

중소기업의 BSC활용방안에 관한 연구 : 인사평가제도 시스템 구축 사례

강 신 철*

A Study on the application of Balanced Scorecard in Small Business : A case of development of a Human Resource Evaluation System

Shin Cheol Kang*

Abstract

The balanced scorecard has drawn attention from many researchers in various fields since its appearance in 1992. It became a norm for performance evaluation framework in many areas, such as marketing, information system evaluation, strategic planning, etc. Centered in the large companies in Korea, the balanced scorecard has been popularly used as a performance evaluation tool for human resource management. Now we question its applicability to performance evaluation tool even in small business. This study tried to apply the balanced scorecard in developing an information system for performance evaluation in a small business. The study showed that the balanced scorecard can be nicely used in small business as a performance evaluation tool. The process of developing an information system is described in detail. The practitioners are to obtain a lot of insights in designing their human resource management systems from the study results.

Keywords : Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Human Resource Management Information Systems

1. 서 론

1.1 연구의 목적 및 배경

중소기업은 창업초기에 적은 인원이 한 사무실 내에서 함께 일을 하기 때문에 대표이사 직원들의 일거수일투족을 모두 관찰할 수 있다. 이러한 상황에서 기업의 최대 관심사는 매출을 올려 사업을 지속할 수 있는 자금을 확보하는 것이고, 새로운 기술개발과 신상품 개발을 통해 해당 산업에서의 시장점유율을 확대해 나가는 것이다. 이처럼 사업초기에는 대부분의 기업들이 성장을 최우선 과제로 삼는 것이 일반적이다. 어느 정도 사업기반이 다져지고 일정 규모의 매출을 안정적으로 올리면서 종업원 수가 증가하면 조직은 분화되기 시작한다. 많은 중소기업의 창업자들의 경험에 의하면 종업원의 수가 대략적으로 30명 내외가 될 때 일반적인 부서의 개념이 정착되고 업무의 분화가 상식화되기 시작한다고 한다. 즉 업무 분장이 당연시 되고 부서별 책임과 권한의 한계가 명확해진다. 이 시기가 되면 대부분의 중소기업 사장들은 위기에 봉착한다. 한 몸처럼 같이 일을 했던 창업멤버들이 이러저러한 갈등과 불만으로 하나둘 회사를 떠나기 시작하고, 친구세력 간의 알력다툼이 심화되며 인사고과에 대한 불만들이 고조되기 시작한다. 문제가 발생하면 부서 간에 서로 책임을 떠넘기는 일이 자주 발생한다. 게다가 사무실이 분리되어 하루 종일 얼굴 한 번 마주치지 못하는 사원들이 생겨나고 누가 무슨 일을 어떻게 하고 있는지 알 지 못한 채 수개월씩 지나가는 일이 빈번하게 발생한다. 매년 연말이 되어 인사고과 시기가 다가오면 중소기업의 CEO들은 인사고과에 대한 고민에 빠지게 된다.

본 연구는 중소기업들이 겪고 있는 인사평가 문제를 해결하기 위하여 중소기업형 인사평가

시스템을 개발하면서 시작되었다. 중소기업이 겪고 있는 인사고과와 관련된 전형적인 문제점들을 찾아내고, 이들 문제들을 해결하기 위한 방법으로서 대기업을 중심으로 많이 사용되고 있는 균형성과표(Balanced Scorecard)모델을 중소기업에서도 적용할 수 있는지 그 가능성 여부를 검증해 보기로 하였다. 또한 다른 중소기업에서 인사평가시스템을 개발하려고 하는 실무자들에게 지침을 제공하기 위해 인사평가시스템 개발과정과 그 성과를 상술하고 다른 기업들이 이 모델을 적용할 때 유의해야 할 점과 시사점을 도출하고자 한다.

1.2 연구방법

본 연구는 사례연구 방법을 이용하였다. 사례연구는 현지연구법의 한 형태로서 일상적인 기업현장에서 직원들이 하는 행동과 사고과정을 있는 그대로 관찰하고 분석하는 기법이다[김경동 외 2005]. 사례연구는 단순한 현장관찰 결과를 기술하는 데 그치지 않고 연구자가 의도적으로 자극(stimulus)을 가하고 일정 기간이 경과한 후에 전후 상태를 비교함으로써 어떠한 변화가 일어나는지 분석하는 것을 목적으로 한다. 본 연구에서는 대전시 대덕구 테크노밸리에 소재하는 중소기업에서 1년 6개월 동안 BSC 기반의 인사평가시스템을 도입하기 전후의 조직의 변화와 인사고과 프로세스, 직원들의 인사고과에 대한 만족도 변화 등을 관찰하여 서술하였다.

2. 연구의 이론적 틀

2.1 인사평가제도에 대한 인식의 전환

1980년대에 들어오면서부터 미국이나 일본과 같은 선진국에서 글로벌기업을 중심으로 인적자원관리가 기업의 경쟁력을 좌우한다는 인식

이 확산되기 시작했다. 인적자원관리는 기업의 전략도구로 받아들여지고 있으며, 지식경영의 필요성이 강조되면서 개인 및 팀의 역량과 업무 성과를 향상시킬 뿐만 아니라 전사적 차원에서 인적자원을 관리해야 한다는 인식이 급격히 확산되고 있다[황규대, 2007; 김진희, 심원술 2005].

효과적인 인적자원관리 도구로서 가장 중요한 비중을 차지하는 것이 인사평가제도이다. 전통적으로 인사평가제도는 개인의 능력과 태도 및 업무성과를 평가하여 보상과 승진의 기준으로 삼거나 연봉을 결정하는 요인으로 활용되어 왔지만, 팀제가 도입되면서 부터 개인의 성과보다는 팀의 성과를 중시하는 평가방법이 발달하였고, 나아가 조직 전체의 성과, 즉 조직의 전략적 목표를 달성하는 데 얼마나 기여했는가를 평가하는 전사적 차원에서의 업적평가제도로 발전하고 있다[안희탁, 1996; 이창대, 2005]. 우리나라에서도 1990년대 이후 대기업들을 중심으로 인사평가제도가 본격적으로 도입되기 시작하였고, 최근에는 중견기업 및 소기업에서도 인사평가제도의 중요성이 인식되고 있다[민재형, 장시준, 2003; 박은해, 2002].

2.2 인사평가제도의 변화 양상

인적자원관리에 대한 인식의 변화과 궤를 같이 하여 인사평가제도가 발전하고 있다. 과거의 인사평가제도가 1년 단위로 직원들의 능력이나 업무성과를 평가하였다면, 최근에는 조직의 전략적 목표를 달성하기 위해 직원들의 업무성과를 장단기적 관점에서 연중 지속적으로 평가하는 방식으로 전환되고 있다. 또한 인사평가제도는 시스템적 관점에서 채용, 급여, 승진 및 보상 등의 인센티브시스템, 경력경로, 교육훈련 등의 제반 인사관리 요소들과 상호 밀접한 연계를 맺으며 설계되고 운영되고 있다[박은해, 2002].

인사평가제도의 발전과정에서 일어나고 있는 또 하나의 커다란 경향은 평가제도의 투명성이 증가하고 있다는 것이다. 평가제도 구축과정에 피평가자들을 적극 참여시킬 뿐만 아니라, 실제 평가하는 과정에서도 다면평가를 통해 평가자와 피평가자 간의 상호 교차평가가 이루어지고 있으며, 평가결과를 피평가자들에게 알려주고 이의가 있으면 평가자와 조정할 수 있는 기회를 제공하는 기업들이 점차 늘어나고 있다[황규대, 2007].

최근 인사평가제도의 발전 방향을 한 마디로 요약하면 단순한 인사고과에서 전략적 성과관리시스템으로 전환되고 있다는 것이다. 전략적 성과관리시스템을 구축하기 위해서는 조직의 미션과 비전에서 시작하여 조직의 전략과 목표를 달성하기 위해 필요한 개인과 팀의 역량을 정확히 파악하여 적재적소에 적절한 역량을 갖춘 인재를 배치하며, 역량이 부족한 부분에는 인재를 채용하거나 내부 경력경로를 개발하여 지속적인 교육과 훈련을 통해 장기적인 관점에서 인재를 육성하는 노력이 수반되어야 한다. 객관적이고 공정한 인사평가제도를 마련하고 이를 투명하게 민주적으로 운영함으로써 전 임직원이 함께 참여하는 전사적 인적자원관리시스템을 구축하여야 한다.

2.3 인사평가제도의 성공 요소

전략적 성과관리제도가 성공을 거두기 위해서는 자율경영체제가 선행되어야 한다. 기존의 방식대로 총무과나 인사부서에서 아무리 완벽한 인사평가제도를 마련해도 임직원들의 의식이 변하지 않으면 제대로 성과를 거둘 수 없다.

