Deloitte Insights

July 2024

딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

경계를 뛰어 넘는 번영의 길

Deloitte.

Download on the App Store
GET IT ON Google Play

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

서문 경계가 허물어진 세계에서의 인적 성과 03

1장 인적 지속가능성: 인간이 번영해야 기업도 번영한다 09

2장 생산성을 뛰어넘는 가치: 인적 성과의 시대, 과거의 생산성 지표로 충분한가? 25

3장 투명성의 역설: 높은 투명성은 신뢰성을 담보할 수 있는가? 36

4장 상상력 쇄신: 파괴적 변화로 경계가 사라지는 시대에 조직에 가장 필요한 것은 무엇인가? 49

5장 디지털 놀이터: 놀이와 실험이 인적 성과로 이어진다 61

6장 마이크로 문화의 역할: 획일적 조직문화의 시대는 끝났다 71

7장 경계 없는 HR의 부상: 특정 기능 부서에서 하나의 분야로 진화 82

리더십 에필로그 인적 성과를 주도하는 리더십의 진화 94

서문

**이제 낡은 규칙과 운영체제, 과거의 대안을 버리고,
인적 성과를 우선시하여 경계를 허무는 미래로 도약해야 할 때다**

이 시대의 일(work)은 직무(job)로 제한되지 않고, 업무공간은 특정 장소로 국한되지 않으며, 근로자의 전통적인 의미는 변화했고, 인적자원(HR) 부서는 더 이상 고립된 기능 부서가 아니다. 과거에 당연하게 여겨졌던 질서들이 허물어지고 있으며, 전통적인 일의 모델이 정한 경계도 갈수록 흐릿해지고 있다.

딜로이트가 1년 전 '2023 글로벌 인적자원 트렌드 보고서'에서 분석했던 이러한 업무의 변화는 이후 후퇴하기는커녕 가속화 일로를 걸었다.

생성형 인공지능(generative AI), 가상현실과 가상 도플갱어, 뇌의 기능을 정량화하는 뉴로테크놀로지 등 우리가 현재 목도하는 기술 발전은 공상과학 소설처럼 들리지만, 이미 현실로 사람들의 일상에 스며들고 있다. 전 세계 곳곳에서 예상치 못한 일들이 발생하고, 첨단기술과 AI가 무서운 속도로 발전하며, 업무환경 문화와 노동 시장도 끊임없이 진화하고 있다. 이에 근로자의 정신건강과 웰빙에 대한 우려가 심화되고 있으며, 일과 업무환경에 대한 인식에 대전환이 일어나는 등 전례 없는 불확실성의 시대를 맞았다.

이러한 혼란 속에서 경계 없는 세계에서의 일에 대한 개념 재정립은 더 이상 선택사항이 아니라 필수가 되고 있다. 과거 성과를 측정하기 위해 사용했던 방법들은 이제 쓸모가 없어졌으며, 이처럼 새로운 환경에서 조직이 성공하기 위해 따라갈 수 있는 쉬운 지름길도 없다. 그렇다면 조직과 근로자는 앞으로 어떻게 대응해야 하는가? 경계가 허물어진 불확실성 속에서 가능성과 희망으로 가득 찬 미래를 만들려면 어떠한 단계를 밟아야 하는가?

2024년 글로벌 인적자본 동향 연구는 미래의 '일'을 형성하는 변화에 대해 인지하는 것부터 실행에 옮겨 긍정적인 결과를 창출하기까지 '인적 요인'(human factor)이 중요하다고 밝혔다. 전 세계 95개국에서 1만4,000명 이상의 응답자를 대상으로 실시한 글로벌 설문조사에 따르면, 일에 경계가 없어질수록, 공감과 호기심과 같은 고유한 인적 역량이 더욱 중요하다는 것을 알 수 있었다.

인적 지속가능성을 우선시해야 인적 결과뿐 아니라 비즈니스 결과도 개선해 상호 보강의 선순환이 창출될 수 있다. 인적 지속가능성은 조직이 인적 측면에서 사람들의 건강과 웰빙의 개선, 업무 스킬 강화와 더 많은 고용 가능성, 양질의 일자리 제공,[1] 발전 기회 제공, 공정성 강화, 소속감과 목적의식 고취 등의 구성원을 위한 가치를 창출하는 것을 뜻한다. 이처럼 인적 결과와 비즈니스 결과를 결합하면 '인적 성과'(human performance)가 도출된다. 오늘날 진정한 비즈니스 성과를 창출하는 것은 물질적 자산이 아니라 사람이기 때문이다. 끊임없이 진화하는 일의 미래를 형성함과 동시에 변화하는 환경에 적응해야 하는 조직에게 인적 성과가 여느 때보다 중요하다.

인적 성과를 도출하는 새로운 계산법

인적 성과는 근로자, 조직, 사회가 복합적으로 공유할 수 있는 가치를 창출하는 상호 보강의 선순환이라 정의한다.

인적 결과 × 비즈니스 결과 = 인적 성과

올해 보고서는 '2023 인적자원 트렌드 보고서'에서 소개했던 조직이 인적 성과를 우선시하는 새로운 기본 원칙의 구체적인 실행 방안을 강조한다.

- **새로운 시각으로 도전: 실험정신을 발휘하라** 연구자처럼 사고하면서 새로운 데이터 소스와 기술을 활용하여 투명성을 개선하고, 이를 통해 업무 신뢰를 증진시키는 방법을 모색하라. 이러한 접근은 문제 해결, 창의적 사고, 혁신과 같은 인간 고유의 능력과 협력하여 이뤄져야 하며 이를 통해 아이디어를 탐구하고, 놀이하며, 실험하는 방식으로 더 큰 가치를 창출하라.

- **새로운 경로 개척: 관계를 함께 구축하라** 근로자와 함께 HR 관행, 마이크로 문화, 디지털 공간을 설계해, 이를 통해 근로자의 의견을 반영하고 인적 결과를 지원하라.

- **사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라** 근로자를 숫자로, 조직도 내 박스로, 프로세스의 톱니바퀴로 보는 과거 산업 시대의 낡은 사고방식과 태도에서 벗어나 근로자, 조직, 지역사회가 공유할 수 있는 가치를 창출하라.

다행히 오늘날 기업 리더들은 대부분 인적 성과에 주력해야 현재와 미래에 조직이 번영할 수 있다는 점을 잘 알고 있다. 하지만 아는 것을 실행에 옮기기 위해서는[2] 낡은 사고방식과 운영체제, 과거에 사용했던 대안물을 버려야 한다.

구습이 진전을 가로막는다

조직들은 인간의 업무 생산성을 높이기 위해 각종 체제와 프로세스, 기술, 시스템을 동원해 인력의 잠재력을 극대화하려는 노력을 펼쳐왔다. 최근에는 인간을 위해 일의 개념을 재정립하려는 노력까지 이뤄지고 있다.[3] 더 나아가 조직들은 직원 뿐 아니라 이외 경비로 처리되는 근로자, 미래 근로자, 지역사회 주민 등 조직의 영향이 닿는 모든 사람을 위한 가치를 창출하려고 노력하고 있다. 하지만 대부분의 경우, 현재의 이러한 노력은 공동가치를 창출하기에 부족하다. 최근 조사 결과, 대부분의 근로자는 자신의 웰빙이 지난해 대비 악화되거나 그저 유지되고 있다고 나타났고,[4] 이러한 트렌드는 오랫동안 지속돼 왔다. 2018년 실시된 한 서베이에서 높은 업무 스트레스를 받아 업무 생산성, 건강, 가정생활에 악영향을 받고 있다는 근로자 비율이 40%를 넘었다.[5] 근로자 48%, 관리자 53%가 직장에서 번아웃을 겪고 있다고 답하는 등 번아웃도 흔히 발생하고 있으며,[6] 밀레니얼 및 Z 세대(이하 'MZ 세대') 근로자 절반은 항상 또는 거의 항상 스트레스를 받고 있다고 답했다.[7] 2023년 여론조사기관 갤럽(Gallup)의 '글로벌 업무환경 실태'(State of the Global Workplace) 조사에서도 실제로 퇴사하지 않지만 최소한의 업무만 유지하는 '조용한 퇴사'를 하고 있다는 근로자 비율이 전 세계 59%에 달했다.[8]

반면 인간의 성과를 향상시키는 문제에 있어서, 기업 리더들은 원격 근로자들의 업무 생산성에 대한 우려가 높아져, 편집증이라는 표현까지 나올 정도다.[9] 서베이에서 하이브리드 업무로 전환하면서 실제 업무시간이 늘었음에도 불구하고 근로자가 생산적으로 일하고 있음을 신뢰하기 어렵다는 기업 리더 비율이 85%에 달했다.[10] 또한 인적 성과를 측정하고 최적화하는데 신기술과 생성형 AI를 활용하는 조직이 늘어나는 만큼, 사람이 이러한 첨단기술을 만들고 사용할 때 발생할 수 있는 결함과 단점에 대해서도 이해할 필요가 있다.

하지만 인적 성과를 최적화하기는커녕 이를 제대로 측정할 수 있는 적절한 방안을 마련한 기업은 거의 없다. '2024 글로벌 인적자원 트렌드' 보고서의 설문조사 결과, 소속 조직이 근로자가 창출하는 가치를 매우 효과적으로 파악하고 있다고 답한 응답자 비율은 3%에 불과했다. 산업 대혁명 이후 업무 수행 방식은 복잡해지고 규모도 확대되는데, 일과 성과를 측정하는 불완전한 대안이 난무하고 있기 때문이다.

첫 번째 대안으로 정규직 근로자만을 지칭하는 '직원'(employee)의 개념이 있다. 하지만 이는 조직에 가치를 창출해주는 생태계 내 모든 근로자를 포함하는 개념이 아니다.

또 반복적인 기능적 업무를 지칭하기 위해 '직무'(job)라는 개념을 사용해 왔다. 이는 오늘날 전통적인 직무 범위에서 벗어나 수행되는 다양한 일을 포함하지 않는다는 문제가 있다.

조직이 운영되는 방식을 정의하기 위해 단일하고 일률적인 기업문화를 만드는 데 초점을 맞췄지만, 실제로는 대부분의 조직이 다양한 마이크로 문화로 이루어져 있다.

조직과 근로자 간의 관계를 평가할 때 '직원 몰입'을 사용해 왔지만, 실제로 측정해야 할 것은 신뢰와 근로자에게 이익을 주는 지표이다. 하지만 근로자가 조직의 이익을 위해 자발적인 노력을 얼마나 기울이느냐를 측정하는 것은 기업에 도움이 되지만, 근로자에게도 도움이 되는지는 불확실하다.

마지막으로 근로자의 활동을 측정하기 위해 '생산성'(productivity)의 개념에 의존해 왔다. 하지만 이는 궁극적으로 추구해야 할 인적 및 비즈니스 결과와 잠재적 미래 가치를 측정하기에 불충분하다.

이러한 과거의 대안은 실제 상황을 제대로 반영하지는 못했지만 그런대로 유용하게 활용됐다. 주요 차별화 수단이 효율적인 규모 확대인 경우 이러한 개념에 의존해 규모를 확대할 수 있었고, 전통적 일의 개선 정도를 측정하는 데도 유효했다.[11] 하지만 이들 개념은 세상이 지금보다 단순했을 때, 세상이 지금처럼 끊임없이 진화하기 전에 만들어졌다. 그리고 조직들이 '측정해야 할' 내용을 평가할 첨단 수단이 없던 과거에 '측정할 수 있는' 내용만을 의도적으로 추상화한 개념이라 할 수 있다. 하지만 이제는 과거 조직 활동을 구조화하고, 이끌고, 측정하기 용이하게 했던 이러한 대안이 경계 없는 세상에서 새로운 가치를 실현하고자 하는 노력에 방해가 되고 있다. 오늘날 활용할 수 있는 데이터, 기술, 수단이 과거 어느 때보다 많아진 만큼, 인적 성과 측정 방식을 재정립할 수 있게 됐다. 이를 통해 조직과 사회 전체, 인적 측면에서 접근하는 현재와 미래 근로자들을 위한 가치 창출이라는 진정한 목표에 다가갈 수 있다.

"다행히 오늘날 기업 리더들은 대부분 인적 성과에 주력해야 현재와 미래에 조직이 성공할 수 있다는 점을 잘 알고 있다. 하지만 아는 것을 실행에 옮기기 위해서는 낡은 사고방식과 운영체제, 과거에 사용했던 대안을 버려야 한다."

2024년 인적 자원 트렌드 7가지: 아는 것을 실행에 옮길 수 있는 기회의 창이 열렸다

'딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드'는 근로자와 고용주 간 신뢰를 업무의 기반으로 두고, 인적 성과에 핵심적인 인간 고유의 역량을 성장 및 개발할 수 있는 기회가 주어지는 새로운 일의 세계를 제안한다. 조직이 인적 지속가능성 목표를 실현하거나 근로자들이 수많은 미래의 가능성을 놀이와 실험으로 구현해볼 수 있는 안전한 장소를 제공받는다면 새로운 일의 세계가 펼쳐질 수 있다. 또한 인사의 전문성이 모두의 역량과 책임이 된다. 인사 관리와 조직 문화는 중앙에서 하달되고 강제되는 것이 아니라, 맞춤형으로 근로자와 함께 만든다.

그 결과 조직, 근로자, 사회 모두 긍정적으로 변화할 수 있다. 더 많은 혁신과 복잡한 문제 해결이 가능하고, 더 높은 업무 기준을 세우게 될 것이다. 근로자는 건강하고 헌신적이고, 목적의식을 가지게 되어 조직 전체의 목표를 달성해야 한다는 주인의식이 강해질 수 있다.

인적 성과가 우선시되는 세계로의 전환은 바로 비즈니스 결과와 인적 결과가 교차하는 지점에서 시작된다. 하지만 이러한 도약을 이루기 위해서는 과거의 대안을 버리는 사고의 전환이 필요하다. 인간을 비용이 아니라 자산으로 봐야 하며, 비즈니스 프랙티스는 활동의 효율성이 아닌 가치와 결과를 우선시해야 한다. 다행히도 기업 리더 대부분은 이러한 변화가 필요하다는 사실을 이미 충분히 인식하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 응답자 소수(33%)만이 조직의 개선을 방해하는 요인으로 불충분한 이해를 꼽았다. 이보다 변화에 대한 능력과 자원 부족, 경영진의 지원 부족 등의 내부적인 제약사항이 조직 정체에 대한 일관된 이유로 지목되었다. 결국 인적 성과를 증대시키고 경계가 사라진 세계에서 기업을 이끌기 위해서는 과거의 사고방식뿐 아니라 운영상의 문제도 해결해야 한다는 의미다.

"인적 성과가 우선시되는 세계로의 전환은 바로 비즈니스 결과와 인적 결과가 교차하는 지점에서 시작된다."

생성형AI와 같은 신기술로 인해 조직이 가치를 창출하는 경로가 한층 다각화, 가속화되는 만큼, 과거의 사고방식을 버리고 일을 진행하는 새로운 방식을 정립, 수용하는 것이 매우 중요하다. 이러한 신기술로 인해 조직 내 일이 진행되는 방식이 전례 없이 투명해져, 인적 성과를 촉진함과 동시에 전례 없는 도전 과제도 제시한다. 이에 따라 조직은 신기술로 인해 신뢰가 악화되지 않고 고취되도록 새로운 책임의 프레임워크를 구축해야 한다.

올해 인적 자원 트렌드의 키워드가 인적 성과인 만큼, 본고의 각 테마는 인적 성과를 봉인해제하고 아는 것을 실행에 옮길 수 있는 실질적인 가이드라인을 제시한다.

우선 인적 지속가능성의 미묘한 차이를 분석하며, 인적 결과와 비즈니스 결과 간 관계를 깊이 이해함으로써 인적 성과의 본질을 정의한다. 이를 염두에 두고, 조직이 인적 성과 목표를 얼마나 잘 달성하고 있는지 파악하는 데 필요한 새로운 지표를 탐색한다. 인적 성과를 전면에 내세우려면 신뢰가 바탕이 돼야 하므로, 투명성이 신뢰 구축 노력을 어떻게 증강 또는 방해하는지 분석한다.

이어 실행방식을 모색한다. 조직이 인적 성과를 창출하려면 어떻게 해야 하는가? 생성형AI 등 새로운 디지털 기술 발전으로 오히려

인간이 상상력의 부족을 드러내고 있으며 이를 해결하기 위해 기계와 차별화되는 인간만의 역량을 체계화하고, 근로자가 이를 연습할 수 있는 안전한 '디지털 놀이터'(digital playground)를 제공하는 방법을 논의한다. 본고는 근로자의 자율권이 강화되는 추세에 따라, 일률적 기업문화에서 벗어나 다양한 마이크로 문화를 적극 수용해 자율성, 민첩성, 근로자 경험을 지원하는 방식을 탐색한다. 마지막으로 인적 성과를 모든 구성원의 공동 책임으로 전환하는 방법을 제시한다. 이를 위해 HR은 인력 관리를 책임 지는 특정 기능 부서에서 구성원, 사업, 지역사회와 함께 창조하고 통합하는 경계 없는 하나의 분야로 변화하고 있다.

2024년 인적 자원 트렌드 7가지

1. 인적 지속가능성 수용

직원부터 외부 인력, 고객부터 지역사회 구성원까지 조직에 인간보다 중요한 것은 없다. 수익 뿐 아니라 혁신과 지식재산부터 효율성, 브랜드 연관성(brand relevance), 생산성, 적응력, 위험관리까지 조직의 핵심 가치는 이러한 인적 상호작용에서 창출된다. 하지만 상당수 조직은 이처럼 중대한 인적 상호작용을 우선시하는 노력이 부족하다. 일부 이유는 조직이 인간을 위해 가치를 창조하려 노력하는 대신 인간으로부터 가치를 얻어내려는 구시대적 사고방식에 갇혀 있기 때문일 것이다. 기업 리더들은 인적 지속가능성의 개념에 대한 조직의 인식을 근본적으로 전환해야 한다.

2. 생산성을 뛰어넘는 인적 성과의 가치 창출

오늘날 일의 환경에서 과거의 생산성 지표는 한계가 있음을 각 산업 분야의 리더들이 체감하기 시작했다. 근로자의 생산성을 투입 대비 산출로 측정하는 기존의 방식은 조직의 관점만을 반영할 뿐이다. 반면 새로운 접근법은 근로자를 인간으로 인식하고 근로자들이 조직에 어떻게 기여할 수 있는지를 보다 실질적이고 자세하게 파악해야 한다. 하지만 기존의 생산성 지표로 실상을 제대로 파악할 수 없다면, 무엇을 측정해야 인적 성과를 제대로 측정할 수 있을 것인가? 새로운 접근법의 핵심은 비즈니스 지속가능성과 인적 지속가능성 간 균형을 찾는 것이다. 이를 통해 조직과 근로자 모두에게 가치를 창출할 수 있는 상호 보완적 결과를 도출할 수 있다.

3. 신뢰 구축을 위한 사생활 보호와 투명성 간 균형 찾기

첨단기술 덕분에 조직 내 진행 사항이 거의 모든 구성원에게 투명하게 공개될 수 있게 됐다. 리더들은 이러한 극도의 투명성을 매력적으로 볼 수 있다. 조직과 구성원이 하는 모든 일을 가감 없이 자세히 파악할 수 있는 기회이기 때문이다. 하지만 누구에게나 제공되는 이러한 수준의 투명성은 약이 될 수도, 독이 될 수도 있다. 이를 책임감 있게 관리한다면, 인적 성과를 측정하고 그 잠재력을 실현하는 새로운 기회를 만들 수 있다. 반면 오용된다면 사생활을 침해하고 AI 기반 감시가 횡행하며 근로자의 모든 행동을 통제하려는 시도가 이뤄질 수 있다. 흔히 투명성이 강화되면 신뢰도 커진다고 하지만, 이는 그렇게 단순한 사안이 아니다. 오늘날 조직이 투명성과 사생활 보호 사이의 외줄타기를 성공적으로 해내지 못하면 복구할 수 없을 정도로 신뢰가 훼손될 수 있다.

4. 상상력 부족 극복

조직과 근로자가 인적 자원과 기술로부터 최상의 결과를 얻을 수 있는 새로운 업무 방식을 상상하는 속도가 기술 발전의 속도를 따라잡지 못하고 있다. 그 결과 상당수 조직이 조만간 상상력 부족에 직면할 수 있다. 이를 막기 위해 조직들은 호기심, 공감능력, 창의력 등 사람만이 가진 능력을 조직적으로 육성해야 하며, 근로자와 팀이 스스로 일의 형태를 정립할 수 있는 자율성을 부여해야 한다. 또한 이처럼 파괴적 변화를 가져오는 기술 혁신이 업무에서 갈수록 중요한 역할을 수행할 수 있으므로, 근로자 개개인이 자신의 미래를 상상할 수 있는 역량을 갖춰야 한다.

5. 탐색, 실험, 놀이가 가능한 디지털 놀이터 구축

파괴적 변화가 가속화되면서, 조직과 개인이 인적 경험과 인적 결과를 빠르고 규모 있게 개선할 수 있도록 미래를 상상, 탐색, 공동 창조할 수 있는 안전한 공간이 필요해 졌다. 딜로이트는 이러한 공간을 '디지털 놀이터'라 부른다. 디지털 놀이터는 특정 공간이나 가상 플랫폼이 아니라, 선별된 기술이 배치돼 누구나 이를 사용해 볼 수 있는 공간을 뜻한다. 이 곳에서 근로자들은 심리적 안전성을 보장받으며 다양한 미래 가능성을 실험, 협력, 탐색할 수 있다.

6. 직장 내 마이크로 문화 육성

과거 통념 상 기업문화는 모든 구성원이 같은 방식으로 일하도록 하는 획일적이고 고정된 문화였다.[12] 하지만 실제로 조직은 다양

한 마이크로 문화로 구성돼 있다. 기능 부서별로, 지역별로, 인력별로, 팀별로 업무 진행 방식에 미묘한 차이가 있기 때문이다. 따라서 조직이 마이크로 문화를 수용한다면 최고의 인력을 유치 및 유지할 수 있고, 변화에 민첩하게 예측 및 대응하며, 근로자 개개인의 니즈를 충족할 수 있다. 마이크로 문화의 힘을 활용하기 위해 가장 중요한 것은 직장 내 다양한 집단의 자율성을 장려하고, 규제 요건을 준수하는 범위 내에서 이들 스스로 업무방식을 구축하는 데 필요한 자원을 제공한다. 이러한 마이크로 문화와 비즈니스 사업전략을 조직의 광범위하고 단순한 가이드라인으로 맞추는 것이 중요하다.

7. 경계 없는 HR로의 전환

일의 성과를 얻기 위해 갈수록 민첩성, 혁신, 협업이 요구되고 있다. 새로운 HR 운영 모델을 도입하는 것만으로는 이러한 변화에 대응할 수 없다. 새로운 프랙티스, 지표, 기술 등과 함께 새로운 사고방식을 갖춰야, HR을 모든 인력 관리의 책임을 지는 특정 기능 부서에서 구성원, 사회, 지역사회와 함께 창조하고 통합하는 경계 없는 하나의 분야로 전환할 수 있다. 경계 없는 HR은 인사 전문성을 비즈니스 구조에 통합하여 갈수록 복잡해지는 다양한 문제들에 대한 종합적인 솔루션을 제공할 수 있다.

경계가 사라진 세계의 진화는 계속 가속화될 것이다. 상당수 조직들이 곧 다가올 이러한 미래에 반드시 필요한 사고방식과 운영방식의 전환을 아직 실행하지 못하는 이유는 그 필요성을 인식하지 못했기 때문이 아니다. 대부분은 인적 성과를 실현하기 위한 행동을 실행하는데 어려움을 겪고 있다.

하지만 비관만 할 필요는 없다. 딜로이트의 분석 결과, 아는 것과 행동하는 것의 차이를 인식하는 조직들은 그렇지 않은 조직에 비해 더 나은 비즈니스 및 인적 결과를 달성하는 비율이 높았다. 올해 이러한 전환을 위한 기회의 창이 열린 만큼, 조직들은 인적 성과를 강화하고 경계 없는 세계에서 번영하기 위해 행동에 나서야 한다.

리서치 방법론

'딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드'는 전 세계 95개국 다양한 산업 및 섹터의 기업 및 HR 리더 1만4,000명을 대상으로 실시한 서베이에 기반했다. 딜로이트는 광범위한 글로벌 서베이를 통해 본 보고서의 기초 데이터를 마련한 후, 근로자의 인식과 더불어 리더의 인식과 근로자가 처한 현실 간 격차를 파악하기 위해 근로자와 경영진에 대한 서베이를 각각 실시했다. 경영진 서베이는 옥스포드 이코노믹스(Oxford Economics)와 공동으로 전 세계 1,000명의 기업 임원 및 리더의 새로운 인적자원 이슈에 대한 인식을 조사했다. 경영진 서베이는 10여개 글로벌 주요 기업 임원의 인터뷰로 내용을 보강했다.

주석

1. Jeff Schwartz, Kraig Eaton, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Shannon Poynton, and Nic Scoble-Williams, The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?, Deloitte Insights, July 21, 2021.
2. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
3. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, Powering human impact with technology, Deloitte Insights, January 9, 2023.
4. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?, Deloitte Insights, June 20, 2023.
5. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, Well-being: A strategy and a responsibility, Deloitte Insights, March 28, 2018.
6. Microsoft, “Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?,” September 22, 2022.
7. Deloitte, 2023 Gen Z and Millennial Survey—Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks, accessed December 15, 2023.
8. Gallup, State of the global workplace: 2023 report, accessed December 15, 2023.
9. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, “The paradox of “productivity paranoia”,” Quartz, April 17, 2023.
10. Microsoft, “Hybrid work is just work.”
11. John Hagel III and John Seely Brown, “Great businesses scale their learning, not just their operations,” Harvard Business Review, June 7, 2017.
12. Linda Ray, “Types of corporate culture,” Bizfluent, April 20, 2018.

1장. 인적 지속가능성

인간이 번영해야 기업도 번영한다

조직은 진정한 지속가능성을 달성하기 위해 조직과 연결된 모든 인간을 위한 가치를 창출해야 한다.
지속가능성은 단순히 그럴 듯한 아이디어가 아니라, 조직과 인류의 더 나은 미래를 위해 가장 중요한 개념이다.

인간이 동력으로 작용하는 오늘날의 경제 환경에서 조직들은 분수령에 처했다. 산업경제가 지식경제로 전환했고, 이제 지식경제는 인간의 마음과 사고, 지극히 인간적인 특징 등 휴머니즘이 동력으로 작용하는 경제로 전환 중이다. 오늘날 직원부터 외주 인력, 고객부터 지역사회 구성원까지 조직에 인간보다 중요한 것은 없다. 수익뿐 아니라 혁신과 지식재산부터 효율성, 브랜드 연관성(brand relevance), 생산성, 적응력, 위험 관리까지 조직의 핵심 가치는 이러한 인적 상호작용에서 창출된다. 하지만 상당수 조직은 이처럼 중대한 인적 상호작용을 우선시하는 노력이 부족하다. 일부 이유는 조직이 인간을 위해 가치를 창조하려는 노력을 기울이는 대신 인간으로부터 가치를 얻어내려는 구시대적 사고방식에 갇혀 있기 때문일 것이다.

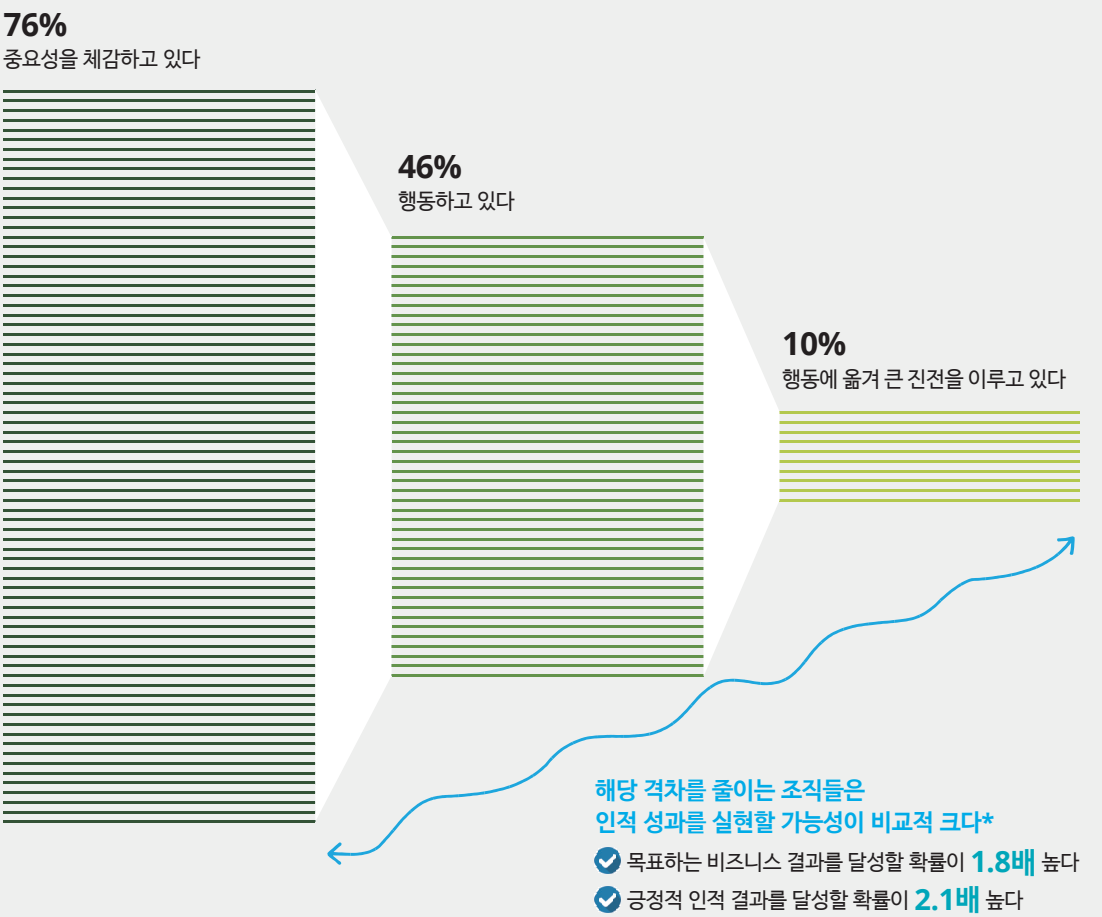
환경·사회·지배구조(ESG)의 사회(social) 측면을 개선하려면, 기업 리더들이 '인적 지속가능성'(human sustainability) 개념에 대한 조직의 인식을 뿌리부터 전환해야 한다. 이를 통해 조직이 구성원을 무엇보다 '인간'으로 인식하고 인간을 위한 가치를 창출해, 인간인 구성원들의 건강과 웰빙을 개선하고, 스킬(skill, 업무능력)과 채용 가능성을 강화하고, 양질의 일자리를 만들고, 발전의 기회를 제공하고, 공평성을 위한 진전을 이루고, 소속감을 강화하며, 성공을 위한 상호작용을 강화해야 한다.

딜로이트가 '2023 글로벌 인적자원 트렌드' 보고서[1]에서 소개한 '인적 지속가능성' 개념을 실현하려면, 인간이 조직에 이익을 가져다 주기 위한 고민보다 조직이 인간을 위한 가치를 어떻게 창출할 지에 대한 고민에 초점을 맞춰야 한다. 일부 조직들은 이미 이러한 전환을 실행에 옮기고 있다. 글로벌 데킬라 브랜드인 호세쿠엘보(Jose Cuervo)의 인적자원 책임자인 가브리엘 산데르(Gabriel Sander)는 "기업들이 영구적 채용을 보장할 수는 없지만, 당신을 영구적으로 채용 가능한 인간으로 만들어줄 필요는 있다"고 말했다.

이러한 인식을 수용하는 조직들은 인적 결과가 개선돼 조직의 결과가 개선되고 이는 다시 인적 결과 개선으로 이어져 조직과 인간 모두에게 더 나은 미래가 펼쳐지는 선순환을 구축할 수 있다.

그림 1: 딜로이트 서베이 응답자들은 인적 지속가능성의 중요성을 체감하고 있지만, 의미 있는 진전을 위해 실질적 행동에 나서는 경우는 드물었다

질문: 조직과 관련된 모든 사람의 삶을 개선하는 것이 조직의 성공에 얼마나 중요한가?
또한 이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 큰 진전을 이뤘는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미 있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

"인적 지속가능성이란 조직이 인간으로서 구성원을 위한 가치를 창출해, 인간인 구성원들의 건강과 웰빙을 개선하고, 업무 스킬과 채용 가능성을 강화하고, 양질의 일자리를 만들고, 발전의 기회를 제공하고, 공평성을 위한 진전을 이루고, 소속감을 강화하며, 성공을 위한 상호작용을 고취시키는 것이다."

> **"기업들이 영구적 채용을 보장할 수는 없지만, 당신을 영구적으로 채용 가능한 인간으로 만들어줄 필요는 있다."**
>
> 가브리엘 산데르, 호세쿠엘보

ESG의 사회(social) 개념 재정립

최근 연구 결과, ESG는 점차 개념이 불분명해지고 있는 데다 관심도 줄어들고 양극화되는 추세를 보이고 있다.[2] 지속가능성의 모든 측면을 다루려는 시도로 인해 오히려 ESG의 개념이 모호해짐과 동시에 부정적 선동에 남용되기 쉬운 타깃이 되고 있다. 그 결과 실적 발표에 ESG 지표를 포함하지 않으려는 기업들이 늘고 있다.[3] 유럽에서는 여전히 많은 국가들이 높은 수준의 ESG 규제를 유지하고 있지만, 여타 지역에서는 ESG 규제에 대한 반발도 생기고 있으며 ESG 펀드로부터 아예 발을 빼는 투자자들도 늘고 있다.[4] 또한 일부 기업들에 ESG는 최종 목표라기보다 분류 또는 보고 등의 목적을 달성하기 위한 수단일 뿐이다.

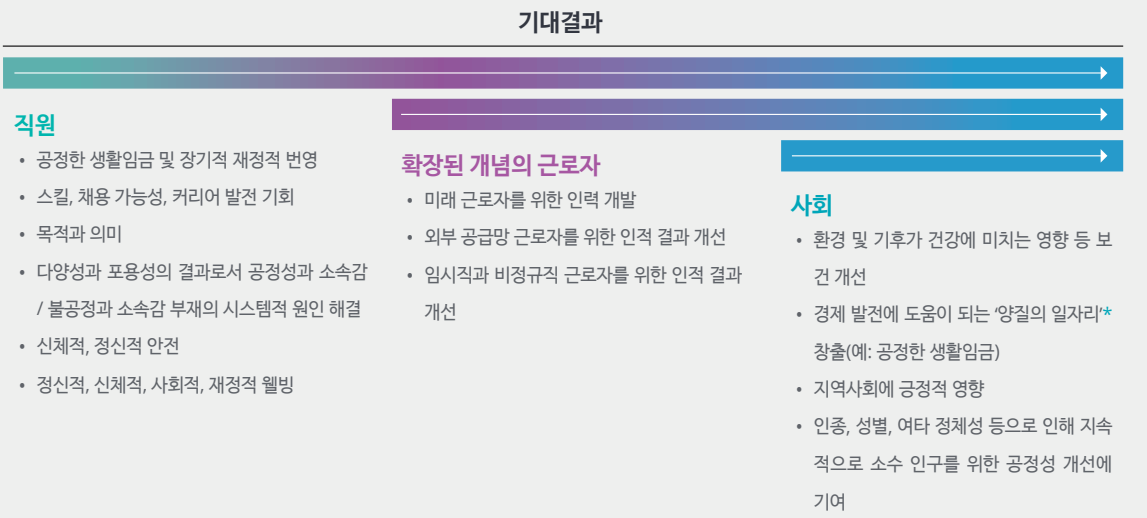
조직은 일반적으로 ESG 노력의 'S' 구성 요소에 인간들과의 상호 작용을 포함한다. 그러나 이러한 접근 방식은 한계가 있다. 'S'는 종종 'E'(환경)에 밀려 주목받지 못한다. 탄소 배출량과 같은 환경 지표는 비교적 정량화하기 쉽지만, 사회적 지표는 명확한 정의나 표준화가 부족한 경우가 많다. 2024년 글로벌 인적자본 트렌드 연구에 따르면, 기업 리더의 19%만이 ESG의 사회적 구성 요소를 측정하는 데 매우 신뢰할 수 있는 지표를 가지고 있다고 답했다. 또한 29%만이 이를 달성하는 방법에 대해 명확하게 이해하고 있다고 답했다.

이처럼 ESG 개념이 명확히 정립되지 않았기 때문에, 조직이 인간에게 미치는 영향을 측정하는 접근법이 협소하거나 자기 선전에 그치는 경우가 많다. 상당수 기업이 대외홍보 등 단기적 리스크에만 치중하고, 근로자 훈련 및 포용금융(financial inclusion) 등 사회에 긍정적 영향을 미치는 노력을 과소평가한다. 근본적으로 인간에 초점을 둔 지표들은 정확히 주는 만큼 되받으려 하는 계산적 사고방식에 뿌리를 두고 있다. 예를 들어, 현재 직원 몰입도 지표들은 근로자가 조직의 이익을 위해 얼마나 많은 업무 외 노력을 기울일 의향이 있느냐를 측정한다. 그렇다면 이러한 지표로 측정한 직원 몰입도가 높다면 좋은 일일까? 조직에는 도움이 될 수 있겠지만, 직원에게도 도움이 되는지는 확실치 않다.

지구는 복잡하고도 취약한 시스템이며, 자원은 무한하지 않고, 지구를 보살펴야만 모든 인류가 더 나은 미래를 맞이할 수 있다는 인식은 이미 충분히 확산돼 있다. 이제 인적 지속가능성을 향한 움직임이 일면서, 조직과 연관된 사람에 대한 개념에 비슷한 전환이 일어나고 있다. 조직이 영향을 미치는 모든 사람을 위한 가치를 다각적 측면에서 창출하려면 종합적 노력이 필요하다. 그림 2와 같이 인적 지속가능성은 현재 직원 뿐 아니라 미래 직원, 확장된 개념의 근로자(임시직, 긱 노동자, 외부 공급망 내 근로자 등)부터 고객, 투자자, 지역사회, 사회 전반까지 조직과 접점이 있는 모든 사람에게 적용된다.

그림 2: 인적 지속가능성은 근로자와 세계를 위한 가치를 창출하는 것이다

조직은 우선 조직이 가장 중요시하는 직원부터 시작해 확장된 개념의 근로자와 사회 전반까지 인적 지속가능성의 실현 범위를 점증적으로 확대해야 한다



* Zeynep Ton, The Case for Good Jobs: How Great Companies Bring Dignity, Pay, and Meaning to Everyone's Work (Harvard Business Review Press, 2023).

출처: 딜로이트 분석

여기서 인적 지속가능성은 이해관계자 자본주의의 또 다른 이름이 아니라는 점에 주의할 필요가 있다. 단순히 더 넓은 범위의 이해관계자에게 더 많은 결과를 제공한다고 해서 인적 지속가능성이 실현되지 않는다. 일각에서는 이해관계자 자본주의를 내세우며 조직이 이해관계자 그룹에게 이익이 되는 행동을 해야 이들에게 미치는 일부 부정적 영향을 상쇄할 수 있다고 주장한다. 탄소를 배출하더라도 다른 방식으로 배출량을 줄이면 절감 효과를 인정하는 탄소상쇄와도 같다는 주장이다.[5] 하지만 이러한 상쇄 방식은 조직 내 뿌리 깊은 원인을 해소하지 못하는 경우가 많고, 한 부문의 긍정적 영향이 반드시 다른 부문의 부정적 영향을 상쇄하지도 않는다. 또 일각에서는 다양한 이해관계자 이익간 균형을 잡기 위해 조직의 목표에 부합하는 이익 달성이나 영향력 있는 개인을 우선시해야 한다는 주장도 있다. 하지만 이러한 방식은 사회적 불공평을 심화하거나 조직의 ESG 규제 부합 또는 위험 축소 노력을 저해하는 결과를 낳는 경우가 많다.[6]

이해관계자에게만 초점을 맞추면 조직의 장기적 성공을 위해 이해관계자와의 긍정적 관계 이상의 것이 필요하다는 사실을 간과하기 쉽다. 이해관계자 중심 조직은 지속 가능한 조직과 같지 않다. 지속가능성 목표는 공동의 가치를 창출하기 위해 장기적이고 협력적 노력을 펼쳐야 달성할 수 있다. 또한 인간을 위한 가치 창출을 방해하는 구조 및 시스템 상의 복잡한 기저 문제를 해결해야 한다. 헬스장 회원권과 명상 훈련 제공이나 지역사회 봉사활동과 같은 뻔한 프로그램이나 직원 복지를 인적 지속가능성 노력이라 부를 수 없다. 인적 지속가능성을 달성하는 것은 쉽지 않으며, 과거 중요하게 여겨졌던 다른 무언가를 포기하고 장단기 프랙티스 간 신중한 균형을 맞춰야 하는 경우가 많다. 이러한 방식으로 구조 및 시스템 상 복잡한 문제의 근본적 원인을 해결해야 한다.

현재 이런 인적 지속가능성 접근법은 초기 단계에 있다. 딜로이트 서베이 결과 인적 지속가능성 관련 진전을 이루고 있다는 조직은 10%에 불과했다. 진전을 이루고 있는 조직들조차도 고졸자 채용, 주 4일 근무제, 생활임금, 스킬 여권(skills passport)을 통한 채용가능성 개선 등 무작위적 노력이 산발적이고 비통합적으로 이뤄지고 있다.

인적 지속가능성을 우선시해야 한다는 조직 내 신호

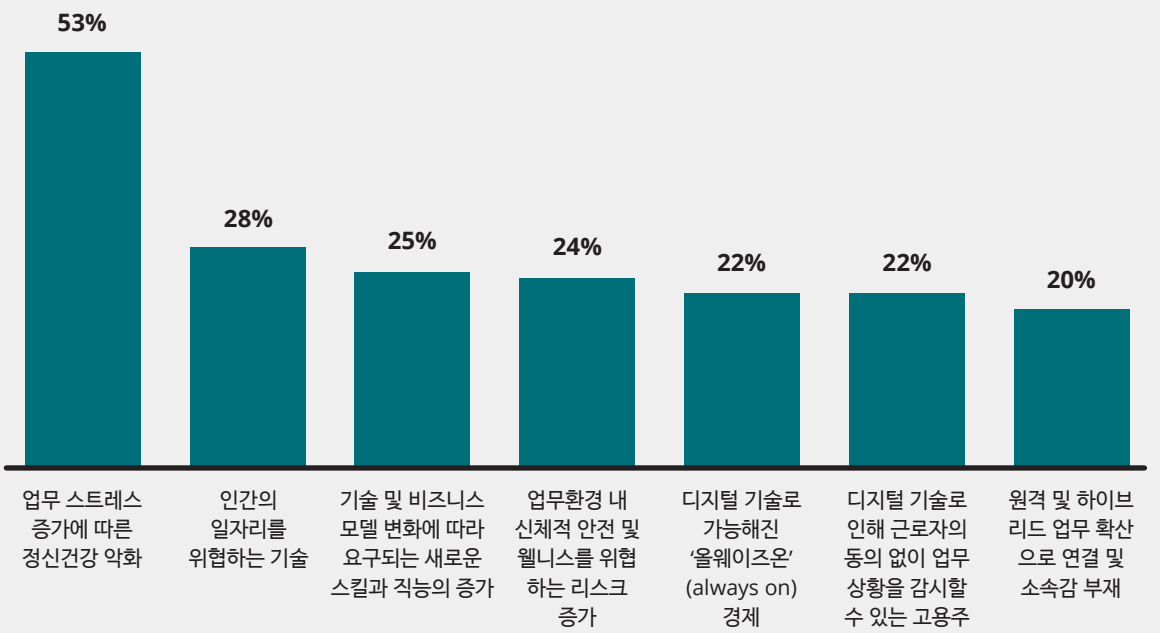
- ESG 중 웰빙, 근로자 스킬, 다양성·공정성·포용성(DEI) 등 사회적 목표 달성에 좀처럼 진전이 없다.
- ESG 목표가 모호하거나, 이를 측정할 올바른 지표가 없거나, 실행에 옮길 명확한 비즈니스 케이스가 정립돼 있지 않다.
- 근로자의 삶에서 일의 역할이 재정립되고 있는데, 조직이 근로자와의 변화하는 관계를 어떻게 다뤄야 할지 감을 잡지 못하고 있다.
- 조직 리더들이 인적자원 문제와 관련해 근로자, 고객, 이사회, 여타 이해관계자들로부터 압박을 받고 있다.
- 근로자의 건강 악화 및 안전 사고, 인공지능(AI)의 근로자 대체 등 인력 관련 리스크가 증가하고 있다.

현재 트렌드가 인적 지속가능성을 저해하고 있다

비즈니스 환경과 사회가 파괴적 속도로 급변하면서 근로자-조직 관계는 점점 더 복잡해지고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 소속 조직에 몸 담은 이후 삶이 나아졌다고 답한 근로자는 43%에 그쳤다. 근로자들은 조직의 인적 지속가능성을 수용하는데 있어 가장 큰 도전과제로 증가하는 업무 스트레스와 사람의 일자리를 넘보는 기술을 꼽았다(그림 3).

그림 3: 근로자들이 꼽은 인적 지속가능성 장애물

질문: 본인의 일과 관련해 어떤 사안에 대해 우려하고 있는가?(복수 응답 허용)



출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

근로자들은 다음과 같은 세계와 인력 환경의 변화를 근로자의 삶을 악화시키는 요인으로 인식했다.

