

임금체계 개편 사례

정속희(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 임금체계로 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

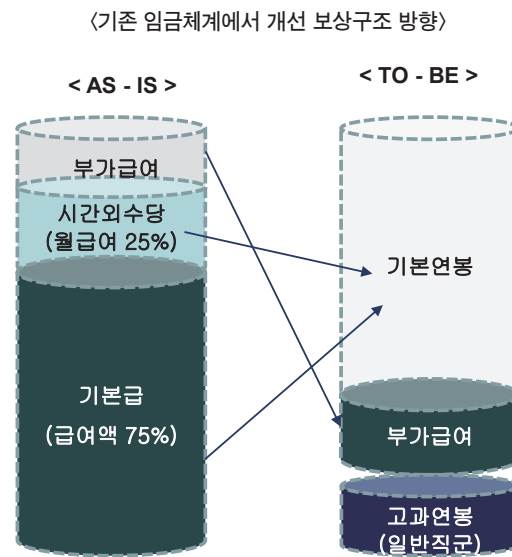
- ① 다양한 직종의 복합체로 이루어진 직무의 특성이 반영되는 보상제도 및 평가제도가 필요하였다.
- ② 기운영하고 있는 연봉제는 '연공급형 연봉제'로 직무 능력과 보상을 연계하지 못하였고, 입사 시 주먹구구식 개별 임금 협상을 통하여 결정되는 형태로 근로의 내용, 직무 등에 부합하는 합리적인 기준이 요구되었다.
- ③ 임금인상은 각 부서에 따라 매년 인상을 평균값이 큰 격차를 보이고 일률적인 임금 상승이 이루어지지 않았다. 또한 매년 직급 호봉을 기준으로 연봉계약을 체결하고 있었으나, 직무 및 직종에 따라 인상률이나 보상제도 또한 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

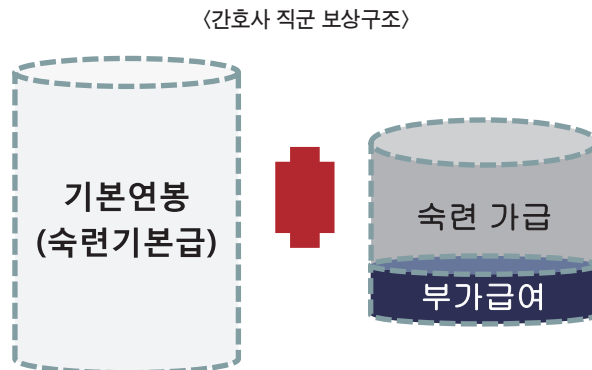
1) 보상구조 모형: 기본 통합모형

- 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.



2) 직군별 보상제도

- ① 간호사 직군 보상제도: 누적식 직무숙련급



- 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 임금은 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.
※ 물가인상을 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, 총족 시 금액을 plus-sum(가산) 방식으로 Guaranteed Pay(총 연봉)를 구성하여 차등보상을 가능하게 하였다.

〈간호사 직무숙련급 개요〉

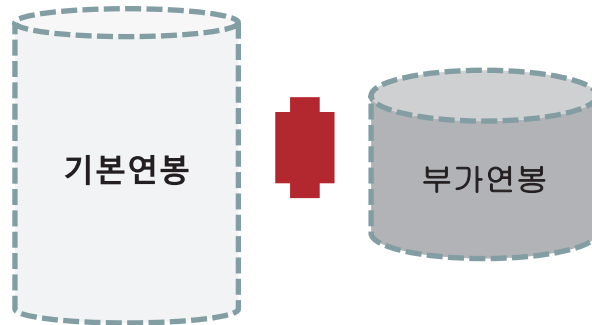
숙련 기본급	숙련 가급										장기근속 수당
	유형 1 _ 경력 반영		유형 2 _ 보직 반영		유형 3 _ 자기계발			유형 4 _ 소속부서 숙련 장려			
병원, 임상, 전문학사 ↓ 숙련기본급 테이블 (1-20등급)	의원 근무 경력	임상 외 직무 관련 경력	주임	주임 대기	학사 취득	석사 취득	직무 관련 자격증 7개 이상 취득	수술실	병동	행정	만 5년 / 만 10년
	가급 산식										↓
	=연차* 70%	=연차* 50%	=연차* 100%	=연차* 50%	=연차* 100%	=연차* 100%	정액	정액	정액 (연차)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

