

성과주의 인사제도 구현을 위한 팀단위 평가제도 *

- (주) LG화학 사례 -

신상열 **

양혁승 ***

기업의 경쟁환경이 심화되면서, 제도적 측면에서 조직구조의 수평화와 팀제 도입의 확산에 기반한 팀단위 평가가 일반화 되는 추세이다. 하지만, 팀평가의 기저에는 무임승차자 문제(free rider problems)와 구성원의 공정성 인식의 문제를 내포하고 있다. 성과주의 인사제도(HR Practice)의 일환으로 시행되는 목표관리제도의 효과성 달성여부는, 기업구성원들에게 경쟁과 성과주의 문화를 확산시키는데 있다.

본 사례연구는 구성원의 동의(consensus)를 확보하고 성과주의 문화를 확산시키고자 하는 기업의 평가제도 변천과정을 담고 있다. 또한 팀단위 평가제도 구축과정을 통하여 톱니효과(ratchet effect) 및 역선택(adverse selection)방지를 위한 평가제도 개선과정을 포함하고 있다. 마지막으로, 팀단위 평가문제의 한계를 극복하여 구성원의 수용성을 제고하기 위해 고려하여야 할 이슈들을 제기하고 있다.

▶ 키워드 : 성과주의 인사제도, 팀 평가, 목표관리(MBO), 톱니효과(ratchet effect)

* 본 자료를 제공해 주신 (주)LG화학 '노인호' 부장님께 진심으로 감사드립니다.

** 연세대학교 경영연구소 선임연구원 (president21@empal.com)

** 연세대학교 경영대학 부교수 (hyang@base.yonsei.ac.kr)

1. 서론

국제경쟁의 심화와 경영환경의 변화에 대응력을 높이기 위한 수단으로 국내기업들은 성과주의 문화를 확산시키고 있다. 성과주의 인사제도를 통하여 제도적 접근을 도모하고, 조직구성원들에게 성과주의 문화를 확산시키고자 지속적인 노력을 경주하고 있다.

조직문화 차원에서 경쟁적인 성과주의 문화를 정착시키고자 노력하지만, 성과주의 문화에 대한 조직구성원들의 수용성을 확보하지 않을 때, 제도가 추구하는 목적을 달성하기가 어려울 것이다. 예를 들어, 성과주의를 정착하기 위해 도입하는 새로운 급여제도라 할지라도, 성과주의 급여제도가 지향하는 가치관과 적용대상자 개개인의 가치관 사이의 적합성을 확보해야 하며, 새로운 제도를 도입하고자할 시, 해당 제도를 뿌리내리려는 경영진의 의지가 조직구성원들에게 효과적으로 전달되어야 하며, 새롭게 도입되는 급여제도가 적용 대상자들에게 실익을 가져다 줄 때, 그 제도는 조직 구성원들에게 호의적으로 수용될 것이다(양혁승, 2003). 따라서 평가-보상 연계성이 강조되고 연봉제와 연계된 평가제도의 도입은 구성원들의 수용성이 중요하게 대두 된다. 성과주의를 강하게 반영하는 평가제도는 구성원들의 동의를 확보할 때 성공적인 제도의 정착이 가능하다고 할 수 있다.

또한, '자기-불이익 구조(self-handicapping scheme)'를 가진 보상제도는 종업원들에게 톱니효과(ratchet effect)를 일으킬 수 있다. 특히, 자신의 성과를 지난 시기의 성과에 비하여 상대적으로 평가할 시, 목표수준을 조정하고자 하는 유인(incentive)을 가지게 된다(Baron & Kreps, 1999). 톱니효과에 대한 국내의 실증연구는, 국내 대기업 소속 사업부를 대상으로 예산수립과 성과평가과정에서 최고경영자와 사업부경영자간에 발생할 수 있는 대리인 문제에 대한 성과평가시스템의 톱니효과(ratchet effect) 현상에 대한 연구가 있다(최병현, 2003). 이 연구에 의하면, 전년도 예산목표와 성과를 감안하여 차기년도 예산목표를 수립하는 현상인 톱니효과현상이 사업부수준에서는 나타나는 연구결과를 보여주고 있다. 따라서 기업은 성과-보상 연계성을 강조할 때, 조직구성원들이나 팀원이 사회화(socialization)나 도덕성(morality)이 조직이 원하는 수준이라고 단언만 할 수 없으며, 개인수준에서 발생 가능성이 높은 톱니효과나, 역선택(adverse selection)과 같은 문제점들을 극복하기위한 노력이 요구된다.

본 사례는 (주) LG화학의 팀단위 평가제도를 다루고자 한다. LG화학의 개인평가제도 변천사를 살펴보고, 평가제도의 개선배경을 검토한 후 팀단위 평가제도의 세부프로세스를 살펴보기로 한다. 평가-보상 연계성을 강조하면서 대두되는 팀 평가로 인한, 무임승차자 문제나 톱니효과(ratchet effects)를 예방하고, 성과주의 문화의 정착을 위한 향후전망을 제시해 보고자 한다.

II. 회사개요

(주)LG화학의 사업영역은 정보전자소재(Information Electronics Materials), 화학(Chemical & Polymers), 산업재(Industrial Materials)의 3가지 분야로 대별된다.

정보전자소재(Information Electronics Materials)는 전지, 광학소재, 디스플레이 및 회로소재를 생산하고 있다. 디스플레이 소재인 TFT-LCD용 편광판과 컬러필터 감광제, 형광체, 2차전지인 리튬이온전지, 회로기판소재 및 토너 제품을 생산하고 있다. 특히, 디스플레이 소재, 2차전지 등 정보전자소재 사업을 미래 승부사업으로 집중 육성하고 있다. 정보전자소재 사업을 더욱 육성하고자 2차전지와 TFT-LCD용 편광판 생산시설을 대폭 확대하고 있으며, 총 1조원을 투자하여 10만평 규모의 정보전자소재 전문 공장을 건설하는 등 대규모 투자를 집중하고 있다.

화학(Chemical & Polymers)분야는 기초원료에서부터 핵심원료까지 석유화학 원재료를 생산하는데, 핵심사업인 PVC 및 가소제, 폴리올레핀, 아크릴레이트, 엔지니어링 플라스틱과 특수수지 등을 생산한다.

산업재(Industrial Materials)는 다양한 건축자재, 장식재와 표면소재, 광고안전재, 기능재 등 첨단산업용소재를 생산하고 있다. 장식재사업부는 기능화된 주택용 바닥재와 벽지 및 온돌패널 등을 생산하고, 데코빌사업부는 다양한 리모델링 솔루션을 개발하는 서비스를 제공하고 있다.

(주) LG화학은 1947년 화장품을 제조하는 '락희화학공업사'를 모태로 출발하였다. 합성수지 성형제품, 럭키치약, 럭키유지, 합성세제분야로 사업을 확장하면서 60년대를 거쳐 오다가, 1969년에 기업공개를 하였다. 1974년에 주식회사 럭키로 상호를 변경하였고, 1976년에 여천공장, 1978년 울산플라스틱 가공공장, 1980년 청주치약공장, 1984년 청주화장품공장, 1986년 온산 농약원제공장을 준공하며 사업영역을 확장하였다.