- **만연하는 근로자 번아웃** 끊임없는 변화와 과도한 업무로 근로자들이 지쳐가고 있다. 2022년 전 세계 근로자 스트레스는 2년 연속 사상최고치를 기록했다. 당시 근로자 절반이 '항상' 또는 '자주' 극심한 피로나 스트레스를 느낀다고 답했다.[7] 또 10명 중 4명이 업무로 인해 번아웃을 겪고 있다고 답했다.[8]

- **인간의 일자리를 넘보는 AI에 대한 우려** 최근 연구에서 생성형AI가 현재 인간이 하는 일을 최대 1/4을 대체하면서 미국과 유럽 근로자의 약 2/3가 영향을 받을 것으로 전망됐다.[9] 세계경제포럼(WEF)은 생성형AI로 인해 향후 5년간 전 세계에서 8,300만 개 일자리가 사라질 것으로 예상했다.[10] 특히 여성 근로자들이 취약하다. 전체 인력에서 수치로는 남성이 여성보다 많지만, 여성이 AI의 영향에 더 많이 노출돼 있기 때문이다.[11]

- **급격히 진화하는 스킬 니즈** 스킬이 급격한 속도로 진화하면서, 스킬의 반감기가 계속 줄어들고 있다.[12] 그러나 '구성원들이 변화하는 일의 세계를 따라잡을 수 있는 새로운 스킬을 학습할 수 있도록 조직이 충분히 투자하고 있다'는 진술에 강력히 동의한 경영진 응답자는 5%에 그쳤다.[13]

- **긱(gig) 및 외주 근로자에 대한 지원 부족** 파견직 등 비정규직 근로자는 전 세계 약 20억 명에 달한다.[14] 이들 근로자는 정규직 직원과 실질적으로 같은 일을 하지만 보수뿐 아니라 복지 혜택이나 보호 장치는 부족하다.[15]

- **DEI에 대한 실질적 진전 부족** 딜로이트 서베이 결과 거의 모든 HR 리더(97%)가 조직의 변화로 인해 DEI 결과가 개선되고 있다고 답했으나, 같은 응답을 한 근로자는 37%에 불과했다.[16]

- **현장(front-line) 근로자의 열악한 업무 여건** 글로벌 근로자 중 현장 근로자가 약 80%를 차지하지만,[17] 조사에 따르면 이들에게는 훈련이나 목적이 뚜렷한 프로젝트 업무에 참여할 기회가 불충분하고, 저임금에 유급 휴가도 부족하며, 적절한 의료보험이 제공되지 못하는 경우가 상대적으로 많은 것으로 나타났다.[18]

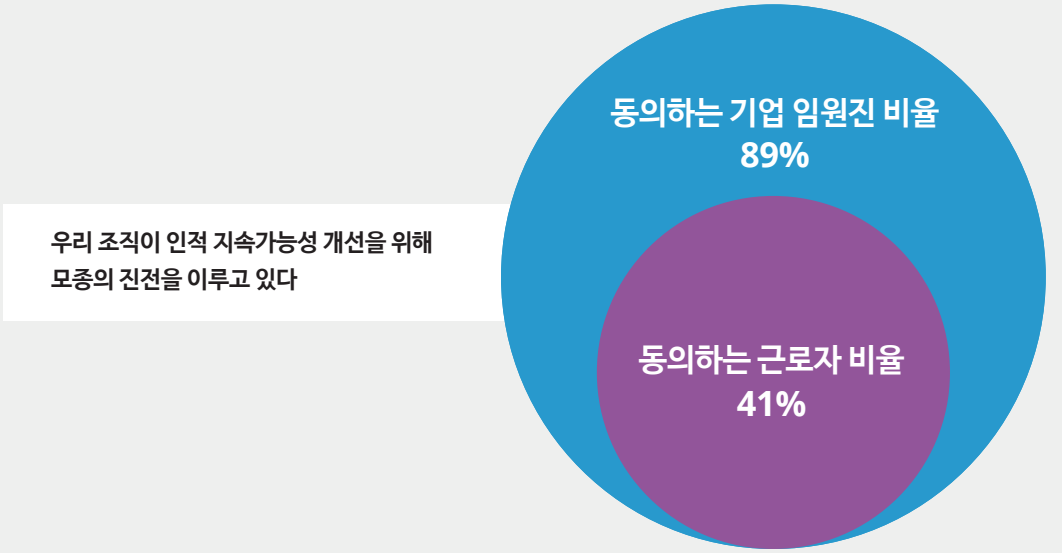
- **기후변화 및 에너지 전환** 딜로이트 경제연구소(Deloitte Economics Institute)는 대기 및 수질 오염을 유발하는 극단적 기후와 에너지 전환에 따른 경제 여파에 전 세계 8억 개 이상의 일자리가 매우 취약한 상황에 놓여 있다고 추정했다. 이는 전 세계 인력의 1/4에 해당하는 수준이다.[19]

기업 리더들은 이론적으로는 인적 지속가능성 개념이 필요하다는 인식을 가지고 있다. 딜로이트 글로벌이 스킬 기반 조직을 대상으로 실시한 조사에 따르면, 압도적 과반수(79%)가 조직은 근로자를 인간으로 인식하고 이들과 사회를 위한 가치를 창출할 책임이 있다고 답했다.[20] 또한 인적 지속가능성이 매우 또는 극도로 중요하다고 답한 비율이 81%에 달했다. 하지만 이를 위해 조직을 리드하고 있다고 답한 임원진은 12%에 불과했고, 17%는 아직 아무런 진전도 이루지 못했다고 답했다. 한편 근로자 중에서는 27%만이 기업이 자신들을 위한 가치 창출 노력에 진전을 이루고 있다고 답했다.[21]

조직들이 인간에게 들어가는 비용은 최소화하고 인간으로부터 얻는 즉각적 가치는 최대화하려는 계산적 접근법을 고수함으로써 이와 같은 문제가 악화되고 있다. 이러한 접근법을 버리지 않는 조직은 인간을 위한 가치를 창출하거나 개선하기보다 일자리를 대체하기 위해 AI를 활용할 것이며, 탈탄소화 전환을 수용하지 않고 거부할 것이다. 또한, 긱 근로자들의 안전망을 더욱 취약하게 하며, DEI 개선에 필요한 투자도 미진해, 결국 근로자 번아웃을 초래할 것이다.

하지만 이와 반대로 접근하면 인간과 조직의 성장과 발전 잠재력이 폭발적으로 강화된다. 인적 지속가능성 개념을 적극 수용하면 이러한 잠재력을 실현해 더 나은 미래를 만들 수 있다.

그림 3: 기업 리더들은 인적 지속가능성 진전을 위해 조직이 올바른 방향으로 가고 있다고 답했으나, 근로자들은 회의적 입장을 보였다



출처: 2023 Deloitte Well-being at Work survey.

인간이 성공해야 기업도 성공한다

인적 지속가능성에 초점을 맞추면 조직이 인간과 조직 모두에 도움이 되는 결과를 창출할 수 있다. 우선 기업들은 통상 실제 변화의 속도와 규모를 따라잡지 못하는 정부 정책이 수정되기 전에 탄탄한 조치를 미리 마련해 놓을 수 있다. 실제로 미국 '인적자본 공시 규칙'(Human Capital Disclosure Rule), 최근 제정된 일본 '법인 공시 개정안'(Amendment on Disclosure of Corporate Affairs), 유럽연합(EU)의 신규 '유럽 지속가능성 보고 기준'(European Sustainability Reporting Standards, ESRS) 등은 모두 필요한 규제들이지만, 충분하지 않다.

인간은 조직에 리스크 요인이기도 하지만 중대한 기회이기도 하다. 아이디어, 기술, 브랜드 속성, 여타 인간이 창출하는 차별점 등 무형 자산이 2022년 기준 미국 기업 자산의 90%를 차지했다.[22] 여타 선진국의 기업 무형 자산도 미국과 비슷한 수준에 접근하고 있다. 다만 신흥국은 비교적 저조하다.[23]

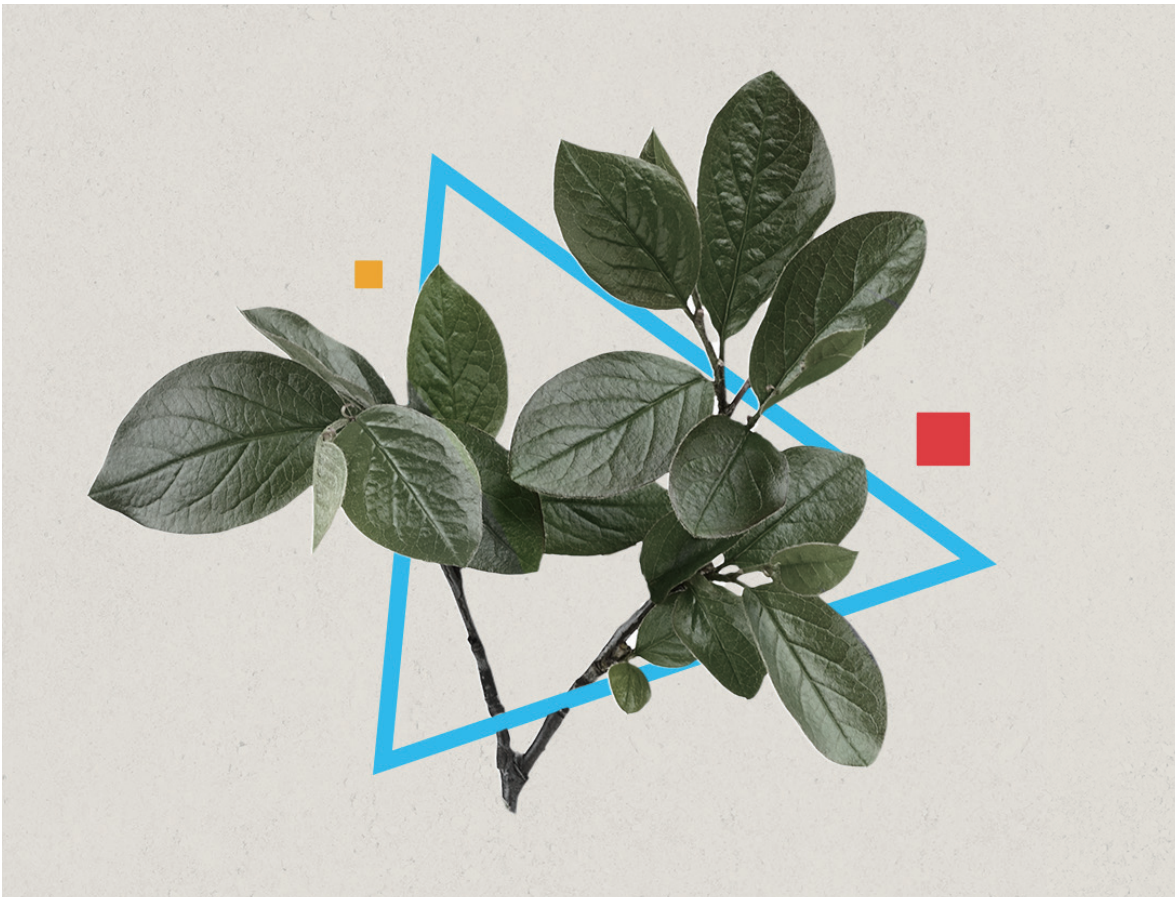
인적 지속가능성 관련 프랙티스를 실천하는 조직이 훨씬 강력한 비즈니스 결과를 얻는다는 사실이 최근 연구를 통해 속속 증명되고 있다. 옥스포드대 웰빙 리서치 센터(University of Oxford Wellbeing Research Center)는 "직원 웰빙과 기업 성과 사이에는 강력한 긍정적 상관성이 있다"고 분석했다. 직원 웰빙이 최고 수준인 조직은 이익과 주식 투자율이 그만큼 높다는 것이다.[24] 또한 인적 지속가능성 개선 항목에서 최고 순위를 차지한 조직들은 지속적으로 러셀1000 지수의 평균을 능가했다.[25]

또 인력 처우에서 최고 순위인 조직들은 5년 자기자본 수익률(ROE)이 2.2% 높았고, 매출 1달러당 이산화탄소 배출량이 50% 적었으며, 가족 부양이 가능한 수준의 생활임금을 지불하는 비율이 두 배 많았다.[26]

인적 지속가능성이 조직 가치의 개선으로 이어지는 이유는 다음과 같다.

- **인적 지속가능성에 초점을 맞추는 조직은 DEI 개선에 따른 수혜를 누릴 수 있다.** 다양성이 강한 조직들은 업계 평균보다 재무 성과가 2.4배 뛰어난 것으로 나타났다.[27]
- **스킬 개발에 투자하는 조직은 비즈니스 결과가 개선된다.** 고성과 조직에 근무하는 근로자 중 84%가 스킬 개발에 필요한 교육을 받았다고 답했다.[28]
- **인력에 투자하는 비용을 지나치게 절감하면 부작용이 생긴다.** 저임금은 이직 증가, 낮은 생산성, 저조한 출근율, 낮은 수준의 혁신, 약한 실행력, 잦은 실수, 고객과 매니저들의 불만으로 이어진다.[29]
- **근로자 건강과 웰빙을 개선하면 인력 리스크를 줄일 수 있다.** 근로자 과반수가 건강한 삶이 커리어 개발보다 중요하며, 웰빙 지원 혜택이 더 많은 일자리로 이직하기 위해 진지하게 고민하고 있다고 답했다.[30]
- **소비자들은 사회적 책임을 수행하는 기업을 응원하고 선호한다.** 딜로이트 서베이 결과 소비자 응답자 중 76%가 사회적 책임을 수행하는 기업의 제품을 구매할 의향이 그렇지 않은 기업의 제품을 구매할 의향보다 높다고 답했다.[31]

인적 지속가능성은 이러한 이유로 조직의 미래 대비 능력을 강화하는 요인이 된다. 다양한 인재 확보 및 개발 능력이 강화되고, 강력하고 다양한 인력 파이프라인을 개발할 수 있으며, 보상과 생산성이 개선된 업무 환경을 조성할 수 있고, 다양한 리스크에 대비할 수 있으며, 소비자들에게도 더욱 긍정적인 이미지를 심어줄 수 있다.



인적 지속가능성 개선을 위한 리더의 역할

"인간으로부터 가치를 뽑아내려 하고 정확히 주는 만큼 되받으려 하는 과거의 계산적 사고방식을 인적 지속가능성 사고방식으로 전환하면, 조직과 연결된 모든 인간을 위해 더 많은 가치를 창출하는 데 초점을 맞춰 인간에 대한 사고를 완전히 전환할 수 있다."

조직이 인적 지속가능성을 수용하려면 우선 인간과의 관계를 보는 시각을 재정립해야 한다. 인간으로부터 가치를 뽑아내려 하고 정확히 주는 만큼 되받으려 하는 과거의 계산적 사고방식을 인적 지속가능성 사고방식으로 전환하면, 조직과 연결된 모든 인간을 위해 더 많은 가치를 창출하는 데 초점을 맞춰 인간에 대한 사고를 완전히 전환할 수 있다. 이러한 전환을 바탕으로 리더들은 신뢰를 핵심 연결고리로 활용해 인적 지속가능성 어젠다를 지원하기 위한 행동을 한층 확대할 수 있다.

인적 지속가능성 지원을 위한 리더들의 액션플랜

1) 인적 결과를 측정하는 지표에 초점을 맞춰라

조직이 인간을 평가하는 지표를 설계할 때 결과나 영향의 진전 정도를 평가하기보다 근로자 생산성과 행동을 정량화하거나 항목별로 체크하는 데 그치는 경우가 많다. 딜로이트 서베이 결과 규제 부합에 기반해 다양성 진전을 측정한다는 조직이 23%에 달했다.[32]

아래 6가지 요인들을 측정하면 인간과 조직의 더 나은 미래를 창출하기 위해 조직이 어떤 행동을 해야 하는지 알 수 있다. 이러한 인간에 대한 지표는 외부 공급망과 외주 근로자들을 모두 포함해야 더욱 정확한 평가가 가능하다.

① 스킬 개발 및 채용 가능성 개선

스킬 개발 지표는 조직이 직원, 확장된 개념의 근로자, 미래 근로자에게 제공하는 가치를 가리킨다.

- 인간들이 새로운 스킬을 학습하는 속도에 대한 AI 기반 분석
- 승진, 개인 성과, 채용 가능성 등 근로자 결과에 스킬과 교육이 미치는 영향
- 스킬과 교육이 판매와 고객 만족 등의 조직 결과에 미치는 영향
- AI로 교체됐지만 재훈련(reskill)을 거쳐 '양질의 일자리'를 확보한 근로자의 비율

② 웰빙

웰빙 지표는 정서적, 정신적, 육체적, 사회적, 재무적 웰빙을 포함한다.[33]

- AI 기반 정서 분석, 서베이, 인터뷰 결과
- 업무 외 시간에 전송된 업무 관련 이메일
- 시간 경과에 따른 의료 청구와 연관된 건강 공정성 및 트렌드
- 사용자의 동의 하에 웨어러블 기기 및 뉴로테크놀로지에서 확보한 신체적, 정서적, 정신적 웰빙 및 안전 데이터
- 센서, 이메일, 챗, 캘린더 등으로 수집한 근무 및 업무 시간 데이터(예: 유급휴가 사용 현황, 초과근무)[34]

③ 목적의식

목적의식 지표는 인간들이 자신의 삶에서 의미를 찾고 자신의 일과 세계에 긍정적 변화를 만들고 있다고 느끼는 정도를 측정한다.

- 목적의식과 의미성에 대한 개인의 인식을 조사한 서베이 및 펄스 서베이
- 근로자 동기와 정서에 대한 AI 기반 분석
- 반복적이고 의미없는 업무 대비 의미있고 가치를 창출하는 일에 쓰인 시간에 대한 AI 기반 분석[35]
- 병가, 이직율, 성과, 수익성 등 목적의식과 부정적·긍정적 연관성이 있는 요인들[36]

④ DEI

DEI 지표는 업무환경의 다양성 및 포용성의 결과 및 불공정성의 근본적 원인을 해결하려는 노력의 결과로서 공정성과 소속감을 느끼는 정도를 측정한다.

- 임금 공정성 분석
- 파악된 인력 불공정성의 근본 원인 분석
- 공정성 개입의 효율성을 측정하는 조직 네트워크 분석(예: 조직 네트워크 내 소속감과 다양성 측정)
- 리더십 승진, 내부 이동, 퇴직연금 가입 등 측면에서 다양한 근로자 집단을 위한 공정한 결과

⑤ 커리어 안정성과 개발 기회

커리어 안정성과 개발 기회를 측정하면 조직이 근로자의 경제적 이동성과 개발을 얼마나 잘 육성하고 있는지 알 수 있다.[37]

- 학위보다 스킬에 기반해 채용된 사람의 비율
- 한 단계 승진하는데 걸리는 평균 시간(성장 속도)
- 조직 내에서 고위 경영진으로 승진한 사람의 비율
- 근속 및 임금에 기반한 커리어 안정성

⑥ 목적

목적 지표는 자신의 삶의 의미와 세상과 일에 본인이 긍정적인 영향을 미치는 것을 얼마나 느끼는지 알 수 있다.

- 목적과 의미에 대한 개인의 인식을 평가하는 설문 조사 및 체크
- 근로자의 동기부여와 감정을 분석하는 AI 기반 분석
- 의미 있고 가치 있는 업무 對 반복적이고 의미 없는 업무에 소요된 시간에 대한 AI 기반 분석
- 몰입 수준이나 사용된 시간의 비율에 따른 자원봉사 또는 사회적 영향 참여도
- 목적과 관련된 긍정적 또는 부정적 요소, 예를 들어 근로자의 병가, 이직률, 성과 및 수익성

⑦ 사회적 영향

사회적 영향 지표는 조직이 지역사회에 기여하는 바를 측정한다.

- 소득 창출, 임금 인상, 일자리 창출, 기업가 육성 기회 등으로 측정된 경제적 자율권
- 근로자의 스킬과 채용 가능성에 미친 영향
- 헬스케어 접근성, 질병 예방, 행복도, 기후 지속가능성 등에 기반한 지역사회 주민의 건강과 웰빙에 미친 영향
- 커뮤니티 내 민관 파트너십 구축 건수, 새로운 아이디어 창출, 지식 공유 등 사회적 혁신과 협력에 미친 영향

2) 인적 지속가능성을 위한 경영사례를 만들어라

인적 지속가능성의 사고방식으로 전환하려면 리더와 경영진, 이사회가 이러한 전환으로 어떠한 비즈니스 강점이 창출되는지 명확하게 이해해야 한다. 현재 많은 조직들이 인적 지속가능성 전환을 위한 단계를 밟고 있지만, 대부분 부서별로 상호 분리된 방식으로 진행되고 있다. 각각의 인적 가능성 이니셔티브를 서로 연결하면 인적 지속가능성이 미치는 비즈니스 영향을 총체적으로 파악할 수 있다.

앞서 언급했듯, 일련의 요인으로 이러한 긍정적 영향을 증명할 수 있으며, 이러한 변화를 추진하려면 사업모델과 시범 이니셔티브, 앞서 열거한 요인들에 초점을 맞춘 새로운 지표를 수립해야 한다. 일례로 페이팔(PayPal)은 신입 및 현장 근로자들의 재무적 웰빙을 개선하기 위한 이니셔티브를 시작했을 때, 비즈니스 측면뿐 아니라 인적 측면에서도 추가 비용의 타당성을 입증할 필요가 있다. 페이팔은 직원 수 감소율을 1% 줄일 때마다, 채용, 온보딩, 훈련 비용 절감과 생산성 개선으로 매년 50만 달러를 절감할 수 있는 것으로 추정했다(아래 박스 참고).

3) 리더 및 매니저 평가에 인적 지속가능성 지표를 포함시켜라

어떤 목표가 되었든 조직이 진전을 이루려면 리더에게 책임을 부여할 필요가 있다. 인적 지속가능성 또한 주요 결과 지표의 개선 목표를 세우고 이를 달성할 경우 인센티브를 제공할 필요가 있다. 현재 상당수 조직이 이러한 방식을 채택하고 있다. S&P500 상장기업 중 약 3/4이 경영진 보상 책정에 지속가능성 지표를 반영하고 있다.[38] 일례로, 미국 비즈니스솔루션 기업 젠팩트(Genpact)는 AI 챗봇 등 내부 테크 툴을 활용해 근로자들이 내부 프로세스에 대해 생각하는 바와 이들의 감정 및 정서적 상태를 주기적으로 체크한다. 이후 테크 툴이 인력 '무드 스코어'(mood score)를 집계하면, 그 결과가 최고경영자(CEO)를 포함한 150명의 경영진 상여금 중 10%를 결정한다.[39] 마스터카드(Mastercard)는 여기서 한 걸음 더 나아가, 조직의 탄소 중립, 재무 수용성, 젠더 임금 평등 관련 조직의 성과에 기반해 모든 직원의 상여금 일부를 책정한다.[40] 하지만 이 외 기업들은 아직 갈 길이 멀다. 딜로이트 서베이 결과 근로자의 총체적 웰빙에 대해 리더들에 책임을 묻는 조직은 절반도 되지 않았다.

4) 인적 지속가능성 거버넌스를 이사회와 경영진 어젠다에 포함시켜라

이사회는 사업 전략, 리스크, 조직문화, ESG 및 ESG가 비즈니스 결과에 미치는 영향을 총체적으로 감독하기 때문에, 인적 지속가능성 또한 점차 이사회의 주요 안건으로 떠오르고 있다. 6개 기업 이사회에서 활동하는 래리 퀸랜(Larry Quinlan)은 "이사회에서 DEI와 ESG뿐 아니라 변화하는 직원 기대, 목적의식, 스킬 등이 거론되는 경우가 많아지고 있다"고 전했다. 또한 딜로이트 미국 서베이 결과, 이사회 및 경영진 응답자들은 내부 인력의 최대 리스크로 인적 지속가능성을 꼽았으나 이를 관리할 능력에 대해서는 낮은 자신감을 내비쳤다(그림 5).[41]

궁극적으로 이사회가 감독 역할을 하지만, 인적 지속가능성을 운영하고 조직의 모든 구성원이 인간의 성공을 돕기 위해 적극적으로 행동하도록 만들 책임은 경영진에 있다. 딜로이트 서베이 결과, 실질적 인적 지속가능성 노력의 주요 지표인 근로자 웰빙에 대해 경영진이 책임을 져야 한다는 데 동의한 C 레벨 응답자가 95%에 달했다.[42] 하지만 이러한 책임을 이행하려면 최고 레벨에서 부서의 경계를 넘나들면서도 신중한 거버넌스가 필요하다.

과거에 인간 관련 문제는 주로 HR이 담당했다. 하지만 인적 지속가능성 관리는 재무, IT, 운영 등 조직 내 모든 부서와 연관이 있으므로, HR 단독으로 다루기 힘들다. 이에 따라 조직은 경계 없는 HR 접근법을 도입해 부서의 경계를 넘나들며 인적 가능성 목표 달성 노력을 조율할 수 있도록 해야 한다. 또한 '최고 인적 지속가능성 책임자'(chief human sustainability officer) 직책을 마련해, 부서별 조율을 원활히 함과 동시에 일의 개념 재정립, 목적의식 가이드, 재훈련 지원 등 인적 지속가능성의 핵심 사항을 담당할 새로운 역할을 창출할 필요도 있다.

그림 5: 기업 이사회와 경영진 응답자들은 최대 내부 인력 리스크로 인적 지속가능성이 꼽았으나 이를 관리할 능력에 대해서는 낮은 자신감을 내비쳤다

비즈니스 목표를 달성하기 위한 조직의 능력을 저해하는 가장 심각한 인력 리스크 요인 6가지

내부 인력 리스크 요인 1~6위		리스크를 효율적으로 관리할 수 있다고 답한 응답자 비율
1	근로자 행동주의를 모니터, 파악, 해결할 능력	51%
2	ESG 및 지속가능 비즈니스 프랙티스를 촉진할 능력	56%
3	근로자에게 보상/생활임금 및 복지를 제공할 능력	53%
4	다양하고 포용적인 인력 문화를 계획 및 달성할 능력	49%
5	인력에게 의미가 있는 조직 목표와 과제를 제공할 능력	58%
6	인력의 신체적, 정신적, 재무적, 웰빙과 목적의식을 제공할 능력	58%

출처: 2022 Deloitte Workforce Risk research.

5) 현재 직원, 미래 직원, 여타 근로자와 함께 이들이 맡을 역할을 정립하고 인적 지속가능성 이니셔티브를 구축하라

조직이 인간을 위한 가치를 창출하려면 사람으로부터 조언과 지식을 얻어야 한다. 따라서 리더들은 현재 직원, 미래 직원, 임시직 근로자, 커뮤니티 구성원, 조직의 인적 생태계 내 모든 구성원과 소통하며 이들이 추구하는 가치와 이러한 가치를 창출하는 방식을 공동으로 논의해야 한다.

이러한 논의는 다양한 방식으로 가능하지만, 공통적으로 근로자의 역할을 재정립한다는 맥락에 초점을 맞춰야 한다. 웰빙을 일의 개념에 포함하고, 목적의식을 중심으로 역할을 구축하며, 근로자들이 업무 방식을 스스로 정립할 수 있는 자유와 자율권을 부여해야 한다. 일례로, 토마토 가공업체 모닝스타(Morning Star)는 근로자 개개인이 자신의 업무 결과와 해결해야 할 문제점을 수립한다. 고도로 효율적이고 환경 친화적 방식으로 토마토 주스를 만드는 업무를 맡은 직원이 있다면, 누구와 협업하고 어떠한 의사결정 책임을 져야 할지 등 스스로 목표 달성을 위한 방식을 수립한다.[43] 이러한 접근법은 자율성, 지속적 학습, 업무 흐름 개선뿐 아니라 상상력과 호기심 등 인적 능력을 육성해, 문제와 기회를 파악하고 솔루션을 개발, 테스트, 반복하는 결과를 도출할 수 있다.

이와 동시에 근로자의 역할이 더욱 유연해질 수 있다. 계속 변화하는 프로젝트와 과제에 부합하는 스킬과 인적 역량, 고유한 동기와 열정을 갖춘 근로자를 적절히 배치하면, 조직의 민첩성과 DEI가 개선되고, 근로자의 성장과 상호작용이 강화되며 선택지도 넓어진다.[44] 두 가지 접근법 모두 어떤 일을 어떻게 할 것인지를 근로자와 논의함으로써 일의 개념을 재정립한다.

6) 관리자의 인적 지속가능성 역할과 권한을 강화하라

관리자들은 일선 리더들로서 근로자의 스킬 개발과 심리적 안전, 팀 소속감 등을 창출하는 데 실질적인 역할을 하기 때문에, 인적 지속가능성 노력에 있어 핵심 역할을 한다. 한 연구에 따르면, 근로자 10명 중 6명은 자신의 정신건강에 영향을 미치는 가장 큰 요인으로 일을 꼽았다. 또한 매니저가 배우자만큼이나 근로자 정신건강에 큰 영향을 미치고, 의사나 치료사보다도 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 응답자 10명 중 약 7명은 조직과 매니저가 정신건강 지원을 확대해 주기를 희망했다.[45]

조직은 관리자들이 정책과 워크로드를 인적 지속가능성 우선순위에 부합할 수 있도록 교육과 자원, 자율성을 제공해야 한다. 또한 인적 지속가능성 지표에 대해 명확하게 이해하도록 해야만 조직의 목표 달성을 지원할 수 있다.

7) 선도적 기업의 업무환경 프랙티스를 벤치마킹하라

아래와 같이 인적 지속가능성의 최전선에 있는 기업들은 조직 프랙티스를 대대적으로 전환해, 근로자와 사회를 위해 더 많은 가치를 창출하고 있다.

- **AT&T**는 채용 조건에 대학 학위가 필수인 직무 비율이 5%가 되지 않는다. 또한 존 스탠키(John Stankey) CEO부터 솔선수범하여 최고 경영자들이 혹독한 훈련을 받는다. 스탠키 CEO는 대졸자이지만, AT&T에서 고객 응대로 커리어를 시작했다.[46]

- **취리히보험(Zurich Insurance Group)**은 인간 애널리틱스(people analytics)를 도입해 근로자들의 현재 스킬과 미래 필요하게 될 스킬을 파악하고, 교육 및 개발 계획을 수립한다. 또한 역량 네트워크 매핑(capability network mapping)으로 특정 스킬과 역량 네트워크가 어디에 있는지 파악하고 근로자들이 자신의 네트워크를 강화할 수 있는 방법을 제시한다.[47]

- **미국 요거트 브랜드 초바니(Chobani)**는 공장 근로자 평균 근속 기간이 6년으로 업계 평균보다 길다. 회사의 난민 채용 정책과 더불어 ESL(English as a Second Language) 수업, 매니저들을 위한 언어 프로그램, 양육 수당, 상대적으로 높은 초봉 등을 제공하기 때문이다.[48]

- **유니레버(Unilever)의 U-Work 프로그램**은 단기 업무에 투입된 임시직 근로자에게도 최저 보장 수당, 조직 자원 이용권한, 제한적 헬스케어 및 퇴직금 등의 복지를 제공한다.[49]

- **히타치(Hitachi)의 경영진 지속가능성 위원회**는 품질 교육, 성 평등, 일과 경제 성장, 건강과 웰빙, 깨끗한 물과 위생 등 가장 중요한 11개 사회적 과제의 해결을 목표로 수립했다.[50] 과도한 업무와 초과근무를 막기 위해 도입한 시스템은 직원 개개인의 업무 시간을 감지해, 초과근무를 하게 되는 근로자에게 어떻게 코칭을 할 수 있을지 관리자에게 알림을 주고 해당 근로자에게는 행동 변화 방식을 조언한다.[51]

페이팔 사례: 재정적 지속가능성이 인적 지속가능성과 직결

페이팔은 2015년 첨단기술을 활용해 재무 서비스를 민주화하고 재무 건전성을 개선한다는 목표로 새로운 공공 임무를 시작했다. 2018년에는 이러한 임무를 개개인을 위한 목표로 전환해, 신입 및 현장 근로자의 재정 웰빙을 조사했더니 상당수가 재정적으로 어려움을 겪고 있음을 파악했다. 페이팔은 업계 평균 이상의 임금을 지불하고 있음에도 불구하고, 조사 대상자 중 약 2/3가 매달 빠듯하게 살고 있었고, 세금과 비용을 제하고 남은 순가처분소득(NDI)[52]은 약 5%에 그쳤다.[53]

페이팔은 재정적 웰빙이 신체적, 정신적, 정서적 웰빙과 직결된다는 신념에 따라, 2019년 근로자의 재정적 건전성을 개선하기 위해 총체적 프로그램을 개시했다. 이를 통해 헬스케어 비용을 줄이고, 직급과 연차에 상관없이 모든 직원에게 스톡 보너스를 제공하고, 적절한 경우 임금을 인상하고, 개인 재무 교육을 제공했다.[54] 또한 직원들의 스톡 보너스 소유 절차를 간소화하고, 임금 지급일 이전이라도 근무한 일수에 한해 임금을 미리 지불 받을 수 있도록 하고 있다.[55]

해당 프로그램은 첫 1년에만 수 천만 달러의 비용이 예상됐기 때문에, 조직에 비용 부담을 주지 않으면서 근로자들의 재정적 니즈를 해결할 방안을 찾는 것이 중요한 과제였다. 하지만 페이팔의 리더십은 장기적 관점에서 이러한 움직임은 근로자들을 위할뿐 아니라 비즈니스 관점에서도 타당성을 보였다. 페이팔은 직원 수 감소율을 1% 줄일 때마다, 채용, 온보딩, 훈련 비용 절감과 생산성 개선으로 매년 50만 달러를 절감할 수 있는 것으로 추정했다.[56]

현재 전 세계 페이팔 직원의 NDI는 26% 늘어, 재정적 스트레스와 이에 따른 결근이 크게 줄었다.[57] 또한 고객 니즈도 더욱 높은 수준으로 충족하고 혁신 역량이 강화됐으며, 직원 몰입도와 생산성, 근속, 고객들의 충성도를 알 수 있는 순고객추천지수(net-promoter score, NPS) 등이 역대 최고치를 기록했다.[58]

페이팔은 모든 기업의 이사회와 경영진의 인적 지속가능성 아젠다로 재정적 웰빙을 포함하는 노력을 주도하고 있다. 페이팔의 사회적 혁신 글로벌 책임자인 타일러 스폴딩(Tyler Spalding)은 "이러한 노력이 각기 다른 직원들에게 미치는 영향을 모두 합하면, 가족과 경제, 지역사회에 얼마나 큰 영향을 줄 수 있는지 알 수 있다"고 설명했다.

지속가능성에 사람 냄새를 더하다

인적 지속가능성은 장거리 마라톤이다. 오늘날 도입된 전략들은 현재 근로자, 조직, 사회뿐 아니라 미래 세대가 존속, 번영할 수 있는 발판이 될 것이다. 또한 기후 지속가능성, 공정성, 신뢰, 목적의식, 웰빙, 소속감 등 우리가 인간으로서 행동하고 필요한 모든 것의 상호 연결성에 초점을 두는 것이 우리 모두를 위해 더 나은 미래를 만드는 길이다. 기업 조직과 리더들은 인간의 성공을 주도하는 자신들의 역할을 반추하고 적극적으로 행동에 나섬으로써, 영향력이 미치는 범위 내에서 인적 결과를 우선시하고, 측정, 개선하려는 노력을 펼쳐야 한다.

인적 지속가능성은 하루 아침에 달성할 수 없다. 이는 복잡한 과제이며 변화하는 세상과 함께 끊임없이 진화한다. 기업들이 앞장서서 함께 최상의 프랙티스와 표준 지표, 현명한 정책 등을 정립해야 한다. 이를 위해 기업이 그간 개인 및 사회와 맺어왔던 관계의 방식을 근본적으로 수정할 필요가 있다. 여전히 인간을 회계장부의 비용으로 처리하는 일부 사고방식의 전환이 필요하다.[59] 이는 현실적으로 충분히 가능한 일이다. 딜로이트 서베이 결과, 인적 지속가능성 노력을 가로막는 중대 장애물로 내부적 제약이 꼽혔으나, 자원이 충분치 않다는 응답은 소수에 그쳤다.

인적 지속가능성은 몇 가지 단순한 원칙에 기반한다. 우리 조직과 연관된 모든 인간이 각각 중요한 방식으로 우리 조직에 영향을 미치고 있으며, 반대로 우리 조직도 이들 개개인에 영향을 미치고 있다. 따라서 서로를 이해하고 서로를 위해 가치를 창출함으로써, 우리 조직과 구성원은 모든 인간을 위해 비즈니스, 일, 삶을 개선할 수 있다.

주석

1. Sue Cantrell, Karen Cunningham, Laura Richards, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Michael Griffiths, John Forsythe, and Steve Hatfield, Advancing the human element of sustainability, Deloitte Insights, January 9, 2023.
2. Alan Murray and David Meyer, "'ESG' represents a fundamental shift in business strategy—but the term is unclear, unpopular, and increasingly polarizing," Fortune, July 21, 2022.
3. John Butters, "Lowest number of S&P 500 companies citing "ESG" on earnings calls since Q2 2020," FactSet,June 12, 2023.
4. Nicole Goodkind, "ESG has lost its meaning. One advocate says let's throw it in the trash," CNN Business, October 3, 2023; Tommy Wilkes and Patturaja Murugaboopathy, "ESG equity funds suffer big outflows, buffeted by market jitters and US backlash," Reuters, July 6, 2023.
5. Rachel Dekker, "Why stakeholder capitalism is not enough," Embedding Project, October 5, 2021.
6. Ibid.
7. Gallup, State of the global workplace: 2023 report, accessed December 2023.
8. Future Forum, Future Forum Pulse, February 2023.
9. Joseph Briggs and Devesh Kodnani, The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth, Goldman Sachs, March 26, 2023.
10. World Economic Forum, Future of jobs report 2023, May 2023.
11. Kenan Institute of Private Enterprise, "Will generative AI disproportionately affect the jobs of women?," April 18, 2023.
12. Jorge Tamayo, Leila Doumi, Sagar Goel, Orsolya Kovács-Ondrejkovic, and Raffaella Sadun, "Reskilling in the age of AI," Harvard Business Review, September–October 2023.
13. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization," Deloitte, November 2, 2022.
14. Kunal Sen, "Over 2 billion workers globally are informal—what should we do about it?," United Nations University World Institute for Development Economics Research, May 2021.
15. World Economic Forum, The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work, May 17, 2022; Catherine Bracy, "A more ethical approach to employing contractors," Harvard Business Review, August 2, 2023.
16. Jeremie Brecheisen, "Where companies think companies diversity, equity, inclusion, and belonging efforts are failing," Harvard Business Review, March 9, 2023.
17. Microsoft, Work Trend Index special report: Technology can help unlock a new future for frontline workers, January 12, 2022.
18. Microsoft, Will AI fix work? (2023 Work Trend Index: Annual report), May 9, 2023; Ed Frauenheim, "Purpose at work: Soaring over gaps with incredible company culture," Great Place to Work, June 2, 2022; Naina Dhingra, Andrew Samo, Bill Schaninger, and Matt Schrimper, "Help your employees find purpose—or watch them leave," McKinsey & Company, April 5, 2021; Matt Gonzales, "The plight of frontline workers," Society for Human Resource Management, January 14, 2023.
19. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, Work toward net-zero, Deloitte, November 2022.

20. Griffiths and Jones, “The skills-based organization.”
21. Ibid.
22. Brand Finance, Global Intangible Finance Tracking™ 2022, November 2022.
23. Ibid.
24. University of Oxford WellBeing Research Center, “Homepage,” accessed December 2023.
25. JUST Capital, “Index concepts,” accessed December 2023.
26. Ibid.
27. Development Dimensions International, Inc., Diversity, equity, and inclusion report 2023, accessed December 2023.
28. IBM, The value of training, accessed December 2023.
29. Ton, The Case for Good Jobs.
30. Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul H. Silverglate, The C-suite’s role in well-being, Deloitte Insights, June 22, 2022.
31. World Economic Forum, The Good Work Framework.
32. Christina Brodzik, Joanne Stephane, Devon Dickau, Nic Scoble-Williams, Yves Van Durme, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, John Forsythe, and David Mallon, Taking bold action for equitable outcomes, Deloitte Insights, January 9, 2023.
33. Colleen Bordeaux, Jen Fisher, and Anh Nguyen Phillips, Why reporting workplace well-being metrics is a good idea, Deloitte Insights, June 21, 2022.
34. Pamela B. de Cordova, Michelle A. Bradford, and Patricia W. Stone, “Increased errors and decreased performance at night: A systematic review of the evidence concerning shift work and quality,” Work 53, no. 4 (2016): pp. 825–834; Katharine R. Parkes, “Shift schedules on North Sea oil/gas installations: A systematic review of their impact on performance, safety, and health,” Safety Science 50, no. 7 (2012): pp. 1636–1651.
35. Julie Lodge-Jarrett, “Ford’s employee sentiment strategy: Ask/listen/observe,” Institute for Corporate Productivity, April 1, 2020.
36. Rhonda Evans and Tony Siesfeld, Measuring the business value of corporate social impact, Deloitte Insights, July 31, 2020.
37. American Opportunity Index, “Homepage,” accessed December 2023.
38. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, “Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
39. Amber Burton, “Genpact is using AI to flag employee dissatisfaction and tying leaders’ bonuses to the results,” Fortune, June 26, 2023.
40. Michael Miebach, “Sharing accountability and success: Why we’re linking employee compensation to ESG goals,” Mastercard, April 19, 2022.
41. Deloitte workforce risk survey of 875 different C-suite leaders, executives, and independent board members was conducted in winter 2021. For more on workforce risk, see: Joseph B. Fuller, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Oven, Keri Calagna, George Fackler, Robin Jones, Sue Cantrell, and Zac Shaw, Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption, Deloitte Insights, February 24, 2023.
42. Hatfield, Fisher, and Silverglate, The C-suite’s role in well-being.
43. Susan Cantrell, “Beyond the job,” SHRM Executive Network, accessed December 2023.
44. See, for example: Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic

Scoble- Williams, and Lauren Kirby, Navigating the end of jobs, Deloitte Insights, January 9, 2023; Cantrell, “Beyond the job”; 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.

45. UKG, “Mental health at work: Managers and money,” accessed December 2023.
46. Lauren Weber and Theo Francis, “Want to get ahead? Pick the right company,” Wall Street Journal, October 14, 2022.
47. David Green, “Taking a skills-based approach to workforce planning (interview with Ralf Buechsenschuss, Zurich Insurance Company),” myHRfuture, September 28, 2021.
48. Amber Burton, “Chobani hired hundreds of refugees at its plants. Average tenure now exceeds industry average,” Fortune, July 7, 2023.
49. Leena Nair, Nick Dalton, Patrick Hull, and William Kerr, “Use purpose to transform your workplace,” Harvard Business Review, March–April 2022.
50. Hitachi, “Hitachi’s approach to sustainable development goals,” accessed December 2023.
51. Hitachi, Hitachi sustainability report 2023, accessed December 2023, pp. 71–93.
52. Ivy K. Lau-Schindewolf, “Research report: PayPal employee financial diaries,” PayPal, July 18, 2023.
53. 53. PayPal, PayPal employee financial diaries, accessed December 2023.
54. Zeynep Ton and Sarah Kalloch, “PayPal and the financial wellness initiative,” MIT Sloan School of Management, November 8, 2022.
55. PayPal, PayPal employee financial diaries.
56. Ton and Kalloch, “PayPal and the financial wellness initiative.”
57. Lau-Schindewolf, “Research report.”
58. Tyler Spaulding (director of corporate affairs, PayPal) and Ivy Lau-Schindewolf (public affairs and strategic research lead manager, PayPal), online interviews with author, 2023.
59. Peter Cappelli, “How a common accounting rule leads to more layoffs and less job training,” Wall Street Journal, July 28, 2023.

2장. 생산성을 뛰어넘는 가치

인적 성과의 시대, 과거의 생산성 지표로 충분한가?

인간이 중심에 서 있는 일의 시대가 도래한 지금, 조직들은 새로운 데이터 출처와 인공지능(AI)을 활용함으로써 직원 생산성을 측정하는 방식을 탈피해 인적 성과를 측정하는 방식으로 전환할 수 있다.

일본 히타치(Hitachi)는 몇 년 전 조직 생산성과 효율성 개선에 착수하면서 색다른 접근법을 시도하기로 했다. 이는 근무시간 대비 산출물을 더 쥐어짜거나 생산 프로세스를 몇 분, 몇 초 줄이는 방식을 찾기 위함이 아니다. 더 적은 자원과 시간으로 생산성을 늘리라고 직원을 압박하거나 제 몫을 하지 못하는 근로자를 찾기 위해 리더들이 직원의 모든 움직임을 더욱 엄격하게 감시하기 위함도 아니었다. 히타치가 주목한 것은 누구도 예상치 못한 단 한 가지 지표, 즉 근로자 행복도였다.

히타치는 웨어러블 기기와 연동된 모바일 앱을 활용해 행복도 측정에 동의한 근로자들에게 하루 종일 행복감을 증진하기 위한 AI 기반 제안을 제공했다. AI가 심리적 자본(자신감 및 동기부여), 심리적 안전성, 목표 관리 등을 강화할 수 있는 제안을 해준다.[1]

1차 결과는 놀라웠다. 근로자들의 심리적 자본이 33% 증가한 것. 심리적 자본이 근로자 참여 증대, 직무 만족도 개선, 이직 의향 및 번아웃 감소로 이어진다는 점을 감안하면 이는 매우 의미 있는 결과다.[2] 회사 이익도 10% 증가했고, 콜센터 시간당 매출도 34%, 소매판매도 15% 늘었다.[3] 무엇보다 참가자의 과반수가 현재 '행복하다'고 답했다.[4] 급속도로 진화하는 일의 시대에서 조직 성과를 실현하는 열쇠가 더 이상 과거의 생산성 지표가 될 수 없다는 사실이 단적으로 드러난 것이다.

근로자 행복을 측정하고 쌓는 데 주력한 히타치의 행보는 근로자 성과를 평가 및 개선하는 과거의 방식에서 탈피해 새로운 방식으로 완전히 전환한 것이다. 과거에는 근로시간, 직무 시간, 산출물, 직원당 수익 등 활동 중심 생산성 지표에 초점을 맞췄는데, 이처럼 일련의 생산물로 근로자의 성과를 측정하는 방식은 조직의 관점만을 나타낼 뿐이다. 반면 새로운 접근법은 근로자를 인간으로 인식하고 인간이 조직에 어떻게 기여할 수 있는지를 더욱 섬세한 관점으로 측정한다.

조직이 더욱 인간적으로 진화하는 일의 환경에서 번영하려면 아는 것을 실행에 옮기는 것이 중요하다(그림 1). 근무시간이나 업무완료 건수 등 근로자 개인의 활동을 고객 만족도나 연구개발(R&D) 프로젝트의 상업적 잠재력 등 가시적 결과에 묶어 놓았던 과거의 명백한 연관성은 이제 흐려지고 있다. 대신 복잡한 협업 네트워크와 과거의 생산성 지표로는 파악하기 힘든 고도의 스킬에 대한 요구가 그 자리를 대신하고 있다. 산출물을 정량화하는 기존의 생산성 지표가 여전히 적용 가능할 법한 최전방(front-line), 물류, 제조 현장조차도 첨단기술과 AI가 자동화에 도입되면서 인간은 더욱 복잡한 문제를 해결하는 일에 투입되고 있다. 기술적 능력보다 창의력, 비판적 사고, 협업 등 지극히 인간적이고도 추상적인 역량이 더욱 필요해지는 것이다. 농업 현장에서도 자동화 무인기가 씨 뿌리기와 비료 및 살충제 살포, 해충 및 환경 피해 점검 등에 도입되면서,[5] 인간 근로자들은 기술 관리, 프로세스 최적화, 예외 사례 처리, 작물의 지속가능 관리 전략 개발 등 새로운 스킬과 역량을 키우는 데 시간을 쓸 수 있게 됐다.

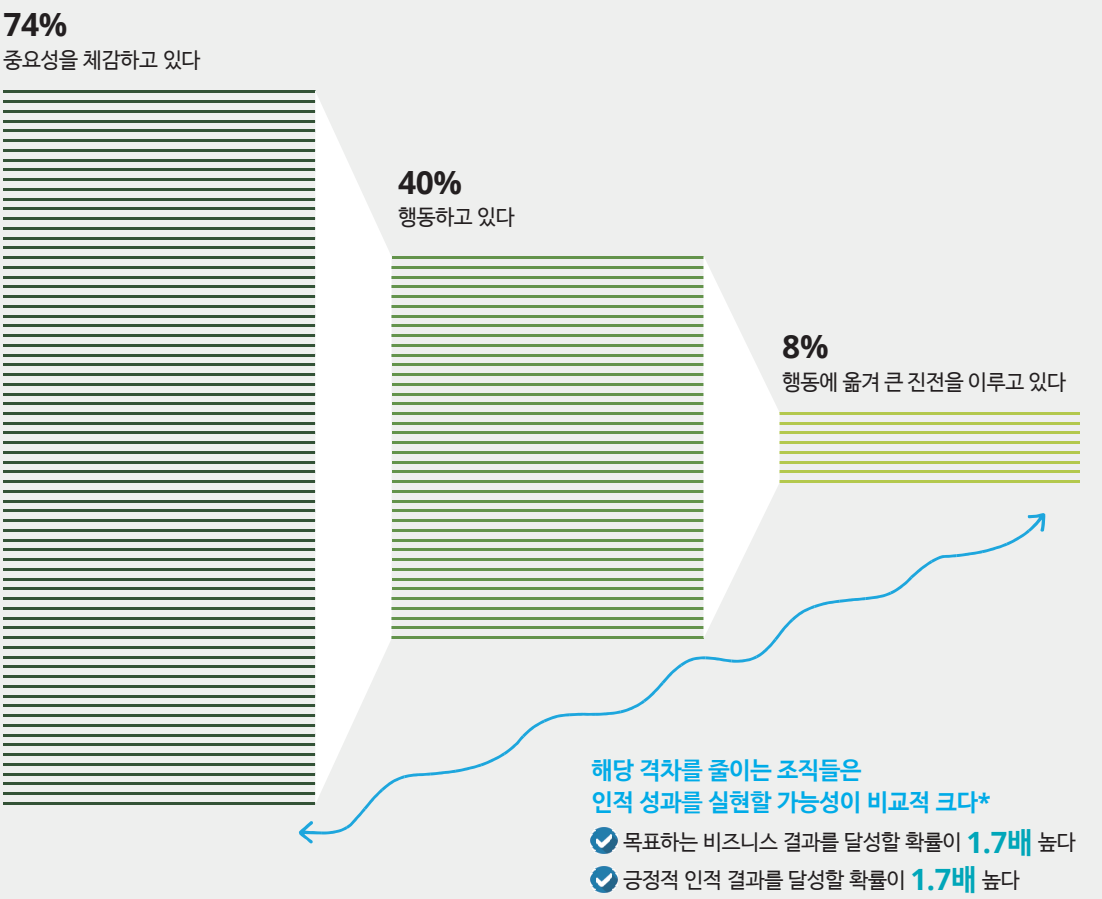
동시에 일부 기업들은 근로자 개인, 팀과 그룹, 조직, 사회 전체를 위한 공동의 가치를 창출하기 위해 매출과 수익 등 기존 지표 외의 방안을 모색하고 있다. 이처럼 새로운 환경에서 성공적 항해를 하는 조직들은 생산성만을 따지는 과거의 방식에서 탈피해 인적 성과의 새로운 패러다임을 수용하는 새로운 방식으로 전환할 수 있다.

