

정진호 소장의 가치관경영과 성과 ①

첫 번째 이야기 : 몰입이 중요한 시대, 가치관으로 경영하라

지난해 5월 (사)한국포장협회는 '제1회 포장인포럼'을 개최했다. 'Fun & Value - 직원이 행복하면 회사도 행복하다'를 주제로 열린 이날 포럼에 더밸류즈 정진호가치관경영연구소의 정진호 소장을 초청해 '직원이 일 잘하는 즐거움 일터 만들기'에 대한 이야기를 들어봤다. 참석자들의 열띤 호응에 힘입어 이번호부터 5회에 걸쳐 가치관경영은 무엇이고, 어떻게 적용할 수 있는지에 대해 살펴보도록 한다. -편집자 주-

무한노동 시대의 종언, 근로시간 단축

2003년 주40시간이 법제화되어 주5일제가 되었다. 그러나 당시 경영계의 의견을 받아들여 주68시간 상한제가 적용되었다. 주5일 근무는 정착되었지만 주68시간이라는 장시간 노동은 유지되었다. 주68시간을 주5일로 나누면 하루 평균 12.5시간이니 기업은 직원들을 법적 제한 없이 무한정 일하게 할 수 있었다. 매일 오전 8시에 출근해서 밤 10시 30분까지 일을 시키는 것이 가능했다. 직원들은 집에서 잠자는 시간을 빼고는 온종일 일을 해도 되거나 해야 하는 시대를 살았다.

이제 300인 이상 기업은 그렇게 못한다. 2020년 1월부터는 50인 이상 기업도 하지 못한다. 2021년 7월부터는 5인 이상 직원이 있는 모든 회사가 못한다. 한국 경제는 바야흐로 모두에게 근로시간 단축 시대가 되었다. 장시간 노동으로 생산성을 확보하는 후진적 방식으로는 기업할 수 없는 나라가 된 것이다.

즐거운 직원, 어려운 회사, 괴로운 리더

주52시간 상한제가 적용되는 기업의 직원들은 보통

오후 5~7시 사이에 퇴근한다. 다음날 출근까지 저녁이 있는 삶을 살 수 있는 기회를 갖게 되었다. 20대 직장인은 운동을 할 수 있고, 30대 직장인은 어린 자녀들을 돌볼 수 있게 되었다. 4~50대 직장인들은 자기계발과 취미활동을 할 수 있다.

회사에서 일할 때는 산적한 업무와 성과 압박을 받지만 퇴근 후 저녁시간은 하고 싶은 일을 할 수 있으니 즐겁다. 기업도 나름 대비를 하고 맞은 새로운 환경이라 당장에 심각한 문제가 생기지는 않았다. 돌발적인 상황 대처가 어렵다는 게 문제라면 문제다.

이제부터 걱정이 있다. 익숙하지 않은 근로시간 단축 시대, "우리 회사는 문제가 없을까?". 지금보다는 앞으로가 더 어려울 것 같다. 회사와 직원 사이에 있는 리더들은 난감하다. 직원들은 즐거운데 회사는 어려운 상황에 리더로서 딱히 해결책은 없다. 그래서 괴로운 리더다. 하루하루는 문제없이 가겠지만 앞으로가 걱정이다.

적극적 몰입을 위한 일하는 방식 개선

기업은 불법적으로 경영할 수 없다. 직원들이 용인하

정진호

더벨류즈 정진호가치관경영연구소 소장



지도 않는다. 정부가 제도기간을 뒤서 당장 처벌을 받는 것은 아니지만, 대기업은 법 위반 없는 주52시간 상한제를 지키고 있다. 대신 일하는 방식의 개선을 통해 줄어든 근로시간을 커버하고 생산성을 유지시켰다는 전략이다.

전략은 선택이다. 무엇을 하지 않을지를 선택하는 것이다. 집중근무시간제, 회의 횟수와 시간 줄이기, 문서관소화, 보고결재 단순화 등 지금까지 나왔던 ‘똑똑하게 일하기(Work Smart)’의 모든 방법론을 종합해서 적용하고 있다. 줄어든 업무시간에 직원들을 적극적으로 몰입하게 하겠다는 것이다. 워크스마트는 낭비적 요소가 많았던 회사일수록 당장 눈에 보이는 성과가 크다. 그렇다고 안심할 상황은 아니다. 적극적 몰입에는 함정이 있다.

적극적 몰입의 문제점

일을 하는 방식에 따라 도급제와 시급제가 있다. 도급제는 일의 결과물을 책임지는 것이다. 대신에 일하는 과정과 방법은 자율성이 있다. 시급제는 정해진 시간에 일을 하면 된다. 대신에 일하는 과정과 방법은 통제 받는다.

