

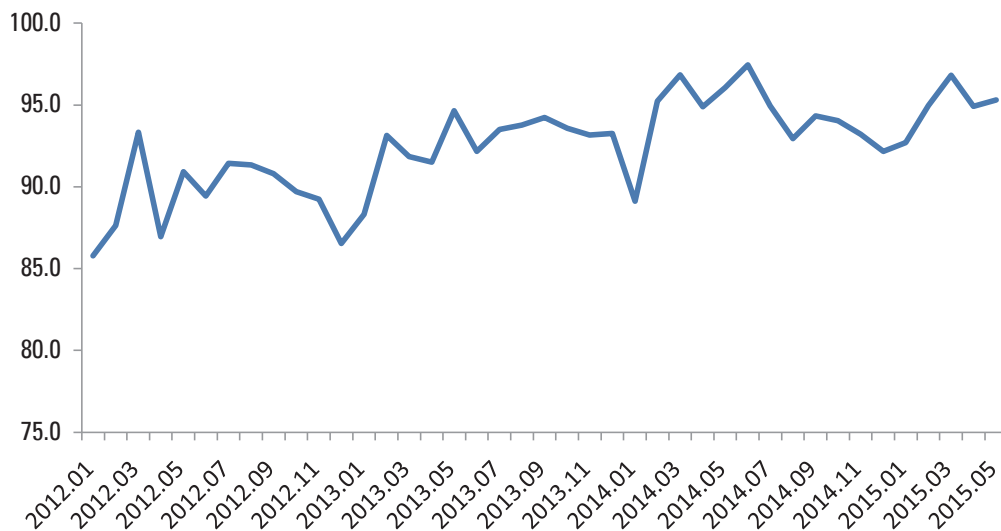
워크넷 구인구직DB를 이용한 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2015년 5월 신규구인인원은 193천명, 신규구직건수는 319천건, 평균 제시임금은 174.2만원, 평균 희망임금은 182.8만원으로 전체 임금충족률은 95.3%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)

