

# 임금체계 개편 해외사례 : University of Portsmouth

—  
신경표 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 연구원)

## 1. 사업장 개요

상호	포츠머스 대학	지역	영국 포츠머스
업종	대학교		
규모	학생 수	약 20,000명	
	직원 수	2,210명(연구직 1,030명, 지원직 1,180명)	
목적	임금체계 개선		
대상	연구직 및 지원직 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 모든 직무에 대한 공정한 평가를 위해 고등교육 직무평가 도구인 HERA(Higer Education Role Analysis) 활용</li> <li>● 각각의 직무가치를 공정하게 보상하기 위하여 새로운 직무등급 도입</li> <li>● 개인 성과에 따른 임금 차등화 실현을 위해 직무중심 인사관리에 성과주의 원칙을 적용</li> </ul>		
개편 의의	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 공정성과 투명성 증대</li> <li>● 소외된 직원들 보호</li> <li>● 노동조합과의 협력</li> </ul>		

## 2. 개편 배경

- 포츠머스 대학교(University of Portsmouth)는 연구직, 행정직, 지원직 등 다양한 직종에 각기 다른 임금 체계를 적용하여 동일직종 내 임금격차가 빈번하게 발생함. 이는 보상시스템에 대한 조직구성원들의 불공정성 인식을 유발하였고, 결과적으로 그들의 조직 몰입도와 업무에 대한 동기부여가 저하되었음.
- 이러한 임금구조의 문제는 포츠머스 대학만의 고유한 문제가 아니라 당시 영국의 고등교육 기관 대부분에서 나타나며, 사회적인 문제로 인식되기 시작하였음. 이에 영국 고등교육 노동조합과 사용자단체는 직

원들의 임금체제와 근로환경<sup>1)</sup>(work environment) 개선을 위해 NFA(National Framework Agreement)를 도입하기로 합의함. NFA는 다음과 같은 두 가지 핵심 원칙을 포함하고 있음.

- 모든 직원은 새로운 단일 임금체제 내 51개의 급여등급<sup>2)</sup>(salary points) 중 하나에 반드시 배정되어야 함.
- 이러한 배정은 기관에서 실시된 직무평가를 바탕으로 결정되어야 함.

- 합의에 참여한 모든 기관은 2006년 8월까지 NFA 지침을 따르는 것으로 약속하였으며, 포츠머스 대학도 2005년 8월부터 자신들의 임금체제를 개선하게 되었음.

### 3. 임금체제 개편 추진 과정

#### 1) 직무평가 방법 및 과정

- NFA는 기관 내 모든 직무에 대한 평가를 통해 각 직무를 적절한 급여 포인트에 배정하는 것을 권장하고 있지만, 구체적인 직무평가 방법론은 명시하지 않았음. 이에 포츠머스 대학은 고등교육 직무평가도구인 HERA(Higher Education Role Analysis)를 활용하여 직무평가를 수행함.

- 포츠머스 대학은 일반적으로 모든 직무에 대해 직무중심의 임금체제를 도입하려 했으나, 연구직의 경우에는 성과주의 보상 제도를 도입함.

- 구체적인 포츠머스 대학의 직무평가 과정은 다음과 같음

##### ㉠ HR프로젝트팀 구성

- 직무수행자(role holder): 해당 직무를 실제로 수행하는 직원
- 직무분석가(role analyst): 직무를 조사하고 데이터를 분석하며, HERA 소프트웨어를 사용하여 점수를 생성하는 직원
- 검증자(verifier): 직무수행자가 제출한 데이터를 검토하는 역할을 수행하기에 직무에 대한 충분한 지식을 보유한 상급관리자
- 상급관리자(line manager): 검증자로 참여하지 않지만 의견 제공 및 직원 역할을 하는 관리자

