유한킴벌리의 신인사제도
Human Resource Management at Yuhan-Kimberly

김성수
서울대학교 경영대학 교수
천장현
서울대학교 경영대학 석사

1. 들어가며

유한킴벌리는 2003년 Hewitt Associates에서 발표한 아시아에서 근무하기 가장 좋은 직장조사(Survey of Best Employers in Asia)에서 한국 내에서 1위, 아시아에서 6위를 차지하였다.(첨부# 1) 유한킴벌리는 2년 전 같은 조사에서 한국 내 6위를 차지했었는데 지난 2년 사이에 많은 발전이 있었으며, 그 밖에도 2002년 대한민국 기업이미지 대상 최우수상, 최고의 경영자상 등 수 많은 상을 수상하였으며 현재 업계에서는 종이기저귀, 여성생리대, 미용화장지, 화장실용 화장지, 키친타올, 물티슈 등 다양한 부분에서 시장점유율 1위를 지키고 있다. 이러한 수상과 경영성과들은 하루아침에 이루어진 것은 아니다. 이는 1995년 문국현 사장의 취임부터 장기적인 비전과 계획을 가지고 단계적으로 추진한 결과라 할 수 있다. 근무하기 가장 좋은 직장조사는 조직목표와 전략 및 인사전략, 그리고 각종 제도가 서로 얼마나 잘 연계되었는지를 측정하는 정합성(Alignment)과 종업원들의 성과향상을 위해 지적으로 심리적으로 몰입된 상태를 나타내는 성과몰입(Engagement)으로 측정된다. 즉, 유한킴벌리의 수상은 일시적인 제도개혁으로 얻은 것이 아니라 확고한 비전과 목표를 가지고 지속적으로 기울인 노력의 결과라 할 수 있다. 본 사례에서는 유한킴벌리의 신인사제도를 살펴봄으로써 유한킴벌리 인사제도의 특징을 살펴보고 앞으로 어떠한 과제를 안고 있는가를 생각해보고자 한다.

본 사례의 저작권은 서울대학교 경영대학 사례연구센터에 있습니다. 본 사례의 무단 복사나 배포는 법에 의해 처벌받습니다.

2. 회사소개

2.1. 회사개요

유한킴벌리는 한국법인인 유한양행과 미국법인인 Kimberly-Clark Corporation이 공동출자하여 1970년 3월에 창립한 회사이다. 유한킴벌리의 지분구조를 살펴보면, Kimberly-Clark Corporation이 23.6%를 소유하고 있으며, K-C Inc.이 46.4%, 그리고 주식회사 유한양행이 30%를 소유하고 있다. 약 1600명의 종업원이 몸담고 있는 유한킴벌리는 현재 서울, 군포, 대전, 김천에 주 사업장을 가지고 있으며(그림 1 조직도 참조), 2003년 매출액 7,036억원을 예상하고 있는 기업이다. 또한 아래 표 1의 당기순이익을 살펴보면, 1998년 약 275억원 불과하던 당기순이익이 5년후 2003년도 에는 904억원을 기록하고 있는 회사이다.

유한킴벌리는 '소비자가 선호하는 유익한 제품과 서비스를 공급하여 위생문화 발전을 선도하

표 1. 유한킴벌리의 최근 5년간 매출액 및 당기순이익 - 수정요

(단위: 백만원)

연도	1998	1999	2000	2001	2002
매출액	409,791	498,662	576,926	648,798	709,784
당기순 이익	27,574	43,998	53,370	65,253	87,355

연도	1998	1999	2000	2001	2002	2003
매출액	409,791	498,662	561,219	643,881	701,083	703,568
순이익	27,574	43,998	53,371	65,254	84,355	90,423

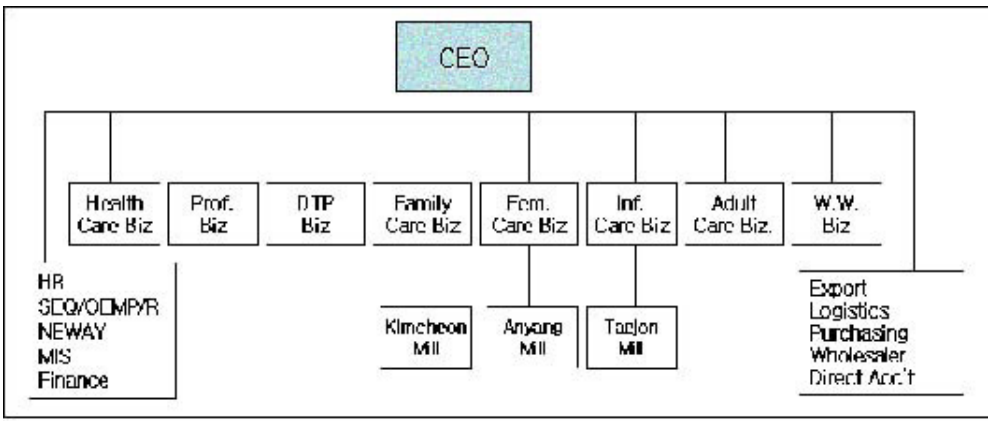


그림 1. 조직도

고 건강과 복지 향상에 기여한다'는 회사의 기본사명 하에 국내 최초로 여성생리대, 미용화장지, 아기기저귀 등을 생산, 판매하였으며, 현재 화장실용화장지 '뽀삐 플러스' '비바', 미용화장지 '크리넥스', 여성생리대 '화이트' '좋은느낌', 종이기저귀 '하기스 골드' 등 주요 제품들과 유흡착제, 부직포 등의 환경보호용품 모두가 해당 시장에서 선두를 차지하고 있다. 또한 병원용품, DTP(Digital Textile Printing) 사업 등 기존 핵심 기술을 이용한 신규 사업으로 활동 영역을 넓히고 있다.

또한 1984년부터 실시해 온 공익프로그램 '우리강산 푸르게 푸르게'는 전국민 나무 심고 가꾸기, 청소년 환경교육, 연구활동, 환경서적 보급 등 우리나라의 숲을 보호하고 지키는 활동을 하고 있으며, NGO, 학자, 정부와의 협력 활동을 통해 보다 많은 국민이 숲의 혜택을 누리고, 숲 보호 활동에 참여할 수 있도록 하고 있다. 특히, 산림생태보호를 위한 '생명의 숲', 북한과 동북아시아의 산림생태 보호를 위한 '평화의 숲', '동북아 산림포럼' 등과의 협력활동을 통해 숲 보호를 위한 네트웍을 구축하는데 기여하고 있다.

2.2. 기본이념과 기업문화

유한킴벌리의 기본이념은 크게 5가지로(인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도) 볼 수 있다. 먼저 사원의 안전을 제 1순위로 하는 생명존중 정신의 실현, 사원 상호간의 신뢰형성, 회사와 사원간의 원활한 커뮤니케이션을 통한 열린 경영의 실천, 회사 성공의 주역인 인재의 양성, 성공에 기여한 사람에 대한 공정한 보상 등을 통한 인간존중의 실현이다. 다음으로 항상 고객의 입장에서 생각하는 자세를 바탕으로 고객에게 최고의 가치를 주는 고품질의 제품을 만들어 제공함으로써 회사와 고객이 함께 성장하는 길을 만들고자 노력하는 고객만족경영을 실천하고 있으며, 선도적 환경보전 활동의 전개, 윤리적 경영의 실천, 공정한 거래, 성실한 납세실천을 통해 사회에 공헌하는 기업이 되고자 최선을 다하는 사회공헌이념을 실천하고 있다. 또한 미래를 위한 성장을 추구하며, 생산성을 향상시키며, 좋은 기업 평판을 얻고자 노력하는 과정에서의 가치창조와 모든 부문에서 앞서 나가려는 도전정신의 함양과 이를 뒷받침해 주는 학습 조직의 활성화, 아울러 업무의 유연성 확보와 변화를 주도하는 자세의 확립을 통한 혁신주도이다.

유한킴벌리는 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도라는 5가지 경영방침을 정하고 이 방침에만 맞으면, 사원들이 마음껏 창조력을 발휘하여 참여할 수 있는 참여적 자율 경영을 추구하고 있다. 이에 따라 각 사업본부에 권한을 대폭 위임하고, 경영방침에 어긋나지 않으면 종래의 관습이나 형식, 의례 등을 과감히 버릴 수 있도록 하고 있다. 일례로 출근부, 조회, 창립기념식 등 각종행사가 없어지고 대신, 창립기념일에 원하는 사우들이 모여 국유림에 나무를 심는 등 다른 방식으로 커뮤니케이션 하는 방법을 찾고, 더 의미 있게 시간을 활용하는 방법을 택하고 있다. 창립 이래 모범적인 기업 경영으로 국가 경제발전에 기여해 온 유한킴벌리는 환경경영, 모범납세를 실천함으로써, 이 사회가 보다 건강한 모습이 될 수 있도록 노력하고 있으며, 또한 고용안정을 위한 노력을 통해 사회와 함께 발전하고 있다. 회사 내에서는 경영현황을 전 직원과 함께 공유함으로써, 보다 투명한 경영이 될 수 있도록 노력하고 있으며 특히, 경영진과 사원간의 자유로운 의사 교류와 함께 2개월마다 최고경영자가 전 사원을 대상으로 비디오를 통해 경영현황을

상세히 설명하고 경영진과 토론하는 자리를 마련하여 투명하고 참여적인 경영을 실천하고 있다. 경영전략에 있어서는, 자율경영체제를 통해 투명 경영과 혁신을 주도하고, 혁신적인 4조 근무제 경영을 통해 평생학습과 인간존중의 목표를 실현하고 있다. 또한 유익한 제품의 공급과 함께 환경경영을 실천함으로써, 고객만족과 혁신을 주도한다. 또한 조직 구성원 모두가 비전을 공유하고, 권한을 과감히 위임하는 수평적인 조직 구조를 달성한 바탕 위에서 기업 혁신활동인 NEWAY 활동의 지속적인 추진을 통해 새로운 가치를 창조하는 조직으로 발전해 나가고 있다.

3. 유한킴벌리의 신인사제도

3.1. 유한킴벌리 신인사제도의 단계별 추진 과정

유한킴벌리는 인사제도의 연계성과 조직문화 및 구성원들의 행동변화 등을 고려하여 문국현 사장이 취임한 1995년부터 단계적으로 신인사제도의 도입을 추진해왔다. 아래 그림 2와 같이 최초 연공중심에서 직무성과급 중심으로 전환하기 위해 기초작업이라 할 수 있는 비전 및 인사정책의 재정립을 시작으로 1996년도에는 1992년도에 형식적으로 작성되었던 것에서 벗어나 실무중심의 직무기술서로 재정립하였으며, 1997년에는 성과관리시스템(MPD)와 과장급이상에서 연봉제를 도입하였다. 그 다음단계로서 성과중심의 전환점이라 할 수 있는 성과에 의한 차등상여를 적용하였다. 또한 1999년에는 직무평가 및 직무급 연봉제를 확대하여 적용하였다. 특히 유한킴벌리의 경우, 직무급 연봉제의 적용범위에 있어 사무직 전직원을 대상으로 실시하였으며 생산직의 경우 연봉제 대신 직능급을 실시하고 있다. 이러한 일련의 과정을 통해 유한킴벌리는 직무성과급을 도입하게 되었다.

