

글로벌 초일류 기업의 인재경영

김 현 기 (LG경제연구원 선임연구원)

“결국 전략이 아니라, 사람이 승부를 좌우한다...”, 이는 앨리드 시그널(Allied Signal)社 CEO인 래리 보시디(Larry Bossidy)가 자사의 인재경영의 중요성을 강조하면서 했던 말이다. 사실 기업 경영에 있어 사람의 중요성이 강조되지 않았던 적은 없다. 하지만 최근 들어 그 중요성이 더욱 부각되고 있는 듯하다. 수많은 기업들이 우수 인재를 확보·육성하기 위해 혼신의 힘을 다할 뿐만 아니라 치열하게 경쟁하고 있기 때문이다. 그렇다면 이처럼 기업들이 사활을 걸고 ‘인재 전쟁(War for Talent)’에 나서는 이유는 무엇일까? 기업의 성공과 실패는 근본적으로 인재경영의 수준 차이에서 오기 때문이라는 의견이 지배적이다.

실제로 지난 10년간 인재경영과 기업성과와의 관계를 조사한 미국의 한 컨설팅 회사에 따르면, 인재를 효과적으로 관리하는 상위 20%의 기업이 창출해 내는 주주가치는 평균적인 기업들에 비해 약 22% 더 높다고 한다. 이를 반영하듯 제너럴 일렉트릭(GE, General Electric), 휴렛-팩커드(HP, Hewlett Packard), 월마트(Wal-Mart), 시스코(Cisco) 등 어떠한 환경에서도 흔들림 없이 산업과 시장을 선도하는 초일류 기업들의 경우, 이미 오래전부터 인재를 기업 가치 창출의 핵심 원천으로 인식하며 인재경영을 실천함으로써 기업의 성장과 발전을 이끌어낸 것으로 유명하다.

하지만 여기서 명심해야 할 점이 하나 있다. 인재경영은 말처럼 쉽지 않다는 점이다. 단순히 선진 기

업의 경영기법을 모방한다고 해결될 수 있는 문제는 아니라는 것이다. 이에 대해 사우스웨스트 에어라인(Southwest Airlines)社의 CEO인 H. Kelleher는 “경쟁 업체들도 비행기는 모방할 수 있다. 그밖의 다른 하드웨어적인 요소들 역시 누구나 모방할 수 있다. 그러나 우리 구성원들과 그들의 적극적인 태도는 누구도 모방할 수 없다”라고 지적한다.

그렇다. 기업 경영에 있어 제도나 시스템과 같은 하드(Hard)한 요소와 달리, 그 실행의 주체인 사람의 열정과 역량과 같이 소프트(Soft)한 요소는 쉽게 모방할 수 없기 때문이다. 그렇다면 인재경영에 탁월한 실력을 갖춘 초일류 기업들의 성공비결은 무엇일까? 글로벌 초일류 기업의 인재경영 사례와 그 성공 포인트를 통해 향후 우리 기업들이 전개해야 할 방향을 살펴본다.

1. ‘Right People’ 요건 정립

우선 인재에 대한 명확한 요건 정립이 필요하다. 우리 기업에 적합한 인재(Right People)가 누구인지 확인하는 것이다. 이는 기업의 장기적인 성장과 발전에 필요한 핵심 역량을 현재 보유하고 있거나, 가까운 시일내에 실현할 수 있는 역량을 지닌 사람이라 할 수 있다. 이런 점에서 인재는 반드시 학벌이나 머리가 좋은 사람이라고만 볼 수 없다. 최근 해외 선진 기업들은 인재가 갖추어야 할 능력으로 전문성, 지적 역량과 함께 도덕성이나 인간적 매력 등 정서

적 역량을 증시하는 경향이 있는데, 이는 우리 기업들에게 시사하는 바가 크다.

예컨대 메릴린치(Merrill Lynch)社は 지적 능력, 열정, 혁신 지향, 인재 육성 능력을 중시하고, 여기에 인간적 매력을 필수 요소로 포함하고 있다. 소니(Sony)社の 경우 'Digital Dream Kid'라는 독특한 인재상을 정립하고 이를 통해 고유한 'Sony 다움'을 추구하고 있다. 이를 위해 호기심, 마무리에 대한 집착, 사고의 유연성, 낙관론, 위험 감수의 5가지 인재 요건을 정립하고 있다. 또한 GE社は 자기 분야의 전문/기술적 능력도 중요하지만, 직원들을 잘 관리하고 이들에게 동기를 부여하거나 적합한 사람을 찾아 일을 진척시킬 수 있는 리더십을 갖춘 사람을 인재로 강조한다.