"근로자 개인의 활동을 가시적 결과에 묶어 놓았던 과거의 명백한 연관성은 이제 흐려지고 있다. 대신 복잡한 협업 네트워크와 과거의 생산성 지표로는 파악하기 힘든 고도의 스킬에 대한 요구가 그 자리를 대신하고 있다."

그림 1: 지식과 실행의 격차

응답자들은 과거의 생산성 지표에서 벗어나야 한다고 인식했으나, 진전에 도움이 되는 의미 있는 행동을 하는 경우는 드물었다

질문: 기존의 생산성 지표를 넘어 근로자 성과와 가치를 측정하기 위한 방법을 개선하는 것이 조직의 성공에 얼마나 중요한가? 이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 진전을 이루었는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미 있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

인적 지속가능성을 우선시해야 한다는 조직 내 신호

- 조직이 추진하는 넓은 범위의 결과보다 업무 산출물 지표를 주로 측정한다.
- 리더들이 지나치게 많은 데이터를 받고 있으며 실질적으로 가장 중요한 지표에 집중하고 싶어한다.
- 기술 투자에도 불구하고 기존의 생산성 지표가 상대적으로 개선되지 않는다.
- 직원들이 바쁘고 생산적으로 보이기 위해 '생산성 쇼'를 하고 있다.
- 업무 활동을 계속 감시받는다는 인식 또는 현실 때문에 직원들이 번아웃을 겪고 있다.

과거의 생산성 지표 재고

현재 일의 환경에서 과거의 생산성 지표는 한계가 있음을 각 산업의 리더들이 체감하고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 응답자 74%가 기존의 생산성 지표를 넘어 근로자 성과를 측정하는 방법을 개선하는 것이 매우 또는 극히 중요하다고 답했다. 하지만 변화의 속도는 느리다. 자사 조직이 활동이나 산출물 외 근로자 개개인이 창출하는 가치를 매우 또는 극히 효과적으로 측정하고 있다는 응답자는 17%에 불과했다.

새로운 디지털 기술로 과거 어느 때보다 막대한 업무 및 인력 데이터를 수집할 수 있게 된 만큼, 인적 성과를 측정하는 새로운 시스템으로 보다 손쉽게 전환할 수 있다. 인적 성과와 이를 촉발하는 요인을 추적하는 능력이 데이터 수집, 측정, 분석 능력과 함께 매우 빠르게 강화되고 있기 때문이다. 또한 머신러닝이나 인간의 판단이 합쳐지면 이러한 데이터를 바탕으로 실질적 행동 전략을 수립할 수 있다. 다음의 수단을 활용해 데이터를 수집하고 분석할 수 있다.

- 이메일, 협업 플랫폼, 소셜 툴, 공유 캘린더 등 **업무 툴과 기술**은 패시브(passive) 데이터를 생성해 인간과 조직의 시스템이 어떻게 작용하는지에 대한 실시간 인사이트를 제공한다. 한 대형 글로벌 석유 및 에너지 기업은 이메일, 캘린더, 회의 및 챗 데이터 등 익명의 협업 데이터를 분석해 500명으로 이뤄진 법률 부서의 각 팀이 어떻게 협업하는지 파악했다. 이 기업은 인력 개발과 확보를 강화하기 위해 이렇게 얻은 인사이트를 기반으로 인력을 재구성했고, 그 결과 협업이 강화됐다.[6]

- **조직 네트워크 분석**을 활용해 조직 구성원들간 인맥과 협업 동향을 측정할 수 있다. 한 글로벌 금융서비스 기업은 여성 승진율을 높이기 위해 조직 네트워크 분석을 활용해 여성 직원들의 내외부 네트워크의 규모 및 품질과 승진 확률 간 연관성을 분석했다.[7]

- 웨어러블 기기와 배지 스캐너, 뉴로테크놀로지, 생체감지 툴, 확장현실(XR) 헤드셋, 정밀 위치추적 기술 등 **센서와 커넥티드** 기기는 근로자 행태와 교류에 대한 데이터를 생성한다. 한 핀란드 철도회사는 하이브리드 업무로 전환하면서 물리적 사무공간을 더욱 효율적으로 최적화하기 위해, 사무 공간 내 근로자의 움직임과 사용을 감지하는 센서를 도입했다. 이렇게 얻은 데이터로 사무공간을 5개 층에서 2개 층으로 줄여 임대 비용을 절감하면서도, 직원들이 핵심 업무 공간에서 쉽게 이동할 수 있도록 했다.[8]

- 코드 품질이나 콜센터 통화의 감정적 어조 등 AI와 근로자 간 소통을 분석하는 AI 음성 및 오디오 애널리틱스를 활용하면, 사업 운영의 다양한 측면을 평가할 수 있는 귀중한 인사이트를 얻을 수 있다. 생명보험사 메트라이프(MetLife)는 고객 서비스 직원들이 주 평균 700건의 고객 응대를 처리하는데, AI의 코칭을 받은 직원들이 더욱 '인간적인' 고객 응대를 하게 되었고, 그 결과 고객 만족도가 13% 개선됐다.[9]

이처럼 인적 성과 측정 방법을 전환해 진전을 이루는 기업도 있지만, 다음의 장애물 때문에 과거의 생산성 지표에서 벗어나지 못하는 기업도 여전히 많다.

- **외부 이해관계자의 압력** 인적 성과를 측정하는 새로운 방법을 찾고자 하는 기업 리더들이 외부 이해관계자의 압력에 시달리는 경우가 많다. 높은 인플레이션, 줄어드는 이익 마진, 경기침체 위험 속에서 생산성과 효율성 개선을 증명하라는 압력이 여전히 인적 성과 측정으로의 전환을 가로막고 있다.[10] 그 결과 근로자 웰빙 개선 등 궁극적으로 추구해야 할 인적 결과보다 가시적으로 내보일 수 있는 단기적인 실적 결과에 초점을 맞추게 된다.

- **불명확한 측정 대상** 데이터가 많아진다고 반드시 더 나은 결과가 도출되는 것은 아니다. 대다수 기업들이 데이터를 분석해서 행동전략을 도출해내는 능력이 수집 능력보다 뒤처지기 때문에 방대한 데이터의 바다에서 길을 잃기 십상이다. 그 결과 데이터는 지나치게 많은데 인사이트는 지나치게 적어, 리더들이 가장 중요한 지표가 무엇인지, 성과를 개선하기 위해 무슨 행동을 취해야 하는지 감을 잡지 못하게 된다.

- **생산성 편집증** 코로나19(COVID-19) 팬데믹 당시 상당수 기업들이 컴퓨터 자판 입력과 마우스 움직임 등 새로운 근로자 감시 툴을 서둘러 도입해, 누가 어떤 일을 얼마나 오래 하고 있는지를 파악하려 했다. 과거와 같은 방식으로 생산성 지표를 추적하려 한 것이다. 하지만 일의 방식이 바뀌면 측정 지표도 바뀌어야 한다. 이제 상당수 기업에서 이 같은 감시 강화에 근로자들이 반발하고 있다. 원격 근무자들은 생산성이 떨어질 것이라는 생산성 편집증[11] 은 감시 체제와 신뢰 추락으로 이어질 수 있다. 이보다는 오늘날의 일의 환경에서 효과적 성과가 무엇인지에 대한 논의가 우선돼야 한다.

- **인적 결과에 대한 좁은 시야** 상당수 조직들이 여전히 인적 결과보다는 근로자 비용 대비 산출량을 측정하는 데 초점을 맞추고 있다. 하지만 인적 성과를 측정하려면 조직 및 인적 지속가능성을 위한 가치를 창출하는 비즈니스 결과와 인적 결과, 두 가지를 추적해야 한다.

급격한 기술 발전과 우선순위의 변화로 인해 전환하는 일의 환경에서 진정으로 중요한 것이 무엇인지를 근본적으로 재고해야만 발전할 수 있다. 조직 내 인적 잠재력을 실현하고 혁신을 이루려면 생산성만을 보는 좁은 시야에서 벗어나 더 넓은 범위의 성과를 볼 수 있는 시야를 갖춰야 한다.

인적 성과를 위한 새로운 방정식

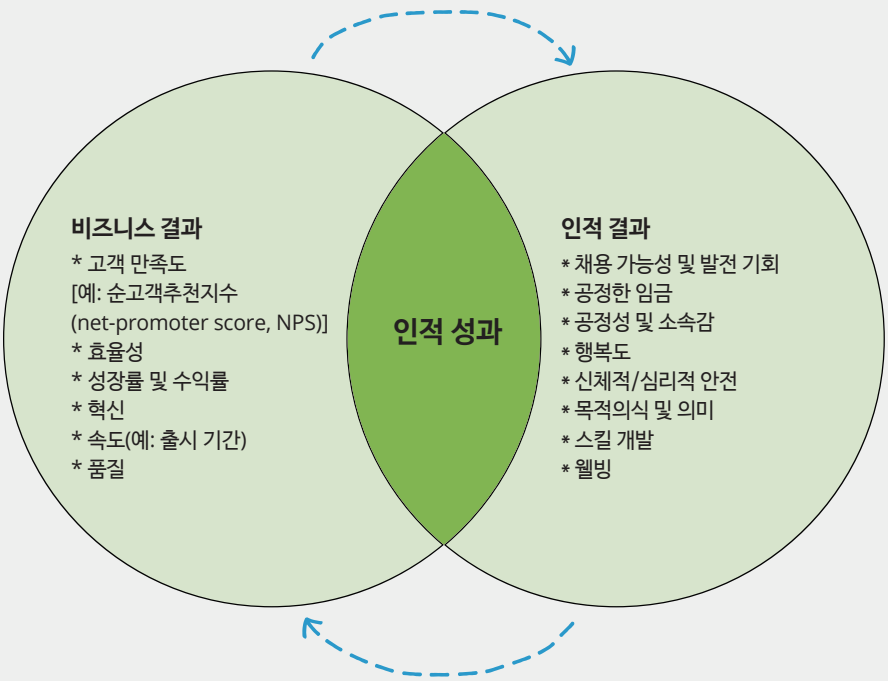
일과 인력에 대한 데이터의 양이 전례 없이 방대해지면서 그만큼 무수히 많은 가능성이 기업들 앞에 펼쳐져 있다. 여기서 중요한 질문이 제기된다. 과거의 생산성 지표가 현재 일의 환경과 맞지 않는다면, 기업은 어떤 지표를 측정하여 인적 성과를 의미 있게 평가할 수 있으며, 이러한 새로운 지표를 기업 운영에 어떻게 적용해야 하는가?

인적 성과를 위한 새로운 방정식은 비즈니스 지속가능성과 인적 지속가능성 간 균형이 이뤄져야 성립된다. 조직과 근로자 모두가 공유할 수 있고 상호 보강할 수 있는 결과가 창출돼야 한다.

비즈니스 지속가능성은 품질, 가치, 일의 결과 및 조직을 위해 가치가 창출되는 방식을 뜻한다. 인적 지속가능성은 건강과 웰빙 개선, 스킬과 채용 가능성 개선, 지속 가능한 임금이 지불되는 양질의 일자리, 발전 기회, 소속감·공정성·목적의식 강화 등 조직이 인간을 인간으로 인식하고 인간을 위해 창출하는 가치를 의미한다.

결국 모든 기업은 두 가지 산업에서 경쟁하게 된다. 하나는 업종의 성격에 따라 분류되는 산업이며, 다른 하나는 인력 관리 산업이다. 리더들은 두 가지 산업의 경쟁에서 모두 승리하려면 인적 및 비즈니스 결과 사이의 연관성을 활용해야 한다(그림 2).

그림 2: 인적 성과의 시대에서 비즈니스 결과와 인적 결과는 상호 보강 관계에 있다



출처: 딜로이트 분석

조직이 수집한 인력 데이터를 근로자 개개인, 팀과 그룹, 조직, 사회 전반 등 모든 사람에게 이익을 주기 위해 활용한다면 공동의 가치를 창출하게 된다. 각 레벨에서 창출되는 가치는 상호 연계되면서, 다른 레벨에서 창출된 가치를 보강하고 증폭시킨다. 히타치의 직원 행복도 개선 이니셔티브에서 알 수 있듯이, 근로자 개인 레벨에서 창출된 가치가 기업 전체의 가치로 확산돼 매출과 이익까지 개선할 수 있다. 결코 제로섬 게임이 아닌 것이다. 반대로 비용 절감을 강화하거나 품질을 개선하려는 조직의 이니셔티브가 직원 만족도와 성과를 개선하는 경우도 있다. 한 대형 에너지 회사는 최근 사무실 재배치를 계획하면서 출입증 데이터를 활용해 각기 다른 그룹이 어디서 어떻게 교류하는지 분석했다. 그 결과 다기능 팀들이 위치적으로 서로 분산돼 있어 비공식적 교류보다는 간헐적인 공식 회의에만 지나치게 의존하고 있는 것으로 나타났다. 회사는 이러한 인사이트를 반영해 다기능 팀들이 비공식적 교류 기회를 더 많이 가질 수 있도록 사무실을 재배치해, 팀의 소속감을 고취시키고 업무흐름의 효율성을 5.3% 개선했다.[12]

한 대형 자동차 공급업체도 공동의 가치가 긍정적 역학을 만들어냈다. 공장 운영을 더욱 세밀하게 파악하기 위해 AI 기반 비디오 애널리틱스를 도입한 결과, 생산라인 스테이션이 비효율적으로 구성돼 있어 가동 속도가 줄고 근로자의 피로감도 증폭되는 것으로 나타났다. 이에 회사는 스테이션을 재구성해 생산라인의 비가동 시간을 줄이고 전반적인 생산 시간을 단축했다. 그 결과 생산역량 계획 수립, 품질 개선, 인력 관리, 프로세스 엔지니어링 등 운영 상의 개선 뿐 아니라, 생산라인 근로자의 행복도, 건강, 생산성 등 전반적인 웰빙도 개선됐다.[13]

인적 성과 지표를 조직 시스템에 내재할 수 있는 기회의 창

일과 업무환경 데이터를 활용해 인적 성과를 개선한 사례가 늘고 있음에도, 근로자와 조직은 서로 대립하는 관계에서 벗어나지 못하고 있다. 일과 인력 데이터의 수집 및 사용에 대해 근로자들은 한결같이 어떠한 형태의 감시도 수용할 수 없다는 입장인 반면, 기업 경영자들은 사생활을 침해하더라도 확보할 수 있는 모든 지표를 추적해야 한다는 입장이다. 하지만 딜로이트의 조직 정량화 연구에 따르면, 모든 문제에 대해 이런 대립 양상이 나타나는 것은 아니다. 일과 업무환경 데이터가 비즈니스 결과와 인적 결과를 모두 개선하는 데 도움이 될 수 있다는 데에는 근로자와 경영자들 모두 놀라울 정도로 의견이 일치했다.[14]

딜로이트의 조직 정량화 연구

딜로이트의 조직 정량화 연구(Quantified Organization research)는 측정할 수 있는 것이 아닌 측정해야 하는 것이 무엇인지 파악하는 전략적 접근법을 다룬다. 전 세계 기업 고위 경영자 심층 인터뷰, 전 세계 근로자와 기업 리더 2,000명을 대상으로 실시한 서베이, 50개 이상의 사례 연구와 30개의 활용사례 분석 등을 통해 새로운 데이터 출처와 AI 툴을 책임감 있는 방식으로 활용해 근로자, 조직, 사회 전반에 공동의 가치를 창출하는 방식을 모색한다.

딜로이트 서베이 결과, 새로운 데이터 출처가 비즈니스와 근로자 결과 모두에 긍정적 영향을 준다는 데 근로자와 리더 모두 의견이 대체로 일치했다(그림 3).[15] 또한 조직이 수집해야 하거나 수집하지 말아야 할 데이터의 종류에 대해서도 의견이 일치했다. 근로자와 기업 리더 응답자 모두 각각 3/4 이상이 직원 이메일 및 캘린더 데이터 수집에는 동의했다. 하지만 위치 추적 기술이나 소셜미디어 및 개인 이메일 등 외부 계정의 감시에 대해서는 부정적 견해를 보였다.[16]

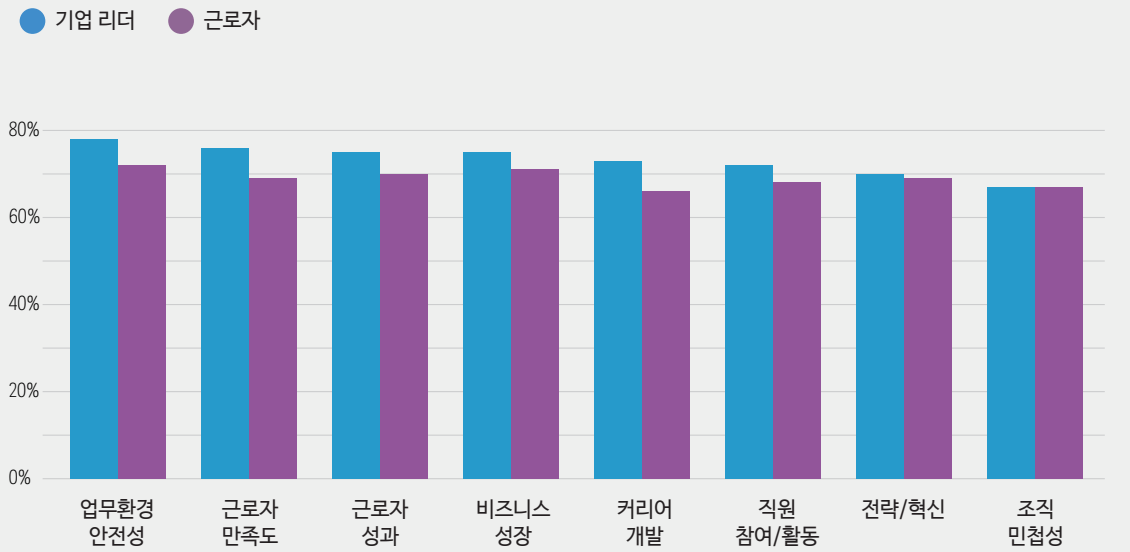
이처럼 근본적 견해가 일치하므로 기업 리더들은 이를 기회의 창으로 삼아 일과 인력 데이터를 인적 성과 측정에 활용할 수 있도록 해야 한다. 딜로이트의 조직 정량화 연구에 따르면, 자사 조직의 데이터 수집 노력에 대해 근로자들은 상대적으로 높은 수준의 신뢰를 보였지만(93%), 조직이 이러한 데이터를 책임감 있는 방식으로 사용할 지에 대해서는 신뢰가 다소 떨어졌다(70%).[17]

따라서 데이터 수집 및 활용 방식과 이유를 투명하게 소통하고 근로자들에게 선택 권한을 주는 것이 중요하다. 현장에서 누군가가 위험한 지점에 서 있을 때 장비의 작동을 중단할 수 있도록 안전 목적으로 위치 추적 기술을 사용하는 데 반대할 근로자는 없을 것이다. 하지만 리더들이 근로자의 신뢰를 얻고 데이터 수집을 통해 공동의 가치를 창출하기 위해 지속적으로 투자하지 않으면, 조직이 그 가치를 실현하기도 전에 기회의 창은 닫힐 수 있다.

일과 인력 데이터의 사용에 대해 근로자와 조직의 의견이 예상보다 일치하기는 하지만, 이러한 데이터를 실제로 사용하는 것은 보다 복잡한 일이다. 새로운 지표를 적용하고 새로 확보한 인력 데이터를 활용해 인적 성과를 측정할 때, 조직은 어떤 데이터를 누구에게 어떻게 투명하게 공개할 지를 신중하게 고려해야 한다. 근로자의 동의 등 중요한 요인을 반영하고, 해당 근로자에게 혜택을 제공하며, 여타 책임감 있는 데이터 수집 절차를 따라야 한다. 아무리 복잡하더라도 이러한 노력을 기울여야 그만큼의 보상을 얻을 수 있다. 딜로이트 조직 정량화 연구의 예측적 결과 분석 결과, 조직의 데이터 관리에 대한 신뢰가 강할수록 비즈니스 성장률이 개선될 확률이 약 50% 높아질 수 있는 것으로 나타났다.[18]

그림 3: 데이터가 비즈니스 및 근로자 결과에 긍정적인 영향을 준다는 데 근로자와 리더 모두 비슷한 견해를 보였다

조직이 새로 확보한 데이터를 최대한 활용하려는 현재의 노력으로 결과가 '다소' 또는 '대폭' 개선됐다고 답한 응답자 비율



출처: 2023 Deloitte Quantified Organization research.

인적 성과 지표로의 전환을 위한 기초 작업

일과 인력 데이터를 활용해 인적 성과를 측정하는 방식으로 전환하는 단계는 아직 초기에 머물러 있다. 조직들이 여전히 소속 산업과 조직의 니즈에 가장 부합하는 지표를 모색하는 과정에 있기 때문이다. 딜로이트 서베이 결과, 응답자의 53%가 자사 조직이 근로자 성과와 가치를 측정하기 위해 기존 생산성 지표보다 더 나은 방식을 파악하는 초기 단계에 있다고 답했다. 자사 조직이 관련 사안에 대해 선도적이라고 답한 비율은 8%에 불과했다. 인적 성과 지표로의 전환하기 위한 기초를 수립하기 위해 다음과 같은 노력이 우선 실행돼야 한다.

1) 근로자와 함께 지표와 솔루션을 수립하라 근로자에게 어떤 인적 성과 지표를 우선시할 지에 대한 의견을 수렴하고 관련 데이터를 토대로 생성되는 인사이트에 대한 피드백 제시 과정에 참여할 기회를 제공하면, 인력 데이터 사용에 대한 신뢰를 구축할 수 있다. 일례로 한 석유 및 가스 회사는 유정에 설치된 카메라로 보수정비 및 생산 시설의 근로자와 자산의 움직임을 관찰하고, AI가 이렇게 수집된 익명화 비디오 데이터를 생산성 패턴에 대한 인사이트로 도출했다. 이 과정에 근로자들이 처음부터 참여해 어떤 데이터를 수집할지 선택하고, AI 분석 결과를 리뷰하며, 근로자의 경험과 결과를 개선하기 위해 데이터를 어떻게 사용할 지에 대한 문제해결 과정에도 참여했다. 그 중 도출된 인사이트에 기반해 휴식 공간을 개조하고 휴식시간의 주기를 늘린 결과 근로자 피로도가 줄어 생산성이 개선됐다.[19]

2) 가능한 지표 대신 필요한 지표를 측정하라 특정 조직에 가장 중요한 인적 성과 지표는 산업, 지역, 인력, 운영 방식에 따라 다르기 때문에, 인적 지속가능성과 비즈니스 지속가능성 간 적절한 균형을 찾기 위해 여러 방식을 모색해볼 필요가 있다. 예를 들어, 콜센터의 생산성은 통상 콜 1건당 소요되는 시간 또는 매출 건수로 측정된다. 하지만 인적 성과를 중심으로 잡으면 고객 만족도, 직원 근속, 고가 상품 판매가 전체 근로자 성과를 파악하는 훨씬 정확한 지표로 작용한다. 조직들은 데이터를 수집할 때 '왜'라는 질문을 항시 던져야 한다. 측정 가능하다고 해서 반드시 필요한 것은 아니기 때문이다. 이 지표나 데이터가 왜 필요한가를 항상 생각해야 한다. 예를 들어, 물류 현장에서 안전이나 근로자 피로에 초점을 맞춘 지표를 근로자 여건을 개선하기 위한 의도로 측정한다면 더욱 사람 중심적 결과를 도출할 수 있다. 딜로이트의 조직 정량화 연구에 따르면, 인력 데이터 활용 시 선결 전략 목표를 수립하지 않으면, 조직의 데이터 수집 및 활용 의도에 대해 근로자들의 신뢰를 얻지 못하는 것으로 나타났다.[20] 조직의 전략과 목표에 직결되는 데이터 수집 및 활용의 목표를 분명히 수립하면 근로자 신뢰를 얻고 강화하는 데 큰 도움이 된다.

3) 성과 관리 접근법에 AI 툴을 활용하라 근로자에 대한 기대가 불분명하거나 비현실적이고 평가자가 잘못 판단할 소지가 있기 때문에, 기존의 성과 관리 방식은 정확하지 않을 수 있다. 예를 들어, 성가 평가를 1년에 한 번만 한다면, 해당 근로자의 최근 활동만이 평가에 반영되는 최근 효과(recency bias)가 발생할 수 있다. 인적 성과로의 전환을 수행 중인 조직은 성과에 대한 접근법을 '관리'에서 '개발'로 전환해야 한다. 이 때 AI 툴을 활용하면 리더들이 성과의 개념을 재정립하고 확장하는 데 도움이 된다. AI 툴은 사실에 기반한 성과 검토를 강화하는 데 도움이 되는 비편향적 데이터를 수집할 수 있고, 생성형 AI 툴은 다양한 데이터를 요약 및 가공하는 핵심 역할을 할 수 있다. 리더들이 성과 평가 시 AI 사용 방식을 근로자들에게 명확하게 설명하면, 이 같은 데이터 기반 평가 시스템은 투명성을 유지하고 신뢰를 구축하는 데 도움이 될 수 있다. 또한 AI는 근로자들에게 성과 결과에 기반한 맞춤형 피드백을 제공해 코칭 역할을 할 수도 있다.

4) 여타 인력 생애주기 프로세스에 새로운 지표를 통합하라 인적 성과 지표를 측정하는 방식으로 전환할 때, 근로자 개개인의 일과 경험을 개선하기 위해 이러한 데이터를 활용할 수 있는 최선의 방식을 신중하게 모색해야 한다. 어떤 인적 요인에 초점을 맞출지 고민한 후, 팀 리더들이 이러한 지표를 근로자 및 팀 멤버들과 어떻게 논의할지 세심하게 결정해야 한다. 이 과정은 조직과 팀이 추구하는 인적 및 비즈니스 결과를 창출하는데 어떤 지표가 어떤 맥락에서 필요할지 파악하기 위한 탐구와 실험이다.

5) 책임감 있는 데이터 및 AI 프랙티스를 구축하라 책임감 있는 데이터 프랙티스를 구축하면 근로자의 의견을 반영해 조직 내 개인정보의 공유 방식을 결정할 수 있고, 계속 변화하는 글로벌 데이터 사용 규제 요건에 부합하는 데에도 도움이 된다. 책임감 있는 데이터 프랙티스로는 어떤 데이터를 왜 수집하는지에 대한 가시성을 개선하고, 개인정보보호와 데이터 통합에 대한 우려를 해소하고, 가능한 한 또는 필요 시 근로자 동의를 구하는 등의 절차가 포함된다. 예를 들어, 데이터 수집 및 익명화는 근로자의 개인

정보보호에 도움이 된다. AI는 인적 성과 지표를 측정 및 개선하는 데 유용한 툴이지만, 부적절하게 사용될 경우 조직의 평판과 성과에 악영향을 줄 수 있다. 따라서 조직은 다차원적 윤리 프레임워크에 기반해 AI의 잠재적 리스크와 혜택을 관리해야 한다.[21]

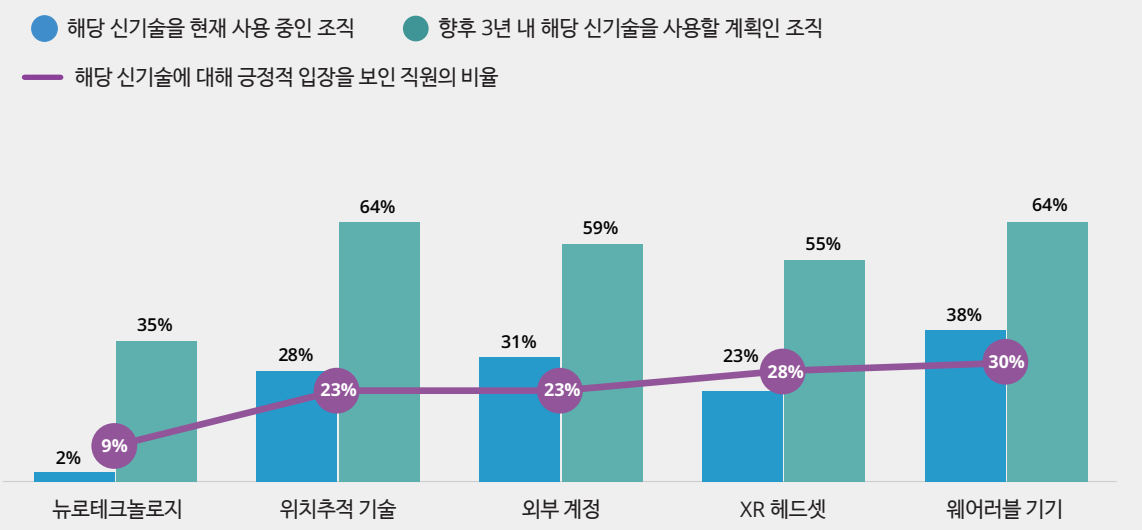
6) 신기술 사용에 대한 우려를 시급히 해소하라 딜로이트 조직 정량화 연구에 따르면, 근로자들은 이메일과 캘린더 등 익숙한 기술을 활용한 데이터 수집에는 상대적으로 긍정적 견해를 보였다. 하지만 웨어러블 기기나 XR 헤드셋 등 신기술로 수집한 데이터의 사용에 대해서는 우려가 남아있다.[22] 반면 기업 리더 과반수는 향후 수 년 내 이러한 신기술을 활용해 데이터를 수집하기를 기대하고 있다(그림 4). 이러한 입장 차이는 조직의 신뢰를 저해할 수 있다. 따라서 리더들은 이러한 입장 차이를 좁히기 위한 계획을 세우고, 개인정보에 대한 근로자의 우려를 유념해 업무 데이터와 개인정보 수집 간 경계를 더욱 명확히 수립해야 한다.

인적 성과: 근로자와 조직 모두를 강화하는 진화하는 접근법

방대한 일과 인력 데이터를 유의미한 인적 성과 지표로 수렴하는 전환 과정은 아직 초기 단계다. 하지만 더 이상 행동을 미뤄서는 안 된다. 선도적 기업들은 인적 성과 지표와 이러한 지표를 도출하는 방식을 정립하기 위한 데이터 정책과 프랙티스를 근로자와 함께 실시간 수립함으로써 프로세스 전반에 신뢰를 내재화하고 있다. 여전히 하향식 정책 및 프랙티스 강요와 과거의 성과 지표에만 의존한다면, 인력 유치 및 유지에 어려움이 발생할 것이다. 또한, 생산성 편집증으로 인해 의도치 않게 근로자 웰빙과 정신건강을 악화시키며, 조직의 실질적 가치 창출 요인들을 제대로 이해하지 못해 파국적 결과를 맞이할 수 있다.

반면 전환에 따른 긍정적 영향은 명확하다. 인적 성과 지표로의 전환을 시작하면 비즈니스 결과를 개선하고 조직과 관계된 모든 사람에게 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

그림 4: 근로자들은 신기술을 통한 데이터 수집에 우려를 표했으나, 기업 리더들은 향후 수 년 내 이러한 데이터의 활용을 기대하고 있다



출처: 2023 Deloitte Quantified Organization research.

주석

1. 1. Satomi Tsuji, Nobuo Sato, Keita Shimada, Koji Ara, and Kazuo Yano, “Happiness planet: Support system for promoting management objectives in partnership with employees,” Hitachi Review 70, no. 1 (2021), pp. 78–79.
2. American Psychological Association, “Psychological capital: What it is and why employers need it now,” August 21, 2023.
3. Suchit Leesa-Nguansuk, “Hitachi’s AI for employee joy,” Bangkok Post, February 7, 2020.
4. Tsuji, Sato, Shimada, Ara, and Yano, “Happiness planet.”
5. Bernard Marr, “The best examples of human and robot collaboration,” Forbes, August 10, 2022.
6. Paulina Borrego, “Multinational energy company improves culture & retention through office redesign,” Humanyze, January 19, 2023.
7. Greg Newman, “How organizational network analytics is transforming diversity and inclusion through data,” HRZone, July 10, 2019.
8. Joy Trinquet, “It’s a tall order: Digital twins deliver modernity to out-of-date buildings,” Verdantix, August 18, 2022.
9. Alejandro de la Garza, “This AI software is ‘coaching’ customer service workers. Soon it could be bossing you around, too,” Time, July 8, 2019.
10. Deloitte, “Fall 2023 Fortune/Deloitte CEO survey insights,” accessed December 2023.
11. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, “The paradox of “productivity paranoia”: 6 ways to trust employees without sacrificing results,” Quartz, April 17, 2023.
12. Alexa Lightner and Paulina Borrego, “Energy company improves culture & productivity after strategic M&A,” Humanyze, March 21, 2023.
13. John Sprovieri, “Video analytics help auto parts assembler improve cycle time,” Assembly Magazine, December 18, 2022.
14. Deloitte, “Unlocking the potential of the quantified organization,” 2023.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. SLB, “Digital equipment monitoring with OneStim,” May 2, 2018.
20. Deloitte, “Unlocking the potential of the quantified organization.”
21. Deloitte, “Trustworthy AI™: Bridging the ethics gap surrounding AI,” accessed December 2023.
22. Deloitte, “Unlocking the potential of the quantified organization.”

3장. 투명성의 역설

높은 투명성은 신뢰성을 담보할 수 있는가?

투명성이 강화되면 조직의 신뢰 구축에 도움이 될 수도 오히려 신뢰를 저해할 수도 있다. 투명성에 대한 균형을 잡으려면 어떤 요인을 고려해야 하는가?

신뢰는 중요하다. 눈에 보이지도 않고 손에 잡을 수도 없지만 관계를 결속하고 조직과 근로자, 지역사회가 번영할 수 있도록 해주는 구심점이다. 근로자와 조직 간 신뢰는 전례 없이 중요한 요인이지만, 많은 조직들이 신뢰를 구축하고 유지하는 방법을 찾는 데 어려움을 겪고 있다.

통상 신뢰의 핵심 요인으로 투명성이 거론된다. 투명성이 강화될수록 신뢰도 높아진다는 것이 정설로 자리잡고 있다. 딜로이트 서베이 결과 기업 리더 중 86%가 조직의 투명성이 높을수록 근로자 신뢰도 높다고 답했다. 틀린 말은 아니다. 연구 결과, 어떤 형태의 투명성은 실제로 신뢰를 높여준다. 예를 들어, 근로자들에게 중요한 정보와 의도, 결정을 공유할 때 리더가 간결하고 명확하게 설명하는 것은 신뢰를 구축하는 데 중요한 요인이다.[1] 결정과 결과, 전략, 프랙티스에 대한 정보를 근로자, 고객, 투자자, 여타 이해관계자와 자유롭게 공유하는 것은 대체로 긍정적으로 받아들여진다.[2]

하지만 실상은 이처럼 단순하지 않다. 신뢰와 투명성 간 관계는 보다 복잡하고 미묘하다. 가구 회사 스틸케이스(Steelcase)의 새라 암브러스터(Sara Armbruster) 최고경영자(CEO)는 "신뢰는 매우 중요하며 대부분의 경우 투명성과 비례하지만, 고도의 투명성을 이행하려면 그로 인해 발생하는 문제를 해결할 시스템을 마련해야 한다"고 말했다.

투명성을 잘못 다뤄 신뢰가 심각하게 추락하는 사례도 있다. 조직 관점에서 투명성은 통상 리더십에서 전 직원에게 정보가 전달되는 과정으로 인식된다. 하지만 디지털 기술이 발전하면서 투명성은 팀 내에도 존재하며 근로자 정보가 투명하게 공개되기도 한다. 오늘날 기술 발전으로 인해 거의 모든 사람의 거의 모든 정보가 조직 내 사람들에게 투명하게 공개될 수 있다. 스마트 기기와의 연동도 확산되면서, 근로자들이 생성하는 방대한 데이터는 인공지능(AI)으로 분석해 거의 비용을 들이지 않고도 공유될 수 있다. 다음과 같이 회사에서 생성되는 모든 데이터가 공유될 수 있다.

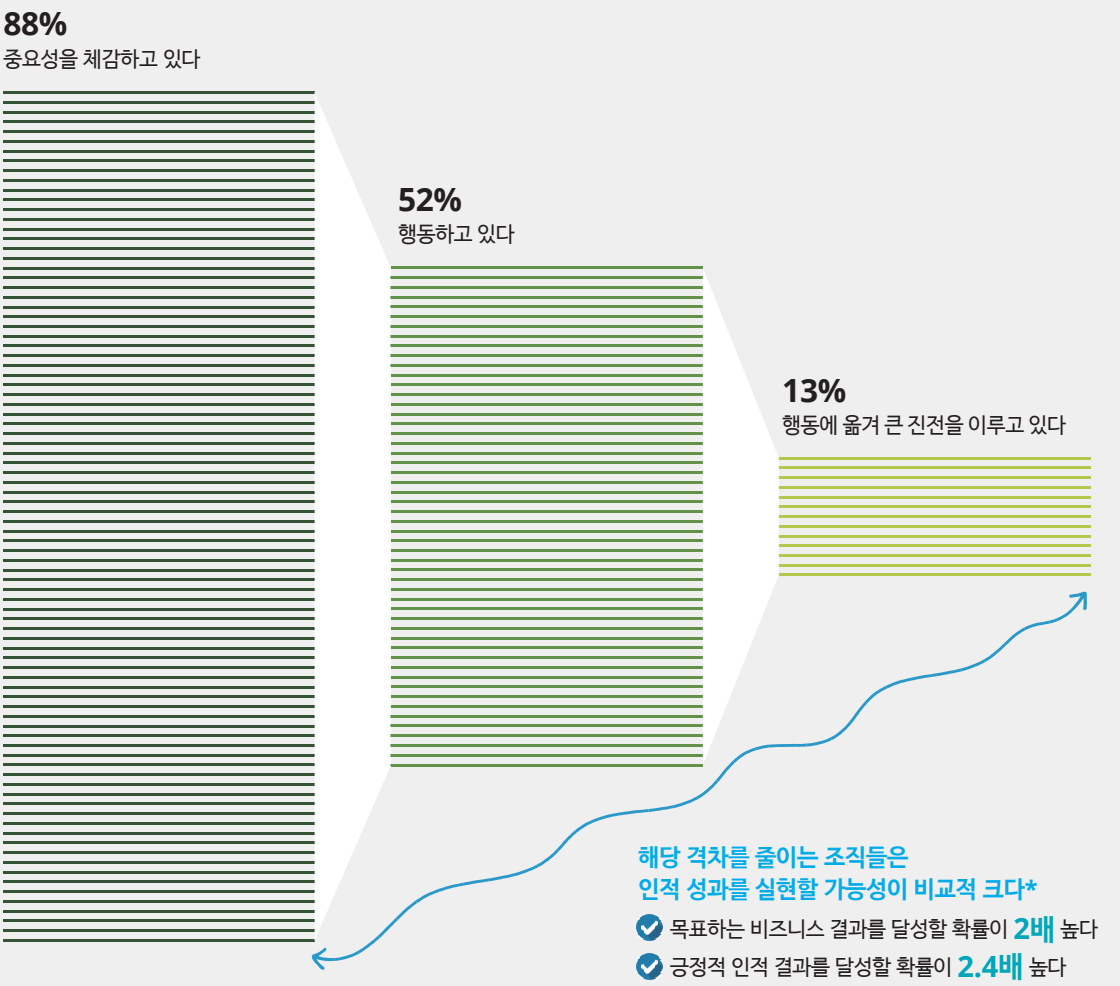
- 근로자의 컴퓨터 자판 입력 시간, 행동 소요 시간, 효율성
- 근로자 동기 및 감정 상태
- 고객 및 동료와 소통 시 근로자의 감정 상태
- 공장 현장의 움직임과 교류
- 운전자의 이동 거리와 경로
- 조직 문화와 소속감, 포용성 등과 관련된 근로자 행동
- 현장 근로자의 신체적 안전
- 논의의 주제와 주체, 채널, 시간

과거에는 투명성이 리더들이 조직의 특정 부분만 공개하는 것을 의미했다면, 이제는 거의 모든 것이 조직 내 누구에게나 공개될 수 있음을 의미한다.

그림 1: 지식과 실행의 격차

응답자들은 신뢰 구축을 위해 투명성의 역설에 신중하게 대응하는 것이 중요하다고 답했으나, 의미있는 진전을 이루기 위해 행동으로 옮기는 경우는 드물었다.

질문: 근로자와 조직 간 관계에서 신뢰와 투명성을 강화하는 것이 조직의 성공을 위해 얼마나 중요한가?
이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 진전을 이루었는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

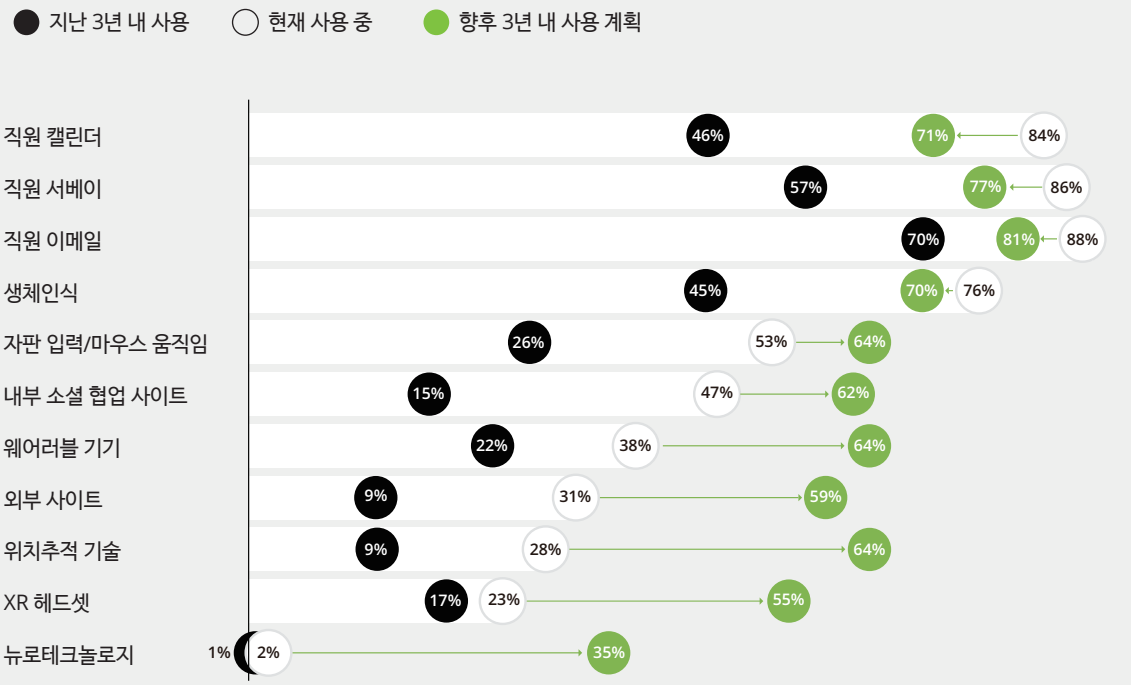
리더들은 이처럼 고도화된 투명성을 반길 수 있다. 조직과 구성원의 진행 상황을 현미경 들여다보듯 파악할 수 있기 때문이다. 하지만 이는 약이 될 수도 독이 될 수도 있다. 투명성이 책임감 있게 관리된다면 인적 성과를 측정하고 실현할 수 있는 새로운 기회와 근로자 개개인과 조직을 위한 공동의 가치를 창출할 수 있지만, 남용된다면 사생활 침해, AI 기반 감시, 근로자의 모든 움직임 통제 시도 등 부작용이 발생할 수 있다.

"과거에는 투명성이 리더들이 조직의 특정 부문만을 공개하는 것을 의미했다면, 이제는 거의 모든 것이 조직 내 누구에게나 공개될 수 있음을 의미한다."

고도화된 투명성을 가능케 하는 신기술은 리더들에게 매우 강력한 도구가 될 수 있다(그림 2). 딜로이트 조직 정량화 연구(Quantified Organization research)에 따르면, 이러한 도구가 가져다줄 긍정적 효과에 대해서는 근로자와 조직이 놀라울 정도로 의견이 일치했다. 고도화된 데이터 투명성이 근로자 성과와 직무 만족도를 개선할 뿐 아니라 근로자 안전과 커리어 개발, 혁신과 조직 민첩성 강화에도 도움이 된다는 데 근로자와 조직 모두 동의했다.[3]

그림 2: 기술 발전으로 일과 인력 데이터 투명성이 강화됐다

질문: 귀사가 지난 3년 내 인력 데이터를 수집할 때 활용한 기술과 데이터 출처는 어떤 것인가? 현재 사용 중인 출처와 향후 3년 내 수집할 계획인 출처는 무엇인가?



출처: 2023 Deloitte Quantified Organization research.

하지만 이렇게 수집한 데이터를 효율적으로 사용하려면 투명성과 신뢰 간 관계를 심도 깊게 이해해야 한다. 딜로이트 서베이 결과, 근로자 86%와 리더 74%가 근로자와 조직 간 신뢰와 투명성이 매우 또는 극도로 중요하다고 답했다. 딜로이트 서베이에서 도출된 7가지 트렌드 중 신뢰가 최상위로 꼽혔고, 조직의 성공에 올해와 향후 3년간 가장 큰 영향을 미치는 트렌드로 꼽혔다.
리더들은 누구의 어떤 정보를 어떤 이유로 누구에게 어떤 방식으로 투명하게 공개할지를 근로자와 함께 신중하게 결정해야 한다.

"딜로이트 서베이에서 신뢰가 조직의 성공에 올해와 향후 3년간 가장 큰 영향을 미치는 트렌드로 꼽혔다."

