



불황 극복을 위한 인적자원 관리 포인트

강진구 (LG경제연구원 인사조직실 책임연구원)

불황과 같은 위기상황 일수록 기업에서 주목받는 부서가 있다. 바로 인사(HR)부서이다. 조직의 위기는 구성원의 삶에 영향을 주므로 불황일수록 사람을 다루는 HR에 관심이 쏠리는 것은 당연하다. 그런데 금번 불황에 우리나라의 HR이 주목을 받는 이유는 좀더 구체적이다. 먼저 학습 효과의 측면을 생각해 볼 수 있다. IMF를 경험한 우리나라 직장인들에게 불황이라는 위기는 정리해고의 이미지로 각인되어 있다는 점이다. 이와 함께 이번 위기는 국내 인사부서에게 진정한 시험 무대가 되고 있다는 점도 주목해야 한다. 그동안 인재전쟁이니 성과주의니 하면서 부단히 역량을 쌓아온 HR에게 위기에서 조직을 이끌어내는 선도적 역할을 기대하는 것이다.

우리는 IMF 위기를 지나오면서 위기시 인재관리의 실패가 기업문화를 파괴하고 조직의 경쟁력을 저하시킬 수 있음을 경험하였다. 한번 상처를 입은 조직은 불황 이후의 재도약에 어려움을 겪기 쉽다. 유행처럼 인력 구조조정이 이루어졌던 IMF 시기를 생각해 보자. 위기가 지났어도 조직에 대한 애정이 식어버린 인재들은 때마침 불어닥친 벤처붐에 미련 없이 회사를 떠났다. 기업들은 인적 역량 회복에 막대한 시간과 노력을 들여야 했다. 최근 대기업을 중심으로 인위적인 인력 구조조정을 자제하려는 움직임이 있는 배경도 이런 맥락에서 이해할 수 있다.

경기 침체에 따른 위기는 기업마다 감도가 다르기 때문에 대응방식도 달라질 수밖에 없다. 인적자원

<표-1> 기업 유형별 인재관리 포인트

기업의 여건	위기 대응 유형	인적자원 관리 포인트
<ul style="list-style-type: none"> 조직에 미치는 불황의 영향이 상대적으로 적어 역력이 있음 역력이 없지만 핵심 역량에 대한 투자만이 유일한 돌파구인 경우 	사업 확대	<ul style="list-style-type: none"> 신중한 선발 및 검증 인재 단속에 관심 핵심 역량 중심의 투자 조직 확대 대비
<ul style="list-style-type: none"> 기업의 여건이 어려워져 공격적인 사업 추진이 불가능 장기적인 관점에서 미래를 대비, 현상 유지가 목표인 경우 	현상 유지	<ul style="list-style-type: none"> 비용 절감 방안 강구 시장지향적 인재 유지 인력 재배치 방안 강구 전략적 정보 전달 범용 인재에 대한 관심
<ul style="list-style-type: none"> 모든 노력을 기울였음에도 인건비 부담 등 여건 악화가 지속 갑작스런 타격으로 획기적인 비상 대책이 불가피한 경우 	국면 전환	<ul style="list-style-type: none"> 사람 존중의 원칙 견지 구성원 감성 관리

관리의 포인트 역시 조직의 여건과 전략에 맞추어져 운영될 필요가 있다. <표-1> 참조) 2001년 IT 버블 붕괴로 인한 불황기에 애플은 다른 기업들과 달리 오히려 R&D 예산을 증액하는 공격적 경영을 하였다. 이에 상응하여 인적자원 관리의 중요한 포인트는 기술 인력의 적극적인 확보였다. 반면, IMF 위기 때 우리나라 많은 중소기업들은 생사의 기로에 놓여 있었으며 생존을 위한 인력 효율화가 매우 중요한 과제였다.

기업의 처한 여건과 위기를 대응하는 방식에 따라 달라지는 인적자원 관리의 포인트에 대해 짚어보도록 한다.