도급제는 대부분 정규적이고 사람과 기술을 중시한다. 시급제는 대부분 비정규직이나 아르바이트다. 사람과 기술보다 정해진 시간동안 딱 짓 안하고 시키는 일을 잘하는 것이 중요하다.

기업이 일하는 방식을 개선하기 위해 적용하는 워크스마트의 가장 큰 우려점은 직원들이 시급제 아르바이트생으로 전략한다는 것이다. 적극적 몰입을 위해 일하는 방식을 개선해야 하지만, 직원들의 마인드가 시급제 아르바이트생이 돼버리면 안 된다.

가치적 몰입의 필요성

직원들은 오랜 기간 회사에서 애사심을 갖고 역량을 쌓으면서 일해야 한다. 회사의 장기 비전, 중기 목표, 당해 목표, 구체적 과업을 인식하면서 지속적으로 몰입해야 한다.

무엇보다 자기가 하는 일의 의미를 알고 사명감과 자부심을 가지고 일해야 한다. 지시를 받지 않아도 일의 우선순위를 알고, 누가 감시하지 않아도 원칙과 기준을 지키면서 일해야 한다. 업무를 하는 동안에는 기업이 중요하게 생각하는 가치관을 자기의 신념으로 받아드리고 일해야 한다. 이것을 가치적 몰입이라고 한다.

기업의 성과는 가치적 몰입에 달려있다. 정규업무시간에 열심히 일하는 것이 중요하지 않다. 중요한 것은 성과를 내는 것이다. 시간관리 하지 말고 성과관리 하라는 말이다. 회사가 변화관리를 위해 적극적 몰입을 강조하다보면 직원들은 가치적 몰입을 놓칠 수 있다. 특히 리더가 적극적 몰입만 관리하면 직원들은 가치적 몰입에 관심을 가질 수 없다. 가치적 몰입의 중요성

을 모르는 리더는 조직에 해를 끼치는 위험한 리더다.

가치관으로 경영하라

가치적 몰입을 하려면 직원들이 몰입할 기업 가치관이 필요하다. 기업의 존재목적인 미션, 기업의 꿈과 미래상인 비전과 목표, 기업의 우선순위이자 일하는 원칙과 기준인 핵심가치가 있어야 한다. 기업 가치관이 없다면 만들어야 한다. 특히 기한이 정해진 비전과 목표가 없다면 목적지를 정하지도 않고 차를 몰고 나온 상황이나 마찬가지다. 변변한 가치관도 없이 사내 벽면과 낡은 액자에 사훈 정도가 걸려있어서는 곤란

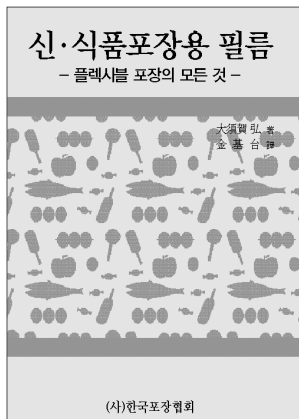
하다. 4차 산업혁명이라는 말이 민망하다. 그렇다고 어디서 베낀 듯한 가치관을 홈페이지에 게시하고 벽에 붙여 놓는 것도 마찬가지다.

직원은 말할 것도 없고 경영자도 기업 가치관을 모른다면 없는 것이다. 이제라도 제대로 지속 가능한 성장을 위한 경영을 하려면 전 직원이 참여하여 기업 가치관을 수립하고 그것을 직원들이 신념화하는 경영을 해보자. 어렵지 않다. 자기 회사의 가치관을 스스로 만들지 못하는 직원은 없다. **☞**

<다음호에 계속>

정진호 더밸류즈 정진호가치관경영연구소 소장은...?

서울특별시 조직문화혁신TF 자문위원
IGM 세계경영연구원 교수, 현대경제연구원 실장 역임
고려대 교육학 석사



서적 안내

신 · 식품포장용 필름

‘신·식품포장용 필름」-플렉시블 포장의 모든 것’은 플렉시블 포장 개략, 플라스틱의 성질, 필름제조법, 필름의 성질, 플렉시블 포장용 필름, 식품보존성, 플렉시블 포장용 각종 필름, 포장과 환경문제, 플렉시블 포장 등을 상세하게 다루고 있다.



(사)한국포장협회

· 가격 : 20,000원
· 구입 문의
TEL : (02)2026-8655
E-mail : kopac@chollian.net