신뢰의 핵심 역할

투명성과 마찬가지로 신뢰는 리더십에 대한 근로자의 신뢰, 근로자에 대한 리더십의 신뢰의 양방향으로 작용한다.[4]
심리학과 사회학에서는 상대방이 나에게 해를 끼치지 않고 나에게 이익이 되고 정직하고 공정하고 믿을 수 있는 방식으로 행동할 것이라는 믿음이라 신뢰를 정의한다. 근본적으로 신뢰는 상호 협력과 이익을 위해 타인에게 의지하고 경계심을 내려놓을 의향과, 사람들이 상대방의 최선의 이익을 위해 행동할 것이라는 믿음이라 할 수 있다.[5] 하지만 상호 경계를 낮추려면, 공감과 심리적 안전을 느껴야 한다. 신뢰를 창출하는 요인은 많지만, 딜로이트는 신뢰를 높일 역량과 긍정적 의도가 수반될 시 나올 수 있는 결과로 정의하며, 이를 위해서 능력, 신뢰성, 인간성, 투명성이 뒷받침되어야 한다.[6]

신뢰의 4가지 요인

전 세계 500여개 브랜드의 고객과 근로자 40만 명 이상을 대상으로 실시한 서베이, 심층 포커스 그룹, 신뢰 구축에 전념하는 기업 리더들과의 인터뷰, 신뢰 구축에 성공 또는 실패한 사례 연구 등을 통해 딜로이트는 다음의 4가지를 신뢰의 요인으로 도출했다.[7]

- 인간성: 공감와 친절의 표현 및 모든 사람을 공정하게 대하는 태도
- 역량: 양질의 경험과 제품, 서비스를 창출하는 능력
- 신뢰성: 약속을 지속적으로 지키는 태도
- 투명성: 정보, 의도, 행동을 솔직하고 분명한 방식으로 공유하는 방식

신뢰는 갈수록 조직의 성공에 중요한 요인이 되고 있다.

- 딜로이트 조사 결과 '신뢰할 만하다'고 평가받는 기업들은 시장가치가 업계 평균을 최대 4배 웃돌았다.[8]
- 미국신뢰협회(Trust Across America)와 퀄리티 주주 이니셔티브(Initiative on Quality Shareholders)로부터 신뢰할 수 있다는 등급을 받은 기업의 주가는 최근 5년간 S&P500 지수를 30~50% 능가했다.[9]
- 신뢰가 높은 기업의 근로자들은 퇴직률이 50% 낮고, 동기 부여 수준이 180% 높으며, 추가 업무에 대한 책임을 자청하는 확률이 140% 높고, 전반적으로 생산성과 직무 만족도, 건강 수준이 높다.[10]

현재 일련의 트렌드가 신뢰를 저해하고 있다. 정보와 허위정보가 남발되고, 견해가 사실에 앞서는 경우도 있으며, 디지털 보안과 개인정보 침해 위험이 높아지고 있다. 이로 인해 개인정보나 부정확한 정보가 노출돼 피해를 입을 것이라는 우려가 심화되며, 조직에 대한 신뢰도 저해되고 있다. 한편 아웃소싱, 인수합병, 인력감축, 사업모델 전환, 디지털 전환, 사무실 복귀 등 급변 속에서 근로자들 사이 불신의 싹이 트고 있다. 신뢰에 영향을 미치는 요인은 다음과 같다.

- **조직과 근로자들이 느끼는 불확실성 증대** 사람들은 미래가 불확실할수록 신뢰에 의존해 안전감을 느끼려 한다.

- **전통적 경계의 해체** 일과 업무환경의 전통적 경계가 해체되면서, 조직의 결속력을 다지는 수단으로서 조직문화보다도 신뢰가 중요한 요인으로 떠오르고 있다. 특히 직무의 개념이 재정립되고 경계가 사라진 세계에서 인력 운용 방식이 전환되고 있는 만큼, 신뢰는 의사결정을 위한 공통의 기반이 될 수 있다.

- **생성형AI 및 여타 자동화 수단** 기술 발전으로 기계적 업무가 자동화됨에 따라, 공감과 호기심 등 인적 역량이 선도조직의 차별화 요인으로 나타났다. 근로자들의 역량이 발휘되기 위해서는 조직이 근로자들의 역량을 상호이익 창출을 위해 활용한다는 믿음이 전제되어야 한다. 이 대목에서 AI 자체에 대한 신뢰 문제가 대두되고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 딜로이트의 근로자 대상 서베이 결과, 근로자들은 AI 툴이 제공됐을 때 고용주에 대한 공감능력과 인간성이 2.3배 떨어지는 것으로 나타났다.[11]

이러한 도전 과제에 직면해, 근로자의 신뢰는 조직-근로자 관계를 개선하는 데 있어 직원 참여보다 중요한 요인이 되고 있다. 상당수 조직은 조직-근로자 관계를 측정할 때 직원 참여도를 활용한다. 하지만 신뢰가 더 나은 지표가 될 수 있다. 참여도는 단순히 조직을 위해 근로자가 얼마나 많은 노력을 기울이는지를 측정할 뿐, 조직이 근로자의 이익을 지원할 것이라는 신뢰를 측정하지는 않기 때문이다. 따라서 근로자가 조직과의 관계에서 필요한 것을 얻고 있는지 측정하기 위해서는 신뢰가 더 나은 지표가 될 수 있다.

투명성의 개념 정리

투명성은 현재 뜨거운 화두다. 예를 들어, 투명한 임금 공개에 대한 요구가 이어지자 미국 8개 주(州)에서 '급여 투명화 법'(pay-range transparency law)이 제정됐고,[12] 구인 시 급여를 투명하게 공개하는 건수가 2020년 이후 두 배 이상 늘었으며,[13] 전 세계적으로 급여 공개가 계속 증가하고 있다.[14] 기업들은 과거 공개하지 않았던 여타 정보도 공개하는 추세다. 일례로, 파타고니아(Patagonia)는 기후행동 노력을 소비자들에게 보여주기 위해 외부 공급망을 공개했으며,[15] 협업 툴 기업 아사나(Asana)는 이사회 회의록을 직원들에게 공개해 조직의 전략적 우선순위를 공유했다.[16] 일부 기업들은 조직의 방향과 의사결정 과정을 투명하게 공개하기 위해 직원 누구나 재무 기록이나 경영진 회의록 등을 열람할 수 있도록 하고 있다.

투명성을 보다 신중하게 고려해야 한다는 조직 내 신호

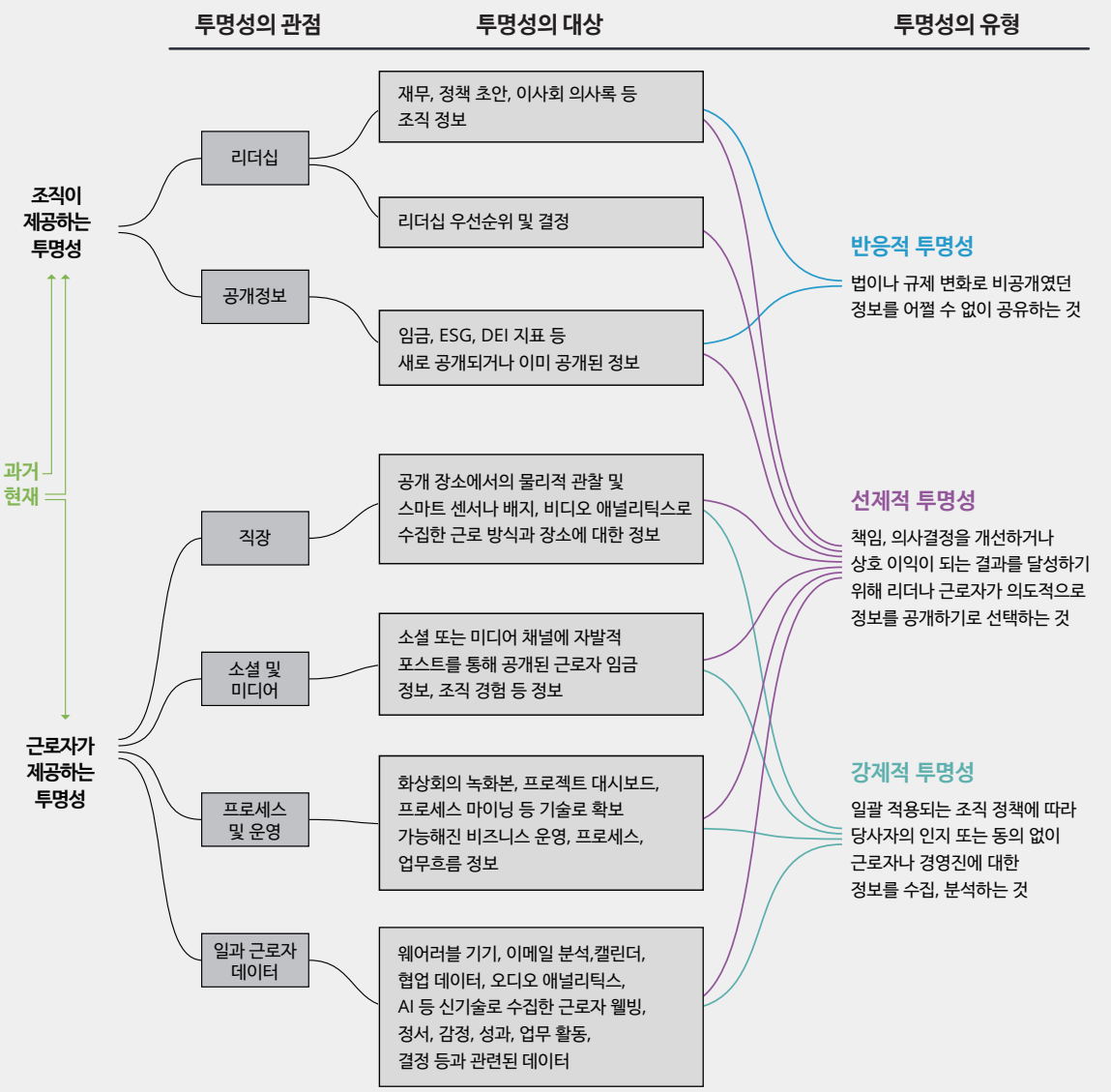
- 조직이 투명성을 강화하는 첨단기술을 빠르게 도입하고 있다. (예: 센서 및 커넥티드 기기/ 근로자 이메일, 캘린더, 협업 사이트 데이터에 기반한 데이터 애널리틱스/ AI 및 머신러닝)
- 근로자들이 감시당하고 있다고 느껴 정보를 숨기거나 가식적으로 행동하거나 반발하고 있다.
- 새로 확보된 데이터에 기반해 결정된 성과 관리 방식에 근로자들이 반발하고 있다.
- 개인 데이터가 책임감 있는 방식 또는 본인에게 이익이 되는 방식으로 활용되지 않을 것이라는 우려에 근로자들이 데이터를 공유하지 않고 있다.
- 근로자들이 정보 과부하로 인해 번아웃이나 의사결정 지연을 겪고 있다.

물론 투명성이 필요한 이유는 상황마다 다르다. 파타고니아와 아사나는 '선제적 투명성'(proactive transparency)의 대표적 사례로, 신뢰, 책임, 의사결정을 개선하거나 상호 이익이 되는 결과를 달성하기 위해 리더나 근로자가 의도적으로 정보를 공개하기로 선택한 것이다. 반면 '반응적 투명성'(reactive transparency)은 법이나 규제 변화로 리더들이 어쩔 수 없

이 비공개 정보를 공개하는 것이다. 마지막으로, '강제적 투명성'(forced transparency)은 일괄 적용되는 조직 정책에 따라 당사자의 인지 또는 동의 없이 근로자나 경영진에 대한 정보를 수집 및 분석하는 것이다. 근로자들이 조직이나 리더들에 대한 정보를 소셜미디어 등 채널을 통해 공개적으로 공유함으로써 조직에 투명성을 강제하는 경우도 있다.

현재 선제적 투명성이 확산되는 추세지만, 지금까지는 반응적 또는 강제적 투명성이 대부분이었다.[17] 또한 최근까지도 누가 누구에 대한 정보를 공유하느냐를 정하는 투명성의 방향이 일방적인 경우가 많았다. 대체로 조직과 리더가 근로자에게 정보를 공유하는 식이다. 하지만 투명성은 반대 방향으로 작용할 수도 있다. 신기술의 등장으로 선제적이든 강제적이든 자신의 정보를 투명하게 공유하는 근로자들이 늘고 있다. 그림 3은 양방향 투명성을 단순 도식화한 것이다.

그림 3: 양방향 투명성



출처: 딜로이트 분석

일과 근로자에 대한 더욱 강력한 투명성을 얻을 수 있는 신기술이 등장하자, 많은 조직들이 서둘러 이를 활용하고 있다. 최근 서베이에 따르면, 기업들은 컴퓨터, 스마트폰, 웹사이트, 소셜미디어 네트워크 등 평균 400개 출처에서 데이터를 수집하는 것으로 나타났다.[18] 또 딜로이트 조직 정량화 연구에 따르면, 과반수 조직이 이미 이메일과 캘린더 데이터를 수집하고 있으며, 가까운 미래에 데이터 투명성 프랙티스와 근로자의 사생활 침해에 대한 우려를 고려하여 웨어러블 기기, 생체인식, 위치추적 툴 등으로부터 데이터를 수집할 계획인 것으로 나타났다.[19]

새로이 확대된 투명성이 약이 될지 독이 될지는 활용 방식에 달려 있다. 감시와 징벌적 결과 등에 활용되는 강제적 투명성은 신뢰를 훼손할 수 있다. 서베이 결과, 기업 70%는 이미 근로자 모니터링을 위해 원격 툴을 사용하고 있는 것으로 나타났다.[20] 또 모니터링 소프트웨어로 근로자를 감시하는 기업은 그렇지 않은 회사에 비해 퇴사율이 두 배 높은 것으로 나타났다.[21]

"모니터링 소프트웨어로 근로자를 감시하는 기업은 그렇지 않은 회사에 비해 퇴사율이 두 배 높은 것으로 나타났다."

그러나 투명성이 긍정적 결과를 이끈 사례도 있다. 인력 데이터와 AI를 융합해 근로자에게 코칭을 제공하거나 웨어러블 기기와 스마트 센서를 활용해 근로자 안전을 추적 및 개선한 경우 긍정적인 결과를 낳았다. 예를 들어, 한 영국 다국적 소매유통 센터는 CCTV 시스템에 AI를 통합해 안전 사고를 추적한 결과, 도입 첫 3개월간 안전 사고가 80% 줄었다.[22]

투명성을 위한 투명성을 이행하는 것은 의미가 없다. 투명성이 곧 신뢰로 직결되지 않기 때문이다. 투명성의 이면에는 개인정보 침해 우려가 있다. 기술과 사회 발전, 특히 소셜미디어를 통해 유해 정보가 빠르게 확산돼 영구적으로 남을 수 있기 때문에, 투명성에 따른 리스크도 그만큼 커지고 있다. 투명성 확대는 불가피한 추세지만, 공동의 안전과 이익을 위한다는 신뢰가 기반이 되어야 한다. 근로자가 제공하는 투명성은 웰빙 데이터 건 자판 입력 모니터링 데이터 건 개인의 사생활을 침해할 수밖에 없기 때문에, 신뢰를 강화하기 보다 훼손할 가능성이 있다.

투명성의 부정적 이면은 다음과 같다.

- **시스템 기만** 사회 과학자들은 투명성 요구에 대한 사람들의 다양한 대응 중에서 자신을 보호하거나 자신에게 유리한 방향으로 상황을 조작하기 위한 행동에 주목했다. 이러한 행동에는 부정직, 은폐, 속임수, 기만, 생산성 쇼, 눈속임, 인상 관리 등이 있다. 예를 들어, 생산성 추적 소프트웨어를 속이기 위해 마우스 자동 움직임 기계를 사용할 수도 있다.[23] 근로자뿐 아니라 조직도 투명성 요구를 회피하기 위해 시스템을 기만할 수 있다. 어떤 기업들은 채용 공고 시 급여투명화법을 우회하기 위해 급여 범위를 지나치게 넓게 공고하기도 한다. 급여 범위를 '5만~25만 달러'로 제시하면 구직자들은 구체적인 급여를 파악할 수 없다.[24]

- **의사결정에 미치는 부정적 영향** 의사결정 프로세스에 대한 데이터 공개와 가시화가 확대되면서 정보 과부하, 무한한 논쟁, 억측, 책임 격차 등이 발생해, 중요한 정보를 가지고도 이를 제대로 활용할 책임을 누구도 지지 않는 결과가 나타날 수 있다. 이처럼 결정을 뒷받침하는 논리가 공유되지 않으면 의사결정이 지연될 뿐 아니라 근로자들이 공유된 정보를 오해할 수 있다.[25]

- **창의력 저해** 본인의 아이디어나 실험이 공개될 수 있다면 '조명 효과'(spotlight effect)가 발생해, 위험 감수와 실험 정신이 위축되고 결국 혁신이 저해될 수 있다. 하버드 비즈니스스쿨의 리더십과 조직행동 교수인 이선 번스타인(Ethan Bernstein)은 창의적 근로자들 사이에서 나타나는 '조명 효과' 연구를 발표한 바 있다. 번스타인 교수는 조명 효과 외에도 상당수 근로자들이 조직의 규범에서 벗어난 아이디어와 행동 때문에 불이익을 받을 수 있다는 우려에 가장 창의적인 사고를 경영진으로부터 숨길 수 있다고 설명했다.[26]

신뢰를 구축하는 투명성 활용 방식

대다수 조직은 새로 형성되는 투명성 환경과 이러한 환경이 사생활과 신뢰에 미치는 영향을 이제 막 인지하기 시작하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 조직과 근로자 간 신뢰와 투명성 문제를 해결하고 있느냐는 질문에 응답자 13%만이 진전을 이루고 있다고 답했다. 진전을 가로막은 가장 큰 장애물로는 조직문화와 리더십의 지지 및 의지 부족 등 내부적 문제가 꼽혔다.

투명성이 신뢰를 훼손하지 않고 신뢰의 기반이 되도록 하는 것은 쉽지 않은 일이다. 그렇다면 조직들은 어떤 방향으로 움직여야 하는가?

첫째, 사생활 침해 문제와 연계하여 투명성에 대해 논의해야 한다. 통상 투명성은 경영진과 IT 부서의 소관이며, 사생활 보호는 법률팀과 인사팀이 다룬다. 하지만 투명성과 사생활 보호간 균형을 맞추려면 부서를 넘나드는 거버넌스 논의가 중요하다. 이러한 논의는 지역, 산업, 조직의 성숙 단계마다 상이한 조직문화, 가치, 의사결정 프랙티스에 기반해 다양한 방식으로 이뤄질 수 있다. 이 때 중요한 것은 '베스트 프랙티스'(best practice, 최선의 방식) 대신 '베스트 핏'(best fit, 최적합의 방식)을 찾는 것이다.

둘째, 어떤 정보를 무슨 이유로 누구에게 어떤 방식으로 공개할 지에 대해 리더와 근로자들이 함께 논의해야 한다. '딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드' 보고서의 '4장 - 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상'[27]에서 설명했듯이, 투명성 프랙티스를 함께 수립하고 강제적 투명성보다 선제적 투명성을 이행하도록 하면 상호 신뢰 관계를 구축함과 동시에 투명성에 관련한 근로자들의 니즈와 요구를 파악하는 데 도움이 된다.

특히 근로자와 리더가 책임감 있는 투명성 프랙티스를 함께 수립하면, 조직과 근로자에게 상호 이익이 창출되고, 근로자들은 특정 기간과 목적을 정해 데이터 수집을 선택할 수 있으며, 근로자들이 부정확한 데이터를 지적하거나 데이터 활용방식에 대한 우려를 제기할 수 있다.

자신의 데이터를 투명하게 공개해서 개인적 이익을 얻을 수 있다면, 근로자들은 투명성 프랙티스를 적극 수용할 것이다. 가트너(Gartner) 연구에 따르면, 디지털 근로자의 96%가 교육과 커리어 개발 기회가 많아진다면 데이터 모니터링이 강화돼도 좋다는 의견을 보였다.[28] 또한 딜로이트 조직 정량화 연구에 따르면, 투명한 데이터 수집에 동의한 근로자들은 조직에 대한 신뢰가 더 높았고, 데이터 수집 노력으로 비즈니스 결과가 개선됐다는 응답률도 높았으며, 필요 이상의 업무시간이나 사생활 침해 우려 등 부정적 영향도 더 적게 경험하는 것으로 나타났다.[29] 또 다른 연구에 따르면, 근로자들에게 권한과 지원을 제공하면 이러한 부정적 행동이 나타날 위험이 줄었다.[30] 일례로, 한 글로벌 헬스케어 기업은 근로자 커뮤니케이션과 협업 데이터 기반으로 조직 네트워크 분석을 수행해 다기능 팀의 구성을 최적화했다. 근로자들은 데이터 수집을 거부할 수 있으며, 근로자 사생활을 보호하기 위해 최종 데이터는 집산화 및 익명화된다.[31]

데이터 투명성 프랙티스에 대한 근로자의 신뢰를 얻은 조직은 많은 이점을 누릴 수 있다. 새로이 공개된 데이터를 책임감 있게 사용할 것이라는 근로자의 신뢰를 얻은 조직은 조직 자체에 대한 근로자의 신뢰도 35% 높았다. 하지만 실상은 갈 길이 멀다. 딜로이트 서베이 결과, 조직이 일과 인력 데이터를 매우 책임감 있는 방식으로 사용하고 있다고 응답한 근로자는 37%에 불과했다.

신뢰를 강화하는 방식으로 투명성과 사생활 보호 간 균형을 맞추려면 다음의 질문을 고찰해야 한다. 각 질문은 '신뢰 구축에 도움이 되는 사례'(Go)와 '신뢰 훼손 우려가 있는 사례'(Caution)가 포함돼 있다.

"조직이 일과 인력 데이터를 매우 책임감 있는 방식으로 사용하고 있다고 응답한 근로자는 37%에 불과했다."[32]

1) 어떤 정보와 누구의 행동 정보를 투명하게 공개할 것인가?

어떤 정보를 공개할 지 결정할 때, 해당 정보의 잠재적 영향을 고려해야 한다. 예를 들어, 조직 정보를 공개적으로 공유하면 이해관계자들의 신뢰를 얻을 수 있지만, 근로자의 감정상태와 같이 지극히 개인적인 정보를 공개하면 의도치 않은 문제와 결과를 낳을 수 있다.

Go: 신중한 결정 하에 공개해도 되는 정보

- 리더십 우선순위와 목표

  핀란드 소프트웨어 기업 레악토르(Reaktor)는 근로자들이 조직 정책과 비즈니스 결정을 공개적으로 논의할 수 있는 온라인 포럼을 지속하고 있다.[33]

- 재무 또는 운영 데이터 등 비즈니스 정보
- 리더십의 의사결정 프로세스
- 보상 수준과 여타 인력 관련 결정이 이뤄지는 절차
- 생성형AI와 여타 신기술로 파괴적 변화가 발생하는 가운데 현재와 미래에 필요한 스킬

Caution: 공개하기 전에 재고해야 할 정보

- 리더십 미팅 녹취 및 여타 민감한 논의 내용
- 창의적 프로세스의 세부내용
- 급여, 건강과 웰빙 데이터, 감정 관련 정보 등 근로자의 개인 정보

  성과급 수준이 개인마다 상이하다면, 이를 투명하게 공개할 경우 근로자들 사이 반목이 발생하고 근로자들의 조직에 대한 불만을 초래할 수 있다.

2) 정보를 공개해야 하는 이유는 무엇인가?

조직이 자신의 데이터를 책임감 있게 사용할 것이라는 근로자의 신뢰를 얻으려면, 정보를 공유해야 하는 이유를 설명하고 정보 제공에 따른 혜택을 제공해야 한다. '얻기 위해서는 먼저 줘야 한다'는 원칙이 여기에도 적용된다. 징벌적 방식이나 규제 부합을 위한 것이 아닌 인적 성과를 개선하기 위한 방식으로 투명성을 활용한다면 신뢰를 강화할 수 있다.

Go: 신중한 결정 하에 공개해도 되는 정보

- 근로자의 인적 결과를 개선하기 위한 정보

  예를 들어, 공장 현장에서 AI 비디오 애널리틱스를 활용해 근로자에게 도움이 되는 인체공학 및 안전 등 정보를 제공할 수 있다.[34]

- 공정성과 다양성 또는 웰빙 지표 등 사회적 지표에 대한 리더십의 책임을 물을 수 있는 정보
- 근로자들이 자신의 행동을 비즈니스 목표에 맞추는 의사결정에 도움이 되는 정보
- 리더십이 추구하는 비전과 전략에 대한 신뢰와 확신을 강화할 수 있는 정보

Caution: 공개하기 전에 재고해야 할 정보

- 의사결정에 참여자의 수를 늘릴 수 있는 정보

  의사 결정에 대한 기대와 기준, 의사결정자를 분명하게 정립하지 않은 채로 의사결정 과정에 지나치게 많은 사람을 관여시키면 정보 과부하와 책임감 저하, 교착상태를 초래할 수 있다.[35]

- 성과 관리 관련 의사 결정 정보

  개인의 성과 리뷰를 공개하거나 개인의 독특한 데이터에 기반해 성과를 평가할 경우 갈등을 유발할 수 있다. 일례로, 위치추적 기술을 사용해 사무실 복귀 정책 준수 여부를 파악해 임금 동결이나 승진 기회를 제한하는 경우 갈등을 유발할 수 있다.

- 근로자 감시 및 징계에 활용될 수 있는 정보

  생명보험사 메트라이프(MetLife)는 징계 목적이 아니라 고객 서비스 직원들의 교육과 업무 개선을 위해 AI 코칭을 도입했다.[36]

3) 정보를 누가 누구에게 제공하는가?

정보의 투명성 통제 권한을 누가 가지느냐에 대한 결정은 투명성이 미치는 범위에 따라 달라질 수 있다. 정보가 내부에서만 공유되는지 외부에도 공개되는지, 개인에게만 공유되는지 매니저나 팀 또는 조직 리더십과 공유되는지에 따라 달라진다. 근로자들에게 자신의 정보에 대한 선택권을 주면 투명성을 제공하면서 신뢰도 쌓을 수 있다. 또한 누가 정보에 접근할 수 있는지에 대한 결정은 근로자의 의견을 깊이 수렴하고 정보에 기반한 행동을 할 수 있는 능력을 갖추었는지에 대한 고려가 필요하다. 예를 들어, 근로자들의 종합적 피드백에 기반해 정책을 수정할 수 있는 능력을 갖춘 사람에게 정보가 공개돼야 한다.

Go: 신중한 결정 하에 공개해도 되는 정보

- 근로자 본인에 대한 정보

  자동 애널리틱스는 값진 교육 툴이 될 수 있다. 일례로, 일부 조직은 AI 툴로 고객 미팅에서 대화 및 감정 상태를 분석해 근로자들이 더욱 효율적으로 일할 수 있도록 지원한다.

- 근로자가 속한 팀 내 운영 및 프로세스 정보

  스크럼 팀(scrum team, 다양한 전문가로 구성된 소규모 팀) 또는 일일 업무회의 등에서 정보를 제공한다.

- 근로자의 성장을 돕거나 인적 지속가능성을 지원할 수 있는 코치에게 제공하는 근로자 정보 및 데이터

  예를 들어, AI 툴은 판매 대리인 비디오를 분석해, 감정, 대화 주제 범위, 성격 등에 대한 개인 코칭을 제공할 수 있다. 해당 비디오는 관리자들에게 전달돼 한층 맞춤화된 코칭과 멘토링을 제공할 수 있다.[37] 또는 조직이 관리자들에게 근로자들의 근무 중 휴식 횟수나 주말근무 횟수 등을 공개해 근로자의 웰빙 개선을 지원하도록 할 수 있다.

Caution: 공개하기 전에 재고해야 할 정보

- 집적 또는 익명화되지 않은 채 근로자 본인 또는 소속 팀 외 사람에게 제공되는 근로자 정보

  예를 들어, 조직이 가시성 명목으로 조직 내 모든 커뮤니케이션을 오픈 플랫폼에서 하도록 노출시킨다면, 근로자들은 감시 또는 침해 받는다고 느낄 것이다.

4) 정보를 어떻게 투명하게 공개할 것인가?

근로자들이 자신에 대한 데이터가 공정하게 측정 및 활용될 것이라는 믿음을 줄 수 있도록 가이드라인에 따라 실행하라. 데이터 공유 동의 및 선택권을 부여하기 위한 선도적 프랙티스를 도입하라. 예를 들어, 투명성 이니셔티브를 잠정적으로 실행하고 데이터를 제한된 기간 동안만 저장한다면, 근로자들은 미래에 자신의 정보가 사용될 것이라는 우려를 하지 않을 것이다.

Go: 신중한 결정 하에 실행해도 되는 투명성 계획

- 정보 공개 및 활용 방식에 대해 명확히 설명하는 계획
- 근로자의 데이터 공개 동의 하에 데이터 투명성이 실행되는 계획
- 정보 측정 및 활용 방식에 대한 공정한 가이드라인을 갖춘 계획
- 데이터 투명성이 잠정적으로 실행되고 데이터 저장이 한시적으로 저장되는 계획
- 성과, 채용, 평가 등 근로자 데이터에 기반해 결정이 이뤄지는 방식에 대해 근로자에게 명확한 설명이 제공되는 계획

  이러한 결정 과정에서 AI가 활용된다면, AI가 자신들의 데이터를 활용해 어떻게 결론을 도출하는지 근로자들에게 설명할 필요가 있다.

Caution: 실행하기 전에 재고해야 할 투명성 계획

- 정보 공개, 평가, 활용 방식이 모호한 계획

  한 주력 언론사가 사무실 책상마다 체열 감지기를 설치한 바 있다. 원래 의도는 이렇게 얻은 정보로 공간과 에너지 비용을 감지하기 위한 것이었지만, 그 의도를 근로자들에게 제대로 설명하지 않아, 감시받고 있다고 오해한 근로자들이 관리자들에게 불만을 쏟아냈고 여타 언론사에 부정적 스토리도 유출했다.[38]
- 특정 개인을 지목하는 데 사용될 수 있는 계획

  개인 데이터는 익명화, 집계된 후 공개돼야 한다.
- 맥락 없이 실행되는 계획

  고립된 형태의 데이터는 오도될 위험이 높다.
- 리더십이 행동에 옮길 의지가 없는 계획

  근로자들은 자신의 데이터가 상호이익을 창출하기 위해 수집되고 있다는 점을 확인할 필요가 있다.

신뢰와 투명성 논의

신뢰를 구축하기 위해 조직과 근로자는 상대편이 나의 최선의 이익을 위해 행동하고 있다고 믿을 만한 근거를 줄 수 있는 논의를 지속해야 한다. 이러한 논의는 조직과 근로자가 어떠한 종류의 투명성을 제공할지, 투명성을 제공하는 것이 왜 중요한지, 누가 누구에게 정보를 제공할지, 정보가 어떻게 전달, 평가, 활용될지에 초점을 맞춰야 한다.

규제가 조직의 가이드라인이 될 수도 있지만, 그러기에는 기술 혁신의 속도를 따라잡지 못하고 지속적으로 변한다는 단점이 있다. 따라서 조직은 투명성에 대한 자체적 책임 프레임워크를 구축해야 한다.

사회와 기술 발전으로 새로운 가능성과 과제가 끊임없이 대두되는 만큼, 조직은 신뢰와 투명성 논의를 지속적으로 이어가야 한다. 첨단 감지 및 추적 기술로 이미 실시간으로 고도의 행동 감지가 가능해졌으며, 이렇게 얻은 인사이트의 깊이와 범위는 갈수록 심화될 것이다.

지금은 공상과학 소설처럼 들릴지라도, 기술 발전으로 한 사람의 생각을 해석해 다른 사람 또는 기계에게 전달하는 날이 예상보다 빨리 올 수 있다.[39] 이러한 기술 발전 속에서 조직과 근로자는 어떻게 협업할 것인가? 이러한 기술은 조직의 실행방식과 근로자와의 관계에서 지대한 윤리적 영향을 미치며, 근로자의 신뢰를 얻는 지난한 과업을 더욱 복잡하게 할 것이다. 지금 올바른 질문을 던지고 심도 깊은 고민을 거쳐 투명성 프레임워크를 구축해야 미래에 근로자의 신뢰를 얻고 모든 이들이 함께 더 나은 미래를 만들 수 있는 기초를 세울 수 있다.

주석

1. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, “How to build a high-trust workplace,” MIT Sloan Management Review, January 24, 2023.
2. Deloitte’s TrustID research and data platform, 2023; Slack, “Trust, tools, and teamwork: What workers want,” October 3, 2018.
3. Deloitte, “The time for the quantified organization is now,” accessed December 19, 2023.
4. Deloitte defines organizational trust as a bilateral relationship between businesses and their customers, workforce, partners, and governments; Deloitte Insights, 2020 Global Marketing Trends, collection, accessed December 19, 2023; Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, and Robert J. Bies, “Trust and distrust: New relationships and realities,” The Academy of Management Review 23, no. 3 (1998): pp. 438–458.
5. Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, “An integrative model of organizational trust,” The Academy of Management Review 20, no. 3 (1995): pp. 709–734; Julian B. Rotter, “A new scale for the measurement of interpersonal trust,” Journal of Personality 35, no. 4 (1967): pp. 651–665; Lewicki, McAllister, and Bies, “Trust and distrust: New relationships and realities,” pp. 438–458; Oliver Schilke, Martin Reimann, and Karen S. Cook, “Trust in social relations,” Annual Review of Sociology 47, no. 1 (2021): pp. 239–259.
6. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, The Four Factors of Trust: How organizations can earn lifelong loyalty (John Wiley & Sons, 2022).
7. Deloitte’s TrustID research and data platform, 2023.
8. Ibid.
9. Barbara Kimmel, “Trustworthy companies offer superior investment returns with less risk,” Medium, July 22, 2022; Lawrence A. Cunningham, Initiative on quality shareholders highlights, Center for Law, Economics and Finance occasional paper series (2020)—George Washington University, October 29, 2020; Lawrence A. Cunningham, “Opinion: Why high-quality, trustworthy companies have beaten the S&P 500 by 30%–50%,” MarketWatch, July 3, 2021.
10. Deloitte’s TrustID research and platform, 2023.
11. Ibid.
12. Becca Damante, Lauren Hoffman, and Rose Khattar, “Quick facts about state salary range transparency laws,” Center for American Progress, March 9, 2023.
13. Cory Stahle, “Pay transparency in job postings has more than doubled since 2020,” Indeed Hiring Lab, March 14, 2023.
14. Indeed, “Pay transparency: The 2023 Indeed discussion guide,” accessed December 19, 2023.
15. David Linich, The path to supply chain transparency, Deloitte Insights, July 19, 2014.
16. Allie Joel, “5 years in a row: Asana named a Fortune Best Place to Work,” Asana Blog, August 9, 2021.
17. Deloitte analysis, 2023.
18. Matillion, “Matillion and International Data Group survey: Data growth is real, and 3 other key findings,” January 26, 2022.

19. Deloitte, “The time for the quantified organization is now.”
20. Mark Banfield, “78% of employers are using remote work tools to spy on you. Here’s a more effective (and ethical) approach to tracking employee productivity,” Entrepreneur, December 23, 2022.
21. Matthew Finnegan, “Rise in employee monitoring prompts calls for new rules to protect workers,” Computerworld, November 30, 2021.
22. Charlotte Healy and Charles Russell Speechlys, “UK: AI’s impact on workplace safety,” SHRM, June 2, 2023.
23. Ethan S. Bernstein, The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control, Harvard Business School, June 2012.
24. Rosemary Scott, “Pay transparency backlash: The harm of reluctant compliance,” BioSpace, February 27, 2023.
25. Deloitte Insights2Action, “Decision intelligence: The time is now,” accessed December 19, 2023.
26. Ethan S. Bernstein, “Why we hide some of our best work,” Harvard Business Review, September 24, 2023.
27. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, Negotiating worker data, Deloitte Insights, January 9, 2023.
28. Gartner, “Gartner survey reveals 47% of digital workers struggle to find the information needed to effectively perform their jobs,” press release, May 10, 2023.
29. Deloitte, Unlocking the potential of the Quantified Organization, accessed December 19, 2023.
30. Chase Thiel, Julena M. Bonner, John Bush, David Welsh, and Niharika Garud, “Monitoring employees makes the more likely to break rules,” Harvard Business Review, June 27, 2022.
31. David Green, “The role of network analytics (Organizational Network Analysis) in ensuring team collaboration and well-being,”myHRfuture, April 27, 2020.
32. Deloitte, Unlocking the potential of the Quantified Organization.
33. Kate Morgan, “How much ‘radical transparency’ in a workplace is too much?,” BBC, November 17, 2021.
34. John Sprovieri, “Video analytics help auto parts assembler improve cycle time,” Assembly Magazine, December 18, 2022.
35. Deloitte Insights2Action, “Decision intelligence.”
36. Alejandro de la Garza, “This AI software is ‘coaching’ customer service workers. Soon it could be bossing you around, too,” Time, July 8, 2019.
37. Business Insider, “Brainshark’s new AI-powered engine elevates sales coaching and readiness,” press release, June 5, 2018.
38. Ben Quinn and Jasper Jackson, “Daily Telegraph to withdraw devices monitoring time at desk after criticism,” Guardian, January 11, 2016.
39. Nita A. Farahany, The Battle for Your Brain: Defending the Right to Think Freely in the Age of Neurotechnology (St. Martin’s Press, 2023).

4장. 상상력 쇄신

파괴적 변화로 경계가 사라지는 시대에 조직에 가장 필요한 것은 무엇인가?

생성형인공지능(generative AI) 등 첨단기술이 오히려 인간의 상상력 부족을 부각시키고 있다. 호기심과 공감 등 인적 역량을 확대함으로써 조직의 상상력 부족 문제를 보완할 수 있다.

지금은 파괴적 변화의 시대이자 무한한 가능성의 시대이기도 하다. 익숙했던 경계는 허물어지고 AI와 같은 신기술이 전례 없는 속도로 발전하면서, 불안감을 느끼는 것은 자연스러운 반응이다. 하지만 그만큼 경이로운 시대이기도 하다. 조직 리더와 근로자들 모두 알 수 없는 미래에 대한 리스크를 인식함과 동시에 낙관할 이유도 목도하고 있다. 조직, 근로자, 사회 전체를 이롭게 할 인적 성과를 실현할 수 있는 놀라운 기회의 문이 열리고 있다. 이 문턱을 넘으면 인적 역량에 새로운 가치가 부여될 것이다. 특히 공감과 호기심과 같은 인적 역량은 불안감의 해독제이자 상상력의 자양분으로 작용한다. 조직과 근로자가 주어진 기회를 충분히 발휘하려면 인적 역량을 성장 및 지속하기 위한 체계적인 운영 방법이 필요하다. 이를 통해 인적 역량을 충분히 갖춘 조직은 차별화된 경쟁력을 쌓을 수 있지만, 그렇지 못한 조직은 뒤처질 것이다.

과거 조직들은 쉽게 모방할 수 있는 특정 기능 또는 기술적 스킬 개발에 주력했다. 이러한 스킬은 훈련하기 쉬웠기 때문이기도 하지만, 과거의 비즈니스 환경은 지금보다 안정적이고 예측 가능했기 때문이다. 그러한 환경에서는 규격화된 상품과 서비스를 생산하기 위해 동일한 프로세스를 반복하는 것이 규모를 확장하기 위한 가장 효과적인 방법이었다. 하지만 전 세계의 상호연결성이 심화됨에 따라, 변화하는 시장 여건에 적응하고 새로운 가치를 창출하는 능력이 효율적으로 프로세스 실행 규모를 확장하는 능력보다 중요해졌다.[1] 기업가 정신 및 혁신과 직결된 이러한 능력은 특정 기술적 스킬 훈련보다는 호기심 등 변화하는 환경에 대응하고 지금과 다른 미래를 상상할 수 있는 인적 역량을 육성해야 개발할 수 있다.[2]

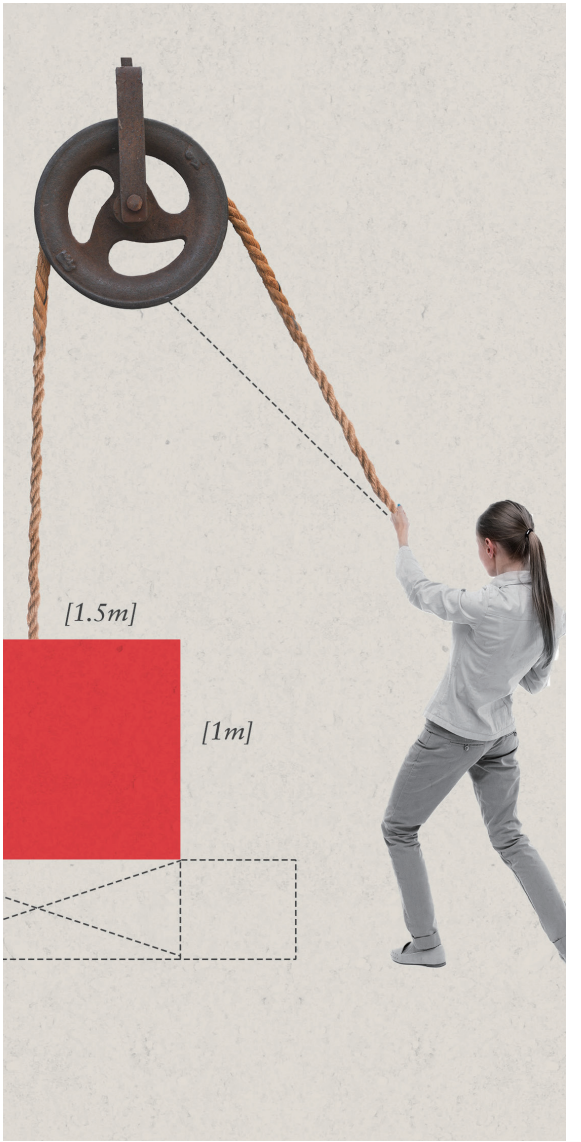
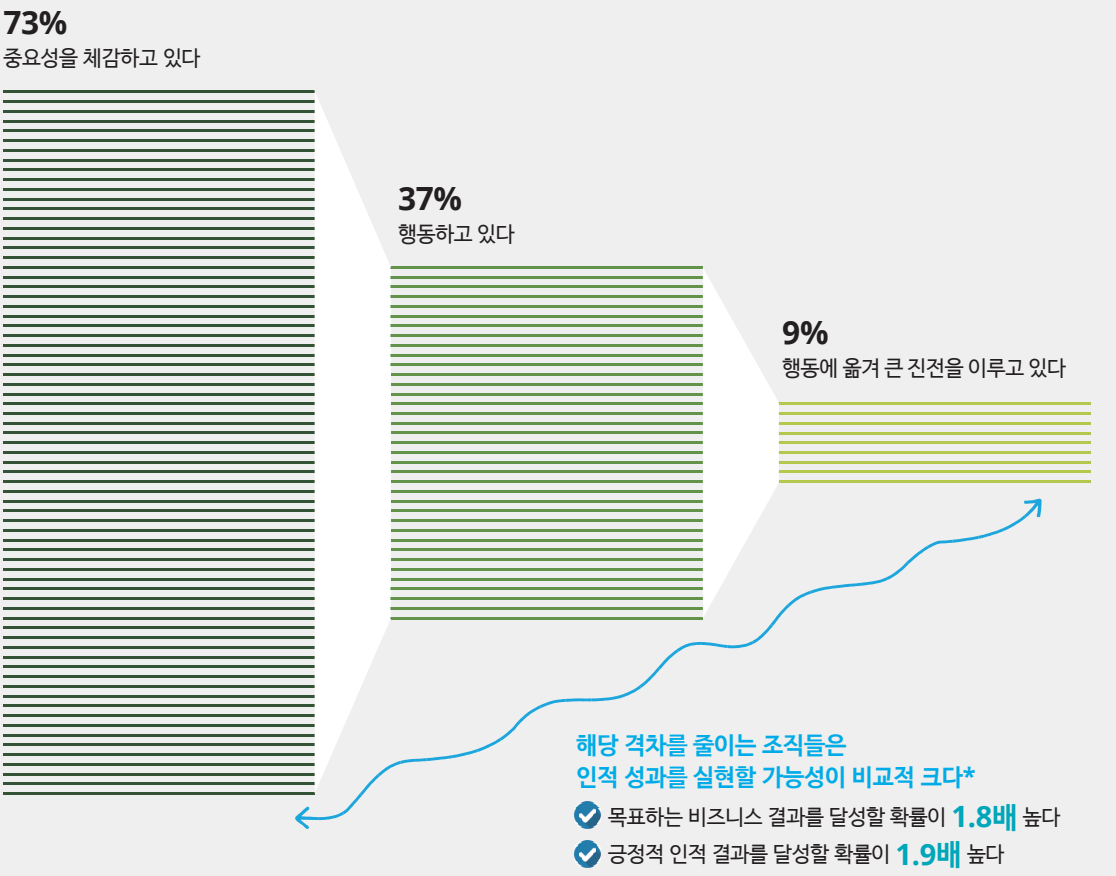


그림 1: 지식과 실행의 격차

응답자들은 상상력 부족을 해결하는 것이 중요하다고 인식했으나, 의미 있는 진전을 이루기 위해 행동으로 옮기는 경우는 드물었다.

질문: 기술 혁신에 발맞춰 조직 내 인간의 상상력과 호기심을 육성하는 것이 조직의 성공에 얼마나 중요한가? 이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 진전을 이루었는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

게다가 기술은 인간이 하는 일의 기능적, 기술적 측면을 모방하는 일에 갈수록 능숙해질 것이다. 따라서 앞으로 차별화는 기술이 아니라 인간이 하는 일에 달려 있다. 이미 AI는 여러 툴을 이용해 음악과 미술을 창작할 수 있고, 기술 발전에 따라 한층 뛰어난 능력을 발휘하게 될 것이다.[3] 하지만 AI는 상상력을 촉발하고 창의적 발명으로 이어지는 인간의 호기심과 공감을 흉내낼 수 없다. 미리 프로그램화된 목표를 수행하는 대신 실험정신을 가지고 올바른 질문을 던지는 탐구 활동, 서사 구성, 팀워크 등은 기계가 흉내 낼 수 없다.

상상력에 기반한 인적 역량을 키우려면 조직과 근로자 모두 중요한 역할을 맡아야 한다. 조직은 호기심과 공감과 같은 근로자의 역량을 개발하기 위해 이를 문화적 규범으로 확립하고 체계적으로 운영해야 한다. 또한 근로자와 팀이 이러한 역량을 활용해 스스로 일의 형태를 구축할 수 있는 자율권을 부여해야 한다. 한편 근로자는 AI와 여타 파괴적 기술이 업무에서 더욱 많은 역할을 차지하게 될 때 자신의 역할이 어떻게 변화해야 하는지를 상상하기 위해 이러한 인적 역량을 성장시키고, 연습하고, 활용해야 한다. 조직은 근로자들이 미래 가능성을 실험, 탐구, 상상할 수 있는 도구와 안전한 장소를 제공해 이러한 인적 역량을 육성해야 한다. 근로자들이 자율적으로 자신의 일에 대한 질문을 던질 수 있는 여건을 조성함으로써 리더들은 인적 지속가능성과 조직 전체의 공동 창조를 중시하는 업무의 진화에 따른 변화를 수용할 수 있다.

결국 인적 역량만이 살아남는다

스킬(skill, 실무능력)은 하드 스킬(hard skill) 또는 기술적 스킬(예: 코딩, 데이터 분석, 회계), 인적 역량(예: 비판적 사고, 정서 지능), 잠재력(예: 잠재적 자질, 능력, 미래 성공으로 이어질 개발 가능성이 있는 연계 스킬)을 망라한다.[4] 하드 스킬도 물론 중요하지만, 특정 스킬이나 기능 영역을 초월하는 인적 역량의 가치는 하드 스킬로는 불가능한 방식으로 지속되므로, 그 어느때보다 중요해지고 있다. 호기심과 공감 등 인간에게만 내재된 역량을 육성하면 혁신을 촉발할 수 있다. 또 팀워크와 정보에 기반한 민첩성 등 여타 인적 역량은 경험과 실행을 통해 발휘된다. 이 외에 하드 스킬을 뛰어넘어 끝까지 살아남을 인적 역량은 많다. 조직 내에서 육성 계획을 고려해볼 만한 대표적인 인적 역량은 다음과 같다.

