



# HRM제도 & 성과관리 & 경력관리

Sample Case

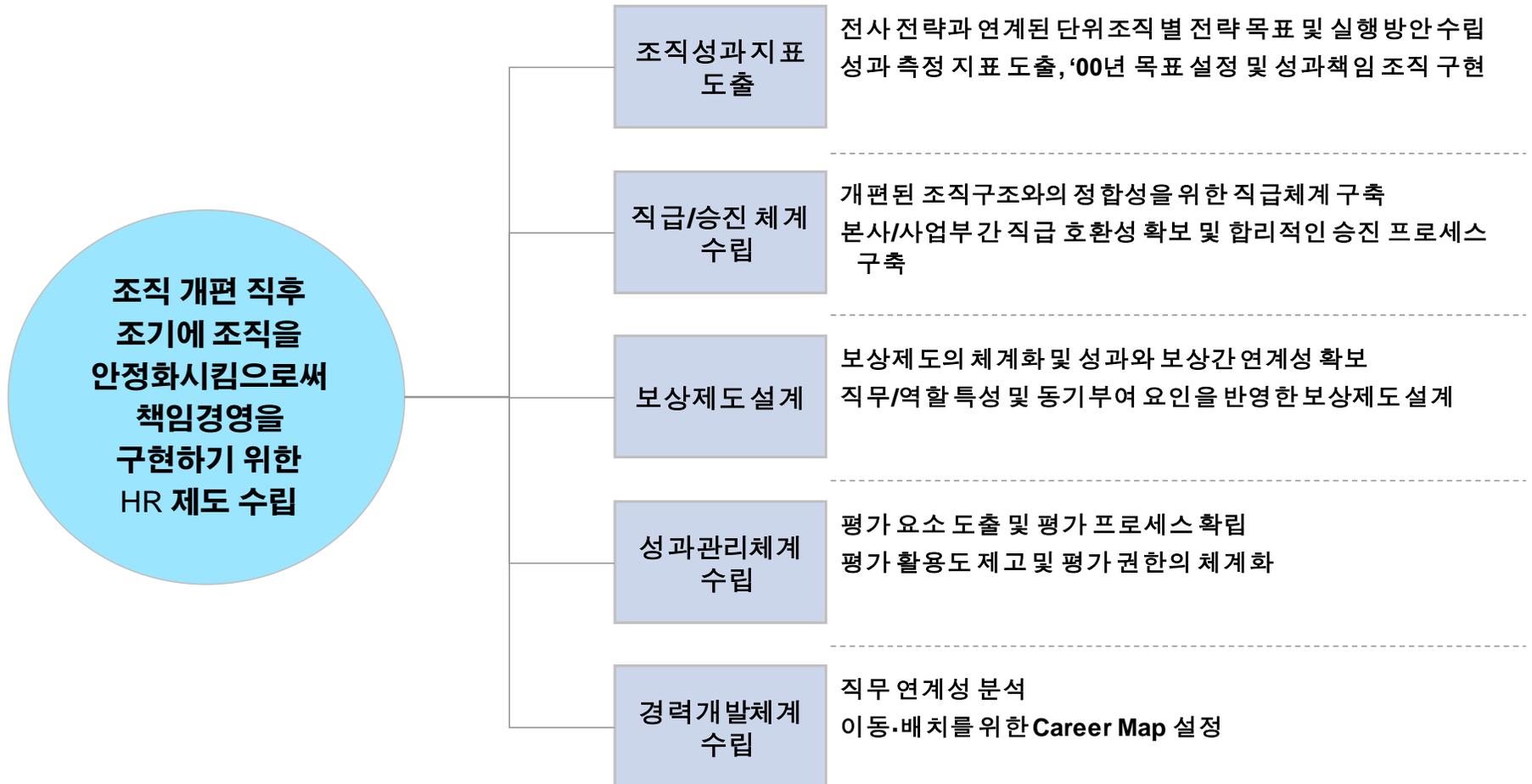
2023. 1.

This document contains intellectual property of Impactlab.  
Reproduction or redistribution without official permission is strictly forbidden.

# HR제도 운영 최적화

책임경영 조직 운영을 위해 KPI 및 목표 설정, 직급·승진 체계 수립, 보상제도 설계, 성과관리체계 수립 및 경력개발 체계 수립 등의 과제를 추진해야 함

