HR-Scorecard 활용을 통한 인적자산 운영의 효율성 증대

김 범 열
(LG경제연구원 부연구위원)

■目 次■

1. 들어가며
2. HR 활동과 기업 성과의 연계
3. HR Scorecard의 개념
4. HR Scorecard의 구축 프로세스
5. HR Scorecard의 효과 및 성공 포인트
6. 맺음말

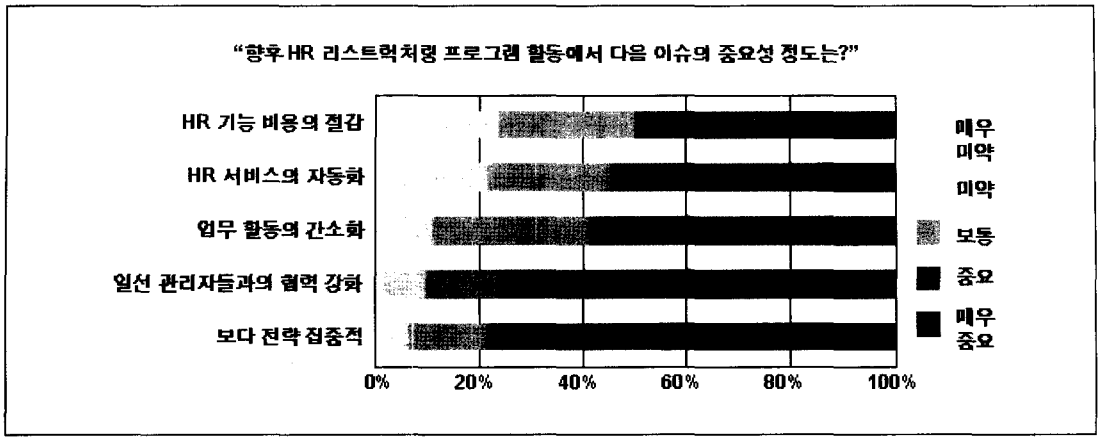
1. 들어가며

Jack Welch가 "모든 성공은 인재를 키우는 것에서 시작된다. 그것이 게임의 법칙이다"라고 말한 바와 같이 이제 대부분의 경영자들은 인적자산이 기업의 경쟁우위 확보에 핵심 동인이라는 것을 인식하고 있다. 따라서 Skandia 등 일부 기업들은 연간 보고서에 자신들의 인적자산의 가치를 명시하기도 한다. 더욱이 앞으로의 경영 환경은 지식화, 정보화의 급격한 물결 속에 휩싸일 것이기 때문에 지식 창출의 원천인 인적자산의 중요성은 재론할 필요성이 없다. 그러나 아직 많은 기업들은 인적자산을 효율적으로 관리할 수 있는 프로세스를 가지고 있지 못하다.

한 조사에 의하면 HR 부문이 향후 혁신해야 할 가장 중요한 사항으로 보다 전략과의 연계성을 높이고, 일선 관리자들과의 협력을 강화하는 것이라고 나타나고 있다(〈그림 1〉 참조). 또한 응답자의 62%는 HR 활동 성과를 모니터링하기 위한 지표를 활용이 필요하다고 응답하였는데, 이는 다시 말해 아직도 많은 조직에서 HR 활동의 성과를 측정할 수 있는 적절한 지표 활용이 이루어지고 있지 않다는 것을 의미한다.

결국 향후 HR 부문의 활동 중점은 기업 전

<그림1> HR 부문의 혁신 필요성



자료: Business Intelligence

략과 연계하여 기업이 추구하는 목적 달성에 인적자산이 보다 효율적으로 기여하도록 만드는데 두어야 한다. 이런 점에서 이제 HR은 비즈니스의 파트너로서 구성원들을 전략적으로 관리하고 있는가? 목표 구성원의 역량이 회사 경쟁우위 확보에 도움이 되는가? 현재 구성원에 대한 투자가 사업의 전략적 목표에 부합되는가? 등에 대한 질문에 명확한 대답이 가능해야 한다. 하지만 현재 HR이 주로 활용하고 있는 업무 처리 에러율, 교육 시간, 채용 비용 등과 같이 주로 단위 업무 처리의 효율성 평가에 치중하는 지표만으로는 이러한 질문에 대답하는데 한계가 있다. 보다 체계적이고 적절한 지표 관리를 통해 적절한 의사결정을 내릴 수 있는 정보를 확보해야만 보다 적절한 인적자산 관리가 이루어질 수 있는 것이다.

2. HR 활동과 기업 성과의 연계

인적자산의 가치를 체계적이고 합리적으로 측정하기 위한 노력은 과거부터 많이 있었다. 특히 Saratoga Institute는 1990년대 중반 1,000여 개의 고성과 기업을 대상으로 분석한 결과를 바탕으로 재무적 성과와 가장 관련이 높은 인적자산 관련 지표들을 제시하였다. 이러한 지표들의 특징은 기업 가치를 높일 수 있는 전사 재무적 지표와 인적자산 가치 측정 지표를 연계함으로써 인적자산의 가치를 측정하는 궁극적 목적을 보다 명확히 하고 있다는 점이다.