- **호기심:** 더 많은 정보를 얻고자 하는 욕구는 그 정보를 얻기 위한 탐구적 행동으로 발현된다. 호기심은 커뮤니케이션, 팀 성과, 혁신을 개선함과 동시에 갈등과 의사결정 오류를 줄여준다.
- **정보에 기반한 민첩성:** 끊임없이 정보를 축적, 필터링, 통합하며 새로운 니즈나 환경에 신속하게 대응하는 역량이다. 이러한 민첩성은 의사결정, 변화 관리 및 재훈련 노력에 도움이 되는 인사이트를 제공한다.
- **회복력:** 급격한 변화와 어려운 환경에서 버틸 수 있는 의지이다. 지원 메커니즘의 현황을 파악하고 메커니즘 실행 중간에 이러한 지원의 효과를 점검하면 회복력이 더욱 강화될 수 있다.
- **연결된 팀워크:** 지역과 조직 등 경계를 넘어 효율적으로 협업할 수 있는 역량이며 인간과 기계 간 협업도 포함한다. 연결된 팀워크를 통해 공감을 구축하고 다양한 팀원들의 강점과 동기를 활용할 수 있다.
- **확산적 사고:** 남다른 생각을 가지고 횡적 시각, 각기 다른 사물에서 공통점을 발견하는 능력, 통합적 사고를 통한 새로운 아이디어를 창출하는 역량이다. 확산적 사고는 혁신, 창의력, 포용성을 개선할 수 있다.
- **사회적/정서적 지능:** 타인과 교류할 때 공감적이고 윤리적인 태도로 감정을 인지, 통제, 표현할 수 있는 역량이며 이를 통해 개인 및 조직의 가치를 지키고 성장의 문화를 창출할 수 있다.

생성형AI로 인간의 상상력 부족이 부각됐다

딜로이트가 2021년 전 세계 근로자들을 대상으로 실시한 서베이에서 이미 상당수 근로자들이 일의 진화 양상과 자신들이 이러한 변화에 어떠한 영향을 미칠지를 진지하게 고민하기 시작했다는 사실이 나타났다. 당시 코로나19(COVID-19) 팬데믹의 맥락에서 진행된 서베이였지만,[5] 기술이 근로자의 역할을 어떻게 개선할 수 있을지에 대한 질문에, 다음과 같은 의견을 제시했다.

- AI가 회의에 참석해 개인의 업무 현황을 간결하고 정확하게 설명할 수 있다면 어떨까?
- 기술이 프로젝트 예산을 구성하고 비용을 추적해, 부담스러운 스프레드시트 작업에서 벗어나게 해줄 수 있다면 어떨까?
- 개인 캘린더가 회의의 우선순위를 구별하여 자동으로 일정을 조절할 수 있다면 어떨까?
- 기술이 내 업무시간을 빼앗거나 업무에 영향을 주지 않고도 새로운 스킬과 능력의 학습을 지원할 수 있다면 어떨까?

불과 몇 년 사이에 AI, 특히 생성형AI가 놀라운 속도로 발전하면서 이러한 아이디어 대다수는 이미 현실이 됐다. 최초로 상용화된 생성형AI인 챗GPT는 2022년 론칭 5일 만에 사용자가 100만 명에 달했다. 틱톡(TikTok) 사용자가 100만 명에 달하기까지 9개월이 걸린 것과 비교된다.[6] AI는 이미 컴퓨팅이 침범할 수 없을 것으로 예상됐던 영역까지 포함해 거의 모든 부문의 거의 모든 업무의 방식을 전환했다.[7] 최근 연구에 따르면, 이러한 전환으로 전기 모터나 개인 컴퓨터가 처음 발명됐을 당시와 맞먹는 수준의 거시경제적 생산량 증가가 나타날 수 있다.[8]

하지만 생성형AI가 초래하는 파괴적 변화의 속도가 워낙 빨라, 대다수 조직과 근로자가 인간과 기술의 강점을 융합하여 새로운 일의 방식을 정립하는 것이 이를 따라잡지 못하고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 응답자 73%는 조직 내 인적 역량이 기술 혁신의 속도를 따라잡는 것이 중요하다고 답했지만, 이와 관련해 진전을 이루고 있다는 응답은 9%에 그쳤다. 결과적으로 상당수 조직이 상상력 부족을 겪고 있다.

조직이 상상력 부족을 겪고 있다는 신호

- 근로자, 관리자, 경영진, 이사회 모두 생성형AI 시대에서 일에 대해 재정립해야 한다고 인식하고 있으나, 무엇부터 시작해야 할 지 혼란스러워하고 있다.
- 채용 담당자들이 확산적 사고, 협업, 사회적/정서적 지능 등 구직자들의 소프트 스킬과 인적 역량을 강조하고 있다.
- 조직이 새로운 사고와 아이디어를 수혈하기 위해 채용과 합병을 늘리고 있다.
- 인력 생태계 내 신입 일자리가 줄어들고 있다.

파괴적 변화를 불러오는 기술 변화의 가속화 행진에서 생성형AI가 단연 선두 자리를 차지하고 있다. 과거 여타 신기술이 등장했을 때에도 조직과 근로자는 스킬 개발, 고용 가능성, 미지의 것에 대한 두려움 등 우려를 표했다. 하지만 AI는 새로운 두려움과 열정에 불을 붙였다. 최근 조사에 따르면, 이미 근로자 28%는 업무에 생성형AI를 활용하고 있으며, 8%는 조직 내 사용이 권장되고 있다고 답했다. 향후 수 년 내 미국 근로자 5명 중 4명은 업무의 최소 10%가 생성형AI로 자동화될 수 있고, 5명 중 1명은 업무의 최대 50%가 자동화될 수 있다.[9] 또 다른 연구는 현재 인간이 하는 일의 최대 1/4을 생성형AI가 곧 대체할 것으로 예측했다.[10]

예를 들어, 생성형AI의 코딩기술은 과학·기술·엔지니어링·수학(STEM) 능력 중심의 고수요 일자리가 받는 영향을 단적으로 드러낸다. 최근 연구에 따르면, 생성형AI 툴이 개발자의 코드 생성 시간을 단축시켜 줄 것으로 나타났다.[11] 금융서비스 기업 웨스트팩(Westpac)은 이미 이러한 전환을 실행하고 있다. 생성형AI의 도움을 받은 코딩 전문가들이 그렇지 않은 전문가에 비해 품질 저하 없이 생산성이 46% 개선됐다.[12] 주니어/시니어 엔지니어 모두 이러한 생산성 개선을 보였는데, 이 덕분에 코딩 전문가들이 반복적 업무에 쓰는 시간을 줄이고 인적 역량이 필요한 더 복잡한 작업을 수행하는데 매진할 여유를 제공해더 많은 의미와 목적의식을 찾을 수 있다.

현재 자동화된 업무 상당수는 글쓰기와 번역, 코딩 등 지식 작업이다.[13] 하지만 모든 일이 어느 정도는 영향을 받을 것이고, 거의 모든 형태의 일이 AI 전환을 겪게 될 것이다. 예를 들어, 농업의 경우 AI 기반 기술이 이미 잡초 제거, 작물 상태 점검, 농작지의 암석 파악 등에 활용되고 있다.[14] 소매업의 경우 AI가 실시간 재고 관리를 지원하고 고객들에게 고도의 맞춤형 경험을 제공하고 있다.[15]

근로자들은 기술에 일자리를 빼앗기거나 기술 변화를 따라잡기 위해 새로운 스킬을 습득해야 한다는 우려[16]와 함께 긍정적 미래도 그려보고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 근로자 70%는 가능한 한 많은 일을 AI에게 맡기고 인간은 창의력을 강화하는 일에 시간을 쓸 수 있을 것이라고 답했다.[17]

AI의 역할이 커질수록 인간의 상상력이 더욱 중요해진다

이러한 중대한 변화의 순간에서 잠재력을 십분 실현하려면, 조직과 근로자 모두 호기심과 상상력으로 두려움에 맞서야 한다. 간단히 말해 일이 변하고 있다. 일이 더 나아진다면 어떻게 될까? 생성형AI가 과거 여느 기술과는 다른 특징을 가지고 있기 때문에, 지금 이 순간 상상력의 역할이 특히 중요해졌다. 인터넷 브라우저나 워드 프로세서와 같이 일반적으로 사용되는 기술과 달리 생성형AI의 효율성은 흑백으로 평가할 수 없다. 생성형AI는 다양한 수준의 정확성과 정밀도를 가진 결과물을 생성한다. 생성형AI는 실수를 할 수도 있기 때문에, 인간이 그 신뢰성을 검증할 방법을 마련해야 한다.[18]

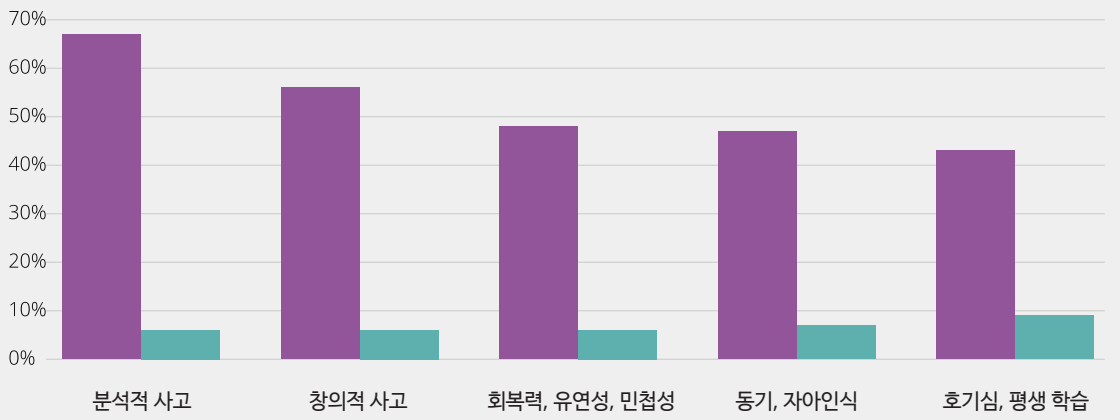
"이러한 중대한 변화의 순간에서 잠재력을 십분 실현하려면, 조직과 근로자 모두 호기심과 상상력으로 두려움에 맞서야 한다."

게다가 과거에 등장한 수많은 기술과 달리 생성형AI는 특정 임무나 영역에 국한돼 있지 않다. 생성형AI는 거대한 데이터셋과 아이디어들로부터 지식을 창출하고 연결점을 찾아내는 데 특히 탁월하다. 결과적으로 근로자들을 수많은 방식으로 도울 수 있고, 그 중 상당수는 아직 생각도 못한 방식이 될 수 있다. 한편 생성형AI가 부정확한 정보를 생산할 수 있고, 훈련된 데이터나 이를 설계한 인간들로 인해 기존의 편견이 강화될 위험이 있다는 사실도 유념해야 한다.[19] 이러한 오류와 편견을 바로잡으려면 생성형AI를 사용하는 근로자들의 호기심과 공감능력이 필요하다.

기술이 발전하고 인간이 더 많은 생성형AI 활용법을 발견하면서, 생성형AI가 근로자들의 진정한 창의적 파트너가 되어, 제품 디자인, 네이밍, 테스트, 마케팅 등과 같은 업무를 돕는 조력자가 될 수 있다. 근로자들은 생성형AI와 협업해 더욱 효율적인 방법으로 복잡한 텍스트를 작성하고 소프트웨어를 개발하고 고객과 소통할 수 있다. 조직들은 생성형AI를 활용해 이미 기존에 상상했던 아이디어를 넘어 새로운 방법들을 모색하고 있다. 일례로, 최근 양자 컴퓨팅 소프트웨어 기업 자파타 컴퓨팅(Zapata Computing)과 BMW, MIT 양자 엔지니어링 센터가 협업을 통해 양자기술에서 착안한 생성형AI를 활용해 자동차 생산라인의 효율성을 개선했다.[20] 이러한 협업의 성공은 조직과 근로자가 호기심, 회복력, 확산적 사고, 정서 지능 등 인적 역량에 얼마나 초점을 맞추느냐에 달려 있다.

전세계적으로 이러한 인적 역량의 중요성이 부상하고 있다. 세계경제포럼(WEF) 연구에 따르면, 2023년 근로자가 갖춰야 할 핵심 스킬로 호기심, 창의적 사고, 공감, 회복력이 꼽혔다.[21] 기술 관련 스킬은 '기술적 문해력'만이 10위 안에 들었다. 하지만 이러한 인식과 현황 사이에는 격차가 컸다. 응답자들은 현재 인력 중 이러한 인적 역량을 갖춘 비율이 10%도 되지 않을 것이라 답했다.

그림 2: 근로자가 갖춰야 할 핵심 스킬로 인적 역량이 대거 꼽혔으나, 인식과 현황 사이 격차가 컸다



출처: 세계경제포럼(WEF)

이러한 인적 역량을 개발하는 과정은 문화와 지역, 산업마다 다르다. 예를 들어, 일본에서는 호기심이 기존에 증명된 방법에 따른 완벽한 실행을 방해하는 요인으로 간주되기 때문에, 혁신은 새로운 아이디어에 대한 호기심에서 창출되기 보다는 알려진 문제에 대한 솔루션을 찾는 데서 창출되는 경우가 많다.[22] 일본 시오노기제약(Shionogi & Co.)은 근로자들이 직무 범위 내에서는 얻을 수 없는 경험을 쌓아 디지털 역량 강화와 창의성을 발휘하도록 4일 근무제를 도입했다.

인적 역량 확대는 조직과 근로자에게 가치를 창출한다

차별화를 위해 여전히 비용 최소화나 신제품 및 서비스 개발 등 기존의 전략만을 고수하는 조직들은 단기적 이익은 얻을 수 있겠으나 이는 이내 증발될 것이다. 기술 변화가 계속 가속화되기 때문이다. 지금 필요한 것은 인간과 기술이 함께 새로운 지식을 창출하고, 숨겨졌던 문제를 해결하고, 새로운 가치 창출의 기회를 발견할 수 있는 새로운 운영모델이다. 이러한 모델을 수립하려면 인적 역량을 신중히 확대하고 육성해야 한다. 또한 조직은 기술을 활용해 인적 역량을 전면에 내세워야 한다. 대다수 기업 리더들은 이 점에 동의하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 경영진 응답자 71%가 조직 계획에 생성형AI를 활용한 근로자 인적 역량 개발을 포함하고 있다고 답했다.

글로벌 가구 회사 이케아(IKEA)는 AI 기술을 도입해 글로벌 콜센터 운영을 전환하여, 효율성을 개선하고 콜센터 직원을 디자이너로 탈바꿈시켰다. 이들의 역할을 절차와 프로세스에서 창의력과 인적 연결로 전환한 것이다. 이케아는 빌리(Billie)라는 이름의 AI 봇을 도입해 대부분의 통상적 고객 응대를 처리한다. 또한 콜센터 직원 8,500명의 업스킬링 프로그램에 투자해 디자인 스킬과 인적 역량을 강화했다.[23]

인간이 저마다의 독특한 스킬과 역량으로 조직 내외에서 협업한다면, 학습 속도가 가속화되고 가치의 규모가 확대돼 상상력 부족 문제가 줄거나 사라질 것이다. 이러한 운영모델을 수용하면 진정한 차별화가 가능하다.

인적 지속가능성 개발에 투자하면 조직의 회복력뿐 아니라 근로자 회복력과 웰빙, 정신건강 등 인적 지속가능성의 중요 요인들이 모두 개선된다. '딜로이트 2021 글로벌 인적자원 트렌드'에서 설명했듯이, 과거의 재훈련 이니셔티브만으로 변화들을 수용하기에는 부족하다.[24] 변화의 속도가 너무 빠르고 일의 역학이 강해지고 있다. 최근 연구 결과들은 이러한 사실이 현재 업무환경에서 정신건강 위기를 초래하고 있음을 나타냈다.[25] 이제 우리는 다양한 미래 가능성에 적응할 수 있도록 인력을 도구와 전략으로 무장시켜, 근로자의 웰빙을 개선하고 본인의 잠재력을 발휘해 변화에 대응하고 불확실성에 대비할 수 있도록 해야 한다. 예상치 못한 과제의 압박에 굴복하지 않고 도전하고 교훈을 얻는 조직은 차별화에 성공해 장기적 성공을 위한 발판을 마련할 수 있다.[26]

"인적 지속가능성 개발에 투자하면 조직의 회복력뿐 아니라 근로자 회복력과 웰빙, 정신건강 등 인적 지속가능성의 중요 요인들이 모두 개선된다."

상상력을 활용해 긍정적 변화를 이끌어낸다

상상력을 충분히 활용하기 위해서는 단기적 해결책을 우선시하는 접근법에서 적응력, 회복력, 상상력을 중시하는 장기적 접근법으로 전환해야 한다. 대다수 조직에서 이러한 전환은 성공에 대한 재정의를 필요로 하며, 이는 인간과 기술이 함께 가치를 만드는 일의 세계를 반영한다. 조직은 다음의 4가지 핵심 단계를 거쳐 조직 내 인적 역량 개발에 투자할 수 있다.

1) 전반적 인력 전략의 일환으로 인적 역량 개발을 체계화하라

조직의 집단적 인적 역량, 특히 공감과 호기심의 현황을 파악하는 것부터 시작한다. 대다수 조직들은 넓은 범위의 역량보다는 기능적, 기술적 스킬을 측정하는 데 익숙하다. '딜로이트 스킬 기반 조직'(Skills Based Organization) 연구의 글로벌 서베이에 따르면, 기업 및 HR 리더 68%가 근로자의 하드 스킬에 대한 검증된 정보를 확보했다고 답했지만, 인적 역량에 대한 정보를 확보했다는 응답은 48%에 그쳤다.[27] 인적 역량 측정은 하드 스킬 측정처럼 단순하지 않지만, 여러 방법을 적용할 수 있다. 우선 동료 및 관리자의 피드백과 평가, 의견을 수집할 수 있고, 정신 측정 및 시뮬레이션, 과제 등 디지털 측정 도구를 활용할 수도 있다. 근로자 본인이 동의한다면 AI 툴로 업무 흐름에서 오디오나 비디오 회의 등 근로자의 일상적인 행동과 성과를 분석해 인적 역량을 추론할 수도 있다.[28]

인적 역량의 상대적 강점과 역량 격차를 파악했다면, 인적 역량 개발을 체계화해 격차를 좁힐 수 있다. 이를 위해 이에 적합한 인재를 채용하는 것이 첫 단계다. 상당수 조직이 이미 이러한 방식을 도입하고 있다. 디자인 컨설팅 회사 아이디오(IDEO)는 채용 시 창의력 등 인적 역량(T자에서 가로줄)과 부서를 넘나드는 협업 의지(T자에서 세로줄)를 모두 갖춘 'T자형' 후보를 우선시한다. 이러한 인재는 면접 시 지원하는 역할과 직접적 관련이 없는 조직에 대한 질문을 하거나, 자신의 역할에만 집중하기 보다 과거 협업의 성공 사례를 언급할 가능성이 크다.[29]

미래지향적 조직들은 인력 이니셔티브 실행 시 인력 전반에 걸쳐 인적 역량의 효율적인 활용을 개발, 지원, 보상한다. 예를 들어,

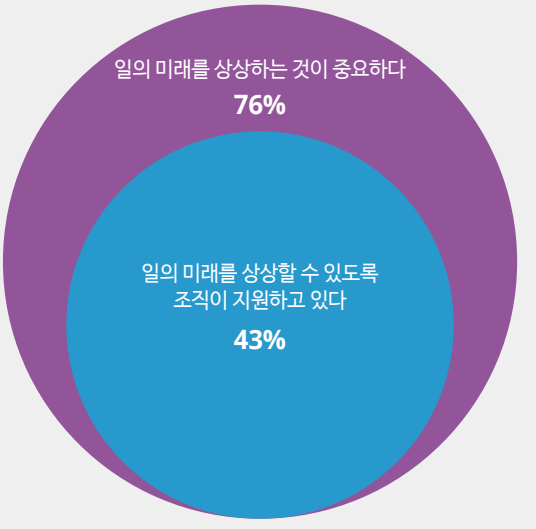
현장 근로자 비율이 높은 기업들은 대부분 공감 관련 훈련과 개발 기회를 제공한다.[30] 근로자들은 훈련 과정에서 익숙하지 않은 상황에 대처하는 경험이나 공감적 대응을 관찰하고 연습할 기회를 갖게 된다. 일례로, 베스트웨스턴 호텔(Best Western)은 가상현실(VR)을 활용해 근로자들이 지치고 피곤한 여행객들에게 더욱 잘 공감할 수 있도록 지원하고 있다.[31]

2) 상상력을 발동해 인적 지속가능성을 강화하라 오늘날 근로자들은 과거보다 더 큰 자율성을 누리며 일에서 더 큰 의미를 찾고 있다.[32] 창의력을 발휘하기 위해 외부의 보상도 중요하지만 개인이 결과에서 의미를 찾을 수 있을 때 가장 큰 보상이 이뤄진다.[33] 근로자들이 자신과 조직에게 의미 있는 결과를 이끌기 위해 인적 역량을 활용하도록 여건을 조성한다면 갈수록 선순환이 강화될 것이다. 이러한 역량은 타고난 것일 수도 있지만, 정기적으로 발휘되지 않으면 위축될 수 있다. 따라서 리더들이 인적 역량을 발휘할 수 있는 모델과 여건을 제시하는 것이 중요하다. 관심 있는 프로젝트를 시도해 볼 안전한 장소와 시간이 주어진다면, 근로자들은 맡은 직무 외의 일이라 할지라도 인적 역량을 연마하고 개발시킴과 동시에 조직과 자신을 위해 더욱 큰 가치를 창출할 것이다. 조직은 대부분의 인간이 인적 역량을 발휘할 수 있도록 가장 큰 동기가 되는 내면의 열정을 일깨울 필요가 있다.[34]

3) 근로자, 팀, 관리자에게 인적 역량을 우선시해야 한다는 점을 강조하라 근로자들이 하루 아침에 '해야 할 일이 무엇인가'에서 '내가 어떤 잠재된 가능성을 실현할 수 있는가'로 태도를 전환하기를 기대하기는 어렵다. 리더들은 호기심과 공감의 중요성을 전달하고, 이러한 인적 역량의 효과적인 실천방안을 몸소 보여주어야 한다. 리더와 관리자들이 호기심과 관련해 모범을 보일 수 있는 행동은 근로자들에게 지속적으로 질문을 던지고 진지하게 그 답변을 듣는 것이다. 리더들은 질문에 대한 모든 답을 본인이 해야 한다고 믿는 경우가 많다. 특히 위기 시에는 이러한 경향이 더욱 두드러진다. 하지만 실상 근로자들에게 질문을 던진다면 더 나은 개선 방향이 도출되고 조직 내 결속력도 강화될 수 있다. 또한 관리자와 팀 리더들은 근로자들이 인적 역량을 발휘해 자신의 역할을 재고할 수 있는 기회도 제공할 수도 있다(그림 3).

그림 3: 근로자들은 자신의 미래의 일을 재정립해 볼 기회를 원하지만, 그러한 기회가 주어지는 경우는 많지 않다

질문: "기술 및 여타 발전으로 미래 본인의 일이 어떻게 변할지 가늠할 수 있도록 조직이 지원하고 있는가?"
"미래의 일을 가늠해보는 것이 본인에게 얼마나 중요한가?"



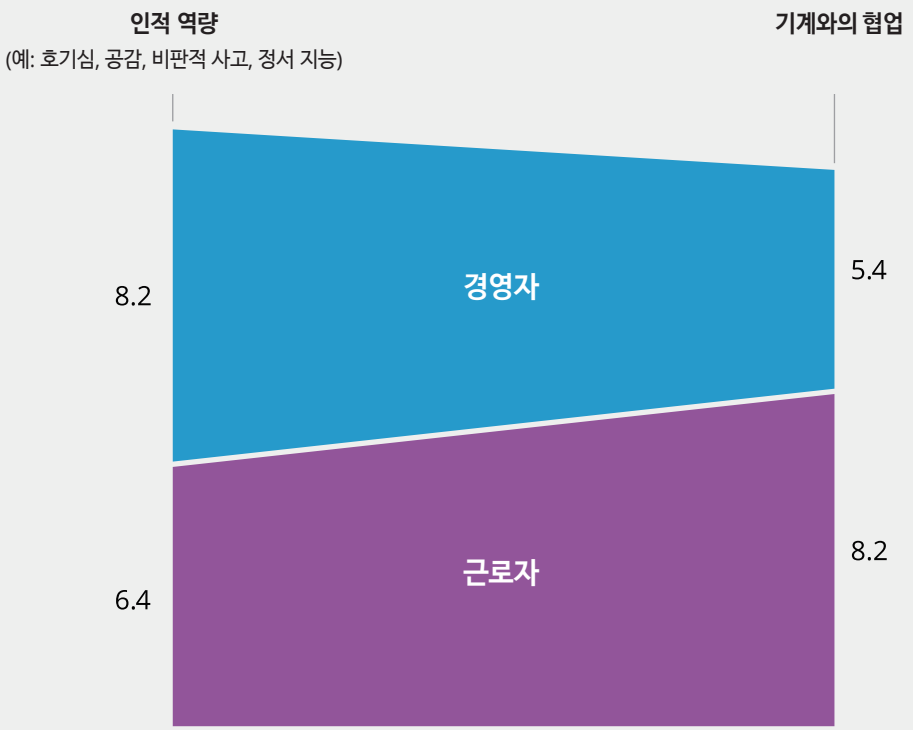
출처: 2024 Global Human Capital Trends research.

일부 리더들은 근로자 자율성과 피드백을 권장하는 운영모델을 수용하기 어려울 수 있다. 관리자와 경영자들은 특정 목표나 문제 해결을 지시해야 하는 입장에 처하는 경우가 많아, 새로운 관점의 사고방식이 가져다 주는 장점을 간과하기 쉽다. 기업 최고교육책임자(CLO)와 최고인재개발책임자(CTDO) 520명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 직원들이 자신의 관심사를 탐구하도록 허용하면 조직 관리가 더욱 어려워질 것이라는 우려에 호기심을 장려하지 않는 경우가 많은 것으로 나타났다.[35] 창의력을 함양하는 습관과 규범을 주입하려면 고위급 리더들이 투자 결정 시 호기심을 핵심 요인으로 수용하고 거버넌스 프레임워크를 개발 및 촉진해야 한다.

조직은 호기심과 창의력을 저해하는 편향성을 극복하고, 이러한 인적 역량이 근로자들에게도 갈수록 중요해진다는 사실을 간과해서는 안 된다. 그림 4에서 보듯이, 경영자들은 인적 역량이 자신들에게 매우 중요하다고 인식했지만(10명 중 8명), 근로자에게도 중요하다고 인식하는 비율은 이보다 적었다(10명 중 6명).

그림 4: 경영자들은 인적 역량이 근로자보다 자신에게 더 중요하다고 인식했다

질문: "비즈니스 성과를 위해 조직 내 직급별로 다음의 스킬이 얼마나 중요하다고 생각하는가? 0~10점으로 평가하시오."



출처: 2024 Global Human Capital Trends research.

이러한 인식의 격차가 나타나는 이유는 조직 내 창의력에 대한 과거의 인식이 혼재돼 있기 때문이다. 창의력은 장기적으로 굉장한 가치를 창출할 잠재력이 있지만, 효율성에 대립되는 자질로 간주되는 경우가 많다.[36] 최근 연구에 따르면, 대다수 응답자가 표면적으로는 창의력을 긍정적으로 평가했지만 무의식적으로는 원치 않는 불확실성을 야기하는 파괴적인 힘으로 간주했다.[37] 호기심도 긍정적이지만 파괴적인 양면을 가진 자질로 간주된다.[38] 실제로 최근 16개 산업 종사자들을 대상으로 실시한 서베이 결과, 근로자 65%는 호기심이 새로운 아이디어 탐색과 문제 해결에 매우 중요하다고 답했지만, 이에 맞먹는 60%의 응답자가 일상 업무와 경색된 조직 구조 때문에 직장에서 호기심을 실현하기가 어렵다고 답했다.[39]

조직 내 모든 직급의 구성원이 호기심과 상상력 등 자질의 중요성을 언급하고 일상적으로 이러한 자질을 발휘한다면, 신뢰의 문화가 형성돼 근로자들이 불확실성에 대한 우려가 감소하고 자신의 역할 전환에 대해 고려해 볼 수 있다. 또한 근로자 역할 재정립에 투자한다면 현재 직원들의 회복력을 강화해 채용시장에서 매력적인 조직으로 자리매김하여, 인력 유치 및 확보에도 유리해질 것이다.

또 흥미로운 점은 기계와의 협업이 근로자들 사이에서는 가장 중요한 자질로 꼽혔지만 경영자들 사이에서는 가장 중요하지 않은 자질로 꼽혀, 리더들이 자신의 역할에 미치는 AI의 영향을 과소평가하고 있는 것으로 나타났다(그림 4).

4) 근로자들이 탐색, 실험, 파괴, 공동 창조할 수 있는 기회와 장소를 제공하라 혁신을 촉진하는 것만으로는 충분하지 않다. 조직은 근로자들이 첨단 기술을 활용해 인간 동료들과 탐색, 실험, 파괴, 공동창조 등 협업할 수 있는 디지털 놀이터 또한 제공해야 한다. 새로운 가능성을 탐색하고 놀이할 수 있는 안전한 장소와 지원을 제공하면, 근로자들은 위험을 감수하는 것을 막았던 두려움을 내려놓고 잠재된 호기심을 발휘할 수 있다.

즉흥적으로 또 일상적으로 상상력을 발휘할 순간을 만들어야 한다. 협업 엔지니어링 이벤트 해커톤(Hackathon)은 그러한 실험적 순간이 어떻게 탄생되는지 하나의 모델을 제시한다. 해커톤에서는 창의적 자율성이 무엇보다 높은 가치를 지닌다. 관리자들은 혁신 프로세스를 관리하는 대신 근로자들에게 툴을 제공하고 창의력을 발휘할 수 있는 질문을 던짐으로써 상상력이 발휘될 여건을 조성해야 한다.

상상력으로 가득 찬 미래를 향해

기술 혁신과 갈수록 심화되는 전 세계의 상호연결성으로 파괴적 변화가 지속되면서 조직과 근로자가 분석, 협업, 창조하는 방식도 변화하고 있다. 미래에 아직 상상조차 할 수 없는 새로운 기술이 이러한 변화를 이끌 것이다. 하지만 창의력의 일부 툴은 자동화할 수 있지만, 새로운 질문에 답을 찾고 미지의 것을 탐색하는 인간의 열망은 자동화할 수 없다. 이러한 역량은 온전히 인간만의 것이다. 기술에 의존하는 세계에서 인적 역량을 우선시하는 것은 조직의 책임이다. 이를 위해 호기심, 창의력, 비판적 사고를 지닌 인재를 채용하고, 인력 전체를 대상으로 이러한 인적 역량을 개발하고, 근로자들이 함께 실험과 실행을 해볼 수 있는 안전한 장소를 제공하고, 자율성을 발휘해 자신과 조직, 이해관계자들에게 가능한 미래를 재창조하는 근로자에게 보상을 해야 한다.

재창조는 더 이상 리더들만의 전유물이 아니다. 대신 신기술을 활용하여 혁신적인 결과를 만들어내는 것은 조직 내외의 모든 이들이 참여하는 팀 스포츠다. 리더들이 구성원들에게 상상력을 기대하면, 근로자들은 새로운 기회를 상상해내고 조직은 지속적인 재창조와 혁신이 가능한 유리한 고지를 점령할 수 있다.

주석

1. Francesca Gino, “The business case for curiosity,” Harvard Business Review, (September-October 2018).
2. John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, Skills change, but capabilities endure, Deloitte Insights, 2019.
3. IBM, “The quest for AI creativity,” accessed December 17, 2023.
4. Michael Griffiths and Robin Jones, “The skills-based organization,” Deloitte, November 2, 2022.
5. Deloitte, “Work re-Architected,” accessed December 17, 2023.
6. Fabio Duarte, “Number of ChatGPT users (Dec 2023),” Explodingtopics.com, November 30, 2022.
7. Claire Cain Miller and Courtney Cox, “In reversal because of AI, office jobs are now more at risk,” The New York Times, August 24, 2023.
8. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth, Goldman Sachs, March 23, 2023.
9. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin, Daniel Rock, “GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models,” OpenAI, March 17, 2023.
10. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth.
11. Peter Cihon and Mert Demirer, “How AI-powered software development may affect labor markets,” Brookings.edu, August 1, 2023.
12. Kate Weber, “Westpact sees 46 percent productivity gain from AI coding experiment,” ITnews, June 1, 2023.
13. Claire Cain Miller and Courtney Cox, “In reversal because of AI, office jobs are now more at risk.”
14. Nate Bek, “AI on the farm: Ag-tech startups help zap weeds, fertilize crops – but still face challenges with data,” GeekWire, August 11, 2023.
15. Geoff Williams, “How artificial intelligence will change retail,” National Retail Federation, June 28, 2023.
16. Deloitte, 2024 Global Human Capital Trends research
17. Microsoft, “Will AI fix work?” blog, May 9, 2023.
18. Mike Bectel and Bill Briggs, Tech Trends 2024, Deloitte Insights, 2023.
19. Zachary Small, “Black artists say AI shows bias, with algorithms erasing their history,” The New York Times, July 4, 2023.
20. Jacob Bourne, “BMW, Zapata, and MIT test quantum-inspired generative AI in production,” Eingineering.com, June 29, 2023.
21. World Economic Forum, The future of jobs report 2023, April 30, 2023.
22. Fangqi Xu, “The strengths and weaknesses of Japanese innovation,” Kindai Management Review vol. 2, (2014).
23. Ayano Shimizu, “Focus: Japan Inc. turns to 4-day workweek to offer flexibility to employees,” Kyodo News, May 3, 2022.
24. Stealthesethoughts.com, “How Ikea upskilled 8,500 employees to boost sales by $1.4 billion,” September 1, 2023.
25. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures, Deloitte Insights, May 15, 2020.

26. Gabriella Rosen Kellerman and Martin E.P. Seligman, “There’s a mental health crisis at work because life is changing too fast,” TIME, January 24, 2023.
27. John Hagel III and John Seely Brown, Unlocking the passion of the explorer, Deloitte Insights, September 17, 2013.
28. Michael Griffiths and Robin Jones, “The skills-based organization.”
29. These tools need to be responsibly used. See: Deloitte, “Beyond productivity: The journey to the quantified organization,” May 2023.
30. Francesca Gino, “The business case for curiosity.”
31. Ashley Abramson, “Cultivating empathy,” American Psychological Association, Vol. 52, no. 8 (2021) p. 44.
32. Allan V. Cook, Michael Griffiths, Siri Anderson, Laura Kusumoto, and Cary Harr, A new approach to soft skill development, Deloitte Insights, May 8, 2020.
33. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, Harnessing worker agency, Deloitte Insights, January 9, 2023.
34. Markus Baer, Greg R. Oldman, and Anne Cummings, “Rewarding creativity: When does it really matter?” The Leadership Quarterly vol. 14, Issues-4-5, (August-October 2003), pp. 569-586.
35. John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown, and Alok Ranjan, Passion of the explorer, Deloitte Insights, August 17, 2020.
36. Francesca Gino, “The business case for curiosity.”
37. Peter Evans-Greenwood, Robert Hillard, Robbie Robertson, Peter Williams, Setting the stage for creative performance, Deloitte Insights, October 29, 2021.
38. Matt Richtel, “We have a creativity problem,” The New York Times, April 16, 2022.
39. Shayla Love, “This is how to nurture curiosity in children (and yourself),” Psyche, August 22, 2023.
40. Yu-Yu Chang and Hui-Yu Shih, “Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity,” Human Resource Management Review vol. 29, Issue 4, (December 2019).

5장. 디지털 놀이터

놀이와 실험이 인적 성과로 이어진다

기술 발전으로 근로자와 조직 간 관계의 변화가 촉발된 만큼, 공동의 미래를 함께 만들기 위해 놀이와 실험을 할 수 있는 안전한 장소가 필요하다.

아일랜드 더블린 소재 한 주요 민간 병원이 위기에 처했던 적이 있다. 환자 수요는 증가하는데, 의료 문제는 갈수록 복잡해지고 인프라는 노후화됐으며 공간 제약이 심해져, 환자 케어에 문제가 생기기 시작했다. 진료 대기시간이 지나치게 길어졌고, 환자 케어에 여러 차질이 발생해 환자 경험도 악화됐다.

병원은 이러한 문제를 해결하기 위해 방사선과에서 하나의 실험을 진행했다. 방사선과의 디지털 트윈(digital twin)을 만든 것이다. 가상 3D 환경에서 공간을 여러 방식으로 구성해보기도 하고 새로운 운영 시나리오도 테스트한 결과를 가지고 이해관계자들을 대상으로 워크샵을 진행했다.

효과는 즉각적이었다. 방사선과 환자의 대기시간이 최대 25분 줄었고, 환자 회전시간(환자가 병원에 도착할 때부터 떠날 때까지의 시간)은 28분 이상 줄었다. 또한 물리적 접근성과 장비 활용성도 개선했으며, 스탭 비용도 감축했다. 통상 수 개월 또는 몇 년의 시행착오를 거쳐야 달성할 수 있는 이러한 개선이 단 몇 주 만에 이뤄졌다.[1]

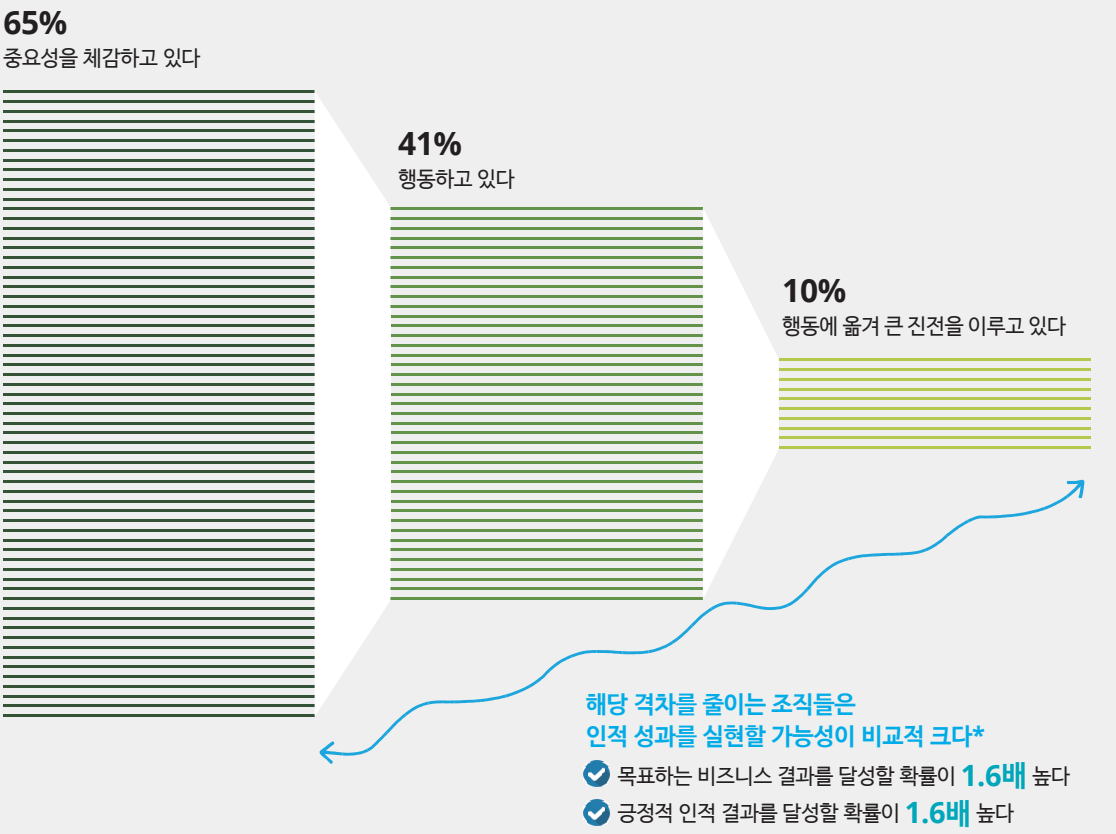
조직이 급속하게 발전하는 디지털 툴과 애플리케이션을 활용해 비즈니스를 전환하고 고객 만족도를 개선한 사례는 이 외에도 많다. 하지만 여기서 주목해야 할 것은 기술이 아니라 인간이다. 조직은 고객경험과 조직 수익성을 개선하는 데 급급해, 기술이 근로자에게 줄 수 있는 잠재적 혜택을 간과할 수 있으며 그들의 영향을 확대할 수 있는 중대한 기회를 놓칠 수 있다.

기술의 발전, 특히 생성형인공지능(generative AI)에 의해 구동되는 기술의 다양성이 증가하면서, 인적 성과를 높일 수 있는 새로운 일의 방식이 가능해졌다. 이러한 결과를 실현하기 위해 조직은 놀이와 호기심을 장려하는 안전한 장소인 '디지털 놀이터'(digital playground)를 만들어 새로운 일의 방식을 실험, 탐색할 수 있도록 해야 한다.

그림 1: 지식과 실행의 격차

응답자들은 디지털 놀이터의 중요성을 인식했으나, 의미 있는 진전에 도움이 되는 행동으로 옮기는 경우는 드물었다.

질문: 디지털 발자국, 시뮬레이션, 관련 툴을 활용해 일과 업무환경, 인력에 대해 재정립하는 것은 조직의 성공에 얼마나 중요한가? 이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 진전을 이루었는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

디지털 놀이터는 특정 장소나 가상 플랫폼이 아니라, 기술을 사용할 기회를 만들기 위해 누구에게나 제공하는 태도와 접근법을 뜻한다. 디지털 놀이터라는 안전한 장소에서 근로자들은 자신감을 키우고 새로운 스킬을 학습하고 인적 역량을 강화할 수 있다.[2] 여기서 말하는 안전이란 심리적 안전, 즉 자신의 아이디어와 질문, 우려, 실수가 처벌이나 망신의 대상이 되지 않고 마음 놓고 리스크를 감수할 수 있는 것을 말한다.[3] 또한 근로자들이 비즈니스 결과에 부정적 영향을 주지 않고 새로운 프로세스와 기술을 실험할 수 있는 것을 의미하기도 한다.

"디지털 놀이터는 특정 장소나 가상 플랫폼이 아니라, 기술을 사용할 기회를 누구에게나 제공하는 태도와 접근법을 뜻한다."

근로자들이 디지털 놀이터에서 기술로 가능해진 새로운 미래 가능성을 탐색하는 경험을 통해 근로자와 조직 모두 실제 환경이 허용하는 것보다 빠르게 혁신 등의 비즈니스 결과를 개선할 수 있다.
다양한 디지털 놀이터 기술을 폭넓게 적용한 대표적인 사례로 밴쿠버 국제공항(Vancouver Airport Authority, YVR)을 들 수 있다. YVR은 다양한 실험을 위해 2022년 공항의 실시간 가상 인터랙티브 플랫폼을 개시했다.[4] 플랫폼 설계자들은 공항 근로자들과 인근 지역사회가 다양한 용도로 플랫폼을 활용하기를 기대했다. 플랫폼은 공항 시설 전반에 설치된 센서와 사물인터넷(IoT) 툴에서 수집한 실시간 데이터를 가상공간에 융합했다. 이렇게 수집된 데이터는 일상적 의사결정과 협업을 지원하여 개선이나 혁신을 위한 미래 기회를 탐색하는 데에도 활용됐다. 현장 팀은 플랫폼을 활용해 지상교통 통제 관리부터 근로자 안전 및 보안 개선, 공항 및 여타 설비의 탄소 배출량 감소, 인력 스킬 개발, 공항에 배치된 예술작품의 모델링까지 다양한 개선을 이뤄냈다. 또한 YVR은 플랫폼을 디지털 교육 허브로 활용해 인근 지역사회의 혁신과 성장을 촉진하는 데 기여했다.
디지털 놀이터는 포괄적인 개념으로 기존 기술 뿐 아니라 신기술로 실험할 수 있는 기회를 제공한다. 예를 들어, 운송, 건설, 천연자원과 같이 물리적 작업이 요구되는 산업 현장은 이미 애널리틱스, 센서, 드론, 디지털 모델, IoT, 엣지 컴퓨팅, 확장현실(XR) 등을 도입해 근로자들의 업무 효율성을 지원한다. 증강확장현실과 가상확장현실 기술은 근로자들이 새로운 기술로 안전하게 현장 작업을 하거나 지리적 거리나 언어 장벽을 해결해 협업을 강화할 수 있는 데이터 기반 맞춤형 환경을 제공한다. 생성형AI를 샌드박스로 활용하면 조직 내 모든 구성원들이 안전한 장소에서 AI와 인간의 협업을 도모할 수 있다.

디지털 놀이터라는 안전한 장소에서 불안감을 해소하고 가능성을 실현한다

이처럼 빠르게 발전하는 기술이 가져다 주는 가능성을 둘러싼 기대감의 기저에는 불안감과 우려가 확산되고 있다. 2023년 11월 세계 최대 경제국 20개국 중 18개국을 포함한 28개국이 AI의 책임감 있고 인간 중심의 활용을 서약하는 선언문을 발표했다.[5] 선언문은 '인간의 웰빙과 평화, 번영을 강화하는 AI의 잠재력'을 강조하면서도, 남용에 따른 부정적 영향도 경계했다. 기업 리더들도 비슷한 입장이다. 세계경제포럼(WEF)에 따르면, 전 세계 기업의 75%는 향후 5년 내 AI 도입을 가속화할 계획이지만, 현재 근로자 스킬이 대거 불필요해질 것으로 예상했다.[6] 근로자들도 AI의 양면을 인식하고 있다. 한 글로벌 서베이에 따르면, 근로자 39%는 AI에 일자리를 뺏길 것을 우려하는 반면, 52%는 AI 사용이 늘면 자신의 커리어 개발 가능성이 강화될 것이라 답했다.[7]

"전 세계 기업의 75%는 향후 5년 내 AI 도입을 가속화할 계획이지만, 현재 근로자 스킬이 대거 불필요해질 것으로 예상했다."

하지만 기술이 인적 성과에 긍정적 영향을 주는 기회도 있다. 새로운 디지털 및 AI 기술 덕분에 현실에서 발생할 수 있는 리스크와 불확실성에 대한 두려움 없이, 업무 및 업무 능력을 개선하기 위한 솔루션을 탐색, 실험, 공동 창조할 수 있는 디지털 놀이터를 구성하는 일련의 툴이 증가하고 있다. AI 기반 인간 애널리틱스, 증강/가상/확장 현실(AR/VR/ER), 디지털 트윈, 디지털 도플갱어 등이 그러한 툴에 해당된다. 이러한 기술은 불과 몇 년 전까지만 해도 공상과학처럼 보였으나, 이제 대부분의 산업에서 효율성과 프로세스를 개선하고 인력 훈련 및 새로운 일의 방식을 탐색하는 데 활용되고 있다. 앞으로 조직들은 더욱 많은 기술을 디지털 놀이터에 도입해 근로자와 조직의 성과를 개선할 것이다. 대표적인 기술은 다음과 같다.