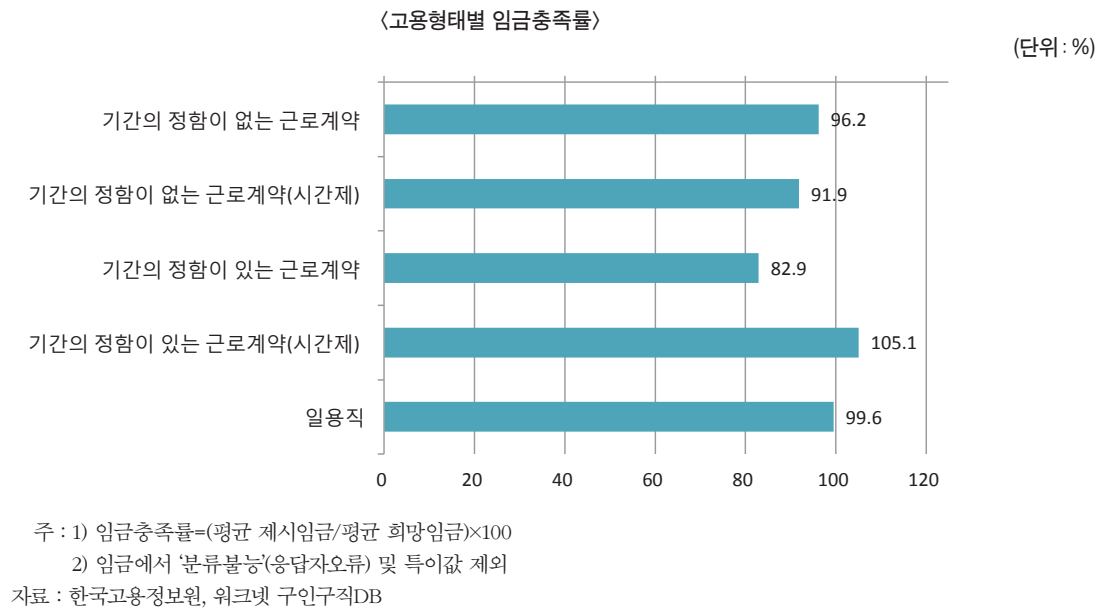


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

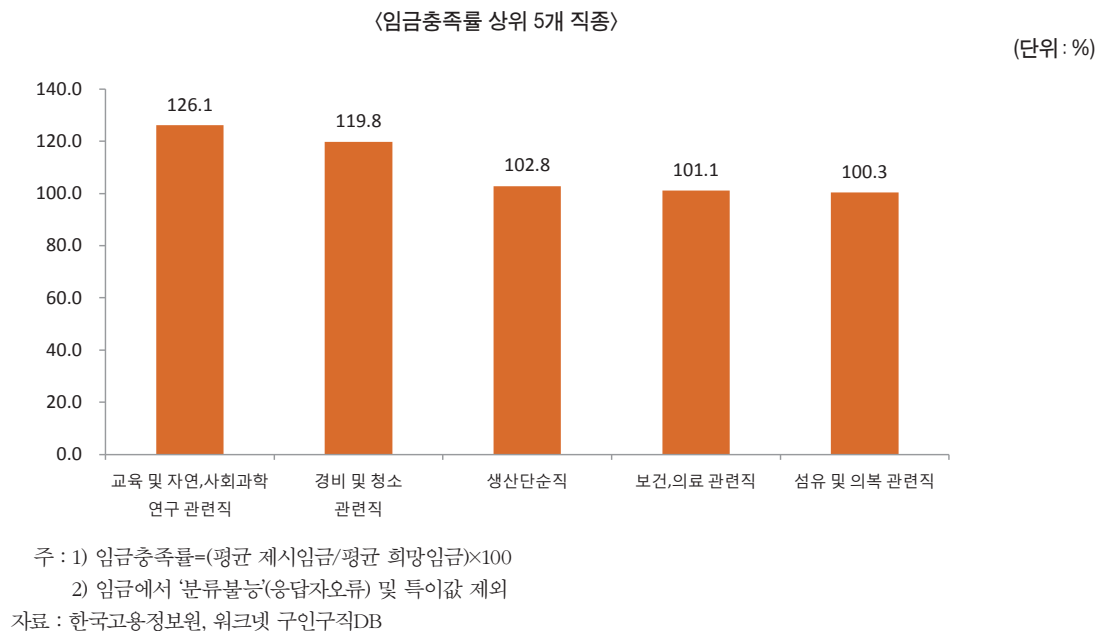
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 있는 근로계약(시간제)’ 형태에서 105.1%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 있는 근로계약’ 형태에서는 82.9%로 가장 낮은 수치를 기록



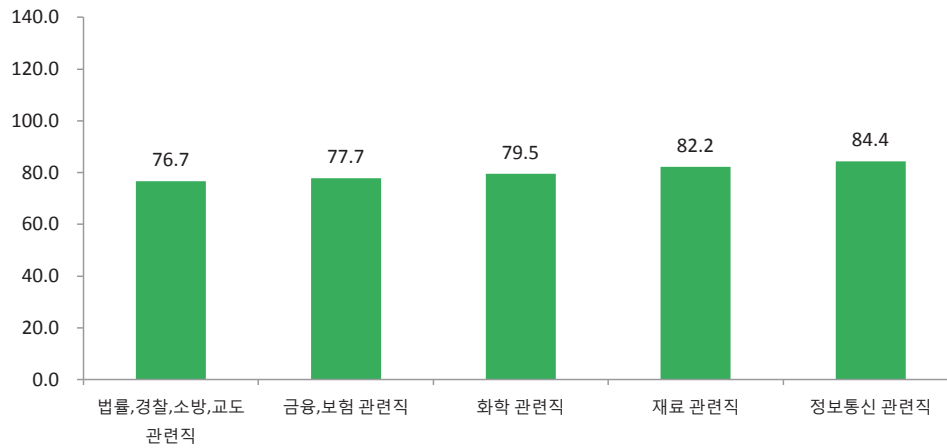
- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 보면, ‘교육 및 자연과학, 사회과학 연구 관련직’이 126.1%로 가장 높고, 다음으로, ‘경비 및 청소 관련직’, ‘생산단순직’, ‘보건, 의료 관련직’, ‘섬유 및 의복 관련직’ 등의 순으로 나타남



- 반면 임금충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직'이 76.7%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '금융, 보험 관련직', '화학 관련직', '재료 관련직', '정보통신 관련직' 등도 순위가 낮은 직종임

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위 : %)



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

업종·직종별 임금체계 개편모델

— 이장원(한국노동연구원 임금직무센터 소장)

우리의 연공급 임금체계는 그 한계를 드러내고 있어 직무급으로의 근본적인 개편이 필요하다.

산업화 초기에 연공급인 기본급은 낮게 책정한 후 각종 수당을 지급하여 노무비를 절감하면서, 그에 대한 보상으로 초과근무수당을 국제수준인 25%보다 높은 50%로 지급하고 평균임금이라는 개념을 도입해 퇴직 시 소득을 보장하고자 했다. 사용자는 각종 수당을 지급하며 기본급의 상승을 막아왔고 노조대표는 자신의 협상능력을 과시하는 방법 중 하나로 각종 수당을 신설하는 데 역점을 두는 등 임금체계의 왜곡과 문제점들이 적체되어 왔다.

아울러 2013년 4월에 근로자의 정년 60세를 보장하는 정년연장관련법이 통과되어 법적 정년이 60세로 의무화되고, 노동시장 고령화가 점차 현실화되면서 임금체계 개선의 필요성은 더욱 증가하고 있다.

결국 임금체계 개편은 피할 수 없는 현안이 되었다. 제도적인 정년 연장이 실질적인 정년 연장으로 연결되기 위해서는 근속에 따른 과도한 임금의 증가를 억제하고, 직무가치와 역량 그리고 조직에 대한 공헌도의 비중을 강화하면서 기본급의 비중을 높이는 임금체계로의 개편이 필요하다.

