

병원의 연봉제 도입에 따른 소고



글 · 문 영 전 |
김포우리병원 경영관리부장

I. 서론

병원의 일반적인 임금관리형태는 전통적인 임금관리방식인 연공서열형 임금체계가 대부분이다. 그러나 병원에도 임금의 유연성확보를 통한 경쟁력을 키우기 위한 방안의 하나로 전통적인 임금관리방식이 아닌 기업형 임금관리방식이 대두되고 있다. 이는 병원을 둘러싸고 있는 환경이 바뀌면서 병원간에 치열해지는 경쟁속에 성장률이 둔화되고 다양한 직무, 기술인력의 필요성이 대두됨에 따라 자연스럽게 변화되고 있는 현상이다.

연공서열형 임금체계는 학력이나 근속연수 등 성과와 관계없는 개인의 특성에 따라 임금이 지급되는 형태이다. 병원에서 이 제도를 채택해온 이유는 근로자의 장기근속을 유도하고, 매년 정기승급을 통하여 조직의 위계질서를 유지하기가 용이하며, 조직을 안정화시킬 수 있다는 장점이 있기 때문이었다. 그러나 이와 같은 연공서열형 임금체계는 고인건비현상을 가져와 구성원의 능력이 연령이나 근속연수에 비례하여 증가하지 않는 한 노동생산성저하로 인하여 조직의 경쟁력 상실을 초래하게 된다. 따라서 병원에서는 연공서열형 임금체계 대신 능력이나 업적, 성과에 따라서 임금을 차별적으로 지급하는 연봉제를 채택하여 병원의 경쟁력을 높이고 발전을 꾀하고자 하는 움직임이 대두되고 있고 이미 일부 병원에서는 이 제도를 도입하여 실시하고 있다.

II. 연봉제의 도입

1. 연봉제의 개념

연봉제란 연단위 또는 일정기간의 단위를 설정하여 개별근로자의 성과 및 업적을 평가하여 총액임금을 결정하는 임금제도이다. 종전의 연공서열형 임금제도는 직무의 질이나 성과와는 관계없이 근속연수에 따라 매년 정기승급이 이루어졌고, 임금도 얼마 동안 일을 했느냐에 따라 결정하는 양적인 측면만을 고려하여 결정되는 임금체계다. 그러나 연봉제는 근로자 개인의 직무성과를 평가하거나 인사고과를 통해 임금을 결정하는 질적인 측면의 임금결정방식이다.

2. 연봉제의 도입목적

연봉제는 연공중심의 인사관리에서 능력 또는 성과주의 인사관리로 전환하는 것을 말한다. 이는 능력과 업적 또는 고과결과에 상응한 공정한 보상체계를 확립하여 소수정예주의를 실현하고, 임금관리면에서는 임금체계를 단순화하고 급여업무의 효율화를 도모하고자 하는 데 있다. 따라서 병원에서는 최고경영자의 인적 자원관리에 대한 철학과 방침, 병원구성원의 의식구조 등을 종합적으로 고려하여 연봉제의 도입목적을 설정하고 이를 노동조합이나 근로자에게 합리적으로 이해시킬 필요성이 있다.

3. 연봉제의 장단점

연봉제는 능력에 따른 업적 또는 성과지급이란 측면에서 병원의 생산성을 높이고 '기여한 만큼 받는다'는 동기부여의 장점이 있다. 그러나 개인주의를 조장하고 평가방법의 공정성시비를 일으키는 등의 단점도 있다. 연봉제의 장단점을 요약하면 아래와 같다.

(1) 연봉제의 장점

- ① 능력주의, 실적주의로 직원들에게 더 열심히 일하려는 동기를 부여한다.
- ② 실적을 고려하여 직원들을 개별관리할 수 있다.
- ③ 인건비를 보다 더 효율적으로 관리할 수 있다.
- ④ 목표에 의한 관리(MBO: Management by Objective)가 가능하다.

