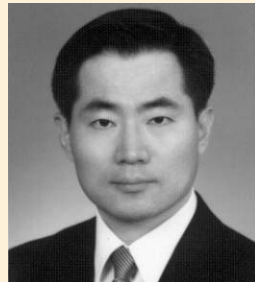


Special

병원의 경쟁력 제고를 위한 성과관리 및 보상체계



글·방유성
(주)피플케스트

병원의 전략적 목표를 명확히 하고 조직의 역량을 전략적으로 집중할 수 있도록 성과관리를 해야 하며 성과중심의 보상관리를 하지 않고서는 조직의 경쟁력 제고나 직원들의 만족도 향상은 어렵다.

성과관리의 이슈는 경영이 시작될 때부터 존재했고, 지금도 그러하고 앞으로도 이 문제는 경영의 중심에 있을 수 밖에 없는 구조적인 특성을 가지고 있다. 수 많은 조직들이 성과관리를 통한 성과향상과 경쟁력 제고를 기대하며 이런 저런 유형의 성과관리를 시도했으나 성과관리에 대해 정확한 이해를 갖지 못한 상태로 접근했기 때문에 종국적인 목표달성을 이루지 못하고 있다.

I. 성과관리란 무엇인가?

성과관리를 제대로 하기 위해서는 먼저, 성과관리에 대한 정확한 이해가 선행되어야 한

다. 성과관리를 단순히 성과평가 및 보상을 위한 지표개발도구(tool)로 인식하지 말아야 한다. 성과관리를 평가지표관리와 동일시하는 조직은 전략적 목표를 설정하거나 성과지표간에 가중치를 정하고 목표치를 수립하는 성과관리의 과정동안 자신에게 유리한 방향으로 지표가 개발되고 평가가 이루어지도록 하는데 노력하기 때문에 조직적인 합의나 생산적인 활동은 불가능하고 조직내에 불신과 긴장만이 팽배하게 된다.

성과관리는 조직 및 개인의 업적을 평가하는 것, 그 이상의 중요한 내용과 과정을 포함하고 있다. 성과관리는 조직의 전략적 목표를 달성하는 것에 일차적인 초점을 맞추고 있는데, 조직원들이 상위의 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 자신의 속한 조직이나 자신이 달성해야할 목표를 수립하도록 지원하고 수립된 목표에 따라 조직적인 활동을 전개하도록 지원하는 것이다. 그리고 일정기간이 지난 뒤 이러한 조직적 활동과 노력이 목표를 얼마나 달성했고, 그 과정에서 어떠한 이슈가 있었는지를 확인하고 이슈해결을 위한 대안을 모색하고 효과적으로 조직의 목표관리가 이루어지도록 하는 방법이다.

성과관리는 단순히 성과관리를 위한 지표개발도구가 아니라 성과관리는 전략을 전사적으로 공유하기 위한 Communication 도구이며, 조직의 지속적인 변화를 이끌어내고 관리할 수 있는 변화관리(Change management) 도구이다. 한 연구조사결과를 보면, 성과는 조직의 전략적 목표를 달성하는 과정관리임에도 불구하고 조직구성원들의 절반이상이 조직의 전략적 목표가 무엇인지를 제대로 이해하지 못하고 또한, 조직의 전략적 목표와 자신이 하고 있는 일의 가치를 인식하지 못함으로 인해 조직과 개인이 별개의 활동을 하는 것으로 나타났다. 결국 성과관리가 제대로 되지 않는 것은 전략적 목표관리가 제대로 이루어지지 않고 있다는 것과 동일하다.

그리고 성과관리는 조직의 많은 제도나 시스템의 일부 모듈이 아니며, 조직의 전략을 관리하기 위한 상위의 전략적 체계/framework임을 인식해야 한다. 무엇보다, 성과관리는 전략에서 출발하고 전략을 달성하기 위한 조직의 자원을 효과적으로 배분하기 위한 방법이다. 성과관리를 제대로 하기 위해서는 조직의 다른 제도나 시스템이 성과관리에 도움이 되어야

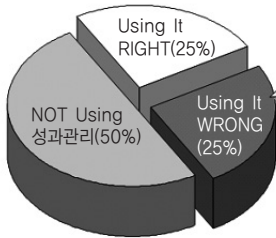
하고 동시에 성과관리가 다른 제도나 시스템을 지원하고 도와야 한다.

