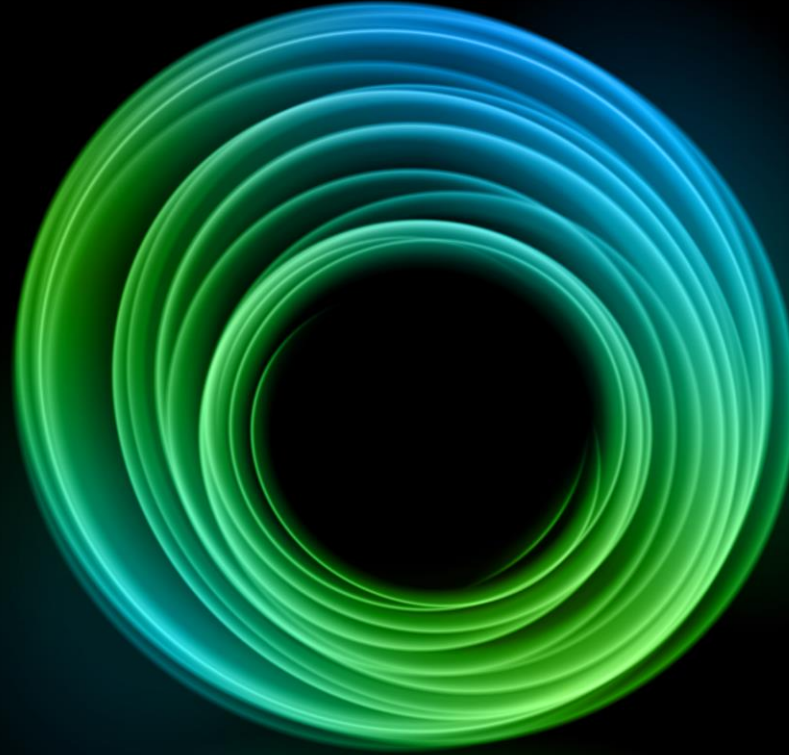


**Deloitte.**



## 딜로이트 2023 직장인 웰빙 서베이

2023년 11월  
Deloitte Insights

## Leader's Message



정현석 부사장

HC Group Leader | 딜로이트컨설팅 HC

직장에서의 웰빙이란 무엇일까요?

성과를 창출할 수 있도록 직원들에게 행복한 일터를 제공하는 것입니다.

복리후생과 달리 직원 웰빙은 직원들이 최상의 컨디션으로 회사에 출근하거나 업무에 몰입할 수 있는 동기 요인과 환경 조성에 집중하는 것입니다.

직장에서의 직원 웰빙을 옹호하는 것은 직원은 물론 회사 전체에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있습니다.

하지만 조사결과 직원들의 웰빙 수준은 낮게 나타났습니다. 직원들의 생산성과 직결되는 직원 웰빙을 높은 우선순위에 두고 시급하게 투자해야 합니다. 업무 방식의 재설계, 최고 경영진 투명성 제고, 구성원들을 우선시하는 사고의 전환과 전략이 필요합니다.

# Table of Contents

**I. 딜로이트 2023 직장인 웰빙 서베이 개요**

**II. 직장인 웰빙의 현주소**

**III. 직장인 웰빙 실현 요소**

1. 중간관리자에 직원 웰빙 관리 권한 부여
2. 직원 웰빙 지표 투명성 제고 및 참여
3. ‘인간 지속가능성’ 중심의 사고방식 전환

**IV. 직원 웰빙 실현을 위한 과제**

# 딜로이트 2023 직장인 웰빙 서베이 개요

주요 4개국 총 3,150명을 대상으로 직원들의 웰빙 실태를 조사했으며, 그 결과 직장인 웰빙 실현의 필수 요소와 개선 방안 도출

## 조사개요

### 직장 웰빙 현황 및 이슈 파악

조사 대상

- 4개국 임원, 중간관리자, 직원 3,150명
- 대상 국가: 미국, 영국, 캐나다, 호주

기간

- 2023년 3월 3일 ~ 2023년 3월 14일

### 직장인의 웰빙 현황 파악

직원 웰빙 실현을 위한 필요 요인 도출

직원 웰빙 증진을 위한 개선 방안 제시

## 주요 조사 결과

### 임원과 직원간 웰빙 인식 차이 파악

- (직원) 자신의 웰빙 수준에 변화가 없거나 악화되었다고 응답(70%+)
- (임원) 직원 웰빙이 개선되었다고 응답(75%+)