(2) 연봉제의 단점

- ① 직원들이 급여가 불공평하게 책정되었다는 불만을 가질 수 있다.
- ② 직원들간에 연대감이 약해질 수 있다
- ③ 부하직원의 육성을 게을리할 수 있다.
- ④ 실패를 두려워하여 새로운 시도를 잘 안하도록 만들 수 있다.

4. 연봉제도입의 전제조건

- (1) 전직원이 “기여도가 높은 사람이 많은 급여를 받을 수 있다”는 성과위주의 분위기를 받아들이는 조직 문화를 조성해야 한다.
- (2) 직원개인과 부서의 업적을 정확히 평가하기 위하여 담당업무가 명확히 규정되고 독립되어야 한다.
- (3) 직원 개인간에는 선의의 경쟁을 유도하고 부서간에는 서로 협조하는 분위기가 형성되어야 한다.

5. 연봉제도입시 준비사항

- (1) 기여도와 성과위주의 분위기를 조성한다.
- (2) 간부나 직원들에게 도입목적을 명확히 알려야 한다.
- (3) 공정한 인사고과, 승진제도, 임금제도 등을 정비해야 한다.
- (4) 객관성과 공정성을 가질 수 있도록 평가기준이 설계되어야 한다.

6. 연봉제 도입단계

연봉제는 준비단계 → 연봉제 시스템 설계 → 평가시스템 설계 → 시뮬레이션 → 연봉제 관련규정의 정비를 통해 제도의 도입이 이루어진다. 그러나 이와 같은 도입순서는 모든 병원에 일률적으로 적용되는 것이 아니라 각 병원의 경영전략과 인적자원의 특성이나 규모 등에 따라 융통성있게 조정하여 운용하는 것이 바람직하다.

7. 연봉제와 노동법

현행 근로기준법은 임금의 결정기준이나 지급형태 등이 근로시간을 기준으로 하는 시간급률적인 임금관

리중심으로 규정하고 있을 뿐 직무성과에 따른 연봉제에 대해서는 규정하고 있지 않다. 따라서 근로자에게 임금의 최저액이 확보되는 한에서 노사자치원칙에 의해 취업규칙을 작성하여 명시하기만 하면 근로시간에 따른 임플결정방식에서 탈피하여 근로시간이 아닌 능력이나 기간이나 능력 등 다양한 요인에 의한 임금결정이나 성과급제가 가능하다.

III. 연봉제도의 구조설계

1. 연봉제의 유형

병원에서 연봉제를 도입할 때 어떤 유형을 채택할 것인가는 병원의 경영철학, 인사급여제도, 구성원의 수 등에 따라 달라진다. 연봉유형의 종류는 연봉액의 전액변동여부에 따라 순수형과 혼합형으로 구분한다.

순수형이란 1년간의 업적 또는 성과를 평가하여 연봉액을 일괄적으로 결정하는 방법으로 총연봉액을 12로 나누어 지급하는 방식을 말하며, 혼합형이란 고정상여를 기본연봉에 포함하고 변동상여부분만 인센티브를 재원으로 하여 업적보상하는 방법으로 기본연봉에 업적(고과)연봉을 더한 연봉으로 구성된다. 병원에서 제도 도입초기에 권장할 수 있는 유형으로는 혼합형을 기본으로 하되 고정상여를 기본연봉에 포함하고, 1년간의 업적을 고과하여 임금조정시 조정액의 일부를 인센티브의 재원으로 하여 차등적으로 보상하는 방법을 들 수 있다. 연공서열형 임금관리에 익숙해진 우리나라 병원의 입장에서 볼 때 노사간의 충격완화와 제도의 조기 정착을 위해 초기에는 혼합형 연봉제로 운영하다가 점차적으로 순수연봉형태로 전환할 필요가 있다.

