

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 HR개발팀장)

1. 사업장 개요

상호	기업	지역	전북
업종	의료업		
규모	근로자	380명(2015년 말 기준)	
	매출액	33,419백만 원(2015년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> 연공급 임금체계로서 직급과 직군, 그리고 업무의 특성이 혼합된 각종 수당체계를 개편하여, 기본급은 연공급을 유지하되 다양한 수당을 그 특성에 따라 분류하여 기본급으로 산입, 직급수당, 직무수당, 그리고 근속수당으로 간소화 및 명료화함 특히 직무수당을 신설하여 직무의 특성을 반영하고, 직무가치(업무난이도, 노동강도)에 따라 차등지급할 수 있도록 개편하여 장기근속의 동기부여를 확보함 직무가치를 반영한 직무수당은 간호사 직군에 부여된 수당으로서, 그 등급을 6등급으로 구분하였고, 보직 간호사는 4등급으로 구분하여 개편함으로써 직무수행에 따라 임금을 차등 지급함으로써 임금의 공정성과 객관성을 추구함 		
효과	<ul style="list-style-type: none"> 연공급에 직무가치를 반영한 직무수당을 설계하여 직무중심 인사관리의 기반을 구축하였고, 근속수당을 신설하여 이직률 감소를 기대함 기본급은 연공급을 유지함으로써 근로자들의 수용성을 높이고, 직무가치에 따른 직무수당을 설치함으로써 임금의 내부 공정성과 객관성을 확보함 		

2. 개편 배경

1) 내외부 환경 변화

- 지역사회 의료발전의 메카로서 지역의 종합병원으로 꾸준히 성장하면서 다양한 인력구성과 많은 인력을 필요로 하게 되었다.
- 하지만, 기본급은 낮고 병원의 특수성을 반영한 각종 수당 등 복잡하고 불공정한 임금체계는 근로자들에게 동기부여가 되지 못하여 이직률을 증가시키는 원인으로 작용하였으므로 합리적이고 공정한 임금체계 개편이 절실하였다.

3. 개편 내용

1) 임금수당의 간소화 및 명료화

- 임금은 연공급체계를 기반으로 기본급과 각종수당(8개수당)으로 구성되어 있었고, 기본급은 근속 연수에 따라 호봉이 상승하고, 각종 수당은 직급, 직군, 업무의 특성이 혼합된 상태로 지급취지, 내용, 지급기준이 불명확하여 근로자들에게 동기부여로 작용하지 못하였다.

<각종 수당현황>

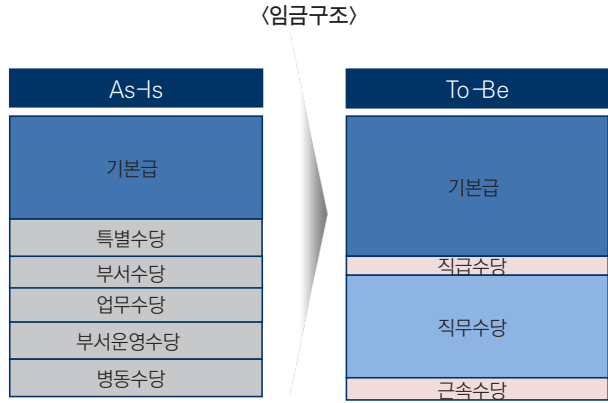
제수당 지급 항목		◎ 부서운영수당		◎ 특별수당			◎ 업무수당 : 직책과 업무가 혼합	
		구분	금액	구분	간호, 행정, 치위, 가능 외	단순 노무직	구분	금액
제수당	① 식대보조	부장	80만	신규	7.5			60만
	② 특별수당	병동 수간호사	65만	1년 이상				
	③ 부서수당	외래 진료 책임간호사, 외래	50만					
	④ 병동수당							
	⑤ 업무수당							
	⑥ 부서운영수당							
	⑦ 출납수당							
기타	기타수당	간호사, 심사/의무기록	3만	수술실(AN)				12만
		간호조무사	2만	외래간호사, 진단경사팀장, 인종 TF팀장, 구매관리팀장, 총무팀장				10만
				치위생사, 조리사, 내시경실(AN)				5만
				외래 간호조무사				3만

- 따라서 근속기간에 비례하여 지급되는 특별수당은 장기근속을 유도하기 위한 수단으로 근속수당으로 개편하고, 근속과 무관한 수당은 기본급에 편입시켜 기본급의 비중을 높여 근로자들의 수용성을 제고하였다.

