

영국의 임금직무체계*

정동관 (한국노동연구원 부연구위원)

이 글에서는 영국 임금직무체계의 최근 동향을 살펴보고 한국 임금직무체계의 개선방향에 관한 논의에 도움이 될 만한 시사점을 얻고자 한다. 왜 영국 사례를 살펴보는지 의아해할 수 있다. 영국 사회 특유의 경험주의적이고 실용주의적 접근방식이 임금체계에 관한 다양한 논의와 실험을 촉발시킨 까닭에, 경제적 효율성을 강조하는 전략보상(strategic reward)으로 대변되는 미국적 요소와 사회정의/평등성 지향적인 유럽적 요소가 여전히 긴장관계를 형성하고 있다. 그 결과, 다양한 형태의 임금체계가 지난 20년 동안 서로 긴장관계를 형성하면서 공존하고 있는데, 영국의 실사구시적 접근이 우리에게 큰 도움이 되리라 기대한다.

임금에서 가장 중요한 두 가지 요소는 임금수준과 임금체계이다. 임금수준은 기업 간 임금비교를 위한 지표로서 각 기업의 평균임금을 의미하고, 임금체계는 종업원 임금이 어떻게 분포돼 있는지 그 형태를 보여준다. 반면 동종업계 대비 경쟁력 있는 임금수준을 유지하기 위하여 시장임금(market rates)을 고려하면서 아울러 종업원 간 임금격차를 일관성 있게 설명할 수 있는 기준을 명확히 제시하는 것이 임금체계의 핵심이다. 이 글의 주제인 후자는 대개 기본급 결

* 이 글은 한국노동연구원에서 발간한 이장원 · 김유선 · 정동관 · 오학수(2013), 『임금체계 관련 국내의 제도와 근로자 의식 연구』에 수록된 제4장의 내용을 요약한 것이다.

임금 관련 논의를 어렵게 하는 요인 중에 하나가 각종 임금의 정의가 명확하지 않다는 점이다. 표현의 명료성을 높이기 위해서, 연공급 또는 직무성과급 등 오랫동안 한국적 상황에 특화되어 원래 의미가 무엇인지 모호한 단어들을 최대한 배제하면서 영어식 표현을 그대로 활용하였다.

정원리, 기본급 구조, 임금상승 기제, 그리고 임금 믹스, 네 가지 영역으로 구성된다. 영국의 경우, 일반적으로 담당하는 직무의 난이도나 중요성에 따라 기본급이 결정되는 직무급 형태를 띠기 때문에 임금결정원리는 논의할 필요가 없다. 나머지 세 가지 주제 중에서 지면 관계상 기본급 구조와 임금상승 기제에 대해서만 논의하겠다.

이 글의 기술통계자료는 영국의 공인인사관리연구소(CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development)가 2013년도에 444개 조직을 대상으로 설문조사한 내용을 기반으로 작성되었음을 밝혀둔다.

■ 영국 기본급 구조

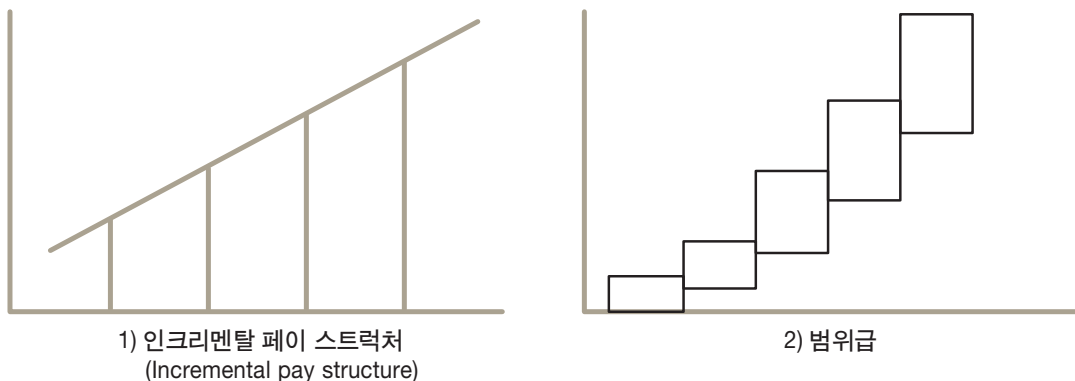
직무급 형태

영국의 기본급 구조를 파악하려면 우선 직무급의 다양한 형태에 대해서 이해할 필요가 있다.

인크리멘탈 페이 스트럭처(Incremental pay structure)

인크리멘탈 페이 스트럭처는 [그림 1]의 좌측 그림처럼 직종별 구분 없이 전 직원을 대상으로 단일한 임금구조(single pay spine)를 운영하면서 승급시 임금상승분을 미리 정해 놓는 것이

[그림 1] 직무급 형태



특징이다. 생산직이나 사무관리직이냐에 따라 또는 직종에 따라 상이한 임금구조를 갖는다면 다른 임금구조에 속한 직무들 간 상대적 가치를 임금에 정확하게 반영하기 어렵다. 단일임금 구조는 모든 직무를 하나의 임금구조 안에서 상대적 가치에 따라 위계적으로 등급화하기 때문에 내적 일관성이 높다. 특히 공공부문에서 이러한 임금구조가 많이 발견되는데, 예를 들어 국가보건서비스(NHS)의 경우는 54개 그리고 고등교육기관의 전국적 임금체계는 51개의 단계로 나뉘어져 있다. 최근 경향을 살펴보면, 승급에 따른 임금상승분(increments)은 기본급의 1%에서 6% 정도 되고, 중위값은 3%였다.