연봉유형의 다른 형태는 기본연봉, 업적(고과)연봉, 부가급여로 나누는 방법이다. 기본연봉이란 직무성과와 관련없이 고정적으로 지급되는 형태로 생활 보장적인 성격이 강하여 현행 연공제 형태의 기본급과 같은 효과를 가진다. 업적(고과)연봉이란 일정기간의 업적(고과)을 평가하여 성과에 상응하는 인센티브를 지급하는 금액을 말하며, 부가급여란 법적으로 지급토록 되어있는 각종 수당 등을 말한다

2. 업적(고과)연봉의 결정방법

일정기간의 업적(실적)을 평가하여 성과에 상응하는 인센티브를 지급하는 금액을 업적(고과)연봉이라고 한다. 총연봉 중 기본연봉이 근로자의 생계에 대한 보장이라면 업적(고과)연봉은 근로자가 병원에 기여한 대가에 대한 성과이므로 업적(고과)에 따라 금액이 변동하는 성격이 있다. 병원에서 초기에 도입하기 쉬운 평가등

급방식(피고과자가 고과자의 직무성과에 대한 평가등급에 따라 사전에 업적연봉액을 결정하는 방법)에 의해 분류하면 다음과 같다.

(1) 기본연봉 기준방식 : 평가등급에 따라 기본연봉을 기준으로 업적연봉을 결정하는 방식으로 업적(고과)연봉액은 다음과 같은 산식에 의해 산출되며 병원에서 쉽게 채택할 수 있는 방식이다.

$$\text{업적(고과)연봉액} = \text{월기본연봉} \times \text{평가등급별 지급계수}$$

(2) 정액기준방식 : 평가등급에 따라 일정한 금액을 업적연봉으로 결정하는 방식으로 다음과 같은 산식에 의해 산출된다.

$$\text{업적연봉액} = \text{평가등급에 상응한 업적연봉액}$$

(3) 정률 + 정액 혼합방식 : 기본연봉을 기준으로 정하는 부분(정률)과 일정액 지급으로 정하는 부분(정액)을 혼합하여 결정하는 방식으로 다음과 같은 산식에 의하여 산출된다.

$$\text{업적연봉액} = \text{월기본연봉} \times \text{평가등급별 지급계수} + \text{정액지급}$$

3. 기본연봉과 업적(고과)연봉의 구성비

이는 총연봉 중 기본연봉 대 업적(고과)연봉의 비율을 말하는 것으로 이 비율은 중요한 의미를 가진다. 즉 기본연봉은 고정적인 지급금으로 생활보장적인 성격이 강한 반면에 업적연봉은 매년 고과나 업무목표달성도에 대한 병원의 평가를 근거로 지급되는 금액으로 매년 변동할 가능성이 크며 같은 직급의 직원이라도 임금격차가 발생하므로 개인의 업적 또는 목표달성에 대한 동기부여 역할을 한다.

일반적으로 기본연봉 대 업적(고과)연봉의 비율이 70:30인 경우에는 연공급위주의 연봉제로서 생계비보조의 성격이 강하여 안정적인 표준형으로 보는데 병원에서 도입초기에는 현재의 개인별 임금을 기초연봉으로 책정하고 차년도부터 임금조정을 적용시 기본연봉에 일정 비율, 업적(고과) 연봉에 일정 비율을 배분하여 총연봉중 업적(고과)연봉에 해당되는 금액은 가능하면 낮은 비율로 시작하는 것이 좋다.

4. 누적급과 비누적급

연봉제를 도입하는 병원에서는 직원들에게 최대한의 동기를 부여하여 직원상호간의 선의의 경쟁의식과 함께 직무성과의 증대를 위해 매년 연봉액의 인상액을 누적적으로 지급할 것인가, 아니면 자신의 연봉외에 부가적으로 지급할 것인가에 대해 고려해야 한다.

누적급이란 매년 연봉액의 인상을 누적적으로 지급하는 방식으로 성과에 따른 동기부여가 높으며, 능력이

우수한 근로자와 미흡한 근로자간에 연봉의 격차가 생기게 된다. 비누적급이란 매년 기본연봉외에 업적(고과)연봉을 부가적으로 지급하는 방식이다. 누적급방식은 직원들에게 동기유발효과를 줄 수는 있으나 직원상호간에 개인주의가 팽배될 우려가 있다. 그러나 성과급(고과연봉)의 비율이 기본급에 비해 적을 때는 누적급방식을 채택하는 것이 바람직하다.

