

중소기업의 전략적 인적자원관리를 위한 평가시스템 구축: 다물시스텍의 사례*

김승철(제1저자)
현대경제연구원 연구위원
(kimsc@hdlc.co.kr)
조윤형(교신저자)
코넬대학교 ILR School Post-doctorate
(yc656@cornell.edu)

갈수록 심화되는 경쟁 환경에 놓인 기업들이 경쟁우위를 갖고 살아남기 위해서는 조직내 인적자원관리가 제대로 된 기능을 발휘할 수 있어야 한다. 그 중에서도 인사평가는 인적자원관리의 거의 모든 영역에 영향을 미치는 기초자료의 역할을 하기 때문에 무엇보다도 공정하고 객관적으로 이루어질 수 있도록 체계적인 시스템이 구축되어야 한다. 본 사례는 중소기업인 다물시스텍의 전략적 인적자원관리를 위한 평가시스템 구축을 통해 중소기업에서 필요로 하는 인사평가시스템 구축 프로세스를 제시하고 있다. 중소기업인 다물시스텍은 인사평가시스템을 구축하는 과정에서 조직구성원들의 참여와 공감을 이끌어내는 프로세스를 통하여, 저항을 최소화하고 객관적이고 공정한 인사평가시스템을 구축하였다. 또한 인사평가의 방향을 조직구성원의 육성과 역량 개발로 연계시킴으로써 조직성과와 개인발전이 선순환 고리를 이루고 모두가 상생(相生)할 수 있도록 유도하였다. 본 사례는 대기업 중심의 인사평가시스템 구축에서 벗어나 중소기업 실정에 맞는 인사평가시스템 구축 프로세스를 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 전략적 인적자원관리, 인사평가시스템, 중소기업

1. 서론

우리나라 중소기업은 경제에 미치는 파급효과 및 중요성에도 불구하고 여러 면에서 취약점을 보이는 경우가 많은데 규모가 영세하고, 원자재 조달, 생산 등 제반 경영 환경이 불안정하여 어려움을 겪고 있다. 특히 인적자원관리 차원에서 보면 대기업에 비해 상대적으로 비효율적이고 직무중심의 관리 수준에서 머물러 있는 곳이 많다(김종관·김진욱, 2006).

2001년도 경영자총협회에서 발간하는 임금연구를 살펴보더라도 LG전자, 코오롱, 효성, KOTRA 등의 사례를 통해 인적자원관리의 핵심인 인사평가

의 중요성과 인사평가시스템 구축이 기업 경쟁력에 중요하다는 것을 제시하고 있지만 이는 대기업 또는 공기업 사례로서 실제 중소기업에서 인사평가시스템 구축 사례는 쉽게 찾아보기가 어려운 것이 현실이다.

중소기업의 경우 인적자원관리 활동에 있어서 특히 평가 부문 보다는 채용·선발에 중점을 두는 편인데 생산직 인력의 부족현상이 상당히 심각하기 때문이다. 평가의 중요성을 인식하고 있음에도 불구하고 조직 특성상 부서별로 직무 구분이 명확하지 않고 인사평가 기준이 모호한 경우가 많으며 체계적인 인사평가시스템이 있다고 하더라도 선뜻 조직에 실제로 도입하여 적용하는 경우도 적은 편이

논문접수일: 2008. 11. 07. 게재확정일: 2009. 02. 11.

* 본 사례논문 작성에 도움을 주신 연세대학교 유주리, 이화여자대학교 모은주, 다물시스텍 김문선 대표님, 정혜경 실장님께 진심으로 감사드립니다. 본 사례는 교육목적으로 작성되었습니다.

다(김종관·김진옥, 2006). 왜냐하면 투입되는 비용 대비 효과성이 상대적으로 떨어진다고 생각하고 있고 새로운 인사평가시스템 구축에 대하여 조직구성원들이 강하게 저항을 하는 경우가 생길 수 있기 때문이다.

중소기업 인사평가시스템 구축에 있어서 이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 외부 및 내부환경에 따른 업(業)의 특성 고려, 조직구성원들의 참여와 공감 그리고 인사평가 결과가 조직구성원들의 육성과 개발에 중점을 두고 활용될 수 있어야 한다(박동수·안병길, 2004). 장기적으로 봤을 때 인사평가의 체계적인 시스템 구축을 통한 역량(competency) 개발 및 육성, 성과에 따른 공정하고 적절한 보상이 이루어지는 것이 가능하다면 조직의 전략 차원에서 외부환경에 따른 적합(fit) 및 내부 환경에 대한 적합을 고려한 전략적 인적자원관리(SHRM: strategic human resource management)로서 경쟁우위를 가지고 지속적인 성과를 창출 할 수 있을 것이다. 실제 중소기업을 대상으로 한 연구결과에서도 조직성과에 연계된 보상 등의 인적자원관리 활동이 경영성과에 긍정적인 영향력을 미치고 있다는 여러 분석결과(김상표, 2006; 김정덕·조영호, 2002; 박동수·안병길, 2004 등)를 살펴봤을 때 중요성이 더욱 크다는 점을 살펴볼 수 있다.

이에 중소기업인 다물시스템의 실제 인사평가시스템 구축 사례를 토대로 중소기업에서 필요로 하는 공정하고 객관적인 평가지표를 도출하는 평가시스템 구축 프로세스에 대해서 살펴보고자 한다. 조직구성원들의 저항을 최소화하고 공감을 이끌어 낼 수 있는 방법론을 중심으로 전개하였으며 중소기업 실정에 적합한 인사평가시스템 구축 프로세스를 제

공함으로써 실무적으로 많은 도움을 줄 수 있을 것이다.

II. 중소기업의 전략적 인적자원관리를 위한 인사평가 시스템

전략적 인적자원관리(참조: 배종석, 1999; 유규창, 1998; 이을터, 2006; Amit and Schoemaker, 1993; Delery and Doty, 1996; Lengnik-Hall and Lengnick-Hall, 1988; Schuler, 1992; Wright and Snell, 1998 등)에서 제시하고 있는 전략적이라는 의미는 인적자원관리가 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 외부 환경과 내부 환경 변화에 따른 적합성을 이룰 수 있으며, 궁극적으로 인적자원이 지속적 경쟁 우위의 원천인 전략적 자산(strategic asset)이 된다는 의미이다. 따라서 조직은 조직전략과 인적자원관리를 통합하여 전략을 염두에 두고 인적자원관리를 계획·실행해야 한다.

인적자원관리는 모집, 선발, 채용, 임금, 평가 등의 다양한 기능으로 이루어져 있는데 특히 강조되어야 하는 것이 평가¹⁾라고 할 수 있다. 평가는 인적자원관리의 거의 모든 영역에 영향을 미치는 기초 자료의 역할을 하기 때문인데 조직구성원들의 능력 개발, 업적 향상, 임금 등 처우 결정을 위한 기초 자료로 활용될 수 있기 때문에 평가자의 주관성을 최대한 배제시켜 객관적이고 공정하게 이루어 지도록 노력해야 한다(최종태, 2000). 중소기업을 대상으로 한 연구에서 보면 명확한 인사평가 기준의 확립 그리고 보상이 자기자본 이익률과 경쟁사

1) 인사고과와 인사평가를 혼용해서 쓰는 경우가 많은데 사실 두 개념은 차이가 있다. 먼저 평가대상에 있어서 인사고과는 조직구성원 개인을 대상으로 삼는데 비하여, 인사평가는 개인 뿐만 아니라 집단도 포함한다. 또한 평가방법에 있어서 인사고과는 평가자의 주관적 인식을 중심 대상으로 하는 데 비하여 인사평가는 주관적 인식평가 이외에 직무순환경력, 근속년수, 이수교육, 자격시험 등의 객관적인 결과지표의 평가도 포함된다. 현실적으로는 인사평가와 인사고과를 동일한 의미에서 혼동해서 사용하고 있다. 왜냐하면 인사평가 관리의 가장 핵심은 인사고과에서 내용으로 삼는 개인을 대상으로 한 주관적 평가방법이기 때문이다(최종태, 2000).

와의 비교차원에서 생산성, 매출액 등 성과를 향상시키는 것으로 나타나고 있다(박동수·안병길, 2004).

그러나 평가는 어려운 문제로서 다양한 문제점이 나타날 수 있는데 여러 문헌들(김성국, 2003; 이학중, 2005; 최종태, 2000 등)에서 제시하고 있는 사항들을 요약해 보면 다음과 같다. 먼저 평가의 신뢰성 부족인데 이는 주로 평가자 및 평가도구의 오류 때문에 발생하는 것으로 평가자가 피평가자에 대해 중심화, 관대화, 가혹화 경향 등이 여기에 해당한다. 둘째, 평가의 타당성 부족으로 이는 평가 내용 구성상의 오류로서 평가 항목이 측정하고자 하는 능력이나 업적을 모두 설명하지 못하기 때문이다. 마지막으로 절차의 공정성 문제로서 등급화 과정, 절차, 승진과 승격 반영 등에서 공정성이 부족하기 때문이다.

중소기업의 경우 인적자원관리시스템이 체계화되어 있지 않으며 개별 인사 기능 중에서도 특히 평가부문이 제도화되고 공식화되어 있지 않은 경우가 많아서 인적자원관리 기능이 제대로 발휘되지 못하고 있다(김종관·김진욱, 2006). 따라서 인사평가시스템이 제대로 구축되어 있지 않은 상황에서 인사평가 결과를 직접적으로 보상과 연계한다면 저항을 불러일으킬 수 있다.

인사평가의 결과를 피평가자의 능력개발과 육성에 필요한 정보로 활용하여 동기를 부여하고, 전체적인 경영시스템을 피드백하고 통합하는 것을 목적으로 하여 미래지향적인 육성형 위주의 평가시스템을 구축하는 것이 필요한 시점이다(이덕로·김한제, 2000 등). 이때 평가자는 평가 과정에서 상담하고 지도하는 지원자(supporter) 역할을 하고, 피평가자는 적극적으로 평가를 받고 싶어하며, 평가 과정에 참여하는 역할을 수행하여야 한다(박준성, 2005). 결국 중소기업에서 시행되는 평가는 기존의 전통적인 근무평정의 기능을 수행하는 것보다, 조직구성원들을 육성·개발하여 동기부여로 연계될 수 있도

록 평가의 초점이 맞춰져야 한다.

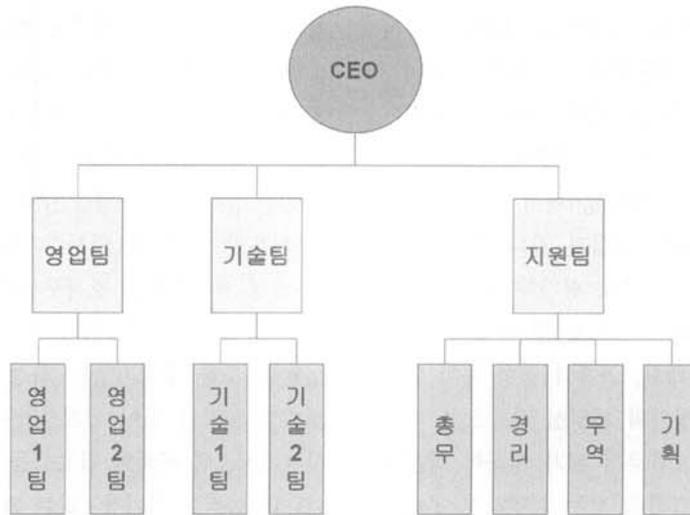
본 사례에서 제시되고 있는 다물시스텍의 경우 22명의 조직구성원들로 구성된 중소 규모의 조직으로써 체계적인 인사평가시스템이 부재한 상황에서 새로운 인사평가시스템을 구축하고자 하였다. CEO를 비롯한 임원들은 인사평가시스템의 도입 과정에서 발생 할 수 있는 조직구성원들의 이직, 팀간 이기주의, 분열 등 우려하는 사항이 많았다. 조직구성원들 또한 중소기업의 특성상 개개인의 업무가 제대로 분장이 되어 있지 않은 상황에서, 굳이 인사평가시스템 구축의 필요성을 느끼지 못했을 뿐만 아니라 아직은 시기상조라는 의견이 지배적이었다.

III. 다물시스텍 인사평가시스템 구축

3.1 다물시스텍 현황과 인사평가시스템 구축 필요성

지난 1994년 설립된 다물시스텍은 기술, 지원 그리고 영업팀 등 크게 3개 팀으로 구분되어 있으며 CEO의 열정과 카리스마를 바탕으로 초창기부터 세계 굴지의 안과 계열 의료장비 생산업체와 독점적으로 대리점 계약을 체결하여 우수한 첨단 장비를 국내에 보급해 왔다. 2001년부터는 의료기기 기술 서비스를 베트남과 일본 등지에 수출하는 성과를 거두고 있는데 국내 최초로 최첨단 엑시머(excimer)레이저 장비 보급, 라식수술 업계의 선두주자로 자리매김했을 뿐 아니라, 2004년 3월에는 안과수술, 진단장비 보급, 판매를 전담하는 자이스텍(Zeistech)을 출범시켜 국내 대학병원 및 종합병원에 백내장, 망막, 녹내장 분야 수술 현미경을 95% 보급하는 기업을 토론했다.

