

<사 례> LG전자의 인사평가제도

1. 회사개요
2. 인사평가제도의 배경과 도입과정
3. 인사평가제도의 주요 현황 및 특성
4. 인사평가제도의 문제점
5. 인사평가제도의 개선방향
6. 결론 및 시사점

<사 례 > LG전자의 인사평가제도

1. 회사개요

LG전자는 1958년 창업 이래 40년 넘게 대한민국의 대표적인 전자기업으로 기술개발에 앞장서 온 기업이다. 70,80년대의 Oil shock, 90년대 후반의 Economic crisis 등 갖가지 어려움에 효율적으로 대처해 왔으며, 특히 '01 미국테러사건 이후 급속히 침체된 세계경제 영향에도 불구하고, 2001년 예상매출이 16조 7,000억원으로 전년대비 13% 이상의 높은 성장을 예상하고 있다. 이는 LG전자가 1965년 한국의 100대 기업에 속했던 기업들 중에서 현재까지 존재하는 16개 기업에 속했다는 사실에서 잘 표현되고 있다.

또한 선택과 집중을 통한 효율적인 자원운용으로 핵심역량을 강화하고 끊임 없는 경영혁신을 통해 Global 경쟁력을 강화하였고, Digital 시대의 핵심기술 개발 및 디지털 TV, 대형 PDP와 같은 신개념 제품의 선출시를 통해 세계시장에서 Technology leadership을 구현하는 한국의 대표기업으로 성장하고 있다.

2. 인사평가제도의 배경과 도입과정

1) 배경

어느 회사든지 사람을 평가하는 제도를 갖고 있지 않는 회사는 없으며, 또한 평가의 목적, 절차, 방법, 활용 등이 동일한 회사도 없다. 이는 평가에 대해서 각 회사가 '고과', '근무평정', '인사평가', 'Performance Management', 'Appraisal', 'Evaluation', 'Rating' 등 다양한 용어으로써 평가제도를 표현하는 것을 보면 잘 알 수 있다.

또한 각 나라 및 사업환경의 특성에 따라 사람을 보는 시각과 급여를 주는 방식의 차이가 있는데, 이에 따라 평가를 통해 달성하고자 하는 목적이 당연히 달라질 수 밖에 없다. 예컨대, 직무의 시장가치에 따라 급여를 달리 주는

이른바 직무급을 전반적으로 시행하고 있는 미국에서는 ‘어떤 사람이 주어진 직무를 얼마나 잘 수행하는지’에 대한 결과와 성과에 대한 과학적, 합리적 평가가 중요한 반면, 일보다는 사람을 먼저 생각하는 동양적 사고를 지닌 한국과 일본기업에서는 ‘그 사람이 어떠한 지식(Knowledge), 기술(Skill), 태도(Attitude)를 갖느냐’가 평가의 주요 측정지표로써 작용해 왔다.

그러나 최근 경영활동의 포인트가 질적 성과향상으로 바뀌고, 성과중심의 급여시스템을 도입하면서 대부분의 회사에서 성과평가, 전략평가의 중요성이 매우 커지게 되었다.

2) 도입과정

우리나라 기업은 과거 양적성장 위주의 사고로 인해 결과를 Review할 여유가 없었고, 그전까지 해오던 연공서열 위주의 인사관리시스템으로 인해 평가를 통한 차별관리의 필요성을 크게 느끼지 않았기 때문에 평가의 중요성을 인식해오지 못하였다. 그러던 것이 90년대 들어 각 기업이 앞 다투어 팀제 도입, 연봉제 도입, 핵심인재개념 확산, 차별화된 인사관리 등 인사에 대한 전반적 시각의 변화를 통해, 성과평가에 대한 중요성을 차츰 인식하게 되면서부터, 목표관리(MBO), 핵심평가지표관리(KPI), 균형성과표(BSC), 역량(Competency), 다면평가(360 degree) 등의 개념을 평가제도에 도입해 오고 있다.

LG전자도 사람에 대한 보다 객관적인 측정 잣대를 통해, 조직의 생산성을 높일 수 있도록 평가관련 다양한 제도를 시행해 왔으며, 특히 1999년 성과중심 급여체계를 도입과 동시에 현재 운용되는 평가제도의 큰 틀을 마련하게 되었다.