성과관리는 일회적 프로젝트가 아니라 조직의 전략실행력을 강화하고 실행 성과를 극대화하기 위한 지속적인 변화 과정이며 성과관리를 통해 지속적이고 뚜렷한 성과를 얻기 위해서는 조직 스스로 전략을 관리할 수 있는 내부 역량을 갖추어가는 과정과 노력이 절대적으로 필요하다. 이를 위해 전조직구성원들이 함께 참여함으로써 전략을 전사적으로 공유할 뿐만 아니라 조직의 전략 실행 과정에 대한 적극적인 참여를 유도하고 성과를 극대화할 수 있다.

이와 같이, 성과관리는 조직관리의 프레임워크에서 바라봐야 한다. 조직의 전략을 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 네 가지 관점에서 균형성을 가지고 포괄적으로 설명할 수 있도록 하는 체계인 것이다. 동시에 성과관리는 측정시스템이다. 현재의 성과 뿐만 아니라 미래의 성과 동인을 측정할 수 있도록 하는 것이다. 그리고 성과관리는 변화관리의 프로세스이다. 조직의 변화를 관리하고 실행할 수 있도록 한다. 경영진이 수립한 목표를 일선 직원들과 공유하고 동기부여를 하기 위한 커뮤니케이션 도구인 것이다.

연구자료에 의하면, 성과관리를 도입한 조직들 중에 과반수 이상은 성과관리의 효과를 충분히 거두지 못하고 있다. 기존의 성과관리는 전략과 연계되지 않은 성과지표로 인해 전략의 실행과정을 모니터링 할 수 있는 관리 도구를 확보하지 못했고 이로 인해 전략과 단절된 성과관리를 하게 되며 이는 결국 실행되지 않는 전략이 되고 말았다. 또한, 많은 조직들이 단기적이며 재무적인 성과중심의 지표관리에 치우쳐 있으나 지금과 같이 지식정보화 사회에서는 무형자산의 중요성이 증대하면서 장기적인 성과동인이 되는 무형자산의 측정 및 관리를 제대로 하지 못했다. 이는 결국 조직성과의 왜곡을 유발할 수 밖에 없다. 즉, 조직의 전략실행의 중요성과 무형자산의 중요성이 증가됨에 따라 전략과 연계되고 조직의 유형, 무형 자산 및 현재와 미래의 목표를 균형적인 관점에서 측정, 관리할 수 있는 경영관리도구의 필요성이 더욱 강조되게 되었다.

성과관리의 실패 이유



(Source : BSCol Survey 2002)

- 지표와 자원배분 간의 연계 부족
- 체계적 의사소통 및 변화관리 프로그램 부재로 인한 현업의 지표 수용성 저하
- 성과관리 개발에 소수만이 참여, 현업 및 핵심부서 참여 미비, 최고 경영층의 지원 부족
- 전략 수립으로의 피드백 체계 취약
- 타 경영 프로세스 및 경영혁신 기법과의 연계 부재

II. 성과관리의 베스트 프랙티스 - 전략집중형 조직 (Strategy Focused Organization)

전세계의 조직들 중에 성과관리를 잘하고 있는 기업, 병원, 정부조직을 보면, 몇 가지 공통점이 발견되는데, 이러한 공통된 성공원칙을 중심으로 성과관리를 하는 조직을 우리는 전략집중형 조직이라 부른다. 그 동안의 연구결과를 토대로 할 때 전략집중형 조직은 일반적으로 다섯가지의 대원칙과 27개의 세부원칙이 있다.

제 1원칙은 최고경영진의 리더십을 통해 성과관리의 변화를 이끌어 내라는 것이다. 조직의 최고 경영진의 적극적 참여가 무엇보다 중요하다. 조직의 변화의 방향과 내용을 명확화하고, 사내 리더들의 참여를 유도하며 제반 경영혁신기법에 대한 이해와 함께 성과관리의 세부적인 방법을 이해해야 하며 변화관리자의 임명이 이루어져야 한다.

