 연구

본 연구는 2011년부터 단계적으로 실시하여 2015년부터는 전 교원을 대상으로 실시되는 국립대학 교원 성과급적 연봉제에 대한 교수들의 의견을 조사·분석하여 성과급적 연봉제의 효율적인 운영 방안을 모색하기 위한 목적으로 실시되었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 문헌분석을 통하여 연봉제에 대한 이론을 고찰하였고, 또한 최근 발표한 교육과학기술부의 성과급적 연봉제에 대한 운영지침 및 언론매체 등을 통하여 국립대학 교원 성과급적 연봉제 실시에 대한 추진경과 및 실시내용을 조사하였다. 그리고 전체 43개 국립대학교 중 지역적으로 대표성을 띠는 거점 국립대학교 10개 대학의 전임교수 중 약 20%인 2,000여명을 무선 표집하여 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료는 문항에 따라 빈도수와 백분율(%)을 산출한 후 χ^2 검증을 하였고, 이때 유의수준은 5% 이하로 하였다.

이상의 과정을 통하여 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과급적 연봉제 도입을 위한 공무원 보수 규정 개정안에 대해서는 알고 있으나, 대부분의 교수들이 제도에 대한 반대가 많은 것으로 나타났다.

둘째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 교수님의 인식 빈도분석 결과 세부내용은 대체적으로 인지하고 있으나, 도입이 시대적 요청이라고 인식하지 않으며, 호봉제보다 더 불리하고, 오히려 성과급적 연봉제 도입이 중앙정부(교육과학기술부)의 통제수단으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 장·단점에 대한 설문조사 결과 교수들의 학문적 자유를 침해할 것으로 나타났으며, 성과향상 부분에 대한 결과도 대체적으로 부정적인 결과를 보인다. 특히 성과향상 부분 중에서도 연구분야 보다 교육

분야 및 봉사분야에 있어서 성과향상이 없을 것으로 나타나고 있다. 성과급적 연봉제 도입으로 단기성과에 치중하며 대학 경쟁력에 도움이 되지 않고, 대외적 대학평가에 도움이 되지 않을 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

끝으로, 효율적인 성과급적 연봉제 도입을 위해서는 합리적·객관적 평가기준 및 절차 마련을 가장 우선하는 순위로 나타났다.

이상과 같이 교수들의 성과급적 연봉제에 대한 인식은 대체적으로 부정적으로 나타났으며, 이에 대한 효율적인 운영에 대한 과제는 우선적으로 합리적이고 객관적인 평가기준 및 절차 마련이 우선되어야 할 것으로 보인다. 공정한 평가를 위해서는 폭넓은 의견을 반영하여 교수업적 평가제도를 최대한 구체화하고, 교육, 연구, 봉사 분야 간 균형된 평가기준과 학문, 대학 특성이 반영된 객관적인 평가지표의 설계와 운영이 필요하겠다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

현재 고등교육을 둘러싼 환경은 정보화와 세계화에 바탕을 둔 지식기반사회라 할 수 있다. 즉 ‘지식’이 성장과 국부 창출의 기반이 됨에 따라 지식자본을 창출할 수 있는 경쟁력 있는 인적자원 개발이 국가의 핵심 과제로 대두되고 있으며, 세계화와 노동의 국제 이동이 가속화됨에 따라 국제 규격의 인적자원 개발 및 관리 체제로의 전환이 요청되고 있다. 이러한 지식기반사회에서는 사람과 지식의 산실인 대학 경쟁력이 국가 경쟁력을 좌우하는 관건이 되고 있으며(서명석, 2010), 선진국들이 고등교육을 수출산업으로 육성하는 등 대학 간 경쟁이 국제사회로 확대되고 있다.

통계청이 2006년도에 발표한 장래인구 추계에 따르면 현재 5천만에 육박하는 것으로 추정되는 우리나라의 인구가 2050년도에는 약 4천 200만 명으로 줄어든다(연합뉴스, 2011.3.30일자). 그리고 65세 이상 고령화 인구는 1980년대 현재 3.8%에 불과하지만 2050년에는 38.2%로 높아질 전망이다(경향신문, 2011.3.7일자). 이러한 저출산·고령화에 따라 학령인구가 급격히 감소되고, 또한 지방 국립대의 경우 수도권 대학 선호로 가중된 경쟁상황이 불가피한 상황이다.¹⁾

이와 같이 대학 주변 환경의 급격한 변화로 인하여 대학이 경쟁우위를 지키면서 존속하기 위해서는 교육·연구·봉사라는 대학 고유의 서비스 제공에 있어 수요자의 욕구에 부응하는 고품질과 저원가의 대학교육 서비스를 적시에 최선의 방법으로 제공하여야 한다(안태식 외, 1998). 또한 대학의 경쟁력 강화를 위해서는 창의적인 인재양성, 고등교육의 글로벌화가 시급한 과제라고 할 수 있다. 이를 위해 대학은 높은 보상체계를 통한 우수인재(Star Faculty)의 유치와 기존 교원에 대한 동기 부여를 통하여 교육·연구 역량을 강화해야 할 것이다.

국립대학은 상대적으로 부족한 여건에서도 사립대학 이상의 교육·연구 성과를 통해 우리나라 고등교육의 발전을 선도하고 있으며, 국립대학의 지속적인 발전을

1) 교육과학기술부, 2011, 『국립대학 성과급적 연봉제 운영지침』, p.1

도모하기 위해 획일적인 공무원 보수체계의 경직성 탈피 필요성이 제기되고 있음에 따라 대학의 자율적·선진적 보수체계 구축이 필요하다 하겠다.²⁾

이에 따라, 최근 국립대학 교원을 대상으로 성과급적 연봉제³⁾를 도입·시행하기 위한 『공무원 보수규정 개정안』이 국무회의에서 통과되었고, 또한 국립대학 교원 성과급 연봉제 운영을 위한 지침이 마련되었다. 따라서 신입교원은 2011년 3월부터 비정년 교원은 2013년, 정년 교원은 2015년부터 성과연봉제를 적용받게 된다. 이렇게 되면 교수들은 성과와 실적에 따라 4등급으로 나뉘어 상위 20% 안에 들면 평균 성과연봉의 1.5~2배를 받는 반면, 하위 10% 해당자는 연봉이 동결되는 차등 대우를 받게 된다.(연합뉴스, 2011. 1. 4일자)

최근 국내 사립대학도 성과와 보수를 연계하는 다양한 방식의 차등적 보상체계 도입을 경쟁적으로 추진하고 있다. 2008년 현재 132개 4년제 대학 가운데 58.3%(77곳)가 호봉제만 채택하고 있고, 호봉제와 연봉제를 병행하는 대학은 31.1%(41곳)다. 국공립 대학을 제외하고 사립대학만 보면 호봉제 실시 대학이 49.1%(52곳), 호봉제와 연봉제를 병행하는 대학이 37.7%(40곳), 연봉제만 실시하는 대학은 13.2%(14곳)로 나타났다.(교수신문, 2011. 3. 16일자).

성과연봉제를 실시하면 교원의 경우 성과에 대한 평가와 직접적 보상을 통해 교원의 자발적 동기를 유발하여 교육·연구역량 향상이 촉진되고, 또한 산·학협력 및 취업지도를 포함한 국립대학 교원의 교육·사회봉사 기능이 활성화될 것으로 기대된다. 그리고 대학 입장에서는 정채된 국립대학 교원사회에 발전적인 경쟁 풍토를 조성하여 양질의 교육과 우수한 연구 성과를 통해 대내·외 경쟁력이 강화될 것이며, 교원에 대한 종합적 평가체제를 구축하여 국립대학으로서의 책무성이 강화되고 교육서비스의 질 제고에 큰 역할을 하게 될 것이다. 또한 교육수요자 입장에서는 새로운 지식·직업을 창출하여 고급 노동시장을 육성하고 대학교육과 졸업생 역량에 대한 시장수요 괴리를 해소함으로써 취업경쟁력이 강화될 것으로 기대되고 있다.⁴⁾

2) 교육과학기술부, 2011, 『국립대학 성과급적 연봉제 운영지침』, p.1

3) 정부는 최근 국립대학을 중심으로 대학 경쟁력 제고를 위하여 '국립대학 선진화 방안'을 발표하였다. 국립대학 법인화 추진, 총장의 단과대학장 임명 선출 방식, 교원 성과급 연봉제와 같은 대안들이 제시되었다. 앞으로 '국립대학 선진화위원회'를 통하여 국립대학의 경쟁력 강화를 위한 과제를 추가로 상시 발굴, 지속적으로 개선해 나갈 계획이다.

4) 교육과학기술부, 2011, 『국립대학 성과급적 연봉제 운영지침』, p.2~3

그러나, 교수들에게 심대한 영향을 미치게 될 연봉제와 관련하여 그 도입의 취지 및 실시방향 그리고 성과관리시스템이라는 연봉제의 긍정적인 측면보다는 교수의 신분과 관련하여 연봉제를 도입하려는 교육과학기술부의 의도 및 부작용에 대한 염려가 여러 당사자들에 의해 개선되는 등 혼란스러운 상황이라고 할 수 있다. 특히, 불공정하고 객관성이 결여된 평가와 연계하여 연봉제를 도입하게 되면, 결국 연봉제는 교과부의 교수에 대한 통제력을 강화하는 제도로 전락될 것이라는 비판도 제기되고 있다. 국립대학 교수들은 전체의 60%가 반대 의사를 표명하는 등 부정적인 입장을 나타내고 있어 어떻게 성과급연봉제가 성공적으로 추진될 수 있을지 그 운영방향에 관심이 쏠리고 있다.

현재까지의 연봉제에 대한 선행 연구들을 보면 대부분 민간 기업을 대상으로 이루어진 것들이며, 간혹 대학과 관련된 연구가 있으나 사립대학과 관련된 연구가 대부분이다. 국립대학과 관련된 연구는 10여 년 전에 연봉제 도입과 관련된 연구로 최근의 시대 경향을 반영하지 못하고 있는 실정이다.

본 논문의 목적은 2011년부터 단계적으로 실시하여 2015년부터는 전 교원을 대상으로 실시되는 국립대학 교원 성과급적 연봉제에 대한 도입배경 및 추진경과들을 살펴보고, 실제 적용을 받게 되는 국립대학 교원들을 대상으로 연봉제 실시에 대한 의견을 조사·분석하여 향후 효율적인 연봉제 운영 방향을 모색하는데 도움이 되고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구에서는 선행연구들을 통하여 연봉제에 대한 이론을 고찰하고, 이미 시행되고 있는 기업과 사립대학교의 연봉제 운영현황과 또한 최근 발표한 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입배경 및 추진경과들을 검토하였다. 그리고 성과급적 연봉제 실시에 대한 국립대학 교수들의 인식 조사를 위하여 설문지법을 이용

하여 수집하였다. 설문지는 성과급적 연봉제 실시 대상인 총 43개 국립대학 중 산업대학과 교육대학을 제외한 일반 국립대학 중에서 지역 거점 국립대학교 10개 대학 교수들을 대상으로 실시하였다. 자료의 수집과 회수는 다음과 같이 수행되었다. 먼저 각 지역 거점 국립대학교 홈페이지에서 이메일 정보를 공개한 교수 중 대학별 교수 인원의 20% 정도를 설문조사 대상으로 임의 선정하여 이메일 정보를 수집하였다. 조사방법은 Web Based Question System을 이용하여 이메일로 송부하고 회수하였다. 설문은 2011년 5월 18일부터 5월 27일까지 진행되었으며, 총 2,000여부의 설문지를 송부하여 그 중 235부가 회수되었다. 설문내용은 성과급적 연봉제 실시에 대한 찬반 조사와 교수업적평가 항목별 비율, 성과급적 연봉제에 대한 인식(인식) 조사, 성과급적 연봉제 실시 결과 예상되는 장·단점 및 효율적인 운영을 위해 우선적으로 해결되어야 할 요인 조사에 대한 내용으로 구성하였다.

2. 논문의 구성

본 연구는 모두 다섯 개의 장으로 구성되었으며 각 장에서 다루고 있는 내용은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 본 연구의 배경과 목적을 제기하고 연구방법 및 논문의 구성을 기술하였다.

제2장 이론적 고찰에서는 본 연구와 관련된 기존의 선행연구들을 이론적으로 고찰하여 연봉제에 대한 기본적인 개념에 대해 살펴보았다. 그리고 기업, 외국 및 국내대학의 운영 현황을 살펴보고, 국립대학 교원 성과급적 연봉제에 대한 도입배경 및 추진경과들을 살펴보았다.

제3장 연구의 설계로 연구방법, 설문지 구성과 내용, 자료 처리방법을 설명하였다.

제4장 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입에 대한 설문지 결과를 토대로 교수들의 인식을 분석하였다.

마지막으로 제5장 결론에서는 본 연구의 결과를 종합적으로 요약, 정리하고 연구의 시사점과 한계점을 논하였으며, 향후의 연구방향을 제시하였다.

제2장 이론적 고찰

제1절 연봉제의 고찰

1. 연봉제의 개념

연봉제란 일정기간, 보통 1년 단위로 개개인의 직무과정, 능력, 실적 및 기관에 대한 공헌도를 평가한 후 개별적 연 단위 계약에 의하여 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금 지급 체계의 일환이면서 업무성과에 따라 임금이 차별화되는 성과 중심형 임금체계이다. 즉, 연단위로 임금을 산정한다는 점에서는 시급제와 월급제와 같은 일종의 임금 지급형태이지만, 업무수행능력의 평가를 통해서 임금이 결정된다는 점에서는 직능급과 같은 능력주의 임금체계이다.(김미현, 2006)

이러한 연봉제는 도입 의도에 따라 여러 가지 의미로 해석될 수 있다. 협의의 연봉제는 연단위로 임금계약 및 근로계약을 체결하여 운영하는 제도라고 볼 수 있지만, 실제로는 매우 다양한 의미로 이해된다. 연봉제의 형태는 프로 운동선수에게 지급되는 것과 같은 '순수연봉제'와 직무별로 기준지급 수준(직무급)을 설정하고 여기에 1년의 평가결과에 따라 차등 지급하는 성과급을 연계시켜 연봉총액을 개별적, 차등적으로 결정하되 매년 누적식으로 계산해 결정하는 '미국식 연봉제,' 고정적으로 지급하는 기본연봉 부분을 설정하고 여기에다 1년 후 업적평가 결과에 따라 차등 지급하는 업적상여 부분을 업적연봉이라는 이름으로 지급하되 이것을 합산해 총 연봉을 결정하는 '혼합형 연봉제,' 그리고 기존의 임금체계는 그대로 유지하면서 제반 임금 항목을 통합하고 그것에 상여금을 합한 연간 총 임금액을 관리해 나가는 '연수관리 방식'에 이르기까지 매우 다양한 형태가 존재한다.(김준걸, 2001)

우리나라에서 논의되고 있는 연봉제는 능력 및 업적(성과) 중심의 임금, 개인별 평가에 근거한 개별화된 임금, 기업의 성과와 연동되는 유연한 임금, 소수의 항목으로 이루어진 단순한 임금체계가 특징으로 형식적으로는 기본급과 수당, 보너스의 합으로 월급이 결정되던 것을 구성요소의 구별 없이 이를 모두 연간임금

으로 통합·산정하여 1년을 단위로 해서 임금을 결정하게 된 것에 지나지 않지만 내용상으로는 근로자 개개인이 담당하는 직무의 종류와 난이도, 성과(실적, 업적)를 평가하여 고용주와 근로자간의 계약에 의해서 연간 보수 총액이 결정되는 직무 및 성과중시형의 보수지급 체계라고 볼 수 있다.

강도목(2006)은 연봉제는 근속년수와 나이에 관계없이 전년도 능력, 실적 또는 공헌도를 평가하고 이를 기준으로 계약에 의해 연간 임금수준을 결정하는 능력중시형의 임금지급 체계라고 하였고, 이정미(2002)는 연봉제란 개별종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금지급체계로서, 지급방식에 있어서는 사원에게 지급하는 임금을 1년분으로 묶어서 결정하는 계약임금을 말하는 것으로 연봉제는 임금지급형태의 일종이면서 동시에 능력주의 임금체계의 일환이라고 하였다. 이현정(2010)은 연봉제의 의미는 단순히 1년 단위로 임금을 정해 계약을 체결하는 기간적 의미의 임금 관리적 차원의 의미가 아니고, 성과주의 인사제도로써 종업원의 능력과 실적 및 공헌도 등을 평가하여 실적에 따른 종업원 개개인의 임금수준을 차등하여 능력 위주의 임금지급체제로 정의하였다.

이상을 논의를 종합하여 보면 연봉제란 개념 속에는 단순히 1년 단위로 보수 총액을 결정한다는 보수지급방식에 더하여, 직무의 종류와 난이도 그리고 성과를 보수 결정의 토대로 삼는다는 보수결정방식에 대한 강조가 반영된 것으로 개별 근로자의 업무에 대한 평가가 이루어지고 그 평가 결과에 따라 동일학력, 동일경력의 근로자 사이에도 차별적 임금이 발생할 수 있는 개별적·동태적인 임금제도라고 할 수 있다.(김준걸, 2001)

2. 연봉제의 특징과 장·단점

1) 연봉제의 특징

연봉제는 다음과 같은 특성을 가지고 있는 임금체계라고 할 수 있다.⁵⁾

첫째, 연봉제는 성과급의 일종이다. 임금의 결정에 있어 직무급은 근로자가 수

5) 유규창, “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구,” 경영학연구 제27집 (1998). pp. 125-126.

행하는 직무의 가치에 따라 연공급은 근로자의 연령, 성별, 근속연수 등 개인적인 속성에 의해 이루어지는 반면, 성과급은 근로자가 수행한 성과의 결과에 따라 임금이 결정된다. 이 때 성과의 직접적 판정기준이 되는 전년도의 실적 뿐 아니라 성과에 영향을 미친다고 여겨지는 능력이나 공헌도도 포함될 수 있다.

둘째, 연봉제는 개별성과급이다. 연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 개인 대 회사 간의 개별협약에 의해 이루어지며, 집단으로 발생한 성과에 의해 결정되는 집단배분성과급제도와 달리 개인별 성과에 기초한다. 임금결정의 개별화가 바로 연봉제의 또 다른 중요한 특징이며, 이러한 특징이 근로조건의 상향적 균등화를 추구하는 노조가 연봉제에 반대하는 이유가 된다.

셋째, 연봉제는 1년간 받게 될 총액을 일정기간 관찰된 성과 또는 능력에 기초하여 결정된다. 이는 임금지급방식에서 일급, 월급과 다르며, 그때그때의 생산량이나 판매액에 따라 급여가 결정되는 인센티브제도와 구별된다.

넷째, 개인이 받는 연봉총액의 결정은 평가에 의해 이루어진다. 특히 인사고과와 같은 주관적 평가에 기초한다. 평가를 하는 항목이나 기준이 주관적이라는 의미가 아니라 피고과자의 판단에 따라 결정된다는 의미에서 주관적 평가라는 것이다. 따라서 평가의 정확성과 공정성이 매우 중요한 이슈이며, 평가는 연봉제의 성공적 운영의 처음이자 끝이라고 해도 과언이 아니다.

다섯째, 연봉제는 근로자의 동기부여를 높이고 생산성을 증가시킬 것이라는 믿음에 근거하고 있으며, 이러한 의미에서 이를 동기부여형 임금제도라고 볼 수도 있으나, 이는 연봉제의 객관적 특성이라기보다는 그 이면에 실려져 있는 경영층의 기대나 신념이라고 할 수 있다.

이상의 특징을 중심으로 연봉제를 기존의 연공 서열형 고정급제와 비교하여 보면 <표 2-1> 와 같이 요약할 수 있다.

<표 2-1> 연공서열형 고정급제와 연봉제와의 비교

구분	연공서열형 고정급제	연봉제
기본원칙	균등성(생활보장의 원칙)	공평성(공헌도 원칙)
임금체계	연공급	직무급, 직능급, 성과급
임금결정기준	연령, 근속연수	직무, 능력, 성과
시기	고성장기 저임금 시대의 생활보호에 적합	저성장기 고임금, 국제화, 급변하는 경영환경의 능력주의 및 인재 육성에 적합
생활권	장유유서를 중시하는 동양문화	능력, 개인주의의 서양문화
보수체계상 특징	임금체계의 복잡성 상여금의 고정급화 일, 월급 기준	임금체계의 단순성 총액 임금개념 연봉기준

자료 : 김사라, “연봉제에 대한 이론적 고찰,” POSRI경영 제2권 7호 (포스코경영연구소, 1995), p.10 을 보완.

2) 연봉제의 장점

연봉제는 근속과 임금이 비례하는 기존 임금 체계를 부정하고 성과와 임금이 비례하는 임금체계로 성과목표 설정 및 평가에 대한 명확한 기준 설정을 전제로 하는 임금제도로 근로자로 하여금 성과주의 임금제도가 근로동기를 부여하고 관리자의 책임경영을 가능하게 하여 기업의 생산성을 높이고 경쟁력을 강화시키는 장점이 있다.(이현정, 2010)

① 개별평가에 의한 성과급

임금 결정에 있어 발전단계 및 결정방식을 보면 연령·성별·근속연수 등 개인적 속성에 의해 이루어지는 연공급에서 출발하여, 업무 수행한 성과의 결과에 의해 임금이 결정되는 성과급으로 발전하며, 최종적으로 업무 수행하는 직무의 특성에 따라 임금이 결정되는 직무급에 이르게 된다(김환일, 2000).