##### ㉡ 정보수집(information gathering)

- 제한된 인적자원으로 인해 모든 직원과 일대일 인터뷰는 현실적으로 불가능하였음. 따라서 포츠머스 대학은 인터뷰와 데스크톱 분석<sup>3)</sup>(Desktop Analysis)을 병행하여 각 직무에 관한 정보를 수집하는 방법을 선택하게 되었음.
- HR팀은 조직 내에서 직무의 보편화 정도와 동일 임금 문제(Equal-pay issues)에 대한 영향을 고려하여 인터뷰 대상으로 선정하였음. 즉 많은 사람이 수행하는 직무와 성별 차별(gender bias) 이슈가 있는 직무를 우선적으로 인터뷰 대상으로 선정하였음. 이런 방식으로 HR팀은 HERA의 14가지 요소에 해당하는

1) 근무하고 있는 직장의 자연적 조건이나 사회적 상황을 의미함.

2) 급여 포인트(salary point)는 직무의 중요성, 복잡성, 요구되는 스킬 등을 평가하여 결정된 점수로, 각 직원에게 지급되는 임금을 결정하는 기준이 됨.

3) 데스크톱 분석(Desktop analysis)은 기존 데이터와 문서를 활용하여 정보를 분석하는 방법임. 이는 대개 사무환경에서 컴퓨터를 통해 이루어지며 데이터 검토와 해석을 통해 결론을 도출함. 비용과 시간을 절약할 수 있다는 장점이 있지만, 현장 조사가 필요한 경우에는 한계가 있을 수 있음.

활동에 대한 증거를 수집하였으며, 이는 상급관리자(검증자 포함)에 의해 검토되었음.

- 또한 인터뷰 외에도 데스크톱 분석을 활용하여 대략 400개의 직무에 대한 정보를 수집하였음. 원활한 수행을 위해 HR팀은 상급관리자가 직무수행자의 업무 내용을 문서화할 수 있도록 서식을 개발하였으며, 각각의 직무에 대한 역할과 책임(Role & Responsibility) 정보를 상급관리자에게 제공하였음.

#### ㉔ 직무평가 실시(scoring)

- 인터뷰와 데스크톱 분석 결과는 직무분석가에게 전달되며, 노동조합 대표의 참여하에 직무평가가 실시됨.
- 직무분석가는 HERA 설문지를 활용하여 각각의 직무의 범위와 깊이를 정의함. 이 설문지는 14개 세부 요소<sup>4)</sup>를 중심으로 그룹화된 50개의 직무명세서(statement)를 포함하고 있음. 각각의 세부 요소들은 초기 단계에서 수집한 직무수행자의 정보와 연계되어 각각 직무에 필요한 자격요건(requirement)을 설정함.
- 정확하고 공정한 평가 결과 도출을 위해서 필요한 데이터가 모두 확보되지 못한 경우에는 해당 직무에 대한 정보수집이 재진행됨.

#### ㉕ 가중치 적용(weighting) 및 총점수 도출

- 직무분석팀은 각 직무에 대해 고려된 요소들에 가중치를 부여하고, 이를 HERA 소프트웨어에 적용하여 각 직무의 총점수를 계산하였음. 도출된 점수는 각 직무의 상대적 가치를 나타내며, 그 결과는 51개 표준 급여 포인트에 할당되어 임금결정의 기초가 됨.

#### ㉖ 연구직 특성을 감안한 별도의 임금체계 설계

- 포츠머스 대학은 연구직원의 경우 업무가 복잡하고 특수하며, 동일한 직위에 있더라도 수행하는 업무의 특성과 범위가 달라 일반 행정 인력과는 다르게 접근할 필요가 있다는 것을 인식함.
- 이를 고려하여 연구직원의 등급 시스템은 개인의 능력과 성과를 중심으로 설계됨. 구체적으로 개인이 승급 기준을 충족할 경우 승급 신청을 할 수 있게 하며, 능력과 성과가 직접적으로 보상에 반영되도록 적용함.

#### ㉗ 역할 프로파일<sup>5)</sup>(role profile) 구축

- 포츠머스 대학은 직무평가 이후 다음과 같은 이유로 역할 프로파일을 구축함.
  - 각 직무의 명확한 기대치와 책임 명시
  - 조직전략의 변화에 따른 직무조정 시 유리
  - 인력관리와 개발에 필요한 기준 제공
- 포츠머스 대학 내에서 다양한 종류의 직무가 수행되는 만큼, 각각의 직무를 개별적으로 평가하는 것은 실질적으로 어려움이 있었음. 이에 HR팀은 NFA(National Framework Agreement)의 지침을 따르고, 현 직자들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 각 직무에 맞는 역할 프로파일을 개발하였음.

