

사람을 키워야 할 때

인재육성 체계를 갖추고 있습니까?

나폴레옹을 한 시대의 걸출한 영웅으로 평가하는 건 프랑스만의 역사관은 아닌 것 같다. 우리나라에서도 아이들에게 읽히는 위인전에 어김없이 등장하는 게 나폴레옹이고, 나폴레옹의 전기를 읽지 못한 사람이라도 '나의 사전에 불가능이란 없다'는 말이 나폴레옹의 말이라는 것 정도는 다 알고 있는 듯하니 말이다. 그런데 재미있는 점은 나폴레옹이 황제로 등극하게 된 데에는 몇 가지 이유가 있는데, 웃지 못 할 일은 나폴레옹 사후에 그의 권력을 이양할 사람이 없었다는 점에 나폴레옹을 황제로 만든 프랑스 역사의 속살이 있었다는 점이다. 황제라는 이름을 부여함으로써, 프랑스대혁명 이후 여전히 저항세력으로 남아 있는 왕당파 등의 재기 기도를 무마할 수 있는 등 저간의 문제점뿐만 아니라, 나폴레옹 사후에 그를 이을 사람이 없어서 생길 국가 위기를 극복할 수 있다는 생각에서 프랑스 태생이 아닌 나폴레옹을 프랑스 제국의 황제일가로 만들어 낸 것이다.



그림1. 다비드가 그린 '나폴레옹 대관식'¹⁾

조직의 가치를 이어받는 구조를 갖추고 있는가?

조직은 신입직원을 채용하고, 특별한 기술 개발의 능력을 갖춘 이들을 영입하는 등 다양한 경로를 통해서, 새로운 인력을 수혈 받게 된다. 이를 통해서, 기업이든 기관이든 그 조직의 이념과 전통을 이어가면서 그 가치를 존속해 나가는 것이다. 비록 프랑스 왕가의 황통을 재건하는 일만큼 거대한 일이 아니라고 할지도 모르지만, 조직 내에서 사람을 키우는 일, 그리고 그렇게 키워 낸 사람을 통해 조직의 가치를 이어나갈 사람으로 세우는 것은 간과해서도, 미약하게 실행해서도 안 되는 일이란 점에는 누구도 이견을 내세우지 못할 것이다. 그만큼, 전임자의 역할 이상을 기대할 수 있는 사람을 세우는 일은 만만치 않은 일이다.

1) 이 그림의 원제목은 '1804년 12월 2일 파리 노트르담 사원에서 황제 나폴레옹 1세의 황후 조세핀의 대관식'으로 현재는 루브르 박물관에 전시되어 있다.

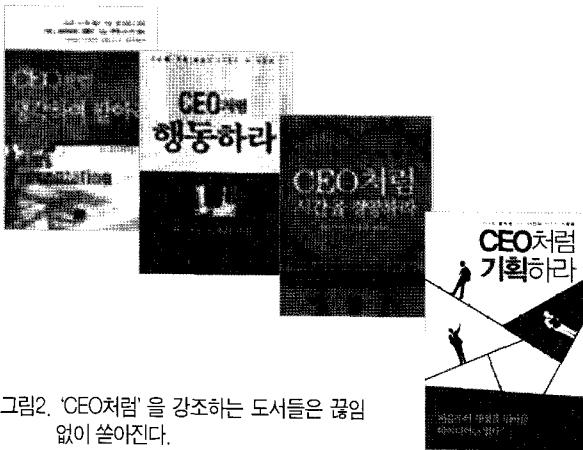


그림2. 'CEO처럼' 을 강조하는 도서들은 끊임 없이 쏟아진다.

흔히, 직장 생활 속에서 눈엣가시 같은 후배사원이나 뭔가 꼭 꼬집어서 야단치고 싶지만, 마땅치 않은 때에 쉽게 내뱉는 말이 '니가 CEO야?', 라든지 '이건 상전 모시는 것보다 어렵군' 하는 말들이다. 시중에 경영과 자기계발을 논하고 표방하는 수많은 책들은 펴치기만 하면, CEO처럼 일하라, CEO처럼 생각하라, 스스로 CEO라고 생각하지 않는 직원은 필요없다는 말들이 줄줄이 적혀 있다. 단지 현실과 이상 간의 괴리로 치부하고 웃고 넘어가면 될까?