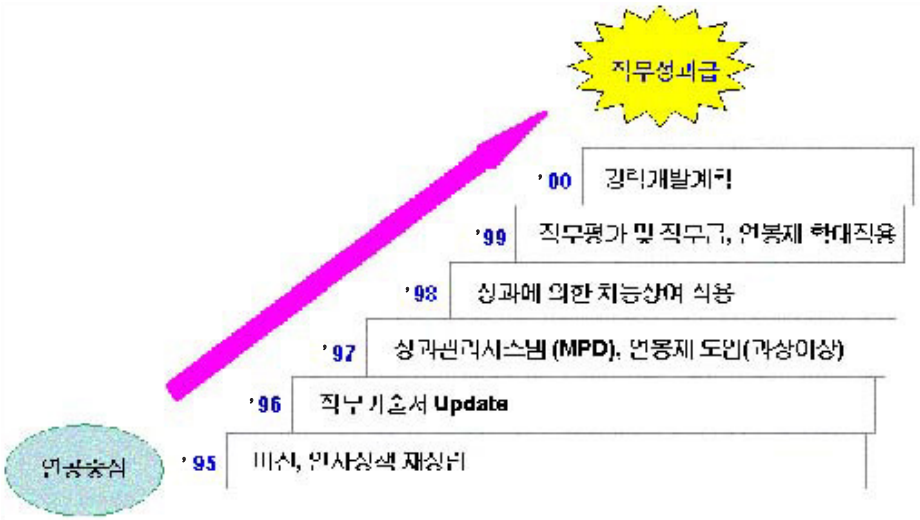


그림 2. 유한킴벌리 신인사제도의 단계별추진과정

표 2. 유한킴벌리의 인사관리원칙

인사관리원칙	내 용
3자 공동책임	회사, 팀리더, 사원
내부 승진우선	채용, 경력개발
내부공정성	직무평가, 성과관리
외부경쟁력	임금수준

유한킴벌리는 이러한 신인사제도를 추진하는데 있어 명확한 인사관리 원칙을 중심으로 수행하였다. 인사관리 원칙은 크게 4가지 측면에서 접근하였다.(표 2 참조) 먼저 3자 공동책임의 원칙이다. 이는 어떤 결과에 대해서 회사와 팀리더, 그리고 사원 3자 모두가 책임을 지는 것을 원칙으로 인사관리를 진행시켰다. 특히 팀리더의 역할을 강조하는데 팀리더는 본인은 물론 종업원들의 경력개발에 중요한 역할을 한다는 점을 강조한다. 또한 내부승진우선제도를 우선원칙으로 적용했다. 채용과 경력개발에 있어서 내부 승진우선제도는 사원들의 동기부여와 사원 스스로가 자신의 경력을 설계하는데 있어 많은 도움을 주었다. 다음으로 직무평가와 공정한 성과관리에 의한 내부공정성을 추구했으며, 임금수준에 있어서도 외부업체와 비교해서 외부경쟁력을 가질 만한 임금수준을 제공했다. 실제로 유한킴벌리의 경우 지난 수년간 지속적인 임금인상을 실시하였으며, 심지어 IMF시대에도 임금을 인상하는 성장을 보여왔다.

3.2. 직무기술서와 직무평가

IMF시대 이후 우리나라 대부분 기업들의 인사철학이 기존의 사람중심에서 성과나 직무중심으로 변화하고 있다. 다시 말하자면, 기존의 연공주의에서 성과주의나 직무주의로 변화하고 있다고 할 수 있다. 그러나 이러한 과정에서 대부분의 기업들이 단기적으로 직면한 문제를 해결하기에 급급했던 반면에 유한킴벌리는 1995년 문국현 사장의 취임 이후에 장기적인 계획을 통해 단계적으로 추진한 것이 많은 좋은 결과를 얻을 수 있는 원동력이 되었다고 할 수 있다. 이런 변화과정에서 우선적으로 직무 중심의 인사를 실현하기 위해서는 직무의 특성과 직무의 수행 요건 파악,

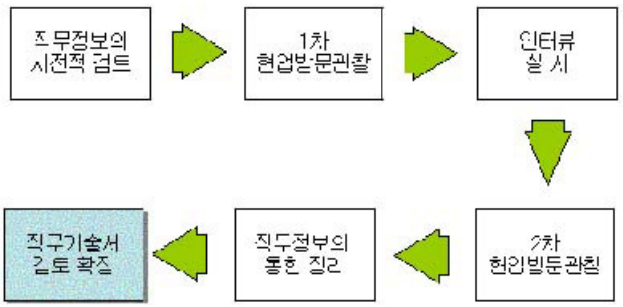


그림 3. 직무분석 과정

직무의 상대적 가치 평가 등이 중요한 이슈가 된다. 이러한 일련의 활동의 가장 기본은 직무분석(job analysis)라 할 수 있다. 우선 직무분석에 대해 간단히 살펴보면, 아래 그림 3 처럼 직무분석이란 특정 직무의 내용에 대한 정보를 체계적으로 수집하여 분석, 종합하는 과정을 말한다. 즉, 직무정보의 사전적 검토를 걸쳐, 실제 방문관찰, 그리고 인터뷰 등을 통해 부족한 사항들에 대한 정보수집을 하며, 정보들을 통합 정리하는 과정으로 이루어진다. 이러한 직무분석의 결과물이 곧 직무기술서라 할 수 있다.

1) 유한킴벌리의 직무기술서(Job Description)

직무기술서란 직무분석을 통해 얻어진 기본적인 산출물로서 직무에 대한 정보를 요약, 기술한 것이다. 유한킴벌리의 경우 직무기술서 구성을 살펴보면 직무에 대한 전반적인 내용을 담고 있는 직무개요(Position Purpose), 해당직무로부터 서비스를 제공받는 주요고객과 그들의 기대사항을 담고 있는 주요고객 및 기대사항(Customers/Customer Expectations), 직무 범위(Scope), 직무에 필요한 자격요건(Qualifications), 책임의 크기(Dimension), 직무에 필요한 스킬(Skills), 주요책임(Principal Accountabilities) 등으로 구성되어 있다. 특히, 일반적으로 직무기술서는 직위가 무엇인지, 부서, 직위목적이나 직위의 내용과 자격을 중심으로 구성되어 있지만 유한킴벌리의 직무기술서는 다른 조직에서 볼 수 없는 특이한 요소가 하나 더 추가 되어있다. 이는 주요고객 및 기대사항(Customers/Customer Expectations)이라는 항목이 별도로 추가되어 있다. 여기서 말하는 고객이란 조직 내 외부의 고객을 모두 포함한 고객으로서 직장내의 상사에서 부하직원까지 모두 포함된다. 아래의 표 3은 유한킴벌리 인사부서 ○○직무의 직무기술서를 예시한 것이다.[1] 이를 자세히 살펴보면, 주요고객 및 기대사항이라는 항목을 볼 수 있다. 여기에서 고객은 인사부서장과 최고경영층, 인사부서 동료, 종업원 등으로 구성됨을 볼 수 있다. 즉 가까운 동료부터 최고경영층에 이르기까지 모두 고객이라는 관점으로 접근하며, 그들이 원하는 것이 무엇인지를 명시하고 있다. 이는 조직전체관점에서 각 부문간의 의사소통을 통한 수정작업을 통해서만 가능하다. 왜냐하면 직무기술서에 기록되어있는 고객과 고객의 기대는 내부조직 구성원들의 의견수렴을 통한 수정이 필요하며, 실제 고객에 해당되는 대부분의 고객이 역시 조직의 각 부문의 구성원이기 때문에 만약 구성원간의 의사소통이 원활하지 못한다면 이와 같은 요소를 충족시키기 어렵다. 이러한 수정과정에서 무엇보다도 중요한 역할을 했던 것은 문국현 사장의 관심이었다고 한다. 문국현 사장은 1995년 취임 당시부터 비전과 인사정책의 재정립시 직무기술서의 중요성을 강조하였으며, 바로 1996년에 직무기술서 재정립을 추진했다고 한다.

다음으로 유한킴벌리의 직무기술서의 작성과정을 살펴보면, 직무기술서의 작성은 직무기술서 활용 및 작성 가이드에 대한 교육에서 시작된다. 이러한 교육 실시한 후, 각 부문별 직무를 파악하고 자료를 수집하며, 이렇게 수집된 자료를 바탕으로 직무기술서 작성 워크샵을 실시하여 직무기술서를 완성하는 과정으로 진행된다. 유한킴벌리는 워크샵 진행 시 각 직무에 대한 정확한 정보 및 상호관련성 파악에 중점을 둔다. 이러한 정확한 정보 및 상호관련성 파악을 위해 각 부문별 사원 및 관리자들의 의견을 적극적으로 수렴하여 작성되었으며, 보다 실천적인 직무기술서 작성

1) 〈표 3〉은 첨부 #1의 직무기술서 중 일부분임. 자세한 내용은 첨부 #1를 참조.

표 3. 유한킴벌리의 직무기술서의 예

EXEMPT POSITION DESCRIPTION

Job Code #

POSITION :	Senior Specialist - HR System Development	DATE :	March 30, 1999
COUNTRY :	Korea	FUNCTION :	Human Resource
REPORT TO :	Senior Executive Director of HR/HR Manager	APPROVED :	
INCUMBENT :		APPROVED :	

POSITION PURPOSE :

Develops, recommends and implements HR strategies, systems and programs, such as performance management, job evaluation, compensation, career development, etc., within the framework of company's overall HR policies to ensure development and utilization human resources to support business objectives.

CUSTOMERS/CUSTOMER EXPECTATIONS :

- **Senior Executive Director of HR / HR Manager**

  Develops and recommends rational HR strategies, systems and programs that is available and applicable to YK and implements them appropriately.

- **Top Management & Managers**

  Provides clear procedures, guidelines, and supports for newly developed HR systems and programs.

- **Functional Excellence Team**

  Provides guidelines for functional career development, facilitates and supports functional team operations and activities.

- **Co-workers in HR Function**

  Communicates and works together for implementing and administrating the HR systems and programs.

- **Employees**

  Develops and provides HR systems and programs that give employees development opportunities and fair treatment.

SCOPE :

The incumbent reports Sr. Executive Director of Human Resource. The incumbent also reports to HR manager in relation to implementation of newly developed HR systems and programs.

This position is responsible for designing, recommending and implementing HR strategies, systems and programs in respond to organizational need within the framework of company's overall policies.

The incumbent develops and provides procedures, guidelines, and support to all managers and work with co-workers in HR function for implementing newly developed systems/programs consistently and appropriately in the entire organization.

표 4. Position analysis worksheet

POSITION TITLE / COMPONENTS			
PURPOSE			
SCOPE - Report relationship - Working relationship			
QUALIFICATIONS - Education - Required Experience - Technical Knowledge & Skills			
SKILLS			
PRINCIPAL ACCOUNTABILITIES			

을 위해 각 부문별로 직무에 대한 지식과 경험이 풍부한 5~10명이 참가하여 워크샵을 진행했다. 이러한 워크샵에서는 아래와 같은 표 4 Position analysis worksheet(직무분석표)을 활용하여 진행한다.

2) 직무기술서 활용

유한킴벌리의 직무기술서 활용을 살펴보면, 다양한 부분에서 활용되고 있음을 알 수 있다.

먼저 채용에 있어 직무기술서의 활용을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 유한킴벌리의 채용방식은 직무별 채용방식을 따르고 있다. 즉 특정직무에 필요한 인원을 채용하는 방식으로 면접시 면접관들은 직무에 필요한 스킬 중심으로 평가하는 것이다. 예컨대 아래 표 5는 ○○부서에서 ○○팀 ○○직무 직무기술서에서 스킬부분을 발췌한 예이다. 표 5에서 보는 것과 같이 다양한 스킬부분을 채용면접시 활용할 수 있다. 즉 구두대화, 문서작성, 기획력, 조정능력, 창의력과 같은 스킬

표 5. 직무기술서의 스킬항목의 예

SKILLS:	
• Oral Communication	• Organizational Sensitivity
• Written Communication	• Analyzing
• Planning	• Organizing
• Controlling	• Thoroughness
• Initiative	• Integrity

들을 중점적으로 평가함으로써 보다 조직에 필요한 사람을 채용하는데 활용할 수 있다. 또한 면접시 면접관 3~4명이 1:1방식으로 면접대상자 1명을 약 10분 이상씩 면접을 실시하고 있다. 인력개발 담당자에 따르면, 개인당 면접시간을 길게 함으로써 시간과 비용면에서는 많이 소요되나 면접시 지원자들에게 오히려 자신을 보여줄 수 있는 기회를 제공함으로써 오히려 좋은 반응을 얻고 있으며, 결과에 대해 수용에 있어 공정하게 인식하는 효과를 가져오고 있다고 한다.