1980년대 후반부터 글로벌화 단계를 거치는데, 1989년 합작사 럭키 Allied Plastics(주) 설립을 시작으로, 1990년 말레이시아 플라스틱가공 합작사설립, 합작사 럭키MMA 설립, 1992년에는 헝가리 플라스틱 가공 합작사 설립, 태국 솔비톨 공장 준공, 1993년에는 인도네시아 PVC가공 합작공장 등으로 글로벌화를 가속시킨다. 1995년에는 (주)LG화학으로 상호를 변경하고, 익산에 의약품 공장을 준공하였으며, 1996년에는 인도의 Hindustan Polymer社를 인수하였다.

1990년대 중반부터 중국 및 베트남 진출을 가속화하여, 1997년 중국 북경 치약공장, 베트남 가소제 공장, 중국 PVC, 분산염료, PVC바닥재, 솔비톨 합작공장, 1998년 중국 Ningbo ABS공장, 1999년 베트남 LG VINA 화장품 공장 기공, 리튬이온전지, 광학소재, MLB용 원판 등 정보전자소재를 생산하는 베트남의 폴리카보네이트 공장을 기공하였다.

2000년 이후로는 사업 다각화를 지양하고, 집중과 선택의 경영을 추구하였다. 2000년에는 현대석유화학 PVC 사업을 인수하였고, 2001년에는 차세대 연료전지 개발을 위해 미국 현지에 전지연구소를 설립하였으며, 'LGCI', 'LG화학', 'LG생활건강'의 3개사로 기업분할을 하였고, 분체도료 사업을 매각하였다. 2002년도에는 중국 PVC 공장을 증설하고, 에폭시 사업을 독일 Bakelite社에 매각하였다. 7월부터 ERP 시스템을 본격 가동 하였고, 목표관리제도(MBO) 평가를 ERP이용하여 평가하게 되었다. 또한 중국 광저우, 중국 텐진 등에 생산공장을 설립하고, 상해무역법인을 설립하였으며, 정보전자소재 종합공장인 오창테크노파크를 기공하였다. 2003년에는 호남석유화학과 컨소시엄을 형성하여, 현대석유화학 지분을 인수하였으며, 2003년 기준, 전체 종업원은 9500명, 매출액은 6조 2000억원이다.

<표 1> 국내 사업장 현황

사업장	설립	생산품목	종업원(명)	매출액(03년)
온산공장	1962	형광체, UV-안정제	163	482억원
울산공장	1974	바닥장식재, 시트류/자동차부품/내·외장재, 가소제	1240	8040억원
여수공장	1976	VCM, PA, SM, 아크릴레이트, PVC, ABS, EDC, PS, SAN, LDPE, POM, 옥탄올 등	1720	29,423억원
청주공장	1980	바닥재, 창호재, 광고재 / 전지, 편광판	2142	11,364억원
나주공장	1984	옥타올, 부탄올, DOP, 아크릴산	229	248억원
익산공장	1991	ABS Compound, 엔지니어링 플라스틱, 토너	246	2480억원
대산공장	2000	PVC, VCM	88	1599억원
오창공장	2002	1차착공:05년완공(10년 2단계 완공)		
소 계			9500명 ¹⁾	6조2000억 원

III. 성과주의와 목표관리제도

1. 목표관리제도

목표관리제도는 기업의 성과를 달성하기 위해 상사와 부하간에 스마트(SMART)한 목표를 설정하여야 하며(신정식, 2002), 목표설정과 목표관리를 통하여 높은성과를 달성하는 기저로서 동기부여가 될 수 있다는 논리이다(Milkovich & Boudreau, 1997). 이러한 전제하에 목표의 특성이 무엇인가 하는 것은 중요한 의미를 가진다. 목표특성 중에서 통제가능성

1) 본사, 해외지사 및 해외 생산기지 포함

(controllability)은 상사나 부하가 직무를 수행하면서 자신의 성과를 통제할 수 있는가에 대하여 인지적으로 일치여부에 따라 해당 평가시스템의 효과성에 영향을 미친다.

목표설정을 통하여 구성원의 동기행동이 실제로 형성되기 위해서는 조직체의 여러 가지 상황요인이 작용한다.

첫째, 보상제도와 과업구조, 그리고 기술시스템 등 구조적 요소는 구성원들의 동기행동과 목표달성 행동을 조성 또는 제한하는 요소로 작용한다.

둘째, 관리자의 리더십 행동도 목표설정과 목표달성과정에 많은 영향을 준다.

셋째, 구성원간의 개인적 차이도 동기행동과 성과수준에 크게 작용한다. 성취동기가 강한 구성원은 결과피드백과 구체적인 목표설정 그리고 도전적인 목표에 긍정적인 반응을 보여 높은 성과를 달성하는 한편, 성취동기가 약한 구성원은 참여에 보다 긍정적인 반응을 보이는 경향이 있다 그리고 구체적 목표설정은 교육수준이 높은 구성원 보다 교육수준이 낮은 구성원에게 더 효과적이다.

Latham & Yukl(1975)은 구성원의 동기와 성과를 증진하기 위한 조직목표설정에 관한 리뷰를 통하여 구체적인 목표가 성과증진에 높은 영향을 미치며, 목표설정에 대한 참여, 금전적 유인과 피드백의 조절효과를 지지하는 결과를 제시하고 있다. 목표설정과 피드백의 긍정적인 효과는 많은 연구에서 긍정적인 연구결과를 제시하고 있는데, 일관된 연구결과는 높은 목표설정을 유도할 시, 목표에 대한 노력과 몰입에 깊은 영향을 주는 것으로 제시되고 있다. 피드백은 개인의 작업성공에 관련하여 제공되는 정보로 구성되어 있는데, 이와 같은 피드백은 성과결과로 구성된 결과피드백(outcome feedback)과 개인이 성과를 달성하는 방법 및 과정에 관련된 과정피드백(process feedback)으로 구분될 수 있다.

첫째, 목표설정과 피드백의 상호작용효과는 자기반응적변수, 즉 자신감(self-confidence)과 자존심(self-esteem), 자기효능기대(self-efficacy expectation)에 영향을 준다 (Bandura, & Cervone, 1983)

둘째, 피드백과 목표설정의 상호작용효과는 과업전략수행이나 방법에 영향을 준다. 피드백은 개인의 행위를 이미 설정한 목표와 비교하여 행위를 수정할 것인지, 아니면 그대로 유지할 것인지를 결정(directional role)하게 하며, 또한 얼마만큼의 노력을 쏟아야 할 것인지(magnitude of effort)를 결정하도록 한다.

Earley, et al (1990)는 목표 설정과 성과간에, 과정-결과 피드백이 목표설정과의 상호작용 효과 및 조절 효과에 관한 연구를 통하여, 결과 및 과정 피드백은 목표설정과 상호작용

을 통하여 성과에 영향을 미치는 연구결과를 제시하고 있다. 이 연구에서 과정피드백은 목표설정과 '과업전략의 질' 및 '정보 탐색'간에 강한 영향관계를, 결과피드백은 목표설정과 '노력' 및 '자신감'간에 강한 영향을 미치며, 높은 수준의 성과는 구체적이고, 도전적인 목표와 과정-결과 피드백과 관련이 있음을 제시하고 있다.

