



더 나은 변화와 가치를 추구하며, 실패를 두려워하지 않는 인재

김창호 | POSCO 인재개발원장

I. 변화의 시대에 요구되는 인재

시대 환경이 바뀌면 인재의 모습도 변화한다. 과거 산업화 시대에는 시키는 일만 열심히 하면 인정받던 소위 농업적 근면성이 인재의 특성이었으나, 변화의 방향을 가늠하기 어려운 디지털 시대로 접어들면서 기존의 사고와 행동방식으로는 새로운 변화의 패러다임을 수용할 수 없게 되었다.

새로운 시대 환경에서는 지금까지의 틀에서 다른 사람들이 보지 못하는 것, 생각하지 못하는 것을 발견할 수 있는 창의력과 유연성이 요구된다. 주어진 일만 열심히 수행하는 '샐러리맨형 인재'가 아니라 새로운 영역을 창조할 수 있는 문제의식과 아이디어를 보유하고 이러한 구상을 새로운 사업으로 연결할 수 있는 실행이 뒷받침되는 '개척자형 인재' 여야 한다.

디지털 시대에는 이러한 인재의 존재 자체가 기업의 핵심역량이 되어 기업경쟁력과 생존을 결정짓는 핵심자산이 되기 때문이다. 20여 년 전 CD가 등장하면서 일상생활 속으로 침투한 디지털은 이제 단순히 기술변화를 설명하는 용어가 아니라 사회 전반의 구조적 변화, 즉 패러다임의 전환을 상징하고 있으며, 이러한 변혁의 시대를 맞아 '인재'는 기업 성장의 핵심요소가 되고 있다.

100여 년 역사의 GE(General Electronic)가 세계 최고 우량기업의 위상을 유지해 오고 있는 것은 GE 특유의 인재 철학이 실행에 옮겨졌기 때문이다. 전임 회장 Jack Welch는 구조조정의 와중에도 Crotonville 경영연수원에 막대한 예산을 투입하는 등 GE를 '세계에서 가장 위대한 인재개발회사'라고 하면서, 인적자원의 중요성을 지속적으로 강조해 왔다. 그는 자신의 업무수행 시간 중 70% 이상을 인재육성에 할애하였으며, 인적자원이 최우선이라는 자신의 모토(People first, Strategy second)를 재임기간 내내 실제 행동으로 보여 주었고, 경영의 출발점과 목적지가 '인재'라는 점을 분명히 하였다.

II. '인재'들이 만들어 낸 포스코의 성공신화

조강생산량 세계 2위, 세계 최대 생산규모의 일관 제철소 2개를 보유한 포스코의 성공신화는 이미 세계가 인정하고 있다. 2000년 Fortune지가 선정한 '세계에서 가장 존경받는 기업'으로 철강회사 가운데 2년 연속 1위에 올랐으며, '국가별 존경받는 기업' 부문에서도 국내 1위 기업으로 선정되었다. 또한 미국의 철강분석 전문기관인

WSD(World Steel Dynamics)는 세계 각국의 투자자를 대상으로 한 2002년 보고서에서 세계 철강회사 중 가장 유망한 투자가치를 가진 글로벌 경쟁력 1위 기업으로 포스코를 선정한 바 있다.

이처럼 포스코가 불과 30여 년만에 세계가 인정하는 일류기업으로 발돋움할 수 있었던 것은 최고경영자의 강력한 리더십, 경영 환경 변화에 맞춘 전략적인 대응, 구성원의 응집력을 극대화시킨 기업문화, 경영관리 체제의 지속적인 혁신 등에 힘입은 결과이지만, 무엇보다 지속적으로 '인재'를 발굴하고 육성해 온 데 있다.

Ⅲ. 포스코의 경영혁신과 인재의 중요성

20세기 후반부터 급속히 진전된 디지털 환경은 기업경영의 하드웨어뿐만 아니라 의식과 행태, 문화까지 변모시키고 있다. 포스코는 지금까지의 성공에 안주하지 않고 경영환경 변화에 대응하여 사업구조에서부터 시스템, 조직문화, 직원들의 마음가짐에 이르기까지 전 분야에 걸친 경영혁신을 추진하고 있다.

2000년 10월 민영화를 전환점으로, 과거 '제철보국'의 경영이념을 '가치 있는 제품과 서비스 제

공으로 고객과 인류사회에 공헌하는 기업'이라는 새로운 이념으로, 핵심 공유가치를 '공인정신, 자기희생, 장인정신, 기본중시'에서 '최고지향, 창의존중, 기본중시'로 재정립하였다. 이와 함께 GPM(Global Professional Management)을 통한 경영지배 구조의 혁신, 프로세스 혁신을 통한 ERP 시스템 구축, 6시그마를 통한 업무혁신 등을 추진해 오고 있으며, 이러한 혁신과제를 실행할 수 있는 인재를 지속적으로 육성해 오고 있다.

