

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.03.12 (통권390호)



경제이슈

유럽중앙은행, 유로존 경제 점진적 회복 전망

기준금리 3.25%로 동결

경영노트

네트워크 지향 인재관리

사회 트렌드

포모포비아

큐그레이더(Q-Grader)

저널 브리프

인재 확보 전략 선택시 유의점

洗心錄

지승(知勝), 정보 활용을 통한 승리

□ 유럽중앙은행, 유로존 경제 점진적 회복 전망

- 유럽중앙은행(ECB)은 8일 독일 프랑크푸르트에서 열린 통화정책회의에서 유로존의 재정 안정화 노력들을 바탕으로, 경제성장률이 올해 -0.1%에서 내년 1.1%로 점진적 회복을 보일 것으로 전망
 - 장기대출프로그램¹⁾ : 두 차례 있었던 장기대출을 통해 1조 유로를 은행에 공급함으로써 신용경색과 금융시장의 취약성 문제를 개선
 - 기준금리 동결 : 유가인상 등 물가상승 압력에도 불구하고, 경기 부양을 위해 기준 금리를 1.0%로 3개월째 연속 동결
 - 신(新)재정협약 : EU집행위의 유로존 국가들의 재정운용에 대한 규제 권한을 강화함으로써 재정 건전성 증대 추진
- 유럽중앙은행의 통화정책 및 유로존 회원국들의 재정협약 등 경제 안정화 노력들을 바탕으로 향후 유로존의 점진적 경제 회복 가능성이 증대

□ 기준금리 3.25%로 동결

- 금융통화위원회는 8일 정례회의를 열어 한국은행의 기준금리를 전월과 같은 연 3.25%로 유지하기로 결정
 - 기준금리 추이 : 기준금리는 2009년 2월 2.0%에서 2010년 7월, 11월 2011년 1월, 3월, 6월에 0.25%p씩 인상된 이후 9개월째 동결
 - 국내경제 : 국내경제는 전반적으로 침체 국면에 있으며, 높은 인플레이션 기대심리, 중동지역 불안으로 인한 유가급등 등 불안요인이 잠재
 - 세계경제 : 미국 경제는 고용, 제조업 생산, 주택시장 등 주요 경제지표들이 호조를 보이고 있지만, 유로지역의 경제활동이 계속 부진하며 신흥국 경제의 성장세는 약화되는 모습
- 한국경제는 석유제품과 서비스 부문을 중심으로 인플레이션 압력이 높지만, 내수와 수출 부문에서의 성장 둔화 우려로 연말까지 기준금리 동결 가능성도 배제할 수 없음

1) 장기대출프로그램(LTRO; Long Term Refinancing Operation)은 유럽중앙은행이 은행들에 저리의 자금을 3년 만기로 대출해 주는 프로그램을 가리킴

□ 네트워크 지향 인재관리(Network-centric talent management)²⁾

- 인재의 개인적 지식 및 경험 확산을 통한 기업의 지식 경영 실현을 위해서는 직원들의 사회적 네트워크 활용에 대한 관심이 필요
 - 지식 경영에는 우수한 인재의 선발 및 이들과 조직 전략 간의 일치는 물론, 직원들의 공식적·비공식적 네트워크 활용 역시 포함
 - 그러나 최근의 인재경영은 개별 직원의 역량 및 경력에 초점을 맞추며 직원의 사회적 네트워크에 대한 중요성은 간과하는 경향이 있음
- 인재는 개인적 성과의 측면과 그들이 소속된 네트워크를 통한 조직 기여의 측면에서 크게 네 가지로 구분 가능
 - (핵심 인재) 개인적으로 뛰어난 성과를 달성할 뿐 아니라 자신의 네트워크를 통해 다른 구성원들을 도와주는 등의 행위로 조직에 기여
 - (숨은 인재) 개인적으로는 뚜렷한 성과를 달성하지 않으나, 다른 구성원 혹은 조직의 성과에 크게 기여
 - (저활용 인재) 개인적 성과는 뛰어나지만, 외부 네트워크 효과를 통한 동료나 조직의 추가적 성장에는 큰 도움이 되지 못함
 - (소외된 인재) 개인적 성과도 낮을 뿐만 아니라, 네트워크의 외부 효과 측면에서도 조직에 대한 기여도가 미흡

