

# 철학기반의 서비스경제시대 인재상 연구

김재영\*, 김현수\*\*

## 목 차

### 요약

1. 서론
2. 이론적 배경
  - 2.1 현대정신과 현대경제
  - 2.2 현대경영과 인재상
  - 2.3 인재상 도출을 위한 철학적 기반

### 3. 인재상 모델

- 3.1 인재상 모델 구조
- 3.2 인재상 세부 모델

### 4. 기업의 인재상 분석

- 4.1 주요 기업 인재상 분석
- 4.2 근무형태별 인재상 모델

### 5. 토의 및 결론

참고문헌

Abstract

## 요약

과거의 제조업 중심 산업경제시대와는 다르게 서비스경제시대는 무형재화중심, 지식보편화, 욕구확장 등의 특징을 가지며 경제의 근간이 되는 많은 것들이 변화하고 있다. 과거에는 환경이 변화하는 속도가 빠르지 않았기 때문에 변화된 환경을 분석한 후 기업에 필요한 인재상을 도출하더라도 오랜 기간 조직에 바람직한 인재상을 유지할 수 있었지만 최근에는 환경 변화 속도가 빨라 선제적으로 인재상을 구축하여 적용하지 않으면 효과적인 경영을 하기 어려운 상황이 되었다. 따라서 본 논문에서는 데이터 분석에 의한 기술적(Descriptive) 방식의 인재상 모델 연구가 아닌 바람직한 인재상 모델 도출을 위한 규범적(Normative) 연구를 수행하였다. 현 시대의 특성과 인류사회의 본질을 분석하여 인재상 모델 구축에 반영하였다. 우주의 공통원리, 동양의 대표사상, 서양의 대표사상을 반영하여 인재상의 기본 모델을 구축하였다. 현대 서비스경제시대에 맞는 인재상을 도출하기 위해 현대 경제사회와 현대정신을 분석하여 반영하였다. 도출된 모델은 조직의 두 대립자인 경영자와 직원이 치열한 상호작용을 하며 변증법적으로 균형을 이루어가는 모델이다. 즉 현대 조직에서의 바람직한 인재는 경영자의 역할을 함께 수행해야 하며, 현대 조직의 경영자상과 인재상은 동전의 앞뒷면처럼 서로 연결되어 있는 구조라고 할 수 있다. 인재상의 철학을 인간관, 역사관, 사회관, 경제관, 경영관 등 5개 차원으로 제시하였으며, 인재상 모델은 주인성, 이성성, 지혜, 고객지향성, 혁신성, 유연성, 자율성, 협업성 등 8개 요소로 도출하였다. 또한 본 연구에서는 일반적인 인재상 모델이 기업의 근무형태에 따라 달라질 수 있음을 제시하였으며, 향후 각 기업에 인재상을 반영하기 위한 구체적이고 실증적인 후속 연구들이 필요하다.

*표제어: 인재상, 경영자상, 공통사상, 서비스경제, 현대경영, 현대정신, 현대경제*

접수일(2020년 7월 19일), 수정일(1차:2020년 8월 24일), 게재확정일 (2020년 9월 11일)

\* 딜로이트 안진회계법인, cnsncns@hanmail.net

\*\* 교신저자, 국민대 경영대학 경영학부 교수, hskim@kookmin.ac.kr

## 1. 서론

과거의 산업혁명 시대와는 다르게 서비스경제시대에는 많은 것들이 변화하였다. 그 변화의 특징으로는 지식보편화, 욕구확장, 무형재화중심, 아웃소싱, 탈규제 등이 존재한다(Kim, 2018). 특히 한국은 20대 초반까지는 높은 인적자본의 수준을 유지하지만, 30대 이후의 성인의 능력은 OECD국가의 평균 수준에 미치지 못하고 있다(Ban, et.al., 2019). 이는 기업에 근무하기 이전의 역량은 OECD 평균을 초과한다고 볼 수 있으나, 기업에서 인재에 대한 교육훈련을 변화하는 경제사회에 맞추어 진행하지 못하기에 지속적으로 경쟁력이 떨어지는 것을 의미한다. 고령화가 가속화되면서 경제활동을 수행하여야 할 연령은 갈수록 늘어나고 있지만, 50대 중반에 정년퇴직을 하고 나면 개인의 역량이 부족하여 재취업을 하는 것이 어려운 것이 사회적인 문제이기도 하며, 이는 기업에서 인재의 역량을 향상시키기 위한 노력이 부족했음을 반증하므로 인재상에 대한 다른 관점의 연구가 필요하다.

현재까지의 대부분의 인재상에 대한 연구는 데이터 분석에 의한 기술적(Descriptive) 방식으로 수행되었으며, 현재의 환경에 맞는 인재상을 도출하는 방법으로 수행되었으므로 빠르게 변화하는 경영 환경에 대응하기가 어렵다. 과거와는 다르게 경제가 변화하는 주기가 계속 빨라지고 있으며(Yeom, 2019), 향후에도 지속적으로 가속화 될 것이기 때문에, 현재 상황을 반영하며 후행적으로 인재상을 도출하는 것 보다, 빠르게 변화하는 시대환경에 선행적으로 대응할 수 있는 본질적인 인재상 모델 도출 필요가 존재한다. 따라서 본 연구에서는 바람직한 인재상 모델의 도출을 위해 규범적(Normative) 방식으로 연구를 수행한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 현대정신과 현대경제

현대의 인재상 모델은 현대의 정신에 바탕을 두어야 한다. 현대 경영의 기반이 되는 현대정신의 형성은 먼저 철학에서 시작되었다(Kim, 2020b). 19세기 후반에 사상이나 현대의 흐름을 프리드리히 니체(1844-1900) 등이 만들고, 20세기 들어 문학과 예술 뿐만 아니라 순수학문에서도 현대적인 흐름이 나타났다. 음악에서 이고르 스트라빈스키(1882-1971)는 디아길레프의 러시아발레단이 초연한 ‘봄의 제전’의 음악을 담당하며, 혁신적 리듬과 파격적 형식을 보여주며 현대로의 변화를 이끌었다. 제임스 조이스(1882-1941) 등은 문학에서 현대 정신을 구현하였다(Kim, 2020b). 그는 ‘오딧세이아’의 구조를 따른 대표작 ‘율리시스(Ulysses)’에서 거의 모든 주제와 텍스트 형식을 다루었으며, 이것은 모든 것이 포용되고 연결된 현대 정신에 부합한다고 할 수 있다(Kim, 2020b). 같은 해인 1922년에는 현대적인 사상을 담은 T.S. 엘리엇의 ‘황무지(The Waste Land)’가 발표되었으며, 황무지에서도 과거의 서정적 시문학 세계와 달리 현대 정신이 구현되었다(Kim, 2020b). 이사도라 던킨(1877-1927) 등은 무용에서 토슈즈를 벗고 맨발로 새로운 무용을 창안했으며, 전통적인 발레의 형식에 얽매이지 않고 자유롭고 개성적인 표현을 강조하여, 기존에는 무용의 대상이 될 수 없다고 여겨지던 것들을 현대무용으로 만들어냈다(Kim, 2020b). 마르셀 뒤샹(1887-1968) 등은 미술에서 남자 소변기를 ‘샘(fountain)’이라는 작품으로 전시하여 개념미술을 만들어냈으며, 현대 미술의 장을 열었다(Kim, 2020b). 기존 미술의 개념으로는 재현할 만한 가치가 전혀 없는 사물을 가지고, 창의적인 작업을 전혀 수행하지 않고 미술 작품으로 제시하는 방식으로 현대적인 흐름을 만들어냈고, 순수과학에서도 앨버트 아

인슈타인(1879-1955) 등은 상대성이론을 발표하여 4차원의 세상을 열었다. 기존의 3차원의 세상에서, 우리가 사는 세상이 상대적 시공간 세상이라는 것으로 전환시키는 과학의 변혁을 이루어 내는 방식으로 현대의 흐름을 만들어 냈다(Kim, 2020b).

Kim(2018)는 현대 경제의 환경 관점에서 다섯 가지의 특징을 분석했다. 첫 번째는 지식의 보편화를 꼽았다. 기존 경제에서는 유형재화와 지식의 가치가 높아서 소수의 사람만 접근할 수 있었으나, 정보 기술이 발달하며 사람들은 장소와 시간을 가리지 않고, 누구나 편리하게 고급지식을 습득할 수 있게 변화하며, 지식의 가치가 많이 낮아지게 되었다. 이는 경쟁에서 지식만으로 우위를 확보하기 어려우며, 지혜가 중심이 되는 시대가 된 것이다. 두 번째 특징은 욕구 확장으로, 과거에는 인간의 가장 기본적인 욕구인 의식에 초점을 두고 경제가 움직였다면, 학문의 발달, 인터넷의 보편화, 방송, 통신, 교통의 발달 등으로 기업의 마케팅 채널이 늘어났고, SNS(Social Network Services)를 토대로 타인의 생활을 쉽게 접할 수 있으므로 개인의 욕구는 앞으로도 지속적으로 확장할 것이다. 세 번째 특징은 과거와 다르게 비가시적 재화의 가치가 높아진 것이다. 과거에는 기업의 가치를 평가할 때 기계 설비, 토지 등 가시적 재화를 중심으로 평가하였으나, 최근에는 기업의 브랜드 가치나 평판, 고객충성도 등을 더 중요한 가치로 여긴다. 네 번째 특징은 아웃소싱으로, 과거와 다르게 모든 인력을 내부에서 관리하기 어려워지고, 다양한 방식의 계약과 기술적인 보안을 수행하는 체계가 발전하여 인소싱 보다는 아웃소싱이 일반화되고 있다. 마지막 특징은 탈규제로, 서비스경제에서는 새로운 산업과 일자리 창출을 위한 혁신을 강조하며, 규제에 대한 완화를 적극 추진하고 있다.