인적자산 가치 측정에 활용되는 대표적 지표를 몇 가지 살펴보면 우선 인적자본수익성 지표(HCRF; Human Capital Revenue Factor)가 있다. 이 지표는 매출 등 기업이 달성하고자 하는 수익을 투입한 총 구성원 수로 나눈 것이다. 이 지표가 기존 구성원 1인당 수익성 지표와 다른 점은 기업의 수익을 단순히 총 구성원 수로 나눈 것이 아니라 시간제(Part-time) 근로자를 전일(Full-time) 근로자로 환산하여 계산한 총 구성원 수로 나누었다는 것이다. 그러므로 본 지표가 가지는 의미는 전일 구성원 1명당 창출한 기업의 수익을 계산한 것으로 구성원 단위당 생산성으로 볼 수 있다. 인적자본 경제적부가가치 지표(HEVA:Human Economic Value Added)는 기업이 창출한 경제적 부가가치를 총 구성원 수로 나눈 것이다. 이 지표는 재무제표상 보고된 세후 영업이

익에서 총 자본 비용(WACC)을 차감한 EVA를 총 구성원 수로 나눔으로써, 전일 구성원 한 1명당 실제 기업 이익을 대변한다. 그리고 인적자본 투자수익률 지표(HCROI: Human Capital Return on Investment)는 기업의 수익에서 조직 구성원에 대한 급여나 복리 후생비를 제외한 비용을 차감한 부가가치를 인적자산에 투자한 급여와 복리 후생비로 나눈 것이다. 그러므로 이 지표는 구성원에 투자된 금액 단위당 부가가치라고 할 수 있다. 기타 기업이 구성원들이 원활하게 업무를 수행할 수 있도록 인적자산에 투자한 금액을 모두 합한 인적자본 비용 지표(HCCF: Human Capital Cost Factor), 인적자산에 투자하기 전 구성원 1명당 기업이 벌어 들인 부가가치를 의미하는 인적자본 부가가치 지표(HCVA: Human Capital Value Added) 등이 있다.

이와 같이 인적자본의 가치를 측정하기 위해 재무적/관리적 정보를 활용하는 방법은 데이터의 수집이나 지표 산출의 측면에서 비교적 편리하다. 그러나 이러한 지표는 결과 지표이기 때문에 왜 그러한 결과가 도출되었고, 이 지표가 가지는 의미가 무엇인지를 파악하는데 한계가 있다. 즉, 인적자산의 태도나 행동, 지식 등 보다 기본적인 HR 활동이 이러한 지표에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 설명하지 못함으로써, HR의 전략적 의사결정에 제대로 활용되지 못하고 있다. 따라서 인적자본의 역량 또는 이를 지원하는 HR 활동이 기업 성과에 어떻게 영향을 미치고 기업이 원하는 목표를 달성할 수 있도록 적절히 관리되고 있는지를 파악하기 위해서는 인과관계와 근거한 보다 과학적이고 다양한 지표 관리가 필요하게 된다. 그러면 기업 전략과 연계된 성과 관리에 중점을 두고 전략적 HR 활동을 전개하고 있는 시어즈 사례를 살펴보자.

• 구성원 태도와 기업 이익의 연계 - 시어즈 사례

1886년에 설립된 시어즈(Sears, Roebuck and Company)는 2000년 매출이 약 410억 달러에 달하는 거대 소매업체이다. 시어즈 HR 부문은 고객과의 관계가 중요한 소매업체 환경하에서 구성원의 태도가 고객 태도와 행동에 영향을 미치고, 이는 다시 시어즈의 재무적 성과에 영향을 미친다는 사실을 파악할 수 있었다. 이를 바탕으로 시어즈는 3C라고 불리는 '일하고, 쇼핑하고, 투자하기에 적합한 곳(compelling place to work, compelling place to shop, compelling place to invest)'이라는 경쟁전략을 도출하였다.

그리고 이를 달성하기 위한 목표 및 측정 방법을 도출하기 위해 구성원 태도에서 이익에 이르는 모든 관련 요소간의 인과관계를 보여주는 모델을 만들기 시작했다(〈그림 2〉 참조). 분석을 위해 활용된 데이터는 수년동안 정기적으로 수집되어 왔으나 과거에는 한번도 전략적으로 사용되지 않았던 것들이었다. 이러한 노력을 통해 시어즈는 직원의 태도가 고객 서비스, 직원 이직률, 고객/친구/가족들에게 시어즈를 쇼핑 장소로 추천하는 것 등에 영향을 미치고 있다는 사실을 발견하였다. 그리고 구성원 교육 및 구성원의 사업 이해도가 수익에 미치는 영향력을 파악할 수 있었다. 즉, 구성원의 태도가 5점 개선되면, 이는 고객 만족도 1.3점 개선에 영향을 미치고, 궁극적으로 매출이 0.5% 정도 증가된다는 것이다.