성과관리 측면에서 직무기술서의 활용을 살펴보면 직무기술서를 기초하여 성과관리를 함으로써 기존에 가지고 있던 평가 공정성에 대한 불만이 크게 감소하였다. 유한킴벌리에서는 실제로 성과관리에 있어 직무기술서를 활용하고 있는 예를 보여준다. 아래 표 6 종합평가서에서는 표 5 직무기술서의 스킬항목을 종합평가서의 개인스킬분석에 그대로 활용하여 평가하고 있음을 보여주고 있다.

이 밖에도 교육훈련이나 경력개발 등의 많은 분야에서 활용되고 있다. 종업원의 입장에서는 다음 직무에 해당하는 요건이 무엇인지 알 수 있으며 특정 직무에 필요한 스킬을 미리 준비할 수 있으므로 경력개발 준비에 많은 도움이 되며, 조직 입장에서는 이렇게 동기부여된 종업원에게 필요한 교육을 제공함으로써 보다 높은 효과를 가져올 수 있다.

3) 유한킴벌리의 직무평가(Job Evaluation)

직무평가는 직무기술서를 바탕으로 조직에서 직무구조를 창출하는 직무들의 상대적 가치를 체계적으로 결정하는 과정으로, 직무급에서 임금결정의 중요한 요소가 되는 전문지식, 문제해결, 성과에 대한 책임 등에 기초하여 체계적으로 직무의 가치를 평가하는 것이다. 직무평가는 직무분석에 의해 작성된 직무기술서를 기초로 하여 이루어지며, 직무간 임금차를 결정하는 토대가 된다. 유한킴벌리는 직무평가의 중요성을 인식하고 직무평가 프로세스상에서 객관적인 사실에 기초한 공정한 평가를 위해 직무평가위원회를 운영하고 있다. 특히 직무평가위원회는 각 부문별 팀리더가 참가함으로써 인사팀만이 평가함으로써 범할 수 있는 오류를 최소화 시키는 동시에 각 부문별 직무에 대한 정확한 정보와 이해를 공유하고 평가를 함으로써 전체적인 평가결과에 대한 컨센서스를 도출해내는 역할을 했다. 일반적으로 이러한 직무평가의 방법으로는 평가요소를 포괄적으로 평가하는 정성적 방법과 평가요소를 수치로 파악하여 분석하는 정량적 방법이 있다. 직무평가 프로세스는 일반적으로 CEO승인으로 마무리 된다고 할 수 있으며, 확장한다면 그림 4 직무평가 프로세스에서 볼 수 있듯이 직무평가와 임금관리에 까지 연결될 수 있다.

표 6. 종합평가서의 개인스킬 활용의 예

개인스킬분석 (Personal Skill Analysis)

항 목 Item	코멘트 Comments	등 급 Performance
1. 구두[illegible] Oral Communication	주변의 쉬운 사례를 인용하여 사원들의 이해를 도움.	
2. 문서작성 Written Communication	전달하고자 하는 내용을 보편적이고 쉬운 말을 사용하여 명확하게 표현 노력.	
3. 기획 Planning	업무추진을 위한 단계적 추진절차와 세부일정을 마련하며 추진함.	
4. 조 정 Controlling	계획대로 업무가 추진되는지 점검하고 위험을 파악 필요시 계획을 수정함.	
5. 조직이해 파악 Organizational Sensitivity	제도적 개선 혹은 도입에 대한 타사학사원들의 요구를 파악하여 충족시키는데 초점을 맞춤.	
6. 창의력 Creativity	현상, 문제를 파악하고 개선안을 제안함.	
7. 주도력 Initiative	요청이 있기 전에 미리 필요자료를 예상하여 준비, 제공함.	
8. 융통성발휘 Flexibility	일정, 여건의 변화에 맞추어 업무일정을 적절히 조정, 실행함.	
9. 철저성 추구 Thoroughness	Workshop, 설명회 등을 위한 세부제반 사항을 점검 및 확인과 사고 발생에 준비함.	
10. 규범준수 Integrity	업무에 관련된 기업사항이 외부로 유출되지 않도록 유지함	
11. 기술적지식과 스킬 Technical Knowledge/Skill		
12.		

※ 직무기술서의 "직무수행 요소 및 필수사항"에 나타나 있는 스킬(10개 내외)을 열거하고, 그 수준을 업무성과를 근거로 기재함.

•업무적 관련 스킬 : •즉기부여 •직무교육 •문서작성 •부하육성 •세밀한점검력
•직장생활 관련 스킬 : •기본 •조직력 •분석력 •자기관리 •조 정 •문제예방력 •대인관계
•개인적성품 관련 스킬 : •창의 •주도력 •융통성 발휘 •결단력 •의지력 •철저성추구 •규범준수
•기술적 지식 스킬 : 직무수행에 필요한 전문적 기술적 지식 스킬

(1) 직무의 분석과 직무기술서의 작성

세분화된 직무에 관련된 정보를 수집하며, 이러한 직무에 관한 정보를 정리하며, 기술서를 작성하는 과정을 말한다. 직무평가의 가장 기초적인 작업이라 할 수 있으며, 가장 중요한 정보의 원

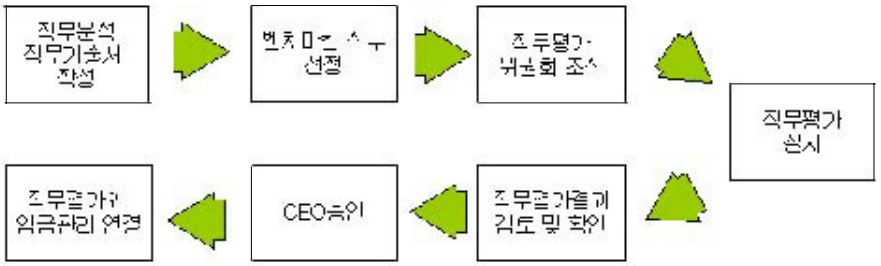


그림 4. 직무평가 프로세스

천이 되는 작업이다.

(2) 벤치마킹 직무 선정

직무의 분석과 직무기술서의 작성과정을 통해 얻은 직무기술서를 바탕으로 각 부문별(Function)로 다른 직무들과 비교할 수 있는 대표 직무를 선정하는 과정을 말한다. 왜냐하면 수많은 직무를 모두 평가하기가 어려우므로 이렇게 선정된 대표 직무에 대해 직무평가를 한 후, 그 결과를 토대로 여타 직무들과 상대적인 가치를 결정(Slotting)하게 된다.

(3) 직무평가위원회 운영

직무평가위원회는 부문별(Function) 팀리더와 인사팀으로 구성되었다. 직무평가위원회 구성원들은 사전에 직무평가에 대한 교육을 이수한 후 직무평가 위크샵을 통하여 직무에 대한 평가 및 레벨 조정작업을 실시하였다. 이는 일회성에 그치지 않고 회사 전체의 직무매트릭스를(표 7직무매트릭스의 예 참조) 작성해 정기적 혹은 수시로 검토하고 있다.

(4) 직무평가 실시

- 직무평가는 Hay Method(첨부#2와 #3의 Hay Method 참조)를 이용하여 직무평가위원회에서

표 7. 유한킴벌리의 직무매트릭스 (예시)

Level	Hay Point			
		Finance	Engineering	Human Resource
21	850-1055			
20	755-879	Chief Accountant	Engineering Manager	Head of Personnel
19	614-754	–	–	–
18	519-613	–	–	–
17	–	–	–	–
16	–	–	–	

이루어진다. 우선 각 구성원들은 하나의 직무를 개인별로 평가하여 Hay Point를 산출한 후, 전체 구성원들이 함께 개인별 평가결과를 비교, 협의하며, 컨센서스가 이루어지면 최종 Hay Points를 결정한다. 이 과정에서 컨설턴트는 직무평가의 원칙이 일관성 있게 적용되도록 퍼실리테이션을 하고, 직무평가 결과의 타당성 점검(Validity Check)을 도와준다. 이러한 과정을 거쳐 벤치마칭 직무에 대한 평가가 끝나면 여타 직무들에 대한 상대적인 가치를 결정(Slotting)하여 직무 매트릭스를 작성한다.(표 8Hay Points 산출 예시)

표 8. Hay Points 산출 예

Position	Know-How	Problem Solving	Accountability	Total Points
Manager	F13 304	E3 (38)115	E3C 152	571
Supervisor	E13 230	D3(33) 76	D2P 115	421
System Specialist	E12 230	D3(33) 76	D2c 76	382

(5) 부분간 직무평가결과 검토 및 조정

상기 (4)에서 설명한 직무평가과정은 각 부문별(Function)로 이루어지게 된다. 즉 한 부문(Function)에 대한 평가가 끝나면, 다른 부문에 대해 직무평가를 실시하는 것이다. 이러한 평가과정을 거쳐 전 부문에 대한 평가가 완료되면, 조직관점에서 각 부문의 평가결과를 수평적으로 비교, 검토하는 조율하는 과정을 거치며, 만약 필요하다면, 재평가를 통해 Hay Points를 다시 조정한다. 이는 직무평가결과의 부문내(Within Function)는 물론 부문간(Cross-Function)의 밸런스를 조직 전체관점에서 조율한다는 데 중요한 의미가 있다.

* 원본에서 예시한 사례와는 달리 Hay Point조정은 각 직무에 대해 이루어지며, Job Level과 관련된 Hay Point Range를 수정하는 것이 아님. 제시한 사례와 표 9는 삭제함.

표 9. 수정 직무매트릭스의 예

(6) CEO의 최종승인

위와 같이 수정된 Hay points를 확인하고 CEO의 최종승인으로 직무평가가 마무리 된다.

3.3. 성과관리와 능력개발(MPD: Managing Performance & Development)

MPD(Managing Performance & Development)란 사원의 직무수행과 능력개발을 효과적으로 계획하고 실행하기 위한 프로세스라 할 수 있다. 유한킴벌리 MPD의 특징으로는 구성원의 책임을 중시한다. 유한킴벌리는 기존의 어떤 특정지위나 직원 중심의 책임제도와는 달리 회사와 사원과 팀리더 모두가 책임을 지는 3자공동책임 방식을 채택하고 있다. 3자공동책임의 중심은 팀리더와 사원간의 상호작용이라고 할 수 있다. 팀리더는 사원과의 효과적인 대화를 통해 사원의 능력개발

필요영역을 확인하고 능력개발에 있어 적극적인 지원을 아끼지 않으며, 사원의 경우 개인 관심분야와 목표에 대한 팀 리더와의 상호간의 진솔한 의사소통을 통해 적극적인 능력개발활동을 추진하고 있다. 이처럼 유한킴벌리는 제도의 실시에 있어 표면적으로만 강조하는 것이 아니라 모든 기업문화에 있어 종업원의 적극적인 참여를 통한 정책을 실시하고 있다.

유한킴벌리는 "회사의 경영성과는 사원 개개인의 기여에 달려있다"라는 모토아래, 사원들이 성과관리와 인재 육성을 시스템적으로 관리하기 위해 성과관리와 능력개발시스템을 도입 시행하고 있다. 연초에 사원들은 상사와 함께 한해 동안의 직무 목표와 실행계획, 측정 기준을 결정하며, 수행 후 결과를 검토한다. 일방적인 상사만의 지시방식이 아닌 사원과의 적극적인 의사소통과 지속적인 피드백을 통해 시행하고 있다. 또한 종합 평가 시 개발할 직무 능력과 지식의 실행계획을 세우며, 사원은 이런 과정을 통해 자신의 능력과 성과를 명확히 알게 되고, 어떤 능력을 개발해야 하는지 분명한 목표의식을 갖게 되며, 또 상사의 협조와 지원을 통해 자신의 능력을 개발해 나가는 시스템이다. 이는 내부승진의 발판이 되는 것이며 종업원들이 조직에 대한 강한 몰입을 가질 수 있는 커다란 영향 요소이다. 이와 같은 MPD의 도입은 자율경영 중심의 기업문화의 실천에 일조한다고 할 수 있다. 유한킴벌리의 자율경영은 제도를 위한 제도로 작용한다면 실천될 수 없겠지만, 제도를 위한 제도라기 보다는 실천을 위한 제도를 만들어 적극적으로 실천해 나감으로써 오늘날의 유한킴벌리의 성과를 얻을 수 있었다 할 수 있다. 실제로 유한킴벌리는 참여적 자율 경영을 추구함에 따라 각 사업본부에 권한을 대폭 위임하고, 경영방침에 어긋나지 않으면 종래의 관습이나 형식, 의례 등을 과감히 버릴 수 있도록 하고 있다. 일례로 출근부, 조회, 창립기념식 등 각종행사가 없어지고 대신, 창립기념일에 원하는 사우들이 모여 국유림에 나무를 심는 등 다른 방식으로 커뮤니케이션 하는 방법을 찾고, 더 의미 있게 시간을 활용하는 방법을 택하고 있다. 유한킴벌리의 인사담당자에 따르면, 유한킴벌리가 이렇게 자율경영하에 상호간의 적극적인 의사소통과 실천을 위한 제도 등을 실시할 수 있었던 원동력은 바로 CEO의 제도 실행에 대한 지속적인 관심과 피드백이라고 한다.

