

“중국기업의 우수인재 관리와 중국 내 한국기업의 인재육성의 변화 방향“

- 중국 내 기업에서의 중간관리자 확보 및 양성에 대한 사례 중심 -

임팩트컨설팅 China, 유재수 대표

작성일: 2014년 12월 26일

한국기업이 중국에 진출한 20여년 동안 규모 면에서는 많은 성과를 이루었다고 하지만 운영적인 면을 살펴보면 아직까지 진정한 현지화와는 거리가 있는 것도 사실이며, 이 문제는 중국에 진출한 모든 한국기업들의 동일한 고민일 것이다. 지난 10여년 간 중국에서 교육 컨설팅을 하면서 한국기업들의 인사업무를 들여다보면 단순히 인사관리 업무를 수행하는 측면 이외에도 중국과 한국과의 문화 차이, 중국인만의 독특한 성향 및 의식수준, 직업에 대한 사고 등 한국과 참 많이 다른 것을 해결하고 있다는 것이다.

그러다 보니 한국에서 실행해 오던 제도나 운영방식을 어떻게 중국화시켜 적용하느냐가 가장 어려운 점이고, 이는 인사업무를 담당하고 있는 모든 분들도 마찬가지로 고민이 아닐까 생각한다. 물론 이러한 고민들은 회사의 업종이나 지역, 처우 등에 따라 다를 수 있겠지만 현지화를 위한 인재선발 및 육성, 우수인재 유지관리, 이직을 감소 방안, 직원들에게 동기부여, 회사에 대한 충성도(소속감) 제고 등은 공통된 관심사가 아닐까 생각하며, 그 중에서도 전세계 기업들의 치열한 생존경쟁을 펼치고 있는 중국의 현실을 감안할 때 회사의 미래를 책임지고 이끌어 갈 핵심인재를 어떻게 육성하고 또 이들을 유지, 관리해 나가느냐가 가장 중요한 관심사가 된 것이다.

중국 기업 내에서 요즈음 점점 “王(왕)” 자를 쓰는 일이 유행하고 있다고 한다.

“王” 자는 간단한 것처럼 보이지만, 중국 관리학 연구자에 의하면 이 세 개의 가로획과 하나의 세로획의 표기법은 기업조직의 구조정서를 표현한다고 한다. 또한 가운데 하나의 짧은 가로획은 조직의 중간계층을 표현하며, 조직 상하의 정보를 꿰뚫고, 기업 고위층의 정책 결정을 지원함으로써, 업무를 뜻하는 “工” 자의 변화로 인해 최상위 지도자 “王” 자가 중요한 역할을 하게 되었다는 것이다. 중국 글자에 내포되어 있는 것은 사람들에게 상상력을 제공해주는 공간이 된다. 하지만 확실히 하나의 현상과 현실을 설명하고 있다. 이것이 중간 관리자들에게 없어서는 안될 중요한 역할을 하고 있다는 것을 의미하는 것이다.

요즈음 중국에서는 아주 유명한 영화의 한 대사인 “21세기 최대 경쟁은 인재 경쟁이다”로 인해 이 말은 중국의 기업에서 가장 유행하는 말이 되었다. 각종 매체들은 철새 없이 “중간 관리자의 보수와 이직률은 동시에 증가한다”라는 말을 옮겨 적고 있다. 따라서 현재 중국에서 중간관리자의 훈련과정은 컨설팅 회사에서 가장 인기 있는 과정 중 하나이다. 이러한 기업에 관한 언어에 대한 것을 현실에서는 직시하지 않을 수 없게 되었다. 또한 기업에서는 “중간관리자”에 관한 모든 것을 더욱 강화할 수 밖에 없는 것이 일부 전문가들이 강조하고 있는 것이다. 게다가 훌륭한 중간관리자의 인적 자본 가치가 조직 내에서 어떻게 발휘되게 해야 하는 지에 대해서 모든 기업 내에서 인력자원 담당자의 일이 점점 더 머리가 아프고, 짜증이 나는 일이 되고 있으며, 끊임없이 도전해야 하는 일이 되어가고 있다. 또한 기업에서는 훌륭한 중간 관리자를 아주 창조적이고 결단력이 있어야 하며 또한 패기가 있는 사람을 찾고 육성해야 하는 과제를 동시에 안고 있는 것이다.

