

중소기업사례

업적평가(MBO)

중소기업사례

실행 취지

- 조직과 개인의 니즈에 입각한 인사평가제도를 설계
- 조직의 유연적 특성과 합리적 조직 운영이라는 입장에서 객관적인 팀목표 및 개인목표를 설정

구 분	목 적	활 동	Out-put
현황파악	중소기업의 인사평가 현황을 분석하여 비전과 전략목표 달성에 적합한 조직 성과평가 방향을 정립	▪ 인사평가 철학/전략 분석 ▪ 조직 상황 파악(매출액, 이익구조) ▪ 현 평가제도 파악 및 문제점 도출 ▪ HR 문헌 자료 분석 ▪ 조직/개인 니즈 파악 ▪ 구성원들의 평가 수용도 파악	▪ 중소기업의 인사평가에 대한 문제점 파악 및 조직성과 창출을 극대화 할 수 있는 목표관리시스템 설계 방향 및 인사평가 방향 도출
목표설정 및 평가지표 개발	중소기업의 비전 및 전략목표 달성에 필요한 구체적인 평가지표 개발과 목표관리시스템 설계	▪ 비전 및 사업전략 파악 ▪ 사업계획과의 연관성 확보 ▪ 팀/개인 목표관리카드 개발 ▪ 팀/개인 세부실행 계획표 개발 ▪ 조직/팀 목표설정 및 KPI 도출을 위한 팀장 인터뷰(면담)	▪ 중소기업의 목표관리 실행계획(안) ▪ 목표관리카드 작성지침 ▪ 팀/개인 목표관리카드 ▪ 팀/개인 세부실행계획표

중소기업사례

개인 역량평가

중소기업사례

실행 취지

- 역량(능력/태도)평가제도는 객관적이고 공정하게, 구성원들에 대한 수용성을 가지도록 설계
 - 회사가 구성원에게 요구하는 기대 가치에 부합되는 평가항목 및 평가요소로 설계
 - 평가는 조직 활성화와 조직학습에 기여할 수 있도록 설계

구 분	목 적	활 동	Out-put
현황파악	•현 인사고과제도의 문제점을 파악하여 중소기업의 조직특성에 적합한 평가제도로 개선	▪ 인사평가 철학/전략 분석 ▪ 현 평가제도 파악 및 문제점 도출 ▪ HR 문헌 자료 분석	▪ 문제점 ▪ 평가방향
역량 (능력/태도) 평가제도 설계	•구성원 역량개발 및 조직목표 달성에 몰입할 수 있는 태도 변화 유도	▪ 직책별(팀장/팀원) 평가요소 설계 ▪ 기능별(부서별) 평가요소 설계 ▪ 피평가자/평가자 선정 ▪ 평가절차 및 방법 제시 ▪ 평가결과 활용방안	▪ 팀장 역량평가표 ▪ 팀원 역량평가표 ▪ 부서별 역량평가표 ▪ 자기기술서 ▪ 부하지도관찰표

중소기업사례

평가 및 보상

중소기업사례

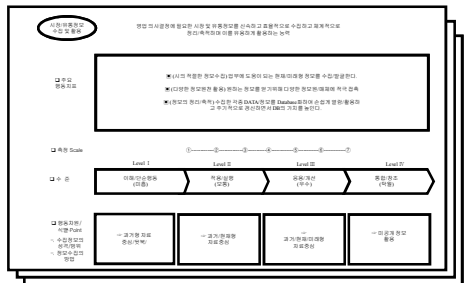
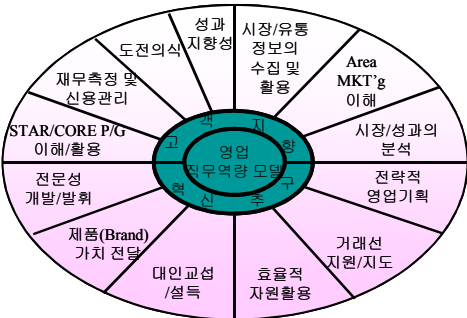
- 조직의 성과와 개인의 성과를 연계할 수 있는 평가제도의 정착
- 능력주의 인사제도 도입을 통해 임금정책의 합리성과 절차적 공정성 확보 및 임금의 근로의욕 유발기능 회복
 - 개인의 능력과 성과를 평가하여 개별 차등 연봉인상의 기준 마련
 - 연봉제의 기본체계 수립(연봉형태, 연봉구성, 지급방법, 인상기준 등)
 - 현 연공급+능력급연봉 → 직능급+성과급연봉의 발전모델 구상 및 단계별 도입 절차 수립
 - 집단성과급제 배분기준 확립
- 능력과 성과를 근간으로 하는 승진기준의 확립과 평가시스템의 연동을 통한 승진제도의 도입
 - 비경제적 복리후생제도의 적극적 활용
 - 중소기업의 인재상 설정과 인재육성을 위한 교육훈련계획의 수립
 - 조직/직무/개인단위의 교육훈련 필요성 분석에 따른 교육과정 개발
 - 평가와 교육훈련, 처우(승진 등)가 상호 연계되도록 하여 교육훈련의 효율성 제고
 - 제안제도나 품질관리 분임조 활성화를 통한 현장 학습 강화

