

민간기업 연봉제 운영사례

*“The most important factor to be successful in the world of limitless competition is
HUMAN RESOURCES.”*

2013년 5월



블루위즈컨설팅
Blue-Wiz Consulting

1. 직무급제 운영현황

민간기업 우수사례

직무가치, 대외 경쟁력, 공헌도(성과) 중심 직무급 제도 설계로, 직무와 성과간의 불일치 현상 완화

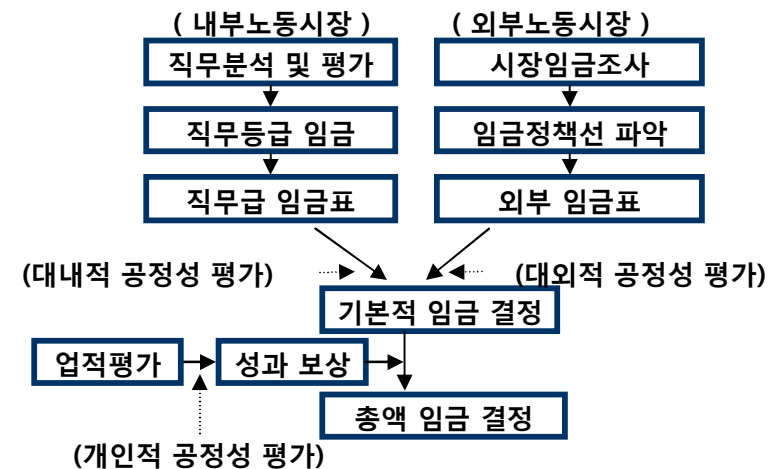
직무급 제도

- 직무급제 도입으로 성과와 연동해 기본연봉을 책정해 직무와 성과간의 불일치 현상을 완화하고, 일률적으로 지급하던 특별상여금은 전사적으로 재무적 성과 수준에 따른 인센티브를 사전 설정하여 결과에 따라 자동 지급함

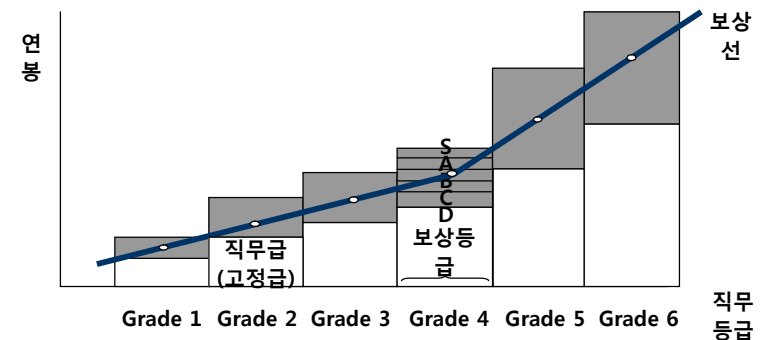
직무급 사례

구분	운영 현황
CJ그룹	• 사업부문 및 직종에 따라 직무가치, 대외 경쟁력, 공헌도(성과)를 중심으로 설계하며, 직무등급(10-20%)의 상승으로 임금상승의 요인이 됨
삼양사	• 직무급제 도입으로 성과와 연동해 기본연봉을 책정하여, 직무와 성과간의 불일치 현상을 완화
유한킴벌리	• 현장직(직능자격제)을 제외하고 사무관리직과 영업직의 임금결정 프로세스는 직무급을 적용
DHL Korea	• 연공서열과 관계없이 일의 가치나 개인성과에 따라 일년치 급여를 미리 정하는 직무급 연봉제를 도입 • 임금산정기준을 사람중심에서 직무로 전환
아모레퍼시픽	• 직무분석 및 직무평가를 통하여 직무의 상대적 가치를 반영한 직무등급 체계를 설계 • 상대적 가치가 높은 직무를 수행할수록 이에 상응하는 높은 보상의 기회를 제공

직무급 임금결정 과정



총보상선



2. 개인성과급 제도 운영

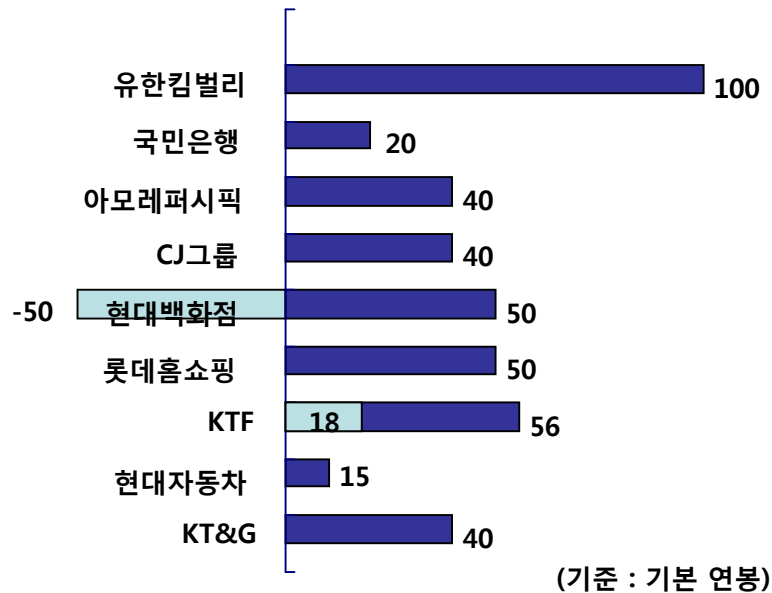
개인성과급 형태는 대부분의 기업들이 **PLUS-SUM** 방식을 도입하고 있으며, 일부 기업(현대백화점)은 **ZERO-SUM** 방식을 사용하고 있음

개인성과급 제도는 기본 연봉 대비 최소 **15%**에서 최대 **100%**까지 차등을 두고 지급하고 있음

개인성과급

- 성과 보상은 직군별 차등을 두고 있으며, 연봉제 대상인 일반직과 영업직은 변동상여를 가져가고 있음(유한킴벌리)
- 개별 업적평가는 절대평가로 시행되며, 조직평가를 개인에게 반영하여 개인업적의 합이 조직의 성과로 연결되도록 구조화 함(쌍용자동차)

개인성과급 범위



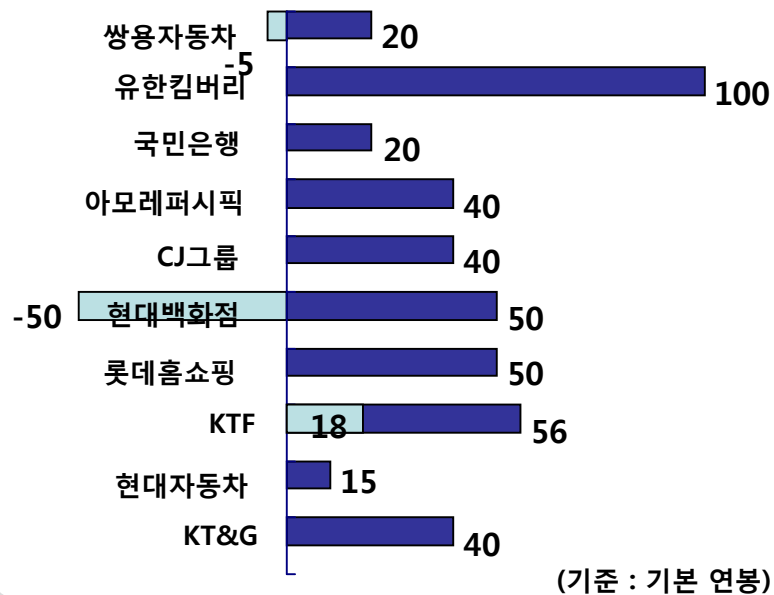
성과급 사례

구분	운영현황
LG화학	• 조직평가에 따라 차등 지급, 개인별 차등 지급 가능
아모레퍼시픽	• 인센티브는 기본급의 10 -15% 정도임
유한킴벌리	• 일반직(200%)과 영업직(600%)은 변동상여
CJ	• 목표미달시 조직/개인 인센티브 미지급, 직무급(10- 20%차등)
삼양사	• 전사 인센티브는 회사성과 30% + BU성과 70%에 팀 성과를 곱하여 개인별로 산출함
KT & G	• 성과 보상은 각 부문별 차등
현대자동차	• 성과급은 노동조합과 합의한 임금교섭 결과를 준용
국민은행	• 성과연봉은 37%로 정률 3%, 변동 27%, 인센티브 1%, 이익배분제 9%로 구성
현대카드	• 조직과 개인 평가 연계, 성과별 명확한 보상차별화를 실시함
삼성SDS	• 기본급과 성과급 비율 7:3, 직군별 인센티브를 차별화함

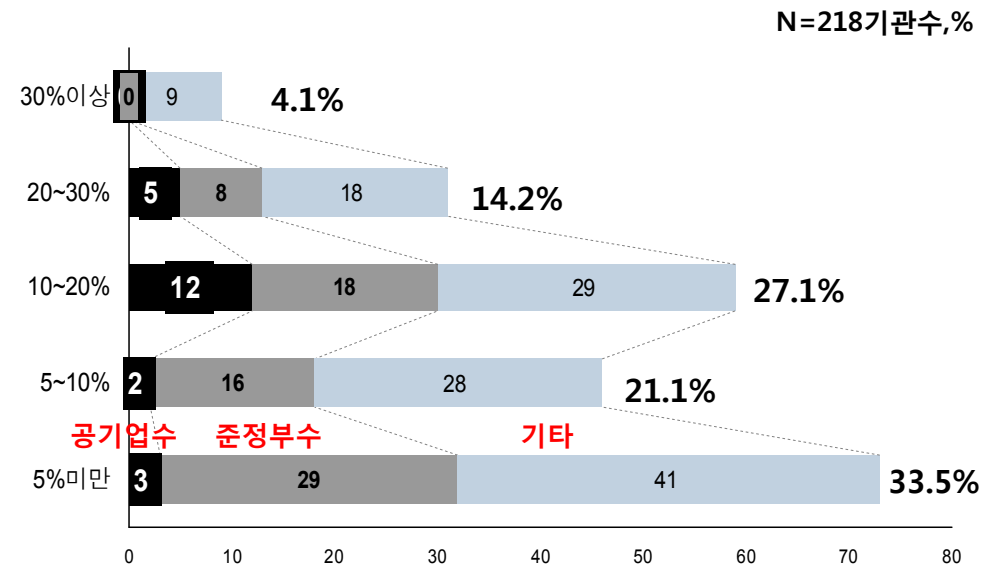
3. 성과급 비중의 확대

- 공공기관은 전체 인건비 대비 성과급 비중은 12% 수준이며, 공기업은 10~20%, 준정부기관은 5% 미만으로 민간기업 평균 20%보다 낮으므로 단계적인 확대 필요
- 유한킴벌리의 성과 보상은 직군별 차등을 두고 있으며, 영업직의 경우 표준월봉 대비 최소 0%에서 최대 1,200%까지 변동상여의 폭이 큼
- 쌍용자동차의 개별 업적평가는 절대평가로 시행되며, 조직평가를 개인에게 반영하여 개인업적의 합이 조직의 성과로 연결되도록 구조화 함

민간기업 개인 성과급 비중



공공기관 성과급 비중



A사

■ 성과관리체계

개인의 창의와 자율을 존중하고 능력을 중시하는 인사원칙을 실현하기 위해 조직성과/개인성과와 보상 연계, 핵심인재 유치를 위해 Golden Collar Incentive, 개인의 성과를 즉시 보상하는 On-Spot Incentive, 발탁 진급 등을 실현하고 있음

성과관리

- 조직성과/개인성과와 보상을 연계하기 위하여 조직평가와 개인평가의 상관성을 높이고 이를 매년 연봉조정 시 반영하고 있으며, 조직성과 및 개인성과에 따라 성과급을 지급하고 있음