Kim(2016)은 수요와 공급의 변화, 그리고 정책 방향과 인간 의지의 차원에서 분석한 결과, 인류의 일자리는 기존의 전 산업에서 고르게 퍼져있는 평탄한 일자리 구조에서 인간의 고유한 일자리를 중심으로

개편되는 U자형 모델을 제시하였다. 이러한 변화에 원인으로서는 수요 측면에서 인구의 증가, 글로벌화, 도시화, 고령화, 개인의 자유증대, 인간의 욕구확장, 생산성증대 등을 원인으로 분석하였으며, 공급 측면에서는 인구 및 인적자원의 변화, 과학기술의 발달, 경영의 변화 등을 원인으로 분석하였다. 이처럼 산업과 고용의 구조가 지속적으로 변경되므로 기계를 통하여 인간의 노동을 대체하려는 방향과, 인간 스스로 자신의 영역을 지키기 위한 방향의 인간의 의지도 양면이 모두 존재할 것이다. 과거에는 대가족을 이루어 살아가는 농경사회였으므로 일자리가 없더라도 가족과 함께 농업 등을 수행하며 살아갈 수 있었지만, 현대 경제에서는 일자리를 잃은 인간은 사회에서 살아갈 방법이 존재하지 않을 것이다. 일자리의 구조가 U자형 모델로 변화되는 경우 정책적으로도 다양한 문제가 발생할 수 있으며, 특히 선거로 권력을 결정하는 민주주의의 특성과 이윤을 기반으로 하는 자본주의 시스템이 상호 경쟁하며 선순환을 할 수 있는 방향으로 변화할 것이다.

이처럼 현대 경제와 산업이 무형재화를 중심으로 하는 관계를 중요시 하도록 변화하면서 현대 경영이 달라지고, 현대 인재의 역할 모델도 달라져야한다.

## 2.2 현대경영과 인재상

현대경영은 기존 경영학의 문제를 모두 해결하면서, 본질학문의 자격을 갖춘 모델로 제시되고 있다(Kim, 2020c). 현대 경영학은 철학에 기반하여 경영의 근본 원리를 제시하고 있고, 인간을 움직이는 근본적인 힘의 원리가 경영원리 기술에 반영되고 있으며, 우주 원리에 부합하는 구조를 가지고 있다. Kim(2020c)은 현대 경영에서의 경영학은 본질학문으로서 경영의 철학을 탐구하는 분야인 경영철학 분야와, 경영의 활동을 수행하는 사람에 대해 탐구하는 분야인 경영자론 분야, 경영 과정과 기법 등을 탐구하는 경영기술 분야로 구성하였다. 각각의 분야는 이원 사

상을 중심으로 정의 및 탐구된다. 경영철학은 과정과 결과, 유형과 무형, 실체와 관계, 의(義)와 이(利), 본질과 기법, 창업과 수성 등 두 원리에 대한 탐구가 중심이 된다(Kim, 2020c). 경영자론은 경영 주체로서의 경영자와 경영 대상으로서의 경영자, 창조자로서의 경영자와 관리자로서의 경영자, 이성적 존재로서의 경영자와 비이성적 행동 주체로서의 경영자 등 두 개의 상반되는 경영자에 대한 탐구가 중심이 된다(Kim, 2020c). 경영기술은 전통적인 경영학의 대부분을 차지하는 분야로서 경영과정, 경영기능, 경영기법 등 3분야를 탐구하는 분야이다(Kim, 2020c). 이러한 새로운 경영학의 프레임워크는 Fig. 2-1과 같다. 이와 같이 현대 조직의 인재는 현대정신에 충실하고 현대경제의 운영원리에 부합함은 물론이고, 현대경영에 충실한 경영활동으로서의 본인들의 직무를 수행해야 한다(Kim, 2020c).

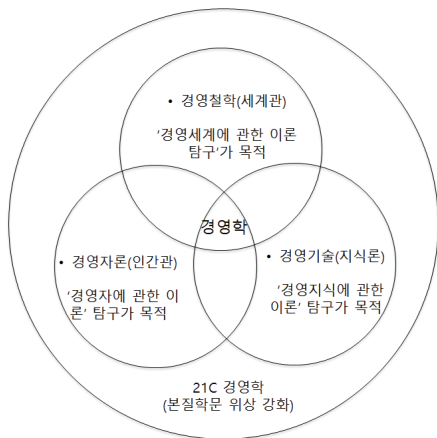


Fig. 2-1 Structure of modern business administration(Kim, 2020c)

현대경영의 철학은 현대의 서비스경제와 사회를 이끌어가는 사상으로 그 기본적인 구조와 운용 모델은 서비스 본질에 기반 하고 있다(Kim, 2019c). 서비스의 본질은 크게 수평성, 조화성, 관계성, 쌍방향성으로 요약되며, 특히 수평성과 조화성의 특징을 가질

때 더욱 활성화된다(Kim, 2018). 서비스는 관계성을 가지고 있으므로 두 개 이상의 요소를 포함한다. 유형적 요소와 무형적 요소를 포함하며, 사람과 사물 역시 포함된다. 이들 요소들은 쌍방향으로 교류하며, 수평성에 의하여 대등한 관계에서 교류된다(Yeom, 2019). 서비스재화는 서비스공급자의 가치와 서비스 수요자의 대가 간의 변증법적 교환과정이라고 할 수 있다(Kim, 2019b).

서비스 경제 시대는 관계속의 상호작용이 지속성과 생명의 원리이고, 이를 통해 경제와 조직과 생명은 유지될 수 있다고 볼 수 있다. 이를 두 관계 간의 대립과 상호작용을 통해 그 정체성을 유지하고 서로 발전하는 상황을 나타내는 것이 태극 모델이다(Kim, 2019a). Fig. 2-2의 서비스철학 구조에서 대표적인 대립 관계를 예로 들어 태극 모델을 서비스 경제의 경영 철학 모델로 제시한다. 태극의 음과 양 측면의 각각도 하나하나 가치가 있지만, 대립되는 부분과의 관계와 균형을 통해 그 가치가 더 높아지고 서로 발전해가는 모델인 것이다.



Fig. 2-2 Service Philosophy Structure(Kim, 2019a)

Kim(2019a)은 서비스철학을 인간관, 역사관, 사회관, 경제관, 경영관으로 나누어 이러한 서비스철학의 구조를 상세화 하였으며, 이러한 구조는 태극에 기반

한 모델로 각각의 철학에서 서로 상반되는 두 힘이 임계점에서 적절한 균형을 이루며 조화롭게 발전되는 구조가 되어야 한다. Kim(2019a)가 제시한 서비스 철학의 5개 차원은 Tab. 2-1과 같다.

Tab. 2-1 Service Philosophy(Kim, 2019a)

특성	대립자 A	대립자 B
인간관	도전/역동/ 초인/주인	절대자에 대한 순종/온유/예속
역사관	질서정연 변증 (선한 의지의 질서로 발전)	무작위 변증 (노마디즘식 창조로 발전)
사회관	행복/자유주의 (자유 구가하며 최대 다수, 최대 행복 추구)	정의/의무주의 (정의 실현하며 던져진 세상의 관계성 의무 수행)
경제관	자본주의 (창조/생산/확장력)	사회주의 (포용/분배/조화력)
경영관	기업중심경영 (이윤창출 등 기업 활동 중심주의)	사회중심경영 (사회적 기관으로서 일자리창출/직원복지 /사회적 책임)

Kim(2020a)은 현대 경영자의 본질적 구조를 서비스철학에 기반하여 아래와 같이 도출하였다. 우선 서비스철학의 구조를 반영하고, 현대경제의 인간 변화를 반영하여, 경영자는 객체로서의 관점과 주체로서의 관점을 동시에 가지는 태극적 존재로 정의될 수 있다. 기존의 경영자는 경영 주체의 관점만을 가지고 있고, 경영자론도 경영 행위를 수행하는 주체로서의 경영자에 대한 이론을 개발하는데 주력한다. 기존 경영자는 이성적인 존재라는 전제가 있었고, 경영대상이 되는 인재들은 이성적인 경영자의 경영대상으로서 비이성성을 함께 가진 존재였다. 그러나 현대경영자는 스스로가 비이성성을 지닌 존재이며, 자신의 비이성성을 통제 당해야하는 존재이기도 하다(Kim, 2020a). 그러므로 현대경영자론은 객체로서의 경영자라는 관점과 주체로서의 경영자라는 관점을 포용하는 모델로 표현할 수 있다(Kim, 2020a).

또한 Kim(2020a)은 현대 경영자는 기존개념의 경영자와 직원의 역할을 모두 수행하는 하나의 경영자가 되어야 한다고 분석하였다. 현대 경영에서는 현대 정신의 수평성을 반영하여 경영의 대립면인 기존 개념의 직원의 역할을 수용하여, 경영자와 직원의 개념이 하나 된 경영자가 되어야 한다. 경영자와 직원이 두 개의 분리된 존재가 아니고 하나의 경영자이므로, 경영자의 과업도 기존 경영자의 과업과와 직원의 과업을 융합적으로 수행해야 한다(Kim, 2020a).

이러한 현대경영과 현대 경영자 모델에 의거하여 인재는 인재로서의 역할과 경영자로서의 역할을 모두 수행할 필요가 있다.

