



우리가 바라는 인재란?

육근열 | LG화학 인사담당 상무

I. 들어가는 말

최근에 LG 구본무 회장의 'CEO육성론'이나 삼성 이진희 회장의 '천재육성론' 등 주요 대기업 회장들의 인재관이 신문지상의 Key word를 이루며 한동안 뜨거운 논쟁거리로 등장한 바 있다. 이는 세계적인 기업의 CEO들은 물론 대다수 경영 컨설턴트, 그리고 심지어는 정치가들조차 사람의 중요성을 강조하고 있는 지금 우리도 핵심인재가 기업의 매우 중요한 관심사가 되었음을 잘 보여 주고 있다.

이제는 기업뿐만 아니라 모든 조직에 있어서 사람이 조직의 승패를 좌우하는 가장 중요한 핵심자산이다. 다시 말해 핵심인재가 기업의 경쟁력과 미래를 결정하는 시대이며 핵심인재가 없는 기업은 빈 껍데기로서 결국은 시장에서 도태될 수밖에 없다. 따라서, 과거의 Hard capital 개념에서 Human capital의 시대로 접어들면서 기업이 필요로 하는 인재를 어떻게 확보하고 육성하느냐가 현대 기업경영에 있어 가장 중요한 경영과제가 되었으며, 대부분 기업들이 이러한 인적자원의 중요성을 인정하고 아낌없는 투자와 노력을 하고 있는 상황이다.

이러한 관점에서 LG의 인재상과 그러한 인재에게 요구되는 요건들을 살펴보도록 하겠다.

II. 기업이 바라는 인재란 ?

일반적으로 한 개인의 성과는 '능력×경험×노력×태도' 등으로 정의될 수 있다. 인간의 능력은 어느 정도 선천적으로 가지고 태어나며 선천적인 능력이 좋으면 당연히 더 나은 성과를 거둘 수 있을 것이다. 하지만 선천적으로 어느 정도 능력이 있는 사람일지라도 때로는 실패하는 경우가 자주 발생하곤 한다. 왜 그럴까?

그 가장 큰 이유 중의 하나가 바로 능력이 있더라도 노력을 하지 않는다는 점이다. 남달리 열심히 노력하는 사람은 반드시 능력의 부족을 뛰어 넘을 수가 있다. 대학입시 성적이 좋더라도 대학생활 중 노력을 하지 않으면 졸업 때에는 상황이 역전될 수도 있지 않은가?

그러나 진짜 중요한 것은 태도 및 인성, 즉 개인의 특성이라고 본다. 태도가 바르지 못하고 소극적이면 아무리 능력이 있고 노력을 해도 성과가 잘 나오질 않으며 심지어는 태도에 따라 결정적인 실패가 나타나기도 한다. 왜냐하면 능력과 노력이 0에서 100까지의 수치가 주어진다면 태도는 마이너스 100에서 플러스 100까지 주어지기 때문이다. 우리는 대개 능력만 있으면 우수인재라고 생각하는 경향이 있다. 요컨대 진짜 인재(Real Talent)란 우수

한 능력뿐만 아니라 노력하는 사람, 그리고 올바르게 바람직한 태도와 사고를 지닌 사람이다.

이는 최근 대부분 기업들의 채용방식을 보면 보다 설득력을 가질 수 있다. 기업들이 전공과 외국어 뿐만 아니라 올바른 태도 및 가치관에 대해서도 그 중요성을 강조하고 면접 등의 다양한 프로세스를 통해 이를 평가, 검증하고 있다. 다시 말해 능력 못지 않게 사람의 기본 특성을 중요한 평가 잣대로 보고 이를 검증할 수 있는 각종 방법 또는 프로세스를 거쳐 사람을 선발하고 있다.

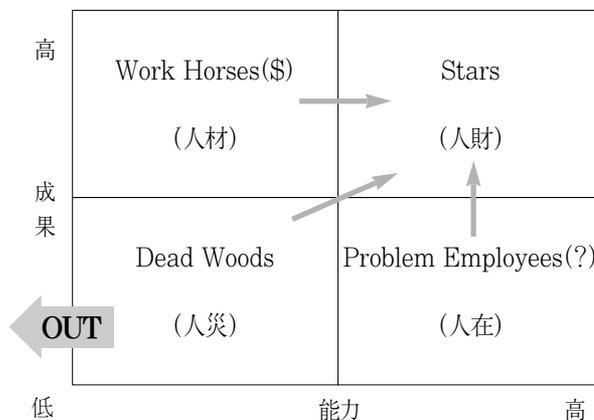
한편 일반적으로 아래 그림과 같은 분석틀을 사용하여 조직 내 인재 Portfolio를 분류하여 인사관리 및 인재육성에 활용한다.

