

기업의 경쟁력! 인재 양성



조영탁
(주)휴넷대표

세 계적동물학자제인구달박사는침팬지사회를연구하다 재미있는 사실을 발견했다. 30여년을 관찰한 침팬지 집단에서지속적으로우두머리를배출하는모계가있었던것이다. 구달박사는그이유에대해다음과같이말하고있다. “어떠한 침팬지를중심으로그딸과손녀들의아이에서우두머리가계속 배출되는현상이 발견되었다. 그이유는 그 침팬지가 헌신적인 자세와 엄격한원칙으로딸들을 교육했고, 이 딸들또한 아들들을 그렇게교육시켰기때문이었다. 30년간한번도우두머리를 배출하지못한모계도있었는데, 이는그집안은딸들의 교육에 관심없었던것이크원인이었다.”

교육은 지속적 경쟁력 창출의 수단

침팬지 사회에서지속적으로우두머리를배출하는모계의 경우 그들의 핵심적경쟁력을 ‘교육’으로 삼았다. 그들은이를 통해지속적으로우두머리를창출해내고, 침팬지사회에서입지를 더욱 공고히해나갔다. 기업에서도교육은지속적경쟁력을창출하는하나의수단이될수있다. 한기업에유입된인재를지속적으로성장시키고발전시키는시스템과능력은기업성장을지탱해주는탄탄한기반이될것이기때문이다. 또한이러한경쟁우위는여타다른경쟁력과는달리모방이쉽지않고, 문화로 정착될 가능성이 많다는 점에서 매우 훌륭한 수단이라고 말할 수 있다.

기업에있어지속가능한경쟁우위만큼매력적인사향은없을 것이다. 이러한경쟁우위를찾기위해기업들은혈안이되어있는것이사실이다. 최근의 인터넷환경의도입과기술의 진보는 지속적경쟁우위를더욱어렵게만들고있다. 한가지경쟁력있는기술이개발되면짧게는한달길게는1년정도에모방이되고 있으며, 아무리뛰어난기술도소비자에게외면당하는경우가빈번하다. 이러한 시점에서 지속적 경쟁 우위를 창출해내는수단

으로서의교육은다시한번생각해볼필요가있을것이다.

확보 · 개발 · 유지하는 3단계 인재 시스템 갖춰야

맥킨지의컨설턴트인애드마이클스는 ‘인재전쟁’을 통해 인재회사성과의유일한동인이며인재를확보, 개발, 유지할수 있는능력이야말로미래의주요경쟁우위를확보하는방편이라고 역설한다.

하지만, 국내기업에서는애드마이클스가제시한3가지방법 중가장손쉽게다가갈수있는인재확보에치중되어있다는느낌이있다. 이를반영하듯채용포털사이트나, 헤드헌팅업체가 매우 크게 성장하고 있는것이 사실이다. 적합한인재를채용하는것은짐콜린스의 “적합한인재를태워라”는말처럼매우중요할 것이다. 하지만, 인재경쟁력을 궁극적으로 창출하기 위해서

영화 『300』은 스파르타 군인을 유소년부터 어떻게 육성하는지에 대한 이야기로 시작한다. 스파르타처럼 역사상으로 매우 강성한 군의 이면에는 늘 훌륭한 육성 시스템을 갖추고 있었다. 우리나라 역사에서도 삼국을 통일한 신라의 경우 ‘화랑도’라는 집단 육성시스템을가지고있었다.



는 인재 확보, 개발, 유지라는 3가지 수단이 유기적이고도 상호 보완적으로 작용해야 할 것이다.

영화 '300'은 스파르타 군인을 유소년부터 어떻게 육성하는지에 대한 이야기로 시작한다. 어렸을 적부터 철저히 강한 군인이 되기 위한 다양한 훈련을 소화하며 자라고, 이러한 과정을 거쳐 세계 최고의 군인으로 성장한다는 것이 영화 서두의 요지이다. 영화의 서두에서는 이러한 스파르타만의 훈련 방식이 스파르타 군대를 최강으로 만들었다는 것을 강조하고 있다.

스파르타처럼 역사상으로 매우 강성한 군의 이면에는 훌륭한 육성 시스템을 갖추고 있었다. 우리나라 역사에서도 삼국을 통일한 신라의 경우 '화랑도'라는 집단 육성 시스템을 가지고 있었고, 현재 최강의 전력을 자랑하는 미국 해병대의 경우에도 체계적인 군인 육성 시스템을 자랑하고 있다.

