인적 자산의 관리 - 성과를 창출하는 원동력

- 적절한 지표 활용이 효율적, 차별화된 인력이 불확실성 시대의 경쟁력 -

21세기에들어서면서기업은그야말로무한 경쟁의 시대에 접어들고 있다. 1998년1월 31일에스위스다보스에서열린세계경제포럼에서는 당시의 세계를 ‘ 세계화 과정(globalization)에있는것이아니라이미세계화상태(globality)에놓여있다 ’고규정하고인간을위한세계화에대해논의를한바 있다.

다시 말해서 2000년 이전에 우리는 무한 경쟁 상태에 이미 노출되어 있었던 셈이다. 무한 경쟁 시대는 필연적으로 급격한 경영 환경의변화를초래하고기업의미래는더없이 거대한 불확실성에 놓이게 되었다. 이러한현상은산업의종류와상관없이전방위적으로나타나고있다.

그렇다면 이렇게 큰 불확실성과 무한 경쟁 하에서 생존하고, 지속적으로 성장하기 위해서 세계의 유수 기업들은 어떤 행동을 취하고 있는것일까? 다양한 측면에서의 노력이 있겠지만, 가장 두드러지고 공통적인 반응들 중의 하나가 바로 인적 자산에 대한 관심이다. 사실 결과적으로 볼 때 정치, 경제, 사회 전반에서 불안정한 상황이 지속될 수록 전략적 판단과 결단을 내리는 인적 자산의중요성이더욱커질수밖에없다.

보다 더 정확히 표현한다면 이러한 사회에서는 평범한 조직 구성원이 아니라, 차별적지식을바탕으로새로운지식을창출하고 정보를 종합, 해석하여 다양한 경영 여건에 대한 적극적 대응과 미래 방향을 리드할 수 있는차별화된인력의중요성이더욱커지고 있는것이다.

인적 자산, 왜 관리되지 않나

그러면 이제 각자가 몸담고 있는 회사를 생각해보자. 지금까지 이야기한 사항들에 대해서 이의를 제기하는 사람은 거의 없을 것이다. 대부분의 이야기들이 그동안 귀가 따갑게 들어왔던 사항이기도 하고, 우리가 실제로문득문득 실감하는내용이기때문이다. 그렇다면 이렇게 중요하다고 인식되고 있는인적자산을기업들은적절하게관리하고있는가? 다양한컨설팅을제공하기 위해 수많은회사를다녀본필자의경험에의하면 대부분의 대답은 ‘ 그렇지 않다 ’이다. 실제 기업 현장을 가만히 살펴볼 때 인적 자산에 대한 우리의 관리 수준은 상당히 미흡한 것이현실이다. 더나아가인적자산에대한관리현황을근거로유추해볼때, 과연기업현장에서인적자산의중요성을제대로인식하고 있는지에 대해서 의문스러울 때도 적지 않다.

이처럼 인적 자산을 대하는 우리의 태도가소위말하는당위론적인이론과현실적인 관리에서극명하게대비되는이유는크게두 가지때문인것으로보인다.

첫째, 인적 자산의 중요성에 대해 아직도 제대로인식하지못하는기업이여전히많기 때문이다. 이론적인 측면에서는 인적 자산의 중요성에 대해 이견을 제시하지 않지만, 현실경영에서그러한사항이반영되지않는다는 사실은 우리 기업이 실제로는 인적 자산에대한중요성을상대적으로낮게평가하고 있다고 볼 수 있는 것이다. 인적 자산의 중요성에대해서적절히인식하지못하고있다면 그 관리에 대해서도 관심을 기울일 리가 만무하다. 필자의 생각으로는 우리나라의 상당수 기업이 아직도 이러한 상황에 놓여 있다고 판단된다. 예컨대 기업의 경영진이 평소에는 인적 자산과 관련한 이슈들에 큰관심을표명하지않다가회사의재무적인 성과가위기에직면했을때에야비로소비용 절감의일환으로인적자산과관련한이슈들을 검토하기 시작하는 경우가 그 대표적인 사례라고할수있다. 이러한양상이나타나는 이유는 인적 자원을 관리하는 인사 기능을 단순히 비용 중심점(cost center)으로인식하고, 비용을통제하는관점에서접근하기 때문이다. 우리가 인적 자산이 중요하다고 강조하는의미는결코인적자산에소요되는 비용의절대적인크기가중요하다는것이아니라, 불확실한 경영 환경 하에서도 회사에 적절한부가가치를 가져다주는 원동력의 중심에 인적 자산이 위치하고 있다는 것을 의미하는 것이다. 다시 말해서 우리 기업들은 기업 내의 인적 자산을‘ 단순한 인원 수 로 바라볼것이아니라,‘ 회사성과를창출하는 원동력으로서의가치 로 바라보아야한다는 의미이다.