전략적 성과관리 시스템의 두 축은 업무성과와 역량이다. 업무성과는 목표에 의한 관리(MBO : Management by objective) 원칙에 따라 개인

과 팀, 또는 부서가 연간, 월간, 주간 또는 일일 단위로 목표를 정하고 이의 달성 여부를 정기적으로 평가하는 것이다. 업무성과는 일의 결과로 나타나기 때문에 비교적 객관화하기 쉽고 정량적으로 측정할 수 있다. 따라서 업무성과는 생산관리 시스템이나 영업 시스템 등과 연계하여 자동으로 평가할 수 있는 부분이 많다. 역량은 개인의 업무수행 능력과 일에 임하는 태도 및 자질을 포함한 개념이다. 역량은 평가자의 주관적 판단이 개입되기 쉽고 정량화하기 어렵다 [Spencer, 1993]. 따라서 피평가자는 역량평가 결과에 불만을 가질 수 있다. 역량 평가의 객관성을 높이기 위해 다면 평가를 실시하는 경우가 증가하고 있다. 또한 평가결과를 피평가자에게 알려주어 평가자와 피평가자간에 조정과정을 거칠 수 있도록 하는 기업도 늘고 있다. 성과와 역량은 전략적 성과관리를 통해 달성하고자 하는 목표이며 지속적인 관리의 대상인 동시에 바로 평가의 지표가 되는 것이다.

성과는 기업이 달성하고자 하는 목표이며 경영지표가 된다. 역량은 평가의 대상일 뿐만 아니라 인사관리의 핵심과제이기도 하다. 즉 전략

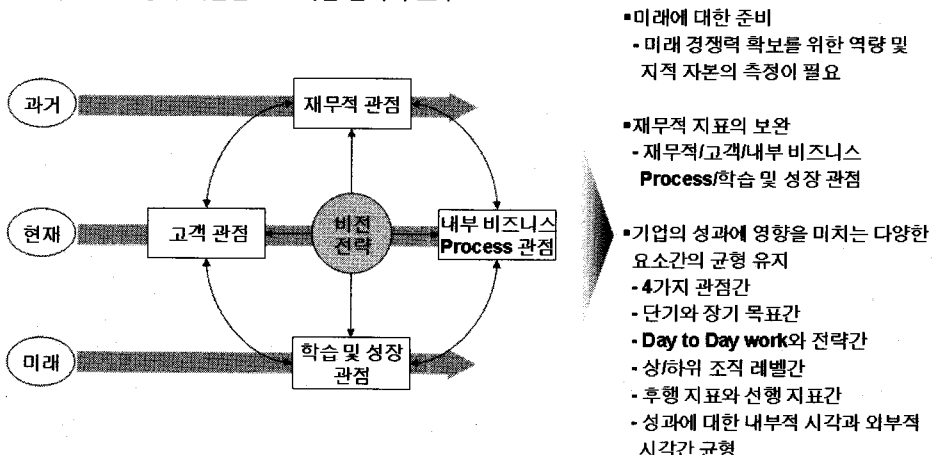
적 인적자원관리의 일차 대상은 개인과 조직의 역량을 키우는 것이고 업무성과는 역량의 결과로 나타나는 것이다. 성과와 역량은 조직구성원들에게 요구되는 행위의 지표이며, 궁극적으로 구성원간의 커뮤니케이션 수단이 되는 것이다.

2.4 균형성과표(BSC : Balanced scorecard)

최근에는 1990년 Norton과 Kaplan이 제안한 균형성과표가 업무성과를 평가하는 방식으로 많이 채택되고 있다. 균형성과표는 과거 재무적 성과에 치중하던 업적평가 방식에서 탈피하여 혁신 및 학습, 업무 프로세스, 고객만족 등 4개 영역을 골고루 평가하여 조직의 장기 목표와 단기 목표를 모두 관리하기 위한 도구로서 최고경영자들에게 사업의 성과를 신속하면서도 종합적인 관점에서 측정할 수 있게 도와주는 성과척도들의 집합이다[Norton and Kaplan, 1992].

균형성과표의 가장 큰 특징은 과거의 업적평가 기준이 재무적 성과에만 치중되어 기업의 단기적 성과에 초점을 맞추는 반면, 재무적 성과뿐만 아니라, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학

재무적/고객/내부 비즈니스 Process/학습 및 성장의 4가지 관점에서 기업의 과거/현재/미래 성과를 분석, 전사적 성과 개선을 도모하는 전략적 도구



〈그림 1〉 BSC 프레임워크

습 및 혁신 관점 등의 성과지표를 모두 포괄함으로써 기업의 장단기 성과지표를 골고루 측정한다는 장점을 지니고 있어, 90년대 이후 많은 기업들이 업적평가 기준으로 채택하고 있다. 균형성과표간의 프레임워크를 간단히 요약하면 <그림 1>과 같다.

BSC는 다양한 경영혁신 도구로 사용되어 왔다. Norbert Bach 외 2명[2000]은 마케팅 툴로 사용하였고, Nick Bontis외 3인[1999]은 지식관리 툴로, Martisons et al.[1999]은 IS의 전략적 관리 도구로 사용하였다. Chow[1997]는 중소기업의 성과평가와 보상을 연계하는 시스템을 개발하는 데 활용하였다. 우리나라에서도 다양한 분야에서 BSC를 활용하고 있으며[이정환, 강신철, 2001], 특히 신한카드, LG전자, 포스 데이터 등 수많은 기업들이 BSC를 인사평가시스템의 평가틀로 사용하고 있고 앞으로도 BSC는 평가 시스템을 구축하기 위한 대표적인 도구로 활용될 전망이다.

3. S산전¹⁾의 인사평가제도 도입사례

본 사례연구는 S산전의 경영환경을 분석하여 기업의 전략목표를 파악하고 기업의 목표를 달성하기 위한 효율적 인력관리체계를 마련하고자 실시되었다. 이를 실현하기 위한 구체적인 방안으로 조직의 비전과 전략 및 인적자원관리 현황을 분석하고 S산전의 환경에 맞는 인사평가제도를 개발하였다. 또한 새로운 성과관리 시스템을 구축하기 위해 경영활동에서 목표 설정과 이에 따른 성과관리에 필요한 측정지표를 개발하였다. 특히 종전에 조직차원에서 매출액과, 순이익, EVA 등과 같은 재무적인 지표로만 기업의 성과를 측정하던 것을 비재무적인 지표도

포함하기 위하여 최근에 많은 기업들이 도입하고 있는 BSC 개념을 적용하였다. 본 사례연구는 종업원들이 보다 나은 역량을 발휘하고, 기업의 성장에 이바지할 수 있는 직무만족과, 조직몰입을 높이는 것뿐만 아니라 종업원관리에 따른 비용손실을 줄이기 위한 새로운 인사평가 시스템을 구축하는 것을 목적으로 한다.

S산전은 대전시 대덕구 테크노벨리에 소재하는 중소기업으로서 철도신호용 통제시스템, 검지기, 경보기 등을 개발하여 생산한다. 2006년도 매출액은 80억 원이고, 종업원은 계약직을 포함하여 36명이고 실제 평가에 참여한 인원은 27명이다. 본 사례연구는 일반적인 경영진단 및 정보시스템 개발 과정을 따라 진행되었으며, 2006년 4월초부터 시작하여 2006년 말에 정보시스템 구축이 완료되었고, 2007년 초부터 실제 시스템 운영에 들어갔다. 6개월 주기로 시스템 운영상황을 점검하고 사용자들과의 면담과 직원들의 직무만족도 조사를 통해 시스템 운영상의 문제점을 해결하고, 평가결과를 실제 보상체계와 승진 및 인사배치 등의 주요 의사결정에 반영비율을 단계적으로 높여 3년 후에는 100% 반영하는 것을 목표로 하였다. 평가 시스템 설계과정에서는 인사평가의 객관성을 높이기 위해 평가자와 피평가자가 협의하여 평가요소를 결정하고 평가요소의 반영비율도 설문조사를 실시하여 정함으로써 인사고과 실시로 인한 갈등을 최소화 하고자 노력하였다. 본 인력관리종합시스템에는 업적 및 역량평가를 위한 인사평가시스템 뿐만 아니라 일일업무보고와 월간 업무목표를 온라인으로 처리할 수 있는 기능도 포함하였다.

3.1 프로젝트 추진 목표

본 인사평가시스템 구축 프로젝트는 아래의

1) 연구기업의 정보보호를 위해 가상의 명칭을 썼음.

