

I. 전문 인력에 대한 4가지 편견

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- 새 밀레니엄의 경영환경에서 경쟁력을 갖기 위해서는 전문 인력을 체계적으로 활용할 수 있는 혁신적인 인사운영 패러다임을 모색할 필요성이 제기됨
- 전문 역량의 성과를 최대화하기 위해서는 전문 인력 영입과 운영상의 문제점을 인식하고 성공적인 활용을 위한 제도 개선 방안이 제시되어야 함

2. 전문 인력 영입에 대한 편견과 실체

- **(편견 1)** 우수한 전문 인력이 영입되면 기업의 경쟁력은 자동적으로 확보됨
 - 전문인력의 영입을 통한 기업의 경쟁력은 인력의 탁월성에서 비롯되기보다는 관련 시스템과의 조화를 통하여 발현됨
- **(편견 2)** 우수한 외부 인력의 영입은 은밀하게 추진되어야 함
 - 내부 구성원의 동요를 우려하여 영입 계획을 은밀하게 추진하기 보다는 투명하게 이유와 대상을 밝혀 내부 구성원들의 공감대가 형성되어야 함
- **(편견 3)** 고액의 보수가 지급되면 업무성과는 자동적으로 도출됨
 - 인적자원에 대한 고액의 투자가 성과를 보장하는 것은 아니며, 전문성의 인정이나 자율성의 확보 등 비금전적인 동기부여 요인이 동시에 보완되어야 함
- **(편견 4)** 외부 인력의 영입을 통해 의사결정이 합리적이고 신속하게 됨
 - 상이한 의사결정 프로세스가 갈등을 일으킬 수 있으므로 기존 조직에 새로운 사고와 행동양식을 주입하여 의사결정상의 리스크를 줄이게 해야 함

3. 성공적인 전문 인력 영입을 위한 3가지 핵심 포인트

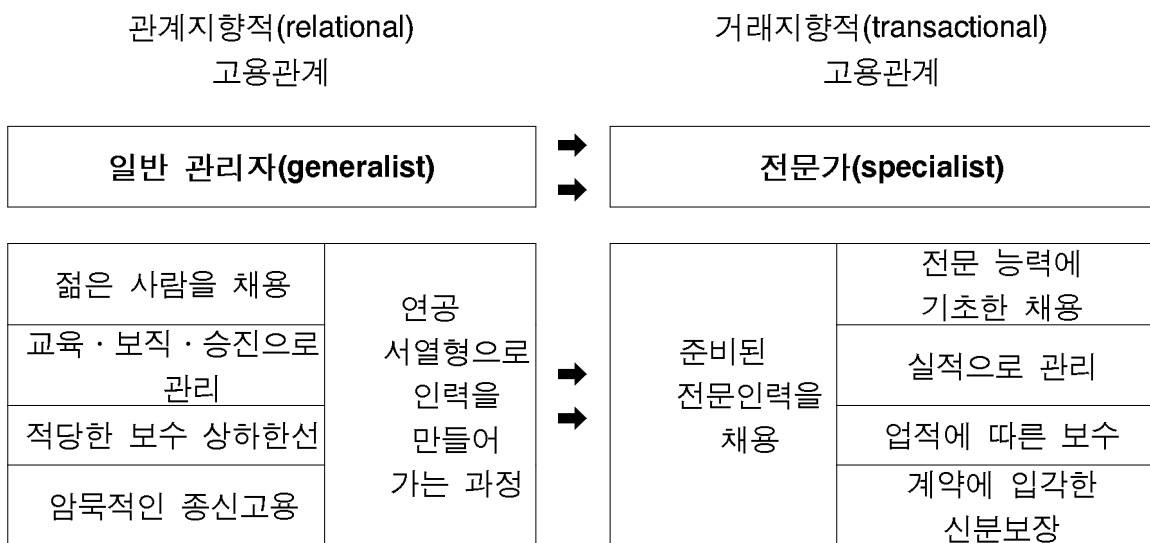
- **(포인트 1)** 기업이 필요로 하는 전문 인력의 역량 기준을 사전에 명확하게 규명하라
 - 전문가 직무의 주요 성과기준과 직무기술서를 마련하여 전문 인력 선발 과정의 투명성이 제시되어야 함
 - **(포인트 2)** 전문 인력이 조직과 직무에 효율적으로 적응할 수 있도록 사회화 과정을 중시하라
 - 효율적 전문 역량 발휘를 위해 사내공모제도나 종업원 지원 프로그램 등으로 사회화과정을 후원해야 함
 - **(포인트 3)** 전문 인력의 적극적 역량 발휘를 위하여 이원경력제도를 도입하라
 - 전문 역량을 지속적으로 활성화하기 위해서 전문가 경력경로를 명확히 밝힘
-