피드백은 다차원적인 구성개념(construct)으로서, 피드백은 평가의 형태, 구체성 그리고 빈도수의 특성으로 나타낼 수 있다(Igen et al, 1979). Earley(1990)의 연구에서 나타난 바와 같이, 피드백은 목표설정과 성과간의 조절역할을 하고, 과정-결과 피드백은 목표 설정에 중요한 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 목표설정과 성과간의 관계에 있어서, 개인의 과업에 대한 관심이 증대 될수록 성과는 증대되고, 개인의 목표에 대한 노력과 지속시간이 증대될수록 성과는 증대되는 경향을 나타낸다. Gordon(2002)은 동기적 요인을 지나치게 단순화할 시 문제가 될 수 있음을 경고하고 있다.

전체의 단순성에서 출발한 목표설정이론은 개인의 동기과정에 작용하는 수많은 상황적 요인들을 고려할 시, 성과에 대한 설명력을 높일 수 있을 것이다(백기복, 1994). Locke & Latham(1990)의 목표설정이론에 대한 실증연구결과, 이 연구는 목표설정이론을 잘 지지하는 것으로 나타났다. 하지만, 다중목표와 혼합목표의 혼재, 목표의 시간차원과 인과적 순서의 문제, 목표집착의 문제, 목표갈등의 문제, 전략과 목표, 환경의 불확실성 등 거시적 차원에서 목표설정이론의 발전방향과 연구과제로 제시하고 있다.

(주)LG화학은 1994년부터 목표관리제도를 도입하여 직속상사 중심의 준절대평가를 실시하였다. 하지만 절대평가로 인한 관대화경향과 보상과 평가의 연계성부족으로 인하여, IMF 외환위기를 거치면서 기업의 경쟁환경이 강화되는 경영여건을 고려하여 연봉제 도입과 병행하여 MBO평가를 상대화평가로 전환하였고, 조직성과와 연계성을 강화하였다. 2004년 현재 사무/관리직 전 사원을 대상으로 목표관리제도에 의한 평가를 하고 있다.

2. 목표설정 시 톱니효과(ratchet effect)

기업이 성과급을 부여할 때 조직구성원은 기꺼이 성과향상에 기여하는 새로운 기술을 제공하고자 한다. 하지만, 기업이 조직구성원의 성과급(piece rate) 향상을 줄이고자 하는 의도를 보이면, 조직구성원은 차기목표가 향상되는 것을 두려워하고 성과를 위한 새로운 기술이나 아이디어를 숨기려는 현상을 나타낸다(Carmichael et al, 2000). 이러한 현상은 현행의 성과행위가 차기의 목표출발점에서 맞물려 돌아가는 톱니바퀴와 같은 역할을 하는 톱니원리(ratchet principal)에 기인하는데, 당기의 실적이 차기의 평가기준에 미치는 영향을 톱니효과(ratchet effects)라고 한다(Weitzman, 1980).

Weitzman(1980)은 두 가지 인센티브 문제를 제시하고 있는데, 정적인 인센티브 문제(static incentive problem)는 목표설정 협상기간 중에, 종업원이나 관리자가 그들의 상사에게 현재의 성과를 낮게 인식시킴으로써(상사가 잘못 인식하도록 설득시킴으로써), 차기 성과목표를 낮추고, 결과적으로 목표대비 성과에 대한 성과급(인센티브 또는 보너스)을 쉽게 얻고자 하는 문제로 정의하고 있다. 기업의 동적인 인센티브 문제(dynamic incentive problem)는 현재의 성과를 미래의 목표결정의 기준(criterion)으로 삼을 시 발생하는 문제이다.

요약하면, 당기의 효과만을 고려한 인센티브 문제를 정적인 인센티브 문제라고 하고, 당기와 차기 이후를 고려한 인센티브 문제를 동적인 인센티브 문제라고 한다.

이러한 동적인 인센티브 상황하에서는 조직구성원은 더 나은 현재 실적에 따른 현재의 보상과 높은 목표할당에 따르는 미래의 손실간에 동적인 교환관계(trade-off)에 직면하게 된다는 것이다(Weitzman, 1980). 이외에도 톱니원리에 관한 경제학적 연구는 다수 있다(Freixas et al, 1985; Baron, 1987; Carmichael, 2000; Brown, et al, 1994; Litwack, 1993; Ickes, 1987). 하지만 경영학 분야에서 톱니효과 연구는 미미한 수준이다. 최근에 성과평가 시스템의 톱니효과 현상에 관한 국내 대기업 사업부를 대상으로 예산수립과 성과평가 과정에서 사업부 경영자간에 발생 할 수 있는 대리인문제를 성과평가 시스템의 톱니효과 현상이 실증하는 결과를 제시하고 있다(최병현, 2003).

목표관리제도를 시행하는 기업이 연봉제나 기타 인센티브제도를 시행하면서 부가하여, 신년도 목표설정 시 전년도 성과와 목표를 기준으로 목표를 설정한다면, 동태적 인센티브 문제가 발생할 수 있고, 동태적 인센티브문제가 아니더라도 정태적 인센티브문제와 같은 대리인문제(agency problem)을 발생할 수 있다. 목표관리제도의 철학적 근원이 Y론적 인간관을 기반으로 설정되었지만, 성과평가결과와 인센티브의 연계성이 높은 경우(인센티브의 Line Of Sight, LOS가 높은 경우)에는 정태적 인센티브문제도 야기 할 수 있다.

근래에는 삼팔선, 사오정 등 직무안정성(job security)문제가 사회적 문제로 등장하면서, 성과평가결과가 인센티브 책정에만 영향을 미치는 것이 아니라, 직업안정성과 병행하여 영향을 미치게 되면 톱니효과의 발생가능성은 더욱 높아진다고 할 수 있을 것이다.

본 사례 연구는, 목표관리제도의 지침원리를 바탕으로 성과주의 문화를 확산하고, 톱니효과를 예방하기 위한 기업의 노력과 관련한 인사제도 변천과정을 제시하고, 이러한 기업의 사례를 통하여 고려해야 할 일련의 이슈들을 제시하고자 한다.

IV. 성과주의 HR구현 사례

1. LG화학의 개인평가제도 변천사례

LG화학의 인사평가제도는 1993년 이전까지는 서열고과를 실시하였다. 1, 2차 고과자에 의하여 서열고과를 실시하였으며, 차등상여, 특별승급 또는 특별감급 자료로 활용하였다. 하지만 이러한 서열고과는 전형적인 온정주의에 기반한 나눠먹기식 고과가 이루어지는 불합리한 결과를 초래하였다.

