

사례집 소개

정부는 공공기관의 효율적이고 공정한 보상체계를 확립하기 위해 공공기관의 직무중심 보수체계 도입 및 확산을 적극 추진하고 있습니다. 이를 위해 2020년부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 직무급 도입 수준을 점검하여 경영실적평가에 반영해왔습니다. 특히, 2023년에는 공기업과 준정부기관뿐만 아니라 기타공공기관까지 직무급 도입을 확대하기 위해 최초로 84개 기타공공기관을 직무급 점검 대상에 포함시켜 총 171개 공공기관의 직무급 도입 현황과 수준을 체계적으로 평가하였으며, 관계부처와의 협의도 강화하였습니다.

점검 결과, 직무급 제도의 도입은 각 기관의 유형과 특성에 맞춰 다양하게 이루어졌습니다. 공기업·준정부기관들은 전반적으로 직무급 도입 단계를 넘어서 보수체계를 지속적으로 개선하여 연공성을 완화하고 효율성을 높이기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있는 것으로 분석되었으나, 기타공공기관의 경우 많은 기관이 직무급 도입을 준비하거나 도입 초기 단계에 머무르고 있는 것으로 나타났습니다.



이번 사례집은 지난 몇 년간 직무급 도입 고도화 단계에 접어든 공공기관들이 어떻게 직무급 제도를 도입하고 발전시켰는지를 체계적으로 정리한 중요한 자료입니다. 직무급 도입을 준비 중인 기관에는 사례를 통해 직무급 제도를 도입하기 위한 절차와 방식을 이해할 수 있는 유용한 참고자료가 될 것이며, 직무급 도입 단계를 넘어서 앞으로의 발전 방향을 고민하고 있는 기관에는 새로운 아이디어를 제공할 수 있을 것으로 기대합니다.

물론, 이번 사례집에서 제시된 내용이 직무급 도입과 고도화에 대한 절대적 기준을 제시하는 것은 아닙니다. 기관의 유형과 특성에 따라 각각의 기관이 지향해야 할 보수체계의 최종 형태는 다를 수 있습니다. 그러나 이번 사례집에서는 각 기관이 자신과 유사한 보수체계 및 환경을 지닌 기관들의 경험을 참고하여 직무급 제도를 도입하고 고도화하는 데 유의한 이정표가 되기를 바라며 다양한 사례를 실기 위해 노력했습니다. 사례집에 담긴 다양한 경험은 직무급 도입 과정에서 마주할 수 있는 도전과 과제를 해결하는 데 중요한 통찰을 제공할 것입니다.

- 01 직무 중심의 공정한 보상문화 정착을 위한 KNPS형 보수체계 안정적 정착 / 1
국립공원공단
- 02 직무가치에 중심을 둔 한국가스안전공사형 직무급제 구축 / 11
한국가스안전공사
- 03 직무중심 조직문화를 추구하는 조직·인사·보수를 연계한 KOSPO 직무급제 운영 / 21
한국남부발전(주)
- 04 직무가치 기반 공정보상체계 확립을 위한 동서발전형 직무급제 고도화 / 33
한국동서발전
- 05 K-SURE형 보수·인사·조직 쉐 부문 완성형 직무급제 확립 / 45
한국무역보험공사
- 06 노사 소통에 기반한 직무중심 보수체계 고도화 / 57
한국산림복지진흥원
- 07 노사합의 기반 직무급 확대노력을 통한 직무중심 조직문화 조성 / 65
한국서부발전



2023 공공기관 직무중심
보수체계 개편 사례집



- 08 전 직원 공감대 형성을 통한 직무 성과중심 보수체계 고도화 / 79
한국석유관리원
- 09 KORAD 직무중심 인사관리 로드맵에 기반한 직무·성과중심의 임금체계 운영 / 89
한국원자력환경공단
- 10 조직·인사급여·성과관리와 연계한 직무급제 기반 KPX형 경영관리체계 구축 / 101
한국전력거래소
- 11 노사 신뢰 기반의 단계적 직무중심 인사 및 보수제도 확대 / 113
한국전력공사
- 12 2년 연속 노사 합의 기반의 직무 중심 보수체계 개편 선도 / 123
한국조폐공사
- 13 설계부터 적용까지 직원들의 니즈에 맞춘 KOEM형 직무급제 개선 / 133
해양환경공단

01

직무 중심의 공정한 보상문화 정착을 위한 KNPS형 보수체계 안정적 정착

국립공원공단

국립공원공단(KNPS)은 국립공원 등의 자연생태계, 자연·문화경관 및 지형·지질자원을 체계적으로 보전, 관리함으로써 국립공원 등의 지속가능한 이용을 도모하고 국민이 쾌적한 자연환경에서 건강하고 여유 있는 생활을 할 수 있도록 함을 목적으로 「국립공원공단법」 및 「자연공원법」에 의해 1987.7.1. 설립된 환경부 산하 준정부기관임(2023년말 현재 정원 2,643명)

합리적 직무분석과 직무평가를 통한 직무중심 보수체계 확대



국립공원공단

핵심 직무급 도입내용

(직무분석) 역할·기능 고려, 전체 1,412명 직원의 직무를 98개의 직무로 분류

(직무평가) 98개의 직무에 대해 수용성, 직무 이해도를 고려한 직무평가단을 구성하여 전 직무평가 실시(점수법·6개 평가요소)

(직무등급 및 직무급) 4개 역할등급(수직적) 및 5개 직무등급(수평적)에 따른 직무급 테이블 마련

(단위: 월/원)

역할등급	직무등급				
	J1	J2	J3	J4	J5
R4(실장)	1,340,000	1,400,000	1,460,000	1,520,000	1,580,000
R3(팀장)	1,280,000	1,340,000	1,400,000	1,460,000	1,520,000
R2(팀원)	1,220,000	1,280,000	1,340,000	1,400,000	1,460,000
R1(팀원)	1,160,000	1,220,000	1,280,000	1,340,000	1,133,000

(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성

- 직무급 비중은 보수총액 대비 20~30% 수준



핵심 관리 운영 방안

- **(제도강화)** 직무평가 관리 지침 제정을 통한 직무급 제도 강화 추진
- **(차등강화)** 임금재원을 활용한 직무등급 간 차등 기준 정립 및 차등폭 확대 추진
- **(인사관리 고도화)** 직무중심의 채용·발령·교육·배치·평가 등 직무관리 시스템 확대 추진

공정성과 신뢰를 바탕으로 한 직무중심 보수체계 고도화 추진

국립공원공단(이하 “공단”)은 2020년에 전 직원 직무급제를 도입하여 공공기관의 보수체계 개편을 선도적으로 추진하였다. 직무급 도입은 역할과 책임에 따라 보수를 차등 지급함으로써 연공성을 완화하는 효과를 가져 왔지만, 이 과정에서 일부 직원들 사이에서는 보수 차등에 대한 불만과 오해가 발생하는 문제도 있었다. 이에 공단은 직무급 고도화를 추진하며 제도의 공정성과 형평성에 대한 신뢰 확보를 최우선 목표로 삼았다. 공단은 직무분류, 직무분석, 직무평가의 전 과정에서 노동조합과 내부 구성원의 의견을 적극적으로 반영하고, 노사합의에 기반한 ‘직무중심 보수체계’ 고도화를 이루기 위해 지속적인 노력을 기울였다. 이러한 일련의 과정을 통해 공단은 구성원의 신뢰를 구축하고, 안정적인 직무중심 보수체계를 마련할 수 있었다. 결국, 공단은 공정하고 투명한 보상체계를 통해 직원들의 만족도를 높이고, 조직의 전체적인 운영 효율성을 향상시킬 수 있었다.

2022년 4분기 노사협의회에서 직무중심 보수체계 고도화 안건을 상정하고, 신뢰성과 공정성을 고려한 직무중심 보수체계의 시행을 합의하였다. 2023년 2월에는 사측의 경영기획이사과 노측 수석부위원장이 중심이 되어 인사·보수·예산제도 개선을 위한 노동조합 참여 기반의 실무 워킹그룹을 구성하여 직무급 고도화를 위한 임금재원 마련 및 직무등급 세분화 등의 과제를 추진하기 위해 공동의 노력을 기울였다. 직무중심 보수체계 고도화는 사전 단계부터 최종 단계까지 노사합동 실무TF와 외부 전문가 컨설팅 팀의 협력으로 진행되었다. 각 단계별 결과물에 대한 자문이나 승인은 별도의 노사 실무협의회(주관부서, 현업부서, 노동조합)를 통해 반영되었다.

또한, 직무평가에 대한 구성원들의 의견이 충분히 반영될 수 있도록 실무 워킹그룹을 통해 공단의 특성에 맞춘 KNPS형 직무중심 가치사슬¹⁾을 창출하여 전사적 공감대 형성의 기반을 마련하였다. 이러한 과정을 통해 보수체계 변화에 대한 구성원의 반대를 최소화하고, 전 직원에게 직무급제를 성공적으로 도입할 수 있었다.

1) 가치사슬(Value Chain)은 기업의 부가가치를 생성하기 위한 일련의 과정을 의미함. KNPS형 직무중심 가치사슬은 부가가치 생성을 위한 KNPS의 경영 활동을 ‘직무인식 → 직무유입 → 직무축적+직무통합 → 직무발전 → 직무동기부여’로 체계화

기관 특성을 반영한 직무분석과 공정한 직무평가 체계 구축

공단은 다양한 직종(행정, 레인지, 자원조사, 공원기술, 재난안전, 항공, 선박 등)으로 구성되어, 직무별로 업무 범위가 매우 다양하고 협업 중심의 포괄적 직무가 많아 모든 직원의 직무를 명확하게 규정하는 데 어려움이 있었다. 특히, 기존에 일부 직군(2018년 정규직 전환대상 직종 직무평가 시행)에만 적용되었던 직무평가를 전 직군으로 확대하는 과정에서 직무평가를 새로운 성과평가로 오해하거나, 직무급 도입이 급여 하락으로 이어질 것을 우려하는 직원들의 불안이 있었다. 이에 공단은 구성원의 불안과 오해를 해소하고자 기관 특성에 맞는 직무평가 요소를 재설정하는 과정을 마련하였다.

우선 현업 부서의 의견을 적극적으로 수렴하고 전문가 컨설팅을 통해 공단에 적합한 직무평가 요소를 도출하였고, 오랜 논의를 거쳐 전문적 노하우, 관리적 노하우, 판단의 복잡성, 의사소통, 권한 및 재량권, 직무의 규모 등 6가지 요소로 직무평가 기준을 재설정하였다. 또한, 평가의 객관성을 높이기 위해 5단계 척도를 도입하고, 평가 요소별 가중치를 50%, 30%, 20%로 설정하여 체계적인 평가 기준을 마련하였다.

또한, 직무평가그룹을 직무 특성과 사업 규모에 맞게 구성하고, 개인별 평가 방식으로 정성적, 정량적 평가를 통해 역할등급 체계와 직무등급 체계를 각각 4등급과 5등급으로 나누어 보수와 연계하였다. 이 과정에서 직무평가 심의위원회가 구성되어 경영기획이사과 상임이사가 심의를 맡고, 필요시 상호 교환 방식으로 평가 등급을 조정할 수 있도록 하였다. 이를 통해 공정성과 합리성을 확보하고, 장기적으로 적용 가능한 직무평가 체계를 완성하였다. 이 모든 과정을 통해 공단은 직원들의 불안을 최소화하면서 기관 특성에 맞는 직무중심의 보수체계를 구축할 수 있었다.

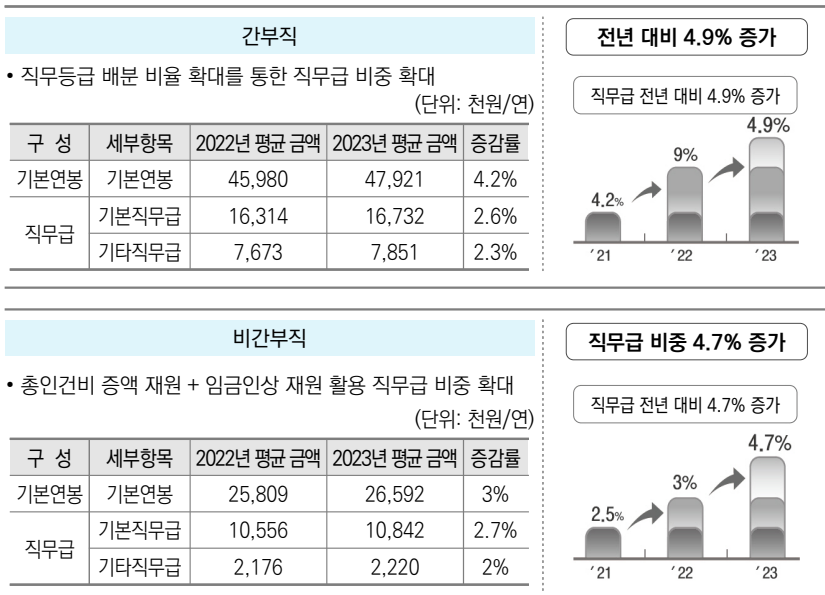
| 전 직무 직무평가 등급 도출 |



직무 가치를 반영한 국립공원형 보수체계의 점진적 개선

공단은 2020년에 기존의 직급별(1급~8급) 직무급을 역할단계(R1~R4, 4단계)에 따라 직무등급(J1~J5, 5개)으로 재구성하고, 이를 바탕으로 새로운 직무급 테이블을 마련하였다. 이후 2021년부터는 이 테이블을 기반으로 직무급 고도화를 단계적으로 추진하면서 공무원을 포함한 전 직원에게 직무급제를 적용하고 있으며, 현재 기본급 여 중 직무급이 차지하는 비중은 약 25%(간부직 포함)이다.

| 전 직원 직무급 적용을 통한 직무급 비중 확대 |



직급에 따른 직무급 차등을 역할단계(R1~R4)와 직무등급(J1~J5)에 따라 차등하는 방향으로 직무급 체계를 설정하였고, 역할단계가 높은 직무는 밴드폭이 넓은 직무급을, 역할단계가 낮은 직무는 밴드폭이 좁은 직무급을 운영하였다. 이에 따라 역할 단계의 변동 없이 단순 연공에 따른 급여 상승을 제한하여 기존에 비해 연공성이 완화될 수 있도록 하였다.

그러나 직무평가 결과를 그대로 적용하지는 못했으며, 노조(직무등급 차등 최소화)와 심의위원회(직무관리 효율성 및 효용성 감안)의 의견을 반영하여 직무등급을 확정하고 일부 조정이 불가피하였다. 공단은 앞으로 전 직원의 임금 체계를 직무와 연계된 형태로 변경하고, 직무체계를 재정립하여 직무평가와 내부 시스템을 구축해 중장기적으로 제도를 운영할 계획이다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견수렴과 노사합의를 위한 노력

공단은 근무지가 전국적으로 분포하고 있으며, 도서 산간 지역의 열악한 환경에서 근무하는 경우가 많음에도 불구하고, 직원들 사이에서는 보수 수준에 대한 불만이 잠재되어 있었다. 특히, 직무급이라는 새로운 보수체계를 도입하는 과정에서 일부 직원들은 새로운 형태의 성과연봉제가 도입되는 것이 아닌가 하는 의심과 오해를 갖고 있어, 새로운 보수체계를 도입하는 과정은 쉽지 않았다.

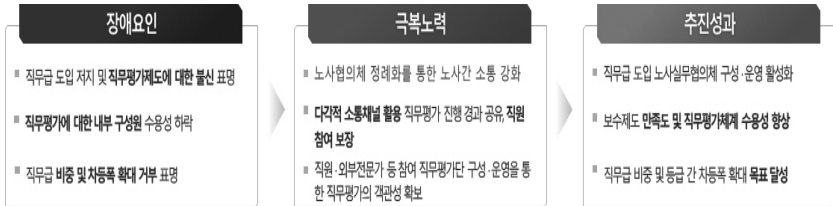
이에 공단은 직무중심 보수체계 전환이 공공기관으로서 선도해야 할 중요한 국정 과제임을 강조하며, 이번 개편이 성과가 부진한 직원을 퇴출하기 위한 수단이 아니라, 공단의 경쟁력을 약화시키는 과도한 연공성을 완화하기 위한 방안을 직원들에게 적극적으로 설명하였다. 또한, 이번 보수체계 개편이 공단의 직무 특성에 따른 어려움을 정부에 효과적으로 알리는 기회가 될 뿐만 아니라, 직무 특성에 기반한 공정한 임금 지급과 합리적인 인사이동을 실현할 수 있는 가장 현실적인 대안임을 구성원들에게 이해시키는 데 주력했다.

직무급 도입의 핵심은 '노사합의'였으며, 이를 위해 공단은 2022년 매 분기마다 노사협의회에서 직무중심 보수체계 고도화 안건을 보고하며 노동조합의 의견을 적극 수렴하였다. 또한, 우수기관 벤치마킹과 직무급 관련 특별 세미나에 노사가 함께 참여하는 등 다양한 노력을 기울인 결과, 직무급 도입과 관련해 노사 공동의 추진동력을 확보하게 되었다.

2023년에는 직무평가에 대한 내부 수용성을 높이기 위해 노동조합과 내부 구성원을

대상으로 사전 인터뷰를 진행했으며, 직무평가 결과의 수용성과 공정성을 높이기 위해 노동조합과 협력하여 정기직무평가의 절차와 방법을 선정하였다. 이를 통해, 적극적인 노사합의에 기반한 성공적인 직무급 고도화를 추진할 수 있었다.

| 노조와의 갈등과 극복 노력 |



연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

공단은 직무중심 보수체계의 고도화를 위해 단계적으로 변화를 추진하고 있다. 우선, 직무급 비율을 30% 이상으로 점진적으로 확대하여 직원들이 자신의 역할과 책임에 맞는 보상을 받을 수 있도록 동기부여를 강화하고, 조직 내 불합리한 보상체계를 개선 하려는 노력을 지속할 계획이다. 이를 통해 직원들의 동기를 높이고 공정한 보상체계를 확립하고자 한다.

또한, 노사공동협의체와 직무평가심의위원회를 정착시키기 위해 직원대표와 전문가를 선정해 운영하고, 계량화된 지표를 활용한 객관적인 직무평가 매뉴얼을 마련할 계획이다. 이러한 과정을 통해 표준 직무기술의 고도화와 직무 관련 인사 데이터 구축을 추진하며, '채용-발령-교육-배치-평가'가 유기적으로 연결된 선순환 구조를 구축하고 직무관리 시스템을 고도화할 방침이다.

2023년 단계적 직무중심 조직·인사관리체계 강화 계획에 따라, 공단은 직무 전문성을 고려한 채용 및 인사제도를 강화하였다. 특히 법무·항공 등 특수직무 채용, 직무수행 능력 우수자 특별승진 임용, 전문직위제 확대 등을 추진했으며, 직원 만족도를 높이기 위해 맞춤형 직무역량 강화를 위한 사이버 강좌도 추가 개설하였다.

앞으로도 공단은 공정하고 투명한 보상체계를 확립하여, 직원들이 직무 가치를 인정받을 수 있도록 하고, 노력한 만큼 기회와 보상이 주어지는 조직으로 성장할 수 있도록 지속적으로 노력할 계획이다. 직원들의 의견을 반영하는 시스템을 구축하여 구성원이 적극적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하는 것이 목표이다.

마지막으로, 직무평가 결과를 정기적으로 업데이트하고, 변화하는 조직 환경에 적절히 대응할 수 있도록 지속적인 모니터링과 피드백을 실시하여 직무관리 체계를 더욱 강화할 예정이다. 공단은 이러한 노력을 통해 직무중심 보수체계와 인사제도를 운영하는 선도 기관으로 자리매김할 계획이다.

02

직무 가치에 중심을 둔 한국가스안전공사형 직무급제 구축

한국가스안전공사

한국가스안전공사는 가스로 인한 피해를 방지하고 가스안전기술의 개발 및 가스안전관리사업을 효율적이고 체계적으로 추진하기 위하여 「고압 가스 안전관리법」에 의해 1974. 1. 11. 설립된 산업통상자원부 산하 준정부기관임(2023년 말 현재 정원 1,555명)

직무 가치에 중심을 둔 한국가스안전공사형 직무급제 구축

○ 한국가스안전공사

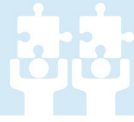
▶ 직무급 도입내용

- (직무분석) 일반정규직 직원 1,555명의 직무를 276개의 직무로 분류
- (직무평가) 7가지 평가요소를 바탕으로 276개 전체 직무를 점수법으로 평가
- (직무등급 및 직무급) 보수체계가 다른 간부직과 비간부직을 구분하여 각각 6개, 9개의 직무등급 테이블을 운영

(단위: 월/원)

역할 등급	직무등급								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
간부직	3,348,000	3,500,000	3,650,000	3,800,000	3,950,000	4,100,000	-	-	-
비간부직	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	850,000	100,000

- (보수구성) 총 보수는 기본급(연봉), 성과급(연봉), 기타수당으로 구성
 - 직무급은 기본급에 포함, 전 직원의 보수총액 대비 9% 수준



| 간부직 |

도입 전 (2010)	기본연봉		성과연봉	기타 수당
	기초연봉	직무연봉		
	48.5%	13.5%	27.2%	10.8%

↓

도입 후 (2023)	기본연봉		성과연봉	기타 수당
	기초연봉	직무연봉		
	48.9%	30.7%	20.3%	0.1%

| 비간부직 |

도입 전 (2021)	기본급			성과급	기타 수당
	호봉급	직무역할급			
	59.6%	29.7%		5.0%	5.7%

↓

도입 후 (2023)	기본급			성과급	기타 수당
	호봉급	직무역할급	직무 평가급		
	58.7%	26.0%	3.3%	7.1%	4.9%

※ 2023년도 직무중심 보수체계 개편실적 점검결과 유형별 최우수 기관 선정

합리 관리 운영 방안

- 직무중심 보수체계와 인사관리 전 분야의 연계 및 정합성 강화
- 지속적인 의견 수렴 및 제도개선을 통한 합리적인 직무급제 운영

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

■ 50년 만에 시작된 직무중심 보수체계로의 변화

한국가스안전공사(이하 “공사”)는 가스의 위해로부터 국민의 생명과 재산을 보호하고 가스 안전산업 발전에 기여하고자 1974년 설립된 기관이다. 가스 시설 및 제품에 대한 검사·진단, 가스사고 조사, 가스 안전기술 연구개발, 가스 안전 교육·홍보 등의 다양한 사업을 수행하고 있으며, 본사와 연구원·교육원 등의 부설기관 그리고 약 30개의 지역본부·지사까지 전국 단위의 사업장을 운영하고 있다.

공사는 설립 이후 지금까지 합리적이고 공정한 보수체계를 설계하기 위해 노력해 왔으며, 대·내외 환경 변화에 대응하는 과정에서 공사만의 특성을 가진 임금체계를 구축했다.

공사의 보수체계는 연공급을 중심으로 시작되어 2002년부터는 3급 이상의 간부직을 대상으로 연봉제가 도입되었으나, 호봉급을 비롯한 연공급이 여전히 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

물론 그동안에도 일에 대한 정당한 보상 요구는 지속적으로 있었지만, 그때마다 일부 수당의 형태로 반영되었을 뿐, 일에 대한 가치를 기본급에 반영하는 것은 전통적인 조직문화 안에서 주목받기 어려웠다.

직무중심 보수체계 개편 또한 처음에는 큰 반발에 부딪혔다. 2022년 기존 간부직에 한하여 적용하던 직무급을 전 직원으로 확대하는 계획을 발표하자 노동조합은 전국 사업장별 피케팅을 실시하고 직무평가를 반대하는 등 격한 반대 의사를 표했다. 사실상 직무급 도입 준비 단계를 시작하는 것도 어려운 상황이었다.

그럼에도 직무급을 도입할 수 있었던 이유는 노사가 협상이 수차례 결렬되었음에도 마지막까지 대화를 이어 나가려 노력했다는 것과 2010년 이후 입사한 젊은 직원들이 늘어나면서 일어난 조직문화의 변화 덕분이었다.

동일한 직무를 수행함에도 연공에 따라 임금 격차가 클 수밖에 없는 기존 임금체계의

문제점에 많은 직원들이 공감하기 시작했으며, 회사에서도 다양한 소통 채널을 통해 직무급 도입의 필요성을 설명하고 직원들의 불안감을 해소하기 위해 노력했다.

마침내 공사는 노사 공동으로 전 직원 찬반 투표를 실시하였으며, 찬성 55%로 2022년 12월 직무급 전 직원 확대 도입에 극적 합의하였다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

Ⅰ 가스안전관리 사업 특성을 반영한 직무분석·직무평가 체계 구축

공사는 사업분야에 따라 다양한 특성을 가지고 있다. 액화석유가스, 도시가스 검사·점검과 같은 전통적인 사업분야는 상당히 안정적인 구조를 가진 반면 수소에너지 등 신사업분야는 변동성이 크기 때문에 이러한 특성에 맞는 직무관리 체계가 만들어져야 했다.

공사는 2022년 ‘전 직원이 공감하는 한국가스안전공사형 직무중심 보수체계 도입’을 목표로 경영관리 고도화 영역을 실시했으며 각 단계별 분석과 의견수렴을 통해 공사에 최적화된 도입 방안을 검토했다.

먼저 기존 직무분류체계를 기반으로 수직·수평적 분류 및 직무분석을 실시, 257개 직무를 도출하고 직무내용과 수행요건을 직무기술서에 구체적으로 반영했다. 또한 도입 이후 직무관리 방안을 마련하고 2023년도에는 직제개편 등을 반영한 19개 신규 직무를 추가했다.

직무평가는 타당성과 수용성을 높이는 것을 목표로 대표 부서들이 참여하는 직무평가 실무협의회를 통해 구체적 직무평가 방법을 설계했다. 평가 요소는 고용노동부 직무평가도구 활용 매뉴얼을 토대로 직무 지식·경험, 문제해결능력, 조직영향력 등 총 7가지를 선정했으며 전 직무의 상대적 가치를 비교할 수 있도록 공통된 평가 요소를 사용했다.

구분		평가 요소(7개)	간부직	비간부직	
투입 (Input)	기술	① 직무지식 경험	●	●	
		② 문제해결 능력	●	●	
과정 (Throughput)	노력	③ 조직 영향력	●	●	
		④ 업무 재량권	●	●	
	작업조건	⑤ 업무수행 환경	●	●	
산출 (Output)	책임	⑥ 성과창출 책임	●	●	
		⑦ 책임	직원에 대한 책임	●	
			서비스에 대한 책임		●

이에 더하여 평가 그룹별 특성을 반영하고 타당성을 높이고자 평가 요소에 대한 직원 의견수렴을 실시, 그 결과를 바탕으로 요소별 가중치를 조정했다. 직무평가 시에는 각 직무별로 직무 유경험자, 직무전문가, 외부전문가, 부서장 등이 참여해 다각도로 평가, 평가 결과의 객관성과 합리성을 확보했다.

2023년에는 평가 주기 및 수시평가 방법 등 안정적 직무평가 운영을 위한 추가 기준을 마련하는 등 공사에 최적화된 직무중심 보수체계를 만들고자 지속 노력하고 있다.

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

■ 직무의 가치를 바르게 담기 위한 보수체계 설계

공사의 직무등급 운영 방향은 실제적이고 효율적인 직무등급을 운영하는 것이다. 공사는 직무의 가치가 보수에 충분히 반영될 수 있도록 직무등급 간 차등을 설계하고 조직 규모와 특성을 고려한 직무등급 수를 운영함으로써 직무급의 취지를 살리고 제도가 안정적으로 운영될 수 있도록 노력하고 있다.

이에 따라 비간부직의 경우 2022년 4개의 직무등급으로 시작하여 2023년에는

이를 9개로 세분화하였고 최저 등급과 최상 등급 간 차등폭은 30만원에서 40만원으로 확대했다. 이 결과, 이전보다 직무의 가치에 따른 실질적 차등 보상이 가능한 직무등급 체계를 갖추게 됐다.

비간부직 직무등급					
2022년		직무비율 정규직 확대	2023년		<ul style="list-style-type: none"> ① 직무등급을 정교화하고 최상/하 등급 간 차등 확대 ② 노사 공동으로 직무등급 조정 결정 • (등급 수) 4등급 → 9등급 • (최상/최하 등급 간 차액) 300,000원 → 400,000원
등급	직무평가급(월)		등급	직무평가급(월)	
G1	400,000	G1	500,000		
G2	300,000	G2	400,000		
G3	200,000	G3	300,000		
G4	100,000	G4	200,000		
		G5	150,000		
		G6	120,000		
		G7	100,000		
		G8	80,000		
		G9	100,000		

반면 간부직은 인원에 비해 다소 많았던 직무등급을 통합함으로써 관리 효율성을 높이는 방향으로 개선했다. 2021년 14개였던 직무등급은 2022년 14개, 2023년 6개로 축소됐다. 직무평가 결과에 따른 등급 구분의 의미가 없었던 등급이 통합되어 보다 합리적인 직무급을 운영할 수 있게 됐다.

또 공사는 직무등급을 조정할 수 있는 위원회 제도를 운영해 수용성을 높이고 있다. 특히 비간부직의 경우 직무평가를 기초로 한 등급 분류안을 노사가 공동으로 검토·조정함으로써 평가 제도의 한계를 보완하고 제도 운영의 공정성을 확보하고 있다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

■ 갈등을 넘어 노사가 함께 만드는 직무급으로의 전환

2022년은 노사 양측 모두에게 힘든 시간이었다. 노동조합은 직무급이 직원 간 경쟁 구도를 유발한다는 이유로 도입을 결사반대했고 사측은 직무중심 보수체계 개편의 필요성을 끊임없이 설득해야 했다.

공사는 상황을 타개하기 위해 온·오프라인 설명회와 Q&A 게시판 운영을 통해 직무급에 대한 오해를 해소하고자 했다. 또 설문조사를 실시해 직무급에 대한 직원들의 인식을 조사했다.

임금협상 막바지까지 노사 합의는 어려워 보였다. 공사의 경영진들은 마지막까지도 직원들과 노동조합을 설득하기 위해 노력했다. 기관장은 전자 게시판을 통해 직무급 도입에 대한 간곡한 메시지를 전했고 노사 대표 긴급 회동을 추진하여 노사 공동 찬반 투표를 이끌어냈다.

찬반 투표 결과 찬성률 55%로 직무급 도입이 결정됐지만 직무급 도입 과정은 노사 관계에 큰 영향을 끼쳤으며 직원들에게도 많은 피로감을 안겨 줄 수밖에 없었다.

직무급 도입 2년 차인 2023년의 노사 전략의 주된 방향은 갈등 관계를 극복하고 협력적 노사관계를 회복하는 것이었다. 공사는 첫 번째로 노사 상생 발전협의회, 노사 실무협의회 등을 통해 노사 간 상시 소통을 추진하고 두 번째로 '노사 공동 직무급제 TFT'를 구성해 직무급 운영에 관한 사항을 공식적으로 논의하고자 했다.

이 중 '노사 공동 직무급제 TFT'는 부서장과 노조 수석부위원장을 공동 단장으로 하여 양측 동수로 위원을 구성했으며 노사는 직무분석과 등급 설정, 보수체계 설계 등을 TFT를 통해 추진하기로 합의했다.

2023년 TFT에서는 직무등급 및 차등폭 확대를 위한 협의를 진행했고 마지막 임단협 단계에서는 공동 단장인 부서장이 노동조합 대의원 대회에서 직접 설명을 하기도 했다.

