

공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입 방안

2010. 8. 31

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 10층 대강당
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 : 한국석유공사 민간형 성과보상제도
- 발표자 : 권오복 (한국석유공사 인사팀장)

■ 3 교시 (16:00~17:00)

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

공공기관 성과연봉제의 효과적인 도입방안

문 창 오

< 목 차 >

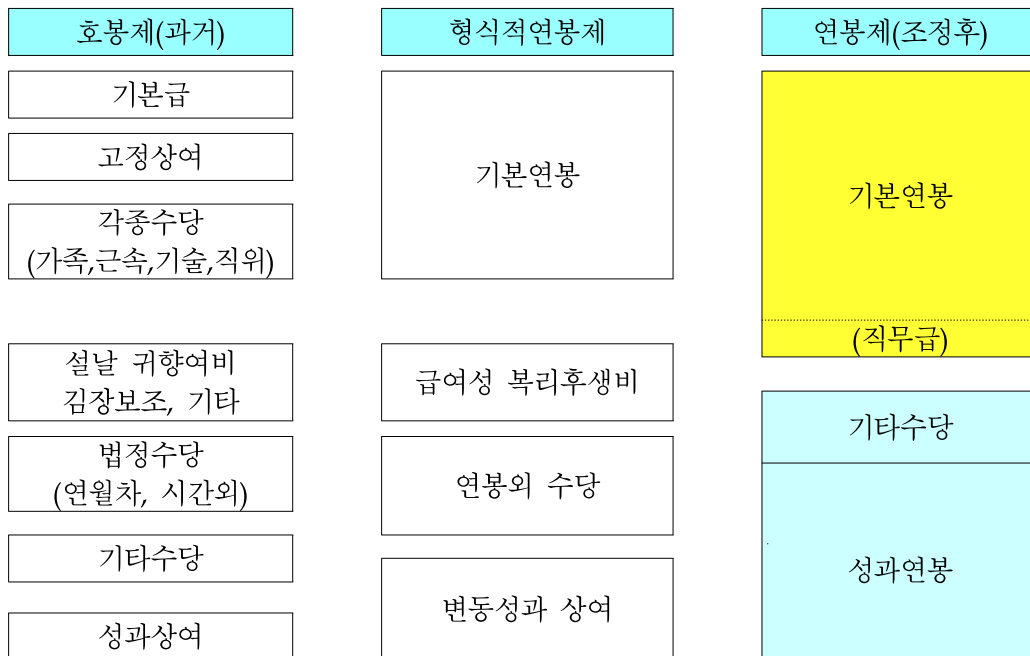
- I. 공공기관 성과연봉제 권고안 주요 내용
- II. 공공기관 성과연봉제 실태조사 결과
- III. 공공기관 성과연봉제 권고안 질의사항 요약

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

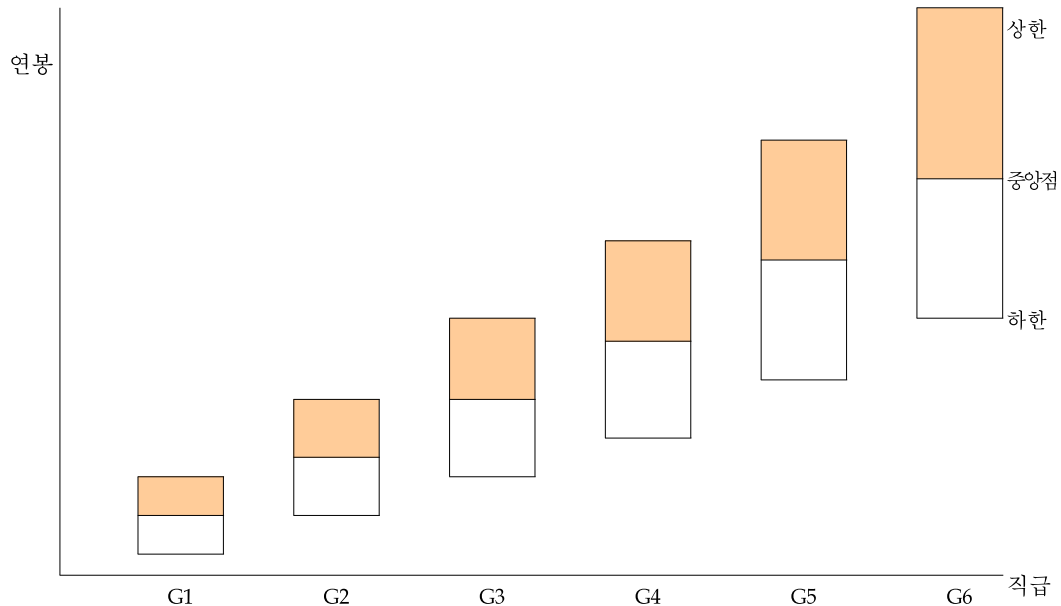
하고, 법정수당 등 불가피한 일부수당은 유지

- **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 이상**이 되도록 차등폭 확대

□ 임금 적용방식 및 차등폭

- **(임금조정방식)** 연봉의 인상은 '11년도 공기업·준정부기관 예산편성지침상의 **총인건비 인상률 범위내**에서 결정하되, **기본연봉**은 개인인사 평가결과가 차년도에도 영향을 미치는 **“누적식”**으로 운영하고, **성과연봉**은 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

- **간부직**을 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%)
준정부 기관	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	▶ '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	▶ 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	▶ 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
	고정시켜야 하는지 ▶ 연봉제 직원에 대해 베이스업 인정 여부 ▶ 기본연봉 평가등급간 인원비율적용의 탄력적 운용 가능여부 ▶ 기본연봉 차등을 성과연봉 차등에 합산하여 성과연봉 차등을 산정 가능성여부
직무급제 도입 : 권장사항	▶ 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
성과연봉 비중 및 차등폭	▶ 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 확대에 의한 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 - 퇴직, 4대보험, 경영성과급의 포함여부 ▶ 단계적 성과연봉 비중의 확대가능성 ▶ 경영성과급 이외에 별도의 차등성과급 도입 여부
임금조정방식 및 차등폭	▶ 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
	▶ 기본연봉/성과연봉 구분없이 총연봉 차등 가능여부 ▶ 단계적 총연봉 차등폭 확대를 위한 기준연한 기준 여부
권고안 적용대상	▶ 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	▶ 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 ▶ 근로기준법에 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 성과평가기시스템에 대한 합리적 가이드라인 제시

< 별첨 > 개별기관 세부 질의사항

□ 연봉구조의 설계

	질의사항
1	▶ 단일기관이 아닌 통합기관으로 이원화된 보수체계를 적용중인 기관의 연봉구조 설계에 관한 기본방향은? ▶ 전 직원에게 일률적으로 지급되지 않는 가족수당, 기술수당 등도 기본 연봉으로 설계해야 하는가?
2	▶ 직무급제를 도입할 경우 기본연봉을 어떻게 운용해야 하는지? 즉, 기존의 기본연봉항목에 기본급, 직능급, 직무급이 있는 경우 직무급제를 어떻게 도입하는지요?
3	▶ 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	▶ 기본연봉, 성과연봉, 기타수당 외에 맞춤형복지제도를 유지해도 되는지? ※ 맞춤형복지제도는 총인건비에 포함되지만 인건비예산에는 포함되어 있지 않기 때문에 인건비로 예산이관 필요
5	▶ 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	▶ 거래소보수체계 ○ 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	▶ 상기 성과연봉이 권고사항의 성과연봉과 동일한 성격인가 ? - 경영평가인센티브, 자체성과급 등은 해당하지 않는지 ?
8	▶ 성과연봉의 범위 - 성과연봉이 정부인센티브와 자체성과급을 포함하는 의미인지 불분명

□ 기존 수당 등의 처리시 고려사항

	질의사항
1	▶ 연말정산 시 비과세 대상인 “중식보조비”, “자가운전보조비”의 적절한 처리방안은? ▶ 수당 등의 통·폐합 시 통상임금과 평균임금 항목이 변동될 수밖에 없는 데, 통상임금과 평균임금의 변동이 없어야 한다는 의미는?
2	▶ 자녀학비보조금(중·고생 자녀 대상)은 어떻게 처리해야 되나요?
3	▶ 성과연봉 재원으로 속인성 수당(가족수당, 중고학비 등) 을 일괄 전환시 대상자별 유불리가 크게 발생하는데?
4	▶ 선택적복지포인트(1인당 약 80만원)가 개인별로 지급되고 있으나, 이는 개인별 부양가족 및 근속기간에 따라 차등적으로 적용되고 있습니다. 이렇게 고정적·일률적이긴 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	▶ 기존 수당 등을 기본연봉(=통상임금)으로 전환시 통상임금의 증가가 발생 하는데 어떻게 처리하여야 하는지? ☞ 통상임금으로 전환하여 통상임금 운용을 1/12이 아닌 1/14 등으로 가능한 지? ▶ 전직원에게 일률적으로 적용되는 급 여성복리후생비만 성과연봉으로 전환 하고, 일부직원 또는 개인별 특성에 따라 달리 지급되는 것은 급여성 복 리후생비로 유지하려고 하는데 가능한 지? ▶ 고정상여금 등을 폐지하고 성과연봉으로 전환시 성과연봉비중이 총연봉 의 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 폐지되 성과연봉으로 전환할 것을 권고하였으나 소득세법시행령 제12조 제3호의 차량보조비(240만원)와 제17조의2 제2호식사대(120만원) 비과세혜택이 상실될 우려가 있음
8	▶ 과세적용 수당 등의 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	▶ 연말정산시 비과세 대상인 “중식보조비”, “자가운전보조비”의 적절한 처리방안은? ▶ 수당 등의 통·폐합 시 통상임금과 평균임금 항목이 변동될 수밖에 없는 데, 통상임금과 평균임금의 변동이 없어야 한다는 의미는?
11	▶ 법정수당 외 수당이 4가지입니다. 성과연봉 20% 감산시 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

