

# ‘직원재교육’ 통해 출판사 경쟁력 키운다

## 영국의 유명출판사 및 서점들의 직원교육 프로그램

유은영  
자유기고가

출판사들이 기업으로서의 조직의 유지와 발전을 위해 할 수 있는 일 가운데 하나가 이른바 ‘사람에 투자’하는 것이다. 이미 일정한 능력과 기술을 갖춘 직원일지라도 지속적인 재교육을 통해 회사의 성장과 그 구성원의 개인적 성취를 함께 기대할 수 있게 된다. 그런 점에서 영국의 출판 및 서점계에서 이루어지고 있는 개별 회사 단위의 교육 프로그램은, 가내 수공업적인 도제식 경험의 전수가 사내교육의 거의 전부를 차지할 뿐인 우리의 출판·서점계 실상에 비추어 볼 때 충분히 주목할 만하다. 펭귄사를 비롯한 영국의 유명 출판사 및 서점 등에서 진행되고 있는 ‘직원교육’의 대강을 다음에 소개한다.

### 펭귄사(Penguin)

펭귄사는 다른 많은 출판사들과 마찬가지로 전문적인 직업기술의 교육면에서 오랜 역사를 갖고 있다. 그러나, 최근들어 펭귄사의 교육은 이 회사의 조직을 유지하고 내실화하는 절대적인 요인이 되었으며, 직업기술 교육 뿐 아니라 경영기술 교육도 통합하게 되었다.

펭귄사의 교육은 크게 3단계로 나뉘어진다. 최고 단계에서는 전략적 경영기술 뿐 아니라 전문적 지식의 연마하고 최신화하는데 관심을 둔다. 중간 단계에서는 조작적인 경영을 다루는데 이 단계에서는 지식과 기술의 간극을 식별하는 데 주안점이 두어진다. 최저 단계에서는 교육의 거점으로 직업기술을 가르치는데 여기에는 회사의 전 영역에 걸친 구체적인 출판 기술에서부터 전문적인 컴퓨터교육,

유통과 고객 서비스등을 포함한 회계 및 기초적인 ‘직업 교육’이 포함된다.

펭귄사는 적절한 교육과 거기에 드는 비용의 절감을 위해 사내 교육 담당 이사를 두고 있다. 교육 담당 이사는 내부의 전문가 그룹과 함께 많은 경영 기술을 개인적으로도 전달한다. 하지만, 그렇다고 해서 펭귄사가 외부 전문가나 전문가들을 이용하지 않는 것은 아니다. 펭귄사는 직원들을 별도로 외부 교육기관에 파견하기보다는 오히려 필요할 때마다 ‘북하우스 트레이닝 센터(Book House Training Center)’에 의뢰하여 사내에서 직원들을 위해 강좌를 열어달라고 요청하는 방식을 택하고 있다.

지난해에는 ‘사우스뱅크 대학(South Bank University)’이 인정하는 사내 ‘경영 교육 자격증(Certificate Management)’ 제도를 도입하면서 직원 교육이 더욱 강화되었다. 이 패키지는 4가지 기준으로 구성되어 있는데, 자기 관리 및 타인 관리, 경영 정보와 회계, 조직 경영, 그리고 고객 요구의 충족이 그것이다. 학생들은 18개월에 걸쳐서 총 28일동안 교육에 참가해야 하며, 각 기준마다 많은 실습에 기초한 과제를 제출해야 한다. 이 패키지는 능력 위주의 평가제도로 운영되고, 능력 평가는 당연히 과제의 완성도를 기준으로 삼는다. 이 제도는 실무 오리엔테이션과 결합되어 학술적 성과를 제공하며, 국가에서 인정하는 자격증을 부여함으로써 출판종사자들에게 자긍심을 심어준다.

지금까지의 성과중 가장 값진 것은 직원,

경영진 그리고 교수들간의 열성과 헌신이었다. 1992년 한해동안 펭귄사의 직원 중 90% 이상이 어떤 종류의 교육이든 교육을 받았다는 사실은 이를 잘 입증해준다. 이것이 펭귄사를 진정한 의미에서의 세계적인 ‘배우는 조직’으로 인정받게 하는 점이다.