다물시스텍은 야간 시력감소 등 합병증 우려를 거의 차단한 최신 수술기법인 에피라식, 엑시머를



자료: <http://www.damoolsystec.com>, 2008년 10월 현재

〈그림 1〉 다물시스템 조직도

이용한 노안 교정 수술 등을 보급, 국내 안과 시장 혁신을 추구하며 우리나라 안과 분야의 리더가 되고자 최선을 다하고 있다. 장비나 기술적인 측면에서 하루가 다르게 변화 발전해 가는 의료계를 리드해 나가기 위해 CEO를 중심으로 최선을 다해 변화에 적응하는 경영철학을 실천하고 있다.

다물시스템은 주력상품인 엑시머 시장이 포화상태에 이르면서 Norwood EyeCare社와의 해외 파트너십을 통한 무역업에서 산학협동으로 직접 제품을 개발하는 제조업으로의 전환을 고려하고 있다. CEO는 이를 통해 새로운 영역으로 사업을 다각화하고 회사를 한단계 더 성장시키겠다는 경영목표를 가지고 있다. 이러한 시점에서 효과적이고 효율적인 조직운영의 변화관리 방향을 모색할 필요성을 느꼈다.

특히, 다물시스템은 무역업의 특성상 사람이 가장 중요한 자산이며, 이를 통해 회사의 가치를 창출하고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 이러한 인적자산을 효율적으로 관리하고 평가하는 구체적인 평가체계가 작동하지 않고 있었으며 인사이동

등과 관련된 인적자원의 의사결정은 시스템 차원에서가 아닌 CEO와 임원의 개인적 판단에 의존하는 경우가 많았다. 장기적인 측면에서 인사평가체계의 부재는 조직내 신뢰구축을 저해하는 요인으로 작용될 수 있다고 판단을 한 CEO는 인사평가시스템을 구축하기로 결정하였다.

3.2 인사평가시스템 구축절차

인사평가시스템 구축 수행을 위해 약 3개월 정도의 시간이 소요되는 것으로 파악한 다물시스템은 조직구성원들의 저항을 최소화하기 위해 실질적인 평가시스템 구축 전에 조직현황 파악을 위한 인터뷰, 조직진단 및 설문분석, 강의 등을 수행하여 구축 단계에서부터 조직구성원들의 참여를 적극 유도하여 공감을 이끌어 낼 수 있도록 하였다. 또한 워크샵 진행을 통해 시스템 구축을 위해 필요한 요소를 파악하였고 진척사항을 공유하였다. 평가시스템 구축은 외부 전문연구인력의 참여를 통해 추진하였는데 〈표 2〉에서 제시된 바와 같이 총 4단계에 걸

〈표 2〉 인사평가시스템 구축 수행단계 및 주요내용

Step 1 환경분석	Step 2 조직진단	Step 3 조직진단 결과 분석 및 공유	Step 4 인사평가시스템 구축
업(業)의 특성 및 조직현황 파악 - CEO 심층인터뷰 - Key Man Discussion - 전조직구성원들 대상 강의	조직내부의 핵심이슈 도출 - 심층인터뷰 실시 - 설문조사 실시 - 인적자원관리 시스템 진단 - 조직문화 진단 - 조직유효성 진단	심층인터뷰 및 설문결과 분석 - 양적분석 - 질적분석	결과 공유 및 합의 - 인사평가시스템 구축의 방향성 - 역량 및 업적평가 지표 도출 - 인사평가시스템 및 운영방안 합의

쳐서 이루어졌다.

먼저 Step1은 환경분석 단계로서 다물시스텍의 업(業)의 특성과 조직현황을 파악하기 위해 CEO 심층인터뷰, Key Man Discussion(조직 내 핵심 인물과의 인터뷰), 전 조직구성원들 대상 강의를 실시하였다. Step 2는 조직진단으로 핵심이슈 도출을 위해 심층인터뷰를 실시하였고, 설문조사를 병행하였다. Step 3은 결과분석으로 심층인터뷰 및 설문조사 결과를 분석하기 위해 양적, 질적분석을 실시하였다. Step 4는 인사평가시스템 구축으로 Step 3단계까지의 종합적인 분석 결과를 공유하고, 조직구성원들의 참여를 통하여 평가지표를 도출하고 운영방법에 대하여 합의하였다.

3.3 각 단계별 주요활동

3.3.1 Step 1: 환경분석

환경분석은 크게 3가지 차원에서 이루어졌는데 CEO 심층인터뷰, Key Man Discussion 그리고 전 조직구성원들 대상의 강의였다. CEO와의 인터뷰 이전에 다물시스텍이 속한 산업동향, 다물시스텍의 주요 제품군 등에 대한 전반적인 외부환경 분석을 실시하였다. CEO 인터뷰의 경우 중소기업에

서는 CEO가 절대적인 위치를 차지하고 있고 성과 평가, 전략 등 대부분의 의사결정에 있어서 시스템 보다는 CEO의 의사결정에 따라 좌우되는 경우가 많으므로 먼저 CEO의 인터뷰가 절대적으로 필요하였다.

CEO는 무역업의 특성상 지원팀을 제외하고 기술팀, 영업팀은 잦은 외근 및 출장 등으로 대부분 외부에서 업무처리가 이루어지고, 심지어 일부는 2주에 1회 정도 출근하는 경우도 있어 조직구성원들간 대화는 물론이고 CEO와의 대화도 단절되는 경우가 많다고 하였다. 이러한 이유 때문에 조직구성원들이 외부에서도 자신의 업무를 항시 점검할 수 있고, CEO 입장에서 조직구성원들의 업무진행사항을 파악하여 커뮤니케이션의 기회를 자주 갖고자 하는 의도를 보였다.

조직구성원들의 역량을 체계적으로 관리하여 그들의 경력개발을 통한 개인비전(vision)을 제시하고자 하였는데 궁극적으로 인사평가의 결과는 조직구성원들의 역량개발을 위한 기초자료로 활용하고자 하였다. CEO가 우려하고 있는 점은 과거에는 영업실적에 따라 인센티브를 차등 지급한 사례가 있었기 때문에, 조직구성원들의 입장에서는 인사평가 결과가 단지 인센티브를 차등 지급하기 위한 수단으로만 활용될 것이라고 생각할 수 있다는 것이

었다. 이로 인해 인사평가시스템 구축 과정에서 조직구성원들이 이직하거나 부서간 이기주의가 발생할 위험을 우려하였다.

“CEO인 제가 생각했을 때 초창기에는 구성원들이 무슨 일을 하고 있고 어떠한 업무를 진행하는지 대부분 파악할 수 있었지만 조직이 커지면서 전체를 파악하는 것이 쉽지가 않았습니다. 인사평가시스템 구축의 목적은 이를 성과평가에 연계시키려는 목적보다는 구성원들의 역량개발 차원의 목적이 더 큼니다”

다음으로 Key Man Discussion으로 인사평가시스템의 원활한 구축을 위해 다물시스템 핵심인물 3명을 Key Man으로 선정하여 인터뷰를 통해 조직 전반의 핵심적 이슈를 파악하였다.²⁾ Key Man은 영업팀 팀장, 자이스트 영업팀 팀장, 개발팀 과장 3명으로 근속년수가 높고, 회사의 상황에 밝은 직원을 지원실장의 추천을 받아 선정하였으며, 이들은 각부서원들의 의견을 취합하여 Key Man Discussion에 참가하였다. Key Man Discussion은 조직 내부의 문제점을 제대로 파악하고 있는 핵심인물을 팀별로 선정하여 조직의 이슈 등에 관하여 심층토론을 하는 것으로 새로운 시스템 구축을 위해서 핵심인물인 킹핀(king-pin)을 설득하는 것이 전략적으로 변화를 성공적으로 이끄는데 필요(Kim and Mauborgne, 2005)하기 때문이다.

Key Man들과의 인터뷰 결과를 종합하여 정리해 보면 다물시스템은 구체적인 인사평가시스템이 존재하지 않으며, 영업실적을 바탕으로 CEO와 임원진이 나름대로의 평가를 하여 인센티브를 지급하고 있었다. 주로 근속년수와 기여도를 바탕으로 평가하며 인사제도에 대해 일반적으로 서술되어 있는 회사규정이 존재하지만, 구체적인 인사평가시스템

이라기 보다는 근태현황, 상여금제도, 휴가제도 등 기본적인 내용이 주를 이루고 있었다. 또한 조직구성원들이 적은 관계로 중소기업에서 인사평가시스템 구축을 위해 외부 전문인력의 도움을 받고 있다는 것에 대해 의아해 했으며, 아직 시기상조라는 의견과 구축될 인사평가시스템의 결과 활용에 대한 걱정과 우려 또한 적지 않았다.

앞서 진행된 CEO 심층인터뷰와 Key Man Discussion을 분석한 결과, 우선적으로 필요한 것은 인사평가시스템 구축을 위한 조직구성원들의 이해와 협조를 구하고 참여를 이끌어 내는 것으로 판단하여 두 차례의 강의를 통해 공감대 형성을 위한 노력을 시도하였다. 첫 번째 강의는 상생(相生)과 소통이라는 주제로 조직에 있어서 인재의 중요성과 조직이 조직구성원들의 역량을 개발하고 증진시켜주는 것이 조직과 조직구성원들과 신뢰 구축에 중요하다는 것을 주요 내용으로 하여 전달하였다. 두 번째 강의는 첫 강의 후 바로 실시하지 않고 시간을 두고 실시하였으며 인사평가시스템 구축의 필요성이라는 주제로 인사평가시스템이 구축되어야 하는 타당한 이유와 구축으로 인해 얻을 수 있는 기대효과를 중심으로 설명하였다. 비록 모든 조직구성원들이 100% 인사평가시스템 구축에 대하여 공감을 하지는 않았지만 조직구성원들 모두가 평가시스템 구축의 주체로서 참여가 무엇보다도 중요하다는 점을 인식시켜 주었으며 향후 진행될 진단, 시스템 구축 등에 있어서 관심을 가질 수 있도록 하였다.

“처음에 평가시스템을 구축한다고 해서 엄격하게 평가하여 보상에 반영하려는 의도인가? 하고 의심을 했지만 두 번의 강의를 들으면서 프로젝트의 취지를 이해할 수 있었습니다”

2) 모든 인터뷰 결과는 전 조직구성원들에게 공유되는 관계로 인터뷰 결과가 누구의 대답인지 모르도록 무기명으로 처리하였다. Key Man Discussion은 핵심이슈를 도출하고 이를 토대로 의사결정을 해야 하는 경우마다 실시되었다. 프로젝트 착수시점, 구성원 심층 인터뷰 이전·이후 미팅, 조직진단을 위한 설문지 개발 및 피드백 미팅, 중간·최종보고서 점검 미팅, 평가설계(안)결정 미팅 등 10여 차례 실시되었고, 매회 미팅마다 2시간 이상을 할애하였다.

3.3.2 Step 2: 조직진단

조직진단을 위해서 양적, 질적연구(quantitative and qualitative research)를 병행하여 수행하였다.³⁾ 양적연구는 논리 실증주의에 근거한 연역적 접근을 취하고 있고, 질적연구는 현상학에 바탕을 둔 귀납적 접근을 따르고 있는데 이때 각 연구에서 산출된 지식은 상호보완적으로 활용(Jick, 1979) 될 수 있기 때문이다. 다물시스템의 조직진단을 위해서 질적연구 중 문화기술적 심층인터뷰(ethnographic interview)를 통하여 핵심이슈 도출 및 분석을 실

시하였다. 도출된 핵심 이슈를 바탕으로 양적연구를 위해 전 조직구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조직진단에서는 이러한 점을 감안하여 심층인터뷰는 총 2차에 걸쳐 장기 해외출장중인 조직구성원을 제외하고 전체 22명 중 17명(77.3%)을 대상으로 진행하였다. 심층인터뷰 방식은 사전 강의 등으로 어느 정도 피인터뷰자와의 라포(rapport)가 형성되어 비공개적이고 비구조화된 인터뷰를 통해 조직구성원들의 다양한 의견 및 깊이 있는 정보를 수집하였다.