단일임률(Spot rate or single rate)

각 직무마다 노동시장의 수요와 공급에 의해서 결정되는 시장임금(market rates)에 따라 고정된 임금을 지급하는 단일임률(spot rate or single rate)방식이 있다. 임금유연성이 상당히 높은 체계로서 외부노동시장의 상황에 따라 임금을 결정하는 것이 핵심이기 때문에 별도의 임금 테이블이 존재하지 않는다. 시급, 일급, 주급, 또는 연봉 등 다양한 형태로 지급되는데, 대개의 경우 임금협정에 따라 전체 종업원에게 일률적으로 적용되는 임금상승(base-up) 외에 개별적 임금상승은 발생하지 않는다. 이러한 임금구조는 기술개발이나 기여도 향상의 가능성이 적다고 판단되는 생산직 근로자(manual workers) 또는 즉시적으로 자신의 전문성을 발휘할 것으로 기대되는 전문직이나 고위직 근로자에게 주로 적용된다. 예를 들어서, 은행 지점장급이나 대학 교수급 이상의 경우에 단일임률 형태로 임금이 결정된다. 반면 생산직 근로자 중에서도 숙련생산직(skilled manual worker)의 경우에는 아래에서 설명할 직급 내 임금상승의 기회가 있는 범위급 형태의 임금구조를 갖는 경우가 많다.

내로우밴드(Narrow band)

단일임률 방식과 대척점에 있는 임금체계는 임금밴드(band)의 최대임금과 최소임금의 격차가 크지 않은 - 세분화된 직무등급구조(grade structure)와 어울리는 - 전통적인 범위급이다(여기서는 내로우밴드(narrow band)라고 규정한다). 내로우밴드 체계에서도 각 임금밴드의 중간치 임금(mid-points)을 시장임금에 맞추는 방식을 통하여 외부노동시장의 압력에 대응한다(pay benchmarking). 다만, 시장임금에 따라서만 개별 직무의 임금을 결정하는 것이 아니다. 직

무분석(job evaluation)을 통하여 직무 간 상대적 가치를 평가하고 그에 따라 임금을 결정한다. 설사 공식적인 직무분석을 하지 않더라도 직무에 관련된 기술수준이나 필요한 지식 또는 자격(qualification)을 반영하여 직무의 위계적 등급(grade)을 매긴다(job matching). 이러한 프로세스를 거쳐 유사 직무 또는 동일가치가 있는 직무는 같은 등급에 속하게 되고, 각 등급은 특정한 임금밴드에 할당된다. 임금밴드의 폭이 좁아서 종업원 간 임금의 내적 일관성(consistency)과 공정성(equity) 수준이 높다.

브로드밴드(Broadband)

단일임률과 내로우밴드, 이 양 축 가운데 어디쯤 존재하는 임금체계가 직무등급구조를 광역화하여 통합한 브로드밴드(broadband)이다. 브로드밴드는 90년대 이후 관리직 직계의 간소화와 수평적 조직구조가 새로운 경영기법으로 각광받던 상황 속에서 활발히 도입되었다. 브로드밴드의 가장 큰 장점은 고용주 입장에서 봤을 때 임금밴드가 넓기 때문에 직급 내 임금상승률을 정하는 데 유연성이 높아서 노무비 통제효과가 뛰어나다는 점이다. 또한 인사고과에 따른 직급 내 임금상승방식(고과승급, merit pay)과 결합된 형태로 많이 활용되기 때문에 성과중심의 보상방식과 가장 상보성(complementarity)이 높은 임금구조이다. 하지만 최근에 평등법안(The Equality Act 2010) 등 임금차별 관련 법들이 속속 제정되면서 임금차별소송에 관한 우려가 커지는 가운데, 브로드밴드의 상승세가 주춤하고 있다. 임금밴드를 넓게 정의하다 보니 왜 특정 종업원의 임금수준이 그러한지 설명하기 힘든 경우가 많아졌기 때문이다. 즉 임금체계가 비구조화되면서 임금의 내적 일관성을 유지하기 위한 근거가 약화된 것이다.

직군 임금구조(Job families)

브로드밴드 대안으로 최근에 각광을 받고 있는 기본급 구조가 직군에 따라 다른 수준으로 기본급 산정이 가능한 직군 임금체계(job families)이다. 직군 임금구조는 우선 성격이 유사한 직무를 그룹이나 무리로 묶는다. 인사, 재무, 전산팀 등 기능적으로 묶을 수도 있고, 아니면 행정직(administration), 지원부서(support services) 그리고 관리자(management) 등 좀 더 넓은 직종 또는 일을 기준으로 그룹을 나눌 수도 있다. 그리고 직무분석을 통하여 해당 직무 수행에 필요한 지식 또는 기술수준 등을 고려하여 각 직군의 직무등급을 결정한다. 범위급의 경우 직무분

석에 따라 수직적으로 직무등급만을 나누었다면, 직군 임금체계에서는 그러한 등급 구분에 더하여 유사 직군끼리 횡적으로도 구분하는 것이 특징이다.

