

글로벌 시대의 관점과 통찰력 (Global Perspectives And Insights)

감사 환경의 변화와 인재 관리의 최적화



The Institute of
Internal Auditors

자문 위원회

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA 회원-말레이시아

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – 아프리카 연맹
IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA-
네덜란드

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – IIA 회원-
아랍 에미리트

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA-북미

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – IIA-콜롬비아

과거 발간호

글로벌 시대의 관점과 통찰력 (Global Perspectives and Insights) 과거 발간호는 www.theiia.org/GPI 참조.

독자 피드백

질문이나 의견을 보내실 곳:
globalperspectives@theiia.org.

목차

들어가며.....	1
내부 감사 인재 채용의 변화.....	2
기술이 인재 시장에 미치는 영향.....	2
인재의 채용 vs. 개발.....	8
보수와 구인의 관계.....	8
정상에서 만나는 두 개의 길.....	11
학습 기관 활용.....	13
인재 유지.....	16
동기부여.....	16
밀레니얼 세대.....	18
여성.....	20
최선을 바라되, 최악에 대비.....	22
마치며.....	24

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 세계적으로 널리 인정받는 표준과 가이드를 주창 및 교육하고, 자격인증을 제공하는 내부 감사직 종사자들의 단체이다. 1941년에 설립된 이래 오늘날 170여개국에서 19만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하고 있다. 협회의 글로벌 본부는 미국 플로리다 주의 레이크 메리 (Lake Mary)에 위치하고 있다. 보다 자세한 내용은 협회 웹사이트 참조 (www.globaliia.org).

주의

글로벌 시대의 관점과 통찰력 (Global Perspectives and Insights)에 피력된 견해는 기고자 개인 또는 고용주의 견해와 일치하지 않을 수 있음.

저작권

Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org

들어가며

당신이 IT, 데이터 애널리틱스, 또는 이와 관련된 전문 분야가 배경인 내부 감사 지원자라면 축하한다. 당신은 세계적으로 희소한 감사 리더이며, 전세계가 당신이 지닌 해박한 지식의 은혜를 입기 위해 경쟁할 것이다. 인생은 아름답고, 당신이 꿈에 그리던 은행 잔고를 갖게 될 것이다.

그러나 한 사람의 달콤한 꿈은 다른 사람에게 악몽이다. 오늘날의 인재 시장에서, 조직의 감사 리더들은 이해당사자들의 기대가 점점 커짐에 따라 그를 충족시킬 수 있는 부서 기능을 유지하는 최선의 방법을 강구하느라 밤잠을 설치고 있다. 비즈니스 리스크 환경 변화가 가속화됨에 따라 (신기술의 등장, 거시경제학, 지정학적 요인 등이 그 원인임), 내부 감사 부서의 기회는 줄어드는 가운데 일부 조직의 감사 부서는 감당할 수 없는 높은 금전적 보상을 요구하는 인재 시장을 헤쳐나가야 할 임무를 맡게 되었다.

그러나, 세상에 넘지 못할 장벽은 없다. 그리고 이 다면적인 장벽은 인재의 채용으로부터 개발, 유지에 이르기까지 인재 관리의 라이프사이클을 아우르는 종합적인 관리 전략으로 극복할 수 있다. 필요한 것은 인재 확보를 것처럼 불안정하게 만든 요인에 대한 이해이며, 정보를 바탕으로 인재 관리 전략에 반드시 포함되어야 할 내용을 평가하는 것이다.

“...재능은 아무것도 아닐 수 있지만, 겸손한 마음과 노력으로 체득한 경험은 모든 것을 의미한다.”

— 패트릭 쥐스킨트 (Patrick Süskind)¹

¹ “Quotable Quote,” Goodreads, 27, 2019 년 9 월 27 일 접속 (<https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with>).

내부 감사 인재 채용의 변화

내부 감사의 미래에 관한 최근의 논의는 단순한 걱정 이상이다. 이는 대부분 내부 감사 부서의 기능 자체를 근본적으로 바꾸어놓았을 뿐 아니라 조직이 식별, 모니터링, 관리해야 하는 리스크의 성격도 변모시킨 기술 환경의 급변 때문이다. 두 이슈 모두 심도 있게 논의할 가치가 있으며, 역동적인 리스크 환경에 대처하기 위해 필요한 인재를 확보하는 방법에 대해 고민할 때 내부 감사 리더들이 공통적으로 느끼는 상충하는 감정도 같이 논의해야 한다.

기술이 인재 시장에 미치는 영향

내부 감사의 미래에 대한 어떠한 대화이건 필연적으로 기술과 자동화를 논하게 될 것이다. PwC가 실시한 시장 분석에 따르면, 오늘날 전체 업무 활동의 약 45%가 완전 자동화될 수 있다. 이러한 태스크의 다수는 반복적이며 루틴한 것으로 간주된다.² 내부 감사의 관점에서, 이러한 태스크는 모집단 검증, 리스크 평가, 일부 핵심 리스크 지표의 지속적인 모니터링, 데이터 애널리틱스 및 사실상 모든 정량적 데이터를 기반으로 한 태스크를 포함할 수 있다. 적절한 기술이 뒷받침될 때, 각각의 태스크는 인간 근로자가 수행하는 것보다 더 낮은 비용에 더 높은 효율성과 정확성으로 달성될 수 있다. 사실 내부 감사 부서가 데이터 애널리틱스의 잠재력을 전면적으로 활용하려면, 로봇 프로세스 자동화 (RPA)와의 통합은 필수조건이다. *내부 감사인 (Internal Auditor)*에 실린 한 기사는 이러한 관계와, 조직의 리스크에 대해 제공하는 보증을 강화하기 위해 데이터 애널리틱스와 RPA를 어떻게 받아들여야 할지에 대해 논하고 있다. 이 기사에 따르면 “데이터 애널리틱스와 감사 자동화 플랫폼은 내부 감사인이 신참이건 고참이건 보증을 형성할 수 있는 수단을 제공한다.”³

생산성 향상이 그러한 신기술이 제공하는 유일한 혜택은 아니다. 반복적이며 시간 소모적인 내부 감사 업무의 자동화는 규모가 작고 효율적인 팀에게 도움이 된다. 이는 역사적으로 작은 규모가 걸림돌이었던 감사 부서에게 특히 유리하다. 작가이자 미래학자인 제이콥 모건 (Jacob Morgan)은 *포브스 (Forbes)*에 실린 글에서 제프 베조스 (Jeff Bezos)의 “피자 두 판” 철학 (한 팀이 피자를 두 판 이상 시켜야 한다면, 너무 큰 조직이다)과 링겔만 효과 (Ringelmann Effect)

² “Robotic process automation: A primer for internal audit professionals,” PwC, 2017 년, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.

³ James Bone, “Transforming Assurance,” *Internal Auditor*, 2019 년 9 월 12 일, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.

(프랑스 철학자 막시밀리앙 링겔만 (Maximilien Ringelmann)의 이름을 따서 명명. 그의 연구에 따르면 한 명이 줄을 잡아당길 때는 자신의 힘을 100% 쓰지만, 사람을 더 투입하면 개인의 노력은 감소한다)를 포함하여 작은 팀이 더 바람직하다는 아이디어를 지지하는 개념을 예로 들고 있다.⁴

“규모가 작은 조직이 더 빠르고 애자일 (Agile)한 반면 큰 조직이 흙탕물 속을 걷고 있는 것처럼 보이는 것은 우연이 아니다” 라고 모건은 말했다.

규모가 작고 효율적인 팀을 향한 트렌드는 신입사원으로 커리어를 시작하는 젊은 전문가의 사기를 저하시킬 것인가? 그러한 충돌은 다른 여러 산업에서 감지되는 불안을 반영하고 있다. 예를 들어 의료 전문인들은 질병과 질환을 사람보다 훨씬 정확하게 진단할 수 있는 새롭고, 자동화된 인텔리전트 플랫폼에 위협을 느낄 수 있다. *이코노미스트 (The Economist)*에 실린 한 기사는 구체적으로 인리틱 (Enlitic)이라는 스타트업을 언급하였다. 이 회사의 기술은 악성 종양의 등급 분류에 있어, 방사선 전문의 세 명보다 정확도가 50% 높음을 증명하였다.⁵

달리 보면, 같은 시나리오에서 숨어 있는 기회를 발견할 수 있다. 기술이 내부 감사 (그리고 인간의 노동)로부터 무엇을 앗아갈 수 있는가에 집중하는 대신, 기술이 앗아갈 수 없는 것을 연구하는 편이 더 생산적이다.