임금체계가 명확해지면 임금의 공정성이 확보되고, 임금 중 기본급의 비중이 높아지면 잔업시간은 물론 총노동시간이 현저히 줄어들 것이며, 나아가 고용 안정 및 일자리 창출, 생산성 향상, 근로자 간 임금격차 해소 등을 기대할 수 있다.

이렇듯 임금체계 개편은 고용률 제고와 불합리한 임금격차 해소를 가져와 공정한 노동시장 질서를 구현하는 토대를 마련할 수 있을 것이고, 임금체계 개편 정책방안 등은 노사정 간 사회적 대화 및 임금정책 관련 정책공감대를 형성하는 데 활용될 수 있을 것이다.

이러한 측면에서 조선업 기능직, IT제조업 생산직 및 연구개발직, 대형마트 계산원, 백화점 및 프리미엄 아웃렛 판매직의 임금체계를 직무중심으로 개편하는 방안을 제시해보고자 한다.

첫째, 조선업 기능직에 대한 임금체계 개편방안이다.

조선업은 주기적으로 호황기와 불황기를 반복하는 경기순환적 특성, 철강, 기계, 전자, 화학 등에 연관

효과와 고용창출 효과가 큰 노동집약적인 특성이 있다. 또한, 소수 기업에 의한 독과점적 지배구조와 협력업체 중심의 생산구조에 따른 사내하도급 등 원하청 문제가 존재하는 업종이다. 조선업은 숙련 기능직에 대한 수요가 높으나 고령화 정도가 높고, 원청인 대기업은 연공급형 임금체계, 하청인 중소기업은 직무 및 직능급적 임금체계로 이원화되어 있고 원하청 간 임금격차가 크다(원청 대비 하청임금은 60~70%).

이러한 상황으로 볼 때, 조선업 기능직의 바람직한 임금체계 모델은 노동집약적이며 숙련을 요구하는 직무특성을 고려해 숙련급으로 출발, 중년 이후 육체적 및 정신적 부담 해소 등을 위해 직무급으로 전환하여 직무가치에 의해 임금이 정해지는 것이라 하겠다. 또한 작업환경이 동일하고 업무수행에 요구하는 자격이나 품질이 동일한 상황이므로 원청과 협력업체 간 임금모델을 달리할 이유가 없으며, 이를 위해서는 원하청 간 임금격차 해소가 선결 과제이다.

둘째, IT제조업 생산직 및 연구개발직(R&D)의 임금체계 개편방안이다.

IT제조업은 휴대폰, 디스플레이, 반도체를 중심으로 세계시장에서 경쟁력 있는 대표상품을 생산하며, 제품주기가 짧아 신제품 개발에 주력하는 특징이 있다. 또한 1만명 이상의 소수 대기업(원청)과 부품을 공급하는 100명 미만의 다수 소기업(하청)으로 양분화된 기업구조를 가지고 있는 업종이며, 하청의 인사관리는 원청의 인사관리와 유사한 형태로 운영되고 있다.

생산직의 임금체계는 연공급이 주류를 이루고 있고 기본급 외에 수당 및 초과급여 등의 비중(50~60%)이 높다. 연구개발직(R&D) 임금체계는 고과급(merit pay)이 주류이고 고과, 특허 등 업적성과 역량 등에 의한 승진이 대부분을 이루고 있다.

이러한 특성을 고려할 때, IT제조업 생산직의 바람직한 임금체계는 근로생애별로 볼 때, 전반부는 숙련향상에 따라 임금이 상승되다가 후반부는 숙련향상이 완만하다는 전제하에 임금상승폭이 둔화되고 담당직무에 따라 직무급으로 임금이 정해지는 모델이라 하겠다. 근로생애에 있어 후반부가 시작되는 시기, 즉 임금상승이 둔화되는 시점은 고숙련을 요구하는 조선업 기능직보다 상대적으로 빠를 수 있다. IT제조업 연구개발직(R&D)에 바람직한 임금체계는 숙련과 성과가 중시되는 업종 및 직종 특성상 숙련급으로 시작해 숙련수준 중심으로 임금을 인상하고 부분적으로는 성과 차이로 인상이 이루어지다가 중년 이후 정신적 및 육체적 부담 해소 등을 위해 현재 직무에서 머물러 임금인상이 둔화되는 경로를 적용받거나, 일부는 연구개발에 대한 숙련을 인정받고 상위직무로 이동해 직무급으로 임금이 인상되는 2가지 경로의 모델이라 하겠다.

셋째, 대형마트 계산원의 임금체계 개편방안이다.

대형마트는 소매유통업종의 선두 주자이고, 지속적인 매장 확대에 의해 고용창출 효과가 기대되며, 소수 기업에 의한 독과점적 지배구조를 보이는 업종이다. 계산원들의 인적 구성은 중년여성, 저임금, 무기계약직 및 비정규직 중심이고, 타 업종 및 직종에 비해 반복적 수작업 비중이 높으며, 타 업종에 비해 숙련형성 기간이 짧고 직종 내 직무가 한정적이며 인력수급이 상대적으로 용이하다.