### 하퍼콜린스사(HarperCollins)

하퍼콜린스사는 2년반전 회사의 중요한 목적과 방침을 검토하면서, 출판 부서를 재편성하여 핵심 사업에 더욱 효과적으로 초점을 맞추어 불황을 타개하는 멋진 기회를 갖자는 의견을 채택하였다. 그 당시 이 회사는 직원들을 생산과 고객 서비스의 양 분야에서 가장 높은 수준을 갖추도록 독려하고 동기화할 수 있는 방안을 모색하고 있었다.

출판 집행부가 그들의 직원과 미래의 발전에 거는 바람과 헌신을 증명하기 위해 모든 경영진과 직원들에게 ‘주요 목적 검토서(Key Objectives Review)’를 회람시켰다. 이 검토서는 회사간, 부서간, 그리고 사업목적 별로 커뮤니케이션을 할 수 있는 기회가 되었으며, 개개인이 그들에게 부과되는 역할과 기대치를 확실하게 하는 자리도 되었다. 그 목적은 또한 개인의 목표, 교육의 필요성, 직업인으로서의 길과 방향 등을 결정하는 것이었다.

이 검토서는 곧바로 현실화되어, 꼭 필요한 교육 내용이 정해지고 상부로부터 실행되었다. 컴퓨터 교육에 대한 직원들의 요구를 수렴하기 위하여, 2명의 권위있는 교육자를 갖춘 트레이닝 부서를 자체 시스템으로 두었다.

또한 실습을 위하여, 북하우스 트레이닝 센터, ‘런던 출판 학교(London School of Publishing)’ 등에 직원들을 참가시켜, 사설 교육기관을 가장 적극적으로 이용하는 기업중의 하나로 평가받고 있다.

한편으로, 직원들의 개별적인 발전 욕구를 충족시키기 위해 이 회사의 경영 스타일에 특별히 맞는 내용으로 디자인된 ‘경영 개발 및 교육 프로그램(Management Development and Training Program)’을 고안하였다. 1991년에 시작된 이 프로그램은 현재 50개의 과목과 약 600명의 인원으로 운영되고 있다.

또한, 경영 개발 세미나를 통해 고급 경영진들에게 이 회사와 출판계가 당면하고 있는 많은 문제들을 인식시키고 대결하게 하는 기회를 제공하고 있다. 이 일을 위해 이 회사는 직원들의 요구를 본질적으로 이해하고, 회사의 경영목적과 정책을 정구적으로 검토하고, 고객들의 요구를 자주 조사하고, 비용을 좀더 효율적으로 절감할 수 있는 방안을 개발하고자 노력하고 있다.

일련 단위로 운영되는 ‘주요 목적 검토서’는 이것에 의해 직원들의 회사에 대한 공헌과 그 공헌의 가치를 개발하고 인식하는 ‘지속적 계획’의 관습을 촉진시킨다. 승진의 기회도 증가하여, 개인적인 성장과 성과의 수단이 되고 있다. 또한 개인의 성공은 회사의 상품의 성공과 직접적인 연관을 갖고 있다는, 보다 폭넓은 현실감에 반응하는 ‘문화’가 확립되었다.

출판 경영진들은 교육의 필요성을 미래를

## 호산방 HUSANBANG Rare Books

“호산방은 30년 후를 생각하는 고서점입니다”