4) 14가지 세부 요소 : 의사소통 능력, 협업 및 동기부여 능력, 타인과의 관계 구축 및 협력 능력, 서비스 제공 능력, 의사결정 능력, 자원 계획 및 조직화 능력, 주도적 문제 해결 능력, 분석 및 연구 능력, 정서적·신체적 능력, 작업환경에서의 적응 능력, 직원 복지에 대한 이해 및 관리 능력, 팀 개발 능력, 교육 및 학습 지원 능력, 전문지식 및 경험

5) 역할 프로파일(role profile)은 해당 역할의 특성을 지식과 기술, 의사결정, 관계 형성, 창의성, 관리 책임 및 작업환경 등 여섯 가지 주요 요소로 분류하여 정의함. 이는 기본적으로 직무기술서(job description)에 기반하여 작성되지만, 세부적인 개별 직무보다는 일반화된 역할 명칭(generic role) 수준에서 정립된 프로파일이므로 상세성은 상대적으로 덜함.

## 2) 직무평가 사후관리

- 포츠머스 대학은 [그림 1]과 같은 이의신청 절차를 도입하여 동일한 가치의 직무를 수행하는 모든 직원이 공정하게 보수를 받도록 노력함. 이의제기할 수 있는 사유는 다음과 같음.

- HERA 분석에 직무가 완전히 반영되지 않은 경우
- 맡은 직무와 실제 수행하는 직무 간 괴리가 있는 경우
- 직무평가 후에 직무의 내용이 변경된 경우

- 이의제기 절차는 비공식 절차와 공식 절차로 나뉨

### ㉠ 비공식 절차(informal process)

- 직무수행자, 직무분석가, 상급관리자 및 노동조합 관계자 등이 회의에 참석하여 문제점을 논의하고 해결책을 모색함. 직무수행자는 자신의 업무에 대한 요구 사항과 우려 사항을 제시하며, 회의 참석자들과 의견을 공유함. 이 과정에서 합의점을 도출하지 못할 시 공식 절차로 이관됨.

### ㉡ 공식 절차(formal process)

- 비공식 절차를 통해 문제해결이 어려운 경우 청문회를 개최하여 보다 형식적인 방법으로 문제를 다루게 됨. 청문회는 중립적인 입장에서 판단할 수 있는 상급관리자가 주재하며, 직무수행자와 그의 노동조합 대표가 함께 참석하여 자신들이 겪고 있는 문제와 불만 사항에 대해 자세히 설명함. 청문회 결과는 직무 분석팀에 전달되며, 직무분석팀은 직무의 세부 사항, 역할, 책임 등을 고려하여 재평가를 실시함.

### ㉢ 결과(outcome)

- 결과적으로 이의제기 절차를 통해 직무수행자에게 유리하게 결정되었을 경우, 과거에는 급여 소급 지급 정책이 적용되어 2005년 8월부터 소급하여 지급하였음. 하지만 현재는 판결일을 기준으로 수정된 급여가 적용됨.
- 포츠머스 대학에서 받은 250건의 이의제기 중 연구직 매칭 문제를 제외하고는 대부분은 위와 같은 절차를 통해 성공적으로 해결되었음.