이처럼 '노사 공동 직무급제 TFT'는 노사 간 직무급에 대한 건설적인 논의를 시작하는 계기가 됐으며 제도 설계 과정에서 노동조합의 의견을 반영함으로써 직무급의

타당성과 수용성을 높일 수 있었다는 점에서 긍정적으로 평가되고 있다. 공사는 향후에도 노사 간 협력을 바탕으로 직무급을 개선할 예정이다.

노사 공동 직무급 TFT	효과
<ul style="list-style-type: none"> • 노사 동수로 구성된 협의체 • 직무급 운영 및 개선에 대한 논의 • 직무평가 결과 검토 및 등급 확정 	<ul style="list-style-type: none"> • 노사협의를 통한 수용성 제고 • 지속적인 직무급 소통 채널 • 직무급 운영의 유연성 확보

연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

■ 보수체계의 연공성 완화와 직무중심 인사관리 고도화를 위한 노력

공사의 보수체계는 오랜 기간 호봉급과 같은 연공급을 기초로 만들어져 왔기 때문에 이러한 보수체계의 연공성을 완화하는 것은 쉽지 않았다. 신규 인건비 재원을 확보하는 것 또한 어려운 일하기에 직무급 도입 당시에도 재원을 확보하기 위해 기존 수당과 역할급, 임금 인상 재원 등을 끌어모아야 했다.

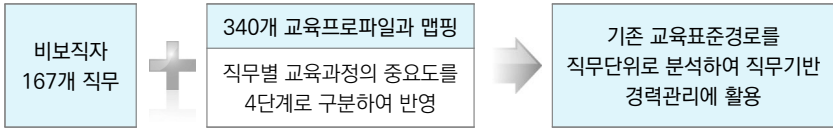
2023년 공사는 향후 보수체계의 연공성 완화 및 직무급 비중 개선을 안정적으로 추진하기 위한 중장기 로드맵을 수립했다. 이 로드맵은 2023년 약 9% 수준인 직무급 비중을 2025년까지 15%로 확대하고 이후 최종적으로 30% 수준으로 높이는 것을 목표로 하고 있으며, 이를 위해 공사는 직무급의 필요성을 직원들에게 다양한 방법으로 설명하고 노동조합과 보수체계 개편을 지속 협의해 나갈 계획이다.

공사는 직무급 확대와 더불어 직무중심 인사관리 고도화를 위해서도 노력하고 있다. 직무급의 안정적인 운영을 위해선 조직, 채용, 배치, 경력개발 등 각 인사관리 분야와의 연계가 필수적이기 때문이다.

직무급 도입 이전에도 공사의 인사관리는 직무관리적 요소를 담고 있었지만 각 제도들이 각기 다른 목적을 중심으로 운영되고 있었기에 이를 직무를 중심으로 재통합하는 과정이 필요했다.

이에 공사는 2022년 직무급을 도입하면서 새롭게 직무분석을 실시하고 각 직무별 수행 요건과 직무 간 상관관계를 분석해 직무를 기반으로 한 인력 배치가 가능한 여건을 만들었다.

2023년에는 직렬 수준의 경력개발 제도를 직무 단위로 확장했으며 340개 교육 과정을 직무별로 맵핑하고 중요도를 분석해 직무기술서에 반영함으로써 직무중심의 교육훈련 체계를 구축했다.



03

직무중심 조직문화를 추구하는 조직·인사· 보수를 연계한 KOSPO 직무급제 운영

한국남부발전(주)

한국남부발전은 전국 8개 빛드림본부에서 석탄, LNG 복합 발전소를 운영하고 태양광, 풍력, 연료전지 등 신재생 에너지 설비를 통해 친환경 전력을 생산하고 있는 발전회사로서 국내 총발전설비 용량의 약 8%를 담당하고 있으며, 전력산업 구조개편에 따라 2001.4.2. 설립된 산업통상자원부 산하 공기기업임(2023년 말 현재 정원 2,712명)

직무중심 조직문화를 추구하는 조직·인사·보수를 연계한 KOSPO 직무급제 운영



한국남부발전(주)

⚙ 직무급 도입내용

(직무분석) 2,712명의 직원의 직무를 697개의 직무로 분류

(직무평가) 697개의 직무에 대해 전 직원 대상 모바일 평가 등 5단계 직무평가 실시

(직무등급 및 직무급) 간부직원 22등급, 비간부직원 24개 등급으로 운영

간부직원

(단위: 월/원)

등급	지급액	비 고	등급	지급액	비 고
1	4,974,000		13	2,878,000	2직급 표준직무
2	2,878,000		14	2,878,000	
3	2,878,000	1직급(가) 표준직무	15	2,878,000	
4	2,878,000		16	2,878,000	
5	2,878,000	1직급(나) 표준직무	17	2,878,000	
6	2,878,000		18	2,878,000	
7	2,878,000		19	2,878,000	
8	2,878,000		20	2,878,000	3직급 표준직무
9	2,878,000		21	2,878,000	
10	2,878,000		22	2,878,000	
11	2,878,000				



비간부직원

(단위 : 월/원)

등급	직무환경급 구분				등급	직무환경급 구분					
	(가)	(나)	(다)	(라)		(가)	(나)	(다)	(라)		
통상	1-1	115,000	300,000	300,000	300,000	통상	6-2			345,000	
	1-2	300,000	300,000	300,000			6-3	300,000		300,000	
	1-3		300,000	300,000			6-4	300,000		300,000	
	2-1	300,000	300,000	300,000			6-5			300,000	
	2-2	300,000	300,000	300,000			7	300,000		300,000	
	3		300,000		300,000		8	300,000		355,000	
	4-1	300,000					교대	1	145,000	300,000	300,000
	4-2	300,000						2	300,000		300,000
	5-1	300,000			300,000	3		300,000		300,000	
	5-2	300,000			300,000	4		300,000	300,000	300,000	
	5-3	300,000			300,000	5		300,000		300,000	
	6-1	300,000			300,000	6		300,000		455,000	

(보수구성) 직무급은 전 직원 기준 보수총액 대비 16% 수준

- 간부직원: 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성

도입 전 (2011)	기본연봉	성과연봉	기타수당 등
	64.1%	24.1%	11.8%



도입 후 (2023)	기본연봉(73.2%)		성과연봉	기타수당
	기본급	직무급		
		39.4%	33.8%	25.4%

- 비간부직원 : 기본급여, 통합직무급, 성과급, 기타수당으로 구성

도입 전 (2014)	기본급여(51.8%)			성과급	기타 수당 등	
	기본급	직능급				
	35.8%	16.0%				
↓						
도입 후 (2023)	기본급여(59.0%)			통합 직무급	성과급	기타 수당 등
	기본급	직능급	직무급			
	39.1%	16.1%	3.8%			

핵심 관리 운영 방안

- **(조직 운영)** 사업 및 직무변화를 반영한 조직 및 직무 개편
 - 수소사업 부서 신설에 따른 수소사업개발 직종 신설 및 직무 운영
 - IT혁신을 반영한 조직 생산성 제고를 위한 AI혁신조직 및 직무 신설
- **(직무분류 및 평가)** KOSPO직무분류체계 및 직무평가 고도화
 - 발전업 특성을 반영한 직무분류체계 지속적 고도화
(483^{2021년}→570^{2022년}→697개^{2023년})
 - 전 직원 참여단계를 포함한 5단계 직무평가를 거쳐 직무 등급 결정
- **(인사 운영)** 직급·직군 간 장벽 타파하여 직무중심 인사 제도 운영
 - 1직급 직무(정보보안실장)에 직무 전문성이 높은 2직급 배치
 - 발전업무인 전력거래직무를 공통보직으로 전환, 사무직 부장 배치
- **(수평적 조직문화)** 직무중심 조직문화가 정착할 수 있는 기반 마련
 - 전 직원 “프로” 호칭 도입 등 CEO 리더십 기반 수평적 조직 문화 정착
 - 직군초월 공통보직제 확대 및 100% 직무성과 반영 특별 승진 시행

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

1. 연공성 중심 보수체계의 한계를 벗어나기 위한 고민

한국남부발전(이하 “공사”)은 2001년 4월 한국전력공사로부터 분사, 설립된 이후에 한국전력공사의 보수체계를 기반으로 연공성 중심의 보수체계를 운영해 왔다. 10년간 보수체계를 운영한 결과, 담당하는 직무의 중요도, 난이도가 상이함에도 불구하고 근속연수에 따라 보수가 결정되어 석탄·LNG 연료조달, 발전기획 등과 같은 고난도 직무에 대한 기피현상이 발생하고 인력운영의 효율성이 저하된다는 판단하에 2011년부터 이를 개선하기 위한 고민이 시작되었다.

| 2011년 간부 및 직원의 보수체계 |

구분	간부직원			일반직원			
	기본연봉	성과연봉	기타수당	기본급	직능급	성과급	기타수당
보수항목							

2. 2012년부터 11년에 걸친 끊임없는 직무중심 보수체계 개편 시행

2012년부터 간부직원 및 비간부직원의 보수체계를 직무가치를 반영한 직무중심 보수체계로 운영하기 위하여 노력하였다. 2012년 간부직원의 경우 설명회와 의견수렴을 통해 기본연봉의 일부를 직무급으로 전환하고 직무평가를 반영한 12개의 직무등급을 운영하였다. 이때 직무급 비중은 간부직원 총보수의 5.9% 수준이었으나, 이후 11년 동안 지속적으로 직무급을 확대하였다. 2023년에는 5단계 직무평가를 반영한 22개의 직무등급을 운영하였고, 직무급 비중을 간부직원 총보수의 33.8%까지 확대하였다.

| 2012년과 2023년 간부직원의 보수체계 및 직무급 비중 |

구분	2012년				2023년			
	기본연봉		성과연봉	기타수당	기본연봉		성과연봉	기타수당
	기본급	직무급			기본급	직무급		
비중	60.0%	5.9%	29.4%	4.7%	39.4%	33.8%	25.4%	1.4%

비간부직원의 경우 10여 년간 노동조합의 격렬한 직무급제, 성과급제 반대에 부딪혀 직무급제 도입이 쉽지 않았다. 그러나 지속적으로 직원, 노동조합을 대상으로 교육과 설명회를 시행하여 직무급제 취지에 대한 이해도를 제고하여 2022년 임금교섭을 통해 직무평가와 연계한 직무급을 도입하였다.

| 2022년과 2023년 비간부직원의 보수체계 및 직무급 비중 |

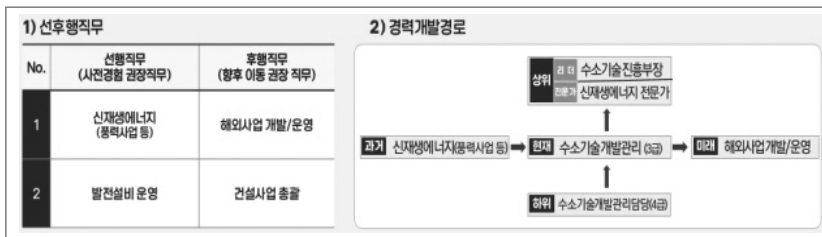
구분	2022년						2023년					
	기본급여		직무급	성과 연봉	기타 수당	기타 수당	기본급여		통합 직무급	성과 연봉	기타 수당	
보수 항목	기본급	직능급					기본급	직능급				
비중	37.9%	18.0%	1.2%	2.7%	18.2%	22.0%	39.1%	16.1%	3.8%	3.2%	15.6%	22.2%

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

1. 직무의 성과지표부터 경력개발경로까지 포함하여 All-in-One 직무 기술서 개선

공사는 2022년 직무기술서에 과업 내용·특징, 책임 및 권한, 직무환경 및 필요자격 등의 정보를 운영하고 있었지만 조직·인사제도 활용에 한계가 있다고 판단하여 2023년에는 직무 KPI, 직무역량, 경력개발 등 6개의 직무정보를 추가하여 직무기술서를 개선하였다. 직무별로 KPI를 운영하여 개인 평가와 연계하고, 직무역량은 승진 및 인력공모 시 활용하였으며, 경력개발경로는 직원 이동에 참고하는 등 직무기술서를 직무중심 인력운영 지침서로 활용하였다.

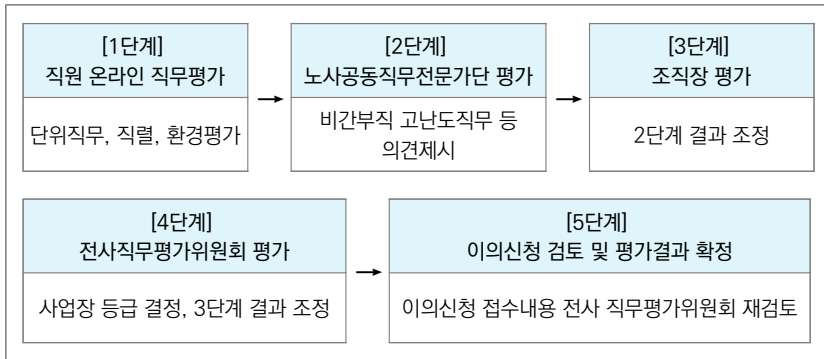
| 직무기술서 중 경력개발항목 운영 예시 |



2. 직원참여형 5단계 직무평가 시행으로 직무평가의 공정성·수용성 향상

2022년에는 2단계로 운영하던 직무평가제도를 2023년에는 5단계로 개선하여 직원 참여를 확대하였다. 특히 전 직원이 모바일, 이메일 등 온라인으로 직무평가에 참여할 수 있는 절차를 신설하여 참여 직원이 2022년 100명 대비 2023년 430명으로 4배 이상 증가하였다. 또한 직무평가결과에 대한 이의신청 절차를 마련하여 직무평가위원회를 통해 직원 의견을 다시 한번 검토할 수 있도록 하였다. 이런 직무평가제도 개선을 통해 직원들의 직무평가 참여를 확대하고 평가 수용성과 만족도가 제고될 수 있도록 노력하였다.

| 2023년 직원참여형 5단계 직무평가 운영 |



직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

1. 발전회사 특성을 반영, 직무평가와 연계한 직무등급 설계 및 운영

공사는 전국 8개 지역에 빛드림본부 사업장을 운영하고 있으며, 사업장은 연료원(석탄, LNG 등) 및 발전소 규모, 발전설비 제어 기술적 특성, 노후도에 따라 직무 난이도에 차이가 발생한다.

이런 발전회사의 특성을 반영하여 간부직원의 경우 사업장의 직무환경을 기반으로 22개 직무등급을 3개의 군으로 구분하여 운영하고 있다. 2023년에는 국내외 출자회

사 파견직무 및 디지털인프라실 등 신설된 특수사업소까지 직무평가를 통해 22개의 직무등급을 부여하였다. 직무급 등급 간 평균 차등폭을 2.7%로 운영하여 직무 중요도 및 난이도에 따라 합리적인 직무보상이 이루어지도록 설계하였다.

| 2023년 간부직원 직무등급 설계 및 운영 |

등 급	1	2	...	7	8	...	21	22
금액 (원/월)	4,974,000	₩	₩	₩	₩	₩	₩	2,878,000
비 고	←————— 직무급 등급 간 평균 차등폭 2.7% —————→							

비간부직원의 경우 2023년에 석탄취급설비, 유연탄 훈탄 등 고난도 직무를 신설하고 이에 대한 보상을 강화하기 위하여 직무평가를 통해 기존 통상/교대 14개의 직무등급을 24개의 통합직무급으로 개선하여 운영하였으며 통합직무급의 등급 간 평균 차등폭은 5.9% 수준이다.

| 2023년 비간부직원 직무등급 설계 및 운영 |

등 급	통상1-1	...	통상6-4	...	교대1	...	교대8
금액 (원/월)	115,000	₩	₩	₩	₩	₩	455,000
비 고	←————— 통합직무급 등급 간 평균 차등폭 5.9% —————→						

2. 직무급의 기본급화를 확대하기 위한 지속적 노력

간부직원의 직무급은 기본급여에 포함되어 있으며, 임금재원을 활용하여 매년 직무급의 비중을 확대하기 위해 노력하여 현재 직무급 비중은 총보수 중 33.8%, 기본급여 중 46.1%를 차지한다. 비간부직원의 직무급은 2022년 직무급 도입 당시 직렬평가 결과를 반영한 기본급여 내 직무급 비중이 총보수 중 1.2%, 기본급여 중 2.1% 수준이었지만, 2023년에는 대안적 보수인 직능급을 기본급여 내 직무급으로 전환하여 직무급 비중을 총보수 중 3.8%, 기본급여 중 6.4% 수준으로 확대하였다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

1. 10여 년간 직원과 노동조합을 설득한 결실! 2022년 전직원 직무급 도입

공사는 전 직원 직무급제 도입을 위해 2012년부터 노동조합과 매년 임금협상을 시행했으나 노동계의 직무급제 및 성과급제 반대 기조에 따라 노동조합은 비간부직의 직무급을 10년간 반대해 왔다.

그럼에도 불구하고 우리 공사는 직원과 노동조합을 설득하기 위해 끊임없이 노력했다. 직무급제에 대한 직원의 불안을 해소하고 직무평가에 대한 이해도를 높이기 위해 포탈넷 “카드뉴스”를 게시하고, “찾아가는 서비스”를 통해 사업소 현장에 방문하여 직무급제에 대한 설명과 질의응답을 시행하였다. 또한 상시 궁금증 해소를 위한 “365 직무소통창구”를 운영하여 직원과 직접 소통하였다.

직원 설문조사 결과 “직무 간 차등보상이 필요하다”는 직원 의견을 토대로 노동조합을 설득하는 동시에 노사상생·협력워크숍, 노사공감워크숍 등을 개최하여 직무중심 보수체계 도입취지와 직무분석·평가에 대해 설명하여 직무급제 도입을 설득하는 과정을 거쳤다. 그 결과, 2022년 13회의 임금교섭을 통해 비간부직원까지 직무급을 도입하는 노사합의를 이끌어냈다.

| 2022년 직무급 도입을 위한 노사 공동활동 |

노사상생·협력워크숍	노사공감워크숍	임금교섭
		

2. 경영진의 솔선수범 리더십을 통한 2023년 직무중심 보수체계 고도화

2022년 전 직원 직무급 도입에도 불구하고, 2023년에 노동조합은 상급단체의 지침 등에 따라 직무급의 확대를 반대하였으며 낮은 임금인상률로 인해 협상할 수 있는 여지가

많지 않았다. 노사 간 의견 불일치로 임금교섭이 수차례 정회와 속개를 거듭하는 가운데 교섭 결렬위기를 겪었다. 그러나 12월 임금교섭 정회 중 CEO가 노조위원장과 단독면담을 통해 대승적인 결단을 당부하고, 노동이사가 임금교섭장을 방문하여 노사 간 상호 협조를 당부하는 등 경영진이 직접 조합과 소통하여 극적으로 노사합의가 이루어졌다.

연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

1. 연공성은 낮게! 직무·성과 보상은 높게! 「KOSPO직무성과지수」개발

공사는 보수의 연공성은 완화하고 직무·성과중심 보상을 단계적으로 고도화하기 위하여 2023년 「KOSPO직무성과지수」를 개발하였다. 「KOSPO직무성과지수」는 연공·직무·성과 특성을 지닌 보수항목들을 지표화하여 5점 만점 척도의 하나의 지수로 관리하며, 5개년간 각 세부지표 및 지수를 계량화하여 중장기적 목표를 설정하고 관리할 수 있도록 설계하여 2027년 목표 대비 2023년의 달성수준을 지수화하였다. 매년 세부 지표의 목표값을 롤링하여 지속적으로 연공성을 완화하는 이정표로 활용할 계획이다.

| 2023년도 「KOSPO직무성과지수」 운영 |

세부지표 운영(9개)	「KOSPO직무성과지수」 운영내용							
- (호봉급) 비중, 인상률 등 - (직무급) 비중, 차등폭 등 - (성과급) 지급률, 차등폭 등	5개년간('23~27년) 목표 지수화(5점 척도)							
	연도	'22년 목표	'23년 목표	'23년 실적	'24년 목표	'25년 목표	...	'27년 목표
	지수	3.0	3.50	3.53	3.89	4.26	...	5.0

2. 조직·인사연계를 넘어 직무중심 조직문화를 조성하기 위한 중장기 계획 운영

공사는 조직관리, 인사운영, 교육훈련 중점과제를 중장기 관점에서 점검하고 실행하여 조직·인사제도 연계 강화로 직무중심 조직문화에 지속적으로 환류될 수 있도록

중장기 계획을 운영하고 있다.

구분	단기(~2023년)	중기(~2025년)	장기(~2027년)
조직 관리	직무기반 정원 관리 도입 - 직렬·직종별 정원배분 등	직무기반 중장기인력계획 수립 - 직무중심 정·현원관리 등	직무정원제도 고도화 - 전사 정원 직무단위로 운영
인사 운영	직무중심 채용·승진·이동 시행 - 사내 공모제 활성화	순환보직제 내 직무급제 체계화 - 직무분류체계·등급 기반 운영	직무중심 인사운영 강화 - 직무적합도 기반 최적 인사 시행
교육 훈련	직무분류 기반 교육로드맵 수립 - 직무전문가 제도개선 등	직무역량 강화 교육아카데미 활성화 - 사내 교육 및 강사제 강화 등	개인별 경력개발시스템 고도화 - 직무전문가 커리어패스 개선

공사는 CEO 주도 전직원 “프로” 호칭 사용 등 기존의 경직되고 수직적인 조직문화를 수평적인 조직문화로 전환하기 위해 끊임없이 노력하고, 중장기 로드맵에 따라 직급을 초월한 직무배치와 공통보직제 확대 등 직급·직군 간 장벽을 타파하기 위하여 직무중심 인사운영을 강화하였다. 앞으로도 단계적인 직무중심 조직·인사·보수체계의 고도화를 통해 공사 고유의 직무중심 조직문화로 정착될 수 있도록 지속적으로 노력할 예정이다.

04

직무가치 기반 공정보상체계 확립을 위한 동서발전형 직무급제 고도화

한국동서발전

한국동서발전은 전력자원의 개발과 발전사업을 주요 임무로 하고 있으며, 이와 관련되는 연구 및 기술개발, 해외사업, 투자 또는 출연 등의 사업을 영위하기 위해 「전력산업구조개편촉진에관한법률」에 따라 2001.4.2. 설립된 산업통상자원부 산하 공기업임(2023년 말 현재 정원 2,529명)

직무가치 기반 공정보상체계 확립을 위한 동서발전형 직무급제 고도화

○ 한국동서발전

핵심 직무급 도입내용

- (직무분석) 일반정규직 직원 2,500명의 직무분석을 통해 418개의 직무로 분류
- (직무평가) 직무평가 결과 수용도 제고를 위한 평가 요소 고도화 및 418개의 직무에 대하여 점수법, 비교법 방식으로 노사공동 직무평가 시행
- (직무등급 및 직무급) 직무평가 결과 연계 간부직원 16개 직무등급, 비간부직원 8개 직무등급에 따른 직무급 테이블 운영

(단위: 월/원)

간부직원 직무급 테이블			비간부직원 직무급 테이블		
구분	직무등급	직무급	구분	직무등급	직무급
부서장 및 부서원(차장)	1	5,611,000	부서원	가	1,364,000
	2	4,800,000		나	1,200,000
	⋮	⋮		⋮	⋮
	15	1,800,000		사	1,100,000
	16	1,480,000		아	1,148,000

- (보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성
 - 직무급은 기본연봉에 포함, 보수총액 대비 20~30% 수준



간부직원				
도입 전 (2013)	기본연봉		성과급	기타 수당 등
	66%		29%	5%
도입 후 (2023)	기본연봉		성과급	기타 수당 등
	기본급	직무급		
	31%	38%	30%	1%

비간부 직원				
도입 전 (2020)	기본연봉		성과급	기타 수당 등
	기본급	직능급		
	31%	28%	17%	24%
도입 후 (2023)	기본연봉		성과급	기타 수당 등
	기본급	직능급		
	29%	17%	16%	22%

인사 관리 운영 방안

- **(직무급 고도화)** 노사합의 기반 임금인상 자원 전액 직무급 자원 활용 직무급 지속 확대 및 직무별 차등 인상으로 직무가치 반영 차등 확대
- **(연공성 완화)** 동서발전 연공성 지수 활용 보수체계 개선으로 연공성 완화
- **(직무연계 강화)** 직무중심의 채용, 교육, 승진, 평가 등 직무중심 인사관리 강화

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무중심의 보수체계 개편을 위한 노력

■ 합리적이고 공정한 보수체계 구축을 위한 지속적인 노력

한국동서발전(이하 “공사”)은 기존 연공서열 기반 보수제도의 한계를 극복하고 합리적이고 공정한 보수체계를 구축하기 위해 노사가 함께 점진적이지만 지속적으로 노력하면서, 보수제도를 개선해 왔다.

공사의 보수체계 중장기 목표는 직무·성과 중심의 공정보수체계 확립이며, 이를 통해 직무가치, 성과 등에 따라 보수가 결정되고 임금인상이 가능하게 만들어 궁극적으로 보수제도가 직원들의 직무능력과 성과향상을 촉진하고, 동기부여의 중요한 축이 될 수 있도록 만들기 위해 노력하고 있다.

직무급제 이전까지 보수체계 개편 경과를 간략히 설명하면, 2013년까지는 보수체계 단순화 시기로 직원들이 각자의 보상이 어떻게 결정되는지 이해하기 쉽게 하고, 보수제도의 투명성을 높이기 위하여 다양한 수당을 통폐합하여 보수체계를 단순화하였다. 그 다음 2015년까지는 통상근로자와 교대근로자의 임금격차를 점진적으로 완화하여 근로형태별 내부 공정성 문제를 해결하고자 노력하였다. 2016년은 정부 권고안에 따라 성과연봉제를 도입했던 시기로 초반에는 성과연봉제를 둘러싼 노사 간 첨예한 대립이 발생하였으나, 다방면의 공감대 형성 노력과 전략적 파트너로서 노동조합의 참여를 이끌어 내어, 발전 5개사 중 유일하게 노사합의에 의하여 전 직원 성과연봉제를 도입하였다.

■ 노사합의 기반 구성원이 공감하는 전 직원 직무급제 도입 및 고도화

공사는 성과연봉제 도입 이후 직무중심 보수체계를 앞으로 나아가야 할 새로운 보수체제로 규정하고 2017년도부터 직무중심 보수체제로 전환하기 위하여 단계적으로 노력하였다. 이를 바탕으로 2021년 노사합의를 통해 전 직원 직무급제를 도입하였으며, 2023년에는 직무가치와 연계하여 직무급 비중 및 차등폭을 확대하는 등 직무급제를 고도화하였다.

직무중심 보수체계 개편 과정을 살펴보면, 2018년까지는 연공성 완화에 집중하여 비간부 직원 직급별 기본등급 상한제를 도입하여 기본급을 임금밴드(Pay-Band)화 하였고, 생산성에 기반한 3단계 표준가산급 운영을 통해 근속연수가 높은 직원의 기본급 인상액 감소로 연공성 확대를 차단하였다.

2020년부터 직무중심 보수체계 도입을 위한 본격적인 절차를 진행하였다. 먼저 기관 특성을 반영하여 직무분석 및 직무분류 체계를 고도화하였고, 전 직무 대상 직무평가를 수행하여 직무중심 보수체계로의 전환을 위한 사전절차를 이행하였다. 2021년에는 직무급제에 대한 전방위적 공감대 형성 및 인식개선, 노사공동 제도설계 등을 통하여 노사합의에 기반한 기본급 반영 직무급 신설로 발전사 최초 전 직원 대상 직무급제를 도입하였다. 이후 직무급제 도입에 만족하지 않고 직무중심 보수체계 양적 질적 개선을 위해 적극적으로 노력하였고, 이를 통해 2023년 노사합의 기반 직무중심 보수체계를 구축하였다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

■ 직무분석에 대한 공감대 및 객관성 제고를 위한 노력 강화

공사는 전 직원 직무중심 보수체계 도입을 위하여 2020년 전 직무 대상 표준직무분류체계를 확립하였고, 그 이후에도 직무분석의 객관성 제고를 위하여 지속적으로 수정 필요 사항 등을 보완하고 있다. 2023년에는 기존의 유사직무를 하나의 직무기술서로 통합 작성하던 것을 전 직원 1인 1직무기술서 작성으로 변경하여 직무분석 충실도를 제고하였으며, 직무기술서 내용 및 충실도 검증을 위해 외부 전문가 검증 및 피드백 단계를 신설하였다. 이렇게 재정비된 직무기술서에 기반하여 직무를 재분류하여 418개의 표준직무를 도출하였고, 이에 대하여 직무평가를 시행하였다.

■ 직무평가 결과 수용성 제고를 위한 체계적인 직무평가 시행

직무평가 요소는 상대적 중요도, 타당성 등을 종합하여 전문성, 난이도, 책임성, 환

경변화로 구분하여 간부직원, 비간부직원 각 8개를 선정하였고, 간부직원과 비간부직원의 직무 특성을 고려하여 간부직원은 수행 결과 중심으로 비간부직원은 수행 과정 중심으로 구체적인 평가요소를 달리 구성하였다.

간부직원 직무평가표						비간부직원 직무평가표							
직무평가 요소	직무평가 항목	척도					직무평가 요소	직무평가 항목	척도				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
전문성	① 전문지식 및 기술	76	90	107	127	150	전문성	① 전문지식 및 기술	82	97	115	136	160
	② 커뮤니케이션	82	97	115	136	160		② 문제해결력	82	97	115	136	160
난이도	③ 문제 복잡성과 자유도	72	85	101	119	140	난이도	③ 창의성	72	85	101	119	140
	④ 정신적 노력	67	79	98	110	130		④ 커뮤니케이션	72	85	101	119	140
책임성	⑤ 직원에 대한 책임	67	79	98	110	130	책임성	⑤ 정신적 노력	56	67	79	93	110
	⑥ 성과의 평가 연관성	51	61	72	85	100		⑥ 서비스에 대한 책임	45	54	64	76	90
환경변화	⑦ 전략적 중요도	56	67	79	93	110	환경변화	⑦ 성과에 대한 책임	45	54	64	76	90
	⑧ 영향력의 범위	40	48	57	68	80		⑧ 위험도	56	67	79	93	110

그리고 회사 위주의 직무평가위원회를 구성하여 직무평가를 시행함에 따라 직무평가의 수용성이 낮았던 문제를 개선하기 위하여 노사 위원 각 5명으로 직무평가위원회를 구성하였다. 이를 통하여 노사공동으로 점수법 및 비교법을 활용하여 직무평가를 시행하고, 직무등급 세분화 및 직무등급 조정 등 실질적인 권한을 부여하는 등 직무평가 관련 소통 강화 및 수용도를 제고하고자 노력하였다. 이러한 직무평가를 거쳐 최종적으로 간부직원은 16개 등급, 비간부직원은 8개 등급의 직무등급체계를 도출하였다.

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

Ⅰ 전 직원 대상 기준임금 반영 직무급제 운영

공사는 본질에 부합하는 직무중심 보수체계를 도입하기 위하여 전 직원의 직무급을 기준임금에 반영하고자 하였다. 이에 따라 직무평가 결과와 연계하여 간부직원은 16개 직무등급, 비간부직원은 8개 직무등급에 따라 차등을 두어 직무가치에 따라 기준임금이 변동되는 기준임금 반영 직무급을 전 직원 대상으로 운영하고 있다.

Ⅰ (간부직원) 직무급 중심 보수체계로 탈바꿈

간부직원은 2014년 직무급이 최초로 도입되었고, 이후 단계적으로 직무급 비중 및 차등폭을 확대하는 등 직무중심 보수체계를 고도화하였다. 이를 바탕으로 2023년에는 총보수 중 직무급이 가장 큰 비중을 차지하는 직무급 중심 보수체계를 구현할 수 있었다.