	질의사항
14	▶ 수당 단순화를 위해 직책수당(보직수당, 관리수당), 직무수당(출납수당, 에너지 지킴이수당)을 기본연봉내 직무급으로 편성하는 것이 금번 성과연봉제 취지에 부합하는지 여부 ▶ 파견수당, 이전수당, 이주비 등 특수근무 또는 지역이전에 따른 수당이나 비용의 경우 불가피한 수당으로 분류하여 기타수당에 잔류할 수 있는지 여부
15	▶ 고정상여금 또는 고정수당 등 기존 수당을 성과연봉 재원으로 활용할 경우 고정급을 변동급으로 변경한다는 측면에서 취업 규칙의 불이익 변경이 불가피할 수 있음. 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. 즉, 취업규칙을 불이익하게 변경할 경우 간부직에게만 우선 성과연봉제를 도입하더라도 과반수 노동조합이 존재하는 경우 해당 노동조합의 동의가 있어야 변경이 가능하다는 판단임. 따라서, 노동조합과의 협의 등 추진일정을 고려, 도입시기를 2011년말까지로 1년 연장할 수는 없는지? ※ 1년 연장이 어렵다면 경영평가 지표는 2011년 실적분부터 반영할 수 있도록 건의함.
16	▶ 권고안에 따르면 속인성 수당은 폐지 후 기본연봉에 통합하도록 되어 있음 - 여기에서 가족수당도 속인성 수당에 해당하는지 여부와, - 가족수당을 기본연봉에 통합할 경우, 부양가족의 증감에 따라 매년 기본연봉을 조정해야 하는지 여부
17	▶ 기존 평균 임금 산정시 제외되는 선택적 복지 등 급여성 복리 후생비를 성과연봉으로 전환할 경우 평균 임금 상승이 발생하는데 예산평성지침에 위배되는 것이 아닌지?
18	▶ 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?
19	▶ 장학금, 자가운전유지비 등을 선택적복리후생비로 보아 이 또한 성과연봉으로 전환하여야 하는지에 대한 문제

	질의사항
20	▶ 법정수당을 제외한 각종 수당, 급여성 복리후생비 등을 폐지한 후 가급적 성과연봉 재원으로 전환하라는 권고사항에 대하여 여느 기관과 마찬가지로 가족수당, 직책수행비, 출납수당, 학자금보조비, 복지카드 등을 운영하고 있는데, 이것들을 모두 폐지하라는 의미인지?
21	▶ 기존 수당 처리시 ‘법으로 규정된 자격수당’은 유지가능한 것으로 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 ?

	질의사항
25	▶ 우리공사의 경우 선택적복지포인트(1인당 약 80만원)가 개인별로 지급되고 있으나, 이는 개인별 부양가족 및 근속기간에 따라 차등적으로 적용되고 있습니다. 이렇게 고정적·일률적이긴 하나 개인별로 일정부분 차등이 있을 경우, 내부방침 결정을 통해 기본연봉으로 통합해도 문제가 없는지를 알고 싶습니다. ▶ 자체성과급이 연봉월액의 300%로 책정되어 있으며, 이 중 250%는 경영평가성과급 본인전환금으로, 50%는 연말성과급으로 전환하여 내부평가를 통해 차등 지급하고 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, 검강점진비, 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	▶ (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? ※ 고정상여금 및 급여성 복리후생비 전체를 성과연봉으로 전환시 총연봉 대비 성과연봉의 비중이 과다해져(40%이상) 도입초기 직원 수용성 문제 발생
27	▶ 실적·수요에 따라 달라질 수 있는 연차수당(사용촉진), 가족수당의 성과연봉 전환(변동급화)은 가능한지?
28	▶ 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 운용할 수 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 최저 등급직원 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><tr><th>평가등급</th><th>S</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><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></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 숙인적 성격을 탈피하게 되므로 개인인사(고과)평가에 따른 누진제 적용 불가

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

□ 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	▶ 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	▶ 성과연봉제 도입현황 ○ 공단에서는 '09년 2급이상 관리자를 대상으로 실질적인 성과·직무연봉제를 도입 및 적용하여, - 보수체계를 「기본연봉 + 직무연봉 + 성과연봉 + 연봉외급여(기타수당)」로 단순화하고, - 제수당 및 급여성 복리후생비를 기본연봉에 통합하여 - 기본급여(기본연봉·직무연봉) 비중이 전체연봉의 91.4%에 달함 ▶ 질문사항 정부의 지침에서는 고정상여금 및 급여성 복리후생비 등을 성과연봉에 통합하여 전체연봉의 20~30% 수준이 되도록 권고하고 있으나, - 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	▶ (정부권고안) 총연봉 대비 성과연봉 비중이 20~30% 이상 ▶ (질의내용) - 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 기준으로 하는지, 실제 지급률(매년 변동)로 산정하는지?

질의사항	
24	▶ 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	▶ 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	▶ 성과연봉의 비중 - 성과연봉 비중을 20~30%이상으로 명시 하였는데 정부경영평가 인센티브의 경우 평가결과에 따라 변동하므로 기준이 불분명
27	▶ 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%이상이 되지 않는 경우에 대하여 질의코자 함
8	▶ 「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	▶ 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 성과급 지급을 기준은?

질의사항	
30	▶ '10년도에 총인건비 인상률 범위내에서 성과연봉을 인상하여 비중을 확대하는 것은 가능한지? - 공단의 경우 연봉제를 기시행중이며, 기본연봉에 대한 자연상승분이 없음 (기본연봉 동결) ▶ 준정부기관의 경우 성과연봉의 비중은 20%를 상회하면 되는 것인지? - 권고내용 : 성과연봉 비중은 20~30% (공기업은 30%)
31	▶ 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	▶ 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	▶ 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	▶ 정부경영평가 결과에 따른 성과급 지급을 변동으로 전체연봉중 성과연봉 비중 및 총연봉 차등폭이 매년 달라지는데 성과연봉제 설계시 반영될 정부경영평가 성과급 지급을 기준은?
2	▶ 직무급제 도입시 직급별 연봉차등폭을 계산할 때 동일직급내 동일 직무급으로 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 인상률 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 ?

	질의사항
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. 기본연봉은 전직원에게 동일한 기본인상율을 적용하여 인상하고, 성과연봉은 개인별 평가를 통하여 차등지급하고 있습니다. - 이 경우 “기본연봉을 평가를 통해 차등인상”하라는 권고사항에 위배되는지 여부 - 기본연봉, 성과연봉으로 구분하지 아니하고 총연봉으로 차등하면 되는것이 아닌지?
15	▶ 기본연봉은 개인인사 평가결과가 차년도에 영향을 미치는 누적식, 성과연봉은 당해 연도에만 영향을 미치는 비누적식으로 운영하라는 권고사항 및 총 차등폭(20~30%) 확대에 대하여 - 성과연봉의 비중을 확대하여 총연봉의 차등폭을 20~30% 이상 되도록 운영한다면 기본연봉을 차등하지 않을수 있는가? - 반드시 기본연봉의 차등폭을 확대하라는 의미인가?
16	▶ 기존 수당 및 급여성 복리후생비에서 성과연봉으로 전환해 운영하는 성과연봉은 정부경영평가지 총인건비 인상률에 포함하는지?
17	▶ 「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, - 준정부기관의 경우, 전체연봉 차등폭의 최저한도를 20%미만으로 할 수 있습니까?
18	▶ 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?
19	▶ 총연봉 차등폭 - 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	▶ 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?) 또한 보직개념이 아닌 최고직급에 적용할 경우 최고직급인 수석급 55명중 보직이 없는 인원도 일부 포함되어 있는데 이 경우 55명을 모두 적용해야 하는지요?
2	▶ 복수직급제 운영에 따른 동일 직책을 가진자의 경우 임금설계는? - 실장은 1급 또는 2급, 팀장은 2급일 경우 2급 실장 보직자는 임금설계시 실장으로 설계? 아니면 2급으로 설계?
3	▶ 3급의 경우 보직을 부여받을 수 있으나 노조원으로 연봉제도입시 노조의 동의가 필요함
4	▶ 직급이 높으나, 팀장 보직이 없는 직원이 있고 팀장 보직이나 직급이 낮은 분도 있음. 적용대상을 직급으로 하던, 팀장이상을 하던 간에 불만이 많습니다. 타기관 사례가 궁금
5	▶ '적용대상의 단계적 확대 검토'라는 의미는 '10년도 이후 별도의 적용 가이드라인을 제시한다는 의미입니까?
6	▶ 권고안 적용대상인 간부직의 의미가 직급을 의미하는지 직책을 의미하는지 여부
7	▶ 기업별 간부직의 구체적인 기준 및 간부직 이외 직원에 대한 향후 추진계획
8	▶ 성과연봉제 적용대상을 간부직부터 단계적으로 추진하도록 권고하였는데 간부직의 범위에 대한 구체적인 기준은?
9	▶ 「간부직*을 대상으로 성과연봉제 우선 적용」 하는 것으로 되어 있는데, - 기관별로 간부직의 범위가 상이합니다. 간부직의 범위는 대졸초임 조정시 적용했던 기준을 적용하면 됩니까?
10	▶ 간부직이라 함은 통상 실장급, 팀장급 중 어느 직급까지를 지칭하는 것인지? - 공단의 경우 실장급(1~2급, 노조미가입), 팀장급(3급, 노조가입) ▶ 우선 적용해야 하는 대상 직급까지 시행하지 못한 경우 평가에 불이익을 받게 되는 것인지?