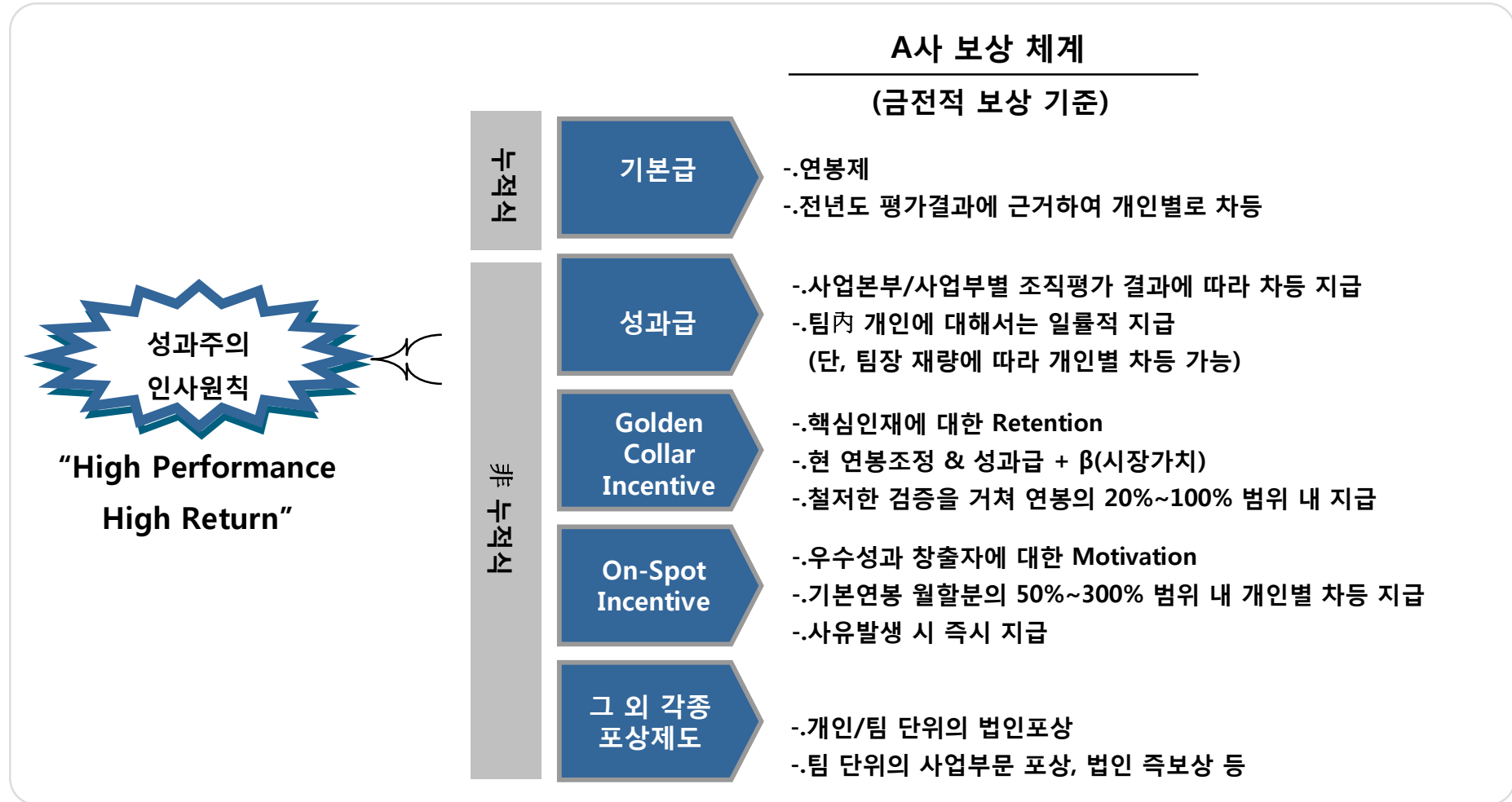
인사원칙



A사

■ 보상체계

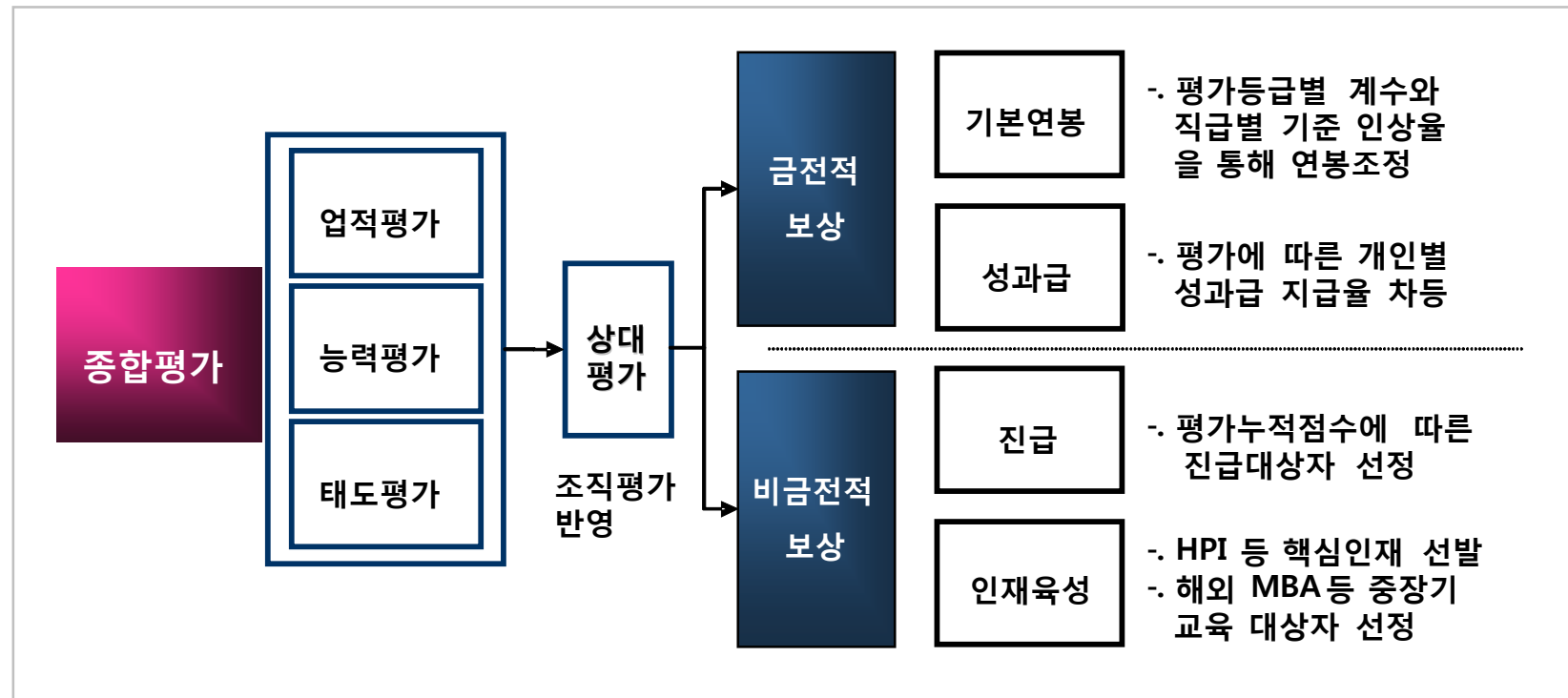
보상 System은 성과주의 원칙을 근간으로, 누적식으로 운영되는 연봉제와 비누적식으로 운영되는 성과급을 비롯한 Incentive 및 포상제도로 구성되어 있음.



A사

■ 보상체계

금전적 보상 및 비금전적 보상제도는 다음과 같이 평가제도와 긴밀히 연계되어 있음



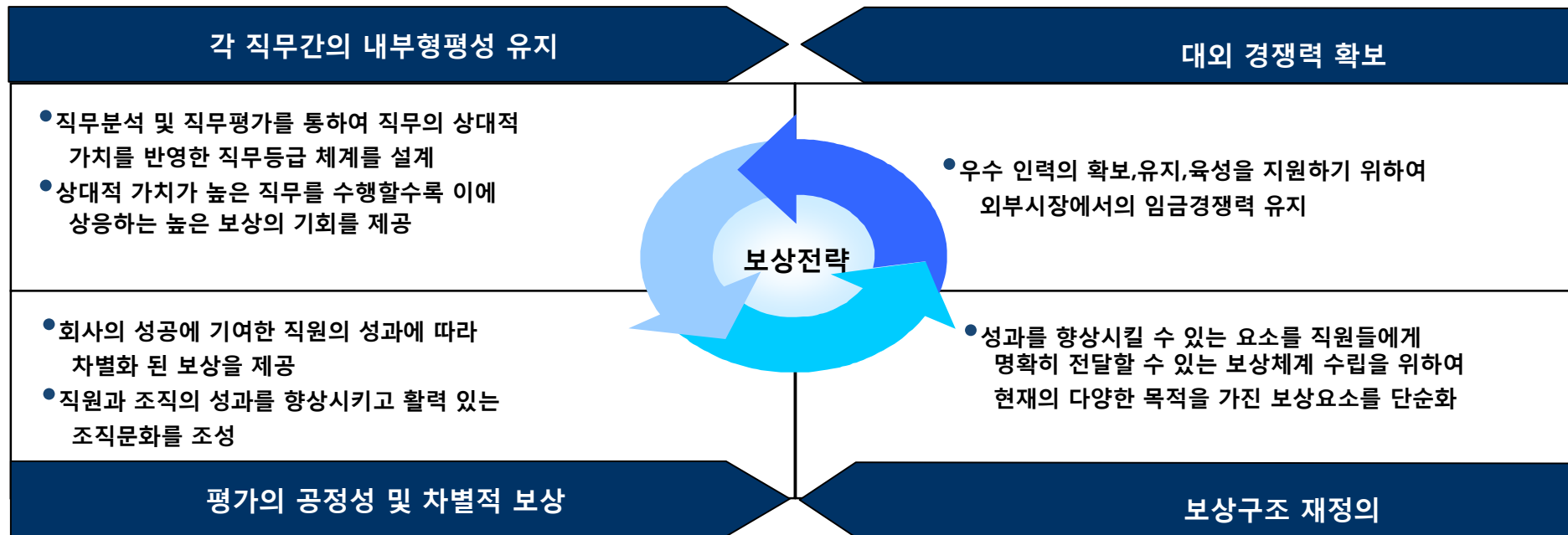
B사

■ 성과보상

보상전략은 각 직무간의 내부형평 유지, 대외 경쟁력 확보, 평가의 공정성 차별적 보상, 보상구조의 재정의를 통해 이루어짐

성과보상 전략

- 직무 및 역할의 상대적 가치에 따른 보상의 차별화를 추구함
- 우수인력의 확보 유지 육성을 지원 및 부문 특성에 맞는 유연한 보상시스템을 추구함
- 성과 및 역량에 따른 보상의 차별화를 추구함
- 전사적 협력 및 팀웍 활성화를 추구함



B사

■ 성과보상

개인/부문/기능별 개개인의 Career Vision을 개발, 충족시키기 위한 이원화된 Dual 직무등급 체계를 운영함

직무등급 체계



- 직무분석 및 직무평가를 통한 지원, 생산, 물류와 영업, 마케팅, 연구의 이원화된 Dual 직무등급 체계임
- 해당 기능 또는 직무에서 전문가를 추구하는 전문직 Master Career Track
- 다양한 업무 경험을 통한 일반관리자로 성장을 도모하는 경영관리직 Manager Career Track
- 지원, 생산, 물류 부문/기능은 staff I, II로 구분되며, 영업, 마케팅, 연구 부문/기능은 staff로 이루어짐
- 초급관리자 영역으로 승진이 이루어진 후, 전문직과 경영관리직 Track으로 나누어져서 개인별 경력관리가 이루어지게 됨

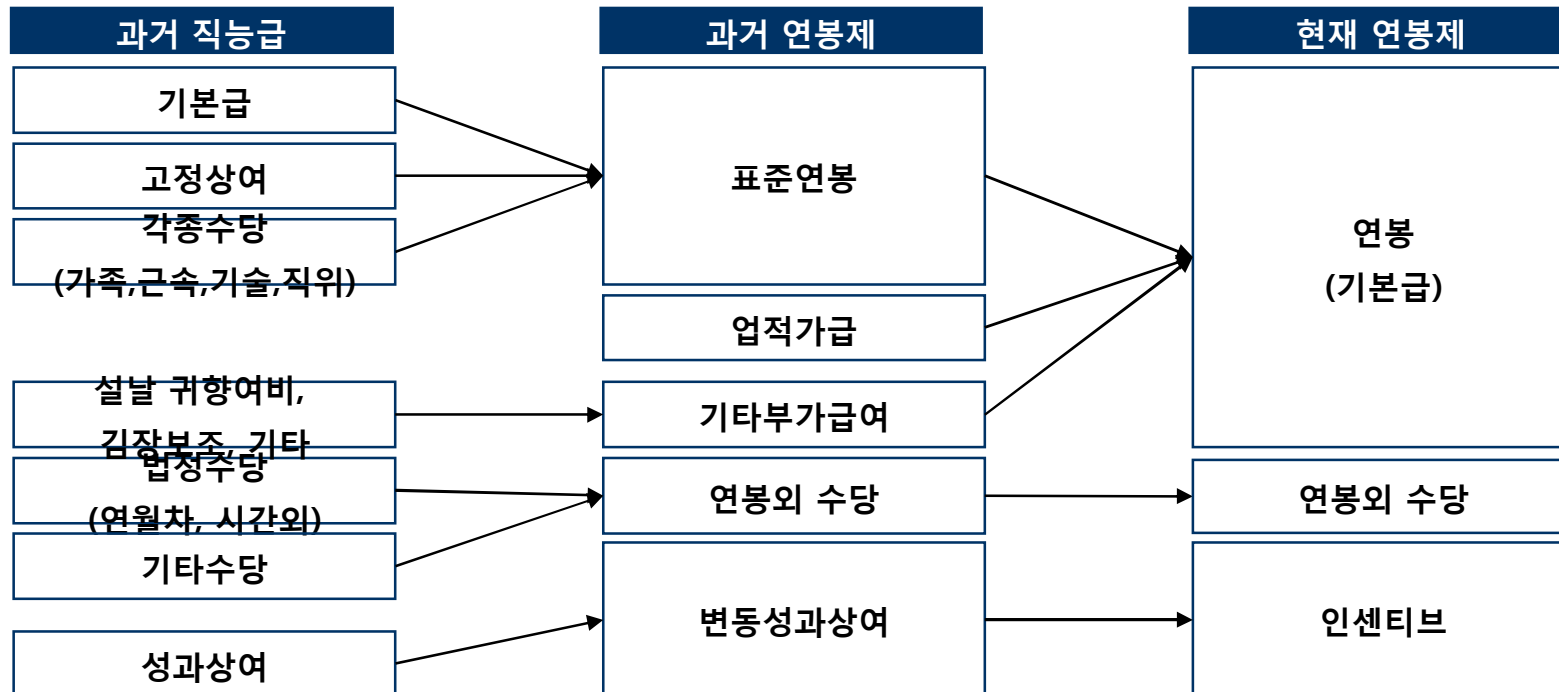
B사

■ 성과보상

연공 중심의 직급 및 보상체계에서 직무/역할을 기본으로 하는 성과중심의 보상체계로 전환하며 지속적인 보상 요소의 단순화를 추구함

성과보상 요소

- Plus sum 방식과 모델의 단순화에 초점을 두고 사회적 통념에 따른 요소를 배제하고, 개인의 능력이나 업적에 따라 임금의 차별화가 이루어질 수 있도록 설계함