간부직원 보수체계	·보수체계: 기준임금(기본급, 직무급) + 기준외임금(수당 등) + 성과급								
	기본급	직무급	성과급	기타	▶	기본급	직무급	성과급	기타
	43%	26%	30%	1%		31%	38%	30%	1%

간부직원의 기본급을 직무급으로 전환하는 한편, 최근 3년 동안 임금인상 재원 전액을 직무급에 투입하였다. 이를 통해 2023년 기준보수 대비 직무급 비중을 전년 대비 16.4%p 확대하였으며, 직무가치를 반영하여 직무급 최대-최소 차등폭 및 평균 차등폭을 전년 대비 30% 확대하였다. 또한 직무성과급 도입을 통하여 직무가치를 반영하여 성과급도 차등하여 운영하고 있다.

Ⅰ (비간부직원) 노사합의 기반 직무급 비중 및 차등폭 동시 확대

비간부직원은 2021년 직무평가 결과와 연계한 기준임금 반영 직무급제를 도입하면서, 도입 초기임을 감안 수용도 확보를 위하여 직무급 비중 및 차등수준은 크지 않게 설계하였다. 이후 직무급제에 대한 인식개선과 수용도 제고를 위해 다양한 활동을 진행하였고, 2023년 노사공동 직무가치를 반영한 합리적인 보수제도 설계로 직무급 비중 및 차등폭을 대폭 확대할 수 있었다.

비간부직원 보수체계	·보수체계: 기준임금(기본급, 직무급, 직능급) + 기준외임금(수당 등) + 성과급										
	기본급	직무급	직능급	성과급	기타	▶	기본급	직무급	직능급	성과급	기타
	30%	27%	1%	20%	22%		29%	16%	17%	22%	16%

비간부직원의 연공급과 숙련도에 따라 지급되던 직무숙련급 재원을 단계적으로 직무급으로 전환하고, 임금인상 시 연공급에 대해서 인상항목에서 제외 후 그 재원을 활용해 직무급 재원으로 투입하였다. 또한, 직무가치를 반영한 직무등급별 임금 차등인상으로 직무에 따른 합리적 보상 및 차등수준을 확대하였다. 이를 통해 2023년 기준

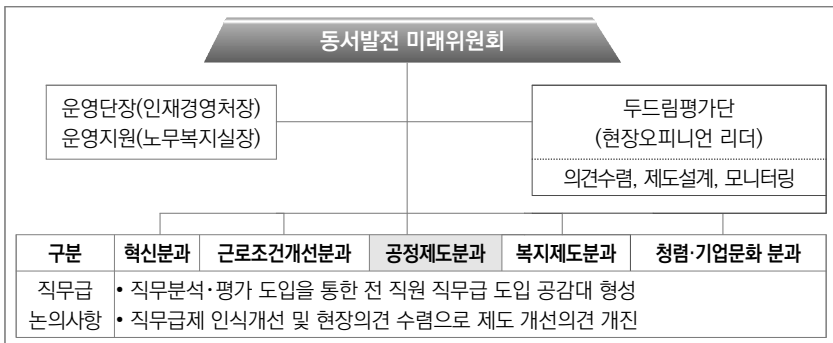
보수 대비 직무급 비중을 전년 대비 17.4%p 확대하였으며, 직무가치를 반영하여 직무급 최대-최소 차등폭을 전년 대비 184%, 평균 차등폭을 전년 대비 106% 확대하였다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

Ⅰ 직무중심 보수체계 개편을 위한 노사공동 협의체 운영 및 상생의 노사관계 구축

앞서 말한 것처럼 공사는 직무중심 보수체계로의 전환을 위하여 몇 년에 걸쳐 지속적으로 노력하였지만, 노사합의를 통한 전 직원 대상 직무급제를 도입하기까지는 많은 어려움이 있었다. 노동조합과 여러 직원들은 직무급제가 과거 성과연봉제의 연장선으로 생각하며, 직무급제에 대한 근거 없는 오해가 양산되었으며, 보수체계에 개선 자체에 대한 강한 거부감을 나타냈다.

이에 CEO, 노조 위원장이 참석하는 ‘동서발전 노사공동 미래위원회’에서 외부 전문가의 객관적인 설명 및 교육을 통하여 직무급제 전반에 대한 이해도를 제고하는 한편, 노사합동 토론회 및 현장 의견수렴으로 수용도 높은 제도 설계의 기반을 만들었다. 또한 ‘보수제도 개편 협의회’를 운영하여 노사공동으로 직무평가 개선점을 발굴하고, 직무평가와 보상 연계 강화 방안을 설계하는 등 노동조합이 보수체계 개선에 적극적으로 참여할 수 있도록 만들었다.



■ 구성원 공감대 형성과 참여 확대로 직무중심 보수제도 수용도 제고

직무급제 도입 및 개선을 위한 노사 간 소통 확대와 함께 구성원의 보수제도 수용도 제고를 위하여 전방위적으로 노력하였다. 먼저, 사내 게시판, 온라인 토포방, 노동조합 게시판, 설문조사 등 다양한 채널을 활용하여 직무급제 전반에 대한 의견을 수렴하였고, 이를 노사가 함께 검토하여 직무평가, 직무급 설계 등에 반영하였다. 또한 노사 공동 현장 설명회 및 보수제도 전문가의 현장 교육으로 직무급제 전반에 대한 이해도를 제고하고, 객관적 시뮬레이션 자료 제시로 오해를 해소하고자 노력하였다. 그리고 직원의 직무분석 및 직무평가 과정의 참여 확대뿐만 아니라 전문가와 함께 세대별, 직무별로 선호하는 직무급을 직접 설계하고 그에 대해 토론하고 검증하는 등 직원 참여형 보수제도 개선을 위한 참여의 장을 마련하였다.



이러한 노력으로 2021년 83.2%라는 구성원의 압도적 찬성률을 바탕으로 노사합의 기반 직무급제를 도입할 수 있었다. 그리고 2023년에는 직무급 비중 및 차등폭을 확대하였음에도 불구하고 79.6%라는 높은 찬성률로 임금협약을 체결하는 등 향후에도 직무급제를 고도화할 수 있는 기반을 확보하였다.

연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

■ 동서발전 연공성 지수 활용 보수체계 관리로 연공성 지속 완화

공사는 연차에 따라 자동으로 인상되는 보수의 연공성을 완화하는 것을 직무급제

도입 취지 중 하나로 보아, 직무급제를 도입하기에 앞서 보수의 연공성을 나타내는 주된 특성을 분석하여 2019년 ‘연공성 지수’를 개발하였다.

측정지표	비중	개선방향	2021년	2022년	2023년	연공성 개선 현황
연공급 상한율	20%	연공급 상한단계 축소	4점	4점	4점	
연공급 인상률	20%	자연승호 임금인상 축소	7점	7점	6점	
연공급 비중	25%	연공급 비중 축소	7점	6점	6점	
직무급 비중	20%	직무급 비중 확대	8점	7점	6점	
직무가치 보수율	15%	직급 간 보수차이 확대	5점	5점	5점	
연공성 지수 종합점수(낮을수록 연공성 완화)			6.3점	5.85점	5.45점	2021년 2022년 2023년

연공성 지수 개발 이후 매년 연공성 지수를 측정하여 보수체계의 연공성 수준을 파악하고 있으며, 그 결과를 반영하여 보수체계를 개선함으로써 매년 연공성 지수가 개선되도록 노력하고 있다. 실제로 3년 연속 연공급 인상액을 동결하여 연공성 완화 뿐만 아니라 그 재원을 활용하여 직무급 확대에 사용하였으며, 연공성 급여 재원을 직무급으로 이동하는 보수제도 개선으로 연공성을 완화하였다. 또한 직급별 기본급 상한 설정과 함께 근속연수가 높은 직원의 기본급 인상액을 감소시켜 연공성 확대를 차단하고 있다.

앞으로도 보수체계 개선 수준 및 대내외 환경변화 등을 반영하여 연공성 지수를 지속적으로 개선하고, 보수체계 연공성을 완화하여 직무중심 보수체계 운영의 안정적 토대를 마련해 나갈 것이다.

■ 직무가치 연계 인사·조직관리 강화로 직무중심 운영기반 구축

공사는 2021년 전 직원 직무급 도입 이후 현재까지 단계적으로 직무중심 보수체계를 고도화해 왔다. 앞으로는 직무가치를 직무급에서 활용하는 것을 넘어 직무 기반의 인사, 조직 운영체계 강화를 위해 정원관리, 채용, 인사운영, 교육, 평가 등 회사 제도 전반의 변화를 꾀하고자 한다. 이를 위해 다음과 같이 직무중심 조직·인사관리 정착을 위한 중장기 계획을 수립하였으며, 이를 바탕으로 단계적으로 직무중심으로 인사와 조직체계 전반을 운영할 수 있는 기반을 마련할 예정이다.

	단 기(~2023년)	중 기(~2025년)	장 기(~2027년)
조직 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 직무별 적정 정원 산정 및 직무특성 반영 직제개편 	<ul style="list-style-type: none"> • 기능별 직무통합 및 재분류 등으로 정원 운영 효율화 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업영역 확대 대비 직무 체계 고도화 및 정원 배치
인사 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 직무이력 등록 및 관리 - HR Data로써 직무이력 활용도 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무연계 HR 영역별 고도화 전략 수립 - 채용, 승진, 배치, 평가 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • CDP 기반 HR 운영체계 정착 - 직무별 전문가 Pool 고도화
교육 제도	<ul style="list-style-type: none"> • 직무교육체계 개선 - 직무교육 범위 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 역량향상시스템 고도화 - 직무분류에 따른 교육 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무교육체계 확립 - 직무교육과 인사운영 유기적 연계

05

K-SURE型 보수·인사·조직 숲 부문 완성형 직무급제 확립

한국무역보험공사

한국무역보험공사(K-SURE)는 무역이나 그 밖의 대외거래와 관련하여 발생하는 위험을 담보하기 위한 무역보험제도를 효율적으로 운영함으로써, 무역과 해외투자를 촉진하여 국가경쟁력을 강화하고 국민경제의 발전에 이바지하기 위해 「무역보험법」에 의해 1992.7.7. 설립된 산업통상자원부 산하 준정부기관임(2023년 말 현재 정원 806명)



(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 직무연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성
- 직무급 비중은 보수총액 대비 30% 이상 수준

핵심 관리 운영 방안

- (노사 공동 운영) 직무급제 컨트롤 타워인 ‘노사공동 직무급 협의체’를 중심으로 보수·인사·조직 전반의 제도 합리성·대(對)직원 수용성 지속 강화
- (중장기 로드맵 수립) 직무급제 최우수기관에 상응하는 중장기 로드맵 수립 및 연도별 핵심과제 도출을 통한 체계적인 운영체계 확립
- (타 기관 전파) 2023년 공공부문(42회), 유관 학계(5회), 민간 부문(2회)에서 대(對)정부·공공기관 등 직무급 설명회, 1:1 맞춤형 컨설팅, 학회 토론회 패널 참석 등을 통해 직무급 전파 및 확산

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

■ 성과연봉제 도입·폐지 과정 속에서 직무급 제도를 운영할 수 있던 계기는?

한국무역보험공사(이하 “공사”)는 정부 권고안을 모두 만족하는 수준으로 2016년 4월 산업통상자원부 산하 공공기관 중 최초로 기나긴 노사 협의를 통해 성과연봉제를 도입하였다. 이와 동시에 공사는 비간부직에 직무등급 3등급 체계를 적용한 직무급 제도를 도입함으로써 기 운영중이던 간부직 직무급(5등급 체계)에 더하여 직무급 제도를 전사로 확대하여 운영하기 시작하였다.

2017년 6월 정부의 공공기관 성과연봉제 후속 조치 방안으로 노사 간 자율적으로 성과연봉제 도입을 정할 수 있게 되자 공사 노조는 기존 급여 체계로의 회귀를 사측에 강하게 요구했으며, 2017년 10월 조합원에 대한 성과연봉제 확대 도입을 중단하고 기존 급여 체계로 환원하기로 노조와 합의하였다.

다만 이러한 변화의 과정 속에서 공사는 이를 신(新)보수체계의 기틀을 마련할 수 있는 적기라고 판단하였고, 공사는 별도 TF팀을 구성하여 단순한 성과연봉제 폐지가 아닌 신(新)보수체계 수립을 위한 전사적인 논의를 진행했다.

이미 성과연봉제 및 직무급제 도입과정을 거치며 “일한 만큼 보상받는” 직무급 제도의 대전제가 공사 전반에 확산된 상황이고, 합리적 보수체계 운영 필요성에 대한 경영진의 철학과 노동조합과의 소통을 통해 성과연봉제 폐지 이후에도 직무급 제도는 지속적으로 운영될 수 있었다.

당시 직무급 제도를 성과연봉제와 함께 폐지하지 않고 오히려 지속 발전시켰던 점은 향후 타 기관 대비 공사가 직무급 제도에 강점을 갖게 되는 결정적인 계기로 작용하였다.

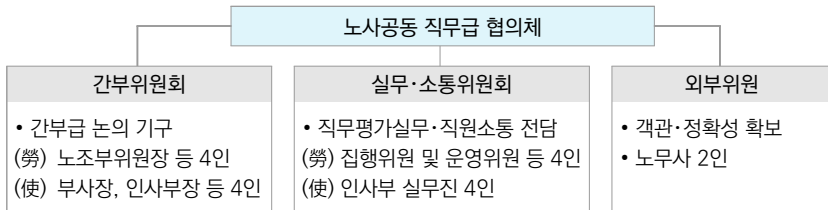
2017년부터 2023년까지 3번의 노동조합 변경이 있었지만 공사는 매년 노사 소통에 기반하여 상생의 노사관계를 통해 직무급 제도를 발전시켜 왔다. 특히 2023년의 경우 3년 연속 직무등급 우수기관이라는 도전적인 목표를 설정하여 임금 인상 재원을 직무급 확충 및 차등폭 확대에 활용하는 데 노사가 합심하여 적극 노력을 한 결과, 기존 보수 대비 직무급 비중이 35%를 상회하는 공공기관 최고 수준의 직무급 비중을 달성

하는 등의 성과를 이루어냈다.

■ 최고 수준 직무급제의 필수 조건, 노사 협력적 파트너십 구축

직무중심 보수체계 고도화에 대한 직원 수용성 제고를 위해 공사는 기존 新보수체계 구축을 위해 설치했던 TF팀을 개편하여 「노사공동 직무급 협의체」를 신설함으로써 노조가 사측과 대등한 파트너임을 강조하여 신뢰를 형성하는 한편, 직무급 제도의 효율적 운영을 도모하였다. 특히, 전체 협의를 정례화하여 직무급 관련 주요 정책의 결정 및 추진 동력을 부여하는 한편, 실무자 중심의 수시협의를 통해 속도감 있는 직무급제 정착을 이끌어냈다.

공사는 직무분류→직무분석→직무평가→직무등급 확정 등 일련의 직무평가 과정에서 노동조합을 존중하고 진정성 있는 협의 과정을 수행하였고 외부 전문가와 인사위원회 등의 위원회를 적극적으로 활용하는 등으로 절차상 수용성을 충분히 확보하였다. 한편, 충분한 사전 시뮬레이션 등 직무급제 고도화를 위한 계량적 접근, 적극적인 직원 소통을 통한 정보 비대칭성 해소 등을 위한 전담조직 운영의 필요성이 대두되어 「노사공동 직무급 협의체」에 분과위원회인 ‘간부위원회’와 ‘실무소통위원회’를 신설하였고 이를 기반으로 하여 보다 실질적인 직무급제 고도화 논의를 진행하였다.



가장 중요한 부분은 이미 2017년부터 노동조합과 경영진 모두 직무 중심 보수 체계가 단기적으로 일부 직원의 급여 수준에는 부정적인 영향을 미칠 수 있겠지만, 장기적으로는 공사의 생산성을 높이고 상위 직무에 대한 수행 의지와 근로 의욕을 고취시킬 수 있는 제도라는 것에 공감하였다는 점이다.

이러한 공감대를 기반으로 공사의 직무급 제도가 보수 측면뿐 아니라, 조직관리·

인사·연수 등 조직 문화 전반에 흡수될 수 있도록 합심함으로써, 단순히 경영평가에서 좋은 결과를 받기 위한 수동적, 형식적인 차원이 아닌 조직의 지속적인 발전과 혁신을 위한 능동적, 주도적인 노력을 통해 조직문화 체질 전반을 개선하는 높은 수준의 고도화를 진행할 수 있었다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

■ 객관적인 직무기술서와 직무평가·등급 간 연계성 강화를 통한 공정성 확보!

공사는 직무분류의 적합성 확보와 추가 보완점 착안을 위해 외부 컨설팅을 통해 직무분류체계를 정기적으로 업데이트하고 있다. 한편 공사는 「노사공동 직무급 협의체」에서 직무 중심 조직 관리체계의 핵심인 직무기술서의 완성도를 높일 수 있는 방안 에 대하여 지속적으로 고민하였으며, 그 결과 2023년도에는 협의체 내에 「직무기술서 검토위원회」를 별도로 운영하여 직무기술서의 내용 충실성, 현안 적시성 등을 점검 하였다. 위원회의 1차 리뷰를 거치며 통일된 직무기술서는 직무평가단이 객관적인 직 무 평가를 수행할 수 있는 장치로 기능함을 넘어서서, 인력자원 배치, 연수 등을 직무 중심으로 운영할 수 있는 기반이 되었다.

직무평가와 관련해서는 간부직 전 직원, 비간부직 직무전문가 84명을 비롯하여 외 부위원 2인이 평가에 참여하여 평가결과의 객관성을 확보하고 있다. 또한 2023년도 에는 고(高)가치 직무가 고(高)등급을 받는 것은 물론, 저(低)가치 직무가 저(低)등급을 받는 것에 대한 수용성을 높이기 위하여 직무평가 결과와 직무등급의 연계성을 높이는 데 집중하였다.

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

■ 비간부직 직무등급 확대를 위한 노력과 결실

2017년 비간부직의 직무급제 도입 후 비간부직의 직무등급을 3단계로 운영하고

있었으나, 다변화된 대내외 환경 등을 감안하여 직무 가치의 차등화 확대가 필요하다는 인식하에 사측은 「노사공동 직무급 협의체」에서 비간부직 직무등급 도입을 기존 3단계에서 5단계로 확대하는 방안을 공식 안건으로 상정하였다. 이에 노측에서는 비간부직의 수행 직무 양과 질에 유의미한 차이가 존재하고 이에 따른 보상 차등 강화가 필요하다는 취지에는 공감하였으나, 등급 확대에 따라 낮은 등급을 적용받는 직원이 겪는 좌절감 등에 우려를 표하였다. 이에 「노사공동 직무급 협의체」는 다각적인 시뮬레이션과 2021년 총 13회의 협의체 공식회의 등 노사 간 치열한 논의과정을 통해 5단계 직무등급을 도입할 수 있었다.

시행 초기에 일부 구성원들로부터의 비난도 있었으나 합리적이고 체계적인 직무등급 평가를 기반으로 직무등급을 설정하고, 노사 공동 직무급 협의체를 통해 대(對)직원 소통을 지속적으로 강화함으로써 수용성은 점차 높일 수 있었다. 전사적인 수용성이 뒷받침됨에 따라 노조도 직무급제에 대해 긍정적으로 평가하고, 직무급제 고도화 방안을 노사 공동으로 강구할 수 있게 되었다.

■ 직무급 비율, 직무등급 간 보수 차등폭 확대로 직무급제 운영 선도

공사는 직무가치가 직무급과 연계되는 공공부문 우수 직무급제 운영기관에 맞게 등급 세분화, 타 보수 자원 활용 및 총인건비 잔여재원의 직무급 확충 등을 통해 직무가치에 따른 직무급 차등폭을 지속적으로 확대하였다.

기준보수 대비 직무급 비중을 전년 대비 1%p 확대하여 36%에 육박하는 직무급 비중을 나타냈으며, 비간부직의 금액 차등폭 역시 전년 대비 24% 확대하는 등 진정한 직무급제를 선도하는 공공기관으로서의 계량적 성과를 달성하였다.

모두가 기피하는 고난도 부서에 근무 시 직무급 제도를 통해 보상을 받을 수 있다는 인식이 비간부직에도 확산되고 있고 이러한 긍정적인 인식을 통해 직무급 운영을 지속적으로 고도화할 수 있는 점은 공사가 직무급제를 선도할 수 있는 가장 중요한 소프트 파워라고 할 수 있을 것이다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견수렴과 노사합의를 위한 노력

■ 직무급제 운영을 위한 노사 간 신뢰 회복을 위한 다양한 소통 진행

2020년 7월, 직무급 확대 저지를 당선 공약으로 내세운 노조가 출범하였다. 기존에 노사 간 진행되고 있던 직무급 고도화 관련 모든 협의는 중단되었고, 과거 성과연봉제 도입, 환원, 조기도입 인센티브 반납 등의 과정을 경험하였던 팀원들을 중심으로 기존 직무급제의 고도화에 대한 거부감이 다시 강해지고 있었다.

공사는 이 과정에서 신임 노조 및 직원과의 소통 확대 및 상설 소통 채널의 필요성을 절실하게 깨닫게 되었으며, 경영진이 앞장서서 노조와의 수시협의, 직원 대상 의견수렴 및 설명회 개최 등을 추진하였다. 이러한 경영진의 부단한 노력 끝에 2020년 12월 사측과 노동조합은 직무급 고도화 노사합의서 체결 및 「노사공동 직무급 협의체」 노사위원회를 구성하여 지속적인 직무급제 고도화의 기틀을 확립하였다.

이후 2023년 7월 새로운 노조가 출범하며, 공사는 취임 초기부터 직무급 제도의 올바른 운영을 위해서는 노사가 공동의 지향점을 찾고 함께 노력해야 한다는 공감대를 형성하기 위해 노사대표, 실무협의체, 지사 순회설명회, 본사 전직원 설명회 등 다양한 소통채널을 활용하여 직무급 확대가 노동조합만의 부담이 아닌 조직 구성원 모두의 이익에 부합한다는 점을 체화하기 위한 노력을 지속하였다.

| 2023년 노사공동 직무급협의체 실무진 워크숍 |

| 2023년 직무급 고도화 합의서 |



■ 신(新)노조 출범, 사전 교감을 통하여 안정적인 직무급제 고도화 추진

2023년 7월 기존 노조의 임기 만료에 따라 사측에서는 신(新)노조 출범에도 불구하고 공사의 직무급제 고도화가 지속적으로 이루어질 수 있도록 최우선적으로 노력하였다. 이에 따라 사측에서는 노동조합 위원장이 후보자일 때부터 직무급에 대한 대내외 필요성, 기존 대(對)직원 설문조사 결과 및 일련의 직무급제 고도화 과정 등을 체계적으로 브리핑하였다. 해당 후보자가 94.57%의 지지를 받고 노조위원장에 당선되었고, 이러한 직무급제 관련 의견 조율 및 공감대 형성 등을 선제적으로 시행한 결과, 신(新)노조 위원장도 공사의 직무급제를 건설적으로 발전시키는 데에 대승적으로 동의하였다.

이러한 선제적 노력의 결과물로 신(新)노조 출범 직후인 2023년 7월 말 성과에 따른 보상 합리성 고도화에 합의함으로써 성과급 지급 등급 및 차등폭 확대를 시행하는 등 노사는 “일한 만큼 보상받는” 조직문화를 공동으로 형성하기 위하여 「노사공동 직무급 협의체」에서 치열하게 논의하였다.

연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

■ 연공성 완화, 직무 중심 조직관리체계 고도화를 위한 시작이자 유일한 Key

공사 경영진은 직무급 비중과 차등폭 확대를 선행하면 그에 걸맞는 직무중심 인사·조직관리 고도화에 대한 요구가 조직 내에서 자연스럽게 Bottom-Up으로 발생할 것이라는 철학을 갖고 직무급에 대한 양적, 질적 고도화를 지속적으로 추진하였다.

첫 번째로 저성과 등으로 인한 팀장급 및 팀원급 장기 미승진자의 기본급 인상을 중단하였다. 이러한 조치는 연공성은 축소하고 성과 반영을 확대하고자 하는 공사 기조에 부합하는 한편, 기본급 재원의 일부를 지속, 자동적으로 직무급 재원으로 전환하는 장치를 제도화함으로써 공사의 직무급제 고도화에 크게 기여하였다.

두 번째로 전 직원 연공성 축소에 합의하였다. 공사는 2022년도에도 전 직원 기본

연봉 인상액 축소를 추진한 바 있으나, 당시에는 노조원 공감대 형성이 부족하다는 노조의 우려가 큰 상황이었다. 이에 사측은 전 직원에 대한 연공성 축소를 중기 과제화로 남겨두는 한편, 간부직이 먼저 솔선수범하는 모습을 보일 수 있도록 간부직 경력가급액 감액을 선제적으로 규정화하였다. 이는 장기적인 직무급 고도화 재원을 확충하는 기능을 하는 한편, 연공성 완화를 통한 직무 중심 보수·인사관리에 대한 사측의 강력한 의지를 전사에 표명하는 상징적인 조치였다.

2023년도는 2022년도에 쏟아올린 연공성 축소를 확대하기 위한 노력의 연속이었다. 노사공동 직무급 협의체 내 실무소통위원회는 연공성 급여 축소 영향 등에 대한 회의를 수차례 진행하였으며, 대(對)직원 소통 채널을 기존보다 다양화하고 접근성을 증가시켜 정확한 정보를 제공하고 오해를 불식시키기 위하여 노력하였다. 한편 간부 위원회에서는 모든 정례회의에 노사 대표가 참석하여 지속적으로 의견을 교류하였다. 2022년도 간부직의 선제적 연공성 축소 및 지속적인 소통 노력을 통하여 2023년도에는 노조원의 공감대를 형성할 수 있었으며, 이를 토대로 공사는 2023년도에 장기 미승진 예비 간부(3급 팀원)에 대한 연공성 급여 축소를 비롯하여 전 직원 연공성 축소에 최종적으로 합의하게 되었다.

공사 경영진은 유의미한 직무급 차등폭 및 직무급 비중이 기반이 되지 않으면 진정한 직무 중심 조직 관리 체계를 구축할 수 없다는 관점으로 보수체계 합리화를 지속적으로 추진하였다. 다만 제한된 인건비 자원 및 총인건비 인상률하에서 직무급 자원 확보 및 획기적인 직무급제 고도화는 타 임금 자원의 전환만으로 이루어질 수 있다. 기본급(연공급), 직무급, 성과급으로 이루어진 공사 보수체계에서 연공성 급여를 축소하기 위한 공사의 지속적인 노력은 직무급 재원을 지속적, 장기적으로 확충함으로써 다시 한번 퀀텀 점프를 할 수 있는 기반을 마련하였다.

Ⅰ 개인 역량과 성과, 직무 가치를 우선시하는 조직문화 확립

공사는 단순히 연차가 높은 직원이 먼저 승진하는 연공서열 중심의 문화를 탈피하고 업적과 역량 중심의 조직 문화 확립을 위하여 다각적인 노력을 추가 시행하였다.

직원 종합평정 시 경력 비중을 축소하고 개인의 역량과 업적평가에 중점을 두는 방

안을 논의하여 노사합의를 통해 경력점수 비중을 축소하기로 결정하였다. 이를 통해 승진·연수·전문직위공모·직위해임 등 인사전반의 평가지표인 종합평정 내 경력점수 축소 및 만점달성 기간을 단축함으로써 연공타파형 승진제도와 직무우대형 보직제도를 양립할 수 있는 기반을 형성하였다.

구체적인 사례로는 2022년도부터 도입하여 적극 운영 중인 부서장 패스트 트랙(Fast-Track) 제도가 있다. 이는 직무전문가가 낮은 직급에도 불구하고 부서장으로 먼저 보임할 수 있는 제도로, 2022년 7월 4명이 직무전문성을 인정받아 먼저 승진한 것을 시작으로, 특히 2023년 7월에는 프로젝트파이낸싱 전문가를 부서장으로 임명하며 2개 기수를 뛰어넘는 파격 인사를 가능하게 함으로써 공사의 승진 문화를 역량, 직무 중심적으로 바꾸는 데 큰 기여를 하고 있다. 또한 경력을 완전 배제하는 특별승진 제도를 4년 연속 시행하고 직무급제의 순기능 전파를 위해 고난도 직무 수행 팀원의 팀장 승진에도 적용하였다.

한편, 공사는 국외지사장 및 국외 전문기관 파견자 공모 및 선정 시에도 해당 직무 유관 경험에 대하여 가점을 부여하는 방식을 도입하였다. 이를 통해 연계 직무 수행 경험을 반영한 직무 기반 인사 체계를 제도화함으로써 연차순이 아닌 연계 직무 수행형 보직부여 문화를 발전시킬 수 있었다.

■ 정부 정책 부응을 위한 K-SURE형 직무급제 대외 확산 노력

공사는 K-SURE형 직무급제 도입 노하우를 정부와 공유하고 타 공공기관 등 공공 부문과 민간 부문에 적극 전파하고 있다. 정부·학회 등이 주관하는 설명회의 사례 발표·토론 패널로 참석하여 공사의 직무급제 도입 및 고도화 과정을 상세히 공유하는 한편, 타 공공기관을 직접 방문하여 직무급제 운영 현황 1:1 컨설팅, Q&A 세션 등을 진행하였다. 정부 정책 부응 등을 위하여 2023년도에 공공 부문(42회), 유관 학계(5회) 민간 부문(2회)에 대한 다각적인 전파 활동을 통해 직무급이 공공 부문에 정착, 확산될 수 있도록 적극 노력하였다.

06

노사 소통에 기반한 직무중심 보수체계 고도화

한국산림복지진흥원

한국산림복지진흥원은 숲을 통해 다양하고 체계적인 대국민 산림복지 서비스를 제공함으로써 국민의 건강증진, 삶의 질 향상 및 행복추구에 기여하기 위해 「산림복지 진흥에 관한 법률」에 의해 2016.4.18. 설립된 산림청 산하 준정부기관임(2023년 말 현재 정원 454명)

노사 소통에 기반한 직무중심 보수체계 고도화



한국산림복지진흥원

한 직무급 도입내용

(직무분석) 직무별 직무전문가(SME)를 선정하여 역량제고 교육과 전 직원 의견 수렴 과정을 거쳐 일반정규직 375명의 직무를 대상으로 직무분석을 통해 102개로 분류

(직무평가) 102개의 직무에 대해 전 직원이 온라인 시스템을 통한 점수법 방식으로 직무평가 실시

(직무등급 및 직무급) 10개 직무등급(간부직 5개, 비간부직 5개)에 따른 직무급 테이블 마련

(단위: 월/원)

구분	직무등급	직무급	구분	직무등급	직무급
간부직	G1	3,100,000	비간부직	G6	1,400,000
	G2	2,800,000		G7	1,300,000
	G3	2,600,000		G8	1,200,000
	G4	2,400,000		G9	1,100,000
	G5	2,500,000		G10	1,200,000

(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성

- 직무급은 기본연봉에 포함, 보수총액 대비 33.3% 수준



도입 전 (2019)	기본연봉		성과급	기타 수당 등
	69.2%		20.6%	10.2%
↓				
도입 후 (2023)	기본연봉		성과급	기타 수당 등
	기본급	직무급		
	35.9%	33.3%	26.9%	3.9%

※ 2023년 11월 「보수규정 시행세칙」개정에 따라 직무급 개편내용을 연간 환산한 시뮬레이션 결과로 작성

인사 관리 운영 방안

- **(보수연공성 완화)** 총인건비 인상재원 및 타 보수 재원 활용하여 직무가치 반영 보수비중 지속 확대
- **(직무중심 인사관리 고도화)** 직무분석 고도화를 통한 적합인재 핀셋 채용, 상위 직무 Job-Posting 제도 도입 등 직무 중심의 인사관리 운영 예정

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

■ 합리적이고 공정한 보상체계 구축을 위한 지속적인 노력

한국산림복지진흥원(이하 “진흥원”)은 숲을 통해 대국민 산림복지서비스를 제공하기 위해 2016년 설립된 기관이다. 설립 이후 합리적이고 공정한 보수체계 구축을 위해 지속적으로 임금체계를 개선하였다.

