



가치와 몰입

하 양 옥 | GS홀딩스 업무지원팀 부장

기업이 바라는 인재에 대한 해석은 시대에 따라 변해왔다. 특히, 국제통화기금(IMF) 체제 이후 기업과 인재와의 관계가 급속도로 변했다. 그전에는 주요 3개 대, 5개 대, 10개 대 운운하며 사회통념상 서열화된 대학의 순위를 따라 인재와 비인재를 나누는 것이 일반화 된 관례였다. 따라서 기업은 주요대 인재를 확보하는 데 많은 자원을 투입했으며, 지원자의 입장에서 일단 해당 인재군에 편입되면 안정적으로 고용을 보장받을 수 있을 것이라고 인정되었다.

그러나 IMF체제 이후, 한국형 기업집단의 대마불사(大馬不死) 신화가 무너지기 시작하고, 금융권이 구조조정의 회오리에 휘말리면서 평생직장이라는 개념이 급속도로 희석되기 시작했다. 또한 기업의 입장에서 신입사원 공채를 통한 순혈주의(純血主義)적 전통유지보다는 시장에서 검증된 경력사원을 수시로 채용하는 '낙시형' 인재 확보의 비중이 점점 더 늘어나기 시작하였다.

이러한 기업과 인재 간의 관계설정 및 인식의 변화로 인해 기업의 인재관에도 '변화'가 일기 시작했다. '몰입하지 않는' 즉, '미치지

않는' 범용형 우수인재 보다는 '몰입하는' 즉, '좋아하는 일에 미치는' 인재를 찾기 시작한 것이다.

사람은 자기가 가치를 느끼는 일에 몰입할 때 가장 행복하다고 한다.

아무리 보수가 높고, 복리후생제도가 잘 구비되어 있고, 교육훈련과정이 완벽하게 체계를 잡아있다고 해도 기업이 추구하는 가치가 인재와 적합하지 않다면 그 인재는 그 기업에서 자기의 잠재력을 발휘하지 못할 수 있다. 보수, 복리후생제도 및 교육훈련과정은 하나의 위생요인에 지나지 않을 수 있는 것이다.

시카고대학 심리학·교육학 교수인 미하이 칙센트미하이이는 '몰입'을 '쉽지는 않지만 그렇다고 아주 버겁지도 않은 과제를 극복하는데 한 사람이 자신의 실력을 온통 쏟아 부을 때 나타나는 현상'으로 설명한다.

힘겨운 과제와 수준 높은 실력이 결합하면 일상생활에서 맛보기 어려운 심도 있는 참여와 몰입이 이루어진다. 수년 수개월간의 밀고 당기는 긴장감 끝에 대형프로젝트를 수주했을 때 느끼는 환희, 그랜드슬램을 이룬 박영석 대장의 끊임없는 도전과 정복 뒤의 기쁨 등이 그

러한 경험의 최고 형태일 것이다. 기업 활동이라는 다소 일상적인 생활에 있어서도 배우고(learn), 행하고(act), 선택하는(choose) 일련의 과정에서 이런 환희를 맛보는 경험은 적지 않다.

몰입에 뒤이어 오는 행복감은 스스로의 힘으로 만든 것이어서 우리의 의식을 그만큼 고양시키고 성숙시킨다고 한다. 조직을, 조직의 구성원을 이러한 몰입의 경험을 쌓게 하여 성과를 창출하는 기업, 그러한 기업과 인재의 조화야말로 남들이 쉽게 배길 수 없는 그 조직만의 강점이다.

또한 아무리 모든 조건, 학력, 능력, 태도를 갖추고 있다고 해도 그 기업이 추구하는 가치에 적합하지 않은 인재는 그 기업에 있어서 가치를 실현하는 장이라기보다는 허울만 앓아 있는 꼴이 될 것이다. 즉, 기업에게는 오히려 짐이 되고, 리더 역할을 하면 할수록 조직의 공적(公敵)이 될 것이다.

그럼, GS가 추구하는 가치는 어떤 것인가?

GS는 LG라는 역사성의 연장선상에서 생각하지 않을 수 없다. GS는 LG의 기업문화라는 '경험'에서 출발한 것이다. 또한 에너지, 유통 및 서비스라는 산업에서 '경험'해 온 개별 기업의 역사성 또한 중요한 것이다. 따라서 그런 역사성과 개별성, 그리고 우리가 추구하는 미래의 상에 의해 기업의 가치는 구조화 되는 것이다.

GS가 가치 있게 생각하는 것은 어떤 것인가? 우리는 이를 GS라는 기업군의 존재목적(미션)과 기본적 가치기준(공유가치)으로 구성되는 경영이념으로 구체화했다. 이는 개별 기업이나 사업부가 전략수립시 활용하는 장래상, 지표에 해당하는 비전과 비전 달성의 전략

적 판단기준, 실천적 행동지침인 행동규범의 근거가 되는 기준이다.