연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 근로자와 사업주 간의 개별계약에 의해 이루어지며, 우리나라의 경우 개인성과에 따른 개별성과 보상과 부문별, 부서별 성과에 따른 집단보상 성과가 지급되며, 개인성과를 평가할 때 성과 외에 능력이나 공헌도를 포함하는 경우도 많다. 즉, 개인이 받는 연봉총액의 결정은 일정기간 관찰되어진 성과와 능력에 기초한 평가에 의하여 이루어지며 단순히 임금을 통산 1년 단위로 산정하는 총액개념을 떠나서 개별평가에 따른 임금체계로 생산

성 향상 및 동기유발의 효과를 기대할 수 있다.

② 동기유발과 업무목표 달성

연봉제는 미래의 성과가 높아질 것을 기대하는 동기 부여형 임금체제로 능력과 실적이 임금과 직결되어 노력하면 노력한 만큼 대가가 따른다는 기대감을 제공하는 임금체제이므로 철저한 능력·실적주의로 근로자들에게 동기부여를 함으로써 계속 의욕적으로 근무할 수 있게 한다. 또한 연봉제는 자신의 능력과 업적이 곧 임금으로 표현된다는 생각 때문에 자기 책임 하에 업무를 수행함에 따라 능력발휘를 위한 사기양양으로 연결되어 업무 목표달성이 가능하다는 장점을 갖고 있다(송광선, 1999).

③ 우수한 인재의 확보

기존 호봉체제의 임금구조 하에서는 근속, 학력, 경력에 따라 임금이 결정되어 신규인력을 확보하는데 제한적일 수밖에 없으나 연봉제는 새로운 경영환경에 알맞은 관리자, 전문직 종사자, 특수기능 보유자 등 필요한 우수인재의 확보가 가능하며 능력과 성과에 따라서 보수수준이 결정되기 때문에 능력위주의 인사기용이 용이하다(양병무, 1998).

④ 책임경영 및 경영감각 배양

연봉제 실시 대상자는 일차적으로 간부직, 전문직 등으로 고급화 및 특수직화되고 있다. 이는 연봉제가 능력향상을 위한 동기부여와 아울러 책임감을 부여하고 있음을 보여준다(이동주, 2001). 간부직은 근로자의 업무성과가 경영에 미친 영향을 파악하여 객관적인 인사고과를 위해 경영을 이해하고, 책임있는 고과를 하여야 한다. 본인의 책임 하에 목표에 대한 기준을 설정하고 근로자 관리를 통해 목표달성 노력에 경주할 수 있게 하여 경영에 대한 책임감과 경영 감각을 배양할 수 있다.

⑤ 임금관리 용이

복잡한 임금 체계 하에서 급여, 제 수당, 상여 등이 총액산출의 근간이 되기 때문에 단순화된 보수체제를 유도할 수 있다. 따라서 연봉제를 도입하면 복잡한 임금체제의 간소화로 임금구조를 단순화시켜 임금관리가 용이해지므로 임금관리의 효율성이 증대된다.

⑥ 노사일체감 형성

연봉산출을 위한 기준 적용범위 등에 대한 근로자들의 참여로 새로운 노사문화를 창출할 수 있다. 또한 개별성과를 토대로 연봉산출을 하므로 목표수립과 실적 기여도 등을 평가함에 있어서 상사와 부하 근로자 간의 꾸준한 의사소통으로 노사일체감이 형성된다(한국경영자총협회, 2000).

다. 연봉제의 단점

연봉제는 임금체계를 단순히 하고자 하는 것이 아니고 지금까지 임금을 일률적이고 동일적으로 인상하던 것을 개인의 성과에 따라 개별인상으로 전환하는 것이다. 이는 우리나라의 전통적인 유교적 가치관과 다른 서구적 가치관인 능력과 성과위주의 보상체계로 전환시키는 과정에서 근로관계의 갈등적인 요소를 포함하고 있어 몇 가지 문제점이 제기되고 있다.

① 평가의 신뢰성 부족

연봉제 이전의 인사고과는 임금에 거의 반영이 되지 않고 승진 승격에만 주로 반영되었다. 또한 인사고과의 결과가 본인에게 투명하게 공개되지 않았다. 그러나 연봉제에서 개인이 받는 연봉총액의 결정은 평가에 의해 이루어지므로 평가의 정확성과 공정성이 매우 중요한 과제이며, 평가가 연봉제의 성공적 운영을 결정짓는 가장 핵심적인 요소이다. 평가의 공정성 및 객관성이 문제될 경우 근로자의 근로의욕을 오히려 떨어뜨리고 연봉의 신뢰성에 불신을 갖게 될 수 있다. 따라서 근로자들 간의 불협화음이 증폭되어 근로의욕을 저하시키는 결과를 가져올 수 있다.

② 팀워크의 분산과 과도한 경쟁심

연봉제는 개별임금 관리기법으로 업무능력과 실적에 치중한 업무성과위주의 보상체계로 근로자간의 업무 협조성이 떨어진다. 근로자들 간의 불필요한 경쟁심을 유발하여 위화감이 조성되고 팀워크(teamwork)가 깨질 우려가 있으며, 우리나라 기업의 전통적인 장유유서 의식과 선임자 우대 원칙과 배치되어 노사갈등의 원인이 되기도 한다(대한상공회의소, 2008).

③ 단기실적에 치중

연봉제에서 평가가 전년도 실적을 기준으로 연봉을 결정함에 따라 단기적이고 가시적인 실적 향상에만 치중할 우려가 있다(삼성경제연구소, 2008). 특히 영업부

문의 경우 단기실적에 치중하여 매출은 증대되나 수급률 또는 부도율이 증가하여 회사 전체로는 마이너스 효과를 가져 올 수도 있으며, 연구개발부문에서는 연구원들이 장기적이고 기초적인 과제보다 단기적인 과제를 선호할 경우 원천기술 개발보다는 가시적 상품개발에만 치중하여 장기적으로 기업 경쟁력을 약화시킬 가능성이 있다.

④ 연봉 증감의 충격

호봉제, 능력급제, 인센티브제 등의 임금제도에서는 최소한 전년도 임금보다 낮은 임금을 받게 되는 경우는 없었으나 연봉설계 방향에 따라 연봉평가에 마이너스(-) 비율을 반영하여 전년도 연봉보다 감액이 될 수도 있다. 이 경우 해당 근로자의 불만과 함께 종업원들의 사기를 저하시킬 우려가 있다.

⑤ 연봉 비밀보장성의 한계

우리나라 많은 기업이 임금을 내부에서 관리하고, 근로자들 간의 동료의식이 강해 서로의 사적 부분에 대해 이야기하는 것에 익숙해 있어 사용자가 개인연봉 누설에 대해 인사상 불이익을 주겠다고 강조해도 아직은 연봉에 대한 비밀보장이 이루어지고 있지 않아 연봉평가자와 피 평가자 간의 갈등의 원인이 되고 있다.

〈표 2-2〉 연봉제의 장·단점

장 점	단 점
· 경영참여의식의 고양	· 개별 연봉교섭에 시간이 걸림
· 성과에 대응한 개별 관리	· 부문별 평가기준을 결정하기 어려움
· 우수 인재 확보	· 연대감의 상실
· 업무자세 변화	· 연봉액 결정의 평가가 어려움
· 임금관리의 합리화·간소화	· 중고령자의 의욕저하
· 경쟁력(생산성) 강화	· 불신감과 불공평감의 증대
· 목표관리의 효율화	· 문화적 충격(장유유서, 선임자 우대 파괴)
· 실력·능력중시의 강화	· 도전적인 업무와 실패를 두려워 함
· 조직 활성화와 사기양양	· 연봉삭감에 따른 사기저하 초래
· 공정한 평가문화 기반 조성	· 단기적인 성과에 치중
· 의사소통의 원활화	· 수입의 불안정으로 생활 설계 계획 곤란
· 노사관계의 안정	· 퇴직금 산정의 어려움

자료 : 楠田丘, 「日本型年俸制の提唱」, 「賃金實務」No.722, 1994.3.15를 인용한
 김준걸, p.15를 수정·보완

이상에서 살펴본 바와 같이 연봉제는 긍정적인 측면뿐만 아니라 부정적인 측면도 동시에 가지고 있는 보수제도이다. 더욱이 우리사회의 오랜 전통과 맞물려 있는 기존의 연공급 체계와는 그 성격이 상이한 제도로 무리한 도입 시 우리나라의 집단주의적 경영문화와 온정주의적 사고로 인하여 여러 가지 문제점이 나타날 가능성이 있다. 따라서 연봉제를 도입하기 위해서는 개별 조직의 특성과 인적구조 등 도입의 타당성 여부를 사전에 충분히 검토하는 과정이 필요하다.

3. 연봉제의 유형

1) 누적적 연봉제와 비누적적 연봉제

연봉제의 유형은 누적적 성격에 따라 누적적 연봉제와 비누적적 연봉제로 구분할 수 있다. 누적적 연봉제는 전년도 연봉 지급액을 기준으로 하지 않고 업적에 따라 지급액의 전액이 변동될 수 있는 형태이다(노동부, 2005). 비누적적 성격을 띤 연봉제로는 스포츠 선수에게 일반적으로 적용되는 연봉제가 있으나 극히 일부에 적용되는 것으로 극소수에 불과하다. 외부 노동시장으로부터 우수한 인력을 확보해야 할 필요성이 있는 경우 인력의 확보가 어려운 경영층과 일부 관리감독직, 전문기술직의 채용에 주로 사용된다. 이러한 유형의 연봉제에는 기본급이라는 개념 자체가 별다른 의미가 없으며 개인의 성과에 따라 연봉이 큰 폭으로 상승하거나 삭감되는 일이 얼마든지 가능하다.

누적적 연봉제는 다시 성과가급(merit bonus)과 순수성과급 그리고 혼합형으로 분류된다. 성과가급은 총임금 중 일부에 한해 비누적적인 임금차등이 이루어지는 형태로 기본급은 그대로 유지한 상태에서 성과에 따라 변동하는 상여금을 차등 지급하는 형태로 도입되어 운영되고 있다. 즉 기본연봉에 대해서는 직급별·직능별로 동일 인상률을 적용하는 한편, 업적급(보너스)에 대해서만 비누적적방식으로 개인별 차등을 두는 방식이다. 이는 기존의 임금체계를 크게 바꾸지 않으면서 도입이 용이하고 비누적적이어서 장기적인 임금인상 압력이 없다는 장점이 있으나 적극적인 동기부여 효과는 적다는 단점이 있다.

또한 순수 성과급은 임금전체에 대해 누적적인 효과를 지닌 임금인상이 이루

어지는 형태로 미국의 직무성과급이 그 대표적인 예라 할 것이다. 기본급과 업적급의 구분 없이 전체에 대해 개인별 인상률을 적용한다. 따라서 개인이 받는 임금전체가 기본급이며 임금인상이 누적적인 효과를 나타내게 되어 동기부여 효과도 커지게 되지만 시간이 지날수록 기업의 임금부담이 커진다는 단점이 있다.

혼합형은 순수성과급과 성과가급의 절충형태로써 기존 연봉에 대해서는 누적적인 임금인상이 적용되는 반면, 성과가급과 같은 일정 부분에 대해서는 비누적인 보상이 이루어지는 것이다. 즉, 기본급에 대해서는 현재의 기본급을 기준으로 업적에 따라 개인별로 인상률을 적용하고 업적급만 비누적 방식으로 개인별로 지급하는 것이다. 이러한 경우 연봉이 누적적으로 인상됨으로써 안정성과 동기부여 효과를 높이면서 지나친 임금인상의 압력을 피할 수 있다는 것이 큰 장점이라 하겠다. 이외에도 노동부(2005)의 연봉제·성과배분제 실태조사 결과를 보면 연수형도 있으며 이는 성과에 따라 개인별로 차등을 두지 않고 업적에 따라 지급액의 전액이 변동될 수 있는 형태이다.

2) 플러스 섬과 제로 섬 연봉제

비용절감 및 동기부여를 통한 성과개선의 목적으로 도입되어 운영되고 있는 연봉제로써 제로 섬(zero sum) 연봉제와 플러스 섬(plus sum) 연봉제가 있다(박우성의, 2000). 플러스 섬 연봉제는 일을 잘하는 사람에게 임금을 더 많이 주는 방식으로 실적이 낮은 사람이라도 연봉이 줄지는 않는다. 이러한 경우 연봉산정 방식이 대체로 누적적이다. 연봉의 산정은 지난해의 연봉을 기준으로 한다. 이러한 플러스 섬 형태의 연봉제는 아무리 실적이 낮은 사람이라도 임금이 줄어들지 않는다는 것이다 이는 연봉제를 실시하는데 따른 근로자의 반발을 최소화하기 위한 방식으로 실적이 낮은 부서, 능력이 부족한 근로자를 위축시키기보다는 추가 채용을 조달해서라도 실적이 좋은 사람에게 더 많은 보상을 해주는 제도이다. 플러스 섬 형태의 연봉제는 대체로 같은 직급의 경우 기본 연봉은 다 같이 주고, 성과에 따라 가산금을 더 주는 형태로 운영되는 것이다. 이와 같이 플러스 섬 형태의 연봉제는 근로자들 사이의 위화감을 줄이는데 많은 주의를 기울이는 한국형 연봉제라고 불리고 있다.

반면 제로 섬 연봉제는 실적이 낮은 부서나 직무능력이 부족한 근로자들에 대해서 임금을 줄이고 이를 실적이 높은 부서와 근로자에게 분배하는 방식이다. 산

정기준은 매년 결정되는 직급의 평균인상률이다. 제로섬 방식을 채택한 경우 대부분 비누적식 연봉산정 방식으로 지난해의 연봉은 고려하지 않고 모든 사람에게 매년 공평한 기회를 부여한다고 하는 점에서 패자부활식이라고 한다. 국내기업의 경우 경제위기 이전에 자발적으로 연봉제를 채택하는 기업들은 플러스 섬 형태를 취하고 경제위기 상황이 심화된 이후 연봉제를 도입한 기업들은 보다 철저한 프로스포츠계의 연봉개념과 유사하며 이는 철저한 가감방식을 적용하고 있는 일본기업들의 연봉제와 유사하다.

제로 섬 연봉제는 능력이 있는 사람과 낮은 사람의 차별이 분명하며 실적이 좋은 사람에게 지급되는 가산금은 실적이 낮은 사람에게서 공제한 금액이다. 이러한 제로 섬 형태의 연봉제에서는 매년 다시 결정되는 연봉산정의 기준자체가 제로베이스이고 지난해의 연봉은 고려하지 않는다. 각 직급별로 기업이 정한 표준임금이 기준이며, 비누적식 산정방법으로 매년 새로운 동기를 부여할 수 있는 장점이 있다. 1998년에 연봉제를 도입한 우리나라 상당수의 기업들이 제로 섬 형태의 연봉제를 채택하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 향후 제로 섬 형태의 연봉제보다는 플러스 섬 형태의 연봉제가 주류를 이룰 것으로 예상된다.

3) 총액연봉제와 부분연봉제

총액연봉제는 기업의 임금관리를 연봉 중심으로 운영하는 순수한 연봉제의 유형으로써 프로야구 선수 등에게 적용되는 구미형의 임금제도이다. 이러한 유형의 연봉제는 임금의 결정방식이 단순하고 명쾌하여 이해하기 쉬운 이점이 있다. 그러나 다음과 같은 단점도 존재하고 있다.

첫째, 실무적 측면에서 현행의 임금체계(기본급, 제 수당, 상여금 등을 포함한 임금체계)에서 급격한 연봉제로의 이행이 매우 어려우며, 둘째, 근로자들의 이해와 지지는 물론 노동조합의 지지조차 얻기 어려우며, 셋째, 업적 부진의 경우 이는 연봉의 감소로 직결되어 근로자들의 불만을 가져오게 됨으로써 임금제도의 탄력적 운영이 곤란하게 된다는 것이다.

이러한 총액연봉제(완전연봉제)는 구미제국의 경우 주로 관리직이나 간부사원에게 적용되고 있는 연봉제의 일반적인 형태로서 일정한 연봉 총액을 책정한 후 12등분하여 매월 12분의 1을 지불하게 되는 형태이다.

우리나라 기업의 경우 관리직이나 임원급을 적용대상으로 하는 연봉의 지급방

식으로 많이 도입되고 있다. 일본기업의 경우에도 임원급에게 주로 적용되고 있다. 일본기업에서는 12분할하여 매월 지급하는 방식 이외에 17분할하여 12/17에 해당하는 부분을 매월 1/17로 지급하고 나머지 5/17에 해당하는 부분을 상여금으로 년 2회 분할하여 지불하는 방식 등이 있다.

반면 부분연봉제는 구미형의 총액연봉제와는 달리 월간 기본임금을 연봉으로 합산하고 종래에 지급하던 상여금이나 약간의 수당은 그대로 존속시켜 구성하는 임금 결정방식이다. 부분연봉제는 상여금 부분이나 임금체계의 주요부분을 구성하고 있는 업적급 부분과 직능급 부분의 어느 일부나 또는 이들 부분을 합산하여 연봉으로 결정하는 방식이다. 이러한 유형은 일본의 많은 기업에서 도입되고 있으며 주기업의 관리자들을 대상으로 적용하며, 특수한 근로자(전문직, 연구직, 외국인 근로자 등)를 대상으로 하는 경우도 있다.

이러한 부분연봉제는 현행의 임금제도에서 연봉제에의 이행이 비교적 용이하다. 즉 월간 기본임금의 연봉화와 더불어 상여금과 제 수당 등을 부분적으로 연봉에 포함하기 때문에 실무적으로 무리 없이 연봉제로의 이행이 가능하다. 또한 이러한 유형의 연봉제는 근로자의 이해와 지지를 쉽게 얻을 수 있으며, 성과부진의 경우 상여금으로의 인건비 조정이 가능하다. 따라서 상여금의 조정을 통하여 연봉의 일률적 감소를 방지할 수 있고 인건비의 효율적 활용이 가능하다는 장점이 있다.

한편 부분연봉제는 엄격한 의미의 연봉제라고 하기보다는 현행 연공임금제와 총액연봉제의 중간형태의 임금제도라고 할 수 있다. 이와 같이 연봉제는 기업의 인사 및 임금제도의 특성을 비롯한 연봉제의 도입목적이나 적용대상에 따라 매우 다양한 형태로 운영될 수 있다(안희탁, 1998).

4. 연봉제의 도입배경 및 목적

1) 도입 배경

기업 환경의 변화로 종업원의 고령화·고학력화, 화이트칼라의 증대와 생산성 향상과의 괴리 현상이 일어나고 있다. 또한, 총합적 고용 조정의 필요성, 파트타임 근로자의 증대, 직업 선택·직업의식의 다양화 등 노동력 수급의 문제가 발생

하고 있다. 이러한 환경 변화에 적절히 대응해가는 것이 국제적 대경쟁 시대에 살아남고 발전해 가는 필수 요건이며, 종신 고용·연공서열이라는 종래의 인사 정책을 탈피하여 새로운 시대의 임금 제도로서 연봉제를 도입하고자 하는 것도 그 일환이라고 할 수 있다. 새로운 임금제도는 생산성과 연결된 보상으로써 성과주의가 강조되며 목표관리 제도와 성과급 연봉제는 기업 업적에의 직접적인 공헌에 따라 임금에 반영하는 데 의의가 있다.

최근 우리나라 기업들에 도입이 확산되고 있는 연봉제의 도입 배경으로는 다음과 같은 다양한 요인들이 있다.

첫째, 연공 임금에 대한 반성과 능력주의 지향이다. 임금 결정이 연령, 근속연수, 학력 등의 속인적 요소에 의해 집단적, 획일적으로 배분되는 현재와 같은 연공급 체계로는 고부가가치, 고생산성을 유인하는 기능을 발휘할 수가 없다. 연봉제 도입은 개개인의 성과와 업적에 따라 급여가 연계되는 개인별 급여 관리 체제로 바꾸어 개인의 동기 유발을 촉진하고 조직 활성화와 조직의 경쟁력 제고를 도모하기 위해서이다. 즉, 기업을 둘러싸고 있는 외적 환경변화로 인해 현재와 같은 연공서열에 따라 임금이 집단적이고 획일적으로 올라가는 비경쟁적인 연공주의에서 탈피하여 개개인의 성과나 업적을 평가해 개별적으로 임금인상을 달리 하는 경쟁적인 성과주의를 지향하고자 함에 있다고 볼 수 있다.

