

공공부문 성과연봉제의 발전방안 -T공단을 중심으로-

Development Plan of Performance Annual Salary System In the Public Sector

박종관
백석대학교 법정학부

Jong Gwan Park(633127@hanmail.net)

요약

최근에는 성과를 중시하는 조직문화의 형성, 승진적체의 심화, 고임금 및 개방화시대의 도래, 청년실업 급증 등의 문제가 발생하였다. 이로 인해 공공기관들은 종래의 연공급 임금체계를 개선하기 위한 노력에 따라 성과연봉제를 도입하였다. 본 연구는 최근 공공기관 성과연봉제 관련 직원들의 인식조사와 더불어 성과연봉제의 문제점, 성과연봉제의 개선방안 등을 실증적으로 분석하였다. 공공기관의 성과연봉제는 기획재정부의 공공기관 평가와 연계되어 도입이 이루어졌다. 이렇게 도입된 공공기관 성과연봉제는 제대로 안착되고 있는가, 연봉제 안착과정에서 발생하는 문제와 개선점은 무엇인가 하는 것을 연구하였다. 연구결과 성과연봉제에 전반에 대한 부정적 인식이 강한 점, 성과연봉제 실시에 따른 위화감 발생, 능력평가에 대한 연봉산정의 객관성 문제점이 있는 것으로 나타났다. 이러한 문제점의 개선을 위해서는 성과연봉제의 부정적 인식전환, 성과연봉제 실시에 따른 위화감 해소, 성과에 대한 공정한 평가기준 마련, 분야별 성과개념 및 기준의 명확화 등의 개선이 필요하다.

■ 중심어 : | 성과 | 성과연봉제 | 임금체계 | 공공기관 |

Abstract

In recent years, problems like the formation of the organizational culture that emphasizes the outcome, deepening of stagnation of promotion, the advent of high wages and the open era, the shortage of talented human resources has occurred. Thus, public agencies have an effort to improve the traditional seniority supply wage system and have carried out introducing the performance annual salary system. This study analyzed performance annual salary system problems and the improvement plan in addition to the investigation of the recognition of employees related to the outcome annual salary system of recent public agencies. Performance annual salary system of public agencies was introduced in conjunction with the evaluation of the public agencies. Performance annual salary system of this way were studied something that it have been properly secured, what is problems generated by the annual salary system fusing process and improvement about them. According to the study, It found that there are various problems like strong negative perceptions of overall performance annual salary system, the sense of discomfort occurrence associated with the implementation of the outcome annual salary system, salary piling of objectivity for the performance evaluation, etc. In order to improve these problems, It is necessary to converse of negative recognition, eliminate discomfort of performance annual salary system, provide fair evaluation criteria of the outcome, and due to the implementation annual salary system, and clarification of sectoral performance concepts and criteria.

■ keyword : | Performance | Performance Annual Salary | Wage Structure | Public Agencies |

* 이 논문은 2018년 백석대학교 대학연구비에 의해수행된 것임

접수일자 : 2018년 04월 30일

심사완료일 : 2018년 06월 14일

수정일자 : 2018년 06월 14일

교신저자 : 박종관, e-mail : 633127@hanmail.net

I. 서론

21세기 메가경쟁시대(mega-competition) 우리의 공공부문은 시대적 적응에 필요한 조직변화가 필수적인 것으로 인식되었다. 이러한 노력중의 하나가 임금제도 개선이다.

박근혜정부는 성과연봉제의 도입과 발전이 필수적인 것으로 인식되었으나 이를 적극적으로 실시하지 못했으며 문재인정부는 성과연봉제를 폐지하고 직무급으로 대체 하는 방안을 제기하였다. 즉, 문재인정부는 박근혜 정부의 성과연봉제를 폐지하고 대신 직무급제도를 통한 차별화를 기하려는 상황이다. 그러나 직무급제도 또한 성과연봉제의 하나이기 때문에 관련 연구가 필요할 실정이다.

따라서 공공기관의 성과연봉제에 대한 조직원들의 인식조사를 통한 발전방안의 마련이 필요하다. 본 연구는 성과연봉제에 대한 조직원들의 인식을 조사하여 동 제도의 합리적인 발전방안을 모색하는데 목적이 있다. 즉, 사례기관의 임직원들을 대상으로 설문조사를 통해 성과연봉제의 중요정도, 당초목적의 발생정도 등을 분석하여 공공분야의 성과연봉제를 어떻게 개선하면 성과연봉제를 제대로 안착시킬 수 있는가 하는 차원을 논의하고자 한다.

II. 선행연구 및 분석기준

1. 선행연구

성과연봉제는 민간부문에서 시작된 것으로 민간분야의 연구는 성과급과 실제 성과사이에 긍정적 관계가 존재한다는 연구가 다수이며, 공공분야의 연구는 다소 미흡하다. 공공분야의 연구는 우선, Milkovich와 Wigdor(1991)의 고전적 연구가 있다. 또한 성과급제도가 성과평가 과정상의 미비점 및 재원의 부족 등의 이유 때문에 의도했던 역할을 제대로 수행하지 못했다는 연구가 다수 있다[1][2].