2017년 준정부기관 지정 이후 공공기관 성과연봉제 권고안에 따라 연공급 중심의 초기 보수체계에서 업적·성과 중심의 보수체계로 전환하였다. 당시 간부 및 비간부직 모두 적용하였으며, 이를 통해 기관의 생산성 향상 및 경쟁력 강화를 도모하였다.

2018년 정부의 공공기관 보수체계 운용방향 등의 발표에 따라 진흥원은 본격적으로 직무중심 보수체계로의 전환을 추진하였다. ‘동일노동가치=동일임금’ 원칙을 기반으로 간부직을 대상으로 직무급 제도를 시범운영하였으며, 비간부직은 직무가치평가 결과와 개인별 성과평가 결과를 연계한 직무성과급 제도를 도입하였다.

2022년에는 비간부직을 포함한 전 직원을 대상으로 직무중심 보수체계를 전면 도입하였으며, 2023년에는 제도 본질에 부합하는 보수체계 고도화를 위해 직무급 등급 세분화 및 차등 강화를 위해 노력하였다. 이 과정에서 구성원의 제도 수용성을 제고하기 위해 노사공동 협의체를 구성하여 직무분석 단계부터 보수연계까지 제도 고도화 전 과정에 구성원의 의견을 반영하는 등의 노력을 기울인 끝에, 직무중심 보수체계 고도화를 성공적으로 완료할 수 있었다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

■ 구성원 참여를 기반으로 한 체계적 직무분석 및 직무평가

진흥원은 별정직을 포함한 일반정규직 전 직원을 직무분석 대상으로 설정하였으며, 조직 기능을 중심으로 2직군 6직렬 102개 직무의 직무분류체계를 확립하였다. 그

과정에서 체계적 직무분석을 위한 직무별 직무전문가(SME)를 선정하여 직무분류단계부터 구성원이 참여할 수 있도록 하였으며, 외부전문가와 주관부서 등 내외부 검증을 통해 합리적인 직무분류를 추진하였다.

또한, 2023년에는 직무기술서 내 직무별 업무비중, NCS와 연계한 직무역량 등 항목을 신설하여 인사관리와의 연계를 강화할 수 있도록 직무기술서를 고도화하여 채용-배치-평가-경력개발까지 이어질 수 있도록 직무중심 인사관리의 기틀을 마련하였다.

직무평가는 전 직원이 참여하는 온라인 평가방식을 적용하였다. 구성원의 평가결과 수용도 제고를 위해 전 직원 설문조사 및 노사공동TF를 통해 평가요소·평가항목 및 가중치, 직무등급 구분 기준 등을 확정하였다. 직무평가항목은 4가지 평가요소(기술, 작업조건, 노력, 책임)를 기준으로 8개 세부 항목을 설정하여 평가하되, 직군별로 평가요소별 가중치를 다르게 설정하여 직무특성을 반영하기 위해 노력하였다.

| 비보직자 직무평가요소별 가중치 및 배점표 |

구분	평가요소	본원	소속기관	점수척도
투입	기술	28%	28%	10점
	작업조건	16%	18%	10점
과정	노력	22%	24%	10점
산출	책임	34%	30%	10점
합계		100%	100%	40점

또한, 당초 정률배분형으로 설계되어 있던 직무등급 구분기준을 직무평가 결과값에 따른 점수간격을 고려하여 직무등급을 구분하는 군집배분형으로 개선하였다. 직무평가 결과를 반영한 직무등급을 확정하는 기구인 직무관리위원회는 본원 중심의 구성에서 소속기관 대표가 직접 참여할 수 있도록 위원 구성을 확대 개편하여 전 직원의 의견을 대변할 수 있도록 개선하였다. 이러한 직무평가 결과에 따라 간부직 42개 직무, 비간부직 60개 직무의 직무평가 결과와 직무등급을 100% 연계 완료하였으며, 모든 과정에 직원 의견을 적극 반영한 제도 개선으로 직무급 제도 수용도는 전년 대비 43.6% 향상되었다.

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

Ⅰ 제도 본질에 부합하는 직무중심 보수체계 개편

진흥원은 2019년 간부직을 대상으로 직무중심 보수체계를 최초 도입한 이후, 2022년에 비간부직까지 직무급 적용을 확대하여 전 직원 직무중심 보수체계 구축을 완료하였다.

2023년에는 직무급 제도 본질에 부합하는 직무중심의 보수체계 고도화를 위해 직무급 비중 및 차등폭을 확대하였다. 기본급(연공급)을 직무급으로 전환하여 기본연봉 내 직무급 비중을 확대하였으며, 총인건비 인상재원도 직무급 재원으로 활용하였다. 또한, 직무가치에 따른 보수의 차등 확대를 위해 연차수당·시간외수당 등의 수당 재원을 직무급 재원으로 전환하여 직무등급 세분화(8→10등급) 및 차등폭을 확대(최고-최저 차이 간부직 연 720만원, 비간부직 연 240만원)할 수 있었다.

이러한 제도 고도화를 통해 실제로 상위 직급·직위에 있더라도 직무등급이 낮은 경우 직무급의 차등을 통해 해당 직무의 가치가 보수에 직접 반영되는 등 연공성 완화에 실질적인 효과가 있음을 확인하였다.

| 직무급 고도화를 통한 연공성 완화 사례 |

간부직 사례			비간부직 사례		
구분	간부직 A	간부직 B	구분	비간부직 C	비간부직 D
직급(직위)	2급(팀장)	3급(팀장)	직급	3급(과장)	5급(주임)
직무등급	G5	G3	직무등급	G9	G7
연간 직무급	3,000만원	3,360만원	연간 직무급	1,500만원	1,620만원

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

Ⅰ 다양한 채널의 노사협력을 통한 직무중심 보수체계 고도화 완료

전 직원을 대상으로 직무급 제도를 도입하고 고도화하는 과정에서 가장 중요한 것

은 내부 구성원의 제도 수용도를 제고하는 것이었다. 이를 위해 다음과 같은 다각적 소통채널을 운영하였다.

첫째, 노사공동 직무급 협의체를 운영하였다. 노사가 공동으로 참여하는 협의체(총 22명)를 통해 직무분류, 직무분석, 직무평가, 등급확정 및 보수연계까지 모든 과정에 근로자 의견을 반영하고, 직무평가요소, 배분방법에 있어서 전 직원 설문을 통해 이중으로 직원의견을 반영하고자 노력하였다. 근로자의 제도 이해도 제고를 위해 전문역량 교육을 실시하고 해당 분야 전문가를 초빙하여 맞춤형 교육을 실시하는 등 노사가 모두 노력한 끝에 진흥원에 최적화된 직무중심 보수체계를 설계할 수 있었다.

둘째, 경영진이 앞장서서 구성원과 소통하였다. 기관장과 임원진, 노동이사가 연간 28차례에 걸쳐 직접 현장에 가서 구성원의 의견을 듣고 제도 설계를 조정하도록 노력하였다. 이를 통해 기관장 의지에 동참하여 간부직(1급)이 숭선수범하여 임금동결에 동의하였고 당해연도 임금인상재원을 모두 직무급 확대재원으로 활용할 수 있었다.

셋째, 직원 의견을 최대한 수렴하고 정보를 투명하게 공유하였다. 전 직원 대상으로 총 38회의 제도 설명회를 개최하였으며, 그룹웨어 내 익명게시판을 운영하여 다양한 직원 의견수렴 및 질의응답을 실시하였다. 또한 개인별 임금변동 시뮬레이션, 제도 관련 주요 오해사항 설명자료를 게시하여 직원들이 직무급 제도에 대해 막연히 가지고 있던 두려움을 해소하기 위해 노력하였다.

이와 같은 지속적이고 다각적인 소통 및 직원 이해도 제고 노력을 통해 2023년 직무급 제도 고도화를 성공적으로 추진할 수 있었다.



노-사 소통 간담회



보수체계 개편 직원 설명회

연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

Ⅰ 직무 중심 조직·인사·보수 운영을 위한 중장기 로드맵 수립

진흥원은 직무 중심의 조직·인사·보수 운영을 위한 중장기 계획을 다음과 같이 채용, 배치, 평가, 교육, 보수로 구분하여 수립하였다. 향후 지속적인 고도화를 통해 경영환경변화 등의 사항을 반영하고 이를 수행하기 위한 구체적인 개선 노력을 추진할 계획이다.

단계	2022년(도입기)	2023년(고도화기)	2024년(확대기)	2025년(안정화기)
채용	<ul style="list-style-type: none"> 직무 적합 인제 선발 - 민간전문가 1명 채용 	<ul style="list-style-type: none"> 직무-NCS 연계 확대 통한 적합인제 채용 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 필요 직무역량 고도화로 적합인제 핀셋 채용 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 직무분석 고도화 통한 적합인제 채용 지속
배치	<ul style="list-style-type: none"> 선·후행 직무·자격정보 활용한 배치·전보 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 상위등급 직무 수행자 Fast-Track 제도 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 초급 보직자 선발 등 Fast-Track 제도 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 비보직자 상위등급 직무 선발 및 Job-Posting 운영
평가	<ul style="list-style-type: none"> 업적 및 연공서열 중심 평가 제도 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 연공성 평가 기준 완화 예비간부 역량평가제 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 직무역량평가 비간부직 확대 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 직무역량 평가비중 확대 및 연공성 기준 지속 완화
교육	<ul style="list-style-type: none"> 직무분석 통한 직무역량 교육·경력개발 과정 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 직무역량 수준 진단 통한 맞춤형 직무교육 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 개별 직무역량 강화계획 운영으로 직원 성장 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 직무별 전문가 양성 및 전문가 활용 강화
직무급	<ul style="list-style-type: none"> 직무등급 8등급 직무급 비중 16.4% 	<ul style="list-style-type: none"> 직무등급 확대(10등급) 직무급 비중 33.3% 	<ul style="list-style-type: none"> 등급간 차등폭 확대 직무급 비중 확대(35%) 	<ul style="list-style-type: none"> 직무분류 고도화 통한 직무등급 확대 운영
성과급	<ul style="list-style-type: none"> 3단계 내부성과급제 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 성과등급 확대(3→6등급) 	<ul style="list-style-type: none"> 평가제도 공정성 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 중심 보수체계 확대

07

노사합의 기반 직무급 확대노력을 통한 직무중심 조직문화 조성

한국서부발전

한국서부발전은 전력자원의 개발과 발전을 주요임무로 하고 있고, 이와 관련된 연구개발, 해외사업, 투자 등의 사업을 영위하기 위해 「전력산업구조 개편촉진에관한법률」에 의해 2001.4.2. 설립된 산업통상자원부 산하 공기업임(2023년 말 현재 정원 2,843명)

노사합의 기반 직무급 확대노력을 통한 직무중심 조직문화 조성



한국서부발전

주요 직무급 도입내용

(직무분석) 전 직원 2,715명 대상 직무분석을 통해 474개의 직무로 분류

(직무평가) 474개의 직무에 대해 노사합동 직무평가 위원회를 구성하여 점수법,
비교법 방식으로 직무평가 실시

(직무등급 및 직무급) 간부직 19개 직무등급, 비간부직 26개 직무등급에 따른
직무급 테이블 마련



(단위: 월/원)

간부직			비간부직		
구분	직무등급	직무급	구분	직무등급	직무급
부서장 (본부·처장, 실·부장)	P12	6,034,000	부서원 (4직급)	M12	553,000
	P11	5,480,000		M11	500,000
	P10	4,926,000		M10	447,000
	P9	4,372,000		M9	394,000
	P8	3,818,000		M8	341,000
	P7	3,264,000		M7	288,000
	P6	2,710,000		M6	235,000
	P5	2,156,000		M5	182,000
	P4	1,602,000		M4	129,000
	P3	1,048,000		M3	76,000
	P2	544,000		M2	23,000
	P1	3,678,000		M1	343,000
	부서원 (차장)	J7		3,484,000	부서원 (5직급)
J6		2,930,000	T6	490,000	
J5		2,376,000	T5	437,000	
J4		1,822,000	T4	384,000	
J3		1,268,000	T3	331,000	
J2		714,000	부서원 (6직급)	T2	278,000
J1		3,172,000		T1	321,000
				S7	469,000
				S6	416,000
				S5	363,000
				S4	310,000
				S3	257,000
				S2	204,000
		S1	321,000		

(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성

- 직무급은 기본연봉에 포함, 보수총액 대비 10~20% 수준

간부직

도입 전 (2019)	기본연봉		성과급	기타수당 등
	기본급	직무급		
	62%	12%	26%	5%
↓				
도입 후 (2023)	기본연봉		성과급	기타수당 등
	기본급	직무급		
	37%	32%	30%	1%

비간부직

도입 전 (2020)	기본연봉		성과급	기타수당 등	
	기본급	직무능력급			
	33%	22%	17%	28%	
↓					
도입 후 (2023)	기본연봉			성과급	기타수당 등
	기본급	직무능력급	직무급		
	32%	23%	6%	27%	12%

핵심 관리 운영 방안

- **(직무관리 강화)** 직무분류·직무분석·직무평가·변화관리 등 직무관리를 정의한 직무관리편람을 기준으로 주기적 직무재평가 시행, 직무기술서 항목 발굴 및 직무연계 등 지속적 고도화 시행
- **(수용성 제고)** 노사합동 직무평가위원회 확대를 통한 직무평가·직무등급 도출 및 경영진 중심 소통채널 운영으로 직원 수용성 제고
- **(직무급 확대)** 노사합의 기반 전직원 직무중심의 보수체계 확대로 일하는 조직 문화 조성
- **(연공성 관리)** 지속적이고, 체계적인 연공급 완화를 위한 연공성지수 개발하여 운영·관리하고, 노사합의를 통해 연공성 급여에서 직무급으로 전환 시행
- **(직무중심 조직·인사관리)** 직무중심 조직·인사·보수체계 중장기로드맵 재수립을 통한 단계적 조직·인사운영 직무연계 강화 및 개선 시행

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

■ 일하는 문화 조성을 위한 지속적인 직무중심 조직·인사·보수체계 고도화 노력

한국서부발전(이하 “공사”)은 전력자원의 개발과 발전 및 이와 관련된 사업 영위를 위해 한국전력공사로부터 분사하여 2001년 설립된 기관이다. 설립 이후 지속적으로 정부 정책 등 대내외 환경변화를 반영하여 합리적인 보수체계 구축 및 운영을 위해 노력해 왔다.

설립 이후 현재까지의 급여체계 개편 경과를 살펴보면, 보수체계 단순화 시기, 성과연봉제 도입시기, 직무중심 보수체계로의 전환기로 나누어 볼 수 있다.

우선 2012년까지는 보수체계 단순화 시기로 급여제도의 투명성 제고를 위해 다양 한 수당들을 통폐합하여 보수체계를 단순화하였다. 당시 간부직을 대상으로 초기적인 수준의 직무급을 도입하였고, 일반직원은 직책급을 도입하였다.

다음으로 2016년까지는 성과연봉제 도입시기로 정부에서 발표한 성과연봉제 권고안에 따라 업무 성과에 따른 보상을 강화하고, 이를 통해 인력관리 효율화를 이끌어 내어 조직의 성과 향상 및 일하는 조직문화를 조성하고자 노력하였다. 간부직 대상으로 성과연봉제를 도입하였으며, 이러한 노력의 결과로 회사의 생산성과 효율성을 제고할 수 있었다.

2020년 이후 공사는 본격적으로 직무중심 보수체계로의 전환을 추진하였고, 2022년 노사합의를 거쳐 전 직원 대상 직무급 도입을 완료하였다.

직무중심 보수체계의 개편경과를 상세히 살펴보면, 2020년에는 발전4사 합동으로 직무분석, 직무기술서 도출, 직무평가를 수행함으로써 직무중심 보수체계로의 전환을 위한 사전절차를 이행하였다. 당시 간부직을 대상으로는 체계적인 직무평가 결과와 직무급을 연계하였고, 비간부직의 경우 노조의 반대로 직무급 도입은 하지 못하였으나, 연공급 완화를 위해 기본급 Pay-Band를 도입하였다.

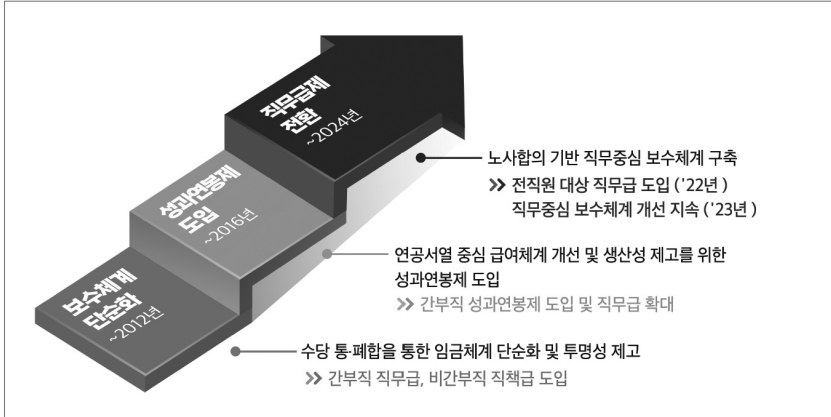
2021년에는 별정직을 대상으로 직무평가를 수행하여 직무급을 도입하였고, 일반

직원 직무급 도입을 위해 노력하였으나, 전년도와 같이 노사 미합의로 직무급 도입에 도달하지는 못하였다.

2022년에는 전 직원 직무급 도입을 위해 직원 수용성 제고에 중점을 두고 노력하였다. 회사 중심의 직무평가와 제도설계로 직원 수용성이 부족했던 점을 직무급 도입 미흡사항으로 보고, 노사합동으로 직무평가와 직무급 설계를 수행하였다. 이를 통해 직원 공감대를 형성하였고, 노사합의로 전 직원 직무급 도입을 완료할 수 있었다.

2023년에는 직무급 도입의 다음 단계로 나아가기 위해 직무중심의 조직·인사 운영에 중점을 두고 업무를 추진하였다. 제도 고도화를 위한 공정성 강화와 직원 수용성 제고를 위해 직무평가위원회의 내부구성원 참여를 기존 대비 2배로 확대하였으며, 노사합의 기반의 직무중심 보수체계 고도화를 시행하였다. 또한 직무중심의 조직·인사 관리체계 구축을 위한 중장기로드맵을 수립하여 체계적으로 일하는 조직문화를 형성할 수 있도록 기틀을 마련하였다.

| 보수제도 개편 경과 |



기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

■ 발전업 표준직무 기반 WP-직무분류체계 수립

직무중심 보수체계 마련을 위한 사전절차 이행의 첫 단계로 2020년에 발전사 공동으로 직무분석 및 직무평가를 수행하였다. 발전업 표준직무 기반 직무분류로 전략·조직특성을 반영한 직무체계를 수립하고, 직무포괄성, 직무평가 활용성 등을 반영한 직무기술서를 작성하였다. 당시에 부서장, 부서원 Two-Track 직무분류를 수행하여 부서장 115개 직무, 부서원 304개 직무를 도출하였다. 직무평가는 내·외부 전문인력을 투입하여 평가항목 및 가중치를 확정하고, 직무평가를 수행하였다. 직무평가항목은 기술, 노력, 책임, 작업조건의 4가지 주요 평가요소를 기준으로 하위항목을 선정하여 직무평가하였으며, 점수법(초안)→비교법(조정)의 2단계 평가로 정량적·정성적 요인을 모두 고려하여 직무등급을 도출하였다.

2022년에는 직무관리 강화를 위해 직무관리편람을 제정하였다. 직무분류·직무분석·직무평가·변화관리 등 직무관리에 대한 것을 총망라하여 체계적으로 매뉴얼화함으로써 직무중심의 조직·인사·보수체계 운영을 위한 기틀을 마련하고 구체화하였다.

2023년에도 지속적인 직무관리 고도화를 시행하였다. 직무기술서에 직무역량, 필수교육, 경력경로 항목을 추가하여 개선하였다. 직무역량은 평정에, 필수교육은 교육에, 경력경로는 인사발령에 연계하여 직무중심 인사운영 기반을 강화하였다. 이를 기반으로 조직효율화, 재무통제 강화, 신사업 제고를 위한 직제개편에 따라 직무신설 및 통폐합 등 직무정보를 업데이트하여 총 474개 직무를 확정하여 운영하였다.

직무관리를 지속적으로 수행하고 있으며 직무관리 프로세스로 ① 직무정보 변경 수요조사 → ② 변경 필요성 검토 → ③ 검토 및 승인 → ④ 전사 직무분류 체계 반영 순으로 이루어져 있으며, 정기적인 직무분석은 조직개편 후 연 1회 실시하고 있다.

2023년 직무관리 고도화 주요내용

☑ 직무관리 편람 : 직무중심 조직·인사운영으로의 전환을 위한 직무관리방안 체계적 매뉴얼화

주요 내용	직무분류 분석	직무평가 도출	직무중심 인사관리	변화관리
	회사특성 반영 주기적 직무분석·기술서 작성(연 1회)	직무평가위원회 구성 및 직무평가등급도출 방안	조직·인사·보수관리 방안 (채용, 배치, 경력관리, 직제 등)	직무관리 전문성 제고 방안 직원인식 조사, 협의체 운영

☑ 조직·인력효율화 등 직제개편 반영 지속적 직무관리 시행

직무관리절차				직무정보 변경 반영		
직무정보 변경 수요조사	직무정보 변경 필요성 검토·협의	직무정보 변경 검토·승인	전사 직무분류 체계 반영	조직효율화 재무통제강화 신사업 제고	본사속소·통폐합 투자관리 기능강화 에너지효율화 확대	직무인식·변경 및 유사직무 통폐합 등 직무정보 변경 총 474개 직무 확정

☑ 직무기술서 추가 항목 발굴 및 고도화로 직무중심 인사·조직 운영을 위한 직무연계 강화

기존실적(2022년)	개선사항(2023년)
· 직무분석 노조참여 및 조직진단 반영 직무기술서 업데이트	· 직무기술서 내 직무역량, 필수교육, 경력경로 항목 발굴 및 고도화

직무평가 수용성 제고를 위한 직원 참여 확대

2021년까지 일반직원 직무급 도입을 위해 부단히 노력하였으나, 직무평가·급여 미연계, 직무급 도입 노사 미합의로 일반직원의 직무급 도입에 도달하지 못하였다. 2022년에는 회사중심으로 직무평가를 수행했던 점을 비간부직 직무급 도입의 방해 요소로 보고, 이를 극복하기 위해 경영진 주관 설명회, 직무급 워크숍 등을 통해 직원 우호 여론을 조성하였으며, 지속적인 설득으로 노동조합의 직무평가 참여를 건인하였다. 이를 통해 노사합동 직무평가를 수행하여 전 직원 직무급 도입을 이끌어내었다. 2023년에는 직무평가를 더욱 개선하고자, 기존 12명의 직무평가위원(노사 양측 위원 각 5명, 외부전문가 2명)에서 추가로 사업소별, 직급별, 직군별 12명의 직무평가위원을 선정하여 다양성과 균형을 확보하였고 직무평가의 공정성 및 수용성을 제고하였다.

직무평가는 직무중심 제도운영의 기반이 되는 매우 중요한 작업이기에 평가위원들에게 그동안의 히스토리와 직무평가에 대한 상세한 교육을 시행하였고, 직무평가를 수행하였다. 직무평가 대상 직무선정을 위해 간부직 간담회, 청렴 TF, 어서오-CEO 등 다양한 소통채널을 통해 직원의견을 수렴하였고, 직원의견과 조직개편 사항을 토

대로 직무가치 변동 직무를 선정하여 총 53개 직무에 대한 재평가를 수행하였다.

직무평가 방법은 1차로 점수법, 2차로 비교법 평가를 통해 2단계 평가를 수행하고 있다. 점수법을 통해 평가요소별 점수표에 따라 정량평가를 수행하여 등급화하고, 비교법을 통해 회사 특성에 맞게 정성적인 직무등급 조정을 수행하고 있다. 직무평가위원회를 통해 수행된 직무평가 결과를 임원진 보고를 통해 최종 확정하고 있다.

직무평가 요소는 아래 표와 같은데, 공사만의 직무특성을 반영하기 위해 부서장과 부서원의 평가요소와 이에 따른 가중치는 서로 차별화를 두어 직무평가를 실시하고 있다. 부서장의 경우는 기술, 노력, 책임이 평가요소로 구성되어 있으며, 부서원의 경우 작업조건이 추가되어 직무평가가 이루어지고 있다.

| 2023년 직무평가 수용성 제고 내용 |

☑️ 노사합동 직무평가위원회 내부구성원 참여 확대로 직무평가 수용성 제고

기존 한계점	· 노사합동 직무평가위원회 운영 (위원 12명) · 전직원 의견 반영을 위한 수용성 제고 방안 필요	→	개선	· 노사합동 직무평가위원회 내부구성원 참여 확대 · 사임소·직급·직군별 다양성 균형 확보 (위원 24명)																		
직원의견 수렴		평가대상 직무 선정 및 평가요소 가중치 검토																				
간부직 간담회 청렴TF 어서오-CEO	조직효율화에 따른 책임중가 반영 요청 공정한 급여제도 설계 및 운영 제안 기피직무 직무보상 강화 방안 마련 요청	<table border="1"> <tr> <td>직원의견 반영, 조직개편 등</td> <td>구분</td> <td>기술</td> <td>노력</td> <td>책임</td> <td>위험도</td> </tr> <tr> <td>직무가치 변동직무 선정 (설비감독, 계측제어 등 53개)</td> <td>부서장</td> <td>39%</td> <td>9%</td> <td>52%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td></td> <td>부서원</td> <td>64%</td> <td>10%</td> <td>17%</td> <td>9%</td> </tr> </table>			직원의견 반영, 조직개편 등	구분	기술	노력	책임	위험도	직무가치 변동직무 선정 (설비감독, 계측제어 등 53개)	부서장	39%	9%	52%	-		부서원	64%	10%	17%	9%
직원의견 반영, 조직개편 등	구분	기술	노력	책임	위험도																	
직무가치 변동직무 선정 (설비감독, 계측제어 등 53개)	부서장	39%	9%	52%	-																	
	부서원	64%	10%	17%	9%																	
부서장 점수표		부서원 점수표																				
평가요소 (가중치)	하위항목(가중치)	수준(Level)																				
		1	2	3	4	5																
기술(39%)	전문지식 및 기술(9%)	47	55	65	77	90																
	문제해결력(16%)	84	98	116	136	160																
	커뮤니케이션(14%)	73	86	101	119	140																
노력(9%)	정신적 노력(9%)	47	55	65	77	90																
	직업관리에 대한 책임(15%)	78	92	108	128	150																
책임(52%)	성과에 대한 책임(17%)	89	104	123	145	170																
	영향력의 범위(11%)	57	68	79	94	110																
	업무재판권(9%)	47	55	65	77	90																
합계	100%	총점 1,000점																				
평가요소 (가중치)	하위항목(가중치)	수준(Level)																				
		1	2	3	4	5																
기술(64%)	전문지식 및 기술(18%)	94	111	130	153	180																
	문제해결력(21%)	110	129	152	179	210																
	창의성(12%)	63	74	87	102	120																
노력(10%)	정신적 노력(10%)	68	80	94	111	130																
	직업관리에 대한 책임(10%)	52	61	72	85	100																
책임(17%)	서비스에 대한 책임(8%)	42	49	58	68	80																
	성과에 대한 책임(9%)	47	55	65	77	90																
	위험도(9%)	47	55	65	77	90																
합계	100%	총점 1,000점																				

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

▮ 직무급 본질에 부합하는 보수체계 개편

공사는 성과연봉제부터 직무급제까지 지속적인 임금체계 개편을 추진해 왔고, 현재 간부직과 비간부직으로 이원화된 급여체계를 운영하고 있다. 3직급 이상 간부직

의 급여체계는 기본연봉과 성과연봉으로 구성되어 있다. 기본연봉은 기본급과 직무급으로 이루어져 있고, 성과연봉은 경영평가성과급, 내부평가급, 급여성성과급으로 구분되어 있다. 4직급 이하 비간부직은 2022년에 직무급을 도입하였으며, 급여구성은 기본급, 직무능력급, 직무급, 기타 수당 및 성과급으로 이루어져 있다. 전 직원 직무급 고도화를 지속적으로 추진하고 있으며, 직무평가·직무등급·직무급이 연계된 일관성 있는 직무급 제도를 다음과 같이 운영하였다.

• 간부직

직무급 본질에 부합한 직무중심의 보수체계 고도화를 위해 직무급 비중 및 차등폭을 확대하고, 성과급 비중도 확대하여 직무가치 반영을 확대하고 성과주의 문화를 조성하였다. 직급별 기본연봉 상한 설정과 인사평가에 따른 기본연봉 차등 인상, 직무급 중심 임금인상을 시행하여 지속적으로 기본급 비중을 축소하고 있으며, 성과급의 기준이 되는 기준임금 중 직무급 비중은 지속적인 제도개선을 통해 2023년 현재 45.3%를 차지하고 있다. 직무급 차등폭도 기존 월 509만원에서 540만원으로 6% 확대되었다.

• 비간부직

비간부직의 기본급은 호봉등급 구간에 대해 Pay-Band를 도입하여 호봉등급 상한 도달 시 승호가 정지되도록 관리되고 있으며, 직무급은 2022년에 도입하였는바, 기존에 운영되던 환경수당 성격의 급여인 직무자격급을 폐지한 재원을 활용하여 직무평가 결과가 연계된 직무급을 신설하였다. 직무평가 결과로 도출된 직무등급과 1:1 매칭으로 직무급을 연계하였고, 노사합동 직무급 설계로 간부직 수준의 직무급 차등폭을 유지할 수 있도록 구성하였으며 직무등급 간 차등폭은 직무가치 및 임금교섭 결과를 반영하여 설계하였다. 특히 올해는 노사합의를 통해 연공급에서 직무급으로 일부 금액을 전환하고, 직무평가 결과 직무가치가 높은 현장 설비감독 직무 등의 직무급을 인상하여 연공성을 완화하고 직무급을 확대하였다. 현재 비간부직의 성과급의 기준이 되는 기준임금 중 직무급 비중은 10.5%이다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

■ 상호존중과 믿음에 기반한 노동조합과의 소통

2022년 전 직원 대상 직무급 도입 시 가장 중요하게 추진했던 사항은 수용성 제고를 위한 소통채널 운영과 노동조합의 직무평가 참여였다. 이를 위해 공정한 직무보상 요구가 강한 MZ세대의 의견을 적극 활용하여 경영진 주관 설명회, '직무급 바로알기' 워크숍을 시행하였고, 직무급 도입에 대한 우호여론을 조성하였다. 이를 지렛대 삼아 CEO·위원장 수시미팅, 노사 소통 워크숍 등 지속적인 조합 설득 노력으로 노동조합의 직무평가 참여를 견인할 수 있었다. 이후 직무급 도입 합의가 어려운 상황이 있었으나, 근로조건 저하가 우려되는 점이 주요 원인임을 소통을 통해 파악하였고, 전직원 소급 시뮬레이션을 통하여 근로조건 저하가 없음을 충분히 설명하여 2022년 당시 77.4%의 높은 임협 찬성률로 직무급 도입을 완료하였다.

