

**기획 분석** : 디지털 시대 경영 혁신 전략

■ 근로자의 새로운 평가 방식 확립

- 디지털 경제 체제에서 경쟁력의 핵심은 근로자들의 지식 활동에 대한 동기 부여임
  - 디지털 환경에서 지식 자본의 창출과 확대 재생산을 위해서는 이를 위한 근로자들의 적극적인 역할이 필수적임에도 불구하고 이에 대한 동기 부여는 미흡한 실정임
  - 디지털 환경에 적응하기 위해서는 평가·보상 등 제반 운영 시스템을 개선하여 근로자들의 지식 활동 능력을 최대한 발휘토록 하여야 함
- 근로자들의 지식 활동 성과를 높이기 위해서는 새로운 성과 평가 지표의 개발이 필요함
- 지식 성과를 평가하려면 직무 수행 결과의 특성을 고려한 지표 개발이 필요함
  - 지식은 무형적·정성적이어서 성과가 우회적으로 발현되므로 직접적인 측정이 까다롭기 때문에 지식 활동의 전 과정에 대해 전략적인 접근으로 평가해야 함
  - 이를 위해서는 시장 점유율 확대와 같이 직접적으로 가시화되는 산출(output) 관점과 브랜드 가치 증대 등 간접적으로 나타나는 결과(outcome) 관점으로 성과를 구분하여 평가해야 함
  - 궁극적으로 성과 평가 시스템에 의하여 근로자가 자신의 직무 영역에만 국한되지 않고 적극적으로 지식을 공유하여 조직 전체의 성과를 높이는 데 관심과 책임을 갖도록 해야 함

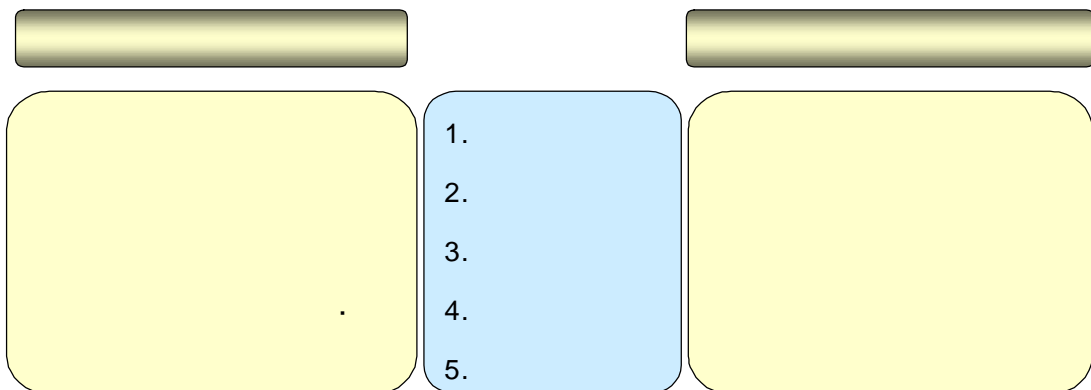


## 근로자의 새로운 평가 방식 확립

### □ 논의 배경

- 정보·통신 혁명에 의해 경제 체제의 디지털화가 가속되고 있음
  - 환경 변화는 e-비즈니스와 지식 경제의 두 단어로 요약되며 기존 경제 질서의 틀을 근간에서부터 재편하는 변혁을 불러일으킴
  - e-비즈니스와 지식 경제를 이끌어 가는 원동력은 컴퓨터 관련 기술의 획기적 발전과 창조적 지식의 중요성 증대에서 찾을 수 있음
  - 기술 발전은 새로운 지식 활용을 위한 지원 시스템의 역할을 하므로 실질적으로 변화를 주도하는 요소는 지식의 활성화임
- 경제적 부가가치 창출의 원천이 변화함
  - 산업 기반 경제에서 물적 자본의 효율적 분배·활용에 의해 부가가치를 얻었다면, 지식 기반 경제에서는 지식 자본의 생산·확대에 의해 부가가치를 창출함
  - 전통적인 물적 자본이 공급·생산에서 제한이 있었던 반면, 지식 자본은 무형 자산(intangible asset)으로서 가치가 한정되지 않기 때문에 무한 경쟁 환경에서 경쟁력 향상의 원천이 됨
  - 디지털 체제하에서는 정보 기술의 효율적 활용과 인간의 인지 체계 활동에 의해 새로운 경쟁력이 확보됨

