

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.11.07 (통권373호)



경제이슈

미국 경제성장률 하향 전망

국내 거시경제 위험요인 증가

경영노트

잠재력을 지닌 인재를 붙잡아두는 법

사회 트렌드

미래 인재 10대 트렌드

저널 브리프

조직 유형별 커뮤니케이션 전략

洗心錄

콩코드 팰러시(Concorde Fallacy)

□ 미국 경제성장률 하향 전망

- 미국 연방준비제도(연준)는 미국의 2011년 경제성장률 전망치를 1.6~1.7%로 하향 조정
 - 경제성장률 하향 전망 : 연준은 2일 연방공개시장위원회 회의 직후 발표한 보고서를 통하여 올해 미국의 경제성장률을 지난 6월 전망치 2.7~2.9%보다 대폭 하락한 1.6~1.7%로 하향 조정. 또한 내년도 경제성장률 전망치도 6월 전망치보다 하락한 2.5~2.9%로 조정
 - 실업률 및 인플레이션 상향 전망 : 또한 연준은 올해 미국의 실업률과 소비자물가상승률을 지난 6월 전망치보다 다소 높은 9.0~9.1%, 1.8~1.9%로 상향
- 지난 3분기 미국 경제성장률이 개선되었으나, 고용 및 물가 등의 불안요인으로 인해 미국은 향후 경제성장속도가 다소 둔화되며 느린 성장을 지속할 전망

□ 국내 거시경제 위험요인 증가

- 기획재정부에 따르면 세계경제와 국내경제의 둔화, 국제금융시장 불안 등으로 거시경제의 위험요인이 증가
 - 경상수지 축소 : 경상수지는 흑자기조를 유지할 것으로 보이나 세계경제 둔화에 따른 수출증가율 하락 등으로 흑자규모는 점차 줄어들 전망
 - 취업애로계층 증가 : 국내 경기회복 둔화세가 지속될 경우 청년층, 임시·일용직, 영세 자영업자 등 취업애로계층이 증가할 우려
 - 물가 불확실성 지속 : 국제금융시장 불안으로 환율과 국제원자재 가격의 변동성이 확대되는 가운데 기대인플레이션의 상승흐름으로 당분간 고물가가 지속될 가능성
- 국내 거시경제 정책은 대내외 여건 악화에 대비하여 물가안정, 소비와 투자 활성화, 일자리 창출을 통한 내수 기반 확대 위주로 운영될 전망

□ 잠재력을 지닌 인재를 붙잡아두는 법¹⁾

- 기존의 선진국 기업들마저도 인재가 부족한 상황에서 신흥국 기업들의 인재 수요 역시 확대되고 있어 인재 확보 경쟁은 더욱 치열해질 전망
 - 인재들은 인지도 외에도 발전 가능성이 높은 기업을 선호하며, 기업들은 인재들을 육성하여 최고의 자리에 임명시킬 수 있다고 홍보
 - 하지만 확보한 인재가 기대에 부응하지 못하는 경우도 있으며 인재들이 자사에 계속 남아있도록 붙잡는 것 역시 쉽지는 않음

- 인재의 잠재력이란 미래에 더 큰 규모의 예산과 조직, 더 넓고 복잡한 범위의 사업에서 책임감을 갖고 향상시킬 수 있는 가능성을 의미
 - 잠재력을 지닌 인재의 분류 기준에는 빠른 학습 능력, 업무 범위 확장에 대한 흥미, 돌발 상황 발생 시 추가로 일을 하려는 의지 등이 있음

- 기업마다 인재 육성 및 관리 방법에는 차이가 있으나 육성 전략 수립, 핵심 인재 선정, 보상 및 관리의 세 가지 요소는 대부분 기업의 공통 사항