3. 인사평가제도의 주요 현황과 특성

1) 현황

현재 LG전자의 평가제도는 크게 성과평가와 역량평가로 나누어져 있는데,

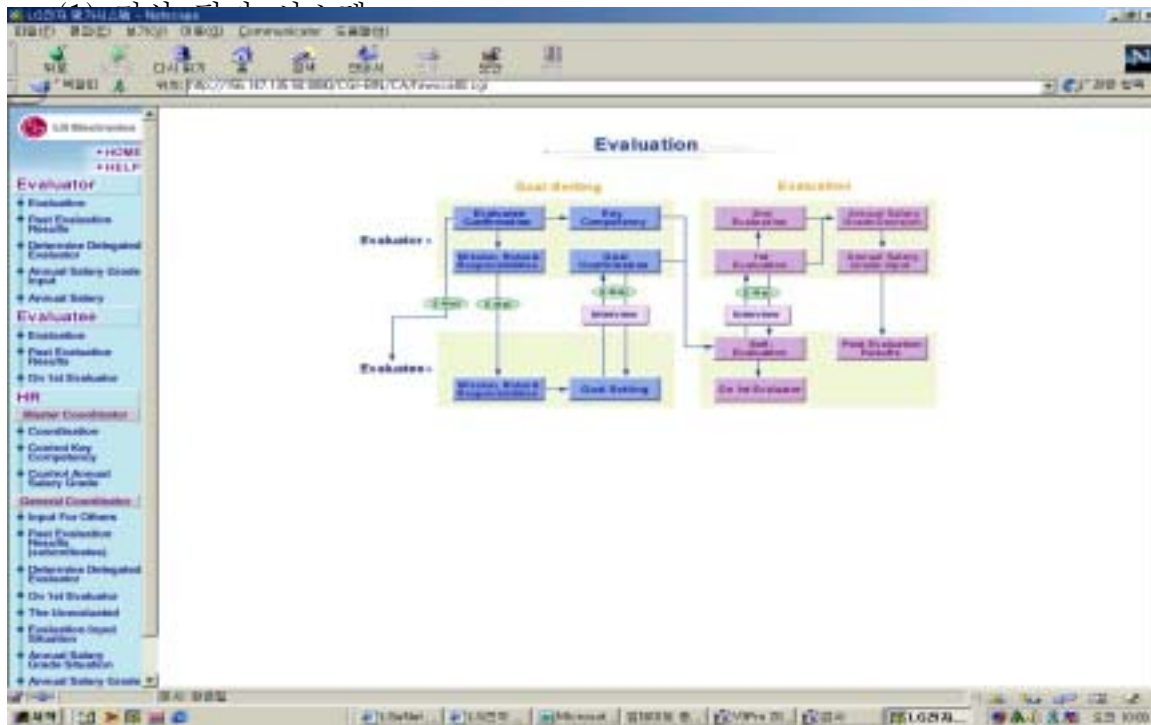
각 평가의 비중은 7:3으로 성과평가의 비중이 다소 높다고 할 수 있다. 성과평가의 경우는 다시 상하반기 각 1회씩 평가하게 되어 있는데, 평가 방법은 MBO(Management by Objective)식 평가로, 1월과 7월에 해당 평가단위 평가자(주로 그룹장이 되며, LG전자는 타사의 팀장 개념으로 ‘그룹장’이라는 직책명을 씀)가 상위 단위 조직(임원단위)과 합의하여, 해당 평가단위 그룹의 Mission, Roles & Responsibility를 설정하게 된다. 이렇게 그룹의 목표가 정해지게 되면, 해당 그룹장이 다시 주요 과제를 직급 또는 역할의 기대치를 고려하여 개인의 업무로 세분화하여 기술하고 할당한다. 즉 과제별 목표수준, 납기, 업무비중 등을 가능한 구체적으로 기술하여 피평가자(주로 그룹원)가 개인 목표설정시 참고할 수 있게 한다. 그러면, 그룹원은 해당 그룹의 업무분장에 따라 자신의 업무목표를 설정한 후, 그룹장에게 송부하여, 업무목표를 확정하게 된다. 이렇게 개인의 Goal을 설정한 후, 반기별 즉 6월과 12월에 성과평가를 하게 된다.