<기본급 현황>

지급 기준 및 내용		수당 간소화 방안																						
구분	금액	<ul style="list-style-type: none"> • 근속기간에 따라 수당을 추가 지급 함. • 이직률이 높은 병원의 특성을 고려해 직원의 장기근속을 위해 마련한 수당임. 																						
신규	7.5만	<ul style="list-style-type: none"> • 근속기간과 상관없이 동일하게 지급하는 7만5천원을 기본급 1호봉에 포함시킴. 																						
1년 이상		◎ 新 근속수당 <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>금액</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>신규</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1년 이상</td> <td>2.5만</td> </tr> </tbody> </table>		구분	금액	신규	0	1년 이상	2.5만															
구분	금액																							
신규	0																							
1년 이상	2.5만																							
24만		◎ 新 기본급 호봉표 <table border="1"> <thead> <tr> <th>호봉</th> <th>기존</th> <th>개편안</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1,245,000</td> <td>1,320,000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>1,255,000</td> <td>1,330,000</td> </tr> </tbody> </table>		호봉	기존	개편안	1	1,245,000	1,320,000	2			3			4			5			6	1,255,000	1,330,000
호봉	기존	개편안																						
1	1,245,000	1,320,000																						
2																								
3																								
4																								
5																								
6	1,255,000	1,330,000																						
11년 이상	26만	9년 이상	16.5만																					
		11년 이상	18.5만																					

- 부서운영수당, 병동수당, 업무수당, 부서수당 등은 직급, 직군, 업무의 특성이 혼합된 상태였으나, 동일직급 동일수당 원칙으로 직급수당을 신설하고, 부서의 업무와 관련된 임금은 직무수당으로 개편하였다.
- 기본급은 연공급을 유지하되, 각종 수당은 직급수당, 직무수당, 근속수당으로 간소화하였고, 그 지급기준을 명확화하여 객관적인 임금지급 기준을 마련하였다.



2) 직군에 따른 임금구성 체계도

- 다양한 직군의 임금지급 현황을 체계화하여 임금구성의 객관성을 확보하고, 직급수당은 동일직급 동일임금을, 직무수당은 직무가치를 반영하여 간호사 직군에만 적용하도록 함으로써 임금과 직무수행의 합리성을 추구하였다.

(임금구성 체계도)

기본급	호봉표 적용							
직급수당	1급 80만	2급 50만	3급 35만	4급 20만	5급	간호조무사		
직무수당	G4	G3		G2	G1		G0	
	간호직	병동 60만		병동 50만	병동 C 50만		병동 B 35만	
		외래/전담 30만		외래 20만	병동 A 20만		조무 병동 C 25만	
	기술직			외래(2) 15만		외래(1) 10만		조무 병동 B 20만
				특별 부서 수당 12만 (수술실, 인공신장실)		방사선 결간: 5만		조무 외래(3) 14만
				물리치료사/작업치료사/ 사회복지사: 25만		조무 외래(2) 5만		조무 외래(1) 3만
				기타		자격수당		자격수당(간호사 3만 · 간호조무사 2만) · 기본급화(추후) · 의무기록사 3만 ·)
	보직수당	팀장수당		기 타				

3) 직군별 임금지급 항목 및 직무수당 지급 기준

- 기본급과 근속수당은 모두 직군과 직급에 지급하고, 직급수당은 간호조무사를 제외한 모든 직군에, 직무수당은 간호직군과 간호조무사에 지급하는 방식으로 개편되었다.

〈직군별 임금지급(안)〉

구분	기본급	근속수당	직급수당	직무수당		
				직무	특별부서수당	특별자격수당
간호직	○	○	○	○	○	
행정직	○	○	○			
기술직	○	○	○			○
간호조무사	○	○		○	○	○