한국과 마찬가지로 중국에서도 기업 내 고위 경영자들의 인터뷰를 통해 보면 “현재 가장 문제가 되는 직원에 대한 이슈”에 대해 거의 모든 사람이 말하기를

“중간관리자”의 문제라고 대답을 한다.

중국에 파견된 주재원들이 지적하는 바와 같이 중국 경영자들도 중국인 관리자에 대해서 특히 실행력이 떨어지고, 창조성이 부족하며, 우수한 인재가 오래 머물지 못하고, 적극적으로 변화하지 못하고, 소속 조직을 제대로 리드하지 못하며, 어떠한 것을 보충해야 하는지 모르는 등 육성과 확보 등 모든 문제에 부정적인 입장을 가지고 있다는 것이다.

보편적으로 조직 내 질적으로 우수한 중간관리자들의 수는 부족하며, 할 수 있는 우수한 사람이 있다 하더라도 재정적으로 그들의 요구에 부합하기 어렵고, 설령 채용을 해도 오래 머물지 못하며, 또한 모두 불만족스러워 하는 것이 중국에 진출해 있는 한국기업 뿐 만 아니라 중국기업들도 가지고 있는 현실인 것이다.

무엇이 이러한 중간관리층들의 관리와 확보를 “문제”로 만든 것인가?

중국의 활기 넘치는 경제 환경은 많은 기업 고용주에게 시장을 사로잡는 좋은 기회를 제공하였지만 활용할 수 있는 인재의 부족현상은 고려할 틈이 전혀 없었다. 大干快上(열심히 노력하면 목표에 빠르게 도달할 수 있다.)라는 말은 중국경제건설과정에서 생긴 전형적인 단어이다. 그래서 기업의 수가 증가하고 기업규모가 확대되는 중국의 경제는 중국의 능력 있고, 개념 있는 젊은 인재들에게 무한한 발전 공간을 만들어 주고 있다. 최고 경영자를 매혹시키고, 동종업계에서 유능한 사람을 스카우트하고, 이로 인해 이직과 급여 상승 등은 끊임없이 인재시장의 고급화 이동을 촉진 시키고 있는 것이다.

또한, 시스템 능력에 강한 사람은 전체를 총괄하는 “總”이 되었고, 시장에서는 중간층 인재의 “단층시대”가 심각할 정도로 만연하게 되었다. 아주 치열한 경쟁이 있는 경제환경 하에서는 오직 비전이 있는 기업관리 운영제도와 시장환경에 능동적으로 대처할 수 있는 능력이 있는 기업만이 향후 10년 후를 선도해 나갈 수 있을 것이다.

내부의 책임 체계, 기획체계, 목표체계의 부족은 조직 내에서 소모성 문제가 발생하고 위험한 문제를 신임하게 하며 불평등한 분배 등이 만연하게 하기 쉬우며 이는 더 이상 중간 관리자의 두통거리도 아니며, 갈수록 직업에 대한 안정감이 떨어지고 직업만족도가 낮아질 수 밖에 없는 것이다.

“직업의 일부분 일 뿐”, “불만족한 사람은 떠난다” 등의 의식은 조직 내에 퍼져나가게 되고, 더 나아가 높은 이직률과 동기부여가 어려운 현실에 직면하게 되어 가고 있는 것이다.

중국 유명 대기업의 경우 인력자원 분야에서 중시하고 있는 것은 다음의 세 개의 측면이라 할 수 있다. 이는 체계화 구축의 관점에서 보면 기업 내 인력 자원에 대한 훈련과 함께, 중간관리자에게 기업에 대한 매력과 만족도를 높여주게 될 것이라 생각하고 있는 듯 하다.

첫째, 이동을 직시하고, 인재 Retention 전략을 계획하는 것이다.

인력 자원 부문은 전략성과 체계성을 파악하는 것이 필요하다. “조절”은 모집계획과 모집결정 두 부분의 과정이다. 따라서 모집 효율을 향상시키게 된다. 보통의 생산활동에서, 인력자원부문은 사람이 필요한 부문에 대한 정보 요구와 조직의 모집 활동이었다. 대규모의 모집 계획은 늘 조직 확장기에 사용 되었다. 전략적인 인력자원관리요구는 인력자원 부문은 자기 조직의 인원 이동 규칙을 만들게 되었고, 시장의 정보를 분석하여 우수인재의 이동에 대한 정보, 보호 또는 정보 공개 등을 앞당기게 되었다.