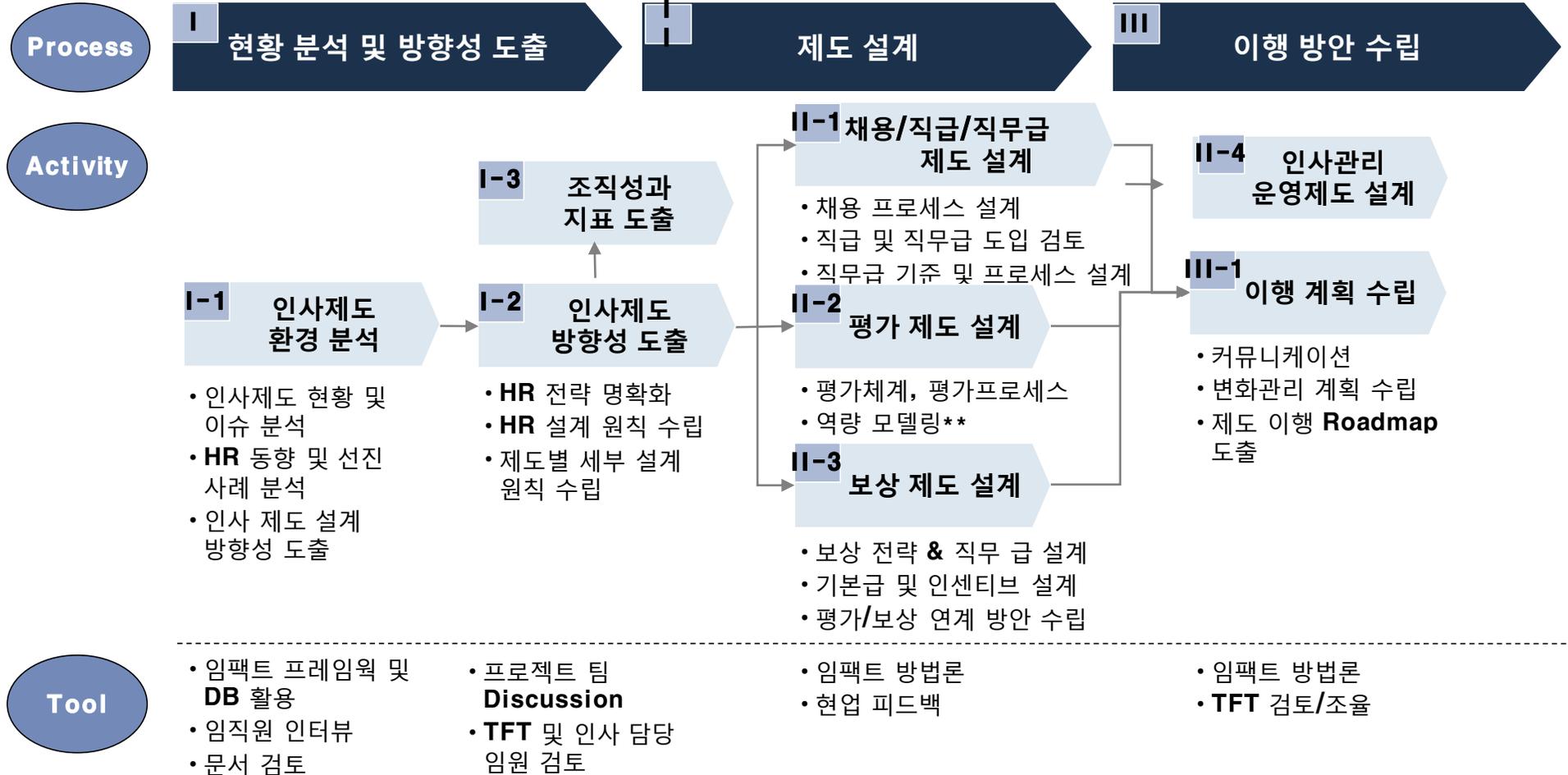
## HR 프로그램



# 인사제도 (HRM) Up Grade /approach

## 조직의 지속성장과 조직경쟁력 강화를 위한 인사제도(HR제도) 전반의 Up Grade 필요

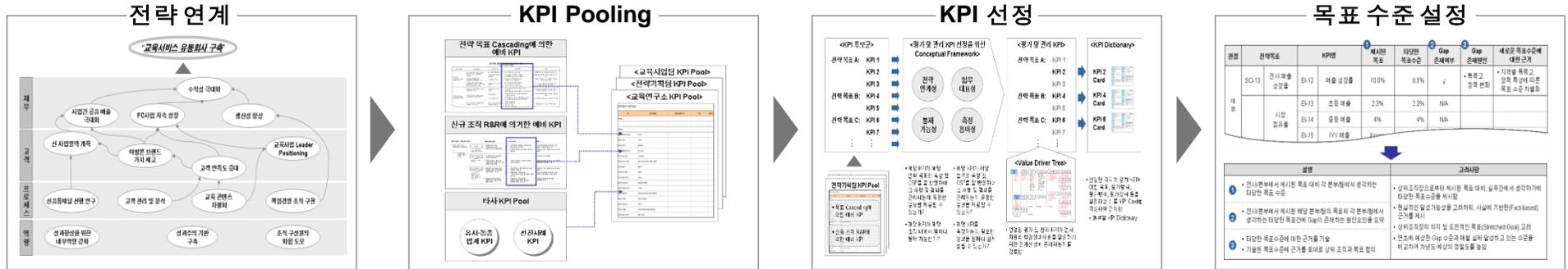
### 과업 수행 Approach\*



# 1. KPI 및 목표 설정 프로세스

KPI 및 목표 설정 프로세스는 전략 연계, KPI Pooling, KPI 선정 및 목표 수준 설정의 단계로 진행됨

## KPI 및 목표 설정 프로세스



### Activity

전사 및 단위조직별 전략 수행체계 정의  
단위조직별 전략목표 정의  
신규 조직별 Mission 및 R&R에 따른 전략실행방안 수립

전략목표 Cascading에 의한 KPI Pooling  
신규 조직 R&R에 의거한 KPI Pooling  
KPI Benchmarking  
단위조직별 KPI Pool List 도출

KPI 선정 Guiding Principle 수립  
평가 및 관리 KPI 선정  
KPI Card 작성  
KPI Dictionary 작성

MOU 구성 요소 구체화  
- 전략목표, KPI, 목표 수준, 보상 방안  
KPI 및 목표 설정 Workshop 진행

### Output

전사 전략 Map  
단위조직별 전략 Map

단위조직별 KPI Pool List

KPI Card  
KPI Dictionary

MOU  
Workshop Material

## 2. 성과지표 개발 방법론

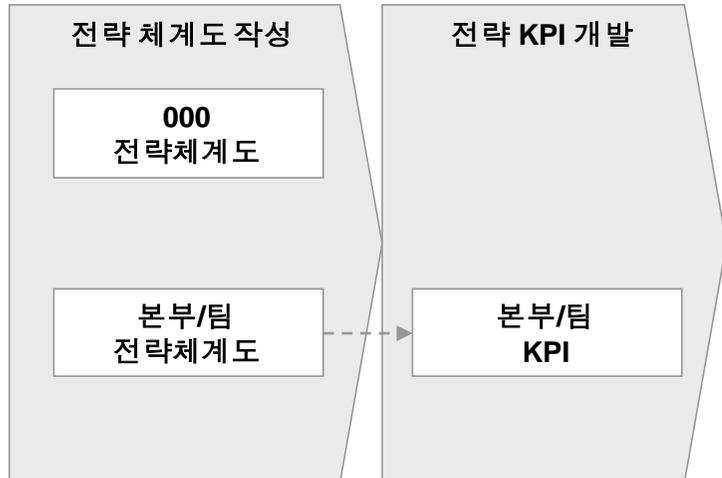
BSC 방법론과 KPI조사방법론을 통하여 성과지표를 개발한 후 성과평가 프로세스의 기본방향 및 이행계획을 수립함

### 성과지표 개발 방법론

#### 지표 개발

##### 1. 전략 KPI 도출 : BSC\* 방법론 (Top Down Approach)

000 전사, 본부/팀 단위의 전략목표를 확인하기 위하여 전략체계도를 작성 한 후 본부/팀별 “전략성과지표(KPI)” 개발



##### 2. 업무 KPI 도출 : KPI\*\* 조사 방법론 (Bottom Up Approach)

팀별 핵심업무에 따른 핵심성공요인을 파악하여 팀별 “업무 성과 지표(KPI)” 개발



#### KPI Pool 설정

##### 3. 조직별 KPI Pool 설정

조직별 전략지표 및 업무 지표 Pool 설정



\* BSC : Balanced Scored Card  
\*\* KPI : Key Performance Indicator



## 4. 승진 기준 및 프로세스

승진 프로세스는 승진자 후보군 선정, 상위직급 직무수행능력을 심사하는 Competency Interview, 승진자 후보군에 대한 심층적인 People Review 및 승진 결정/실행의 프로세스로 구성됨

### 승진 기준 및 프로세스





# 6. 성과관리 체계

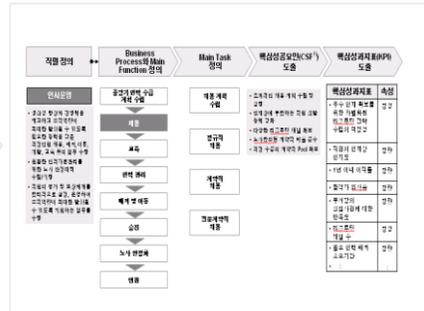
성과관리 체계 설계는 Generic 한 Approach를 적용하여 Framework 도출, 평가지표 도출, 성과관리 Process 설계 및 평가결과 활용 방안 설계의 네 단계를 통해 수행됨

## 성과관리 프로세스 설계

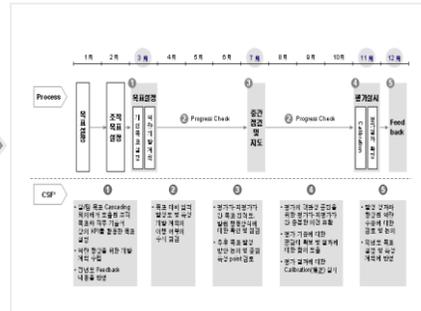
### 평가 Framework 도출

Module		Alternative		Focus
1	평가 차원명	Rating Order	Performance Order	평가의 의의 및 중요성의 인식
2	평가 요소	고과 + 저과		고과와 저과 구분
3	평가 기준	1	고과 기준	고과기준에 의해 개발된 고과
		2	평가 기준	1차 및 2차 평가
		3	평가 Scale	4 Point Scale / 5 Point Scale / 3 Point Scale
		4	평가 요소의 가중치	평가 요소의 가중치 부여 중요성 부여
4	평가 결과 관리	1	평가 결과의 활용	평가 결과의 활용 방안
		2	평가 결과의 보관	평가 결과의 보관 방법
5	평가 결과 활용 방안	1	보상	평가 결과에 따른 보상
		2	승진	평가 결과에 따른 승진
6	평가 결과 활용 방안	1	교육/훈련	평가 결과에 따른 교육/훈련
		2	직무역량개발	평가 결과에 따른 직무역량개발

### 평가지표 도출



### 성과관리 Process 설계



### 평가 결과 활용 방안 설계

구분	보상		승진		비고
	기본급	정규급	이동	교육훈련	
총괄평가 (업적 + 역량)	●	●			<ul style="list-style-type: none"> <li>기본급 인상률 결정</li> <li>정규급 차등 폭 결정</li> <li>승진 후보자 및 승진자 결정</li> </ul>
역량평가			●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량 항목 및 역량 수준을 고려한 이동</li> <li>역량 평가 결과에 따른 교육훈련 (학습기회/리더십은 공통, 직무역량은 개인별 차별화)</li> </ul>

