

II. 21세기형 人事 시스템의 條件 및 設計

- (背景) 각 기업들은 고유의 發展 歷史를 가지고 있으므로 타사의 인사 제도를 모방하기보다, 구성원의 役割을 명확히 하고 역할에 따른 成果가 이루어 질 수 있는 人事 시스템 도입이 필요함
- (役割·成果 人事 시스템의 定義 및 體系) 역할·성과 인사 시스템은 구성원 개개인의 役割과 달성해야 할 成果 目標를 設定하여 구성원이 能力을 開發하고 발휘할 수 있도록 해야 하며, 이것을 處遇에 결부하는 제도임
- (役割·成果 人事 시스템의 條件) 역할·성과 인사 시스템은 役割의 明確化와 成果 重視, 組織 役割과 個人 역할의 統合, 動機 賦與 重視의 3 가지 사고가 기본임
- (役割·成果 人事 시스템의 設計)
 - <役割의 認識·設定> 역할의 설정은 經營 階層의 水準에 따라 차이가 있으며, 個人 單位로 설정하여 같은 방향으로 統合시키는 네트워크화를 해야함
 - <役割 成果 評價> 일반적인 인사 평가와 평가자의 문제점을 해결하기 위해, 역할과 성과 평가의 관점에서 평가 항목의 重點化, 具體化, 單純化를 도모함
 - <報酬·處遇> 임금 설계의 基本 原則을 設定하고 이를 기초로 구체적인 임금을 설정함
- (課題) 동기 부여에 의한 실적 향상을 위해 역할 설정은 參與型으로, 역할 수행은 自己 管理로, 성과 평가는 피드백형으로 하는 것이 바람직함

타사의 인사 제도를 모방하기보다, 役割 및 成果를 반영할 수 있는 人事 시스템 도입이 필요함

○ 背景

- 기존의 인사 제도를 개선하고 새롭게 구축하여도 기대하던 성과가 나타나지 않는 경우가 많은데, 이는 많은 기업들이 他社의 人事 制度를 그대로 模倣하기 때문임
- 각 기업은 고유의 발전 역사와 경영 전략을 가지고 있으므로 모든 기업에 일반화시킬 수 있는 인사 제도는 없음

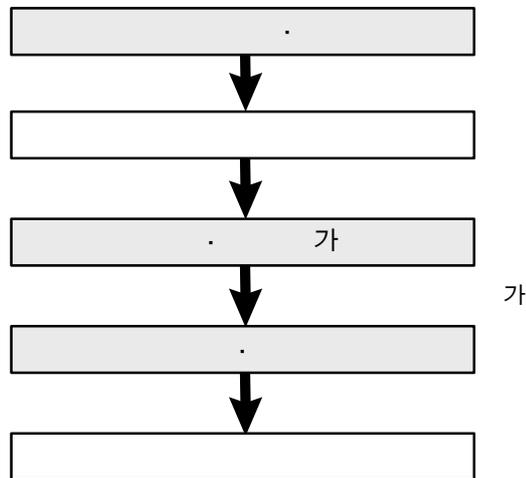
- 經營 戰略을 수행하며 企業 業績에 공헌하는 人事 시스템을 設計하고 導入하기 위해서는, 組織 구성원의 역할 인식과 설정·평가·처우를 체계적으로 재설정하여 役割 및 成果를 반영할 수 있는 人事 제도가 되어야 함

구성원의 役割과 달성해야 할 成果 目標를 設定하여 能力을 開發하고 發揮할 수 있도록 해야 하며, 이것을 處遇에 결부하는 제도임

○ 役割·成果 人事 시스템의 定義 및 體系

- 역할·성과 지향 人事 시스템은 환경 변화에 대응할 수 있도록 구성원 개개인의 役割과 달성해야 할 成果 目標를 設定하여 구성원이 能力을 開發하고 發揮할 수 있도록 해야 하며, 이것을 處遇에 결부하는 제도임
- 역할·성과 人事 시스템은 <그림 2>와 같이 다섯 단계로 나뉘어짐