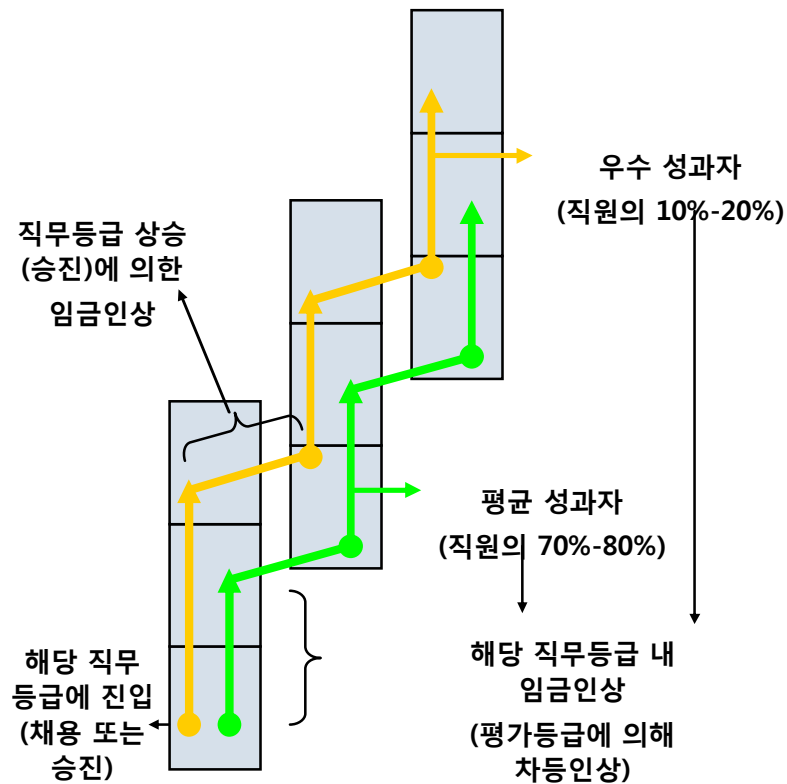


B사

■ 성과보상

기본연봉 범위 설계는 상위, 중위, 하위의 3 부분으로 나누어지며, 직원의 10 -20%는 우수성과자임

성과구역 및 기본급



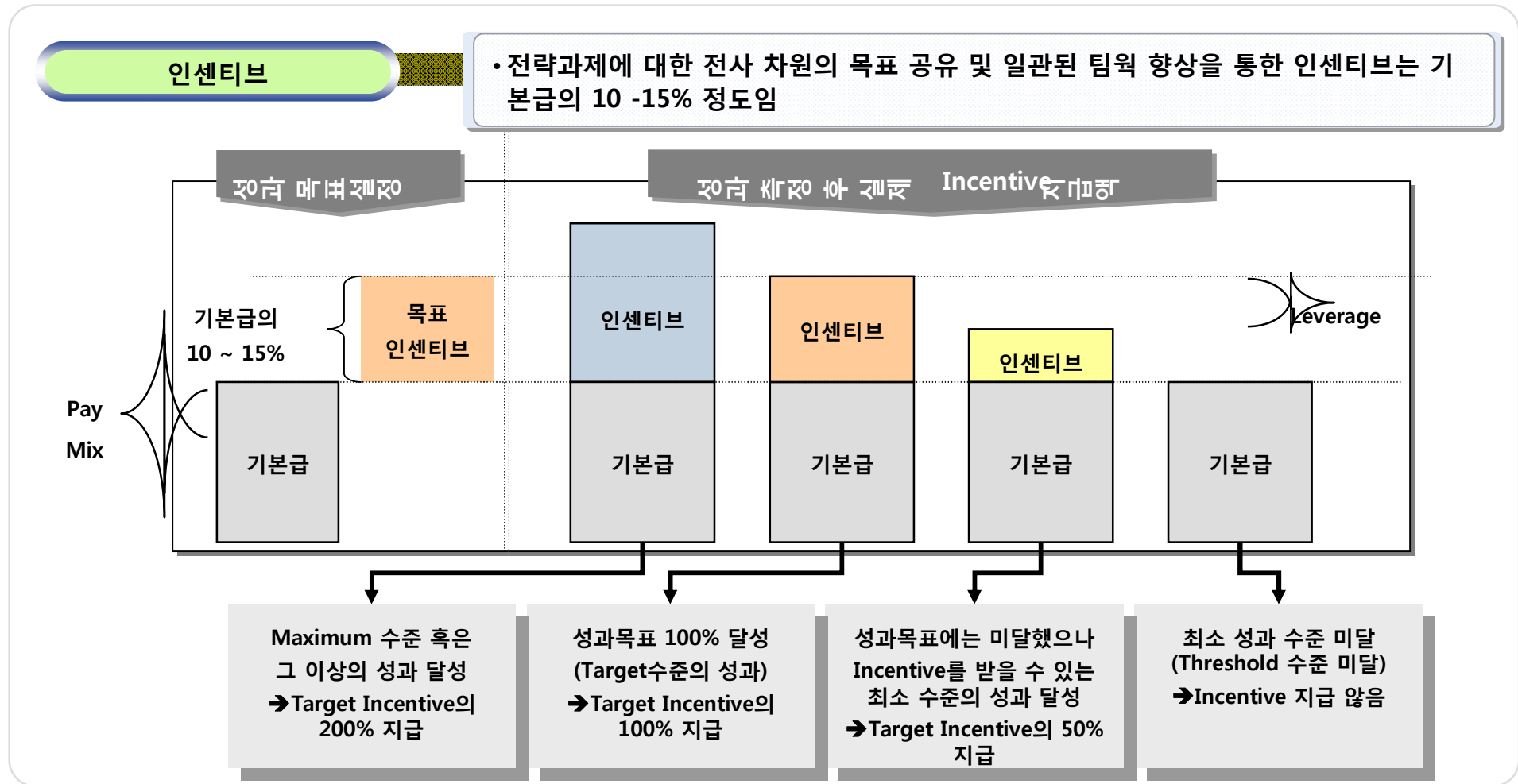
최대값

최대값 상위 1/3	비교회사의 50분위수(50%ile) 이상의 임금수준 지속적으로 우수한 역량 및 성과를 발휘하는 직원을 위한 보상범위 경영상의 필요에 의해 특별 경력직원을 관리, 채용할 때 제공될 수 있는 보상범위
중위 1/3 ----- 중간값	해당 직무등급에서 요구하는 업무 지식 및 역량을 갖춘 후 보통 또는 우수한 역량 및 성과를 발휘하는 대다수의 직원 들을 보상하기 위한 범위 회사의 대외 임금경쟁력 유지를 위해 비교기준이 되는 범위
하위 1/3 최소값	신입직원 또는 해당 직무등급에 새로 승진하여 직무에서 요구되는 최소한의 자질을 갖춘 직원에게 제공되는 보상 범위 해당 직무등급에서 요구하는 업무 지식 및 역량을 학습중인 직원 또는 성과의 개선이 요구되는 직원에게 제공하는 범위

B사

■ 성과보상

구성원의 재량권 범위 내에서 회사, 팀 또는 개인의 재무적 목표를 명확히 제시하고, 그 성과를 반영하여 개인별 또는 팀별로 차등 보상함



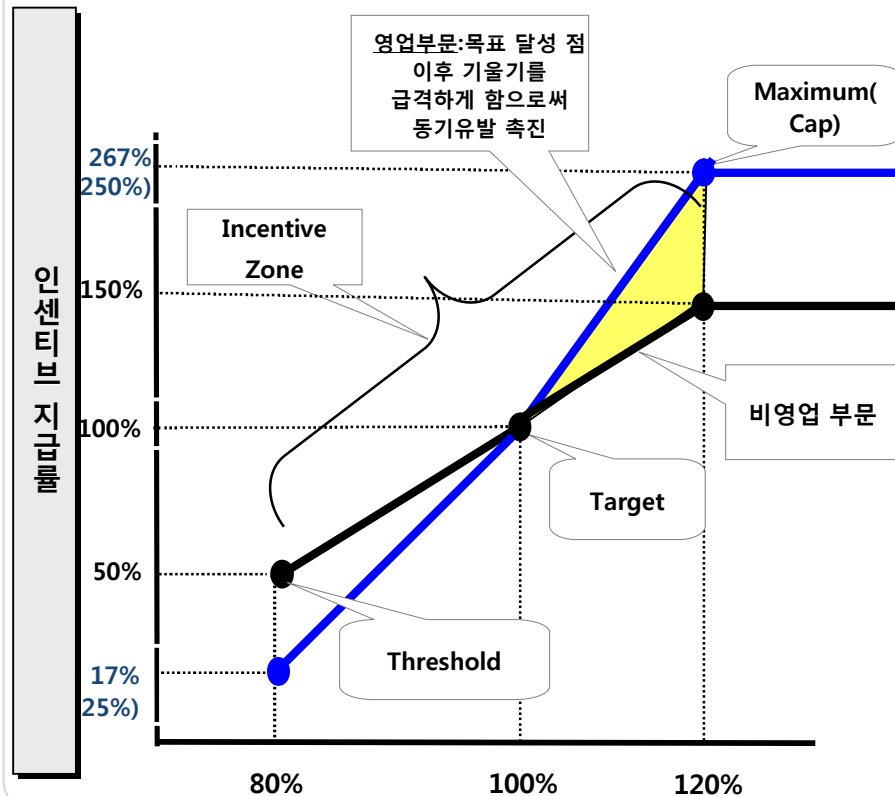
B사

■ 성과보상

인센티브제도는 영업(DR, DI)부문과 비영업(DS, IS) 부문에 따라 인센티브 지급률에 차이가 나며, 영업부문은 목표달성점 이후 기울기를 더 높게 함으로써 동기유발을 촉진함

인센티브

- 영업 : 분기지급(연 4회) : 70%씩 지급 후 연말 확정 정산(지급범위의 괄호는 3,4 등급)
- 비영업 : 반기지급(연 2회) : 70%씩 지급 후 연말 확정 정산



성과	영업 (DR,DI)			비영업(DS, IS)		
	지급 범위	1,2 등급 지급률	3,4 등급 지급률	지급 범위	1,2 등급 지급률	3,4,5 등급 지급률
Maximum	267% (250%)	40%	25%	150%	22.5%	15%
Target	100%	15%	10%	100%	15.0%	10%
Threshold	17% (25%)	2.5%	2.5%	50%	7.5%	5%
Threshold 미만	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Incentive 지급률 : 기본급 대비 지급률

지급범위 : Target(100%) 대비 지급 범위

C사

■ 성과보상

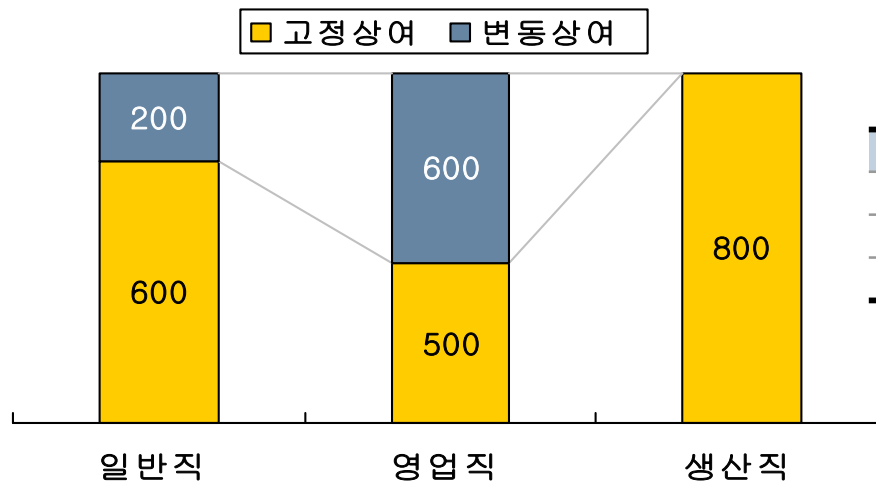
성과 보상은 직군별 차등을 두고 있으며, 연봉제 대상인 일반직과 영업직은 변동상여를 가져가고 있으며, 현장직은 고정상여와 집단성과급으로 추진하고 있음

