



발행인 허재준
편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370
TEL 044-287-6083

발행일 2024년 7월 20일

W A G E INFORMATION Brief

2024년 제3호(통권 제89호) No.2

핵심인재 확보 및 유지를 위한 보상제도 운영 사례

전신규 (콘페리 상무)

1. 핵심인재의 필요성 증대

오래전부터 기업들은 핵심인재를 중요하게 여겼고, 현대도 마찬가지이다. 예를 들면 삼성은 창업주인故 이병철 회장의 ‘인재 제일’이라는 경영철학을 지금까지 이어오고 있다.

과거에는 핵심인재를 발탁승진 정도에서 관리할 뿐 대부분 관심 수준에서 머물렀다. 그 이유는 핵심인재 확보 경쟁이 경영기획, 연구개발 등의 특정 직무에서만 이루어졌고, 잦은 이직에 대한 부정적인 사회 인식으로 지금처럼 이직이 활발하지 않았기 때문으로 볼 수 있다. 또한, 다양성보다는 일률성을 중시하는 과거의 조직문화 특성상 핵심인재에게만 차별적으로 보상하는 것이 형평성 차원에서 설득력이 높지 않았다.

이처럼 과거에도 기업들이 핵심인재를 중요하게 여겼

지만, 관리의 필요성은 현재에 비해 현저히 낮았다.

하지만 2020년대부터 연구개발 및 기술 인재 확보를 위

[그림 1] 4대 산업, 2030년까지 기술인력 부족 전망

미래자동차	3만 5,000명	
이차전지	2만 5,400명	
반도체	1만 4,600명	
디스플레이	2,100명	

*산업통상자원부 2022년

자료 : 매일경제(2022.6.6), 「반도체·미래車 키울 인재 해마다 5천 명 부족」.

[그림 2] 2020~2022년 국내기업 보상정책 흐름



자료 : KORN FERRY, 각종 보도자료 분석.

한 경쟁이 시작되었다. 빅데이터, AI 등 신기술의 등장, 게임 등 IT 업계의 급속한 성장, 핀테크 산업의 출현, 그리고 IT 업계의 스타트업 붐과 함께 전자동차, 자율주행과 같은 신기술의 상품화가 본격화되면서 관련 인재가 필요하였고, 그들을 확보하려는 경쟁이 심화되었다. 또, 관련 분야 연구개발 및 기술 인력의 부족으로 인해 인재 확보 경쟁은 계속 이어질 것으로 보인다.

한편, 과거의 인재 확보 경쟁은 주로 동종사 간에서 이루어졌지만, 근래에는 기술의 발전과 확산으로 이종산업 간 결합이 보다 쉽게 이루어지고 있다. 그에 따라 노동시장에서의 산업 간 경계가 허물어지고 이직 시장이 확대되고 있다. 여기에 조직보다는 개인의 성장에 관심이 많은 그리고 더 많은 보상을 받는 조직으로의 이직이 곧 자신의 역량을 인정받는 것이라고 여기는 MZ세대가 기업의 주요한 인력이 되면서, 인재를 유인하고 지속적으로 유지하기가 어려워지고 그만큼 핵심인재의 확보 및 유지를 위한 인사관리가 중요해졌다.

현재, 이러한 이유로 과도할 정도의 보상 경쟁이 이루어지고 있으며, 기업들은 인재 채용뿐만 아니라 내부 인재의 이직을 방지하기 위하여 그 어느 때보다 핵심인재 관리에 집중하고 있다. 최근 3년간 기업들에서 컨설팅업체에 의뢰한 인사관리 개선 사항은 핵심인재 유지가 가장 많았다.

〈표 1〉 최근 3년간 기업들의 인사관리 컨설팅 의뢰 사항

순위	2021	2022	2023
1	업무몰입 제고	핵심인재 유지	핵심인재 유지
2	직무역량 강화	업무몰입 제고	업무몰입 제고
3	임원관리	임원관리	직무역량 강화

자료 : KORN FERRY 분석.

이렇듯 기업에서 핵심인재 관리, 특히 핵심인재의 보상 관리 방안에 대한 고민이 집중되고 있어 관련 사례를 소개하고자 한다.

2. 핵심인재 보상제도 운영 사례

가. 저성장으로 인한 보상 경쟁력 약화와 이탈 증가

사례 기업은 전자제품을 제조하는 기업이고, 2010년대 일부 사업의 부진으로 정체에 가까운 저성장 국면을 맞이하면서 경쟁력이 낮아지고 있었으며, 인재를 선점하고도 관리 부족으로 그들이 경쟁사로 이직하는 경우가 많아 인재사관학교라는 오명을 갖고 있었다.