<그림 2> 역할·성과 人事 시스템의 체계

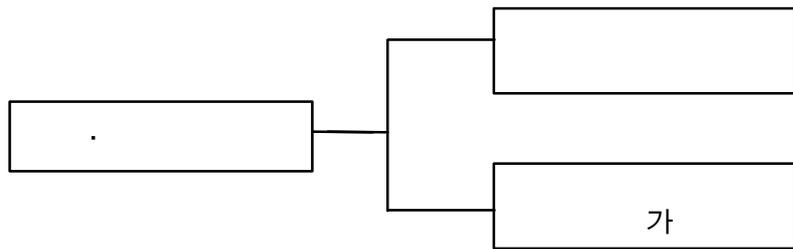


역할·성과 인사 시스템은 役割의 明確化와 成果 重視, 組織 役割과 個人 역할의 統合, 動機 賦與 重視의 3 가지 사고가 기본임

○ 役割·成果 人事 시스템의 條件

- 역할·성과 지향 인사 시스템은 <그림 1>과 같이 두 가지 측면에서 중요함

<그림 1> 역할·성과 인사 시스템의 2 가지 측면



- 역할·성과 인사 시스템을 실시하는 데 기본이 되는 사고 방식은 다음의 3 가지임
 - 첫째, 조직 구성원이 자신의 역할과 책임을 자각하고 어떤 성과를 목표로 일을 할 것인지를 명확히 하는 ‘역할의 명확화와 성과 중시’ 사고
 - 둘째, 경영 전략을 실현하는 과정에서 개인의 공헌 영역과 존재 의의를 찾아내기 위한 ‘조직 역할과 개인 역할의 통합’ 사고
 - 셋째, 조직의 기본 방침을 바탕으로 자기 재량을 확대시키도록 동기 부여를 중시하는 ‘인간 행동 의욕에 대한 신뢰’ 사고

○ 役割·成果 人事 시스템의 設計

- <役割 認識·設定> 역할의 설정은 經營 階層의 水準에 따르며, 설정 단위는 個人 單位로 하고 역할의 네트워크화가 필요함
 - 상위 계층에는 기본 전략 역할이 요구되며, 중간 계층에는 실행 전략 역할이, 하위 계층에는 업무 수행 역할이 요구됨

역할의 설정은
經營 階層의 水
準에 따라 차이
가 있으며, 個
人 單位로 설정
하여 같은 방향
으로 統攝시키
는 네트워크화
를 해야 함

- 역할 달성을 위해 다른 부문과의 연대가 필요한 경우 관련 부문간 공동의 역할을 설정하기도 하는데, 이 경우에는 관련 부문의 관리자 수준에서 조정이 필요함
 - 조직을 구성하는 각자의 역할은 같은 방향으로 서로 연결되고 보완되고 통합시키는 것을 역할의 네트워크화라고 함
 - 특히 라인과 스태프를 불문하고 모든 부장이 모여 부문간의 네트워크화를 목적으로 하는 역할 설정 회의를 해야함
- <役割·成果 評價> 일반적인 인사 평가와 평가자의 문제점을 해결하기 위해, 역할과 성과 평가의 관점에서 평가 항목의 重點化, 具體化, 單純化를 도모함
- 성과를 중점적으로 평가하며, 결과적으로 기업에 얼마나 공헌했는가를 평가함
 - 능력에 대해서는 보유 능력이 아니라 실제로 발휘되어 업무에 활용되었던 발휘 능력을 평가 대상으로 함
 - 인재 그룹마다 요구되는 역할과 성과의 중점이 달라야 함
- <報酬·處遇> 임금 설계의 基本 原則을 設定하고 이를 기초로 구체적인 임금을 설정함
- 종업원이 쉽게 납득할 수 있도록 명확한 임금 기준을 설정하고 규정화하여 종업원에게 공개함
 - 연공적 임금을 없애거나 비중을 줄이고, 임금에 차이를 두기 위해 자격 등급별 역할급을 도입함
 - 역할급은 인재 그룹별로 임금 일람표 및 임금 수준을 설정함

동기 부여에 의한 실적 향상을 위해 역할 설정은 參與型으로, 역할 수행은 自己 管理로, 성과 평가는 피드백형으로 하는 것이 바람직함

○ 課題

- 역할 수행을 위한 動機 賦與는 업무를 하고자 하는 의욕을 뜻하며, 이것은 누구나 지니고 있음
 - 그러나 여러 가지 저해 요인에 의해 직무 수행 의욕이 저하되어 있는 경우가 있음
 - 그 저해 요인을 대신해서 다음과 같은 요인을 제공한다면 동기 부여에 의한 실적 향상이 가능할 것임
- 첫째, 役割 設定은 일방형에서 參與型으로 함
 - 동기부여 측면에서 역할 설정은 상사가 부하에게 일방적으로 역할을 부여하는 일방 통행형이 아니라 참여형의 역할 설정이 바람직함
- 둘째, 역할 遂行은 상사 관리에서 自己 管理로 함
 - 역할의 수행에 있어서 상사는 지시와 지도를 하고 부하는 지시를 준수하는 과거의 방식에서 벗어나 상사는 부하의 자기 관리를 존중하고 지원과 조언이 이루어지도록 해야함
- 셋째, 성과 評價는 극비형에서 피드백형으로 함
 - 상사가 부하를 査定하고 그 결과를 본인에게 보여주지 않는 비밀형 인사 평가보다는, 성과에 대해 상사와 부하가 서로 확인하는 피드백형 인사 평가로 바꾸어야 함

(한태일: tihan@cosmo.co.kr)