

20**년 평가보상 제도(案)

전략기획실

1. 시행 목표

- ▶ 20**년에 개편한 평가-보상제도를 지속하여 제도의 일관성을 유지하고, 긍정적인 효과를 최대화하며 4년간 시행 중에 나타난 문제를 보완하여 20**년에 시행합니다

1. 성과주의 임금 정책

사업계획에 따른 성과와 보상을 연계한다.

2. 상대평가를 통한 변별력 마련

상대평가를 통하여 우수인력과 저성과 인력의 보상을 차별화한다.

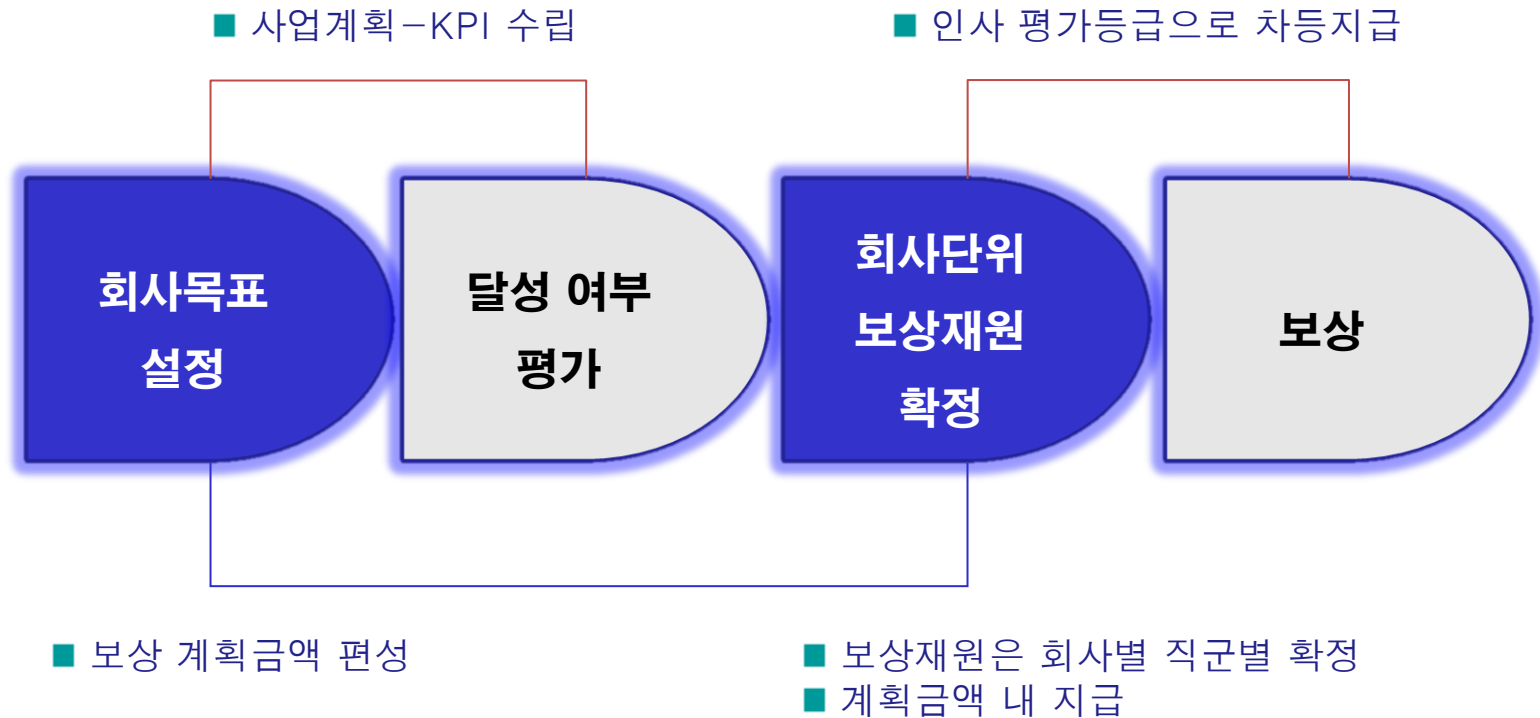
단, 상대평가의 단점을 보완하여 절대평가의 요소를 감안한다.

