

# “인재 개발 시스템 확 뜯어 고친 美 코닝, 흑자 회사로 부활”

## 한계 돌파 기업, 틀 바뀌서 세상을 보라

“HR(인적자원) 시스템을 확 바꾸고 인재 개발에 공들였습니다. 그 변화가 혁신을 일으켰습니다.”

크리스틴 팜비앙키 미국 코닝 HR총괄 수석부사장은 4일 ‘글로벌 인재포럼 2015’ 첫 번째 기조세션에서 이같이 말했다. 그는 2004년 21억6000만달러의 영업손실을 내며 위기에 빠졌던 코닝이 10년 뒤인 지난해 24억7000만달러의 영업이익을 올리며 ‘부활’한 비결로 HR 시스템 혁신을 꼽았다.

### HR 시스템 틀 바뀌 성공한 코닝

팜비앙키 부사장은 “회사에 위기가 찾아왔을 때 조직이 안정적이고 탄탄해야 회사 성장을 이끌 수 있다고 판단해 지역별 HR 시스템을 효율적으로 정비했다”고 말했다. 디스플레이 사업장을 5개 국가에서 운영 중인 코닝은 해외 근무 인력이 많은 점을 고려해 해외 사업장마다 ‘휴먼 캐피털 매니지먼트(HCM·인적자본관리)’라는 시스템을 새롭게 도입했다. 1주일 단위로 인력관리를 점검하며 보상, 직무 교육을 하는 방식이다. 사업부서가 경영계획서를 작성하듯 그해의 인력관리 계획서도 쓰고 있다.

HR 시스템이 마련되자 회사 비용절감, 매출 증가는 덩으로 따라왔다. 매출 규모는 38억5000만달러(2004년)에서 97

억1000만달러(지난해)로 꺾중 뒀다. 팜비앙키 부사장은 “기존의 틀을 깬 창의적인 HR 관리가 지금의 성공을 이끈 것”이라고 말했다. 2004년 2만4000명이었던 코닝의 인력은 지난해 3만5000명으로 10년 새 45.8% 증가했다. 급격히 인력이 늘어났지만 혼란은 없었다. 체계적인 HR 시스템이 자리 잡힌 덕분이다.

### 기존 시각 뒤집어야 성공

틀을 바꿔 성공한 기업은 코닝뿐만이 아니었다. 이날 ‘한계돌파 기업 : 틀 바뀌서 세상을 보라’를 주제로 열린 첫 번째 기조세션에선 틀을 바꾼 시도로 세계 경기 침체 상황을 이겨낸 기업들의 사례가 제시됐다. 세션 좌장을 맡은 전성철 세계경영연구원 회장은 “기업이 기존 패러다임을 전환해 한계를 돌파할 수 있는 방법은 크게 두 가지로 생각해볼 수 있다”며 “인재 관리와 아이디어에 대한 틀을 바꾸는 게 대표적”이라고 말했다.

세계 3대 디자인사인 독일 레드닷의 페터 제흐 회장은 “성공한 기업들의 공통점은 기존 시각을 뒤집는 훌륭한 아이디어 제품이 시장과 통했다는 것”이라며 “아이디어가 좋은 제품에는 당연히 수익이 뒤따른다”고 말했다.