### Activity

평가제도 설계 방향성 수립

Best Practice Benchmarking

평가 Framework 도출

- 평가요소
- 평가 횟수
- 평가 등급 등

업적 평가지표 개발

- 개인 업적 지표 도출
- 역량 평가지표 개발
- 공통역량, 리더십 역량, 직무역량 개발

평가 Process 설계

- 목표설정
- 중간점검/지도
- 평가
- Feedback

각 단계별 내용 및 주요 활동 및 R&R 정의

평가와 제 인사제도와의 연계

- 방안 수립
- 보상
- 승진
- 교육/훈련

# 1) 성과관리체계 개선

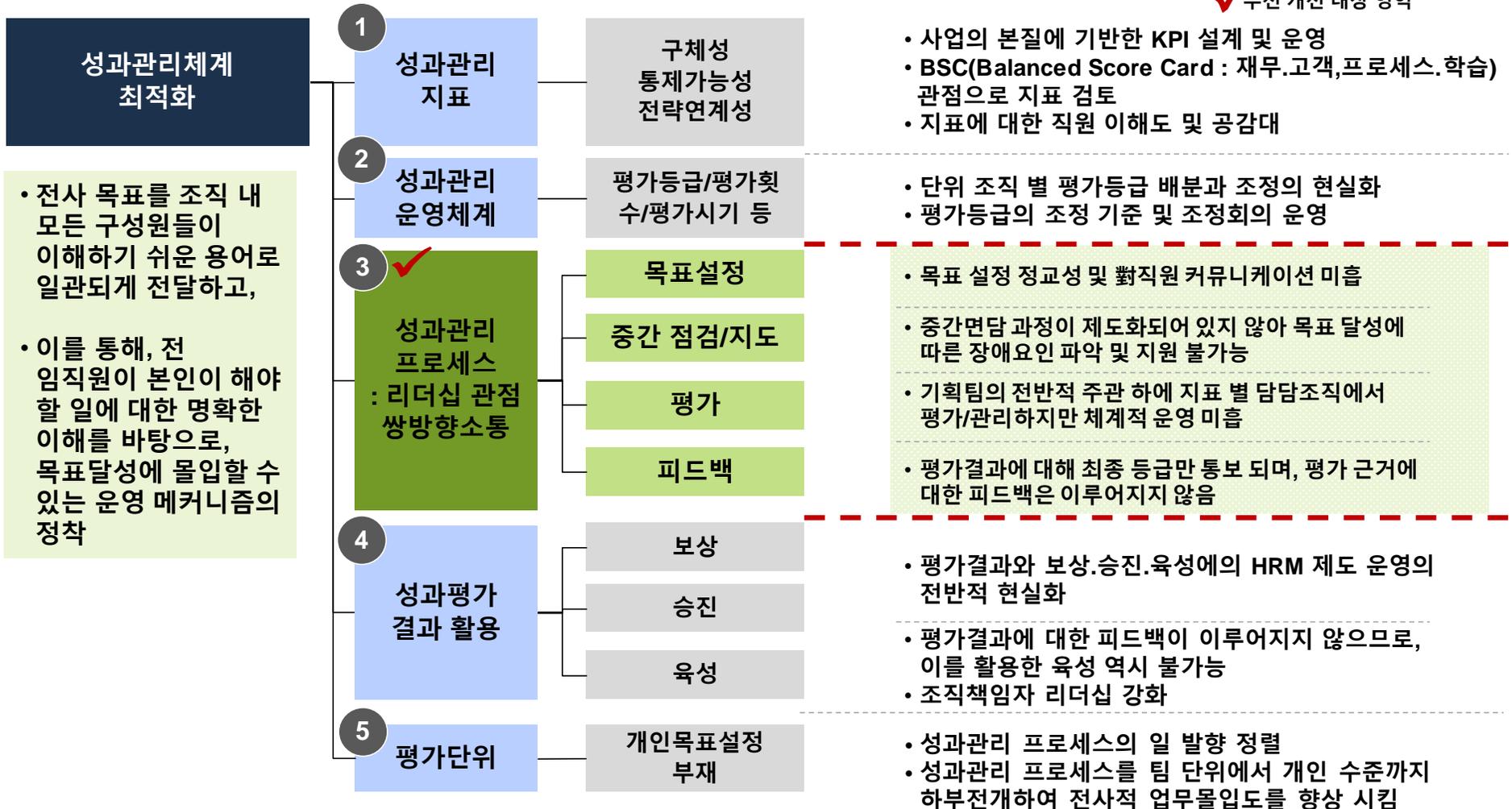
## 성과관리 운영상 주요 이슈

### 사업 본질에 부합한 지표설정, 쌍방향 소통을 통한 목표달성 활동 중심의 성과관리 제도운영 개선 필요

#### 성과관리 체계 주요 영역

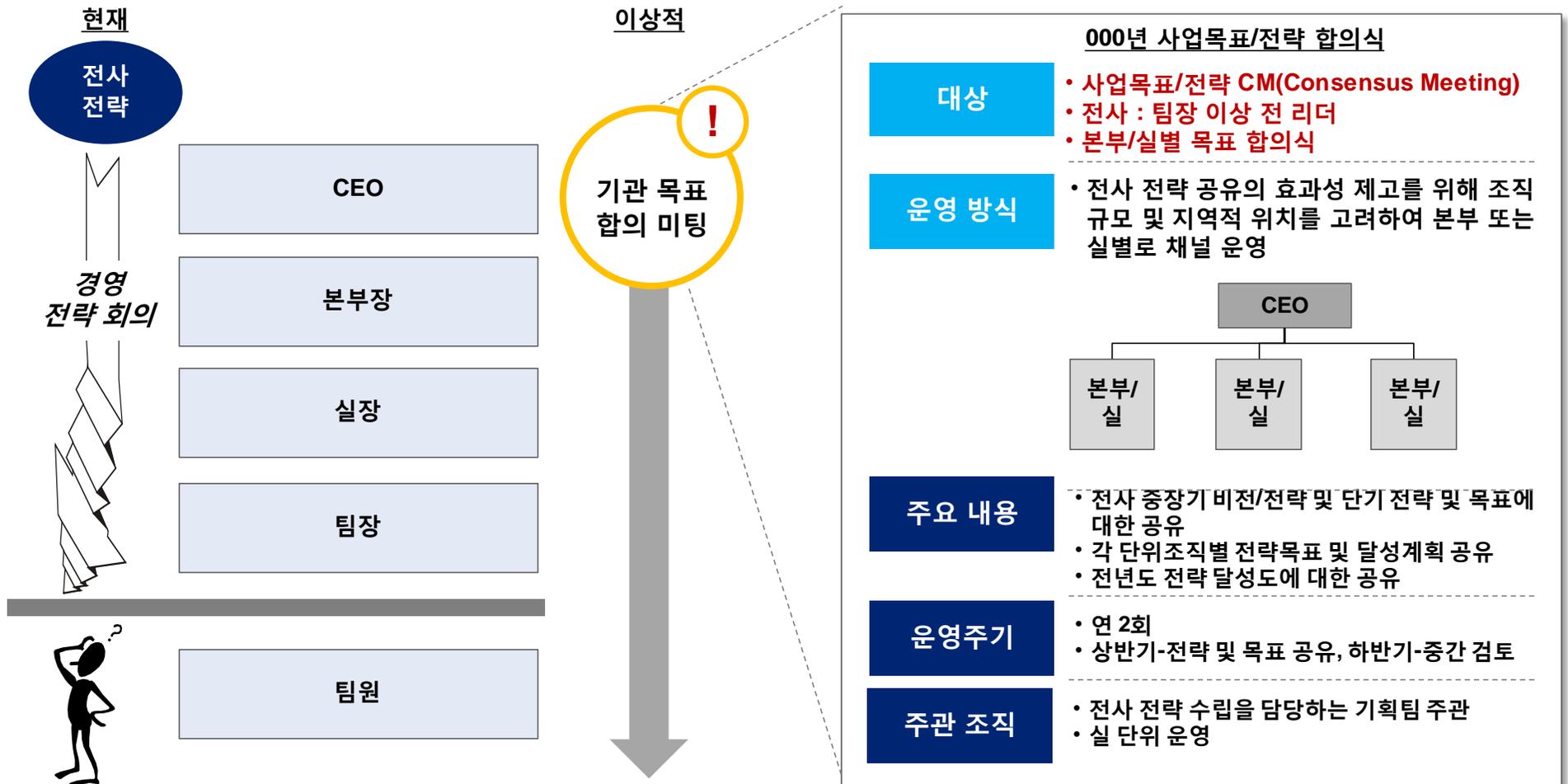
#### 운영상 주요 이슈

✓ 우선 개선 대상 영역



팀장 이상이 참여한 전사 목표 조인식 운영, 이후 실 단위 별 Cascading 목표설정 회의체 운영으로 목표달성 실행 몰입도 제고 함

### 1 전사 사업목표/전략 공유 회의 운영



### 개인별 목표설정 협의/합의 미팅 운영을 통한, 조직-개인간 목표 연계 & 성과책임 사각지대 제거

#### 2 목표 협의/합의 미팅



**채널 운영 주요 내용**

<b>개요</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표협의/합의 미팅으로 개인별 지표 및 목표를 설정함으로써 목표 공유도 제고함</li> </ul>
<b>대상</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀장 및 팀원 전체</li> </ul>
<b>운영 방식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 팀별로 팀장 주관 하에 모든 팀원과 함께 개인별 지표 및 목표에 대한 협의 및 조율과정 진행</li> </ul>
<b>주요 내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀 성과지표 및 목표 공유</li> <li>• 각 개인별 지표 및 목표 Cascading</li> <li>• 개인간 목표 수준 조율</li> </ul>
<b>운영주기</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연 2회</li> </ul>