제 2원칙은 전략을 실천적인 용어로 구체화하는 작업이다. 여기에는 일반적으로 가장 보편적으로 사용되는 개념이 바로 균형성과관리체계 흔히 BSC(Balanced Scorecard)로 불리는 방법론이 사용된다. BSC는 균형적 관점에서 전략을 구체화하고 전략과 연계된 성과지표를

개발할 수 있게 할 뿐만 아니라 전략을 조직전체에 커뮤니케이션하여 조직의 변화를 관리하고 실행하기 위한 전략실행관리도구로 활용될 수 있도록 설계된 개념이다. 이러한 전략실행도구로 인해 조직구성원들로 하여금 동기부여를 일으키고 조직의 자원을 전략달성에 적합하도록 관리함으로써 성과를 달성하게 되는 것이다.

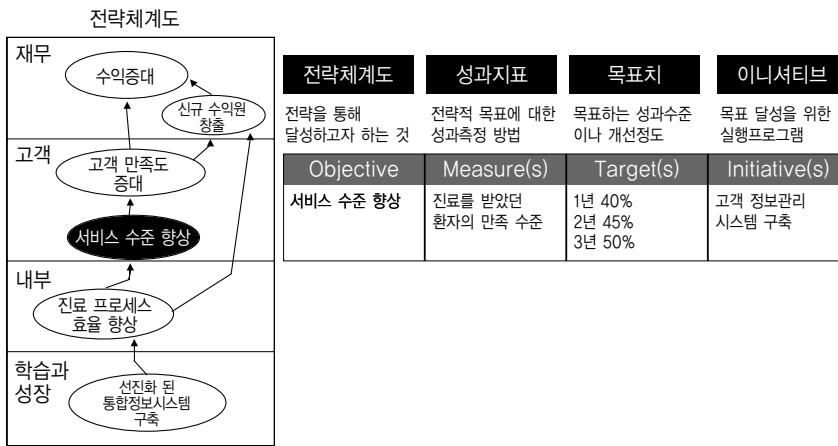
BSC의 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다

- 1) 재무 관점 조직의 가치 창출 기여도 측정 - 기존의 단위당 원가 측정 외에 조직의 가치 창출에 더 초점을 맞추도록 함으로써 조직의 전략 실행에 대한 기여도에 관심을 갖게 한다.
- 2) 고객 관점 - 핵심역량(competency)과 기여도(contribution)의 균형내부 고객에게 핵심역량 차원에서 경쟁력있는 원가와 적절한 서비스 품질을 제공하고 있는지, 그리고 기여도 측면에서 내부 고객의 생산성 극대화와 경영전략 달성에 얼마나 기여하는지를 측정한다.
- 3) 프로세스 관점 운영적 효율성, 내부고객 관계관리, 솔루션 혁신을 함께 고려 - 표준화된 자원과 프로세스의 통합을 통한 낮은 원가와 적정 수준의 품질 제공(운영 효율성 측면), 일정 준수, 내부고객 생산성 개선, 최종 사용자에 대한 효과적 지원 등과 같은 내부고객 관계 관리에 대한 관심(고객관계관리 측면), 내부 고객의 고객가치속성 및 주요 프로세스에 대한 이해를 바탕으로 가능한 신규 솔루션을 제시하는 적극적인 혁신의지(솔루션 혁신 측면) 등을 각각 측정한다.
- 4) 학습과 성장 관점 - 핵심 인력과 조직문화 고려핵심 기술 인력에 대한 유치 및 보유, 경력 개발 초점, 혁신적 조직문화 유지, 신기술 습득 등의 인프라를 측정한다.

예를 들어, 인천에서 출발하여 뉴욕으로 향하는 여객기를 생각해 보자. 이 여객기는 빠른 시간내에 승객을 안전하게 뉴욕까지 수송하는 것이 목표가 될 수 있다. 조종사는 이 여객기가 목표를 달성하기 위해 순항하고 있는 지를 비행도중 지속적으로 점검하고 항공사나 비행 관련 관제기관 등은 이 여객기가 목적지에 도착할 때까지 최적의 지원과 조직적인 성과관리를 해야 한다. 그런데 만약, 조종사가 비행중 점검하는 계기판이 현재비행속도와 지금까지의 비행거리를 알려주는 기능만을 가지고 있다면 이 여객기의 비행은 어떻게 될까요? 여객기의 연료상태, 엔진의 상태나 비행경로 그리고 주변의 다른 비행물체에 대한 정보를 모른

다면 이 여객기는 비행사고나 도착지의 연착이 예상될 수 밖에 없을 것이다. 이 여객기의 예에서와 같이 한 두 가지만의 성과지표를 가지고 여객기가 목표지점을 향해 순항하고 있는지를 판단할 수 없듯이 조직의 경우에도 제한된 지표를 가지고 조직의 미래가치를 판단하기는 매우 어렵기 때문에 균형적인 관점에서의 성과측정과 관리가 매우 중요하다.