< 잠재력을 지닌 인재의 육성 및 관리 방법 >

	내 용
주기적인 육성 전략 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 인재의 잠재력은 각 기업, 그 때의 상황에 따라 변화할 수 있으므로 정기적인 기업 전력과 인재 풀(Pool)의 비교 점검이 필요 • 이후 점검 결과를 바탕으로 인재 육성 전략을 수정하는 유연성을 요구 • 강력한 인재 육성 프로그램을 가진 GE의 CEO조차도 확실한 전략과 강한 조직을 갖추지 못한 기업에서는 능력을 발휘하지 못함
핵심 인재 선정	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 인재군은 2년 내에 1단계 승진이 가능한 잠재력을 지닌 인재군과 5년 내에 2단계 승진이 가능한 강한 잠재력을 지닌 인재군으로 구성 • 잠재력 측정을 위해서는 내부의 성과 평가는 물론 조직 외부의 평가 역시 중요하며, 이는 정성적 근거에 의한 판단이지만 85% 정확도를 보임
보상 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 인재는 단순한 교육프로그램으로 육성이 어려워 자기주도학습 및 실무학습이 필요하며, 순환보직 등을 통한 변화 적응 학습 역시 필요 • 핵심 인재에 대한 과도한 금전적 보상은 다른 조직원의 사기 저하로 이어질 수 있어 인재의 동기를 부여할 수 있는 수준에 맞추는 것이 중요 • 한편 일부 기업은 핵심 인재로 분류하는 것 자체로 보상이라고 판단하나 이 경우 인재들은 적절한 보상과 지급 방법을 가진 다른 기업에 유인됨

1) 본 자료는 Harvard Business Review의 'How to Hang on Your High Potentials(2011. 10)'을 요약 정리함

□ 미래인재 10대 트렌드²⁾

■ 글로벌인재포럼(한국경제신문 주최)에서는 미래 인재가 갖춰야 할 10대 자질을 다음과 같이 정리함

- ① **WEsdom** : We와 wisdom의 합성어
- 공동체를 위한 감각과 지혜
- ② **E-motion** : 풍부한 감정(emotion)으로 빠르게 실행(motion)
- ③ **Com-passion** : 공감의 기술을 포함한 열정
- ④ **ABC** : always be capable, all basic competencies
- 다양한 분야의 지식과 기술을 두루 익히는 박학다식한 사람
- ⑤ **Fussy Thinking**
- 동시에 여러 가지를 생각하는 능력
- ⑥ **WWW · 3W** : work without walls
- 자유로운 근무 방식
- 커피숍이나 공원에서 자유롭게 일하면서 성과를 내는 사람들
- ⑦ **Self-agency** : 자기 스스로를 고용.
- 특정 회사에 매여 있지 않은 자영자
- ⑧ **LLL · 3L** : let life live(생명을 살게 하라)
- 생명과 자연에 대한 존중
- ⑨ **Positivity** : 긍정적이고 적극적인 태도
- ⑩ **BEAM · 빔** : 빛(beam)과 비움(emptiness)의 중의적 표현
- 새로운 것을 받아들이는 밝은 시각
- 일생동안 꾸준히 이것저것 배워나가고, 어린아이처럼 항상 새로운 것을 받아들이는 사람이 미래에 성공할 것

2) “미래인재 10대 트렌드 특별좌담”, 한국경제신문, 2011.11.04.

