



기업이 요구하는 바람직한 인재상

윤종규 | 국민은행 부행장

최근 기업의 인재에 대한 열망은 시간이 지나면 지날수록 높아지고 있다. 이는 요즘과 같이 변화가 격심하고 치열한 경쟁으로 인해 실수가 용납되지 않는 경영환경 하에서는 인재의 확보가 기업의 성패를 결정하기 때문이다. 어떤 기업은 임원에 대한 평가의 일부가 인재를 확보하는 것일 정도로 기업에서 인재 확보의 중요성은 날로 확대되고 있다.

따라서 많은 기업들 또한 자사의 특성에 맞게 인재상을 설정하고 육성 프로그램을 운영하는 등 많은 노력을 하고 있다. GE의 크로톤빌 연수원의 지도자 육성 프로그램이나 국내 기업의 다각적인 연수프로그램 등이 그 대표적인 예라고 볼 수 있다.

I. 인재가 갖추어야 할 요소들

그렇다면 도대체 인재란 어떤 사람을 말하는 것일까?

인재란 명문대학을 우수한 성적으로 졸업하고 입사시험에서 수석으로 합격하여 채용된 사원을 말할까? 반드시 그렇지 만은 않다. 명문대학을 수석으로 졸업하고 수석으로 입사해

도 몇 년 후에 도태되는 경우가 비일비재한 것이 현실이다.

일반적으로 대학을 졸업하고 일류기업의 문으로 들어선 수 많은 사람들 중 소수만이 인재로서 인정받는 위치에 올라서는데 과연 그들의 능력은 어디에서 나오는 것일까? 다양한 의견이 있지만 기업에서 원하는 인재의 특징은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 인재는 '윤리의식' 수준이 높아야 한다.

최근의 기업환경을 살펴보면 '불량만두 파동'을 계기로 기업 경영의 비윤리성에 대해 비난이 고조되고 있으며 이에 국내 기업에 대한 윤리경영의 중요성은 더욱더 부각되고 있다. 또한, '윤리경영이 기업의 경쟁력'이며 비윤리적인 의사결정이 기업을 위협하게 할 수 있다는 것은 일부기업의 '회계 조작'이나 '대선자금 수사 파문' 등으로도 알 수 있다. 이는 과거처럼 기업이 많은 이윤만을 추구하면 좋은 기업이라는 인식을 받던 시대는 끝났음을 의미한다. 최근 들어 많은 기업들이 광고를 통해 기업의 이미지 개선과 기업의 사회적 책임을 부각시키는 것도 그 이유라고 볼 수 있다.

“

기업이 바라는 인재의 특징은 올바른 윤리적 가치관,
복합적이고 다양한 사회관계에 적절히 대응할 수 있는 감성적 능력,
새로운 정보를 활용하고 대처하기 위한 지속적인 자기계발, 강한 몰입능력,
누가 보지 않아도 위임된 권한에 따라 스스로 판단하고 책임을 지는 자세,
그리고 가장 기본적인 진취적이고 패기가 있어야 한다.

”

그렇다면 기업에서 요구하는 적합한 윤리란 과연 무엇일까? 우선 ‘윤리’의 사전적 의미를 살펴보면 ‘사람이 지켜야 할 도리, 규범으로 선악을 가리는 표준이고 행위를 통제하는 원리’라고 정의되어 있다. 따라서 기업에서의 적합한 윤리는 성실성, 책임감, 협동성, 봉사성 등 ‘직장 내 윤리’뿐만 아니라 일을 마치고 가정에서 또는 사회에서도 윤리적 기준에 맞게 행동해야 하는 ‘직장 외 윤리’까지 포함한다.

특히 금융기관인 경우에는 업무의 특성상 구성원의 올바른 직업윤리가 더욱더 중요하다. 이에 금융기관은 윤리강령을 제정하여 구성원이 항상 인지하도록 하고 감사활동 등을 통해 사전예방을 하는 등 많은 노력을 기울이고 있다. 이는 기업이 스스로 구성원의 올바른 윤리적 가치관을 확립하도록 도와줌으로써 기업 전체가 윤리경영을 할 수 있도록 하기 위함이다.

