社內限
2011-20

Trust
Talent
Tenacity
Togetherness

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.05.30 (통권350호)

경제이슈

미국 '소프트 패치' 가능성

경상수지 적자 지속

경영노트

프로젝트 네트워크의 활용법

사회 트렌드

100세 시대 축복 아닌 재앙

은퇴하면 떠오르는 것은?

저널 브리프

부하 직원의 코칭 노하우

洗心錄

당신의 시간선호율(Time Preference Rate)은?

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

□ 미국 '소프트 패치' 가능성

■ **미국의 1분기 경제성장률(수정치)이 전기 대비 크게 감소한 1.8%를 기록하여 소프트 패치(경기회복기간 중 일시적 경기침체) 가능성이 대두**

- **1분기 경제성장률 하락** : 26일 미국 상무부가 발표한 1분기 경제성장률 수정치는 1.8%로 전분기 성장률인 3.1%에 비해 큰 폭 하락
- **소비지출 둔화 조짐** : 올해 초 급등한 에너지 가격과 예상보다 저조한 가처분 소득 증가의 영향으로 1분기 소비지출 증가율이 2.2%를 기록하여 작년 4분기 4.0%에 비해 하락
- **투자 및 수출** : 투자지출과 수출은 평년 수준을 유지하며 소비 둔화에 따른 경제성장률 하락을 일정부분 상쇄

■ **미국 경제의 70% 가량을 차지하는 소비지출이 둔화되며 미국의 1분기 경제성장률이 하락하였으나 고용여건이 점진적으로 개선되는 점에 비춰볼 때, 미국의 경기둔화는 일시적 현상에 그칠 전망**

□ 경상수지 흑자 지속

■ **2011년 4월 경상수지는 18.8억 달러 흑자를 기록하며 2010년 3월 이후 14개월 연속 흑자 기록**

- **추이** : 경상수지는 2월 11.3억 달러, 3월 13.3억 달러, 4월 18.8억 달러로 3개월 연속 전월대비 흑자폭 확대
- **상품수지** : 일본 대지진의 영향으로 승용차, 선박, 석유제품 등의 수출이 호조를 보인 반면 수입은 감소하여 흑자 규모가 전월의 27.5억 달러에서 39.3억 달러로 확대
- **서비스수지** : 지적재산권 사용료 지급이 줄며 서비스수지 적자 규모가 전월의 3.3억 달러에서 1.8억 달러로 축소

■ **경상수지는 원달러 환율의 등락에도 불구하고 수출이 일본 대지진 영향에 따른 반사 이익으로 지속적으로 확대되고 있어 당분간 호조세가 지속될 전망**

□ 프로젝트 네트워크의 활용법[1)]

■ **프로젝트 네트워크란 조직 내외부의 비공식 참여자들을 끌어들여 구성한 네트워크를 프로젝트에 활용하는 태스크포스라 할 수 있음**

- 종종 기업에서는 복잡하고 규모가 큰 프로젝트를 진행하기 위해 관련된 경험이나 전문 지식을 가진 직원들을 모아 태스크포스를 구성함
- 이 때 태스크포스 공식 참여자의 개인적 역량 외에 인적 네트워크까지 프로젝트에 활용하는 프로젝트 네트워크의 활용도 고려해볼 수 있음

■ **프로젝트 네트워크는 공식 참여자와 비공식 참여자 네트워크의 역량 통합을 통해 새로운 아이디어나 정보의 획득이 용이하다는 장점이 있음**

- 공식 참여자는 프로젝트의 핵심 업무를 수행하는 동시에 상대적으로 책임감이 덜한 비공식 참여자 네트워크를 관리하여 역량을 통합함

■ **연구 결과 성공적 태스크포스일수록 비공식 참여자의 수가 많은 것으로 나타나 조직 내외의 네트워크를 활용한 프로젝트 진행이 효과적일 수 있음**

