

人事管理市場模型의 展開方向과 課題*

崔 鍾 泰**

《目 次》

I. 序 言	5. 人事管理의 市場模型과 雇傭安定
II. 經營環境變化와 人事管理革新	IV. 市場模型의 展開方向과 課題
1. 世界化와 無限競爭	1. 市場模型과 競爭的 内部勞動市場 開發
2. 勞動市場의 構造的 變化	2. 市場競爭經歷開發模型과 專門家 社會
III. 人事管理革新과 市場模型	3. 市場競爭貨金模型과 成果社會 體化
1. 人事管理의 年功模型과 市場模型	V. 結 論
2. 人事管理 革新과 市場模型	
3. 人事管理의 市場模型과 마케팅 4P's Mix	
4. 人事管理의 市場模型과 勞動商 品의 顧客滿足	

I. 序 言

본고는 1998년 춘계 한국경영학회에 발표된 “인사관리혁신과 시장모형”과 연계하여 인사관리 시장모형에 대한 실증적 연구와 더불어 그의 전개 방향 및 과제를 보완시킨 논문이다.

따라서 본 논문의 목적은 우리 기업의 인사관리 혁신의 대상으로 삼아야 할 모형과 그 영역 및 내용을 규명하는데 있다. 특히 「非競爭的 年功 模型」에서 「競爭的 市場模型」으로 변신하는 과정에서 요청되는 이론과 실제에 초점을 두고 혁신의 대상을 제시하고자 한다. 본 논문은 전체를 다음과 같이 다섯 영역으로 구성한다.

첫째, 경영환경 변화에 따른 새로운 인사관리 모형의 요청에 대해 고찰한다.

둘째, 인사관리의 대표적인 3가지 모형으로서 年功模型, 市場模型 및 折衷模型의 내용과 그 구심점을 각각 검토한다.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 교수

셋째, 인사관리 혁신으로서 연공모형에서 시장모형으로의 방향전환을 강조하고, 그에 대한 이론과 실체를 다룬다.

넷째, 한국적 시장모형 정착화에 요청되는 경쟁적 내부 노동시장 개발을 위한 인사관리의 구심점을 제시하고 그에 대한 이론과 실체를 다룸으로써 결론에 대신하고자 한다.

다섯째, 본 논문의 결론으로서 인사관리 혁신을 위한 시장모형의 전개방향과 구심을 다시 한번 강조한다.

II. 經營環境變化와 人事管理革新

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경이 종래와는 전혀 다른 상황으로 변화하였다. 따라서 기업의 생존과 성장의 경쟁전략을 성공적으로 구사할 수 있도록 하는 경영행동의 엔진역할을 담당하는 인사관리의 혁신이 반드시 있어야 한다.

다음의 일반환경과 과업환경의 변화는 우리의 인사관리 혁신을 철실히 요청하고 있다.

1. 世界化와 無限競爭

세계화시대-정보화시대-개방화시대에 부응하는 인사전략과 그에 따른 관리의 혁신이 반드시 마련되어야 한다. 오늘날 세계적으로 경제, 기술, 사회적 환경이 급변함에 따라 노동환경이 종래와는 달리 형성되고 있다. 특히 경제적 층면의 개방화와 세계화의 물결은 노동상품의 무한경쟁 시대를 예고하고 있고, 이에 따라 노동시장의 유연성의 제고와 더불어 부단한 인사관리혁신과 리엔지니어링이 절실히 요청되고 있다.

2. 勞動市場의 構造的 變化

IMF의 구제금융은 반드시 요구조건을 수반한다. 자금지원에 따른 합의 내용은 거시 경제 목표, 통화 및 환율정책, 세정정책 등의 거시정책에서 시작하여 금융부문의 구조조정과 더불어 노동시장의 개혁을 또한 강력히 요구하고 있다.

경쟁력 강화를 위하여 현재의 경직된 노동시장을 하루 빨리 탈피하여 유연적 노동시장을 조속히 확립토록 요구하고 따라서 이에 부응한 인사관리의 혁신이 절대적으로 요청되고 있다.

III. 人事管理革新과 市場模型

1. 人事管理의 年功模型과 市場模型

인사관리의 대표적인 모형으로서 다음 3가지(박준식, 1997)를 손꼽을 수 있다. 이중 보다 기본적인 모형은 연공모형과 시장모형이라 할 수 있다.

1) 年功模型

이는 인사관리의 핵심 분야인 신분관리와 보수관리를 연공주의(Seniority)에 입각하여 관리하는 모형이다. 환연하면 승진과 임금을 기업내부 근속연수에 따라 결정하는 모형으로서, 여기에는 다시 경쟁적 연공주의와 비경쟁적 연공주의가 있다. 대체로 일본의 연공주의는 전자에, 우리나라 연공주의는 후자에 속한다고 볼 수 있다(Jong-Tae Choi, 1993).

연공주의 모델에서 근로자들의 임금과 고용조건은 상당한 부분 외부 노동시장으로부터 폐쇄된 형태로 결정된다. 연공주의 모델은 고도성장과 더불어 안정적으로 확대되는 대량생산 및 소비시장의 존재라는 경제적 환경을 중요한 조건으로 하며 개별 기업 차원에서 근로자들의 집단적 선호를 강하게 반영하는 고용체제라 할 수 있다.

그러나 이러한 연공주의 모델은 고용의 안정성과 승진 및 보상의 예측 가능성 등 그 나름의 장점에도 불구하고 변화하는 시장과 기술 환경에 유연한 적응력이 결여되는 구조적 츠약성을 지니고 있다. 환연하면, 급격한 상황 변화에 대응하기 위해서는 보상과 작업조직의 유연성이 확보되어야 함에도 불구하고 연공주의 모델은 이러한 유연성을 만들어내지 못하고 경직된 노동시장을 자아내는 단점을 지니고 있다(박준식, 1997).

2) 市場模型

이는 고용 및 해고 자유원리(Hire & Fire Principle)의 노동관행을 기반으로 하여, 인사관리의 핵심분야인 신분관리와 보수관리를 노동시장의 시장상황에 입각하여 관리하는 모형이다.

이 모델에서 기업은 시장의 상황에 따라 고용 수준을 자유롭게 결정하며, 고용과 해고에 대한 높은 채량성을 갖고 있다. 고용과 임금 수준은 시장의 상황에 가장 크게 영향받으며, 고용의 수량적 유연성은 극대화된다.

이 모형은 노동의 공급과 수요의 독점을 배제하고 시장경쟁의 원리에 입각하여 노동도 현물 시장에서 구입되는 상품처럼 주어진 가격에 따라 고용하고, 항상 경쟁우위를 지향하는 가

격경쟁 모델을 촉구한다. 그러므로, 시장상황에 따른 능력과 업적에 따라 임금과 직책 부여가 결정되며, 승진 및 충원에 있어서도 내부뿐만 아니라 외부경쟁을 포함시킨다. 이는 미국의 기업들이 택하는 대표적인 모형이다.

3) 折衷模型

이는 장기고용원리(Longtime Employment Principle)를 기본으로 한 연공모형과 고용 및 해고원리(Hire & Fire Principle)를 기반으로 한 시장모형을 결충한 것으로써 이를 중심-주변 모형이라고도 한다. 그러나 결충모형의 기본은 경쟁원리에 의한 시장에다 초점을 두고 연공을 접목시키기 때문에 이를 시장모형의 한 종류로 보는 견해도 있다.

이 모델은 조직의 중심부에 존재하는 핵심 노동력에 대해서는 연공에 기초한 능력적이며 개발지향적인 안정된 고용이 제공되는 반면, 그 주변의 노동력에 대해서는 시장모델 전략이 적용되는 경우에 해당한다. 환언하면, 기업의 중심 노동력은 장기고용과 연공에 기초한 능력 개발 지향적인 안정된 고용을 택하는 대신 주변적 노동력에 대해서는 시장상황에 따라 임시직, 파트타임, 하청 등 다양한 형태의 이차적 고용 관행이 적용되는 구조라 할 수 있다. 오늘날, 세계화와 더불어 미국식 시장모형의 장점과 일본식 연공모형의 장점들을 각각 수렴하는 과정에서 이 모델은 학습기업(Learning firm) 또는 유연기업(Flexible firm) 모형과 더불어 80년대 이후 활발히 확산되고 있다(Atkinson, J., 1985).

2. 人事管理革新과 市場模型

우리나라 기업도 세계화와 더불어 무한경쟁 시대에 살아남기 위해선, 새로운 경쟁전략 구사를 위한 노력과 투자가 적극적으로 이루어져야 한다. 우리의 요소별 경쟁전략에 비추어 볼 때 생산의 3대요소인 자본, 노동, 기술 중 노동에 대한 경쟁력제고 기반 없이는 결코 국가경쟁력을 기대할 수 없는 실정이다. 환언하면, 노동의 경쟁력제고, 노동과 기술의 결합, 노동생산성 향상을 국가와 기업 경쟁력의 원동력으로 삼지 않을 수 없다.

그런데 노동의 경쟁력제고는 목표요, 결과이다. 이러한 목표와 결과를 달성하기 위해선 반드시 이를 실현시킬 수 있는 효율적이고 합리적인 수단이 마련되어야 한다. 오늘날 경쟁전략의 구심점이 형성전략(Formulation Strategy)보다도 실천전략(Implementation Strategy)을 더 중요시하는 이유도 바로 여기에 있다(Porter, M. E., 1980).

실천과학으로서 경영학은 경제학이나 사회학 등과는 달리 총론적인 방향제시보다 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 실천 수단과 기법을 개발시키는데 더 역점을 둔다. 이것이 경영학

의 특성인 동시에 또한 매력이다. 그러므로 경영의 마인드라고 할 때는 현실적인 마인드, 구체적인 마인드 그리고 목표달성을 위한 극복 마인드를 항상 요청하기 때문에, 이를 충족시킬 수 있는 이론과 실제를 규명하는 경영학은 구체적인 수단과 관리기법을 개발시키는데 소홀히 해서는 안 된다.

인사관리는 노동의 경쟁력과 더불어 조직 경쟁력을 제고시키는 구체적인 관리수단으로 등장된다. “인사는 만사”라는 옛말이 있듯이 효율적이고 합리적인 인사관리는 경쟁력의 주요 원동력이 된다. 이제 우리나라로 무한경쟁시대에서 IMF의 관리체제를 벗어나기 위해선 인사관리에 대한 혁신이 반드시 모색되어야 한다. 비경쟁적 연공모형의 인사관리 체제로서는 조직과 구성원 모두 공도공멸할 가능성을 우리는 배제할 수 없다.

우리의 인사관리도 경직된 연공모형에서 경쟁의 원리를 기반으로 한 시장모형으로 탈바꿈을 하여야 한다. 세계는 개방화와 더불어 시장을 기반으로 경쟁의 시대로 들어선 지 오래되었다. 모든 가치의 기준이 개방된 시장경쟁 모형으로 변화하고 있다. 물론 노동상품은 다른 여타의 상품과는 그 성격이 다르지만 이것 역시 근본적으로는 시장경쟁력이 있어야만 조직과 구성원, 그리고 노사가 공존공영할 수 있다.

물론 시장모형에는 여러 가지가 있을 수 있다. 그러나 시장이라는 보편적인 가치관 추구 속에서 우리실정에 알맞은 시장모형의 구축이 중요하다. 우리의 인사관행과 더불어 사회문화적인 그리고 경제기술적인 상황을 고려할 때 우리에게 적합한 시장모형은 무엇이며 이것을 실현시키기 위해서는 어떠한 과정과 노력을 해야 할 것인가에 역점을 두지 않을 수 없다.

3. 人事管理의 市場模型과 마케팅 4P's Mix

시장(Market)에 대한 기초 이론과 실제를 전문적으로 심도 있게 개발시키는 분야는 경영학 중에서도 마케팅(Marketing)분야이므로 인사관리 시장모형 구축에 있어서도 마케팅의 이론과 실제를 적용하여 개발시키는 노력이 필요하다. 여기에 최근 인사관리 분야와 마케팅분야에서 적극적인 상호작용의 연구분야가 시도되고 있다. 소위 인사마케팅(Personnelmarketing)이 여기에 속한다(Strutz, H., 1989; Strutz, H(Hrsg.), 1992; Frohlich, W., 1987). 여기서는 마케팅의 기본인 4P's Mix(Evans, J. R. & Berman, B., 1993)와 관련하여 인사관리의 시장모형구축의 4영역을 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 마케팅의 제품(Product)정책과 관련하여 고객지향적인 경쟁력 있는 품질 좋은 노동상품, 즉 경쟁력 있는 노동력의 형성을 위한 인사관리 체제의 구축이다.