“미래의 노동시장에서 컴퓨터와 대결할 준비를 하는 가운데, 인간에게는 비밀 병기가 있다. 그것은 바로 공감능력이다. 인공지능 (AI)과 기계 학습 (Machine Learning)이 수작업 노동뿐만 아니라 인지가 필요한 업무도 잠식해 가고 있지만, 인간은 앞으로 탁월 대량실직의 사막에서 취업의 오아시스를 갖게 될 것이다. 일대일 접촉이 필요한 직업은 더욱더 사람의 손에 의존하게 될 것이다”라고 *포브스 (Forbes)*에 실린 글에 모한버 사우니 (Mohanbir Sawhney)가 쓰고 있다.⁶

경영진으로부터 이사회, 그리고 IT 감사처럼 전문적인 감사를 위해 필요한 주제 전문가 (SME)에 이르기까지 내부 감사인이 자신의 영향력 범위 내에서 의미 있고 생산적인 관계를 구축해야 할 니즈는 한 세대 전에 그랬듯이 지금도 유효하며, 독특한 업무 관계 구축 능력을 보여주는 사람은

⁴ Jacob Morgan, “Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones,” *Forbes*, 2015 년 4 월 15 일, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

⁵ “Automation and anxiety,” *The Economist*, 2016 년 6 월 23 일, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.

⁶ Mohanbir Sawhney, “As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us,” *Forbes*, 2018 년 3 월 10 일, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.

늘 필요할 것이다. 모건이 링크드인 (LinkedIn) 블로그에 쓴 것처럼 “연대하고, 공감하고, 의사소통하고, 측은하게 생각할 수 있는 인간의 능력을 갖춘 기계나 로봇은 없다.”⁷

부정적인 의견에도 불구하고, 신기술이 미래의 인재들을 위한 취업 기회에 전반적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 증거는 많다. 2018 년 세계 경제 포럼 (The World Economic Forum)은 자동화로 인한 실직보다 창출되는 고용이 5,800 만 개 더 많을 것이라는 새로운 전망을 발표했다.⁸ 그러나 이러한 낙관주의에는 전제조건이 있다. 미래의 노동인구 상당수는 기술과 협업하기에 적합한 일련의 스킬을 갖추어야 한다.

“인간과 기계 파트너십 분야 동료들의 작업을 포함하여 AI 를 공부하는 가운데, 미래는 컴퓨터 대 인간의 대립이 아니라 컴퓨터 더하기 인간이라고 믿게 되었다. 컴퓨터로 대체되는 대신, 인간은 보다 큰 인지 능력이 필요한 고차원의 일자리로 재배치될 것이다”라고 사우니는 말했다.

이에 따라 감사 리더들은 그러한 능력을 반영하는 내부 감사 인재 관리 전략을 활성화하는데 집중해야 할 것이며, 그 과정에서 근본적인 인력난 및 예산 제약과 같은 솔한 장애물을 극복하는데 필요한 도움을 얻을 수 있다.

리스크의 변화

기술 진보의 대부분은 내부 감사 내에서 천천히 자연 발생하고 있다. 기술의 경계선이 확장되면서 조직이 직면한 리스크도 진화했다. 많은 내부 감사 부서가 새롭고, 역동적이며, 기술과 관련된 리스크에 대해 충분한 보증을 조직에 제공하기 위해 필요한 인재를 찾고자 고군분투해 왔다.

업종을 막론하고, 사이버보안 리스크의 위협이 심각해지고 있으며 전세계 리스크 매니저들의 이목을 집중시키고 있다. 세계내부감사인협회 (IIA)가 실시한 조사 *2019 북미 지역 내부 감사의 맥박* (2019 North American Pulse of Internal Audit) (이하 *맥박*)에 따르면 금융권 감사 리더의 81%가 사이버 관련 리스크로 인해 조직은 크거나 매우 큰 리스크에 처해 있으며, 다른 리스크를

⁷ Jacob Morgan, “The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us” (블로그), LinkedIn, 2016 년 11 월 4 일, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.

⁸ Hamza Shaban, “Machines will create 50 million more jobs than they displace by 2022, World Economic Forum says,” *The Washington Post*, 2018 년 9 월 18 일, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.

모두 합친 것보다 리스크가 훨씬 크다고 응답했다.⁹ 공공 부문에서 사이버 리스크를 크거나 매우 큰 리스크라고 평가한 감사 리더의 수는 73%로 증가했는데, 2년 동안 무려 20% 증가한 것이다.¹⁰ 이사회에서 사이버보안에 대한 우려가 증가한 것처럼, 사이버보안을 해결하기 위해 도입한 통제장치를 평가할 인재를 내부 감사가 어떻게 유치 및 양성할 수 있는지에 대해, 그리고 새로운 통제장치를 구현하는데 필요한 지원의 관리에 대해서도 우려가 증가하였다.

다음은 이러한 우려에 대해 2019 *맥박*이 제시하는 통찰이다: “[사이버보안의] 높은 리스크 등급 때문에, 내부 감사는 이처럼 중대한 리스크 영역에서 스킬을 강화하기 위해 계속 노력하고 있다. [설문조사에서] CAE 절반 이상이 부서 직원 중 사이버보안 전문가가 없는 것은 사이버보안 리스크 해소 능력에 극도로 또는 매우 심각한 영향을 미친다고 답했다.”¹¹ 이는 2018년판 *맥박*의 결과를 반향한다. 감사 리더 중 90%가 사이버보안 및 개인정보보호 역량을 갖춘 직원을 채용하기가 극도로 또는 매우 어려웠다고 응답했다.¹² 감사 리더들이 가장 크게 걱정하는 리스크가 내부 감사 부서에서 가장 큰 역량 격차를 드러내는 리스크라는 사실은 우연이 아니다.

그러한 인재난을 해결하기 위해, 내부 감사는 주로 두 가지 방법 중 하나를 택했다. 사이버보안과 관련된 내부 감사 책임을 전문가나 외부 업체에게 코소싱 (Co-sourcing)하거나, 내부 감사 부서의 업무범위를 역량을 지닌 영역으로만 제한하는 것이다. 두 방법 모두 리스크가 존재한다.

주요 서비스에 대해 제 3자에게 의존하는 것은 그 자체로 리스크이다. 2019 *맥박*에 따르면 설문에 응한 CAE 중 상당수 (21%)가 자신의 조직에서 이용하는 제 3자 선정 프로세스가 임시적이거나, 취약하거나 아예 부재한다고 답했으며, 48%는 제 3자 모니터링 프로세스가 임시적이거나, 취약하거나 아예 부재한다고 답했다. 이러한 결과는 조직의 제 3자 서비스 이용에 대한 전반적인 우려를 반영하는 한편, CAE는 그러한 리스크가 내부 감사 부서에도 적용됨을 알아야 한다.

후자 (업무범위를 이미 보유한 스킬로만 제한)의 방법은 더 문제가 많다. 인재 및 자원의 한계는 언제나 내부 감사의 고려사항이었으며, 업무 범위 제한은 리스크에 기반한 객관적인 보증, 조언

⁹ “2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus,” The IIA, 2019년, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.

¹⁰ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019년, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

¹¹ 2019 North American Pulse of Internal Audit, The IIA, 2019년, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20report-online%20CX%20March2019.pdf>.

¹² 2018 North American Pulse of Internal Audit, The IIA, 2018년, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

및 통찰력을 제공함으로써 조직의 가치를 증진하고 보호해야 하는 내부 감사의 미션을 중대하게 위협한다. IIA 국제내부감사직무수행기준 (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*)의 기준 1200 – 숙달 및 전문가로서의 정당한 주의에 감사업무는 “숙달 및 전문가로서의 정당한 주의를 기울여 수행되어야 한다” 고 기술되어 있지만 내부 감사인은 이를 오해해서는 안 된다. IIA의 CEO 리처드 챔버스 (Richard Chambers)는 내부감사직무수행을 위한 핵심 원칙에 관한 최근의 블로그 글에서 역량과 전문가적 주의의 개념을 다음과 같이 설명했다.

