



삼성의 인재상

김형준 | 삼성전자 글로벌마케팅연구소장

I. 들어가는 말

젊은이들에게는 지긋지긋한 취업난 소식이 여전히 신문지상을 메우고 있다. 고용 불안과 일자리 부족 문제는 어제 오늘 일이 아니지만, 새로운 도약을 꿈꾸며 오랜 기간 동안 사회에 첫 발을 디딜 준비를 해 온 대학생들에게는 크나큰 시련이 아닐 수 없다. 무엇을 할 것인가, 어디로 갈 것인가, 어떤 삶을 살 것인가. 10대의 가장 큰 과업이 내 적성을 잘 개발할 수 있는 대학에 들어가는 것이었다면, 20대의 과업은 축적된 지식과 경험을 마음껏 발휘해 볼 수 있는 삶을 찾는 일일 것이다. 이 글이 그 방향성을 찾기 위해 분주히 노력하는 젊은이들에게 하나의 나침반 역할을 할 수 있기를 바란다.

기업의 고객이 소비자인 것처럼 취업생의 고객은 기업이다. 고객의 눈으로 고객의 마음으로 고객이 원하는 것을 제공해 주는 기업이 경쟁력을 갖게 되듯이 기업이 바라는 인재로, 기업이 원하는 능력을 갖춘 인재가 경쟁력을 갖게 된다. 과연 내가 CEO라면 어떤 사람과 일을 하고 싶을 것인지, 어떤 사람이 조직에 활력을 불어 넣고 팀워크를 발휘할 수 있을 것인지를 이 글을 통해 감지해 내기를 기대한다.

II. 'How' 와 'Why' 에 대한 고민과 열정

인사팀에 속해 있어서인지 주변에서 흔히 물어오는 질문이 있다. 삼성엔 어떻게 해야 들어갈 수 있는지, 기업이 선호하는 인재가 되려면 어떻게 해야 하는지 등이 그런 질문이다. 모두 'How' 에 대한 질문뿐이다. 그러한 질문에 대한 답을 더욱 궁색하게 만드는 것은 그 질문을 존재하게 하는 밑바탕에 대한 고민이 너무나 얕다는 사실이다. '왜' 직장에 들어오려고 하는지, 직장에서 어떤 분야의 전문가가 되고자 하는지에 대한 치열한 고민과 열정을 가진 사람이라면, 또 그 이유가 명백하고 간절하다면 이를 이룰 수 있는 방법은 무수히 많아질 것이다. 어찌면 그러한 고민 없이 일단 실업자 꼬리표를 떼고 보자는 생각으로 무조건 취업을 하기에 그 이후 겪게 되는 마음고생이 더 큰 것은 아닐지. 보석같이 소중한 젊은 날의 역량을 영뚱한 곳에서 녹슬게 하는 것은 아닌지 잠깐 멈춰서 생각해 볼 일이다.

기업에서도 그러한 인재를 원한다. 얼마나 많이 공부했고 얼마나 할 줄 아는 것이 많은지를 따지기 이전에 이 사람이 그 기업에 대해서, 또 자기가 하고자 하는 전문분야에 대해서 얼마나 많은 것을 알

고 관찰하고 생각하고 도전했는지를 중요하게 본다. 기본적으로 그 기업과 그 기업이 속해 있는 시장에 대한 관심이다. 직무에 대한 열정이다.

열정이라고는 찾아볼 수 없는 생기 잃은 눈으로 모범답안처럼 천편일률적인 자신의 장단점을 나열하는 면접생을 상상해 보라. 면접생의 경우에도 건디기 지루한 시간이겠지만 면접관에게도 이는 마찬가지이다. 반대로 반짝이는 눈으로 내가 왜 이 회사를 선택했고, 내가 지원한 업무에 대해 얼마나 관심과 열정이 있는지를 피력하며 이러한 나의 의욕을 과연 이 회사가 지원해 줄 수 있는지를 심사하는 것처럼 도전적이고 적극적인 면접생을 상상해 보자. 경력력에 썩여진 아르바이트 경험이 단순히 용돈을 벌기 위해 자신의 시간과 돈을 맞바꾼 것이 아니라, 뚜렷한 인생의 목표와 좋아하는 분야에 한 발짝 다가서기 위한 노력의 과정이었음을 자신있게 이야기할 수 있는 사람이라면 면접관 역시 그 사람과 함께 일해 보고 싶을 것이다. 예를 들어 알바매장에서 내가 한 일이 단순히 물건을 팔고 돈을 받는 일이 아니라, 언제 고객이 가장 많이 몰리고, 어떤 식의 응대를 고객이 가장 좋아하고, 판촉으로는 어떤 방법이 효과적인지를 관찰할 정도로 자신의 일에 명분과 관심을 가진 사람이 바로 기업이 찾는 사람이다.

