



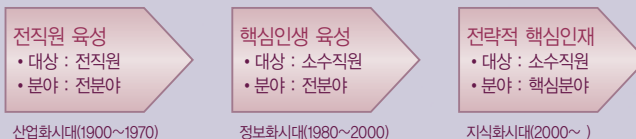
# 중소·벤처기업 핵심인재육성의 중요성

2002년 노벨 화학상 수상자는 일본의 한 중소기업체인 니치아(日亜)사의 주임 연구원이었던 나가무라(中村修二)씨가 선정 되었다. 통상적으로 노벨상하면 세계적인 석학들이 주요 수상자들이고 화학분야에도 세계적으로 유명한 석학들이 즐비한데 일본의 중소기업체 연구실 중간간부가 노벨상 수상자라는 발표에 누구도 의아해하지 않을 수 없었다.

그는 회사 측 반대에도 불구하고 2년 동안 고독한 싸움을 벌인 끝에 조명용 형광체만 생산하던 회사에서 청색 LED(발광다이오드)를 발견하고 이것을 회사의 주력 제품으로 변환시켜 1993년 1,600억 엔 정도였던 매출을 2001년엔 그 5배에 이르는 8,000억 엔으로 올려놓았다. 평범한 연구원이 회사를 완전히 바꾼 것은 물론 노벨 화학상의 영광을 누린 사례는 중소기업들에서도 핵심 인재 한명이 얼마나 중요한지를 단적으로 보여준다.

## ▶ 인재 육성 패러다임(Paradigm)의 변화

맥킨지의 굽타 회장이 애기한 “21세기는 인재확보 전쟁(The war for talents)의 시대”라는 말 속에는 “성공적인 경영의 관건은 필요한 인재를 확보해 적재적소에 배치하는데 달려있다.”라는 뜻이 내포되어 있다. 굽타 회장의 말대로 핵심인재의 유입과 유출이 경쟁에 살아남느냐 아니냐 하는 기업사활의 판도를 좌우한다. 이에 따라 인재 육성의 패러다임이 전사적 육성에서 선택과 집중에 의한 전략으로 패러다임이 변하고 있다. “1명의 천재가 10만 명을 먹여살린다”는 ‘천재 경영론’에 입각해 인재들을 S급, A급, H급으로 관리하는 삼성의 시스템과, 상대 평가 제도를 통해 상위인력 20%를 집중관리하고 하위 10%의 도태 제도를 만든 GE 등이 이런 인재 육성 패러다임의 변화를 말해준다.



이에 따라 조직구성원의 니즈NEEDS 및 패러다임의 변화에 따른 다양한 인력 개발 방법을 수용할 필요성이 절실해지고 있다. 국내 기업들이 핵심인재에

글\_김기혁(조인스HR 이사/수석컨설턴트)

대한 관심이 높은 게 사실이나 순혈주의나 연공주의를 기본으로 굳게 다져진 조직문화 때문에 핵심인재의 확보·육성을 위해서는 사람을 관리하는 패러다임이 바뀌어야 한다.

삼성, 현대, LG 등 국내 대기업들이 차세대 핵심인재 육성책으로 좋은 인재를 확보해놓고도 획일적 인사제도와 보수적인 조직문화로 초기 인재들이 상당수 중도 퇴직한 것이 사실이며 이러한 문제점을 보완하기 위해 최근엔 기존의 인사제도나 규정을 과감히 바꾸어 적용하고 있다.

### ▶ 중소·벤처 기업 왜 핵심인재 인가?

세계적 인사 전문 컨설팅사인 타워스페린은 한국 기업의 미래 비즈니스를 이끌어 갈 핵심 인력이 크게 부족하다고 지적했다. 타워스페린이 조사한 자료에 따르면 선진 기업은 전체 조직원의 5%가 핵심인력으로 채워져 있으나, 한국 기업들은 핵심 인력의 비율이 1% 남짓이라는 것이다.

기업은 핵심 인재를 확보하기 위해 어떤 노력을 해야 할까. 김재문 LG경제연구원 연구위원은 “지금까지는 기업이 인력을 뽑는 데 그쳤으나 앞으로는 육성에 초점을 맞춰야 한다.”고 강조했다. 지금처럼 스스로 인재를 키우지 않고 경력사원만 채용하다 보면 전체적인 인재 풀이 확대되지 않아 기업 전체가 피해를 보기 때문이다.

우리나라 중소·벤처기업 CEO들을 대상으로 핵심인재에 대한 인식 조사를 시행한 결과 92.6%가 핵심인재의 필요성을 느끼고 있었으며 핵심인재 확보와 육성에 대해서도 절실함을 느끼고 있었다. 또 핵심인재에 대한 보상에서도 기존의 틀을 깨고 파격적인 보상을 하겠다는 의지도 88.8%라는 압도적 비율로 나타났다.

핵심인재를 유치하기 위한 성공요인으로는 보상제도가 33%, 수용하는 문화가 중요하다가 보상과 엇비슷한 32%였고 이어서 경영층의 관심이 25%, 그리고 채용제도를 통한 선발이 20%로 나타나 핵심인재를 유치하기 위해서는 보상제도의 개선과 함께

수용하는 조직문화와, 경영층의 관심이 핵심인재의 확보와 육성의 성공요소로 볼 수 있다.

### ▶ 핵심인재 관리상의 유의점

핵심인재 관리는 필연적인 것이지만 소수 인력에 대해 지나치게 차별 관리하면서 불필요한 조직의 불협화음을 불러올 수 있다. 때문에 사전에 이에 대한 충분한 고려가 있어야 한다. 핵심인재 운영의 성공을 거두기 위해서는

첫째 : 핵심인재에 대한 명확한 요건을 객관적이고 명확하게 정의해야한다.

둘째 : 이들에게 엄정한 평가와 적합한 보상을 제공해야한다.

셋째 : 일반 인재에게도 핵심인재나 우수인재로 도약할 수 있는 충분한 기회를 부여해야한다.

넷째 : 경영자와 관리자인 리더의 솔선수범이 있어야한다.

만약 핵심인재 운영이 위의 네 가지 요인에 부응하지 못하는 경우 다음과 같은 사항이 발생할 수 있다. 즉 전체 구성원의 사기를 저하 시키거나 소외감에 빠지게 할 수 있고, 애매모호한 정의나 잘못된 인식을 주는 경우 무원칙한 양성이라는 잘못된 오해를 불러일으켜 잠재 인재의 도태 가능성이 있다. 선진 제도를 맹목적으로 모방만하는 경우 기업 고유의 인적 및 직무 특성 그리고 사업 전략과의 연계가 없어서 조직의 불화를 야기할 수도 있다.

이와 같이 우리기업에 적합한 핵심인재를 지속적으로 유지 관리하기 위한 성공 요소로는 핵심인력을 인정하고 육성하는 조직문화 구축, 경영진의 직접적인 관여와 지원, 핵심인재관리를 위한 체계적인 시스템 구축 등을 들 수 있다. 우리 중소·벤처기업의 현실적 한계성에도 불구하고 지속적 성장과 발전을 영위하기 위해서는 핵심인재에 대한 중요성만 강조할 게 아니라 실천을 통한 확보, 유지, 육성 및 관리에 대한 새로운 전략적 접근이 필요하겠다.