

자신의 재능 관리

[Mark Mullaly](#) - January 29, 2018

“인재 관리”라는 개념은 (적어도 조직 측면에서는) 비교적 새로운 것이다. 1990년 대에 해당 개념이 처음 등장한 이후 1998년 McKinsey가 발표한 연구 보고서에 “인재 관리”라는 개념이 등장 했다. 당시에는 꽤 기본적인 내용으로 다루어 졌으며, 다양한 출판물에 참고되었다. 돌이켜 보면, 대단한 통찰이다: 기업의 가장 중요한 자산은 사람이며 조직은 재능과 역량, 그리고 적응력을 갖춘 인재를 필요로 한다.

조직의 성공과 실패는 직원들에 의해 크게 좌우된다. 직원들이 –또는 최고의 인재를 끌어들이고 지속적으로 유지하도록 집중하는 것– 중요하다는 것은 사실 말할 필요도 없다. 그럼에도 불구하고 여전히 조직의 성공은 전략, 기술, 비즈니스 모델 및 블록체인 등에 의한 것으로 믿고 있기 때문에 인재 관리의 개념은 강화되어야 할 필요가 있다.

그래도, 인재 관리의 핵심적인 사상은 중요하다. 인재 관리는 “우선 순위”와 “책임”이 필요한데, 이유는 인사조직(아무리 조직의 전략 차원에서 인력을 원하더라도)에만 우리의 재능을 맡기기에는 인재 관리가 너무도 중요하기 때문이므로 경영진은 조직의 성공과 성장을 위해 필요한 인재에게 집중하고 우선 순위를 부여해야 한다.

이러한 전제에 대해 논쟁을 하지는 않을 것이다. 하지만 모두가 고려해야 할 중요한 사항이기 때문에 강조하고 싶은 것은 있다. “인재 관리”라는 용어가 논리적·합리적이고 우리를 위한 것처럼 들릴 수도 있지만 실제로는 그렇지 않고 적어도 우리가 원하는 방식이 아니다.

인재(관리) 전쟁에서 우리는 대상자이기도 하며 그렇지 않기도 하다. 즉, 인재 관리는 조직이 원하는 “무엇”에 대한 모든 것이다. 인재관리는 조직의 우선 순위, 필요한 기술과 역량 식별, 이에 대한 보호 및 지속적 유지에 집중 한다. 누군가는 여러분들을 원하고 있다는 것이다.

그러나 해당 주제에 대해 많은 기간 동안의 연구·조사에도 불구하고 인재관리 개념이 정립(개인화 측면)되지 않은 것은 놀라운 일이다. 인재관리 분야에서는 “인재” 또는 “자원”, 특히 “인적 자본”이라는 용어가 사용되고 있는데, 대부분의 문헌(writing)에는 기량과 재능을 생활, 숨결, 사람으로서 정리한 것이 아니라 추상적 용어들로만 설명하고 있다.

기량, 역량 및 재능은 보호되어야 할 자원으로 설명되고 있다. 고품질의 자원! 음(뭘랄까), 자원은 모두 같은 것이다. 다만 희망과 꿈, 소망과 야망을 가진 개별적인 사람들의 진실된 모습만이 무시되고 있다는 사실이다. 인재관리는 조직이 필요한 것을 얻기 위해 다소 일방적으로 서술 및 정의 되었는데, 여기에는 개개인이 필요로 하는 것을 얻기 위한 부분은 강조되지 않았다. 그래서 나는 다양한 논문을 활용하여 이 컬럼을 작성하게 되었다. 자신의 재능을 다른 사람에게

말기에는 재능 관리가 너무도 중요하기 때문에 여러분들은 자신의 재능을 스스로 관리할 수 있어야 한다.

조직은 조직의 필요에 의해 직원들을 희생시킨 오래된 역사를 가지고 있다. 산업 혁명 시대, 조립 라인 사례를 살펴보면 개인의 재능이 덜 강조되었는데 특히 반복작업, 특수화는 숙련 기술인과 전문가를 대체했다. 사람들은 기계의 교체 가능한 톱니 와도 같은 것이었다.