2023년에는 과거부터 지속적으로 수행한 다양한 소통활동을 강화하여 업무를 추진하였다. 노사워크숍, 노사합동 TF, 청렴컨설턴트, 노사합동 직무평가위원회 등 다양한 소통채널 운영을 통한 내부구성원 의견수렴으로 직무급 수용성을 제고하였으며, 78.6%의 높은 임협 찬성률로 직무급과 성과급을 강화하였다. 이는 경영진의 적극적인 관심과 리더십을 바탕으로 추진될 수 있었는데, 연초부터 연말까지 수시로 점검을 통해 추진사항을 관리하였고, 직무중심의 조직·인사·보수체계가 고도화될 수 있도록 적극적인 활동을 하였다. 주요 활동으로는 노조위원장과 수시로 직접 대면소통을 함으로써 업무를 추진할 수 있도록 설득하였고, 소통콘서트를 통한 직무중심 인사제도 설명 및 직원의견 청취를 통한 직접적인 소통활동, 내부청렴도 향상 TF운영 지시를 통한 간접적인 소통활동을 수행하였다. 또한 비상경영추진위원회를 통해 직무중심 보수체계 수준을 점검하고 토론을 통해 개선방향을 설정함으로써 직무중심의 조직문화를 활성화하였다.



연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

■ 서부발전형 연공성 지수를 통한 객관적 관리

공사는 최근 5년간 임금인상 시 기본급 인상률을 최소화하였고, 기본급 인상에 상한을 두는 Pay-Band를 적용하였다. 또한, 기본급에서 직무급으로 재원 이동을 하는 임금개편을 시행하여 연공성 완화를 실시해 왔다. 이를 통해 간부직의 경우 2019년 62% → 2023년 37%로, 일반직원의 경우 2019년 41% → 2023년 32%로 기본급 비중을 축소할 수 있었다.

체계적이고 객관적인 급여제도 관리를 위해 5개 측정지표(호봉급 외 비중, 직능급 대체율 등)를 설정한 서부발전형 연공성지수를 개발하여 직무급 확대, 연공성 개선 및 회귀 방지를 위한 도구로 활용하고 있다. 연공성지수 적용 결과 2020년 60.5점 → 2021년 60.8점 → 2022년 61.7점 → 2023년 62.4점으로 지속적으로 연공성이 완화된음을 확인할 수 있었다. 중장기적으로 2027년까지 70점으로 목표를 설정하였고, 이는 기본급 20% 이하 직무급 30%이상으로 개선 시 달성할 수 있는 수준이며, 지속적인 제도개선을 통해 이를 달성할 계획이다.

| 서부발전형 연공성 지수 |

측정지표	지표 설명	가중치	2022년 득점	2023년 득점	개선도
① 호봉급 외 비중	기준임금 중 호봉급 외 비중	10%	6.7	6.8	<p>51.7 (22년) → 62.4 (23년)</p>
② 직능급 대체율	호봉등급 간 차등폭 축소	30%	18	18	
③ 30호봉 초과 피치	30호봉 초과 ÷ 이내 차등폭	20%	12.8	12.8	
④ 최고·최저호봉격차	호봉격차 ÷ 최고 직능급	10%	3.25	3.8	2027년 중장기 목표
⑤ 호봉 상한 관리	직능등급별 호봉인상 제한	30%	21		70점
연공성 지수 종합점수			61.7점	62.4점	

■ 직무중심 보수·인사관리 운영을 위한 중장기 로드맵 고도화

공사는 2022년에 직무중심의 인사·조직관리를 위한 중장기 로드맵을 채용, 교육, 인사, 조직으로 구분하여 수립하였다. 다만, 당시 수립한 중장기 로드맵은 전문·특화 직무 중심으로 작성되어 있어 한계점이 있었고, 이를 극복하고자 2023년에는 전 직무 대상으로 중장기 로드맵을 재수립하여 공정하고 지속가능하도록 고도화하였고, 이를 수행하기 위한 구체적 개선노력을 추진하였다.

2023년 직무중심 조직·인사운영 구체적 추진실적으로 다음과 같은 내용들을 추진하였다. 직무중심 조직운영으로 본사 인력 축소 및 건설 인력 재배치 등 조직·인력 효율화를 통한 조직개편을 시행하였고, 채용분야에서는 직무기술서 기반 지원서 평가, 직무능력평가, 직무역량 토론면접 등 직무역량 중심의 신규채용을 시행하였다. 다음으로 교육분야에서는 직원 대상 AI 추천을 통한 맞춤형 전문교육을 시행하고, 전문·특성화 교육 26개 과정을 운영하여, 직무 핵심인재를 양성하였다. 인사운영 분야에서는 신재생발전 등 사내공모를 통해 직무별 필요한 인재를 선발·배치하였으며, 특히 직무·성과중심의 인사활성화로 직급에 따른 인사가 아닌 직무에 중점을 둔 인사를 통해 8명의 부장 이상 상·하향 보직을 시행하였다. 또한 법률 전문가 등 전문직무에 대한 부서장급 개방형직위를 운영하고 있으며, 고성과자를 위한 특별승진 제도를 시행하여 연공성이 배제된 승진제도도 운영하였다.

| 직무중심 조직·인사·보수체계 중장기 로드맵 |

기준	전문·특화직무 중심으로 한정되어 운영 한계점 존재 → 개선			
개선	전직무 대상 중장기로드맵 고도화 및 구체화			
목표	직무·성과 중심의 공평하고 지속가능한 보수체계 구축			
실행 과제	2023년 직무중심 조직 인사운영 확립	2024 ~ 2025년 직무중심 조직인사 문화 확산	2026 ~ 2027년 직무중심 조직·인사운영 고도화	
조직	조직 배치	직무기반 조직·인력 효율화 사내공모제 운영	조직유형·직무별 정원 운영 직무중심 전문직위제 운영	직무기반 조직·인력운용 최적화 탄력적 직무기반 소요인력 배치
	채용	직무기술서 기반 채용	개방형직위 등 직무별 채용 확대	전직무 채용 세분화 및 고도화
인사	교육	직무 전문가 과정 운영	직무기반 핵심인재 양성	직무중심 교육·인재육성체계 확립
	평가	직무기술서 직무역량 연계	인사평가 직무·성과 비중 확대	직무중심 인사평가제도 정착
보수	승진	직무·성과중심 특별승진	직무별 승진 가점제도 운영	직무·성과중심 승진제도 고도화
	제도	노사합동 직무평가 고도화	보수체계 단순화, 직무성과급 강화	직무·성과급 고도화
비중	기준보수 직무급 비중 20% ↑	기준보수 직무급 비중 25% ↑	기준보수 직무급 비중 30% ↑	

| 2023년 직무중심 조직·인사운영 추진실적 |

구분	주요 추진내용	추진실적
조직	직무가치 및 업무량 고려 적정인력 산정을 통한 조직개편으로 조직·인력 효율화	본사 축소, 건설인력 재배치
채용	직무기술서 기반 지원서 평가(1차), 직무능력평가(2차), 직무역량 토론면접(3차)	직무역량 중심 신규채용
교육	SI 기반 직무 맞춤형 전문가 교육 운영 및 직무 핵심인재 양성	전문 특성과 교육 26개 과정
선발	사내공모제 시행(① 직무별 공고 → ② 직무 요건별 지원 → ③ 직무역량평가 후 선발)	신재생발전 등 20명 사내공모
배치	직무·성과 고려 직무중심 인사 활성화	부장 이상 상·하향 보직 8명
인사	전문 직무 개방형 직위 운영 확대(법률 전문가 등)	부사장급 개방형직위 3명 운영
승진	연공성 배제, 고성과자 승진을 위한 특별승진 시행	특별승진 4명 시행

08

전 직원 공감대 형성을 통한 직무 성과중심 보수체계 고도화

한국석유관리원

한국석유관리원은 석유 및 석유대체연료의 품질유통관리, 연구개발, 시험 조사 및 다른 법률에서 위탁 또는 지정 받은 사업을 효율적으로 추진하여, 석유산업의 건전한 발전과 사회일반의 이익에 기여하기 위해 「석유 및 석유대체연료 사업법」에 의해 1983.11.15. 설립된 산업통상자원부 산하 준정부기관임(2023년 말 현재 정원 449명)

전직원 공감대 형성을 통한 직무 성과중심 보수체계 고도화



한국석유관리원

▶ 직무급 도입내용

- (직무분석) 전체 389명 직원 중 전체 직원의 직무를 158개 직무로 분류
→ 직무별 직무전문가(SME)를 선정, 직무기술서 고도화
- (직무평가) 158개 직무에 대해 점수법 방식으로 직무평가 실시 후 직무등급조정 위원회를 통해 타당성 검토 및 최종 직무등급 설정
- (직무등급 및 직무급) 직무평가를 바탕으로 12단계 직무 등급으로 구분하고 기본 연봉을 구성하는 기본급과 직무급에 대해 직무가치가 반영 되도록 제도 개선

(단위: 월/천원)

구분 \ 직무등급	부서장				팀장				팀원			
	L0	L1	L2	L3	M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3	S4
직무급	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	190
기본급	23년말 기준				23년말 기준				23년말 기준			

* 간부직 기본급에 직무가치(기본급 인상을 조정계수 도입) 반영

- (보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성
- 직무급은 기본연봉에 포함, 보수총액 대비 29% 수준



개편 전 (2022)	기본연봉		성과연봉	기타수당 등
	기본급	직무급		
	51%	28%	19%	2%
↓				
개편 후 (2023)	기본연봉		성과연봉	기타수당 등
	기본급	직무급		
	47%	29%	21%	3%

인사 관리 운영 방안

- 합리적 보수체계 제도 개선을 위한 지속운영관리 체계 구축

사전준비	보수체계 분석 및 개선안 도출	도입 및 변화관리
현황 분석 및 문제점 공유 (보수체계운영협의회, 직급별대표자협의회)	직원 설문조사, 각 직급별 의견청취, 임금구성체계 개선안 도출 (직급별대표자협의회, 노사협의회)	개선방안 설명 및 공유, 제도 개선 추진 (보수체계운영협의회, 노사협의회)

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 극복 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

한국석유관리원(이하 “관리원”)은 2009년 전 직원 성과연봉제 보수체계 개편 후, 2019년 직무 및 역할수준을 고려한 역할등급에 기반을 둔 역할가치 중심의 직무급제로 보수체계를 개편하였다.

상위직급과 하위직급의 연공성 완화를 위하여 Pay-Band를 설계하였고, 상위직-하위직 간의 급여격차 축소를 위한 연봉인상률 조정계수(상위직 연봉인상률 $\times 0.8$ 하위직 연봉인상률 $\times 1.2$), 최고위직 승급가산액 삭감 등 상박하후 기초의 임금체계 운영을 4년간 시행 후, Pay-Band의 안정화를 토대로 연봉 인상률을 조정하였다.

또한, 임금피크제 별도정원(2~3년차)의 역할성과단계(R0) 및 직무등급(S2)을 조정함으로써 직무가치에 기반한 임금구조로의 변화를 이끌어냈고, 이를 통하여 전체 직원 80% 이상의 찬성을 통한 제도 개선을 할 수 있었다.

그러나 역할급은 직무가치가 반영된 보수항목이 아니라는 한계점을 갖고 있기 때문에 이에 대한 개선이 필요하다는 인식이 확산되었으며, 비간부직(팀원) 직무등급을 미차등하고 있는 임금체계의 문제점도 대두되었다.

2022년 조직구성원의 폭넓은 참여를 통하여 역할 가치 중심의 직무급제는 직무 중심 보수체제로 개편되었으며, 전 직원 직무등급 설정 및 직무급 차등 지급이 완료되었다.

노사 간 협의체 운영, 전사 순회 설명회, 기관장과 직원 간 간담회 실시 등을 통해 정부의 임금체계 개편 방향의 가장 중요한 요소인 노사합의를 이루어냈다.

연공성에 기반을 둔 역할 가치 중심의 직무급제로는 근본적인 인사 및 임금구조 문제해결이 어렵다는 직원 공감대 확산에 따라 직무가치에 중심을 둔 전 직원 직무급제 도입 완료로 이어지게 되었다.

체계적 직무분류, 직무기술서 고도화 및 합리적 직무평가 완료

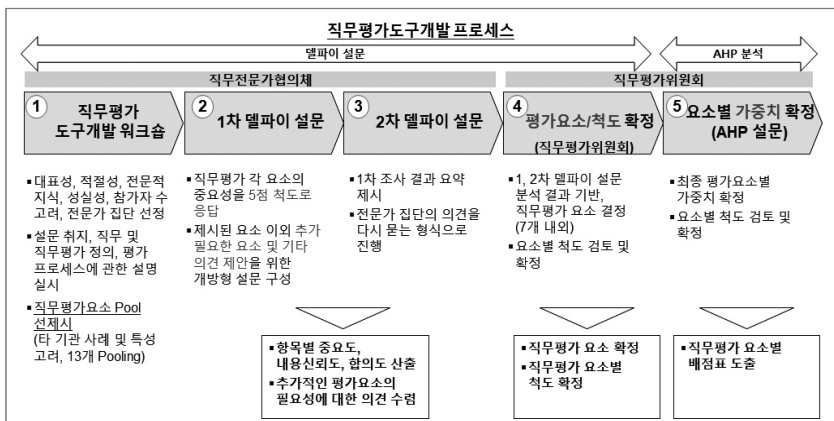
한국석유관리원은 유일한 국내 석유제품 품질·유통 관리 기관이다. 근로자의 약 60% 이상이 현장에서 석유제품 품질 검사와 시험, 유통관리 직무를 수행하므로 직무 단위와 직무 분류가 단순하여 직무 단위별 가치 평가에 어려움을 가지고 있었다.

2022년 비간부직 직원의 직무급 도입을 위해 각 부서별 직무전문가를 선발하여 직무분석협의체 구성을 통해 기존 보수체계와 직급단계를 반영할 수 있도록 수직 세분화 하여 직무단위를 결정하였다.

기관 대다수가 종사(정원 388명 대비 현장검사 113명, 현장시험 45명)하는 현장 검사 및 시험업무에 대한 직무를 통합하고, 수행 역할을 수직적으로 분류하여 직무 단위를 세분화하였다.

직무 전문성 향상 유도를 위한 육성경로 및 행동지표 설정, 성과에 대한 보상체계 연결을 위한 핵심성과지표(KPI) 등을 추가하여 직무체계를 확립함으로써 인사관리 전 과정에 직무의 가치와 책임을 반영하였다.

직무평가 요소는 외부전문가 자문 등을 통한 직무평가 요소 풀(Pool) 선정, 직무 전문가의 경험적 지식을 통한 문제해결 및 미래예측을 위한 기법인 델파이 방법(3회에 걸쳐 반복 설문)을 통한 직무평가 요소 선정, 직무평가 요소의 가중치를 도출하기 위한 계층화 분석과정(AHP)을 통해 평가의 합리성과 공정성을 제고하였다.



2023년에는 불법석유제품 유통 지속에 따른 핵심기능 강화, 석유 소비자, 석유사업자 등 지원을 위한 전담 부서 설치, 사업조정위원회를 통한 비핵심사업 기능 폐지 등 관리원 혁신계획에 따른 재평가 직무를 결정하고 직무재평가를 적시에 시행하였다.

직무평가요소 및 가중치										
구분		일관성 비율	상대적 중요도	가중치	배점	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1	레벨간 점수차
사전요건 (지식/기술)	1. 전문지식 및 기술	0.085	0.20	20%	200점	200점	170점	140점	110점	30점
	2. 문제해결력		0.18	18%	180점	-	180점	153점	126점	27점
수행과정 (노력)	3. 대내외 커뮤니케이션		0.05	5%	50점	50점	42점	34점	26점	8점
수행결과 (책임)	4. 감독 및 운영 책임		0.14	14%	140점	140점	119점	98점	77점	21점
	5. 성과에 대한 책임		0.15	15%	150점	150점	127점	104점	81점	23점
	6. 의사결정 영향력		0.14	14%	140점	-	140점	119점	98점	21점
	7. 문제발생 시 파급력		0.14	14%	140점	140점	119점	98점	77점	21점
계				100%	1,000점	-	-	-	-	-

직무평가는 23개 대상직무에 온라인 서베이를 통하여 실시하였으며, 23개 대상 직무에 대하여 직무전문가 등 50명이 평가위원으로 참여하였다.

이에 따라 직무숙련도를 직무평가 요소에 추가 반영하여 팀원 직무 중 가장 많은 인원이 매칭되어 있는 S2 등급을 직무숙련도에 따라 세분화하였다.

기존	개선
• 4개 직군 12개 직렬, 136개 직무	• 4개 직군 12개 직렬, 158개 직무

팀원은 직무숙련도를 반영하여 팀원 직무를 22개 신설하였으며, 직무등급을 3단계에서 4단계로 세분화하였다.

기존(등급)			개선(숙련도 평가요소 반영)			
S1(책임)	S2(전문)	S3(담당)	S1(책임)	S2(선임)	S3(전문)	S4(담당)

팀장 직무등급은 기존 직무평가 점수를 토대로 등급을 확대하여 3단계에서 4단계 체계로 개선하였다.

기존(등급)			개선(등급 확대)			
M1	M2	M3	M1	M2	M3	M4

또한, 직무평가의 공정성 및 직원 수용도 제고를 위하여 외부 전문가 및 근로자 위원 등 참여 및 노사공동위원회를 구성·운영함으로써 점수법을 활용한 직무평가의 한계를 보완하기 위해 노력하였다.

- (노사공동위원회) 평가 요소, 방법 및 최종 등급 심의·조정
 - (직무평가위원회) 임원, 근로자대표, 외부 전문가, 직급별 대표자 등 참여를 통한 직무 평가 요소·방법 논의 및 직무평가
 - (직무등급조정심의위원회) 기관장, 노동이사, 근로자대표 등 대상 직무별 직무평가 결과 심의·조정(최종 등급 결정)

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

Ⅰ 직무가치가 반영된 기본급 연계 노력

관리원의 직무급 체계는 간부직 4등급, 비간부직 4등급으로 구성되어 있으며, 기본연봉(76%), 성과연봉(21%), 초과근로수당(3%) 체계로 단순한 구조이다. 부서장, 팀장, 팀원으로 직무급 체계가 구분되어 있다.

직급별 기본급 상·하한선값* 유지로 상위직급 연봉 인상을 억제하고 있으며, 연공성을 완화하기 위하여 직급별 기본급을 차등 인상하고 있다. 팀원 직무급 비중을 확대하여 직무 중심성을 강화하고 하위직원 중심의 임금 변화를 추진하고 있다.

| 직급별 임금범위 |

(단위: 원)

직급	하한값	중간값	상한값
1급	** ,184,000	** ,176,000	** ,168,000
2급	** ,664,000	** ,982,000	** ,300,000
3급	** ,708,000	** ,652,000	** ,596,000
4급	** ,572,000	** ,434,000	** ,296,000
5급	** ,848,000	** ,810,000	** ,772,000
6급	** ,568,000	** ,712,000	** ,856,000

구분	임금인상률 조정계수
연구소장, 부서장, 팀장	× 1.0
4급 이상 팀원	× 1.1
5급 이하 팀원	× 1.2
별도정원	× 1.0

또한 직무평가 결과와 연계한 직무가치가 반영된 보수 비중 확대를 위해 ① 전 직원 직무급 도입 및 기본급 인상 재원을 활용한 직무급 비중 확대 ② 간부직 대상 직무등급 별 기본급 인상률 차등 연계 적용으로 2021년 2%에서 2023년 29%까지 직무 가치 보수비중을 확대하였다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

보수체계 관련 부서 실무자로 구성된 보수체계 운영협의회, 근로자위원 및 사용자 위원으로 구성된 노사협의회 등을 통한 끊임없는 설득과 소통으로 직무급 전 직원 도입 및 비중 확대를 위해 노력하였다.

관리원은 2019년 역할 중심의 직무급제 도입, 2022년 직무급 전 직원 확대 등 잦은 보수체계 개편으로 직원들의 피로감이 쌓여가고 있었으며 2022년 보수체계 개편 과정에서 상위직급 직원과 하위직급 직원 간의 의견 차이가 크게 드러났다.

상위직급 직원은 직무급 도입 이후 강도 높은 하후상박의 임금 개편 지속 추진에 따른 반발이 있었으며, 하위직급 직원들은 물가 인상 등에 따른 실질임금 감소에 따라 추가적인 임금인상을 요구하는 등 제도 개선 과정에 대한 불신과 반대가 커져가고 있는 상황이었다.

이러한 장애요인을 극복하기 위해 기관에서는 2023년 각 직급별 대표자와 외부전문가로 구성된 직급별 대표자 협의회를 구성·운영하였다.

| 직급·직위별 대표자 협의회 구성(총 11명) |

1급 부서장	2급 부서장	2급 팀장	3급 팀장	3급 팀원	4급 팀원	5급 팀원	6급 팀원	근로자 대표
1명	1명	1명	1명	1명	2명	2명	1명	1명

- (구성목적) 제도 설계·운영 과정에서의 전직원 참여 유도 및 소통 강화
- (운영방법) 대표자가 각 그룹별 직원 의견 수렴 후 논의를 통한 개편안 설계
- (기대효과) 전 직급·직위별 이해관계 조정을 통한 합리적인 제도 개편

직급별 대표자 위원은 각 부서에서 직급·직위별 추천을 통한 풀(Pool) 구성 후 간부 직급은 혁신 의지, 전문성, 소통 능력 등을 고려하여 노사 간 상호 협의 후 직급 대표 직원으로 최종 선정하였으며, 비간부 직급은 제도 이해도, 참여·개선 의지, 대표성 등을 고려하여 근로자대표, 근로자위원 간 협의 후 대상 직급 직원 의견을 대변할 수 있는 직원으로 최종 선정하였다.

직급별 대표자 협의회는 각 직급 간 이견을 협의·조율하여 보수체계 운영에 관한 중요 사항에 대한 개선(안)을 도출하는 역할을 수행하였다.

6차례 회의를 통하여 7개 협의 안건 협의 후 최종 4개 안건을 확정하였으며 대표자 주도로 보수체계 개편 필요성을 적극 설득하였다.

또한, 전 사업장 순회 직원 대상 직무 중심 보수체계 개편안 설명회 개최, 외부전문가 교육 및 의견수렴 등 직원과의 소통 확대를 통한 직무급 도입 필요성 및 공감대 확산을 위해 노력하였다.

아울러, 기관장 주재 현장 설명회, 젊은 직원과의 간담회 등 경영진의 설득 노력을 통해 제도 개선에 대한 직원 동의를 높일 수 있었다.

연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

관리원은 직급별 Pay-Band를 등급별 Pay-Band로 개선하고, 기존의 직급과 근속에 기반한 제도를 개선하여 5급 대비 1급의 연봉 배수를 3배에서 2.6배로 축소하는 등 임금의 연공성이 완화된 직무급 도입 당시 설정한 임금 정책선에 지속적으로 수렴해 나가고 있다.

직무급 비중 및 직무등급 단계 확대 등을 확대한 현 시점에 직무중심의 보수체계 개편이 직무중심의 조직·인사관리와 연계될 수 있도록 제도를 개선하였다.

전문성이 요구되는 주요 직위(연구처장 등 3개)에 직위공모제를 통해 직무전문가를 공개 선발하였으며, 직무가치 및 전문성을 고려하여 직무에 따른 인사 가점을 적용하였다. 전공, 역량, 적성 등을 종합적으로 고려하여 직위별 경력개발 프로그램 설정 및 직무전문가를 선정하였다.

지속적인 직원 공감대 형성을 통한 보수체계 분석 및 개선안 도출, 도입 및 변화관리를 강화하고 인력채용·경력관리·교육훈련·성과관리·보상 등 인사관리 전반에 걸쳐 직무 중심 보수체계와의 유기적인 연계를 강화할 수 있도록 시스템을 점진적으로 구축해 나갈 계획이다.

중장기 목 표	직무 중심의 조직·인사관리 전환 및 지속가능한 보수체계 확립		
	<~2024년> 확산기	<2025~2026년> 정착기	<2027~2028년> 고도화기
로드맵	직무급 비중 32%	직무급 비중 45% (단일 → 범위직무급 체계 전환)	직무급 비중 65% (직급체계 탈피 → 직무체계 완성)
	직원 동의 80% 이상	직원 동의 80% 이상	직원 동의 80% 이상
	직무별 교육 모델 개발	조직진단 및 CDP 구축	직무중심 조직·인사운영 체계화

09

KORAD 직무중심 인사관리 로드맵에 기반한 직무·성과중심의 임금체계 운영

한국원자력환경공단

한국원자력환경공단은 방사성폐기물의 안전하고 효율적인 관리로 국민 생활의 안전과 환경보전에 기여함을 목적으로 「방사성폐기물 관리법」에 의해 2009.1.1. 설립된 산업통상자원부 산하 준정부기관임(2023년 말 현재 정원 412명)

KORAD 직무중심 인사관리 로드맵에 기반한 직무·성과중심 임금체계 운영

○ 한국원자력환경공단

▶▶ 직무급 도입내용

(직무분석) 321명의 일반정규직 중 간부직 47개, 일반직 26개 직무 운영 중

(직무평가) 전체 직무에 대해 직무기술서 도출 및 전 직원이 참여하고 공단 특성을 반영한 직무평가 시행

(직무등급 및 직무급) 2급 이상 간부직 5개 등급, 3급 간부직 3개 등급, 3급 이하 일반직 4개 등급에 따른 직무급 테이블 운영

(단위: 월/원)

대상	직무등급	직무급
2급 이상 간부직	가	6,207,430
	나	5,800,000
	다	5,400,000
	라	5,000,000
	마	4,600,000
3급 간부직	L3	4,200,000
	L2	3,800,000
	L1	3,400,000
3급 이하 일반직	J4	3,000,000
	J3	2,600,000
	J2	2,200,000
	J1	250,000



(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성

- 직무급은 기본연봉에 포함, 보수총액 대비 17.38% 수준

도입 전 (2021)	기본연봉		성과연봉	기타수당 등
	기본급	직무급		
	64.68%	11.83%	19.62%	3.87%

도입 후 (2023)	기본연봉		성과연봉	기타수당 등
	기본급	직무급		
	59.35%	17.38%	19.17%	4.10%

인사 관리 운영 방안

- KORAD 직무중심 인사관리 로드맵을 활용한 직무·성과중심의 인사관리 선도기관 달성 추진
 - 과제 담당부서에서 조직 성과지표(KPI) 설정 시 실행과제를 필수적으로 설정
 - 2024년 대내외 환경변화에 따른 로드맵 롤링 및 과제 모니터링 지속 시행

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

■ 노사공동 직무중심 임금체계 TF 구성을 통한 전 직원 직무급 확대도입 완료

한국원자력환경공단(이하 “공단”)은 정부정책의 적극 이행을 위해 2012년 간부직 대상 직무·성과연봉제를 도입하였고, 2016년 전 직원 성과연봉제를 확대·도입하였다. 2018년부터는 직무관리규정 제정을 통해 직무분류·분석, 평가, CDP 등 직무관리를 제도화하였고 이후 지속적으로 직무평가 및 직무급 제도 재설계를 통해 직무중심 임금체계 고도화를 추진해 왔다.

공단은 비간부직 직무급 확대 도입을 위해 2020년 외부컨설팅을 통한 직무역할급 형태의 직무급 제도를 도입하고자 추진하였으나, 직무급 설계안에 대한 잘못된 정보(임금 축소) 확산에 따른 직원 불신 심화 및 노동조합의 관망적 태도로 인해 직무급 도입 공감대가 형성되지 않아 도입이 무산되었다.

이에 2021년 공단은 직무 중심 보수체계 도입을 위해 기관장 주도의 공단 중점과제 선정 및 직원들의 공감대 형성을 위한 직무급 도입 TF를 구성·운영하였다.

회의기구	주요기능	특징
보수체계개선협의회	대표위원 중심의 협의체	대표성(의사결정권자 참여)
보수체계개선실무자위원회	담당자 중심의 실무회의	수용성(직원 참여 확대)

직무중심 임금체계 도입을 위해 직무급 출연방식 및 직무등급 비율 조정 등 직무급 제도 개선안을 설계하였고, 신규 출범한 노동조합(직무급 반대를 공약으로 당선된 노조) 대상 설명회를 실시하는 등 직무중심 임금체계 도입을 위해 노력하였으나 2021년에는 직무급 제도에 대한 직원 이해도를 높이는 데 그쳤다.

공단은 2022년 노동조합과 직무급 제도를 원점에서 재설계하는 것으로 하고 직무급 도입을 위한 노사공동 대응으로 전환하였다. 직무급 우수기관에 벤치마킹을 노사 공동으로 시행하고, 부서별 1:1 설명회 및 간담회, 노동조합 조합원 간담회 등 소통채

널 다각화와 함께 노사공동으로 직무급 관련 Q&A에 대응하며 직원들의 직무급 수용성을 제고하기 위해 노력하였다.

또한 전 직원 의견수렴 과정을 거쳐 직무평가의 신뢰성 및 공정성 강화를 위해 기존 SME(직무전문가) 평가에서 전 직원 참여형 평가로 평가자를 확대하고, 등급 간 통계적 차이를 고려한 유사점수 간 직무등급화 등 직무등급 산정방식을 개선하였다.

그 뿐만 아니라 평가결과에 대해 노사공동 검증과정과 직무관리위원회 및 외부 전문가 검증을 거쳐 직무 난이도에 따른 직무급 차등금액을 확정하였다.

직무급 도입을 위한 전직원 투표결과, 2021년 11%에서 2022년 81.6%라는 압도적인 찬성으로 KORAD형 직무중심 보수체계를 도입·운영하게 되었다.

2023년 공단은 직무급 도입 완료 이후 직무평가 수용 제고 및 합리적 보수체계를 지속적으로 운영하기 위해 전직원 대상 설문조사 등 직원 니즈를 반영해 직무평가 요소의 비율을 조정하는 등 직원 수용성 제고 노력을 기울이고 있다.

■ Pay-band 도입으로 연공성 완화와 고성과자의 동기부여 강화

고임금자의 연공성 강화로 조직 내 임금격차가 지속 확대되는 것을 방지하고 직무·성과 중심의 보수체계 개편을 위해 공단은 2019년 Pay-band 도입을 노사합의하였고, 성과창출을 통한 상위직급으로의 이동이 가능하도록 3년간의 유예기간을 거쳐 2023년부터 본격적으로 운영하고 있다.

기본연봉의 상·하한선 설정 등 Pay-band 운영을 통해 저성과자가 상한액을 초과할 경우 당해연도 기본연봉을 동결하였고, 고성과자가 조기승진으로 인해 해당 직급 하한액에 미달한 경우 하한액에 도달하도록 연공성을 완화하는 등 합리적인 보수체계 운영을 위해 지속적으로 노력하고 있다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

■ 방폐물 관리 전담기관의 특성을 반영한 KORAD 맞춤형 직무평가 운영

공단은 직무 연관성·직무별 평균 Job-Size 등을 고려한 직무분석을 시행하고 전 직원 및 SME(직무전문가) 대상 의견수렴을 통해 현재 26개 직무를 확정·운영 중에 있다.

특히 2023년에는 전 직원 대상 설문조사 및 보수체계개선실무자위원회 의견을 반영하여 KORAD 직무평가 제도를 개선 운영하였다.

우선, 공단은 직무평가의 가장 기초가 되는 직무기술서를 대폭 개선하여 직무평가의 신뢰성을 제고하고자 노력하였다.