둘째, 고임금 저인건비의 실현이다. 연봉제는 개별 성과급적인 성격의 임금제도로써 기여도가 큰 고생산성, 고부가가치 계층에 고임금을 지급하고 이들이 더 큰 생산성과 부가 가치를 창출케 하여 기업 전체적으로는 저인건비를 실현하기 위한 수단이다. 말하자면 고임금 저인건비 정책을 추진하기 위한 수단으로서 연봉제 도입이 추진되고 있는 것이다.

셋째, 개인주의적 지향에의 대응과 노동시장의 유동화이다. 지금까지 근로자의 근로조건 향상은 노동조합을 통하여 일치단결함으로써 성취해 왔는데, 오늘날은 상황이 많이 변화하였다. 구미 선진국의 경우 개인주의 풍조가 만연함에 따라 노동조합의 조직률이 해마다 저하되는 추세일 뿐 아니라 그만큼 노동조합의 구심력이 약화되고 있다. 특히, 연령층이 낮아질수록 이러한 현상이 강하고 이들은 근로자 전체의 평균임금이 일률적으로 얼마나 인상되는가에 대한 관심보다는 근로자 개인의 임금이 얼마나 인상되는가에 대해 더 많은 관심을 기울이고 있다.

또한, 과거 한 직장에 장기 근속하던 경향도 젊은 층 및 전문가들에 있어서는 그 의식이 크게 열어지고 있다. 따라서 이러한 의식을 가진 근로자들은 현재의 능력 업적에 알맞은 대우를 해 줄 것을 당연히 기업에 요구한다.

넷째, 세계화의 진전이다. 기업의 국제화의 진전에 따라 과거의 전통적, 폐쇄적 사회에서 통용되었던 인사제도가 퇴조하고 새로운 인사관리시스템이 강하게 요구되기에 이르렀다. 즉, 경영환경의 빠른 변화와 무한경쟁, 적자생존의 신질서에 적응하고 기업 경쟁력을 강화하기 위하여 개인의 능력이 기업성과에 최대한 반영되도록 하는 능력주의 인사관리 경향이 전 세계적으로 나타나게 되었다. 이러한 개방화 시대에 국제화 추진을 위한 고도로 전문화된 직무를 담당할 수 있는 유능한 인재를 확보하기 위해서는 국제적 표준에 의한 인사제도의 적용과 연봉 계약에 의한 고용이 필요하게 되었다.

이와 같이 국내기업들이 연봉제를 적극적으로 도입하고자 하는 이유는 여러 가지 복합적인 요인들을 열거할 수 있으나, 궁극적으로는 모든 기업들이 무한경쟁시대에 살아남기 위한 생존 전략 차원에서 연봉제 도입을 추진하고 있는 것으로 여겨진다.(이정미, 2002)

2) 도입 목적

연봉제를 도입하는 목적은 개별 기업의 규모와 환경 그리고 도입 시기 등에 따라서 매우 다양하지만 일반적으로 ① 업적주의 및 능력주의 강화, ② 경영진의 일원이라는 의식 고양, ③ 임금의 유연성 확보, ④ 고령화 및 승진적체 등 연공 임금문제 해소, ⑤ 임금체계 및 임금관리의 간소화, ⑥ 인건비 절감 등을 위해서 도입되고 있다.(박내회와 권상술, 1996)

실제로 상공회의소 자료⁶⁾에 따르면 국내기업의 연봉제 도입 이유는 임금 동기 유발기능 향상(52.4%), 생산성 향상(21.1%), 인사관리 유연성 제고(21.1%), 인재 육성(4.1%) 순으로 나타났으며, 대학의 경우도 한국대학교육협의회가 1999년도 말 전국대학을 대상으로 한 조사⁷⁾에 의하면 연봉제를 시행하거나 2000년도 시행 예정인 30개 대학 중 21개 대학이 성과주의 및 능력주의 강화를 들었고, 그밖에

6) 경향신문, 1999. 1. 4자

7) 한국대학교육협의회, 1999년도 대학 교육개혁 사례집, p.74

우수인재의 확보, 교육 및 연구의 활성화, 임금체계의 탄력적 운영 순으로 응답하여 연봉제가 능력주의 인사제도의 실현과 우수인재 확보 수단 뿐 만이 아니라 인건비 절약이나 임금관리의 용이성 때문에 도입되었음을 알 수 있다.

제2절 연봉제의 설계와 운영

1. 연봉제의 설계 및 운영

1) 연봉제의 설계

(1) 연봉의 구성

연봉제는 직무를 인적자원관리의 근간으로 하는 미국이나 서방기업에서 보편적으로 활용되어 왔다. 따라서 사람을 인적자원관리의 근간으로 삼고 있는 우리나라 기업들이 연봉제를 도입하고자 할 때는 직무를 근간으로 활용해 온 서구식 연봉제를 사람을 근간으로 한 한국식 연봉제로 전환시킬 필요가 있다.

서구기업에서는 기본적인 임금체계가 직무가치의 차이에 따라 직무등급별로 임금수준이 형성되어 있으며, 성과급은 대개 직무 등급별로 형성되어 있는 최고 등급과 최저임금 사이에서 개인의 성과에 따라 차등화 되나 직무가 표준화되어 있지 못하고, 외부노동시장⁸⁾의 발달정도도 일천한 우리의 입장에서는 직무 성과급제도를 도입할 수 있는 여건이 충분히 성숙될 때까지 서구식 연봉제를 우리의 실정에 맞도록 수정하여 활용하는 것이 바람직하다.(정연앙, 1999)

연봉제를 설계할 때 우선적으로 부딪치는 문제는 기본급, 제수당, 상여금 등으로 복잡하게 구성되어 있는 기존의 임금체계를 연봉제에 맞게 간단하게 재구성하여야 한다는 점이다. 이에 대하여 안희탁(2000, pp.69-70)은 호봉제에서 연봉제

8) 외부노동시장이란 기업외부에 인력 수급의 장이 있고 그 움직임이 시장경쟁의 원리에 따르고 있다는 것을 의미한다. 외부노동시장이 발달하면 인력은 한 기업의 한정된 범위를 넘어서서 자유롭게 시장경쟁의 원리에 따라 이동할 수 있게 된다. 근로조건이 더 좋은 곳으로 인력은 이동하고 기업도 불필요한 인력을 외부노동시장으로 방출하게 된다. 그래서 이 시장에서는 대개 노동력의 등급이 매겨지고 이에 해당하는 몸값이 정해지게 된다. 우리나라는 아직 이 외부노동시장이 상대적으로 매우 제한되어 있다.(<http://www.ozcon.co.kr>, 연봉제에 대한 올바른 이해, p.18)

로 전환 시 연봉구성 방법으로는 기본급, 제수당, 상여금 등 기존의 임금항목 전부를 하나로 통합해서 단일연봉으로 구성하는 방식과 월급에 상당하는 부분과 상여에 상당하는 부분으로 나누어 월급에 상당하는 부분을 기본연봉, 상여에 상당하는 부분을 업적연봉으로 구성하는 방식이 있다고 하면서 이 경우에도 개인별로 지급항목이나 금액이 상이한 복리 후생적 성격의 수당과 법정수당은 연봉 외 급여로 별도 관리하는 것이 바람직하다고 하였다.

신정식 외(1998, pp.34-37)도 기본급과 고정상여금 항목은 기본연봉으로 구성하고 상여금 중 가변적인 특별 및 성과상여금은 업적연봉으로 구성하는 방법이 일반적이라고 하면서 전 사원에게 공통적 또는 고정적인 성격을 띤 직무관련수당(직무수당, 직책수당, 근속수당, 자격수당 등)과 생활관련 수당(가족수당, 복리후생수당 등)은 기본연봉에 통합하고 개별 기업의 사정에 따라 생활관련 수당의 일부(중식비, 교통비 등)는 별도 수당으로 지급하며, 법정수당인 시간외수당, 야간근로수당, 휴일근무수당, 연월차수당 등은 연봉 외 수당 또는 부가급여로 유지하여야 한다고 하였다. 최승오 외(1999, p.51)는 개별기업의 조직문화와 경영방침에 따라 고정 상여금 중 일부를 업적연봉으로 구성 할 수도 있다고 하였다.

진재구(2000, pp.40-45)는 대학에서의 연봉제 전환 시 현재의 보수항목 중 경력급적 성격이거나 그에 연동되는 수당과 상여금 등은 기본연봉으로 통합하고, 정액급 혹은 정률급으로 지급되는 생활급적 보수항목과 각종 연구비 및 교재개발비, 학사지도비 등의 연구교수 지원관련 보수항목은 성과연봉으로 통합하며, 급량비, 교통비, 업무추진비 등의 실비보전의 성격을 갖는 항목과 자녀학비보조수당이나 가족수당, 보직수당 등은 별도로 관리하여야 하되, 가능한 한 성과연봉과 기본 연봉에서 제외되는 항목은 최소화해야 한다고 하였다.

〈표 2-3〉 연봉제 실시를 위한 보수항목의 통합

연봉제하에서의 보수항목		기존의 보수항목	비고
연봉체계	기본연봉	기본급(호봉급, 직위급), 정근수당, 장기근속수당, 기말수당(상여수당) 등	직급/호봉에 따라 차등지급
	성과연봉	체력단련비(가계지원비), 정액급식비(급량비), 교통보조비, 명절휴가비(효도휴가비), 교비(국고)/기성회연구보조비, 교재개발비, 학사지도비 등	성과(업적)평가 결과에 따라 차등지급
실비보상적 성격의 보수	현행유지	가족수당, 자녀학비보조수당, 각종 보직수당 및 업무추진비 등	해당자에게만 지급

자료 : 진재구, 전계논문, pp.40- 45.

실제로 연봉제를 도입한 국내기업의 대부분은 기본연봉+업적연봉의 형태로 연봉을 구성하고 있으며 별도로 수당을 지급하고 있는 것으로 나타났다.⁹⁾ 또한 공무원 연봉제¹⁰⁾를 보더라도 기본연봉과 성과연봉으로 구성된 연봉과 제수당으로 구성된 연봉 외 급여로 나누어져 있으며, 1차년도 연봉 전환 시 기본연봉은 봉급, 기말수당, 정근수당, 장기근속수당, 관리업무수당, 명절휴가비, 교통보조비의 연액으로 책정되고, 수당 및 복리후생비로서 가족수당, 시간외근무수당, 자녀학비보조수당, 연가보상비, 직급보조비, 정액급식비 등은 연봉 외 급여로 별도 지급되고 있다.

이와 같이 대다수의 기업이 기본연봉+업적연봉+수당으로 연봉을 구성하는 이유는 임금에는 생활보장과 노동대가라는 2가지 측면의 성격이 있는데 같은 일을 하더라도 부양가족이 있는 사람과 없는 사람과는 생활비에 차이가 있으며, 현행 근로기준법이 근로시간을 기준으로 임금을 계산하게 되어 있어 연봉제와는 맞지 않는 부분이 많고 기존의 임금관행을 유지하면서 성과에 따라 임금의 개인별 차별화를 기하는 것이 우리나라의 조직풍토와 종업원의 정서에 맞기 때문이라는 생각에 기인된 것으로 보인다.(안희탁, 2000. pp.69~91)

이상에서 살펴본 바와 같이 대다수 학자들의 주장과 운영 실제를 고려할 때 연봉제 전환 시 대학에서의 임금구성 역시 기본연봉+업적연봉+(일부수당)으로 구성하는 것이 바람직하다. 그러나 학자와 기업에 따라 기본연봉과 업적연봉을

9) 한국경총이 46개 기업을 대상으로 조사한 바에 의하면 연봉제를 실시하고 있는 국내기업 중 모든 수당이 통합되어 순수연봉제를 실시하고 있는 기업은 15.2%에 불과하고, 2개 이하 32.6%, 3~5개 미만 23.9% 등 대부분의 기업이 수당을 별도로 지급하고 있었다.(선한승, 전계서, p.10.)

10) 행정자치부, 공무원연봉제 업무처리지침(행정자치부예규 제12호, 1999). p.6.

구성하는 임금항목 및 별도로 관리되고 있는 수당의 가짓수와 종류가 다르듯이 기본연봉과 업적연봉을 구성할 임금항목 및 존치 수당의 종류는 개별 대학의 인적·물적 환경과 조직풍토에 따라 각기 다르게 설계될 수 있다.

(2) 기본연봉의 구성방법

기본 연봉을 설계하는 방법으로는 크게 세 가지 경우를 생각해 볼 수 있다.(진재구, 2000, p.45-54)

첫째, 현행의 직급체계와 호봉체계를 유지하는 경우의 연봉설계이다. 이 연봉설계안은 가장 보수적인 설계안으로써, 사학연금부담금 등 기존의 연금체계와의 조화가 가능하고, 보수체계의 점진적 변화로 인해 시행상의 혼란과 반발이 적으며 성과(업적)평가 장치의 지속적인 보완과 함께 보수체계를 연차적으로 수정하더라도 문제가 없는 대안이지만, 조직구성원간의 경쟁을 유발하고 연구와 교육, 사회봉사활동의 동기를 부여한다는 연봉제의 본래 취지를 살리는 데는 미흡하다.

둘째, 직급체계는 유지하되 호봉체계는 폐지하는 경우의 연봉설계이다. 이 연봉설계안은 직급별 기본연봉의 차등은 인정하되 호봉에 따른 기본연봉의 차등은 없애는 것이다. 이 경우 직급별, 호봉별 기본연봉을 정하는 대신에 직급별 기본연봉만을 정하면 되므로 보수체계가 매우 단순해지고, 연봉제를 관리하는 주체나 적용대상자가 이해하기 쉽다는 장점이 있다.

셋째, 직급체계와 호봉체계를 모두 폐지하는 경우의 연봉설계이다. 이 연봉설계안은 가장 본격적인 의미의 연봉제를 적용하는 것으로서 직급별 기본연봉과 성과연봉의 구분도 필요 없이 개별 계약에 의해서 혹은 전년도 업적평가의 결과에 따라서 연봉액이 결정되는 것이다. 이 경우의 연봉제 하에서는 직급은 단지 인사상의 구분일 뿐이며 연봉의 결정과 적용에 있어서는 아무런 의미를 갖지 못한다.

박준성(1998, p.70)은 연봉제 도입과 관련하여 기존의 임금 항목을 유지한 채 업적 승급제를 적용하는 방법이 가장 쉬운 방법이라고 한 바 있으며, 정연앙(1999, p.16)도 직무가 표준화되어 있지 못하고 외부노동시장의 발달 정도도 일천한 국내 여건상 기존의 임금체계 중심으로 된 임금체계를 그대로 유지하면서 다만 근속에 따라 호봉승급의 형태로 차별 없이 이루어지던 임금인상을 성과와 연

동시키는 방법으로 전환하는 것이 바람직하다고 한 바 있다.

또한, 나민주¹¹⁾도 교육부가 2002년 교수계약임용제 및 연봉제 시행을 앞두고 개최한 공청회(2000.11.10)에서 기존 직급체계와 호봉체계를 유지하는 가운데 성과급제를 적용하는 것이 현실적이라고 하였다.

이로 미루어 볼 때 현행의 직급체계와 호봉체계를 유지하면서 설계하는 방법이 가장 바람직한 것으로 보인다. 그러나 현재 시행되고 있는 공무원 연봉제가 호봉체계를 폐지했음에도 불구하고 무늬만 연봉제¹²⁾라는 평가를 받고 있다는 사실을 상기해 보면 위의 방법이 꼭 좋다고 만은 할 수 없다. 왜냐하면 가장 보수적인 연봉제란 호봉제의 유·무와 더불어 구체적인 운영 방법에 따라서도 달라질 수 있기 때문이다.

(3) 기본연봉과 업적연봉의 구성 비율

기본연봉은 월급제 하에서의 월정급여(기본급+제수당)에 상당하는 것으로 직무수행능력, 조직에서의 역할, 기업의 기대감, 생계비 등을 감안하여 결정되는 부분으로 매우 안정적으로 운영되어야 하며, 업적연봉은 업적에 대한 공헌도에 따라 결정되는 연봉부분으로 변동적 요소가 강하다고 할 수 있다. 따라서 연봉 전체에 차지하는 업적연봉의 비율을 크게 하면 할수록 연봉제는 자극적인 것이 되고 반대로 기본연봉의 비율을 크게 하면 할수록 안정적인 연봉제가 된다.(안희탁, 2000, pp.81-82)

일반적으로 기본연봉과 업적연봉의 비율은 70:30으로 하는 것이 적절하다. 그러나 기업의 문화에 따라서 보수적이라면 기본연봉의 비율을 높게 책정(80~90%)하고, 진보적이라면 업적연봉의 비율을 높게 책정(40~50%)하는 것이 바람직하다(부태완 외, 1999, p.49). 대학교수의 경우 성과가 분명히 측정되고 동기부여를 확실히 할 수 있다는 점에서 성과연봉의 비율이 높은 동기부여형의 누적방식을 구축하는 것이 좋다.¹³⁾

11) 한국대학신문, 2000.11.13자

12) 국민일보, 2000.5.6자 (공무원 연봉제에 대한 이 같은 평가는 최하위등급을 받더라도 다음해 연봉이 깎이지 않는다는 점과 최상급을 받더라도 최하위보다 큰 차이가 없다는 특징에 기인한다)

13) 부태완 외, 신한국형연봉제 (서울 : 중소기업진흥공단, 1999), p.49.

연봉제 도입시 기본연봉과 성과연봉의 구성비율이 70:30이 적절하다는 주장은 연봉제를 다루고 있는 거의 모든 논문과 문헌에서 찾아볼 수 있는데 이에 대하여 안희탁은 월급제 하에서의 연간임금

(1단계)			(2단계)			(3단계)	
기본연봉 70%	업적연봉 30%	→	기본연봉 60%	업적연봉 40%	→	기본연봉 50%	업적연봉 50%
(표준형)						(자극형)	

〈그림 2-1〉 기본연봉과 업적연봉의 구성비율

그러나 전체적인 수입이 한정되어 있고, 학문분야에 따른 평가체제가 정비되어 있지 않은 도입초기의 현 상태에서는 여타 조직과 마찬가지로 개인 간 격차가 큰 임금지급 보다는 기본급 비중을 높여, 조직문화의 안정성을 유지하다가 점차 성과연봉의 비율을 높여가는 쪽으로 진행해 나가는 것이 바람직할 것으로 보인다.

2) 연봉제의 운영

(1) 연봉제 적용대상자

연봉제는 주로 업적이 연봉결정 기준으로 활용되기 때문에 노동을 양으로 파악하기보다는 질로 파악하는 것이 적절하고, 육성단계에 있는 구성원보다는 기술이 어느 정도 습득되어 활용단계에 있는 관리직, 전문직에 적합하다.(신창운, 1995, p.61)

양병무도 생산직은 업무의 성격상 양적인 평가가 가능하며 연봉제를 유지하기 위해서는 평가, 면담 등에 따른 관리비용(administrative cost)이 발생하는데 관리직과 전문직은 전체 종업원에서 차지하는 비중이 높지 않아서 관리비용이 크게 발생하지 않고, 연봉제 적용 대상자가 노조원인 경우는 단체협약의 내용이 연봉계약보다 우선하게 되므로 연봉제 적용대상은 관리직, 전문직이 적당하고 시간의 경과와 함께 적용범위를 확대해 나가는 것이 바람직하다고 하였다.(양병무, 1998, pp.78-79)

안희탁도 연봉제는 능력·업적에 따라 처우한다는 능력주의·업적주의·실력주의

의 구성비율을 보면 월급부분이 70% 정도이고 상여부분이 30%정도를 차지하고 있기 때문이라고 하였다. (안희탁, 상계서(2000.3), p.82.)

의 임금제도로 모든 직종과 계층에 적합한 것은 아니며, 첫째, 개인별 역할과 책임을 명확히 할 수 있고, 둘째, 역할과 책임이 비교적 크며, 셋째, 개인별로 업무상의 실적을 파악할 수 있는 직종이 비교적 도입에 용이하다고 하면서 일반적으로 관리직, 전문직, 영업직에 적합하다고 하였다.(안희탁, 2000, pp.51-53)

최승오 외는 연봉제는 근로자의 업적 달성도에 의해 연봉액이 책정되므로 도입 대상으로 고려할 수 있는 자는 업적의 평가가 용이하고, 업무 추진에 있어서 자율성과 독립성을 가지고 스스로의 노력 여하에 따라 업무달성 수준을 결정할 수 있는 근로자라야 한다고 하면서 관리비용과 도입의 용이성을 고려할 때 도입 초기에는 임원·관리직·전문직·영업직 및 기술직 사원·전문직 계약사원 등 도입이 용이한 직종부터 도입하고 시간이 지남에 따라 그 대상범위를 전 사원에게 확대해 가는 접근방법이 바람직하다고 한 바 있다.(최승오 외, 1999, pp.44-45)

우리나라 국가공무원의 경우도 3급 이상의 고위직 공무원에 한하여 연봉제를 실시하고 있으며, 연봉제를 시행하고 있는 국내기업¹⁴⁾의 대부분도 과장급 이상의 간부 사원을 대상으로 하고 있다. 반면에 전 사원을 대상으로 시행하고 있는 회사는 아직까지는 소수에 불과한 실정이다.

