

삼성신경영
20주년 기념
국제학술대회

삼성 신경영과 신인사

2013. 6. 20.

김 성 수

서울대학교 경영대학



Profile



김성수
서울대
경영학과 교수

학력

- PhD, University of California, Los Angeles (UCLA), 1995
- MBA, University of Chicago, 1990
- AB, Seoul National University, 1987

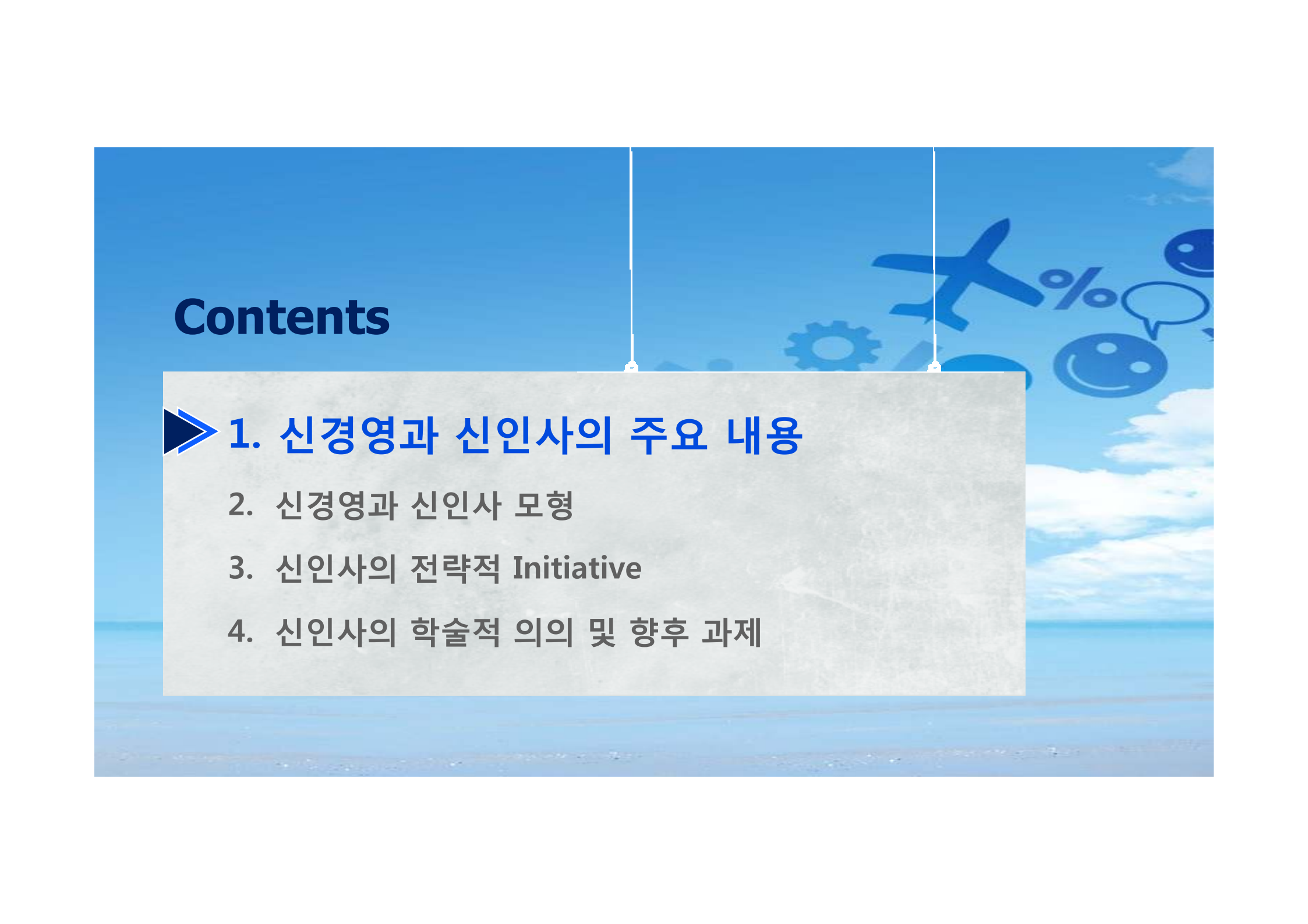
주요 경력

- 한국경영사례연구원 원장, 2003-05.
- 미국 뉴욕주립대학, Case Western Reserve 대학 교수 역임
- 미국경영학회(Academy of Management) 최우수논문상, 1997.

주요 저서 및 논문

- "Antecedents of bridge employment and its consequences" Academy of Management Journal, 2000.
- 한국기업 성과급제도의 변천. 서울대학교 출판문화원, 2007.
- "Creativity-Innovation Cycle for Organizational Exploration and Exploitation." Long Range Planning, 2007.
- 한국기업의 성과주의 인사시스템 변천. 서울대학교 출판문화원, 2010.

Contents

- 
- ▶ 1. 신경영과 신인사의 주요 내용
 - 2. 신경영과 신인사 모형
 - 3. 신인사의 전략적 Initiative
 - 4. 신인사의 학술적 의의 및 향후 과제

신경영 이전의 삼성

위 상 · 세계 시장에서 후발기업 (국내에서는 선도기업)