성과연봉제에 대한 국내 선행연구는 다음과 같다. 먼저, 성과연봉제의 제도적 특성, 도입 여부에 대한 당위

적 논의, 문제점, 성과평가의 체계적 요소를 서술하는 연구들이 있다[3-5]. 이러한 연구들은 성과연봉제를 연구 대상으로 하기는 하지만 그 초점은 성과연봉제의 원인 혹은 결과를 규명하는 설명적 연구라기보다는 성과연봉제의 내용 중 특히 성과평가체계, 도입 방안, 설계방안에 대한 전반적 논의, 그 제도의 주요 요소에 대한 서술적 연구에 해당하는 것들 이다[6].

다음으로 성과연봉제의 도입이 초래할 결과의 예측 및 그 결과에 대한 문제점 등에 초점을 둔 연구들이다 [7][8]. 이 연구들은 공공 부문에 대한 성과연봉제 도입 효과 연구보다 민간 기업의 성과연봉제 도입의 효과 연구들이 압도적으로 많다[9-11]. 그것은 공공 부문보다 민간부문에서 성과연봉제 도입이 더 빨랐기 때문이다.

마지막으로 성과연봉제의 도입을 결정하는 요인을 탐색하는 연구이다. 이러한 연구는 성과연봉제의 도입을 종속변수로 삼고 그에 영향을 주는 선행적 원인을 찾아내는 설명적 연구이다[12][13]. 또한 신현호(2010)는 공공기관을 대상으로 성과중심 보수제의 성과를 분석한 결과, 동 제도에 대한 개인의 공정성 지각이 개인의 임금만족, 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 주장하고 있다[14].

2. 분석기준 및 분석틀

본 연구의 지표별 세부지표는 [표 1]과 같다. 먼저, 성과연봉제 인식분야는 11개의 세부지표로 구성되며, 연봉제 실시의 중요성 3개 지표, 공단업무의 성과측정이 어려운 이유, 정부가 추구한 당초 목적의 발생정도 등이다. 다음으로 성과연봉제의 문제점은 공공기관 성과연봉제의 문제점, 성과연봉제의 실패원인, 성과연봉제에 따른 위화감 발생문제, 공단의 중요한 성과연봉제의 문제점이다. 마지막으로 성과연봉제 문제점의 개선방안은 성과연봉제에 따른 위화감 발생문제해소 방안, 성과연봉제의 가장 중요한 문제점들의 개선방안 등이다.

[표 1]의 분석기준에 따른 본 연구의 분석틀은 아래와 같다. 즉 연봉제 인식수준을 바탕으로 3가지 핵심 지표를 도출하고 문제점 및 개선안을 제시한다.

표 1. 분석지표

지 표	세 부 지 표
성과연봉제 인식	연봉제 실시의 긍정성
	연봉제 실시에 따른 근로의욕 향상
	연봉제 실시에 따른 업무효율성 향상
	연봉제의 인사관리 업무 효율화
	연봉제의 직무만족 효과
	연봉기준의 적절성
	연봉결정 참여 정도
	연봉결정 과정의 공정성
	개별 업무성과에 따른 공정한 보상
	연봉수준의 인사사고 및 성과평가 결과 반영
	업무에 대한 상사의 공정한 평가
성과연봉제 실시의 중요성	성과연봉제 실시의 중요정도
	성과연봉제 실시의 중요 이유
	성과연봉제 실시가 중요하지 않은 이유
공단 업무의 성과측정이 어려운 이유	
정부가 추구한 당초 목적의 발생정도	
성과 연봉제의 문제점	공공기관 실시 성과연봉제의 제일 큰 문제점
	성과연봉제의 실패원인
	성과연봉제에 따른 위화감 발생
	가장 중요한 성과연봉제의 문제점
성과 연봉제의 개선방안	성과연봉제에 따른 위화감 해소방안
	성과연봉제의 가장 중요한 문제개선

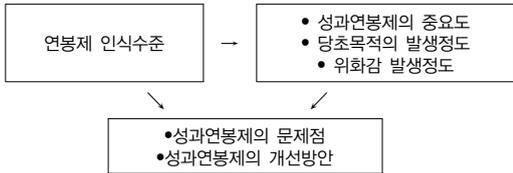


그림 1. 분석틀

III. 실증 분석

1. 일반 사항

1.1 자료처리방법 및 신뢰도 검증

첫째, 통계처리는 SPSS/WIN 통계프로그램 22.0을 활용하였고 척도의 신뢰도 검사를 위해 Cronbach's α를 실시하였으며, 빈도분석, 교차분석 및 상관관계분석을 활용하였다. 둘째, 설문항목이 신뢰성을 인정받기 위한 절대적인 기준은 없으나 일반적으로 알파(Alpha)계

수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다. 본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰성은 대부분 0.6 이상으로 나타나기 때문에 모든 설문항목은 신뢰성이 있는 것으로 확인되었다.