따라서 구성원은 직무수행 및 개인생활에 있어 올바른 가치관을 확립하고 제반규정에 따라 정당한 절차와 방법으로 공정한 직무수행을 해야 한다.

그러나, 아무리 업무지식이 풍부하고 열성

적인 구성원이라도 올바른 윤리적 가치관을 가지고 있지 않다면 인재로서 대우받을 수가 없다. 금융기관 뿐만 아니라 공공기관 및 일반 기업에 근무하는 많은 사람들이 금품, 선물 등을 제공받거나 청탁 등의 행위로 한 순간에 어렵게 쌓아올린 명예를 잃어버리는 사례를 종종 볼 수 있듯이 직업윤리의 중요성은 오늘날 인재가 갖추어야 할 가장 기본적인 요소라고 할 수 있다. 다행히 최근 많은 대학들이 기업 윤리경영의 중요성을 알고 커리큘럼에 포함시키려는 움직임이 있는 것으로 알고 있는데, 기업의 임원으로서 매우 반가운 소식이 아닐 수 없다.

둘째, 인재는 감성적인 능력이 우수해야 한다.

대학 생활을 포함해서 모든 사회 현상은 어느 일정한 규칙에 의해서 단순 반복적으로 일어나지는 않는다. 복합적이고 다양한 방향으로 이루어지고 많은 사람들의 이해관계가 복잡하게 얽혀있는 구조로 변해가고 있다. 따라서 인재는 이와 같은 사회현상에 적절한 대응을 하기 위해서는 우수한 감성적인 능력을 갖추어야 한다.

다니엘 골먼, 리처드 보이에치스, 애니 맥키가 공동으로 저술한 『감성의 리더십』에서 보면 감성능력은 후천적으로 학습되며 올바른 리더십을 수행하기 위해서는 다음의 4가지 차원의 능력이 필요하다고 한다.

- 1) 자신의 감정, 능력, 한계, 가치에 대해 깊이 이해하는 '자기인식 능력'으로 자신의 감정과 장점, 단점을 알고 자신의 가치와 능력을 파악하는 능력을 말한다.
- 2) 스스로 감정을 제어하고, 변화에 잘 적응하도록 하는 '자기관리 능력'으로 감정과 충동을 통제하고 상황의 변화에 적응하며 장애를 극복하기 위해 유연하게 대처하는 능력을 말한다.
- 3) 서로 다른 문화를 가진 타인과의 감정이입의 능력, 즉 '사회적인식 능력'으로 다른 사람의 감정을 헤아리고 그들의 시각을 이해하며, 더불어 고객의 요구를 알아차리고 부응하는 능력을 말한다.
- 4) 자신의 관점과 가치관을 뚜렷하게 인식하고 타인과의 감정에 공감을 불러 일으켜 타인과의 관계를 노련하게 관리하는 '관계관리 능력'으로 타인과의 유대 형성과 더불어 적절한 리더십으로 팀워크와 협동을 이끌어낼 수 있는 능력을 말한다.

중요한 것은 이와 같은 감성능력은 선천적으로 타고 나기 보다는 후천적으로 학습 및 경험에 의해서 얻어질 수 있다는 것이다.

따라서 기업은 많은 인재들이 사회에 진출하기 전에 다양한 경험을 쌓기를 원한다. 특히 대학 생활은 다양한 사람들을 허물없이 자유롭게 만날 수 있는 공동체라고 볼 수 있다. 따라서 사회에 진출하기 전 대학생활에서 타인

과의 관계를 통해 자신의 감성적인 능력을 배양할 필요가 있으며, 다양한 사고와 가치를 존중하고 포용할 수 있는 개방적 사고를 갖추도록 해야 한다. 일반적으로 기업에서 채용시 과거 동아리활동이나 봉사활동을 중시하고 집단 토론 면접을 실시하는 이유도 다양한 사고와 경험의 축정이란 측면에서 같은 맥락이라 할 수 있다.

셋째, 최고 전문가로 성장하기 위한 끊임없는 자기계발이 필요하다.

