

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2012.08.13 (통권412호)



## 경제이슈

중국, 실물경기 지표 부진

한국은행 기준금리 동결

## 경영노트

다양성 관리

## 사회 트렌드

올림픽 금메달의 가치

## 저널 브리프

이타주의 보상제도의 5가지 원칙

## 洗心錄

멈춤의 힘

□ 중국, 실물경기 지표 부진

- 최근 중국의 소비와 투자, 생산 등의 실물경기지표들이 일제히 하락세를 지속하여 중국 경기회복에 대한 우려가 증대
  - 소비 위축 : 7월 소매판매 증가율은 전년동월대비 13.1% 증가하는 데 그쳤고, 6월 13.7%보다 하락하는 등 4개월 연속 하락세를 지속
  - 투자 위축 : 2012년 1~7월 고정자산투자는 전년동기대비 20.4% 증가로, 2011년 월평균 증가율 23.8%보다 낮아 기업 투자의 위축세 지속
  - 생산 둔화 : 7월 산업생산 증가율은 9.2%로 시장예상치 9.7%를 밑돌았고, 2009년 5월 이후 3년 만에 가장 낮은 수준을 기록
- 중국의 경기둔화가 지속되는 가운데 최근 물가 상승률이 30개월 만에 최저치를 기록함에 따라, 향후 추가 금리인하 및 중국 정부의 적극적인 경기부양책이 시행될 것으로 전망

□ 한국은행 기준금리 동결

- 금융통화위원회는 9일 정례회의를 열어 한국은행의 기준금리를 현 수준인 3.0%로 유지하여 통화정책을 운용하기로 결정
  - 기준금리 추이 : 기준금리는 2010년 6월에 3.25%로 인상된 이후 13개월 연속으로 동결되었으나, 최근 경기둔화의 영향으로 금융통화위원회가 기준금리를 7월에 0.25%p 인하하여 현재 3.0%를 유지
  - 동결배경 : 지난달의 금리인하 효과가 아직 가시화되지 않은데다, 2개월 연속 금리인하에 대한 부담감이 배경으로 작용
  - 물가 상승 압력 : 소비자물가는 1.5%로 낮은 수준을 유지하고 있지만, 향후 국제곡물가격 상승과 공공요금 인상 등 물가불안요인 잠재
- 국내경제는 유로지역 리스크 증대, 주요국의 성장률 둔화 등으로 GDP 갭<sup>1)</sup>이 상당기간 마이너스를 지속할 것으로 보여 추가적인 금리인하 가능성은 여전히 존재

1) 실질GDP에서 잠재GDP를 뺀 GDP갭이 마이너스를 기록할 경우 금리인하 등 유효수요를 증가시키기 위한 확장정책이 필요

□ 다양성 관리<sup>2)</sup>

- 시장이 복잡하고 다양해지면서 자발적 복잡성에 기반을 둔 다양성 관리를 통해 시장에 맞는 사업모델을 개발하려는 노력이 진행 중
  - 다양성 관리란 일차적으로 다양한 배경을 가진 사람들로 구성된 기업을 어떻게 꾸려나갈 것인가에 대한 고민
  - 창의적 기업문화와 핵심인재 발굴 못지않게 다양한 배경을 가진 사람들로 구성된 조직을 어떻게 효과적으로 이끌어 갈 것인가가 중요
- 다양성 관리에 대해 조직 내에 존재하는 갈등을 해소하는 관점뿐만 아니라 혁신을 창출하는 적극적 수단으로 바라보는 인식 전환이 요구
  - 다양한 인적 구성원을 통합하여 개인성과와 조직성과를 동시에 증가시키려면 인지적 다양성과 집단 응집성의 갈등관계를 최소화하는 노력이 필요
  - 혁신은 하나의 아이디어가 아니라 수많은 아이디어가 모이고 다듬어져 발생하므로 다양성 관리는 조직의 성패를 결정하는 핵심 요인
  - 새로운 사업 기회와 혁신은 흘러버릴 수 있는 다양한 제안 중에 시장성이 있는 것을 잡아내어 구현하는 경영자의 다양성 관리 노력에서 발생