구체적 목표를 달성하기 위해 추진되었다 :

- (1) 효율적인 인력관리를 위한 인사평가제도 개발
- (2) 조직의 인사평가시스템 활용 경험의 축적과 함께 진화하는 단계별 인사평가시스템 개발 방향 제시
- (3) 최고경영자의 비전과 전략을 실현하기 위한 효율적 인적자원관리 계획을 수립하고 이의 실현을 위한 조직의 기능별 평가제도가 피평가자와의 협의에 의해 정착될 수 있도록 지속적 관리
- (4) 실현성이 높고 실질적 효과가 있는 BSC의 구축 방안 제시
- (5) 새로운 제도의 도입으로 인한 조직의 충격과 갈등을 최소화하고 인사평가과정 자체를 정보화함으로써 인사평가의 객관성을 높이고 인사평가제도 운영을 위한 인력과 자원의 낭비를 최소화하기 위한 방안 마련

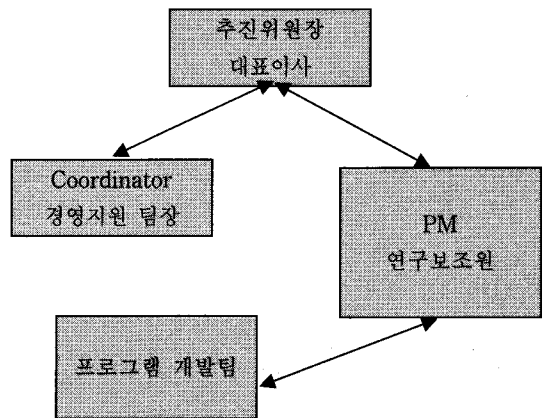
따라서 본 사례연구를 통하여 경영 패러다임의 변화 및 정보기술 변화 등 내·외부적인 환경변화로 인한 기업 경영혁신 방향을 설정하고,

체계적으로 인력을 양성하고 관리하기 위한 인사평가제도를 마련하고자 한다. 새로운 제도의 도입으로 인한 조직의 혼란과 업무 부담을 최소화하기 위해서는 필요한 단계별 장기 계획과 이를 정보시스템으로 구현하는 데 필요한 정보시스템 설계 및 구축 방안도 제시한다.

3.2 주요 수행과제

본 프로젝트의 단계별 수행과제는 <표 1>과 같다.

3.3 프로젝트 추진체계



<그림 2> 프로젝트 추진팀 구성

<표 1> 주요 수행과제

단 계	주요 수행과제	
1단계	인사평가제도 개발	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경영환경분석 및 최고경영자 전략 목표 분석 ◦ 성과지표 및 CSF 도출 ◦ 기존 인사평가제도, 직무 분석, 문제점 도출 ◦ 종합적 인력관리 체계 구축 ◦ 중간보고, 워크숍 및 교육
2단계	시험운영 및 정보시스템 개발	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 수작업 인사평가제도 시험운영 ◦ 평가요소, 평가방법, 직능별 가중치 비례 분석 ◦ 신제도 도입 공감대 조성 활동(설문조사, 인터뷰)
3단계	문제점 보완 및 지속적 운영평가	<ul style="list-style-type: none"> ◦ CDP 설계 방향설정 ◦ 실 운영상의 문제점 분석 및 보완 ◦ 2007년 신인사평가제도 설계 ◦ 신인사평가제도 실무 지침 작성 ◦ 결과보고 ◦ 신제도 도입 공감대 조성 활동(교육 및 홍보)

프로젝트 팀의 구성은 <그림 2>와 같이 위원장, 프로젝트를 총괄할 PM, 실무적인 업무를 지원할 관련 부서 책임자, 정보시스템 개발자 등으로 구성하였다.

3.4 프로젝트 단계별 업무 전체구성도

프로젝트 단계별 상세 업무활동은 <표 2>에 요약되어 있다.

<표 2> 프로젝트 단계별 업무

단 계	업무활동
프로젝트 착수	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 기간 및 범위설정 프로젝트 팀 구성 및 일정계획 수립
경영환경 분석 기업비전 및 전략분석	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 비전 및 전략 분석 경영환경 분석 핵심역량분석
업무환경 분석 직무분석	<ul style="list-style-type: none"> 업무환경분석 직무분석
현 인사관리시스템 분석	<ul style="list-style-type: none"> 경영문제점 및 인과관계 분석 부문별 성과체계 문제점 파악 현행 인사평가 프로세스(ASIS) 모델링 표준 프로세스(TOBE) 모델링 컨설팅 핵심 포인트 도출
신 인사평가체계 설계	<ul style="list-style-type: none"> 전략지도 개발 현행 KPI의 CSF 충족도 분석 신 KPI 설계 시 고려사항 마련 AHP에 의한 가중치 계산 워크숍 결과 신KPI 도출 신 KPI의 CSF 충족도 분석 성과평가 체계 운영 방안 마련
인사관리체계와 의 연계방안	<ul style="list-style-type: none"> 인사관리 체계 프레임워크 인사평가 절차 성과평가 체계 운영 프로세스 인사평가 기준 마련 평가 및 보상체계 운영방안
교육, 워크숍, 중간보고	<ul style="list-style-type: none"> 신 인사평가제도의 목적 및 효과 인사평정 방법 교육 신 경영 혁신 마인드 교육 중간보고
인사평가시스템 시험운영	<ul style="list-style-type: none"> 월간 평가자료 분석

단 계	업무활동
인력관리시스템 개발(SHIMS)	<ul style="list-style-type: none"> 데이터 모델링 인터페이스 설계 코딩 and 프로토타이핑 시험 및 디버깅
SHIMS 시험 운영	<ul style="list-style-type: none"> 정보시스템에 의한 인사고과 시스템 사용상의 문제점 분석

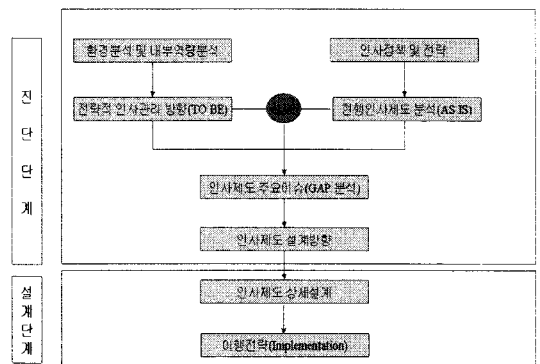
3.5 추진일정(월별/주별)

본 사례연구는 <표 3>과 같이 2006년 4월 2째 주부터 시작하여 다음 해 5월 중순까지 진행되었으며, 2007년 1월 1일부터 5월 18일까지 인사평가 시스템을 실제 운영하고 문제점을 보완하였다.

4. 연구 수행절차

4.1 인사평가시스템 개발 프로젝트 수행 기본 프레임워크

인사평가시스템 구축 프로젝트는 <그림 3>과 같이 크게 진단단계와 설계단계로 이루어진다. 진단단계에서는 조직의 미션, 전략, 목표 등을 파악하기 위해 경영환경과 내부역량을 분석하였다. 이를 근거로 전략적 인사관리 방향을 설정한다. 기존의 인사정책과 전략을 파악하고 현행 인사제도를 분석하여 전략적 인사관리 방



<그림 3> 인사평가시스템 개발 프레임워크

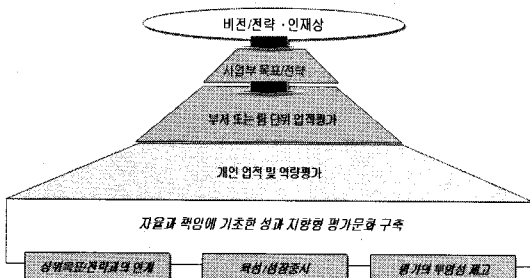
<표 3> 프로젝트 추진일정

수행내용	4월			5월					6월				7월				8월					9월				10월				11월					12월			
	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4				
1. 경영환경 분석 기업비전 및 전략분석	■																																					
2. 현 인사관리시스템 분석	■	■																																				
3. 신 인사평가체계 설계			■	■	■	■	■	■																														
4. 인사고과체계와의 연계방 안 제시											■	■	■																									
5. 워크숍, 교육 및 중간보고																																						
6. 평가요소 및 평가비율 조정																																						
7. 정보시스템 개발 및 시험																																						
8. 인사정보시스템 기초데이터 입력 및 사용자교육																																						
9. 시험 데이터 입력																																						
10. 시스템 적용 및 수정	2007년 1월 1일 ~ 5월 18일																																					

향과의 괴리를 도출함으로써 인사제도의 주요 이슈를 찾아낸다. 여기에서 인사제도의 설계방향을 정한다. 임직원들과의 인터뷰 및 직무분석을 통해 직무분류표와 업무목표 등을 찾아낸 다음, 역량 평가 항목 등을 정하고 인사제도 상세설계에 들어간다. 설계가 완료되면 이행전략을 수립한다.

