

# 글로벌 인재와 글로벌 역량

## 2012 글로벌 역량강화 실태조사

과학과 기술, 그리고 사회가 발전함에 따라 점점 세계는 좁아지고 있으며, 국가와 국가를 명확하게 구분 지어주던 경계선이 적어도 경제라는 관점에서만큼은 점점 희미해지고 있다는 사실을 우리는 쉽게 느낄 수 있다. 이제는 세상의 그 어떤 국가도 독자적으로 존재하고 발전하기에는 어려우며, 전 세계와의 교류는 선택이 아닌 필수가 되고 있다. 따라서 캐럿글로벌이 100대 기업을 대상으로 조사한 '2012 글로벌 역량강화 실태' 결과를 통해 시사점을 얻고자 한다.

### 글 이정배 캐럿글로벌 글로벌솔루션팀 컨설턴트

기업에서 원하는 글로벌 인재란 국내외를 가리지 않고 언제 어디서나 자신의 비즈니스를 관리하고 성과를 낼 수 있는 사람을 의미한다. 이러한 글로벌 인재가 되기 위해서 갖추어야 할 필수적인 역량들이 있다. 기존 연구들을 종합하여 보면 여러 가지 역량들을 있겠지만 통상적으로는 이문화에 대한 이해와 적용과 관련된 역량, 언어와 커뮤니케이션 관련 역량, 그리고 개인특성에 해당하는 개방성과 유연성 등을 대표적으로 꼽을 수가 있었다.

### 글로벌 역량개발 현황조사

글로벌 인재와 글로벌 역량에 대한 관심과 수요는 증가하고 있지만 이에 대한 경험 연구는 미흡한 것이 사실이다. 따라서 본 조사는 글로벌 인재와 글로벌 역량에 관한 현 실태를 조사함으로써 추후 연구 및 컨설팅의 근거를 마련하고자 하며, 이를 통해 국내 및 해외 기업들의 GHR관련 정착을 도모하고자 하는 목적에서 실시되었다.

### 조사 방법 및 특징

이번 실태조사는 업종에 상관없이 100대 국내 대기업과 외국계 글로벌 기업, 그리고 정부 기관 등 글로벌 기업에서 시키는 다양한 조직들을 대상으로 온라인과 오프라

인을 병행하여 설문 조사를 실시하였다. 응답자의 대다수는 HRD부서에서 근무하는 담당자들이었으며, HRD부서가 별도로 존재하지 않는 일부 기업이나 기관의 경우에는 HRD관련 업무를 수행하는 담당자를 통해 자료를 수집하였다. 이를 통해, 국내외의 글로벌 조직 HRD담당자들의 현실적인 고민을 공유함으로써 2013년도 HRD방향을 예측하고 효과적인 글로벌 인재육성 및 역량강화, 그리고 교육체계 전략 수립을 위한 의견수렴을 도모하였다.

본 실태조사가 갖는 가장 큰 특징이자 차별점은 바로 '동적분석'에 의한 자료수집과 분석을 통해 합의를 도출한다는 것이다. 2010년부터 시행한 본 조사는 처음 기획 당시부터 일회성이 아닌 장기적인 관점으로 기획하였고 매년 경제와 사회의 경향(trend)을 적극 반영하여 문항들을 추가·보완하였으며, 그 결과 3회적인 율 해에는 이전보다도 훨씬 깊이 있고 풍부한 의미들을 도출할 수 있었다.