첫째, 2022년까지 간부직과 일반직이 공통의 직무기술서를 활용하는 것에서 벗어나, 타 기관 벤치마킹 등을 통해 간부직 직무의 역할과 책임 및 핵심성공요인 등이 기술된 부직 직무기술서를 신설·운영하였다.

둘째, 일반직 직무기술서에서는 직무 공통역량에 대한 행동지표를 신설하고, 전문 교육과정을 구체화하여 직무기술서를 통해 직무전문가를 육성 가능하도록 개선하였다. 또한 직무별 정원 및 직무별 KPI를 직무기술서에 신규 반영하여, 인사·성과관리 분야에서 실효성 있는 직무기술서가 될 수 있도록 개선하였다.

타 기관과 차별화된 공단만의 직무평가는 다음과 같다.

첫째, 공단은 방폐물 관리 전담기관이라는 기관의 특성을 고려하여, 직무평가 요소에 직무가치 평가뿐만 아니라 기피직무 요소를 가미하여 직원들의 니즈를 반영하였다. 이를 통해 공단의 직무 특수성이 더 반영될 수 있도록 개선하였다.

둘째, 공단은 평가자를 전 직원으로 하여 직무평가 결과의 공정성을 제고하였으며, 노·사 공동으로 그 결과를 검증함으로써 평가 결과의 신뢰성을 향상시켰다. 다만 전 직원이 평가자인만큼 경영직무와 기술직무 평가군을 분리하여, 평가자가 속한 평가군만 평가할 수 있도록 직무평가 방법을 개선하였다.

공단은 방폐물 산업생태계 강화 및 고준위특별법 제정 추진 등 변화된 환경변화를 반영하여 2024년에는 기존의 26개 직무에서 35개 직무로의 확대 개편 및 고정총합 척도법 활용을 통해 직무평가 개선방안을 마련하는 등 직무중심 조직인력 운영 고도화 작업에 박차를 가하고 있다.

직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

■ 고난도 직무수행에 따른 기본연봉(직무급) 차등액 강화

공단의 직무중심 보수체계 설정방향은 ① 연공적 성격을 완화하고 ② 직무가치가 반영된 보수체계를 확립 및 강화하는 것으로, 직무급은 기본급과 함께 기본연봉으로 반영되어 성과연봉 지급 시 기준으로 설계하였다.

2012년부터 직무급이 도입된 2급 이상 간부직의 경우, 기존 평가체계에서의 관대화 및 중심화 경향을 탈피하여 2023년 고난도 및 저난도 직무비율을 각각 확대하였고, 직무급 차등을 최대(가등급 월 6,207천원)↔최소(마등급 월 5,528천원) 약 680천원(월)이 되도록 하였다. 이로 인해 직무난이도에 따른 실질적 차등 보상강화로 간부직 직무전문성 및 책임성을 확보하려고 하였다.

| 2급 이상 간부직 직무등급 비율 개선 |

등급	2022년	2023년	비고
가	4개(10%)	4개(11%)	1% ↑
나	6개(15%)	8개(22%)	7% ↑
다	22개(57%)	15개(42%)	15% ↓
라	3개(8%)	3개(8%)	-
마	4개(10%)	6개(17%)	7% ↑

또한 3급 일반직원 중 우수직원을 간부로서 발탁하는 3급 간부직의 경우 고난도 직무수행에 따른 인센티브를 지급할 수 있도록 2023년에 직무급 제도를 개선하였다. 2022년 직무급 도입 시 3급 간부직의 경우 일반직 직무등급을 일률적으로 적용하고

록 하였으나, 2023년 직무급 재원 출연을 확대(2022년 3백만원→2023년 60백만원)하였고, 2급 이상 간부직과 직무평가를 함께 수행하여 직무가치를 반영한 직무등급을 부여해 차등지급하였다.

| 직무평가와 연계한 3급 이상 간부직의 직무등급 개선 |

2022년	2023년			
직무평가 연계 없이 동일금액 (월 350천원) 지급	등급	L3	L2	L1
	대상직무	1개	9개	7개
	금액	5,400천원(월)	5,200천원(월)	5,200천원(월)

일반직의 경우 2022년 직무급 도입 이후 직무평가를 반영하여 직무등급을 확정하고, 직무급 차등 운영 중에 있다. 2022년 당시 직무등급 분류를 ±10%, ±10%, ±80%로 설정하였으나, 2023년에는 직원 설문조사 결과 고난도 직무 수행에 대한 직무등급 차등 조정이 필요하다는 의견을 반영하여 상위등급 직무등급비율을 확대하는 등 고도화하였다.

| 3급 이하 일반직의 직무등급 비율 개선 |

등급	2022년	2023년	비고
J3	8%	19%	11% ↑
J2	15%	31%	16% ↑
J1	77%	50%	27% ↓

이에 따라 직무급 도입한 2022년 14.48%에서 2023년 18.72%로 기준보수 대비 직무급 비중을 전년 대비 4.24%p 확대하였다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

■ 직무급 설계부터 직무등급 확정까지 전과정에서 함께 참여하는 노사공동협의체 운영

공단은 직무급 도입을 위해 2019년부터 노사공동협의체를 구성하여 직무급 제도에 대한 운영방안 및 설계안 등을 지속적으로 협의해 왔다. 직무급 확대 도입을 위한 전직원 공감대가 미흡한 상황에서 2021년 하반기 신규 노동조합 출범에 따라 직무급 확대도입에 대한 노동조합 공감대 및 인식이 하락하게 되었다. 당시 직무급 도입에 대해 공단이 사전에 시행한 설문조사에서 찬성이 30%에 불과하여 보수체제 개편에 대한 직원 거부감과 불안감이 증대되었다.

공단은 이 과정에서 직원들의 소통 확대의 필요성을 절감하고, 찾아가는 밀착인터뷰, 부서별 설명회 등 온·오프라인 채널을 활용해서 직무급 제도에 대한 오해를 불식하고자 노력하였다. 또한 신규 노동조합 집행부 대상으로 사전 설명회를 실시하며 직무급 제도에 대한 이해도를 제고하고 공감대를 형성하며 기존 제도의 재설계를 하는 등 노사공동으로 직무급 제도를 개선하게 되었다.

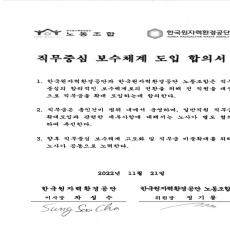
이러한 노력으로 직원들의 부정적인 인식을 변화시키고 직무급 제도 도입을 위해 노사공동으로 대응하게 되면서 2022년 11월 공단과 노동조합은 직무급 도입에 합의(찬성률 81.6%)하게 되었다.

| 노사공동 직무급 도입TF 운영 현황 |

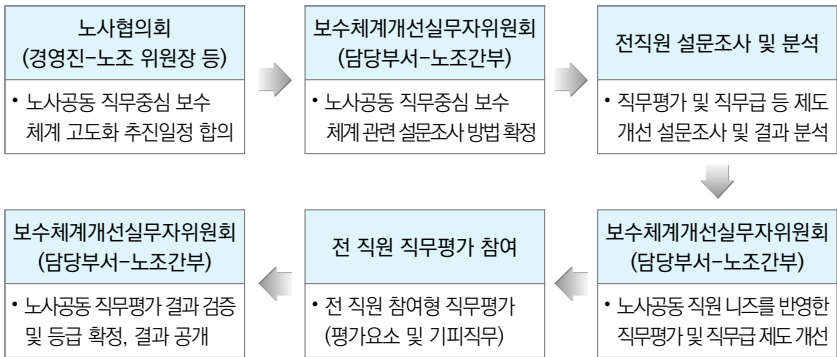
1차(2022.7.)	2차(2022.8.)	3차(2022.9.)	4차(2022.11.)	5차(2022.12.)
직무급 확대도입 추진 방안 논의	노사공동 벤치마킹 시행방안 협의	벤치마킹 결과 및 직무급 설계 개선	일반직원 직무평가 시행방안 논의	직무평가 결과 검증 및 등급 확정

2023년에도 노사공동협의체를 통해 노사공동 직무중심 보수체제 고도화 추진 일정에 합의하고, 전 직원 대상 설문조사 및 분석을 함께 하며 직원 니즈를 반영한 직무평가 및 직무급 제도 개선방안(직무평가군 분리, 직무평가요소 비중 변경, 직무등급 비율 조정 등)을 마련하였다. 그리고 노사공동으로 직무평가 결과 검증 및 등급을

확정하며 직무별 가치에 따른 차등 비율 조정 및 비중 확대에 합의하게 되었다.



| 직원 니즈 반영 및 노사합의에 기반한 보수체계 개편 |



연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

■ KORAD 직무중심 인사관리 로드맵 롤링을 통한 직무중심 인사관리 이행력 강화

공단은 전직원 직무중심 임금체계 도입(2022.12.) 이후 노동조합에서는 직무중심 인사관리 운영을 강하게 요구하였다.

이에 따라, 직무급 도입 중심에서 직무·성과중심의 연계성 강화를 위한 인사관리 중심으로 패러다임을 전환하고자 기관의 특성에 맞는 KORAD 직무중심 인사관리 로드맵을 재수립하였다.

| 한국원자력환경공단 직무중심 인사관리 로드맵 |

비 전		직무·성과중심의 조직·인사 운영 선도기관		
직무중심	로드맵	성정기('23년~'24년) 직무·성과 중심 보상체계 전환	도약기('25년~'26년) 직무·성과 중심 인사관리 고도화	확산기('27년~) 직무·성과 중심 경영성과 창출
	전략방향	직무 분석·평가 고도화로 직무관리 체계화	생애 주기별 직무연수로 직무 전문성 향상	직무성과 창출을 지향하는 조직문화 형성
	인사관리	KORAD형 직무관리체계 구축	직무 맞춤형 우수인재 확보 및 배치	직무중심 연량평가체계 개선
로드맵	전략과제	직무기술서 기반 직무 성과관리 강화 합리적 직무평가 및 직무급 설계	직무 전문성 강화를 위한 교육훈련 고도화 직무·전문가로의 성장경로 명확화	직무성과 향상을 촉진하는 인사관리 직무·성과중심 임금체계 비중 확대
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> 직무관리 적정성 ☑ 직무등급 간 차등액 ☑ 직무별 정원 운영 고도화 ☑ 	<ul style="list-style-type: none"> 사내 채용인접관 활용실적 ☑ 직무특성별 연량모델링 ☑ 직무이동 고도화 ☑ 	<ul style="list-style-type: none"> 직무중심 성과관리 만족도 ☑ 직무급 비중 확대 ☑ 성과중심 임금체계 강화 ☑
모니 터링	<ul style="list-style-type: none"> KORAD 직무관리위원회 KORAD. 열린경영회의 	<ul style="list-style-type: none"> 직무중심 인사관리 세부과제 담당부서 회의 KORAD. 전략경영회의 		

2023년 우탁집행형 최초, 「직무·성과중심 인사관리 로드맵」 선제적 수립 완료

공단은 외부전문가 대상 로드맵에 대한 합리성·적정성 자문을 시행하고, 직무관리 위원회를 통한 로드맵 세부 이행방안을 확정하였다. 그뿐만 아니라 노동조합 대상 로드맵 세부이행 계획 공유를 통해 로드맵 이행력 강화를 추진하였다.

2023년 대표적인 실적으로는 ① 직무별 필수정원을 설정하여 핵심사업 운영을 위한 필요인력을 적기에 배치하였으며, ② 직무별 대표과업과 조직 KPI를 연계한 직무 KPI를 신규도입하여 성과관리 연계성을 강화하였다. ③ 직무별 특성에 맞는 역량을 도출하고, 이를 개인역량평가에 직접적으로 연계하는 등 방폐물 관리 전문성 향상을 위해 노력하였다.

마지막으로 직무중심 인사관리를 기관장 중점사항으로 추진하기 위해 2024년도 공단 업무계획에 직무중심 경영관리 과제를 선정하였고 과제 담당부서에서는 조직 성과지표(KPI) 설정 시 실행과제를 필수적으로 설정하도록 하여 성과관리 연계성 강화를 추진하였다.

공단은 2024년에도 대내외 환경변화에 따른 로드맵 롤링 등 직무·성과중심의 조직·인사 운영 선도기관 도약을 위해 체계적으로 과제 관리를 추진할 계획이다.

10

조직·인사급여·성과관리와 연계한 직무급제 기반 KPX형 경영관리체계 구축

한국전력거래소

한국전력거래소는 국내 전력산업 분야에서 모든 전력관련 기업으로부터 독립적인 입장에서 공정하고 투명하게 전력시장의 운영, 전력계통의 운영, 실시간 급전운영, 전력수급기본계획 수립 지원 등의 기능을 담당하기 위해 「전기사업법」에 의해 2001.4.2. 설립된 산업통상자원부 산하 준정부 기관임(2023년 말 현재 정원 536명)

조직·인사급여·성과관리와 연계한 직무급제 기반 KPX형 경영관리체계 구축



한국전력거래소

핵심 직무급 도입내용

- (**직무분석**) 수직적 직무분류 세분화 및 임시조직 직무기술서 신설을 통한 전체 직무기술서 358개 도출
 - 직무정원 및 목표정원제 신설로 직무평가-목표정원-직무공모-인사이동 연계 고도화
- (**직무평가**) 평가대상 직무 총 337개(간부직 64개, 비간부직 273개)에 대해 노사 합동 직무평가단, SME 검증 절차 등의 방법으로 전 직원 대상 100% 시행 완료
- (**직무등급 및 직무급**) 전 직원·전 직급·전 직무대상 총 22단계의 직무등급 및 직무급 테이블 마련

(단위: 월/원)

간부직(12단계)				비간부직(10단계)			
직무등급	직무급	직무등급	직무급	직무등급	직무급	직무등급	직무급
M12	4,700,000	M6	3,176,920	P10	510,000	P5	300,000
M11	3,900,000	M5	2,700,000	P9	450,000	P4	250,000
M10	3,100,000	M4	1,900,000	P8	390,000	P3	200,000
M9	2,300,000	M3	1,100,000	P7	330,000	P2	150,000
M8	1,500,000	M2	500,000	P6	270,000	P1	320,000
M7	700,000	M1	3,176,920	-			



(보수구성) 총 보수는 호봉급(기본연봉), 직무급(기본연봉), 상여금(성과연봉), 법정수당 등으로 구성
 - 직무급(직무연봉)은 기본급에 포함, 보수총액 대비 직무급 비중은 12% 수준

도입 전 (2022)	기본호봉		상여금(성과급)	기타수당 등
	67%		26%	7%



도입 후 (2023)	기본급		상여금(성과급)	기타수당 등
	기본호봉	직무급		
	63%	5%	28%	3%

* 비간부직 대상 보수구성 기준이며, 간부직은 2011년부터 직무연봉 도입

인사 관리 운영 방안

- 지속적 기본호봉의 직무급 재원 전환으로 연공성 완화 및 직무가치 반영 강화
- 직무중심 인사·조직관리 연계를 통한 KPX형 경영관리체계 고도화

기존 연공급 기반 보수체계의 한계 및 직무 중심의 보수체계 개편을 위한 노력

Ⅰ 노사갈등 및 전 직원 오해 완전해소로 직무급제 도입 기반 마련

한국전력거래소(이하 “거래소”)는 2010년 정부에서 발표한 성과연봉제 권고안에 따라 2011년부터 간부직을 대상으로 성과연봉제를 도입하였다. 비간부직을 대상으로는 2016년 성과연봉제를 확대·시행하는 것으로 노사 간 합의하였으나, 성과평가의 공정성에 대한 불만과 임금 차등으로 인한 노사 간 갈등 격화로 인해 비간부직은 성과연봉제 시행 이전인 호봉제로 환원하였다.

하지만 2018년부터 신입직원 채용 확대로 MZ세대 증가, 피라미드형 인력 구조로의 변화 등 500명 이상의 대조직으로 탈바꿈했고, 동일 업무수행자 간 연공성에 따라 불합리한 임금격차가 발생하는 등 과거 300여 명 규모의 조직에서 운영하던 제도 및 시스템과는 더 이상 맞지 않았다.

이에 따라 거래소에서는 노조 및 직원들의 개선 니즈를 반영하여 직무가치·기피·난이도 등과 연계한 급여체계 전반에 걸친 개선뿐만 아니라, 500명 이상 조직규모에 맞는 기관의 경영관리체계의 고도화를 목적으로 노사합동 T/F를 발족하여 운영하였다. 공정 보상체계를 수립하기 위해 여러 아젠다를 발굴하고 직원들의 의견을 수렴하는 과정에서 임금결정 요인이 ‘연공과 근속연수’가 아닌 ‘역할과 책임’으로 가장 크게 나타나면서, 직무급제도가 거래소의 급여체계뿐만 아니라, 인사·조직 등 경영관리 전반에 걸쳐 조직규모에 맞는 기관혁신에 꼭 필요하다는 의식이 노조 및 전 직원들에게 많은 공감을 얻게 되었다.

Ⅰ 전 직원 대상 직무급 도입까지의 개편배경 및 그간의 경과

거래소는 2022년 12월 노사합의를 통해 전 직급 직무급 도입을 위한 보수체계 개편에 합의하였다. 합의 이전 거래소는 근로자 과반 대표노조가 부재한 상황이었고, 복수노조에서는 모두 ‘직무급제 절대 반대’를 공약으로 내세우고 결사 저지하였다. 직원들 내부에서도 ‘직무급제는 과거 성과연봉제와 똑같다’는 오해가 해소되지 못했고, 직

무급제 도입에 따라 실질연봉이 감소할 수 있다는 우려와 직무평가제도에 대한 불신이 팽배하였다. 또한, 2020년에는 연차수당 관련 민사소송·노동청 진정 및 기관 초유의 기관장 대상 형사소송이 발생하는 등 노사 관계가 최악으로 치닫게 되었다.

하지만 체불임금 해소, 형사고발 종결, 민사소송 취하 등 노사 신뢰회복과정과 노사 공동선언(2021.5.)을 바탕으로 협력적 노사관계로 전환하면서 직무급제 정착을 위한 기반이 마련되었다. 이와 더불어 복수노조 체제에서 직무 기반의 보수·인사·조직관리 개선방안을 도출하기 위해 노사공동 참여형 상시협의체를 구축하였고, 직무급 도입 등 급여체계 개편 필요성에 대한 이해도를 제고하기 위해 맞춤형·현장중심 소통채널을 신설·운영하였다. 이러한 적극적인 소통노력을 통해 노사갈등 및 직무급 오해에 대해 해소할 수 있었고, 노조 및 내부구성원들도 직무급제가 현재 기관 상황에서 꼭 필요하다는 인식을 공유하게 되었다.

그러나 근로자 과반 대표노조가 부재한 상황에서 전 직원 대상 직무급제 도입을 위한 노사합의를 위해서는 전체 투표대상자 529명 중 265명 이상 찬성이라는 난관이 존재하였다. 이러한 과정에서 노사합동 선거관리위원회를 구성하고, MZ세대 맞춤형으로 직급별·신입기수별 설명회를 병행하는 등 각고의 노력 끝에 전 직원 찬반투표를 통해 극적으로 통과(522명 참여, 참여율: 98.9%, 찬성률 60.6%)함으로써 거래소는 2022년 12월부터 전 직원 대상 직무급제를 도입할 수 있게 되었다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

■ 경영여건 변화 및 내부 니즈를 반영한 직무분석 고도화 완료

거래소는 최근 5년간 신규직원 채용 확대로 저연차 직원급이 두터운 피라미드형 인력 구조로 변화하였고, 전력시장 제도개편 추진 및 수소산업 정책지원 강화 등 대내외 환경 변화에 따른 임시조직 운영이 빈번해졌다. 또한, 만성적 차장급(3직급) 현원 인력 부족으로 인해 연차와 직급을 초월한 직무 중심의 인사관리 고도화 필요성이 제기되었다.

이에 따라 직무 중심의 정원관리 및 인사운영 연계 강화를 위해 전 직무의 AHP 분

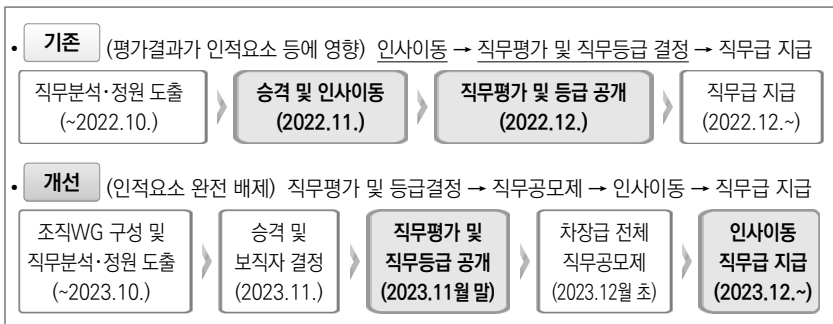
석을 통해 직무분류를 총 4단계(총괄-담당/고난도-일반)로 구분하고, 직무별 특성 및 전략적 중요도를 고려한 팀·직급별 정원 기준으로 원활한 직무이행 기반을 마련하였다. 또한, 수직적 직무분류 세분화, 직무KPI 도출, 직군·직무역량·자격면허·경력 등 필요조건 확대 및 임시조직 직무기술서 신설을 통해 전사적으로 358개의 직무기술서를 최종 도출하였고, 직무 중심의 조직·인사관리 연계 고도화를 위해 직무등급, 전략적 중요도, 직급별 현원 등을 고려한 전사적 직무정원 및 목표정원까지 도출하여 이에 활용하였다.

- * 직무정원 : 직무 난이도, 난이도 등을 고려한 직무수행 적정 정원
- * 목표정원 : 직무정원 및 전략적 중요도, 현원 등을 고려한 조직-인사 관점의 목표가 되는 정원

■ 인적요소를 완전배제한 평가시기 개선 등 노사참여형 직무평가모델 고도화

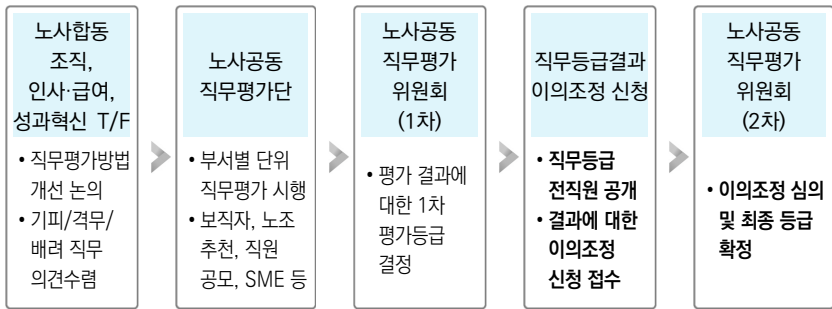
2023년 4월부터 발족·운영한 노사합동 TF에서는 노사합동 전 직원 설문조사 결과를 반영하여 공정하고 객관적인 직무평가 시행을 위한 노사참여형 직무평가모델을 고도화하였다. 특히, 설문조사 결과에 따라 직무평가 과정에서 친분·인간관계 중시 성향으로 인해 평가등급 산정의 신뢰성이 저하되고 직무급제-인사제도와의 연계성이 부족하다는 내부직원들의 개선 니즈를 반영하여 직무평가 및 직무등급 결정 이후 직무공모제를 통해 인사이동을 시행하는 것으로 직무평가 시기 및 절차를 개선하였다.

▣ 직무평가 시기 개선 : 선 직무평가 후 인사이동 ▣



또한 부서별 SME(직무전문가)의 역할과 권한을 확대하고 검증절차를 신설하여 직무등급 결정 객관성 확보 및 외란값 제거·재평가를 통해 직무평가 공정성과 객관성을 제고하였다. 이에 따라 노사공동 직무평가위원회에서 이의제기 및 재평가 관련 내용을 포함한 안건을 심의·의결하고, 노사공동 직무평가위원회(1차) 결과에 따른 직무등급 1차 결정(안) 결과표를 전사에 공개하였다. 보다 신뢰성 있는 결과 산출을 위해 1차 결과에 대한 이의조정 신청접수를 시행하고, 이의 조정 신청접수 건에 대한 심의를 위해 노사공동 직무평가위원회(2차)를 개최하여 최종 직무등급을 확정하였다.

Ⅰ 직무평가 관련 이의제기 및 재평가 프로세스



직무등급 설정과 기본연봉(기본급)에 산입되는 직무중심 보수체계 설계

Ⅰ 전 직원 대상 22단계 직무등급 도출 및 직무등급과 임금테이블의 연계 강화

거래소는 합리적 직무평가결과 연계한 전 직원 대상 총 22단계의 직무등급 도출을 완료하였다. 2023년 말 기준으로 간부직의 경우 직무심의위원회에서의 직무평가 결과 및 직무등급 심의·의결에 따라 총 12단계의 직무등급으로 연간 56,400천원~38,123천원의 직무연봉 등급 구간을 설정하였고, 최고/최저 등급 간 차등폭은 최대 연간 18,288천원으로 운영하였다. 비간부직의 경우에는 노사합동 직무평가단 및 노사합동 직무평가위원회에서의 직무평가 결과 및 직무등급 심의·의결에 따라 총 10단계의 직무등급으로 연간 6,120천원~3,840천원의 기본직무급 등급 구간을 설정하였고, 최고/최저 등급 간 차등폭은 최대 연간 2,280천원으로 운영하였다. 비간부직은

직무급 도입 이전(~2022.11.)에는 호봉제 기반 급여항목(기본호봉 및 기본상여급)이 전체 연봉의 약 80%를 차지할 정도로 호봉제 성격이 매우 강한 보수체계였으나, 전 직원 직무급 도입 및 시행(2022.12.) 이후에는 노사협의 등을 통해 지속적으로 직무급 비중 확대 및 호봉제 연공성 완화를 위해 노력하고 있다.

(단위: 천원/연)

간부직(12단계)				비간부직(10단계)			
직무등급	직무급	직무등급	직무급	직무등급	직무급	직무등급	직무급
M12	56,400	M6	300,000	P10	6,120	P5	300,000
M11	300,000	M5	300,000	P9	300,000	P4	300,000
M10	300,000	M4	300,000	P8	300,000	P3	300,000
M9	300,000	M3	300,000	P7	300,000	P2	300,000
M8	300,000	M2	300,000	P6	300,000	P1	3,840
M7	300,000	M1	38,123	-			

■ 직무급의 기본급 반영 및 직무평가와 연계한 직무급 비중 및 차등폭 확대

직무급 도입 이전, 호봉제 대상자인 비간부직 직원들이 직무급제 도입·확대 시에는 현행 호봉제 보수체계 대비 임금손실이 클 것이라고 우려하였다. 노사합동 전 직원 설문조사 결과에서도 직원들의 과반수 이상(차장급(57.9%), 직원급(48.0%))이 호봉급의 직무급 전환에 대해 반대 의견을 표출하였다. 이를 극복하기 위해 거래소는 우선적으로 모든 구성원의 불이익과 임금하락 없이 기본급 내 재원만 전환하는 것이 원칙이라는 노사 간 인식공유에 노력하였다. 또한 기본급 성격의 기본직무급을 신설하여 기본호봉에서 기본직무급으로 직급에 상관없이 정액으로 전환했기 때문에 직원들에게 불리한 점은 없다고 강조하였다. 이 과정에서 직무급의 최저등급만 기본호봉에서 전환한 재원 수준으로 하고, 직무등급에 따른 차등액은 총인건비 잔여재원을 활용하는 것으로 함으로써 호봉제 축소 등 연공성도 완화하고 비간부직 직원들의 임금축소 없이 직무급 재원을 마련하였다.

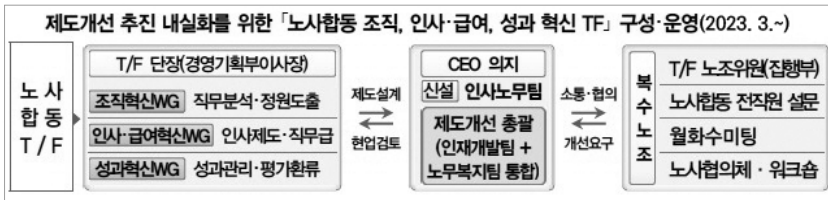
노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

Ⅰ 제도개선 추진 내실화를 위한 노사합동 TF 발족 및 인사노무팀 신설

거래소는 2022년 12월 직무급 도입 노사합의서에 ① 전 직무 대상 직무분석 및 직무평가 결과와 연계한 기본직무급 신설 ② 직무급제 개선을 위한 노사공동 협의체 지속 운영 ③ 직무급 설계의 충실성과 합리성 확보방안 마련 및 직무 중심의 보수·인사·조직 관리체계 고도화 노력의 내용을 담았다.

이에 따라 노사합의서에 기반하여 2023년에는 직무급제 지속적 운영을 위한 노사공동 협의체 구성·운영 및 직무 중심의 보수·인사·조직 관리체계 방안을 마련하기 위해 속도감 있고 빠르게 2023년 3월부터 구성원의 자발적 참여 기반의 「노사합동 조직, 인사·급여, 성과혁신 T/F」를 발족·운영하였고, 이에 맞춰 제도개선 추진 내실화를 위해 기관장 주도로 인사노무팀을 신설하고 노사소통 혁신으로 직무급제 고도화 및 추진동력을 강화하였다.

| 인사노무팀 신설 |



Ⅰ 노사공동 협의체 및 맞춤형 소통채널 기반의 Two-Track 추진전략 수립

거래소는 전 직원 공감대 및 이해도를 더욱 높이기 위해 노사공동 협의체 및 맞춤형 소통채널 기반의 직무급제 고도화 Two-Track 추진전략을 수립하고, KPX형 직무급제 고도화 및 경영관리체계 개선안을 도출하였다. Track 1에서는 ‘노사공동 참여형 협의체 구축’을 추진전략으로 설정하여 노사합동 조직, 인사·급여, 성과혁신 T/F, 노사공동 직무평가단, 복수노조 합동 워크숍 개최, 복수노조 공동 교섭위원 구성 및 협의등을 확대·시행하였다. 그리고 ‘리더십·실시간 소통채널 신설·운영’을 추진전략 Track 2로 설정하고, 노사 주요 경영진, 노동이사가 참여하는 월화수미팅* 신설, 직

무급제 확대 필요성 및 노사합동 TF 추진현황 등 공감대 형성을 위한 기관장 주관 전직원 중간보고 발표회 및 기관장-노조위원장 공개대담회, 전 직원 대상 실시간 소통을 위한 오픈채팅방·인트라넷 익명게시판 운영으로 질의응답, FAQ, 타사 운영사례 등을 활발하게 공유하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종 도출된 직무급제 고도화 및 경영관리 체계 개선방안은 복수노조 공동으로 노사합의를 완료하고, 인사·급여·조직 등 경영관리 전 분야에 걸친 개선사항을 규정개정에 반영하였다.