둘째, 마케팅의 가격(Price)정책과 관련하여 고객지향적인 경쟁력 있는 노동가격, 즉 공정한 시장임금의 형성을 위한 인사관리 체제의 구축이다.

셋째, 마케팅의 경로(Place)정책과 관련하여 노동의 수요와 공급을 효율적으로 매치시키도록 하는 경로, 즉 인력확보와 퇴출경로 구축을 위한 인사관리 체제의 확립이다.

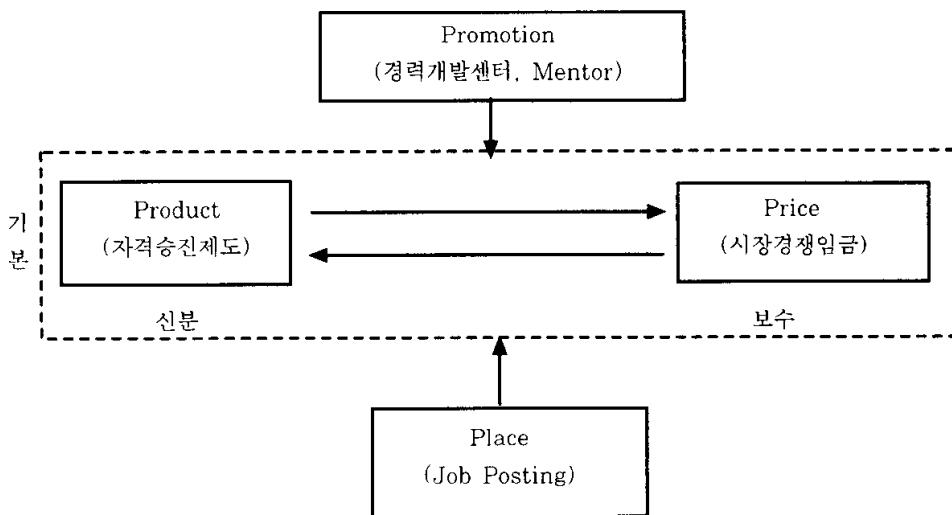
넷째, 마케팅의 촉진(Promotion)정책과 관련하여 경쟁력 있는 노동을 형성시키도록 촉진시키는 수단, 즉 효율적인 인력개발 촉진 및 홍보를 위한 인사관리 체제의 확립이다.

이상의 4가지 기본정책 중 첫째의 「제품」과 둘째의 「가격」이 마케팅 4P's Mix의 보다 기본적 요소이므로 인사관리에 있어서도 경쟁력 있는 노동상품의 품질과 경쟁력 있는 노동상품 가격 형성을 위한 노력이 시장모형 구축에 가장 기본이라 할 수 있다. 즉 유능한 인재 형성을 위한 신분상의 「경력개발제도」와 보수상의 공정한 임금 형성을 위한 「시장경쟁임금제도」의 확립이 인사관리개혁의 중심과제로 등장된다.

〈그림 1〉 전문직 시장형성을 위한 마케팅 수단



〈그림 2〉 전문직시장과 마케팅 4P's Mix



4. 人事管理의 市場模型과 勞動商品의 顧客滿足

마아케팅 기능의 가장 핵심적인 과제 중의 하나가 고객만족을 위한 노력인 바, 인사관리의 시장모형에서도 노동상품의 고객만족을 위한 노력이 대단히 중요하다. 그러면 노동상품의 고객은 누구인가? 노동은 생명을 지닌 상품일 뿐만 아니라 사이버네틱 기능에 의하여 스스로 움직이는 동물, 그것도 이성과 자유의지를 지닌 「인간」에 의해서 생성되는 상품이다. 그렇기 때문에 노동세계에는 두 가지의 측면이 있다. 하나는 노동의 객관적 측면이고, 다른 하나는 노동의 주관적 측면이다. 노동이 발전하기 위해서는 이 두 가지 측면 모두의 발전이 있어야 한다.

노동상품은 다른 상품과는 성격을 전혀 달리한다. 공산품, 농산품, 금융상품 등은 객관적인 가치 측면만이 강조된다. 그러나 노동상품은 객관적 가치뿐만 아니라 주관적 가치형성도 동시에 강조된다. 왜냐하면, 노동상품의 가치형성은 다른 상품과는 달리 항상 제공자의 주체적 의지와 행동 그리고 생활이 결부되어 형성되기 때문이다. 우리는 전자를 노동의 물질적 가치(Sachliche), 후자를 인간적 가치(Menschliche)라 할 수 있다. 전자가 노동의 물적·객관적 측면에서 도출되는 가치의 개념인데 비하여 후자는 노동의 인간적·주관적 측면에서 도출되는 가치의 개념이다. 노동은 인간생활적 가치에서 주관적 자기실현과 욕구실현을 수행 할 수 있을 때 비로소 그의 가치가 형성되기 때문에, 상품의 고객만족의 노력은 객체로서의 고객과 주체로서의 고객을 동시에 만족시킬 수 있도록 하여야 한다. 어느 한 쪽만 강조되고 다른 쪽은 무시되어서는 안된다. 이를테면, 노동상품의 고객만족에는 항상 객관적 가치기준에 의한 고객만족과 주관적 가치기준에 의한 고객만족 목표를 동시에 고려하여야 하고, 또 이 양자의 유지적인 조화를 이루도록 하는 노력이 있어야 한다(최종태, 1994).

그러므로 인사마케팅에서는 종업원 또한 노동상품의 중심고객으로 여겨, 이들에게도 자기의 노동상을 팔고 또 만족할 수 있도록 노동상품의 가치와 질을 높이도록 목표를 세우고 관리하여야 한다. 시장모형은 객관적 가치추구의 고객(사용자)과 주관적 가치추구의 고객(종업원)을 동시에 함께 만족시키는 목표를 항상 수립하여야 한다.

5. 人事管理의 市場模型과 麟傭安定

아직도 너무나 많은 이들이 시장모형을 노동의 경쟁을 유발시켜서 노동을 강화하고 착취하며, 노동시장을 불안하게 만드는 관리모형으로 보고 있는 반면, 연공모형은 안정된 고용과 노동시장 그리고 안정된 생활을 실현시키는 모형으로 여기고 있다. 특히 노동조합은 노동운

동의 역사를 통해서 또 단체교섭을 통해서 고용과 소득안정을 위하여 연공의 기준을 강하게 요구해 왔다.

그러나 오늘날과 같이 개방된 무한 경쟁사회에서는, 고용불안이 구조적인 경쟁력 약화에서 도출되고 있음을 우리는 직시해야 한다. 오늘날 우리나라가 당면하고 있는 실업과 고용불안도 노동시장 불안에서라기보다는 기업과 국가 경쟁력 약화에서 야기된 것이라는 것을 잊어서는 안 된다. 다시말하면 지금 우리가 겪고 있는 실업도 경쟁력약화에 따른 도산해고와 정리해고에서 야기되고 있음을 알아야 한다. 시장모형에 의한 노동상품의 경쟁력제고의 노력은 노동강화와 착취의 수단으로서가 아닌 노동시장의 유연성과 고용창출의 기회와 폭을 적극 넓혀주는 수단으로 보아야 한다(Maasch, J., 1996).

이미 우리사회도 평생직장의 시대에서 평생직업 시대로 바뀌고 있고, 종신고용의 의미도 종신고용능력이라는 의미로 대체되고 있으므로, 시장모형에 의한 정예화와 고용창출의 노력이 적극 전개되어 고용안정을 기하도록 해야 한다.

IV. 市場模型의 展開方向과 課題

1. 市場模型과 競爭的內部勞動市場開發

앞에서도 지적한 바와 같이 오늘날 세계는 무한경쟁시대에 즈음하여 인사관리 혁신은 시장모형추구 전략으로 수렴되고 있다. 그러나 시장모형이라 할지라도 우리 실정에 알맞은 시장모형은 무엇이며, 이를 어떻게 구축하느냐 하는 것이 인사관리 혁신에 대단히 중요하다. 혁신(Innovation)과 혁명(Revolution)은 다르다. 혁신은 전통을 디딤돌로 해서 새로운 차원으로 뛰어 오르는 것이다. 그러므로, 인사관리 혁신을 위한 시장모형을 구사함에 있어서 반드시 지금까지 우리의 인사관행과 더불어, 경제사회적 환경을 고려하여 실정에 알맞은 시장모형을 추구해야 될 줄로 안다. 우리 기업은 그 동안 종업원의 「이직」은 쉽지만 「해고」는 대단히 어려운 연공모형에 입각한 인사관행으로 삼아왔다(Jong-Tae Choi, 1998). 또, 경제 기술적인 측면에서 볼 때 후발적 선진형의 종단적 노동시장과 사회문화적 측면에서 볼 때 가족적 공동체 이념에 따라 단절된 노동시장을 형성하여 왔을 뿐만 아니라 저임금 고도성을 계속 추구하여 왔기 때문에, 이 과정에서 경쟁의 원리에 입각한 시장모형의 인사관리관행은 거의 외면시 되어왔다.

이러한 상황 속에 급작스러운 완전시장경쟁모형의 추구는 실천과정에서 좌절될 가능성이 충분히 있다. 특히 미국식의 외부시장 경쟁모형을 그대로 모방하는 것은 노동시장체계와 고

용관행이 아주 다른 우리실정에 비추어 볼 때, 오히려 부작용을 크게 도출시킬 위험이 다분히 내재되어 있다.

우리나라 노동시장과 기업의 경제기술 및 사회문화적 특성으로 미루어 보아 완전시장모형 보다는 절충시장 모형이 바람직하다고 여겨진다. 보다 구체적으로 내부경쟁 노동시장개발을 구심점으로 한 중심-주변모형인 절충시장 모형의 도입이 보다 더 절실히 요청되는 바이다. 그러나, 오늘날 우리나라 대기업에 형성되고 있는 중심-주변모델은 선진 산업국의 그것과 비교할 때 형식상으로는 같으나 실질적으로는 상당한 차이가 있음을 우리는 알아야 한다. 왜냐하면 우리나라의 경우 조직의 핵심노동력이 갖는 전문성과 유연성이 서구에 비해 훨씬 뒤떨어져 있기 때문에 내부중심에 위치한 노동력이 갖는 경쟁성이 매우 약하다는 점이다. 환연하면, 한국 기업의 중심 노동력은 기술과 지식의 수준 그리고 조직몰입과 직무몰입적인 측면에서 볼 때 연공에 기초한 안정된 고용과 조직된 노동의 교섭을 통한 상대적 고임금을 유지하고 있지만, 그 내부에 승진과 능력개발의 경쟁체계가 발달되어 있지 않아 직무의 전문성과 유연성이 떨어지는 취약한 형태를 갖추고 있다.

이렇게 볼 때, 우리 기업의 내부노동시장은 서구식 유연기업, 혹은 유연적 전문화 모델과 가깝다기 보다는 연공 모델에 의한 경직적이며, 변화에 대한 대응력이 떨어지는 구조를 지니고 있다고 할 수 있다(박준식, 1997).

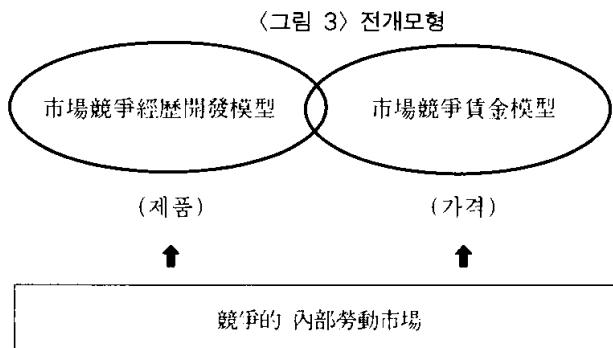
따라서, 연공주의의 경직성을 수량적 측면과 함께 기능적 측면에서 보다 적극적으로 유연화시키는 전략이 요청되고 이를 위한 競爭的 内部市場開發을 주축으로 한 시장모형의 구축이 필요하다고 본다.

