

한국형 성과주의 인사의 발전방향

2008. 1. 16

-목 차-

1. 한국형 성과주의 인사의 필요성
2. 한국 기업들의 성과주의 인사 발전단계
3. 성과주의 인사의 현주소와 문제 제기
4. 한국형 팀제와 성과주의 인사조직 혁신
5. 일본의 성과주의 인사에서 배우는 교훈
6. 한국형 성과주의 인사의 발전방향

1. 한국형 성과주의 인사의 필요성

□ 우리나라도 인사부문에서 연공서열 위주의 인사가 아닌 능력과 성과에 의해 평가하고 이를 근거로 급여를 지급하는 성과주의 인사제도가 도입된지 20년이 되어가고 있음

- 이러한 성과주의 인사는 1990년대에 들어 우리나라 기업들의 경쟁력이 약화되면서 연공서열형 인사제도에 대한 비판과 함께 그 한가지 대안으로 제기됨

- 1997년 IMF를 계기로 미국식 성과주의 인사시스템을 글로벌 스탠더드로 인식하여 대기업들을 중심으로 전격적으로 도입되기 시작하여 중소기업들도 앞 다투어 도입

- 최근에 들어서는 공기업은 물론 정부기관에 이르기까지 빠르게 확산

· 100인 이상 사업체 연봉제 도입비율 (96년 1.6%→99년 15.1%→02년 32.3%→04년 41.9%→06년 48.4%, 노동부)

· 08년 현재 조사기관마다 다르지만 전체기업의 60~65%가 연봉제나 인센티브제 도입

□ 우리나라에서도 이제 무조건적인 선진국의 제도 베끼기 수준에서 탈피하여 우리고유의 경영관행과 기업의 문화를 바탕으로 앞으로의 성과주의 인사제도에 대한 정확한 좌표를 재설정할 필요성이 있음

2. 한국 기업들의 성과주의 인사 발전단계

- 분석 기관에 따라 차이는 있지만 현재 우리나라 기업들이 60~65%가 연봉제나 인센티브제도를 실시하고 있고 이 추세는 계속 확대될 것임
 - 이러한 사실은 성과주의 인사시스템의 성공적인 운영이 향후 우리나라 기업의 경쟁력 강화와 경영성과에 매우 중요한 요인이 될 수 있는 사안으로 등장할 것임을 보여줌

- 지금까지 한국기업의 인사관리를 정리하고 앞으로의 설계방향을 고려하기 위해 한국기업의 인사관리 모델을 되돌아보면, 크게 3단계의 변화를 거쳐 왔음
 - 1단계는 1997년 외환위기 이전까지의 시기로서 한국적 '가족주의 기업문화'를 지배적 패러다임으로 하는 인사모델임
 - 고도 성장기에 이 모델은 사원의 충성심을 유도한다는 장점이 부각되었으나, 고도성장기가 지나고 경쟁이 치열해지면서 연공서열주의가 주는 인력조정외 경직성과 계속되는 임금상승의 구조가 부각되었고 이로 인해 90년대에 들어와 '고비용'모델로 인식됨
 - 90년대 초의 총액임금제 도입, 신인사제도 도입 등을 통해 연공서열적인 인사시스템에 변화를 주고자 했으나 크게 성공적이지는 못함

 - 2단계는 1997년 외환위기 이후 한국형 모델에 대한 자신감이 상실되고 글로벌 스탠더드라는 이름하에 소위 미국식 모

델이 대거 도입된 시기

- 과거의 가족주의 기업문화는 '시장중심의 기업문화'로 대체되고 '성과주의'가 인사관리의 키워드(Keyword)로 등장
 - 기업 현장에 정리해고 제도의 도입, 연봉제 및 성과급의 확산, 비정규직의 확산 등이 광범위하게 이루어짐
- 3단계는 2003년을 기점으로 2단계에서 나타난 문제점을 해결하고 한국 기업의 글로벌 차원에서 국제경쟁력을 제고하기 위해 한국형 인사모델을 찾아가는 단계
- 미국식 제도의 급속한 도입 위주로 진행되던 방식에서 좀 더 체계적인 인사관리모델을 수립하려는 노력이 등장