1. 사업 확대가 가능한 기업 유형

기업에 따라서는 불황에도 불구하고 핵심역량에 대한 과감한 투자로 위기 극복의 돌파구를 모색하는 경우가 있다. 예를 들면 미국의 캐쉬포골드(Cash4gold.com)는 싼값에 금을 사들여 가공한 후 되파는 회사로 2008년도에 전년 대비 2배 이상의 성장을 기록하였다. 심지어 30초에 3백만 달러가 넘는 비싼 광고로 유명한 올해 슈퍼볼 결승전 광고를 내보낼 정도로 성장을 과시하였다. 이처럼 불황일수록 기회가 되는 불황형 기업이 있다. 또한 독특한 아이디어와 기술력으로 불황을 피해가는 기업이나 워낙 기반이 튼튼하여 불황의 타격이 적은 기업도 사업 확대가 가능한 기업 유형으로 볼 수 있다.

이런 기업이라면 위기를 인적 경쟁력 강화의 기회로 활용하여 경쟁사 대비 역량 차이를 벌리고 호황기에 비약적 성장을 견인할 수 있는 기반을 마련하는 전략이 필요하다. 최근 도요타의 와타나베 사장은 “모든 비용을 줄여도, 기술개발비는 절대 줄이지 않는다”고 선언하였다. 자동차 신기술 개발은 하루가 달리 급속도로 진행되기 때문에, 한번 경쟁에서 밀리면 따라잡는게 점점 불가능해진다. 이번 금융위기로 대부분 자동차회사들의 자금사정이 악화되고 있어 업계에서는 향후 도요타의 선두 지위가 더욱

굳건해질 것으로 내다보고 있다.

이처럼 상대적으로 유리한 여건을 활용하는 경우 외에, 어려움에도 불구하고 생존을 위한 공격적 투자만이 유일한 위기 극복 대안이 되는 경우도 있다. 미국 네바다주에서 1999년 설립된 재포스(Zappos)는 2000대초 경제 불황으로 위기에 몰렸지만 공급업체 관리 시스템 개선을 위해 인적, 물적 투자를 강화하였다. 사장 모사이어는 “대부분의 회사가 고객 서비스를 비용으로 보지만 우리는 투자이자 생존의 유일한 길로 본다”라고 말한다. 2008년 현재 재포스는 연 매출 10억달러 이상의 알찬 기업으로 성장하고 있다.

그렇다면 이처럼 공격적인 확대 경영을 통해 불황을 극복하려는 기업이 주목해야 할 인사관리 포인트는 무엇일까?

가. 신중한 선발과 검증

불황기를 인재 확보의 기회로 삼으려는 기업에게는 고도로 가다듬어진 채용 전략이 요구된다. 흔히 불황기에는 고용사정이 악화되므로 인재 확보가 훨씬 용이해질 것으로 생각하기 쉽다. 하지만 자세히 들여다보면 반드시 그렇지 않은 것을 알 수 있다. 미국 채용 전문 기업 하이리언이 조사한 바에 따르면 포춘지 선정 500대 기업 HR 임원들 대부분이 ‘기업에서 필요로 하는 인재 확보는 신입사원급을 제외하면 불황기라고 더 쉬워지지 않는다’고 응답한다. 실업률이나 급여 통계와 같은 자료에 의거하여 인재 확보의 여건을 속단해서는 안된다. 업종과 직무에 따라 고용 시장의 사정이 매우 달라질 수 있기 때문이다.

불황기일수록 잘못된 채용은 호황기에 비해 비교할 수 없이 큰 기회 손실을 안겨주게 된다. 따라서 회사의 채용 전략을 우선 순위 관점에서 다시 한번 점검할 필요가 있다. 경력 사원 중심의 확보 전략을 취하는 기업은 채용 대상자가 기업의 여건 악화로 더 나은 기회를 찾아 노동 시장에 나온 인재인지, 아



니면 역량 미달로 조직에서 떠밀려 나온 사람인지 잘 가리는 것이 중요하다. 미국의 제약 개발 회사인 아이시스(Isis Pharmaceuticals)는 평소 생명공학 업계의 우수 과학자에 관심을 두고 상시 모니터링을 하다가 불황기가 오면 상대적으로 저렴한 비용의 장기 근무 계약을 맺는다. 한편, 신입 사원의 경우 불황기라는 거친 시기를 조기 육성의 기회로 삼는 것도 좋은 전략이 된다. 어려운 시기에 현장에서 단련된 직원은 높은 로열티와 문제해결 능력을 갖추게 되어 호황기 성장의 견인차가 될 수 있기 때문이다. 미국 자동차 보험회사인 프로그레시브(Progressive Insurance)는 경기 침체에 오히려 캠퍼스 채용을 확대하는 전략을 구사하여 취업 열망이 강한 졸업생들을 선별하여 훈련시킴으로써 열정과 능력을 잘 활용하는 기업이다.

