

기업 경쟁력의 원천은 ‘사람’이다

벤처기업의 성공요소는 지금과 사람 그리고 기술이다. 이중 사람은 기업의 새로운 경쟁력에서 나아가 국가경쟁력의 원천이다. 지난 5월 정부가 ‘사람일 국신경쟁력특별위원회’를 출범시킨 것 등에서 엿볼 수 있듯 그 중요성은 갈수록 확고해지고 있다. 이에 경쟁력의 질적 도약과 핵심인재를 체계적으로 개발, 유지하는 글로벌 기업들의 人事 트렌드에 대해 알아보자.

급 변하는 경영 환경 속에서 장수하는 선진 기업은 소수이다. 글로벌화, 기술의 급변, 지식정보화, 다양화 등의 환경변화에 잘 적응하는 소수의 기업만이 생존한다. 1960년대 이후 세계 100대 기업의 30년간 잔존율은 38%이다. 미국과 일본 기업은 20%대, 우리나라 기업은 10%대 수준이다.

이 소수의 선진기업은 단지 높은 성과를 내는 것에 그치지 않고, ‘지속가능한 성장전략’과 ‘존경받는 기업’을 추구하고 있다. 이들 기업은 장기적 관점에서 사람을 통한 경쟁력 확보에 주력하고 전체 경영성과에 기여하는 인적자원관리를 실천하고 있다.

벤처기업을 비롯한 한국 기업들은 IMF 외환위기를 기점으로 지나치게 단기·개인 중심의 성과주의로 흘렀거나, 연공주의에 머물러 있는 경우가 많다. 새로운 도약을 위해서는 그동안 추진해온 제도 개선이 우리에게 적합한지 되돌아보고, 장기적 관점과 조직 성과를 증시하는 인사(人事) 시스템으로의 변화를 모색해야 할 시점이다. 우선 세계의 선진기업들이 사람관리를 어떻게 하는지 그 변화의 트렌드를 포착하여 글로벌을 지향하는 벤처기업 경영에 참조해보자.

글로벌 人事의 주요 7대 트렌드

장기적으로 기업을 살리고 키우는 경쟁력의 근원은 ‘사람’이며, 경쟁이 치열할수록 인적자원관리의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 세계 선진기업들은 경영환경의 치열한 변화 속에서 ‘지속적 성장’과 ‘존경받는 기업’을 실현하기 위한 사람, 문화, 제도 측면에서 새로운 인사 트렌드를 도출, 확산시켜가고 있다. 그 글로벌 인사 新트렌드는 대략 7가지로 요약할 수 있다.

1. 리더십의 끝없는 강조 글로벌 선진기업들은 경영전략 실행과 핵심 가치에 충실한 리더십 개발에 주력하고 있다. 전략 수행에 적합한 리더상과 행동양식을 구체적으로 제시하고, 전세계 임직원들에게 공유시킴으로써 구심력을 형성한다. 그리고 리더십 개발은 미래를 위한 장기투자는 인식하에 리더십 핵심역량 연구와 개발에 과감히 투자하며, 단계별로 리더십이 자연스럽게 승계되도록 체계적인 교육을 실시한다.

2. 핵심인재 관리에 주력 우리 벤처기업들이 가장 주목을 해야 할 인사 트렌드이다. 글로벌 선진기업에게도 핵심인재의 발굴 못지않게 이슈가 되는 것이 핵심인재의 유지관리이다. 애써 발굴한 핵심인재도 40%가 조직적응에 실패하고 18개월내에 퇴사한다고 한다. 또한 핵심인재들은 2~3년에 한 번씩 일자리를 바꾸는 경우가 빈번한데, 대부분 제대로 된 적응훈련이 이뤄지지 않은데 기인한다. 그래서 글로벌 선진기업들은 입사 후 초기 90일간 실시하는 교육이 핵심인력 활용의 성과를 좌우한다고 보고, 효과적인 적응 프로그램을 도입, 실시하고 있다.

또한 핵심인력의 유지, 관리 수단으로 중요한 것이 비금전적 제도의 도입이다. 핵심인력은 입사할 때는 급여와 복리후생 등 금전적 요인을 중시하지만, 일단 입사하고 나면 비금전적 요인, 즉 인간관계, 직무의 도전성, 경력개발의 기회 등을 더 중시하는 경향이 있다. 선진기업의 경우 핵심인력의 성과를 높이기 위해 다양한 비금전적 방식을 적극적으로 활용하고 있다. 핵심인력의 브랜드 로열티 형성, 공식적 인정, 경력개발 등이 그것이다.

3. 윤리와 투명성 중시 대규모 회계부정과 파산, 집단소송 증가 등으로 윤리경영과 투명성에 대한 사회적 요구가 상승하고 있다. 인사관리가 준법과 투명성 확보를 위한 보루로서 제역할을 하지 못할 때 기업이

한국 기업의 인사와 글로벌 인사 트렌드의 특징 비교

IMF 이후 우리 기업의 인사

단기/개인 성과 중시
핵심인력 확보 위주
전략/생산성/품질 우선주의
비용효율화

Vs

글로벌 인사 트렌드의 특징

장기/조직 성과 중시
핵심인력의 유지와 리더 육성
투명/윤리/가치경영 동시 추구
일과 삶의 균형 추구

미지와 손익에 심각한 타격이 발생한다. 모건 스탠리와 보잉 등이 임금과 승진에 있어 여성 성차별로 인한 집단소송을 당해 손해배상 판결을 받은 것이 좋은 예. 세계적인 장수기업들은 성과와 능력에 기반한 공정한 인사를 윤리, 준법경영의 기본으로 삼으며, 그 실현을 위해 인사의 역할을 강화하고 있다.