3. 직무 난이도에 따른 역할급과 직무군별 보상

회사목표 달성과 임직원의 직무가치 창출을 지원하고 보상한다.

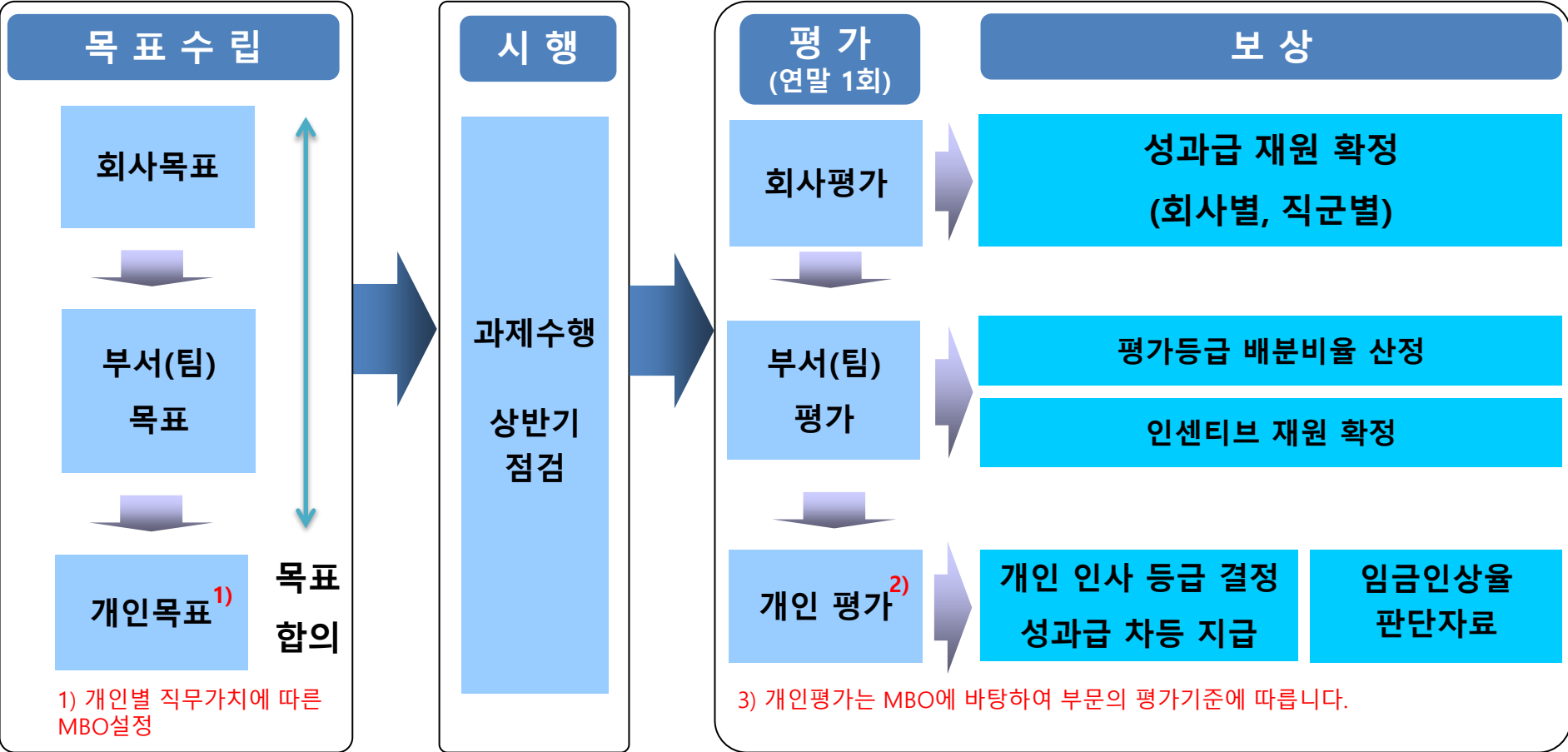
2.1 평가 보상 체계

- ▶ 회사목표와 조직별 KPI를 연계하고, 달성여부에 따라 보상재원을 확인한 후 인사 평가등급에 따라 차등 지급하는 계량화된 평가 보상구조를 시행합니다.



