

# HR MAGAZINE

# OPINION

A photograph of miniature hikers with large backpacks walking away on a forest path. The hikers are wearing various colored jackets (red, orange, blue, green) and carrying large, realistic-looking backpacks. They are walking on a dirt path with exposed tree roots. The background is a blurred green forest.

성과를 위한  
인사관리 재설계 방안

‘인사평가제도에 대한 직장인 인식조사’에 따르면, 직장인 10명 중 7명이 “인사평가 제도를 신뢰하지 않는다”고 답했다. 공정한 성과평가와 보상도구 측면에서 성과관리를 효과적으로 진행하기 위해서는 프로세스 전반에 대한 검토와 개선이 필수적이다.

# 바람직한 성과관리 재설계 방향과 팀장의 성과관리 리더십

- 전략실행도구인 성과관리와 성과평가보상 성과관리 측면에서



정종섭

웨슬리퀘스트 대표

## intro

필자가 이십여 년 이상 국내외 민간부문, 공공부문, 비영리 조직을 대상으로 컨설팅, 강의 및 코칭을 하면서 많은 분들을 만나 “성과관리를 어떻게 더 좋은 방향으로 개선할 것인가” 주제로 많은 얘기를 나누면서 고민도 많이 나누었다. 바람직한 성과관리 모습에 대해 각자 다른 모습을 그리고 있고, 성과관리가 어떻게 운영되느냐에 따라 조직 내 많은 분들의 이해관계가 달려있어 쉽지 않은 주제인 것 같다.

많은 분들을 만나면서 성과관리에 대한 관심사와 성과관리가 지향하는 목적에 대해, 크게 두 가지 측면에서 나누어지는 것을 보게 되었다.

한 측면은 성과관리 제도가 조직의 성과 창출에 기여하는 측면에서 적절하게 운영되고 있는가에 대한 내용이다. 필자가 만나본 대부분의 경영자들이 생각하고 관심이 있는 부분은 성과관리 제도는 “조직의 성과를 드라이브 하는데 기여할 수 있어야 한다”는 큰 명제 하에, “효과적인 전략실행 도구로서의 성과관리”에 관심이 있다. 따라서, 우리 조직의 지표는 조직의 비전과 전략 달성에 적합한 지표인지, 전사의 성과향상을 위해 조직간 협업 지표가 필요하지 않은지, 그리고 이 지표의 실적은 목표 대비하여 어떤 수준이고, 수준이 달성 또는 미진하다면 그 이유는 무엇인지, 개선책은 무엇인지 등이 주요 관심사이다.

또 다른 측면은 우리 조직의 성과관리제도는 평가보상 도구로서 객관성과 공정성을 확보하고 있는가에 대한 내용이다. 필자가 만나본 성과관리/인사관리 부서와 조직 내 일반 구성원들은 “성과관리는 공정하고 성과관리 결과는 구성원들에게 수용성이 확보되어야 한다”는 큰 명제 하에, “공정한 성과평가 • 보상 도구로서의 성과관리”에 관심이 있다. 따라서 주요 질문은 “우리 조직의 지표는 타 조직에 비해 지표 난이도가 높다. 우리 조직은 성과를 달성하기 어려운 환경에 처해 있다. 타 조직이 어떻게 하느냐에 따라 우리 조직의 성과달성이 달려있다. 우리조직의 목표치는 너무 높다. 통제할 수 없는 외부환경 요소를 우리조직 성과평가 시에 고려해 달라” 등이 주요 관심사이다.

“효과적인 전략실행 도구로서 성과관리”와 “공정한 성과평가 • 보상 도구로서 성과관리” 모두 쉽지 않은 주제이지만, 그렇다고 조직에서 한쪽 측면에서만 관심을 가질 수도 없는 주제여서, 이번 글을 통해 각 측면에서 주요 이슈와 개선방향에 대해 간략히 소개하고자 한다. 아울러 전략실행 도구로서, 그리고 공정한 성과평가 • 보상도구로서 성과관리가 효과적으로 운영되기 위해 중간관리자인 팀장의 성과관리 리더십이 중요하므로, 이 부분도 간략히 언급하고자 한다.