표 2. 영역의 신뢰성 검증

	Alpha
성과연봉제 인식	.911

1.2 연구대상자의 일반적인 사항

연구대상자의 일반 사항에 대해 살펴보면 성별의 경우에는 남자가 64.3%로 대부분이었고 여자는 35.7%로 나타났다. 결혼여부의 경우에는 기혼이 61.4%로 대부분을 차지하였고 미혼은 38.6%로 나타났다. 연령의 경우에는 30-39세가 41.4%로 과반수 가까이 되었고, 다음으로 40-49세가 21.4%, 20-29세, 50세 이상이 각각 18.6% 순으로 나타났으며 학력의 경우에는 대졸이 87.1%로 압도적으로 높게 나타났고 대학원졸 이상이 8.6%, 고졸이 2.9%, 전문대졸이 1.4% 순으로 나타났다. 근속년수의 경우에는 5년 미만이 32.9%로 가장 높았고 20년 이상이 27.1%, 6-10년이 22.9%, 11-15년이 11.4% 등의 순으로 10년 미만이 과반수 이상을 차지하였으며, 직위의 경우에는 4급이 32.9%로 가장 높게 나타났고 5급이 28.6%, 3급이 18.6%, 2급이 17.1% 등의 순으로 나타났다.

따라서 본 연구는 비록 응답자 수는 70명으로 다소 적은 편에 속하나, 성별, 연령, 학력, 근속년수 및 직급 등 일반적 사항이 적절하게 분포된 것으로 평가할 수 있다.

2. 성과연봉제 관련 인식 측면

첫째, 성과연봉제 인식의 일반적인 경향에 대해 살펴보면 다음과 같다. 즉, '공정한 평가만 된다면 연봉제를 실시하는 것이 더 낫다'가 5점 만점에 3.46점, '연봉제는 인사관리 업무 효율화에도 도움이 된다'가 3.29점으로 타 문항보다 상대적으로 높게 나타났다. 반면에 '연봉의 결정에 참여할 수 있는 기회가 많다'는 2.23점, '연봉 결정 과정의 공정성이 높다'는 2.40점으로 타 문항보다 상

대적으로 낮은 점수를 보였다. 또한 ‘공정한 평가만 된다면 연봉제를 실시하는 것이 더 낫다’, ‘연봉제는 인사관리 업무 효율화에도 도움이 된다’, ‘나의 상사는 업무를 공정하게 평가해주고 있다’, ‘연봉제는 업무 효율성을 높이는데 효과가 있는 제도이다’는 5점 만점에 3점 이상으로 나타나 중간 이상의 점수를 보였고, 이를 제외한 나머지 문항은 모두 5점 만점에 3점 이하로 중간 이하의 점수를 보였다. 즉, 기관 전체적인 관리에는 효과가 있으나 개인의 직무만족이나 연봉결정 참여, 공정성 등에는 문제를 제기하는 것으로 해석할 수 있다.

표 3. 성과연봉제 인식의 일반적인 경향

	빈도	평균	표준편차
공정한 평가만 된다면 연봉제를 실시하는 것이 더 낫다	70	3.46	1.138
연봉제의 실시로 근로의욕(동기유발)이 향상되었다.	70	2.84	1.058
연봉제는 업무 효율성을 높이는데 효과가 있는 제도이다	70	3.14	1.026
연봉제는 인사관리 업무 효율화에도 도움이 된다.	70	3.29	.995
연봉제는 직무만족에 도움을 준다.	70	2.93	.997
연봉 결정에 사용되는 기준의 적절성이 높다.	70	2.69	1.110
연봉 결정에 참여할 수 있는 기회가 많다.	70	2.23	1.024
연봉 결정 과정의 공정성이 높다	70	2.40	.939
내가 맡고 있는 책임만큼 나는 공정한 보상을 받고 있다.	70	2.60	.984
연봉수준은 인사고과 및 성과평가 결과가 적절히 반영되고 있다.	70	2.63	.871
나의 상사는 업무를 공정하게 평가해주고 있다.	70	3.16	.810

둘째, 공단에서의 성과연봉제 실시에 대해 살펴보면 다음과 같다. 즉, [표 4]에서 보는 바와 같이 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부의 경우에는 매우 중요하지 않다+중요하지 않다는 응답이 약 45%로 매우 중요+중요의 약 25%보다 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 공단의 성과연봉제 실시에 대해 매우 부정적인 인식을 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다. 다음으로, 중요하다고 답한 경우 그 이유는 개인의 업무성과를 잘 반영하기 위해서가 44.4%로 과반수가 가까이 되었고 공단발전을 위해서, 직원들의 근로의욕 향상을 위해가 각각 22.2% 순으로 나타났다. 마지막으로, 중요하지 않다고 답한 경우 그 이유는 개인의 업무

성과를 잘 반영하지 못함, 조직간/개인간 차이발견이 어려워서가 각각 37.5%로 대부분을 차지하였고 공공기관으로서 공단의 한계가 있기 때문이 15.6%, 조직에 위화감이 생기기 때문이 3.1% 순으로 나타났다. 부정적인 의견은 조직의 업무성과 반영의 객관성 여부와 개인간 성과 차이 발견의 어려움을 반영하고 있다고 해석할 수 있다.