< 네트워크 지향 인재관리를 위한 전략 >

내 용	
채용 · 모집	<ul style="list-style-type: none"> • SNS 등 네트워크의 활용을 통한 구인자 및 구직자 간 정보 비대칭의 제거로 최적의 인재를 선별 • 디자인 회사인 IDEO는 직원들의 상세한 경력사항이 포함된 시스템을 구축하여 내부 모집의 효율성을 증대
학습 · 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심인재가 가진 지식 혹은 네트워크를 구성원들이 공유할 때 암묵적 지식이 형식적 지식화되어 지속적으로 조직에 기여 • 멘토링이나 동료를 활용한 코칭제도는 네트워크의 형성과 이를 통한 조직의 문제 해결 능력 제고에 효과적임
적응 · 퇴사	<ul style="list-style-type: none"> • 노키아는 신입사원의 입사 후 재사회화 프로그램을 제공하여 업무 관련 지식의 축적 및 사회적 네트워크 형성을 지원 • 다투케미칼은 퇴사자 커뮤니티를 개설하여 네트워크를 유지하고 정보 교환 등을 통해 향후의 재채용시 활용

2) 본 자료는 MIT Sloan Management Review의 'Building a Well-Networked Organization (WINTER 2012)'를 요약 정리함

□ 노모포비아³⁾

- 휴대전화 사용 인구가 늘면서 휴대전화를 갖고 있지 않을 때 공포를 느끼는 사람들도 늘고 있다고 CNN이 7일 보도
 - 인터넷 보안전문업체 ‘시큐어엔보이’ 설문 조사에 의하면, 영국인의 66%가 노모포비아(nomophobia)를 겪고 있는 것으로 나타남
 - 이 수치는 4년 전 조사 때보다 11% 증가한 것임
 - 노모포비아는 휴대전화를 소지 않았을 때 느끼는 공포를 뜻하는 ‘노모바일폰 포비아(no mobile phone phobia)의 줄임말임
- 나이가 어릴수록, 여성에서 이 증세는 더 많이 나타남
 - 18~24세 가운데 77%, 25~34세 중 66%가 노모포비아를 겪고 있음
 - 또한 여성(70%)이 남성(61%)보다 더 높았음
 - 노모포비아의 대표적인 증상은 권태, 외로움, 불안임
 - 하루 3시간 이상 휴대전화를 사용하는 사람들은 노모포비아에 걸릴 가능성이 높은 것으로 조사됨

□ 큐그레이더(Q-Grader)⁴⁾

- 커피 원두 감별사인 큐그레이더(Q-Grader)’는 전 세계에 1500여 명이 있는데 그 중 4분의 1인 370명이 한국인임
 - 불과 2년 전인 2009년만 해도 국내 4명 뿐이던 큐그레이더는 커피전문점 붐과 함께 폭발했음
 - 美 ‘스페셜티커피협회’ 산하 ‘커피품질연구소’가 내는 까다로운 시험을 거쳐야 자격증을 받는 데도 한국인들은 공부에 공부를 거듭해 줄줄이 합격
 - 지난해 전국 커피전문점 1만 2380개, 원두 수입액 4억 2000만 달러(4700억 원)를 기록한 ‘커피공화국’이 유망직을 새로 낳은 셈임
 - 큐그레이더는 외국의 커피 농장에 직접 가서 볶기 전의 커피콩(생두)을 고르고, 가격 흥정과 구매, 커피 맛과 향 점검(커피 컵핑 테스트, coffee cupping test)임
 - 즉 만들어진 재료로 현장에서 집을 짓는 사람이 바리스타라면, 집 지을 재료를 고르고 설계를 담당하는 사람이 큐그레이더임

3) “휴대폰 중독 노모포비아”(조선일보, 2012.3.9)

4) “전 세계 큐그레이더 넷 중 하나는 한국인”(중앙일보, 2012.3.6)