4.3 인사평가시스템의 기본 설계 방향

인사평가시스템을 설계하기 위한 기본 방향을 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같다.

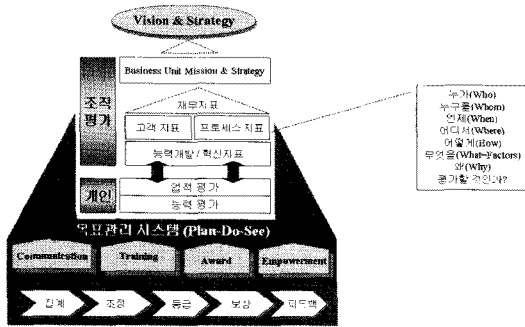


<그림 4> 인사평가시스템 설계방향

조직의 비전과 전략을 분석하여 인재상이 정립되면 사업부 단위에서 목표와 전략이 수립되고, 이를 근거로 부서 또는 팀 단위 업적평가 기준을 마련하고, 다시 이에 근거하여 개인의 업적 및 역량평가 기준과 항목을 정한다. 이러한 인사평가제도 구축의 목적은 궁극적으로 개인, 팀, 부서 단위의 목표들이 상호 연계되고 인재를 육성하여 개인 및 조직의 역량을 증가시키며, 평가의 투명성을 제고하여 자율과 책임에 근거한 성과지향형 인사평가 문화를 정착시키는 데 있다.

4.4 인사평가제도의 구조

인사평가제도의 핵심은 목표관리시스템을 기반으로 개인과 조직의 업적과 역량을 평가하여 조직 전체의 비전과 전략을 얼마나 달성했는가를 점검하기 위한 도구를 제공한다는 것이다. 인사평가 결과를 바탕으로 하여 조직 구성원간의 의사소통, 보상체계, 교육 훈련, 권한이양 등의 주요 인사 관련 의사결정이 이루어진다. 인



〈그림 5〉 인사평가제도의 구조

사평가제도에 참여하는 평가자와 피평가자들 간의 관계는 <그림 5>와 같이 누가, 누구를, 언제, 어디에서, 어떻게, 무엇을, 왜 평가할 것인지 정하고 그 방안을 제시함으로써 설정된다.

5. S산전의 인사평가제도 설계

5.1 S산전의 인사관리상의 문제점

S산전의 전임직원들과의 개별 인터뷰를 통해 발견된 문제점은 <표 4>와 같다.

주지할 것은 전반적으로 업무 프로세스가 정형화 되어 있지 못하고, 의사소통이 잘 안 되고 있으며, 직원들의 역량이 십분 활용되지 못하고 있다. 객관화된 평가제도의 부재로 인한 불만이 높으며 업무의 책임 소재가 불분명하고 목표관리 개념이 희박한 것으로 나타났다. 이러한 문제점들은 <표 5>의 직무만족도 설문조사 결과와도 일치한다.

〈표 4〉 직원 면담 결과 요약

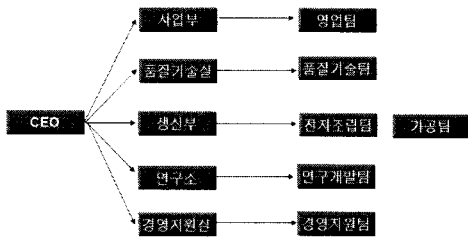
CEO의존도 높음 영업팀의 중간층 허약 기술영업 역량 부족 전반적으로 직원들의 학습의욕 저하 애사심 저하, 주인의식 부족 연구소 고기술 제품 대응력 낮음 업무의 책임소재 불분명 상부의 지시전달체계 모호 기록문화의 미정착	성과급 제도 미흡 업무절차가 정형화 되지 못함 객관화된 평가제도 부재 규정 적용의 일관성 결여 개인 여가시간 부족 직원간 의사소통 소원, 협력의 결여 전반적 관리능력 낮음 조직의 구성과 기능의 부조화 목표관리 미흡
--	---

〈표 5〉 직무만족도

설문 항목	전 체	직 위		근무년수		전직장 경험		성 별		학 력		업무분야	
		평사원	평사원 외	2년 미만	2년 이상	없음	있음	남자	여자	고졸 이하	대졸 이상	그 외 분야	생산 기술
인간 관계	3.8	3.7	3.9	3.85	3.71	3.89	3.73	3.83	3.5	3.43	4	4.09	3.44
직업 안정성	3.35	3.2	3.5	3.38	3.29	3.22	3.45	3.44	2.5	3.71	3.15	3.18	3.56
급여/보너스	3	2.3	3.7	3.15	2.71	2.67	3.27	3.06	2.5	2.71	3.15	3.18	2.78
일로부터 보람	3.6	3.5	3.7	3.62	3.57	3.44	3.73	3.61	3.5	3.86	3.46	3.45	3.78
일에 대한 보상	2.79	2.44	3.1	2.92	2.57	2.89	2.7	2.88	2	2.83	2.77	2.64	3
업무 지원	3.6	3.6	3.6	3.85	3.14	4	3.27	3.67	3	3.71	3.54	3.45	3.78
작업 환경	4.15	3.9	4.4	4.15	4.14	4	4.27	4.17	4	4.14	4.15	4.27	4
근무평가 공정성	3	2.89	3.11	3.27	2.57	3.33	2.67	3.13	2	3	3	2.9	3.13
승진 기회	3.06	2.67	3.44	3.18	2.86	3.22	2.89	3.25	1.5	3.33	2.92	2.8	3.38
자기 개발 기회	3.35	2.8	3.9	3.23	3.57	3	3.64	3.39	3	3.43	3.31	3.36	3.33
교육 및 훈련 지원	3.7	3.6	3.8	3.85	3.43	3.67	3.73	3.78	3	4	3.54	3.64	3.78

5.2 인사평가 조직도

인사평가제도를 설계할 때 가장 기본이 되는 것은 조직 구성도이다. 평가의 단위는 조직도에 의해 결정되며, 만일 평가의 단위와 조직 단위가 맞지 않을 때는 조직을 개편하거나 업무분장을 조정해야 한다. S산전은 CEO를 중심으로 사업부와 생산부, 품질기술실, 경영지원실이 있고 연구소가 있다. 생산부에는 전자조립팀과 가공팀이 있으며 나머지 부서와 실에는 <그림 6>과 같이 각각 하나씩 팀이 조직되어 있다. 부서와 팀으로 조직을 두 단계로 구성한 것은 장래 조직의 확장 가능성을 염두에 둔 것이며, 직위와 팀장으로 구분되어 책임과 역할이 나누어져 있기 때문에 평가의 목적상 그대로 둔 것이다.



<그림 6> 평가조직도

S산전의 평가조직의 특징은, 중소기업의 규모특성상 CEO가 부장이나 실장 및 연구소장을 직접 평가하는 것이 불필요하였고, 마찬가지로 이들이 CEO를 평가하는 절차도 없었다. 최고경영자들 간의 상호평가는 그 취지를 아무리 잘 이해한다고 하더라도 아직은 중소기업에서는 정서적으로 받아들여지기 힘들다. S산전에서도 당분간 임원간 평가는 하지 않는 것으로 결정하였다. 그러나 임원에 대한 팀장들의 상사평가는 처음에는 거부감이 있었지만, 대표이사의 의지와 임원들의 이해로 원칙대로 진행하는 것으로 결정하였다.

5.3 개인 성과관리항목의 구성

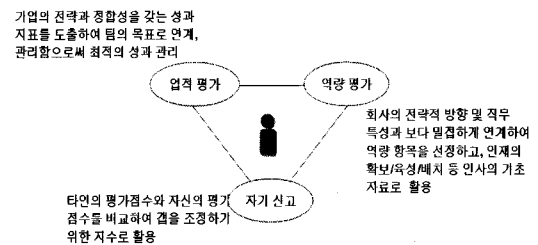
개인의 성과관리에 대한 평가는 <그림 7>과 같이 크게 역량과 업적을 평가하는 항목으로 구성되어 있다.

- 업적평가**
 - 개인별로 조직 목표 및 개인의 담당 업무를 고려, 연말 또는 월말에 목표를 설정하고
 - 수시 점검을 통해 목표를 보완하며,
 - 월 1회 평가를 실시하며,
 - 연말에 종합평가를 실시하며,
 - 객관적 달성율에 따라 4로 평가되며,
 - 평가 결과는 종합 평가의 33%를 반영함.
- 역량평가**
 - 개인별로 연초에 역량 개발 목표를 수립하고,
 - 평가시에는 교육 등 역량 개발을 위한 육성 활동을 실시하며,
 - 월 1회 평가를 실시하며,
 - 연말에 종합평가를 하며,
 - 5 Grade 평가에 의해 자기 평가와 상사 평가를 실시하고,
 - 평가 결과는 종합평가의 67%를 반영함.

