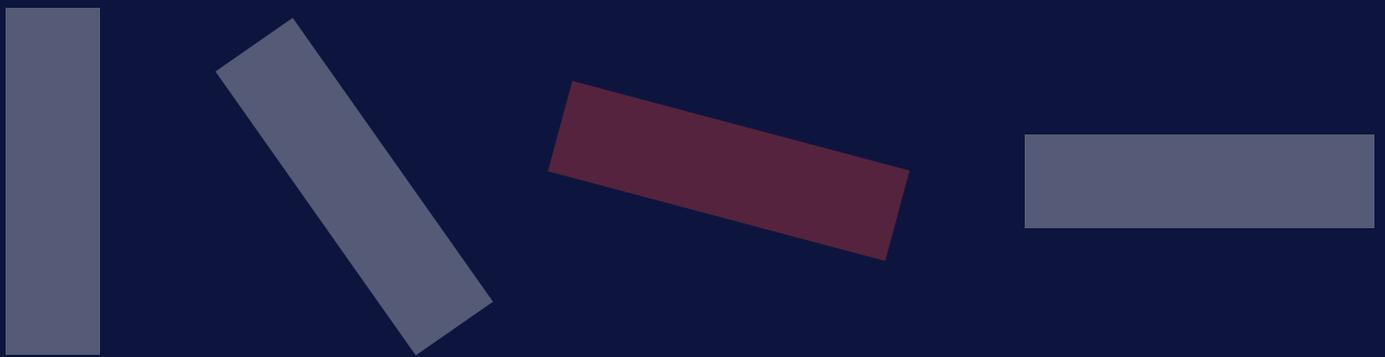


# SUCCESS STORY

INHR+ 성공사례집



# INHR+

마이다스와 자인원은 HR분야에 대한 오랜 노하우와 IT기술력을 바탕으로 기업과 구성원의 성장을 위한 목표기반 성과경영 솔루션을 2019년 세상에 선보였습니다. 대한민국 기업에 올바른 성과관리 문화를 만들고 성과의 데이터화를 통한 전략적 인재경영을 할 수 있도록 성장기반의 성과관리&인사평가 솔루션을 제안합니다.



기업, 팀, 개인의  
목표관리

상시 성과점검과  
피드백

조직성과와  
개인성과의 평가

360도 다면평가에  
기반한 역량평가

HR데이터 확인과  
차기 전략 수립

INHR+는 마이다스의 HR노하우를 이어받아  
**자인원**에서 새롭게 시작합니다!

## HR FRONTIERS - SUCCESS STORY

01

**LION**

라이온코리아(주)  
조직의 성과문화를 변화시키는 HR솔루션  
박진익 차장 | 인사팀

02

**BOBOO**

(주)보부하이테크  
조직목표 달성의 가장 중요한 도구, INHR+  
윤원희 차장 | 경영기획실

03

**HYMOTORS**

(주)에이치와이모터스  
도구가 아닌 문화로서의 INHR+  
양민호 과장 | 경영지원팀

04

**Dongkook**  
동국제약

동국제약(주)  
HR철학을 함께 공유+공감한 솔루션  
박민철 선임매니저 | 인사총무부

05

**여기어때.**

여기어때컴퍼니  
'얼마나 일했는가' 보단 '어떤 성과를 냈는가'  
김다혜 매니저 | 인사팀

06

**계명대학교  
동산병원**  
KEIYUNG UNIVERSITY  
DONGSAN HOSPITAL

계명대학교 동산병원  
조직의 성과문화를 변화시키는 HR솔루션  
진홍경 파트장 | 인재관리팀

## 조직의 성과문화를 변화시키는 HR솔루션

**LION**

라이온코리아는 '오늘을 사랑합니다' 라는 브랜드 문구처럼, 우리의 일상을 함께하는 제품들로 고객의 건강과 행복은 물론 쾌적한 생활문화의 가치를 창조하는 기업입니다. 120여 년 역사의 선진 기술력을 보유한 글로벌 생활용품 기업 라이온 사의 한국 법인으로서, 생활용품과 의약품, 기능성식품 등을 접목한라이프&헬스케어 사업분야에서 고객의 건강과 쾌적한 생활에 기여하고 있습니다.

“새로운 성과관리 문화를 위한 시스템, Deadline System은  
주요 과제들에 대한 실행(Activity) 측면에서의 관리 및 실시간 소통(기록/피드백)을 위해  
처음부터 끝까지 기록하고 완료하는 시스템이라는 의미를 담고 있습니다.”

박진익 차장  라이온코리아(주)



### 전형적인 평가방식에서 느꼈던 한계점

라이온코리아와 마이더스 INHR+솔루션의 인연은 조금 특별합니다. 솔루션이 정식으로 출시되기 이전인 2017년부터 INHR+을 사내에 적용하여 성과관리를 운영했던 기업이기 때문입니다.

그때까지만 하더라도, 라이온코리아의 평가 제도는 현재까지도 많은 기업들이 채택하고 있는 전형적인 방식으로 운영되고 있었습니다. 연초에 1년의 목표를 수립한 이후 간단한 중간 점검을 진행하고, 연말에 정기 평가를 진행했던 거죠. 이러한 방식으로 HR을 운영하다 보니, 구성원에게는 동기부여가 이루어지지 않을 뿐만 아니라, 기업 역시 '성과관리를 통한 육성과 성장'이라는 목적을 달성하는 데에 한계가 느껴졌던 것이 사실이었습니다.