[그림 2] 직군 임금체계의 예

직군 임금체계	제조업	엔지니어링&기술서비스	기업별 주요 부서
Level 1	Plant Manager / Site Manager	Site Engineer	Unit Head
Level 2	Manufacturing Manager 2 Shift Manager 2	Plant Engineer Plant Technology	Unit Manager
Level 3	Manufacturing Manager 1 Shift Manager 1	Maintenance Engineer Manufacturing Engineer Environmental Engineer	Professional Specialist
Level 4	Production Unit - Supervisor	Maintenance Unit Supervisor	Unit Specialist - Supervisor
Level 5	Production Unit - Operator	Craft Unit Operative	Unit Support - Operator

기본급 구조 현황

CIPD 설문조사 결과를 토대로 작성한 <표 1>에서 알 수 있듯이 공공부문에서는 69%의 응답자가 인크리멘탈 페이 스트럭처(incremental pay structure)를 갖고 있다고 응답했다. 하지만 민간부문에서는 이와 같은 임금체계의 활용도가 훨씬 떨어지는데, 제조업에서는 18%, 서비스업종에서는 15%의 응답자만이 인크리멘탈 페이 스트럭처를 활용하고 있는 것으로 드러났다.

민간부문에서는 단일임률이 가장 일반적인 임금구조였다. 제조업의 60%, 민간서비스기업의 64%에 해당하는 응답자가 단일급형태로 기본급을 결정한다고 밝혔다. 또한 여전히 많은 조직에서 내로우밴드에 따라 종업원의 일부 또는 전체의 임금을 결정하고 있음을 알 수 있다. 브로드밴드 임금구조는 내로우밴드나 단일임률구조보다 덜 활용되고 있음을 알 수 있는데, 40%의 제조업 응답자와 34%의 민간서비스기업만이 브로드밴드를 유지하고 있다고 응답했다.

〈표 1〉 기본급 구조

(단위 : %)

	단일임률	내로우밴드	인크리멘탈 페이 스트럭처	직군 임금체계	브로드밴드
전체*	49.0	37.2	31.5	30.4	29.3
2012*	47.2	29.0	28.5	24.5	27.0
2011*	52.6	21.0	29.8	27.6	34.9
부문별*					
제조업	60.0	48.2	17.6	43.5	40.0
서비스업	63.5	38.8	14.7	34.7	33.5
공공부문	23.8	32.4	68.6	17.1	21.9
비영리부문	39.5	28.4	33.3	24.7	18.5
종업원별 분류					
관리/전문직	44.3	25.5	23.2	25.2	25.2
기타 근로자	32.9	32.2	29.9	23.6	17.1

주 : * 종업원별 분류를 고려하지 않은 전체 응답자.

자료 : CIPD(2013), Reward Management.

■ 직급 내 임금상승(Pay progression)

임금 결정(pay setting)에 있어서 또 하나 중요한 이슈가 ‘개별 종업원의 임금을 어떻게 상승시킬 것인가?’란 문제이다. 우리나라에서 직무급 개편을 얘기할 때, 생산직종에서 주로 활용되는 ‘단일임률체계 직무급’만을 염두에 두는 경우가 많다. 하지만 영국에서는 부문별/산업별/조직별 특성에 부합하는 임금상승 방식을 고안하기 위하여 많은 제도적 변화와 혁신을 거쳐왔고, 그 결과 다양한 형태의 임금상승 방식이 존재한다.

임금상승 패턴

자동승급방식(Incremental progression)

임금상승의 패턴은 두 가지 방식으로 나눌 수 있다. 첫째, 엄격한 구조를 갖고 있는 인크리멘탈 페이 스트럭처에서 주로 보여지는 임금상승 기제로서 성과나 기여도에 상관없이 근속

에 따라 미리 정해진 금액(pay step)만큼 해마다 임금이 상승하는 자동승급방식(incremental progression)이다. 이러한 임금체계는 종업원들의 증가하는 경험치를 보상해야 한다는 입장으로, 근속기간이 늘어나면서 경험이 쌓이고 그에 비례하여 회사의 성과에 대한 기여도 또한 증가할 것이라고 가정한다.

이러한 임금상승 기제는 주로 공공부문에서 많이 발견되는데, 영국 정부도 성과에 상관없이 단지 그 조직에 머물러 있다는 이유만으로 임금이 상승하는 근속에 따른 자동승급(automatic time-serve pay progression)에 대해서 강한 불만을 제기하며 성과와 임금을 연동시키려는 노력을 지속적으로 해왔다. 하지만 공공부문은 아무래도 집단주의적 문화가 강하고 노조의 영향력이 크기 때문에 현재까지는 큰 변화를 불러일으키지 못한 것으로 평가된다. 승급에 따른 임금상승분을 미리 책정해 놓기 때문에 예측가능하고 관리자의 자의적 임금결정권을 제한할 수 있기 때문에 노동조합이 자동승급 유지에 적극적인 태도를 보이고 있다.