이후, 시어즈는 3C모델이 제대로 실행되고 있는지를 파악할 수 있는 지표를 선정하였다. '일하기 적합한 곳'의 측면에서는 구성원들의 회사 및 자신들의 직무에 대한 태도를 측정 지표로 활용하고 있으며, '쇼핑하기 적합한 곳'의 관점에서는 고객 만족도와 고객 유지율 지

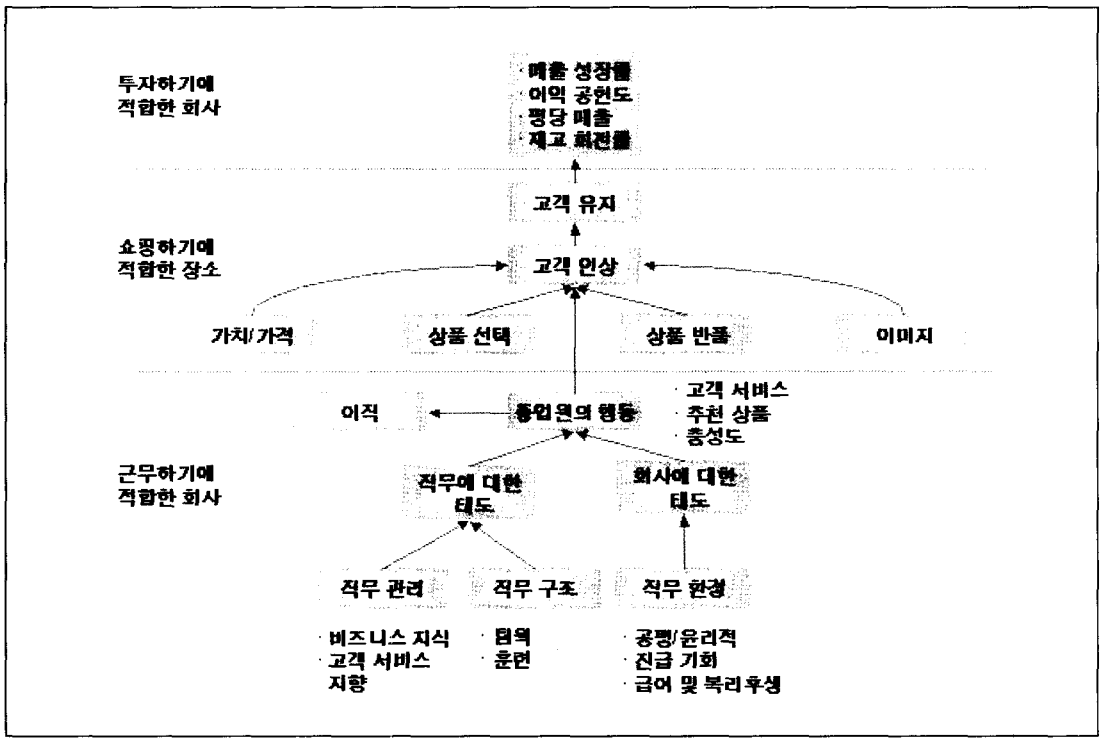
표 등을 활용하고 있다. 그리고 '투자하기 적합한 곳'의 측면에서는 매출 성장률, 영업이익 및 투자 수익률 등과 같은 재무 지표를 선정하였다. 이러한 지표의 성과는 분기별로 다음 기의 목표와 함께 구성원들에게 제시된다. 또한 HR 부문은 3C를 지원하기 위한 리더십 역량 모델도 개발하였다.

시어즈는 이러한 체계적 지표를 활용한 지 1년 만에 구성원 만족도를 4%, 고객 만족도를 4% 증가시켰으며 이는 거의 2억 5천만달러의 매출 증가를 가져온 주요 요인이 되었다. 현재 시어즈는 분기별로 데이터를 지속적으로 수집하고 있으며, 경제 및 인구통계학적 요인 및 경쟁 환경의 변화 등을 고려하여 1년에 한번씩 모델을 재평가하고 있다. 이와 같이 기업 성과에 핵심적으로 영향을 미치는 요인을 파악하고 이를 적절히 측정할 수 있는 관리 지표를 설정함으로써 시어즈의 HR 부문은 보다 전략적인 HR 활동을 전개하고 이를 통해 변화와 혁신을 이끄는 핵심 부서의 역할을 수행하고 있는 것이다.

3. HR Scorecard의 개념

HR Scorecard는 HR 부문이 비즈니스 성과에 공헌하는 정도를 보다 신뢰성 있게 측정하기 위한 노력의 산물이라고 말할 수 있다. 사실 최근까지 HR 부문은 단순 코스트 센터라는 인식이 강했기 때문에, HR 활동이 기업 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는 가에 대한 분석은 그 동안 많은 기업들이 간과해왔던 영역이라고 말할 수 있다. 그러나 이제 HR 부문

<그림2> Sears, Roebuck의 관계 모델



자료: Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Publishing, September 2000

은 재무적/전략적으로 결정된 사항을 사후적으로 수행만 하는 것이 아니라, 기업의 경쟁력 제고를 위해 무엇을/언제/어떻게 할 것인가를 적극적으로 제안하고 자문하는 전략적 기능을 발휘해야 한다는 공감대가 커지고 있다. 즉, HR 부문도 기업의 비전과 전략을 인식하고, 이러한 비전과 전략 목표 달성을 위해 필요한 핵심 경쟁 역량이 무엇인지를 파악하고, 역량 확보를 위해 인적자원을 어떻게 확보, 개발, 유지할 것인가와 관련된 자신만의 독특한 전략을 구사할 수 있어야 한다는 것이다.