## 2.3 인재상 도출을 위한 철학적 기반

### 2.3.1 우주 공통원리

Kim(2019a)은 생명의 원리와 문명의 원리, 우주의 원리는 대칭성, 균형성 및 조화성이 기본적인 운행 원리이며, 이러한 원리가 지켜질 때 우주의 생명과 문명은 향상성을 유지하고 지속가능하다고 분석했다.

우주의 원리 중 작용반작용의 법칙은 하나의 물체에 힘이 가해지면 반대 방향으로 동일한 힘이 가해진다는 것으로, 사람이 걷기 위해서 바닥에 힘을 가하면 반대 방향으로 힘이 가해져서 앞으로 나아갈 수 있는 것처럼 생활 속의 다양한 측면에서 균형을 이루게 되는 것이다. 이는 균형성과 대칭성을 입증하는 원리가 된다. 우주도 철저한 균형의 원리로 운행되고 있다. 우주는 팽창과 축소를 반복하고 있으나, 우주임계밀도(critical density)가 팽창 및 축소의 임계점에서 철저한 균형을 이루며 안정적인 상태에 있는 것이다. 이처럼 전체 시스템에서 조화를 이루어내는 원리이며, 상하좌우의 균형을 통해 대칭을 이루는 원리이기도 하다(Kim, 2019a).

Kim(2019a)은 생명도 대칭성을 기본으로 한다고 분석하였다. 인체는 기본적으로 대칭적이며 대칭적

균형성이 건강의 척도이며, 대칭성 및 조화성을 잃으면 건강이 위협받는 것이 기본적 생명 원리라고 할 수 있다. 문명도 하나의 생명이며, 생명의 관점에서 문명의 역사는 크게 문명의 순환론과 문명의 이동론으로 제시된다. 문명의 순환론은 특정한 문명이 영원히 유지되는 것이 아닌, 유기체와 같이 발생, 성장, 노쇠, 사멸의 과정이 진행된다는 것이며, 문명의 이동론은 문명의 교류와 접촉으로 문명이 탄생하고 발전한다는 이론이다. 이처럼 문명론은 순환적 대칭성을 기본원리로 하고 있다. 생명론과 문명론 등의 공통원리에 따라 인재상의 경우에도 대칭성과 조화성이 필요하다(Kim, 2019a).

그러므로 이러한 인류의 근본이 되고, 우주의 공통이 되는 원리에 기반하여 서비스경제시대의 인재상 모델을 도출한다.

### 2.3.2 동양 대표 사상

Kim(2019c)은 동양의 주류 사상인 중국 사상과 인도 사상을 분석하여 서비스 본질과 서비스 운용에 대하여 분석하였다. 서비스의 본질과 운용은 모두 인재가 수행하는 것으로, 인재상에도 영향을 줄 것이라 판단하여 중국 사상과 인도 사상에 대하여 분석한다.

중국사상은 크게 도교, 유교, 불교 사상이 대표적이며, 인도사상은 베다 및 우파니샤드, 바가바드기타 사상이 대표적이며, 불교의 경우 원시불교와 대승불교에 대하여 분석한다.

도교의 사상은 중국의 중심 사상 중 하나로, 노장 사상을 도교 사상의 중심으로 칭한다. 노장사상은 노자와 장자의 사상으로, 이 중심에는 도(道)가 존재한다(Kim, 2015). 도는 우주 자연의 원리이며, 법칙에 가까운 의미로 사용되었으며 자연(세상)의 원리를 따른다고 볼 수 있으며, Kim(2015)은 노자의 무위자연(無爲自然)을 설명하며 자연스럽게 사는 것을 강조하였다. 특히 자연스러움의 방법으로 무지(無知)와 무욕(無慾)을 말하고, 이는 욕심이 없고 이는 것이 없는

상태이며, 이러한 상태가 바람직한 인간상이었다. 도교의 중심 사상인 노장사상을 분석한 결과, 모든 것을 양면으로 나누는 것은 타인도, 스스로도 괴로운 일이지 모든 면을 평등하게 바라보고 어느 한 면에 치우치지 않을 것을 강조하였다. 이는 인재의 양면과도 비슷하다.

유교 사상은 Kim(2015)에 따르면 인(仁)과 예(禮)를 강조하였는데, 인은 선천적인 도덕성으로 인을 잃어버리면 한 상황이 만들어지며 예를 실천함으로써 인을 찾으면 된다는 것이다. 특히 극기복례(克己復禮)를 통하여 인을 찾아야 한다고 하였는데, 이는 나쁜 마음을 버리고 예를 실천하면 다시 인을 찾아서 혼란한 상황을 해결할 수 있다는 의미라고 하였다. 이러한 인을 행하기 위해서는 인자애인(仁者愛人)을 행해야 하며, 인자애인은 타인을 사랑하는 마음이 결국 인이라는 것이다. 이처럼 인자애인을 행하기 위해서는 효제충신(孝悌忠信)하여야 한다고 하며, 효제충신은 부모에게 효도하고, 형제자매와 우애하고, 타인을 믿어야 한다는 것인데, 이에 덧붙여서 추기급인(推己及人)이라고 하였다. 추기(推己)는 나에게 끌어오라는 마음으로, 정리하자면 상대방의 입장을 나에게 끌어올 필요가 있다는 것이다. 인재상의 관점에서는 기업에 근무하며 접하게 되는 경영자, 고객, 동료 등의 입장을 이해해야 한다.

목자의 사상은 Kim(2015)에 따르면 지배층을 위한 사상이 아니며 피지배층을 위한 사상으로, 민중적인 사고방식을 가지고 있다. 목자는 목가의 종주로서 겸애(兼愛)를 기반으로 사랑의 사상을 구축하였다. 겸애의 정확한 명칭은 겸애교리설(兼愛交利說)로서, 겸애를 통해서 교리하자는 뜻을 가지고 있다. 겸애는 차별 없는 사랑을 하여야 한다는 뜻으로, 서로 이익을 보고 사회적인 이익을 추구하면 모두 이익을 볼 수 있는 세상이 올 수 있다는 의미로, 공리주의와도 연관이 있는 사상이다. 이는 서비스가 서로에게 행복을 주는 하나의 시스템이라는 근본적인 차원에서 인재상에도 영향을 줄 수 있는 부분이 존재한다. 특히

나의 이익만을 생각하는 것이 아닌 대립자도 겸애하여 모두 이익을 볼 수 있는 세상을 만들자는 차원으로 분석해볼 수 있다.

인도사상은 해탈에 그 중심이 있으며, 인도철학의 기원은 힌두교의 가장 오래된 성전인 베다라 할 수 있다. 베다의 마지막 부분이 우파니샤드인데, 마지막 부분이라는 의미의 베단타라는 별칭이 있다. 베다에는 추상적 형이상학적 개념인 태초의 일자(一者)라는 일원론적 사상이 나타나고 있으며, 하나의 실재를 여러 가지로 부른다고도 하였다(Keel, 2019). 인간은 행위에 대한 결과를 사후 세계에서 얻는다는 사상이 나타나며, 선한 사람은 사후에 영원하게 행복한 삶을 누린다고 생각하고 있다. 브라만이라는 우주의 통일적 원리로서 실재를 나타내는 개념과 아트만이라는 인간의 정신 본질 개념도 나타났으며, 인간을 소우주로 보는 사상도 있으나 해탈의 사상은 아직 나타나고 있지 않다(Keel, 2019). Kim(2019c)은 우파니샤드는 형이상학적 사유를 만개시켰는데, 인간의 운명은 카르마의 법칙에 의하여 윤회의 세계에서 끝없이 생사를 되풀이한다고 생각하였다. 우파니샤드란 말은 '가까이 앓는다'는 의미로, 가까이 앓아 우주와 인생의 비밀을 지식으로 전수하는 것이다. 우주의 궁극적 실재인 브라만은 곧 인간의 실재라는 관점 하에 자아를 탐색한 것이다. 브라만은 이것도 아니고 저것도 아닌 비유비무(非有非無)의 네티,네티(neti,neti)로 표현된다. 자신이 브라만이라는 진리를 깨달은 사람은 모든 욕망과 두려움에서 해방되며 업(karma)으로 부터도 자유로워지며 해탈하여 절대적이고 영원한 삶을 얻는다는 것이다(Keel, 2019). 이러한 개념은 서비스가 하나의 통일체라는 개념과 동일하다고 할 수 있으며, 업의 경우 서비스가 수행되는 과정이 다음 서비스에 영향을 미치는 것과 동일하다고 할 수 있다(Kim, 2019c).

불교의 대표 사상 중 원시불교 사상은 사성제와 팔정도, 오온, 십이지연기 등의 사상이 존재하며, 서비스경제시대의 인재상으로 활용할 수 있는 사상은 팔

정도이며(Kim, 2019c), 팔정도는 인재와 고객 사이의 바른 서비스를 위한 방법론으로 제시될 수 있으며, 인재가 행하여야 할 방안의 관점에서 해석해볼 수 있다. 대승불교의 중도사상은 유(有)나 공(空)에 치우치지 않는 도리를 말한 것이므로, 인재상의 경우에도 어떠한 한쪽 면에 치우치지 않고 양면이 조화롭게 이루어져야 한다고 할 수 있으며, 유식사상은 인재의 관점에서 자신을 중심으로 서비스를 주도하려는 상황에서 이기심이 어떻게 통제되는지에 대한 방법론으로도 기여할 수 있다(Kim, 2019c).