2.2 평가 보상 체계

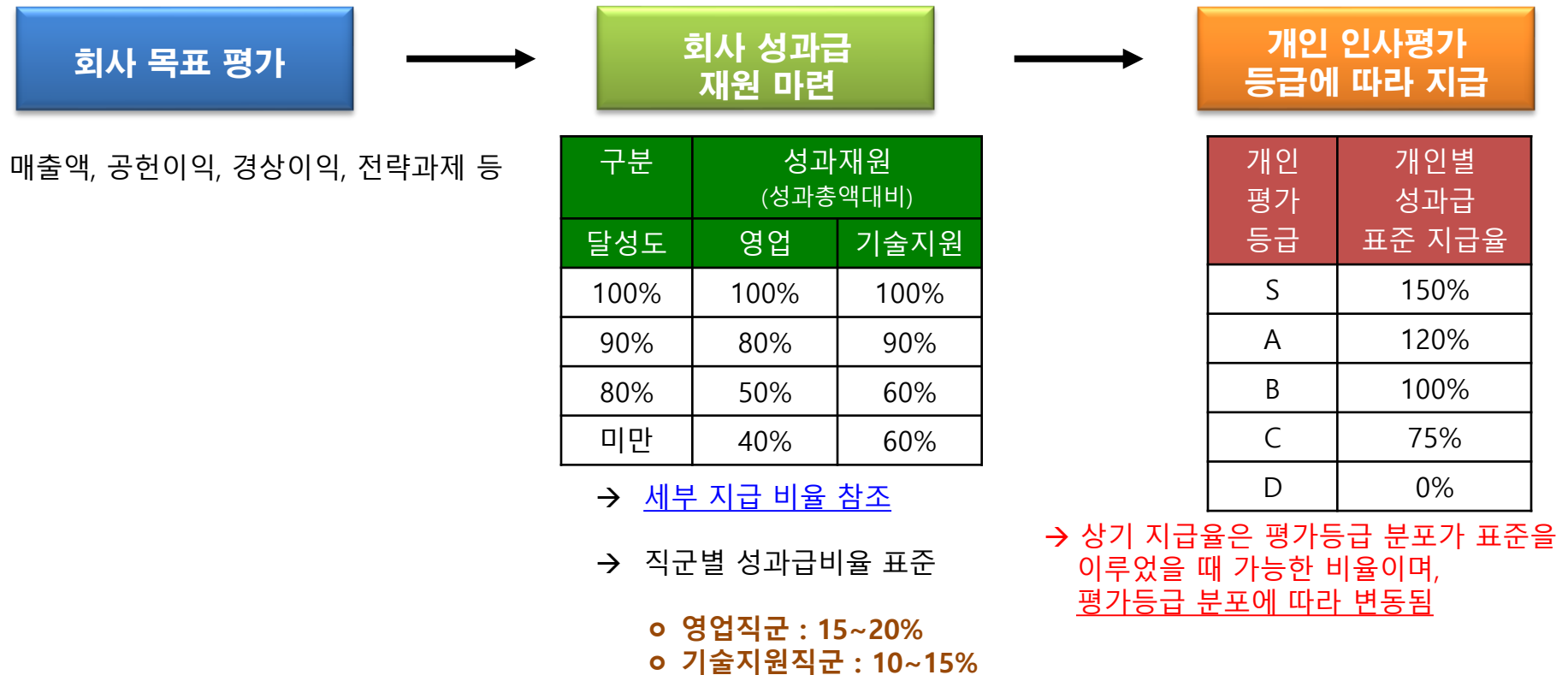
➤ 평가 보상 프로세스는 아래와 같습니다.