좀 더 심각하고 피부에 와 닿는 이야기도, 이런 질문을 해보면 어떨까? 귀사의 인사체계는 연차가 쌓이면 자동으로 승진²⁾하는 구조입니까? 물론, 많은 기업이 도제식으로 업무의 소소한 것부터 새로운 프로젝트를 기획하는 일까지 다양한 일들을 경험하고, 현장에서 부딪히면서 자연스럽게 배우고, 소위 내공을 쌓는 과정을 통해 사람을 성장시키고 있다. 반드시 필요하면서도 가장 효과적인 방법이라고 볼 수 있다. 하지만, 그 과정이 실패한다면? 충분한 경험과 스스로의 자기계발 노력이 잘 어우러져 균형감 있게 잘 교육된 이들이 경쟁적으로 나타난다면 더 말할 것도 없지만, 과연 그런가?

이젠 교육도 체계를 세워야 할 때

'교육은 무슨 놈의 교육이냐? 당장 물건 팔아 적자만 내지 않아도 다행인데.' 하지만, 그렇다면 미래는 뻔하

다. 정제된 물은 고인 물이요, 곧 썩고 만다. 당장의 불을 끈다고 해서 문제가 해결되는 것은 아니다. 짐 콜린스의 'Good to Great' 과 같은 책에서 말하는 사람의 중요성이, 대교그룹의 강영중 회장의 '배움을 경영하라' 와 같은 책들이 말하는 내용들이 단지 이상을 말하고 있는 게 아니라, 필요와 필수를 말하고 있다는 점을 인식해야 한다. 이는 Good to Great에 나오는, 그리고 대교와 같은 대기업만의 이야기가 아니다.

기능적으로 잘 짜여진 인력배치라고 하는 것은 기업의 업무가 세분화되어 각각의 직원이 마치 큰 기계장치의 톱니바퀴처럼 누구나 교체될 수 있는 직무를 수행하는 체제가 가진 것을 의미하는 것은 아니다. 오히려 대체 불가능한 요소를 가진 조직의 가치를 창출할 수 있는 역할을 하는 이들이 서로의 업무를 공조하고 이해할 수 있는 바탕이 마련된 조직에서 볼 수 있는 특징이라고 할 수 있다. 심지어 기능성 제품이나 부분품이나 부품을 제작하는 기업이라고 하더라도, '행정인력 + 생산인력' 만으로 구성된 부문구성만으로는 조직을 움직일 수가 없는 것이다.

전문성을 키우기 위한 인사-교육의 연동체계

중소기업은 한 사람이 다양한 업무를 수행해야 한다는 부담감이 있는 반면, 대기업의 경우는 직원을 한 자리에만 두지 않고 순환보직을 운영하면서 업무의 연계성과 전문성을 잃어버리는 일들이 흔하다. 능력있는 사람을 과거의 직무보다 더 중요한 자리로 옮겨 배치하는 관행이 전문성의 맥을 끊는 일을 초래하곤 한다. 일본의 특허 분야 임원들의 면면을 보면, 완전히 다른 분야에서 일하던 경력자들이 아니라, 말 그대로 특허분야에서 잔뼈가

2) 자동승진이란 말이 당연히 아무런 인사평가가 없이 이루어지는 것을 의미하지는 않는다. 승진연한 이외에도 특별한 자격이나 인준절차를 갖는 경우라고 하더라도, 하위직급 시절부터 체계적인 교육과정 없이 단편적인 리더십 교육이나 변별력이 약한 승진시험 등을 통해 상위 직급으로 승진하는 것을 포함한 넓은 의미로 이해하면 된다.

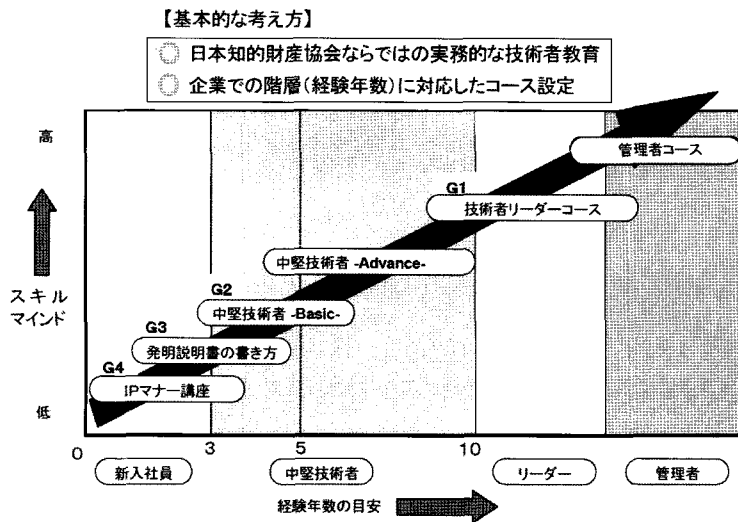


그림3. 일본의 지식재산 교육연수프로그램으로 유명한 JIPA(일본지적재산협회)의 상향식 교육프로그램 체계 개념도.