나. 인재 단속에 관심

고용 사정이 악화되는 불황기에는 인재 유지 역시 상대적으로 용이해질 것으로 생각하는 경향이 있다. 그러나 실력 있는 인재만큼은 예외이다. 얼마전 언론에서 화제가 되었던 한 프로야구 선수의 예상 외의 이적 사건은 좋은 사례이다. 회사로부터 존중받고 있지 않다고 느끼는 인재는 조직에 대한 애정을 거둔다. 이들은 경기가 회복되기도 전에 헤드헌터들의 말 한마디에 미련없이 조직을 떠난다. 위기일수록 인재 유출이 회사의 공격적 경영 전략을 발목잡지 않도록 내부 인재에 눈길을 한번 더 돌려볼 필요가 있다.

게임기 시장을 석권하고 있는 일본 기업 닌텐도에는 50살이 넘는 연구인력들이 즐비하다. 이들의 경험과 아이디어로 인해 닌텐도는 연령을 초월하는 인기 게임을 지속적으로 개발할 수 있었다. 2007년 타임지 선정 '세계에서 가장 영향력 있는 100인'에 들기도 한 닌텐도의 미야모토 시게로 전무는 "적지 않은 인재들이 마이크로소프트 등 미국 기업의 스카우트 공세를 받지만 회사를 떠나는 경우는 거의 없다.

대부분이 함께 있는 동료와 일하는데서 큰 가치를 느낀다"고 말한다. 고성과 인재들은 불황에 상관없이 경쟁사들의 표적이 된다. 불황이라고 해서 이들에 대한 유지가 더 쉽다는 생각은 버려야 한다.

다. 핵심 역량 중심의 투자

패스트푸드 업종과 같이 불황이라는 위기가 오히려 성장에 유리하게 작용하는 기업이라면 기업의 강점을 강화하는 교육 투자가 중요하다. 일례로 최근 맥도널드 북유럽본부는 불황이 심화되고 있음에도 연간 천오백만 프랑의 직원 교육 투자를 지속할 예정이라고 선언하였다. 위기 극복의 핵심 요소이자 회사 성공의 열쇠가 직원들의 고객서비스 역량에 있다고 확신하는 것이다. 2000년대 초 경기 침체로 어려움을 겪은 스타벅스도 자사의 핵심 역량 강화로 위기를 돌파한 바 있다. 당시 스타벅스는 가격 인하가 아닌 인터리어 교체 및 무선 인터넷 서비스 등 고급화 전략을 채택하고 직원 채용 및 교육에 투자를 늘렸다. 이런 역량 강화는 결국 2002년도에 전년 대비 8% 이상의 매출 증가 등 위기를 극복하는 중요한 힘이 되었다.

이와 함께 조직이 이미 보유하고 있는 위기 극복 역량을 최대한 끌어올리는 것도 중요하다. 불황기를 경험하지 못한 현장 관리자들이 많은 기업에서는 경험 있는 선배와 코칭 또는 멘토링 형태로 짝을 지워 주고 서로 교류하게 하는 것도 좋은 방안이 된다.

라.異문화 충돌을 대비

사업을 확대하려는 기업에게는 M&A 나 분사 등 조직의 확대를 미리 준비하는 것도 간과할 수 없는 인적자원 관리의 포인트이다. 사전에 통합 시스템을 점검하고 문화적 차이를 극복할 수 있는 방안을 준비해야 한다. 연구 결과에 따르면, M&A 사례의 80% 정도는 수익 창출에 실패하고 있다고 한다. 또한 조직 융합을 가로막는 주요 장애물은 문화적 갈

등, 핵심 인력의 유출, 생산성 감소, 의사 결정의 지체, 관리 방식의 충돌 등 주로 사람과 관련된 이슈라고 한다. M&A의 주체가 되는 기업일수록 HR 이슈의 선행적 대비가 결정적인 상황에서 위력을 발휘하게 된다.