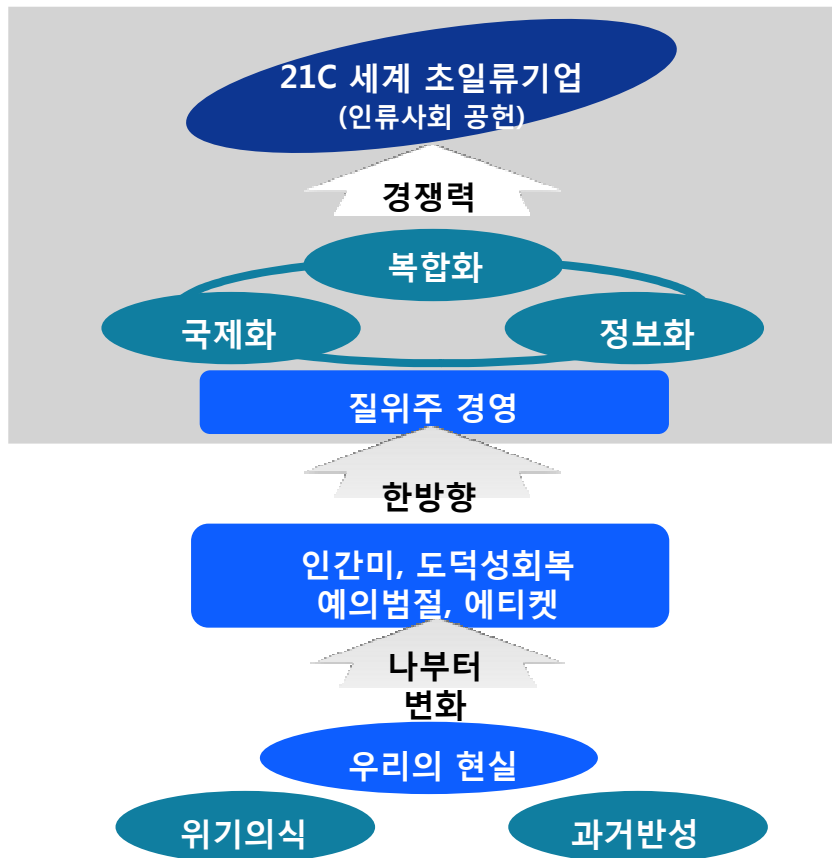
경쟁력 · 세계 수준에 매우 미달

전 략 · 저부가 가치 제품/서비스, 저원가 제조사

경영 패러다임 · 관리의 삼성

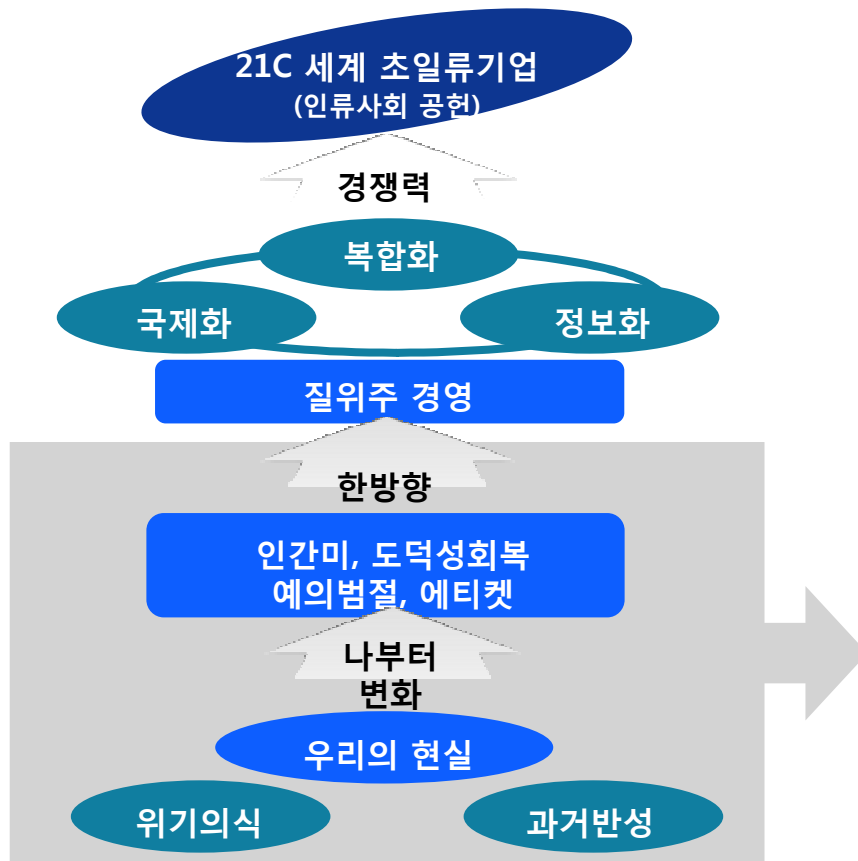
인사관리 · 연공주의 (채용, 보상, 승진 등)
· 위계적 조직문화

신경영과 경영방식



- **지역한계 탈피**
→ 한국에서 세계 지향
- **위상의 도약**
→ 세계 초일류 기업으로
- **경쟁력의 제고**
→ 세계 초일류 수준으로
- **전략**
→ Cost Leadership & Differentiation

신경영과 신인사



신경영은 새로운 의식과 인사관리 패러다임을 요구

- 임직원 가치와 의식 개혁
 - 국내 1등 안주 → 세계 최고 지향
 - 인간미, 도덕성 회복
- 인사 패러다임 개혁
 - 국내최고인재 → 세계최고인재
 - 범용인재 → 전문가
 - 순혈주의 → 열린인사/불합리한 차별철폐(외부인재, 여성)
 - 연공주의 → 성과주의, 능력주의

신경영과 신인사

三星, 「열린時代」를 대비한 「열린人事」 宣言
- 「學歷·性差別」要素를 完全 撤廢하고 "可能性을 여는 人事" 指向

이제는 「열린시대」입니다.

모든 법적, 제도적인 제한이 점점 완화 내지 없어져가고,
우리를 둘러싼 어떠한 울타리도 사라져가는
무한경쟁의 시대가 되어 세계와 경쟁하기 위해서는
「나부터 열어야 한다」는 전향적 자세로 우리안에 잔존하고 있는
제한적이고, 차별적인 모든 제도와 관행을 과감히 철폐하는
「열린경영」을 해야 합니다.

「열린경영」이란, 임직원의 자율과 창의가 존중되고
조직내의 제도, 관행상에 어떠한 제한 요소도 철폐함으로써
최고의 효율과 경쟁력을 추구할 수 있고, 대외적으로는
투명한 경영을 통해 모든 고객과 함께할 수 있는
기업이 되는 것입니다.

「열린경영」의 실현을 위해서는 「열린인사」가 선행되어야
합니다. 삼성이 지향하는 「열린인사」의 핵심은,

機會均等の 人事,
能力主義 人事
可能性을 열어주는 人事입니다.

「열린時代, 열린人事」 指向

機會는 모든 사람에게 差別과 制限없이 주고,
處遇나 昇格은 發揮하는 能力에 따라 果敢하게 差別化 하되,
不足한 能力은 補充할 수 있는 可能性을 열어놓음

■ 差別없는 「機會均等の 人事」

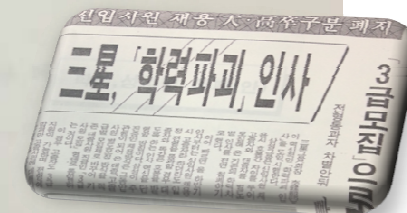
- ☐ 採用時 學歷制限 撤廢
- ☐ 女性人力의 均等한 育成·活用

■ 實力爲主·能力本位の 「能力主義 人事」

- ☐ 成果에 따라 果敢하게 補償할 수 있는 能力給制·年俸制 實施
- ☐ 昇格方法 能力爲主로 革新

■ 高卒人力도 成長VISION을 기질 수 있는 「可能性을 여는 人事」

- ☐ 社內大學 設立 및 夜間大 進學 全面 許容
- ☐ 特殊 專門 技能職의 幹部·任員昇格 活性化



신경영의 인사철학

- 신경영이 추구한 사람의 질, 경영의 질, 제품의 질 中에서
‘사람의 질’에 대한 혁신을 강조
(인재제일이 핵심 DNA)
- 삼성의 인사는 창업 이래 '企業은 사람이다'라는
人材第一의 經營哲學을 구현하는 데 전력을 기울임
 - 신경영이후에도 ‘人材第一’의 경영철학을 기반으로 글로벌 초일류를 지향



"내가 욕심이 하나 있다고 하면 **사람에 대한 욕심**은 세계에서 제일 강할 것이다.
조금이라도 남보다 나은 사람, 우수한 사람은 한 사람이라도 안 내놓는다. "
('93.7.8. 東京회의)

"앞으로 우수한 사람 한 명이 천 명, 만 명 먹여 살린다.
그런데 그 우수한 사람 하나만 있어도 소용없다. 그 우수한 사람이 분야별로
확보되어 있어야 한다." ('93.6.30. 런던회의)

새로운 의식과 인사패러다임 개혁

임직원 가치와 의식개혁 방향

국내 1등 안주 → 세계 최고 지향
인간미, 도덕성 회복



실행 Practices

교육을 통한 의식개혁
새로운 제도를 통한 의식 개혁

인사패러다임 개혁 방향

국내최고인재 → 세계최고인재



실행 Practices

- 핵심인재 확보(S급 인재)
- 글로벌 인재양성
(지역전문가, 주재원선발, 외국어 생활관)

범용인재 → 전문가



- 전문가 활용
(일본인 고문 등 전문기술 확보, 효율중시)

순혈주의 → 열린인사(외부인재, 여성)



- 기회균등의 인사
(학력/성차별 배제, 편견해소)

연공주의 → 성과주의



- 적재적소 배치, 발탁인사
- 성과 차등보상 (당근과 회초리)

신경영 이후 인사제도 변천 과정

키워드	질경영	위기경영	글로벌경영	창조경영
시기	'93~'97년	'98년~'00년	'01년~'06년	'07년~
경영 화두	質위주 경영 전환 (양 → 질, 타율 → 자율)	IMF 위기극복 (경영효율 극대화)	글로벌일류 지향	창의와 혁신
인사 전략	• 육성형 능력주의 • 불합리한 차별철폐	• 위기극복형 성과주의 • 평생직업(고용유연화)	• 글로벌 인재활용 • Global One HR System	• 창의와 다양성 인사 • 삼성형 창의조직문화
주요 제도	• 열린채용 • 육성형 평가 • Point 승격제 • 능력급제 • 지역전문가	• 직급단계 축소(7단계) • 직군별 직급차별화 • 성과중시 평가 • 연봉제('98) • PS/스톡옵션('00)	• 역할중심 글로벌 직급체계 • 핵심인재 확보/관리 • 역량/성과 Hybrid형 • 글로벌 표준 보상제도	• 제도 · 시스템 일류화 • 조직문화 선진화 • 함께가는 열린채용('12)