역량평가의 경우는 성과평가와 달리 1년에 한번 하는데, 우리회사의 핵심 역량인 Innovation, Openness, Partnership 은 필수 선택항목으로, 나머지 역량은 200여개로 구성된 Competency Pool에서 각 조직별로 선택적으로 등록한다. 해당 평가자가 직무의 특성, 전략적 사업방향, 대외 환경 등을 고려하여 필수 항목 포함 통상 4 ~ 8개의 Competency를 지정하며, 이를 토대로 하반기 평가 시점인 12월에 평가하게 된다.

성과평가, 역량평가 모두 5점 척도의 절대평가로써 측정되며, 대부분의 경우 1차 평가자로 끝나게 되어 있다. 일부 예외적인 경우로 2차 평가자가 지정되어 있는 경우, 1차 평가(50%)와 2차 평가(50%)를 반영하게 된다. 이렇게 평가가 끝나는 시점에 평가자는 반드시 피평가자의 업무 목표별로 평가근거, 잘한 점, 개선해야 할 점 등을 기술하고 이에 대한 종합의견을 기술하도록 되어 있다. 이 내용은 평가결과 공개시 피평가자에게 Feedback되어 무엇을 인정 받아야 하고, 향후 더 나은 업무성과를 도출하기 위해서는 어떻게 해야 할 지에 대한 중요한 가이드 역할을 한다. 평가가 끝나고 평점 및 평가결과가 Feedback 될 때, 피평가자는 평가자의 평가결과에 대해 의문사항이 있으면, 면담요청을 통해 이의를 제기할 수 있다. 이런 과정이 끝나면 그룹의 상위 단위인 임원단위 조직에서 위 평가결과를 바탕으로 5단계 연봉등급(S,A,B,C,D)으로 상대할당 하게 되며, 이 연봉등급으로 차년도 연봉조정의

기준으로 사용하게 된다.

2) 주요 특성



있다.

(3) 평가와 처우 연계

평가결과(연봉등급)에 따라 처우, 보상, 육성 등이 결정되도록 하였는데, 이는 평가제도 자체에서 기인하였다기 보다는 LG전자의 제반 인사제도(채용, 보상, 평가, 육성)가 성과주의로 전환되었던 1999년에 차별적 인사제도가 출발하면서 부터인데, 우수인재에 보다 차별화된 보상을 주기 위해서는 평가 결과와 보상에 대한 정확한 연계가 필요하였기 때문이다.

(4) 조직성과와 연계

조직성과 결과를 평가에 일부 반영하고 있다. 이는 연봉등급에 따른 임금 인상율이 아직 사업단위 조직까지 직접적으로 차별화 되지 않기 때문에, 조직 성과에 따른 보상의 차별화를 위해서 우수 성과를 낸 사업본부는 상위등급의 연봉등급(S,A)을 정규배분 비율(15%) 보다 많이(20% ~ 30%) 취할 수 있게 하였다.

(5) 역량평가

Competency는 비교적 근래 도입된 개념으로, 기존의 주요 측정지표였던 성과지표는 기업환경의 변화(지식/정보화시대, 경쟁기업의 수시출현, 고객의 요구변화)에 영향을 많이 받기 때문에, 이러한 단기적 성과뿐만 아니라 지속적인 성과측정을 위해 Competency 평가를 보완하게 되었다. 물론 아직 명확하고 객관화된 Competency 평가가 확립되지 못한 것은 사실이다.

