

Deloitte.



경계가 사라진 일의 세계와 새로운 기본원칙 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 보고서

2023년 09월
Deloitte Insights

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

서문: 급변하는 일의 세계, 근본적 질문에 해답을 찾자	03
개요: 경계없는 세계를 위한 새로운 기본원칙	04
트렌드 1. 새로운 시각으로 도전: 실험정신을 발휘하라	11
1장. 직무의 종말에 대처	12
2장. 기술로 사람의 능력과 성과 증강	20
3장. 업무환경의 개념 재정립	27
트렌드 2. 새로운 경로 개척: 관계를 함께 구축하라	33
4장. 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상	34
5장. 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화	42
6장. 인력 생태계 적극적 활용	51
트렌드 3. 사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라	58
7장. 공정성 결과를 위한 행동 확대	59
8장. 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화	69
9장. 인적 리스크의 중요성 확대	78
결론: 경계가 사라진 일의 세계, 리더들에 보내는 제언	85

서문

급변하는 일의 세계, 근본적 질문에 해답을 찾자

지난 2020년 열 번째 ‘딜로이트 글로벌 인적자본 트렌드’ 보고서 발행을 위해 프롤로그를 작성하면서, ‘새로움’과 급진적 변화로 특징되는 이전 10년을 되돌아봤던 기억이 있습니다. 그리고 보고서를 발행한 2020년 5월, 코로나19(COVID-19) 팬데믹이 경점에 달했던 그 시기에 ‘일의 세계’에서 이전과는 또 다른 파괴적 변화가 시작되고 있었습니다.

이제 2023년을 맞아 팬데믹 위기 상황은 종식됐지만, 팬데믹으로 촉발된 업무환경의 변화는 여전히 무서운 속도로 지속되고 있습니다. 또한 경제성장 둔화가 가시화되며 경기침체가 임박했다는 공포가 확산되고 생활비가 상승하면서, 기업 리더들은 더 적은 자원으로 더 많은 성과를 달성해야 한다는 압박을 많이 받고 있습니다. 이와 동시에 노동시장 경색, 이해관계자 자본주의 부상, 노동력 구성 변화 등 최근 글로벌 인재 트렌드는 우리가 일하는 방식, 장소, 이유를 뒤흔들 근본적인 질문을 던지고 있습니다.

7가지 비즈니스 및 사회적 변화가 조직의 인적 의제 방향을 어떻게 변화시키고 있는지 [2030년으로의 여정](#)에서 자세히 살펴보십시오.

향후 10년을 전망하는 지금도 여전히 지난 몇 년간의 경험에서 얻은 교훈이 우리의 생각을 지배하고 있습니다. 지난 몇 년간 우리는 비즈니스 현실이 순식간에 변화할 수 있음을 목도했습니다. 우리는 이제 과거로 돌아갈 수도, 예전의 비즈니스 방식으로 되돌아갈 수도 없습니다. 기업과 근로자들은 새로운 환경을 어떻게든 함께 헤쳐 나가야 합니다. 그리고 이와 같은 ‘경계 없는 세계’를 헤쳐 나가려면 새로운 기본 원칙을 수립해야 할 것입니다.



개요

경계 없는 세계를 위한 새로운 기본 원칙



지난 한 세기 동안, 우리는 일에 대한 기계론적 관점에 지배되어 왔다. 우리는 일을 고정되어 있고 반복 가능하며, 개별 업무로 쉽게 편성할 수 있으며 명확히 정의된 직무로 분류할 수 있다고 가정해 왔다. 전환 노력은 어떻게 하면 더 빠르고 효율적인 방법을 통해 똑같은 결과를 도출하는지 등과 같이 비용과 생산성에 초점이 맞춰져 있었다. 그러나 최근 몇 년 사이에 조직과 근로자가 과거 어느 때보다 더 큰 단절과 변화를 겪으면서 이러한 가정은 도전을 받아 왔다.



코로나19 대유행 초기에, 모든 사람은 6개월 후에 상황이 종료될 것이라 생각했습니다. 하지만 순식간에 우리에게 다가온 현실은 그러한 대유행은 일시적이 아닌 장기적인 현상이었으며, 우리는 달라진 환경에서 업무의 의미 및 업무 장소와 방식을 근본적으로 재고해야 한다는 것이었습니다.

테리 쇼(Terry Shaw), 어드벤처헬스(AdventHealth) 사장 겸 최고경영자

업무를 명확히 정의된 과정으로 편성할 수 있고, 직무란 조직 내에서 완벽히 분류할 수 있고, 업무는 네 개의 벽이 둘러싼 사무실에서만 하는 것이며, 조직은 주주와 수익만을 우선해 의사결정을 내린다는 기존의 지극히 당연하게 여겨졌던 질서와 경계가 허물어지고 있다. 이러한 변화로 인해 기업들은 전혀 새로운 환경에 놓이게 되었다. 업무를 체계적으로 분류, 정리해주던 기존 경계가 사라지면서, 기업들은 실험과 시험, 혁신을 통해 업무의 새로운 기본 원칙을 스스로 정립할 수 있게 되었다. 이와 마찬가지로 근로자의 경우, 조직에서의 협업 원칙이 변화하며 조직과의 더 크고 의미 있는 협업과 관계를 공동으로 구축할 수 있는 기회가 창출되고 있다.



업무 체계를 제공했던 기존의 많은 경계가 허물어지고 있습니다. 남아 있는 경계는 인간의 역동성과 사람들이 업무와 상호 작용하고 업무에 참여하는 방식에 훨씬 더 중점을 두고 있습니다.

크리스 에른스트(Chris Ernst), 워크데이(Workday) 최고교육책임자

경계가 허물어지면 인간은 본능적으로 압도되거나 주저하게 된다. 올해의 딜로이트 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 참여한 만 명의 응답자들은 한번에 너무 많은 변화에 압도되는 것이 조직 성과 달성의 가장 큰 장애물이라 답했다. 그러나 경계의 소멸은 근본적인 전환에 나설 준비가 되어 있는 조직과 근로자에게는 새로운 기회를 창출한다. 이는 더 이상 과거의 범주 및 경계와 상반되는 새로운 전략을 전개하여 시장 자극에 단순히 대응하는 것을 의미하지 않는다. 정확하게 말하면, 조직과 근로자는 이전 가정에 이익을 제기하고, 과거의 유산으로 남겨둘 안정적이고 구분된 세계보다는 새롭게 다가온 역동적이고 경계 없는 세계를 위해 마련된 일련의 새로운 기본 원칙을 채택해야 한다.

이러한 새로운 기본 원칙을 수립하려면 조직과 근로자는 도전을 과거와 다른 시각으로 바라보며, 사업과 인력 전략 접근법 차원에서 연구자처럼 사고하고 모든 새로운 장애물을 학습과 적응, 개선을 위한 흥미로운 실험으로 간주해야 한다. 조직과 근로자는 새로운 길을 개척해 새롭게 진화하는 목적과 혁신 및 재구성을 추구하는 관계를 함께 구축해야 한다. 또한 조직과 근로자는 인적 성과를 우선시하고 인간을 위한 인간에 의한 인간 관점으로 접근하여 영향력이 있는 전략을 설계해야 한다.



트렌드 1. 새로운 시각으로 도전: 실험정신을 발휘하라

조직과 근로자가 이러한 경계 없는 세계에서 앞서가기 위해서는 호기심을 발동하여 결정을 내릴 때마다 각 결정에 따른 영향을 촉진하고 새로운 인사이트를 키우겠다는 실험 정신으로 임해야 한다. 차별화를 달성하고 경쟁에서 이기려면 처음부터 반드시 정답을 알아야 한다고 믿는 것이 아니라 기존의 틀에 도전하고, 겸손과 공감으로 업무를 수행하며, 최대한 빨리 개선할 수 있도록 새로운 정보를 배워야 할 것이다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 데이터 결과, 응답자의 59%가 향후 2~4년 후에 재구성에 초점을 맞출 것이라 답했다. 이는 팬데믹 이전(2021 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 보고서로 발행)에 비해 2배 상승한 응답률이다.¹



우리는 팀이 새로운 것을 시도하고 빨리 실패해 거기에서 배우고 계속 나아갈 수 있게 했습니다. 그 결과 우리는 적지 않은 신규 사업과 전략을 갖출 수 있게 됐습니다.

올레시아 아제베두(Olesea Azevedo), 어드벤처헬스 최고인사책임자

본 보고서의 3가지 트렌드는 조직과 근로자가 연구자처럼 사고해야 하는 필요성을 보여준다.

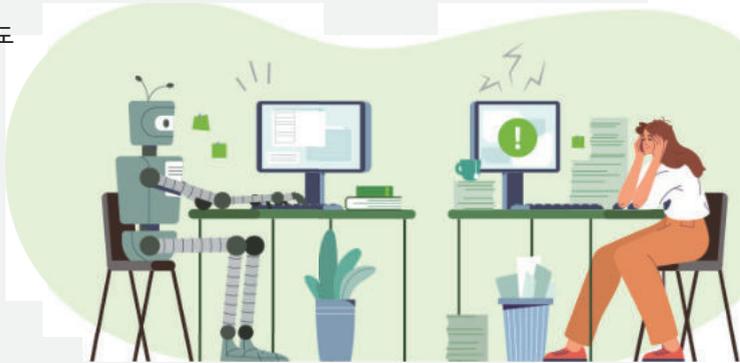
01. 직무의 종말에 대처

업무를 구분하고 근로자를 좁은 역할과 책임으로 분류하며 직무를 세분화했던 기존의 경계는 이제 조직의 혁신과 민첩성을 저해하는 장애물이 되고 있다. 많은 조직이 인력 결정 방식의 기준으로서 직무가 아닌 스킬을 이용하는 실험을 하고 있다. 근로자들이 직무라는 틀에서 해방되면 그들의 능력, 경험, 흥미를 조직과 개인의 성과를 높이는 방식으로 더 잘 이용할 기회를 확보하게 된다.

02. 기술로 사람의 능력과 성과 증강

신기술의 도입으로

이제는 사람이 수행하던 업무가 자동화 및 증강될 뿐 아니라 이제는 사람과 팀의 성과가 실질적으로 개선되었다. 이에 따라 별개의 동력으로 간주됐던 인간과 기술의 경계가 계속해서 사라지고 있다. 미래지향적 조직은 인간의 자아 실현을 최대한 독려하고 업무 수행을 개선하는 방식으로 기술을 이용할 방법을 탐색하고 있다.



03. 업무환경의 개념 재정립

디지털 및 가상 기술이 발전하고 메타버스가 등장하면서, 물리적 공간을 뜻하던 업무환경(workplace)의 개념이 재정립되고 있다. 이제 상호연결성이 강화되고 재택근무와 현장근무 사이의 경계가 모호해지면서, 조직은 '어디에서 일하는가'라는 실험에서 나아가 '어떻게 일하는가'라는 실험을 할 수 있는 특별한 기회를 얻게 되었다. 이제 업무 장소와 체계보다 일과 근로자의 니즈가 더욱 중요해졌다.

트렌드 2. 새로운 경로 개척: 관계를 함께 구축하라

조직과 근로자는 새로운 규칙, 경계, 관계를 함께 구축하면서 새로운 세계를 헤쳐 나갈 방법을 배워야 성공할 수 있다. 이는 소유권 모델과 가치가 변해야 함을 의미한다. 조직은 완전한 통제에 대한 예전의 환상을 버리고 살아 있고 진화하는 생태계에서 자신이 수행하는 역할을 인식해야 한다. 이제 근로자가 조직과 사회에 더 큰 영향력을 행사하고 더 큰 책임을 짐으로써 조직과 동등한 주도적 역할을 하기 때문이다.

딜로이트 2023 글로벌 인적자본 트렌드 서베이에 따르면, 조직 변화를 설계하고 구현하는 데 더 많은 근로자가 참여하는 조직은 긍정적인 성과를 경험했다는 비율이 더 높았다. 구체적으로 근로자와 관계를 공동 구축한다고 답한 조직은 그렇지 않은 조직보다 근로자 참여도가 1.8배 더 높았고, 조직이 혁신적이라는 답이 2배 많았으며, 변화를 예측해 대응한다는 비율이 1.6배 더 높았다.



우리는 HR의 기능을 전환하고 있습니다. 이제 우리는 스스로에게 어떻게 관계를 공동 구축해야 하는지 묻고 있습니다. 우리는 인간을 설계의 중심에 두고 사용자와 근로자를 의사결정에 참여시키기를 원합니다.

금융서비스기관 글로벌 인사책임자

본 보고서의 3개 장에서는 조직과 근로자가 관계를 공동 구축해야 하는 경우를 보여준다.

04. 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상 조직과 근로자 간 소유권 경계(근로자 소유 데이터 또는 조직 소유 데이터의 이분법적 분류)는 무의미해지고 있다. 데이터가 새로운 '통화'가 되면서 이제 논의는 소유권이 누구에게 있느냐를 넘어 인력 데이터의 정의, 해당 데이터의 투명성, 데이터 기반 인사이트가 가져다주는 상호이익으로 옮겨가고 있다.

05. 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화 근로자들이 보다 의미 있는 업무, 유연한 업무환경 모델, 보다 개인맞춤형 경력 경로를 요구함에 따라 조직이 유일한 의사결정 권한을 지니고 있다고 여겨졌던 기존의 업무, 인력, 업무환경 모델은 사라지고 있다. 이전에는 근로자 주체성이 위협으로 여겨졌을 수 있지만, 선도적인 조직은 근로자 동기 부여와 관계의 공동 구축을 활용하여 상호 이익을 증진하는 방법을 찾고 있다.

06. 인력 생태계 적극적 활용 다양한 인력 생태계 육성의 가치는 엄청나지만, 많은 조직은 여전히 인재 접근 및 관리의 오래된 패턴에 갇혀 있다. 이들 조직이 모든 유형의 근로자(직(gig) 근로자, 프리랜서, 하청업자, 직원 등)에게 어디서, 어떻게, 누구를 위해서 일할지에 대한 결정권을 주지 않기 때문이다. 조직은 훨씬 더 복잡하고 점점 기존과 다른 근로자로 구성되는 실제 인력 풀에 맞추어 전략과 관행을 조정해야 성장, 혁신, 민첩성을 촉진할 수 있는 스킬과 경험을 갖춘 인력을 확보할 수 있다.

이러한 새로운 소유권 모델은 오늘날 많은 사람의 업무 방식을 크게 변화시킬 것을 요구한다. 따라서 조직이 근로자와의 관계 공동 구축이 필요한 추세에 대처할 준비가 되어 있지 않은 것은 놀라운 일이 아니다. 딜로이트 서베이에 따르면 조직의 19%만이 데이터 소유권에 대해 제대로 준비가 되어 있다고 답했고, 근로자 주체성과 인력 생태계에 대해 준비가 되어 있다고 답한 조직은 각각 17%와 16%에 불과했다. 조직이 해당 트렌드로 촉진될 수 있는 혁신과 개선된 개인, 사업, 사회적 성과를 활용하려면 이와 같은 준비도 격차를 극복하는 것이 중요하다.



트렌드 3. 사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라

경계 없는 세계를 위한 마지막 기본 원칙은 집단적 열망에 달려 있다. 조직은 그들의 사업, 근로자 또는 주주를 위해서뿐 아니라 사회 전반을 위한 영향을 창출해야 한다. 올해 서베이에 참여한 조직 중 과반은 그들이 속한 사회와의 더 깊은 관계 구축을 원하고 있으며, 이는 **딜로이트 2018 글로벌 인적자원 트렌드 보고서**에서 정의된 바와 같이 사회적 기업이 업무 세계에서 지속적으로 중추적 역할을 하



고 있음을 시사한다.

기후, 평등 또는 인적 리스크와 같은 중요한 사안에 대해 수박 겉핥기 식으로 추상적인 가치를 창출할 별개의 프로그램을 구축하는 것만으로는 더 이상 충분하지 않다. 이들 사안을 해결하는 조직의 능력은 새로운 일의 세계에서 성공하기 위한 기본조건이 되었다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에에서 80%가 넘는 조직이 목적과 다양성·형평성·포용성(DEI), 지속가능성과 신뢰를 최고 중점분야로 응답했다.

본 보고서의 3개 장에서는 조직과 근로자가 어떻게 인적 성과를 우선시키고 있는지를 보여준다.

07. 공정성 결과를 위한 행동 확대 이제 다양성을 지표로 수치화하는 것만으로는 부족하고 DEI를 조직의 성과로 봐야 한다는 인식이 일반화되고 있다. 이러한 성과는 인재 확보 방식, 인력개발 프로그램·방식·도구를 활용한 인재 지원 방식, 모든 단계의 인재 양성 및 육성 방식에 있어서 형평성을 핵심 내용으로 삼을 것이다. 조직은 활동과 노력보다는, 더 큰 사회적 목표를 지원하는 공정한 성과를 달성할 능력으로 평가받을 것이다.

08. 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화 사회 전반의 이익과는 별개의 이익을 추구하는 완전히 자율적인 독립체라는 조직의 개념이 흔들리고 있다. 따라서 조직은 정부, 국제 연대조직, 지역사회, 특히 현재와 미래의 인력으로부터 지속가능성 문제에 대처해야 한다는 점증하는 압력에 직면해 있다. 이러한 현재와 미래의 인력은 조직이 지속가능성에 대한 과거의 미사여구를 넘어서 가시적인 결과를 도출하도록 요구하고 있다. 따라서 조직은 인력과 일 자체의 지속가능성을 '필수' 요소로 삼아 지금까지 전략과 행동에서 대체로 배제됐던 인적 요소에 중점을 뒀다.

09. 인적 리스크의 중요성 확대 과거 인적 리스크란 통상 근로자로 인해 발생할 수 있는 비즈니스 리스크라는 좁은 의미로 간주되었다. 새로운 세계에서 조직은 규정 준수 및 보고를 넘어 인적 리스크에 대한 관점을 확대하여 광범위한 일련의 리스크가 인간에게 얼마나 큰 영향을 미치고 있는지와 인간의 영향을 얼마나 크게 받고 있는지를 고려해야 한다. 기업의 장기 생존력에 중대한 영향을 미칠 수 있는 이러한 리스크는 최종 책임을 지닌 이사회 일원인 모든 경영진이 완전히 파악해야 한다.



경계가 사라진 일의 세계, 리더들에 보내는 제언

경계가 사라진 일의 세계를 제대로 이해한다면, 이는 혼란과 혼동이 아니라 무한한 가능성이 된다. 오래된 경계가 변화하고 사라지면서 조직과 근로자는 이러한 기본 원칙을 적용하여 새로운 지침을 정하고, 더 많은 자율성을 창출하고, 새로운 가능성을 상상하고, 조직과 인력 및 사회를 위한 상호 가치를 달성할 수 있다. 하지만 이를 위해서는 과거의 업무, 인력, 직장 운영 모델을 버리고 속도, 민첩성, 실험, 혁신에 초점을 맞춘 더 유연하고 인간적인 미래를 수용하는 새로운 마인드셋을 채택해야 한다.



경계라는 단어의 또 다른 정의는 개척지(frontier)입니다. 개척지는 기업이나 조직에서 가장 새롭고, 가장 혁신적이며, 가장 많은 가치를 창출하는 기회가 있는 곳입니다. 근본적인 도전이자 기회는 경계를 단순히 한계나 제약을 만드는 것이 아니라 새로운 가치 창출, 혁신, 창의성의 원천으로 생각하도록 사고방식을 바꾸는 것입니다.

크리스 에른스트, 위크데이 최고교육책임자

근로자와 팀을 동원해 새로운 성과를 달성하려면 조직의 모든 수준에서 새로운 리더십 역량이 필요하다. 하지만 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서비스에 참여한 조직 중 23%만이 그들의 리더가 변화된 세계를 헤쳐 나갈 역량을 갖추고 있다고 답했다. 또한 조직들은 진화하는 인력을 관리하는 리더의 능력이 우려된다고 지적했으며, 리더가 늘어나는 인력을 포용적으로 이끌거나 인력 관련 결정을 내릴 때 광범위한 사회적, 환경적 리스크를 고려할 준비가 제대로 되어 있다고 답한 조직은 15% 미만이었다. 조직들은 업무 설계 및 실행 자체에 대해서도 우려를 표명했다. 리더가 업무 성과와 팀 성과를 개선하기 위해 기술을 이용할 준비가 되어 있다고 답한 비율은 16%에 불과했으며, 리더가 조직에 적합한 업무환경 모델을 개발할 준비가 되어 있다고 답한 비율은 18%에 불과했다.

업무 장소와 방식에 초점을 맞출 뿐 아니라 업무 추진을 위해 채택하는 마인드셋에 초점을 맞춘 새로운 유형의 리더십이 필요할 것이다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

- ☑ 실험을 통해 더 나은 해결책을 알리고, 학습을 장려하며, 가치를 촉진한다.
- ☑ 공동 창조를 통해 더 넓은 생태계 전반의 근로자들과 깊고 친밀한 관계를 구축한다.
- ☑ 의사결정의 시야를 넓혀 인적 의제를 염두에 두고 리더의 의사결정이 미치는 전체적인 영향력을 파악한다.



인력과 동등한 협력 하에 가능성을 계속 실험하는 기업은 지속가능한 업무 모델을 창출하여 인간을 위한 업무 개선 및 인간의 업무 효율 향상을 가능하게 할 것이다.

Endnotes

1. Jeff Schwartz et al., *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends—Introduction: The social enterprise in a world disrupted*, Deloitte Insights, December 9, 2020.

Acknowledgments

The authors would like to thank **Olesea Azevedo** (AdventHealth), **Terry Shaw** (AdventHealth), and **Chris Ernst** (Workday) for their contributions to this chapter.

트렌드 1

새로운 시각으로 도전: 실험 정신을 발휘하라

조직과 근로자는 모든 결정에 앞서 충분한 질문을 던지고 실험 정신을 발휘해, 결정에 따른 영향을 촉진하고 새로운 통찰력을 키워야만 경계 없는 세계에서 앞서 갈 수 있다.



1장 | 직무의 종말에 대처

일-근로자 매칭 기준은 더 이상
직무(job)가 아니라 스킬(skill, 실무능력)



2장 | 기술로 사람의 능력과 성과 증강

기술을 활용해 사람이 하는 일의 가치를 높이고
다시 사람 근로자의 성과를 개선하는 선순환 창출



3장 | 업무환경의 개념 재정립

업무환경의 개념이 '어디에서 일하는가'에서
'어떻게 일하는가'로 진화



1장 직무의 종말에 대처

근로자와 업무를 매칭하는 구심점으로서 스킬이 직무를 대체하다

Karen Weisz

산업 시대가 도래한 이후 직무는 업무의 모든 측면을 조직하고 관리하기 위한 결정적인 틀이었다. 이러한 접근법은 비즈니스 변화가 점진적으로 발생하고 근로자가 산업 기계의 부품에 불과했던 시절에는 합당했다. 해결책은 무엇인가? 그것은 바로 공식적인 직무 경계를 넘어서는 업무 수행을 가능하게 하여 비즈니스 민첩성과 근로자 자율성을 달성하는 업무 및 근로자 관리에 대한 스킬 기반 접근법이다.

특정 근로자에게 할당된 사전 정의된 일련의 업무 책임을 의미하는 직무 개념은 조직의 운영 방식에 깊이 자리잡고 있어 다른 업무 및 근로자 관리 방식을 상상하기 어렵다. 그러나 많은 사람이 이러한 기존의 구조가 우리의 경계 없는 세계와 맞지 않다는 것을 인식하고 있다. 딜로이트의 **스킬 기반 조직 서베이**에 따르면 기업 경영진의 19%와 근로자의 23%만이 직무를 통해 업무를 가장 잘 체계화할 수 있다고 답했다. 따라서 점점 더 많은 조직이 직무를 벗어난 업무를 상상하기 시작해 공식적인 직무 정의, 직위 또는 학위가 아닌 스킬에 근거하여 업무와 인력 결정을 내림으로써 인력 관리를 완전히 전환시키고 있다.

이러한 변화는 다음의 몇 가지 관련 요인에 의해 가속화되고 있다.

- ☑ 성과 압박.** 스킬 기반 조직 서베이에 참여한 응답자 중 30%는 조직이 업무에 적합한 인재를 효율적으로 매칭하지 못하고 있다고 답했다. 스킬 기반 접근법이 생산성, 효율성, 효과성을 높일 수 있는 이유는 전문 스킬, 소프트 또는 인적 스킬, 인접 분야의 잠재적 미래 스킬 등 각자의 스킬과 역량에 맞는 업무를 근로자에게 더 잘 배치하기 때문이다. 이러한 배치를 효율적으로 수행하는 조직은 근로자 잠재력을 발휘시켜 더 큰 가치를 창출할 수 있으며 혁신적일 비율이 52% 더 높다.²
- ☑ 민첩성의 필요성.** 기업 경영진의 63%는 근로자가 기존의 직무기술서 범주를 벗어난 팀과 프로젝트 업무에 집중하고 있다고 보고한다. 또한 경영진 중 81%는 업무가 직무 경계를 벗어나 수행되는 경우가 점점 더 많아지고 있다고 언급한다. 스킬 기반 접근법은 직위나 업무 영역과 상관없이 오로지 스킬과 수행할 업무에 기반해서만 신속한 근로자 배치나 재배치가 이뤄지게 하여 조직 민첩성을 개선한다. 스킬 기반 접근법을 채택하는 조직은 민첩할 비율이 57% 더 높다.³
- ☑ 인재 부족.** 스킬에 초점을 맞추면 특정 배경과 경력을 지닌 사람으로 인재 풀을 인위적으로 제한하는 대신, 사람이 수행 가능한 업무에 대한 보다 폭넓은 시각을 제공함으로써 인재 부족을 완화하는 데 도움이 된다. 이러한 접근법을 통해 조직은 외부 채용 대신 내부 자원으로 공백을 메워 인재 부족을 완화할 수도 있다. 스킬 기반 접근법을 채택한 조직은 인재를 효율적으로 배치할 비율이 107% 더 높고, 고성과자를 유지할 비율이 98% 더 높으며, 성장하고 발전하기 좋은 곳이라는 평판을 얻게 된다.⁴
- ☑ 공평한 성과에 대한 집중 강화.** 스킬 기반 접근법은 직장 내 다양성과 형평성을 증진하는 데도 도움이 된다. 스킬 기반 조직 설문조사에서 경영진 중 75%는 근무기간, 경력, 인맥이 아닌 스킬에 따라 사람을 채용, 승진, 배치하는 것이 기회 의 민주화와 접근성 향상에 도움이 된다고 답했다. 예를 들어, 머크(Merck)와 IBM은 스킬 중심 접근법으로 전환하여 4년제 학위가 없는 흑인 100만 명을 채용하고, 업스킬링(upskilling)하고, 리스킬링(reskilling)하며, 승진시키기 위해 노력하는 원텐(OneTen)이라는 연합조직에 참여하고 있다.⁵



신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ☑** 조직이 변화하는 업무를 수용하기 위해 직무기술서를 수정하는 데 너무 많은 시간을 소비하고 있다
- ☑** 관련 스킬을 육성할 기회가 부족하여 우수 인재를 잃고 있다
- ☑** 새로운 비즈니스 우선순위에 부합하는 스킬과 잠재력보다 학위와 이전 역할에 지나치게 의존하여 인재 확보에 어려움을 겪고 있다
- ☑** 유망하고 다양한 지원자가 경력 부족으로 인해 인재 파이프라인에서 배제되고 있다
- ☑** 근로자가 고립된 사업부 밖에서 새로운 기회를 찾는 데 어려움을 겪고 있다

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에서 응답자의 93%는 직무 중심주의에서 벗어나는 것이 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 답했다. 그러나 응답자 중 20%만이 자신의 조직이 이 도전에 대처할 준비가 제대로 되어 있다고 답해 모든 조사 대상 트렌드 중 가장 큰 준비도 격차를 보였다(그림 1).

그림 1. 스킬 기반 접근법에 대한 준비도 격차

직무 중심 구조에서 벗어나는 것이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

93%

우리 조직은 직무 중심 탈피에 대처할 준비가 제대로 되어 있다

20%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

무엇이 조직의 발목을 잡고 있는가? 스킬 기반 조직 설문조사에 따르면 가장 큰 도전과제와 장애물은 기존 마인드셋과 관행인데, 기업 및 HR 담당 경영진의 46%가 이를 스킬 기반 조직으로 전환할 때 나타나는 3대 장애물 중 하나로 꼽았다. 기술이 문제가 아니다. 효과적인 스킬과 관련된 기술 부족을 3대 장애물로 꼽은 응답자는 18%에 불과했으며, 이는 언급된 10가지 장애물 중 가장 낮은 수치이다.⁶

새로운 기본 원칙

☑ 필수 스킬에 기반해 업무를 정의하라. 업무를 일련의 특정 과업과 책임(즉, 직무)으로 정의하는 대신, 주로 업무에 필요한 스킬을 기준으로 정의하라. 조직은 먼저 전략적 목표나 원하는 성과를 고려한 다음, 이를 달성하기 위해 수행해야 할 업무와 해당 업무 수행에 필요한 스킬을 식별해야 한다.

☑ 근로자 스킬 관련 데이터를 수집 및 분석하라. 스킬 평가, 스킬 추론, 인공지능(AI) 기반 분석, 외부 지원자 평가를 위한 실시간 '선발 테스트'에서의 최근의 기술 발전 덕분에 조직은 차별화된 수준의 업무 스킬 데이터에 접근할 수 있게 되었다. 유사한 기술을 이용하여 기존 근로자의 스킬을 목록화할 수 있으며, 여기에 근로자의 관심사, 가치관, 업무 선호도 등에 대한 보다 총체적인 데이터를 보강할 수 있다.

'4장 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상'에서 설명한 것처럼 근로자 데이터를 수집하는 것은 논란의 여지가 있을 수 있다. 하지만 스킬과 관련해서는 딜로이트의 연구에 따르면 근로자가 이러한 데이터 수집에 더 개방적인 것으로 나타났다. 근로자 10명 중 8명은 조직이 자신의 입증된 스킬과 역량 데이터를 수집하는 것을 허용할 의향이 있으며, 10명 중 7명은 자신의 잠재적 능력에 대한 데이터 수집을 허용할 의향이 있다고 답했다. 이는 심지어 시를 이용하여 근로자가 일하면서 수동적으로 데이터를 마이닝하는 것까지 확장되며, 근로자의 53%가 이를 긍정적으로 보고 있다.⁷

☑ **직급이 아닌 스킬을 기준으로 근로자를 바라보라.** 근로자를 사전 정의된 업무를 수행하는 직무 수행자라는 좁은 관점으로 바라보는 대신, 제공할 스킬 포트폴리오를 갖춘 고유한 개인으로 전체적으로 파악한 다음 해당 스킬에 맞는 업무에 그들을 매칭한다. 업무는 개인, 팀 또는 변화하는 일련의 자원에 의해 수행될 수 있으며, 각 개인은 (현재 스킬을 개선하고 새로운 스킬을 개발하면서) 적절한 스킬을 제공한 다음 특정 스킬이 더 이상 필요하지 않으면 다른 업무로 이동한다. 배치 과정의 일부로, 근로자의 스킬뿐 아니라 고유한 관심사, 가치관, 열정, 발전 목표, 근무지 선호도 등에 부합하는 업무를 매칭하는 것이 이상적이다. 사람은 자신의 적성과 관심사에 맞는 일을 할 때 가장 행복하고 생산성이 높기 때문이다. 이렇게 하면 근로자의 개인적 기여와 성장을 극대화하는 데 도움이 될 것이다. 또한 보다 공평하고 인간 중심적인 근로자 경험을 창출하여 근로자와 사회 전반의 가치를 창출하는 데 도움이 될 것이다.

☑ **스킬에 기반해 근로자 관련 결정을 내려라.** 스킬에 기반해 근로자를 업무에 매칭하는 것 외에도 조직은 채용부터 경력 및 성과 관리, 보상에 이르기까지 인재 생애주기 전반에 걸쳐 모든 인력 관리 관행의 중심을 스킬에 두고, 직무보다는 스킬에 더 중점을 두어야 한다. 예를 들어, 채용 시 학위나 자격증보다는 스킬과 역량을 기준으로 지원자를 평가한다는 의미이다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 참여한 3분의 1이 넘는 응답자는 자기 조직이 근로자가 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 스킬을 활용하지 않고 있다고 답해 인재 생애주기 전반에 스킬이 자리잡게 할 수 있는 기회가 있음을 강조했다.



