

공공센터 교육자료 10-01

공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입 방안

2010. 8. 20

공공기관정책연구센터

 한국조세연구원

1. 주 제 : 공공기관 간부직 성과연봉제의 효과적인 도입 방안
2. 일 시 : 1차 2010년 8월 20일(금) 14:00~17:00
2차 2010년 8월 31일(화) 14:00~17:00
3. 대 상 : 공기업 및 준정부기관 중 희망기관
4. 장 소 : 한국조세연구원 1층 교육장
5. 주 최 : 한국조세연구원(공공기관정책연구센터), 기획재정부(공공정책국)

순 서

■ 1 교시 (14:00~14:50)

- 주 제 : 공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입방안
- 발표자 : 공공기관정책연구센터

■ 2 교시 (15:00~15:50) 우수사례 발표

- 주 제 : 역량과 성과중심의 K-Water 연봉제 및 평가체계
- 발표자 : 홍종원 (한국수자원공사 차장)

■ 3 교시 (16:00~17:00)

- 주 제 : 공공기관 성과연봉제 도입방안
- 발표자 : 정한규 (한양대학교)

공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입방안

문 창 오

< 목 차 >

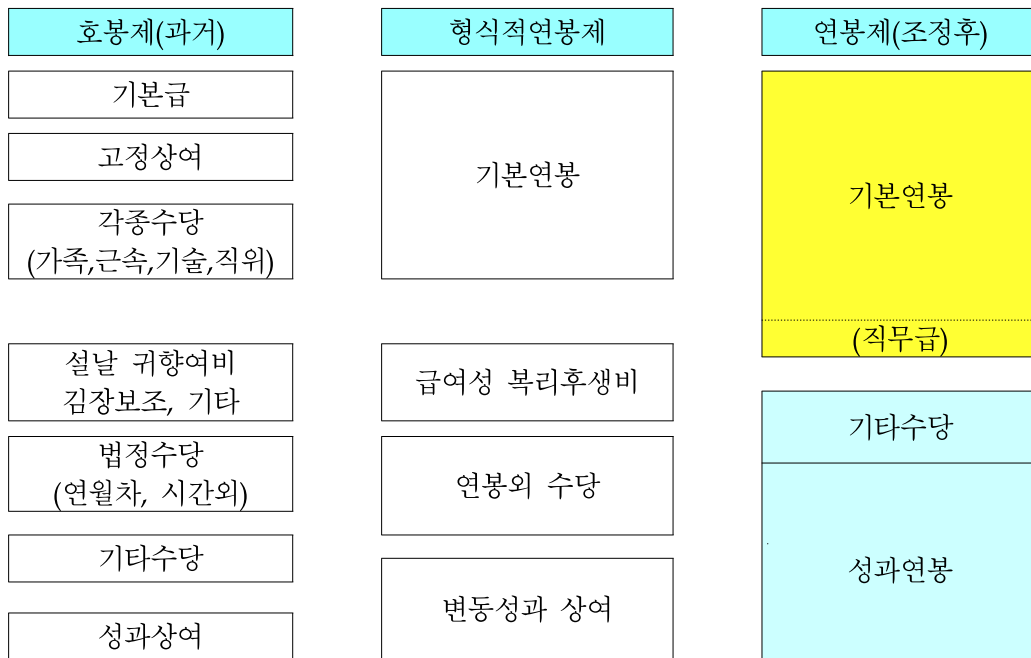
- I. 공공기관 성과연봉제 권고안 주요 내용
- II. 공공기관 성과연봉제 실태조사 결과
- III. 공공기관 성과연봉제 권고안 질의사항 요약

I. 공공기관 성과연봉제 권고안 주요 내용

□ 연봉구조 설계

- 연봉구성 항목은 원칙적으로 기본연봉, 성과연봉, 기타 수당으로 구성
- 종전의 기본급 및 고정적·일률적으로 지급되었던 각종수당 등의 임금 구성항목(통상임금 성격)은 원칙적으로 기본연봉으로 통폐합
- 성과상여금(경영평가성과급 포함) 등 평가결과에 따라 개인별 차등지급되는 성격의 임금 구성항목은 **성과연봉으로 구성**
- 연차휴가보상금 등 일률적으로 지급되지 않는 법정수당 등은 **기타수당으로 구성**

[그림 1] 연봉제 구조 설계



□ 기존 수당 등의 처리 시 고려사항

- 각종 수당은 가급적 성과연봉으로 통폐합하되 일부는 기본연봉으로 전환

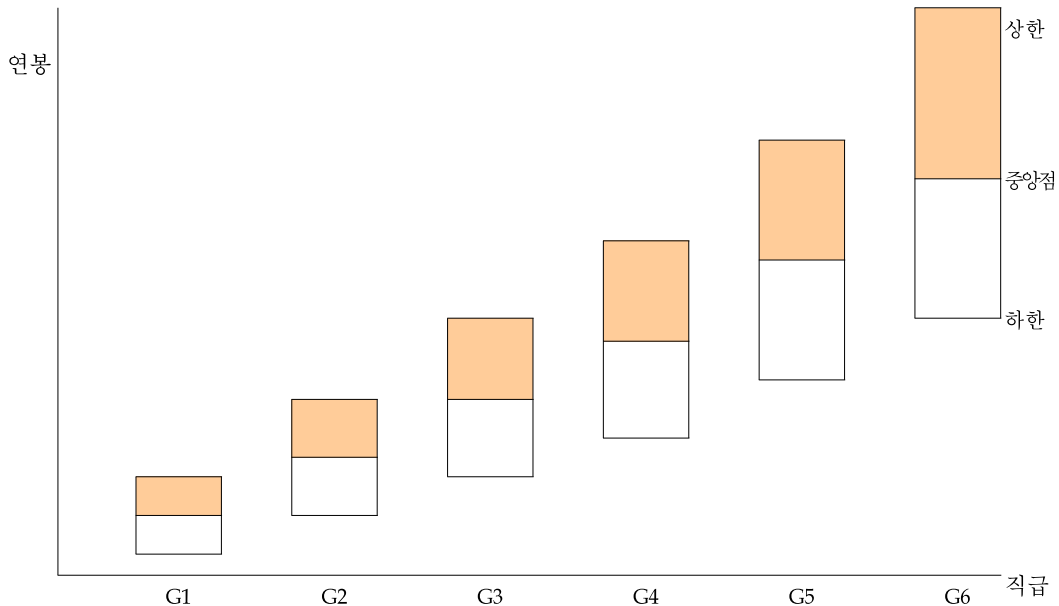
하고, 법정수당 등 불가피한 일부수당은 유지

- **직무관련 수당**은 폐지 후 **기본연봉(직무급)**으로 전환 또는 **성과연봉** 재원으로 활용
 - 다만 국외근무수당 및 법으로 규정된 자격수당은 유지 가능
 - 숙인성수당은 폐지 후 기본연봉으로 전환
- **급여성 복리후생비** 등 복리후생관련 수당은 원칙적으로 폐지하되, **성과연봉**으로 전환
- **고정상여금, 자체성과급** 등은 원칙적으로 폐지하되, **성과연봉**으로 전환

□ 기본연봉 체계 및 조정 방식

- **(기본연봉 체계)** 직급별 호봉 또는 연봉테이블은 폐지하고, 직급별 임금범위(pay-band)로 관리하는 방안 권장
 - 임금범위는 기관의 특성을 반영하여 직급별 임금폭(range)을 중첩형으로 설계하되 폭의 크기는 기관의 특성을 반영
 - 상위직급으로 갈수록 임금폭이 확대되는 구조로 설계
 - 도입초기는 임금의 차등폭을 작게 설계하되, 점진적으로 확대
- **(기본연봉 조정방식)** 근속연수와 연동된 자동승급 등 기본연봉의 자동적인 인상을 지양하고, 평가를 통한 차등 인상

[그림 2] 직급별 pay-band 예시



주: 일반적으로 민간부분의 경우 직급별 임금의 폭(range)을 직급의 중간값(mid-point)에서 $\pm 20\sim 30\%$ 의 폭을 유지하고 있음

□ 직무급제 도입 : 권장사항

- (직무급적 요소 가미) 직무가치 또는 직무수행 능력이 반영될 수 있도록 기본연봉에 직무급제 도입 권장
 - 직무등급 또는 자격등급별로 직무급 수준을 차등하고, 직무평가에 따라 동일직급내 3개 이상의 직무급 설치 권장
- (직무급 비중) 직무급이 차지하는 비중은 기관의 특성과 여건을 고려하여 결정하되, 점진적으로 확대하는 방향으로 추진

□ 성과연봉 비중 및 차등폭

- (성과연봉 비중) 총연봉 대비 성과연봉 비중은 20~30% 이상 (공기업은 30% 이상)으로 운영
- (성과연봉 차등폭) 평가에 따라 개인·집단의 성과(업적)가 합리적으로 연동되도록 성과연봉의 차등폭을 설정하되, 최고-최저 등급간 최소 2배 이상이 되도록 차등폭 확대

□ 임금 적용방식 및 차등폭

- (임금조정방식) 연봉의 인상은 '11년도 공기업·준정부기관 예산편성지침상의 총인건비 인상률 범위내에서 결정하되, 기본연봉은 개인인사 평가결과가 차년도에도 영향을 미치는 “누적식”으로 운영하고, 성과연봉은 평가결과가 당해 연도에만 영향을 미치는 “비누적식(패자부활식)”으로 운영
- (연봉 차등폭) 전체연봉의 차등폭은 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20~30% 이상 되도록 기본연봉(조정방식) 및 성과연봉(비중·차등폭)을 설계

□ 권고안 적용대상

- 간부직을 대상으로 성과연봉제 우선 적용
- 향후 연봉제 시행성과 등을 보아가며 적용대상 단계적 확대 검토

□ 기타 고려사항

- 충분한 공감대 형성
- 체계적인 성과평가시스템 구축
- 법정기준임금 인상 금지 - 변동적이거나 일률적으로 지급되지 않는 각종 수당 등의 기본연봉화에 따른 통상임금 인상 금지
- 연봉제 전환 이후 각종 수당 등 신설 금지
- 편법적 임금인상으로 활용 금지 - 각종 수당이 기본연봉으로 통폐합시, 경영평가성과급 한도인상이 없도록 조정
- 연장근로수당, 연차휴가보상금 등 개인별로 지급액이 확정되지 아니한 수당을 기본연봉화하는 포괄산정방식의 운영 금지

II. 공공기관 성과연봉제 실태조사 결과

□ 연봉제 실시여부

- 2010년 4월 현재 공공기관 284개(공기업 21개, 준정부기관 79개, 기타공공기관 184개)기관을 대상으로 조사를 실시함.
- 전체 공공기관 중 연봉제를 도입한 기관은 86%(242개)이며, 공기업 100%(21개), 준정부기관 95%(75개), 기타공공기관은 80%(146개) 도입하여 연봉제를 실시하고 있음.
- 전직원까지 연봉제 적용하는 경우, 공기업 71%(15개)이고 준정부기관은 51%(41개), 기타공공기관은 61%(111개)임.

<표 1> 연봉제 실시기관

(단위 : 개)

구 분	합계	실시						미실시		
		계		전직원		간부직만				
공기업	시장형	8	8	(100%)	6	(75%)	2	(25%)	0	(0%)
	준시장형	13	13	(100%)	9	(69%)	4	(31%)	0	(0%)
	계	21	21	(100%)	15	(71%)	6	(29%)	0	(0%)
준정부기관	기금관리형	16	16	(100%)	7	(44%)	9	(56%)	0	(0%)
	위탁집행형	63	59	(94%)	34	(54%)	25	(40%)	4	(6%)
	계	79	75	(95%)	41	(52%)	34	(43%)	4	(5%)
기타공공기관	183	146	(80%)	111	(61%)	35	(19%)	37	(20%)	
합 계	283	242	(86%)	167	(59%)	75	(27%)	41	(14%)	

주 : 설문에 응답하지 않은 1개 기타공공기관을 제외한 결과임

□ 평균임금의 수준

- 공공기관경영정보시스템(ALIO)상 2009년 공공기관의 평균임금은 59,208천원임
- 평균임금을 기관유형별로 보면 공기업(59,810천원) > 기타공공기관(61,002천원) > 준정부기관(55,723천원)의 순임.