	질의사항
11	▶ 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 채원 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 확대라하여도 노조가 있는 경우 노조 동의를 득해야 한다는 노무사 의견이 있는데, 이에 대한 의견은?
11	▶ 기준월봉 하락발생시에도 경영평가성과급 채원규모를 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	▶ 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	▶ 정부에서는 각종 수당을 성과연봉으로 전환하도록 권고하고 있습니다. 이의 경우 성과연봉은 임금피크제 직원 임금과 퇴직직원의 평균임금 산정 시 포함이 되는지 알고 싶습니다.
22	▶ 성과연봉제 권고내용을 언제까지 이행해야 하는 것인지? - '10년도에 제도 마련 후 '11년부터 시행하면 되는 것인지, '10년도부터 시행해야 하는 것인지?
23	▶ 현재 기관간 임금체계가 상이하여 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?

민간형 성과보상제도

권 오 복

한국석유공사

성과연봉제 우수 사례

한국석유공사 민간형 성과보상제도




Korea
National Oil Corporation

목 차

- I 성과보상제도 개선 경위
- II 제도 개선을 위한 노력
- III 평가제도 체계
- IV 평가결과 활용
- V 성과보상제도 도입 효과

I. 성과보상제도 개선 경위

- '03년 전 직원(현장직 포함) 연봉제 도입 이후, "무늬만 연봉제"를 탈피하여 실질적인 성과연봉제 구현을 목적으로 지속적인 개선 추진

2000~2002년	2003년	2004~2006년	2007~2008년	2009년	2010년
• 상위직 연봉제 도입 - 1급 : '00년 - 2급 : '01년 - 3급 : '02년 • 제수당 개선 ('02년) - 20개 ⇒ 13개	• 제수당 개선 - 13개 ⇒ 2개 • 연봉제 도입 - 노조 총회 투표 실시 (찬성 54.4%) 및 합의('03.8월) ⇒ 전 직급 연봉제 시행	• 기본연봉 비중 확대, 연차휴가 보상금, 정기 상여금 폐지 ('04년) • 기본연봉 자연증가 규정 폐지('06년)	• 정부, 공공기관 성과관리 요구 사항 - 성과주의 조직 문화 조성 촉구 • 출처 : 성과 경쟁적 제도 도입 방안(기재부, '08) • 신성과보상제도 도입 T/F 구성 ('08.11월)	• 전문 컨설팅사 (Accenture)와 제도 검토 ('09.3~6월) • 노조 및 직원 대상 워크숍, 설명회 실시 • 노조와 단체교섭 결렬('09.11월)후 평가제도 실시	• 노조 및 직원과 평가결과 피드백 및 개선(안) 마련 • 신성과보상제도 노동조합 총회 투표 실시 (찬성 51.5%) 및 합의('10.4월) ⇒ 민간형 성과보상제도 구축

'10.4월 신성과보상제도에 노사가 합의하면서 실질적인 성과연봉제 도입 완료

2

한국경제

2010년 04월 16일 05면 (경제)

석유공, 파격임금제 도입... '무임승차' 쫓아낸다

2년연속 D등급 퇴출 유도
성과급·임금인상도 차등화
1년 진통끝에 노사 합의

공기업인 한국석유공사가 민간 기업을 능가할 정도의 파격적인 성과형 임금제도를 도입키로 해 화제다. 석유공사는 대우인터네셔널 최고경영자(CEO) 출신인 강영철 사장이 이끌고 있다.

◆ 2년 연속 D등급 사실상 퇴출
석유공사가 도입한 성과형 임금제는 조직 내 성과가 저조한 사람과 무임승차자의 기본급과 성과급을 대폭 깎아 퇴출을 유도하는 게 핵심이다. 간부급 직원만이 아니라 노사 합의를 통해 사장과 임원을 제외한 130여명 전 직원을 대상으로 올해부터 적용된다.

우선 전 직원을 'S(5%) - A(20%) - B(50%) - C(20%) - D(5%)'의 5등급으로 나눈다. 상대평가 방식을 적용해 5%의 직원은 매년 D를 받는다.

2년 연속 D등급을 받은 직원은 '성과관리 개선 대상자'로 분류돼 다음해부터 기본급이 삭감되고 성과급을 한푼도 받지 못한다. D등급을 계속 받으면 기본급 삭감 폭이 커진다. 가령 올해와 내년엔 연속 D등급을 받은 직원은 2012년에 기본급이 10% 깎인다.



강영철 사장

석유공사의 새 임금 체계

무임승차자 퇴출 유도

- 조직 및 개인성과에 따라 5등급 구분(S, A, B, C, D)
- 직원의 5%는 무조건 D등급 부여
- 2년 연속 D등급 직원은 다음해 기본급 삭감, 성과급 마저급

성과급 대폭 차등

- 3급 이상(차·실장 부장) : 최대 ±300%
- 4급 이하(과장 이하) : 최대 ±200%

임금인상률 차등

- S등급 : 임금인상률 × 2
- A, B, C등급 : 임금인상률 × 1
- D등급 : 0%

만약 이 직원이 2012년에도 D등급을 받으면 2013년 기본급은 20% 삭감, 2013년에도 D등급을 받으면 2014년 기본급은 50% 삭감된다. 사실상 퇴출을 유도하기 위한 조치다. 석유공사 관계자는 "기본급이 10~20%만 삭감돼도 퇴직금이 대폭 줄어들기 때문에 버티기 힘들다"며 "무임승차자를 퇴출시키겠다는 뜻"이라고 말했다.

◆ 성과급도 차등화
단 한 해만 D등급이어도 당장 성과급에서 불이익을 받는다. 성과급 차등폭이 대폭 확대됐기 때문이다. 매년 두 차례 지급되는 성과급(기본급의 최대 500%) 적용 때 1~3급(차·실장, 부장)의 경우 ±300%, 4~8급(과장 이하)은 ±200%의 차등을 둔다. 500%의 성과급이 나올 경우 S등급은 800%를 받지만 D등급은 200%밖에 못 받

는다는 것이다.

중간에 있는 A, B, C등급도 각각 650%, 500%, 350%로 성과급이 차등화된다. 기존에는 1~2급인 차·실장에 대해서만 ±65%의 차등을 줬지만 이번엔 성과급 적용 대상과 차등폭을 대폭 확대한 것이다.

석유공사 관계자는 "20년가량 근무한 3급 부장의 경우 기본급과 성과급 차이가 같아 연봉 격차가 최대 3000만원까지 벌어질 수 있다"고 밝혔다.

임금인상률도 성과에 따라 달라진다. 예컨대 노사가 기본급 인상률을 2%로 정할 경우 S등급은 2배인 4%, D등급은 0%가 적용된다. A~C등급은 2%를 받는다. 등급평가는 팀별·개인별 평가가 병행된다.

◆ 노사 합의로 시행

석유공사는 공기업에 퍼져 있는 고질적인

'연공서열식 진급'과 '나눠먹기식 보수체계'를 깨고 생산성 제고와 글로벌 석유기업으로 성장하기 위해 이 같은 조치를 도입했다고 설명했다.

도입 과정에서 반발도 적지 않았다. 2008년 말부터 1년 넘게 진행된 노사협상 기간에 노조가 사측을 노동중재위원회에 제소하는 등 노사 갈등이 커지기도 했다. 하지만 지난 14일 노사가 찬반투표 실시 합의했고 근소한 차이로 통과됐다.

