

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.10.10 (통권369호)



경제이슈

유럽 중앙은행, 기준금리 동결

외국인 투자자금 순유출 지속

경영노트

협력 문화 조성을 위한 6가지 방법

사회 트렌드

스티브 잡스, 이름으로 풀어본 희망 메시지

저널 브리프

경영 환경별 적합한 기업 유형

洗心錄

실수에 대처하는 방법

□ 유럽 중앙은행, 기준금리 동결

- 유럽 중앙은행은 6일 통화정책회의를 통해 기준금리를 1.5%로 동결하기로 결정
 - 유럽 기준금리 추이 : 유럽 중앙은행이 기준금리를 동결하기로 결정함에 따라 유럽 기준금리는 지난 4월과 7월에 각각 0.25%p 인상된 이후 3개월째 1.5%를 유지
 - 기준금리 동결 배경 : 최근 대두되고 있는 유럽 은행의 신용경색 우려에도 불구하고, 9월 유로존 소비자물가가 3% 급등함에 따라 기준금리를 동결한 것으로 분석
 - 추가 부양책 제시 : 유럽 중앙은행은 기준금리는 동결하였으나 은행들의 자산담보부 증권을 매입하고 장기대출을 재개하는 등 유럽 신용경색 완화를 위한 추가적인 유동성 공급대책을 제시
- 그리스 추가 구제금융 지원안 합의가 미루어지는 등 유럽재정위기 우려가 지속됨에 따라, 연내 유럽 중앙은행의 금리 인하 가능성도 존재

□ 외국인 투자자금 순유출 지속

- 최근 외국인 투자자금은 9월 동안 주식과 채권 시장에서 1조 3,165억 원의 순유출을 기록하며 국내 금융시장의 불안요인으로 작용
 - 주식 : 외국인은 주식시장에서 글로벌 재정위기 및 세계 경기침체 우려 등으로 9월에만 1조 3,140억 원 순매도를 기록
 - 채권 : 외국인은 채권시장에서 국내외 금융시장 불안과 대규모 만기상환의 영향으로 9월에만 25억 원 순유출 기록
 - 외환 : 원/달러 환율은 주식시장과 채권시장에서 외국인 자본이탈이 지속되어 9월말 기준 1,178.1원으로 전월 대비 111.3원 상승하며 변동폭이 크게 확대
- 국내 금융시장은 외국인 투자자금의 급격한 유출입으로 당분간 불안정성이 지속될 전망이므로, 국내 기업은 외화유동성 확보와 급격한 환율변동에 대비

□ 협력 문화 조성을 위한 6가지 방법¹⁾

- 경영의 복잡성이 증대될수록 조직 내 협력을 통한 해결책 모색이 중요하지만 협력의 기회는 오히려 줄어들고 있음
 - 연구에 따르면 복잡성이 증대된 현재 포춘 500대 기업의 평균 목표 수는 25~40개로 1955년의 4~7개에 비해 크게 증가한 것으로 나타남
 - 또한 복잡성이 높은 기업의 관리자들은 업무의 40%를 보고서 작성에, 30~60%를 회의에 할애하고 있어 협력을 위한 절대적 시간이 부족함
- 권한과 책임의 작은 변화를 통한 자발적인 협력 문화 조성은 복잡한 결정 단계나 규정 등 시간적, 금전적 비용의 절감에 도움이 될 수 있음
 - 하지만 협력 유도를 위한 다음의 3가지 권한 부여와 3가지 책임 부여 방법은 모두가 아는 쉬운 방법이지만 좀처럼 실천되지 않는 사항들임