신인사 주요내용(1)- 인재제일 철학 확장

구분	개요 및 특징	성과
핵심인재 관리	- 전 세계를 대상으로 핵심인재를 확보 - 다양한 분야의 핵심인력 확보 및 내부인재의 체계적 양성 - S급, A급, H급 인재로 구분하여 확보, 관리 - 핵심인재의 조기정착 및 유지를 위해 집중관리 - 국내 타 기업에서 찾아볼 수 없는 대규모의 과감한 투자	- R&D, 디자인, 마케팅 등 핵심인재 확보 - 세계 초일류 달성을 위한 사업역량 강화 및 신사업진출 촉진 - 순혈주의 완화 및 미래 경영자 양성
열린 채용	- '94년 이후 '열린인사, 열린채용'을 추진 · 학력, 성별에 따른 입사 지원자격 제한을 폐지 · 개성있고 끼있는 인재 채용 - '93년 국내 최초로 대졸여사원 공채 도입 - '12년 '함께 가는 열린 채용'으로 저소득층, 취약계층에게 취업기회 제공	- 여성인력의 규모 및 역할 확대 · 대졸여성 비율(삼성전자): 2.4%(93년) → 15.2%(12년) · 여성임원 비율(삼성전자) 0%(93년) → 1.9%(12년) - 국적불문 우수인재 확보 및 SW/디자인 등 창의적 인재영입

신인사 주요내용(2)- 장기적 관점의 인재양성

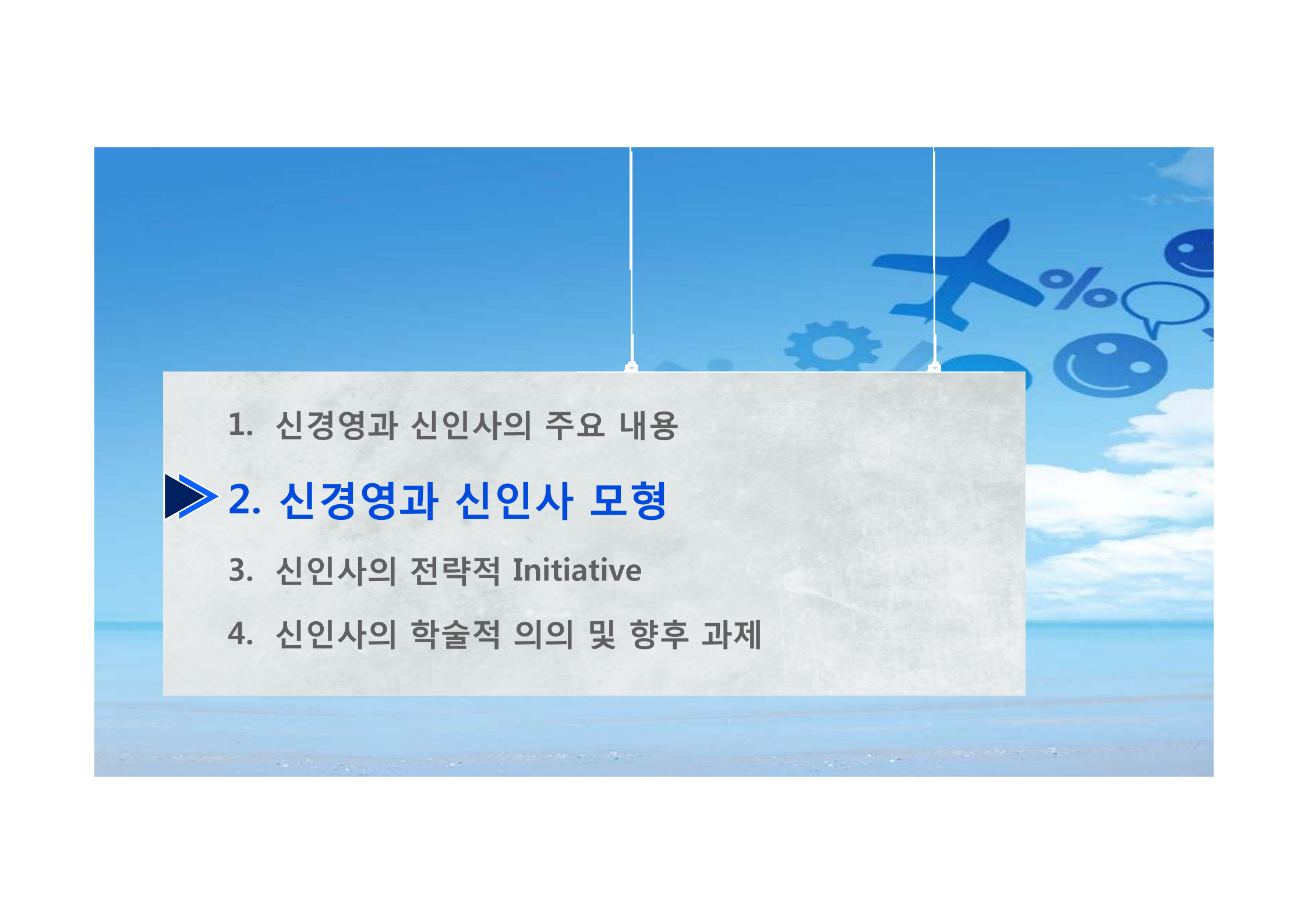
구분	개요 및 특징	성과
차세대 리더 양성	- 임원양성과정을 운영하여 경영리더 pool확보를 위한 기반 구축 - 고위경영자 양성프로그램을 도입하여 고위경영자 후보군 확보 - 리더의 양성과 자질에 대한 과학적 검증을 위해 assessment 체계화	- 미래경영을 선도할 차세대 리더의 조기확보 - 天水畚식으로 진행된 CEO 양성의 한계를 극복하고 '준비된 CEO'양성
지역전문가	- 21세기 삼성의 국제화 촉진의 핵심적 수단 - 1~2년간 해외 현지의 문화, 언어 등을 익히고 경험하게 하는 제도 - 기간 및 규모 면에서 전세계적으로 유례를 찾기 어려운 독특한 제도 - 삼성의 인재제일 철학과 세계 초일류 달성의지를 상징적으로 보여줌	- 지역전문가 출신의 상당수가 현지주재원으로 활약하여 삼성의 글로벌 경쟁력을 견인 - 글로벌화를 추구하는 한국기업들에 큰 영향 - 우수인재를 조직에 유인하는 효과 (Manchester, 2012)

신인사 주요내용(3)- 능력/성과주의 추구

구분	개요 및 특징	성과
능력주의	- 능력 및 성과와 연동한 연봉제 도입('98) - 직급체계의 단순화 (전 직군 공통11단계→직군별 6~7단계) - 연구 및 제조전문직제를 통한 전문가 경력 경로 제시 - 발탁 및 대발탁 활성화 (승격자의 15%)	- 임직원 의식개혁 - 우수인재 성장비전 제시 - 신상필벌의 조직문화 정착
이익배분제(PS)	- 외환위기 이후 도입된 삼성의 핵심적 성과보상 제도 - 수익중시 및 주주가치 중시 경영철학을 전파 - 사업부별 경제적 부가가치(EVA)의 20%를 재원으로 개인별 연봉의 50%까지 지급	- 성과주의 철학을 정착시키고, 지속적 수익창출에 기여 - 매력적인 보상을 통해 우수인력 및 핵심인력을 유인