“이 원칙에는 두 가지 접근법이 있다. 둘 중 쉬운 방법은 유능하고 효과적인 서비스를 제공하기 위해 필요한 지식, 스킬 및 경험을 지닌 영역을 넘어 이탈하지 말라는 요구로 보는 것이다. 대신 우리는 그러한 전문성을 아직 보유하고 있지 않은 영역에서 유능한 조언과 지원을 찾고 있음을 잊지 않는 가운데 지식, 스킬 및 경험을 조직의 요구에 걸맞게 확대하라는 요구로 보도록 스스로에게 과제를 부여해야 한다.”¹³

감사 포커스

IIA 기준 1200 – 숙달 및 전문가로서의 정당한 주의

감사업무는 숙달 및 전문가로서의 정당한 주의를 기울여 수행되어야 한다.

사이버보안 및 IT 리스크에 관한 일반적인 우려와 함께 생각해야 하는 것은 여러 산업에서 보아왔듯이, 세계화의 확산이 야기하는 도전이다. 미국 노동통계국 (*U.S. Bureau of Labor Statistics*)에 따르면 “계속되는 비즈니스의 세계화는 국제 교역 및 인수합병과 관련된 회계 전문지식과 서비스에 대한 수요 증가로 귀결될 수 있다.”¹⁴ 조직은 날로 복잡해지는 규제 환경을 헤쳐나감에 따라, 준법감시활동의 지원뿐만 아니라 전략적 비즈니스 자문인으로서의 적극적인 역할을 수행할 것을 내부 감사 부서에 기대하게 될 것이다. 이러한 기대에 부응하려면 내부 감사는 그러한 역할이 요구하는 모든 역량을 갖춰야 한다.

이상적인 세상에서 사내 인재의 채용, 양성, 유지를 우선시하는 종합 전략은 함정을 피할 수 있게 해주고 내부 감사의 역할을 이해당사자에게 증명하는데 도움이 될 것이다. 실제 세상에서는 최상의 인재 관리 전략조차도 유한한 후보층, 감사 위원회나 이사회에 반발, 급여의 한계, 예산 제약, 내부 감사 업계 내외부의 치열한 인재 확보 경쟁, 인재상의 변화와 기타 이유를 포함한 변수들에 의해 좌초될 수 있다.

¹³ Richard Chambers, “Internal Auditors Should Stand on Principles,” *Chambers on the Profession* (블로그), *Internal Auditor*, 2019년 9월 16일, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.

¹⁴ “Accountants and Auditors: Job Outlook,” *Occupational Outlook Handbook*, United States Bureau of Labor Statistics, 최종 수정일: 2019년 9월 4일, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.

챔버스에 따르면, “우리의 니즈를 해결하려면 꾸준하고 분석적인 접근법을 취하는 것이 중요하다. 논리적으로 구성된 인재 관리 전략 수립은 성공의 확률을 높여준다. 인재 관리를 방치하기에는 잃을 것이 너무 많다.” 이러한 도전과제는 반드시 극복해야 한다.¹⁵

¹⁵ Richard Chambers, “For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal,” *Chambers on the Profession* (블로그), *Internal Auditor*, 2018 년 3 월 26 일, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit,-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.

인재의 채용 vs. 개발

매사추세츠 주 보스턴에 소재한 170 억 달러 매출의 치과 보험회사 덴타퀘스트 (Dentaquest LLC)의 내부감사 및 리스크관리 부사장인 마크 먼로 (Mark Monroe)의 말보다 채용의 어려움을 더 잘 요약한 말은 없을 것이다. “나는 채용이 무섭다. 책임자를 찾는데 오랜 시간이 걸린다.”¹⁶

“책임자”를 찾기 위해 오랜 시간이 걸리는 이유는 많다. 그 중에는 쉽게 해결할 수 있는 것도 있지만, 후보자를 어디에서 찾을 것인지, 내부 감사 부서는 공개 구인 시장에서 어떻게 경쟁할 수 있는지, 그리고 내부 감사 책임자란 정확하게 어떤 사람인지와 관련하여 근본적으로 발상의 전환이 필요한 것도 있다.

보수와 구인의 관계

급여가 내부 감사인을 다른 전문 직종과 차별화할 수 있는 경쟁력이 되어야 한다는 점은 흥미롭다. 글로벌 HR 컨설팅 회사 로버트 해프 (Robert Half)가 발간하는 *연봉 가이드 (Salary Guide) 2020*에 따르면, 오퍼레이션의 복잡도가 보통인 중견 기업회계업체의 내부 감사 매니저의 예상 급여는 116,500 달러로, SEC 재무보고 담당 매니저보다 500 달러 많고, 비즈니스 애널리스트와 같은 수준이며, 금융권의 오퍼레이션 매니저보다 17,000 달러 많다.¹⁷

이러한 사실은 양날의 검이다. 경쟁력 있는 급여가 인재에게는 긍정적으로 작용할 수 있고 후보자에게 공정한 시장 가치를 제공하려는 내부 감사의 뜻을 잘 반영하는 한편, 전체 조직의 일부인 부서를 위해 이사회가 승인한 예산을 무리하게 사용하는 불안한 위치에 내부 감사를 노출시킨다.

IIA가 새로 발표한 *리스크에 관하여 2020: 리스크의 이해, 조율 및 최적화를 위한 가이드 (On Risk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk)*는 이사회, 최고 경영진, CAE가 조직의 특정 리스크 관리 능력에 대한 인식을 어떻게 조율하는지에 대해 짧은 의견을 제시한다. 이 보고서에서 IIA는 “최고 경영진과 CAE는 조직의 인재 관리 리스크 해결 능력과 관련하여 의견 조율이 잘 되어 있는 반면, 이사회 멤버들은 다소 낙관적인 견해를 갖고 있다”

¹⁶ Joseph McCafferty, “Internal Audit Functions Struggle to Retain High Performers,” MIS Training Institute, 2017년 6월 1일, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-functions-struggle-to-retain-high-performers>.

¹⁷ *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019년, 보고서는 다음 주소에서 다운로드 할 수 있음: <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

(그림 1 참조)고 밝혔다.¹⁸ 조율의 실패는 사소한 것도 감사 부서 예산에 영향을 미칠 수 있다. 감사 리더들은 인재 확보를 위해 경쟁하고 부서에 존재하는 심각한 스킬 격차를 메우는데 필요하다고 여기는 것을 얻기 위해, 예산 확대를 강력하게 주장할 수 있지만 이사회 멤버들은 그러한 격차가 아무것도 아니며 따라서 그를 메우는데 사내 자원을 사용할 수 없다고 여길 수 있다. 조율의 실패는 공개 시장에서 인재 확보를 위해 경쟁하는 내부 감사 부서의 어려움에 (최소한 보수 관점에서) 복잡함을 가중시킨다.

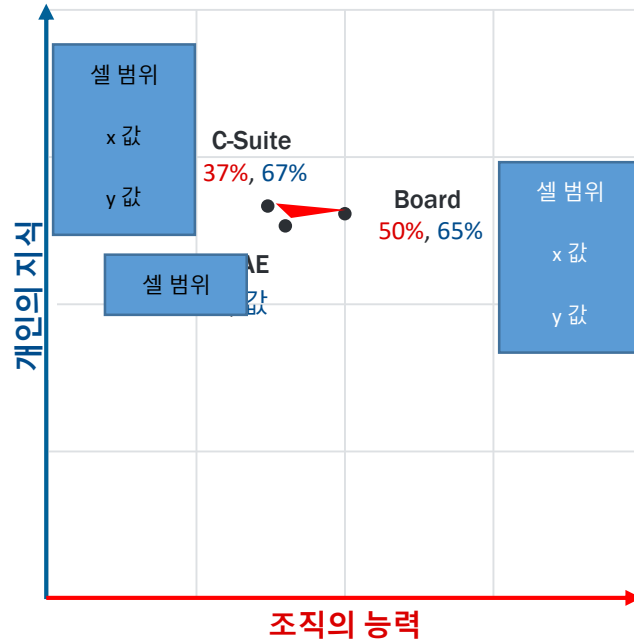
¹⁸ *On Risk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA, 2019 년 10 월 발행 예정.