자동승급은 우리의 연공급적 임금상승 방식과 유사하지만 결정적인 차이가 있는데, 영국의 경우 자동승급이 적용되는 기간이 제한적이라는 점이다. 일반적으로 동일한 직무등급 안에서 최하에서 최고 스텝(step)까지 오르는 데 걸리는 기간인 5년 정도만 자동승급이 이뤄진다. 그 이후에는 베이스업에 따른 임금상승(increase)만 있다. 경우에 따라 승진을 하게 된다면 10년 까지 가능하다. 하나의 직무등급 안에서 승급기간을 5년으로 제한하는 근거는 5년 정도까지만 경험 축적으로 인한 업무능력 향상이 이뤄질 것이라고 가정하기 때문이다.

고과승급(Merit pay)

고과승급(merit pay)은 개인별 인사고과 등급에 따라 기본급이 누적적으로 상승하는 방식이다. 인크리멘탈 페이 스트럭처가 아닌 브로드밴드 형태의 범위급(flexible bands)과 함께 쓰이기 때문에 미리 정해진 임금스텝이 없고, 성과에 따라 종업원의 임금상승 정도가 다르다. 고과승급을 통한 임금상승분(merit payments)은 기본급에 합산되어 그 다음 해 기본급이 된다. 사무관리직(non-manual staff)에 주로 활용하는 방식이다.

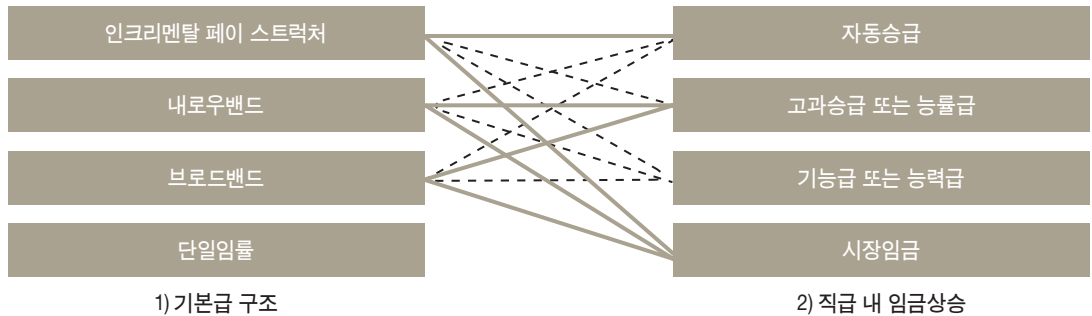
대부분의 조직이 고과승급(merit pay)방식을 취하면서 동시에 시장임금을 임금상승의 목표 임금(target rate)으로 정하기 때문에 시장임금이 임금상승에 미치는 영향에 있어서 자동승급과 차이가 난다. 자동승급의 경우 목표임금(target rate)이 최고임금에 맞춰지기 때문에 종업원들이

일정 기간이 지나면 대부분 최고임금에 도달하고, 그때 이후로는 고성과 직원이라도 베이스업 외에 더 이상 개별 기본급 인상이 없다. 직무등급 최고 스텝에 도달하고 나면 더 이상 개별 기본급 인상이 일어나지 않는 것에 대해서 영국 노동자들도 당연히 불만을 갖고 있다. 특히 금융 위기 이후 임금협상을 통한 일률적 임금상승이 생활비 상승을 완전히 상쇄시키지 못하면서 그러한 불만은 더 심각해졌다. 이런 경우 회사를 옮겨서 자신들의 달라진 직무수행능력을 반영해 줄 수 있는 새로운 고용주를 찾게 된다. 고과승급의 경우, 인사고과에 따른 등급과 시장임금이 반영된 임금밴드 안에서의 위치를 고려하여 임금상승분(merit payments)을 결정하는 방식으로, 업무에 완벽히 숙달된 종업원의 임금이 시장임금에 가까워지도록 유도한다(performance plus market hybrid). 목표임금이 대개의 경우 각 임금밴드의 중위값(mid-points)에 해당하도록 임금구조에 시장임금을 반영하고 나서, 중위값보다 낮은 임금수준에서는 같은 성과를 냈다고 하더라도 임금 상승폭을 크게 하고, 중위값보다 높은 임금을 받는 종업원의 경우 똑같이 성과가 좋다고 하더라도 낮은 비율로 임금이 상승한다(하후상박). 즉 시장임금보다 낮은 임금을 받는 고성과 직원의 경우 임금을 가능한 한 빨리 시장임금수준으로 끌어올리는 반면, 시장임금 이상을 받으면서 꾸준히 좋은 성과를 발휘하는 직원에게는 추가적인 임금인상의 기회를 제공할 수 있다.