둘째, 인적 자산의 중요성에 대해 절실히 깨닫고 있음에도 불구하고, 도대체 인적 자산을어떻게관리해야하는지를몰라서고심하고있는경우가있다. 이러한경우경영자는 답답함을 느끼게 되고, 여기저기 조언을 구하게된다. 그러나, 기존의관리방법이라는것이그다지체계적이거나구체적이지못

기업 내 인적 자산을 단순히 비용 중심점으로 인식하거나 비용을 통제하는 관점에서 접근해서는 안 된다. 회사의 성과를 창출하는 원동력으로서의 가치로 바라보아야 한다는 의미이다.

해서 경영자의 욕구를 제대로 충족시키지 못하는경우가적지않다.

인적 자산의 중요성 인식시켜야

기업 경영에 있어서 인적 자산의 중요성은그어느때보다도커지고있다. 그럼에도 불구하고현실은앞서살펴본바와같이그 중요성이 제대로 반영되지 않는 상황에 직면하고있다. 이에어떻게하면기업의경영자및관리자들이인적자산의중요성을보다 쉽게 이해하고, 성과로 이어질 수 있는 관리가가능할수있을까 하는측면에서효과적인방안을소개해보고자한다.

우선, 인적자산의중요성을아직적절하게 인식하지 못하고 있는 기업에 대해서는 인적 자산의중요성을명확히인식할수있도록해야한다. 기업의경영자들이인적자산의 중요성을 명확히 인식하기만 한다면, 그 중요성에 걸맞는 관리 방법론을 모색하기위해다양한노력을경주할것이다. 따라서, 인적자산의중요성에대한이해도를제고시킬수있는방안을제시하는것이인적자산관리를위한첫번째단추인것이다.

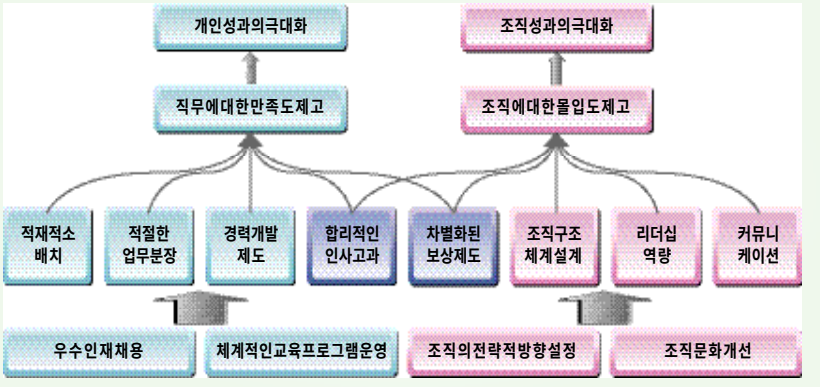
이와 관련하여 인적 자산이 재무적인 성과에미치는경로를파악하여도식화해보기를 권장한다. 이러한도식을‘ 성과 경로 체계도 라고명명하는데, 이러한성과경로체계도는 경영자에게 인사 기능이 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 보다 명확하게 인식하게해주고, 인사관련이슈가인사부서 안에서만 단편적으로 다뤄질 사항이 아니라, 전사적인차원(예를들어이사회의주요안건)에서다뤄져야 할 사항임을명확하게보여주는효과적인수단이될수있다.

‘ 百聞不如一見 이라는말이있다. 단순히 말로여러번인적자산이중요하다고 이야기를하는것보다, 그이야기를논리적인체계에의해도식화해서한번보여주는 것이 경영진의 인식을 전환하는 데 훨씬 효과적일수있는것이다. 그동안개념적으로만이야기하던 인적 자산의 중요성을 실제 회사의재무성과와연계시켜서인과관계를따져가면서 정리해본다면, 막연히 인적 자산을제대로관리해야성과를낼수있다는식의추상적인 논의에서벗어나서, 인사관련 이슈를본격적으로논의의장으로이끌어낼 수있을것이다. 막상이러한작업을수행하게되면기존에인사기능을담당하던실무담당자조차도 그동안 인사 기능을 너무나 막연히 생각해 왔음을 절실하게 느낄 것이다. 물론, 이러한작업 결과의 효과성을 높이기위해서는세부적인사항들이지속적으로개선및보완되어야하지만, 그럼에도불구하고한번실행해보기를권장한다. 필자가좋아하는문구중에이런말이있다. ‘ 실행이 전부이다. 아이디어가 전체 업무에서 차지하는비중은 5%에 불과하다. 아이디어의 좋고 나쁨은 어떻게 실행하느냐에 따라 결정된다고 해도 과언이 아니다. ’한 번 실행해보기를다시한번권장한다.