### 직원 웰빙 필수요소 도출

중간 관리자 권한 부여 및 확대

최고 경영진의 신뢰와 투명성 제고

'인간 지속가능성' 관점의 조직 운영 사고방식 전환

### 개선 방안 제공

교육과 관리 도구 제공

웰빙 측정 및 모니터링

인간 지속가능성 관점 수용

사내 정책과 업무량 조정

웰빙 지표 공시

유엔 SDG, ESG 등의 기준 및 프레임워크 준용

웰빙의 조직문화 조성

웰빙 목표 설정

인간 지속가능성에 대한 임원 교육 진행

중간관리자 웰빙지표 관리

웰빙 공시 목적/목표에 대한 임직원 소통

웰빙의 공개적인 공표와 약속

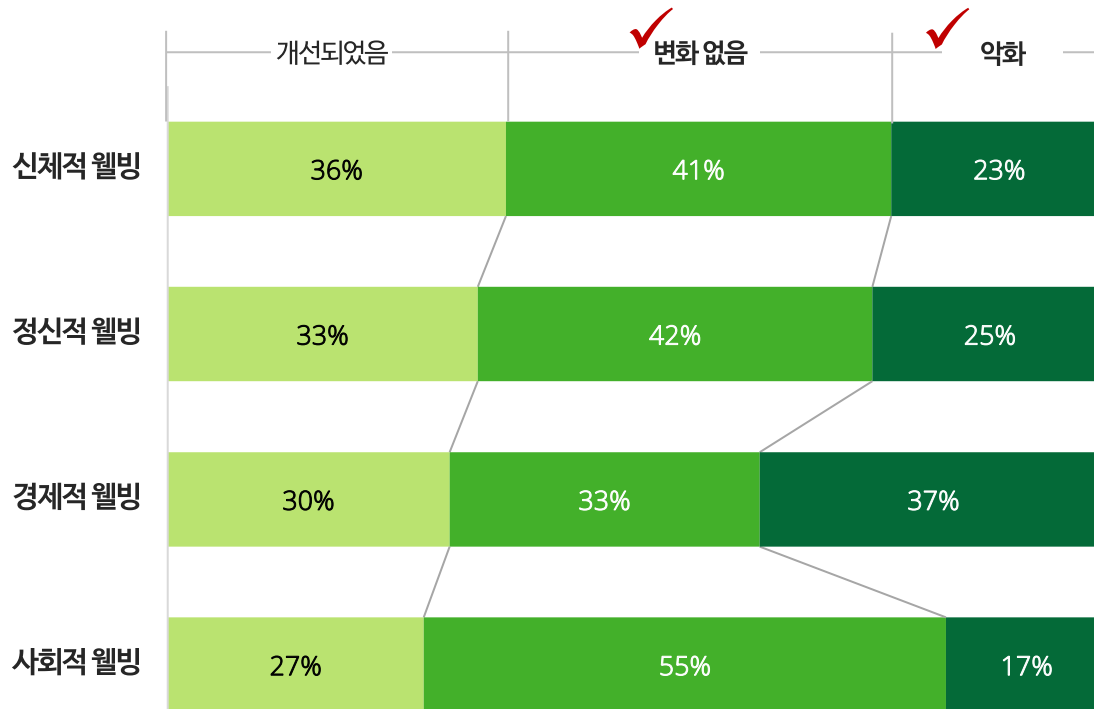
내·외부 전문가 활용

# 직장인 웰빙의 현주소

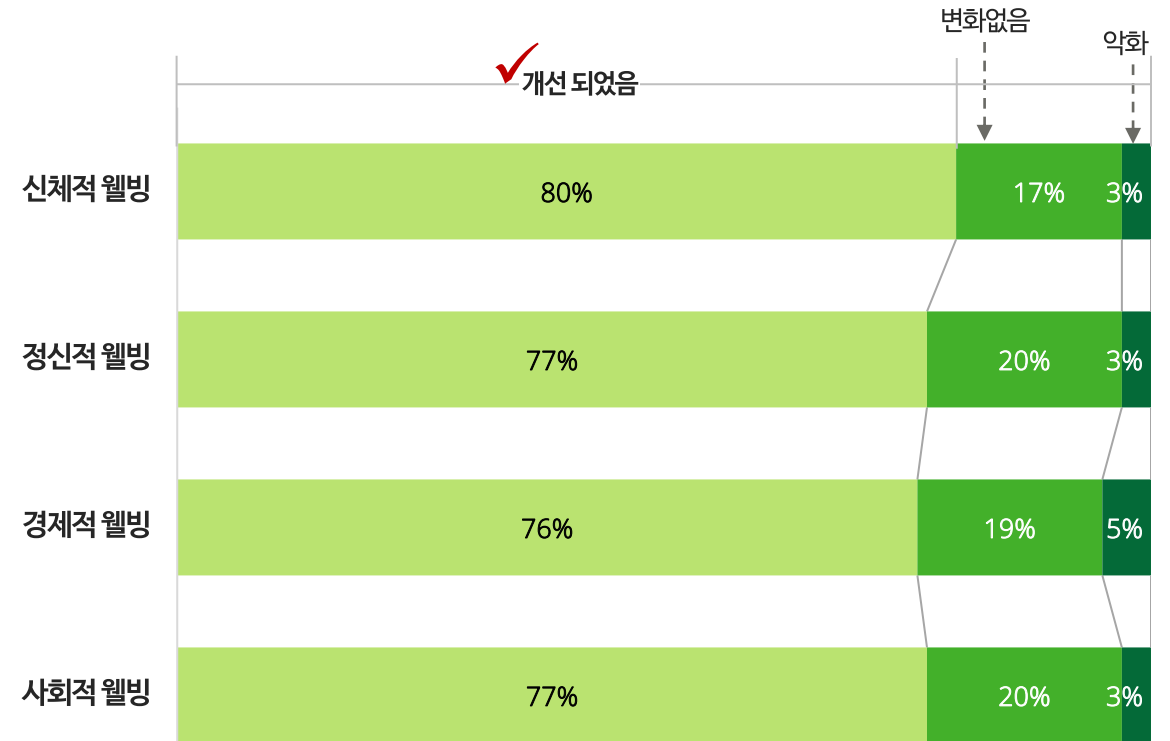
직원들은 웰빙 수준에 변화 없거나 악화된 것으로 응답했고(70%+), 임원들은 개선으로 응답해(75%+), 직원과 임원들 간 격차 발생

## 소속 조직의 웰빙 수준

직원들 인식 (N=1,050)



임원들 인식 (N=1,050)

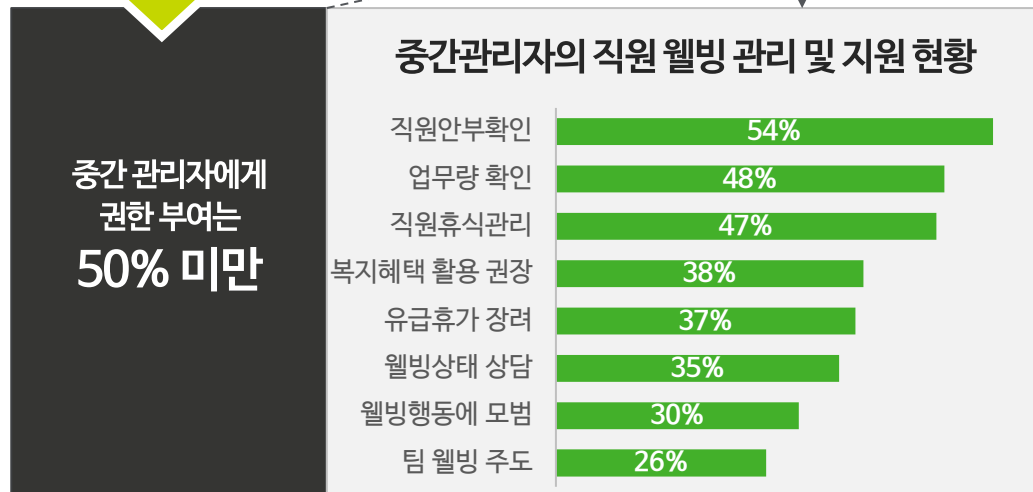
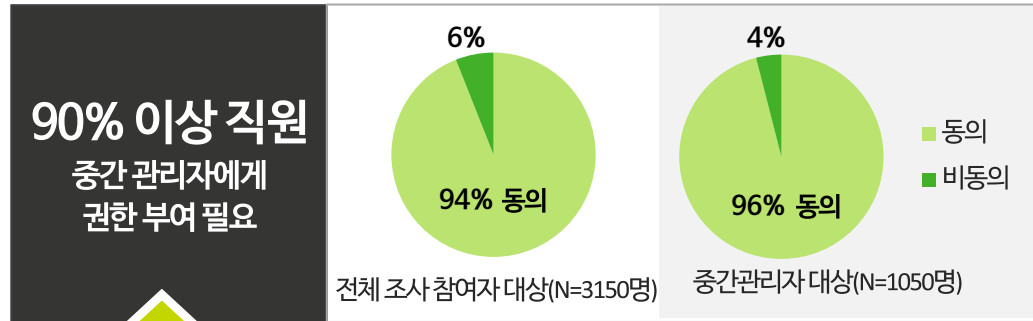