현행 평가 방식

- 절대평가 방식, 상대평가 방식을 혼용하는 혼합평가 방식을 채택하고 있고, 조직 평가는 없고 순수 목표관리에 의한 개인평가로만 운영하고 있음

성과 배분

- 성과급 재원은 회사 지급능력에 따라 지불하고 있으며, 성과 보상은 직군별 차등을 두고 있으며, 연봉제 대상인 일반직과 영업직은 변동상여를 가져가고 있으며, 현장직은 고정상여와 집단성과급으로 추진하고 있음



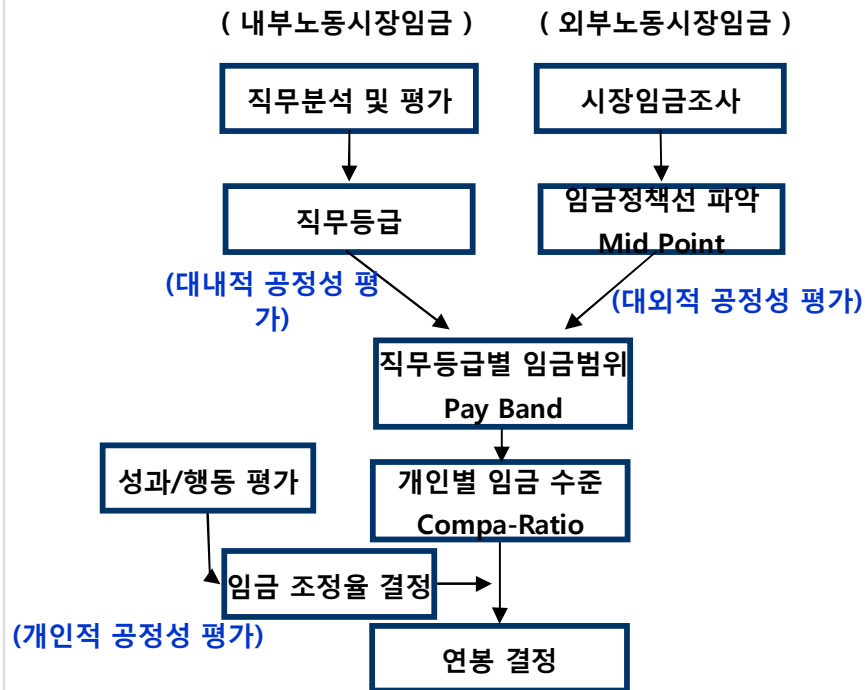
구분	최소	평균	최대
일반직	0	200	400
영업직	0	600	1,200
생산직	800	-	800+ 집단성과급

C사

■ 성과보상

임금구조에서 사무관리직과 영업직은 개인별 연봉제로 연봉계약으로, 현장직은 직능자격제로 임금협약에 의해 추진되며, 임금결정 프로세스는 직무급을 적용하고 있음

임금결정 프로세스



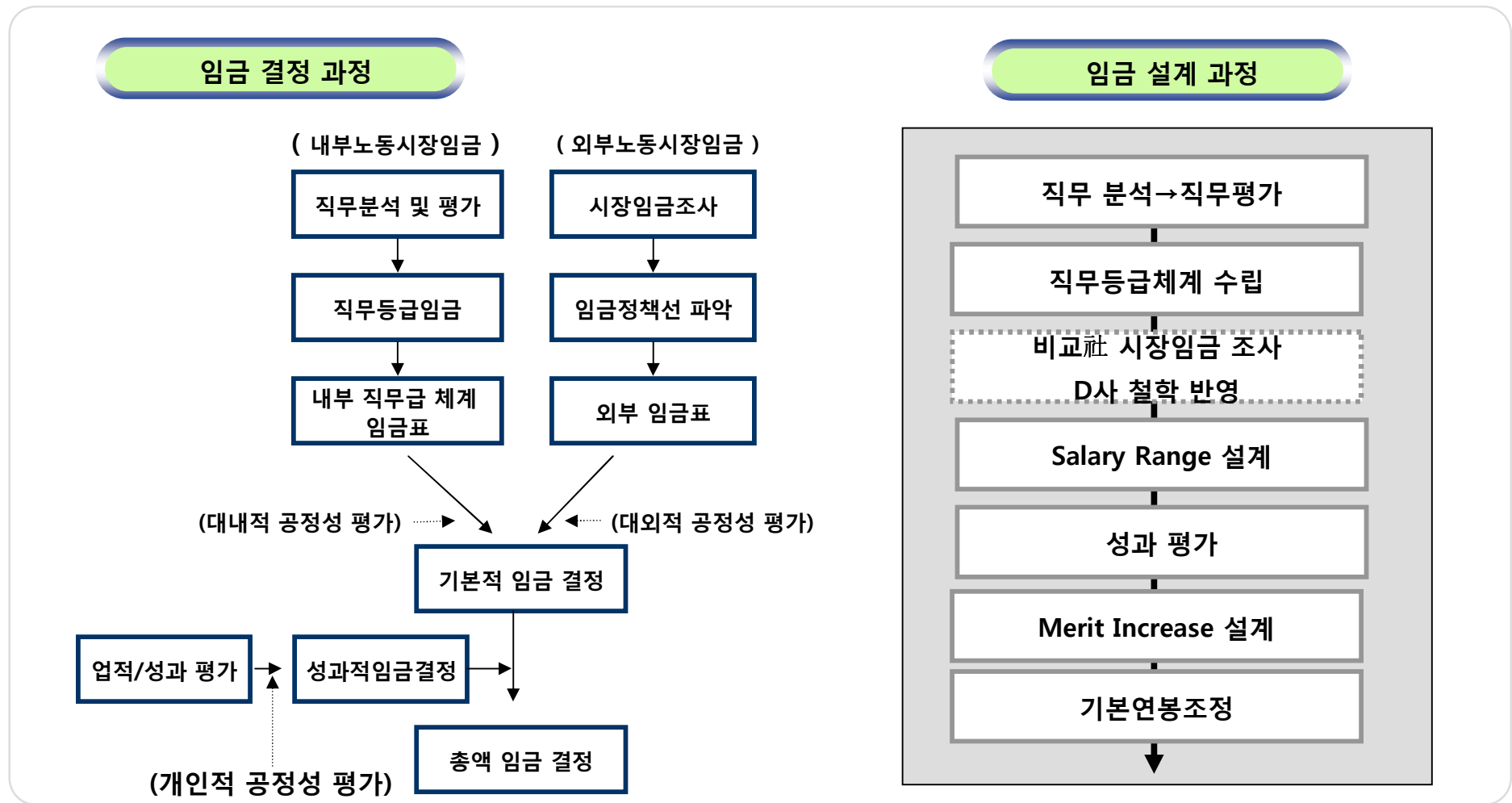
임금 구조

구분		연봉제		직능자격제
		사무/관리	영업	현장직
월 통상임금				
상여금	고정 상여	600%	500%	800%
	변동 상여	200%	600%	$\pm\alpha$ (회사성과)
시간외근무수당(고정/변동), 식대, 휴가보상금 등 제외				
임금책정방법		개인별 연봉계약		임금협약

D사

■ 성과보상

보상체계는 직무가치, 대외 경쟁력, 공헌도(성과)를 중심으로 결정 및 설계가 이루어짐



D사

■ 성과보상

보상 구조의 단순화 통한 관리비용의 축소와 임금구성요소의 공헌도(성과)를 직접 반영하기 위한 보상구조로 구성함

임금 구조

- 공헌도(성과)에 의한 보상의 차별
- 현재의 직무/역할에서 역량의 개발 및 발휘가 보상을 결정하는 중점 요소
- 승진자체가 더 높은 보상을 보장하는 것이 아니고, 새로운 직무/역할에서 역량을 새로운 직무/역할에서 역량을 발휘할 수 있는 기회 제공

기 존

	간부	사원
월급여	기본급	공통급 능력급 자기계발비 가족수당 직무/직책수당
	가족수당	가족수당
	식대보조	식대보조
부가급여	개별 성과급 특별상여 설/추석 상여 간부교통비	정기상여 특별상여
	고과가급 집단성과급	고과가급 집단성과급

변 경

공통급 능력급 자기계발비 직무/직책수당 가족수당 간부교통비 특별상여 개별 성과급 설/추석 상여	기본급:기본연봉 직무의 상대적가치 개인의 공헌도(성과) 평가 현재의 기본급 수준 기본급 인상률 대외 임금경쟁력에 따른 차별화
고과가급 집단성과급	인센티브 개인, 팀, 회사의 성과(수익) 창출에 대한 보상
식대보조	복리후생 급여 회사 모든 구성원에 동일하게 제공하는 현금/현물 지원
자격수당	수당 특별한 직무수행을 위해 요구되는 부가적인 보상

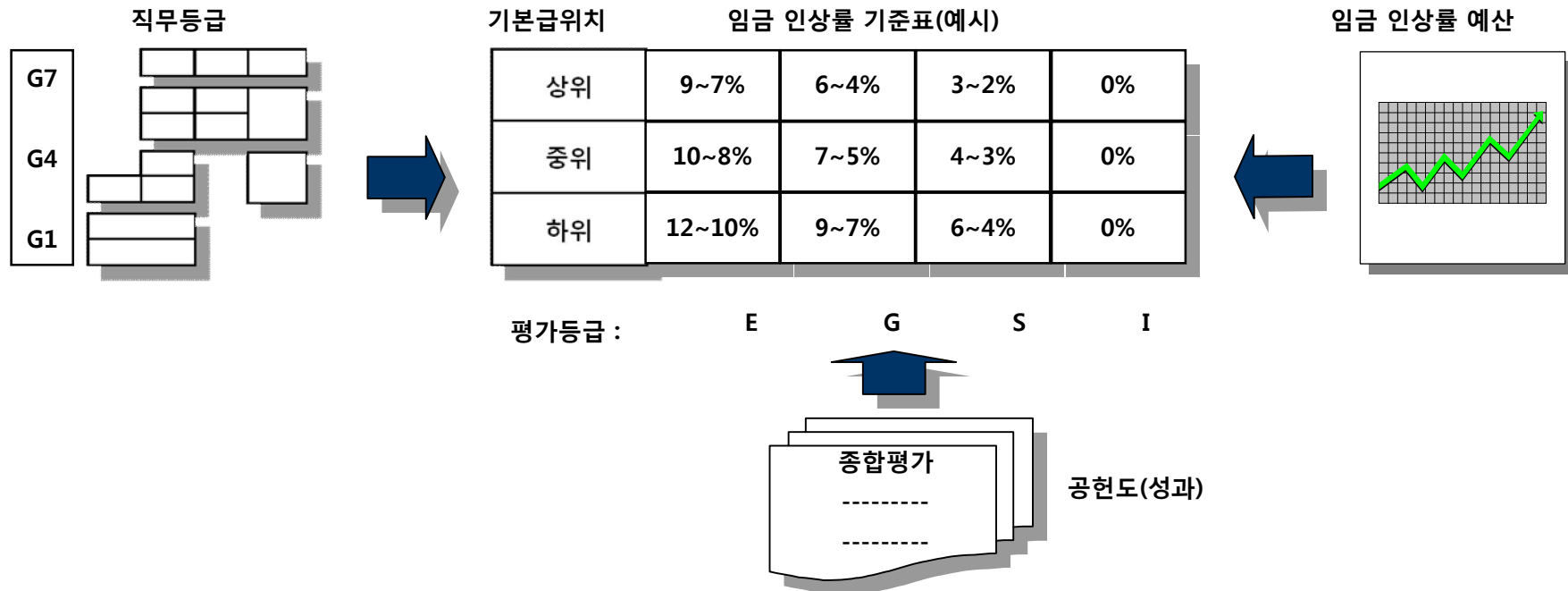
D사

■ 성과보상

기본연봉은 직무등급, 기본연봉범위, 공헌도(성과), 인상률 예산의 4가지 요소가 유기적으로 연계되어 결정됨

기본연봉 결정 요소

- 각 직무간의 상대적인 가치를 반영하고 있는 직무등급
- 임금의 대외 경쟁력을 반영하고 있는 기본연봉 범위
- 회사의 성과에 기여한 공헌도(성과)
- 회사의 지불능력 및 소비자 물가상승률을 고려한 인상률 예산



