제 56호 교수 평가제/연봉제 2

"사람은 일반적으로 일하기를 싫어한다. 따라서 일을 진척시키기 위해서 사람을 상과 벌로 컨트롤해야 한다." 1960년대에 미국에서 유행하던 매니지먼트 제 1법칙입니다. 이와 연결된 제 2법칙은 "생산력 향상은 인센티브의 크기에 따라 달라진다."입니다. 고로, 제 3법칙은 "실적에 따라 차별해서 주는 임금이 정당하고 옳은 임금제이다."입니다.

이런 매니지먼트 법칙이 미국 대학에 스며들기 시작한 것은 1970년대입니다. 이차 대전 직후 급속도로 팽창하고 늘어나던 대학들이 경제적으로 쪼들기 시작할 무렵이지요. 학생 수는 줄어들고, 정부의 재정적 지원은 축소하고, 박사학위가 많이 배출되어 상대적으로 교수자리는 별 따기만큼 힘들어지기 시작하던 때였습니다. 이 당시 강의 평가제와 실적에 따라 봉급을 주는 연봉제(merit pay, incentive pay system)가 대대적으로 실시되기 시작하였습니다. 그리고 교수의 실적은 숫자로 환산하기 쉬운 논문 수와 대학의 수입원으로 계산되는 프로젝트의 돈 액수(외부 연구비)에 치중하게 되었습니다. 이때만큼 교수들이 "연구 안 하면 죽는다"(publish or perish)란 말을 실감하던 적도 없었다고 합니다. (이렇게 써 놓고 보니 지금 한국에서 벌어지고 있는 상황과 많이 비슷하군요.)

과연 연봉제와 생산력의 관계가 자연법칙(?)인가? 이 질문에 대한 답을 얻기 위한 28건의 연구 결과를 조사한 젠킨스 (1986)에 의하면 단순 노동일 경우에만 연봉제가 생산력에 영향을 미치고, 그나마 단기적으로만 미친다는 결과가 있었습니다. 하지만 품질을 따지거나 장기적 결과를 보면 연봉제는 생산력 향상과 무관하다는 결과를 얻었습니다. 1980년대에 기쪼(Guizzo)가 98건의 연봉제에 대한 연구를 분석한 결과 어떠한 연봉제를 실시하던지 생산력에는 영향을 미치지 않는다는 결론을 내렸습니다.

왜 연봉제가 생산력에 영향을 미치지 못하는가? 알피 콘(Alphie Kohne, 1996)은 14가지 이유를 제시하였는데, 이 글에는 연봉제 자체에 존재하는 네 가지의 딜레마를 소개하겠습니다.

1. 연봉제의 차등 연봉 인상률이 작으면 인센티브가 적다. 하지만 너무 크면 극소수의 인원에게만 혜택이 돌아가게 된다. 이득 보는 극소수와 불만스러운 대다수의 대립은 (역사적으로 볼 때) 망하게 되어 있다.

2. 장기적 목적 달성도를 측정하기가 어렵다. 따라서 실적 평가는 단기적 목적 달성도를 측정하는데 그치고 만다. 그 결과 교수는 단기적 목적 성취가 장기적으로

오히려 치명적일 수 있는데도 불구하고 단기적 목적에다 시간 투자를 하게 된다.

3. 모든 사람들은 실적 평가가 객관적이야 공정, 공평하다고 생각한다. 따라서 실적평가 방식이 상당히 경직되며 정량적으로 치우치게된다. 따라서 획일적이라는 비판을 받게 된다. (아니, 대학에 다양화와 자율화를 달라고 하더니 반대로 교수는 하나의 잣대로 재려고 한다!!!). 그러나 다양화를 인정하고 권장하게 위해 융통성 있는 실적평가를 실시하면 주관적이라는 비판을 받게 된다. (실적평가 기준이 왜 지 멋대로 이랬다 저랬다 하는 건가!!)

4. 교수 개개인의 실적을 평가하기는 (비교적) 쉬우나 협동으로 이루어진 실적을 평가하기는 어렵다. 따라서 교수는 협동을 요구하는 접학문 연구를 기피하게 된다. 하지만 이제는 팀웍과 접학문이 중요한 시대가 아닌가.

사실 제가 교수로 승진할 때도 이 같은 상황이 벌어졌습니다. 제가 다른 동료 교수 한 명과 함께 합동으로 80만 불 "짜리" 연구를 "따"가지고 온 실적을 놓고 평가 위원들이 이것을 어떻게 평가해야 하는가 고심한 모양입니다. 과연 제게 연구비 80만 불을 다 실적으로 인정해 줄 것인가, 아니면 연구비 예산서에 제 "몫"으로 적힌 50만 불만 인정할 것인지 결정을 짖지 못했기 때문입니다. 하도 어처구니가 없어서 "강철의 성분인 탄소에게 네 몫이 얼마냐? 하고 물을꺼요?하고 되박았습니다. 탄소가 1% 미만으로 미비하게 존재하지만 탄소가 없이는 철이 절대로 강철로 변하지 않습니다. 다학문적 연구는 "몫"을 따질 수 없는 존재입니다.

다음 호에는 연봉제와 창의력에 대한 관계를 말씀드리겠습니다.

ⓒ 조벽, 2000