* 월화수미팅 : 매월 노사화합 증진을 위해 수요일에 노사가 참여하는 캐주얼 미팅



〈 기관장 주관 전직원 중간보고 발표회 〉



〈 기관장-노조위원장 공개대담회 〉

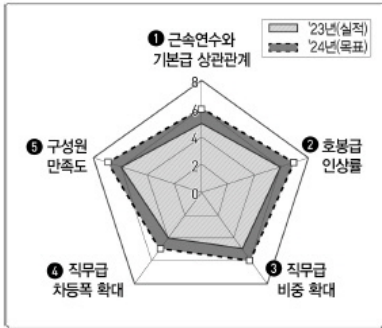
연공성 완화를 통한 보수체계 합리화 노력과 직무중심 인사관리 연계 등 직무중심 보수·인사관리 고도화를 위한 중장기 계획

■ 에너지 준정부기관 최초 KPX형 직무급 지수 개발 및 활용

거래소는 직무 중심의 보수체계 개편 지속관리를 위해 에너지 준정부기관 최초로 직무 중심의 보수체계 개편 과정에서 직무가치, 연공성, 구성원 만족도 등을 나타내는 주요 지표를 지속적으로 측정·관리하고 평가환류를 위해 직무급지수를 개발하였다. KPX형 직무급지수는 연공성 완화 부분, 직무급 강화 부분, 구성원 인식 부분으로 각각 구분하고 5개의 세부 모니터링 지수를 발굴·개발하여 향후 점진적 점수 향상 및 지속적 관리를 위해 8점 척도로 설정하여 2023년 실적부터 측정·관리하고 있다. 향후 KPX형 직무급 지수는 직무 중심 보수체계 고도화 측정·관리를 통한 환류체계

(P-D-C-A) 확립 및 연공성 완화·직무급 확대에 대한 내부구성원의 인식 개선 제고를 위해 활용을 확대해 나갈 계획이다.

| KPX형 직무급 지수 |



구분	모니터링 지수	'23년(실적)	'24년(목표)
연공성 완화	① 근속연수와 기본급 상관관계	5.0	6.0
	② 호봉급 인상률	6.0	7.0
직무급 강화	③ 직무급 비중 확대	5.0	6.0
	④ 직무급 차등폭 확대	4.0	5.0
구성원 인식	⑥ 구성원 만족도	6.0	7.0
KPX 직무급 지수 (총합)		5.2	6.2

Ⅰ 공공기관 최초 일반직(차장급 전체) 대상 직무공모제 시행

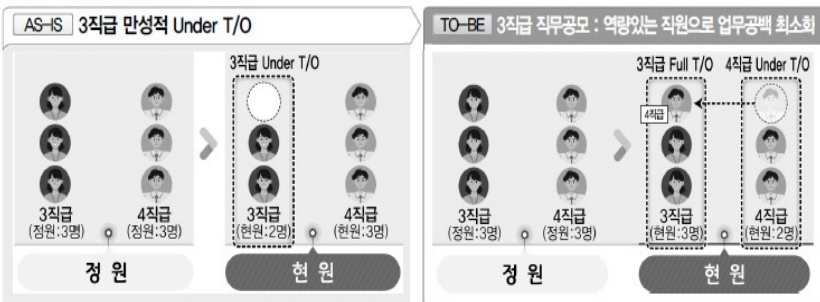
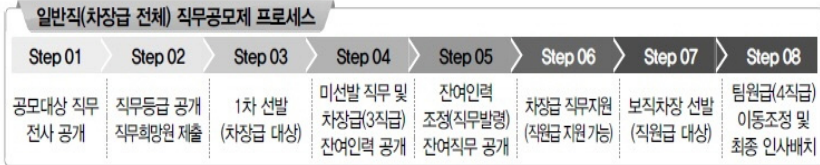
거래소는 직무급제 확대 기반의 경영관리체계 고도화를 위해 연공 및 근속연수 기반에서 직무가치 및 역할과 책임 기반으로 직무 중심의 공정보상체계를 요구하는 내·외부의 관련 제도개선 니즈를 충족하고자 노력하였다. 특히 2023년 4월부터 발족·운영한 노사합동 TF 및 인사급여혁신 WG에서는 노사합동 전 직원 설문조사 결과 등을 반영하여 직무급제 도입 이후 만성적인 차장급 현원 부족(Under T/O) 상황에서 차장급 전체 대상 직무공모제를 시행함으로써 직무급제 기반의 인력운영 최적화를 도모하였다.

| 노사합동 전 직원 설문조사 주요내용 및 개선사항 |

주요 의견수렴 내용	해결방안 제시
<p>“만성적으로 차장급 현원 인력이 부족하니 차장급 승격대상 인원을 대폭 늘려야 한다.”</p> <p>“현재 인사이동 제도에서는 상위등급 직무에 대한 직원들의 선택권이 없다.”</p> <p>“기피/격무/고난이도 직무를 수행할 경우 직무급 외 추가적인 인센티브도 필요하다.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 승격인원 관리로 차장급 인력 부족은 불가피하나, 직무공모제로 역량 있는 직원의 차장급 직무 배치 • 상위직급 직무 또는 동일직급 내 상위등급 직무에 대한 직무공모제 신설로 인사이동·배치 제도화 • 직무승격가점, 직무마일리지, 직무역량 평가 가중치 차등, 보직차장 직위 부여 등 인사 인센티브 추가 신설

특히, 거래소는 공공기관 최초로 희망직무에 직원이 직접 지원하고, 이에 적합한력을 선발하여 내부구성원에게 직무선택 기회를 제공하는 직무공모제를 차장급 전체를 대상으로 시행하였다. 이에 따라 상위 직무수행자에 대한 인센티브 및 보상을 현실화하고 개인의 의사를 반영한 직무선택권을 확대하여 직무·성과 중심의 조직-인사제도 연계성을 강화하였다. 예를 들어 4직급(직원급)이 3직급(차장급) 직무를 수행할 경우에는 상위직급 직무수행에 따른 직무급을 지급받을 뿐만 아니라, 근무성적평정 시 평가 점수 차등가중치를 부여하고 상위직급 직무수행경력을 기반으로 승격가점을 부여하게 된다. 직무급제와 연계한 직무공모제를 통해 상위직급 직무수행자의 근무의욕을 고취하고, 승격 및 임금결정 요인의 합리성을 더욱 높여 나가고 있다.

| KPX형 직무공모제 프로세스 |



11

노사 신뢰 기반의 단계적 직무중심 인사 및 보수제도 확대

한국전력공사

한국전력공사는 전원개발 촉진, 전기사업의 합리적 운영을 통한 전력수급 안정화, 국민경제 발전 기여를 목적으로 「한국전력공사법」에 의해 1961. 7. 설립된 산업통상자원부 산하 시장형 공기업임(2023년 말 현재 정원 2만 3,320명)

노사 신뢰 기반의 단계적 직무중심 인사 및 보수제도 확대



한국전력공사

▶ 직무급 도입내용

- (직무분석) 전사 직무자료 수집 및 수평·수직 방식의 직무분석을 통해 전 직원의 직무를 2,187개로 분류
- (직무평가) 전사 정기 직무평가 시행 및 경영환경의 변화를 반영하여 신규·조정된 202개의 직무에 대해 직무관리시스템을 통한 직무평가 실시
- (직무등급 및 직무급) 3개의 역할등급에 따른 범위직무급 형태로 L·G·M 등급 각각 11개·16개·7개의 직무등급으로 구성

(단위: 월/원)

구분		R1(간부직)		R2(비간부직)
		L	G	M
직무등급		11개	16개	7개
직무급 차등폭	최고 (A)	2,700,000	1,700,000	850,000
	최저 (B)	1,160,000	740,000	640,000
	차액 (A-B)	1,540,000	960,000	210,000

- (보수구성) 총 보수는 기본급여, 성과연봉, 기타 법정수당 등으로 구성
- 직무급은 기본급여에 포함, 보수총액 대비 10% 이상



핵심 관리 운영 방안

- 직무급 비중의 지속적 확대를 위해 노사합의를 통해 공휴일 휴일대체제도를 도입하고 시간외수당을 개편하여 직무급 재원을 확보하였으며, 총인건비 인상 재원을 직무급으로 우선 활용하는 등 직무중심 보수체계 지속 강화 추진
- 「노사공동 직무중심 보수체계 개편위원회」 운영으로 직무중심의 인사 및 보수제도에 대한 노사 공감대 확산 및 현장 지향의 소통강화 노력을 통해 지속 가능한 보수제도 관리방안 마련

합리적인 직무중심 보수체계로의 단계적 전환 노력

정부의 직무중심 보수체계 도입 추진과 함께, 공사 내부에서도 세대구성의 변화와 보수 공정성에 대한 요구 증가 등 시대적 변화의 흐름에 따라 기존의 보수 연공성에 대한 개선 필요성은 필연적 과제가 되었다.

공사는 2020년부터 원칙에 충실하고 전 직원이 공감하는 직무중심 보수체계의 도입을 위한 기반 조성을 시작하였다. 우선 한전 특성에 맞는 직무급 체계를 도출하기 위해 사내·외 전문가들과 함께 TF를 구성하였다.

TF에서는 직무평가와의 연계성을 고려하여 과거 직무기술서의 항목들을 검토 및 개선하고, 학술자료와 기관 벤치마킹 등을 통해 직무평가 요소 풀(Pool)을 우선 선정한 후 전체 회의를 통해 평가요소를 확정하였으며, 사내 일부 조직을 대상으로 공사의 직무평가 툴(Tool)을 활용하여 평가를 시행하고 직무급을 설계함으로써 보수체계 개편을 위한 프로세스를 검증하고 수시로 보완점을 찾아 개선하였다. 무엇보다 중요한 것은 이 전체 과정에서 노동조합이 함께 참여하고 서로 의견과 내용을 공유함으로써 직무급의 필요성과 실제 진행 절차, 효과에 대해 노사 간 사전 이해와 공감대의 기초를 쌓았다는 점이었다.

공사는 직무급 적용을 위한 3대 추진방향을 설정하고, 전 직원 Pay-band를 도입하는 등 직무중심 보수체계의 기반을 조성하였다.

| 직무중심 보수체계 추진방향 |

- ① 한전 고유특성 반영
- ② 노사 공감대 형성
- ③ 전 직원 확대 노력

이후 단계적으로 간부직을 대상으로 직무급을 우선 도입한 후 직원으로까지 적용 대상을 확대하여 2022년 노사 임금협약을 통해 비간부직을 포함한 전 직원에 직무급 도입을 완료하였다.

공사는 직무급을 도입하는 수준에 그치지 않고, 직무와 성과 중심의 보상체계를 지속 고도화하기 위해 2023년 신입 사장 취임사에서 “직무성과와 능력 중심의 과감한 보상체계를 마련해 나갈 것”을 선언하는 등 경영진부터 적극적으로 앞장서고 있다.

기관 특성을 반영한 직무분석 및 직무평가 수행

공사는 직무의 성격과 사업영역에 따라 홍보, 기획, 전력시장, 신사업, 해외사업 개발 등 64개로 분류하여 직무분류 체계를 고도화하였고, 사내 직무전문가(SME)를 선발하여 간부직 1,575개 비간부직 612개 등 총 2,187개의 직무기술서를 도출하였다.

[직무등급 및 역할등급]

직무그룹	R1(간부직)		R2(비간부직)
역할등급	L	G	M
직무수	59	1,516	612

직무평가를 위해 2020년에 개발한 신(新)직무기술서의 10개 요소와 연계하여 전문 지식, 경험 등 7개 평가요소를 선정하였고 요소별 가중치 도출을 위해 AHP평가를 실시한 후 도출된 가중치를 바탕으로 평가요소별 5단계 척도로 평가하여 직무등급을 결정하였다.

[직무평가 평가요소]

구분	수행요건		수행과정		수행결과		
간부직	전문지식	경험	직무권한	커뮤니케이션	운영 기여도	의사결정 영향력	전략적 중요도
비간부직				문제해결능력			

2023년 직무관리시스템 구축을 통해 직무분류, 직무기술서 작성, AHP평가, 직무평가, 결과집계까지 디지털 기반 단일 시스템으로 통합하여 직무평가의 정확성과 투명성 그리고 직원들의 수용성을 향상시켰다.

[직무관리시스템]

The screenshot displays the '직무관리시스템' (Job Management System) interface. On the left, there is a sidebar with navigation options like '직무분류', '직무기술서', 'AHP평가', '직무평가', and '결과집계'. The main area is divided into two panels. The left panel shows a list of job positions with columns for '직무번호', '직무명', '직무코드', '직무등급', '직무역할', '직무수', and '직무상태'. The right panel, titled '직무기술서평가 현황 조회', shows a table of evaluation results with columns for '직무번호', '직무명', '직무등급', '직무역할', '평가요소', '평가결과', and '평가일자'.

향후에도 지속적으로 직무분류 및 직무기술서를 고도화하고 평가결과에 대한 직원들을 수용성을 향상시키기 위해 평가 참여자를 확대할 계획이다.

조직 특성을 반영한 직무등급 설정과 직무중심 보수체계 설계

공사는 직무와 성과중심의 보수체계로의 전환을 통해 연공성을 완화하고 직무책임과 난이도에 따른 합리적인 보상이 이루어질 수 있도록, 직무평가 결과와 연계하여 역할그룹별 직무등급을 설정하고 기본급 내에 직무급을 운영하는 등 보수구조를 개편하였다.

직무그룹은 2022년 책임자(R1), 관리자(R2), 실무자(R3) 그룹으로 구분하여 각 그룹 내 책임과 역할수준에 따라 1~3등급으로 구분 후 역할등급별 4~5개의 직무등급을 설정하였고, 2023년에는 직무그룹 및 역할등급을 간소화하고 역할등급 내 범위직무급을 도입하여 직무의 상대적인 가치에 따라 합리적인 보상이 이루어질 수 있도록 직무급 체도를 개편하였다.

| 직무등급별 직무급표 |

[2022년 직무급표]						[2023년 직무급표] (단위: 원/월)				
직무 그룹	역할 등급	직무등급					직무 그룹	역할 등급	직무급	
		J1	J2	J3	J4	J5			하한금액	상한금액
R1	L1	2,650,000	2,650,000	2,650,000	2,650,000	2,650,000	R1	L	1,150,000	2,700,000
	L2	2,650,000	2,650,000	2,650,000	2,650,000	1,060,000				
R2	G1	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	R1	G	730,000	1,710,000
	G2	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000				
	G3	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	590,000				
R3	M1	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	R2	M	540,000	910,000
	M2	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000				
	M3	750,000	750,000	750,000	490,000	750,000				

2023년 기준 L등급은 11개, G등급은 16개, M등급은 7개의 직무등급으로 구성되어 있으며, 이를 계속 확대해 나갈 예정이다.

또한 역할등급별 범위직무급 상한액과 하한액 간 상호 중첩되는 구간을 설정하여

역할등급이 다르더라도 직무의 중요도와 상대적 가치에 따라 직무급이 역전될 수 있도록 하였다.

기본급 비중이 매우 높은 수준임에도 불구하고, 시간외수당제도를 개편하고 하후 상박형 임금인상을 시행하는 등 직무급의 비중을 높이고 연공성을 완화하기 위해 지속적으로 노력하고 있다.

노사협의체 운영 등 구성원 의견 수렴과 노사합의를 위한 노력

직무급 도입 과정은 한순간에 이루어지기 어려운 것이 현실이다. 공사의 경우에도 특히 비간부직에 대한 직무급 도입은 끊임없는 고민과 노사 간의 소통, 현장의 설득 과정을 거쳐야 했다. 현장에서는 직무급 도입에 대한 부정적 의견이 높았는데, 주된 이유는 직무평가가 공정하게 진행될 것인가에 대한 의구심과 직무급 도입에 따른 임금수준 저하에 대한 우려로 인한 것이었다. 전 직원 직무급 도입을 앞두고 있던 2022년 임금교섭 당시 직무급 도입과 임금인상률에 대한 의견 차이로 노동조합 측에서 임금교섭 결렬을 선언하며 노사 간 협의가 중단되는 상황에 이르기도 했다.

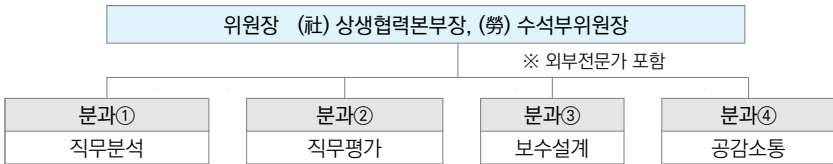
상황을 타개하기 위해 현장과 노조에 대한 다각적인 설득 노력과 동시에 실질적 해결 방안을 찾기 위해 노력하였다.

우선, 제도적으로 기본급여 인상분 재원을 활용하고 제도 개편 시기를 조정함으로써 직무급 도입에 따른 인건비 부담을 최소화하고 직무급 추진 로드맵에 따라 단계적으로 확대해 나가는 것을 원칙으로 노사합의를 진행하였다. 노사합동으로 직무급 도입 우수기관을 방문해 도입사례와 제도운영 현황을 공유함으로써 합리적인 보수체계 도입에 대한 공감대를 형성하기 위한 노력도 병행하였다.

또한, 직무평가 참여 인원을 확대하고 「노사공동 직무등급 심의위원회」를 개최함으로써 직무평가에 대한 직원들의 우려를 불식시키기 위해 노력함과 동시에 직무급 사업소 현장 설명회와 전 직원 설문조사를 통한 의견 수렴 등 직무급제에 대한 여러 오해를 해소하고 현장의 수용성을 높이기 위해 다방면으로 노력하였다.

이런 노력들의 결실로 공사는 직무급제와 관련한 공식적인 노사 간 협의기구인 「노사공동 보수체계 개편위원회」를 구성하고, 위원회를 중심으로 노사가 함께 기관의 특성을 반영하여 지속적으로 보수체계를 개편하고 고도화해 나갈 수 있는 기반을 마련하였다.

| 노사공동 보수체계 개편위원회 |



연공성 완화를 통한 보수체계 합리화와 직무중심 HR 고도화 추진

공사는 역할과 책임 수준에 따른 승급형 범위직무급을 운영함으로써 연공성을 완화하고 실질적인 직무 중심의 보수체계를 확대하기 위해 노력하고 있으며, 그 결과 동일 역할등급 내에서뿐 아니라 상·하위 역할등급 간에도 직무급 역전 구간을 통해 직급이나 연공성이 아닌 직무중심 보상이 가능하도록 하였다.

연공성 완화 (임금 역전)	직무급 범위 (원/월)	R1		R2
		L	G	M
2,000,000 초과				
⋮				
1,200,000				
⋮				
750,000 미만				

“연공중심 ⇒ 직무중심”으로 연공성 완화				
구 분	A 차장		B 대리	
근속년수	15년	}}	5년	
직 급	3직급	}}	4직급	
직 무	OO파트장		□□연계	
직 무 급	740,000원/월	<<	850,000원/월	

또한, 휴일대체제도를 통한 직무급 자원 마련, 정액·정률 혼합형 임금인상 등 연공성 완화를 위한 다각적인 노력을 지속하고 있다.

공사는 중·장기적인 직무중심 인사관리 고도화를 위해 단계별 HR 로드맵을 수립하

여 직무중심 보수체계와의 연계성을 강화해 나가고 있다. 사람 중심의 인사에서 직무 중심 인사로 전환을 위해 승진, 인사, 교육, 채용 등 인사 전 분야에 걸쳐 다각적인 노력을 해왔다. 이러한 노력의 일환으로 2021년 1직급을 통합하여 상위직부터 전문성과 역량 중심의 건전한 보직 경쟁을 유도하였다. 2022년에는 승진과 관련하여 연공서열적 요소를 제거하기 위해 직무경력 Index를 도입하여 승진 대상자 선정 시 수행한 직무에 따라 경력을 차등 적용하여 연공서열 중심에서 직무 중심으로 인사체계로 전환을 도모하였다.

향후에도 직무 기반 수시 채용을 확대하고 직무별 전문인력을 육성함은 물론, 직무 정보와 인사정보를 결합한 DB 구축 및 직무의 중요도와 난이도 기준 핵심직무 선정 추진 등 직무중심 인사관리의 고도화를 위해 지속적인 노력을 추진할 계획이다.

12

2년 연속 노사 합의 기반의 직무 중심 보수체계 개편 선도

한국조폐공사

한국조폐공사는 은행권, 주화, 국채, 공채, 각종 유가증권 및 정부·지방 자치단체 등이 사용할 특수제품의 제조(製造)와 그 밖에 이와 관련된 사업을 하계 함으로써 국민경제 발전에 이바지함을 목적으로 「한국조폐공사법」에 의해 1951.10.1. 설립된 기획재정부 산하 공기업임(2023년 말 현재 정원 1,414명)

2년 연속 노사 합의 기반의 직무 중심 보수체계 개편 선도



한국조폐공사

▶▶ 직무급 도입내용

(직무분석) 전체 종사자(관리직 및 일반직) 직무를 395개로 분류

- 정기 직무분석 주기에 따른 직무분석 및 수시 직무분석 실시
- 직무관리 효율화를 위해 직무군 수 및 직무 수 조정

(직무평가) 전 직무를 대상으로 하여 Hay 기법으로 직무평가 실시

- 관리직·일반직을 구분하여 직무평가 요소 차별화

(직무등급 및 직무급) 직급별(수직적) 및 직무등급(수평적) 다차원 형태의 직무

등급 적용으로 관리직 10등급제, 일반직 3등급제 운영

(단위: 월/원)

등급		10등급	9등급	8등급	7등급	6등급	5등급	4등급	3등급	2등급	1등급
관 리 직	1급	5,079,000	3,900,000	3,000,000	2,300,000	1,800,000	1,400,000	1,100,000	900,000	700,000	500,000
	2급	-	3,000,000	2,300,000	1,800,000	1,400,000	1,100,000	900,000	700,000	500,000	300,000
	3급	-	2,300,000	1,800,000	1,400,000	1,100,000	900,000	700,000	500,000	300,000	3,786,916
일 반 직	4급	-	-	-	-	-	-	-	1,471,525	900,000	500,000
	5급	-	-	-	-	-	-	-	900,000	500,000	300,000
	6급	-	-	-	-	-	-	-	500,000	300,000	1,014,633



(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 연봉외급여(기타수당)로 구성
- 직무급은 기본연봉에 포함, 보수총액 대비 22% 수준

도입 전 (2021)	기본연봉		성과급	기타수당 등
	기본급	직무급		
	60.92%	0.45%	25.79%	12.84%

↓

도입 후 (2023)	기본연봉		성과급	기타수당 등
	기본급	직무급		
	39.31%	21.93%	26.85%	11.91%

※ 관리직에 대해서는 2010년 최초 도입하였으며, 2022년에 전 직원 확대·도입

인사 관리 운영 방안

- 2022년 노사 간 상호신뢰 바탕으로 전 직원 직무급제 확대·도입 실현
- 직무급제 고도화 및 직무 중심 조직·인사관리로 지속 확대

직무급 확대 · 도입 2년차, 직무가치에 대한 올바른 인정을 바라는 인식의 변화

기관은 최근 베이비부머 세대가 연이어 퇴직하고 있고 신입직원 채용이 늘어난다면서 소위 MZ세대가 전체 구성원의 과반수를 넘어서 조직문화에도 변화의 바람이 일고 있다.

MZ세대는 기존 세대와는 달리 연공서열 기반의 보수체계에 대한 신뢰가 높지 않고, 동시에 직무가치에 대한 인정과 그에 상응하는 동기부여에 대한 관심이 많은 편이다. ‘열심히 일한 만큼 정당한 보상’을 바라는 구성원의 인식 변화는 전체 조직문화의 변화로 이어져 공정문화 정착에 대한 기대 또한 커져가고 있다. 2022년 직무급제 일반직원 확대·도입 노사 합의안이 60% 이상의 찬성으로 가결될 수 있었던 것은 이러한 MZ세대의 니즈가 투영된 결과라 할 것이다. 매년 실시하고 있는 직원 설문조사 결과를 통해서도 직무급제에 대한 긍정적 인식 변화를 다시금 확인할 수 있다.

대외 여건의 변화도 이러한 내부적 변화와 함께 기관의 전 직원 직무급제 전격 도입 실현에 주요한 역할을 했다. 직무 중심의 보수·인사·조직관리를 통한 공공기관 혁신을 추구하는 정부의 정책 기조에 따라 전 공공기관에 걸쳐 직무급제 도입이 점차 확산되는 추세이며, 특히 공기업의 직무 중심 보수체계는 점점 고도화되어 가고 있다.

기관은 직무 분석 및 평가·보수설계 등 직무급 도입을 위한 사전 준비를 2020년에 일찌감치 완료하였으나 노동조합의 벽을 넘지 못해 답보 상태에 머물러 있었다. 이를 타개하기 위해 경영진과 노조 간부진이 함께 참여한 위원회, 실무직원과 노조 정책국장이 참여하는 실무TF, 경영진과 노조위원장이 직접 발로 뚫은 기관 순회 설명회 등 다양한 소통채널을 통해 전사적인 공감대 형성에 총력을 기울였다.

끊임없는 노사 간 대화 시도와 설득 노력을 통해 기관은 2022년 ‘전 직원 직무급 도입’을 성공적으로 마무리 할 수 있었고, 연이어 2023년에도 ‘직무급 비중 확대 등 직무급제 고도화’에 대한 조합원 찬반투표에서 역대 최고 찬성률인 90.9%를 기록하면서 2년 연속 노사합의를 이끌어낼 수 있었다.

전 구성원 참여 기반의 합리적 직무분석 및 평가를 통한 객관성·수용성 제고

기관은 국내 유일의 제조 공기업으로 화폐와 유가증권, 여권 등의 제조를 본업으로 하고 있으며, 최근에는 모바일 운전면허증과 모바일상품권 등 디지털 서비스를 제공하며 업의 전환을 추진하고 있다. 인적 구성 측면에서는 현원의 85% 이상이 노동조합에 가입하고 있으며, 4급 이하 직원 비율이 약 90%에 달하는 특성이 있다.

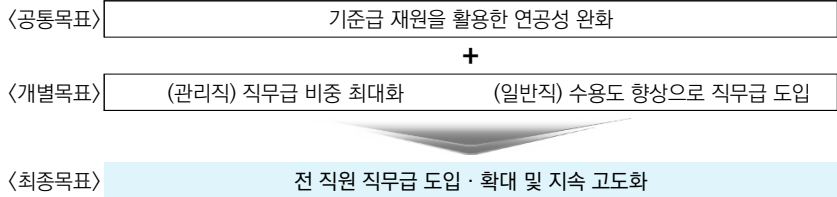
이에 기관은 일반직 대상 직무급 도입·확산을 추진하는 정부정책에 부응해 기관 특성에 맞는 직무분석을 실시하기 위하여 2020년말 컨설팅 용역을 실시하였다. 용역을 통해 업무 가치사슬 및 NCS 등을 고려하여 인사·보수체계와 유연한 연계가 가능하도록 직무체계를 고도화하고자 하였다.

ICT 분야 사업이 공사 전략사업으로 추진되기 시작한 2022년에는 ICT직을 신설하여 변화하는 사업 환경에 적합한 직렬체계를 마련하였다. 신설한 ICT 분야 29개 직무에 대해 직무평가를 실시하는 등 개편사항을 지속적으로 모니터링하고, 관련 제도를 정비한 바 있다. 아울러 개편 또는 신설된 조직과 직무를 기반으로 직무기술서를 정비하여 직무 변동사항을 업데이트해 사내 인트라넷에 게시함으로써 임직원 모두가 상시 활용 가능하도록 편의성을 높였다.

3년 단위로 실시하는 정기 직무분석 주기가 도래한 2023년에는 직무체계를 일제 정비하는 한편, 전 직원 참여 기반의 직무평가 재설계 및 시행을 통해 평가결과에 대한 객관성과 수용성 제고에 중점을 두었다. 우선 직무분류체계를 재정비하고 직무군 신설 및 통·폐합, 직무범위 조정을 통한 직무 수 축소 등 직무관리의 효율화를 도모하였다. 또한 기존 직무기술서를 전면 개편하여 서식을 표준화하고 직무코드 부여기준 개선으로 관리체계를 고도화하였다. 직무평가에도 전 직원이 참여하는 직무평가 제도 설계 기반 아래 관리직과 일반직의 평가방식을 이원화하였다. 특히 일반직의 경우, 직무가치 평가(70%)와 더불어 ‘격무·기피 직무로서 배려가 필요한 직무’에 대한 모바일 설문을 통한 평가결과를 반영(30%)하는 새로운 시도를 통해 구성원들의 긍정적 호응을 유도할 수 있었다.

유연하고 합리적인 제도 재설계를 통한 전격 도입, 그리고 고도화의 노력

기관은 관리직과 일반직의 공통·개별 목표를 설정하여 추진방식 및 제도 설계를 이원화하는 Two-track 전략을 적용함으로써 전 직원 직무급 도입 및 확대라는 목표의 실현 가능성을 높이는 데 주력하였다.



관리직은 2010년부터 직무급 제도를 도입하여 2022년까지는 9등급제를, 2023년부터는 10등급제로 시행하고 있으며, 조직개편 등 변화사항을 반영해 재평가를 실시하였다. 관리직은 크게 부서장급과 부장급으로 분류되는데, 직무평가 결과 부서장급은 4~10등급, 부장급은 1~5등급에 분포되었다. 관리직에 대해서는 기존 설계안을 그대로 반영하여 직급별 기준급 하한액 전부를 직무급으로 전환함으로써 직무급 비중을 극대화하였다.

일반직은 기존 설계안의 3등급 체계 및 차등폭은 유지하면서 노동조합 의견을 적극 반영한 조정안 도출로 노조 측의 도입 부담을 완화하는 데 중점을 두었다. 직급별 기준급 하한액의 1/2만 직무급으로 전환하는 등 유연하고 합리적인 제도 재설계로 수용도를 높임으로써 2022년 전 직원 직무급제 확대·도입을 실현할 수 있었다. 2023년에도 총인건비 재원을 활용한 직무급 비중 확대를 통해 공기업 선도 수준의 직무급제 고도화에 노력하였다.

구분	관리직	일반직
기존 설계안	<ul style="list-style-type: none"> · 기준급 하한액* 전부 직무급 전환 · 9등급 체계(직급 무관 차등) 	<ul style="list-style-type: none"> · 기준급 하한액 전부 직무급 전환 · 3등급 체계(최저-최고 240천원 차등) · 등급별 비율(25%-50%-25%)
↓		
재설계 및 시행	<ul style="list-style-type: none"> · (유지) 기준급 하한액 전부 전환 · (변경) 9등급 체계(직급별 차등) 	<ul style="list-style-type: none"> · (변경) 기준급 하한액 1/2 직무급 전환 · (유지) 3등급 체계 및 차등 폭 유지 · (변경) 등급별 비율 조정 (20%-60%-20%)

* 기준급 하한액 : 규정상 각 직급별 임금밴드 최소 기준금액(4급의 경우 33백만원 정도)

직무급제 전면 폐지 요구에 맞서 설득과 소통으로 일궈낸 2년 연속 노사합의

관리직에 이어 일반직까지 직무급제를 확대·도입하기 위한 노사 간의 합의 도출 과정은 길고도 험난했다. 노조집행부는 직무급 도입에 대한 불신이 가득했고, 2021년에 이어 2년 연속 합의권을 상급단체에 위임한 채 일체의 협상을 거부했다. 이러한 노동조합도 사측의 투명하고 선제적인 정보 공유와 노조 의견을 반영한 제도 재설계 등 적극적인 참여 유도에 서서히 입장 변화를 보이기 시작했다.

직무급제 협의를 위한 총괄 컨트롤타워로서 총무이사과 노조부위원장을 공동 위원장으로 한 「노사공동위원회」를 구성·운영하여 노와 사가 자리를 함께했다. 그러나 직무급제 일반직원 확대·도입은 쉽게 풀릴 수 없는 난제였고, 2022년 한 해에만 노사공동위, 본교섭, 실무교섭 등 무려 20여 차례에 걸친 마라톤 협상한 끝에 마침내 극적으로 합의 도출에 성공하였다.

2023년 2월에 출범한 새 노조집행부 역시 직무급제 전면 폐지를 요구하며 직무급제 도입 및 고도화에 대한 강경한 반대입장을 보이면서 기관의 직무급제 고도화 추진은 다시 한번 큰 저항에 부딪히게 되었다.

