

중소벤처기업을 위한 효과적인 인재교육 전략

〈교육이 필요하다는 것은 압니다. 하지만 우리 같은 작은 기업에서 한 명만 빠져나가도 일이 안 되는 데 어떻게 교육을 받으시니까?〉, “값비싼 교육에 보내고, 컨설팅도 받고 핵심인재로 키워놓았더니 더 좋은 직장으로 이직해 버렸습니다.”, “교육을 보내고는 있지만 정말 효과가 있기는 있는 걸까요? 돌아서면 다 잊어버리지 않을까요?〉 이 질문들은 중소기업의 CEO를 만나 기업교육에 대해 상담을 할 때 가장 많이 듣는 교육에 대한 ‘부정적’ 의견들이다. 인재육성의 필요성은 공감하면서도 유독 ‘교육’에 있어서는 그 효과성과 실행가능성에 대하여 회의적인 생각을 하는 모순적인 사고를 하는 것이다. 물론 지극히 실질적인 문제이며 공감하지 않을 수 없는 ‘현실’이다. 하지만 중소기업의 지속가능한 발전을 위해서는 반드시 풀어야 할 숙제이기도 하다. 어떻게 교육을 해야 기업의 경쟁력 강화에 큰 역할을 하는 인재로 성장할 수 있을까.

글_ 여재호(중소기업연수원 경영연수 담당 교수)