스킬은 역량과 숙련도의 매우 객관적이고 정량화된 척도가 될 수 있습니다. 우리는 스킬 데이터를 인력 계획 결정에 도움이 되는 정보로 이용할 수 있으며, 이를 통해 여러 다른 데이터 세트를 취합하여 비즈니스 전략에 맞게 조정합니다. 규모가 크고 복잡한 글로벌 조직인 시스코(Cisco)는 이 전략을 통해 민첩하고 매우 계획적으로 인력 계획 결정을 내릴 수 있습니다.

케이트 드리스콜(Kate Driscoll), 시스코 인력 전략 및 조직 설계 리더⁸

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **미 육군 민간 인력**은 유연성이 강화된 스킬 기반 조직이 되기를 지향하며 소속 계약 및 병참 전문가를 위한 경력 경로관리 기능을 운영하여, 변화하는 임무 요구사항과 근로자 주체성을 충족시키고 직원이 경력을 더 잘 관리하고 육군에 더 오래 머무를 수 있게 하고 있다. 경력 경로관리 접근법은 육군 지도층이 현 인재의 직위뿐 아니라 스킬과 선호도를 한눈에 볼 수 있게 해주고, 향후 국가 역할에 적합한 배치를 보여주며, 보다 탄력적이고 지속가능한 미래 인력을 지원하도록 인재 데이터를 활용한다.⁹
- ☑ **한 금융서비스기관**은 AI를 이용하여 직원 스킬과 관심사를 마이닝하여 그들에게 가장 적합한 직무가 무엇이며, 그들이 새로운 기회를 추구하는 데 도움이 될 수 있는 교육 장소가 어디인지를 결정하는 가상 경력 도우미를 개발했다.
- ☑ 토마토 가공회사인 **모닝스타(Morning Star)**에는 전략적 결정을 내리는 사장과 기타 모든 직원으로 구성된 두 개의 관리 계층만 존재한다. 직원들은 직급 대신 성과 및 해결해야 할 문제 목록을 직접 작성하며 직위보다는 스킬, 전문성, 창출된 가치에 따라 권한과 급여를 받는다.¹⁰ 예를 들어, 한 직원의 개인적 임무는 매우 효율적이고 환경에 책임 지는 방식으로 토마토 주스를 만드는 것이다.



앞으로 나아갈 길

그림 2. 생존. 성공. 선도

<p>생존(Survive)</p> <p>시장에서의 생존력 유지</p>	<p>성공(Thrive)</p> <p>경쟁우위 확보를 위한 차별화</p>	<p>선도(Drive)</p> <p>근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☑ 업무를 가장 낮은 수준으로 세분하고 업무 성과를 사업 우선순위에 맞추어 정의 ☑ 중요 인력 부문에서의 현재 스킬 목록화 ☑ 업무를 직무 스킬에 맞추어 기획함으로써 업무 아키텍처 창출 ☑ 인기 있는 스킬과 우선순위 직무를 비교해 보수 지급 ☑ 인력 잠재력이 발휘되도록 스킬과 학습 연계 ☑ 직무 경력보다는 스킬을 강조하는 선별 기준을 통한 인재 접근 늘리기 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 향후 스킬 요구사항에 더 중점을 둔 스킬 목록 확대 ☑ 성과 또는 해결할 도전과제에 기반해 광범위한 업무군 정의 ☑ 근로자를 업무와 학습에 매칭시키기 위한 내부 인재 마켓플레이스 구축 ☑ 리더가 직무 기반 업무가 아닌 성과 관리에 다시 집중하게 하기 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 전체 인력 생태계(조직 내외 근로자가 포함되도록 인재 마켓플레이스 확대 ☑ 근로자를 개인맞춤형 업무 경험의 공동 창출에 참여시킴 ☑ 신생 업무, 리스킬링 기회, 경력 발전을 위해 스킬 관련성 및 AI 이용 ☑ 근로자 스킬과 달성한 성과에 기반해 보수 결정 ☑ 모든 관행이 스킬에 기반하도록 인재 관리 전환

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

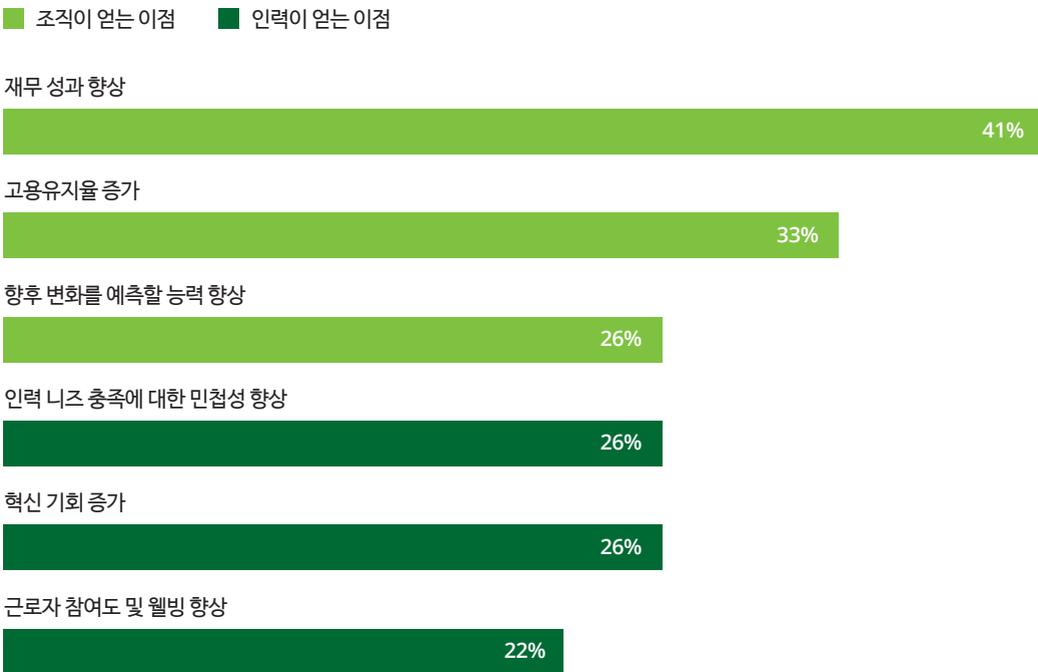
스킬 기반 접근법은 알고리즘을 이용하여 점점 더 좁아지는 스킬 정의에 근거하여 사람들을 점점 더 작은 업무에 배치함으로써 사람들이 하는 일에 더 많은 통제권을 행사하려는 조치가 아니다. 이와는 대조적으로 오늘날의 인재 마켓플레이스는 AI를 이용하여 사람들에게 새로운 기회(예: 프로젝트, 과제, 멘토, 학습 경험 등)를 제시하고 근로자에게 그들이 무엇을 추구할지 결정할 수 있는 자율성과 선택권을 부여한다.

조직이 성공하려면 근로자들이 과거 자격증명서와 경력뿐 아니라 스킬, 관심사, 잠재력을 바탕으로 성과를 낼 수 있도록 이들을 신뢰해야 한다. 또한 현재 스킬뿐 아니라 관련 스킬에 기반해 업무를 배정하려는 의지가 필요할 것이다. 이렇게 하면 근로자는 이미 보유한 스킬을 바탕으로 인접한 분야에서 성장할 수 있는 기회를 갖게 되며, 이는 근로자와 조직 모두에게 매우 유익한 일이다.

스킬 기반 사고를 도입하려는 노력은 소극적인 것부터 급진적인 것까지 다양하다. 어떤 기업은 스킬 분류부터 시작하고, 다른 기업은 직무 개념을 완전히 없애고 있다. M&T 뱅크(M&T Bank) 최고인재책임자 닐 워커-네베라스(Neil Walker-Nevearas)는 다음과 같이 말했다. “팬데믹 기간 동안 급여보장 프로그램(PPP)이 시행되었을 때, 우리는 직무에 대한 생각을 멈추고 스킬에 대해 생각하기 시작했습니다. 우리는 미국 내 6위, 미국 북동부 지역에서는 1위의 중소기업청 대출기관이었기 때문에 중소기업이 생존할 수 있도록 도움 책임이 있었습니다. 우리는 직무 대 스킬에 초점을 맞추고 민첩한 방식으로 인재를 신속하게 기용함으로써 동종 기업보다 뛰어난 성과를 거두었으며 1차에서 자격을 갖춘 지원자의 96%, 2차에서 100% 대출 자금을 지원한 반면, 더 첨단 기술을 보유한 동종 기업은 1차에서 50%가 넘는 자금을 지원하는 데 어려움을 겪었습니다.”¹¹

스킬 기반 조직으로 전환하는 여정에서 어떤 접근법을 취하든 한 가지 분명한 점은 조직과 인력 모두 상당한 성과를 달성할 수 있다는 것이다.

그림 3. 근로자를 업무에 효과적으로 매칭해 얻는 이점



출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

Endnotes

1. Sue Cantrell et al., *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, September 8, 2022; the article features data from Deloitte's skills-based organization survey, which polled 1,021 workers and 225 business and HR executives across a range of industries and in 10 countries, namely Australia, Brazil, Canada, Germany, India, Japan, Singapore, South Africa, the United Kingdom, and the United States.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. PRNewswire, "OneTen launches technology platform to create and enable one million career opportunities for black talent over the next 10 years," June 29, 2021.
6. Cantrell et al., *The skills-based organization*.
7. Ibid.
8. Interview with authors.
9. Based on work done by Deloitte with this client.
10. Gary Hamel, "First, let's fire all the managers," *Harvard Business Review*, December 2011.
11. Interview with authors.

Acknowledgments

Karen Weisz coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Navigating the end of jobs."

The authors would like to thank **Kate Driscoll** (Cisco) and **Neil Walker-Neveas** (M&T Bank) for their contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Sarah Hechtman** and **Abby Shuster** for their leadership in the development of this chapter, and **Grace Stafford** and **Gwen Widicus** for their outstanding contributions.



2장 기술로 사람의 능력과 성과 증강

기술은 인간을 위한 업무 개선 및 인간의 업무 효율 향상에 기여한다™

Martin Kamen, Tara Mahoutchian, Nate Paynter

단순히 인력을 보강하는 데 그치지 않고 개인 및 팀 역량을 향상시켜 인간이 더 나은 인간이 되고 팀이 더 나은 팀이 될 수 있도록 돕는 새로운 업무환경 기술이 등장하고 있다. 이러한 기술은 웨어러블 기기를 넘어서는 것이다. 이것은 새로운 행동을 촉진하고 근로자가 더 나은 사람이 될 수 있도록 수많은 방식으로 인간을 지원하는 기술이다.

지능형 기술과 근로자 간 관계는 시간이 지남에 따라 크게 발전해 왔다. 처음에는 기술이 지루하고, 더럽고, 위험하거나, 단절된 업무를 자동화하여 근로자를 대체하는 용도로 사용되었다. 이후에 기술은 추가적 또는 향상된 역량과 인사이트를 제공하는 도구 역할을 근로자와 함께 하며 근로자를 보강하는 데 사용되었다. 이전 보고서에서는 이러한 트렌드를 슈퍼잡(superjob)¹ 및 슈퍼팀(superteam)²이라 불렀는데, 기술 발전 덕분에 이러한 트렌드는 계속해서 가속화되고 있다. 이제 우리는 단순히 근로자를 대체하거나 보강하는 것이 아니라 인간을 더 나은 인간으로, 팀을 더 나은 팀으로 만드는 데 실제로 도움이 되는 기술이 등장하는 것을 목격하고 있다.

예를 들어, 링크트인(LinkedIn)의 고기 아난드(Gogi Anand)는 다음과 같이 말했다. “전체 직원 경험이 기술로 인해 완전히 변화될 것이며, 이는 사람들에게 매우 유익할 것입니다. 예를 들어 프레젠테이션을 할 때 마이크로소프트 팀즈(Microsoft Teams)의 스피커 코치(Speaker Coach)에서 메시지를 받으면 얼마나 빨리 말하고 있는지, 회의를 지배하고 있는지 알려줍니다. 더 나은 발표자가 되는 데 도움이 되는 즉각적인 피드백을 받을 수 있습니다. 인식 플랫폼에서는 시가 더 포용적인 언어를 사용하라고 알려줍니다. 이러한 기술은 정보 근로자와 일선 근로자 모두에게 큰 도움이 될 것입니다.”³

심리학, 인류학, 사회학, 행동과학의 원리를 활용하는 이러한 혁신적인 기술은 인간, 팀, 조직의 성과를 정의 및 개선하는 방법의 경계를 재설정하고 있다. 특히 시로 구동되는 지능형 장치는 점점 더 방대해지는 성과 관련 정보를 제공하여 직장에서의 인간의 영향력을 향상시키고 있다. 실제로 일부 연구에 따르면 2025년까지 시와 머신러닝이 노동 생산성을 37% 향상시키는 데 기여할 것으로 예상된다.⁴



신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✔ 여러 상충되는 기술 솔루션으로 인해 인력 고갈, 생산성 정체, 팀 기능 장애가 발생하고 있다
- ✔ 기술이 인적 및 팀 성과보다는 조직 성과에 초점을 맞추고 설계된다
- ✔ 기술 투자가 인적 성과가 아닌 비용과 투자수익률로만 측정된다



준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 서베이에 참여한 90%가 넘는 기업 리더가 업무 성과와 팀 성과를 개선하기 위해 기술을 이용하는 것이 조직의 성공에 매우 중요하거나 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다. 그러나 그들 중 22%만이 자신의 조직이 업무 성과와 팀 성과를 개선하기 위해 기술을 이용할 준비가 제대로 되어 있다고 생각한다.

그림 1. 기술 활용에 대한 준비도 격차

업무 성과와 팀 성과 개선을 위한 기술 이용이 우리 조직의 성공에 매우 중요하거나 중요하다

93%

우리 조직은 업무 성과와 팀 성과를 개선하기 위해 기술을 이용할 준비가 제대로 되어 있다

22%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

많은 조직이 업무 성과 개선을 위해 기존의 업무환경 기술을 시행하고 있으면서도, 현재 실험적인 성격의 새로운 지능형 기술을 도입하는 데는 신중을 기하고 있다. 하지만 앞으로 기회가 있을 것으로 보인다. 기업 리더의 42%는 향후 2~4년 동안 기술이 근로자와 팀이 더 나은 성과를 내도록 유도하여 조직 성과를 개선하는 데 도움이 될 것이라 예상한다.



새로운 기본 원칙

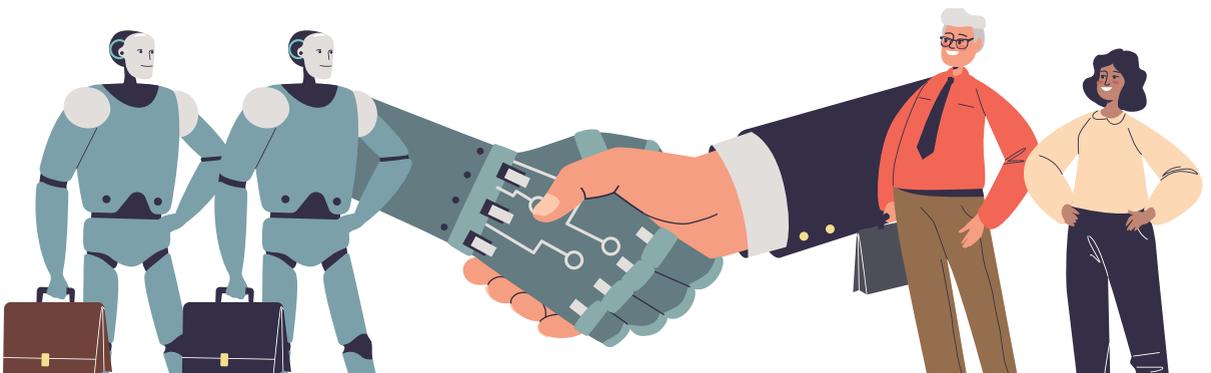
☑ **기술 활용을 통해 근로자와 팀 성과를 개선하라.** 기술을 인력을 대체하거나 보완하는 것으로 보는 전통적인 관점은 너무 근시안적이다. 앞으로는 직원과 팀이 최고의 역량을 발휘할 수 있도록 돕는 기술을 활용해야 한다. 이는 새로운 행동을 학습하고, 오래된 행동을 수정하고, 스킬을 연마하도록 유도해야 함을 의미한다. 예를 들어 수술실에서 성공적이고 오류 없는 수술을 하려면 정교함이 필요하지만, 외과외가 기구에 가해질 정확한 압력양을 결정하는 것은 어려운 일이다. 기술은 외과외에게 실시간으로 압력을 측정하고 조정할 수 있는 스마트 메스와 검자를 제공하여 수술 정밀도와 환자 수술 결과를 개선한다.⁵

☑ **부드러운 개입을 통해 인간을 개선하라.** 기술은 또한 인간이 '근본적으로 인간적인' 것을 개선하는 데 도움이 될 수 있다. 기술을 인간을 대체하거나 보완하는 것으로 보는 전통적인 관점을 고려할 때, 기술을 이용하여 인간을 더욱 인간적으로 만들 수 있다고 생각하는 것은 아이러니한 일이다. 하지만 이것이 바로 우리가 여기서 말하려는 것이다. 기술은 인간이 이미 가장 잘하는 일을 더 잘할 수 있도록 도울 수 있는데, 이는 웰빙 개선, 감성 지능 연마, 창의성과 팀워크 함양 같이 기술 자체로는 할 수 없는 것들이다.

인간이 더 나은 사람이 되도록 돕는 것은 그 자체로 가치 있는 노력이다. 하지만 비즈니스 관점에서 보면 이러한 도움은 사람들의 직무 효율을 향상시켜 참여도와 성과를 높일 수 있다는 부수적인 이점도 있다. 앞서 살펴본 수술 사례를 보면, 기술은 의료진이 수술실에 머무는 시간을 모니터링하고 그 시간과 해당 수술 유형에 대한 오류 데이터를 상호 참조하여 피로위험에 대한 경고를 전달한다. 이는 환자 수술 결과를 개선할 뿐만 아니라 수술팀의 웰빙도 개선한다.

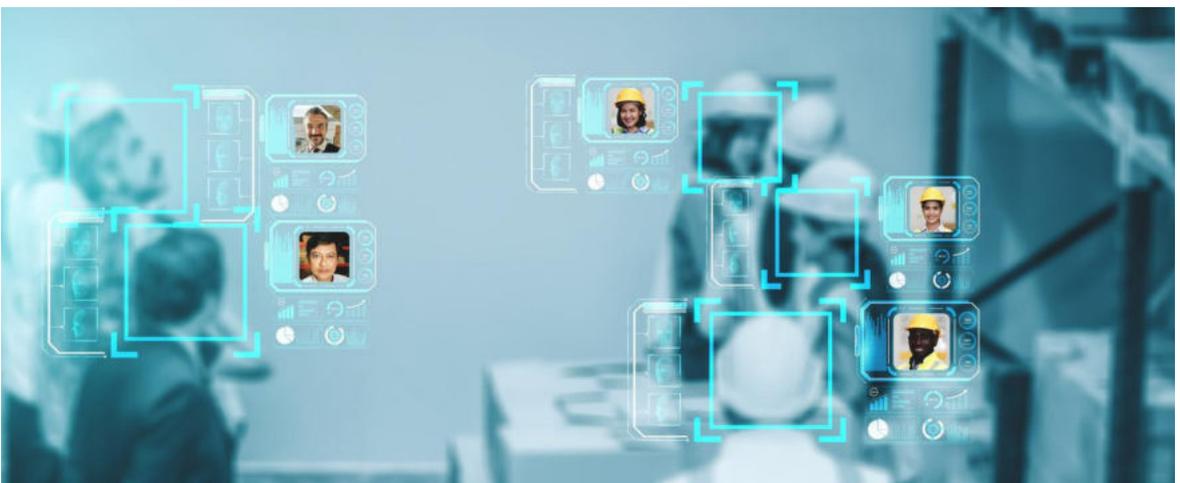
☑ **영향력 강화를 위해 인사이트를 확대하라.** 이처럼 기술과 인간 팀이 협업하면 개인과 팀에 미치는 영향을 넘어 대규모 인사이트를 통해 영향력을 확대할 수 있다. 이 모든 기술은 너트, 협업, 교육을 위해 사용되거나 다른 어떤 용도로 사용 되는 데이터 '잔해'를 생성한다.⁶ 이러한 데이터는 그 자체로 강력한 도구이다. 수술 사례에서 보듯이, 기술은 숙련도 조정, 수술 시간 및 오류에 대한 데이터를 집계하여 전체 병원 또는 의료 시스템에서 인사이트를 도출하고 교대근무 시간 같은 인력 관행, 일정관리 또는 장비 투자의 변화에 영향을 미친다. 이러한 유형의 정보는 근로자, 팀, 조직, 생태계 전반의 성과와 결과를 개선하는 데 사용될 수 있다.

이러한 미래는 상상 속에서만 가능한 것이 아니라 많은 경우 이미 현실로 다가와 있다. 그리고 개인뿐 아니라 팀(과 관련 목표를 추구하는 연결된 팀들의 네트워크)에 미치는 그 잠재적 영향력은 훨씬 더 크다. 이에 따라 성과, 학습 및 개발, 소통, 협업이 개선된다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 응답한 경영진은 기술과 팀의 협업으로 인한 성과 창출의 이점을 믿고 있으며, 그들 중 3분의 1은 기술과 팀 협업 접근법을 적용한 결과 재무 성과가 증가했다고 답했다.



현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **후무(Humu)**는 회사 데이터와 근로자 피드백을 분석하여 근로자 행복, 성과, 고용유지율을 개선할 수 있는 변화를 파악한다.⁷ 이 기술은 시를 활용하여 가상의 개인코치처럼 근로자 설문조사 및 기타 데이터 입력을 마이닝하여 어떤 행동 변화가 근로자와 조직의 목표 달성에 도움이 될 수 있는지를 파악한다. 그런 다음 이메일, 슬랙(Slack) 또는 마이크로소프트 팀즈에 표시되는 맞춤형 알림을 근로자에게 전송한다. 알림은 행동 변화를 목표로 하며, 종종 해당 행동이 중요한 이유에 대한 설명이나 연구 링크가 함께 제공된다. 근로자(및 주변 사람들)가 개선사항을 보고하면 머신러닝 시스템이 추가 목표를 향해 나아가는 데 도움을 준다.
- ☑ **울트라넛츠(Ultraneats)**는 팀즈(Teams)와 슬랙 봇을 이용하여 양극성 성격장애, 주의력 결핍증 등의 증세를 가진 신경다양인들이 기술 회사에 정착하기 어렵게 하는 장벽을 없애고 있다.⁸ 이 회사 최고경영자는 직원들에게 자신만의 '바이오덱스'(biodex)를 만들 수 있는 권한을 부여했으며, 이것은 전혀 다른 유형의 직원들이 최상의 협업 방식을 즉시 이해할 수 있게 해주는 요약 지침이다.
- ☑ 일본의 자동차부품 제조업체인 덴소(DENSO)는 AI와 컴퓨터 비전으로 구현되는 **드리슈티(Drishti)**의 동작 인식 기술을 통해 생산 직원이 수행하는 수작업을 실시간 연속으로 분석할 수 있다.⁹ 생산 관리자는 결과 데이터 세트를 통해 병목 현상을 신속하게 식별해 제거하고, 공정을 개선하고, 효율성을 높이며, 작업 우선순위를 정할 수 있다. 드리슈티 최고 경영자인 프라사드 아켈라(Prasad Akella)는 "공장 직원들이 관리자의 간섭 없이 지속적으로 훈련하는 데 도움이 되기 때문에 드리슈티 사용을 매우 좋아한다는 사실을 알게 되었습니다. 이 시스템은 실수가 발생하면 라인 직원에게 알림을 보내 다른 사람 모르게 문제를 해결할 수 있는 기회를 제공합니다"라고 말했다.
- ☑ 도쿄의 **분신로봇카페(Dawn Avatar Robot Café)**에는 장애, 육아 또는 기타 이유로 집을 떠날 수 없는 사람들이 원격으로 작동하는 로봇 서버가 존재한다.¹⁰ 원격으로 제어되는 로봇 아바타는 업무환경의 접근성을 높여 원격 근무자들이 다른 사람들과 교류할 수 있는 기회를 늘리고 잠재적인 카페 직원 풀을 확대하기 위해 설계되었다.



앞으로 나아갈 길

그림 2. 생존. 성공. 선도

생존(Survive)	성공(Thrive)	선도(Drive)
시장에서의 생존력 유지	경쟁우위 확보를 위한 차별화	근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도
<ul style="list-style-type: none"> ☑ 업무 자동화 및 보강 시 도입한 기술이 인력 경험에 어떤 영향을 미치는지 파악 ☑ 팀 간 협업을 위한 기술 장벽 제거 ☑ 기술을 포함한 팀 성과에 대한 성공 기준 정의 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 디지털 전환 여정에 넉지 기술 통합 ☑ 인간과 기술의 협업에 있어 '중요한 순간'과 이를 해결하는 데 필요한 투자 우선순위 설정 ☑ 인간과 기술이 함께 작업할 때 발생하는 리스크 파악 및 해결(예: 무의식적 편견을 완화하도록 기술 구성) 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 조직의 목적을 실현하는 데 도움이 되는 기능과 능력을 지닌 기술을 선택하여 기업 기술 전략에 목적 포함시키기 ☑ 발전 기회와 성과 인정 결정에 기여하는, 인적 성과에 대한 기술 중심의 인사이트 확보 ☑ 근로자 및 팀 성과와 인적 성과(예: 웰빙, 참여도)를 개선하는 능력과 대비해 기술 투자 측정

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

정보화 시대에서 상상력의 시대로 나아가면서 기술은 근로자의 결과를 생산을 돕는 것에서 진화하여 인간과 팀이 성과에 집중할 수 있게 하여 인간을 위한 업무 개선 및 인간의 업무 효율 향상을 가능하게 한다.™ 이러한 성과는 고객, 제품 품질, 현장 안전, 환경 등에 파급 효과를 미친다. 이러한 가치를 실현하려면 조직은 기술을 생산성 향상 도구로만 보는 구시대적인 시각에서 벗어나 기술을 통해 인간과 팀에 영향을 줄 수 있는 지능형 기술의 잠재력을 수용해야 한다.

조직이 발전하고 있는지를 알아보려면 업무환경 기술이 팀워크를 개선하고 팀 소통 유지를 돕고 있으며, 근로자들이 창의성, 아이디어, 혁신과 같은 고부가가치 인지적 업무에 더 많은 시간을 할애하여 개인 역량을 개선하고 있는지를 확인해야 한다. 이러한 업무환경 기술은 근로자 데이터, 인력 생태계 등 본 보고서의 다른 트렌드를 실현하는 데도 중요한 역할을 할 것이다.



Endnotes

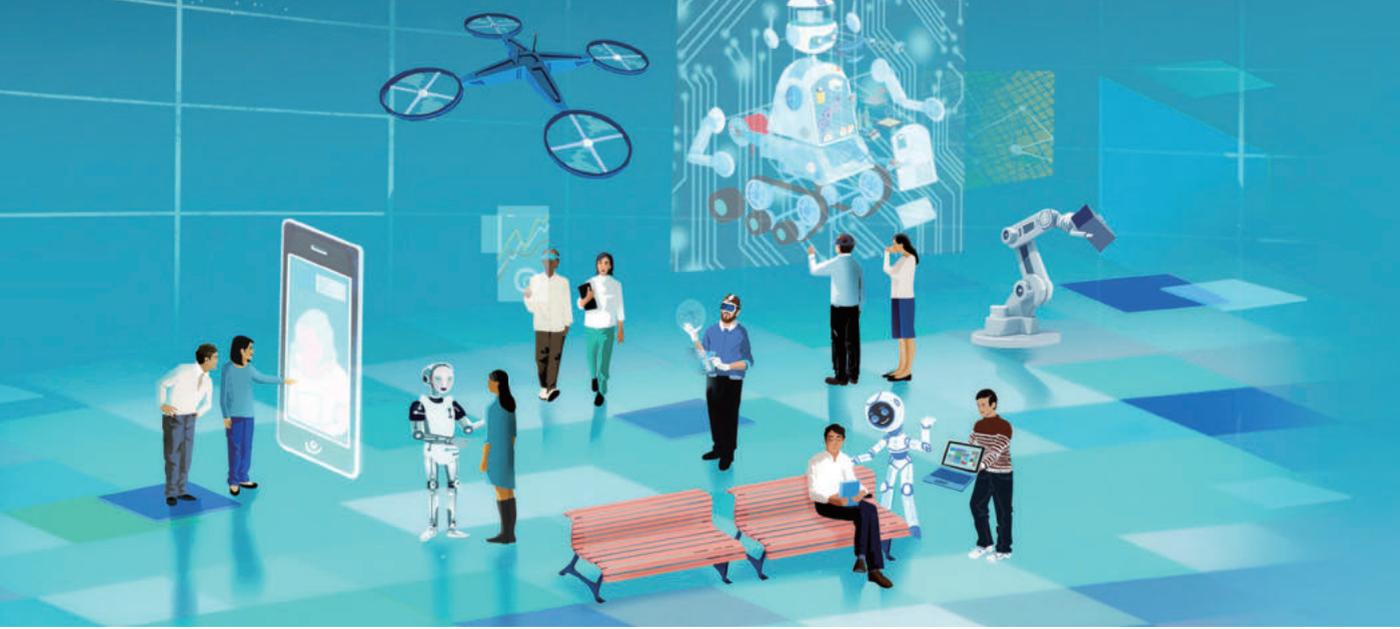
1. Erica Volini et al., *2019 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
2. Jeff Schwartz et al., *2020 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
3. Interview with authors.
4. James Eager et al., Opportunities of artificial intelligence, European Parliament, June 2020.
5. BioSpace, "Surgical scalpel market: Technological advancements in the field of surgical scalpel," June 4, 2021; New York University, "New tool brings missing sense of touch to minimally-invasive surgery procedures," *ScienceDaily*, June 27, 2022.
6. Techopedia, "What does data exhaust mean," accessed November 17, 2022.
7. Humu, "Move your organization to exactly where it needs to be," accessed November 17, 2022.
8. Ultronauts, "The Biodex - A user manual for every teammate," accessed on November 17, 2022.
9. Drishti, "DENSO: \$46B Japanese auto tier 1 manufacturer," accessed on November 17, 2022.
10. Emma Steen, "This new Tokyo café has robot waiters controlled remotely by disabled workers," *TimeOut*, June 22, 2021

Acknowledgments

Martin Kamen, Tara Mahoutchian, and Nate Paynter coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Powering human impact with technology."

The authors would like to thank **Gogi Anand** (LinkedIn) for his contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Caroline Kelson, Michael McLaughlin, and Avalon Potter** for their outstanding contributions to this chapter.



3장 업무환경의 개념 재정립

업무환경이 진화해 업무 자체의 동인이 되다

Martin Kamen, Tara Mahoutchian, Nate Paynter

이상적인 업무환경은 전통, 권리, 또는 필요성에 의해 결정되는 물리적 장소가 아니라 업무가 가장 잘 수행되는 곳이다. 조직은 기존의 경계를 허물고 다양한 업무 니즈에 맞는 물리적, 디지털 또는 하이브리드 환경을 설계하는 동시에 근로자 선호도 및 문화, 공동체 의식, 팀워크와 같은 메타 목표를 존중해야 한다. 그러면 근로자는 언제, 어디서, 어떻게 업무를 가장 잘 수행할 수 있는지 결정할 수 있으며, 이때는 이러한 결정을 제약하는 것이 아니라 지원하는 것을 목표로 하는 광범위한 지침에 따른다.

업무환경을 단순히 물리적 장소로 간주하는 것은 오랫동안 압박을 받아왔다. 코로나19 대유행으로 인한 파괴적 변화가 발생하기 훨씬 전부터 업무 가상화가 유행했기 때문이다. 그러나 이러한 극적인 변화로 인해 조직은 가상 및 하이브리드 업무환경에서 근로자를 연결하고 참여시키는 방법을 더 빨리 재고해야 했을 뿐 아니라 경계 없는 업무환경의 가능성을 수용해야 했다. 안타깝게도 오래된 습관은 버리기 어려운 것으로 보인다. 많은 기업이 근로자들을 사무실로 복귀시키기 위해 노력하면서, 시대에 뒤떨어진 정의와 근로자 생산성이나 조직 문화에 대한 인식에서 비롯된 일부 후퇴를 우리가 목격했기 때문이다.

앞으로 리더는 업무 자체의 설계와 실행이라는 근본적인 이슈에 집중해야 한다. 업무가 비즈니스 성과를 달성하는 데 필요한 물리적, 디지털 업무환경의 조합을 결정할 것이기 때문이다. 안타깝게도 딜로이트 2023 글로벌 인적자본 트렌드 서베이 응답자의 15%만이 미래 업무환경 조성에 있어 가장 중요한 요소 중 하나로 업무 설계방식을 꼽았다.