5. 개인평가와 집단평가

연봉을 결정하는 성과를 개인과 집단 중 어느 쪽을 기준으로 삼아 평가하느냐에 따라 개인평가와 집단평가로 나눌 수 있다. 개인평가란 개인의 직무성이나 업적에 따라 연봉을 책정하는 방법으로 상급자가 개인별 평가요소를 고과하여 차등지급하게 되므로 자신의 성과에 대한 동기부여가 높다.

반면에 집단평가는 개인의 성과외에 팀의 성과에 따라 연봉을 책정하는 방법으로 팀 및 자신의 성과평가요소를 고과하여 차등지급하는 방법으로 상호의존감이 커 성과에 대한 동기부여가 낮다. 병원에서는 도입초기에는 개인평가위주로 연봉을 책정하고 연봉제도의 성과를 보면서 집단평가제도를 가미하는 것이 바람직하다

6. 조정재원의 배분형태

연봉제를 채택하여 성과급을 지급시 마련된 재원을 어떤 방식으로 지급할 것인가에 대해 다음과 같은 배분형태로 나누어 볼 수 있다.

- (1) 무감식(Zero-Sum) : 직무성적이 아무리 나빠도 연봉삭감을 하지 않는 방법으로 주로 미국에서 많이 사용되고 있다.
- (2) 감액식(Minus-Sum) : 일정한 평가기준 이하는 연봉을 삭감하고 그 재원을 상위자에게 추가적으로 배분하는 방법으로 조직에 대한 불안감 및 이직을 유발할 수 있다.
- (3) 가점식(Plus-Sum) : 직무성적이 아무리 나빠도 +알파만큼 조정해주는 방안으로 근로자의 심리적 충격을 완화시키는 효과가 있다.

병원에서 조정재원을 배분시 고려해야할 점은 생활보장적인 성격이 강한 기본연봉에 대해서는 초기에는 가점형(Plus-Sum) 방식을 채택하여 차등폭을 적게 하도록 해야 한다. 업적(고과)연봉은 개인의 능력에 따른 인센티브의 성격이 강하기 때문에 무감형방식을 채택하여 차등폭을 크게 설계하는 것이 바람직하나 연봉제가 정착된 후 무감식을 채택하는 것이 바람직하다.

IV. 연봉제 전환 프로세스

연공급제를 시행하고 있는 병원에서 연봉제로 전환시 시행초기에는 연공급형태수준의 임금총액과 연봉제 형태의 임금수준이 어느 정도 일치되어야 제도변경에 따른 직원의 불안감을 최소화할 수 있다. 따라서 병원에서 연공급제에서 연봉제로 전환시 가급적이면 다음과 같은 원칙을 지켜야 한다.

첫째, 연봉제로 전환할 때는 종전 연공급형태하에서 수령하던 기본급, 제수당 등을 포함한 전체적인 임금 수준의 총액이 종전의 임금총액수준을 보전하는 이상으로 고려해야 한다.

둘째, 연봉제로 전환시 임금부분만 연봉제로 흡수하고, 비임금성 비용은 연봉외 별도비용으로 처리하도록 한다.

셋째, 제수당을 분석하여 가급적이면 연봉으로 흡수하되 최소한의 범위에서 법정요건충족시 지급되는 시간외수당, 월차수당 등은 연봉외수당으로 관리하도록 한다. 이하 연공급제에서 연봉제로 전환하는 과정을 살펴보면 아래와 같다.

1. 전제조건

연봉제의 가장 기본적인 전제조건은 호봉제 폐지와 연봉의 1/12을 매월 지급하는 형태로 변환시키는 것이다.