국내 대기업의 성과주의 발전 단계

제1기(~'97)	제2기(98~'02)	제3기('03~)
<ul style="list-style-type: none"> • MBO • 업적 연동형 보수 • 연공 서열형 탈피 <ul style="list-style-type: none"> - 평생직장 고용관행 - 정기승급/ - 베이스 업 축소 - 호봉제 폐지 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과주의 개정 <ul style="list-style-type: none"> - 결과주의에서 탈피 - 프로세스에의 착안 - 인재양성에의 주력 • Competency Model • 성과주의 철저 <ul style="list-style-type: none"> - 대상 범위 확대 - 연봉제 도입/ 강화 - 업적연동 성과급제 - 비누적식 연봉제 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Management <ul style="list-style-type: none"> - BSC 활용한 성과관리 - 업적(Performance) 과 역량 (Competency) 을 동시에 관리 - 인재개발전략과 연계 - 성과관리와 인재육성을 동시에 추구하는 하이브리드(Hybrid)형 성과주의 인사제도

<삼성경제연구소 자료 일부 수정>

3. 성과주의 인사의 현주소와 문제 제기

- 우리나라는 IMF 이후 기업의 생존차원에서 단기 성과를 확보하기 위해 서구의 성과주의 인사제도를 급작스럽게 도입한 결과 일부 문제점이 드러남
 - 회사의 업종이나 조직문화 또는 종업원들의 역량이나 가지고 있는 의식을 철저히 조사하고 제도의 검토를 거쳐 도입되었다기보다는 구조조정의 수단이나 충격 요법으로 시작한 면이 있음
 - 많은 기업들이 외국 컨설팅회사의 컨설팅이나 타 기업의 제도를 여과 없이 도입한 경우가 많음
 - 장기적인 인재육성에 소홀한다거나 공정한 평가와 피드백이 되지 않고 팀간 협력에도 기여하지 못하는 문제점이 있음

- 대기업은 물론 중소기업의 성과주의 신인사제도 구축이나 조직 진단결과를 종합해보면 임직원들이 가장 원하는 인사제도의 개선이나 혁신방향은 역시 공정한 평가에 의한 연봉제나 인센티브 같은 차등보상이며 두 번째로 불투명한 미래를 반영하여 경력 개발이나 지속적인 인재육성임을 보더라도 이러한 변화바람은 지속적으로 일어날 수밖에 없음

우리나라의 인사파괴 현황

구 분	주 요 내 용	시 사 점
직급서열의 파괴	연공서열적인 직급에 따른 승진 절차를 무시하고 직급을 초월한 발탁 인사	- 연공서열보단 성과와 능력 중심의 인사관리
급여의 파괴	개인의 시장가치, 성과, 공헌도에 따라 차별화된 연봉 및 인센티브를 지급하고 동일 직급간의 연봉차이 확대	- 하위 성과우수자는 상위자보다 많은 연봉 가능
호칭상의 파괴	역할 단계에 따라 직급을 9단계에서 3~4단계로 축소하며 직급호칭 대신 서로 이름에 <님>자만 붙여 호칭	- CJ그룹, 태평양 등 - 직급보다 성과에 초점
직급단계의 파괴	역할단계에 따라 직급을 9단계에서 3~4단계로 축소하며 임원계층도 상무, (전무), 부사장, 사장으로 축소	- 직급체계 단순화 및 통일 - 직급보다 직책(역할 및 책임) 강조
기타제도상의 파괴	핵심인재는 파격적인 보상을 제공하고 처우 기준 적용	- 성과와 역할에 맞는 처우 보상

- 성과주의 인사제도의 도입에 대한 열풍과는 달리 2004년 12월에 발표된 노동연구원의 한 조사결과에 의하면 연봉제를 도입한 기업들의 노동생산성이 산업전체 평균보다 낮아 연봉제가 오히려 노동생산성에 악영향을 미친 것으로 밝혀짐