### < 지식 환경의 변화 >



- 기업 운영 시스템에 의한 디지털 환경 적응이 필요함

- 운영 시스템의 디지털 환경 적응이 이루어지지 않아 인력의 지식 활용 노력에 동기를 부여하여 조직 내 창의력을 배양하는 기능이 미흡함
- 단기간에 가시적인 효과가 표출되지 않기 때문에 운영 시스템을 어떤 방식으로 도입하고 정착시킬지에 대한 전체적인 방향 설정이 이루어지지 않음
- 지식 또는 정보 기술 솔루션에 대한 접근 방법으로 지식 전달의 매개체나 지원 시스템적 측면에 치중하여 본질에서 호도되어 있음

□ 기업의 디지털 환경 적응

- 디지털 환경과 기업 경쟁력을 연결할 수 있는 것은 운영 시스템임

- 환경 적응이 원활하지 못한 기본 원인은 기업의 실질적 운영 시스템을 디지털 체제에 맞추어 변화시키지 못하기 때문임
- 특히 기업의 평가·보상 등 인사 운영 시스템은 인력의 동기에 대한 직접적인 영향력을 갖는다는 의미에서 환경 적응 과정의 핵심 역할을 수행함
- 이를 위해서는 디지털 환경에서 인력의 성과를 측정·평가하는 기준과 원칙이 명확하게 제시되어야 함

- 지식 주체로서 근로자의 동기는 기업의 디지털 환경 적응에서 핵심 요소가 됨

- 디지털화된 지식 자본의 창출·공유·전달·재창출 과정이 발전적으로 선순환 되기 위해서는 인력의 동기 유발이 필수적임
- 디지털화로 인해 지식 활동의 결과가 복합적으로 나타나기 때문에 지식근로자의 객관적인 평가 지표 설정이 용이하지 않음
- 지식 성과를 측정하기 위해서는 기존 재무적 지표의 한계를 극복하고 무형 자산의 성과를 측정할 수 있는 적절한 성과 지표 개발 지침이 마련되어야 함

- 지식 경영 성과에 대한 평가 작업은 매우 복잡한 인사 과정임

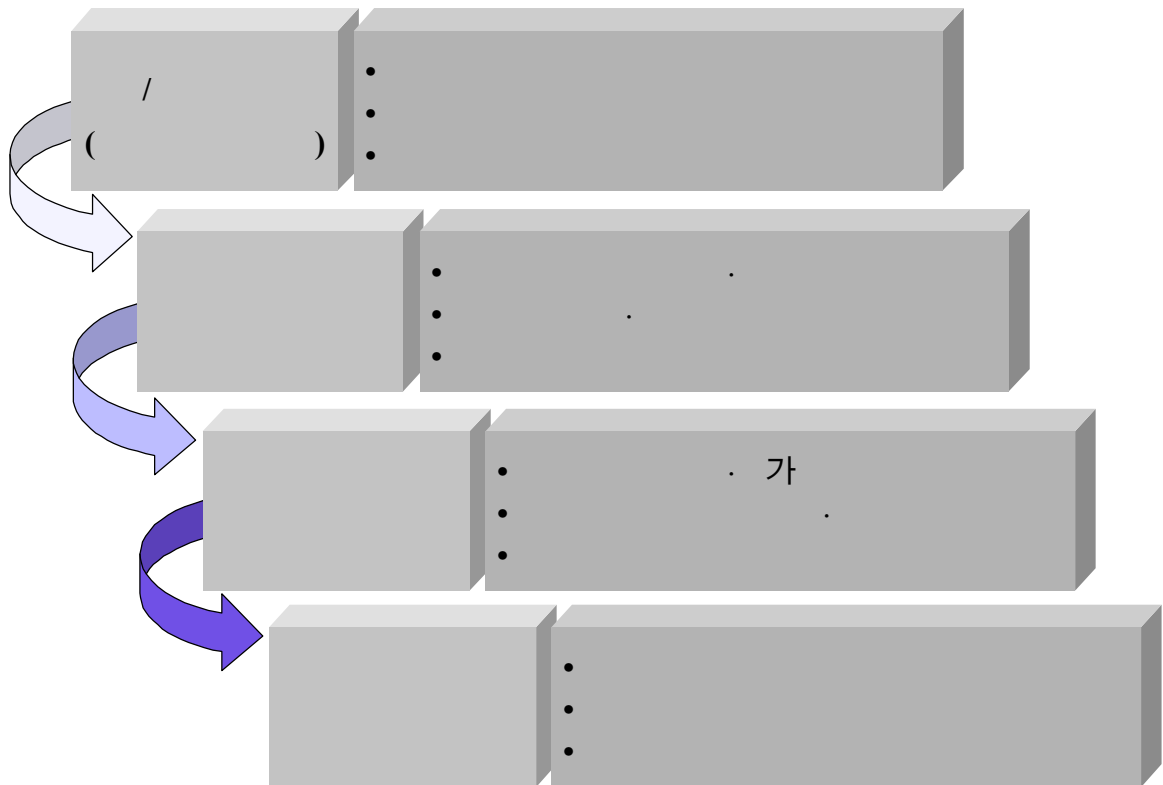
- 평가와 관련된 공정성·객관성·투명성·신뢰성의 문제를 해결하기 위해 다각적인 노력을 기울였음에도 불구하고 성과 측정에 명확한 척도가 드러나지 않음
- 평가 체계의 구축과 정착이 원활하지 못함으로 인해 인력의 지식 활동에 대한 창의적 노력이 적절하게 보상받지 못함
- 지식 공유에 대한 노력에 동기를 부여하여 지식 경영에 적합한 인력의 행동을 강화시킬 수 있음