이번 성과형 임금체계는 민간기업 CEO 출신인 강 사장이 주도하는 조직 혁신의 연장선이다. 그는 올해 노조 탈퇴시 불이익을 주는 유년연습제도를 철폐한 데 이어 공기업 중 최초로 다국적 석유기업 출신의 외국인 2명을 임원으로 영입하는 등 파격 행보를 보이고 있다. hohoboy@hankyung.com

(23. 4. 18. 2)cm

한국경제
['10.4.16일]

3

II. 제도 개선을 위한 노력 - 가. CEO의 강력한 Drive

- ▶ 성과관리에 대한 CEO의 확고한 경영이념 및 철학 공유 · 전파
- ▶ 제도 도입을 위한 실행력 강화를 위해 CEO 중심 모니터링 체제 구축 · 운영

CEO 경영이념 및 철학 공유 · 전파

- 전 직원 대상 CEO 직원 간담회('09.10.28~12.29)
- CEO 메시지(15회), CEO와 직원 오찬(14회)
- CEO 현장미팅(지사별 총 8회) 등

제도도입을 위한 모니터링 체제 구축·운영

- CEO, 임원 및 실행부서 팀장들이 참여하는
모니터링 체제 유지(주 1회 운영)

민간형 성과보상제도 도입 필요성 역설

성과관리 제도관련현안 공유 및 추진방안 논의

4

II. 제도 개선을 위한 노력 - 나. 컨센서스 확보를 위한 다양한 활동

- ▶ 변화에 대한 직원 불안감 제거를 위해 공개 워크숍 및 공청회 등 지속 개최
- ▶ 거시적 관점에서 기업문화 자체를 변화시키고자 노력 전개

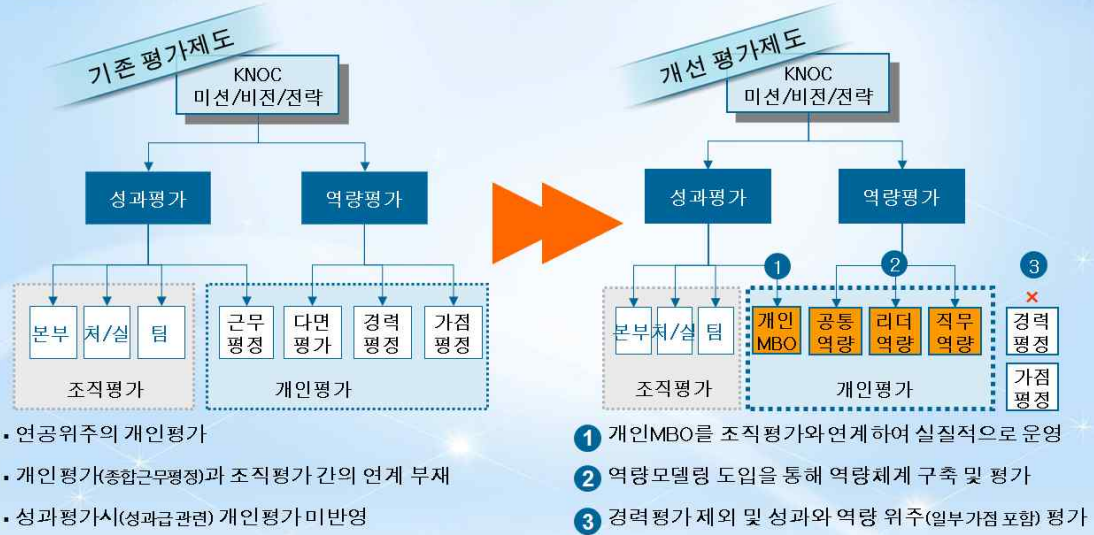


5

III. 평가제도 체계 - 가. 기존 대비 개선 현황

• 연공위주의 평가가 아닌 성과와 역량 중심의 평가체계

- 조직과 개인을 연계하여 개인평가제도(MBO)를 제정비하고, 직원 육성을 목적으로 역량평가 실시



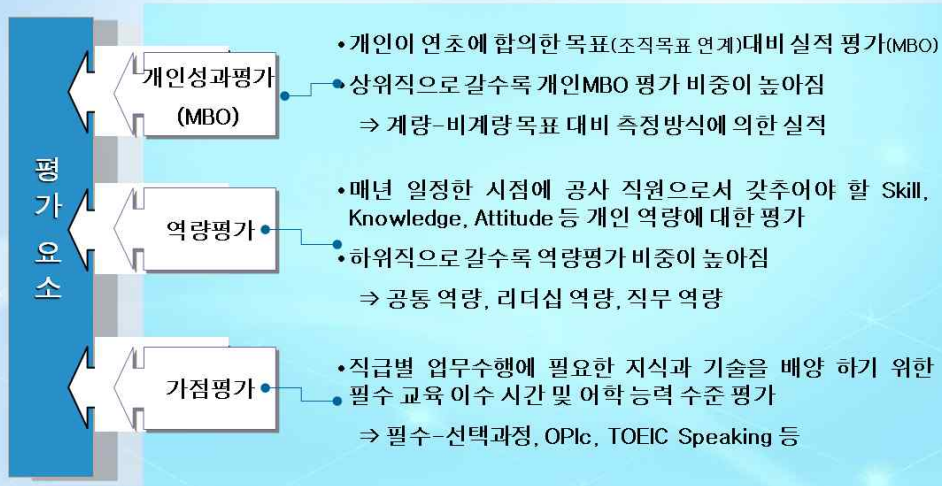
- 연공위주의 개인평가
- 개인평가(종합근무평정)과 조직평가간의 연계 부재
- 성과평가시(성과급관련) 개인평가미반영

6

III. 평가제도 체계 - 나. 평가요소 (개인평가 중심)

• 조직목표와 연계된 개인성과평가(MBO)로 실질적인 전략경영 실행력 강화

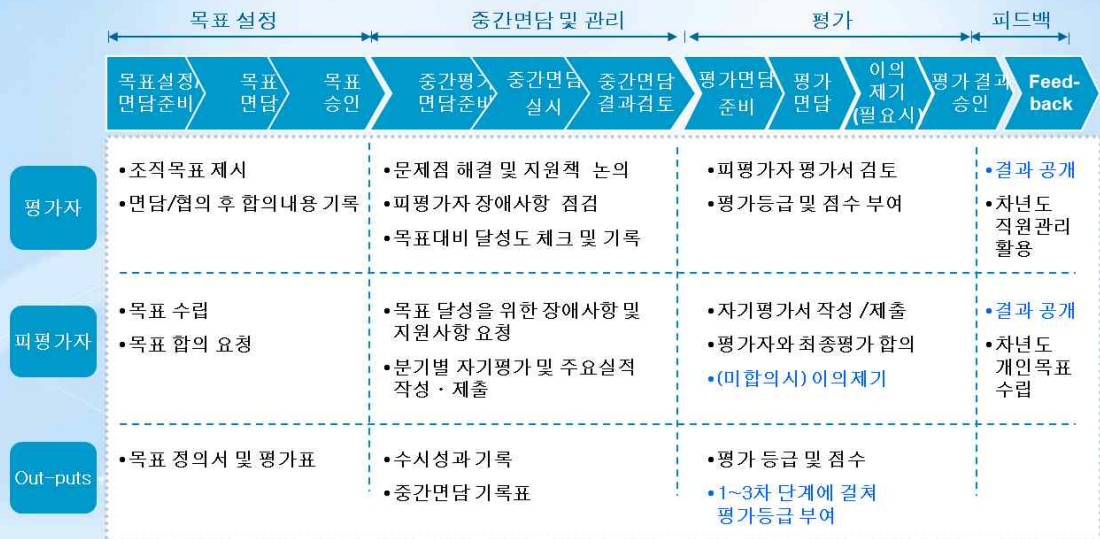
• 직무에 필요한 역량을 평가하여 직원이 본인 역량을 진단하고 개발토록 유도



7

III. 평가제도 체계 - 다. 개인성과평가(MBO)①

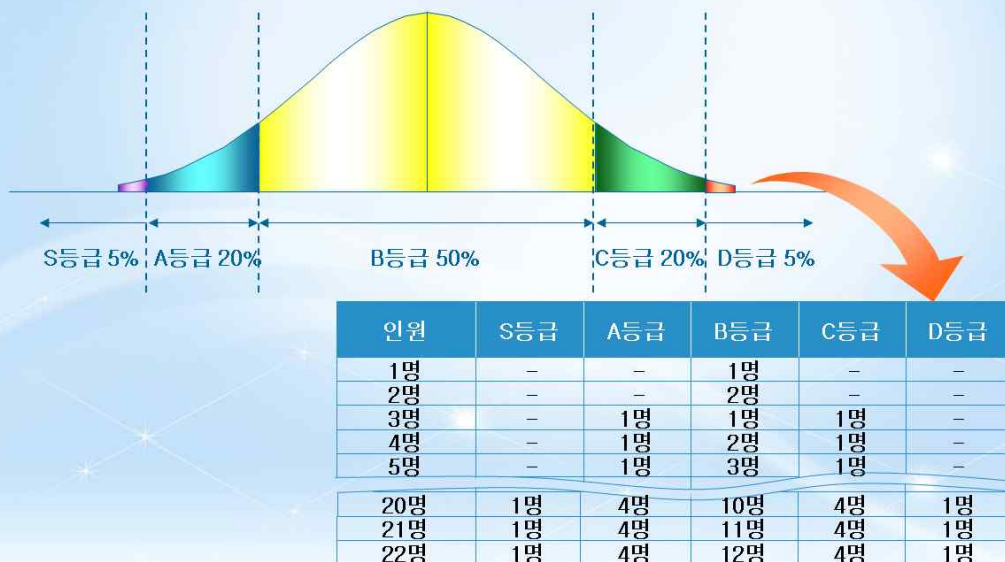
- 개인MBO 평가는 목표설정, 중간면담 및 평가는 평가자의 일방적인 주도가 아닌 평가자와 피평가자 간 합의에 의해서 이루어짐
- 평가자의 리더십(코칭) 및 피평가자의 팔로우업을 바탕으로 합리적인 성과관리 문화 조성 도모