인재 육성 시스템은 기업 성장의 원동력

기업도 이와 마찬가지로 훌륭한 육성 시스템은 강성한 기업을 만드는 원동력이 된다. 초우량 기업으로 불리는 GE, 모토로라, HP, 인텔 등 기업들은 그들만의 체계적인 육성 시스템을 갖추고 있으며, 이는 실제로 초우량 기업으로 나아가는 데 원동력이 되었다. 잭 웰치의 재임 시절 GE는 직원 총 급여의 3%를 교육과 훈련에 투자하였으며, 인텔은 리더십 개발에 연간 130시간의 근무 시간을 할애하고 1인당 연간 5,00달러를 인재 양성에 투자한다.

GE 케미컬 아시아 매니저로 근무하는 Jonah Hong은 다음과 같이 이야기한다. "GE에 입사하고 근무하는 이유는 성장하기 위함입니다. GE가 연봉이 높은 것은 절대 아닙니다. 하지만, 이곳에서 배워 다른 곳으로 가면 2~3배 정도의 자기 가치를 인정받을 수 있습니다." GE가 세계 최고의 기업이 되고 수많은 인재를 불러들일 수 있었던 중요한 이유가 바로 크로튼빌 등의 '훌륭한 인재 양성 시스템'이라는 것을 말해주는 부분이라 할 수 있다.

이러한 역사와 선진 기업들의 사례에도 불구하고, 교육을 투자에 대한 관심이 아닌 비용의 관점에서 바라보는 시각이 더러 있는 것이 안타까운 현실이다. 펜실베이니아 대학에서 미국 기업 3,000여를 대상으로 실시한 최근 조사에 따르면, 자산 개발을 위한 총 수익 대비 10% 투자는 생산성을 3.9% 끌어올린 반면, 인적 자원 개발에 대한 유사한 투자는 생산성을 8.5% 끌어올렸다는 연구 결과가 있다. 이러한 관점에서 교육에 접근할 때는 투자 의성적으로 접근할 것을 말하고 싶다. 지금 당장 가시적인 성과를 보이지 않아도, 합리적이고 올바른 방향으로 접근한 교육은 반드시 돌아올 것이라는 신념으로 임해야 한다.

타이거 우즈의 아버지는 아내가 아들이 사용했던 유아용 의자를 버리려는 것을 만류하며 다음과 같이 말했다고 한다. "당신,



인재 양성은 시대를 초월해 조직의 핵심 경쟁력이다. 특히, 지식과 창조적 사회, 사람의 중요성이 더욱 강조되는 현 시점에서 인재 양성에 대한 지속적인 관심과 실천은 새로운 시대의 기업 경쟁력을 가져다 줄 것이다.

그거 버리지 마세요, 언젠가는 '명예의 전당'에 보관할 의자니까." 아내도 그의 말에 동의하고, 아들의 의자를 잘 보관했다고 한다. 그리고 지속적으로 세계 최고의 골퍼가 될 것이라며 아들을 가르치고 훈련시켰다. 이러한 성장에 대한 신념과 교육은 타이거 우즈라는 세계 최고의 골퍼를 만들어 낸 것이다.

인재 양성 즉, 기업에서 교육에 접근할 때는 타이거 우즈의 아버지처럼 장기적인 안목에서 투자의 관점으로 접근하는 것이 중요하다. 궁극적 직원들의 성장 경로를 설정하고 이를 달성하기 위한 지원과 신뢰를 아끼지 않는다면, 직원들의 성장을 통한 회사의 성장이라는 지극히 당연한 선순환 고리를 창출할 수 있을 것이다.

교육이 사람을 바꾸고, 사람이 세상을 바꾼다

문국현 유한킴벌리 사장은 "경영자는 직원들의 평생 학습과 평생 재충전을 자신의 첫 번째 임무라 생각하고, 'Chief Executive Officer'를 뜻하는 CEO가 아닌, 'Chief Education Officer'로서의 CEO가 되어야 한다"고 주장한다. 인재 양성은 시대를 초월해 조직의 핵심 경쟁력이었다. 특히 지식과 창조적 사회, 사람의 중요성이 더욱 강조되는 현 시점에서 문국현 사장의 말처럼 인재 양성은 더욱 중요해질 것이라 본다. 이러한 시점에서, 인재 양성에 대한 지속적 관심과 실천은 새로운 시대의 기업 경쟁력을 가져다 줄 것이다. (C)