1) 생성형AI 생성형AI는 기계가 딥러닝을 통해 텍스트, 코드, 음성, 이미지, 비디오, 프로세스 등 형태로 새로운 콘텐츠를 생성하는 AI이다. 이렇게 생성된 콘텐츠는 인간의 창작물과 구별이 어려울 정도다.
한 포춘500(Fortune 500) 소프트웨어 기업이 고객서비스 직원들을 위해 생성형AI 시스템을 도입했다. 고객서비스 직원들은 세부적인 제품 지식과 더불어 탁월한 문제해결 스킬을 갖춰야

성공적으로 고객의 문제를 해결할 수 있다. 최신GPT 플랫폼과 5,000명의 직원이 처리한 고객 응대 데이터에 기반으로 한 머신러닝 알고리즘이 결합하여 직원들에게 고객 응대 방식을 실시간으로 조언하고, 기술적 문제를 해결할 수 있는 내부 관련 자료의 링크도 제공한다. 시스템을 도입한 결과, 한 시간 동안 고객 응대를 성공적으로 처리한 건수가 14% 증가했고, 경험이 미숙한 직원의 경우 증가폭은 35%로 더욱 컸다. 시스템이 직원의 학습 속도를 가속화한 것이다.[8]

싱가포르에서는 디지털 정부 기관 연합과 선도적 기술 기업이 파트너십을 맺어 민관 부문에서 생성형AI 역량을 촉진하기 위한 공동 프로젝트를 진행했다. 공동 프로젝트는 '혁신을 촉진하는 샌드박스'와 워크샵을 기반으로 AI 교육을 진행하여 생성형AI 프로토타입을 만들었다. 해당 프로젝트의 목표는 소비자 대면 AI 챗봇의 활용을 넘어 혁신을 촉진하는 AI 중심 문화를 조성하는 것이다.[9]

2) 디지털 트윈 디지털 트윈은 물리적 사물(자동차나 인체), 비즈니스 프로세스(공급망 등), 인력(콜센터 등), 물리적 공간(공장, 공항, 도시 등)의 거의 실시한 상황을 디지털로 구현한 것이다.

BMW는 2025년 완공 예정인 헝가리 데브레첸 전기차 공장 공사를 시작하기 전에 디지털 트윈을 구현했다.[10] 근로자들은 디지털 트윈 시뮬레이션을 통해 가상 3D 환경에서 함께 훈련을 하며, 새로운 공간에 익숙해지고 작업위치에 특화된 스킬을 연습했다. 이 디지털 환경에서 근로자들은 자유롭게 실험, 놀이, 실수를 할 수 있다. BMW 팀은 위치와 기기의 제약 없이 상호 협업할 수 있으며, 엔지니어들은 디지털 트윈 모델을 활용해 공장 가동 전에 버그를 잡아내고 프로세스를 효율화해, 시간과 비용을 절감할 수 있다. 이러한 방식으로 하드웨어를 설치하고 특정 모델을 생산하도록 로봇을 프로그래밍하기 전에 전체 생산 프로세스의 적합성을 가상으로 검증할 수 있다.

한 영국 통신사는 자사 콜센터의 디지털 트윈을 구축하여 실시간 현황과 성과를 모니터링하고 시각화했다. 사용자는 해당 애플리케이션을 통해 실시간으로 실험을 진행할 수 있으며, 인력 배치 및 운영 조정에 따른 기대 성과를 도출할 수 있는지 가상으로 미리 파악할 수 있다.[11]

3) 디지털 도플갱어 및 디지털 휴먼 디지털 도플갱어는 특정 스킬, 언어 등 개인 또는 소규모 팀을 재현한 것이며, 디지털 휴먼은 인간의 전반적인 신체언어를 가상환경에서 구현하는 아바타를 뜻한다.

한 글로벌 테크 기업은 실제 인간과 똑같이 행동하는 챗봇을 만들어 특허를 받았다. 이 도플갱어는 해당 개인의 음성 데이터, 포스트, 메시지, 행동 정보, 이미지 등 소셜미디어 프로필에서 수집한 정보로 만들어졌다.[12] MIT 미디어랩(Media Lab)은 AI 지능이 개인의 디지털 신분을 '빌려' 컨설팅을 제공하거나, 개인 부재 시 의사결정을 지원할 수 있는 도플갱어를 개발 중이다. 예를 들어, 법인 소속 변호사의 신분을 빌려 도플갱어를 만들면 더욱 낮은 비용으로 고객들에게 법률 전문성을 제공할 수 있다.[13]

휴렛패커드(HP)는 이미 콜센터에 AI를 도입해 특정 고객에게 가장 잘 대응할 수 있는 직원에게 해당 콜을 배치하고 있으며, 여기서 더 나아가 고성과 직원들의 스킬과 전문성을 복제한 디지털 도플갱어를 콜센터 운영에 활용했다.[14] 유명인사들의 한정된 시간을 확장하기 위해 디지털 도플갱어를 활용하는 경우도 있다. 스웨덴 팝그룹 아바(ABBA)는 모션 캡처로 만든 3D 디지털 아바타가 공연하는 콘서트를 개최했다.[15]

4) 증강/가상 현실(AR/VR) 증강현실은 디지털 콘텐츠를 사용자의 현실 환경에 오버레이시켜 물리적 현실과 가상 현실을 원활하게 융합한다. 보통 헤드업 디스플레이(HUD), 모바일 앱, 스마트 안경 등의 기기를 통해 이루어진다. 가상현실은 사용자의 현실 세계 환경을 완전히 디지털 환경으로 대체해 고도의 몰입형 경험을 제공한다.

미 공군은 AR/VR을 파일럿과 정비팀 훈련 및 재훈련에 활용해 업무 안전성을 개선하고 교육 과정 완료 시간을 46% 단축했다. AR/VR 훈련 프로그램은 도구, 시스템, 항공기를 시각화해 정비 훈련을 제공하고, AI 기능은 파일럿의 학습 유형에 맞춘 실시간 조언을 제공한다.[16]

5) 애널리틱스 애널리틱스와 AI 기술은 방대한 데이터의 활용을 개선할 수 있다. 실시간 애널리틱스는 데이터를 논리와 수학으로 분석해 사용자가 더 나은 의사 결정을 내릴 수 있도록 실시간 인사이트를 제공한다. 오토-애널리틱스는 개인이 자신에 대한 데이터를 자발적으로 수집 및 분석해 업무 능력을 개선하는 방법이다.

한 통신사는 AI를 활용해 머신러닝 전문가로 자원한 근로자 수천 명의 프로필을 분석해, 이들의 머신러닝 기술 개발과 관련한 스킬, 경험, 경력 등을 종합적으로 평가했다. 그 결과를 바탕으로 회사는 새로운 기준을 설정하여 인재 탐색 및 채용 알고리즘을 개발해 목표하던 인력 풀을 세 배 이상 늘렸다.[17] 채용된 직원들은 특정 머신 러닝 기술을 추가로 훈련받았고 이 기술을 이용해

자신의 기술 프로필을 다양한 유형의 직무와 비교하고 얼마나 잘 맞는지를 평가할 수 있다. 또한, 개발할 필요가 있는 스킬 목록도 제공받았다.

6) 5G, 드론, 엣지 컴퓨팅, IoT, 센서 이들 기술은 디지털 피드백 루프를 확장해 분석한 결과를 실제 일이 이뤄지는 현실 세계에 다시 적용할 수 있게 해준다. 이러한 기술로 가상 복제품의 싱크율을 높이며 시뮬레이션과 시나리오를 실행하기 위해 투입되는 데이터의 양을 늘리고, 현실 세계에 데이터를 다시 전송해 개인과 팀에 가이드를 제공할 수 있다.

유럽연합(EU)은 기후, 대기, 기상 센서에서 수집한 데이터에 기반해 '데스티네이션 어스'(Destination Earth)라는 지구 디지털 시뮬레이션을 만들었다.[18] 전 세계 과학자와 정책 결정자, 비즈니스 리더들은 이러한 디지털 놀이터에서 데이터를 확보해 기후변화의 사회경제적 영향을 모델링할 수 있다. 이렇게 얻은 애널리틱스로 정책 및 비즈니스 전략을 세우고, 기후 트렌드를 탐색하며, 시나리오를 테스트하고, 정보에 기반한 행동과 투자에 나설 수 있다.

업무를 향상시키고, 다양한 미래 가능성을 탐색하는데 있어 이런 도구들의 잠재력은 이제 막 실현되기 시작한 단계이며 누구나 실험과 놀이를 할 수 있는 환경이 될 때에만 그 잠재력이 완전히 실현될 것이다.

혼란과 가능성이 난무하는 시대에 실험과 놀이는 미지의 것과 예측하지 못한 것을 탐색 및 대응하고, 경계 없는 세계가 던지는 과제를 해결하는 데 필요한 상상력을 키우는 데 도움이 된다.[19] 파괴적 변화에 생산적으로 대응하려면, 미지의 것을 가지고 놀 수 있는 기회가 중요하다. 하지만 기업 환경에서 이런 놀이가 가능하려면 이를 명시적으로 권장하고 심리적 안전을 제공하는 것이 필요하다. 파괴적 변화의 속도가 가속화되는 만큼, 놀이를 위한 기회와 공간의 필요성이 더욱 심화될 것이다. 새로운 기술을 마음껏 활용하고 근로자와 조직 모두 안전하게 놀이를 통한 탐색을 할 수 있는 공간이 필요하다.[20]

디지털 놀이터를 도입해야 한다는 조직 내 신호

- 근로자와 리더들이 AI가 사람의 일을 증강할가능성에 대해 큰 기대를 가지고 실험과 탐색 기회를 모색하고 있으나, 어디서 어떻게 시작해야 할지 모르고 있다.
- 조직의 승인 없이 근로자들이 이미 생성형AI를 업무에 활용하고 있다.
- 기술 변화로 인한 근로자 스킬의 장기적 생존 가능성에 대해 근로자와 이해관계자들이 우려하고 있다.
- 조직이 VR과 디지털 트윈 등 디지털 툴을 활용해 일을 전환하고 있지만, 직원 경험을 강화하는 데에는 활용하지 않고 있다.
- 조직이 단기적 인력 관련 목표를 위해 애널리틱스를 활용하고 있지만, 미래 가능성을 탐색 및 계획하는 데에는 활용하지 않고 있다.
- 경쟁사들이 앞서서 AI 기반 솔루션을 출시하고 있는 가운데, 이사회와 투자자들은 AI 관련하여 신속하고 큰 혁신을 요구하는 동시에 리스크 감소를 요구하고 있다.

근로자 니즈가 빠르게 진화하면서 디지털 놀이터의 필요성이 부각되고 있다

혁신의 속도가 빨라지면서 세상은 점점 더 예측하기 어렵고 복잡해지고 있다. 실시간으로 변화하는 새로운 일의 방식은 복잡한 질문들을 제기한다. 그 결과 여러 요인이 복합적으로 작용하여 디지털 놀이터의 필요성을 부각시키고 있다.

1) 신입 일자리가 줄어들거나 새로운 스킬이 요구된다[21] 상당수 조직들이 자동화와 AI 기술을 도입하면서 신입 직원의 역할이 축소되고 있다. 일반 사무 업무는 이제 소프트웨어가 처리하거나 예전만큼 많은 인력이 필요하지 않다.[22] 예를 들어, 고객 서비스 및 응대는 챗봇이 상당 부분을 처리하고 있고,[23] 의료분야에서는 AI 기반 시스템이 1차 단계를 처리하고 있다. 즉 숙련된 코딩 전문가들이 있으면 시스템의 결정을 검증할 수 있다.[24]
또한 조직 내 역할이 점차 정서 지능과 확산적 사고 등을 요구하기 때문에,[25] 일부 조직은 이제 스킬과 인적 역량을 이미 갖춘 신입 사원들을 기대하고 있다. 이러한 변화는 노동시장, 특히 젊은 세대 근로자들에게 영향을 미칠 것이다. 과거 신입 직원들은 입사 후 스킬을 개발할 시간과 여유가 있었다. 하지만 신입 일자리가 줄어들면서, 디지털 놀이터가 경험을 쌓고 조직의 프랙티스에 익숙해지며 새로운 스킬을 개발할 장소가 되고 있다. 예를 들어, 의료 전문가들은 실제 환자를 진료하기 전에 인체와 병원 환경의 디지털 트윈을 통해 훈련할 수 있다.[26] 경험 많은 세일즈 임원의 디지털 도플갱어는 신입 영업직원에게 맞춤형 온디맨드 코칭을 제공할 수 있다. 또 VR을 활용하면 변전소 등 위험한 환경에서 일하는 작업자들이 미리 작업을 시뮬레이션할 수 있다.[27] 이 모든 것은 신기술이 기존 교육 및 개발 방식을 어떻게 변화시키고 있는지를 보여준다

2) 일의 세계에서 인적 역량이 중요해지고 있다 일의 세계가 더욱 역동적이고 예측 불가능하게 변하고, 끊임없이 변화하는 데이터를 기반으로 판단을 내려야 하는 경우가 많아지면서, 호기심, 공감, 회복력 등 인적 역량의 상대적 중요성이 부각되고 있다. 근로자들이 탐색, 실험, 놀이를 할 수 있는 디지털 놀이터는 근로자의 인적 역량을 육성함과 동시에 활용할 수 있는 장소다. 디지털 놀이터를 통해 근로자는 스킬을 새롭게 익히고, 새로운 역할을 경험하고, 급격히 변화하는 노동시장에 적응할 수 있다. 또한 수많은 과제를 해결해야 하는 환경에서 조직이 비전과 회복력을 키우는 데 도움이 될 수 있다.[28]

3) 근로자들이 스마트 기술과 협업하는 법을 배울 수 있는 시간과 장소가 필요하다 지금까지 소개한 거의 모든 사례에서 기술은 단순히 인간의 노력을 대체하거나 증강하는 데 그치지 않는다. 스마트 기술은 프로세스 내에서 실제로 다양한 작업을 수행하고 있으므로, 새로운 인간-기술 상호작용 방식이 필요하다. 실제로 딜로이트 서베이에서 경영자들이 사람-기계 협업 스킬을 매우 중요한 자질로 꼽았다.[29] 인간과 기계의 협업[30]은 충분히 연구할 만한 분야이고, 인적 성과에 있어서도 점차 중요한 요인으로 작용하며 디지털 놀이터에서 이뤄지는 실험과 놀이의 대상이 된다.

4) 팀이 분산되면서 일의 방식이 변화하고 있다 하이브리드 업무가 보편화되면서 각기 다른 시간과 장소, 속도로 일하는 근로자들이 늘고 있다. 이에 따라 시간과 거리의 제약에서 벗어나 아이디어 구상, 실험, 탐색이 가능한 공간의 필요성이 더욱 시급해졌다. 일례로, 디지털 놀이터를 통해 전 세계에 흩어져 있는 과학자들이 물리적 실험실에서 화학 실험을 실행하는 로봇의 작업을 관리할 수 있다.[31]
게다가 젊은 세대 근로자는 하이브리드 업무, 분산된 팀, 온라인 교류에 가치를 부여한다. 딜로이트 글로벌의 '밀레니얼 및 Z(MZ) 세대 서베이'에 따르면, MZ 세대 약 절반은 온라인 경험이 대면 경험을 유의미하게 대체할 수 있다고 답했다.[32] 이들에게 디지털 놀이터는 현실 세계의 삶의 자연스러운 연장선이며, 디지털 공간에서 크리에이터로서 역할을 적극적으로 받아들일 것이다.

디지털 놀이터가 중요한 이유

딜로이트 서베이에 따르면, 근로자의 76%는 미래에 자신의 직업이 어떻게 변할지 상상하기 위해 조직의 지원이 매우 또는 어느 정도 중요하다고 답했으나, 조직이 실제로 도움을 주고 있다는 응답자는 43%로 절반이 채 되지 않았다. 2023년 9월 전 세계 근로자를 대상으로 실시한 또 다른 연구에 따르면, 과반수의 응답자가 AI 관련 스킬이 미래 발전을 위해 필수적이라고 답했으나, 지난 한 해 동안 AI 관련 스킬 훈련을 받은 근로자는 13%에 불과했다.[33] 상당수 조직들이 실험이나 놀이를 위한 시간과 장소, 기회, 툴을 제공하지 않고 있는 것이다.
조직이 성공하려면 근로자들이 자신의 역할이 발전하는 과정에 적극적으로 참여할 수 있다고 느껴야 한다. 이들에게 탐색과 놀이를 위한 공간을 제공하여 적극적 참여를 유도할 수 있다. 또한

인간은 연습을 통해 가장 많은 것을 배울 수 있으므로, 디지털 놀이터는 새로운 스킬의 지속적 학습과 개발에 도움이 된다. 특히 향후 수 년간 더욱 중요해질 다른 인간과의 협업이나 기술 활용 능력을 익히는 데 유용하다.[34]

근로자의 역할이 계속 변화하는 지금, 조직과 근로자가 그 변화의 방향을 비즈니스 결과와 인적 지속가능성으로 주도할 수 있는 안전한 장소를 만드는 것이 중요하다. 조직마다, 근로자마다 다른 결과를 얻게 될 것이며 모든 경우에 적용할 수 있는 단일한 솔루션은 없기 때문에, 디지털 놀이터에서 각기 다른 일의 방식을 모델링하고 특정 목표와 상황에 맞는 방식을 찾을 수 있다. 디지털 놀이터를 통해 새로운 방식을 탐색하는 데 실패하는 조직은 과거의 방식으로 회귀해, 기술이 끊임없이 발전하고 미래 가능성이 끊임없이 변화하는 환경에서 뒤처질 위험이 있다. 현재 세계에서는 속도가 중요한 차별점이므로, 이러한 탐색을 빨리 시작할수록 유리하다.

"디지털 놀이터를 통해 새로운 방식을 탐색하는 데 실패하는 조직은 과거의 방식으로 회귀해, 기술이 끊임없이 발전하고 미래 가능성이 끊임없이 변화하는 환경에서 뒤처질 위험이 있다."

인적 성과를 촉진하는 디지털 놀이터 구축

디지털 놀이터를 성공적으로 구축하고 유지하려면 새로운 전략과 사고방식, 접근법으로 변화하는 인력 니즈를 충족해야 한다. 하지만 디지털 놀이터를 시작하기 위해 반드시 복잡하고 자원 집약적 노력을 기울일 필요는 없다. 지금 가진 것으로 현재 상태로 시작해도 충분하다. 많은 기업들이 이미 디지털 놀이터에서 활용할 수 있는 툴을 도입하고 있다. 이렇게 디지털 놀이터를 구성한 후에, 모든 구성원들이 심리적 안전을 보장받으며 이러한 툴을 사용해 자유롭게 실험과 놀이를 할 수 있도록 해야 한다. 디지털 놀이터를 구축했다면, 다음의 사항을 고려할 필요가 있다.

1) 디지털 놀이터를 모든 구성원이 자유롭게 활용할 수 있도록 하라 대다수의 경우 소수의 전문가들만이 특정 프로세스를 최적화하기 위해 고립된 방식으로 디지털 놀이터의 툴을 활용한다. 가능성을 탐색할 기회가 차단되는 것이다. 하지만 이러한 툴을 모든 구성원에게 개방하고 실험과 놀이의 장소와 방식을 확장할 필요가 있다. 디지털 놀이터를 이처럼 개방했다면, 중간 직급 리더와 일선 관리자들에게 특별한 관심을 기울일 필요가 있다. 이들은 단기적 운영 과제와 성과 목표 달성에 발이 묶여 상상력을 발휘해 시야를 넓힐 기회를 갖기가 어렵기 때문이다. 디지털 놀이터는 이들의 호기심을 자극해 창의적 협업에 더욱 적극적으로 참여할 수 있도록 할 것이다. 하지만 근로자들이 자신들만의 놀이터에서 리더의 개입 없이 놀이를 할 수 있도록 해야만 자신의 행동이 노출될 우려 없이 마음 놓고 실험과 실패를 경험할 수 있다.

2) 놀이를 장려하라 디지털 놀이터는 무엇보다 모든 직급의 근로자들이 실험과 놀이를 할 수 있는 시간과 지원, 기회를 충분히 제공받을 수 있는 장소여야 한다. 놀이를 장려하기 위해서는 놀이터의 규범과 기본 원칙을 수립하고, 마음 놓고 아이디어를 시도했다가 실패하거나 실수를 하더라도 용인되도록 해야 한다. 근로자들은 디지털 놀이터에서 펼친 노력과 실험의 결과로 얻은 혁신에 대해 보상을 받아야 한다. 또한 조직은 근로자들에게 사용할 수 있는 툴을 명확히 설명하고 다양한 기술의 사용 방법을 제공해야 한다. 디지털 놀이터에서 근로자들이 마음 놓고 실험과 놀이를 할 수 있다면, 근로자와 조직은 파괴적 변화에 더욱 능숙하게 적응해, 불확실한 미래를 더욱 경쟁력 있는 위치에서 헤쳐나가고 조직은 결코 상상력의 부재를 겪지 않을 것이다.

3) 놀이를 일과 연계시켜라 놀이는 개방적일 때 가장 효과적일 수 있지만 무의미하거나 조직의 목적과 괴리가 있어서는 안된다. . 조직의 문제와 이익과 연관된 영역을 탐색하도록 장려하고, 놀이터에서의 활동이 매일 실제 업무와 연계되도록 설계할 필요가 있다. 또한 팀이 함께 실험하고 놀이를 하도록 장려하고 가능하다면 놀이터에서 학습한 것을 기반으로 실제 세계의 문제를 정립하고 개선할 수 있도록 각 팀에게 창의력을 발휘할 수 있는 공간을 제공할 필요가 있다. 투자와 혁신을 위한 거버넌스 메커니즘이 상상력의 기반이 되고, 필요한 경우 놀이터의 규칙을 수립하며, 최상의 아이디어에서 가치를 창출할 수 있다.

4) 공동 창조를 위해 디지털 놀이터를 활용하라 대다수 조직이 공동 창조를 어려워한다. 딜로이트 서베이 결과 전략과 솔루션의 공동 창조에 주기적으로 근로자들을 참여시키고 있다고 답한 경영자들은 30%에 불과했다. 하지만 디지털 놀이터는 근로자들이 자신의 역할과 조직의 미래를 공동 창조할 수 있는 안전한 장소다. 이러한 식으로 근로자들의 자율성을 강화하면 목적의식과 소속감, 변화에 대한 회복력도 강화된다.

5) 인적 지속가능성에 초점을 맞춰라 디지털 놀이터는 단순히 첨단 기술을 모아 놓은 장소가 아니다. 인간의 호기심와 상상력을 자극하고 개발하는 장소이기 때문에, 디지털 놀이터에서 놀이를 하는 인간이 웰빙과 심리적 안전, 신뢰를 확신할 수 있는 튼튼한 기초가 마련돼야 한다. 다시 말해 디지털 놀이터는 인적 지속가능성과 관련된 결과의 개선 방식을 모색하는 자연스러운 장소라 할 수도 있다. 예를 들어, AR/VR을 활용해 스킬 실행 가능성을 개선하고 센서와 애널리틱스를 활용해 안전성을 개선할 수 있다.

6) 근로자 데이터 활용 방식을 논의하라 AI 기반 애널리틱스부터 디지털 트윈까지 디지털 놀이터에서 활용되는 툴의 상당수는 실제 일과 인력, 업무환경에 적용할 수 있지만, 성공률을 높이려면 대량의 근로자 데이터가 필요하다. 근로자들은 이러한 데이터에 대한 통제권을 더욱 많이 요구하고 있으며, 조직은 상호 가치를 창출하기 위해 투명한 데이터 정책을 바탕으로 이러한 데이터를 활용해야 한다.[35]

디지털 놀이터 내 근로자 데이터의 역할과 관련해 신뢰의 중요성을 단적으로 드러내는 예시가 디지털 도플갱어다. 디지털 도플갱어는 실제 인간을 모델로 만들기 때문에, 원본이 되는 인간의 지속적인 동의가 필요하며, 그들의 지식이나 능력을 디지털 형태로 사용할 때는 이에 대한 지식재산을 소유하거나 공유할 권리에 대해서도 고려해야 한다. 일부 유명인사들은 디지털 도플갱어로 이미 수익을 올리고 있으며,[36] 본인의 동의 없이 디지털 도플갱어가 남용되는 경우도 있다.[37] 수요가 많은 전문성과 경험, 능력을 갖춘 근로자들은 디지털 도플갱어를 만들어 자신의 가치를 증폭시키는 방식으로 조직 전반에 이익을 창출 할 수도 있다. 하지만 디지털 도플갱어는 아직 미지의 영역이 많이 남아 있는 분야이므로 주의를 기울일 필요가 있다.[38]

디지털 놀이터의 미래

조직들은 다양한 툴과 리더, 근로자로 구성된 디지털 놀이터를 만들 필요가 있으며, 각 놀이터는 고유의 목적을 지향할 수 있다. 일부는 특정 프로젝트나 문제 해결을 위해 만들어져 해당 프로젝트가 끝나면 수명을 다할 수 있고, 일부는 특정 목적 없이 다양한 잠재력을 위해 지속할 수도 있다.

YVR의 플랫폼은 분명 인간을 우선시하는 기술로서 설계돼, 운영팀이 자유롭게 활용 방식을 상상할 수 있으며, 이미 여러 방식으로 활용되고 있다. 근로자 훈련이나 새로운 방식의 테스트를 지원하기도 하고, 승객 요구 데이터를 수집해 더 나은 서비스를 제공하기도 한다. 터미널 커브길에 자동차가 지나치게 오랜 시간 주차돼 있는 것이 카메라에 포착되면 운영 팀과 보안 팀이 즉각 상황을 통제해 교통 흐름을 해결한다. 정비 관련 실시간 정보 덕분에 정비 팀은 작업 효율성을 개선할 수 있다.[39]

이러한 사례는 일부일 뿐이며, YVR 플랫폼이 제공하는 잠재력은 사실상 무한하다. 이처럼 디지털 놀이터는 무한한 가능성을 제공하는 공간이다. 조직과 근로자는 새로운 모델을 창출하고 시급한 문제에 대한 솔루션을 찾을 수 있는 역량을 키워 상호보강적 가치를 만들 수 있다. 하지만 가장 중요한 것은 갈수록 기술로 증강되는 업무환경에서 근로자의 역할을 끊임없이 진화시키는 것이다.

주석

1. Siemens Healthineers, “From digital twin to improved patient experience,” September 11, 2018; Maulshree Singh, Rupal Srivastava, Evert Fuenmayor, Vladimir Kuts, Yuansong Qiao, Niall Murray, and Declan Devine, “Applications of digital twin across industries: A review,” Application Science 12, no. 11 (2022).
2. John Hagel III, John Seely Brown, and Maggie Wooll, Skills change, but capabilities endure, Deloitte Insights,August 30, 2019.
3. Amy C. Edmondson, “Psychological safety,” accessed December 19, 2023.
4. YVR, “YVR launches its digital twin, making people and community the center of its digital transformation,”March 24, 2022.
5. Gov.UK, “The Bletchley Declaration by countries attending the AI Safety Summit, 1–2 November 2023,” November 1, 2023.
6. World Economic Forum, “The future of jobs report 2023,” April 30, 2023.
7. Randstad, “AI threatening jobs? Most workers say technology is an accelerant for career growth,” September 5, 2023.
8. Erik Brynjolfsson, Danielle Li, and Lindsey Raymond, Generative AI at work, National Bureau of Economic Research, April 23, 2023.
9. Yogesh Hirdaramani, “100 solutions in 100 days: Singapore government jumpstarts generative AI capabilities with sandboxes, workshops,” GovInsider, July 25, 2023.
10. Jacob Bourne, “BMW, Zapata, and MIT test quantum-inspired generative AI in production,” Engineering.com, June 30, 2023.
11. Deloitte, “How twin tech is helping _VOIS design a new future,” accessed December 19, 2023.
12. Grace Kay, “Microsoft has patented a chatbot that could imitate a deceased loved one, celebrity, or fictional character,” Business Insider, January 23, 2021.
13. MIT Media Lab, “Augmented eternity and swappable identities,” accessed December 19, 2023.
14. Simon Firth, “HP Labs uses artificial intelligence to improve HP’s customer service offerings,” The Garage by HP, January 15, 2020.
15. Jenni Reid, “ABBA’s successful avatar show in London offers a glimpse at a daring new direction for live music,” CNBC, December 29, 2022.
16. Miriam A. Thurber, “Tech Training Transformation modernizes tech training with virtual reality,” United States Air Force, July 26, 2021.
17. Michael Griffiths and Robin Jones, “The skills-based organization,” Deloitte, November 2, 2022.
18. European Commission, “Destination Earth—new digital twin of the Earth will help tackle climate change and protect nature,” press release, March 30, 2022.
19. Adam Piore, “Do you play enough? Science says it’s critical to your health and well-being,” Newsweek, July 19, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael Griffiths, and Reem Janho, Are organizations actively managing the full spectrum of risks associated with the workforce?, Deloitte Insights, December 12, 2022.
21. Nicole Lewis, “Generative AI will disrupt career paths, recruiting,” SHRM, August 8, 2023.

22. Kate Morgan, “Why inexperienced workers can’t get entry-level jobs,” BBC, September 20, 2021.
23. Pranshu Verma, “ChatGPT provided better customer service than his staff. He fired them,” Washington Post,October 3, 2023.
24. Thomas H. Davenport and Steven Miller, Working with AI: Real stories of human-machine collaboration (MIT Press, 2022).
25. Morgan, “Why inexperienced workers can’t get entry-level jobs.”
26. Peter Coveney and Roger Highfield, “Why some scientists believe the future of medicine lies in creating digital twins,” TIME, April 5, 2023.
27. Deloitte Insights, Virtual reality helps Exelon put safety first, November 18, 2022.
28. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures Deloitte Insights, May 15, 2020.
29. Alexandra Samuel, “I’ve worked with generative AI for nearly a year. Here’s what I’ve learned,” Wall Street Journal, November 6, 2023.
30. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, Steve Hatfield, and Brad Kreit, Strengthening the bonds of human and machine collaboration, Deloitte Insights, November 22, 2022.
31. Rachael Pells, “Why scientists are delving into the virtual world,” Nature, September 1, 2023.
32. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, Brooke Auxier, Jeff Loucks, and Kevin Downs, 2023 Digital media trends: Immersed and connected, Deloitte Insights, April 14, 2023.
33. Randstad, “More than half of workers believe AI skills will future-proof their careers, but only 13% have been offered such training opportunities - Randstad data reveals,” September 5, 2023.
34. Jim Guszcza, Harvey Lewis, and Peter Evans-Greenwood, Cognitive collaboration, Deloitte Insights, January 23, 2017.
35. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, Negotiating worker data, Deloitte Insights, January 9, 2023.
36. Todd Spangler, “Meta launches AI chatbots for Snoop Dogg, MrBeast, Tom Brady, Kendall Jenner, Charli D’Amelio and more,” Variety, September 27, 2023.
37. Will Bedingfield, “The Bruce Willis deepfake is everyone’s problem,” Wired, October 17, 2022.
38. Steve Hatfield, John Brownridge, Gregory Vert, Eoin Drumm, and Brad Kreit, “Digital doppelgangers,” Deloitte, December 3, 2022.
39. Larisa Redins, “Using digital twins to improve operations at Vancouver’s airport,” Edgeir.com, October 19, 2022.

6장. 마이크로 문화의 역할

획일적 조직문화의 시대는 끝났다

단일한 조직문화를 고수하는 대신 조직 전체의 가치에 부합하면서도 개별 팀의 니즈를 충족하는 '문화의 문화'가 조성될 수 있는 여건을 제공해야 한다.

조직문화가 어떻게 구현되지는 보려면 채용 면접을 떠올려보면 된다. 구직자는 면접 시 조직문화가 어떤지 물어보면 플러스 점수를 받을 수 있다는 조언을 받고, 면접관들은 채용 후보자가 조직문화에 적합한 인물인지 평가하라는 지침을 받는다. 즉, 대부분의 대기업에는 임원진이 하달하고 근로자들이 맞춰야 할 경직되고 인위적인 단 하나의 조직문화가 있다는 뜻이다. 하지만 근본적으로 문화는 그런 식으로 형성되지 않는다.

기업의 신규 입사자가 조직문화와는 또 다른 팀의 독특한 문화에 직면하게 되는 경우가 많다. 이러한 팀의 문화가 예상과 다르면 큰 영향을 미친다. 신규 입사자의 1/3이 입사하기 전 기대했던 바와 조직과 문화가 너무 달라서 입사 90일 이내에 퇴사하는 것으로 나타났다.[1,2]

반대로 특정 근로자가 원하는 문화가 이미 조직 내에 존재함에도 면접 과정에서 면접자가 이런 조직문화를 적절히 드러내지 못해 인재를 놓치는 경우도 있다. 예를 들어, 테크놀로지 관련 근로자는 위험과 보상이 모두 높고 경직된 규칙이 없는 기업가 정신과 협력적 문화를 원하는 경우가 많다. 이러한 테크 전문가가 비(非)테크 기업에서 면접을 볼 때 그러한 문화가 테크 부서에는 이미 존재함에도 불구하고 면접자가 이와 매우 다른 전반적인 조직문화만을 강조해 필요한 인재를 확보하지 못할 수 있다.

갈수록 다양해지는 인력이 더 큰 자율성과 맞춤화된 업무경험을 요구하고 조직이 하향식 통제 및 표준화보다 민첩성과 고객 대응 능력을 경쟁력으로 내세워야 하는 시대에 단일 조직문화는 더 이상 통하지 않는다. 기업 리더들이 주창하는 조직문화는 대부분 비슷하다. 조사에 따르면, 다국적 기업들이 내세우는 조직 가치는 대체로 유사하며, 그 중 3/4이 '통합'을 강조했고, 그 외 혁신, 팀워크, 탁월함, 안전 등도 단골 가치로 등장했다.[3] 이처럼 대다수 기업이 내세우는 가치가 유사함에도, 실제 조직문화는 기업마다 사뭇 다르다. 이는 이러한 가치들에 각 조직의 특성이 반영된 마이크로 문화(microculture)가 형성되기 때문이다. 이렇게 형성된 실제 문화가 인력 확보에 큰 영향을 미친다.

문화란 무엇인가?

문화는 조직 내에서 '일이 이뤄지는 방식'이라 할 수 있다. 조직 공동의 경험, 가치, 신념을 바탕으로 오랜 기간에 걸쳐 지속돼 온 행동 패턴을 뜻한다.[4]

문화는 통상 조직 전반에 공통적으로 적용되는 명시된 가치와 더불어 문화를 실제로 구현하는 규범, 상징, 언어, 행동 등 실질적 행태를 뜻한다.[5] 이러한 실질적 행태는 마이크로 문화를 수용하는 조직 전반에서 유연하게 작용하고 변화할 수 있다.

지금 필요한 것은 특정 팀, 기능, 위치, 근로자 유형의 독특한 니즈를 충족하는 조직 내 다양한 마이크로 문화를 수용하고 조성하는 것이다. 마이크로 문화는 각각의 팀과 기능, 지역에서 일이 이뤄지는 방식의 미묘한 변주를 반영하며, 조직이 구성원들을 더욱 세밀하게 파악하고 이들의 니즈에 더욱 민첩하게 대응할 수 있는 중요한 통로다.

리더들도 이러한 변화를 인식하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 응답자의 71%가 개별 팀과 워크그룹에서 문화, 유동성, 민첩성, 다양성을 구축하는 것이 조직의 성공에 매우 또는 극도로 중요하다고 답했다. 또한 기업 리더 절반은 적정한 수준의 다양성 있는 조직문화가 가장 성공적인 결과를 낳을 수 있다고 답했다. 하지만 마이크로 문화는 가장 다루기 어려운 사안으로 꼽히기도 했다. 근로자 73%는 조직문화와 맞지 않거나[6] 리더들이 내세우는 조직문화가 모호해서 퇴사한 경험이 있다고 답했다. 이는 근로자들에게 문화가 얼마나 중요한지를 강조하는 대목이기도 하다.

"기업 리더 절반은 적정한 수준의 다양성이 있는 조직문화가 가장 성공적 결과를 낳을 수 있다고 답했다. 하지만 마이크로 문화는 가장 다루기 어려운 사안으로 꼽히기도 했다."

조직문화를 '마이크로' 방식으로 접근하면 조직과 리더들은 일이 이뤄지는 방식을 더욱 세부적으로 파악해 근로자와 조직에 상호 이익이 되는 각기 다른 경험과 결과를 촉구할 수 있다. 실제로 딜로이트 서베이에 따르면, 마이크로 문화를 수용한 조직은 긍정적인 결과를 달성할 확률이 1.8배, 긍정적 비즈니스 결과를 달성할 확률이 1.6배 높았다.

마이크로 문화의 힘을 활용하기 위해 가장 중요한 것은 글로벌 가치와의 연계를 잃지 않으면서도 개별 기능과 팀, 지역별 자율성을 장려하는 것이다. 스스로 번영할 수 있도록 자율성을 부여하고 각각의 문화를 조성할 수 있도록 자원을 제공해야 한다.[7] 이후 조직은 각 마이크로 문화가 장려하는 다양한 사고와 혁신, 민첩성 및 작업방식을 수용할 수 있다. JP모건체이스(JPMorgan Chase)의 최고인적자원책임자(CHRO)인 로빈 레오폴드(Robin Leopold)는 "우리 회사 규모 정도의 조직에서는 각각의 팀에 마이크로 문화가 자연스럽게 형성된다. 하지만 이러한 문화가 합쳐져 조직 전체의 서비스, 호기심, 용기, 탁월함 등의 가치와 어우러지게 만드는 것이 가장 중요하다"고 말했다.[8]

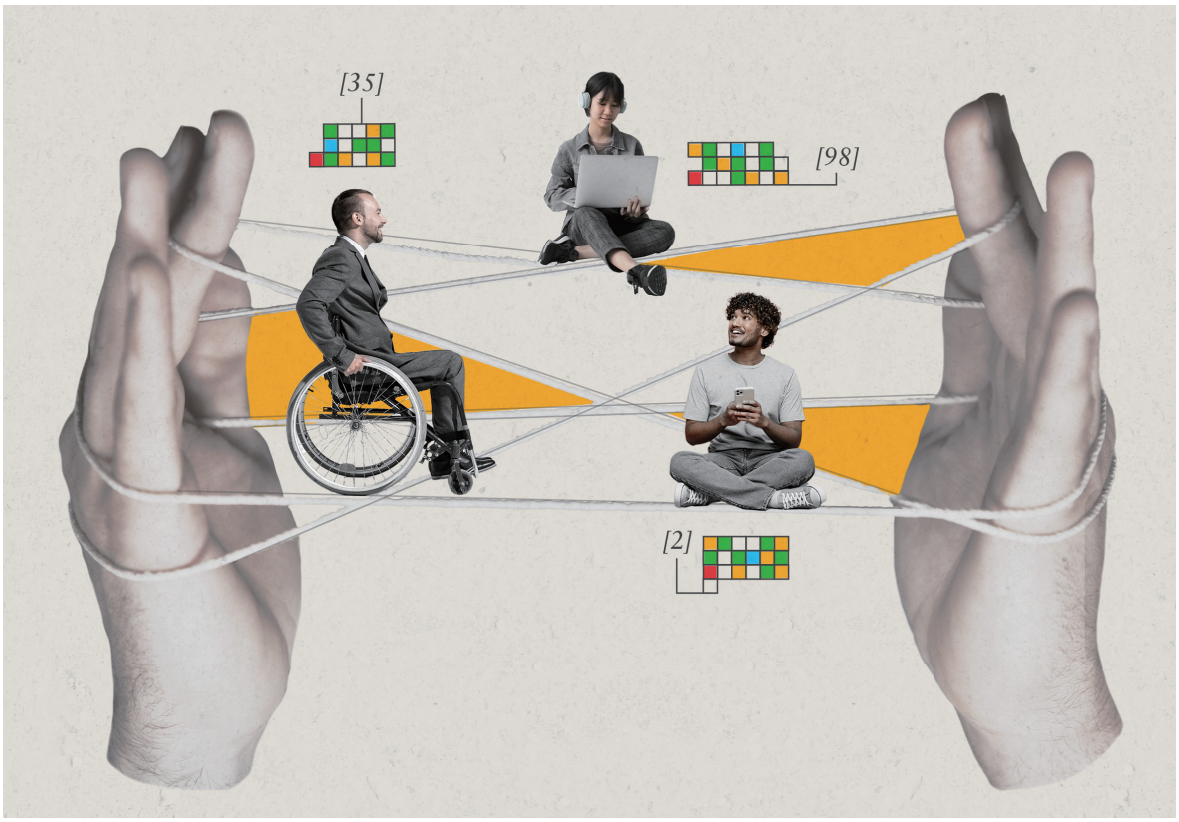
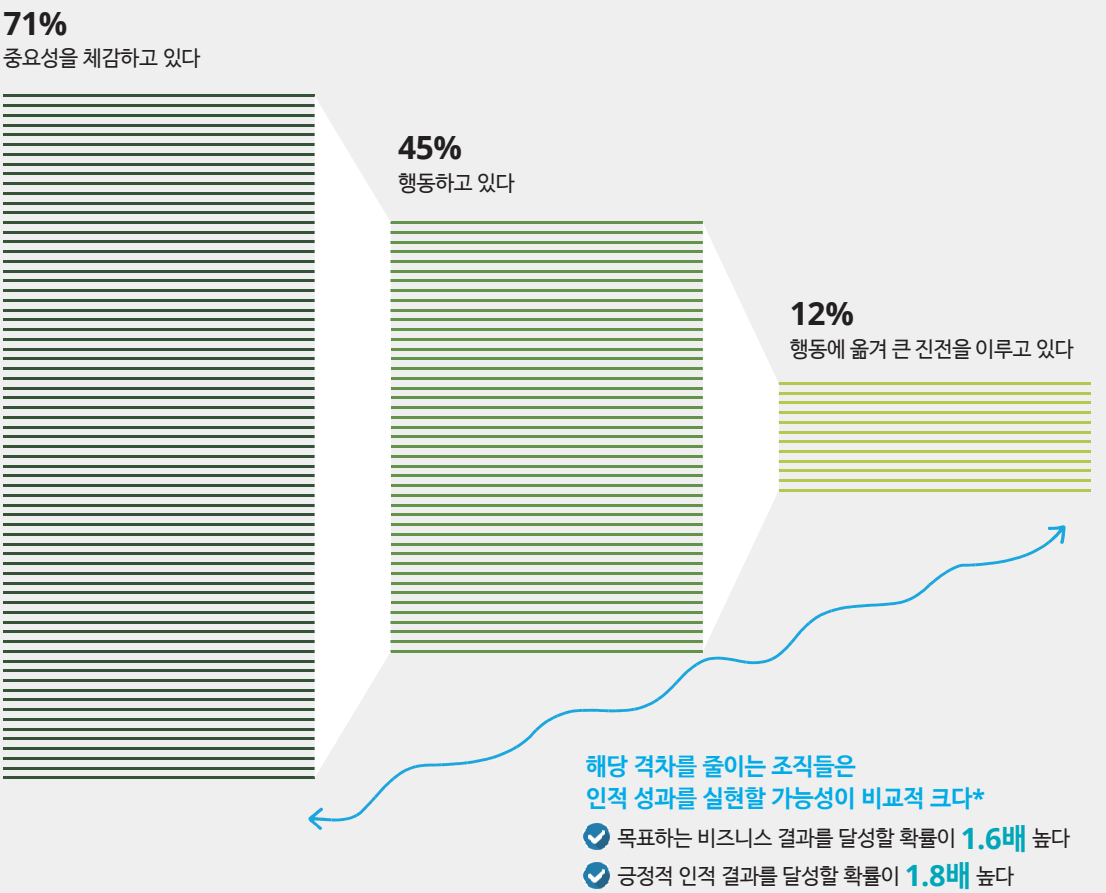


그림 1: 지식과 실행의 격차

응답자들은 직장 내 마이크로 문화를 조성하는 것이 중요하다고 인식했으나, 의미 있는 진전을 이루기 위해 행동으로 옮기는 경우는 드물었다.

질문: 개별 팀과 워크그룹에서 문화, 유동성, 민첩성, 다양성을 구축하는 것이 조직의 성공에 얼마나 중요한가? 이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 진전을 이루었는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

일부 리더들은 근로자를 지원하기 위해 각기 다른 행태와 프랙티스를 의도적으로 육성한다는 생각에 거부감을 드러내기도 한다. 실제로 어떤 프랙티스는 규제에 부합하기 위해 표준화가 필요하다. 하지만 모든 독특한 프랙티스와 행태를 단일화하려 한다면 조직의 민첩성이 악화되고 근로자 경험에도 부정적 영향을 미쳐 퇴사율이 높아질 수 있다. 미국 대형 소비재 기업에서 최고성장책임자(CGO)로 일했던 산지브 가지왈라(Sanjiv Gajiwala)는 마이크로 문화와 조직 민첩성 사이에는 직접적 연관성이 있으며, "변동성이 일상적으로 발생하는 환경에서 '단일 문화'는 극도로 취약하다"고 말했다.[9]

팬데믹 이후 조직문화가 어떻게 변화했느냐는 질문에 대부분 리더들은 개선됐다고 답했다(60%). 일부 이유는 하이브리드 또는 원격 업무가 늘면서 마이크로 문화가 증가했기 때문일 수 있다.[10] 이는 언론에서 보도되듯이 직원의 사무실 복귀의 이유로 강력한 공동의 조직문화가 필요하기 때문이라고 강조하는 일부 기업의 주장과 반대되는 현상이다. 최근 연구에 따르면, 이러한 조직 정책은 근로자 경험에 부정적 영향을 줄 수 있다[11] 딜로이트 서베이 결과, 고위급 리더들은 마이크로 문화의 가치를 낮게 평가했지만, 실무를 담당하는 디렉터와 근로자들은 조직의 성공에 마이크로 문화가 중요하다고 인식했다(그림 2).

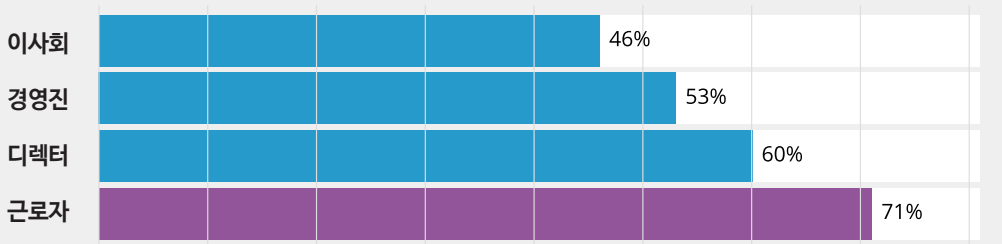
인적 지속가능성의 새로운 시대가 도래한 만큼 각각의 팀이 자신들만의 일의 방식, 절차, 규범을 정해 이행하도록 자율성을 주는 것이 더욱 중요해지고 있다. 조직의 목표에서 어긋나지 않는 범위에서 근로자에게 자율성을 부여하면 비즈니스 결과와 인적 결과를 개선하는 촉매제가 될 수 있다.[12]

> **"변동성이 일상적으로 발생하는 환경에서 '단일 문화'는 충격에 극도로 취약하다."**
>
> 산지브 가지왈라(Sanjiv Gajiwala)

그림 2: 마이크로 문화에 대해 리더와 근로자 간 입장 차이가 크다

직장 내 마이크로 문화의 중요성에 대해 고위급 리더와 디렉터, 근로자 간 견해 차이를 보였다

질문: 각 개별 팀과 워크그룹에서 문화와 유동성, 민첩성, 다양성을 구축하는 것이 조직의 성공에 매우 또는 극도로 중요하다고 생각하는가?



출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

마이크로 문화를 강화해야 한다는 조직 내 신호

- 경영진 리더들이 조직문화가 제대로 지켜지지 않아 재정비가 필요하다고 느끼고 있다.
- 팀, 오피스, 기능별 일의 방식을 수정할 때 근로자들이 자신만의 규범과 일의 방식을 정립하고 있다.
- 혁신과 민첩성이 악화되는 이유가 근로자들이 조직 전체의 일괄적 프로세스와 정책에 함몰돼 있기 때문으로 생각된다.
- 현재의 일괄적 조직문화가 최고의 인재를 확보하는 데 걸림돌이 되고 있다.
- 정해진 업무시간 등 오랫동안 유지돼 온 일의 방식이 더 이상 근로자와 관리자의 니즈에 부합하지 않는다는 주장이 제기된다.

이제 조직문화는 '마이크로' 방식으로 접근하는 것이 중요하다

근로자가 선호하는 일의 방식이 변화하고 기술이 발전하면서 직장 내 마이크로 문화가 점차 중요해지고 있다.