또한, 인재양성의 시간성을 직시하고, 확보할 수 있는 인재모집수량을 확대하고, 모집인원의 표준을 반드시 인사부에서 준비하고 있어야 하며, 사람을 활용하는 부문은 조직 구축에 있어서 종합적인 자질 요구와 육성을 강화하게 되었다. 인력자원부문은 사람을 활용하는 부문에 도움을 주어야 하며, 자신의 조직이 각 업무 단위에서 필요한 직책과 능력이 무엇인지 정해야 하며 또한 핵심 직무에 대한 자원 정보를 관리하고 통제할 수 있어야 한다.

예를 들어 중국의 대기업들은 공장의 인력자원조직체계를 새롭게 하는 것은 총감급(부문장급) 인원 즉 회사 책임 부문의 책임자를 모집하는 것부터 해야 한다고 생각하고 있다.

이 직책은 고위층에 대화를 직접적으로 들을 수 있는 기회가 있고, 충분히 고위 경영자의 인재에 대한 목표와 요구를 이해할 수 있는 계층이기 때문이다. 총감은 직원 모집 또는 면접 후에 직원에 대한 평가를 시작해서는 안 된다. 또한 총감의 직책에 있는 사람은 끊임없이 조직 내의 인원상태, 참여 인원 평가과정, 내부 표준 인원을 인지하고, 소통과 리더쉽을 발휘해야 한다는 것이다.

두 번째, 계획적으로 책임 의식을 이끌어 내고, 체계화된 교육을 통해 인재집단을 구축해야 한다.

반드시 규모가 있고, 성숙한 기업이어야 하고, 발전을 통해 흡인력이 있으며, 뚜렷한 개인이 발전할 수 있는 계획 등은 직원들에게 조직에 남아있게 만드는 아주 유효한 수단이 된다. 개인 발전 계획은 직원들로 하여금 개인 발전의 희망을 줄 수 있는 것이다. 따라서 개인 직업 발전의 표준은 뚜렷하고, 투명하게 해야 하는 것이다.

현재 중국의 많은 기업들은 이미 현재 중국사회에 많은 기회를 잡고 있지만 빠른 경제 발전 상황에서 개개인의 내적 도전과 발전을 위한 직무계획을 이제 시작하고 실현하려고 하고 있다.

직무 발전 계획은 내부 직원의 임용과 프로세스에 따라 일정 정도의 변화를 통해서 이루어 져야 한다.

그렇게 되었을 때 직원들도 아마도 희망과 요구를 볼 수 있을 것이다.

또한, 직무 발전 계획 상 명백한 재직에 대한 조건, 훈련양성경력, 경험 요구가 필요할 것이다.

내부신청, 정기적이고 전문적인 평가, 내부 직무 교육 증서 등의 형식은 체계를 보다 양성적 측면으로 발전시키는데 도움을 주게 될 것이다.

이러한 사례는 지금까지도 중국기업이 미국의 IBM을 모델로 하고 있는 이유이기도 하다.

현재 중국 대기업 중 중량집단, 청도맥주, 완커집단 등 모두 점차 이러한 기획과 훈련시스템을 도입하여 체계적으로 운영하고 있다.

중국기업의 끊임없는 국제화, 직책변화, 해외교류, 교환 직무 등 다양한 형식의 인원 이동의 적극성이 인재 육성 방식에 중요한 역할을 하고 있는 것이다. 훌륭한 직무 발전 계획은 예를 들면, 발 중간에 있는 도량과 같다고 한다. 그것은 개인의 자연적 발전에 대한 요구와 내부의 자연적 이동을 통해 만족하고, “좋은 것은 남을 줄 수 없다” 라는 말처럼, 조직체계 내에서 자기자신의 발전을 촉진하고 더 새롭고, 더 쉽게 이해를 하고, 더욱 더 신뢰를 강화하며, 내부 체계를 더 견고히 할 수 있을 것이다.

세 번째, 이익을 공유하고 자아를 실현할 수 있도록 감독하고 격려할 수 있어야 한다.

중국인의 고어의 한 부분에서 “적은 것을 걱정하지 않고 고르지 못한 것을 걱정한다.”(不患寡而患不均 논어/공자) 라는 말이 있다. 이 때의 “균등”은 내부와의 비교, 외부와의 비교에서 나오는 것이다.

“균등”의 실현은 책임이 명확하고 가치표준이 모두가 공감하는 기준에서 가능한 것이다.

