

◎ 인사관리 시스템 1.0의 특징

- 목적 : 우직한 충성심
- 연공서열에 따른 인사 결정
- 조직을 둘러싼 외부 환경 변환에 민감하게 대응할 필요성을 느끼지 않는다.

◎ 인사관리 시스템 2.0의 특징

- 목적 : 성공을 위한 내부 경쟁
- 1.0에서 문제가 된 느슨한 조직 분위기를 바꾸기 위해서 '성과주의'를 내세우게 됨
- 평가의 공정성이 주요한 이슈로 대두됨

◎ 인사관리 시스템 2.0에 대한 성찰

1) 카길 (농업관련회사)

→ 성과관리 프로세스를 통해 측정한 성과와 평가결과가 일치하지 않았다. 구성원들이 수행하는 매일매일의 업무방식과도 성과관리가 연계되지 않았다. 또한, 관리자들은 구성원들에게 솔직한 내용으로 피드백 하는 데 주저했고 성과관리는 단순한 행정업무처럼 운영됐다.

2) 어도비

→ 성과평가 결과에 대한 조직 구성원들의 낮은 수용성과 함께 복잡한 평가 시스템을 운영하는 데 엄청난 시간이 투입되고 있다는 사실을 알게 된 후 성과평가를 폐지하였다.

3) 마이크로소프트 & GE

→ 성과평가가 팀워크와 협업을 해치고 또 변화하는 경영환경에서 조직 구성원들 간에 평가를 상대화하는 것이 어렵다고 판단해 성과평가를 폐지함

- 이들 기업은 성과평가를 폐지한 후 피드백과 코칭을 강조하는 성과관리 프로세스를 강화하는 조치를 취함

- 어도비는 "체크인 Check-Ins"로 명명하고 지속적이고 빈번한 커뮤니케이션을 강조했다. 새로운 시스템하에서는 커뮤니케이션을 위해 별도의 정해진 양식을 작성하도록 강요하지 않는다. 다만 조직 장과 조직구성원은 정기적인 만남을 통해 서로에게 기대하는 것이 무엇인지 의견을 공유하고 성과를 리뷰하면서 조직 장이 피드백 하고 조직 구성원들의 성장과 발전에 도움을 주기 위해 노력하는 과정에 초점을 맞춘다.

- 카길 : EPM (Everyday Performance Management)

GE : PD (Performance Development)

- 카길의 경우

→ 70%에 해당하는 조직구성원들이 EPM을 통해 실질적으로 도움되는 피드백을 받았고, 또한 이러한 커뮤니케이션을 통해 자신의 가치를 제대로 인정받고 있다는 것을 느끼게 됐다고 이야기 한다. 조직 장들도 성과평가를 하지 않음으로써 성과관리를 훨씬 쉽게 할 수 있게 됐을 뿐 아니라 조직구성원들과 보다 더 솔직한 커뮤니케이션을 할 수 있게 됐다고 함.

- 어도비의 경우

→ 조직구성원들 사이에 심리적 안정감이 더욱 높아졌고 조직 장들의 피드백에 대해서도

마음을 더욱 열 수 있게 됐다고 한다. 이러한 변화로 자발적 퇴직율이 30%나 낮아졌다고 한다.

- ◎ 성과관리의 톨이라고 해서 소개된 BSC (Balanced Score Card)에서 성과를 네 가지 관점인 재무, 고객, 프로세스, 학습과 성장으로 구분하면서 성과에 대한 시각을 조금 넓히는 기회를 갖기는 했다. 하지만 BSC가 성과평가를 위한 톨로 활용되면서 측정이 용이한 재무적 관점 이외에는 관심을 끌지 못함으로써 성과에 대한 논의가 더 이상 진전되지 못했던 것 같다.

- ◎ “드러커”는 기업은 영리 조직이 아니라고 주장한다. 기업을 영리 조직이라고 하는 주장은 기업의 행동을 예측하기 쉽기 때문에 하는 경제학자들의 주장일 뿐이라는 것이다. 드러커가 주장하는 기업의 유일한 존재 목적은 “고객의 창조”다. 그러므로, 기업의 성과는 “고객이 가치를 느끼는 결과물”이라고 정의할 수 있다.

◎ 성과와 이윤의 관계

- 1) 이윤은 기업이 창출한 성과를 설명하는 결과다. 기업이 창출한 성과, 즉 “고객이 가치를 느끼는 결과물”에 대해 고객들이 인정한다면(성과를 창출했다면) 높은 가격에도 불구하고 기업이 창출한 성과물을 구매할 것이므로 높은 이윤이 창출될 것이다.
- 2) 이윤은 기업이 앞으로 성과를 창출하는 데 영향을 미치는 중요한 제약조건이기도 하다. 이윤이라는 재무적 자원이 없다면 미래성과창출에 필요한 프로세스를 진행시킬 수 없기 때문이다.