<표 2> 기관유형별 평균임금 수준

(단위 : 천원)

구 분		기본급	기본수당	실적수당	급여성복 리후생비	경평성과 상여금	기타성과 상여금	합계
공기업	시장형	43,514	1,897	4,614	2,822	12,010	168	65,025
	준시장형	30,554	8,838	6,355	4,349	6,968	55	57,119
	계	34,965	6,476	5,762	3,829	8,684	94	59,810
준정부 기관	기금관리형	32,832	15,465	3,914	3,008	1,387	1,563	58,170
	위탁집행형	33,313	8,982	4,031	4,487	3,064	1,052	54,929
	계	33,195	10,572	4,002	4,125	2,653	1,177	55,723
기타공공기관		33,208	10,501	4,933	4,388	83	7,890	61,002
합 계		33,793	9,171	4,965	4,131	3,642	3,505	59,208

□ 평균임금의 구성항목 비율분석

- 평균임금을 구성항목별로 보면 기본급 57.1%, 기본수당 15.5%, 실적수당 8.4%, 급여성복리후생비 7.0%, 경평성과급 6.2%, 기타성과급이 5.9%임.
- 기본급과 기본수당의 합은 공기업 69.3%, 준정부기관 78.5%, 기타공공기관 71.7%으로서, 공기업의 경우 기본급과 기본수당의 비중이 타기관에 비해 상대적으로 낮음.

<표 3> 평균임금의 구성항목 비율

(단위: %)

구 분		기본급	기본수당	실적수당	급여성복 리후생비	경평성과 상여금	기타성과 상여금	합계
공기업	시장형	66.9	2.9	7.1	4.3	18.5	0.3	100.0
	준시장형	53.5	15.5	11.1	7.6	12.2	0.1	100.0
	계	58.5	10.8	9.6	6.4	14.5	0.2	100.0
준정부 기관	기금관리형	56.4	26.6	6.7	5.2	2.4	2.7	100.0
	위탁집행형	60.6	16.4	7.3	8.2	5.6	1.9	100.0
	계	59.6	19.0	7.2	7.4	4.8	2.1	100.0
기타공공기관		54.4	17.2	8.1	7.2	0.1	12.9	100.0
합 계		57.1	15.5	8.4	7.0	6.2	5.9	100.0

□ 변동성과급 및 연봉 차등현황 분석

- 변동성과급 및 연봉 차등현황은 공기업 21개, 준정부기관 72개, 기타공공기관 119개를 포함하여 총 212개 기관을 분석대상에 포함하였음.
- 공기업과 준정부기관 중 2009년에 신설 · 통합된 7개 기관은 분석대상에서 제외하였으며, 기타공공기관의 경우 설문에 응답한 119개 기관의 자료만을 분석에 활용함.

□ 변동성과급 차등현황 분석 : 최상직급

- 최상직급의 경우 평균연봉을 기준으로 한 성과급의 차등율은 5.61%임.
- 공기업 6.18%, 준정부기관 3.51%, 기타공공기관 7.10%로서, 준정부기관이 상대적으로 낮은 차등율을 보임.

<표 4> 최상직급 성과급 차등현황

(단위: 천원, %)

구 분		분석기관수	최고등급 평균성과급	최저등급 평균성과급	차등폭	차등율
공기업	시장형	8	21,065	14,819	6,246	6.31
	준시장형	13	20,847	14,876	5,970	6.10
	계	21	20,930	14,854	6,075	6.18
준정부 기관	기금관리형	15	12,166	8,347	3,819	3.84
	위탁집행형	57	9,433	6,631	2,802	3.40
	계	72	10,002	6,989	3,014	3.51
기타공공기관		119	18,037	12,196	5,841	7.10
합 계		212	15,595	10,691	4,904	5.61

주: 1. 차등폭은 최고등급 평균성과급에서 최저등급 평균성과급을 차감한 것임.
 2. 차등율은 차등폭을 최상직급 평균임금(87,380천원)으로 나눈 것임.

□ 변동성과급 차등현황 분석 : 중간직급

- 중간직급의 경우 평균연봉을 기준으로 한 성과급의 차등율은 5.18%임.
- 공기업 4.93%, 준정부기관 3.16%, 기타공공기관 6.77% 로서, 준정부기관이 상대적으로 낮은 차등율을 보임.

<표 5> 중간직급 성과급 차등현황

(단위: 천원, %)

구 분		분석기관수	최고등급 평균성과급	최저등급 평균성과급	차등폭	차등율
공기업	시장형	8	13,326	9,895	3,431	4.74
	준시장형	13	12,952	9,724	3,227	5.06
	계	21	13,094	9,789	3,305	4.93
준정부 기관	기금관리형	15	8,622	6,060	2,563	3.32
	위탁집행형	57	5,970	4,159	1,811	3.10
	계	72	6,530	4,560	1,970	3.16
기타공공기관		119	12,162	8,199	3,963	6.77
합 계		212	10,351	7,128	3,223	5.18

주: 1. 차등폭은 최고등급 평균성과급에서 최저등급 평균성과급을 차감한 것임.
 2. 차등율은 차등폭을 중간직급 평균임금(62,209천원)으로 나눈 것임.

□ 변동성과급 차등현황 분석 : 최하직급

- 중간직급의 경우 평균연봉을 기준으로 한 성과급의 차등율은 4.77%임.
- 공기업 4.58%, 준정부기관 3.15%, 기타공공기관 6.04% 로서, 준정부기관이 상대적으로 낮은 차등율을 보임.

<표 6> 최하직급 성과급 차등현황

(단위: 천원, %)

구 분		분석기관수	최고등급 평균성과급	최저등급 평균성과급	차등폭	차등율
공기업	시장형	8	6,111	4,461	1,650	3.73
	준시장형	13	8,059	5,839	2,220	5.08
	계	21	7,341	5,331	2,010	4.58
준정부 기관	기금관리형	15	2,754	1,689	1,066	2.33
	위탁집행형	57	4,067	2,725	1,343	3.40
	계	72	3,790	2,506	1,284	3.15
기타공공기관		119	8,011	5,626	2,385	6.04
합 계		212	6,487	4,518	1,969	4.77

주: 1. 차등폭은 최고등급 평균성과급에서 최저등급 평균성과급을 차감한 것임.
 2. 차등율은 차등폭을 최하직급 평균임금(41,319천원)으로 나눈 것임.

□ 연봉 차등현황 분석 : 최상직급

- 최상직급의 경우 평균연봉을 기준으로 한 성과급의 차등율은 8.14%임.
- 공기업 8.32%, 준정부기관 7.61%, 기타공공기관 8.42% 로서, 준정부기관이 상대적으로 낮은 차등율을 보임.

<표 7> 최상직급 연봉 차등현황

(단위: 천원, %)

구 분		분석기관수	최고등급 연봉	최저등급 연봉	차등폭	차등율
공기업	시장형	8	103,880	97,853	6,026	6.09
	준시장형	13	100,047	90,550	9,497	9.71
	계	21	101,507	93,332	8,175	8.32
준정부 기관	기금관리형	15	104,292	95,984	8,308	8.35
	위탁집행형	57	85,653	79,585	6,068	7.37
	계	72	89,536	83,001	6,535	7.61
기타공공기관		119	89,680	82,407	7,273	8.42
합 계		212	90,819	83,709	7,109	8.14

주: 1. 차등폭은 최고등급 평균연봉에서 최저등급 평균연봉을 차감한 것임.
 2. 차등율은 차등폭을 최상직급 평균임금(87,380천원)으로 나눈 것임.

□ 연봉 차등현황 분석 : 중간직급

- 중간직급의 경우 평균연봉을 기준으로 한 성과급의 차등율은 8.45%임.
- 공기업 3.57%, 준정부기관 7.78%, 기타공공기관 9.72% 로서, 공기업이 상대적으로 낮은 차등율을 보임.

<표 8> 중간직급 연봉 차등현황

(단위: 천원, %)

구 분		분석기관수	최고등급 평균연봉	최저등급 평균연봉	차등폭	차등율
공기업	시장형	8	70,972	69,275	1,697	2.35
	준시장형	13	67,974	65,017	2,957	4.63
	계	21	69,116	66,720	2,396	3.57
준정부 기관	기금관리형	15	80,257	73,899	6,358	8.25
	위탁집행형	57	61,092	56,634	4,458	7.62
	계	72	65,141	60,282	4,859	7.78
기타공공기관		119	63,795	57,844	5,951	9.72
합 계		212	64,792	59,538	5,254	8.45

주: 1. 차등폭은 최고등급 평균연봉에서 최저등급 평균연봉을 차감한 것임.
 2. 차등율은 차등폭을 중간직급 평균임금(62,209천원)으로 나눈 것임.

□ 연봉 차등현황 분석 : 최하직급

- 최하직급의 경우 평균연봉을 기준으로 한 성과급의 차등율은 9.99%임.
- 공기업 4.17%, 준정부기관 10.86%, 기타공공기관 10.48% 로서, 공기업이 상대적으로 낮은 차등율을 보임.

<표 9> 최하직급 연봉 차등현황

(단위: 천원, %)

구 분		분석기관수	최고등급 평균연봉	최저등급 평균연봉	차등폭	차등율
공기업	시장형	8	44,180	43,733	446	1.01
	준시장형	13	45,455	42,821	2,633	6.03
	계	21	44,985	43,157	1,828	4.17
준정부 기관	기금관리형	15	48,265	43,374	4,891	10.72
	위탁집행형	57	41,344	37,040	4,304	10.90
	계	72	42,806	38,378	4,428	10.86
기타공공기관		119	43,011	38,688	4,323	10.48
합 계		212	43,124	38,998	4,126	9.99

주: 1. 차등폭은 최고등급 평균연봉에서 최저등급 평균연봉을 차감한 것임.
 2. 차등율은 차등폭을 최하직급 평균임금(41,319천원)으로 나눈 것임.

Ⅲ. 공공기관 성과연봉제 권고안 질의사항 요약

권고안 항목	질의사항
연봉구조의 설계	<ul style="list-style-type: none"> ▶ '총연봉' 및 '전체 연봉'의 범위 및 정의 ▶ 경영평가성과급, 자체성과급의 성과연봉 포함여부 ▶ 직무제 도입시(기본급, 직무급, 직능급이 있는 경우)의 연봉구조 설계방향 ▶ 통합기관으로서 이원적인 보수체계를 가진 기관의 경우 적용방법
기존 수당 등의 처리시 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 각종 수당(가족수당, 자녀학비보조금, 기술수당, 자격수당, 보직수당, 출납수당, 감사수당 등)의 구체적인 처리방법 (기본연봉/성과연봉/기타연봉 구분) ▶ 급여성복리후생비(학자금, 경조비, 행사지원비, 선택적복지, 기념품비, 문화여가비, 경로효친비 등)의 구체적인 처리방법 ▶ 비과세대상인 수당(중식보조비, 자가운전보조비, 연구활동비)의 세무상 처리 ▶ 비과세대상인 급여성복리후생비의 세무상 처리 ▶ 급여성복리후생비 등을 성과연봉으로 전환시 복리후생비예산을 인건비로 전용할 수 있는 것인지 ▶ 고정상여금 또는 고정수당 등 기존 수당을 성과연봉 재원으로 전환시 취업규칙 불이익 변경에 해당 가능성 여부 ▶ 고정상여금의 경우 일부는 성과연봉 재원으로 일부는 기본연봉으로 전환가능한지 ▶ 기타수당으로 편성가능한 구체적인 수당의 예 ▶ 성과연봉으로의 전환 재원 및 정부평가결과지급 재원의 운용기준 ▶ 성과급, 복리후생비 등을 성과연봉으로 전환하여 성과연봉비중을 30%을 맞추고도 남는 경우 이를 기본연봉으로 전환가능한지
기본연봉 체계 및 조정방식	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기본연봉 차등인상은 의무사항인지 ▶ 직급별 임금범위(Pay-band)는 반드시 중첩되어야 하는지 ▶ 권고안에 따른 상하위등급간 차등폭 확대는 실질적인 임금감소를 가능하도록 하려는 의지가 내포된 것인지 ▶ 초봉 삭감된 신입직원의 경우 기존직원과 별도의 Pay-band 운영해야 하는지 ▶ 기본연봉 Pay-band 내 등급 설정을 통해 평가에 따라 연봉 등급 변경 가능한 연봉테이블 형식 가능여부 ▶ 정부 임금인상을 변동에 불구하고 기본연봉 차등폭을 일정률로

