

I. 스타형 인사시스템 평가 모델 개발

EXECUTIVE SUMMARY

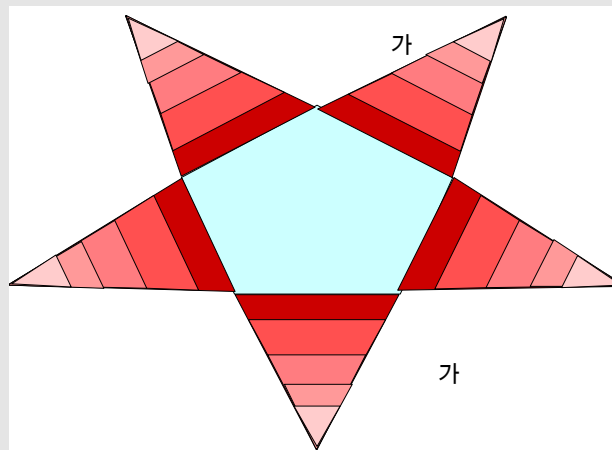
1. 인사시스템의 중요성 부각

- Watson Wyatt의 보고서에 따르면, 기업이 효율적인 인사시스템을 가질 경우 기업 성과가 좋고, 주주배당률도 높은 것으로 나타남
 - 특히 기업의 시장가치 측면에서는 인사시스템의 효율성에 따라 최대 30% 이상의 차이를 보이고 있어 그 중요성이 높음
- 디지털시대에 적합한 인사시스템 구축을 통해 조직 성과향상에 기여할 수 있음

2. 스타형 인사시스템 평가 모델 개발

- 인사시스템의 평가 모델은 사이버 채용, 다차원 평가, 선진보상, 전문가 육성과 네트워크 교육의 5개 차원으로 구성됨
- 각 차원은 4개의 하위 항목으로 구성되는데, 각각의 항목에 대해 5점 만점을 받을 경우 완벽한 스타형 디지털 인사시스템을 구축할 수 있게 됨

<그림> 스타형 인사시스템 평가 모델



3. 지표의 활용 및 시사점

- 조직은 디지털시대에 맞추어 지속적인 자기혁신을 해야 하며, 이를 위해 조직에 대한 정확한 진단과 분석이 선행되어야 함
 - 인사시스템 평가모델을 통해 조직의 장단점을 수치화할 수 있다면 조직의 개선점을 용이하게 발견할 수 있음
- 종업원들이 디지털화에 적응 못하면 도태되듯이 조직도 디지털화가 필연적임

1. 인사시스템의 중요성 부각

○ 새로운 인사시스템의 모색

- 인사시스템은 조직성과와 상관성이 높음

- Watson Wyatt의 보고서에 따르면 효율적인 인사시스템을 가진 기업은 주주배당률도 높은 것으로 나타남
- 특히 기업의 시장가치 측면에서는 최대 30% 이상의 차이를 보이고 있어 그 중요성이 부각됨
- 따라서 디지털시대에 적합한 인사시스템을 개발함으로써 조직의 성과를 높이는데 노력해야 함

- 구성원 만족도 제고를 위한 디지털 인사서비스의 중요성 부각됨

- 디지털시대에 닷컴형 인재가 증가하고 있으나, 기업의 인사철학 및 업무 관행은 여전히 관료적이고 전통적인 시스템으로 구성되어 있어 비판이 커짐
- 우수 인재의 직장 만족도를 높이고 결과적으로 조직에 잔류할 수 있도록 하기 위해서는 인사시스템의 디지털화가 필요해짐

○ 인사시스템 평가 모델의 필요성

- 인사시스템의 지속적 혁신을 위한 평가 모델이 마련되어야 함

- 시대의 변화를 수용하는 인사시스템을 개발하기 위해서는 이를 평가할 수 있는 모델이 필요함
- 평가 모델을 통해 현행 인사시스템의 수준을 진단하고 강점과 약점을 분석하는 동시에 지속적인 개선점을 발굴해야 함

- 조직의 강점을 강화하고 단점을 보완할 수 있음

- 디지털 인사시스템 평가 모델을 통해 조직의 강점과 개선되어야 할 부분을 쉽게 발견할 수 있음
- 이를 통해 조직의 강점을 강화하고 단점을 보완하여 경쟁력있는 조직으로 변신할 수 있음

