

핵심인재 육성은 기업성장의 반석을 놓는 과업



최근 S 그룹이 국내외에서 우수인재 유치를 위해 적극적으로 나섰다. 이 기업은 세계시장 석

권이라는 야심찬 프로젝트를 수행하기 위해 먼저 우수인력 확보에 나선 것이다.

이에 앞서 이 그룹은 지난 해 이른바 일류대학 출신들을 짝씩이 하다시피 영입했다. 취업난으로 곤혹스러운 대학에 학생 관련 파일을 제공하라는 무리한 요구까지 하며 추진한 결과 1000여 명을 육박하는 인재를 확보하는 데 성공했다.

하지만 이렇게 확보한 인재들이 기존 직원들과 어울리지 못하고, 업무를 제대로 실행하지 못하는 등 여러 가지 문제점을 야기했던 사실이 언론을 통해 흘러나와 비난을 사기도 했다.

인재확보를 서두르는 동안 정작 확보한 인력을 제대로 관리하지 못하는 우를 범한 셈이다.

이 그룹이 다소 무리수를 둔 것은 사실이지만, 핵심인재 확보를 위한 전사적 차원의 노력은 높이 살만하다. 지식기반 사회로 접어든 지금 핵심인재는 곧 경쟁력의 원천이 됐다.

따라서 핵심인재 확보 및 육성은 기업성장의 반석을 놓는 일이기 때문에 우리 벤처기업들도 깊이 생각할 때다.

핵심인재 관리, 전사차원의 체계가 필요

핵심인재를 확보하고 관리하기 위해서는 전사적 차원의 노력이 필요하다. 이에 핵심인재 관리의 확보, 배치 및 활용, 육성의 3단계 전략을 제시하고자 한다.

먼저, 거창한 듯 들릴지는 모르지만, 핵심인재를 확보하기에 앞서 인류사회에 기여한다는 ‘한 차원 높은 비전을 제시’하는 방법은 매우 유효하다. 즉, 한 사람이 일생 동안 추구할 가치가 있는 명분을 제공하는 것이다.

인재들로 하여금 자신의 과업과 조직 내 역할에 대해 자부심을 가질 수 있도록 유도하는 일은 중요하다. 이를테면 인재가 만들어 내는 상품이나 서비스에 대해 고차원적인 관점

에서 의미를 부여하는 것이다. 흔히 ‘빠른 승진’이나 ‘높은 보수’ 등의 파격적인 조건을 제시해 인재를 확보하는 경우가 많은데, 이렇게 확보한 인재는 같은 이유로 잃게 될 가능성이 크다.

이질적 인재를 포용하는 것도 하나의 인재확보 방안이다. 시대가 빠르게 변하고 있다. 이질적 인재들이 지닌 다양한 능력과 지식의 충돌을 통해 조직의 실력을 배양하는 것은 미래에 대한 투자이자 준비가 될 수 있다.

확보된 재원은 진심으로 존중해야

속담에 ‘구슬이 서말이라도 꿰어야 보배’라는 말이 있다. 아무리 좋은 인재를 확보했다하더라도 활용하지 못하면 오히려 인적자원 낭비만 초래한다.

확보된 인재를 역량위주로 적재적소에 배치하는 것이 중요하다. 핵심인재일수록 활용이 까다롭기 때문에 최적의 배치가 필요하다. 본인이 가지고 있는 잠재력을 발휘할 수 있도록 전문가를 포지션에 맞도록 배치해야 하는 것이다.

이때 직무의 폭이 좁아지지 않도록 유의할 필요가 있다. 본인의 장점과 조직의 니즈를 융합할 수 있는 경력경로를 설계하는 것이 우선 시 되어야 한다.

더불어 핵심인재의 조직 내 정착과 능력발휘를 위한 세심한 배려와 후원이 필수적이다. 유비는 공명을 등용한 이후 함께 기거하며 스승의 예우를 다한 끝에 조기에 위상을 확립할 수 있었다.

핵심인재가 기존 조직의 저항이나 견제로 인해 능력이 사장되는 것을 방지하는데 유의하고, 필요한 경우에는 CEO가 직접 나서 인간적인 유대감을 형성할 필요가 있다. 진심어린 존중과 예우는 핵심인재의 감동과 열정을 이끌어내는 가장 이상적인 방법이기 때문이다.