경계 없는 업무환경으로의 전환은 근로자 주체성과 기술 발전이라는 두 가지 주요 요인이 이끌고 있다. 근로자 정서가 변화하면서 근로자들은 자신들의 니즈와 웰빙을 가장 잘 지원하는 업무환경 모델을 지지하고 있다. 이제 많은 근로자가 원격 근무 능력을 양도할 수 없는 권리로 간주한다. 최근 연구¹에 따르면 전 세계 근로자의 3분의 2(64%)가 고용주가 팬데믹 원격 근무 후 사무실에 풀타임으로 복귀하기를 원한다면 새로운 직장을 구할 것을 이미 고려했거나 고려할 의향이 있다고 답했다.

기술 또한 업무공간 설계의 핵심 요소로 빠르게 발전하고 있다. 여기에는 협업 도구를 넘어서는 다양한 일련의 업무 관련 기술이 포함되며, 가장 대표적인 예가 바로 메타버스와 무한 현실*이다.

조직이 팬데믹 이후의 세계에서 업무환경을 재구성하면서, 단일 장소나 만능 해결책이 아닌 여러 업무 수행 방식을 지원하는 다양한 기능과 공간이 탄생했다. 이러한 재구성은 지식 근로자에게만 국한된 것이 아니라 일선 근로자로 확대되고 있다. 포브스(Forbes)와 마이크로소프트의 최근 설문조사²에 따르면 일선 근로자(예: 콜센터 담당자, 현장 서비스 인력)의 디지털 역량을 강화하는 데 앞장서는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 연간 20%가 넘는 성장을 달성할 비율이 3배 더 높은 것으로 나타났다.

*딜로이트의 무한 현실(Unlimited Reality) 오픈링은 고객이 차세대 전략, 톨 및 기술을 활용하여 산업, 직장, 기업 및 소비자 환경을 위한 메타버스 및 가상 세계를 만들고 연결할 수 있도록 컨설팅을 제공

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서비스에 따르면, 기업 리더의 대다수(87%)는 올바른 업무환경 모델을 개발하는 것이 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다. 그러나 그들 중 24%만이 자신의 조직이 이러한 트렌드에 대처할 준비가 되어 있다고 생각했다(그림 1).

그림 1. 업무환경의 미래에 대한 준비도 격차

적절한 업무환경 모델을 개발하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

87%

우리 조직은 적절한 업무환경 모델을 개발할 준비가 제대로 되어 있다

24%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서비스

좋은 소식은 서비스에 참여한 조직 중 6%만이 현 상황에 만족하며 업무환경 전략을 변경하지 않았고 앞으로도 변경하지 않을 것이란 답했다는 것이다. 한편 이들 조직 중 78%는 기존 사업 절차를 재설계하거나 업무 자체를 재구성하여 근로자들이 성공할 수 있는 미래 업무환경을 조성하기 위해 노력하고 있다.



신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✔ 지식 공유 및 지식재산의 효율적 사용이 눈에 띄게 감소하고 있다
- ✔ 협업상의 지속적인 어려움이 업무 수행에 부정적 영향을 미쳐 회의가 눈에 띄게 증가하고 있다
- ✔ 하이브리드 업무환경에 오래된 업무 모델이 유입되면서 참여도와 생산성이 감소하고 있다
- ✔ 낡거나 비효율적인 업무환경 전략으로 인해 조직이 핵심인재를 유치하는 데 어려움을 겪고 있다

새로운 기본 원칙

- ☑ **업무를 중심으로 업무환경을 결정하라.** 조직이 사람들이 물리적, 디지털, 하이브리드 공간 중 어디에서 근무해야 하는지에 대한 질문에 효과적으로 답하려면 먼저 수행해야 할 업무가 무엇인지 파악해야 한다. 이를 위해 업무환경에 대해 생각할 때 가장 먼저 해야 할 질문은 “업무에 무엇이 필요한가?”이다. 모든 조직이 채택해야 하는 완벽한 업무환경 모델이나 보편적인 해결책은 존재하지 않는다. 최적의 결과를 내기 위해 업무에 물리적 공간이 필요하지 않다면 과거의 선례나 현재의 관리 불안감으로 인해 무리하게 그러한 공간을 도입해서는 안 된다. 대신 조직은 달성하고자 하는 업무를 살펴보고 이러한 목표와 관련된 고유한 니즈와 우선순위를 심도 있게 파악해야 한다. 그래야만 조직은 언제, 어디서, 어떻게 업무를 수행해야 하는지 효과적으로 결정할 수 있다.
- ☑ **성과와 가치에 따라 경험을 계획적으로 설계하라.** 조직이 업무를 지원하는 업무환경 모델을 설계할 때는 먼저 추진하고자 하는 최종 성과(문화, 혁신, 사회적 영향력)에 초점을 맞춘 다음, 그 가치를 어디에서 가장 잘 창출할 수 있는지를 결정해야 한다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 참여한 리더들에 따르면, 미래 업무환경 접근법을 통해 얻은 가장 큰 이점은 근로자 참여도와 웰빙 향상이며, 가장 큰 장벽은 문화였다.
- ☑ **개인, 팀, 생태계 역량을 강화하라.** 특히 근로자 주체성이 높아지는 상황에서 조직 생태계에 속한 근로자가 중시하는 성과와 조직 성과를 동등하게 고려해야 한다. 이는 업무환경 모델에도 적용된다. 조직은 자신의 니즈와 원하는 바가 전체 인력의 니즈와 원하는 바와 부합하도록 (또는 최소한 균형이 맞도록) 최선을 다해야 한다. 이제 조직은 업무환경 모델을 과감하게 실험하고 업무 성과와 근로자 선호도 간 균형을 맞춰 새로운 가치를 창출할 수 있는 기회를 얻게 되었다.

예를 들어 사람들이 상호 작용하는 장소와 방식을 고려해 보자. 연구에 따르면 협업은 물리적 사무실의 가장 큰 목적이며, 이는 지역, 산업, 역할, 또는 세대에 관계없이 적용되는 사실이다.³ 따라서 업무환경 모델을 만들 때에는 그것이 물리적, 디지털, 하이브리드 공간인지에 상관없이, 연결성과 협업을 지원 및 육성하도록 계획적으로 공간을 설계해야 한다.



현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **유니레버(Unilever)**는 업무 장소나 시간이 아니라 사람들이 만들어내는 것(성과)에 초점을 맞추고 있다.⁴ 유니레버는 사무실 공간을 최대한 활용하는 방법에 대한 일련의 글로벌 원칙을 도입하여 직원들에게 유연성과 선택권을 부여하는 한편, 업무 시간의 최소 40%를 사무실에서 협업하고 소통하는 데 사용하도록 하고 있다. 이를 위해 대면 접촉의 가치를 완전히 잃지 않으면서도 직원들의 일과 가정생활의 양립을 도울 수 있는 근무 옵션을 설계하고 있다.
- ☑ **BMW**는 기존의 물리적 환경인 공장에 메타버스를 도입하고 있다. 이 회사는 3D 협업 메타버스 플랫폼인 엔비디아(NVIDIA)의 옴니버스(Omniverse)를 이용하여 미래 공장에 대한 완벽한 시뮬레이션(즉, 디지털 트윈)을 실시했다.⁵ 이 미래 공장은 전적으로 디지털 영역에서 설계되었으며, 가상 3D 환경에서 근로자를 교육하고 원격으로 연결하기 위해 철두철미하게 시뮬레이션을 진행했다. 이 디지털 공장에서는 BMW 글로벌 팀이 실시간으로 협업하여 공장을 설계하고 재구성할 수 있어 계획 과정이 혁신되었고 출장이 불필요해졌다. 근로자는 모션 캡처 슈트를 착용하고 가상으로 조립 시뮬레이션을 하며 작업 과정을 기록할 수 있으며, 라인 설계는 실시간으로 조정되어 라인 운영, 근로자 인체공학, 안전을 최적화한다.
- ☑ 일본의 편의점 체인점인 **패밀리마트(FamilyMart)**는 직원들이 가상 현실(VR) 고글과 컨트롤러를 사용하여 어디서든 일할 수 있도록 진열대에 상품을 전시할 원격 제어 로봇을 실험하고 있다.⁶ 이 솔루션의 주요 부가 이점은 로봇의 도움 없이는 진열대에 상품을 전시할 신체 기동성이 부족한 장애인을 고용할 수 있다는 점이다.
- ☑ **어드벤처헬스**는 간호팀에 가상 간호사를 추가하여 디지털 및 물리적 업무환경 전반에서 간호사의 업무 경험을 개선하고 팀워크와 환자 치료 결과를 개선했다.⁷ 이제 병동에서는 가상 간호사 팀원을 화면에 띄워 직접 대면 팀과 함께 일할 수 있게 되었다. 결과적으로 가상 간호사는 대면 간호사의 업무 부담을 덜어줄 뿐만 아니라 가상으로 간호를 제공하여 좋은 결과와 좋은 환자 경험을 제공한다.
- ☑ **M&T 은행**은 팬데믹 이후의 업무환경 전략의 핵심 목적에 집중하고 있다.⁸ 팬데믹 기간 동안에는 모든 비필수 근로자를 가상으로 전환했다. 업무가 재개되자 하이브리드 근무를 장려했는데, 이는 가상 업무 수행이 불가능해서가 아니라 업무환경이 회사 내에서뿐만 아니라 다양한 고객 및 지역사회와도 공동체 의식 및 관계를 구축한다고 믿었기 때문이다.

이러한 혁신적인 실험 중 상당수는 메타버스를 중심으로 이루어지고 있으며, 메타버스는 디지털 업무환경에 대한 조직의 사고 방식을 바꾸면서 전 세계 어디에서나 협업을 촉진하고 몰입형 업무환경 경험을 창출하는 새로운 디지털 도구를 제공하고 있다. 메타버스의 장점은 장소에 상관없이 밤낮으로 원격으로 근무할 수 있고 익명을 유지하며 업무에 집중할 수 있다는 것이다. 가트너(Gartner)는 2026년까지 25%의 사람들이 메타버스에서 하루에 최소 한 시간을 보낼 것이라 예측한다.⁹ 또한 기술 근로자의 5분의 3은 교육과 전문성 개발을 위해 메타버스와 관련된 일종의 가상 헤드셋 사용에 관심이 있다고 답했다.¹⁰

앞으로 나아갈 길

그림 2. 생존. 성공. 선도

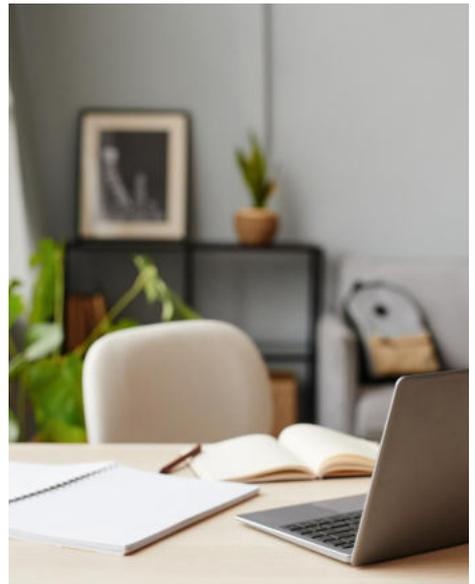
생존(Survive)	성공(Thrive)	선도(Drive)
시장에서의 생존력 유지	경쟁우위 확보를 위한 차별화	근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도
<ul style="list-style-type: none"> ✔️ 업무를 가장 낮은 수준으로 세분하고 업무 성과를 정의하여 업무를 가장 잘 수행할 수 있는 장소 결정 ✔️ 장소뿐 아니라 근로자 소통 방식 고려 ✔️ 디지털 및 물리적 장소를 포함한 현재의 업무환경 및 각 장소의 사용 방식과 이유 목록화 	<ul style="list-style-type: none"> ✔️ 업무를 중심에 두고 업무환경 경험 설계 ✔️ 업무공간 설계를 통해 연결성, 협업, 혁신 개선 방식에 대해 근로자와 팀에게 발언권 부여 ✔️ 새로운 업무환경 접근법을 시연하여 근로자 피드백 입수 ✔️ 물리적, 디지털, 하이브리드 업무공간 간 원활한 전환이 가능하도록 업무환경 생태계 설계 	<ul style="list-style-type: none"> ✔️ 획기적 기술의 지속적 평가 같은 민첩한 접근법을 취하여 업무환경 경험 개선 ✔️ 업무공간 설계를 통해 환경, 사회, 거버넌스(ESG)와 인적 리스크의 중첩되는 부분 선도 ✔️ 업무환경 실험 및 변화에 대한 리더의 개방성 함양

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

업무공간은 중요하지만 업무와 업무공간 간 관계에서는 업무가 더 중요하다. 업무공간은 비즈니스 전략에 부합하는 성과나 가치에 초점을 맞춘 채 업무 자체에 동인을 제공해야 한다. 업무공간에 대한 전략적 접근법은 업무에서 즉각적인 가치를 창출할 뿐만 아니라 여러 ESG '파급' 효과를 창출할 수 있다. 예를 들어, 조직의 물리적 사무실 공간을 줄이면 탄소 발자국을 줄일 수 있고, 근로자에게 원격 근무일을 선택할 수 있는 주체성을 부여하면 가족을 돌볼 수 있는 유연성을 제공함으로써 DEI 성과를 지원할 수 있다.

업무공간 설계를 통해 조직은 브랜드를 개선하고 인재를 유치하며 업무 성과를 개선할 수 있는 기회를 얻을 수 있다. 그리고 이 모든 것의 시작점은 “어떻게 하면 업무 자체를 가장 잘 지원할 수 있도록 업무공간을 설계할 수 있을까?”라는 핵심 질문이다. 업무를 업무공간 설계 노력의 중심에 두는 조직은 우수한 성과를 달성할 수 있는 가장 좋은 기회를 얻게 될 것이다. 올해 보고서의 다른 트렌드와 마찬가지로 업무 니즈와 근로자 선호도는 계속 변화할 것이므로 조직은 계속해서 실험하고, 귀를 기울이고, 발전해야 한다.



Endnotes

1. ADP Research Institute, "ADP Research Institute® reveals pandemic-sparked shift in workers' priorities and expectations in new global study," April 25, 2022.
2. Forbes Insights, *Empowering the frontline workforce: Technology, autonomy and information sharing deliver growth to forward-thinking organizations*, accessed December 12, 2022.
3. Janet Pogue McLaurin, "How younger workers' preferences and workstyles will define the future workplace," Gensler, October 7, 2021.
4. Elisabeth Buchwald, "Return is the wrong word. That world is gone': Unilever chief HR officer foresees a new, flexible era for office workers post-COVID," Unilever, October 16, 2021.
5. Brian Caulfield, "NVIDIA, BMW blend reality, virtual worlds to demonstrate factory of the future," NVIDIA, April 13, 2021.
6. Vlad Savov and Mia Glass, "Robot arms are replacing shelf stockers in Japan's stores," *Bloomberg*, August 10, 2022.
7. Trish Celano, chief nursing officer, AdventHealth, interview with authors.
8. Neil Walker-Nevevas, chief talent officer, M&T Bank, interview with authors.
9. Gartner, "Gartner predicts 25% of people will spend at least one hour per day in the metaverse by 2026," press release, February 7, 2022.
10. Chris Teale, "Some companies are starting to embrace the metaverse. Many tech employees are interested in doing certain work tasks in virtual reality," *Morning Consult*, May 31, 2022.

Acknowledgments

Martin Kamen, Tara Mahoutchian, and **Nate Paynter** coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Activating the future of workplace."

The authors would like to thank **Trish Celano** (AdventHealth) and **Neil Walker-Nevevas** (M&T Bank) for their contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Caroline Kelson**, **Michael McLaughlin**, and **Avalon Potter** for their outstanding contributions to this chapter.

트렌드 2

새로운 경로 개척: 관계를 함께 구축하라

조직과 근로자는 새로운 규칙, 경계, 관계를 공동 구축해야만 새로운 일의 세계에서 경로를 개척할 수 있으며, 이를 위해 기업 오너십과 가치의 전환이 필요하다.



4장 | 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상

근로자 데이터(행동, 소통, 관계, 실무 처리 등) 통제권에 대한 합의를 통해 상호이익 창출



5장 | 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화

근로자 영향력과 주체성 강화 추세를 적극 수용해 가치를 창출하고 상호 관계 강화



6장 | 인력 생태계 적극적 활용

기존의 경직된 고용 시스템에서 탈피해 인력 생태계를 적극 활용함으로써 핵심 스킬 확보 및 근로자 잠재력 실현



4장 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상

조직과 근로자가 상호 이익에 집중해야 할 때 근로자 데이터 통제권을 놓고 경쟁하다

Martin Kamen, Tara Mahoutchian, Nate Paynter

조직이 근로자 데이터(행동, 소통, 사회적 관계, 심지어 키보드 입력(keystrokes)과 마우스 클릭에 대한 데이터) 수집을 계속 늘리면서 이러한 데이터를 누가 제어하고 어떻게 사용할 것인지에 대한 협상이 일어나고 있다. 성공의 열쇠는 규제가 계속 발전하는 가운데서도 조직과 근로자 모두에게 이익이 되는 근로자 데이터 사용 방법을 찾는 것이다.

조직은 오랫동안 근로자 데이터가 지닌 가치의 활용 방안을 모색해 왔고, 지금도 많은 조직이 수집된 정보를 최대한 활용하기 위해 계속 노력하고 있다. 한편 많은 근로자들은 여전히 어떤 데이터가 수집되고 어떻게 사용되는지에 대한 전반적인 이해가 미흡하며 데이터 사용 혜택을 거의 누리지 못하고 있다. 더욱이 기술의 발달로 방대하고 점점 증가하는 근로자 데이터의 수집과 분석이 용이해지고, 이러한 데이터를 최대로 활용할 수 있는 필수 스킬과 능력도 그만큼 빠르게 발전하면서, 근로자 데이터를 둘러싼 이 문제는 계속 심화되고 있다.

인구통계 데이터, 설문조사 결과, 성과지표 등 기존의 정보 외에도, 조직은 이제 근로자의 스킬, 행동, (업무공간 내외에서의) 상호 작용에 대한 데이터도 수집하고 있다. 방대해지는 데이터 세트의 가치가 점점 높아지면서, 조직도 이러한 데이터를 주요 비즈니스와 인사 결정에 영향을 미치는 전략적 자산으로 파악하고 이에 따라 데이터 가치를 활용하기 위해 분석 능력을 강화하고 있다. 크리스토퍼 웨스트콧(Christopher Westcott) 재무 담당 직원경험팀 리더는 기업을 변화시키는 근로자 데이터의 영향력을 강조하면서 다음과 같이 말했다. “더는 추측에 의존할 필요가 없습니다. 개인의 열정, 스킬, 능력을 비롯해, 조직 내 지원이 가장 필요한 부분에 대한 정보를 수집할 수 있는 기회가 있습니다. 새로운 도구와 기술로 데이터를 자유자재로 활용할 수 있어 더 효과적으로 인력 계획을 세울 수 있습니다. 더 중요한 점은 이러한 데이터 활용으로 예전에는 상상할 수 없던 방식으로 의미 있는 경력 경로 탐색을 도울 수 있다는 점입니다.”¹

주체성이 강화되는 시대에, 근로자의 선택권, 권한, 영향력이 그 어느 때보다 커지면서, 근로자들은 자신의 데이터에 대한 통제력을 높이고 데이터 사용으로 창출되는 상호 이익을 누리려고 애쓰기 시작했다. 근로자는 사생활과 마찬가지로, 운동 지침을 제공하는 웨어러블 기술 같이 자신에게 가치를 제공하는 데이터는 공유하지만, 고객이 신뢰하지 않는 사이트의 쿠키 허용은 거부하는 것처럼 데이터 사

용 방식에 대한 우려가 있을 때는 데이터 공유 거절을 선택한다. 이러한 사고 성향은 직업 생활에서도 점점 뚜렷이 나타나고 있다. 하버드 비즈니스 리뷰에 발표된 최근 연구에 따르면, 직원의 90%는 고용주가 자신과 업무에 대한 데이터를 수집하고 사용하는 것을 허용할 의향이 있지만 어떤 식으로든 자신에게 이익이 되는 경우에 한해 그러하다.²

근로자 데이터를 적절히 사용하면 조직과 근로자 모두에게 중요한 이익을 가져다준다. 그러나 근로자와 경영진 모두 직장 내의 감시와 근로자 데이터의 책임 있는 사용에 대해 여전히 우려감을 갖고 있다. 하버드 비즈니스 리뷰의 동일한 연구에 따르면, 근로자 데이터를 사용하는 회사 경영진 중 불과 30%만이 근로자 데이터의 책임 있는 사용에 대한 높은 자신감을 보였다.³

규제 환경은 이러한 논의를 전 세계적으로 복잡하게 만든다. 유럽에서는 일반정보보호규정(General Data Protection Regulation)에 따라 데이터 처리에 대한 엄격한 법적 요건이 마련되어 EU 근로자들을 보호한다는 사실이 근로자들에게 희소식이 되고 있다. 이 규정은 수집 대상의 데이터 유형과 그러한 데이터의 사용 방식을 제한한다. 미국의 경우 법률에 따른 근로자 데이터 수집 및 사용에 대한 기업의 재량 범위가 대체로 더 넓다. 아시아-태평양 지역의 사례를 보면 감독기관이 근로자 데이터를 다루는 중재자 역할을 하는 경우가 많다. 싱가포르 인력부(MOM)는 싱가포르 노동 시장에 대한 모든 데이터를 수집 및 소유하며, 이 데이터를 활용하여 근로자에 대한 조직 접근성을 높이고, 고용 관행과 직장 경험을 개선한다.⁴

신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✓ 근로자들이 자신의 일거수일투족이 감시당하고 있다고 느껴, 스트레스, 업무 불만족, 이직률이 높아지고 결국 신뢰가 부족해진다
- ✓ 노동조합 협상과정이나 근로자가 경청하고 참여하는 토론장, 기타 의사결정의 토론장에서 근로자 데이터의 사용과 가치에 대한 논의가 증가하고 있다
- ✓ 근로자들은 조직 외부(예: 링크트인, 글래스도어)에서의 데이터 공유에 더 적극적이며, 조직 채널을 통한 데이터 제공은 자신에게 이득이 없다는 인식 때문에 꺼린다
- ✓ 데이터 보고, 개인정보 보호 및 유지 관리와 관련해 조직이 직면하는 규제 기관으로부터의 압박과 어려움이 점점 증가하고 있다

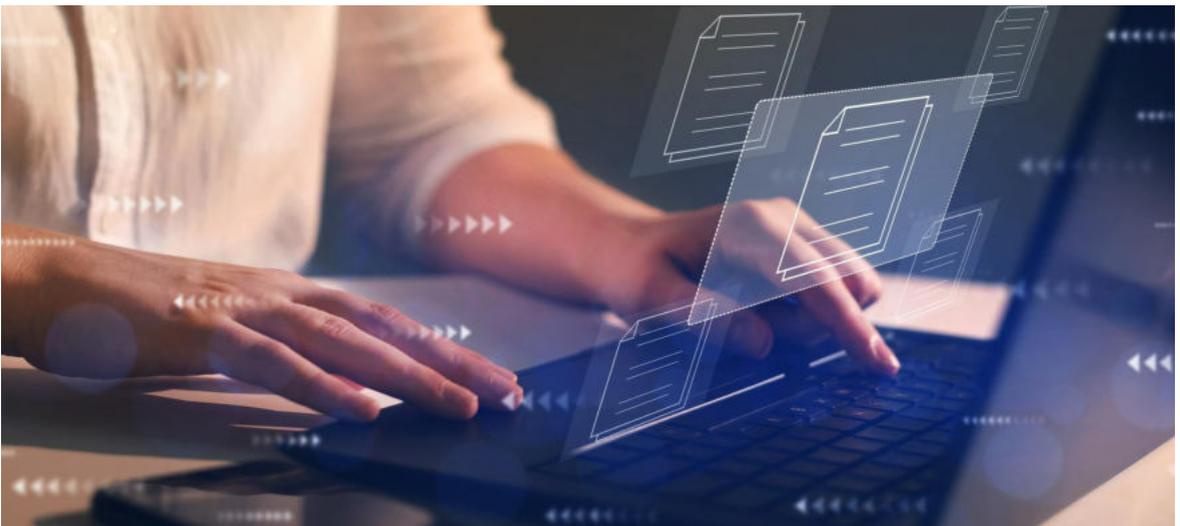
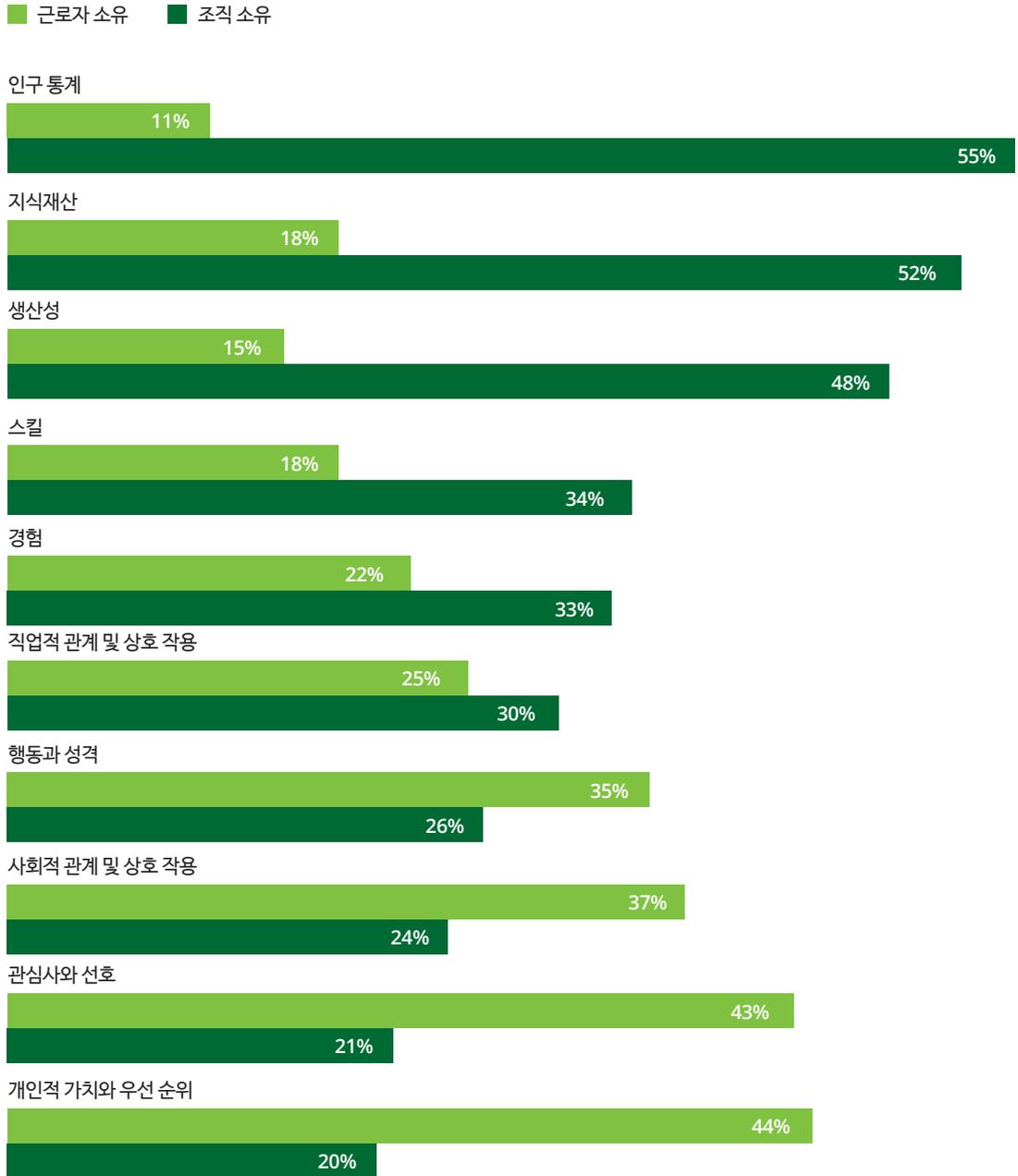


그림 1. 근로자 데이터 소유권에 대한 관점: 조직 대 근로자



출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

직장 보건 및 임금 형평성 등 ESG 데이터에 대한 기업 보고를 요구하는 정부가 늘어남에 따라, 이러한 수준의 민감 데이터 관련 요구사항으로 인해 근로자 데이터의 수집과 사용 및 상호 이익을 중심으로 데이터 통제와 관련된 협상이 가열될 전망이다. 조직은 근로자 데이터 및 이익과 관련해 근로자와의 대화를 적극적으로 개시함으로써 이들의 우려를 완화할 수 있다.

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 기업 리더 상당수(83%)는 근로자 데이터를 활용해 조직과 근로자 모두의 이익을 창출(동시에 근로자 데이터 사용 방식에 대한 신뢰와 확신을 구축)하는 것이 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 생각한다. 그러나 이를 실행에 옮길 준비가 제대로 되어 있다고 답한 응답자는 19%에 불과했다.

근로자 데이터에서 도출된 가치를 실현하는 데 가장 큰 장벽이 무엇인지 묻는 질문에 응답자의 27%가 문화를 꼽으면서 문화가 가장 공통적인 장벽이 되었다. 하지만 '문화'는 근로자 데이터의 사용 유무, 방법, 시점에 대한 가치관의 불일치나 의견 불일치를 전반적으로 의미한다.

그림 2. 근로자 데이터 협상을 위한 준비도 격차

근로자 데이터를 조직과 근로자 모두에게 이익이 되도록 활용하는 동시에 데이터 사용 방식에 대한 신뢰와 확신을 구축하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

83%

우리 조직은 근로자 데이터를 조직과 근로자 모두에게 이익이 되도록 사용하면서 데이터 사용방식에 대한 신뢰와 확신을 구축할 준비가 제대로 되어 있다

19%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이



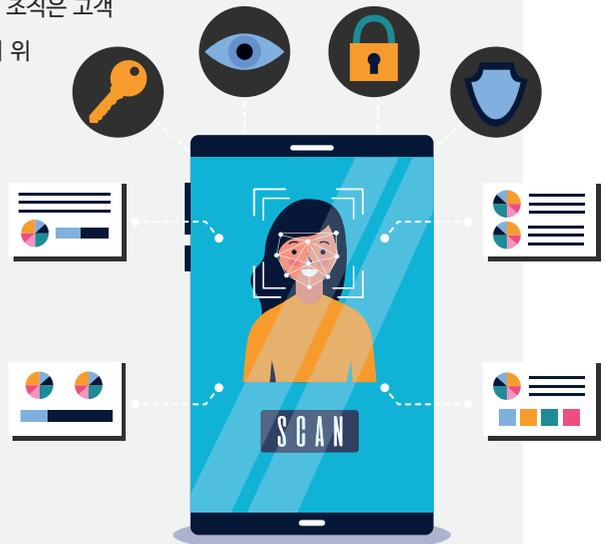
새로운 기본 원칙

- 신뢰를 구축하고 상호 이익을 추구하라.** 성공하기 위해서는 근로자와 조직, 정부 또는 제3자 간에 상호 이익이 되는 방식으로 데이터를 사용하는 신뢰 관계가 구축되어야 한다. 조직이 상호 이익이 되는 결정을 내리기 시작했다는 조짐이 나타나고 있다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면 근로자 데이터 사용에 대한 조직의 접근법이 가지는 가장 큰 이점이 무엇인지 묻는 질문에 가장 많은 응답자가 근로자 참여도 및 웰빙 향상이라고 답했다. 근로자 데이터를 통제하고 싶어하는 조직도 있겠지만, 많은 조직이 궁극적으로 근로자와 조직의 이익을 위해 데이터를 사용하고 있다. 예를 들어, 코로나 팬데믹 상황이 진정되면서 일부 조직은 네트워크 분석을 수행하고 하이브리드 업무 제도 개발에 정보를 제공하기 위해 근로자 상호 작용 데이터를 사용했다.⁵ 몇몇 스타트업은 시를 적극 활용하여 근로자들의 상호 작용 및 소통을 기반으로 패턴을 파악하고 조직에 번아웃 위험에 대한 조언을 제공하고 있다.⁶

딜로이트의 **기술을 활용한 인간의 영향력 강화(Powering human impact with technology)** 트렌드 글에서 자세히 다룬 것처럼 데이터는 근로자의 성과 향상에도 도움을 줄 수 있다. 한 글로벌 기술기업은 인지 AI 도구를 사용해 자사 글로벌 영업팀이 생성한 근로자 데이터를 분석하여 일부 영업사원의 성과가 더 우수한 이유를 파악해 영업 인력의 지식과 승을 개선을 위한 권고사항을 제시했다.⁷ AI는 인간이 놓친 행동 패턴을 파악한 후 차선책을 제안하거나 영업사원의 승률을 높이는 빠른 학습 모듈을 제공할 수 있다.