이러한 생각들은 산업화와 기업의 지속적인 성장 속에서 계속되었다. 1950년대에는 조직을 (회색)단일 구조(조직 계층에 대해 적절한 행동과 존중감을 받아 들이는 구조)로 관리하는 것이 그리 어렵지 않았다. 그리고 지난 20 년 동안 개인주의와 유연성이 크게 강조 되고 있지만, 여전히 조직과 산업에는 많은 직원들이 적절한 직무 배치, 경력관리를 위해 고민하고 있다.

여러분들의 경력 -또는 차기 업무직위- 을 다른 사람에게 맡기는 것은 위험한 일이다. 여러분 스스로 목표에 대한 오너십을 가지고 방향을 설정할 필요가 있는데, 이런 활동은 여러분들에게 많은 책임과 노력을 요구하며, 더불어 약간의 위험을 동반할 수도 있다. 하지만 여러분들의 재능 관리 활동은 각자의 조직에서 여러분들의 이익에 대해 논의 및 대응하도록 하는 유일한 방법이다. 인재 관리는 이러한 맥락에서 생각해 볼만한 몇 가지 유용한 사항들이 있다. 실무적으로 인재 관리의 우선 순위는 채용, 성과 관리, 기업 교육 및 보상 관리이다. 인재 관리 활동은 조직에 적합한 직원을 찾는 것과, 성과의 설정 및 보상, 직원들의 기술 개발 그리고 직원들에게 무엇을 제공해야 할지 결정하는 것이 필요하다.

또한 이것은 여러분들 각자의 재능과 능력 개발에 대해 어떻게 관리하고 책임질 것인가 생각해 볼 수 있는 유용한 구조이며, 우리의 재능 관리를 근본적으로 바꿀 수 있다. 조직을 위해 일 할 때 강조하는 것과 같은 동일한 특성을 여러분 스스로에게 집중하는 것이다.

- **우리가 원하는 역할을 어떻게 찾을 수 있는가?** 이 질문에는 많은 것이 내포되어 있다: 우리가 실제로 원하는 역할은 무엇인가? 우리는 어디로 가려고 하는가? 하지만 이러한 사항들에 대해 흔히 "조직은 내가 누구 이기를 원하는가?"에 초점을 맞추어 왔다. 어느 정도는 괜찮지만 구분은 하여야 한다. 우리는 느리지만 꾸준히 움직이는 좁은 기회의 사다리에서 경력이 정의되지 않은 시대를 살고 있다. 그럼에도 불구하고 기업이 태동한 이래로 우리 자신의 재능을 수평적 균형을 갖게 하거나 재창조할 기회는 그 어느 때보다 높다. 조직의 필요와 요구는 확실히 고려해야 할 사항이지만(결국 시장성이 있어야 하므로) 조직의 올바른 역할은 조직이 원하는 것과 조직원이 하고 싶은 것, 그리고 유용하며 즐거운 일을 제공하는 것의 교차점에 있는 것이다.
- **우리의 성공과 가치를 어떻게 증명할 것인가?** 성과 관리는 결과를 얻는 것이다. 이것은 또한 가장 큰 도전 중 하나이기도 한데, 부분적으로는 조직이 설정하기에 합리적인 목표와 개인(특히 그들에게 책임이 있는 임원 및 관리자)의 목표가 지속 가능하도록 일정하게 운영해야 하기 때문이다. 그러나 어김없이 관리자들은 직원들의 성공과 관련한

약속을 무시하거나 덜 강조하는 경향이 있다. 우리 자신들이 빛날 기회는 여기에 있다고 본다. 우리는 스스로의 재능 관리자가 됨으로써 스스로가 제공하는 가치를 강조하고 기념해야 한다. 우리의 역량과 능력을 그 이상으로 선보일 필요가 있고 또한 의미 있는 약속을 할 수 있어야 하며 그 약속에 대해 이행하고 제공할 수 있어야 한다. 이러한 활동들은 성공의 강조와 기념적 활동이 필요하기 때문에 몇몇 사람들에게는 불편할 수 있다. 그러나 우리는 이러한 일부 위험들도 감수해야 한다: 여러분들이 스스로의 가치를 강조하지 않고 성공했음을 나타내지 않는다면, 그 어느 누구도 그렇게 해주지 않을 것이기 때문이다.