1) 하이브리드 및 원격 근무 증가 관리자들은 하이브리드 업무 환경에서 조직문화를 조성하는 데 어려움을 겪고 있으며, 단일한 문화를 강요하는 과거의 모델은 하이브리드 업무환경에서는 효과를 발휘하지 못한다는 점을 인식하고 있다. 최근 조사에 따르면, 원격 및 하이브리드 근무가 근로자 경험에 큰 영향을 미쳐, 퇴사율을 35% 낮추고 직원 만족도를 개선시키는 것으로 나타났다. 실제로 미국 HR 리더 중 61%는 사무실 근무 환경보다 하이브리드 근무 환경에서 문화가 훨씬 중요한 역할을 한다고 답했다.[13] 한편 기업 리더 1/3은 원격 근무로 조직문화가 약화됐으며, 경영진이 이를 명분으로 사무실 복귀 정책을 내세울 수 있다는 우려를 표했다.[14] 전 세계 근로자 중 약 70%가 하이브리드 근무를 선호하는 만큼, 리더들은 사무실 근무를 강제하는 것 외에 팀 문화를 육성할 수 있는 새로운 방식을 모색할 필요가 있다.[15]

마이크로 문화가 하이브리드 및 원격 근무 환경에서 그에 맞는 문화를 조성하는 솔루션이 될 수 있다. 팀 차원으로 초점을 맞춤으로써 관리자와 근로자는 어디에서 어떻게 협업해야 최상의 결과를 낳을 수 있는지 함께 논의할 수 있다. 최근 연구에 따르면, 하이브리드 팀에 속한 근로자들은 팀 내 결속력이 더 강한 반면 조직 전반의 결속력은 더 낮은 것으로 나타났다.[16] 하지만 업무 장소와 일정에 대한 자율성이 많은 근로자들은 그렇지 않은 근로자보다 팀과 조직에 연결돼 있다는 인식이 강했고, 근로자들의 연결성이 강할수록 업무 성과도 뛰어난 것으로 나타났다.[17]

2) 인력 다양성 심화 인력 다양성이 전례없이 심화되고 있다. 지역은 물론 고용 형태(임시직, 긱, 정규직, 파트타임), 근무 형태(사무실, 하이브리드, 원격), 인구통계(생애 단계, 교육 수준, 정체성), 동기나 사고방식 네트워킹 스타일까지 모두 다르다. 이 같은 환경에서 단일한 조직문화만을 강조하면 근로자들의 니즈를 충족할 수 없다.

MIT-슬론 매니지먼트 리뷰(Sloan Management Review)의 인력 생태계 공동 서베이에 따르면, 응답자의 80%가 외부 근로자들이 조직문화에 참여하는 것이 중요하다고 답했으나, 내부 직원과 외부 근로자 관리를 통합해서 관리하는 비율은 18%에 그쳤다.[18] 하지만 외부 근로자들을 조직의 단일한 문화에 통합하는 것은 실질적, 법적인 문제로 인해 여러 어려움이 있을 수 있으므로, 마이크로 문화로 접근하는 것이 더욱 바람직하다. 미국 사진 서비스 기업 플랜오마틱(PlanOmatic)의 코리 코브리가루(Kori Covrigaru) 최고경영자(CEO)는 "외부 근로자들은 여러가지 일을 하는 긱(gig) 근로자들로, 자기 자신이 브랜드이자 문화이다. 주간 1~2일 우리와 일하는 사람들에게 회사의 핵심 가치와 문화에 동참하라고 하기는 어렵다. 이들에게 일괄적 솔루션을 적용하기 어렵기 때문에 균형을 맞추는 방법을 모색하고 있다"고 설명했다.[19]

전 세계에 분산돼 있는 팀의 구성원들은 다양한 정체성을 지니기 때문에, 마이크로 문화는 팀이나 기능간의 유의미하고 깊은 연결을 가능하게 한다. 모든 이에게 단일한 규범을 적용해 동일

성을 추구하기보다는 개인과 팀의 다양성을 존중하고 이를 공정성을 이루기 위해 활용할 수 있다.

3) 기술 발전 일부 리더들은 신기술을 활용해 조직 전반의 일의 진행 방식을 파악할 수 있게 되어, 어느 정도의 통제력을 확보했다고 생각해 마이크로 문화를 수용하는 데 대한 거부감이 줄었다. 예를 들어, 자연어처리(NLP) 기술로 조직 전반에서 사용하는 협업 플랫폼에 등장하는 각기 다른 용어와 표현의 미묘한 문화적 요인을 분석해 잠재적 문제와 개선 기회를 파악할 수 있다. 생성형AI 툴은 조직 차원의 정보를 통합 및 해석해, 기존 데이터를 활용하고 실시간으로 인사이트를 도출할 수 있다. 일례로, 한 글로벌 제약사는 협업 플랫폼 데이터에 기반해 실시간으로 직원 감정을 파악할 수 있는 시스템을 구축하여, 조직문화의 특정 지점을 지속적으로 모니터링하고 주의를 요하는 지점을 파악하고 있다.[20]

4) 현장 근로자의 의사결정 자율성 강화 필요성 신기술의 활용으로 고객과 가장 가깝게 대면하는 근로자들이 고객 니즈를 재빨리 감지해 대응할 수 있게 됐다. 리더들은 이러한 현실을 고려해, 고객을 직접 대면하는 근로자들에게 데이터 접근 권한을 제공해 자율성을 가지고 의사결정을 할 수 있도록 해야 한다. 일례로, 미쉐린(Michelin)의 공장 현장 근로자는 다양한 종류의 타이어 재고를 시각화하여 실시간으로 보여주는 디지털 워크플로우 보드를 이용해, 어떤 종류의 타이어 생산을 우선시해야 하는지 결정할 수 있다. 이렇게 현장 근로자가 데이터에 기반해 자신의 전문성을 활용할 수 있도록 자율성을 부여한 결과, 연간 생산량이 증가했고, 민첩성이 강화됐으며, 근로자 참여도 개선됐다.[21]

5) 근로자 자율성 증대 오늘날 근로자들은 그 어느때보다 자신이 일하는 장소, 시간, 방법에 대해 더 많은 선택권과 영향력을 행사하고 있다.[22] 또한 근로자들은 소속 팀의 일의 방식을 반영한 마이크로 문화를 선호한다. 딜로이트 서베이 결과, 근로자 3명 중 1명은 소속 팀의 마이크로 문화가 직장 경험에 가장 중요한 요인이라고 답했다.

6) 인적 지속가능성의 중요성 심화 인적 지속가능성은 점차 근로자 경험과 조직이 인간과 사회에 기여하는 데 핵심 요인이 되고 있다. 영국 프로페셔널 대상 서베이에서 응답자의 80%는 구성원을 지원하는 조직문화를 조성하는 것이 조직의 목표 중 하나가 돼야 한다고 답했다.[23] 조직 리더들은 구성원을 지지하는 문화의 전반적인 가이드라인을 수립할 수 있지만, 이를 마이크로 문화로 만들어 근로자의 니즈와 우선순위를 파악하여 커리어 개발을 지원하는 등 실질적으로 이행하는 것은 주로 관리자들이다.

7) 인수합병(M&A) 활동 인수 또는 합병한 회사는 그만의 독특한 문화를 지니고 있다. M&A 후 표준화돼야 할 부분은 분명히 있지만, 새로 합류한 조직의 독특한 문화를 완전히 없애는 것이 비즈니스 결과에 악영향을 미칠 수 있다는 점을 대다수 리더들은 인지하고 있다. 이는 마이크로 문화를 수용할 수 있는 기회이다. 스위스 바이오테크 및 메디컬 솔루션 기업 로슈(Roche)의 최고사람책임자(CPO)인 크리스티나 A. 윌버(Cristina A. Wilbur)는 "인수한 기업의 문화를 훼손하지 않고 로슈의 조직문화에 융합되도록 하는 것이 가장 중요하다. 한 기업을 인수해 그만의 문화를 완전히 없애면 그 기업을 인수한 본래의 의미를 잃게 되는 것이다. 문화도 중요한 의미를 지닌다"고 말했다.[24]

직장 내 마이크로 문화 조성의 이점과 장애물

마이크로 문화를 조성한다고 해서 조직 전체의 문화를 버려야 하는 것은 아니다. 조직문화는 조직 리더들이 가치와 공동의 비전 및 목표를 제시하는 방향으로 전환하고, 개별 팀이 성공을 위한 각자의 일의 방식을 수립하도록 자율성을 부여해야 한다. 뚜렷한 정체성을 지닌 조직문화는 변하지 않는 '북극성' 역할을 하고, 개별 팀과 그룹은 각각의 니즈와 이익에 따라 유연한 방식으로 일의 방식을 정립해 나가면 된다.

네덜란드 생명과학 및 종합화학 기업인 로열디에스엠(Royal DSM)은 '소함대 스타일'(flotilla-style) 조직문화를 추구한다. 중앙에서 전략과 전사적 방향성을 제시하고, 긍정적인 결과를 도출하기 위해 자율성을 부여 받은 애자일한 팀은 마이크로 문화를 조성한다. 회사는 올바른 방향으로 항해할 수 있는 지침을 각각의 소함대에 제공하지만, 각각의 소함대는 독립적으로 규범과 행동 방식을 정한다.[25]

하지만 마이크로 문화를 조성할 때의 리스크도 배제할 수 없다. 특정 마이크로 문화가 조직의 핵심 가치에 부합하지 않는다면

마이크로 문화가 조직과 대립하는 구도가 발생해 조직 전체의 목표 달성에 부정적 영향을 줄 수 있다. 일의 방식이 팀마다 상이한 데서 불평등하다는 인식이 생기거나, 마이크로 문화간 교류가 불분명하거나 제대로 기능하지 않아 협업이 줄 수도 있다. 또 조직 내 다른 부서로 이동할 때 각기 다른 규범과 일의 방식에 적응하는 것이 힘들어 근로자가 변화에 대한 피로감을 느낄 수도 있다. 이러한 리스크를 방지하기 위해 조직은 마이크로 문화간 명확한 접점을 위해 커뮤니케이션과 조율을 우선시하고 이를 통해 기능간 지역간 협업이 가능하도록 해야 한다.

마이크로 문화를 조성하는 요인

조직과 리더, 팀, 근로자가 마이크로 문화를 받아들이는 방식에 영향을 미치는 요인은 많다. 마이크로 문화의 수와 유형은 다음의 특징에 따라 조직마다 상이하다.

- 의사결정 속도와 방식(예: 컨센서스 기반, 분산형)
- 인력 다양성(예: 인력 유형 및 정체성의 다양성)
- 지역적 다양성
- 거버넌스 접근법(예: 지휘 및 통제, 탈중앙화)
- M&A 활동
- 규제 감독
- 리스크 용인
- 규모 및 조직 성숙도
- 근무환경 모델(예: 원격, 하이브리드, 사무실)

조직 리더들이 마이크로 문화를 수용하면 다음과 같은 긍정적 결과를 얻을 수 있다.

1) 필요 인력 확보 조직의 주요 문화에서 변주된 다양한 마이크로 문화를 창출하고 논의하면, 필요한 스킬을 갖춘 다양한 유형의 근로자를 유치하는데 도움이 된다. 디지털 전환을 실행 중인 한 헬스케어 기업은 고도의 기술을 보유한 인재가 필요했는데, 테크 팀이 스타트업과 비슷한 마이크로 문화를 갖추고 있어 소프트웨어 개발자의 기대와 선호도를 충족시킬 수 있었다.

2) 비즈니스 결과 개선 일하기 좋은 곳이라는 평가를 받는 기업은 시장 경쟁에서도 앞서 나간다. 그러한 성공의 핵심 동인은 문화다.[26] 마이크로 문화를 통해 리더들은 팀의 일하는 방식을 조정할 수 있으며, 이는 근로자의 능력과 함께 비즈니스 결과도 개선된다. 또한 문화에 대해 관심을 쏟는 근로자들은 그렇지 않은 근로자보다 성과가 37% 높고, 조직에 계속 머무를 확률도 36% 높았다.[27]

3) 미래 수요와 변화를 예측하고 대응하는 능력 강화 마이크로 문화는 고객과 시장, 근로자, 이해관계자 니즈에 민첩하게 대응하는 조직의 능력을 강화한다. 조직 전반의 원칙을 중심으로 마이크로 문화를 조성할 수 있는 자율성을 부여하면, 동일한 목표를 지향하지만, 목표 달성을 위한 방법에서 자율성과 유연성을 발휘할 수 있다.[28] 일례로, 미 항공우주국(NASA)은 유연성을 강화하기 위해 마이크로 문화를 조성한다. NASA의 수석 테크놀로지스트인 니콜라스 스카이트랜드(Nicholas Skytland)는 "NASA는 인력이 여러 곳의 우주 및 연구 센터에 분산돼 있기 때문에 자연스럽게 다양한 마이크로 문화가 형성됐다. 이 덕분에 NASA는 일을 효과적으로 분배하고, 유연하게 유지할 수 있다"고 말했다.[29]

4) 인적 지속가능성을 향한 진전 팀 문화간 유동성을 적극 포용하면 관리자들의 팀 웰빙 목표를 지원하는 능력이 강화된다. 실제로 딜로이트 서베이 결과, 관리자의 70%는 기업문화가 팀원에 대한 지원을 어렵게 만드는 내부 장벽으로 작용한다고 답했다.[30] 일하는 방식이 팀 구성원의 독특한 니즈에 맞춰진다면, 조직은 근로자의 웰빙 니즈를 더욱 훌륭히 충족할 수 있다.

마이크로 문화를 성공적으로 조성하는 방법

마이크로 문화가 성장할 수 있는 환경을 조성하려면 조직 리더십, 팀 리더, HR 사이 조율이 필요하다. 마이크로 문화를 촉진하기 위해 조직은 다음의 단계를 고려해야 한다.

1) 일에 초점을 맞춰 마이크로 문화를 정립하라

어디에서 어떻게 마이크로 문화를 창출하고자 하는지 결정하기 위해, 우선 일에 초점을 맞출 필요가 있다. 마이크로 문화가 형성되는 근본적 동인이 일이기 때문이다. 조직이 달성하고자 하는 결과부터 역추적하여 일의 점차 작은 단위로 정리하면, 어디에서 어떻게 무엇을 할지 파악할 수 있다.

일부의 경우 이러한 방식으로 전통적 기능별 사일로를 뛰어넘는 직장 내 마이크로 문화를 형성할 수 있다. 예를 들어, 독립적으로 일하지만 특수장비가 필요하여 주로 현장에서 일하는 IT 인프라 전문가들을 위한 마이크로 문화가 존재하는 반면, 협업이 중요하지만 위치나 시간의 구애를 받지 않는 고객관계 매니저나 HR 비즈니스 파트너를 위한 원격 및 유연 근무의 마이크로 문화가 존재한다.

2) 마이크로 문화를 인력 주기에 통합하라

채용, 성과 관리, 개발, 인력 배치 등 인력 프로세스는 팀, 기능, 지역의 독특한 문화에 유연하게 적응해야 한다. 인재 확보를 위해 채용 팀의 독특한 문화적 요인을 채용 관련 커뮤니케이션에 반영할 수 있다. 조직이 고객을 세분화해 맞춤형 대응을 하는 것과 마찬가지로 내외부 인재를 확보할 때에도 특정 마이크로 문화의 메시지와 프랙티스를 맞춤형 채용 전략으로서 활용할 필요가 있다.

이러한 채용전략은 마이크로 문화에 가장 적합한 인재를 팀에 배치하는 등 팀 레벨에서도 활용 가능하다. 일례로, 제조업체 ACS는 인재 채용 프로세스에 행동 평가를 도입하여 행동 프로필과 팀 문화에 맞는 더 높은 수준의 후보자를 팀에 배치하여 팀의 생산성을 높이고 채용 효율성을 개선했다.[31]

보상은 마이크로 문화 행동을 강화하는 강력한 수단이 될 수 있다. 리더는 성과 관리 프로세스와 보상 체계가 팀의 일하는 방식에 부합하는, 적어도 충돌하지 않는 행동을 촉진하도록 해야 한다. 구글 클라우드(Google Cloud)는 마이크로 문화를 성과 관리 프로세스에 내재화했다. 구글 클라우드는 구글의 여타 사업부와 달리 소비자와 직접 대면하는 B2B 기업이므로, 고객에 대한

공감능력을 강화할 수 있는 고유한 마이크로 문화가 필요하다. 구글의 성과 리뷰 프로세스 상 팀워크 항목에 고객 공감의 원칙을 내재화하여 모든 구글러들에 대해서 팀워크 역량이 강조되는 반면, 클라우드 구글러들의 팀워크 평가는 고객 공감 문화에 좌우된다.[32]

3) 관리자, 팀 리더, 경계를 넘나드는 사람들을 활용하여 다양한 마이크로 문화를 '모듈러'(modular) 방식으로 운영하도록 지원하라

마이크로 문화가 형성되면 통제의 중심이 조직의 리더십으로부터 분산화되지만, 리더들은 여전히 조직 전체에 적용할 수 있는 기본 원칙을 수립하고 설명함과 동시에 관리자들이 여러 팀 사이의 연결을 지원하는 중요한 역할을 한다. 관리자와 팀 리더들은 팀간 접점의 역할을 하며 상이한 문화를 조율해 공동의 목표를 달성하도록 한다.

한 주요 소비재 회사의 성장 본부에는 혁신팀, 연구개발(R&D)팀, 마케팅팀이 소속돼 있는데, 이들은 모두 호기심이라는 기본 원칙으로 연결돼 있지만 각 기능 팀의 업무특성에 맞는 마이크로 문화를 가지고 있다. 기술적으로 매우 발전되어 있어 교육과 탐색에 기반한 마이크로 문화가 조성된 R&D팀은 업무에 대한 중장기적 관점을 가지고 있다. 반면 마케팅팀은 소셜미디어 트렌드에 맞는 바이럴 콘텐츠를 생산해야 하므로 속도와 창의력을 우선시한다.[33] 이들 3개 팀은 마이크로 문화가 서로 다르지만, 호기심이라는 공통된 가치를 기반으로 팀 리더들은 더욱 많은 협업과 참여를 촉진시킬 수 있다.

조직 네트워크 분석은 마이크로 문화를 넘나드는 '모듈러' 협업의 접점을 파악하는 데 도움이 된다. 이 분석을 통해 다수의 마이크로 문화간 중첩되는 사람들을 파악할 수 있을 뿐 아니라, 아니라 두 마이크로 문화가 최적의 수준으로 협업하지 못하는 상황도 파악할 수 있다.[34]

제너럴모터스(GM)는 조직 네트워크 분석을 기반으로 애자일 팀을 구성하여 혁신과 변화를 촉진했다. 애자일 팀은 네트워크 내 다양한 역할을 활용하여 새로운 일하는 방식을 개발하고 실행했다.[35] 예를 들어, GM이 한 테크 기업을 인수했을 때, 그 기업의 창립자가 주도한 마이크로 문화를 보호하기 위해 의도적으로 팀을 GM의 조직문화로 흡수하지 않았다. 대신 '경계 확장자'(boundary spanner)들을 파악해 이들이 기업가팀과 운영팀 간의 접점 역할을 하면서 인수 기업의 엔지니어링이나 테스팅 역량을 활용했다. 이러한 마이크로 문화를 보존한 덕분에 GM은 세계 최초로 자율주행 테스트 차량을 대량 생산하는 자동차사가 될 수 있었다.[36]

4) 마이크로 문화를 지속적으로 감지할 수 있도록 툴과 데이터를 제공하라

조직 차원에서 서베이 기반 툴, AI, 여타 데이터 수집 및 분석 메커니즘에 투자하면 마이크로 문화를 실시간 파악할 수 있다. 마이크로 문화를 지속적으로 감지하면 잘못된 방향으로 가는 팀이나 그룹을 바로잡을 수 있으며, 최상의 프랙티스나 학습을 모범사례로 모든 팀에 공유할 수도 있다. 이러한 접근법으로 워크그룹의 기능에 대한 인사이트를 얻을 수 있고, 리더들은 마이크로 문화에 대한 엄격한 통제도 완화할 수 있다.[37]

일례로, 네덜란드 소프트웨어 기업 킨코프(KeenCorp)는 그룹 단위로 데이터를 집계하고 익명화하여 내부 이메일 및 채팅을 분석했다. 이를 통해 문화와 참여도를 측정하고 잠재적 문제들을 파악했다.[38] 예를 들어, 특정 마이크로 문화 내에서 미묘한 공격성이 감지된다면, 참여도 패턴을 조사하고 분석하여 이를 통해 정상적 패턴과 비정상적 패턴을 구분했다.

마이크로 문화의 미래에 대한 기대감

조직 리더들은 마이크로 문화를 인정하고 장려하면 조직의 정체성과 초점이 흔들릴 수 있다고 우려한다. 하지만 새로운 데이터와 기술을 신중하게 활용해 다양한 마이크로 문화를 이해함과 동시에 경계가 허물어진 HR 기능에 기반하여 관리자들이 각각의 문화에 대한 주인의식을 느끼게 된다면, 통제와 자율성 간 적절한 균형을 맞출 수 있다.

이미 존재하는 문화를 수동적으로 무시하거나 의도적으로 위축시키는 등 마이크로 문화를 수용하지 못하면 근로자와 리더십 간 갈등이 발생할 수 있고, 비즈니스 성과와 인적 성과를 달성하는 데 부정적 영향을 미친다. 따라서 조직 리더와 관리자, 근로자들은 조직의 기본 원칙에 부합하는 마이크로 문화를 힘을 합쳐 조성해야 한다. 그 결과로 협업 개선, 비즈니스 및 인적 결과 개선, 민첩성 강화 등 조직의 장기적 성공에 필요한 핵심 요인들이 모두 개선될 것이다.

주석

1. Roberta Matuson, “So you want to quit your brand-new job…,” Harvard Business Review, December 6, 2021.
2. Human Capital Institute, “Why new employees quit,” December 3, 2019; Rachel Pelta, “Great resignation: Survey finds 1 in 3 are considering quitting their jobs,” Flexijobs, accessed December 15, 2023.
3. Notre Dame Deloitte Center for Ethical Leadership, “Do corporate values make a difference?,” University of Notre Dame, accessed December 15, 2023.
4. Deloitte, “Catalyze culture change in the workplace for sustained results,” accessed December 15, 2023.
5. Edgar H. Schein, “Coming to a new awareness of organizational culture,” MIT Sloan Management Review, January 15, 1984.
6. Robert Walters, “Professionals report leaving a job due to poor cultural fit,” accessed December 15, 2023.
7. The use of “global” and “local” in this context extends beyond the geographic sense of the words.
8. Online interview with Robin Leopold, chief human resources officer, JPMorgan Chase, 2023.
9. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth officer of a leading US consumer products company, 2023.
10. Kylie Matthews, “How businesses are adapting to the post-pandemic cultural shift,” CEO Magazine, July 29, 2022.
11. Gallup, “Indicators: Hybrid work,” accessed December 15, 2023.
12. Holger Reisinger and Dane Fetterer, “Forget flexibility. Your employees want autonomy.,” Harvard Business Review, October 29, 2021.
13. Alex Christian, “How should HR respond to the rise of workplace microcultures?,” HRM, November 10, 2022.
14. Schein, “Coming to a new awareness of organizational culture.”
15. Johnny Wood, “Hybrid working: Why there’s a widening gap between leaders and employees,” World Economic Forum, December 20, 2022.
16. Oliver Pickup, “How hybrid working brings teams closer but also creates ‘micro cultures’ and internal conflicts,” Worklife, January 10, 2023.
17. Harvard Business Review, “Revitalizing culture in the world of hybrid work,” November–December 2022.
18. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, and Jeff Schwartz, Orchestrating workforce ecosystems, MIT Sloan Management Review and Deloitte, May 2022.
19. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jeff Schwartz, and Robin Jones, Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies, The MIT Press (2023).
20. Aware, “Filling gaps between traditional employee experience surveys,” accessed December 15, 2023.
21. Andrew Hill, “Power to the workers: Michelin’s great experiment,” Financial Times, May 11, 2017; Patrick Gilbert and Ann-Charlotte Teglborg, “Empowering employees in the age of the digital revolution: A practical approach,” ESCP Business School, November 4, 2022.
22. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Lauren Kirby, and John Forsythe, Harnessing worker agency, Deloitte Insights,January 9, 2023.
23. 31% probably should, 49% definitely should; Deloitte’s power of purpose research and analysis 2022.

24. Altman, Kiron, Schwartz, and Jones, Workforce Ecosystems.
25. DSM, “Preparing the future people & organization strategy,” accessed December 15, 2023.
26. Ted Kitterman, “5 ways workplace culture drives business profitability,” Great Place To Work, February 13, 2023.
27. Harvard Business Review, “Revitalizing culture in the world of hybrid work.”
28. Alicia Boisnier and Jennifer A. Chatman, “The role of subcultures in agile organizations,” American Psychological Association, 2003, pp. 87–112.
29. Nick Skytland, “The future of work,” Nasa, October 17, 2019.
30. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?, Deloitte Insights, June 20, 2023.
31. Humantelligence, “Customer stories,” accessed December 15, 2023.
32. Online interviews with Heather Riemer, chief of staff to the CEO; Monica Morrella, head of strategy and business operations; and Tracey Arnish, vice president and head of HR; Google Cloud, 2023.
33. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth officer of a leading US consumer products company, 2023.
34. Mark S. Granovetter, “The strength of weak ties,” American Journal of Sociology 78, no. 6 (1973), pp. 1360–1380.
35. Rob Cross, Heidi Gardner, and Alia Crocker, Networks for agility: Collaborative practices critical to agile transformation, Connected Commons, March 2019.
36. Ibid.
37. Deloitte, “Beyond productivity: The journey to the quantified organization,” accessed December 15, 2023.
38. Keencorp, “Maximize your most valuable asset with the leader in workforce analytics,” accessed December 15, 2023.

7장. 경계 없는 HR의 부상

특정 기능 부서에서 하나의 분야로 진화

경계 없는 일의 미래가 성큼 다가오면서 HR(human resources)은 기존의 고립된 기능 부서에서 벗어나 구성원, 비즈니스, 지역사회와 통합된 경계 없는 하나의 분야로 진화하고 있다.

경계 없는 세상의 새로운 요구에 부응하기 위해, HR도 경계를 허물고 인력 관리의 책임을 지는 특정 기능 부서에서 구성원, 사업, 지역사회와 함께 창조하고 통합할 수 있도록 진화해야 한다. HR 전문성은 HR만의 전유물로 남아서는 안 되며 조직 내 모든 구성원들이 책임지고, 역량을 갖추어 비즈니스 전반에 걸쳐 복잡한 문제에 대한 해결책을 모색해야 한다.

구성원의 잠재력을 실현하는 것은 조직의 성과 달성을 위해 물리적 자원을 활용하는 것만큼이나, 아니 그보다 더 중요해졌다.[1] 비즈니스, 기술, 세상이 급변하면서 전례없는 수준의 민첩성, 책임, 인적 성과의 창출이 필요해진 만큼, 단 하나의 기능 부서만으로는 이에 대응할 수 없다. HR 내외부의 HR 전문성이 여타 기능의 전문성과 함께 매우 중대한 요인으로 떠오를 것이다.

인간-기계 상호작용이 급증하면서 HR-IT 간의 긴밀한 협업의 필요성도 심화되고 있다. 공장 자동화 솔루션 기업 로크웰 오토메이션(Rockwell Automation)의 크리스 나르데치아(Chris Nardecchia) 최고정보책임자(CIO)는 최고HR책임자와 긴밀히 협업하며, "디지털 전환의 결과를 달성하는 과정에서 리더십과 문화, 스킬, 행동 사이에는 뗄 수 없는 연관성이 있기 때문"이라고 설명했다. 로크웰은 이러한 협업 덕분에 비즈니스 프로세스가 개선돼, 총 주문 주기가 75% 단축됐다.[2] 특히 생성형인공지능(generative AI)의 영향으로 디지털 전환이 이뤄진 조직에서는 인간의 역량과 스킬이 더욱 중요해질 것이다. 실제로 세계경제포럼(WEF)에 따르면, 모든 근로자에게 갈수록 중요해지는 10대 스킬 중 하나로 인재 관리가 꼽혔다.[3]

업무가 더욱 역동적으로 변함에 따라 HR은 여러 단계를 거쳐야 되는 기능 부서에서 탈피해 실제 업무 현장 가까이에 있어야 한다. 이와 마찬가지로 인력 데이터와 AI를 책임감 있게 활용하려면 HR이 IT, 리스크, 윤리 부서와 긴밀히 협업해야 한다. 책임감 있는 비즈니스 프랙티스의 추구, 즉 환경·사회·거버넌스(ESG) 문제는 HR이 기업의 사회적 책임(CSR), 다양성, 형평성 및 포용성(DEI), 재무, 운영, 마케팅 및 공공 관계와 같은 다른 부서 및 그룹과 긴밀히 협력할 필요가 있음을 의미한다. 특히, 인간 지속가능성의 중요성이 증가함에 따라 이러한 협업은 더욱 중요해지고 있다.

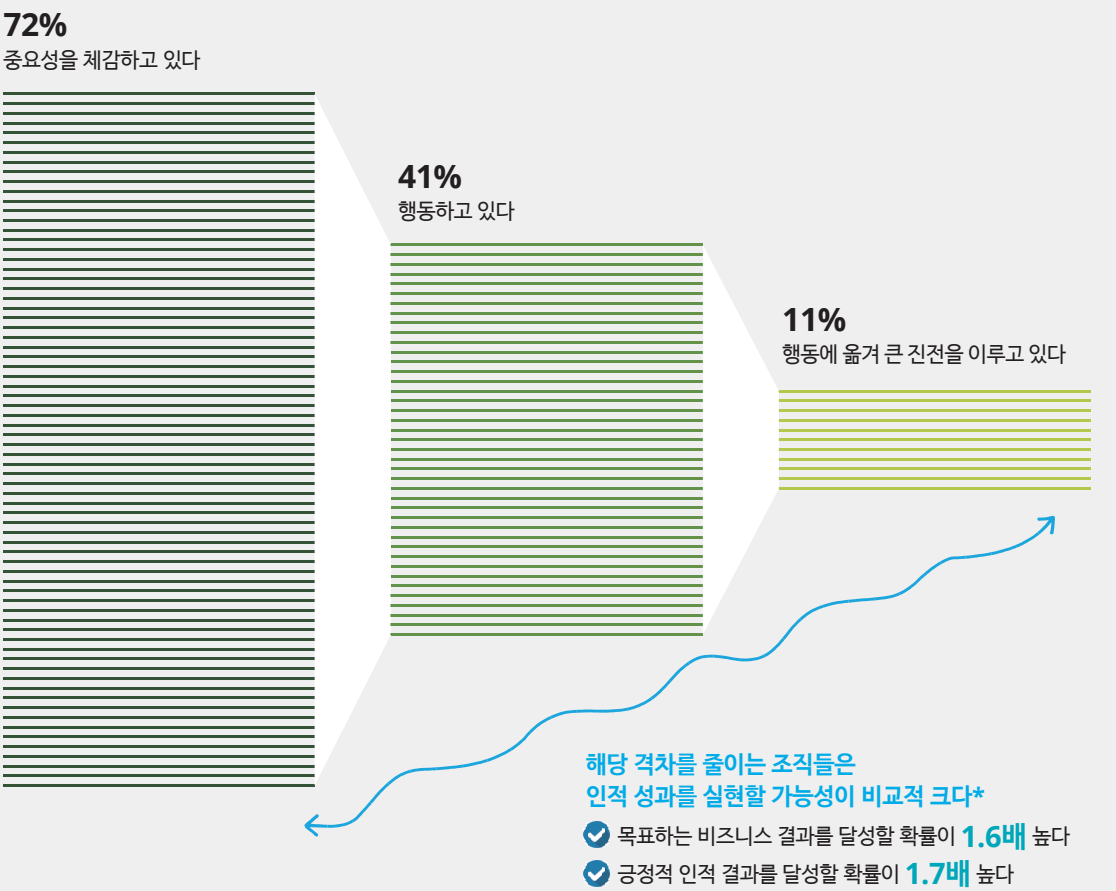
HR 전문성(people expertise)이란?

HR 전문성은 채용부터 퇴직까지 인력 전주기에 걸쳐 비즈니스 결과(예: 생산성)와 인적 결과(예: 경력 개발)를 달성하기 위해 근로자들을 개발하고 동기를 부여하고 배치하는 방식에 대한 지식과 이해를 뜻한다. 개인 차원에서 HR 전문성은 자기 자신과 동료들의 성과를 증폭시키는 방법을 이해하는 것이다. 이는 피드백 제공, 개발 기회 탐색 및 지원, 문화 조성, 긍정적 팀워크 참여 등으로 가능하다.

그림 1: 지식과 실행의 격차

응답자들은 HR이 다기능 분야로 전환하는 것이 중요하다고 인식했으나, 의미 있는 진전을 위해서 행동으로 옮기는 경우는 드물었다.

질문: HR이 특정 기능 부서에서 일을 조율하는 다기능 분야로 전환하는 것이 조직의 성공에 얼마나 중요한가?
이 문제를 해결하기 위해 귀사의 조직은 얼마나 진전을 이루었는가?



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jefferey Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

HR을 바라보는 새로운 시각

HR 기능이 경계 없는 다기능으로 전환된 사례는 아직 소수다. 우선 경계 없는 HR을 정의하자면, 새로운 프랙티스, 스킬, 지표, 기술을 채택하고 경우에 따라서는 구조조정 등의 사고 방식의 전환을 의미한다. 경계 없는 HR은 다음의 경계를 허물어 HR 전문성 분야를 비즈니스 곳곳에 내재화한다.

- **HR과 여타 기능 간 경계** 공동으로 비즈니스 문제를 해결하기 위해 HR 전문성이 모든 기능 분야로 통합된다. HR을 포함한 모든 기능 분야는 공동의 비즈니스 및 인적 결과를 도출하기 위해 협업하고 스스로를 평가할 필요가 있다. 이러한 경계가 허물어지면서, 기능 부서들이 상호 통합될 뿐만 아니라 전통적으로 인간을 다루는 기능 부서들 자체가 의사결정 과학과 행동경제학 등 여타 연관 분야 및 심리학, 사회학, 인류학 등의 학문 분야와도 통합되고 있다.

- **HR, 근로자, 리더, 관리자들 간 경계** 이사회와 경영진부터 일반 직원까지 조직 내 모든 구성원은 이제 HR 전문성을 갖춰야 하고 인적 성과에 상호 책임을 져야 한다. HR은 인사 관리 민주화를 통해 리더, 관리자, 근로자들에게 자동화와 AI로 지원되는 플랫폼을 제공하여, 그들이 스스로 HR 관련 작업을 더 많이 수행할 수 있도록 도구, 정보, 실시간 데이터를 제공한다. HR은 인사 분야를 HR만의 전유물로 남겨두기 보다 조직 내 모든 역할에 걸쳐 이 분야에 대해 육성하여 이 분야의 소비자가 아닌 생산자가 되어야 한다.

- **'직무(job) = 일(work)', '직원(employee)=근로자(worker)' 방정식이 정한 경계** HR은 여타 기능과 협력해 직원부터 파트너, 다양한 형태의 근로자, 스마트 머신까지 일을 수행하는 모든 자원의 스킬을 유동적으로 조율해야 한다. 사람들은 더 이상 일을 직무와 같은 개념으로 보지 않는다. 대신 인간의 스킬은 진화하는 업무 요구에 따라 유연하게 배치할 수 있다.

- **HR과 외부 조직, 고객, 여타 제3자 간 경계** HR 활동은 이제 리더와 관리자, 직원 등 조직 내부의 '고객' 외에도 최종 고객과 투자자, 사회 전반까지 범위를 넓혀야 한다. 또 HR은 조직을 넘어 교육기관, 정부, 파트너사, 지역사회 등 광범위한 관계를 조율할 필요도 있다.

HR은 이미 HR 기능 내의 경계를 허물기 위해서 더 민첩한 직원 중심의 운영모델을 도입하고 있다.[4] 이제 HR은 다음 진화를 위해 사고 방식을 전환하여 HR기능 자체의 경계를 재고할 준비가 되었다(그림 2). HR의 경계가 사라지면, HR 전문가들은 기존의 고용 관리자에서 벗어나 조율자, 코치, 공동 창조자의 역할을 맡게 될 것이다.

그림 2: 조직의 니즈에 맞춰 진화하는 HR의 역할

인사 및 HR 관리 HR 관리자가 프로세스, 실행, 컴플라이언스, 통제에 초점을 맞춰 인력을 관리한다.

전략적 비즈니스 파트너 비용 센터로 간주되는 HR 비즈니스 파트너와 CoE(Centers of Excellence)가 HR 전략과 비즈니스 전략을 조율하며, 학습 및 개발, 조직 설계, 문화, 성과 관리, 보상 등을 관리한다.

애자일 HR HR과 인재관리 그룹이 E2E 팀으로 통합, AI 등 기술을 활용해 새로운 근로자 및 비즈니스 니즈에 시시각각 대응하는 HR 서비스를 제공한다. 직원 가치 창출과 경험 등이 이에 포함된다.

경계 없는 HR HR은 비즈니스, 근로자, 이해관계자와 통합된 하나의 분야로서 인간과 기계를 포함한 혼합 자원과 일을 조율하며, 비즈니스 전환, 전략적 결과, 인적 지속가능성을 촉구한다.

출처: 딜로이트 분석

경계 없는 HR은 단순히 HR 운영모델이나 역할 분담을 재설정하는 것이 아니다. 조직도 내에 누구를 어디에 배치할 것이냐의 문제도 아니며, 조직 내외부를 막론하고 가장 유능한 인재를 활용하여 인력 관련 과제와 문제를 해결하는 방법에 중점을 둔다.

리더들이 HR 전문성의 절대적 중요성을 체감하면서, 이러한 전문성이 조직 내 어디에 위치하고 있으며 HR 운영모델을 통해 언제 어떻게 실행되는지 파악하고 필요 시 적기 실행할 수 있도록 조직 전반에 체계화하는 일이 더욱 중요해지고 있다. 호세쿠엘보(Jose Cuervo)의 인적자원 책임자인 가브리엘 산데르(Gabriel Sander)는 "HR은 모든 인력이 갖춰야 할 능력이자 분야이다. HR 관리자의 능력이 개선돼야 HR 기능이 개선된다는 생각을 버리고, 다른 사람과 함께 일하는 모든 인력들이 HR에 익숙해져야 한다."고 강조했다.[5]

'딜로이트 2020 글로벌 인적자원 트렌드'[6]에 기반하여 이러한 전환을 이룰 수 있다. HR이 책임의 범위를 확대하고, 영향력의 범위를 HR 기능을 넘어 조직과 비즈니스 생태계 전반으로 확대하고, 대상 또한 직원에서 조직으로 확대해, 궁극적으로 일과 인력 자체까지 아우를 수 있어야 한다. 경계 없는 HR은 이러한 목표를 달성할 수 있는 방식이다.

그 결과 최종적으로 인적 성과를 실현할 수 있는 HR 전문성을 갖춘 HR 전문가, 비즈니스 리더, 근로자들로 구성된 생태계가 만들어질 것이다.

> **"HR은 모든 인력이 갖춰야 할 능력이자 분야이다. HR 관리자의 능력이 개선돼야 HR 기능이 개선된다는 생각을 버리고, 다른 사람과 함께 일하는 모든 인력들이 훌륭한 HR 스킬을 갖춰야 한다."**
>
> 가브리엘 산데르, 호세쿠엘보

경계 없는 HR로 전환해야 한다는 조직 내 신호

- 비즈니스 리더들은 업무가 역동적으로 변화하고 인적 성과를 달성해야 할 필요성을 인식함에 따라 조직 자체의 HR 전문성을 개발하는 방식을 요구하고 있다.
- 직원 피드백 결과 근로자들이 관리자들로부터 충분한 지원을 받지 못하고 있으며, HR 프랙티스가 자신들의 독특한 니즈를 충족시키지 못하는 것으로 나타났다.
- 인력의 구성이 조직 내외부 인재, 인간과 스마트 머신, 원격 및 물리적 위치 상 분산된 근로자 등으로 다양해지고 있다.
- HR 인재가 다양한 유형의 업무에서 경험을 쌓기를 얻는 것을 선호한다.
- HR의 범위와 기대가 확대 및 진화하고 있다.

경계 없는 HR로 조직이 실현할 수 있는 가치

코로나19(COVID-19) 팬데믹을 계기로 HR이 조직 전반에 개입할 때 실현될 수 있는 가치가 부각됐다. 팬데믹 기간 HR의 역할이 다음과 같이 확대됐다.

- IT와 협업해 원격 근무의 기술적 문제를 관리하고, 재무팀과 협업해 원격 근무로 발생하는 세금 및 임금 문제를 관리하고, 부동산 및 운영팀과 협업해 근로자의 안전을 유지했다.
- 전통적 HR 영역을 벗어나 효과적인 접촉 경로 추적에 필요한 건강 전문 지식과 같은 보건 전문성을 갖추게 됐다.
- 조직을 완전히 벗어난 영역에서 새로운 파트너십을 구축해, 의료기관, 보건 당국뿐 아니라 여타 조직과 협업해 근로자를 상호 교환하는 역할을 했다. 팬데믹 기간 기업간 인재 교환을 통해 잠정적으로 산업간 근로자 이동이 가능했다. 예를 들어, 팬데믹으로 일자리를 잃은 항공 및 숙박 산업 근로자들이 업무량이 과도해진 헬스와 물류 산업 등으로 이동했다.[7]

HR은 이처럼 전통적 기능에서 벗어나 인력을 안전하게 지키면서 비즈니스 운영을 지속하고, 디지털 기술을 활용해 새로운 일의 방식을 창출하고, 근로자들의 고용상태를 유지해 인적 지속가능성을 개선했다. 기업 리더들도 이러한 영향을 인식하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 2020년 HR의 미래 변화 대응 능력을 매우 신뢰한다는 응답자 비율이 2019년에 비해 두 배 늘었다.[8]

팬데믹이 끝난 지금 HR의 기능이 과거로 회귀할 위험이 있다. HR이 일시적으로 주목을 받고 업무 관련 의사 결정에 참여했지만, 비즈니스 리더들이 HR 전문성의 지속적 가치를 100% 인정하지 않고 있기 때문이다. 또 팬데믹 이전의 더욱 단순한 방식으로 돌아가려는 움직임도 있을 수 있다.[9] 비록 팬데믹이 촉매제가 됐으나 HR의 영향을 확대할 필요성은 팬데믹 이전부터 심화되고 있었다. 단순히 과거의 방식으로 회귀하는 것은 조직과 생태계 전반에 협업을 체계화해야 할 필요성을 간과하는 것이다.

이와 동시에 변화의 속도와 기대치는 계속해서 상승하는 만큼 HR의 목표도 재정립할 필요가 있다. 과거와 현재의 수많은 트렌드에서 볼 수 있듯이, 업무는 계속 변화하고 있으며, 이에 따라 다섯가지 주요 전환이 필요하다(그림 3). 과거로 회귀하려는 충동을 억누르고 경계 없는 HR 접근법으로 전환하면 가파른 변화의 속도에 맞춰 진화할 수 있다. 경계 없는 HR로 향하는 것은 HR, 근로자, 조직 전체를 위해 더욱 많은 가치를 창출할 수 있다. 최근 수 년간 HR의 기능이 확실한 진전을 이뤘지만, 딜로이트 서베이 결과 자신의 조직이 HR의 업무를 가치 있게 여긴다는 데 강력히 동의한 기업 경영자는 3명 중 1명에 불과했다.

그림 3: 경계 없는 HR은 컴플라이언스와 실행으로부터 크로스-기능 전략으로 전환하는 것을 뜻한다

출처: 딜로이트 분석

5가지 주요 전환과 이를 실행하기 위해 경계 없는 HR이 필요한 이유는 다음과 같다.

1) 생산성 개선 → 인적 성과 실현 일과 생산성 지표가 산업시대 개념에서 벗어나 보다 인간 중심적으로 전환되고 있는 만큼, HR은 인적 성과와 잠재력을 측정 및 발굴하는 방식으로 전환해야 한다. 딜로이트 서베이 결과, 리더 70%는 이러한 일이 HR의 새로운 역할이 되어야 한다고 답해, 오랫동안 표준화에 초점을 맞춰 왔던 HR의 기능이 과감한 전환을 거치고 있음을 나타냈다.[10] 하지만 현재 HR 기능이 근로자 성과를 개선한다는 데 강력 동의한 리더들은 20%에 불과했다. 인적 성과를 진정 실현하려면 HR이 조직 전반에 HR 전문성을 구축해야 한다. 일과 인력 데이터를 비즈니스 데이터와 통합하여 근로자와 관리자 개개인의 요구에 맞춘 접근 방식을 도입해야 한다. 하지만 현재 HR 프랙티스가 자신의 독특한 니즈와 선호도를 충족하고 있다는 데 강력 동의한다는 근로자는 10%에 그쳤다.

2) 직원 몰입 강화 → 인적 지속가능성 강화 수 십년 동안 직원 몰입 강화가 HR의 목표였다. 하지만 이는 경계 없는 HR이 궁극적으로 추구하는 더욱 큰 목표인 인적 지속가능성을 위한 완벽한 지표는 아닐 수 있다. 인적 지속가능성은 조직이 인간을 인간으로 인식하고 이들을 위해 가치를 창출하는 것이며, 이를 통해 구성원의 건강과 웰빙을 개선하고, 스킬과 고용 가능성을 개발하고, 양질의 일자리와 지속 가능한 임금, 기회를 제공하며, 소속감, 공정성, 목적의식을 고취시키는 것이다. 기업 경영자들은 이미 인적 가능성의 중요성을 인정하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 리더 79%가 조직이 근로자와 사회 전반을 위해 가치를 창출할 책임이 있다는 데 동의했다.[11]

3) 고용 관리 → 일의 조율 속도와 실시간 대응이 경쟁 우위를 창출하면서, 일이 직무에서 분리되며, 스킬 기반으로 유동적으로 조직되고,[12] 인간과 스마트한 기계가 혼합적 다기능 팀을 이루며,[13] 인력 생태계는 내부와 외부 인재로 구성되고 있다.[14] 이러한 새로운 인력 생태계는 민첩성을 강화할 뿐 아니라 고질적 스킬 부족, 비용 최적화, 혁신 요구 등 비즈니스 리더들의 가장 시급한 도전 과제도 해결한다. 딜로이트 서베이 결과, 비즈니스 및 HR 리더의 72%가 HR이 고용 활동을 관리하는 기존의 역할에서 벗어나 일을 조율하는 역할을 맡게 될 것이라 답했다.[15] 실제로 리더의 81%가 직무에서 스킬로의 전환이 이뤄지면서 다기능 협업이 더욱 많이 필요해졌다고 답했으며,[16] 84%는 전체 인력 생태계를 조율하려면 2개 이상 기능간 긴밀한 협업이 필요하다고 답했다.[17]

4) 사업전략과 HR 체계의 연계 → 비즈니스 전환을 촉구하고 성과를 공유 갈수록 복잡해지는 비즈니스 문제를 해결하려면 다기능간 협업이 필요하다. 이러한 환경에서 HR은 더 이상 비즈니스 전략을 지원하는 파트너 역할에 그치지 않는다.

오히려 HR 전문성 분야는 비즈니스 전략과 핵심 비즈니스 결과를 공동 창출하고 있다. 기업 경영자 81%는 비즈니스 어젠다와 HR 어젠다가 과거 어느 때보다 단단히 맞물려 있다고 답했다.[18] 혁신, 고객 만족도, 디지털 전환, 조직 민첩성 등 모든 것의 중심에는 HR 전문성이 자리 잡고 가장 중요한 결과를 주도한다.

월마트(Walmart)의 최고인력책임자(CPO)인 도나 모리스(Donna Morris)는 "변화를 주도하지 않으면 변화를 효과적으로 실행하기 어렵다. HR을 전략적 기능으로 전환하려면, 그러한 변화를 설계하는 과정에서 HR이 맡는 역할에 대해 고민하고, 조직 설계, 일의 방식, 영향을 전파할 새로운 기회를 구상해야 한다"고 말했다.