굽은 특히 30년 이상의 경력을 갖춘 베테랑들이다. 그런 점에서 일본의 특허분야 임원들의 경쟁력은 타의 추종을 불허할 뿐만 아니라, 임원이 되면 자신의 노하우를 가지고 하나의 '관'이나 '론'을 제시할 수 있는 데에 까지 이른다.

따라서 기업이 사람을 키우기 위한 교육체계는 그 사람이 언젠가는 전혀 다른 분야의 업으로 이동한다는 것이 전제가 되면, 좀처럼 체계를 갖기 어려워진다. 기업의 교육체계는 신입에서 임원까지를 꿰뚫는 구조를 갖춰야 한다. 비록 근무연한이 짧은 조직일지라도, 비록 이직률이 높은 직종이라도, 각각의 직무과 직능에서 요구되는 교육의 과업을 정해놓는다면 외부에서 전문인력을 영입하는 경우라도 어떤 사람을 영입해 와야 할지는 명확해진다. 교육체계라는 건 기업의 비전과 사명에 맞는 인재를 육성하고 확보해야 한다는 기반 위에 세워지는 점을 고려하면, 교육체계를 세우는 일이 단순히 직원들에게 교육기회를 제공한다는 식의 접근으로서는 어렵다는 결론을 얻을 수 있다.

교육은 복지가 아닌 전략

교육에 대한 기존의 인식은 '복지차원'에서 고려한다는 시각이 적지 않았다. 마치 포상의 개념이나 복지의 일환으로 교육을 보내준다는 인식이 상식적인 생각이었다. 그래서 누군가 교육명령을 받아서 자리를 비우게 되면 공백이 생긴 업무를 떠맡는 사람들은 뜻하지 않은 부담으로 스트레

스를 받곤 했다. 하지만 누구에게나 필요한 교육이 이루어지는 체계적인 교육의 흐름 가운데서 인재육성 정책이 운용이 된다면, 그러한 부담이나 스트레스는 한결 줄어들 것이다.

교육은 일부에게만 주어지는 포상이 되어서는 안 된다. 특정인력에게 맞는 특별한 교육을 제공하는 것은 반드시 필요한 절차이며 정책이지만, 특수업무이기 때문에 주어지는 특별한 기회가 일부직원들에게만 주어진다 면 이는 교육이 아니라 포상이요 복지의 일부일 뿐이지, 교육을 받은 직원의 인식도 크게 다르지 않기 때문에 자신이 얻은 교육의 기회를 자신의 성장의 기회로 인식하여, 그 교육에서 얻은 성과를 업무와 연결시키려는 노력은 그만큼 줄어들게 된다. '내가 잘해서, 내가 뛰어나서, 내가 자격이 돼서 받은 교육인데.' 하는 생각이 교육의 효과를 분해하는 요소다. 결국 앞서 언급한 바와 같이 교육은 단계적이고 점증적인 상향식 교육체계를 마련하여, 모든 임직원이 이 교육 체계 내에서 교육을 받고 그 성과를 자신의 직무와 연결하는 방안을 찾도록 구축되어야 한다.

필수직무교육과 선택직무교육 간의 균형

교육체계의 구성은 이렇듯 상향식 체계를 갖춘 필수직무교육이 기본이 되고, 이에 직원 개인별 직무특성이나 관심사를 고려한 자율적인 선택직무교육 체계도 마련해 두어야 한다. 자율적인 선택교육을 통해서 스스로 학습의 동기를 부여하고, 복지와 교육이 혼화된 이상적인 체계를 마련할 수 있다.

