

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.02.13 (통권386호)



경제이슈

중국 1월 일시적 물가상승
은행대출 소폭 증가

경영노트

직원의 성장과 기업의 성과

사회 트렌드

찰러리맨
자동차 고령화 시대

저널 브리프

협력을 중시하는 리더들의 다섯 가지 특징

洗心錄

사람 보는 법

□ 중국 1월 일시적 물가상승

- 춘절 식료품가격 상승으로 중국의 1월 소비자물가지수(CPI)가 12월의 4.1%에 비해 0.4%p 상승한 4.5%를 기록
 - 물가상승률 추이 : 2011년 7월 6.5%를 기록한 후 12월 4.1%까지 꾸준한 하락세를 보이다가, 2012년 1월 물가 하락세가 6개월 만에 반전
 - 식료품 가격 상승 : 춘절의 영향으로 돼지고기, 채소 가격이 각각 25.0%, 23.0% 상승하는 등 중국의 1월 식료품가격이 전년 동월대비 10.5% 상승하였고, 전월대비 4.2% 상승
 - 월별 물가상승률 : 중국의 물가는 연말/연초 상승하여 안정되는 추세를 반복하고 있어, 2012년 물가는 1월을 정점으로 상승하였다가 둔화 국면이 지속될 것으로 예상
- 중국의 물가상승세가 2월부터 다시 둔화될 전망으로, 물가가 안정될 경우 통화긴축을 완화하려던 중국 정부의 행보에는 영향을 미치지 않을 전망

□ 은행대출 소폭 증가

- 한국은행이 발표한 1월중 금융시장 동향에 따르면 1월 은행대출은 대기업의 대출이 크게 증가하여 전월대비 4.1조원 증가
 - 대기업 : 일부 기업의 유동성 확보 노력의 증가로 대기업 대출이 큰 폭으로 증가하여 전월대비 5.0조 원 증가
 - 중소기업 : 건설경기의 부진으로 해당 업종에 대한 대출이 정체되어 중소기업 대출은 전월대비 1.9조 원 증가에 그침
 - 가계 : 가계 대출은 계절적 요인과 주택 거래 부진으로 인한 주택 담보 대출의 감소 및 정부의 가계 부채에 대한 리스크 관리 강화 등으로 전월대비 -2.8조 원 감소
- 1월중에 은행대출은 증가하였으나 향후 대외불안 요인 확대와 내수 부진 등으로 중소기업에 대한 대출이 감소할 경우 국내 경기하강이 가속화될 가능성

□ **직원의 성장과 기업의 성과¹⁾**

- **기업의 지속적인 성과(performance) 창출을 위해서는 내부고객(직원)의 성장(thriving)이 외부고객(소비자)의 만족만큼 중요한 요소**
 - 성장이란 직원의 생산성 향상 및 만족도 증대는 물론, 미래를 창조하는 능력까지 포함하는 포괄적 개념
 - 직원의 성장을 위한 구성 요소에는 열정과 활력이 넘치는 조직문화, 미래성장예 대한 잠재력을 고양시키는 학습조직이 포함
- **직원의 성과 창출을 유도하는 조직의 실천 전략에는 임파워먼트, 정보공유 등이 있으며, 이들은 상호 유기적 작용을 통해 시너지 효과를 창출**
 - 물론 개인의 성과 창출은 조직 차원의 전략과 별개로 개인적 차원에서의 휴식, 업무에 대한 의미부여, 구성원 간 인간관계를 통해서도 가능
 - 하지만 일부 구성원의 성장이 구성원 간 상호 작용을 통해 조직 전반으로 확산된다는 점에서 이를 유도할 수 있는 조직의 실천 전략이 필요