- 자기 데이터에 대한 근로자의 통제 욕구를 수용하라.** 개인 데이터의 가치를 인식하게 되면서 근로자들은 데이터에 대한 통제권 강화와 데이터 사용 방식에 대한 영향력 행사를 기대하고 있다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 과반수의 조직(61%)이 기존 데이터 소유권 구조를 공유 또는 근로자 소유로 기술한다. 이는 조직이 전적인 통제권을 지니던 기존 모델과 상당히 다르다. 조직은 수집한 모든 근로자 데이터를 통제하던 구식 모델에서 벗어나 새로운 현실을 수용해야 한다.

- 확장된 근로자 데이터를 사용하여 더 많은 상호 가치를 창출하라.** 다행스럽게도 근로자 데이터의 가용성이 확대되면서 관련자 모두를 위한 비즈니스 가치 창출의 새로운 기회가 열리고 있다. 이와 관련해서는 고객 데이터의 발전 과정에서 배움을 얻을 수 있다. 사용 가능한 고객 데이터가 증가함에 따라 조직은 고객 데이터에서 심도 있고 가치 있는 비즈니스 인사이트를 도출하기 위해 정교한 전략과 분석력을 발전시켰다. 최근 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 응답했던 리더들은 조직에 가장 가치가 있는 근로자 데이터는 기본적인 생산성 데이터(즉, 더 열심히 더 스마트하게 일하도록 만드는 데이터)라고 말했다. 하지만 향후 2~4년 동안 행동 데이터, 성격 데이터, 직장 내 대인관계와 상호 작용에 대한 데이터 등 더 고급화된 데이터의 가치가 높아질 것으로 전망된다. 그 과정에서 근로자 주체성의 강화로 인해 조직들은 자사 데이터의 사용법을 연마하고 비즈니스 중심의 인사이트와 근로자들에게 유리한 인사이트 간에 균형을 맞추게 될 것이다.



기술 및 운영 관점에서 볼 때, 조직은 정제된 정확한 데이터 체계 구축에 집중하는 현재의 노력을 바탕으로 새로운 인사이트 도출 방법을 강구하기 위해 다양한 질문을 던져야 한다. “어떤 방식으로 리스크와 보상을 평가하고 수집 대상 데이터를 결정하는가?” “우리의 데이터를 우리 기업과 근로자 모두에게 도움이 되는 방향으로 최대한 활용하고 있는가?” 등이 그러한 질문에 속한다.

근로자의 신뢰와 데이터 통제력을 어느 정도 확보하려면, 조직은 투명하고 접근 가능하며 윤리적인 인력데이터정책(즉, 생체인식 데이터를 포함한 전반적인 데이터 아키텍처를 설계해야 한다. 또한 개인과 팀 성과를 향상시키는 방식으로 데이터를 사용한 팀(즉, 블록체인 활용)의 공로를 인정하고 그 팀에 보상을 제공해야 한다. 이러한 조직의 조치가 데이터 분석을 핵심 역량으로 강화하는 데 도움이 된다.

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **슐룸베르거(Schlumberger)**는 생산직 근로자의 성과 개선과 피로 감소에 도움을 주기 위해 AI를 사용하고 있다.⁸ 텍사스주 덴턴에 위치한 슐룸베르거 신뢰성·효율성 센터(Center for Reliability & Efficiency)는 영상 데이터를 수집하고 집계하여 익명화 처리를 한 다음 AI를 사용하여 패턴을 찾는다. 이 데이터는 개인의 업무 방식을 모니터링하는 데는 절대 사용되지 않지만 누구든 개인적으로 자신의 성과 데이터를 열람할 수 있다. 이 데이터는 근로자와 조직 모두에게 가치 있고 유익하다. 예를 들어, 회사는 이 데이터를 사용해 생산성을 저하하는 피로감을 해소하는 차원에서 직원들에게 휴식시간을 더 짧지만 더 자주 제공했다.
- ☑ 호주 최대 통신회사인 **텔스트라(Telstra)**는 자사 근로자들에게 자신의 경력 데이터에 대한 편집 권한을 부여했다.⁹ 이 회사는 경력과 스킬 데이터를 저장하고 조직이 인재와 업무를 더 효과적으로 매칭할 수 있도록 지원하는 마이커리어(MyCareer)라는 내부 사이트를 운영한다. 근로자들은 자신의 데이터를 관리할 수 있으며, 부정확하거나 불완전한 정보에 대해서는 이의를 제기할 수 있다.
- ☑ **ABN 암로(AMRO)**는 HR 및 기업 관련 모든 데이터를 모아 통합 IT·데이터 환경을 구축하는 여정을 진행 중이다. 이는 경력 개발이나 오픈 포지션 같은 경력 관련 주제로 직원 대상의 머신러닝과 자연스러운 참여 유도를 가능하게 할 것이다.¹⁰ 네덜란드에 본사를 둔 이 글로벌 은행은 또한 직원들에게 더 높은 투명성을 보장하기 위해 개인정보보호정책을 새롭게 마련하고 있다. 직원 경험, 다양성, 인력, 인재 확보, 학습 관련 데이터를 갖춘 대시보드는 모든 직원이 활용할 수 있으며, 기업 리더가 인력에 대한 의사결정을 내릴 때에도 이 대시보드를 사용한다.

앞으로 나아갈 길

그림 3. 생존. 성공. 선도

생존(Survive)	성공(Thrive)	선도(Drive)
시장에서의 생존력 유지	경쟁우위 확보를 위한 차별화	근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도
<ul style="list-style-type: none"> ✔ 규정 준수 요건을 선제적으로 파악 ✔ 데이터 수집 전에 조직의 의도를 명확히 정의하고 리스크 분석 수행 ✔ 근로자 데이터를 수집해 논리적 범주로 정리하여 실행 가능한 데이터로 체계화 ✔ 근로자 데이터 보호 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ 근로자 데이터가 근로자와 조직에 어떤 방식으로 도움이 되는지 평가 ✔ 보유 데이터의 내용과 사용 방식을 근로자들에게 일관되고 투명하게 공개함으로써 신뢰 구축 ✔ 데이터 저장 시간 제한을 비롯해, 내부 데이터 공유, 원격 데이터 접근, 외부 업체/기관 공개에 대한 명확한 데이터 공지 제공 등 새로운 접근법을 통해 근로자 데이터 보호 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ 전체 인력 생태계가 포함되도록 근로자 데이터 확장 ✔ 근로자 중심의 가치 창출을 위해(해당 근로자와 함께) 이동 가능한 근로자 데이터 요소 탐색(예: 스킬 프로필) ✔ 데이터 저장 및 보호에 고급 기술(즉, 블록체인) 사용 ✔ 인접 정보와 가치 창출의 잠재력이 있는 근로자 데이터 세트에 접근하기 위해 시 활용

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

앞서 근로자 데이터에 대한 기존 접근법이 작동하지 않을 수 있음을 시사하는 부정적 신호에 주목했다. 이와 대조적으로 조직의 새로운 근로자 데이터 관리 방식이 성공적인지 여부를 판단하는 데 도움을 주는 몇 가지 긍정적 신호가 있다.

- ✔ 근로자 데이터가 책임 있게 사용되고 있으며, 근로자들은 조직 내부 용도 및 상업적 용도로 자신의 데이터를 사용하는 데 광범위하게 동의하고 이로부터 이익을 얻고 있다고 생각한다.
- ✔ 조직은 근로자 데이터를 쉽게 사용할 수 있으며 이로부터 가치 있는 인사이트가 도출되고 있다.
- ✔ 인력 생태계 전반에 걸쳐 활용할 수 있는 데이터가 점점 다양해지고 있다.
- ✔ 기업 리더로서 조직과 인력 전략의 목표 및 방향 설정과 관련해 근로자 데이터의 의존도가 점점 높아지고 있다.

궁극적으로 조직, 근로자, 노동조합, 정부 기관 모두가 근로자 데이터의 수집과 공유를 통해 실질적인 이익을 얻는 확고한 파트너가 되어야 할 것이다. 이러한 이익은 성과 추적을 통한 비즈니스 중심의 이익(생산성 향상과 규칙 위반 감소 등)뿐 아니라 상호 웰빙을 증진하는 더 폭넓은 이익까지 아우른다.

근로자 데이터의 양과 범위가 날마다 증가함에 따라 통제권 문제는 사라지지 않을 것이다. 이 문제를 미루기보다 조속히 문제 해결에 착수해 조직과 근로자 모두에게 상호 이익이 되는 방법을 찾는 조직이 근로자 데이터에서 가치를 창출하고 획기적인 인사이트 도출함에 있어 확실한 우위를 점하게 될 것이다.

Endnotes

1. Interview with authors.
2. Elyn Shook, Eva Sage-Gavin, and Susan Cantrell, "How companies can use employee data responsibly," *Harvard Business Review*, February 15, 2015.
3. Ibid.
4. Ministry of Manpower, Singapore, "Labour Relations and Workplaces Division," accessed December 9, 2022.
5. Rob Cross and Peter Gray, "Optimizing return-to-office strategies with organizational network analysis," *MIT Sloan Management Review*, June 29, 2021.
6. Sam Blum, "Burnout tech' seeks to identify signs of workers' mental distress by reading Slack messages and email," *HR Brew*, May 7, 2022.
7. Based on Deloitte observations at this organization.
8. SLB, "Digital equipment monitoring with OneStim," May 1, 2018.
9. Edmund Tadros, "Telstra already building its workforce of the future with MyCareer," *Financial Review*, March 22, 2018.
10. Patrick Coolen, "8 big tickets for people analytics (2022)," LinkedIn, October 14, 2021.

Acknowledgments

Martin Kamen, Tara Mahoutchian, and Nate Paynter coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Negotiating worker data."

The authors would like to thank **Christopher Westcott** for his contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Caroline Kelson, Michael McLaughlin, and Avalon Potter** for their outstanding contributions to this chapter.



5장 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화

조직은 근로자의 증가하는 영향력을 수용함으로써 가치를 창출하고 근로자와의 관계를 강화한다

Karen Weisz

오늘날 근로자들은 그 어느 때보다 더 많은 선택의 기회와 강력한 영향력을 지니며, 조직의 행동과 의제를 구체화하는 데 이렇게 새롭게 발견된 영향력을 행사하고자 한다. 기업 리더는 근로자의 열정과 에너지를 활용하여 근로자와 조직뿐 아니라 전 세계 모든 이들을 위한 상호 이익을 창출해야 한다.

델로이트 2021 글로벌 인적자본 트렌드 특별 보고서에서 다룬 **‘일을 유행으로 바라보는 세상’(Work as fashion)**에서 주목한 바와 같이, 근로자의 주체성이 강화되고 있다.¹ 여기서 기술된 미래에는 자신이 하는 일과 근무하는 조직에 대한 근로자의 선택권과 영향력이 커진다. 최근에는 이 경향이 사무실 복귀의 맥락에서 부각되면서, 근로자 주체성이 단순히 **업무공간 선호도로** 잘못 해석되어 조직은 ‘유연성’이 인력에게 어떤 의미인지 규정하면서 조직의 힘을 발휘하려고 한다.²

실제로 근로자 주체성에는 다양한 차원이 있다. 하나는 근로자의 자기결정권(self-determination)으로, 근로자들은 자신이 하는 일(업무방식, 시간, 장소)에 대해 유의미한 선택을 하고 영향력을 행사하고 싶어한다. 2021년 직장을 그만둔 근로자들은 퇴사의 이유로 승진 기회의 부재(63%)와 직장에서 존중받지 못하는 느낌(57%)을 꼽았다.³ 다른 하나는 근로자 행동주의(activism)로 근로자들은 환경 관행과 사회적 선에서부터 인종-젠더 형평성 및 그 사이의 모든 것에 이르기까지 광범위한 이슈에 걸쳐 자기가 속한 조직의 가치, 전략, 정책, 조치가 자신의 개인적 가치에 부합하기를 원한다. 예를 들어, 해로운 기업 문화는 업계와 비교해 퇴사율을 예측할 때 보수보다 10.4 배나 더 강력한 요소이다.⁴ 해로운 문화를 조장하는 주요 요인으로는 다양성·형평성·포용성(DEI) 증진의 실패, 존중받지 못한다는 근로자의 느낌, 비윤리적 행동이 있다.⁵

근로자 주체성 강화는 다음의 여러 요인이 복합적으로 작용한 결과이다.

- ☑ **계속되는 인재/인력 부족.** 오늘날의 근로자들은 더 많은 직업 옵션을 가지며 조직에 대한 의존도가 낮아져 자신들이 원하는 바를 과감하게 요구할 수 있게 되었다. 주체성 및 영향력에 대한 이러한 기대는 노동 공급의 변동과 상관없이 계속될 것이다. 이런 상황은 딜로이트 글로벌 MZ세대 서베이(Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey)⁶에서 뒷받침되는데, 이 서베이 응답자의 3분의 1이 다른 일자리가 없더라도 직장을 떠날 의향이 있다고 답했다. 조직은 근로자 주체성을 조직 설계에 반영하여 인력 전략과 관행을 구축함으로써, 원하는 인재를 확보하고 조직의 근로자들과 더 단단하고 장기적인 관계를 구축할 수 있다.
- ☑ **높아지는 사회적 의식.** 광범위한 사회·정치·환경·경제 문제에 대한 대중의 인식과 행동이 급격히 증가했고 개인들은 자신이 믿는 바를 관철할 수 있는 역량과 책임감이 커졌다고 느낀다. MZ 세대 5명 중 2명은 직무나 과업이 사회적·환경적 영향에 대한 자신의 가치관 및 다양하고 포용적인 문화에 부합하지 않는다는 이유로 그러한 직무나 과업을 거부했다.⁷ 이와 대조적으로 조직 목표에 매진하는 조직은 더 나은 이점을 누렸다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자의 50%가 고용유지율과 근로자 웰빙이 증가했다고 언급했다.
- ☑ **기술 발전.** 디지털 기술로 인해 개별 근로자는 특정 조직이나 직무에 얽매이지 않고 더 쉽게 가치를 창출할 수 있게 되었다. 또한 이러한 디지털 기술 덕분에 이슈를 두고 전 세계 사람들은 실시간으로 연결되어 소통할 수 있으며, 조직은 근로자가 중시하는 내용에 대한 귀중한 인사이트를 확보할 수 있게 되었다. 예를 들어, 소셜미디어는 현미경과 확성기 역할을 동시에 수행하며 목소리를 증폭시켜 조직의 결정에 영향을 미치고 조직이 취한 조치에 대해 더 광범위하게 공개된 차원에서 해당 조직에 책임을 지운다.
- ☑ **정부의 낮은 영향력.**⁸ 정부가 일자리와 임금 보호를 위한 공공정책 및 규제, 사회 안전망 및 복지 혜택 강화, 교육 접근성 향상, 리스킬링 투자 등의 지원을 제공하지 않으면, 근로자들은 이러한 지원을 조직이 대신 제공해 주길 기대하게 된다. 이러한 지원을 통해 조직은 근로자 참여도와 고용유지율을 높일 수 있다.

근로자 주체성은 법률, 사회적 행동, 문화적 규범, 근로자와 조직 간의 관계가 다르기 때문에 국가와 지역에 따라 다양하게 나타난다. 하지만 국가별, 지역별 차이에도 불구하고 전반적인 추세는 근로자가 그 어느 때보다 더 강한 영향력과 더 많은 선택지를 가진다는 점이다. 그리고 '조용한 퇴사(quiet quitting)' 현상에서 볼 수 있듯, 근로자들은 기업 행동을 만들고 이끌어가거나, 아니면 단순히 자신들의 참여도와 생산성 수준을 결정하기 위해 이러한 영향력과 선택권을 적극 활용하고자 한다.⁹

이러한 글로벌 트렌드는 조직의 가치, 전략, 정책, 조치가 근로자 개인의 가치(개인 및 집단 차원)와 더 넓은 사회적 가치에 부합하도록 조직에 상당한 압박을 가하고 있다. 근로자와 사회 각계각층이 기대하는 바가 다르다는 점을 고려하면 이러한 조율은 어려운 일이겠지만, 이를 통해 근로자, 조직, 사회가 얻게 되는 이점이 어려움보다 훨씬 크다.



신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✔ 조직의 경청이 늘었고 근로자 대상 프로그램과 정책이 계속 변화하는 것 같은데도 근로자 참여도가 떨어진다
- ✔ 조직이 경쟁업체와 업계 기준에 근거해 자체 평가를 하지만, 비즈니스 전략과 인력에 가장 중요한 문제의 해결에 있어서는 여전히 고전하고 있다
- ✔ 조직과 근로자의 우선순위 불일치로 인해 근로자 시위와 행동주의가 증가하고 기업 성과 부분(재무, 평판 등)에서 어려움을 겪고 있다

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 참여한 기업 리더 중 84%는 근로자 주체성이 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 응답했다. 하지만 이 문제를 해결할 준비가 제대로 되어 있다고 답한 기업 리더는 17%에 불과해, 모든 조사 대상 트렌드 중 두 번째로 낮은 준비도를 보였다.

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 이러한 격차는 상위 세 분야(44%)로 등장한 보수, 근무지, 근무 시간과 같이 최근 팬데믹으로 인한 근로자 주체성에 집중된 최신성 편향에서 비롯된다. 근로자 주체성을 제대로 활용하고 가치를 높이려면 목적, 의견, 업무와 같은 분야에 주목해야 하는데, 이는 딜로이트 서베이에에서 최하위로 꼽힌 세 분야(16%)였다.

그림 1. 근로자 주체성에 대한 준비도 격차

근로자의 영향력과 선택권 확대에 대응하는 일이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

84%

우리 조직은 근로자의 영향력과 선택권 확대에 대응할 준비가 제대로 되어 있다

17%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

새로운 기본 원칙

- ☑ **변화하는 목표를 수용하라.** 근로자 주체성을 더 큰 가치를 위해 활용하기 위해서는 이러한 목표가 유행이 아니며, 이에 대한 관심 역시 선택 사항이 아닌 인식의 필요하다. 또한 사람들에게 중요한 사항은 자주 바뀌기 때문에, 오늘 근로자와 함께 창출하고 공유하는 목표라 할지라도 영구적일 수는 없을 것이다. 조직과 근로자가 함께 만들어가는 이러한 공동 창조는 도출된 해답뿐 아니라 질문의 내용까지도 공유하는 것이다. 즉, 이러한 공동 창조가 조직과 근로자, 이들을 대표하는 자들 간에 확고하게 자리잡은 관행이 되어야 함을 시사한다. 딜로이트의 강력한 인력 아키텍처(High-Impact Workforce Architecture) 연구에서는 이를 인력 차원에서 ‘창조자 마인드셋(creator mindset)’을 함양하는 것으로 기술한다. 즉, 다가오는 변화에 적응할 뿐 아니라 조직의 미래 형성에 적극 기여하고자 하는 열망을 심어주는 것이다.¹⁰ 창조자 마인드셋은 근로자들에게 이익이 된다. 근로자들은 자신이 일조한 변화와 마주하여 더 강한 회복탄력성(resilience)을 보이며, 공동 창조 과정에서 직접적인 기여를 했다는 점에서 강한 소속감을 느낀다.¹¹ 창조자 마인드셋은 당연히 조직에도 이익이 된다. 인력 아키텍처 연구에 따르면 이러한 창조자 마인드셋을 심어준 조직의 경우 그렇지 않은 조직에 비해 고객 만족도가 1.8배 더 높고 혁신의 경우는 2.8배 더 높은 것으로 나타났다.
- ☑ **여정을 공유하고 성과도 공유하라.** 근로자와 조직은 토론의 장에서 성과를 공유하면서 지속적인 대화를 해야 한다. 근로자의 선호도와 의견을 경청하는 것이 이러한 관행의 전제 조건이지만, 그것만으로는 의미 있고 영향력 있는 관계가 형성되는 데 충분하지 않다. 조직은 기업 성과에 영향을 미치는 공식적인 의사결정 토론에 대한 근로자의 참여를 활성화해야 한다. 이러한 활성화는 조직의 규모, 규정, 노동조합 및 노사협의회의 참여 수준에 따라 다양한 형태로 나타날 수 있다. 이 같은 의사결정 과정을 공유하게 되면 근로자의 권한과 주체성이 향상되고 기업 성과도 증진된다. 예를 들어, 독일에서는 직원 수가 5인이 넘는 모든 기업은 법에 따라 의무적으로 노사협의회를 설치해야 한다.¹² 이러한 노사협의회는 휴가, 급여 지급 방법과 같은 일상적 사안부터 조직 투자, 사업장 폐쇄, 잠재적 인수와 같은 경제적 측면에 이르기까지 광범위한 권한을 갖는다.¹³
- ☑ **근로자와 조직 간의 바람직한 관계를 지원하는 구체적인 결정에 집중하라.** 조직이 근로자 주체성을 비즈니스의 모든 측면에 반영한다는 것은 현실성이 없고 효율적이지도 않다. 정확하게 말하면, 조직은 조직의 가치와 목표에 부합하는 조직-근로자 관계의 구축을 돕는 절차와 토론에 근로자를 적극적으로 참여시키는 데 집중해야 한다. 어떤 조직에서는 이러한 집중이 공동의 목적을 위한 단결일 수 있지만, 다른 조직에는 업무 설계에 초점을 맞춘다는 의미일 수 있다.
- ☑ **실현화 노력에 매진하라.** 이 절 서두에서 살펴본 조직과 근로자의 상호 이익을 달성하기 위해서는 이러한 조치들이 입에 발린 소리여서는 안 된다. 근로자는 헌신하는데 조직이 근로자의 관점을 비즈니스 관행에 의미 있게 반영하지 못하면 근로자의 신뢰가 저하되고 근로자의 탈참여가 일어나게 될 것이다. ‘실현화’는 근로자를 근로자의 가치, 관심사, 스킬에 부합하는 업무 배정, 과업 또는 계획과 매칭함으로써 열정을 생산성으로 전환하는 것일 수 있다. 조직과 근로자 간에 형성된 관계에 따라서는 양측 모두 근로자가 업무 밖에서 의미와 목적을 찾게 될 것이라 예상할 수 있을 것이다(“업무는 업무다”에 기술된 미래¹⁴). 그렇게 되면 ‘실현’은 목적에 집중하기보다 업무 자체를 근로자와 함께 만들어간다는 의미가 될 수 있다.

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **노바티스(Novartis)**는 최근 '책임을 동반한 선택'(Choice with Responsibility)을 도입하면서 직원에게 근무 국가 내에서의 근무 방식, 장소, 시간에 대한 선택권을 부여했다.¹⁵ 이 정책은 관리자의 승인에서 관리자의 정보 제공으로 책임을 전환하고 개인과 기업의 성과 최적화를 도모한다.

- ☑ **하이얼(Haier)**은 직원들 누구나 수천 개의 초소형 기업(microenterprise) 중 한 곳에 동참하거나 이러한 기업을 창업할 수 있도록 하여 자기 업무에 대한 선택권과 자율성을 부여하고 그 부를 직원들과 공유한다.¹⁶ 기본 급여는 최저 임금 수준으로 높지 않지만, '주요 목표' 달성에 성공한 팀은 급여를 5~10배로 늘릴 수 있다. 일선 팀은 각자에게 맞는 방식으로 기업을 운영할 수 있는 재량을 지닌다.

- ☑ **미국 매사추세츠주**는 선택받은 고용주라는 지위를 유지하면서 인재를 유치하고 유지하기 위해 업무공간 유연성을 강화했다.¹⁷ 리더와 관리자는 개별 직원과 팀을 통해 업무 선호도를 지속적으로 조사하여 선호도와 운영 니즈를 균형 있게 고려한 하이브리드 업무 일정을 만든다. 이로 인해 업무공간 유연성이 증가했고 고용유지율도 높아졌으며, 하이브리드 환경에서 시작된 양방향 소통의 개선으로 경영진이 직원들이 직면한 문제, 도전과제, 기회에 대한 의견을 직접 경청할 수 있게 되었다.

- ☑ **M&T 은행**은 직원들에게 40시간의 유급 자원봉사 시간을 제공해 이들이 자신의 열정에 부합하는 활동에 시간을 할애하는 프로그램을 만들었다.¹⁸ 이 프로그램을 통해 직원들은 자신의 개인 선택, 행동, 가치를 '사람들의 삶을 바꾼다'는 조직의 전체 목적에 일치시킬 수 있게 되었다.

앞으로 나아갈 길

그림 2. 생존. 성공. 선도

<h4>생존(Survive)</h4> <p>시장에서의 생존력 유지</p>	<h4>성공(Thrive)</h4> <p>경쟁우위 확보를 위한 차별화</p>	<h4>선도(Drive)</h4> <p>근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 가장 중요한 기본 니즈에 대한 근로자의 감정과 관점을 수집한 다음, 인사이트를 발휘하여 의사결정을 함 ✓ 근로자와 근로자 대표조직의 의견이 조직의 우선순위와 조치에 어떤 영향을 미치는지에 대해 소통 ✓ 우선순위를 정할 때, 과정보다 행동에 집중해 '최소 실행 가능 정책' (조직 보호에 필요한 최소한의 정책)을 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 의사결정을 위한 토론과 정책개발에 근로자와 근로자 대표조직(즉, 노사협의회, 노동조합)의 직접 참여를 기본으로 하는 체계와 절차 마련 ✓ 유망 아이디어를 근로자 관심 분야와 연계하기 위해 자체 조직 팀 또는 근로자 '발굴팀' 육성 ✓ 근로자의 동기와 필요에 대한 변화를 사전에 파악하기 위해 지속적인 상황 감지와 진행중인 대화 적극 활용 ✓ 근로자에게 부담감을 주지 않으면서 권한을 부여하는 다루기 쉬운 모델형 선택권 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 특히 ESG 및 DEI 문제와 관련해 (이사회 또는 경영진 리더십 팀 등) 최고 수준의 의사 결정에서 근로자 대표성 강화 ✓ 리더를 대상으로 심리적 안정과 경청의 기술에 대한 교육 제공 ✓ 근로자들에게 프로젝트, 직무, 해결할 문제, 달성할 성과를 선택할 수 있게 하여 업무 자율권과 선택권 부여

주: 근로자 대표에 대한 규제 요건은 지역별로 다르다(예: EU 국가의 노사협의회).
출처: 딜로이트 분석

미래 전망

근로자 주체성은 근로자가 조직의 모든 활동을 결정하도록 허용한다는 의미가 아니며, 실행되지 않은 의견을 근로자와 공유하는 제도 (즉, 최소한의 영향력을 가진 위원회)를 만든다는 의미도 아니다. 이는 양방향 협업이지 난상토론이 아니다. 그러나 난상토론이라 해도 근로자의 영향력과 통제에 대한 욕구를 충족시킬 필요는 없다. 필요한 것은 근로자들에게 의미 있고 상호 이익이 되는 선택권을 제공하고 인력 전반에 영향을 미치는 이슈에 대한 의사결정 과정에 이들의 참여를 유도하는 개방적이고 서로 존중하는 관계이다. 근로자들은 시설 및 운영 장소 등 조직의 전략적 수준의 의사결정에 포함되어야 하고, 근무 일정과 같은 개인 수준의 의사결정에도 포함될 수 있다. 이러한 결정과 관련해 리더는 '시간을 두고 기다려 보자'라는 입장을 취하고 싶을 수 있지만, 근로자 정서의 변화와 주체성 강화 추세는 인력 수급 변화나 경제 침체와 관계없이 계속될 것이고 '이전 상태로는 복귀하지 않을 것'이다. 비즈니스, 인력, 사회적 변화의 속도에 발맞춰, 근로자 주체성은 이러한 근본적 변화를 헤쳐 나가는 데 필요한 민첩성을 길러준다.

궁극적으로, 근로자 주체성은 그 자체로 강력한 동기 부여의 원천이 될 수 있다. 심리학 연구에 따르면 주체성은 동기와 행동뿐 아니라 신체 건강 및 전반적인 웰빙과 연관된다.¹⁹ 핵심 사항은 영향력과 선택의 자유를 주는 것이 흔히 실제 선택권을 제공하는 것만큼이나 중요하다는 점이다.

조직의 출발은 조직 미래에 대한 주인의식을 공유하려는 근로자의 욕구를 인정하고 수용한 후 상호 의견을 바탕으로 미래를 함께 창조해 나가는 데서 시작된다. 그 결과 형성되는 관계는 조직과 근로자 모두가 한 자리에 앉아 권한과 책임을 모두 공유하는 그런 관계이다. 조직과 근로자는 힘을 합쳐 목적, 업무 자체, 상호 합의된 요소를 바탕으로 도전과제를 해결하고 이익을 실현한다.



Endnotes

1. Erica Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
2. Hugh Son, "Goldman Sachs CEO David Solomon says in-person attendance tops 50% after return-to-office push," CNBC, May 2, 2022; Matthew Stern, "Apple can't turn back from flexible work-from-home options," Forbes, August 30, 2022.
3. Kim Parker and Juliana Menasce Horowitz, "Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected," Pew Research Center, March 9, 2022.
4. Donald Sull, Charles Sull, and Ben Zweig, "Toxic culture is driving the great resignation," MIT Sloan Management Review, January 11, 2022.
5. Ibid.
6. Deloitte, *Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, 2022.
7. Ibid.
8. Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*
9. Jim Harter, "Is quiet quitting real?," Gallup, September 6, 2022.
10. David Mallon et al., *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, Deloitte, September 2020.
11. Erica Volini et al., *2020 Global Human Capital Trends—The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, 2020.
12. Marie Laure Troadec, "German Works Council — An essential guide for employers," Horizons, December 6, 2022.
13. Ibid.
14. Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*
15. Novartis, "Choice with responsibility: Reimagining how we work," July 29, 2020.
16. Steve Denning, "Can firms succeed without managers? The case of Haier," Forbes, January 30, 2022.
17. Based on work done by Deloitte with this organization.
18. Interview with authors.
19. A Bandura, "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review* 84, no. 2(1977): pp. 191–215; Gregory C. Smith, "The effects of interpersonal and personal agency on perceived control and psychological well-being in adulthood," *The Gerontologist* 40, no. 4(2000): pp. 458–68; James W. Moore, "What is the sense of agency and why does it matter?," *Front Psychol* (2016).

Acknowledgments

Karen Weisz coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on “Harnessing worker agency.”

The authors would like to thank **Neil Walker-Neveas** (M&T Bank) for his contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Sarah Hechtman** and **Abby Shuster** for their leadership in the development of this chapter, and **Balaji Bondili**, **Grace Stafford**, and **Gwen Widicus** for their outstanding contributions.



6장 인력 생태계 적극적 활용

기존의 고용 구분 방식에서 탈피해 핵심 스킬과 근로자의 잠재력을 아우르는 진정한 인력 생태계를 활용한다

Karen Weisz

가치가 높고 전략적으로 중요한 스킬 및 활동과 관련해 조직의 비전통적인 근로자에 대한 의존도가 높아지고 있다. 그러나 조직의 인력 전략과 관행은 여전히 전통적인 근로자에 맞춰진 상태이다. 비즈니스 민첩성과 확장성의 증진, 인재에 대한 접근성 확대, 근로자의 생산성 및 성과 향상 등 전체 인력의 이점을 최대한 끌어내려면, 조직 인력을 모든 근로자를 포함한 경계 없는 생태계로 파악해야 한다. 이 생태계에서는 다양한 유형의 근로자가 각기 다른 필요에 따라 다양한 방식으로 가치 있는 기여를 한다. 이러한 인력 생태계를 활용하기 위해서는 다양한 유형의 근로자가 제공하는 고유한 기여를 최대화하면서 이들을 일관된 방식으로 지원하는 인력 전략과 인사 절차, 시스템, 프로그램이 필요하다.

인력의 재정의는 팬데믹이 시작되기 훨씬 전부터 시작되었다. 하지만 인재 부족과 기존의 업무 모델에 대한 의존으로 조직이 필요로 하는 핵심 인력 확보에 어려움이 생기면서 이러한 인력 재정의 작업이 가속화되었다. 근로자들은 또한 비전통적 고용 모델을 통한 삶과 업무의 유연성 확대를 요구하고 있다.