기업이 자신의 기업가치체계의 관리사상을 세우는 것은 이미 대기업 내 점차 적용되고 보편화 되어갔다. 게다가 이 직위가치체계는 자신의 표준을 고려할 뿐만 아니라, 반드시 시장의 동등규모와, 동종의 업계를 참고하여 진행하고 있다. 이러한 일을 직위가치 정립이라고 하며, 이는 기업 내 인력자원 보수를 주관하는 전문 컨설턴트의 도움 아래 하나 하나의 규칙이 정해졌고, 아주 중요한 일이 되었다. 다음으로, 업적고과와 관리가 보다 체계적이고 과학화하기 시작했다.

많은 기업은 자기 동기부여 방식에 “강한 자극”의 심사방식을 채택하였는데, 각 각의 부문들이 자신의 업무고과지표를 설정할 때 각 부문의 표준 목표인 “년도 자연 성장”의 관리 양성방식을 따라 설정하면서 기업의 “도둑고양이”를 양성하는 결과를 초래하였고 이는 경영 과정상 충돌을 가져오게 되었다. 이러한 기업은 여전히 많이 존재한다. 그것은 조직의 “체계성” 규율을 파괴 시킨다.

하지만 “균형분배”, “전략적 리딩” 아래 업적평가 방식으로 이미 끊임없이 많은 기업들이 기업관리를 개선하고 있다

그리고, 기업의 끊임없는 성장은 더 많은 기업들에게 낮은 임금과 높은 보너스의 원래 분배방식에서 점점 더 보장성이 강화된 격려의 방식으로 전환하고 있으며 이로 인해 사람들에게 안정성을 확대하고 있는 것이다. 또한 기업 내 사내 주식 등의 방법 등도 장기적인 장려 방식으로 보급되고 있다.

중간관리자에게는 기업의 핵심직책에 상응하는 주식과 옵션을 부여하기도 한다.

일부 기업은 심지어 전 직원에게 주식을 주고 있다. 예를 들어 중국대륙에서 스타벅스가 빠른 성장을 할 수 있었던 이유는 바로, “전 직원에게 주식 격려” 방식을 빨리 채택했기 때문이다.

공동 이익 후, 자신을 감독하고 격려하는 것이 실현되게 된 것이다.

그럼 중국에 진출한 한국기업들은 어떻게 이러한 중간 관리층을 육성하고 있는 것일까?

“중국에 진출한 글로벌 기업들이 왜 현지화(Localization)에 적극적으로 나서고 있을까?” 중국이 세계의 ‘제조공장’에서 ‘소비시장’으로 전환됨에 따라 중국 시장을 잘 아는 현지인에 대한 수요가 증가했기 때문이다. 글로벌기업들은 중국에서 생산만을 주로 담당하던 구조에서 현지 완결형 구조로 변화하고 있다. 즉, R&D, 구매, 생산, 마케팅 등 전 Value Chain을 중국 내에서 구현하고 있다.

사실 현지화 전략은 매우 광범위한 내용을 포함하고 있으며, HR(인적자원)의 현지화를 비롯하여 생산제조 및 연구개발의 현지화, 자본의 운용과 마케팅 및 영업의 현지화 등을 포함한 다양한 영역에서 해당 기업의 운영과 성장에 영향을 미친다. 그 중 HR 현지화는 이러한 전략 가운데 핵심적 역할을 담당하며 글로벌 기업의 경영활동에 있어 성패를 가늠하는 중요요인이라 할 수 있다.

HR 현지화 추진의 주된 목적은 중국시장에 대한 이해 제고와 효과적인 대응을 통한 ‘사업성과 제고’라 할 수 있다. 나아가 우수한 현지인력 확보/육성을 통해 채용된 현지인력의 네트워킹을 활용하려는 지향점을 가진다.

노키아의 경우 본사와 중국간의 활발한 인력이동이 가능한 Global HR 제도를 운영하고 있고, 이러한 제도는 현지 우수인재를 확보하고 Retention하는 데 중요한 요소로 작용한다. 반면 일부 한국기업의 경우 한국본사와 독립적인 ‘China HR System’을 운영하는 전략을 추진하고 있으며, 이는 한국관행을 탈피하고 중국에 적합한 HR 제도를 추구하는 것이라 할 수 있다. 결국 해당기업의 사업특성과 여건에 따라 적합한 전략을 선택할 수 있다고 보여지며, 궁극적으로는 중국의 특수성과

보편적인 글로벌 Practice가 모두 통용되는 HR Platform을 구축해 나가는 것이 바람직한 모습이라 하겠다.