표 9. MPD의 도입과정

1996	• 도입 및 운영계획 발표 • MPD 주요내용 소개 Seminar실시(대상 - 임원, 관리자)
1997년	• 사무/관리, 영업 및 기술직 사원에 적용 • MPD 핸드북 Seminar 실시(대상 - 임원, 관리자) • 평가결과를 과장이상 연봉사원 임금조정에 활용 • MPD Workshop Material 번역 및 개발
1998년	• 강사인력(Facilitator) 교육 • MPD Workshop 실시(대상 - 임원, 관리자) *신임관리자의 기본교육과정으로 운영 • 평가등급을 "5단계 → 3단계"로 조정
1999년	• MPD Orientation 실시(대상 - 사원) • "년 1회 평가 → 반기별 평가"로 변경 • 평가결과를 개인별 성과급 결정에 활용

MPD의 도입과정을 간단히 살펴보면 신인사제도의 도입의 준비과정으로 성과와 평가의 중요성을 인식하여 단계적으로 도입했다. 먼저 1996년에 MPD도입 및 운영계획을 발표로 시작했다. 이를 위해 우선 임원과 관리자를 대상으로 MPD의 전반적인 소개를 위한 세미나를 실시했으며, 1997년에는 임원과 관리자의 MPD 지식함양을 위해 MPD 핸드북 세미나를 실시하였고, 이에 기초하여 사무, 관리, 영업 및 기술직 사원에 대한 평가를 실시하였다. 이처럼 제도의 실행단계에서 먼저 임원과 관리자를 대상으로 실시한 이유는 계획 없는 일시적인 제도의 도입이 아닌 제도의 도입과정에서 발생할 수 있는 단점들을 수정, 보완하기 위해서였다고 한다. 또한 1997년도부터 시행한 과장이상의 연봉제에 실시에 있어 임금조정 부분에서 활용하였다. 1998년도에는 MPD활성화를 위한 전문강사 인력교육을 양성하고, 임원 과 관리자들의 MPD 스킬향상을 위한 워크샵을 실시하였으며, MPD실행을 위한 자체 가이드북도 제작, 배부하였다. 또한 기존의 5단계 평가등급을 3등급으로 조정하는 작업을 실시하였다. 구체적으로 살펴보면, 성과평가는 절대평가로 이루어지며, 평가는 E(Exceed Position Expectations), M(Meet Position Expectations), DM(Does Not Meet Position Expectations)의 3등급으로 분류한다. 마지막으로 1999년에는 사원들의 MPD에 대한 이해를 높이고 적극적인 참여를 위해 전 사원대상으로 오리엔테이션을 실시하였으며, 기존의 연 1회 평가 방식에서 반기별 평가로 수정하였으며, 이러한 반기별 평가결과를 개인별 성과급 결정에 활용하였다.

1) MPD 프로세스

MPD의 프로세스는 먼저 목표와 기대 행동의 커뮤니케이션을 시작으로 이러한 목표설정에 따라 적절히 행동하고 있는지 확인하고 기록하는 과정인 관찰과 기록과정을 통해 필요한 업무수행코칭과 경력개발코칭을 실시하며, 이러한 과정을 통해 능력개발을 지원하며, 종합평가를 실시한다. 단순히 목표를 설정하고 그 목표를 중심으로 평가한다기 보다는 과정 속에서 코칭작업을 통해 보다 높은 성과를 얻을수 있도록 유도하는 과정이 포함되어 있다는 것이 MPD의 특징이라 할 수 있다. 여기서는 유한킴벌리의 실제 예를 통해 프로세스를 자세하게 설명하도록 하겠다.

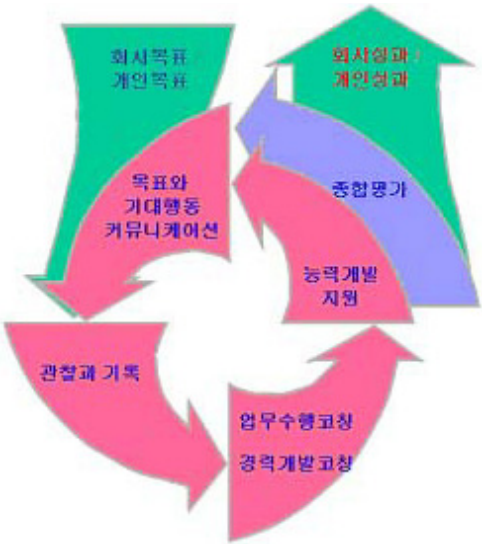


그림 5. MPD 프로세스

(1) 목표와 기대행동 커뮤니케이션

유한킴벌리에서 가장 강조하는 요소 중의 하나가 바로 커뮤니케이션이다. 커뮤니케이션은

2) M: Meets Position Expectations(기대수준에 부합), E: Exceeds Position Expectations(기대수준을 초과), DM: Does Not Meet Position Expectations(기대수준에 미달)

개인과 회사간의 업무수행을 촉진시켜주는 중요한 역할을 한다. 목표와 기대행동의 커뮤니케이션 단계에서는 개인의 목표와 회사의 목표가 조화를 이룰 수 있도록 팀리더와 사원이 함께 상의하여 업무수행목표를 설정한다. 목표설정은 "회사의 경영 목표 – 사업부 목표 – 부서/팀 목표 – 개인업무목표"의 순으로 회사의 목표가 차하급 단계로 차례로 이어지도록 하여(Cascading) 얼라인먼트(Alignment)가 이루어지도록 한다. 목표설정을 위해서는 미리 직무기술서를 검토해야 하며, 팀목표가 무엇인지 확인하며, 팀목표에 따른 개인이 기여할 수 있는 목표를 구상하여 개인목표를 설정해야 한다. 또한 목표를 기술하는데 있어 우선순위를 설정하여 시간, 노력 및 기타 자원을 효과적으로 관리하여 목표달성을 하도록 한다. 아래의 표 10은 이러한 요소들을 고려해서 목표설정을 할 수 있도록 되어 있는 양식이다.

개인업무목표가 설정되면 그 다음단계로 구체적인 실행계획과 그에 따른 기대행동을 협의하게 된다.(표 11실행계획서 샘플 참조) 아래의 표에서 볼 수 있듯이 실행계획서에는 목표를 중심으로

표 10. 개인업무목표의 예

2002 업무목표

Primary (회사경영목표)		* Secondary(부문의 공유 목표)	
●세전경상이익	: 전년대비 +5% p 이상 증가	● Net Sales	:
●매출액	: 8,200억원	● Operating Profit	:
●순이익률	: 매출액 대비 10.5%이상	● Trade Receivable	:
		● Cost Reduction	:

목표설정 사례

* Secondary는 담당부문의 구체적인 목표 3~5개를 Base, Stretch로 구분하여 기술하시기 바랍니다.

No. 업 무 목 표 . 우선순위 (A, B, C로 구분)

부 서 : 본인서명 : (인) 일 자 : / /

합의자 서명 : (인) 일 자 : / /

표 11. 실행계획서

목표와 기대사항

실 행 계 획 서

목 표 : Business Risk를 현재의 수준으로 유지 혹은 개선하면서 년말까지 기자재 Film 공급업자의 수를 20% 감축한다

무관용제

A B C

장애요소 : (1) 내부고객들의 요구사항이 자기 다르다.

(2) 공급업자들과 우호적인 관계를 유지해야 한다.

(3) 내부고객들은 공급업자의 수를 감축하는 것의 중요성을 인식하지 못하고 있다.

기대치/과업	주요 스킬	기대행동	필요자질
내부고객의 구체적 요구사항을 파악한다.	대인관계 파악능력 · 분석력 · 지식력 · 기능/기술 발휘력	기자재 film에 대한 공급자의 기술과 제품명세표를 작성하기위해 내부 고객들과 회의를 한다.	회의실 회의일정수립을 지원할 스킬
공급업자 선정기준을 설정한다 · 품질의 관대정도 · 기술 · 출처 · 결제절감 · 서비스	· 구두대화능력 · 조직이익파악능력 · 분석력 · 구두대화능력 · 조직이익 파악능력 · 분석력	각 공급업자에 대한 거래정보를 파악하기 위해 구매, MIS, 출납, 기획, 생산부문 담당자와 면담을 한다. 각 기준에 대한 공급업자의 정보과 현황을 파악하기 위해 공급업자와 면담을 한다	· 공급업자에 대한 거래정보 기록 · 자료수집 지원스킬 · 자료분석을 위한 기술적 지원
공급업자를 결정한다.	· 분석력 · 의사결정력 · 지식력 · 조직이익 파악능력 · 조정능력 · 지식력	· 공급업자 선정기준과 공급업자와 관련된 자료를 모두 검토한다. · 내외의 공급업자 중 세부를 선택한다. · 선정된 공급업자와 공동의 목표를 설정한다. · 목표달성의 잠재적 장애요소와 문제를 파악한다.	모든 자료 (공급업자기준, 내부고객의 명세)

어떠한 장애요인이 존재하는지를 서술하며, 목표달성을 위한 기대치가 무엇이며, 필요한 주요스킬, 기대행동, 필요자질 등을 기술한다.

(2) 관찰과 기록

업무수행목표에 관련된 사원의 행동을 관찰하고, 기록하고, 분류하는 프로세스이다. 이러한 과정이 필요한 이유는 성과에 관련된 객관적인 사실과 정보 수집의 기초이며, 성과향상과 능력개발을 위한 코칭의 기초자료로 활용되며, 개인의 특성이나 성향을 파악할 수 있기 때문이다. 이러한 관찰과 함께 중요한 것은 기록이라 할 수 있다. 기록 시에는 목표나 책임에 영향을 미치는 주요 사건 혹은 행동을 중심으로 기록하며, 관찰한 내용을 사실에 기초하여 구체적으로 기술(무엇을, 언제, 어디서, 어떻게 행동했는지) 하는 것이 중요하다.

표 12. 업무수행 피드백 기록

업무수행 피드백 기록

1. **성 명 :** 빌 존슨

2. **일 자 :** 2월 9일

3. **관찰내용** (관련자, 배경정보, 직접적 인용, 상황특성을 기록한다)

   미트릭스웨어 프로젝트(A-007-MT)와 관련된 업무분담을 협의하기 위한 비공식회가 있었으며, 나를 비롯하여 빌, 앤디 안더슨, 게리 하인즈, 수전 몰리가 참석했다. 수전은 대학에서 광고분야의 과목을 많이 수강했고 입사 전에 광고회사에서 근무한 경험이 있다며, 자신이 이 프로젝트에 관련된 광고비를 조사하고 싶다고 말하였다. 빌은 이 일은 자신이 직접하기로 결정했다고 대답하였다. 수전이 빌에게 다시 한 번 생각해 달라고 부탁하자, 빌은 "그럴 필요없어요. 이미 결정된 일입니다." 라고 대답하였다. 빌은 큰 소리로 말을 하였고 짜증이 난 것처럼 보였다. 빌의 이런 반응 후에 수전은 회의 내내 아무 말이 없었다.