성과주의 인사에 대한 문제점

<ul style="list-style-type: none"> • 체계적인 목표관리와 평가 체제가 미비 • 장기목표보단 단기적 가시적 목표에 치중 • 공정한 평가와 결과의 피드백이 안 됨 • 팀간 협력과 조직 활성화에 기여하지 못함 • 연봉제 등 회사특성에 맞지 않는 보수체제 • 승진제도가 공정하고 객관적이지 못함 • 장기적 측면에서의 인재개발과 육성 연계부족

- 실제로 '05년 6월 노동부 실태조사에 따르면 연봉제의 문제점으로 평가에 대한 불신(60.4%), 단기 실적에 치중(16.6%), 고용불안 확산(12.7%), 직원간 과도한 경쟁(5.3%) 등을 꼽고

있어 성과주의 인사제도의 시행착오가 해소되지 않고 있는 것으로 나타나고 있음

- 기업경쟁력의 원천이 인적자원, 기업 문화, 브랜드 등 무형 자산으로 옮겨가고 있고 재무적 성과 뿐만 아니라 품질, 서비스, 혁신 등 비재무적 성과가 중요시되는 경영환경을 맞아 단기적 재무지표 중심의 성과주의로는 기업의 장기적 경쟁 우위를 확보하는데 한계가 있음
- 이미 미국에서도 지나친 성과주의로 인해 개인 간 경쟁의 격화와 내 뭇 챙기기 풍조에 따른 성과주의에 대한 반성을 함

4. 한국형 팀제와 성과주의 인사조직 혁신

- 우리나라 기업들이 팀제를 도입한지 이제 20년 이상이 지나면서 세계 어느 나라에서도 찾아보기 힘든 나름대로의 형태로 진화되어옴
- 이러한 변화는 2004년 행정자치부가 전격 팀제로 조직을 전환하면서 최근 지방자치제를 포함한 공무원 조직과 공기업들이 변화와 혁신의 한 수단으로 팀제를 적극 도입함
- 이러한 팀제 도입 열풍은 80년대 말 대기업중심의 팀제확산에 이어, IMF 이후 금융권과 중견 기업들 중심으로 확대되었던 적이 있었는데 이를 '제 1,2의 물결'이라 한다면 공조직에 도입되고 있는 지금의 흐름은 팀제 확산에 있어서 '제3의 물결'이라고 볼 수 있음

□ 이처럼 확산되고 있는 팀제는 분명 미국이나 일본 등 외국에서 도입 운영되는 팀제와 확실하게 다른 이른바 ‘한국형 팀제’임

- 특히 인사과괴가 급속하게 진행되면서 간부비율이 50%대에 육박하고 성과주의나 역량 중심의 인사가 인사의 기본 틀로 자리 잡고 있는 상황에서 연봉제나, BSC 평가제도 같은 새로운 기법들도 도입됨
- 더구나 조직원들의 구성자체는 물론, 구성원들의 의식이 다양화되고 경영환경은 더욱 빠르게 변화하고 있는 와중에서의 팀장의 역할과 리더십은 더욱 중요시되고 있음

□ 팀제가 우리나라에서 도입되면서 모든 조직이 다 성공했다고 볼 수 없음

- 90년대 중반 일부 금융기관에서는 팀제가 도입된 후 부작용만 일으키고 효과를 보지 못하자 일시적으로 그만둔 사례가 있음. 당시 팀제 도입에 실패한 주요 요인은 사전 충분한 검토 없이 남의 회사 것을 단순히 모방한 데서 나온 문제임
- 예를 들어 팀제를 시행하면서 목표관리, 보상시스템 등을 바꾼 것도 없고 도장만 찍던 중간 간부들도 플레이 매니저 (Playing manager)로 역할을 바꾼 것도 없이 무늬만 팀제로 바뀜. 아무것도 달라진 것이 없으니 내부에서도 불신만 커지고 불협화음만 생겨서 도입을 포기하게 됨
- 위 사례의 경우 팀제에 대한 근본적인 내용을 간과하고 당시 유행에 따라 팀제라는 무늬만 빌려온 데서 기인한 실패 사례라고 할 수 있음. 그런 경우에는 팀제 도입으로 이익 본 사람이 하나도 없음