1. 논의 배경

- 새로운 밀레니엄의 경영환경으로 기업 경쟁력의 원천이 변화하고 있음
 - 산업화시대의 아날로그 환경에서 기업 성장의 견인차가 되었던 것은 구성원들의 조직에 대한 헌신적인 노력과 애착이었음
 - 새로운 디지털 환경의 도전과 글로벌 경쟁에서 우위를 갖기 위해서는 전문성을 바탕으로 창조적인 지식과 기술을 창출하는 인력의 역할이 필수적임
 - 재도약의 기회를 극대화하고 틈새 경쟁력(niche competitiveness)을 선점하기 위해서는 전문 인력을 체계적으로 활용할 수 있는 혁신적 인력운영 패러다임과 전범(典範)을 모색해야 함

- 경쟁력 확보를 위한 전문가의 역할이 강조되어 외부 전문 인력이 조직의 상층부로 영입되는 현상이 나타남
 - 구조조정 및 e-비즈니스화의 여파로, 뚜렷한 전문기능의 고부가 자산가치가 인정되어 파격적인 급여조건으로 기업에 고용되는 전문가가 출현하게 됨
 - 하지만, 외부에서 영입된 전문가들이 기업에 공헌하기보다는 업무 추진 과정에서 한계성을 보이고 성과 기대수준에 미흡한 경향을 나타냄
 - 따라서 조직 및 개인 수준의 저항을 극복하고 조직 전체적인 시너지를 확보하려면 전문가 영입에 대한 문제점 인식이 선행되어야 하며 전문 인력을 변화 추진자(change agent)로 활용하기 위한 체계적인 제도적 접근이 필요함

<그림> 경쟁력 확보 수단의 변화



2. 전문 인력 영입에 대한 편견(myth)과 실체(reality)

- **(편견 1) 우수한 전문 인력이 영입되면 기업의 경쟁력은 자동적으로 확보됨**
 - 우수한 전문 인력이 영입됨으로써 기업의 경쟁력이 향상될 수 있는 필요조건은 갖추게 되지만 효율적인 제도 운영으로 뒷받침되지 못하면 기능을 발휘하기 어려움
 - 인재의 육성과 개발을 통해 전문기능을 내부에서 우선적으로 확보하고자 하는 기업차원의 노력이 제시될 필요성이 있음
 - 전문성은 인력자체의 탁월성(excellence)이 아니라 관련 시스템과의 조화를 통하여 그 시너지가 발휘되며, 전문 인력의 영입을 통한 기업의 경쟁력은 바로 이들간의 적합성(fit)에서 발현됨

- **(편견 2) 우수한 외부 인력의 영입은 은밀하게 추진되어야 함**
 - 외부 인력의 모집·선발과정이 노출되지 않음으로써 내부의 동요는 줄일 수 있으나 투명하지 못한 선발 의사결정은 결국 문제를 유발시킴
 - 기존 인사시스템의 특성 및 관련 제도와의 조화를 고려하여 외부 전문 인력이 영입되는 의사결정 과정이 내부적으로 납득될 수 있도록 절차상의 공정성(procedural justice)을 고려해야 함

