

미국 텔런트 매니지먼트의 발전 및 성공 전략

International Labor Trends

국제노동동향 ③ - 미국

박윤희 (미국 오하이오주립대학교 인적자원관리학 박사과정)

■ 머리말

미국의 인사관리협회(Society for Human Resource Management)는 2008년의 핵심 화두로 리더십, 텔런트, 그리고 성과지표를 제시하였다. 이 가운데 텔런트 매니지먼트(Talent Management)는 현재 미국 기업들이 가장 관심을 가지는 핵심 이슈로 부각되고 있다. 타경쟁기업들과 그다지 차별화를 가져오지 못하는 재정적 자원이나, 경쟁사들이 모방을 하기 쉬운 신기술은 더 이상 기업의 경쟁적 우위를 담보하기 힘든 상황이 되었다. 이와 달리 기업 특수적(firm-specific)이고 조직의 독특한 사업과 인력 상황에 부합되는 텔런트 매니지먼트의 실행은 경쟁사가 모방하기 힘든 막대한 재정적 이윤을 창출할 수 있다는 점에서 많은 기업들이 텔런트 매니지먼트에 주목하고 있다(Heinen & O' Neill, 2004).

대부분의 기업에서는 경쟁적인 이익 창출의 근원이 되는 텔런트의 중요성을 인식함에도 불구하고 텔런트의 효과적인 개발 및 관리에 어려움을 겪고 있는 실정이다. 더구나 대부분의 기업들은 최상위급의 텔런트(top talent) 부족뿐만 아니라 치열한 텔런트 확보 경쟁을 경험하고 있다(Heinen & O' Neill, 2004). 지식기반사회에서 인적자원은 조직의 성공과 경쟁력을 결정하는 주요 요인이 되고 있음은 더 이상 새로운 사실이 아니다. 그러나 텔런트 매니지먼트는 모든 사람이 기업들의 중요한 자산이 아니라, '적합한 사람(right people)' 이 기업의 중요한 자산이라는 의미를 내포하고 있다. 아울러 '텔런트 매니지먼트' 용어와 관련하여 텔런트를 관리하는 것은 매우 어려운 일이기 때문에 텔런트 매니지먼트보다는 '텔런트 개발(Talent Development)' 이라는 용어가 더 적합하다는 의

견도 있다 (Thome & Pellant, 2007).

이 글에서는 토틀런트 매지먼트의 개념, 미국 내에서 토틀런트 매니지먼트의 발전 배경, 현재 토틀런트 매니지먼트가 중요한 이슈로 등장하게 된 사회적 배경, 그리고 효과적인 토틀런트 매니지먼트를 위한 전략 및 성공 요인에 대해 살펴보고자 한다.

■ 토틀런트 매니지먼트의 개념

토틀런트 매니지먼트가 과연 무엇인가에 대해 논의하기에 앞서 토틀런트(talent)가 누구인지에 대해 그 개념을 분명히 할 필요가 있다. 토틀런트 매니지먼트의 개념에서는 조직 내 모든 개인의 개발에 초점을 맞추는 것도 중요하다(Thome & Pellant, 2007). 그러나 일반적으로 토틀런트 매니지먼트에서 ‘토틀런트’는 기업에서 우수한 성과를 나타내거나 성과에 대해 잠재 가능성이 높은 전문가(high-potential professionals)를 지칭한다. 여기서 ‘잠재 가능성이 높은 전문가’란 특정 영역에서 그들의 스킬 포트폴리오를 심화할 수 있는 잠재력을 가지고 있으며, 기능 조직의 리더(functional leader)나 기술적 전문가(technical experts)로서 역할을 할 수 있는 우수한 사람을 말한다(Heinen & O’Neill, 2004). 또한 잠재 가능성이 높은 인력은 기업 조직에서 2단계나 그 이상 수직적으로 승진할 수 있는 역량을 가진 사람을 말한다.