동양 대표 사상에서 인재상에 대한 관점은 인재상 자체에 대한 특징으로 논의할 수 있다. 기본적으로 동양 사상은 모두 인간관에 대하여 논하고 있으며, 이는 인재가 가져야할 특성과도 연관이 있다. 도교의 중심사상을 분석한 결과 모든 것을 양면으로 나누는 것이 어렵기에 양면을 평등하게 바라보아야 한다는 것은 현대 사회와도 부합한다(Kim, 2019c). 현대 사회에도 다양한 특성을 가진 많은 사람이 존재하지만, 여러 사람이 함께 생활하여야 하는 기업의 특성 상 특출하지만 타인과 어울리지 못하는 인재보다는, 모든 면에서 조화로운 인재가 기업의 입장에서는 더 도움이 될 것이다. 과거의 기업들은 스스로 특출난 역량을 이미 갖춘 인재 채용하여 업무를 수행하도록 하였지만, 그러한 인재는 역량을 갖춘 부분에만 활용될 수 있다. 하지만 환경이 매우 빠르게 변화하고 있는 현대경제에서는 특정한 면이 강조되는 인재보다는 다양한 환경이나 특성에 조화할 수 있는 인재가 더욱 필요하다.

### 2.3.3 서양 대표 사상

Kim(2019b)은 서양의 대표 사상과 서비스철학에 대하여 연구하였다. 서양의 대표 사상은 서비스의 무형성과 과정의 본질이 세상의 본질과 동일함을 보여 주었으며, 세상의 운행원리와 서비스의 운용원리가 부합함을 입증하였다. 이러한 영역은 인재상에도 영

향을 줄 것이라 판단하여 고대와 중세, 근대, 현대의 3가지 시대로 나누어 각각의 사상들을 분석하였다.

Kim(2019b)은 고대와 중세사상은 밀레토스학파의 경우, 탈레스는 세계의 근원을 물이라고 하였는데, 형태가 자유로운 물의 본성을 생각할 때 무형성이 특징인 서비스와 관련이 깊다. 탈레스의 제자인 아낙시만드로스의 경우, 무 한정자로 번역되는 아페이론(apeiron)을 만물의 근원이라고 주장하였는데, 씨앗으로부터 성장하여 의미 있는 만물이 생성되듯이 무 한정자로부터 만물이 생성되고 그 속에 대립적 존재들이 내재한다고 생각하였다. 이들 대립 요소간의 상호 조화와 평등이 유지되는 것이 우주적 정의라고 생각하는 등 무형성과 조화성이 특징인 서비스의 본질과 유사한 사상을 펼쳤다(Kim, 2019b). 헤라클레이토스는 변화 사상을 제기하였다. ‘우리는 같은 강물에 두 번 발을 담글 수 없다’고 하며 만물이 끊임없이 움직이는 것이 우주의 발전 법칙이고 정지해 있는 것은 없으며 이 변화의 원인은 대립물의 투쟁이며 이들은 서로 싸우면서 역동적으로 균형을 이루고 있다고 하였는데, 이는 공급자와 수요자 간에 상호작용을 통해 최적점을 찾으려고 끊임없이 변화하는 서비스 실행의 세계와 공통점이 많은 사상이다(Kim, 2019b). 고대 사상의 큰 성과는 대립자 이론의 정립이라고 볼 수 있다. 아름다운 것, 좋은 것, 넘치는 것은 필연적으로 내재한 다른 상태의 대가를 치르고 얻어진 것이므로, 일정 시간이 경과하면 필연적으로 반대 상태로 전환이 된다는 이 최초의 법칙은 현대 서비스경제사회에 시사하는 바가 크다. 자본주의와 사회주의가 일정 시간이 경과하며 반대의 상태로 전환되는 경우가 빈번하고, 공급자와 수요자간의 관계, 인간의 취향 등도 시간의 경과에 따라 반대 상태로 전환되는 경우가 빈번하기 때문이다. 헤라클레이토스가 대립자 이론을 크게 발전시켜 ‘세계는 대립 쌍들이 관계로 구성되어 있다’고 심화된 이론을 전개하였다. 즉 삶과 죽음, 전쟁과 평화, 건강과 질병, 제품과 서비스, 유형과 무형 등의 대립 쌍들로 세상은 구성되어 있는 것이며, 모

든 존재는 일정 시간 경과 후에 잠재되어 있던 반대 상태로 전환된다는 것이다. 근대에 와서 헤겔식의 질서정연한 변증법이든, 니체 식의 무질서의 변증법이든, 변증법적 운동이 영원히 계속된다는 사상은 현대 서비스경제사회에 시사하는 바가 크다(Kim, 2019b).

Kim(2019b)은 근대는 자연과학의 발달과 함께 우주와 신 중심에서 인간 중심으로 사상이 발전된 시기로 분석하였다. ‘이는 것이 힘이다’라는 베이컨의 명제대로 자연과학이 발달하면서 코페르니쿠스의 지동설과 함께 사상의 혁신이 일어났다. 데카르트는 제1원리인 ‘나는 생각한다. 고로 존재한다’를 도출하여 이성적 사유의 장을 열었으며, 스피노자는 인간을 포함한 자연에는 신의 속성을 나누어 가진 만물의 생명력이 존재한다는 능산적 자연사상을 제시하고, 집단의 선과 악이 아닌, 개인에게 좋음과 나쁨의 윤리를 강조하였다. 헤겔은 독일관념론 철학을 완성하였는데, 하나의 사상은 그에 대립하는 모순되는 사상을 낳고, 이 두 사상은 보다 성숙한 사상에 의해 종합된다는 변증법 논리를 역사철학에 적용하였다(Kim, 2019b). 현실적인 것은 이성적이고 이성적인 것은 현실적이며, 역사는 쉬지 않고 움직이는 정신의 역사임을 역설하며 사상을 전개하였다. 니체는 쇼펜하우어의 현상세계와 의지세계의 대립을 아폴론과 디오니소스의 대립으로 표현하며 합리와 비합리, 질서와 무질서, 정형과 무정형, 개체화와 탈개체화간의 상호작용론을 전개하였다. 또한 기존의 낡은 체계를 해체하고 새로운 가치체계로 이전해야한다고 하며, 주인도덕을 강조하였다. 탁월함, 독립성을 가지는 주인도덕을 고양하고 평균성, 무리적 본능에 기초한 노예도덕을 지양해야 한다고 하였다. 그는 적극적이고 긍정적인 힘에의 의지 필요성, 즉 자신의 힘으로 자신을 구원하고자 하는 의지를 강조하며 자기를 극복하는 초인인 위버맨쉬(Ubermensch)론을 제시하였다(Kim, 2019b). 이러한 근대 사상은 서비스경제시대 인재상 구축을 위해 주요한 시사점을 제공한다. 즉 헤겔과 니체의 서로 다른 사상들을 비롯하여, 대립되는 여러



이론들이 나타났는데, 현대 인재상 모델에 이러한 대립되는 사상들을 균형 있게 반영할 필요가 있다고 할 수 있다. 현대의 인간은 기존의 모든 사상체계의 축적된 집합이며 융합이라고 볼 수 있기 때문이다.

Kim(2019b)은 서양 대표 사상은 서비스의 본질을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있다고 분석하였다. 특히 서비스의 본질인 무형성과 과정성을 잘 반영하고 있다. 탈레스의 물, 플라톤의 이데아, 아리스토텔레스의 형이상학, 바울의 중생사상 등은 무형성 본질을 반영하는 사상이다. 비가시적인 세계와 그 속성에 대해 설명하고 이론을 구축하는 이들 사상은 비가시성이 특징인 서비스경제사회의 인재상 모델 구축에 활용될 수 있다. 서비스의 과정성 본질과 서양 대표사상은 중심축을 공유하고 있다. 헤라클레이토스에서 헤겔, 니체로 이어지는 대표 사상가들은 일관되게 역동적인 변화의 과정이 세상 운행 원리임에 공감하고 있다. 질 들뢰즈가 세상의 관계는 중심점이 없는 네트워크 관계이며, 접속이 자유롭고 수평적이며, 접속과 단절에 따라 변화가 다양하게 일어난다고 간파한 것은 현대 서비스의 관계성 본질을 잘 표현하고 있는 것이라 볼 수 있다(Kim, 2019b). 현대경제가 비물질노동 중심이며, 참여자 네트워크형으로 생산 형태가 이전되고 있다는 인식도 서비스의 관계성 본질을 잘 이해하고 있는 통찰이다. 서비스네트워크가 현대경제의 생산과 소비시스템의 근본인데, 이 네트워크의 중심성을 부각시키는 사상으로 활용할 수 있을 것이다. 쌍방향성과 수평성도 현대 사상에서 강조되고 있다. 실존주의에서 인간이 자신의 삶을 스스로 선택하는 주체적인 관점을 강조한 것은 환경 및 타인과 자신이 쌍방향으로 소통해야 하는 것이 인생의 상황임을 역설하고 있는 것이고, 실용주의에서 환경에 적응하는 상호작용을 강조하는 것도 쌍방향성을 강조하는 사상이다(Kim, 2019b).

이러한 서양 대표사상들은 서비스의 본성을 잘 반영하고 있기에, 서비스경제시대의 인재상은 서양 대표사상의 기본 모델과 조화될 필요성이 존재한다.

### 3. 인재상 모델

#### 3.1 인재상 모델 구조

Kim(2020)은 서비스경제시대의 인재상 모델을 Kim(2020a)의 하나의 경영자 모델을 토대로 도출하였다. Kim(2020a)은 경영자가 기존의 경영자의 역할과 기존 직원의 역할을 모두 융합적으로 수행하여야 하는 것으로 분석하였는데, 인재의 관점에서든 마찬가지이다. 인재는 기존 인재의 개념에서 주어진 업무를 성실하게 수행하고, 자신의 직무범위 안에서 역량을 발휘하는 역할의 수행이 필요하다. 하지만 서비스경제시대에는 기존 개념의 경영자의 역할도 함께 수행하여야 한다. 인재는 기존 개념의 경영자로서 창의성을 발휘하여 조직을 이끌기도 하고, 새로운 방향성을 제시하는 등의 역할을 수행하여야 한다. 인재가 이러한 역할을 상시 수행할 수는 없겠지만 인재의 역할임을 인지하여야 조직이 성장할 수 있다.