#### 목표 설정서

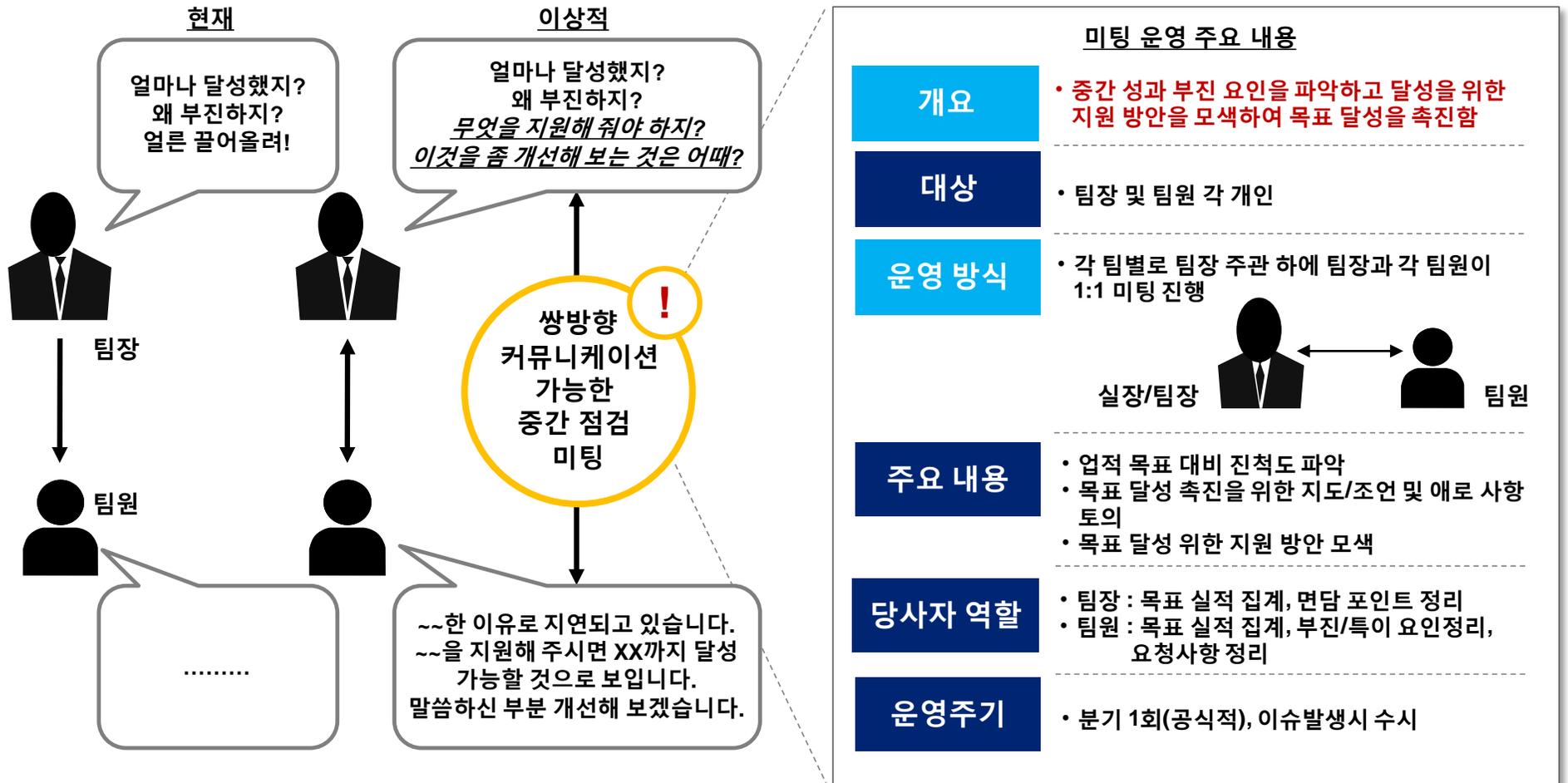
팀원	직무	구분	팀 KPI		
					KPI ...
팀원 1		주요 역할			
		개인 KPI			
팀원 2		주요 역할			
		개인 KPI			
팀원 3		주요 역할			
		개인 KPI			
팀원 4		주요 역할			
		개인 KPI			

**목표설정 목적**

1. 성과 책임의 사각지대 제거
2. 조직목표와 개인목표 간 연계성 확보
3. 합리적 평가

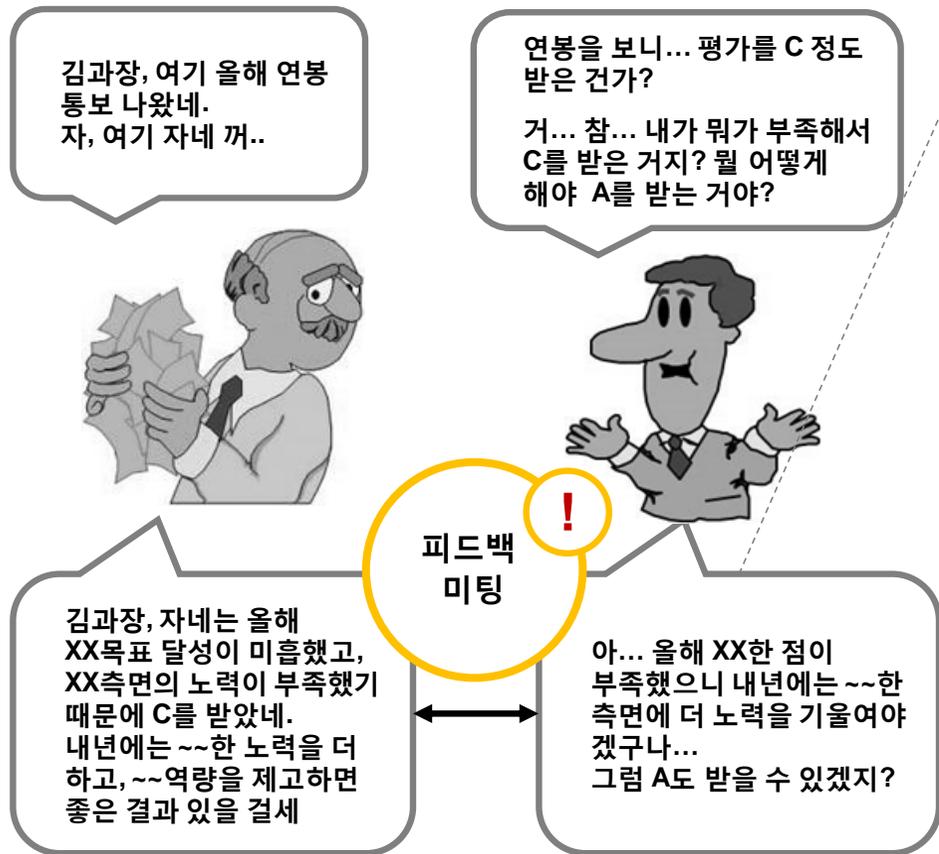
### 성과에 대한 격려, 부진 원인에 따른 지원 방안을 논의하는 중간면담 회의 상시화로 실질적 목표 달성을 촉진함