## 효과적인 전략실행 도구로서 성과관리

맥킨스와 스틸(Michael C. Mankins, Richard Steele)이 매출액 5억 달러 이상의 197개 기업을 대상으로 조사한 결과 전략 수립시의 목표의 63% 성과만 거두고 있는 것으로 분석됐다. 전략 실행의 실패로 37%의 '성과 손실(Performance Loss)'이 발생한 것이다. 조사 대상자들은 전략 실행의 실패 이유로 △자원의 잘못된 분배 또는 부재 △전략 커뮤니케이션의 실패 △실행에 필요한 행동들의 불명확한 정의 △전략 실행에 대한 책임 모호 △조직의 Silo 화 및 전략 실행을 저해하는 조직 문화 △성과 모니터링의 부적절 △성과와 실패에 대한 부적절한 보상 △최고경영진의 리더십 부재 △리더의 참여도(Commitment) 부재 △승인되지 않은 전략 △부족한 기술과 역량 등을 꼽았다.

### 전략 실행의 실패

# 37%

전략 실행의 성공

# 63%

- 7.5% 자원의 잘못된 분배 또는 부재
- 5.2% 전략 Communication의 실패
- 4.2% 실행에 필요한 행동들이 명확히 정의되지 않음
- 4.1% 전략 실행에 대한 책임이 불명확함
- 3.7% 조직의 Silo 및 전략실행을 저해하는 조직 문화
- 3.0% 성과 모니터링의 부적절함
- 3.0% 성공과 실패에 대한 부적절한 보상
- 2.6% 최고경영진의 리더십 부재
- 1.9% 리더의 참여도(Commitment) 부재
- 0.7% 승인되지 않은 전략
- 0.7% 기타 장애물(부족한 기술과 역량 등)

'Turning Great Strategy into Great Performance',  
(Michael C. Mankins, Richard Steele, HBR Jul-Aug, 2005)  
- 매출 \$500M이상, 197개사 조사 결과

효과적인 전략실행 도구측면에서  
성과관리 이슈를 논의할 때,  
가장 많이 나오는 얘기로는  
다음과 같다.

1

우리 조직의 전략을 명확화하기  
위한 지표는 잘 도출되었는가?

2

우리 조직의 구성원들은 전사  
지표를 통해 우리 조직의 전략을  
잘 이해하고 있는가?

3

전사 차원의 지표는 사업부  
단위, 팀 단위, 개인단위까지  
잘 연계되어 전략 정렬을  
효과적으로 지원하고 있는가?

4

우리 조직의 성과관리는 수평적인  
차원에서 조직 상호간 협력을  
도모하고 있는가? 성과관리로  
인해 혹시 부서이기주의와 조직간  
silo 현상이 더 악화되고 있지  
않은가?

5

우리 조직의 성과관리는 프로세스  
개선과 같은 혁신활동과 예산과  
같은 자원배분 활동과 유기적으로  
연계되어 있는가? 성과관리 따로,  
혁신 따로, 예산 따르는 아닌가?

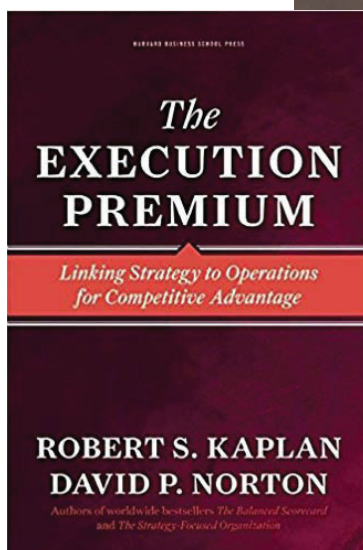
6

우리 조직에서는 성과 모니터링  
회의가 주기적으로, 효과적으로  
잘 운영되고 있는가? 실적  
보고에만 머무르지 않고  
개선방안이 토의되고 도출되고  
있는가?

7

우리 조직의 성과관리 결과는  
기존의 전략을 수정하고  
보완하는데 활용되고 있는가?

많은 조직에서 이슈가 되고 있고 개선이 필요한 부분들이다. 이러한 질문과 이슈들을 효과적으로  
해결하기 위한 프레임으로, 미국 하버드 대학교의 캐플란 교수와 노튼 박사는 2008년 HBR  
“Mastering the management system” 기고문과 “Execution Premium(역서 : 전략실행 프리미엄)”  
책을 통해 <6단계 전략실행 프리미엄 프로세스(XPP, execution Premium Process)>를 제시하였다.