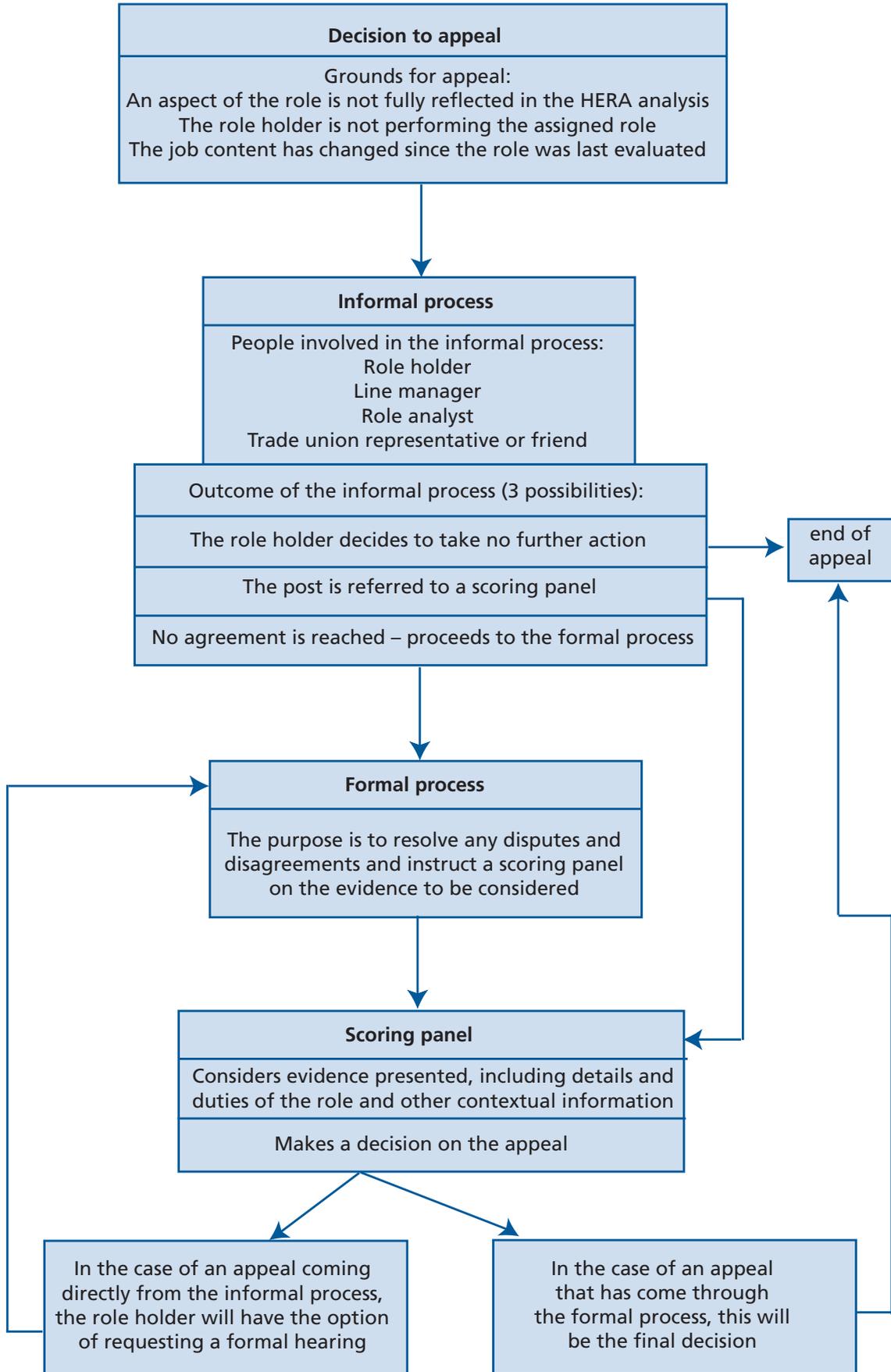
## 3) 직무등급 및 승급단계 결정

- NFA는 참여 기관에게 [그림 2]와 같은 51개의 급여등급표(spine point)를 적용하도록 권장하였으나, 각 등급별 구간설정은 기관이 재량적으로 결정할 수 있게 함. 이에 포츠머스 대학은 직무평가 점수(100점에서 700점 이상)를 기준으로 새로운 직무등급체계를 설계하였음.