이러한 상황을 통해 본 대형마트 계산원의 바람직한 임금체계는 숙련형성 기간이 짧지만 숙련을 필요로 하는 직종 특성상 숙련급으로 임금을 인상하고, 부분적으로는 성과 차이로 인상이 이루어지다가 단기 내에 숙련향상이 완만해진다는 전제하에 현재 직무에 머물면서 임금인상이 둔화되는 경로를 적용받는 모델이 있다. 또한 상위직무로 이동해 직무급으로 임금이 인상되는 2가지 경로가 있으며, 직무특성상 상위직무가 1개 내외로 제한적일 수 있다. 한편 신입이나 말년이나 임금수준이 거의 유사하여 입사시점 대비 말년까지의 임금상승 폭인 상대임금지수를 높일 필요가 있다.

마지막으로 백화점 및 프리미엄아웃렛 판매직에 대한 임금체계 개편방안이다.

유통판매의 다변화로 인해 백화점은 성장률이 둔화되는 업종인 데 반해 프리미엄아웃렛은 도심 인근을 중심으로 확대되는 추이다. 두 업종 모두 소수 기업에 의한 독과점적 지배구조를 가지고 있다. 백화점 직영매장, 브랜드 직영매장, 브랜드 위탁매장(가맹점) 등이 혼재되어 있어 정규직, 비정규직, 간접고용 등 고용형태가 매우 다양하며, 숙련(경력)과 성과를 중시하는 업종이다. 백화점 및 브랜드 직영매장은 연공급 체계인 반면, 브랜드 위탁매장(가맹점)은 대부분 임금체계 없이 초임 결정 후 일괄 인상하는 방식으로 운영하고, 임금수준은 숙련(경력)과 동종업계 및 지역의 시장임금을 반영하여 결정하며, 타 업종 및 직종에 비해 동종 노동시장에서의 이동 정도와 중년 이후 조기은퇴 가능성이 상대적으로 크다.

이러한 특성하에 백화점 및 브랜드 직영매장 판매직의 바람직한 임금체계는 숙련급으로 임금을 인상하고 부분적으로는 성과 차이로 인상이 이루어지다가 직무변화에 따라 직무급으로 임금이 인상되는, 즉 숙련급과 직무급을 기본으로 하고 성과를 가미하는 혼합적 임금체계 모델이라 하겠다. 상위직무로 이동 가

조선업 기능직 언덕형(Hill)	IT제조업 생산직 복합형(Hybrid)	IT제조업 연구개발직 이중형(Dual)
<ul style="list-style-type: none"> ·기본급은 숙련급으로 상승하다가 중년 이후 직무급으로 전환 ·숙련급에서는 숙련수준에 의해, 직무급에서는 직무변화에 의해 기본급을 상승 ·숙련급에서의 기본급은 상대적으로 가파르게 상승하는데, 이는 고숙련을 요구하는 업종 특성 때문임 	<ul style="list-style-type: none"> ·기본급은 숙련급으로 상승하다가 중년 이후 직무급으로 전환 ·숙련급에서는 숙련수준에 의해, 직무급에서는 직무변화에 의해 기본급 상승 ·숙련급에서의 기본급 상승의 기울기는 조선업 기능직보다 완만한데, 이는 장치에 의한 생산비중이 상대적으로 높기 때문임 	<ul style="list-style-type: none"> ·기본급은 중년까지 숙련급과 직무급을 혼합하며 상승하다가 중년 이후에는 상승을 멈추거나 일부는 숙련급과 직무급(상위직무)을 이어가는 이중경로 모델 ·기본급 상승은 숙련급에서는 숙련수준에 의해, 직무급에서는 직무변화에 의해 상승하되 공히 성과 차이를 반영하여 부분상승
대형마트 계산원 이중형(Dual)	백화점/브랜드 직영매장 판매직 계단형(Stair)	브랜드 위탁매장(가맹점) 계단형(Stair)
<ul style="list-style-type: none"> ·기본급은 숙련급으로 상승하다가 직무급으로 전환한 후 해당 직무에 머물거나 일부는 상위직무(직무급)로 이동하는 이중경로 모델 ·숙련급에서는 숙련수준을 중심에 두고 성과 차이에 의해 부분적으로 기본급을 상승하고, 직무급에서는 직무변화에 의해 상승 ·입사 후 직무급으로 전환되는 시점이 타 업종 및 직종에 비해 현저히 짧을 수 있는데, 이는 단기간 내에 숙련이 형성되는 직종의 특성 때문임 	<ul style="list-style-type: none"> ·기본급은 숙련급으로 상승하다가 상위직무 이동을 통해 직무급으로 전환하고 숙련급으로 임금인상을 하다가 차상위직무로 이동하여 직무급으로 전환 ·숙련급에서는 숙련수준을 중심에 두고 성과 차이에 의해 부분적으로 기본급을 상승하고, 직무급에서는 직무변화에 의해 상승, 공히 성과 차이를 반영하여 부분적인 임금상승도 허용 	<ul style="list-style-type: none"> ·직영매장 판매직과 동일한 형태의 임금체계이나 매장이 소규모로 운영되는 관계로 직영매장 판매직에 비해 직무범위가 넓고 직무단계가 적어 직영매장 판매직보다 임금상승폭이 크지 않음