\*각용어 원문 참조

# 직장인 웰빙 실현 요소 > ① 중간관리자에 직원 웰빙 관리 권한 부여

중간관리자에게 직원 웰빙 지원에 요구되는 권한이 부족한 상태로, 이를 개선하기 위한 조직 문화 조성 and 정책 조정 등이 필요

## 중간관리자의 권한 부여 필요성



## 중간관리자 권한 부여시 고려사항

**장애요인**

- 중간 관리자에 대한 리더 인식 미흡 (임원/최고경영자들은 중간관리자를 리더 직급으로 인지 하지 않음)
- 중간 관리자 70%가 조직의 구조적 장벽(e.g. 회사정책, 업무방식, 기업 문화 등)으로 웰빙 권한 확보 미흡
- 중간 관리자 42% 만이 웰빙 지원 권한과 이행 역량 보유

---

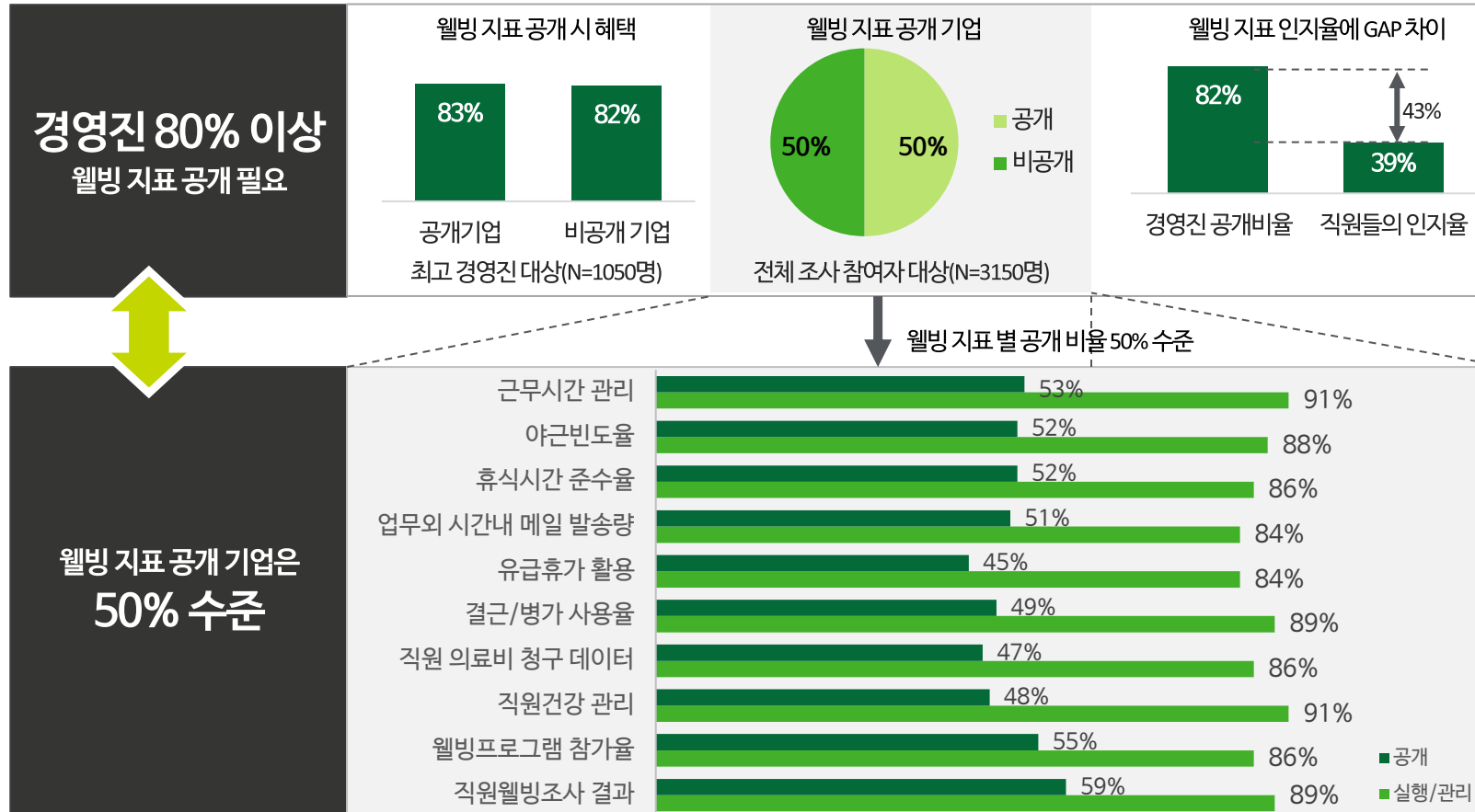
**촉진요인**

- 직원 웰빙을 인정하고 지지하는 기업 문화 조성
- 웰빙을 위한 사내 정책과 업무 조정
- 리더십 개발을 사내 교육과 도구 제공
- 직원 웰빙 지표 수립 및 중간관리자에게 관리권한 부여