일반적으로 토틀런트 매니지먼트의 과정은 인력의 확보, 채용, 개발, 동기부여 및 유지와 관련된 일련의 인력관리를 포함하고 있다. 지금까지 대부분의 조직에서는 단지 최고 경영층을 개발하고 인력을 충원하는 데 관심을 가져왔다. 그러나 오늘날 많은 조직들은 조직의 모든 수준에서 토틀런트를 확보하고 유지하는 데 총력을 기울이고 있다(Heinen & O’Neill, 2004). 또한 토틀런트 매니지먼트는 조직의 전 계층에서 매니저들의 협력과 커뮤니케이션의 통합을 강조하고 있으며, 오늘날 경영 환경에서 그 필요성이 더욱 절실해 지고 있다. 일반적으로 토틀런트 매니지먼트 과정은 성과관리, 인력계획, 토틀런트 갭 분석(gap analysis), 채용, 스테핑(staffing), 훈련 및 개발, 유지, 역량관리(competency management), 토틀런트 리뷰(talent review), 승계계획(succession planning), 리더십개발 및 평가로 이루어진다(McCauley & Wakefield, 2006).

이 가운데 토틀런트 갭 분석은 조직이 처한 노동시장과 산업에서 단기 및 장기 환경변화에 대한 검

토를 통하여 이 검토 결과를 조직의 talento 개발 전략으로 통합하는 것으로부터 시작한다. talento 요구가 확인되면 이를 바탕으로 현재의 talento 매니지먼트 실행업무들이 사업 전략을 적절하게 지원하고 있는지를 검토한다. 그리고 이러한 talento 요구와 실행의 갭에 기초하여 구체적인 talento 이슈들이 우선 순위에 따라 도출되며, 이러한 과정의 결과는 talento 리뷰 논의를 위한 자료가 된다.

요약하면, talento 매니지먼트란 적합한 역량을 가진 적합한 사람이 적합한 자리에 배치되어, 목표로 하는 경영성과를 성취하기 위해 적합한 행동에 참여하고 주력하고 있는지를 확인하는 일련의 시스템이다. 그리고 talento 매니지먼트는 조직의 전략을 성공적으로 실행하는 데 필요한 인력을 찾아내고 확보하고 배치하여 개발 및 관리하기 위하여 조직이 채택하는 과정이다.

■ 미국 내 talento 매니지먼트의 발전

미국에서 talento 매니지먼트의 역사는 불과 수십년에 지나지 않는다. Cappelli(2008)는 미국 내에서 talento 매니지먼트가 발전하게 된 배경과 현재 상황에 대해 다음과 같이 설명하였다. 1950년대에는 조직 내부에서의 근로자 개발이 규범과도 같았고, 오늘날 새롭게 보이는 모든 개발 전략들—경영자 코칭(executive coaching)부터 360도 피드백, 직무순환에 이르기까지—은 그 당시에 이미 일반적으로 활용되었던 것들이다. 조직 내부에서의 talento 개발은 1970년에 사라지게 되었는데, 왜냐하면 일부 대기업을 제외하고 조직 내부에서의 talento 개발은 증가하는 시장의 불확실성에 대응할 수 없었기 때문이다. 이어 1980년대 초에는 심한 경기침체로 인하여 화이트칼라 종사자들이 대량 해고되고 종신고용이 소멸되었다. 이와 더불어 구조조정으로 인하여 조직의 계급이 무너지고 talento 개발과 관련된 많은 실행업무들이 폐지되었고 이러한 업무를 담당하던 직원들도 직장을 떠나게 되었다.

1990년대 초에는 많은 조직에서는 해고된 talento들 중에서 인력을 채용하기 용이하였으므로 외부 고용(outside hiring)이 각광을 받게 되었다. 그러나 경제가 지속적으로 성장함에 따라 기업들은 점차 경쟁사로부터 talento를 고용하게 되었고, 이렇게 채용한 talento들을 어떻게 오래도록 조직에 남아 있게 할 것인가에 대한 고민을 시작하게 되었다. 그러나 고용주들은 근로자들의 지속적인 개발을 위한 투자에는 매우 소극적이었다. 대신 1990년 중반까지 거의 모든 미국 대기업들은 경

쟁사로부터 댈런트를 빼내어 자신의 기업에 채용하였을 뿐만 아니라 이미 보유하고 있는 댈런트를 잘 유지하는 것이 최선이라고 공공연하게 역설하곤 하였다.