이러한 HR 전략이 효율적으로 이루어지기 위해서는 우선 HR의 공헌도를 최대한 수량화할 수 있는 측정 방법을 찾아내야 하며, HR의 공헌도를 회사, 부서 팀 그리고 각 직원들의 관점에서 평가할 수 있는 다각적인 수준의 분석이 이루어져야 한다. 그리고 고객 만족도와 같은 후행지표(결과를 알기 위해서는 시간을 필요로 하는 지표)와 HR 활동과 관련된 선행지표(선도적 변수 혹은 원인 변수) 사이의 특징을 정확하게 파악해야 한다. 또한 이미 존재하는 HR 측정 방식을 적용하는 것에서 탈피해 회사의 전반적인 가치 창조과정을 먼저 이해한 후 전략의 실행과 직접적으로 관련 있는 새로운 측정 방법을 만들어 내야 한다.

결국 이러한 요구에 부응하여 탄생한 도구가 바로 HR Scorecard라고 말할 수 있다. HR Scorecard는 BSC(Balanced Scorecard) 접근법을 활용하고 있다. BSC는 1990년대 초반 캐플란(Robert S. Kaplan)과 노튼(David P. Norton)에 의해 처음으로 제시된 개념이다. 캐플란과 노튼은 200여개가 넘는 기업들을 대상으로 전략을 확인하고, 전략 목표 달성을 위해 관리가 필요한 지표가 무엇인가를 최고경영자와의 인터뷰 등을 통해 파악하였다. 이를 통해 이들은 기업의 지속적인 성장을 위해서는 단순히 재무지표만이 아니라 재무, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장의 4가지 관점의 성과 지표를 종합적이고 균형적으로 관리해야 한다는 결론을 도출하였다. 따라서 BSC는 재무적 관점에서 주주들에게 어떤 성과를 제시하여야 하는가, 고객 관점에서 당사의 비전 달성을 위해서 고객에게 어떠한 가치를 제공해야 하는가, 프로세스 관점에서 어떠한 프로세스를 통해 고객과 주주를 만족시킬 것인가, 그리고 학습 및 성장의 관점에서 적절한 프로세스를 제공하기 위해서는 당사의 역량을 어떻게 변화시키고 개선해야 하는가 등을 종합적으로 고려하여 성과를 관리하게 된다.

이러한 BSC의 개념을 활용하여 HR Scorecard는 운영 프로세스, 고객, 재무적 측면 등 다양한 관점에서 선행 및 후행지표를 관리한다. 즉, 기업의 전략 방향과 인적자산 관리 목표의 연계를 도모할 수 있는 지표 관리를 통해 HR 활동의 효과/효율성을 보다 통계적이고 과학적으로 측정하는 것을 도모하는 것이다. 이를 통해 기업은 관리 지표의 성과 추적, 통계 분석, 이슈 진단, 재무 성과에 대한 영향 정도, 문제 해결책의 제시, 해결책 실행을 통한 성과 향상의 정도 등을 파악할 수 있게 된다. 결국 HR Scorecard 활용을 통해 기업은 조직내 인적자산이 기업의 전략 목표 달성에 보다 기여할 수 있도록 만들고, 이를 통해 기업 성과에 대한 HR의 공헌 정도를 파악하는 것이 가능하게 된다.

CIBC(Canadian Imperial Bank of Commerce)의 HR 부문은 우수 인재의 채용, 비용의 효율적 활용, 필요 인력의 신속한 확보 등에 있어 비교적 뛰어난 역량을 보유하고 있었다. 그러나 HR 부문의 조직 공헌도를 보다 높이기 위해서는 서비스의 효율성 확보뿐만 아니라 동시에 은행의 이익 창출에 공헌이라는 관점에

서 HR이 책임을 가져야 한다는 이슈가 제기되었다. 전략을 성공적으로 실행하는 주체는 바로 조직내의 구성원들이고, 이러한 구성원들이 최대한 역량을 발휘하도록 육성/개발하는 것이 HR 부문의 중요한 역할이라고 판단하였기 때문이다. 이제 HR 부문은 과거와 달리 재무 성과에 직접적인 책임을 가지고 있는 것으로 간주되기 시작했고, 최고 경영층은 만약 고객 서비스 부문에 고객 불만이 갑자기 높아지게 되면 HR 부문이 그 이유를 분석하고 이를 해결할 수 있는 대안을 마련하도록 요구하고 있다. 이에 따라 HR은 자신들의 활동이 기업 성과에 미치는 영향을 측정하고 판단할 수 있는 지표들을 지속적으로 도입하고 있다. 예를 들어, CIBC는 고객 만족도 지표를 HR 성과 평가 지표 중 하나로 활용하고 있는데, 이렇게 함으로써 HR 부문은 고객 만족도 제고와 관련된 교육 프로그램의 내용과 효과에 대해 보다 고민을 하게 되었고 궁극적으로 고객 만족도를 높일 수 있었다. 이제 HR 부문은 고객 만족도 증가의 50% 이상이 자신들의 책임이라고 인식하고 있다.