기업의 성과주의를 강화하기 위한 일환으로 1994년 이후에는 목표관리제도(MBO)를 도입하였고 MBO에 의한 평가가 이루어 졌다. MBO에 의한 평가는 직속상사 위주의 준절대평가를 실시하였고, 평가결과는 차등상여, 특별승진 및 진급에 일부 반영하였다. 하지만, 절대평가로 인한 관대화경향(leniency tendency)이 두드러지게 나타났고, MBO평가 결과 10~15%만 수혜를 보게 되기 때문에, 성과-보상 연계성이 부족했다. 또한 업적평가상 본인의 평가비중이 40%, 직속상사에 의한 평가가 60%의 비중을 차지하였기 때문에, 평가결과에 의한 차등화가 이루어 지지 않았다.

이러한 요인들은 비록 목표관리제도를 도입하여 MBO평가를 실시하였지만, 결과를 처우에 제한적으로만 반영하였기 때문에, 결과를 활용하는데 제약요인으로 작용하였다.

1990년대 이후, 기업이 글로벌화 되고, IMF 외환위기를 거치면서 기업의 경쟁환경이 성과주의의 환경으로 급격히 전환되면서 평가제도에 대한 반성과 전면적인 재검토가 요구되었다. 특히 성과보상 연계성을 확보하고 경쟁환경을 확보하기 위하여 98년부터 연봉제를 본격적으로 도입하였다.

연봉제 도입의 최우선 목표는 성과주의의 정착이고 조직성과와 평가의 연계성을 확보하는데 있었다. 따라서 목표관리제도를 이용한 평가를 실시하면서 준절대평가를 통하여 시행해 오던 평가제도를 조직성과와 연계시켜 상대평가로 전환하였다. 개인평가에 있어서 목표관리제도가 가지는 근본원리는, 구성원이 결과의 통제가능성(controllability)을 높이기 위해서는 개인이 정한 목표와 결과지표에 대한 절대 평가를 할 때 구성원 개인의 목표 지표에 대한 결과의 통제가능성을 확보 할 수 있고, 결과적으로 구성원의 태도를 조직의 목표달성에 올바른 방향으로 유도 할 수 있다. 하지만, 궁극적인 인사제도의 목표는 기업과 조직의 성과를 창출하는데 있으며 조직의 수평화, 네트워크조직화 하면서 팀제의 도입과 연봉제의 도입 등 성과주의 확산에 기반한 조직성과와 개인의 평가결과를 연계한 상대평가로의 전환이 이루어 지게 되었다.

직속상사에 의한 상, 중, 하 평가 후 조직 평가에 따른 할당량(T/O)의거, 인재소/분과위에서 S, A, B, C, D로 배분하고, 각 평가자들이 평가프로세스를 준수하도록 규정을 강화하

였고, 미 준수 평가자에게는 제재조치 하면서 전반적인 감독을 위하여 '평가 조정위원회'를 운영하였다. 평가 대상기간 중에는 이동자에 대한 평가유예제도를 두고 업적평가 항목 중 난이도/기여도의 비중을 강화하였다.

결과적으로 조직간 시너지(synergy)를 제고할 수 있었고, 조직성과와의 연계를 통하여 개개인의 처우에 평가결과를 직접적으로 반영하기 시작하였다. 연봉제 이전의 본인 평가비중을 40%에서 20%로 비중을 조정하였다. 이러한 조직성과와의 연계성을 강화하면서 가장 중요하게 대두된 것이 평가결과의 수용성(acceptability) 제고와 보상의 공정성(justice of rewards)제고이다.

2. 평가제도 개선검토 배경

보상의공정성을 확보하기 위하여 '평가 따로, 보상 따로'가 아닌 평가와 보상이 연계되는 상대화 평가프로세스의 보다 정교한 구축을 위해 개선 포인트를 도출하여 이를 개선하고자 검토 하였다.

기존 상대화 평가제도는 팀내 개인평가를 실시하였다. 팀장과 팀원간에 목표합의, 실행, 평가를 실시하고 팀장이 1차 상대화배분을 실시한다. 조직평가를 실시하여 상대화 T/O를 배분하고, 사업부나 사업본부 단위의 개인별 상대화를 실시한다. 사업부나 사업본부 단위는 직무를 통합하여 상대화하고 사업본부 단위는 간부사원, 사업부 단위는 사원급을 대상으로 상대화 평가를 실시하였다.

하지만, 이러한 평가제도에는 최종 상대화시 팀성과와 관련성이 낮은 단점이 있다. 팀장이 S 등급을 받더라도 팀원은 B 이하일 수 있으며, 직군 직무를 통합하여 상대화평가를 실시함으로써 상대평가 결과에 대한 객관성확보가 곤란한 경우가 발생하였다. 또한 팀장이 1차 상대화하더라도 소/분과위 단위에서 최종상대화를 실시함으로써, 평가의 주체인 팀장의 실질적 평가권이 미흡하였다.

이러한 개선점에 착안하여 상대화 평가시스템을 유지하면서 보다 공정하게 상대화 할 수 있는 방향이 무엇인가? 하는 점과 개선된 평가제도가 실행력을 확보하기 위해서는 구성원의 동의(consensus)를 바탕으로 해야 한다는 것이다.

<표 2> 사원 평가 W/O²⁾

구 분	제기된 이슈	개선안 도출
평가방법	사업본부(사업부)등 인재 개발협의체에서 결과 도출 → 팀장이 실질적인 평가권 미흡	팀단위 평가: 개인평가 T/O 조직평가 → 팀평가 팀장중심의 팀내 팀원 평가
	상이한 직군/직무/직급 통합 상대화 → 평가 객관성 문제/팀장의 평가 결과 F/B곤란	평가 집단 세분화: 팀장/팀원/여사원
평가기준	강제배분에 따른 C/D등급 부여로 구성원 불만 심화	TFT/project/ 해외근무자 평가기준: 별도의 평가 기준 마련
평가주체	평가자의 평가오류를 방지하기 위한 제도적 보완 장치 미흡	평가모니터링/F/B교육
평가활용	평가의 영향력이 큼	연봉/성과급/진급 연계

이에 따라, 개인평가제도의 개선을 위해 각 직군별/계층별 구성원의 자발적인 참여에 의한 다중 기능 팀(Multi Functional Team)을 구성하여 개인평가제도와 관련하여 이슈(issue)를 제기하고 개선안을 도출하였다.

3. LG화학의 팀단위 평가제도

팀단위 평가제도의 개선 전/후를 비교하여 보면 다음과 같다.