#### 3 중간 면담 미팅 운영



# 주요 강점, 개발 필요 점 피드백, 향후 성과 향상 방안에 대해 논의하는 피드백 미팅 운영으로 평가와 육성 수용성 제고

### 4 피드백 미팅 운영

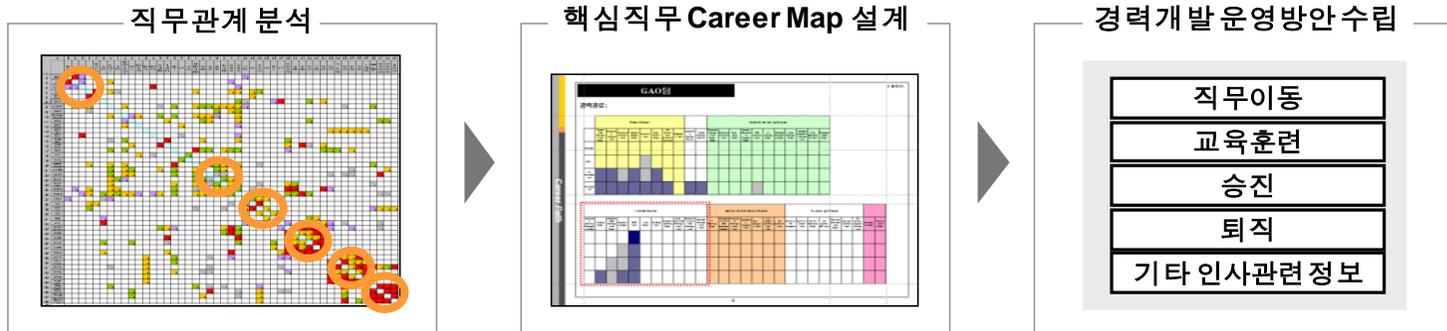


미팅 운영 주요 내용	
<b>개요</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과 평가 결과에 대한 커뮤니케이션을 통해 평가 수용성을 제고하고 피 평가자와 평가자의 역량을 강화함</li> </ul>
<b>대상</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀장 및 팀원 각 개인</li> </ul>
<b>운영 방식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 팀별로 팀장 주관 하에 팀장과 각 팀원이 1:1 미팅 진행</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p>실장/팀장 ↔ 팀원</p> </div>
<b>주요 내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과 평가 결과에 대한 피드백</li> <li>성과 향상 방안 모색</li> </ul>
<b>당사자 역할</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀장 : 주요 피드백 포인트 정리</li> <li>팀원 : Self Review, 자기 개발계획 이행 사항 반추</li> </ul>
<b>운영주기</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>분기 1회, 상시</li> </ul>

## 7. 경력개발 체계 수립 프로세스

경력개발 체계 수립 프로세스는 직무관계 분석, 핵심직무 Career Map 설계, 경력개발 운영방안 수립 및 교육·훈련 Roadmap 수립의 단계로 진행됨

### 경력개발체계 수립 프로세스



#### Activity

- 직무간 Input, Output을 고려한 양방향 관계도 분석
- 직무간 유사 역할정의
  - 경력 등 직무 요구사항
  - 역량/기술/지식
  - 교육 훈련 가이드

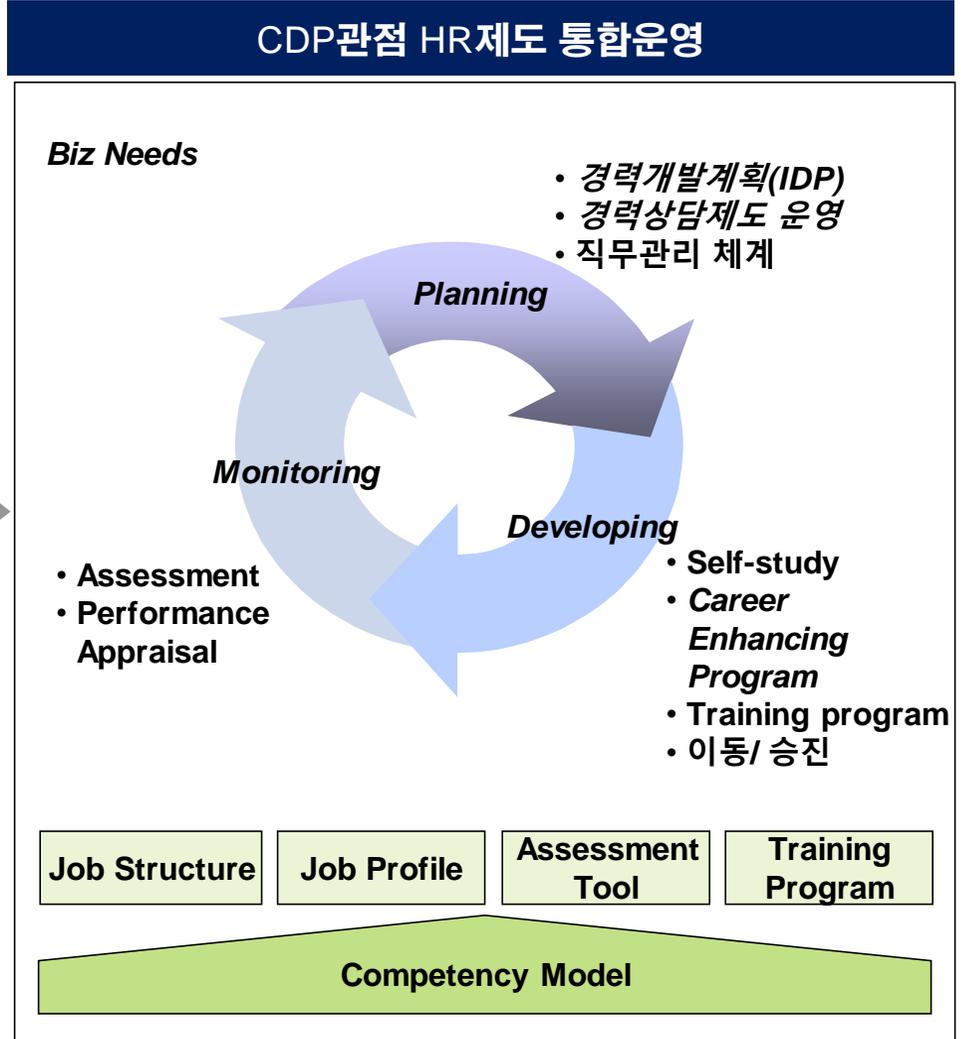
- Career Tracking을 통한 핵심직무 Career Map 설계
- 직무간 연계성 분석 결과에 근거한 경력경로(Career Path) 설정

- 직무순환과 Career Track 이동간의 합리적 운영 기준 설정
- 채용 및 이동/승진 등 관련 제도와의 연계성 검토

CDP 기본 방향은, **구성원 개개인 주도하에**, 조직은 육성을 위해 다양한 지원을 하며, 조직 성과 달성과 개인의 역량개발을 위해 **HR 프로세스를 CDP 관점에서 통합 운영/지원** 해야 함

### CDP기본 방향

- **Employee Initiative Development**
  - 구성원주도형 CDP : 구성원 개개인은 자신의 경력개발 목표설정과 개발 활동을 스스로 책임감 있게 수행하고, 이를 상사와 소통
- **Balanced Personal & Organizational Needs**
  - 개인 : 구성원 자신의 경력 니즈에 부합한 경력설계 및 관리를 지향함
  - 조직 : 다양한 사업포트폴리오 및 직무에 부합한 구성원을 개발/육성하여 적재적시에 활용 가능함
- **Career Management**
  - 통합적 CDP : 채용~퇴직까지 통합적 개인 경력 관리를 통해 구성원의 직무만족 및 조직성과 향상을 동시 추구함
- **Organization Strategic Needs**
  - 전략 연계형 CDP : 전사 전략차원에서 육성이 필요한 역량

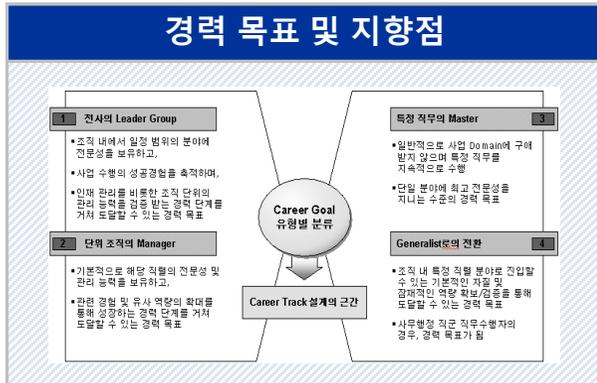


# 인재유형별 경력개발 방향성 & 경력목표 설정, 경력개발 Track설정, 각 Track 별 특성을 고려한 운영원칙 수립 필요

### Career Development Track 설정방법

인재 유형별 경력개발 방향성			
Talent Portfolio Type	Role	CDP Focus	Competency Based Value Creation
Leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internal Entrepreneur</li> <li>Pathfinder</li> </ul>	조직주도의 차별적 집중적 육성	Contributing Through Vision
Expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expert</li> <li>Technical Trouble-shooter</li> <li>Guru</li> </ul>	특정 분야에 대한 전문지식/기술 향상	Contributing Through Expertise
Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Idea Leader</li> <li>Internal Consultant</li> <li>Coach</li> </ul>	Performance Leadership 향상	Contributing Through Others
Specialist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual Contributor</li> <li>Specialist</li> <li>Doer</li> </ul>	전문화 지향	Contributing Independently
Operator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helper</li> <li>Learner</li> <li>Follower</li> <li>Detail Manager</li> </ul>	숙련도 증진	Contributing with Assistance