최근의 기업환경은 새로운 변화에 지속적으로 도전받고 있으며 기업이 살아남기 위해서는 조직 구성원의 환경에 맞춘 변화가 필연적이기 때문에 기업은 자기계발에 도전적인 사람을 원한다.

이제는 대학 졸업후 어려운 관문을 뚫고 본인이 원하는 기업에 취업이 되었다고 해서 안심할 수 없는 것이 현실이다. 최근에 생긴 신조어 중 하나가 '샐러리맨(salaryman)'과 '스튜던트(student)'를 합한 '샐러던트(saladent)'라는 것을 보면 많은 직장인들이 외국어나 자격증 등 자기계발을 위해 많은 노력을 기울이고 있다는 것을 알 수 있다.

그러나, 대부분의 사람들은 기업에 입사한 후 현재 처해있는 생활에 안주하는 경우가 많다. 이는 자신에게 주어지는 변화를 두려워하고 피하려는 경향을 가지고 있기 때문이다. 하지만, 자기계발에 충실한 사람은 변화를 두려워하지 않고 적극적으로 대응하려고 한다. 과거에는 변화를 두려워하고 피하려는 경향을 가진 사람은 그다지 크게 문제가 되지 않았다. 하지만 최근의 현실은 그렇지 못하다. 많은 양의 새로운 정보를 활용하고 대처하기 위해서

는 지속적인 자기계발이 필요하며, 자기계발이 없다면 결국 기업 내에서는 도태될 수밖에 없다는 것은 기정 사실이다.

넷째, 강한 몰입능력이 있는 사람이 필요하다.

로브 거피의 『Managing People』을 보면 ‘몰입’은 인간의 에너지를 창출하는 동시에 마음의 생기를 불어넣어 주고 독창성과 아이디어를 실현하는데 밑바탕이 된다고 주장하면서 직장내에서 ‘몰입’을 크게 2가지로 구분하고 있다.

하나는 ‘외재적 몰입(External commitment)’으로 이는 진정한 몰입이 아니며 회사측에서 일방적으로 종업원들을 통제하고 작업조건을 규정하는 경우를 말한다. 이 때는 대부분의 종업원은 겉으로만 몰입하는 체하며 실제로 현재 수행하고 있는 업무가 자신의 운명에 별로 영향을 못 미친다고 생각하여 최선을 다하지 않는 근무자세이다.

또 다른 하나는 ‘내재적 몰입(Internal commitment)’으로 타인이 지시한 내용보다는 본인 스스로 업무를 정하고 행동하는 자세로 특히 Empowerment(하부 권한 위양)와 관계가 있으며, 능동적인 행동으로 인해 회사의 목표와 성과달성에 큰 영향을 미친다.

최근 대부분의 기업에서는 종업원의 개별적 참여도가 회사의 목표와 성과달성에 직접적 영향을 미치는 것으로 판단하고 종업원에게 Empowerment를 하고 있으며 이에 따라 종업원들의 능동적 참여를 유도함으로써 ‘몰입’할 수 있는 여건을 만들어 주기도 한다.

다섯째, 인재에게는 ‘자율과 책임’이 요구된다.

대부분의 기업은 모든 경영 의사결정을 소

수인원을 통해 처리하는 데에는 한계를 가지고 있다. 또한 요즘처럼 다양한 고객의 요구를 파악하고 충족시키는 것이 기업생존의 관건이 되기 때문에 적절한 자율과 그에 따른 책임을 부여하는 것이 필요하다.

어떻게 보면 ‘자율과 책임’은 동전의 양면과 같아서 종업원 대부분은 Empowerment에 대해 반기기도 하지만, 한편으로는 책임을 지고 싶지 않은 애매모호한 태도를 가지는 경우가 많다. 그러나, 자율에 따른 책임은 오늘날 모든 기업에서 인재에게 요구하는 필수요건인 것이 사실이다. 즉, 자율에 따른 책임을 부여함으로써 지나친 자율에 의한 조직 전체의 팀워크 저해 등이 발생하지 않도록 해야 하며 따라서 책임이 반드시 병행해야 함은 당연한 사실임이 틀림없다.

또한, 누가 보지 않아도 보이지 않는 곳에서 위임된 권한에 따라 스스로 판단하고, 결과와 성과에 대한 책임을 지는 자세가 필요한 것이다.