최근 많은 대학에서 신입교수부터 연봉제를 적용하려는 경향이 있으나 이러한 이원적인 보수체계는 교수 간 갈등을 야기할 수 있으며, 보수 관리의 복잡성을 증대시킴으로써 임금관리를 간소화 하고자 하는 연봉제 도입 취지와도 맞지 않으므로 신중을 기하여야 할 것으로 생각된다.

이러한 경향에 대하여 진재구(2000, p.39)는 대학교수의 경우 정교수부터 전임 강사에 이르기까지 직무의 특성과 난이도가 거의 유사하기 때문에 연봉제 적용대상을 특정 계급과 분야로 한정하는 것은 바람직하지 못하다고 한 바 있다.

연봉제 적용대상자는 개별 대학의 연봉제 형태와 도입목적 등에 따라 달라질 수 있다. 그러나 위의 논의를 바탕으로 연봉제 적용대상자 선정과 관련하여 고려할 사항을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 먼저 전문적인 직무와 역할을 수행하는 교수 전체에게 적용한 후 시간이

14) (1) 경총조사에 따르면, 연봉제를 실시하고 있는 국내기업의 대부분이 과장급 이상(27개사, 58.7%)의 사원만을 대상으로 적용하고 있는 것으로 나타났다. (한국경영자총협회, 연봉제와 법률실무(법제정책자료, 1999), p.26)

(2) 안희탁, “기업의 연봉제 도입 필요성과 그 실패,” 경영계(1998.11), p.13.

지남에 따라 그 대상 범위를 직원에게까지 확대해 가는 것이 바람직하다.

둘째, 전교직원에게 적용할 시에는 대규모 대학 보다는 소규모 대학에서 먼저 도입하는 것이 좋다. 왜냐하면 대규모 대학은 소규모 대학에 비하여 교직원 평가에 따른 기간과 인원, 관리비용이 많이 들기 때문이다.

셋째, 직원의 경우 성과급을 반영할 수 있을 정도로 업무에 대한 책임과 권한이 주어져 있는지를 충분히 검토해 보아야 한다.

(2) 연봉제 운영방식

연봉제를 운영하는데 있어서 빼놓을 수 없는 중요한 요소가 전체연봉 결정 방식을 누적적으로 하느냐 비누적으로 하느냐의 문제와 성과연봉의 결정을 플러스섬(Plus-sum)방식으로 할 것이냐 제로섬(zero-sum)방식으로 할 것이냐 하는 문제이다.

① 전체연봉 결정 방식

누적 방식이란 전년도 자신의 연봉이 누적되어 한 번 인상된 금액은 다음 임금상에서도 기준임금이 되어 매년 그 효과가 지속되는 것을 말한다. 이 방식은 동기부여 효과는 높으나 장기적인 관점에서 보면 임금관리의 유연성이 낮을 수 있으며, 개인을 단위로 하기 때문에 팀워크를 강화하기 어려운 단점이 있다. 반면에 비누적 방식이란 전년도 자신의 연봉이 누적되지 않고 당해 연도에만 반영되는 것으로 패자부활 방식이라고도 한다. 이 방식은 동기부여 효과는 중간정도이며 임금관리의 유연성이 높은 것이 장점이다.(안희탁, 2000, p.98-99)

이 두 가지 방식 중에서 어떤 방식을 채택할 것인가는 자사의 임금관리 전략과 종업원의 수용성, 조직문화 등에 따라 결정할 문제이나 대체로 기본연봉에는 누적 방식을 적용하고 성과연봉에는 비누적 방식을 병행하는 것이 바람직하다는 주장이 많다.

진재구도 누적 방식과 비누적 방식을 병행하여 기본연봉의 경우에는 연봉에 따른 호봉승급(호봉제를 유지할 경우)이나 승진에 따른 기본연봉 상승(계급별로 기본급 혹은 기본연봉을 달리할 경우)을 용인하는 누적 방식을 도입하고, 성과연봉의 경우에는 특정 연도의 성과가 계속적으로 보수액에 영향을 미치지 않도록

비누적 방식을 채택하는 것이 바람직하다고 한 바 있다(진재구, 2000, pp.40-41).

누적·비누적 방식에 대한 국내의 운영 실태를 살펴보면 공무원 연봉제의 경우는 전년도 업무성과의 평가결과에 따라 지급되는 당해 연도 성과연봉은 당해 연도 연봉액에 합산되는 누적 방식으로 운영되고 있으며¹⁵⁾, 국내기업의 대부분은 누적 방식과 비누적 방식을 병행하여 운영하고 있음을 볼 수 있다(부태완 외, 1999, p.51).

② 성과연봉 결정방식

플러스섬 방식은 인건비 절대액(예산)이 사전적으로 정해져 있지 않은 경우로 성과가 우수한 사람에게는 그에 상응하는 성과급이 지급되지만 성과가 기대에 못 미치는 사람에 대해서는 성과급이 지급되지 않는 방식이다. 이 방식은 연봉 삭감이 되지 않고 기본 베이스를 유지해 주기 때문에 불안감을 최소화 할 수 있는 반면 회사 입장에서는 생산성 향상이 전제되지 않을 경우 추가 인건비가 발생할 수 있다. 한편 제로섬 방식은 인건비 절대액이 사전적으로 정해져 있는 경우로 성과가 불량한 사람의 임금을 성과가 좋은 사람에게 배분하는 방식이다. 이 방식은 성과 여하에 따라 개인의 연봉 삭감이 발생할 수도 있기 때문에 불안감 및 사기저하를 가져올 수도 있는 반면 회사 입장에서는 인건비 절대액 범위 내에서 성과차이에 따라 임금관리를 탄력적으로 운영할 수 있기 때문에 적정 인건비를 유지할 수 있고, 동기부여 효과를 기대할 수 있다(안희탁, 2000, p.100)

국내기업의 경우는 대다수가 플러스섬 방식을 채택하고 있는 가운데 대체로 보면 IMF 이전에 자발적으로 연봉제를 채택한 기업은 플러스섬 방식을, 경제위기 상황이 심화된 이후 합류한 업체들은 제로섬 방식을 택하고 있고(한국경제신문, 1998.5.18자)

최근에는 플러스섬 방식에서 제로섬 방식으로 변해 가는 추세를 보이고 있다.¹⁶⁾ 공무원 연봉제의 경우는 상대평가에 의하여 4개(S,A,B,C)의 평가등급으로 나눈 후 C등급을 제외한 3개 등급 70%의 인원에게 등급에 따라 정해진 지급율에 의하여 성과연봉을 지급하는 플러스섬 방식을 채택하고 있다.¹⁷⁾

15) 행정자치부, 전계지침, p.8

16) 경총 연구수가 '98상반기연수교육에 참가한 312개 기업을 대상으로 한 조사 결과임

연봉제와 관련된 많은 연구논문과 문헌에 의하면 도입초기에는 플러스섬 방식을 실시하고 연봉제 정착 후에는 연봉제 원래의 취지를 살려 점차적으로 제로섬 방식을 채택하는 것이 바람직한 것으로 보인다. 그러나 위의 주장이 모든 조직에 적합한 것은 아니다. A 조직에서 성공한 모델이 규모와 환경·인적자원 구성이 상이한 B 조직에서도 성공할 것이란 보장은 할 수 없기 때문이다. 실제로 연봉제를 성공적으로 수행하고 있다는 삼성그룹의 경우는 제로섬 방식을, 두산그룹은 플러스섬 방식을 채택하고 있다는 사실이 이를 반증하고 있다.

이상의 논의에 의하면 대체로 전체 연봉의 결정방식으로 기본연봉에는 누적방식을, 성과연봉에는 비누적 방식을 채택하고, 성과연봉의 결정은 플러스섬 방식으로 하는 것이 좋다.

〈표 2-4〉 연봉제 운영방식

전체연봉 결정 방식		성과연봉 결정 방식	
누적 방식	비누적 방식	플러스섬 방식	제로섬 방식

3) 업적평가 결과 및 연봉액 산정 내용 공개

김신복 외는 교수의 질적 수준 제고와 동기부여라는 연봉제 실시의 취지를 제대로 구현하고 사학재단을 포함한 대학관리자의 전횡을 막기 위해서는 업적 평가결과 및 그에 따른 연봉액 산정 내용에 대한 공개가 이루어져야 한다고 하면서 업적평가 결과 및 연봉액 산정내용의 공개는 연봉제의 설계와 운영상의 잘못이 은폐되거나 연봉액의 비밀주의에 편승해 전반적인 보수삭감의 수단으로 악용되는 것을 방지할 수 있다고 하였다. 그리고 전면적 공개가 초래할 여러 가지 부작용을 최소화하기 위해서는 우선 당사자들에게는 모든 평가결과를 공개하고 그에 대한 이의신청 혹은 소청이 허용되는 등 업적평가 및 연봉액 산정의 객관성과 공정성 확보를 위한 환류 과정이 마련되어야 한다고 하였다.(김신복 외, 1999, p.26)

박준성도 평가의 신뢰성을 저해하는 측면으로 평가척도의 신뢰성과 평가자의

17) 행정자치부, 전계지침, p.16.

오류문제를 든 후 특히, 평가자의 오류를 해소하기 위해서는 부작용을 최소화하면서 평가결과를 최대한 공개하여야 한다고 하였다. 그리고 더 나아가 평가결과에 대해서 책임을 지도록 규제를 강화하는 것도 필요하다고 하였다.(박준성, 1999, p.20)

한기석도 평가 결과의 공개는 평가자에게는 책임감과 지도능력에 대한 발전을 의미할 수 있고, 피평가자에게는 공정성과 납득성을 제고시키며, 자기반성의 잣대가 될 수 있는 반면 평가 결과의 비공개는 평가자의 평가에 임하는 태도를 무사안일주의로 흐르게 하고 업무처리 시 적당주의로 처신케 할 가능성을 모두 내포하고 있다고 하면서 평가결과 공개를 주장한 바 있다.(한기석, 1999. p.80)

이러한 주장에 의하면 평가결과 공개야말로 연봉제의 성공조건임을 알 수 있다. 그러나 다른 한편으로 보면 객관적이고 합리적인 평가기준과 절차가 마련되어 있지 않고, 온정주의적인 문화에 길들여져 있는 조직풍토상 객관적인 평가를 기대하기 힘들며, 평가결과에 승복하는 평가문화가 미성숙한 현 상태에서의 공개는 자칫 득보다는 실이 많을 수 있고, 현재 대다수의 대학(진재구, 2000, p.38)이 업적평가 결과와 그에 따른 제반 조치들을 비공개로 처리하고 있으며, 실제로 비공개를 주장하는 학자들도 있는 것을 보면 평가결과 공개가 반드시 긍정적으로 작용한다고만은 볼 수 없는 것으로 보인다.

따라서 도입초기의 현 시점에서는 공개를 하더라도 당사자로 제한하고 구체적인 점수나 순위 등 공개내용 범위는 개별 대학의 특성과 환경, 평가문화 등을 고려하여 정한 후 점진적으로 확대해 나가는 것이 바람직할 것으로 보인다.

2. 우리나라 기업의 연봉제 운영

1) 연봉제 확산 추이

한국 기업들의 2000년대 임금체계는 IMF 외환위기의 영향을 크게 반영하고 있다. 1960년대에 정착되어 1980년대 후반까지 우리 기업들의 임금체계는 연공주의에 기반한 연공시스템으로써 저임금 고성장 하에서 우리 기업의 성장과 발전에 많은 기여를 해왔다. 그러나 기업환경이 초 경쟁 상황으로 변화하는 1990년대로 진입하면서 이러한 연공급 방식으로는 위기극복을 할 수 없어 새로운 임금

시스템을 추구하기 시작하다 외환위기 이후 세계화의 빠른 진행과 함께 사회의 많은 분야에서 Global Standard가 요구되었고, 이에 따라 성과연봉제가 급속하게 도입되었다(임종석, 2008, p.20).

노동부가 2005년 6월 27일 ~ 7월 8일(2주간) 100인 이상 사업장 6,228개소(3,086개소 수거)를 대상으로 조사한 바에 따르면 연봉제와 성과급제를 도입한 업체가 지속적으로 증가하고 있으며 연봉제 확산 속도가 빠르게 진행되고 있다. 100인 이상 사업장 3,086개소 중 연봉제는 1,440개소(48.4%), 성과배분제는 927개소(32.1%)가 도입 실시되고 있다

업종별로는 통신업, 직종별로는 관리사무직, 규모별로는 대기업, 유형별로는 공공부문, 노조유무별로는 노조미조직 사업장에서 도입비율이 높게 나타나고 있다.¹⁸⁾

2) 연봉제 도입 현황

<표 2-5>에서 볼 수 있는 것과 같이 노동부(2005)의 연봉제·성과배분제 실태 조사에 의하면 100인 이상 사업장 2,974개소 중 1,440개소인 48.4%가 연봉제를 도입하고 있고, 97개소인 3.3%가 현재 연봉제 도입을 준비 중에 있으며, 그리고 431개소인 14.5%가 추후 도입할 계획에 있다고 응답하고 있어 추후에도 지속적으로 연봉제가 확산될 것으로 전망된다.

<표 2-5> 연봉제 도입실태

구 분	빈 도	비율(%)
실시 중	1,440	48.4
현재 준비작업 중	97	3.3
추후 도입할 계획	431	14.5
도입계획 없음	1,006	33.8
총계	2,974	100

자료 : 노동부, “연봉제·성과배분제 실태조사 결과,” 2005.

1999년부터 연도별 도입 추세를 비교해 보면, 1999년도에 비교해서 2005년도에는 연봉제 도입률이 약 3배가량 증가한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 IMF 외

18) 정범구 외, 한국경영의 새로운 도전 (다산출판사, 2002), pp. 268-270.

환위기가 연봉제 도입의 급속한 확산의 계기였음을 알 수 있다(임종석, 2008, p.21).

3) 연봉제 도입 동기와 효과

<표 2-6>에서 볼 수 있는 것과 같이 사업장 응답자들이 말하는 연봉제 도입 동기는 생산성 향상(50.4%), 임금관리 용이(25.5%), 우수인력채용(17.6%)의 순이다. 한편 연봉제 유형별로 보면 차등 없음인 유형 1은 임금관리 용이(52.1%)가 가장 많고, 성과상여금 방식인 유형 2나 기본연봉과 성과연봉을 함께 차등하는 유형 3의 경우 생산성 향상 다음으로 우수인력 채용이 많았다. 무늬만 연봉제인 차등 없음 유형을 제외하면 생산성 향상이 가장 많은 것은 당연한 현상일 것이다. 임금관리 용이가 많은 것은 각종 수당이 너무 많아서 관리가 곤란한 우리나라 기업의 임금구성 특성을 반영한 것으로 보인다. 우수인력 채용도 상대적으로 많은 편인데, 이는 조직내부 형평성 때문에 기존 임금제도로 유능한 인재를 영입하기 곤란한 경우가 많아서 개인별로 임금이 결정되는 연봉제를 도입하는 것으로 판단된다. 이와 같이 외환위기 이후 폭발적으로 증가한 연봉제 도입의 배경에는 다양한 동기들이 놓여 있었던 것으로 보인다.

<표 2-6> 연봉제 도입 동기

(단위 : %, 건)

구분	전체	연봉제 유형별				사례수
		차등 없음	성과연봉 차등	기본, 성과 연봉 차등	총연봉 차등	
생산성 향상	50.4	26.3	63.2	66.7	46.8	522
우수인력 채용	17.6	11.7	15.9	17.9	20.6	182
임금관리 용이	25.5	53.1	14.8	9.8	26.6	261
기타	6.5	8.9	6.0	5.6	6.0	66

자료 : 노동부, “연봉제·성과배분제 실태조사 결과,” 2005.

2000년부터 연봉제 도입 동기 추세를 살펴보면, 도입 동기는 1순위 및 2순위는 변함이 없다. 그러나 각 연도별 추세를 살펴보면 연봉제 도입의 일차적인 목적은 성과에 따른 차등으로 근로자 작업동기를 높이려는 것이지만, 임금관리 용이에

비해서 우수인력 채용이 증가하고 있어서 연봉제 도입의 의도가 보다 적극적으로 바뀌는 경향을 보이고 있는 것으로 나타났다.

또한, 연봉제 미 도입의 가장 큰 이유는 평가의 애로점과 기존 임금체계가 적합하기 때문이다. 개인성과급인 연봉제를 도입할 때 평가가 문제가 된다는 것은 제차 언급할 필요가 없을 것이다. 또한 기존 임금체계가 적합하다는 것은 개인성과급이 효과적인 경우는 제한되어 있다는 점과 굳이 연봉제를 도입하지 않더라도 기존 임금체도로 소기의 효과를 거둘 수 있다는 점을 시사하는 것으로 판단할 수 있다.

연봉제 도입의 효과는 임금관리가 용이하고, 직원태도 변화, 생산성 향상에서 효과가 있는 것으로 평가하고 있다. 개인성과급이든 집단성과급이든 성과급 도입 동기가 근로자 작업동기 부여를 통한 생산성 향상이고, 이는 직원태도 변화와 밀접한 관련이 있다는 것은 동서고금을 통해 예외가 있을 수 없다. 임금관리 용이를 직원태도 변화와 같이 가장 높게 평가하고 있어서 연봉제는 우리나라 기업의 복잡한 임금구성을 단순화해서 관리비용을 줄이는 데는 확실히 기여한 것으로 보인다. 한편 인건비 절감효과를 상대적으로 가장 낮게 평가하였는데 임금제도 변화 시 통상 인건비 증가가 불가피하다는 점과 함께 작업동기부여 제고를 위해 일정부분 임금은 오히려 상승했을 가능성을 시사하는 것으로 보인다.(임종석, 2008, pp22~27)

3. 외국의 연봉제 운영

1) 미국의 연봉제도

미국의 임금체계¹⁹⁾는 2원적으로 이루어져 있는데, 블루칼라(생산직, 서비스직 종사자)에게는 시간당 임률과 근무시간에 의해 임금이 결정되는 “wage”가 적용되며, 화이트칼라(관리직, 전문직 종사자)에게는 직무가치에 근거한 “salary”가 적용되고 있다. 이와 같은 이원적인 급여 체계는 종업원을 미연방근로기준법의

19) 임금체계는 임금의 결정기준으로서 연공급·직무급·직능급·성과급으로 구분할 수 있다. ①“연공급”은 학력과 근속연수를 기준으로, ②“직무급”은 직무의 중요성과 난이도 등 직무의 상대적 가치에 따라, ③“직능급”(직무급과 연공급의 절충형태)은 동일한 직무를 수행 하더라도 개인의 직무수행 능력에 따라, ④“성과급”은 수행된 노동성과에 따라 임금을 결정하는 체계이다. (양병무, 연봉제에 대한 올바른 이해(경총부설 노동경제연구원, 1999), pp.12- 13.)

시간외수당에 관한 규정의 적용을 받는 종업원(non-exempt employee)과 그러한 규정의 적용을 받지 않는 종업원(exempt employee)으로 구분시킨다. 연봉제는 주로 화이트칼라 중 관리직 및 전문직이 해당되는 “exempt employees”에 대해 실시된다. 이와 같이 관리직과 전문직에 연봉제를 도입하는 이유는 이들의 경영 조직 내에서의 역할과 책임이 막중할 뿐 아니라 직무내용이 복잡하고 직무형태가 어려워 능력과 업적을 시간·일·주·월 단위로 평가하는 것이 곤란하기 때문이다(김수복 외, 1998, pp.44-45).

연봉제의 운영은 직무급(job-based pay)을 근거로 기본연봉(base salary)을 결정하고, 고과급(merit pay)을 통해 연봉을 조정하는 방식으로 이루어지고 있는데, 임금조사 및 직무평가를 통해 기본연봉을 결정하고 승급(pay raise)은 업무고과 결과를 기준으로 이루어지는 고과급을 적용하는 경우가 많다(박내회와 권상술, 1996, p.117). 대학의 경우도 예외가 아니어서 전공분야에 따라 직무의 시장 임금 가치를 반영하고 있다. 직무급은 해당교수의 직무가치에 따라 동일 직급이라도 학과별로 다소 차이가 나고 같은 학과 내에서도 전공에 따라 다르다. 직무급에 기초를 둔 미국대학의 직무급 수준은 그 대학에서 어느 전공분야의 인력을 필요로 하는가(채용상의 필요), 어느 전공분야가 노동시장에서 어느 정도의 가치를 지니고 있는가(해당 전공의 직무가치), 해당 교의 인력가치가 어느 정도인가(해당 교수의 역량가치)에 따라 달라진다(한기석, 1999, p.25). 또한, 연봉의 지급은 연봉총액을 12개월로 나누어 월별로 지급하는 것이 관행화되어 있다. 기본연봉은 직무별로 연봉이 일정한 폭으로 정해져 있다. 그것은 연봉 결정 시 인사고과의 결과를 반영하기 위해서이다. 경험이 없는 사람이 최초 어떤 직무를 배치 받을 경우 초임연봉은 폭(range)의 하한액을 적용 받고, 만일 경험이 있는 사람을 채용할 경우에는 경험정도에 따라 폭의 어딘가에 위치하게 된다(안희탁, 2000, pp.29-30).