한시적 근로자는 이미 전체 노동력 풀의 상당 부분(일부 연구에 따르면 거의 30%)을 차지하고 있다.¹ 설문조사에서도 절반이 넘는 응답자들(55%)이 경력 전반에 걸쳐 이미 고용 형태를 전환했거나 전환할 가능성이 있다고 답했으며, 이들은 기존의 정규직, 공식 직무 외의 내부 기회(인재 마켓플레이스 이용)와 프리랜서/긱 업무 사이에서 유동적으로 움직였다.²

이러한 전환은 다음 몇 가지 연관 트렌드에 의해 촉진되고 있다.

- ☑ **근로자 주체성 강화.** 모든 유형의 근로자가 자신이 어디에서 어떻게 (그리고 누구를 위해) 일하는지에 영향을 미치거나 이를 결정할 수 있는 권한을 확보하고 있다.
- ☑ **인재 부족.** 조직은 필요한 인재 발굴에 고전하고 있으며, 인재를 확보할 수만 있다면 어떤 형태로든 채용하려고 한다.
- ☑ **민첩성 강화 필요.** 오늘날 조직들은 신속하게 방향 전환을 할 수 있어야 하며 그에 따라 인재를 적응시킬 수 있는 능력을 갖춰야 한다.
- ☑ **세대별 선호도.** 젊은 세대는 일과 경력에 대해 기존 세대와는 다른 시각을 가지고 있으며, 한 조직에서의 장기간 정규 근무가 반드시 필요하다고 생각하지 않는다.
- ☑ **디지털 기술과 비전통적 업무환경의 부상.** 기술의 발전으로 사람들은 언제 어디서 어떤 인력 모델로든 생산적인 근무가 가능해졌다.
- ☑ **스킬 기반 조직으로의 전환.** 미래지향적 조직은 중심추를 직무와 직급에서 스킬로 전환하는 중이다. 이는 고용형태와는 관계없이 근로자가 제공하는 스킬을 높게 평가하는 생태계 마인드셋과 일맥상통한다.

조직들의 적응력은 높아졌지만 아직 인력 생태계의 가치는 최대로 활용되지 못하고 있다. 인력 생태계를 제대로 활용하려면 생태계 전반에서 더 높은 소속감과 통합된 경험이 창출되어야 한다. 현재 비전통적 근로자는 흔히 외부자로 취급되며, 통상적으로 조직의 인력 기획에 포함되지 않아 성장 기회에 접근할 수 없는 상태이며 기업에 대한 이들의 공헌은 사실상 인정받지 못하고 있다. 이러한 모든 요소가 생산성과 참여도에 영향을 미친다. 진정한 인력 생태계를 구축하려면 조직의 마인드셋, 문화, 업무 전략/관행, 플랫폼/데이터 접근의 전환이 반드시 필요하다.

비전통적 근로자를 인력과 문화에 통합하는 더 나은 방법을 찾게 되면 조직의 성공에 필요한 핵심 스킬과 인재 확보에 대한 접근이 확대될 것이다. 이를 통해 또한 인재의 잠재력이 최대한 발휘되고, 시장 변화에 대응해 인력의 규모를 확대 또는 축소하거나 활동의 초점을 신속하게 전환하는 조직 능력의 강화에 도움이 될 것이다. 이러한 이점은 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 자료를 통해 확인되는데, 이 서베이에 따르면 인력 생태계를 최적화하는 두 가지 주요 동인은 현재 수요를 충족하는 인력 생태계 능력(46%)과 미래에 필요한 민첩성 제공 능력(36%)이었다.



신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✔ 비즈니스 전략 실행에 필요한 핵심 스킬을 갖춘 인재 확보에 고전하고 있다
- ✔ 경청과 감지를 이용하여 전통적 근로자와 비전통적 근로자로 구성된 팀의 사기와 참여 관련 우려사항을 파악한다
- ✔ 조직의 비전통적 근로자가 직면하는 데이터, 협업 도구, 업무 시스템에 대한 접근성 문제가 생산성에 부정적 영향을 미치고 있다

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자본 트렌드 서베이에 따르면 기업 리더의 84%는 조직 내외 근로자를 포함하여 확대되는 인력을 포용적으로 이끄는 리더십의 중요성을 인정한다. 그러나 응답자 중 16%만이 그렇게 할 준비가 제대로 되어 있다고 답해, 가장 낮은 준비도 점수를 기록했다(그림 1).

전통적으로 조직은 기존 인력 모델과 정책을 조금씩 조정하고 차선책을 마련하는 식으로 계속해서 적응해왔다. 하지만 이제 임시방편으로는 충분하지 않으며 근본적인 변화가 필요한 시점에 와 있다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자본 트렌드 서베이에 따르면, 인력 생태계 활용을 가로막는 최대 장벽은 문화(27%)와 업무 방식(26%)이었다.

그림 1. 인력 생태계에 대한 준비도 격차

조직 내외 근로자를 포함하여 확대되는 인력을 포용적으로 이끄는 리더십이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

84%

우리 조직은 조직 내외 근로자를 포함하여 확대되는 인력을 포용적으로 이끌 준비가 제대로 되어 있다

16%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자본 트렌드 서베이

새로운 기본 원칙

☑ **인력 생태계 마인드셋을 채택하라.** 앞으로 전체 근로자(와 미래 근로자) 풀을 경계 없는 생태계로 인식하고 모든 유형의 근로자를 기업에 매우 가치 있고 필수적인 존재로 다루어야 한다. 여기에는 비전통적 근로자를 인력 전략과 계획에서 명시적으로 고려하는 것뿐만 아니라, 모든 근로자(전일제 또는 시간제, 원격 또는 대면 근무 근로자)를 조직 문화에 통합하는 것까지 포함된다. 조직 업무에 기여하는 모든 사람이 조직의 핵심 가치를 반영하고 자신을 해당 문화의 일부라고 느껴야 한다. 흥미로운 점은 조직과 시스템 차원에서는 간과되고 있지만, MIT 슬론 매니지먼트 리뷰(MIT Sloan Management Review)와 딜로이트의 자료를 보면 글로벌 관리자 대다수(93%)가 이미 조직 내외 근로자를 조직 인력의 일부로 간주하고 있으며, 이는 관리자들이 이미 이러한 마인드셋을 수용했다는 사실을 보여준다.³

☑ **스킬 중심의 접근법을 취하라.** 앞서 1장 직무의 종말에 대처에서 다룬 바와 같이 점점 더 많은 미래지향적 조직이 공식적이고 좁은 의미의 정의에 따른 직무와 직책을 바탕으로 수백 년 전에 구축된 인력 모델에서 벗어나고 있다. 이러한 조직들은 스킬, 역량, 관심사를 중심으로 한 새로운 스킬 중심의 접근법을 채택하고 있다. 이러한 변화는 근무 유형 또는 직급보다는 수행해야 할 업무와 필요한 스킬에 초점을 맞추는 인력 생태계 개념과 완벽하게 부합한다.

☑ **개방형 인력플랫폼을 구축하라.** 전통적·비전통적 근로자별로 완전히 다른 접근법과 플랫폼을 마련하는 대신, 개방형 인재 접근법을 채택하여 모든 유형의 근로자가 지닌 잠재력을 최대한 활용하는 동시에, 인력 생태계 전반에 걸쳐 일관성을 유지한다.

- ➔ **개방.** 모든 유형의 근로자가 지닌 고유한 가치와 기여도뿐 아니라, 이들 특유의 니즈와 선호도를 인정하고 수용하는 인력 전략 및 계획을 마련한다.
- ➔ **신속한 통합.** 변화하는 업무와 고객 니즈에 유연하게 적응하기 위해 생태계 플랫폼을 비즈니스 전략에 통합한다.

이는 모든 근로자가 동일한 대우를 받아야 한다는 의미는 아니다. 근로자 유형에 따라 필요 사항도 다르고 가치 기여 방식도 다양하며 서로 다른 상쇄요소를 선택한다. 예를 들어, 전통적인 정규직 근로자는 일반적으로 고용주에 대한 헌신적 집중, 가용성, 충성을 제공한 대가로, 완전한 복리후생과 높은 직업 안정성을 보장받는다. 반면 다른 근로자 집단의 경우에는 더 높은 시급과 유연성을 대가로 더 적은 부가 혜택을 얻는다. 중요한 인재를 유치하고 활용하려면 이들의 개인적 선호도를 존중하는 것이 중요하다.

☑ **지사에서 조율로 중심을 전환하라.** 인력 생태계에서 조직과 관리자를 원활한 업무 수행에 대비시키려면 새로운 관리 관행이 필요하다. 기존의 명령·통제 접근 방식에서 기능 간 조정·통합으로 전환하여, 기존의 전통적 근로자에 적용하던 방식으로 효과적으로 외부 근로자에 접근하고 이들을 고용하고 관리하며 발전시켜야 한다. 오늘날 외부 근로자가 인사, 조달, 기술, 비즈니스 개발 등 여러 다양한 집단의 영향을 받는 것이 일반적이지만, 이들 집단은 외부 근로자의 근무 절차와 관행에 대해 서로 소통하지 않는 경우가 흔하다. 앞으로 업무 및 사업부 리더들은 서로 협력하여 전체 인력 생태계에 대해 계획적이고 체계적으로 생각해야 한다. 이러한 새로운 관계 구축에는 관리 관행, 기술, 통합, 리더십의 근본적인 변화가 필요하고, 이 모든 부분이 인력 생태계를 성공적으로 조율하는 조직 능력을 뒷받침한다.⁴

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- 미국의 **신양 기반 의료서비스 제공자**들은 컨소시엄 결성을 모색하고 있는데, 이 컨소시엄을 통해 다양한 구성원 시스템에 배치할 수 있는 인재를 개발해 공유하고, 매력력이 한층 강화된 공동 고용주 브랜드를 구축하고, 의료서비스 내 인재 관련 여러 문제와 인력 부족을 해결하고자 한다. 또한 컨소시엄 내에서 배치 유연성을 확보하고, 컨소시엄 내 다양한 조직을 접할 기회를 공유하기 때문에 근로자 입장에서는 경력을 쌓을 기회가 확대되며 주체성도 강화된다.
- 합병 추진 중인 **두 대형 미디어 기업**은 양측 기업과 인력을 조율하면서 인력 생태계 패러다임을 전환시키고 있다. 기존의 인력 통합 접근법에서는 직원을 우선적으로 유일하게 고려하겠지만, 이들 기업은 의식적으로 먼저 외부 인력을 살펴본 다음 전통적 직원들에 '집중'하면서 인력 통합 작업에 착수했다. 이러한 변화를 통해 조직의 집중 분야와 중복 분야를 제대로 파악하여 시너지 효과를 내고 향후 통합된 조직으로서 미래 성장을 함께 만들어 갈 수 있게 될 것이다.
- 노바티스**는 원활한 직무 경험과 포괄적 인력 전략을 제공하기 위해 10만 명 이상의 내부 근로자와 5만 명의 외부 근로자에 대한 관리 업무를 인사·조직 부서 산하에 통합하고 있다. 이러한 통합된 시각이 구축되면 리더는 조직 내외 근로자 간의 이상적인 균형을 의식적으로 고려하게 되고, 그러한 결정을 기업의 특정 니즈에 근거해 내리며, 스킬 가용성, 접근 속도, 경제성 등 여러 요소를 고려할 수 있게 될 것이다.⁵
- 유니레버**는 전 세계적으로 15만 명 넘는 근로자를 고용하고 있지만, 이 소비재 기업의 외부 핵심 인력(사람, 제3자, 대리점)은 300만 명으로 추산된다. 유니레버의 고위 리더들은 유연성과 민첩성이 더 높은 인력을 만들기 위해 직원뿐 아니라 외부 근로자의 업스킬링을 위한 전제 조건으로 외부 근로자에 대한 데이터와 인사이트를 디지털화하는 작업에 매진하고 있다.⁶
- M&T 뱅크**는 서부 뉴욕(WNY)의 실업과 불안전 고용 문제를 해결하고자, 비영리단체, 지방 정부, 교육 기관으로 구성된 지역 연합조직과 협력하여 지역 구성원을 대상으로 수요가 높은 스킬 교육을 제공했다.⁷ WNY 테크 스킬(Tech Skills) 계획은 데이터 분석, UX 디자인, 소프트웨어 엔지니어링과 같은 스킬 분야의 무료 강좌를 제공하며, 지역사회의 경제적 안정과 보건을 증진하는 동시에, 모든 기업이 접근할 수 있는 지역 내 더 광범위한 인재 생태계를 구축하고 있다.
- 지방 정부와 비영리단체**는 뉴멕시코 그레이터 메실라 밸리 지역에서 점차 심화되는 인력개발 문제에 대응하고 있다. 라스크루시스(Las Cruces) 상공회의소와 뉴멕시코 남부의 다리(Bridge of Southern New Mexico)는 정부, 민간산업, 고등교육 및 지역 사회의 리더들과 함께 이 지역 자립형 현지인력 생태계를 위한 연합을 결성하기 위해 회의를 개최했다. 회의는 특히 강화되는 근로자 주체성이란 차원에서 현지 인재 채용, 개발, 유지에 대한 전략을 중점으로 다뤘다. 이러한 연합 접근 방식은 정부와 민간 기업이 인력공동개발 접근법을 구축하기 위해 협력하기 때문에 진정한 생태계 마인드셋을 보여준다.

앞으로 나아갈 길

그림 2. 생존. 성공. 선도

생존(Survive)	성공(Thrive)	선도(Drive)
시장에서의 생존력 유지	경쟁우위 확보를 위한 차별화	근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도
<ul style="list-style-type: none"> ✔ 전략적 인력 기획 노력에 영향을 미치기 위해 조직 업무를 수행하는 모든 인력을 파악 ✔ 모든 인력 보고 역량에 인력 전체를 확실하게 반영 ✔ 참여 전략(예: 조직 내 소통 창구 타운홀미팅)에도 모든 인력 반영이 필수임을 인정 ✔ 비전통적 인력과 관련된 비용과 리스크 파악 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ 적절하고 고용법에 부합하는 전체 인력 생태계를 포함하기 위해 인재 전략 및 관행 확대 ✔ 전체 인력 생태계를 위한 통합 참여 전략 수립 ✔ 플랫폼에 대한 적절한 접근 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ 핵심 인재에 접근하기 위한 토대로 직무가 아닌 스킬 활용 ✔ 전통적 근로자가 외부 경험 및 스킬을 얻도록 장려 ✔ 지속가능성, DEI, 인적 리스크 같은 영역에서의 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있도록 전체 인력 생태계 활용 ✔ 전체 인력 생태계를 성공적으로 조율할 수 있도록 리더십 역량과 마인드셋 강화

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

조직은 정규직 근로자를 우선시키고 나머지는 '기타'로 다루는 전통적으로 좁은 의미에서의 '인력' 정의를 고수하기보다, 현실 세계의 인재 풀에 맞추어 마인드셋과 관행을 조정해야 한다. 오늘날 인재풀은 더 복잡해지고, 고가치의 전략적으로 중요한 스킬과 경험을 갖춘 비전통적 근로자의 비중이 높아지고 있다.

생태계 마인드셋과 개방형 인력 플랫폼 등 새로운 인력 기본 원칙은 조직 생태계의 현재와 미래의 근로자들뿐만 아니라 조직에도 이점을 제공한다. 조직 차원의 이점은 더 많은 우수 인재 확보, 다양한 유형의 인재로부터 최대의 가치 창출, 기업과 시장의 니즈 변화에 맞게 규모를 확장하거나 축소하고, 초점을 전환하는 등의 유연성 강화라 할 수 있다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자 중 인력 생태계 접근법을 최적화하기 위해 노력한 기업은 혁신, 재무 성과, 고용유지율, 리더십 파이프라인이 강화되었다고 답했다.

워크데이의 크리스 에른스트 최고교육책임자는 “인력 생태계의 힘을 활용하면 훨씬 더 포용적이고 민첩하며 유연한 방식으로 기업 업무를 처리할 수 있습니다. 워크데이는 ‘커리어 허브(Career Hub)’를 사용하는데, 커리어 허브를 통해 직원은 자신이 현재 보유한 스킬과 관심사를 공유하고, 관련 인맥, 직 업무, 엄선된 학습 콘텐츠, 추천 직무 정보를 받아 자신의 경력에 활용합니다. 현재 직 업무에 참여 중인 인력이 2,100명(회사 인력의 약 12%)이 넘습니다. 직 업무 채용은 유기적으로 도입되었고, 소규모 단기 직에서 비즈니스상 어려움을 해결하기 위해 직원과 기회를 연결하는 수개월 수준의 직으로 빠르게 확장할 수 있었습니다”라고 말했다.

조직들은 지난 수십 년 동안 이러한 목표를 추구해 왔지만 항상 기존 인력 모델의 경계 내에서 해결책을 설계해야 했다. 생태계 마인드셋과 개방형 인력 플랫폼으로 이러한 기존의 경계가 제거되면서, 리더들은 근무 계약조건과 상관없이 모든 인력의 기여도를 극대화할 수 있게 되었다.

Endnotes

1. MBO Partners, The contingent labor imperative: How agile enterprises succeed in a modern workforce model, August 2022.
2. Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, and Julie Hiipakka, The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce, Deloitte Insights, September 8, 2022.
3. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, and Jeff Schwartz, "Orchestrating workforce ecosystems: Strategically managing work across and beyond organizational boundaries," MIT Sloan Management Review, May 17, 2022.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Greg Pokriki, "Buffalo's Tech Academy and how it benefits other companies," Invest: BuffaloNiagra, November 17, 2021; M&T Bank, "Regional coalition announces 'WNY Tech Skills Initiative' to accelerate economic recovery, provide community with access to technology training," press release, December 16, 2020.

Acknowledgments

Karen Weisz coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Unlocking the workforce ecosystem."

The authors would like to thank **Chris Ernst** (Workday) for his contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Sarah Hechtman** and **Abby Shuster** for their leadership in the development of this chapter, and **Balaji Bondili**, **Grace Stafford**, and **Gwen Widicus** for their outstanding contributions.

트렌드 3

사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라

기업의 영향력은 사업, 직원, 주주들뿐 아니라 사회 전반에 미쳐야 한다.

실제로 딜로이트 서베이에 참여한 기업 중 절반 이상이 그들이 속한 사회와 더 깊은 관계를 구축하기를 희망했다.



7장 | 공정성 결과를 위한 행동 확대

DEI 담론은 이제 '어떠한 행동을 하느냐'에서
'어떠한 결과를 얻느냐'로 전환



8장 | 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화

기업의 지속가능성 전략에서
인적 요소가 중심 요소로 부상



9장 | 인적 리스크의 중요성 확대

조직의 회복탄력성과 성과에 영향을 주는
인적 리스크의 중요성에 대한 관점 전환



7장 공평한 결과를 위한 행동 확대

DEI 대화를 활동에서 성과 중심으로 전환하다

Devon Dickau

다양성·형평성·포용성(DEI)은 흔히 하나의 거대한 단일 목표로 취급되지만, 각각은 별개이면서도 서로를 강화하는 일련의 조치로 다양성과 포용성은 공평한 성과를 달성하기 위한 필수 전제 조건이다. DEI 진전 수준은 일반적으로 활동과 노력을 기준으로 측정해 왔고, 실제 달성한 성과는 거의 고려하지 않았다. DEI 조치는 인력과 더 넓은 사회 차원에서 공평한 성과의 달성에 기여해야 하는 동시에, 조직의 혁신, 경쟁력, 장기적 비즈니스 성공을 이끌어내야 한다.

지난 2년간 대규모 다국적 기업들은 1,000번 이상 DEI 공약을 내걸고 DEI 프로그램에 미화 2,100억 달러가 넘는 투자를 약속하면서¹ DEI 관련 공약에 대한 책임성을 강화했다. 생태계 전반의 모든 근로자, 고객, 공급업자, 주주, 사회는 조직이 단순히 활동을 보여주는 것뿐만 아니라 진전을 증명하고 사회적 기업의 기대치를 충족함으로써² 조직의 약속과 책임을 실천하고 전 세계에 긍정적 영향을 발휘하기를 기대한다.³ 예를 들어, 고용주의 사회적, 환경적 영향력과 다양하고 포용적인 환경 조성 노력에 만족하는 MZ 세대 근로자의 경우, 그러한 고용주와 5년 이상 함께 일하고 싶어 하는 비율이 높다.⁴ 한편 실질적 결과를 얻기 위한 시간과 자원 투자에 대한 약속 없이 표면적인 문제 해결만 강조하는 성과주의적 행동은 리더십과 조직에 대한 신뢰를 저하시키며, 특히 소외된 정체성 집단(identity group)에서 퇴사율과 고용주 브랜드에 영향을 미칠 수 있다.⁵

일부 조직은 DEI 조치에서 성과를 보이고 있다. 다양성과 관련해, 2017년 이후 전 세계 인력 중 여성이 차지하는 비율은 1% 증가했으며, 최고경영진 중 여성의 수는 6% 증가했다(최고경영진 중 여성은 불과 26% 차지).⁶ 포용성과 관련해 많은 조직에서는 '진정한 자아를 직장에서 실현할 수 있다는 인식 제고에 진전을 보였다. 이는 딜로이트의 사례로, [2022 DEI 투명성 보고서\(DEI Transparency Report\)](#)에 따르면 여러 정체성 집단에서 '진정한 자아를 직장에서 실현할 수 있다는 인식이 전년도 대비 증가한 것으로 나타났다.'⁷

그러나 다양성 또는 포용성에 중점을 둔 조치와 프로그램이 항상 공평한 성과를 가져오는 것은 아니다. 일례로, 많은 조직이 고위 리더십 역할에서 젠더 다양성을 강화하기 위해 여성 대상의 리더십 프로그램을 개발했다. 이러한 프로그램은 흔히 다양성을 증진하고 프로그램 참여자의 소속감을 높이는 문화를 조성하기 위해 마련된다. 그러나 많은 조직이 내부 인사이동이나 성과 관리 관행과 같은 전반적 결

차에 최근의 변화를 반영하지 않아 공평한 승진에 장벽으로 작용할 수 있다. 목표 지향적 프로그램이라도 참여자들에게 공평성을 보장해주는 것은 아니다. 정확하게 말하면, 공평성은 하나의 시스템인 조직이 정체성을 고려하되 이에 구애받지 않고 모든 구성원에게 공평한 성공 기회를 주도록 설계되어 있음을 인정하는 것이다. 조직 인력에서 여성의 대표성이 세계적으로 강화되고 있지만, 승진하는 남성 100명당 승진하는 여성은 87명에 불과하며, 여성 리더가 조직을 떠나는 비율은 여전히 남성에 비해 높다.⁸



DEI 진전을 더욱 촉진하는 과정에서 조직이 직면하는 4가지 공통된 어려움은 다음과 같다.

☑ 활동에 대한 지나친 강조, 턱없이 부족한 공평한 성과

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 조직의 23%는 다양성 증진의 약속에 대한 진전 상태를 표준 준수 기준을 통해 측정하는데, 이때 그러한 활동의 영향력보다는 활동 자체에 초점을 맞추게 될 수 있다. 근속 의향 및 공정성 인식과 같은 프로그램의 성과에 비해, 특정 정체성 집단을 위한 멘토링 프로그램의 존재 유무에 초점을 두는 것이 이러한 예에 속한다.

☑ 체계상의 문제 해결보다는 개인의 문제 해결에 치우침

조직은 일반적으로 개인적 차원에서 전문성 개발, 무의식적 편견, 포용적 행동을 다루는 DEI 활동을 우선시한다. 이러한 활동은 흔히 교육 형태로만 수행되지만, 연구에 따르면 특정 시점에 제공되고 책임이 넓게 분산되는 개인 중심의 DEI 교육만으로는 공평한 성과 개선에 반드시 필요한 행동 변화를 유도하지 못한다.⁹ 개인에 초점을 둔 활동은 DEI 진전에 장벽이 되는 근본적인 제도적(조직 내), 구조적 편견(조직은 문화 및 사회의 더 광범위한 시스템 내 일부 시스템임을 인정)을 극복하기에는 역부족이다.

☑ 과도하게 집계된 데이터가 진전 상황 또는 결과 보고에 사용됨

많은 조직이 인력 대표성(즉, 다양성)을 넘어 DEI에 대한 실행 가능한 인사이트를 도출하는 데 필요한 데이터를 사전에 수집하고 통합하지 않는다. 설령 그렇게 하더라도 데이터가 과도하게 집계될 수 있어 특정 정체성 집단이 직면하는 형평성 문제를 부각시키는 데 어려움이 있다. 예를 들어, 조직은 대체로 근로자가 속한 그룹을 기준으로 근로자의 인사 이동을 추적하지만, 조직의 직책 지원 횟수에서 나타나는 불공평성을 이해하기 위해 지원율을 분석하는 조직은 드물다. 하지만 내부 인사이동의 기회를 평가할 때 정체성 집단 간 비형평성은 이러한 지원율을 통해 수면 위로 떠오를 가능성이 있다.

☑ DEI 목표와 다른 비즈니스 목표 간 단절

사회적 기업은 사회적 가치를 비즈니스 성과의 (별개가 아닌) 구성요소로 우선시한다. 딜로이트는 이를 '목표 프리미엄'(Purpose Premium)이라 부르는데, 이 명칭이 시사하는 바는 사회에서 수행하는 차별화된 역할을 명시한 목표 지향적 전략이 있는 조직은 평판, 혁신, 시장 가치, 운영 효율성, 리스크 완화, 인재 성과 부문에서의 향상을 통해 가치와 경쟁우위를 실현한다는 점이다.¹⁰ 이와 마찬가지로 수십 년에 걸친 연구를 통해 다양성과 포용성이 높은 조직과 혁신 및 이익과 같은 핵심 비즈니스 목표 간에 상관관계가 있음이 밝혀졌다. 하지만 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자에 따르면 이들 중 15%(다양성)와 30%(포용성)만이 자신의 조직이 공평한 성과에 기여하는 다양성과 포용성의 진전을 수익성과 생산성 향상과 같은 비즈니스 성과와 연계시키고 있다고 말했다. 공평한 성과는 '기업'과 별개의 것이 아닌 비즈니스 성과로 간주되어야 한다. 고위 경영진은 DEI 리더와 협력하여 전반적인 변화를 선도하겠다는 생각을 해야 한다. 90%가 넘는 최고경영자들이 DEI를 조직의 전략적 우선순위/목표에 포함시켰지만¹¹ 공평한 성과를 달성하기 위한 과감한 조치가 반드시 필요하다.

DEI 용어 설명

공평한 성과(equitable outcomes)는 역사적·시스템적 장벽과 특혜를 파악하여 제거하고, 모든 사람이 성공을 위한 공정한 접근, 기회, 자원, 힘을 지니는 것이다. 이에 반해 평등은 역사적·시스템적 장벽과 특혜를 감안하지 않고 모든 사람을 동일하게 취급하는 것이다.

다양성(diversity)은 인종, 민족, 국적, 젠더 정체성, 성 소수자 정체성, 사회경제적 지위, 능력, 종교, 지역, 교육, 연령 등 (이에 국한되지는 않음) 정체성의 다양한 측면이 하나의 집단에서 대표성을 띠는 것을 말한다.

포용성(inclusion)은 모든 사람이 환영받고 가치를 인정받으며 지원받겠다고 느낄 수 있도록 모든 개인 고유의 장점과 정체성 측면을 이해하고 포용하며 활용하기 위해 취하는 조치이다.

시스템(system)은 메커니즘 또는 상호 연결된 네트워크의 일부로 함께 작동하는 집합체이다. 사회는 조직을 포함하는 시스템이다. 조직도 시스템이다. 조직 내 인재 생애주기(talent life cycle)도 시스템이다. 따라서 인재 생애주기의 한 부분에서 변화가 생기면 인재 생애주기의 다른 부분에도 영향을 미칠 수 있다.

신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✔️ 조직의 최고위직에 다양한 대표성이 확보되지 않았다
- ✔️ 조직의 DEI 노력에도 불구하고 집단 간에 불균형적인 퇴사가 발생한다
- ✔️ 조직의 DEI 노력을 전적으로 HR이 주도한다
- ✔️ 근로자 데이터는 DEI 성과 또는 진전 상황을 평가하기에는 그 구체적 내용이 충분하지 않다
- ✔️ 조직의 DEI 전략과 목표가 목적 및 비즈니스 전략과 분리되어 있다
- ✔️ 복리후생 및 리더십 개발 프로그램 등 주요 인재 프로그램에 모든 정체성 집단의 참여가 비례적으로 이루어지지 않고 있다

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 참여한 기업 리더의 86%가 일상 업무와 팀워크에 DEI를 도입하고 성과를 측정하는 것이 조직 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 답했다. 그러나 이 문제를 해결할 준비가 제대로 되어 있다고 느낀 응답자는 25%에 불과했다.

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면 대부분의 조직은 공평한 성과보다 다양성과 포용성을 우선시했다. 사실상 조직이 쏟는 DEI 노력의 최대 혜택은 주로 '근로자 참여도 및 웰빙'과 같은 포용성 관련 성과에 집중된다. 한편 '강력한 리더십 파이프라인과 인재 접근성 강화' 및 '긍정적인 지역사회 또는 사회적 성과에 기여'와 같이 공평한 성과는 '혁신 증가', '비즈니스 및 인력 니즈를 충족함에 있어 미래에 변화와 민첩성을 예측하는 능력 향상'과 함께 하위 4개 항목에 속한다.

서베이 응답자들은 향후 2~4년 동안 조직의 DEI 노력이 '브랜드 인지도 향상'(27%)에 큰 영향을 미칠 것으로 예상하지만, '강력한 리더십 파이프라인과 인재 접근성 강화'(9%)와 '긍정적인 지역사회 또는 사회적 성과에 기여'(10%)와 같은 공평한 성과 달성에 미치는 영향은 훨씬 떨어질 것이라 보았다. 또한 조직들 중 24%는 형평성 약속에 대한 책임을 확립하거나 진전 상황을 평가하지 않고 있는 것으로 드러났다. 이러한 설문조사 결과를 바탕으로 내린 결론은 시간이 흐름에 따라 DEI '약속은 표류'할 가능성이 있다는 것이다.

그림 1. DEI에 대한 준비도 격차

일상 업무와 팀워크에 DEI를 도입하고 성과를 측정하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다



우리 조직은 일상 업무와 팀워크에 DEI를 도입하고 성과를 측정할 준비가 제대로 되어 있다



출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

새로운 기본 원칙

☑ **활동이 아닌 성과로 방향을 전환하라.** 활동(지출 비용, 교육 이수, 유연단체의 참여도 등)이 아니라, DEI 성과(즉, 무엇이 변화하고 있는가?)에 따라 DEI 성공을 측정하는 것이 중요하다. 조직은 조직 내 정체성 집단 간에 존재하는 특정 비형평성을 파악하고 그러한 비형평성의 근본 원인을 밝혀 비형평성을 해결하기 위한 개입과 해결책을 설계해야 한다. 모든 비즈니스 전략이 개별 조직의 고객 니즈에 맞춰져 있는 것처럼, 공평한 성과를 달성하려면 각 조직의 전략, 상황, 지역사회 참여 이력에 따라 맞춤 설계된 접근법이 필요하다.

☑ **개인이 아닌 시스템에 집중하라.** 비형평성은 전면적 대응이 필요한 역동적이고 구조적인 문제이다. 형평성 과제(The Equity Imperative)¹²에 소개된 딜로이트의 '형평성 활성화 모델'(그림 2)은 기업이 조직 내외에서 공평한 성과를 활성화할 방법에 대한 시스템 기반의 관점을 보여준다. 이 모델은 모든 조직의 영향력 범위 안에 있는 인력(workforce), 시장(marketplace), 사회(society)라는 세 가지 주요 영향권을 중심으로 구성되어 있으며(각각 활성화 요소(activator)와 실현 요소(enabler) 포함), 이들 세 영향권은 모두 조직 문화로 둘러싸여 있다.

조직의 잠재력을 발현하여 DEI가 시장과 사회 전반에 영향을 미치게 하려면, 조직은 먼저 근로자를 위한 공평한 성과를 우선시해야 한다. 그러나 지금까지 역사적으로 수많은 DEI 노력은 인재 생애주기에 걸쳐 상호 연결되어 있는 인사 절차의 시스템보다는 단일 인사 절차(예: 인재 확보 또는 승계 계획)에만 집중해왔다. 체계적인 변화를 가져오려면 DEI 노력이 인재 생애주기 전체에 걸쳐 다양한 인재 관리 절차에 영향을 주면서 공평한 성과를 강화해야 한다.

