

인재, 그 성장 잠재력에 주목하라

벤처 경영리더십 관점에서 인재개념 재정립... 직원 공동체 의식 높여야

글_ 이석재_ PSI컨설팅 진단평가연구소장

벤처기업이 인력을 채용하고 관리하기 위해서는 체계적인 인사논리로서 ‘역량 기반의 인적 자원관리’가 필요하다. 인재를 통해 장기적인 대외경쟁력을 유지하기 위해서는 그들의 성장 잠재력을 정확히 진단하고 육성하기 위한 전략으로서 역량기반의 인적 자원관리를 실시할 필요가 있다.

국내 벤처기업들은 우수인재의 유동성에 따른 위험을 최소화하는 인사전략을 수립하기에 분주하다. 창업초기에는 기술 인력과 홍보전문가를 필요로 했다. 그러나 회사가 자리를 잡으면서 재무전문가와 인사전문가가 요청되고 있다. 요즘 경쟁력이 있는 수익 모델을 갖고 있는 업체도 유능한 인재를 채용하고 관리하는 데 어려움을 겪고 있다. 필자는 벤처기업에서 인재 확보와 인사혁신을 추진하는 경우, 우선적으로 고려해야 할 몇 가지 사항을 제안하고자 한다.

첫째, 우수인재 개념을 정립해야 한다

우수인재란 무엇일까? 우선, 우수인재와 관련된 몇 가지 개념을 살펴보자. 인적 자원관리 차원에서 흔히 사용되는 ‘핵심인재’는 관련분야 최고의 지식과 기술을 보유하고 경영성과 창출에 결정적으로 기여하는 인재라고 정의할 수 있다.

핵심인재는 직무전문가 개념과 비교할 때, 그 인재의 확보여부나 활용이 회사비전이나 경영전략과 더 관련성

이 높다. 직무전문가는 주요 직무에 대해 깊은 지식과 기술을 보유한 중급과 고급관리자를 말한다. 창업 초기의 벤처기업에서는 비즈니스의 요소기술이 사업내용과 밀접한 연관이 있고, 소수 기술 전문인력을 중심으로 조직이 운영된다는 측면에서 핵심인재와 직무전문가는 동일한 개념으로 사용될 수 있다.

그러나 조직이 성장하고 직무가 분화되면서, 경영성과와 직결될 수 있는 단위직무에 대해서 전문적인 지식과 기술을 가지고 있는 인재를 직무전문가로 보는 것이 정확할 것이다. 경영리더십의 관점에서 보면, 이들 두 개념은 경영후계자나 차세대 리더 개념과 차별화된다. 경영후계자는 핵심인재일 수도 있으나 최고경영자로 성장해 이를 승계하는 후보자이며 주로 경영리더십이 요구되는 임원과 같은 고급관리자가 그 대상이 된다.

또한, 경영후계자는 미래지향적인 시각에서 회사의 전략적 직책을 담당한다는 측면에서는 차세대 리더와 유사하나 중급관리자를 대상으로 한 인재라는 점에서 구별된다. 최근 IT벤처 창업자들이 전문경영인에게 경영권을 넘기는 경우는 경영후계자의 개념이 적용된다.

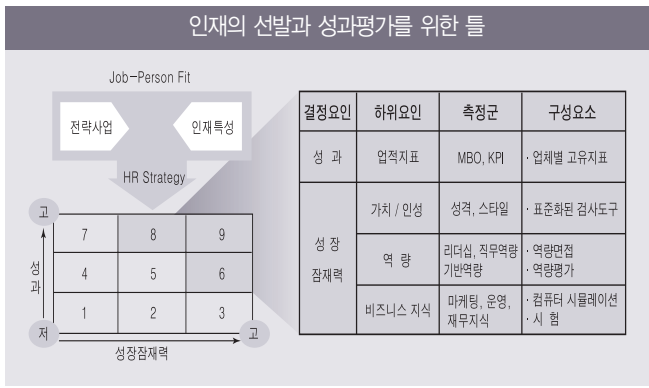
둘째, 과학적인 진단을 통한 인재 채용 및 관리제도가 필요하다

소수정예인력으로 무장해야 하는 벤처기업이 인력을 채용하고 관리하기 위해서는 인적 자원관리 전반을 뒷받침하는 인사논리가 존재해야 한다. 필자는 벤처기업에 역량기반의 인적 자원관리가 적합하다고 제안한다.