미국 역사에서 가장 오랜 경제성장을 통하여 가용한 댈런트를 외부로부터 모두 채용하게 되자 1990년대 말에는 대부분의 기업들이 외부 고용의 한계에 직면하게 되었다. 기업은 경력자를 경쟁사로부터 확보하는 동시에 경력자를 경쟁 기업에 잃고 있다는 사실을 인식하게 되었다. 이와 함께 외부에서 댈런트를 찾는 과정에서 헤드헌터(headhunters)를 이용하면서 발생하는 비용의 점차 증가하게 되었고, 새로 입사한 사람들에게는 내부 승진에 대한 가망성이 차단되자 우수한 인력의 유지 문제가 대두되었다. 이에 따라 2000년대에는 적합한 사람을 찾아서 채용하고 유지하는 일은 기업 경영자들의 최고 관심사가 되었다.

이와 같이 미국 내에서 댈런트 매니지먼트는 경제 상황적 배경에 따라 인력의 채용 방법과 개발을 중심으로 시대별로 발전하여 왔다. 또한 댈런트 매니지먼트는 전통적인 ‘충원 계획(replacement planning)’ 으로부터 ‘승계계획(succession planning)’ 을 거쳐 현재의 보다 역동적이고 통합된 접근 방법인 ‘댈런트 계획 및 개발(talent planning and development)’ 로 전환되고 있다(표 1 참조). 아울러

〈표 1〉 댈런트 매니지먼트의 발전

| 영역 | 충원 계획 | 승계 계획 | 댈런트 매니지먼트 |
|-------|------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 목적 | 위기 관리 | 전략적 스태핑 및 개발 | 광범위한 채용 및 개발 |
| 타겟 | 주요 관리직 | 우수 인력 풀 | 전사적인 조직 참여 |
| 평가 | 직무 특수적 잠재력 및 성과 | 성과 트렌드 및 리더십 역량 | 관련되는 모든 능력 및 결과 |
| 결과 | 중요한 직위에 대한 충원 계획 | 우수 인력 풀에 대한 개발 및 스태핑 계획 | HR 과정과 통합된 개발 및 배치 시스템 |
| 경력 경로 | 주로 직무 내에서의 선형 경로 | 일부 지역 및 부서간 이동을 포함하는 직무간 경로 | 직무, 지역 및 사업 조직간의 이동을 포함하는 기회적 경로 |
| 실행 | 매년 검토 | 개발 계획을 포함하여 매년 검토 | 다른 HR 과정과 연계되는 지속적인 활동 |
| 주도권 | 최고 경영층 | 회사 | 근로자, 중간관리자, 리더십, CEO간의 공유 |
| 참여 | 순응 | 수락 | 참여 |

자료 : Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today, Summer 2004, 70쪽.

러 개인 및 조직의 성공을 높이기 위해서 앞서가는 기업들은 인력계획, 경력계획, 개발과정을 통합하고 있다.

■ 텔런트 매니지먼트가 중요하게 된 현재의 사회적 이슈

현재 미국에서는 수백만명의 실업자가 존재하고 있음에도 불구하고 기업에서는 텔런트의 극심한 부족에 시달리고 있다. 즉 최고 수준의 텔런트가 부족하고, 이러한 부족 현상이 앞으로 더욱 심화될 것이라고 전망하고 있다. 실제로 미국의 Watson Wyatt의 Global Strategic Rewards 연구에 따르면, 세 기업 가운데 두 기업은 우수 능력을 보유한 인력을 구하는 데 어려움을 겪고 있다고 밝혔다(SHRM, 2008). 더구나 미국의 경험 많은 숙련 인력들이 은퇴를 하고 있거나 이들의 은퇴 시기가 다가옴에 따라 텔런트 부족 현상은 더욱 심각한 문제로 떠오르고 있다.