< 조직 내 협력 문화를 조성하는 방법 >

	내 용
동료의 업무 이해	<ul style="list-style-type: none"> • 협력을 위해서는 기본적으로 동료의 업무와 목표에 대한 이해가 우선 • A 호텔은 투숙률 감소의 원인을 프론트 직원의 직무 태만으로 생각했으나 사실은 민원 발생 시 고객 지원 부서가 역할을 하지 않고 프론트 직원들이 업무 대부분을 맡고 있어 고객 대응이 어려웠기 때문
조정자의 역할 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 협력이 중요한 부서 간일수록 갈등이 상존하고 있어 중간 조정자가 필요 • 앞서 A 호텔은 프론트와 고객 지원 부서 사이의 협력 강화 및 갈등 조정자로서 민원 접수 담당자의 고객 지원 부서에 대한 권한 일부를 부여
권한이 적은 조직원의 배려	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적으로 협력 업무에서 권한이 가장 적은 조직원의 업무 부담이 가장 크고 인정은 적게 받는 일이 반복되면서 협력을 기피하는 현상이 발생 • 따라서 이들에게 다른 조직원에 영향을 미치는 새로운 권한 부여가 필요하며, 다른 조직원들이 기존에 가진 권한을 빼앗지 않는 것 역시 중요
부서 간 책임 공유 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 부서 사이에 서로의 책임 범위를 넓혀 자발적인 협력 관계를 유도 • B 항공사는 승무원에게 기내 청소 및 지상작업팀에 대한 감독권을 부여하여 청결 및 지상 서비스의 문제 발생 시 책임 회피의 가능성을 방지
업무 결과의 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 결과가 자신과 관련이 없는 경우에는 협력의 동기를 갖기 어려움 • C IT기업은 개발·생산 기술자들에게 A/S 예산 및 비용의 책임을 배분하여 생산 단계부터 기업 A/S 정책을 반영하도록 유도
비협조에 대한 벌칙 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 부서 간 장벽이 높은 경우 상벌 제도로 협력을 강제하는 방법도 필요 • D 철도회사는 부서 간 비협조 문화에 따른 연착을 줄이기 위해 열차 도착 관련 책임을 원인 제공 부서에서 모든 부서로 확대하여 협력을 강제

1) 본 자료는 Harvard Business Review의 ‘Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems without You(2011. 9)’를 요약 정리함

□ 스티브 잡스, 이름으로 풀어본 희망 메시지²⁾

- 10월 5일 잡스가 세상을 떠났다는 비보가 전해지면서 지구촌은 애도 물결에 휩싸임. 한 기업인의 사망 소식에 전 세계가 이렇게 슬퍼하는 것은 극히 이례적인 일임
 - 마지막 유언장 같았던 2005년 스탠퍼드大 졸업식 축사와 그의 어록을 통해 잡스가 보낸 희망의 메시지를 그의 이름 J·O·B·S로 풀어봄
- Job(천직) : 다른 이의 삶을 살며 인생을 낭비하지 말라
 - 어릴 때 가지고 놀던 히스키트라는 아마추어 전자공학 키트가 전자제품에 대한 기초 원리를 깨닫게 했고, 이 관심이 56년 삶 내내 이어짐
 - 하지만 일반 엔지니어에서 더 나아가 IT라는 차가운 기계에 인문학이라는 철학을 입혔고, 여기에 직관적인 디자인으로 美까지 붙여넣어, ‘21세기 레오나르도 다빈치’라는 찬사를 받음
- Opportunity(기회) : 대학 자퇴, 애플 해고 전환점
 - 대학 자퇴 후에도 정규교육 밖에서 들은 서체 강의를 아름다운 서체 시스템을 가진 최초의 컴퓨터인 매킨토시로 승화시킴
 - 자기가 만든 회사에서 해고당하면서도, “성공이란 중압감을 벗어나 내 인생 최고의 창의력을 발휘할 수 있는 시기를 갖게 됐다”고 밝힘
- Boldness(담대) : 1000번이라도 No라고 말하라
 - 실패의 위험을 감수하는 사람만이 진짜 예술가
 - ‘혁신은 우리가 절대 잘못하지 않았다고 생각하는 일, 정말 많은 노력을 들였다고 생각하는 1000가지 일에 대해 ‘No’라고 말하는 데서 나온다’고 역설
- Spirit(정신) : 단순한 생각이 거대한 산을 움직인다
 - 잡스의 정신은 ‘혁신’과 ‘창조’로 요약되며 그 근간에 ‘단순함’이 위치
 - “단순함은 복잡함보다 더 어렵다. 생각을 단순하게 만들 수 있는 단계에 도달하면 산도 움직일 수 있다”고 말함

2) “스티브 잡스, 이름으로 풀어본 희망 메시지”, 헤럴드경제, 2011.10.7.

□ 경영 환경별 적합한 기업 유형³⁾

■ 기업의 목적과 시장 환경에 따라 적합한 조직 유형이 달라지므로 리더는 상황에 맞추어 조직의 최적화를 도모해야 함

- 조직 구성원의 성향과 조직 체계에 따라 조직을 구분할 수 있으며 어느 한 유형의 조직이 가장 좋다고 말할 수는 없음
- 리더는 기업 내·외부 상황을 살펴 가장 적합한 조직 유형으로의 이행을 추구하는 것이 바람직함