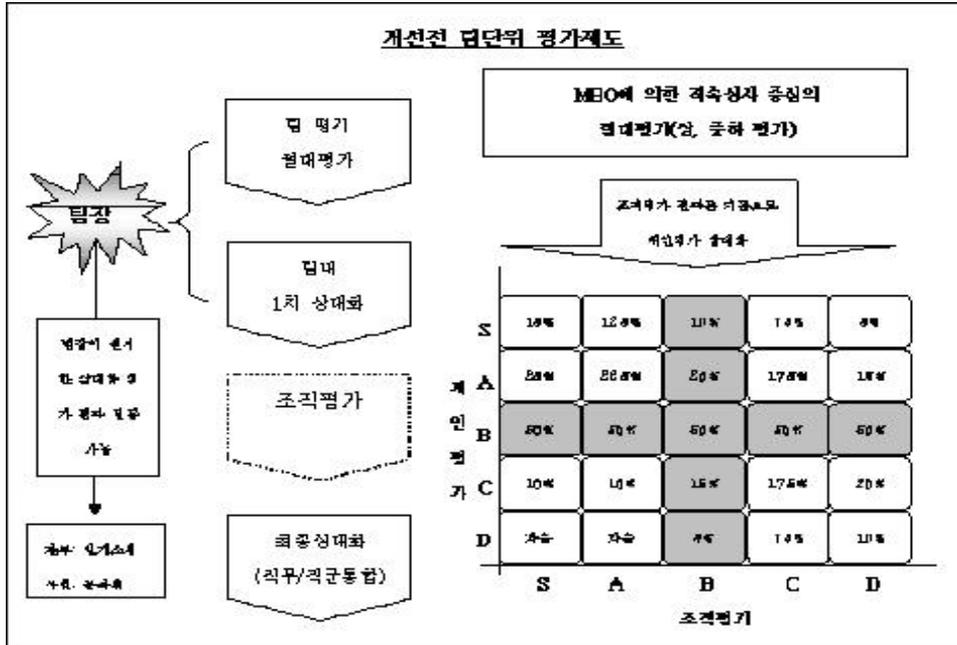
(1) 개선 전 팀단위 평가제도

개선 전 팀단위 평가제도를 살펴보면 다음과 같다. 평가과정(Appraisal process)은 팀단위 절대평가를 실시한 후, 팀 내 1차 상대화 평가를 실시한다. 이때 팀장이 실시한 상대화 평가결과는 변동가능한데, 간부사원은 인재소위에서, 사원은 분과위에서 최종 결정된다.

이러한 팀 평가를 바탕으로 조직평가를 실시하고 직무/직군을 통합한 상대화 평가를 통하여 최종 상대평가를 실시한다.

목표관리(MBO)에 의한 직속상사 중심의 절대평가를 통하여 상, 중, 하 평가를 실시한 후, 조직평가 결과를 기준으로 개인평가를 상대화 하였다.

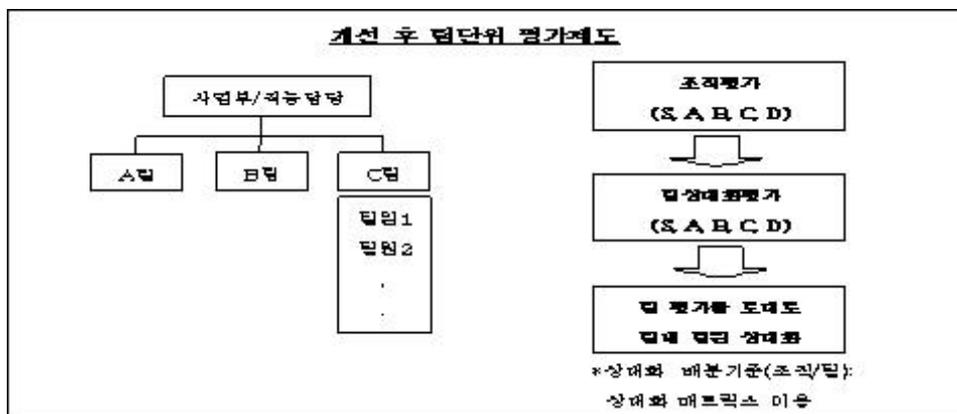
2) W/O 멤버구성: 직군별(영업9명, 생산10명, 관리 10명, 연구 8명), 계층별(팀장7명, 간부 13명, 사원 17명), 총 37명



[그림 1] 개선전 팀단위 평가제도

(2) 개선 후 팀단위 평가제도

개선 후 팀별, 팀내 상대화 평가를 실시하였다. 사업부 직능담당 평가결과는 팀별 팀원평가를 실시하였고, 팀원 상대화 평가 등급은 부문장이 최종 조정가능토록 하였다. 조직평가(S, A, B, C, D) 실시 후, 팀 상대화 평가(S, A, B, C, D) 결과를 바탕으로 팀내 팀원 상대화 평가를 실시한다. 조직과 팀에 대한 상대화 평가기준은 상대화 매트릭스를 이용하여 실시한다.

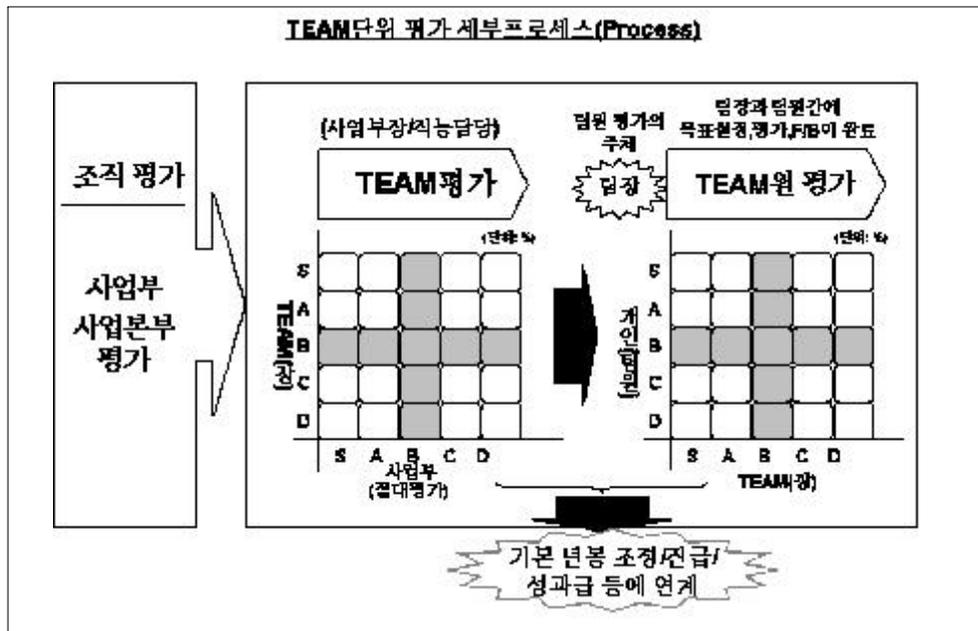


[그림 2] 개선후 팀단위 평가제도

이러한 개선효과로는 목표관리과정 중, 목표설정, 면담, 평가하는 평가주체 중심의 평가를 할 수 있게 되었다. 팀장이 팀원에 대한 평가의 중심이 되었다. 또한 목표관리과정 중에 평가주체인 팀장과 팀원간 실질적 평가로 정확한 피드백(feedback)이 가능하고, 목표관리과정의 선순환(vicious circle)을 확보함으로써 평가에 대한 구성원의 신뢰도(reliability)와 수용성(acceptability)을 제고하는데 기여하게 되었다