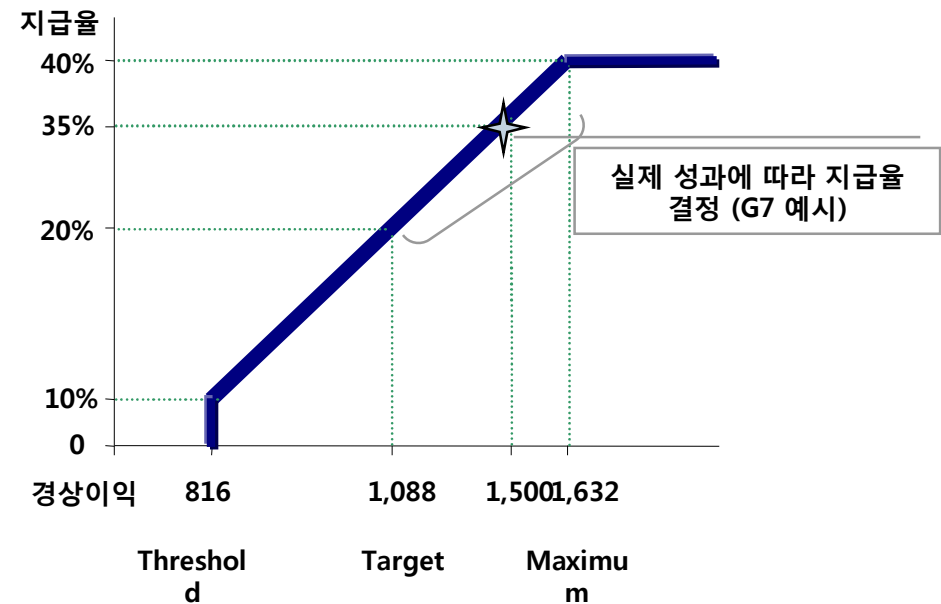
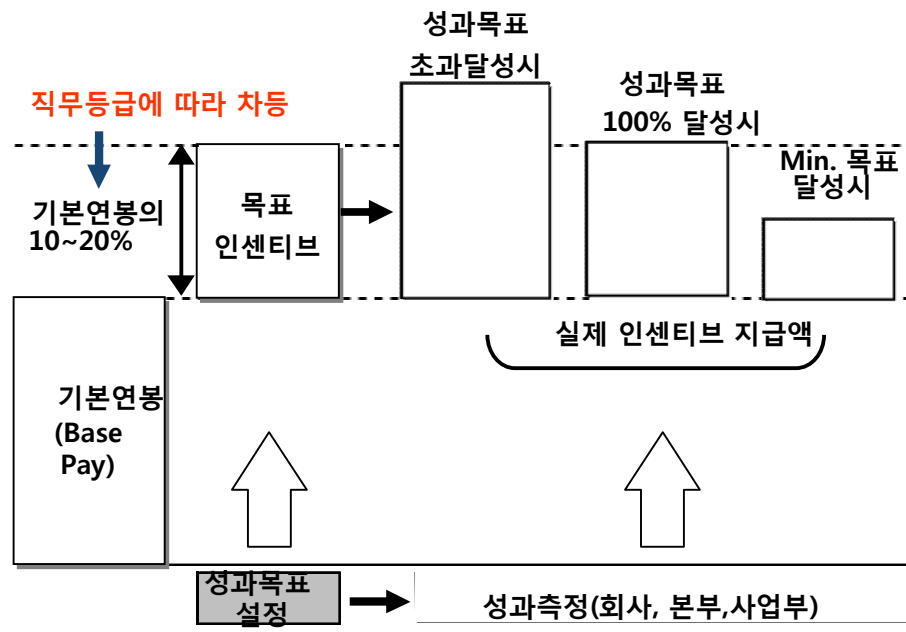
D사

■ 성과보상

인센티브제도는 인센티브 재원을 결정하고 이를 조직 및 개인성과에 따라 차등지급하며,
기본연봉의 10% - 20%임

인센티브

- 조직목표 최소점 미달시 조직/개인 인센티브 지급하지 않음
- 인센티브 지급율 = (회사지표 지급율 X 50%) + (본부지표지급율 X 25%) + (사업부지표 지급율 X 25%)
- 인센티브 지급액 = 기본연봉 X 인센티브 지급율 X 개인성과 추가지급률



D사

■ 성과보상

인센티브제도는 인센티브 재원을 결정하고 이를 조직 및 개인성과에 따라 차등지급하며,
기본연봉의 10% - 20%임

인센티브

- 회사의 성과에 대한 공헌도에 따라 인센티브 지급율을 달리 결정함
- 상위 직무등급일수록 인센티브 지급범위를 넓게 설정함
- 성과향상에 따라 더 많은 인센티브 기회가 부여되도록 설계함
- 개인평가 결과 우수성과자에 대해 추가 인센티브 지급
- 개인평가 중 업적평가 우수한 인력에 대하여 결정된 인센티브의 일정율을 추가 지급함
- 성과가 극히 저조한 직원에게는 인센티브를 지급하지 않음('I'등급)

인센티브 적용단계	직무등급	지급범위 예시(기본연봉대비 %)			
		Threshold	Target	Max(Cap)	범위
A군	Sr.Manager 급(부장)	10%	20%	40%	30%
B군	Manager급(과장)	7.5%	15%	30%	22.5%
C군	Analyst 급(사원)	5%	10%	20%	15%

E사(연구원)

■ 성과보상

급여 항목은 성과와 연동된 기본연봉과 전사 인센티브로 구성됨

성과보상 구조

- 직무급제 도입으로 성과와 연동해 기본연봉을 책정해 직무와 성과간의 불일치 현상을 완화하고, 일률적으로 지급하던 특별상여금은 전사적으로 재무적 성과 수준에 따른 인센티브를 사전 설정하여 결과에 따라 자동 지급함

직능자격 제도

특별상여금
성과연봉
직위연봉
기본연봉

직무급 제도

전사 인센티브
(성과와 연동된) 기본연봉

- 전사적으로 재무적 성과 수준에 따른 incentive를 사전 설정하여 결과에 따라 지급

- 기본, 직위, 성과 연봉을 더하여 (성과와 연동한) 기본연봉으로 통합 하되 전체금액은 상향조정

E사

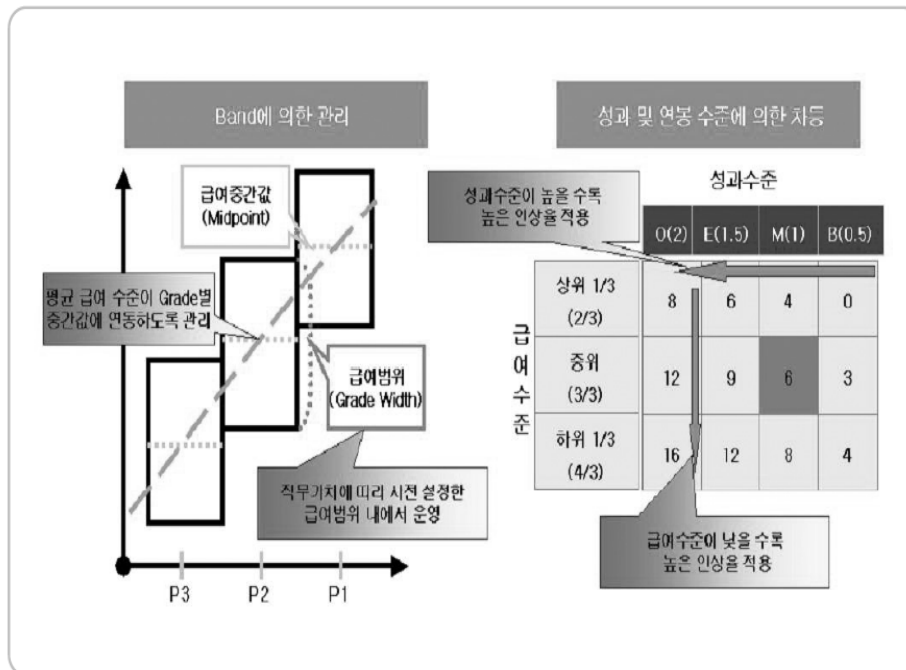
■ 성과보상

직무 중요도에 따른 밴드에 따라 기본급이 결정되며, 인센티브는 전사 재무적 성과 결과에 따라 자동 지급함

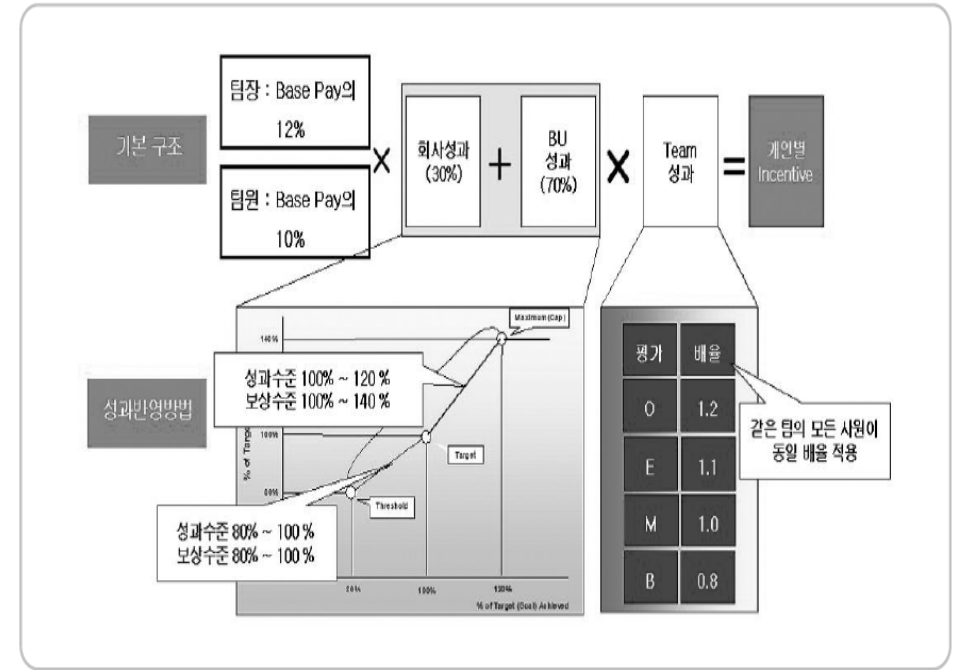
기본급 및 인센티브

- 전사 인센티브는 Base Pay(팀장 12%, 팀원 10%)에 구간별 성과를 반영한 재무적 성과 수준(회사성과 30% + BU성과 70%)에 팀 성과를 곱하여 개인별로 산출함

기본급



인센티브



E사

■ 성과보상

승진 관리는 한 직무가 공석이 발생할 경우 해당 직무에 적합한 인원을 선발/배치하는 형식으로 이루어지며, 연구원 직군 위주로 역량 승진이 실시됨

승진 관리(연구원)

- 승진 형태는 상위 직무등급의 직무로 이동하는 직무승진, 동일 직무등급의 직무로 이동하는 수평이동, 하위 직무등급의 직무로 이동하는 하위 이동이 있음
- 연구원 직군 위주로 실시되는 역량 승진은 최근 3사업년도 역량 또는 업적평가 등급이 3회 이상 E 이상인 연구원들을 대상으로 승진 후보자는 Pool을 구성하여 연구소 승진위원회 심사에서 승진 직급의 수준(Experience, skill & knowledge)를 갖추고 있는지를 평가함

연구원 승진 기준

평가 항목		배점 비율	평가 내용	평가등급(가중치)
성과평가	업적평가	40%	최근 3년 업적평가 결과	O(1.2)
	역량평가	20%	최근 3년 역량평가 결과	
Experience	핵심역량업무	10%	특허등록 기준 충족여부 학술회의/기술회의 발표 기준 충족유무	E(1.1)
		20%	등록특허의 기여수준 및 파급효과 : 10%	M(1.0) B(0.8)
			학술회의/기술회의 발표내용 및 수준 : 5%	
			Skill & Knowledge : 5%	
어학 성적		10%	LATT 성적 기준으로 점수 등급화	

H사

■ 성과관리체계

H사의 성과관리는 조직의 성과 및 효율성 제고를 위해 1998년 이후 MBO방식을 도입하여 운영중에 있음. H사는 전략관점, 업무관점, 혁신관점, 직원관점, 비정형관점에서 개인평가로만 이뤄지고 있음.

MBO 방식 성과관리

- 목표설정-중간면담-자기평가-상사평가
- 개인별 연봉 차등지급
- 목표설정: 조직목표와 연계하여 조직상사와 협의
- 중간점검, 피드백 및 상담 방법 : 목표진척도 점검, 코칭 및 육성
- 평가 면담 진행, 자기평가 및 상사 평가

평가 및 보상 방법

- 상대평가 방식
- 개인평가비중: 100%
- 평가 요소 및 항목 : 전략관점, 업무관점, 혁신관점, 직원관점, 비정형관점
- 회사가 계량과 비계량 지표비중을 제시하지 않고, 최대한 계량화를 권유하고 비계량 지표는 상사와 면담하여 정함
- 통제 불가능한 외생 변수 반영하는 방안 : 상사와 협의 반영
- 본부별로 확정된 점수에 대해서는 존중하고 평가에 대한 이의제기시 인사부서에서 피드백을 받아 부당평가가 있다고 판단되는 경우 조정함

구 분	등 급 구 간				
등급배분	S	A	B	C	D
인원비중	5%	30%	40%	20%	5%
지급액	$Y \times 1.15$	$Y \times 1.12$	$Y \times 1.1$	$Y \times 1.07$	$Y \times 1.0$
기준액	Y : 기준임금(연봉 월액)				

H사

■ 성과보상

개별 개인연봉은 년초 내부품의하여 결정하고 성과금은 노동조합과 합의한 임금교섭 결과를 준용하여 일률적으로 지급(예를 들면 300%)함.