미국 하버드 대학교의 (좌)캐플란 교수와 (우)노튼 박사

<6단계 전략실행 프리미엄 프로세스>는 효과적인 전략실행 측면에서 조직의 지속적 성장과 비전 달성을 위한 성과관리 점검 포인트와 이슈들을 6단계별로 보여주고 있다.



간략히 6단계 전략실행 프리미엄 프로세스를 언급하면,

첫째는 좋은 전략을 수립하여야 한다. 좋은 비전과 전략을 수립하는 것이 성과관리(전략실행 측면)의 출발점이다. 둘째는 전사 차원의 전략체계도와 지표 도출을 통해 다소 추상적인 전략을 명확히 하고, 이를 통해 조직 구성원들이 회사 전략을 잘 이해할 수 있도록 한다.

셋째는 조직과 구성원들이 전략에 정렬하도록 한다. 이를 위해 Cascading 방법을 통한 수직적 정렬(회사-사업부-팀-개인 MBO 지표 상호 연계), 수평적 정렬(조직 상호간 협력을 도모하기 위한 협력지표 개발), 전략/지표/성과 결과에 대한 효과적인 커뮤니케이션, 성과결과와 보상과 연계, 그리고 실행에 적합한 조직 구조와 조직문화를 갖추어야 한다. 넷째는 회사와 사업부/팀의 지표를 효과적으로 달성할 수 있도록 관련 핵심 프로세스를 개선하고 전략에 연계하여 자원배분을 한다.



다섯째 전략을 모니터링한다. 전략이 효과적으로 실행되고 있는지에 대해 지표 실적과 실행과제 진행상황에 대한 모니터링을 통해 이슈를 파악하고 대안을 모색하며 실행한다. 여섯째 기존의 전략을 검증하고 보완한다. 목표 대비 성과 실적의 차이가 전략 자체의 문제인지, 아니면 전략실행 문제인지에 대해 인과관계 분석, 수익성 분석, 시나리오 플래닝 등을 통해 심층분석하고, 필요 시 전략을 수정하고 보완한다.

6단계 전략실행 프리미엄 프로세스에 있는 단계별 주요 이슈들과 주요 포인트들을 주기적으로 진단하고 개선하는 노력을 기울인다면, 우리나라 조직에서 성과관리가 조직의 지속적 성장을 위한 도구로 귀하게 활용될 것으로 생각된다. 최근 들어 전략실행 도구로서 성과관리 측면에서 가장 이슈가 되고 개선이 필요한 영역인 수평적 협력과 성과모니터링 회의에 대해 조금 더 자세히 살펴보고자 한다.



## 1) 수평적 협력 이슈

효과적인 전략실행을 위해 성과관리제도가 유념하여야 할 사항 중의 하나가 부서 이기주의이다. 부서 성과평가를 잘 받기 위해 조직 전체의 성과 향상을 고민하기 보다는, 우리 부서의 성과 향상만 생각할 수 있기 때문이다. 따라서 바람직한 성과관리는 조직 전체의 성과 향상을 위해서 캐스캐이딩(Cascading) 방법을 활용하여 조직의 전략이 사업부, 팀 및 개인의 목표까지 효과적으로 정렬되는 수직적인 정렬(Vertical alignment) 뿐만 아니라, 수평적인 정렬(Horizontal alignment)을 통한 부서간 수평적 협력이 잘 이루어져야 한다. 이를 위해 성과관리를 담당하는 부서에서는 어떻게 하면 성과관리제도를 통해 부서들이 서로 도움을 주고 받을 수 있을지를 고민하여야 한다. 그리고 사업부와 팀의 목표를 설정 시에, 사업부와 팀의 목표와 지표에 타 부서에게 도움을 주어야 할 내용을 포함하고(예 : 영업부서에서 고객의 니즈 및 경쟁사의 제품 정보를 제품 개발하는 연구부서나 생산부서에 제공하는 것이 필요할 경우, 영업부서 목표에 관련 내용을 포함시킴), 또한 소속 사업부와 팀의 목표 달성을 위해 타 부서로부터 도움을 받아야 하는 내용을 파악하여 해당 내용이 관련 타 부서의 목표와 지표에 포함되도록 하는 절차가 이루어지도록 하여야 한다. 또한 회사 전체의 특정성과를 위해 관련 부서가 서로 협력을 하여야 하는 경우, 협력관련 성과지표를 관련 부서의 성과지표에 함께 포함하도록 함으로써 조직 상호간에 협력을 도모할 수 있도록 하여야 한다.