그는 아이디어로 성공한 대표 제품으로 1979년 일본 소니가 만든 ‘워크맨’을

### 체계화

코닝 인재 관리 시스템화  
비용 줄고 매출 절로 늘어

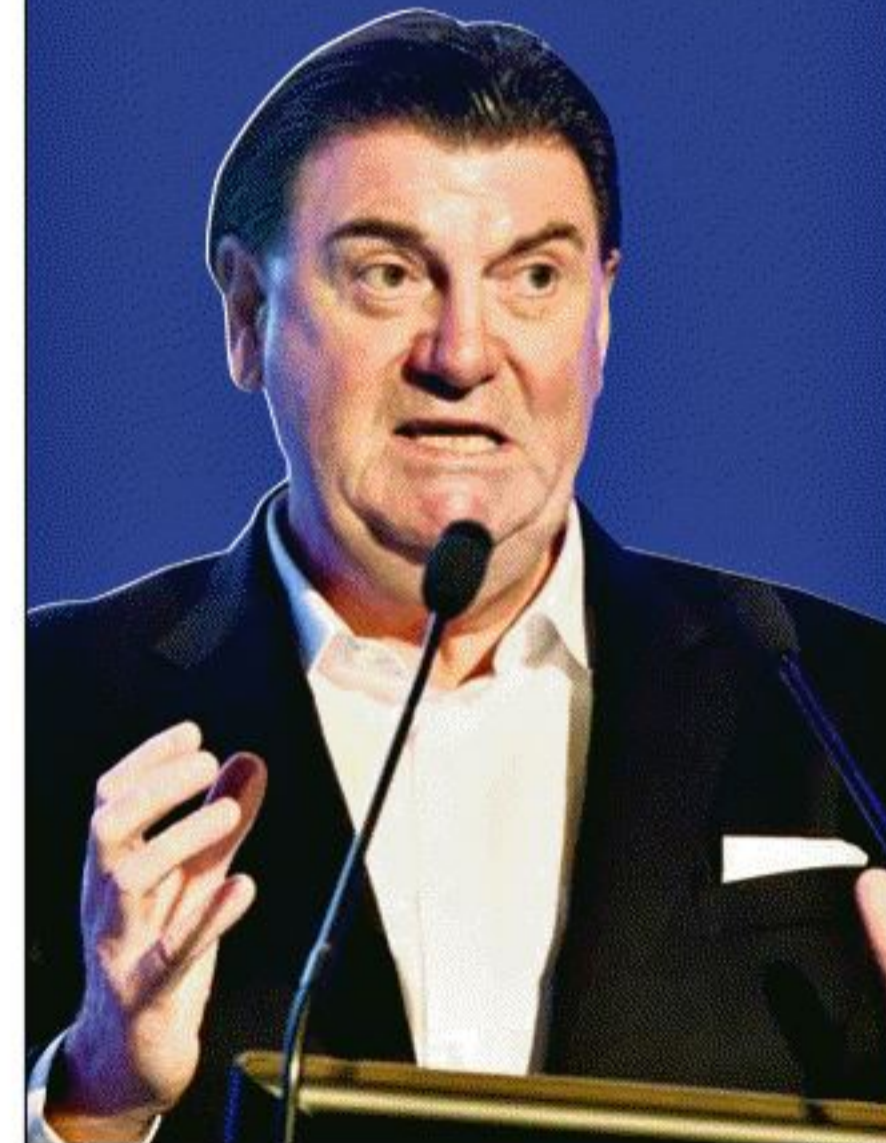


크리스틴 팜비앙키  
코닝 HR총괄 수석부사장

예로 들었다. 제흐 회장은 “오디오를 휴대할 수 있도록 하겠다는 아이디어는 굉장한 혁신을 일으켰다”며 “당시 워크맨

### 역발상

기존 디자인·시각 뒤집은  
애플 아이폰 매출 ‘대박’



페터 제흐  
레드닷 회장

은 5억대 넘게 판매됐고, 워크맨 열풍 덕에 카세트테이프도 2억개 이상 팔렸다”고 말했다. 그는 2007년 미국 애플이 선보

### 인재경영

직장서 보람 찾게 세심한 관리  
여성 인력 활용 더 신경써야



울란 베바  
팜시그룹 P·중동·아프리카 총괄 수석부사장

인 아이폰에 대해서도 “신선한 아이디어로 세상을 변화시켜 성공한 사례”라고 말했다. “이처럼 틀을 깬 아이디어가 중요

하다”는 당부가 이어졌다.

### 지속가능한 인재관리가 기업 경쟁력

울란 베바 팜시그룹 아시아·중동·아프리카(AMENA)총괄 수석부사장 겸 최고 인사책임은 지속가능한 인재 관리가 중요하다고 강조했다. 베바 부사장은 “인재 없이 기업 경쟁력을 확보할 수 없다”며 “기업 경쟁력을 키우기 위해서는 성별, 세대, 지역, 능력 등 여러 면에서 다양한 인력을 관리해야 한다”고 말했다.

이를 위해 경영진은 인력들이 직장 생활에서 보람을 찾을 수 있는 환경을 마련해 주고 다양한 사고를 할 수 있는 기회를 줘야 한다고 조언했다. 팜시가 2012년 유네스코와 협력해 미얀마에서 인력 양성 교육 프로그램을 마련한 것도 이런 이유 때문이라고 했다.

최근에는 여성인력 관리 체계에도 변화를 주고 있다고 베바 부사장은 설명했다. 그는 “여성인력의 중요성은 날이 갈수록 강조되고 있어 더욱 신경 쓰고 있다”며 “현지 노동 인력이 부족한 사우디아라비아는 여성들의 참여를 독려하기 위해 공장 내 아동 보육센터를 마련해주는 등 시스템을 바꾸고 있다”고 말했다. 베바 부사장은 “인재 경영은 장기적 발전 관점에서 필수적”이라고 말했다. 기존 체계에 얽매어 있지 말고 인력을 더욱 효율적으로 관리할 방법을 고민해보라는 조언도 뒤따랐다.