<픽사(Pixar)의 다양성 관리>

	내 용
<b>비전 공유</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 배경의 핵심인재가 마음껏 능력을 발휘할 수 있는 자유로운 환경 제공과 함께 회사의 신념과 비전을 공유하는 공동체의 일원으로 만들려는 노력이 필요</li> <li>• 구성원 상호간의 의사소통 빈도를 늘려서 집단응집성을 높이고 회사의 전략적 비전을 공유하기 위해 과거 실패의 공유, 공개적 반대의 용인, 불완전한 작품 공유라는 세 가지 제도를 운용</li> </ul>
<b>다양성 위험관리</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적으로 위험관리라고 하면 보수적 경영을 연상하지만, 역설적으로 경영자가 다양한 위험을 적극적으로 감수하는 행위가 필요</li> <li>• 픽사의 공동 창업자 카트멀은 신제품 개발과 관련된 위험에 대해 최고 경영진이 자발적으로 부담하는 것을 ‘창조적 리더십 위험관리’라고 표현</li> <li>• 아이디어를 제시한 각 구성원이 위험을 부담하는 경우, 위험요소를 분석하고 해명하는 과정에서 개발 속도가 느려지고 위험을 회피하기 위해 이미 시장에 출시된 것과 유사한 영화를 제작할 가능성 높음</li> </ul>

2) 이코노미 플러스의 ‘창조경영을 위한 다양성 관리: 기업이 시장을 이해하는 방식은 시장만큼 복잡하고 다양해야 한다(2012년 7월)’를 요약정리함.

□ 올림픽 금메달의 가치<sup>3)</sup>

■ 올림픽 금메달은 얼마짜리?

- 금메달은 6g의 순금으로 도금된 것으로 속은 은으로 채워져 있음
- 이번 금메달은 역대 올림픽 중 가장 크게 만들어져, 제조원가 역시 역대 최고(706달러)

■ 금메달 한 개를 따는 데 드는 비용은?

- 한국체육과학연구소에 의하면, 2000년 시드니올림픽 결과를 기준으로 환산했을 때 금메달을 하나 따는데 188억 원의 돈이 들어갔다고 계산

■ 금메달을 팔 때 가격은 하늘과 땅 차이

- 귀한 물건은 진정한 주인을 만나 제자리에 있을 때 가치를 인정받는데 올림픽 금메달도 마찬가지임
- 선수로 은퇴 이후 인생에 실패한 금메달리스트들이 생활고 때문에 내놓은 금메달이 경매에 나온 경우 대략 수천 달러를 넘기지 못함. 2002년에는 84년 LA올림픽 레슬링 그레코로만형 금메달이 2500달러에 팔림
- 1980년 미국 아이스하키팀 금메달리스트 마크 웰스는 병원비가 없어서 금메달을 경매에 붙였는데 2010년 한 목장주가 31만 달러에 구매
- 하지만 10억 원도 넘는 거금에 팔린 금메달도 있음. 현역 프로권투 헤비급의 최강자인 블라디미르 클리츠코가 내놓은 금메달(96년 애틀랜타 올림픽 권투 헤비급)이 지난 3월 100만 달러에 팔림
- 이유는 자신의 조국인 우크라이나 불우 청소년들을 위한 기금으로 자선 단체에 기부한 것이기 때문. 더 놀라운 사실은 클리츠코에겐 중요한 추억과 가보일 테니 좋은 일에 동참한 것에 만족한다며 금메달을 낙찰받은 사람이 곧바로 클리츠코에게 돌려줬다는 점

■ 금메달 1개의 가치는?

- 한 논문(올림픽 금메달의 비시장적 가치)에 의하면, 하계올림픽 금메달 1개의 비시장적 가치는 연간 가구당 4471원(동계는 3832원)
- 4인 가구를 기준으로 하면, 하계올림픽 금메달은 1인당 약 1100원의 기쁨에 해당하고, 5000만 전 국민으로 환산하면 약 550억 원어치의 기쁨을 안겨준다는 얘기
- 이번 런던올림픽의 13개 금메달은 7150억 원의 즐거움을 만들어준 셈임