신경영 이후 20년의 성과

구분	'93년	'03년	'12년
매출액 (한국 GDP비중)	29.1조 원 (10%)	134.7조 원 (18%)	380.4조 원 (30%)
임직원	13만명	21만명	42만명
(국내)	12만명	13만명	22만명
(국외)	1만명	8만명	20만명
순이익	0.8조원	10.4조원	39.1조원
시가총액	7.6조원	96.2조원	338.0조원
글로벌 500대 기업 (Fortune지 선정)	-	세계 59위	세계 20위
세계에서 가장 존경 받는 기업 (BusinessWeek지 선정)	-	-	세계 34위
브랜드가치 (Interbrand 조사)	-	109억불 (세계 25위)	329억불 (세계 9위)



1. 신경영과 신인사의 주요 내용

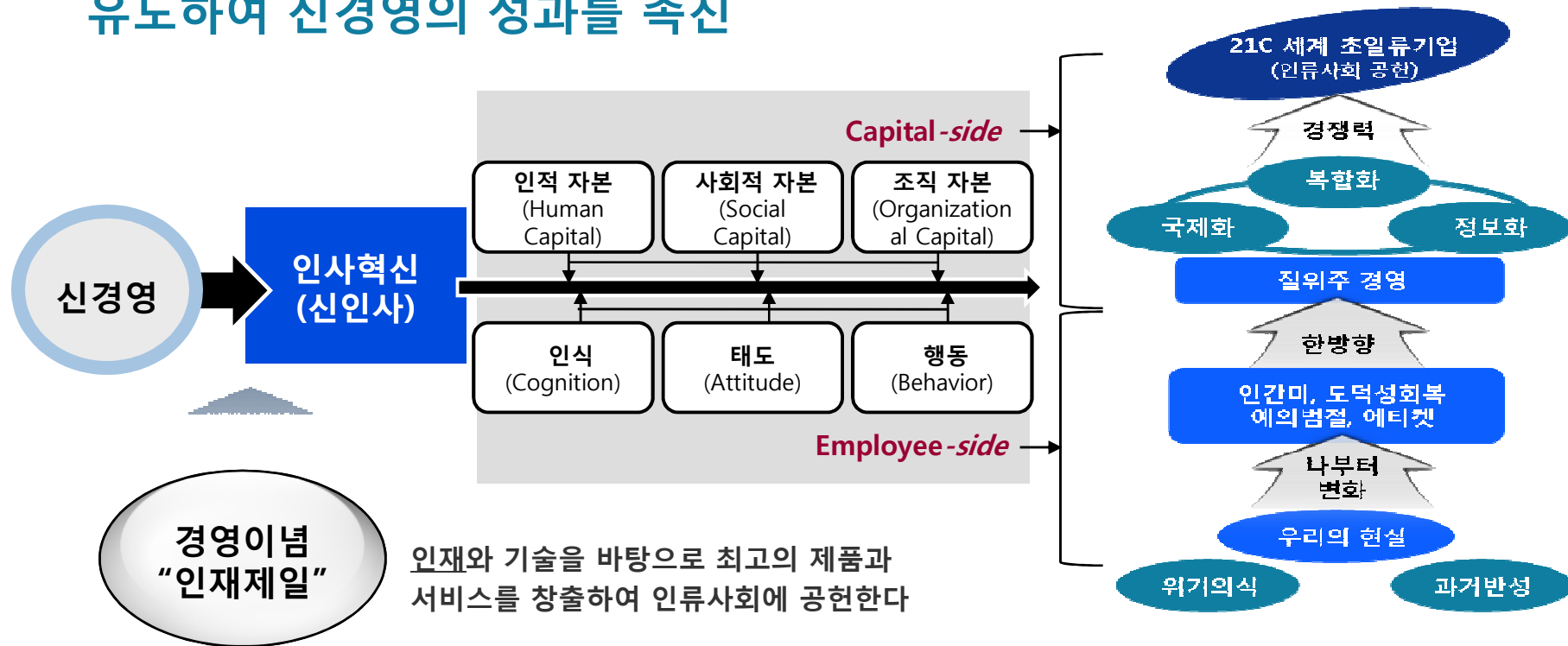
▶ **2. 신경영과 신인사 모형**

3. 신인사의 전략적 Initiative

4. 신인사의 학술적 의의 및 향후 과제

신경영과 신인사 모형

- 신인사가 임직원의 의식/행동 변화 및 전사적 Capital 축적을 유도하여 신경영의 성과를 촉진

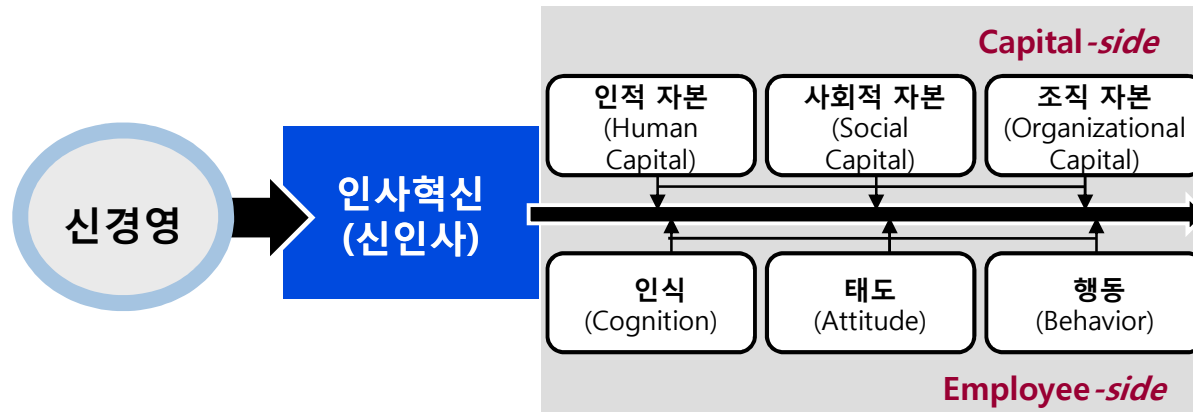


신경영과 신인사 모형

인사제도는 교육, 채용, 배치 등을 통해 구성원의 지식, 기술, 역량을 향상시키고 **(인적자본)**

효과적인 업무수행을 위해 구성원이 적절한 상호작용 관계를 구축하고 협력하도록 유도하며 **(사회적자본)**

조직 내에 효과적 업무프로세스, 조직문화 등을 구축 **(조직자본)**



인사제도는 목표, 교육, 평가, 보상 관리 등을 통해 구성원에게 조직이 지향하는 바와 무엇이 중요한지에 대한 **인식**을 심어주고

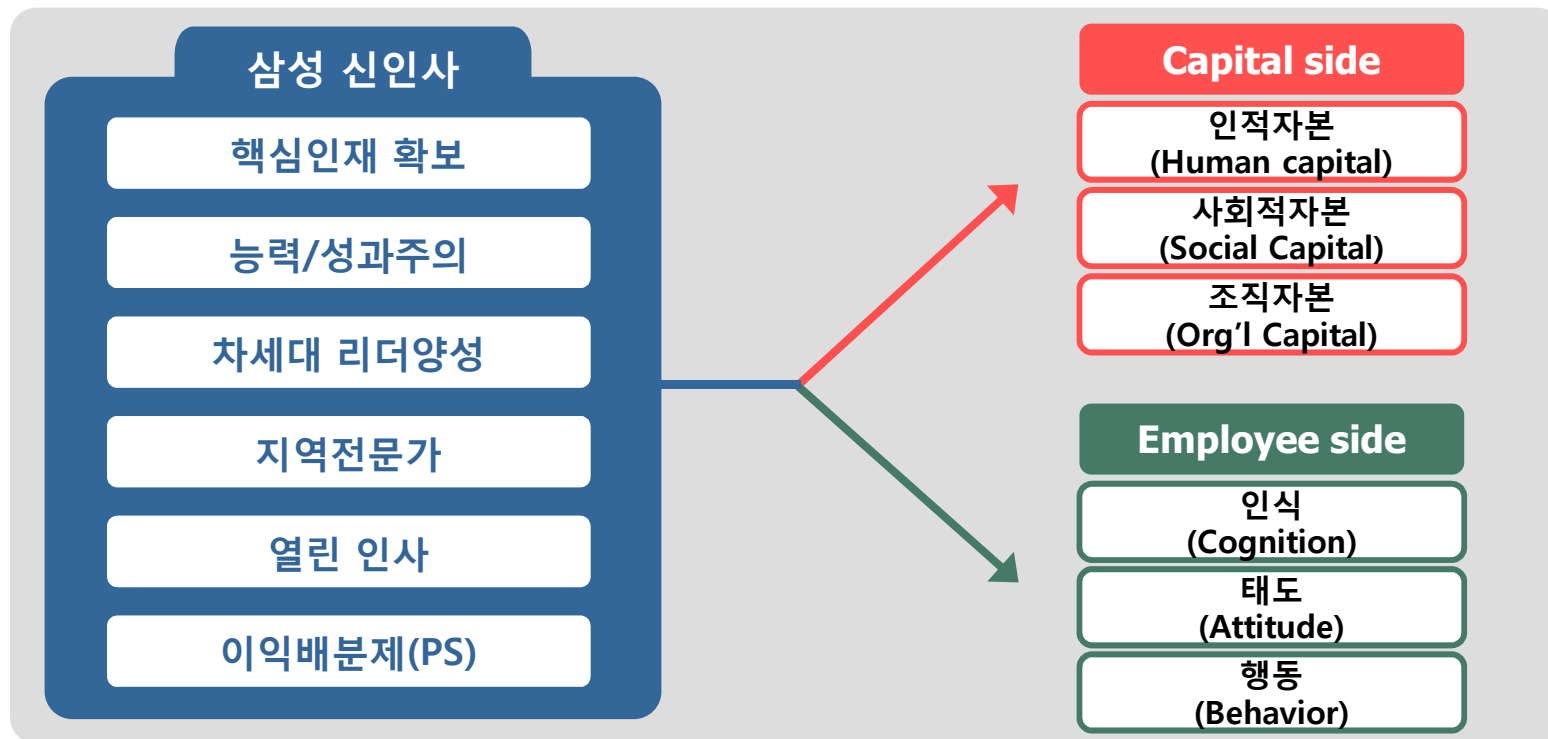
업무, 동료, 회사에 대한 바람직한 **태도**를 갖게 하며

이러한 인식과 태도는 인사제도가 지향하는 바에 적합한 **행동**을 유도

출전: Jiang et al (2012), Youndt & Snell (2004)

신경영과 신인사 모형