◎ 이윤을 기업의 성과와 구분하지 않으면 안되는 이유

- 1) 이윤은 단기적인 결과다. 반면에 성과창출에는 시간이 소요된다. 이윤을 성과라고 인식하면 조직구성원들을 단기적인 사고에 빠지게 됨으로써 성과창출을 위한 사고를 자극하지 못한다.
- 2) 이윤을 성과로 관리하면 조직구성원들로부터 정렬된 행동을 이끌어내기 어렵다. 이윤을 창출하는 방법을 단 하나로 정의할 수 없을 뿐만 아니라 이윤과 관련된 내용으로 평가하고 보상하면 구성원들이 진정한 성과창출에 대한 관심을 가질 수 없게 된다.
- 3) 이윤이라는 목표달성을 위해 수단과 방법을 가리지 않음으로써 성과창출에 부정적인 영향을 미치는 부도덕한 행동이 발생할 가능성이 높아지게 된다.

◎ 성과란

- 1) 성과란 “성과창출 주체의 존재 목적에 부합하는 결과물”이다.
- 2) 조직의 성과는 외부적인 시각, 즉 고객의 눈으로 판단해야 한다. 그래서, 대단히 주관적이고 사전에 규명하는 것이 쉽지 않기 때문에 규명과 공유에 지속적인 노력이 필요하다.
- 3) 높은 성과를 창출하기 위해서는 성과와 결과를 구분해야 한다. 이윤은 기업의 성과가 아닌 결과다. 그러나, 이윤이 중요하다는 사실을 간과해서는 안된다.

◎ “직급”의 개념

- 직급, 직위, 직군 등은 직무로부터 파생된 개념이다.

- 직급은 직무 등급의 약자로서 한 조직 내에서 특정 직무를 다른 직무들의 상대적 크기와 비교해 등급화 한 것이다.
 - 직위는 조직에서의 직무위치라는 용어의 약자로서 직위 수가 곧 조직구성원 수와 일치한다. 직위는 조직의 인력 규모를 산정하거나 선발 시 포지션이 열렸다고 이야기할 때 사용된다.
- ◎ 우리나라 조직에서는 직급을 직위가 아닌 사람을 기준으로 이해한다. 직급에 대한 정의도 명확하게 하지 않은 채 직급을 단순히 연공 적인 개념으로 이해하면서 직급을 철폐해야 한다고 하거나 직위 라는 용어와 개념적 정의 차원에서 혼돈하고 있기도 하다.
- 또, 사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 상무, 전무, 부사장 등을 직급이라고 하기도 한다. 우리나라 조직에서 일반적으로 이해하는 직급이라는 개념은 직무 등급의 약자로서 직무의 크기를 정의한다 기 보다 조직 내에서 한 사람에게 부여된 계급 또는 서열 정도로 정의하는 것 같다.
- ◎ 인사관리 시스템 3.0
- 1) 조직구성원 속성의 변화
 - 과거에 비해 조직에 대한 조직구성원들의 의존도가 낮다. (자신의 뜻이나 능력이 조직 내부에서 펼쳐질 것 같지 않으면 취업이 어렵다 하더라도 과감하게 조직을 떠나는 사람들도 점점 늘어나고 있다.)
 - 조직구성원들의 지적 능력의 향상 ("지식근로자 Knowledge Worker"로 부름)
 - 2) 지식근로자
 - "드러커"가 설명한 지식근로자의 업무 수행
 - ① 조직 내 다른 사람을 위해 자신의 시간을 사용해야 하는 경우가 많다. 조직 내부적으로 도움이나 미팅을 요청하는 사람이 많고 대부분 그런 상황을 통제할 수 없다.
 - ② 성과를 내기 위해 적극적인 노력을 하지 않으면 일상업무에 쫓겨 다니게 된다. 하루 종일 바빴는데 되돌아보면 "오늘 한 일이 뭐지"라는 생각을 자주 하게 된다.
 - ③ 본인이 공헌한 바를 조직 내 다른 사람이 활용해주어야만 비로소 성과라고 할 수 있다. 지식근로자가 업무수행을 통해 만들어내는 결과물은 그 자체로서 가치를 가지지 않고 무엇인가에 기여할 때 가치를 가지게 된다.
 - 지식근로자들은 보상보다는 업무 자체에 더 큰 의미를 부여하며 이를 위해 "도전과 창의"라는 가치를 중요하게 생각한다고 한다.
 - 3) 평가등급을 만들어내지 않아야 하는 이유
 - ① 상대평가를 통해 평가등급을 결정하려면 1)평가 대상이 되는 결과물이 동일해야 하며, 2) 결과물을 만들어내는 환경이 동일해야 하며, 3) 수행 주체의 수준이 같아야 한다는 세가지 조건이 충족돼야 한다. 평가등급을 결정하는 데 조직장의 주관성이 크게 작용할 수 밖에 없기 때문에 공평하지 않다. 절대평가가 개념적으로는 옳지만 조직장의 평가능력이 부족하여 현실적으로 상대평가를 실행하고 있다.

② 평가등급을 내는 평가를 하면 성과관리 과정을 충실하게 진행할 수 없다.