Kim(2020)은 이러한 경영자와 인재의 역할이 서로 분리될 수 없으며, 경영자 모델에서 기존 경영자의 역할이 강하다면 기존 직원의 역할이 약해지고, 상대적으로 인재 모델에서는 기존 직원의 역할이 강해지고, 기존 경영자의 역할이 약해질 수밖에 없다. 이처럼 경영자 모델과 인재 모델은 서로 동전의 앞뒷면과 같이 서로 분리될 수 없는 하나의 모델로 도출하였다. 특히 인재상 모델은 Kim(2019a)의 서비스철학을 통하여 인재상의 철학을 인간관, 역사관, 사회관, 경제관, 경영관 등의 5개 차원으로 제시하였으며, 이러한 인재상의 철학을 인재상 모델의 기반으로 인재상 모델을 도출하였다. 인재상의 철학은 인재상 모델의 구성에도 영향을 주었지만, 기업에서 인재상을 관리하는 차원으로도 활용할 수 있도록 구성하였다.

도출된 인재상 모델은 Fig. 3-1과 같이 현대 기업의 경영자상과 동전의 앞뒷면처럼 서로 연결되어 있는 구조로 구성되었으며, 그 요인으로는 주인성, 이성

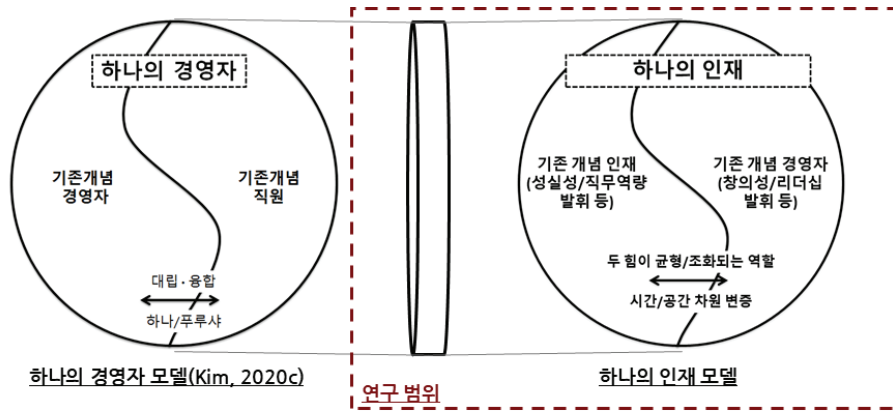


Fig. 3-1 The Research Model

성, 지혜, 고객지향성, 혁신성, 유연성, 자율성, 협업성 등 8가지 요인을 갖추어야 한다고 분석하였다.

### 3.2 인재상 세부 모델

도출된 인재상의 첫 번째 요인은 주인성으로, 조직의 주인성과 손님성을 모두 포함하는 성향을 의미하며, 두 가지 측면을 시공간차원에서 변증법적으로 균형 있게 고려할 수 있는 인재의 역량을 의미한다. 현재 많은 기업에서는 인재가 주인 의식을 가지고 업무를 수행하는 것을 원하고 있는데, 이는 인간을 중심으로 하는 다양한 사상을 토대로 확인할 수 있다. 특히 인간의 이기심과 자기중심성은 인간이 가진 근본 한계에 속한다. 인간이 이성적 존재이기도 하지만 비이성성이 높은 존재이기도 하다. 이성적 인간으로서도 주인 의식이 문제가 있을 수 있는데, 더구나 비이성성을 가진 존재가 인간임을 인식할 때 경영자의 과도한 주인 의식이 가져올 수 있는 폐해는 그 심각함을 짐작할 수 있다. 따라서 인재는 손님성과 주인성을 포용하고 자신의 내부에서 조화하여야 한다. 이러한 두 역할이 공간과 시간을 축으로 교대로 나타날 수 있다. 어떤 경우이든 두 역할은 인재 내부에서 변증법적으로 진화되어야 한다. 이를 요약하면 Fig. 3-2

와 같다.

두 번째 요인은 이성성으로, 인간의 근본 성질인 비이성성이 인재 본인에게 내재하고 있음을 인식하고, 이러한 비이성성이 과도하게 나타나지 않도록 통제하는 역량을 의미한다. 인간으로서 인재의 비이성성을 통제하는 것도 스스로의 주요 과업이다.

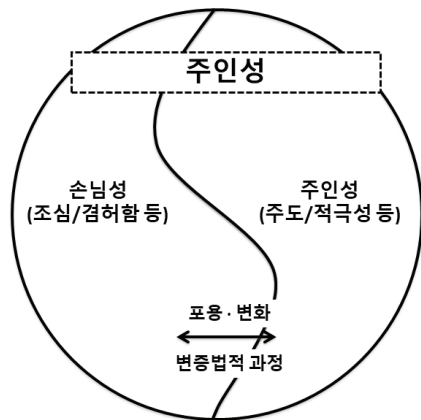


Fig. 3-2 The Mastery Model

비이성성을 통제하는 역할도 변증법적 과정으로 진행된다. 인재는 이성성과 비이성성을 동시에 지니고 있는 존재이므로, 업무를 수행하며 비이성성이 최소한으로 노출되도록 포용과 조화의 과정을 통해 비

이성성을 변증법으로 통제해야한다.

하지만 비이성성은 인간의 본성이기에, 지속적으로 증가할 수 밖에 없으므로 지속적으로 통제하지 않으면 비이성성이 이성성을 뛰어넘게 되는 문제가 발생하게 되므로 유의하여야 한다. 이를 요약하면 Fig. 3-3과 같다.

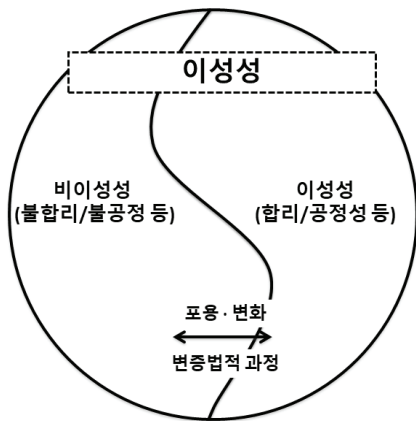


Fig. 3-3 Irrationality Control Model

세 번째 요인은 지혜로, 자신의 업무 지식을 크게 키우는 노력만 하는 것이 아니라, 자신과 대립적 관계에 있는 조직 내 인재, 고객, 사회의 관점이 있음을 인지하고, 자신의 업무 지식을 크게 키우는 노력과 함께, 대립자들의 관점을 지혜롭게 인지하는 인재의 역량을 의미한다. 물론 기존 개념의 지식도 필요하며, 빠른 속도를 추구하기도 하고, 커다란 욕구를 가지고 있을 필요도 존재한다. 지식이 보편화되어 지식만으로는 부족하며, 반대되는 측면인 지혜도 가져야 한다. 자신과 대립자의 관점을 함께 고려할 수 있는 지혜를 가져야 한다. 속도나 욕구만을 추구할 경우 그로 인하여 발생할 위험을 볼 수 있어야 한다. 지금 보통 사람의 눈에는 안 보이는 경쟁자라도 현대 인재는 잠재적인 경쟁자를 바라볼 수 있는 지혜가 있어야 한다. 이를 요약하면 Fig. 3-4와 같다.

네 번째 요인은 고객지향성으로, 인재 본인과 고객

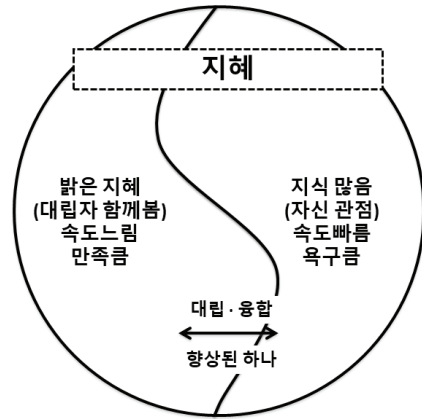


Fig. 3-4 The Wisdom Model

의 입장을 모두 포용하여, 시공간차원에서 변증법적으로 양자 간의 균형을 유지할 수 있는 역량을 의미한다. 일반적으로 인재는 자신의 관점에서 업무를 수행하기 때문에, 고객을 대립자로 보고 자신이 편하게 업무를 수행하고자 하는 관점에서 근무하기 쉽다. 하지만 현대의 정신은 모두가 연결된 하나이고, 세상은 연결된 서비스 네트워크로 구성되어 있으며, 연결된 서비스들이 체인으로 구성되어 있다. 그러므로 조직과 고객은 구분하기 어려우며, 조직과 사회도 분리되기 어려우며, 인재는 고객 및 수요자와 하나가 될 수 있는 역할을 수행하여야 한다. 인재는 조직이나 공급자의 입장에서 활동하기 때문에 인재와 고객은 대립하는 입장이다. 대립자의 입장으로 고객을 마주하면 고객의 참된 모습을 인지하기 어렵다. 또한, 고객도 인재를 대립자의 입장으로 본다면 고객도 인재의 참 모습을 인식하기 어렵기에 갈등이 발생하고, 서로 자신의 이익을 극대화하기 위하여 행동하기에 결과적으로 경영도 어려워지고, 인재와 고객 모두 만족하기 어려운 상황이 발생하게 된다. 그러므로 고객의 관점과 인재의 관점을 모두 포용하여야 한다. 이를 요약하면 Fig 3-5와 같다.