즉, 현재의 「비경쟁내부노동시장」을 「경쟁내부노동시장」으로의 개발이 절실히 요청되고 있는 실정이다.

그러면 경쟁적 내부노동시장개발을 위한 시장모형 구축을 위해선 어떤 인사관리의 혁신 노력이 필요한가?

우리는 마케팅의 4P's Mix에 따라 첫째, 제품(Product)과 관련하여 노동상품의 질의 경쟁력 제고를 위한 市場競爭經驗開發을 위한 인사관리체제의 구축을, 둘째 가격(Price)과 관련하여 노동상품가격의 경쟁력 제고를 위한 市場競爭貨金管理를 위한 인사관리체제의 구축을, 셋째 경로(Place)와 관련하여 노동상품 유통경로의 경쟁력 제고를 위한 사내공모제 등의 확립을 위한 인사관리 체제의 구축을, 넷째 촉진(Promotion)과 관련하여 노동상품 가치촉진의 경쟁력 제고를 위한 경력개발센타 및 멘토제도 등의 확립을 위한 인사관리체제의 구축을 각각 그의 전략과제로 삼을 수 있겠다. 그러나, 이상 네 가지 4P중에서 가장 기본이 되는 것

이 「제품」과 「가격」인 바, 우리는 경쟁적 내부노동시장 개발을 주축으로 한 시장모형도입 대상으로서 다음의 「시장경쟁경력개발」과 「시장경쟁임금구축」을 위한 인사관리 체제의 구축을 혁신의 중심영역으로 제시코자 한다(최종태, 1998a).



환언하면 전문직 내부노동시장과 시장경쟁 임금체제가 확립되지 않고 있는 것이 가장 큰 문제로 대두되고 있는 바, 전문인력의 경쟁력 강화를 위하여 전문직 경력개발제도와 시장경쟁 임금제도를 통해 전문직 경쟁 내부노동시장이 개발되어야 할 필요가 있는 바이다(최종태, 1992a).

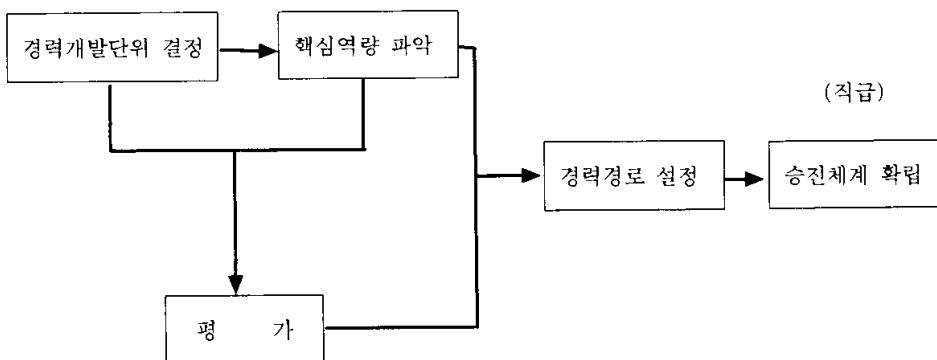
2. 市場競爭經歷開發模型과 專門家社會一体化

1) 市場競爭經歷開發과 人事管理革新

시장모형에 의한 인사관리혁신은 마케팅 4P모델의 「제품」과 관련하여 경쟁적 내부노동시장 개발을 통한 고객만족의 노동상품 형성을 그의 추구대상의 첫째로 삼아야 한다. 이를 위해선, 우리 기업의 연공에 의한 비경쟁적 내부노동시장을 능력과 업적 기준에 의한 경쟁적 내부노동시장으로의 전환과 혁신을 기하는 것이 절대적으로 요청되며 이를 위한 시장경쟁능력개발체제 확립을 위한 인사관리, 특히 합리적인 신분관리의 구축이 뒷받침되어야 한다. 이 때 시장경쟁능력이란 조직내부 뿐만 아니라 외부에서도 경쟁력 있는 능력개발을 위한 「직무-신분-보수-평가」 등의 관리 체제의 확립을 의미한다. 즉 연공기준이 아닌 능력과 업적 기준에 의한 직무배분과 승진 배치전환이 이루어져도록 해야한다. 물론 이때에도 노력하는 조직 구성원은 누구나 근속연수에 따라 순조롭게 능력과 업적이 향상될 수 있도록 하는 경력관리의 조치가 되따라야 한다.

이를 위한 구체적인 전개모형은 한편 직무와 교육경력을 중심으로 한 소요경력 개발을, 다른 한편으로는 보유와 발휘능력을 중심으로 한 소요능력 개발을 각각 균형 있게 전개시킬 수 있는 시스템이 구축되어야 한다. 그 중에서도 소요경력 개발을 위한 경력개발 단위결정, 핵심역량파악과 더불어 경력경로의 설정과 그에 따른 승진관리체계 확립을 위한 구체적인 인사 관리 혁신의 기술과 노력이 반드시 있어야 한다.

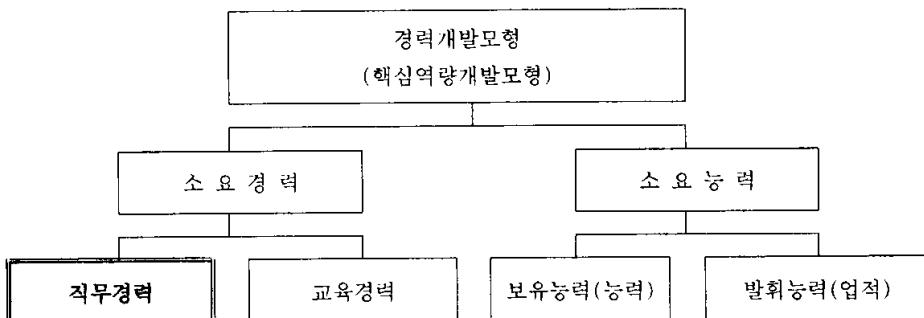
〈그림 4〉 전문직의 경력개발모형



이때 핵심역량은 각 경력단위별로 무엇을 개발시킬 것인가 하는 차원에서 소요경력과 소요 능력으로 구분하고, 소요경력은 다시 직무경력과 교육경력으로, 소요능력은 보유능력과 발휘 능력인 업적으로 각각 구분하여 개발 - 평가 - 보상을 피드백하여야 한다. 이중에서도 가장 중심이 되는 것은 소요경력부문의 『직무경력』의 효율적 수행을 위한 관리체계의 확립이다(최종태, 1998a).

전문직의 경력개발모형은 연구소의 경쟁적 내부노동시장 형성을 위하여 연구직의 경력관리

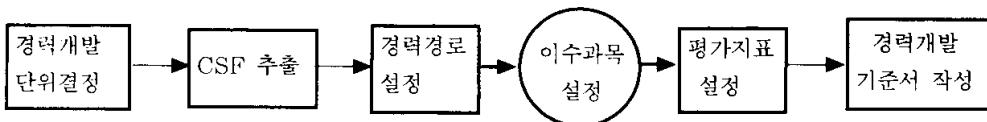
〈그림 5〉 경력개발모형개발의 중심영역



체제를 확립하는 데에 초점이 있다. 따라서 연구전문직의 경력단위를 먼저 결정하고, 그 경력 단위의 핵심성공요인(CSF)을 추출하여 경력경로와 이수과목을 설정하는 것이 핵심이 된다.

이를 기초로 평가지표를 개발하고 경력개발 기준서를 작성하여 경력관리를 실현시키도록 하는 것이다. 이 중 가장 중요한 것은 경력개발 요건에 해당하는 이수과목을 설정하는 것으로 연구직 경력개발과 기술축적의 기준이 되는 것이다.

〈그림 6〉 경력개발모형의 개발과정



2) 市場競爭經歷開發과 專門家社會一體化

(1) 專門家社會一體化模型

사실 그 동안 우리의 중간경력자들은 자기 직장을 평생직장으로 보고 조직에의 소속과 충성을 중시하였으며, 개인의 직업적 경력과 능력개발은 경시해왔다. 그 결과 직무에 대한 새로운 지식과 기능을 계속 함양치 못하였고 기술과 능력이 전부화되어 첫 번째 해고의 대상으로 지목되기 시작하였다.

우리 사회도 평생직장 시대에서 평생직업 시대로 바뀌고 있음을 적시해야 한다. 그 직장이 평생직장이 되기 위해서는 직장이 요구하는 전문적 능력과 직업성을 반드시 갖추어야 한다. 그러기 때문에 직장의 선택도 중요하지만 오히려 자신의 전문성을 개발시켜주는 진로선택, 즉 직업의 선택이 더 중요하다. 기업의 종신고용의 의미도 종신고용을 가능케 하는 능력개발의 기회부여로 바뀌고 있다. 종신고용이란 종신고용을 할 수 있는 능력을 개발시켜주는 기회의 제공으로 해석된다.

고용불안의 해소를 경기호전이나 가족적 종신고용에 기대해서는 안 된다. 전문성과 직업성이 없으면 언제든지 쫓겨나는 시대로 변했다는 것을 깨닫고 자기경력 관리를 철저히 할 때가 왔다. 직장을 선택할 때도 단순히 명성만 높다고 해서 선택할 것이 아니라 자기 직업성을 살릴 수 있는 곳을 찾아가야 한다. 그리고 선택된 직장 내에서도 자기 전문성을 살릴 수 있는 직무와 진로를 항상 모색하여야 한다. 조직내의 파워도 과장, 부장 등의 계층적 계급권한에서 발생되는 것이 아니라 능력과 자격에 의한 전문적 기능권한에서 발생되는 시대로 변했다. 그리기 때문에 전문적이 우대를 받고 이들이 장기고용과 승진에 우선적으로 참여하게 된다.

우리 기업도 철저한 전문직 경력관리를 통해서 기업의 기술축적과 경쟁력을 강화해야 할 때가 왔다. 기업 경쟁력의 원동력인 기술은 기계시설에 따라 다니는 하드웨어가 아니라 사람에 따라 다니는 소프트웨어 내지 휴먼웨어이다. 인간에게 체화된 능력이 바로 기술인 바 손끝의 기능기술, 머리속의 지식기술, 마음속의 태도기술을 살릴 수 있는 체계적인 경력관리 체제 없이는 기업의 혁신과 경쟁력은 기대할 수 없다. 인생의 초기, 중기, 후기의 직업적 경력관리를 경쟁전략의 핵심으로 삼고 조직과 구성원이 함께 철저히 관리할 때가 왔다.

전통적인 年功模型에서는 조직의 로얄티(Royalty)와 더불어 조직특유의 기술 및 문화를 중시하는 소위 組織一体化模型을 강조하였다. 그러나 시장모형에서는 노동시장에서의 전문적 능력과 더불어 전문적 기술 및 자격을 중시하는 소위 專門家社會一体化模型을 강조한다(新・日本の經營システム等研究プロジェクト, 1995).

이를테면 신분관리의 구심점인 경력개발과 관련하여 연공모형은 구성원의 조직 일체화에다 초점을 두는데 비하여 시장모형은 전문가사회 일체화에다 초점을 둔다. 전자에서는 해당기업 조직에 적합한 능력을 가치의 기준으로 삼지만, 후자에서는 해당 기업보다도 산업사회에서 경쟁력 있는 전문능력을 더 존중하고, 노동시장에 있어서 그의 가치를 보상의 기준으로 삼고자 한다. 해당 직종의 전문성 개발은 곧 구성원에게도 평생고용 능력을 가지도록 하며 이것이 평생직장의 개념에서 평생직업의 개념으로 가치전환이 이루어지도록 하는 기본이 되는 것이다. 무한경쟁 시대에서는 시장경쟁력이 있는 개성 있는 노동상품이 되어야 하고, 그러기 위해선 시장경쟁력이 있는 노동상품의 고도의 품질, 즉 전문성을 지닌 능력을 갖추어야만 하며, 거기에 부합될 수 있는 경력개발을 하는 소위 「전문가사회 일체화 모형」이 요청된다.