구체적인 현지화 추진방안과 관련하여, IBM이나 Microsoft 등 미국기업들은 현지 인력의 비중을 높이는 방향으로 현지화를 추진하지만, 원하는 역량과 자질을 갖춘 인재가 있을 경우에만 채용을 하며, 중국 본토 이외에도 홍콩이나 대만 등에서 인력을 확보하는 전략을 추진하고 있다. 반면 일부 한국기업의 경우 현지인력 비율과 달성시기 등을 구체적으로 정하는 목표위주의 HR 현지화를 추진하기도 한다.

중국내 글로벌 기업들은 직무별로는 대외관계, 사업개발, 마케팅 등 현지시장에 대한 높은 이해와 지식, 네트워킹이 필요한 직무를 우선적으로 현지인력으로 대체하고, 재무 등 Governance와 관련된 직무에 대해서는 본국 파견인력이 담당하도록 하는 것이 일반적이다. 현지화를 추진함에 있어 우선적으로 어떤 직무와 Post에 대해 현지화를 추진하는 것이 합리적인지를 고려하고, 새로운 인력의 영입과 조직의 재편이 기업의 장기적인 전략과 성과에 미치는 영향을 종합적으로 고려할 필요가 있다.

SK의 경우, 중국에서 HR 현지화를 추진하기 위해서는 우수한 중국인재의 확보와 육성이 무엇보다도 중요하며, HR제도의 현지 운영과정에서 5가지 점에 중점을 두고 있다.

첫째, “부풀려진 몸 값에 주의하라.”

중국의 노동시장에는 정보의 비대칭성이 존재하고, 중국인은 협상에 능하기 때문에 간혹 학력이나 급여를 부풀리는 경우가 있다. 따라서, 중요한 Position의 경우, 채용확정 전에 사전 Reference Check을 통해 검증할 필요가 있으며, 단순한 인성면접 만으로는 적합한 인재를 선별하는데 어려움이 있으므로, 실무 Presentation 면접 등을 통해 실질적인 역량을 갖추었는지를 확인할 필요가 있다.

둘째, “서면으로 얘기하라.”

사실 평가와 성과측정은 어려운 과제이다. 특히, 중국인력의 활용 및 평가시 확실한 업무지시와 명확한 R&R 및 KPI 부여가 매우 중요하며, 이를 소홀히 할 경우, 평가에 따른 연봉조정 및 상여금 지급시 구성원과의 갈등을 면하기 어렵다. 갈등예방을 위해 관련 내용을 문서화하는 습관이 중요하다. 또한, 체면을 중시하는 중국 인력의 특성을 고려하여 긍정적인 Feedback은 공개적으로 하되, 부정적인 Feedback은 반드시 일대일로 할 필요가 있다.

셋째, “핵심인재는 과감히 발탁하라.”

중국 내 글로벌 기업의 경우 핵심인재에 대한 발탁 승진이 보편화 되어 있다. 심지어 3 ~ 5년 만에 과장급으로 승진하는가 하면, 30대의 임원도 쉽게 접할 수 있다. 따라서, 근무연한에 집착하기 보다는 능력과 업적이 뛰어난 핵심인재에 대한 과감한 발탁이 가능하도록 승진제도를 설계 운영할 필요가 있다.

넷째, “능력과 업적에 따라 차별하라.”

중국의 연봉인상율은 주요도시 기준으로 대략 10% 내외이나, 우수인력의 경우 다른 기업으로의 전직을 통해 평균 20~30%의 인상된 연봉을 받는다. 따라서, 10%의 연봉조정율을 고수하기 보다는 전체적인 연봉인상율은 유지하되, 능력과 업적이 뛰어난 우수인재에 대해서는 과감한 Special Recognition을 실시하는 것이 바람직하다.

마지막으로 “문화다양성을 존중하라”

중국 현지직원과 파견직원간의 사고방식, 가치관, 관리방식, 인재기용 전략, 의사소통과 교류, 업무 방식의 차이는 글로벌 기업의 현지화를 가로막는 걸림돌로 작용하고 있다. 다양한 문화가 공존하고, 다문화가 융합되는 기업문화를 구축하는 것은 매우 중요한 과제이다.

만도의 사례를 보자.