이처럼 미국이 텔런트 확보의 어려움에 처함에 따라 텔런트 매니지먼트가 미국 내에서 핵심 이슈로 주목을 받고 있는 사회적 배경에는 베이비 부머(baby boomers)¹⁾ 세대의 은퇴, 증가하는 기술격차, 그리고 직무에 대한 불만족 원인이 존재하고 있다(Athey & Bumside, 2007; Isom—Rodriguez, 2007).

첫째, 미국의 인구구조가 변화하고 있으며, 이러한 변화가 노동시장의 인력구조에 영향을 미치고 있다. 즉 기업들의 능력 있는 인재에 대한 요구는 증가하는 반면, 그러한 인력의 공급은 감소하고 있기 때문이다. 현재 미국에서 베이비 부머들은 미국 노동시장의 경쟁력을 점하는 중요한 숙련 기술과 노하우를 지니고 있는 세대들이다. 약 7천 6백만 명의 베이비 부머들이 대량으로 은퇴를 시작하고 있고, 매 10분마다 60세로 진입하고 있다. 이처럼 미국 베이비 붐 세대의 인력들이 60대 초반에 이르고, 다음 15년 동안 50대 이상의 인력 비율이 급진적으로 증가할 것으로 전망되고 있다. 이와 같이 인구구조의 변화로 인하여 2016년에는 노동인력의 부족이 300만 명으로 추산되고 있다. 더욱 큰 문제는 베이비 부머 이후 세대인 약 6천 6백만 명의 X세대²⁾와 7천 5백만 명의 Y세대³⁾들로 인력부족의 간극을 메우기에 충분하지 않다는 것이다(Athey & Bumside,

1) 미국의 베이비 부머(baby bommers)란 1946년에서 1964년 사이에 태어난 사람들을 지칭한다.

2007).

둘째, 현재 미국의 교육 시스템이 배출해 내는 가용 인력들이 베이비 부머들의 은퇴 속도를 따라가지 못하고 있다는 데 문제점이 있다. 전체 미국 공립고등학교 학생의 70%만이 제 시기에 졸업을 하고 있으며, 32%만이 4년제 대학에 진학할 수 있는 실력을 갖춘 채 고등학교를 떠나고 있다. 뿐만 아니라 미국의 교육이 학생들에게 빠르게 변화하는 복잡한 환경에 충분히 대처할 수 있는 논리력과 문제해결력을 적용하는 법을 가르치지 못하고 있다(Athey & Bumside, 2007). 이러한 미국 교육 시스템의 문제는 곧 우수 인력인 탤런트 부족의 결과를 초래하게 되었다.

셋째, 오늘날 미국이 처한 탤런트 위기의 또다른 이유는 직장에 대한 근로자들의 불만족 때문으로 분석되고 있다. 나이, 임금 또는 지역에 관계없이 모든 근로자들의 직무만족 수준은 지난 20년간 감소하고 있다. 미국 근로자들의 절반 이하만이 그들의 직무에 만족하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 25세 이하 근로자들의 39%는 그들의 직무에 만족하고 있는 것으로 드러났다. 이러한 상황에서 미국 기업들은 그 어느때보다도 우수한 인력을 확보하고 보유할 수 있는 역량을 강화하는 데 초점을 기울이고 있다. 따라서 경쟁력을 갖추기를 원하는 기업들은 우수한 인력을 확보하고 유지할 뿐 아니라 이러한 인력들의 몰입도를 이끌어내야 할 과제를 안고 있다.

■ 탤런트 매니지먼트를 위한 전략 및 주요 성공 요인

탤런트 매니지먼트를 어떻게 수행할 것인가는 현재 미국 내 기업의 핵심 과제이다. 탤런트 매니지먼트의 효과에 의문이 생기는 기업들은 다음의 질문에 대해 봄으로써 스스로 탤런트 매니지먼트의 상황을 체크해 볼 수 있다(Heinen & O' Neill, 2004).

- 우리 기업의 전략을 성공적으로 실행하는 데 있어서 어떠한 능력이 필요한가?
- 우리 기업은 탑 탤런트에게 매력적으로 보이고 있는가?