조직구성원들과의 심층인터뷰를 통하여, 인적자

〈표 3〉 조직구성원들 심층인터뷰 결과의 주제별 분류

구분	세부항목	핵심이슈	구성원 주요 인터뷰 내용
비전 및 경영목표	•비전 인식	✓비전 인식의 부족	"우리회사에 목표와 전략은 있으나 이념, 사명, 비전은 없다고 볼 수 있습니다." "본인은 임원진이 아니기 때문에 비전 제시 보다는 비전을 따라가는 입장입니다."
조직운영	•조직간 연계 •의사소통	✓소속팀간 견제차이와 갈등 ✓수직/수평간의 비효율적인 의사소통	"현재 의뢰 data의 국내 자료화 업무에서 다른 팀과의 협조가 어려운 부분이 있습니다." "소속팀 간 견제 차이와 갈등이 있는 편입니다" "같이 일하는 구성원들의 업무가 계획적, 협조적으로 이루어지지 못하고 개인이 떠맡겨서 결과만 따지는 경우가 생깁니다." "직원들의 복지 문제가 이사진 이상으로 전달이 안되고 있으며, 건의사항을 취합해 사정에 관계 없이 전달할 만한 사람이 없습니다."
인적자원관리	•인사평가 •보상체계	✓보상 평가시스템의 불확실성 ✓불분명한 기준의 인센티브 지급	"인센티브의 배분은 사장님 마음인 것 같음, 결과 뿐만 아니라 과정도 평가했으면 합니다." "인센티브에 대해 강조하는 것으로 인해 직원들이 8만공의 기대를 가지고 있는 상황에서 2만공의 인센티브가 주어지면 신뢰가 깨지는 경향이 있습니다."
리더십	CEO의 리더십	✓CEO의 카리스마(Charisma) ✓강성적인 CEO리더십	"앞으로 걱정스러운 부분은 C에서 구축할 평가시스템이 다음에 set up 되더라도 실행의 의지는 80% 이상 오너에게 달려있기 때문에 추후 평가의 갖대를 오너의 임의대로 변화시켜 인사교과에 적용한다면 더 큰 과정이 있을 것 같다는 점입니다." "오너의 리더십과 카리스마가 다음을 성장하고 성공하게 만드는 주요한 요인이기는 했지만 보다 올바른 판단력을 가지고 주위 사람 앞에 경쟁하려는 노력이 좀 더 컸다면 다음이 2배로 성장하지 않았을까 합니다." "CEO의 스타일에 약간 강성적인 부분이 있고 반대편에도 수용할 수 있어야 할 것 같다는 생각을 편 적이 있습니다." "사장님이 직접 업무 assign 하는 것에 직원들이 익숙해져 있고, 직원들의 기획능력이 부족합니다."
교육	교육 Needs	✓인력 분야의 교육 ✓A/S 관련 교육 부족	"가장 중요한 업무는 outdoor activity인데 이를 위해 Exclimer와 라식에 대한 지식이 반드시 필요하며 논문이나 자료를 요약해서 기억하고 이것을 appeal 할 수 있어야 합니다." "의사를 상대하는 능력을 키워야 하기 때문에 전 직원이 인과 관련 지식을 교육 받을 수 있는 기회가 있어야 하는데 현실적으로 어려움이 있습니다." "앞서 말한 문제결(A/S process)을 이유로 기산과목이나 예방에 비해 다음시스템의 재 구매율이 낮은 것으로 보이며 이를 보완하기 위해 교육이 필요한데 현재 고민이 많은 상태입니다."
조직 유효성	조직몰입	✓조직몰입의 저하	"업무 자체가 회사뿐만 아니라 개인의 가치를 증진시킬 수 있다고 느꼈기에 직원들은 오너의 기대 이상으로 열정나게 열심히 노력했다고 보며 예상보다 낫았습니다."

3) 선(善) 질적연구, 후(後) 양적연구에서는 질적연구가 양적연구의 이론적 근거를 제공하거나 가설 도출에 기여하고, 양적연구를 위한 도구개발과 지표의 구조화에 기여할 수 있으며 선(善) 양적연구, 후(後) 질적연구에서는 질적 연구결과로 양적연구 결과를 증명하거나 경험적으로 유도된 구조의 외적 타당도를 확보하는데 기여하고 통계적 방법을 통해 도출된 결과를 사례연구를 통해 설명할 수 있다(Johnson and Christensen, 2000).

원관리 핵심이슈, 조직의 상황, 심리적 상태 등을 파악하였고 Spradley(1979)가 개발한 문화기술적 연구방법을 위한 12단계의 발전식 분석모델을 토대로 분석하였다. 다물시스템의 인사평가시스템의 현주소(As is)와 앞으로(To be)의 방향설정을 위한 핵심이슈를 도출하였으며 이를 토대로 양적연구를 위한 설문문항 개발의 기초자료로 활용하였다.

양적연구를 위해 CEO 심층인터뷰, Key Man Discussion, 조직구성원 심층인터뷰를 종합하여 인사평가시스템을 포함한 조직구성원들의 인식을 살펴보기 위해 주제별로 설문문항을 선정하여 진단을 실시하였다.⁴⁾ 인사평가시스템 이외에 조직에서 중요하다고 판단되는 주제를 종합적으로 살펴보는 것

이 필요한데 인사평가 시스템의 경우 조직에 있어서는 비전, 목표와 연계되어 있고 조직운영에 있어서는 커뮤니케이션, 리더십, 교육훈련 그리고 조직구성원들의 태도와도 광범위하게 연계가 되어 있으므로 성공적인 시스템 구축에 필요한 요소에 대한 조직구성원들의 인식을 파악하는 것이 중요하기 때문이다.

설문항목은 주제에 따라서 기존 연구들(예를들어 조직몰입의 경우는 장은미, 1997; Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1997을 참조함)에서 제시하고 있는 설문문항을 참조로 하여 구성하였는데, 다물시스템의 상황에 맞게 설문항목을 조정, 변경하여 활용하였다. 주제별로 최소 3개 이상의

〈표 4〉 설문항목의 구성

구분	변수	설문항목	구분	변수	설문항목	
I. 조직문화	다물시스템 조직문화 특성(필계공통지향)	4	VI. 조직유형성	고용불안	1	
	다물시스템 조직문화 특성(혁신/변화지향)	4		직무안락	3	
	다물시스템 조직문화 특성(절차/위계 지향)	4		이직의도	1	
	다물시스템 조직문화 특성(성적/목표 지향)	4		주인의식	4	
II. 비전/ 전략	비전의 공유	6		사명감	3	
	전략적 의지	6		윤리적 태도	4	
	전략	2	VII. 역량지표 수준 및 향후 개선도			
	경영목표	5				
III. 리더십	관리자의 리더십	8	VIII. 평가제도 개선	개인평가	1	
IV. 인적자원 관리	개인평가 및 소속팀평가	9		성과급 평가제도	2	
	목표관리(MBO)	11		연봉 평가제도	3	
	인사평가 운영	7		초과수의 배분제도	4	
	보상제도	8	IX. 업무스타일			
	교육훈련 및 인사이동	7	업무스타일	16		
V. 조직운영	팀제 운영	7	X. 일반사항			
	업무수행	7	계약형태/직군/경력경로/직급/근속년수			
	일과워라밸	3	자유기술행	인사평가 정착 대안	1	
	의사소통활성화	5		교육훈련제도 추가 가능항목	1	
	VI. 조직유형성	정서적 몰입		4	역량평가제도 추가 가능항목	1
유지력 몰입		3		다물시스템의 발전을 위한 제안	1	
				다중응답형	객원적이고 투명한 인사평가 정착 대안	1
				교육훈련제도		1

4) 조직구성원 전체 숫자가 22명이 지나지 않은 소규모 기업에 대한 사례에 통계처리가 요구되는 설문문의 경우 신뢰도를 확보하기가 어려운 기본 한계가 존재한다. 따라서 적은 수의 설문을 분석할 경우 분석결과의 해석에 있어서 주의가 필요하다.

항목으로 구성하였으며 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다. 기타 다중응답분석, 자유기술형 등으로 조직구성원들의 다양한 의견을 수용하고자 하였으며 설문항목의 구성은 <표 4>에서 보는 바와 같다.

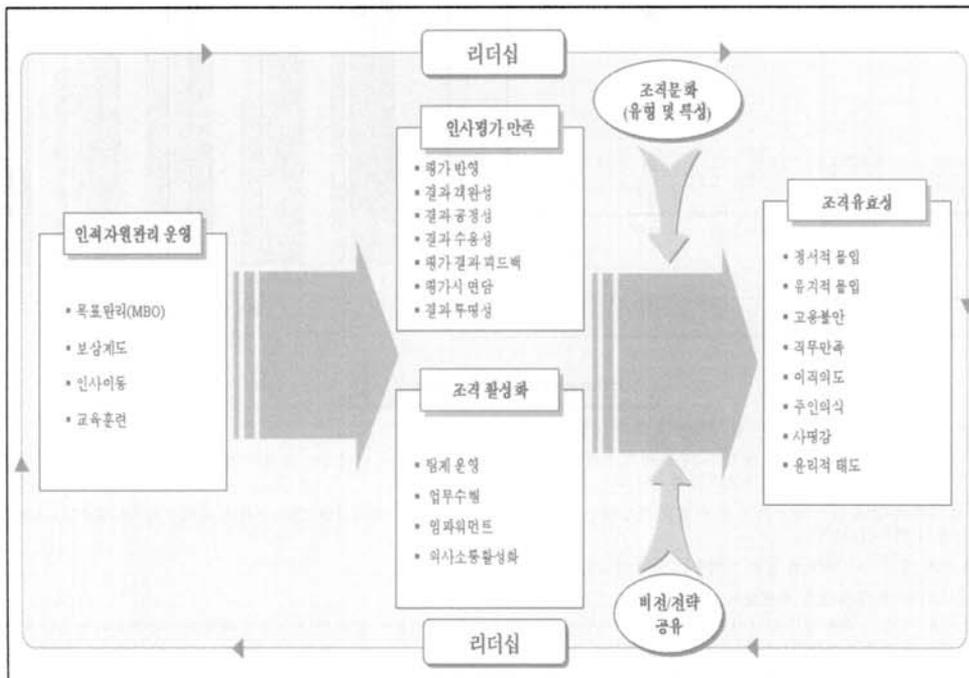
3.3.3 Step 3: 조직진단 결과의 분석 및 공유

조직진단 분석틀은 <그림 2>에서 제시되어 있는데 인적자원관리의 효과적인 운영은 인사평가 만족과 조직활성화로 연계되며, 궁극적으로는 조직의 성과로 이어질 수 있다는 점을 제시하였다. 조직문화와 비전·전략의 공유는 조직의 성과를 촉진하는 요소로 설정하였고, 리더십은 조직전반의 변수에 영향을 미치는 것으로 도식화하였다. 분석틀에 있어서 인사평가시스템을 구축하는 실무적 성격으로 기존 연구논문과 같은 변수와 변수간의 인과관계 중심의 연구모형이 아니며 단지 조직특성 파악을

위한 프레임(Framework)이다.

조직진단의 결과는 결과표를 작성하여 CEO를 포함한 전 조직구성원들 앞에서 프리젠테이션을 통해 공유하였고, 이를 토대로 CEO와 조직구성원들 간의 생각에 있어 격차(gap)가 발생하고 있다는 것을 알려주었다. 특히 질적연구 방법 중 심층인터뷰를 통하여 나타내고 있는 솔직한 의견은 조직구성원들의 공감을 불러일으켰으며, CEO를 포함한 임원진들이 조직구성원의 솔직한 심정과 현재의 심리적 상태를 파악할 수 있는 계기를 제공하였다.

