

조직 구성원의 비전 실현과 경력 개발

기업의 경쟁력을 제고하기 위해서는 개인 비전의 실현을 통해서 조직 비전을 달성하는 경력 개발에 대해 관심을 기울이는 것이 필요하다. 경력 개발을 통해 조직 구성원의 비전을 실현할 수 있고 이는 바로 조직의 성장과 발전에 직결된다.

경력 개발을 위해서는 지속적인 학습, 새로운 분야에 대한 적극적인 도전, 전문적인 능력의 보유 등이 요구된다.

경력 개발의 주체는 바로 조직 구성원이며, 조직 구성원은 자신의 경력 개발에 일차적인 책임을 져야 한다. 조직은 조직 구성원들이 스스로의 경력을 개발하는 데 필요한 환경과 분위기를 조성하고 경력 개발에 관련한 여러 가지 다양한 프로그램을 제공하는 등의 충분한 후원과 지원을 할 필요가 있다.

전성용 / 현대경제사회연구원, 인사조직

변화하는 경영 환경에서 기업이 살아남고 성공하기 위한 요인은 무엇일까? 아마도 핵심 기술의 보유, 자본력, 규모의 경제 등 여러 가지를 들 수 있지만, 최근 들어 부쩍 각광을 받는 것은 아무래도 인적 자원이라고 할 수 있다. 조직에서 일하는 사람들이 어떻게 일하느냐에 따라 조직의 성장과 쇠퇴가 달려 있다. 인적 자원의 경쟁력이 바로 기업의 경쟁력과 직결된다. 극단적으로 말하자면, 모든 기업의 성공과 실패 요인의 뒤에는 사람이 있다는 이야기이다. 그러나 기업 경영에 있어 인적 자원의 중요성을 인식하는 기업은 많으나, 이를 실제로 경영 전략에 반영하여 행동으로 옮기는 기업은 많지 않다.

■ 인적 자원 정책

스탠포드 대학의 제프리 페퍼(Jeffrey Pfeffer) 교수는 기업의 성장과 쇠퇴를 결정짓는 요인은 바로 인적 자원이라고 주장하고, 인적 자원의 경쟁력을 제고하는 주요한 정책으로 장기적인 관점의 교육 훈련과 기술 개발, 경영 정책의 측정과 평가, 인적 자원 중시의 경영 철학 등을 제시하고 있다.

장기적인 관점의 교육 훈련과 기술 개발

인적 자원을 통한 경쟁력 제고의 가장 큰 단점은 시간이 많이 걸린다는 점이다. 단기적인 관점에서 볼 때, 종업원의 고용을 보장하는 것보다 필요할 때 해고를 시키는 것이 기업의 수익을 올릴 수 있을 것이며, 교육의 기회를 줄어

는 것이 이익 제고에는 빠른 방법일 것이다. 하지만 인적 자원을 통해 확보된 경쟁력은 다른 방법에 의해 제고된 경쟁력보다 오래 유지되고 경쟁 업체가 모방하기가 쉽지 않다. 따라서 인적 자원의 경쟁력을 제고하기 위해서는 보다 장기적인 관점에서 교육 훈련과 기술 개발에 상당한 노력을 기울여야 한다.

경영 정책의 측정과 평가

즉각적이고 단기적인 수익성 제고의 압력 아래에 있는 기업이, 인적 자원을 통해 경쟁력을 제고하기 위한 경영 정책을 실행하는 것은 상상하기가 힘들다. 재무 성과의 수치화가 존재하는 현실에서 인적 자원 정책과 정책의 실행 결과를 수치화하는 데 실패하게 되면, 인적 자원을 대상으로 한 경영 정책들이 우선 순위에서 밀리게 되고 결국 실패하게 되는 경우가 많다. 따라서 인적 자원을 통해 경쟁력을 확보하고자 하는 기업들은 이를 위한 노력을 측정하는 것 자체를 핵심적인 과제의 하나로 삼아야 한다.