2) 미국의 X세대(Generation X)란 1965년에서 1983년에 태어난 사람을 말한다.

3) 미국의 Y세대(Generation Y)란 1984년에서 2002년에 태어난 사람을 지칭한다.

- 우리는 'A' 등급의 인력을 채용하고 선발하고 있는가?
- 우리는 현재 및 미래의 최상위 기여자를 명확하게 확인하고 있는가?
- 우리는 미래의 성공에 필요한 능력을 개발하고 있는가?
- 우리 기업의 성과 및 개발 전략은 사업 전략과 잘 연계되어 있는가?
- 우리의 급여, 성과 및 경력개발 프로그램은 직원들의 유지 및 몰입을 증진시키는 데 효율적으로 작동되고 있는가?
- 우리 기업에서 최상위 성과자들(top performers)의 보유율이 낮은 성과자들(low performers)보다 현격하게 높게 나타나는가?

또한 텔런트를 효과적으로 계획하고 개발하기 위한 전략에 대해 많은 문헌들은 텔런트 매니지먼트를 성공적으로 수행한 기업에 대한 분석 결과를 토대로 그 성공 요인을 제시하고 있다 (Cappelli, 2008; Heinen & O' Neill, 2004; HRfocus, 2008; McCauley & Wakefield, 2006; Thome & Pellant, 2007).

첫째, 오늘날의 초경쟁적인 경영환경에서 기업들이 우위를 차지하기 위해서는 전통적인 '채용·훈련(recruiting·training)'의 모델에서 '유지·육성(retention·cultivating)'의 관점에 기반을 둔 텔런트 매니지먼트 전략으로 전환해야 한다. 과거의 인력에 대한 패러다임은 인력 확보 및 유지였다고 할 수 있다. 즉 인력을 채용하고 그들을 그 자리에 있도록 하는 데 초점이 있었다. 그러나 진정으로 근로자들을 조직에 참여시키고 몰입을 유도하기 위해서는 학습과 성장을 촉진하고, 근로자들의 개발(development)과 그들이 원하는 역할 배치를 강조하는 새로운 텔런트 전략이 수립되어야 한다. 근로자들이 최대 역량을 발휘할 수 있도록 그들의 경험을 창출하는 기업은 우수한 텔런트를 확보하고 유지할 뿐만 아니라 그러한 인력을 창출할 수 있다.

둘째, 조직과 개인의 관심 및 요구에서 균형을 추구한다. 개인의 요구와 관심에 부응하는 것은 핵심 텔런트의 확보 및 유지에 있어 매우 중요한 사항이므로 조직과 개인의 요구를 균형되게 하기 위해서는 절충안을 찾는 것이 필요하다. 예전에는 경영자와 매니저가 주로 근로자의 직무를 정하고 경력에 대한 결정을 담당하였으나, 오늘날에는 근로자들이 자신의 경력을 선택하고 그들이 원하는 일을 가지지 못하면 그 조직을 떠난다. 이러한 현상은 상위 수준의 텔런트에게서 더욱 더 많이 일어나고 있다. 이에 따라 근로자들의 유지율을 높이기 위하여 대부분의 기업에서는 현재 외부

채용보다는 총원이 필요한 자리에 내부 공고를 내고 내부 근로자가 지원할 수 있는 제도를 운영하고 있다. 일례로 다우케미칼(Dow Chemical)은 이러한 제도를 통하여 이직률을 감소하였다(Cappelli, 2008). 또한 토틀런트 매니지먼트를 성공적으로 수행하고 있는 기업에서는 조직과 개인의 요구에 대한 균형을 맞추기 위한 일환으로 자신의 전문성을 다른 사람에게 전달한 후에야 그 조직을 떠날 수 있다는 공식적 또는 비공식적인 방침을 가지고 있다. 아울러 성공 기업들은 지식이 얼마나 효과적으로 공유되었는지에 따라 보상하고 승진을 실시한다. 그리고 이들 기업들은 토틀런트들이 업무를 시작할 때에 계약서를 작성하는데, 이 계약서는 업무의 목적, 예상되는 기여, 그리고 업무의 완수에 대한 지식 전수에 관한 내용을 담고 있다.