액션러닝
(Action Learning)
학습조직활동

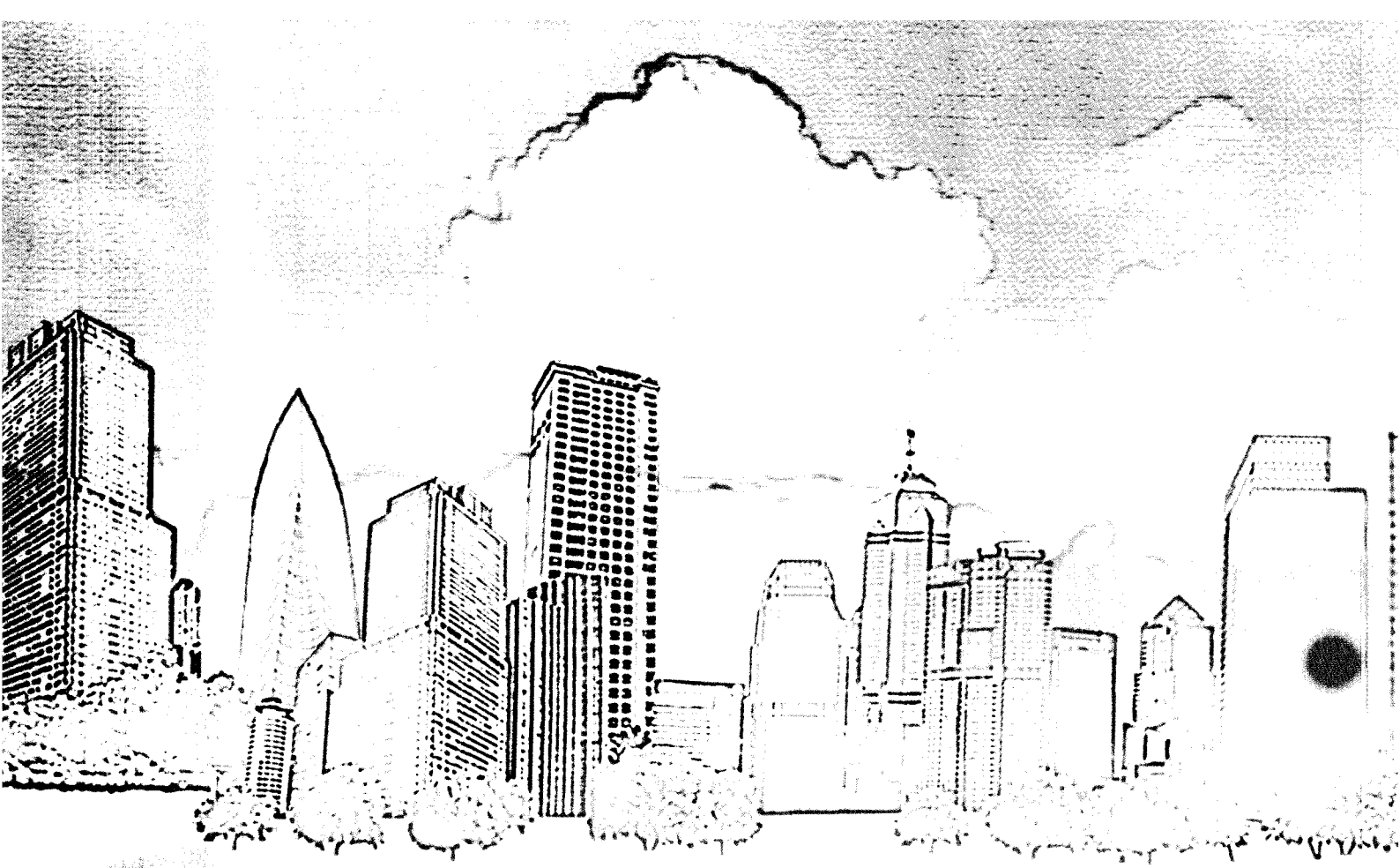
다양한 방법으로 평생 이루어지는 교육

위의 문제를 해결하기 위해서는 우선 ‘교육이란 무엇이고 왜 필요한가?’에 대한 근본적인 물음이 필요하다. 미국의 교육학자 존 듀이(John Dewey, 1859~1952)는 ‘교육은 학교에서만 이루어지는 것이 아니고, 사람이 태어나서 죽을 때까지 계속되는 것이며 사람은 결국 교육과 함께 성장한다’라고 하였다. 이 말의 의미를 되새겨볼 필요가 있다. 교육이라 함은 학교 또는 교육시설이라는 시간적, 공간적으로 한정된 곳에서만 이루어지는 것이 아니며, 다양한 방법을 통해 평생 동안 지속된다는 의미이다. 만일 지금 이 글을 읽고 있는 독자가 ‘교육은 연수원이나 교육기관에서 하는 것 아니야?’라고 생각하고 있었다면 먼저 기존의 패러다임을 바꾸어야 할 필요가 있다.

인재교육의 종류

산업교육의 트렌드 변화를 통해 좀 더 구체적으로 설명해 본다면, 벌써 수년이 지난 이야기지만 기업교육 트렌드 변화의 핵심은 WLP(Workplace, Learning, Performance)라고 말할 수 있다. 이해를 돕기 위해 하나씩 살펴보면 첫 번째, 교육은 Classroom(강의장, 교실)에서 이루어지는 것보다 오히려 Workplace(현장)에서 이루어지는 학습의 효과가 더욱 크다는 것이다. 즉, 이론적 학습보다는 자신의 업무를 통해, 또는 업무와 연관된 여러 가지 문제해결 과정을 통해 현장에서 실질적으로 업무와 관련된 지식과 기술을 학습하는 것을 말한다. 두 번째, 교육(Teaching) 또는 훈련(Training)이 아닌 학습(Learning)의 패러다임으로 바뀌었다. 이 말은 교육생들을 앉혀놓고 일방적으로 지식을 가르치고, 훈련하는 방법에서 체험, 경험을 통해 배우고 스스로 익히는 학습법이 더욱 효과적이라는 것이다.





요즘 대기업을 중심으로 '액션러닝(Action Learning)' 이나, '학습조직활동' 등의 활동이 활발히 진행되고 있는 사실도 '학습'의 중요성을 반증하는 것이다. 마지막으로 조직의 성과(performance)를 지향하는 학습을 추구한다. 이것은 무말할 필요 없이 성과를 올리는 데 도움이 되지 않는 교육은 필요치 않다는 것이다.

교육을 통한 성장의 주체는 '직원'

그렇다면 우리 중소벤처기업은 어떤 효과적인 방법으로 인재를 육성하고 기업을 성장·발전시킬 수 있을까? 다시 강조하건대 기업교육의 목적은 기업의 성과 향상을 위한 것이다. 여기서 놓치지 말아야 할 점은 성과향상의 주체가 '직원'이라는 점이다. 교육을 통해 직원들의 역량(직무능력, 관리능력, 문제해결력 등)을 강화시켜 조직이 목표하는 바를 효과적으로 달성하는 것이다. 그렇다면 교육만 시키면 역량이 강화되는가? 그렇지 않다. 구성원이 성과를 내려면 몇 가지 요소가 동시에 필요한데, 우선 능력(재능)이 있고, 둘째 지식과 경험을 갖추고 마지막으로 거기에 열정과 헌신이라는 동력이 필요하다. 열정과 헌신이 없으면 구성원의 지식과 재능은 빛을 발하지 못하는 땅속에 묻힌 다이아몬드에 불과하다. 따라서, 이들의 열정과 헌신을 이끌어 내기 위해 공정한 평가와 적절한 보상이라는 인사관리차원의 시스템적 지원이 필요한 것은 당연한 이치이며, 더욱 중요한 것은 교육을 통