〈표 2-7〉에서 음영으로 표시된 부분이 승급률(pay increase rate)인데, 높은 급여등급에 속해있는 구성원일수록 업적고과 등급에 대하여 적용되는 승급률이 낮게 책정되는 것이 보통이다. 고과등급의 수는 보통 5개 정도로 나누어지며, 중간 수준의 고과등급을 받는 비율이 압도적으로 많은 편이다. 고과 승급액은 평균적으로 기본연봉의 5%선에서 이루어지는 것이 보통인데 상여금의 규모가 기본

급의 18% 이상인 점을 감안할 때 전체 급여액 중에서 차지하는 비중이 작은 편

〈표 2-7〉 고과승급 적용표(Merit Grid)의 예

업적고과 등급	업적고과 배분율	급여 등급내의 위치				
		A(낮음)	B	C	D	E(높음)
매우 뛰어남	6%	9%	8%	7%	6.5%	5%
기대 이상임	20%	7%	6%	5.5%	5%	4%
만족스러움	70%	5%	4.5%	4%	3.5%	3%
약간 개선이 필요함	3%	1%	1%	1%	1%	0%
불만족스러움	1%	0%	0%	0%	0%	0%

자료 : G. T . Milkovich and A. K. Wigdor (eds.), *Pay for Performance : Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay* (Washington, D. C. : National Academy Press, 1991). p.116을 수정

이다. 또한 업적이 하락하거나 기대 수준에 미치지 못할 때 감봉이 있어야 할 것으로 기대되고는 있지만, 실제로 감봉을 적용하는 경우는 드물고 동결에 머무르는 경우가 많다(박내회와 권상술, 1996, p.117-118)

미국식 연봉제의 근간을 이루고 있는 고과급은 실제 시행과정에서 기본원칙이 준수되지 않아 업무성과와 관련 없는 고과인상이 이루어지는 경향이 있다는 지적을 받고 있으며, 이에 따라 소기의 목적을 달성하지 못하고 있다는 비판을 받고 있는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째로, 대부분의 상급자들은 하급자의 업무 성과를 평가함에 있어 매우 높거나 낮은 극단적 평가를 꺼리는 경향이 있기 때문에 80~95%의 직원들이 거의 중간 수준의 고과등급을 받게 되어 결국 대부분의 직원들의 특별한 사유가 없는 한 물가 인상 등을 감안한 비슷한 비율의 고과인상을 적용 받는 결과가 초래되고 있다. 둘째로, 예산 제약 등의 문제로 우수한 직원들과 열등한 직원들 간의 고과 인상액 차이가 별로 크지 않아 동기유발 효과가 낮아지고 있다. 셋째로, 물가상승이 높은 기간에는 고과급제를 따르기 보다는 물가상승률을 보전해주는 식의 연봉 인상이 이루어지는 경향이 있다. 넷째로, 조직통합에 따른 공정성 확보 차원의 보전 인상이나 연공서열상의 조정을 위한 인상이 이루어지는 경향이 많다. 끝으로, 일부 직종 종사자에 대한 노동시장의 수요가 증대 할 시에는 고과 결과에 관계없이 연봉인상을 단행하는 경향이 있다(김수복 외 1998, pp.46-47). 이러한 이유로 최근에는 고과급의 한계를 극복

하기 위하여 개인·집단·조직의 업적과 임금을 연계시키는 다양한 유형의 업적연계임금(performance-related pay) 또는 업적급(pay for performance)을 활용하고 있으며 직무급 중심의 임금체계를 탈피하거나 보완하는 수단으로 일본의 직능급(직능자격제도에 근거)과 유사한 형태의 기능급(skill-based pay)이나 지식급(knowledge-based pay) 등 속인적 성격의 임금을 도입하고 있다(선한승, 2000, pp.14-15)

이상의 내용을 중심으로 미국의 임금체계 및 연봉제의 특징을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 미국 임금제도는 시간급제와 월급제·연봉제의 「이원체제」로 형성되어 있다. 둘째, 연봉제는 직무분석·능력평가가 필요한 관리직·전문직에 국한하여 적용되고 있으며, 일반적으로 생산직은 시간급제, 일반사무직에는 월급제가 적용되고 있다. 셋째, 미국 연봉제는 대부분 직무급이 기본이 된 고과급 형태로 운영되는 「직무성과급」이라고 할 수 있다. 넷째, 직무별 임금은 외부 노동시장의 임금조사를 통해 얻어지는 시장 임금률과 고과급 방식의 직무 평가를 활용하여 결정한다. 다섯째, 미국 연봉제의 근간을 이루고 있는 고과급은 고과승급의 규모가 비교적 작고 고과결과에 따른 분포비율도 중간계층에 대다수가 집중되는 관계로 기대보다는 실효를 거두지 못하고 있다. 여섯째, 성과가 기대에 미치지 못할 경우 연봉 동결은 있어도 감봉의 경우는 드물다. 일곱째, 실제의 연봉지급은 연봉액수를 12로 나누어서 매월 지급하는 것이 관행으로 되어 있다.

2) 일본의 연봉제도

최근 전통적인 인사제도로서 종신 고용제와 연공급제를 특징으로 하는 일본에서도 국제화 및 세계화의 추세에 밀려서 1969년 소니사가 관리직에 대해 연봉제를 도입한 이래 연봉제를 실시하는 사업장이 꾸준히 증가하여 1997년 현재 18.7%(1993년 10.3%, 1983년 5.4%, 1989년 8.7%)에 이르고 있다.²⁰⁾ 일본기업이 연봉제를 본격적으로 도입하기 시작한 것은 최근의 일이기 때문에 미국의 연봉제처럼 지배적 유형이 존재하는 것은 아니지만, 연공서열적 요소를 어느 정도 유지하면서 업적을 반영하는 방식으로 전개되고 있는 것으로 보인다. 일본기업들은

20) 한국경영자총협회, 전계서, p.18.

초기에는 연봉이 단순히 모든 임금항목을 합한 월레임금 12개월분에 연간 상여를 더한 총액에 지나지 않는 “연수관리 방식”에서 시작하여 다음에 “기본연봉+업적상여(업적급)”로 나아가고, 최종적으로는 “순수연봉제”로 나아가는 수순을 취하고 있으며(박내회 외 1996, p.120), 적용대상은 초기 중역에서 최근에는 관리직과 전문직으로 점차 확대되고 있다.²¹⁾ 전 사원을 대상으로 하고 있는 기업은 전무한 실정인데 주로 관리직에서 연봉제를 적용하는 것은 과장급 이상의 경우 월급제 사원으로써 시간외 수당의 지급대상에서 제외되어 연봉제 성격상 적합하다고 보기 때문이다(안희탁 2000, p.31)

일본기업들은 연봉을 기본부분(기본연봉)과 업적부분(업적상여, 업적급, 업적연봉)으로 나누고, 여기에 제수당을 연봉 외 급여로 지급하는 형태를 가장 많이 취하고 있다. 기본연봉은 직능급, 역할급, 기대급, 고과급, 업적조정급 가운데 몇 가지가 적절히 조합되어 조정된다. 이러한 기본연봉은 계속적으로 누적되어 나간다. 업적상여 부분을 기본연봉에 누적시킬 수도 있지만 그렇게 하는 경우는 드물며 따라서 “업적상여”라고 할 때에는 기본연봉에 산입·누적이 되지 않는 가변적 연봉을 지칭하는 경우가 보통이다. 이 경우 업적상여는 조직 전체의 성과를 개인에게 배분하는 성과배분 성격의 급여를 의미한다.

이때에는 역할급이나 기대급과 성적 사정급을 합한 부분을 “업적급”이라고 본다. 한편 연봉 중 일정액이 보장된 고정적 부분을 “기본연봉”으로 보고 업적에 의해 결정되는 부분을 “업적상여”로 보는 경우도 있는데, 이때에는 업적상여와 업적급이 동일한 의미로 사용된다. 어떠한 경우이든 간에 연봉은 고정적으로 보장되는 기본연봉 부분과 가변적으로 지급되는 부분으로 구성되는데, 연봉의 가변폭은 업적 조정급의 규모 및 감급여부와 가변적 상여의 비중에 따라 결정된다고 볼 수 있다(김수복외 1998, pp.50-51). 연봉액의 지급방법은 연봉액을 12등분하여 매월 지급하는 경우보다 연봉을 16등분 또는 18등분하여 매달 지급하고, 상여금 형태로 3개월 또는 2개월마다 지급하는 기업이 대부분을 차지하고 있다(양병무 1998, p.45). 이와 같이 일본의 연봉제는 동양적인 문화 속에서 생성·발전된 인사 제도나 관행 속에서 특히 기업풍토나 구성원의 정서를 충분히 고려하면서 나름

21) 김용태, “기존 임금체계에 탄력성을 부여한 연봉제,” POSRI경영 제2권 7호(포스코경영연구소, 1995.9), p.54.

대로의 효율성을 지닌 것으로 평가 할 수 있다(안희탁 2000, p.33).

이상의 내용을 중심으로 일본 연봉제의 특징을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 일본의 연봉제는 아직 도입초기의 단계로 순수 연봉제도 아니고 미국의 직무성과급형 연봉제와도 구별된다. 둘째, 연봉은 주로 기본연봉과 업적 연봉으로 구성되며, 이때 기본연봉은 직능급 형태에서 기존의 고정상여와 제수당을 가미하여 결정하고, 업적연봉은 고과결과와 연결하여 성과배분의 성격으로 운영한다. 셋째, 임금총액에서 업적에 연동되는 업적상여는 20~30%선에 불과하고 연공서열에 따른 기본연봉이 70~80%선으로 연봉인상과 삭감이 적은 안정적인 형태를 취하고 있다. 넷째, 연봉제 적용대상은 초기에는 주로 임원이었으나 최근 들어 간부사원과 전문직 사원에게 적용이 확대되고 있다. 다섯째, 미국의 연봉제에 비해 여전히 연공서열적 요소가 많이 남아 있으며, 실제 도입에 신중한 자세를 취하는 기업이 많다. 여섯째, 연봉의 지급은 기존의 관행에 따라 16~18등분한 후 상여금을 별도로 지급하는 경우가 대부분이다.

〈표 2-8〉 연봉제의 미·일·한 비교

구분	국별	미 국	일 본	한국
최초 도입시기		1912(Larkim)	1969(Sony)	1993(두산그룹)*
본격 확산시기		55-50년	93-96년	96-98년
98년말 도입현황		88%내외	20~25%	30%
연봉제의 유형		직무성과급연봉제 (직무급+성과급)	혼합형연봉제 (직능급+성과급)	혼합형연봉제 (연공급+성과급)
연봉의 구성 및 운영방법		① 기본연봉 ② 기본연봉 : 누적	① 기본연봉+업적연봉+제수당 ② 기본연봉 : 누적 성과연봉 : 비누적	① 기본연봉+업적연봉+제수당 ② 기본연봉 : 누적 성과연봉 : 비누적
교섭임금인상		없음	유지	유지
지급방법		12회 지급	16~18회 지급	16~18회 지급

자료 : 한국경영자총협회, 연봉제와 법률실무(법제정책자료, 1999), p.21을 보완.

* 그 이전에도 부분적으로 시행되기도 하였으나 본격 시행은 처음.

4. 대학의 연봉제 운영

1) 연봉제 도입현황

임금체계의 유형을 호봉제와 연봉제로 구분하고 이 유형에 따라 임금구성내역

과 차등 및 임금인상의 결정방식에 대해 살펴보면,²²⁾ 조사에 응답한 대학 270개 중 53.7%(145개)가 현재 호봉제만 채택하고 있으며, 호봉제와 연봉제를 병행하는 대학은 35.9%(97개), 연봉제만 실시하는 대학은 10.4%(28개)로 나타났다(<표 2-9>). 호봉제가 법으로 정해진 국공립을 제외하고 사립을 중심으로 보면, 호봉제가 44.9%, 호봉제와 연봉제를 병행하는 대학이 44.5%, 연봉제만 실시하는 대학은 10.5%로 나타난다.

민간 기업의 경우 연봉제 실시 비율이 2005년에 48.5%였던 것에 비교하면, 사립대학에서 연봉제 도입이 상당히 이뤄져 있는 것으로 보인다. 전체적으로 보아 대학교수의 임금체계는 호봉제에서 연봉제로 이행하는 과도기로 보인다.

대학의 연봉제 도입 추이를 보면 98~2005년 사이에 주로 이뤄졌으며, 향후 도입의사를 밝히고 있는 비율이 높게 나타나고 있다.([그림 2-2]).

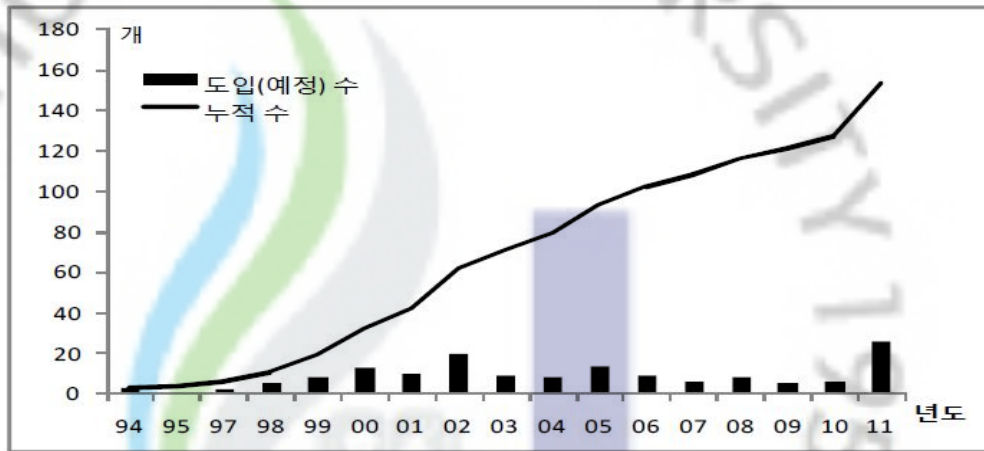
<표 2-9> 호봉제와 연봉제 실시 여부 : 학교유형별

(단위 : 개, %)

구분	전체	전문대			대학			기타
		국공립	사립		국공립	사립		
전체	270	99	5	94	132	26	106	39
구성비	100	100	100	100	100	100	100	100
호봉제만	145 53.7	43.4	100	40.4	58.3	96.2	49.1	64.1
호봉제와 연봉제 병행	97 35.9	49.5	0	52.1	31.1	3.9	37.7	18.0
연봉제만	28 10.4	7.1	0	7.5	10.6	0	13.2	18.0

22) 김미란 외, “대학교수 노동시장 분석”, 한국직업능력개발원, 2010

[그림 2-2] 대학의 연봉제 도입 추이



연봉제를 도입한 사립대학만을 대상으로 적용되는 교수의 직급을 살펴보면 주로 전임강사와 조교수급 위주로 적용되고 있다. 전임강사나 조교수급을 중심으로 적용되고 있는데, 이는 기존 교수보다는 신규채용 교수를 중심으로 연봉제를 적용하는 방식으로 도입하기 때문이다. 연봉제의 적용대상 여부는 비정년 트랙에 있는 교수를 중심으로 선정하며, 근속기간도 적용대상 여부를 결정하는데 중요하게 작용하고 있다

연봉제를 도입하지 않은 경우 주요 사유는 ‘제도 설계와 적용이 복잡하기 때문’이 가장 높다(50%). 국립대의 경우 법 규정을 들고 있으나 만약 실시한다면 동일한 어려움이 있을 것으로 예상된다. 이외 예도 업적 평가 자체의 어려움(약 10%)도 이유로 들고 있다(<표 2-10>).

<표 2-10> 연봉제 미도입 사유: 학교유형별

(단위: 개, %)

구분	전체	전문대			대학			기타
		국공립	사립	국공립	사립			
N	139	42	5	37	74	25	49	23
구성비	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
교수의 반대	10 7.2	11.9	0.0	13.5	6.8	4.0	8.2	0.0
업적평가의 어려움	14 10.1	14.3	0.0	16.2	6.8	0.0	10.2	13.0
제도설계와 적용이 복잡	48 34.5	45.2	0.0	51.4	32.4	0.0	49.0	21.7
법 규정 (호봉제)	59 42.5	23.8	100.0	13.5	46.0	96.0	20.4	65.2
기타	8 5.8	4.8	0.0	5.4	8.1	0.0	12.2	0.0

연봉제 하 교수의 임금 구성을 보면 기본연봉이 85.3%, 업적연봉이 7.8%, 연봉 외 급여가 6.9%로 나타난다. 직급이 높을수록 업적연봉의 비중이 약간 높아져 5%에서 10%로 전문대 보다는 대학교수가 업적연봉의 비중이 약간 더 높다.

교수의 업적평가결과를 임금에 반영하는 방식을 보면, 먼저, 전체 응답대학의 31.4%(267개 중 85개)만이 업적평가 결과를 임금에 반영하고 있다. 4년제 대학(36.4%)이 전문대(27.3%) 보다 더 높으며, 국공립의 35.6%, 사립대학의 30.5%만이 업적평가결과를 임금에 반영하고 있다(<표 2-11>). 학교의 소재지별로 보면 서울(27.1%)보다는 경인지역과 여타대학(31-37%)이 더 높게 나타난다.

대학이 교수업적 평가를 실시(83.8%)하고 있지만 그 결과를 실제로 임금에 반영하는 대학은 37%로 높지 않다.

<표 2-11> 교수 업적평가 결과의 임금 반영 여부

(단위: 개, %)

구분	전체		전문대			대학			기타	서울 경인 여타		
			국공립	사립	기타	국공립	사립	기타		서울	경인	여타
N	267		99	5	94	129	24	105	39	46	51	169
반영	85	31.4	27.3	60.0	25.5	36.4	34.6	36.8	25.0	27.1	37.3	31.0
미반영	182	67.2	72.7	40.0	74.5	61.4	57.7	62.3	72.5	68.8	62.8	67.8

주: 모름 4개 생략

교수의 업적평가결과를 임금에 반영하는 대학만을 대상으로(69개)) 업적평가의 항목별 비중을 살펴보았다. 전체적으로 ‘교육’영역보다는 ‘연구’영역에 더 높은 비중을 두어 임금에 반영하고 있다. ‘논문, 저술, 학술대회 발표, 프로젝트 수주’와 같은 연구의 비중은 38.9%, ‘강의평가, 학생지도 등’의 교육영역의 비중은 34.8%, ‘사회봉사’의 비중은 12.8%로 나타났다.

그러나 학교유형별로 보면, 전문대학의 경우 교육(35.4%)에 더 높은 비중을 두고 있으며, 4년제 대학은 연구(48.5%, 교육 34.6%)에 더 높은 비중을 두어 있다. 특히 4년제 사립대학의 경우 교육(33%)에 비해 연구(48.7%)의 비중 15.7%p이상 높고, 지역별로 서울지역 소재 대학의 경우 연구의 비중이 52.6%로 매우 높다.

그 동안 우리나라 대학에서 교수업적평가가 교육보다는 연구를 중심으로 이뤄

지는 것은 아닌지? 그럴 경우 학문분야별 다양성을 어떻게 고려해야 하는지? 학교에 따라 연구중심과 교육중심으로 특성이 다른데 연구중심의 평가에 따른 문제는 없는지 등에 대한 의문이 제기되어 왔다. 특히 '4년제 사립대'와 '서울지역 대학'에서 교육에 비해 연구의 비중이 매우 높은데, 이런 현상이 연봉 차이 이외 학교의 명성을 높이고 우수학자를 유인하기 위한 기능을 하는지? 아니면 교육기능을 떨어뜨리는 문제는 없는지에 대하여 좀 더 심층적이 연구가 필요해 보인다.

2) 연봉제 도입사례

(1) J 대학교

J 대학교는 2009년도부터 모든 교원에 대하여 성과연봉제를 도입하여 시행하고 있다. 도입배경은 21세기 지식, 정보화 사회에 대응하고, 예측하기 어려운 대학 주변 환경의 변화에 적응하여 세계적인 글로벌 대학으로 성장하기 위해서다. 성과평가는 매년 실시하며, 과거 2개년도 성과를 누진 평가하는 방식을 채택하고 있다. 6개 대 계열(인문·사회·이학·공학·의학·예체능)과 세부 소계열로 구분하고, 각각 트랙(연구·교육·예체능·임상교수·61세 이상 정교수 등)을 나누어 평가하고 있다. 평가는 4등급(S·A·B·C)으로 하되, 등급비율은 S등급(5% 이내), A등급(20%), B등급(나머지 전부), C등급(최소요건 미충족시)로 하고, 계열 및 트랙별로 일부 조정이 가능하다.

기본연봉은 2009년 기준 호봉급과 각종수당을 통합하여 산정하되 경쟁 대학 급여수준을 고려하여 약 11% 급여를 인상하였다. 성과평가 결과에 따라 등급별 차등인상률을 매년 누적하여 적용하되, C등급은 연봉을 동결하고 있다.