‘왜’에 대한 끈질긴 도전을 통해 스스로의 중심을 바로 세우는 것, 그러한 고민 속에서 더욱 빛을 발하는 ‘예의바른 당당함’, 어쩌면 너무나 기본적인 요소 같지만, 많은 경쟁과 스트레스 속에서 기가 꺾여 버린 오늘날의 젊은이들에게 기업이 요구하는 최소한의 자세이다.

Ⅲ. 겸허한 프로의식을 가진 자

IMF 시대를 겪어 내면서 우리에게 남겨진 ‘평생 직장’은 없다. 라는 인식은 우리 사회의 직장인들을

두 부류로 나눠 놓았다. ‘직장은 없다, 다만 직업이 있을 뿐이다.’ 식의 진정한 프로의식으로 무장하고 자신의 경쟁력을 키워 나가는 진취적인 부류가 있는가 하면, ‘일단 취업부터 하고 보자.’ 라는 식의 소극적이고 전문성이 결여된, 시킨대로 하겠다는 마당쇠형 부류가 있다. 전자의 모습을 가진 사람이 진정한 프로라면, 후자는 아마추어에 지나지 않는다. 프로와 아마추어는 많은 면에서 차이점을 가지지만 대표적인 것 중의 하나가 배움에 대한 갈망 정도이다. 프로는 배우면 배울수록 더 배우려고 들지만, 아마추어는 조금만 알아도 다 아는 것처럼 생각하고 행동한다. 단기적으로 보자면 배움이 가져다 주는 결과물이 그리 가시적이지 않으므로 아마추어처럼 행동하는 것이 당장의 이익인 것처럼 보이나, 진정한 승부는 시간이 갈수록, 위기에 부딪힐수록 극명하게 나타난다.

삼성전자는 10년 전부터 신경영을 이야기했다. 당장 매출을 급격히 올리진 않으면 생존이 어려울 정도로 내몰리던 상황이 아니었으나, 5년 후 10년 후를 내다 보며 뭔가를 준비하지 않으면 안 된다는 자각을 한 결과였다. 세계적인 기업들을 벤치마킹하고 진정한 선진기업이 되기 위한 여러 조건을 검토하며 투자를 아끼지 않은 결과, 지난 해 사상 최대의 순이익을 내는 초우량 기업이 될 수 있었다. 당장의 편안함보다는 미래의 비전과 변화를 선택한 결과였다.

이는 개인도 마찬가지이다. 항상 배움의 자세를 가지는 사람, 남의 말에 귀를 기울이고 배울 점을 찾고 또 그러한 점 때문에 남을 존중할 줄 아는 사람. 이런 사람이 기업에게 매우 소중한 인재가 된다.

Ⅳ. 삼성이 바라는 인재상

지금까지 설명한 특성은 특정 기업이 아닌 모든

기업이 공통적으로 원하는 인재상에 가까울 것이다. 어찌 보면 삼성이 원하는 인재는 그러한 보편타당한, 기본이 제대로 갖춰진 사람일 것이다. 지금부터는 삼성이 그러한 인재를 어떻게 찾아 내고 어떤 식으로 채용을 하는지를 중심으로 설명해 보겠다.