(6) 평가결과의 공개

평가결과를 공개하는 기본취지는 개인의 성과 및 능력에 대한 정확한 진단 및 이를 통한 건전한 경쟁 유도에 있다. 다만, 나쁜 결과에 대한 지적을 싫어하고, 인정적인 측면을 선호하는 우리 정서상 평가결과 공개 뒤에는 이런저런 논란이 있음은 물론이다. 그러나, 공정하고 신뢰 받는 평가문화 정착을 위하고, 보상과 연계되는 성과주의 인사시스템을 위해서도 평가결과의 공개는 필요하다고 생각된다. 다만, 한가지 아쉬운 점은 목표에 대해 절대적으로 측정하는 평가결과는 공개하지만, 직접적으로 연봉 등 처우에 영향을 미칠 수 있는 연봉등급에 대해서는 정확한 이해의 부족, 미성숙한 수용의 분위기, 성과보다 앞서는 타 논리로 인한 연봉등급의 왜곡 등의 이유로 아직 공개하고 있지 않다. 그러나, 성과주의, 연봉제, 급여차별화 등의 우리가 의도하였던 의도하지 않았던 간에, 시행할 수 밖에 없는 제도가 바르게 시행되기 위해서라도 조만간 각 개인에게는 연봉등급을 공개할 예정이다.

4. 인사평가제도의 문제점

1) 평가자 Mind

평가관련 국내 및 세계 유수의 회사 사례를 살펴보아도, 나름대로 평가의 모순점을 갖고 있다. 이는 “불완전한 인간이 또 다른 불완전한 인간을 평가한다”는 평가자체의 모순에서 출발한다. 즉 세계적으로 인정받는 평가관련 Best Practice나 Bench Marking에서 보면 알 수 있듯이, 평가관련 가장 중

요하게 꼽는 것 중 하나가 바로 평가자 Mind이다. 평가제도는 제도 그 자체 또는 Process에 불과한 것으로, 평가자가 어떤 의도나 태도를 갖느냐에 따라 이로우 수도 해로우 수도 있다. 다만, 한가지 아쉬운 것은 우리 사회는 어렸을 때부터, 제대로 평가하고 피드백하는 논리적인 Process를 많이 접해보지 않았다는 사실이다. 이를 대비하여 LG전자는 관리자 교육이나, 여타 교육에서 평가관련 교육을 꾸준히 하고 있으나, 아직 모든 평가자가 만족할만큼의 단계에 오르지 않았다.

2) 활용의 문제

평가는 전통적으로 진급대상자를 선발하기 위한 제도였다가, 성과주의시대 등장과 함께 일부 급여를 차등지급하기 위한 목적으로도 활용되고 있다. 즉 평가는 진급과 급여 등 인사부서의 전통적인 기능수행이 주 목적이라 할 수 있는데, 이렇게 단순한 인사상의 목적을 위해 평가가 수행된다는 인식 때문에 평가가 단순해지고, 많은 오류를 범하게 되는 것이다. 평소에는 평가에 대한 생각을 잊고 있다가 연말 등 평가시기가 되어 인사부서에서 재촉을 하면 그 때가서 마지 못해 해야만 하는 업무가 된 것이다. 평가의 바람직한 Image는 개인이 갖는 직무수행능력과 능력의 개발을 위해 정확한 진단으로 활용되는 것과 함께, 그에 대한 동기부여를 위해 급여와 인력이동 등의 인사 목적 활용이 조화되는 것이다.

3) 업적평가(MBO)의 문제

MBO는 성과관리의 매우 유용한 Tool임이 틀림없다. 다만, 목표설정은 누가 보아도 명료하여야 되고, 달성 가능해야 한다는 기본 전제로 인해 전 사원들이 실행하기가 다소 어려운 단점이 있다. 그러다 보니, 조직의 성과 극대화를 위한 확장 가능한 목표보다는 실제로 자신이 Control할 수 있는 범위를 미리 예상하고 그 범위 내에서만 목표를 등록하는 경우가 있다. 또한 내부 커뮤니케이션 강화, 고객친밀도 개선 등의 계량화하기 어려운 목표에 대해서는 명확한 해법을 주기 어렵기 때문에, 별도의 자의적인 측정지표로 평가를 하려고 경향이 있다. 예를 들어 서비스 부서에서 ‘고객 친밀도 향상’이

라는 상위 목표가 있다면, 이를 측정 가능한 지표화를 하기 위해 ‘하루에 고객 전화 응대 회수 10회 이상’이라는 하부 목표를 임의적으로 설정한다면, 고객의 전화를 많이 받아야만 고객친밀도가 향상된다는 다소 잘못된 MBO의 프로세스(목표설정-목표달성활동-결과평가)가 발생할 수 있다.