당시에 사례 기업의 보상관리를 보면, 신입사원 채용 시에는 경쟁사에 비해 높은 보상수준으로 우수 인력을 선발할 수 있었지만, 성장 둔화로 원만한 급여 인상이 이루어지지 못하면서 경쟁사 대비 기본급에 대한 보상 경쟁력이 낮아졌고, 성과급 또한 미미한 수준에 머물렀다.

또한, 핵심인재의 동기부여 제고를 위한 차별화된 보상이 없다 보니 핵심인재의 이탈이 증가하는 현상이 발생하였다. 특히, 조직의 미래를 책임질 연구인력의 이직은 심각한 문제가 되었다.

나. 핵심인재 보상 강화 전략 추진

사례 기업은 연구인력의 이탈을 방지하기 위하여 보상 측면에서 선택과 집중, 즉 전체 구성원의 보상보다는 핵심인재의 보상을 강화하는 전략을 수립하였다. 경쟁력 제고를 위해 전체 구성원의 보상수준을 높이는 전략을 구사할 수도 있었지만 사례 기업은 당시에 성장이 둔화하여 총인건비 상승이 경영악화로 이어질 수도 있는 상황이라 핵심인재 보상 전략을 선택한 것이다. 또한 조직 관리의 방향성을 성과주의에 두겠다는 메시지를 전달하는 것도 필요하였다.

이러한 목적에 따라 핵심인재의 보상을 강화하는 제도를 구축하였다.

다. 다양한 핵심인재 보상

사례 기업은 성과에 대해 모든 구성원에게 보상하는 정기인센티브와 조직성과급 외에, 핵심인재 확보 및 유지를 위해 특별히 보상하는 제도를 운영하고 있다.

1) 수시인센티브

부서별로 정해진 재원 내에서 부서장의 재량으로 지급하는 보상이며, 계획하거나 목표한 업무가 아닌 수시로 발생하는 추가 업무나 실적에 대해 즉각 보상하여 동기부여를 강화하려는 목적이다.

업무는 추가되거나 새로운 목표가 발생하고 성과를 내어야 하는 경우가 다반사인데, 정기적인 성과평가제도에서는 그 성과를 인정받기까지 오래 걸리기 때문에 추가 업무나 목표가 다시 발생했을 때 동기부여가 어려워 수시로 빠르게 보상하여 인정 욕구를 자극하려는 것이다.

수시인센티브는 부서장이 상위 부서의 승인을 받지 않고 지급할 수 있다. 즉 현장에 적합하도록 권한이양이 된 것으로 구성원들의 노고와 성과에 대해 빠른 보상을 하기 위함이다. 주로 핵심인재에게 더 많은 추가 업무나 목표가 부여된다는 점에서 핵심인재가 그에 걸맞은 보상을 받게 된다.

2) 프로젝트 인센티브

연구 프로젝트에 참여한 인력에게 주어지는 보상이며, 프로젝트 시작 전에 정해진 보상을 지급한다. 또한 프로젝트 성과에 따라 추가로 보상을 지급한다. 이를 통해 프로젝트 참여에 대한 구성원들의 동기부여가 높은 편이며, 주로 조직 내 핵심인재가 참여하게 된다.

3) 리텐션(Retention) 보너스

시장가치가 높은 업무를 수행하는 핵심인재에게 지급하는 보상이며, 직급별로 핵심인재를 선발하여 의무 재직을 조건으로 선지급하는 일시금이다.

4) 비금전적 보상

해외지사 근무, 대학원 진학 지원 등 다양한 경험과 경력을 쌓을 수 있도록 하여 자아실현 욕구를 충족하려는 것이다.

라. 핵심인재 보상의 효과

사례 기업의 연구개발직은 핵심인재 보상 효과를 다음과 같이 표현하였다.

“나는 핵심인재로 분류되었다. 담당하는 업무도 있지만 팀에서 갑작스레 주어지는 업무를 추가로 수행하는데, 이런 일이 종종 발생한다. 이러한 나의 노고는 팀장 뿐만 아니라 부서장도 알고 있다. 얼마 전 부서장이 본인에게 주어진 보상 권한을 활용하여 나에게 ① 수시인센티브를 지급하였다. 올해 세 번째 받는 수시인센티브이다. 내가 하는 일을 인정받는 것 같아 자부심이 느껴진다. 그리고 나는 예정되어 있던 프로젝트에 참여하였는데, 시작 시점에 약속된 ② 프로젝트 인센티브를 받았고, 프로젝트가 성공적으로 마무리되면서 추가 인센티브를 받았다. 연말에는 그동안의 노고를 인정받아 ③ 정기인센티브와 ④ 조직성과급을 받았다. 재작년부터 핵심인재로 분류되면서 매년 ⑤ 리텐션(Retention) 보너스를 받고 있다. 얼마 전에는 해외 경쟁사로부터 스카우트 제의를 받았지만 주저하지 않고 거절하였다. 기본급 수준은 스카우트를 제의한 회사가 월등히 높았지만 내가 한 해 동안 받는 인센티브를 고려하면 총연봉에는 큰 차이가 없다. 나를 인정해 주고

그만큼 보상도 하는 회사를 떠날 필요는 없다고 느꼈다. 내년에는 회사에 요청하여 ⑥ MBA에 진학해 볼 생각이다.”