삼성전자가 원하는 인재상은 크게 세 가지로 나뉘볼 수 있다. 창조적인 인재, 도전적인 인재, 또 Specialized Generalist이다. 창조적인 인재는 생활의 발명가이다. 전문지식을 아는 것에서 그치지 않고 배운 지식과 느낀 경험을 바탕으로 새로운 것을 만들어 낼 수 있는 힘을 가진 자이기 때문이다. 이러한 인재는 세상에 없는 제품과 서비스를 만들어 시장을 이끌어 나갈 선진기업에 있어서 필수적인 사람이다.

둘째는 도전적인 인재이다. 우스갯소리로 석사와 박사, 교수의 차이점을 이렇게 설명한 것을 들은 적이 있다. 석사는 ‘아, 나는 정작 아는 게 하나도 없었구나.’를 깨달으면서 졸업을 한다고 한다. 박사는 ‘나만 모르는 줄 알았더니 다른 사람들도 다 모르는구나.’를 깨닫고, 교수는 ‘어차피 다 모르니 이 거라도 우기자.’라고 생각한다고 한다. 얼핏 듣기에는 웃고 넘길 일이지만 여기서 주목해야 할 점이 하나 있다. 결국 석사나 박사, 교수는 ‘모른다.’는 것을 인정한다는 점에서는 동일하다. 절대 진리라는 것은 없으므로 일견 말은 된다. 하지만 자신이 모르는 것에 대한 태도와 처리방식은 각기 다르다. 석사와 박사가 그 사실을 받아들이는 선에서 그쳤다면, 교수는 뭔가를 알고 이를 다른 사람에게 가르쳐야 한다는 업의 개념에 충실하기 위해 스스로의 논리를 만들고 이의 증명을 위해 부단히 연구하고 노력한다. 승부는 바로 거기서 나는 것이다.

미래를 준비하는 기업은 불확실성 속에서 경쟁을 하게 된다. 나의 의사결정이 성공이나 실패나를

판가름할 많은 변수들이 존재한다. 하지만 이런 변수들에 대해 도전적으로 다가서지 않는다면 아무 일도 일어나지 않는다. 실패한 적이 없다는 것은 부끄러운 일이다. 결코 도전한 적도 없다는 말과 같기 때문이다. 문제는 그 실패로부터 무엇을 얻었는지, 그 실패로부터 어떻게 성공의 단서를 발견했는지에다. 이러한 점에서 도전적인 인재가 핵심 인재가 된다.

삼성이 추구하는 인재상의 마지막 특성은 Specialized Generalist이다. 흔히들 ‘T’ 자형 인재라고들 말한다. T의 윗부분 획처럼 일반적인 지식과 교양을 겸비하고, 아랫부분처럼 특정 분야에 대한 전문적인 지식을 가지고 있는 인재를 말한다. 여기서 한 발 더 나아가 요즘은 ‘π’ 형 인재를 요구하기도 한다. 한 가지 전문 분야 외에 그만큼 깊이 있지는 않지만 일반지식보다는 한 발 더 나아간 준전문분야가 있어야 한다는 것이다. 결국은 자기능력 개발의 지이다. 진정 자신의 삶과 타인의 삶에 관심을 가지고 스스로 가진 능력을 더욱 확대시켜 어떤 분야에 기여하고자 노력하는 사람이 향후 사회를 변화시켜 나가는 주체가 되는 것이다.

이런 인재를 확보하기 위한 삼성의 전략도 나날이 발전하고 있다. 과거에는 우리가 필요로 하는 인력은 우리가 뽑아서 교육시켜 쓰더라는 순혈주의에 입각해서 스스로 인재를 양성하려고 노력했으나, 이제는 우리가 원하는 역량을 이미 갖추고 있는 핵심인력을 채용하는 시대로 바뀌어 가고 있다. 빌게이츠와 같은 똑똑한 한 명이 신규사업을 창출해서 만 명을 먹여 살리는 시대로 변하고 있기 때문에 이제는 ‘그 한 명을 찾아라.’ 하는 것이 기업의 필수과제가 되고 있다. 그에 따라 채용방법도 ‘그물형’ 채용에서 ‘뉘시형’으로 변했다가 지금은 이보다 한 발 더 나아가 ‘작살형’으로 조준사격을 하는 채용

제도로 바뀌고 있는 것이다.