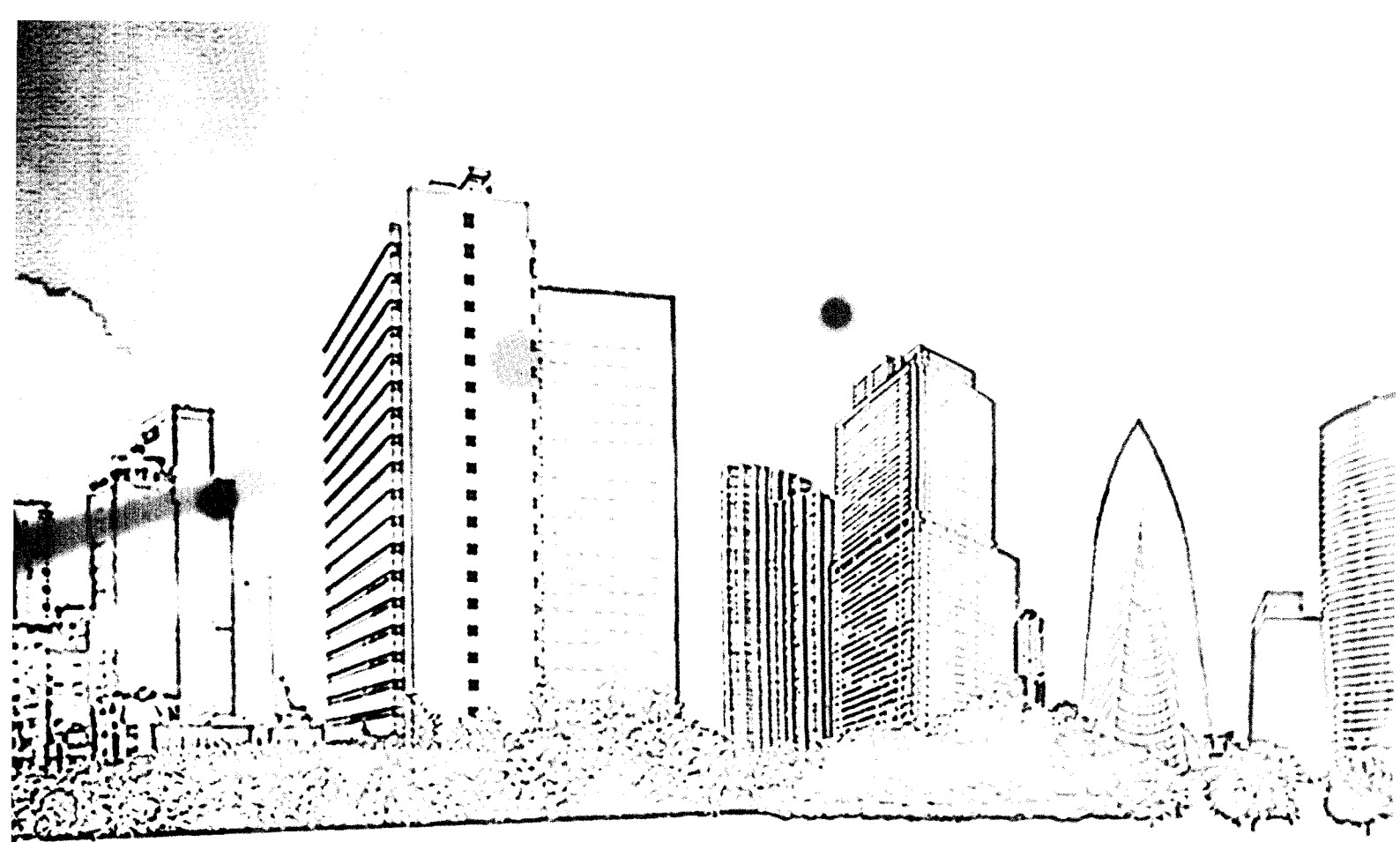
해 구성원 개인의 성공과 발전을 추구하는 것이 중요하다.

인재교육을 위한 효과적인 5가지 방법

그렇다면 이제 본격적으로 중소벤처기업이 효과적으로 인재를 육성하기 위해 교육을 어떠한 방식으로 활용할 것인지에 대한 몇 가지 방안을 제시한다.