□ 인재 확보 전략 선택시 유의점⁵⁾

■ 인재 확보 전략은 크게 외부 영입 방식과 내부 육성 방식으로 구분되며 두 전략 간의 조화를 위해 기업은 다음과 같은 점을 고려해야 함

- ① 기업이 처한 상황 :사업다각화를 추진하거나 기술 변화가 빠른 하이테크 산업에 속해 있는 기업은 외부 영입 방식이 좀 더 바람직함
 - 기존 사업의 안정적 전개를 도모하거나 경영 활동 시 구성원의 팀워크, 충성심 등이 중시되는 기업은 내부 육성 방식이 좀 더 바람직함
- ② 조직 문화와의 적합성 : 외부 인재가 뛰어난 전문성과 명성을 지녔다 하더라도 조직 가치관과 맞지 않는다면 내부 구성원의 불만과 반발을 초래할 수 있음
 - 기업이 영입 대상자에게 조직 가치나 문화와의 적합성을 미리 경험하도록 한 후 입사 여부를 결정하게 하는 것도 하나의 방법임
- ③ 구성원 간의 화합 : 유능한 인재의 외부 영입만으로 높은 성과 창출을 기대하기 어려우며 외부 인재와 내부 인력이 팀워크를 형성할 수 있도록 조직 차원의 노력이 요구됨
 - 기업은 외부 인재의 안정적 정착을 돕는 사회화 프로그램, 내부 인력과의 상호 이해를 촉진하는 워크숍 등을 운영하는 방안을 고려
- ④ 조직의 안정성 : 기업이 내부 인재를 소홀히 하고 무조건 외부 영입을 선호한다면 내부 인력의 사기 저하가 초래되어 우수한 성과 창출을 기대하기 어려움
 - 기업이 내부의 우수한 인재를 키우기 위해 리더들에게 자신을 대체할 후계자 육성을 의무화 하는 것도 하나의 방법임
- ⑤ ‘외부인 같은 내부인’의 육성 : 성공적 조직 변화를 위한 해결책의 본질은 ‘외부 vs 내부’가 아니라 ‘참신한 아이디어와 변화 지향적 성향의 보유 여부’로 판단해야 함
 - 리더는 조직에 대해 잘 알면서도 외부인의 시각을 견지한 ‘외부인 같은 내부인’의 육성을 위해 다양한 시각을 지닌 인재들을 두루 등용해야 함

5) ‘영입 or 육성:외부인 같은 내부인도 필요하다’(동아비즈니스리뷰, 2012.03.15) 참조

□ 지승(知勝), 정보 활용을 통한 승리

6천여 자로 요약된 짧은 병법서인 『손자병법』에 ‘지(知)’가 총 79번 등장한다. 知彼知己 百戰不殆(지피지기 백전불태; 적을 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다)는 ‘지(知)’를 강조하는 대표적 표현이며, 적의 실정을 먼저 아는 선지(先知)야말로 승패의 관건임을 역설하고 있다. 상대방의 실력과 약점, 우세와 열세를 정확히 알고, 자신이 처한 지형과 조건을 명확히 이해해야 비로소 전쟁을 유리하게 이끌 수 있기 때문이다.

그런데, 손자병법에서 강조하는 지(知)는 단순히 상대에 대한 정보를 미리 파악한다는 의미를 넘어선다. 상대방과 내가 처한 경쟁 환경과 장단점을 비교하고 상대방의 전략을 분석해서 주도권을 잡는 것을 의미한다. 아울러, 최대한 상대방의 정황을 이해하고 내 상황을 상대방에게 노출하지 않는 ‘정보의 비대칭성’을 활용하는 것 역시 지승(知勝)의 요체라고 할 수 있다.

1941년 12월 7일 일본이 미국 진주만을 기습 공격하여 승리를 거둔 사실은 널리 알려져 있지만, 일본이 이 작전을 위해 2년간의 긴 준비를 했다는 점을 아는 사람은 많지 않다. 2년 동안의 치밀한 정탐을 통해 일요일 오전 미군의 경계가 가장 느슨하다는 점을 알아냈고, 육해공군의 방비가 가장 허술한 지역을 통해 기습하여 군함 12척을 격침하고, 전투기 155기를 파괴했으며, 2,403명의 사상자가 발생했다.

마이클 포터가 경고한 것처럼 애석하게도 현실 세계에서 대다수 경영자들은 경쟁 상대를 깊이 분석하려 들지 않는다. 보통은 SWOT 분석을 통해 상대방의 우세와 열세를 나열하는 데 그치며, 상대방이 자신의 행동에 어떻게 반응할지 모르는 경우가 대부분이다. 상대방의 미래 목표, 상대방 행동의 의미, 상대방 행동의 패턴 등을 파악해야 다음 단계의 행동을 예측할 수 있고, 상대방과의 경쟁에서 승리할 수 있다. 요즘처럼 정보가 널려 있고, 정보 전쟁이 치열한 시대일수록 고전에서 지적인 지승(知勝)의 원리를 좀 더 심사숙고할 필요가 있다.

인간이란 생각하는 것이 적으면 적을수록 더 많이 지꼈이게 된다.

- 몽테스키외(1689~1755) : 프랑스 사상가