〈숙련 가급의 유형별 총족요건〉

유형	총족요건	
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 공식 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〉



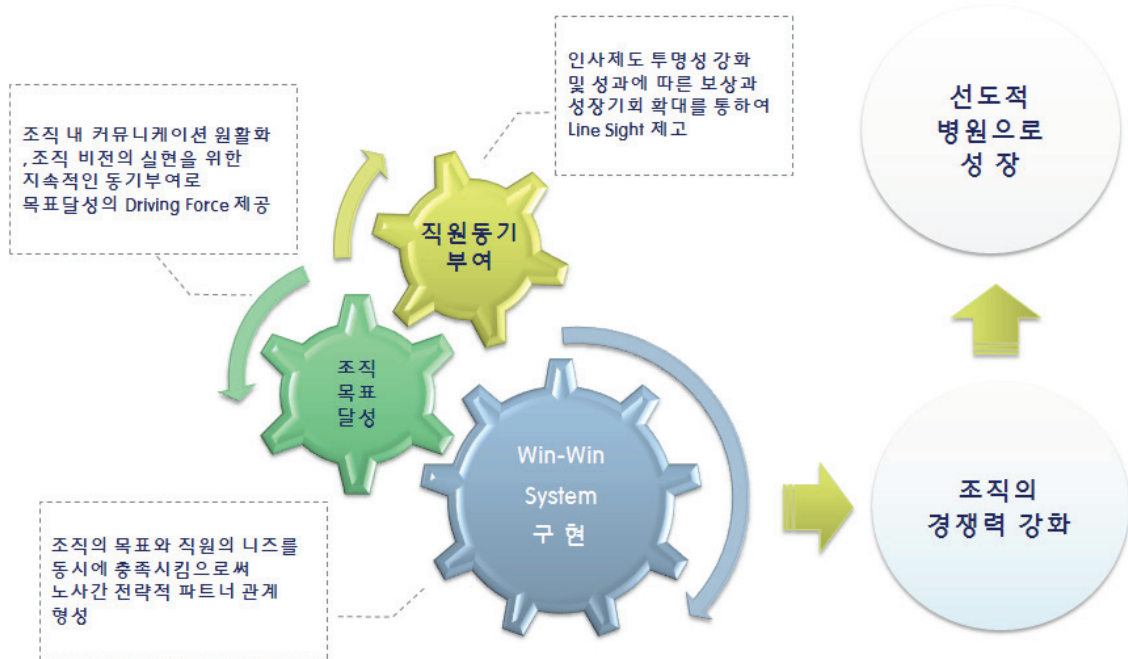
- 기본연봉은 의료기사(물리치료사, 방사선사, 임상병리사), 원무행정, 간호조무사, 기타 행정 등으로 직무·역할의 특성 및 가치를 반영하여 초임기준을 정하고, 근속연수에 따라 정액으로 인상(Base-up)하도록 하였다.
- 업종의 특성상 직급이 단순하고 T/O가 극소수로 승진이 사실상 어렵기 때문에 직무별 연봉의 초임 기준만을 정하고 상한을 제한하지 않음으로써 임금의 상승을 통한 동기부여가 되도록 연공급 요소를 반영하였다.
- 부가연봉은 장기근속수당과 고과연봉으로 구성되고, 장기근속수당은 근로자의 근속 장려를, 고과연봉은 평가결과에 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