(2) K 대학교

K 대학교에서는 1999년도부터 연봉제를 도입·운영하고 있다. 연구역량을 정보공시를 통해 공시하고, 세계적 연구중심대학으로 육성하기 위하여 교원 역량 강화가 요구됨에 따라 연구력을 향상시켜 대학 경쟁력을 제고하고자 도입되었다.

성과(업적) 평가는 매년 실시하고 평가등급은 3등급(S1, S2, G)으로 구분하고 있다. 이 제도는 2009년도에 개선된 사항으로 2009년 실적부터 적용하여 2010년

도부터 연봉에 반영하고 있다. 교육, 사회봉사 분야를 제외하고 연구실적만으로 평가하고 교육분야와 사회봉사분야는 별도 포상제도를 운영하고 있다. 최근 2년간의 연구실적 및 업적평가 요건을 동시에 충족하면 S1, S2등급을 부여하고, 요건 미충족시에는 G등급을 부여하게 된다.

연봉 차등 그룹은 3개 “군”(가·나·다군)과 3개 소계열로 구분하고 있으며, “나”군, “다”군은 희망교원을 대상으로 일정 요건에 따르고 있다. 차등 그룹별 처우는 G등급인 경우 기본 연봉 인상율을 적용하고, S2급인 경우 기본 연봉 인상율에 $\alpha\%$ 를 인상(누적반영)하거나 인센티브(비누적)를 지급하고, S1급인 경우 기본 연봉 인상율에 S2급보다 높은 $\alpha\%$ 를 인상(누적반영)하거나 S2급보다 높은 인센티브(비누적)를 지급하고 있다.

(3) 미국 대학교 사례

미국의 경우, 상위권 대학들은 주로 연봉제를 실시하나, 하위권 대학들은 대체로 연공급이나 연공급+성과급 등의 형태로 운영하고 있다. 경쟁적인 교수시장에서 상위권 대학일수록 우수교수 유치와 성과유인을 위해 보다 많은 급여를 제공하는데 적극적이다.

T 대학의 경우를 보면, 성과평가는 정년보장 심사대상 교수진을 대상으로 하고 있고, 평가분야는 교육, 봉사, 학문으로 구분하고 평가대상기간은 각 대학이 자율 결정하나, 대체로 과거 2년간을 기준하고 있다. 성과급 예산은 교수평의회와 대학본부가 협의하여 배분하고, 균분급과 승진급을 우선 배정하고 남은 예산으로 성과급을 지급하고 있다. 개인 급여의 구성은 균분급, 성과급 및 승진급으로 나누어지는데 균분급은 물가상승을 반영하여 모든 교수에게 지급되는 급여인 상급이고, 성과급은 평가에 따라 차등 지급하고, 승진급은 직급 승진시 자동으로 부여되는 급여 이상분이다.

K 대학의 경우에는 모든 교수를 대상으로 성과평가를 하고 있고, 평가분야는 연구(40%), 강의(40%), 봉사(20%)로 구성하고 있다. 연봉 결정은 교수 성과평가 결과에 따라 연봉을 산정하고 전체 교수 연봉 예산의 3~5%를 연봉인상분으로 책정하고 인상분은 교수평가 실적에 근거하여 배당한다. 성과가 없는 것으로 평가된 교수는 연봉이 동결된다. 업적이 탁월한 교수는 학과장, 학장과의 개별

면담과 협의를 통해 5% 이상 연봉 인상도 가능하고, 승진 시에는 별도 연봉을 추가 인상하고 있다.

5. 선행연구

연봉제와 관련한 대부분의 논문은 기업에서 연봉제 도입 운영에 관한 논문이 대부분이며, 대학과 관련된 논문도 있으나 거의 연봉제 도입이 빠른 사립대학과 관련한 논문이 대부분이다. 김준걸(2001)은 연봉제를 시행하고 있는 사립대학 25개교 교수들을 대상으로 의식을 설문조사를 바탕으로 분석하였고, 한기석(1998)은 사립대학 1개 대학의 운영사례를 중심으로 연구하였다. 본 논문의 선행연구와의 차이점은 선행연구는 이미 시행되고 있는 사립대학 교수들의 인식을 조사하여 성공적인 연봉제 시행방안을 제시한 것이라 하면, 본 연구는 앞으로 도입을 앞둔 국립대학 교수들의 인식을 조사하여 보다 효율적인 성과급적 연봉제 시행방안을 제시하고자 하는 것이다.

김준걸(2001)의 논문에서는 연봉제를 시행하고 있는 25개 사립대학 대부분의 연봉제 운영방식은 단순 연수관리방식이나 성과급형이라고 하더라도 기존의 호봉체계를 유지하는 성과급형으로 연봉제의 도입 취지를 살리지 못하고 있는 것으로 나타났다. 사립대학 교수들의 의식조사 결과를 살펴보면 다음과 같다.

연봉제 시행에 대한 사립대학 교수들의 의견은 대체로 찬성하고 있고, 연봉제는 성과주의 및 능력주의를 강화하고, 교육 및 연구실적을 향상시킬 수 있을 것으로 인식하고 있었다. 그리고 고액 연봉의 지급을 전제로 한 우수 교수의 영입에 대해서도 긍정적인 태도를 보이고 있었다. 이러한 인식은 교수들도 대학 경쟁력 강화를 위해서는 대외적으로 인정된 탁월한 학자가 반드시 필요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

연봉제 반대 이유와 성공을 위한 과제는 모두 공정한 평가기준과 절차 마련 등 평가와 관련된 항목으로 귀결되었다. 이는 연봉제의 도입을 위해서는 무엇보다도 객관적이고 공정한 평가가 이루어져야 함을 의미하는 것이다. 공정한 평가를 위해서는 최대한 주관적이고 추상적인 평가요소는 배제하고 교수의 기본적 책무와 업적을 범위로 하되, 업적평가제도를 좀 더 구체화하고, 학문의 질적 평

가도 할 수 있는 설계와 운영이 필요한 것으로 나타났다.

한기석(1998)은 사립대학 A대학의 연봉제 도입사례 및 교직원들의 의식조사를 바탕으로 대학에서의 연봉제 도입방안을 제시하였다. A대학은 연봉제에 대하여 도입 및 운용에 많은 시행착오를 겪었지만 교직원 모두가 연봉제에 대해 대체적으로 인정하고 수용하는 태도를 견지하고 있었다. 그리고 실제로 연봉제로 인하여 더욱 자기계발에 노력하게 되었고, 더욱 노력할 필요성을 느낀다는 긍정적 응답을 하고 있어 연봉제가 교직원들에게 실질적인 동기부여가 이루어지고 있다는 것으로 나타났다. A대학의 문제점은 최초 연봉제를 도입하기 전에 충분한 의견수렴을 거치지 않고, 또한 도입과 운용에 관한 시뮬레이션을 하지 않고 시행함으로써 초기의 혼란이 발생했다는 것이다. 그리고 연봉제에 있어서 가장 중요한 평가체계에 대하여는 대다수 조직구성원들이 객관적이고 공정하게 이루어지지 않고 있다고 느끼고 있었고, 평가결과의 공개 및 상담이 이루어지지 않고 있을 뿐 아니라 연봉의 결정에 있어서도 대체로 협상이 이루어지지 않고 있다는 점이다. 이러한 A대학의 사례와 의식조사 결과를 기준으로 대학에서의 연봉제 도입방안은 연봉제를 도입하고자 할 때는 뚜렷한 목적이 있어야 하고, 구성원들의 동의를 획득해야 하며, 우리나라의 문화적 적합성을 충분히 감안해야 한다. 또한 연봉제 도입에 있어서 급격한 변화보다는 완만한 변화가 나타나도록 구성원의 의식이나 평가의 성숙도 등을 고려하여 대학의 특성에 맞게 점진적으로 접근해 가는 것이 바람직한 것으로 나타났다.

앞으로 시행하게 될 국립대학에서의 교원 성과급적 연봉제는 위의 사립대학을 대상으로 한 논문에서의 의식조사 결과와는 달리 반대 여론이 많은 것으로 나타나고 있다. 따라서 설문조사 결과 성과급적 연봉제에 대하여 어떻게 인지하고 있는지, 그리고 성과급적 연봉제가 효율적으로 시행되기 위한 방안은 어떤 것인지 설문조사 결과를 분석하여 알아보고자 한다.

제3절 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입

1. 도입배경

국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입 배경은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 대학 환경의 변화이다. 전통적으로 대학은 기업과는 달리 극심한 환경변화에도 불구하고 비교적 안정적 성장과 발전을 거듭해 왔으며, 학생 수의 양적 팽창으로 인한 재원의 안정적 확보로 변화의 소용돌이 속에서도 비교적 그 피해가 상대적으로 적어 변화의 무풍지대로 인식되어 왔다. 그러나 1996년 대학 설립준칙²³⁾도입 이후 사실상 대학설립이 자율화되고 지방 사립대학으로 제한되어 있지만 1997년 이래로 정원 자율 책정기준(교원 확보율 60%이상, 교사 확보율 60%이상)을 충족할 수 있는 대학은 증원을 포함한 모든 정원 책정권이 개별 대학에 일임되어 줄어드는 학생 수에 반하여 정원은 계속 증가되고 대학 시장 개방으로 외국대학과의 비교 우위 확보가 대학의 생존과 발전에 절대적인 조건으로 자리잡은 가운데 IMF 체제를 겪으면서 재학생 등록률 감소로 인한 수입 감소와 국고 및 외부 보조금의 감축 등으로 새로운 도전과 위기를 맞게 되자 더 이상 전통적인 상아탑에만 안주하여서는 살아남기 어렵다는 위기의식을 가지게 되었다. 21세기에 이르러 대학은 지식의 생산·유통에서 기업체·연구소 등 다른 기관과의 새로운 경쟁상황에 직면하고 있으며, 주요 선진국들이 고등교육을 수출산업으로 육성하는 등 대학의 경쟁무대가 국내에서 국제사회로 확대되고 있다.

이러한 와중에 교육과학기술부에서는 대학 간 자율 경쟁을 통한 경쟁력 있는 대학 육성을 위해 대학별 특성화 및 기구 조정 등의 유인책으로 특성화 및 구조조정 실적에 따라 차등 재정 지원을 하는 등 저비용 고효율의 구조로 바꾸기 위하여 지속적으로 노력해왔다. 그러나 그간의 지속적인 노력에도 불구하고 우리나라 고등교육의 질적 수준은 여전히 낮은 수준이라 할 수 있다. 1990년대 이후 매년 실시되고 있는 여러 종류의 대학평가 결과는 국립대학 운영에 대한 비판에

23) 대학설립준칙이란 과거 정부가 대학설립을 인가했던 것과 달리 대학 설립자가 정부기준만 충족시키면 의대·사범대·수도권대학을 제외하고는 마음대로 대학을 세울 수 있도록 허용하는 제도이다.

힘을 실어 주었다(나민주, 2000). 2009년도 Times 평가에서 100위내 대학이 2개(서울대, KAIST)이고, 2009년도 IMD 평가에서 대학경쟁력에서 전체 57개국에서 51위에 그쳤다, 또한 WEF(세계경제포럼) 고등교육평가에서 2008년도 12위에서 2009년도에 16위로 하락하는 등 질적 수준을 높이기 위한 대학의 변화가 요구되고 있다.

둘째, 연공 서열형 보수체계의 한계이다. 우리나라 대학의 보수체계는 연공서열형의 단일보수체계로 보수의 70~80%가 자격·연공급으로 이루어져 있다는 특징이 있다.²⁴⁾ 임금이 노동의 질과 양, 직종이나 숙련과는 무관하게 단순히 학력과 경력에 의해서 보수가 결정되고 시간이 지남에 따라 저절로 보수가 올라가는 연공급 하에서는 교직원들을 동기 부여 하기가 힘들며, 유능한 젊은 교직원을 대학으로 유인하기도 어려워 결국 대학의 효율성을 증대하는데 어려움을 느끼게 되었다. 김신복 외(1999, pp.9-10)도 현행 대학교수의 보수체계는 거의 대부분의 대학에서 학력과 경력, 계급(직급)등에 따라 보수액이 결정되는 자격급적 성격과 근무 연한에 따라 보수액이 상승하는 경력급적 성격, 기타 생활급적 성격을 가미한 보수체계라고 하면서 자격급 및 경력급적 보수체계가 갖는 문제점을 다음과 같이 제시한 바 있다.

1) 직무의 종류와 난이도, 성과에 관계없이 보수수준이 결정됨으로써 연구와 교육 등에 있어서 동기부여 수단으로 작용하지 못한다.

2) 자격급, 경력급, 생활급적 요소가 혼재하다보니 보수를 구성하는 항목이 지나치게 많고 복잡한 구조를 가지고 있어서 보수 관리 상의 어려움이 존재한다.

3) 경력급적 요소가 강하고 재직교수의 고령화가 진행된 대학일수록 재정적 압박요인으로 작용하기도 한다.

따라서, 대학의 경쟁력을 강화하기 위해서는 높은 보상체계를 통한 우수인재의 유치와 기존교원에 대한 동기부여가 가능하도록 연구자들에게 매력적이고 탄력적인 보수체계인 연봉제 도입이 필요하다 하겠다.

결국, 국립대학 교원 성과급적 연봉제는 대학 교육의 경쟁력 및 효율성 제고를 위한 동기유발 및 유인체제 강화, 교수 간 선의의 경쟁체제 구축을 통하여 교육

24) 한국교원단체총연합회, “주요국의 교원보수제도 비교연구.”(한국교총, 정책연구 제 74집), 1995.12) pp.160-162

및 연구활동의 질적 향상을 도모하고, 국립대학의 자율성 확대 및 경쟁력을 제고하는 데 그 목적이 있다고 하겠다.

2. 추진 경과

성과급적 연봉제는 지난 '99년 일반직 공무원을 대상으로 처음 시행되었으며, 당시 국립대학 교원들도 포함하는 방안이 검토되었으나, 대학사회의 여건 부족으로 보류된 바 있다. 성과에 따라 보수를 차등화 하는 '성과급적 연봉제'가 일반직 공무원(4급 과장급 이상 및 고위공무원)을 대상으로 시행된 이래 10년 만에 국립대학 교원에게도 확대하여 적용된다.

교육과학기술부는 2009년 12월 22일 대통령에 대한 「2010년 교과부 업무계획보고」에서 '성과연봉제' 도입 추진을 보고하였고, 이어서 2010년 2월 18일 「제2차 국가고용전략회의」에서 '성과연봉제 도입·운영방안'을 보고하였다. 이후 관계부처(행정안전부 및 기획재정부)의 협의를 거쳐 2010년 4월 19일 『국립대학 교원 성과연봉제 도입·운영 기본방안』 시안을 확정하여 국립대학 담당 처·과장 및 교무과장들을 대상으로 설명회를 가졌다. 성과급적 연봉제(시안)에 대한 의견을 수렴하기 위하여 공문 시행을 통한 국립대학의 의견을 수렴하고, 2010년 4월 29일 「성과급적 연봉제 시안에 대한 토론회」를 개최하였다. 2010년 6월 권역별 설명회 및 2010. 7월~9월 국립대학 교무처·과장 간담회를 개최하였고, 당정협의를 거쳐 2010년 10월 12일 「공무원보수규정」 개정안 입법 예고를 실시하였다.²⁵⁾ 이에 대해 각 대학 교수협의회에서는 전체 교수를 대상으로 찬반 투표를 실시하여 성과급적 연봉제 실시에 대한 반대 성명서를 발표하였고, 전국국립대학교수회연합회와 전국거점국립대학교 교수회에서도 반대 성명을 잇달아 발표하였다. 그러나 입법예고 결과 수정안 마련 및 관계부처 협의를 거쳐 수정사항을 확정하여 2010년 12월 9일 재입법 예고를 하였으며, 2010년 12월 20일에서 28일까지 법제처 법제심의를 거쳤다. 차관회의를 거쳐 2011년 1월 4일 국무회의 심의에서 가결되었고, 2011년 1

25) 정부는 이에 앞서 2010년 9월 28일 국립대학의 운영체제를 효율화·합리화하고 경쟁적 환경을 조성함으로써 국립대학의 변화와 성과 창출을 유도하고 국민에 대한 책무성을 제고하기 위하여 '국립대학 선진화 방안'을 발표하였다. 이 중 하나가 교원의 보수체계를 호봉제에서 교육·연구 성과에 연동하는 성과급적 연봉제로 전환하여 역량제고를 유도하는 방안이다.

월 10일 「공무원보수규정」 및 「공무원 수당 등에 관한 규정」 개정안을 공포하였다.

3. 실시 내용

국립대학 교원 성과급적 연봉제 운영지침에 의거 실시 내용을 살펴보겠다.

우선, 관련규정은 「공무원보수규정」 제5장의 2(연봉제) 제33조에서 제50조와 「공무원수당 등에 관한 규정」 제19조 제11항이다. 적용대상은 「고등교육법」 제2조 각 호의 학교 중 「국립학교설치령」(38교), 「서울대학교설치령」, 「한국교원대학교설치령」, 「한국방송통신대학교설치령」, 「한국예술종합학교설치령(문광부)」, 「한국전통문화학교설치령(문화재청)」 등에 따른 국립대학(43교)의 교원이다. 연도별 적용대상 및 적용방법을 보면, '11년부터 신규로 임용하는 모든 교원에 대하여 성과급적 연봉제를 적용하고, '12년에 최초로 신입교원 간 업적평가를 실시하고, 업적평가 결과에 따라 '12년 중 최초의 성과연봉을 지급하게 된다. 재직교원 중 '12. 12. 31 현재 비정년 교원에 대하여 성과급적 연봉제를 적용하고, '13년에 최초로 업적평가를 실시하고, 업적평가 결과에 따라 '13년 중 최초의 성과연봉을 지급하게 된다. 그리고, 재직교원 중 '12. 12. 31 현재 정년을 보장받은 교원에 대하여 성과급적 연봉제를 적용하게 되어 모든 교원을 대상으로 전면 시행하게 된다. 또한 '15년에 최초로 업적평가를 실시하고, 업적평가 결과에 따라 '15년 중 최초의 성과연봉을 지급한다.

보수 형태는 연봉(기본연봉+성과연봉) + 연봉 외 급여로 구성된다. 기본연봉은 1차년도에는 당해연도 호봉 승급분을 반영한 봉급과 관련 수당²⁶⁾의 합산액이 되고, 2차년도 이후에는 전년도 기본연봉액+당해연도 정책조정액²⁷⁾+신입교원 가산금(매년도 신입교원에 대하여 임용 2차 연도에만 지급)이 된다. 성과연봉은 지난 일정기간의 업적을 평가하여 성과등급을 결정하고, 그 결과에 따라 당해연도에 지급하는 금액이다. 연봉 외 급여는 기본연봉에 포함되지 아니하는 수당과 실비변상 등으로서 보수 관련 법령 등에 따라 별도 지급하는 급여이다. 연봉 한계액은 공무원보수규정 제35조와 별표 33에 의거 상한액 기준은 없고, 하한액만 21,098천원으

26) 관련수당 : 정근수당(가산금 포함)·명절휴가비의 연액

27) 정책조정액 : 공무원 처우개선분, 전년도 성과연봉의 일부를 가산한 금액 등

로 정하고 있다.

연봉 책정 기준일은 매년 1월 1일이고, 업적평가 기준일 및 성과연봉 지급 기준일은 매년 2월 말일이다. 업적평가 대상자는 학년도(전년도 3. 1~당해연도 2월 말) 중 근무한 교원이고, 신입교원은 임용일부터 기산한다.

특히, 근무연수에 따라 자동적으로 동일한 규모로 보수가 증가하는 호봉제가 폐지되는 대신 성과연봉의 일부가 다음연도의 기본연봉에 가산되기 때문에, 같은 기간 근무한 교원이라도 성과에 따라 보수의 증가 규모가 달라진다.

성과등급은 S·A·B·C의 4가지이며, 각 등급별 인원수는 동일 평가단위 내에서 각각 20·30·40·10%를 기준으로 하되, 대학별 특수성을 반영한 자율적 운영을 유도하기 위해 모든 성과등급에 $\pm 5\%$ 의 자율구간이 허용된다. S등급을 받은 교원 중에서 특별히 높은 성과를 보인 교원에게는 대학별 판단에 따라 SS등급을 부여하여 보다 많은 성과연봉을 지급할 수 있다.

‘성과급적 연봉제’의 핵심은 교원별 성과에 대한 평가에 있는 만큼 성과평가의 단위·내용·방법·절차 등 세부사항은 대학이 자율적으로 결정하게 된다.

특히, 대학별 판단에 따라 정량평가는 물론 정성평가도 가능하기 때문에 학문 특성상 객관적인 비교·평가가 어렵거나 특별한 보호가 필요한 학문분야의 교원에게는 합리적인 범위 내에서 별도의 평가기준을 적용하여 배려하는 것도 가능하다.