다섯 번째 요인은 혁신성으로, 차별과 비분별, 질서와 무질서를 적절하게 융합하여 업무를 수행하는

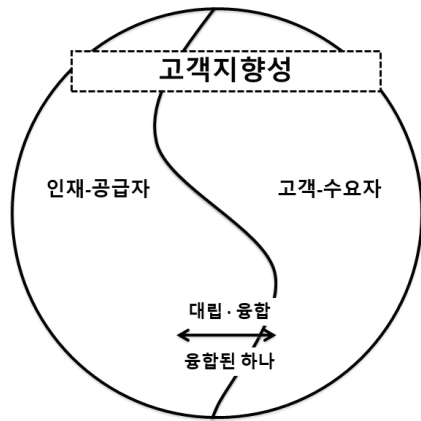


Fig. 3-5 Customer Orientation Model

역량을 의미한다. 즉 자신에게 우호적인 동료와도 함께 일하고 자신과 의견이 다른 인재와도 함께 일하며 혁신적인 아이디어를 도출할 수 있는 역량을 의미하며, 질서를 잘 지키며 업무를 수행하다가도, 때로는 과격적 업무수행으로 조직의 큰 혁신을 추진할 수 있는 업무 스타일을 의미한다. 인재는 공장의 컨베이어 벨트처럼 질서정연하게 정해진 업무 프로세스에 따라 동일하게 업무하는 것을 선호하기 쉽다. 이는 인재의 높은 역량이 필요하지 않으며, 많은 노력도 필요하지 않기에 대부분 질서정연한 업무를 선호한다. 그러나 상황이 시시각각 변하고 있고 조직 발전에 필요한 역량과 환경도 계속 변화되고 있다. 업무 환경이 지속적으로 변화하며, RPA(Robotic Process Automation) 등 업무 프로세스가 자동화됨에 따라 일 자리의 환경도 자주 변화하고 있기 때문에 자신이 경험해본 일만 하려고 하거나, 이미 업무프로세스가 정해진 일만 하려고 노력한다면 기업 내에서 도태되기 쉽다. 지속적으로 환경이 변화하기 때문에 환경에 맞추어 과거의 업무 프로세스를 과감하게 변경하고, 기계적으로 업무를 수행하는 것만이 아닌 새로운 사업 영역으로의 도전이나 다른 산업 군과의 융합 등을 통하여 작게는 개인이 추후 창업 또는 이직할 수 있는 역량을 기르거나, 크게는 기업의 경영에 대한 새로운

전략을 제시할 필요성이 존재하다는 관점에서 무질서하고 무분별한 업무 수행도 필요하다. 이를 요약하면 Fig. 3-6과 같다.

여섯 번째 요인은 유연성으로, 부드럽고 유연하게 서로 다른 다양한 의견들을 수용하기도 하며, 때로는 강한 추진력을 발휘하여 업무를 수행할 수 있는 역량으로, 새로운 지식을 상선약수와 같이 유연하게 받아들이고, 고객이나 경영자의 의견을 스펀지처럼 수용하는 등의 역할도 필요하며, 방향이 맞다고 생각되는 업무는 카리스마를 가지고 추진력을 발휘하여, 자신이 결정한 방향으로 결과물을 만들어 낼 수 있는 역할도 필요하다.

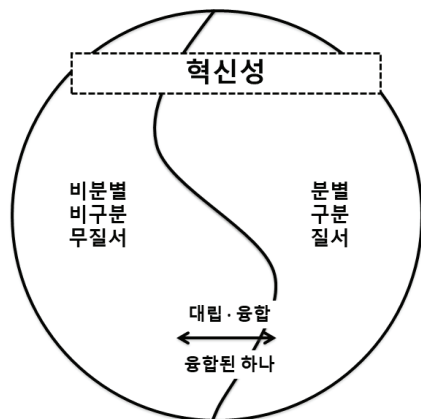


Fig. 3-6 The Innovativeness Model

이는 모든 업무에서 수시로 발생할 수 있으므로 두 개의 대립되는 인재의 태도를 동시에 보유하고 있으면서도, 필요에 따라서 발휘할 수 있어야 한다. 이를 요약하면 Fig 3-7과 같다.

일곱 번째 요인은 자율성으로, 업무 수행 규정을 만들고 또 문서화를 하며 업무를 체계적으로 수행하는 방식과, 규정이 없이 또 문서화를 하지 않고 자율적으로 업무를 수행 하는 방식으로, 인재가 업무를 수행하는 방식은 규정과 문서에 기재된 문구에 근거하여 업무를 수행하는 방식과, 규정이나 문서의 원칙

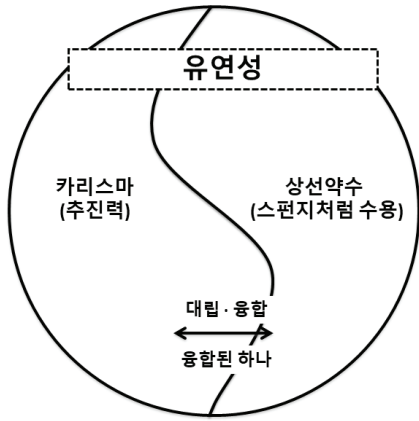


Fig. 3-7 The Flexibility model

을 해석하고 업무를 수행하는 방식이 있다. 인재는 필요에 따라 규정과 문서에 근거하여 업무를 수행하며, 환경이 변화하거나 규정 및 문서를 수정하여야 하는 경우가 발생한다면 자유롭게 반대 방식으로 전환하여 업무를 수행할 수 있도록 상황을 판단할 수 있는 역량을 보유해야 한다. 이를 요약하면 Fig. 3-8과 같다.

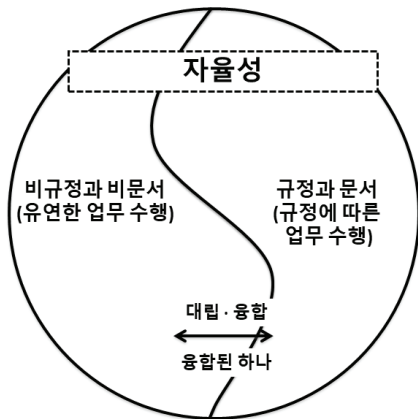


Fig. 3-8 The Autonomy Model

여덟 번째 요인은 협업성으로, 동료들과 치열한 경쟁을 하며 본인 자신의 최고 성과를 위해 노력하는 방식과, 동료들과 최대한 협업하며 조직의 성과가 극

대화되도록 노력하는 방식으로, 인재의 개개인의 성과에 대한 평가와 이로 인한 인센티브 등에 차이가 있기 때문에 당연히 타인과 경쟁하며 개인의 성과를 높이기 위하여 지속적으로 노력하여야 한다. 일반적으로 개인의 성과를 측정하는 모델은 일반적으로 조직의 비전을 달성하기 위하여 설정되기 때문에, 개인의 성과를 달성하기 위한 노력이 곧 조직의 비전을 달성하게 되는 것이다. 하지만 경쟁이 과열되면 조직의 비전과는 상반된 활동을 하는 경우도 생기게 된다. 각자 경쟁하여 모두가 좋은 성과를 낼 수 있는 선순환의 구조라면 문제가 없지만, 개인의 성과를 높이기 어려운 경우 타인의 성과를 낮추기 위한 활동을 한다거나, 개인의 성과만을 중시하여 함께 일하는 동료들과 협업을 수행하지 않는 등의 경우 조직의 비전과는 다른 방향으로 개인의 성과 달성을 위한 노력을 하게 된다. 또한, 개인의 성과와 조직의 성과가 상반되는 경우도 존재한다. 이러한 경우 모든 인재가 함께 희생하여 개인의 성과에는 영향이 없더라도 모두 협업하여 조직의 비전을 달성하기 위한 활동을 적극적으로 수행하여야 한다. 이를 요약하면 Fig. 3-9와 같다.

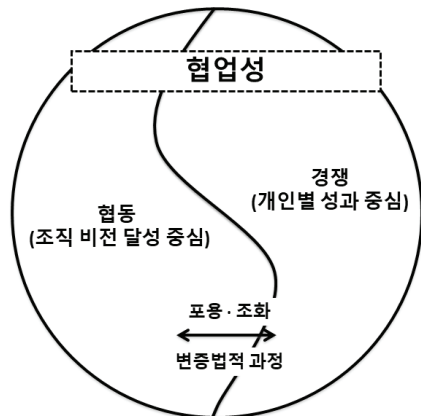


Fig. 3-9 The Collaboration Model

## 4. 기업의 인재상 분석

### 4.1 주요 기업 인재상 분석

Kim(2020)은 제3장에서 도출한 인재상 모델이 주요 기업에 얼마나 반영되어 있는지 분석하기 위하여, 글로벌 대표기업과 한국 대표기업을 대상으로 각 기업의 인재상을 분석하였다. 분석은 각 기업의 홈페이지에 공개된 각 기업의 인재상, 중심가치, 비전, 목표와 전략, 인재 채용 원칙, 인재육성철학, 인재 평가 원칙, 고객 및 사회관계 등에 관련한 내용을 분석하는 방식으로 진행하였으며, 3장에서 도출된 인재상의 8가지의 요인에 부합되는지 여부를 판단하였다. 홈페이지보다 상세한 내용이 포함된 연구, 단행본, 인터뷰 등이 존재하는 경우 분석 대상으로 함께 검토하였다.