권고안 항목	질의사항
	<p>고정시켜야 하는지</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 연봉제 직원에 대해 베이스업 인정 여부 ▶ 기본연봉 평가등급간 인원비율적용의 탄력적 운용 가능여부 ▶ 기본연봉 차등을 성과연봉 차등에 합산하여 성과연봉 차등을 산정 가능성여부
<p>직무급제 도입 : 권장사항</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직무급제도의 실시대상 직급은 어디까지인지 ▶ 직무급이 기준임금과 통상임금의 범위에 해당하는지 ▶ 직무급과 기본연봉과의 관계(누진적용가능성) ▶ 직무급 수준을 차등적용시 성과연봉에 포함 가능여부 ▶ 동일직급내 3개 이상 직무급 설치 권장의 의미 ▶ 모든 직원의 직제가 동일한 경우 직무급 도입방안 ▶ 직무급 도입 재원은 복리후생비 또는 수당인지 ▶ 총연봉 대비 직무급 비중에 대한 기준이 있는지
<p>성과연봉 비중 및 차등폭</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉 비중 및 차등폭 2배이상 권고안의 실제 적용시기는 ▶ 현재 기타수당, 급여성복리후생비 및 성과급의 비중이 낮아 연봉제 도입시 성과연봉비중을 기준(20%,30%)에 맞추지 못하는 어려움 ▶ 기타수당 등을 성과연봉 전환시 성과연봉비율이 과도하게 높아지는 경우 성과연봉이 아닌 기본연봉 등으로 전환가능한지 ▶ 성과연봉 비중 확대로 인한 기준 월봉 하락의 경우 예산편성지침 위배 여부 ▶ 성과연봉비율(20%,30%)은 전직원에 동일하게 적용되는 것인지 ▶ 경영평가성과급이 매년 상이하므로 성과연봉비율을 기준(20%,30%)에 맞게 설계하는데 어려움 ▶ 총연봉의 범위 - 퇴충,4대보험,경영성과급의 포함여부 ▶ 단계적 성과연봉 비중의 확대가능성 ▶ 경영성과급 이외에 별도의 차등성과급 도입 여부
<p>임금조정방식 및 차등폭</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 전체 연봉 차등폭의 의미 : 동일 직급내 vs 유사 근무연수 및 승진자 ▶ 준정부기관 차등폭 20% 미만 가능여부 ▶ 총인건비 인상율에 성과연봉 포함여부 ▶ 직무급제 도입시 직급별 연봉차등폭 계산방법 ▶ 5등급제가 아닌 7등급 또는 9등급제의 경우에도 최고/최저 인원비율(10%)을 유지해야 하는지 ▶ 권고안보다 성과연봉 비중확대하여 총연봉 차등폭을 운영하면 기본연봉 비차등 가능여부

권고안 항목	질의사항
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기본연봉/성과연봉 구분없이 총연봉 차등 가능여부 ▶ 단계적 총연봉 차등폭 확대를 위한 기준연한 기준 여부
권고안 적용대상	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 간부직의 구체적인 적용범위 ▶ 보직기준으로 판단해야 하는지, 직급기준으로 판단해야 하는지 ▶ 보직기준으로 적용시(예, 노조원인 3급이 보직을 받을 경우) 노조의 동의가 필요 ▶ 연봉제 추가 확대에 대한 추가적인 권고안 제시 가능성 ▶ 우선 적용 대상에 대해 연봉제 미시행시 경영평가상 불이익 여부 ▶ 계약직 보직자의 성과연봉제 적용 여부
기타 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉제와 임금피크제의 관련 여부 ▶ 수당폐지로 인해 통상임금과 평균임금의 변동을 없애기 위한 구체적인 방안은? 통상임금변동이 미미한 경우 용인할 수 있는지? ▶ 성과연봉제의 제도정립과 실제적용에 대한 구체적인 시기 ▶ 근로기준법 에 의해 노동조합의 동의가 필요할 경우 적용시한 ▶ 성과연봉 재원부족으로 기본연봉의 일정비율을 성과연봉재원으로 사용시 근로기준법 위반여부 ▶ 퇴직금 산정을 위한 평균임금 산정시 성과연봉 포함여부 ▶ 연봉 총액 대비 통상임금 가이드라인 설정여부 ▶ 추진일정 및 도입시기 연장 가능성 여부 ▶ 통폐합시 차이나는 법정기준 일원화 후 차액을 기본연봉 산입시 포괄산정방식 운영금지 해당 여부 ▶ 연봉제 정착을 위한 성과평가시스템에 대한 합리적 가이드라인 제시

< 별첨 > 개별기관 세부 질의사항

□ 연봉구조의 설계

질의사항	
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 단일기관이 아닌 통합기관으로 이원화된 보수체계를 적용중인 기관의 연봉구조 설계에 관한 기본방향은? ▶ 전 직원에게 일률적으로 지급되지 않는 가족수당, 기술수당 등도 기본 연봉으로 설계해야 하는가?
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직무급제를 도입할 경우 기본연봉을 어떻게 운용해야 하는지? 즉, 기존의 기본연봉항목에 기본급, 직능급, 직무급이 있는 경우 직무급제를 어떻게 도입하는지요
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 개인별 평점테이블에 의해 매월 정액으로 지급되던 연구활동비가 권고안의 연봉구성항목 단순화 원칙에 따라 기본연봉으로 통합될 경우 소득세법시행령 제12조 제12호에 의한 비과세 혜택이 상실될 우려 발생
4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기본연봉, 성과연봉, 기타수당 외에 맞춤형복지제도를 유지해도 되는지? ※ 맞춤형복지제도는 총인건비에 포함되지만 인건비예산에는 포함되어 있지 않기 때문에 인건비로 예산이관 필요
5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 총연봉 대비 성과연봉 비중을 30%이상으로 운영하도록 할 경우, 또한 전체연봉의 차등폭이 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20%~30% 이상 되도록 한다고 할 때, ▶ (1) “총연봉” 및 “전체연봉”의 범위 및 정의는 ? ▶ (“기본연봉+성과연봉”인지, 또는 수당·급여성 복리후생비 등을 포함하는지 등)
6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 거래소보수체계 <ul style="list-style-type: none"> ○ 부서장 : 연봉제, 부서장이하 : 호봉제 ▶ 정부에서 제시한 성과연봉제 표준모델은 (기본연봉+ 성과급+법정수당)이고 거래소는 부서장의 경우 (기본연봉+직무급+성과급+법정수당)으로 정부의 표준모델로 어떻게 변경해야 하는지? (정부는 직무평가에 따른 직무급 설치를 권장하고 있음)
7	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 상기 성과연봉이 권고사항의 성과연봉과 동일한 성격인가 ? - 경영평가인센티브, 자체성과급 등은 해당하지 않는지 ?
8	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉의 범위 - 성과연봉이 정부인센티브와 자체성과급을 포함하는 의미인지 불분명

□ 기존 수당 등의 처리시 고려사항

질의사항	
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연말정산 시 비과세 대상인 “중식보조비”, “자가운전보조비”의 적절한 처리방안은? ▶ 수당 등의 통·폐합 시 통상임금과 평균임금 항목이 변동될 수 밖에 없는데, 통상임금과 평균임금의 변동이 없어야 한다는 의미는?
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 자녀학비보조금(중·고생 자녀 대상)은 어떻게 처리해야 되나요?
3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉 재원으로 속인성 수당(가족수당, 중고학비 등) 을 일괄 전환시 대상자별 유불리가 크게 발생하는데?
4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 선택적복지포인트(1인당 약 80만원)가 개인별로 지급되고 있으나, 이는 개인별 부양가족 및 근속기간에 따라 차등적으로 적용되고 있습니다. 이렇게 고정적일률적이긴 하나 개인별로 일정부분 차등이 있을 경우, 내부방침 결정을 통해 기본연봉으로 통합해도 문제가 없는지를 알고 싶습니다. ▶ 자체성과급이 연봉월액의 300%로 책정되어 있으며, 이중 250%는 경영평가성과급 본인전환금으로, 50%는 연말성과급으로 전환하여 내부평가를 통해 차등지급하고 있습니다. 경영평가성과급 전환금 250%는 기존대로 유지하고, 나머지 자체성과급 50%를 성과연봉으로 전환할 것을 권고하는 내용인지 궁금합니다. ▶ 급여성 복리후생비는 경영평가 계량인건비 상의 항목과 알리오 경영공시 상의 항목이 서로 다른데 그 범위를 어떻게 구분해야 하는 것입니까? 예를 들어 급여성 복리후생비 항목으로는 학비보조금, 일숙직비, 검강검진비, 포상비, 기념품비, 특근매식비 등이 있는데 이들 모두를 폐지 또는 성과연봉으로 전환해야 하는 것입니까? ▶ 총연봉 대비 성과연봉 비중을 공기업은 30% 이상으로 운영되도록 할 때, 총연봉과 성과연봉에는 경영평가 추가금을 포함하는 것입니까?
5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기존 수당 등을 기본연봉(=통상임금)으로 전환시 통상임금의 증가가 발생하는데 어떻게 처리하여야 하는 지? ☞ 통상임금으로 전환하여 통상임금 운용을 1/12이 아닌 1/14 등으로 가능한 지? ▶ 전직원에게 일률적으로 적용되는 급여성복리후생비만 성과연봉으로 전환하고, 일부직원 또는 개인별 특성에 따라 달리 지급되는 것은 급여성 복리후생비로 유지하려고 하는데 가능한 지? ▶ 고정상여금 등을 폐지하고 성과연봉으로 전환시 성과연봉비중이 총연봉의 20~30%를 훨씬초과하는 등 문제점이 발생하는데 어떻게 해야하는지?

질의사항	
6	▶ 급여성 복리후생비를 원칙적으로 폐지한다고 하는데 이는 기관의 특성을 고려할 필요
7	▶ 급식비, 통근비, 선택적복지비 등 급여성 복리후생비는 원칙적으로 폐지하되 성과연봉으로 전환할 것을 권고하였으나 소득세법시행령 제12조 제3호의 차량보조비(240만원)와 제17조의2 제2호식사대(120만원) 비과세혜택이 상실될 우려가 있음
8	▶ 과세적용 수당등의 처리방안 (성과연봉 전환 시 과세적용)
9	▶ 공공기관별로 수당 체계가 상이한 상황입니다. 권고안에 의거 총 연봉 중 성과연봉의 비중(20~30%)이 충족되도록 수당 체계를 개선할 경우, 제수당은 기관 상황에 적합하게 타 항목으로 전환 가능합니까? ▶ 권고안에서는 급여성 복리후생비를 연봉으로 전환하도록 하는데, 이는 기존 대비 과세금액의 상승으로 이어지게 됩니다. 이에 대한 해결방법으로 고려되는 사항이 있습니까?
10	▶ 연말정산 시 비과세 대상인 “중식보조비”, “자가운전보조비”의 적절한 처리방안은? ▶ 수당 등의 통·폐합 시 통상임금과 평균임금 항목이 변동될 수 밖에 없는 데, 통상임금과 평균임금의 변동이 없어야 한다는 의미는?
11	▶ 법정수당 외 수당이 4가지입니다. 성과연봉 20% 감안시 기본연봉으로 전환은 어렵습니다. 비과세인 수당이 성과연봉으로 전환되면 실수령액은 더 줄어들게 되는데요?
12	▶ 직무수행 경비 및 급여성 복리후생비를 성과연봉으로 전환할 경우 복리후생비 및 경비예산을 인건비로 전용할 수 있는지?
13	▶ 보직자만 받는 수당(관리업무수당)은 어느항목으로 통합해야 하는지?(기본연봉, 성과연봉) - 기본연봉으로 통합시 보직이 없어질 경우 조정 발생 ▶ 자격수당은 어느항목으로 통합해야 하는지?(기본연봉, 성과연봉) - 자격증 취득시 년도중 조정 발생 ▶ 가족수당, 자녀학비보조수당은 어느항목으로 통합해야 하는지? (성과연봉, 기타수당) - 가족구성원의 지급대상 가감에 따른 조정 발생
14	▶ 수당 단순화를 위해 직책수당(보직수당, 관리수당), 직무수당(출납수당,