2. 채용 역량평가

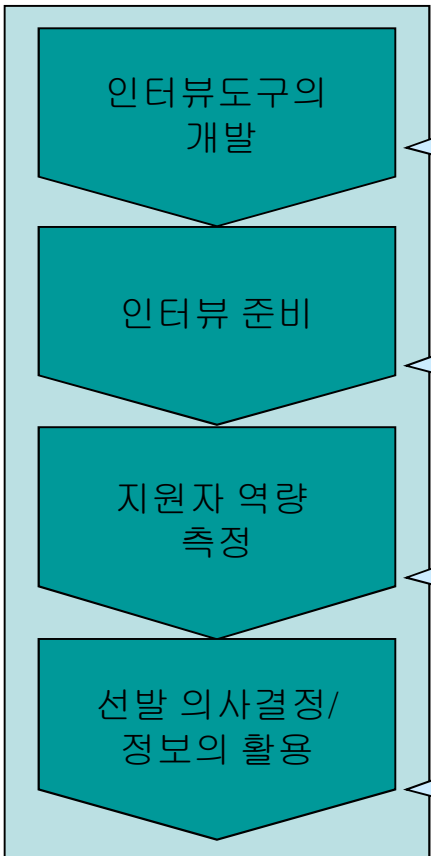
CBI (역량중심 인터뷰) 도구 개발

역량면접도구 개발

역량모델 및 측정도구



역량 인터뷰



주요 내용

역량모델과 측정도구를 근거로 하여 지원자의 역량보유수준 식별을 위한 구조화된 인터뷰 질문도구(structured question)를 설계함.

면접자를 선정하고 인터뷰 도구의 효과적인 활용을 위한 면접자의 인터뷰 스킬(rapport 형성, 조직이미지 전달 등)에 대한 훈련을 실시함.

지원자의 역량과 잠재력을 평가하기 위한
역량별 평가양식과 평가척도를, 활용함.
객관적 측정을 위해 인터뷰 결과를 행동사건
중심으로 정리함.

인터뷰를 통해 확보한 지원자의 역량수준 및 잠재력에 대한 정보를 종합하여 선발의사결정 및 배치/경력개발의 기본 자료로 활용함.

☞ 지원자의 보유 역량을 정확하게 측정할 수 있는 인터뷰 도구의 개발 여부가 역량기준인터뷰의 요체임.

2. 채용 역량평가

충원 등 선발/배치 요구 발생시 평가 대상 역량을 선정한 후, 구조화된 BI(Behavioral Events Interview) 면접 방식에 의해 후보자의 역량을 평가, 이를 토대로 의사결정 함.