인재/직무유형별 향후 기대되는 주요 Role 및 경력개발의 Focus 결정



직무특성, 경력목표 유형, 경력개발 단위 설정

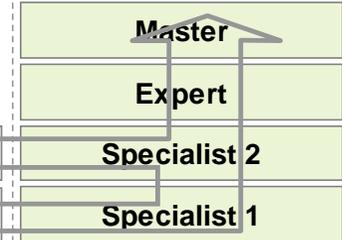
### Managerial Track



### General Track



### Expert Track



### 운영 원칙

- Cross-Functional한 이동 가능
  - 조직의 필요에 의한 전략적 이동 중심으로 운영
- : 직무선정위원회

- 대리+2년차
- 3개 본부/1회 근무 총 6년 원칙으로 운영 : 직무선정위
- 과장+3년차~차장은 직무전문성 향상을 위해 직무순환 X
- 직무전환위원회 운영

- 해당 직무 별 최고 수준의 전문가 육성, 타 직무로의 이동은 최대한 제한
- 최초 진입시기는 전문성 축적 가능한 과.차장 단계

## 본부장 Position을 Career Goal로 설정, 직무 연계성이 높은 핵심직무 위주로 Career Path 설정

#### Career Path 설정 원칙 및 방법

직책자 Position Target

- 직책자 Position을 지향점으로 Career Path(이동경로) 설정  
-본부장 Position을 최종 Career Target으로 설정

핵심직무 선정

- 전략적 중요성이 높고 조직성과 달성에 중요한 역할을 하는 직무를 핵심직무로 선정  
-인사위원회의 논의를 통해 핵심직무 선정 및 확정

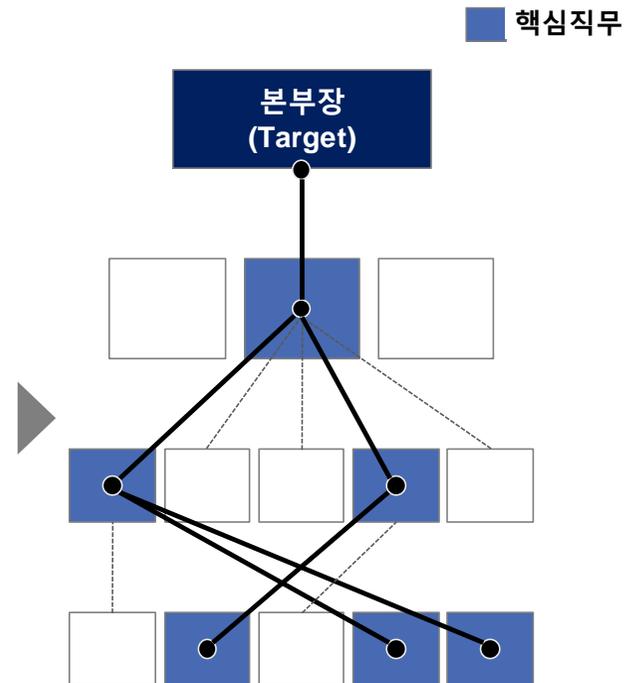
핵심직무 간 직무 연계성 고려

- 핵심직무 간의 직무 연계성을 고려하여 핵심인재 직무 수행의 연속성 보장  
-주요 팀장 Position과 연계성 높은 핵심직무의 경험을 권장하되 핵심직무들 간의 연계성도 함께 고려

핵심직무 중심의 Career Path

- 핵심직무 중심으로 직무 경험이 가능한 Career Path 설정  
-주요 팀장 Position과 연계성이 높은 직무들 중 핵심직무로 선정된 직무 중심으로 경험 권장

#### Career Path 개념도



직무 연계성을 고려한 Career Map 상의 선행 직무와 현재 직무를 연결하고, 현재 직무와 후행 직무를 연결함으로써,

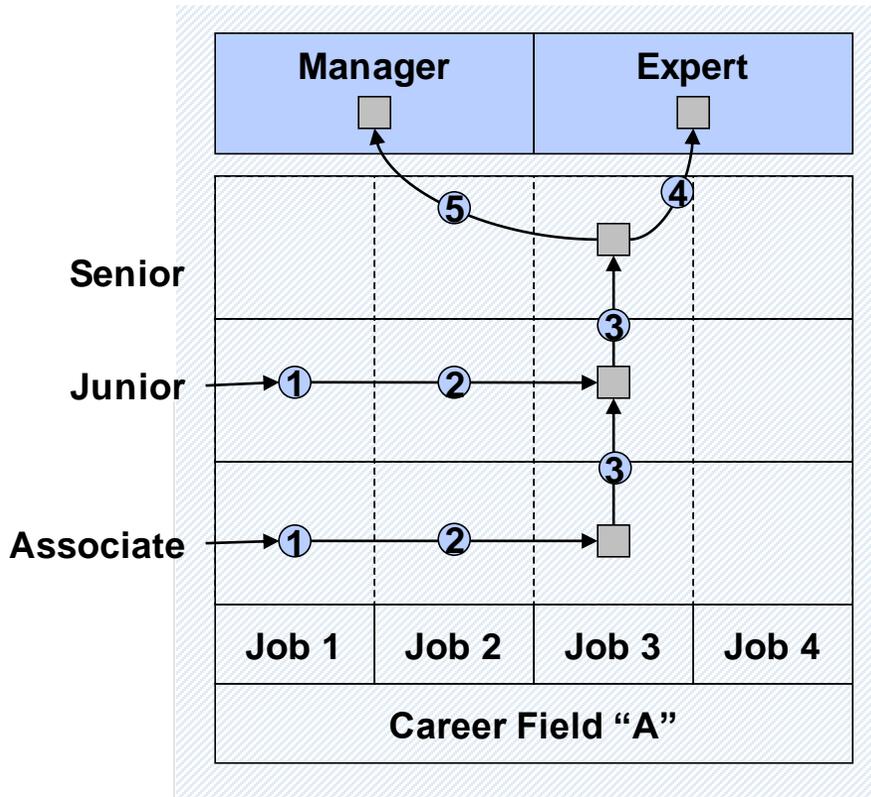
Career Path를 설정하여, CF내 이동 → CF내 이동 → CF간 이동

#### 4) 경력개발 체계 설계

Dual Track(복선경로)으로 경력목표 설정, 경력개발 Path별 육성활동이 연동될 수 있는 경력개발 체계 운영 필요

경력개발 목표

경력개발 & 육성활동 연계



구분	경력개발 Case	육성 활동 연동
①	CF별 Target 채용을 통한 신입/경력사원 입사	• 공통 역량, 직무 역량
②	동일 직위에서 CF내 Job Rotation	• 직무 이동에 따른 OJT, 자기학습 중심의 직무 교육(Functional 역량)
③	동일 CF내에서의 승진	• 직무관련 심화교육과정 • 직위승진에 따른 리더십 역량 교육
④	Senior에서 Expert로 승진	• 전문직무교육(In-depth Functional 역량)
⑤	Senior에서 Manager로 승진	• 리더십/경영관리 역량 교육(Managerial 역량 심화 교육)