성과 경로 체계도에 적합한 지표를

다음으로, 회사의 인적 자산과 재무적인

성과 경로 체계도(Performance Route Map) 사례



성과의상관관계를도식화한이후실질적으로관리할수있는방법을마련하는것이다. 사실, 각기업에서인적자산의중요성을정확히 인식하기만 한다면, 적절한관리 방법을 찾고자 하는 것은 당연한 귀결이라고 하겠다. 모든 관리는 지표가 적절하게 선정될 수 있다면, 지표를 통해서 이루어지는 것이 가장효율적이다. 인적자산에대한관리역시예외가아니다.

지표에 의한 관리의 사례를 살펴보자. 잠이너무많아공부시간이적고성적이잘오르지않는고3 수험생인잠피온과그의부모님이 있다. 그들은 잠피온이 원하는 대학에 진학한다는최종목표를달성하기위해여러가지 다양한 세부 목표를 설정하게 될 것이고, 그 중의 하나가‘ 공부에투입할 수있는 절대시간의확보 ’이었다고하자. 이는공부시간의 집중도 등 다른 모든 조건이 동일하다고 가정하였을 때, 공부에 투입하는 시간이 많으면 성적이 올라갈 것이라는 논리적인과 관계를 부여한 셈이다. 이러한 상황에서부모님은잠피온에게공부를열심히하라고만해서는관리가여의치않을것이다. 바로 이때 구체적인 지표를 가지고 관리해야한다. 공부에투입할수있는시간을확보하는 것을 측정하는 지표로 다양한 지표가 후보군으로존재할수있으나, 여러가지상황적여건을감안하여최종적으로‘ 수면시간 ’이라는지표를사용하면비로소실제로측정가능하고, 관리가능하고, 개선가능한상태로연결된다.

즉, 각회사에서자신의기업에적절한성과경로체계도를작성하였다하더라도이를구체적인 언어, 즉 지표로 표현해야만 실제로 관리 가능하다는 것이다. 인사와 관련한 각종 저서와 관련 문서들에 의하면 이미 상당히많은인사관련지표들이있다. 따라서, 적절한성과경로체계도를작성하기만한다면 그에 적합한 지표를 부여하는 업무도 가능한 것이다. 이러한 작업을 완료하게 되면 인적 자산이 조직의 성과에 미치는 영향을 지표로 설명하는 도식이 마련된다. 이 정도면아주훌륭한기초가마련된셈이다.

이제는 그 지표를 실제로 계산하고 측정해회사의현재상태를파악한후에, 어느부분의 지표에서 문제가 발생하는지, 그리고 어느정도까지개선해야할지를정해서지속적으로개선이되는지를측정해가면서관리하면되는것이다. 잠피온의예를계속설명하면, 수면 시간이라는 지표를 통해 측정해보니하루에평균9시간의수면을취하고있었다고하자.

사실 이미 옛말이 되어 버리긴 했지만‘ 4당5락 ’이라는말에따라목표수면시간을4시간으로잡으면5시간의수면 시간을줄여야한다는 결과가도출된다. 그러나, 갑자기 9시간에서 4시간으로 수면 시간을 줄여 실행하는것이 잠피온에게는현실적으로너무어렵다고판단하여부모님과잠피온은서로협의하여 우선은7시간으로 수면 시간을줄이고잘적응하면추가로수면시간을더줄이기로 했다. 대신 7시간 수면이라는 목표달성을지원하기위해부모님은짧은시간에숙면을 취할 수 있도록 ‘ 숙면보조 기기 및 특수 알람 시계 를 구입해서 지원해주었다. 이런방법은수험생들에게막연히열심히하라고채근하는데서벗어나현실적으로실행 및개선이가능하도록관리한다는것을의미하는것이다.

‘ 실행이 전부이다 ’

인사 분야에 대해 지표로 관리하는 것과 관련하여 이미 서구에서는 30여 년 전부터 인사와관련한150여개의지표에대해서계속 조사하여 그 구체적인 수치를 DB화하여 서비스하는 Saratoga라는 연구소까지 존재할 정도로 일반화되어 있다. 최근 들어서는 Saratoga의 DB에 아시아권 기업의 수치까지 포함될 예정이라고 하니, 어지간한 지표에대해서는이미세계적인베스트프랙티스(Best Practice)에해당하는 수치를 파악해서 우리 회사의 현황과 비교하는 것도 가능한상황인셈이다.

인적 자산의 중요성에 대한 세간의 지적들에 대해 동의한다면, 앞에서 언급한 방법을 활용하여 기업 경영에 적용하는 것을 검토해보기를권하고싶다. 비록, 간단하게언급한 사항이지만 실제 적용은 그리 녹록치 않은작업이될것이다. 그러나, 이러한시도들이지속되어성과를얻는다면우리나라기업의 전반적인 인적 자산 관리 수준을 향상시킬수있을것이라믿어 의심치않는다.

김광호
삼일PwC컨설팅(주) 상무
khkim@samil.com