임금체계 유형화

임금상승 기제가 기본급 구조에 의해서 결정되지는 않지만 각 기제마다 상호호환성이 높은 기본급 구조가 있기는 하다. 공공부문에서 주로 관찰되는 자동승급방식은 인크리멘탈 페이 스트럭처와 함께 사용되는 경향이 있다. 내로우밴드는 승급보다는 승진이 임금상승에 있어서 더 중요하며, 브로드밴드는 승급 수준을 결정하는 데 있어서 유연성이 클 뿐만 아니라 다양한 형태의 승급 기제들이 동시에 활용되는 경향을 보이지만 고과승급방식이 가장 대표적인 형태이다. [그림 3]은 이러한 관계를 반영하여 임금체계를 유형화하였다. 실선이 상호호환성이 높은 관계를 나타낸다.

[그림 3] 임금체계 유형화



기본급 상승 현황

<표 2>에서 드러나듯, 최근에 활용도가 다소 하락하기는 하였지만, 여전히 개인 업무성과 또는 인사고과 등급이 가장 일반적인 임금상승 근거로 무려 72%를 차지한다. 시장임금과 종업원 보유 이유 등이 상승한 것으로 봐서 최근 들어 경기상승 조짐이 보이며 노동시장이 좀 더 경쟁적인 모습을 띠는 것으로 유추할 수 있다. 섹터나 종업원별 특징을 비교해보면, 민간부문

<표 2> 기본급 상승

(단위 : %)

	개인업무성과	능력급	시장임금	기능급	직원가치	자동승급
전체*	71.5	64.7	64.2	57.6	51.3	31.1
2012*	78.6	49.4	56.8	44.1	48.0	28.7
2011*	74.0	50.2	62.6	44.2	45.7	24.5
부문별*						
제조업	88.0	71.1	84.3	74.7	69.9	26.5
서비스업	86.3	73.2	74.4	67.3	73.8	17.3
공공부문	45.0	51.0	33.0	36.0	19.0	60.0
비영리부분	55.4	56.8	60.8	45.9	23.0	28.4
종업원별 분류						
관리/전문직	69.4	61.0	60.1	51.8	50.4	25.9
기타 근로자	57.3	52.9	53.3	50.9	36.2	28.8

주 : * 종업원별 분류를 고려하지 않은 전체 응답자.

자료 : CIPD(2013), Reward Management.

에서는 개별 성과나 시장임금이 압도적인 방식임에 반하여 공공 영역에서는 여전히 자동승급적 성격이 강함을 알 수 있다. 27%의 제조업 기업과 17%의 민간 서비스 회사가 자동승급금(increments)을 지불하고 있는 반면, 60%의 공공기관의 응답자가 이에 해당한다.

금융위기 이후, 고과승급을 실시하고 있는 조직들 중에서 인사고과등급뿐만 아니라, 기술획득 및 능력 등을 고려하여 보상수준을 결정하는 경우가 늘고 있다. 경기가 좋지 않아서 목표한 경영성과(output)를 달성하기 힘들어진 가운데, 투입요소(input)를 고려하여 임금을 지불하려는 의도로 해석할 수 있다. 하지만 기능급(skill-based pay) 또는 능력급(competency-based pay)을 활용하는 조직이 그렇게 많지 않다는 게 일반적인 의견이다. 일례로 Income Data Services(IDS) 설문결과에 따르면, 오직 14%의 응답자만이 기술획득이 임금상승의 가장 중요한 요인이라고 응답하였고, 약 1/3의 조직에서 두 번째로 가장 중요한 기준이라고 응답하였다. 한 가지 질문에 대해서 복수응답이 가능한 CIPD 설문과는 판이하게 다른 결과이다. 공인 자격증이 있는 직위가 한정적이기 때문에 이러한 형태의 임금상승 기제가 많이 활용되지 못할 수 있을 것이다.

■ 사례연구: Barclays

상업은행 섹터의 특징

은행과 주택금융조합(building societies)로 구성되는 영국 상업은행(retailing banking) 섹터는 540,000명 정도의 노동자를 고용하고 있는, 최대 민간부문 중의 하나이다. 비교적 단체교섭이 잘 이뤄지는 산업분야로서 노동조합 조직률이 31%이고 단체협약 적용률이 38%에 달한다. 민간부문 전체 노동조합 조직률(17%)과 단체협약 적용률(20%)을 훨씬 초과한 수준이다(Arrowsmith & Marginson, 2011). 반면 대규모 인수합병 등 금융산업의 통폐합을 불러온 80년대 ‘탈규제화’ 이후 전반적인 경쟁 수준이 강화되면서 다른 민간부문에 비하여 더 적극적으로 성과급을 활용하고 있다. 80년대 전까지만 하더라도 종업원과의 장기적 관계를 유지하기 위하여 규격화된 자동승급제도(incremental progression)를 유지했으나, 그 이후 개인별/팀별 성과기

반 보상체제로 전환하였다. 2004년 Industrial Relations Services 설문조사에 따르면 5개 중 4개 은행이 고과승급제도(merit pay)를 시행하고 있는 것으로 드러났다. 1997년도에는 68%가 이러한 성과급 제도를 시행하고 있다고 응답한 것에 비춰볼 때, 그동안 고과승급제도의 활용도가 많이 증가했음을 알 수 있다. 뿐만 아니라 보너스 지급도 일반적이어서, 2004년도 노동력 조사(Labour Force Survey)에 따르면 56%의 종업원이 개인 보너스를 지급받고 있고, 25%가 집단 보너스를 받고 있는 것으로 드러났다. 보너스가 종업원 임금 전체에서 차지하는 비율은 11% 정도이다. 요약하면, 상업은행 섹터의 경우, 단체교섭체제를 유지하는 동시에 성과급 임금제도 활용도를 높인, 영국에서도 다소 예외적인 케이스라고 하겠다.