여기에는 직무에 도움이 될 만한 언어교육이 포함될 수 있을 것인데, 직무와 직접적인 연관성이 있는 교육사항이라면 필수직무교육에 포함하는 것도 바람직하다. 언어교육에 대해서는 직원 각자가 학습의욕도 높고, 스

스로 동기를 부여하므로 개인적인 학습에 맡기는 경우가 많은데, 기업이 이를 필수교육으로 하여 특정학원과 교육 계약을 맺거나 외국인 강사를 섭외하여 교육과정을 수행하는 것도 바람직하다.

이와 같이 언어교육이나 특정 기술분야에 대해서는 필수 교육이나 전사교육으로 진행하는 것이 바람직하다. 이런 교육은 Pixar에서 '니모를 찾아서'를 기획할 때에 해양생태학자를 초빙하여 대학원 수준의 교육을 진지하게 수행했던 것과 같이, 적시적기에 시행함으로써 높은 업무효율을 기대할 수 있다는 장점이 있다. 개인의 희망교육을 충분히 뒷받침하는 것도 필요한 반면, 직원들의 교육수요를 간파하여 전사교육으로 수행하는 것도 직원들의 개인적인 부담이 줄어들 수 있는 효과가 있는 만큼, 의무교육과 선택교육 간에는 균형을 맞추는 것이 중요하다.

운영의 묘 살리기!

모든 임직원이 교육에 대한 의무를 직원으로서의 권리로서도 받아들여야 하는데, 막연히 강압적이고 강제적인 형태로 시행되지 않도록 하는 것도 중요하다. 그러기 위해서는 교육의 강약을 조절하고, 교육의 체계에 자율성을 부여하는 것이 무엇보다 중요하다.

여기서 교육의 강약이라고 하면, 두 가지로 고려해 볼 수 있을 것 같다. 하나는 해당 직급에서 소화할 수 있는 정도의 교육내용을 담고 있는 것이어야 한다는 것이다. 즉, 신입직원에게 아무리 기초과정이라고 해도, 프로젝트 관리와 같은 교육을 수강토록 하는 것은 무리가 있다는 점이다. 아직 사업에 대한 전반적인 시야와 경험이 갖추지 못한 이에게는 단계에 맞는 교육을 시행해야 한다. 두 번째로는 해당 직급에 맞는 교육을 선정하였을지라도, 그 교육이 해당직급의 해당연차에 맞는 교육인지도 검증해 보아야 한다. 대리급을 대상으로 프리젠테이션 스킬을 위한 교육을 받도록 할 때라도, 대리라는 직급은 통상 1년에서 10년에 이르는 다양한 연차의 경력자들이 분포되어 있는 경우가 있음을 고려해야 한다. 그리고 대리 2~3년 만에 과장승진의 기회가 주어지는 경우라도, 과장승진에 누락한 이들에 대한 교육은 무방비 상태로 두어서는 안 될 것이다. 같은 목적과 제목의 교육과정이라도 연차별로 다른 내용의 교육이 이루어

어져야 한다. 최소한 프리젠테이션 기초, 프리젠테이션 연습, 프리젠테이션 사례 등의 다양성을 확보해 두어야 보다 효과적인 교육이 되고, 이를 수강하는 이들도 교육의 필요성을 더 절감하게 된다는 점을 놓쳐서는 안 된다.

지속적인 동기부여는 곧 교육에 대한 열정

교육에 대해서는 무엇보다 지속적으로 동기를 부여하는 일을 멈춰서는 안 된다. 조직은 한 가지의 일을 시작하면서는 저항을 경험하게 된다. 임직원들의 저항은 물론, 교육담당자의 저항도 있다. 심지어는 경영진 내부에서의 갈등도 없지 않다. 이러한 저항이 약해지고, 인정과 동화의 단계를 거쳐 정착이 되면, 또 다른 복병이 기다린다. 바로 권태감이나 피로감이라는 것이다. 소위 매너리즘이라고 하는 녀석이 어느 순간엔가 뒤통수를 치게 된다. 이를 극복하기 위해서는 다양한 모티베이션 기법이 필요하게 되는데, 특정 분야의 전문인력을 키워내겠다는 의지가 강할수록 매너리즘에 대한 대처는 필수적이다. 누구나 3년 정도 한 가지 업무를 수행하면 점차 손에 익고 몸에 배어진 업무패턴은 좀처럼 변화를 거부한다. 이럴 때에는 다양한 분야를 접목할 수 있는 자극이 필요하다.