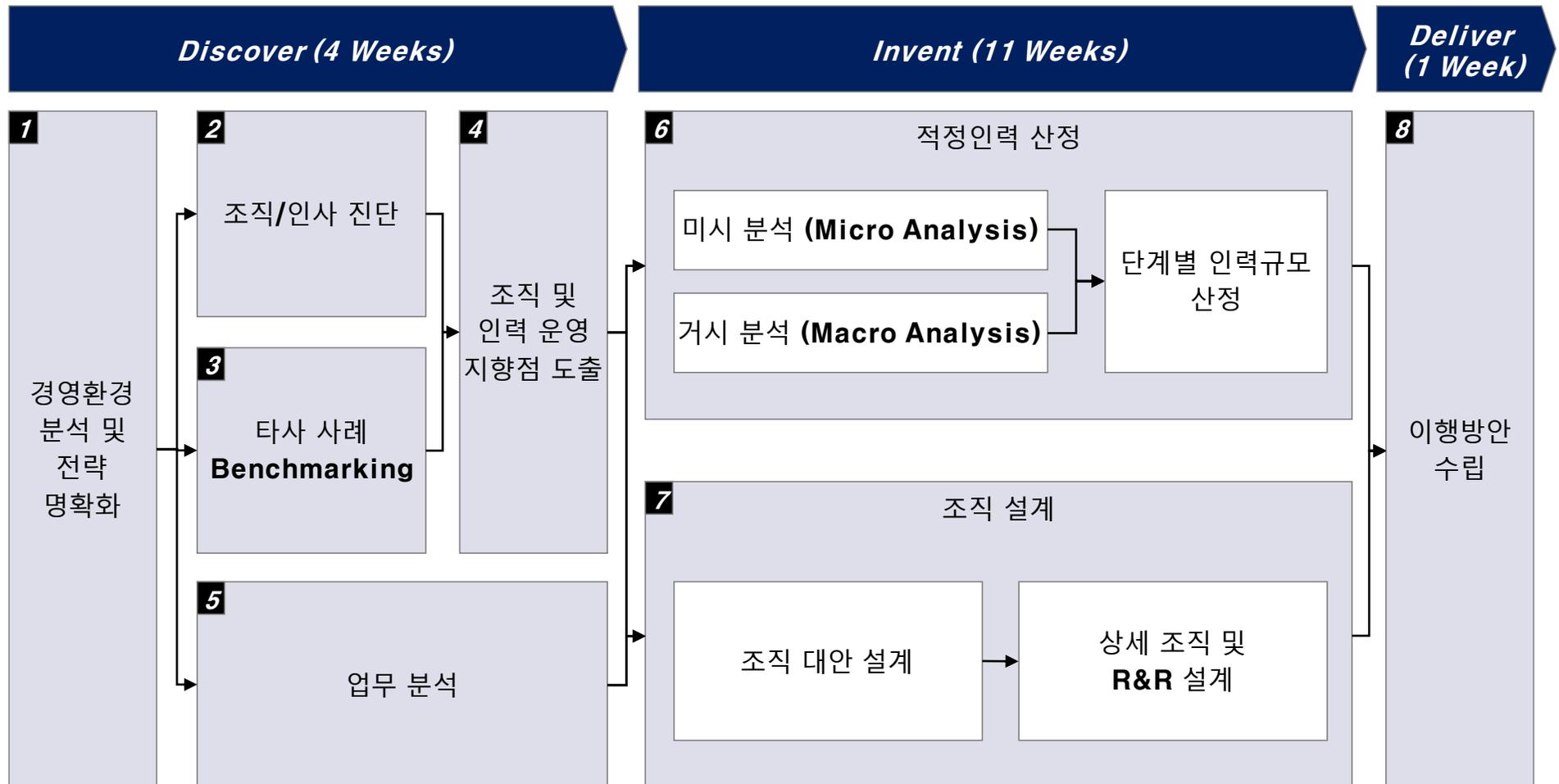
\* 직무 연계성이 고려된 이동/배치를 통해, 체계적 직무 경험 축적을 할 수 있도록 인력의 유형별로 직무 경험의 폭(Breadth)과 깊이(Depth)를 반영한 이동경로 설계

## 8. 적정인력 산정 & 조직설계 Tool

### 1) 조직진단 & 적정인력 산정 & 조직설계

중장기 적정인력 산정 및 조직 설계를 주요 과제로 하여 총 16주의 일정으로 진행될 수 있음

#### 조직진단 & 적정인력 산정 & 조직설계



00의 외부 환경변화 및 현행 조직구조 검토 결과, “조직슬림화”, “목적사업 수행에 대한 강조”, “유사/연계업무의 통합 수행” 이 가능한 조직으로의 변화가 필요함

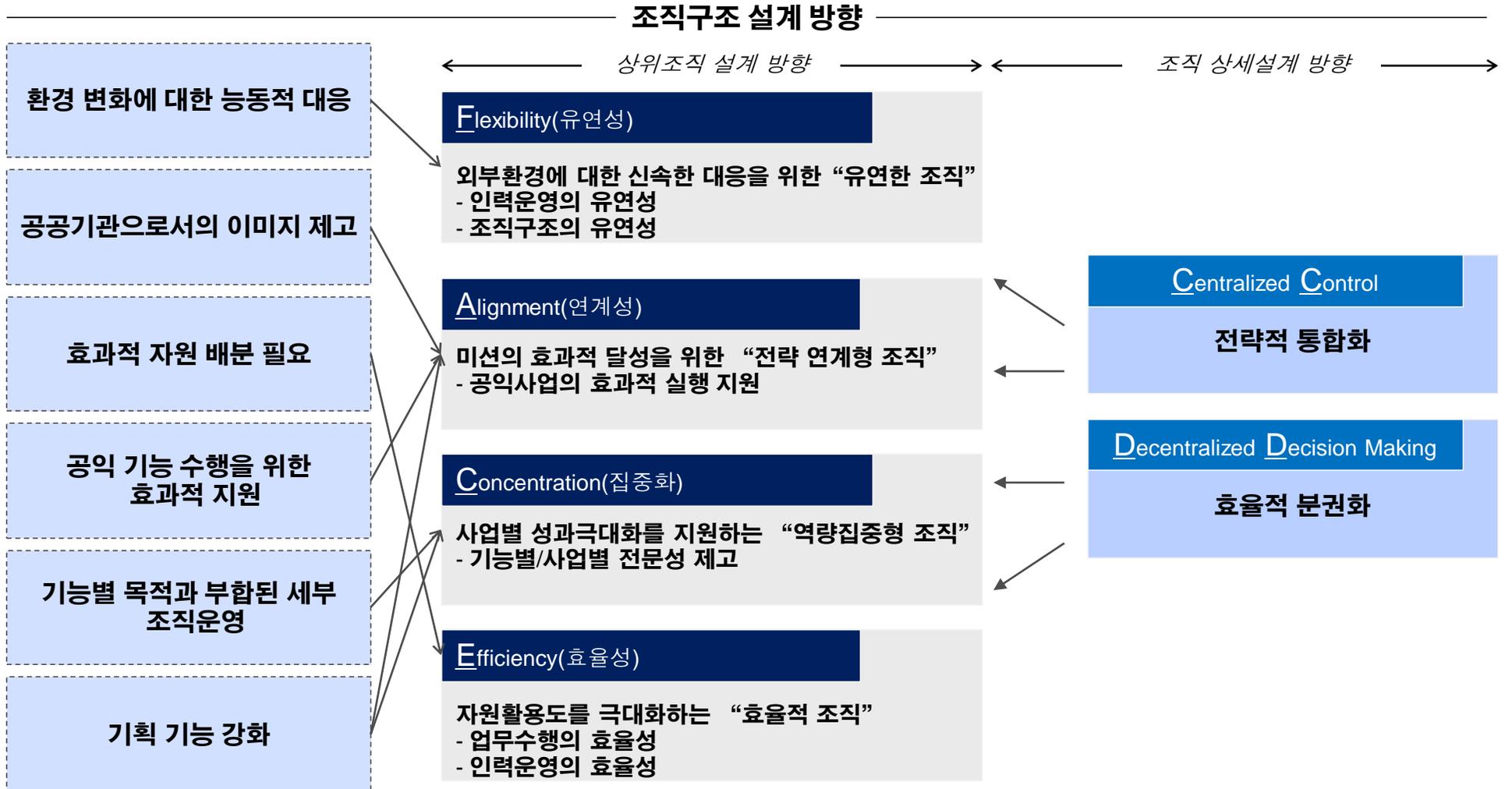
조직 개편 필요성 및 변화 방향



## 8. 적정인력 산정 & 조직설계 Tool

조직 설계 방향

유연하고(Flexibility), 기능 간 연계성(Alignment)을 강화하며, 역량 집중화(Concentration)된 효율적(Efficiency) 조직으로의 변화가 필요하며, 이를 위해 전략적 통합화와 효율적분권화를 실행하는 **“FACE=C<sup>2</sup>D<sup>2</sup>”**을 조직설계의 방향으로 도출함