성과보상

- 성과급 비중:15%
- 승진에 반영 :50%

구분	항 목	적용유무	적용비율	비 고
기본연봉	기초급	○	65%	생계비 성격의 급여,직급에 따른 보수
	능력급	○	25 %	업무능력에 따른 보수
성과연봉	업적급	○	10%	업무성과에 따른 보수
법정수당	연차수당	○		미사용 연차휴가 일수 보상
	시간외수당	X	-	

핵심인재 육성

- 도입 사유 : 글로벌 사업을 운영하기 위한 우수인력 양성
- 운영 방식 : 핵심인재에 대해 해외공장 연수기회 부여 및 교육 실시
- 추진 효과 : 주요보직에 배치하여 우수성과를 내고 있음.

역량평가를 통한 교육

- 교육에 있어서는 성과평가 결과를 반영하지 않고 역량평가를 반영함.

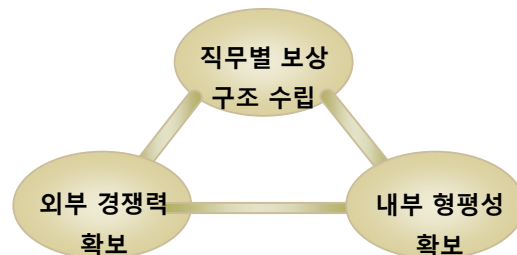
■ 성과보상

J사의 보상체계는 직무가치 반영 및 성과중심 보상으로 외부경쟁력 및 내부형평성을 동시에 실현

보상체계

- 보상체계는 직무별 보상구조 수립, 외부경쟁력강화 및 내부형평성 확보차원에서 설계됨
- 보상체계 운영현황은 기본연봉 45%, 성과연봉 37%, 법정수당 18%로 구성됨

- 직무유형별 다양성 및 전문성을 감안한 직종별 독립적인 보상시스템
- 직무 및 직급에 따라 기본연봉 및 성과연봉의 수준 조정을 통한 보상기회 확대



- 외부시장 및 동종 업종의 직무별 급여분석을 통한 기본연봉의 외부 경쟁력 강화

- 직무의 중요도/난이도/요구역량/성과결과에 따른 보상수준 차별화를 통한 직무중심 문화 정립
- 직무수행의 결과 및 개인역량에 대한 보상강화를 위해 범위 직무급 형태로 하며 비누적 방식 운영

	일반직원	계약인력
기본연봉 (45%)	기본급	기본급
	자격급	
	직무급	직무급
	후생급	후생급
성과연봉 (37%)	정률성과급	정률성과급
	변동성과급	변동성과급
	이익배분제(PS)	이익배분제(PS)
	인센티브	인센티브
법정수당 등 (18%)	연차수당	연차수당
	시간외수당	시간외수당
	자기계발비	
	가정의 달 행사비	

■ 성과보상

성과연봉은 37%로 정률성과급 3%, 변동성과급 27%, 인센티브 1%, 이익배분제 9%로 구성됨

성과연봉

- 변동성과급 : 성과에 따른 보상차별화 수용도 제고와 조직문화 구축(KPI결과, 직급상향에 따른 성과급 확대), 경영성과 증진을 위한 직원들의 업무 개선과 비용절감 노력 증대, 생산성 향상, 예측가능성이 높은 경영지표 활용(→ 성과급제도의 수용성, 신뢰성 향상)
- 이익배분제: 직원간 협력 증대 & 커뮤니케이션 개선 및 참여 증대

성과 연봉 (37%)

정률성과급(3%)

- 설, 추석 각 50% 지급
- 기준금액 : 지급일 기준 통상임금

변동성과급(27%)

- 부점별 KPI 결과에 따른 차등 보수
- 지급률 : 본부부서 400% ~ 800%, 영업점 300% ~ 900%

인센티브(1%)

- 영업점 및 특정전문 직무 대상
- 목표이익 대비 달성도에 따라 개별 지급

이익배분제(9%)

- (당기순이익 - 목표이익) x 배분율
- 은행의 경영계획상 목표이익 달성 시 사전에 정해진 배분기준에 따라 지급

Q사

■ 성과보상

기존의 연공중시의 일률적 호봉 급여체계에서 벗어나 개인별 업적평가를 하여 평가등급에 의해 등급별로 차등 지급하는 성과급 연봉제를 운영하고 있음.

금전적 보상체계

- 전사 목표 달성시 성과배분제도로써 기본급의 200%를 인센티브가 있음.
- 경영성과의 일부분을 사업실적 및 기여도에 따라 배분하는 성과상여제도를 도입하여 운영함.
- 특히 성과가급제를 운영함으로써 대리 이상의 직급에 대해 업적평가 결과에 따라 S, A, B, C, D의 등급별로 급여의 차이를 주고 있음.

보상 체계



구분	항 목	적용유무	적용비율	비 고
기본연봉	기본급	○	65%	생계비 성격의 급여
	직무급	○	10 %	직무가치 및 역할에 따른 보수
	후생급	○	5 %	중식대, 통근비, 복지연금 등
성과연봉	정률성과급	○	200%	설,추석 격려금 등
	변동성과급	○	200~0 %	KPI결과에 따른 결과 보수
	인센티브	○	700 ~ 0 %	목표이익 대비 달성도
법정수당	연차수당	X	0 %	미사용 연차휴가 일수 보상
	시간외수당	○	-	휴일 근로 시간에 따라 다름

T사

■ 성과관리체계

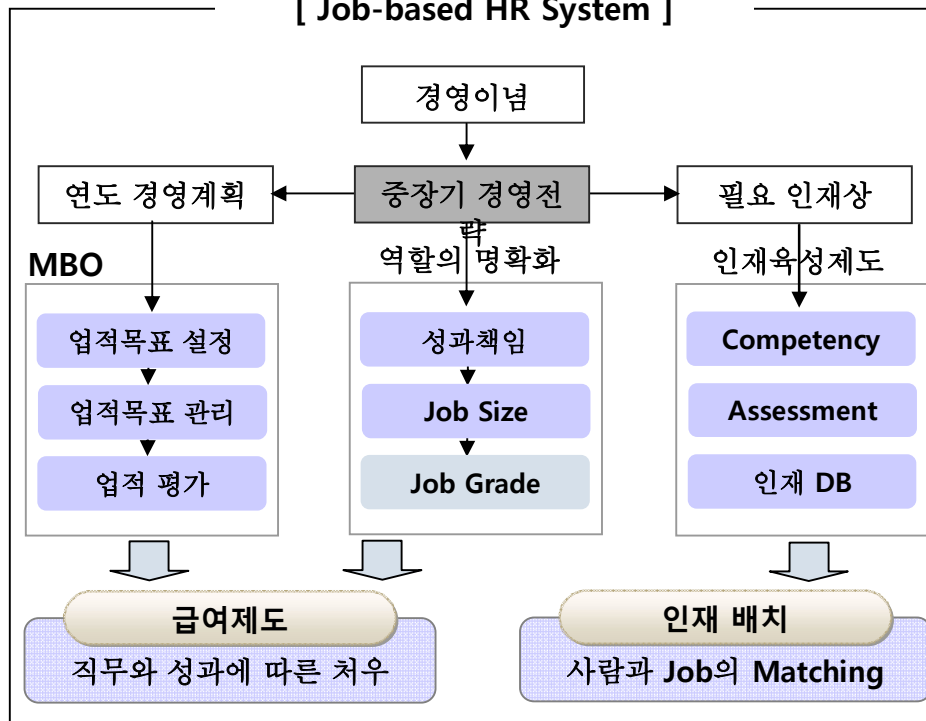
T사는 연공서열과 관계없이 일의 가치나 개인성과에 따라 일년치 급여를 미리 정하는 직무급 연봉제를 도입하여, 임금산정 기준을 사람중심에서 직무중심으로 전환하였음

직무급 연봉제

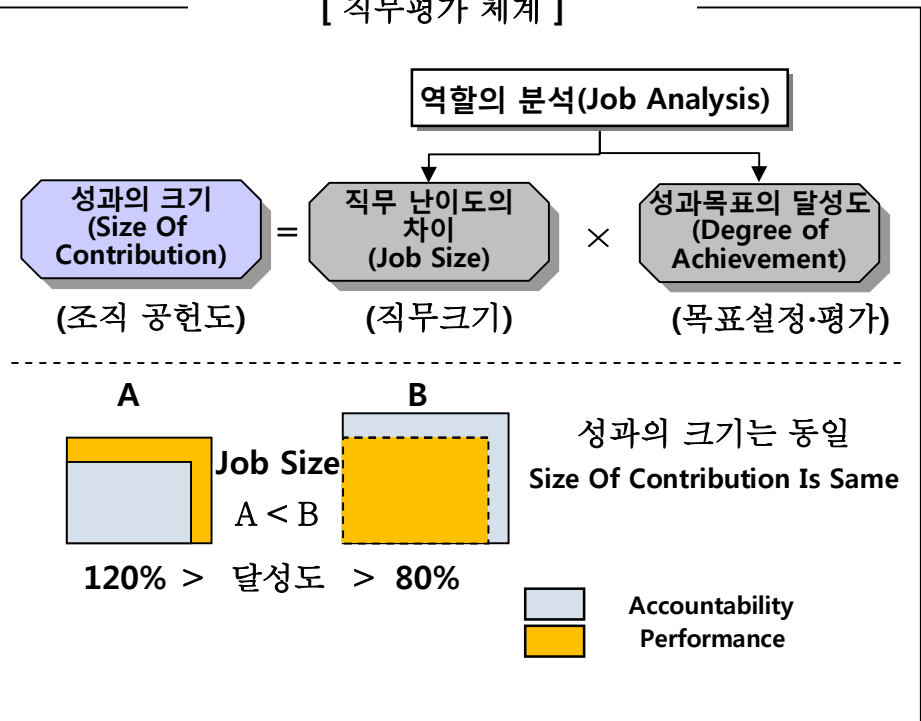
- T사는 직무의 크기와 해당직무에 기대되는 성과책임을 명확히 하고, 업적평가에 의한 보상을 제공하는 **MBO**형 업적평가제도를 운영하고 있음

- T사의 직무평가는 각 직무의 난이도와 성과목표의 달성도를 토대로 성과를 평가하여 직무간 임금격차를 결정함

[Job-based HR System]



[직무평가 체계]



T사

■ 성과관리체계

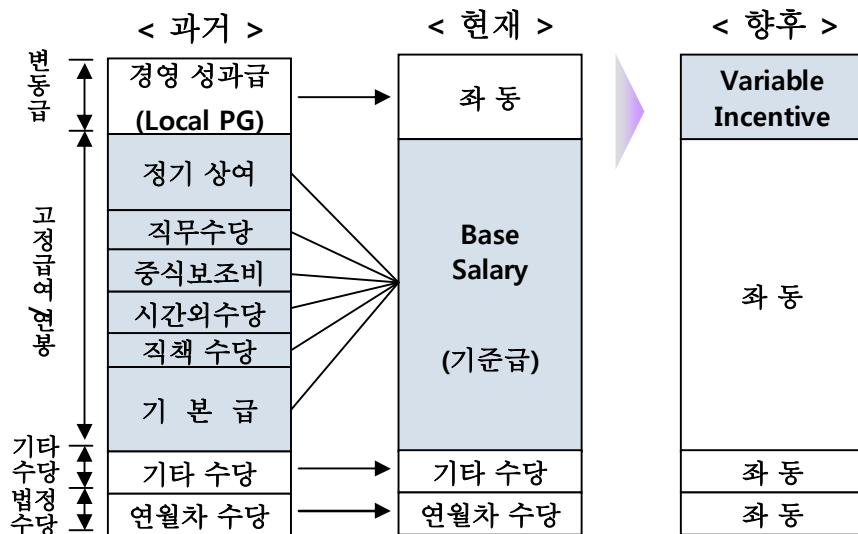
임금구조는 **Global Standard**와 한국에 진출한 **32개** 다국적기업의 급여체계를 종합적으로 고려하여 설계되었으며, 직무간 상대적 가치를 반영한 직무등급제를 구축하여 직급별 변동급 크기의 차이가 있음

직무급 연봉제

- T사의 임금구성항목 중 변동급을 제외한 고정급여, 연봉을 기준급으로 통일하였으며, 변동급의 구성항목인 경영성과급을 다양한 인센티브로 변화시켜 활용할 예정임