직급별 차이 등을 살펴보기 위해서 분산분석(ANOVA analysis)을 실시하였는데, 인사평가시스템 구축에 핵심요소인 목표관리(MBO: management by objective)와 보상제도 결과만을 제시하였다. 단 분산분석에 있어 전체 조직구성원들의 수가 적은 관계로 팀 간 차이에 따른 통계적인 유의성의 의미를 찾는 것은 조심스러웠다. 따라서 설문결과 보고



<그림 2> 조직진단 프레임

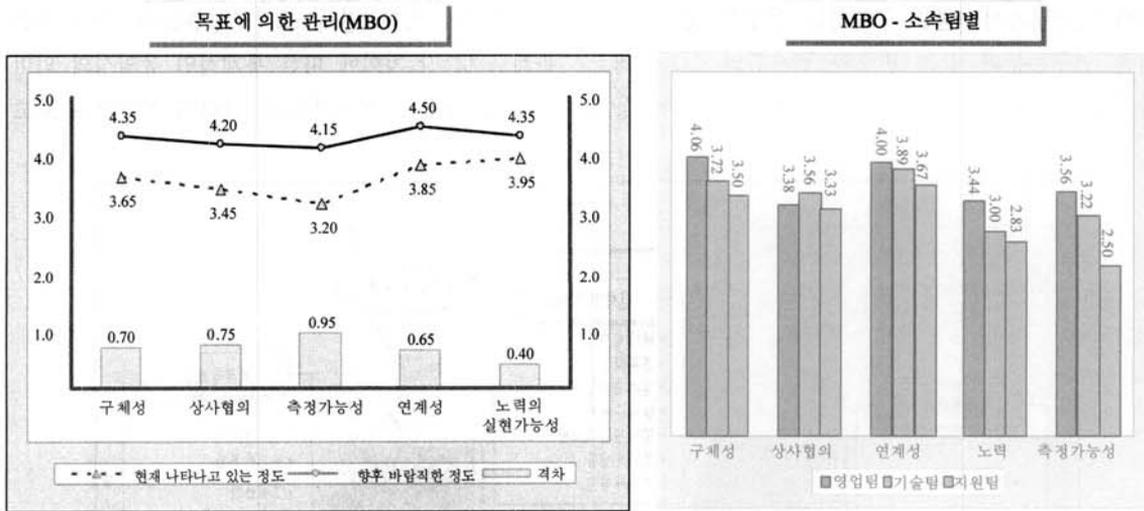
에 있어서 통계적으로 유의미 하더라도 이는 다만 향후 진행될 시스템 구축을 위한 참고자료이며 인식의 격차가 있다는 정도로만 설명된다고 보고하였다.

먼저 목표관리에 대한 분석 결과는 <그림 3>과 같다. 목표관리가 원활하게 운영되기 위해서는 구체성, 상사와의 협의, 측정가능성, 개인목표와 팀 목표의 연계성, 노력에 대한 실현가능성이 중요한 요소라고 할 수 있다.

다물시스템의 조직구성원들은 목표에 의한 관리가 제대로 수행되기 위해서는 목표에 대한 연계성(4.50)이 가장 중요하다고 생각하고 있으며, 목표의 구체성(4.35)과 목표에 대한 노력의 실현가능성(4.35) 또한 중요하게 생각하고 있는 것으로 나

타나고 있다. 현재 다물시스템의 수준에 있어서는 측정가능성(3.20)을 가장 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 측정가능성은 바람직한 수준과 현재 수준 간 가장 큰 격차를 보이는 것으로 나타났다(GAP=0.95). 팀별 차이를 살펴보면 대부분의 항목에서 영업팀이 가장 높은 수준을 보이고 있으며 기술팀, 지원팀 순으로 나타나고 있다. 인터뷰 결과를 살펴보면 조직구성원들은 목표에 대한 구체성이 모호하다는 의견을 제시하고 있는데 '두서없이 진행하고 있다', '그때 그때 필요한 업무를 한다', '업무분장이 명확하지 않다' 등 목표관리에 있어서 여러 가지 문제점들을 제시하였다.

다음으로 인사평가시스템 구축을 위한 보상제도



Ethnographic Interview

- “지원팀을 전반적으로 볼 때 두서없이 지원 업무를 하게 되는 경우가 많습니다.”
- “영업팀 및 기술팀 지원이 계획적이지 않고 그때 그때 필요한 업무를 하다보니 소속감이 결여되는 측면이 있습니다. 지원팀에 소속되어 있다고 느껴지지 않으며 독립된 업무도 없는 것으로 느껴집니다.”
- “직무 분류 및 역할 분담에 있어 철저하게 직무 별로 분업하는 형태는 하기 어렵습니다. 왜냐하면 말은 부문에 대해 서울 전 지역을 cover하는 것이 어렵고 힘들기 때문입니다.”
- “직무분석을 통해 개인이 해야 될 일을 정해주는 것이 필요합니다.”
- “치중의 수치만 다를 뿐 회사 모든 직원들이 12개의 업무를 수행한다고 볼 수 있습니다.”
- “이사, 부장, 과장, 직원 사이에 업무 분장이 명확하지 않고 신입사원과 과장급이 하는 일에 별반 차이가 없어 체계화할 필요성이 있습니다. 효율적인 인력운영이 요구되는 상황입니다.”

<그림 3> 목표관리 분석 결과

에 대한 분석은 심층인터뷰를 중심으로 살펴보았다. 인터뷰 결과 조직구성원들은 연공주의 인사관리 보다 능력주의 인사관리를 선호하는 것으로 나타나고 있었다. 그러나 전체급여에서 성과에 따라 변동되는 급여의 비중이 더 커져야 된다는 의견에는 동의하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 '보상수준'이 낮기 때문에 문제가 되는 것으로, 임금의 격차에 따른 불공정성의 문제는 아닌 것으로 파악하였다. 보상 문제에 대해서는 조직구성원들이 가장 관심을 갖고 있는 분야로서 다양한 의견과 생각들을 제시하고 있었다.

“연봉협상은 이루어지지 않고 있으며 개인적인 감정이 포함되지 않았나 생각되고 합리적인 것 같지 않습니다. 직급이 올라가는데 연봉이 오르지 않은 경우가 있었고 직급이 올라가지 않았는데 연봉이 오르는 경우도 있었습니다.”

“입사 후 5회의 연봉협상을 했지만 직원들 개인의 평가에 의한 임금인상이 아닌 연공서열식의 정책인 듯 합니다. 그러한 부분 보다는 개개인의 업무 가치에 대해 적절한 판단을 하고 이를 평가, 적용하는 것이 좋다고 생각합니다.”

“성과급 반영은 팀장들이 결정해야 할 사항이라고 생각하고 직원들에게 있어서 너무 많은 차이가 나면 안된다고 생각합니다. 다만 성과자체에 대한 평가는 필요하다고 봅니다.”

“우리 회사는 업무 특성상 수당이 있는 호봉제와는 맞지 않기 때문에 연봉제가 가장 적합하다고 생각합니다. 현재 일인당 매출액 및 업무량에 비해 직원들의 연봉수준이 호봉에 입각해 낮은 편이라고 생각합니다.”

3.3.4 Step 4: 인사평가시스템 구축

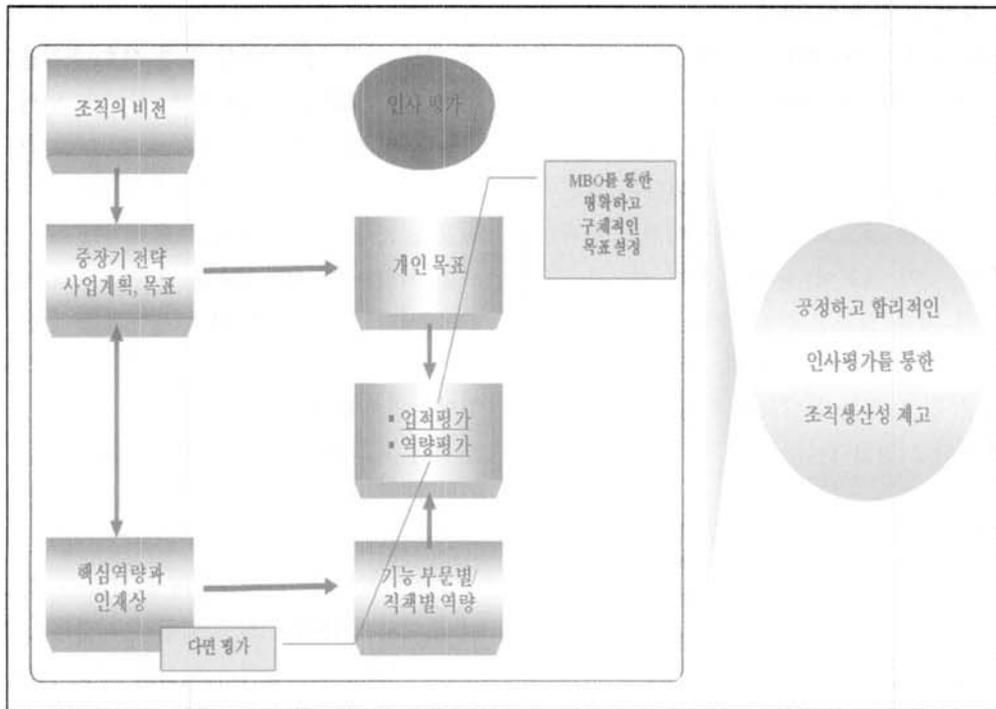
인사평가시스템 구축의 방향성은 Step 1, Step 2, 그리고 Step 3의 단계를 거치면서 조직구성원

들의 참여와 합의를 이루었으며 조직 내 신뢰구축을 위해 적극적인 참여를 통한 상호 공감을 이끌어 내고, 무엇보다도 다물시스템 CEO의 인사 철학이 바탕이 된 개발 및 육성 위주의 평가를 지향하는데 중점을 두었다. 이를 통해 직무특성이 반영된 평가 지표를 도출하고, 명확하고 합리적인 평가 프로세스를 확립하며, 평가결과를 단순히 조직구성원들의 줄을 세우는 것이 아니라 역량개발을 통한 업무능률 향상과 동시에 자기성장 및 발전을 기하도록 하였다. 인사평가 설계의 주안점을 바탕으로 <그림 4>에서 제시된 바와 같이 평가체계에 대한 구조를 기초로 하여 평가를 크게 업적평가와 역량평가로 구분하였다.

업적평가는 각 개인의 능력을 기초로 태도·의욕이 발휘되어 나타난 최종 업무 수행결과로 정의하였고, 역량평가는 능력과 태도로 구분하였다. 능력은 직무와 관련하여 각 개인이 조직성공에 기여할 수 있는 역량으로 정의하였고, 태도는 일에 임하는 기본자세로 정의하였다.

인사평가를 업적평가와 역량평가로 구분하여 설계하기로 한 것은 치열한 경쟁과 글로벌 환경에 능동적으로 대처하기 위해서는 혁신을 통해 고객만을 추구해야 하며, 이를 위해 인적자원의 역량을 획기적으로 강화시킬 수 있는 역량주의에 입각한 인적자원관리 시스템의 도입이 필요하기 때문이다. 국내 많은 기업들도 최근 들어 사람중심주의(person-oriented)의 전통적인 인적자원관리시스템 대신 성과를 강조하는 직무중심주의(job-oriented) 기반의 인적자원관리시스템을 강조하여 운용하고 있다.

그러나 능력주의로도 이해되는 직무중심주의 체계는 우리의 전통적인 정서와는 맞지 않는다는 점을 비롯해 능력 또는 성과를 평가하는 과정에 있어서 생길 수 있는 공정성 또는 결과의 수용성 등 많은 문제를 지니고 있다. 이에 따라 최근에 와서 사람중심주의를 지향하면서 성과를 높일 수 있는 제3



〈그림 4〉 평가체계의 구조

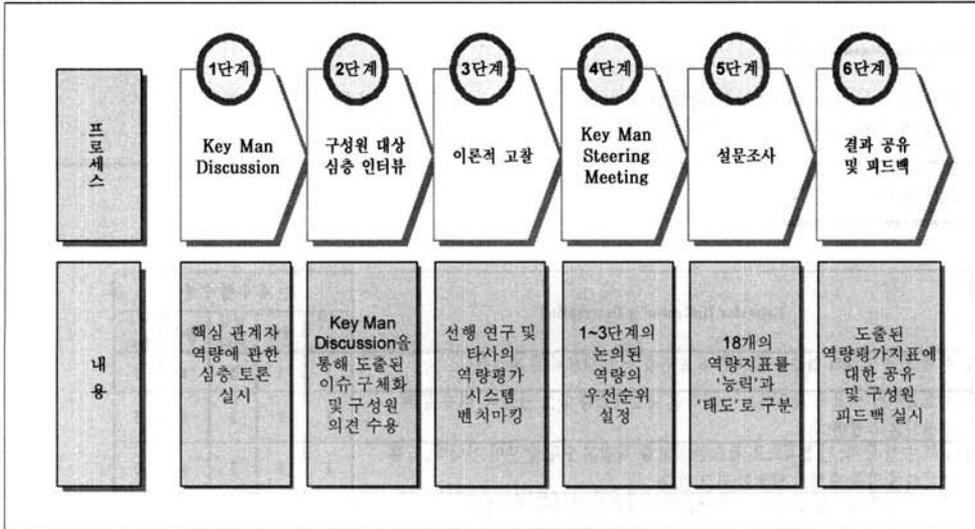
의 대안으로 역량중심주의(competence-oriented)의 인적자원관리가 더욱 중요시되고 있다(참조: 권석균, 2000; 김현주, 2003; 윤필현, 2008; Lado and Wilson, 1994).