인재선발 TOOL 활용 (Competency-based Behavior Events Interview 기법)

●집단토의/ Presentation면접

면접평가표	
수험번호	<수험번호>
학 력	<학력>
□ 집단토의 평가	
평가항목	○ 주저함 ○ 어려운 상황 ○ 새로운 사 ○ 제시하는 ○ 말씨, 동작 ○ 타인의 주 ○ 반대 의견에 ○ 수용하는 ○ 타인의 발 ○ 문제의 본 ○ 정보와 사 ○ 하고 있는 ○ 자신의 의 ○ 타인에게 ○ 다른 지원 ○ 있는가? ○ 자신의 생 ○ 발표하고
적극성/ 도전의식	○ 주저함 ○ 어려운 상황 ○ 새로운 사 ○ 제시하는 ○ 말씨, 동작 ○ 타인의 주 ○ 반대 의견에 ○ 수용하는 ○ 타인의 발 ○ 문제의 본 ○ 정보와 사 ○ 하고 있는 ○ 자신의 의 ○ 타인에게 ○ 다른 지원 ○ 있는가? ○ 자신의 생 ○ 발표하고
긍정적사고/ 팀활동력	○ 주저함 ○ 어려운 상황 ○ 새로운 사 ○ 제시하는 ○ 말씨, 동작 ○ 타인의 주 ○ 반대 의견에 ○ 수용하는 ○ 타인의 발 ○ 문제의 본 ○ 정보와 사 ○ 하고 있는 ○ 자신의 의 ○ 타인에게 ○ 다른 지원 ○ 있는가? ○ 자신의 생 ○ 발표하고
상황판단력	○ 주저함 ○ 어려운 상황 ○ 새로운 사 ○ 제시하는 ○ 말씨, 동작 ○ 타인의 주 ○ 반대 의견에 ○ 수용하는 ○ 타인의 발 ○ 문제의 본 ○ 정보와 사 ○ 하고 있는 ○ 자신의 의 ○ 타인에게 ○ 다른 지원 ○ 있는가? ○ 자신의 생 ○ 발표하고
논리력/ 표현력	○ 주저함 ○ 어려운 상황 ○ 새로운 사 ○ 제시하는 ○ 말씨, 동작 ○ 타인의 주 ○ 반대 의견에 ○ 수용하는 ○ 타인의 발 ○ 문제의 본 ○ 정보와 사 ○ 하고 있는 ○ 자신의 의 ○ 타인에게 ○ 다른 지원 ○ 있는가? ○ 자신의 생 ○ 발표하고
□ 인물특성 평가	
응모/복합	○ 응모는 단 ○ 복합/ 예 ○ 개인특성을 ○ 있습니다.
예	○ 응모는 단 ○ 복합/ 예 ○ 개인특성을 ○ 있습니다.
기	○ 응모는 단 ○ 복합/ 예 ○ 개인특성을 ○ 있습니다.
타	○ 응모는 단 ○ 복합/ 예 ○ 개인특성을 ○ 있습니다.

Illustrate

●CBEI면접

선발/배치를 위한 BEI(목표관리 역량)

귀하의 현재 직위에서 전형적인 하루일과를 묘사해 주시겠습니까?
언제 계획하고, 고객방문 스케줄을 계획, 전화회신하고, 서류작업 등을
합니까? 이런 업무상 해야 할 일들에 대해 어떻게 하면 최적으로
시간배분을 합니까?

2수준 : 목표달성에 필요한 지식/정보를 수집하여 목표분석/
관리에 활용한다.

- 목표관련 정보입수를 위해 부단히 노력한다.

4수준 : 사업환경을 분석하여 목표달성의 장애요소를 사전
에 파악, 대책을 마련/시행하여 문제를 해소한다.

- 긍정운전의 limit를 사전에 파악, 조치한다.

보유역량
평가Tool

선발/배치후보자, DB			(전체역량=16)										
순위	번호	이름	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4		
1	3303	김진수	0	0	0	3	12	1	0	0	0		
2	3393	박기영	0	0	0	0	3	12	1	0	0		
3	3202	이상훈	0	0	2	5	4	5	0	0	0		
4	3401	손갑용	0	1	1	8	5	1	0	0	0		
5	3226	옥상옥	1	1	2	5	6	1	0	0	0		