첫 번째, CEO부터 교육을 시작해야 한다. 솔선수범(率先垂範)해야 한다는 뜻이다. 필자가 근무하는 연수원에서 관리자들을 대상으로 리더십에 관한 교육을 하다 보면 꼭 듣는 이야기가 있다. 바로 '이 교육을 우리 사장님부터 받게 해야 한다'는 말이다. 아무리 자신의 생각이 변했다 하더라도 최고의사결정권자인 CEO의 마음가짐이 변하지 않아서 소용이 없다는 일종의 '넋두리'인 것이다. 이런 이유뿐만 아니라 중소벤처기업의 CEO는 전문 기술을 기반으로 창업한 경우가 많아 경영에 대한 지식이 부족한 경우가 많다. 기술만으로 성공하는 기업은 그리 많지 않다. 따라서 CEO 자신의 성공을 위해서라도 CEO에 대한 교육이 가장 먼저 되어야 할 것이다.

두 번째, 현장에서 학습할 기회를 많이 마련하여야 한다. 문제해결을 위한 워크숍, 학습조직운영, 직장 내 교육훈련, 코칭/멘토링 등의 다양한 방법을 활용하여 직원들이 현장에서 학습할 수 있는 여건을 마련해 주어야 한다. 단, 워크숍을 진행하는 경우에는 일상적이고 판



에 박힌 연중행사가 되지 않도록 주의해야 한다. 이럴 땐 전문가를 초빙하여 체계적인 워크숍 계획을 수립하고 진행하는 것이 필요하다.

세 번째, 계획적이고 체계적인 교육시스템을 먼저 구축해야 한다. '작년엔 직무교육 교육을 받았으니, 올해는 리더십 교육을 받아볼까?' 하는 주먹구구식 방법은 바람직하지 않다. 조직의 성과향상을 위해 달성해야 할 핵심성과지표를 설정하고 그 지표를 달성하기 위해 필요한 직원들의 역량이 무엇인지 도출하고, 이러한 역량을 끌어올리기 위한 교육을 해야 하는 것이다. 이것이 성과를 향한 교육의 역할이라고 할 수 있다. 단, 이때 주의해야 할 점은 직원들의 개인적 성취 동기를 무시한 채 조직의 성과만을 중시한 교육을 할 경우 직원의 헌신과 열정이 사그라질 수 있으므로, 우선 개인의 재능과 원하는 바를 고려하여 적절한 직무에 배치하는 작업이 선행되어야 한다.

네 번째, 관리자의 리더십 역량을 중요시해야 한다. 아무리 훌륭한 선수들로 구성되었다고 코치가 변변치 않으면 게임에서 이길 수 없다. 조직의 대소(大小)와 상관없이 리더의 역할은 그 무엇보다도 중요하다고 말할 수 있다. 관리자는 조직에서 상하 연결고리 즉, 허리에 해당한다. CEO의 비전을 공유시키고, 직원들의 성과를 관리하고, 그들을 성장시키는 멘토 역할은 물론 부서 간의 협력을 이끌어내야 하는 너무나도 중요한 위치이다. 타고난 리더는 없다. 단지 모진 학습과 경험을 통해 위대한 리더가 탄생하는 것이다.

마지막으로 사내강사를 양성하는 방안을 권하고 싶다. 학습의 방법 중 가장 효과적인 방법은 '남을 가르치는 것'이다. 자신이 아는 것을 남에게 알려주기 위해서는 그것에 대하여 완전히 이해해야 한다. 그런 이유로 사내강사가 되면 스스로 열정적으로 학습하게 된다. 이러한 학습효과 뿐만 아니라 다른 사람을 가르친 사람은 자신이 가르친 대로 행동하기 위해 스스로 변화·진화하려고 노력한다. 자신의 말에 대한 책임을 져야 하기 때문이다. 사내강사 제도는 이러한 선 순환적인 효과를 통해 조직 구성원들의 변화를 이끌 수 있는 효과적인 방법이다.

지금까지 교육의 필요성과 중소벤처기업의 효과적인 교육방법에 대하여 이야기해 보았다. 이 글을 쓰는 필자는 물론, 읽는 독자 또한 지금도 학습 중이라는 사실을 인지하기 바란다. 또한, 중요한 것은 무엇을 학습하였던지 행동이 변해야만 학습이 이루어진 것이라는 사실을 명심해야 한다. 실천이 수반되지 않는 학습은 의미가 없기 때문이다. 아직 교육에 대한 부정적 인식이나 부담감으로 직원교육을 시작하지 못하는 중소벤처기업이 있다면, 더 다양하고 창의적인 방법을 통해 직원들의 역량을 키우고, 조직과 개인의 성공을 모두 이뤄내는 성공적인 기업으로 성장할 수 있기를 진심으로 바란다.