< 프로젝트 네트워크의 활용법 >

	내 용
어떤 경우에 프로젝트 네트워크가 효과적인가?	•프로젝트 결과의 목표치 너무 높아 필요한 역량이 기존의 태스크포스의 외부에 존재하는 경우 •프로젝트의 진행 과정 및 업무가 복잡하여 예정된 결과 도출이 불투명한 경우 •프로젝트를 수행하기 위해 필요한 자원의 범위가 너무 넓어 태스크포스가 이를 감당하지 못하는 경우
어떻게 비공식 네트워크 형성을 유도할 수 있는가?	•태스크포스의 공식 참여자 선정 시 관련 역량 외에도 외부의 지식 및 전문 인력에 대한 접근 능력 정도까지 고려 •태스크포스에서 결정된 업무 범위 및 목표하는 결과를 위한 문제 해결을 외부에서 도출하도록 유도 •정기적으로 공식 참여자의 진행 사항을 점검하고 문제 해결의 진행이 이루어지지 않을 경우 새로운 네트워크 구축을 제안
누가 프로젝트 네트워크의 공식 참여자로 적합한가?	•프로젝트의 범위 및 목표를 결정하고 공식 참여자를 선정하여 관리 및 후원할 수 있는 임원 •공식 참여자들이 효과적으로 외부 네트워크를 형성, 활용할 수 있도록 조언하고 직접 외부 네트워크를 추천할 수 있는 관리자 •프로젝트 관련 역량을 가진 동시에 조직 내외부에서 전문 인력을 찾아 비공식 참여자로 끌어들일 수 있는 능력을 지닌 실무자

1) 본 자료는 'Why Project Networks Beat Project Teams(MIT Sloan Management Review, 2011. Spring)'를 요약 정리함

□ 100세 시대 축복 아닌 재앙[2)]

■ **우리나라 성인의 40.1%는 100세 시대를 축복이 아닐 재앙으로 인식하고 있는 것으로 조사됨**

- 지난 해 우리나라의 100세 이상 인구는 9770명으로 2005년 961명에서 5년 만에 10배 이상 증가, 100세 시대가 눈앞에 다가오고 있음
- 그러나 장수의 꿈이 현실 세계에서는 오히려 악몽으로 비쳐지고 있음
- 축복으로 여기는 비율은 9%에 불과(나머지 27.0%는 보통)

■ **100세 시대를 맞아 국민을 불안케 하는 이유는 건강(89.2%)과 생활비(76.8%), 일자리(17.7%)의 순인 것으로 나타남**

- 이런 불안에 대한 국가적 대비 수준에 대해서 응답자의 63.2%가 '제대로 대비하지 못하고 있다'고 응답(잘 대비하고 있다 7.5%)
- 개인적으로도 응답자의 10명 중 4명이 노후대비 자금을 미처 준비하지 못하고 있다고 응답

■ **노후 대비가 크게 부족한 상황에서 우리나라가 본격적으로 100세 시대에 진입하는 시점이 불과 10년도 남지 않은 것으로 분석됨**

- 가장 많은 사람이 사망한 연령, 즉 최빈사망연령이 2020년에 90세로 올라가면서 본격적인 100세 시대가 개막될 것으로 예상됨

□ 은퇴하면 떠오르는 것은?[3)]

■ **HSBC보험그룹 조사에 의하면, 우리나라 사람들은 '은퇴'하면 떠오르는 것으로 '돈 걱정'(55%)인 반면, 영국은 '자유'(58%)라고 응답**

- 우리나라와 달리 주요 선진국과 아시아 국가 응답자는 은퇴에서 주로 자유를 연상, 은퇴 뒤 삶에 대해 상당히 낙관적인 것으로 나타남

■ **우리나라 사람들이 은퇴를 비관적으로 생각하는 것은 은퇴 준비 부족이 가장 큰 원인인 것으로 추정됨**

- 한국인의 54%는 은퇴준비를 위해 더 많이 저축해야 한다고 답했고, 노후준비를 위해 전문가와 재무상담을 한 적이 없는 경우(64%)가 많음

---

2) "100세 시대 축복 아닌 재앙 40%"(매일경제신문, 2011.5.25) 참조
3) "은퇴하면 떠오르는 것은?"(중앙일보, 2011.5.27) 참조

□ 부하 직원의 코칭 노하우[4)]

■ **부하 직원의 성과를 높이기 위해서는 관리자의 코칭이 무엇보다 중요함**

① **부하 직원에게 불만이 있다면 솔직하게 털어 놓아라**

- 잭 웰치 前 GE회장은 "부하 직원과의 관계에선 '솔직함'이 절대적으로 중요하다"고 강조한 바 있음
- 솔직함이 중요한 이유는 불만이 있는데 이를 솔직히 말하지 않으면 마음에 쌓여 언젠가는 감정의 폭발로 이어질 수 있기 때문임
- 따라서 부하와 건강한 관계를 오래 유지하고 싶다면 불만을 덮어두기보다는 솔직하게 털어놓는 것이 중요함