리더십을 평가할 때도 회사는 아무리 성과가 탁월한 인재라도 회사의 핵심 가치인 4E(Energy, Energize, Edge, Execution)에 배치되거나 도덕성이 결여될 경우 이러한 인력을 인재 관리의 대상에서 철저히 배제한다. 이렇듯 인재에 대한 명확한 요건을 정립하기 위해서는 해당 기업의 '인적 특성'과 '조직 특성'에 대한 체계적인 분석이 필요하다. 인적 자원의 특성 분석을 위해서는 현 사업에의 기여도나 필요성, 대체 가능성 및 잠재 능력 등의 요소들을 객관적이고 종합적으로 고려하여 접근해야 한다. 또한 조직 특성 역시 인재상에 고려되어야 한다. 이를 위해서는 전사적인 가치 사슬(Value Chain) 분석을 통해 경쟁 우위가 있는 핵심 직무의 특성, 자사의 독특한 가치 체계 및 철학 등을 반영해야 한다.

2. 인재 채용의 엄격성 확보

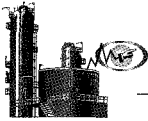
인재의 요건을 명확히 정립했다면, 적극적으로 채용 전쟁에 나서는 것도 중요하다. 이때 유념해야 할 포인트는 인재 요건에 부합하는 인재를 선별하기 위해 보다 엄격한 스크린 절차가 필요하다는 점이다. 해외 선진 기업들의 인재 확보 경향을 보더라도, MBTI와 같은 심리 검사, 집단 토론, 업무 시뮬레

이션 및 내부인 추천제 등 다양한 인재 채용 방식을 활용해 회사가 요구하는 인재를 면밀히 따지고 있다. 특히 인재 스크린시 채용 인터뷰가 보다 강화되고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 여러 차례에 걸쳐 인터뷰를 실시할 뿐만 아니라, 인터뷰 담당자도 채용 전문가, 담당 실무자, 동료, 고객에 이르기까지 다양해지고 있다. 채용 여부도 만장일치나 절대 다수의 찬성을 통해 결정되도록 하여 보다 엄격히 지원자를 선별하고 있다.

또한 기업들은 채용의 엄격성을 더하기 위해 다양한 방법을 함께 활용하여 절차를 다단계화 하는 경향이 있다. 예를 들어, 시스코(Cisco)社の 경우 추천제에 의해 지원자를 받긴 하지만, 현장 실무 담당자들이나 채용 담당자와의 인터뷰를 다시 거쳐 담당자들의 합의가 이루어져야만 채용이 성사된다. 이때 채용 여부는 만장일치로 결정된다. 또한 타코 벨(Taco Bell)社は 기업 성공 여부의 50%는 채용 인력의 질에 의해 결정된다는 신념하에, 현업에 즉시 투입될 정도의 검증된 역량을 지닌 우수인재 확보에 심혈을 기울이고 있다.

광범위한 헤드헌터 회사를 활용하고, 임원들에게 매년 일정 수의 우수 인력 스카우트를 지시하는 등 인재 확보를 위해 다각적인 채용 활동을 벌이고 있다. 전화 인터뷰, 성품 테스트와 더불어, 사장, 인사 담당자, 일반 직원 등으로 구성된 10명의 심사위원의 만장일치제 등 지원 인력의 최종 10%만을 엄격히 선발하는 채용 시스템을 활용하고 있다. 사우스웨스트 에어라인(Southwest Airlines)社도 마찬가지다. 'Group Information Screening Session'이라는 집단 토론을 거치고 나면 1:1 인터뷰가 지원자를 기다리고 있는데 동료, 상사를 비롯하여 필요시 고객과도 시행하게 되며, 이들의 절대 다수가 찬성해야 채용이 이루어진다. 회사는 아무리 우수한 인재라 할지라도 조직에 부적합한 태도나 가치를 지닌 사람은 선발하지 않는 것을 원칙으로 삼고 있다.

이러한 엄격하고도 다양한 절차들은 시간과 비용이 많이 든다는 단점이 있지만, 지원자를 보다 면밀



히 검증하여 조직에 적합한 인재(Right People)를 선택할 수 있게 해 준다는 점에서 중요한 의의를 갖는다. 또한 차후 입사자들에게 어려운 관문을 뚫고 입사했다는 인식을 갖게 함으로써 자부심과 조직에 대한 충성심을 높이는 효과도 있다.