이에, 인사팀 박진의 차장은 조직 내 성과관리 문화에 대한 필요성을 강하게 느끼고, '제도적인 변화'와 '적합한 시스템의 구축'이라는 두 가지 과제를 추진하게 되었습니다. 그리고 기존의 평가제도를 유지하는 동시에 상시평가 및 피드백 제도를 새롭게 마련하고 이를 구현할 온라인 성과관리 솔루션을 운용하겠다는 구체적인 목표도 수립했습니다. 그 후, 적합한 솔루션을 찾던 중, INHR+솔루션이 그 방향과 운용방식에 있어 라이온코리아의 성과관리 방향과 부합함을 확인하고 도입을 결정하게 되었다고 박진의 차장은 전했습니다.

### 평가의 공정성과 리더의 코칭역량 확보까지 INHR+로 한번에

INHR+솔루션을 도입하고 가장 먼저 했던 일은 '성과관리의 큰 구조'를 만드는 것이었습니다.

주요 과제를 세팅하고 매 월 해당 과제의 중요 실적과 이슈를 구체적으로 기록하여, 상시 평가와 피드백을 받을 수 있는 구조를 만들었습니다. 초반에는 테스트 차원에서 팀장급 이상의 구성원만을 대상으로 실시했는데, 체감 효과는 기대 이상이었습니다. 기존에 의례적으로 관리해 왔던 연간 과제들이, 솔루션 내에서 Activity 관점으로 과정관리가 이루어진 것입니다. 성과에 대한 구체화와 상시 점검이 지속적으로 진행되다 보니, 개인의 성과를 개선할 수 있는 환경이 조성되는 변화를 가져왔습니다. 더욱이 이러한 과정에 대한 행동관찰을 통해, 리더들의 코칭 역량을 강화하고 정기 평가의 공정성까지 확보하는 일석이조의 결과를 얻을 수 있었습니다.

### 새로운 성과관리 문화를 위한 시스템, Deadline System

INHR+은 라이온코리아가 추구하는 새로운 성과관리 문화를 뿌리 내리기 위해 도입한 솔루션입니다. 내부적으로는 'Deadline System'이라는 이름으로 운영하고 있는데, 주요 과제들에 대한 실행(Activity) 측면에서의 관리 및 실시간 소통(기록/피드백)을 위해 처음부터 끝까지 기록하고 완료하는 시스템이라는 의미를 담고 있습니다.

새로운 성과관리 제도의 주요 목적은 3가지로 나뉘볼 수 있습니다.

**첫째, 전사 목표에 대한 구성원 개별 과제를 Align하고, Activity중심의 성과를 구체화하여 지속적으로 개선하는 것입니다.**

**둘째, 상시 피드백 문화를 형성하여 리더의 코칭 역량 강화 및 정기 평가의 공정성과 수용성을 높이는 것입니다.**

**셋째, 개인의 Self-Control 하에 업무 몰입도를 강화할 수 있도록 지원하여, 기존보다 적은 시간 내에 더 창조적이고 높은 성과를 낼 수 있게 하는 것입니다.**

### 운영 자유도가 높고, 고객과 적극적으로 소통하는 솔루션

라이온코리아가 약 4년 동안 INHR+을 활용하면서 느낀 점은, 매우 직관적이며 기업별 운영 자유도가 높다는 것입니다. 시스템을 따로 구축하지 않아도 원하는 평가제도를 모두 구현할 수 있기 때문에, 도입 소요시간이 짧고 평가제도 변경에도 유연하게 대응할 수 있습니다. 그리고 고객 관점에서의 지속적인 제품 업그레이드입니다. 실제로 2021년의 INHR+은 처음 도입했을 때와 많은 변화가 있는데, 고객의 니즈에 맞는 기능개선을 진행하고 있기 때문입니다. 라이온코리아 또한 사용 중 불편하거나 필요한 기능들에 대한 의견을 적극적으로 전달해 왔으며, 고객과의 적극적인 소통을 통해 고객 관점에서 최적의 성과관리 솔루션으로 업그레이드 된 것 같다 생각하고 있습니다.

마지막으로 성과관리 문화의 변화입니다. 구성원의 실행력 제고, 상시 피드백 강화, 업무 몰입도 개선이라는 라이온코리아의 도입 목적에 맞는 변화를 이루고 있다는 점이 가장 큰 장점이라 할 수 있습니다.

#### JAINWON say,

라이온코리아 박진의 차장은 좋은 인사제도 뿐 아니라 이를 구현할 수 있는 시스템이 잘 갖추어져 있어야 비로소 회사가 정한 전략이 성공할 수 있다고 강조합니다. 각 구성원들이 역량을 마음껏 발휘하고, 즐기면서 일할 수 있는 행복한 직장을 만들기 위해 오늘도 최선을 다하는 박진의 차장님과 라이온코리아를 응원하며, 마이더스도 원활한 전략구성과 선진적인 시스템을 제공할 수 있도록 솔루션 개발에 최선을 다하겠습니다.