역량평가 지표를 도출하기 위한 프로세스는 〈그림 5〉와 같이 6단계의 프로세스를 통하여 도출되었다. 1단계에서는 핵심 관계자 3명과 Key Man Discussion을 통하여 역량에 관한 심층 토론을 실시하였고, 2단계에서는 1단계의 Key Man Discussion을 통해 도출된 이슈를 구체화하고 조직구성원들의 의견을 적극적으로 수용하였다. 3단계에서는 역량평가에 관련된 선행연구를 실시하였고, 선진기업들의 역량평가시스템을 벤치마킹 하였다.

이를 통하여 1단계에서 3단계까지는 역량 평가에 관한 기초적인 자료를 수집하였다. 4단계에서는 지금까지 논의된 역량과 관련된 이슈들을 토대로 부

서별 핵심 관계자 3명과의 토론을 실시하여 역량의 우선순위를 설정하였다. 5단계에서는 우선순위로 도출된 18개의 역량을 능력과 태도로 구분하여 전 조직구성원들을 대상으로 설문조사 및 워크숍을 실시하였고, 조사결과를 분석하여 역량평가지표를 도출하였다. 마지막으로는 역량평가지표에 대한 결과를 전 조직구성원이 참여하는 워크숍에서 공유하였고, 의견 발표 및 토론을 통하여 보다 더 구체적인 역량평가지표를 확정하였다. 6단계 프로세스를 통하여 최종적인 역량평가 지표를 능력과 태도로 구분하여, 다물시스텍의 업무특성을 반영한 지표를 〈그림 6〉과 같이 도출하였다.

〈그림 6〉을 토대로 도출된 역량을 구체적으로 측정하기 위해 역량 1개 지표당 5개 문항으로 구성된 다중항목(multi-item)으로 측정지표를 개발하였는데, 〈그림 7〉은 지면 관계상 여러 가지 능력



〈그림 5〉 역량평가지표 도출 프로세스

역량평가지표	양면	문제해결역량	문제 발생시, 본질을 정확히 파악하고 원인을 규명한 후 필요한 정보를 수집하여 합리적이고 체계적인 방안을 수립, 시행할 수 있다.
		커뮤니케이션 능력	상대방의 의견을 선입견 없이 끝까지 경청하고 자신의 의견을 솔직하고 정중하게 개진할 수 있도록 노력한다.
		전문기술	수행하고 있는 직무를 능숙하게 완수하는데 필요한 전문성을 갖고 있으며, 이것을 꾸준히 향상시킨다.
		기록력	회사의 방침과 목표를 숙지하여 소속팀의 목표달성 전략을 체계적으로 제시하고, 추진할 수 있다.
	태도	팀워크	조직구성원의 잠재역량이 최대한 발휘되고 공동의 목표가 달성되도록 상호 협력한다. 조직구성원들의 다양한 의견과 행동이 전체 목표달성을 위해 결집될 수 있도록 동합역량을 발휘한다.
		책임감	직무를 수행함에 있어 적극성과 굳은 의지를 갖고 이를 완수하기 위해 노력한다.
		업무협조성	원활한 과제수행을 위하여, 조직/팀의 일원으로서, 다른 사람과 협력하여 원만하게 일한다.
		정직성	언행이 일치하고 정직성과 진실에 기반하여 행동한다. 각종 법규나 규정을 준수하고 투명하고 올바른 정도에서 일관성 있게 행동한다. 사적인 관계를 배제하고 객관적이고 합리적인 기준에서 조직 내외의 사람이나 조직을 평가하고 대한다.
		비전의 실천	D면의 비전 등을 이해하고 수용하여 적극적으로 자신의 업무에 실천한다. D면의 비전과 전략이 환경변화에 능동적으로 재설정되고 변화될 수 있도록 노력한다.
		수익기반사고	업무처리과정에서 위험요인을 사전에 예방하고 최대의 수익성이 창출되도록 행동한다.
		고객지향성	항상 친절과 정성으로 고객일장에서 서서 생각하고 행동한다.
		자기개발	비평과 조언을 열린 마음으로 수용하고 어느 분야에서나 자신을 끊임없이 개발하고 학습한다.

〈그림 6〉 역량평가지표

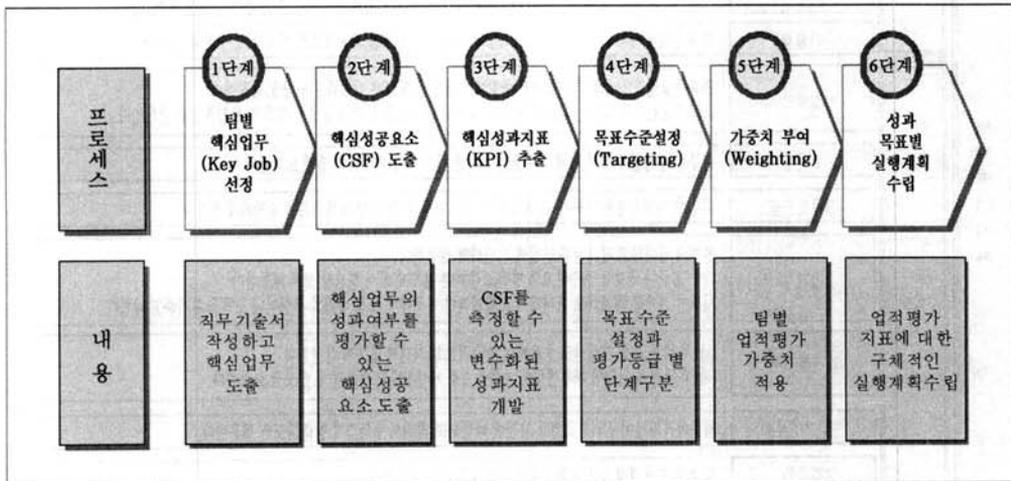
중 문제해결역량에 대한 측정지표를 보여주고 있다. 다음으로 업적평가 지표를 도출하기 위한 프로세스

는 〈그림 8〉과 같다. 다물시스템은 업무분장이 모호하고 직무기술서(job descriptions) 등 인사

Behavior Indicator's Description		현재 수행 수준*				
		매우 낮다	낮다	보통 이다	높다	매우 높다
1. 현재 혹은 미래의 업무수행상 문제 요인을 단순 명료하게 제시한다.		1	2	3	4	5
2. 문제요인의 해결에 요구되는 효과적인 프로세스를 알고 있으며, 이를 통해 개선안을 수립한다.		1	2	3	4	5
3. 업무 수행에 직, 간접적으로 필요한 정보를 적절히 수집할 뿐만 아니라, 이를 분석하여 업무 수행에 도움이 되고 있다.		1	2	3	4	5
4. 주어진 업무목표를 일정에 맞게 완결하고 명확한 결과를 제시한다.		1	2	3	4	5
5. 스스로 해결하기 어려운 업무상 문제에 대해서는 신속하게 보고하여 조직적으로 대응, 해결한다.		1	2	3	4	5

평균:

〈그림 7〉 문제해결역량 측정도구



〈그림 8〉 업적평가지표 도출 프로세스

관리와 관련된 기초자료 등이 없는 관계로 6단계의 프로세스를 통하여 업적평가지표를 도출하였다. 조직구성원들의 다양한 의견을 수용하고, 상호간의

공감을 이끌어내기 위해 사무실에서 팀별 업적평가지표를 도출하기 위한 워크숍을 실시했다.

워크숍은 하루 8시간 동안 진행되었는데 조직진

단 결과의 설명, 업적평가지표 도출을 위한 프로세스에 대한 자세한 설명, 매뉴얼(tool-kit)에 대한 설명의 경우 1시간 30분 동안 진행되었다. 나머지 시간은 조직구성원들간 실질적인 워크샵이 진행되었다. 제한된 시간에 구체적인 업적평가지표를 도출해야 하는 워크샵 특성상, 원활한 진행을 위해 업적평가지표 도출 워크샵을 위한 매뉴얼을 미리 개발하여 제시하였다. 전 조직구성원들이 한 자리에 모여 토론에 적극적으로 참여하였으며 워크샵을 통하여 도출된 결과를 팀별로 발표하고 상대팀으로부터 피드백을 받았다. 워크샵은 제한된 시간에 종결되어야 했기 때문에 사전 작업이 선행되었는데 전체적인 직무체계, 직무내용을 파악하기 위하여 '직무기술서'를 작성하게 하였다.

다물시스텍은 업무분장이 불명확하여 전체적인 직무체계, 직무내용이 비체계적인 상황이었다. 이에 보다 공정하고 객관적인 인사평가 기준을 마련하기 위해 직무기술서를 작성하게 하였다. 직무기술서 작성은 일주일에 걸쳐 진행되었으며, 직무기술서 작성 후 1일 워크샵을 실시하여 각 팀원들의 의견을 종합한 팀별 직무기술서를 발표하고 공유하는 시간을 가졌다. 각 단계별로 세부적인 내용은 다음과 같다.

1단계는 소속팀 별 핵심 업무(key job)의 선정이다. 이 단계에서는 팀원들의 합의에 의해 도출된 직무기술서를 바탕으로 팀 내부적으로 공감할 수 있는 핵심업무를 분류하였다. 핵심업무의 선정은 팀의 전략적 목표나 존재이유인 미션(mission)을 포함하도록 하고 전략적 측면에서 업무의 중요도와 기여도를 고려해서 5개 내외로 선정하였다.

2단계는 핵심성공요소(CSF: critical success factor)를 도출하는 것이다. CSF란 핵심 업무를 가장 성공적으로 수행하기 위해 반드시 달성해야 하는 가장 중요하고 근본적인 요소이다. 성과 달성의 평가 항목으로서 직종별, 경영 환경 변화에 따

라 업무 수행을 잘 했느냐 또는 잘못 했느냐를 판단할 수 있는 평가 항목이다. CSF는 당해년도 회사의 전략이나 사업 목표에 따라서 세워진 성과 목표 및 이를 달성하기 위한 수단 목표가 된다. 팀의 명확한 핵심 성공 요소를 도출하기 위해 우선적으로 사업 계획 및 경영 목표와 연계되도록 도출하였고, 외근 업무가 중심이 되는 영업팀과 기술팀의 업적평가를 위해 실적 산출이 가능한지를 검토하여 도출하였다. 또한 고객의 니즈, 팀과 개인의 능력 등을 반영하여 도출하였다.

3단계는 핵심성과지표(KPI: key performance indicator)를 도출하는 것이다. KPI란 CSF를 평가하기 위한 기준을 금액, 시간, 빈도, 정도 등을 이용하여 객관적으로 측정할 수 있는 값으로 전환한 평가지표이다. 팀별로 구체적이고 객관적인 평가지표를 도출하기 위해 성과 측정의 명확성, 측정 가능성을 고려하여 KPI를 추출하고 이를 측정할 수 있도록 개발하였다. 무엇보다 객관적이어야 하는 것에 대한 기준을 제시하였다.

4단계는 성과 목표수준을 설정하는 것이다. 이는 목표를 명확히 하는 작업으로서 팀간, 조직구성원들간 협의를 통하여 목표의 조직 기여도, 난이도 등에 대한 공정성을 확보하는 작업이다. 목표설정의 이해도를 높이기 위해 목표의 구체성 확보, 목표의 정량화 가능성을 확보하기 위한 노력에 집중하였다. 우선 목표는 다물시스텍의 사명 및 비전을 바탕으로 회사, 팀, 개인 목표 상호간의 정합(alignment)을 고려하여 설계하였다. 특히 영업팀의 핵심업무인 판매목표에 대해서는 자신의 수행 능력이나 수용성의 범위 내에서 설정하였고 달성기간을 1월부터 12월까지로 확정하였다. 이를 통해 과정관리를 효율적으로 할 수 있게 하고 도전적인 목표를 설정하게 함으로써 동기를 유발하고자 하였다.

5단계는 가중치를 부여하는 단계이다. 평가 항목의 가중치 부여란 각 항목의 배점과 평가기준 등급

별 점수를 정하는 것이다. 가중치 부여를 위해 전략적으로 우선순위가 높고 시급히 해결해야 하는 것을 우선적으로 가중치를 부여하였고, 객관성을 확보하기 위해 팀별로 부여된 가중치에 대하여 발표를 실시하였으며 다른 팀들로부터 피드백을 받았다. 이는 소속팀들의 의견만 반영할 경우 팀의 가중치가 팀에 유리한 항목으로만 설정 될 확률이 높고 심지어 쉬운 목표에 대해서 높은 가중치를 부여하는 상황이 발생할 수도 있기 때문이다.

실제로 다물시스텍의 영업팀과 자이스텍 영업팀의 가중치는 상이하게 나타났는데, 상호 가중치 부여의 공유를 통하여 두 영업팀의 가중치가 좁혀졌고 보다 객관적인 지표가 도출되었다. 평가등급은 S, A, B, C, D의 5개 등급으로 구분하였고, 각각 10점, 9점, 8점, 7점, 6점을 부여하기로 하였다.