(2) 實證的 事例研究

전문가사회 일체화 모형의 정착화에 부합될 수 있는 기업의 시장경쟁 경력개발의 실증적 사례연구로서 H기업(최종태, 1998a)의 연구전문직 경력개발의 결과를 제시하고자 한다. H기업의 연구직은 규모, 기술, 시장 등으로 보아 당연히 노동시장에서 경쟁력이 있는 전문직 노동상품이 체계적으로 형성되어야 함에도 불구하고 그 동안 연공모형에 의한 인사관리 체제로 인하여 비경쟁적 내부 노동시장이 형성되어 경쟁력 있는 고도의 전문직 노동상품의 질을 적극적으로 향상시키는데 한계에 직면하게 되었다. 그 결과 기술축적과 혁신을 통한 조직의 경쟁력 강화뿐만 아니라 구성원의 자기성장과 발전에도 많은 문제점을 지니게 되었다. 이러한 점에서 우리는 지금까지 연공모형에 의한 비경쟁적 기업 내부 노동시장 체제를 시장모형에 의한 경쟁적 내부 전문직 노동시장으로 전환시키는 작업의 일환으로서 이 기업의 연구 전

문직을 직종별로 경쟁적 경력개발관리를 하도록 하였다. 환언하면 신분관리의 방향을 전문가 사회일체화에 부합될 수 있도록 직종별로 경력개발 단위를 정하고 그에 따른 경력경로 등을 설정하여 체계적인 능력개발을 위한 자격관리를 철저히 할 수 있도록 하였다.

그 중 주요한 내용을 과제별로 제시하면 다음과 같다.

첫째. 전문가사회 일체화에 부합될 수 있는 직종별 경력개발 단위를 결정하여야 한다. 이는 대범위(Macro), 중범위(Meso), 소범위(Micro)로 구분하여 기업내부 뿐만 아니라 일반 외부노동시장에서도 전문성을 인정받을 수 있도록 하였다.

둘째, 경력개발 단위별로 직무의 핵심성공요인(Critical Successful Factor)을 추출하여 경력개발의 기준이 되도록 하여야 한다. 여기에 따라 각 개인은 배치전환 및 직무순환을 통한 전문가 육성경로 및 그 요건을 파악하도록 하였다.

〈표 1〉 K제품연구직종의 표준경력개발기준

계 총	직 등	설 계				평 가	
		차 체 설 계		패키지 레이아웃	설계원가	시 작	평 가
연 구 전 문 직	1급 수석연구원 (부장)	○ 2개 이상의 설계 단위과업을 독자적으로 수행 (□ □ □ □) ○ 부하의 지도육성능력 (■) ○ 설계과업의 응용수행능력 (△) ○ 설계과업의 창의적 수행 (▽)		←	↔	↔	↔
	2급 책임연구원 (차장)	○ 2개 이상의 설계 단위과업을 독자적으로 수행 (□ □ □ □) ○ 부하의 지도육성능력 (■) ○ 설계과업의 응용수행능력 (△)		↔	↔	↔	↔
	선임연구원 (과장)	○ 2개 이상의 설계 요소과업을 독자적으로 수행 (□ □) ○ 부하의 지도육성능력 (■)	↔	↔	↔	↔	↔
연 구 일 반 직	담당연구원 (대리)	○ 1개 이상의 설계 요소과업을 독자적으로 수행 (□)	↔	↔	↔	↔	↔
	연구원 (사원)	○ 1개의 설계 요소과업을 지도하에서 수행 (□)	↔	↔	↔	↔	↔

■ 의존적 과업 □ 요소과업 □ □ 단위과업

■ 지도능력 △ 응용능력 ▽ 창의적능력

1) K설계직 → K설계전문직 2급 → K설계전문직 1급

K평가직 → K평가전문직 2급 → K평가전문직 1급

2) 직급은 현재 관리개념으로 운영되는 계층의 개념이 아니라 전문성의 수준을 의미함

우리가 설계한 직종을 대상으로 한 경력개발의 CSF 추출의 일반적인 개념도는 다음과 같다. 또 설정된 각 경력개발 단위의 CSF는 다음과 같은 개념적 구분을 가진 수직적 경력개발 단위로서의 의미도 가진다. 즉, 수평적 경력개발 단위의 성공적인 실현을 위해서는 수직적으로 세 단계의 핵심적인 기준을 설정하였다.

〈표 2〉 단계별 기준

1단계 (Junior Apprentice)	2단계 (Senior Journeyment)	3단계 (Research Fellow/Meister)
학사과정 지식습득(비독창적)	석사과정 지식응용(독창적)	박사과정 지식창출
연구원, 담임연구원 (사원) (대리)	선임, 책임연구원 (과장) (차장)	수석연구원, 연구위원 (부장) (이사이상)
6년(업무적)	10년(관리적)	(전략적)
단순설계	응용설계	기획설계

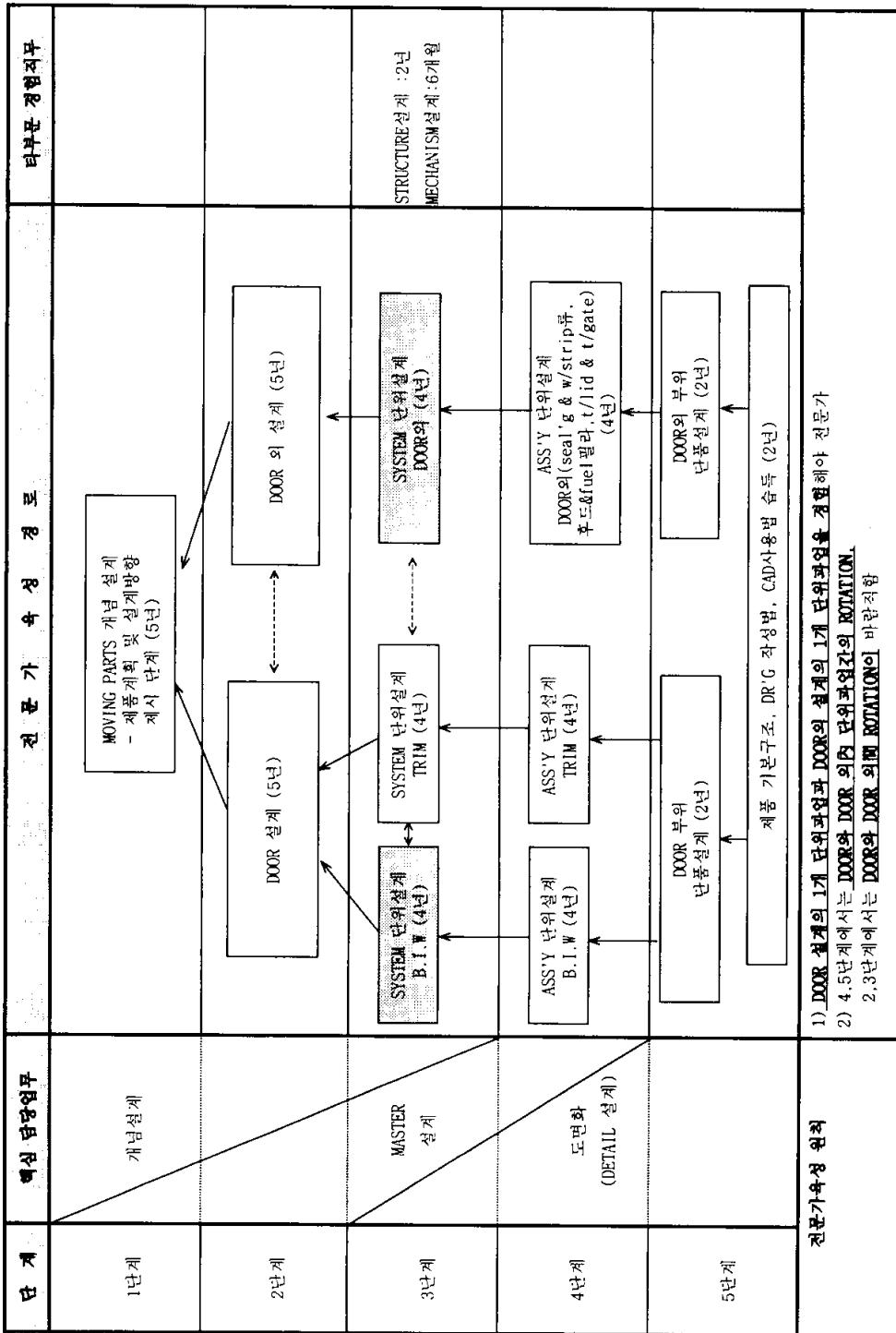
셋째, 경력개발단위와 핵심성공요인이 결정되면 각 단위별로 경력경로를 설정하여야 한다. 경력경로와 관련하여 개인적 측면에서 본 경력경로는 한 개인이 일생동안 직업생활(work life)을 영위하는 과정에서 직업 또는 직무와 관련된 여러 가지 역할 및 책임 등을 경험하는 것을 의미한다. 이에 반해 조직적 측면의 경력경로는 한 조직이 사업전략, 목표를 달성해 나가는 과정에서 발생하는 다양한 이동기회에 따라 종업원의 직무역할을 개발, 발전시킴으로써 기술축적과 더불어 경쟁력 강화를 꾀하는 데 그 목적이 있다.

또 경력경로의 설정은 질적 인사계획(qualitative personal planning) 수립의 본질적인 문제해결의 길잡이가 된다. 이 구조는 동시에 종업원에게 기업의 승진 가능성에 대한 명확성을 부여하기도 한다.

다음은 전문가 사회일체화에 부합될 수 있는 A직종의 경력경로를 표시한 것이다.

▣ K MOVING설계 전문가 육성정로 ■

〈그림 7〉



3. 市場競爭賃金模型과 成果社會一休化

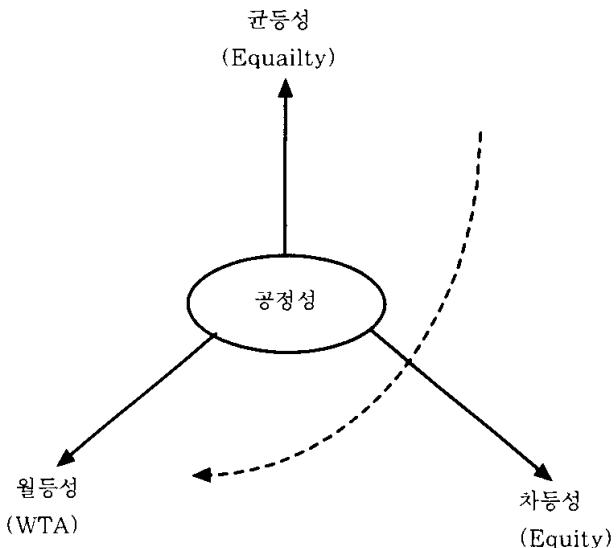
1) 市場競爭賃金과 人事管理革新

시장모형에 의한 인사관리혁신은 또한 마케팅 4P모형의 「가격」과 관련하여 경쟁적 내부노동 시장개발을 통한 고객만족의 노동상품의 가격, 즉 공정한 임금 형성을 관리의 중심 추구대상으로 삼아야 한다. 이 때 고객 만족은 앞에서도 언급한 바 있듯이 노동상품의 객관적 추구의 고객(사용자)뿐만 아니라 주관적 추구의 고객(종업원) 만족도 반드시 포함되는 것이다. 그렇기 때문에 시장경쟁임금은 시장공정임금을 말하여, 이 때 공정성은 균등성(Equality)이 아닌 노력과 업적에 따른 차등성(Equality) 또는 월등성(WTA:Winner Take All)을 의미한다. 노동상품 가격 결정기준에 있어서 연공기준 보다는 능력과 업적기준을 중요시하는 공정성 개념의 확립과 더불어 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 보수관리 체계의 혁신이 요청된다(최종태, 1992b).