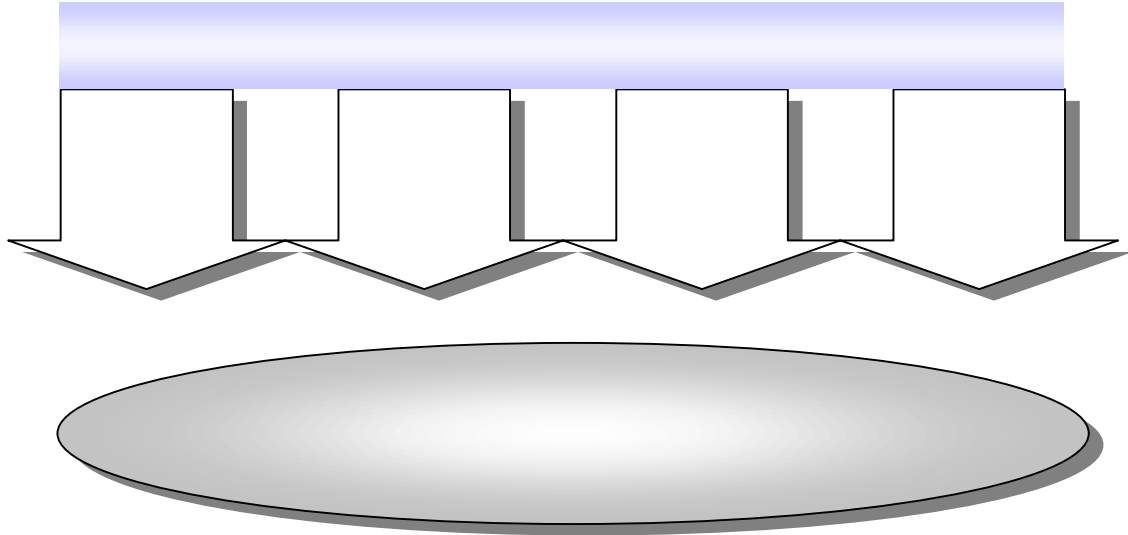
- **(편견 3) 고액의 보수가 지급되면 업무성과는 자동적으로 도출됨**
 - 인적자원에 대한 고액의 투자가 성과를 보장하는 것이 아니므로, 전문 능력에 의한 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 역량을 활용할 수 있는 후속 조치가 필요함
 - 강한 금전유인만으로는 성과향상을 위한 동기부여에 한계점이 있으며, 전문성의 인정, 조직과 직무에서의 자율성 보장 등 비금전적인 유인으로 보완되고 동기부여, 사기증진, 저항극복 대책이 함께 마련되어야 함

- **(편견 4) 외부 인력의 영입을 통해 의사결정이 합리적이고 신속하게 됨**
 - 외부 전문 인력의 의사결정 프로세스는 기존의 방식과 다른 양상을 보이게 되어 저항을 불러일으키므로 의사결정을 어렵게 할 수 있음
 - 하지만 집단 구성원의 동질성은 집단 사고(group think)의 위험을 초래할 가능성이 크므로 새로운 사고와 행동양식의 주입에 의해 구성원들을 기존 관습과 전통에서 벗어나게 할 필요가 있음

1. 전문 인력에 대한 4가지 편견

- 전문인력의 영입을 통하여 인적 구성과 사고방식을 다양화함으로써 의사결정상의 리스크를 최소화하고 유연성을 제고하여 전체 인적자원의 경쟁력을 제고함

<그림> 전문 인력에 의한 경쟁력 확보



3. 성공적 전문 인력 영입을 위한 3가지 핵심 포인트

○ 기업이 필요로 하는 전문 인력의 역량 기준을 사전에 명확하게 규명하라

- 영입 대상의 전문 역량과 요구되는 직무요건이 적합해야 함
 - 외부로부터 인정된 전문인력이라 할지라도 기업이 필요로 하는 전문역량을 보유하고 있다고 단정하기 어려움
 - 전문 역량 직위가 필수로 하는 조건과 대상 전문 인력의 잠재적 역량이 매칭을 이룰 때 전문적인 역량과 성과를 발휘할 수 있음
- 전문직위에 대한 직무기술서와 주요 성과기준을 마련해야 함
 - 인력의 효율적 선발을 위해서는 우선적으로 전문 직위가 필요로 하는 역할을 명백히 나타내는 직무 기술서가 명료하게 제시되어야 함

- 필요한 역할과 의무에 근거를 두고 요구되는 KSA(knowledge, skill, ability)의 요건을 구체적으로 도출해야 함
- 요구되는 지식, 스킬, 능력의 기준에 근거하여 성과를 극대화할 수 있고 해당 직무의 성과지표 중 가장 핵심적인 성공요인(critical success factors)을 선발기준으로 마련해야 함