식별된 기업의 인재상은 3장에서 도출된 인재상의 8가지 요인인 주인성, 이성성, 지혜, 고객지향성, 혁신성, 유연성, 자율성, 협업성을 대상으로 평가를 수행하였다. 일반적으로 기업에서 인재상의 양면 모두를 기업의 인재상으로 설정하지는 않기 때문에, 하나의 특성에 양면에 해당하는 인재상이 각각 존재하는 경우 서비스경제시대의 인재상에 부합하는 조화로운 인재상이라고 판단하였다.

인재상의 철학의 경우에도 인재상과 동일한 기업을 대상으로, 동일한 기준에 따라 홈페이지에서 분석의 기반이 되는 내용을 검토하였으며, 인재상의 철학의 5가지 특성인 인간관, 역사관, 사회관, 경제관, 경영관을 기반으로 평가하였다. 평가 기준은 Tab. 4-1과 같은 총 3가지 유형의 기준 중 어느쪽에 더 가까운지 분석한다. 특정 유형에 가깝다고 판단하기 어려운 경우에는 다음의 전통적인 관점에 따라 판단한다. 인간관의 측면에서는 절대자에 대한 순종/온유/예속으로, 역사관의 측면에서는 질서정연 변증(선한의지의 질서로 발전), 사회관의 측면에서는 정의/의무주의(정의 실현하며 던져진 세상의 관계성 의무 수행), 경

제관의 측면에서는 사회주의(포용/분배/조화력) 마지막으 경영관의 측면에서는 기업중심경영(이윤창출 등 기업 활동 중심주의)에 가까운 것으로 판단한다.

Tab. 4-1 Human Philosophy Analysis Criteria

특성	유형1	유형2	유형3
인간관	도전/역동/초인/주인	절대자에 대한 순종/온유/예속	조화
역사관	질서정연 변증(선한 의지의 질서로 발전)	무작위 변증(노마디즘식 창조로 발전)	조화
사회관	행복/자유주의(자유구가하며 최대 다수, 최대 행복 추구)	정의/의무주의(정의실현하며 던져진 세상의 관계성 의무 수행)	조화
경제관	자본주의(창조/생산/확장력)	사회주의(포용/분배/조화력)	조화
경영관	기업중심경영(이윤창출 등 기업 활동 중심주의)	사회중심경영(사회적 기관으로서 일자리창출/직원복지/사회적 책임)	조화

글로벌을 대표할 수 있는 기업으로 2019년 12월 31일 기준의 다우존스 산업평균지수(Dow Jones Industrial Average) 상위 30개 기업을 분석 대상으로 선정하였으며, 분석 대상 기업은 Tab. 4-2과 같다.

한국을 대표할 수 있는 기업으로 2019년 12월 31일 한국의 KRX 기준 시가총액 상위 30개 기업을 분석 대상으로 선정하였으며, 분석 대상 기업은 Tab. 4-3와 같다.

분석 결과는 Tab. 4-4과 같이, 글로벌 대표기업은 협업성(83%), 유연성(70%)을 인재상에 많이 반영하고 있는 것으로 분석되었으며, 한국 대표기업은 혁신성(84%), 협업성(56%)의 순서로 인재상에 많이 반영하고 있는 것으로 분석되었다.

분석 결과를 살펴보면 인재상의 요인 중 혁신성, 유연성, 협업성을 제외하고는 글로벌과 한국을 대표할 수 있는 기업의 절반 이상의 인재상의 요인으로

Tab. 4-2 Dow Jones Industrial Average Top 30

순위	Company
1	Apple Inc.
2	Microsoft Corporation
3	Visa Inc.
4	Johnson & Johnson
5	Walmart Inc.
6	JP Morgan Chase & Co.
7	Procter & Gamble Company
8	UnitedHealth Group Incorporated
9	Home Depot, Inc.
10	Intel Corporation
11	Verizon Communications Inc.
12	Walt Disney Company
13	Exxon Mobil Corporation
14	Coca-Cola Company
15	Merck & Company, Inc.
16	Cisco Systems, Inc.
17	Pfizer, Inc.
18	Chevron Corporation
19	Nike, Inc.
20	McDonald's Corporation
21	International Business Machines
22	Boeing Company
23	3M Company
24	American Express Company
25	Goldman Sachs Group, Inc.
26	Caterpillar, Inc.
27	Walgreens Boots Alliance, Inc.
28	Raytheon Company
29	Dow Inc.
30	The Travelers Companies, Inc.

Tab. 4-3 Top 30 Companies by Market Cap

순위	기업명
1	삼성전자
2	SK하이닉스
3	삼성전자(우)
4	NAVER
5	삼성바이오로직스
6	현대차
7	현대모비스
8	셀트리온
9	LG화학
10	POSCO
11	삼성물산
12	신한지주
13	KB금융
14	LG생활건강
15	SK텔레콤
16	SK
17	기아차
18	한국전력
19	삼성SDI
20	삼성에스디에스
21	삼성생명
22	SK이노베이션
23	카카오
24	KT&G
25	LG
26	엔씨소프트
27	LG전자
28	아모레퍼시픽
29	삼성화재
30	하나금융지주
31	S-Oil

활용하고 있지 않기에, 인재상의 변화 필요성이 존재한다. 또한 모든 요인이 반영된 기업이 존재하지 않으며, 모든 기업이 하나 이상의 인재상의 요인을 반영하였다는 측면에서도 인재상의 변화 필요성이 존재한다. 특히 주인성과 자율성의 경우 다른 요인보다 비중이 낮게 도출되었기에 다른 요인들보다 적극적으로

로 인재상에 반영할 필요가 있다.

인재상의 철학의 관점에서 분석한 결과는 Tab. 4-5와 같으며, 글로벌 대표기업은 경영관(37%)을 도입하고 있는 기업이 다수인 것으로 분석되었으며, 한국 대표기업은 역사관(16%)이 다수인 것으로 분석되

Tab. 4-4 Talent Summary by Company

요인	글로벌 대표기업		한국 대표기업	
	기업 수	비중	기업 수	비중
주인성	0	0%	2	8%
이성성	12	40%	1	4%
지혜	14	47%	7	28%
고객 지향성	13	43%	11	44%
혁신성	9	30%	21	84%
유연성	21	70%	12	48%
자율성	2	7%	7	28%
협업성	25	83%	14	56%

었다. 하지만 그 수가 많지 않으며, 모든 인재상의 철학이 반영된 기업이 존재하지 않다는 관점에서 인재상의 철학은 기업의 인재상에 반영된 비중이 낮다고 볼 수 있다. 이는 기업의 인재상이 인재상의 철학이 반영되지 않은 상태에서 만들어 졌기에 발생하는 문제이다. 하지만 인재상의 철학은 서비스경제시대의 인재상의 기본적으로 갖추어야 할 철학이기에, 인재상에 인재상의 철학이 반영되어 있는지도 함께 고려할 필요가 있다.

Tab. 4-5 Talent Philosophy by Company

요인	글로벌 대표기업		한국 대표기업	
	기업 수	비중	기업 수	비중
인간관	1	3%	1	4%
역사관	0	0%	4	16%
사회관	1	3%	2	8%
경제관	1	3%	0	0%
경영관	11	37%	2	8%

#### 4.2 근무형태별 인재상 모델

제3장에서 도출된 인재상 모델을 각 기업에 반영하기 위해서는 모델을 상세화 할 필요성이 있다. 인재상 모델은 산업의 유형이나 기업의 경영환경 등에

따라 달라질 수 있으므로 상세한 후속 연구가 필요하다. 본 연구에서는 후속연구의 방향성을 제시하는 목적으로 다양한 기업의 특성 중 기업의 근무 형태가 인재상에 영향을 줄 수 있는 요인중의 하나라고 판단하여, 근무형태에 따른 인재상을 분석하였다. 전통적인 제조업의 경우 기계, 설비 등을 이용해서 업무를 수행하므로 반드시 근무지로 출근하여서 업무를 수행하여야 하지만, 신기술이나 신상품의 연구개발 등 업무를 수행하는 데는 반드시 필요한 설비가 없는 경우가 대부분이며, 또한 업무를 수행한 결과만을 중요시하는 경우에는 재택부업 등 완전히 집에서만 업무를 수행하고 결과에 따라서 급여가 책정되는 경우도 존재한다. 이처럼 인재가 업무를 수행하는 환경은 재택 근무, 출근 근무의 두 가지 유형으로 구분할 수 있으며, 각각의 특성에 따라 아래와 같이 분석하였다.

일반적으로 기업에 출근하여 근무하는 경우가 많기 때문에, 기업에 출근하는 경우에는 일반적인 인재상의 기준에 따르는 경우가 많다. 출근하여 근무하는 경우에는 고객, 인재, 경영자 등 다양한 사람과 대면하여 근무하며, 제2장에서 살펴보았던 현대경제의 경영환경에서 근무하는 인재라고 할 수 있다. 그러므로 제3장에서 분석된 양면이 조화롭게 강조된 현대적 인재상 모델을 따르게 된다. 이와는 반대로 출근하지 않고 재택 근무하는 경우는 타인과 협업하는 방식이 온라인이거나 화상회의 등 제한된 방식이므로, 상당부분의 업무를 단독으로 처리해야 하는 경우가 많아진다. 타인과 긴밀하게 협업하여 타인의 역량과 시너지를 추구하며 결과를 만들어내기보다는 자신의 역량을 중심으로 결과를 만들어내는 경향이 강하기 때문에, 기업으로 출근하거나, 재택과 출근을 병행하는 근무형태와 비교하여 상대적으로 개인의 독자적인 판단력과 역량이 중요하다. 따라서 재택근무 환경에서는 주인성이 보다 강조되고, 추진력있는 카리스마적 리더십이 보다 강조된다. 경쟁을 통해 성과를 제고하는 전략도 중시된다. 이와 같은 근무형태별 인재상 차이를 요약하면 Tab. 4-6와 같다.