### 역량수준에 대한 인식 차이

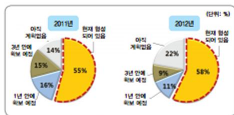
외국 기업과 국내 기업을 구분할 것 없이, 글로벌화(Globalization)가 기업 운영의 화두에 오른 것은 비단 어제 오늘만의 이야기 아니다. 하지만 글로벌 경영을 뒷받침해줄 인력자원에 대한 인식의 차이는 다소 존재하는 것으로 나타났다. 기업의 지배구조에 따른 글로벌 역량수준에 대한 인식 조사 결과, 자사의 글로벌 역량 수준이 경쟁사에 비해 '높다', 혹은 '매우 높

다'라고 평가한 조직은 본사가 외국 기업인 경우 19.2%, 국내 기업인 경우 18.5%로 별다른 차이를 보이지 않고 있다. 이는 전년도 대비 약 30% 이상 격차가 감소한 것으로 글로벌 인재 및 글로벌 역량에 대한 국내 기업들의 인식이 상당히 올라온 것으로 볼 수 있다. 하지만 '낮다' 혹은 '매우 낮다'라고 응답한 비율의 차이는 약 26%, '보통'으로 응답한 비율의 차이는 25%로 글로벌 역량에 대한 국내 기업들의 인식이 아직은 외국 기업들에 비해 낮은 것을 확인할 수 있다(표 1).



[표 1] 글로벌 역량수준에 대한 인식 조사

### 글로벌 핵심인재 풀(pool) 형성 현황



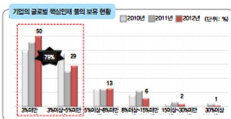
[표 2] 글로벌 핵심인재풀(Pool)의 육성 현황

신입사원의 육성과는 별도로, 성숙 단계에 접어든 글로벌 인재를 육성하고 보유하는 것 또한 마찬가지로 매우 중요한 사항이다. 설문에 참여한 조직 가운데 약 58%가 현재 글로벌 핵심인재 풀(pool)을 이미 형성하고 있다고 응답하였으며, 지난 조사 분석의 결과들과 비교 시 해당 비율이 소폭 증가했다. 추가로 약 20%의 조직은 3년 이내에 확보할 예정이라고 응답을 하였으며 이를 보다 자세하게 분석한 결과, 지난 조사에서 1~3년 내로 확보할 예정이라고 응답했던 조직들 중 올해 들어 새로이 글로벌 핵심인재 풀을 형성한 경우가 많았다. 또한 GHR에 처음 진입하는 조직들이 다수 등장하여 미래의 예비 풀을 형성하기 위한 근간을 마련하고 있는 것으로 나타났다

(표 2), 이는 기업들의 글로벌 인사전략(GHR)이 꾸준히 글로벌화 전략에 체계적으로 접근 중에 있음을 알려 주고 있다.

### 글로벌 핵심인재 풀의 보유 현황

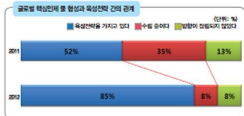
글로벌 핵심인재 풀이 이미 형성된 경우 전 직원 대비 글로벌 핵심인재 선정 비율은 5% 미만이라는 응답이 전체의 79%를 차지하였다. 이는 핵심인재 선발과 양성이라는 취지에 걸맞게 '소수 정예화' 전략이 지속적으로 취해지고 있다는 것을 의미하며, 기업의 입장에서 효율적인 운용을 위한 긍정적인 방안으로서 이러한 경향은 앞으로도 지속될 것으로 보인다(표 3).



[표 3] 글로벌 핵심인재풀(Pool)의 보유 현황

### 글로벌 핵심인재 풀 형성과 육성전략 간의 관계

글로벌 핵심인재 풀을 이미 형성하고 있는 조직의 경우 약 89%가 이에 따른 체계적인 육성 전략을 가지고 있는 것으로 조사되었다(표 4). 하지만 핵심인재 풀이 없을 경우에는 약 58%가 육성 전략에 대한 교육 체계 및 방향이 정립되지 않았다고 응답하였다.



[표 4] 글로벌 핵심인재 풀 형성과 육성전략 간의 관계

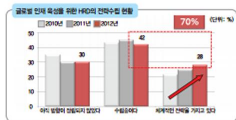
일견 상 분석 결과에 따른 수치만 살펴보면 이를 매우 긍정적인 개선요인으로 해석을 할 수도 있지만, 체계적인

## PART 02 | 글로벌 역량강화 현황

육성전략의 보유 여부를 조사한 양적 조사의 응답 결과가 육성전략의 질로 정확하게 귀결된다고 확인할 수는 없기에 정확한 해석에 주의할 기우여야 한다. 다만, 글로벌 인재를 육성하기 위한 기업들의 노력이 지속적으로 증가하고 있다는 해석은 가능할 것이다.