질의사항	
	<p>에너지지킴이수당)을 기본연봉내 직무급으로 편성하는 것이 금번 성과연봉제 취지에 부합하는지 여부</p> <p>▶ 파견수당, 이전수당, 이주비 등 특수근무 또는 지역이전에 따른 수당이나 비용의 경우 불가피한 수당으로 분류하여 기타수당에 잔류할 수 있는지 여부</p>
15	<p>▶ 고정상여금 또는 고정수당 등 기존 수당을 성과연봉 재원으로 활용할 경우 고정급을 변동급으로 변경한다는 측면에서 취업 규칙의 불이익 변경이 불가피할 수 있음.</p> <p>이 경우 최근 판례는 “취업규칙 불이익 변경 시점에 일부 집단만이 불이익을 받더라도 나머지 다른 근로자 집단에게도 장차 직급의 승급 등 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 경우 전체 근로자 집단이 동의 주체가 된다”고 판시하고 있음.</p> <p>즉, 취업규칙을 불이익하게 변경할 경우 간부직에게만 우선 성과연봉제를 도입하더라도 과반수 노동조합이 존재하는 경우 해당 노동조합의 동의가 있어야 변경이 가능하다는 판단임.</p> <p>따라서, 노동조합과의 협의 등 추진일정을 고려, 도입시기를 2011년말까지로 1년 연장할 수는 없는지?</p> <p>※ 1년 연장이 어렵다면 경영평가 지표는 2011년 실적분부터 반영할 수 있도록 건의함.</p>
16	<p>▶ 권고안에 따르면 속인성 수당은 폐지 후 기본연봉에 통합하도록 되어 있음</p> <p>- 여기에서 가족수당도 속인성 수당에 해당하는지 여부와,</p> <p>- 가족수당을 기본연봉에 통합할 경우, 부양가족의 증감에 따라 매년 기본연봉을 조정해야 하는지 여부</p>
17	<p>▶ 기존 평균 임금 산정시 제외되는 선택적 복지 등 급여성 복리 후생비를 성과연봉으로 전환할 경우 평균 임금 상승이 발생하는데 예산평성지침에 위배되는 것이 아닌지?</p>
18	<p>▶ 정부의 보도자료에 따르면 급여성복리후생비도 성과급 재원으로 활용하라고 했는데, 개별 상황에 따라 지급여부가 다른 복리후생비(예, 고등학생 자녀 학자금 지원 등)를 어떤 방법으로 성과연봉에 적용할 수 있는지?</p>
19	<p>▶ 장학금, 자가운전유지비 등을 선택적복리후생비로 보아 이 또한 성과연봉으로 전환하여야 하는지에 대한 문제</p>
20	<p>▶ 법정수당을 제외한 각종 수당, 급여성 복리후생비 등을 폐지한 후 가급적 성과연봉 재원으로 전환하라는 권고사항에 대하여 여느기관과 마찬가지로 가족수당, 직책수행비, 출납수당, 학자금보조비, 복지카드 등을 운영하고</p>

질의사항	
	있는데, 이것들을 모두 폐지하라는 의미인지?
21	▶ 기존 수당 처리시 '법으로 규정된 자격수당'은 유지가능한 결로 되어 있는데, 어떠한 자격수당이 해당되는지?
22	▶ 각종 수당 중 기본연봉 또는 성과연봉으로 전환해야 하는 항목에 대한 명확한 정의는? ▶ 급여성 복리후생비 중 성과연봉으로 전환해야 될 항목과 그대로 유지할 수 있는 항목의 구별 기준은? ▶ 연봉구조 설계상 연봉제(조정후) 표에는 급여성복리후생비가 없는데 급여성복리후생비 전체를 성과연봉으로 전환해야 하는지? ▶ 수당 및 급여성 복리후생비에서 성과연봉으로 전환할 경우 어떻게 재원을 운영해야 하는지? ▶ (성과연봉으로 전환한 재원이 전직원 기준 100%정도가 될 경우 정부평가결과 지급률이 400%라면 둘을 합친 500% 기준으로 성과연봉을 지급해야 하는 것인지)
23	▶ 공사는 특수직수당으로 감사수당을 운영해 왔습니다. ▶ 감사수당은 "법으로 규정된 자격수당"으로서 유지가 가능한가요? ▶ 속인성 수당인 가족수당도 폐지 및 기본연봉 통폐합 대상인가요? ▶ 폐지 대상인 급여성 복리후생비에는 실비보상 성격인중고생학자금보조금과 현금지급 포상금이 포함되는지요? ▶ 각종수당을 성과연봉 등으로 통폐합할 경우 퇴직금 산정등의 기초가 되는 평균임금은 상승하게 되나요?
24	▶ 권고에 따르면 급여성 복리후생비 등 복리후생관련 수당은 원칙적으로 폐지, 성과연봉으로 전환해야 함. ▶ 본 공단의 연봉제 개선안은 제도 도입 초기에 급여성복리후생비일부는 성과연봉화(물론 전체 임금 중 성과연봉 비율은 20%이상 준수), 일부는 유지하고 단계적으로 급여성 복리후생비 항목의 성과연봉 전환임. 이의 가능 여부 ? ▶ 권고에 따르면 고정상여금은 원칙적으로 폐지, 성과연봉으로 전환해야 하는데, 본 공단의 연봉제 개선안은 고정상여금을 폐지하되 일부는 기본연봉으로 전환(조정계수를 사용하여 통상임금의 상승은 없음)하고 일부는 성과연봉으로 전환하여 기재부 권고 준수한 전체 임금 중 성과연봉 비율을 설정함. 이의 가능 여부 ?
25	▶ 우리공사의 경우 선택적복지포인트(1인당 약 80만원)가 개인별로 지급되고

질의사항	
	<p>있으나, 이는 개인별 부양가족 및 근속기간에 따라 차등적으로 적용되고 있습니다.</p> <p>이렇게 고정적·일률적이긴 하나 개인별로 일정부분 차등이 있을 경우, 내부방침 결정을 통해 기본연봉으로 통합해도 문제가 없는지를 알고 싶습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 자체성과급이 연봉월액의 300%로 책정되어 있으며, 이 중 250%는 경영평가성과급 본인전환금으로, 50%는 연말성과급으로 전환하여 내부평가를 통해 차등지급하고 있습니다. ▶ 경영평가성과급 전환금 250%는 기존대로 유지하고, 나머지 자체성과급 50%를 성과연봉으로 전환할 것을 권고하는 내용인지 궁금합니다. ▶ 급여성 복리후생비는 경영평가 계량인건비 상의 항목과 알리오 경영공시 상의 항목이 서로 다른데 그 범위를 어떻게 구분해야 하는 것입니까? ▶ 예를 들어 급여성 복리후생비 항목으로는 학비보조금, 일숙직비, 검강검진비, 포상비, 기념품비, 특근매식비 등이 있는데 이들 모두를 폐지 또는 성과연봉으로 전환해야 하는 것입니까? ▶ 총연봉 대비 성과연봉 비중을 공기업은 30% 이상으로 운영되도록 할 때, 총연봉과 성과연봉에는 경영평가 추가금을 포함하는 것입니까?
26	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (기본연봉 설계) 고정상여금 및 급여성 복리후생비 중 일부를 성과연봉으로 전환하여 성과연봉 비중을 30%이상 운영하고, 나머지를 기본연봉으로 전환하되 법정수당 및 경영평가 성과급 인상이 발생하지 않도록 기준연봉을 조정하여 기본연봉을 설계하여도 되는지? <p style="margin-left: 20px;">※ 고정상여금 및 급여성 복리후생비 전체를 성과연봉으로 전환시 총연봉 대비 성과연봉의 비중이 과다해져(40%이상) 도입초기 직원 수용성 문제 발생</p>
27	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 실적·수요에 따라 달라질 수 있는 연차수당(사용촉진), 가족수당의 성과연봉 전환(변동급화)은 가능한지?
28	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부 권고안에 따르면 “급여성복리비”를 폐지하고 성과연봉으로 전환하라 하였는데 급여성복리비 중 “자녀 학자금”과 같이 개인별 지급편차가 큰 항목의 경우는 현행대로 “급여성복리비”로 운영이 가능한지?

□ 기본연봉 체계 및 조정방식

질의사항	
1	▶ 정부 권고안에서 직급별 임금폭을 설정하고, 점진적 임금 폭 확대를 권고하고 있는데, 이의 경우 매년 직급별 기준이 되는 기준임금과 임금폭을 설정함과 동시에 이사회(항만위원회)를 통해 결정해야하는지요.
2	▶ pay-band에 대한 구체적인 설명이 필요함(예시를 통하여) ▶ 직급별 임금범위를 민간부문의 폭인 20~30%를 유지하면 되는 지? ▶ 특정인이 직급별 임금범위를 초과할 경우 예외사항으로 운용할수 있는지? ▶ 기본연봉 차등시 업무실적만으로 운용이 가능한 지?
3	▶ 경력등에 의한 기존기본연봉의 차이를 어떻게 pay-band에서 적용하는지?
4	▶ 연봉테이블을 폐지하고 다른 대안으로 기본급을 운용하는 모범적인 기관사례가 있으면 벤치마킹 해보고자 함, 모범 사례를 문의 드림
5	▶ 권고안에서는 직급별 임금범위(Pay-Band)를 중첩하도록 하는데, 반드시 중첩형이어야 합니까? 전 직급이 아닌 일부 직급 간 중첩도 허용됩니까?
6	▶ 정부 임금인상률이 매년 바뀌는 데 기본연봉 차등 폭을 일정률로 고정시켜야 하는 지 여부
7	▶ 설립연도가 1년이 안되다보니 올해 예산에 성과급이 미반영됨. 총연봉 인상율이 제한되어 있고 그 범위에서 성과연봉 20%를 맞춰야 됩니다. 이런 경우면 총연봉 인상율이 제한한 것보다는 좀 상회해도 되겠죠?
8	▶ 신입직원 초봉 삭감 이후 호봉 테이블을 기존직원과 별도로 운영중임. 성과연봉제 도입시 신입직원 기본연봉의 Pay-Band를 별도 운영해야 합니까 ?
9	▶ 개인의 임금은 통상적으로 아래 두 가지 요인에 의해 조정됨. - 정기 조정 : 근속기간의 증가에 따른 생산성 향상 반영 (개인 관점에서 통상 1.6% 수준, 기관 전체 관점에서 직원 근속년수가 이상 적으로 유지될 경우 0%에 수렴) - 임금 협상 : 물가상승의 반영에 따른 일괄 인상 (통상 총인건비 인상률 기준에 따름) 권고안에 따라 향후 상하위 등급간 조정 차등폭을 점진적으로 3%이상으로 확대할 경우 최저등급에 해당하는 직원은 실질임금(물가 상승에 따른 임금협상 결과 일괄 인상된 부분을 제거한 임금)이 감소할 수 있게 되는데, 위 내용은 향후 평가에 따라 실질임금 감소(=사실상의 연봉 삭감)가 가능토록 하고자 한다는 명확한 의지를 내포하여 작성된 것인지?

질의사항																			
	(ex: 총인건비인상률 동결 및 자연상승분 1.6% 인정시, 차등폭 4% 적용 가정 최저등급직원 기본연봉 0.4% 삭감, 1.6%-2%=△0.4%)																		
10	▶ 호봉제 보수체계의 경우 직급이 낮아도 차상위 직급보다 총 연봉이 높을 수 있는데 이 경우에도 정부의 표준모델을 적용할 수 있는지?																		
11	▶ 기본연봉 인상률 차등 적용은 의무사항인지?																		
12	▶ (기본연봉 체계 관련) 기본연봉의 pay-band 내에 등급을 설정하여 평가에 따라 연봉등급이 바뀌는 형식의 연봉테이블은 가능한지?																		
13	▶ 기본연봉 조정시 평가등급에 대한 인원배분 비율이 현실적으로 정규분포를 이루지 못하는 경우의 조치방법은?																		
14	▶ 성과연봉제를 도입할 경우, 연도별 기본급의 평균 인상률 인정 여부와 관련하여 - 연봉제 직원의 기본급 평균 인상률은 호봉제 수준의 평균 인상률과 동일하게 유지되니까? - 총인건비 인상률을 일정비율 이내(예-1.6%)로 관리할 경우, 경영평가에서는 호봉제 직원에 대해선 자연증가분을 인정하고 있는데, 연봉제 대상 직원(간부)에 대해서도 동일한 평균 자연증가분을 인정하게 됩니까?																		
15	▶ 정부 권고안에서 직급별 임금폭이 설정하고, 점진적 임금폭을 확대하도록 권고하고 있는데 이의 경우 매년 직급별 기준이 되는 기준임금과 임금폭을 설정함과 동시에 이사회(항만위원회)를 통해 결정해야하는지요																		
16	▶ 일부 공기업의 경우 “정부평가 성과급 차등” 외에 누적식 기본연봉 차등, 비누적식 개인·집단 성과급제, 직무급 운영 등 각종 기본연봉 차등제도를 운영하고 있음. ▶ 정부안에 따르면 성과연봉 차등폭이 최고-최저 등급간 2배 이상의 차등을 요구하고 있는데 기본연봉 차등을 성과연봉 차등에 합산하여 차등폭을 구하는 것이 가능한지?																		
17	▶ 권고안에 따르면 “기본연봉의 평가등급 간 간격은 반드시 등간일 필요는 없으며 기관의 여건을 고려하여 자율적으로 결정한다.” 라고 하였는데 등급간 정규분포가 아닌 다른 방법으로 기관사정에 따른 탄력적 운영이 가능한지 여부? 예시) 총 인건비 범위내에서 기본연봉 차등시 등급간 비대칭적 차등운영																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>평가등급</th> <th>S</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>인원비율</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>40%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>지 급 률</td> <td>α+0.5%</td> <td>α+0.2%</td> <td>α</td> <td>α-0.4%</td> <td>α-1.0%</td> </tr> </tbody> </table>	평가등급	S	A	B	C	D	인원비율	20%	20%	40%	10%	10%	지 급 률	α+0.5%	α+0.2%	α	α-0.4%	α-1.0%
평가등급	S	A	B	C	D														
인원비율	20%	20%	40%	10%	10%														
지 급 률	α+0.5%	α+0.2%	α	α-0.4%	α-1.0%														

