

CEO Report:

How to Manage the *Best Employees in Asia*

Hewitt

휴잇은 지난 7년간 '아시아 최고의 직장 (Best Employers in Asia)' 연구조사를 통해, 아시아 CEO 들이 직면한 경영 과제들에 대해 조사 및 분석해 왔습니다. 특히 금번 2007년 '아시아 최고의 직장' 연구조사를 통해 조사된 아래 세 가지 주제에 대한 아시아 700여 CEO의 생각을 여러분과 공유하고자 합니다.

1. '아시아 최고의 직장'의 핵심 전략 과제
2. '아시아 최고의 직장'의 효과적인 사람관리
3. 아시아지역 '인재전쟁'을 극복하는 법

본 보고서는 아시아 지역에서 전략적으로 사람을 관리하는 방법에 대한 트렌드와, '아시아 최고의 직원(Best Employees in Asia)'을 관리하는 법에 대해 알려드립니다.

1. 핵심 전략 과제 – 귀하의 비즈니스가 성공을 거두고자 하는 분야

아시아에서 사람관련 이슈가 가장 중요하다는 것을 어떻게 알 수 있을까요? '최고의 직장(Best Employer)' CEO 들은 조직의 성공에 영향을 주는 가장 큰 요소가 무엇인지에 대해 정확히 꿰뚫고 있습니다.

- 조직문화
- 영향력 있는 리더십
- 인재유치

아시아 최고의 직장 설문지 내 1-20까지의 응답 범위 중, '최고의 직장(Best Employer)' 선정 기업의 CEO 들은 대부분 사람과 관련된 7까지로 응답을 한 반면, 나머지 참여 기업의 CEO 들은 응답 범위가 다양했습니다. '최고의 직장(Best Employer)' CEO 들은 사람과 관련된 이슈가 사업을 성공으로 이끌 수도, 실패하게 할 수도 있다는 사실에 대해 명확하고 강한 믿음을 갖고 있는 것으로 보여집니다.

그들은, “문화는 성과를 이끌어 낸다”, “우리회사는 직원을 이끌고 뒷받침할 훌륭한 리더십을 필요로 한다”, “우리는 진보적인 기업으로서 인재들에게 도전적이고 가치 있는 일자리를 제공한다. 또한 훌륭한 인재를 유지하기 위해 헌신하는 인재관리팀이 있으며, 그들은 열린 문화와 일하기 좋은 직장문화를 조성한다.”, “우리는 사람중심의 비즈니스를 한다. 공장이나 기계도 없으며, 우리가 갖고 있는 것은 ‘사람’이 전부이다. 우리는 그들을 행복하게 만들고, 성장할 수 있도록 도와주며, 그들이 결정에 책임질 수 있도록 한다. 우리는 또한 사람이 존중 받을 때 비즈니스 또한 존중 받을 수 있다는 것을 믿고 있다. 이것이 우리 조직이며, 이러한 문화와 함께 살아가고 있다.” 라고 말합니다.

귀하의 사업전략에 있어 ‘사람’이 중요한 위치를 차지하고 있습니까? 귀하는 직원의 가치를 이해하고 있습니까? 성과몰입(Engagement) 되지 않은 직원이 귀하의 사업에 예상치 않은 손해를 미칠 수 있다는 것을 알고 계십니까? 휴잇의 연구조사는 높은 직원 성과 몰입 수준을 보이는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 78% 이상 생산성이 높고, 수익률이 40%이상 높다는 것을 보여줍니다. 다시 말하면 이것은, 성과몰입 되지 않은 직원 한 사람이 일년에 평균 USD8,000 에서 USD10,000 까지 손익을 감소시키고 있음을 의미합니다.

2. 직원관리 – 경쟁사의 직원관리에 대하여

관리자는 성과에 따른 보상을 받았습니다.

‘최고의 직장(Best Employer)’ 선정 기업의 60%는 그들의 성과보상을 측정하는 방식으로 조직 문화와 일치하고, 조직문화를 뒷받침하는 기준을 사용하는 반면, 나머지 참여 기업의 43% 만이 그러한 기준을 사용하고 있습니다. ‘최고의 직장(Best Employer)’ 선정 기업의 50% 이상이, ‘직장에 머물고자 하는 의지’가 평가기준의 하나로 사용되는 성과몰입(Engagement)을 핵심 성과 평가 기준으로 사용하고 있습니다.

직원 성과 몰입 (Employee Engagement)이란 직원 스스로 존중 받고 있음을 느끼고, 한층 더 노력할 수 있게 하며, 매니저가 자신의 일에 대해 책임감을 갖고 있다는 것을 확인할 수 있게 해 줍니다.