서울시 중로구 서린동 136 한일빌딩 이케이드 7호  
전화 722-8029 팩스 722-6642

### 판매 도서 목록

- 03164 精校醫學入學: 李延 上海錦章圖書局 石印本 9冊 / 300,000원
- 03824 映畫研究(第3號): 映畫評論社(日) 1938. 2. / 50,000원
- 04322 紀年兒覽: 李萬運 筆寫本 / 150,000원
- 04425 巨僧四溟堂: 金鍾烈 文昌堂 1948. 7. / 50,000원
- 04526 梅竹軒先生文集: 1909. 木版本 2冊 / 300,000원
- 04547 壬辰倭亂(前): 權泰益 朝鮮文化研究會 1948. 2. / 50,000원
- 04633 民族의 太陽: 李忠武公紀念事業會 1951. 11. / 50,000원
- 04909 金堤郡誌: 趙贊誠 1915. 12. 木活字本 / 200,000원
- 05000 朝鮮襄興勝覽(高興): 李秉延 普文社 1940. 8. 木版本 / 50,000원
- 05261 宗教雜論: 朴承明 朝鮮耶穌敎書會 1926. 11 / 150,000원
- 05288 三龍通考: 木版本 1700年代(?) / 100,000원
- 05673 朝鮮史譯: 金素雲 天佑書房(日) 1943. 1. / 50,000원
- 06174 雲樵叢稿(2, 3, 4): 吳載維 未刊行으로 載純(兄)의 親筆本(?) 3冊(2冊 缺) / 600,000원
- 06249 唐詩評註讀本: 上海文明書局 1928. 3. 石印本 2冊 / 50,000원
- 06250 論語正義: 石印本 4冊 / 100,000원
- 06352 概觀世界文學史: 洪雄善 研究社 1953. 5. / 50,000원
- 06470 新語彙典: 民潮社 1946. 4. / 50,000원
- 06560 御定五經百選: 徵文館 1908. 9. / 100,000원
- 06628 朝鮮人物誌譜: 文化書館 1924. 10. 2冊 / 80,000원
- 06645 秘書三種: 廣益書館 1921. 10. 刊行지낙장 / 50,000원
- 07208 改版土壤學教科書: 佐藤寬次 成美堂書店(日) 1927. 1. (再版) / 50,000원

- 08315 朝鮮氏族統譜: 陳相烈 普明社 1929. 9. / 100,000원
- 08242 新學指南(창간호): 大韓예수敎長老會神學校 1958. / 50,000원
- 08322 新聞記者: 朴聖煥 希望社 1953. 4. / 50,000원
- 08351 龍飛御天歌: 許雄 正音社 1956. 11. / 20,000원
- 08697 朝鮮簡易生命保險領收帳: 1943. 保險證書(外) / 100,000원
- 08863 辛夕汀업서: 石志永 辛錫雨에게 보낸글 / 150,000원
- 09012 春香傳: 大業堂 1951. 11. / 100,000원
- 09029 會盟錄: 木活字本 寧國功臣 沈器遜逆謀事件 / 500,000원
- 09043 有學集抄: 18세기(?) 筆寫本 / 100,000원
- 09053 孝慈錄: 筆寫本 / 300,000원
- 09239 智異山植物調查報告書: 朝鮮總督府 1915. 3. 智異山植物分布圖 / 300,000원
- 09304 愛國者閔忠正公: 趙容萬 國際文化協會 1947. 3. / 100,000원
- 09309 조선력사: 최남선 동명사 1946. 11. / 50,000원
- 09781 北學議: 朴齊家(金漢錫 譯) 朝鮮金融組合聯合會 1947. 10. / 50,000원
- 09864 鷲山文選: 李殷相 永昌書館 1954. 9. / 50,000원
- 09877 大韓新地誌: 張志淵 徵文館 1907. 6. 2冊 / 300,000원
- 10183 詩書 찾아서: 全鳳健 靑雲出版社 1961. 12. / 10,000원
- 10232 朝鮮의 雅樂: 成慶麟 博文出版社 1947. 7. / 150,000원
- 10248 朝鮮古今名賢傳: 朝鮮弘文社 1929. 10. / 200,000원
- 10251 兩世界觀(스탈린-웰스會談記): 勞農社 1945. 12. / 50,000원
- 10253 朝鮮經廬儒賢年表: 具瓚書 大東斯文會 1928. 12. / 100,000원
- 10277 님의沈黙: 韓龍雲 漢城圖書株式會社 1954. 8. / 50,000원
- 10280 趙村先生實記: 黃喜 木版本 한글가사 2冊 / 400,000원

위해 '회사에 맞게 키워진' 경영자의 기준을 확립하는 지속적인 노력과 헌신으로 인식하고 있다. 올해말이면 하퍼콜린스는 출판의 전 기능을 두루 섭렵한, 자체 양성된 손해사정인을 적어도 18명의 중간간부로 갖게 된다.