표 4. 공단에서의 성과연봉제 실시

		빈도	%
공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부	매우 중요	5	7.1
	중요	13	18.6
	그저 그렇다	20	28.6
	중요하지 않다	24	34.3
	매우 중요하지 않다	8	11.4
중요한 이유 *중요하다고 답한 경우만 응답	개인의 업무성과를 잘 반영하기 위해	8	44.4
	공단발전을 위해서	4	22.2
	직원들의 근로의욕 향상을 위해	4	22.2
	기타	1	5.6
	무응답	1	5.6
소계		18	100.0
중요하지 않은 이유 *중요하지 않다고 답한 경우만 응답	개인의 업무성과를 잘 반영하지 못함	12	37.5
	조직간/개인간 차이발견이 어려워서	12	37.5
	공공기관으로서 공단의 한계가 있기 때문에	5	15.6
	조직에 위화감이 생기기 때문	1	3.1
	기타	2	6.3
소계		32	100.0
합계		70	100.0

3. 교차분석

[표 5]의 영역은 [표 3]의 연봉제인식 관련 11문항의 연봉제관련문항에 대해서 평균을 낸 것을 바탕으로 점수가 높을수록 인식수준이 높은 것으로 분류한 후, 상, 중, 하위로 구분한 것이다. 실제로 5점 만점으로 상위가 3.18점 이상, 중위가 2.36-3.17점, 하위가 2.36점 미만이다).

첫째, 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부에 대한 분석이다. [표 5]에서 보는 바와 같이 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부에 대해 살펴보면, 성과연봉제 인식 수준에

1) 이렇게 분류를 하여 분석한 이유는 연봉제의 일반적 인식에서 상, 중, 하간의 차이가 공단의 연봉제와 관련된 다른 차원의 인식에 어떻게 변화하는 가를 측정하기 위함이다.

따라서 성과연봉제 인식 수준이 높은 집단은 매우 중요+중요의 응답이 약 63%, 중간인 집단은 약 9%, 낮은 집단은 약 6%로 나타났다. 따라서 성과연봉제 인식 수준이 높을수록 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는 정도가 높게 나타났으며 특히 인식 수준이 중간인 집단, 낮은 집단과 높은 집단 간의 차이가 큰 것으로 나타났다. ($\chi^2=47.434, p<.001$)

표 5. 성과연봉제 중요성 인식정도

중요 인식도		매우 중요	중요	그저 그렇다	중요하지 않다	매우 중요 않다	전체	$\chi^2(p)$
성과연봉제 인식 수준	상	5	9	6	2	0	22	
		22.7	40.9	27.3	9.1	.0	100.0	
	중	0	3	12	16	1	32	
		.0	9.4	37.5	50.0	3.1	100.0	
	하	0	1	2	6	7	16	
		.0	6.3	12.5	37.5	43.8	100.0	
전체		5	13	20	24	8	70	
		7.1	18.6	28.6	34.3	11.4	100.0	

*** $p<.001$

둘째, 정부가 추구하는 당초의 목적이 발생하고 있는 정도에 대한 분석이다. 먼저, [표 6]에서 보는 바와 같이, 정부가 추구하는 당초의 목적이 발생하고 있다고 생각하는지 여부에 대해 살펴보면, 성과연봉제 인식 수준에 따라서 성과연봉제 인식 수준이 높은 집단은 많이 발생+발생의 응답이 약 63%, 중간인 집단은 약 3%, 낮은 집단은 약 6%로 성과연봉제 인식 수준이 중간인 집단, 낮은 집단보다 높은 집단이 당초의 목적이 발생하고 있다고 생각하는 정도가 더 높게 나타났다. ($\chi^2=51.780, p<.001$)

다음으로, 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는지 여부에 따라서는 매우 중요하다고 답한 집단은 많이 발생+발생의 응답이 약 80%, 중요하다고 답한 집단은 약 69%, 그저 그렇다고 답한 집단은 약 15%, 중요하지 않다, 매우 중요하지 않다고 답한 집단은 각각 0.0%로 공단에서 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각할수록 당초의 목적이 발생하고 있다고 생각하는 정도가 높게 나타났다. ($\chi^2=88.333, p<.001$) 물론, 매우 중요하지 않다고 중요하지 않다고 응답한 그룹에서는 많이 발생하

지 않음+발생 하지 않음의 응답이 각각 약 87%정도로 높게 나타나고 있다.

따라서 성과연봉제와 관련 하여 ‘정부가 추구하는 당초의 목적이 발생하고 있다고 생각하는지 여부’는 성과연봉제와 관련된 인식의 차이에 따라 답도 극명하게 나타나고 있음을 알 수 있으며, 성과연봉제에 대한 부정적 인식이 매우 높음을 알 수 있다.

