

B-15 : 임원평가제도 및 평가표 작성 방법

I. 임원평가제도의 합리적 운영

1. 임원평가제도의 의의

임원에 대한 평가를 공정하고 합리적으로 실시한다는 것은 경영관리의 가장 기본적인 과제인 것이다. 그러나 지금까지 많은 기업의 최고 경영자는 제도적으로 어떤 기준을 세워서 하기보다는 평소 접촉하면서 느낀 사항이나 감정, 표면적 인성과, 다른 임원의 이야기에 영향을 받아 인사에 반영하는 사례가 발생하여 온 것이 사실이다.

유능한 임원 한사람의 인사에 대한 실패는 조직 전체에 엄청난 영향을 준다 따라서 임원에 대한 인사 관리를 합리적으로 수행하려면 먼저 임원에 대한 평가가 제도적으로 객관적이고 공평하게 실시되어야 한다.

조직이 가지고 있는 공동의 목표를 설정하고 이를 추진하는 기본적인 책임은 임원에게 있다. 따라서, 조직의 발전과 경영상 필요에 의해 추진되는 모든 업무들을 성공적으로 추진하고 달성하기 위해서는 이들 업무들과 평가를 연계하였을 때 비로소 가능 한 것이다.

조직이 나아가야 할 비전을 설정하고 이를 달성하기 위해 기간별 목표를 수립하여 전임직원이 동참하는 분위기를 만들어 가기 위해서는 종업원중심의 인사고과제도에 임원평가제도를 포함하여 업적과 능력을 객관적이고 공정하게 평가하여 합리적인 조직 인사 관리 체계를 구축하는 것이 무엇보다도 중요한 것이다.

임원의 수는 직원에 비해 소수이나 임원의 사고나 행동양식과 리더십에 따라 조직의 운명은 결정되어 진다는 사실을 간과해서는 안 된다.

II. 임원평가제도의 도입과 운영방법

1. 임원이 가져야할 기본자질과 능력

임원을 평가할 때 우선적으로 고려되어야 할 사항은 임원이 조직의 리더로서 갖추어야 할 덕목 즉, 성품에 대한 내용을 파악하고 또한 경영자로서 업무수행에 필요한 자질과 능력이 무엇인가를 구체적으로 파악하는 일이 중요하다.

1) 리더가 지녀야할 성품

리더십을 행하는데 있어 리더가 기본적으로 소유하고 있어야할 인성적인 요소를 말한다.

- (1) 겸손 : 의사결정과정에서 부하직원의 창의적인 의견이 받아들이지 않을 경우, 리더의 독단적인 판단으로 결정될 경우 실패할 경우가 많이 발생되고 창조적 경영이 불가능 하게됨.

- (2) 정직 : 리더는 부하 직원과 고객에게 신뢰성을 확보하여야 조직 운영상 어려움이 있을 때 도움을 받을 수 있다. 따라서, 정직은 이러한 신뢰성을 확보하는 데 가장 필요한 요소이다.
- (3) 절 제 : 절제하지 않으면 조직과 개인의 명예를 실추시키고 또한 건강을 잃는 원인이 되고 부하직원들로 부터 존경의 대상이 될 수 없어 리더십을 발휘하기 어렵다.
- (4) 인 내 ; 인내심이 부족하면 발생한 문제가 더욱 확대되고 성급한 결정이나 행위로 많은 오류를 발생 시킬 수 있다 우리는 대표적인 인내심의 리더로서 만델라와 김대중 대통령을 들 수 있다.
- (5) 근 면 : 근면한 자세는 부하직원의 모범이 되고 부하직원도 근면성을 갖게 해준다. 하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다는 명언을 생각해야한다.
- (6) 소 박 : 리더가 소박한 생활을 하지 않으면 주위에 삼이 모이지 않는다. 소박한 생활은 주위 사람들로 하여금 친숙함을 느끼게 하고, 리더에게 대한 신뢰감을 증진시킨다.
- (7) 용 기 : 리더는 때로 위기와 강한 추진력을 필요로 하는 경우에 직면하게 되는데 용기는 바로 이러한 시기에 슬기로운 위기관리능력과 추진력의 원천이 된다.
- (8) 충성심 : 조직과 사회에 충성을 다한다는 건전한 마음가짐이 리더를 만들어 가는 것이다.
- (9) 언행일치: 술선수범하는 적극적인 자세와 말에 대한 책임 있는 행동은 조직 구성원들의 존경의 대상이 되고 행동양식을 규정한다.