2. 연봉제도의 단계별 적용대상

연봉제의 도입시 일률적으로 전직원을 대상으로 하여 도입하는 방안과 간부급을 1차 대상으로 하는 방안, 일부 부서를 제외한 전부서의 직원을 1차 대상으로 하는 방안 등이 있다. 병원의 규모가 크다면 일부 직급 또는 일부 간부직원을 1차 대상으로 하는 방안이 고려될 수 있으나 병원의 규모가 크지 않은 중소병원의 경우에는 도입 첫 해에 전직원을 대상으로 연봉제를 시행해도 무방하다.

3. 연봉의 구성

연봉제는 도입하는 병원에 따라 구성요소가 달라질 수 있다. 예를 들면 ① 연봉(기본연봉+성과급) + 연봉외급여(제수당+법적수당), ② 연봉(표준연봉+업적가급) + 연봉외급여(연봉외수당+성과상여), ③ 기본급(연공급+직무급) + 성과

급(능력급+업적급) 등의 방식이 있다. 병원에서는 기본적으로 연공급중 기본급과 고정적인 수당(직책/조정수당 등) 및 상여금은 기본연봉으로 통합하여 기본연봉으로 구성하고 업적(고과)평가에 의한 업적(고과)연봉을 합하여 전체연봉으로 정하고 법정급여를 부가급여로 구성하는 방식을 채택하도록 한다.(표1 참조) 단, 통상임금 및 평균임금의 계산시 아래의 계산방식을 채택하면 연공급제하에서의 각종 수당계산과 비교하여 큰 차이가 없다.

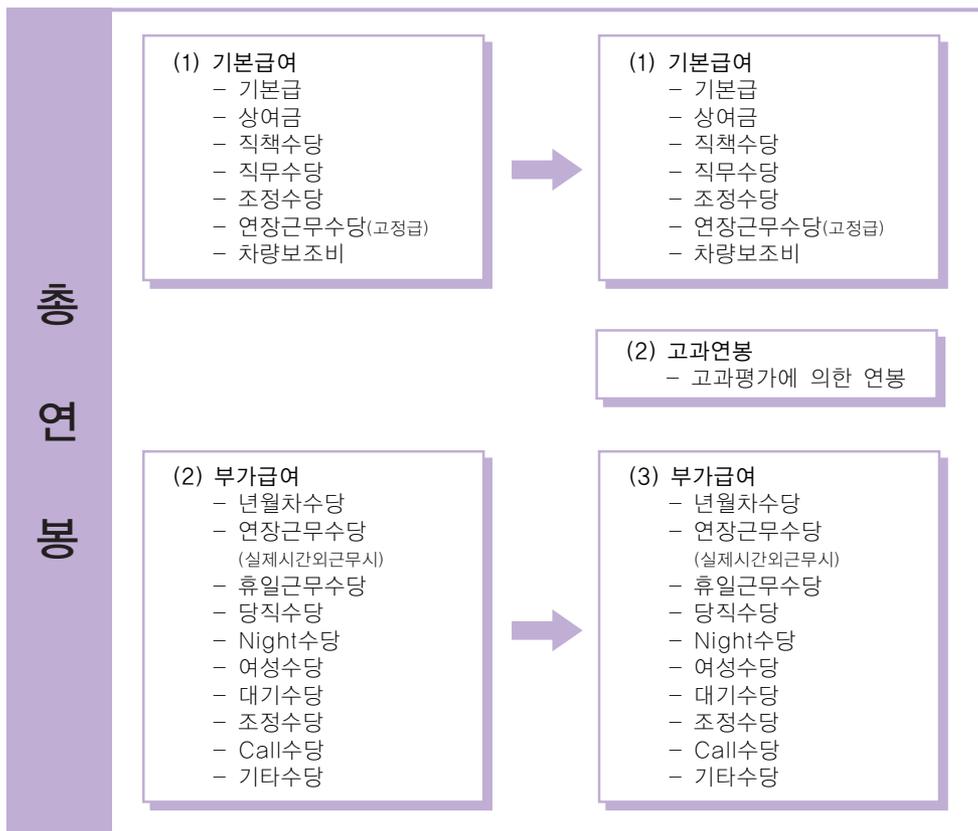
- 월통상임금 : 기본연봉 x 70%의 1/12
- 월평균임금 : 총연봉(기본연봉 + 고과연봉 + 부가급여)의 1/12