표 6. 정부가 추구하는 당초 목적의 발생 여부

당초 목적의 발생정도		많이 발생	발생	그저 그렇다	발생하지 않음	많이 발생 않음	전체	$\chi^2(p)$
성과연봉제 인식 수준	상	1	13	7	1	0	22	
		4.5	59.1	31.8	4.5	.0	100.0	
	중	0	1	9	19	3	32	
		.0	3.1	28.1	59.4	9.4	100.0	
	하	1	0	2	6	7	16	
		6.3	.0	12.5	37.5	43.8	100.0	
공단에 성과연봉제의 실시가 중요하다고 생각하는지 여부	매우 중요	1	3	0	1	0	5	88.333*** (.000)
		20.0	60.0	.0	20.0	.0	100.0	
	중요	0	9	2	1	1	13	
		.0	69.2	15.4	7.7	7.7	100.0	
	그저 그렇다	1	2	12	4	1	20	
		5.0	10.0	60.0	20.0	5.0	100.0	
중요치 않다	0	0	3	19	2	24		
	.0	.0	12.5	79.2	8.3	100.0		
매우중요치 않다	0	0	1	1	6	8		
	.0	.0	12.5	12.5	75.0	100.0		
전체		2	14	18	26	10	70	
		2.9	20.0	25.7	37.1	14.3	100.0	

*** $p<.001$

4. 상관관계 분석

[표 7]에서 보는 바와 같이 성과연봉제 인식, 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도, 성과연봉제 실시로 공단 내 위화감이 발생한 정도와 당초의 목적이 발생한 정도와의 관계에 대해 상관관계를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

우선, 성과연봉제 인식과 당초의 목적이 발생한 정도와는 $r=.692(p<.01)$ 의 정(+)적인 상관관계를 보였다. 성과연봉제 인식이 높으면 당초의 목적이 발생했다고 생각하는 정도도 높음을 알 수 있다. 두 지표 간에는 상관관계가 있다고 말할 수 있다.

다음으로, 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는

정도와 당초의 목적이 발생한 정도와는 $r=.696(p<.01)$ 의 정(+)적인 상관관계를 보였다. 즉 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도가 높으면 당초의 목적이 발생했다고 생각하는 정도도 높음을 알 수 있다. 따라서 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도와 당초의 목적이 발생했다고 생각하는 정도 간에도 상관관계가 있다고 말할 수 있다.

표 7. 당초 목적이 발생한 정도 상관관계분석

상관관계분석	1	2	3	4
1. 성과연봉제 인식	1			
2. 성과연봉제 실시가 중요하다고 생각하는 정도	.738**	1		
3. 연봉제 실시로 공단 내 위화감이 발생한 정도	.128	.218	1	
4. 당초의 목적이 발생한 정도	.692**	.696**	.114	1

**p<.01

마지막으로 성과연봉제 실시에 따라 공단 내 위화감이 발생한 정도와 당초의 기획재정부 목적이 발생한 정도와는 통계적으로 유의한 상관관계를 보이지 않고 있다.

IV. 성과연봉제도의 발전방안

1. 성과연봉제의 문제점

1.1 성과연봉제 대한 부정적 인식이 강함

우선, 성과연봉제 인식측면에서는 근로의욕의 향상 부문 2.84, 직무만족 부문 2.93, 연봉결정에 사용되는 기준의 적절성 2.69, 연봉결정에의 참여 2.23, 연봉결정과정의 공정성 2.40, 공정한 보상 부문 2.60, 인사고과 및 성과평가 결과의 적절한 반영 부문 2.63 등 전반적으로 부정적이다. 특히 연봉결정과정의 참여 미흡에 의한 공정성의 문제를 강하게 제기하고 있다고 볼 수 있다. 다음으로 성과연봉제 실시 측면에서의 부정적 인식은 개인의 업무성과를 잘 반영하지 못한다는 측면과 조직간/개인이 차이의 발견이 어렵다는 측면에서 문제를 강하게 제기하고 있다. 마지막으로 이러한 부정적 인식은 정부가 성과연봉제를 통해서 달성하려는 당초

의 목적이 발생하지 않았다는 부정적 인식과 연계되어 나타나고 있다.

1.2 공공기관 성과연봉제의 문제점

첫째, 공공기관에 일률적으로 실시되고 있는 성과연봉제의 문제점이다. [표 8]에서 보는 바와 같이, 공공기관에 실시되고 있는 성과연봉제의 제일 큰 문제점은, 성과를 차별화하기 어려운 문제가 많아 평가하기가 곤란 38.6%, 출연기관, 준정부기관, 공기업의 획일적 기준 적용 21.4%, 성과측정/평가의 객관성 문제 15.7%, 기본급에도 차등을 적용하는 문제 14.3%, 성과연봉 차등 폭이 큰 문제 7.1% 순으로 나타났다. 따라서 성과를 차별화하기 어려운 문제와 평가하기가 곤란한 문제를 개선해야 하며, 출연기관, 준정부기관, 공기업을 획일적으로 기준을 적용하는 점도 개선이 필요하다²⁾.