직무 요건 이하

직무 요건 이상

직무요건에 정확히 부합하는 역량의 수

예 시

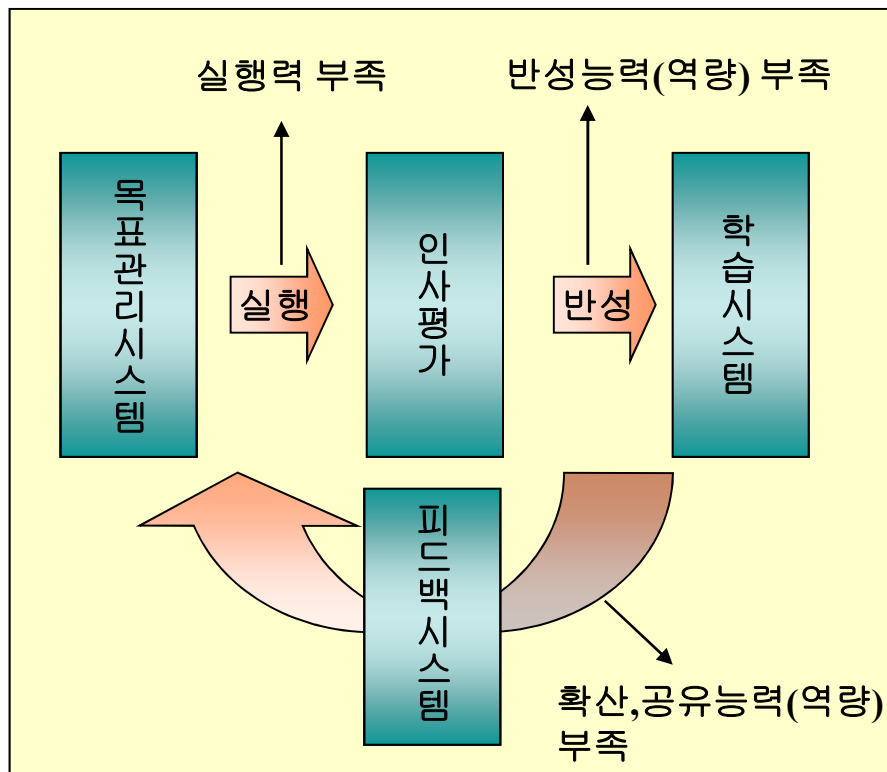
인터뷰질문

3. 인사평가제도의 개선 기법

가. 기존 인사평가의 한계

OO의 기존의 성과평가시스템은 시스템상의 한계점으로 인하여 제 역할을 다해 오지 못하고 있으며, 이러한 문제점을 해결하여 인사평가의 유용성을 극대화하는 방향으로 시스템의 설계 방향을 모색하고자 함

시스템상의 한계점



현상적 문제점

- ◀ 경영목표, 전략과 실행간에 괴리 존재
- ◀ 성과평가와 관리의 제도화가 이루어져 있지 않음
- ◀ 평가의 주관성이 크게 개입될 가능성이 있음
- ◀ 성과지표의 속성에 대한 검토가 충분하지 못함
- ◀ 평가결과가 효과적으로 피드백 되어 있지 못함

3. 인사평가제도의 개선 기법

나. 평가제도 개선 목적

개인의 업무능력 향상 및 조직의 목표 달성에 기여한 정도를 공정하게 평가하여 제반 인사제도에 반영함으로써 공정한 인사 및 처우를 실현하고자 함

공정한 보상체계 구축

조직과 개인의 평가 결과를 급여, 상여, 승진급 등에 반영하여 공정한 보상체계를 구축함

경영성과의 향상

회사의 경영이념과 철학을 반영하여 회사가 필요로 하는 인재를 양성하고 효율적으로 활용함으로써 궁극적으로 회사의 경영성과를 향상 시킴

공정한 평가

효과적인 육성체계 구축

개인 스스로 자기 주도적 학습에 대한 동기를 부여하고, 평가 결과를 분석 개인에게 부족한 역량을 교육하여 회사가 요구하는 인재를 양성함

효율적 인력 운영

평가를 통하여 얻어지는 피평가자의 능력이나 적성 등을 파악해서 인사이동 등 적재적소 배치를 통한 인력활용의 효율성을 제고함

4. 인사평가 시스템 개요

1. 평가 체계(2)

중소기업사례

평가는 크게 조직차원의 집단평가와 개인평가로 구성되며, 개인의 경우 성과뿐만 아니라 능력(competency)의 수준도 평가하게 됨. 이러한 조직과 개인의 연계를 통하여 전사 차원의 성과 목표가 조직내부와 개인까지 내면화 되어 실제적이고 체계적인 성과목표 달성을 가능케 함.