(3) 팀단위 평가 세부프로세스

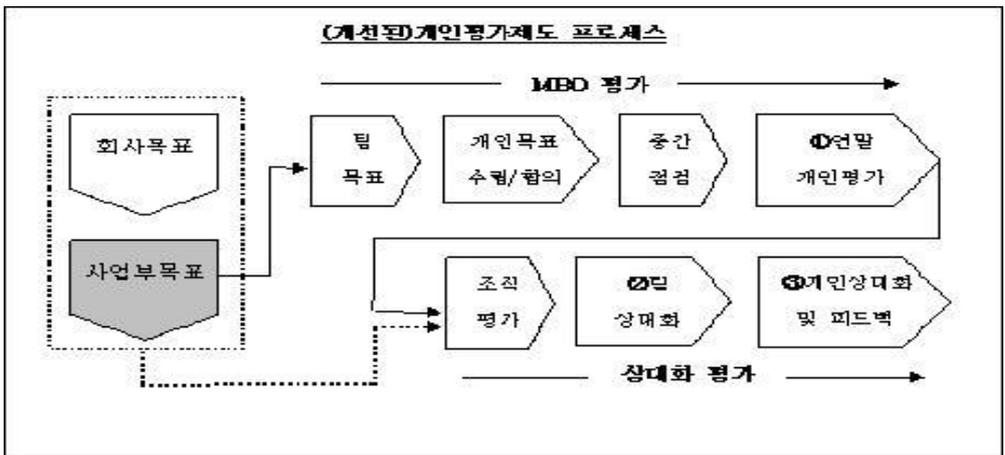
팀단위 평가 세부프로세스는 사업부나 사업본부에 대한 조직평가가 이루어지고, 사업부장이나 직능담당의 팀 평가가 이루어진다. 사업부는 전년도 11월~12월 초에 이루어지는 컨센서스 미팅(consensus meeting)과정 중에 설정된, 사업부목표에 대한 절대평가가 이루어지고, 사업부장이나 직능담당자에 의한 팀장에 대한 상대평가(S, A, B, C, D)가 이루어진다. 이러한 조직평가를 바탕으로 팀원평가의 주체인 팀장이 팀원을 평가하는데, 팀장과 팀원간에는 목표설정, 평가, 피드백이 완료된 상태에서 팀원평가가 이루어진다. 개인 팀원에 대한 평가는 상대평가(S, A, B, C, D)로 이루어진다.



[그림 3] 팀단위 평가 세부 프로세스

(4) 개선된 개인평가 제도의 전체적인 프로세스

조직평가는 회사목표에 따라 사업부목표가 수립되고 사업부목표에 따라 팀목표가 설정되는 상의하달(cascade)형으로 이루어진다. 팀장과 팀원 간에는 개인목표 수립 및 합의 과정을 거쳐서 중간 점검과 연말 개인 평가 시에는 절대평가 점수가 부여되는 MBO평가 과정을 따른다.



[그림 4] 개선된 개인 평가제도 프로세스

개인평가 항목은 업적평가(70%), 능력평가(20%) 및 태도평가(10%)로 구성되는데, 개인의 업적평가는 목표달성도와 난이도/기여도가 7:3의 비율로 이루어진다. 개인평가는 본인평가와 상사평가가 2:8의 비율로 이루어지고 사업환경변수를 고려하여 업적 가·감점이 -1 ~ +1까지 가감될 수 있다. 난이도/기여도는 업무수행자의 직급, 성과기여도에 따라 0 ~5점이 부여되고, 능력평가는 공통평가 항목을 적용하고 직무별 평가항목의 비중을 차등하여 적용한다. 태도평가는 도전성(challenge), 스피드(speed), 성실성(simplicity), 무한계성(boundaryless)의 4개 항목으로 평가한다. 상사평가는 업적 가·감정, 난이도/기여도, 능력평가, 태도평가로 이루어진다.

이러한 개인평가가 이루어지면, 조직평가와 팀상대화 평가가 이루어지는데 팀평가 항목에는 팀장의 목표달성도(80%)는 본인(40%)과 상위자(60%) 및 영향력(impact, 20%)을 고려하여 팀평가에 대한 상대평가가 이루어진다. 팀 상대평가가 이루어지고 나면, 팀장과 팀원들을 대상으로 개인상대화 및 피드백과정이 이루어진다.

절대평가 점수를 토대로 상대화 T/O에 의거하여 개인상대화가 이루어지는데, 상대화 그룹은 사업부/직능담당 단위 팀장, 팀 내에는 간부/사원 구분 없이 팀원이 전부 상대화 그룹에 포함되고, 여사원은 팀원 상대평가에서 분리된다.

<표 3> 개인/팀 평가 항목 및 피드백

①(연말) 개인평가항목			②팀 평가항목		③개인상대화 및 F/B	
업적 평가	목표달성도평 가:70%	평가방법 -본인: 20% -상사: 80%	팀장의 목표달성 도(80%)	본인:40%	절대평가 점수를 토대로 상대화 T/O에 의거하여 실시	
	난이도/기여 도평가:30%	성과기여도: 0~5점		상위자:60%		
능력 평가	20%	Challenge, speed, simplicity, boundaryless 4개 항목으로 평가	Impact (20%)	상위자: 100%	상대화 그룹	팀장: 사업부/직능담당단위
태도 평가	10%					팀원: 팀내 간부/사원구분 없음
				여사원: 팀원 상대평가에서 분리		

4. 평가결과와 보상과의 관계

(1) 개인의 성과에 따른 차별적 보상범위

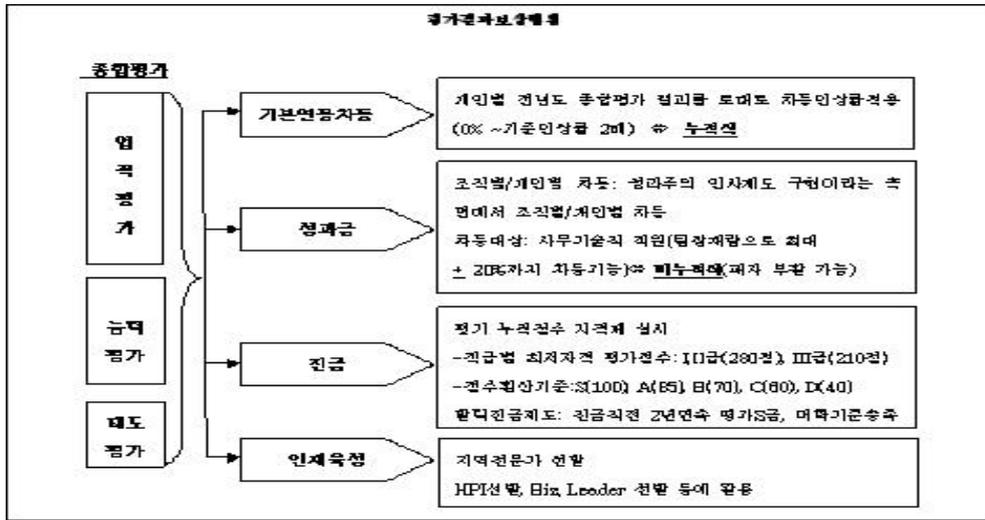
종합평가는 업적평가, 능력평가, 태도평가로 이루어진다. 평가결과와 보상과의 연계성을 강화하기 위해서 기본연봉을 차등 적용한다. 개인별 전년도 종합평가 결과를 토대로 차등 인상률을 적용하여 0%부터 기준 인상률 2배까지 누적식으로 기본연봉에 차등 적용한다.