- **우리의 가치를 어떻게 개발하고 유지하는가?** 평생 학습의 개념은 친숙하며 새로운 것도 아니다. 하지만 평생학습은 실제로 우리가 생각하는 것보다 많이 이용되지 않고 있다. 우리가 어렸을 때는 모든 것에 대해 궁금해 하고 확인했다(아무 것도 모르기 때문에 그렇게 할 수 있었다). 성인은 더 깊게 들어가고 전문화 하려는 경향이 있다. 신중해 보자. 우리가 수업을 듣고 워크숍을 하고, 책을 읽거나 다른 학습 기회를 찾을 때, 우리는 통상 이미 가지고 있는 주제와 전문 지식을 기반으로 한다. 성공은 우리가 가진 기술을 활용하고 강화하는 것만이 아니라, 우리가 필요로 하는 기술을 파악하고 계획하며 그것을 개발하기 위해 적극적으로 일하는 것이다. 일을 찾고 계속해서 관련된 일에 집중하는 우리의 역할과 유사하다. 우리는 현재의 요구를 계속 수행하면서 새로운 역할을 맡을 수 있는 능력을 보여 주고 미래 포지셔닝을 위해 새로운 기술을 활용해야 한다.
- **우리들의 가치에 대한 보수는 어떻게 받고 있는가?** 이것은 6만 달러의 질문, 또는 12만달러의 질문일 수도 있고, 어쩌면 백만 달러의 질문 일 수도 있다. 그리고 아마도 협상할 것들 중 가장 핵심적인 사항일 수 있다. 만약 우리가 회사에 잠시 있었고, 그곳에 좀 더 오래 머물 생각이라면 더욱 더 그렇다. 조직은 직원 누군가에 대해 보수를 올리는 것을 그리 달가워하지 않는다. 이레션 안되지만, 다른 조직에서 새로운 역할을 하는 것이 연봉 인상의 가장 쉬운 방법이라는 것은 슬픈 사실이다. 조직을 일깨우고 그들이 의미 있는 제안을 하도록 하는 것은 종종 시작부터 어렵다. 우리는 자신들의 가치에 대해 명확하게 할 필요가 있다. 그리고 동등한 수준의 기술을 가지고 역할을 하는 다른 사람들에 대해 연구를 할 필요가 있다. 좋은 소식은 이러한 연구가 어느 때보다 활발하다는 것이지만, 그럼에도 어려운 부분은 스스로 할 일을 찾고 마땅한 가치를 협상하는 것이다. 언제나 그렇듯 가장 좋은 대안에 대해 명확한 이해를 바탕으로 대화를 하는 것은 커다란 차이를 만든다.

우리 자신의 재능에 대한 관리 능력을 갖기 위해서는 활동들이 필요하다. 의식적인 생각과 신중한 노력 그리고 우리 자신의 활용 가치와 내면적 가치에 대한 인식이 필요하며 자신감도 필요하다. 물론 자신감은 현실에 근거를 두어야 한다. 우리는 스스로가 멋지고 유능하다고 생각하는 것과 그것을 증명할 필요도 있다. 우리 스스로가 제공한 가치를 증명하고, 제공할 수 있는 가치를 실증해야 하며, 미래 자신의 역할과 기회를 향해 계속 노력해야 한다. 우리는

스스로의 경력, 가능성 그리고 잠재력에 대해 책임을 져야 한다. 우리의 재능을 다른 사람의 관리하에 남겨 두는 것은 너무 위험하기 때문이다.