4. **관련 스킬 및 평가**
   (각 업무관련 스킬이 긍정적으로 나타났으면 '+', 부정적으로 나타났으면 '−' 표시를 한다.)

   상호작용관련 (개인감정파악 −, 동기부여 −, 부하육성 −)
   지적사고관련 (조직력과 기획력 −)

5. **관련 업무목표 및 평가** (각 업무목표 옆에 '+', '−' 표시를 한다.)

   사원의 능력개발 (−)

6. **의 견** (강점, 취약점, 향상이 필요한 영역 또는 필요조치 사항을 기록한다.)

   빌은 사원이 가지고 있는 특별한 스킬을 충분히 활용하지 않고 있으며, 능력을 더 개발할 기회도 주지 않고 있다. 아울러 다른 사람들의 감정을 배려하려는 자세가 더 필요하다.

(3) 업무수행 코칭

업무성과를 향상시키거나 효과적인 행동을 더욱 강화하기 위해 사원에게 행동방향을 제시하거나 행동의 변화를 가져오도록 하는 프로세스이다. 이러한 업무수행 코칭의 목적은 사원의 업무수행에 대한 관심을 표현, 성과에 대해 지속적인 피드백을 제공, 문제영역과 개선조치에 대한 상호간의 협의, 목표지향적인 행동의 강화 등을 통해 사원의 성과향상과 목표달성을 적극적으로 지원하는데 있다. 효과적인 코칭을 위해 팀리더는 코칭의 필요성을 분석한 후, 사원과 면담을 실시하여 피드백을 제공하고 개선방안과 행동계획을 함께 수립한다.

(4) 경력개발코칭

사원의 관심분야와 능력에 대해 상호이해를 공유하고, 잠재능력과 성장기회에 대해 협의하고,

표 13. 경력개발계획서

CAREER DEVELOPMENT RESUME

Employee Name	Employee Number	Hire Date

PRESENT POSITION		
Title	Key Points	MB / Staff / Field
Position Date	Function	Department
Country	Sector	Location

YUHAN-KIMBERLY WORK EXPERIENCE

From	To	Role	Title	Department / Function	Location / Sector

WORK EXPERIENCE PRIOR TO YUHAN-KIMBERLY

From	To	Title	Primary Job Duties	Company

DEGREES, CERTIFICATES, LICENSES

Date Received	Type	School / Institution / Country	Major

PERTINENT SEMINARS/WORKSHOPS

Course Date	Course Title	Inst Name / Country

CAREER DEVELOPMENT RESUME

EMPLOYEE CAREER OBJECTIVES

TARGETED POSITIONS

Ready Date	Role	Title	Department / Function	Sector
0				
0				
Comments:				

POSSIBLE CONSTRAINTS

Personal Travel	Mobility Comments	Other Comments

RELATED GROWTH PLANS

Specific Activities	Person Responsible	Target Date	Completed

OTHER SPECIAL SKILLS

LANGUAGE : SPOKEN _____ WRITTEN _____

OTHER :

장래의 성장을 위한 개발계획을 수립하는 프로세스이다. 경력개발 협의시 팀리더와 사원은 과거와 현재의 직무경험과 장래에 수행할 직무에서 요구되는 직무내용과 스킬 등을 비교, 검토하고, 장래의 성장을 위한 개발계획 수립하게 된다. 경력개발은 전환배치 및 체계적인 인력육성을 위한 기초자료로 활용된다.

(5) 능력개발지원

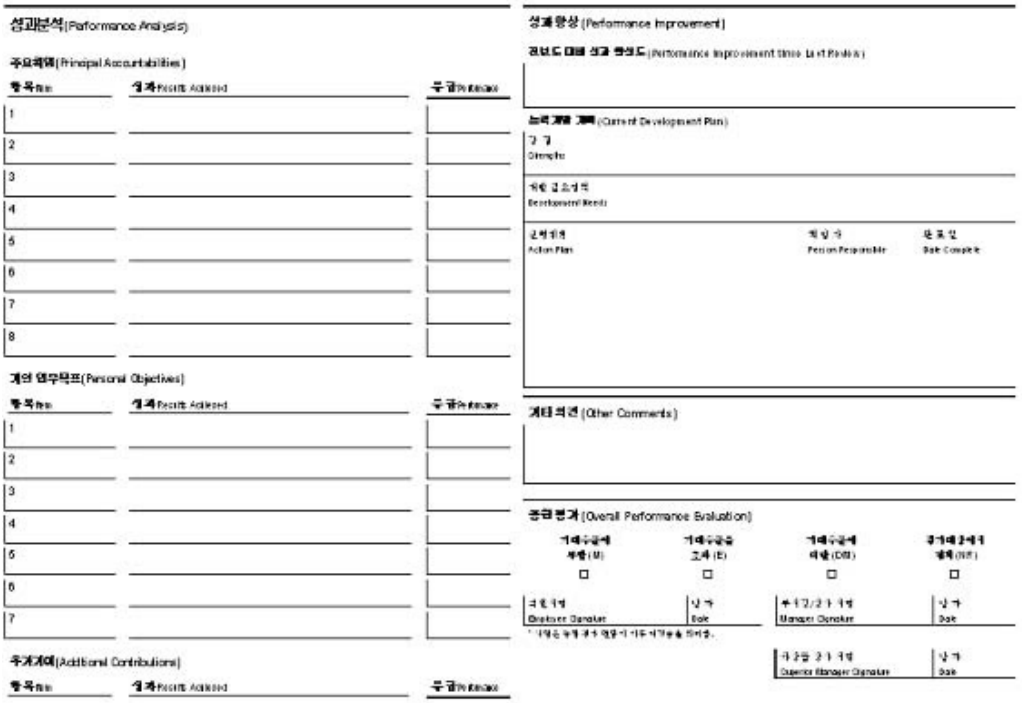
사원이 현재의 업무나 장래에 수행할 업무에서 요구되는 구체적인 지식과 스킬을 습득하고 강화하기 위한 활동을 지원하는 프로세스이다. 능력개발지원은 업무수행을 통한 능력개발에 초점을 맞춰 현장직무지도, 대역훈련, 직무훈련, 직무대행, 배치전환, 회의참여 등의 활동을 통해 이루어진다. 아울러 능력개발지원시 사원에게 능력개발에 대한 기대사항을 전달하여 사원의 적극적인 자세와 참여가 이루어지도록 한다.

(6) 종합평가

일정기간 동안에 달성하기로 합의한 목표에 대한 사원의 종합적인 성과를 알려주는 프로세스이다. 종합평가의 결과 아래 표 14 종합평가서(Employee Performance Review)[3]가 최종 완성된다. 종합평가서는 크게 성과분석(Performance Analysis), 개인스킬분석(Personal Skill Analysis), 성과향상(Performance Improvement), 기타의견(Other Comments), 그리고 종합평가(Overall Performance

3) 첨부#4의 종합평가서를 참조.

표 14. 종합평가서(Employee Performance Review)


성과분석(Performance Analysis)

주요책임(Principal Accountabilities)

항목	성과 Results Achieved	등급 Weight
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

개인 업무목표(Personal Objectives)

항목	성과 Results Achieved	등급 Weight
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

추가기여(Additional Contributions)

항목	성과 Results Achieved	등급 Weight

성과향상(Performance Improvement)

전년도 대비 성과 향상도(Performance Improvement Since Last Review)

능력개발 계획(Current Development Plan)

강 점 Strengths

개발 필요영역 Development Needs

실행계획 Action Plan	책임자 Person Responsible	완료일 Date Complete

기타의견(Other Comments)

종합평가(Overall Performance Evaluation)

기대수준에 부합(M)	기대수준을 초과(E)	기대수준에 미달(DM)	기대에 훨씬 미달(NM)
☐	☐	☐	☐

직원 서명 Employee Signature	날 짜 Date	부서장/2차 서명 Manager Signature	날 짜 Date

* 기대수준에 못 미치는 업무가 있는 경우 개발계획을 마련함.

차 상급 2차 서명 Superior Manager Signature	날 짜 Date

Evaluation)로 이루어져 있다. 종합평가는 단순한 개인의 성과평가(Performance Appraisal)가 아니라 부문 혹은 부서의 성과에 대한 사원의 기여도를 피드백 해주고, 우수한 성과는 격려를 통해 계속 유지될 수 있도록 하고, 능력개발이 필요한 부분은 개발계획을 수립하는 과정이다. 종합평가 결과는 새로운 목표와 기대행동 설정의 기초자료로 활용되며, 임금수준 결정 및 승진 등의 객관적 자료로 활용 된다. 실제로 MDP를 실시하여 객관적인 자료를 통한 평가를 실시함에 따라 기존에 연공주의제도에서 발생했던 평가에 대한 불만요소들이 크게 감소하였다.

3.4. 연봉제

한국경제가 IMF를 전환점으로 기존의 저효율적이던 경영방식에 있어 보다 효율적이고 효과적인 방향으로 전환을 꾀하였다. 이러한 과정의 일환으로 국내기업에 연봉제의 도입이 확대되었다. 최근 노동부가 발표한 2003년 1월 기준으로 100명 이상근로자를 고용한 4,570개 사업장을 대상으로 조사한 결과에 의하면 1996년 1.6%에 불과하던 연봉제 도입 비율이 2003년에는 37.5%까지 증대되었다고 한다. 특히 5,000명 이상의 대규모 사업장의 경우 도입 비율이 82.4%에 달하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그 동안 우리 기업들은 연봉제를 매우 활발하게 도입해 왔다고 볼 수 있다.

1) 연봉제 개요

유한킴벌리는 무한경쟁시대의 경쟁력 제고와 기존의 연공급 실시에 따라 발생했던 연공급의 단점들의 개선, 개인별 동기부여에 의한 생산성 향상. 우수인력의 확보 및 유지를 위한 유연성 있는 보상체계의 필요성과 함께 근로보상 가치관의 변화를 등을 통해 아시아 제일의 기업이라는 비전을 실천하기 위해 연봉제의 도입이 필요했다.

유한킴벌리는 1995년도에 새로운 인사제도에 대한 비전, 인사정책의 재정립을 시발점으로 기존의 연공중심에서 직무성과급 중심으로 점진적인 변화를 추진하였다. 이는 외부환경의 변화와 더불어 내부환경의 변화를 적용하기 위한 노력이라 할 수 있다. 유한킴벌리는 아시아 제일의 기업, 일등인력, 공정한 처우, 일의 보람과 더불어 성장 등의 비전을 달성하기 위한 일환으로 연봉제를 도입하였다.

좀더 구체적으로 살펴보면, 연봉제 도입기초 작업으로 직무분석, 성과관리시스템(MPD) 구축 및 직무평가를 완료했으며, 직무평가 tool로써 Hay System을 활용했다. 연봉제는 97년 과장이상을 대상으로 실시했고, 99년부터는 사무관리, 영업 및 기술직 전 사원에 걸쳐 실시하고 있다.

유한킴벌리의 연봉제 도입은 기본적으로 전사원의 획일적인 임금관리에서 벗어나 임금의 개별화와 외부경쟁력 강화를 추구한다. 따라서 기존의 직급별 근속연수 방식에서 개인별 직무와 성과에 따른 임금 결정 방식을 따르고 있으며, 전사원의 연공급에서 사무관리, 영업 및 기술직은 연봉제, 생산직은 직능급을 실시하고 있다.

또한 유한킴벌리는 연봉제 추진에 있어 다음 몇 가지 사항에 대한 기본 방침을 기준으로 실시하였다. 개인별 기존급여의 인정, 사원들의 경제생활 패턴을 고려, 직무와 성과에 의한 가산급의 점진적 확대, 외부 임금경쟁력의 단계적 강화, 내부공정성의 확보, 급여자료의 기밀유지, 교육훈련, 승진 등 기타 인사제도 개선추진 병행 등 이다.