이 Diagram에서 Stars(人財)란 능력도 있고 성과도 창출하는 조직 내 高능력 高성과자로서 다양한 경험과 교육을 통하여 리더십, 통찰력 등을 강화시켜 경영후계자로 육성하는 핵심인재를 말하며, Work Horses(人材)는 능력은 부족하나 조직 내 성

과를 내는 Cash Cow 역할을 하며 조직을 유지하는 계층으로서 능력개발과 육성을 통하여 기회를 한번 더 주는 인재를 말한다. Problem Employees(人在)는 조직 내 있어도 그만, 없어도 그만, 자리만 지키는 사람을 말하며 관리감독 또는 경고를 통하여 인재로 육성될 수 있도록 기회를 주며 인재로 육성되지 못할 경우 퇴출시키는 계층으로, 잘못하면 불만 집단으로 발전될 수도 있다. 반면 Dead Woods(人災)는 조직에 있을수록 해(害)가 되는 불필요한 존재로서 퇴출되는 계층이라고 할 수 있다.

물론 기업에서 가장 원하는 바람직한 사람은 Stars(人財)이며 최소한 조직의 Cash Cow에 도움이 될 수 있는 Work Horses(人材)라도 되어야 한다. 바로 많은 기업이 요구하는 인재상이 Stars(人財)이다. LG도 앞서 언급한 Stars(人財) 유형을 인재상으로 삼고 사람을 육성하고 있으며 사업역량과 연계된 필요한 인재의 요건을 구체적으로 정의하여 전사원에게 공유, 추구하고 있다.

Human Resources Portfolio Management



※ The Boston Consulting Group's (BCG)의 Growth-Share Matrix(1960's)를 응용한 HR Matrix로서 1960년대부터 인력의 분석틀로 많은 선진기업들이 활용함.

LG의 인재상

기본에 충실한 사람	올바른 가치관을 지닌 사람
창의력이 뛰어난 사람	세계 최고를 목표로 끊임 없이 도전하는 사람

이러한 인재상에 따른 인재의 요건은 역량 및 인성 측면으로 좀더 구체화되어 평가 및 인재육성시 반영하고 있다.

먼저 역량 측면에서 요구되는 요건은 업무수행 및 성과창출과 직간접적으로 연계될 수 있는 직무 지식, 창의력, 기획력, 추진력 등이다. 직무지식이란 이론, 법규, 실무지식 및 관련 주변지식을 융합하여 실무경험과 시행착오를 통하여 자기화(自己化)한 업무방법과 프로세스를 의미하며, 창의력은 항상 문제의식을 갖고 아이디어를 제안하여 응용 및 혁신하는 행동을 말한다. 또한, 기획력이란 종합적이고 통합적으로 분석하고 이해 판단하여 사고 및 논리를 전개할 수 있는 능력을 의미하며, 추진력은 업무를 관리하고 커뮤니케이션과 대인관계를 통하여 성과를 창출해 나갈 수 있는 개인의 강력한 의지 및 동력을 말한다.

따라서 대학생들 중 각종 과제나 프로젝트 등에 적극 참여하여 제반 스킬 및 일하는 방법 및 프로세스를 습득하고 시행착오 및 경험을 쌓아야 한다. 타인과 더불어 일하고 협력하는 자세를 배우고 자기만의 Know-how를 만들어서 기업체에 입사한 후 그러한 사전 경험을 토대로 적은 Loss로 성과창출

에 기여할 수 있어야 한다. 또한, 인턴사원 등과 같은 직장체험 활동을 통하여 실질적인 사회경험을 체득하는 것도 필요하다. 현재 여러 기업에서는 선발시 사전 직장체험 또는 과제 및 프로젝트 경험이 있을시 동일 조건하에서 우선순위를 주고 있는 추세이므로 많은 관심과 노력이 필요하다.