이 회사의 직원들은 회사 스스로 최고 자질을 갖춘 인력을 유지하고 보강하므로 자신들의 미래가 아주 밝다는 것을 믿고 있다. 지난 2년동안 직원들의 교체율은 9% 감소했는데, 이는 기존의 인력을 유지시키고 인력보강 비용을 줄였기 때문이다.

#### 워즈워스 서점(Wordsworth Booksellers)

남을 기쁘게 하려는 본성, 문헌에 대한 관심, 그리고 약간의 상식만 있다면 대단히 훌륭한 서점인이 될 수 있다. 이러한 자질을 갖춘 서점인을 거의 아무런 공식적인 훈련이 없는 상태에서라도 그가 관심을 갖고 있고 자극을 받을 수 있는 환경에 집어넣는다면, 그는 틀림없이 잘해낼 수 있을 것이다. 하지만, 일단 경영이나 인력관리의 영역으로 들어선다면, 일은 달라질 것이다. 이런 점에서 워즈워스서점은 직원 교육이 필요하다는 것을 점차로 깨닫기 시작했다. 이러한 자각은 조직 밑으로부터라기보다는 위로부터 발생하였다.

이 회사는 배우려는 욕구가 중요한 동기이고 승진이 발전과 관련된 열성 또는 야심은 직장생활에 있어서 차선적인 것으로 생각하는, 경험과 확실한 신조가 있는 사람을 뽑으려고 노력한다. 일단 고용되면, 대부분의 직원들은 지점(branch)에서 또는 좀더 경험이

많은 선배들에게 바로 교육을 받는다. 직원들의 회사 입문은 항상 돈을 회수하는 법, 고객 서비스, 재고 관리 등에 자신감을 심는 일로 시작된다. 직원들이 소매판매에 대한 경험이 없는 경우에는 서적상 연합회(Bookellers Association)나 북하우스 트레이닝 센터의 초급 강좌를 듣게 된다. 하지만, 대개는 동료들이나 선배들을 보면서 그들을 본받으려 노력하고, 실수도 하면서 일을 익힌다. 이 방법은 가끔 고객들을 혼란스럽게 만들지만, 효과적인 교육방법이 될 수 있다.

과거에는 훌륭한 관리자를 양성하기 위하여, 대표적인 관리자들을 출석을 요하는 강좌 프로그램에 참석시켰지만, 현재의 대처 방법도 오랜 경험을 통해 이 회사에 가장 이상적으로 잘 맞는 방법으로 변형된 것이다. 서적상 연합회 교육 프로그램의 재편성을 돕고 있는 2명의 직원의 도움을 받아 이 회사는 마침내 자신들의 교육 프로그램을 분명히 정해 일정한 형식을 갖추기 시작했다.

경영에 대한 교육이 가장 큰 교육 요구로 대두되면서, 세가지 중요한 요인들을 자각하게 된다. 첫째 모든 승진에 있어서의 피터의 원리(Peter Principle: 계층사회의 구성원은 자기 능력이 감당할 수 없는 자리까지 올라간다는 원리)의 함축적 의미, 둘째 훌륭한 서점인이 항상 훌륭한 경영인이 될 수는 없다는 사실, 그리고 셋째는 몇몇 필요한 기술은 그 기술을 가르치는 사람에 의해서만 학습될 수 있다는 깨달음이 그것이다.

사업을 경영하고 직원들을 위한 교육 전략

을 수행하는 경영 팀의 능력은 그들의 천성적 능력을 연마함으로써 발휘될 것이다. 천성적으로 타고나거나 오랜 경험으로 길러진 서점인들은 어떻게 책을 판매할 것인가와 같은 구체적인 기술들을 다듬고 또 다듬는 데는 매우 뛰어나지만, 기업이 성장하면서 부딪치게 되는 회사와 경영의 문제를 전체적인 시각으로 해결하는 데는 부족한 경우가 많다. 앞으로 이 회사의 경영과 교육을 담당할 인력과 자료를 향상시키는 것이 이 회사의 전략이며, 지금이 그 전략을 시작할 때이다.