3. '일할 맛 나는 직장 (Great Place to Work)' 조성

인재경영의 핵심은 결국 인재들이 자신의 능력을 최대한 발휘하여 일하고, 자신이 성취한 일에 대해 충분한 만족감을 가질 수 있어야 한다. 이를 위해서는 구성원들이 자신이 몸담고 있는 회사가 '일할 맛 나는 직장'이라고 생각할 수 있어야 한다. 이렇듯 '일할 맛 나는 직장'이 되기 위해서는 다음의 몇 가지 측면에서 근본적인 개선을 통해 구성원들을 동기 부여하는 것이 필요하다.

첫째, 인재 요건을 기준으로한 엄정한 평가와 적합한 보상 제공이 필요하다.

일본의 대표적인 유통업체인 이토요가토社의 CEO는 '구성원들은 정당하게 평가/보상받지 못할 때 일에 대한 의욕을 상실하는 경향이 있다'고 말한 바 있다. 인재들이 회사를 떠나는 근본적인 이유를 살펴보면, 낮은 물질적인 보상 수준이라기보다는 자신의 능력과 성과를 제대로 평가받고, 자신의 재능을 마음껏 발휘할 수 없기 때문이라고 한다. 따라서 인재상을 구축하고, 이에 맞는 인재를 철저히 평가하여 지속적으로 개발시키고, 이들이 만족하며 회사 생활을 할 수 있도록 물질적/정신적으로 보상에 줄 수 있어야 한다. 예컨대 회사가 적극적으로 앞장서 개인의 개발 계획을 수립해 체계적으로 경력 관리를 해준다거나, 각종 인재 육성 프로그램에 참여할 수 있도록 장려하는 것이다.

이를 위한 출발점은 인재에 대한 평가를 잘하는 것이다. 자질과 함께 성과 등을 충분한 시간을 갖고

꼼꼼히 평가해 인재에 대한 정확한 정보를 얻을 수 있도록 해야 한다. 필립스(Phillips)社는 핵심 직무를 담당하고 있는 임원을 핵심 인재의 주요 대상으로 구분하고 이들의 리더십을 철저히 평가하는 것으로 알려져 있다. 이들의 평가를 위해 기본적으로 활용하는 평가기법은 360도 다면평가이다. 이때 특징적인 것은 한번의 평가 결과가 나오기까지 무려 6개월이 소요될 정도로 신중을 기한다는 점이다. 그 이유는 상사, 동료 및 본인의 평가 결과를 철저히 분석하고 이를 바탕으로 평가자와 피평가자간의 수차례의 대화를 통해 결과를 도출하기 때문이다. 이에 대해 동사의 인사 담당자는 "우리 회사가 가장 중요하게 여기는 것 가운데 하나는 투명하고 정확한 평가를 바탕으로 핵심 인재를 선발하고 육성해야 한다는 것이다."라고 강조한다. 보상에 있어서도 금전적 보상만이 아니라, 일에 대한 재미, 성취감 또는 성장감을 느낄 수 있는 육성 기회 제공 등 내재적 보상 요인의 재정비에 힘을 써야 한다.

볼보(Volvo)社의 경우 핵심 인재에 대한 처우는 금전적으로 기본 연봉 외에 회사 전체의 실적과 개인의 업무 성과를 감안해 인센티브를 주는 정도이다. 또한 핵심 보직을 맡고 있는 100여명에게는 스톡옵션을 부여하기도 한다. 그런데, 회사가 중시하는 것은 이러한 금전적 요인보다는 비금전적 보상으로 알려져 있다. 예컨대 회사가 적극적으로 앞장서 개인의 개발 계획을 수립해 체계적으로 경력 관리를 해주고, 각종 인재 육성 프로그램에 참여할 수 있도록 장려한다.

둘째, 구성원들이 회사의 전략이나 정책에 대해 어떤 생각을 가지고 있는지를 파악하기 위해 다각적인 노력을 해야 한다.

이는 회사가 경영의 중심가치를 인재에 두고 이를 몸소 실천하여 구성원들이 이를 느낄 수 있도록 하기 위해서이다. 예컨대 일하기 좋은 회사, 쇼핑하기 좋은 회사, 투자하기 좋은 회사로 잘 알려진 시어스(Sears)社는 먼저 구성원들이 회사에 대해 만족해

야 고객에 대한 서비스나 수익성도 향상될 수 있다는 경영철학을 가지고 있다.