## 조직목표 달성의 가장 중요한 도구, INHR+



보부하이테크는 1994년 설립된 반도체장비 부품 개발/제조 기업으로, 반도체 기술의 초석이라고도 할 수 있습니다. 고용노동부에서 선정한 강소기업으로, 자체적인 제품 개발력과 엄격한 품질관리를 기반으로 국내는 물론 해외 시장에서도 우수성을 인정받고 있습니다. 현재 재직자 수는 약 200명으로 제품 개발 및 설계 인력, 제조 현장 근로자, 해외 근로자 등 다양한 특성을 가진 구성원들이 함께 일하고 있습니다.

“연간 인사평가 과정에서 보이던 문제점이, INHR+을 통해 성과관리와 인사평가를 시작한 후 많은 변화가 생기기 시작했습니다. 솔루션을 통해, 회사에 긍정적인 챌린지와 조직화합의 창구를 열 수 있었습니다.”

윤원희 차장 (주)보부하이테크



“INHR+이라면 적용 가능할 것 같습니다.”

보부하이테크 인사팀 윤원희 차장은 이전에 재직했던 기업에서 이미 INHR+을 인사평가에 적용하던 HR담당자였습니다. 이전 회사에서 INHR+솔루션을 통해서 HRM의 제도를 운영하고 구성원과 조직의 성과달성을 관리해 온 윤원희 차장은, 보부하이테크에 근무하게 되면서 기술집약적 제조업에도 INHR+솔루션 적용이 가능하다는 확신이 들었다고 합니다. 그래서 솔루션과 현 HR제도의 적용과 Fit을 면밀히 검토한 후 솔루션 도입을 적극 제안하게 되었다는 후문입니다.

편리함과 효과성, 리소스 측면에서도 합리적인 판단

제조업의 경우, 평가를 진행함에 있어서 IT기업이나 유통업체에 비해 어려운 부분이 분명히 존재합니다.

일례로, 현장근무를 하는 구성원이 많다 보니 기존과 같이 서면으로 인사평가를 하는 전통적 방식은 적용을 하는 데에 있어 비효율적일 뿐만 아니라, 그 과정 역시 충분한 동기부여가 되기 어려웠던 부분이 있었습니다. 그런데 INHR+솔루션은 현장근무 구성원도 얼마든지 쉽고 편리하게 평가를 할 수 있는 사용자편의성을 갖추고 있어서 제조업에는 특히 효과를 볼 수 있는 솔루션이라고 평가하고 있습니다.

인사평가 솔루션을 알아보면서 구축형 솔루션도 고민을 안 했던 것은 아닙니다. 그런데 구축형 솔루션은 비용적인 부담이 매우 클 뿐더러, 사내에 서버를 마련하고 그 서버를 관리하는 인력도 별도로 배치해야 하는 등 전반적으로 상당한 리소스투입을 해야 하는 것을 확인했습니다. 반면 웹 기반 솔루션은 경제적으로도 부담이 적고, 사후관리 측면에서도 최신 트렌드를 반영한 기능들이 지속적으로 업데이트된다는 측면에서 합리적이라는 판단이 들었습니다.



연간 인사평가 과정에서 보이던 문제점에 변화가 생겼다.

INHR+솔루션을 적용하기 전에는 연 단위의 인사평가를 진행하면서 몇 가지 해결이 필요한 문제에 직면해 있었습니다. 첫번째로는 연초에 실행한 업적에 대한 저평가 현상이 있었고, 두번째로는 Top-Down 방식으로 인한 동기부족, 그리고 마지막으로 회사의 전략과 개인의 성과 간 인과관계도 도출하기 어렵다는 점 등이 모니터링 되고 있던 상황이었습니다.

그런데 INHR+을 통해 성과관리와 인사평가를 시작한 후 많은 변화가 생기기 시작했습니다. 정기 인사평가에 다면평가 단계를 추가하고, 소속과 직군에 따라 평가 역량을 다르게 설정하여 보다 실효성 있는 평가를 진행했으며, 상시 성과관리 문화를 만들기 위해 분기별 성과점검 및 피드백 제도를 신설하여 운영했습니다.

그렇게 월별 성과관리와 평가를 진행하는 체계로 전환하면서, 경영진 입장에서는 매월 보고싶은 데이터를 확인할 수 있다는 점에서 긍정적인 피드백이 나오기 시작했습니다. 구성원관점에서도 매월 성과에 대한 피드백으로 소통의 기회가 마련되다 보니 장기적으로 기업과 구성원이 모두 Win-Win하는 HR시스템이 안착되고 있었습니다.

또한, 월평가 시스템은 급변하는 산업환경과 펜데믹 등 외부 변수에 능동적인 대응이 가능했을 뿐 아니라, 기업 내부적으로도 초기에 세팅한 전략을 수정하는 데에 있어서도 연간 성과관리가 아닌 월별 성과관리가 긍정적인 요소로 작용하고 있습니다.

