



핵심 가치는 조직의 성공 DNA

송영수

한양대 교육공학과 교수·리더십센터장



· 미 플로리다주립대 교육공학 박사

- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장 역임

- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

영화 <300> 이야기

페르시아 왕인 크세르크세스 1세가 그리스를 침공한 테르모필레 전투에서 스파르타는 고작 300여명을 이끌고 페르시아 30만 대군과 싸웠다. 그들은 용맹하게 싸웠지만 결국 모두 죽음에 이르렀다.

그렇지만 고작 300여명의 스파르타 군인이 30만 대군 페르시아 군과 싸울 수 있었던 용기는 어디서 나왔을까?

그 원천은 바로 리더십과 핵심 가치이다. 레오니다스 왕의 강한 리더십과 스파르타 군의 핵심 가치가 바로 그들이 페르시아의 대군과 맞서 싸울 수 있게 한 원동력이었다.

스파르타 시민은 어려서부터 혹독한 훈련을 거치면서 '애국, 희생, 명예, 욕망'의 4가지 핵심 가치를 중심으로 살아간다. 스파르타 군은 바로 이 핵심 가치로 무장되어 있었기 때문에 마지막 순간까지 그들의 조국을 위해 용맹하게 싸울 수 있던 것이다.

우리의 조상 가운데에도 이와 유사한 사례로 화랑도의 세속오계가 있다. 김유신 장군, 화랑 관창, 사다함 등은 세속오계를 실천한 모범 사례로 우리에게 남아 있다.

가치관 중심의 경영

기업에 20여년 이상을 근무한 경력이 있어서 그런지 대학생들로부터 진

로 상담 요청이 자주 들어온다. 학생을 만나 대화를 해 보면 준비 없이 막연하게 미래를 동경하는 사람들도 많다. 미래 희망을 질문하면 기업인, 교수, 큰 부자... 등 다양하다.

문제는 그 다음이다. 기업인이 되면 무엇을 할 것인가? 교수가 되면 무엇을 하려고 하는가? 큰돈을 벌었다고 하자, 그 많은 돈을 어디다 쓰려고 하는가? 이런 질문을 던지면 아무런 대답을 못하는 경우가 많다.

한 인재가 성장해 나가는 데에도 왜 살아야 하는지(Why), 꿈과 비전은 무엇인지(What), 어떻게 비전을 향해 가야 하는지(How)가 명확해야 한다. 하물며 수십 명에서 수십 만 명에 이르는 거대한 조직의 많은 구성원들이 미션, 비전, 핵심 가치를 명확히 하고, 공감대를 형성해 나가는 일은 매우 중요한 일이 아닌가.

경영자들의 경영의 기초를 소수 몇 명의 리더에 의한 경영이 아닌 미션과 비전, 그리고 핵심 가치를 중심으로 전개하는 경영 방식을 '가치관 중심의 경영'(Core Value Driven Management, 가치관 경영)이라 부른다.

격변하는 경영 환경 속에서도 지속적 성장을 위해서 필요한 첫 번째 리더십은 구성원들이 함께 나아가야 할 방향과 원칙을 세우는 것이다. 이것이 바로 가치관 중심의 경영을 이해하는 핵심적인 리더십이다. 자신에게도 질문을 던져본다. 질문의 범위가 클수록, 깊을수록 성장하는 팀원들이 영향을 크게 받는다.

핵심 가치는 조직 성공의 DNA

조직을 바라보는 관점 가운데, 기계론을 넘어 이제 문화 공동체로서의 조직이 주류를 이루고 있다. 즉 조직문화가 기업 경쟁력의 원천이 된 것이며, 조직문화의 중심에 해당 조직의 성공 DNA를 의미하는 핵심

가치(Core Value)가 있다.

핵심 가치는 기업에만 있는 것이 아니라 생활 속에서도 얼마든지 쉽게 발견할 수 있다. 집에 가면 가훈(家訓), 학교는 교훈(校訓), 기업에는 사훈(社訓) 또는 핵심가치가 있으며, 홈페이지나 포스터, 액자 등 곳곳에서 볼 수 있다.

이와 같이 조직의 가치관을 내재화시키면 가치관은 행동으로 이어지고 결과를 만들어 내기 때문에 세상을 바라보는 세계관이나 정신 모형(Mental Model)으로 부른다.

일류 기업과 보통 기업의 차이는 핵심 가치의 유무 뿐만 아니라 핵심 가치의 실천력에 좌우한다. 전통이 있고, 글로벌 기업일수록 핵심 가치를 강조한다. 핵심 가치는 어떤 상황에도 불구하고, 구성원들이 지켜야 할 신념(Belief)이자 행동 원칙이다. 행동으로 옮겨야 할 사항과 금지해야 할 사항(Do & Don't)도 이 범주에 들어간다.