2) 상반기 점검시 목표수정 기회 부여

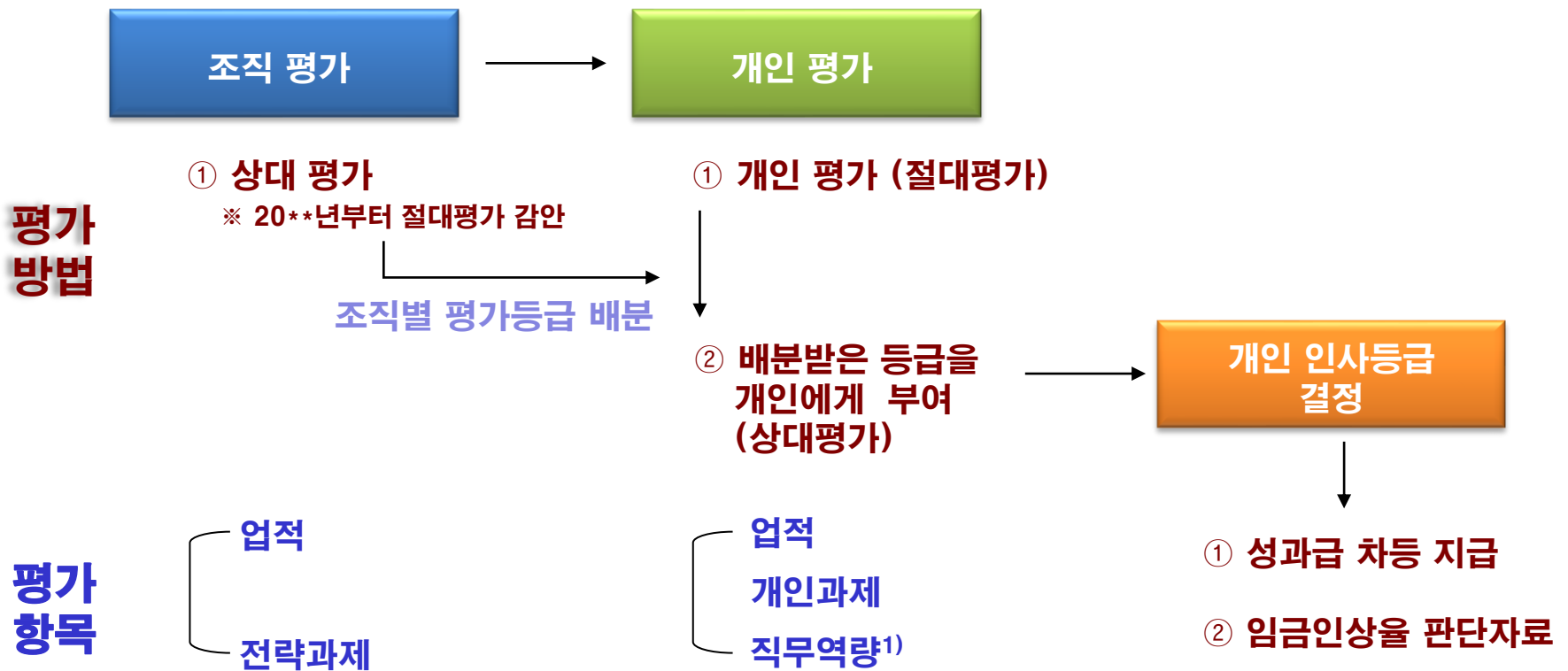
3.1 성과급 지급 구조

- ▶ 회사목표 달성도에 따라 성과급 재원을 확정합니다.(성과급 지급비율 참조)
- ▶ 회사목표는 회사의 성장, 건전성, 지속가능성 등을 감안하여 '매출액, 공헌이익, 경상이익, 전략과제 등'으로 구성되며 달성도를 종합 평가한 후 일괄 지급합니다.(회사별 목표 참조)



4.1 개인 인사등급 결정 프로세스

- ▶ 사업계획에 따른 성과를 조직별 상대평가와 개인의 업적/과제/역량을 절대 평가한 후 조직과 개인의 평가를 복합하여 최종 인사등급을 결정합니다.