평가 구분		평가유형	실시 시기	평가결과 반영	
				직접반영	참 고
조직평가	회사	경영성과 평가	년 1회(3월)	• 성과급 재원 산출 기준	
	부서(팀)	조직성과 및 업무협조성 평가	년 1회(1월)	• 팀별 성과급 배분률 • 개인연봉, 성과급, 승진급 반영	
개인평가	업적	팀 공헌도 평가	년 2회(7월, 1월)	• 개인연봉 • 개인성과급 • 승진급	• 교육훈련 • 전환배치
	능력/태도	개인능력 및 태도 평가	년1회(1월)	• 승진급 • 개인연봉	
	관리능력 (간부사원)	관리능력평가	년1회(1월)	• 승진시 반영	

4. 인사평가 시스템 개요

2. 평가 항목 및 평가 방법

중소기업사례

평가 구분		평가 항목	평가방법
조직평가	회사	- 회사 경영목표 달성 여부 - 매출액, 영업이익	회사 경영목표에 따른 절대평가
	부서(팀)	- 부서업무목표 달성도 - 부서(팀) 운영 실적 - 팀 이직률, 근태현황, 제안/개선실적	부서자체 평가 → 본부장 평가 → 경영지원팀(재경팀) 확인 → 대표이사 결정
		- 업무협조 - 타 부서 업무협조 정도(신속, 정확 등)	타부서 다면평가
개인평가	업적	- 개인 업무목표 달성도 - 자기계발 목표 달성도	자기평가 → 1,2차 평가자에 의한 절대평가
	능력/태도	- 직무수행 능력 - 지식, 기술, 실행지원력 - 직무수행 태도	자기평가 → 1,2차 평가자에 의한 상대평가
	관리능력	- 관리자 관리능력 평가 - 리더십, 설득력, 섭외력 등	부하 직원에 의한 다면평가

4. 인사평가 시스템 개요

3. 평가 대상기간 및 시기

중소기업사례

평가 구분		평가 대상기간	평가시기
조직평가	회사	매년 1월1일 ~12월31일	익년 3월
	부서(팀)	매년 1월1일 ~ 12월 31일	익년 1월
개인평가	업적	• 상반기 : 1월1일~6월말 • 하반기 : 7월1일~12월말	• 상반기 : 7월 • 하반기 : 익년 1월
	능력/태도	매년 1월1일 ~12월31일	익년 1월
	관리능력	매년 1월1일 ~12월31일	익년 1월

5. 전략적목표달성관리(MBO)평가

○ KPI 측정방법 작성

- KPI의 측정방법을 계산식이나 단계별 순위 등으로 표현한 것을 말한다.

예컨대 「일정준수도」가 KPI라면 측정방법은 「실제일정－예정일정」과 같이 표현하여 측정할 수 있는 계산식을 설정하는 것이다.

○ KPI 및 측정방법 예시(계량지표 기준)

구분	특성	KPI 유형	KPI 예시	측정방법(산식)
목표유형	당해년도 목표 대비 실적으로 성과 달성률을 평가하는 지표	○○달성률	매출목표 달성률 이익목표 달성률	$\text{실적} \div \text{목표} \times 100$
추세유형	전년 실적 대비 금년도 실적의 향상률이나 감소율을 평가하는 지표	○○성과 향상률 ○○전년대비 감소율	매출액 향상률 원가 감소율	$(\text{금년도 실적} - \text{전년도 실적}) \div \text{전년도 실적} \times 100$
절대유형	실적치와 비교하지 않고 달성 실적을 표준대비로 평가하는 지표	○○건수 ○○절감액	신규고객 개척 수 예산대비 비용 절감액	달성건수/금액)