인적 자원 중시의 경영 철학

인적 자원 중시의 경영 철학은 개별 경영 정책을 연결하여 하나로 만드는 역할을 하며, 당장 이런 정책들이 제대로 진척되지 않더라도 직원들이 인내심을 가지고 계속 노력하도록 한다.

우리는 인적 자원이 기업의 경쟁력을 제고하는 데 결정적인 요인이라는 사실을 확인하고

인적 자원의 경쟁력을 제고하는 방법에 대해서 알아보았다. 이제 경쟁력 제고를 위해서 많은 기업들이 사용하고 있는 조직의 비전 수립에 대해서 살펴보고, 이어서 조직의 비전과 조직 구성원의 비전을 조화하는 경력 개발의 필요성에 대해서 논의하기로 한다.

조직 비전 수립의 의의와 한계

급변하는 경영 환경에 적응하고 기업의 경쟁력을 제고하기 위하여 많은 기업들이 나름대로의 경영 혁신 노력을 하고 있다. 그 중에서도 가장 유력한 기법 중의 하나는 바로 조직의 비전을 수립하여 조직이 나아갈 방향을 설정하고, 이 목표를 달성하도록 조직의 모든 인력과 자원을 총동원하도록 하는 비전 수립 기법(Vision Statement)이다. 비전 수립 기법은 회사의 목적을 정의하고 사업을 수행하기 위한 방법을 정의하는 것이다. 비전은 회사가 장래에 획득하기를 바라는 바람직한 목표를 서술한 것이라고 할 수 있다. 비전의 구성 요소는 회사의 목적, 목표, 가치 등을 포괄한다. 이들 용어들은 때때로 상호 교환적으로 사용하기도 한다.

기업이든 개인이든 누구든지 꿈과 희망을 가지고 살아가게 마련이다. 이러한 꿈과 희망을 구체화시킨 것을 바로 비전이라고 할 수 있다. 이러한 꿈과 희망이 없다면 삶의 존재 의의 자체를 찾기가 그리 쉽지 않을 것이다. 미래의 비전이 있느냐 없느냐에 따라서 현재의 행동에 상당한 차이를 가져오게 되고, 이 점이 바로 개

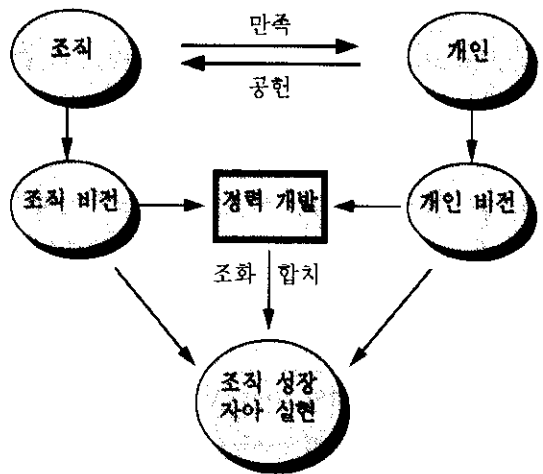
인과 기업의 경쟁력을 결정짓는 중요한 요소가 될 것이다.

비전의 수립은 조직 전체의 나아갈 방향을 명확하게 하고, 그저 일을 열심히 하는 것보다는 올바른 방향을 미리 설정한 후에 일을 효율적으로 수행한다는 점에서, 일단 진일보한 방향이라고 말할 수 있다. 그러나 최근 들어 일종의 붐을 이루고 있다고 해도 과언이 아닌 이러한 조직의 비전 수립이 조직 구성원에게는 실질적으로 가슴에 와 닿지 않는 경우가 많다. 왜냐하면 회사 전체의 거창한 비전 제시가 아무리 구체적이고 실감적이라고 하더라도, 이러한 비전이 조직 구성원인 개인의 비전과 조화되지 않거나 아니면 아예 개인의 비전은 무시되는 경우가 많기 때문이다.