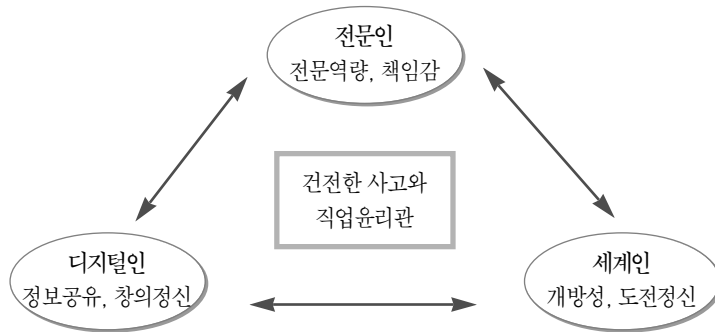
Ⅳ. 포스코 신인재상

과거에는 철강업의 특성상 일사분란한 조직운영과 위계중시가 강조되었으나, 이러한 사고와 행동방식으로는 디지털 경제사회로의 환경 변화와 '버리고 바꾸자.'라는 내부 경영혁신에 효율적으로 대응할 수 없게 되었다. 직원들의 의식 또한 급속히 변화에 따라 리더십 패러다임은 물론 포스코 인재상도 근본적인 전환을 요구받게 되었다.

직책에 의한 전통적 리더십은 더 이상 통용될 수 없게 되어 직위·직급 중심의 리더십에서 업무 중심의 전문가적 리더십으로, 하향식 리더십에서 상사·동료를 대상으로 발휘하는 전방위적 리더십으로, 얼굴을 맞대야 발휘되던 대면적 리더십에



(그림 1) 포스코의 경영이념과 핵심 공유가치



(그림 2) 포스코 신인재상

서 컴퓨터망을 통한 네트워크 리더십으로 패러다임이 변화되고 있다. 이에 따라 포스코에 필요한 인재도 시키는 일만 열심히 수행하는 지시순응형보다 진취적인 사고와 도전의식을 가진 자율창의형이 더욱 강조되고 있다.

한편, 지난 1993년 국내기업으로서 처음으로 ‘윤리규범’을 제정 선포한 포스코는 이를 기업문화로 정착·발전시키기 위해 지난 6월 2일에는 모든 직원이 업무수행에 있어서는 물론, 일상생활에서도 지키고 따라야 할 가치판단과 행동기준인 윤리규범 행동준칙을 선포하였다. 포스코가 세계적인 기업으로 성장한 것은 기본과 원칙을 중시하고 부정과 불의에 타협하지 않는 철저한 윤리의식이 있었기 때문이다.

국내외를 불문하고 투명하지 못한 기업, 변칙적인 경영활동을 해온 기업들은 고객으로부터 외면당하고 끝내 소멸되어 가는 것을 수없이 보아 왔다. 아무리 능력이 탁월한 인재들이 모인 집단이라 하더라도 기본적인 윤리의식과 인간미가 결여되어 있다면 진정으로 신뢰와 존경을 받는 세계적인 기업으로 지속 성장하지 못할 것이다. 포스코는 이러한 대내외 환경변화에 대응하여 새로운 인재상을 건전한 사고와 직업윤리관을 가진 전문인,

디지털인, 세계인으로 재정립하였다.

포스코가 추구하는 신인재는 건전한 윤리의식을 바탕으로 지적 창의력과 전문성을 구비하고, 글로벌 시대에 맞는 안목과 의식, 외국어 및 IT 활용 능력으로 무장한 인재를 말한다. 즉, 자기 분야의 최고 전문인, 자율과 창의를 바탕으로 새로운 혁신을 추구하며 실패와 실수를 두려워하지 않는 프로 의식, 진취적이고 능동적인 의식과 사고로 지식을 창출·활용·공유하는 디지털인, 국제무대에서 활동할 수 있는 세계인, 이웃에 사랑을 실천하는 모범적인 사회구성원, 이것이 포스코가 지향하는 골든칼라(Golden Color), 미래 포스코인의 모습이다.