능한 직무단계는 일반적으로 3단계 정도로 형성되어 있다. 한편 브랜드 위탁매장(가맹점) 판매직의 바람직한 임금체계는 직영매장 판매직과 동일한 형태의 임금체계이나 매장이 자영업 형태로 운영되는 관계로 직영매장 판매직에 비해 직무범위가 넓고 직무단계가 적어 직영매장 판매직보다 임금상승폭이 크지 않은 것이 현실이므로 임금을 큰 폭으로 상승시키기 위해서는 자신의 숙련을 인정하는 새로운 직장으로 옮겨 보다 높은 수준의 직무로 옮길 때 가능하다.

임금체계 개편모델의 숙련급은 업종과 직종마다 다소 상이한 방식으로 결정될 수 있지만 기본적으로 학력, 경력, 근속, 자격 등의 요소가 고루 반영되고 구체적인 숙련등급을 노사간(교섭이나 노사협의회를 통해)에 합의해서 운영하는 것을 전제한다.

업종별 임금체계 개편모델은 시안적이고 표준적 성격을 띠고 있으며, 향후 업종별로 구체적인 사례적용 연구 및 컨설팅 등을 통해 수정되고 변형될 수 있다.

임금체계 개편모델의 생애 표준 임금곡선에서 보여주는 핵심적인 아이디어는 임금체계는 단순한 것이어야 하지만 생애주기를 따라 변화할 수 있는 유연성을 수용해야 한다는 점이다.

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	W병원	
업종	서비스업 - 보건업 및 의료서비스, 사회복지 서비스업(일부)	
규모	근로자	총116명(정규직)/남성 30명, 여성 90명/사무직 16명, 생산직 104명(2013년 기준)
	매출액	1,599,703만 원(2013년 기준)
목적	다양한 직종에 맞는 임금체제로 서비스 역량 강화	
대상	전 근로자	
방식	<ul style="list-style-type: none">• 기본 보상구조<ul style="list-style-type: none">- 직무분석을 통하여 간호사 직군과 일반 직군을 분리, 보상전략 이원화• 간호사 직군 보상구조(직무숙련급)<ul style="list-style-type: none">- 연공형 연봉제를 숙련기본급+숙련가급을 설정하여 차등보상- 기본 숙련급과 숙련 가급의 임금구성으로 누적식 숙련기본급 구성- 부가급여로 교대 근로자에게 근속 장려를 위한 장기근속수당 지급• 일반 직군 보상구조(직무 성과연봉제)<ul style="list-style-type: none">- 일반직군은 직무에 따른 누적식 기본연봉에 비누적식 고과연봉 설계- 기본연봉은 직무에 따라 초임을 결정하고, 매년 인상된 임금이 누적됨- 고과연봉은 평가를 통하여 고성과자에게 지급- 교대 근로자에게 장기근속 장려를 위한 장기근속수당 지급	
효과	<ul style="list-style-type: none">• 다양한 직종의 직무 특성 및 가치에 따른 직무 · 성과 · 능력주의 보상체계 수립으로 서비스 역량 향상의 동기부여• 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고• 직종의 근로내용, 자격 등을 파악하여 역량을 도출하고, 근무태도 및 교육참여 점수를 합산하여 고과등급을 분류, 고과연봉과 연계하는 평가체계를 구축함으로써 성과 창출을 위한 동기부여• 일자리 창출(2013년 대비 10명 증가)• 이직률 44%에서 19%로 25% 감소(2013년 기준)	

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- ① 의료서비스 질에 대한 국민적 관심이 증가하면서 정부 중심의 강제평가였던 의료기관 평가제도는 2010년 의료법 개정을 통해 의료기관의 자율적인 참여를 바탕으로 하는 인증제도로 전환하여 의료서비스 질 향상을 위한 능동적 변화관리가 필요하였다.
 - 2013년 7월 의료기관 인증마크를 부여받았으나, 2014년 2월 25일, '의료기관 인증 제2주기 인증 개정기준'이 공표되어 개정기준에 맞춰 2017년 다시 의료기관 인증을 대비하여 지속적인 의료서비스의 질(quality) 향상이 필요하였다. 특히 인증 기준 중 '인적자원관리'에 관한 인증 요건을 세부적으로 제시하고 있어서 체계적인 구축이 필요하였다.
 - 병원의 규모가 커지고 지역에서도 그 위상이 강화되고 있으므로 이에 걸맞은 보상, 인사관리 등 제도의 체계화 및 개선을 통하여 내부 만족도를 향상시킴으로써 질 높은 의료서비스를 제공하고자 하였다.
- ② 통상임금 전원합의체 판결(2013. 12. 18 갑을오토텍 사건)에 따른 임금 구성항목의 개선 및 정년60세 법정화에 따른 임금체계 개편 수요가 발생하였다.
 - 연공급형 연봉제를 개선하여 직무 역량 및 직무 가치와 연동되는 임금체계로의 전환을 통한 정년연장의 능동적인 대응이 요구되었다.

