社內限
2012-25

DREAM MAKE IT.

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.06.25 (통권405호)

경제이슈

미국 성장률 전망 하향 조정

대한민국 인구 5천 만 명 돌파

경영노트

긍정심리자본(Psychological Capital)

사회 트렌드

천장에 부딪힌 페이스북

저널 브리프

구글의 인재 선발 과정

洗心錄

경청의 리더십

현대경제연구원

경제이슈

□ 미국 성장률 전망 하향조정

■ **6월 20일 연방준비제도이사회(Fed)는 미국의 경제성장률 예측치를 4월 전망치보다 0.5%p 하향조정**

- **성장률 전망** : 2012년 성장률은 4월 전망치 2.4~2.9%에서 1.9~2.4%로, 2013년 성장률은 2.7~3.1%에서 2.2~2.8%로 수정
- **실업률 전망** : 2012년 실업률은 4월 전망치 7.8~8.0%에서 8.0~8.2%로 상향조정하였고, 내년 전망치도 7.3~7.7%에서 7.5~8.0%로 조정
- **경기 부양책** : 연방공개시장위원회(FOMC)는 양적완화에 대한 기대를 모았지만, 연준은 오퍼레이션 트위스트 조치를 연장하고, 2014년까지 초저금리를 유지하는 데 그침

■ **최근 미국 경제지표가 약세를 나타내어 경기둔화 우려가 증대되고 있으며, 따라서 향후 연준은 경기 둔화가 보다 심화될 경우 3차 양적 완화 등을 조치할 전망**

□ 대한민국 인구 5천 만 명 돌파

■ **통계청의 장래인구추계 결과에 따르면 한국의 인구는 오는 6월 23일 5천 만 명을 넘어설 것으로 전망**

- **총인구** : 한국의 인구는 4천 만 명을 기록했던 1983년 이후 29년 만에 5천만명에 도달, 그러나 1990년대 급격한 출산율 감소로 2030년 5,216만 명을 정점으로 인구는 감소할 전망
- **출산율** : 한국의 합계출산율은 2010년 현재 1.23명 수준으로 세계 최저 수준임, 최근의 출산장려책의 영향으로 합계출산율은 소폭 상승하고 있어서 2040년 1.42명 수준에 도달할 전망
- **생산가능인구** : 2010년 현재 생산가능인구는 3,598만 명이지만, 저출산의 영향으로 향후 30년간 생산가능인구는 700만 명 이상 감소할 전망

■ **한국은 향후 생산가능인구의 감소로 잠재성장률 하락이 우려되므로 은퇴연령의 연장, 노인들의 재취업 교육 확대 등 고령화 사회에 대한 대책 마련이 시급함**

□ 긍정심리자본(Psychological Capital)[1)]

■ **프레드 루선스(Fred Luthans)는 막연했던 긍정심리학을 배격하고 과학적이고 체계적인 긍정심리자본 이론을 탄생시킴**

- 경영자나 관리자들이 조직 구성원들의 긍정과 낙관주의의 중요성을 강조하고 있지만 실제 조직에 이를 적용하는 사례는 많지 않음
- 긍정심리를 다루는 대부분의 경영학 서적은 성공 사례만 나열할 뿐 과학적 분석은 미흡하여 실제 기업 성과에 도움을 주지 못하기 때문