# 직장인 웰빙 실현 요소 > ② 직원 웰빙 지표 투명성 제고 및 참여

직원 웰빙 현황 조사 결과의 투명한 공개와 직원들의 인식률 제고 및 최고 경영진의 직원 웰빙 지지와 참여 필요

## 직원 웰빙 지표의 전사 공개 필요성



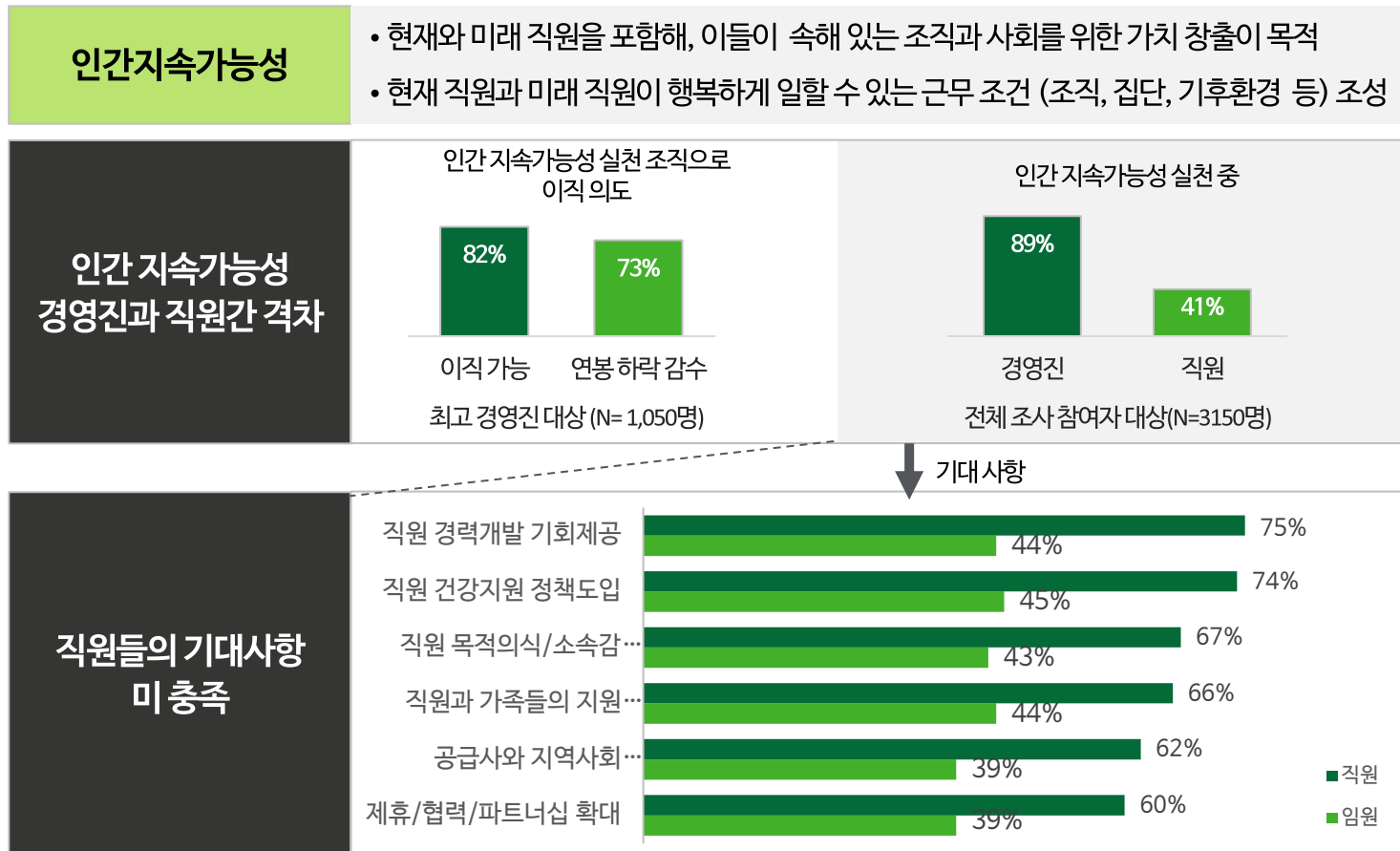
## 주요 추진 과제 및 고려사항

- 직원 웰빙 지표 수립 및 지표 별 목표 설정
- 직원 웰빙 상태 측정 및 상시 모니터링  
→ 이슈 발생 시 대응 정책 마련
- 전사 웰빙 측정 결과 전사 공유  
→ 공유 채널 다양화
- 직원 웰빙 측정 결과 인지도 제고
  - 소셜 플랫폼 등 사내 채널에 결과 공유
  - 사내회의, 포럼 등 직원 간 소통 활성화
- 최고 경영진의 직원 웰빙 지지와 참여를 전사 공표  
→ 직원 웰빙 목표와 추진사항 전사 제시