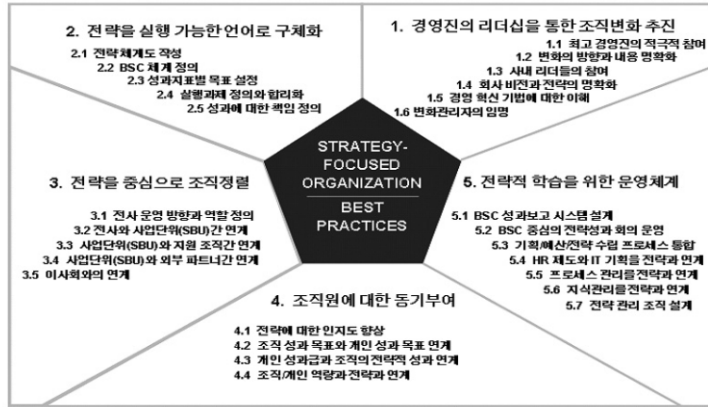
전략체계와 성과지표의 관계



제 3원칙은 전략의 전사적 정렬을 통해 시너지를 창출한다. 전사의 운영방향과 전략목표가 명확해지면 조직의 하부 조직단위로 전사의 전략목표가 연계되도록 함으로써 하부조직단위의 역할과 기여를 체계화한다. 하부조직단위가 부분, 과단위로 내려가면서 해당조직단위가 상부의 조직단위와의 연계성을 잃지 않도록 해야 한다. 또한, 조직의 외부파트너나 조직의 이사회와의 연계도 고려해야 한다.

제 4원칙은 성과관리는 조직구성원의 일상 업무로 만들어야 하고 동시에 조직구성원의 동기부여를 불러일으키지 않으면 절대로 성공할 수 없다. 먼저, 조직구성원들이 성과지표에 얽매어 조직의 전략적 방향을 잃지 않도록 인식을 제고해야 하고, 조직의 성과 목표와 개인 성과 목표가 연계되도록 하고 동시에 개인 성과급과 조직의 전략적 성과가 연계되도록 제도

전략집중형 조직의 원칙



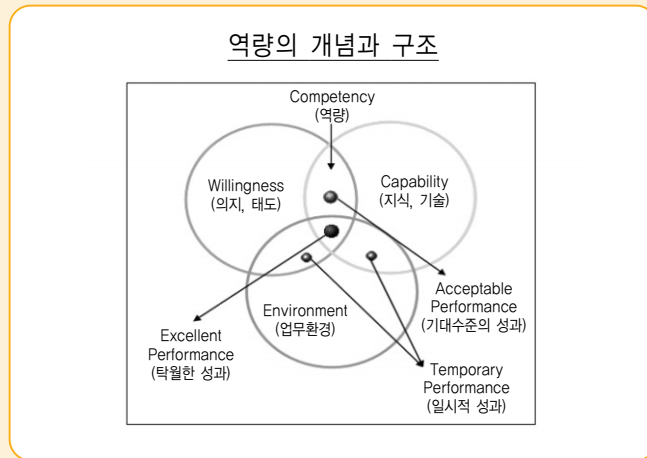
의 재설계가 이루어져야 하며 조직 및 개인의 역량과 조직의 전략이 연계되도록 역량에 대한 정의와 개발이 이루어져야 한다.

제 5원칙은 성과관리를 지속적인 프로세스로 만들어야 한다. 조직의 간부들이 전략성과 회의를 체계적으로 운영하고 조직의 기획/예산/전략 수립 프로세스가 통합되어야 하며 IT시스템이 성과관리를 효과적으로 지원할 수 있도록 설계되어야 하고, 조직의 업무 프로세스와 성과관리가 맞물려 돌아가야 하며 조직의 기타 여러 추진과제, 지식관리 및 전략관리들과의 연계가 잘 이루어져야 한다.

