

벤처기업의 “인재육성 현황과 인재육성 전략”

내일이면 시집가는 한 처녀가 어떻게 남편의 사랑을 얻고 백년해로할 수 있을 것인가에 대해 어머니께 가르침을 구했다.

어머니는 아무 말 없이 마당 한편에서 두 손으로 모래를 한 움큼 집어들어 딸에게 보였다. 어머니가 두 손으로 부드럽게 잡고 있는 모래는 하나도 흘러내리지 않고 손위에 잘 머물러 있었다. 그러나 어머니가 모래를 꼭 움켜잡자 모래는 손가락 사이로 조금씩 흘러내리기 시작했다. 그리고 그 잡는 강도가 세질수록 흘러내리는 모래의 양도 더 많아졌다. 어머니는 딸에게 부부간의 사랑도 이와 같은 것이라고 조용히 말해주었다. 사랑은 고이고이 부드럽고 살뜰하게 가꾸어야 더욱 깊어지듯이, 사람을 다루거나 관리하는 원칙도 크게 다르지 않다고 볼 수 있다.

벤처기업 조직이 지속적으로 성장하고 발전해나가려면 경영진과 관리자 및 조직구성원들이 스스로의 잠재력을 최대한 발휘하기 위해 학습문화를 구축하는 것이 최우선 과제라 할 수 있다. 특히 벤처기업의 경영환경을 고려할 때 지속적 성장과 발전의 원천은 구성원들의 능력을 발휘하고 활용할 수 있는 교육이며, 그에 대한 CEO와 경영진의 관심이 최우선 과제다.

벤처기업 인재육성 현황

이제까지 벤처기업의 교육에 대한 중요성과 인식의 미흡으로, 투자를 하려고 해도 제한적인 요소들이 많기 때문에 인적 자원 개발이나 교육 훈련에서 소외되어왔다. 벤처기업 인력은 대기업과 다른 특징과 현장의 어려움이 있으므로 사전에 충분히 검토하여 인재육성 전략이나 교육 방안을 수립·실시해야 한다.

그 특징을 몇 가지 살펴보면 먼저, 경험이나 전문성이 균일하지 않다는 점을 들 수 있다. 이는 정규적으로 일시에 채용한 후 교육·육성하여 현업에 배치하는 대기업과는 달리, 필요한 시점에 필요한 업무에 수시로 채용하기 때문이다. 이러한 점에서 체계적으로 직무를 분석하고, 경험과 전문성의 정도를 강화·육성하기가 쉽지 않다.

다음으로, 현장 근무자를 교육할 시간이 없다는 점이다. 대부분의

벤처기업은 일선 현장이나 고객의 접점에서 최소 인원으로 근무하기 때문에 이들을 중심으로 교육훈련을 하는 것이 쉽지 않고, 그러한 이유 때문에 교육이 체계적으로 이루어지지 않았다. 특히 구성원들이 작업 현장에 산재되어 집합교육을 시키는 데 큰 어려움이 있다. 따라서 일반적인 집합교육 중심의 Off-JT 교육이 아닌 현장 중심의 OJT 교육이나 통신교육 등을 실시한다면 업무수행과 교육훈련의 성과를 도출할 수 있을 것이다.

셋째로, 경영진과 관리자들이 교육양성에 관심이 적다는 점이다. 벤처기업 인적 자원에 대한 채용의 어려움과 생산성 측면의 강조와 비용절감 차원에서 구성원 육성에 대한 관심이 적었던 것은 분명한 사실이다. 벤처기업 구성원들이 이제까지 대기업에 비해 차별받은 것은 근무 조건이나 급여 이상으로 인적 자원 개발 측면에서 교육받을 수 있는 기회를 거의 누리지 못한다는 점이다. 그리고 종업원 스스로도 자기개발이나 전문성 제고를 위한 투자나 노력이 상대적으로 낮은 점 역시 현실적 문제다.

넷째로, 교육에 대한 전문가, 교육 프로그램의 부재도 문제가 된다. 구성원 개개인의 성장과 발전에 대한 관심은 엄청나게 증가되고 있으나 그들의 요구를 뒷받침해줄 만한, 조직의 질적인 변화는 따르지 못하고 있다.

즉, 구성원을 체계적으로 교육하고 육성하여 이들을 핵심인력으로 활용할 수 있는 방법에 대한 논의가 미흡했던 것이 우리 벤처기업의 현실이라 할 수 있다. 그러나 이러한 인식의 부족이 조금씩 변화하는 것이 현실적 추세다.