#### 프란세스링컨사(Frances Lincoln Ltd)

프란세스 링컨사는 약 30명의 직원들이 항상 전력을 다해 마감일을 맞추기 위해 노력해야 하는 소규모 출판사이다. 이 회사는 이론상으로 모든 직원들이 일년에 평균 5일은 그들의 일을 발전시키는 방법에 대해 전념해야 한다는 방침을 시행하고 있다. 이것이 회사가 제공할 수 있는 시간과 돈의 범위 안에서 직원들에게 혜택을 줄 수 있는(그에 따라 회사에도 이익을 주는) 최상의 원칙이다.

하지만, 현실적으로 대부분의 직원들은 이 원칙을 지키지 않으며, 그들이 맡은 일에 대해서만 배우려고 한다. 하지만, 올해는 예외적이다. 이 회사는 데스크탑 출판, 스프레드시트(spreadsheet), 데이터베이스(database), 프로젝트관리(project management)와 같은 컴퓨터 교육에 많은 시간과 돈을 투자했다.

직원들을 외부 강좌에 참석하도록 하거나 사내에 강사를 초빙하여 교육을 받도록 하였

다. 그 결과 몇몇 직원들은 그들의 능력을 효과적으로 향상시킬 수 있는 기회를 갖게 되었지만, 아직도 갈 길은 멀다.

이 회사는 북하우스 트레이닝 센터의 강좌를 비교적 정규적으로 이용하며, 저작권법 강좌와 같은 몇몇에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있다. 하지만, 예산편성의 원칙과 같은 분야에 대해서는 더욱 전문적인 지식이 필요하다고 본다. 외부교육의 가장 큰 문제는 시간을 맞추는 것이다. 즉, 원하는 강좌를 원하는 시간에 듣기가 어렵다는 것이다.

또한 이 회사는 자신이 맡은 일에 대해 직원들에게 교육한다. 이 회사의 독특한 판매 강조점은 내용, 디자인, 그리고 제작 면에서의 품질이며, 이 품질을 유지하기 위해 원고 상태부터 최종 필름까지 가는 과정에서 텍스트와 대지에 대해 정교한 점검을 하는 사내 시스템을 운영하고 있다. 이를 위해 디자인과 편집부서에서는 지속적인 평가와 토론 과정을 거치도록 하고 있다.

마지막으로 이회사는 편집인들에게 서점인들이 겪는 압박감을 가능한 한 알려주고, 역으로 서점인들에게 책이 어떻게 만들어지는가를 인식시켜줌으로써 출판인과 서점인 모두에게 매우 유용한 상호교환 시스템을 운영한다. 즉 서점인들이 정해진 날 이 회사에 들어와 편집 및 제작 회의에 참석한다. 역으로, 이 회사의 직원들은 서점으로 나가 진열장 전시에서부터, 책 꾸러미 풀기, 재고 파악에 이르기까지 서점 업무의 실제적인 부분들을 접한다.

문고출판의 선두주자인 본사는 연간 130종 이상의 도서를 발행하는 출판사입니다. 앞으로 보다 넓은 출판분야를 개척하기 위하여 본사와 함께 성장하고자 하는 성실하고 의욕적인 인재를 아래와 같이 찾습니다.

#### 모집부문 및 응모자격

모집부문	구분	응모자격	모집인원	제출서류	제출기한/기타
편집	편집장	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 편집실무경력 7년 이상인 자</li> <li>● 외국 출판물 기획 가능자</li> </ul>	남·여○명	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 자필이력서 (사진부착)</li> <li>● 자기소개서 (상세한 경력 사항도 기재)</li> <li>● 자격증사본 (소지자에 한함)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 제출기한 1994년 4월 20일 (당일소인 유효)</li> <li>● 전형방법 1차 서류전형 2차 면접전형</li> <li>● 이력서 상단에 응모 부문 및 전화번호 명시</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학력: 대졸</li> <li>● 영어 및 일어 활용 가능한 자</li> </ul>			
미술	디자이너	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 도서디자이너 경력 2년 이상인 자</li> </ul>			

■ 제출처: 110-300 서울특별시 종로구 관훈동 198-42 관훈빌딩 8층 (주)신영미디어 총무부 전화 722-9655/8

# 사원모집

**SY (주)신영미디어**  
SHIN YOUNG MEDIA SERVICE, INC.