4. 교수들의 반응

대학조직은 학사와 행정의 이원적인 구조로 운영되며, 전문적인 지식과 기술을 지닌 교수와 직원, 학생 등 다양한 집단으로 구성되어 있다. 대학조직의 특징 중 가장 두드러진 것은 교육의 대상이 인간이고, 교육의 목적이 의식이나 행동의 변화이기 때문에 목표가 뚜렷하지 않고 목표달성의 정도를 측정하기가 어렵다는 점과 공동의 목표를 지니고 있음에도 계층에 따라 이해관계를 달리하여 의사결정의 참여가 그들의 관심과 욕구에 따라 달라진다는 점이다.

이러한 조직의 특성을 반영하듯 연봉제에 대한 대학 구성원들의 반응은 그들의 신분과 위치에 따라 다양하게 나타나고 있다. Breslin과 Klagholz은 “많은 어

면 교수들은 다른 교수들보다 더 잘 가르치고, 더 좋은 연구와 저술을 하며, 더 좋은 서비스를 제공한다...., 탁월적인 수행에 대한 인정은 고등교육의 정당한 부분이다.”라고 주장한 바 있으며, 찬성하는 사람들의 대부분이 탁월한 일을 하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 더 많은 보수를 받아야 하며, 그렇게 함으로써 교수의 성과는 더 증진되고, 동기 부여가 될 것이라고 믿고 있다.

교수 연봉제(업적주의 보수제도)를 찬성하는 사람들의 논거는 다음과 같다.

첫째, 연봉제는 자유기업(the tenets of free enterprise)의 원리와 일치한다. 즉, 탁월한 교수를 찾아내어 노력과 생산성에 따라 보상하며, 그렇지 않은 교수는 기본급만 받으면서 벌을 받게 된다.

둘째, 연봉제는 우수한 교수는 대학에 남게 하고 비효과적인 교수는 자질을 개선하든지 아니면 그만두게 한다.

셋째, 연봉제는 자신이 하는 일에 대하여 비판적이도록 자극을 주며 건전한 경쟁을 조장한다.

넷째, 납세자들은 교수가 성과에 따라 보수를 받으면 공교육을 더 기꺼이 지원할 것이다.

다섯째, 교수들의 연구력 및 직무수행 능력 향상을 위한 동기 부여를 통해 대학 경쟁력을 강화할 수 있다.

이에 반하여, 연봉제를 반대하는 사람들의 논리는 다음과 같다.

첫째, 연봉제는 평가자의 지시를 거부하기가 힘들고 전문성 신장보다는 순응을 조장한다.

둘째, 연봉제에 드는 비용이 비효과적이며, 경쟁적 보수는 교직원의 사기를 저해하고 조직의 응집력을 약화시킨다.

셋째, 몇몇 우수한 교수만 보상하는 것은 조직의 전반적인 수준을 향상시킬 수 없을 뿐만 아니라, 보상이 동기를 부여한다는 결정적 증거가 없다.

넷째, 연봉제는 과거에 단일 보수체제가 억지로 눌러 놓았던 엘리트주의를 다시 일으키는 것이 된다.

다섯째, 교수들의 자율성과 학문적 자유를 침해할 수 있다.

여섯째, 교수업적평가제는 연구의 양적 확대라는 효과를 기대할 수 있으나 결국 깊이 있는 강의를 방해, 연구의 질적 저하를 초래할 수 있다.

일곱째, 대학, 전공별로 다른 여건이 무시되거나 납득할 만한 객관적 평가 기준이 제대로 마련되어 있지 않고 평가체제를 신뢰할 수 없다.

여덟째, 장기간에 걸친 계획이 등한시되고 단기간의 실적 위주의 계획이 이루어짐으로써 학교 발전이 정체될 수 있다.

아홉째, 교권의 약화와 기초과학의 고사, 그리고 학문연구에 있어서 부익부·빈익빈 현상을 가져올 수 있다.

열번째, 교수노동시장이 충분히 성장하지 못한 상태이기 때문에 교수들의 지위가 저하될 것이다.

국립대학 교수들은 성과급적 연봉제 실시에 대하여 각 대학별 찬반 투표를 실시하고, 각 대학 교수협의회에서 성과급적 연봉제 실시에 대한 반대 성명서를 발표하였다. 또한, 전국국공립대학교수회연합회와 전국거점국립대학교 교수회에서도 반대 성명을 잇달아 발표하면서 반대 의사를 표명하였다.

전국국공립대학교수회연합회는 지난 4월 8일 경북대학교에서 임시총회를 열어 성과연봉제에 대한 헌법소원을 제기하는 한편 국립대 법인화의 대안으로 고등교육법 개정에 나서기로 했다. 성과연봉제 도입에 맞서 대응방안을 찾기 위해 정책 연구를 진행하고 있는 서울대 교수협의회는 국교련 임시총회에 중간보고서 요약본을 보고했다. 이 보고서에 따르면, 지난해 평균 성과급 315만원을 기준으로 성과연봉 누적률을 25%로 잡아 시뮬레이션 한 결과, 현재 20호봉인 교수인 경우, 계속 A등급만 받아도 8년차가 되면 현행 호봉제보다 연봉을 적게 받게 되고, 10년차를 기준으로 하면 같은 연차라도 약 1천740만원 정도 연봉 차이가 날 수 있다. 이런 연봉 격차는 신규임용 교원에게 더욱 심하고, 누적연봉의 누적률이 클수록, 등급별 성과급의 차등폭이 클수록 더욱 심각하게 나타난다고 문제점을 지적했다. 또한 “교원의 지위는 법률로 규정돼야 하는데 성과연봉제는 대통령령인 공무원 보수규정을 개정해 도입하고 있어 ‘교원지위 법정주의’를 위반하고 있다”라며 “성과연봉제 도입으로 근로조건이 악화되는 경우 근로기준법상 취업규칙의 불이익 변경 절차를 거쳐야 한다”라고 지적했다.(교수신문, 2011.4.18)

이와 같이 국립대학 교수들은 전체의 60% 이상이 반대 의사를 표명하는 등 부정적인 입장을 나타내고 있어 어떻게 성과급적 연봉제가 성공적으로 추진될 수 있을지 그 운영방향에 관심이 쏠리고 있다.

제3장 연구의 설계

제1절 연구방법 및 절차

본 연구의 인식분석을 위한 자료의 수집은 설문지법을 이용하였으며, 설문지의 문항 대부분은 기존 선행연구에 대한 이론적 바탕으로 새로이 구성하였다. 성과급적 연봉제 실시를 앞두고 있는 43개 국립대학 중 지역적으로 대표성을 띠는 지역거점 국립대학교 10개 대학 교수 10,000여명 중 약 20%인 2,000여명을 직급별, 성별로 골고루 안배하고 무작위로 표본을 구성하여 조사 대상으로 설정하였다. 표본 대상자의 이메일 주소는 각 대학교 홈페이지에 공개된 주소를 수집하였고, Web-Based Question System을 이용한 이메일 발송과 응답을 받았다. 설문기간은 2011년 5월 18일부터 2011년 5월 27일까지 진행되었으며, 동 기간 동안 총 2,000여부의 설문을 발송하여 총 235명이 설문에 응답하였다. 이 연구에서 사용된 설문지 수는 235부로 전체 배포수의 11.8%였다. 설문지는 <표 3-1>와 같이 성별, 직급별, 계열별, 정년보장 여부, 현재 성과급적 연봉제 적용 여부별로 구분하여 조사 결과를 각각 처리, 분석하였다.

<표 3- 1> 조사대상 교수의 특성별 구성 현황

특성별	구분	사례수	구성비(%)
성별	남	212	90.21
	여	23	9.79
직급	정교수	126	53.62
	부교수	71	30.21
	조교수	33	14.04
	전임강사	5	2.13
계열	인문사회	98	41.70
	자연과학	57	24.26
	공학	52	22.13
	예·체능	5	2.13
	의학	23	9.79
정년보장 여부	정년보장	153	65.11
	비정년보장	82	34.89
현재 성과급적연봉제 적용 여부	적용	28	11.91
	비적용	207	88.09
계		235	100

제2절 설문지 구성 및 내용

본 연구를 수행하기 위해서 선행연구와 관련문헌을 참고로 하여 설문지를 개발하였다. 설문지는 1)성과급적 연봉제 도입에 대한 내용 2) 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식) 조사 3) 성과급적 연봉제 도입으로 예상되는 장·단점 4) 성과급적 연봉제가 효율적으로 운영되기 위한 요인 등 4개 영역으로 나누어져 있으며, 총 36개 문항으로 구성하였다. 이 중 성과급적 연봉제 도입에 대한 내용에 대한 설문 3개 문항은 교수의 의견을 물어보는 내용으로 구성하였으며, 성과급적 연봉제 도입에 대한 인식(인식) 조사와 성과급적 연봉제 실시에 따른 장·단점에 대한 질문 23개 문항은 각 문항별로 Likert식 5단계 평정 척도를 사용하였다. 5단계 척도는 「전혀 그렇지 않다, 별로 그렇지 않다, 보통, 대체로 그렇다, 매우 그렇다」의 순으로 각각 ①, ②, ③, ④, ⑤로 배점하여 응답하도록 구성하였다. 그리고 성과급적 연봉제가 효율적으로 운영되기 위한 요인에 대한 설문은 우선순위를 선택하도록 구성하였고, 마지막으로 성과급적 연봉제에 대한 기타 제언을 자율적으로 작성하도록 하였다. 설문지 구성 내용은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지의 문항 구성

영역	문항수	내용	문항번호
1. 성과급적 연봉제에 대한 내용	3	1. 규정 공포 인지 여부 2. 성과급적 연봉제 찬성 여부 3. 교수업적평가 비중	1 2 3
2. 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식)	5	1. 성과급적 연봉제 세부내용 인지 여부 2. 시대적 요청이다 3. 홍보제 급여보다 더 좋다 4. 호봉제보다 더 유리 5. 중앙정부(교과부)의 통제수단	4 5 6 7 8
3. 성과급적 연봉제의 장·단점	17	1. 학문적 자유 침해 2. 교육 분야의 성과 향상 3. 교육의 질적 저하 4. 연구 분야의 성과 향상 5. 연구의 질적 저하 6. 봉사 분야의 성과 향상 7. 봉사 분야의 실적 저하 8. 우수 교수 확보 9. 능력 있는 교수가 우대	9 10 11 12 13 14 15 16 17

		10. 연봉 증가가 사기와 의욕 증대	18
		11. 연봉 삭감 불안감으로 사기 저하	19
		12. 객관적인 평가가 어려워 혼란 야기	20
		13. 성과 중심의 조직문화 개선	21
		14. 과다경쟁으로 동료 간 위화감 조성	22
		15. 단기 성과에만 치중	23
		16. 대학 경쟁력 강화	24
		17. 대외적인 대학평가에 도움	25
4. 성과급적 연봉제의 효율적 운영 요인	1	1. 객관적인 평가기준과 절차 마련	26
		2. 균형된 평가기준 마련	27
		3. 평가주체의 객관성과 전문성	28
		4. 학문분야 및 개별대학의 특성 반영	29
		5. 질적인 실적을 반영하는 성과평가	30
		6. 학과, 단과대학 등 집단평가 반영	31
		7. 플로스섬 형태의 연봉제 운영	32
		8. 충분한 예산 확보	33
		9. 성과 차등폭의 확대	34
		10. 대학의 자율성 증대	35
		11. 기타 제언	36

제3절 자료처리 방법

수집된 설문지는 다음과 같이 통계처리 하였다.

① 성과급적 연봉제 도입에 대한 교수의 의견을 묻는 질문지의 각 문항에 대한 반응별로 빈도수와 백분율(%)을 산출하였고, 교수 전체집단의 반응별 및 교수의 특성별(남여별, 직급별, 계열별, 정년보장 여부별, 성과급적 연봉제 적용 여부별) 차이를 분석하기 위해서 각각 χ^2 (chi-square) 검증을 하였다.

② 이 연구에 사용된 제반 통계적 처리는 SAS Package를 사용하였으며, 검증 통계량의 유의 수준은 0.05이하로 하였다.

③ 이 연구의 설문은 5점 척도 기준이나 통계적 유의성을 위해 3점 척도 기준으로 하여 별로 그렇지 않다와 매우 그렇지 않다가 묶어 그렇지 않다가 변환하고, 대체로 그렇다와 매우 그렇다를 묶어 그렇다로 재분류하여 분석하였다. 계열인 경우 인문계열과 자연계열로 재분류 하였으며, 직급인 경우 부교수 이상과 조교수 이하로 재분류하여 분석하였다.

제4장 성과급적 연봉제에 대한 인식분석

제1절 빈도분석 결과

1. 성과급적 연봉제 도입에 대한 인지여부 및 찬성여부

성과급적 연봉제 도입을 위한 공무원 보수 규정 개정안에 대해서는 알고 있으나 제도에 대한 반대가 81.28%로 대부분의 교수들이 반대하는 것으로 나타났다.

<표 4-1> 성과급적 연봉제 도입에 대한 인지 및 찬성여부

구분	성과급 연봉제 도입 인지여부	구분	연봉제 도입 찬성여부
인지	222(94.47%)	찬성	44(18.72%)
불인지	13(5.53%)	반대	191(81.28%)
계	235(100%)	계	235(100%)

2. 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식)

성과급적 연봉제 도입에 대한 교수들의 인식 빈도분석 결과는 <표 4-2>와 같다. 성과급적 연봉제 도입 내용은 대체적으로 인지하고 있으나, 도입이 시대적 요청이라고 인식하지 않으며, 호봉제보다 더 불리하고, 오히려 성과급적 연봉제 도입이 중앙정부(교육과학기술부)의 통제수단으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식)

구 분	그렇지않다	보 통	그렇다	계
세부내용 인지여부	63 (26.81%)	70 (29.79%)	102 (43.40%)	235 (100%)
도입이 시대적 요청이다	138 (58.72%)	40 (17.02%)	57 (24.26%)	
호봉제보다 더 좋다	159 (67.66%)	36 (15.32%)	40 (17.02%)	
호봉제보다 더 유리하다	83 (35.32%)	83 (35.32%)	69 (29.36%)	
중앙정부의 통제수단이다	30 (12.77%)	41 (17.45%)	164 (69.79%)	

3. 성과급적 연봉제 도입으로 예상되는 장·단점 빈도분석 결과

성과급적 연봉제 도입에 대한 장·단점에 대한 설문조사 빈도분석 결과는 <표 4-3>과 같다. 교수들의 학문적 자유를 침해할 것으로 나타났으며, 성과향상 부분에 대한 결과도 대체적으로 부정적인 결과를 보인다. 특히 성과향상 부분 중에서도 연구분야 보다 교육분야 및 봉사분야에 있어서 성과향상이 없을 것으로 나타나고 있다. 성과향상 부분과 같은 맥락에서 교육·연구·봉사 부분에서도 질적 저하를 보일 것으로 설문조사 결과 나타났다.

연봉제 도입으로 우수교원 확보 부분에서도 교수님의 인식결과는 회의적으로 나타나고 있다. 사기저하도 예상되며, 특히, 불안감으로 사기 저하는 그렇다가 72%에 육박하고 있다. 성과중심의 조직문화개선이 될 것이라는 부분에서도 회의적인 반응을 보이며, 오히려 과다경쟁으로 조직문화가 훼손될 수 있다는 의견에서 그렇다가 무려 87%로 높게 나타났다.

또한, 성과급적 연봉제 도입으로 단기성과에 치중하며 대학 경쟁력에 도움이 되지 않고, 대외적 대학평가에 도움이 되지 않을 것으로 빈도분석 결과 나타나고 있다.

<표 4-3> 연봉제 도입으로 예상되는 장·단점 빈도분석 결과

구 분	그렇지않다	보통	그렇다	계
학문적 자유 침해	40 (17.02%)	23 (9.79%)	172 (73.19%)	235 (100%)
교육분야 성과향상	132 (56.17%)	43 (18.30%)	60 (25.53%)	
교육의 질적저하	63 (26.81%)	33 (14.04%)	139 (59.15%)	
연구분야 성과향상	85 (36.17%)	48 (20.43%)	102 (43.40%)	
연구의 질적저하	58 (24.68%)	40 (17.02%)	137 (58.30%)	
봉사분야 성과향상	138 (58.72%)	70 (29.79%)	27 (11.49%)	
봉사분야 질적저하	58 (24.68%)	86 (36.60%)	91 (38.72%)	
우수교원 확보유리	126 (53.62%)	49 (20.85%)	60 (25.53%)	
능력 교수 우대	90 (38.30%)	43 (18.30%)	102 (43.40%)	
사기의욕 증대	140 (59.57%)	58 (24.68%)	37 (15.74%)	
불안감으로 사기저하	27 (11.49%)	39 (16.60%)	169 (71.91%)	
객관적 평가혼란	19 (8.09%)	23 (9.79%)	193 (82.13%)	
성과중심 조직문화개선	143 (60.85%)	46 (19.57%)	46 (19.57%)	
과다경쟁 위화감 조성	12 (5.11%)	19 (8.09%)	204 (86.81%)	
단기성과 치중	17 (7.23%)	24 (10.21%)	194 (82.55%)	
대학 경쟁력 강화	131 (55.74%)	44 (18.72%)	60 (25.53%)	
대외적 대학평가도움	107 (45.53%)	49 (20.85%)	79 (33.62%)	

4. 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석

성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석 결과는 <표 4-4>와 같다. 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위해 우선적으로 갖춰야 할 요인 중에서 합리적 객관적 평가기준 절차 마련을 가장 우선하는 순위로 나타났으며, 그 이외의 요인에서도 볼 수 있듯이 평가기준(교육, 연구, 봉사 간 균형된

평가기준 마련 및 학문, 대학 특성이 반영된 객관적 평가지표 마련)의 객관성 확보를 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인으로 꼽고 있다. 이에 비하여 집단평가에 대해서는 회의적 반응을 보이고 있으며, 성과별 차등 폭의 점진적 확대는 가장 낮은 요인으로 나타났다.

<표 4-4> 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석

구 분	우선순위합	순위
합리적 객관적 평가기준 절차 마련	484	1
교육,연구,봉사간 균형된 평가기준 마련	437	2
평가주체의 객관성과 전문성 확보	403	4
학문,대학특성 반영된 객관적 평가지표 마련	433	3
양적 및 질적 실적 반영하는 성과평가	356	6
학과,단과대 등 집단평가 결과 반영	114	9
플러스섬 형태의 연봉제 운영	361	5
정부지원 예산 확보	337	7
성과별 차등 폭의 점진적 확대	93	10
대학의 자율성 증대	313	8

※ 우선순위 합은 순위에 대해 가중치를 부여(1순위는 5점, 2순위는 4점, 3순위는 3점, 4순위는 2점, 5순위는 1점)하여 합산한 금액임.

우선 요인에 있어서 전체 응답자중 가장 많이 답변한 1, 2순위는 플러스섬 형태의 연봉제 운영으로 각각 96명과 22명이며 5순위 안에 없는 항목 중 가장 많은 것은 성과별 차등 폭의 점진적 확대이다. 그 이외에 1, 2순위로 두 번째로 많이 선택한 항목으로 객관적 평가기준 절차 마련을 꼽은 응답자는 각각 66명과 31명으로 총 97명이다.

제2절 특성별 이질적 응답 검증(카이제곱 검증) 결과

1. 교수의 특성별 성과급적 연봉제 도입에 대한 인식결과

교수의 특성별 성과급적 연봉제 도입에 대한 교수들의 인식결과에 대한 카이제곱 검증 결과는 표<4-5>과 같이 나타나고 있다. 도입이 시대적 요청이라는 빈도분석 결과 그렇지 않다가 58.72%이며, 보통은 17.02%, 그리고 그렇다의 분포는 24.26%이다. 그러나 교수의 특성별 중 계열에 따른 분류에 의한 경우, 카이제곱확률을 보면 5%이내에서 통계적으로 유의함을 나타내고 있다. 이 경우 전체 분포확률과 계열별 분포확률을 비교하여 보면 전체적으로 계열에 상관없이 도입이 시대적 요청이다 라는 질문에 그렇지 않다는 회의적인 답변을 했으나, 인문계열이 그렇지 않다는 답변이 미세한 차이지만 많으며, 자연계열이 중립적 답변이 조금 많이 나타나고 있다.

호봉제보다 더 좋은가라는 교수 특성별 중 직급에 따른 카이제곱 분석결과는 5%이내에 유의한 차이가 나타나, 직급에 따른 인식의 차이가 있음을 보여주고 있으나, 전체 빈도분석 결과와 비교해 볼 때 특성에 따른 호봉제보다 불리하다는 의견이 많아 큰 의미를 부여하기는 어렵다.

또한, 호봉제보다 더 좋은가라는 교수 특성별 중 계열에 따른 카이제곱 분석결과도 역시 5%이내에 유의한 차이가 나타남을 알 수 있다.