# 직장인 웰빙 실현 요소 > ③ ‘인간 지속가능성’ 중심의 사고방식 전환

경영진은 ‘인간지속가능성’을 실천 중으로 응답하지만 직원들의 기대수준에는 미치지 못하고 있어 전사 인식 제고와 실천이 필요

## 직원 웰빙(Well-being) → 인간 지속가능성(Human Sustainability)



## 주요 추진 과제 및 고려사항

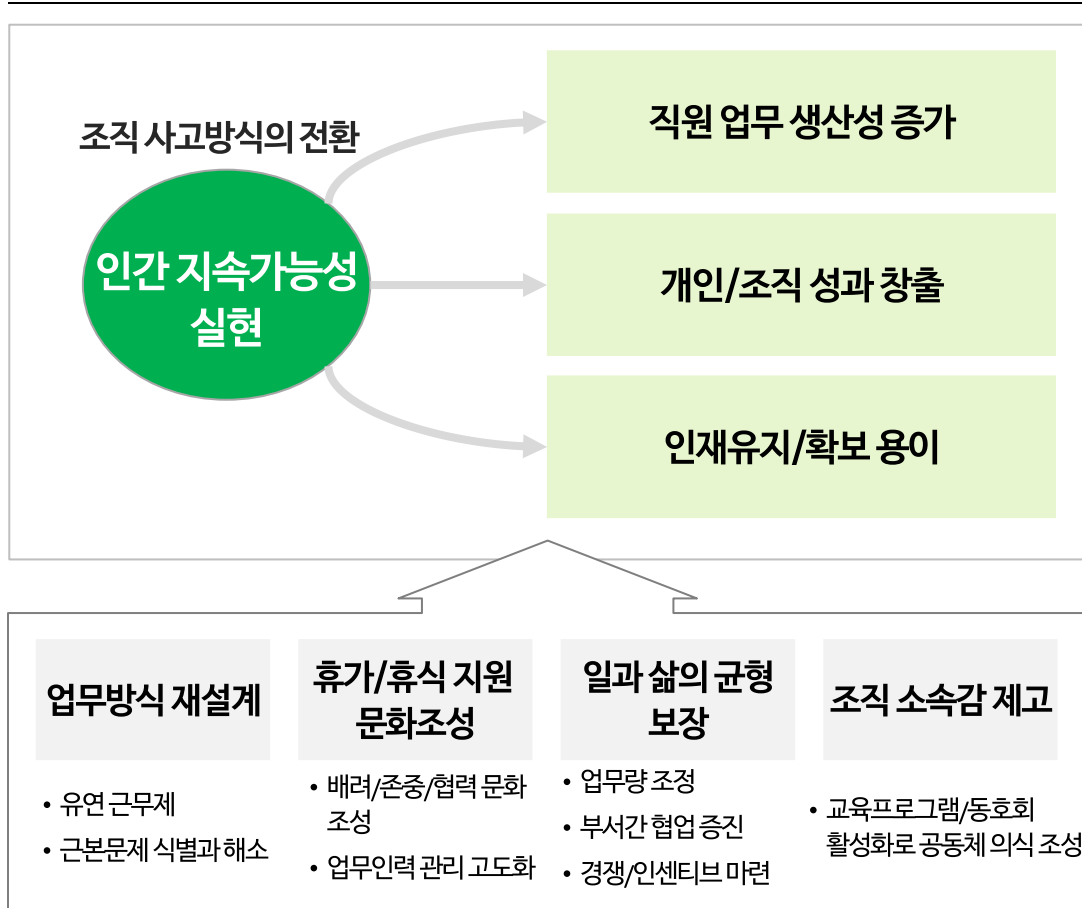
- **인간 지속가능성 중심으로 사고방식 전환 준비**
  - 유엔 SDG나 ESG 등의 기준 및 프레임워크 참고
  - 인간 지속가능성에 대한 임원 교육 진행
  - 외부 전문가 도움 활용
- **인간 지속가능성 인식 제고**
  - 업무환경에서 직원에 미치는 영향요인 파악
  - 잠재적인 위험요소와 스트레스 요인 이해
  - 의사소통, 존중, 협력, 포용적인 업무 문화 조성
- **인간 지속가능성 인식 실천**
  - 상담 서비스, 직원 지원 프로그램, 건강 검진 등 건강 혜택을 제공
  - 직장에서 건강과 복지에 대해 발언할 수 있는 기회 제공