<그림 7> 성과관리 항목의 구성

5.4 자기 평가

S산전의 평가제도는 평가제도의 활용성을 높이기 위해 <그림 8>과 같이 평가의 기준이나 반영비율을 경영진과 피평가자 간 상호 협의 하에 정하는 것을 원칙으로 하였다. 또 평가결과에 대해서도 피평가자들이 자신이 스스로 평가한 점수와 평가자들이 평가한 점수를 비교하여 차이가 클 경우 상호 조정할 수 있는 기회를 제공함으로써 평가로 인한 불만의 여지를 최소화하기 위한 장치를 마련하였다.



<그림 8> 다면평가항목 구성도

5.5 인사정보

인사정보에는 비밀번호, 아이디, 성명, 입사일

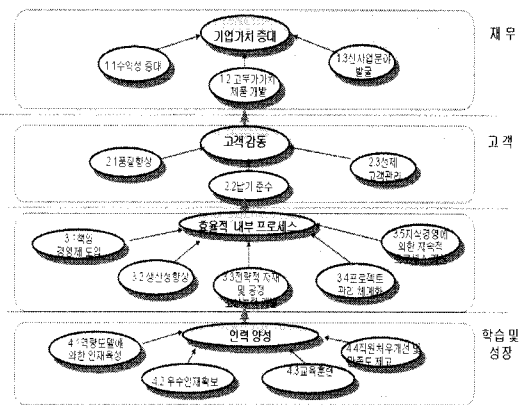
자 등 기본적인 인적사항이 기록된다. 추가로 특기, 취미, 주거, 병역, 경력 등 이력이 쌓이는 정보가 별도의 테이블에 저장된다. 이외에도 자격증 취득내역, 인사이동기록, 교육훈련내역, 상벌기록, 학력 등도 별도의 이력관리를 한다.

5.6 직군, 직종, 직렬

S산전의 직군과 직종은 각 부서에서 수행하고 있는 업무와 직무분석을 통해 도출하였으며, 개인과의 인터뷰를 통해 업무의 성격과 역할, 책임 등을 명확하게 이해시킨 다음 업무를 재분류하여 <표 6>과 같이 정리하였다.

이렇게 정한 직군/직종에 따라 직원들이 수행하고 있는 업무를 다신 대분류업무와 소분류 업무로 나누어 아래 표와 같이 정리하고, 이들 활동들이 발생하는 주기를 담당자에게 기록하게 하였다.

아래 학습 및 성장 지표가 재무성과로 나타나는 것은 평상 2~3년 후가 되고, 이들 지표를 향상시키면 내부 프로세스 효율이 향상된다. 내부 프로세스 지표의 개선은 다시 고객만족으로 나타나며, 이는 다시 재무성과로 나타난다. 아래 전략지도는 S산전의 비전과 전략, 목표를 근거로 각 부서장과 팀장들이 선정한 평가지표를 바탕으로 구성한 것이다.



<그림 9> S산전의 BSC전략지도

5.7 BSC 전략지도

BSC 전략지도는 업적평가의 기준으로 이용할 BSC 지표간의 인과관계를 도식화한 것이다 [Kaplan and Norton, 1996]. <그림 9>에서 맨

S산전의 BSC 평가항목을 개발하는 과정에서 학습 및 성장 부분은 인력양성에 치중할 수 밖에 없었다. 대기업에서 적용하는 제도개선이나

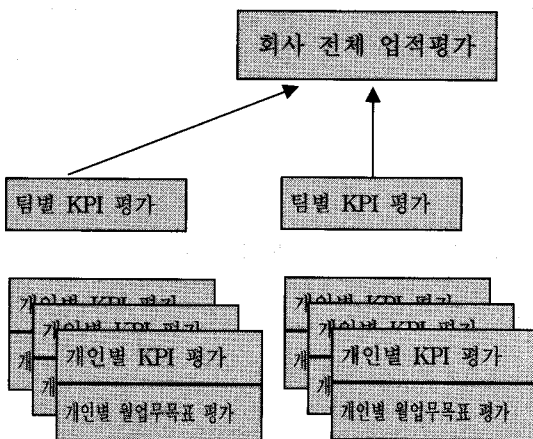
<표 6> S산전의 직군, 직종, 직렬표

직군계열	직종분류	직렬구분
사무관리직군	기획직종 관리직종 영업직종	경영기획, 제품기획, 영업기획 일반관리, 인사관리, 회계관리 영업관리
생산직군	자재직종 생산관리직종 기술직종	구매관리, 부품개발관리, 자재관리 생산관리, 공정(외주)관리, 품질관리, 정비관리 기구설계, 회로설계
연구직군	연구관리직종 연구개발직종	디자인연구, 연구기술관리, 연구계획관리 전자회로연구, 기구연구, 재료연구
별정직군	보건위생직종 시설관리직종 기타직종	영양사, 식당, 숙소관리, 간호사, 간호조무사 영선, 통신, 소방, 보일러 병무, 교환, 원예, 경비

경영혁신 항목은 중소기업에서는 자주 발생하는 항목이 아니기 때문에 적용하기가 힘들었고, 매달 평가할 수 있는 근거자료를 찾기도 힘들었다. 인력양성 항목 가운데에서도 교육훈련 항목만 매월 교육참가 실적으로 평가할 수 있고, 나머지 항목들은 6개월 또는 1년 단위로 평가할 수 있는 항목이기 때문에 평가시기가 도래하기 전에는 이전의 평가점수를 그대로 자동입력되도록 정보시스템을 설계하였다. 나머지 재무, 고객, 프로세스 영역에서도 평가항목의 특성별로 평가시기를 달리하여 분기 또는 반기로 나누어 평가하고 매월 평가점수에는 이전 평가점수를 그대로 반영하는 것으로 정하였다.

5.8 업적 평가 방법

업적 평가는 크게 BSC 원칙에 따라 4개 영역별 주요성공요인(Critical Success Factor)을 정하고, 이들 CSF를 측정하기 위한 주요성과요인(Key Performance Index)를 정한다. 월 업무업적 평가는 <그림 10>과 같이 비즈니스 프로세스 요인에 포함되어 개인목표달성율과 팀목표달성율로 평가되며, 총 평가점수에서 반영되는 비율은 KPI가중치에 따라 정해진다.



<그림 10> 업적평가단계 구성도

S산전에서 회사전체의 업적평가가 제대로 이루어지기까지는 6개월 이상의 보완과정을 거쳐야 했다. 개인 한 사람에 대한 평가만 누락되더라도 팀 또는 부서평가 집계가 왜곡되고 회사전체의 업적이 미달되는 현상이 발생하였다. 이는 중소기업의 특성 상, 직원의 수가 적어 평균 개념을 모든 평가항목에 도입할 수 없고, 결국은 모든 직원에 대한 평가가 이루어져야 팀, 부서, 회사 전체의 업적이 제대로 평가되는 문제가 있었고, 이는 추후 BSC 모델로 중소기업의 경영성과를 측정하는 시스템을 설계할 때 해결해야 할 과제로 남아 있다. S산전의 경우에는 CEO의 의지로 업적평가 점수 입력 자체를 평가에 반영하는 방식으로 강제화 할 수밖에 없었다.

5.9 업적평가를 위한 KPI가중치 계산

AHP(Analytic Hierarchy Process; 계층화분석법)는 평가기준이 여러 개일 경우 여러 평가요소들 간의 가중치를 결정하는 의사결정지원기법의 하나이다. AHP 기법은 1970년대 초 Pennsylvania 대학의 Thomas Satty 교수가 미 국무부의 무기통제 및 군비축소국에서 세계적 경제학자, 게임이론 전문가들과 협력작업을 하는 과정에서 의사결정과정의 비능률을 개선하기 위해 개발한 의사결정방법이다[Satty, 1990].

AHP의 가장 큰 특징은 다계층 구조의 평가요인을 주요 요인과 세부 요인들로 분해하고, 이러한 요인들에 대한 쌍대비교(雙對比較: pairwise comparison)를 통해 중요도를 도출하는 데 있다. S산전 인적자원관리 시스템에서는 업적평가 항목들 간의 중요도를 합리적으로 산정하기 위해 팀별로 배정된 BSC 평가항목들 간의 쌍대비교를 팀장이 실시하면, 정보시스템 내에서 가중치가 자동으로 계산되도록 설계하였다. 업적평가 항목의 중요도는 아래 순서에 의해 정해진다.

