

# 임금체계 개편 해외사례 : Network Rail

—  
신경표 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 연구원)

## 1. 사업장 개요

상호	Network Rail	지역	영국
업종	철도시설관리		
규모	근로자	약 45,000여 명(2020년 말 기준)	
	매출액	1,459,080백만 원 (2020년 말 기준)	
목적	임금체계 개편		
대상	사무직, 기술직 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 효율적 관리를 위한 13개의 직군으로 분류</li> <li>● 직군 분류 후 직군 내 직위 조정 및 직위에 부합하는 역할프로필 설정</li> <li>● 직군 및 역할프로필과 일관적인 개별 직무를 재조정</li> <li>● Pay Band를 8개로 세분화한 후 직군 및 직위의 특성에 맞게 조정</li> </ul>		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 직무 및 성과와 연계된 보상을 통해 보상경쟁력 및 직원의 조직만족도 증가</li> <li>● Pay Band 세분화로 인해 전체적인 직원의 복리후생 수준이 상승하며 조직만족도 증가</li> <li>● 지사 간 상이한 조직구조를 직군에 따라 통일하여 관리적 이점 증가</li> </ul>		

## 2. Network Rail의 역할명확성(role clarity) 제도

### 1) 도입 배경

- 1994년 Railtrack(現 Network Rail)이 출범하는 과정에서 전신인 국영 영국 철도(British Rail)의 임금 및 보상체계를 계승함에 따라 직무평가체계 문제가 대두되었고 역할명확성 제도 도입을 결정하게 됨.
  - 직원들(사무직, 기술직, 관리직, 신호기능직)에 대한 직무평가체계가 마련되지 않아 명확하지 않은 역할로 인해 직원들 간 불분명한 업무 경계가 초래됨.
  - 직무평가체계의 부재로 인해 책임 소재 또한 불분명하여 문제 발생 시 책임 추적의 어려움을 겪음.
  - 직원들의 성과에 부합하는 보상 지급이 어려워 이직 관리, 업무몰입 관리, 성장욕구 자극 등으로 인해 운영상 어려움을 유발함.

- 1994년 10월 구조조정을 진행하며, 관리직과 신호기능직에 대한 직무평가체제는 마련되었으나, 운영상 어려움으로 인해 비교적 쉬운 직무평가체계의 필요성이 대두됨.
  - 사무직 및 기술직 직원들에 대한 직무평가체제는 여전히 마련되지 않아 내부적 불만이 심화됨.
  - 기존 Railtrack은 보상체계 및 경영평가도구를 위해 Hay 방법론을 사용하였으며, 기존 제도들과의 통일성 유지를 위하여 관리직과 신호기능직에 대표적인 Hay 방법론인 점수법(points-factor comparison)과 패널평가를 도입하였으나 두 평가방법 모두 매우 번거롭다는 치명적인 단점을 가지고 있음.
- 이에 Railtrack은 역할명확성 제도 도입을 통해 인지된 문제들을 해결하려고 노력함.

## 2) 역할명확성 제도 개요

- 역할명확성 제도는 조직 내에서 직무의 목적, 책임, 성과지표, 기술 및 역량 등을 명확하게 정의하고 공유하는 제도임.
  - 직원들은 자신이 담당하는 일의 의미 및 목표를 파악할 수 있고, 책임 범위 내에서 역할 수행이 가능함.
- 역할명확성 제도를 통해서 업무 프로세스를 효율적으로 관리할 수 있고, 직원들의 성과 및 조직에 대한 기여도를 정확하게 평가할 수 있음.
  - 명확한 역할 명사로 인해 보상, 승진, 인사관리 등에서 투명하고 공정한 인사관리를 가능케 함.
  - 직원들은 자신의 경력개발 및 진로 계획을 수립할 수 있고, 조직에서 필요로 하는 역량을 갖추도록 지원받을 수 있음.

## 3. 역할명확성 제도 추진 과정

### 1) 역할명확성 제도를 통한 직군(job family) 개발

- 성공적인 역할명확성 제도 구축을 위해 Railtrack은 도입 초기 <표 1>과 같은 네트워크팀을 조직함.

<표 1> 역할명확성 제도 활성화를 위한 네트워크팀 목록

팀명	팀 구성
스티어링 그룹(steering group)	Railtrack 고위 관리자 및 Deloitte & Touche 관계자
관리 그룹(management group)	Railtrack 및 Deloitte & Touche 관리자
디자인팀(design team)	각 직군 서로 다른 직위의 직원 8~10명
지원팀(facilitation team)	Railtrack HR 직원 및 Deloitte & Touche 관계자

자료 : Income Data Service.