2) 리더가 지녀야 할 능력과 자질

(1) 비전제시와 변화 적응능력

- 비전없이 변화를 이끌어 낼 수 없다,
- 기업의 미래상을 정립하고 조직구성원들의 참여 의지를 고양시킨다. 따라서 조직구성원들에게 변화의 방향과 핵심을 인지시키고, 변화에 대한 적응 방향을 제시 할 수 있어야 한다.
- 리더자신의 비전에 대한 강한 자신감과 신뢰감이 선행조건

(2) 조직문화구축 및 활성화 능력

- 조직 구성원들의 개인적인 특성, 이해관계, 개인적인 목표를 조직전체의 공통된 의식, 가치관으로 통합하는 능력, 즉 조직구성원 개개인, 소조직이 가지고 있는 소문화들을 통합하여 하나의 조직문화로 통일시키는 능력

(3) 동기부여능력

- 조직 구성원의 욕구를 파악하고 그 욕구를 충족시킴으로서 조직의 목표 달성에 참여코저하는 의지를 고양하기 위해 적절한 동기 부여를 할 수 있는 능력

(4) 부하지도 육성능력

- 리더는 부하직원들의 능력과 자질의 향상 등을 통하여 조직의 목표 달성과 조직의 역량을 강화시킬 수 있다.
- 리더가 부하 직원들을 지도 육성하기 위해서는 부하직원들이 리더로부터 배울만한 것이 있다는 인식을 갖게 하는 것이 중요하다.

(5) 가장 중요한 일을 파악하는 능력

- 일의 핵심을 파악하여 가장 중요한 선결 문제를 파악하고 이를 가장먼저 해결토록 유도하는 일 처리 방향제시능력
- 다양한 시각과 객관적인 접근태도로 문제에 접근하므로써 문제에 대한 해결방향을 명확하게 제시하는 능력이 필요

(6) 공정한 판단능력

- 부하직원의 객관적인 능력과 자질을 공정하게 판단하고 적재적소에 배치하는 능력

(7) 통합조정능력

- 부하직원들의 아이디어와 창의적인 발상을 소중하게 생각하고 이를 조직운영에 적절하게 통합 조정하므로써 변화를 이끌어 내는 통합조정 능력이 필요

(8) 경영목표달성과 업무 추진능력

- 조직의 공동 목표인 비전을 달성하고 소관업무의 목표를 달성해야 될 책임은 일차적으로 임원에게 있다. 따라서 임원은 자기소관분야의 경영목표를 달성토록 함과 동시에 타분야 임원과 협조하여 조직전체의 공동목표인 비전달성의 추진자임과 동시에 협력자가 되어야 한다.
- 소관 부서의 목표달성에만 치중하고 타부서 추진업무에 방관적이거나 배타적인 사람은 임원이 될 수 없다.

(9) 대외활동과 인적네트워크 적극적인 추진능력

- 모그룹 연구소에서 디지털경영시대의 경영자의 자격 요건으로 (1) 끊임없는 아이디어 창출능력 (2) 신속하게 판단하고 행동하는 능력 (3) 개인의 능력과 카리스마 (4) 인적네트워크의 적극적인 추진능력을 들었다 기업환경이 급격하게 변화하고 있는 디지털 경영시대에 항상 새로운 정보를 입수하고 상호 공유하는 것은 기업생존의 중요한 요건이 된다.

2. 임원 평가항목의 설계

조직에서 사람에 대한 평가는 기본적으로 그가 조직을 위해서 어떤일을 하였고 성과를 달성하였느냐? 에 대한 업적에 대한 평가와 그리고 조직목표달성을 하는데 어느정도 기여할수 있는가? 에 대한 능력에 대한 평가 그리고 해당기업의 조직문화에 어떻게적응하고 있는가? 에 대한 태도에 대한 평가로 구성된다.

평가항목	평가내용	작성자	평가자	비고
1.업적평가	1.양적경영목표달성도 (수주/기성/원가율/손익/수금/하자율/1인당매출액/재해율/기술및연구개발실적/신인도향상실적/고객만족향상실적/기업이미지제고실적/직원능력향상실적:외국어능력향상정도, 정보화능력향상정도/사무환경개선실적)	비전추진및 경영 기획부서	상위임원	
	2.경영목표수행과정에대한질적평가 (목표 달성에 대한 준비 및노력도, 기여도/차기목표 달성기반 구축정도/노하우축적정도등)		상위임원	
	3.타부분에대한 기여도 -.귀하가 요청한 업무 협조는 정해진 기간내 해주었는가 -.요청한 업무협조를 얼마나 해주었는가 -.업무협조 내용이 만족스러웠는가 -.업무협조자세가 호의적이었는가 -.업무절차상 선행(혹은 후속)조직으로서 당연히 해야 될 일을 하였는가 -.소관 분야에 대한 전문적인 지식이 있는가 -.조직에 대한 충성도는 어떤가 -.책임감과 성실성이 있는가 -.신뢰감이 있는가 -.희생정신이 있는가 -.협조적이고 사교적인가	관련임원	관련임원	