□ 지식근로자의 성과 평가

- 성과 평가(performance measurement)의 개념

- 지식 경영 성과 평가는 조직 전반에 걸쳐 적용되는 객관적 기준에 의해 지식근로자의 성과를 평가하기 위한 방법과 절차를 총칭함
- 지식 능력에 대한 평가 시스템 수립에 의해 성과 수준을 향상시키고 조직 목표 달성을 위한 지식근로자의 능력 발휘를 유도하게 됨
- 디지털 환경에서 조직 생산성을 향상시키기 위해서는 보상과 연계된 성과 평가에 의하여 지식근로자의 직무 효율을 높이도록 동기를 부여해야 함

< 지식근로자의 성과 관리 >

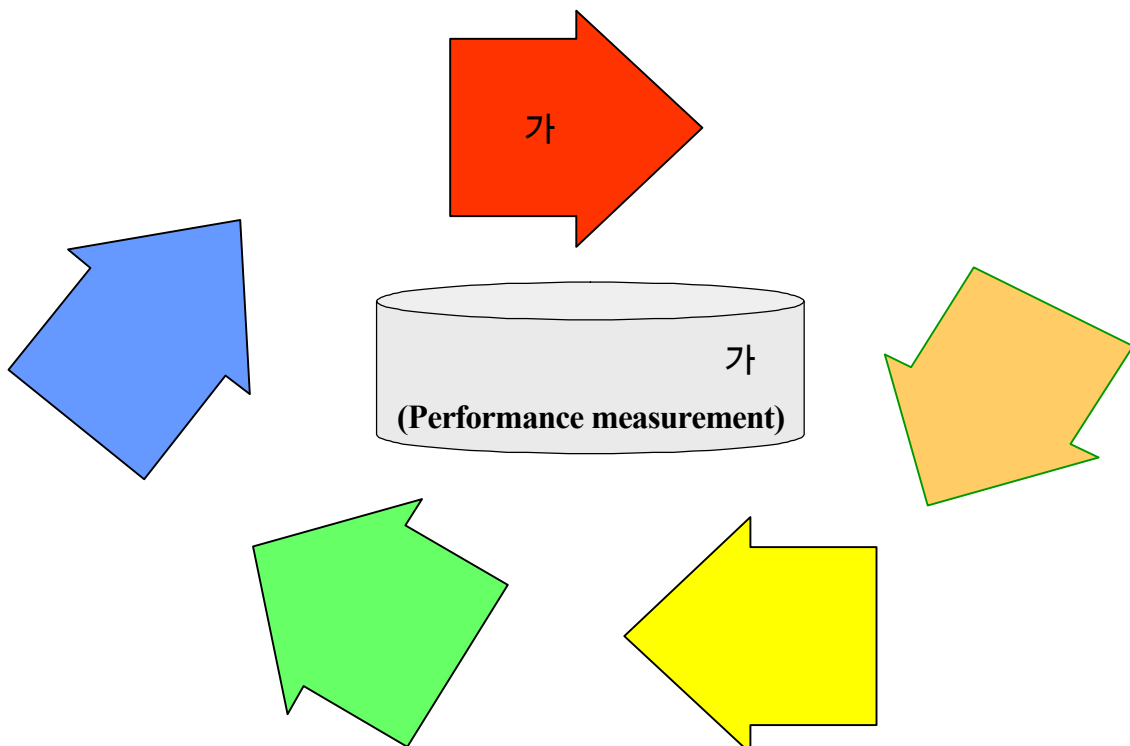


- 성과 측정은 독립된 활동이 아니라 전체적인 기획, 전략 수립의 과정이어야 함

- 상벌의 메커니즘이 아닌 의사 소통과 동기부여, 의사 결정을 돕는 경영의 수단으로 인식되어야 함
- 목표가 무엇이며 목표 달성을 위해서는 무엇을 어떻게 해야 하는가가 명확히 정의되므로 목표에 집중하여 자원의 낭비나 노력의 분산을 막을 수 있음