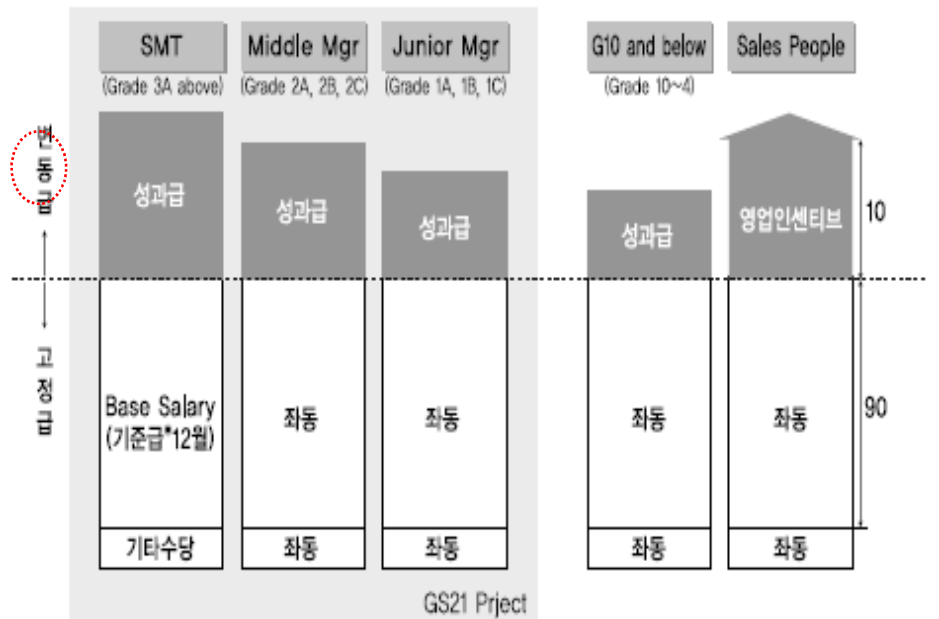
- T사의 임금구조는 **SMT, Middle Mgr, Junior Mgr** 등 직급에 따라 세분화되어 있으며, 각 직급별로 변동급의 크기가 차이는 특징을 보임

【 임금 구성항목 】



- 직무수당 : 전산, 차량정비수당
- 기타수당 : 자격수당, 임원활동비, 영업활동비, 공항근무수당

【 직급별 임금구조 】



LG전자 성과형 연봉제도

LGE 직급 체계 설정 방법

형태	연공 중심형	직능 중심형	역할 중심형	직무가치 중심형
특징	•호봉/근속년수에 기초하여 직급 결정	•개인별 직무 수행 능력 수준에 따라 직급 결정	•개인이 실제 수행하는 역할에 따라 직급 결정	•담당 직무의 상대적 가치에 따라 직급 결정
장점	•안정적인 인력 운영 및 구성원들의 불안감 해소	•능력 중심의 탄력적 인력 운용 가능	•일 중심의 사고 함양 및 효율적인 조직 운영 가능	•직급 구분 기준이 명확하고 일의 가치와 보상 일치
특징(장단점)	•능력 및 성과가 탁월한 인력에 대한 동기부여 곤란 •조직 운영의 효율성 저하	•명확한 능력 단계 구분 및 평가 어려움 •일의 가치와 무관한 진급 •연공 중심으로의 회귀 가능	•역할 기준을 엄격하게 설정시 인력 운영의 탄력성이 저하 •폭 넓게 설정시 운영상의 혼선 발생 가능	•조직 변화가 심할 경우 탄력적 인력 운영 곤란 •국내의 경우 직무 중심의 노동시장이 형성되어 있지 않아 적용시 혼선 가능
비고	•90년대 이전의 국내 기업 및 일본 기업	•90년대 중반 이후 국내 기업 및 일본 기업	•최근의 일부 미국 기업	•대부분의 미국 기업

 LG전자 방침

LG전자 성과형 연봉제도

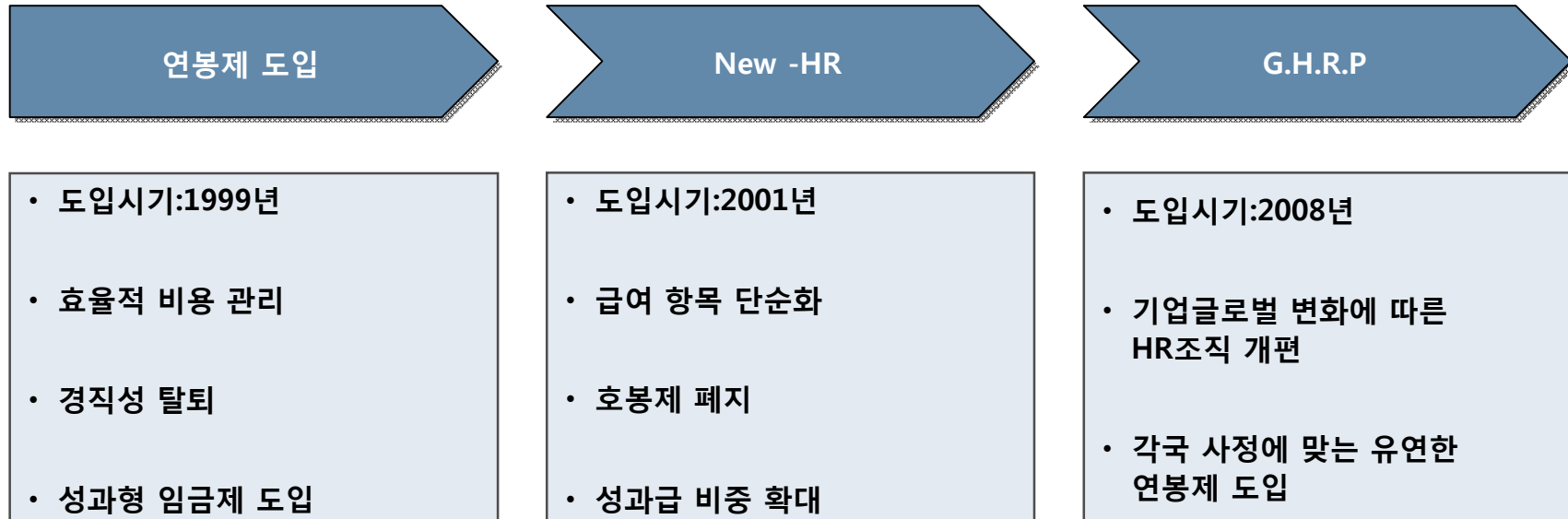
임금 체계의 변화

<LG전자의 연봉제 임금 구성 체계>

기존 임금체계	연봉제	급여 항목 및 의미	개선 포인트
기본급 고정수당 정기상여 (기본급 800%)	기본 연봉(연20회) (base pay) 급여 12회 상여 8회	개인별 능력 발휘 기대 수준에 따라 연초에 미리 결정, 지급되는 급여 부분	성과에 관계없이 과거 고정적으로 지급되어 오던 모든 급여 항목은 기본급으로 흡수 통합 및 일률적으로 인상하던 방식을 성과평가 결과에 따라 차등 인상
특별 상여(PI) 성과급(PI가급)	성과급 (cash bonus)	연초에 설정된 조직 및 개인 성과 목표 대비 실제 성과 정도에 따라 변동 지급되는 급여 부분	조직 및 개인 성과 목표 달성 정도에 따라 변동 지급되는 급여 항목은 성과급으로 단일화 하고 세부 기준을 체계화
변동 수당	·법정 수당 (11%)	초과 근로 및 잔여 휴가 일수에 대한 법적 보상 성격의 급여 부분	변동 수당은 법정 수당으로 명칭 변경
기타 포상금	·특별인센티브(R&D인력)	조직 성과에 특별히 기여한 집단이나 개인에게 제공하는 포상 성격의 급여 부분	회사 성과에 지대한 영향을 미치는 특수 인력(R&D등)에 대해 파격적 인센티브제도 실시

LG전자 성과형 연봉제도

도입 및 발전과정



Cf>Talent War (인재 전쟁):
우수 인재 확보 강화

LG전자 성과형 연봉제도

Salary Structure 임금 구성 항목 및 세부 운영/임금성격

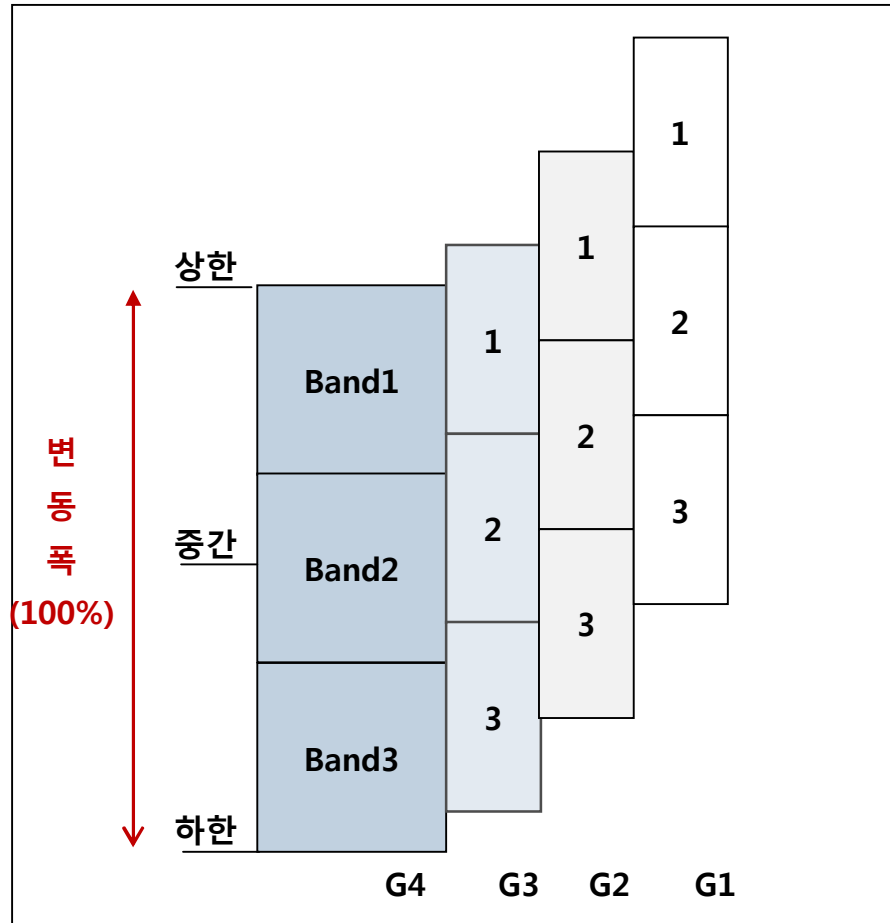
누적급의 기본 연봉과 비누적급의 디지털 인센티브(DI)로 구성하는 성과급 제도

임금 구성 항목	세부 운영	임금 성격
기본 연봉 (년 20회) •매월 급여(년 12회) •상여금(년 8회)	매년 직급별 연봉 등급별 차등 조정 (누적급여)	•고정급 •직접임금
디지털 인센티브	성과 우수자에게 지급 매년 사업본부별 재원을 배분하며 사업본부별 자율 운영함. (비누적 급여)	•변동급 •직접임금
경영 성과급	사업본부별 사업 성과(EVA)에 따라 차등 적용 ('10% 차등)	
복리후생	개인별 해당 항목별 발생시 지급	•변동급 •간접임금

LG전자 성과형 연봉제도

Salary Operation:기본 연봉 폭 및 Pay Band 설정

기본 연봉 폭 및 Pay Band



세부 내역

직급별 기본 연봉 폭 설정

- 하한:현재의 직급 초임(매년 Review)
- 상한:하한의 2배 수준(1급은 임원 초임에 근접 수준)
- 중간:향후에 Pay Policy Line으로 활용

직급별 기본 연봉 폭 내 3개 Pay Band 설정

연봉 폭 내 인원 분포가 고르게 될 때까지는

현 분포 및 급여 수준을 고려하여 구분 설정

Cf.Pay Band의 의의:기본 연봉의 누적 인상시 동일 직급 내에서 동일한 평가를 받더라도 인상 금액 차이가 발생하는 문제를 해소하기 위한 관리 수단.

LG전자 성과형 연봉제도

Salary Operation: 개인별 연봉 조정 방법

개인별 연봉 조정 = 전년 기본 연봉 (1 + 연봉등급/Band mix 조정율)

예시

S 급	연봉 Pay 등급	S (5%)	A (15%)	B (60%)	C (15%)	D (5%)
	Band1	X x 1.5	X	X x 0.5	동결	동결
	Band2	X x 2	X x 1.5	X	X x 0.5	동결
	Band3	X x 2.5	X x 2	X x 1.5	X (기준 율)	동결

•직급별로 직급내 3개의 Band를 설정하고 Band별 인상율을 적용함

•인상율은 전사에서 결정하여 기본 연봉 조정을 실시함

•향후는 전사에서 기준율 가이드를 제시하고 사업부(임원)단위 조직의 연봉 인상 재원 한도 내에서 임원이 개인별 인상율 조정하도록 할 예정임.