실제로 기본연봉과 고과연봉의 구성요소를 정리하여 그림으로 살펴보면 <표 1>과 같다. 연봉제하에서의 연봉은 기본연봉, 고과연봉 및 부가급여로 구성된다. 기본연봉은 개인의 능력, 업무의 질, 자격 등에 의하여 직급별로 일정액이 결정되는 고정급이며, 고과연봉은 매년 직원의 업적 또는 고과평정에 의해 차등지급되는 변동급여이고, 부가급여는 법적으로 지급의무가 발생하는 변동급여이다.

〈표 1〉 연봉급체계로의 변환표

(연공급체계)

(연봉급체계)



4. 기본연봉의 결정방법

기본연봉결정시 도입초년도에는 새로운 급여체계의 도입으로 인한 충격을 완화하기 위해 기존 연공급여와 같거나 약간 상회한 금액으로 연봉계약을 체결(통지)하도록 한다. 도입 2차년도부터는 매년 기본연봉 결정액을 전년도 본인연봉을 기준으로 적용하되 개인의 성과와 업적 또는 고과에 따라 차등적용하도록 한다.

5. 연봉표의 구성

연봉표를 구성할 때는 기존 연공급제하에서의 개인별 급수와 호봉을 기초로 개인의 연봉급을 정하도록 하고 기존의 연공급에서 시행하던 호봉제와 정기호봉승 급제를 폐지한다. 상위직급으로 승진시는 직책수당으로 조정하여 연봉액 인상효과를 부여한다. 따라서 연봉외에 별도의 '직책수당표'를 별도로 관리해야만 승진시 연봉인상효과가 곧바로 나타나는 장점이 있다.

6. 연봉조정시기와 방법

연봉조정시기는 연공급제하에서 병원에서 정기적으로 조정하는 일자를 기준일자로 정한다. 급여조정시기는 병원에서 인사승진제도와 연계하여 정기승진시기와 맞추는 것이 좋으나 '직책수당표'를 별도로 관리한다면 연봉조정시기와 정기승진시기를 반드시 맞출 필요는 없다. 연봉조정방법은 일괄조정 + 개인별 고과조정으로 구성되는데 아래와 같은 단계를 거친다.

(1단계) 조정 후 기본연봉 = 조정 전의 기본연봉 x 병원결정 조정율

(2단계) 개별 고과연봉 조정액 = 고과연봉 x 평정등급 조정율

1단계와 2단계를 거친 조정후 연봉은 조정 후 기본연봉 + 개별 고과연봉으로 이루어진다.

7. 평가등급, 배분율, 가급율

연봉결정시 기본연봉외에 업적(고과)연봉의 결정시 여러 가지 방법이 있지만 도입초기에 선택할 수 있는 비교적 간단한 방법으로 개인별 인사고과에 의해 평가등급을 결정하는 방식을 들 수 있다.

병원마다 인사고과의 등급이 다르지만 5단계의 평가등급으로 개인별 인사고과를 한다면 다음의 예시와 같은 방식을 채택할 수 있다.

인사고과에 의해 연봉의 차등을 두기 위해서는 배분율을 등급별로 강제배분에 의한 상대평가를 채택하도

록 한다. 단 부서의 구성원이 일정 수 이하일 때는 해당부서에 한해 절대평가를 실시하도록 한다. 한편 가급
 율은 기본연봉을 기준으로 고과평가등급 D를 0%로 하여 차등적으로 적용하는 방식을 채택할 수 있다.