- 핵심인재, 열린인사, 능력/성과주의 등 신인사가 Capital 축적과 의식개혁을 실현



신인사의 경쟁력 제고 프로세스(예) - 핵심인재



“우수한 사람 한 명이 천명, 만명 먹여 살린다.”(93.6)

21세기 경영은 사람경영으로 人材가 가장 소중한 자산
뛰어난 인재를 확보, 육성하는 데 더 많은 관심 촉구

글로벌 역량을 갖춘 핵심인재의 지속적 영입으로

Capital side

글로벌 수준의 지식, 기술, 역량을 확보하고,
조직내부 공유 및 지식전파를 통해 조직 역량을 강화

Employee side

순혈주의에서 탈피, 변화 수용과 민감도 제고

신인사의 경쟁력 제고 프로세스(예) - 능력/성과주의



“잘 뽑는 것만큼 적재적소에 배치하고 지속적으로
챙기는 게 중요하다 ” (07.4)

人材를 잘 발굴하여 사기 진작하고 육성
성과에 따라 차등 보상하고 경쟁사보다 많이 지급

능력/성과주의 인사시스템 정착으로

Capital side

철저한 능력과 성과에 기반한 인사로 역량개발을 견인
성과에 기반한 조직 응집력 강화

Employee side

세계수준의 성과창출을 모토로 전 임직원의 한방향 인식 촉진
경쟁마인드 제고로 글로벌 초일류에 대한 열망 공유

신인사의 경쟁력 제고 프로세스(예) - 열린 인사



“경영전반에 걸쳐서 여성인력을 활용해야 한다.
욕심 같아서는 6:4 정도를 가져가도 좋지만
7:3 정도는 갖고 가야 한다.”(02.4)

성, 학력, 출신지역에 관계없이 동일한 기회 제공
개성있고 끼있는 인력 확보

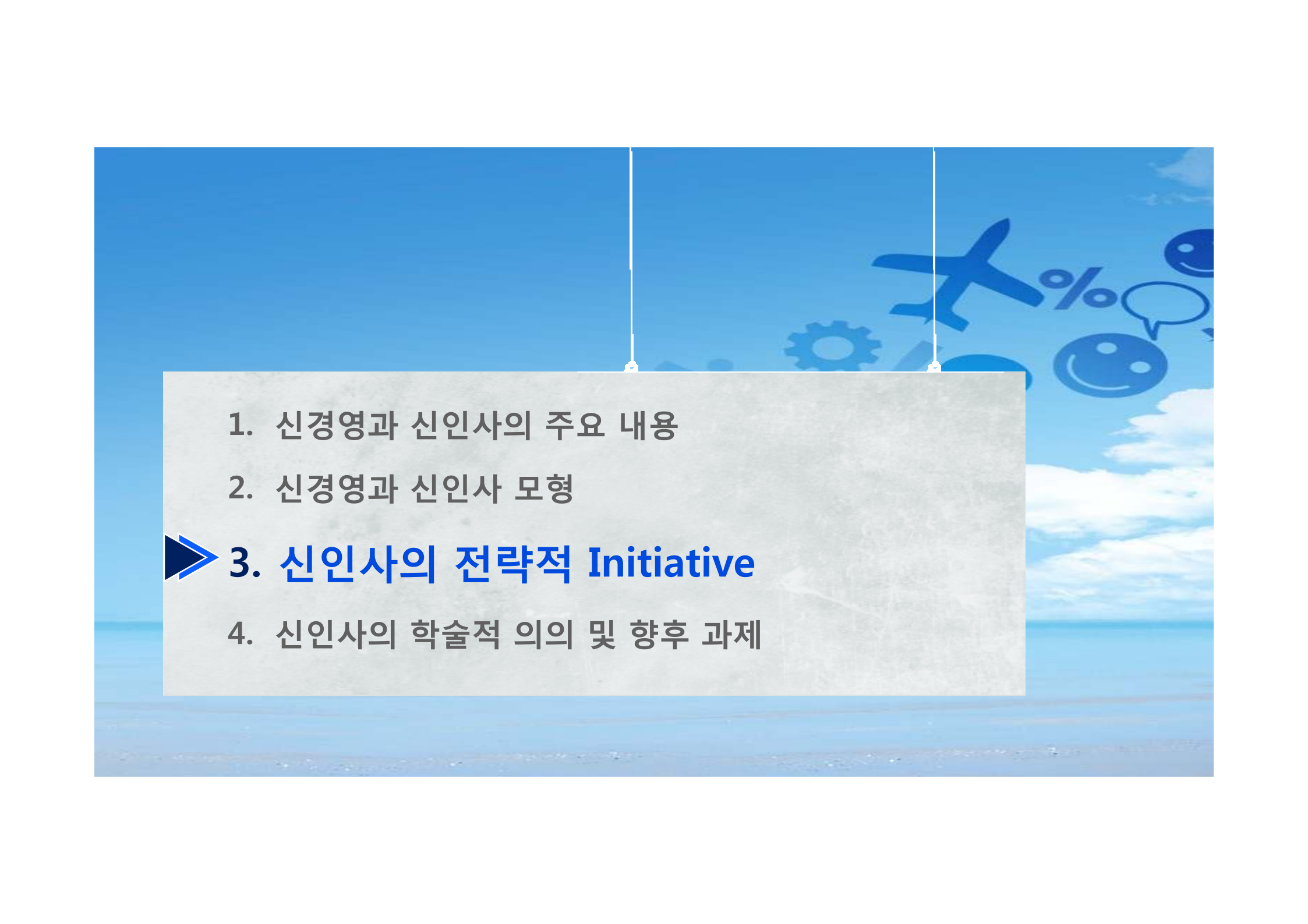
불합리한 차별을 철폐한 열린 인사로

Capital side

역량과 성장가능성을 보유한 인적자본을 폭 넓게 영입
전문성이 있는 특이인재 확보로 창의적 조직역량 촉진

Employee side

획일적 사고에서 탈피, 다양성 수용과 개방적 사고 형성



1. 신경영과 신인사의 주요 내용

2. 신경영과 신인사 모형

▶ 3. **신인사의 전략적 Initiative**

4. 신인사의 학술적 의의 및 향후 과제

인사와 전략의 관계(전략적 인사관리)