(만도는 국내 최대의 자동차부품 제조업체로 현대·기아자동차는 물론 GM, BMW, 폭스바겐, Gleeey자동차 등 전세계 완성차 메이커에 샤시시스템을 공급하고 있으며 2002년 중국시장에 첫발을 내딛 후 현재 중국에 총 7개의 법인을 운영하고 있다.)

아마 대부분의 기업들이 핵심인재를 확보하기 위해 많은 노력을 기울이고 있듯이 만도도 많은 고민을 하고 있다. 그 중 만도에서는 핵심인재 양성 제도인 ‘부부장제도’를 통해 이를 완성해 가고 있다.

만도에서는 ‘부부장제도’를 실시하기 전에도 핵심인재 관리를 위한 Key-Man관리 또는 후계자 양성을 위한 Succession Plan 등을 운영하였으나 경영층의 지속적인 관심과 운영을 위한 실질적인 제도적 뒷받침이 없다 보니 인원을 선정만 하고 육성하겠다는 계획만 세우고 끝나 버리는 유명무실한 제도로 전락해 버린 경험을 가지고 있다. 인사업무를 하고 있는 사람들과 대화를 하면서 알게 된 사실은 이러한 실패가 제도의 문제가 아니라는 것이다. 다만 그 제도를 어떻게 실행 및 운영하느냐가 제도의 성패를 좌우한다는 것이다. 따라서 아무리 좋은 제도, 다른 회사에서 성공한 제도라 하더라도 우리 회사에 맞지 않는다면 아무런 의미가 없는 것이며, 단지 다른 회사의 사례를 참고하여 우리에게 맞는 제도를 어떻게 만들어 가느냐가 중요한 것이라 생각한다.

따라서 만도에서는 ‘한국 주재원을 대신할 현지인력 양성’이라는 목표를 세우고 과거에 실패했던 제도를 거울삼아 현지인들에게 성장비전을 제시하여 회사에 대한 몰입도를 높이고, 회사 입장에서 현지화를 앞당기기 위해 과거와 같은 보여주기 식의 제도가 아니라 모양보다는 내용에 초점을 맞춰 실질적인 인재육성을 한다는 것이다. 부부장이란 부장과 과장 사이에 부장직책을 수행할 후계자로 해당 부서의 전체를 관리하는 직책이며, “자리가 사람을 만든다”는 말이 있듯이 실제로 책임을 부여하면 시행착오를 거치겠지만 거기에 맞게 역량이 커지고 시야가 넓어지게 된다는 믿음을 가지고 각 부서별 직책과장 중 가장 역량이 뛰어나고 발전가능성이 높은 직원에게 부부장 직책을 보임하여 운영하고 있다.

보다 구체적으로 살펴보면,

먼저 선발방법을 보면, 선발인원은 부서단위로 1명이며 매년 3월 1일을 기준으로 선발하고 있으며, 선발절차는 각 법인별로 과장직책 2년 이상 수행자로서 최근 3년간 인사고과 우수자를 대상으로 인사위원회에서 인사고과, 리더십, 평판 등을 고려하여 후보자를 선발하여 중국본부에 선임을 요청하고 본부의 승인을 거쳐 부부장에 임명되며, 선임된 부부장은 1년간의 직무대행 기간을 거쳐 부부장으로서의 자질을 검증 받은 후 정식으로 보임되며, 만약 능력이 부족한 경우에는 다시 과장으로 직책이 전환된다. 이때 유의해야 할 사항은 부부장 선임이 목적이 돼서는 안되고 정말로 능력 있고 직원들에게 신망 받는 직원을 선임하는 것이 중요하므로 자격을 갖춘 직원이 없는 부서에는 부부장을 선임하지 말아야 한다는 것이다. 만약 능력보다 연공서열에 따라 선임하거나 능력이 부족한 직원이 선임될 경우 직원들에게 부부장제도 자체에 대한 신뢰가 떨어지게 되므로 향후 제도 운영에 걸림돌이 될 수 있기 때문이다.

두 번째로는 부부장을 체계적으로 육성하기 위하여 회사의 교육체계 이외에 Loyalty, Leadership, 관리Skill, Communication 등 4가지 방면의 능력을 강화하기 위한 부부장들만의 대상으로 별도의 교육체계를 수립하고 이를 바탕으로 매년 교육을 실시하고 있으며 또한 일부 과정에 대해서는 부부장 후보군이라 할 수 있는 보직과장에 대해서도 병행하여 추진하고 있다. 또한 운영의 강제성을 부여하기 위해 각 법인장들의 평가KPI에 부부장들이 얼마나 교육에 적극적으로 참여했는지 교육 이수율을 목표로 부여하여 운영하고 있다.