인재 시장의 자각 증가는 이러한 어려움을 한층 악화시키고 있다. 인재 수요 증가에 따라, 채용 시장에서 본인이 차지하는 위상에 대한 구직자의 의식도 높아지고 있다. 로버트 해프에 따르면, “평균 이하의 보수를 제시하는 회사는 원하는 후보자를 채용할 기회를 잃을 수도 있다. 가장 인기가 많은 회계 및 금융 전문가들은 종종 여러 곳으로부터 제안을 받으며, 연봉 협상 시 더 큰 자신감을 보인다.”¹⁹

이러한 난제가 내부 감사와 기타 직종 간의 경쟁에만 국한되어 있지 않음을 감안해야 한다. 경쟁의 대부분은 다른 국가나 다른 업종의 내부 감사 부서 간에 발생하며, 그 결과 이미 부족한 내부 감사 인재 시장에 제살깎기식 경쟁이 일어나고 있다. 예를 들어 중국 및 인도와 같은 신흥시장의 경제 성장은 취업 기회를 증가시켰는데, 그 결과 마음에 드는 일자리를 찾아 미국이나 유럽으로 향했을지 모르는 숙련된 인재를 유치할 수 있게 되었다. 현재 이들의 자국에도 매력적인 기회가 존재한다.²⁰ 새로운 시장에서 산업이 계속해서 팽창하고 성숙함에 따라, 근본적인 인재 부족현상이 주목을 받고 있다.

내부 감사 부문 간의 경쟁을 간과해서는 안 된다. 일례로, 공공 부문의 내부 감사 조직이 민간 부문 내부 감사 조직과 경쟁하며 겪는 어려움은 익히 알려져 있다. 공공 부문의 보수는 주로 세수에 의존하기 때문에, 재정적인 유연성이 거의 없다.²¹ 날로 까다로워지는 윤리성 검증과 규제 이슈, 그리고 민간 부문에는 통상적으로 적용되지 않는 법적 의무와 같은 추가적인 고려사항 때문에 공공 부문 내부 감사에서 우수 인재를 채용하는 어려움은 더욱 심각해지고 있다.

그림 1: 인재 관리 리스크의 조율



주: 리스크에 관하여 2020 설문조사 (IIA). 인재 관리와 관련하여 귀사는 얼마나 잘하고 있는가? 귀하는 [인재 관리에 대해] 얼마나 알고 있는가? 6~7 점은 퍼센티지 합산. 7 점 만점. n = 83.

¹⁹ Salary Guide 2020, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

²⁰ Jennifer Marie Rocks, “State governments and the coming talent shortage,” Deloitte, 2019 년 9 월 27 일 접속, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategy.html>.

²¹ Carol Brzozowski, “Public Sector Employers Facing People Problems,” Workforce, 2019 년 1 월 14 일, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>.

정상에서 만나는 두 개의 길

완벽한 후보자를 조직 밖에서 찾는 것이 바람직하지만, 이것이 내부 감사 부서를 개선하고 확충하는 유일한 방법은 아니다. 예를 들어, 전문성이 다소 부족한 외부 후보자를 위한 사내 종합 트레이닝 프로그램은 감사 부서 인재 관리 전략의 필수 요소가 되어야 한다.

그러한 이니셔티브에 우선순위를 두거나, 숙련된 후보자를 관여시키는 채용 이니셔티브에 최소 동등한 포커스를 부여하는 것은 조직과 후보자 모두에게 큰 도움이 될 수 있다. 사내 트레이닝 프로그램에 대한 신뢰는 감사 리더들이 더 넓은 인재층으로 눈을 돌리고, "모든 면에서 만족스러움" 것은 아닌 후보자도 고려할 수 있게 해준다 (그와 동시에 숙련된 후보자에게 따라오는 고액 연봉의 부담을 피할 수 있다). 전문적인 IT 감사 스킬이 중요항목이기는 하지만, 감사 리더들이 후보자에게서 원하는 다른 스킬과 자질도 있다.

실제로, 2018 년 맥박에서 물은 한 질문에 대해 많은 감사 리더들이 분석적/비판적 사고, 커뮤니케이션 스킬 및 설득력과 협업능력과 같은 스킬이 감사 부서의 임무 수행 능력에 있어 기본적인 IT 지식, 데이터 마이닝과 애널리틱스, 심지어 업계 특수 지식과 같은 특화된 스킬보다 더 중요하거나 매우 중요하다고 응답했다 (그림 2 참조).²²

그림 2: 스킬의 중요도

내부 감사 스킬	중요도
분석적/비판적 사고	95%
커뮤니케이션 스킬	94%
감사 프로세스 이해	85%
설득력과 협업능력	83%
비즈니스 감각	80%
직업 윤리에 대한 이해	79%
혁신적 사고	77%
프로세스 개선	67%
내부 감사 관리/감독	66%
회계 및 금융	65%
업계 특수 지식	63%
리스크 관리 보증	61%
기본적인 IT 지식	60%
IPPF®에 대한 이해	58%
거버넌스 및 문화	56%
데이터 마이닝과 분석	50%
사이버보안과 개인정보보호	48%
부정행위 조사 및/또는 감사	41%

주: 2018 북미 지역 내부 감사의 맥박 (2018 North American Pulse of Internal Audit), 54 번 문항: 다음 스킬이 귀사 감사 부서의 임무 수행 능력에서 얼마나 필수적인지 표시하십시오. "가장 필수적"이나 "매우 필수적"을 선택한 응답자의 퍼센티지. n = 636.

<https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Auditor-The-Internal-Auditor-Transformation-Imperative.pdf>.

²² 2018 North American Pulse of Internal Audit, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

잘 짜인 트레이닝 프로그램이 존재할 경우, 학습 의사가 있는 비 (非) 경력자는 경쟁이 치열한 인재 시장에 반가운 대안이다.

트레이닝 프로그램은 감사직의 성숙도가 낮은 개발도상국 시장에서 효과적일 수 있다. 프로티비티 (Protiviti)에 따르면, 브라질에 있는 공인 내부

감사인 (CIA)의 수는 220 명에 불과하다. 브라질은 세계 9 위의 경제 대국이다.²³ 연재물인 *세계의 내부 감사직무 (Internal Auditing Around the World)* 중 8 권 “내부 감사 부서는 어떻게 위대한 인재를 양성하는가 (How Internal Audit Functions Develop Great People)”에서 브룩필드 브라질 (Brookfield Brazil)의 기업 감사 부문 이사 리처드 메인곳 (Richard Maingot)은 배경이 이상적이지 않은 내부 감사 후보자를 고려하고 이들을 훈련시켜 기본적인 역량 니즈부터 해결한 자신의 방법을 설명하고 있다. “우리는 이들에게 결여된 스킬을 계발해야 했다. 자습 또는 브라질에서 관리되는 로컬 과정을 통해 CIA 시험에 응시하고 합격으로 끝나는 엄격한 프로그램에 감사인들을 등록시켰다. 감사인이 CIA 인증과정을 마치면, 다른 자격증을 취득하도록 독려한다.”²⁴

종합 트레이닝 및 계발 프로그램에 대한 의존의 증가는 감사 리더들이 조직 내부로 눈을 돌려 사내 또는 심지어 부서 내의 인재도 고려할 수 있게 해준다. IIA 와의 인터뷰에서 텍사스 주 엘 파소 시의 최고내부감사인 에드문도 칼데론 (Edmundo Calderon)은 자신이 이러한 혜택을 어떻게 활용하고 있는지 설명하였다. “[엘 파소 시의] IT 부서 예산은 70,000 달러였는데 그 돈으로는 사이버 전문가를 고용할 수 없음을 곧 알게 되었다. 재원의 부족은 큰 난관이며 아웃소싱이나 코소싱이 유일한 옵션인 경우가 흔하고, 그러려고 해도 재원을 확보해야 했다.” 대신, 엘 파소 시는 기존 IT 담당직원의 사이버보안 트레이닝을 시작했다.²⁵

감사 포커스

IIA 기준 1210 – 숙달

내부 감사인은 그들 각자의 책임을 수행하기 위해 필요한 지식, 스킬 그리고 그 밖의 능력을 갖추어야 한다. 내부감사부서는 부서의 책임 완수를 위해 필요한 지식, 기술 그리고 그 외의 능력을 총체적으로 소유 또는 획득해야 한다.