역량기반의 인적 자원관리는 직무분석을 토대로 조직에 맞는 역량모델(competency model)을 수립하는 것을 말한다. 현재까지는 주로 대기업이나 일부 중소기업 중심으로 이를 도입했다. 이 모델에 기초한 인재의 선발과 관리는 그림과 같이 과거에 대한 정보로서 개인의 성과와 미래에 대한 정보로서 성장잠재력을 진단한 자료를 토대로 이루어진다.

특히, 인재의 성장잠재력은 역량관점에서 보면 직무와 관련된 직무역량과 리더십 및 비즈니스 지식으로 구성된다. 성장잠재력에 대한 이런 객관적인 진단정보는 회사의 전략적 사업에 맞는 인재를 선별하게 하거나 선발된 직원의 육성 포인트를 객관적으로 제시해준다. 따라서 벤처기업의 경우도 인재를 통해 장기적인 대외경쟁력을 유지하기 위해서는 그들의 성장잠재력을 정확히 진단하고 육성하기 위한 전략으로서 역량기반의 인적 자원관리를 실시할 필요가 있다.

또 조직이 관심을 갖고 직원 개인의 자기성장을 지원함으로써 직원의 능력향상과 이에 따른 노동 가치를 높이도록 지원해주어야 한다. 이를 위해서는 경력개발 프로그램(CDP)을 수립하는 것이 좋다. 이런 개인별 맞춤형 육성은 결과적으로 벤처정신인 직원의 자발성과 혁신성향을 더욱 이끌어내게 된다. 또한, 미래 지향적인 관점에서 회사의 핵심사업을 추진할 주요 직책에 대해서는 승계자를 미리 선발하고 양성하는 승계계획(succession planning)을 수립하는 것이



필요하다. 이런 노력을 통해 인적 자원관리를 경영전략과 연계시키도록 해야 한다.

그러나 인적 자원관리를 담당할 인사나 교육전문가가 절대적으로 부족한 벤처기업의 현실을 고려할 때, 내부에 관련 인력을 두기보다는 외부의 인사지원이나 산업교육 전문컨설팅기관을 아웃소싱하는 방법이 적절할 것이다.

셋째, 조직문화를 혁신함으로써 조직응집력을 향상시켜라

벤처기업에서 직원의 창의와 열정은 조직 성장의 근본적인 잠재력이다. 그러나 최근 인재들은 관리자와의 의사소통 부족, 조직에 대한 신뢰성 상실, 성장모델과 역할모델의 부재 등으로 조직을 떠나고 있다. 벤처기업문화의 특징은 '밤과 낮이 없는 노력과 이에 대한 성과 보상 기대'로 요약할 수 있다. 각종 조사에 따르면, 40% 정도의 벤처기업이 우수인재의 확보와 유지를 위해 스톡옵션제를 실시하고 있다.

그러나 성과에 대한 금전적 보상만으로 인재를 붙잡을 수는 없다. 개인의 성과에 따른 보상이 직원의 조직 몰입도를 결정하는 것이 당연시되는 서양의 조직문화와는 달리 우리나라에서는 서양의 성과논리와 한국적 정(情)의 문화가 공존하고 있다. 오히려 후자의 문화가 근간이라고 보는 것이 올바른 해석일 것이다.

정은 '우리' 라는 공동체 의식의 근간이 되는 사회심리학적 개념이다. 조직의 응집력은 성과에 대한 금전적인 보상에 의해서만 이루어지는 것이 아니라, 직원간의 관계가 정적인 요소에 의해서 결속될 때 형성되고 강화된다.

특히 개인주의적 문화가 강한 벤처기업에서는 공동체 의식이야말로 직원간의 팀웍 형성에 필수적이다. 벤처기업 종사자들은 개인주의적 의식과 자율성, 독립성을 강조하면서도 명확한 비전이 제시되면 강한 결속력을 보인다. 일을 중심으로 형성되는 이런 결속력이 지속되기 위해서는 단단한 인간관계에 의해 뒷받침되어야 한다.

인간관계 중심의 응집력은 직원간의 신뢰형성, 성공과 실패의 공유, 칭찬과 격려, 모험정신과 열정을 근간으로 해야 한다. 일과 인간관계에 의한 집단 결속은 상호보완적이다. 이런 조직문화가 정착되면, 직원의 성과에 대한 보상방식도 바뀌어야 한다. 공동체 의식이 강한 조직에서는 개인적 보상보다는 팀별 성과에 따른 차별적 팀제 보상이 더 적합하다. **KOVA**