8

III. 평가제도 체계 - 다. 개인성과평가(MBO)②

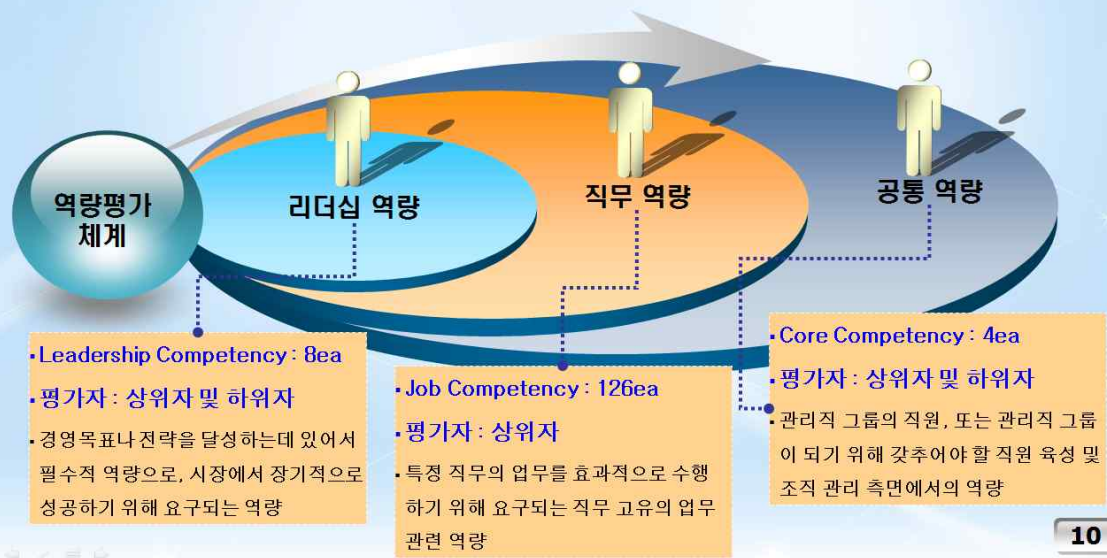
- 개인MBO 평가는 정교성이 높고 고성과자, 저성과자에 대한 세밀한 차별화가 가능하도록 평가등급을 5단계 척도평가로 운영
- S 등급 5%, A등급 20%, B등급 50%, C등급 20%, D등급 5%



9

III. 평가제도 체계 - 라. 역량평가

- 역량 구조는 공통 역량, 리더십 역량, 직무 역량으로 구성되며, 직무별로 차별적인 직무 역량 Pool을 적용하여 역량평가에 활용
- 역량평가는 상·하위자 평가 방식으로 진행되며, 상위직은 리더십, 하위직은 직무역량 비중이 높음



10

III. 평가제도 체계 - 마. 개인종합평가 등급 도출

- 개인MBO 평가(성과평가), 역량평가 및 가점평가를 합산, 개인종합평가 등급 도출
- 등급은 5단계 척도이며 인원비율은 S 등급 5%, A등급 20%, B등급 50%, C등급 20%, D등급 5%임



11

IV. 평가결과 활용 – 가. 기본연봉 차등 인상

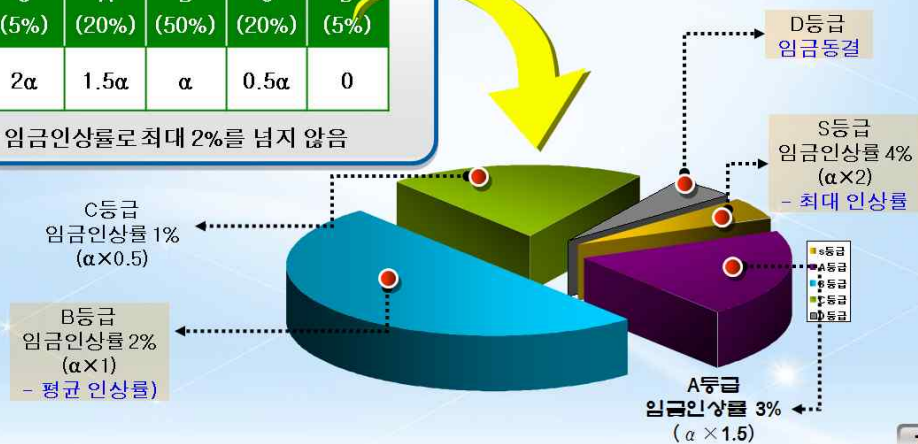
- 간부직원(3급 이상)은 개인종합평가 결과에 따라 기본연봉 차등 인상
 - 우수성과자와 저성과자 간 기본연봉 차등 인상률은 최대 4% 수준

기본연봉 차등 방법

등급 (인원)	S (5%)	A (20%)	B (50%)	C (20%)	D (5%)
차등률	2α	1.5α	α	0.5α	0

* α : 차등 임금인상률로 최대 2%를 넘지 않음

예시 (임금상승률 2% 가정시 등급별 임금상승률)



12

IV. 평가결과 활용 – 나. 성과급 차등 지급

- 전 직원은 조직평가 및 개인MBO 평가에 따라 성과급 차등 지급
 - 조직평가 및 개인MBO 평가 반영비율은 직급별로 차등 적용하며 우수성과자와 저성과자 간 성과급 차등폭은 최대 $\pm 300\%$ (3급 이상 기준)



성과급 차등 방법

등급 (인원)	S (5%)	A (20%)	B (50%)	C (20%)	D (5%)
3급이상	+300%	+150%	기준	-150%	-300%
4급이하	+200%	+100%	기준	-100%	-200%

- 조직평가 및 개인MBO 평가 반영 비율
 - 상위직급일수록 조직에 대한 책임이 커지므로 조직평가 비율이 높음
 - 하위직급으로 갈수록 개인성과를 중시하여 개인MBO 평가 비율이 높음

13

(참조1) 공사 성과연봉제 현황



14

(참조2) 정부 권고사항 대비 공사 수준

구 분	정부 주요 권고사항	공사 수준
연봉구조	• 연봉구성: 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성	• 권고사항과 동일하게 운영
기존 수당 등 처리	• 직무관련 수당은 폐지 후 기본연봉 또는 성과연봉 재원으로 활용	• 직무관련 각종 수당은 기폐지 - 일부 기본연봉으로 통폐합
성과연봉 비중 및 차등폭	• 총 연봉 대비 성과연봉 비중은 30% 이상	• 정부평가성과급에 따라 변동 - 성과급 지급율 500% 시 29%
	• 최고-최저 등급간 최소 2배 이상	• 권고사항과 동일하게 운영 - 성과급 지급율 300% 이상 시 가능 * 최근 5개년 평균 300% 상회
임금조정 방식 및 차등폭	• 총 연봉 차등폭은 고성과자와 저성과자 간 30% 이상	• 경영평가성과급에 따라 변동 - 성과급 지급율 500% 시 30%

성과연봉제관련 정부 권고사항 중 ①성과연봉 비중 30% 이상 및 ②총 연봉 차등폭 30% 이상은 추가적으로 검토 필요

15

V. 성과보상제도 도입 효과

성과 요약

글로벌 Oil Major로 나아가기 위한 민간형 성과보상제도 구축

- ▶ “나누어 먹기식” 보수체계 및 “연공서열식” 진급 관행 탈피
- ▶ 무임승차자(Free rider)에 대한 관리로 공기업 “철밥통” 구조 타파
- ▶ 성과와 역량에 따른 보상으로 직원 간 건전한 경쟁 유도

정부의 공공기관 “성과연봉제” 추진정책에 적극 부응

- ▶ 호봉제 폐지, 연봉구조 단순화 → 기본급, 부가급여, 성과급('03년)
 - ▶ 성과에 따른 기본연봉 차등 인상 및 성과연봉 차등폭 확대 등
- * 일부 사항 추가적인 검토 예정

16

GREAT KNOC 3020

Globalization Respect Ethics Action Trust

감사합니다

공공기관 성과연봉제 도입방안

정 한 규

한 양 대 학 교

공공기관 성과연봉제 도입방안

정 한 규 박사
(e-mail: jhk3353@kmac.co.kr)

2010. 8. 20.