한 미 일 팀제 비교

	한 국	미 국	일 본
도 입 목 적	- 조직혁신 - 의사결정 단축 - 직급, 직책의 분리	- 조직 창의성 제고 - 부문간 벽 제거 - 조직의 생산성	- 부문간의 벽 제거 - 의사 결정 단축 - 조직 창조성
도 입 분 야	- 조직의 간접부문 - 전사적 전면확대	- 제조, 생산, 서비스 - 특수프로젝트부문	- 생산, 품질 부문 - 연구, 사업기획 부문
도 입 형 태	- 대부대과팀 - Flat /Slim화 - 팀형태 및 팀단위 는 회사에 따라 다양	- 과업팀 - 문제해결팀 - 고성과 업무팀	- 부과제(部課)폐지 를 통한 대그룹팀 - 직급계층 축소 - 프로젝트팀
조 직 문 화	- 개인과 조직의 조화	- 개인중시	- 개인보다 집단중시

□ “본래 조직은 바꾸기 위해 있다”는 말처럼 팀조직은 진화(進化)를 거듭해야 함. 사실 팀제는 도입 자체로 그칠 문제가 아니라 어디까지나 운영이 중요함.

- 즉 내부의 권한위양이나, 일하는 방식의 변화, 목표관리와 평가제도가 동시에 달라지고 평가에 따른 공정한 성과보상이 수반되어야함은 물론, 사람을 다루는 리더십도 달라져서 조직 문화로 정착되어야 함
- 그렇지 못한 팀제는 이름만 팀제로 불신을 받을 가능성이 있음
- 팀제는 제로섬이 아니라 고객을 위하고, 나를 위하고 궁극적으로는 조직도 발전하는 윈윈(Win-win)게임이 되어야 함

5. 일본의 성과주의 인사에서 배우는 교훈

- 영국 이코노미스트(Economist)가 2004년 특집에서 일본 기업들이 서구 자본주의로 변모하면서도 여전히 종신고용과 연공서열과 같은 가치를 대접하고 있다고 소개함
 - 다시 말해 미국으로 대표되는 서구식 자본주의의 단점을 최대한 흡수하되, 자국 문화에 접목시킨 '일본식 자본주의'가 영든 모델임. 일본 기업들의 하이브리드(Hybrid) 모델, '재팬글로-색슨 자본주의(JapAnglo-Saxon capitalism)'이란 이름을 붙이기도 함
 - 런던 킹스칼리지와 와세다 대학의 두 전문가가 조사한 바에 따르면 723개 일본 기업 가운데 이런 하이브리드 모델을 채택하고 있는 곳이 24%였고, 42%는 전통적인 일본 기업이었다고 함. 하이브리드 기업의 예로, 도요타와 캐논, 야마하, 히다치, 미츠비시 등이 더 나은 성과를 내고 있다고 밝힘
- 지난 1993년 일본 최초로 성과주의를 전면 도입한 후지쓰는 한때 성과주의가 많은 폐해를 가져오는 바람에 실패했다는 평가를 받음
 - 구성원들의 동기를 부여하는데 실패했고 중간 관리자들이 성과와 무관하게 평가를 받고 높은 급여 지급률을 유지하는 이율배반적인 모습을 보여 부하직원들 사이에 불신과 갈등만 조장했다는 불만과 함께 이를 제대로 관리하지 못한 인사부에 질타가 잇따랐기 때문임
 - 후지쓰는 2005년 성과 평가 방법을 고쳐 업무 성과가 아니라 '조직에의 공헌'을 최우수 평가 항목으로 정함. 후지쓰는 개인의 성과를 평가기준으로 삼은 뒤 직장 내 연대감이 사

라지고 임직원들의 마음을 다치게 했다는 반성 끝에 제도를 변경함. 이처럼 훌륭한 일본식 연공제와 종신고용제는 성과주의와 잘 결합하여 지속적인 노력을 하고 있음