## 2) 성과모니터링 회의 이슈

성과관리가 조직의 지속적 성장을 위한 도구가 되기 위해서는, 조직의 성과를 주기적으로 모니터링하고, 이 과정에서 목표 대비 실적 차이를 파악하고 그 차이를 분석하는 과정에서 조직에 도움이 되는 개선사항을 찾는 절차가 조직 내에 구현되어야 한다. 이러한 절차가 없게 되면, 성과관리는 조직의 성과향상에 도움이 되기보다는, 평가보상을 위한 도구로만 머무르게 되어 “과연 성과관리제도가 우리 조직에 필요한가?”라는 의구심을 갖게 만든다. 이러하기에 성과모니터링 회의는 매우 중요하고 이 과정에서 이슈를 파악하고 문제를 해결하는 능력이 매우 필요하다.

우리나라 조직에서 성과모니터링 회의에서 가장 이슈가 되고 있는 부분은 목표대비 실적 차이에 대한 원인분석이 모호하다 보니 개선대책도 모호하다는데 있다. 따라서 성과모니터링 회의의 실효성에 대해서도 얘기가 자주 나온다. 이를 해결하기 위해서는 각 부서에서는 문제점을 숨기거나 잘못된 성과를 거짓으로 보고해서는 안 된다. 이슈에 대한 해결방안도 이 순간만 벗어나기 위한 “보여주기” 형태의 미봉책에 머무르지 않고, 실질적인 해결책을 제시하고 필요 시에 경영진의 지원이 필요한 경우 지원을 요청하여야 한다. 부서장들은 각 조직의 리더로서 전략적 사고와 문제해결능력으로 무장하여 이슈와 개선방안 마련에 앞장을 서야 한다. 회사 차원에서는 문제점에 대한 원인분석 및 해결방안에 대한 토의가 잘 이루어질 수 있도록, 회의 분위기가 질책 중심으로 진행되지 않도록 하여야 한다. 또한 이슈에 대한 해결책이 특정부서가 아닌, 여러 부서가 함께 참여하여 해결할 수 있는 사항도 있기 때문에 최고경영자는 협력의 조직문화가 조성될 수 있도록 노력해야 한다.

## 공정한 성과평가 · 보상 도구로서 성과관리

2017년 7월 대한상공회의소에서 대기업과 중견기업 직장인 700명을 대상으로 실시한 ‘인사평가제도에 대한 직장인 인식조사’에 따르면, 직장인 75.1%는 “인사평가 제도를 신뢰하지 않는다”고 답했다. 설문조사에 응답한 직장인들은 대부분 ‘평가 기준의 합리성’(36.6%), ‘평가과정의 투명성’(38.6%), ‘평가결과의 공정성’(36.9%) 등 모든 항목에 걸쳐 긍정적인 답변은 40% 미만으로 나타났고, 직장인들은 이같이 응답한 이유에 대해 ‘사내정치가 따른 평가’(58.8%), ‘개인 이미지로 평가’(41.2%), ‘연공서열’(35.5%), ‘온정주의적 평가’(27.5%) 순으로 꼽았다. 이처럼 우리나라 기업들의 성과관리는 조직 차원이든, 개인 차원이든 공정한 성과평가 · 보상 측면에서 볼 때 많은 문제점을 내포하고 있음을 나타내고 있다.