세 번째로는 부부장제도가 실질적으로 원활하게 돌아갈 수 있도록 고과권 부여,

전결권 조정을 통한 권한위임, 금전적 지원, 사무실 Lay-Out 조정 등 몇 가지 제도적 장치를 마련하였다. 먼저 고과권 부여는 과거 주재원 부장이 실시하던 부서원들의 평가권한을 부부장에게 모두 넘겨 실질적인 조직운영 권한을 부여하여 부부장이 책임감을 가지고 조직을 관리하라는 의미이고, 전결권 조정을 통한 권한위임은 업무에 대한 책임을 가지고 일을 해야 판단력이나 안목이 넓어지기 때문에 부부장 전결권을 신설하여 1단계로 중요도가 떨어지거나 결재금액이 적은 업무들에 대해서 우선 권한을 위임하고 향후 운영성과를 분석하여 점차적으로 전결권한을 확대해 나갈 계획을 가지고 있다. 그리고 금전적 지원은 부부장들에게 책임만 부여하는 것이 아니라 부부장 직책에 상응하는 보상을 하기 위하여 매월 일정금액의 직책수당과 직원들을 관리할 수 있는 활동비를 별도로 지급하고 있다. 마지막으로 사무실 Lay-Out 조정은 부부장들의 위상을 강화하고 자긍심을 부여하기 위해 사무실 자리를 일반 직원들과 분리하여 부장과 동일한 Level로 마련해 주고 있다.

포스코 차이나의 경우는 어떠한가?

포스코는 최근 포스코형 채용 Process를 재정립하여 ‘Recruiting Pack’을 발행하였다. 이는 우수인력이란 무엇인가에 대한 정의조차 모호했던 상황에서, 중국 내 각 법인들의 상이한 채용기준, 방식들로 인해서 발생하는 편차를 최소화하는데 도움을 주었다. 더불어 전담 전문인력이 부족한 각 법인들의 전문성을 높이기 위해 채용 실무가이드 및 양식 등을 표준화하여 제공함으로써 상향평준화를 도모하였다. 더불어 본사에서 시행하고 있는 구조적 선발기법을 소개함으로써 각 법인에서 자체적으로 다양한 시도를 할 수 있는 기틀을 마련하였다. 그리고 계열사 공동채용 및 Campus Recruiting을 활용함으로써 B2B 기업이 가지는 인지도의 한계를 극복할 수 있었다고 한다.

인력 현지화 : ‘현지인이 현지에서 현지어로’

포스코의 경우 세계 500대 기업, 철강기업 세계경쟁력 1위의 기업이며, 중국 내 여러 법인이 있지만 일부 법인을 제외한 대다수 법인은 단위 규모가 그리 크지 않기 때문에 규모의 경제에서는 열위에 있었다. 이러한 현상에서 오는 어려움을 보완하기 위해서는 ‘현지인력 육성’이 필수적이다.

포스코는 ‘18년까지 직책자의 70%를 현지인력화 하는 것을 KPI 목표로 운영하고 있다. 인력 현지화의 가장 큰 모토는 ‘현지인이 현지에서 현지어로’ 관리를 한다는 것이다. 현재 20%대에 머물러 있는 상황을 볼 때, 향후 많은 인재들이 육성되어야만 가능한 목표이다. 이를 위해 본사, 포스코 차이나 및 각 법인들의 유기적인 협력이 이뤄지고 있다.

인력 현지화를 위해서 먼저 우수인력이 양성되어야 하며, 이를 위해 핵심인력 중심의 중국 직원을 한국으로 보내는 역지역 전문가 제도, 6개월~1년 기간 본사 파견근무 등의 기회가 제공되고 있다. 이 기간 동안 직원들은 본사와 Network을 강화하고 중국에서 부여된 과제를 수행하는 프로젝트가 진행된다. 또한 중국법인 내부적으로도 승진, 복리후생 등의 측면에서 핵심인재에 대한 Merit를 부여하고, Vision을 가지게 하기 위해 지속적으로 제도를 보완해 나가고 있다.

한국화가 아닌 ‘포스코화’

중국의 젊은 세대들의 특성을 봤을 때, 급여에 따른 잦은 이직 및 비교적 낮은 인당 생산성 등이 우수인력 육성의 어려움 중 하나이다. 그렇다고 무작정 한국의 일하는 스타일을 강요할 수도 없다. 그래서 필요한 것이 Smart한 일하는 방식, 즉 현지인들을 포스코화하는 것이다.