<표 4-5> 교수의 특성별 성과급적 연봉제 도입에 대한 인식결과

인식내용 (카이제곱값/확률)	특성별	그렇지않다	보통	그렇다	합계
도입이 시대적 요청 (9.1279/1.04%)	인문계열	68	9	26	103
	자연계열	70	31	31	132
호봉제보다 더 좋은가 (7.8498/1.97%)	부교수이상	135	25	37	197
	조교수이하	24	11	3	38
호봉제보다 더 좋은가 (8.5232/1.41%)	인문계열	74	8	21	103
	자연계열	85	28	19	132

3. 교수의 특성별 성과급 연봉제의 도입으로 예상되는 장·단점 카이제곱 분석

교수의 특성별에 따른 성과급제 도입으로 예상되는 장·단점 카이제곱 분석 결과를 살펴보면 <표 4-6>과 같다. 총 17개의 장·단점에 대해 대부분의 결과분석은 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 그러나, 학문적 자유를 침해할 수 있다는 문항에 대해서 정년보장 유·무에 따라 5%이내에서 유의한 차이를 보였으며, 연구분야 성과향상 및 연구의 질적 저하의 문항에서는 계열에 따라 카이제곱 분석결과 통계적으로 5%이내에서 유의한 차이를 보이고 있다. 또한, 능력 있는 교수가 우대받게 될 것이다 라는 설문에 대해서는 직급별 및 계열에 따라 통계적으로 5%이내에 유의한 차이를 나타내고 있다.

그 이외에 카이제곱 검정 분석결과 통계적으로 5%이내에 유의한 차이를 보이고 있는 항목과 교수 특성별을 살펴보면, 연봉 삭감 불안감으로 사기가 저하될 수 있다는 항목에서는 정년보장여부에 따라, 성과 중심의 조직문화 개선에 도움이 된다는 항목에서는 직급별, 대외적인 대학평가에 도움이 된다는 항목에서는 계열별에 따라서 유의한 차이가 나타나고 있다.

<표 4-6> 교수의 특성별 성과급 연봉제의 도입으로 예상되는 장·단점 분석

인식내용 (카이제곱값/확률)	특성별	그렇지않다	보통	그렇다	합계
학문적 자유침해 (8.6221/1.34%)	정년보장	30	20	103	153
	정년미보장	10	3	69	82
연구분야 성과향상 (7.1099/2.86%)	인문계열	47	18	38	103
	자연계열	38	30	64	132
연구의 질적저하 (8.0895/1.75%)	인문계열	22	11	70	103
	자연계열	36	29	67	132
능력있는 교수 우대 (8.8183/1.22%)	부교수이상	81	30	86	197
	조교수이하	9	13	16	38
능력있는 교수 우대 (11.3343/0.35%)	인문계열	51	12	40	103
	자연계열	39	31	62	132
불안감으로 사기저하 (7.8755/1.95%)	정년보장	17	33	103	153
	정년미보장	10	6	66	82
성과중심 조직문화개선 (6.4971/3.88%)	부교수이상	120	34	43	197
	조교수이하	23	12	3	38
대외적 대학평가 도움 (6.9766/3.06%)	인문계열	56	15	32	103
	자연계열	51	34	47	132

통계적으로 유의한 차이를 보인 문항과 교수 특성별로 정리하여 보면 다음과 같다.

<표 4-7> 교수 특성별 통계적 유의 차이 항목

교수의 특성별	통계적으로 유의한 차이를 보인 항목
정년보장여부	학문적 자유침해, 불안감으로 사기저하
계열별	연구분야 성과향상, 연구의 질적저하, 대외적 대학평가 도움
직급별	능력있는 교수 우대, 성과중심 조직문화개선

그러나 위 결과 분석은 교수의 특성별 세부항목에 따라 어떤 결과 치는 적은 기대 빈도를 가지로 있어 카이제곱 검정이 올바르게 나타날 가능성이 있다. 또한, 통계적으로 5% 이내에 유의한 차이를 보이지만 교수 특성별 차이와 전체의 빈도분석 결과의 차이가 크지 않음을 알 수 있다.

4. 교수의 특성별 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선 요인 카이제곱 검정 결과분석

교수의 특성별 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선순위 선택 항목에 대한 카이제곱 분석 결과는 <표 4-8>와 같다. 합리적·객관적 평가절차 기준 마련이 플러스점 제도운영 다음으로 1순위에 가장 많이 선호되었으나, 직급별에 따르면 5%이내의 범위에서 유의한 차이를 보이고 있다. 즉, 직급별에 따르면 조교수 이하의 직급에서는 1순위가 아닌 4순위가 가장 많이 나타나고 있다.

교수 특성별 중 계열별로 살펴보면, 학문분야 및 개별대학의 특성이 반영된 객관적 평가기준 마련과 양적 실적 뿐 아니라 질적 성과평가반영 그리고 성과별에 따른 차등 폭의 점진적 확대에서 카이제곱 검정결과 5%이내의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다.

<표 4-8> 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선순위 분석

인식내용 (카이제곱값/확률)	특성별	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
합리적 객관적 평가절차 기준마련 (11.1475/4.85%)	부교수이상	57	29	23	23	23
	조교수이하	9	2	4	12	4
학문·대학 특성 반영된 평가지표마련 (12.7748/2.56%)	인문계열	4	21	16	14	7
	자연계열	12	9	18	21	16
질적 성과평가반영 (16.5146/0.55%)	인문계열	5	5	16	14	15
	자연계열	2	6	5	17	13
성과별 차등폭 점진적 확대 (11.0466/2.60%)	인문계열	0	1	5	6	4
	자연계열	0	3	2	0	4

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 앞으로 시행하게 될 국립대학 교원 성과급적 연봉제에 대한 교수들의 의견을 조사·분석하여 성과급적 연봉제의 효율적인 운영 방향을 모색하기 위한 목적으로 실시되었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 문헌분석을 통하여 연봉제에 대한 이론을 고찰하였고, 또한 최근 발표한 교육과학기술부의 성과급적 연봉제에 대한 운영지침 및 언론매체 등을 통하여 2011년부터 도입 예정인 국립대학 교원 성과급적 연봉제 실시에 대한 추진경과 및 실시내용을 조사하였다. 그리고 전체 43개 국립대학교 중 지역적으로 대표성을 띠는 거점 국립대학교 10개 대학의 전임교수 중 약 20%인 2,000여명을 무선 표집하여 설문조사를 실시하였다.

수집된 자료는 문항에 따라 빈도수와 백분율(%)을 산출한 후 χ^2 검증을 하였고, 이때 유의수준은 5% 이하로 하였다.

이상의 과정을 통하여 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입을 공무원 보수 규정 개정안에 대해서는 알고 있으나, 대부분의 교수들이 동 제도에 대해 반대의 입장을 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 교수님의 인식 빈도분석 결과, 세부내용은 대체적으로 인지하고 있으나, 도입이 시대적 요청이라고 인식하지 않으며, 호봉제보다 더 불리하고, 오히려 성과급적 연봉제 도입이 중앙정부(교육과학기술부)의 통제수단으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 교수의 특성별 차이를 보면 몇몇 항목에서 계열별, 직급별로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나, 전체 빈도분석 결과와 비교해 볼 때 큰 의미를 부여하기는 어려운 것으로 나타났다.

셋째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 장·단점에 대한 설문조사 결과, 교수들의 학문적 자유를 침해할 것으로 나타났으며, 성과향상 부분에 대한 결과도 대체적으로 부정적인 결과를 보였다. 특히 성과향상 부분 중에서도 연구분야 보다 교육분야 및 봉사분야에 있어서 성과향상이 없을 것으로 나타나고 있다. 성과향상 부분과 같은 맥락에서 교육·연구·봉사 부분에서도 질적 저하를 보일 것으로 설문조사 결과 나타났다. 연봉제 도입으로 우수교원 확보 부분에서도 교수님의 인식결과는 회의적으로 나타나고 있다. 특히, 불안감으로 사기가 저하될 것이며, 성과중심의 조직문화개선이 될 것이라는 부분에서도 회의적인 반응을 보이며, 오히려 과다경쟁으로 조직문화가 훼손될 수 있다는 의견이 높게 나타났다. 성과급적 연봉제 도입으로 단기성과에 치중하며, 대학 경쟁력에 도움이 되지 않고, 대외적 대학평가에 도움이 되지 않을 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 카이제곱 결과를 보면 몇 개의 항목에서 교수 특성별로 통계적으로 유의한 차이를 보이지만 교수 특성별 차이와 전체의 빈도분석 결과의 차이가 크지 않음을 알 수 있다.

끝으로, 효율적인 성과급적 연봉제 도입을 위해서는 합리적·객관적 평가기준 및 절차 마련을 가장 우선하는 순위로 나타났으며, 그 이외의 요인에서도 볼 수 있듯이 평가기준(교육, 연구, 봉사 간 균형된 평가기준 마련 및 학문, 대학 특성이 반영된 객관적 평가지표 마련)의 객관성 확보에 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인으로 꼽고 있다. 이에 비하여 집단평가에 대해서는 회의적 반응을 보이고 있으며, 성과별 차등 폭의 점진적 확대에 대해서는 가장 낮은 요인으로 나타났다.

이상과 같이 교수들의 성과급적 연봉제에 대한 인식은 대체적으로 부정적으로 나타났으며, 이에 대한 효율적인 운영에 대한 과제는 우선적으로 합리적이고 객관적인 평가기준 및 절차 마련이 우선되어야 할 것으로 보인다. 공정한 평가를 위해서는 폭넓은 의견을 반영하여 교수업적 평가제도를 최대한 구체화하고, 교육, 연구, 봉사 분야 간 균형된 평가기준과 학문, 대학 특성이 반영된 객관적인 평가지표의 설계와 운영이 필요하겠다.

또한 제로섬 연봉제 형태가 아닌 플러스섬 형태의 연봉제를 운영하여 연봉 삭

감으로 인한 사기저하 및 과다 경쟁으로 인한 교수 동료간 위화감이 생기지 않도록 합리적인 제도 운영이 필요하다고 하겠다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점으로는 다음과 같다.

첫째, 공공기관 및 대학기관, 특히 국립대학에서의 연봉제 도입에 대한 사례가 거의 없어 사립대학의 연봉제 도입 사례에 대한 내용을 바탕으로 연구를 진행하였기 때문에 국립대학의 특성을 정확히 반영하지 못하였을 가능성이 있다.

둘째, 국립대학 교원 성과급적 연봉제를 전면 실시하기 전 단계이기 때문에 설문조사 응답자 대부분이 본 제도에 대한 관심이 많은 교수들만 응답했을 가능성이 있어, 표본선택오류(Selection Bias)의 가능성이 있다.

향후에는 성과급적 연봉제 운영에서 가장 중요하고 객관성 있는 평가기준 및 절차와 평가지표 등에 대한 구체적이고 합리적인 대안을 제시하려는 체계적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

이상과 같은 한계에도 불구하고 향후 국립대학에 도입하게 될 교원 성과급적 연봉제에 대한 교수들의 의식 조사 연구를 처음으로 시도함에 본 연구의 의의를 들 수 있다. 앞으로 본 연구를 기점으로 성과급적 연봉제 실시 후 국립대학의 특성을 반영한 실질적 효과에 대한 연구와 동 제도 운영 개선방안에 대한 추가적인 연구를 수행할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강도묵(2006), “연봉제의 공정성이 조직혁신에 미치는 영향에 관한 연구”, 배제대 대학원 석사학위논문.
- 김미란 외(2010), 『대학교수 노동시장 분석』, 한국직업능력개발원.
- 김미현(2006), “연봉제가 조직규모별 경영성과에 미치는 영향연구”, 경원대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김사라(1995), “연봉제에 대한 이론적 고찰”, 『월간 POSRI경영』 제2권 7호.
- 김수복, 김정한(1998), 『경영혁신을 위한 연봉제 도입·운영방법』, 서울:행정경영자료사.
- 김신복, 이재기, 진재구(1999), “교수 계약제 임용 및 연봉제 실시방안”, 『교수임용·보수체계 연구진 공청회 자료』.
- 김용태(1995), “기존 임금체계에 탄력성을 부여한 연봉제”, 『월간 POSRI경영』 제2권 7호.
- 김준걸(2001), “연봉제에 대한 사립대학 교수들의 의식 분석”, 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김환일(2000), “성과주의 연봉제의 이해와 미국·일본·한국 연봉제의 특성 비교”, 노동경제연구소.
- 나민주(2000), “국립대학 교수 연봉제의 설계방향”, 『고등교육연구』, 제11권 제1호.
- 박내희와 권상술(1996), “연봉제의 설계 및 운용에 관한 소고”, 『서강경영논총』 제7집.
- 박우성, 유규창, 박종희(2000), 『연봉제』, 서울:한국노동연구원.
- 박준성(1998), “교수 연봉제의 설계 방안과 전망”, 『대학교육』 통권 94호.
- 박준성(1999), “대학 연봉제 도입방안과 전망”, 『대학지성』 통권 9호.
- 부태완과 진성환, 김찬기, 최승오, 신정식(1999), 『신한국형 연봉제』, 경기:중소기업진흥공단.
- 선한승(2000), 『연봉제 도입의 실태와 과제』, 서울:한국노동연구원, 정책자료.
- 송광선(1999), “한국기업의 연봉제 도입현황과 특성 및 이의 평가”, 『인적자원개

- 발연구』 제1권 제2호, 한국인적자원관리학회.
- 서명석(2010), “국립대학 구조조정 제도화 과정에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 신정식(1998), 『한국식 연봉제의 모든 것 : 대기업에서 개인 기업까지 연봉제 도입·운영의 실무 지침서』, 서울:청림출판.
- 신창운(1995), “연봉제의 비판적 수용을 위해”, 『월간 POSRI경영』.
- 안희탁(1998), “총액연봉제와 부분연봉제로 구분되는 일본기업의 연봉제”, 『월간 인사관리』 5월호.
- 안희탁(1998), “연봉제 설계와 연봉평가 실무”, 한국경영자총협회 노동경제연구소.
- 안희탁(2000), 『연봉제 Q&A : 연봉제 도입·정착을 위한 실무해설 100문 100답』, 서울:한국인사관리협회.
- 양병무(1998), 『기업구조조정을 위한 연봉제 도입설계 및 분석사례』, 한국경영자총협회 노동경제연구원.
- 유규창(1998), “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구”, 『경영학연구』 제 27집.
- 이동주(2001), “연봉제 운영에 관한 조사 연구”, 한국사업기술진흥협회.
- 이정미(2002), “연봉제의 활성화 방안에 관한 연구”, 건국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이현정(2010), “연봉제에 대한 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 임종석(2008), “한국기업의 연봉제 운영 개선방안에 관한 연구”, 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정범구 외(2002), 『한국경영의 새로운 도전』, 다산출판사.
- 정연양(1999), “성공적인 연봉제 도입전략”, 『경영계』 통권 254호.
- 진재구(2000), “대학교수 연봉제 실시의 전제조건과 설계 방안”, 『교수업적평가 설계와 연봉제 추진과정』, 한국대학교육협의회 연수부.
- 최승오, 구건서와 손혁(1999), 『중소기업형 연봉제』, 서울:한국능률협회.
- 한기석(1998), “대학기관의 연봉제 도입에 관한 연구-A대학의 사례를 중심으로-”, 공주대학교 대학원 석사학위논문.

ABSTRACT

Survey Research on How National University Professors Recognize Performance Based Annual Salary System

Hee-Geum Han

Department of Accounting

Graduate School of Business Administration,

Jeju National University

Supervised by Professor Soon-Yeo Jung

The opinions of national university professors about the performance based annual salary system, which will be applied to national university teachers systematically beginning in 2011 and fully in place by 2015, were surveyed and analyzed. The purpose of the survey is to find an efficient operation plan for the salary system. Therefore, the theories of annual salary systems were studied through literature analysis, and the contents and procedures of the system were comprehended through the operational directives issued by the Ministry of Science and Technology and the media as well. Ten regional representative national universities were selected out of the total 43 national universities. About 2,000 professors making up 20 percent of the total number of professors at the universities were randomly chosen to take the survey. The collected data went through χ^2 verification after the computation of the frequency and percentage of each question. The significance level was set up for under 5 percent.

The findings of the survey can be summarized as follows:

Firstly, the professors are fully aware of the amendment to the government employee salary regulations, which describes the introduction of performance based pay. The research shows that more professors oppose than approve it.

Secondly, according to the results of the frequency analysis, they recognize the introduction of the pay system as follows; they usually grasp the details; they do not think the introduction is a historical request; they will be in an unfavorable position in relation to the system; and the introduction will give the central government (the Ministry of Science and Technology) the measure to control.

Thirdly, when asked about the strong and weak points of the system, professors judge the introduction of the salary system as follows : It will infringe on the academic freedom of professors. They are negative about the idea that their performances will be improved overall, especially in the education and service fields rather than the research field. The system will push professors to focus on short-term performances, and that will not help universities to strengthen their competitiveness. The system will not help to get an external evaluation of universities.

Finally, to introduce an efficient performance based salary system, they say that rational and objective evaluation criteria and procedures have to be prepared as the top priority.

In conclusion, the surveyed professors usually take a negative viewpoint about the new system, and it seems that the task for efficient operation of the system is primarily to prepare rational and objective evaluation criteria and procedures. The other factors to be considered for fair evaluation are to concretize the evaluation system of professor performance as much as possible. Reflecting the wide range of comments can be one measure for fair evaluation. The evaluation criteria has to be balanced among education, research and contribution, and objective evaluation indices that include characteristics of study and university have to be planned and put into effect.

설문지

성과급적 연봉제에 대한 국립대학 교수들의 인식조사

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 가운데 시간을 내어 본 연구에 참여해 주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 『성과급적 연봉제에 대한 국립대학 교수들의 인식 조사 연구』에 대한 교수님의 의견을 조사하기 위해 작성되었습니다.

교수님의 응답 내용은 본 연구의 귀중한 자료가 될 것입니다. 아울러 이 설문지의 응답 결과는 본 연구 이외의 목적으로는 일체 사용치 않을 것을 약속드립니다.

귀중한 시간을 할애하여 설문에 응해주신 교수님께 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

교수님의 앞날에 건강과 행복이 언제나 함께 하길 기원합니다.

2011. 5.

제주대학교 회계학과 교수 정순여 (☎ 064-754-3147)

연구자 : 제주대학교 경영대학원 석사과정 한희금
(☎ 010-6691-5248, heegeum@jejunu.ac.kr)

Ⅲ. 다음은 성과급적 연봉제의 도입으로 예상되는 장·단점에 대한 내용입니다. 해당하는 곳에 (√)표 해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
성과급 연봉제는....					
1. 교수들의 학문적 자유를 침해할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 교육 분야의 성과 향상에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
3. 교육의 질적 저하를 초래할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 연구 분야의 성과 향상에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
5. 연구의 질적 저하를 초래할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 봉사 분야의 성과 향상에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
7. 봉사 분야의 실적 저하를 초래할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우수 교수를 확보할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 능력 있는 교수가 우대받게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
10. 연봉 증가로 사기와 의욕이 증대된다.	①	②	③	④	⑤
11. 연봉 삭감 불안감으로 사기가 저하될 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 교수활동(교육 및 연구 등)에 대한 객관적인 평가가 어려워 혼란이 야기될 것이다.	①	②	③	④	⑤
13. 성과 중심의 조직문화 개선에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
14. 과다경쟁으로 인해 교수 동료 간 위화감이 조성될 수 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 단기 성과에만 치중하게 되어 학교 발전이 정체된다.	①	②	③	④	⑤
16. 전반적인 대학 경쟁력 강화에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
17. 대외적인 대학평가에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위해서는 어떤 요인이 우선적으로 해결되어야 한다고 생각하십니까? 상위 5개를 순서대로 번호를 기입하여 주십시오.

1. 합리적이고 객관적인 평가기준과 절차 마련	()
2. 교육, 연구, 봉사간 균형된(Balanced) 평가기준 마련	()
3. 평가주체(평가담당자)의 객관성과 전문성 확보	()
4. 학문분야 및 개별대학의 특성이 반영된 객관적 평가지표 마련	()
5. 양적인 실적뿐만 아니라 질적인 실적을 반영하는 성과평가	()
6. 개인평가와 더불어 학과, 단과대학 등 집단평가 결과 반영	()
7. 제로섬 형태가 아니라 플러스섬 형태의 연봉제 운영 * 플러스섬(Plus-Sum) : 기존 교수에게 불이익이 돌아가지 않고 우수한 교수들에게 인센티브를 부여하는 방법 * 제로섬(Zero-Sum) : 실적이 낮은 교수의 연봉을 삭감하여 우수 교수들에게 배분하는 방법	()
8. 국가로부터의 충분한 예산 확보	()
9. 성과에 따른 차등 폭의 점진적 확대	()
10. 중앙정부의 통제 대신 대학의 자율성 증대	()

V. 성과급적 연봉제의 효율적 운영에 대한 기타 제언이 있으시면 작성해 주시기 바랍니다.

VI. 다음은 교수님의 일반사항에 대한 것입니다. 해당되는 곳에 √표 해 주십시오.

1. 성별 : 1) 남 2) 여
2. 직급 : 1) 정교수 2) 부교수 3) 조교수 4) 전임강사
3. 계열 : 1) 인문사회계열 2) 자연과학계열 3) 공학계열 4) 예·체능계열
5) 의학계열
4. 정년보장 여부 : 1) 예 2) 아니오
5. 현재 성과급적 연봉제 적용 여부 : 1) 예 2) 아니오