□ 직무급제 도입 : 권장사항

질의사항	
1	▶ 직무급제 운영시 성과급 비중인 30%에 포함되는지 여부
2	▶ 권고사항인 직무급제도의 실시 대상 직급은 어디까지인가? ▶ 권고(안) 중 “동일직급 내 3개 이상의 직무급 설치 권장”의 의미는? (예: 3급까지 적용 시 직무등급은 9개 이상)
3	▶ 직무급제의 금액이 성과연봉에 포함되는지 여부
4	▶ 우리원의 경우 전문연구직으로 모든 직원의 직제가 동일한 데, 이에 대한 직무급 도입 방안은?
5	▶ 권고사항인 직무급제도의 실시 대상 직급은 어디까지인가? ▶ 권고(안) 중 “동일직급 내 3개 이상의 직무급 설치 권장”의 의미는? (예: 3급까지 적용 시 직무등급은 9개 이상)
6	▶ 현재 중장기전략과 성과평가체계 용역이 마무리 중에 있어, 직무기술서를 전직원이 제출한 상태이나, 직무급에 활용할 정도는 아니라고 해서, 직무급산정을 위한 작업이 고민입니다. 타기관 사례가 궁금합니다.
7	▶ 직무급 비중은 자율적 선택사항이나 경영평가 등에 추가적으로 반영되는 것은 아닙니까? ▶ 동일직급내 3개 이상 직무급 설치를 권장한다는 것은 직무평가에서 동직급내 직무를 3개 이상 구분하라는 의미입니까?
8	▶ 직무성격 수당 등을 전환하여 직무급제도를 도입하도록 권고하고 있는데 전환할 수당이 없는 경우도 직무급제도를 도입하여야 하는지요?
9	▶ 직무급은 경영평가성과급 산정의 기준이 되는 기준임금(기본급)과 통상임금의 범위에 포함되는지? (근로기준법시행령상 직무급은 통상임금의 범위에 포함될 것으로 판단됨) ▶ 기본연봉 재원 중 일부를 직무급으로 전환할 경우와 직무관련 수당(직책수당, 직무수당 등)을 직무급으로 전환할 경우 경영평가성과급 산정기준이 되는 기준임금(기본급)의 범위를 다르게 적용해야 하는지?
10	▶ 직무급의 경우 성격상 누진제 적용이 곤란한데, 기본연봉과의 관계는 어떻게 설정해야 하는지? 기본연봉의 일부로 포함되는지, 기본연봉 외에 별도로 설치해야 하는지? ※ 직무평가에 따라 차등지급될 「직무급」은 속인적 성격을 탈피하게 되므로 개인인사(고과)평가에 따른 누진제 적용 불가

질의사항	
11	<p>▶ 정부 권고안에서 직급별 차등적인 직무급 도입을 적극 권장하고 있습니다. 여기서 직무급 또한 기존 복리후생비 및 각종 수당에서 그 재원을 마련해야 하는지요?</p> <p>▶ 만약 그렇다면 일부 직무급을 받는 사람을 제외한 나머지는 기존 임금에서 삭감된 임금이 적용될 수 있는데, 이는 어떻게 해결해야 하는지요?</p> <p>▶ 직무급제 도입시 총연봉 대비 직무급제의 비중은 별도의 권고기준은 없는 것입니까?</p>

□ 성과연봉 비중 및 차등폭

질의사항	
1	▶ 일률적으로 지급되지 않는 법정수당을 제외한 기타수당으로 경영평가성과급이 유일하여 총 연봉대비 성과연봉 비중을 20%~30%로 유지하기에 어려움이 있음
2	▶ 성과연봉은 총연봉대비 20~30% 이상으로 되어있는데 총연봉에 법정수당 포함 여부는?
3	▶ 성과연봉 내 경영평가 성과급 반영 시 월급여지급 방법
4	▶ 성과연봉 비중 20%는 당장 '11년부터 실현되어야 하는가? 또한 성과연봉 비율은 전 직급에 걸쳐 동일하게 정률로 적용되어야 하는가?
5	▶ 현행 성과상여금은 경영성과상여금밖에 없어 임금상승없이 총연봉대비 성과연봉비중을 20%이상으로 설정하기 위해서는 기본연봉을 삭감하여야 하는데 이는 근기법 위반임.
6	▶ 성과연봉 비중이 경평성과급 포함으로 인하여 일정규모이상(공기업 30%) 확보하기 위해서는 경평성과급 결과에 따라 매년 연봉체계를 변경해야하는 번거로움이 있는데?
7	▶ 경평성과급 지급률이 매년 상이함에도 불구하고 성과연봉 비중을 20%로 설계하는데 애로
8	▶ 비중의 모수가 되는 총연봉에 포함되는 항목은 무엇인가? - 퇴직, 4대보험 등의 항목은 제외(?) - 경평성과급은 포함
9	▶ 수당 또는 급여성복리후생비를 성과연봉으로 전환할 경우 운영하는 방법은?

질의사항	
	▶ 성과연봉 비중 확대 가능성은 기관별 임금구조의 특성 즉, 공통적인 수당 또는 급여성복리후생비의 유무에 따라 차이가 있으며, 경영평가성과급 지급률에 따라 매년 변동될 수 있는 상황인데 일정비율 이상을 준수하라는 기준은 적정한가?
10	▶ 성과연봉 비중 20%는 당장 '11년부터 실현되어야 하는가? 또한 성과연봉 비율은 전 직급에 걸쳐 동일하게 정률로 적용되어야 하는가?
11	▶ 매년 정부평가 지급률에 따라 성과연봉 비중 및 차등 폭이 달라 지는데 500%를 기준으로 고정 시키는 것이 가능한 지 여부 ▶ 최고·최저 등급 간 대상인원 비율 10% 설정을 제도화하였으나, 운영상 인원배분에 따른 차이가 발생하여도 인정되는 지 여부
12	▶ 성과연봉의 비중을 늘리려면 기본연봉 비중을 줄여야 하는데, 기본연봉은 성과연봉 산정의 기본급여이므로 기본연봉이 떨어지면 성과연봉도 같이 낮아지는 효과가 있음. 이러한 어려움으로 전체연봉 중 성과연봉 비중을 늘이는 것은 불가능해 보이는데, 해결방안은?
13	▶ 성과연봉 차등수준을 최고-최저 등급간 지급액의 2배 이상만 되면 기존의 성과연봉 차등폭 보다 차등폭이 줄어도 상관없는지
14	▶ 성과연봉 구성 시 경평성과급 포함하게 되면 성과연봉 비중이 매년 상이하게 되는데 이에 대한 해소방법은?
15	▶ 성과연봉을 경영평가성과급(중전 규모와 동일)으로만 구성하게 되면 총연봉 대비 20~30% 수준의 비중을 확보하기 어려움. - 자체 성과급을 성과연봉 구성항목에 포함시켜야 합니까?
16	▶ 성과연봉은 경영평가결과에 따라 매년 그 비중이 변동하므로 기준이 필요한데, 그 기준값은? (ex : 구정부투자기관의 경우 성과급 지급률 350% 기준) ▶ 급여체계 단순화 완료로 성과연봉이 정부경영평가 성과급으로만 구성되어 있고 성과연봉으로 추가 전환할 수당 등의 재원이 없는 경우 (2)번 기준에 의거 350% 성과급 지급시 성과연봉 비중 30%에 미달 된다면 기본연봉을 성과연봉으로 전환하여야 하는 것인지?
17	▶ 성과연봉 차등폭을 최고-최저 등급간 최소 2배 이상이 되도록 할 경우 기관 성과급 지급률에 따라 절대 차등폭의 변동이 심하게 되어 직원의 수용도가 급격히 떨어질 수 있음. (ex: 기관 지급률이 월봉의 200%일 경우 최저-최고 차등폭은 266%-133%=133%, 기관 지급률이 500%일 경우 최저-최고 차등폭은 666%-333%=333%) ▶ 이 역시 기관 성과급의 기준 지급률(ex:구정부투자기관의 경우 성과급 지급률

질의사항	
	350% 기준)을 제시하여 차등폭의 절대값을 안정적으로 유지하여야 하지 않은지?
18	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2010년 경영평가 성과급부터 최고-최저 등급의 지급액이 2배 이상 차등이 발생하여야 하는지요? ▶ 권고안에 의하면 성과연봉의 비중이 총 연봉 대비 20% 이상 되어야 하는 것으로 되어 있는데 구조적으로 정부경영평가결과 성과급 지급률이 낮아 20% 미만인 경우도 성과급을 확대하라는 뜻인지요?
19	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉제 도입현황 <ul style="list-style-type: none"> ○ 공단에서는 '09년 2급이상 관리자를 대상으로 실질적인 성과·직무연봉제를 도입 및 적용하여, <ul style="list-style-type: none"> - 보수체계를 「기본연봉 + 직무연봉 + 성과연봉 + 연봉외급여(기타수당)」로 단순화하고, - 제수당 및 급여성 복리후생비를 기본연봉에 통합하여 - 기본급여(기본연봉·직무연봉) 비중이 전체연봉의 91.4%에 달함 ▶ 질문사항 <p>정부의 지침에서는 고정상여금 및 급여성 복리후생비 등을 성과연봉에 통합하여 전체연봉의 20~30% 수준이 되도록 권고하고 있으나,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 우리 공단에서는 정부방침에 따라 '05년도에 고정상여금 및 급여성 복리후생비를 기본급화 함에 따라 현재 성과연봉에 통합할 고정상여금 및 급여성 복리후생비 재원이 없습니다. - 이 경우에도, 동 지침을 준수하여야 하는지 여부를 질의합니다.
20	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (정부권고안) 총연봉 대비 성과연봉 비중이 20~30% 이상 ▶ (질의내용) <ul style="list-style-type: none"> - 경영평가성과급(전환금+추가금)을 포함한 성과연봉 비중인지? - 경영평가성과급(전환금만)을 포함한 성과연봉 비중인지? - 경영평가성과급을 제외한 별도의 성과연봉을 20~30% 설정하여야 하는지?
21	▶ 성과연봉 비중을 20~30% 높일 경우 경영평가성과급 재원의 기준이 되는 기본연봉 등 비중 축소로 인한 기준월봉의 하락이 발생하게 될 경우 예산편성지침에 위배되는 사항이 아닌지?
22	▶ 성과연봉 비중은 단계적으로 시행이 가능한지? 준정부기관의 성과연봉 적정 비중은 정해져 있는지?
23	▶ (성과연봉 비중) 총 연봉 대비 성과연봉 비중은 20~30% 이상으로 운영하도록 권고하고 있는데, 성과연봉 비중은 최대 성과급 지급률(공기업의 경우 500%)을