평가항목	평가내용	작성자	평가자	비고
1.업적평가	4.주요업무활동실적 -.소관분야의 경영목표 달성실적 -.비전달성 기여도 -.대외활동 실적 -.조직활성화 실적 -.부하직원 능력향상실적	본인	상위임원	
2.능력평가	1.조직관리능력 -.리더쉽, 통솔력 -.부하지도 육성능력 -.업무개선 및 조직활성화능력 2. 전략경영능력 -.비전제시능력 -.변화적응 및 혁신능력 -.정보화마인드 및 인터넷활용능력 3. 지적능력 -.창조적마인드 및 아이디어 제시 능력 -.업무기획력 4. 업무 추진능력 -.업무지식의 보유정도 -.추진력, 결단력 -.설득 및 교섭협상능력 -.대화술 및 문장작성능력 5. 인적 네트워크 구성능력		상위임원	
3. 태도평가	1. 조직에 대한 충성도 2. 봉사정신 3. 협조정신 4. 신뢰감 5. 책임감과 성실성		상위임원	

3. 임원평가요소의 선정 및 평가절차

1) 임원평가요소의 분류

임원의 평가요소는

- ① 경영목표추진실적 즉 소관부서업적평가
 - ② 회사전체의 공동목표달성을 위해 타부문 지원활동을 중심으로 평가하는 관련임원 평가
 - ③ 임원으로서 갖추어야 할 자질과 능력 및 태도평가 등
- 3 가지로 크게 분류하여 실시된다.

따라서 이상의 3가지를 종합하여 전체서열을 정하게 되는데 3개부분의 일반적인 가중치는 업적평가 60%, 관련임원평가 10%, 능력 및 태도평가 30%이다.