III. 역량관리

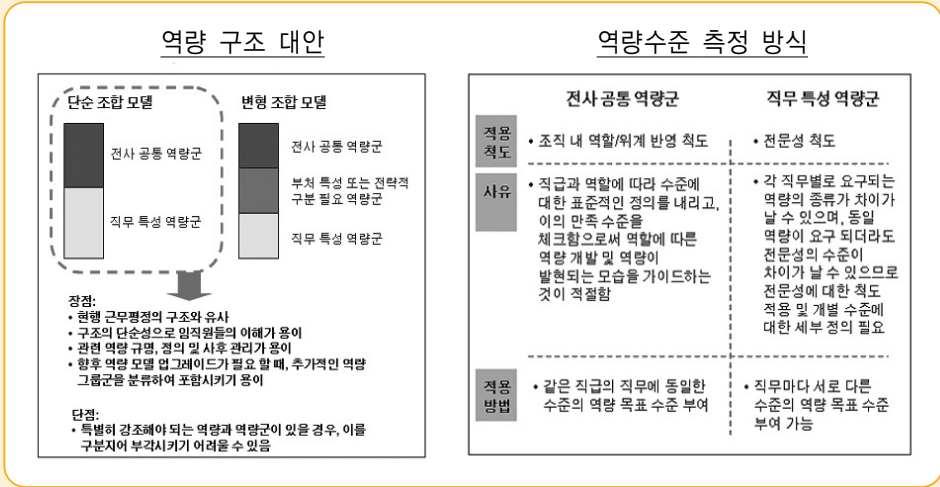
성과관리는 두 개의 골격을 가지고 있다. 하나는 업적이며 또 다른 하나는 역량이다. 성과가 높다는 것은 단기적으로는 업무의 실적이 좋다는 것이지만 장기적으로 볼 때는 조직의 역량이 얼마나 높은지가 향후의 성과를 결정하기 때문에 역량관리 역시 중요하다.

먼저, 무엇을 역량으로 볼 것인지에 대한 정의가 선행되어야 한다. 일반적으로는 역량이란 개인과 조직의 탁월한 성과달성에 효과적으로 기여하는 지식, 기술, 자질 등의 화학적 결합물로서 행동과 실행을 통해 드러나는 특성을 말하며, 성과주의를 지향하는 많은 선진 기업에서 인사관리의 중심 개념으로 활용되고 있다.



역량모델을 통해 바람직한 문화, 미래지향적인 문화에 대한 커뮤니케이션 수행하고 변화가 필요한 행동양식에 대해 방향성 제시하며, 탁월한 성과를 달성하기 위해 기본적으로 요구되는 부서간 협조 및 팀웍 등을 고양시키는 장점이 있다. 그 외에도 역량도입의 목적으로 채용 및 배치, 성과측정 및 평가, 교육 및 훈련, 보상 및 복리후생과 관련되어 일관성 있게 적용되는 공통의 기준 수립을 하게 되며, 직무에 따라 요구되는 역량과 역량수준을 제시함으로써 구성원의 자기계발 가이드가 된다. 각 직무별 성공적 업무수행 결과와 요구조건에 대해 지속적 커뮤니케이션 가능하며 성과 달성을 위해 무엇을 하느냐 뿐만 아니라 어떻게 하느냐도 중요함을 상기시킬 수 있다.

역량구조의 설계에 따라 개인별 역량의 목표를 세우고 이러한 기준에 따라 개인/상사의 평가를 통해 본인의 역량수준을 확인한다. 본인의 역량이 기준보다 높을 경우는 이 분야에 대한 수준을 달성했기 때문에 차기 요구되는 역량위주로 역량을 개발하고, 역량보다 못 미



칠 경우는 역량합양을 위한 자세한 개발 일정이 필요하다.

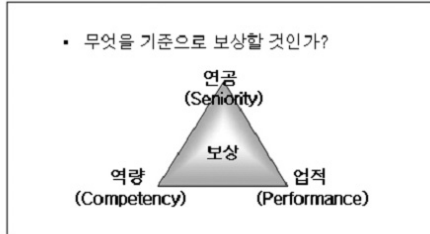
물론, 역량평가를 성과/업적결과와 함께 평가의 내용을 반영할 수 있다. 아울러, 직급에 따라 평가의 반영수준도 차이가 있을 수 있다. 일례로, 상위직급은 성과/업적을 70%, 역량을 30%의 비율로 평가를 할 수 있으며, 하위직급은 반대로 역량을 성과보다 더 높게 평가할 수 있다.