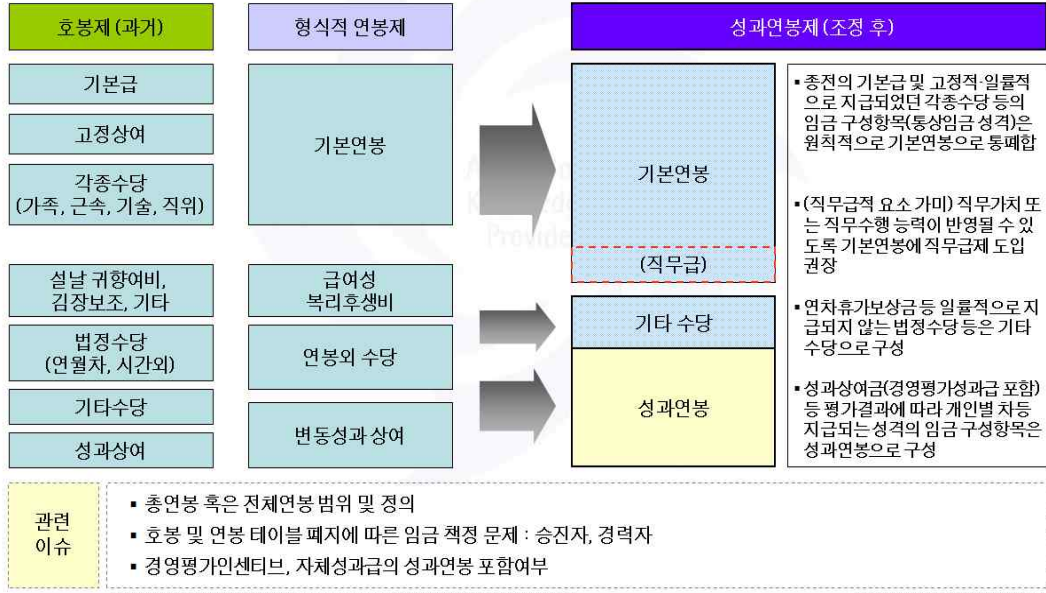
Table of Contents

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

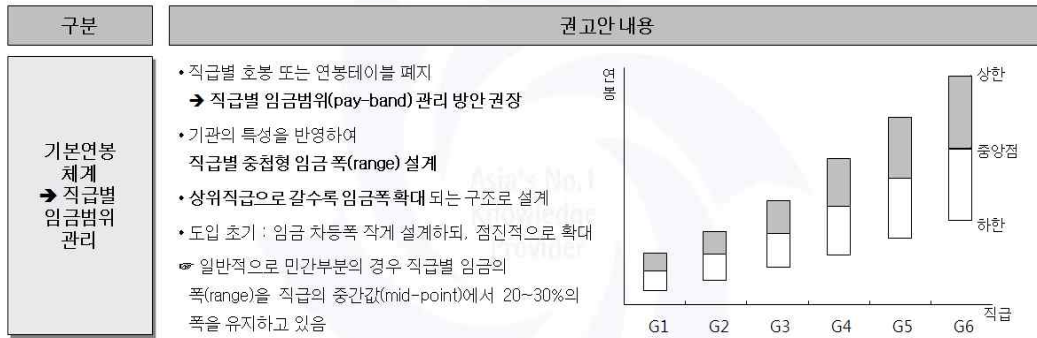
보수 항목	고려사항	관련 이슈
직무관련 수당	- 폐지 후 기본연봉(직무급)으로 전환 또는 성과연봉 재원으로 활용 - 직책수당, 직무수당(전산수당, 출납수당 등) 등 → 기본연봉(직무급)으로 전환 - 통상임금에 속하지 않는 수당(예: 직급보조비 등) → 성과연봉 재원으로 활용 - 국외근무수당 및 법으로 규정된 자격수당 → 유지 가능	- 기본연봉화 수당, 성과연봉화 수당, 기타 수당의 구별 기준 - 직무급 편성 취지부합 여부 : 직책수당(보직수당, 관리수당), 자격수당(출납수당, 감사수당)
숙인성수당	- 폐지 후 기본연봉으로 전환 - 장기근속수당, 대우수당 등	선택적 복지 등 급여성 복리후생비의 성과연봉 전환으로 평균임금 상승 발생 가능성
급여성 복리후생비	- 원칙 폐지하되, 성과연봉으로 전환 - 급식비, 통근비, 하계휴양비, 선택적복지비 등	고정상여금 및 복리후생비 중 일부 성과연봉화하여 성과연봉 비중 이상 운영하고자도 재원 남는 경우, 나머지 일부 기본연봉으로 전환 가능 여부
고정상여금, 자체성과급	- 원칙 폐지하되, 성과연봉으로 전환 - 일부 공기업(7개) 및 준정부기관(41개)은 경영성과급 이외에 자체성과급 등 기타 성과급 별도 지급	인건비성 경비의 연봉제 전환 문제

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



관련 이슈

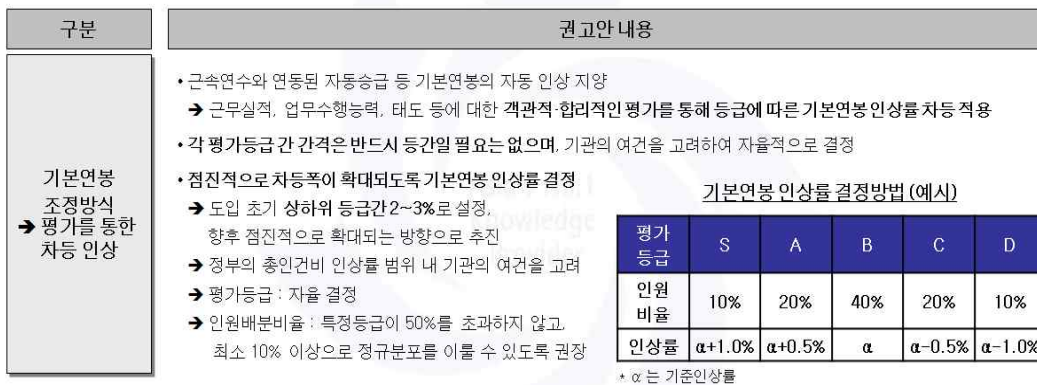
- Range와 Spread 문제 : 범위를 벗어나는 직원
→ 시장 및 정책적 기준 정립 의사결정, 범위를 벗어나는 직원 별도 관리방안 마련 필요
- 신입직원 및 경력직원에 대한 임금 책정 방안
→

5

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



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 $\alpha+1.2\%$)

6

4. 직무급제 도입 방안(권장사항)

직무가치 또는 직무수행 능력이 반영될 수 있도록 기본연봉에 직무급제 도입을 권장함

직무급제 도입 : 권장사항

직무등급별 직무급 수준 차등	- 직무등급 또는 자격등급별로 직무급 수준을 차등 - 직무평가에 따라 동일 직급 내 3개 이상의 직무급 설치 권장 - 직무와 성과간의 불일치 현상 완화 도모 - 직무변경시 직무급 변동 - 직무급은 고정급이 아닌 변동급(비누직식)으로 처리 - 해당 직원의 직무가치 변동에 따라 유연한 보상이 가능하도록 설계
직무급 비중	기관의 특성과 여건을 고려하여 결정하되, 점진적으로 확대하는 방향으로 추진

관련 이슈

- 직무급제 도입 문제 : 도입 vs. 유보
 - 기관별 상대적 우위, 직무중심의 인적자원관리 : 기관별 특성 반영 필요
- 기본연봉의 직무급과 직무수당 간의 차별화 문제 : 직무급 기반 기본연봉 vs. 직무급 vs. 직무수당
 - 보직 부여, 인사이동, 조직개편 등에 따른 기본급의 변화
- 직무분석 및 직무평가의 수용성 문제
 - 직무분류의 수직적 수준 결정 (직위 중심)
- 총 연봉 대비 직무급 비중 기준 및 재원 확보 문제

7

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	- 총 연봉 대비 20~30% 이상 (공기업은 30% 이상)으로 운영 * 참고 - '09년 말 기준 11.4% 수준 (공기업 14.7%, 준정부기관 6.9%)
업무성격 및 규모별 비중	- 시장성이 높은 기관 및 대규모 기관 - 성과연봉 비중 높게 설정 가능 - 단순 정부업무위탁기관 및 소규모 기관 - 성과연봉 비중 낮게 설정 가능
성과연봉 확대 재원	- 성과연봉 확대 재원 - 고정상여금, 고정수당 등 활용

성과연봉 차등 폭 권고안

- 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)	
차등등급 수	5개 등급 이상
등급별 인원 (부서)비율	- 최고/최저 각각 10% 이상 - 특정등급이 50% 이하
차등 수준	최고등급 성과급 지급액이 최저 등급 성과급 지급액의 2배 이상

최고-최저
등급간
최소 2배
이상 차등

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

8

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	- 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	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	- 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

권고안적용 대상

간부직 우선 적용	- 간부직을 대상으로 성과연봉제 우선 적용 - 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	- 연봉제 적용 간부직 범위 설정 기준 마련 필요 : 동일 직급의 보직자 vs. 비보직자의 적용 기준 → 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 → 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	▪ 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	▪ 통상임금 인상 금지 - 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	▪ 연봉제 전환 이후 각종 수당 등 신설 금지 - 임금관리 효율성이라는 연봉제 취지에 배치되고 의도하지 않은 임금인상 요인이 될 수 있어 공공기관의 책임성 약화 우려
편법적 임금인상 수단으로 활용 금지	▪ 각종 수당의 기본연봉으로의 통폐합시, 경영평가성과급 한도인상*이 없도록 조정 - 기본연봉이 종전보다 증가하더라도 경영평가성과급 재원규모가 종전과 동일하도록 기본연봉의 일정비율만을 경영평가성과급과 연동 ▪ 조정 전후 과도한 임금변동이 발생하지 않도록 기본연봉 설정
포괄 산정방식 운영금지	▪ 연장근로수당, 연차휴가보상금 등 개인별 지급액 미확정 수당을 기본 연봉화하는 포괄산정방식의 운영 금지 - 실적·수요에 따라 달라질 수 있는 수당의 고정급화는 임금 관리의 효율성 유무를 떠나 공공기관 경영효율화에 배치
관련 이슈	▪ 연봉제 도입 및 적용 시기의 문제 ➔ 연봉제의 설계 이후 평가 결과에 의한 반영, 선행적인 평가체계 정립 필요 ▪ 기본연봉의 구분 가능성