한편, 인성 측면에서 요구되는 요건들은 조직생활에 있어서 가장 기본이라 할 수 있다. 사명감, 규범/협조성, 도전정신, 고객지향 등을 개인 인성의 주된 요건으로 보고, 선발 또는 육성시 평가하고 있다. 사명감이란 책임과 열정, 주인의식, 적극적인 자세 등이며, 규범/협조성은 규칙준수, 참여 및 협조, 긍정적인 사고 등을 말한다. 도전정신은 최고의식, 과감한 Risk-taking 및 주도성 등을 말하며, 고객지향은 고객을 Right time, Right thing, Right way로 대하는 자세를 의미한다.

과거 인성평가는 주관적일 수 있다는 인식이 있었기에 중요한 인재의 요건으로 보지 않았다. 하지만 최근에는 기업뿐만 아니라 사회 각 분야에서 인성 및 태도의 중요성이 부각되고 있는 상황이다. 따라서 요즘은 조직 구성원 개개인의 인성이 조직목표 달성에 있어서 중요한 항목으로 인식되고 이에

따라 조직 내 구성원 대상으로 개인의 특성을 진단 또는 평가하고 있으며 선발시에도 채용기준의 중요한 잣대로 보고 있다.

Ⅲ. 기업입장에서 본 대학의 인재육성은 ……

사회가 복잡하고 변화가 빠른 요즘 기업에 대학에 바라는 요구수준은 점점 더 높아지고 빠르게 변화하고 있다. 때로는 현재 대학의 인재양성 교육은 기업에서 필요로 하는 인재 배출과는 거리가 있으며 기업의 과도한 재교육 부담을 초래한다고 하는 등 기업측의 요구와 불만이 많은 것으로 비쳐지기도 한다. 하지만 이는 대학교육 본연의 기능과 역할이 있으므로 현재의 대학교육 모두를 부정하고자 하는 것은 아니다. 다만, 대학교육의 최종 수요자 중의 하나인 기업은 빠르게 변화하는 기술과 경영 환경 속에서 경쟁하고 생존하기 위해서는 기업 스스로가 변화해야 되며, 또한 핵심자산이라 할 수 있는 인적자원에 대한 Needs도 바뀌게 마련이다. 이러한 과정에서 기업이 대학에서 양성해 주기를 원하는 인재상에 대한 요구들도 발생하게 되고 때로는 불만들도 나타나게 된다.

그러면 요즘 기업들이 대학에서 양성해 주기를 바라는 인재란 어떤 인재인가?

첫째, 기업의 Needs에 맞는 현장 중심의 교육을 강화할 필요가 있다. 대학 본연의 학문연구 및 학습 외에 현장에서 필요로 하는 교육내용뿐만 아니라 사회진출에 필요한 기본소양에 대한 교육도 반드시 필요하다. 새로 입사하는 사원들에게서 가장 필요하고 대학교육에서 소홀히 해 왔다고 느끼는 부분이 바로 이 기본소양 및 품성이다. 예를 들어 입사하고 나서 일 자체도 중요하지만 조직인으로서의

언행, 예의, 태도, 배려 등 남과 더불어 일하는 자세가 가장 부족하지 않은가 생각이 들 때가 많다.

또한, 학문 학습과 연구 과정에서 이를 응용하는 연습과 훈련이 때로는 부족하여 입사 후 기업의 과도한 재교육 시간과 비용이 발생하게 되고, 결과적으로 신입보다는 입사 후 바로 실무에 투입하여 성과를 창출할 수 있는 경력직을 선호하게 된다. 대학교육에서 이런 부분을 보완한다면 대졸신입이 경력직에게 반드시 기업의 선호도에서 밀리는 것은 아니다. 왜냐하면 대졸신입은 비용이라는 효율성과 잠재력 측면에서 경력직보다 훨씬 유리한 위치에 있기 때문이다.

한편, 올바른 기업관 정립과 현장감 있는 교육의 강화를 위해 기업체 대표와 기업 전문가의 강좌 등도 필요하다. 이를 통해 기업이 필요로 하는 지식, 스킬, 태도 등을 제공하는 현장감 있는 교육뿐만 아니라 기업현실을 제대로 알려 올바른 기업관을 확산시켜야 한다. 올바른 기업관 정립을 위해 기업, 경제단체 등의 임원 및 CEO를 강사로 하여 기업에 대한 바른 이해를 제고하고 기업의 분야별 전문가들에 의한 실무강좌 운영도 지금보다 더욱 활성화시켜야 한다.