■ **기업에서 긍정심리자본을 활용해 직원들의 성과를 높이기 위해서는 희망·효능감·회복력·낙관주의(HERO)를 올려주는 프로그램이 필요함**

<긍정심리자본의 구성요소(HERO)>

	내 용
Hope (희망)	• 희망이란 긍정적인 동기부여의 상태를 의미하며, 직원 개개인의 희망을 높이기 위해서는 조직문화 차원에서 믿음과 공정성의 바탕이 필요 • 믿음을 위해서는 조직의 비전이 명확하게 제시되고 공유될 필요가 있으며, 평가와 보상이 공정하다는 느낌을 주어야만 개인 희망이 조직과 일치될 수 있고 업무 몰입도가 높아짐
Efficacy (효능감)	• 목표 설정을 높게 하고 힘든 일을 선택하며, 도전을 즐기고 난관을 돌파할 수 있는지 여부에 대한 자신감 정도를 의미 • 조직 내에서 자신이 하는 일이 회사는 물론 사회에도 기여한다는 업무의 중요성에 대한 자기 인식 및 자부심을 주는 조직문화를 통해 형성
Resilience (회복력)	• 문제나 실패, 역경에 직면했을 때 원래 상태로 되돌아오거나 그것을 뛰어넘는 힘을 의미 • 조직 내에서 자기 의견이 존중되고 있다는 느낌을 줘야하고, 내 일과 삶의 균형을 조직에서 보살펴 준다는 인식을 갖게 하는 것이 필요
Optimism (낙관주의)	• 과거에 대해 책임을 부정하지는 않지만 관대하게 긍정적으로 재구성하고, 현재에 대한 엄밀한 평가와 미래의 기회를 찾는 의지를 의미 • 업무 중에 난관에 부딪히더라도 동료애를 통해 이를 돌파하고 업무 과정에서 재미를 느끼는 조직문화가 있어야 낙관적 사고를 형성할 수 있음

1) 본 자료는 매일경제신문 'HERO 살리는 조직문화 어떻게(2012.6.15)' 등 커버스토리를 요약 정리함

□ 천장에 부딪친 페이스북[2)]

■ **세계 최대의 SNS인 페이스북의 기세가 한풀 꺾임**

- 미국시장조사업체 컴스코어는 페이스북 서비스에 접속한 사람이 2개월 연속으로 감소했다고 22일 밝힘
- 5월 미국에서 페이스북에 접속한 순방문자는 1억 5801만 명으로, 3월(1억 5893만 명), 4월(1억 5869만 명) 이후 두 달째 내리막길을 걷고 있음

■ **페이스북 인기가 시들해진 이유는 다음 세 가지로 요약됨**

① 10대 청소년들이 "페이스북은 어른들의 공간"으로 보고 자신들 성향과 맞지 않는다고 느끼기 때문임

- 현재 페이스북 이용자의 평균 연령은 38세임
- 10대들은 페이스북 친구로 등록된 부모나 어른들이 자신들의 활동을 지켜보는 것을 불편하게 여기는 성향
- 10대 18%가 페이스북 대신 위치기반 SNS인 '포스웨어'를 선호한다고 함. 이 때문에 페이스북은 미래의 고객을 붙잡기 위해, 지금까지 금지해왔던 '13세 이하 어린이'들의 가입을 허용하는 방안을 검토

② 새로운 SNS의 출현. 즉 텍스트 위주의 SNS에 지루함을 느낀 이용자들은 핀터레스트 같은 '보는 SNS'로 눈을 돌리고 있음

- 핀터레스트는 간편하게 사진을 올리고 친구들에게 보여줄 수 있는 서비스. 올 들어 방문자가 작년보다 4300% 늘어날 정도로 폭발적
- 위기의식을 느낀 페이스북은 올 4월 핀터레스트와 비슷한 사진 공유 SNS '인스타그램(Instagram)'을 10억 달러에 인수한다고 발표

③ 페이스북 광고 효과나 비즈니스 모델에 대해 시장의 의구심이 여전

- GM은 광고효과가 의심스럽다며 올해 책정한 1000만 달러 규모의 광고 집행을 중단
- 매출의 85%가 '온라인 광고'인 페이스북은 현재 광고 매출을 늘리기 위해 사력을 다하고 있음

---

2) "10대 이탈 움직임, 사진 SNS의 추격, 천장에 부딛힌 페이스북"(조선일보, 2012.6.23)을 요약 정리

□ 구글의 인재 선발 과정[3)]

■ **인재 선발 과정을 통해 단 한명의 직원도 중시하는 구글의 기업 철학을 확인할 수 있음**

- 인재 선발시 한국기업이 그물로 훑는다면, 구글은 작살로 꽂는다고 비유할 정도로 구글은 명확한 기준을 통해 인재를 선발함
- 엄격한 채용 과정을 겪은 직원들은 자부심과 주인의식을 가지고 업무에 임하며 자신과 같은 채용 과정을 거친 동료를 신뢰하고 존중함