특허부서 인력이면, 특허만 알면 되지 않느냐 하는 식의 사고는 이미 고루하다. 수년 전부터 통섭과 창조를 강조하는 시대의 도래를 예측하는 이론과 책들이 쏟아져 나왔다. 스티브 잡스와 같은 이들은 어떤가? 그는 자신이 '언제나 기술과 인문학의 경계에 있었다'고 말한다. 우리는 이미 스티브 잡스에 대한 많은 이야기들을 통해서 그가 전문 프로그래머나 엔지니어는 아니었음을 잘 알고 있다. 그럼에도 불구하고 현재 미국, 아니 전세계에서 유일무이한 창조적인 하드웨어 기업의 CEO로 군림하고 있다. 그런 그가 전

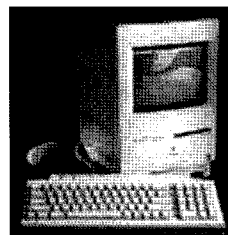


그림4. 한 때 불품없는 새끼 공룡이란 냉혹한 세간의 비난을 받았던 매킨토스 클래식 모델 (실용성면에서도 IBM PC에 미치지 못한다는 평가를 받았다.)

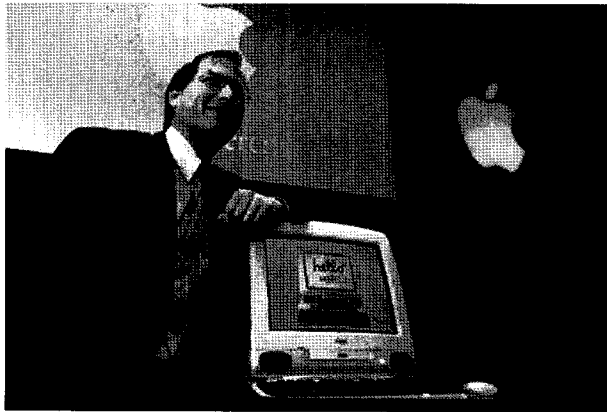


그림5. 스티브 잡스의 복귀와 함께 발표된 애플의 새로운 PC, 아이맥과 입체감이 더해진 애플로고.

문분야에서 한 우물을 파지 않았다고 하니, 당황스럽기까지 하다. 우리는 어려서부터 한 우물 파기의 진득함이 결국 성공과 성취를 이룬다고 배우지 않았던가.

스티브 잡스가 없었던 애플이 만들어 낸 매킨토시들을 기억하는 사람이라면 뚜렷이 이해할 것 같다. 기술적으로나 디자인 측면으로나 이 둘이 접점을 찾아 상호 대화했던 흔적이 없어보이는 제품들이 줄을 이어 탄생했었다. 지나치게 디자인적인 측면을 강조해서 공룡을 만들어 냈다고 핀잔을 받은 매킨토시가 있는가 하면, 파스텔톤에 손잡이까지 달려서 드라마나 영화에서의 소품으로는 각광을 받았지만, 너무 무겁고 기능도 새롭지 않은 탓에 실용성에 의심을 받은 제품들도 있었다. 하지만 최근의 애플 제품들은 어떠한가보자. 원과 사각형, 그리고 삼각형의 절묘한 조화로 '기술적인' 풍미를 느끼게 해주는 제품들이란 생각이 든다. 디자인은 오직 원과 사각형, 삼각형으로만 이루어진다는 원칙에 철저하면서도, 이를 애플의 진보적인 기술성향

3) 이는 기술의 표준화와 기술 컨소시엄이라는 기술경영의 성과라고 할 수 있다. 기술을 경영의 마인드로 분석하고 해석함이 없었으면, 기술의 전략적인 라이선싱 기반을 마련하지 못했을지 모른다.

에 맞물릴 수 있도록 디자인해 낸 것이 애플의 저력이다.

오늘의 기술은 애플보다 성능이 좋은 노트북과 MP3 플레이어와 전화기를 만들어 낼 수 있다. 특히 애플의 제품만 보아도, 그야말로 다국적 기술의 총화라고 할 수 있다.³⁾ 그런데도 애플보다 기술적인 우위에 설 수 있는 이들이 애플을 뛰어넘지 못하는 것은 왜일까? 애플이 가진 만큼의 인문학적 배경이 없었다고 한다면 지나친 말일까? 참고로, 우리가 흔히 사용하는 패러다임이란 용어에 과학사적, 기술사적 의미를 부여한 토마스 S 쿤의 '과학혁명의 구조'도 저자가 10년여에 걸친 인문학에 대한 독서와 연구없이 탄생하지 못했을 것이다. 레오나르도 다빈치의 업적이 펼쳐진 영역은 또 얼마나 장대한가?