질의사항	
	기준으로 하는지, 실제 지급률(매년 변동)로 산정하는지?
24	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉 차등을 위한 평가방법에 개인·집단의 성과(업적)가 연동되어야 하는지? (개인의 성과(업적)에 대해서는 기본연봉 인상시 반영되며, 기본연봉이 성과연봉에 영향을 주므로 성과연봉 차등에는 집단의 성과만을 반영하는 것은 권고사항을 위배하는지 여부) ▶ 성과연봉으로 전환된 재원은 기존 경영평가성과급과는 별도의 평가기준에 따라 성과급 형태로 운영하는 것은 가능한지?
25	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉 비중 : 기관의 성과연봉 지급률(예, 500% 이하)에 따라 성과연봉 비중이 결정됩니다. 성과연봉 비중을 측정하기 위한 지급률 기준이 있는지요? ▶ 성과연봉 비중 : 또한 기타수당을 전혀 지급하지 않더라도 성과연봉(경영평가 성과급)이 총연봉(기본연봉+성과연봉) 대비 30%를 초과하지 않게 되는데, 성과연봉 비중을 총연봉 대비 30% 이상이 되도록 하기 위해 연봉제도 설계 시 필요한 사항은 무엇인지요?
26	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉의 비중 - 성과연봉 비중을 20~30%이상으로 명시 하였는데 정부경영평가 인센티브의 경우 평가결과에 따라 변동하므로 기준이 불분명
27	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 총연봉 대비 성과연봉 비중이 20~30% 이상이 되도록 권고하고 있는데 법적수당 이외 수당 및 급여성복리후생비 폐지 후 성과연봉 산입 후에도 총연봉 대비 성과연봉 비중이 20%이상 이 되지 않는 경우에 대하여 질의코자 함
8	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「총연봉 대비 성과연봉 비중은 20~30% 이상(공기업은 30% 이상)으로 운영, 및 「단순 정부업무위탁기관 및 소규모기관의 성과연봉 비중은 낮게 설정 가능」으로 되어 있습니다. 공기업과 달리 준정부기관은 성과 차등과 객관화가 어려운 부분도 있는데, - 준정부기관의 경우, 성과연봉 비중의 최저한도를 20%미만으로 할 수 있습니까?
29	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉 설계 - 고정상여금등 성과연봉으로 전환된 재원에 대해 정부경영평가 성과급의 별도의 차등성과급 제도를 도입하여야 하는지? - 성과연봉으로 전환된 재원에 대하여도 정부경영평가성과급과 같이 최고-최저 등급간 차등폭을 2배이상 되도록 설계해야 하는지? ▶ 정부경영평가 성과급 지급을 변동 관련 - 정부경영평가 결과에 따른 성과급 지급을 변동으로 전체연봉중 성과연봉 비중 및 총연봉 차등폭이 매년 달라지는데 성과연봉제 설계시 반영될 정부경영평가

질의사항	
	성과급 지급율 기준은?
30	<ul style="list-style-type: none"> ▶ '10년도에 총인건비 인상률 범위내에서 성과연봉을 인상하여 비중을 확대하는 것은 가능한지? - 공단의 경우 연봉제를 시행중이며, 기본연봉에 대한 자연상승분이 없음 (기본연봉 동결) ▶ 준정부기관의 경우 성과연봉의 비중은 20%를 상회하면 되는 것인지? - 권고내용 : 성과연봉 비중은 20~30% (공기업은 30%)
31	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 급여성 복리후생비 등 기존 수당 재원을 모두 성과연봉으로 전환했는데도 총 연봉 중 성과연봉 비중이 30%에 미치지 못할 경우 어떤 방법으로 성과연봉 비중을 늘려야 할지? ▶ 매년 변동되는 정부경영평가 성과급지급률에 따라 총 연봉 내 성과급 비중 및 총 연봉 차등폭이 달라지게 되는데 권고(안) 준수 여부를 어떻게 판단하게 되는지? ▶ 성과급 차등폭 기준이 최대·최소 간 2배 이상인데, 매년 변동되는 정부경영평가 성과급지급률 기준으로 2배 차이가 나도록 최대 성과급지급률과 최소 성과급지급률을 연도별로 다르게 적용해야 하는지, 아니면 공기업 지급률 평균인 350%(200~500%) 기준으로 2배 차이가 나도록 성과급지급률 차등폭을 결정한 후 매년 정부경영평가 성과급지급률에 관계없이 적용해도 되는지?
32	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 단순 정부업무위탁기관 및 소규모기관의 성과연봉 비중은 낮게 설정 가능토록 되어있는데 어느 정도인지? - 우리 진흥원은 연봉제를 시행중에 있으며, 성과연봉 제원이 경영평가 상여금 이외에는 특별한 수당이 없어 성과연봉비중이 5~6%로 권장기준에 크게 미치지 못함
33	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부경영평가에 따른 성과급 지급시 총액 범위내에서 각 기관별 사정을 고려하여 인원배분 비율 및 지급률 등을 자율적으로 운영 할 수 있는지?

□ 임금조정방식 및 차등폭

질의사항	
1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부경영평가 결과에 따른 성과급 지급율 변동으로 전체연봉중 성과연봉 비중 및 총연봉 차등폭이 매년 달라지는데 성과연봉제 설계시 반영될 정부경영평가 성과급 지급율 기준은?
2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직무급제 도입시 직급별 연봉차등폭을 계산할 때 동일직급내 동일 직무급

질의사항	
	으로 차등폭을 계산하여야 하는지, 아니면 동일 직급내 직무급 차등금액을 포함하여 계산하여야 하는지
3	▶ 직급별 신규임용 및 승진시 연봉테이블(채용 및 승진직급의 최고, 최저연봉을 10등급으로 구분하여 8등급에 적용)을 적용하고 있는데 이경우도 연봉테이블제에 속하여 폐지해야 하는지?
4	▶ 전체연봉의 차등폭을 고성과자와 저성과자 간에 단계적으로 20~30% 이상 설계하라는 권고안 중 정부가 요구하는 '11년의 설계목표는?
5	▶ 연봉제의 성공적 운영을 위해서는 공정하고 투명한 평가시스템 구축이 반드시 필요함. 따라서 기재부에서 이번에 공공기관 성과연봉제 표준안을 제시하였듯이 연봉제 평가지표에 관한 합리적 가이드라인을 제시해 주어야 함.
6	▶ 연봉차등폭(기본연봉+성과연봉)을 고성과자와 저성과자간 20~30% 확보하기 위해서는 성과평가제도를 공기업경영평가로 일원화해야 하는지?
7	▶ 정부 권고안에서 기본연봉 인상을 결정 시 5등급제를 기본으로 제시하고 있으며, 최고 및 최저등급의 인원비율을 10% 이상으로 할 것을 권고하고 있습니다. 만약 기관에서 7등급 또는 9등급제를 적용할 경우에도 최고 및 최저등급의 인원비율을 10% 이상 유지해야 하는지요? 참고로 저희 공사는 7등급제에서 최고 및 최저 인원비율이 5%입니다.
8	▶ 연봉차등폭을 단계적으로 20~30%이상 되도록 하는데 여기서 "단계적"의 의미는?
9	▶ 전체연봉의 차등폭을 고성과자와 저성과자 간에 단계적으로 20~30% 이상 설계하라는 권고안 중 정부가 요구하는 '11년의 설계목표는?
10	▶ 성과연봉 차등폭 조정 대신에 직무급 차등을 통하여 총 연봉 차등 폭을 확대 시 정부 권고(안)에 부합하는 지 여부
11	▶ 올해 기본연봉이 85%, 법정수당이 8%, 기타수당이 7%임. 성과연봉 없음. 기타수당은 성과연봉으로 100%전환예정이나 기본연봉 삭감 이 불가피함. 나름의 최선방안은 ?
12	▶ 전체연봉의 차등폭이 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20%~30% 이상 되도록 한다고 할 때에는 기본연봉 조정에 의한 차등발생범위 계산을 위한 기준연한(ex:10년)이 필요한데 그 기준 연한은?
13	▶ 2배 이상 차등범위에 직무급과 기본연봉 차등금액을 합산한 금액이 2배 이상 차등되도록 설계 해도 무방한지요?
14	▶ 총연봉을 기본연봉(85%) + 성과연봉(15%)로 구분하여 운영하고 있습니다.

질의사항	
	<p>기본연봉은 전직원에게 동일한 기본인상율을 적용하여 인상하고, 성과연봉은 개인별 평가를 통하여 차등지급하고 있습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 이 경우 “기본연봉을 평가를 통해 차등인상”하라는 권고사항에 위배되는지 여부 - 기본연봉, 성과연봉으로 구분하지 아니하고 총연봉으로 차등하면 되는것이 아닌지?
15	<p>▶ 기본연봉은 개인인사 평가결과가 차년도에 영향을 미치는 누적식, 성과연봉은 당해 연도에만 영향을 미치는 비누적식으로 운영하라는 권고사항 및 총 차등폭(20~30%) 확대에 대하여</p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과연봉의 비중을 확대하여 총연봉의 차등폭을 20~30% 이상 되도록 운영한다면 기본연봉을 차등하지 않을수 있는가? - 반드시 기본연봉의 차등폭을 확대하라는 의미인가?
16	<p>▶ 기존 수당 및 급여성 복리후생비에서 성과연봉으로 전환해 운영하는 성과연봉은 정부경영평가지 총인건비 인상률에 포함하는지?</p>
17	<p>▶ 「전체연봉의 차등폭은 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20~30% 이상 되도록 기본연봉(조정방식) 및 성과연봉(비중·차등폭)을 설계」로 되어 있습니다. 공기업과 달리 준정부기관은 성과 차등과 객관화가 어려운 부분도 있는데,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 준정부기관의 경우, 전체연봉 차등폭의 최저한도를 20%미만으로 할 수 있습니까?
18	<p>▶ 누진제 도입의 목적이 퇴출제인가? 잠정적인 계획이라도 있는 것은 아닌지? 누진제 적용시 성과포기 또는 성과안주경향이 나타날 수 있을 것으로 우려되는데, 이를 예방할 수 있는 효과적인 장치로 어떤 것들이 가능한지?</p>
19	<p>▶ 총연봉 차등폭</p> <ul style="list-style-type: none"> - 현재 동일 직급이라도 근무연수 및 승진시기에 따라 전체연봉 차등폭이 큰데, 고성과자와 저성과자의 전체연봉 차등폭 설계시 동일 직급내 차등폭인지, 동일 직급이라도 비슷한 근무연수 및 승진자 기준 차등폭인지?

□ 권고안 적용대상

질의사항	
1	<p>▶ 간부직의 구체적 범위를 알고 싶습니다. 우리원의 경우 총정원 340명 중 비조합원은 부서장 9명이고 나머지 330명은 조합원입니다. 이 경우 간부직 9명만 적용하면 되는지요? 정원대비 적용비율 등이 있는지요?(총 정원 중 몇%를 적용해야 하는지요?)</p> <p>또한 보직개념이 아닌 최고직급에 적용할 경우 최고직급인 수석급 55명중 보직이 없는 인원도 일부 포함되어 있는데 이 경우 55명을 모두 적용해야 하는지요?</p>
2	<p>▶ 복수직급제 운영에 따른 동일 직책을 가진자의 경우 임금설계는? - 실장은 1급 또는 2급, 팀장은 2급일 경우 2급 실장 보직자는 임금설계시 실장으로 설계? 아니면 2급으로 설계?</p>
3	<p>▶ 3급의 경우 보직을 부여받을 수 있으나 노조원으로 연봉제도입시 노조의 동의가 필요함</p>
4	<p>▶ 직급이 높으나, 팀장 보직이 없는 직원이 있고 팀장 보직이나 직급이 낮은 분도 있음. 적용대상을 직급으로 하던, 팀장이상을 하던 간에 불만이 많습니다. 타기관 사례가 궁금</p>
5	<p>▶ '적용대상의 단계적 확대 검토'라는 의미는 '10년도 이후 별도의 적용 가이드라인을 제시한다는 의미입니까?</p>
6	<p>▶ 권고안 적용대상인 간부직의 의미가 직급을 의미하는지 직책을 의미하는지 여부</p>
7	<p>▶ 기업별 간부직의 구체적인 기준 및 간부직 이외 직원에 대한 향후 추진계획</p>
8	<p>▶ 성과연봉제 적용대상을 간부직부터 단계적으로 추진하도록 권고하였는데 간부직의 범위에 대한 구체적인 기준은?</p>
9	<p>▶ 「간부직*을 대상으로 성과연봉제 우선 적용」 하는 것으로 되어 있는데, - 기관별로 간부직의 범위가 상이합니다. 간부직의 범위는 대졸초임 조정시 적용했던 기준을 적용하면 됩니까?</p>
10	<p>▶ 간부직이라 함은 통상 실장급, 팀장급 중 어느 직급까지를 지칭하는 것인지? - 공단의 경우 실장급(1~2급, 노조미가입), 팀장급(3급, 노조가입)</p> <p>▶ 우선 적용해야 하는 대상 직급까지 시행하지 못한 경우 평가에 불이익을 받게 되는 것인지?</p>

질의사항	
11	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 보직자중 비보직자로 변경될 경우 성과연봉제 대상에서 제외되는데 계속적으로 성과연봉제를 적용할 것인지, 적용하지 않는다면 변경 방법은? ▶ 프로젝트 수행을 위해 채용된 계약직 보직자의 경우에도 성과연봉제 대상이 되는지?