CEO 는 구직자에게 기업을 홍보합니다.

‘최고의 직장(Best Employer)’ 연구조사에 참여한 대다수의 CEO 들은 이 연구조사가 인재를 유치하는데 좋은 수단이 될 수 있다는 것을 잘 알고 있었습니다. CEO 들이 만들고자 했던 기업의 이미지는 어떤 것이었을까요? 돈을 많이 버는 기업? 성장할 수 있는 직장? 출세할 수 있는 곳? 글썄요, 아마도 아니었을 것입니다. 그들이 목표로 삼는

것은 사회적 인정, 윤리/정직, 직원의 경력 그리고 고객을 최우선으로 생각하는 '배려하는 기업'입니다.

이것은 사실 아시아에서 성과몰입(Engagement)의 주된 동인이 '경력기회', '영향력과 인정'이라는 사실을 고려해볼 때 그리 놀랄만한 일이 아닙니다. 직원들은 경력 기회가 있으며, 의사결정시 그들의 의견이 반영되고, 자신이 기여한 바를 인정받는 회사에서 일하고 싶어하는 합니다. 대다수의 '최고의 직장(Best Employer)' CEO 들은 직원을 '배려하는' 기업을 만들기 위해 노력하고 있습니다. 이 노력이 직원에게 시사하는 바는 무엇일까요, 이것이야 말로 선정되지 못한 다른 참여 기업들이 잊어버리고 있는 그 무엇이 아닐까요?

직원들이 선택받고 싶고, 일하고 싶어하는 직장에는 독특한 점이 있습니다.

'2007 아시아 최고의 직장' 선정위원들은 기업이 매우 다양한 방법을 통하여 직원을 존중하고 배려하고 있다는 것을 알았습니다. 또한 그들은 교육과 개발, 경력기회, 인간의 가치, 성과 평가, 임금, 인정과 보상 측면에서 효과적인 인재관리에 대한 증거를 찾아냈으며, 대부분은 '최고의 직장(Best Employer)' 선정기업이 '배려하는' 기업을 만들기 위해 사용하는 것과 유사한 것으로 나타났습니다.

실질적으로 '최고의 직장(Best Employer)' 선정기업은 사람을 염두에 두고 비즈니스를 영위하며, 직원들은 그러한 사실을 인지하고 있습니다.

- '최고의 직장(Best Employer)'직원의 86%는 리더가 비즈니스와 그들의 이익의 균형을 잘 맞추고 있다고 말한 반면, 기타 참여 기업에서는 57%의 직원만이 그렇다고 대답하였습니다.
- '최고의 직장(Best Employer)'직원의 78%는 공헌 및 성취에 대해 적절한 보상을 받는다고 말한 반면, 기타 참여 기업에서는 50% 에도 못 미치는 비율의 직원만이 그렇다고 생각합니다.

'최고의 직장(Best Employer)' 직원의 83%가 그들의 리더는 직원들과 원활히 의사소통하고 있으며, 관계를 발전시키기 위해 많은 시간을 투자하고 있다고 생각합니다. 반면 기타 참여 기업에서는 절반의 직원만이 그렇다고 생각합니다.

- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 직원의 70%는 사람관련 이슈를 포함하여, 그들의 비즈니스 구조에 대해 고른 분포의 점수를 준 반면, 기타 참여 기업의 직원은 56%에 그쳤습니다.
- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 관리자의 77%가 성장가능성이 높은 직원을 개발하는 것에 대한 적절한 보상을 받는다고 생각하는 반면, 기타 참여 기업 관리자의 41%만이 그렇다고 대답했습니다. ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 선정기업은 직원의 능력을 개발하는데 금전적 지원을 아끼지 않는 것으로 보입니다.
- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 직원들은 관리자들이 비즈니스를 성공으로 이끄는 데 있어 그들이 어떤 역할을 하고 있는지에 대해 충분히 이해시키고 있다고 생각합니다.

배려하는 기업 (Caring Organization)은 사람관리에 나긋나긋 하지 않습니다. 그들은 ‘성과’를 이끌어냅니다.

‘최고의 직장(**Best Employer**)’은 사람을 관리하는데 관대한 것이 아닙니다. 반대로 선정위원에 따르면 그들은 직원들에게 자신의 일에 대한 책임을 지게 하며, 강력한 성과 지도 프로그램을 제공하고, 그에 대한 결과를 요구하고 있습니다. 그들은 계속해서 직원들에게 개발에 대해 알리고 투자하고 있으며, 이러한 사람관리 방법으로부터 재정적인 이익을 이끌어 내고 있습니다.