6단계는 성과 목표별 실행 계획을 수립하는 단계이다. 평가기간 동안에 성과 목표를 어떻게 구체적으로 달성할 것인지를, 추진 일정과 함께 수립해야 한다. 이와 관련해서 다물시스텍의 각 팀별로 회사의 전체 목표와 팀의 목표 등을 세분화하여 합의를 통하여 추진하였고 이러한 프로세스를 거쳐 <표 5>와 같이 영업팀의 업적평가표가 도출되었다. 다른 팀의 평가표는 생략하였다.

내부적 합의에 의해 구축된 인사평가시스템이 성공적으로 운영되기 위해서는 여러 가지 요건이 충족되어야 하는데 합의를 통한 인사평가라는 원칙을 수립하였다. 평가의 배분에 있어서는 워크샵을 토대로 업적과 역량의 평가와 배분을 <표 6>과 같이 구분하였다.

인사평가시스템이 역량개발 및 육성 중심을 지향

<표 5> 영업팀 업적평가표

결과 구분	핵심업무	CSF	KPI	평가산식	목표	실적	가중치	평가기준				
								S(10)	A(9)	B(8)	C(7)	D(6)
전략 성과	Excimer 판매	적정 margin 유지	판매달성률	(목표/판매) x100%			.35	100 이상	90	80	70	60 미만
	전략상품 판매	적정 margin 유지	전략상품판매율	판매여부	0/X		.10	0=10 X=0				
	정보 수집	정보 공유 정도	정보수집율	(개인정보/전체정보) x100	100		.05	100 이상	90	80	70	60 미만
	판매 전략 수립	영업전략수립의 완성도	기안제출율	기안 제출 횟수	12		.05	12 이상	10	8	6	4 이하
	매출 관리	수금 원칙의 마련	수금율	(수금액/매출액) x100	100		.05	100 이상	90	80	70	60 이하
고객 만족	판매전 소개	영업진술 극대화	판매율	판매 여부			.10	0=10 X=0				
	보상 판매	기존고객의 재구매	재구매율	구매 여부			.10	0=10 X=0				
	고객 관계 유지	편리한 작회 참여	작회 참여율	목표 달성도	100		.05	100 이상	90	80	70	60 이하
인적 역량	교육	제품 교육	교육참여율	교육 횟수	6		.05	6 이상	5	4	3	2 이하
	내부 고객 관리	커뮤니케이션 활성화	내부고객 만족도	타 팀원이 평가	5		.10	5	4	3	2	1
합계							1					

〈표 6〉 평가총괄표

구분	평가항목	다물시스템			Zelstech		
		지원	영업	기술	영업	기술	
업적평가	업적평가지표와 점수배분에 관한 내용은 보안 차원에서 '영업팀'만 게시함						
소계		40점	50점	40점	50점	40점	
역량평가 (다면평가)	능력	1. 문제해결역량	10점	-	10점	-	10점
		2. 커뮤니케이션 능력	10점	10점	10점	10점	10점
		3. 전문지식	-	-	10점	-	10점
		4. 기획력	-	10점	-	10점	-
	태도	1. 팀워크	10점	-	-	-	-
		2. 책임감	10점	-	10점	-	10점
		3. 업무협조성	10점	-	-	-	-
		4. 정직성	10점	-	-	-	-
		5. 비전의 실천	-	10점	-	10점	-
		6. 수익기반 사고	-	10점	-	10점	-
		7. 고객지향성	-	10점	10점	10점	10점
		8. 자기개발	-	-	10점	-	10점
소계		60점	50점	60점	50점	60점	
총계		100점	100점	100점	100점	100점	

하고 있기 때문에 역량평가의 비중을 높게 책정하였다. 지원팀은 관련 업무팀(영업팀, 기술팀)을 지원하는 업무의 특성상 업적평가지표 도출이 타 팀에 비해 상대적으로 어려워, 역량평가 비중을 높이기로 합의 하였다. 업적평가는 회사 및 팀에 따라 수행하는 업무가 상이하게 다르기 때문에 회사 및 팀의 특성을 고려하여 업적평가지표를 설계하였다.

특이할만한 점은 앞서 언급한 듯이 평가의 주안점이 역량개발 및 육성중심이기 때문에 업적평가의 지표는 평가를 위한 지표이기도 하지만, 조직구성원들이 자신의 업무진행 및 진척사항 등을 파악하는 용도로 활용될 수 있도록 하였다. 또한, 업적평가는 정량적 지표로 구성되어 있기 때문에 별도의 차상위자의 평가 없이 평가기준에 따라 등급이 부여되도록 하였다. 역량평가는 능력과 태도로 구분하여, 능력은 1차 평가자를 피평가자의 차상위자가

70%, 팀장이 30%를 평가하도록 비중을 배분하였다. 이는 차상위자가 피평가자와 업무와 관련성이 높고 피평가자를 객관적으로 판단할 수 있다는 점을 고려한 것이다.

태도는 다면평가를 실시하기로 조직구성원들과 합의하였다. 이는 전체인원의 수가 적고 조직구성원 상호간에 업무 상호의존성이 높다는 중소기업의 특성을 반영한 것이고 조직구성원들의 참여와 공감을 이끌어내자는 취지이다. 공정하고 객관적인 평가를 위해 다면평가의 필요성에 대하여 전 조직구성원들이 합의를 하였기 때문이다. 또한 다면평가는 팀의 구분이 없이 피평가자인 나를 중심으로 상향·하향·동료·고객평가를 실시하기로 하였는데 예를 들어 영업팀 대리라면 지원팀, 기술팀으로부터 평가를 받는 것이다.

이상과 같이 모든 프로세스를 거친 후 인사평가

시스템이 구축되었는데 실시에 있어서 사전에 당해 년도에 적용 후 연말 시점에서 개선과 보완을 조직 구성원들에게 약속을 하였다. 혹시라도 미처 고려하지 못한 상황 등 적용에 있어서 나타날 수 있는 다양한 차원의 문제점과 부작용들이 발생할 경우 조직구성원들의 피드백을 수용하여 좀 더 나은 평가시스템을 구축할 수 있도록 하기 위해서이다.

IV. 결론

사람이 경쟁력인 시대에 걸맞게 최근 많은 기업은 인적자원이 조직의 지속적인 경쟁우위 확보에 중요한 원천이 될 수 있다는 인식이 확산(Barney, 1991; Pfeffer, 1994)되면서 인적자원관리가 경쟁우위 차원에서 전략적으로 고려되고 있다. 공공 부문에까지 확대의 필요성이 제기(배귀희·임승후, 2008)되고 있는 전략적 인적자원관리는 중소기업에서 조직성과를 향상시키는데 긍정적인 영향력을 보인다는 연구(김정덕·조영호, 2002 등)도 존재하지만 사실상 중소기업의 경우 전략적 인적자원관리의 기초인 인사평가마저 제대로 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다.

내부 전문인력이 부족하므로 외부 인력에 의존해야 하는 경우가 많고 이 때 많은 비용이 소요되므로 자금운용에서 여유롭지 못한 중소기업의 경우 당장에 돈이 될 수 있는 것에만 매달려 장기적인 경쟁우위 부분에서 중요한 조직구성원들의 역량향상 그리고 이를 뒷받침 하는 인적자원관리 부분에 소홀할 수밖에 없기 때문이다.

따라서 비용절감 및 시간을 고려하여 대부분의 중소기업은 자신들의 사업영역이나 업무환경 및 업무특성 등을 고려하지 못한 채, 대기업에서 사용하고 있는 인사평가시스템을 그대로 적용하는 경우가

반반히 발생하고 있다. 그러나 규모, 시스템, 조직 구성원들의 인식에서부터 확연하게 차이가 발생하는 조직을 대상으로, 동일한 인사평가시스템을 적용한다는 것은 평가시스템의 객관성과 효율성 측면에 있어서 문제가 발생할 수 있다.

대기업의 경우 사례를 통해서도 실질적으로 성과 중심의 인사제도를 위한 평가의 의의(신상열·양혁승, 2005)를 보고하고 있지만 중소기업을 대기업의 축소판이라고 생각하여 그대로 적용 한다거나, 중소 규모라고 하여 인사평가시스템을 구축하는데 있어서 더 수월하고 더 짧은 기간에 구축할 수 있을 것이라고 기대하는 것은 큰 오산이다. 오히려 모든 것이 체계화된 대기업과 비교해보았을 때 기초적 인사관리를 위한 업무의 분장, 직무기술서마저 갖추어지지 않은 중소기업에서, 업(業)·팀·개인의 다양한 특성을 반영한 객관적인 지표를 개발한다는 것은 쉽지 않은 일이며 대기업에 비해 많은 시간과 노력이 있어야 한다.

다물시스템의 인사평가시스템 구축은 중소기업 특성을 고려하고 조직구성원들의 합의와 참여를 이끌어 내었다는 점에서 성공적이라고 평가할 수 있다. 먼저 중소기업의 인사평가시스템을 구축하는데 있어서는 저항을 최소화하기 위해 조직구성원들의 참여와 공감을 이끌어내야 하는 특성상 시작단계에서부터 종결시점까지 조직구성원들의 다양한 의견을 수용했다는 점이다. 워크샵 등 많은 커뮤니케이션은 인사평가시스템을 구축하는 과정에서 조직구성원들의 수가 적었기 때문에 가능하였는데 결과적으로 시스템 구축 초기에 비해 시간이 지날수록 조직구성원들간 훨씬 더 편안하고 자유로운 분위기에서 커뮤니케이션이 이루어지고 있다는 것을 모두가 공감하였다. 결국 이러한 결과를 통해 향후 중소기업에서 활용하기 위해서는 전 조직구성원들을 대상으로 심층인터뷰, 워크샵 등을 실시하여 다양한 의견을 수용하고 합의를 도출할 때, 공감할 수 있는

시스템을 구축할 수 있다는 점에서 의미를 가질 수 있다.

다음으로 역량을 개발하고 육성하는 차원에서 초점을 두었다는 점이다. 인사평가 결과를 토대로 조직구성원들을 줄 세우는 것이 아니라, 이들의 역량을 개발하고 육성하는 인사시스템을 지향하고 있는데 대기업에 비해 여러 가지로 열악한 상황에서 인사평가가 단순히 직접적으로 보상으로 연결되는 시스템을 추구할 경우 조직구성원들의 높은 저항에 부딪힐 수 있기 때문이다.

한편 객관적이고 공정한 인사평가시스템이 구축되기 위해서는 외부의 시각이 필요한데 외부 참여자들은 단순히 이들을 지도하고 이끌어가는 것이 아니라 조직구성원들에게 관심과 열정을 쏟고 공동체 의식을 갖고 업무를 수행해야 한다. 인사평가시스템 구축기간 내내 조직구성원들간 그리고 조직구성원들과 CEO간 커뮤니케이션이 많이 이루어졌는데 CEO는 지속적인 관심과 지원을 하였으며, 조직구성원들과의 많은 대화와 토론에 직접 참여하여 상호 인식의 격차를 줄이려고 노력한 점도 성공적으로 볼 수 있다. 과거 일정 부분 주관적인 평가기준을 통한 인사평가가 이루어진 측면을 인사평가시스템 구축을 통해 인사평가 상 발생될 수 있는 평가자 관련 오류 등을 줄일 수 있는 기반을 마련하였다는데 있어서도 의미를 둘 수 있다.

마지막으로, 인사평가시스템 구축 초기 년도에는 평가의 결과를 바로 적용하기 보다는 파일럿(pilot test)개념으로 평가시스템 전반에 대한 피드백을 토대로 평가지표, 평가배분, 가중치 등을 새롭게 구성하겠다는 것을 인사평가시스템 구축 초기에 약속했다는 점이다. 그래야만 좀 더 조직구성원들이 참여하고 몰입하고 더 나은 방향으로 피드백 할 수 있기 때문이다. 또한 시스템이 잘 뿌리 내리기 위해서는 적용상의 문제점 및 실제 효과를 파악하는 일도 필요하고 이를 향후 과제로 남겨서 일회성이

아닌 지속성을 가지고 있다는 인식을 하도록 한 점도 의미를 가질 수 있다.

평가시스템 구축 후 다물시스텍의 남은 과제는 인사평가시스템 구축의 효과성을 검증하는 것이다. 모든 사람들이 참여해서 만든 인사평가시스템이니 만큼 그 의미를 갖기 위해서는 적용상에 발생하는 문제들을 단번에 해결하기 보다는 단계적으로 해결책을 마련해 나가야 하며, 전담자를 선정하여 전체 조직구성원들의 개선사항 등을 모으고 공유할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 또한 다물시스텍의 경우 제조업이 아닌 무역업 중심의 중소기업이므로 비록 제조업으로의 전환 중에 있다고 하더라도 아직까지 완전하게 제조업종으로 전환되었다고 보기가 어렵다. 따라서 향후 생산부문을 고려한 종합적인 인사평가시스템 구축이 필요하다는 점을 살펴볼 수 있다.