이러한 기업가치와 경영이념을 추출하기 위해 우선 최근의 경영환경 변화에 주목했다. 최근 기업환경의 변화를 일컫는 키워드는 첫째, 혼돈, 비연속성, 다이내믹스 등으로 표현될 수 있는 불확실성이다. 예측이 가능하지 않은 경영환경이 이제는 일반화되어 있다. 이에 대응하기 위해서는 변화에 신속하고 유연하게 대응하는 것과 전략적으로 미래를 읽고 적극적인 위험부담을 통하여 미래를 만들어 가는 것이 요구된다.

둘째, 풍요로운 사회라는 키워드이다. 웰빙, 로하스(LOHAS, lifestyle of health and sustainability) 등의 마음, 삶의 행복과 보람을 추구하는 용어들이 많이 등장한다. 이론보다는 감성을, 하드한 것보다는 소프트한 것을 지향하고 동질적인 것보다 다양성과 개성을 존중하는 환경이 조성되고 있는 것이다. 이에 대응하는 것은 고객의 마음과 감성을 읽을 줄 아는 것, 개별적인 삶의 보람을 증진시키는 인간존중 및 비전, 기업가 정신, 기업문화, 시간 등 소프트한 가치를 추구하는 것이다.

셋째는 글로벌화이다. 이제는 어디서 어떤 사업을 하든지 글로벌 관점에서 구상하고 고민하고 실행하지 않으면 안 되는 무한경쟁, 벽이 없는 사회다. 문화의 차이를 인정하고 시각을 세계로 확장하는 글로벌 관점의 시각이 요구된다고 할 것이다.

GS가 가치 있게 추구하는 것을 추출하기 위해서는 이러한 경영환경의 변화뿐만 아니라, GS가 보유하고 있는 사업에서 우리나라고 내재화되어 있는 특징을 반영할 필요성이 있다.

GS는 GS칼텍스, GS리테일, GS홈쇼핑, GS건설 등으로 구성되어 있는데, 일견 상이한 산업군에 속해 있어서 이질적인 특징들을 담고 있는 것처럼 보이지만, 공통의 가치 또한 지니고 있다.

우선 고객의 관점에서 GS에 기대하는 가치가 무엇일까를 연구해 보았다. 최근 조사에 의하면 고객은 GS가 보유하고 있는 에너지, 유통 및 서비스 기업군에서 주거, 이동, 여가생활, 일상생활, 문화 등의 소프트한 가치를 기대하고 있으며 이는 주로 편리함, 편안함, 신뢰할 만한, 즐거운, 신선한, 새로운 등의 키워드로 형상화 될 수 있을 것이다.

두 번째로 GS에서 사회생활을 하는 내부 임직원이 느끼는 가치를 조사한 결과, 성장, 향상, 성공, 일하는 즐거움, 자부심 등의 단어를 선택했다.

마지막으로 조직이 추구해야 할 바람직한 가치를 조사한 결과, 정직, 공정, 신뢰 등의 도덕성(integrity), 탁월함 추구, 사회공헌 등이 추출되었다.

이는 동일 산업 내 세계 유수의 글로벌 기업의 가치와도 유사하다는 결과가 나왔다. 고객 중시, 편리함, 도덕성, 상호존중, 탁월함, 지속성장(sustainable growth)이 에너지, 건설, 유통, 홈쇼핑 업계 선진기업의 기업이념, 가치로 내걸린 것들이다.

이러한 경영환경의 변화, 내부회사의 공통 가치 추출 및 선진기업 벤치마킹을 통하여 GS의 경영이념을 '고객과 함께 내일을 꿈꾸며 새로운 삶의 가치를 창조한다' 라고 제창하였다.

이를 추구하기 위한 공유가치는 네 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 고객의 생활에 편리함, 편안함, 즐거움을 더할 수 있는 상품과 서비스를 창출하는 생활가치 향상의 리더가 된다는 것이다.

둘째는 스스로 만족하고 회사에 대해 자부심을 느끼는 구성원만이 마음 깊은 곳에서 우러나오는 서비스로 고객을 감동시킬 수 있으며, 회사는 구성원들이 그렇게 될 수 있도록 끊임없이 기회와 환경을 제공하는 것을 들 수 있다.

셋째는 이해관계자 모두에 대한 배려와 상호존중의 정신으로 서로 윈-윈(win-win)할 수 있는 관계를 구축하고 투명경영 실천 및 공동체 발전에 기여하는 기업시민을 추구한다는 것이다.

마지막으로 창조적 사고, 꿈에 대한 도전, 탁월한 성과를 추구하는 열정과 활력이 넘치는 역동적인 조직문화 조성이 관건이 될 것이다.

이러한 공유가치는 GS의 임직원이 배우고 행동하고 내재화하는 일련의 '학습'을 통해 더욱더 순도가 높아질 것이다. 또한 외부의 무수한 미래의 GS인들이 '몰입' 할 가치가 될 것으로 믿는다. **대학교육**

하양욱

연세대학교 경영학과를 졸업하고 LG전자에 입사한 후 LG회장실 인사팀, LG카드 인사팀 등을 거쳐 현재 GS홀딩스 업무지원팀 부장으로 재직 중이다.