셋째, 다양한 토틀런트 풀 및 경력 경로를 개발한다. 이는 오늘날의 불확실한 세계에서 공석이 발생하였을 때 선택할 수 있는 충분한 토틀런트 수요가 있는지를 확인하기 위하여 필요하며, 특정한 개인보다는 토틀런트 인력 풀 개발에 초점이 있다. 그러므로 이러한 토틀런트 인력 풀을 설정해 놓음으로써 조직은 중요한 자리를 채워야 할 때에 준비가 되지 않은 데 대한 위험을 줄이게 된다. 잠재 가능성이 높은 인력에 대한 리스트의 예에는 초기 경력자 가운데 잠재 가능성이 높은 인력, 상위 직위로 승진할 자격이 있는 인력, 여성 및 소수민족, 최상위 100명의 글로벌 토틀런트, 결정적으로 중한 분야의 전문가 등이 해당된다(Heinen & O' Neill, 2004). 아울러 성공적인 기업들은 조직의 사업 요구와 토틀런트 시장 변화에 전략적으로 부합되는 다양한 경력 경로를 수립하고 있다. 전형적인 경력 경로에는 사업 단위 리더십, 기능적 리더십, 기술적·기능적 전문가, 프로젝트 매니지먼트 전문가, 기능간 전문성 통합자 등이 포함된다(Heinen & O' Neill, 2004).

넷째, 정기적으로 토틀런트 리뷰를 실시한다. 토틀런트 리뷰는 개인과 조직의 역량에 대한 이슈 검토를 목적으로 활용된다. 성공적인 기업들은 일반적으로 개발 활동(development activities)을 계획하고 조정하기 위해서 주요 인력을 대상으로 토틀런트 리뷰를 정기적으로 실시한다. 토틀런트 리뷰 미팅에서 고려되는 사항에는 다음의 질문들이 포함된다.

- 적절한 직무에서 적합한 사람이 최고 수준으로 직무를 수행하고 있는가?
- 조직 내에서 다음 경력으로 승진할 수 있는 사람은 누구인가?
- 다른 자리로 재배치하여야 할 사람은 없는가?
- 전직을 지원해 주어야 할 사람은 없는가?

- Talent 개발 결과를 증진시키기 위해서 어떠한 행동이 실행되어야 하는가?

대체로 Talent 리뷰 과정은 개인의 지난 1년간 성취, 장점 영역, 경력 관심, 경력에 대한 열망 및 개발을 위한 요구사항 등을 담은 경력 계획서로 시작한다. 이 자료는 직속 상관인 매니저에게 전달되며, 매니저는 이 계획을 검토하고 이에 대한 피드백을 전달한다. 이어 매니저가 작성한 잠재 가능성이 높은 인력에 관한 보고 자료는 사업 조직 단위에서 검토되며, 마지막으로 최고경영자가 매니저와 사업 조직에서 작성한 Talent 계획 및 Talent로서의 잠재 인력을 최종적으로 검토하게 된다. **KLL**

참고문헌

- Athey, R, & Bumside, R. (2007), “Engaging and Developing is Key to the Challenge.” *Leadership in Action*, 27(4). September/October.
- Cappelli, P. (2008), “Talent Management for the twenty-first century.” *Harvard Business Review*, March.
- Heinen, J. S., & O’Neill, C. (2004), “Managing Talent to Maximize Performance.” *Employment Relations Today*, Summer.
- HRfocus (2008), “Talent Management tips from three Successful Companies.” *HRfocus*, March.
- Isom-Rodriguez, L. (2007). Talent Management: What Works Now, Compensation & Benefits for Law Office. December.
- McCauley, C, & Wakefield, M. (2006), Talent Management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers, *The Journal for Quality & Participation*, Winter.
- Society for Human Resource Management (2008), “HRfocus News Briefs”, *HRfocus*, January.
- Thome, K., & Pellant, A. (2007), *The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train & Retain the Best Employees*, Philadelphia: Kogan Page.