LG전자 성과형 연봉제도

LG 전자 직급 제도(역할 중심)

직급 구조는 구성원들이 실제 수행하는 역할을 중심으로 4단계로 분류하고, 새로운 직급구조에서는 연공적 요소인 직급별 일정체류기간이 없으며, 일반직과 전문직을 분리하여 운영하는 Dual ladder 개념 도입함

전사 공통 직급		일반직	전문직
역 할 단 계	리더 (G1)	공식 조직 책임자 역할을 수행 (역량 요건 충족 전제)	핵심 프로젝트 리더, 또는 이에 상응하는 특정분야 High Expert 역할을 수행
	시니어 (G2)	소규모 조직 책임자 또는 서브 리더 역할을 수행	일반 프로젝트 리더, 또는 이에 상응하는 특정분야 Expert 역할을 수행
	주니어 (G3)	비정형적 업무를 자기 책임과 판단하에 기획하고 실행하는 역할을 수행	
	어시스턴 트 (G4)	정형적 업무를 정해진 기준과 절차에 따라 처리하는 역할을 수행	

◀ 대졸 신입
입사 직급

◀ 전문 대졸
/고졸 신입

- 직급 정의의 역할을 대부분 역량 평가 항목 도출을 위한 역량 모델링 작업에서 수행
- 과거와 같은 상세한 직급 정의는 소멸된 개념
- 역량과 관련된 일반적인 인사 이론
- ‘탁월한 성과에 대해서는 금전으로 보상하고, 승급이나 직책임명(관리자로 임명하는 것)은 성과보다는 (더 높은 직급의 직무를 수행할 수 있는) 능력에 따라야 한다.’

LG전자 성과형 연봉제도

Grade Structure:직급에 대한 이해 /경쟁사 비교

LG전자의 직급 호칭

직급	호칭	
	일반	연구
G1	부장	책임
G2	차장 과장 대리	선임
G3		주임
G4	사원	연구원

LG 전자의 직급 체류 연수

직급	연한
G1	
G2	3년
G3	3년
G4	3년

(대졸 사원 기준)

삼성전자의 직급체계 (비교 참고)

자원/영업/기술/제조		R&D/Design	
직급	호칭	직급	호칭
G7	부장	E6	수석
G6	차장	E5	책임
G5	과장		
G4	대리	E4	선임
G3	사원	E3	사원
G2		E2	
G1		E1	

삼성 전자의 직급 체류 연수(비교 참고)

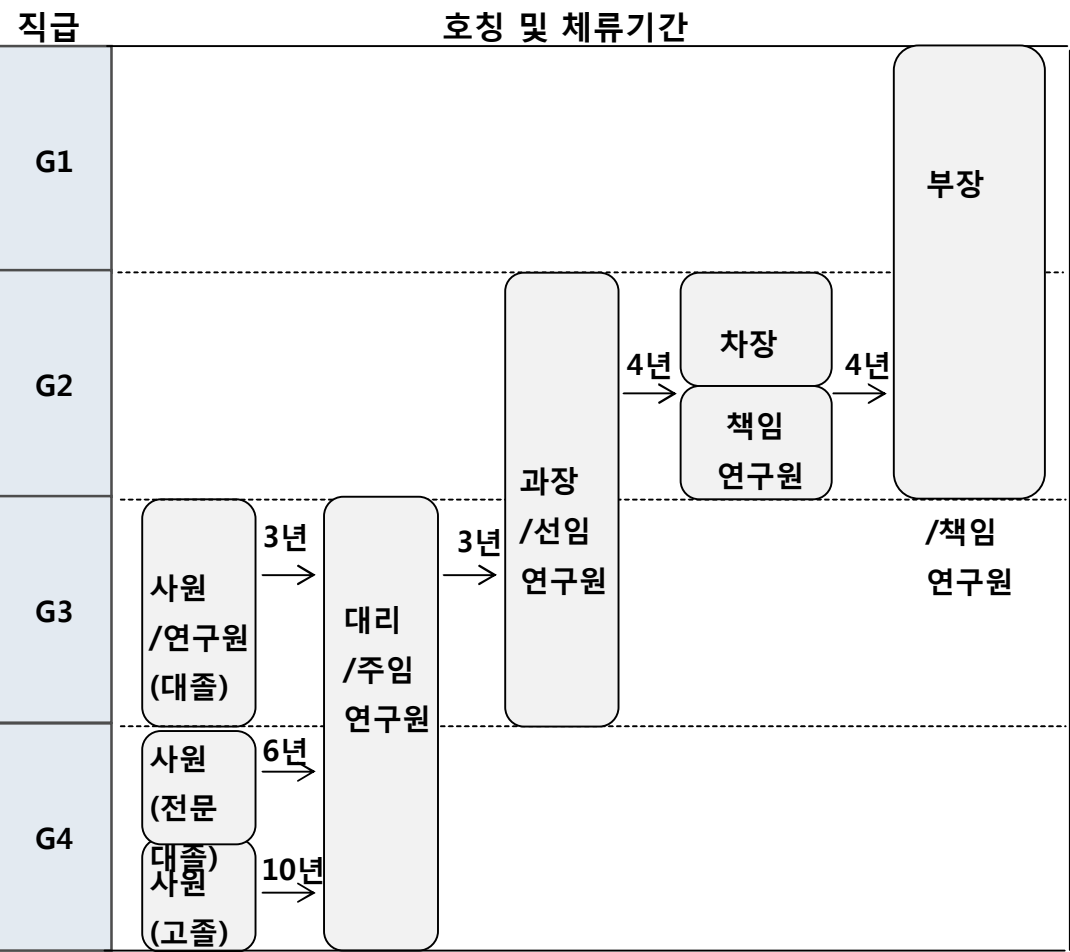
직급	연한
G7	
G6	5년
G5	5년
G4	4년
G3	4년
G2	3년
G1	3년

(대졸 사원 기준)

LG전자 성과형 연봉제도

Title Sructure: 직급과 분리된 호칭 체계

창의적인 조직 문화 구축을 위하여 호칭을 직급과 분리하고,호칭의 상승에는 일정한 제약이 없이 사회적 통념하에서 일정 경력이 되면 자동적으로 상위 호칭을 부여하는 방식으로 호칭의 의미를 축소함.



- 주요 사항

 - 호칭은 대내외 커뮤니케이션 및 업무 수행의 원활화 측면에서 기존직위 명칭을 유지하고 명함 등에 사용하되 인사상의 의미는 없음
 - 호칭의 부여는 별도의 심의 없이 일정 체류기간 충족자에 대하여 상위 호칭을 부여하되,직급별 사용 가능한 호칭의 폭을 운영함
 - 체류기간이 안되어도 진급에 의해 상호 호칭을 조기 부여 가능하며,조직 필요에 따라 사업부장의 자율 판단으로 상호 호칭 부여 가능함.
 - 조직 책임자의 경우 직위호칭에 관계없이 '팀장','그룹장'등 역할에 따른 직책명으로 호칭함.

LG전자 성과형 연봉제도

연봉 책정 과정



LG전자 성과형 연봉제도

보상 책정 1

BP

- 기본급(Base Pay):물가 상승률 등을 반영하여 인상
- 고과 평가를 통해 산정된 등급에 따라 인상 개인별 차등 인상
- 인상된 BP는 다음해에 누적
- LG전자의 신입사원의 BP는 3.150만원 (2009년)

PI

- 개인의 성과와 연동하여 등급별 산정률 X Bp로 책정
- 평균적인 고과 점수를 받을 경우 산정률은 보통 5~6%선

STI

- 조직원의 동기부여를 위해 실적에 따라 지급
- 개인 성과 조직성으로 구분하여 연 1회 일괄지급

ETC

- 우수 인재 확보/유지를 위해 일정 금액 및 주식을 지급
- 극수소의 대상자에 한해서 지급

참고 용어 설명(BP:기본급,PI:개인 성과급,STI:조직 성과급,ETC:특별 성과급)

LG전자 성과형 연봉제도

LG전자 제 Incentive

구분	내용
개인 성과급	연봉제를 적용하는 대리급 이상을 대상으로 하여, 탁월한 성과를 발휘한 인재에게는 매년 정기적으로 조정되는 기본 연봉 외에 최대 본인의 1년 연봉에 해당하는 금액을 기본 연봉에 누적하지 않고 일시불로 지급하는 제도
Digital Incentive	보상의 즉시성을 위하여 시행하는 제도로써 성과발생시 즉시 하는 것이 가장 효과적이라는 취지이며, 성과가 인정될 경우 연간 1인당 최고 1억원 범위내에서 지급하는 제도. 매월 지급이 가능하므로 개인은 성과에 대해서 즉시 보상받을 수 있도록함
Performance Incentive	우수 인재의 유지 및 동기부여를 위하여 사용하는 제도로써, 장기적으로 상당한 성과 발휘가 예상되고 회사에 지속적인 근무가 필요한 인재에 대해 장기간에 걸쳐 Incentive 제공을 사전에 약속하는 제도로 핵심 인재 중심으로 적용함 핵심 인력 확보 및 Retention을 위한 Long term Incentive로서 주 대상은 핵심 R&D 인력이며, 대체로 2년 이상의 장기형으로 운영
Stock Grant	스톡 옵션의 경우 주가 변동, 장기간 소요 등의 한계가 있는 바, 필요 인재에 한하여 향후 주식부여를 약속하는 Stock Grant 제도임. 즉 필요한 인재에 한해서는 1년 후 혹은 2년 후 일정 수량의 주식 제공을 약속함. 핵심인력 대상의 보상제도로써 R&D인력을 주 대상으로 하여 Digital 인재 Pool을 구성후 내부 심의를 통해 최종 대상 결정
사이닝보너스(Signig Bonus)	우수 인재를 확보하기 위하여 입사시 일시불로 일정금액을 지급하는 것으로, 실제 사이닝 보너스를 받고 입사한 인재의 경우 기대한 만큼의 업적을 발휘하고 있음. 금액은 한도가 없으나 통상 입사 예정자의 시장가치를 우선적으로 고려하여 결정하게 된다. 핵심 인재를 대상으로 입사 시점에 지급하며 일시불로 지급함을 원칙으로 하여 상한선 없이 운영
기타	Keeping Value에 따라 연봉조정시점에 특별 연봉 조정 시행 가능(기본 연봉+α) 입사후 일정년수 경과 후 연수기회 부여(학위 과정, 어학 연수등)

<첨부1> 연봉제 도입을 위한 기준 임금 설정 범위

■ 기준 임금과 수당 내역

구분	평균 임금	기준 임금	통상 임금
본급	○	○	○
직책 수당	○	○	○
직능 수당	○	○	○
직무 수당	○	○	○
지방 수당	○	○	○
통근 수당	○	○	○
중식 보조	○	○	○
고정 O/T	○	○	
가족 수당	○	△	
휴일 근무 수당	○		
연.월차 수당	○		
복리 후생	○		
상여금	○		

참고 사항>

1>기준임금의 제외 대상 :근로 여부에 따라 변동되는 야간 및 휴일 근무 수당,연.월차 수당과 순수한 복리후생적 차원에서 지급되는 가족 수당 ,복리 후생 비 등은 범위에서 제외하는 것이 일반적임(회사의 규정이나 운영에 따라 일부 다르게 구분함)

2>연봉제 적용시 수당의 통합 및 유지 여부는 각종 세금,사회보험료 정산에 있어서 산정대상이 되는 관계로 그 영향을 감안하여 운영함.

3>기준 임금의 포괄 범위는 지급기간 단위의 기본급과 고정 수당 및 고정 상여금으로 한정되며, 이는 대부분 근로기준법상의 통상임금보다는 높고 평균임금보다는 낮은 수준임.

4>법정 수당을 연봉에 포함시키지 않는 경우(한국의 연봉제)

-근로 기준법상 그 지급사유가 발생함

-연봉제의 본래 취지는 근로시간에 따라 임금을 지급하는 것이 아니라 업무를 얼마나 효율적으로 수행했느냐에 따라 임금을 지급하는 것임.Cf 미국식 연봉제 (포괄 산정 임금제도) -연봉속에 각종 수당이 포함됨

<첨부2> 연봉제 도입에 따른 임금관리와 관련된 변화

■ 임금의 구분 & 의의 및 활용

임금의 구분

	평균 임금	기준 임금	통상 임금
	본급 직책수당 직능 수당 직무 수당 지방 수당 통근 수당 중식보조 고정 O/T 가족 수당 휴일 근무 수당 연월차 수당 복리 후생 상여금	본급 직책수당 직능 수당 직무 수당 지방 수당 통근 수당 중식보조 고정 O/T 가족 수당	본급 직책수당 직능 수당 직무 수당 지방 수당 통근 수당 중식보조
임금의 구분	평균 임금	기준 임금	통상 임금
의의 및 활용	-퇴직금 산정의 기준	-연봉제 인상률을 적용하는 임금 범위 산정의 기준	-연장 근로 수당의 산정의 기준

End of Document