- 역할명확성 제도는 유사한 특성을 가진 직무에 대한 효율적인 관리와 시장 노동임금 및 내부 노동임금 간 용이한 비교를 위해 직군을 개발함.
  - 고위 경영진 및 관리직 직원들로 구성된 스티어링 그룹(steering group)과 외부 컨설팅 업체인 Deloitte & Touche가 주도적으로 13개의 직군을 분류했으며, 직능에 따라 분류하기보다는 각 직무의 책임에 따라 분류함.

- 직군 설정 후 Railtrack은 디자인팀을 구성하여 직군 내 직위수를 결정하고, 직위에 따른 역할프로필을 설정함.
  - 디자인팀은 직군 내 역할의 세부사항에 관한 관리자의 인지 부족으로 인해 회사 전반을 대표하는 8~10명의 직원으로 구성됨.
  - 역할프로필은 역할의 목적, 책임, 성과 지표, 기술, 능력 등이 포함되며, 디자인팀은 직위의 역할과 가장 연관성이 높은 5~6가지로 프로필을 구성함.
  - 이전에 기록되지 않은 역할수행 시 필요한 안전 요구사항 및 필요 역량은 이후 책임명세서(post accountability statement)를 통해 내용을 추가함.
  
- 일선 관리자(line manager)와 지원팀은 직군 및 직위에 부합한 개별 직무 재조정을 통해 직군 내 일관성 유지를 위해 노력함.
  - 직무에 대한 직무기술서와 직군 및 직위에서 요구되는 역할프로필 비교 후 부합하는 직군 및 직위에 해당 직무를 배정함.
  
- 노사 모두 만족할 수 있는 직군 및 역할프로필 설정을 위해 Railtrack은 각각의 과정에 양측 모두 적극적으로 참여할 수 있도록 유도함.
  - 경영진 및 관리직의 직군 분류 의사결정 과정에 Railtrack의 노동조합인 TSSA와 RMT가 참여하여 자문역할을 담당함.
  - 역할프로필의 경우 디자인팀에 의해 1차적으로 구성된 역할프로필을 스티어링 그룹과 논의한 후 승인을 받음.
  - 직원의 역할이 잘못 조정된 경우 해당 역할에 대한 조정을 요구할 수 있으며, 노동조합의 구성원인 경우 노동조합 대표가 적극적으로 참여함.

## 2) 직군에 따른 Pay Band 설정

- 기존 4개의 Pay Band를 운영하던 Railtrack은 [그림 1]과 같이 총 8개의 Pay Band로 세분화함.
  - 직군의 부가가치 정도, 시장 내 직군 매력도 등을 고려해 직군에 부합하는 Pay Band를 설정함.
  - Railtrack은 Pay Band의 세분화를 통해 직원들에 대한 평균적인 보상 수준이 높아질 것으로 기대했으며, 이를 통해 보상 및 평가제도에 대한 직원들의 공정성 인식 수준도 높아질 것으로 기대함.
  - 기존 4개의 Pay Band로 인한 비교적 제한된 직원들의 성장욕심을 8개의 Pay Band 운영을 통해 자극할 수 있을 것으로 기대함.

[그림 1] Railtrack의 직군 및 Pay Band

Job family	Management	Operations	Technical specialist	Engineering	Project	Sponsor	Analyst	Planning	Supply chain	Customer relations	Support	Admin	Secretarial
Band 1	1					1							
Band 2	2		1	1	1	2		1	1	1	1		
Band 3	3		2	2	2	3	1	2	2	2	2		
Band 4	4	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3		
Band 5	5	2	4	4	4		3	4	4	4	4		1
Band 6		3		5			4				5	1a/1b	2
Band 7												2	3
Band 8												3	4

주 : 가로 : 13 직군, 세로 : 8 Pay Band.  
 자료 : Income Data Service.

#### 4. 역할명확성 제도 도입 이후

- 역할명확성 제도는 보상, 성과 관리, 교육 및 개발, 입사 및 채용 등 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 HR 프로세스의 중추적인 기능으로서 작용함.
- 제도 시행을 통해 직원들은 자신의 업무에 대한 역할, 책임, 성과목표, 기술, 역량 등을 명확히 알게 되며, 조직 및 직무에 대한 만족도가 상승함.
  - 역할명확성 제도 시행 이후 일당(spot rates) 형식의 급여형태에서 성과와 연계된 급여를 받음에 따라 업무몰입도가 증가됨.
  - 직군에 따라 Pay Band를 조정함에 따라 내·외부 임금비교가 용이해져 기존의 불합리한 배분을 방지함.
  - 4개의 Pay Band를 8개의 Pay Band로 세분화하여 직원들의 평균 복리후생 수준이 상승하게 됨에 따라 만족도가 증가됨.
- 제도 시행 이전에는 조직구조 결정에 관한 별도의 기준이 없었기에 7개 지사 간 조직구조가 통일되지 않아 관리의 어려움이 존재하였으나, 제도 도입 후 직군에 따라 조직구조를 조정함에 따라 관리적 어려움이 해결됨.