4) 역량평가(Competency)의 문제

90년대 들어 Competency가 인사제도 전반에 걸쳐 강한 Drive요소로써 작용해 왔다. Competency는 흔히들 ‘고성과자가 장기적으로 높은 성과를 낼 수 있는 특유의 지식(Knowledge), 스킬(Skill), 행동(Attitude)의 집합체’로 정의된다. 국내외 많은 회사들이 Competency의 중요성을 실감하고, 평가제도와 보상제도로 연결을 하고 있으며, LG전자도 Competency평가를 성과평가와 별개로 하고 있으나, 그 내용을 들여다보면, 직무특성을 반영하지 못한 역량지표, 숙련도 수준의 정의 미약 등의 문제가 있어, 아직 개인의 역량을 정확히 파악하는데 100% 활용되지 못하고 있다. 그러다 보니, Competency에 대한 구성원의 명확한 이해 부족, 정확한 측정의 어려움 등의 이유로 원래 의도하였던 조직의 장기적 성과발현을 위한 육성제도로써 연결되지 못한 채, 연봉등급 산출의 전단계로만 활용되기도 하였다.

5. 인사평가제도의 개선방향

1) 인사기능에서 전략기능으로

앞부분에서도 계속 언급하였지만, 근래와 와서 평가의 목적 자체가 많이 바뀌었다. 즉 과거의 ‘인사고과’라는 말 대신 지금은 ‘인사평가’라는 말이 쓰이듯이, 근무성적이나 태도, 능력 등을 조사하는 인사부분에서, 조직적으로는 지속적인 성과향상을 일어나게 하고, 개인적으로는 직무능력을 성장, 발전시킬 수 있게 하는 전략적 기능으로 전환되어야 한다. 이를 위해 LG전자는 올 한해 인사제도의 많은 연구를 통해 내년에는 인사체계를 새롭게 정립하고자 계획하고 있는데, 평가와 관련해서는 BSC개념 일부 도입, Competency 보완, 육성으로 연결되는 평가 등이 그것이다.

2) 단기목표에서 Mission 중심으로

종래 평가의 문제점으로 지적되었던 단기 목적 위주의 목표설정을 보완하기 위해 BSC개념을 고려하고 있다. 즉 현실적으로 달성 가능한 재무적 지표 이외에 장기적으로 고성과를 가능케하는 내부 프로세스관점, 학습과 성장관점, 고객관점을 고루 평가지표에 반영하는 것이다. 다만, BSC가 전략이나 기획수립에 우수한 Tool이긴 하지만, 평가지표로서 최선이라고 명확히 검증된 바는 없기 때문에, 향후 평가는 조직이 장기적으로 달성해야만 하는 Mission에 대한 명확한 제시 및 그에 대한 합리적 측정자로서의 역할을 해야 할 것이다. 이런 의미에서 일부에서는 MBO란 표현대신에 MBM(Management by Mission)이란 표현을 쓰기도 한다.

3) Competency의 수정

현재 시행되고 있는 LG전자의 역량평가는 앞서 문제점에서 지적한 바와 같이 다소 형식적인 면이 있어, 이런 부분을 개선하기 위해 많은 회사의 자료를 참조하였고, 내부적으로 시행착오를 겪기도 하였다. 그러나 여러 자료나 국내 여타 회사의 경우를 보면, Competency를 앞 다투어 도입한 사례는 많으나, 제도로써 성공한 사례는 거의 없다고 볼 수 있다. 이는 Competency에 대한 명확한 이해 부족 상태에서, 외국사례나 타 회사의 사례의 Contents만을 그대로 자사에 옮기다 보니 목적, 배경, 운영방법 등의 진지한 고찰이 결여되었기 때문이다. 'Competency'의 본래 목적이 조직내에서 고성과를 올리는 사람(High Performance Individual)의 지식(Knowledge), 스킬(Skill), 행동양식(Attitude)의 추출된 총합이라는 정의 그대로, 외부자료나 사례와 함께 조직 내부적으로 방향을 바꾸어 접근할 필요가 있다. 즉 직무중심으로 정리되는 부분과 조직과 현 사람 중심으로 정리되는 부분을 동시에 고려할 필요가 있다.