4. HR Scorecard의 구축 프로세스

HR Scorecard의 구축 프로세스는 프로젝트 팀 구성 및 계획 수립, 현 상황 진단 및 개발, 실행의 단계로 진행된다.

가. 팀 구성 및 계획 수립

HR Scorecard 시스템 구축의 첫 단계는 이를 담당할 프로젝트 팀을 구성하는 것이다. 프로젝트 팀은 전담팀과 지원팀으로 구분이 가능하다. 전담팀은 HR Scorecard, 시스템의 설계, 개발, 실행 및 운영에 대한 전반적인 책임을 가진다. 반면 지원팀은 HR 각 기능 업무에 대한 실무 경험과 지식을 가지고 있는 인력들로 구성된다. 이 팀은 HR Scorecard 구축 필요성에 대한 해당 부서와의 의사소통, 해당 기능내에서의 핵심 프로세스 인식 및 이를 반영한 지표 도출, 필요 데이터 제출 등의 역할을 수행하게 된다.

팀이 구성되면 팀 구성원들은 협의를 통해 프로젝트 계획, 목표, 중요 이정표 등을 설정해야 한다. 또한 비즈니스 성과 관리의 의미, BSC 방법론, HR 지표 도출을 위한 BSC의 활용 방법 등에 대한 훈련도 이루어져야 한다.

나. 현 상황 진단 및 개발

현 상황 진단 및 개발 단계는 기업의 전략 목표 및 이러한 전략 목표에 기여하기 위해 현재 관리하고 있는 HR 지표를 이해하고, HR Scorecard를 실질적으로 설계하는 단계이다. 측정 기준과 측정 지표를 정의하고, 운영 프로세스를 정의하는 것이 이 단계의 주요 산출물이라고 할 수 있다.

우선 팀은 비즈니스 전략과 관련된 모든 자료를 살펴보고, 비즈니스 및 HR 리더들과의 상세 인터뷰 등을 통해 기업의 비즈니스 전략 및 목표를 명확히 이해해야 한다. HR이 자신들의 역할을 성공적으로 수행하고 있는지를 측정하기 위해서는 회사가 지향하고 있는 전략 방향과 목표에 대한 명확한 이해가 반드시 전제되어야 하기 때문이다.

둘째, 비즈니스에 대한 이해 후에는 비즈니스가 원하는 목표 달성을 위해 조직 구성원들이 갖추어야 할 역량이 무엇인지를 결정해야 한다. 즉, 일선 부문 관리자들에 대한 설문조사와 HR 부문의 자체 토론을 통해 현재와 미래에 있어 바람직한 인재상, 요구되는 스킬 및

행동 등을 정하는 것이다. 특히 미래 비즈니스 성공에 필요한 새로운 역량이 과연 무엇인가에 대한 깊이 있는 고민이 필요하다.

셋째, 기업이 요구하는 인재 니즈를 충족시킬 수 있는 HR 전략을 설정해야 한다. 앞 단계에서 도출된 구성원들의 핵심역량은 HR 전략 방향을 제시하게 되고, 이러한 전략 달성을 지원할 수 있는 실행 과제 도출의 기본 자료로 활용할 수 있다. 즉, HR이 기업 성과에 공헌할 수 있는 구체 방향과 과제를 도출하는 것이다. Verizon의 경우 정보통신 사업 부문에서의 Leading Player가 되고자 하는 기업 목표 달성을 지원하기 위해 우수 인재 확보, 리더십 역량, 고객 서비스 및 지원, 조직 통합, HR 역량 확보 등의 5가지 이니셔티브로 구성된 HR 전략을 설정하였다. 우수 인재 확보를 위해서는 인재 풀의 확대, 구성원 개발에 대한 투자, 다양성의 확보를 구체 과제로 설정하였으며, 리더십 개발을 위해서는 잠재력이 높은 구성원을 평가할 수 있는 시스템 확립, 코칭 및 리더십 개발 기회의 제공, 리더십 활동의 책임감과 보상 체계의 구축 등을 과제로 정하였다. 고객 서비스 및 지원 측면에서는 구성원의 몰입을 촉진하는 환경의 창출, 구성원들의 비즈니스 지식 증대, 구성원 유지 관련 이슈에 대한 해결책 제시 등을 추구하기로 하였다. 조직 통합 관점에서는 지식 관리를 위한 보다 나은 시스템의 구축, 노조와의 파트너십 강화가 구체 과제로 선정되었고, HR 역량 확보 측면에서는 핵심 HR 역량의 개발, 성장과 발전을 위한 핵심 인재의 인식, 기술에 대한 투자, 구성원 셀프 서비스에 대한 투자, HR 활동과 비즈니스 결과간의 관계에 대한 보다 명확한 이해 등을 중점 과제로 설정하고 있다.