- 지식근로자의 성과 평가 자체에 어려움이 있음
  - **(비가시성)** 지식근로자의 직무에는 생각하는 시간이 포함되기 때문에 직접적인 산출만으로는 그 성과를 정확히 파악할 수 없음
  - **(변이성)** 지식근로자의 직무는 그 형태가 동일하지 않고 사람에 따라 다양하게 전개되기 때문에 업무 평가에 대한 고정적인 기준 설정이 어려움
  - **(다양성)** 지식근로자의 직무는 단순 사무 형태의 직무로부터 고도의 기술 집약적인 직무에 이르기까지 그 내용이나 형태가 직종이나 기능에 따라 다양하게 나타나므로 일률적 기준 적용이 어려움
  - **(간접성)** 지식근로자 직무의 결과가 직접 산출로 나타나는 경우도 있지만 대부분 다른 업무를 통하여 나타나므로 직접적인 비용·수익 분석 방식을 적용할 수 없음
  - **(주관성)** 지식근로자의 직무는 업무 처리 과정이 거의 자신에게 맡겨져 있기 때문에 공유 이전 단계에서는 진행 과정이 폐쇄적이므로 성과를 파악하기 어려움

< 지식근로자 성과평가의 어려움 >



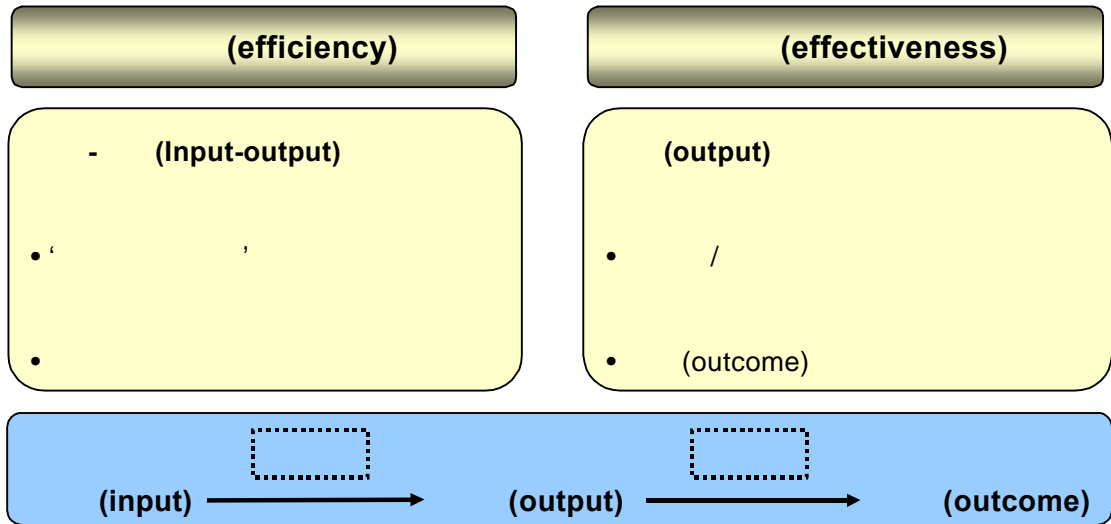
### □ 평가 시스템 구축의 전제 조건

- 지식근로자의 지적 능력 및 성과 평가를 위해서는 전제 조건이 충족되어야 함
  - 지식근로자 성과 평가의 중요성에 대해 최고 경영층의 충분한 인식과 고려가 바탕이 되어야 함
  - 경영 철학과 비전이 기업의 전사적인 전략적 의사 결정 과정에 반영되어야 함
  - 지식 활동을 강조하는 전사적 전략과 사업 부문·하부 단위의 활동을 시스템에 의하여 연계시켜야 함
  - 하부 단위의 목표는 지식근로자 개개인의 목표로 연계되어 조직의 목표 달성에 기여한 성과를 평가받을 수 있어야 함
- 성과 측정의 어려움을 극복하고 평가 제도 운영을 정착시키기 위해서는 원칙의 적용이 선행되어야 함