표 8. 성과연봉제의 문제점

	빈도	%
출연기관, 준정부기관, 공기업의 획일적 기준 적용	15	21.4
성과연봉 차등 폭이 큰 문제	5	7.1
기본급에도 차등을 적용하는 문제	10	14.3
성과를 차별화하기 어려운 문제가 많아 평가하기가 곤란	27	38.6
성과측정/평가의 객관성 문제	11	15.7
기타	2	2.9
합계	70	100.0

1.3 성과연봉제 실패의 원인

표 9. 성과연봉제 실패의 가장 큰 원인

	빈도	%
적정평가지표(기준)마련 실패	38	54.3
경쟁과열로 인한 직원간 불화	9	12.9
연공서열 중심 인센티브 제공으로 호봉제로 실질적 회귀	15	21.4
평가자들의 불공정한 평가 수행에 대한 불만	7	10.0
기타	1	1.4
합계	70	100.0

둘째, [표 9]에서 보는 바와 같이 성과연봉제가 실패하게 된 원인은, 적절한 평가지표나 기준마련의 실패가 54.3%로 대부분을 차지하고 있는 실정이다. 나머지는

2) 즉, 기관의 성격, 기관의 규모에 따라 일정 정도의 차별적 적용이 필요할 것으로 판단된다.

연공서열 중심 인센티브 제공으로 인한 호봉제도의 실질적 회귀가 21.4%, 경쟁과열로 인한 직원간 불화가 12.9%, 평가자들의 불공정한 평가 수행에 대한 불만 10.0% 순으로 나타났다. 따라서 적정 평가지표 및 기준의 마련과 보완이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 또한 연공서열 중심 인센티브 제공을 성과기준에 따른 인센티브 제공으로의 실질적 개선과, 평가자들의 불공정한 평가를 개선하기 위한 방안 마련이 필요하다.

1.4 성과연봉제 실시에 따른 위화감 발생문제

표 10. 공단 내 위화감이 발생여부

	빈도	%
매우 많이 발생	4	5.7
많이 발생	29	41.4
그저 그렇다	34	48.6
많이 발생하지 않음	3	4.3
매우 많이 발생하지 않음	0	0.0
합계	70	100.0

셋째, 성과연봉제 실시에 따른 위화감 발생문제이다. 성과연봉제의 실시로 인한 공단 내 위화감이 발생여부에 대해서, 매우 많이 발생 5.7%, 많이 발생 41.4%, 그저 그렇다 48.6%, 많이 발생하지 않음 4.3%로서 성과연봉제 실시로 인하여 공단 내 위화감이 많이 발생하고 있다고 인식하고 있는 비율이 약 47.1%로 나타나고 있다³⁾. 따라서 대다수의 응답자들은 성과연봉제의 실시로 위화감이 발생되었다고 판단하고 있다. 이것은 연봉 차별화에 대한 부분인 바, 이 부분의 적극적인 개선이 필요하다.

1.5 기타 공단의 세부적 성과연봉제 문제점

넷째, 공단 성과연봉제의 문제점 중 가장 중요하다고 생각하는 문제점의 경우에는 ‘능력과 성과’평가의 정확성과 연봉 산정의 객관성 문제가 60.0%로 대부분을 차지하였고, 연봉 삭감되는 직원들의 사기저하로 근무분위기 해침이 21.4%, 직원간 과도한 경쟁으로 직원상호간 불신과 이질감 우려가 5.7%, 개인적 성과 집착에 따

른 팀워크파괴 현상이 4.3% 등의 순으로 나타났다. 응답자들은 성과연봉제 실시과정에서 개인 간 능력평가가 정확하지 않을 수 있다는 점과 이와 연계하여 연봉 산정의 객관성이 문제가 될 수 있다고 보는 것이다.

표 11. 공단의 세부적 성과연봉제의 문제점

	빈도	%
‘능력과 성과’ 평가의 정확성과 연봉 산정의 객관성 문제	42	60.0
연봉 삭감되는 직원들의 사기저하로 근무분위기 해침(임금저하 우려)	15	21.4
직원간 과도한 경쟁으로 직원상호간 불신과 이질감 우려	4	5.7
개인적 성과 집착에 따른 팀워크파괴 현상(조직력 약화)	3	4.3
가시적 성과 집착(단기적 업적과 결과만 추구)	2	2.9
기타	4	5.7
합계	70	100.0

2. 성과연봉제의 발전방안

1.1 부정적 인식의 전환을 위한 노력 전개

먼저, 성과연봉제의 실시에 대한 부정적 인식 전환이 필요하다. 성과연봉제는 연공서열적 봉급의 문화를 가진 우리 문화와 다소 차이가 나는 제도이다. 그러나 조직에서 일을 열심히 한 우수한 직원과 그렇지 못한 직원간에는 분명한 차이가 있고, 이러한 직원들의 차별적 대우를 통해 다소 역량이 적거나 적극적으로 업무를 하지 않는 직원들이 더욱 분발할 수 있도록 경쟁을 유도할 필요성이 있음을 홍보, 교육을 통해서 인식시켜야 한다[15].