2) 내부 환경 변화

- ① 다양한 직종의 복합체로 이루어진 직무의 특성이 반영되는 보상제도 및 평가제도가 필요하였다.
- ② 기운영하고 있는 연봉제는 '연공급형 연봉제'로 직무 능력과 보상을 연계하지 못하였고, 입사 시 주먹구구식 개별 임금 협상을 통하여 결정되는 형태로 근로의 내용, 직무 등에 부합하는 합리적인 기준이 요구되었다.
- ③ 임금인상은 각 부서에 따라 매년 인상을 평균값이 큰 격차를 보이고 일률적인 임금 상승이 이루어지지 않았다. 또한 매년 직급 호봉을 기준으로 연봉계약을 체결하고 있었으나, 직무 및 직종에 따라 인상률이나 보상제도 또한 상이하여 보상을 합리적으로 관리할 수 있는 기준이 필요하였다.
- ④ 직종은 다양하였으나, 직급은 매우 단순한 구조로 TO가 많지 않아서 승급의 동기부여가 되지 못하여 임금상승을 통하여 동기부여를 하고자 직무의 특성과 가치를 반영하는 임금체계로의 구축이 필요하였다.

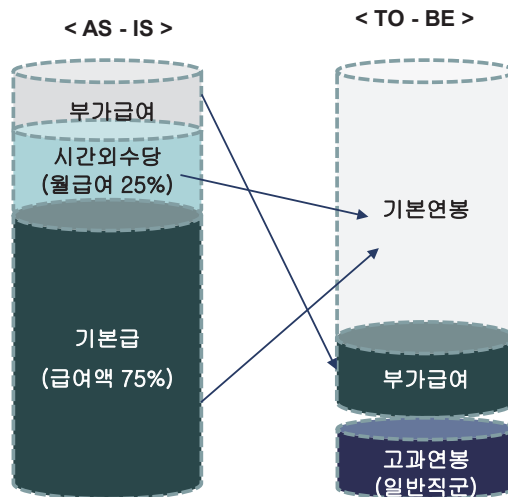
3. 개편 내용

- ▷ 연공급형 연봉제를 직종 및 직무 특성을 고려하여 직무숙련급과 직무성과연봉제로 이원화함
- ▷ 다양한 직종의 근로의 내용, 자격 등을 파악하여 평가기준을 마련하고, 이를 토대로 평가체계를 구축하여 동기부여를 추구함

1) 보상구조 모형: 기본 통합모형

- ① 기존 연공급 연봉제에서 직무 및 연차(근속)를 기준으로 간호사 직군은 직무숙련급을, 일반 직군은 직무성과연봉제로 이원화하였다.
- ② 간호사 직군은 기본연봉(숙련기본급+숙련 가급)과 부가급여로 구성하였고, 일반직군은 기본연봉(직무별 기본급)과 부가연봉(부가급여+고과연봉)으로 구성하였다.

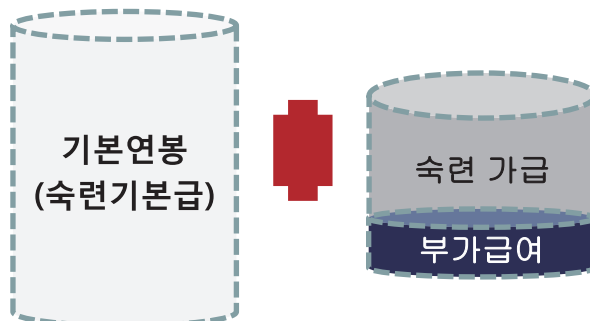
〈기존 임금체계에서 개선 보상구조 방향〉



2) 직군별 보상제도

- ① 간호사 직군 보상제도: 누적식 직무숙련급

〈간호사 직군 보상구조〉



- 간호사 직군은 개편 전 연공급적 연봉제*에서 숙련기본급과 숙련 가급으로 기본연봉을 구성하고, 3교대제를 하고 있는 병동 근무자들의 근속 장려를 위해 장기근속수당으로 부가급여를 구성하였다.
* 간호사 직군의 개편 전 임금 = 기본급(월급여+연장수당·야간수당(월급여의 각 10%)+휴일근로수당(월급여의 5%))과 각종 수당을 통합한 임금총액을 12개월로 분할하여 지급
- 숙련기본급은 내부 직원들의 워크숍을 통하여 연차(곧 '숙련')를 보상의 기준으로 도출하여 병원, 임상, 3년 전문학사를 기준으로 정하였다. 1등급에서 20등급까지 누적 방식을 선택하였고, 등급 간 50만원의 차이를 두었으며, 임금총액 간 비율은 2.04%에서 1.46%로 하후상박형으로 정하였다.
※ 물가인상률 대비 임금인상률이 낮을 경우 매년 숙련기본급을 일정 비율 인상하면서 물가상승률과의 격차를 줄여가도록 함
- 숙련 가급은 △병원 임상경력, △보직, △자기계발, △수행직무 숙련장려 등 4개 유형으로 구성하여 각 유형별로 지급요건을 설정하고, 충족 시 금액을 plus-sum(가산) 방식으로 Guaranteed Pay(총 연봉)를 구성하여 차등보상을 가능하게 하였다.

