

# 영국의 성과연계급여 (Performance-related Pay: PRP) 정책<sup>1)</sup>

## 1. 도입 배경

- 1982년, 메고 조사(Megaw Inquiry) 결과, “지역별 차이, 생산성 및 성과연계 보상 등을 포용하는 보다 유연하고 분권화된 체제” 제안 및 성과연계 급여 도입 권고
- 1987년, 전문직 공무원 노조인 IPCS와 성과연계 점수제 도입에 대한 합의 도출
- 1991년, 시민헌장 백서(Citizen’s Charter)에서 PRP의 강력한 효과 언급
  - 성과에 대한 보상 및 실패에 대한 벌칙 확대하되, 성과보상 비용은 실질 생산성 증가에 의해 지급될 것임을 명시
- 리처드 윌슨 경의 공직개혁 보고서(Sir Richard Wilson’s Civil Service Reform Report, 1999)는 부처와 기관들이 2002년 4월까지 개혁안을 검토한 후 실행토록 의무화
- 마이클 비차드 경(Sir Michael Bichard)의 「성과관리」라는 보완 보고서에서는 사업계획 개선 및 보다 세밀한 성과관리 강조
  - 성과에 따른 급여차이 확대 및 비고정(non-consolidated) 급여 권장

## 2. 운영체계 및 범위

- 1994년 정부는 고위공무원단 이하의 공무원에 대한 인사정책 권한을 부처로 확대 위임하고 당시의 국가 보수체계를 바꾸겠다는 의지를 발표
  - 위임조건으로 각 부처가 각기 업무 수요에 가장 잘 맞는 시스템을 개발하고, 이를 위해 부처별 급여 및 성과관리 체계를 조사 및 검토하도록 요구
- 각 부처들은 내각부처에서 제시한 공직관리강령(Civil Service Management Code, CSMC)의 4가지 원칙을 준수해야 함

1) OECD (2005), *Performance-related Pay Policies for Government Employees*, OECD, Paris.

- ① 급여로 지출되는 자금을 위한 보다 나은 가치(better value) 추구
- ② 급여 시스템의 유연성 향상
- ③ 급여비용의 예산상 통제 개선
- ④ 급여와 성과 간 효과적인 연계

- o 고위공무원단 급여와 성과관리 시스템은 내각사무처에서 총괄 관리('01.4월 발효)
- o PRP 정책은 개인 또는 집단 수준에서 모든 분야 공무원들에게 적용됨

### 3. PRP 정책설계 개관

- o 조직에 따라 정책 실행 방법은 다양하나, 권한위임 조건에 따라 각 부처와 기관은 긴밀하고 효과적인 급여와 성과 연계를 기반으로 함
- o 각 부처의 급여시스템에는 대개 등급, 목표치 및 비고정 상여금 등에 의해 급여 범위(최소치와 최대치 포함)를 설정하고 있음
- o 고위공무원단의 경우 고정 기본급여와 매년 다시 지급받아야 하는 비고정 상여금이 혼합된 형태로 급여를 1년 단위로 한정하고 年功과는 크게 무관함
  - 급여 지급은 해당기관 내의 동료집단과 비교되어 소속기관의 성공을 위한 개인 기여도에 직접 영향을 받음
  - 성공 여부는 직무계약(service agreements), 업무계획 및 새롭게 설정된 공무원 역량 틀(civil service competence framework)에 따라 매년 평가됨

### 4. 성과평가 및 성과급여 시스템

- o 대부분 부처와 기관은 시장 압력(market pressure)과 공무원 채용 및 유지 등을 고려하여 등급에 따라 급여범위를 정함
  - 급여범위는 보통 시장 압력의 수요를 충족하고 대응하기 위해 1년 단위로 개정됨
- o 대부분의 부처에서는 업무 수요를 지원하기 위한 보상시스템을 설계하고 목표치 비율에 맞추어 승급시키되, 운영방식을 조직에 따라 다양함
  - 승급 시기는 급여범위에 따라 다르며 하급직이 상급직에 비해 목표치 비율 또는 최대치에 더 빨리 승급