① 집단지성형 조직: 초기시장 진입

- 창의적 조직원을 중심으로 수평적인 의사소통을 지향하는 유연하고 자율적인 조직 구조로 앞서가는 제품·서비스를 개발하는데 적합함
- (사례) 페이스북은 파티 형식의 아이디어 교환 프로그램을 통해 자유롭고 자발적인 아이디어 발상을 장려하는 등의 방식으로 업계를 선도함

② 균계일학형 조직: 신사업 모색

- 체계적이고 통제적인 규율 하에 창의적인 구성원들로 이루어진 조직으로 새로운 사업으로 전환하려는 혁신적 조직에 알맞은 유형임
- (사례) 애플의 전 CEO인 스티브 잡스는 직접 디자이너그룹을 강력하게 통제하여 애플의 고유 아이덴티티를 창조해낸 결과, 단순 컴퓨터 기업에서 첨단 IT기업으로 거듭났음

③ 일사분란형 조직: 성숙기 시장에서의 경쟁

- 통제적인 시스템 하에 근면한 조직 구성원으로 이루어진 조직으로, 성숙기 시장의 치열한 경쟁 환경 대응에 적합함
- (사례) 맥도날드의 짐 스키너 회장은 취임 후 비대한 조직규모와 누적 적자를 해소하기 위해 전 사원이 동참하는 효율성 되찾기 운동을 주도하여 2010년에는 3.4%의 실적 향상 성과를 거두었음

④ 주인정신형 조직: 시장 안정기 주도

- 자율적인 조직 체계 하에 근면한 구성원으로 이루어진 조직 유형으로 시장이 안정기에 접어들어 조직원들의 자발적 참여와 권한 이양을 통한 책임 의식이 우선시될 때 효과적임
- (사례) 도요타는 2009년 리콜 위기에도 불구하고 주인의식이 뚜렷한 직원들이 꾸준히 적극적인 개선활동을 펼쳐온 덕분에 세계 초일류 기업의 위치를 고수하고 있음

3) 「관료화되면서 인재 유출...구글도 조직 변화 없으면 죽는다」(조선일보, 2011.2.5) 참조

□ 실수에 대처하는 방법

사람은 누구나 실수를 하게 마련이다. 경험해보지 못했던 새로운 도전을 할 때일수록 더 많은 실수를 하는 경향이 있다. 중요한 것은 실수로 인한 어려움 속에서 무엇을 배울 것인가를 생각할 수 있느냐는 것이다. 사람은 수많은 실수와 시행착오를 거치면서 성장하게 되기 때문이다.

세계 정보기술(IT)업계의 황제인 빌 게이츠 마이크로소프트(MS) 회장은 ‘회사 창립 이후 가장 큰 실수가 무엇이었느냐’는 질문에 “큰 변화를 읽지 못하고, 탁월한 인재들을 그 변화에 투입하지 못했다”고 하면서 “그런 실기가 여러 번 있었다. 실기하는 일이 적을수록 좋다”고 말했다. 또한 소프트웨어의 미래 발전방향을 정확하게 예측하고 조기에 대응하지 못했던 점을 언급하면서 “3~4년만 일찍 인터넷 검색과 광고시장의 중요성을 간파했다면 (구글을) 역전하기가 훨씬 쉬웠을 것”이라며 못내 아쉬워했다. 하지만 그는 실수를 두려워하지 않는다고 역설했다. “사람들은 마이크로소프트를 평가 절하하는 것을 좋아한다. 우리가 실수를 한다는 얘기는 맞다. 그러나 우리는 실수에서 배운다. 마이크로소프트의 탁월한 업적들이 바로 그런 결과이다.”라고 밝혔다.

회사와 조직이 실수로부터 교훈을 얻을 수 있는 문화를 가지는 것은 매우 중요하다. 실수 자체에만 너무 집착하기 때문에 실수를 아예 하지 않으려고 안전한 길만 가려는 경우가 많기 때문이다. 대부분의 회사들은 ‘도전정신’을 구호로 외치지만 실수에 대한 책임은 받아들이려고 하지 않는 경우가 많다. 말로만 외치는 ‘도전정신’보다 도전의 결과가 좋은 나쁜든 이를 받아들이고 교훈을 얻을 수 있도록 해주어야 할 것이다. 실수의 원인을 솔직하게 자신의 책임이라는 사실을 인정하는 사람에게는 새로운 기회를 줄 수 있어야 한다. 초보운전자가 좌회전과 우회전을 하다가 실수할까봐 언제까지나 직진만 한다면 과연 어디로 가게 될까?

현명한 사람은 실수를 통해 준비하는 지혜를 배운다.

- 플루타르코스(Plutarchos)