다음으로 성과연봉제 공정성 제고 및 기관 인사평가 시스템에 대한 개선이다. 성과연봉제의 세부 요소인 연봉인상 결정방법, 연봉인상 사용기준, 연봉 결정과정 등의 공정성을 제고 시키고 연봉결정에 있어서 구성원의 참여방안을 마련하여 이들의 의심을 제거해야 할 필요가 있다.

마지막으로 간부들의 노력을 통한 부정적 인식의 개선이다. 즉, 담당부서 및 간부들과 직원들과 구체적인 대화 노력, 업무성과 향상을 위한 상사의 실질적 제안 확대 등의 노력이 필요하다[16].

3) 또 하나 주목해야 할 것이 성과연봉제에 따라 위화감은 발행하기 하나 매우 많이 발생하는 것으로 보기는 어렵다고 인식한다는 점이다.

1.2 위화감 해소책 마련 필요

첫째, 위화감 해소를 위한 방안으로, 새로운 수당 항목의 발굴이 60.6%로 대부분을 차지하였으며, 기획재정부 연봉 가이드라인 적용 범위의 합리적 조정, 성과연봉 전환 항목 조정이 각각 12.1%, 경력개발제 도입이 6.1% 순으로 나타났다. 즉, 새로운 수당항목의 개발을 통해 연봉격차를 해소하는 것이 필요하다고 보는 것이다. 문제는 경력개발제 도입 등을 통한 개별 경력강화나 업무의 차별화 등은 별로 선호하지 않는 점이 문제이다.

표 12. 공단 내 위화감 해소방안

	빈도	%
기획재정부 연봉 가이드라인 적용 범위의 합리적 조정	4	12.1
성과연봉 전환 항목 조정	4	12.1
새로운 수당 항목의 발굴	20	60.6
경력개발제 도입	2	6.1
기타	3	9.1
합계	33	100.0

*위화감이 발생했다고 답한 경우만 응답

1.3 성과연봉제의 중요한 문제점의 개선

성과연봉제 문제점의 개선방안을 살펴보면, 성과에 대한 공정한 평가 기준·방법의 확립이 47.1%로 과반수 가까이 나타나고 있다. 이는 공정한 성과평가가 되기 위해서는 가장 기본적인 요소인 평가기준의 정당성과 신뢰성 확보가 필요함을 강조하고 있는 것이다. 따라서 정확한 평가기준의 확립이 평가방법 및 절차의 표준화가 중요하다고 볼 수 있다. 다음으로 연봉제 실시에 대한 이해와 조직구성원의 공감대 형성이 34.3%로 높게 나타났다. 즉, 성과연봉제 도입을 위한 홍보와 기준 및 절차의 확립에 직원들이나 노조의 적절한 참여가 필요하다. 마지막으로 성과지향주의 조직문화가 8.6%, 세입확충으로 행정서비스 기반 제고가 5.7% 등의 순으로 나타났다. 성과연봉제가 확립되기 위해서는 성과주의 조직문화 형성이 가장 중요하고도 최고의 수단이 될 수 있다고 판단된다.

표 13. 공단 성과연봉제 문제점의 개선방안

	빈도	%
성과에 대한 공정한 평가 기준방법의 확립	33	47.1
연봉제 실시에 대한 이해와 조직구성원의 공감대 형성	24	34.3
성과지향주의 조직문화	6	8.6
복잡한 임금구조의 단순화	1	1.4
세입확충으로 행정서비스 기반 제고	4	5.7
기타	2	2.9
합계	70	100.0

결국, 직무에 대한 공정한 평가 기준 및 방법의 확립이 필요하며, 이러한 기준을 바탕으로 연봉제 실시에 대한 이해와 조직구성원의 공감대 형성이 필요할 것으로 판단된다[17].

1.4 기타 성과연봉제 문제점의 개선방안

먼저, 분야별 성과개념 및 기준의 명확화가 필요하다. 다음으로 직무차별화외에도 부서별 사전 가중치 부여를 통한 업무량, 난이도 차이 반영이 필요하다. 마지막으로 과도한 경쟁으로 인한 협업분위기의 와해 측면을 개선해야 한다. 어차피 성과측정은 개인간 그리고 기관간 경쟁은 필수적이다. 이러한 부분은 성과주의 문화가 정착되어야 하는 바, 성과주의 문화 정착과 더불어 협업분위기 조정을 위한 노력이 병행되어야 할 것으로 판단된다.

V. 결론

본 연구는 최근 공공 기관들이 기관의 생존 및 경쟁력의 강화를 위한 방법의 하나로 도입하고 있는 성과연봉제와 관련하여 공공기관 성과연봉제 관련 직원들의 인식조사와 더불어 성과연봉제의 문제점, 성과연봉제의 개선방안 등을 연구하였다.