5. 전략적목표달성관리(MBO)평가

◆ 부서(팀)별 CSF, KPI 및 측정방법 작성 예시

중소기업사례

부서	핵심업무	CSF(평가항목)	측정지표	
			KPI	측정방법
인사부	채용관리	우수인력의 채용	어학평점 80점 이상 채용비율	평점 80점 이상 신입사원 수 ÷ 전체 신입사원 수
	교육훈련	핵심인력 양성	Competency 습득여부	학습평가
	신인사 컨설팅 추진	신인사제도 구축	능력, 성과 포함여부	연봉제, BARS평가도입
○○ 영업실	제품판매	판매실적	목표달성률	판매실적 ÷ 목표실적 × 100
	고객관리	신규고객개척	신규고객 개척 수	개척 인원수
생산관리 기획부	품질관리	품질 향상	불량률	불량제품 수 ÷ 총생산제품 수 × 100
	원가관리	원가절감	제조원가율	제조원가 ÷ 생산실적 × 100

중소기업사례

2009년도 인사평가표

소속	○○영업팀	직책	팀장	성명	나 영 업					
핵심업무	CSF (평가항목)	측정지표		올해 목표치	등급 평가기준					가 중 치
		KPI	측정방법		S	A	B	C	D	
판매 관리	판매 목표 관리	월별 매출액 달성율	(실적/계획) × 100	100%	110% 이상	100%~ 110% 미만	90%~ 100% 미만	80%~ 90% 미만	70% 미만	30
제품 개발	출시 예정일 준수	일정 준수	지연일수	기한내 출시	7일 이전	기준일 준수	3일 지연	5일 지연	7일 이상 지연	20
고객 DB 구축 및 관리	구입고객 리스트 작성 및 관리	고객리스트 구축건수	구축건수	10건	12건 이상	10~12건 미만	8~10건 미만	6~8건 미만	6건 미만	25
고객서비스 및 불만처리	신속하고 체계적인 고객서비스	불만처리율	처리건수 /고객불만 건수	95%	95% 초과	90%초과 ~ 95%	85%초과 ~ 90%	80%초과 ~ 85%	80% 이하	25

6. 효과적인 인사평가를 위한 사례연구 및 실습



1) 평가 요령

1단계 : 평가의 대상이 되는 구체적인 행동을 우선 선택한다.

2단계 : 각각의 선택된 행동에 대해 평가요소를 선택한다.

3단계 : 선택된 평가요소에 대해 등급분류기준에 의거 평가등급을 선택한다.

2) 평가등급 분류기준

A등급 (우수), B등급(보통),

C등급(미흡), D등급(매우부족)