〈표 3〉 Barclays 임금밴드 및 임금 매트릭스

시장임금			
	시장임금의 95% 이하	시장임금의 95-105%	시장임금의 105% 초과
BA1	Up to £14,535	£14,535 to £16,065	£16,065+
BA2 Standard*	Up to £15,960	£15,960 to £17,640	£17,640+
BA2 High*	Up to £17,100	£17,100 to £18,900	£18,900+
BA3 Standard*	Up to £20,520	£20,520 to £22,680	£22,680+
BA3 High*	Up to £21,470	£21,470 to £23,730	£23,730+
BA3 Premium*	Up to £23,655	£23,655 to £26,145	£26,145+
IT8	Up to £24,130	£24,130 to £26,670	£26,670+
IT7	Up to £29,070	£29,070 to £32,130	£32,130+
IT6	Up to £33,488	£33,488 to £37,013	£37,013+
IT5	Up to £41,753	£41,753 to £46,148	£46,148+
IT4	Up to £50,730	£50,730 to £56,070	£56,070+
임금인상			
EX/AE	4.90%	3.10%	1.50%
FME	2.80%	1.40%	1.00%
MSE	0.10%	0.10%	0.10%
DNME	0.00%	0.00%	0.00%
TSTR	0.00%	0.00%	0.00%
N/A	0.00%	0.00%	0.00%

주 : EX(exceptional)/AE(above expectation): 최우수, FME(fully meets expectations): 우수, MSE(meets some expectations): 보통, DNME(do not meet expectation): 미흡, TSTR(too soon to rate): 평가하기 이름.

자료 : Barclays 내부자료.

<표 3>은 BA3 이하의 임금밴드와 기술직군 근로자들이 속한 임금밴드(IT)만 나타내고 있는데 실제로 임금밴드는 BA9까지 있다. 노조에 가입되어 있는 일반 사무직(clerk) 종업원들은 BA3 이하에 속한다. BA4는 지점장급이고, BA4보다 높은 임금밴드에 해당되는 직원들은 개인화된 단일임률(spot rate)형태로 임금을 지급받기 때문에 그들을 위한 임금테이블은 따로 존재하지 않는다. 영국 평균 임금수준이 26,000파운드임을 고려할 때, 상업은행의 경우 임금수준이 낮음을 알 수 있다. 버스 기사 임금수준이 25,000파운드 정도이다.

어떤 방식으로 임금이 상승하는지는 <표 3>의 하단에서 알 수 있는데, Barclays에서는 고과승급방식을 채택하고 있으면서 성과 매트릭스에 의해서 임금상승분이 결정된다. 물가상승률이 낮아서 최근 임금상승을 위한 재원은 2% 정도밖에 되지 않는다. 임금수준이 시장임금의 95%에 미치지 못하는 종업원이 최우수(AE)라는 인사고과등급을 받았을 때에는 4.9%의 임금상승이 가능하지만, 같은 인사고과등급이라고 하더라도 시장임금의 105%를 넘는 임금을 받는 직원의 경우는 1.5%의 임금상승만이 주어진다. 성과에 미치지 못한 직원들의 경우는 임금밴드 내 위치에 상관없이 임금상승이 이뤄지지 않는다. MSE 이상의 등급을 받은 종업원들은 매트릭스에 의한 임금인상이 100파운드보다 적다고 하더라도 연간 최소한 100파운드의 임금인상을 보장받는다.

<표 4>는 Barclays 임금밴드별 최저임금을 나타낸다. Barclays는 각 등급별 국가생활임금(National Living Wage) 이상의 최저임금을 정해 놓고 있다. 일반적으로 최저임금은 시장임금(mid-points)의 85%에 해당하는데, 2년 이상 근무하고 MSE 이상의 고과등급을 받으면 시장임금의 90%가 최저임금으로 정해진다.

<표 5>에서 알 수 있듯이, 성과상여금이 전체 임금에서 차지하는 비율이 낮다. 특히 2008년도 금융위기 이후 최소한 상업은행 섹터에서는 인센티브 보너스 활용이 크게 늘지 않았다. BA1에서 VP까지 전체 임금에서 변동상여금이 차지 하는 비율이 각각 6%, 9%, 10%, 12%, 12%, 11%, 14%, 16%, 그리고 21%이다. 상위 임금밴드일수록 보너스 비율이 차츰 증가하는 것을 알 수 있다.