〈Teaching Note〉

중소기업의 전략적 인적자원관리를 위한 평가시스템 구축:
다물시스템의 사례

Synopsis

본 사례는 중소기업인 다물시스템의 인사평가시스템 구축 프로세스를 보여주고 있다. 사례를 통해 중소기업에서 인사평가시스템을 구축하기 위해서는 어떠한 프로세스를 거쳐야 하며 각 프로세스별로 어떠한 업무를 수행해야 하는지를 제시하였다.

Teaching Point

본 사례를 통해 인사평가 시스템구축 프로세스를 전반적으로 살펴봄으로써 인사평가 시스템 구축을 위해서 어떠한 것이 필요한지 그리고 어떠한 절차로 이루어져야 하는 지, 어떠한 점을 충분히 고려해서 추진해야 하는 지를 이해할 수 있다.

Question & Analysis

1. 평가시스템이 전략적 인적자원관리에서 갖는 의미를 살펴보시오.

전략적 인적자원관리는 조직의 외부 환경 및 내

부 환경 변화에 따라서 조직의 성장 및 발전을 위해 인적자원들을 확보하고 육성하는 일련의 활동을 의미한다. 전략적 인적자원관리를 이해하기 위해서는 조직의 비전, 전략, 미션과 인적자원관리를 위한 일련의 기능들과의 유기적인 관계를 알아야 한다.

먼저 조직의 비전, 전략, 미션 등을 분석하여 조직이 궁극적으로 지향하고자 하는 방향을 파악하는 등 외부환경과의 적합성(fit)을 고려해야 하고, 조직 내부의 환경 및 시스템을 파악하여 인력운영의 원칙을 설정해야 한다. 이 때 인력운영의 원칙은 인력계획, 채용, 배치, 교육, 평가, 보상 등 인적자원관리의 여러 기능이 조직이 추구하는 비전을 달성하기 위해 필요한 인적자원이 어떠한지에 초점을 두어야만 한다. 현재의 인적자원과 필요한 인적자원 간의 GAP을 분석하여 인적자원관리의 여러 기능이 조직에 필요한 인적자원을 충족시킬 수 있는 방향을 지향 할 수 있어야 한다. 이는 인적자원관리 기능 간의 내적 적합을 이루어야 한다는 의미이다. 전략적이라는 의미는 인적자원관리가 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 외부 환경과 내부 환경 변화에 따른 적합성을 이룰 수 있으며, 궁극적으로 인적자원이 지속적 경쟁 우위의 원천인 전략적 자산(strategic asset)이 된다는 의미가 된다. 조직은 조직전략과 인적자원관리를 통합하여 전략을 염두에 두고 인적자원관리를 계획, 실행해야 한다는 것이다.

전략적 인적자원관리를 위해 필요한 인력운영 기

능들은 나름대로 중요성을 갖고 있으나 특히 가장 강조되고 중요한 것이 평가라고 할 수 있다. 평가의 경우 인적자원관리의 거의 모든 영역에 영향을 미치는 핵심이며 가장 기초자료로서 활용될 수 있다.

전략적 인적자원관리에서 중요한 것은 개별적 기능차원이 아닌 시스템 차원의 종합적 접근이다. 인적자원이 경쟁우위를 갖기 위해서는 여러 가지 제도, 기능들이 방향성에 있어서 일관성을 가져야 하는데 시스템 간 적합성을 이루기 위해서는 평가시스템의 경우 다른 인적자원관리 기능간 내적적합을 이룰 수 있도록 핵심적인 역할을 수행하게 된다. 평가시스템과 다른 인적자원관리 기능과의 관계를 살펴봤을 때 모집 및 선발만 하더라도 누구를 뽑을 것인가? 어떻게 뽑을 것인가? 고민할 때 '누구'와 '어떻게'의 기준에서 평가가 활용된다. 스스로 팀장이라고 생각하고 올 해 팀원 중 한명을 승진시켜야 하는데 과연 누구를 승진시켜야 할 것인가? 또한 과연 1년 동안 부하직원들의 업무성과가 어떠한가? 이러한 점을 고려해 봤을 때 역시 평가가 활용된다. 임금 및 승진은 말할 나위 없고 역량 개발을 위한 교육훈련, 경력관리, 승계 등 전 부분에서 활용되고 있음을 쉽게 알 수 있다.

따라서 평가시스템의 경우 전략적 인적자원관리를 위한 가장 기초자료이고 핵심적인 자료인 만큼 주관적인 것이 배제되어야 하며 객관적이고 공정해야만 할 것이다. 사실 평가는 결코 쉬운 문제가 아니다. 객관적으로 나온 결과들이라 하더라도 그 객관적인 결과가 단순히 개인의 능력차원인지 아니면 제3의 요소가 작용되었는지를 검증하는 것이 쉽지 않다. 또한 객관적이라고 하더라도 이를 개인이 평가하므로 주관적 요소가 배제되었다고 보기가 어렵다. 따라서 평가에 있어 평가자 및 평가 도구의 오류를 어떻게 하면 줄일 수 있는가가 가장 중요한 이슈이며 또한 얼마나 공정한지의 문제도 중요한 이슈로 제기되고 있다. 이러한 점이 개선되어 공정

한 평가가 이루어질 경우 외부환경 변화에 따라서 조직이 추구하는 전략과의 적합 뿐만 아니라 인적자원관리 여러 기능들과의 적합도 이룰 수 있는 기초를 마련할 수 있다는 점에서 평가시스템이 전략적 인적자원관리에서 차지하는 의미를 살펴볼 수 있다.

2. 인사평가 설계시 주요하게 고려해야 할 점을 살펴보고 평가에 있어서 고과자의 역할(role), 고과시스템의 규정(rule), 고과오류의 개선방안 그리고 조직구성원의 고과만족도 제고방안을 제시해 보시오.

인사평가지 주요하게 고려해야 할 점은 역량평가와 업적평가의 적절한 구분, 구성원들의 참여를 통한 합의 도출 그리고 인재육성이라는 큰 틀에서의 평가가 이루어질 수 있어야 한다. 역량평가, 조직구성원들의 참여 그리고 인재육성을 고려해야 하는 이유는 일반화된 능력(ability) 중심의 인사에서 직무에 일치되는 역량중심의 인사로 전환되어야 한다는 의미로서 개인의 자기개발 및 육성에 대한 초점을 두는 것이 결국 개인과 조직의 경쟁력을 키울 수 있는 밑바탕이 되기 때문이다. 만일 조직구성원들이 조직이 자신을 위해 충분히 지원(support)하고 있다는 인식을 하게 되면 업무에 몰입하는 등 회사의 발전과 자신의 발전을 동일시 할 수 있기 때문이다. 자신이 참여하여 만든 평가의 경우 평가 문제에 대한 합의를 좀 더 쉽게 할 수 있으며 회사 입장에서 보면 회사에서 필요한 인재를 육성하고 유지 할 수 있기 때문이다.

연장선상에서 고과자의 역할은 기계적으로 개인의 업적을 평가하는 것이 아니라 고과를 통해 부하직원 또는 동료직원들의 부족한 부분에 대한 정보를 전달함으로써 요구되는 수준과의 격차를 줄일 수 있도록 도움을 주는 역할을 수행할 수 있게 된다. 고과시스템은 객관적이며 절차상 공정성을 확보하는 것이 필요하며 규정의 경우 구성원들을 구

정을 만들고 또한 따르는데 있어서 구성원들이 직접 참여하게 되면 자신이 만든 규정을 어기는 행동을 자제하게 되며 규정을 잘 따를 수 있을 것이다. 고과오류의 경우 360도 평가 등 어떠한 평가 잣대를 가져온다고 하더라도 오류를 다 해결할 수는 없다. 다만 평가자 오류를 최소화 하는 입장에서 보면 자신의 평가 결과에 대해 평가자에게 소명할 수 있도록 하는 제도적 장치를 마련하는 것이 필요할 것이며 평가항목에 있어서 직무에 대한 특성 반영이 필요할 것이다. 또한 고과자가 제대로 평가할 수 있도록 교육훈련을 통해 평가훈련을 받아 평가능력을 향상시키는 것도 바람직한 방안이다.

고과자가 만족을 하지 않는 가장 큰 이유는 자신이 생각하고 있는 고과점수와 실제 고과점수와의 차이에서 발생될 여지가 높다. 따라서 평가에 있어서 인식의 격차를 줄이는 것이 중요한데 이때 앞서 고과자의 역할, 고과시스템 그리고 평가의 오류를 최소화 하는 일련의 방안과 더불어 목표설정에서 목표수립의 적정성을 확보하기 위해서 팀장과 개인, 그리고 팀과 회사와의 승승 합의서(win-win) 작성 및 논의를 통해 적정수준의 목표설정 및 목표달성에 따른 보상이 이루어지는 것이 고과만족도를 제고할 수 있을 것이다. 또한 고과자는 피고과자의 업무 및 성과 등 잘한 점과 잘못된 점을 평소에 충분히 기록을 해놓고 일정시점에서 피고과자와의 정기적 만남을 통해 피드백을 해줌으로써 자신이 받은 고과에 대해 납득할 수 있을 것이다. 결과적으로 봤을때 고과자와 피고과자 그리고 회사와 조직구성원간의 신뢰구축으로 연결될 수 있어야 한다는 점을 살펴볼 수 있다.

사실 사회적 교환관계 속에서 신뢰는 매우 느리게 진화하는데 결국 신뢰수준은 시간의 함수이며, 과거와 현재가 연결된 반복적 상호작용에 의해서 창출된다. 따라서 조직내 신뢰관계의 경우 초기에는 아주 작은 교환이 이루어지고 거래에 따르는 위

험이 작기 때문에 요구되는 신뢰수준도 그리 높지 않다. 하지만 이러한 단순거래를 통해 상대방이 신뢰할만한 가치가 입증되면 사람들은 서로의 교환관계를 점차 확장하고 더 큰 거래에 개입하게 되며 그 결과 관계의 폭이 넓어지는 만큼 신뢰가 구축될 수 있을 것이다.

3. 다물시스텍에서 인사평가시스템 구축기간 동안 조직과 조직구성원들과의 공감대 형성을 위한 노력들을 분석해 보시오.

다물시스텍에서 인사평가시스템 구축을 위해 사전 단계, 구축단계 그리고 사후단계로 구분하여 조직구성원들의 공감대 형성과 참여를 유도하였다. 사전단계에서는 강의를 통하여 인적자원의 중요성을 인식하고 결국 인사평가 시스템을 통해 이루어지는 많은 결과물들이 조직구성원들의 역량과 성과를 정의하고 공정한 절차를 거쳐 자신이 기여한 부분에 대한 보상을 받는다는 것을 이해하는 계기가 되었다. 또한 주요 핵심인물들의 인터뷰를 통해 조직에서 고려해야 할 주요사항들에 대한 정보를 얻었으며 이를 구축 프로세스에 고려하여 업무를 진행함으로써 조직구성원들의 의견이 실제 조직에 반영된다는 인식을 하도록 하였다. 이들 핵심인물들로 하여금 '블루오션 전략에 나오는 수호천사의 개념'처럼 다른 조직구성원들을 설득시킬 수 있는 토대를 마련하였다.

전 조직구성원들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였으며 인터뷰 결과가 끝난 후 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 한명도 빠짐없이 전 조직구성원들을 대상으로 진행하였는데 심층인터뷰 분석결과를 바탕으로 인사평가시스템과 관련된 내용을 구조화하여 설문항목을 구성하였으며 오픈 응답을 통해 자신들의 의견을 제시할 수 있도록 유도하였다. 심층인터뷰 결과와 설문조사를 종합하여 전 조직구

성원들과 함께 공유하고 의견을 나누었다. 의견 공유의 장에는 전 조직구성원들이 참여하였고 특히 CEO가 반드시 참여하여 조직구성원들과 함께 하였다. 전 조직구성원들의 참여는 지속적으로 이루어졌으며, 수시로 의견을 수렴하였다.

이러한 노력은 조직구성원들에게 인사평가 시스템 구축이 외부 인력을 통해 이루어진 것이 아니라 자신들 스스로 만들었다는 생각을 갖도록 유도할 수 있으며 결국 자신들이 만들고 합의된 사항을 따를 수 있도록 유도할 수 있다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 또한 참여에 있어서도 처음에 모든 조직구성원들의 참여에 있어서 부담을 갖고 있었던 몇몇 직원들도 인터뷰 등을 거치면서 자신들의 의견이 실제로 반영되고 있다는 점을 받아들여 좀 더 몰입하고 관심을 가지는 계기가 되었다. 결국 조직구성원들이 처음에 의아해 하고 시기상조라 여기며, 하지 않는 것이 더 낫겠다는 생각이 충분히 바뀌었으며, 인사평가 시스템이 공정하고 객관적이라는 생각과 더불어 이를 구축하는 것이 자신과 조직에 도움이 되고 중요하다는 생각을 하게 되었다.