2. 스타형 인사시스템 평가 모델 개발

○ 디지털시대에 적합한 인사시스템의 평가

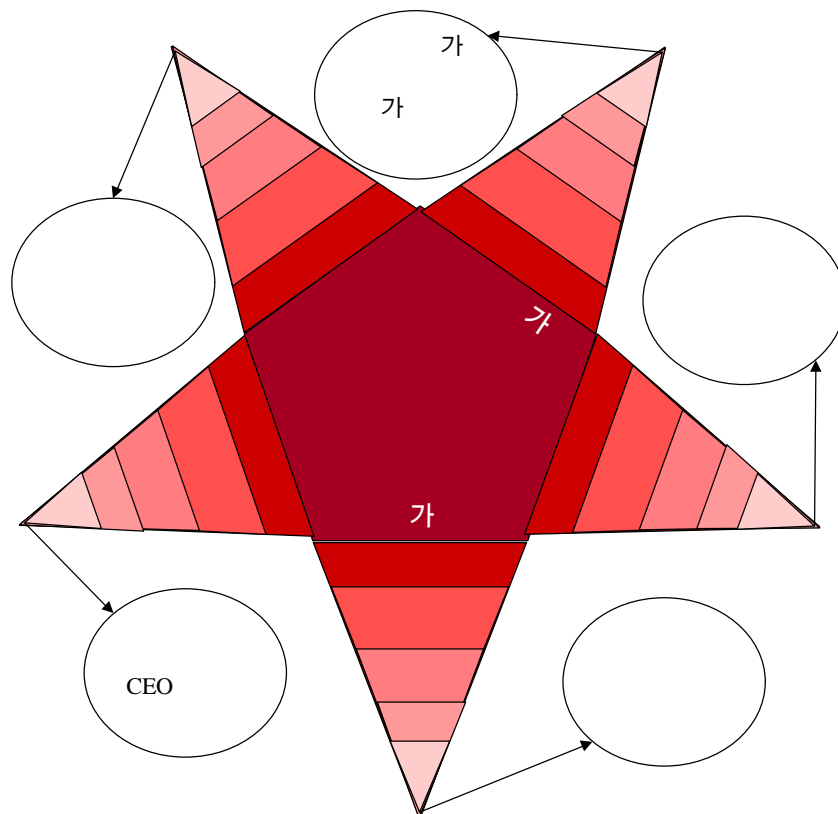
- 인사시스템의 평가 모델은 사이버 채용, 다차원 평가, 선진보상, 전문가 육성과 네트워크 교육의 5개 차원으로 구성됨

- 각 차원은 4개의 하위 항목으로 나타나며, 총 20개의 문항을 통해 디지털 인사시스템의 수준을 평가함

- 점수화를 통한 스타형 인사시스템 평가

- 각 문항별로 평가하여 최대 5점을 부여하면, 총 100점 만점으로 디지털 인사시스템을 점수화할 수 있음
- 문항별 평가를 통해 만점을 받게되면 스타형 인사시스템을 이루게 되며, 그렇지 못할 경우 불완전한 스타형 인사시스템 모형이 됨

<그림> 스타형 디지털 인사시스템 평가 모델



1. 스타형 인사시스템 평가 모델 개발

○ 스타형 인사시스템 평가 지표

- 인사시스템 평가의 각 차원별로 내용 및 점수의 배점을 다음과 같이 요약할 수 있음

<표> 인사시스템 평가 지표

평가 지표(대분류)	평가 지표(소분류)	평가 내용
사이버 채용 (20점)	인터넷 채용(5점)	- 인터넷 등 사이버를 활용한 채용 빈도
	수시 채용(5점)	- 우수한 인재를 위한 수시 채용 빈도
	사내 공모(5점)	- 사내 인재를 위한 사내 공모제 활용 정도
	특별 채용(5점)	- 디지털 마인드를 갖춘 인재 채용 빈도
다차원 평가 (20점)	디지털 항목(5점)	- 전체 평가 항목 중 디지털 관련 항목의 비중
	다면 평가(5점)	- 상사평가/동료평가/자기평가 등의 활용 정도
	평가의 전산화(5점)	- 평가의 전산화 프로그램 완성 정도
	피드백(5점)	- 인사 평가에 대한 피드백 정도
선진 보상 (20점)	이익분배제도(5점)	- 이익분배 제도의 운영 정도
	스톡옵션(5점)	- 전체 성과급 중 스톡옵션의 비중
	직급간 역전(5점)	- 직급간 급여의 역전 정도
	직급내 차등(5점)	- 직급내 급여의 차등 정도
전문가 육성 (20점)	연봉 계약자(5점)	- 전체 구성원 중 연봉 계약자의 비중
	직군제 정착(5점)	- 직군제의 정착 정도
	발탁승진 비율(5점)	- 능력있는 사람에 대한 발탁 승진 비율
	직급 단순화(5점)	- 조직내 직급 단계 수
네트워크 교육 (20점)	사이버 활용(5점)	- 사이버를 활용한 교육 비중
	퇴직자 교육(5점)	- 퇴직자 교육 프로그램의 운영 정도
	경력자 우대(5점)	- 경력자에 대한 기회 제공 정도
	CEO의 마인드(5점)	- 최고 경영자 인사시스템 마인드 정도