3) 연봉의 구성

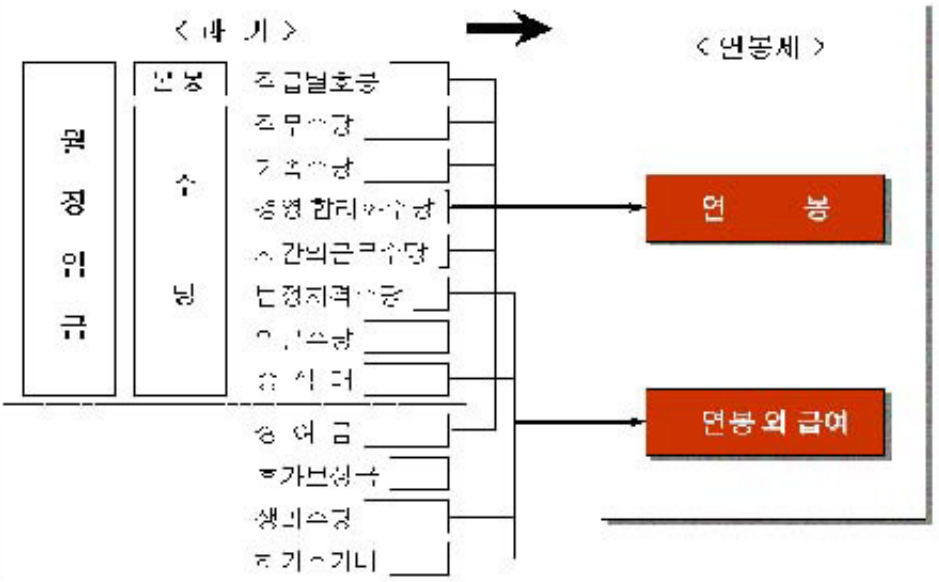
연봉제 실시에 따른 임금변화를 보다 구체적으로 살펴보면, 아래 그림에서 볼 수 있듯이 과거의 지급하던 직급별호봉, 상여금, 직무수당, 가족수당, 외근수당 등의 여러 가지 수당을 연봉으로 통합하여 지급하고 있으며 중식대, 휴가보상금, 생리수당, 그리고 하기휴가비는 연봉외 급여로 지급하고 있다. 그림에서도 볼 수 있듯이 기존의 복잡했던 임금 구성요소가 단순하게 설계됨에 따라 임금관리의 효율성을 가져올 수 있다.

유한킴벌리는 기존의 연공중심에서 사무직을 대상으로는 직무급 즉, 연봉제를 실시 하고 있으

표 15. 연봉제의 기본개념

	연봉제도입전	연봉제도입후
기본개념	전 사원획일적 처우 내부적 균일성	임금의 개별화 외부경쟁력 강화
임금결정	직급별 근속연수	개인별 직무와 성괴
임금형태	전사원 연공(호봉)급	사무/관리: 연봉제 생산/기능: 직능급

그림 6. 임금 구성요소의 변화



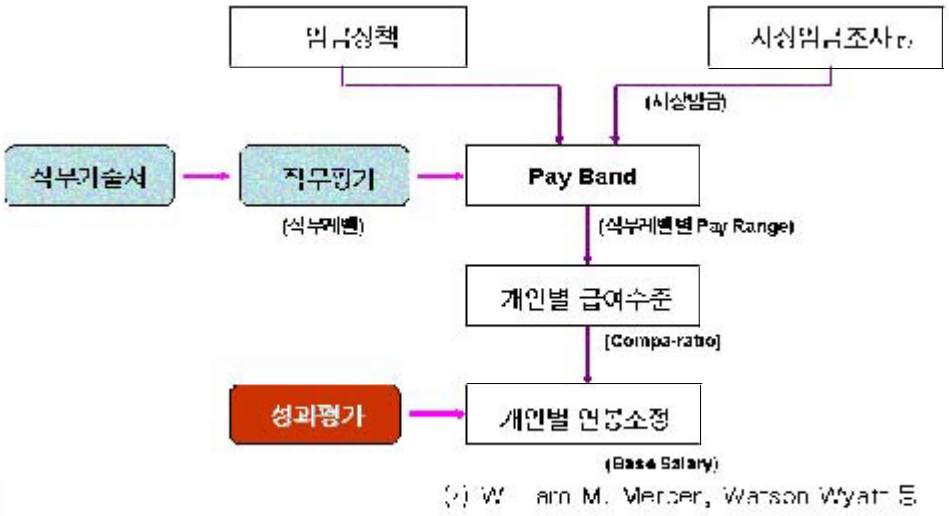
며, 생산직을 대상으로는 직능급을 실시하고 있고, 연봉과 성과급의 지급을 직종에 따라 달리하고 있다. 우선 연봉내용을 살펴보면, 사무직을 사무관리직(기술직 포함)과 영업직으로 구분하고, 사무관리직의 경우 확정연봉을 월급여의 18개월분을, 영업직의 경우에는 16.5개월분을 기본으로 설정하고 있다. 또한 성과급은 개인성과와 집단성과라 할 수 있는 회사 경영성과를 반영한 성과급으로 구성되어 있다. 먼저 개인성과의 경우 사무관리직은 반기별로 지급하는 반면, 보다 성과중심적이라 할 수 있는 영업직의 경우에는 분기별로 지급하고 있다. 또한 회사 경영성과에 따른 성과급이 경우 회사의 경영목표를 초과달성 시 사무관리직에만 지급하는 형태이다.

다음으로 연봉관리 프로세스를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 유한킴벌리에서는 연봉관리를 위해 전문임금조사기관을 활용하여 시장임금조사를 실시하고 있다. 이러한 시장임금조사를 기본으로 직무평가와 임금정책 등을 고려하여 직무레벨별 임금범위(Pay Range)를 설정한다. 다음 단계에서는 개인별 급여수준이 결정되며, 마지막으로 성과평가를 반영하여 개인별 연봉을 조정하는 프로세스로 이루어 진다.

표 16. 직종별 연봉 및 성과급

	확정연봉(기본)	비확정 연봉(성과급)	
		개인성과	회사경영성과
사무관리직	18개월분	반기별 지급	초과달성시 지급
영업직	16.5개월분	분기별 지급	해당 없음
생산/기능직	20개월분	해당없음	초과달성시 지급

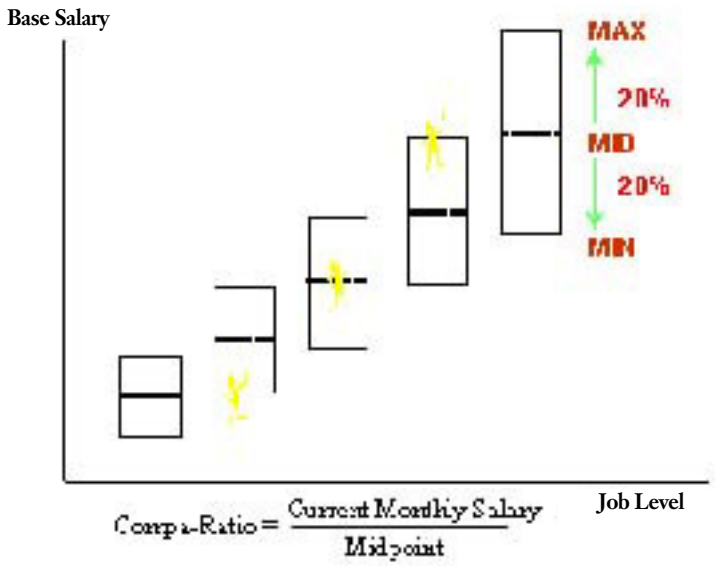
그림 7. 연봉관리 프로세스



▶ Pay Range의 결정

Pay Range는 시장임금조사에 기초하여 각 직무레벨별로 결정한다. 즉, 아래의 그림에서 보는 것과 같이 각 직무레베별로 Pay Range가 존재하며, 중간값인 Mid Point를 중심으로 최대 20%에서 최소 20%의 제한 폭을 가진다. 예컨대 직무레벨이 13인 경우 Mid Point가 2,500만원이라면

그림 8. Pay Range



4) 첨부 #4 종합평가서 참조.

Pay Range는 최대 3,000만원에서 최소 2,000만원의 Range를 갖게 된다.

▶ 개인별 연봉조정

개인별 임금수준은 우선 개인이 수행하는 직무의 직무레벨에 의해 결정된다. 위의 그림에서 볼 수 있듯이 각 직무레벨의 Pay Range가 결정되고, Range안에서 개인의 성과에 따라 구체적인 연봉이 결정된다. 이러한 결정을 하는데 있어 Compa-ratio를 활용하여 연봉을 조정하는 방식을 취하고 있다. Compa-ratio는 현재월급여를 그 사람이 속한 Pay Band의 midpoint로 나눠서 구한다. 이렇게 구해진 Compa-ratio와 종합평가결과에 따라 연봉조정율을 달리 적용한다(아래 표 17 참조). 아래 표에서 볼 수 있듯이 만약에 A라는 직원의 Compa-ratio가 100% 즉 Mid point에 해당되는 연봉을 받고 있을 때 Meet수준의 성과를 달성했을 경우 A의 연봉 변화폭은 3~5%를 기준으로 변화 할 수 있다는 것을 의미한다.

3) 연봉제 실시에 따른 주요 변화

(1) 연봉조정

기존에는 개인별 임금을 직급별 임금수준에 준거하여 조정하였으나, 연봉제를 실시함으로써 직무레벨별로 각각의 임금수준을 결정하고, 개인별 성과 및 급여수준을 고려한 임금 산정을 하고 있다.

(2) 승진

기존 연공제 하에서 승진은 직급(1급, 2급, 3급 등)의 상승을 의미하며 호칭(부장, 차장, 과장 등)과 급여의 변동을 수반하였으며, 근속연수가 승진을 결정하는 가장 중요한 요소였다.예를 들면, 사원의 역할이나 책임에 변화가 없이 동일한 직무를 수행하더라도 일정 근속연수를 충족시키면 상위직급으로 승진을 하고, 그에 따른 호칭변화와 급여상승이 수반되었다. 그러나 연봉제 이후 직급을 폐지하고, 승진과 호칭변경을 분리하여 실시하고 있다. 우선 직급을 없애고 직무평가를 통해 직무레벨을 설정하였으며, 승진은 상위의 역할과 책임을 가진 직무레벨로의 상승을 의미하고 급여변동도 따르게 된다. 이것은 종전과 같이 동일한직무를 계속 수행한다면 근속연수에 상관없이 승진은 안되고, 그 직무가 속한 Pay Range 내에서만 급여가 조정된다는 것이다. 승진이 되기 위해서는 현재의 직무에서 성과를 달성하고 아울러 상위레벨의 직무를 수행할 수 있는 스킬과

표 17. Merit Increase & Compa-ratio

Performance / Compa-Ratio	Does not Meet	Meet	Exceed
106%	—	0~3%	3~5%
95~105%	0~3%	3~5%	5~7%
81~94%	3~5%	5~7%	7~10%
~80%	5~7%	7~10%	10~15%

지식을 갖추도록 노력을 해야 한다,

또한 호칭은 임금과는 무관하게 사회적 관행과 사원 상호간의 관계를 감안하여 별도의 가이드라인에 따라 운영하고 있다. 호칭변경은 조직 및 직무상의 니즈, 직무 Level, 그리고 근속기간 등을 고려하여 실시하고 있으며, 호칭의 변화에 따른 급여조정은 하지 않고 있다.

(3) 평가

기존에는 1년에 1회 실시하여 연봉결정에 반영하는 방식이었으나, 현재에는 년 2회 6월과 12월에 실시하고 있으며, 연봉과 성과인센티브 결정에 반영하고 있다.

4. 맺으면서

유한킴벌리의 인사관리상 특징으로는 다음을 들 수 있다.