- 전자왕국 소니를 제치고 일본전자 업계의 총아로 등장한 캐논은 2001년 비로소 제도피로(制度疲勞)를 일으켰던 인사제도를 개혁함
 - 연공서열형 임금 체계로 이어지는 정기 승급제도를 폐지하고, 사원들의 업무와 성과에 맞춘 '합리적'인 급여체계를 마련했음
 - 사원들의 사기를 드높이는 캐논의 新인사제도는 인간존중의 바탕위에 종신고용을 유지하면서도 일본식의 성과주의 인사를 운영하고 있음

- 또한 80년 동안 자동차 시장에서 세계1위를 고수해 왔던 도요타도 1990년대 중반 연봉제 임금제도와 인센티브제도를 강화하면서 재산을 팔아서도 종신고용을 유지하겠다는 경영철학을 지키면서도 이러한 성과주의 제도를 고수하고 있음
 - 이는 종업원들이 일치단결해 문제점을 발견, 개선을 위해 제안하고 이를 확산시켜나가는 도요타 특유의 '가이젠(改善)' 문화를 지속 발전시키고자 하기 때문임

6. 한국형 성과주의 인사의 발전 방향

- 과거 우리나라 기업들은 객관적인 성과측정이 가능하고 경영진과 구성원들이 모두 용이하게 이해할 수 있는 매출액, 자본, 자본이익률 등의 재무성과지표들을 중심으로 성과주의 인사시스템이 운영되어 왔음. 특히 기업경쟁력의 원천이 유형자산에서 무형자산으로 변화하고 있어 재무적인 성과만이 아니라 품질, 서비스, 혁신 등과 같이 전략적이고 질적인 비재무

적인 성과가 더욱 중시되는 오늘날 재무지표 중심의 성과주의는 경쟁력을 강화하기 위해 수행되고 있는 기업과 구성원들의 다양한 활동들을 촉진시키지 못하는 한계가 있음

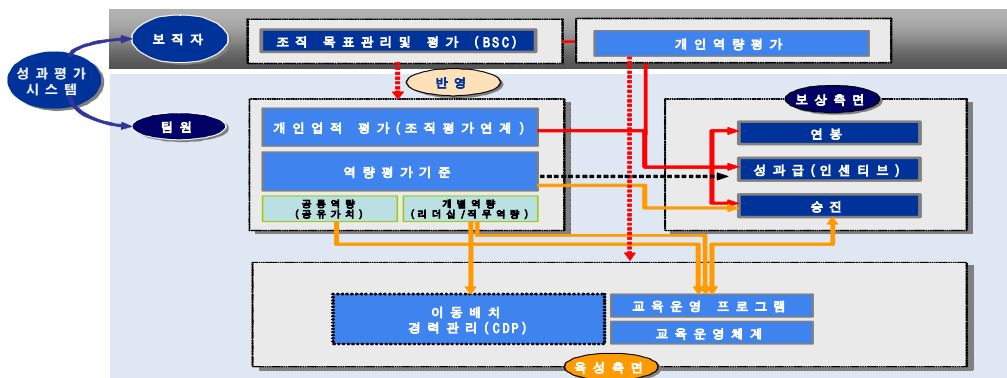
□ 이러한 제도는 당장 성과를 낼 수 있는 인력만을 중시하고 장기적인 안목에서 인재양성을 소홀하게 함. 당연히 구성원들도 눈앞의 이익과 성과만을 추구하게 되며 자신의 업무와는 관련이 적은 일에는 무관심하고 단기업적을 둘러싼 경쟁과 한탕주의를 발생시키고 일 자체에 대한 보람을 등한시하여 우수인재의 이탈도 속출하게 함. 특히 외환위기를 겪으면서 기업생존의 차원에서 단기성과를 확보하는 것이 긴급하였던 불가피한 시기가 있었지만 성과주의가 장기적인 성과를 도외시한 채 단기적인 경영성과를 제고하기 위한 수단으로 오인되어져온 것도 우리나라 기업에서 성과주의 인사시스템이 장기적인 경쟁력 확보보다는 단기적인 실적 중심으로 이뤄져 온 면이 있음