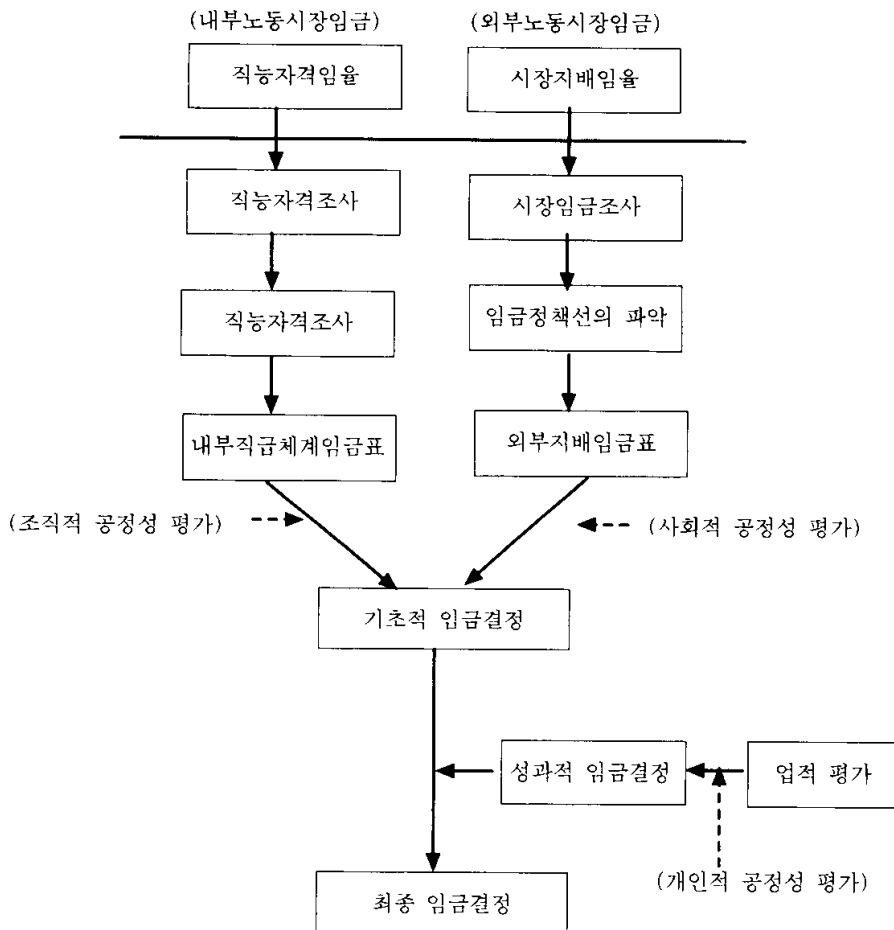
이를 위한 구체적인 전개모형은 한편 외부공정성 측면에서 시장지배임금의 과악을, 다른 한편 내부공정성 측면에서 노동과 능력의 질과 양에 따른 조직적 공정성 및 개별 노동의 성과에 따른 개인 공정성 측면에서 합리적인 평가를 각각 균형있게 전개시킬 수 있는 구체적인 인사관리 혁신의 기술과 노력이 반드시 뒷받침 되어야 한다.

그러나 오늘날 우리나라 기업의 임금체계와 형태는 다음과 같은 주요 문제점을 지니고 있

〈그림 8〉 공정성의 기준



〈그림 9〉 임금결정과정



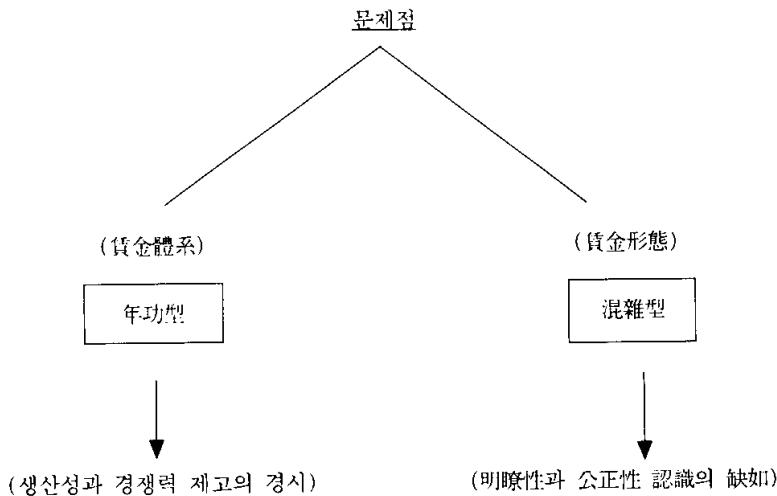
어 이에 대한 시급한 개선이 요망되고 있다.

이상의 임금구조와 기능 분석을 통하여 다음과 같은 두 가지 주요 특성과 문제점을 발견할 수 있다.

첫째, 성과와 능력보다 연공을 중시하는 「年功型」의 임금체계로 구성되어 있어 무한경쟁 시대의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 동기 유발적인 공정한 임금관리가 되지 못하여, 합리적인 보상관리에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

둘째, 복잡한 수당과 상여금 등의 많은 부가급의 설정으로 인해 「混雜型」의 임금형태로 형성되어 구성원의 보상공정성 인식 약화와 더불어 합리적인 인건비 관리에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

〈그림 10〉 임금체계 및 형태의 문제점



연공형의 본봉이 형성된 배경에는 다음과 같은 이유들이 있다.

① 경제적 측면에서 볼 때, 연공형은 高成長低賃金의 경제적 구조하에 적합한 보상체계로 허용되어 왔다. 우리 경제는 1960년 중반부터 본격적인 산업화를 시작하였다. 당시 1인당 국민소득은 100불도 채 안 되었다. 그 후 우리의 경제는 계속 저임금을 기반으로 하여 고도 성장을 추구하여 왔기 때문에 연공형은 기업의 계속적인 팽창과 더불어 별 문제 없는 보수체계로 지탱되어 왔다. 연공형은 기업이 계속 성장하고 신입사원이 많이 채용된 젊은 연령층의 구성원이 많아져 기업의 연령별 인원 구성이 피라미드형으로 될 때 적합하다. 즉 신입사원을 장기근속 시켜 기업 내에서 기능을 향상시켜서 기업에 필요한 기능의 질을 높여가고 또한 관리 서열이 연공과 대응되어 있을 때, 보수를 근속에 따라 인상하는 연공형은 그 나름대로 타당하다고 볼 수 있다. ② 기술적인 측면에서 볼 때, 우리나라는 후발적 선진형의 사업기술 구조로서 노동시장은 종단적으로 그리고 단층적으로 형성되어 있기 때문에 기업 특유의 기술 축적 중심의 숙련형성을 위한 내부노동시장 개발이 요청되었다. 특히 자기 기업에 필요한 사람은 장기적으로 자기 기업에서 적응과 숙련을시키고, 기업조직에 일체화시키는 노력이 경쟁력 확보에 요청되었다. 이에 종업원의 근속기간이나 경력이 늘어남에 따라 기업의 각종 직무수행의 폭이 넓어지고 숙련도가 높아져서 조직에 적합한 인력이 양성된다는 점에서 그의 임금이 상승되어야 하기 때문에 연공형이 타당한 보수체계로 요청되었다고 볼 수 있다.

③ 사회적인 측면에서 볼 때, 연공형은 사회보장 제도가 미약한 우리나라에서는 근로자의 생활 욕구들을 충족시킬 수 있는 생계비, 주택비, 교육비와 같은 것들이 연령에 따라 점차적

으로 많이 요구되므로 연공형은 이러한 종업원의 생활보장을 중요시하는 기업 내에서의 사회 보험 또는 사회보장이 이루어질 수 있도록 하는 적합한 형태로 수용될 수 있었다. 즉 연공형은 생계비가 연령이 많아짐에 따라 증가하기 때문에 종업원의 보수를 이에 비례하여 지급함으로써 종업원들에게 근속자 우대 사상을 정착시켜 근로 생활의 안정과 가족적 경영문화 창달을 통한 사기를 진작시킬 필요가 있다는 사회적 환경 하에서는 타당한 제도로 받아들여졌다.

④ 문화적인 측면에서 볼 때, 연공형은 우리나라의 長幼有序를 중시하는 유교 문화의 전통 하에서는 합리적인 보수체계로 수용될 수 있다. 인사관리 시스템 파악에는 반드시 사회 문화적인 음미가 필요하다. 문화는 제도를 정착시키기 위하여 상황규정(definition of the situation)을 내릴 수 있는 내용을 가르쳐 주는 것이다. 우리 사회는 서구의 개인주의에 입각한 "갈등"을 전제로 한 사회와는 달리 집합주의에 의한 "和"를 전제로 한 사회를 형성하고 있다. 우리나라의 전통 사회는 유교적인 사고와 陰陽調和의 속에서 집합주의 "和"를 협력의 기본원리로 내세우고 있다. 이러한 유교문화의 실천 도덕의 가장 基本 綱目 은 三綱五倫이고 이 중 長幼有序는 대단히 중요한 인간관계의 질서를 제시하고 있는 바이다. 따라서 연공형은 이러한 문화적인 배경으로 인하여 기업경영사회에서도 그의 적합성을 지니게 되었다 (Jong-Tae Choi, 1998).

⑤ 마지막으로 사회적 측면과 관련해서 노조의 강력한 힘이 연공형을 정착화시키고 또 유지시키는데 크게 작용하였음을 우리는 부인할 수 없을 것이다. 특히 1987년 이후 정치민주화는 산업 민주화를 동반하게 되었고 이는 노조의 파워를 가속화시켰다. 노조는 조합원의 권리와 노조의 기반 강화를 위하여 보상에 있어서 베이스업 노력과 더불어 그의 체계는 항상 연공형을 주장하여왔다.

또, 우리 기업이 이와 같이 연공형의 본봉이외에 복잡한 수당 및 상여금 등의 부가급이 생성된 배경에는 다음과 같은 이유들이 있다(최종태, 1995).

① 다원적 산업사회에서 경영 규모의 확대와 더불어 공정한 보상을 하기 위해서는 본봉에 일률적으로 담을 수 없는 근로상황에 따른 다양한 유연적 보상이 요청됨으로써 수당의 개발이 이루어지게 된 것이다. 산업사회의 다양화는 다양한 근로환경을 도출하게 한다. 동일직무라 할지라도 주어진 여건에 따라서 그의 노동의 질과 양이 달라질 수 있고, 또 시간과 공간에 따라 노력의 정도가 달라진다. 이러한 상황에 유연성 있는 공정한 보상을 해주기 위해서는 여건 변화에 신속히 대처할 수 있는 수당의 개발이 필연적으로 요청되는 바이다.

② 후발 산업국에서는 기업이 급성장하는 경우가 많으므로 유연성 중심의 합당한 보상이 요청되기 때문에 수당의 개발이 이루어졌다. 본봉은 대체로 기업의 균형적 성장체계와 종단

적 노동시장을 전제로 하는 데 비하여, 수당은 기업의 불균형적 성장체계와 종단적 노동시장을 전제로 한다. 그러므로 선발 산업국에서는 기준급 중심으로 되어 있는데 비해, 후발 산업국에서는 수당이 차지하는 비중이 상대적으로 높다. 후발 산업국 기업의 불균형적 성장은 기술적인 문제로서 일의 표준화가 제대로 되어 있지 않고 이것이 수당의 생성을 가속화시킨 요인이 되고 있다. 일이 표준화되면 작업조건이 거의 차이나지 않게 되고 기준 외 임금 종류도 많이 나타나지 않게 될 것이다. 일반적으로 직무가 표준화되고 제대로 정립되어 있으면 본봉의 비중이 높고 수당은 극히 한정적인 범위 내에서 부가적으로만 기능을 할 것이다. 그러나 급성장한 후발 산업국의 기업은 직무가 급변하고 안정화 되지 않음으로써 수당의 비중이 상당히 높게 나타난다. 왜냐하면 급성장과 직무의 급변화에 적합한 본봉 중심인 기본 임금체계가 형성될 수 있는 시간적 여유가 없고 또 그 효율성의 라이프 사이클이 짧기 때문에 변화에 순응할 수 있는 유연성 중심인 기준 외 급여의 개발이 요청되었다고 볼 수 있다.