2. 현상유지가 최우선 목표인 기업

불황기에 공격적인 경영으로 대응하기는 무리가 있지만, 기업의 존망이 위태로울 정도가 아니라면 현상 유지 전략이 바람직할 수 있다. 당장의 어려움으로 인해 조직의 경쟁력이 약화되지 않도록 현상 유지에 초점을 맞추는 것에 인재관리의 포인트도 맞추어져야 한다. 향후 재도약에 필요한 최소한의 준비는 하되 현상 유지가 불황 극복의 주목표가 되는 것이다.

가. 비용 절감이 최우선

현상 유지가 관건인 기업에게는 상대적으로 비용 절감의 중요성이 커지게 된다. HR 비용 가운데 기업에 실제적 부담이 되는 것은 임금을 포함한 직접 인건비이다. 이를 절감하기 위한 방안 가운데 가장 간단한 것이 채용 축소 및 감원이다. 그러나 이는 비용 절감에 성공할지 모르지만 조직의 인적 역량을 해치기 쉬우므로 매우 신중하게 접근해야 하는 방안이다. 특히 감원을 고려하기에 앞서 무급휴직제, 인력재배치, 임금피크제, 워크셰어링(Work Sharing) 등 다양한 제도의 실행을 검토하는 자세가 바람직하다. 복리후생비 등의 간접인건비 절감을 위해서는 제도, 정책, 업무 프로세스 등에 대한 조정 및 축소 가능성 타진이 선행되어야 한다. 그러나 비용에만 지나치게 매몰되어서는 곤란하다. 적은 비용을 아끼려다 눈에 안보이는 큰 손실을 초래할 수 있기 때문이다. 비용 절감에 성공해도 직원들의 마음을 잃게 되면 전투에서 이기고 전쟁에서 지는 꼴이 된다. 비용 절감은 불황극복의 수단이지 목적이 아니라는 점

을 명심해야 한다.

나. 시장지향적 인재 유지

현상 유지가 중요한 기업은 신규 인력의 채용보다 기존 인재의 유지가 더 중요할 수 있다. 재무 여력이 부족한 기업일수록 금전적 보상 외의 획기적인 대안이 필요해진다. 이런 경우라면 댐을 막는 형태가 아니라 댐의 수문을 열고 단음으로써 물줄기의 방향과 스피드를 조절하는 방식의 시장지향적 인재 유지 방안을 고려해 볼 수 있다. 기업이 극한 어려움에 처하더라도 끝까지 유지해야만 하는 인재에 대해서는 수문을 굳게 닫아야 한다. 반면 짧게 혹은 일정한 기간에만 필요한 인력이라면 수문을 적절히 조정하여 필요한 기간에만 활용하면 된다. 전혀 유지 노력을 기울일 필요가 없는 인력에 대해서는 수문을 활짝 열어 두면 된다.

시장 중심적 인재 유지에서는 이직율을 낮추는 것이 아니라 '누구를', '언제' '어떻게 떠나 보내야 하는지'에 초점을 두게 된다. 따라서 주요 포지션의 승계 계획이 보다 중요해진다. 현상 유지가 중요한 기업일수록 인재 이탈에 따른 공백의 여파가 상대적으로 커지기 때문이다. 인간 관계를 최대한 활용하는 리텐션 방안도 관심을 가질 필요가 있다. 회사에 대한 로열티는 없어질 수 있지만 동료와의 관계는 쉽게 없어지지 않기 때문이다. 또한 업무 범위나 자율권을 확대시켜 주는 것도 돈을 들이지 않는 인재를 붙잡아 둘 수 있는 방안의 하나이다.