  - (결과 중심의 운영) 사람 중심의 평가에서 일 중심의 평가로 전환하여 결과를 달성하기 위해 투입되는 활동 자체보다는 업무를 통해 달성하고자 하는 궁극적인 목표를 기준으로 성과 평가가 이루어져야 함
  - (효과성 중심의 운영) 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻어내는 산술적인 의미의 효율성(efficiency)은 물론, 목표 달성이 얼마나 이루어졌는가를 판단할 수 있는 효과성(effectiveness)도 기준이 되어야 함
  - (경쟁 지향적 운영) 개인간·집단간·조직간 경쟁을 유발하여 조직의 시너지 효과를 유도하는 인센티브 연동 평가가 이루어져야 함
  - (고객 지향적 운영) 성과에 대한 진정한 평가의 관점은 공급자인 조직 구성원의 입장에서가 아니라, 궁극적으로는 수요자인 고객 지향적으로 이루어져야 함

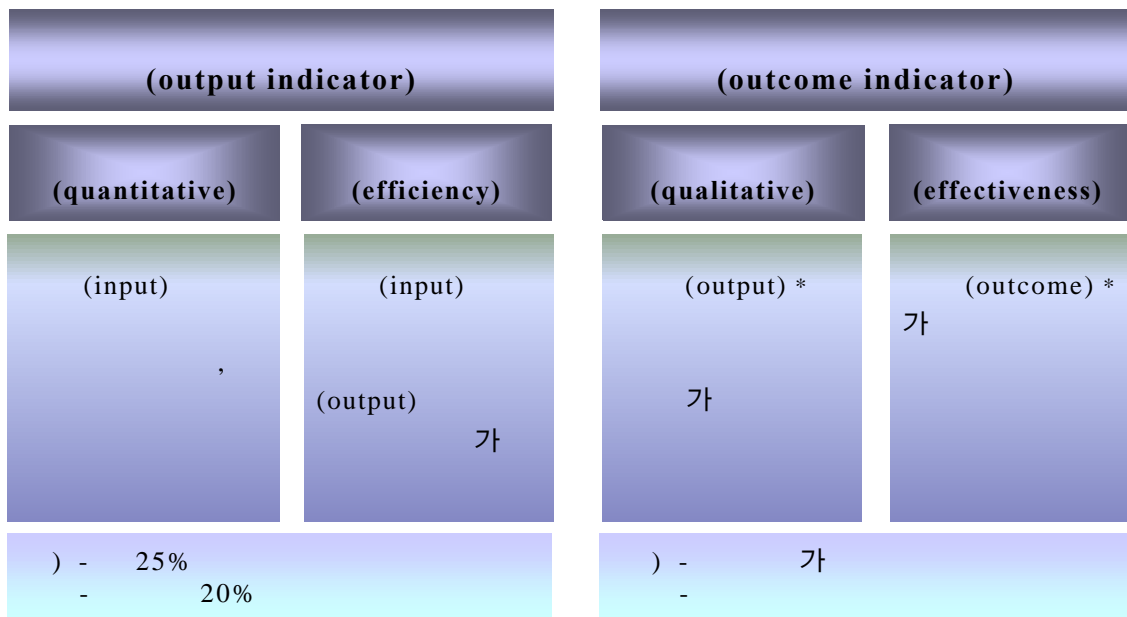
### □ 평가 지표의 개발

- 성과를 평가하는 지표의 개발은 지식근로자 평가 과정의 핵심임
  - 성과 평가는 투입(input)에 의해 획득한 산출(output)과 결과(outcome)에 대한 평가를 의미하며 정량적 요소와 정성적 요소로 분류됨
  - 성과 지표(performance indicator)는 지식근로자의 직무 수행 행동이, 기대되는 목표 기준을 달성했는지를 평가하는 척도가 되며 재무적 지표·비재무적 지표 또는 과정 지표·결과 지표 등으로 구분할 수 있음

< 성과 평가 지표의 개념 >



< 지식근로자 성과 평가 지표의 구성 >



\* 가

\* 가 (outcome)

(output) (outcome)

(outcome)

(output)