〈 직원의 ‘성장’을 촉진하는 조직의 실천 전략 〉

전 략	내 용
개인 차원의 문제 해결을 유도	<ul style="list-style-type: none"> • 임파워먼트는 직원들에게 능력 발휘 및 이를 위한 학습 기회 제공을 통해 개인적 성장 동기를 부여하는 방법 • 사우스웨스트항공의 한 직원은 랩(Rap)으로 이륙 전 안전교육을 실시하여 탑승객의 몰입을 유도하는 방법을 스스로 고안
개인과 조직 간 정보공유 기회 마련	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 성과에 대한 개인적 성장이 효과적으로 이루어지려면 개인 업무 및 조직 비전 간 연관성의 이해가 전제되어야 함 • 알래스카항공의 경영진은 기업 전략을 구성원들과 공유하고 구성원의 새로운 정보 획득을 위해 주기적으로 로드쇼를 진행
존중 문화에 적합한 인력 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내에서 존중받지 못한다고 인식하는 구성원에 의한 태업, 품질 하락 등은 기업의 성과를 악화시키는 요소로 작용 • 케이먼 컨설팅 회사는 채용 단계부터 존중에 대한 개인 이력 확인으로 자사의 존중 중시 문화에 부합하는 인력 확보에 노력
개인과 조직 간 성과 비교 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 차원의 지속적인 피드백은 존중 문화 및 학습 조직과 결합하여 개인적 성장을 위한 동기부여 요인으로 작용 • 모기지회사 퀴컨은 칸반차트를 통해 개인 및 팀의 현재 실적 목표와 비교하고 성과 관리 및 피드백이 가능한 시스템을 도입

1) 본 자료는 Harvard Business Review의 ‘Creating Sustainable Performance(2012.2)’를 요약 정리함

□ 찰러리맨²⁾

- 직장에서 갈등이 불거질 때마다 부모님에게 의존하는 이른바 찰러리맨 (Child+ Salaryman) 직장인이 늘고 있음
 - 찰러리맨이란 취업을 하고도 부모에게 심적·물질적으로 기대어 살아가는 이들을 말하는데, 부모의 과잉보호와 성인이 되어서도 부모에게 의존하는 자식들이 빚어낸 사회 현상
 - 특히 막 사회생활에 발을 들인 직장인 중 업무 부적응, 부서 내 갈등 등 직장 문제를 스스로 해결하지 못해 부모들이 직접 나서는 사례가 늘고 있음

- 학업 시절부터 부모에게 간섭을 받아와 심리적 의존성이 높았던 사람은 성인이 돼서도 자기 확신이 결여된 나머지 경쟁사회에서 도태될 가능성이 높다 함

□ 자동차 고령화 시대³⁾

- 경기 침체 여파로 출고된 지 15년이 넘는 승용차가 지난해 말 사상 처음으로 100만 대를 돌파
 - 한국자동차공업협회에 따르면 지난 2011년 말 기준으로 15년 이상된 노후 승용차는 110만 1000대로 전체 등록된 승용차(1413만 6500대)의 7.8%에 달했음
 - 이는 2010년말의 15년 이상된 승용차(91만 1500대)에 비해 20.8%나 늘어난 것임

- 초고령차가 늘어나고 있는 것은 몇 년간 지속된 경기 침체로 자동차 구매 심리가 위축된 데다 국산차의 품질과 내구성도 높아졌기 때문임
 - 한편 국내에서 새로 차를 산 소비자가 이전 차량을 보유하고 있던 기간은 2000년 평균 59개월에서 2005년 73개월, 2010년 88개월로 늘어남

2) “철없는 찰러리맨 직장 물 흐린다”(매일경제신문, 2012.2.9)

3) “자동차 고령화 시대”(문화일보, 2012.2.13)

□ 협력을 중시하는 리더들의 다섯 가지 특징⁴⁾

■ 세계화 및 SNS의 발달로 인해 구성원 간의 연결성이 증가함에 따라 리더는 지휘·통제 위주의 리더십을 버리고 협력적 리더십을 발휘해야 함

① 기업과 전 세계를 연결

- 경영진이 기업 내부관계에만 집중하는 경우 기업의 부가가치 생산성을 높이거나 기업 경쟁력을 강화하는 데에 한계가 있음
- 협력적인 리더는 업계, 고객, 공급망 등 전형적 영역뿐만 아니라 인접 산업, 학계, 해외신흥시장 등에서도 관계를 구축하기 위해 노력해야 함