긍정적인 챌린지와 조직화합의 창구를 열어준 INHR+

보부하이테크는 내부적으로, INHR+이 회사에 긍정적인 챌린지와 조직화합의 창구를 열었다는 평가를 하고 있습니다. 과거에는 거의 불가능한 일이었던 다면평가를 실시하게 되면서 개인간, 조직 간의 파워게임이나 갈등 상황, 팀워크 등에 대한 HR 인사이트를 얻을 수 있었기 때문입니다. 또한 평가제도를 고도화 하면서 구성원 동기부여에도 긍정적인 효과를 주고 있다고 생각합니다. 특히 상위 직책자들에 대한 동기부여 효과가 매우 높았습니다. 앞으로도 INHR+의 상시 성과관리 모듈을 적극적으로 활용하여 상시 점검 및 피드백 문화를 활성화하고, 각 조직과 구성원 생산성을 최대한으로 향상시킬 계획에 있습니다.

윤원희 차장은 INHR+솔루션에 대해,

‘매우 유연하며 무궁무진한 확장성을 가진 솔루션으로 어떤 조직과 상황에도 조직이 원하는 목표를 달성할 수 있는 가장 중요한 도구’라고 소개합니다. 또한 인사평가를 솔루션을 통해 진행한다든 것만으로도 직원들의 평가 신뢰도가 높아질 수 있음을 강조했습니다.

#### JAINWON say,

인사관 회사와 구성원이 서로 동반성장 할 수 있는 동기를 부여하고, 그러한 환경을 조성하는 것이라고 윤원희 차장은 얘기합니다. 이러한 관점에서 볼 때, 인사평가를 비롯한 HR제도들을 어떻게 운영하는지에 따라 조직의 성장곡선이 달라질 수 있음을 강조했습니다. 솔루션 도입의 목적을 기업의 성장에 두고, 조직과 구성원간 신뢰를 기반으로 한 평가제도 혁신을 추진한 보부하이테크의 더 큰 성장을 기대합니다.

## 도구가 아닌 문화로서의 INHR+



(주)에이치와이모터스는 1만여 야쿠르트 여사님들이 이용하는 신형 전동카트의 개발과 생산, AS까지 생애관리서비스를 전담하고 있는 유일한 기업입니다. 2011년, 전동카트 특허를 출원한 뒤 2016년에 한국야쿠르트 계열사로 편입한 기술기반의 젊고 탄탄한 기업입니다. 직원 평균연령은 35세로, 혁신과 도전의 조직문화를 기반으로 역동적인 성장을 이루고 있습니다.

“솔루션이 ‘평가의 도구’로 활용되기 보다는 ‘협업 및 소통의 문화’를 만들어 내는 데에 도움이 되는 솔루션으로 활용되기를 바랍니다. INHR+은 정답을 찾기 위한 도구가 아니라 복합적인 문제들을 유연하게 해결해 나가기 위한 하나의 방법입니다.”

양민호 과장  (주)에이치와이모터스



평가의 도구가 아닌, 협업과 소통의 문화를 돕는 솔루션

저희가 2020년, INHR+을 도입하면서 기대했던 모습은 솔루션이 '평가의 도구'로 활용되기 보다는 '협업 및 소통의 문화'를 만들어 내는 데에 도움이 되는 솔루션으로 활용되기를 바랬습니다.

구성원 스스로가 자발적으로 목표를 수립함과 동시에 지속적으로 그 목표를 관리하고, 리더와 동료들에게 공유하며, 그 과정에서 끊임없는 피드백이 이루어지는 성과관리 문화를 만들고 싶었습니다.

솔루션을 도입하던 시기에, 저희 에이치와이모터스는 모기업에서 인수를 진행한지 3년 정도의 시간이 흐른 시점이었습니다. 그래서 인사체계가 다소 완성되지 않은 상태였고, 대부분의 직원들이 '성과관리'라는 개념을 생소하게 여기는 상황이었기 때문에, INHR+을 단순한 수시평가의 도구로 오인하지는 않을까 하는 우려도 있었습니다.

그래서 저희는 먼저, 구성원이 스스로 중요하게 생각하는 것들을 INHR+ 솔루션에 자율적으로 생성하도록 가이드를 했습니다. 그리고 구성원이 스스로 생성한 목표를 상시관리하고 피드백하는 것이 자연스러운 문화가 될 수 있도록 제도를 운영했습니다. 구성원들의 적응을 돕기 위해 그룹웨어에 솔루션에 대한 활용 방법과 활용 사례 등을 적극적으로 게시하는 등 구성원의 성과관리 운영을 독려했습니다.

그렇게 6개월 정도 운영해 본 결과, 구성원 내에 상시 성과관리와 피드백 문화가 상당 부분 자리잡게 된 것을 확인할 수 있었습니다.

그래서 저희 내부적으로는 INHR+솔루션이 리더-팀원 간 코칭 및 피드백을 꾸준하고 원활하게 주고받을 수 있도록 돕는 촉진제의 역할을 하고 있다고 평가하고 있습니다.

1차적으로 목표를 상시관리하고 피드백하는 문화를 정립하는 데에 성공했다면, 우리는 이제 그 다음 단계로, 보다 효율적이고 효과적인 목표관리가 이루어지는 것에 초점을 맞추고 추진할 계획입니다.



조직 성과는 물론 일하는 문화까지도 Change!

