

정진호 소장의 가치관경영과 성과 ④

네 번째 이야기 : 가치관경영에 관한 오해와 진실

가치관경영은 경영자, 주주, 직원들 어느 누구도 반대할 이유가 없다. 구성원들이 미션, 비전과 목표, 핵심가치를 가지고 일에 몰입하자는 사람중심 경영이자 많은 기업에서 도입하여 성공한 이미 검증된 경영방법론이다. 하지만 가치관경영을 처음 도입하려는 기업들은 몇 가지 의구심을 가지고 있다.

첫 번째 오해, 기업의 존재목적은 결국 이윤창출이다

결론부터 말하면 이윤창출은 기업의 중심활동이다. 이윤창출은 존재목적이 아니라 중심활동이다. 중심활동이기 때문에 중요하다. 성공신화를 만든 경영자는 이윤창출만이 아니라 사회공헌과 직원행복을 강조하는 경우가 많다. 사람이 숨을 쉬지 못하면 결국 죽음에 이른다. 그러나 숨을 쉬는 것이 아무리 중요하더라도 사람의 존재목적이 숨을 쉬는 것은 아니다. 기업의 이윤창출은 사람으로 치면 숨을 쉬는 것과 같다. 기업이 이윤창출을 하지 못하면 결국 세상에서 사라지게 된다. 영리조직인 기업의 이윤창출은 매우 중요하다. 이윤을 창출하지 못하면 기업이 할 수 있는 일은 없다. 그래서 '이윤창출'을 기업의 중심활동이라고 말한다.

기업은 '이윤창출'을 통해 사회공헌, 성장발전, 직원행복과 같은 한 단계 높은 존재 목적을 추구하는 것이다. 중심활동과 존재목적은 다르다. 기업의 존재 목적을 이루어가기 위해서는 경영자나 직원이 이윤창출활동에 전력을 다해야 한다. 문제는 이윤창출을 강조하다보면 기업의 존재 목적을 잃어버릴 수 있다. 특히 직원들은 더욱 그렇다. 그래서 경영자는 이윤창출 너머에 있는 기업의 존재 목적에 대해 지속적으로 강조해야 한다. 구성원들에게 이윤창출과 존재목적의 균형을 맞추도록 도와주는 것이 경영자의 역할이다.

두 번째 오해, 청년세대는 가치관을 공감하지 않는다

과연 가치관경영은 요즘 청년세대에는 통하지 않는 구식 경영방법론일까? 그렇지 않다. 청년세대가 가치관을 중시하지 않는 것이 아니라, 기성세대와 다른 것이다. 오히려 청년세대들은 기성세대보다 가치관을 더 중시한다. 기성세대들은 '일을 하는 자체'를 직장생활의 중요한 가치라 여겼다면 청년세대들은 일이 자신에게 주는 '의미'나 '가치'를 중요하게 생각한다. 청년세대들은 일의 의미나 가치를 인식하고 흥미를 느끼면 주말시간도 반납할 만큼 몰입하고 헌신한다. 그러나 회사가 강조하는 기업 가치관이 개인 가치관과 상충할 때의 거부감은 기성세대보다 훨씬 크다.

요즘 청년세대들은 회사의 가치관에 공감하지 못하는 것 같다는 고민에 대한 답이 필요하다. 이는 기업이 청년세대들에게 기업 가치관의 내용을 전달하는 방법이 잘못된 데서 비롯된다. 시대가 변하고 회사에 대한 가치관이 조