〈표 4〉 Barclays 최저임금

등급	85% 최저임금 2012년 최저임금	2013년 4월부터 적용되는 최저임금	90% 최저임금 2년 이상 EA에서 MSE사이 등급을 받는 종업원에게 2013년 4월 1일부터 적용되는 최저임금
BA1 (BA1)	£12,835	£13,559	£13,770
BA2 (BA2) Standard	£14,280	£14,280	£15,120
BA2 (BA2) High	£15,215	£15,300	£16,200
BA3 (BA3) Standard	£18,360	£18,360	£19,440
BA3 (BA3) High	£19,210	£19,210	£20,340
BA3 (BA3) Premium	£21,080	£21,170	£22,410
BA4 (B4)	£23,100	£23,500	£24,840
BA4 (B4)	£23,400	£23,700	£25,110
BA4 (B4)	£22,800	£23,300	£24,660
BA4 (B4)	£23,100	£23,600	£24,930
BA4 (B4)	£23,800	£24,100	£25,560
AVP (B5)	£31,700	£32,200	£34,095
VP (B6)	£45,800	£46,400	£49,130

자료 : Barclays 내부자료.

〈표 5〉 Barclays 인센티브 보너스

등급	평균 임금(전일제 상근근로자, 2013년 4월 30일 기준)	2012년 평균 인센티브	종업원 수
BA1	£15,473	£911	9,198
BA2 Standard	£16,372	£1,492	2,366
BA2 High	£17,751	£1,847	3,588
BA3 Standard	£21,089	£2,511	6,460
BA3 High	£21,985	£2,687	6,331
BA3 Premium	£24,079	£2,734	690
BA4	£28,985	£4,052	8,497
AVP	£39,375	£6,274	6,149
VP	£62,381	£13,387	5,128
IT8	£22,537	£2,000	25
IT7	£28,296	£2,839	104
IT6	£33,997	£2,934	252
IT5	£42,815	£4,215	496
IT4	£51,931	£6,015	571
IT3	£66,492	£11,099	158
전 체	£28,363	£4,044	50,013

자료 : Barclays 내부자료.

■ 결론

영국 임금체계의 대표적인 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 다양한 형태의 직무급 임금체계가 활용되고 있는데, 시장임금에 맞춰서 임금을 결정하려는 의도와 일관된 방식으로 임금을 결정하려는 의도 사이에서 균형을 찾으려는 노력의 결과이다. 외부적 적절성(external relevance)과 내부적 일관성(internal coherence)을 유지하기 위하여 임금 벤치마킹(benchmarking)과 직무분석이 일반화되었다.

둘째, 전략적 보상 차원에서 업무역량/스킬 향상 등 속인적 요소가 반영된 임금상승 기제나 브로드밴드에 직군별 구조를 가미한 직군 임금체계(job families) 등이 호응을 얻고 있다. 기본적으로 직무의 다양화 또는 경력개발에 도움이 되기 때문이다. 이러한 임금제도는 팀워크가 강조되고 분업이 아닌 협업을 통한 시너지 창출이 중요해지는 지식기반 사회의 생산모드와 조화를 이루며 기업의 경쟁력 제고를 도모할 수 있다.

셋째, 직급 내 임금상승 방식은 공공부문/민간부문에 따라 확실히 차이가 난다. 공공부문에서는 기한의 제한이 있고 승진도 엄격하다는 점에서 우리와 차이가 있지만, 자동승급이 대표적인 임금상승 기제라는 점에서 우리와 유사하다. 반면 민간부문에서는 행동적 특성(기능 또는 능력) 또는 성과(누적방식의 고과승급 또는 비누적방식의 성과상여금) 등에 따라 다양한 방식으로 승급이 이뤄지지만 대표적인 방식은 여전히 고과승급이다. 하지만 최근에 고과승급제도에서 일괄 지불 인센티브 제도로 바꾸는 경우가 종종 있는데, 이는 인건비 부담을 줄이기 위해서이다. 하지만 이렇듯 지불능력에 초점을 맞추는 경향이 커지면서 직원들의 경력개발에 큰 도움을 못 주는 방향으로 임금결정이 이뤄진다는 비판의 목소리가 크다. 이러한 방식이 계속 되면 결국 노사간에 불신과 반목이 커져서 임금체계가 애시당초 원했던 목표를 놓칠 수 있다.

임금 믹스 - 즉 기본급 대비 성과급 활용 정도나 방식 - 에 대해서는 간략하게 논의하고 글을 맺기로 하겠다. 영국의 임금 믹스는 여전히 기본급을 강조하며 성과급에 그다지 의존적이지 않다. 가장 흔한 기본급과 성과급 비율이 90%/10%이다. 임금과 성과를 연계하려는 시도가 투자은행 등 일부 산업에서는 자연스럽게 받아들여졌지만, 산업 전반에 걸쳐 광범위하게 일어난 현상은 아니다. Unite the Union 노조원들과의 인터뷰를 통해서도 이러한 정서를 읽을 수 있었는데, 성과급 활용 여부 또는 정도는 여전히 영국 사회 내에서 뜨거운 감자였고, 일반적으로