- 비고정 상여금은 만족수준 이상의 성과를 내는 공무원에게 성과연계 급여를 지급하는 주된 수단으로 사용되며, 조직마다 상여금 수준은 다름

### 고위공무원 성과급여 시스템

- 상여금의 범위는 독립적인 기관인 고위직상여금 조사단(Senior Salaries Review Body, SSRB)이 정부에 권고
  - 2003~04년간 기본급은 평균 3.5% 증가, 상여금은 보수전체의 4% 정도임
- 전체적으로 3,800명 가량의 고위공무원단에 대한 보수액은 대략 1,000만 파운드이며, 상여금 지급총액은 별도로 1,000만 파운드에 달함
- 상여금은 차별화되고 의미 있는 액수이어야 하며, 목표치를 기준으로 지급함
  - 상위 25%의 우수성과자는 목표달성과 연계하여 5-20%의 상여금을 받으며, 하위성과 5-10% 직원은 변화가 없거나 오히려 실질급여에서 삭감될 수 있음
- 우수한 공무원을 영입하고 보상해 주기 위해 시장지향의 급여 비율 도입
- 고위공무원단 급여는 전체 공무원 급여액의 1% 미만으로 고위공무원단 급여체제 변화에 따라 다른 공무원 급여에 크게 영향을 미치는 것은 아님

## 5. 영국 사례를 통한 교훈

### (1) 급여권한위임

- 행정서비스 전달과 생산성 향상을 촉진하는 중요한 도구로서, 각 개별 부처와 기관이 유연하게 업무의 필요에 따라 보상 패키지를 제공할 수 있음
- 각 부처 장관 및 최고관리자는 최적의 공무원 채용조건 및 동기부여 방안 등을 자율적으로 결정할 수 있음
- 대부분 부처와 기관의 총예산액에서 매우 중요한 비중을 차지하는 공무원 급여 총액에 대한 통제 권한을 가짐
- 업무단위 별로 급여 차이를 두거나 시범기간 등을 통해 전체 보수를 적절히 혼합하여 적용할 수 있음

## (2) 보상 시스템 설계 및 집행

- 보상 시스템은 업무수행 방식과 조직문화 및 목표 등을 반영하여 설계되어야 함
  - 특히, 조직의 문화에 따라 팀 혹은 개인단위의 성과를 평가할 수 있음
- 보다 적극적인 조직관리 및 성과관리를 통해 투명성 개선, 실증자료를 바탕으로 정기적인 피드백 제공, 우수성과 공무원들에 대한 명확한 보상체계 설계 등 평가과정 단순화 및 객관성 확보 필요
  - \* 칭찬 등과 같은 비금여 보상도 유효
- 재정 인센티브는 직원의 노력, 성과와 보상이 명백하게 연계되어 있을 때 상당한 보상뿐만 아니라 직원의 동기부여에 기여
  - \* 충분한 재정확보를 통해 성과가 우수한 공무원에게 동기부여가 될 수 있을 정도의 재정적 보상 필요
- 보상이 효율적으로 집행되기 위해서는 ① 투명성, ② 일반직원의 참여, ③ 공정성에 대한 인식, ④ 현실적이고 명확한 목적, ⑤ 보상과 투입된 노력의 비례성, ⑥ 측정된 결과에 대한 직원의 높은 통제력, ⑦ 공정하고 효율적인 인력관리 등과 같은 요소들을 고려해야 함

## (3) 성과관리 시스템

- 성과 측정, 신속한 성과 피드백, 직원들 성과 공개 등 효과적인 성과관리 제도 마련이 중요함
- 개인과 조직목표 사이에 명확한 구분이 있어야 함
- 성과관리 시스템과 급여 간 연계가 지나치게 강조되면, 개인의 실패에 대한 인정을 주저할 수 있기 때문에 오히려 성과관리 측면에서 그 의미가 훼손될 수 있음
- 관리자들은 조직의 방향성, 목표의 명확성을 제시할 수 있어야 하며, 이를 실제 조직의 운영원리에 적용하도록 해야 함
  - 전체적인 틀 내에서 효과적으로 조직 방향성 및 목표 등을 적용할 수 있는 관리능력이 보다 중요함 (교육/훈련 등을 통한 인적자원개발)