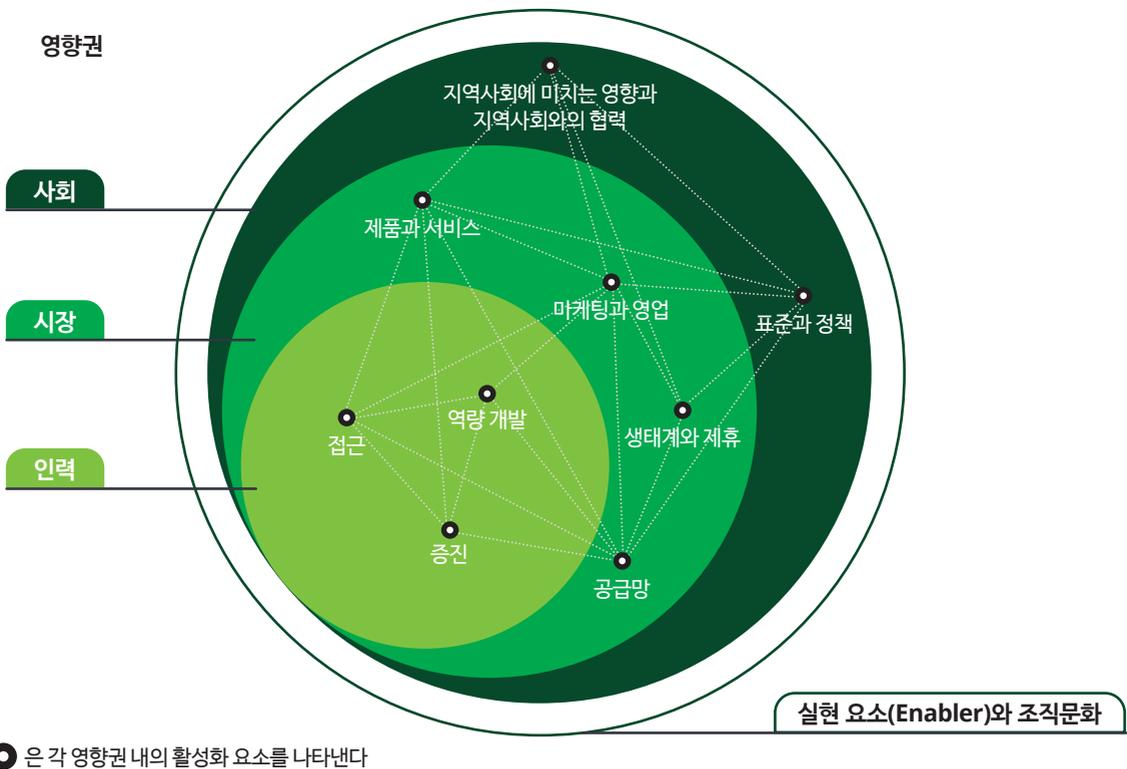
☑ **서술적 통합 데이터 대신 실행 가능한 세분화된 인사이트를 도출하라.** 세분화된 데이터를 활용하면 인재 생애주기의 각 단계에서 형평성을 가로막는 장벽을 확인하여 개별적·교차적 정체성과 관련된 고유한 근본 원인을 파악할 수 있다. 또한 포괄적 평가를 이용하면 순간적인 비형평성이 드러나고 이를 지속적으로 감지하기 위한 기준선을 확립할 수 있게 되면서 특정 정체성 집단의 니즈에 부응하기 위한 즉각적 개입과 예측적 모델링이 가능해진다. 예를 들어 (장애인과 비장애인을 비교하는 대신) 장애인의 인재 경험 데이터를 세분화하면, 조직은 신체 장애가 있는 근로자와 학습 장애가 있는 근로자가 서로 다른 결과를 경험하므로 이들에 대한 DEI 조치도 달라져야 한다는 사실을 파악할 수 있을 것이다. 데이터를 세분화하면 다양한 정체성 집단에 대한 교차 분석이나 다양한 변수의 통합도 가능해진다. 예를 들어 성 소수자(LGBTQIA+) 장애인 직원의 경험과 성 소수자가 아닌 장애인 직원의 경험을 비교하여 인사이트를 도출할 수도 있다.

☑ **DEI를 기업과 분리하는 대신 기업의 본질적 부분으로 설정하라.** 공평한 성과는 기업의 모든 부분에 영향을 주며, 모든 부분으로부터 영향을 받는다. 이는 HR 기반의 DEI 노력과 제품, 서비스, 공급망, 지역사회에 대한 영향 등에 초점을 맞춘 DEI 노력이 서로 연결되어 있음을 의미한다. 딜로이트 2018 글로벌 인적자원 트렌드 보고서에서는 최고경영진을 음악에 비유하여 '심포닉 최고경영진(symphonic C-suite)'이라는 개념을 소개한 바 있다. 이 개념은 단독으로는 훌륭한 소리를 내지만 모이면 불협화음을 내는 전문가들 대신, 함께 조화로운 화음을 들려주는 전문가들의 교향곡 역할을 하는 리더들을 의미한다. 바로 이 개념이 여기에도 적용된다. 조직의 경영진에게는 구조적인 변화를 옹호하고 공평한 성과 달성을 위해 다른 사람들의 책임감을 고취해야 할 책임이 있다. 많은 조직은 HR 리더에게 DEI에 대한 책임을 전적으로 부과하던 방식에서 벗어나, 최고경영진에 속하거나 그들에게 직접 보고하는 '최고DEI책임자(chief DEI officer)' 같은 직책을 마련하는 방향으로 발전해왔다. 그러나 공평한 성과 달성에 대한 책임은 DEI 리더나 HR부서뿐만 아니라 최고경영진

을 비롯한 조직의 모든 리더에게 있다. 시스템 측면에서의 비형평성을 해결하려면 다양한 영역에서 조직의 모든 결정, 정책, 관행, 행동의 형평성을 개선하기 위해 노력해야 한다.

이러한 새로운 기본 원칙을 적용하는 과정에서 조직은 '글로벌(global: 글로벌과 로컬의 합성어)' 접근법을 고려해야 한다.¹³ 조직이 비형평성을 해소하는 방향으로 변하는 과정에서 하나의 글로벌 DEI 전략이 모든 지역이나 국가에서 효과가 있지는 않을 것이다. 예를 들어 젠더, 연령, 장애 상태, 성적 지향 등은 전 세계적으로 비교적 일관될 수 있는 요소이지만, 인종, 민족, 종교, 규정, 문화, 역사 같은 요소들은 지역에 따라 크게 달라질 수 있다. 따라서 진정으로 글로벌한 DEI 전략은 인구가 가장 많은 국가에 있는 본사나 리더들이 만든 전략이 아니라 처음부터 전 세계를 고려하여 설계된 전략일 것이다.

그림 2. 딜로이트 형평성 활성화 모델



출처: '형평성 과제: 기업이 지금 과감한 조치를 취해야 할 필요성(The equity imperative: The need for business to take bold action now)', 딜로이트, 2021년 2월

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

☑ **구글(Google)**은 다른 대부분의 기업보다 훨씬 이른 2014년부터 자체적인 인력구성 데이터(workforce representation data)를 발표해왔다.¹⁴ 2022년 구글은 인력 대표성, 고용, 퇴사, 이탈, 자기정체성(self-ID) 등의 항목을 기술 직군, 비기술 직군, 리더십 직책으로 분류하여 전 세계와 각 지역, 인종 및 민족, 젠더별로 세분화한 트렌드 데이터를 발표했다. 이처럼 상세한 심층 데이터를 바탕으로 직원들은 자신에 대해 객관적으로 파악하여 강점과 기회가 존재하는 영역을 정확히 찾아낼 수 있다. 여기서 중요한 점은, 예를 들어 흑인 남성과 여성의 고용률 비교, 아시아 남성과 여성의 퇴사율 비교 등 미국 인력의 교차 데이터를 통해 데이터의 정확성이 높아지면서 가장 소외된 집단을 위한 공평한 성과를 촉진하는 해결책을 개발할 수 있게 된다는 것이다.¹⁵ 멜로니 파커(Melonie Parker) 최고다양성책임자는 데이터 영향력에 대해 이야기하면서 다음과 같이 말했다. “구글 내 여러 교차 커뮤니티에서 퇴사율 개선과 관련하여 기대할 만한 진전이 이루어지고 있습니다. 우리가 발표하는 다양성 연례 보고서(Diversity Annual Report) 데이터도 우리가 더 개선해야 할 영역을 보여주고 있으므로, 우리는 [그러한 특정 커뮤니티의] 고용 및 고용유지율을 개선하는 데 계속해서 집중할 것입니다.”¹⁶



☑ 영국에 본사를 둔 소비자 기업인 **유니레버**는 업무공간의 물리적 접근성, 가상 업무공간의 접근성, 채용 절차에 대한 종합 분석을 통해 장애 포용 프로그램을 만들었다. 유니레버는 브라질, 인도, 영국에서 직원 2,000여 명을 대상으로 설문 조사와 심층 인터뷰를 실시했으며, 근본 원인과 잠재적 해결책을 파악하기 위해 직원 개개인에게 업무환경에 대해 계속 기록해 줄 것을 요청했다. 장애 포용에 대한 글로벌 지침을 활용하면 IT 접근성, 인재 확보, 소통, 업무공간 설계가 용이해질 수 있다.¹⁷

☑ 로슈 그룹(Roche Group)의 자회사 **제넨텍(Genentech)**은 2021년, 제약 회사 제넨텍의 거의 모든 고위 리더들은 자사 DEI 전략의 세 가지 전략적 축을 강화하기 위해 구체적인 조치들을 파악했다. 그 세 가지 전략적 축이란 소속감 함양, 포용적 연구와 건강 형평성 증진, 자체 팀을 통한 사회 변화였다. 제넨텍은 투명성 개선을 위해 매년 직원들에게 경영진 실행계획(Officer Action Plan)을 공유한다. 에밀리 레이나(Emily Reyna) 다양성 및 포용성 비즈니스 파트너 담당 책임자는 “직원들의 인식 개선이 책임감 제고와 이러한 계획 추진의 동력이 되고 있습니다”라고 말했다.¹⁸

앞으로 나아갈 길

그림 3. 생존. 성공. 선도

생존(Survive) 시장에서의 생존력 유지	성공(Thrive) 경쟁우위 확보를 위한 차별화	선도(Drive) 근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도
<ul style="list-style-type: none"> ☑ DEI 목표를 설정하고 리더에게 배정 ☑ 현재 가용한 데이터를 측정과 보고의 기준으로 활용 ☑ 직원 대표성, 참여율, 직원 정서를 지역 규제당국이 요구하는 바에 따라 조직 내부적으로 널리 보고 ☑ 모든 인력 관리 관행, 정책, 절차에 정통한 정규직 DEI 리더 선임 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 목표와 조치에 직접적으로 영향을 줄 인사이트와 근본 이유 발견에 집중하면서, 원하는 공평한 성과 기반의 목표 파악 및 실행 ☑ 각각의 인재 관리 전략과 실행에 형평성 목표 반영 ☑ 데이터 정확성 개선을 위해 자기정체성(self-ID)(현지 법이 허용할 경우) 등 캠페인 개시 ☑ 모든 리더에게 공평한 성과에 대한 책임 부여(리더 성과 관리 및 보상에 연동) ☑ 선도적 관행을 식별하여 실험해보고, 오랜 시간에 걸쳐 반복 수행 ☑ 공개적인 투명성 보고서 발간(현지 법이 허용하는 최대의 투명성 보장) 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 인사 절차를 하나의 시스템으로 간주하여 해당 절차 전체와 각 단계에서 형평성의 영향력 이해 ☑ 직원들이 데이터 사용 방식과 공유의 이점을 이해하면서 자기정체성을 안심하고 드러낼 수 있도록 신뢰 구축 ☑ 비형평성 관련 분석의 초점을 과거와 현재 중심에서 향후 발생 가능 지점 파악을 위한 예측으로 전환 ☑ DEI를 리더십 DNA에 각인시켜, 각 팀에서 DEI 우선과제 제시 및 실천 ☑ DEI 리더에게 투자, 업무 관행에 대한 영향력, 최고경영진에 대한 접근 제공

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

의미 있고 공평한 성과를 도출하려면 잘 만들어진 DEI 전략뿐 아니라 리더가 승인하고 지원하며 조직의 정규직 전담 직원과 재원이 지원되는 실행 계획이 필요하다. 여기서 주요 중점분야에는 조직의 역량, 운영 모델, 거버넌스의 변화와 조직 문화 쇄신이 포함된다.

형평성이 측정 가능할 정도의 진전을 보이지 않고 있다면, DEI 계획에 전념하고 싶어질 수 있다. 그러나 지속가능한 변화는 기업 생태계 전반에 걸쳐 기업 내외의 모든 부분이 연결될 때 일어난다. 조직은 스스로 공평한 성과를 지향해야 하며 그에 따라 개별 직원들도 준비시켜야 한다.

성공 지표가 투명하고 명료하면 비형평성의 영향을 받는 내외 커뮤니티에 대한 책임감을 높일 수 있으며, 조직 구성원들이 어떤 일이 진행되고 있는지 이해하는 데 도움이 될 수 있다. 이유와 방식을 공유하면 신뢰 구축과 근로자 참여도 증진에 도움이 된다. 그리고 이를 통해 조직의 모든 구성원을 DEI 여정에 동참시킬 수 있다.

DEI의 새로운 기본 원칙은 모두를 위해 더 공평한 성과를 추구하는 과감한 행동의 토대가 된다.

Endnotes

1. Deloitte analysis, November 2021.
2. Deloitte Insights, 2018 Global Human Capital Trends, accessed December 8, 2022.
3. Porter Novelli, Purpose Perception, accessed December 8, 2022.
4. Deloitte, The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, 2022.
5. Kavitha Prabhakar et al., Build trust in diversity, equity, and inclusion commitments, January 13, 2022.
6. LeanIn.org, Women in the Workplace, 2022.
7. Deloitte, “2022 Deloitte Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency Report: FY22 progress,” accessed December 8, 2022.
8. LeanIn.org, Women in the Workplace: The state of the pipeline, accessed December 8, 2022.
9. Edward Chang, “Does diversity training work the way it’s supposed to?” Harvard Business Review (HBR), July 9, 2019.
10. Monitor Deloitte, The purpose premium: Why a purpose-driven strategy is good for business, February 2021.
11. Deloitte, “Summer 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey,” accessed December 8, 2022.
12. Deloitte, The equity imperative, February 2021.
13. Poornima Luthra, “Do your global teams see DEI as an American issue?” HBR, March 21, 2022.
14. Caroline Fairchild, “Why Google voluntarily released dismal diversity numbers,” Fortune, May 30, 2014.
15. Google, Google Diversity Annual Report 2022, accessed December 12, 2022.
16. Melonie Parker, “Focused on Progress: Our 2022 Diversity Annual Report,” Google, May 19, 2022.
17. Unilever, “A beacon of diversity and inclusion,” accessed December 8, 2022.
18. Genentech, Genentech’s 2021 D&I Report, 2021.

Acknowledgments

Devon Dickau coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on “Taking bold action for equitable outcomes.”

The authors would like to thank **Ryanne Massey** for her leadership in the development of this chapter, and **Sameen Affaf** and **Amanda Solomon** for their outstanding contributions.



8장 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화

인적 지속가능성이 조직의 지속가능성 전략의 전면에 등장하다

Karen Cunningham, Laura Richards

지속가능성 문제를 해결하기 위해 기업들은 초기에 대체로 홍보나 브랜드 방어 위주의 노력을 기울였으나 의미 있는 성과는 그다지 중요하게 고려하지 않았다. 그러나 더 최근에는 기업 운영이나 제조 과정에서의 배출량 감축 같은 기업의 노력 덕분에 비즈니스 주변부에서 실질적이면서 점진적인 개선이 이루어지고 있다. 이제 조직은 인재를 성장하게 하는 요인을 조직 운영에 적용하고, 적절한 전문 스킬과 소프트 스킬, 인적 스킬에 대한 계획 수립, 인간을 위한 업무 개선, 인적 지속가능성을 고려한 설계를 통해 인적 요소에 집중함으로써 가시적 성과 달성을 위한 다음 단계로 나아가야 한다. 다음 단계에 이르면 그곳에서 근본적이고 지속적인 변화가 뿌리내리면서 성과 달성이 가능해질 것이다.

지속가능성 문제는 사회와 지구에 실질적이며 실존적인 영향을 미친다. 그리고 조직은 사람(people), 지구(planet), 번영(prosperity)을 위한 의미 있는 성과를 창출하기 위해 더 중심적인 역할을 맡아야 하는 경우가 많다.¹ 많은 경영진은 의미 있는 변화의 중요성과 필요성을 이해한다. 실제로 설문조사에 참여한 조직의 거의 70%가 더 지속가능한 원료를 활용하거나 에너지 사용 효율성을 개선하고 있다고 답했다.² 그러나 지속가능한 '무언가에 자금을 투입하는 것만으로는 지속가능한 성과를 이루어 낼 수 없다.

받아들이기 어려운 차가운 진실은 많은 지속가능성 노력이 비즈니스 주변부만 건드릴 뿐 인적 요소는 무시한다는 것이다. 그러나 인적 요소야말로 의미 있고 지속적인 변화가 뿌리내릴 수 있는 기반이다. 예를 들어 많은 기업이 출장 규모를 줄이거나 더 지속가능한 원료로 전환하는 방법을 도입했지만, 그러한 조치만으로는 인력이나 업무 자체에 지속가능성을 정착시킬 수 없다. 인력이나 업무에 지속가능성을 정착시켜야만 기업의 활력과 사회적 영향력을 근본적으로 조성할 수 있는 지속가능성 문화를 육성할 수 있다. 그리고 여기서 인간은 지속적이며 중요한 변화를 가능하게 할 매개체이다.

지속가능성 / ESG 용어 설명

지속가능성(sustainability).

미래 세대가 스스로 필요를 충족시킬 능력을 저해하지 않으면서 현재 세대의 필요를 충족시키는 것을 의미한다. 지속가능성에는 조직의 장기 생존, 수익성 및 성장 달성에 필요한 모든 것이 포함된다. 또한 자연과의 조화를 바탕으로 경제적, 사회적, 기술적 진보를 이룸으로써 모든 인간이 존엄성과 평등이 보장된 건강한 환경에서 자신의 잠재력을 발휘하며 풍요로우면서도 충만한 삶을 누릴 수 있게 하려는 목표도 포함된다. '지속가능성'은 환경, 사회, 거버넌스(ESG)의 동의어가 아니라 오히려 ESG를 포괄한다.

ESG.

조직이 지속가능성 의제와 관련한 진전을 모니터링하고 보고하는 데 사용하는 기본 체계를 말한다.

- ☑ **환경.** 지속가능한 비즈니스 관행과 공급망 관리를 통해 환경비용, 장기적 기후 리스크, 자연 자본(natural capital) 관련 문제를 해결하는 것을 의미한다. 여기에는 온실가스 배출에 대한 세심한 관리와 물, 농업, 광물, 토지 등 천연자원 관리가 포함된다.
- ☑ **사회.** 포용성, 임금 형평성, 건강, 안전, 웰빙뿐 아니라 인권 증진, 지역사회에 대한 영향력, 사회적 영향력 등을 개선하는 인력 관리 관행에 전념하는 것을 의미한다.
- ☑ **거버넌스.** 의사결정 권한, 책임, 보고 투명성에 대한 이사회와 경영진의 정책과 관행을 확립하고 실행하는 것을 의미한다. 여기에는 리더십과 거버넌스, 주주의 권리, 경영진 인센티브, 기업 윤리 및 행동이 포함된다.

! 신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ☑ 조직이 좋은 일자리, 좋은 업무, 좋은 플랫폼 창출과 증진을 책임져야 한다는 직원들과 기타 이해관계자들의 압박이 점점 더 커지고 있다³
- ☑ 조직이 속한 지역사회가 조직이 사회에 가치를 창출하는 방식에 대해 더 높은 수준의 투명성을 요구하고 있다
- ☑ 규제당국과 주주들이 인간, 환경, 사회에 대한 조치와 관련하여 보고의 투명성 개선을 요구하고 있다
- ☑ 조직이 지속가능성 노력에 대한 투자수익률 측정에 어려움을 겪고 있다

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 응답자 중 84%는 지속가능성이 조직에 미치는 영향을 이해하고 진전과 성과를 촉진하기 위한 주인의식(ownership)을 정의하는 것이 조직의 성공에 중요하다는 점을 인정했다. 그러나 자신의 조직이 그러한 문제를 해결할 준비가 제대로 되어 있다고 생각한 응답자는 21%에 불과했다.

그림 1. 지속가능성에 대한 준비도 격차

지속가능성이 조직에 미치는 영향을 이해하고 진전과 성과를 촉진하기 위한 주인의식을 정의하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

84%

우리 조직은 지속가능성이 조직에 미치는 영향을 이해하고 진전과 성과를 촉진하기 위한 주인의식을 정의할 준비가 제대로 되어 있다

21%

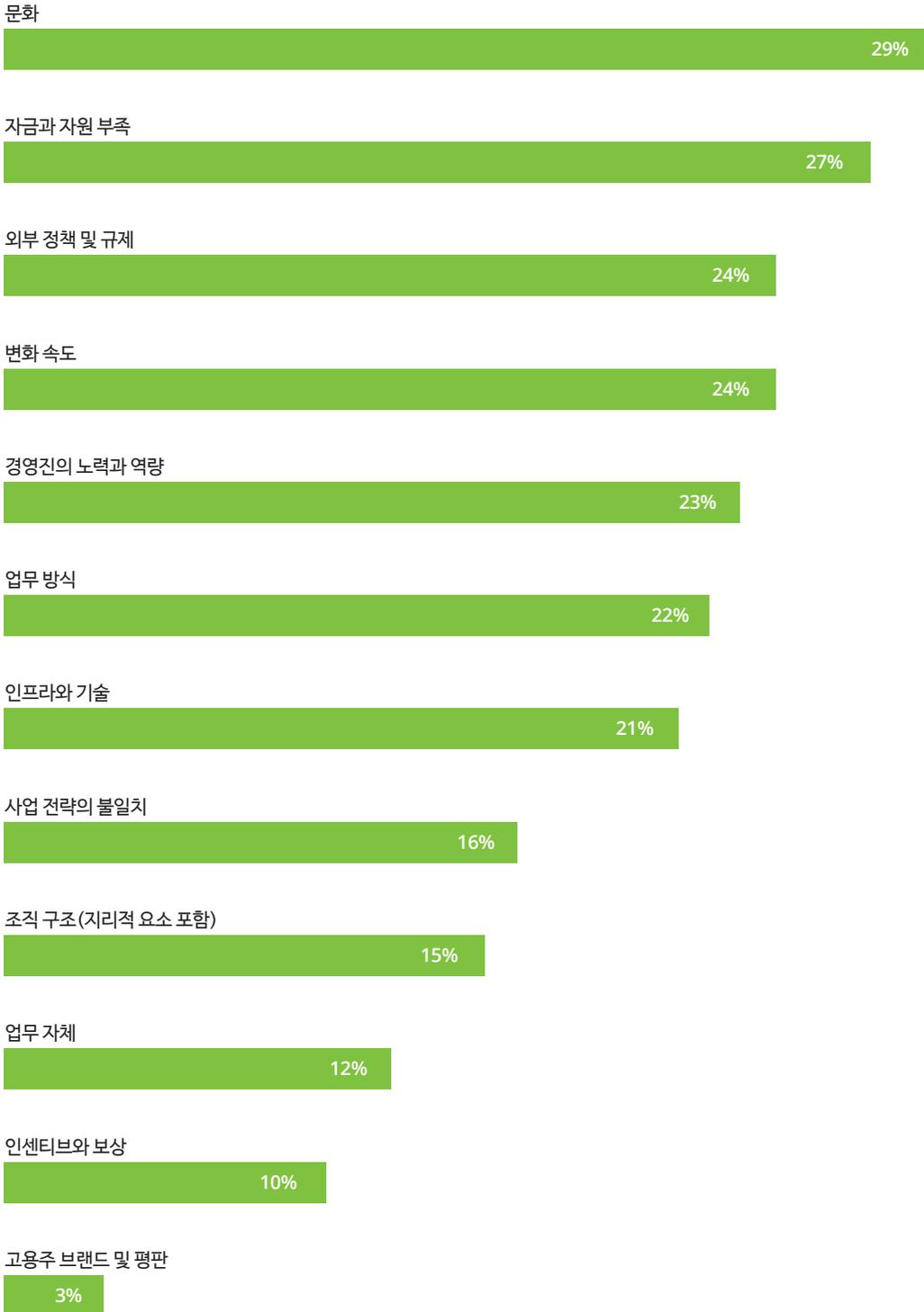
출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

새로운 기본 원칙

☑️ 지속가능성을 목적, 전략, 문화에 각인시켜라. 지속가능성이 계속해서 ESG, 직원 건강과 안전, 또는 기업의 사회적 책임에만 국한된 계획일 수는 없다. 조직이 실질적인 성과 달성에 필요한 행동 변화를 경험하려면, 지속가능성 우선순위가 기업 전체의 모든 차원에서 기업의 운영 방식과 이유에 통합되어야 한다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에에서 지속가능성 성과 달성을 가로막는 장벽에 대해 물었을 때 압도적으로 많은 응답자가 조직 문화, 변화 속도, 자금 및 자원의 제한, 규제 등 변화를 가로막는 전통적인 장벽들을 지적했다. 이러한 장벽들은 외부에서 통제되는 요인이라는 공통점이 있으며, 이는 조직의 지속가능성 성과와 관련하여 스스로 주도적인 역할을 맡을 역량이 있다고 느낀 응답자가 30%에도 미치지 못했다는 사실과 관련이 있는 것으로 보인다.

그러나 다음 내용의 이해를 통해 리더들은 이러한 생각을 바꿀 수 있다. 중대한 변화를 가져오려면 리더들이 전략적이며 가시적인 결정을 내림으로써 조직 문화에 지속가능성을 통합하고 지속가능성 성과를 통제해야 한다. 여기에는 기업 목적의 핵심 부분으로서 지속가능성 내러티브를 구축하여 전파하고, 이를 지원할 조직 구조 및 운영 모델을 마련하고, 비즈니스와 인력 관행 및 업무 자체에 지속가능성 전략을 자리잡게 하는 것 등이 포함된다. 이는 지속가능성 성과에 따라 인센티브, 보상, 성과 관리를 조정하는 방식을 통해 달성할 수 있다.

그림 2. 조직의 지속가능성 목표 달성 과정에서 관찰된 장벽들



출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

☑ **지속가능성 스킬 니즈를 위한 전략적 계획을 수립하라.** 지속가능성 성과 달성을 위해서는 인력 내에서 새로운 스킬, 역량, 경험 육성이 필요할 수 있다. 실제로 점점 더 많은 조직이 이 점에 주목하고 있는 것으로 보인다. 예를 들어, 링크트인은 자사 플랫폼을 이용하는 조직들을 관찰하여, 2016년부터 2022년까지 오염 방지, 환경 정책, 환경 감사 등에 대한 조직의 스킬 수요가 두 자릿수로 크게 성장했음을 발견했다(차례로 각각 57%, 58%, 67%의 성장 기록).⁴ 딜로이트 경제연구소(Deloitte Economics Institute)는 탄소중립(net-zero) 전환을 위해 2050년까지 전 세계적으로 3억 개 일자리가 창출될 것으로 예측한다.⁵ 그러나 지속가능성 스킬은 본질적으로 전문 스킬이면서 동시에 인적 스킬이기도 하다. 조직들은 폐기물 감축 및 탈탄소 스킬을 갖춘 특정 수준의 전문가 이상을 필요로 할 것이다. 지속가능성을 조직의 존재 방식에 진정으로 접목시키려면 조직은 지속가능성을 지향하는 문화와 그러한 미래에 조직을 운영하는 데 필요한 모든 스킬과 역량을 고려하여 인력 계획을 실시해야 할 것이다. 필요한 '그린(green)' 역량 외에도 더 넓은 생태계의 근로자들이 공감과 개념적 사고 등 오래 지속되는 인적 역량을 기르고 시나리오 기반 의사결정 같은 새로운 스킬을 개발하게 하는 방법도 고려해야 할 것이다.

☑ **근로자를 위해 좋은 일자리를 만들어라.** 2021년에 우리는 근로자가 목소리를 낼 수 있고 조직으로부터 교육과 스킬 개발 기회를 제공하는 양질의 '좋은 일자리'를 설계할 조직의 잠재력에 대한 글을 썼다.⁶ 지속가능성 맥락에서 '좋은 일자리'란 근로자의 건강, 안전, 웰빙이 우선시되고 업무 결과가 지속가능성 성과에 기여하는 전체론적 업무 접근법과 더 유사해 보인다. 예를 들어 지속가능한 패션 브랜드인 에버레인(Everlane)은 근로 조건, 임금, 교육, 자사의 공급망 내에서 공장이 환경에 미치는 영향을 정기적으로 평가하여, 직원의 근로 여건이 자사의 사회적 책임 기준을 충족하게 한다.⁷ 2021년에 에버레인은 사람을 우선으로 환경 지속가능성에 초점을 맞추기 위해 회사의 사명을 재정립했으며, 이를 바탕으로 안전한 환경관행과 업무환경을 조성했다.

☑ **인적 지속가능성을 위해 설계하라.** 많은 조직이 환경 관리(environmental stewardship)뿐 아니라 인적 지속가능성, 즉 현재와 미래의 근로자와 더 넓게는 인간과 사회를 위한 가치 창출을 중요하게 여기기 시작했다. 이러한 조직들은 개인의 잠재력을 발휘시켜 더 건강하고 더 전문적인 인력으로서 더 강한 목적의식과 소속감을 느낄 수 있도록 도움을 준다. 인적 지속가능성은 조직 자체보다는 조직에 영향을 주는 인간과 지역사회에 긍정적인 영향을 미치려는 의도를 가지고 있다는 점에서 정치적 행동주의나 근로자 참여도와는 다르다. 2022년 딜로이트의 글로벌 서베이에서 근로자 중 64%는 주주뿐만 아니라 인간으로서의 근로자와 더 큰 사회를 위해 가치를 창출하는 조직에 더 큰 매력을 느끼며, 그러한 조직에 남아 있을 것이라고 답했다. 인적 지속가능성은 기업 의제에서도 꾸준히 순위가 올라가고 있다. 기업 리더 중 79%는 조직이 인간으로서의 근로자와 사회 전반을 위해 가치를 창출할 책임이 있다는 데 동의한다.⁸

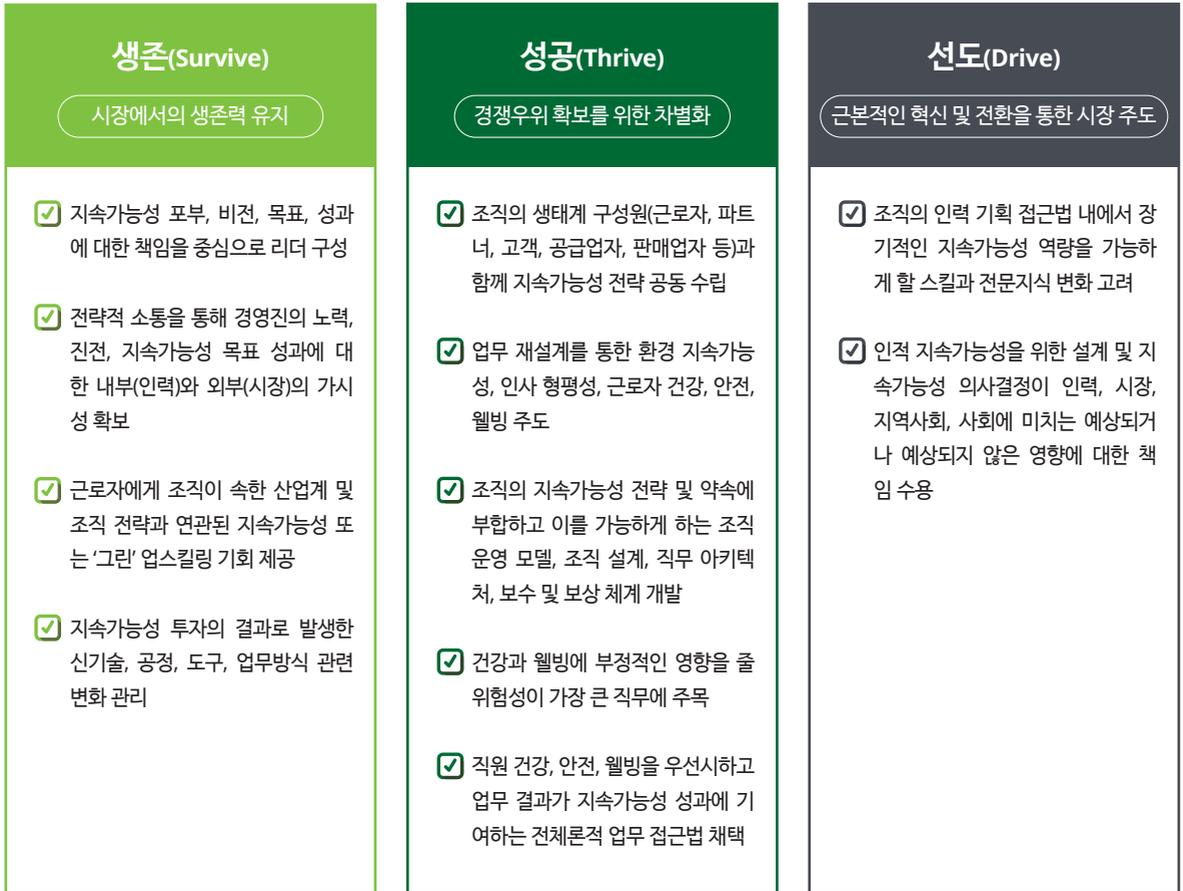
우리가 이해하는 가치 창출 및 유지의 의미는 이사회실에서 주변 지역사회로, 인간에게 이익이 되는 방향으로 움직이고 있다.