‘아시아 최고의 직장’ CEO 들의 조언

아시아지역의 CEO 들은 능력 있는 인재를 유치하기 위한 경쟁을 해야 합니다. 그들은 능력 있는 인재들을 경쟁사가 아닌, 그들 기업으로 유치하는 것이 무엇보다 중요함을 깨닫기 시작하였습니다.

“25 개 국가에 125 사무소를 가진 글로벌 그룹으로써 직원들에게 밝은 미래와 다양한 기회를 제공하기 위해 직원들의 기술과 지식을 한층 더 발전시키기 위한 교육프로그램을 개발하는데 힘을 쏟으며, 무엇보다 긍정적이고 고무적인 업무환경을 만들고 성과와 공헌도에 따른 보상을 하려고 노력한다.”

“직원들은 개인이 존중되는 문화와, 진보된 기술, 교육의 기회 등을 제공해주는 회사에서 배우고 성장할 기회를 갖게 될 것이다.

“우리는 직원들에게 배우고 책임질 수 있는 기회를 제공하며, 그들은 최고가 되기 위해 최선을 다하며 핵심 가치를 갖고 일한다.”

귀하는 구직자들에게 무엇을 제공하고 있습니까? 존중, 영향, 성장할 수 있는 기회, 성과를 이끌어낼 보상을 제공할 수 있습니까?

3. 경쟁시장에서 인재를 유치하고 성과몰입 시키기- 인재유치 전략

직원성과몰입(Engagement)은 고용 후 처음 6개월간 가장 큰 감소율을 보입니다.

인재를 유치한 후에 그들을 유지하는 것이 다음 과제입니다. 아마도 입사시 성과몰입(Engagement)은 90%-100%에 육박할 것 입니다. 왜냐하면, 오늘날과 같은 선택이 가능한 구직시장에서 대부분은 그들이 원했기 때문에 '입사'하는 것이기 때문입니다. 그렇다면 '최고의 직장(Best Employer)'이 아닌 기업 직원의 성과몰입(Engagement)은 왜 평균 57%에 머무르는 것일까요? 어떻게 그 짧은 시간에 두 명 중 한 명의 성과몰입이 감소되는 것일까요?

CEO 들은 인재를 유지하고, 사업을 성공으로 이끄는 열쇠는 훌륭한 리더와 관리자의 보유 여부와 적절한 인재풀을 개발할 수 있는가에 달려있다고 합니다.

'아시아 최고의 직장' 비선정기업 CEO 들의 실질적인 관심사

올해 '최고의 직장(Best Employer)'에 선정되지 못한 기업 CEO 들의 가장 큰 고민은 '인재'입니다.

"우리가 직면한 과제는 지속적인 리더십을 위해 핵심관리자를 유치하고, 사업계획과 일치하는 사업을 성장시킬 능력을 갖춘 관리자를 채용하는 것이다."

"사업의 성장 목표를 달성시킬 리더십 파이프라인을 구축해야 한다"

"인재와 새로운 리더의 육성은 기업성장의 성장 위한 과제로 인식되었으며, 상위 25%의 교육 및 개발에 대한 욕구를 수용하고 다음 세대를 육성시키기 위한 계획이 실행되고 있다.

"앞으로 우리는 외부로부터 도움이 필요 없이, 내부에서 리더를 만들어 낼 수 있어야 한다. 또한 고도의 능력 개발프로그램과 지식관리를 통한 인재개발과 도입에 집중해야 한다."

"가장 중요한 사람관련 이슈는 비즈니스 성장 욕구를 만족시킬 리더십 있는 인재를 고용, 유치, 개발하는 것이다."

인재유치 및 개발 – CEO, 관리자, 인사부, 그 누구의 책임인가?

- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’에 선정되지 않은 기업은 CEO 의 35%가 하위자의 채용 및 선발에 관여하고 있습니다.
- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 선정기업 CEO 의 97%가 조직의 핵심역할을 직접 결정하는 반면, 기타 참여 기업에서는 71%만이 그렇게 하고 있습니다.
- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 선정기업 CEO 의 70%가 핵심 인재를 개발하고 성장시키기 위해, 적재적소에 인력을 배치하는 것에 관한 회의를 매주하고 있는 반면, 기타 참여 기업에서는 46%의 CEO 가 그렇게 하고 있습니다.
- 기타 참여 기업 관리자의 50%만이 인재개발에 따른 보상을 받는 반면, ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 관리자의 95%가 그에 대한 보상을 받고 있습니다.
- ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ 선정기업 CEO 의 95%가 인사부서가 그들의 비즈니스 전략과 연계되는 교육개발 프로그램을 제공하고 있다고 생각하는 반면, 기타 참여 기업에서는 67%만이 그렇다고 생각하고 있습니다.