▶ 경영진의 관심과 지원

우선 유한킴벌리의 현재와 같은 변화의 가장 중추적인 역할은 1995년 문국현 사장의 취임과 동시에 모든 제도 실시에 있어 적극적 지원과 관심을 통한 조직의 운영에 있다고 할 수 있다. 신인사제도의 도입에 있어 장기적인 Master Plan를 세우고, 제도를 단계별로 추진한 결과 높은 성과를 얻을 수 있었다고 할 수 있다. 예컨대 MPD나 연봉제의 도입에 있어서도 문국현 사장은 취임과 함께 새로운 비전과 인사정책을 제시하여 단계적으로 시행하였다. 이러한 결과로서 유한킴벌리는 많은 부분에 걸쳐 외부 기관으로부터 수상을 할 정도로 우수한 시스템을 구축할 수 있었다. 유한킴벌리의 최근 5년 동안의 이직률을 살펴봐도 매우 낮은 수준임을 알 수 있다.

이러한 일련의 현상들의 뒤에는 최고경영자의 적극적인 지원과 관심이 있었기에 가능하다 할 수 있다. 이를 보여주는 예로서 Hewitt사의 Best Employers 조사에서 국내 1위 그리고 아시아 6위를 차지했다(표 20 참조). 구체적으로 살펴보면, 유한킴벌리는 조직의 성과몰입(Engagement)에 영향을 미치는 요인별 분석에서 경영진에 대한 만족도가 72%로 매우 높게 나타났으며, 또한 근무환경의 안전 88%, 그리고 사회 공헌에 대한 만족도가 87%정도로 우리나라 최고의 만족도수준을 나타냈다.

▶ 제도를 위한 제도가 아닌 실천을 위한 제도

유한킴벌리의 모든 제도의 실행 방식에 있어 다른 기업과 다른 점은 제도 자체를 위한 제도가

표 19. 유한킴벌리의 최근 5년 동안 이직률

년도	1999	2000	2001	2002	
이직률	5.2%	4.9%	4.0%	4.1%	1.5%

*2003년도 연말 현재 이직율은 2.7%임. 상기 표의 내용 수정이 필요함.

아니라 실행을 위한 제도를 실시했다. 즉 모든 제도의 실행에 있어 각 책임부서의 주도아래 모든 각 부문별 담당자들의 참여를 통해 보다 현실적이고 실행적인 제도를 설계하였으며, 제도의 실행에 있어서도 지속적인 Feedback과 커뮤니케이션을 통해 개선해 나갔다. 이러한 요소들이 실제적인 제도를 만들었으며, 유한킴벌리의 문화로 승화되었다. 예컨대, 직무기술서 개발과 직무평가를 하는데 있어 각 부문별 사원, 관리자, 임원을 참여시켜 보다 실직적인 제도의 구축을 위해 노력했다. 실제로 Hewitt사의 Best Employers 조사에서, "회사는 목표달성에 도움이 되는 방향으로 조직화되었는가"에 대한 유한킴벌리 사원의 의견은 44%가 그렇다는 응답을 한 반면, 나머지 기업들의 평균은 28% 수준으로 나타났다. 또한 회사의 인사제도가 회사의 경영전략과 성과목표에 연계된 정도에 대한 물음에 대해서는 80%가 긍정적 응답을 하였으나, 나머지 기업들의 평균은 53%수준이었다.

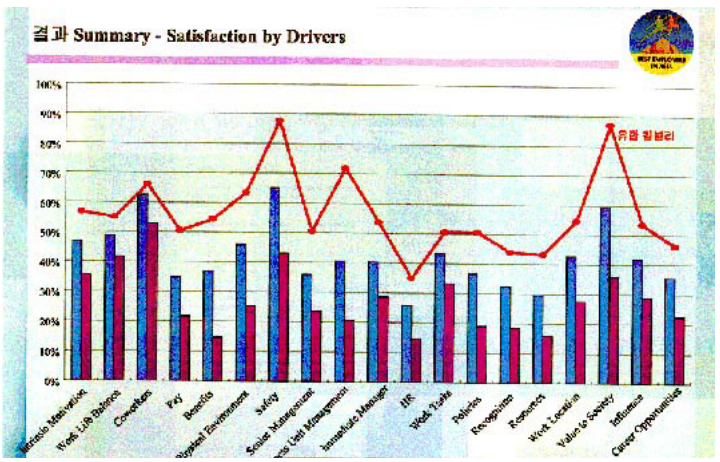
표 20. The Ten Best Employers in Korea (2003)

순위	회사명
1	유한 킴벌리
2	태평양
3	현대중공업
4	한국 암웨이
5	안철수 연구소
6	다음 커뮤니케이션
7	한국 엠에스디
8	필립 모리스 코리아
9	Fedex 코리아
10	엠이멤씨 코리아(MEMC Korea)

▶ 지속적인 커뮤니케이션

유한킴벌리의 모든 제도에서 우리는 지속적인 커뮤니케이션이 이루어 지고 있는 것을 알 수 있다. 지속적인 커뮤니케이션은 종업원들에게 적극적인 참여를 유도하며, 이러한 과정을 통해 제도

그림 9. Hewitt사의 Best Employers Survey의 만족도 결과[5)]



5) 그림 9의 Best에 해당되는 기업은 한국기업의 Best 10에 속하는 기업들(표 20 참조)의 평균이며, Rest는 Best 10을 제외한 기업들의 평균을 나타낸다.

에 대한 이해와 정당성 등을 인식하며, 제도가 더욱 발전 할 수 있었다. 만약 제도의 준비과정부터 실행과정에 이르기까지 커뮤니케이션이 부재했다면, 현재와 같은 높은 성과의 유한킴벌리가 존재할 수 없었을 것이다. 실제로 Hewitt사의 Best Employers 조사결과, 관리자들이 회사 주요성과 지표에 대한 이해에서 90%이상이 이해하고 있는 것으로 나타나 나머지 기업들의 평균인 47%의 거의 2배 정도의 높은 이해도를 나타냈다.

이와 같이 유한킴벌리는 제도의 설계와 실행에 있어서 사원과의 커뮤니케이션과 점진적이고 체계적인 계획을 통한 변화를 중시하고 있다. 이러한 접근법이 모든 기업에게 적합한 것인지는 알 수 없으나 유한킴벌리의 경우는 사원의 신뢰와 동의를 얻으며 제도가 정착되어 가는 모습을 보여주고 있다. 변화하는 경영환경에 맞추어 유한킴벌리는 아마도 계속 변화해 나갈 것이다. 그리고 그 결과, 앞으로 2년 후에 또 그 후에 계속 될 Best Employers Survey에서 유한킴벌리가 여전히 좋은 평가를 받게 되어서 현재의 6위에서 더 높은 순위를 차지하게 될지는 매우 흥미진진한 관심거리라고 하겠다.

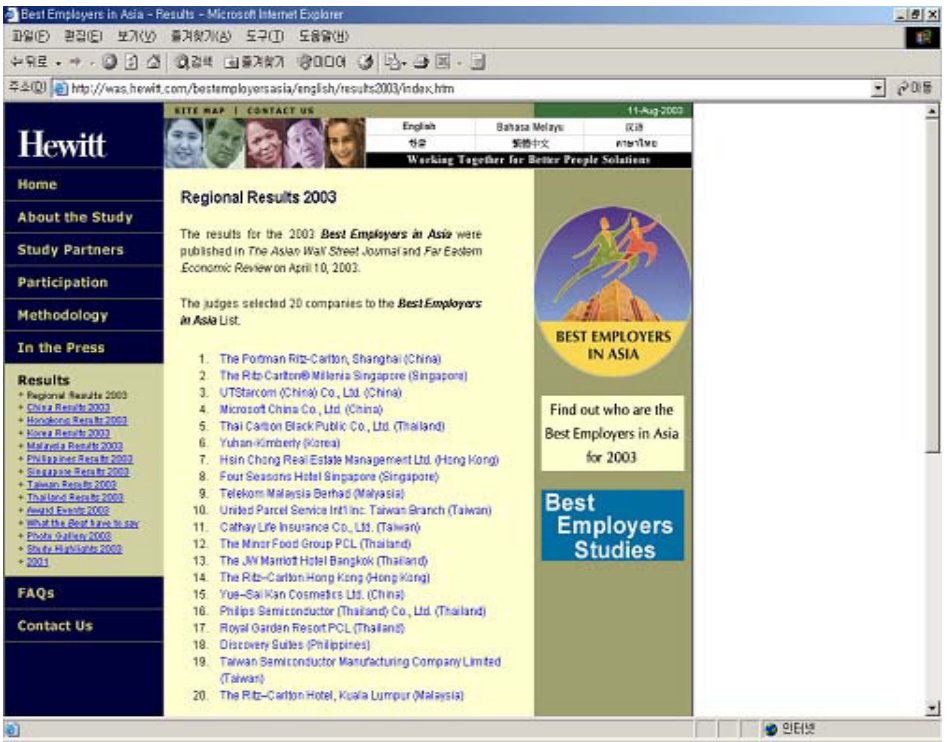


그림 10. Hewitt의 The 2003 Best Employers in Asia

#첨부

첨부 #1 직무기술서

EXEMPT POSITION DESCRIPTION

Job Code #

POSITION :	Senior Specialist - HR System Development	DATE :	March 30, 1999
COUNTRY :	Korea	FUNCTION :	Human Resource
REPORT TO :	Senior Executive Director of HR/HR Manager	APPROVED :	
INCUMBENT :		APPROVED :	

POSITION PURPOSE :

Develops, recommends and implements HR strategies, systems and programs, such as performance management, job evaluation, compensation, career development, etc., within the framework of company's overall HR policies to ensure development and utilization human resources to support business objectives.

CUSTOMERS/CUSTOMER EXPECTATIONS :

- **Senior Executive Director of HR / HR Manager**

  Develops and recommends rational HR strategies, systems and programs that is available and applicable to YK and implements them appropriately.

- **Top Management & Managers**

  Provides clear procedures, guidelines, and supports for newly developed HR systems and programs.

- **Functional Excellence Team**

  Provides guidelines for functional career development, facilitates and supports functional team operations and activities.

- **Co-workers in HR Function**

  Communicates and works together for implementing and administrating the HR systems and programs.

- **Employees**

  Develops and provides HR systems and programs that give employees development opportunities and fair treatment.

SCOPE :

The incumbent reports Sr. Executive Director of Human Resource. The incumbent also reports to HR manager in relation to implementation of newly developed HR systems and programs.

This position is responsible for designing, recommending and implementing HR strategies, systems and programs in respond to organizational need within the framework of company's overall policies.

The incumbent develops and provides procedures, guidelines, and support to all managers and work with co-workers in HR function for implementing newly developed systems/programs consistently and appropriately in the entire organization.

Also the incumbent delivers consulting service to managers, manages and conducts training programs for the implementation of newly developed systems/programs.

QUALIFICATIONS :

- A bachelor's degree in business administration or an appropriate discipline; an advanced degree is preferred but not required.
- At least 5 or more progressively experience in human resources function.
- Knowledge and skills required include;
  - knowledge of compensation theory and practice
  - knowledge of performance management theory and practice
  - knowledge of career development theory and practice
  - strong verbal and written communication skills
  - ability to interact and work collaboratively at all levels of the organization

DIMENSIONS :

"Indeterminate"

SKILLS :

- Oral Communication
- Written Communication
- Planning
- Controlling
- Initiative
- Organizational Sensitivity
- Analyzing
- Organizing
- Thoroughness
- Integrity

PRINCIPAL ACCOUNTABILITIES :

- Develops and recommends HR strategies to establish and implement systematic human resource development systems available and applicable to YK for supporting business objectives.
- Develops, maintains, and manages performance management system to develop and improve employees' knowledge and skills required to achieve unit/company objectives.
- Develops job descriptions, analyze jobs, conducts job evaluations, and establishes a job grade and a salary structure to treat employees fairly according to their contribution and performance.
- Develops and maintains career development system to develop human resources systematically in respond to short-and-long term business needs and objectives.
- Develops and provides procedures and guidelines of HR systems/programs, such as performance management, job evaluation, compensation, career development, etc., to ensure that those systems/programs will be operated consistently and appropriately in the entire organization.
- Manages, and conducts training & orientation programs to deliver HR systems/programs, such as performance management, job evaluation, compensation, career development, etc., knowledge and skills to all managers and employees.
- Communicates and provides consulting service to managers, functional excellence team and co-workers for effective management of HR systems/programs and employees' performance.