이에 기관은 직무급제 도입을 일궈낸 역량을 총동원하여 2022년 직무 중심 보수

체계 개편 우수기관으로 선정되는 등 그간의 직무급제 도입 성과를 설명하고, 공공부 문 전반의 동향을 적극 공유하면서 노동조합과 끊임없는 대화를 이끌어내는 한편, 노 사공동위원회 등 정책 소통창구를 통해 심층협의를 전개함으로써 합리적 수준의 타협 안을 도출하여 2년 연속 합의를 완료할 수 있었다.

직무급제 확대·도입 및 고도화를 위한 2년 연속 노사합의 실현



2년 연속 직무급제 선도기관으로, 직무 중심 경영체제 지속 확립

기관은 2022년 관리직에 이은 일반직 직무급 확대·도입 성공으로 직무 중심 보수 체계 개편을 실현하고, 2023년에도 지속적인 개선을 통해 연공성 완화와 공기업 선도 수준의 직무급 비중 확대의 성과를 이루었다.

<p>핵심성과 ①</p> <p>보수체계 개편을 통한 연공성 완화</p>	<p>· 기준급 재원을 직무급으로 전환 ↳ 기본급형 직무급제로 연공성 완화 및 총보수 대비 기준급 비중 축소</p>	<p>60.92% (2021년) → 57.12% (2022년) → 39.31% (2023년)</p>
<p>핵심성과 ②</p> <p>공기업 선도수준의 직무급 비중 확대</p>	<p>· (관리직) 기준급 하한액 전부 전환 · (일반직) 기준급 하한액 1/2 전환 ↳ 기준보수 대비 직무급 비중 극대화</p>	<p>0.64% (2021년) → 30.87% (2022년) → 31.64% (2023년)</p>

이러한 성과 기반 아래 기관은 전 직원 직무급제 도입이라는 일차적 목표 달성에서 더 나아가 제도의 질적 고도화에 박차를 가하고 있다.

특히 2023년은 3년 단위로 시행되는 정기 직무분석 및 평가를 전면 재실시하였으며, 직무분석을 통해 직무체계 개선 요소를 발굴·정비하여 환경변화 등에 능동적으로 대응하는 직무 중심의 조직운영 기반을 확대하고자 노력하였다.

또한 직무 수를 합리적 수준으로 축소·운영하고자 직무범위를 통합 조정하였고, 기관별 직무내용이 동일한 직무는 공통직무로 조정하는 등 직무효율화를 추진하였다. 동시에 고난도 직무에 대해서는 기존 직무에서 분리해 적절한 직무가치가 반영될 수 있는 기틀을 마련하였다. 아울러, 직무기술서 양식을 명확성, 단순성, 일관성 원칙하에 작성자의 편의성과 활용도를 제고하고자 전면 개정을 추진하였으며, 직무코드를 조직 가치사슬 관점에서 다시 정비해 직무별 번호를 부여하였다.

그리고 관리직에 대해서는 직무가치 평가를 100% 적용하고, 일반직에 대해서는 직원 설문을 통한 격무·기피·배려직무 평가를 실시하여 기존 직무가치 평가에서 반영하기 어려운 면을 보완하는 등 평가제도 개선을 추진하였다.

기관은 중·장기적으로도 직무 중심 보수제도를 고도화해 나날 뿐만 아니라 채용부터 배치·전환, 교육훈련, 평가 등 조직·인사·보수 전반에 걸친 연계성 강화를 통해 직무 중심의 경영체제가 확립되도록 지속 매진할 계획이다.

13

설계부터 적용까지 직원들의 니즈에 맞춘 KOEM형 직무급제 개선

해양환경공단

해양환경공단은 해양환경의 보전·관리·개선 및 해양오염방제 등을 효율적으로 추진하여 깨끗하고 안전한 해양환경을 조성 및 국민의 삶의 질을 향상시키는 데 기여하기 위해 「해양환경관리법」에 의해 2008.1. 설립된 해양수산부 산하 공기업임(2023년 말 현재 정원 703명)

설계부터 적용까지 직원들의 니즈에 맞춘 KOEM형 직무급제 개선

●
해양환경공단

▶▶ 직무급 도입내용

(직무분석) 조직전략 실행과제와 연계하여 629명*의 수행직무를 142개의 표준 직무로 분류

* 정규직 현원 총 644명 대비 휴직 등 15명 제외한 직무종사자 629명

(직무평가) 142개 직무에 대해 직원 인식조사 기반의 상향식 평가모델 결정* 및 외부 직무급 전문가와 노사공동으로 3단계 검증을 통한 평가결과 확정

* 점수법, 6개 평가요소 선정 전체 직무 평가 실시, 가중치 적용(AHP방식)

(직무등급 및 직무급) 8개 역할등급(수직적) 및 3~7개 직무등급(수평적)에 따른 직무급 테이블 운영

(단위: 월/원)

직군	역할등급	직무등급						
		1	2	3	4	5	6	7
부서장	G1~3(실장)	1,510,000	900,000	900,000	-	-	-	-
	G4(팀장)	900,000	900,000	741,000	-	-	-	-
일반직 (팀원)	G5	584,000	900,000	900,000	-	-	-	-
	G6	900,000	900,000	900,000	-	-	-	-
	G7	900,000	900,000	900,000	-	-	-	-
	G8	900,000	900,000	900,000	-	-	-	-
	G9	900,000	900,000	244,000	-	-	-	-
기술직	S1~S7	791,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	306,000



(보수구성) 총 보수는 기본연봉, 성과연봉, 기타수당으로 구성

- 직무급은 기본연봉에 포함, 직무급 비중은 보수총액 대비 7.9%,
기존보수 대비 8.7% 수준

개편 전 (2019)	기본연봉		성과연봉	기타수당 등
	기본급여	직무급		
	59.5%	1.5%	28.7%	10.4%
개편 후 (2023)	기본연봉		성과연봉	기타수당 등
	기본급여	직무급		
	57.1%	7.9%	32.9%	2.1%

핵심 관리 운영 방안

- **(제도강화)** 「직무관리제도 운영지침」 제정, 「직원 전보 및 보직관리 지침」 개정을 통한 직무관리 체계화 및 인사제도와 연계확대
- **(차등강화)** 임금재원을 활용한 직무등급 간 차등 기준 정립 및 차등폭 확대 추진

연차보다 수행 업무 중심으로 보상받기 원하는 직원 인식 변화의 흐름에 따라 KOEM형 직무급제도 설계 착수

해양환경공단(이하 “공단”, “KOEM”)은 깨끗하고 안전한 우리 바다를 만들어 국민 행복을 증진하고, 해양의 더 나은 미래를 열어간다는 비전하에 해양 유류오염 방제 조치·예방, 국가 주요항만 오염물질 수거·처리, 연안 해양폐기물 수거·정화, 전국 연근해에 해양환경측정망을 설치하고 해양생태계 조사를 실시하는 기관이다. 2023년부터는 범국가적 이슈에 대해 국민이 안심하고 바다를 향유할 수 있도록 해양방사성물질 측정망을 확충하여 운영하고 조사결과는 국민께 공개하고 있다.

공단의 정규직 직원은 모두 629명으로 이 중 행정업무에 종사하는 일반직 직원이 306명, 선박 승선원 또는 주요 항만의 폐기물을 수거하는 기술직 직원이 323명이다. 공단은 2012년 공공기관 지정에 따라 국민의 눈높이에 맞춘 보수제도 운영을 위하여 정규직 직원 전원을 대상으로 각종 수당을 통폐합하고 호봉제에서 연봉제로 전환을 완료하였다. 공공기관 지정 전 여러 기관이 통합되어 다양한 직군으로 구성된 탓에 여러 갈등의 씨앗이 존재하였으나, 2014년에 발족한 단일 노동조합과 함께 전국 14개 지사를 다니며 직접 소통하며 현장의 의견을 적극 수렴하고, 때로는 직원들이 이사장의 적극적인 개선의지를 받들어 수용하는 등 다양한 갈등의 산을 넘나들며 조직·인사제도 변화의 최종 결과물인 보수제도에 개선점을 적극 반영하고 있다.

직무급 제도의 도입 또한 마찬가지였다. 2012년 연봉제 전환 당시 기본연봉의 일부로 직무급을 부서장과 기술직 선박 승선원에게 직책에 따라 일괄 지급하기 시작하였고 2018년에 전 직원에 확대 지급하기 위한 직무분석을 본격적으로 실시하였다. 부서별 직무전문가(SME)를 선발하고 부서장과 공동 직무평가를 실시한 끝에 공단 최초로 직무평가 결과를 도출하였고, 이듬해 전 직원 직무급 확대 지급을 위해 전국 14개 지사를 돌아다니며 노사공동 설명회를 개최하였다. 각고의 노력 끝에 2020년 5월 노사합의서를 체결하고 전 직원에 직무급을 확대 지급할 수 있게 되었다.

하지만 이 당시 설계된 직무급은 직급수당의 성격으로 수행직무의 난이도와 환경 등에 따른 직무가치의 차이를 반영하지 못했다. 직원 인식조사 결과 과반수가 연공성에 따른 기존의 보수제도를 유지하기를 선호(62.3%)하였고, 노동조합은 이에 따라

직무급 차등화의 도입을 반대하였던 것이다.

하지만 젊은 세대로 구성된 하위 직급 비중의 증가에 따라 수행 업무의 보상과 동시에 직무에 대한 선택권을 바라는 직원이 많아졌고, 2022년 5년 만에 조사한 결과에서 이러한 인식의 변화를 확실히 느낄 수 있었다. 조사 결과, 직원들은 연공성보다 수행 직무의 가치에 따라 보상을 받을 수 있는 직무급제도의 확대를 원했고(2018년 50.4%→2022년 61.3%) 본인이 수행하는 직무 난이도에 따른 보상으로 월 3만원 이상의 차등화를 원했다(64.5%). 오랫동안 유지한 연공 중심 보수제도의 큰 틀을 깨 부수고 세대와 인식의 변화를 보상제도에 적극 반영해야 한다는 것을 공단과 노동 조합이 동시에 깨닫게 된 것이다.

| 직무급 확대에 대한 직원 인식조사 결과 |

구분	2018년	2022년	2023년
직무급제도 확대 필요 선호	50.4%	61.3%	73.7%
수행직무에 따라 월 3만원 이상의 차등 지급 선호	미조사	64.5%	62.3%

직군·직무의 다양성 반영한 직무분석 및 쉰 단계 직원 니즈에 기반한 직무평가 제도 개선 추진

공단은 최초 설립 당시 3개 기관이 합쳐지고 전국단위 조직에서 행정·선박승선·오염물질 수거 및 운송 등 주요 업을 명확하게 달리하는 직원 구성¹⁾으로 인해 획일적·급진적인 직무급제 도입이 어려웠고, 사업의 다양성을 반영한 직무분석·직무평가 제도 개선이 필요하였다. 또한 직군 간 직무가치 반영에 따른 차등 인식 정도가 상이하여 충분한 노사 협의 및 직원의 의사를 최대한 반영하여 단계적·점진적으로 비중과

1) 해양환경공단 사업 특성: 공단은 1997년 한국해양오염방제조합 설립, 1998년 해양수산부로부터 청항·오염물질저장시설 직원·사업 인계 및 한국컨테이너부두공단으로부터 해양예선사업 인수 합병하여 설립되었음. 본사 및 전국단위 총 14개 지사에서 선박승선·오염물질 수거 및 운송 등을 담당하는 기술직과 일반행정, 정부위탁사업, 자체사업, 해양오염방제, 해양환경개선·조사를 수행하는 일반직 직군으로 구성되어 현재까지 다양한 사업을 수행하고 있음.

차등폭을 확대하는 전략으로 개선을 추진하였다.

일반직은 조직 전략체계와 직무를 연계하여 직무 성과로 조직 목표를 달성할 수 있도록 하는 관점으로 직무분석을 실시하였다. 전문 컨설턴트의 직무분석 설계안을 토대로 노사공동 간담회, 총 31회에 걸친 직무전문가 인터뷰를 거쳐 설계안을 다듬고 직무분석을 완료하였다. 개선 결과, 이전 부서 단위 1~2개 직무분류로 도출된 96개의 분류체계를 전면 재분류하여 전략 실행과제별 실제 수행사업과 연계한 137개의 분류체계로 대폭 확대하였고 일반직 최초로 역할관점의 수직분류를 도입하여 총 187개의 직무기술서를 작성하였다.

기술직의 경우 요구 자격 및 수행 직무의 차이가 명확하여 기술 숙련도를 반영한 역할단계 분류 관점에 주안점을 두고 직무분석을 추진하였다. 방제사고 조치, 선대운영과 안전관리 등 전문성을 필요로 하는 업무를 수행하는 선임 직무와 기술직이 보유한 기술을 활용하여 방제교육 및 R&D를 주관하는 교관 직무를 새로이 분류하였다.

| 부서원(일반직·기술직) 직무분석 결과 |

구분	일반직	기술직
업의 특징	조직 전략에 따라 사업 기획·운영 관리	14개 소속기관 현장에서 사업 수행
직무분석 방법	조직관점 Top-Down 및 역할관점 세분화	기술 숙련도를 반영한 역할단계분류
직무가치 판단	직무 난이도, 복잡성, 성과창출기여도 등	직무수행숙련도, 전문성, 보유기술기여도 등

전략과제 (12개)	실행과제 (63개)	직무(78개)	구분	항해,기관,환경,교관	요건
전략1 “해양보전”	17개	18개(해양폐기물관리, 청항선운영관리 등)	직무 (24개)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 선임 ▪ 일반 	경력연수, 보유자격, 특별경력
전략2 “안전환경조성”	11개	12개(방제기획, 방제분담금관리, 방제대응 등)			
전략3 “해양이용증진”	9개	9개(해양공간계획 수립, 국제협력 및 네트워크 등)	요건	직무수행능력, 숙련도, 전문성 (선임 재임명은 3년에 1번, 선발 시 직무평가 요소 활용)	
전략4 “안전혁신경영”	26개	37개(기획 및 전략, 예산, 사회적 책임경영 등), TF 2개			

공단은 직무평가제도 개선 시 직원 수용성을 높이기 위해 모든 단계 직원 의견을 기반으로 평가모형을 결정하고자 하였다. 직무평가 요소 및 평가방법은 직원 인식조사를 기반으로 설계하였고 노사공동협의체를 거쳐 평가모형을 확정하였다. 노사 각각 동수로 구성된 직무평가단에 노측 추천단을 더한 방식으로 직원참여를 확대하여 직무평가를 실시(2023년 106명 참여)하였으며, 직무평가 방식 및 결과에 대해서는 노사 공동협의체의 검증 및 외부 직무급 전문가 검증단(경영분야 박사 및 노무사 등 총 4명)의 전면 검증을 통해 내·외부의 시각으로 정확도·공정성을 더하여 직무평가를 완료하였다.

| 직무평가 개선내용 |

인식 조사 결과	직무평가요소	평가요소가중치	평가군	평가	등급반영
	평가군별 요소 수정	AHP방식	경영·사업·지사	노사공동평가+ 전문가 검증	차등등급수 및 차등폭 확대

구 분	평가요소 POOL	일반직		기술직		단계	내용
		2022년	2023년	2022년	2023년		
사전적 요소	직무난이도	✓	✓			직무평가 실시	노사공동평가단 + 노측추천단
	전문지식기술	✓	✓	✓	✓		
	자격요건			✓		1단계 검증	조사결과 산출 및 정합성 검증
	직무수행 숙련도				✓		
수행 과정	문제해결 능력	✓	✓	✓	✓	2단계 검증	1차 정합성 노사공동협의체 검증
	업무프로세스 복잡성	✓	✓				
	육체적/정신적 노력	✓	✓			3단계 검증	2차 정합성 외부 직무급 전문가 검증
	직무수행능력			✓	✓		
	작업환경(업무위험도)			✓	✓		
수행 결과	성과창출 기여도	✓	✓			직무평가 위원회	노사동수 위원회 최종결정
	보유기술기여도			✓	✓		

정확도 높은 직무평가 결과에 따라 직무 세부등급 단계적 확대 및 직무급 확대 추진

2021년 공단은 부서장과 기술직을 대상으로 직무평가 결과를 연계하여 차등직무급 지급을 완료하였다. 하지만 노동조합은 '일반직 부서원은 순환보직 및 행정업무 기반으로 직무를 수행하는 탓에 직무가치가 동일하고 자율적으로 직무를 선택할 수 없어 수행 직무에 따라 보수 지급액의 차등화를 두는 개념을 직원이 원하지 않는다.'는 생각으로 차등 직무급 지급을 반대하였기에 일반직 부서원에 대해서는 차등화를 이루지 못하였다.

공단은 2022년 일반직 부서원의 직무급 차등화를 위해서 온·오프라인 설명회와 공문을 통해 직원에 적극 설명하고 의견을 들어 제도 개선을 추진하였고, 외부 직무급 전문가 및 직무전문가가 직원대표로 참여하는 직무평가위원회를 통해 공단 최초로 일반직 부서원의 직무가치와 직무급을 연계하여 차등 직무급을 결정하였다. 다만 일반직 부서원의 차등 직무급제도에 대해 단계적·점진적으로 반영이 필요하고 직무급 제도의 차등수준은 직무중심 인사제도 개선과 발맞추어야 한다는 노동조합의 의견에 따라 차등 등급은 2개 등급, 직무급은 월 10천원 차등의 낮은 수준으로 시작하게 되었다. 하지만 전 직원 대상으로 직무수행에 따른 차등화된 직무급을 확대 지급하게 되어 기존보수 대비 직무급 비중이 전년도 5.6% 대비하여 8.4%로 50% 인상하는 성과를 거두었다.

공단은 일반직 부서원의 직무급 차등 수준 확대를 위해 2022년 개선사항에 더하여 2023년 직무평가제도의 정교화·고도화를 추진하였다. 2022년 직무평가모델 재점검 후 노사공동 직무평가단 확대 및 내·외부 검증단을 운영하여 직무평가 결과의 정확성을 확보하였으며, 노동조합 집행부가 최초로 참여한 노사동수 직무평가위원회에서 산포도상 이격을 고려하여 일반직 부서원의 차등등급을 기존 2등급에서 3등급으로 추가 세분화하고 차등금액 수준은 월 10천원에서 15천원으로 차등 수준을 고도화하는 것으로 최종 결정하게 되었다.

공단은 직무급 차등 확대와 함께 보수 연공성 완화 및 직무급 비중 확대를 위한 임금 인상안을 노동조합에 제시하고 기본급 인상재원을 직무급에 활용하면 보수 연공성을 완화할 수 있음을 지속적으로 설득하였다. 객관적인 수치에 기반하여 설득한 결과, 2021년 최초 직무급 인상 및 전액 균등금액 인상배분, 2022년에는 '3단계(하위·중위·

상위) 하후상박²⁾으로 하위직급은 기본급 인상을 더 높이고, 상위직급은 전액 직무급을 인상하는 임금인상안을 타결하였고, 이에 따라 직무급 비중을 더욱 확대할 수 있었다. 2023년에는 4단계(하위·중위·상위·최상위)로 확대하여 3년 연속 연공성 완화 임금인상 및 직무급 비중 확대를 통해 기본급 임금격차 등 보수연공성 관리 지표 개선 효과를 가져왔다.

| 보수연공성 관리 지표 및 지표별 2021년 대비 2023년 개선효과 측정 |

보수연공성 관리지표		산식	개선 효과	
			2021년	2023년
상향	① 직무급 비중 확대	직무급 총액 / 기준보수 총액	5.6%	8.7%
	② 인상재원 대비 직무급	직무급 재원 / 인상 재원	19.9%	54.0%
	③ 기본연봉 대비 직무급	직무급 총액 / 기본연봉 총액	8.2%	12.2%
하향	④ 기본급 임금격차	최상위 직급 기본급 / 최하위 직급 기본급	283.9%	275.8%

공단은 노사가 의견을 합치한 직무급 제도의 발전 및 다년간의 연공성 완화 노력 끝에 상위직무 수행에 대한 차등보상 효과가 확대되어 기술직의 경우 상위등급 직무 수행 시 동일직급 직무급 대비 최대 305천원/월을 추가로 지급받고 있으며, 일반직 또한 직무급 차등폭을 확대하여 상위등급 직무 수행에 따른 기본연봉 인상으로 인한 역전 효과가 발생하고 있다. 공단은 소통에 기반한 직무급 비중 확대 및 차등수준 확대를 지속적으로 추진하여 보수 연공성 완화 효과를 더욱 극대화할 예정이다.

| 직무급 차등지급 효과 |

(단위: %, 천원/월)

구분	직무급 지급 수준			최고 차등지급 사례	
	기준보수대비 직무급 비중	상위등급 현원비중	동일직급내 차등금액	금액	사례
부서장	9.7	14.7	769	769	1급 G1(본부장) 보직
부서원	일반직	8.0	26.5	182	3급 G4-나(부서장) 보직
	기술직	9.2	24.8	220	5급 S2(직무대리) 보직
합계	8.7	25.9	-		

2) 3단계 하후상박 인상: 전 직원 균등금액 인상 및 직급별 기본연봉 중 기본급·직무급 인상비중을 다르게 하여 상위직급일수록 직무급 인상을 높이고 하위직급일수록 기본급 인상을 높임

쉼 단계 직원과의 소통 기반으로 노사 공동으로 제도개선 추진하여 2년 연속 직무급제도 발전 견인

2018~2020년간 추진했던 직무급 차등화 도입 실패 후 노동조합은 상급단체의 차등 직무급 절대 불가 압박에 따라 '원칙적 반대'를 더욱 공고히 하였고, 직원들은 수년간 이루어진 제도 개선 시도에 대한 피로감이 높아져 있었다. 공단은 2022년 일반직 부서원에 대한 직무급 제도 개선 설계에 착수하기 앞서 ① 전 직원에게 진행과정 설명 및 소통을 통한 수용도 제고 → ② 직원 인식조사 결과를 근거로 노동조합 설득 → ③ 직원 니즈에 기반하여 노사가 공동으로 결정하기로 전략을 세웠다.

2022년 일반직 부서원의 차등 직무급 개선작업 착수에 앞서 공단은 자칫 어렵게 느껴질 수 있는 직무제도에 대해 충실히 설명하기 위해 직원대상 직무급 확대 방향에 대한 온·오프라인 설명회를 개최하고 노사공동 현장 간담회를 개최하였다. 노동조합은 설명회마다 참석하여 반대 입장을 표명하였으나, 직무급 확대의 전 과정에서 노동조합의 참여를 보장하고 전 직원 설문 결과 직무급 확대를 반대할 경우 추진하지 않겠다는 설득을 거듭한 끝에 설문 문항을 노동조합과 같이 협의하고 나서야 직원 인식 조사를 실시할 수 있었다. 조사 결과, 직무급 적정 차등폭에 대한 문항에서 최고 차등폭을 선호(월 3만원 이상)하는 등 노동조합 집행부가 놀랄 정도로 직원들은 직무급 확대를 원하고 있었고, 이에 따라 공단과 노동조합이 노사공동협의체를 통해 구체적 개선 방안을 적극적으로 논의할 수 있게 되었다.

공단은 본격적으로 개선 작업에 착수하여 직무전문가 인터뷰를 거쳐 직무분석 설계안을 다듬고, 직원 인식조사 기반의 상향식 직무평가요소 선정, 노사동수 직무평가단 평가 실시 및 직무평가 각 단계별 모든 결정사항은 노사공동협의체를 거쳐 노사공동 제도개선 및 평가검증을 완료하였다. 직무평가 전 과정 및 결과에 대한 직원 설명회를 개최하고 직무등급 분류에 대한 최종보고회 실시 등 전 직원 대상 진행과정에 대한 충실한 설명 및 적극 소통을 통해 제도에 대한 이해도 및 수용도를 제고하여 2022년 일반직 부서원까지 차등 직무급 지급을 완료하고 전 직원 직무급제도를 확대할 수 있었다.

2023년 일반직 부서원의 직무급 개선에 앞서 실시한 인식조사 결과 직원의 더 많은 차등 니즈 변화가 있었으나, 급진적인 차등화에 대한 직원 수용도 저하를 우려하는

노동조합의 의견에 따라 추가 차등 확대안에 대한 직원 설문조사를 추가로 실시하게 되었다. 그 결과 또한 직원들은 차등 고도화를 선호하는 것으로 나타나 다시 노동조합을 설득할 수 있었고 노동조합의 우려를 불식하기 위해 노사공동 직무평가위원회 개최를 제안하였다. 공단 최초로 노동조합 집행부를 위원으로 선발하여 노사 동수의 위원 구성 및 외부 전문가 위원이 참여한 직무평가 위원회를 개최하였고, 최종 직무등급을 확정하여 2년 연속 일반직 부서원의 차등 등급을 고도화할 수 있었다.

| 직무급 결정과정에서의 직원·노동조합 참여 확대 |

구분	① 평가방법·요소구성	② 평가모델 결정	③ 평가실시	④ 평가결과검증	⑤ 직무평가 위원회
2021년	사측 결정	사측 결정	사측 평가단 구성	전문컨설턴트	사측 위원구성
2022년	직원 인식조사	노사공동협의체	노사동수평가단	전문컨설턴트+노사공동협의체	외부전문가+직무전문가 위원
2023년	직원 인식조사(2회)	노사공동협의체	노사동수평가단+노측추천단	전문컨설턴트+노사공동협의체+외부전문가 검증	외부전문가+노조집행부

공단은 직무급 개선 작업 외에도 연중 상시 직원과의 소통채널을 유지하고 있다. 22년부터 매 분기 노사공동 모니터링 회의 시 노동조합에 직무급 제도 운영현황을 보고 및 개선방안을 논의하고 있으며, 2023년에는 내부 직무전문가 원포인트 소통을 위한 CoP 활동을 신설하는 등 지속적인 직무급 확대를 위해 소통채널을 활성화하고 있다.

경영진 의지로 전사적 관점의 체계적인 직무중심 중장기 발전방안 모색

노사가 의견을 합치한 노력 끝에 공단의 직무급 제도는 갈등 없이 녹아들어 정착할 수 있었다. 매월 직무수행 변동을 직접 관리하여 직무이력 데이터를 축적하였고, 직원이 수행한 직무에 따라 차질 없이 차등하여 직무급을 지급하였다. 2023년 실시한 직원 인식조사 시 직원들은 더욱 더 확고하게 직무 수행에 따른 직무급의 차등 확대를

선호(2023년 73.7%)하였으며 나아가 직무를 중심으로 인사제도를 운영할 것(가장 직무 중심으로 개선이 필요한 분야 1위, 30.4%)을 주문하고 있었다.

2021년 조직 개편으로 인사와 보수 담당부서가 통합되어 직무중심 인사제도 개선을 보다 더 적극적으로 추진하기 위한 기틀을 마련한 공단은 직무급 확대에 발맞추어 신규채용, 경력관리, 배치·승진 등 인사관리 전반에 직무 중심 인사행정을 구현하고자 하였다. 2021년부터 일반행정 채용분야를 없애고, 직무분야에 필요한 인재를 선발하고 있으며, 2022년 개선한 인재개발계획(HRD)의 CDP·IDP 직무분류와 NCS 분류체계를 연계하고 직무기술서에 통합 반영하였다. 전문직위 직무분류와도 통합함과 동시에 전문직위 가점 등 요건을 확대하였다. 2023년에는 기술직 선임 임명 기준을 직무중심으로 개선하여 직무평가 요소(전문지식·기술, 직무수행 숙련도, 직무수행 능력 3종)를 활용하였으며, 기술직 5급의 경우 직무전문성(전문지식·기술) 비중을 20%→40%로 확대하였다. 직무제도를 체계적으로 운영하기 위해 직무관리제도 운영지침을 제정하였고, 직원전보 및 보직관리 지침과 기술직 선임 임명 및 운영 지침을 개정 반영하여 직무중심 인사운영을 위한 기준을 확립하였다.

| 직무중심 인사관리 개선 내용 및 효과 |

구분	기존	개선(직무중심 인사관리)
직무중심 채용	대규모 공개채용 (일반행정 채용)	<ul style="list-style-type: none"> 2021년 이후 직무 특화 채용 채용 전 단계 직무전문가 심사 필기시험 직무평가 70% 확대 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 2021년 이후 일반직 일반행정 전형 제로화, 총 23개 세분화된 직무 맞춤형 채용(해양방사능, 삼중수소 분석, 안전관리자 등) 신규채용 선발완료 즉시 모집전형 직무 수행 <ul style="list-style-type: none"> - 2021년 이후 일반직 채용 58명 중 55명(95%) 선발 직무 지속 수행(CDP T형), 그중 13명 전문직위 지정 </div>
전문직위제 확대	사람(특정인) 중심 인사	<ul style="list-style-type: none"> 가점부여 경과년수 축소 가점배점 2점으로 확대 자격, 직무역량 고려 선발 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 전문직위제 심사기준 강화 및 보상확대 <ul style="list-style-type: none"> - 승진자 중 전문직위 비중 22.6%(부서원 26.1%) - 상위등급 직무 수행자(가등급) 3년간 전문직위 지정 및 전문성을 제고하여 5급 최저년수 경과 후 4급 승진(해당 전문직위자 4년 소요, 평균 소요연수는 8년) </div>
상위 직무 임명	연공서열식 임명	<ul style="list-style-type: none"> 선임 선발 기준 직무평가요소 활용 직무전문성 검증 강화(40% 비중) 자격증 취득 지원제도 신설 운영 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 직무평가 요소를 반영하여 선임 재임명요 44% 신규임명 선임 보조 선발 시 직무전문성 요건 40% 강화하여 젊은 세대 수혜 확대 (평균 근속연수 7.7년에서 6.8년으로 감소) 전문성 요건 확보위한 자격 지원제도 운영하여 직무역량 제고 </div>

직무를 활용한 인사제도 개선 가능성을 경험하게 된 이사장의 의지를 받들어 공단은 전사적 관점에서 체계적으로 조직·인사·보수제도를 개선하기 위한 안전경영본부장 주관 노사공동 직무중심 제도개선 추진단을 발족하였다. 킷오프 회의를 통해 공단의 제도개선 현주소를 점검하고 분야별 개선 가능성 및 그 성과를 예측하는 목표설정 미니워크숍을 진행하였고, 노사소통 및 외부전문가 자문을 거쳐 2024~2028년 5년간 중장기 직무중심 제도개선 로드맵과 연차별 이행과제를 확정하였다. 인사제도 분야별 2028년 90%까지 직무중심으로 운영하고 이에 연계하여 직무급 확대, 기본연봉 관리, 성과연봉제 확대 등 보수 연공성 완화 및 합리적인 보수제도 운영을 위한

중장기 전략을 수립하여 2028년까지 직무급 비중을 10% 더 향상할 것을 목표로 두었다. 또한 조직운영을 토대로 인사·보수제도까지 선순환하는 제도를 구축하기 위해 직무별 업무량 산정을 토대로 한 직무정원 설정 및 직무중심 위임전결권 결정 등을 추진하여 조직발전이 직원성장까지 연계하는 ‘해양환경 No1 직무제도 발전’을 목표로 두었다. 공단은 이사장의 의지 하에 노사가 상호 협력하여 직원이 원하는 단계에 맞춰 직무중심 전 분야 제도개선을 지속적으로 차질 없이 추진할 예정이다.

2023 공공기관 직무중심
보수체계 개편 사례집

발 행 : 2024년 12월

발행처 : 기획재정부 공공정책국

한국조세재정연구원 공공기관연구센터

등 록 : 1993년 7월 15일 제2014-24호

인 쇄 : 경성문화사

© 한국조세재정연구원 2024

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.



2023 공공기관 직무중심 보수체계 개편 사례집



(우)30147 세종특별자치시 시청대로 336

Tel 044-414-2114 Fax 044-414-2179 www.kipf.re.kr



ISBN 979-11-6655-306-6