예시) - 평가등급, 배분율, 가급율 -

| 등 급 | S | A | B | C | D |
|-------|----|-----|-----|-----|----|
| 인원배분율 | 5% | 10% | 70% | 10% | 5% |
| 가급율 | 4% | 3% | 2% | 1% | 0% |

V. 연봉협상의 유형

연봉협상의 유형으로는 병원에서 일방적으로 결정하는 방법, 협의하여 결정하는 방법, 협상하여 결정하는
 방법 등이 있을 수 있다. 연공급제에서 연봉제로 전환하는 도입초년도에는 병원에서 일방적으로 결정하는
 방법이 비교적 무난한 방법이다. 즉 기본연봉 및 업적고과 또는 고과평가에 의한 고과연봉을 합산한 총연봉
 을 개인에게 통지하고 이의가 있는 개인의 경우 이의신청을 접수받아 협의 후 결정하는 방식을 채택하면 연
 봉제에 대한 충격을 완화하고 조기에 제도를 정착시킬 수 있다.

VI. 연봉의 조정

병원에서 연봉조정시 병원의 지불능력, 생계비, 병원계의 임금수준 등을 고려하여 인상재원의 크기를 조
 정해야 한다. 병원의 임금체계는 보통 연공급체계로 이루어져 있기 때문에 정기승급을 통하여 매년 임금이
 일정액(율)이 인상되는 것이 관행이다. 연봉제하에서는 성과 또는 고과에 따라 임금이 인상될 수도 있고 감액
 될 수도 있으나 시행초기에는 제도의 정착과 인사급여관리의 안정을 위해 감액하는 경우는 피해야 한다. 이
 하 단계별로 연봉조정과정을 살펴보면 다음과 같다.

1. 기본연봉 조정

병원에서는 병원의 생산성, 지불능력, 생계비, 동종업계 임금수준 등을 고려하여 전체직원에게 적용할 기본 조정율을 결정한다. 기본연봉은 생계안정을 위해 성과와 관계없이 일률적으로 조정하기 때문에 일괄조정 (Base-up)이라고 하며, 보통 물가상승율을 기준으로 결정한다.

2. 업적(고과)연봉 조정

병원에서 개별고과연봉을 결정할 때 총인상재원에서 물가상승률만큼 자동승급시키는 성격의 기본연봉 조정을 공제한 나머지가 가용할 수 있는 조정재원이다. 이는 정해진 평가기준에 따라 일정기간 동안의 업적 또는 성과(고과)를 평가하여 결정한다.

3. 연봉조정절차

연봉조정절차를 단계별로 보면 아래와 같다.

- (1) 제 1단계 : 병원의 당해년도 조정재원을 확정하는 단계로 전년도 경영성과 및 당해년도 경영목표를 고려하여 인건비 지불능력범위내에서 연봉조정 가능재원을 결정하는 단계이다.
- (2) 제 2단계 : 기본연봉 조정율을 확정하는 단계로 물가상승률, 타병원의 급여수준 등을 고려하여 결정한다.
- (3) 제 3단계 : 개인별 기본연봉을 조정한다.
- (4) 제 4단계 : 고과연봉 조정재원을 산정하는 단계로 아래와 같은 산식에 의해서 고과연봉 조정재원 및 조정율이 결정된다.
 - 고과연봉 조정재원 = 총조정재원 - 기본연봉 총조정액
 - 고과연봉 조정율 = 총조정율 - 기본연봉 조정율
- (5) 제 5단계 : 개인별 고과연봉 인상율을 산정하는 단계로 개인별 조정 후 월연봉액을 산정하며 조정 후 월연봉액은 다음과 같다.
 - 조정 후 월연봉액 = 조정 전 월기본연봉 + 기본연봉 월조정액 + 고과연봉 월조정액 + 부가급여

Ⅶ. 연봉타결 및 통지

병원과 직원이 연봉을 협상하여 합의한 후 연봉계약서를 작성하고 서명날인하면 연봉이 타결된 것이다. 그러나 전직원과 개인별로 연봉을 협상하여 원만한 타결을 이룬 후 연봉계약서에 서명하는 과정을 거치게 되는 경우 중소병원의 경우는 어느 정도 시간적으로 물리적으로 그런 과정을 거치는 것이 가능하다고 볼 수 있으나 대형병원의 경우 이에 따른 시간적 낭비와 비용의 지출증가 외에 연봉협상과정에서의 많은 불협화음이 생길 수 있으므로 연봉제 운영의 효율성이 떨어지는 문제가 발생한다.