저는 개인적으로 INHR+솔루션이 기업의 목표 달성과 문제해결을 위해 끊임없이 방법을 찾는 하나의 문화로서의 역할을 할 수 있을 거라 기대합니다. 솔루션 자체는 도구일 뿐이지만, 기업의 상황에 맞게 유연하게 활용한다면 조직 성과는 물론 일하는 문화까지도 바꿀 수 있다 생각하기 때문입니다.

이러하면 과거에는 성과측정을 목표 대비 달성도만으로 평가 해왔다면, INHR+을 활용할 경우에는 동료간 기여도와 협업 상황을 중요한 평가요소로 활용할 수 있습니다. 이 과정이 합리적이고 체계적으로 이루어진다면 협업에 대한 구성원들의 인식과 조직의 협업문화 자체를 긍정적인 방향으로 바꿔 나갈 수 있습니다.

그리고 솔루션에 축적되는 각 구성원의 목표 달성 과정과 피드백, 협업자간 과제 공유 현황에서 파악할 수 있는 HR데이터는 우리회사가 향후 더 나은 미래를 만들기 위한 소중한 데이터베이스가 될 것이라 확신합니다. 또한 앞으로 우리는 조직의 열린 사고와 협업능력 강화를 위해 '다른 팀에서는 무슨 일을 하는지', '다른 구성원은 어떤 기술을 보유하고 있는지'와 같은 성과 현황들을 구성원들과 함께 공유해 나갈 방침입니다.



#### JAINWON say,

에이치와이모터스의 양민호 과장은 'INHR+은 정답을 찾기 위한 도구가 아니라 복합적인 문제들을 유연하게 해결해 나가기 위한 하나의 방법이라고 생각한다'고 얘기합니다. 그리고 앞으로도 INHR+을 활용하여 일상적인 성과관리 문화를 지속적으로 고민하겠다고 덧붙였습니다. 항상 구성원 입장에서 고민하고 문화를 만들어 나가시는 에이치와이모터스의 HR담당자분들께 응원의 박수를 보냅니다.

## HR철학을 함께 공유 + 공감한 솔루션



창립 53년으로 역사가 깊은 동국제약은 국내 최초의 잇몸 약인 '인사돌'을 시작으로 꾸준한 제품연구와 인력개발로, 오늘날의 국내 뿐 아니라 국제적으로도 위상을 높여가고 있습니다. 2010년부터 매년 두 자릿수 성장률을 보이며 고 공성장을 하며 매년 최대실적을 경신하고 있는 동국제약은 생산 시스템은 물론 R&D에도 아낌없는 투자와 개발에도 적극적인 기업으로, 대한민국 최고의 토탈 헬스케어 그룹으로 성장하고 있습니다.

“평가의 주체가 구성원이 되어야 하고, 그 구성원이 평가자이자 피평가자가 되어야 합니다.  
그러한 점에서 마이다스의 INHR+솔루션이 가진 인사철학은  
동국제약의 HR제도가 추구하고 있는 가치와 일치했습니다.”

박민철 선임매니저 ≡ 동국제약(주)



대대적으로 개편된 HR제도를 모두 담아낸 HR솔루션

동국제약은 올해 대대적인 HR제도 개편을 단행했습니다. 평가하는 조직의 구분부터 평가의 기간을 새롭게 설정하고 이를 보상과 시스템에 적용하는 HR제도를 설계한 것입니다.

새로운 HR제도설계의 중심에는 박민철 대리가 있었습니다.

기존에 동국제약의 인사평가 기준은 다른 기업들과 크게 다르지 않았습니다. 구성원의 그룹을 생산직과 일반직으로 구분하고 연단위로 평가를 진행해 왔습니다. 그러나 이러한 방식의 진행과정은 '최근 경향의 오류'를 발생시키는 것을 피하기 어려웠다고 합니다. 가까운 시일 안에 있었던 사건이나 성과 위주로 기억하고 구성원을 평가하는 경향들이 두드러지게 나타나고는 했던 것입니다.

그래서 동국제약의 인사총무부는 2021년부터 평가조직을 제약산업과 헬스케어 산업으로 구분하고, 직무별로 더욱 세분화하여 평가항목을 설정하여 HR제도에 적용했습니다.

또한 연단위로 진행하던 평가를 성과관리 측면에서 월별 또는 분기별로 직군에 맞추어 설계하고 제도를 운영하기 시작했습니다.

그런데 이렇게 구체화되고 세분화된 HR제도를 기존 시스템으로는 운영하는 데에 한계가 있었고, 그 과정에서 만나게 된 솔루션이 바로 INHR+이었습니다.

INHR+솔루션은 동국제약이 새롭게 설계한 HR제도와 기획내용을 큰 어려움없이 모두 녹여내고 담아낼 수 있었습니다. 그것 만으로도 인사총무부에서는 큰 만족감을 표했다는 후문입니다. 그만큼 상용 솔루션 중에 기업별 커스터마이징이 자유롭고 빠르게 적용이 가능한 솔루션은 흔치 않았기 때문입니다.