▮ 일반적으로 전략적 인사관리는 인사가 전략을 지원하는 역할에 초점



- 수립된 전략의 원활한 수행을 위해 인사전략 수립/집행
- 전통적인 '전략적 인사관리' 이론
- 장점: 논리적, 비용 효과적
- 단점: 기술과 경쟁환경이 급변하여 바른 전략을 알지 못하거나 전략을 급히 변경해야 하는 경우, 기존 전략의 지원 역할을 하는 수준의 인사는 조직에 기여할 수 있는 가능성이 크게 제한됨
- 삼성은 이런 '교과서적' 인사관리가 매우 반응적(reactive)이며, 기업간 경쟁에서 뒤처질 수 있음을 보여줌

인사와 전략의 양방향 연계(삼성)

- 삼성은 인사가 전략을 지원하는 역할을 넘어, 인사가 전략을 선도



인사가 전략을 선도하는 역할

- **인재에 대한 선제적(proactive) 투자로 조직역량 구축**
 - 당장 필요치 않은 인재에 대한 투자
 - 전략이 수립되기 전에 선도적 투자
 - 조직이 필요를 느끼기 전에 선제적 인사혁신
- **예측치 못한 경쟁환경의 변화에 대처할 수 있는 인적자본과 조직역량 구축**
(예: 경쟁사 대비 월등한 소프트웨어 엔지니어 인력으로 스마트폰 시대에 가장 빨리 대응)
- **조직에 스피드, 실행력, 혁신력을 제공**
- **인사로 인한 조직역량을 기반으로 차별화된 전략 구사**

인사가 사업/기술전략을 선도한 사례

핵심인재 확보

- 선진기술과 지식을 보유한 초일류 핵심인재를 확보하고, 이들이 미래사업/기술전략을 선도

Case

- 2003년 영입한 우남성 사장은 '08년 전자 System LSI 사업부장을 역임하면서, 이 사업의 비약적인 성장을 주도
- 2007년 19년간 GE에서 근무하던 최치훈 (현, 삼성카드) 사장을 영입하여 GE의 선진경영기법을 통해 삼성의 Paradox경영(미국-일본 경영시스템의 통합)의 성공적 구축에 기여

차세대 리더 양성

- 미래 경영을 선도할 차세대 리더 Pool을 조기에 확보하고, 준비된 경영자를 육성하여 미래 사업전략을 선제적으로 주도
- Action Learning을 통한 과제 수행 및 Succession Plan과 연계하여 경영리더를 전략적으로 양성

인사가 글로벌 전략을 선도한 사례

지역전문가

- 미래의 글로벌 시장 진출에 대비한 장기적인 인재 양성 전략으로 지역전문가 출신이 주재원 및 해외법인장으로 이어지는 글로벌 리더양성 트랙과 연계
(1990년 이후 80개국 4,700여명의 지역전문가를 양성)
- Emerging 지역 시장 개척의 첨병 역할 수행
(중국, 동남아 진출에 앞서 현지의 문화와 비즈니스 관행을 습득한 인재를 확보)
- 전세계를 대상으로 한 방대한 지역정보 수집을 통해 글로벌 비즈니스 기회 창출에 기여

글로벌 전략그룹(GSG)

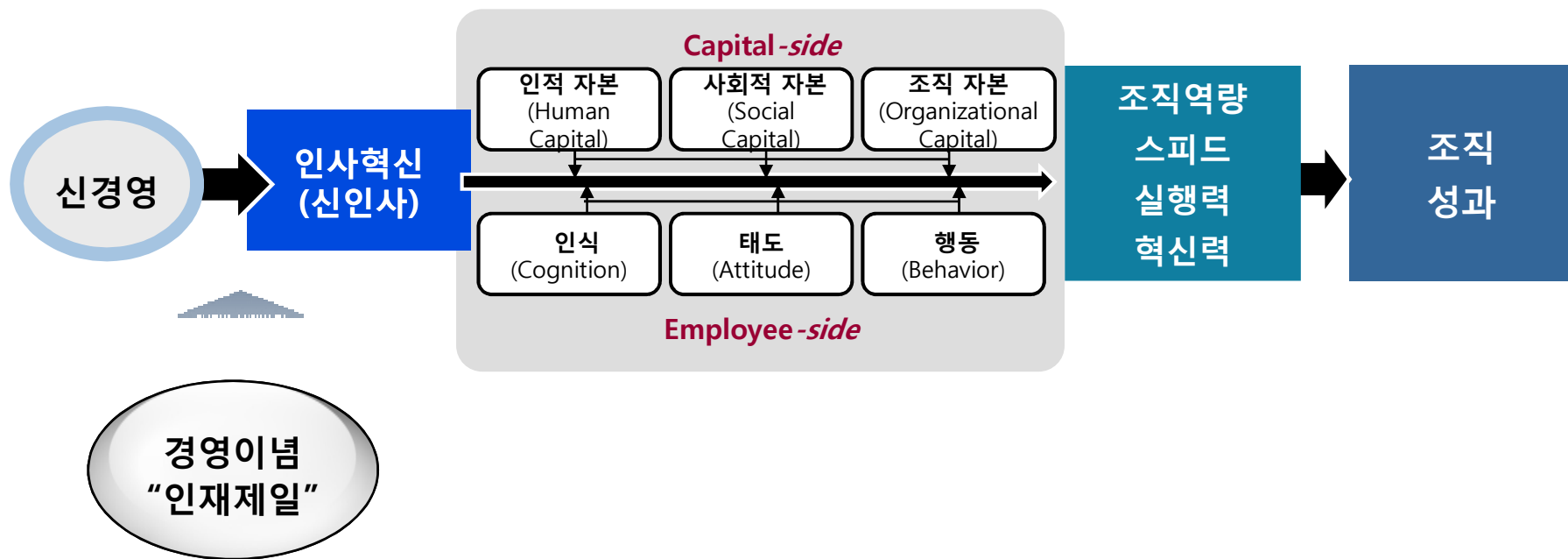
- 글로벌 초일류를 견인할 초국적 경영리더 양성을 위한 외국인 정예인력 육성프로그램
(외국인 우수인력을 삼성에 안착시키는 '양성센터' 역할을 통해 삼성의 글로벌 경영을 촉진)
- 장기적 정예인력 육성프로그램으로 체계화하여 15년간 총 200 여명 양성
(해외법인장, 글로벌 전략스태프 등 주요 Post 보임)

Case

- David Steel전무: '97년 GSG입사 이후, 해외법인의 리더급으로 성장(삼성전자 북미 기획홍보팀장)

신인사와 조직역량

- 삼성 신인사가 스피드, 실행력, 혁신력 등 조직차원의 역량 구축을 촉진



신인사와 조직 역량

■ 스피드

- 전 계층 대상 집중 교육을 통해 전 직원이 일관된 방향 및 목표를 신속히 공유
- MBO 목표를 연초에 정하나 환경변화에 따라 연중에 유연하고 신속하게 변경
- 정형화된 공채 방식을 탈피하여, 시장에서 검증된 경력직원을 선발하여 즉시 활용
- 모든 분야에 대한 글로벌 인재 DB화 및 상시 관리로 신사업/기존사업에 필요 인력을 즉시 투입
- 그룹 인트라넷(My Single) 운영 등 업무의 모바일화를 통해 실시간 쌍방향 커뮤니케이션 체계를 형성
- 경영환경 변화에 맞추어 신속한 조직개편 및 인력운영 실시
- 직급간소화로 의사결정 단계를 단축하고, 팀제 및 TFT상시 활용으로 실시간 대응