□ 기타 고려사항

질의사항	
1	▶ 근로기준법 제94조(규칙의 작성, 변경 절차) ①항에 따라 노동조합의 동의가 필요한 것 아닌지?
2	▶ '10년말까지 권고안을 도입하도록 되어있는데 평가시스템이 정립되어 있지 않은 '10년도 평가결과를 '11년도부터 적용하여야 하는지 성과시스템을 정비하여 '11년도 성과 평가결과를 '12년도부터 적용하여야 하는지
3	▶ 매년 변동성이 있는 경평성과급을 왜 굳이 성과연봉 비중에 포함하는 것인가요? 운영하는 기관만 힘들
4	▶ 연말내에 노동조합의 합의가 이루어지지 않을 경우 어떻게 해야 하는 지?
5	▶ 연봉제의 도입으로 인해 통상임금의 인상의 금지에도 불구하고 기본연봉 등 제도설계과정에서 미세한 증가 가능
6	▶ 기존 수당의 성과연봉전환 시 퇴직금을 산출하는 평균임금이 평가등급에 따라 차등되어 증감되는 경우의 처리방안
7	▶ 성과연봉 재원 부족으로 기본연봉의 일정 %를 사용할 경우 근로기준법 제97조 위반여부 및 제94조와의 관계
8	▶ 신입직원은 연봉이 삭감되었는데 이에 대한 운영방법은?
9	▶ 연봉제의 성공적 운영을 위해서는 공정하고 투명한 평가시스템 구축이 반드시 필요함. 따라서 기재부에서 이번에 공공기관 성과연봉제 표준안을 제시하였듯이 연봉제 평가지표에 관한 합리적 가이드라인을 제시해 주어야 함.
10	▶ 간부직 대상으로하는 성과연봉제 확대하여도 노조가 있는 경우 노조 동의를 득해야 한다는 노무사 의견이 있는데, 이에 대한 의견은?
11	▶ 기준월봉 하락발생시에도 경영평가성과급 재원규모를 종전과 동일하게 산정하여도 되는지

질의사항	
12	▶ 통폐합기관으로 출신기관별 법정수당 기준이 상이하여 노사합의로 법정수당 기준을 일원화하고 차액을 기본연봉에 산입(또는 일부산입)할 경우 포괄산정방식 운영금지에 해당하는지 여부
13	▶ 연봉제 임금체계 하의 기본연봉은 시간외근무수당 등 법정수당의 기준이 되는 통상임금에 해당함. - 호봉제를 연봉제로 전환하거나 각종 수당 등을 통폐합하여 기본연봉 내에 직무급을 설치할 경우 통상임금의 증가는 불가피함. - 사정이 이와 같음에도 임금제도 전환에 따른 법정기준임금 인상이 불가하다는 방침은 무슨 뜻인지? - 각 기관의 총인건비 범위내에서 조정이 가능한 부분이 아닌지?
14	▶ 성과연봉제 설계시, 임금피크제 시행을 고려하여 설계하여야 하는지 여부 - 임금피크제는 성과연봉제와 관계없이 별도로 설계하여 운영하여야 하는지
15	▶ 성과연봉제 도입과 관련하여 경영평가에 반영이 됩니까? ▶ 미 도입 기관에 대해서는 불이익이 있습니까?
16	▶ 점진적 단계적 시행관련 - 기본연봉 임금차등폭, 기본연봉 차등인상률, 성과연봉 비중, 성과연봉 차등폭, 연봉차등폭 등 점진적으로 확대 시행하는 제도와 관련 연도별 권고 또는 기한이 있는가? - 기관특성에 맞게 확대시행하면 되는가?
17	▶ 이번 권고안은 수당 폐지·전환으로 인한 통상임금의 상승을 지양하고 있음. 근로기준법상 통상임금에 포함되지 않는 임금의 기본연봉 전환시 통상임금의 상승을 막기위해 조정계수를 사용하는 것이 가능한지 ?
18	▶ 시행시기 - 성과연봉제의 도입이 '10년 제도 도입후 '11년부터 시행인지 제도도입 및 시행시점이 '10년 인지 여부 * '10년 시행시 기집행 연봉 및 전산수정 등 문제점 발생 예상
19	▶ 「'10년내 성과연봉제 권고안 도입」으로 되어 있는데, 이에 대하여 '10년 경영평가에 반영하는 것과 관련하여 - 기관장 평가에 반영할 예정입니까? 아니면 기관 평가 또는 기타 다른 방식으로 반영할 예정입니까? - 반영비율(점수)은 총점수에서 어느 정도입니까? - 반영요소(예-도입시기, 차등폭의 정도 등)는 무엇입니까?

질의사항	
20	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉 비중 및 차등폭 등 지침을 잘 준수한 기관에 대해서는 인건비 인상율을 차별적으로 우대해 주는 등의 유인책이 가능한지? ▶ 급여성 복리비율 성과연봉재원으로 전환하려면 예산편성시 계정과목을 변경해 주는 것이 가장 확실한 방법이 될텐데, 각 기관의 2011년 예산검토시 이를 반영할 수 있는지?
21	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부에서는 각종 수당을 성과연봉으로 전환하도록 권고하고 있습니다. 이의 경우 성과연봉은 임금피크제 직원 임금과 퇴직직원의 평균임금 산정 시 포함이 되는지 알고 싶습니다.
22	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과연봉제 권고내용을 언제까지 이행해야 하는 것인지? - '10년도에 제도 마련 후 '11년부터 시행하면 되는 것인지, '10년도부터 시행해야 하는 것인지?
23	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 현재 기관간 임금체계가 상이하어 통상임금에도 많은 편차가 있는 상황이므로(통상임금비중이 90%인 기관도 있고, 70%인 기관도 있음) 임금제도 전환에 따른 통상임금 인상 금지를 적용받게 되면 기관간 유불리가 발생함. 따라서, 기관 공통으로 적용할 수 있는 연봉 총액 대비 통상임금 비율 가이드라인을 제시하여 기관간 일정한 통상임금 비율을 유지시켜 주는 것이 바람직하다고 보는데요?

역량과 성과중심의 K-Water 연봉제 및 평가체계

홍 종 원

한국수자원공사

성과연봉제 우수 사례

한국석유공사 민간형 성과보상제도



공공기관 성과연봉제 도입방안

정 한 규

한양대학교

공공기관 성과연봉제 도입방안

정한규 박사
(e-mail: jhk3353@kmac.co.kr)

2010. 8. 20.



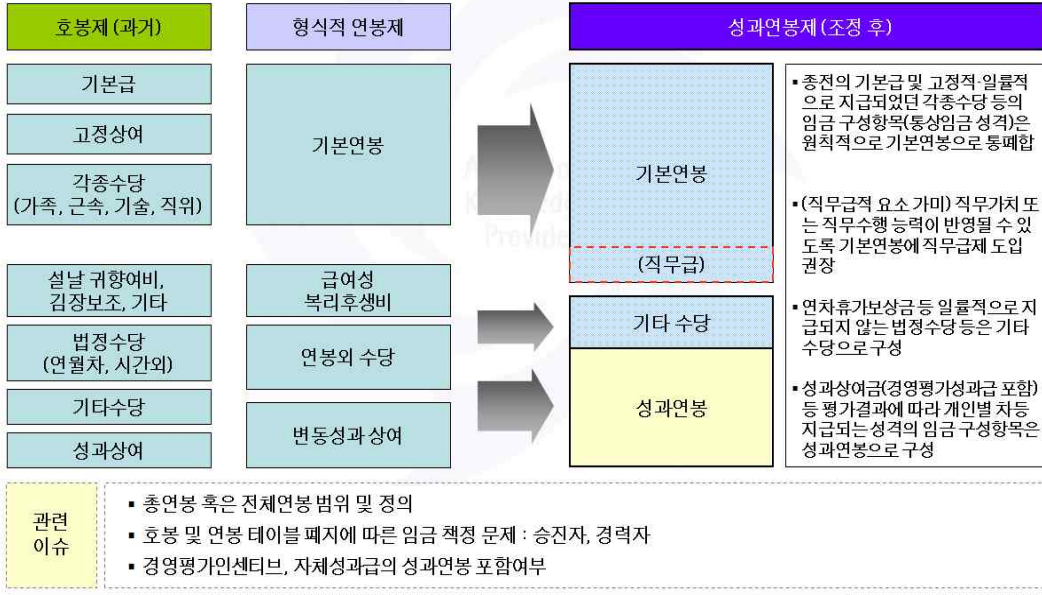
Table of Contents

1. 연봉구조 설계 방안
2. 기존 수당 등의 전환 방안
3. 기본연봉 체계 및 조정 방안
4. 직무급제 도입 방안(권장사항)
5. 성과연봉 비중 및 차등폭
6. 임금조정방식 및 차등폭
7. 적용대상 운영방안
8. 기타 고려사항

1. 연봉구조 설계 방안

연봉제 설계시 연봉구성 항목은 원칙적으로 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 가급적 단순화하여 임금의 투명성을 제고할 수 있도록 구성함

연봉제 구조 설계 : 연봉구성 항목

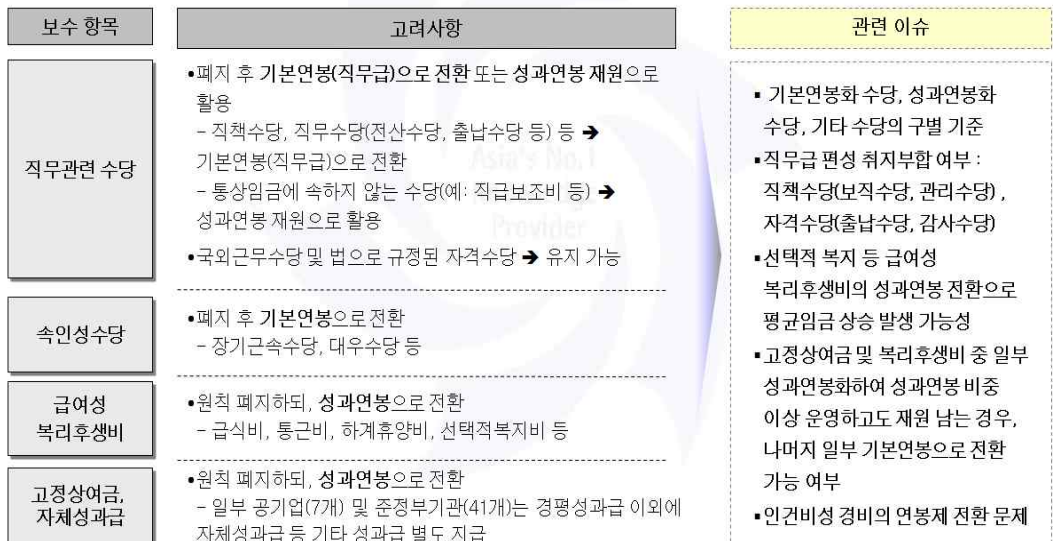


3

2. 기존 수당 등의 전환 방안

각종 수당은 가급적 성과연봉으로 통합하되 일부는 기본연봉으로 전환하고, 연차휴가보상금과 같은 법정수당 등 불가피한 일부 수당은 기타수당으로 유지하도록 함

기존 수당 등의 전환 방안



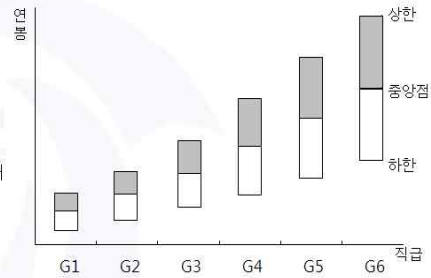
4

3. 기본연봉 체계 및 조정 방안

기본연봉 체계는 상위직급으로 갈수록 임금 폭이 확대되고, 직급간 중첩형의 Pay-Band로 관리되고, 기본 연봉 조정방식은 객관적·합리적인 평가를 통해 등급에 따라 기본연봉 인상률을 차등 적용하도록 함