²³ “Brookfield Brazil — Recruiting, Training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012 년, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

²⁴ Ibid.

²⁵ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019 년, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

인재 관리에 관한 IIA의 **실무 가이드 (Practice Guide)**는 트레이닝 및 개발 프로그램을 향상시키기 위해 감사 리더들이 도입할 수 있는 다양한 전략을 아래와 같이 제시한다.

- **직무 순환 채용:** 직무 순환 프로그램은 다른 부서에서 온 내부 후보자들을 위해 트레이닝 기회를 제공한다. 또한, 베스트 프랙티스의 공유를 촉진하고 내부 감사 외부의 직원들 간에 내부 감사의 역할에 대한 의식을 제고시켜 줄 수 있다.
- **객원 감사인 프로그램:** 객원 감사인 프로그램은 조직의 다른 부서에서 온 직원이 내부 감사 실무를 단기간 경험할 수 있는 기회를 제공하며 특정 감사 업무에 대한 역량의 격차를 메꾸기 위해 활용될 수 있다. 객원 감사인은 통상적으로 자신이 전문성을 지닌 특정 부문의 감사에 참여하며, 감사 부서 안팎으로 지식의 공유를 촉진할 수 있다. 이러한 프로그램은 특히 IT 부서와 공조할 때 효과적이다.
- **멘토링 프로그램:** 멘토링 프로그램은 대개 비공식적이며, 문서화되지 않는다. 신입 및 경력자 모두에게, 자신보다 경력과 지식이 더 많은 상급자의 지도 하에 역량을 강화할 수 있는 기회를 제공한다. 멘토가 직원의 상사가 아닐 때 제일 좋다.
- **현장 연수 (OJT):** OJT는 신입 직원이 내부 감사 업무를 수행하는 가운데 연수 기회를 갖는 효과적인 방법이다. 또한 신입 직원이 핵심 비즈니스 프로세스와 리스크 관리 및 컴플라이언스와 같은 제 2 선 방어 부서가 수행하는 태스크에 대해 배우도록 돕는다.
- **집합 교육/워크숍:** 많은 조직이 업무 역할, 직책, 심지어 데이터 애널리틱스 및 부정행위 통제와 같은 보다 전문적인 역량을 바탕으로 구체적인 교육을 제공하기 위해 사내 공식 트레이닝 프로그램을 마련하고 있다. 외부의 제 3 자도 이러한 형태의 교육을 제공한다. 그 예로, IIA 지부와 제휴기관은 종종 회원에게 전문적인 트레이닝을 제공한다.
- **온라인 학습 (E-learning):** 온라인 학습은 외부 업체는 물론 내부인에 의해서도 제공될 수 있다. 보다 탄력적인 일정을 제공하며 교육장소 이동이나 사무실 이석을 요구하지 않는다.²⁶

학습 기관의 활용

특별한 언급의 대상이지만 종종 간과되는 전략은, 이미 지역 대학과 연계를 형성하고 있을 수도 있는 로컬 IIA 지부 및 제휴기관의 산학 연계 (Academic Relations) 위원회와 파트너십을 구축하는 것이다. 많은 기관에서 학생들에게 CIA 시험 교육부터 인증 기록, 학사, 석사, 박사 학위 전 과정에 이르기까지 모든 것을 제공하는 내부 감사 기반 프로그램을 도입하고 있다. 그러한

²⁶ "Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members," *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015 년, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

파트너십은 참여하는 모두에게 혜택을 준다. 내부 감사 부서는 채용, 트레이닝, 유지할 인재를 얻고, 학생들은 인턴십 기회 및 내부 감사 정규직 취업 기회를 얻는다. 학습 기관은 학생들의 취업을 앞선하는 가운데 기업과의 접촉을 늘리는 기회를 얻는다.²⁷

오리곤 주 국무장관 (Oregon Secretary of State)의 IT 감사 매니저인 테레사 퍼니쉬 (Teresa Furnish)는 재정적 한계가 존재하는 공공 부문에서 이러한 전략이 특히 주효하다고 생각한다. “우리 팀원의 절반은 수행 감사 (Performance Audit)나 재무 감사에서 일을 시작했는데, 이들에게 IT 교육을 시켰습니다. 그 외에도 우리는 국제공인정보시스템감사사 (CISA) 기준과 연계된 프로그램을 도입한 주립 대학교 한 곳과 원만한 관계를 유지하고 있었기 때문에 큰 도움이 되었고, 학생들이 정부 환경에서 근무하는 것이 어떤 일인지 이해하도록 훈련시킬 수 있었습니다”라고 IIA 와의 인터뷰에서 테레사 퍼니쉬는 말했다.²⁸

더 큰 차원에서 보았을 때, 내부 감사직을 새로운 노동인구에게 홍보하기 위해 적극 노력하는 내부 감사 부서가 얻게 될 추가적인 혜택을 무시해서는 안 된다. 특히 베이비 부머들의 고령화가 진행되면서 이들이 노동시장으로부터 은퇴하기 시작함에 따라, 심각한 노동력 부족 현상이 초래되고 있다. 퓨 리서치 센터 (Pew Research Center)에 따르면 2029 년까지 전통적 의미의 퇴직 정년에 도달하는 베이비 부머의 수는 무려 하루에 10,000 명이다.²⁹ 밀레니얼 세대와 Z 세대가 이들을 대체함에 따라, 내부 감사는 감사직을 이들에게 홍보하고 내부 감사 내의 장기적 커리어가 얼마나 의미 있는 일인지 보여주기 위해 모든 기회를 활용해야 할 것이다. IIA 지부 및 제휴기관의 산학 연계 위원회와 구축한 파트너십을 최대한 활용하기 위해, 감사 리더들은 내부 감사 부서가 자체적으로 할 수 있는 노력을 다하는 가운데 학습 기관이 제공하는 가치와 최소 동일한 가치를 제공하고 있는지 확인해야 한다. 조직은 인턴십 프로그램을 창의적으로 활용할 수 있으며, 다음을 포함하여 여러 가지 전략을 고려해 볼 수 있다.

- 하계 리더십 프로그램 마련. 선택된 소수의 학생들을 초대하여 연구 프로젝트, 시뮬레이션, 기업 방문, 또래 지원 (Peer Outreach) 활동 및 더 나아가 이사회 발표까지 참여하도록 함
- 학생들을 위한 사례 경진대회 조직. 학생으로 구성된 팀들은 초록을 제출하거나, 실무자와 협업하거나, 내부 감사에 해결책을 발표할 수 있음

²⁷ “Why Participate in The IIA’s Internal Auditing Education Partnership (IAEP) Program?” The IIA, 2019 년 9 월 27 일 접속, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Academic%20Relations%20Documents/Why-Participate-in-the-IAEP-Program.pdf>.

²⁸ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019 년, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

²⁹ Russell Heimlich, “Baby Boomers Retire,” Pew Research Center, 2010 년 12 월 29 일, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.

- 대학교 취업 박람회에 적극 참여
- 학생을 대상으로 인식 제고 행사를 주최하거나, 후원인이 이러한 행사를 지역차원이나 더 큰 스케일로 개최하도록 지원
- 지역 대학교 학생회 및 교수들과 소통 라인을 구축하여 장학금, 원조 행사, 멘토링 기회 선전
- 참여하는 학생 및 멘토에게 무료로 또는 저렴한 가격에 제공되는 트레이닝 이벤트를 개최하거나 학습 기관과 함께 공동 개최³⁰

대학 차원에서의 인재 채용은 중요하지만, 그것을 저 예산 인재확보의 유일한 원천으로 여기는 것은 현명하지 못하다. 감사 리더는 그 반대편에서도 유의미한 가치를 찾을 수 있다.