Tab. 4-6 Talent Model by Work Type

인재상	재택 근무	출근 근무
주인성	주인성 강조	조화 강조
이성성	조화 강조	조화 강조
지혜	지식 강조	조화 강조
고객 지향성	인재 강조	조화 강조
혁신성	조화 강조	조화 강조
유연성	카리스마	조화 강조
자율성	조화 강조	조화 강조
협업성	경쟁 강조	조화 강조

본 연구에서는 근무현태에 따라 인재상 모델의 차이가 존재할 수 있다는 연구자의 제안을 제시하였는데, 이에 대한 실증적 분석 연구가 필요하다. 또한 산업유형별, 국가별 등 다양한 관점에서 이러한 차이점이 발생할 수 있기에 확장된 관점에서 실증적인 분석 연구가 수행 될 필요가 있다.

### 5. 토의 및 결론

경영환경은 지속적으로 변화하고 있다. 특히 과거의 변화 속도와 현재의 변화 속도를 비교해본다면 갈수록 변화의 속도가 빨라짐을 알 수 있다. 지속적으로 경제사회 환경이 변화하는 상황에서는 기업에서 사람이 근무하는 형태도 계속 변화될 것이다. 경제사회 환경이 변화된 이후에 시대에 맞는 인재상을 새로 도출하는 것은 후행적이 되어 현재 환경에 맞는 인재와 함께 일하기는 어려우므로, 적시에 필요한 인재를 확보할 수 있도록 선행적으로 인재상 모델을 정립하고 조직 경영에 반영할 필요가 있다.

본 연구는 이러한 필요에 의해 연구된 Kim(2020)의 박사학위논문들을 보다 거시적인 관점에서 요약하며 향후 실증적인 연구를 활성화하기 위한 기반을 제공하였다. 즉 바람직한 인재상 모델 도출을 위한 규범적(Normative) 연구를 요약하여 도출된 인재상 모델을 제시하고, 향후 이에 대한 실증적 연구수행 방향

을 제시하였다. 도출된 모델은 조직의 두 대립자인 경영자와 직원이 치열한 상호작용을 하며 변증법적으로 균형을 이루어가는 모델이다. 즉 현대 조직에서의 바람직한 인재는 경영자의 역할을 함께 수행해야 하며, 현대 조직의 경영자상과 인재상은 동전의 앞뒷면처럼 서로 연결되어 있는 구조라고 할 수 있다. 인재상의 철학을 인간관, 역사관, 사회관, 경제관, 경영관 등 5개 차원으로 제시하였으며, 인재상 모델은 주인성, 이성성, 지혜, 고객지향성, 혁신성, 유연성, 자율성, 협업성 등 8개 요소로 도출되었다. 또한 본 연구에서는 일반적인 인재상 모델이 기업의 근무현태에 따라 달라질 수 있음을 제시하였으며, 향후 각 기업에 인재상을 반영하기 위한 구체적이고 실증적인 후속 연구들의 필요성을 제시하였다. 심화된 인재상 모델 연구와 이들에 대한 실증적 분석적 연구들이 필요하다.

### References

[1] Keel, Hee Sung (2019), Indian Philosophy, Pine tree. (길희성(2019), 인도철학사, 소나무)

[2] Kim, Hyunsoo (2020a), A Service Management Model as the New Business Administration, Journal of Service Research and Studies, Vol.10, No.3, Scheduled to be published. (김현수(2020c), 서비스경제시대의 신경영자 모델 연구, 서비스연구, 제10권 제3호, 게재예정)

[3] Kim, Hyunsoo (2020b), A Service Management Model as the New Business Administration, Journal of Service Research and Studies, Vol.10, No.2. (김현수(2020b), 새로운 경영으로서의 현대 서비스경영 모델, 서비스연구, 제10권 제2호, pp.91-108)

[4] Kim, Hyunsoo (2020c), A Study on the Framework of New Business Administration, Journal of Service

- Research and Studies, Vol.10, No.1, pp.1-15. (김현수(2020a), 신경영학 프레임워크 연구, 서비스연구, 제10권 제1호, pp.1-15)
- [5] Kim, Hyunsoo (2019a), A Study on Service Philosophy for New Economy and Society, Journal of Service Research and Studies, Vol.9, No.4, pp.1-17. (김현수(2019c), 신경제사회 중심사상으로서의 서비스철학 연구, 서비스연구, 제9권 제4호, pp.1-17)
- [6] Kim, Hyunsoo (2019b), A Study on the Service Philosophy of Major Western Ideology, Journal of Service Research and Studies, Vol.9, No.3, pp.1-16. (김현수(2019b), 서양대표사상의 서비스철학성 연구, 서비스연구, 제9권 제3호, pp.1- 16)
- [7] Kim, Hyunsoo (2019c), A Study on the Service Philosophy of Mainstream Oriental Ideology, Journal of Service Research and Studies, Vol.9, No.2, June 2019, pp.1-15. (김현수(2019a), 동양주류 사상의 서비스철학성 고찰, 서비스연구, 제9권 제2호, pp.1-15)
- [8] Kim, Hyunsoo (2018), New Management of Management, Kookmin University Press. (김현수(2018), 경영의 신경영, 국민대학교 출판부)
- [9] Kim, Hyunsoo (2016), A Study on Accelerating Service Economy by the 4th Industrial Revolution, Journal of Service Research and Studies, Vol.6, No.3, pp.15-28. (김현수(2016), 4차 산업혁명의 서비스경제화 촉진 연구, 서비스연구, 제6권 제3호, pp.15-28)
- [10] Kim, Jea Young (2020), A Study on the Human Resource Model in the Service Economy Era, doctoral dissertation, Kookmin University Graduate School, Seoul, Korea. (김재영(2020), 서비스경제시대의 인재상 모델 연구, 국민대학교 박사학위논문)
- [11] Kim, Seong Muk (2015), Seong-Mook Kim's Special Lecture on Oriental Philosophy, Humancube. (김성묵(2015), 김성묵의 무도 동양철학 특강, 휴먼큐브)
- [12] Yeom, BaeHoon (2019), A Study on the Essence of Modern Manager in Service Economy Era, doctoral dissertation, Kookmin University Graduate School. (염배훈(2019), 서비스경제시대 현대경영자의 본질 연구 - 周易을 중심으로-, 국민대학교 일반대학원 박사학위논문)
- [13] Ban, et.al., (2019), Research on the Development of an Agenda to establish a Social Policy Strategy, Research Paper, Korea Research Institute for Vocational Education & Training(KRIVET) (반가운외(2019), 사회정책전략 수립을 위한 의제발굴 연구, 연구보고서, 한국직업능력개발원)

**Jea Young Kim (cncscncns@hanmail.net)**



Jea Young Kim is a Manager at Deloitte Anjin LLC in Seoul, Korea. He received his Ph.D. in Service Management Degree at the Kookmin University. He received his Master's degree in Information and Communication from the Konkuk University. His research interests include areas in Service Philosophy and Service Innovation.

**Hyunsoo Kim (hskim@kookmin.ac.kr)**



Hyunsoo Kim is a Professor of Service Management at Kookmin University in Seoul, Korea. He majored in nuclear engineering at Seoul National University and acquired Master's degree in management science from the Korea Advanced Institute of Science and Technology, and received his Ph.D. degree at the University of Florida with business administration major. Currently he serves as the chairman of the Society of Service Science, and the chairman of the Korea Research Institute of Service Industry as well as the chairperson of Service Korea Initiative. Based on those experiences and knowledge on Service industry and academia, he devotes himself to the researches on Service Science and Service innovation.

## A Study on Philosophy-based Human Resource Model in the Service Economy Era

JeaYoung Kim\* · Hyunsoo Kim\*\*

### ABSTRACT

Unlike the era of manufacturing-oriented industrial economy in the past, the era of service economy has characteristics intangible goods center, knowledge universalization, and expansion of needs, and many things that are of the economy are changing. In the past, the change in the environment was not fast, so even after analyzing the changed environment and deriving the talent needed for the company, it was possible to maintain a talent for the organization for a long time, so it is not proactive to build and apply talent. It became difficult to manage effectively. Therefore, in this paper, we conducted a normative study for deriving a desirable talent model rather than a descriptive human resource model. Human resources image suitable for the modern service economy era, the modern economic society and modern spirit were analyzed and reflected. The model in which the two opposing members of the organization, managers and employees, interact intensely and balance dialectically. A desirable talent in a modern organization must play the role of a manager, and the management and talent models in a modern organization can be said to be connected to each other like the front and back sides of a coin. The philosophy of human resources was presented in five dimensions: human, historical, social, economic, and management. The human resource model from eight factors: mastery, rationality, wisdom, customer orientation, innovation, flexibility, autonomy, collaboration. This study suggested that general talent model may vary depending on the company's type, empirical follow-up studies are needed the talents in each company in the future.

*Keywords: Model of Talent, Model of Executive, Idea, Service Economy, Modern Management, Modern Spirit, Modern Economy*

---

\* First Author, Deloitte Anjin LLC, cnsncns@hanmail.net

\*\* Corresponding Author, School of Business Administration, Kookmin University, hskim@kookmin.ac.kr