



벤처기업 “구성원 역량 개발”을 지원하라

치열한 경영 환경에 최대의 화두는 아마도 기업의 생존과 지속적 성장 및 발전과 함께 내적 구성원들의 역량강화를 통한 지속적 성장과 발전이라 할 수 있다. 그러나 최근의 각종 자료 발표에 의하면 직장인의 80% 이상이 현 회사를 평생직장이 아니라고 생각을 하고 있으며 기업에서도 경영기반으로 돌아가자는 캠페인을 통하여 조직발전의 원동력인 인적자원의 효율적인 관리와 다양한 강화 방법이 대두되고 있다. 이러한 관점에서 우리 벤처기업도 조직측면에서의 핵심역량에 대한 영역과 개인개발 측면에 새롭게 대두되고 있는 ‘컴퍼데미(compademy=company+academy)’를 통하여 지속적인 벤처기업의 성장과 발전에 원동력 역할을 수행할 수 있게 되기를 기대한다.

▶ 회사측면의 ‘컴퍼데미’

우리사회는 이미 지식과 정보를 중심으로 하는 지식사회의 정착 단계라 할 수 있을 것 같다. 이는 자본보다 기업이나 개인의 핵심기술 또는 핵심역량이 더 중요시되고 있으며, 부가가치도 지식과 정보에서 더 많이 창출되고 있기 때문이다. 지식사회에서는 지속적인 연구개발과 평생학습이 중요한 경쟁력이 된다. 그러나 우리 벤처기업의 경영자나 구성원들에게 “우리가 다른 경쟁 기업이나 구성원들에 비해 뛰어난 능력이 무엇입니까?”라는 질문을 했을 때 명쾌하게 대답하는 경우는 그리 많지 않다.

경쟁기업 및 개인과 견주어 똑 부러지게 앞서 있는 능력을 ‘핵심역량(core competence)’이라고 말한다(게리하멜). 즉 경쟁 기업 및 개인이 모방하기 힘든 그 기업 또는 개인 특유의 자원이나 능력이다. 기업을 큰 나무에 비유하자면, 줄기와 큰 가지는 기업의 핵심이 되는 제품일 것이고, 작은 가지는 사업단위, 잎 꽃 열매는 최종 제품으로 볼 수 있다. 좋은 꽃과 열매를 맺게 하고 나무를 성장시키는 양분을 제공하는 뿌리 부분이 바로 핵심역량 즉, 내부 인적자원의 경쟁력 강화라 볼 수 있다. 기업 간 경쟁우위는 바로 핵심역량인 인적자원 경쟁력 강화로 파악할 수 있는데, 이는 경쟁의 판도는 나무의 과실에 해당되는 최종 제품의 우열이 아니라 눈에 보이지 않는 뿌리와 같은 핵심역량에 따라 결정된다는 이야기이다. 핵심역량에 대한 판단은 기업의 목표나 전략보다 앞서야 한다. 아무리 훌륭한 목표, 훌륭한 전략이 수립되어도 이를 효과적으로 실천하려면 집중적으로 노력해야 할 핵심 요인을 찾아내지 않으면 안 된다. 그래서 핵심역량을 선택하는 데는 판단 기준이 있어야 한다. 즉, 핵심역량을 통해 만들어진 제품이 고객들에게 충분한 만족을 주어야 하

글_김기혁(조인스HR 이사/수석컨설턴트)

고, 경쟁자가 따라 하기 어려워야 하며, 다양한 시장을 창출 할 수 있어야 한다는 점이다.

- 핵심기술 기업 및 개인이 가지고 있는 숙련된 기술이나 독특한 기술
- 핵심자산 기업이나 개인이 보유하고 있는 브랜드, 특허, 기반시설, 기술적 표준, 고객데이터, 그리고 희소하면서 가치 있는 자원
- 핵심프로세스 기업 구성원들이 실제로 수행하고 있는 작업 (직무)과정

위의 세 가지를 통하여 '핵심역량'에 대한 메시지를 간단명료하게 한다면 다음과 같이 정리할 수 있다. 지금까지 경영은 "내가 뭘 하고 싶은가"에 의존했다면 앞으로의 경영은 '내가 뭘 잘할 수 있느냐'를 먼저 생각하라는 것이다.