다. 인력 재배치

인력 재배치를 통한 자원의 효율적 활용은 채용에 상대적으로 큰 제약이 따르는 '현상 유지형 기업'에게 매우 유용한 인재관리 방안이다. 재배치를 통한 인적자원 관리 효율화는 몇가지 효과를 동시에 노릴 수 있는 방안이기도 하다. 첫째, 기업에 감원이라는 부담을 덜어주게 된다. 둘째, 재배치를 통한 보유한



인재는 호황기를 맞아 채용 및 교육 훈련에 들어가야 할 막대한 비용을 절감하게 해준다. 셋째, 이들의 숙련된 업무 역량과 경험은 경쟁사보다 빨리 호황기를 선도할 수 있는 기반이 되기도 한다. 마지막으로 인력 재배치를 통한 인재 관리는 조직을 위기 대응형 체질로 바꾸어주기도 한다. 자연스럽게 양성된 멀티 플레이어들이 조직의 변화 대응력을 높여주는 것이다.

라. 전략적 정보 전달

조직의 위기시에 지나치게 직설적이거나 불필요하게 많은 정보를 공개하는 것은 바람직하지 않다. 특정 구성원을 좌절시키거나 조직의 사기를 떨어뜨릴 우려가 있기 때문이다. 현상 유지가 목표인 기업은 상대적으로 조직 분위기가 위축될 가능성이 높기 때문에 정보의 전달, 즉 종업원 대상 커뮤니케이션에 보다 신중해야 한다. 불황기 일수록 종업원에게 전달해야 하는 정보는 좋지 않은 경향이 있다. 따라서 투명한 정보 공개만이 능사가 될 수 없으며 조직에 미치는 영향도 반드시 고려되어야 한다. 평소 같으면 관심도 없을 사소한 정보 하나에도 위축된 조직에서는 사람들의 관심이 집중되기 쉽다. 자칫하다가 예기치 않은 억측과 루머로 비화하기도 한다. 따라서 위기 상황하에서는 모든 구성원들이 동일한 양과 질의 정보를 가지는 것이 바람직하지 않을 수 있다는 점을 명심해야 한다. 또한 사실의 가감 없는 공유보다는 긍정적이면서도 미래지향적인 세련된 설득 방식이 바람직하다.

마. 범용 인재에 대한 관심

현상 유지가 목표인 기업에게 높은 몸값의 소수 핵심 인재보다는 다수의 범용 인재가 더 중요할 수 있다. 범용 인재 일수록 상대적으로 적은 비용과 노력으로도 높은 로열티와 업무 열정을 이끌어낼 수 있다. 현상 유지형 기업일수록 맡은 일에 만족하고

묵묵하면서도 성실하게 조직을 지켜주는 범용 인재의 중요성을 되돌아볼 필요가 있다. [일본 전산 이야기]로 유명한 일본 전산의 나가모리 시게노부 사장은 “잘 분석하고 왜 안되는가를 합리적으로 증명하려는 일류보다 ‘하겠다’고 말하는 삼류가 더 중요하다”고 말한다. 이런 인재 철학이 세평자리 시골 창고에서 시작하여 30년만에 계열사 140개, 직원 13만명, 매출 8조원의 기업으로 성장한 비결 중 하나였다.

범용 인재들을 동기부여하기 위해서는 기존의 핵심 인재 중심으로 되어 있는 보상제도에 대한 개선이 고려되어야 한다. 미국의 경기 침체기였던 2001년 야후의 HR 책임자로 임명된 리비 사틴은 가장 먼저 습관적으로 주어지는 보너스 제도부터 개선하였다. 불황에 맞는 별도 기준으로 선발된 15~20여명 또는 팀에게 그 재원을 활용하는 슈퍼스타 상(Superstar Awards)을 만들었다. 또한 수상자들의 업적이 결코 핵심 능력의 발휘가 아닌 자신의 일에 최선을 다한 결과라는 점을 다른 직원들에게 잘 알리는데 주력했다. 그 결과 일반 직원들의 일하는 방식에도 변화를 유도할 수 있었다.