- 행정·지원 직원: 1등급부터 6등급
- 강사·연구 직원: 7등급부터 9등급
- 고위직 직원(직무평가 과정에서 배제됨): 10등급부터 12등급

- 개인의 성과와 실적을 인정하기 위하여 대부분의 직무등급 상한에 '재량적 영역(discretionary region)'이 추가됨. 이는 성과가 우수한 직원들에게 승급할 기회를 제공하는 것으로, 성과와 실력을 바탕으로 개개인이 더 높은 급여를 받는 것을 가능케 함.

[그림 1] 포츠머스 대학 이의제기 절차



[그림 2] 포츠머스 대학 임금구조

University of Portsmouth pay structure 2006/7	
National Spine Point	Salary from August 2006
51	49,116
50	47,685
49	46,295
48	44,947
47	43,638
46	42,367
45	41,133
44	39,935
43	38,772
42	37,642
41	36,546
40	35,481
39	34,448
38	33,465
37	32,471
36	31,525
35	30,606
34	29,716
33	28,849
32	28,010
31	27,193
30	26,402
29	25,633
28	24,886
27	24,161
26	23,457
25	22,774
24	22,111
23	21,467
22	20,842
21	20,234
20	19,666
19	19,073
18	18,517
17	17,978
16	17,461
15	16,967
14	16,488
13	16,023
12	15,571
11	15,133
10	14,707
9	14,293
8	13,902
7	13,524
6	13,207
5	12,850
4	12,504
3	12,218
2	11,892
1	11,575

- 직원들의 새로운 급여등급은 각 직원의 이전 급여수준을 기준으로 결정되었음. 이전의 급여수준이 새로운 급여등급들 사이에 위치한 경우에는 상위 등급으로 배정받음.

#### 4. 새로운 임금체계 도입

- 포츠머스 대학은 2005년 8월 1일부터 모든 직원에 대한 급여 변경사항을 시행하며, 새로운 임금체계를 공식적으로 도입하였음.
- 약 150명의 직원만이 등급상 급여 변동이 없었으며, 약 650명의 직원은 급여가 인상되었음. 이러한 변경사항은 대학의 재정 부담을 약간 늘리는 결과를 가져왔으며, 실제로 전체 급여 지출은 약 3% 증가하였음.
- 자신들의 급여등급이 이전의 급여수준보다 낮아진 직원들을 위해 포츠머스 대학은 ‘급여 보호 정책’을 도입하였음. 이 정책에 따라 그들은 조정된 날짜로부터 네 해 동안 기존의 급여를 유지할 수 있게 되었음. 또한 노동조합과 고용주는 보호기간 동안 고용주가 해당 직원들이 예전 급여수준과 비슷한 등급으로 옮겨질 수 있도록 지원하는 것에 합의하였음.

#### 5. 포츠머스 대학의 임금체계 개편 시사점

- 공정성 및 임금투명성 증대
  - 포츠머스 대학의 임금체계 개편은 모든 직원이 자신의 직무에 비례한 적절한 보상을 받는 것을 목표로 하였음. 직무등급체계 설계, 급여등급 재조정과 같은 변화를 통해 동일한 업무를 수행하는 모든 직원이 공정하게 보상받을 수 있는 환경을 조성함. 또한 임금체계 개편과정에 대한 정보를 공개함으로써, 직원들 각자가 자신의 급여가 어떻게 산출되는지 이해할 수 있어 임금투명성이 강화됨
- 변화의 충격 완화를 위한 안전장치 구축
  - ‘급여 보호 정책’을 통해 기존보다 낮은 등급으로 분류된 직원들에게도 일정 동안 기존 급여를 지급함으로써, 변화의 충격을 완화할 수 있는 안전장치를 제공함. 이를 통해 잠재적인 손실로부터 해당 직원들을 보호할 수 있으며, 그들이 새로운 역할에 적응하거나 다른 경로를 탐색할 수 있는 시간을 제공함.
- 노동조합과의 협력에 기반한 임금체계 개편
  - 포츠머스 대학은 임금체계 개편을 계획하고 실행하는 과정에서 노동조합과 긴밀하게 협력하였으며, 이러한 접근방식을 통해 조직 전체의 변화에 대한 직원들의 수용성을 높이는 데 중요한 역할을 함.