너무 큰 예를 들었는지 모르지만, 결국 한 분야의 전문성을 키우기 위한 방법이 해당 특정 분야에만 몰입하는 데에 있지 않다는 점을 설명하고 싶어서이다. 새로운 분야에 대한 인식이 지속적인 학습에 모티브가 될 수 있음을 인식했으면 한다. 사람은 지적인 존재인 만큼, 단순히 교육의 모티브를 인센티브나 인사상의 유익에서 찾을 것만은 아니다.

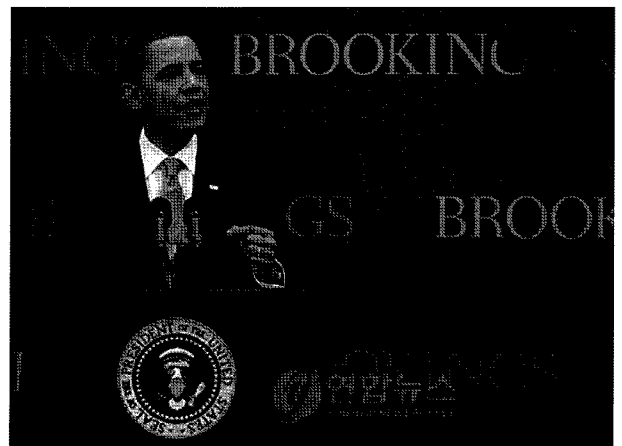


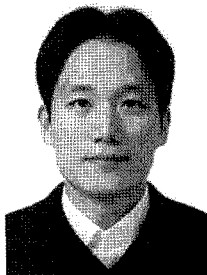
그림6. 지난 해 12월 브루킹 연구소에서 경기부양을 위해 다양한 재정적 인센티브를 약속하고 있는 미국 오바마 대통령의 연설 모습.

결어

끝으로, 배움에 대한 인센티브는 또 다른 배움의 기회가 되는 것도 제안하고 싶다. 배움을 열정으로 하기 위해서는 배움의 성과가 직무와 연결되는 이외에 또 다른 배움으로 나갈 수 있는 연결점이 된다는 것을 인식케 하는 것이 중요하다.

지난 해 12월 미국 오바마 대통령은 브루킹 연구소에서 행한 연설을 통해, 고용창출을 위해 구제금융 자금을 활용하겠다는 등의 경기활성화를 위한 인센티브 지원을 약속하였다. 이처럼 소위 인센티브라고 하면 재정적인, 금전적인 보상만을 이야기 하지만, 동기부여를 위한 가장 좋은 인센티브는 금전보상이 아니라 열정과 꿈을 자극하는 것이다.

스티브 잡스가 스탠포드 대학 졸업식에서 행한 연설에서도, 살면서 경험하는 삶의 일들이 그저 단편적이고 단속적인 것이 아니라 연결점을 찾을 수 있고, 그러한 연결(connecting)을 통해서 과거의 힘들었던 경험들이 배움이 되었음을 이야기 한 바 있다. 목표가 없는, 지향점이 없는 교육은 이런 연결점을 찾는 일을 어렵게 할 것이다. 스티브 잡스의 경력은 단속적인 것이 아니라 연속선상에 있었다. 기업 내 직원들의 전문성을 함양하기 위해서는 기술직이 전혀 연결점 없는 행정직으로 전보되는 일이 생기지 않도록 하는 전제 하에서, 기술인력이 특허업무를 수행케 하되 그 과정에 필요한 필수적인 교육사항들을 빠짐없이 섭렵할 수 있도록 하는 것이 해당 직원의 경력을 위해서 뿐만 아니라, 조직의 경험으로 승화시키는 데에도 중요한 일이다. 모쪼록 교육에 대한 열정은 성장에 대한 열정임을 인식하고, 그러한 열정이 조직 전체를 감싸는 데에 주력하였으면 하는 바람으로 이 글을 마친다.



이 태 원 회장

한국발명진흥회 운영지원팀
연세대학교 물리학과 졸업
연세대학교 법학과 졸업
성신여자대학교 법학과 대학원 졸업
논문 : 반도체집적회로의 배치설계에 관한 고찰