- (1) 시스템 관리자는 조직의 비전 및 전략목표를 참고로 하여 팀별 KPI항목을 설정한다.
- (2) 팀장은 팀별로 평가항목(KPI)에 대한 중요도를 결정하는 원칙을 정한다.
- (3) 팀장은 위의 의사결정기준에 따라 각 평가항목 간 1대1 비교평가를 통해 아래와 같이 중요도를 선택한다.

- 훨씬 더 중요하다 5점
- 조금 더 중요하다 3점
- 중요도가 같다 1점
- 조금 덜 중요하다 1/3점
- 훨씬 덜 중요하다 1/5점

(4) 쌍대비교의 결과는 비교매트릭스에 저장되며, 각 열의 합계를 구하고, 각 항목의 값을 열합계로 나누어 평균값을 구한 다음 다시 매트릭스를 구성하고, 이번에는 각 행의 평균을 구함으로써 각 항목의 가중치를 얻게 된다.

S산전에서는 역량평가 항목을 팀장이 팀원들과 합의하여 항목풀에서 선택하고 난 후, 쌍대비교를 통해 가중치를 자동으로 계산하도록 하였다. 시스템 운영 초기에는 팀당 BSC 4개 영역별로 평가항목을 5개씩 선택하도록 하였으나, 이는 $20 \times 19/2 = 190$ 개의 조합이 만들어지므로 현실적으로 AHP를 적용할 수가 없다. 결국 여러 번의 시행착오 끝에, BSC영역별로 반드시 관리해야 할 지표 두 개만 선택하도록 하여 8개 항목의 쌍대비교($8 \times 7/2 = 28$ 개)를 하는 것으로 정하였다. 이는 추후 AHP를 가중치 계산방법으로 선택하는 개발자들이 염두에 두어야 할 점이다.

5.10 역량평가 방법

역량을 평가하기 위해 우선 일반적으로 표준

화된 역량평가 항목 풀을 직원들에게 제시하고 여기에서 자기업무 성격상 적절하다고 판단하는 항목을 고르고 고유의 항목을 추가하도록 하였다.

<표 7>에서 S산전의 역량평가 항목 풀은 일반적으로 기업에서 사용하는 역량평가 항목에 S산전 직원들이 고안한 항목을 추가하여 만든 것이다.

<표 7> S산전의 역량평가항목 풀

분류	평가항목	
능력	자기조절능력	언어구사력
	업무정확성	문서작성력
	업무처리속도	기획력
	전문지식	정보수집력
	문제해결능력	분석력
	지도력(리더십, 통솔력)	설득력
	전문기술력	개념적 사고력
	추진력	판단력
	논리적 사고력	조정력(협상력)
	창의력	대인관계형성력
학습력(기술/지식습득)		
태도	협동심	시간준수
	정직성	주변정리
	성실성	이해심
	직원복지에 대한 관심	인내심(끈기, 집요함)
	적극성	약속이행
	솔선수범	준법성(절서)
	친화력	신뢰성
	자신감	공정성
	책임의식(책임감)	유연성
	경청하는 자세	

역량평가는 다면평가를 원칙으로 하며 부하평가, 상사평가, 동료평가로 이루어진다. <표 8>은 S산전의 평가자들 간의 평가관계를 매트릭스로 표현한 것이다. 표에서 행에는 평가자 명단이 표시되고 행에는 피평가자 명단이 표시되었다. 자기 평가는 0으로 표시되었고, 부하평가는 1, 상사평가는 2, 동료평가는 3으로 표기하였다.

전 임직원들의 의견을 수렴한 결과 평가요소별 반영비율은 <표 9>와 같다. 따라서 2007년 평가

〈표 8〉 평가자 매트릭스

0 = 자기평가 1 = 부하평가 2 = 상사평가 3 = 동료평가

	피평가자 평가자	이	유	이	윤	이	김	호	송	박	박	남	김	강	김	손	정	한	이	정	김	박	서	송	오	조	홍	한
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1	이XX	0	1																									
2	유XX		0	1			1											1							1			
3	이XX		2	0	1	1		3				3									3					3		
4	윤XX			2	0	3																						
5	이XX			2	3	0																						
6	김XX						0	1																				
7	호XX						2	0	1	1	1	1																
8	송XX							2	0	3	3	3																
9	박XX							2	3	0	3	3																
10	박XX							2	3	3	0	3																
11	남XX							2	3	3	3	0																
12	김XX			3				3					0	1	1	1	1				3							
13	강XX												2	0	3													
14	김XX												2	3	0													
15	손XX															0												
16	정XX																											
17	한XX																	0			1							
18	이XX																		0		2	3		1				
19	정XX																			0		2	3					
20	김XX																	2	1		0	1						
21	박XX																		3	1	2	0	1					
22	서XX																			3		2	0					
23	송XX																				2			0				
24	오XX																								0	1		1
25	조XX																								2	0	1	3
26	홍XX																									2	0	
27	한XX																								2	3		0

시스템에서는 업적평가는 33%, 역량평가는 67%를 반영한다. 이 반영비율은 2007년 연말에 평가의 타당성을 분석하여 재조정할 수 있다.

〈표 9〉 역량평가반영비율

평가자	역량평가 반영비율	평가요소	반영비율
상사	46	업적	33
동료	33	태도	39
부하	21	능력	28

역량평가에서 평가자별 반영비율은 평가자가

3계층(상사, 동료, 부하)일 때는 위 표에 따라 반영하고, 평가자가 두 계층일 때는 50%씩 반영하고, 단일 계층일 때는 100% 그대로 반영한다.

S산전에서 평가자를 선정할 때 가장 어려웠던 점은 부서별 인원이 많지 않고, 한 사람이 여러 기능을 담당하는 경우가 많아서 중복 평가가 이루어지는 경우가 많다는 것이었다. 평가자가 소수일 경우에는 누가 어떻게 평가하는지 쉽게 알 수 있기 때문에 익명성이 보장되지 않아 소신껏 평가하기가 힘들다. 이로 인해 평가점수가 상향되는 문제점이 발생하였고, 피평가자 간 점수차가 적어 항목의 가중치와 상관없이, 특정

항목의 미세한 차이에도 순위가 바뀌는 예상치 않은 현상이 발생하였다. 이 문제를 해결하기 위해 역량평가에서 절대평가를 상대 순위평가 제로 바꾸었다.

초창기에 업적평가의 경우에는, 평가자간 업적의 완성도에 대한 평가기준의 편차가 심하여, 전체 평가점수에 미치는 영향이 과대해지는 경향이 발생하였다. 이로 인해 평가기준을 엄격하게 적용하는 부서의 평가점수가 낮아지는 문제점이 있었다. 이를 해소하기 위해 팀장들 간에 부하의 업적평가를 승인할 때, 완성도를 평가하는 기준을 합의하여 통일하였고, 2~3개월의 시행착오를 거치면서 극단화 현상이 사라졌다.

5.11 S산전의 인사평가 프로세스

우선 인사평가프로세스는 <그림 11>과 같이 평가요소 및 평가자 선정이 이루어지고 나면, 경영지원팀에서는 연초에 1회 연간 목표와 월간 목표를 설정하여 부서장과 팀장에서 공지한다. 설정된 연월간 목표는 업무목표 테이블에 저장된다. 부서장과 팀장은 경영지원팀에서 설정한 조직 전체의 연월간 목표를 근거로 부서와 팀의 목표를 정하여 업무목표 테이블에 저장한다. 사원들은 이것을 근거로 개인목표를 주간 일간 단위로 정하여 입력한다. 임원을 제외한

모든 부서장, 팀장, 사원들은 개인의 역량평가 항목을 스스로 정하여 입력한다. 매월 평가자는 역량평가 항목에 따라 피평가자를 평가하게 된다. 월간 업적평가 및 역량평가의 결과는 연중 집계되어 연말에 승진여부, 연봉 등을 결정하기 위한 근거로 활용된다.

6. 인사평가시스템의 운영 및 정보활용

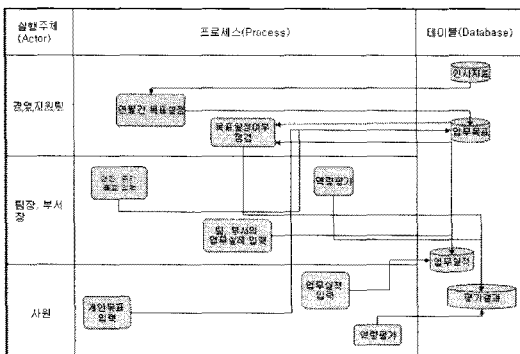
6.1 업적평가 KPI관리

<표 10>에서와 같이 KPI는 3계층으로 이루어져 있다. 연말에는 최고경영진이 조직 전체의 KPI를 확정하고, 최고경영진과 팀장들의 협의를 거쳐 팀 KPI를 정하고, 각 팀장들은 팀원들에게 팀 KPI를 설명해 주고 개인 KPI를 정하게 한다.