연구결과 성과연봉제에 전반에 대한 부정적 인식이 강한 점, 성과연봉제 실시에 따른 위화감 발생, 능력평가에 대한 연봉산정의 객관성 문제, 성과정의의 어려움 등 성과연봉제의 문제점이 있는 것으로 나타났다. 이러

한 문제점의 개선을 위해서는 성과연봉제의 부정적 인식전환을 위한 노력 전개, 성과연봉제 실시에 따른 위화감 해소 책 마련, 성과에 대한 공정한 평가기준 마련 등 성과연봉제의 중요한 문제 개선 등이 필요한 것으로 본다.

연구를 바탕으로 공공기관 성과연봉제의 문제점을 개선하기 위한 정책대안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 성과연봉제는 공정한 평가기준의 확립에 달려 있는 바, 전반적인 평가기준위에 해당 공공기관의 일부 특성을 반영할 수 있는 정교한 평가기준의 마련이 필요하다. 둘째, 공공기관의 복잡한 직무구조의 정비 및 제도개선과 더불어 복잡한 임금구조의 단순화가 필요하다. 셋째, 성과연봉제에 알맞은 성과주의 조직문화의 정착이 필요하다. 넷째, 기획재정부는 공공기관의 평가과정에서 나타나는 일반적인 문제를 해소하기 위한 정교한 평가틀의 개발과 지속적인 보완 및 발전이 필요하다고 본다.

본 연구는 설문응답자가 다소 부족한 점, 공공기관 한 기관에 국한된 점 등의 개선을 통해 추후 보다 발전된 논문이 발표될 수 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] J. S. Bowman, "The Success of Failure: The paradox of Performance Pay," *Review of Public Personnel Administration*, Vol.30, No.1, pp.70-88, 2009.
- [2] J. L. Perry, T. A. Engbers, and S. Y. Jun, "Back to the Future? performance-Related Pay. Empirical Research. and the Perils of Persistence," *Public Administration Review*, Vol.69, No.1, pp.39-51, 2009.
- [3] 강여진, 배귀희, "공기업 성과연봉제의 효율적인 제도설계와 운용을 위한 정책적 제언: 관련자의 인식을 중심으로," *한국행정연구*, Vol.21, No.2, pp.199-238, 2012.
- [4] 문병효, "국립대학 성과연봉제도에 대한 법적 고찰," *강원법학*, Vol.41, No.1, pp.419-466, 2014.
- [5] 이승계, "성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구," *인적자원관리연구*, Vol.20, No.3, pp.187-208, 2013.
- [6] 이태중, 김혜란, 박종관, "성과연봉제 도입에 대한 조직구성원 지지의 결정요인," *한국비교정부학보*, Vol.20, No.4, pp.251-279, 2016.
- [7] 이석열, 변기용, 박창언, 이보경, 한신일, 김유덕, "국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입에 따른 교원업적평가의 쟁점과 시행방안 탐색," *교육정치학연구*, Vol.19, No.1, pp.79-104, 2012.
- [8] 장재윤, 심원술, "성과급제 도입 효과: 내적 동기 이론과 공정성이론의 적용," *한국인사·조직학회 발표논문집*, pp.230-258, 2004.
- [9] 김동배, 김기태, "한국의 성과주의 연봉제가 고령자 고용에 미치는 영향," *고용직업능력개발연구*, Vol.5, No.3, pp.53-76, 2012.
- [10] 양병무, *기업구조조정을 위한 연봉제 도입 설계 및 분석사례: 한국·일본·미국계 기업 사례를 중심으로*, 서울: 한국경영자총협회, 1998.
- [11] 조남신, "연봉제 운영상 구조적 특성과 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," *한국인사·조직학회 발표논문집*, pp.31-72, 2002.
- [12] 송광선, "한국기업의 연봉제 도입현황과 특성 및 이의 평가," *인적자원개발연구*, Vol.1, No.2, pp.33-57, 1999.
- [13] 한국조세연구원, *공공기관 성과연봉제의 효과적 인 도입*, 2010.
- [14] 신현호, "공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향," *노동연구*, Vol.19, pp.127-169, 2010.
- [15] 이승계, "성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구," *인적자원관리연구*, Vol.20, No.3, pp.187-208, 2013.
- [16] 이태중, 김혜란, 박종관, "성과연봉제 도입에 대한 조직구성원 지지의 결정요인," *한국비교정부학보*, Vol.20, No.4, pp.251-279, 2016.
- [17] 이태중, 김혜란, 박종관, "성과연봉제 도입에 대

한 조직구성원 지지의 결정요인,” 한국비교정부학보, Vol.20, No.4, pp.251-279, 2016.

저 자 소 개

박 중 관(Jong-Gwan Park)

정회원



- 2009년 8월 : 서울대학교 대학원 행정학과(행정학박사)
- 2013년 현재 : 백석대학교 경찰학부 행정학전공 교수
- 2010년 1월 ~ 2010년 12월 : 서울행정학회 부회장

- 2008년 12월 ~ 2013년 2월 : 지방분권위원회 실무위원
- 2012년 1월 ~ 2012년 12월 : 한국공공행정학회 회장
- 2014년 3월 ~ 현재 : 대통령소속 지방자치발전위원회 실무위원, 전문위원

<관심분야> : 구역개편, 성과관리, 사회자본, 정부기능