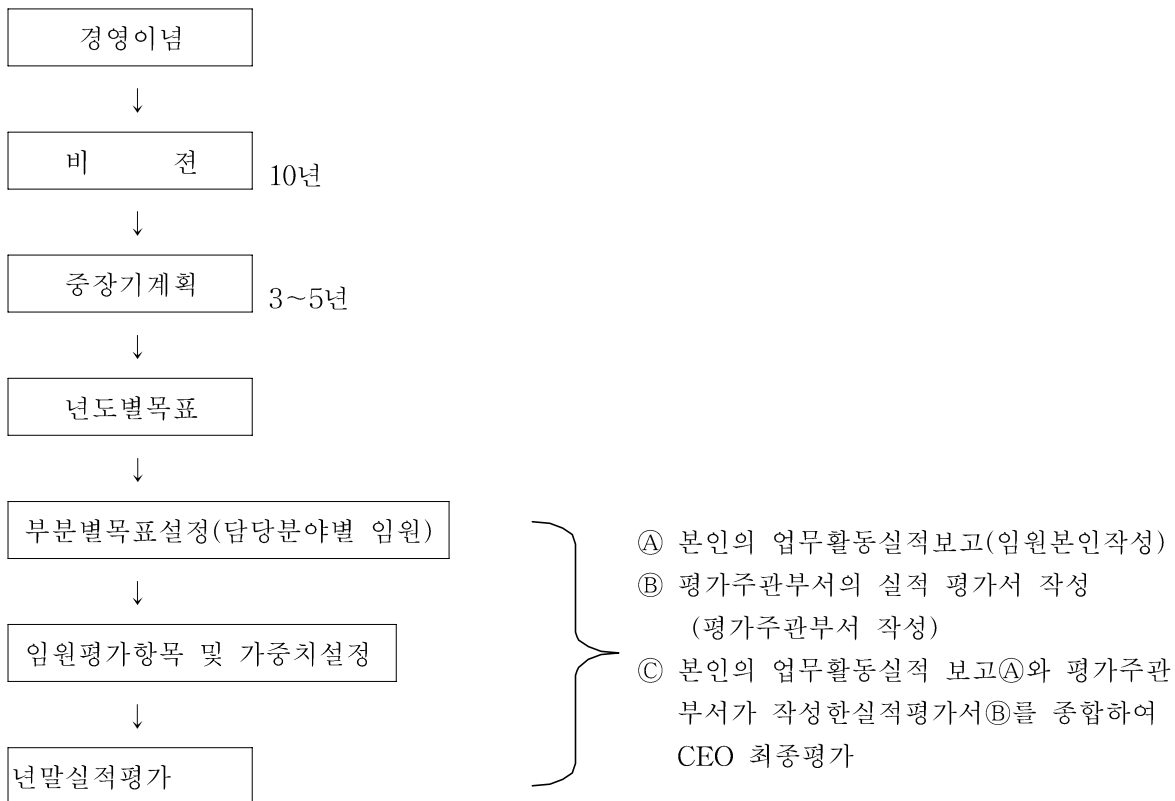
2) 업적평가요소의 선정 및 절차

관련임원 평가와 능력 및 태도평가와 달리 업적평가는 객관적이고 합리적인 절차에 의거 평가되어야 한다.

왜냐하면 관련임원평가와 능력 및 태도평가는 평가자의 주관적인 판단이 많이 작용한데 비해 업적평가는 경영목표달성에 필요한 소관부서의 업적에 따라 객관적인 판단이 작용되기 때문이다.

업적평가요소는 경영목표관리의 체계를 중심으로 다음과 같이 설정되고 평가된다.

<경영목표관리의 체계와 평가절차>



Ⅲ. 임원평가표작성사례 <1>

임원 업적평가표

직 책		담당업무	
보직일		성 명	

1.경영목표 달성도 <전략·기획주관부서 작성>							
				A	B	C	D
2.주요 업무활동 실적 <본인작성 내용요약>							
3.참고사항							

대표이사평가	
--------	--

주요 업무활동 실적보고서

직 책		담당업무	
보 직 일		성 명	

활동기간 (--)

구 분	계 획	실 적	달성율	비 고
계 획 업 무				
비 계 획 업 무				

임원본인평가

직책		담당업무	
보직일		성명	

활동기간 (--)

구분	평가내용
연간 수행업무	
능력관련 장단점	
태도관련 장단점	
건강관련 특기사항	

상위임원평가표

평 가 항 목			평가점수
업적	목표달성	양적목표달성 (수주/기성/원가율/손익/수금/하자율/1인당매출액/재해율/기술및연구개발실적/신인도향상실적/고객만족향상실적/기업이미지제고실적/직원능력향상실적:외국어능력향상정도,정보화능력향상정도/사무환경개선실적)	
		경영목표수행과정에 대한 질적평가 (목표달성에대한준비및노력도,기여도/차기목표달성기반구축정도/노하우축적정도등)	
	타 부문에 대한 기여도		
능력	전략적경영능력	변화적응 및 혁신을 추구하는 능력	
		정보화 마인드, 인터넷활용능력	
		비전제시능력	
	지적능력	창조적 마인드 및 아이디어 제시	
		종합적인 업무 기획력	
	조직관리력	리더십, 통솔력, 조정능력	
		업무개선 및 조직 활성화능력	
		부하지도육성능력(후계자 양성)	
	업무수행력	업무지식의 전문성 및 보유정도	
		추진력, 결단력, 문제해결능력	
		설득 및 교섭협상능력, 인적 네트워크	
		커뮤니케이션 능력(대화술 및 문장작성능력)	
태도	조직에 대한 충성도(그룹목표에 대한 이해, 열의 및 기여도)		
	책임감, 성실성		
	봉사정신, 협조성, 희생정신		
	신뢰감, 사교성		
	건 강		

관련임원평가표

1. 피평가 임원 인적사항

직 위		성 명	
관련업무			

2. 피평가 임원과의 업무 밀착도

매우 높음 --- 높음 --- 보통 --- 낮음 --- 매우 낮음

3. 평가 내용

	평가 항목	평가점수	업무협조관련의견
업무 협조	1. 귀하가 요청한 업무협조는 정해진 기간내 해주었는가?		
	2. 요청한 업무협조를 얼마나 해주었는가?		
	3. 업무협조내용이 만족스러웠는가?		
	4. 업무협조자세가 호의적이었는가?		
	5. 업무절차상 선행(또는 후속)조직으로서 당연히 해야 될 일을 하였는가?		
	소관분야 지식의 전문성		종합적 측면에서의 장단점
	조직에 대한 충성도		
	책임감, 성실성		
	신뢰감		
	희생정신		
	협조성, 사교성		

평가자	직위		성명	
				(인)