4) 개인과 조직 평가를 함께 고려

인사평가의 출발점은 개인 즉, 사람의 성과, 행동양식, 능력 등에 대한 평가이다. 그러나 향후에는 개인에 대한 평가의 기능과 함께 조직에 대한 평가도 함께 고려해야 할 것이다. 많은 회사의 경우 조직평가도 도입하여 운영하고 있으나, 대부분 개인평가와 별개로 인식, 운영되고 있다. 개인의 성과는 개인의 능력에 좌우되어 발현될 수도 있지만, 보다 직접적으로는 조직내에서 여타 구성원과 상호작용하는 가운데에서 드러나는 것이다. 많은 선진회사의 예를 보면, 개인성과가 우수하다 하더라도 조직의 성과나 핵심가치에 부합하지 못하면 좋은 평가를 받지 못한다(GE의 경우가 대표적이다). 따라서 향후에는 개인평가에 직접적으로 조직평가가 반영되는 평가제도를 구축해야 할 것이다. 현재 LG전자는 연봉등급의 상대 할당시 조직성과를 일부 반영하여 할당비율이 다소 조정할 수 있게 하고 있으나, 개인의 입장에서 보면, 연봉 등의 처우에 조직의 성과가 반영된다는 인식은 다소 적은 편이다. 이를 위해서 향후 개인과 조직평가 반영을 연결하고, 이를 인센티브 등으로 연결하는 제도를 구축할 예정이다.

5) 체계적·종합적 접근방법

평가관련해서 제도 자체의 수정만으로 문제가 해결되기는 사실상 어렵다. LG전자도 현재 위와 같이 새로운 평가제도를 구축하고자 노력하고 있는데, ‘이렇게 제도를 바꾼다고 해서, 평가의 문제점이 쉽게 개선될 수 있을까’라는 의구심이 일부 있다. 단순히 제도를 바꾼다고 해결된다고 하면, 이미 평가관련 모든 문제는 해결되고도 남았을 것이다. 무엇보다도 분명한 것은 제도자체의 문제보다는 그것을 어떻게 운영하고 발생하는 문제점에 효과적으로 대체하느냐에 있다. 그러기 위해서는 평가제도의 보완은 물론, 꾸준한 평가자 교육, 구성원에 대한 평가관련 인식의 확산, 평가와 보상·육성의 연계 등이 종합적인 계획하에서 진행되어야 한다.

6. 결론 및 시사점

어느 회사든지 조직구성원 의견조사(EOS)를 해보면 인사관련 불만사항으로 가장 먼저 꼽는 것 중의 하나가 평가에 관한 사항이다. 평가처럼 개인의

연봉과 승진급에 직접적인 영향을 미치면서도 쉽게 개선되지 않는 것이 없다. 이를 위해서는 기존에 해오던 평가에 관한 사고를 전환시켜야 하며, 그 변화방향은 기존에 해왔던 식의 단순한 진급,보상차별을 위한 인사평가가 아닌, '조직전략 달성을 위한 육성평가'에 보다 초점을 두는 것이다. 그러기 위해서는 조직전략과 연계되는 평가제도 구축과 함께, 올바른 평가수행을 위한 평가자의 역할과 책임이 중요시 된다. 무엇이 조직성과를 위해 내가 달성해야 하는지가 명확해야 되고, 평가자는 정확한 진단과 올바른 처방으로 부하직원의 부족한 부분을 보완시키고, 강점을 더욱 신장시켜 나가도록 해야 한다. 부하직원에 대한 평가가 더 이상 관리하고 통제하는 식의 평가가 아닌, 의사의 '건강진단형'이나 운동코치의 '선수지도방식'의 평가로 전환이 되어야 한다.

새로운 시대에는 새로운 인재와 그에 따른 새로운 인사제도가 필요하다. 다시 말해서 디지털 시대에는 조직의 성장과 발전을 위한 창조적 인재의 육성이 중요하며, 이러한 인재육성을 위해서는 개인의 장단점 파악을 통해 육성으로 연결되는 평가 및 조직전략과 연계되는 평가가 필요하다.