IV. 보상관리

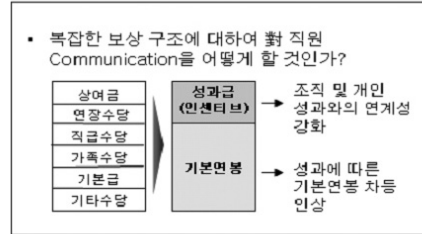
보상체계의 주요 검토 영역은 보상결정기준(Determinant) - 무엇을 기준으로 보상을 할 것인가, 보상구조(Structure) - 복잡한 보상구조에 대하여 어떠한 구조로 설계하고 직원들과는 어떻게 커뮤니케이션을 할 것인가 및 인센티브 비율(Pay Mix) - 총급여중 성과급의 비율은 어떻게 설정할 것인가? 의 영역으로 구분하여 현황을 파악하고, 각 영역별 Issue를 도출하여 이를 바탕으로 기본방향을 설정하게 된다.

일반적으로 보상의 결정기준은 연공에 따른 기준, 역할에 따른 기준, 역량에 따른 기준 그리고 직무급에 따른 기준 등으로 구분가능하다. 연공중심의 기준은 안정적인 인력운영의 장

보상결정기준



보상구조



점이 있으나 역량 및 성과우수자에 대한 동기부여를 제공에는 많은 어려움이 있다. 역량중심의 체계는 직원역량개발 및 탄력적인 인력운영이 가능하나 엄정관리가 안될 경우 고직급 인력의 양산을 할 수 있는 문제가 있다. 역할중심의 체계는 일중심의 사고를 함양하고 역량과 직무가치를 일부 반영하는 장점은 있으나 엄격하게 적용할 경우 인력운영에 탄력성이 현격하게 낮아져 상대적인 비효율성이 증대하고 역할 성격규정이 모호한 측면이 있다. 직무급은 일의 가치와 보상을 일치한다는 점에서 장점이 있으나 직무중심의 인력시장 형성이 되어 있지 않는 상황에서는 이론과 실재가 전혀 다를 수 있다.

우리나라의 많은 조직들이 연봉급으로 이동을 하고 있지만 아직도 적지 않은 조직들이 호봉테이블을 중심으로 한 보상체계를 가지고 있다. 호봉테이블은 승호에 의한 급여의 변화가 어느 정도인지와 승진으로 인한 급여의 변화가 어떻게 되는지를 분석해 보면 매년 기본급의 수준이 어느 정도 인지를 알 수 있는데, 아직도 많은 조직들이 승호 및 승진으로 인한 급여 상승의 수준은 그리 높지가 않다.

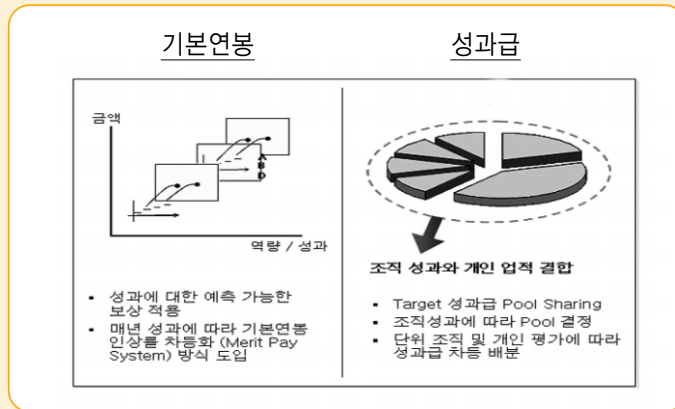
그리고 보상구조를 보면, 기본급, 상여금, 성과급, 급식비, 교통보조비, 직급보조비, 명절휴가비, 가계지원비, 특수근무수당 및 가족수당 등이 있다. 이중에 대부분이 보장적인 성격을 가지고 있는 실정이다. 또한, 내부평가결과에 따라 차별로 지급되는 성과급부분이 존재하나 일부 조직을 제외하고는 대부분 상당히 미미하기 때문에 성과중심 혹은 역량중심의 보상체계의 구현이 어렵다고 볼 수 있다.