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **힐튼(Hilton).** 호텔 기업 힐튼의 사례는 조직이 어떻게 인적 지속가능성과 조직의 지속가능성을 동시에 추구할 수 있는지 보여준다. 코로나19 팬데믹과 근로자 주체성 강화로 인한 인재 부족에 대응하기 위해 힐튼은 일자리를 필요로 하는 새로운 인재를 지역사회에서 찾았다. 힐튼은 인신매매 생존자, 난민, 수감 경력자를 고용했고, 이를 통해 근로자와 사회, 그리고 동시에 기업을 위한 가치를 창출했다.⁹
- ☑ **인터페이스 카펫 컴퍼니(Interface Carpet Company).** 세계적인 바닥재 기업의 탄소중립을 향한 여정은 1990년대 중반에 시작되었다. 당시 리더들은 환경 지속가능성을 기업의 설계 철학, 성과 측정 방식, 문화에 통합하면서 이를 기업의 핵심으로 삼았다.¹⁰ 인터페이스 카펫 컴퍼니의 핵심 사명은 '지구 건강을 복원하는 것'이다. 이 사명은 이곳에서 설계하는 제품의 종류와 설계 방식, 직원 성과 평가, 일상 업무를 주도하는 상호 작용에 반영되어 있다. 인터페이스 카펫 컴퍼니는 이미 자체적인 탄소중립 목표를 달성했으며, 2040년까지 탄소 네거티브(carbon negative)를 이루고자 한다.
- ☑ **애플(Apple).** 2021년에 세계적인 기술 업체 애플은 회사의 보너스 구조에 수정 사항을 하나 추가했다. 이를 통해, 미리 정해 놓은 지속가능성 목표를 달성할 경우 경영진 보너스를 10% 인상할 수 있었다.¹¹ 해당 조치가 실현된 배경에는 한 행동주의 주주의 노력이 있었다. 해당 주주는 2020년에 최초의 제안을 통과시키는 데 실패한 후에도 계속해서 애플 경영진과 협력하여 변화를 주도했다.
- ☑ **미국 국제개발처(United States Agency for International Development, USAID).** USAID는 그린 시티(Green Cities) 프로그램을 통해 포용적인 '그린(green)' 일자리에 대한 접근성을 제고하고, 오염을 줄이고, 형평성을 증진하며, 개발도상국의 수많은 지역사회에서 탄소중립(net-zero) 시스템을 수립하기 위해 현지 정부와 협력한다.¹²
- ☑ **아메리칸 인터내셔널 그룹(American International Group, AIG).** 세계적인 금융 서비스 및 보험 기업인 AIG는 더 넓은 생태계를 책임지는 자사의 지속가능성 보고를 통해 완전한 투명성을 확보하려고 노력해왔다.¹³ 매년 발간되는 AIG의 지속가능성 보고서에는 자사의 전체 인력 구성에 대한 데이터뿐 아니라 제3자 배출량에 대한 정보도 포함된다. AIG는 또한 지속가능성 중심의 보험 인수 체계를 마련해왔으며, 이를 통해 지속가능성 가치들을 일상 업무의 가장 큰 부분으로 통합한다.
- ☑ **안호이저부시 인베브(Anheuser-Busch InBev).** 안호이저부시 인베브는 지속가능성 노력에 생태계 접근법을 채택했다. 이를 바탕으로 회사는 맥주 생산 원료로 사용하는 물을 깨끗하게 만드는 데 도움을 주고, 작물을 제공하는 농부의 금전적 안정을 지원하며, 지역사회 소비를 위해 토착 농작물로 안전한 맥주를 제조하는 데 도움을 주고 있다.¹⁴ 이들의 목표는 공급업자, 소비자, 지역사회와 함께 성장하면서 공생하는 방식으로 기업의 생태계 안에서 사업을 영위하는 것이다.

앞으로 나아갈 길

그림 3. 생존. 성공. 선도



출처: 딜로이트 분석

미래 전망

많은 조직이 정부, 국제 연대조직, 지역사회, 그리고 특히 현재와 미래의 인력으로부터 지속가능성 문제를 해결하라는 압박을 받고 있으며, 이러한 압박은 점점 거세지고 있다. 게다가 근로자들은 지속가능성과 관련하여 조직이 입에 발린 말을 그만하고 가시적인 성과를 이루어 내기를 요구하고 있다.¹⁴ 딜로이트 글로벌 MZ세대 서베이에 따르면, 응답자의 거의 절반은 지속가능성 원칙에 따라 행동하도록 조직에 개인적으로 압력을 가한 적이 있다고 답했다.¹⁵ 2021년에 있었던 딜로이트의 외부 서베이에서는 응답자의 30%가 환경적으로 더 지속가능한 기업에서 근무하기 위해 이직을 고려하고 있다고 답했다.¹⁶ 물론 그렇지 않은 조직은 없겠지만, 근로자와 인재에 의존하는 조직이라면 정량화할 수 있는 의미 있는 진전을 빠르게 이루어 내기 시작해야 할 것이다. 이러한 진전을 성취하는 데 도움이 될 수 있는 2가지 필수 단계는 조직의 지속가능성 전략과 인적 지속가능성 통합 그리고 지속가능성 목표에 부합하는 인력 생태계 전반의 행동 변화 촉진이다.

조직 내외 이해관계자의 압박과 더 광범위한 사회적 요구를 따로 떼어놓더라도 이러한 문제에서 주도적인 역할을 할 준비성을 키우는 것이 기업에 주는 이점은 명확하다. 지속가능성이 보여주는 여러 측면의 문제들은 딜로이트 2023 글로벌 인적자본 트렌드 보고서에서 드러나는 모든 문제를 대변한다. 이 점을 비추어 볼 때, 서베이 데이터의 심층적 통계 분석을 통해 지속가능성, 포용성, 신뢰 및 목적과 관련한 문제 해결을 위한 조직의 준비도와 높은 비즈니스 및 인력 성과 가능성 사이에 명확한 예측 관계가 있음을 발견한 것이 놀라운 일은 아니다. 무엇보다 이 관계는 올해 연구에 포함된 항목 간의 모든 예측 관계 중에서 가장 강력했다.

궁극적인 이점이 있다고 하더라도, 많은 조직은 장기적 지속가능성을 단기적인 재무 성과보다 우선시하는 데 어려움을 겪는다. 문화와 자금 조달은 지속가능성 목표 달성을 가로막는 가장 큰 장벽으로 보고됐지만, 동시에 미래 성공 달성에 도움을 주는 핵심 동인으로도 작용할 것이다. 트랜스링크(TransLink) 최고금융책임자인 크리스틴 다커(Christine Dacre)는 인터뷰에서 장기적 초점과 인적 관점을 모두 적용하는 것이 중요하다고 언급하면서 다음과 같이 말했다. “이 일에는 엄청난 선행 투자와 시간이 필요하지만, 이점이 즉각적으로 반드시 나타나는 것은 아니기 때문에 그러한 선행 투자를 하기가 어려울 수 있습니다. 게다가 기업은 기업을 벗어나서 공급업자, 기존의 인프라, 기존의 기술까지 포함된 전체 생태계를 고려해야 합니다. 조직 단독으로는 이런 일을 해낼 수 없으므로 이해관계자와의 많은 협력이 필요합니다.”¹⁷



Endnotes

1. The Closing Window Climate crisis calls for rapid transformation of societies; United Nations Environment Programme, Emissions Gap Report 2022, October 27, 2022.
2. Deloitte, 2022 Deloitte CxO Sustainability Report, accessed December 9, 2022.
3. Jeff Schwartz et al., The worker-employer relationship disrupted, Deloitte Insights, July 21, 2021.
4. LinkedIn Economic Graph, Global Green Skills Report 2022, accessed December 9, 2022.
5. Dr. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, Work toward net zero: The rise of the green collar workforce in a just transition, Deloitte, November 2022.
6. Schwartz et al., The worker-employer relationship disrupted.
7. Everlane, 2021 Impact Report, accessed December 9, 2022.
8. Sue Cantrell et al., The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce, Deloitte Insights, November 2, 2022.
9. Amber Burton and Paolo Confino, "Hilton is hiring refugees, human trafficking survivors, and the formerly incarcerated to combat hospitality worker shortage," Fortune, October 14, 2022.
10. Interface, "Sustainability is in our DNA," accessed December 9, 2022.
11. Eric Rosenbaum, "Apple's new executive bonus formula is designed for the fast-changing world we live in," CNBC, January 16, 2021.
12. USAID, "New green cities program: A field support mechanism to advance integrated urban programming," Climate Links, July 21, 2022.
13. AIG, "Reimagining What AIG Can Do," accessed January 1, 2023.
14. Deloitte, 2021 Global Human Capital Trends special report, accessed December 9, 2022.
15. Deloitte, Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, accessed December 9, 2022.
16. Stephen Rogers, We've had a lot of time to think, and we're thinking a lot about time, Deloitte Insights, April 11, 2022.
17. Deloitte, 2022 Deloitte CxO Sustainability Report.

Acknowledgments

Karen Cunningham, and **Laura Richards** coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Advancing the human element of sustainability."

The authors would like to thank **Lane Eisenburg** for her leadership in the development of this chapter, and **Tina Chung**, **Bill Fegan**, **Dan Firestone**, and **Caitlin Nasseraddin** for their outstanding contributions.



9장 인적 리스크의 중요성 확대

시야를 확대하여 리스크에 대한 관점을 바꿈으로써 인적 요소에 집중하다

Zac Shaw

최고경영진과 이사회는 환경, 사회, 기술, 정치, 경제 문제를 포함하여 근본적 변화를 가져오는 외부 리스크 목록이 늘어나는 상황에 대해 고심하면서, 그러한 리스크가 조직 운영이나 재무에 미치는 영향을 넘어서 인간에게 미치는 영향까지 포함하는 방향으로 관심의 초점을 확장할 필요가 있다. 최고경영진과 이사회는 이러한 파괴적 리스크가 인간(조직 내부와 조직에 인접한 이들 모두)에게 미치는 영향이, 인적 영향과 조직 전체에 대한 영향 사이의 관련성만큼이나 중대하다는 사실을 반드시 이해해야 한다. 이러한 파괴적 리스크를 인적 관점으로 보게 되면 회복탄력성을 강화할 기반을 마련하고 뛰어난 비즈니스 성과를 이룰 수 있다. 또한 그러한 근본적 변화로 인한 차질을 완화하고 그런 상황에 직면해서도 사업을 성공적으로 이끌어갈 더 효과적이고 정보에 입각한 해결책을 생각해낼 수도 있다.

인간과 관련된 리스크에 대해 생각할 때 조직과 대부분의 고위 리더들은 근로자가 기업에 제기할 잠재적 위험성을 의미하는 좁은 범위의 인력 리스크에 초점을 맞춘다. 이러한 리스크에는 직원의 이직률, 효율성 저하, 인재 확보 및 유지의 어려움, 규제 준수 등 인력 운영과 관련된 문제가 포함된다. 이런 문제에 집중할 때 리더들은 일반적으로 이러한 리스크가 조직의 재무와 운영에 미치는 영향에 관심을 두곤 했다. 최고경영진과 이사진이 자신들의 평판으로 인한 영향을 포함시키는 방향으로 관심의 초점을 확장하는 일이 간혹 있기는 했지만, 인간에 대한 영향을 고려하는 일은 그보다 훨씬 드물었다.



대부분의 이사회는 인적 리스크를 전략적 문제로 다루지 않습니다.

마이크 푸치(Mike Fucci), 전 딜로이트 회장, 현 아카디아 헬스케어(Acadia Healthcare) 및 플로텍 인더스트리(Flotek Industries) 이사

그러나 모든 리스크에는 중대한 인적 요소가 포함되어 있다. 일부는 인간에게 엄청난 영향을 주며, 다른 것들은 인간이 어느 정도 영향을 주거나 유발한다. 따라서 우리는 이러한 위험을 인적 리스크(human risk)로 지칭할 것이며, 그 이유는 이러한 위험이 조직의 단기 성과, 장기 생존력, 평판과 브랜드에 영향을 줄 뿐만 아니라 인간의 직업생활과 개인적인 삶에도 뚜렷한 방식으로 영향을 미치기 때문이다.

이러한 인적 리스크의 중요성을 고려할 때 여기에도 기존 리스크 측정 때와 같은 수준의 관심과 투자가 필요하다. 그러나 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 결과에 따르면 다음의 몇 가지 차원에서 위와 같은 수준의 관심과 투자가 부족한 것으로 나타났다.

- 환경.** 기후변화와 천연자원 가용성은 인력뿐만 아니라 업무 가용성, 장소, 여건을 상당히 변화시킬 수 있다. 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면 기후가 향후 2~4년 동안 조직이 직면할 가장 큰 리스크일 것으로 생각한 응답자는 18%에 불과했다. 그러나 이러한 리스크가 계속해서 업무 처리 장소와 방식, 현지에서의 인력 가용성에 영향을 미칠 것이라는 분명한 조짐이 있다.
- 사회.** 불의와 불평등은 조직 밖에서만 머무는 문제가 아니다. 이러한 사회적 문제는 근로자가 업무에 대해 느끼는 감정, 협업 방식, 조직에 대해 갖는 가치관과 소속감에 영향을 줄 수 있다. **딜로이트 글로벌 MZ세대 서베이**에 따르면 근로자 5명 중 2명은 직무나 과제가 사회적·환경적 영향 또는 다양성과 포용성 문화에 대한 자신의 가치관과 맞지 않아서 거절한 적이 있다고 답했다. 그러나 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에서 사회적·인종적 불의가 향후 2~4년 동안 근로자들에게 상당한 영향을 미칠 것이라 생각한 응답자는 12%에 불과했다.
- 기술.** 개인정보보호(data privacy)와 보안, 가상 업무, 자동화는 기업 건전성에 필수적이지만, 인간이 경험하게 되는 업무 유형과 업무 수행에도 영향을 준다. 그러나 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자 중 9%만이 조직에서 인간을 대신하는 기술이 오늘날 근로자가 직면한 가장 큰 리스크라 생각한다고 언급했다. 개인정보보호와 보안 같은 사이버 리스크가 근로자에게 상당한 영향을 미칠 것이라 생각한 응답자도 21%에 불과했다.
- 경제.** 의료 서비스, 식량, 교육에 대한 접근 등 소득 격차로 인한 문제는 사람들이 직장에서 발휘하는 능력과 노력에 영향을 주지만, 서베이 응답자 중 이러한 리스크가 인력에 미치는 영향을 인정한 사람은 30%에 불과했다.
- 정치.** 정부 규제와 정치적 양극화나 갈등은 근로자와 조직 간 관계의 성격과 근로자 간의 관계에 깊은 영향을 준다. 그러나 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면 이러한 정치적 리스크가 향후 2~4년 동안 조직의 인력에 상당한 영향을 미칠 것이라고 예상한 응답자는 24%에 불과했다.

이러한 리스크는 단독으로 발생하지 않는다. 예를 들어 경제적 리스크는 사회적 리스크를 촉발하는 경우가 많고, 환경적 리스크는 기술에 다양한 부담을 준다. 여기서 공통점은 이러한 모든 리스크가 인간에게 뚜렷한 영향을 미친다는 것이다. 이러한 영향은 전략 논의 단계에서만 아니라 조직에 기여하는 생태계 전반에 걸쳐 인간의 일상적인 삶에서도 다루어져야 한다.



신호: 이 트렌드는 다음과 같은 경우 적용될 수 있다



- ✔ 조직에 광범위한 인적 리스크를 보고하는 데 필요한 데이터가 부족하다
- ✔ 조직이 예상치 못한 상황이나 근본적 변화가 발생한 상황에서 회복하는 능력을 손상시키고 있는 원인이 무엇인지 파악하는 데 어려움을 겪고 있다
- ✔ 이사회와 최고경영진이 기본적인 결정을 내리기 위해 더 투명한 인력 데이터를 기대하고 필요로 한다
- ✔ 조직이 DEI 약속에 대한 진전을 보여주는 데 어려움을 겪고 있다

준비도 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이에 따르면, 응답자의 81%는 인력에 대한 결정을 내릴 때 정치적 불안정과 사회적 불의 같은 광범위한 사회적·환경적 리스크를 예측하고 고려하는 일이 중요하다고 인정했다. 그러나 자신의 조직이 인력에 대한 결정을 내릴 때 그러한 리스크를 고려할 준비가 제대로 되어 있다고 생각한 응답자는 19%에도 미치지 못했다.

현재의 인력 리스크 관리 접근법은 충분하지 않다. 딜로이트 인력 리스크 서베이¹에 따르면, 자신이 속한 조직이 포착한 리스크 관련 지표가 현재의 인력 리스크 노출 수준을 충분히 보여준다고 생각한 경영진은 44%에 불과했다. 이 수치는 경영진에게 향후 3년간 조직의 준비도를 평가해달라고 요청하자 34%까지 떨어졌다.

그림 1. 인적 리스크에 대한 준비도 격차

인력에 대한 결정을 내릴 때 광범위한 사회적·환경적 리스크를 예측하고 고려하는 것이
우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

81%

우리 조직은 인력에 대한 결정을 내릴 때 광범위한 사회적·환경적 리스크를 예측하고 고려할 준비가
제대로 되어 있다

19%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

새로운 기본 원칙

☑ **더 광범위한 리스크를 고려하고 그러한 리스크를 모니터링하기 위한 기본 체계를 구축하라.** 인적 리스크로 초점을 옮기려면 오늘날 업무 세계의 복잡성과 역동성을 고려하는 더 포괄적인 기본 체계가 필요하다. 다시 말하면, 개방형 직책, 승계 계획, 인력 안전성 등 제한적인 내부 요인만을 고려하는 구식 모델을 넘어서 조직 내외의 더 광범위한 인적 리스크를 고려할 수 있는 방향으로 움직여야 한다. 이러한 새로운 기본 체계를 마련하려면 수행되는 업무의 종류, 방식, 업무 수행 장소를 반드시 포괄적으로 살펴보아야 한다. 또한 조직이 속한 지역사회와 근로자의 웰빙, 장기적 인력 고용가능성을 반드시 고려해야 하며, 조직이 근로자들에게 전수 가능한 스킬과 역량을 획득하도록 도움을 줌으로써 '장래성 있는' 인력을 육성하고 있는지에 대해서도 고려해야 한다.

오늘날 인력 리스크에 대한 제한적인 관점을 기준으로 하더라도, 그 기준을 충족하고 있는 조직은 거의 없다. 발표 예정인 딜로이트의 인력 리스크 서베이에 따르면, 인력 리스크 개념을 확실히 정의한 조직은 40%에 불과했으며, 조직의 리스크 모니터링 방식에 만족한다고 응답한 경영진도 10% 미만이었다. 이는 특히 오늘날 제한적인 리스크 측정 방식을 고려할 때 우려되는 점이다. 실제로 포용성이 인력에 미치는 영향(27%), 환경, 사회, 거버넌스(ESG)가 인력에 미치는 영향(16%) 등 확장 지표를 고려하는 조직은 거의 없는 것으로 나타났다.

☑ **더 넓은 인사이트를 통해 조직의 민첩성을 확보하라.** 인적 리스크는 조직이 계획한 일정을 따르지 않는다. 오히려 빠르게 나타나서 조직의 의표를 찌르기 때문에, 이로 인해 리더들이 급하게 대응해야 하는 상황에 놓이게 되는 일이 많다. 일관된 정의를 확립하고 인적 리스크 기본 체계를 도입하는 것을 넘어서 조직은 비즈니스 계획과 지속적인 리스크에 대한 측정 방식을 개선하여 더 적시에 상황을 평가해야 한다. 그러나 서베이에 참여한 조직 중 40%만이 새로운 인적 리스크 감지 및 대응 개선을 위해 데이터와 분석을 활용하고 있다고 답했다. 향후 2~4년 내에 그럴 계획이라고 응답한 조직도 43%에 불과했다.

그러한 분석 능력을 확보하려면 확장된 인적 리스크 요인 데이터를 수집해서 조직이 대응 시 실행 가능한 인사이트를 제공할 수 있는 통합 데이터 인프라가 필요하다. 예를 들어 인적 요소와 광범위한 경제적·정치적·기술적·사회적·환경적 상황을 포함하는 인적 리스크에 대한 이해를 개선하면 기업의 의사결정에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 여기에는 신규 제조시설을 어디에 건설할지, 어떤 근로자 교육 및 복리후생 프로그램을 제공할지, 기후나 공중보건 관련 비상 사태 발생 시 근로자 지원, 공급망 재배치 또는 비즈니스 우선순위 결정을 위해 조직이 어떤 계획을 세울 것인지에 대한 결정 등이 포함될 수 있다.

이러한 분석은 미래 상황을 예측하지 못하더라도, 근본적 변화가 발생한 상황에서 필요한 조치를 빠르게 취하고 평가하고 조정할 기준을 제공하기 때문에 조직의 민첩성 개선에 도움을 준다. 또한 분석에 따라 도출한 인사이트를 통해 조직은 인적 리스크가 재무, 조직 운영, 규제, 평판, 브랜드에 미친 광범위한 결과에 집중할 수 있다.

☑ **이사회 수준에서 책임감을 고취하여 조직 전체로 확장하라.** 기존에 인적 리스크 관리는 주로 조직의 최고인사책임자나 때로는 최고재무책임자에게만 제한적으로 강조되는 업무였다. 심지어 인사부 외에는 인력 관련 리스크에 대한 간단한 지식이나 이해조차 제한되어 있는 것으로 보인다.

딜로이트의 인력 리스크 서베이에 따르면, 이사진 중 인력 관련 리스크와 관련하여 전문가 수준의 지식을 갖춘 구성원은 40%에 불과했다. 오늘날 전 세계에 근본적 변화를 가져올 수 있는 리스크는 기업의 장기 생존력에 중대한 영향을 미

칠 수 있으므로 모든 경영진, 특히 이사회 구성원들이 이를 완전히 파악하고 있어야 한다. 이사회는 현재와 미래의 투자자 및 이해관계자의 요구에 부응하기 위해 인력 리스크에 대한 직접적인 책임을 수용해야 하며, 이를 위해서는 이 문제를 전담할 소위원회를 만들거나 기존의 소위원회를 단순히 확대하는 것 이상의 노력이 필요하다.

책임은 이사회에서 끝나지 않는다. 인력 리스크에 대한 모니터링과 대비가 보편화될 수 있도록 조직 전체로 책임이 확장되어야 한다. 그러나 딜로이트의 인력 리스크 서베이에서 자신의 부서 관리자가 인력 관련 리스크에 대해 전문가 수준의 지식을 갖추고 있다고 언급한 응답자는 39%에 불과했다. 이러한 부서 관리자는 현장의 직원 정서와 가장 가깝거나 이를 가장 잘 이해하고 있는 인물인 경우가 많다. 근로자 간에, 그리고 근로자와 조직 간에 인간적 관계가 형성되면 이웃들이 동네의 거리를 관리하는 데 공동의 책임을 느끼는 것처럼 인력 리스크를 선제적으로 예방하는 데 도움을 줄 수 있다. 본 보고서의 다른 부분에서 논의한 바와 같이, 조직과 근로자 간의 지속적인 대화는 인력 리스크와 관련하여 근로자를 참여시키고 활성화하는 데 중요한 요소이다.



가장 비효율적인 인력 리스크 접근법은 인력 리스크가 HR만의 문제라고 말하는 것입니다.

마이클 푸치, 전 딜로이트 회장, 현 아카디아 헬스케어 및 플로텍 인더스트리 이사

현재 실험: 선도적인 조직의 탐색 사례

- ☑ **가르드(Gard)**. 노르웨이 기반의 글로벌 보험사 가르드는 인력 관련 리스크를 포함한 잠재적 리스크에 대한 시나리오 구상(scenario planning)을 적극적으로 수행한다. 가르드는 사회경제, 환경, 지정학, 기술 관련 잠재적 리스크의 광범위한 목록을 파악한 후에 이사회와 관리자들에게 가장 가능성 있는 리스크가 무엇인지 묻는다. 그리고 나서 잠재적인 해결책 파악을 위해 다양한 부서 구성원으로 이루어진 실무 그룹과 협력하여 해당 리스크에 대한 시나리오 구상을 실시한다.²
- ☑ **메트라이프(MetLife)**. 글로벌 보험사 메트라이프는 이사회에 ESG 리스크에 대한 책임을 부과한다. 이사회는 정기적으로 경영진과 만나서 데이터를 검토하여 기후 리스크를 평가한다. 메트라이프는 현재 스트레스 테스트(stress test)를 실시하고 기후변화 관련 시나리오 구상 능력을 개발하고 있다.³
- ☑ **미국 재무부(US Department of the Treasury)**. 미국 재무부 산하 재정국(Bureau of the Fiscal Service)은 이제 자체적인 기업 리스크 기본 체계의 일부가 된 인력 리스크를 포함해서 평가 대상인 다양한 리스크에 대해 더 포괄적인 관점을 갖기 시작했다. 또한 리스크 관련 평가와 의사결정에 대한 지원을 늘리기 위해 데이터와 분석 역량을 개선할 계획이다.⁴

앞으로 나아갈 길

그림 3. 생존. 성공. 선도

생존(Survive) 시장에서의 생존력 유지	성공(Thrive) 경쟁우위 확보를 위한 차별화	선도(Drive) 근본적인 혁신 및 전환을 통한 시장 주도
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 재무 및 브랜드 리스크와 함께 인적 영향까지 포함하도록 리스크 평가 기준 확대 ✓ 인적 영향 평가에 전체 인력 포함 ✓ 주기적인 데이터 수집을 통해, 정기적인 비즈니스 계획 노력의 일부로써 최우선적인 인적 리스크에 대한 조직의 결정 알림 ✓ 근로자들에게 인적 리스크와 이에 대한 완화조치를 알릴 시 투명성 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 인력 생태계 전반에 걸쳐 감지, 시나리오 모델링, 리스크 대비에 집중할 직책과 팀 지정 ✓ 비즈니스 및 인력 전략을 정의할 때 현재 인적 리스크와 새로운 인적 리스크 고려 ✓ 이사회 및 경영진 차원에서 인적 리스크에 대비할 책임감 고취 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 인적 리스크를 촉발하는 행동을 파악하고 그러한 행동을 변화시키기 위한 인센티브와 공동 책임 문화 구축 ✓ 고급 데이터 분석 기법을 활용해서 조직 내외에서 패턴을 감지하고 리스크를 예측하여 이에 대한 계획 및 대비책 마련 ✓ 사회의 모든 구성원의 이익이 증진되도록 조직의 접근법과 인사이트를 다른 조직, 지역사회, 규제기관과 공유

출처: 딜로이트 분석

미래 전망

인간에 중점을 두고 리스크를 예측하는 리스크 관리 접근법을 활용하려면 리더와 근로자 모두를 위한 의미 있는 마인드셋 변화와 추가적인 투자가 필요하다. 그러나 현 상태에 안주할 경우 그 위험성이 개선 비용보다 훨씬 클 수 있다. 리스크 관리와 관련해서 더 광범위하고 인간 중심적인 접근법을 우선시하지 않는 경영진은 인적 리스크 관리에 대한 관심이 점점 커지고 있는 이사회 구성원 및 다른 영향력 있는 이해관계자와 갈등을 겪을 수 있다.

궁극적으로는 이사회가 책임을 져야 하지만, 효과적인 인적 리스크 관리에는 조직의 전체 인력이 필요할 것이다. 수많은 인적 리스크는 복잡하고 역동적이며 매우 다루기 힘들어 보이는 사회 문제를 의미하는 '사악한 문제(wicked problems)'에서 비롯된다.⁵ 비즈니스 전략에 영향을 미치는 생태계 사고를 인적 리스크 관리에 적용하고, 근로자, 경영진, 그들이 속한 지역사회의 인재와 자원을 적극 활용하면 해결책을 함께 모색할 수 있을 것이다.

선도적인 조직은 계속해서 감지 역량을 확대하고 근로자와 협력하여 모든 형태의 인적 리스크를 예측하고 대비책을 마련한다. 그렇지 않은 기업은 곧 새로운 문제와 파괴적 리스크의 속도를 따라잡지 못하여 압도될 수 있으며, 그렇게 되면 효과적인 대응이 불가능해지므로 당연히 새로운 기회도 활용할 수 없게 된다. 기존의 비즈니스 중심 관점을 리스크 관리에 계속해서 적용하면 근로자뿐 아니라 심지어 고객들에게도 조직이 근로자를 우선시하지 않는다는 신호를 줄 수 있으며, 이는 궁극적으로 조직의 재무와 운영 성과, 평판, 브랜드에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

Endnotes

1. Deloitte, Workforce risk survey: Evaluating the C-suite, board, August 22, 2022.
2. Torunn Biller White, "Navigating new and emerging risk – an interview with Gard's Chief Risk Officer," Gard, May 28, 2020.
3. MetLife, "Managing risk," accessed December 9, 2022.
4. Jason Miller, "Culture of risk management beginning to emerge at the Fiscal Service," Federal News Network, October 4, 2022.
5. William D. Eggers and Anna Muoio, Wicked opportunities, Deloitte University Press, accessed December 9, 2022.

Acknowledgments

Zac Shaw coauthored our 2023 Global Human Capital Trends discussion on "Elevating the focus on human risk."

The authors would like to thank **Mike Fucci** for his contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Lane Eisenburg** for her leadership in the development of this chapter and **Caitlin Nasseraddin** for her outstanding contributions.



결론

경계가 사라진 일의 세계, 리더들에 보내는 제언 리드하고 변화시키는 방법을 전환하라

일이 더는 직무로 정의되지 않고, 업무공간이 특정 장소가 아니며, 핵심 인력 중 상당수가 전통적인 방식으로 고용된 직원이 아니고, 리더십이 조직도로 결정되지 않는 경계 없는 세계에서 어떻게 리더의 역할을 수행할 수 있을까? 이러한 세계에서 계속해서 성공하려면, 리더는 조직과 협력하여 진화하면서 새로운 기본 원칙을 채택하여 새로운 성과를 가져올 인력과 팀을 동원할 수 있어야 한다.

리더들에게,

조직은 결정적인 변화의 순간에 직면해 있으며 리더들도 마찬가지이다. 비즈니스와 사회가 변화하면서, 단절의 시대를 맞이하여 성공적으로 살아남기 위해 조직 내 인적 의제의 방향이 바뀌고 있기 때문이다.

우리는 더 단순하고 여러 부분으로 구분되어 있던 세계를 뒤로 한 채 경계 없는 세계로 향하고 있다. 이에 따라 리더와 리더의 업무에 대한 정의도 바뀌고 있다.

앞으로의 5가지 단절¹

- ✓ 급진적인 과학·기술: 기하급수적 진보의 다음 물결
- ✓ 이해관계자 자본주의로의 전환: '외부효과(externalities)'의 필연적인 내재화
- ✓ 세계화 재편 및 적극적인 정부로의 회귀
- ✓ '기업 이론'(theory of the firm)의 쇠퇴와 '생태계 이론'(theory of ecosystem)의 부상: 새로운 전략적 분석 단위
- ✓ 권력의 네트워크화 증가: 권력의 기반이 위계질서에서 네트워크로 이동

리더십은 이제 더는 직위, 직급, 또는 직계 부하직원 수에 따라 정해지지 않는다. 오늘날의 리더는 근로자를 동원해서 업무를 처리할 수 있다면 누구든지 될 수 있으며, 그들에게 공식적인 부하직원이 있는지, 그들이 조직의 내부자인지 외부자인지 여부는 리더가 되는 데 영향을 주지 않는다.