## 기획 분석

- 지식근로자의 성과 평가에는 직무 수행 결과의 특성을 고려하여 지표가 개발되어야 함

- 지식은 무형적·정성적이어서 성과가 우회적으로 발현되므로 성과의 직접적인 측정이 까다로움
- 지식 흐름의 복잡한 속성 때문에 구성원 개인별로 지식 활동의 기여 정도를 구분해 내기 어렵고 성과에 대한 효과성과 효율성을 판단하기가 곤란함
- 기존의 명확한 결과 중심의 효율성 제고보다는 성과 평가에 전략적으로 접근하여 전략·과정·성과를 동시에 평가할 수 있는 시스템이 구축되어야 함

### < 지식근로자 성과 지표의 구성 단계 >

단계	설명	진행 절차	예시	
1	최종 성과에 대한 확인	바람직한 과업 결과를 규정	조직의 임무, 목적, 목표를 명확히 하여 전략계획을 수립함으로써 과업에 의해 달성하려는 결과를 밝힘	계량적 성과 목표 · 연간 ○개의 제품 생산 · 거래 ○%를 1주일 내에 완료
			시간계획에 의한 성과 목표	· 9월까지 ○프로젝트 계획 수립 · 상반기 내 전산화 작업 완료
			상태나 사건에 의한 성과 목표	· 종업원 ○%에 스톡옵션 부여 · 중국 시장 진출
2	측정 지표의 설정	목표를 통합할 수 있는 소수의 지표를 설정함	산출 지표 (효율성 지표)	· 연 ○%의 성장률 유지 · ○ 교육 프로그램의 종업원 일인당 평균비용
			결과 지표 (효과성 지표)	· 기업 가치의 증대 · 종업원 능력의 향상
3	비교 기준의 선택	과업 결과를 비교할 수 있는 기준 선택	특정 과업에 대해 어떤 합의된 기준과 비교하여 성과를 측정함	· 과거 성과 · 과거의 설정 목표 · 벤치마킹 대상의 성과 · 경쟁자의 성과

## □ 시사점

- 성과 지표 개발로 조직 전체를 통합시켜야 함

- 조직의 사명·목적·전략·성과 지표 수립 과정이 일관성있게 연결되어야 함



- 지식근로자의 직무 수행 결과가 우선 조직의 사명에 부합해야 하며, 그 사명으로부터 설정된 목표의 기준에 맞아야 함
  - 지식근로자의 개별적 전략 과제가 효과적으로 달성되고 있는지를 조정하고 평가하기 위한 기준이 마련되고 평가 시스템에 연동되어야 함
  - 전략 과제 수행 여부를 평가함으로써 조직 전체의 활동을 환경에 대한 지식 경영적 대응이라는 하나의 목적으로 통합시켜야 함
- 지식 경영 조직과 기존 조직이 평가 지표 도출 과정에서 다른 행태를 보임
- 성과 평가 지표의 수립과 재검토를 통해 조직의 지식 경영적 대응 여부를 판단할 수 있음
  - 기존 조직의 운영 시스템에서 평가의 기준은 산출(output)이며 투입과 산출과의 비율, 즉 효율성이 평가의 핵심이 되고, 산출에 필요한 비용과 산출과의 비율에 의해 보상하는 전통적 의미의 생산성 개념과 동일하기 때문에 지표 자체가 재무적·개별적·양적 차원에서 설정됨
  - 지식 경영 조직에서는 평가의 기준은 성과(outcome)이며 직무 수행 결과가 조직의 목표 달성에 어느 정도 기여했는가 하는 것이 평가의 핵심이 되므로 조직 목표 달성에 공헌한 정도가 가치판단적·집단적·질적 차원에서 평가됨
- 평가 시스템에 의하여 지식근로자의 역할과 몰입 차원을 달리할 수 있음
- 기존 조직에서는 공유 목표 달성을 위하여 직무를 중심으로 인력이 결속하기 때문에 구성원이 자신의 역할 내 업적에만 몰입하는 경향을 나타냄
  - 지식 성과 평가 시스템이 구축된 지식 경영 조직에서는 인력의 개성과 능력이 우호 관계 속에서 통합되어 구성원이 직무 수행 과정에서 자신의 역할을 넘어서는 범위에까지 그 활동 범위를 넓히게 됨
  - 지식근로자가 자신의 직무에 국한하지 않고 조직 전체의 목표 달성에 관심과 책임을 갖도록 지식 경영 성과 평가 시스템에 의하여 성과 자체에서 지식 공유를 강조해야 함

■ 정진철 연구위원 jjung@hri.co.kr ☎3669-4071

■ 최승준 연구위원 choice@hri.co.kr ☎3669-4069