여기에서 조직의 비전과 개인의 비전을 조화시킬 필요성이 대두된다. 다시 말하면, 조직의 목표와 개인의 목표를 조화시켜야 한다. 이제 조직의 비전만을 생각할 때가 아니라 개인의 비전을 생각하고 이러한 비전을 실현하기 위한 경력 개발의 중요성을 인식하고, 이를 위한 프로그램을 체계적으로 운영할 필요성이 제기된다.

게 만족을 주어야 하고, 개인은 조직에 공헌을 하는 상호 작용이 균형을 이룰 때 조직 비전과 개인 비전이 조화되고 합치된다. 이럴 때 개인은 경력 개발을 통해 자아 실현이 가능하고 이러한 조직 구성원의 자아 실현이 조직 성장에 가속도를 붙게 한다. 이러한 상호 작용이 반복되고 축적되면 조직 구성원의 성장과 조직의 성장이 조화되고 결국에는 합치되는 바람직한 상태에 도달하게 된다. 이러한 관계를 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 조직 비전과 개인 비전의 조화



경력 개발은 개인 비전과 조직 비전의 상호 실현 과정

조직의 구성원인 개인은 조직에 일정한 공헌을 하며 자신의 자아 실현을 위해 노력하기 마련이다. 조직의 비전과 개인의 비전을 실현하기 위해서 조직 구성원의 경력 개발의 중요성

조직 비전과 개인 비전의 조화

조직을 구성하는 개인들은 나름대로의 개성을 가지고 저마다의 가치를 추구하기 마련이다. 개인의 가치가 조직의 가치와 조화될 때 개인과 조직은 서로 만족하게 되고 성과도 높아지게 마련이다. 조직은 조직 구성원인 개인에

이 커지게 된다.

경력 개발이란 조직 구성원들이 직업 생활 경력 기간 중 자신의 능력, 적성, 취미, 장래 희망 등을 고려하여 조직 목표, 전략에 맞게 자신을 개발하는 것이다. 이는 개인의 자아 개발을 통하여 자아 실현의 욕구를 충족하게 하고 조직의 미래 전략에 필요한 인적 자원의 원활한 공급을 가능하게 한다.

경력 개발을 통해서 기업은 미래의 비전을 조직 구성원에게 제공하는 조직이 될 수 있다. 조직 구성원의 경력 개발을 지원한다는 것은 미래의 개인 경력 목표에 부응하는 것이기 때문에 경력 개발은 개인과 조직의 비전의 상호 실현 과정이라고 볼 수도 있다. 조직은 개인에게 미래 지향적인 비전을 제시하고 실현하도록 후원함으로써 개인의 자아 실현을 후원하고 더 큰 성과를 기대할 수 있게 된다. 또한 경력 개발은 장·단기에 걸쳐 종업원의 사기, 동기 부여 및 생산성에 있어 긍정적인 효과를 제공한다.

조직 구성원의 비전 실현은 경력 개발에서부터

최근 들어 경력을 한 조직 내에서 하나의 기능에서 계속 승진해 나가는 것으로 여기는 전통적인 개념에서 벗어나, 여러 가지 기능을 보유하고 부문간의 경계를 넘어 자유롭게 이동할 수 있으며, 조직 내에서 적소를 발견하지 못하면 다른 회사로 언제든지 이동 가능하다는 새로운 경력 개념의 중요성이 커지고 있다.

프리만(Ed Freeman)과 길버트(Daniel Gilbert)는 새로운 개념의 경력 개발의 중요성을 주장하면서 '개인적인 프로젝트에 근거한 기업 운영 전략'이라는 것을 제시하고 있다. 그들은 "기업은 사람들로 이루어진 단체이다. 기업은 기업 구성원의 프로젝트를 실현하는 수단이다. 기업이란 우리의 프로젝트를 완수하는 한가지 방법에 불과한 것이다. 조금 다르게 말하자면, 사람들은 각기 목적을 달성하려는 과정에서 기업을 거쳐갈 뿐이다. . . . 기업이란 구성원들이 각자의 프로젝트를 달성하기 위해 맺은 협약들의 집합체라고 생각할 수 있다"고 말한다.