---

3) '올림픽 금메달 가치, 스토리에 달렸다'(헤럴드경제, 2012.8.7)을 요약정리함

□ 이타주의 보상제도의 5가지 원칙<sup>4)</sup>

- 금전적 보상에 의존하는 기존 성과주의 보상제도는 단기 성과의 집착, 직원·부서간 과도한 경쟁, 평가에 대한 불신 등의 문제점을 발생시킴
  - 이타주의 보상제도란 성과에 대한 개인의 공헌을 인정하고 전 구성원에 대한 성과의 균등 배분을 통해 공생의 원리를 실현하는 제도임
- ① 목표 달성과 성과 배분의 분리 : 성과는 개인이 아닌 팀과 조직이 창출하는 것이므로 개인보다 조직에 대한 기여와 공헌을 중시해야 함
  - 목표 달성과 성과 배분을 분리하고, 목표 달성은 조직을 위한 공헌으로 인정하며 별도의 개인별 금전적 보상은 실시하지 않음
- ② 보상보다 인정 중시 : 성과를 돈으로 보상하기보다 구성원에 대한 인정을 우선시함
  - 인간은 금전적 보상에만 좌우되지 않으며 공동체의 가치와 개인의 가치 실현 욕구에 의해 행동하는 Y이론적 존재임을 강조함
- ③ 공개적인 공로 인정 : 개인의 공로를 인정하는 경우 상대방에게 진심에서 우러나오는 최고의 찬사를 보내야 함
  - 명예의 전당·기네스북 등의 제도를 도입하여 공개적으로 공로를 인정하고 조직에 공헌한 내용을 구체적으로 명시함
- ④ 성과의 균등 분배 : 성과는 조직 구성원 공동의 행동으로 창출되는 것이므로 성과급은 조직 전 구성원들에게 균등하게 포상해야 함
  - 공동체가 성공을 거두면 구성원 모두에게 균등한 금전적 보상이 주어진다는 전 직원의 합의가 필요함
- ⑤ 협상을 통한 급여 결정 : 개인의 급여는 직위가 아닌 직원의 실제 가치에 의해 결정되어야 함
  - 급여는 개인의 실제 가치를 반영한 합리적인 수준에서 상호 합의하에 결정함

---

4) '성과는 개인 아닌 팀이 만드는 것, 이타주의 보상제도로 성과주의 한계 극복하라' (동아비즈니스리뷰, 2012.08.01) 참조

□ **멈춤의 힘: ‘멈추면 보이지 않던 것들이 보인다!’**

멈춤은 쉽게 말해 어떠한 자극에 즉각적으로 반응하지 않는 것이다. 직면한 상황에 쫓기며 즉각적으로 반응하다보면 선부른 결정을 내리게 되고 다른 선택의 기회를 가질 수 없다. 멈춤이라는 ‘힘’을 통해 우리는 자제력을 되찾게 되고, 소통할 수 있는 대안을 가질 수 있다.

그렇다면 언제 멈춰야 하는가? 리더십 교육가이며 컨설턴트인 낸스 길마틴은 아래와 같은 상황에 닥치면 당신은 멈춰야 한다고 조언한다.

- ‘선택의 여지가 없다.’: 대안은 반드시 존재한다고 믿고 잠시 멈추어 반응할 수 있는 힘을 회복하라.
- ‘말도 안 돼. 그들이 어떻게 내게 그럴 수 있지.’: 뭔가가 상식밖으로 진행되고 있으면 잠시 멈추고 나 자신이 놓친 게 무엇인지 자문해보라.
- ‘지금 행동하지 않으면 그들이 선수칠 거야.’: 잠시 휴식을 취하거나 한숨자고 일어나 생각해보라.
- ‘이런 일이 또 발생하다니!’: 전에 피하고 싶은 상황이 얼른 지나가기만을 바라며 무시했거나 미처 모르고 지나간 게 있었는지 자문해보라.
- ‘과연 상대방의 말을 이해하고 있는가.’: 상대가 나를 이해하고 있는지, 반대로 나도 상대방의 말을 이해하고 있는지 멈춰서 자문해보라.
- ‘어라, 이게 아닌데.’: 이러한 의문이 들면 처음부터 다시 짚어보아라.
- ‘나는 답을 알고 있어. 그러니 남들이 뭐라 생각하든 관심없어.’: 나만 옳다는 독선에 빠지지 말고 멈춰서 다른 관점의 마음을 열어라.

지금 많은 직장인들이 여름 휴가를 보냈을 것이다. 일을 멈추고 휴식을 갖는 것은 몸과 마음을 재충전할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 새로운 지혜와 영감을 얻을 수도 있다. 그렇다면 여러분은 휴가라는 멈춤을 통해 무언가를 얻었습니까? 얻었다면 멈춤의 힘을 느낀 것입니다.

**“인생의 목적과 그것을 성취하는 방법을 깨닫는 것이 바로 지혜이다”**

톨스토이 (1828~1910) : 제정 러시아의 작가, 사상가