- **전문 인력 선발과정의 투명성이 제시되어야 함**
 - 첫째, 대상이 되는 전문 인력의 역량 평가는 주어진 직무기술서의 내용과 핵심적 성공요인을 기준으로 하여 일목요연하게 나타낼 수 있는 역량 매트릭스(competency matrix)가 바탕이 됨
 - 직무기술서의 내용과 성공요인의 도출은 해당 직위와 관련된 동료, 상사, 부하직원들로 구성된 소위원회에서 결정하며, 선발과정의 일부 역할을 담당하게 하는 것이 바람직함

- **전문 인력이 조직과 직무에 효율적으로 적응할 수 있도록 사회화 과정을 중시하라**
 - **효율적인 사회화 과정을 지원하여 역량을 최대한 발휘할 수 있게 함**
 - 해당 조직에 선발된 이후 다른 조직의 구성원들과 심한 갈등을 겪거나 새로운 조직의 문화에 적응하지 못해 역량을 발휘하지 못하고 회사에 비용 손실을 가져오는 경우가 많음
 - 영입 인력과 내부의 인력간에 조화를 이룰 수 있는 제도적인 완충장치(buffer mechanism)가 검토되어야 함

 - **사내공모제도(job posting system)의 실행은 영입인력의 사회화과정과 효율적 역량 발휘에 밀접한 영향을 미침**
 - 전문인력을 영입하기 이전 인력을 대상으로 해당 전문 직위에 적절한 인력이 있는지를 판단하기 위해 일정한 시간적 여유를 두고 사내공모를 하는 것이 바람직 함
 - 사내공모를 통해 모집된 인력들 가운데 필요로 하는 전문인력이 존재하지 않는다는 결정이 이루어진 이후 외부에서 인력이 영입되면 내부 인력의 갈등을 최소화할 수 있음
 - 결국 내부공모제의 우선적인 실행은 영입 인력이 새로운 조직에 정착하는데 밀접한 영향을 미치게 됨

1. 전문 인력에 대한 4가지 편견

- 새로운 직장에서의 정착을 저해하는 요소들을 기업의 차원에서 해결할 수 있는 **종업원 지원 프로그램(employee assistance program)**을 실행함
 - 영입 인력이 전문성을 최대한 발휘하게 하려면 개별적으로 업무에 몰입하지 못하게 하는 사적인 요인(예: 여성인력의 경우 육아문제 등)을 해결할 수 있도록 하는 배려가 필요함
 - 선진기업의 경우, 전문 인력의 영입을 고려하는 경우 배우자의 직무알선 등 새로운 문화에 전 가족이 적응할 수 있도록 지원함
- 전문 인력의 적극적 역량발휘를 위하여 **이원경력제도(dual-ladder system)**를 도입하라
 - 비효율적인 전문직 경력 운영을 방지할 수 있는 대책이 강구되어야 함
 - 전문직 경로가 관리 능력이 부족한 인력들의 임시 방편으로 사용되면 영입 전문 인력의 역량 발휘를 기대하기 어려움
 - 전문직의 관리 개선 방안을 지속적으로 모색할 수 있도록 전문직운영위원회를 설치하고 전문 역량에 대한 경영층의 관심을 표명함
 - 전문 역량이 극대화되도록 **전문가 경력경로(professional career ladder)**를 제도화함
 - 기업 내 전문직 경로가 활성화되지 못하고 관리직 경로와 혼재되는 경우 전문 역량을 발휘하지 못하는 경우가 많음
 - 전문가가 관리업무를 하지 않고서도 경영진이 될 수 있도록 제도적으로 전문직 경로를 보장함
 - 전문 인력의 역량을 효율적으로 활용하기 위해서는 제도적 선행 준비가 이루어진 후 전문직 경로가 설정되어야 함
 - 전문직의 직급과 직책상의 요건은 일반 관리직 경로와 동일하여야 함
 - 전문직과 관리직 경로는 회사의 미션과 전략적 목표에 기준을 두어야 함
 - 전문직 경로의 성과측정과 보상체계는 전문성을 고려하여 설계되어야 함

(정진철 : jung@hri.co.kr ☎ 3669-4071)

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 3669-4069)