③ 속인적 임금관리체계 하에서 유연적이고 합당한 노동대가 및 생활보장의 보상이 요청됨에 따라 수당의 개발이 이루어지게 된 것이다. 속인적 임금관리 체계에서는 임금을 사람 중심으로 생각하기 때문에 수당이 생겨났다고 볼 수 있는 것이다. 임금이 일에 대응하며 지급되는 것으로 본다면 본봉(직무급)만으로도 충분할 것이다. 사람에 대응하여 임금이 지불된다 고 보게 되면 그 사람의 구체적 생활조건에 따라 임금을 지급하는 경향이 생기고 이러한 맥락 속에서 생활보장 및 노동대가적 수당제도가 생겨난 것이다.

④ 급속한 인플레이션 하에서 유연적이고 합당한 근로자 생활보장의 보상이 요청됨에 따라 수당의 개발이 이루어지게 된 것이다. 최근 계속된 인플레이션으로 인하여 저하된 근로자의 실질임금은 근로자의 자기 재생산 구조에 위협을 가하게 되었다. 노동운동의 결과 기준임금의 인상이 이루어지기는 하였으나 실질임금의 증가는 미미하였고 근로자의 생활비는 급속도로 상승하였다. 이러한 배경에서 근로자의 생활을 보조하려고 하는 각종의 수당, 예를 들면 주택수당, 가족수당 등이 생겨나게 되었다.

⑤ 사용자의 인건비 절약의 한 수단으로서 수당이 생성되었던 것이다. 동일한 급여라 할지라도 본봉의 비중이 낮고 수당의 비중이 높으면 사용자측에 유리하게 전개될 수 있다. 왜냐하면 수당은 상여금이나 기타 금리인상의 산정기준이 본봉에 두어지는 변동비적 성격을 띠고 있기 때문이다.

또한 노동운동의 주요이슈가 임금인상에 있고, 그것은 임금총액의 단순한 인상이 아니라 본봉의 인상을 뜻하는 것임을 고려해 보더라도 본봉에 영향이 없는 수당이 사용자의 인건비 절약의 한 도구로서 이용되었다는 점을 알 수 있다.

하지만, 급격한 기업의 환경 변화는 노동상품도 고객만족의 품질과 더불어 경쟁력 있는 가격을 절실히 요구하고 있다. 환언하면, 오늘날 우리 기업이 처한 대내외적인 상황은 고성장 저임금 하에 형성된 생산성과 경쟁력 제고를 경시한 연공형의 임금체계와 명료성과 공정성 인식이 결여된 혼잡형의 임금형태는 더 이상 용납될 수 없게 되었다. 근로자의 근속연수에 따른 보수제도는 기업의 원가절감이나 생산성 향상과 관련이 없게 되고 오히려 노동 대가의 불공정성 야기의 원인 제공자로서 나타나기 때문에 새로운 패러다임에 의한 시장형 임금체계와 투명성의 임금형태를 강요하고 있다. 이는 시장경쟁 임금형성을 위한 성과 지향적 임금 관리의 모형을 바라고 있는 바이다.

2) 市場競爭賃金과 成果社會一休化模型

(1) 成果社會一休化模型과 年俸制

앞에서도 지적한 바 있듯이 오늘날 무한경쟁 시대에 있어서 경쟁력 있는 노동상품 가격 구축을 위해선 노동의 성과와 연계되는 임금체계와 형태를 요구한다(Schneider H. J. & Zander, E., 1989).

성과사회 일체화 모형을 전개시키는 데는 여러 가지 방법이 있을 수 있다. 최근 이를 추진시키는 적극적 모형의 하나로서 관리직이나 전문직 등 화이트칼라 직종에서 검토되고 있는 소위 연봉제를 들 수 있다. 연봉제는 구성원 개개인의 실적과 능력을 평가한 후 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 공헌도 중시형의 임금지급 체계로서 미국에서 관리직과 전문직에 일반화되어 있으며 일본에서도 최근 들어 관리직, 전문직, 계약직 사원 등에게 연봉제를 채택하는 기업이 증가하고 있다.

관리직·전문직의 임금은 직무급적 색채가 높고 생활급적인 승급이 불필요하기 때문에 연봉을 책정하는 것이 의미가 있다. 특히 우리 기업의 임금체계는 각종 수당의 증가로 그 체계가 매우 복잡한 반면 연공급 체계를 균간을 하고 있어 개인의 능력, 직무의 성격, 공헌도, 경영성과 등을 반영할 수 없어 임금관리의 본원적 기능인 생산성 제고와 동기유발 기능이 크게 약화되어 있다. 그 결과 기업에서 무사안일주의와 적당주의가 팽배해지고 있어 성실하게 열심히 일하는 사람이 상대적으로 손해를 보는 결과를 초래하고 있다. 따라서 임금지급이 업적과 능력 그리고, 경영의 성과에 연결될 수 있도록 할 필요가 있다.

요컨대 연봉제는 균등성을 지향하고 공평성에 바탕을 둔 임금체계로서 '공헌도에 비례하는 임금지급 원칙'의 실현을 목표로 하고 있다고 할 수 있다.

최근 기업들이 연봉제에 대해서 관심을 갖게 된 배경은 무한경쟁 시대에 있어서 연공주의

임금체계의 반성에서 찾아 볼 수 있다. 이미 앞에서도 언급한 바 있듯이 지금까지 우리 기업의 임금체계는 연공급이 주류를 이루고 있었다. 임금이 입사 시에는 학력에 의해서 결정되고 입사 후에는 근속연수에 따라 자동적으로 임금이 올라가고 승진도 되는 체계이다.

이러한 연공급 위주의 임금체계는 앞에서도 언급한 바 있듯이 저임금·고성장 시대에 있어 생활보장이 최우선적으로 요구되고 또한 연상자를 중시하는 유교문화 전통 하에서는 합리적인 임금체계라고 할 수도 있다.

그러나 산업의 고도화가 이루어져 가고 있는 현재 합리성을 중시하는 경영문화의 형성과 근로자의 의식구조 변화, 승진적체 현상의 심화, 고임금·개방화 시대의 도래, 산업구조의 고도화, 우수한 인력의 부족 현상 심화 등으로 인하여 우리 임금체계의 근간인 연공급 임금체계에 대한 재검토가 요청되고 있으며 특히 IMF의 극복을 위한 경영의 능률과 효율성 제고와 더불어 근로자 동기유발을 위해선 임금의 지급이 직무의 특성, 개인의 능력과 업적, 그리고 경영의 성과에 연결될 수 있도록 하여야만 한다. 이를 위한 임금체계 개선방안의 일환으로서 연봉제 도입이 적극적으로 요청되고 있다.

물론 연봉제에 의한 시장경쟁 임금체계가 도입되면 우리나라의 사회 문화적 전통에 비추어 선임자 우대원칙과의 갈등이 예상되고, 평가결과의 객관성, 공정성 문제와 구성원 상호간의 과도한 경쟁심을 유발시켜 위화감을 조성시킨다는 단점도 배제할 수는 없다. 그러나 무한경쟁 시대에 있어서 우리가 당면하고 있는 경제적 위기를 탈출하기 위해서는 새로운 패러다임에 의한 능력과 성과주의에 따른 노사 공존공영의 시장경쟁의 임금과 인사관리 제도와 관행을 하루 속히 정착시켜야만 위기극복과 더불어 우리 모두가 존립할 수 있게 되는 것이다.

시장경쟁 임금모형의 일환으로 연봉제를 합리적으로 도입하게 되면 다음과 같은 경영체질 강화의 장점들이 기대된다.

① 연봉제는 生產性向_上과 動機誘發에 적극 기여할 수 있다. 즉 연봉제는 능력과 실적이 임금과 직결되어 있으므로 실적주의, 능력주의를 통해 종업원들에게 동기를 부여함으로써 의욕적으로 근무할 수 있게 한다. 연봉제는 자신의 능력과 업적이 곧 임금으로 표현된다는 생각 때문에 조직의 활성화와 사기양양을 유도할 수 있다.

② 연봉제는 경영목표 관리와 경영공동체 형성에 적극 기여할 수 있다. 즉 연봉제는 구성원의 경영감각을 배양할 수 있다는 것이다. 임원뿐만 아니라 중간관리자에게도 연봉제를 도입함으로써 경영목표에 따른 책임감을 부여하여 자신이 달성한 업무목표와 연봉과의 비교를 통해 경영감각을 배양할 수 있다. 따라서 연봉제는 목표관리와 더불어 상사와 부하간의 의사소통을 원활히 할 수 있다. 연봉제 대상자는 매년 스스로 업무목표를 세우고 이를 상사와의

면담을 통해 확정한 후 연말에 그 달성 정도를 평가받게 된다. 따라서 연봉제 대상자는 목표 수립과 업무수행과정, 그리고 평가시 상사와의 면담을 통해 자신의 의견을 충분히 밝히고 상사로부터 조언을 구할 수 있어 상하간에 의사소통도 원활해지는 장점이 있어 경영공동체 형성에 주요 수단으로 역할 할 수 있다.

③ 연봉제는 인건비 투명성 관리와 유능한 인재확보에 적극 기여할 수 있다. 즉 연봉제는 임금관리가 용이하여 인건비의 투명성과 더불어 공정 배분에 박차를 가할 수 있다. 현행 연공급 임금체계는 기본급, 제수당, 상여금으로 구성되어 있어 체계가 대단히 복잡하고 임금의 동기유발 기능이 상실된 상태이다. 임금인상 방법 역시 임금교섭을 통한 베이스업(Base-up)과 승급인상으로 이원화되어 있어 임금지급 관리가 단순하지 않다. 연봉제를 도입하는 경우 이처럼 복잡한 임금체계와 임금지급 구조를 단순화시켜 임금관리가 용이해짐으로써 임금관리 및 인건비 관리의 효율성을 증대시키는 효과가 있다. 또 연봉제는 유능한 인재기용이 용이하다. 오늘날 세계는 지구촌화 되어 가고 있어 기술진보의 속도가 빨라지고 국제 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 특히 국제부문 및 신규사업 부문에서 국제적인 갑각을 지닌 관리자, 전문직 종사자, 하이테크 기술자, 특수기능 보유자 등 필요한 인재를 종래의 연공급 체계로 확보하기는 점점 어려워지고 있기 때문에 연봉제를 통하여 우수 인재를 확보하는 것이 바람직하다.

그러나 시장경쟁 임금모형 구축의 일환으로 우리가 시도하고자 하는 연봉제의 도입은 현행 연공주의 임금 체계를 완전히 무시하고 순수한 업적과 능력에 의한 임금체계를 도입하자는 것은 아니다. 어디까지나 지금까지의 연공주의 인사관행을 존중해 가면서 기업의 특성과 여건에 따라 능력의 반영 정도를 달리 하여야 한다. 즉 기업에서 평가문화가 어느 정도 정착된 경우에는 프로야구 선수에게 적용되는 것과 같은 「순수연봉제」 도입이 가능하겠으나 그렇지 못한 기업에서는 연공기준에 업적과 능력주의를 가미한 「한국형 연봉제」 도입을 고려할 필요가 있다(양병무, 1998).

이러한 점에서 연봉제에서 강조하는 점은 임금관리의 선진화를 위한 다음 두 가지 즉, **總額主義** 임금제도와 **成果主義** 임금제도의 확립으로 요약할 수 있다.

첫째, **總額主義** 임금제도 확립과 관련하여, 지금까지 우리의 각종 수당, 상여금 등으로 복잡하게 구성되어 있는 임금구성 체계는 임금결정 체계의 개편과 연계해 단순화하여 나가는 것이 절실히 요청되고 있다. 복잡한 임금구성을 단순화하여 투명성을 제고시킴으로써 임금의 공정성 관리와 더불어 구성원의 성취동기 유발을 실현하고자 하는 것이다. 이를테면 불필요한 수당을 정비하고 매년 근로자 개개인의 임금인상 수준의 결정에 구성원 직무와 업적 그리고 능력의 평가결과를 반영하는 폭을 넓혀감으로써 연봉제적 임금형태를 구축하여 나가고자

하는 것이다.