# 직원 웰빙 실현을 위한 과제

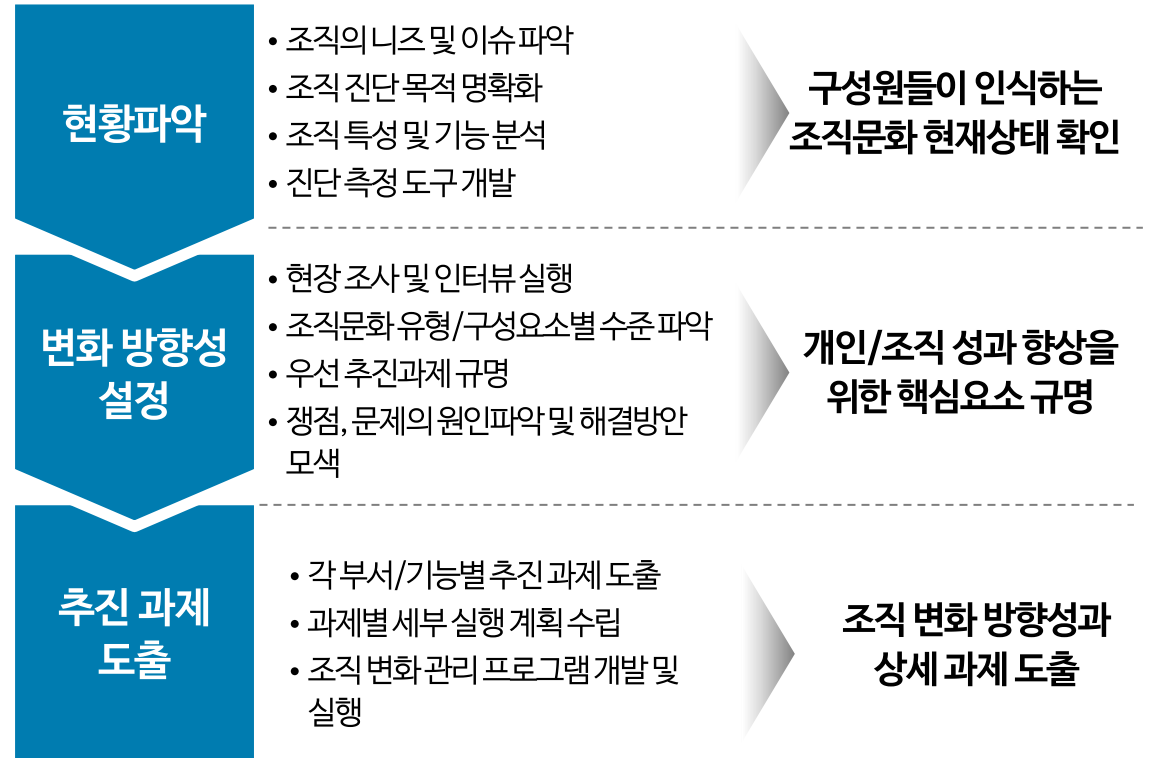
직원의 편안하고 건강한 환경 조성에 중점을 둔 직장 웰빙은 직원의 생산성 증가에서 나아가 개인과 조직의 성과 창출, 인재 확보 등이 가능하며, 직원의 웰빙 증대를 위해서 기업은 업무방식, 회의, 휴가, 소속감 등 실질적인 실천방안의 실행 중요

## 직원 웰빙 개선 효과



## 직원웰빙 실현을 위한 과제

### 조직문화의 현재 상태를 진단하고 개선요소 규명과 변화 방향성 설정



# Human Capital

딜로이트는 정부와 공기업이 국민 삶의 질을 개선하고 국가 경쟁력을 강화할 수 있도록 지원하고 있습니다. 정부 및 공기업 부문 전문가들은 정책 및 제도 수립, 산업 활성화 및 파급효과 분석, 공공서비스의 디지털 전환 등 광범위한 분야에서 효율적이면서도 효과적으로 국가와 지역사회를 지원하는 최적의 솔루션을 제공합니다.

## Professionals



**정현석 부사장(파트너)**  
HC Group Leader |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3751 |  
E-mail : hyechung@deloitte.com



**노재항 전무**  
Leadership Practice Lead |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3699 |  
E-mail : jaenoh@deloitte.com



**김성진 파트너**  
HRT Practice Leader |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3791 |  
E-mail : sungkim@deloitte.com



**김도원 전무**  
Workforce Transformation (WT)  
Lead |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3877 |  
E-mail : dowokim@deloitte.com



**최원정 상무**  
Organization Transformation (OT)  
/M&A Lead |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3703 |  
E-mail : wonjechoi@deloitte.com



**황공주 상무**  
Digital HR Transformation (HRT)  
Lead |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3672 |  
E-mail : gohwang@deloitte.com



**박주호 상무**  
Future of Work Practice Lead |  
딜로이트컨설팅 HC  
Tel : 02 6676 3857 |  
E-mail : joohopark@deloitte.com

# Deloitte.

## Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅  
고객산업본부

손재호 Partner  
고객산업본부 본부장  
jaehoson@deloitte.com

정동섭 Partner  
딜로이트 인사이트 리더  
dongjeong@deloitte.com

김사현 Director  
딜로이트 인사이트 편집장  
sahekim@deloitte.com

**HOT LINE**  
**02) 6099-4651**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.