〈간호사 직무숙련급 개요〉

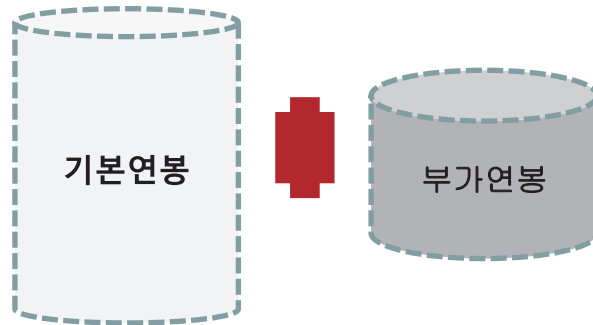
숙련 기본급	숙련 가급										장기근속 수당
병원, 임상, 전문학사 ↓ 숙련기본급 테이블 (1-20등급)	유형 1 _ 경력 반영		유형 2 _ 보직 반영		유형 3 _ 자기계발			유형 4 _ 소속부서 숙련 장려			만 5년 / 만 10년
	의원 근무 경력	임상 외 직무 관련 경력	주임	주임 대기	학사 취득	석사 취득	직무 관련 자격증 7개 이상 취득	수술실	병동	행정	
	가급 산식										↓
	=연차* 70%	=연차* 50%	=연차* 100%	=연차* 50%	=연차* 100%	=연차* 100%	정액	정액	정액 (연차)	정액 (수행직무 범위)	기본급 5% / 기본급 10%

〈숙련 가급의 유형별 충족요건〉

유형	충족요건	
경력	임상 경력	가장 소규모 단위인 '의원' 근무경력은 연차의 70%를 인정함
	임상 경력 외 경력	연차의 50%를 인정하고, 임상 외 직무 관련 경력을 인정하는 가급을 설정하여 간호사 인력 유입을 유인하는 효과를 도모함.
보직	주임과 주임대기로 구분하여 지급하고, 주임 승진 시 연차의 100%를 추가 인정하여 직원들의 사기를 진작에 중점을 둠. 주임대기는 상위 직급으로의 승급이 제한되어 있고, 경력직 간호사가 입사 시 승급의 기회에서 밀려나는 비합리적 구조를 보완하기 위함. 근속기간이 만 3년 이상이고, 연차가 7년 이상인 근로자는 주임 직급의 공석 여부와 무관하게 '주임 대기'의 보직을 부여받고, 연차의 50%를 추가적으로 인정받도록 하여 직급 정체를 보완 함. ※ 주임대기 직급 신설	
자기계발	학사와 석사, 직무 관련 자격 7개 이상 취득으로 구분하였고, 학사와 석사 취득은 연차 100%를 추가적으로 인정하고, 직무 관련 자격증은 정액 보상함. 다만, 대부분의 간호사가 5개 이상의 자격증을 소지하고 있어서 추후 자격증 종류나 취득 개수, 보상 수준 등에 대하여 점차 그 기준을 정비해 나가도록 함.	
수행직무 숙련 장려	수술실, 병동, 행정 세 직무로 구분하였고, 수술실은 수술 직무 수행 시 위험수당 20만원을, 병동 교대 근무자의 병동수당은 연차에 따라 정액을, 행정(콜센터, 심사 등)직무 수행자는 업무의 난이도에 따라 정액으로 지급함. 다만, 직무의 내용이 임상 경력이 아니므로 간호사로 분류되는 행정직 간호사가 행정부 소속으로 전환될 때는 행정부 소속 근로자의 평가 및 보상을 연계하기로 함.	