회사에 대한 만족도를 높이기 위해서는 구성원들에게 주인의식을 심어주는 것이 우선되어야 한다고 생각한 시어스(Sears)社は 구성원들이 회사에 대해 어떻게 생각하는지를 파악하기 위해 매년 전사적인 의식조사(My Opinion Counts Survey)를 실시하고 있다. 보통 20여만명이 조사에 참여하는데 근무 환경, 리더십, 수행직무 가치, 사업전략 등에 대해 구성원들이 직접 평가하며, 수정/보완이 필요한 사항에 대해서는 주요 관계자들과의 미팅, 피드백을 통해 경영활동에 적극 반영하고 있다. 여기서 중요한 점은 회사는 일회성 또는 말만 앞선 형식적인 조사에 그치는 것이 아니라, 조사결과를 조직운영 과정에 구체적이고 지속적으로 반영시켜 구성원들의 신뢰를 얻고 있다는 것이다.

셋째, 다각적인 커뮤니케이션과 적극적 참여를 유도해 구성원들의 주인의식을 고취시킬 수 있어야 한다.

구성원들이 기업 운영의 실질적인 주체로 일하기 위해서는 계층간에 벽이 없이 대화하고, 정보가 자유롭게 흐를 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요하다. 특히 중요한 기업운영 현황에 대한 정보 제공으로 구성원의 주인의식과 자신이 맡은 업무에 대한 책임의식을 강화해야 한다.

예를 들어 구성원들의 능력향상과 조직에 대한 몰입 증대를 경영철학으로 삼고 있는 세계적인 사무가구 제조 업체인 Herman Miller社は 구성원들과의 개방적인 의사소통에 혼신을 다하고 있다. 다양한 비공식적 미팅(Quarterly Meeting, Town Hall Meeting 등)으로 구성원들과 기업의 성과나 운영에 대한 정보를 공유하고 있다. 또한 사업의 전략 실행과 관련된 여러 정보나 아이디어 교환의 장으로서 MBE(Monthly Business Exchange)라는 프로그램을 운영하고 있는데, 이러한 구성원과의 사심없는 의사소통을 통해 참여의식과 사업 성공에 대한 주인

의식을 높이고 있다.

넷째, 자율적인 업무 수행이 가능하도록 책임과 함께 권한을 부여해 주어야 한다.

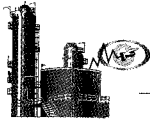
모토롤라(Motorola)社の 한 관리자가 “구성원들의 창의성과 잠재능력을 최대한 이끌어낼 수 있는 방법은 권한위임(Empowerment)이다.”라고 말한 바 있듯이, 이는 업무에 대한 구성원들의 주인의식을 높여 몰입과 헌신을 강화할 수 있기 때문이다. 여기서 유의해야 할 점은, 권한과 책임을 부여할 때 구성원들의 역량 수준을 먼저 파악하고 체계적인 교육을 실시해야 한다는 것이다. 아무리 많은 자율성을 보장해 준다 하더라도 업무를 수행할 역량이 없으면 의미가 없기 때문이다.

마지막으로 구성원들이 회사의 성과와 장래성에 대한 명확한 비전을 갖도록 하는 것이 중요하다.

예컨대 세계적인 화장품 업체인 프랑스 로레알(Loreal)社の 인사담당 임원은, “회사가 번창하고 흥미로운 사업을 유지하는 것이 인재의 이직 방지에 크게 기여한다.”라고 지적한 바 있다. 회사가 지속적으로 성장해야 안정적인 기업이라는 이미지가 형성되어 인재들이 모일 뿐만 아니라, 구성원들에게는 성장 기회와 함께 충분한 금전적인 보상을 제공할 수 있는 자원을 확보할 수 있기 때문이다.

4. 체계화된 별도의 인재 육성 시스템 가동

인재경영을 성공으로 이끌기 위해서는 우수한 외부 인재를 잘 확보하는 것도 중요하지만, 어렵게 확보한 우수 인재들이 쉽사리 떠나지 않도록 유지하는 것도 중요하며, 충분한 잠재력을 갖춘 내부 인력을 발굴하고 육성하는 것도 빼놓을 수 없다. 이를 위해서는 인재 확보, 육성, 유지라는 전체적인 관점에서 인재 관리 시스템을 체계적으로 갖추는 것도 시급한 과제이다.