이제 리더로서 조직을 운영하면서 지금까지 사용해온 입증된 방식이나 신뢰할 만한 관리 기법들에 대해서도 의구심을 가져야 한다. 실제로 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자들은 우리가 조사한 9개 트렌드 중 7개 트렌드에서 일관되게 리더십을 상위 5개 장벽 가운데 하나로 꼽았다. 이 같은 상황에서 새로운 방식으로 조직을 이끌 기회는 무궁무진하다.

최고경영진에 대한 기대 증가

오늘날 리더십은 그 정의가 확장되어 경계 없는 세계가 제시하는 새로운 기회를 잡기 위해 직위를 막론하고 모두가 움직이고 있음을 의미한다. 이와 관련하여 최고경영진이 반드시 고려해야 할 것은 팀 차원에서 혁신과 민첩성을 억압하지 않고 조직의 공통 목표를 발전시키는 방식으로 이러한 에너지를 활용할 방법이다.

그렇게 하려면 조화롭게 조직을 운영하면서 새로운 성공 척도에 따라 조직에 영감을 불어넣고 모든 직급의 리더들에게 공동 비전을 책임지게 하면서 그 어느 때보다 협조적인 '심포닉 최고경영진'이 필요할 것이다.² 하나의 팀으로 활동하는 최고경영진만이 경계 없는 세계에서 계속해서 조직을 성공적으로 운영하는 데 필요한 정도의 민감성에 도달할 수 있을 것이다. 여기에는 기꺼이 실험하고, 시도하고, 실패할 민감성, 그 어느 때보다도 높은 수준의 투명성과 공감을 통해 조직을 운영할 수 있는 민감성이 포함된다.

2020년 5월, 코로나19 팬데믹이 조직에 엄청난 압박을 주고 있던 상황에서 어드벤처헬스의 테리 쇼 최고경영자는 경영진의 핵심 구성원들을 기업 외부로 데려가 조직의 미래에 대해 논의했다. 리더들은 경영 코치의 조언에 따라 1)팬데믹을 통해 조직에 대해서 그리고 리더로서 그들이 추진해야 할 일에 대해서 알게 된 내용과 2)시장이 초래할 수 있는 차후의 근본적 변화들에 대비하면서 팬데믹에서 벗어나기 위해 조직이 변화하고 적응해야 하는 방식이라는 두 가지 사항에 초점을 맞췄다.



팬데믹은 끝나지 않았지만, 2주 동안 우리는 이미 자리잡았거나 자리잡고 있는 미래를 위해 많은 것을 설계했습니다.

테리 쇼, 어드벤처헬스 사장 겸 최고경영자



그것은 우리 조직의 방향을 바꾸었고, 당시의 팬데믹 대응을 넘어서 우리가 회사의 미래를 대비하려고 집중하는 데에도 영향을 미쳤습니다.

올레시아 아제베두, 어드벤처헬스 최고인사책임자

리더가 어디에서, 어떻게 등장하는지에 대한 기본 원칙, 즉 업무 추진을 위해 리더가 채택하는 마인드셋이 바뀌었다. 리더가 모든 단계에 존재하는 새로운 세상에서는 리더들이 반드시 조율자(orchestrator)가 되어야 한다. 이들의 역할에는 근로자 및 팀과의 협력을 통한 가치 공동 창출, 아이디어 중심으로 한 인력 결집, 영향력 구축 등이 포함된다. 성공적인 리더는 조직과 인력 및 사회 전반에 이익이 되는 방향으로 이러한 역할을 해낼 수 있을 것이다.

리더의 영향력이 지금처럼 필요한 때는 없었다. 리더의 역할도 그 어느 때보다 어렵다.



모든 단계에서 우리는 조직이라는 배 전체가 더 빠르게 움직이는 데 도움을 주는 방식으로 조직을 이끌어야 합니다. 이를 위해서 우리는 끊임없이 투명성에 집중합니다. 기업 리더들에게 이는 리더의 역할이 사람에 대한 결정을 내리는 것이 아니라 스스로 결정을 내릴 수 있도록 팀에 권한을 주고 정말 좋은 질문을 던지는 것임을 의미합니다. 또 중요한 것은 결과가 아닌 성과에 대한 투명성과 책임감입니다. 여기에는 공개적으로 성공을 축하하고, 상황이 좋게 흘러가지 않을 때도 '우리가 이 상황에서 무엇을 배울 수 있을까?'라고 묻는 것이 포함됩니다. 이를 통해 미래에는 더 나은 성과를 거둘 수 있습니다.

닐 워커 네베라스, M&T BANK 최고인재책임자

리더십 격차

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자들은 리더십이 그 어느 때보다 중요하며 점점 더 발견하기 어려워지고 있다고 말했다. 응답자 중 94%는 리더십 역량과 효과성이 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 생각한다고 답했으며, 이 수치는 조사 대상이었던 모든 트렌드에 대한 중요도 점수 중 가장 높은 점수였다. 그러나 조직의 리더가 근본적 변화가 일어난 경계 없는 세계에서 조직을 관리하는 데 필요한 역량을 현재 갖추고 있다고 생각한 응답자는 23%에 불과했다(그림 1).

이러한 리더의 준비 부족은 우리가 진입하고 있는 새로운 세계에서의 기회와 그 세계가 미칠 영향에 대한 오해에서 비롯된 것일 수 있다. 예를 들어 점차 확대되고 있는 인력을 포용적으로 이끌 준비가 되어 있거나 결정을 내릴 때 더 넓은 사회적·환경적 리스크를 고려할 준비가 되어 있는 리더가 자신의 조직에 있다고 생각한 응답자는 15%에도 미치지 않았다. 자신의 리더가 성과와 팀 실적 개선을 위해 기술을 사용할 준비가 되어 있다고 생각한 응답자도 16%에 불과했으며, 리더가 조직을 위해 적절한 업무환경 모델(workplace model)을 개발할 준비가 되어 있다고 생각한 응답자도 18%에 불과했다.

그림 1. 경계 없는 세계에서 리더들의 준비도 격차

경계 없는 세계에서 리더십 역량과 효과성은 우리 조직의 성공에 중요하거나 매우 중요하다

94%

우리 조직의 리더들은 경계 없는 세계에서 조직을 효과적으로 이끌 준비가 제대로 되어 있다

23%

출처: 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이

리더십 재구성

리더십 격차가 커지고 있는 이유가 어떤 스킬이나 능력 부족 때문은 아닌 것으로 보인다. 오히려 과거의 정의와 경계에 기반한 과거의 관점으로 업무와 근로자를 바라본 결과라고 하는 편이 더 적절할 것이다. 경계 없는 세계에서 리더십은 형식적인 권한과 직급보다는 인사이트, 개인적 책임, 가치와의 연계, 행동과 더 관련이 있다. 이는 리더가 기존과 다른 방식으로 팀과 업무공간을 활성화해야 할 필요가 있음을 의미하며, 이를 위해 리더는 조직이 무엇이고 그 안에 누가 있으며 어떻게 작동하는지에 대해 다시 생각해봐야 할 것이다.

그렇다면 어디에서 시작해야 할까? 서베이 응답자의 거의 절반은 자신이 속한 조직의 리더가 계속해서 일어나는 근본적 변화에 압도되어 무엇을 우선시해야 하는지 파악하는 데 어려움을 겪고 있다고 말한다. 이 부분에서 리더가 채택해야 할 새로운 기본 원칙은 조직이 추구해야 할 변화와 유사하다.



새로운 기본 원칙

☑ 새로운 시각으로 도전: 실험정신을 발휘하라. 과거에 성공적인 리더란 정답과 해결책을 찾아내는 능력을 갖춘 사람을 의미했다. 당시 리더의 업무는 직원들이 해당 해결책을 활용해서 직무를 수행하는지 확인하는 것이었다. 경계 없는 세계에서 리더로서 성공하려면 해결책을 정의하기보다는 직원들이 실험하고 적응하고 새로운 정보를 빠르게 흡수하면서 학습하도록 하는 환경을 조성하는 능력이 더 필요하다. 이처럼 성공적인 리더를 나타내는 새로운 척도는 직무와 활동을 관리하는 것에서 성과를 조율하는 쪽으로 변화할 것이다.

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 서베이 응답자들은 단순한 결과보다는 성과를 목표로 하는 이러한 정신적 전환이 필요하다는 점에 동의한다. 응답자 중 33%는 조직을 위해 가치를 추진하는 리더의 능력을 가로막는 장벽으로 성과에 대한 책임감 부족을 언급했다. 성과 창출을 위해 관리하고 전진하려면 지속적인 실험과 학습이 필요할 것이며, 결정을 내리는 데 영향을 주는 데이터를 발견하고 사용할 수 있는 강한 역량도 필요할 것이다. 또한 실수하거나 기존의 통념에 이의를 제기하는 것도 더 편안하게 느껴야 한다. 서베이 응답자들은 현 상황에 도전하고 새로운 업무 방식을 추진하는 것이 향후 2~4년 안에 조직에서 리더의 가장 중요한 역할이 될 것이라 예상한다. 경계 없는 세계에서 효과적인 리더가 되려면 조직보다 더 빠르게 움직여야 할 것이다. 리더의 관심과 자신이 이끄는 팀을 성과에 집중시키고 (실수를 통해 배울 수 있도록) 실험적인 공간을 조성하는 것부터 시작해야 한다.

☑ 새로운 경로 개척: 관계를 함께 구축하라. 이전에는 소수의 경영진이 조직의 성공 대부분을 견인하는 주요 동인이었고, 이는 조직 내 근로자들 덕분에 가능한 일이었다. 리더의 권력과 주체성은 직급과 직접적으로 연결되어 있었다. 그러나 근로자가 그 어느 때보다 더 큰 주체성을 갖는 경계 없는 인력 생태계에서는 팀 스포츠처럼 협력을 통해 문제를 해결해야 하며, 최고의 해결책도 함께 만들어내야 한다. 하지만 서베이 응답자의 34%는 자신이 속한 조직의 리더가 해결책을 함께 만들어내야 하는 세계에서 리더 역할을 맡을 준비가 전혀 되어 있지 않다고 답했다. 공동 창조에 대한 이러한 준비도 격차는 다른 새로운 기본 원칙에 존재하는 차이보다 더 크다.

리더들은 다른 근로자들과 함께 무언가를 만들어내는 이러한 공동 창조를 자신들의 직급 권한에 도전하는 행위로 보거나, 심지어 리더로서 스스로 문제를 해결하지 못했다는 개인적 실패로 여길 수도 있다. 그러나 이는 과거의 경계에 근거해 판단한 결론이다. 리더는 이러한 공동 창조를 조직 생태계에 속한 근로자의 모든 지식과 경험을 활용하여 더 나은 해결책을 도출할 기회로 여겨야 한다. 개인적인 차원에서 이러한 공동 창조는 조직 전반에 걸쳐 리더가 자신의 영향력 네트워크를 확장하는 데 도움이 된다.

공동 창조와 더불어, 관계를 어떻게 누구와 구축할 것인지도 그 어느 때보다 중요하다. 기대한 결과를 달성하려면 리더는 조직 내외와 직급을 불문한 모든 유형의 근로자와 관계를 구축하는 데 계획적으로 투자해야 할 것이다. 또한 리더는 그러한 관계를 구축한 근로자들의 더 개인적인 지식까지도 적극적으로 확보해야 할 것이다. 여기에는 근로자들의 전문 지식, 잠재력, 꿈, 니즈가 포함될 수 있다. 확장된 생태계에서 영향력은 그냥 주어지지 않으며, 타인에게 주체성, 주인 의식, 정보 접근권, 개인적인 열망을 달성할 수 있는 경로 등을 제공해야 확보할 수 있다.

☑ 사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라. 비즈니스에서 수익 창출, 비용 감소, 시장 점유율 확보 같은 조직의 재무 및 운영 지표는 리더가 성공적인지 판단할 때 사용하던 기존의 척도였다. 그러나 경계 없는 세계에서 조직에 대

한 더 광범위한 성과가 그러한 척도에 포함된다. 조직과 리더가 내리는 모든 선택에는 결과가 따른다. 어떤 개인이나 조직도 서로의 행동과 결정으로 인한 영향에서 자유로울 수 없다. 예를 들어 조직을 대변해서 리더는 정치적 갈등을 무시하는 쪽을 택할 수 있지만, 이러한 결정은 그 자체로 하나의 선택이며, 이로 인해 고객과 근로자가 이탈할 수도 있고 그들의 신뢰를 잃을 수도 있다.

모든 것이 연결되어 있는 이러한 경계 없는 세계에서 계속해서 성공적인 리더로 살아남으려면, 리더들은 반드시 자신이 수행하는 모든 일의 중심에 인간을 두어야 한다. 또한 조직과 조직의 영향이 미치는 모든 인간에게 이익이 되는 의미 있는 성과를 도출하기 위한 설계를 해야 한다. 이를 위해서는 우선 리더로서 자신이 이끄는 사람들을 진정으로 보살피야 하며, 업무 내외의 모든 조치에 그러한 태도를 반영해야 한다. 이러한 태도는 공감을 뛰어넘는다. 리더는 의미 있는 관계를 구축하고 성과를 이루어 내기 위해 자신이 이끄는 근로자들의 업무와 삶 양쪽에서 그들에 대한 진정한 관심과 배려를 보여줘야 한다.

이런 식으로 마인드셋을 변화시키기는 매우 어려울 것이다. 현재는 인간 중심의 문제에 대해 인간 중심의 해결책을 추진하려는 책임감 있는 리더가 거의 없기 때문이다. 예를 들어 서베이 응답자 중 40% 이상은 현재 자신들의 비즈니스 업무가 지속가능성 성과 측정에서 아무런 역할도 하지 않는다고 답했다. 이처럼 적어도 당분간은 성공이, 조직이 현재 수행하는 것보다 더 높은 기준에 스스로를 맞추는 것을 의미할 수도 있다.

좋은 소식은 사회에서 긍정적인 역할을 하기 위해 재무 성과를 희생할 필요는 없다는 것이다. 사회적 책임활동에 진정으로 헌신하는 기업들은 시장에서 더 좋은 성과를 낸다.³

앞으로의 선택

리더들에게 이는 기회이다. 리더는 이러한 경계 없는 상황의 이점을 활용해서 조직의 미래를 만드는 리더의 역할을 재정립할 수 있으며, 이 과정에서 더 인간적인 방향으로 나아가는 것에 대해 개인적인 책임감을 가져야 한다.

아니면 대안을 선택할 수 있다. 그 대안이란 경계가 무너지며 올 수 있는 혼란을 수용하고, 어려움을 견뎌 내기를 바라며 생존에 필요한 최소한의 일을 하는 것이다. 그러나 리더는 업무와 근로자에 대한 시대에 뒤떨어진 수많은 가정에 얽매이지 않은 채 그 일을 해내야 할 것이다.

근본적 변화가 발생할 가능성도 실재하지만, 업무와 인력과 업무공간을 특별히 재구성할 기회도 실재한다. 리더로서 이러한 과감한 경로를 택하고 리더 자신과 조직을 새로운 미래로 나아가게 하고 싶다면, 우리가 추천하는 바는 다음과 같다.

- ✔ 실험을 통해 더 나은 해결책을 알리고, 학습을 장려하며, 가치를 촉진한다.
- ✔ 공동 창조를 통해 더 넓은 생태계 전반의 근로자들과 깊고 친밀한 관계를 구축한다.
- ✔ 의사결정의 시야를 넓혀 인적 의제를 염두에 두고 리더의 의사결정이 미치는 전체적인 영향력을 파악한다.

민첩성은 향후 10년을 정의하는 결정적인 특성 중 하나가 될 것이다. 우리가 더 공평한 인간 중심의 미래를 건설하는 동안, 리더는 경계 없는 세계가 자신과 조직 및 사회 전반에 가져올 가능성을 포용해야 한다.

Endnotes

1. Eamonn Kelly and Jason Girzadas, Leading through an age of discontinuity, Deloitte, accessed December 9, 2022.
2. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, The symphonic C-suite: Teams leading teams, Deloitte Insights, March 28, 2018.
3. David Cruickshank, 2030 Purpose: Good business and a better future, Deloitte, accessed December 9, 2022.

Acknowledgments

The authors would like to thank **Olesea Azevedo** and **Terry Shaw** (AdventHealth) and **Neil Walker-Nevevas** (M&T Bank) for their contributions to this chapter.

The authors would like to thank **Lane Eisenburg** for her leadership in the development of this chapter, and **Erin Clark**, **Maressa McCall**, and **Caitlin Nasseraddin** for their outstanding contributions.

About the authors

Christina Brodzik | Principal | Deloitte Consulting LLP | cbrodzik@deloitte.com

As a principal in Deloitte Consulting LLP, Christina Brodzik brings more than 20 years of experience to the human capital space. She focuses on financial services and insurance, and specializes in a wide range of transformations including strategic change, talent strategies, learning solutions, talent acquisition, and diversity & inclusion. As the national leader of Deloitte's Diversity, Equity & Inclusion Client Service practice, she is a certified facilitator for Deloitte's Inclusive Leadership Experience and Strategy Inclusion Labs.

In addition her client responsibilities, Brodzik has served as the Financial Services Women's Initiative lead for partner/director talent planning, as well as the Human Capital Women's Initiative deputy.

Sue Cantrell | Vice President | Deloitte Consulting LLP | scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell is vice president of Products, Workforce Strategies at Deloitte Consulting LLP. She is a leading expert and frequent speaker on future of work and human capital. She is co-author of the Harvard Business Press book *Workforce of One*, and has been published widely in publications like Harvard Business Review, Wall Street Journal, and MIT Sloan Management Review. She has more than 20 years of experience serving as an executive advisor, author, researcher, and developer of new solutions that help organizations harness digital technologies and evolve their workforces to innovate, unlock agility, and drive transformation. She holds a Master of Science degree in management information systems from Boston University, and a Bachelor of Arts degree from Vassar College.

Kraig Eaton | Principal | Deloitte Consulting LLP | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton is a principal in Deloitte Consulting LLP's US Human Capital service area and serves as the colead of the Deloitte Global Human Capital Trends team. Eaton has more than 28 years of experience working with senior business and HR executives to transform their human capital strategies and capabilities to better support the business goals of the organization, specifically supporting some of the world's leading organizations on efforts spanning the full spectrum of HR and workforce transformations, from upfront strategy development through large-scale operating model, organization, and technology implementations.

John Forsythe | Managing director | Deloitte Consulting LLP | joforsythe@deloitte.com

John Forsythe is a managing director in the US Government & Public Services (GPS) Human Capital practice of Deloitte Consulting LLP. He specializes in helping executive clients lead behavioral change across organizational boundaries and is the senior sponsor of Deloitte's GPS Culture Transformation offering. Forsythe has more than 31 years of business experience, including 23 years in public services consulting. During his career, he has led many consulting assignments, developing expertise in culture, leadership development, strategic change, organizational assessment, communications, leadership alignment, and executive coaching. He has provided strategic advice and counsel to clients from across the government and commercial sectors, and his clients include the following public sector organizations: the US Air Force, the US Navy, the US Army, the US Marine Corps, the Office of the Secretary of Defense, US Transportation Command, Special Operations Command, the US Department of Commerce, the US Patent and Trademark Office, the US Department of Agriculture, the Environmental Protection Agency, the US Forest Service, the US Department of Veterans Affairs, and the US Department of Housing and Urban Development.

Michael Griffiths | Principal | Deloitte Consulting LLP | mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths is a principal in Deloitte Consulting LLP's Workforce Transformation practice and serves as the colead of the Deloitte Global Human Capital Trends team. Griffiths leads Deloitte's Workforce Development market offerings, which drive the market in learning transformations, knowledge management, leadership development, and assisting clients to become skills-based. Griffiths is well published in the field of learning and talent and is the leading market voice on becoming a skills-based organization.

Steve Hatfield | Principal | Deloitte Consulting LLP | sthatfield@deloitte.com

Steve Hatfield is a principal with Deloitte Consulting LLP and serves as the global leader for Future of Work. He has more than 25 years of experience advising global organizations on issues of strategy, innovation, organization, people, culture, and change. Hatfield has advised business leaders on a multitude of initiatives including activating strategy, defining a preferred future, addressing workforce trends, implementing agile and resilient operating models, and transforming culture oriented to growth, innovation, and agility. Hatfield has significant experience in bringing to life the ongoing trends impacting the future of work, workforce, and workplace. He is a regular speaker and author on the future of work and is currently on the Deloitte leadership team shaping the research and marketplace dialogue on future workforce and workplace trends and issues. He has a master's degree in social change and development from Johns Hopkins and an MBA from Wharton, and is based in Boston.

Lauren Kirby | Manager | Deloitte Consulting LLP | lkirby@deloitte.com

Lauren Kirby is a manager in Deloitte Consulting LLP's Workforce Transformation practice with specific expertise in employee experience, talent, leadership, and change programs. She focuses on advising organizations as they align business and talent strategy and define the strategic initiatives that make their people a critical enabler of business and market success. In addition to authoring this report, Kirby served as the program manager for the 2023 Global Human Capital Trends team. She has an MBA from Duke's Fuqua School of Business.

David Mallon | Vice president | Deloitte Consulting LLP | dmallon@deloitte.com

David Mallon, a vice president with Deloitte Consulting LLP, is chief analyst and market leader for Deloitte's Insights2Action team. He and the Insights2Action team help clients to sense, analyze, and act—with purpose and precision—at the ever-shifting intersection of work, workforce, workplace, and industry.

Part of Deloitte since 2013, Mallon is the former head of research for Bersin. He brings more than 20 years of experience in human capital and is a sought-after researcher, thought leader, and speaker on organization design, organizational culture, HR, talent, learning, and performance. Mallon is an author of Deloitte's annual Global Human Capital Trends study and a cohost of the Capital H podcast.

Shannon Poynton | Senior manager | Deloitte Consulting LLP | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton is a senior manager in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice with more than 10 years of experience designing and executing organization, talent, leadership, and change programs that enhance business performance. Poynton advises organizational leaders on strategies to help them retain critical talent, engage their workforce, and reimagine work through innovative combinations of humans and technology. She is a frequent speaker on talent and workforce trends and has coauthored Deloitte's 2020, 2021, and 2023 Global Human Capital Trends reports.

Nic Scoble-Williams | Partner | Deloitte Tohmatsu Consulting LLC | nscoble-williams@tohmatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams, a partner with Deloitte Tohmatsu Consulting LLC in Japan, is Deloitte's global leader for Work. With more than 20 years' cross-industry experience in information technology services, talent strategy and advisory, and mergers and acquisitions, Scoble-Williams works with businesses and governments to embed future of work vision into enterprise transformation strategies. She is also a practicing lawyer and passionate about multilateralism to help provide equal access to opportunities for all, and position workers to thrive in the green and digital economies, in which decent work and life-long learning are key to putting humans on the path for a sustainable, equitable, and inclusive future. Scoble-Williams is a regular speaker and author on the key shifts transforming the future of work and the new opportunities and aspirations they present for making work better for humans and humans better at work.

Joanne Stephane | Executive Director, DEI Institute | Principal, Deloitte Consulting LLP | jstephane@deloitte.com

For more than 25 years, Joanne Stephane has worked with C-suite executives to define, design, and operationalize their workforce experience vision. She helps clients transform their Talent and HR organizations, strategy through implementation and beyond, to achieve sustainable results. Stephane is eminent on the evolving role of HR, and of the CHRO, in shaping the way enterprises compete, access talent, and curate experiences, and show up in the communities where they operate. She brings this perspective in examining how organizations can and should drive towards racial equity. In addition to serving clients, Stephane also leads Deloitte's US HR Strategy & Solutions Talent Group in the HR Transformation service offering, is the Chief DEI Officer of Deloitte's US Human Capital practice, and is the Executive Director of Deloitte's DEI Institute. Joanne primarily focuses in the Consumer Products, Health care, and Life Sciences sectors.

Yves Van Durme | Partner | Deloitte Consulting | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme is the global organization transformation leader for Deloitte and is a partner in the North & South Europe Consulting practice of Deloitte. Van Durme has been leading the Strategic Change team on a journey to change “Change.” He specializes in cultural transformation, leadership and organization development, and data-driven people strategy, and has more than 24 years’ experience as a consultant, project manager, and program developer for human capital projects for multiple European, Japanese, American, and Belgian multinationals. Based on his experience coaching high-performance sports, he has an affinity for leadership and organization development. Previously, Van Durme was the business unit director “talent management” for Hudson BNL, where he was involved from a content and management perspective with HR strategy, competency, and performance management, career counseling, assessments, management development, organization, and change.

Acknowledgments

Please join us in thanking our many colleagues from around the globe who have supported the *2023 Global Human Capital Trends* report.

Philippe Burger, Pip Dexter, Will Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Andrew Hill, Art Mazor, Yasushi Muranaka, Pascal Ocean, Amir Rahnema, DJ Sharma, Simona Spelman, Michael Stephan, Yves Van Durme, and Ramona Yan, who, as members of Deloitte's Global Human Capital Executive Committee, provided perspectives on emerging trends in their regions of the globe.

Lauren Kirby for her leadership as the global program manager.

Lauren Kirby and Mari Marcotte for their coordination of the PMO team members and bringing writing to completion; **Lane Eisenburg** for her leadership of collection of insights, data, and outstanding writing contributions; **Sarah Hechtman, Abby Shuster, Nat Harkins, Ryanne Massey**, and Helen Ashdown for their writing contributions; **Caitlin Nasseraddin, Amanda Solomon, Bharathi Arasan, Rupa Shankar, Tiffany Mack, Vanessa Venderley, Veena Venkateswaran, Weatherly Langsett, Caroline Kelson, Bill Fegan, Brandon Barker, Christian Craig, Marcella Hines, Chris Tomke, and Paul Arnold** for their outstanding research contributions.

Emma Mitchiner and Jonah Katz for their support in the PMO.

Shruti Kalaiselvan and Ananshi Chugh for leading our global data analysis efforts, supported by **Naina Sabherwal, Vikas Arora, Raveena Hajela, and Oindrila Banerjee**.

Marissa Copeland, who drove the marketing strategy with **Christian Slike and Charlean Parks; Jennifer Donegan**, who spearheaded our public relations efforts; and **Tyra Cannady and Colleen Bullett** for their support of marketing efforts.

The Deloitte Insights team that supported the report's publication, including **Junko Kaji**, who provided tremendous editorial leadership and guidance; **Blythe Hurley, Rebecca Knutsen, Rithu Mariam Thomas, Hannah Bachman, Matt Lennert, Sylvia Yoon Chang, Melissa O'Brien, Natalie Pfaff, and Eva Vázquez** on the editorial, publishing, and creative teams.

Contact us

Global Human Capital leadership

Global Human Capital leader

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP | amazor@deloitte.com

Global Organization Transformation leader

Yves Van Durme

Deloitte Consulting LLP | yvandurme@deloitte.com

Global Human Capital Growth leader

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP | sthatfield@deloitte.com

Global Workforce Transformation leader

Philippe Burger

Deloitte Touche Tohmatsu | phburger@deloitte.fr

Global HR Transformation leader

Andrew Hill

Deloitte Consulting LLP | andrewhill@deloitte.com

Human Capital country leaders

Americas

United States

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Canada and Chile

Pascal Occean

Deloitte | poccean@deloitte.ca

Argentina

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co.SA | sruilopez@deloitte.com

Brazil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores | royoshida@deloitte.com

Dutch Caribbean

George Menno

Deloitte Dutch Caribbean |
mennogeorge@deloitte.cw

Israel

Ido Namir

Deloitte Research | inamir@deloitte.co.il

Mexico

Jesus Delgado

Deloitte Consulting Mexico |
jedelgado@deloittemx.com

S-LATAM, Costa Rica, Panama, and Peru

Sofia Calderon

Deloitte & Touche S.A | socialderon@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores | restrada@deloitte.com

Uruguay and Columbia

Lucia Munoz

Deloitte SC | luciamunoz@deloitte.cw

Asia-Pacific

Australia

Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu |
pidexter@deloitte.com.au

China

Ramona Rong Yan

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.
Beijing Branch | ramonayan@deloitte.com.cn

India

Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP |
gauravlahiri@deloitte.com

Europe, Middle East, and Africa

North & South Europe

Amir Rahnema

Deloitte | amrahnema@deloitte.nl

United Kingdom

Will Gosling

Deloitte | wgosling@deloitte.com.co.uk

Africa

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd. |
pammaharaj@deloitte.co.za

Albania and Kosovo

Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k | rpajaj@deloittece.com

Austria

Christian Havranek

Deloitte Austria | chavranek@deloitte.at

Japan

Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC |
ymuranaka@tohmatu.co.jp

Korea

Hyunsuk Chung

Deloitte Consulting LLP | hyechung@deloitte.com

New Zealand

Sonia Breeze

Deloitte | sbreeze@deloitte.co.nz

Southeast Asia

Angeline Leong

Deloitte Consulting Ltd | angleong@deloitte.com

Greece

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A. |
yfragkos@deloitte.gr

Hungary

Martin Csepai

Deloitte | mcsepai@deloitte.com

Ireland

Valarie Daunt

Deloitte | vdaunt@deloitte.ie

Luxembourg

Pascal Martino

Deloitte | pamartino@deloitte.lu

Netherlands

Egon Hoppe

Deloitte | ehoppe@deloitte.nl

Belgium

Nathalie Vandaele

Deloitte Consulting & Advisory | nvandaele@deloitte.com

Italy

Alessandro Ghilarducci

Deloitte Consulting SRL | aghilarducci@deloitte.it

Czech

Ondrej Prerovsky

Deloitte | oprerovsky@deloittece.com

Cyprus

George Pantelides

Deloitte Ltd. | gpantelides@deloitte.com

Denmark

Christina Burgwald

Deloitte Denmark | cburgwald@deloitte.dk

East Africa

George Hapisu

Deloitte Limited | ghapisu@deloitte.co.ke

Finland

Maarit Santtila

Deloitte | maarit.santtila@deloitte.fi

France

Philippe Burger

Deloitte | phburger@deloitte.fr

Francophone Africa

Fabrice Comlan

Deloitte | fcomlan@deloitte.com

Germany

Maren Hauptmann

Deloitte Consulting | mahauptmann@deloitte.de

Sweden

Josefine Liljeqvist

Deloitte | jliljeqvist@deloitte.se

Norway

Eva Gjovikli

Deloitte AS | egjovikli@deloitte.no

Poland

John Guziak

Deloitte | jguziak@deloittece.com

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consulting | ncarvalho@deloitte.ru

Slovakia

Zuzana Kostiviarova

Deloitte | zkostiviarova@deloittece.com

Spain

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting, S.L. | josalom@deloitte.es

Switzerland

Veronica Melian

Deloitte | vcmelian@deloitte.ch

Turkey

Cem Sezgin

Deloitte Turkey | csezgin@deloitte.com

West Africa

Joseph Olofinsola

Deloitte Touche Tohmatsu Limited |
jolofinsola@deloitte.com.ng

Ukraine

Natalia Tymchenko

Deloitte & Touche LLC | nymchenko@deloitte.ua

Deloitte Consulting Human Capital

Deloitte Consulting Human Capital은 전세계 No.1 인사컨설팅 전문 Firm으로 조직과 인사 Value Chain 전 영역에 대한 경험 및 노하우를 바탕으로 다양한 산업, 다양한 범위의 프로젝트를 통해 고객에게 차별화된 가치를 전달하고 있습니다. 또한, 조직 및 인사 분야에서 꾸준한 연구활동과 동향분석, 정기간행물을 발행하면서 Global HR 혁신을 주도하고 있습니다.

Contact Point



정현석 부사장(파트너)

HC Group Leader I
딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3751
Email: hyechung@deloitte.com



노재항 전무

Leadership Practice Lead I
딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3699
Email: jaenoh@deloitte.com



김성진 파트너

HRT Practice Leader I
딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3791
Email: sungkim@deloitte.com



김도원 전무

Workforce Transformation (WT) Lead I
딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3877
Email: dowokim@deloitte.com



최원정 상무

Organization Transformation (OT) /
M&A Lead I 딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3703
Email: wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무

Digital HR Transformation (HRT) Lead I
딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3672
Email: gohwang@deloitte.com

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
성장전략본부

손재호 Partner
성장전략본부 리더
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 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.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.