한편, HR 전략과 구체 실행 과제의 선정시에는 이러한 활동들이 기업 성과와 어떠한 인과관계를 가지고 있는가를 동시에 파악해야 한다. 이를 위해 작성하는 것이 전략 맵이다. 전략 맵이란 HR의 개별 활동이 전체적 관점에서 기업의 타 활동 또는 성과에 어떤 영향을 미치고 있는가를 도표화 한 것이다. 이를 통해 구성원들은 자신의 역할이 무엇이고 이러한 역할이 타 활동 또는 기업 성과 제고에 어떻게 영향을 미치는지를 쉽게 인식할 수 있게 된다. 전략 맵이 명료하면 전략 실행의 가능성 및 추진력이 높아진다.

넷째, HR 전략과 구체 과제가 선정되면 이러한 활동이 제대로 실행되고 있는지, 그리고 초기에 생각했던 것처럼 실제 비즈니스 목표 달성에 공헌하고 있는지를 적절하게 판단할 수 있는 세부지표를 도출해야 한다. 물론 HR 활동에 대한 효과와 공헌 정도를 정확하게 측정할 수 있는 지표를 개발하는 것은 결코 쉬운 일은 아니다. 지표 도출시 고려할 사항을 보면 우선 기업의 전략 목표 달성에 대한 HR 활동의 공헌도를 최대한 정량적으로 평가할 수 있는 측정 지표를 찾아야 한다. 고객 만족도와 같은 후행 지표, 교육 투입 시간 같은 선행 지표 등 지표 간 인과관계를 명확하게 인식하는 것도 중요하다. 그리고 기존의 HR 측정/평가 방식에서 탈피해 회사의 전반적인 가치 창조 과정을 먼저 이해한 후 새로운 패러다임에 근거하여 HR의 부가가치를 높이고 이를 증명할 수 있는 지표를 선정해야 한다(〈그림 3〉 참조).

다. 실행

실행 단계에서는 HR Scorecard를 활용하여 데이터 축적, 결과 리포팅, 분석, 평가, 보상과의 연계 활동 등이 이루어진다. '구슬이 서말이라도 꿰어야 보배'라는 속담이 있듯이 아무

리 훌륭한 시스템이 구축되어도 이를 활용하지 않으면 아무런 소용이 없다. 효과적인 실행을 위해서는 우선 적절한 의사소통 방법을 통해 조직 전체 구성원들을 대상으로 HR Scorecard 활용과 관련된 공감대를 형성시켜야 한다. 특히 Scorecard가 기업 전략의 이해도를 높이고, 전략 실행을 위해 필요한 활동을 전체 조직 관점에서 정합성 있게 정렬시키는데 유용한 도구라는 것에 중점을 두고 의사소통 및 교육이 이루어져야 한다.

보상과의 연계도 중요하다. 지표 성과와 보상이 연계되어야 구성원들이 보다 지표에 대한 주인의식을 갖고 목표 달성을 위해 노력하기 때문이다. 또한 기업이 원하는 새로운 행동 및 스킬 획득을 장려하기 위해 전체 구성원들을 대상으로 새로운 형태의 인센티브 시스템이 필요할 수도 있다. 또한 구성원들이 지표 결과를 실시간으로 파악하고 원하는 분석을 행할 수 있는 IT 시스템의 구축도 고려해야 한다. Verizon의 경우에는 웹 기반의 'Virtual Briefing Book'이라는 시스템을 구축하여 활용하고 있다. 이 시스템을 통해 경영자들은 16개의 시스템을 통합한 풍부한 구성원 데이터에 접근하여 필요한 분석 및 예측 모델링을 할 수 있다. 이러한 분석을 통해 확인한 지표간의 숨겨진 인과관계를 확인함으로써 관리자들은 기존에 단지 가설 또는 감으로만 알고 있던 사실들을 명확히 인식할 수 있게 되었다고 한다.