사실 공감대의 형성은 변화초기에 매우 중요하다. CEO와의 인터뷰 그리고 Key Man Discussion을 통해 시급히 강의를 통해 공감대 형성이 필요하다는 판단을 내린 것은 의미가 있다. 전 조직구성원들을 대상으로 한 강의는 조직구성원들에게 정말로 중요한 업무를 자신들의 힘으로 해야 하며 그럴 경우 자신들에게 많은 도움이 되리라는 인식을 갖게 하였다는 점에서 의의를 가질 수 있기 때문이다.

4. 업적평가지표 도출을 위해 각 단계별로 고려해야 할 주요한 사항들을 분석해 보시오. 또한 왜 역량 평가에도 초점을 두었는지를 서술해 보시오.

다물시스텍은 업무분장이 불명확하여 전체적인 직무체계, 직무내용이 비체계적인 상황이었다. 이

에 보다 공정하고 객관적인 인사평가 기준을 마련하기 위해 직무기술서를 작성하게 하였다. 직무기술서 작성은 일주일에 걸쳐 진행되었으며, 직무기술서 작성 후 1일 워크숍을 실시하여 각 팀원들의 의견을 종합한 팀별 직무기술서를 발표하고 공유하는 시간을 가졌다. 따라서 인사평가에 있어서 직무기술서의 점검 및 이를 분석하는 것이 반드시 이루어져야 한다는 것을 살펴볼 수 있다.

업적평가지표 도출은 <그림 8>에서 제시된 바와 같이 6단계에 걸쳐서 이루어지고 있는데 각 단계별로 고려해야 할 사항의 경우 1단계 소속팀 별 핵심 업무(key job)의 선정에 있어서는 팀의 전략적 목표나 존재이유인 미션(mission)을 포함하고 이러한 것이 조직전략과 alignment되어 있는지를 체크해야 한다. 2단계는 핵심성공요소(CSF) 도출로서 CSF가 당해년도 회사의 전략이나 사업 목표에 따라서 세워진 성과 목표 및 이를 달성하기 위한 수단 목표이기 때문에 사업 계획 및 경영 목표와 연계를 체크해야만 한다.

3단계는 핵심성과지표(KPI) 도출로서 평가지표 도출은 Doran(1981)이 개념을 제시한 이후 많은 기업들이 실무차원에서 활용하고 있는 SMART가 필요하다. SMART는 Specific(구체적이고), Measurable(측정이 가능하고), Assignable(or Achievable, 책임자의 지정과 더불어 성취할 수 있어야 하고), Realistic(현실적이어야 하고) Time-related(시간 개념으로 언제 어느 시점까지)의 되어야 한다. 4단계는 성과목표수준 설정으로 일방적 목표가 아닌 승승 합의서(win-win agreements)를 통해 조직과 개인들이 서로 목표에 대해 공감하고 도전할 수 있는 목표수준을 제시할 수 있어야 한다. 이때 조직구성원들의 수행능력을 고려하고 조직의 경우는 충분히 중요할 수 있는 범위 내에서 설정하는 것에 대한 합의가 필요하다.

5단계는 가중치 부여 단계로서 우선순위가 높고

긴급성을 요구하는 것에 대한 가중치 부여 뿐만 아니라 관련 업무팀들로부터 피드백을 받을 수 있어야 한다. 피드백이 없으면 팀 간 분쟁의 소지가 있기 때문에 상대방의 업무에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있는 계기가 될 수 있다는 점에서 피드백이 필요하다. 마지막 6단계는 성과 목표별 실행 계획 수립 단계로서 전 조직구성원들의 발표 및 다짐을 통해 실천할 수 있는 의지를 확인하는 것이다.

각 단계별로 이루어지고 있는 주요한 업무수행에 있어 고려해야 할 사항들을 정리하였다. 각 단계별로 고려될 사항을 점검하고 이를 원활하게 수행할 경우 업적평가지표 설정 프로세스가 좀 더 조직구성원들에게 의미를 갖고 시스템으로 정착하는데 어려움이 없을 것이다. 역량평가의 경우 인사평가시스템이 역량개발 및 육성 중심을 지향하고 있기 때문에 역량평가의 비중을 높게 측정하였다. 역량평가는 능력과 태도로 구분되는데 능력은 직무와 관련하여 각 개인이 조직성과에 기여할 수 있는 역량이며 태도는 일에 임하는 기본자세이다.

성과가 중요하고 성과를 강조하다보면 직무와 성과와의 연계성이 그만큼 중요해 진다. 중소기업의 경우 비록 직무분석을 통해 직무를 명확하게 분류하고 정의 내렸다고 하더라도 직무가 실제 성과와 강한 연계성이 있다고 보기 어려운 측면이 있으므로 성과를 평가하는데 있어서 직무평가 중심으로 하였을 경우 긍정적인 측면도 있지만 동시에 부정적인 측면도 있다는 점이 문제로 제기될 수 있다. 따라서 역량 평가를 통해 이를 보완할 수 있어야 하며 역량평가의 경우 결국 자신들이 업무수행에 있어서 필요한 능력이 무엇이고 어떠한 수준 정도가 요구되는데 지금 나의 수준이 어느 정도이기 때문에 이를 개발해야 한다는 인식이 들도록 유도할 수 있다. 평가시스템이 결국 개인의 역량 및 능력 개발과의 연계가 가능하도록 하기 위해서는 역량평가가 반드시 고려되어야 한다.

중소기업에서 조직구성원들이 많은 이탈을 하는 것은 임금 및 처우 등의 문제도 있지만 자신이 일을 함에 있어서 어떤 능력이 부족하고 어떤 역량을 키워야 한다는 자기계발 차원에서의 지원이 부족한 것도 이유가 되므로 평가시스템 구축에 있어서 역량평가를 통해 개인들이 조직과 산업에서 필요로 하는 역량을 개발할 수 있도록 하는 기준을 제시할 수 있다는 점에 있어서 의의를 가질 수 있다.

5. 다물시스템에서 활용된 인사평가시스템 구축 프로세스를 다른 중소기업들로 확대할 때 장애요소로 작용할 수 있는 것을 살펴보고 이를 극복하기 위해서는 어떠한 것이 필요한지를 제안해 보시오.

다물시스템의 경우 인사평가시스템 구축의 경우 중소기업 특성을 반영하고는 있지만 제조업이 아닌 무역업 중심의 중소기업에서 이루어졌다. 무역업 중심의 의미는 일단 다른 많은 생산 및 조립 등이 중심이 되는 것이 아니라 영업이 중심이 된다는 의미가 된다. 성과평가에 있어서 생산 부문과 영업 부문은 측정할 수 있는 지표가 비교적 객관적이라는 점에서 유사성을 갖게 된다.

그러나 생산 부문은 영업부문과 다르게 영업 부문이 조직구성원들 즉 인력 중심이라면 생산 부문은 인력의 노하우 뿐만 아니라 장비, 기계설비에 많은 의존을 하게 된다. 따라서 업적평가와 역량평가에 있어 도출되는 결과를 주의 깊게 살펴봐야 한다. 생산부문에서 고려할 점은 생산량, 품질 등을 성과목표로 제시할 수 있는데 이는 한편으로 바로 수치화 할 수 있다는 점에서 다른 부서나 팀에 비해 비교적 객관적일 수 있다. 다만 이러한 수치들이 시설 등 설비에 영향을 받게 된다는 것을 고려해야만 한다. 역량평가에서는 기획 등 비생산부서에서 중심이 되는 창의성 등의 요소 보다는 문제해결, 실행력 등 현장 중심의 역량이 좀 더 의미를

가질 수 있을 것으로 판단된다.

프로세스에 있어서 제조업과 비제조업 즉 영업 및 판매중심, 서비스 중심의 차이는 많은 차이를 보이지는 않을 것이다. 프로세스의 차이가 중요한 것이 아니라 프로세스에 있어서 도출되는 내용 및 고려해야 할 사항들의 차이를 살펴보는 것이 더욱 중요하다. 사실 팀간 합의, 참여 그리고 공감대 형성에 있어서 생산부문이 특별히 다른 부서와의 차이점은 없을 것으로 판단된다. 인력구성에 있어서 어떤 인력구성으로 되어 있는지를 봐야만 하며 다만 업무특성상 현장을 비울 수 없는 문제로 인하여 워크샵 등 다른 부서와의 커뮤니케이션이 다소 원활하게 이루어지지 않을 여지가 존재할 수 있다는 점을 살펴볼 수 있어야 한다.

참고문헌

권석균(2000), "지식경영과 인적자원 개발 및 교육-역량중심 인적자원관리의 관점에서," **경영교육연구**, 4(2), 7-28.

김상표(2006), "몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계," **인적자원관리연구**, 13(4), 15-36.

김성국(2003), **인적자원관리 뉴패러다임**, 서울, 명경사.

김정덕·조영호(2002), "중소기업유형에 따른 인적자원시스템과 조직성과에 관한 연구," **중소기업연구**, 24(4), 225-243.

김종관·김진욱(2006), "중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에 관한 연구," **인적자원관리연구**, 13(4), 37-52.

김현주(2003), "역량기반인적자원관리(CBHRM)의 도입과 발전: 한국 기업을 위한 상황론적 접근법," **POSRI 경영연구**, 3(1), 120-158.

박동수·안병길(2004), "중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과," **경영연구**, 19(2), 85-114.

박준성(2005), **인터랙티브 인사평가시스템**, 서울, 명경사.

배귀희·임승후(2008), "전략적 인적자원관리(SHRM)의 공공부문 도입에 관한 탐색적 연구," **한국사회와 행정연구**, 18(4), 63-89.

배종석(1999), "경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 연구방향의 모색," **인사·조직연구**, 7(2), 1-45.

신상열·양혁승(2005), "성과주의 인사제도 구현을 위한 팀단위 평가제도-(주)LG화학 사례-," **경영교육연구**, 9(1), 79-99.

유규창(1998), "인적자원관리의 전략적접근 방안에 관한 연구," **경영학연구**, 27(3), 585-610.

윤필현(2008), "역량기반의 인적자원관리(CBHRM)체제 개발," **농업교육과 인적자원개발**, 40(1), 167-194.

이덕로·김한제(2000), "인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향: 상황변수의 상호조절효과를 중심으로," **경영학연구**, 29(1), 245-270.

이을터(2006), "전략적 인적자원관리와 기업성과: 이론들과 연구방향," **인사관리연구**, 30(3), 153-191.

이학중(2005), **전략적 인적자원관리**, 서울: 박영사.

장은미(1997), "경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중조절 효과에 관한 연구," **인사·조직연구**, 5(2), 217-253.

최종태(2000), **현대 인사관리론-의사결정론적 시스템 어프로치**, 서울, 박영사.

Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Amit, R. and Schoemaker, P. J. H.(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Delery, J. E. and Doty, D. H.(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Doran, G. T.(1981), "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives," *Management Review (AMA Forum)*, November, 35-36.

Jick, T. D.(1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action," *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.

Johnson, B. and Christensen, L.(2000), *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, MA: Allyn & Bacon.

Kim, W. C. and Mauborgne, R.(2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*,

- Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lado, A. A. and Wilson, M. C.(1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988), "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and A Proposed Typology," *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schuler, R. S.(1992), "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business," *Organizational Dynamics*, 21(Summer), 18-32.
- Spradley, J. P.(1979), *The Ethnographic Interview*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wright, P. M. and Snell, S. A.(1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Small Business Firm's Performance Appraisal System for Strategic Human Resource Management: The Case of Damoolsystec

Seungchul Kim* · Yoonhyung Cho**

Abstract

The Small Business Firm which put in the competitive environment, take competitive advantage through effective HR Practices. Most of all, performance appraisal is role of the basic data set which affects in all HR Practices. so fair, objective and systematic performance appraisal system must be constructed.

This is Damoolsystec's case shows that how to build a process of small business firm's performance appraisal system for strategic human resource management(SHRM). Participation, commitment and consensus of the members leads minimizing resistance of change, connecting with members' development and competency. There is remarkable meaning that case, best practice of SHRM, guide to performance appraisal system building process in small business firms.

Key Words: Strategic Human Resource Management(SHRM), Performance Appraisal System, Small Business Firms

* Research Fellow, Strategic Planning Team, Hyundai Research Institute

** Post-Doctorate, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University