이는 미래 회사의 핵심 사업을 이끌어갈 CEO 육성을 위한 중요한 수단이기도 하다. 이를 위한 대표적인 인재 육성 시스템으로는 Succession Plan이나 HPI(High Potential Individual) 프로그램을 떠올릴 수 있다. 해외 선진 기업들의 사례를 살펴보면, 이미 오래전부터 장기적이고 전략적 관점에서의 인재 육성 프로그램 활용을 통해 성과와 잠재 역량이 높다고 판단되는 인재를 미래의 핵심 인재로 체계적으로 육성해 오고 있다.

그 대표적인 것으로는 GE社의 'Session C'나 모토롤라(Motorola)社의 'OMDR(Organization & Management Development Review)'을 들 수 있다. 이러한 프로그램들은 조직내 주요 포지션 수행에 요구되는 역량 요건을 우선 파악하고, 그 다음 해당 포지션을 수행할 후보자가 현재 어느 정도의 잠재 역량을 확보하고 있는지를 평가한다는 공통적 특징을 가지고 있다. 프로그램의 운용을 통해 회사는 가능성 있는 인재를 조기 발굴하고 적재적소에 배치/활용함으로써 조직성과 창출을 도모할 뿐만 아니라 미래에 요구되는 경영자급 인재를 미리 확보할 수 있게 된다. 또한 구성원들은 회사의 주요 사업 이슈에 대해 관심을 갖고, 스스로를 개발할 수 있도록 동기부여 받을 수 있다는 점에서 의의가 있다.

5. 'B-Player'에게도 충분한 기회 제공

핵심 인재 이외의 B-Player 즉, 보통 인재에게도 충분한 성장 기회를 줄 수 있어야 한다. 특히, 인재 경영에 있어서 소홀하기 쉬운 부분이 있다. 지나치게 핵심 인재에만 몰두할 경우 잠재력을 갖춘 보통 인재들이 성장할 수 있는 기회가 상대적으로 제한될 수 있다. 이를 위해서는 새로운 가능성과 열정을 갖춘 잠재 인재에 대해서도 핵심 인재군으로 편입될 수 있는 통로를 활짝 열어주는 것이 중요하다. 오늘의 핵심 인재가 반드시 5년 후 10년 후에도 동일한 성과와 열정을 보여줄 것으로 기대하기 어렵기 때문이다. 인재에게 다양한 성장 기회를 제공함과 동시

에 소외된 대다수의 조직 구성원에게도 최선의 자기 개발과 능력 발현의 기회를 부여하는 세심한 배려가 필요하다. 또한 이들에게 합리적이며 투명한 선별 기준을 제시하고, 본인 스스로 자신의 위치와 능력을 명확히 인지할 수 있도록 성과와 능력에 대해 피드백하는 것도 빼놓아선 안된다.

이에 대해 프루덴셜(Prudential)社의 한 관계자는 "우리 회사는 핵심 인재를 선발/양성할 때 가급적 전직원에게 기회를 주려고 노력한다. 핵심 포스트가 비면 우선 사내에서 사람을 물색한다. 누구에게나 가능성이 있으므로 모든 구성원들이 자기 개발에 더욱 분발하라는 메시지를 주기 위해서이다"라고 말하고 있다. 프루덴셜(Prudential)社는 보통 인재들에게도 충분한 기회를 줌으로써 보다 유연성 있는 핵심 인재 관리를 실천하고 있는 것이다.

6. 인재경영 완성의 요체 리더십

인재경영이 성공하기 위해 무엇보다 중요한 것은 지속적인 관심과 지원을 아끼지 않는 최고 경영진의 리더십이다. 즉, '사람 중심', '인재 중시'라는 가치를 조직 내외에 전파하고 실천적으로 모범을 보이는 최고 경영진의 자세야말로 조직의 인재경영을 성공적으로 완성할 수 있는 원동력이라고 하겠다. 아무리 인사 담당자들이 노력한다 해도 최고 경영진이 사람에게 먼저 자원을 투자하고 변화하고자 하는 의지가 없으면 실제 변화는 이루어지기 어렵기 때문이다. 또한 사람의 역량 강화는 하루 아침에 이루어지는 것이 아니기 때문에 최고 경영진은 인내를 가지고 일관성 있게 인재경영에 나서야 한다.

예컨대 펩시(Pepsi)社의 로저 엔리코(Roger Enrico)는 'Building the Business'라는 교육 프로그램을 주도하면서 직접 임원의 능력 향상과 사업 개발 활동을 챙긴다고 한다. 또한 GE社의 잭 웰치(Jack Welch) 전 회장은 평가 및 육성 등 인재경영에 업무 시간의 70% 이상을 투입했다는 사실을 되새겨 보아야 할 것이다. ▲