좀더 구체적으로 열거해 보면, ① 특정분야의 전문적 지식과 함께 다양한 분야의 기초지식(T자형), ② 단순한 스킬이 아닌 종합적인 문제해결능력, ③ 전략적 사고와 의사결정능력, ④ 국제 비즈니스 감각과 문화적 이해력, ⑤ 외국어능력, ⑥ 정보처리력, ⑦ 창의적, 혁신적, 도전적인 사고, ⑧ 변화에 대한 융통성, ⑨ 끊임 없이 자신을 개발하려는 평생학습 의지, ⑩ 따뜻한 인간미를 가진 사람이라 할 수 있다.

V. 신인재상에 걸맞은 인재 선발

포스코는 이러한 신인재상에 걸맞은 잠재역량과 자질을 갖춘 인재를 선발, 육성하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 금년에는 대졸사원 150명, 고졸사원 100명 내외를 채용할 계획이며, 특히 전략분야 핵심인력인 중국지역 전문가, 글로벌 경영분야, 고급강 개발분야 인력을 중점 확보할 예정이다. 우수 인재 확보를 위해 국내 대학생 대상 취업설명회, 인턴제도 운영, 인터넷을 통한 수시채용 등 다각적인 활동도 펼치고 있다.

한편, 포스코는 민영화 이후 조직에 활력을 불어 넣기 위해 'Younger POSCO'를 추구하고 있다. 'Younger POSCO'의 요체는 과거의 관행에 집착하지 않고, 변화하는 시대에 맞게 조직의 신진대사가 촉진되는 기업을 추구하는 것이다. 육체적인 연령에 상관 없이 변화에 민감하고, 끊임 없이 자기개발을 하며, 창의적이고 진취적인 사람이 중요한 역할을 맡고 합당한 보상을 받아 성취감을 느낄 수 있도록 하고 있다.

이를 위해 포스코가 지향하는 인재상에 부합하는 인력을 역량평가 중심의 채용전형을 통해 선발하여 역할을 부여하고, 능력과 기여도를 엄정하게 평가하여, 그 결과에 상응한 보상과 발전 기회를 부여하고 있다. 또한, 직원 각자가 변화하는 시대에 요구되는 역량을 갖추어 수 있도록 Cyber교육 등 다각적인 교육프로그램을 제공하여 스스로 공부하고 능력을 개발해 나갈 수 있는 환경을 조성하고 있다.

VI. 주요 인재육성 프로그램

1. 학습자 중심의 평생학습 환경 구축

포스코는 직원 스스로 회사가 추구하는 비전을

공유하고 자기개발 목표와 방향을 명확히 하여 스스로 필요한 지식과 정보를 습득하는 자기주도학습(Self Directed Learning)을 생활화하는, 시대가 요구하는 변화에 강한 인재육성을 목표로 하고 있다. 즉, 신입사원에서부터 출발하여 자신의 경력진로(Career Path)를 따라 어떤 분야를 집중적으로 학습하고 전문가로 성장할 것인지, 조직 속의 자기 미래상을 정립하고 실천해 나가는 평생학습(Life Learning)을 실천하는 인재를 요구하고 있다. 이를 위해 직원 스스로 자신의 경력개발을 설계하고 여기에 맞추어 학습할 수 있도록 학습자 중심의 평생학습 환경을 구비하고 지원을 보다 강화해 나갈 계획이다.

2. 글로벌·디지털 시대에 걸맞은 미래 핵심 리더 육성

세계 철강업계의 Global 리더십을 지속적으로 확보하고 새로운 변화를 주도할 핵심인재를 육성하기 위해 2002년부터 e-Leaders 아카데미과정을 개설, 팀장급 직원 25명을 1년 동안 MBA, 리더십, 어학, IT, 비즈니스실무 등 글로벌 경영관리 능력을 배양하도록 하였으며, 2003년부터는 포항 공대 석사과정(테크노 MBA)으로 전환 운영하고 있다. 아울러 일반직원에게는 국내외 온라인 석사과정과 일과 후 석사과정 등을 자기 주도로 시기와 방법을 선택하여 수강할 수 있는 맞춤형 유학제도를 활성화해 나가고 있다.

3. 평생직업 시대에 대비한 Life Plan 지원

평생직업 시대로 패러다임이 바뀌면서 자신의 직업과 직장생활 경로를 스스로 설계하는 것은 필수적인 일이 되고 있다. 이에 따라 30세, 35세,

45세 연령대별로 Career Plan 워크샵을 실시하여 회사와 사회에서 필요로 하는 전문역량을 개발할 수 있는 경력개발 계획을 체계적으로 수립할 수 있도록 지원하고 있다. 또한, 정년퇴직예정 주임들이 제 2의 인생을 순조롭게 준비해 나갈 수 있도록 Green Life Service(1년)도 지원하고 있으며, 금년에는 정년퇴직을 앞둔 일반 희망직원에 대해서도 Green Life 워크샵(6개월)을 신설 운영하고 있다. 이 과정은 정년퇴직 후의 인생을 체계적으로 설계할 수 있는 기회를 제공하여 직원들로부터 좋은 반응을 받고 있으며, 한전·삼성 등 타사의 벤치마킹 대상이 되고, MBC 같은 언론에도 보도되는 등 기업의 사회적 책임을 다하는 대표적인 프로그램으로 주목받고 있다.