자원 영역도 한국 내에서만 뽑는 Local 자원 Pool에서 Global 자원 Pool로 변하고 있다. 미국이 세계적으로 부강한 나라가 된 요인 중의 하나는 전 세계의 모든 핵심 인력들이 미국으로 몰려들었기 때문이다. 실리콘 벨리에만 해도 삼성전자 출신 약 300명 정도가 미국기업을 위해 일하고 있다. 우리도 전세계의 우수한 인력들이 한국으로 몰려들어 한국기업을 위해 일할 수 있는 풍토를 만들어 내려고 한다. 이를 위해서 우수한 국내외 인재의 채용에 발빠르게 대처하고 있다. 공채 개념의 대규모의 정기적 채용이 소규모의 수시채용으로 변화하고 있는 것도 이러한 의지의 반영이다.

V. 삼성의 채용방식

기본적으로 삼성의 채용은 지원자 중심이다. 지원자들의 개성과 적성에 맞는 직군과 직무를 먼저 선택하고 인터넷을 이용하여 언제든지 지원이 가능한 시스템을 갖추고 있다. 또한 삼성에서 별도로 개발한 직무적성검사 SSAT를 통해 학력이라는 외적 조건과 지식위주의 필기시험이 측정해 내지 못하는 또다른 영역에 대한 평가도 입체적으로 실시하고 있다.

면접제도를 상당히 중시하고 있는데, 결국 인성 평가와 개인능력평가, 조직적응력평가를 좀 더 강화해서 사람을 제대로 볼 수 있는 변별력을 기르자는 의지의 표현이다. 인성평가를 통해서 면접자가 삼성인으로서 적합한 인격체를 가지고 있는지, 즉 인간미, 도덕성, 가치관, 기업관, 조직관, 주인의식 등을 중점적으로 평가하는 것이고, 능력평가를 통해서 창의적인 전문가로서의 지적능력, 창의력, 사고력, 문제해결능력, 목표의식, 전문지식, 직

무동기, 직무열정 등을 보게 된다. 조직적인 측면에서 조직목표를 달성하는 조직인으로서의 적합성은 리더쉽, 협조성, 포용의식, 팀원의식, 추진력, 책임감 등을 평가하기 위한 방법이다. 물론 짧은 시간 안에 이러한 여러 요소들을 다면적으로, 그리고 정확하게 측정해 낸다는 것이 한계는 있겠지만 이러한 평가요소를 고려하면서 스스로의 인성을 자가평가해 개발하고자 노력한다면 입사여부를 떠나 어디서든 환영받는 인재가 될 수 있을 것이다.

Professionalism과 Creativity, Leadership, Humanity, 이것이 삼성이 주목하는 네 가지 핵심 역량이다. 앞서 말한 겸허한 프로의식과 Why에 대한 열정적인 탐구정신 위에 이와 같은 역량이 합쳐진다면 스스로의 이름 석 자를 브랜드화할 수 있는 비즈니스맨이 될 수 있을 것이다.

사람의 운명은 무엇을 보고, 무엇을 듣고, 누구를 만나느냐에 따라 달라진다고 한다. 자신이 관심을 두는 영역에 대한 관심의 끈을 놓지 않고, 주위 사람들과의 공고한 네트워크를 통해 끊임 없이 지식과 지혜를 나누고, 스스로 5년 후, 10년 후 닳고 싶은 역할 모델을 정해 그들의 노하우를 배우고자 노력한다면 자기 분야에서 경쟁력 있는 리더의 모습을 갖추게 될 것이다. 시인에게 있어 슬픔은 그의 시를 더욱 아름답게 만드는 자양분이 된다. 젊은 날 취업이라는 좁고 어려운 관문 앞에서 느끼는 많은 감정들은 더 큰 성장과 발전을 위한 자맥질이 될 것이라고 감히 확신한다. 여러분은 여러분 인생의 CEO임을 잊지 말기 바란다. **김형준**

김형준

경희대학교 전자공학과를 졸업하고, 삼성전자에 입사하여 영업, 인사, 교육, 인력개발원 등의 부서를 거쳐 현재 인사팀 글로벌마케팅연구소 소장 겸 국내영업유통연구소 소장으로 재직 중이다.