그 중 하나가 포스코의 DNA인 혁신 의식을 불어넣는 것이다. 현재 혁신 교육을

통한 개선리더 육성 비율은 중국 전체 직원의 23%수준이고 향후 50%까지를 목표로 진행되고 있다. 또한 거점법인인 포스코 차이나에서 중국 각 지역의 법인에 노무/인사/교육/혁신/재무/기술/영업 등에 대한 Shared Service를 제공하고 있다. 특히 각 법인의 직원들에게 주기적으로 핵심가치, 기초역량, 리더십역량 등을 향상시키는 교육을 제공하고 있고, 포스코의 강점인 혁신활동도 QSS Master(혁신 전문가)를 파견하여 컨설팅을 하고 있다. 이로써 중국 전역에서 근무하고 있는 직원들이 포스코인이라는 하나의 의식을 가지게 되고, 글로벌 POSCO Family라는 자부심, 주인의식 등을 고취시키고 있다.

“업적은 좋은 간부에게서 나온다”의 관리의식은 기업으로 하여금 많은 것을 확보할 수 있도록 해 줄 것이다. 체계적이지 못한 기업내부 시스템, 제도 및 인재 양성 체계는 지속적으로 구성원의 잠재력을 발전시킬 가능성이 낮다. 이러한 조직은 당연히 시장경제가 무한 경쟁을 바탕으로 경영을 시작할 때가 되어서야 비로서 핵심 관리자의 전략적 사고가 부족하고 조직을 리드하지 못하고 실행력이 부족하고 내부 소모가 심각함을 발견하게 될 것이다. 그때가 되어서 대량으로 외부 영입을 생각하게 된다. 새로 채용된 관리자는 “신혼여행” 시기를 거치게 되면 그의 운명이 아슬아슬하고, 생존력도 그리 높지 않다. 고유의 기업문화와 직업습관과 직업화에 대해서 관리자간의 생각의 격차가 존재하기 때문이다. 위험한 국면에 마주치게 되면서 사회를 크게 변혁시킨 관리자가 있다면 이는 필시 소수이며, 회사에 위기가 올 것을 믿고 한번의 공을 세운 후 이직을 생각하는 결과를 낳게 될지도 모른다.

급속히 변화하는 경제발전 아래에서 시장에서의 빈번히 이동을 하는 중심에 있는 “중간계층”은 경영 능력에 있어서 좋고 나쁨이 혼재하고 있으나 전반적으로 그들은 종합적 사고와 시스템 능력이 부족하게 되었다. 많은 중국기업에서의 HR부문은 빙산 모형을 응용하는 서열평가를 진행하게 되었고, 또한 동시에 조직 내 “잔재주꾼”이 많은 것을 발견하게 되었다. 이러한 것은 시장 내 많은 중간관리자의 능력은 자기자신의 실전경험에서 얻었기 때문이며, 게다가 이러한 실전경험은 늘 특정한 조직문화, 조직의 요구아래 단련 되었다. 결코 체계적인 학습이나 육성을 통해서가 아니었다.

중간 관리자들은 기업 내 중요한 대상 중 하나이다. 그들을 양성하고, 보존하고, 격려하는 것이 조직 내 인력자원관리에 가장 중요한 부문이 되었다. 중간관리자들의 전략적 확보 강화와 격려제도 강화는, 기업의 장기적인 발전에 중요한 수단이 될 것이다. 그러나 각 기업은 문화가 다르고, 발전단계도 다르고, 경험과 방법도 완벽히 같을 수는 없다. 상황에 근거하여 구체적인 문제를 구체적으로 해결하는 것이 필요하다. 그래서 중간관리층을 확고히 하고 관리 중 필요한 핵심요소를 정확히 직시하여 기업내부의 제도를 체계적으로 만들고 인력자원부문의 전략적 사고를 향상시킴으로써, 상대방의 요구를 제대로 파악하여 매력적인 관리 관리수단을 제시할 수 있도록 하는 것만이 이러한 난제를 해결하는 핵심이 될 수 있을 것이다.

[본 자료는 중국 북경에 주재하고 있는 HR부서장 모임인 HR연구회의 회원들의 원고와 인터뷰를 활용하여 작성되었습니다.]