□ 요즘 대기업은 물론이고 중소기업 그리고 공공기관에 이르기까지 성과주의 인사제도 구축에 열을 올리고 있음. 문제는 이러한 인사제도가 채용부터 퇴직에 이르기까지 체계적이고 일관된 프로세스를 갖춘 제도의 틀을 유지하느냐가 관건이 되고 있음. 이를 위해 우선 성과주의 인사제도가 제도를 도입하려는 조직과 부합하는 제도인가를 먼저 검토하려면 제도구축 이전에 조직 진단이나 의견 수렴을 거쳐야함. 둘째로, 이러한 제도가 목표관리, 공정한 평가, 평가결과를 반영한 금전적, 비금전적인 보상과의 연계가 필요함.

□ 이러한 성과주의인사는 단지 지난 업적만을 평가하기보다는 소위 역량중심의 성과관리를 통해서 업적과 역량이 종합적

으로 연계된 제도구축이 필요함. 왜냐하면 지속적인 인재육성과 역량개발을 통해 조직의 역량이 강화되고 개개인의 능력이 향상됨으로서 장기적이고도 지속적인 성과를 창출할 수 있기 때문임

성과주의 인사제도 구축 프로세스



3

- 연공서열 위주가 아니라 능력과 성과를 평가하고 이에 따라 급여를 지급하는 성과주의 인사제도를 발전시키되 한국의 기업문화와 국민적 특성을 반영해야 함
- 서구식 능력주의 시스템과 한국의 풍토를 잘 조화시킨 한국형 성과주의 인사의 발전방향에 대한 7가지 제언을 하고자 함

첫째, 한국인들의 특성인 선(線)의 문화를 잘 반영한 인간존중과 개인 직무중심의 능력주의인 미국 성과주의의 장점과 한국식 경영의 장점 즉, 회사의 가치에 대한 융화 및 수용, 조직에 대한 구성원들의 높은 충성심, 안정과 화합을 추구하는 관행 및 장기적인 관점에서의 인재관리방식 등을 결합한 복합형 성과주의 인사시스템을 발전시켜 나가야 한다고 생각함

이를 위해서는 경쟁을 유도하기 위해 금전적 보상에 있어서 성과에 따라 지나치게 차등을 두는 방식보다 구성원들이 수용할

수 있는 범위로 조정하는 것이 필요함 또한 개인별성과급과 함께 조직 평가에 따른 집단성과급을 적절히 조화시켜 조직의 응집력을 높이고 팀웍을 회복시키도록 하는 조치가 강구되어야 한다고 봄

둘째, 지금까지 부분적으로 적용해왔던 인사제도 자체의 전반적인 보완이 필요함.

예를 들어 목표관리나 평가가 없는 연봉제는 '금일봉제'에 불과하고 이유 있는 차이를 분명히 하여 차이에 따라 보상이 공정하게 이루어지도록 하는 것임. 이를 위해서는 목표관리→공정한 평가→평가결과의 연계→인재육성과 연계되는 종합 인사시스템의 구축이 우선 필요함.

셋째, 업종에 따라 성과보상시스템이 달라야하며 같은 회사 내에서도 직군이나 직종에 따라 보상시스템이 달라야 함.

즉 제조업처럼 장기안정적인 업종의 경우는 단기 인센티브보다는 반기 또는 연간 생산성이나, 실적에 따라 개인별로 큰 차이가 나지 않는 집단적 보상이 적합하지만 자동차판매 같은 회사들의 성과는 개인별로 매월 또는 분기별 성과관리가 중요하므로 개인차이가 큰 인센티브를 적용해야 함. 아울러 사내에서도 판매, 제조, 서비스, 관리 부문의 성과관리 방식은 물론 연봉의 구성이나 인센티브지급방식이 달라야 함.

넷째, 동기부여를 위해 금전적 보상 이외에 승진 승격같은 비금전적인 보상을 포함한 총보상을 고려한 인센티브를 제공하여야 함.