<그림3> Verizon의 HR Scorecard 지표의 예

	주요 활동 및 목표	후행 지표(Lagging Measures)	선행 지표(Leading Measures)
Financial	내부 이해관계자 가치 창출	- 이해관계 총 이익 - 인 당 수익성	- 인적 자산 부가가치(HCVA)
	Human Capital성과 극대화	- HR ROL(Index) - 인 당 총 HR 비용	- 총 노동비용 - 경쟁력 지수
	HR비용 최소화	- 예산 변동률	- 종업원 몰입도 지수
Customer	Business Partner역할 수행	- 본사 평가 등급	
	선진 HR 경쟁력 확보	- HR 프랙티스 순위 vs Benchmarking	- 경쟁사 대비 경쟁력 분석 결과
	고품질 HR 서비스 제공	- 종업원 만족도 조사 결과 - 복리후생 만족 지수	- 고충 처리대응 L/T - 고충처리 만족지수
	저비용 Provider	- 요소별 HR 비용	- 베스트 프랙티스 대비 서비스 비용
Operations	전략과 HR의 연계	- HR 전략 실행률(%)	- 최고 경영진과의 함께 논의한 시간
	선진 HR 솔루션 제공	- 맞춤식 HR 서비스 실행률(%)	- 서비스 달성률
	전략 집중형 조직 형성	- 목표 대비 생산성 개선율(%)	- 전략과 연계되어 목표 설정 과정 참여율(%)
	세계최고의 HR 프로그램 개발	- 벤치마킹 등급 - 프로그램 실행률(%)	- 프로그램 개발 주기
	맞춤식 HR 서비스 제공	- 서비스 제공 채널별 비용 - 서비스 사이클 타임	- HR ROL(Index) - 맞춤식 CBT 제공률(%)
Strategic Initiyes	우수 인재 확보 육성	- 자발적 이직률 - 이직 초래 비용	- 핵심 인력 확보율(%)
	전략적 HR역량 강화	- 역량개발 프로그램 효과성	- 핵심 스킬 습득
	성과주의 문화 창출	- 조직 문화 설문 지수 - 조직역량 설문 지수	- 내부 공모 인재 확보율 및 승진율
	조직 통합성 확보	- 최초 정보요청 대응 정확성 - 정보 제공 시간	- 정보 이용가능성
	리더십 역량 강화	- 리더십 개발/다양성 - 경영진 코칭 피드백	- 핵심 인재 유지율(%)

자료: The HR Scorecard, Harvard Business School Publishing, March 2001

5. HR Scorecard의 효과 및 성공 포인트

HR Scorecard를 적절히 활용한다면 기업들은 많은 효과를 거둘 수 있다. 우선 HR이 추구하는 목표가 명확해질 수 있다. HR이 '비즈니스의 파트너가 되어야 한다'라는 명제에는 대부분의 구성원들이 동의하고 있다. 그러나 비즈니스 파트너가 되는 것이 무엇을 의미하고 누가 진짜 고객이냐 하는 것에 대해서는 의견이 분분하기 때문에 실제 그러한 전략이 제대로 실행되는 경우는 많지 않다. 그런데 HR Scorecard는 기업 전략과 HR 전략을 연계하고 그러한 전략을 구성원들이 이해할 수 있는 용어와 지표로 전환한다. 따라서 구성원들은 비즈니스 파트너가 된다는 것이 무엇을 의미하고 목표 고객이 누구이고 해야 할 일이 무엇인지를 보다 분명하게 인식할 수 있다.

둘째, HR 활동과 기업 성과 간의 인과관계를 분명하게 인식할 수 있게 된다. 전략 맵 구축을 통한 인과관계 설정 및 결과 분석을 통해 HR의 기본 활동이 비즈니스에 미치는 영향 정도를 정량적으로 파악하는 것이 가능하다. 그렇기 때문에 HR Scorecard를 통해 경영층은 회사의 성과 제고를 위한 HR의 공헌 방안에 대한 적절한 의사결정을 내리는 것이 가능해지는 것이다. 일반적으로 구성원들에 대한 전략적 스킬 개발, 리더십 개발 프로그램 등 구성원들의 역량 개발 활동은 매우 중요하다고 기업들이 인정하고 있지만, 만약 기업 활동에 어려움이 생기면 이와 관련된 비용이 가장 먼저 삭감되는 경우가 다반사이다. 하지만 구성원 역량 개발 프로그램에 대한 투자 비용이 기업의 장기적 재무 성과에 미치는 영향 정도를 정량적으로 파악할 수 있다면 보다 적절한 의사결정을 내리는 것이 가능하게 된다.

셋째, 문제 해결 방안 모색이 용이해 진다. Scorecard를 활용하여 산출되는 정보의 의미를 파악함으로써 기업은 현재 제기되고 있는 이슈와 이러한 문제를 해결할 수 있는 방안을 보다 신속하게 모색할 수 있다. 예를 들어 Verizon은 HR Scorecard를 활용하여 이직률 관련 통계치를 추적/분석하여, 이직 원인 및 재무적 측면에서의 부정적 영향 정도를 분석하고 해결 방안을 도출하였다. 이를 통해 회사가 원하지 않은 이직률을 낮춤으로써 중요한 비용 절감을 가져 올 수 있었다고 한다.

넷째, 유연성과 변화에 대한 적응력을 강화시켜준다. 측정 및 평가시스템이 체계화되면 구성원들이 보다 용이하게 회사의 근본적인 전략에 초점을 맞추는 것이 가능하게 됨으로써 변화하는 환경에 유연하게 대처할 수 있는 능력을 확보할 수 있다. 그런데 이러한 효과를 얻을 수 있도록 HR Scorecard 시스템을 성공적으로 구축하기 위해서는 몇 가지 고려 사항이 있다.