4. 유연하고 창의적인 학습조직 문화 구축

산업사회에서와 같은 철저한 관리와 통제, 수직적 조직 및 경영이념 등은 오히려 기업의 생존과 발전을 가로막게 되며, 지식과 정보가 상하좌우로 물처럼 흐를 수 있는 유연한 조직만이 변화에 대응해 나갈 수 있게 되었다. 학습의 의미도 변화 대응 과정, 일 그 자체, 성과(Performance) 등으로 바뀌고 있다. 선진기업은 조직 내 원활한 의사소통을 위해 조직구조를 점점 더 간소화하고, 지식경영시스템을 자기주도형 학습환경과 연결시켜 학습동아리 활동을 장려하는 등 조직문화, 경영시스템, 리더십 등의 모든 분야에서 변화하고 있다. 이에 따라 학습조직은 기업경쟁력 확보의 필수수단이 되고 있다.

포스코도 창의적인 학습조직 문화를 구축해 나가기 위해 2001년부터 경영사무부문의 업무개선 방안과 Best Practice를 발굴, 정보와 지식을 공유하는 MAPPERS 컨퍼런스¹⁾를 개최해 오고 있다. 매년 130여 편의 연구논문과 Best Practice가 출품되고 있으며, 우수작으로 선정된 직원들에게는 해외 컨퍼런스 참가 등 인센티브를 제공하고 있다. 2003년에는 업무노하우(해외근무, 유학, 연수결과), 벤치마킹 내용 및 적용사례, Action Learning 활동결과 등 다양한 형태의 신지식 창출 활동도 과제로 신설하여 참가범위를 확대하였다.

이와 함께 직원의 능력과 자질을 글로벌기업 수준으로 배양하기 위해 직능자격별 리더십역량, 분야별 전문역량, IT 등 디지털역량, 전문기술역량, 글로벌역량 교육을 일과 중, 일과 외, 그리고, On-Off Line을 연계하여 실시하고 있으며(Blended Learning), 현장 문제해결과 성과(Performance) 향상에 직결되며 조직 및 개인의 Needs에 부합하는 희망자 중심의 맞춤형 교육을 확대해 나가고 있다.

VII. 도전을 통해 자기 한계를 넓혀 나가는 인재

과거의 성공에 집착하는 기업이나 사람은 결국 쇠락의 길을 걷게 된다. 변화를 받아들이고 도전을 통해 자기 한계를 넓혀 나가는 조직과 사람이야말로 지속적으로 발전할 수 있는 것이다. 『역설의 시대(The Age of Paradox)』를 쓴 Charles Handy는 의미 있는 경력을 개발해 나가려면 개

1) MAPPERS : Marketing, Accounting, Personnel, Public Relations, Education, Resources & Procurement, Strategy의 머리글자로서 경영사무 부분의 새로운 업무개선방안(MAP)을 발굴, 시행하는 선구자(Challenger)란 뜻을 담고 있다.

인적으로 학습과 업무를 통해 '내가 어떤 방향으로 계속 나아가고 있다.'는 연속성 있는 방향 감각을 개발해야 한다고 강조하고 있다. 어떤 분야를 집중적으로 학습하여 전문적인 역량을 개발해 나갈 것이며, 어떤 보편적인 지식을 겸비해 나갈 것인지에 대한 자신의 미래상을 정립하고, 이를 실현하기 위해 노력해야 성공적인 삶을 영위할 수 있는 것이다.

'All or Nothing' 게임의 Rule이 적용되는 0과 1의 디지털 세계의 인재들은 '오늘은 생의 남은

날을 다시 시작하는 최초의 날'이라는 각오로 하루 하루 최선을 다해 새로운 시대를 개척하는 인재로 성장해 나가야 할 것이다. **김창호**

김창호

영남대학교 경영학과를 졸업하고, 1975년 POSCO에 입사, 경영전략팀장, 서울사무소장, 경영지원실장 등을 역임하였으며, 현재 POSCO 상무 및 POSCO 인재개발원 원장으로 재직 중이다.