장기적인 관점에서 보면 경력은 프로젝트의 연속이라고 할 수 있다. 조직은 조직 구성원의 경력이 될 프로젝트를 수행하는 장이다. 따라서 조직 구성원의 비전 실현은 경력 개발에서부터 출발한다고 할 수 있다.

경력 개발의 원칙들

계속적인 학습

학습은 학교에서만 하는 것은 아니다. 이제 학교에서 배운 것만을 사용하던 시대는 지나가 버린지 오래다. 조직 생활 자체가 바로 끊임없는 학습 과정이다. 자신의 경력 개발은 계속적인 학습 과정과 밀접하게 연결되어 있다. 학습하지 않으면 개인의 자아 실현은 물론이고 조직 성장에도 기여하기가 곤란하다.

새로운 분야에 대한 적극적인 도전

기존의 틀에 얽매이지 않는 자유로운 상상력을 가지고 항상 새로운 분야를 탐구하고 도전하는 적극적이고 진취적인 태도와 행동이 중요하다. 경력 개발은 프로젝트의 연속이라는 생각 하에 변화하는 환경에 적극적으로 대응하여 언제든지 변신할 수 있는 준비를 하는 게 필요하다. 자신을 필요로 하는 곳으로 가서 자신의 능력을 마음껏 발휘하여 자신의 비전을 실현하고 조직의 비전을 달성한다는 마음가짐이 필요하다.

전문적인 능력의 보유

전문적인 능력을 갖고 닦아 독특한 노하우를 보유하여 자신을 누구도 대체할 수 없는 전문가로서 개발해야 한다. 수많은 조직 구성원 중의 한 명이 아니라 특정 분야의 전문가로서 자기 자신의 가치를 높이는 게 중요하다.

경력 개발의 주체는 조직 구성원

이제까지 우리는 기업의 경쟁력을 결정하는 성공 요인으로서 인적 자원의 중요성을 확인하고 인적 자원의 경쟁력을 제고하기 위한 유력한 방안으로서 조직 비전과 개인 비전의 조화를 목적으로 하는 경력 개발의 의의와 원칙에 대하여 살펴보았다.

개인 비전에 대한 고려가 미흡한 조직 비전만의 제시는 설득력이 약하고 조직 구성원의 전폭적인 지지와 후원을 얻어내기 더욱 힘들다. 따라서 조직 비전과 개인 비전의 조화를 기

본 전제로 삼고 개인 비전의 실현을 통해서 조직 비전을 달성하는 경력 개발에 대한 관심이 필요하다. 경력 개발을 통해 조직 구성원의 비전 실현이 가능하게 되고 이는 바로 조직의 성장과 발전에 직결된다.

조직 비전과 조화되는 개인 비전의 실현을 위한 경력 개발의 주체는 바로 조직 구성원이며, 조직 구성원은 자신의 경력 개발에 일차적인 책임을 져야 한다. 10년 후 경영 환경의 변화를 스스로 예측하고 경력 개발의 계획을 수립한 다음 스스로 준비하는 자세가 필요하다. 조직은 조직 구성원들이 스스로의 경력을 개발하는 데 필요한 환경과 분위기를 조성하고 경력 개발에 관련한 여러 가지 다양한 프로그램을 제공하는 등의 충분한 후원과 지원을 아끼지 말아야 할 것이다.

◆ 참고 문헌 ◆

- 버트 나누스, 박종백·이상욱 옮김, 「리더는 비전을 이렇게 만든다」, 21세기북스, 1994.
- 시오야 미치, 이광현·갈정웅 옮김, 「전사원이 참여하는 기업 비전 만들기」, 명진출판, 1994.
- 이진규, 「기업 인력 양성과 경력 개발」, 대한상공회의소 한국경제연구센터, 1992.
- 제프리 페퍼, 포스코경영연구소 옮김, 「사람이 경쟁력이다」, 21세기북스, 1995.
- 톰 피터스, 노부호 외 옮김, 「해방 경영」, 한국경제신문사, 1994.