조직이 글로벌화 되면서 원심력이 커지고 구심력이 약해지는 것이 일반적이다. 핵심 가치는 원심력, 즉 다양성을 인정하면서 반드시 같은 목소리를 내고, 한 방향으로 나아감으로써 결국 조직의 결속력, 즉 구심력을 강화하는 데 목적이 있다.

핵심 가치는 조직문화의 본질

조직의 핵심 가치는 조직 구성원들의 사고와 행동으로 나타나기 때문에 조직문화의 근간이 된다. 조직문화를 바꾸기 위해서는 핵심 가치를 먼저 바꾸어야 한다.

실제 영국 기업인 유니레버(Unilever)의 경우 경영 전략이나 방침의 변화가 필요할 경우 핵심 가치 가운데 일부를 바꾸는 조치를 하고, HR팀에서는 평가 기준



을 마련하여 변경된 핵심 가치와 함께 전 세계에 있는 구성원들에게 장기간에 걸쳐 전파하는 일을 담당한다.

J&J의 경우 전 세계의 지사에 있는 관리자들을 대상으로 CREDO Survey(주요 고객, 상사, 부하 등 다면 평가)를 실시해서 평가에 반영한다.

GE는 오래 전부터 인재를 평가할 때 성과와 핵심 가치 실천도를 함께 평가한다. 성과도 높고 핵심 가치 실천도가 모두 높으면 핵심 인재로 분류되어 극진한 대우를 받는다. 물론 두 가지가 모두 저조하면 퇴출의 대상이 된다. 정작 문제는 핵심 가치 실천도는 높는데 성과가 낮으면 한 번 더 기회를 부여하는 반면, 성과는 높는데 핵심 가치 실천도가 낮으면 이는 조직의 미래를 위해 조직을 떠나야 할 사람으로 판단한다.

이와 같이 100년이 넘는 역사를 지닌 글로벌 선진 기업들은 그들만의 조직문화와 핵심 가치를 내재화하여 전통으로 이어져온 것이다. 따라서 선진 기업을 벤치마킹해서 그들의 기법을 도입하려 해도 효과를 보지 못하는 이유 가운데 하나는 조직문화가 서로 달라서 어려운 경우가 적지 않다.

핵심 가치의 활용

핵심 가치가 내재화되고 조직문화로 나타나기 시작하면 이를 다방면으로 활용할 수 있게 된다. 우선 직원을 채용할 때 인터뷰의 질문 내용을 핵심 가치 중심으로 구성하여 확인하게 된다. 인사에서 인력 재배치를 할 경우에도 참고자료가 될 수 있고, 사내 승진 승격 시 중요 판단 자료로 활용되기도 한다. 특히 사내 임원 승진 시는 반드시 핵심 가치의 내재화를 검증할 필

요가 있다. 또한 후계자 양성에 도움이 된다. 경영자는 떠날 때 인재와 시스템, 그리고 조직문화를 남긴다고 한다.

이렇게 다양하게 활용이 가능하려면 최고 경영층의 솔선수범이 중요하고, HR 부서에서는 핵심 가치 실천도를 평가할 수 있도록 제도화할 필요가 있다.

결론적으로, 개념적·선언적으로 발표된 핵심 가치가 실천력을 가지려면 회사-본부-부문-팀에 이르기까지 현장으로 내려갈수록 구체화, 전략적 연계가 되도록 하는 리더들의 역할이 중요하다.

Way의 실천은 선택(option)이 아니라 필수(must)

대개 미션-비전-핵심 가치를 한마디로 그 기업의 Way라고 부른다. 또는 핵심 가치만으로도 Way로 칭하는 경우도 있다. 따라서 Way는 지킬 것인가 또는 말 것인가를 정하는 것이 아니라 반드시 실천해야 하는 필수사항이다. 성공을 위한 조직의 DNA가 되어야 하기 때문이다.

최근 많은 기업들이 미션-비전-핵심 가치를 선포하고 경영의 근간으로 강조하는 사례가 늘어나고 있다.

가치관 중심의 경영의 성패를 가늠하는 것은 선포 이후가 중요하다. 선포는 끝이 아니라 시작을 알리는 신호탄이기 때문이다.

핵심 가치가 액자 속에서 나와 생명력을 가질 때 핵심 가치는 활력을 불어넣는 자신의 역할을 다할 수 있으며 이는 성과 창출 프로세스의 출발이자 근본이 될 것이다. 🍌