성과급은 개인별 조직별로 차등 적용된다. 성과주의 인사구현이라는 측면에서 조직별, 개인별로 성과에 따른 차등을 두고 있다. 차등대상은 사무기술직 사원에 대하여 팀장 재량으로 최대 ± 20%까지 차등가능하며 지급률은 매년 별도 결정한다. 성과급은 비 누적식이며 패자부활 가능하도록 설정되어 있다.

매년 평가결과를 진급자격점수로 환산, 누적한 후 직급별 최저자격평가 점수에 도달 시 진급자격을 부여하는 '평가 누적점수 자격제'를 실시하고 있다.

직급별 최저자격평가 점수는 I급, II급은 280점, III급은 210점을 부여함으로써 최단 3년 만에 진급 가능하다. 평균점수 환산기준은 S(100), A(85), B(70), C(60), D(40)로 설정되어 있다. 또한 발탁진급제도를 시행하면서 진급직전 2년 연속 S평가를 받거나 어학기준을 충족하면 발탁승진이 가능하다.

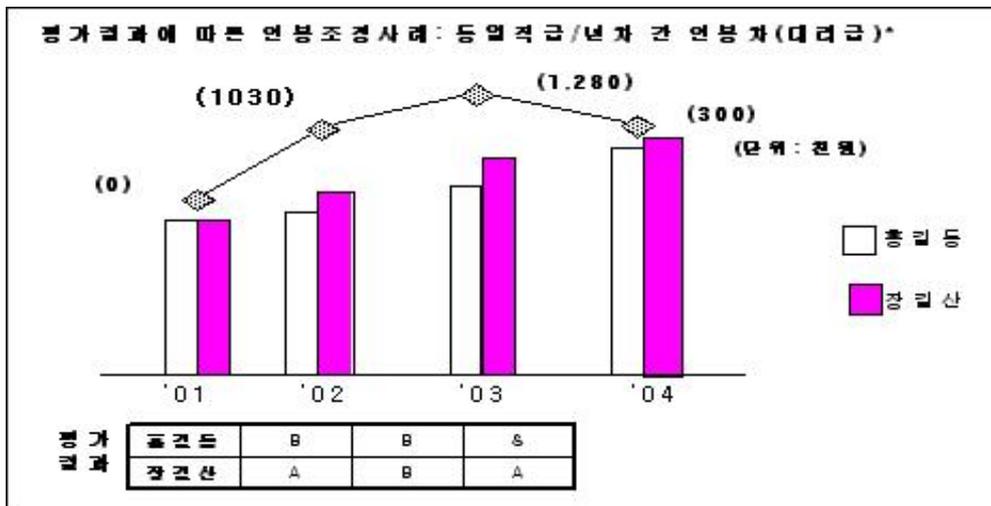
인재육성을 위하여 HPI(High Performance Innovator)선발, 지역전문가선발, Biz. Leader 선발 등에 활용한다. 성과주의 인사정책은 "고성과/보상(high performance high return)"에 기반하고 있다.



[그림 5] 평가결과 보상범위

(2) 평가결과에 따른 연봉조정사례

동일 직급/년차간 연봉차(대리급): 동일 직급/년차이나 평가 결과에 따라 연봉차이가 발생한다.

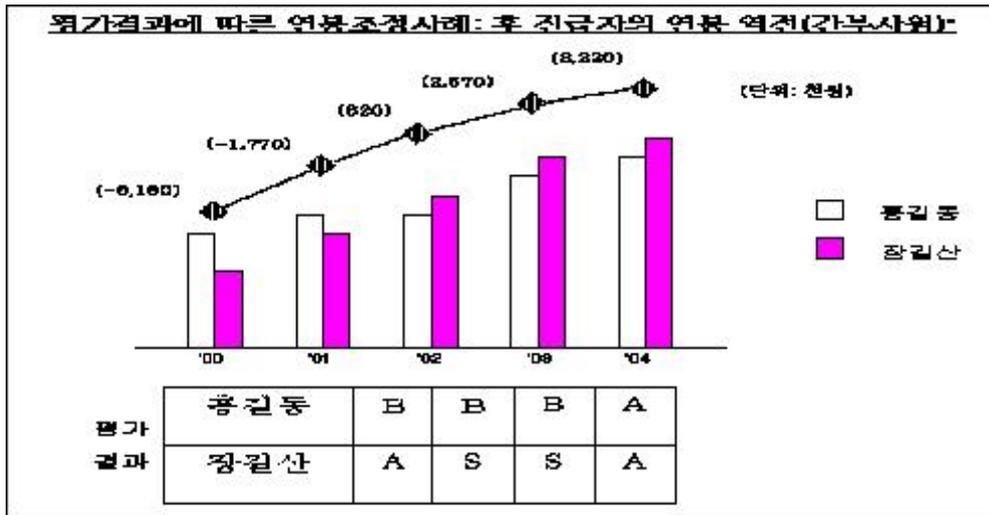


* 동일직급/년차이나 평가결과에 따라 연봉차이 발생

[그림 6] 평가결과에 따른 연봉조정사례1

평가 결과 홍길동은 01년~03년까지 B, B, S 등급을 받고, 장길산대리가 홍길동보다 전체적으로 우수한 A, B, A등급을 받았을 때, 홍길동 보다 장길산대리가 그래프의 차이만큼

연봉차이가 발생한다. 또한 간부사원의 경우 후 진급자의 연봉 역전현상도 나타날 수 있다. 아래 도표는 장길산 과장보다 후 진급한 홍길동 과장이 고성과의 누적으로 '02년 이후 연봉 역전을 보여주는 그래프이다.



* 장길산이 후진급자이지만 고성과의 누적으로 '02년 이후 연봉 역전

[그림 7] 평가결과에 따른 연봉조정사례2

V. 향후 전망

목표관리제도하에서 평가지표의 결과통제가능성(results controllability)이 높을 때, 구성원의 목표몰입이 높게 나타난다. (주)LG화학은 개인수준에서 결과의 통제가능성이 높은 절대평가를 지양하고, 경쟁요소를 강화하고자 하는 개인/팀 상대화 평가를 통해 구성원들에게 성과주의 문화를 확산시키고자 하였다. 성과주의 인사제도의 핵심은 성과-보상 연계성이다. 성과-보상연계성은 보상에 대한 시계(LOS, line of sight)가 확보될 때, 구성원의 공정성지각에 영향을 줄 수 있다.

본 사례연구는 경쟁과 성과주의를 위해 도입한 팀단위 평가제도가 구성원들에게 성과-보상연계성을 확보하는데 대한 함의를 제공해주고 있으며, 다음과 같은 측면을 고려할 때 향후 평가제도의 효과성제고에 기여할 것이다.