첨부 #2 Hay Method의 Know-how Definitions

KNOW-HOW
DEFINITIONS

DEFINITION: *Know-How* is the sum total of every kind of skill, however acquired, required for acceptable job performance. This sum total which comprises the overall "savvy" has 3 dimensions – the requirements for:

1 Practical procedures, specialized techniques, and scientific disciplines.

2 Know-How of integrating and harmonizing the diversified functions involved in managerial situations occurring in operating, supporting, and administrative fields. This Know-How may be exercised consultatively (about management) as well as executively and involves in some combination the areas of organizing, planning, executing, controlling and evaluating.

3 Active, practicing, face-to-face skills in the area of human relationships (as defined at right).

MEASURING KNOW-HOW: Know-How has both scope (variety) and depth (thoroughness). Thus, a job may require some knowledge about a lot of things, or a lot of knowledge about a few things. The total Know-How is the combination of scope and depth. This concept makes practical the comparison and weighing of the total Know-How content of different jobs in terms of: "How much knowledge about how many things."

3 HUMAN RELATIONS SKILLS

1. BASIC: Ordinary courtesy and effectiveness in dealing with others.
2. IMPORTANT: Understanding, influencing, and or serving people are important, but not critical considerations.
3. CRITICAL: Alternative or combined skills in understanding, selecting, developing and motivating people are important in the highest degree.

KNOW-HOW (1)	MANAGERIAL KNOW-HOW (2)	I. MINIMAL			II. RELATED			III. DIVERSE			IV. BROAD		
	(3)	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
PRACTICAL PROCEDURES	A. PRIMARY	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. ELEMENTARY VOCATIONAL	66	76	87	87	100	115	132	152	152	152	175	200
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. VOCATIONAL	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	D. ADVANCED VOCATIONAL	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
SPECIALIZED TECHNICAL	E. BASIC TECHNICAL-SPECIALIZED	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	F. SEASONED TECHNICAL-SPECIALIZED	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	G. TECHNICAL-SPECIALIZED MASTERY	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
SCIENTIFIC DISCIPLINES	H. PROFESSIONAL MASTERY	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

KH	PS	AC	TOTAL
152			
SUPERVISOR KEY PUNCH			

KH	PS	AC	TOTAL
304			
ACTUARIAL SPECIALIST RESEARCH ASSOCIATE			

KH	PS	AC	TOTAL
700			
AREA MANAGER			

첨부 #3 Hay Method의 Problem Solving Definitions

PROBLEM SOLVING DEFINITIONS

DEFINITION: Problem Solving is the original, "self-starting" thinking required by the job for analyzing or evaluating, creating, reasoning, arriving at and making conclusions. To the extent that thinking is circumscribed by standards, covered by procedures, or referred to others, Problem Solving is diminished, and the emphasis correspondingly is on Know-How.

MEASURING PROBLEM SOLVING: Problem Solving measures the intensity of the mental process which employs Know-How to (1) identify, (2) define, and (3) resolves a problem. "You think with what you know." This is true of even the most creative work. The raw material of any thinking is knowledge of facts, principles and means; ideas are put together from something already there. Therefore, Problem Solving is treated as a percentage utilization of Know-How.

Problem Solving has two dimensions:

1 The thinking environment in which the problems are solved.

2 The thinking challenge presented by the problems to be solved.

PROBLEM SOLVING

1 ↓ / 2 →	THINKING CHALLENGE					
	1. REPETITIVE	2. PATTERNED	3. INTERPOLATIVE	4. ADAPTIVE	5. UNCHARTED	
A. STRICT ROUTINE	10% / 12%	14% / 16%	19% / 22%	25% / 29%	33% / 38%	A.
B. ROUTINE	12% / 14%	16% / 19%	22% / 25%	29% / 33%	38% / 43%	B.
C. SEMI-ROUTINE	14% / 16%	19% / 22%	25% / 29%	33% / 38%	43% / 50%	C.
D. STANDARDIZED	16% / 19%	22% / 25%	29% / 33%	38% / 43%	50% / 57%	D.
E. CLEARLY DEFINED	19% / 22%	25% / 29%	33% / 38%	43% / 50%	57% / 66%	E.
F. BROADLY DEFINED	22% / 25%	29% / 33%	38% / 43%	50% / 57%	66% / 76%	F.
G. GENERALLY DEFINED	25% / 29%	33% / 38%	43% / 50%	57% / 66%	76% / 87%	G.
H. ABSTRACTLY DEFINED	29% / 33%	38% / 43%	50% / 57%	66% / 76%	87% / 100%	H.

KH	PS	AC	TOTAL
152	60		
SUPERVISOR KEY PUNCH			

KH	PS	AC	TOTAL
304	200		
ACTUARIAL SPECIALIST RESEARCH ASSOCIATE			

KH	PS	AC	TOTAL
700	400		
AREA MANAGER			

첨부 #4 종합평가서(Employee Performance Review)

종합평가서 (Employee Performance Review)

성 명 홍 길 동
Name

직 무 인사제도개발팀장
Position

부 서 인사제도개발팀
Department

평가기간 2002년 7월 부터 2001년 12월 까지
Review Period From To

평 가 자 이 덕 룡
Reviewed By

평가등급 및 정의 (Performance Levels and Definitions)

성과를 평가할 때는 무엇보다 역할과 책임을 수행함이 있어 사원이 달성한 성과수준과 그 과정에서 보여준 능력과 태도 등의 평가등급을 결정한다.

기대수준에 부합 (Meets Position Expectations : M)

성과가 일관되게 직무의 기대수준에 부합하고 때로는 기대수준을 초과하기도 한다. 직무에 관련된 기술적 지식과 스킬, 관리력을 효과적으로 발휘하며, 조직에 유익한 기여를 하고 있다. 업무를 수행하는데 필요한 상사의 지도와 타인의 도움은 보통 수준이며, 동료 사원들과도 잘 협력한다.

기대수준을 초과 (Exceeds Position Expectations : E)

성과가 일관되게 직무의 기대수준을 초과한다. 직무에 관련된 고도의 전문지식과 스킬을 갖추었며, 동료사원들로부터 전문가로 인정받고 있다. 뛰어난 판단력을 발휘하여 주어진 역할과 책임을 매우 효과적으로 수행한다. 성과를 달성하기 위해 주도력을 발휘하고, 일의 양과 질에서 모두 탁월하다. 상사의 지도와 타인의 도움을 조금만 받고도 업무를 훌륭히 수행하며, 팀워크상을 위해 적극적으로 활동한다.

기대수준에 미달 (Does Not Meet Position Expectations : DM)

성과가 직무에 기대수준에 미치지 못한다. 자신에게 주어진 역할과 책임을 잘 이해하지 못 하고 있다. 관련된, 무능력, 일의 양과 질에 있어 향상이 요구된다. 업무를 수행하는데 상사의 지도와 타인의 도움을 많이 필요로 한다.

평가대상에서 제외 (Not Rated : NR)

신입, 전보 혹은 보직변경으로 직무수행기간이 6개월 이내인 사원으로, 팀리더가 새로운 직무가 관련된 필수 세부목의 수행정도에 대해 점검 및 면담을 하는 것이 종합평가를 하는 것보다 더 적절하다고 판단하는 경우에는 평가 등급을 부여하지 않을 수 있다.

성과분석 (Performance Analysis)

주요책임 (Principal Accountabilities)

항 목 Item	성 과 Results Achieved	등 급 Reference
1. 제도연구/기획/입안	- 사용 Interviewer Question Inventory 개발 및 교육	
2. 제도 자료 및 사례 조사/수집	- Performance Management 은행사례 및 관련자료 수집 - 국내외 SAP HR 성공사례 및 관련 자료 수집	
3. 제도의 운영을 위한 제무지침/규정	- Global Job Offer시 처리절차 마련	
4. 제도의 교육/홍보	- Position Description작성방법 교육 (SAP팀, 커뮤니케이션팀 등) - Eng. Excellence팀 운영, CDR 계획수립 등 설명 및 지원	
5. 제도의 운영 및 지원	- 2002년 연봉조정, MPD 평가, 호칭변경 등 시행 및 지원	
6. 특별과제 업무	- YK인사제도 개선/은행사례 자료작성 및 소개 (씨티 및 HR팀, CRECIA, 연세대 등)	
7.		

개인 업무목표 (Personal Objectives)

항 목 Item	성 과 Results Achieved	등 급 Reference
1. Global HR Template Project	- Global HR Template 개발 Project에 참여, YK의 Requirement를 Global Standard에 반영함.	
2. MPD Workshop	- 신입 브리장 및 팀장 49명에 대해 MPD Workshop 주관 실시	
3. Position Description Update지원	- 신입직원 및 신입임원 무조건 Position Description Update 지원	
4.		
5.		
6.		

추가기여 (Additional Contributions)

항 목 Item	성 과 Results Achieved	등 급 Reference
1		
2		

개인스킬분석 (Personal Skill Analysis)

항 목 Item	코멘트 Comments	등 급 Performance
1. 구술[illegible] Oral Communication	주변의 쉬운 사례를 인용하여 사원들의 이해를 도움.	
2. 문서작성 Written Communication	전달하고자 하는 내용을 도전적이고 쉬운 말을 사용하여 명확하게 [illegible] 표현함.	
3. 기획력 Planning	업무수신을 위한 관련 수신절차와 세부일정을 미리 [illegible]하여 추진함.	
4. 조 정 Controlling	계획대로 업무가 추진되는지 점검하고 위험을 파악 필요시 계획을 수정함.	
5. 조직이해 파악 Organizational Sensitivity	제도적 개선 혹은 도입에 대한 타사학사원들의 요구를 파악하여 충족시키는데 초점을 맞춤.	
6. 창의력 Creativity	현황, 문제를 파악하고 개선안을 제안함.	
7. 주도력 Initiative	요청이 있기 전에 미리 필요자료를 예상하여 준비, 제공함.	
8. 융통성발휘 Flexibility	일정, 여건의 변화에 맞추어 업무일정을 적절히 조정, 실행함.	
9. 주밀성 추구 Thoroughness	Workshop, 설명회 등을 위한 세부체인 사항을 점검 및 확인을 하고 철저히 준비함.	
10. 규범준수 Integrity	업무에 관련된 기밀사항이 외부로 유출되지 않도록 유지함	
11. 기술적지식과 스킬 Technical Knowledge/Skill		
12.		

※ 직무기술서의 "직무수행 요소 및 필수요건"에 나타나 있는 스킬(10개 내외)을 열거하고, 그 수준을 업무성과를 근거로 기재함.

•업무적용 관련 스킬 :	•의사부여	•의사결정	•문서작성	•우선순위	•시간관리력		
•의사소통 관련 스킬 :	•기획력	•조직력	•분석력	•자기관리	•조 정	•문제해결력	•대인관계
•개인적성품 관련 스킬 :	•창의력	•주도력	•융통성 발휘	•결단력	•의지력	•철저성 추구	•규범준수
•기술적 지식 스킬 :	직무수행에 필요한 전문적 기술적 지식 스킬						

성과향상 (Performance Improvement)

전년도 대비 성과 향상도 (Performance Improvement Since Last Review)

능력개발 계획 (Current Development Plan)

강 점 Strengths	문서작성, 기획력, 현력성 추구
개발 필요영역 Development Needs	Facilitation Skill

실행계획 Action Plan	책임자 Person Responsible	완료일 Date Complete
Change Management	홍길동	
Problem-solving & Decision Making	홍길동	
Facilitation Skill	홍길동	

기타의견 (Other Comments)

* Certification 취득 – Persona Leadership Instructor

종합평가 (Overall Performance Evaluation)

기대수준에 부합 (M)	기대수준을 초과 (E)	기대수준에 미달 (DM)	평가대상에서 제외 (NR)
☐	☐	☐	☐

직원서명 홍 길 동 Employee Signature	날짜 2002.12.8 Date	부서장/상사 서명 이 무 개 Manager Signature	날짜 2002. 12.8 Date
		차상급 상사 서명 최 순 Superior Manager Signature	날짜 2002.12.15 Date

* 서명은 종합평가 면담이 이루어졌음을 의미함.