가. 전략 목표 달성에 대한 공헌

HR 활동이 비즈니스 성공에 어떻게 기여할 수 있는지에 대한 심사숙고가 필요하다. 이를 위해서는 우선 기업의 핵심 성공 요소가 무엇인지를 파악해야 한다. 즉, 기업에 영향을 미칠 중요한 비즈니스 추세는 무엇인가? 우리의 가장 중요한 고객은 누구인가? 이러한 고객의 기대 및 니즈를 충족시키기 위해 HR은 무엇을 해야 하는가? 기업 성공에 필요한 자원을 활용하는데 있어 제한 요소는 무엇인가? 등에 대한 고민이 필요하다. 그리고 HR이 기업의 핵심 성공 요인에 어떻게 가치를 제공할 수 있는 지를 이해해야 한다. 예를 들어 스피드, 고객 서비스, 혁신과 같은 조직 역량 제고에

우선 중점을 둘 것인가, 지적 자본 축적에 중점을 둘 것인가 등 다양한 HR 전략을 활용할 수 있다. 이러한 다양한 전략 요소 가운데 실행의 부가가치가 가장 크다고 판단되는 부분에 우선순위를 두어야 한다. 그리고 HR 전략의 실행 및 평가를 적절히 할 수 있는 지표를 도출해야 한다. 그러나 단순히 데이터의 수집이 용이하거나 좋은 평가를 받을 수 있기 때문에 지표로 선정하는 우를 범해서는 안된다.

나. 효과적인 운영 프로세스 지원

HR Scorecard의 성과가 극대화되기 위해서는 적절한 운영 프로세스가 뒷받침되어야 한다. 적절한 지표 개발 이상으로 운영 프로세스의 실행은 중요하다. 이를 위해서는 우선 지표 결과를 신속하게 확보할 수 있어야 한다. 적절한 HR 전략과 프로그램이 설계/제시되기 위해서는 적시에 핵심 데이터를 확보하는 것이 중요하기 때문이다.

평가 및 피드백 프로세스도 구축되어야 한다. 많은 회사들에서 지표 결과를 취합하고 분석 활동은 하지만 이 결과를 고이 모셔놓고 활용을 하지 않는 경우가 종종 발생하고 있다. 그러나 분석 결과를 바탕으로 새로운 개념의 실행이 발생하지 않는다면 HR Scorecard 구축의 본래 목적을 달성하고 있다고 말할 수 없다. HR Scorecard의 관리 목적은 변화와 기업 성과의 제고를 이끌기 위한 것이라는 것을 인식해야 한다. HR 및 라인 관리자들은 지표의 결과를 분석하고 피드백을 통해 새로운 문제 해결 방안을 제시함으로써 조직 역량을 향상시켜야 한다. 지표 자체보다는 이를 활용한 토론과 여기서 도출된 문제 해결 방안의 실행이 HR Scorecard의 본질적 가치라고 말할 수 있다. 이와 같은 체계적인 운영 프로세스가 정립되지 못한다면 성과 제고를 위해 구성원들의 바람직한 행동을 이끌어내는 데 한계가 발생하게 된다.

6. 맺음말

1990년대 이후 HR 부문에 대한 기업의 요구가 달라지고 있다. HR 부문은 현업의 요구에 의해 구성원들을 채용하고, 보상, 평가, 육성하는 고유의 업무 영역을 넘어, 사업을 경영하는데 있어 필요한 사업 파트너 및 컨설턴트의 역할을 동시에 요구받고 있는 것이다. 이러한 상황은 주류산업이라고 해서 예외가 아니다. 모든 산업 모든 기업의 HR 부문은 이제 자신들의 활동이 사업 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 그리고 이를 어떻게 보여줄 것인가에 대한 깊은 고민이 필요하다. HR 부문도 기업의 비전과 전략을 인식하고, 이러한 비전과 전략 목표 달성을 위해 필요한 핵심 경쟁역량이 무엇인지를 파악하고, 비즈니스 파트너로서 기업의 경쟁우위 확보를 위해 인적자원을 어떻게 확보, 개발, 유지할 것인가와 관련된 의사결정을 내려야 한다. 여기에 가장 적절하게 활용할 수 있는 도구가 바로 HR Scorecard라고 말할 수 있다.

〈참고 문헌〉

1. Brian E. Becker, et al, "The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance", Harvard Business School Publishing, March 2001
2. Jac Fitz-enz, "The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance", AMACOM, June 2000
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton,

"Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Publishing, September 2000

4. Garrett Walker & J Randall MacDonald, "Designing and implementing an HR scorecard", Human Resource Management, Winter 2001
5. Catherine D Fyock, "Measuring HR's impact", HRMagazine, Jun 2001
6. Charlene Marmer Solomon, "Putting HR on the score card", Workforce, Mar 2000: Vol. 79
7. Steven P Kirn et al, "Strategic human resource management at Sears" Human Resource Management, Winter 1999
8. Creating the HR Scorecard, WWW.business-intelligence.co.uk/reports/hrscorecard

Well-timed silence hath more eloquence than speech.

시간을 잘 맞춘 침묵은 말보다 더 좋은 웅변이다

-Martin Farzuhar Tupper-