둘째, 이론 및 강의 중심의 교육뿐만 아니라 보다 더 다양한 교육방법과 프로세스를 시도해야 한다. 물론 지금의 대학교육도 이론 및 강의 중심의 교육에서 탈피하여 다양한 방식으로 이루어지고 있지만 보다 더 강화시켜야 한다. 과거의 획일적인 교육으로 인해 기업현장에서 가장 필요로 하는 창의성과 기획력에 대한 Skill 및 Practice가 부족하고, 그 부분에 대한 재교육의 시간과 비용이 기업의 부담으로 작용하고 있는 것이 사실이다.

따라서, 대학은 본연의 학문 및 이론 학습은 기본으로 하되, 문제해결능력 향상을 위한 문제중심의

토론식 수업과 현장사례에 대한 학습 및 연구활동 등을 보다 강화해야 한다. 또한, 기업의 업무는 개인보다는 조직 단위로 진행되기 때문에 조직역량, 대인관계, 그리고 커뮤니케이션이 중요함에도 이에 대한 교육 및 훈련이 부족하다. 주위 사람들과 어울려서 문제를 해결하고, 목표를 성취해 나가는 데 필요한 능력을 대학 시절에 가르치면 기업에서는 채용과 동시에 효율적으로 활용할 수 있을 것이다.

셋째, 지식정보화시대인 지금은 모든 분야를 두루 섭렵하는 범용인재(Generalist)를 육성하는 시대가 아니라 본인만의 차별화된 분야에서 두각을 나타낼 수 있는 핵심 전문성인재(Functional Specialist)를 추구하고, 인재 확보 및 육성의 기본 철학으로 삼고 있다.

이러한 Trend에 따라 대학들도 학습자들의 다양한 교육 Needs를 충족시킬 수 있도록 교육내용을 차별화하고 대학별 특성화 또는 차별화를 보다 강화하여 전문성인재를 많이 양성해야 한다. 예를 들어, 때론 지방 사업장은 지방근무 기피로 전자화학 분야 등 필요인력이 부족한 현실이므로 지방 산업체에 양질의 안정적인 인적자원 수급 역할을 할 수 있도록 지역의 산업특성에 맞게 변화하려는 시도도 필요하다.

최근 사회 모든 분야의 환경이 과거 그 어느 때보다 빠르게 변화하고 있다. 이러한 환경에서 기업이 도태되지 않고 생존해 나가기 위해서는 부단히 변화하고 혁신하는 수밖에 없다. 그래서 기업의 핵심 자산이라 할 수 있는 인적자원(Human capital)의 역할은 더욱 중요해질 수밖에 없으며, 기업의 인적 자원을 공급하는 역할을 하는 대학, 그리고 그 당사자인 학생은 수요자인 기업의 Needs에 능동적으로 임하면서 환경에 맞게 변화하고 적응해 나가고자 하는 노력이 절실히 필요한 때이다.

IV. 기업의 인재채용은……

우리 기업들이 세계 시장에서 살아 남기 위해서는 무엇보다도 세계 어디에 내놓아도 누구나 사고 싶어하는 우수한 제품을 만들어야 한다. 이를 위해 기업들이 인재를 채용하고 이들을 장기적인 관점에서 지속적으로 육성하지 않으면 세계 시장에서 Global 경쟁력을 확보할 수 없다.

어느 기업에서는 5% 인재가 나머지 95% 직원을 먹여 살린다고 하면서 핵심인재의 중요성과 과감한 확보 유치를 강조하고 있으며, 빌 게이츠는 인재 스카우트를 위해 본인의 전용기까지 보내는 과감한 노력과 투자도 서슴지 않고 있다. 그만큼 사람, 특히 핵심인재는 현재 기업의 중요한 자산이자 경영의 Key word이며, 또한 CEO들이 많은 관심과 노력을 투자하며 강조하고 있는 이슈이다.

“학벌 또는 학력보다는 개성있고 차별화된 Specialist를 원한다”

최근 들어 각 기업들은 사람과 조직, 일(Job), 이 세 가지가 상호 적합한지를 인재 확보 및 선발시 가장 중요한 평가 잣대로 보고 서류나 면접전형시 해당 직무별로 요구되는 Competency, Knowledge, Skill 등을 고려한 Job-based 방식의 선발을 실시하고 있다. 또한 배치면담을 통해 지원자가 희망하는 직무와 근무지를 회사의 Needs와 최대한 Matching시켜 적재적소의 인사를 하고 있다. 따라서 지원자들은 어느 회사에 지원하느냐도 매우 중요하지만 본인이 어느 직무에 보다 더 적성이 맞고 역량을 발휘할 수 있을지에 대한 생각을 많이 해야 한다.