11



Asia No. 1 Knowledge Provider

End of Document

참고자료	
------	--

역량과 성과중심의 K-Water 연봉제 및 평가체계

홍 종 원

한국수자원공사





3

K-water 연봉제 현황 (1) – 도입 배경



연봉제 도입 배경

- ☑ 외환위기(IMF) 이후, 정부는 공기업 경영효율화를 위해 전 직원 연봉제 도입 적극 권장

→ 공사 1급('99.7), 2급('00.1) 도입

※ SOC 공기업 전 직원 연봉제 기 도입 기관(8개)

- 석유('03), 토지('05), 한전('07)
- 인천공항, 한국공항, 부산항만, 인천항만, 컨테이너부두('08)

현 정부의 강력한 도입 의지

- ☑ '09.11.28~29 VIP주재 “하반기 공공기관 선진화 워크숍” 에서 2010년도에 공공기관 연봉제 표준(안) 시행 예정 발표

4

K-water 연봉제 현황 [2] – 추진 경위



8. 27	임금교섭 Kick-off 이후 실무협의 9회 실시 - 노조는 공약사항 및 평가차등 확대 우려 등을 이유로 절대 불가 입장 고수 사내 홍보게시판(Hot-issue) 오픈, 부서장 대상 전파교육
11. 18	노조간부 대상 연봉제 설명회 실시
11. 30 ~ 12. 1	노조주관 직원 대상 설문조사 실시 (68% 도입 반대)
12. 7 ~ 12. 18	본사 · 전 현장 직원설명회 실시 ➡ 직원 공감대 형성으로 노조의 입장 변화
12. 29	대의원 대회 의결 및 노사 합의

5

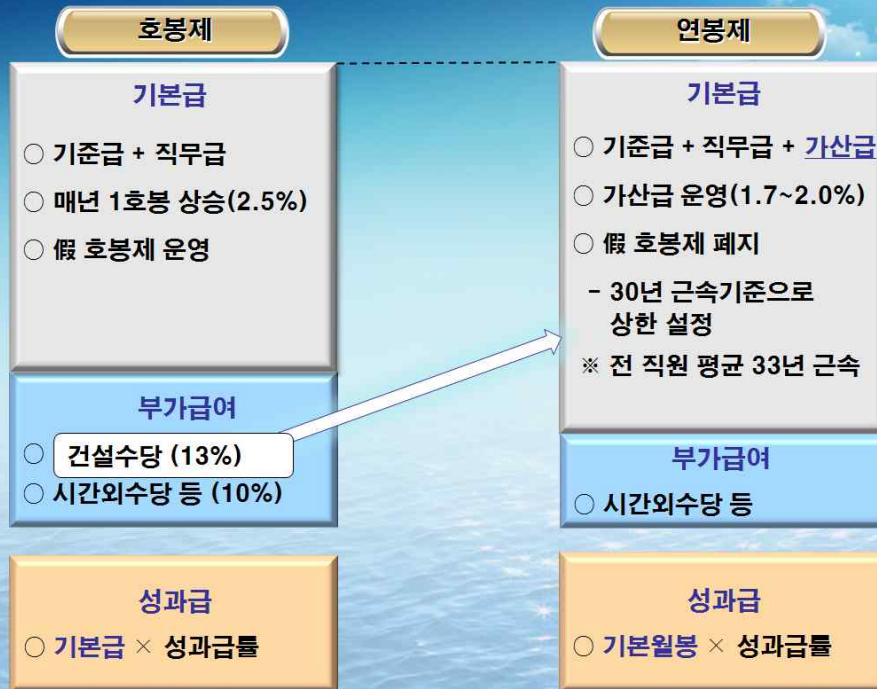
K-water 연봉제 현황 [3] – 주요 내용



호봉테이블 폐지 및 기본연봉 상한제 운영	
☑	장기근속자에게 유리한 연공서열식 假 호봉 폐지 - 30년 근속기준 기본연봉 상한액 설정으로 매년 70~80명 자연승급 억제 ➡ 기존 형식적 연봉제 모델의 한계를 극복
호봉 대체 가산급 설정으로 기본연봉차등 기반 마련	
☑	1호봉 승급시 연봉인상 2.5% 수준에서 가산급 1.8%로 낮춤
제 수당 폐지를 통한 보수체계 합리화 · 단순화	
☑	시간외 수당, 연차수당 등 법정 최소 수당만 유지
직무가치를 반영한 직무급 설정	
☑	전 직급별, 근무형태별 직무급 차등 설정

6

K-water 연봉제 현황 [4] – 연봉체계[3급 이하]



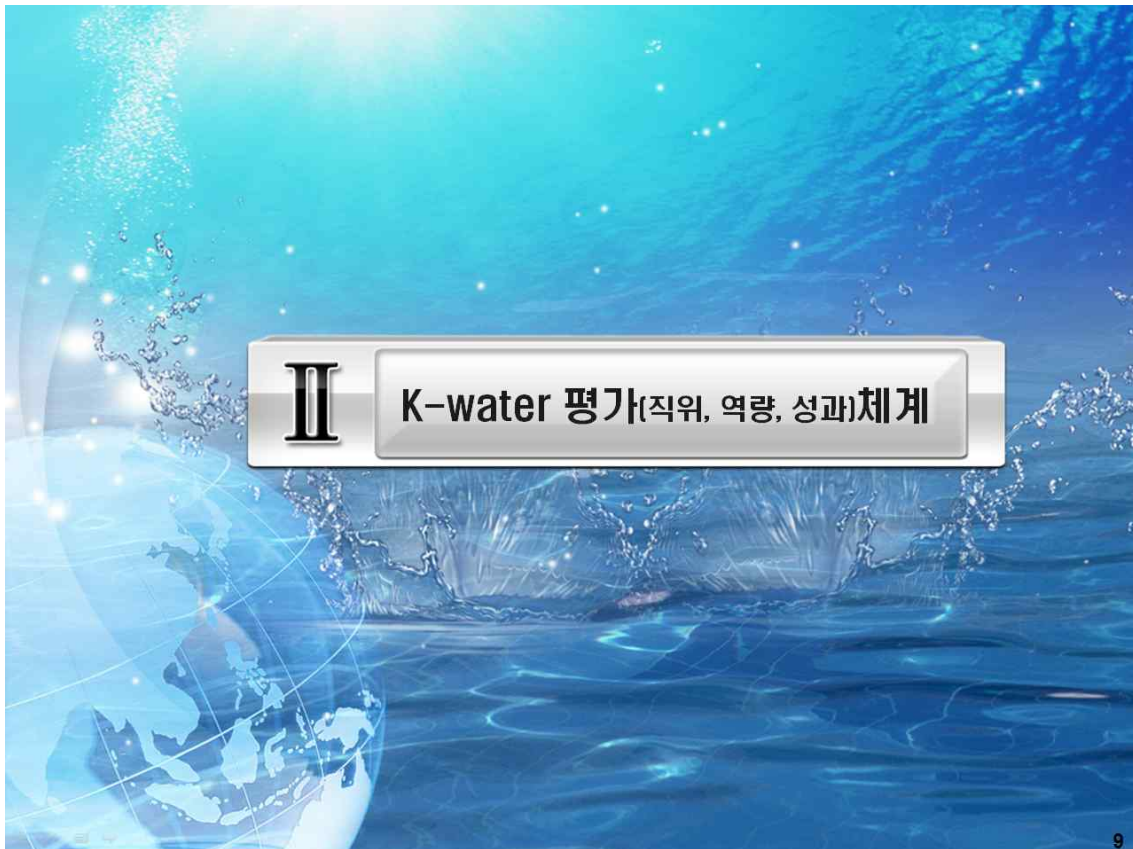
7

K-water 연봉제 현황 [5] – 연봉체계[1~2급]