“내가 사용한 효과적인 전략은 IT, 정보 보안 및 회계로부터, 때로는 파트 타임으로 숙련된 정년퇴직 전후의 직원을 고용하여 일과 가치 부가를 계속하게 하는 것입니다”라고 버지니아 대학교의 감사 및 컴플라이언스 오피스 (Audit & Compliance Office)의 CAE 캐롤린 디바인 세인트 (Carolyn Devine Saint)는 말했다.

인재층의 스펙트럼은 매우 넓다. 효과적인 인재 관리 전략은 종합적이고, 다면적이며, 열린 접근법과 함께 스펙트럼 상의 어디에서건 (학생으로부터 인턴, 퇴직자에 이르기까지) 가치 추구를 강조해야 한다.

³⁰ “20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing,” The IIA, 2019 년 9 월 27 일 접속, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-auditing.pdf>.

인재 유지

우리는 어렵거나 불편한 상황을 부드럽게 만들기 위해 종종 농담을 하는데, 널리 알려진 한 농담은 IT 인재를 유지해야 하는 내부 감사의 과제를 둘러싼 불안정성을 잘 나타낸다:

미국에는 딱 열 명의 훌륭한 IT 감사 리더가 있다. 이들은 몇 주마다 직장을 옮긴다.³¹

이 농담은 오늘날 감사 리더들이 직면한 두 가지의 가장 큰 장애물을 알려준다. 숙련된 감사 인재 채용의 어려움과 이들을 유지하는 어려움이다. 내부 감사직이 얼마나 훌륭한 일자리인지 내부 감사가 얼마나 성공적으로 보여주었건, 또는 조기에 인재를 발굴하여 숙련된 내부 감사인으로 양성하기까지 얼마나 많은 자원이 투입되었건, 우수한 인재가 조직을 떠나는 것을 막을 수는 없기 때문에 이는 잔인한 아이러니이다.

의문의 여지 없이, 적절한 인재 유지 전략에 주의를 기울이지 않고 잠재력을 전적으로 발휘할 수 있는 인재 관리 전략은 없다. 그를 위해, 그리고 생산적인 결과가 가시화되는 가운데 감사 리더들은 경력 있는 내부 감사인의 이직이나 근속 결정에 작용하는 변수들을 이해해야 한다.

동기부여

돈 말고도 직원을 행복하는 만드는 방법은 많이 있다. 일부 변수는 사람마다, 또는 특정 인구통계집단 내에서 크게 다를 수 있지만 금전적 보상을 넘어 명확하고 결정적인 트렌드와 특성이 있으며 인재 유지 전략 수립에 있어 그 중요성이 입증되었다.

한 특정 인구통계집단에 초점을 맞추기 앞서, 보다 광의로 인재에 대한 니즈와 갈망을 해석하는 것도 마찬가지로 유익하다. 연구조사는 세그멘테이션 및 특수성을 선호하는 경향이 있는데, 큰 그림에 대한 이해 없이 인재 관리 전략은 지나치게 한정적이어서 성공하지 못할 위험이 있다. 때로는 사람들이 얼마나 다른지에 천착하느라, 사람들이 실제로 얼마나 유사한지 잊기 쉽다.

예를 들어, 노동인구 전체 스펙트럼에서 직원 만족도 및 생산성을 결정하는 중요 요인 중 하나는 본인의 동기부여 수준이다. 이 단어에 함축된 의미는 무한대에 가깝지만, 대부분 매슬로우 (Maslow)의 욕구 단계설 (기본적 또는 “생리적 욕구”에서 “자아 실현” 욕구까지)을 바탕으로 5 개

³¹ McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

카테고리 중 하나로 구분할 수 있다.³² 기본적 욕구가 충족되면, 사람은 매슬로우가 “자아 실현”이라고 부르는 단계에 도달하기 위해 으레 그 다음 순서로 나아가려고 한다. 매슬로우가 연구한 것은 일반적인 의미에서 인간의 욕구였지만, 이 프레임워크는 인재 관리 목적을 위해 쉽게 변용할 수 있다. 경험상, 인재는 자신의 자아 실현에 도움이 된다고 믿을수록 해당 직장에 입사하고 근속하려는 동기를 크게 느낄 것이다. 이러한 욕구는 그림 3에 직업과 관련된 각각의 예와 함께 제시되어 있다. 보수는 “생리적 욕구” 카테고리에 속한다. 그 자체로는 인재 유지에 그리 큰 도움이 되지 않는다.

그림 3: 직업과 관련된 욕구

자아 실현의 욕구	어려운 업무 개인의 책임 창의성을 발휘할 기회 업무적 성취 인정과 칭찬 승진과 보너스
존경의 욕구	사회적 인정 직업의 지위 직업적 명예 일 자체로부터의 피드백
사회적 욕구	업무 그룹/팀 감독 직업적 소속감
안전의 욕구	보건과 안전 고용 안정 근로 계약
생리적 욕구	보수 복지혜택 근로 조건

³²A.H. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review*, 1943 년, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

“직원에게 경쟁력 있는 연봉과 보너스를 제공하는 것은 여전히 필수조건이지만, 고액 연봉만이 직원의 근속 여부를 결정할 것이라고 착각하면 안 된다. 돈은 사람들이 입사하게 만드는 동기일 수 있지만, 성과 측면에서는 장기적인 동기부여가 되지 못한다”고 이너모빌리티바이글로트 (InnerMobility by Gloat)의 수석 커뮤니케이션 전략가인 멜라니 홀리 파쉬 (Melanie Holly Pasch)가 말한다.³³

주: “Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members,” *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015 년, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

보다 강력한 동기부여라고 생각되는 것 대부분은 사내 문화와 결부된다. 인재는 중요한 일을 하고, 의미 있는 무언가에 기여하기를 원한다. 인재는 도전을 원하고, 성취에 대해 공로를 인정받고, 기대를 충족시키지 못했을 때 경영진의 적절한 피드백을 원한다. 인재는 조직에서 승진하는 것을 원한다. 직업적 안정을 원하지만, 사무실 밖의 삶을 누릴 수 있는 유연성도 원한다.

이러한 요인은 모두 문화와 관련되어 있으며, 유지 프로세스에서 중요한 것처럼 채용 프로세스에 있어서도 중요하다. *연봉 가이드 2020*에 따르면 “설문 응답자 중 3분의 1 이상이 직무 역할은 완벽하게 적성에 맞지만 조직 문화가 그렇지 못할 경우 취업 기회를 거절하겠다”고 답했다. 이 보고서에 따르면 “조직 문화는 구직자들에게 가장 중요한 고려사항이기 때문에 채용 및 유지 시 중점적으로 고려해야 하는 성공 요인이다.”³⁴ 내부 감사가 귀중한 인재를 채용하고 유지하려면 (그리고 오래 근속하도록 동기를 부여하려면) 이 새로운 현실은 내부 감사 부서의 인재 관리 전략과 조직의 인재 관리 전략에서 적절하게 다뤄져야만 한다.

밀레니얼 세대

자주 인용되는 딜로이트 (Deloitte) 연구조사에 따르면 밀레니얼 세대 (미국 심리 학회 (American Psychological Association)에서는 1981 년~1996 년 출생자로 정의)는 향후 10 년간 글로벌 노동인구의 75%를 차지할 것이며, 인재 채용 및 유지를 담당하는 리더들은 밀레니얼 세대에게 자사의 직업이 보다 매력적으로 보이게 만드는 것을 최우선순위로 꼽아왔다.³⁵ 내부 감사도 마찬가지이지만, 여태까지 결과는 엇갈려왔다.

³³ Melanie Holly Pasch, “Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation,” InnerMobility by Gloat, 2019 년 6 월 10 일, <https://www.innermobility.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.