기본연봉의 설계는 먼저, 인건비의 예산, 성과차별화의 수준, 조직의 특성과 규모, 시장임금의 기초자료, 직급체계 등을 기본적으로 고려하여 설계가 이루어져야 한다. 특히, 연봉급을 설계할 때는 급여수준과 직급체계를 고려해 적절한 급여구조틀(BAND)을 결정해야 하는데, 선진국에서는 70~80년대, 한국의 민간기업들은 90년에 이후, 그리고 공공부분에서는 최근에 직급의 통합을 통한 4~5개의 연봉의 구조 틀(Band)로 도입하고 있다. 전반적으로 모든 band의 폭이 넓게 설계되고 특히, 상위직급일수록 band의 폭을 넓게 잡아 성과에 따른 급여의 폭을 넓히는 이른바 Broadbanding 시스템을 적용하고 있다. 상위직급일수록 성과급의 범위가 넓도록 설계하고, 하위직급은 조직의 성과나 개인의 역량함양에 보다 많은 노력을 기울여야 하기 때문에 상대적으로 성과급의 비율이 적게 설계하는 추세이다. 기본급의 구조는 band의 중심값을 어떻게 설계할 것인가가 중요하며 band 간의 중첩정도를 얼마나 가질 것인가 보다 중요하다. 밴드간의 폭을 넓힌다는 것은 밴드간의 업무가치 혹은 역량의 현격한 차이로 인하거나 아니면 시장에서 그만큼 임금의 차이가 많이 나는 경우 이러한 모델을 설계할 수 있다. 밴드의 중첩이 크다는 것은 상하직급간에 급여폭을 넓혀놓음으로써 하위직급에서도 성과가 높을 경우나 역량이 높을 경우, 상위직급보다 좋은 보상을 받을 수 있도록 함으로써 급여의 유연성이 훨씬 높게 될 수 있다.

기본급의 인상은 보통 3가지의 유형 즉, 일괄인상(base up - 노동조합과의 협약, 혹은 물가상승분의 보전 등을 이룰 매년 실시되는 일괄적인 인상으로서 모든 직급 혹은 모든 밴드에서 일정기준에 따라 일괄적으로 인상되는 것), 평가 인상(merit increase - 평가결과에 따라 매년 실시되는 정기적인 기본급인상의 방식) 그리고 승진인상(Promotion Increase - 직급승진으로 인한 기본급 인상)이 있다.

그리고 성과급의 인상은 조직성과결과에 따라 전사, 하부조직단위 그리고 개인의 인센티브의 pool을 결정하고 상위조직의 인센티브 pool내에서 개인별지급액을 결정하며 전사 인센티브 pool내에서 인건비 조정이 가능한 방식이다. 개인별 기준변동성과급을 성과 단위별로 일정한 비중으로 나누고, 각 비중별 성과결과에 따라 실제 지급액이 결정되어 최종 합산된 변동성과급 지급액이 도출되는 방식인 sum up 방식을 채택할 수도 있다. 이 방식은 조직

성과의 성과급에 대한 영향력이 상대적으로 적기 때문에 조직성과관리가 정착되기 이전에 성과급제도를 적용하는 것이 적합한 제도이다.



V. 정리하며..

- 성과관리의 성공을 위해 전략집중형 조직으로 조직을 변화시켜야 한다.
- 성과관리의 조직하부단위로의 연계나 전략과제와의 연계성을 보다 밀접하게 설계하고 관리하고 있으며 이의 합의성이나 커뮤니케이션이 활성화되어야 한다.
- 성과관리는 성과의 평가를 통한 조직의 통제 뿐만 아니라 조직원의 역량개발 및 동기 부여를 시키는 것 또한 중요하고 이를 위해 역량의 모델링과 평가 그리고 육성에 대한 부문이 성과관리와 병행됨으로써 성과관리에 대한 오해나 편견을 불식시키는 데 일익을 담당한다.
- 보상은 성과의 합리적인 설계가 전제되어야 한다. 아울러, 역량 및 성과중심의 보상은 조직의 관리의 핵심이 되었는데, 경쟁력 있고 발전적인 조직관리를 위해 보상체계의 합리적인 재조정이 필요하다. **KHA**