특별히 성과주의가 동기부여의 목표로 하고 있는 고성과자들은 금전적인 보상 이상으로 안정적이고 매력적인 직무환경을 중시하는 것으로 경력개발(CDP), 교육, 도전적인 직무 등을 제공할 수 있음. 이러한 방식의 하나로 요즘 각광받고 있는 역량 중심의 성과관리 인사제도의 구축이 하나의 트렌드이자 이슈화되고 있다는 사실을 염두에 두어야 할 것임

다섯째, 조직문화 진단 및 폭넓은 의견 수렴을 통해 새로운 인사시스템 도입에 대한 인식을 제고하고 조직내 공감대를 형성하는 일도 중요함.

성과주의 도입 및 운영의 성공을 위해서는 기업 경쟁력의 새로운 원천의 하나가 되고 있는 조직 문화를 배양해야 함. 평등의식이 강한 국민기질을 감안하여 성과에 따른 차등 보상을 인정하고 이를 수용하는 새로운 전통을 만들어 가야 함. 경쟁이 점점 더 치열해지고 있는 기업경영환경을 맞아 내부적인 건전한 경쟁의 촉진을 통해 기업의 체질을 강화하고 궁극적으로 조직의 발전을 도모할 수 있다는 인식이 조직 내에 공감대를 가질 수 있도록 직원 워크샵, 간담회 등 다양한 방식의 촉진 활동이 필요

여섯째, 구성원들의 자발적 참여를 도모하기 위한 커뮤니케이션 활성화도 빠뜨려서는 안될 과제임.

새로운 인사제도 도입이 최고 경영진이나 인사팀만의 과업이 아니라 전사적인 사명이 되어 전직원의 자발적 참여를 촉진하기 위해서는 신인사제도의 도입에 주도적인 역할을 한 퍼실리테이터를 양성하고 이들을 매개체로 조직내에 전파할 수 있도록 하는 노력도 필수적임.

아울러 서구식 합리주의가 확산되어 왔음에도 불구하고 우리에게
는 수직적 조직문화, 상명하복식 의사소통 관행이 여전히 남
아있어 구성원들의 기탄없는 의견 개진과 진취적이고 도전적인
업무 태도 면에서 아직 불충분한 면이 있음. 따라서 조직내 쌍
방향 의사소통을 촉진함으로써 구성원들이 역동적이고 진취적
인 자세로 창의적인 아이디어를 도출하고 이를 업무에 반영하
는 풍토를 조성함으로써 성과주의 인사제도가 조직 전반에 뿌
리내리도록 할 수 있어야 함.

일곱째, CEO의 전폭적인 지원과 지속적인 관심을 통해 성과주
의 인사제도가 조직내에 지속 실행이 담보하는 것도 과제임.

수직적 조직문화 전통이 사라지지 않고 있는 우리 여건을 감안
할 때 최고 경영진이 성과주의 인사에 대한 경영철학을 강조하
고 우수한 성과에 걸맞는 보상과 핵심인재 육성의 중요성에 관
한 의지를 천명하는 것은 구성원들의 일관된 동참과 제도의 지
속적 개선을 담보하는 효과를 거둘 수 있음. 이를 통해 성과주
의 인사제도가 조직 내에 무리없이 결합하는데 든든한 지원 역
할을 할 것임.

- 우리나라의 성과주의는 계속 보완되고 발전하면서 미국식도 일
본식도 아닌 된장냄새가 스며든 인재육성형 성과주의 인사가
우리만의 독특한 제도로 진화해야할 것임

인사제도 구축은 외부의 컨설팅을 받거나 벤치마킹을 통해 누
구나 가능하지만 이제도를 제대로 운영하고 효과를 보는 데는
하루아침에 이루어지는 것이 아님. 최소한 2~3년에 걸쳐 성과
주의 조직 문화로 의식을 바꾸는 노력과 함께 제도를 지속적으
로 보완하고 문제점을 보완하여 각 회사에 맞는 제도로 승화시
키는 노력이 중요