<표 10> 업적평가 관리체계

KPI의 관리계층	설정 시기	변경시기	관리자
조직 KPI	회기 말 또는 연초(12월)	차년도 연말	최고경영진
팀 KPI	회기 말 또는 연초(12월)	해당 월 직전 월말	팀장
개인 KPI	회기 말 또는 연초(12월)	해당 월 직전 월말	팀원 (사원)

최고경영진은 연말에 확정된 KPI의 목표치를 월별로 나누어 정하고, 관리자는 이를 정보시스템에 입력한다. 마찬가지로 팀장들은 각 팀에 할당된 목표치를 월별로 입력하고, 그에 따라 팀원 개인들도 KPI 목표치를 각각 월별로 입력한다. KPI 항목과 목표치는 1년마다 차년도 회기 말에 조직의 전략이나 목표 변경에 따라 수정할 수 있으며, 팀장과 팀원은 연초에 설정된 KPI의 목표치를 월말에 변경할 수 있다. 다만 이때 목표치를 변경하려면 상급자 또는 감독자의 승인을 받아야 한다. 예를 들어서 영업팀 A



<그림 11> 평가프로세스

<표 11> KPI작성의 예

<p>1. 5월의 팀 KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 매출액 20억 원 고객만족도(팀원 평균)80% 클레임 건수 5건 이하 업무프로세스 개선 건수 5건 팀목표 달성을 95% 신규고객 확보 1건 	<p>2. 개인 KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 영업실적(개인 목표 매출액)5억 원 고객만족도 85% 클레임 건수 2건 이하 업무프로세스 개선 건수 1건 개인목표 달성을 100%
--	---

팀원의 3월 매출목표액이 5억 원이었는데 시장 상황이 변화하여 4억 원으로 하향조정할 필요성이 있는 경우에 A팀원은 2월 말에 개인KPI를 하향조정하고, 영업팀장은 이를 승인한 후 팀의 KPI의 변경해야 한다. <표 11>은 개인 및 팀의 KPI 항목 및 목표치의 예이다.

자료로서 능력과 태도 영역으로 구성된다. 역량 평가는 다면평가 방식으로 매월 말 이루어진다. <표 12>는 S산전에서 적용한 역량평가 항목의 작성 예이다.

<표 12> 업무목표 작성의 예

<p>5월의 업무 목표 2</p> <p>업무수행기간 : 시작일 : 5월 3일</p> <p>종료일 5월 17일</p> <p>업무구분 : 고객사별 수익성 분석</p> <p>참여자 :</p> <p>업무내용 : 고객사별 제품별 1사분기 월별 매출액, 원가, 수익성 분석</p> <p>손익의 원인 분석 및 대처방안 마련</p> <p>5월 17일까지 영업부장에게 보고</p> <p>목적 : 1사분기 고객사별 매출 및 수익성 분석을 통해 2사분기 판매 전략을 수립하고 손익의 원인을 분석하여 원가 절감 방안을 마련하기 위한</p>	<p>작성자명 : 박근무</p>
---	-------------------

6.2 월 업무목표 관리

월 업무목표는 목표에 의한 관리(MBO : Management by Objectives)제도를 도입하기 위해 인력관리 시스템에 포함한 것이다. 목표관리는 궁극적으로 KPI를 달성하기 위한 수단이며, 직 간접적으로 KPI에 영향을 미친다. 팀장과 팀원 들은 매월 말 다음 달의 업무목표를 정하고 이를 5W1H원칙에 따라 시스템에 입력하게 된다. <표 13>은 월간 업무목표 작성 예이다.

7. 결론 및 시사점

본 사례연구는 S산전의 인력자원을 효과적으로 관리하기 위해, 목표관리체계를 확립하고, BSC기

6.3 역량평가 관리

역량평가는 개인에게 적용되는 정성적 평가

<표 13> 역량평가 항목 작성례

구 분	평가항목	평가방법(문항)
능 령	기획력	목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 구체적 실천방안 및 일정표를 작성할 능력이 있는가? 상대방이 원하는 바를 인정해주면서 내가 원하는 바를 얻어낼 수 있는 능력이 있는가? 부하 직원들에게 비전을 제시하고 전략 실행과정에서 솔선수범하며 모범을 보임으로써 조직의 목표 달성을 이끌어 낼 수 있는가?
	협상력	
	리더십	경영의 문제를 계량화하고 모델링하여 인과분석 및 추론 능력이 있는가?
	분석력	통계패키지를 잘 다루고 결과를 해석할 능력이 있는가?

<표 14> S산전의 BSC인사평가제도 도입 성과

구 분	항 목	내 용
정성적 효과	책임과 권한의 명확화	◦ 업무분장과 평가지표의 동기화로 책임과 권한의 확립
	조직체계	◦ 조직 시스템의 재구성으로 프로세스의 일관성 확립 - 업무흐름의 파악이 용이해짐
	관리체계	◦ 계층별 업무 흐름과 정보공유 체계가 확립됨 ◦ 목표관리 체계의 정착 ◦ 의사소통 채널의 공식화로 관리자의 책임의식이 명확해짐 ◦ 인사평가 문화의 일반화
정량적 효과	직무만족도 및 의사결정 속도의 증가	◦ 직무 만족도 증가 : 67% => 75% - 인사고과의 공정성 증가 : 52% => 80% - 인사관련 의사결정 속도의 증가 : 20% 증가

반의 인사평가 시스템을 구축하여, 평가문화의 정착과 팀 중심의 업무추진체계를 구축하는 것을 목적으로 추진되었으며, 본 프로젝트를 통해 나타난 효과는 <표 14>와 같이 요약할 수 있다.

본 사례연구를 통해 발견된 중요한 시사점들은 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 균형점수(BSC)모델은 중소기업에서도 개인과 팀 또는 조직의 업무성과와 역량을 전략과 연계하여 평가할 수 있는 유용한 방법임이 입증되었다. S산전의 미션, 비전과 전략을 설정하고 이에 근거하여 전략지도를 구성한 다음, 조직의 연간, 월간 목표를 정하고, 이에 따라 각 부서장이나 팀이 월간, 주간 목표를 정하면, 이를 근거로 개인들은 자신의 목표를 정하는 과정을 밟았다. 평가지표를 구성할 때는 개인과 부서의 업무목표를 BSC모델에 따라 재무지표, 고객지표, 내부 프로세스 지표, 교육과 혁신 지표를 골고루 안배하여 선택하게 함으로써 재무지표 중심의 평가제도의 문제점을 보완할 수 있었다. 이렇게 구성된 평가지표는 CEO뿐만 아니라 부서장과 일반 사원들도 매우 만족하였다. 4개 관점별로 두 세 개의 지표만 선택하도록 함으로써 가중치를 정하는 과정(AHP)을 단순화시켰을 뿐만 아니라, 핵심성과지표만 중점적으로

로 관리하는 목표관리경영제도(MBO)를 자연스럽게 체화할 수 있었다.

둘째, 인사평가의 종업원들을 통제하기 위한 수단이 아니라 공정하게 업무성과와 능력을 평가하여 개인의 역량을 키우고 조직의 전략적 목표를 달성하기 위한 도구라는 것을 인식시키는 것이 중요하다. 이를 위해서는 인사평가시스템 구축과정에서 종업원들을 적극 참여시키고, 업무목표를 상사와 합의하여 정하고 역량 평가지표를 스스로 선택하게 함으로써, 일방적으로 하향식 평가제도가 아닌, 민주적 절차에 따라 평가시스템을 구축한다.

셋째, 인사평가의 주기는 짧을수록 좋으며, 평가자의 수는 많을수록 좋으며, 평가의 방법은 가능한 한 객관화시켜 정량화 하는 것이 바람직하다. 1년에 한 번 인사고과를 하면 정보근접성의 오류가 발생할 여지가 크다. 즉 연중 좋은 업무성과를 내던 사람이 연말에 저지른 한두 가지 실수로 인해 승진에서 누락된다든지 일 년 내내 별로 성과를 내지 못하던 사람이 연말에 반짝 성과를 내서 사장의 눈에 들어 좋은 평가를 받는 경우가 생길 수 있다. 이러한 정보근접성의 오류를 방지하려면 적어도 분기별로 평가를 하거나 매월 평가를 하는 것이 바람직하다.