7. 평가과정에서의 의사소통 기술

〈 실 습 〉 미 인 대 칭

미소

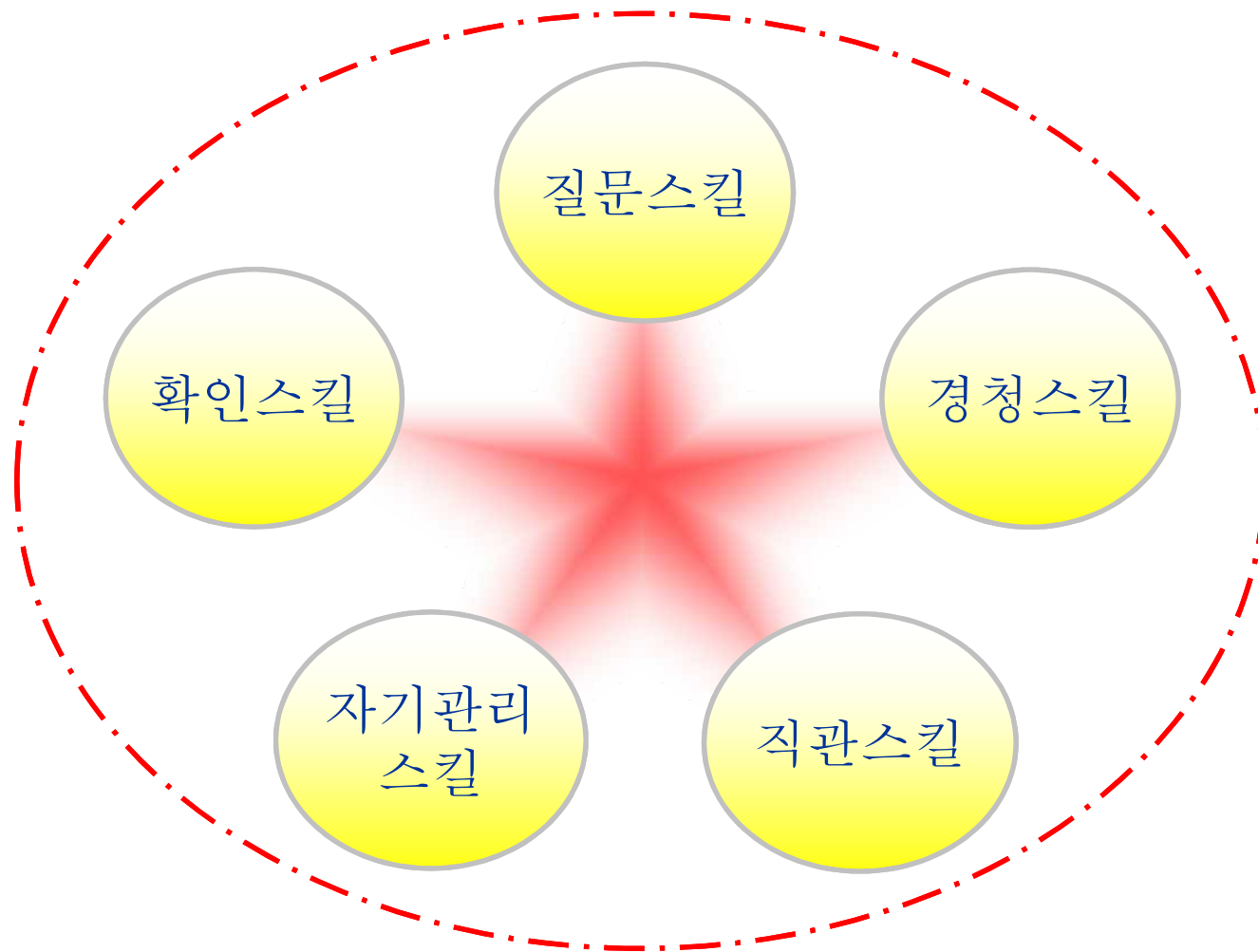
인사

대화

칭찬

7. 평가과정에서의 의사소통 기술

코칭 Core Skill 5가지



7. 평가과정에서의 의사소통 기술

평가자가 범하기 쉬운 오류

다음 '평가자가 범하기 쉬운 오류 중에서 아래 설명에 맞는 것을 골라 빈칸에 갖다 놓으세요!