#### JAINWON say,

동국제약은 지속적인 성장을 거듭하고 있는 회사이기 때문에, 구성원들에게도 지속적인 성장을 기대하고 있고 그런 분들을 인재라고 생각한다고 박민철 선임매니저는 얘기합니다. 조직의 성장과 개인의 성장이 같은 방향으로 이어질 수 있는 HR제도를 고민하고 수립해가는 동국제약의 성장을 곁에서 응원하며 저희 INHR+솔루션 역시 성장을 멈추지 않겠습니다.

평가자와 피평가자가 함께 성장하는 것이  
제도와 솔루션의 목적

아직도 많은 기업에서는 평가제도의 주체가 인사팀이 되는 경우가 있는데, 박민철 선임매니저는 '평가의 주체가 구성원이 되어야 하고, 그 구성원이 평가자이자 피평가자가 되어야 한다'고 강조합니다. 그러한 점에서 마이다스의 INHR+솔루션이 가진 인사철학은 동국제약의 HR제도가 추구하고 있는 가치와 일치했다고 얘기합니다. '평가자와 피평가자들이 함께 육성되고 성장'할 수 있고, 역량에 대한 기준과 설정에 있어서도 매우 유사한 철학을 가지고 있음을 느낄 수 있었다고 말합니다.

무엇보다 평가의 핵심은, 피평가자의 역량을 향상시키고 성과를 올리는 데에 기여를 해야 할 사람이 바로 평가자가 되어야 한다는 점이라고 강조했습니다.

동국제약이 생각하는 INHR+의 가장 강력한 효용은 바로 '커스터마이징 기능'이라고 했습니다.

세분화된 직군과 직종을 수용할 수 있었고, 조직별로 다양한 평가 주기를 운용할 수 있던 것도 결국에는 동국제약을 위해 솔루션을 맞춤 제작한 것이 아닌, 자사의 제도를 솔루션에 반영할 수 있었던 커스터마이징 기능이 있었기 때문이라는 생각을 밝혔습니다.

또한 더 나은 솔루션을 위해 추가적으로 개발을 해 나가야 하는 부분에 대해서도 기술지원이나 기획 쪽에서 열린 수용과 적극적으로 대응을 해주고 있어서 항상 감사한 마음을 가지고 있다고 얘기했습니다.

HR의 포지션은 HR for Growth가 되어야 합니다.

박민철 대리는 HR은 조직의 성장을 위해서 움직여야 하고 기여해야 하기에, HR for Growth라는 표현을 내부적으로는 캐치프레이즈로 설정했다고 전했습니다.

바람직한 HR의 역할은 조직의 방향성과 지향하는 목표들을 구성원들에게 잘 전달해주고 거기서 그치는 것이 아니라 조직에서 개인들에게 기대하고 있는 수준까지 역량이나 성과를 끌어올리는데 기여해야 한다고 말했습니다.

그런 관점에서 INHR+솔루션은 역할은, 사람 몸에 비유를 하자면 혈관과 혈관들이 잘 연결되는 것처럼

구성원들을 서로 연결하고 소통할 수 있게 하는 역할이 되었으면 한다고 생각을 전했습니다.

## ‘얼마나 일했는가’ 보단 ‘어떤 성과를 냈는가’

**여기어때.**

여기어때컴퍼니는 종합숙박 O2O 서비스를 제공하는 기업입니다. 숙박산업의 정보 비대칭 문제를 해결하고 더 나은 숙박 경험을 제공함으로써 숙박산업의 변화를 주도하고 있습니다. 또한 ‘얼마나 일했는가’ 보다는 ‘어떤 성과를 냈는가’를 중요하게 생각하는 기업입니다. 실제로 월요일은 오후에 출근하는 주 37시간 근무제를 실시하고 있으며, 개인의 필요에 따라 업무 공간으로 활용할 수 있는 카페テリア, ‘님’자도 붙이지 않는 영어 호칭 제도 등 수평적이고 자율적인 성과문화를 기반으로 조직의 성과와 효율을 높이고 있습니다.

“평균연령 32.8세의 젊은 조직이다 보니 상시 점검과 피드백, 공정한 평가제도에 대한 구성원의 니즈가 높았기 때문에, 상시 성과관리를 진행하고 인사평가 근거자료로의 연동이 가장 만족스러웠습니다.”

김다혜 매니저 **트** 여기어때 컴퍼니



공정하고 체계적인 평가제도의 수립이 목표

여기어때컴퍼니가 INHR+ 솔루션을 도입한 이유는, 상시적인 성과관리 체계를 마련하고 공정하고 체계적인 평가 제도를 수립하기 위해서였습니다.

과거에는 상/하반기 성과평가, 동료 및 리더 평가로 구성된 정기 인사평가를 진행해 왔으나, 구글 시트에 구성원 개별의 평가지를 만들어 진행하다 보니, 인사담당자가 평가지를 세팅하는데 소요되는 시간이 만만치 않았습니다. 실제로 HR담당자가 3~4일을 소요하여 평가지생성을 진행하고는 했다는 후문입니다.

또한 명확한 KPI수립없이 6개월 단위로 평가를 진행하다 보니, 평가에 대한 전반적인 신뢰도가 낮을 수밖에 없었다고 전했습니다. 구성원도 회사도 구성원 입장에서는 KPI가 없는데 어떤 근거로 평가를 했는지에 대한 의문점을 갖게 되고, 회사 입장에서는 조직장이 평가한 내용에 대한 근거를 명확히 알기가 어려웠기 때문입니다.