① 사이버 채용(20점)

- 디지털시대에 맞추어 인터넷을 활용한 채용이나 디지털 마인드를 갖춘 인재들에 대한 특별 채용 등이 필요함

- 인터넷 등 사이버를 활용한 채용이 어느 정도 이루어지는가(5점)
- 우수한 인재 획득을 위해 수시 채용 제도를 어느 정도 활용하는가(5점)
- 사내 우수 인재 채용을 위한 사내 공모제가 어느 정도 활성화되었는가(5점)
- 디지털 마인드를 갖춘 인재들의 특별 채용이 어느 정도 이루어지는가(5점)

② 다차원 평가(20점)

- 다양한 평가의 활용과 평가의 전산화 작업 등이 이루어져야 하고, 피드백을 통해 평가에 대한 동의 확보가 이루어져야 함

- 인사 평가 항목 중 디지털과 관련된 항목이 어느 정도 분포되었는가(5점)
- 다양한 평가 활용을 위한 다면 평가가 어느 정도 이루어지는가(5점)
- 평가의 전산화 프로그램이 어느 정도 달성되었는가(5점)
- 인사 평가에 대한 피드백이 어느 정도 이루어지는가(5점)

③ 선진 보상(20점)

- 선진 보상 시스템인 이익분배 제도와 스톡 옵션의 활용이 필요하며, 성과에 대한 동기 부여를 위해 직급간 역전과 차등이 있어야 함

- 선진 보상 시스템인 이익분배 제도가 어느 정도 이루어지는가(5점)
- 전체 성과급 중 스톡옵션이 차지하는 비중은 어느 정도인가(5점)
- 성과에 대한 동기 부여를 위해 직급간 역전이 어느 정도 이루어지는가(5점)
- 직급내 차등폭은 어느 정도 이루어지는가(5점)

④ 전문가 육성(20점)

- 전문가 육성을 위해 발탁승진이나 직군제 등이 확실하게 정착되어야 하며, 조직내 직급 단순화가 필요함

1. 스타형 인사시스템 평가 모델 개발

- 연봉 계약자가 전체에서 차지하는 비중은 어느 정도인가(5점)
- 직군제가 어느 정도 정착되었는가(5점)
- 능력있는 사람에 대한 발탁 승진이 어느 정도 이루어지는가(5점)
- 조직내 직급은 몇 단계로 이루어지는가(5점)

⑤ 네트워크 교육(20점)

- 사이버를 활용한 교육 프로그램이 많아야 하며, 최고 경영자의 인사시스템에 대한 마인드가 높아야 함

- 교육 프로그램 중 사이버를 어느 정도 활용하는가(5점)
- 퇴직자 교육 프로그램은 어느 정도 이루어지는가(5점)
- 경력자의 기회 제공 등 인간 관계의 포용력은 어느 정도인가(5점)
- 최고 경영자의 인사시스템에 대한 마인드는 어느 정도인가(5점)

3. 지표 활용 및 시사점

○ 조직혁신의 기회

- 조직의 효율성에 대한 수치화된 평가가 가능함
 - 스타형 인사시스템 평가 모델에 의해 조직의 장단점에 대한 수치화된 평가가 가능함
 - 각 항목의 수치화된 평가 점수를 바탕으로 조직의 장단점을 용이하게 분석할 수 있어 효과적인 조직 개선이 이루어질 수 있음
- 평가 모델을 통해 아날로그 조직을 디지털 조직으로 변화시킴
 - 디지털사회로의 전환에 따라 기존 시스템하의 운영 형태를 유지하는 조직들은 위기에 직면하게 될 것임
 - 종업원들이 디지털화에 적응하지 못하면 도태되듯이 조직의 디지털화도 필연적임
 - 경쟁력을 갖춘 조직이 새롭게 탄생하기 위해서는 평가 모델 분석을 통해 디지털시대의 추세에 맞추어 끊임없는 자기혁명을 해야 함

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎3669-4073)

(한주희 : jhahn@hri.co.kr ☎3669-4068)