1) 조직장에게도 직무역량을 부여할 수 있으며, 상위 조직장이 결정함

4.2 조직평가에 따른 개인평가 등급 비율

▶ 조직 평가 단위

- ***** : 영업부서 5단위, 연구소 2단위, 지원부서 3단위 (재경/구매, 총무/기획, 영업관리)
- ***** : 팀단위

- ▶ 평가된 조직등급에 따라 개인평가에 대한 등급을 배부받은 후, 기 수행한 개인별 절대평가에 근거하여 배부받은 개인별 등급을 부여합니다.
- ▶ 하기 등급비율은 표준이며, 총무팀에서 조정하여 확정 통지합니다.

구분	등급	개인평가 등급 비율					
		S	A	B	C	D	계
조직 평가 주)	S	20%	35%	40%	5%		100%
	A	15%	30%	40%	15%		100%
	(기준) B	10%	25%	40%	20%	5%	100%
	C	5%	20%	40%	25%	10%	100%
	D		15%	40%	35%	10%	100%
	표준 분포도	10%	25%	40%	20%	5%	100%

주) 조직평가는 KPI점수가 80점 이상일 경우 "C"등급 이상을 받도록 하여 상대평가에 따라 "D"등급이 강제 부여되는 문제를 완화합니다.

4.3 PM의 이행 인력 평가

- ▶ 3개월 이상 이행 프로젝트에 대해 PM이 프로젝트 기간 중 아래와 같이 프로젝트 팀원의 평가권한을 갖게 합니다.
- ❖ 원 소속 팀에서는 해당 프로젝트를 MBO에 추가하고, PM의 평가를 가감없이 반영한다.
 - 프로젝트 투입에 따른 MBO수정은 연간 허용한다.
 - 개별 평가등급과 전체 평가 구성(S~D)을 원 소속 팀장에게 제출한다.
 - PM은 실적에 대해서만 평가한다. 역량평가는 원 소속 팀장이 한다.
- ❖ 이때, PM의 평가등급은 다음과 같이 시행한다.
 - 프로젝트에서 수행해야 할 업무와 S~D까지 평가 기준을 둔다.
PM은 실적평가를 위한 평가기준을 마련하여 프로젝트에 참여하는 팀원에게 사전에 설명하고 합의한다.
 - ※ 이러한 과정을 원 소속 팀장과 공유하여 팀장-팀원간 어떤 업무와 평가를 받게 될지 사전에 인지할 수 있도록 해야 한다.
 - 인사평가 표준 비율에 준해서 평가하되, 평가등급비율은 PM이 결정한다.
(프로젝트가 S급으로 끝날 경우, S등급 다수 등)

5. 역할별 평가요소 도입

- ▶ 개인평가등급은 성과급과 다음 년도 임금인상 조정의 판단자료로 사용됩니다.
- ▶ 20**년에는 단일평가체제의 부작용을 최소화하고자 직무의 난이도와 회사가치 창출의 기여에 따른 역할별 평가요소를 다음과 같이 가이드합니다.

■ 역량과 직무난이도에 따른 역할

역할	직무난이도	평가보완
Excellent	• 회사의 가치를 창출하는 독보적인 기술력, 영업력 보유 • 프로세스개선, 원가절감 등 구체적 성과 창출	회사가치 창출부문 반영
Good	• 정해진 목표 달성 수준	
Normal	• 정해진 매뉴얼 또는 조직장의 업무지시에 따른 업무수행 • 매년 유사한 업무수행	

※ 역할은 회사별 직급 등 인력구성에 따라 각각 정의됩니다.

7. 인센티브 - 영업부문

▶ **** 영업직군

- 인센티브는 부서별 공헌이익 초과달성 금액에서 성과급을 제외한 금액의 20%를 개인연봉의 50% 내에서 지급합니다.

▶ ***** 영업직군

- 인센티브 해당부서 지급액의 95%에 해당부서 지원율을 곱한 금액을 합산하여 지급합니다.
(산출방식 기존과 동일)
- 지원율은 PMS의 Activity를 참조하여 산정합니다.

- ▶ 회사목표를 미달할 경우에도 공헌이익을 초과 달성한 부서에게 인센티브를 지급합니다.
단, 회사별로 최대 지급액을 설정합니다.

구분	*****
회사목표 미달 시 회사별 지급 한도 재원	2억

※ 인센티브는 재경팀에서 산정하여 지급