³⁴ *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

³⁵ *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, 2014 년 1 월, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

리스크를 중시하는 내부 감사 직업의 포커스는 밀레니얼 세대에게 소구할 수 있었다. 리스크는, 최소한 기본적인 개념으로서 이 세대가 태생적으로 이해하는 것이다. “리스크, 컴플라이언스 및 내부 감사 토픽이 밀레니얼 세대에게 관심사가 아니라고는 상상할 수도 없다”라고 다니엘 모핀 (Daniel Morfin)은 디지털리스트 매거진 (*Digitalist Magazine*)에 썼다. “밀레니얼과 그 다음 세대는 과거의 세대보다 더 많은 리스크에 노출되어 있다. 몇몇 예를 생각해보라. 부정행위와 거래 적발, 제 3 자 리스크 관리, 데이터 보안, 신원 및 액세스 관리, 클라우드 보안, 데이터에 대한 통제와 권한, 데이터 보호 등등.”³⁶

반면, 밀레니얼 세대가 매력적이라고 생각하지 않는 내부 감사직무의 단면도 있다. 앞서 인용한 딜로이트 연구에 따르면 “밀레니얼 세대의 78%는 취업 여부를 결정할 때 이 회사가 얼마나 혁신적인지에 의해 크게 영향을 받은 반면, 대부분은 현재의 직장이 자신들의 창의적 사고를 장려하지 않는다고 말한다.”³⁷

내부 감사는 직종 자체가 신기술 채택과 프로세스의 업데이트에 다소 보수적인 입장을 취해왔으며, 이는 밀레니얼 세대에게 이상적으로 보이지 않을 수 있다. 2018 년 맥박에 따르면, 조사에 응답한 CAE 중 13%만이 자신의 부서가 신기술 채택에 적극적이라는 문항에 강하게 동의했다. 또한, CAE 의 62%는 자신의 부서가 일상적인 내부 감사 태스크를 자동화하고 있지 않으며 (예: RPA) 그럴 계획도 없다고 답했으며 71%는 자신의 부서가 감사 증빙 분석을 자동화하고 있지 않으며 (예: 인공 지능) 그럴 계획도 없다고 답했다.³⁸

내부 감사가 혁신을 수용하는데 상대적으로 더디다는 인식은 반드시 바뀌어야 하며, 감사 리더는 이사회 및 최고 경영진과 협력하여 그를 실행할 수 있는 위치에 있다. 내부 감사는 이해당사자들에게 리스크 보증과 컨설팅 업무를 제공할 수 있는 능력을 향상시키기 위해 노력하면서 조직 내에서 혁신의 리더가 되는 것을 최우선과제로 삼아야 한다. 기준 2100 – 감사업무의 성격에 따르면, “내부 감사의 신뢰성 및 가치는 감사인이 선제적으로 대처할 때, 그리고 그들의 평가가 새로운 통찰을 제공하고, 미래에 미칠 영향을 고려할 때 향상된다” [강조]. 선제적으로 대처하기 위해 내부 감사는 RPA 및 데이터 애널리틱스를 포함하여 신기술 도입의 챔피언이 되어야 하고, 조직 내에서 타 부서가 부러워하고 추종할 수 있는 리더가 되어야 한다.

³⁶ Daniel Morfin, “It’s Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials,” 2019 년 4 월 24 일, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.

³⁷ *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³⁸ *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

만약 내부 감사가 스스로를 기술 혁명의 첨단에서 리더로 정립시킬 수 있다면 밀레니얼 세대들이 알아차리게 될 것이다.

볼터스 클루버 (Wolters Kluwer)의 시장 발굴 부문 시니어 컨설턴트인 토비 드로쉬 (Toby DeRoche)는 기술 투자 및 구현에 대해 이사회로부터 지지를 얻기 위해 내부 감사인이 취할 수 있는 몇몇 조치를 나열하고 있다:

- 조직이 현재 사용 중인 기술에 대한 핵심 평가 실시
- 내부 감사에서 사용하는 기술 툴의 목록을 작성하고 툴과 감사 업무를 매핑
- 내부 감사인이 기술을 활용하고 기술의 진보에 맞출 수 있는 계획 및 전략 수립
- 조직의 IT 부문과 긴밀한 연대를 형성하여 양측이 상호 보완적인 전략을 추구하고 있으며, 가용한 기술 자원 및 프로토콜을 적극 활용하고 있는지 확인
- 장기적인 기술 전략 수립
- 종합적인 트레이닝 프로그램을 수립하여 현재 및 미래의 기술 이용 지원³⁹

감사 포커스

기준 2100 – 감사업무의 성격

내부 감사부서는 조직적이고 훈련된, 그리고 위험기반 접근법을 통하여 조직의 지배구조, 위험관리 및 통제 프로세스를 평가하고 개선하는데 기여해야 한다. 내부감사의 신뢰성 및 가치는 감사인이 선제적으로 대처할 때, 그리고 그들의 평가가 새로운 통찰을 제공하고, 미래에 미칠 영향을 고려할 때 향상된다.

여성

인재 유지 평가 시 고려할 또 다른 인구통계집단은 여성이다. 센터 포 크리에이티브 리더십 (The Center for Creative Leadership)이 워터마크 (Watermark)와 함께 실시한 *직장에서-여성이 원하는 것과 여성을 원하는 이유 (What Women Want— And Why You Want Women— In the Workplace)*라는 제목의 연구 조사에서, 560 명의 여성에게 현재 근무하는 직장에서 계속 일하고 싶은 이유를 물었다.⁴⁰ 16 개의 개별 응답 중, 가장 큰 이유는 “일이 내 삶의 다른 영역과 잘 조화된다”였고 그 다음은 “내가 하는 일이 즐겁다”였다. 이 보고서에 따르면 “통계적으로 여성은 급여, 복지와 같이 보다 구체적이고 전통적이라고 생각되는 이유나 상사의 영향 때문이라기보다 이러한 이유 때문에 현재의 직장에서 근속할 가능성이 높았다.”

³⁹ Toby DeRoche, “Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution,” Wolters Kluwer, 2016 년 3 월 1 일, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.

⁴⁰ Cathleen Clerkin, *What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace*, Watermark, Center for Creative Leadership, 2017 년 7 월, <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/What Women Want.FINAL.pdf>.

또한 특정 복지제도의 중요성을 2~4 점 척도 (조금 중요하다에서 매우 중요하다)로 표시하라는 질문과 관련하여, 여성의 응답을 동일한 복지에 대한 남성의 응답과 비교해 보았다. 탄력 근무제, 재택 근무 및 유급 육아 휴직과 같은 복지의 경우 여성은 일관성 있게 남성보다 높은 중요성 점수를 부여했다.⁴¹ 이는 이직과 근속의 입장 일단을 고려할 때 탄력 근무제가 감사 부서의 인재 유지율 제고에 미치는 영향을 감사 리더들이 감안해야 함을 의미한다.

이와 같은 결과를 참조하는 것이 인재 관리 전략 평가 시 가치를 제공할 수 있는 반면, 내부 감사 리더들이 고려해야 하는 위험도 있다. 앞서 언급한 것처럼, 차이에 대한 지나친 의존은 보다 큰 그림을 가릴 수 있다. 여성만이 느끼는 취업 관련 고충이 존재한다는 주장을 뒷받침하는 데이터가 있음에도 불구하고, 여성이 중시하는 것에 대해 별도의 담론을 갖는 것은 여성이 노동시장 (내부 감사 포함)에서 이루어낸 진전의 대부분에 역효과를 가져올 수 있다. IIA 가 발표한 2016 년 보고서 (제목: *내부 감사직무를 수행하는 여성:세계적 관점 (Women in Internal Auditing: Perspectives Around the World)*)에 따르면 지속적인 장애물에도 불구하고, 성별 격차는 천천히 줄어들고 있다. 특히 북미 지역에서는 CAE 가 아닌 내부 감사 인원의 51%, 교육 서비스업 CAE 의 52%가 여성이다.⁴² 이는 작은 걸음이며, 중대한 장애물이 남아있지만 이러한 진전은 여성을 인재 담론에서 분리시키는 것이 아니라 *포함시킴*으로써 이루어졌다.

리더가 될 능력과 야망을 지녔고, 조직에 계속 남아 있거나 다른 기회를 추구할 선택권이 있는 위치에 있는 여성은 특별 대우를 원하지 않는다. 이들이 원하는 것은 평등과 공정함이다. 감사 리더의 도전과제는 성별, 종교, 성적 취향 또는 기타 어떠한 맥락이건, 중립적이며 편향 없이 *사고의* 다양성이 최우선시됨을 보장하기 위해 인재 채용 및 개발 전략은 물론 유지 전략을 평가하는 것이다.