② 일반직군 보상제도: 직무성과연봉제

〈일반직군 보상구조〉



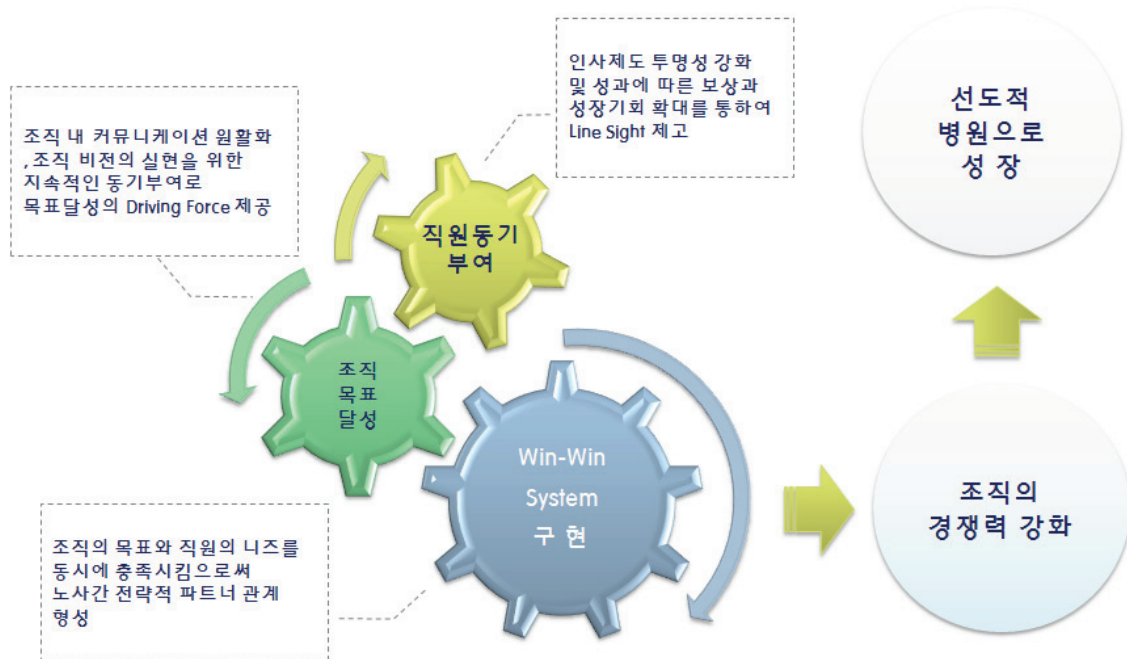
- 기본연봉은 의료기사(물리치료사, 방사선사, 임상병리사), 원무행정, 간호조무사, 기타 행정 등으로 직무·역할의 특성 및 가치를 반영하여 초임기준을 정하고, 근속연수에 따라 정액으로 인상(Base-up)하도록 하였다.
- 업종의 특성상 직급이 단순하고 T/O가 극소수로 승진이 사실상 어렵기 때문에 직무별 연봉의 초임 기준만을 정하고 상한을 제한하지 않음으로써 임금의 상승을 통한 동기부여가 되도록 연공급 요소를 반영하였다.
- 부가연봉은 장기근속수당과 고과연봉으로 구성되고, 장기근속수당은 근로자의 근속 장려를, 고과연봉은 평가결과에 따라 고성과자에게 지급하며 절대평가 방식을 선택하였다.
- 실장, 팀장, 과장, 부장, 수간호사 등 상위 직급자의 경우 승진에 따른 초임 결정 시 직급 초임을 적용하되, 승진이 정체되어 이미 직급 초임을 상회하는 경우 경력 1년을 추가하여 기본연봉을 정하도록 하였다.

3) 성공적 운영을 위한 수용성 제고

- 연공급 임금체계에서 간호사 직군은 숙련도를 중심으로 직무숙련급을, 일반 직군(의료기사, 행정 업무 등)은 직무가치를 중심으로 성과를 반영하는 직무성과연봉급의 성공적 운영을 위해 매년 평가를 통하여 직무체계를 개선해감으로써 임금의 내부 공정성과 합리성이 확보되도록 하였다.
- 성과의 독식 방지 및 패자부활을 통한 협업을 유도하기 위해 절대평가 방식과 비누적식 성과급을 도입하였고, 간호 직군은 숙련 가급이 있으므로 평가를 반영하지 않고 역량 향상의 코칭으로 활용하도록 함으로써 근로자들의 수용성을 높이고 업무 향상의 동기부여를 추구하였다.
- 임금체계 설계 시 근로자 측을 참여시켜 스스로 체도를 도출하고, 사전 '근로자 설명회' 등 근로자의 의견을 충분히 수렴하여 시행함으로써 근로자들의 수용성을 높일 수 있었다.

4. 개편 효과

- 기존의 연공급적 연봉제를 직무, 성과, 능력주의 보상체계로 전환하여, 복잡한 임금구성을 단순화하여 예측 가능하고, 내·외부 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 보상 기반을 마련하였다.
- 동일 직종에서의 직급은 단순하고, T/O가 적기 때문에 승진 적체 및 이직의 한계를 극복하기 위해 임금상승을 통한 동기부여를 추구하였다.
- 협업 위주의 작업 특성을 고려하여 조직분위기와 근로자 업무몰입을 위한 절대평가 방식을 선택, 평가에 대한 신뢰를 구축하고 자발적 협업을 추구하였다.
- 정성적 효과는 다음과 같이 나타났다.



- 정량적 성과는 다음과 같이 나타났다.

구분	성과 내용		
	2013년	2014년	비고
근로자 수	116	126	10
이직률	44%	19%	-25%p