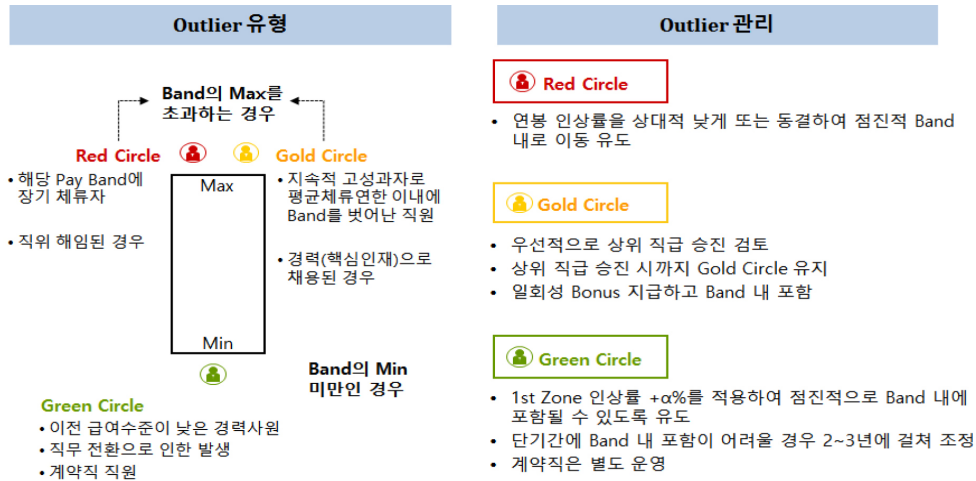
- 일반간호사의 직무를 6등급으로 구분하였고, 보직 간호사의 직무는 4등급으로 구분하여 수행하는 직무에 따라 임금을 편성하였다. 하위직급일지라도 상위직급자보다 높은 가치의 직무를 수행하는 경우 높은 등급의 직무수당을 지급받도록 하여 임금지급의 공정성을 확보하고, 직급승진의 적체를 해소하는 수단으로서 이직률 감소에 동기부여를 추구하였다.

〈직무수당 지급 기준 등급〉

그룹	해당자	직무	업무내용
G2	간호사 (주임이상)	G2-1	(수, 책임)병동/(수, 책임)응급실/중환자실
		G2-2	(주임)병동
		G2-3	(수, 책임)외래/전담
		G2-4	(주임)외래
G1	일반간호사	G1-1	3교대(병동, 응급실, 중환자실)
		G1-2	D,E(병동, 응급실, 중환자실)
		G1-3	M(병동, 응급실, 중환자실)
		G1-4	인공신장실
		G1-5	수술실, 내시경실, 순환기 검사
		G1-6	일반외래(검진 등)
R	간호조무사	R-1	3교대(병동, 응급실)
		R-2	D,E(병동)
		R-3	수술실
		R-4	내시경
		R-5	일반외래(검진 등)

4) Outlier Management 방안

- 일부 수당을 기본급으로 편입하여 기본급의 비중이 높아지고 각종 수당의 정비 과정에서 연공급 Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형으로 나누어 발생 원인에 따라 개별적으로 검토하여 관리하도록 하였다.



5) 임금 관리 방안

- 연공급인 기본급과 직무가치에 따른 직무수당이 상호 보완제로 안착하기 위해서는 연공과 직무의 Grade별 임금 관리가 필수적이다.

(Pay Band 관리방안)

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
Pay Band별 Midpoint 관리	기본급 급여수준 관리	- Pay Band의 Midpoint는 Market 수준을 반영하는 숫자임 - 따라서, 매년 시장임금이 이동함에 따라, 혹은 Market Data 수집이 어려운 경우 매해 물가 인상률 등을 반영하여 Midpoint를 조정해 주어야 함 - Market Data의 지속적인 관리로 조직 내의 적절한 임금수준 유지	매년 (정기)
Pay Band의 조정	Pay Band의 적절성 유지 (pay band validation)	- 실제 급여 분포, 회사의 가용 인건비 등을 고려하여 2~3년에 한 번씩 Pay Band의 상/하한선을 검토하고 적정 수준으로 조정함 - 직무수당의 경우 기본급과 비교하여 적절한 수준을 유지하도록 관리	2~3년 (비정기)
경력사원 급여 책정	경력사원 급여 기준 설정	- 경력사원의 경우, 경력사원 입사 시 부여된 직무에 맞는 평균 임금 Data를 바탕으로 협상을 통해 임금을 책정함 - 호봉 내 임금 및 직무수당 등급의 임금 등 Data 관리 필요	매년 (정기)

6) 임금의 공정성 및 수용성 제고

- 이직률이 높은 병원의 특성을 고려하여 연공급 임금을 기본급으로 유지하여 근로자들의 수용성을 제고하였고, 특정 직무에 직무가치를 반영한 직무수당을 두어 연공급의 단점을 보완함으로써 승진 적체와 이직률을 동시에 해소할 수 있었다.
- 특히 직무수당은 하위직급이라 할지라도 직무가치가 높은 직무를 수행할 경우 높은 임금을 지급받도록 함으로써 임금의 내부 공정성 및 객관성을 확보하였다.