① 채용 인원 선정 : 구글은 인건비 예산을 미리 정해놓지 않으며 각 실무 팀에 채용 권한을 부여하여 각 팀은 필요시 수시로 인력을 충원

- 한국 기업이 매출 및 이익전망치 등을 통해 사전에 인건비를 산출하고 이에 맞춰 채용 인원을 결정하는 것과 비교됨

② 채용 요건 : 구글은 신입 직원도 출근 첫날부터 업무를 시작할 수 있도록 채용 요건을 매우 구체적이고 명시적으로 정함

- 한국 기업이 학교, 학점, 영어 등 포괄적인 기준으로 직원을 채용한 후 사내 교육을 통해 업무수행 능력을 키우게 하는 것과 비교됨

③ 인사부서 규모 : 직원 30명 중 1명이 채용 전담 직원일 정도로 HR 직원 규모가 큼(한국의 중견기업 전체 직원수와 비슷)

- 한국 기업은 채용 실무를 총괄하는 인원이 몇 명에 불과하고 채용시즌이 지나면 다른 업무를 해야 하는 것과 비교됨

④ 선발 기준 : 4~5번의 다단계 면접만을 통해 인재를 선발하며, 구직자 1인당 인터뷰 결과 자료만 30여 장이 될 정도로 심층적으로 평가

- 면접에서 평가하는 기준은 크게 4가지로서, 창의성·전문성·리더십과 더불어 구글에 맞는 사람인지를 평가함

⑤ 면접관 : 구글은 임원면접이 없으며 함께 일할 팀 동료들이 직접 면접

- 또한 내부직원이 추천한 사람이 채용되어 일정기간 이상 일할 경우 내부직원에게 헤드헌터에 준하는 인센티브를 지급

---

3) '구글 입사시험 '1~10000 사이 8은 몇 개?''(머니투데이, 2012.06.21) 참조

□ 경청의 리더십

옛말에 입으로는 친구를 잃고, 귀로는 친구를 얻는다는 얘기가 있다. 자기 말만 앞세워서는 친구가 멀어지고 상대의 말을 경청하면 사람들이 모인다는 얘기다. 스티븐 코비는 『성공하는 사람들의 7가지 습관』에서 성공하는 사람이 되려면 수준 높은 경청의 태도를 가져야 한다고 말한다. 바로 '공감적 경청'의 태도이다. 상대를 이해하려는 입장에서, 상대방을 이해하려는 의도를 가지고 그의 말을 듣는 것이다. 내가 가진 경험과 사고의 틀을 벗어버리고 상대방의 생각과 위치에서 들으려고 노력하는 것이다. 머리가 아닌 가슴으로 듣는 자세이다.

경청의 리더십이란 바로 이러한 공감적 경청을 통하여 부하들의 마음을 사고 태도와 행동을 변화시키는 리더십을 말한다. 경청은 말이 아니라 두 귀로 상대방을 설득하는 것이다.

경청에는 어떤 의미가 내재되어 있을까. 바로 '인정'(recognition)과 '배려'이다. 경청은 '상대방을 인정하고 배려한다'는 간접적이지만 호소력 있는 신호이다. CEO가 부하 직원들에게 '여러분을 존중하고 아껴 준다'고 안만 말을 해도 부하 직원들이 CEO가 자신을 존중하고 아껴준다고 느끼지는 않는다. 그러나 CEO가 어떤 하급 직원의 건의 사항을 '경청'하는 자세를 보일 때 직원들은 자연스럽게 CEO가 자신들을 존중하고 아끼고 있다고 느끼는 것이다. 경청만큼 강력한 존중과 관심의 의사 표현은 없다.

부하 직원의 말을 역지사지(易地思之)의 자세로 들어라. 서투른 말이라도 이해하고자 하는 자세와 무언가 중요한 것을 얻을 수 있다는 생각으로 경청하라. 그러면 어느새 당신은 훌륭한 리더로 인정받고 있을 것이다.

> **"말하는 것은 지식의 영역이고, 듣는 것은 지혜의 특권이다."**
> It is the province of knowledge to speak and
> it is the privilege of wisdom to listen.
>
> **올리버 웬들 홈스 (1841~1935) : 미국 문필가**