신인사와 조직 역량

■ 실행력

- 체계적 인재양성(신경영 이념전파, 차세대 핵심인력 양성, 지역전문가 등) 프로그램으로 고도화된 사내 인적자본을 통해 시장선도 전략 수립 및 실행력 개선
- 상시적인 목표달성 정도를 평가하여 구성원들의 업무 실행도 제고 및 조직 긴장감 부여
- 과감한 보상 및 신상필벌의 제도로 실행력 제고
- 직무기술서(Job description)가 명확하지 않고 직무 경계를 의도적으로 확정하지 않음으로서 업무수행의 유연성이 높아지고 시장대응력이 강화됨
- 평소에 세심한 관리와 철저한 준비의 문화를 강조하여 실행력 제고
- 담당한 사업을 초일류 수준으로 이끈 사내 리더들이 계열사 곳곳에 배치되어 초일류비전, 베스트 프랙티스, 선진시스템을 전파

신인사와 조직 역량

■ 혁신력

- 연구개발, 전략, 마케팅, 경영관리 등 각 방면에서 과감한 핵심인재 채용으로 혁신력 제고
- 체계적 인재양성(신경영 이념전파, 차세대 핵심인력 양성, 지역전문가 등) 프로그램으로 고도화된 사내 인적 자본을 통해 시장혁신을 선도하는 역량 구축
- 혁신성과에 대한 과감한 보상으로 혁신에 대한 동기부여
- Soft-driven Company 추진: 소프트웨어 인력을 R&D 인력의 70% 이상으로 확대
- 소프트웨어 글로벌 거점확대 및 S 직군(소프트웨어 맞춤 직군)에 대한 전략적 인사관리 실시
- 하드웨어 설계 및 제조 역량 강화를 위해 별도 Track으로 전문 인력 양성

Case – C-Lab(Creative Lab)

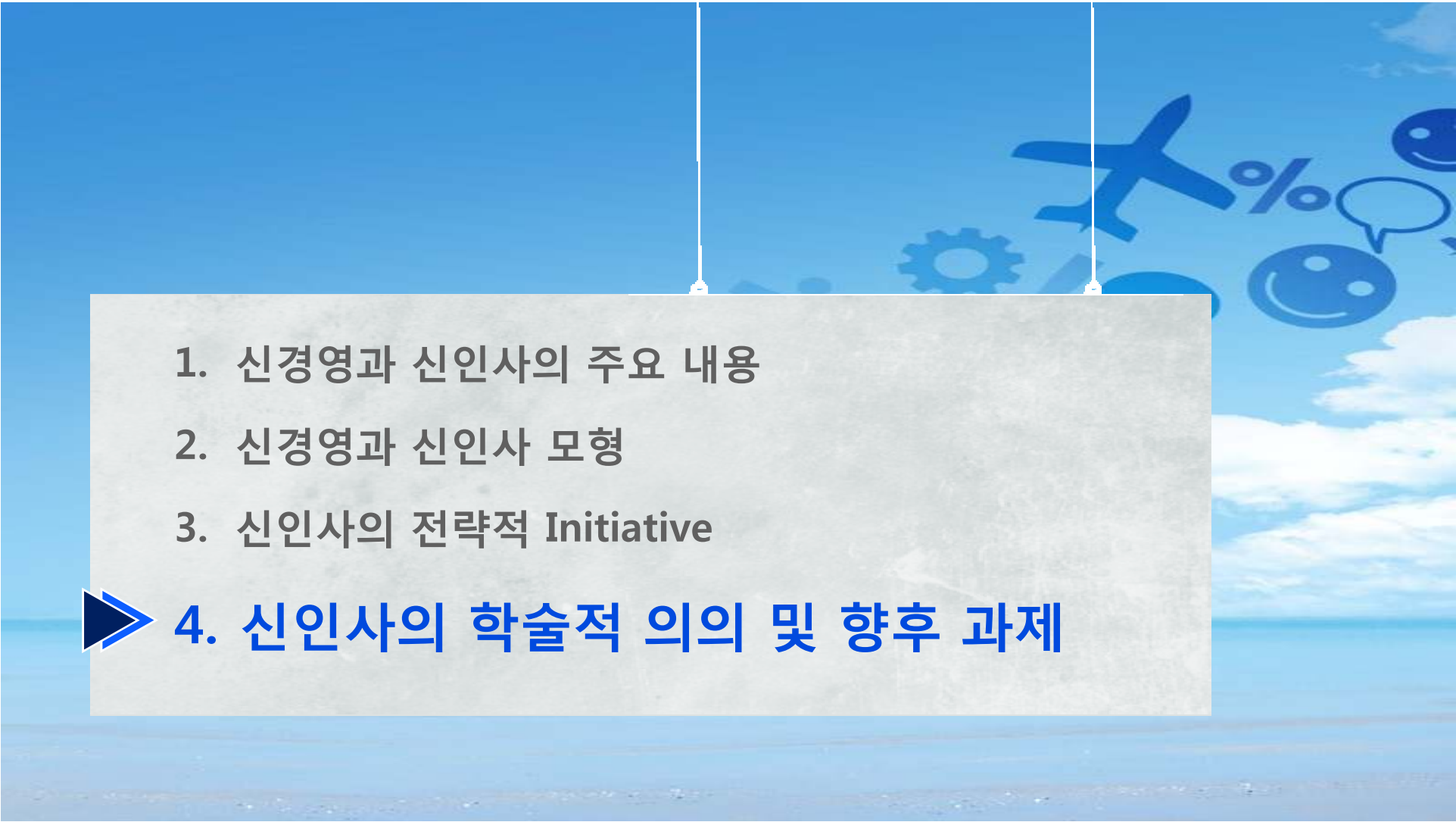
- 각 사업부별 사내벤처 방식을 접목한 C-Lab을 신설
- 독립된 근무공간 제공, 자율적 근태관리, 성과에 대한 파격적 보상 등을 통해 창조적 제품/서비스 개발을 적극 지원

신인사의 리더십

■ 한국 기업 및 사회 전반의 인사철학 및 인사제도 변화에 지대한 공헌

- 90년대 중반 이후 경제 성장이 정체되는 상황에서도 일본식 인사관리 방식에서 좀처럼 벗어나지 못하던 한국 기업 및 사회 전반에 새로운 융합형 인사혁신을 소개하고 세계적 경영성과를 이룸으로써 일본식과 미국식을 넘어서는 융합형 인사 패러다임을 전파
- 삼성식 인사혁신이 한국 사회에서 가장 벤치마킹 대상이 되는 현상을 낳았으며 한국 사회 전반의 비효율 제거와 성과향상에 기여

인사관리 분야의 “변혁적 리더”(높은 목표추구, 역량과 가치관의 개혁,
새로운 전략개발로 세계적 성과 달성)



1. 신경영과 신인사의 주요 내용

2. 신경영과 신인사 모형

3. 신인사의 전략적 Initiative

- ▶ 4. 신인사의 학술적 의의 및 향후 과제

신인사의 학술적 의의

■ 인사혁신을 통한 조직역량 강화

- 인사혁신(신인사)을 통해 스피드, 실행력, 혁신력과 같은 조직역량을 제고할 수 있다는 것은 학술적으로 귀중한 시사점
- 인사관리를 통해 일반적으로 조직역량을 구축할 수 있다는 가설이 학계에서 연구되고 있지만, 구체적으로 스피드, 실행력, 혁신력과 같은 조직역량이 어떻게 제고되는가에 대해서는 학계에서 더 이론화 및 실증연구가 필요함
- 삼성의 인사혁신(신인사)은 세계 인사관리 학계에 아직 연구되지 않은, 그러나 중요한 연구주제를 던져주었다는 점에서 매우 의미 있음