기존 체제와 융화될 수 있도록 조율



인재를 적재적소에 배치하고 활용하기 위해서는 어떻게 해야 할까. 우선, 핵심 인재에게 ‘성장의 비

전을 정확히 제시’해야 한다. 막연히 성장 가능성 정도를 제시하는 것이 아니라 장기간 조직과 개인의 발전을 양립시킬 수 있는 ‘Life Road’ 제시해야 한다.

핵심인재군을 사전 선별하고 조직 내에서의 비전과 별도의 승진경로를 제시하는 것도 하나의 방법이다. 이렇게 선별된 인력들이 기업 전체를 조망할 수 있는 시야와 전략적 감각을 가질 수 있도록 기회를 부여해야 한다.

이와 함께 핵심인력의 역량향상을 위해 CEO와의 잦은 접촉, 해외 우수 교육기관 파견을 등을 통해 지속적으로 재교육을 실시한다. 주기적으로 글로벌 수준의 외부 교육프로그램에 참여시켜 역량을 충전시키고 능력을 향상시키는 방법도 도입해야 할 것이다. 재교육 기회가 많을수록 회사에 대한 충성심이 높아진다는 사실은 명심할 일이다.

‘체계적인 도전의 기회를 제공’하는 것도 중요하다. 일을 통한 경험이야말로 가장 중요한 인재양성 방법이므로 주기적인 도전기회를 제공해 인재를 단련시킬 필요가 있다. ‘큰 인재는 크게 쓴다’는 원칙 하에 핵심인재에게 크고 새로운 과업을 부과하는 것이다.

외부에서 영입하는 것 외에 ‘내부의 인재를 발굴하고 우대’한다는 원칙을 세워 실행해야 한다. 영입된 핵심인재와 기존 세력간에 벽이 형성되어서는 안된다. 내부 인재의 육성과 활용에 정성을 다한다는 평판을 얻게 되면 외부 우수인재를 끌어들이는데 있어서도 매력으로 작용하게 될 것이다.

핵심인재 확보에 따른 리스크 대비도 필수

반면, 핵심인재가 오히려 기업경영에 누를 끼칠 수 있다는 사실을 명심해야 한다. 업종환경의 복잡화, 변화가속으로 인해 구성원의 전문적인 역량을 판별하기 쉽지 않다. 따라서 인재를 판별할 수 있는 조직 내외부의 전문가 네트워크를 적극 활용한다.

나아가 조직 전체를 위기로 몰아가는 돌발 상황을 대비하

는 방책도 마련해야 한다. M&A, 해외진출, 대형 R&D, 금융거래 등 리스크를 부담하는 사안에 대해서는 단 한차례 실수가 기업을 생존의 기로에 놓이게 하기 때문이다. 핵심인재의 자율적 활동을 보장하되 이중 삼중의 안전장치를 구축해 만약의 사태에 대비해야 하는 것이다.

한편, 조직 전체의 지식역량을 높이는 방법으로 소수 핵심인재에 과도하게 의존하는 것을 피해야 할 것이다. 핵심인재의 역량과 노하우를 체계적으로 조직에 체계화시키는 지식경영 시스템을 구축하고, 핵심인재를 모체로 하여 전체 조직 구성원의 역량이 높아지도록 유도하는 것이다. 인재간 선의의 경쟁과 협력을 통해 조직 내 학습 및 지식공유를 활성화시키는 것이 요지다.

일관성 있게 지속적으로 추진해야

경영자가 원하는 기업의 형태나 구조, 즉 기업의 비전과 전략을 명확히 하는 것이 성공적인 기업 경영을 위해 반드시 필요한 원칙이다. 하지만 비전이나 전략만 가지고 성공이 보장되는 것은 아니다.

기업의 비전과 전략을 실행에 옮길 적합한 사람을 확보하고, 이들이 제 역할을 수행할 수 있도록 지속적으로 관리하는 것이 필요하다. 특히 기업 고유의 사업 전략과 그 전략을 실행할 핵심인력의 관리를 일관성 있게 연계하는 것은 기업 성공의 핵심 요인이다.

무한경쟁의 글로벌 경영시대를 맞은 기업들은 핵심인력 관리를 위해 그 어느 때 보다도 총력을 기울이고 있다. 우리 벤처기업들은 그동안 경기침체로 인한 많은 어려움을 겪으면서 많은 핵심인력을 잃었다.

벤처기업들이 다시 한번 도약하기 위해서는 이들이 돌아올 수 있는 여건을 만들어야 할 것이다. 새로운 도약의 반석이 놓는 핵심인재 확보와 육성에 우리 벤처기업들이 적극 나서야 할 때다.