3. 국면 전환이 필요한 기업

불황의 직접적인 타격을 받아 온갖 노력을 다해도 생존 자체가 어려운 기업이라면 어쩔 수 없이 비상수단을 강구해야 하는 상황을 맞닥뜨릴 수 있다. 그럼에도 불구하고 구조조정은 신중을 기해야 한다. 잘못된 구조조정은 인재를 내쫓고 조직을 장기간 침체의 늪에 빠뜨리기 때문이다. 애플의 사례는 이를 잘 보여준다. 1976년 설립된 애플은 초기 높은 기술 역량을 가진 혁신적인 인재들로 이루어진 창의적인 조직이었다. 그러나 1985년 이후 실시한 네 차례의 인력 감원은 직원들의 심리적 불안감을 부채질하는 결과를 낳았다. 예컨대, 어떤 직원들은 프로젝트가 종료되면 해고될지도 모른다는 걱정으로 프로젝트를 일부러 지연시키기도 했다. 결국 인

재의 손실에 더해진 열정의 소멸은 장기간 회사의 성장을 가로막는 원인으로 작용하였던 것이다.

가. 사람 존중의 원칙 견지

어려운 때에 구성원들과 솔직한 커뮤니케이션을 하는 기업은 위기 극복 가능성이 높은 건강한 기업이다. P&G를 떠나는 직원들은 회사에 대해 반감을 가지고 있는 경우가 극히 드물다. 매년 열리는 'P&G 퇴직자 사우회 모임'에 짧게는 1년 전부터 길게는 30년도 더 전에 회사를 떠났던 사람들이 다시 모여 활발히 교류하고 있다. 회사가 어려운 때 직원을 비용이 아닌 자산이자 '사람'으로 존중하고 있었기에 가능한 일이라 할 수 있다. '전체 대비 몇 % 인력을 잘라야 한다'는 숫자 놀음 식의 비상대책이라면 아예 하지 않느니만 못한 결과를 초래할 수도 있다는 점을 잊지 말자. 직원들의 마음에 깊은 상처만 남기고, 장기적으로 회사의 평판만을 망치는 결과를 가져오기 때문이다.

나. 감성 관리에 집중

구조조정이 불가피하게 된 기업들은 적어도 구성원들에 대한 감성 관리에 무엇보다 더 신경을 써야 한다. 국내 기업들의 CEO들을 대상으로 한 조사에서 80% 이상이 구조조정의 가장 큰 부작용으로 종업원의 사기저하와 인력 유출 등 인재관리의 어려움을 꼽았다. 한번 꺾인 사기는 좀처럼 회복되기 어렵다. M&A나 구조조정 등으로 동료들을 떠나보낸 남은 구성원들 가운데는 적지 않은 수가 사기와 조

직 로열티 저하, 체념과 불안감 등이 교차하는 소위 '생존자 신드롬(Survivor Syndrome)'을 경험한다고 한다. 일단 비상 대책을 시행한 기업은 남아있는 구성원들이 새롭게 업무에 집중할 수 있는 계기를 마련하는 것이 필요하다. 어려울 때 친구가 진정한 친구라는 말처럼, 위기를 극복한 경험을 공유하는 구성원이 조직에 대한 남다른 자부심과 충성심을 가질 수 있도록 더욱 힘써야 할 것이다.

4. 위기시 더욱 빛나는 HR이 되자

불황기 인적자원 관리의 포인트는 기업의 전략에 따라 바뀔 수 있지만 기본적인 HR의 역할과 중요성은 변하지 않는다. 불황기 일수록 HR은 평소보다 자주 경영진과 조직에 대해 협의하게 되므로 위기 극복을 위한 인재의 중요성과 인재 정보를 지속적으로 경영진에게 제공해야 할 책임과 의무가 있다. 또한 위기 극복의 힘은 현장에서부터 나오기 때문에 조직에서 진정 필요한 인재의 요건을 명확히 하려면 사업 현장에 대한 관심을 배가하여야 한다. 이와 함께 위기의 원인에 대한 책임을 외부로만 돌리지 않는 내부귀인적 커뮤니케이션도 인재관리 측면에서 중요하다. 사소한 조직 내부의 어려움까지도 시장환경의 악화나 고객의 감소와 같은 외부의 탓으로 돌리는 분위기에서는 구성원들의 위기 극복 의지가 약화될 수 있기 때문이다. "차라리 종업원들이 경영진의 실수로 인해 위기가 초래되었다고 여기는 것이 위기 극복에 더 도움이 된다"는 스탠포드 대학의 로버트 서튼 교수의 말이 지닌 숨은 뜻을 한번 생각해 볼 필요가 있다. ▲