마지막으로, 이직률이 높아 교육에 대한 투자와 효과가 적다는 문제가 있다. 벤처기업의 이직률은 대기업에 비해 상대적으로 높다. 하지만 평생직장이라는 개념이 붕괴된 현실에서 이직률이 높다는 것이 교육을 하지 않는 이유가 되지는 못한다. 역으로 교육에 대한 관심과 열정을 가지고 체계적이고 지속적으로 구성원을 육성함으로써 업무에 대한 몰입도를 높이고 생산성을 높인다면 오히려 이직률을 획기적으로 줄일 수 있다. 이렇게 하면 기업의 성장뿐만 아니라 국가·사회 및 자기개발에 도움을 준다는 기업의 사회적 책임도 완수할 수 있다. 그러

김기혁 이사는 (주)대교 교육연수원 과장, (주)신한 인사총무팀 차장으로 재직했다. 현재 한국산업인력공단HRD 전문위원이며 조인스 HR 수석컨설턴트를 맡고있다. 카톨릭대학교에서 인사조직 박사과정을 이수 중이다.



한 관점에서 구성원에 대한 교육은 결코 단순한 시각에서 보아서는 안 된다. 결국 벤처기업 인력은, 경험과 전문성이 균일하지 않으며, 필수 인위으로 구성되었으며, 인재육성 및 교육에 대한 관심이 미흡하고, 교육훈련에 대한 전문가와 교육 프로그램이 부재하며, 채용이 어렵고 이직률이 높아 교육실행에 대한 의무감이 있다는 문제점을 안고 있다. 하지만 인력 특성에 맞게 다양한 관점에서 인재육성과 교육훈련을 실천함으로써 벤처기업의 사회적 책임과 역할을 구현할 수 있다는 점 또한 간과해서는 안 된다.

벤처기업의 인재육성 전략

조직구성원들의 직무수행 능력을 업그레이드 하는 가장 확실한 방법은 구성원에 대한 지속적인 교육과 육성을 통한 활성화다. 벤처기업의 특성과 교육 시 어려운 장애요소를 감안하여 구성원의 교육 활성화 방안을 몇 가지 제시하자면 다음과 같다.

우선, 집합교육에 대한 Off-JT 교육보다 현장 중심의 OJT 교육 중심으로 실행하는 것이다. 구성원 대부분이 현장에서 근무하기 때문에 시간을 내어 별도의 집합교육을 실시하기가 쉽지 않다. 그러므로 현장에서 근무하면서 교육하는 OJT 방식으로 진행하는 것이 현실적이고 동시에 효과적이다.

다음으로, 이론보다는 현장 중심의 교육을 실시하는 것이다. 조직구성원에 대한 소기의 교육목적을 달성하기 위해 실제적인 사례 중심의 교육이 되어야 한다. 즉, 구체적인 성공 사례와 실패 사례를 중심으로 교육함으로써 현장에서 무엇을 해야 하는지를 구체적으로 학습할 수 있도록 한다.

셋째로, 사내 정보통신망 및 정보 시스템을 활용하여 교육하는 것이다. 구성원들을 현장 중심으로 교육하는 동시에 사내 정보통신망을 이용하여 온라인 교육을 병행하는 것이 적합한 방법이 될 수 있다.

마지막으로, 학습조직을 구성하여 운영하는 것이다. 그라트(Gratt)는 “어떠한 조직이든지 급변하는 경영환경에 대처하고 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 조직의 학습 속도가 외부 환경의 변화 속도보다 빠르거나 최소한 같아야 한다”라고 말했다. 조직 내외적으로 정보를 발굴·입수하여 조직의 전 구성원이 공유함은 물론 일상적 업무 활동에 적용한다. 이를 통해 새로운 지식을 창출하여 조직 전체에 전파·보급함으로써 급변하는 경영환경에 대한 대처능력과 국제 경쟁력을 향상시킨다. 그러므로 조직 자체의 성장·발전을 배가시킬 수 있도록 지속적인 학습 활동을 전개하는 학습조직에 대한 관심을 강화해야 한다.

결국 벤처기업 구성원의 교육과 인재육성 전략은, 현장에 근무하면서 교육할 수 있는 OJT 교육, 실질적 사례를 중심으로 한 현장 중심 교육, 사내 정보통신망 및 정보 시스템을 활용한 교육, 학습조직 구성을 통한 지식경영 구현 등을 통해 업무와 연계되고 생산성을 높일 수 있어야 한다.

〈표〉 구성원 교육·육성 방안

벤처기업 인력의 특성	교육 및 육성 방안
- 경험이나 전문성이 균일하지 않음	- OJT 중심으로 현장교육 실행
- 현장 근무자를 중심으로 교육할 시간이 부족함	- 실질적인 성공 사례, 실패 사례 중심의 공유 기회 제공
- 경영진이 교육/인재육성에 관심이 적음	- 온라인 또는 통신교육
- 교육 프로그램과 교육 전문가가 부족함	- 사내 정보통신 및 정보 시스템의 최대 활용
- 이직률이 높고 교육 효과가 적음	- 학습 동아리 등과 같은 학습조직의 구성과 운영