## 글로벌 인재 육성 HRD 전략수립 현황

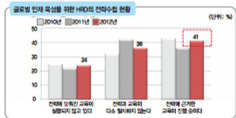
동일한 조직들을 대상으로, 글로벌 인재 육성에 대한 HRD 차원의 체계적인 전략을 가지고 있는지에 대한 질문에는 약 70%가 계획이 있거나 전략을 수립 중에 있다고 응답하였다. 나머지 30%의 조직들은 아직 방향이 정립되지 않았다고 응답하였다(표 5). 이 또한 글로벌 핵심 인재 풀 형성과 육성전략 간의 관계에서 도출된 결과와 마찬가지로 해석이 이루어져야 할 것이다.



[표 5] 글로벌 인재 육성에 대한 교육체계전략 수립 현황

## 글로벌 인재 육성 전략에 따른 교육진행 현황

실제로 글로벌 인재 육성에 대한 HRD 차원의 전략을 바탕으로 교육이 체계적으로 진행되는가에 대한 질문에는 약 60%의 조직들이 인재육성 전략과 실제 교육 진행이 다소 일치하지 않거나 연계성이 없다고 응답하였다(표 6). 이러한 결과는 각 기업들이 육성전략의 수립과

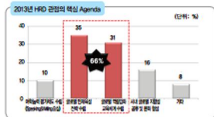


[표 6] 글로벌 인재 육성 전략에 따른 교육진행현황

지는 이유였으나 이를 정확하고 체계적으로 운영하기에는 다소 어려움이 따르고 있다는 것을 의미하고 있다. 따라서 현재 글로벌 인재육성 전략이 수립되었다고 하더라도 이를 보다 정교화 시킬 필요가 있으며, 체계적으로 교육을 운영할 필요성을 제기해준다.

## 2013년도 HRD 관점의 핵심 어젠다(Agenda)

각 기업들이 2012년도 교육 운영을 바탕으로 2013년도에 가장 우려할 것으로 꼽은 HRD 어젠다로는 글로벌 인재육성 전략수립 비율이 35%, 글로벌 역량강화 교육체계 수립이 31%를 각각 차지하였다. 이는 GHR에 대한 기업들의 관심이 지속적으로 증가하고 있다는 점을 시사한다(표 7). 그러나 기업들이 글로벌 역량강화 교육체계의 수립 및 글로벌 인재 육성의 중요성을 인지하고 있으나 이를 체계적으로 수립하고 발전시키기 위한 여건을 아직 확립되지 않았다는 점이 있어서는 차후 많은 노력이 필요할 것이다.



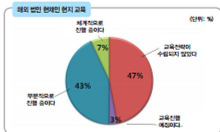
[표 7] 2013년 HRD 관점의 핵심 Agenda

## 해외 법인 현채인 현지 교육

외국 기업이나 해외에 법인을 두고 있는 국내 기업들을 대상으로 해외 현지에서 채용한 인재에 대한 교육 진행을 조사한 결과, 전체의 47%가 이에 대한 교육전략이 수립되지 않았다고 응답하였으며, 체계적으로 진행 중이라는 응답은 7%에 불과했다. 이는 GHR 관점이 각 기업에 아직 온전히 자리 잡고 있지 못함을 의미한다(표 8).

주재원 파견이나 출장 등을 통해 현지에서 국내 직원인 머물며 업무를 수행하는 기간은 기업마다 다르지만 대체로 몇 년 단위에 머무르고 있다. 인원 교체가 발생할 때마다 업무와 문화에 새롭게 적응해야 한다는 점은 기업들에게 있어서 분명

부담으로 작용을 할 수밖에 없다. 이러한 점들을 상쇄시켜줄  
과 동시에 현지에서 발생할 수 있는 여러 문제점들을 보다 효  
율적으로 해결할 수 있는 현지재용인들을 체계적으로 양성하  
는 것이 얼마나 중요한 것인지를 파악하고 이 부분에 대한 개  
선이 조속히 이루어져야 할 것이다.