컨스트럭션 이그제큐티브 (*Construction Executive*)지에 기고한 글에서 새미 배리 (Sami Barry)는 조직이 마련하고 구현할 수 있는 관행과 절차의 리스트를 제공하였다. 이 리스트는 다양성과 평등을 장려하는 방식으로 여성 경력자들을 채용, 유지하는데 도움이 될 수 있다. 저자가 의도한 대상은 내부 감사가 아니지만, 내부 감사 부서에도 해당된다.

- 남성과 여성이 평등하게 인정받는 포용적인 직장 문화 조성
- 다양성을 중시하는 일터로 조직을 브랜드 화 (化). 예를 들어 웹사이트와 소셜 미디어 플랫폼에 남성 및 여성 직원의 사진을 동일한 분량으로 게시

⁴¹ Ibid.

⁴² Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016 년, <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>.

- 사내 채용담당자의 잠재의식에 존재하는 편향 제거
- 직무 기술서 및 채용 공고에서 편향 제거. ZipRecruiter (ZipRecruiter) 연구에 따르면 직무 기술서에서 성차별적인 단어를 제거할 경우 지원자의 수를 42% 증가시킬 수 있다.⁴³ 기업 문화 및 리더십에 관한 정보를 채용 공고에 공유
- 인터뷰 시 다양성과 여성 친화적인 문화를 강조하고 여성 직원을 채용 프로세스에 관여시킴
- 여성 직원의 선호에 부합하는 전문성 개발 기회를 맞춤 제공
- 여성에게 소구하는 복지/혜택 마련 (예: 여성 친화적인 유연한 취업 규칙, 여성을 위한 전문성 개발 및 멘토링, 출산 및 불임치료 지원)
- 다양성 문제로 발생하는 직원 이직률의 측정 및 보고⁴⁴

최선을 바라되, 최악에 대비

건실한 인재 유지 전략 (시장보다 후한 보수 제공 포함)이 직원의 이탈을 막지 못하는 경우는 항상 있을 것이다. 그러나 감사 리더들은 성급한 결론을 내리거나 당황하면 안 된다. 기억하라. 그러한 일은 기존의 인재 관리 전략이 잘못되었기 때문에 발생하는 것은 아니다.

잘못된 것은 예상치 않은 변화에 적응하지 못하는 무능이다. 기준 1210 – 숙달을 준수하기 위해, 감사 리더들은 감사 부문의 갑작스러운 공백을 메울 수 있는 선제적인 승계 계획을 인재 관리 전략에 포함시켜야 하며 채용, 양성 및 유지의 사이클을 새로 시작해야 한다. IIA 실무 가이드 인재 관리에 따르면 승계 계획은 “조직의 니즈와 후보자의 커리어 목표, 역량 및 성장 가능성을 고려하는 가운데 기존 포지션에 대해 잠재적 후보자를 파악”해야 한다.

감사 포커스

기준 1210 – 숙달

내부 감사인은 그들 각자의 책임을 수행하기 위해 필요한 지식, 스킬 그리고 그 밖의 능력을 갖춰야 한다. 내부감사부서는 부서의 책임 완수를 위해 필요한 지식, 기술 그리고 그 외의 능력을 총체적으로 소유 또는 획득해야 한다 .

⁴³ “Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants,” ZipRecruiter (블로그), 2019 년 9 월 27 일 접속, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/>.

⁴⁴ Sami Berry, “Recruit and Retain Women in the Workforce,” Construction Executive, 2018 년 4 월 24 일, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.

인도 뉴델리에 소재한 아디티야 비를라 (Aditya Birla)의 기업 감사 본부장인 N.G. 샹카 (Shankar)는 호감 가는 인재를 놓친 자신의 경험을 **프로티비티**에 공유하였다.⁴⁵ “인도는 크게 성장하는 시장이기 때문에 취업 기회가 많다. 능력 있는 젊은 전문가는 다른 조직으로부터 매력적인 제안을 받을 경우, 아마도 우리 회사를 떠날 것이다. 지금 상황이 바로 그렇다”라고 그는 말했다. 이러한 사태는 샹카의 감사 부서에서 이미 예측되어 왔다. 이 부서 자체는 인재 승계 및 양성의 계속되는 사이클을 중심으로 구성되어 있다.

“[감사인에게] 부서를 떠나도록 장려합니다. 물론, 이들에게 좋은 기회가 먼저 있어야겠지요”라고 그는 말했다. 그는 다음과 같이 덧붙였다. “규정에 따르면 우리 부서에 사람들을 3~5 년간 근무하게 하고 (이들이 전문 감사인이 되는 것을 선호하지 않으면) 그룹의 다른 비즈니스나 역할로 이동시키게 되어 있습니다.”

이것이 승계 계획을 구현하는 유일한 방법은 아니지만, 바람직한 인재의 선택이 늘 뜻대로 되는 것은 아니라는 사실을 받아들여야 할 감사 리더의 책임을 강조하고 있다. 이것을 차질로 보는 대신, 감사 리더는 부서의 진화에 있어 어쩔 수 없는 현상으로 간주할 때 도움이 될 것이다. 그리고 인재 관리 전략은 상세한 승계 계획과 함께 이를 반영해야 한다.

IIA 인재 관리 실무 가이드는 내부 감사 부서가 국제내부감사기준 (IIA Standards)에 따라 그 소임을 수행할 수 있게 해주는 건전한 승계 계획을 감사 리더들이 기초하는데 도움이 될 개념들을 간추려 설명하고 있다.

⁴⁵ “Internal Audit at Aditya Birla Group Enters ‘new dimension in Recruiting and Retaining Talent,’” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012 년, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

마치며

개선의 여지는 언제나 존재한다. 이러한 진리는 한 사람의 일과 삶의 거의 모든 상황에 적용될 수 있다. 감사 리더의 인재 관리 전략도 예외는 아니며, 개선의 여지는 현재의 전략이 효과적으로 보일 때도 발견될 수 있다. 기준 1300 – 품질보증 및 개선 프로그램에 부합하려면 CAE는 “내부감사부서의 모든 면을 다루는 품질보증 및 개선 프로그램을 개발하고 유지해야 한다.” 이사회가 승인하고 감사 부문 내에 구현된 모든 인재 관리 프로그램은 이 기준에 해당된다.

이러한 보고서의 대부분은 인재 관리 전략을 수립하고 관리하는 감사 리더의 역할을 중심으로 하고 있지만, 감사 리더들은 이 프로세스가 전적으로 그들만의 것이 아니라는 자각을 가져야 한다. 이러한 프로세스는 회사에 근속함으로써 그 전략을 암묵적으로 인정하는 인재 자신은 물론, 이사회와 최고 경영진의 것이기도 하다. 내부 감사 리더들은 인재 관리 전략의 수립 및 구현 동안 직원의 이야기를 경청하고, 직원의 고유한 시각을 고려하고, 이들의 제안을 반영하고, 이사회와 경영진이 모두 현재의 상황을 제대로 알고 있는지 확인할 수 있는 기회를 활용해야 한다.

어떤 인재 관리 전략도 단독으로 시작해서 끝낼 수는 없다. 모든 참가자가 조직에 가치를 제공하고자 하는 소망으로 결속되는, 지속적이며, 포용적이며, 긍정적인 담론이 되어야 한다. 이러한 관점은 본 보고서에서 강조한 일부 전략의 구현과 함께, 인재 관리의 어려움을 덜어주어야 한다. 내부 감사가 현재 처한 것과 같은 환경에서도 감사 리더들은 감사 부서와 조직의 성공을 보장하기 위해 필요한 도구를 이미 갖추고 있다.

감사 포커스

기준 1300 – 품질보증 및 개선 프로그램

최고감사책임자는 감사부서의 업무능력을 평가하기 위해 내부감사부서의 모든 면을 다루는 품질보증 및 개선 프로그램을 개발하고 유지해야 한다.