그러던 중 온라인을 통해 INHR+솔루션에 대해 알게 되었고, 상시로 성과관리를 진행할 수 있다는 점과 그 주기역시 자유롭게 설정할 수 있다는 점이 여기어때컴퍼니의 평가 정책과 부합한다는 판단 하에, INHR+솔루션 도입을 결정하게 되었다고 김다혜 매니저는 그 계기를 설명했습니다. 또한 실제로 솔루션을 적용하여 활용해 보니, 평가 자료를 별도의 요청 없이 바로 엑셀로 다운로드하여 회사가 원하는 정보를 추출할 수 있다는 점도 만족스러웠으며, 구성원 모두가 활용하는 솔루션이기 때문에 신경 쓰지 않을 수 없는 UI/UX에 대한 부분에 대해서도 높은 점수를 주고 싶다고 전했습니다.



상시로 점검하고 피드백하는 문화

INHR+솔루션을 활용하면서 가장 만족스러운 부분은 월/분기/반기 등 원하는 주기에 따라 상시 성과관리를 진행하고, 결과 데이터를 누적하여 정기 인사평가의 근거 자료로 연동할 수 있다는 점이었다고 합니다. 여기어때컴퍼니는 평균연령 32.8세의 젊은 조직이기 때문에, 상시 성과점검과 상시 피드백, 공정한 평가제도에 대한 구성원의 니즈가 특히 높았다고 담당자는 설명했습니다.

특히, INHR+의 성과관리 모듈은 구성원 각자가 자신의 성과목표와 KPI를 수립하여 달성 과정을 관리하도록 되어 있는데, 리더는 성과관리 현황을 모니터링하고 피드백을 남길 수 있으며, 과제별 성과 현황 및 상시 평가 데이터는 누적되어 정기 인사평가에 연동할 수 있어서 매우 효율적이라고 평했습니다.

솔루션을 도입하기 전에는 구글 드라이브로 평가를 진행했기 때문에, 평가 종료 이후 평가에 대한 기록을 확인하기가 어려웠던 것이 사실이었습니다. 그런데 INHR+솔루션을 활용하면서부터 솔루션 내에서 평가에 대한 이력을 바로 확인 할 수 있어서 좋다는 구성원들의 긍정적인 피드백을 받을 수 있었습니다.

현재 여기어때컴퍼니는 INHR+을 활용한 분기 단위 성과관리를 진행하고 있으며, 이를 기반으로 연 1회 정기 인사평가를 진행하고 있습니다. 기존에 진행하던 본인 평가와 리더 평가 외 동료 평가를 추가한 360도 다면 평가로 인사평가의 신뢰성을 더욱 강화했습니다.

여기어때컴퍼니의 김다혜 매니저는 INHR+솔루션의 도입 전과 비교하여 '인사팀 업무가 굉장히 수월 해졌을 뿐만 아니라 임원진을 포함한 내부적인 만족도가 매우 높다'며 향후에는 성과관리 빈도를 더욱 높여 임원들이 전사 업무 현황을 원활하게 파악하고, 수시로 피드백을 제공하는 방향으로 성과관리 문화를 개선할 예정이라고 밝혔습니다.



JAINWON say,

회사 구성원들이 각자 자리에서 제 역할을 하고, 그 역할들이 모여 성과가 되고, 성과가 모여 회사가 성장할 수 있다고 김다혜 매니저는 성장 사이클에 대한 소신을 밝혔습니다. 그리고 인사팀은 회사 구성원들을 위해 일하는 조직이기에, 구성원들에게 공정하고 체계적인 평가를 통해 인정과 보상을 받을 수 있도록 돕고 싶다는 비전을 확인할 수 있었습니다. 그러한 비전과 방향을 함께하는 INHR+솔루션이 되도록 마이더스 역시 최선을 다하겠습니다.

## 스마트한 병원, 혁신적인 HR



계명대학교 동산병원은 121년간 축적된 의술과 메디컬 프런티어 정신을 바탕으로 지역사회의 건강과 의료 선진화를 선도하는 병원입니다. 아시아 최고 수준의 영상진단장비와 하이브리드 수술실을 갖추고 있으며 모든 정보를 앱으로 관리하는 스마트병원 인프라를 구축하고 있습니다. 특히 주목할 점은 최첨단 기술을 적극적으로 활용하여 혁신의 발자취를 만들어가고 있다는 것인데, AI를 활용한 진단검사 자동화 시스템(TLA)과 국내 최초로 도입한 주사약 자동 조제 시스템을 그 예로 들 수 있습니다.

“ 구성원의 성장을 위해 혁신이 필요했고, 그 답을 찾았습니다.  
각 조직과 직무에 맞는 새로운 평가방식을 도입하고, 상시평가와 피드백으로 확장한다면 INHR+의 도입효과는 더욱 높아질 것으로 예상하고 있습니다.”