③ 평가등급을 내는 평가를 하면 평가 대상인 성과와 역량을 규명할 기회를 놓치게 된다. 평가등급을 결정하기 위해서는 자연히 계량화된 기준을 찾을 수 밖에 없다. 대부분 중요한 성과들은 처음에는 계량화 되지 않는 것이 보통이다. 초기에 성과가 무엇인지 정의하기 힘든 상황임에도 평가등급을 내야 한다는 이유 때문에 진짜 중요한 성과에 대한 관심을 갖지 못하게 된다.

④ 조직장의 평가를 통해 정해진 평가등급이 본인들에게 전달되면 역량개발의 기회를 갖기 어렵게 된다. 평가결과로 평가등급이 조직구성원들에게 전달되는 순간 그 사람에게는 그 정도 수준의 사람이라는 표식이 붙여지게 된다.

⑤ 평가등급을 만드는 평가는 인사관리의 목적인 행동양식과 관련해 부정적인 영향을 미치게 된다. 평가등급이 매겨져 조직구성원에게 전달되면 조직장은 그것을 판단하는 사람이 되고 구성원은 조직장에 의해 등급을 받게 되는 사람이 된다. 이것은 우리가 조직의 경쟁력 제고를 위해 기대되는 구성원들의 행동양식인 "도전과 창의" 그리고 "팀워크"와는 다른 행동인 "순종"이라는 행동을 나타나게 할 것이다.

◎ 성과관리시스템의 설계를 위해서

- 1) 평가하기 위한 선행절차로서 성과관리를 하는 것이 아니라 성과관리 각 단계의 목적을 정확하게 이해하고 그 목적달성을 위해서 각 단계를 진행해야 한다.
- 2) 성과관리의 진행 주체는 조직장이 아닌 조직구성원이어야 한다. 조직구성원들에게 내재된 동기를 스스로 유발시키는 여건이 조성돼야 하기 때문에 성과관리 진행의 주체는 조직구성원이 돼야 하며, 조직장은 조직구성원들이 성과관리 각 단계의 목적을 충실히 달성할 수 있도록 도와주는 "코치"로서의 역할을 수행해야 한다.

◎ 성과책임을 규명할 때 기준

- 1) 성과를 규명하는 것이므로 업무활동이 아니라 "결과"로 표현해야 한다. 그래서, 성과책임은 "성과영역"과 "방향성"으로 구성된 간단한 문장으로 표현하는 것이 좋다. 예를 들어 "운영서비스의 품질(성과영역)을 높인다(방향성)"가 성과책임이다. 하지만 "운영서비스의 현황을 파악한다"는 성과책임이 아닌 업무활동이다.
- 2) 성과책임을 규명할 때 직무수행자가 책임질 수 있는 한계를 고려해야 한다. 성과책임을 규명하다 보면 대부분 실제보다 크게 생각하고 있는 경우가 많다. 예를 들어 간호사가 "고객들의 건강을 증진시킨다"로 성과책임을 규정 지으면 실행은 불가능하다. 의사의 지시 없이는 수행불가능한 의료행위가 있기 때문에 간호사가 가능한 상황으로 축소시켜야 한다.
- 3) 상위직무와 적절한 관계를 설명할 수 있는 성과책임을 규명해야 한다. 조직구성원들이 성과책임 규명할 때 상위 직무수행자가 본인이 맡고 있는 직무의 성과책임을 먼저 규명하고 알려줄 필요가 있음을 의미하기도 한다.
- 4) 성과책임은 직무의 구성요소이기 때문에 임시적인 직무가 아니라면 중장기적으로 존재할 수 있는 내용을 담아야 한다. 성과목표는 성과책임 완수를 위해 단기적으로 달성해야 할 성과

를 의미한다. 성과책임을 규명해보라고 하면 성과목표를 정리하는 경우가 많다. “성과라고 하는 것이 구체적이고 객관적이어야 하는 것이 아닌가?”라는 생각을 하기 때문이다.

5) 한 직무에 7개 내외의 성과책임을 규명하게 된다. 각 성과책임을 서로 독립적이면서 해당 직무의 업무활동을 빠짐없이 설명할 수 있도록 규명해야 한다. 그리고 이들 성과책임들은 균형을 이루어야 한다.

◎ 최종 성과리뷰 프로세스

- 1) 본인 성과리뷰 의견 정리
 - 목표별 창출성과를 구체적으로 정리
 - 그 외 다음 내용을 정리
 - 조직을 위해 한 일, 개인을 위해 한 일, 향후 경력개발 계획
- 2) 본인 주도 면담
 - 본인 성과리뷰 내용을 바탕으로 면담 실시
 - 해당 조직구성원이 성과 등에 대해 적극적으로 의견을 개진함
- 3) 조직장 성과리뷰 의견정리
 - 개별성과 리뷰
 - 해당사원의 강점
 - 개선필요 영역
- 4) 조직장 주도 면담
 - 1~3 단계의 결과를 바탕으로 면담 실시
 - 면담의 주 목적은 코칭 및 피드백임에 유념