② 다양한 인재를 유치하고 활용

- 경영진이 아이디어를 얻기 위해 자신과 유사한 특성을 지닌 팀에만 의존하는 경우 혁신을 이루기 어려움
- 리더는 각기 다른 배경과 전문 분야, 문화, 세대의 사람들을 한데 모으고 이들이 갖고 있는 모든 역량을 잘 활용할 수 있어야 함

③ 몸소 협력자의 역할을 수행

- 고위 경영진 간의 정치적 싸움이 중간급 관리자의 조직 협력을 위한 노력을 방해하는 경우가 많음
- 기업 내 정치를 없애기 위해서는 경영진 간의 협력을 통해 성과를 거두었을 때 더 많은 보상을 받을 수 있도록 하는 장치를 마련해야 함

④ 장기적 학습목표를 설정

- 단기적 성과 목표에 치중된 조직문화 내에서 직원들은 자기계발에 도움이 되는 업무보다 스스로를 과시할 수 있는 업무만을 선호하게 됨
- 혁신을 추구하기 위해 리더는 장기적 학습 목표를 설정하고 직원들 간의 협력을 장려하여 지식의 공유 및 재생산을 위해 노력해야 함

⑤ 의사결정 권한을 명확하게 부여

- 직원들 간의 협력을 지나치게 강조하면 회의가 길어지고 합의점을 찾는 데 오랜 시간이 걸림
- 리더는 적절한 순간에 논의를 마무리하고 결론을 내리는 권한과 책임이 누구에게 있는지 명확하게 명시해 주어야 함

4) '당신은 협력을 중시하는 리더인가' (동아비즈니스리뷰, 2012.02.01) 참조

□ 사람 보는 법

지식 기반 사회에서 지식의 원천인 사람이 중요한 것은 두말할 나위 없는 사실이지만, 옛 성현들도 사람 쓰는 것을 무엇보다 중시했다. 어떤 사람을 쓰느냐에 따라 자신은 물론 조직의 성공이 좌우되기 때문이다. 공자(孔子, BC 552~479)는 사람보는 법에 대해 이렇게 말했다.

무릇 사람의 마음은 험하기가 산천보다 더 하고, 알기는 하늘보다 더 어려운 것이다. 하늘에는 그래도 봄, 여름, 가을, 겨울의 사계절과 아침, 저녁의 구별이 있지만, 사람은 꾸미는 얼굴과 깊은 감정 때문에 알기가 어렵다. 외모는 진실한 듯하면서도 마음은 교활한 사람이 있고, 겉은 어른다운 듯하면서도 속은 못된 사람이 있으며, 겉은 원만한 듯하면서도 속은 강직한 사람이 있고, 겉은 건실한 듯하면서도 속은 나태한 사람이 있으며, 겉은 너그러운 듯하면서도 속은 조급한 사람이 있다. 또한 의(義)로 나아가기를 목마른 사람이 물을 찾듯 하는 사람은 의를 버리기도 뜨거운 불을 피하듯 한다.

그러므로 군자는 사람을 쓸 때에 다음 아홉 가지 결과를 종합해서 사람을 알아보아야 한다.

1. 먼 곳에 심부름을 시켜 그 충성을 보고,
2. 가까이 두고 써서 그 공경을 보며,
3. 번거로운 일을 시켜 그 재능을 보고,
4. 뜻밖의 질문을 던져 그 지혜를 보며,
5. 급한 약속을 하여 그 신용을 보고,
6. 재물을 맡겨 그 어짙을 보며,
7. 위급한 일을 알리어 그 절개를 보고,
8. 술에 취하게 하여 그 절도를 보며,
9. 남녀를 섞여 있게 하여 그 이성에 대한 자세를 본다.

“사람됨이란 한 사람에게서 직위, 훈장, 호칭을 빼고 남은 것이다.”

- 볼프강 헤르프스트(1925-) : 독일의 작가