▶개인측면의 '컴퍼데미'

자기 개발의 부족(Lack of self-development) : " 'Company'에서 'Compademy'(compademy company + academy)로! 다소 지난 자료이지만 통계청 <2004 생활시간조사>에 따르면 하루 10분 이상 자기개발을 위해 학습하는 일반인 비율은 5%로 20명 중 1명꼴이다. 자기개발을 위한 학습을 하는 행위자의 경우 취업·자격증 관련 학습이 38.9%로 가장 높았고 다음이 취미 관련 27.8%, 외국어 22.2%, 컴퓨터 11.1%를 차지했다.

벤처기업에서 직원들에게 자기개발을 위한 학습 기회를 부여하는 것은 직원 사기 진작을 넘어 기업의 업무 효율성 제고에도 도움이 된다. 이는 회사가 '컴퍼니(company)'의 개념을 넘어서 직원들의 적극적인 자기개발과 학습을 돕는 '컴퍼데미' 개념으로 나아갈 수 있다는 의미다.

경희사이버대 e비즈니스학과 이준엽 교수는 " 'Compademy'는 90년대부터 강조되어온 학습조직이론을 가시화한 개념"이라며 "학습조직이론에서는 환경이 급격히 변화함에 따라 새로운 환경에 좀 더 쉽게 적응하고 나아가 환경변화를 선도하기 위해서는

조직구성원의 지속적인 학습이 필수적이며 따라서 기업은 조직 구성원이 학습할 수 있도록 모든 기회와 자원을 제공하고, 학습 결과에 따라 지속적 변화를 이루어 가야 한다고 강조한다"고 설명했다. 개인역량 강화를 위하여 기업은 조직 구성원들에게 '컴퍼데미'를 강화하여 학습조직화 강화를 통해 조직의 성장과 발전에 기여될 수 있도록 적극적으로 변화를 반영하여야 한다.

최근 조직구성원들은 사내에서 자신의 경쟁력 강화를 뛰어넘어 퇴직 후를 고려한 '창업형'으로 진화하고 있다. 이런 개인적인 노력을 돕는 것이 조직구성원의 성장과 발전에 기업이 책임져야 할 사회적 역할이라 할 수 있다. 그러기 위해서는 기업들은 구성원들의 학습에 대한 다양한 요구를 충족시키기 위해 체계적인 프로그램을 통하여 구성원 스스로를 개발할 수 있는 평생교육에 도전하며, 자신의 삶의 질을 높이고, 나아가 조직과 사회에 도움이 되는 인재로 성장할 수 있는 계기를 마련해줄 수 있을 것이다. '컴퍼데미'의 효과를 강화하기 위해서 구성원들이 자기분야의 새로운 정보와 지식축적에 대한 학습 동기와 의지를 불러일으킬 수 있는 환경을 만들어 자주 접하게 하는 것이 최우선 과제라 할 수 있다.

또한 컴퍼데미에 대한 실행력을 강화하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의해야한다. 먼저 기업이든 개인이든 스스로를 차갑게 돌아볼 수 있어야 한다. 즉, 무엇을 잘하고, 잘해야 하는지의 핵심역량을 파악하여, 기업 안에 잠든 거인을 일깨워야 한다. 그것이 기술이든 자산이건 프로세스건, 핵심역량을 선택해 남들보다 월등하도록 장기간 집중해야 한다. 이는 먼저 뿌리인 조직 구성원들의 인적 자원 경쟁력 강화를 위해 튼튼하게 만들고 많은 가치를 뺏아야 한다. 차별화된 핵심 역량 강화를 중심에 두고 강점을 활용할 수 있는 분야로 영역을 넓혀 나가도록 지속적인 '컴퍼데미'를 지원하여야 한다. 이는 기존의 게임을 잘하려 하지 말고 새로운 게임의 룰을 만들어 스스로 혁신적 비즈니스 모델을 창조함으로써 경쟁자체를 필요 없도록 행복한 조직·개인의 핵심역량을 강화하여 우리 벤처기업의 특성을 최대한 활용할 수 있어야 한다.