마지막으로 인재는 진취적이고 패기가 있어야 한다.

일반적인 내용이지만 가장 기본적으로 갖추어야 할 것으로 생각되는 부분이다. ‘진취적인 사람’이란 달성하고자 하는 목표가 있으면 어떤 어려움이 있을지라도 완수하려는 도전의식과 성취욕을 가진 사람을 말한다.

또한 ‘패기있는 사람’이란 긍정적이고 적극적인이며 자기주도적인 자세로 계획에 맞추어 실천하는 사람을 말한다.

즉, 업무에 대한 지식이 아무리 많은 직원이라도 진취적이지 않고 수동적이며 부정적인 자세로 요령만 바란다면, 단기 성과는 가능할

지 몰라도 기업에서 원하는 궁극적인 목표를 달성하기는 어려울 것이다.

또한, '진취적인 사람' 과 '패기있는 사람'의 공통점은 모두 스트레스에 대해 강한 내성을 가지고 있다는 점이다. 일반적으로 최근의 신세대들의 경향은 다소 스트레스에 약하다는 점이 단점이라고 볼 수 있는데 이는 스트레스에 대해 수용을 하느냐 회피를 하느냐에 따른 차이라고 볼 수 있다. 일반적으로 '회피형'은 가급적 스트레스를 유발하는 업무를 회피하려고 하고 지금까지 해오던 일, 숙달된 일, 잘 할 수 있는 일만을 골라서 하려는 경향이 심해 결국 새로운 성과를 내지 못하고 경쟁에서 지기 십상이다. 이와 반대로 '수용형'은 오히려 자신의 스트레스가 자신의 발전의 원동력이라고 생각해 적극적으로 대응함으로써 결국은 새로운 목표를 달성하기 쉽다고 할 수 있다. 모든 사람들은 스트레스 받기를 싫어한다. 하지만 스트레스는 어느 조직에서나 발생할 수 있으며 피할 수 없는 것이 일반적이다. 그렇다면 스트레스를 회피하기 보다는 수용하여 적정 수준에서 관리함으로써 자기발전을 위한 동기 부여의 수단으로 활용하는 것이 필요하다.

II. '인재' 를 그르치는 6가지 행동 유형

지금까지 우리는 인재가 갖추어야 할 요소들을 살펴보았다. 하지만 가끔 우리는 어떤 사람은 객관적인 능력이 우수하고 인재가 갖추어야 할 요소를 보유하고 있는 데도 불구하고 인재로서 인정받지 못하는 경우를 종종 볼 수가 있다.

이는 인재가 갖추어야 할 요소와 더불어 인

재들이 피해야 할 습관 또한 중요하다는 것을 의미한다.

심리학자 제임스 왈드롭과 티모시 버틀러는 인재들의 나쁜 습관에 대해서는 6가지 행동 유형과 그 나쁜 습관의 원인이 있음을 발견하였다.

6가지 나쁜 행동 유형으로는 ① 항상 자신뿐만 아니라 부하들에게도 지나치게 많은 일을 하도록 몰아세우는 '영웅형' 이 있고, ② 현실을 인지하지 못하고 최고의 아이디어는 최고의 결과만을 가지고 올 것이라고 맹목적으로 믿는 '실력지상주의형', ③ 권력을 이용해 타인을 짓밟고 자신의 스타일은 매우 효과적이라고 생각하는 '우격다짐형', ④ 변화에 있어서 부정적인 면만을 고려하여 개선하기를 꺼려하는 '비관형' ⑤ 권위와 관습에 무조건 반사적으로 저항하는 '반항형', ⑥ 너무나 많은 것을 너무나 빠른 시간 내에 끝내려는 '홈런타자형' 이 있다고 한다.

이와 같은 6가지 나쁜 습관에 대한 원인으로서는 타인의 관점에서 이해하는 능력이 부족하다는 점에서 찾을 수가 있다고 한다. 이는 이미 위에서 살펴본 것과 같이 인재가 갖추어야 할 요소 가운데 감성능력 중 서로 다른 문화를 가진 타인과의 감정이입의 능력, 즉 '사회적인식 능력' 이 부족하다는 것과 연관이 있다. 즉, 조직은 혼자만의 능력으로 이끌어 나갈 수가 없으며 타인과의 이해도 증진이 필요하다는 것을 의미한다.