인재를 유치하고 관리하는 일이 귀하에게 그렇게 중요한 일이라면, 이에 대해 얼마나 적극적으로 노력하고 있습니까? 이것이 당신이 바쁘다는 핑계로 다른 사람에게 떠넘길 수 있는 일입니까? 이 일은 귀하가 해야 하는 일일까요? 혹은 인사부서의 책임일까요?

아시아 CEO 들의 전언(傳言)

아시아 지역 인재부족 현상은 앞으로도 그럴 것입니다. 핵심적인 일과 기술에 대한 충분한 인재를 확보하고 있는가에 대해, ‘최고의 직장(**Best Employer**)’ CEO 의 65%만이 그렇다고 대답했으며, 비선정기업 CEO 의 절반 이하가 그렇다고 대답했습니다.

인재부족현상은 아시아 지역에 만연합니다. 이런 연유로 대다수의 CEO 들은 다른 기업과 차별화를 만들 수 있는 것은 결국 ‘사람’이라고 말합니다.

“최고의 직장(**Best Employer**)’은 직원을 최우선으로 생각하고 사람이야말로 가장 중요한 자산이라는 것을 인지하고 있는 기업입니다. 사람이 없이 우리는 아무것도 될

수가 없습니다. 돈으로 값비싼 상들리에를 살 수 있고 대리석 복도를 만들 수는 있지만, 귀하는 귀하의 직원이 돈보다 훨씬 중요한 존재라는 것을 먼저 깨달아야 합니다.

“진정한 ‘최고의 직장(Best Employer)’은 직원의 현재 역할과 책임 그 이상을 보고 있습니다. 직원의 능력과 각각의 니즈를 파악함으로써 직원의 능력 향상을 추구하고, 그들의 능력을 개발하고 성장시킬 수 있도록 도움을 주고 개개인에게 동등한 개발 기회를 제공합니다.”

아시아 CEO 들의 이와 같은 발언은 구직자에게 매력적이고, 현재 직원을 동기부여 시키며 계속해서 도전의식을 갖게 하는 기업을 만들기 위해 아직도 해야 할 것이 많다는 것을 보여주며, 기업이 성장기회를 준비할 수 있도록 해줍니다.

귀사의 비즈니스를 성공으로 이끌 인재를 충분히 보유하고 있습니까?

1. 귀사가 인재를 유치하기 위해 경쟁사와 비교하여 특별히 제공하고 있는 것은 무엇입니까?
2. 귀하는 직원을 성과몰입(Engagement) 시키는 동인에 대해 알고 계십니까?
3. 귀사의 직원들이 이직의 유혹을 무시할 것이라고 생각하십니까?
4. 귀사의 직원들은 자신의 이익과 회사의 이익을 조율해야 할 때 귀하를 만나고자 합니까?
5. 귀사의 관리자들은 인재관리에 관하여 귀하와 함께 상의합니까? 그들은 인재를 유치하는 것에 관해 동기부여 받으며, 그에 대해 적절히 보상받고 있습니까?
6. 귀하의 행동과 행동원칙들이 인재를 유치하는데 도움을 주고 있습니까?

휴잇은 귀하가 위의 질문에 자신 있게 대답하고 설명할 수 있도록 도와드립니다. 보다 효과적인 사람관리를 시작하시려면 휴잇 한국지사(Tel 02-399-3600)로 연락 주시기 바랍니다. 감사합니다.

휴잇어소시엣츠는 65년의 경험을 보유하고 있는 인사 조직 분야의 글로벌 경영 컨설팅 회사이며 뉴욕 증시에 상장되어 있습니다. 휴잇어소시엣츠는 전 세계적으로 2,300 여 고객에게 컨설팅을 제공하고 있으며 340 여 개의 고객사를 대상으로 임직원 및 퇴직자의 인사, 웰스케어, 급여, 퇴직 관련 프로그램을 운영하고 있습니다. 휴잇어소시엣츠는 35 개국에 진출해 있으며 24,000 여명의 컨설턴트를 보유하고 있습니다. 보다 자세한 정보를 원하시면 www.hewittasia.com 를 방문해 주시기 바랍니다.