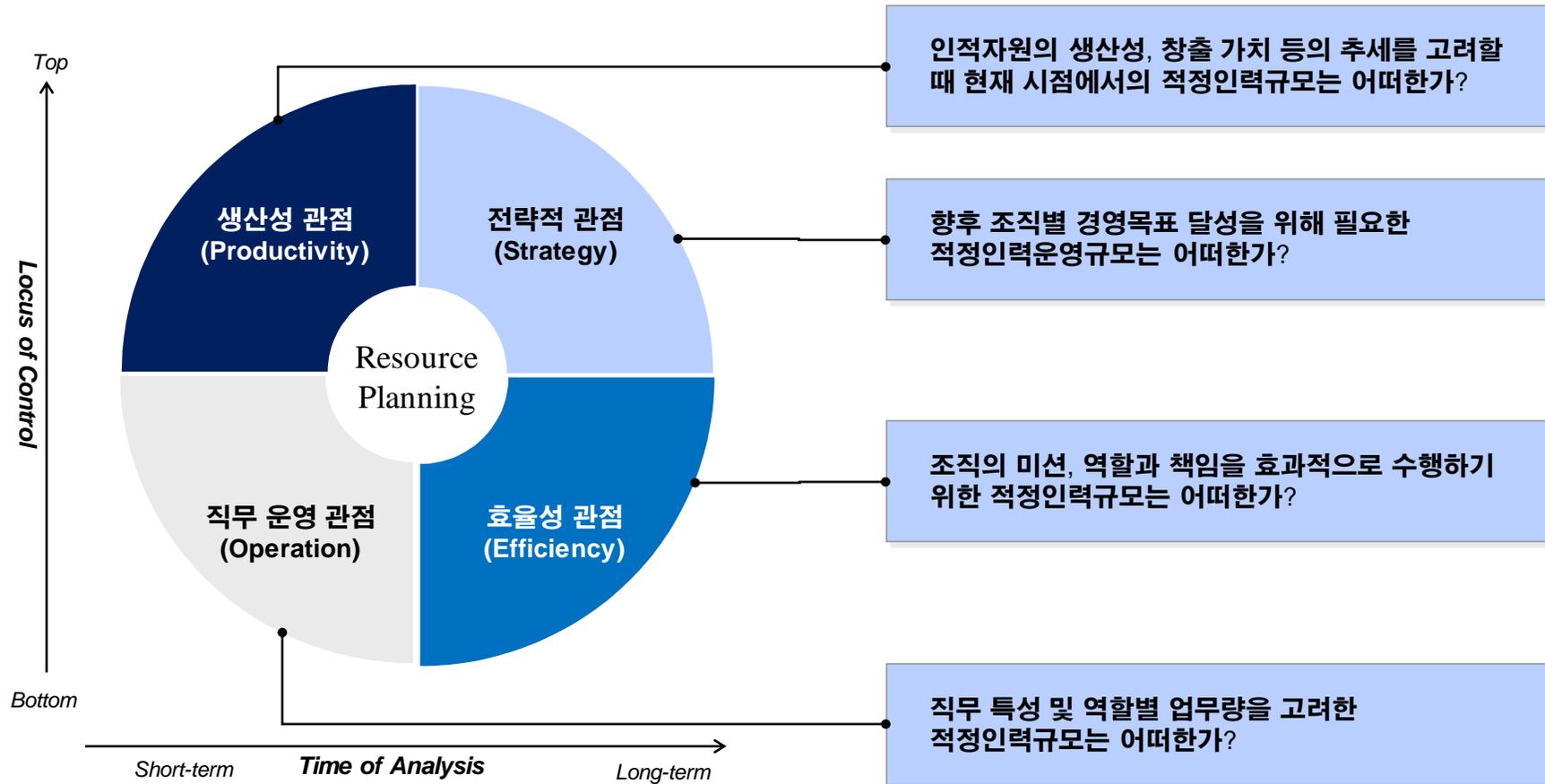


## 8. 적정인력 산정 & 조직설계 Tool

## 인력운영계획 Framework(1)

인력운영계획은 인력운영의 통제 위치(Locus of Control) 및 분석 시점(Time of Analysis)에 따라 전략(Strategy), 생산성(Productivity), 효율성(Efficiency), 직무운영(Operation)의 네 가지 관점에서 수행됨

### 인력운영계획 Framework



인력운영계획의 네 가지 관점은 단계적으로 수행되며, 각 단계별로 수행 업무량, 조직설계에 따른 업무이관 및 조직 통폐합, 향후 조직별 전략방향 및 경영계획을 반영하여 최종적으로 공단의 직무운영 현황에 기반한 현재 및 미래시점의 적정인력규모를 산출하게 됨

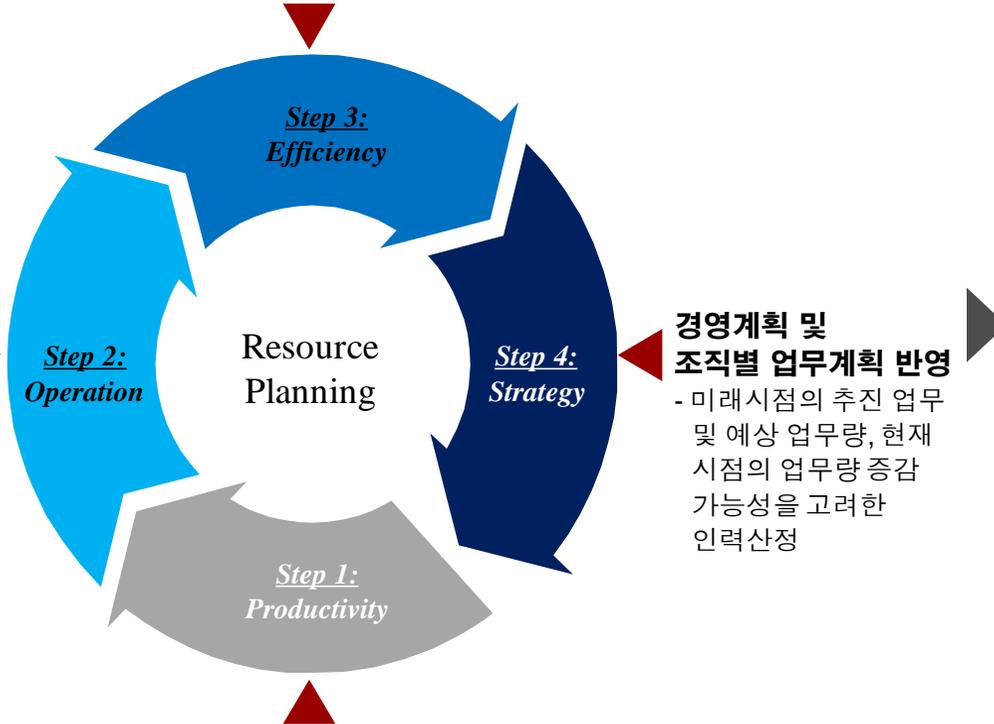
## 인력운영계획 수행 단계별 고려사항

조직설계안에 따른 업무이관, 조직통폐합 등 고려

- 조직설계(안)은 중복업무, 연계 업무 등을 고려하여 업무를 재배치→ 효율성이 전제됨
- 조직설계(안)에 따른 조직별 업무량에 기반한 적정인력 산정

업무량 조사에 의한 현재 수행 업무량 고려

- 현행 직무별 투입 업무량(시간)을 고려하여 적정인력을 산정



현재 인력이 창출하는 부가가치, 매출액 등을 고려

- 인력의 생산성 관점에서의 적정인력 산정

경영계획 및 조직별 업무계획 반영

- 미래시점의 추진 업무 및 예상 업무량, 현재 시점의 업무량 증감 가능성을 고려한 인력산정

### 적정인력 산정은...

- 각 관점을 단계적으로 적용하여, 현재 및 향후 시점의 적정인력을 산정하며,
- 효율성(Efficiency) 관점은 조직설계안에 반영되어 있으므로, 조직설계안에 따른 적정인력을,
- 전략관점은 향후 조직별 업무량 변동을 감안한 적정인력으로 산정함