“사내정치가 제일 중요”  
직장인 75% 인사평가  
‘불신’

### 평가결과 영향력 상위 항목

인사평가제도에 대한 직장인 인식조사 - 대한상공회의소(2017)

|   |                        |                       |
|---|------------------------|-----------------------|
| 1 | 37.8%   조직발전 공헌도       | 상사 충성도   62.2%        |
| 2 | 25.5%   조직전체 이익기여도     | 부서단위 이익 기여도   74.5%   |
| 3 | 29.8%   업무절차 및 과정      | 업무결과 및 실적   70.2%     |
| 4 | 33.7%   도전 · 혁신적 업무태도  | 안전 · 보수적 업무태도   66.3% |
| 5 | 49.3%   긍정적 결과 · 행동 보상 | 잘못된 · 행동 책임   50.7%   |

직장인 10명중 7명  
“인사평가 신뢰하지  
않아”

공정한 성과평가 · 보상 도구 측면에서 조직 성과관리 이슈와 개선방향을 생각해 보면, 가장 많이 나오는 얘기는 다음과 같다.

- 평가결과가 부당하다. 우리는 평가 결과를 수용할 수 없다.
- 우리부서는 지표가 어렵고 목표치가 높아서 성과평가 시에 항상 불리하다.
- 타 부서는 우리 부서 보다 쉬운 일을 하면서도 평가결과가 잘 나온다.
- 우리 부서는 지표에 없는 일을 했는데 평가 시에 고려가 안 되는가?

많은 조직에서 자주 이슈가 되고 있고 개선이 필요한 부분들이다. 이러한 질문과 이슈들을 효과적으로 다루기 위해서는 성과관리제도 전반 프로세스를 정의하고, 프로세스 별로 주요 점검 포인트를 살펴보면서 성과평가의 객관성, 공정성 및 수용성 측면에서 이슈와 개선 포인트를 찾는 노력이 필요하다.

가장 첫 번째로 신경을 써야 할 부분은 성과관리제도에 대한 구성원들의 명확한 이해이다. 구성원들의 정확한 이해가 없는 제도는 구성원들의 저항과 불만이 있기 마련이다, 명확한 가이드라인이 필요하다. 둘째는 성과평가에서 가장 이슈가 되고 있는 부분인 지표이다. 조직의 업무특성을 잘 반영한 지표 선정이 필요하고 특히, 지표 정의를 통해 지표 정의 및 실적 집계에 대한 명확한 기준 정의가 필요하다, 모호한 실적인정기준은 평가결과의 수용성에 가장 큰 이슈가 되고 있다. 셋째는 합리적인 목표치 설정이다. 목표치를 어떻게 설정하느냐에 따라 평가결과가 좌우되기 때문에 목표치 설정기준과 목표치 협의절차가 잘 마련되어야 한다. 또한 이 단계에서 단순히 목표 달성률을 가지고 득점을 매기기 보다는, 지표 실적의 특성과 난이도를 감안하여 지표 별 득점산식을 정교하게 정의하여야 한다.

넷째는 성과평가 부분이다, 지표 별 득점 외에 성과에 영향을 미치는 상황들, 예를 들면 지표의 선행 · 후행 영향도, 업무 난이도, 외부환경변화, 전사 역점사업 등을 성과평가에 어떻게 반영할지를 잘 설계하여야 한다. 요즘과 같이 경제 여건이 불확실한 상황 하에서는 성과에 영향을 미치는 요소를 감안한 평가가 잘 이루어져야 한다. 마지막으로 성과평가와 보상연계 부분이다. 성과평가 결과가 조직내부에서 얼마나 수용성이 있느냐 그리고 경영진의 성과평가와 보상에 대해 가지고 있는 철학 등을 감안하여 보상 및 승진 연계 수준을 결정하여야 한다.

최근 들어 성과평가 · 보상 도구로서 성과관리 측면에서 가장 이슈가 되고 개선이 필요한 영역인 목표치 설정기준과 난이도 평가(목표치 도전성, 지표 달성 정도, 업무환경 차이 등) 부분에 조금 더 자세히 살펴보고자 한다.



## 1) 목표치 설정 기준 이슈

목표치 설정 및 합의 과정에서 평가조직과 피평가조직 간에 정보 비대칭이 존재한다. 따라서, 상위 조직의 목표와 연계된 목표, 도전적이지만 달성 가능한 목표 설정(CBA Target: Challengeable But Achievable Target) 등의 원칙을 정한다고 하여도 “평가자와 피평가자간 정보 비대칭성”이라는 문제로 인해 목표 수립 시에 적절한 목표치 설정은 쉽지 않은 일이다. 특히나 목표 달성도 기준으로만 성과평가가 이루어질 경우, 피평가조직(또는 피평가자)은 바람직한 목표치 설정은 꺼리고 낮은 목표치 설정을 의도하는 성향이 발생하기 때문에 목표치 설정 과정은 쉽지 않다.