둘째, 연봉제란 업무성과와 능력에 따라 개인별로 임금을 차별화하는 능력중시형 임금제도를 의미하므로 이는 배분균등성(Equality)을 지양하고 공정성(Equity)에 바탕을 둔 임금체계로서 공헌에 비례하는 임금 지급원칙을 실현하고 기업의 경영 효율성을 증대시키는 것을 주목적으로 한다. 앞에서도 지적한 바 있듯이 우리나라는 근속, 학력, 성 등 연공을 기준으로 하여 임금을 결정하는 연공급 임금체계가 근간이 되고 있어 근로자의 근로의욕과 직업능력 개발을 유인하는 임금의 순기능이 취약하다. 근속에 따라 임금이 자동적으로 올라가는 연공급 임금체계는 또한 기업으로 하여금 상용고용을 기피하게 하고 중고령 인력의 고용조정을 유도하게 하여 고용구조를 왜곡시키는 요인이 된다. 일이 쉽든 어렵든, 일을 잘하든 못하든, 경영성과가 있든 없든 일률적으로 임금을 지급하는 것은 자유시장 경제체제 하에서 공정하다고 할 수 없을 뿐만 아니라 유능한 인력의 동기를 유발시킬 수 없다. 직무의 성격, 개인의 능력, 경영성과와 임금지급이 연계될 때 임금은 근로자에 대하여는 동기유발요인이 되고 기업의 입장에서는 효율적인 관리수단이 된다. 즉 임금이 공헌도에 비례하여 지급될 때 임금체계의 공정성이 확보되어 동기유발효과가 극대화 되는 것이다.

(2) 實證的 事例研究

우리는 成果社會一体化模型에 부합될 수 있는 보수관리의 실증적 사례연구로서 H은행(최종태, 1998b)의 관리직 연봉제 설계의 결과를 제시하고자 한다.

H은행 임금구조와 체계는 직급별 연공형으로 되어 있다. 임금의 수준 결정이 은행의 생산성이나 근로자 개개인의 능력과 직무 등의 기준보다는 연공기준에 의한 노사간 협상과 타결 정도에 의해 인상을 주로 결정되고 있다. 즉 직급별로 근속연수에 따라 호봉이 자동적으로 승급되는 연공형 체계로 구성되어 있다. 물론 고과성적이 최하등급일 경우에는 1년(12개월) 대신에 1년 2개월(14개월)만에 승급하지만 대다수는 연공주의적 풍토에 따라 1호봉씩 정기적으로 자동 승급하는 연공 임금체계로 구성되어 있다. 따라서 근속연수가 많아짐에 따라 기준급과 그에 따른 부가급이 높아지고, 다른 직무에 종사하거나 차별적인 업적을 올린다 해도 임금은 근속연수에 따라 개별적으로 차이가 발생하는 제도로 되어 있다. 물론 연공급 체계 배후에는 기능의 서열이 있고, 근속 혹은 연령이 높아감에 따라 기능도 높아져 가는 추세로 되어 있다.

H은행의 연공급의 형태는 형식상으로는 직급별로 연공형태로 되어 있으나 단절형의 직급별 연공이 아닌 중복형의 직급별 연공형으로 제도화되어 있고, 또 기준선이 급진적인 요철형

$(Y = \sqrt{aX} + b)$ 으로 되어 있지 않으므로 실질적으로는 거의 직선형($Y = a + bX$)에 가깝도록 구성되어 있다.

또 H은행의 임금형태는 여타의 금융기관 및 기업들과 마찬가지로 복잡하고 불명료한 특성을 지니고 있다.

총급여는 기준봉급(33%)과 제수당(26%) 그리고, 상여금(41%) 등 복잡하게 구성되어 있고, 수당은 다시 시중은행수당(8%), 직급수당(6%), 업무수당(1%), 사원연금(6%), 중식대(4%) 등으로 혼잡하게 형성되어 있다. 뿐만 아니라 상여금도 고정비적 성격으로써 정기상여금(25%) 이외에 체력단련비(16%) 명목으로 고정적으로 지급되고 있다.

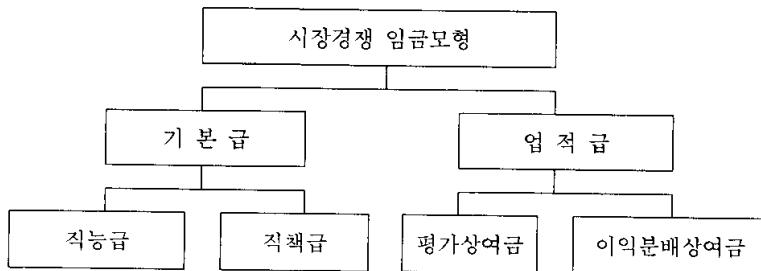
이상의 전개방향에 따라 H은행 1급 및 2급 관리자의 임금체계와 형태의 변신을 위한 구체적인 대안을 다음과 같이 모색하였다.

첫째, 임금체계 면에서 연공주의 보상체계에서 성과주의 보상체계로 전환하는 방안을 시도하였다. 따라서 지금까지 근속연수에 따른 직급별 '자동호봉승급체계'에서 업적, 능력 및 직무에 따른 '평가승급체계'로 전환하는 구조조정 방법을 모색하였고, 여기에 勤績號俸界給制를 成果評價界給制로 전환하는 방식을 취하였다.

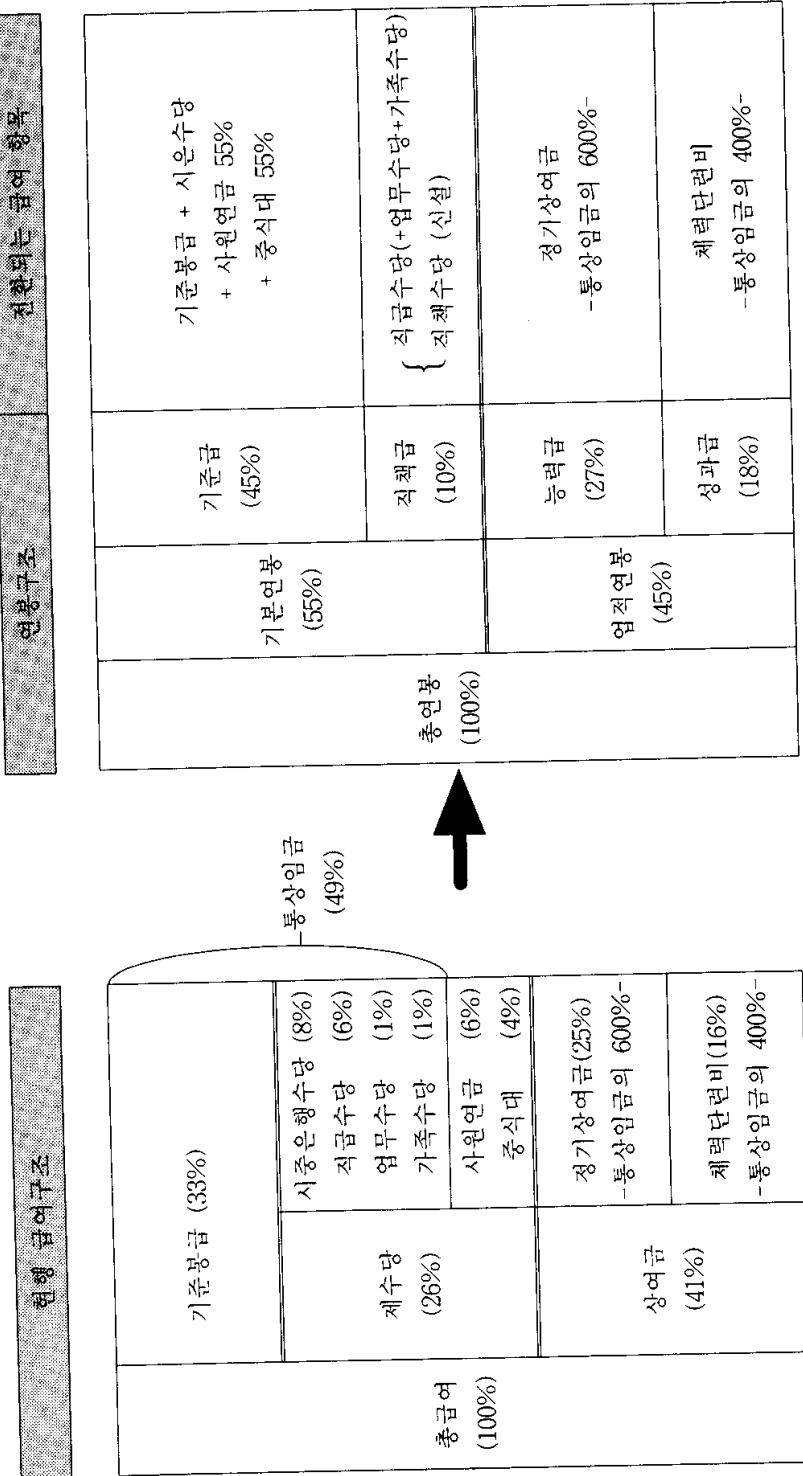
둘째, 임금형태 면에서 복잡·다양한 보상형태에서 단순·명료한 보상형태로 전환하는 방안을 모색하였다. 따라서 지금까지 혼잡한 수당과 보너스를 과감히 통합하는 방식을 택하였다. 따라서 고정비적 성격의 기준외임금은 과감히 기준임금으로 통폐합시키도록 하였다. 그렇게 함으로써 잡다한 기본급적 성격의 수당 및 고정비적 성격의 상여금을 없애도록 하였다. 또한 성과와 생산성에 따른 유연적이며 변동비적 성격의 참가적 임금으로서의 보너스 강화를 시도하였다.

셋째, 임금의 기본모형은 다음의 그림과 같이 기본급과 업적급으로 설정하고 전자는 한편 노동의 능력에 따른 직능급과 다른 한편 노동의 질과 양에 따른 직책급으로 구성하였다. 후자는 다시 정규적 지급형태인 평가상여금과 비정규적 지급형태인 이익분배상여금으로 구성하였다.

〈그림 11〉 임금의 기본모형



〈그림 12〉 금여구조의 전환



주) 벡문율은 2급 5급호의 급여를 기준으로 산정

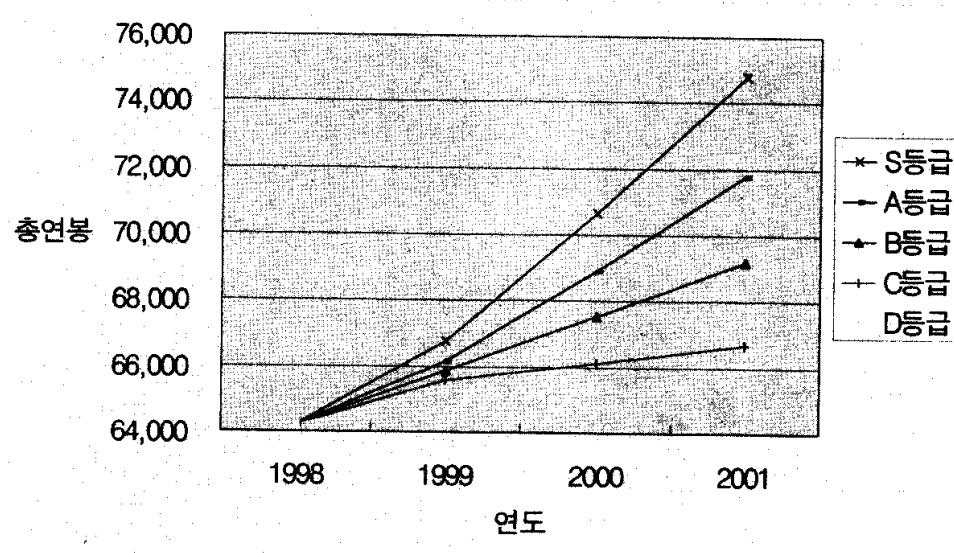
〈표 3〉 연봉조정원칙

연봉구조		연봉조정원칙
기본연봉 (Basic Pay)	기준급 (Skill-based Pay)	개인의 MBO·근무평정 결과에 의한 누적적 차등 인상 (GRADE-UP)
	직책급 (Job Pay)	필요한 경우에 정액 인상 (고정급)
업적연봉 (Performance Pay)	능력급 (Merit Pay)	통상임금(기본연봉×1/12) × 600%를 일률적으로 지급 (과정으로서의 업적을 평가)
	성과급 (Incentive)	경영성과와 개인의 MBO 결과에 의하여 차등 지급 (결과로서의 업적을 평가, PROFIT-SHARE)

주) 백분율은 2급 1급호의 급여를 기준으로 산정

〈그림 13〉 개인의 평가등급별 총연봉 변화 비교

(단위: 1,000원)



VI. 結 論

오늘날 우리경제의 위기는 단순한 외환위기나 금융위기로 보아서는 안 된다. 구조적으로 우리 기업의 경쟁력 약화에서 야기되는 실물경제의 위기이다. 기업의 자생적인 경쟁력 제고 없이는 결코 세계와 더불어 무한경쟁 시대에서 살아남을 수 없고, 위기의 극복도 이룩할 수 없는 것이다.