또한 어떤 인재는 권위와 비타협의 특징을 가지고 있기도 하는데, 이는 인재에게 치명적인 영향을 줄 수가 있다. 대부분의 인재는 업무적인 능력이 우수하며 타인과는 다른 대우와 권한을 부여받는 경우가 많다. 그러나 이것

을 타인에 대한 권위로 인식하거나 타인 의견에 대한 존중이 없이 자기 자신의 의견만이 가장 적합하다고 여겨 타인과 타협하지 않는다면 이는 해당 조직의 팀워크를 저해하는 큰 요소라고 할 수 있다.

마지막으로 강한 자존심 때문에 부정적인 결과를 가져오는 경우가 있다. 이것은 인제는 자신의 동료들보다 더 많은 일을 더 빨리 성취해야 한다는 성취 중심적 문화로 압박감을 가지고 있고, 실패에 대한 부담감을 가지는 경우가 있어 결국 자신의 자존심에 의해 오히려 목표달성에 실패하는 경우가 있음을 말한다.

이처럼 조직내에서 뛰어난 성과를 올리면서 심리적인 결함 때문에 오히려 조직내 목표달성을 저해하는 경우에는 아무리 뛰어난 능력을 가졌을지라도 인재라고 할 수가 없으며 이와 같은 나쁜 습관에 대한 원인을 최대한 줄일 수 있다면 조직에서 좀 더 인정받는 인재가 될 수 있을 것이다.

지금까지 인재가 갖추어야 할 요건과 피해야 할 요건에 대해서 알아보았다. 하지만 인재가 기업에서 제 역할을 하기 위해서는 기업의 역할 또한 크다고 할 수 있다. 기업은 명확한 비전을 제시하고 인재들로 하여금 자신의 과업과 조직내 역할에 대해 자부심을 가질 수 있도록 유도해야 하며, 인재들이 일관된 방향으로 목표를 향해 나갈 수 있도록 기업문화를 만들어 주어야 한다. 또한 우수한 인재는 명확한 비전과 구체적인 인재상을 가지고 인재육성에 투자를 하는 기업을 선택해야 함은 당연하다.

그러나 무엇보다 중요한 것은 인재는 선천적으로 정해진 것이 아니고 후천적으로 육성되는 경우가 많다는 것이다. 도입부분에서 언

급하였듯이 수석으로 대학을 졸업하고 수석으로 회사에 입사하여 인재로 발전할 수 있는 기회가 타인에 비해 많았음에도 불구하고 인재로 성장하지 못하는 경우가 많고, 오히려 보잘 것 없는 능력을 지녔지만 시간이 지나면서 기업에서 인정하는 인재로 성장하는 경우가 많다. 즉, 현재 본인이 인재로서 기본적인 자질이 부족하다고 해서 실망할 필요도 없으며, 지금부터라도 자신의 능력을 업그레이드하기 위해서 대학생활 기간동안 많은 경험을 쌓고 긍정적인 마음가짐으로 적극성을 가진다면 누구나 인재로 대우를 받을 수 있는 길은 항상 열려있음을 명심해야 한다. **인재**

윤종규

성균관대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교에서 석사, 성균관대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였고, 하버드경영대학원 PWC International Business Program을 수료하였다. 성균관대학교 겸임교수, 재정경제원 한일조세협약 개정 관련 자문위원, 증권감독원 증권회사 경영평가위원, 삼일회계법인 부대표, 은행경영평가위원회 위원, 예금보험공사 운영위원회 위원, 한국세무학회 부회장, 국민은행 재무기획본부장 등을 역임하였고, 현재 국민은행 개인금융그룹 부행장으로 재직 중이다. 주요 논저로는 『국제회계기준 해설서』, 『기업회계기준 해설서』, “중소제조업의 조세감면조정을 통한 법인세유연화에 관한 연구”, “중소제조업의 법인세 평준화를 위한 이익조정에 관한 연구” 외 다수가 있다.