대부분 노동조합은 성과급 제도에 대해서 기본적으로 반대하고 있었다. 그렇다고 성과급이 적극적으로 활용되지 않는 이유가 단지 노조와 경영자 사이의 힘의 관계 때문만은 아니다. 임금 체계의 특징은 기본적으로 그 사회의 문화적 맥락에서 이해해야 한다는 관점에서 바라볼 때 (Bruce, Buck, & Main, 2005), 성과급은 영국 사회 기저에 뿌리 깊게 깔려 있는 ‘임금이란 무엇인가’란 사회적 인식과 잘 맞지 않는다고 볼 수 있다. 성과급은 여전히 ‘미국적 취향이 강한 경영요소’라는 인식이 강하다(Brown, 2002). 유럽의 집단주의적(collectivist) 문화 토대가 여전히 강해서 자본주의적 성격이 지나치게 강한 제도들에 대해서 뿌리 깊은 회의감을 갖고 있다는 점을 고려해야 영국에서 왜 고정급 중심의 임금체계가 강조되는지 이해할 수 있다. 성과급 비율이 급진적으로 늘어나는 식의 변화는 영국 사회에서 당분간 일어나기 힘들어 보인다. 올해 Institute of Leadership and Management(ILM)(2013)에서 천여 명의 근로자를 대상으로 실시한 효과적인 동기부여 요인에 관한 설문조사에서도 이러한 사실을 확인할 수 있다. 49%의 응답자가 괜찮은 기본급(decent basic pay)이 가장 중요한 동기부여 요인이라고 응답하였는데, 이는 괜찮은 기본급이 직무만족에 이어 두 번째로 중요한 동기부여 요인으로 꼽혔다는 것을 의미한다. 반면 동기부여에 효과가 있다고 알려진 보너스를 최고의 동기부여 요인으로 꼽은 경우는 단지 13%에 불과하였다. 보너스가 자신의 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 생각하는 근로자가 그리 많지 않다는 뜻이다. 물론 이러한 결과는 최근 좋지 않은 경제상황을 반영하고 있을 것이다. 경기가 나쁘면 근로자들이 더 위험회피적으로 바뀌면서 임금의 불확실성에 대한 경계수위를 높이는 경향이 있기 때문이다. **KLI**

참고문헌

- Armstrong, M.(2000), *Rewarding Teams*. London: CIPD Publishing.
- Armstrong, M. & Brown, D.(2005), “Reward Strategies and Trends in the United Kingdom: The Land of Diverse and Pragmatic Dreams”, *Compensation & Benefits Review* 37(4), pp.41~53.
- Arrowsmith, J. & Marginson, P.(2011), “Variable Pay and Collective Bargaining in British Retail Banking”, *British Journal of Industrial Relations* 49(1), pp.54~79.
- Brown, D.(2002), “Bonus and Variable Pay: Lessons from the U.K.”, *Compensation & Benefits Review* 34(24), pp.24~30.
- Bruce, A., Buck, T., & Main, B. G. M.(2005), “Top Executive Remuneration: A View from Europe”, *Journal of Management Studies* 42(7), pp.1493~1506.
- Cappelli, P.(1999), *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, United States: Harvard Business Review Press.
- CIPD(2013), *Reward Management*.
- Core, J. E., Guay, W., & Larcker, D. F.(2008), “The Power of the Pen and Executive Compensation”, *Journal of Financial Economics* 88(1), pp.1~25.
- Freeman, R. B.(2001), “Upping the Stakes: Employee Share Ownership”, *People Management* 7(3), pp.24~29.
- Huselid, M. A.(1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *The Academy of Management Journal* 38(3), pp.635~672.
- ILM(2013), *Beyond the Bonus: Driving Employee Performance*, Working Paper: Institute of Leadership & Management.
- Kerr, S.(1975), “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B”, *Academy of Management Journal* 18(4), pp.769~783.
- Lawler, E. E.(1990), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

-
- Marginson, P.(2012), “(Re)Assessing the Shifting Contours of Britain’s Collective Industrial Relations”, *Industrial Relations Journal* 43(4), pp.332~347.
 - 김동배(2013a), 「통상임금과 임금구성체계 합리화 방향: 상여금을 중심으로」, 『노동리뷰』 8, pp.62~71.
 - _____(2013b), 「정년연장과 임금체계 개편」, 『개원 25주년 기념토론회: 고용률 제고를 위한 임금직무혁신』, 한국노동연구원.
 - 노용진(2011), 「2000년대 중반의 노동조합과 생산직 근로자의 임금체계: 2005년과 2007년을 중심으로」, 『산업관계연구』 21(3), pp.123~151.
 - 윤진호 · 이시균 · 윤정향(2009), 『직무(능)급 임금체계 전환을 위한 직무가치 평가에 관한 연구』, 한국노동연구원.
 - 전형배(2010), 「동일가치노동의 평가 - 영국의 선례와 시사점」, 『법조협회』 59(5), pp.269~299.
 - 정진호 · 김정한 · 김동배 · 이인재(2011), 『노동력 고령화와 임금체계 혁신』, 한국노동연구원.