진홍경 인사파트장  계명대학교 동산병원



### 평가자도 구성원도 부담이었던 연2회의 서면평가

저희 병원에서는 2019년까지만 하더라도 2단계의 정기 인사평가를 연 2회, 서면으로 진행해 왔습니다. 재직자의 규모가 약 3,000여 명이 되는 데다 병원이라는 특성상 직무 또한 매우 다양하다 보니 평가 준비부터 결과 도출까지 너무 많은 시간이 투입될 수 밖에 없었습니다.

그런데 서면으로 진행되는 평가방식은 피평가자 입장에서는 역량/성과/업적 등을 충분히 기술하기 어려웠고, 평가자의 입장에서도 소속 직원에 대한 의견과 피드백을 충실히 작성하기 어려운 것이 사실이었습니다. 일례로, 간호부 팀장급의 경우 피평가자가 100명 이상이었기 때문에 서면 평가 및 평가 의견을 작성하는 것 자체만으로도 상당한 부담으로 작용하고 있었습니다.

결과적으로 서면평가 방식은 구성원 성과에 대한 명확한 파악과 계량적인 관리가 어려웠고, 평가제도에 대한 구성원들의 수용도와 신뢰도 또한 낮은 상황이었습니다.

### 거의 모든 평가방식을 수용할 수 있는 INHR+과의 만남

인사평가와 성과관리 시스템에 대한 변화의 필요성을 느끼던 중, 국내 1위 성과관리 솔루션 INHR+을 알게 되었습니다. 실무자 입장에서는 데이터 취합이나 누적 관리 측면이 모두 자동화된다는 점이 큰 매력으로 다가왔습니다. 현실적으로 Paper Work에 대한 부담과 운영 절차상의 제약없이 원하는 인사제도를 구축해 나갈 수 있는 거의 유일한 솔루션이었기 때문입니다.

또한 클라우드 기반으로 기업의 니즈에 맞게 커스터마이징이 가능하여 우리가 평소에 고민하고 있던 병원의 특성을 모두 솔루션으로 구현할 수 있었기에 망설임 없이 도입을 하게 되었습니다.

INHR+솔루션을 도입하고 나서, 우리 인사팀 내부적으로는 '평가 과정상의 편리성과 효율성, 절차적 공정성에 대한 공감대 확보'를 1차 목표로 진행했습니다.

1년간 솔루션을 인사평가와 성과관리에 적용해 본 결과, 평가 단계별 진행상황을 실시간으로 확인이 가능하고 모니터링 할 수 있어 체계적인 일정관리가 가능했으며, 평가기간을 단축시킬 뿐만 아니라 휴먼 에러 발생 가능 요소를 제거할 수 있었습니다. 또한 구성원의 성과 현황과 평가자의 의견 등을 전보다 꼼꼼하게 확인하고 누적된 정보를 기반으로 인사업무에 활용할 수 있게 되었습니다.

### 구성원을 지원하고 업무를 개선하는 것이 인사담당자의 책임

저는 개인적으로 '인사란 직원이 직무를 이해하고 스스로 성장해 나갈 수 있도록 지원하고 지속적으로 업무를 개선해 나가야 하는 자리'라고 생각합니다. 인사제도를 운영함에 있어 직원들에게 좀 더 도움을 주기 위해 노력하는 마인드가 필요하다는 것입니다. INHR+ 솔루션을 선택하고, 우리 병원에 적용을 하게된 이유도 바로 이러한 맥락에서 이루어졌습니다.

도입 1년간의 내부적인 피드백을 받아본 결과, 인사평가의 신속성과 명확성, 그리고 편리성이 높아졌다는 의견이 지배적이었습니다.

지난 1년간, 1차적으로 INHR+솔루션 도입을 통한 시스템의 개선을 시행하였다면,

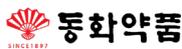
앞으로는 그 후속 작업으로 인사 전반에 걸친 컨설팅을 진행하여 성과와 역량에 대한 명확한 정의부터 평가 주기, 평가 방식, 보상 체계에 이르기까지 인사제도 전반을 고도화 할 계획입니다. 특히, 대학병원 인력구조의 특성상 20년 이상 장기 근속자와 10년 미만의 밀레니얼 세대 간 업무, 성과, 역량에 대한 인식이 큰 차이를 보이고 있는데, 이 부분에 대한 차이를 좁히고 평가에 대한 기준을 재정립할 예정입니다. 컨설팅 결과에 따라 각 조직과 직무에 맞는 새로운 평가방식을 도입하고, 향후 월간 또는 분기 단위 상시 평가와 피드백으로 확장한다면 INHR+ 도입 효과가 더욱 높아질 것이라 예상하고 있습니다.



### JAINWON say,

계명대학교 동산병원 진홍경 인사파트장은 '직원의 편에 서서 이해하고, 전문적인 학습과 연구를 통해 인사제도를 지속적으로 개선해 나가는 것'이 업무에 임하는 기본 자세라고 이야기합니다. 새롭게 개편할 인사 제도와 INHR+ 솔루션 간의 시너지가 계명대학교 동산병원에 긍정적인 변화를 불러오기를 마이다스인도 응원합니다.

통신, 제약, IT, 금융 등 분야에 관계없이  
 다양한 규모의 기업들이 이미 INHR+을 통해  
 성과관리와 인사평가의 혁신을 선도하고 있습니다.





Accelerate  
the  
Growth