평가 항목은 가능한 한 계량화하거나 스케일 척도 등을 이용하여 정량적으로 측정하는 것이 좋다. 피평가자의 자기신고나 평가의 변은 서술식으로 작성케 함으로써 정량화에 따른 문제점은 보완하고 서열화나 상대비교를 용이하게 하기 위해 평가 점수가 집계되도록 하는 것이 종업원수가 많아지고 평가의 횟수가 늘어날수록 운영의 효과를 거두기 쉬워진다. 또한 평가자는 한 사람이 평가하는 것보다 피평가자 주변의 관찰이 가능한 여러 사람이 독립적으로 평가하여 평균을 내는 것이 평가의 객관성을 높이는 좋은 방법이다.

넷째, 인사평가 시스템이 성공을 거두려면 임금이나 승진 및 보상 시스템과 연계되어 운영되어야 한다. 아무리 민주적 절차에 따라 좋은 평가 시스템이 구축되더라도 운영과정에서 피평가자들이 평가자료를 제대로 입력하지 않거나, 평가자들이 제 때 평가하지 않으면 인사평가 시스템은 무용지물이 된다. 그렇다고 평가 시스템 사용을 강제화 하는 것도 오히려 평가 시스템에 대한 반감만 조성할 수 있기 때문에 바람직하지 못하다. 따라서 평가의 결과가 바로 월말 포상이나 급여, 승진, 인사배치 등 인사정책에 연계되어, 평가 시스템이 인사 관련 의사결정에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 인식시킬 필요가 있다.

다섯째, 평가의 결과는 피평가자 본인에게 즉각 피드백시켜주는 것이 좋다. 인사평가시스템이 피평가자들로부터 부정적으로 인식되는 주요인은 평가항목이 자신들이 업무특성을 제대로 반영하지 못한다는 것과 평가자의 공정성을 신뢰할 수 없다는 것이다. 평가항목의 적절성 문제는 피평가자 본인과 상사 및 팀원들과 협의를 통해 평가항목을 스스로 선택하게 함으로써 상당부분 해결이 되었지만, 평가자에 대한 신뢰는 여전히 숙제로 남아 있었다. 본 사례연구에서는 평가 시스템 설계단계에서부터 평가점수

를 피평가자에게 알려주고 자신이 스스로 평가한 것과 괴리가 클 경우에는 경영지원팀장이 조정자로 나서서 쌍방 간의 의견을 청취하고 상호 이해를 시키고 평가오류가 있을 경우에는 수정할 수 있는 기능을 추가하였다. 피드백 제도를 도입함으로써 평가결과에 대한 신뢰도는 눈에 띄게 향상되었고, 시행 6개월 후에는 평가자들도 혼련이 되어 조정의 필요성조차도 거의 사라졌다.

본 사례연구는 직원들이 인사에 불만이 많은 중소기업에서 최근 대기업을 중심으로 많이 사용되고 있는 균형성과표를 이용하여 인사평가 시스템을 도입함으로써 인사 관련 의사결정의 합리성을 높이고, 직원들의 직무만족도를 현저하게 향상시키는 긍정적인 결과를 가져왔다. 본 연구의 결과는 중소기업에서도 BSC모형을 성공적으로 적용할 수 있음을 실증하였고, 실제 적용과정에서 많은 시사점을 도출함으로써 장차 인사평가 시스템을 도입하려고 하는 다른 중소기업들에게 좋은 선례를 남기었다.

그럼에도 불구하고 본 사례연구의 결과를 다른 중소기업에 적용할 때는 몇 가지 유의할 점이 있다. 우선 본 프로젝트가 S산전의 CEO가 저자에게 의뢰함으로써 시작되었다는 점을 간과해서는 안 된다. 대부분의 경영혁신 활동이 그렇듯이 최고경영자의 의지는 혁신 프로젝트의 제 1의 성공요소이다. 더구나 인사평가 시스템을 구축하고 실행에 옮기는 작업은 많은 종업원들로부터 반발을 살 수 있는 매우 민감한 일이다. 최고경영자의 강한 의지가 선행되지 않고서는 성공하기 힘든 작업이다.

둘째, 인사평가 시스템 구축 프로젝트는 회사 내부의 부서가 주체가 되어 시행하기는 매우 힘들다는 것이다. 더구나 인원이 적은 중소기업에서 인사에 관한 혁신활동은 지극히 민감한 구성원간의 갈등을 일으킬 소지가 높다. 회사 내부 인력의 친소관계나 권력구조와 아무런 상관인

없는 제 3자가 평가 시스템을 설계하고 초기 시행의 주체가 됨으로써, 특징인이나 부서를 위한 제도를 만드는 것이 아니라는 인식을 조기에 확산시키는 것이 매우 중요하다.

마지막으로 중소기업의 인사평가 시스템은 반드시 정보시스템으로 구현되어야 하며, 다른 정보시스템과도 직접 연동되는 것이 성공의 확률을 높이는 방법이다. 중소기업에서는 종업원 한 사람 한 사람이 대부분 여러 가지 기능을 겸하도록 업무가 할당되어 있다. 따라서 대기업보다 업무목표 설정 범위가 넓으며, 결과적으로 평가업무가 과중되는 경향이 있다. S산전의 경우, 업무목표를 정보시스템에 입력시키는 것과 매달 여러 사람을 평가하게 하는 것이 매우 큰 업무부담으로 작용하였다. 그렇지 않아도 바쁜 사람들에게 평가업무를 추가한다는 것 자체가 시스템 운영 초기 단계에서부터 커다란 장애요인으로 작용하였다. 이 문제는 업무목표를 데이터베이스화 시켜 반복되는 항목은 자동으로 입력되도록 함으로써 입력시간과 노력을 줄여주었고, 기존의 업무일지나 목표수립 과정을 시스템의 일부로 편입시켜 연동케 함으로써 오히려 전산업무의 양을 줄이도록 평가시스템을 설계하였다. 그리고 평가항목도 최소화 하고 절차의 단계를 최소화 하여, 월 1회 평가에 들이는 시간을 1시간 이내로 줄일 수 있었다.

이러한 몇 가지 유의사항을 염두에 두고 중소기업에서 BSC평가모델을 인사평가 시스템에 적용한다면 전략적 인적자원관리의 효율을 극대화할 수 있을 것이고, 근로자들의 의욕을 높이고 직무만족도를 향상시켜 궁극적으로 기업의 성장과 수익성 제고에 기여할 수 있을 것이다.

참고 문헌

- [1] 김경동, 이은숙, 사회조사연구방법, 박영사, 2005.
- [2] 김진희, 심원술, 기업경쟁력 향상을 위한 인적자원관리 시스템, 한국학술정보(주), 2005.
- [3] 민재형, 장시준, 서비스 기업 성과측정모형의 기대효과 분석, 경영학연구, 제32권 제6호, 2003년 12월, pp. 1623-1658.
- [4] 박은해, 인사고과제도의 운용실태에 관한 연구, 조선대학교 교육대학원 석사학위논문, 2002.
- [5] 안희탁, 한국기업의 신인사제도 실패와 도입방안, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원, 1996.
- [6] 이정환, 강신철, "균형성과표(BSC)를 이용한 EIS 사용자의 정보요구분석," 경영정보학연구, 제11권 제1호, 2001년 3월.
- [7] 이창대, 정보화시대의 성과평가, 한국학술정보(주), 2005.
- [8] 황규대, 전략적 인적자원관리, 박영사, 2007.
- [9] Chow, C. W., Haddad, K. M., and Williamson, J. E., Applying the balanced scorecard to small companies. *Management Accounting* (August 1997), pp. 21-27.
- [10] Maris Martinsons, Robert Davidson and Dennis Tse., "The balanced scorecard : a foundation for the strategic management of information systems", *Decision Support systems*, Vol. 25, No. 1, February 1999, pp. 71-88.
- [11] Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen and Goran Roos., "The knowledge toolbox : A review of the tools available o measures and manage intangible resources", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, August 1999, pp. 391-402.
- [12] Nobert Bach, Phillipe Calais and Martina Calais., "Marketing residential grid-con-

connected PV systems using a Balance Scorecard as a marketing tool”, *Renewable Energy*, Vol. 22, No. 1-3, January-March 2001, pp. 211-216.

- [13] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- [14] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard-Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February 1992.
- [15] Satty, T. L., “How to make a Decision : The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 48, 1990, pp. 9-26.
- [16] Spencer, Jr. Lyle M. and Spencer, Signe

M., *Competence at Work : Models for Superior Performance*, 1/edition, John Wiley and Sons, Inc., 1993.

■ 저자소개



강 신 철

고려대학교 경영학과를 졸업하고 SUNY Buffalo에서 경영정보학 석사, University of Nebraska-Lincoln에서 경영정보학 박사 학위를 취득했다. 현재 한남대

학교 경영정보학과 교수로 재직 중이다. 정보기술의 기업적용 방안에 관한 연구에 주로 관심을 가지고 있으며, 30여개 이상의 중소기업 및 정부기관의 정보화컨설팅 프로젝트를 수행하였다.