그럼에도 불구하고 지표에 대해 목표치를 설정 시, 먼저 지표의 특성에 대한 이해를 바탕으로 지표 유형별로 목표치 설정기준을 마련하는 것이 필요하다. 예를 들면, 우측과 같다.

## 2) 난이도 평가 이슈

제한된 지표로 우리 조직의 성과를 평가하는데 많은 한계가 존재하고 있다. 이로 인해 성과관리를 정교하게 운영하고 있는 조직들은 성과평가 시 지표 별 득점 외에 난이도에 따른 점수를 별도로 합산하여 최종성과결과를 산출하고 그 결과를 평가보상과 연계하고 있다. 성과평가시 자주 나오는 난이도 이슈들은 크게 목표치 도전성 차이에 따른 난이도, 지표 달성 정도의 차이에 따른 난이도, 부서 업무환경 차이에 따른 난이도가 있다.

적절한 목표치 설정 절차가 운영되도록 하기 위해서는 목표치 도전성 차이에 따른 난이도 평가를 별도의 성과평가항목으로 설정하여, 피평가조직이 각자가 제시한 목표치가 왜 도전적이고 조직 전체 성과에 기여하는지를 설명할 수 있도록 하여야 한다. 또한 불가피하게 회사 전체의 목표 달성을 위해 피평가조직이 상당히 부담스러운 목표를 갖게 되는 경우, 목표치 도전성 난이도 평가에서 높은 점수를 받게 하도록 하여 피평가부서를 동기부여해 주는 노력이 필요하다. 목표치 도전성 차이에 따른 난이도를 평가시에는 피평가부서에서 목표치를 낮게 수립하는 경향이 있으므로 전년실적 대비, 당해연도 목표시 도전성, 연중 환경변화에 따른 난이도 등을 감안하여 평가를 한다.

지표 달성 정도의 차이에 따른 난이도를 평가할 경우에는 회사 경영목표와 연계성, 지표 수행 난이도(예 : 투입-과정-산출물-효과 지표)를 감안하여 평가를 한다. 부서 업무환경 차이에 따른 난이도를 평가할 경우에는 자원의 여유정도, 업무 자체의 난이도, 서비스 성격 등을 감안하여 평가를 한다.

특히 이러한 난이도 평가를 누가 하느냐에 따라 난이도 평가 결과 자체가 성과평가를 왜곡할 수 있으므로, 제3자를 통해 난이도 평가를 객관적으로 수행하는 것이 필요하다.

A

그룹 차원 또는 조직의 비전 차원에서 Top-down 형태로 목표치가 부여되는 지표는 해당 부서에서 부담스러운 목표치일지라도 목표치가 부여되어야 한다. 다만, 해당부서에서 성과평가 불이익을 당하지 않도록 지표 득점산식 정교화(예 : 최고목표치, 중간목표치, 최저목표치 구간 정의를 통한 득점산식 설계)가 필요하다.

B

지속적인 개선이 요구되는 지표는 동종업계 Best practice 수준, 실적 기대치를 고려하여 목표치를 선정한다.

C

실적이 일정수준에 도달하여 추가적인 상승이 불가능하거나 추가자원 투입의 효율성이 떨어지는 지표는 해당 지표를 교체한다. 만약 회사가 최고목표치, 중간목표치, 최저목표치 구간 정의를 통한 득점산식을 사용하고 있는 경우에는 임계치를 중간목표치로 설정한다.

D

달성 가능한 목표치 수준이 타 상황과 연동된 경우에는(예 : 신규 제안참여 건수와 수주성공율에 영향을 받는 신규 매출액 지표의 경우) 타 상황의 목표치 설정을 감안하여 목표치를 설정한다.

E

과거 실적이 없고 새롭게 항목으로 선정된 지표인 경우에는 Pilot 실적을 확보한 후 이를 바탕으로 목표치를 설정하거나, 피평가부서에서 제시한 목표치 설정 로직(동종업계, 별도 근거)를 활용하여 설정한다.