한편 기업들은 최적의 우수인재 선발을 위해 지

원자들의 잠재력, 적응력, 발전성 등 직무수행능력과 인품을 평가할 수 있는 면접전형에 더 많은 비중을 두고 있으며, 자사에 적합한 인재 확보를 위해 다양한 형태의 면접전형을 개발, 시도해 오고 있다. 다시 말해 면접전형을 통해 지원자들의 기본자질, 교양, 가치관 등 인성 및 품성에 대한 평가와 함께 잠재력, 적응력, 발전성, 실무기본지식, 직무별 적성 등의 직무수행능력을 파악하여 적합인재를 선발하고 있다.

면접방식은 시간의 제약성을 극복하고 인성 및 품성과 직무수행능력 등 다양한 평가요소들을 살펴볼 수 있는 집단면접과 집단토론면접을 가장 선호하고 있다. 집단면접은 여러 명을 동시에 비교, 관찰함으로써 평가의 객관성을 유지할 수 있는 장점이 있어 대부분의 기업들이 실시하고 있다. 집단토론면접은 일정한 주제나 내용을 제시하고 찬성과 반대의 입장에서 토론하게 하는 찬반(Pros&Cons) 토론 또는 주제토론의 과정을 통하여 토론과정 속에서 나타나는 개인의 리더십, 판단력, 설득력, 커뮤니케이션, 논리력, 적극성 등의 역량을 평가하고 선발하는 방식으로 많이 활용되고 있는 방식이다.

한편, 면접전형은 1차와 2차로 구분하여 1차면접에서는 팀장급 실무자들이 현업에서 필요로 하는 직무수행 기본지식과 역량, 직무별 적성 등을 파악한다. 그리고 2차면접에서는 임원 및 CEO가 피면접자 개개인에 대한 조직인으로서의 적응력과 잠재력, 그리고 인성 및 품성 등 종합적인 인물평가를 실시한다. 또한 1차 실무면접 결과를 참조하여 지원자들의 직무수행 기본지식과 역량, 직무별 적성 등을 추가 확인하고 실무면접 결과로 확인되지 않는 평가항목에 대해 중점 확인하게 된다.

따라서 기업에 '준비된 인재, 맞춤형 인재'로서 자기자신을 키워 나가야 하며, 취업에 성공하고 난

뒤에도 기업이 바라는 인재상에 부합하도록 노력을 계속해야 한다. 그만큼 기업이 바라는 인재상에 대한 이해와 준비가 중요하다.

V. 맺는 말

결론적으로, 조직에 있어 진정한 인재란 지식, 스킬 등 Technical한 역량뿐만 아니라 조직에 적합한 태도, 가치 등 정서적 역량을 동시에 갖춘 인재라고 말할 수 있다.

이와 관련 책 웰치 전(前)GE 회장이 제시한 '네 가지 유형의 사원'은 음미해 볼 만 하다. 책 웰치 전(前)회장은 1995년 GE의 사원들을 ◇실적이 좋고 기업이 가진 가치관을 잘 공유하고 있는 사람, ◇실적은 좋은데 가치관이 다른 사람, ◇실적은 나쁘게 가치관을 공유하고 있는 사람, ◇실적도 나쁘고 가치관도 다른 사람으로 구분했다. 그는 첫 번째 유형은 그룹의 미래를 맡길 핵심인재로 키워야 하고, 세 번째 유형에겐 교육 등을 통해 기회를 주어야 한다고 했다. 반면 네 번째 유형은 조직 내에서 자연스럽게 도태될 것이지만, 두번째 유형은 좋은 실적을 가지고 조직의 핵심으로 올라올 가능성이 있기 때문에 강제적이라도 도태시켜야 한다고 주장했다.

이는 기업이 가진 가치관이 무엇인지 정확히 알고 이를 공유할 준비가 되어 있는 인재야말로 기업이 정말로 필요로 하는 사람이라는 것을 잘 보여 주는 메시지라고 할 수 있다. **▶▶▶**

육근열

성균관대학교 경제학과를 졸업하였고, 서울대학교 대학원 행정학과에서 석사 학위를 취득하였다. LG전자, 그룹회장실(인사과장/부장), LG경영개발원/인화원 상무 등을 거쳐, 현재 LG화학 인사담당 상무로 재직 중이다.