요소별 경쟁력 제고를 두고 볼 때, 자본 등 다른 요소의 경쟁력도 중요하지만 보다 근본적으로 노동 내지 인적 자원의 경쟁력 기반 없이는 한계의 벽을 뛰어 넘을 수 없다는 점은 오늘날 국가 경쟁전략에서 쉽게 알 수 있다.

요컨대 조직과 국가경쟁력의 원동력인 인적자원의 경쟁력 제고는 목표요 결과이다. 이러한 목표달성을 이면에는 반드시 이에 적합한 효율적인 수단이 뒷받침 되어야만 바람직한 결과를 기대할 수 있다. 그렇지 않으면 주장만 무성하고 실현성은 전혀 없는 무기력한 비성취적 조직과 사회로 몰락되기 마련이다.

인사관리는 무엇보다도 국가경쟁력의 원동력인 인적자원 경쟁력 제고의 구체적인 관리수단으로 등장된다. 그러므로 이에 대한 합목적적이고 적합성과 효율성이 있는 모형과 기법에 대한 논의가 경영학, 특히 인사관리 전공 분야에서 심도 있게 제시되어야 한다.

본고에서는 급격한 우리의 경영환경 변화에 따른 인사관리의 새로운 수단으로서 연공모형에서 탈피하여 시장모형의 중요성과 그의 전개방향을 제시하는데 역점을 두었다.

세계는 개방화와 더불어 시장을 기반으로 한 무한경쟁 시대로 들어섰다. 모든 가치의 기준이 개방된 시장모형으로 변화하고 있다. 노동상품도 시장에서 본격적인 경쟁에 들어서게 되었고, 다양한 노동상품과 품질의 경쟁을 요구하고 있다. 물론 노동상품은 인간의 존엄성과 더불어 그 성격을 달리하고 있지만 근본적으로는 시장 경쟁력이 있어야만 그의 가치가 인정 받게 되고 기업과 국가 경쟁력 유지, 그리고 노사 공존공영이 가능하게끔 되었다.

본고에서는 그 동안 「市場」 관리에 대한 이론과 실제를 중점적으로 개발해온 「마케팅」 전공분야와 또 「인적자원」 관리에 대한 이론과 실제를 중점으로 개발해온 「인사관리」 전공 분야와의 학제적인 연구에 또한 역점을 두었다.

오늘날 서비스 산업의 위상이 높아짐에 따라 서비스 마케팅의 중요성이 마케팅 전공분야에서도 강조되고 있다. 서비스 마케팅은 인적자원을 통한 형성과 실천전략이 이루어지므로 가장 핵심영역인 구성원의 동기유발 및 성과관리는 그 동안 인사관리 전공분야에서 연구 발표된 결과

를 절대적으로 수용하게 되었다. 인사관리분야 역시 오늘날 세계화와 더불어 시장경제 원리가 글로벌 스탠더드(Global Standard)로 형성됨에 따라 인사관리에도 시장모형의 연구와 적용이 절실히 요청되어 마케팅 분야의 이론과 실제에 대한 연구 결과를 대폭 수용하게 되었다.

본고에서는 인사관리의 시장모형 추구에 있어 마케팅의 기본구조인 4P Mix의 이론을 원용하여 노동상품의 경쟁력 제고를 모색하였다. 이를테면, 제품(Product)과 관련하여 노동상품 질의 경쟁력 제고를 위한 능력개발관리, 가격(Price)과 관련하여 노동상품가격의 경쟁력 제고를 위한 임금관리, 경로(Place)와 관련하여 노동상품 유통경로의 경쟁력 제고를 위한 사내·외 공모제도의 확립, 그리고 촉진(Promotion)과 관련하여 노동상품 가치 촉진의 경쟁력 제고를 위한 경력개발센터의 관리 등을 제시할 수 있다.

그러나 4P 중 가장 핵심이 되는 대상은 「제품」과 「가격」인 바, 인적자원관리의 시장모형 전개에 있어서도 노동상품의 품질향상을 위한 市場競爭能力管理와 노동상품의 가격합리화를 위한 市場競爭貨金管理가 인사관리 혁신의 가장 중심영역으로 삼을 수 있다.

환언하면, 인적자원의 국제경쟁력 향상을 위한 품질(Product)과 가격(Price)을 어떻게 형성시켜야 하며 인적자원의 시장경쟁 능력과 시장경쟁 임금관리를 위한 인사관리의 혁신방향은 어떻게 전개해야 할 것인가가 우리의 핵심적인 과제로 대두되고 있는 바이다.

인사관리의 시장모형 구축과 관련하여, 아직도 한편에서는 이것이 우리의 성공적이었던 연공보형을 허물어뜨리고 “미국모델”을 도입하도록 요구하고 있다고 우려와 비판을 가하기도 한다. 그러나 시장모형이 바로 미국모델이라고 할 수는 없다. 오늘날 세계의 경쟁 현실은 한국인이거나 미국인이거나 똑같이 엄중하고, 더 이상 과거처럼 국제경쟁으로부터 보호받는 고임금·저생산성 기업은 용납될 수 없다.

그러나 시장모형이라 할지라도 우리 실정에 알맞은 시장모형은 어떤 것이며, 이를 어떻게 구축하느냐 하는 것이 중요하다. 즉, 능력과 업적을 중시 여기는 시장모형의 보편성을 존중하면서, 우리의 경제기술 및 사회문화적 특성에 맞추어 이를 어떻게 구현시켜야 할 것인가 하는 한국적 시장모형의 구축이 우리의 관심사가 아닐 수 없다.

우리의 시장모형은 상황적 특성에 비추어 볼 때, 완전시장 모형보다는 절충시장 모형인 중심-주변모형이 보다 실현성 있는 적합한 모형으로 판단된다. 따라서 중심인력은 내부노동시장에, 주변인력은 외부노동시장 거래에 초점을 맞추어 경쟁력 향상을 위한 노력이 필요하다고 여겨진다. 이에 맞추어 인사관리 혁신의 초점은 중심인력의 경쟁력 강화를 위한 競爭的內部勞動市場 개발을 위한 시장모형 구축이 시급히 요청된다고 볼 수 있다.

특히 마케팅 4P 모델의 가장 핵심영역인 「제품」과 관련하여 市場競爭經營開發管理를 위

한 인사관리의 혁신과, 「가격」과 관련하여 市場競爭賃金管理를 위한 인사관리 혁신이 절실히 요청된다고 할 수 있겠다. 전자는 시장경쟁능력 향상 기준에 의한 자격승진 제도의 모형을, 후자는 시장경쟁 임금형성을 위한 업적과 능력 기준에 의한 총액임금의 모형을 각각 제시하고자 한다. 즉, 우리는 인사관리 혁신을 위한 시장모형 전개에 즈음하여 다음 〈표 4〉와 같이 두 가지를 특히 강조하고자 한다.

첫째, 인적자원의 품질경쟁력 강화를 위한 인사관리의 혁신이 있어야 한다. 그러기 위해선 인사관리의 2대 핵심영역의 하나인 승진 내지 신분관리에 대한 혁신이 반드시 있어야 한다. 이는 연공모형에서 추구하는 소위 구성원의 「組織一体化」 신분관리 모형에서, 시장모형에서 강조되고 있는 구성원의 「專門家社會一休化」 신분관리 모형으로 전환시키는 경력관리에 대한 혁신의 노력이 있어야 하며, 이를 위한 시장경쟁 경력개발관리의 신속한 정착화 노력이 요구된다.

둘째, 인적자원의 가격경쟁력 강화를 위한 인사관리의 혁신이 있어야 한다. 그러기 위해선 승진관리와 더불어 인사관리 2대 핵심영역의 하나인 임금 내지 보수관리에 대한 혁신이 반드시 있어야 한다. 이는 연공모형에서 추구하는 소위 「屬人一休化模型」 즉, 「호봉자동승급」 보수관리 모형에서, 시장모형에서 강조되고 있는 「成果社會一体化模型」 즉, 「성과평가승급」 보수관리모형으로 전환시키는 임금관리의 혁신이 있어야 하며, 이를 위한 시장경쟁임금 관리의 신속한 정착화 노력이 요구된다.

〈표 4〉 인사관리혁신

	현 행 (年功模型)	전개방향 (市場模型)
「제품」의 市場競爭力 身分 : 승진	組織一体化 模型 (근속승진)	專門家社會一体化 模型 (자격승진)
「가격」의 市場競爭力 報酬 : 임금	屬人一体化模型 (호봉급)	成果社會一体化模型 (업적급)

참 고 문 현

- 박준식, 1997, “노사관계, 고용전략, 고용체제의 변동,” 「연대와 실천」, 4월호.
- 양병무, 1998, 「연봉제의 이론과 사례」, 한국경영자총협회.
- 崔鍾泰, 1992a, “생산기능직의 내부노동시장개발을 위한 노무관리의 과제,” 「노사관계연구」, 제3권, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소.
- 崔鍾泰, 1992b, “임금관리전략의 전개방향과 당면과제,” 「산업관계연구」, 한국노사관계학회.
- 崔鍾泰, 1994, 「세계화시대 신노사관계 파라다임 모색을 위한 한국노동교육의 진로」, 한국노동교육원.
- 崔鍾泰, 1995, 「現代賃金管理論」, 박영사.
- 崔鍾泰, 1998a, 「現代自動車 研究開發部門의 人事制度 改善에 관한 研究」, 서울대학교 경영대학 경영연구소.
- 崔鍾泰, 1998b, 「韓美銀行 報酬制度에 관한 研究」, 서울대학교 경영대학 경영연구소
- 新・日本の經營システム等研究プロジェクト, 1995, 「新時代の日本の經營」, 日本經營者團體連盟.
- Atkinson, J., 1985, "Flexibility: Planning for an Uncertain Future, Manpower Policy and Practice," *Journal of the Institute of manpower Studies*, vol. 1, Summer, pp. 25-30.
- Frohlich, F., 1987, *Strategisches Personalmarketing*, VDI Verlag, Dusseldorf.
- J. Maasch, 1996, *Strategische Personalplanung*, Gabler, Wiesbaden.
- Jong-Tae Choi, 1993, *Besonderheiten und Probleme der Betrieblichen Lohnfindung in SudKorea*, in: W. Weber(Hrsg.), *Entgeltsysteme, Festschrift zum 65 Geburstag von E. Gaugler*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart.
- Jong-Tae Choi, 1998, "Confucian Family Value and Human Resource Management in Korea", 6th Conference on International Human Resource Management, Paderbon.
- J. R. Evans & B. Berman, 1992, Marketing, Maxwell Macmillan International Pub. Group, New York.
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

- Schneider, H. J. & Zander, E., 1989, *Erfolgs und Kapitalbeteiligung*, 2 Auflage, Rudolf Haufe, Freiburg/Breisgau.
- Strutz, H., 1989, *Handbuch Personal Marketing*, Gabler, Wiesbaden.
- Strutz, H. (Hrsg.), 1992, *Strategien des Personal Marketing: Was Erfolgreiche Unternehmen besser machen*, Gabler, Wiesbaden.