기본연봉 체계 및 조정 방식

구분	권고안 내용
기본연봉 체계 → 직급별 임금범위 관리	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 호봉 또는 연봉테이블 폐지 → 직급별 임금범위(pay-band) 관리 방안 권장 기관의 특성을 반영하여 직급별 중첩형 임금 폭(range) 설계 상위직급으로 갈수록 임금폭 확대 되는 구조로 설계 도입 초기 : 임금 차등폭 작게 설계하되, 점진적으로 확대 일반적으로 민간부분의 경우 직급별 임금의 폭(range)을 직급의 중간값(mid-point)에서 20~30%의 폭을 유지하고 있음



관련 이슈

- Range와 Spread 문제 : 범위를 벗어나는 직원
→ 시장 및 정책적 기준 정립 의사결정, 범위를 벗어나는 직원 별도 관리방안 마련 필요
- 신입직원 및 경력직원에 대한 임금 책정 방안
→

3. 기본연봉 체계 및 조정 방안

기본연봉 체계는 상위직급으로 갈수록 임금 폭이 확대되고, 직급간 중첩형의 Pay-Band로 관리되고, 기본 연봉 조정방식은 객관적·합리적인 평가를 통해 등급에 따라 기본연봉 인상률을 차등 적용하도록 함

기본연봉 체계 및 조정 방식

구분	권고안 내용
기본연봉 조정방식 → 평가를 통한 차등 인상	<ul style="list-style-type: none"> 근속연수와 연동된 자동승급 등 기본연봉의 자동 인상 지양 → 근무실적, 업무수행능력, 태도 등에 대한 객관적·합리적인 평가를 통해 등급에 따른 기본연봉 인상률 차등 적용 각 평가등급간 간격은 반드시 등간일 필요는 없으며, 기관의 여건을 고려하여 자율적으로 결정 점진적으로 차등폭이 확대되도록 기본연봉 인상률 결정 → 도입 초기 상하위 등급간 2~3%로 설정, 향후 점진적으로 확대되는 방향으로 추진 → 정부의 총인건비 인상률 범위 내 기관의 여건을 고려 → 평가등급 : 자율 결정 → 인원배분비율 : 특정등급이 50%를 초과하지 않고, 최소 10% 이상으로 정규분포를 이룰 수 있도록 권장

기본연봉 인상률 결정방법(예시)

평가 등급	S	A	B	C	D
인원 비율	10%	20%	40%	20%	10%
인상률	$\alpha+1.0\%$	$\alpha+0.5\%$	α	$\alpha-0.5\%$	$\alpha-1.0\%$

* α 는 기준인상률

관련 이슈

- 기본연봉 차별화를 위한 평가 기준 정립 문제
→ 조직 및 개인 성과, 근무평정, 역량 등
- 직급별 인상률 적용 차별화 필요
→ 기본연봉의 직급별 임금수준 차이로 적용 인상률도 차별적으로 적용(상위 $\alpha+0.8\%$, 하위 $\alpha+1.2\%$)

4. 직무급제 도입 방안(권장사항)

직무가치 또는 직무수행 능력이 반영될 수 있도록 기본연봉에 직무급제 도입을 권장함

직무급제 도입 : 권장사항

직무등급별 직무급 수준 차등	<ul style="list-style-type: none"> 직무등급 또는 자격등급별로 직무급 수준을 차등 <ul style="list-style-type: none"> 직무평가에 따라 동일 직급내 3개 이상의 직무급 설치 권장 <ul style="list-style-type: none"> 직무와 성과간의 불일치 현상 완화 도모 직무변경시 직무급 변동 <ul style="list-style-type: none"> 직무급은 고정급이 아닌 변동급(비누적식)으로 처리 해당 직원의 직무가치 변동에 따라 유연한 보상이 가능하도록 설계
직무급 비중	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 특성과 여건을 고려하여 결정하되, 점진적으로 확대하는 방향으로 추진

관련 이슈	<ul style="list-style-type: none"> 직무급제 도입 문제 : 도입 vs. 유보 <ul style="list-style-type: none"> 기관별 상대적 우위, 직무중심의 인적자원관리 : 기관별 특성 반영 필요 기본연봉의 직무급과 직무수당 간의 차별화 문제 : 직무급 기반 기본연봉 vs. 직무급 vs. 직무수당 <ul style="list-style-type: none"> 보직 부여, 인사이동, 조직개편 등에 따른 기본급의 변화 직무분석 및 직무평가의 수용성 문제 <ul style="list-style-type: none"> 직무분류의 수직적 수준 결정 (직위 중심) 총 연봉 대비 직무급 비중 기준 및 재원 확보 문제
----------	--

5. 성과연봉 비중 및 차등 폭

총 연봉 대비 성과연봉의 비중은 20~30% 이상으로 운영하고, 성과연봉의 차등 폭은 평가에 따라 개인·집단의 성과(업적)이 합리적으로 연동되도록 설정하되, 최고-최저 등급 간 최소 2배 이상이 되어야 함

성과연봉 비중 권고안

공공기관 유형별 비중	<ul style="list-style-type: none"> 총 연봉 대비 20~30% 이상 (공기업은 30% 이상)으로 운영 <ul style="list-style-type: none"> * 참고 - '09년 말 기준 11.4% 수준 (공기업 14.7%, 준정부기관 6.9%)
업무성격 및 규모별 비중	<ul style="list-style-type: none"> 시장성이 높은 기관 및 대규모 기관 <ul style="list-style-type: none"> 성과연봉 비중 높게 설정 가능 단순 정부업무위탁기관 및 소규모 기관 <ul style="list-style-type: none"> 성과연봉 비중 낮게 설정 가능
성과연봉 확대 재원	<ul style="list-style-type: none"> 성과연봉 확대 재원 <ul style="list-style-type: none"> 고정상여금, 고정수당 등 활용

성과연봉 차등 폭 권고안

최고-최저 등급간 최소 2배 이상 차등	<ul style="list-style-type: none"> 평가 결과에 따라 개인·집단의 성과(업적)이 합리적으로 연동되도록 성과연봉의 차등 폭을 설정 '09년 말 공기업 및 준정부기관 기준 42.3% 차등 → (개선) 100% 이상 차등 구체적인 내용은 '10년 예산집행지침의 경영평가성과급 관련 규정 적용 (이하 관련 규정) 		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">차등등급 수</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 5개 등급 이상 </td> </tr> </table>	차등등급 수	<ul style="list-style-type: none"> 5개 등급 이상
	차등등급 수	<ul style="list-style-type: none"> 5개 등급 이상 	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">등급별 인원 (부서)비율</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 최고/최저 각각 10% 이상 특정등급이 50% 이하 </td> </tr> </table>	등급별 인원 (부서)비율	<ul style="list-style-type: none"> 최고/최저 각각 10% 이상 특정등급이 50% 이하
등급별 인원 (부서)비율	<ul style="list-style-type: none"> 최고/최저 각각 10% 이상 특정등급이 50% 이하 		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">차등 수준</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 최고등급 성과급 지급액이 최저 등급 성과급 지급액의 2배 이상 </td> </tr> </table>	차등 수준	<ul style="list-style-type: none"> 최고등급 성과급 지급액이 최저 등급 성과급 지급액의 2배 이상 	
차등 수준	<ul style="list-style-type: none"> 최고등급 성과급 지급액이 최저 등급 성과급 지급액의 2배 이상 		

관련 이슈	<ul style="list-style-type: none"> Range와 Spread 문제 : 범위를 벗어나는 직원 <ul style="list-style-type: none"> 시장 및 정책적 기준 정립 의사결정, 범위를 벗어나는 직원 별도 관리방안 마련 필요 신입직원 및 경력직원에 대한 임금 책정 방안
----------	--

6. 임금조정방식 및 차등 폭

임금조정방식은 총인건비 인상을 범위 내에서 결정하되, 기본연봉은 누적식, 성과연봉은 비누적식으로 운영하고, 전체 연봉 차등 폭은 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20~30% 이상 되도록 설계함

임금조정방식 및 차등폭

임금 조정 방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연봉 인상 - 공기업·준정부기관 예산편성지침상의 총인건비 인상을 범위 내 결정 ▪ 기본연봉 - 누적식 운영 : 개인 인사 평가 결과가 차년도에 영향을 미침 ▪ 성과연봉 - 비누적식 운영 : 평가결과가 당해 연도에만 영향을 미침(패자부활식)
전체 연봉 차등폭	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고성과자 및 저성과자간 단계적 20~30% 이상 : 전체 연봉 차등 폭은 고성과자와 저성과자간 단계적으로 20~30% 이상 되도록 기본연봉(조정방식) 및 성과연봉(비중·차등폭)을 설계

관련 이슈	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 어떻게 검증할 것인가? → 직급별 평균 총연봉, 고성과자 전체연봉, 저성과자 전체연봉 ▪ 단계별 전체연봉의 차등폭 적용 방안
----------	--

9

7. 적용대상 운영방안

간부직을 대상으로 성과연봉제를 우선 적용하며, 향후 연봉제 시행 성과 등을 보아가며 적용대상의 단계적 확대 검토 예정임

권고안적용대상

간부직 우선 적용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 간부직을 대상으로 성과연봉제 우선 적용 <ul style="list-style-type: none"> - 조직 내 직원을 통솔(지도·감독·평가 등)하는 직위(보직)의 보유가 가능한 직급 - 기관별로 다양하며, 통상 6직급 체계의 경우, 2급 이상이나 3급인 경우도 있음
-----------------	---

관련 이슈	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연봉제 적용 간부직 범위 설정 기준 마련 필요 : 동일 직급의 보직자 vs. 비보직자의 적용 기준 <ul style="list-style-type: none"> → 직급, 직위(책), 노조가입여부, 해당 업무와 소속 근로자를 직접 지휘·관리·감독하는 자로서의 실질적 역할 수행 여부 등을 종합적으로 고려하여 판단해야 할 것임 ▪ (권고안) 전직급 연봉제 도입 확대 방안 : 사전적인 전직급 연봉제 운영 방안 마련 <ul style="list-style-type: none"> → 직원 수용도, 기관별 전략적 의사결정, 노동조합의 협의, 법률적인 문제, 경영평가 반영여부 등을 종합적으로 고려하여 판단해야 할 것임
----------	---

10

8. 기타 고려사항

이상의 권고안은 공기업 및 준정부기관에 대해 적용하고, 기타 공공기관은 준용이 가능하며, 다음의 준비 및 유의사항을 숙지하고, 철저한 시행 준비를 거쳐 '10년 말까지 제도 도입이 요구됨

준비사항 및 고려사항

체계적인 성과평가 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기관의 목표 등을 고려하여 평가지표 등을 합리적으로 설정하고, 개인 및 조직을 평가할 수 있는 시스템 구비 노력 ▪ 평가자를 대상으로 하는 평가의 객관성을 유지할 수 있는 평가스킬, 업무코치 역량 등에 대한 교육 필요 ▪ 합리적 평가문화를 정착시키기 위한 조직문화 형성 노력
법정 기준임금 인상 금지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 통상임금 인상 금지 <ul style="list-style-type: none"> - 비일률적·변동적으로 지급되는 각종 수당 등의 기본연봉화에 따른 통상임금 인상 금지 * 고정적, 정기적으로 지급되는 임금으로, 시간외수당, 연차휴가보상금 등 법정수당의 지급 단가로 활용 ▪ 임금제도 전환에 따른 법정기준임금 인상 불가
수당 신설 금지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연봉제 전환 이후 각종 수당 등 신설 금지 <ul style="list-style-type: none"> - 임금관리 효율성이라는 연봉제 취지에 배치되고 의도하지 않은 임금인상 요인이 될 수 있어 공공기관의 책임성 약화 우려
편법적 임금인상 수단으로 활용 금지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각종 수당의 기본연봉으로의 통폐합시, 경영평가성과급 한도인상*이 없도록 조정 <ul style="list-style-type: none"> - 기본연봉이 종전보다 증가하더라도 경영평가성과급 재원규모가 종전과 동일하도록 기본연봉의 일정비율만을 경영평가성과급과 연동 ▪ 조정 전후 과도한 임금변동이 발생하지 않도록 기본연봉 설정
포괄 산정방식 운영금지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연장근로수당, 연차휴가보상금 등 개인별 지급액 미확정 수당을 기본 연봉화하는 포괄산정방식의 운영 금지 <ul style="list-style-type: none"> - 실적·수요에 따라 달라질 수 있는 수당의 고정급화는 임금 관리의 효율성 유무를 떠나 공공기관 경영효율화에 배치
관련 이슈	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연봉제 도입 및 적용 시기의 문제 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 연봉제의 설계 이후 평가 결과에 의한 반영, 선행적인 평가체계 정립 필요 ▪ 기본연봉의 구분 가능성

11



Asia No. 1 Knowledge Provider

End of Document