4. 다양성 관리의 확대 해외시장 진출, 고용형태 다양화, 인수합병 및 아웃소싱 증가, 팀제의 확산 등 인력구성의 복잡성이 증가하면서 다양성 관리를 더욱 중시하고 있다. 이제 다양성 문제를 인종, 성별, 민족 등 태생적 차이뿐만 아니라 지식, 경험, 기능, 가치관의 차이 등으로까지 확대해서 보고 있다.

그에 따라 다양성을 보는 관점도 진화하고 있다. 초보적 관점은 차별 철폐와 공정성 확보 차원에서 다양한 인력을 고용하는 것이고, 다음 단계는 다양한 인력을 통해 신규시장을 개척하는 수준이다. 다양성 관리의 최고단계는 다양성을 존중하고 이를 통해 조직 학습을 촉진하는 수준이다. 그 차이를 존중하는 학습의 결과로 발휘되는 창의성을 경쟁력의 원천으로 활용하는 것, 이것이 바로 글로벌 선진기업이 다양성관리를 중요시하는 이유일 것이다.

5. 조직, 장기성과를 중시하는 보상 개인 중심에서 조직 중심으로 보상의 관점이 이동하고 있다. 1990년대 후반 이후 인건비 절감이 주요 이슈로 부각되면서 심각한 경쟁 상황에서는 조직의 수익성을 우선 확보하는 것이 생존을 위해 필수적이라는 인식이 확산되고 있다.

회사성과에 따라 변동급 재원을 우선 결정하고, 이를 하부 조직 또는 개인별 공헌도에 따라 배분하는 것이 최근 트렌드. 가장 널리 활용되고 있는 변동급 제도는 기업 전체의 성과에 따라 개별 구성원의 변동급 수준이 결정되는 이익배분제이다. 또한 단기성과보다 3년 이상 장기성과에 의한 현금인센티브를 강화하고 있다. 이는 회사의 지속적 성과창출과 핵심인력의 이탈방지를 꾀하는 동시에 스톡옵션의 가치하락 문제를 해결하는 방안으로도 관심을 모으고 있다.

6. 일과 삶의 균형 추구 젊은 세대일수록 일과 삶의 균형을 중시한다. 이러한 경향은 인사제도에 있어서 일과 삶의 균형 프로그램을 적극적으로 도입하는 계기를 마련하고 있다. 유연근무시간제, 재택근무, 파트타임, 휴직제 등 다양한 근로형태의 도입과 건강지원, 자기계발, 문화활동 서비스 제공 등이 그것이다. 일과 삶의 균형은 단순히 근로시간의

단축을 의미하지 않고 직장에서 삶의 의미를 찾는 것으로 확대하여 해석하는 것이 글로벌 인사에서 빼놓을 수 없는 트렌드이다.

7. 인사의 전략적 역할 강화 경영성과에 대한 인사부문의 직접적 기여를 강조하고, CEO의 전략적 판단을 지원하는 인사의 역할이 강조되고 있다. 선진 기업의 CEO들은 기업경영의 가장 중요한 이슈가 인적자원관리라고 믿고 있다. 스스로를 '최고인사책임자(Chief Human Resource Officer)' 혹은 '성공한 인사관리자(HR Manager)'로 자칭할 정도이다. 이에 따라 CEO에게 인사업무의 판단을 제대로 조언하는 경영파트너로서의 인사담당자 역할이 더욱 강조되고 있는 추세이다.

우리 벤처기업에 주는 시사점

글로벌 선진기업들은 장기적인 관점에서 사람을 통한 경쟁력 확보와 전체 경영성과에 기여하는 인사를 실천하고 있음을 살펴보았다.

우리 벤처기업들은 IMF 외환위기를 거치면서 가장 앞장서 종래의 인사패러다임을 바꾸어 왔다. 위기 돌파를 위해 단기적인 성과를 중시한 보상 등으로 핵심 인재 확보에 주력하였다. 그러나 확보한 인재의 장기적 유지에는 어려움을 겪고 있다. 이제는 지속가능한 경쟁력 확보와 존경받는 기업의 실현에 적합한 리더십 모델을 설정하고 핵심인재의 역할을 개발해야 한다.

그를 위해 우선 개인별 차이를 벌리는 것이 성과주의라는 오해를 불식시키는 것이 시급하다. 외환위기 이후 기존 연공과 학벌에 기초한 불합리한 인사관행이 어느 정도 개선되고 있으나, 아직은 올바른 성과주의 실현에는 미흡하다. 지나친 개인주의를 조장하고 조직에 대한 충성도를 약화시키는 개인 중심의 성과주의의 폐해를 보완하기 위해 조직성과와 개인보상을 연동하는 것이 바람직하다.

또한 글로벌 기업의 트렌드에서 보듯 조직의 비전과 장기적 목표 달성에 기여하는 인사의 역할을 강화하는 것이 중요하다. 이를 위해 벤처 CEO는 인사의 의미에 대해 보다 잘 이해하고, 중시할 수 있도록 인사책임자와의 커뮤니케이션에 주력하고, 대내외적으로 인사에 대한 신뢰를 높이는데 힘써야 한다. 인사의 신뢰성 확보는 곧 조직원의 만족과 우수인재 확보 등 경영성과로 직결될 것이다. 적재적소의 인사가 사람을 통한 경쟁력을 극대화시킬 수 있다는 것을 명심해야겠다.

자료출처 : 삼성경제연구소 《격동기, 사람이 경쟁력이다》