□ 조직 유형별 커뮤니케이션 전략³⁾

■ 조직 유형별로 서로 다른 문화와 목표를 추구하게 마련이므로 이를 뒷받침해줄 수 있는 커뮤니케이션 전략을 도모해야함

- ① **인적자원 중심 문화: 공식·비공식 채널이 혼합된 커뮤니케이션**
 - 주로 서비스 업종에 속해있으며 인재를 중요시하는 문화가 두드러지는 기업 유형으로, 직원간 원활한 커뮤니케이션과 협력을 통해 부가가치를 창출함
 - 해당 유형의 기업에서는 마치 가족같은 관계 속에서 공식·비공식 관계, 상하관계를 아우르는 수평적 통합 커뮤니케이션 채널이 효과적임
- ② **생산성 강조 문화: 목표 소통과 업무 효율 중심의 커뮤니케이션**
 - 주로 규모가 크고 역사가 긴 제조업체들이 이 유형에 해당하는데, 신중한 의사결정을 위해 공식 커뮤니케이션이 느려지면서 근거 없는 소문으로 혼선을 빚는 경우가 종종 발생함
 - 때문에 생산성 강조 기업에서는 공식 커뮤니케이션, 특히 상하간 커뮤니케이션 과정이 투명하고 신속하게 이뤄지는 것이 매우 중요함
- ③ **개방체계 문화: 진취적·도전적 문화에 어울리는 커뮤니케이션**
 - 개방체계 문화를 지닌 기업들은 이른바 창조 기업들로 기술 및 제품 혁신을 주도하며 고정관념을 거부하는 자유로운 인재들로 구성됨
 - 이러한 인재들은 내부에서 아이디어를 자유롭게 이야기할 기회가 주어지고, 이를 조직이 귀를 기울이고 실현하기 위해 애쓰는 문화에서 편안함을 느낌
 - 때문에 개방체계 문화에서는 공식적이든 비공식적이든 상향식 커뮤니케이션을 활짝 열어두고 인재들이 쏟아내는 다양한 아이디어를 체계적으로 수집할 수 있는 커뮤니케이션 틀이 요구됨
- ④ **위계서열 문화: 공식적·사무적 커뮤니케이션**
 - 엄격한 규율과 보안이 중요시되는 투자회사나 자문업체가 이에 해당하며 최고의 효율성을 추구함
 - 이러한 기업에서는 말하는 사람이 명확한 메시지를 전달하고 듣는 사람이 정확하게 이해했는지 여부를 확인하고, 듣는 사람은 메시지를 이해하는 즉시 행동에 옮기는 사무적 커뮤니케이션이 적합함

3) “우리 회사 DNA와 찰떡궁합 커뮤니케이션 찾기”(동아비즈니스리뷰, 2010.7월) 참조

□ 콩코드 팰러시(Concorde Fallacy)

최초의 음속 돌파 여객기(마하 2.2). 파리-뉴욕간 비행 시간을 7시간대에서 3시간대로 단축. 대서양 왕복요금 1만 2천 달러. 지난 1969년 10월 1일 영국과 프랑스 정부가 공동 개발한 콩코드 여객기에 대한 요약이다. 이러한 ‘여객기의 귀족’ 콩코드가 지난 2003년 10월 24일, 항공업계의 불황과 계속되는 적자를 견디지 못하고 20세기를 화려하게 비상했던 날개를 접었다.

콩코드는 개발 초기부터 과도한 투자비용과 불투명한 수익성으로 논란이 많았다. 이 비행기가 돈을 벌게 할 수 없다는 것이 명백했음에도 불구하고 프랑스와 영국은 계속 더욱 더 투자의 늪에 빠져 버렸다. 이와 같은 잘못된 결정을 ‘콩코드 팰러시’라 부른다. 선투자한 것이 있기 때문에 어쩔 수 없이 계속 개발을 강행해야 하는 악순환에 들어선 것이다. 이러한 ‘콩코드 팰러시’는 미국의 베트남 전쟁 개입과 함께 잘못된 결정에 더 집착하는 ‘몰입 상승’(Escalating Commitment)의 대표적 사례로 꼽힌다.

비슷한 오류로 경제학에서는 ‘매몰비용 오류’(sunk-cost fallacy)가 있다. 사람들은 가망성 없는 투자를 할 때, 다음과 같이 합리화하는 경우가 있다. “여기서 그만 둘 수 없어.

그만 둔다면 지금까지 투자한 모든 것을 잃어버릴 것이다.” 이 말은 사실이지만, 그것이 계획대로 투자할 것을 계속해야 한다는 것을 의미하지는 않는다. 희망 없는 투자에 매달리는 것은 그가 잘못된 판단에 대한 결과를 직면하는 것을 좀 연기해 보려는 병적인 시도일 뿐이다.

**포기에 관한 결정은 단연코 가장 중요한 것인데
가장 소홀히 되고 있다.**

- 피터 드러커(1909-2005) : 미국의 경영학자