② **부하 직원의 보상 욕구에 공감하라**

- 사람은 누구나 열심히 일한 것에 대한 보상 욕구를 지니며 상사는 부하 직원의 보상 욕구를 인정하고 공감해 주어야 함
- 부하 직원의 보상 욕구를 채워줄 수 없는 상황이라도 상사가 부하 직원의 보상 욕구를 무시한다면 오히려 부하 직원의 반발을 야기할 수 있음을 명심

③ **객관적 성과와 관찰에 근거한 사실을 토대로 칭찬하라**

- 부하 직원을 칭찬할 때는 부하 직원의 객관적인 성과나 관찰에 근거한 사실을 토대로 진심을 담아 칭찬을 하는 것이 바람직함
- 부하 직원의 자존심을 세워주기 위한 과도한 칭찬이나 업무와 관계없는 립서비스는 자제하는 것이 좋음

④ **부하 직원에게 어떤 업무가 중요한지 깨닫게 하라**

- 열심히 일하는 데 성과가 낮은 부하 직원들의 특징은 상사가 중요하게 생각하는 일을 정작 본인은 중요하게 생각하고 있지 않다는 것임
- 부하 직원의 성과를 끌어올리는 성공적인 코칭을 위해서는 부하 직원에게 어떤 업무가 중요한지 인지시키는 것이 필수적임
- 상사는 주기적으로 부하직원과 만나 서로 가장 중요하다고 생각하는 몇 가지 업무를 비교해 보고 부하직원의 업무 중요도 순위를 조정해 주어야 함

---

4) 「성실하지만 실력없는 부하…"리더와 업무코드 맞추게 하라"」(조선일보, 2010.10.9) 참조

□ 당신의 시간선호율(Time Preference Rate)은?

지금 당신은 주머니에 있는 만원으로 맛있는 음식을 사 먹으려고 한다. 그런데, 갑자기 동료가 찾아와서 급하다고 1만 원을 빌려달라고 하면서 내일 1,000원 보태서 주겠다고 말했다. 당신이 이 제안을 수용할 것인가는 전적으로 개인적 선호도에 달려있으며, 이 경우에 이자율 10%가 바로 당신의 시간선호율(Time Preference Rate)이다.

우리는 조급함이 클수록 당장의 포기의 대가로 받아야 할 각자의 시간선호율은 더욱 올라간다. 나중에 건강하기 위해서 당장 금연을 해야 하고, 나중에 잘살기 위해 당장 저축을 해야 한다는 사실을 잘 알고 있으면서도 조급성으로 당장의 유혹을 뿌리치지 못하고 있는 것도 마찬가지이다.

지난 3월 일본 대지진으로 전세계 기업들은 JIT(Just-In-Time)가 성공의 정답은 아니라는 인식을 갖기 시작했다. 20여 년 전 도요타의 성장비결였던 JIT를 알고난 후에 모든 기업들이 '경영혁신의 전쟁터'로 뛰어들었다. 경영혁신의 목표 중 하나가 효율성 추구였다. 일을 하는 데 들어갔던 무언가를 줄이거나 없애거나 해야 하는 게 혁신의 기본 작업이었다. 그러다보니 향후 발생될 문제 또는 리스크를 제대로 살펴보지 않거나, 혹시 있더라도 당장의 눈에 보이는 성과라는 조급성 때문에 효율성을 저하시키는 요인이 되는 미래 대비책을 챙기지 못하는 우를 범하였다. '재고는 악'이라면서 안전재고(safety stock)를 없앴던 JIT가 현재 이런 상황을 맞이하고 있는 것이다.

우리나라는 '빨리빨리' 문화의 폐해를 잘 알고 있다. 지금 CEO 여러분 각자가 갖고 있는 시간선호율은 어느 정도입니까? 당장의 이득이라는 조급성 때문에 미래에 닥칠 문제를 소홀히 보고 있지 않습니까? 이런 문제를 해결하는 방법은 단기적으로 약해지려는 유혹을 넘어 장기적으로 행동할 수 있도록 '자기 결박'하는 것이다.

拔苗助長(발묘조장)

억지로 싹(苗) 뽑아서(拔) 성장(長)을 도와준다(助). 급하게 서두르다 오히려 일을 망친다.

– 맹자 (BC 372?~BC 289?) : 중국 전국시대 사상가