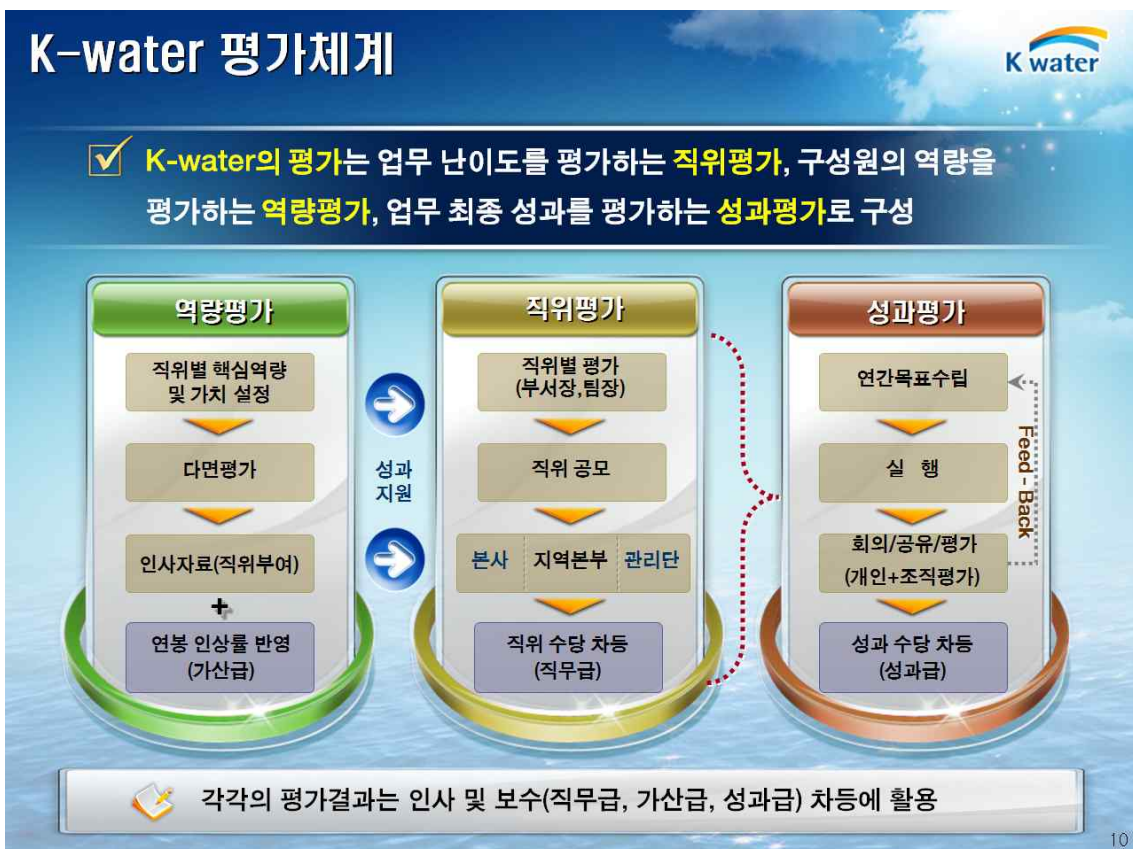


항 목	구 성	평 가	연 봉 결 정
기본연봉	기준급		■ 기준급 상·하한액 설정
	가산급	역량 (다면)	■ 5등급 차등(최대 ±30%, 누적식)
	직무급	직위	■ 7등급 차등(최대 10,200천원, 비누적식)
성과연봉	인센티브	개인업적 + 부서업적	■ 7등급 차등(최대 ±100%p)
부가급여	법정수당		■ 연차수당

8



9



10

K-water 직위평가 현황



- ✓ 직무의 수준을 인사 및 급여 등에 반영하여 인적자원관리의 합리화 도모
- 1~2급 직위의 등급을 결정하여 연봉규정에 정한 직무급 차등

평가대상직위

구 분	계	1급	2급(갑)	2급(을)
개 수	347개	48개	48개	251개

평가방법

1급, 2급(갑), 2급(을) 직위 통합 평가

직무급 차등

(단위: 천원, 년기준)

등급	A	B	C	D	E	F	G
비 율	5%	9%	9%	18%	22%	22%	15%
직무급	22,200	20,400	18,600	17,100	15,300	13,680	12,000

11

K-water 직위평가 방법



- ✓ 3단계 평가로 직위 평가의 공정성 및 객관성 도모

1단계 (평가위원)

- 전 직위 평가
- 본부별 평가등급 배분

2단계 (각 본부장)

평가군(본부)별로
1단계 평가결과 조정

3단계 (CEO)

최종 확정

1차 On-Line 평가

- 평가 위원 평가
- 6개 그룹 평가
- Hay Method 평가법 활용

2차 집합 평가

- 평가 위원 평가
- 1차 평가결과 바탕으로
등급별 직위 배분

12

K-water 역량평가 체계



✓ 역량모델 기반의 역량요소별 다면평가 실시

평정 요소

- 1급.2급(갑) : 공통역량, 리더역량
- 2급(을) : 공통역량, 리더역량, 윤리역량

상사 평가방법

- 1급.2급(갑) : 5등급(A~E) 상대평가
- 2급(을)
 - 1차(부사장) : B+, B0, B- 3등급 상대평가
 - 1차(지역본부장), 2차(상임이사) : 5등급 상대평가

동료, 부하 평가방법

- 평균점 부여 (80점)
- 평가성향 조정(평균/표준편차 조정)
 - ※ 직속부하평가는 평균점 및 조정사항 없음

13

K-water 역량평가 결과 활용



✓ 평가 결과의 승진, 보상, 보직 등 인사 제분야 연계성 강화 및 보수 차등으로 역량개발의 선순환 사이클 조성

인사반영

- 근무평정 반영
 - 승진, 전보, 포상, 교육선발 등 인사 전분야 활용

보수반영

- 연봉 차등
 - 가산급 차등을 통한 기본연봉에 차등 반영 (5등급 $\pm$ 30% 차등)

등 급	A	B	C	D	E
인원배분	10%	20%	40%	20%	10%
차등수준	130%	115%	100%	85%	70%

14

K-water 성과평가 체계



✓ **본부-부서-개인 3단계 평가로 상-하 조직 및 조직-개인 성과 상호 연계**



협업과 경쟁을 통한 실질적인 성과창출을 지원·촉진

15

K-water 개인업적평가 체계



✓ **경영계약 체결을 통한 개인업적평가 실시 (부서장급 이상)**

- 임원경영계약, 지역본부장 및 부서장 경영계약 등 체결
- 평가체계 : CEO $\Rightarrow$ 상임이사 $\Rightarrow$ 지역본부장 $\Rightarrow$ 부서장 $\Rightarrow$ 팀장 $\Rightarrow$ 팀원



16

수용도 제고를 위한 평가방식 변경

- ✓ 공정성과 객관성 중심의 제3자 평가에서 업무추진 주체인 **본부중심 평가**로 실질적인 성과창출을 위한 **업무 촉진과 지원**방식으로 평가방식 변경

평가내용

구 분	평가시기 및 평가내용	가중치
2월 말	목표 수립의 적정성 (도전성, 체계성, 창의성)	10%
7월 초	상반기 업무 추진과정 평가	10%
11월 초	연간 업무 추진과정 및 성과 평가	80%

평가방식

본부장 주재 성과관리회의를 통한 팀별 우수 및 미흡 실적 공유 및 평가 실시

평가위원

본부장, 부서장, 소속 팀장

평가비중

본부장 30%, 부서장 20%, 소속팀장 50% 가중치로 5등급 차등

17

제도정착을 위한 변화관리 노력

- ✓ 제도의 성공적 정착 및 평가 수용도 향상을 위한 다양한 변화 관리 노력 전개
- 임원의 솔선수범을 통한 실질적 성과촉진 의지 반영 및 제도정착 지원

의견수렴



OASIS-KMS

10 내부평가제도개선 의견수렴

의견수렴

1. 경영지원(고객지원)팀, 인사팀(2024. 1. 15. ~ 1. 22.)

2. (인사팀) 인사팀(2024. 1. 23. ~ 1. 30.)

3. (인사팀) 인사팀(2024. 1. 31. ~ 2. 7.)

4. (인사팀) 인사팀(2024. 2. 8. ~ 2. 14.)

5. (인사팀) 인사팀(2024. 2. 15. ~ 2. 21.)

6. (인사팀) 인사팀(2024. 2. 22. ~ 2. 28.)

솔선수범

• 임원명령

사 장 ○부산지역 불교계 간담회(17:00, 부산)

감 사 ○환경방문(고령관수도관리단, 거제수도센터)

부 사 장 ○토시그라파제 품평 및 성과관리회의(09:30)

○경영평가 업무협의(15:00)

○본부 경영관리회의(18:30)

수 자 원 ○토시그라 품평미팅(18:30)

○토시그라 품평미팅(18:30)

○토시그라 품평미팅(18:30)

변화공유

OASIS-eip

게시판

Board

ANR-온 AI/IT

게시물

1. (공정성) 내부평가제도 개선(2.14)

2. (공정성) 내부평가제도 개선(2.14)

3. (공정성) 내부평가제도 개선(2.14)

4. (공정성) 내부평가제도 개선(2.14)

5. (공정성) 내부평가제도 개선(2.14)

6. (공정성) 내부평가제도 개선(2.14)

18

K-water 평가결과 활용



- ✓ 공기업 중 높은 수준의 차등폭 운영으로 성과중심의 보상 실시
- 2급 이상 $\pm 100\%p$ 차등, 3급 이하 $\pm 50\%p$ 차등

※ 2009년 성과급 기준



『직위평가 + 역량평가 + 성과평가』 차등 시 총연봉의 20% 차등

19