## 성공적 성과관리를 위한 팀장의 성과관리 리더십

### 1) 전략실행 측면에서 팀장의 성과관리 리더십

전략실행은 회사 차원에서 전략이 수립된 후, 사업부, 팀을 거쳐 일선 구성원들의 일상적인 일까지 연계되어야 하는 특성이 있어서, 전략실행은 Top-down 형태로 추진되어야 한다. 다만, 이 과정에서 이러한 질문이 나온다. 위에서 내려온 전략을 그냥 실행만 하면 되는가? 실행과정에서 문제점이 파악되거나 더 좋은 전략이 나올 때 어떻게 하라는 말인가? 요즘과 같이 환경이 빠르게 변화하고 구성원들의 민첩성과 창의적 사고가 필요한 시점에서는, 하위 조직을 맡고 있는 작은 리더인 “팀장”은 전략실행 과정에서 문제점과 개선점을 파악하고, 이를 사업부와 회사에 알려주는 상향식 분석 보고를 하여야 한다.

종전에는 국내 많은 조직들이 전략실행 여부를 검토하는 회의를 개최할 때 각 팀 단위에서 팀 단위의 전략실행에 대한 성과분석 논의 없이, 경영진들이 모여 토의할 자료를 만드는데 급급하였다. 그러나 전략실행이 효과적으로 이루어지기 위해서는 분산된 리더들인 팀장이 자기가 맡고 있는 조직에서 리더로서 전략실행을 주도하여야 한다. 회사 차원에서는 분산된 리더들이 전략적 사고와 실행을 주도할 수 있도록 역량 교육을 지원하고 코칭하면서, 아울러 전략실행 전반 프로세스를 관리하는 조직(일명, 전략관리실 : Office of Strategy Management)이 필요하다.



### 2) 구성원 역량 개발 측면에서 팀장의 성과관리 리더십

조직의 목표설정과 개인의 목표 설정 과정에서 자주 듣는 말은 “목표 설정은 조직의 성장을 위한 것일 뿐, 개인의 성장을 위한 목표 설정은 아니다”라는 것이다. 이는 목표 설정 또는 성과관리가 조직의 성장과 발전을 위한 도구로서 출발하였기 때문이라 생각된다. 그러나 요즘처럼 외부환경이 불확실한 상황에서는, 고객의 피드백 및 요구사항 변화에 대한 실시간 대응, 구성원들이 미래 방향성을 스스로 제시하는 능력, 내·외부 이해관계자와의 협업 등이 매우 중요하다. 종전의 성과관리가 조직의 목표 달성을 위한 측면에 더 초점을 두었다면, 새로운 성과관리는 조직 구성원들이 현재 직면한 문제를 해결하여 성과를 창출하도록 도와주고, 미래를 만들기 위한 준비를 도와주는 체계로서 운영되어야 한다는 것을 의미한다.

따라서 팀장들은 성과 피드백 과정에서 과거의 성과에 대한 책임만을 토론하는 것이 아니라, 중요한 순간에 팀원들에게 방향조정을 해주어 유동적이고 변화 가능한 목표관리를 운영하도록 도와주는 것이 필요하다. 왜냐하면, 요즘의 현실은 사전에 정해진 방법대로 움직이지 않는 것이 있지 않아, 때로는 사전에 설정한 KPI와 목표치가 시장 변화에 따라 사용되지도 못하고 폐기되는 경우도 존재하기 때문이다. 또한 팀장들은 빈번한 피드백 회의 시간을 통하여 미래 목표를 달성해 나가는 과정에서 조직 구성원의 강점을 활용하는 방법을 논의하는 것이 필요하다. 구성원들은 피드백 회의시간을 통하여 “나의 강점으로 가장 잘할 수 있는 것은 무엇이며, 더 잘하기 위해 어떻게 해야 하는가” 등에 대한 정보를 제공받는 시간으로 인식되도록 하여야 한다. 팀장들은 성과관리가 조직의 성장만을 위한 도구가 아니라, 조직의 성장과 개인의 성장 모두를 함께 추구하는 성과관리로 진화될 수 있도록 주도적 역할을 수행하여야 한다.

새로운 성과관리는 조직  
구성원들이 현재 직면한 문제를  
해결하여 성과를 창출하도록  
도와주고, 미래를 만들기 위한  
준비를 도와주는 체계로서  
운영되어야 한다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487