중심화 경향	대비오류	현혹 효과
시간적 오류	관대화 경향	논리적 오차



평가자 자신이 갖고 있는 특성에 피평가자를 비교하여 평가하는 오류

평가자가 평가요소의 상호간에 이론적 관계가 있다고 단정하기 때문에 생기는 오류

평가능력부족 등으로 피평가자를 적당히 중간정도로 평가하려는 오류

하나의 평가요소에 대한 평가가 다른 요소의 평가에 영향을 미치는 현상

과거보다는 최근의 사실이 평가에 더 영향을 미치는 현상

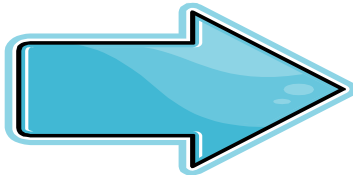
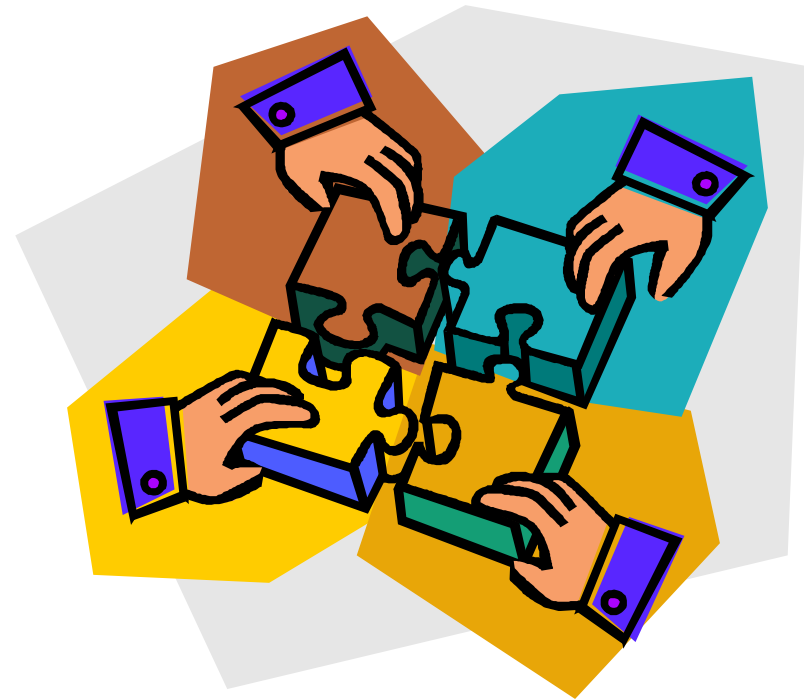
공정한 평가결과보다도 늘 플러스의 방향에 치우친 평가를 하는 경향

8. 실행포인트

임파워먼트를 위한 리더

[영상-산인공\리다십을 말한다-8분.wmv](#)

- 부하를 의사결정에 참여
- 경청과 인정
- 교육과 재훈련
- 성과 인센티브



“Empowerment는 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 구성원이 갖고 있는 파워를 신뢰하는 데서 출발한다. 즉, **신뢰를 바탕으로** 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 방법이다” (보렌)

8. 실행포인트

- 달성 가능한 것이고 달성 후에도 계속적인 목표가 되어야 함
- 처음부터 직원들의 참여와 스스로 자기의 것으로 받아들이는 의식 필요
- 직원들을 몰입시킬 수 있을 정도의 공유/흥미



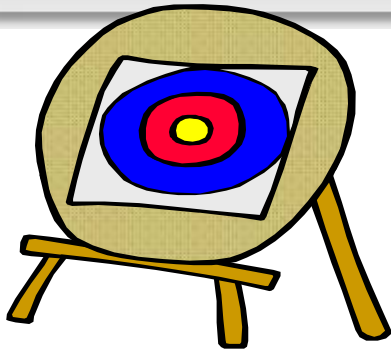


인터넷 정보의 활용



- <http://www.seri.org/forum/mantech/>
- <http://seri.org/bt/btIndex.html?btno=100>

참고문헌



★삼성경제 연구소 포럼

<http://www.seri.org/forum/mantech/>

21세기기업전략을 위한 목표관리전략
공정한 인사평가 운영지도 매뉴얼
인사평가 매뉴얼
인사평가 가이드북
직무분석 이렇게한다

★경영학의 이해

★인간행동의 심리

E-mail: sbcon@sbcon.co.kr

HP : 011-260-9948

Tip

3대 무기를 키운다.



비즈니스맨 으로서 소유해야 할 3대 무기는 다음과 같다.

첫째로 업무를 처리하는 실무능력을 착실히 익히는 것이 중요하다.
그 노력이 없는 사람은 뿌리 없는 나무와 같으며 일시적으로는 좋아도
이윽고 좌절하게 된다.

둘째로 대인관계 능력이 필요하다. 회사에서 부여된 일만을 그저
처리할 뿐이라면, 필요조건으로서 실무능력만 있으면 충분하지만,
조직내부에서는 타인과 협조해 나갈 것이 필요하므로, 충분 조건으로서
대인관계에 대한 능력이 요구된다.

셋째로 타인보다 적극적으로 한 발 앞서 높은 지위에 오르려면
정치력도 필요하다. 이러한 정치력은 우선, 보다 높은 직위를 지향
하여 승진하고자 할 때 발휘된다(권력의 획득). 다음에 어떤 직위를
차지하고 부하를 부릴 때 사용되며(권력의 행사), 다시 직위를 유지
하기 위해 사용된다(권력의 유지).

- 출처: 성공하는 비즈니스맨의 좋은 습관, 장수용 -