신인사의 학술적 의의

■ 인사와 전략의 양방향 연계

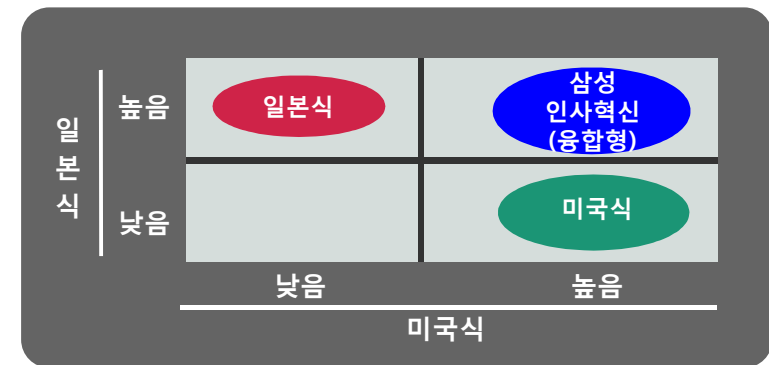
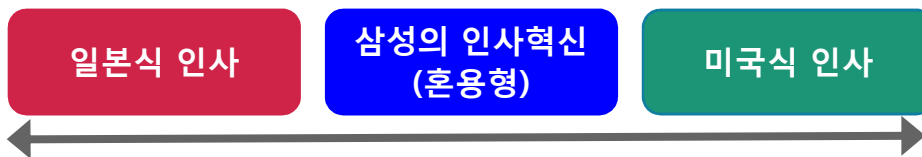
- 삼성 인사혁신(신인사)에서 나타난, “인사가 전략에 선행하여 전략을 견인”하는 경로는 학술적, 실무적으로 중요한 연구주제임
- 특히, 기술과 경쟁환경이 급변하여 바른 전략 방향을 알기 어렵거나, 전략을 급히 변경해야 하는 경우가 빈발하는데, 이 경우 전략을 지원하는 수준의 인사는 조직내에서 매우 제한적 기여밖에 할 수 없음.
- 이에 대처하기 위해 선제적으로 인적자본 및 조직역량을 구축하고 이에 기반하여 그때 그때 시장 대응방식이나 전략을 수시로 변경해가는 삼성의 신인사는 학술적으로 매우 흥미롭고 의미 있는 연구 대상임

신인사의 학술적 의의

■ 융합형 인사관리:

일본식 인사관리(연공주의)와 미국식 인사관리(시장주의)의 융합

- 삼성의 인사혁신은 일본식과 미국식의 단순한 혼용(하이브리드)을 넘어서 일본식과 미국식의 장점을 모두 활용하는 융합형



- 삼성의 인사혁신은 절충 수준의 혼용을 넘어서, 양자의 장점을 더 발전시키고 융합시킴. 그리하여 일본식도 미국식도 아닌, 글로벌 표준이 될 만한 새로운 인사관리 방식으로 승화시킴
- 예를 들어, 지역전문가 제도를 통한 글로벌 인재의 내부양성과 외부 글로벌 핵심인력의 적극적 유입, 전 사원을 대상으로 한 이익분배제도 실시로 전 조직의 일체감과 성과주의를 동시에 추구, 공채사원의 예측가능한 승진과 고용안정성 부여를 통해 사원의 헌신과 단합을 유도하는 동시에 수시인사와 발탁/대발탁을 통해 인사의 역동성, 개인간 경쟁 및 성과주의 제고 등

삼성 인사혁신의 향후 과제

시장선도자(First Mover)로서 지속 성장을 주도할 수 있는 창조인사 구현

- Fast Follower에서 First Mover가 되기 위해 더 과감한 인재확보, 인재양성 투자, 평가 및 보상제도 필요
- 삼성 특유의 일사불란함과 실행력을 잃지 않으면서도 창의와 혁신이 꽃피울 수 있는 조직문화 창조를 위해 새로운 조직가치와 행동양식을 도출

글로벌 차원에서 적용 가능한 초일류 HR시스템 및 조직문화 구축

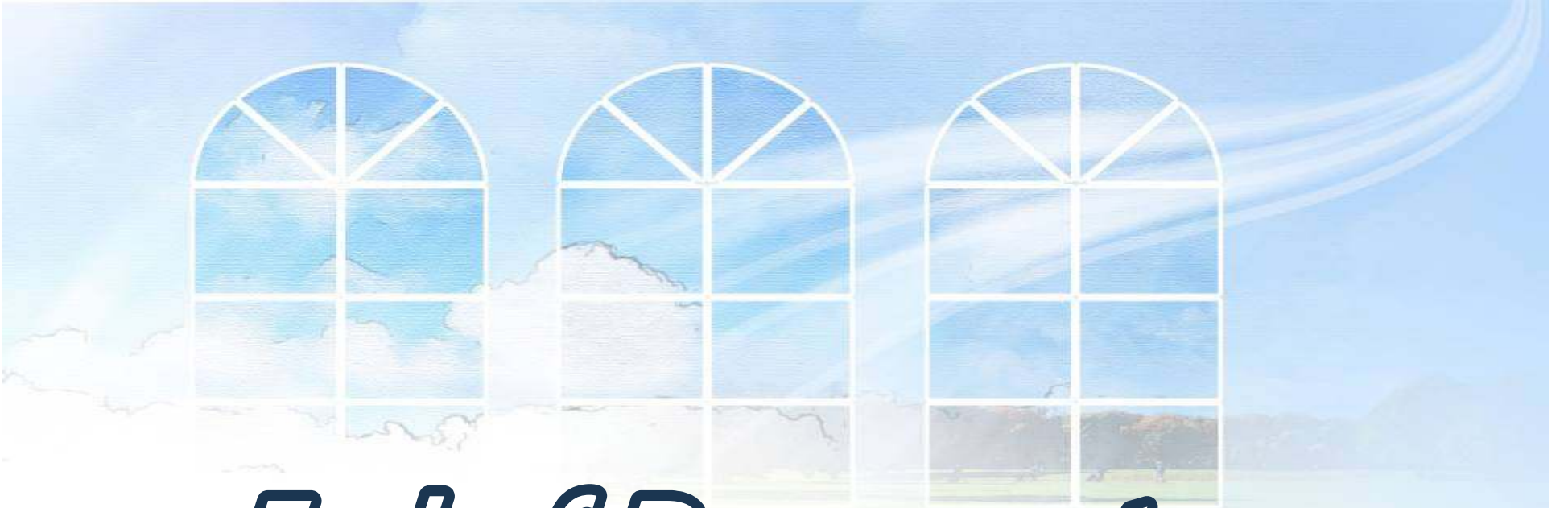
- 지역, 국가, 인종을 구분하지 않고 글로벌 차원의 최고 인재를 확보하고, 활용할 수 있는 HR시스템 및 조직문화를 구축
- 글로벌 경쟁력을 선점해 갈 경영리더와 최고 전문가를 범 세계적 차원에서 지속적으로 확보/양성

신경영 DNA의 전승으로 초일류기업의 경쟁우위를 유지, 발전

- 종업원 의식과 가치관 변화에 대응하여 신경영 DNA를 전승할 수 있는 조직문화 구현
- 글로벌 차원에서 삼성의 경영철학, 핵심가치 공유를 통한 일체감 제고

참고문헌

- K Jiang, DP Lepak, J Hu, and JC Baer. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55 (6):1264-1294.
- CF Manchester. 2012. General human capital and employee mobility. *Industrial and Labor Relations Review* 65 (4): 951-974.
- MA Youndt and SA Snell. 2004. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues* 16 (3): 337-360.

Three arched windows with white frames are set against a blue sky with soft clouds. Each window shows a different view of a landscape: the left window shows a rainbow, the middle window shows a mountain peak, and the right window shows a valley with trees and a body of water. The text "End of Document" is written in a stylized, italicized font across the bottom of the image.

End of Document