따라서 병원에서 연봉제의 도입초기에는 병원과 직원이 협상을 통하여 연봉계약서에 서명하는 절차를 택하기 보다는 병원에서 직원의 업적(고과)을 평가하여 연봉을 결정하고 이를 연봉통지서형식으로 직원에게 통보하는 형식을 취하도록 한다. 이 경우 연봉통지서에는 병원에서 결정한 연봉액에 대한 이의제기의 절차안내와 함께 일정 기한 내 이의가 없을 경우에는 병원에서 통지한 연봉액에 직원이 동의하여 연봉계약이 체결된다는 취지의 내용을 명기해두어야 한다. 연봉통지서에는 인적사항, 연봉결정액, 연봉적용 대상기간, 지급시기, 이의제기절차, 연봉계약에 준한 효력, 서명날인 등을 기재하며 통지인은 병원장으로 한다.

연봉통지방법에 의한 연봉제 도입 후 2차년도 혹은 연봉제가 정착되었다고 판단되는 시점에는 병원에서는 직원과 연봉협상을 통하여 연봉을 결정할 수 있다. 이 때 연봉계약서에 포함해야할 사항은 아래와 같다.

- 연봉액 및 연봉지급 대상기간
- 소정근로일수 및 소정근로시간
- 계약기간중 연봉조정사유
- 연봉의 지급방법 및 지급일
- 상여금 및 제수당의 취급
- 시간외근로 등 할증임금의 연봉액 포함방법
- 지각·결근·휴직시 지급방법
- 중도퇴직시 연봉지급방법
- 연봉액 비밀유지의무
- 연봉액 미타결시 처리방법

VIII. 결론

병원에서 급여체계를 선택시 연공급제나 연봉제 모두 각각의 장단점이 있다. 그러나 대부분의 병원에서 채택하여 실시중인 연공급제는 현재와 같이 병원의 주위환경이 악화되고 병원간에 경쟁이 치열해지는 상황에서는 조직을 유지, 발전시키는데 많은 한계점을 지니고 있는 제도라고 할 수 있다. 따라서 연봉제를 통하여 기여도가 높은 직원에게는 상응한 보상을 부여하고 그렇지 못한 직원에게는 자극이 되도록 하여 조직을 역동적으로 이끌 필요가 있다.

보수적인 조직으로 알려진 병원에서 새로운 제도를 채택하는 것은 쉽지는 않다. 그러나 최고경영자가 이에 대한 의지를 갖고 있고 인사급여를 관장하는 부서에서 병원의 급여체계를 개선하여 병원발전에 도움이 될 수 있는 제도를 시행하고자 하는 의욕이 있다면 제도변화에 따른 다소간의 불편을 감수한다면 보다 더 좋은 제도를 병원에 정착시킬 수 있다.

그동안 병원에서 시행해오던 연공급제보다는 연봉제가 보다 많은 강점을 갖고 있는 것으로 증명이 된 이상 병원에서는 직원들을 이해시키고 노동조합을 설득하여 보다 좋은 제도를 시행하는 것이 병원을 발전시키고 경쟁력을 키우는 지름길이 될 것이다. **KHA**

※ 참고문헌

- 김수복, 김정한. “연봉제도입·운용방법”, 행정경영자료사, 1998
- 신정식, “한국식 연봉제의 모든 것”, 청림출판, 1998
- 안희탁, “한국의 연봉제 평가와 평가실무”, 경총노동경제연구원, 1998
- 이휘영, “능력주의 임금과 연봉제”, 박영사, 1998
- 한국경영자총협회, “연봉제의 이론과 실제”, 1994