해당 연구개발자는 회사에서의 인정과 그에 상응하는 보상에 대한 만족도뿐만 아니라 업무에 대한 몰입도와 열정도 매우 높다.

사례 기업은 핵심인재 확보 및 유지를 위한 보상제도 시행 이후 전사 이직률은 큰 변화가 없지만 핵심인재의 이직률은 1/3 수준으로 감소하였다.

3. 시사점

사례를 통해 주목할 만한 몇 가지 사안이 있다.

첫째, 선택과 집중을 통해 핵심인재의 보상 경쟁력을 확보함으로써 핵심인재 이탈을 최소화할 수 있다. 모든 구성원의 보상 경쟁력을 갖추는 것은 쉬운 일이 아니다. 보상을 인상하는 흐름에 뒤처지는 것도 문제지만 과도한 인건비 상승은 기업의 존폐에 영향을 미칠 수 있다. 실제로 최근에 기업 대상 투자가 둔화하면서 성과가 미진한 스타트업 기업들이 감원하거나 도산하고 있다. 성과를 창출하지 못한 것도 이유이지만 주요 원인은 투자받은 자금을 인건비에 과도하게 사용한 경영에 있다. 모든 구성원의 이탈을 방지하는 경영은 불가능하다. 핵심인재에 집중하는 보상관리가 필요하다.

둘째, 사례 기업은 보상을 빠르고 신속하게, 그리고 자주 지급하고 있다. 일반적으로 기업들은 연초에 조직목표를 토대로 부서 및 개인의 목표를 수립하고, 연말에 목표 달성도를 평가하여 1년에 한 번 보상한다. 이러한 보상제도는 연중 수많은 일들이 발생하고 성과가 만들어지는 조직에서 구성원의 노고를 제때 보상할 수 없어 보상의 동기부여 기능이 제대로 발휘될 수 없다. 사례 기업의 수시인센티브는 구성원들의 노고를 자주 인정하고 빠르게 보상함으로써 동기부여를 강화하며 회사에 대한 몰

입도를 높이는 방안이다.

셋째, 보상관리에도 권한이양이 필요하다. 신속성과 유연성은 조직 경쟁력의 핵심 사항이고 그 중요성이 더 커지고 있어, 정기적이며 상위 부서나 관리자 중심으로 이루어지는 평가와 보상만으로는 시대에 대응하고 조직을 발전시키는 데 한계가 있을 수 있다. 노고와 성과에 대한 미래의 약속이 아닌 즉각 보상으로 동기를 자극하고 평가보상에 대한 신뢰도 높일 수 있으며 조직 운영 시 발생하는 다양한 변수에 적절히 대응할 수 있다. 이를 위해서는 최소 단위의 부서장이나 업무 책임자에게 일부 보상에 대한 권한을 이양하는 것이 필요하다.

4. 핵심인재 보상제도 도입 시 유의사항

사례로 제시한 핵심인재 보상 확대와 보상의 권한이양 목적인 조직 경쟁력을 제고하려면 유의해야 할 사항이 있다.

첫째, 핵심인재에 대한 정의와 선발에 대한 명확한 기준을 마련해야 한다. 핵심인재의 중요성을 인식하면서도 적극적으로 대응하지 못하는 이유 중의 하나가 조직 분위기를 해칠 수 있다는 우려 때문이다. 즉 핵심인재와 범용인재 사이에 위화감이 조성되어 개인역량 발전과 조직 성과 등에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 그러므로 핵심인재가 누구인지, 핵심인재 선발 및 보상 기준을 명확히 하고 투명하게 운영하여 구성원들이 수용할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 보상의 일부를 부서장이 결정할 수 있도록 하려면 부서장의 관리역량 강화가 필요하다. 성과와 관계없이 모두에게 같게 보상하거나 성과보다는 인간관계에 따라 보상하는 등으로 인해 보상이 공정하지 못하다고 느끼면 조직에 대한 불신과 불만이 발생할 수 있으므로 계속해서 부서장의 역량 강화 교육을 시행하고 보상 과정에 대한 모니터링 및 관리 등이 필요하다.