[표 8] 해외 법인 현채인에 대한 교육진행 (GHRD)

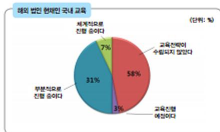
### 해외 법인 현채인 국내 교육

해외 현지 교육에 대한 질문에 이어 현지 핵심인재들을 한국  
본사로 불러들여 교육훈련을 하는 전략 및 체계의 존재 여부  
를 묻는 질문에는 부분적으로 진행 중이라는 응답이 31%, 체  
계적으로 진행 중이라는 응답 7%, 교육 진행 예정이라는 응  
답이 3%로 총 41%의 기업들이 조금이나마 진행 중이거나 진  
행 예정인 것으로 나타났다. 하지만 절반 이상에 해당하는 약  
58%가 아직 교육 전략이 수립되지 않았다고 응답하였다. 이  
에 대한 이유로는 비용 부담과 일정 조율, 현지 사업 운용 등  
여러 응답이 있었지만, 현지재용인에 대한 현지 교육 분석 결  
과와 마찬가지로 아직 GHR 관점이 각 기업에 완전히 자리를  
잡지 못했다라는 점이 가장 큰 비중을 차지하고 있다(표 9). 이  
는 글로벌 인적자원개발이라는 관점에서 인바운드(Inbound)  
와 아웃바운드(Outbound) 인력을 대상으로 하는 교육의 중  
요성 및 효율성에 대한 지속적인 인식 개선이 필요하다는 것  
을 의미한다.



#### 이정배 컨설턴트

성균관대학교 영어영문학과, 동대학원 조직심리학 석사과정을 졸업했다. 현재는 (주)캐럿글로벌에서 다  
수의 국내외 기업 및 정부 기관을 대상으로 GHR의 중요성을 전파하기 위해 노력하고 있으며 특히 글로  
벌 인재의 육성 및 글로벌 역량 강화를 위한 연구/컨설팅을 전문적으로 진행하고 있다.



[표 9] 해외 법인 핵심 인재의 한국 본사 교육 (GHRD)

### 후후 제언

글로벌 가속화 시대 속에서 치열하게 경쟁을 하고 있는  
국내의 기업들 모두 글로벌 인재의 필요성 및 육성·관  
리 방안에 관심을 갖고 있는 것은 사실이지만, 최종 풀  
(pool)의 형성에서 육성, 그리고 활용에 이르기까지 아  
직은 많은 부분에서 미흡한 점이 사실이다. 물론 인식  
의 부족에서부터 시스템적인 미흡함도 많은 비중을 차  
지하겠지만, 가장 중요한 것은 이러한 문제점들을 바로  
잡아줄 글로벌 인재 및 역량에 대한 전문가들이 많이 부  
족하다는 점이다.

국내 기업과 해외의 기업을 막론하고 HRD 담당자들이 전  
문가가 되어 GHR을 선도해야 하는 시대가 점점 다가  
오고 있다.

간편하고 손쉽게 높은 어학성적이나 업무평가 점수만  
으로 글로벌 인재를 선발하여 업무를 맡기던 시절은 이  
제 모두 지나갔다. 치열한 경쟁에서 뒤처지지 않고 앞서  
나가려면 확실한 글로벌 인재 육성전략과 교육체계를  
구축해야 하지만 아직까지 GHR 시장은 국내에서 완전  
히 성숙하지 않은 관계로 많은 시행착오와 어려움이  
있을 것이다. 이러한 벽들을 뛰어넘어야만 비로소 진정  
한 글로벌 경쟁에 뛰어 들 것 걸음을 내딛었다고 자신 있  
게 말할 수 있을 것이다. **www**