

Trends of the global Top Companies

글로벌 리더십 일류기업들(Global Top Companies)의 글로벌 트렌드

세계화는 당연한 이슈

리더십 일류기업(Top Companies)과 나머지 회사들이 공통적으로 지목한 향후 3-5년간 가장 긴급한 비즈니스 이슈는 비즈니스의 성장(68% vs. 51%)이다. 리더십 일류기업들은 새로운 시장의 확장을 두 번째로, 세계화와 비용의 부담을 세 번째로 꼽은 반면, 다른 기업들은 증가하는 경쟁과 비용 부담을 두 번째와 세 번째로 지목했다. 순위가 겹치는 많은 이슈들이 있지만, 리더십 일류기업들은 전통적인 국경을 넘어서 큰 확장의 물결을 예상하고 그에 대해 준비하고 있다.

글로벌 인재의 공급라인을 확보하는 것이 핵심 관건

조직의 미래의 성공은 국제적인 기업을 움직일 수 있는 경영자 손에 달려있다. 이들에게는 인재 개발에 대한 마인드가 절실히 필요하며, 일류기업의 리더들은 이것을 이해하고 있다.

조사에 참여했던 한 경영자는 다음과 같이 말한다. “우리는 해외에서 많은 경험을 쌓은 최고의 인재를 보유하기 원한다. 그것은 CEO와 COO에게 최고의 우선순위에 해당한다.”

대부분의 리더십 일류기업들(85%)이 인재의 공급라인을 확보하고 있는 기업들이 미래에 성공할 것이라고 믿는 반면, 다른 회사들은 단지 42%만이 그렇게 생각하고 있다.

리더십 일류기업들은 자신들이 보유한 인재가 역할을 확장하여 미래의 기회들에 대비할 수 있게 만든다. 인재검토 과정을 통해 인재들의 역할이 파악되면, 인재들에게 다른 지역, 사업, 기능으로의 이동이나 더 큰 책임을 맡기는 등의 새로운 경험을 시작할 수 있게 한다. 이러한 경험들 외에도, 많은 리더십 일류기업들은 Action-learning을 통해 인재를 개발하고, 사업상의 이슈들을 창의적으로 해결하는 능력을 기르기도 한다. 개인적인 인간관계 또한 중요한 요소이다. 리더십 일류기업의 리더들은 다음 세대의 리더를 개발시키고 준비하는 것에 적극적인 관심을 보인다. 비공식적인 멘토링에서부터 공식적인 제도에 이르기까지, 개인적인 네트워크는 성공을 위한 또 다른 중요한 요소이다.

리더십 일류기업들은 실제로 리더십 개발에 대한 전략적으로 헌신한다.

리더십을 갖춘 인재의 개발이란 고위 경영자들만이 해야 하는 일이 아니다. 그것은 리더 모두의 습관화된 생활 양식이며, 사업을 운영하는 방식 중 하나다. 고위 경영자들은 그들이 다른 사람들에게 기대하는 행동을 스스로 직접 실천하여 조직 내 모델로서의 역할을 수행해야 한다. 이러한 노력들은 시간과 장소에 상관없이, 끊임없이 살아서 움직여야 한다. 연구조사에 참여한 한 HR 임원은 “CEO의 연설 중 인재와 리더십 개발의 중요성에 대해서 언급하지 않은 연설은 없다.”라고 말했다.

일류 경영자들은 인재를 성장시키는 것이 그들의 역할임을 열정적으로 믿는다. “리더십 개발에 있어서 가장 중요한 것은 실제로 인재들을 관리하고 양성하는 리더들의 전적인 헌신이다. 그 다음에 프로그램에 대해서 얘기하는 것이다.”라고 연구조사에 참여한 한 CEO는 말했다.

다른 경영자 또한 같은 맥락이다. “우리의 자리를 차지할 수 있는 적어도 두 명의 사람을 갖는 것은 우리의 개인적 책임이다. 만약 모든 사람이 그 길을 따른다면, 우리는 많은 준비된 리더들을 갖게 될 것이다.”

질문: 다음의 리더십 관련 제도에 얼마나 자주 경영전략을 반영합니까?

리더십 제도	일류 기업	기타 기업
내부 리더 선발	85%	32%
리더 평가	75%	39%
리더 개발	85%	37%
리더 보상	70%	40%

리더 유지	80%	33%
-------	-----	-----

명확하게, 리더십 개발은 리더십 일류기업에게 훨씬 높은 우선순위에 위치한다. 이것은 역사적으로도 확인된 진실이며, 현재나 예상되는 미래에서도 여전한 진실이다.

질문: 리더십 개발은 조직의 고위 경영자에게 높은 우선순위의 업무다.

높은 우선순위	일류 기업	기타 기업
과거 3-5년	70%	21%
현재	85%	45%
향후 3-5년	100%	69%

임원진은 리더십 정책에 시간과 행동을 쏟는다.

임원진, 특별히 리더십 일류기업의 CEO들은 리더십 정책을 직접적으로 추진하는 주체로서의 역할을 한다. 그들은 리더십의 중요성에 대해 이야기하며, 그것을 최고의 우선순위에 놓는다. 그들은 말한 것에 책임을 지며, 실패를 통해 조직을 이끈다.

연구조사 과정에서 한 CEO는 다음과 같이 말했다. “나는 나의 직업을 사람들을 만나는데 사용하며, 그들이 어떻게 하는지 관찰하며, 그들이 좋아하든 싫어하든 만난다. 나는 조직의 대표자로서 월 스트리트와 지역 사회, 다양한 이해관계자를 만난다. 직원들은 윤리적으로 행동하고, 그들의 사업에 대해 정직한 CEO를 원한다.”

이사회에서부터 일선 관리자에 이르기까지 모든 레벨에서 직접적으로 리더십 이슈에 투자하는 절대적 시간은 기타 회사들과 비교하여 리더십 일류기업에서 훨씬 크다. 한 임원은 이렇게 말했다. “가장 유용한 훈련은 당신 자신의 경험을 당신을 따르는 사람에게 사용하는 것이다.”

표: 직접적으로 리더십 개발에 투자하는 시간의 비율

일류기업의 시간 투자	이사회	CEO	고위경영진
10% 이하	0%	0%	0%
11% - 20%	35%	15%	15%
21% - 30%	30%	25%	30%
31% - 40%	35%	35%	30%
41% - 50%	0%	15%	20%
51% 이상	0%	10%	5%

기타기업의 시간 투자	이사회	CEO	고위경영진
10% 이하	52%	24%	16%
11% - 20%	27%	27%	31%
21% - 30%	11%	25%	25%
31% - 40%	6%	13%	17%
41% - 50%	3%	7%	6%
51% 이상	1%	5%	4%

리더십 개발에 이러한 엄청난 투자를 하는 것은 전사 수준뿐 아니라 사업부서 수준에서도 명백하며, 다른 기업 중 63%만이 긍정 대답을 한 것에 비해, 리더십 일류기업들은 100%가 리더십에 대해 집중적으로 투자를 하고 있었다. 리더십 인재 개발에 있어 아시아, 유럽 등 지역적 고려를 하는 거의 측면에서도 일류기업은 확실히 투자를 하고 있는 반면(95%), 기타 기업에서는 그렇지 않았다.(40%)