첫째, 팀 활동력 가치 분석(TAVA: Team Activity Value Analysis)이다. (주)LG화학의 팀단위 평가제도는 팀업적 평가를 기준으로 팀을 상대화 한 후, 팀원을 상대화하는 제도로 '평가 따로, 보상 따로'가 아닌 조직/집단의 성과를 기초로 하여 개인의 평

가-보상 연계성을 강화한 제도라 할 수 있을 것이다. 따라서 팀단위 평제도지표의 명확성을 위해 팀활동력 가치분석(TAVA; Team Activity Vale Analysis)과 같은 제도의 도입을 고려 할 수 있을 것이다. 팀 활동력 가치분석을 통하여 팀 업적 평가관리에 관한 명확한 지표를 제시함으로써 구성원의 평가에 대한 공정성인식에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 팀장의 실질적 평가권이 강화된 팀단위 평가제도의 정착이 요구된다. 팀원평가의 주체는 팀장이다. 팀장의 평가권을 강화하여 조직구조의 근간인 팀제와 부합하도록 설계된 팀단위 평가제도에서는 팀장의 평가권 전횡을 예방함으로써 공정한 평가제도가 정착될 수 있고, 결과적으로 조직구성원들의 상사에 대한 신뢰와 평가에 대한 공정성을 담보할 수 있을 것이다. 이러한 선순환(virtuous circle) 기능이 정착 되기 위해서는 팀장을 포함한 조직구성원들의 평가제도에 대한 올바른 이해가 중요하다. 따라서 (주)LG화학에서 운영하고 있는 ‘평가 신문고 제도’는 지속적 모니터링을 통해 평가제도의 준수를 유도함으로써 구성원의 제도에 대한 신뢰를 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

팀단위 평가제도를 통하여 성과주의를 구현하는데 다음과 같은 사항들을 고려할 시 성과주의 평가제도의 정착과 성과주의 문화의 확산에 기여할 수 있을 것이다.

첫째, 상사의 일방적 평가가 아닌 다수의 평가자에 의한 다면평가를 실시함으로써, 다양한 관점의 평가를 통해 객관성과 공정성을 보완할 수 있을 것이다. 나아가 팀웍 향상과 조직문화 변화를 가속화 할 수 있도록 업적평가중 난이도/기여도 평가와 태도평가 항목에 대해 적용하는 것도 고려해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 개인별 성과에 따라 차등보상하고 채우하는 성과주의 인사시스템이 본래의 취지대로 운영되기 위해서는 개인의 성과와 직무수행 능력에 대한 합리적이고 객관화된 기준에 의한 능력측정 및 평가가 필요하다. 따라서 각 직무별 직무프로파일(Job Profile)작성을 통해 직무역량을 정의한 후, 이를 평가 및 육성에 활용하는 방법도 고려 해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 평가제도의 개선에 있어서는 구성원 모두를 만족시키는 평가제도를 구축한다는 것은 매우 어려운 일이나 구성원의 동의(Consensus)를 획득하고, 조직구성원들에게 평가제도의 이해도를 높인다면 성과주의 HR 구현이 용이할 것이다.

본 사례연구를 통해서 차후 연구 시 고려해야 할 사항을 살펴보면 다음과 같다. 사업부 수준에서 나타나는 톱니효과가, 기업 문화가 강하게 나타나는 상황에서 개인수준의 톱니효과가 나타나는지에 대하여, 종단적인 자료를 바탕으로 한 실증연구가 요구된다. 이러한 연구결과를 바탕으로 구성원의 수용성에 미치는 제도적 효과를 판단하고, 성과주의의 정착에 기여할 수 있는 인사평가 제도의 설계 시에 고려하여야 할 것이다.

<참고문헌>

- 백기복(1994), 『조직행동연구』, 서울: 법문사, pp. 203 - 204.
- 신정식(2002), 한국형목표관리제도, 한국경영관리협회: 서울. pp. 56-58.
- 양혁승(2003), "성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향", 인사조직연구, vol. 11(2), pp. 109 - 132.
- 최병현(2004), "성과평가 시스템의 톱니효과(ratchet effect) 현상에 관한 실증분석, 연세대학교 박사학위 논문.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983), "Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 1017-1028
- Baron, D. P. & Besanko, D.(1987),"Commitment and Fairness in a Dynamic Regulatory Relationship," *Review of Economic Studies*, Vol. 54(3), pp. 413-436.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M(1999),"Strategic Human Resource: Frameworks for General Manager, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, P. C., Miller, J. B. & Thornton, J. R.(1994), "The Ratchet Effect and the Coordination of Production in the Absence of Rent Extraction," *Economica*, Vol. 61(241), pp. 93-114.
- Carmichael, H. L. & MacLeod, W. B.(2000), "Worker Cooperation and the Ratchet Effect," *Journal of Labor Economics*, Vol. 18(1), pp. 1-19.
- Earley, P. C; Northcraft, G. B and Lituchy, T. R(1990), "Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance," *Academy of management Journal*, 33, pp. 87 -105.
- Freixas, X., Guesnerie, R. & Tirole, J.(19985), "Planning under Incomplete Information and the Ratchet Effect," *Review of Economic Studies*, Vol. 52(2), pp. 173-191.
- Gordon, J.R.(2002), *Organizational Behavior: A diagnostic approach*(7th), NJ: Prentice Hall, pp. 115-117.
- Ickes, B. W. & Samuelson, L.(1987), "Job Transfers and Incentives in Complex Organizations: Thwarting the Ratchet Effect," *RAND Journal of Economics*, Vol.18(2), pp. 275-286.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S (1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations," *Journal of Applied Psychology*, 64. pp. 349-371

- Latham, G. P. & G. A. Yukl, (1975), "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 18(4), pp. 824-845.
- Litwack, J. M.(1993), "Coordination, Incentives, and the Ratchet Effect," *RAND Journal of Economics*, Vol. 24(2), pp. 271-285.
- Locke, E. A & Latham, G. P.(1990), *A Theory of Goal Setting and task performance*, pp. 333 334.
- Milkovich, G. T. & Boudreau J. W.(1997), *Human Resource Management*(8th ed), McGraw-Hill: New York.
- Weitzman, M. L.(1980), "Ratchet Principle" and Performance Incentives," *Bell Journal of Economics*, Vol. 11(1), pp. 302-308.

Team Appraisal for accomplish the Performance-Based HR Practice *

SangYoul Shin **

HyuckSung Yang ***

<Abstract>

Team appraisal was widely spread and dominant system in Korean firm. But team appraisal has free riding problem and adverse selection. Performance-Based HR Practice (MBO Practice) is seeking to diffuse in performance-based culture.

This case study concerned on HR Practice short history about diffusion of performance-based culture. Firm effort to acquire of individual consensus of HR Practice. By team based appraisal system, firm diffuse the performance based culture and overcome the problem of team based appraisal, and to settle the performance based HR Practice.

This case study suggest about performance based HR Practice issue, like ratchet effect and adverse selection for future empirical study.

▶ Key words : Performance-Based HR practice, Team appraisal, MBO, Ratchet Effects

* Thanks for offering the this research material to chief HR division of LG Chem, Mr. Rho.

** Senior Researcher of Yonsei Business Research Institute

*** Professor of Yonsei School of Business