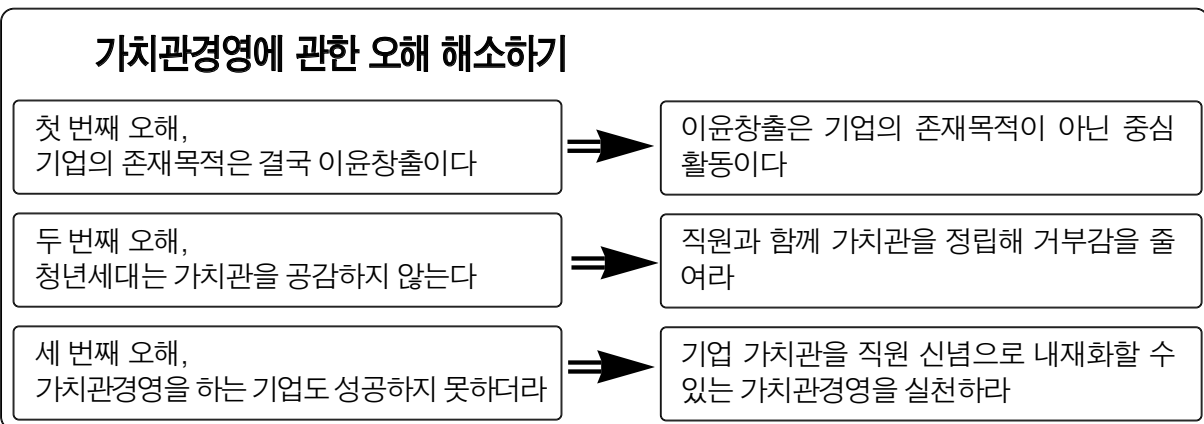
정진호
 더벨류즈 정진호가치관경영
 연구소 소장

금 더 확장되면서 구성원들은 개인의 만족과 행복을 더욱 중요하게 생각하게 되었다. 그런데도 기업은 이런 내용을 반영하지 않고 오로지 사업적인 성취만을 강조하고 있다. 사업적 성취만 달성되면 직원들의 행복도 가능하다고 믿는 것이다. 청년세대들은 부분적이고 협소하고 편협하고 단편적인 내용만을 반영한 가치관을 거부한다. 가치관을 전달하는 방법도 개선이 필요하다. 가치관을 암기하고 제창하는 것이 나쁘다고만 할 수는 없지만 오로지 교육만으로 주입식, 단편적인 방법으로 가치관을 공유하는 것은 문제가 있다. 좀 더 재미있고 즐겁게, 그러면서 진지하게 가치관을 공유해야 한다. 기업 가치관이 구성원들에게 충분한 공감을 얻으려면 내용과 방법 면에서 그들이 요구하는 가치관을 반영해야 한다. 가장 좋은 방법은 기업 가치관 정립 과정에 직원들을 참여시키고 그들의 의견을 반영하는 것이다. 직원들의 공감, 참여, 합의를 통해 가치관을 정립하는 것이야말로 기업 가치관에 대한 거부감을 없애는 가장 좋은 방법이자 유일한 방법이다.

세 번째 오해, 가치관경영을 하는 기업도 성공하지 못하더라

경영자들은 주변에 있는 회사 중에서 멋지게 호텔에서 비전선포식과 같은 가치관경영을 선포하는 회사를 종종 본다. 홈페이지 회사소개란에 미션, 비전과 목표, 핵심가치가 게시되어 있지 않은 회사가 거의 없다. 회사 곳곳에 가치관이 게시되어 있다.

그런데 이런 회사들도 경영난을 겪고 직원들의 생각이 하나로 모이지 않고 제각각인 경우가 있다. 이걸 가치관을 대충 베껴 쓰기로 만든 경우만의 문제가 아니다. 전 직원의 공감, 참여, 합의로 만들었어도 마찬가지다.

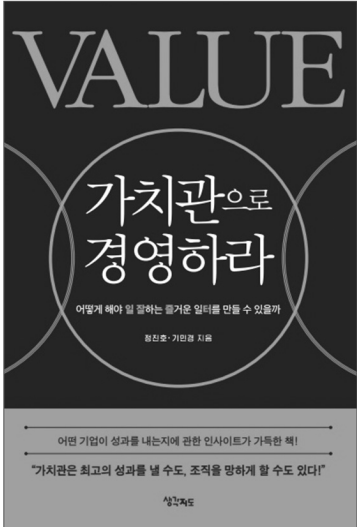


원인은 가치관을 직원들이 업무를 수행하는 과정에서 신념화하지 못한 내재화의 문제다. 내재화가 안 됐다는 것은 우승하겠다는 목표로 마라톤에 출전했지만 출발 신호에 맞춰 스타트만 끊었을 뿐 앞으로 전혀 달려가지 않은 경우다. 멋진 선포식을 하고 언론에 기사가 나고 직원들의 꿈을 담은 타임캡슐을 묻었지만 그것으로 가치관경영을 끝낸 식이다. 이러한 경우를 두고 경영자들은 가치관경영을 해도 달라지는 게 없다는 말을 한다. 가치관경영은 실제로 해보는 시작이 중요하다. 진정으로 중요한 것은 가치관을 내재화하는 것이다.

가치관을 내재화하는 가치관경영

많은 기업이 미션, 비전과 목표, 핵심가치를 만들고 내재화하는 가치관경영을 표방하고 있다. 그러나 많은 기업이 거기서 멈춘다. 정말 중요한 것은 직원들이 업무를 하면서 기업 가치관을 자신의 신념으로 내재화하는 것이다. 아직도 대다수 중소기업들은 가치관경영을 적용하지 않고 있다. 중소기업이야말로 가치관경영을 통해 회사의 성장, 직원의 행복, 사회에서 사랑 받는 기업, 신뢰 받는 기업이 될 수 있다. 제대로 지속가능한 성장을 위한 경영을 하려면 지금부터라도 전 직원이 참여해 가치관을 수립하고 직원들이 가치관을 내재화하는 가치관경영을 시작해야 한다. 회사의 가치관을 만드는 것은 어렵지 않다. 자기가 다니는 회사의 가치관을 스스로 만들지 못하는 구성원은 없다. [W]

〈다음호에 계속〉



서적 안내

가치관경영 사용매뉴얼

- 정진호 · 기민경 지음
- 가격 17,000원
- 출판 생각지도
- 단체 구입 문의 : 02-547-7425 또는 thmap@naver.com

한줄 소개

올바른 가치관을 수립하고 공유하는 일은 경영의 시작점이자 기업 생존과 성장을 위한 가장 중요한 과업이다. 4차 산업혁명의 파도가 몰아치는 대분기점에서 제대로 된 가치관은 기업에게는 등대와도 같은 역할을 수행한다. 이 책은 저자가 수년 동안 민간기업, 공공기관 등 다양한 조직의 가치관 수립을 컨설팅하면서 체득한 현장의 생생한 목소리를 담고 있다. 전 직원이 함께 읽고 공유해야 할 필독서다.