5) 근로자 컴플라이언스 관리 → 인력 리스크 관리 및 완화 HR은 과거 직원 관련 컴플라이언스에 초점을 맞췄으나 인력 리스크 관리 및 완화라는 더욱 광범위한 시각으로 전환하고 있다. 하지만 딜로이트 서베이 결과 이러한 전환을 이룬 조직은 35%에 불과했다.[19] 이러한 전환은 조직의 초점이 운영 및 재무 리스크에서 벗어나 환경, 사회, 기술, 정치, 경제 등을 망라하는 외부의 파괴적 리스크가 인간에 미치는 영향까지 아우를 수 있다. 기업 경영진에서 인력 리스크를 관리할 책임은 통상 최고인적자원책임자(CHTO)에게 있지만,[20] 인력 리스크를 완화 및 해소하려면 기능을 넘나드는 협업이 필요하다. 조직 전반에 HR 전문성을 구축하여 경계 없는 HR은 재무, 리스크 및 법률, 최고 목표 및 지속가능성 책임자, DEI 또는 ESG 책임자, 운영 부서와의 상호 책임을 통해 인력 리스크를 관리한다. 이렇듯 상호 책임의 구도는 관리자부터 이사회까지 공동 성과에 대한 책임을 공유한다.

> **"변화를 주도하지 않으면 변화를 효과적으로 실행하기 어렵다. HR을 전략적 기능으로 전환하려면, 그러한 변화를 설계하는 과정에서 HR이 맡는 역할에 대해 고민하고, 조직 설계, 일의 방식, 영향을 전파할 새로운 기회를 구상해야 한다."**
>
> **도나 모리스, 월마트 최고인력책임자(CPO)**

경계 없는 HR로의 전환은 진행 중

딜로이트 서베이에서 응답자 72%는 HR 이 하나의 기능 부서에서 여러 기능을 조율하는 분야로 전환하는 것이 매우 또는 극도로 중요하다고 답했다. 실제로 일부 진전이 나타나고 있다. 응답자 35%는 소속 조직의 HR 기능의 범위가 지난 3년간 확대됐다고 답했으며, 경영자 27%는 HR 기능-여타 비즈니스 기능 간 통합이 갈수록 강화되고 있다는 데 강력히 동의했다.

이러한 추세는 조직 전체에 반영돼 전반적으로 기능간 경계가 갈수록 무의미해지고 있다. 실제로 경영자 81%는 일이 기능간 경계를 넘어 수행되는 경우가 많아지고 있다고 답했고,[21] 54%는 근로자 차원에서 기능간 협업이 자주 또는 항상 이뤄지고 있다고 답했다. 73%가 프로젝트나 전략적 이니셔티브를 위한 협업이 거의 또는 아예 이뤄지지 않는다고 답했던 2018년에 비해 큰 변화가 일어난 것이다.[22] 존슨앤드존슨(J&J)의 HR 리더십은 기능간 경계를 허물어 'HR 디시전 사이언스 팀'(HR Decision Science team)을 만들었다. 해당 팀은 재무, 운영, 고객 데이터 등 조직 내 전 부서의 방대한 데이터를 활용해 HR 관련 E2E 의사결정을 개선하고 있다. 해당 팀은 조직 내 전문가와 스페셜리스트들로 구성돼, 인사 전반에 걸쳐 과학과 데이터에 기반해 인력에 대한 의사결정을 주도하는 J&J의 능력을 강화하고 있다(아래 박스 참고).[23]

경계 없는 HR로 전환한다고 해서 반드시 HR이 여타 기능의 책임을 대신할 필요는 없다. 하지만 HR 전문성 분야가 점차 비즈니스 부문으로 통합되면서, HR 리더들이 전통적 HR 기능의 영역을 벗어난 부동산과 고객경험과 같은 책임을 맡게 될 수 있다. 일례로, 알렉시온 파마슈티컬스(Alexion Pharmaceuticals)는 '최고 환자 및 직원 경험 책임자'(Chief Patient and Employee Experience Officer) 직책을 도입해 근로자와 환자 경험 관리 책임을 통합했다.[24] 또 독일 물류기기 제조사 키온 그룹(KION Group)의 최고인력책임자(CPO)는 자신의 역할을 '최고 인력 및 지속가능성 책임자'로 확대했다.[25]

이와 반대로 HR의 역할이 다른 기능으로 이동하기도 한다. HR 관련 행동이 여타 부서의 활동과 겹치면서 HR이 특정 업무에 대한 책임을 넘기는 것이다. 예를 들어, 마케팅팀이 고용주 브랜딩(employer branding)의 책임을 맡을 수도 있고, 최고전략책임자(CSO)가 인적자원 전략 수립의 책임을 맡을 수도 있으며, 운영관리 부서가 프로세스 엑셀런스(process excellence)와 관련된 HR 책임을 일부 맡을 수도 있다. 일례로, 영국 재생에너지 기업 옥토푸스 에너지(Octopus Energy)는 HR 부서가 없고 대신 관리자들이 직장 내 괴롭힘 등 문제를 해결할 책임을 진다.[26] 또한 관리자들의 인사 관리 책임은 자체적 애널리틱스 수행, 인력 계획 수립, 인적 성과 개선 부문 파악 등의 영역으로까지 확대될 수 있다. 일례로 구글 클라우드(Google Cloud)의 관리자들은 HR이 제공하는 인력 대시보드를 활용해 조직 구성원들의 건강과 성과에 대한 인사이트를 공유하며, AI를 도입해 팀 구성이나 역할 등의 변화를 모델링 할 계획이다.[27]

하지만 HR이 경계 없는 분야로 완전히 전환하려면 시간이 좀 더 걸릴 것이고, 많은 조직들이 이를 벅찬 과제로 인식하고 있다. 딜로이트 서베이에서 C 레벨 리더 31%는 조직 리더십이 해결해야 할 가장 어려운 변화 3가지 중 하나로 경계 없는 HR 전환을 꼽았다.

게다가 내부 제약도 이러한 어려움을 가중시키고 있다. 여전히 상당수 조직이 HR 전문성을 우선시하지 않거나 이를 지원하는 조직문화를 갖추지 못하고 있다. 예를 들어, 관리자 직급을 처음 맡은 구성원에게 인사 문제에 대한 교육을 제공하거나 중간급 관리자들의 리더십 역량을 강화하기 위해 피드백이나 코칭을 제공하고는 있지만, 이는 대부분 우선순위에서 부차적 사안으로 밀리는 경우가 많고 투자도 부족하며 일상 업무에 제대로 통합되지 못하는 경우가 대부분이다. 이를 해결하려면 경계 없는 HR 전환을 조직의 더욱 중요한 우선순위로 정하는 등의 노력이 필요하다.

경계 없는 HR 접근법을 도입하기 위한 행동 전략

HR 뿐만 아니라 IT, 재무 등 여타 기능들이 점차 비즈니스 기능에 통합해 민첩성, 혁신, 인적 지속가능성을 추진하고 있다. 여타 기능과 마찬가지로 HR은 역할, 프로세스, 목표, 팀, 지표, 기술, 시스템 등 조직 전반에 걸쳐 더 나은 통합을 적극적으로 모색해야 한다.

다음의 행동전략을 수행해 HR을 하나의 기능 부서에서 경계 없는 분야로 전환할 수 있다.

1) 관리자를 HR 전문성을 갖춘 리더로 재정의하라 스탠다드차타드 은행(Standard Chartered Bank)은 HR 전문성을 관리자의 역할에 포함해야 한다는 필요성을 인식하고, 관리자를 인적자원 리더로 재정의하고 인력 관리 기술을 위한 교육 과정과 인증 과정을 마련했다.[28] 테슬라(Tesla)는 관리자의 역할을 두 가지로 분리했다. 하나는 유사한 수준을 가진 근로자를 현재와 미래 니즈에 부합하는 스킬과 역량을 갖추도록 하는 인력 리더이고, 다른 하나는 업무 계획을 수립하고 실행하는 일의 리더이며, 둘은 상하 관계가 아니라 동등한 관계다.[29] 시스코(Cisco)는 HR 기능을 재정립해, 더 나은 리더가 되도록 지원하는 것을 주요 목적으로 삼았다. 이를 위해 데이터 및 관리자 역량 중심으로 도구와 시스템을 마련했다.[30] 실질적 효과를 거두려면 관리자의 역할 중 인력 리더 측면을 측정하고 인정해야 하며, 인적 성과를 재무나 비즈니스 성과만큼 중요하게 여겨야 한다. 일부 조직은 이미 리더가 조직의 인재를 양성하고 개발하는지 여부에 따라 성과 관리 등급과 보상을 결정한다.

2) 전 부서가 공유할 수 있는 새로운 지표와 분석 방식을 수립하라 HR 전문성을 갖추는 것이 조직 구성원 모두의 책임이 된다면, 이를 평가할 시스템도 필요하다. 하지만 아직 이를 위한 지표와 분석 방식을 제대로 마련돼 있지 않다. 최근 조사 결과, 지난 한 해 HR 분석으로 상업적 이익을 전혀 창출하지 못한 조직이 65%에 달했다.[31] 또 HR 기능이 여타 운영 부서와 동일한 비즈니스 지표로 평가되고 있다는 데 강력히 동의한다는 기업 경영자들은 24%에 그쳤다. 하지만 경계 없는 HR은 민첩성, 고객 만족, 인적 성과와 같은 공유 성과에 집중하고, HR, 재무, 운영 등 다양한 데이터 소스를 결합한 분석을 통해 문제를 파악하고 해결책을 제시해야 한다. 조직은 관리자들, 특히 HR 리더들이 성과 측정에 필요한 데이터와 정보를 활용할 수 있도록 해야 한다. 일례로, 폭스바겐(VW)은 고객 및 직원 경험 데이터를 통합한 플랫폼을 구축해 모든 현지 관리자들이 이용할 수 있도록 하고 있다. 이 덕분에 대리점 시설에 대한 투자가 늘어 매출이 지속적으로 증가하고 직원 유지율과 인력 경험도 회사 역사상 최고 수준으로 개선됐다.[32]

3) AI 등 디지털 수단을 활용해 HR 프랙티스와 데이터를 민주화하고, 과학을 기반한 프로세스를 구축하고 인적 성과를 실현하라 AI, 특히 생성형AI의 등장으로 HR 기능의 경계 해체가 가속화되고 있다. 근로자들이 생성형AI에게 질문을 던지는 것만으로 어떤 주제든 충분한 정보와 함께 행동 조언까지 받을 수 있게 된 지금, HR이 제공하는 교육이 어떤 역할을 할 수 있는가? 생성형AI는 채용 공고 초안을 작성하거나 성과 피드백을 통합할 수도 있고, 근로자나 관리자의 커리어 선택지도 제시할 수 있다. 근로자 감정이나 부서별 사일로를 넘나드는 협업 수준에 대한 실시간 인사이트를 제시할 수도 있고, 교육 콘텐츠와 평가 자료를 자동으로 조합해 인력들이 업무를 하면서 학습할 수 있도록 지원할 수도 있다. 데이터 민주화도 중요하다. 일례로, IBM에서는 관리자들이 새로운 AI 툴을 활용해 HR 관련 의사결정을 개선하고 이탈 리스크 등의 문제를 파악하며, AI가 임금 인상 필요성까지 제기한다. AI는 성과와 업계의 임금 격차뿐 아니라 스킬별 근로자 이직률에 대한 내부 데이터, 각 근로자의 스킬에 대한 현재와 미래의 외부 수요까지 고려해 조언을 제시한다. 또 AI 덕분에 관리자들이 교육 프로그램 구성 및 지표 기반 성과 개발 시스템 구축 등 인재 개발 책임에 더욱 전념할 수 있게 됐다.[33] 다만 고용 관련 AI 툴을 도입하기에 앞서 법적 문제의 소지가 없는지 전문가의 조언을 구하고 책임감 있는 데이터 프랙티스를 마련해야 한다.

4) 다기능 팀 또는 '통합 책임자'(integrator)를 구축해 비즈니스 및 HR 문제를 해결하라 조직 내 여러 부서 및 분야의 근로자와 HR 전문가를 상호교환하여 다양한 전문성을 교합할 수 있다. HR 전문가는 재훈련을 통해 재무나 테크 등 여타 기능을 이해할 수 있고, 다른 영역의 리더들도 재훈련을 통해 HR 전문성을 키울 수 있다. 또한 다기능 팀을 구성할 수도 있다. 상당수 조직에서 이미 IT, 설비, HR이 통합된 다기능팀이 구성돼 인력 효율성을 개선하고 있으며, 최고디지털책임자(CDO), 최고정보책임자(CIO), 최고인적자원책임자(CHRO), 최고마케팅책임자(CMO), 최고경영자(CEO)로 구성된 다기능팀이 디지털 전환에 참여하기도 한다. J&J의 'HR 디시전 사이언스 팀'은 다기능팀의 협업이 조직과 근로

자 성과를 개선한 대표적 사례로 꼽힌다(아래 박스 참고).[34]
또 다른 방법으로 고객 경험 리더, 최고협업책임자(COO), 최고전환책임자(CTO) 등 HR 전문성을 갖춘 '통합 책임자'를 구성할 수도 있다. 일례로, 핀테크 기업 콘베라(Convera)는 웨스턴유니언(Western Union)에서 분사한 후 비즈니스 전략을 추진하기 위해 통합 전환 역할을 수립해 각 전환 목표를 책임질 리더를 임명했다. 콘베라의 경영자들은 변화 역량과 회복력을 HR 기능에만 국한하지 않고 조직 전체에 내재화하는 것이 중요하다는 사실을 강조하고 있다. 따라서 이러한 변화 역량을 체계화하기 위해 모든 전환 리더들이 변화 관리 교육을 받고, 모든 이니셔티브가 비즈니스 케이스의 일환으로 조직의 변화 관리 지표로 평가된다.[35] 변화 관리 교육은 관리자와 일반 직원에게도 제공돼 변화에 맞서 개인과 조직의 회복력을 강화하는 데 도움이 되고 있다.

5) 근로자를 HR 프랙티스의 소비자에서 생산자로 탈바꿈시켜라 경계 없는 HR은 조직과 근로자가 힘을 합쳐야 가능하다. 이를 위해 근로자가 HR 프랙티스의 설계부터 실행, 마이크로 문화 형성 등에 참여하도록 해야 한다. 하지만 딜로이트 서베이에서 C 레벨 경영자 중 조직의 솔루션 구축에 근로자를 자주 또는 항상 참여시킨다는 비율은 30%에 불과했다.
공동 창조로 진정한 효과를 도출하려면 E2E 여정 매핑, 자기 개발, 디자인 사고, 애자일 방법론, 감정 분석을 통한 근로자 인사이트 수집에 그쳐서는 안 된다. 이들은 모두 고객 경험 분야에서 차용한 개념에 지나지 않기 때문이다. 근로자는 고객이 아니다. 근로자를 거래 개념에서 고객처럼 취급하면 비생산적 결과를 얻게 된다. 진정한 공동 창조를 이루려면 근로자와 HR 사이 경계를 허물어야 한다. 이를 위해 가상 포커스 그룹, 인터랙티브 화이트보드, 확장 해커톤(hackathon) 모델, 아이디어 잼 등에 근로자들이 직접 참여해 아이디어를 구상하고 개념을 시범 도입하도록 하는 방법이 가능하다. 일례로, 올스테이트 보험(Allstate Insurance)은 새로운 성과 평가척도와 같은 직원 경험 제품을 설계 및 테스트하는 작업에 근로자 170명이 참여했고,[36] 송금 서비스 기업 콘버라(Convera)는 보상 플랫폼 재설계를 위해 전 직원이 해커톤 이벤트에 참여했다.[37]

6) 외부 기관과의 협업 및 파트너십을 모색하라 각 기능의 대표자로 팀을 꾸려 교육기관, 정부, 규제당국, 투자자, 공급자, 파트너, 글로벌 운동 등 보다 넓은 범위의 커뮤니티와 협업할 수 있다. 또는 여타 조직과 컨소시엄에 참여해 규제에 영향을 미치고, 교육기관과 스킬 수요 데이터를 공유하고, 고등교육 커리큘럼에 인풋을 제공해 인력 파이프라인 개발을 개선할 수 있다.

존슨앤드존슨(J&J)의 다기능팀 사례 연구

J&J는 데이터를 기반으로 더욱 객관적이고 개선된 방식으로 인력 관련 의사결정을 내릴 수 있다는 판단에, 글로벌 인력관리팀이 조직 내 각기 다른 부서의 사일로에에 갇혀 있는 방대한 데이터를 통합해 HR 프랙티스에 적용할 수 있는 방안을 모색했다. 인재 관련 데이터와 인사이트를 수집 및 연결해 조직 전체에 전략적 가치를 창출하기 위해 'HR 디시전 사이언스 팀'을 구성했다.
HR 디시전 사이언스 팀의 열쇠는 다기능팀과 협업이다. 조직 전체 사업부서의 스페셜리스트들과 산업 및 조직 심리학자와 데이터 과학자 등 전문가들이 테크 파트너들과 긴밀히 협업하며, HR 데이터를 여타 재무, 운영, 고객 데이터 등과 통합한다. 또한 HR 기능 자체를 여타 비즈니스와 통합해 인력 관련 과제를 해결하기 위해 풀어야 할 올바른 질문을 전략적으로 제시한다. 이후 고품질 데이터에 과학을 접목해 비즈니스 파트너들이 인력과 조직에 대한 정보에 기반한 영향력 있는 의사결정을 내리도록 지원한다. 이처럼 통합된 팀은 조직이 최상의 인사이트와 의사결정을 도출하는 데 핵심 역할을 하며, 개발, 성과 참여, 인력 계획 등에 대한 의사결정의 기반이 된다.
HR 디시전 사이언스 팀은 HR과 여타 부서 간 경계 뿐 아니라, '직무'를 '일'과 동일시하는 개념도 허물었다. J&J는 스킬 기반 채용, 멘토링, 개발, 재배치가 핵심인 HR 모델을 구축해 직무 대신 스킬이 인력 전략의 중심 역할을 하는 스킬 기반 조직으로 거듭나게 됐다.

경계 없는 HR의 미래

경계 없는 HR로 사고방식을 전환하려면, HR이 안락한 영역에서 벗어나 HR 전문성 분야를 조직 구성원 및 각 사업부서와 공동 소유, 창조함으로써 책임과 결과를 공유해야 한다. IT 및 재무 기능과 마찬가지로 HR과 비즈니스가 양방향 관계를 구축해 통합을 강화해야 한다.

최고인적자원책임자(CHRO)는 이 진화 과정에서 중요한 역할을 하며, 새로운 리더십 방식을 모색해야 한다. CHRO를 최고일책임자(Chief Work Officer)로 만들어, 내외부 근로자가 AI와 협업하고 기술과 인간의 경계가 무너지는 인력 관리의 책임을 맡아야 할 수도 있다. J&J의 글로벌 인력관리 책임자인 마이클 에흐렛(Michael Ehret) 박사는 딜로이트와의 인터뷰에서 "미래에는 경계 없는 HR의 개념이 지금과 또 다를 수 있고, 이로 인해 팀 구성도 변화할 것"이라고 말했다. 이어 "예를 들어, 우리 인력채용팀은 인력확보팀으로 전환했다. 이 팀의 임무가 정규직 또는 임시직 근로자를 채용하는 것만이 아니기 때문이다. 조직이 가장 의미 있는 일에 매진하려면, 정규직, 임시직, 파트타임, 스마트한 기계를 막론하고 필요한 스킬을 갖춘 전 세계 최고의 인재를 확보해야 한다. 우리의 글로벌 인력관리 팀은 '어떤 미래가 다가오든 대비해야 한다'는 원칙에 따라 움직인다. 미래에 어떤 변화가 발생하더라도 조직과 리더, 구성원들은 대응할 준비가 돼 있어야 한다"고 설명했다.[38]

여타 부서의 리더들과 함께 HR 전문성을 조직 전체에 통합하고 인적 잠재력을 실현하고 인적 성과를 측정하는 새로운 접근법을 공동 창조해야 하는 CHRO는 스스로 자신의 역할을 전환할 필요가 있다. 다행히도 대다수 CHRO들은 이미 부서를 넘나드는 조율자로서 역할을 자리매김하고 있다. CHRO는 기술과 데이터, 인간 간 연결관계나 고객과 근로자 경험 간 연결관계를 파악하고 조율하는 데 유리한 역할을 맡고 있다. 이러한 전환을 위해 CHRO는 스킬을 성장시켜, 조직 전반과 조직을 넘어 연결관계를 구축하고 HR 기능 이외의 일을 추구하는 HR 전문가들에게 소속감과 목적의식을 제공함으로써 안정적인 환경을 조성할 필요가 있다.

경계 없는 HR로 전환하려면 HR에 대한 새로운 시각, 사고방식, 스킬, 리더십, 역할과 조직 구조가 필요하고 이를 실행에 옮겨 전환이 이루어지면 엄청난 보상을 얻을 수 있다. HR은 수동적인 운영 부서로 남는 대신 더욱 강력한 근로자 가치를 창출하고, 인력 효율성을 개선하고, 인력관리 기능을 비즈니스의 전략적 기능으로 확대할 수 있다. 또한 HR 전문가들이 더욱 창의적이고 의미 있는 일을 할 수 있다. 인적 성과를 실현하고 측정하면, 조직은 근로자, 파트너, 지역사회와 함께 번영할 수 있다.

주석

1. Frederico Belo, Vito D. Gala, Juliana Salomao, and Maria Ana Vitorino, “Decomposing firm value,” Journal of Financial Economics 143, no. 2, February 2022, pp. 619–639.
2. Bob Violino, “8 ways CIOs and CHROs can collaborate for business impact,” CIO, August 24, 2022.
3. World Economic Forum, The future of jobs report 2023, April 30, 2023.
4. Deloitte, Imagining HR for today’s worker, accessed December 2023; Harvard Business Review, “Why your organization’s future demands a new kind of HR,” February 21, 2019.
5. Gabriel Sander (chief human resources officer, Jos**é** Cuervo), online interview, 2023.
6. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, A memo to HR, Deloitte Insights, May 15, 2020.
7. Ravin Jesuthasan, Tracey Malcolm, and Susan Cantrell, “How the coronavirus crisis is redefining jobs,” Harvard Business Review, April 22, 2020.
8. Deloitte, Deloitte 2021 Global Human Capital Trends report, press release, October 22, 2020.
9. Millicent Machell, “Are we returning to pre-pandemic ways of working?,” HR Magazine, April 6, 2023; John Dujay, “Is HR’s transformation here for the long run?,” HR Reporter, May 10, 2021.
10. Michael Griffiths and Robin Jones, “The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce,” Deloitte, November 2, 2022.
11. Ibid.
12. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, Lauren Kirby, and John Forsythe, Navigating the end of jobs, Deloitte Insights, January 9, 2023.
13. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, Powering human impact with technology, Deloitte Insights, January 9, 2023.
14. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, and Lauren Kirby, Unlocking the workforce ecosystem, Deloitte Insights, January 9, 2023.
15. Griffiths and Jones, “The skills-based organization.”
16. Ibid.
17. Cantrell, Weisz, Griffiths, Eaton, Poynton, Durme, Scoble-Williams, Forsythe, and Kirby, Unlocking the workforce ecosystem, Deloitte Insights, January 9, 2023.
18. Mercer, “2024 Global Talent Trends,” accessed December 2023.
19. Sue Cantrell, Zac Shaw, Michael Griffiths, Reem Janho, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Yves Van Durme, and Shannon Poynton, Elevating the focus on human risk, Deloitte Insights, January 9, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael Griffiths, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Oven, Keri Calagna, Robin Jones, Sue Cantrell, Zac Shaw, and George Fackler, Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption, Deloitte Insights, February 24, 2023.
21. Griffiths and Jones, “The skills-based organization.”

22. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, The symphonic C-suite: Teams leading teams: 2018 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 28 March 2018.
23. Michel Ehret (head of global talent management, Johnson & Johnson) and Sarah Brock (head of HR decision science, Johnson & Johnson), online interview, 2023.
24. Wall Street Journal, "How marketers can inspire, empower talent," March 9, 2020.
25. Modern Materials Handling, "KION Group appoints new CFO and new Chief People and Sustainability officer," October 20, 2022.
26. Dougal Shaw, "CEO secrets: 'My billion pound company has no HR department'," BBC News, February 24, 2021.
27. Heather Riemer (chief of staff to the CEO, Google Cloud), Monica Morrella (head of strategy and business operations, Google Cloud), and Tracey Arnish (vice president and head of HR, Google Cloud), 2023.
28. Abbie Lundberg and George Westerman, "The transformer CLO," Harvard Business Review, January–February 2020.
29. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all," Harvard Business Review, March–April 2022.
30. Mastufa Ahmed, "At Cisco, people come first: Ashley Goodall, SVP, Methods & Intelligence," interview, People Matters, August 10, 2020.
31. Insight222, People Analytics Trends 2023 report key findings, accessed December 2023.
32. Wall Street Journal, "How marketers can inspire, empower talent"; Qualtrics, "Volkswagen," website, accessed December 2023.
33. Gherson and Gratton, "Managers can't do it all"; Nicole Lewis, "IBM transforms its approach to human resources with AI," Society of Human Resource Management, May 21, 2019.
34. Ehret and Brock interview.
35. Jodi Krause (chief people officer, Convera), online interview, 2023.
36. Christina Chateauvert, "Keeping people at the center of the people experience," i4cp, March 7, 2023.
37. Krause interview.
38. Ehret and Brock interview.

리더십 에필로그
인적 성과를 주도하는 리더십의 진화

비즈니스 및 인적 결과를 향한 여정에서 조직 리더와 이사회가 핵심 역할을 할 수 있다.

일의 디지털화가 전례 없는 속도로 진행되며, 인간만의 역량이 더욱 중요해졌다. 조직이 활용할 수 있는 일과 인력 데이터, 기술과 툴, 지능도 과거 어느 때보다 많아져, 비즈니스 결과와 인적 결과가 합쳐진 인적 성과를 개선할 가능성도 커졌다.

하지만 이러한 급전환 속에서 예상치 못한 전환 또한 발생하고 있다. 기술 발전의 영향이 점차 커져가는 업무환경에서 대다수 리더와 근로자들은 이제 인간을 위한 더 나은 환경을 조성하는 것뿐만 아니라, 조직이 영향을 미치는 모든 관계자에게 가치를 창출하는 새로운 과제에 집중하고 있다.

'딜로이트 2024 글로벌 인적자원 보고서'에서 제시한 바와 같이 기술이 중요한 역할을 하고 있지만 혁신과 조직 성장의 핵심 동력은 인적 결과와 역량이다. 조직이 인적 지속가능성 부문에서 진전을 이루고 리더들이 투명성에 대한 신중한 접근법으로 신뢰를 구축해야 한다는 기대가 높다. 많은 근로자들이 일의 방식과 관련 있는 마이크로 문화와 더불어 실험과 혁신이 가능한 안전한 디지털 장소를 원한다. 창의력과 호기심 등 인간만의 고유한 역량이 어느 때보다 중요해지고 있으며, 이에 따라 인적 성과를 측정하는 방식도 급변하고 있다. HR 전문성이 비즈니스 곳곳에 내재화되는 경계 없는 HR 접근법을 취하면 인적 성과를 공동의 책임으로 만들 수 있다.

인적 성과에 새롭게 초점을 맞추기 위해 다른 무언가를 희생할 필요는 없다. 근로자와 리더들은 비즈니스 성과를 희생하면서 인간 중심의 업무 환경을 조성하려는 것이 아니라, 이를 통해 비즈니스 결과와 우선순위를 개선하려 한다. 하지만 딜로이트 서베이에서 응답자 76%는 조직과 관련된 모든 인간의 삶이 나아지는 것이 조직의 성공에 매우 또는 극도로 중요하다고 답한 반면, 리더와 경영자들이 이를 우선순위에 두는 경우는 드물었다. 서베이 결과, 리더와 경영자는 디지털 툴을 활용한 일의 재정립과 근로자 성과 측정 방법 개선 등을 더욱 우선시했다.

"근로자와 리더들은 비즈니스 성과를 희생하면서 인간 중심의 업무 환경을 조성하려는 것이 아니라, 이를 통해 비즈니스 결과와 우선순위를 개선하려 한다."

이러한 결과가 하이테크와 인간 주도 업무가 공존하는 새로운 일의 방식을 구축하는 조직의 리더들에게 의미하는 바는 무엇인가?

'딜로이트 2023 글로벌 인적자원 보고서'에서 우리는 경계가 해체되는 세계를 헤쳐나가기 위해 조직이 세워야 할 새로운 기본원칙에 초점을 맞췄다. '리더십 에필로그' 챕터는 조직이 새로운 현실을 수용하기 시작하면서 조직 리더와 이사회, 기타 책임자들이 맡아야 할 역할에 초점을 맞춘다. 상당수 조직에서 전통적인 하향식 리더십이 좀 더 분산된 모델로 진화하고 있지만, 이사회와 경영진은 이처럼 역동적인 환경을 헤쳐나가는 과정에서 여전히 핵심 역할을 한다.

이들 리더는 조직이 인적 지속가능성을 수용하는 데 성공하도록 지원하는 고유한 역할을 맡게 된다. 본고에서 나타났듯이, 대부분 리더들은 인적 역량과 인간 스킬을 확대하고, 직원 몰입도를 측정하고, 환경·사회·지배구조(ESG) 목표를 달성할 능력이 있다고 자신한다. 하지만 이들은 자신들의 진전을 과대평가하고 성과 측정을 위해 과거의 대안에 의존하는 것일 수 있다. 인적 성과를 우선시할 수 있도록 진정한 전환을 이루려면 여러

장애물을 극복해야 한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 경영자의 1/3이 여전히 부서를 독립적으로 관리하고 있으며, 협업은 임시 이니셔티브나 파트너십을 통해 간헐적으로 이뤄질 뿐이다. 비즈니스 및 인적 성과를 달성하기 위해 리더들은 더욱 통합된 다기능 리더십으로 전환해, 불편하거나 익숙하지 않은 방식일지라도 사고방식을 쇄신해야 한다. 이를 위해 조직 전반에서 리더십의 책임을 평가하는 새로운 방법이 필요하다.

또한 모든 레벨의 리더들이 새로운 일하는 방식을 수용하고 다른 조직 구성원에게 스스로를 모델로 제시할 수 있어야 한다. 이를 위해 경계 없는 HR 접근방식이 필수적이며, 부서의 경계를 넘어 모든 레벨의 리더십에 HR 전문성을 내재화돼야 한다.

리더십이 주도하는 인적 성과 조율

딜로이트 서베이 결과 리더들은 이미 이러한 변화가 필요하다는 사실을 체감하고 있지만 실질적 진전을 이루는 경우는 소수로 나타났다. 조직이 인간을 위해 가치를 창출하는 수준과 인적 성과를 실현하는 핵심 요인이 인적 지속가능성 전환에 진전을 이루고 있다는 비율은 전체 응답자 중 10%에 그쳤다. 이와 관련해 경영자들(22%)은 근로자들(10%)보다 긍정적 견해를 표했지만, 여전히 갈 길이 멀다는 사실은 변함이 없다.

인적 성과를 우선시해야 한다는 사실을 아는 것과 이를 실천하는 것 사이 격차를 좁히기 위해서는 의사결정 권한을 가진 인력의 역할이 중요하다. 재무, 거버넌스, 프로세스, 조직 가치, 우선순위 등 변화를 지원할 수도 저해할 수도 있는 영향력을 가진 이들은 여전히 고위 경영자들이기 때문이다. 이들은 근로자들에게 인적 지속가능성을 추구하고 주도하는 모범을 보일 수 있는 모델이 될 수 있다.

근로자의 기대가 리더의 행동을 고취할 수 있고 실제로 많은 사례가 있지만, 조직의 사고방식을 전환하려면 리더십 참여와 지원이 보다 더 중요하다. 알파벳(Alphabet)의 헬스케어 자회사인 베릴리 라이프 사이언스(Verily Life Sciences)의 케리 페라이노(Kerrie Peraino) CPO는 "변화를 거부하는 것은 인력이 아니라 리더들인 경우가 많다. 새로운 현실에 낡은 패러다임을 적용하고 있기 때문이다"라고 말했다.[1]

2024년 글로벌 인적자원 트렌드를 살펴보면 조직이 인적 성과로 나아갈 수 있는 새로운 패러다임을 창조할 수 있도록 리더들이 실천해야 할 세 가지 주요 영역은 다음과 같다. 첫째는 조직의 우선순위 재정립, 둘째는 진화하는 거버넌스 구조, 셋째는 팀의 심리적 안전성 활성화이다. 리더들이 이러한 기회와 책임을 행동에 옮기지 못하면 조직은 인적 성과에 있어서 진전을 이룰 수 없다.

1) 조직의 우선순위 재정립 리더들이 가장 중요한 의사결정을 내릴 때 과거의 오래된 대안에 의존하면 잘못된 의사결정을 내릴 수 있다. 보고서 서두에 이러한 대안 일부를 확인했으며, 품질이나 결과는 고려하지 않고 근로자 활동을 주로 생산성으로 측정하는 경우가 있다. 조직의 우선순위를 분명히 정립하고 측정하면 인적 성과를 말로만 떠드는 단계에서 실질적 행동을 취하고 자원을 적절히 배분하는 단계로 나아갈 수 있다. 경영진과 이사회는 과거의 대안에서 탈피해 새로운 인적 성과의 모델로 전환하기 위해 다음의 행동이 필요하다.

- **인적 역량을 전반적 비즈니스 및 인력 전략의 일환으로 체계적으로 도입하라**
  우선 리더십 팀이 창의력, 공감, 호기심 등에 대한 조직 내 인력의 현재 인적 역량 수준과 격차를 파악해야 한다. 이후 조직의 자원을 배치해 이러한 역량을 발굴하는 이니셔티브를 이행하고, 이러한 역량을 발휘하는 근로자에게 보상을 제공하고, 인간만의 고유한 스킬이 개발 및 실행될 수 있는 안전한 공간을 창조, 모니터링, 육성해야 한다.

- **리더와 관리자 인센티브 책정에 인적 지속가능성 지표를 반영하라**
  인적 지속가능성 진전을 이루려면 리더들이 책임을 지도록 해야 한다. 이를 위해 핵심 인적 지속가능성 결과 지표의 목표를 설정하고 이를 달성할 때 인센티브를 제공할 수 있다. 많은 기업들이 이미 이러한 체제를 도입하고 있다. S&P500 상장기업 중 약 3/4이 임원 보상 책정에 핵심 지속가능성 지표 달성을 반영하고 있고,[2] 일부 기업들은 전체 인력을 대상으로 이러한 보상 정책을 이행하고 있다. 최근 마스터카드(Mastercard)는 전 직원의 성과급 책정에 조직의 지속가능성 지표 달성을 반영한다고 발표했다.[3]

- **낡은 지표를 유의미한 새로운 지표로 교체하라**
  새로운 일은 새로운 지표가 필요하다. 앞으로 조직에 가장 중요한 인적 성과 지표는 산업과 인력의 종류에 따라 상이

하겠지만, 비즈니스와 인적 지속가능성 결과 사이 균형을 찾으려면 여러 시도를 거쳐야 한다. 중요한 것은 리더와 근로자가 측정 가능한 것이 아닌 측정해야 하는 지표를 함께 창출하는 것이다. 예를 들어, 콜센터의 생산성은 통상 콜 1건당 소요되는 시간 또는 매출 건수로 측정된다. 하지만 인적 성과에 초점을 맞추면, 고객 만족도, 직원 근속, 고가 상품 판매 실적 등 기존의 비즈니스 지표에 근로자 웰빙과 스킬 개발 등 인적 지속가능성 지표를 융합해야, 콜센터 관리자들이 근로자 성과를 더욱 정확히 파악할 수 있다.

리더십은 우선순위를 재정립할 때 본고에서 다룬 각 트렌드별 다음의 행동전략을 고려할 수 있다.

우선순위의 재정립

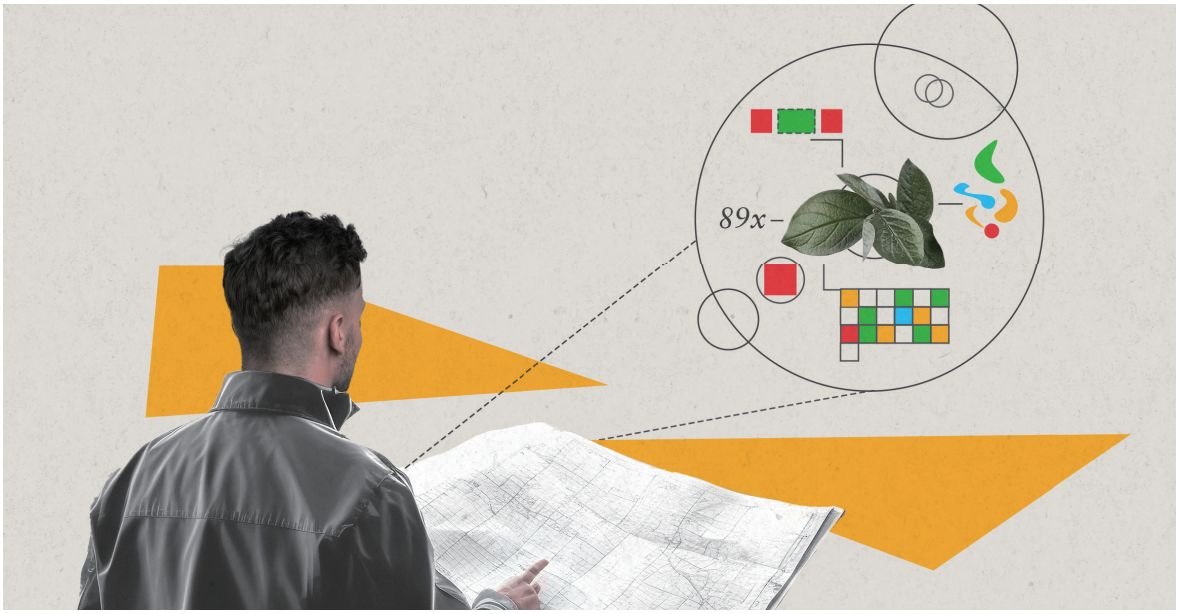
트렌드	행동전략	주의점
인적 지속가능성	인적 지속가능성을 우선시할 때의 비즈니스 이점을 이해하고 소통하라	인적 지속가능성을 인력 웰니스의 근본 원인으로 보지 않고 또 다른 유행으로 간주하지 않도록 해야 한다
생산성을 뛰어넘는 가치	성과 측정 시 비즈니스와 인적 지속가능성 결과 간 균형을 맞춰라	지나치게 많은 것을 측정해 데이터는 과도해지는데 인사이트는 거의 얻지 못하는 상황을 주의해야 한다
신뢰와 투명성	정보 공개 시 대중과 조직, 근로자에게 미치는 영향을 고려하라	투명성을 강화하면 언제나 신뢰도 강화된다는 우를 범해서는 안 된다
상상력 부족	호기심과 공감능력의 중요성을 강조하고 이러한 역량을 갖춘 인재를 채용 및 개발해 인력을 구축하라	미래에는 중요성이 떨어질 수 있는 기술적 스킬을 지나치게 중요시해서는 안 된다
디지털 놀이터	탐구와 실험이 가능한 안전한 장소를 제공하고, 이렇게 얻은 문제 해결책을 조직의 이익을 위해 활용하라	근로자가 안전한 장소에서 스마트한 기계와 협업하는 법을 학습하는 것이 중요하다는 점을 간과해서는 안 된다
마이크로 문화	조직의 기본 원칙을 수립하고 소통하라	팀, 부서, 지역 전체에 획일적 일의 방식을 강제해서는 안 된다
경계 없는 HR	조직과 근로자가 공유하는 결과에 초점을 맞춘 새로운 인력 지표를 수립하라	일을 조율하고 비즈니스 전환을 추진할 때 HR을 부차적이거나 서포트하는 역할로 치부하지 않아야 한다

2) 거버넌스 구조의 진화 낡은 패러다임에서 벗어나 인적 성과 중심으로 전환하려면 조직 관리 방식(거버넌스)도 새롭게 변화해야 한다. 올해 인적자원 트렌드는 대부분 의사결정 과정에 모든 구성원을 참여시키고 다기능 거버넌스 접근법을 도입하는 방식을 강조하고 있다. 세부통제는 줄이고 자율성은 확대하며, 상명하달식 지시는 줄이고 공동 창조를 확대하는 것이다. 인적 성과 조직으로서 미래로 조직을 이끌기 위해 다음의 행동에 나서야 한다.

- **인적 지속가능성 거버넌스를 이사회와 경영진에 통합하라**
  과거 인력 관련 문제에 대해서는 HR이 거의 모든 업무를 처리했지만, 인적 지속가능성은 부서간 경계를 허물고 조직 전체에 내재화돼야 한다. HR만이 이러한 책임을 지게 하지 않고, 이사회가 인적 지속가능성 목표를 정립하고 경영진이 이를 실행할 수 있도록 감독하는 경계 없는 HR 접근법이 필요하다. 이사회가 책임을 지도록 감독함으로써, 경영진은 부서간/기능간 연결을 통해 조직의 인적 지속가능성 목표 달성의 책임을 지게 된다.

- **인적 성과를 개선하기 위해 관리자들의 권한을 강화하라**
  상당수 근로자들이 인적 지속가능성 개선에 관리자들의 역할이 크다고 입을 모으고 있다. 한 연구에 따르면, 관리자가 배우자만큼이나 근로자 정신건강에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.[4] 관리자들은 인적 성과에 영향을 줄 수 있는 고유한 입장에 있지만, 이미 과도한 업무 부담을 지고 있는 이들의 역할에 단순히 새로운 책임을 부여하면 실패할 가능성이 크다. 대신 리더들은 근로자들이 인적 성과 개선과 관련한 임무를 우선시하고, 기업 정책과 과도한 업무, 비협조적 문화 등 조직 내 장애물을 해소할 수 있도록 권한을 강화해야 한다. 관리자들이 HR 전문성을 키우도록 교육과 자원을 제공하면 인적 성과를 개선할 수 있다.

- **마이크로 문화를 육성하라**
  일부 리더들은 근로자들에게 일하는 방식을 스스로 결정할 수 있도록 자율성을 부여하는 방식을 수용하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 리더와 경영자들은 기존 패러다임에 기반한 목표를 이행할 책임을 져야 하는 경우가 많기 때문에, 일의 방식에 대한 통제권을 분산화한다는 생각에 반발할 수 있다. 한편 근로자 개개인과 각 팀의 자율성을 확대하는 것이 리더들이 원하는 결과를 얻을 수 있는 훌륭한 방식이라는 인식이 확산되고 있다. 딜로이트 서베이에서 경영자 절반 이상(56%)이 개발팀 및 워크그룹에서 문화, 유동성, 민첩성, 다양성이 성장할 수 있도록 노력하고 있다고 답했다. 근로자 자율성과 선택권으로 창출된 가치가 조직에 대한 신뢰를 구축하는 데 도움이 된다는 점을 인정하는 조직은 그에 따른 혜택을 누릴 수 있다. 딜로이트 조사에 따르면, 조직을 신뢰하는 근로자들은 동기가 강력하고, 직업 만족도도 높으며, 더 건강하고, 이직 가능성도 낮은 것으로 나타났다.[5]



거버넌스는 리더십의 영역이며, 리더들은 다음의 가이드라인을 따르면 거버넌스 문제와 관련해 도움이 될 수 있다.

거버넌스

트렌드	행동전략	주의점
인적 지속가능성	리더 인센티브에 비즈니스 결과 뿐 아니라 인적 지속가능성 결과 달성을 반영하라	인적 지속가능성 책임을 HR에게만 전담시켜서는 안 된다
생산성을 뛰어넘는 가치	이사회와 경영진이 성장과 혁신을 실행할 수 있도록 인적 성과 지표를 제공하라	인력 성과를 측정하기 위해 과거의 생산성 지표에만 의존해서는 안 된다
신뢰와 투명성	기술 및 데이터 투명성에 대해 책임감 있는 감독을 이행하라	기술 및 데이터 투명성의 감독 책임을 한 부서에만 전담시켜서는 안 된다
상상력 부족	조직의 전 구성원에게 인적 역량의 중요성을 강조하라	비즈니스 성과를 추진할 때 효율성과 규모에만 초점을 맞추고 상상력과 호기심 등 중요한 요인을 간과해서는 안 된다
디지털 놀이터	조직 내 전 구성원이 디지털 놀이터를 활용할 수 있도록 하라	생성형AI와 같은 신기술의 사용에 엄격한 규칙과 제한을 가해서는 안 되며, 신기술의 한계와 이를 해결할 방법에 대한 가이드라인을 제시해야 한다
마이크로 문화	마이크로 문화가 자율적으로 성장할 수 있도록 안전장치와 모듈형 인터페이스를 제공하라	마이크로 문화가 조직 전체의 가치와 괴리되도록 해서는 안 된다
경계 없는 HR	HR 전문성을 핵심 리더십 및 관리자 역량으로 강조하라	HR 전문성과 책임은 HR 기능에만 필요한 역량으로 간주해서는 안 된다

3) 팀의 심리적 안전성 활성화 다양한 조직 내외부 요인들로 인해 기업에 대한 신뢰가 추락하고 있다는 소식은 언론에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 딜로이트 서베이에서 이사회와 경영자들은 근로자와 조직 간 관계에서 신뢰와 투명성이 조직의 성공에 갈수록 중요해지고 있다고 입을 모았다. 하지만 근로자 응답자들 중 조직을 매우 신뢰하고 있다고 답한 비율은 16%에 그쳤다. 리더들은 근로자의 신뢰를 얻어야 하는 막중한 책임을 안고 있을 뿐 아니라 인적 성과를 개선하는 데 필요한 심리적 안전성도 조성해야 한다.

- **리더십과 근로자의 공동 창조가 필요하다**
  딜로이트 서베이 결과, 조직의 전략은 근로자들의 피드백을 반영하기는 하지만 여전히 상명하달식으로 이뤄지는 경우가 많다. 조직 전략과 솔루션을 리더와 근로자가 자주 또는 항상 공동 수립한다고 답한 경영자 비율은 30%에 그쳤다. 또한 자신의 직업이 미래에 어떻게 변할지 상상할 수 있도록 조직이 지원하고 있다고 답한 근로자는 절반이 되지 않았다(43%). 근로자의 신뢰를 얻는 가장 강력한 방법은 조직의 미래를 논의할 때 보다 실질적인 방식으로 근로자를 참여시키는 것이다. 근로자 개개인을 위한 가치를 창출하려면 근로자 개개인의 의견을 들어야 한다. '딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드'에서 설명했듯 경계가 사라진 세계에서 공동 창조는 기업 운영에 필수다. 리더들은 근로자들이 자신과 조직의 미래를 공동 창출하고 상상할 수 있는 안전한 장소를 제공해야 한다. 이 곳에서 인적 성과 노력을 위한 솔루션을 공동 수립해, 새로운 지표와 책임감 있는 데이터 활용 프랙티스, 진화하는 조직 구조, 정책, 관계를 구축할 수 있다.[6]

- **신기술과 데이터의 투명성을 책임감 있게 활용하기 위한 전략을 수립하라**
  조직이 확보할 수 있는 일과 인력 데이터가 과거 어느 때보다 많아져, 조직 전반에 대한 투명성이 전례 없이 강화됐다. 리더들이 인적 성과를 측정하기 위한 새로운 지표에 초점을 맞추고 있는 만큼, 데이터 수집과 활용에 대한 책임감 있는 프랙티스를 위한 전략을 수립하기도 전에 이러한 자원을 활용해 통제 및 감시하는 방식에 솔깃할 수 있다. 하지만 '딜로이트 조직 정량화 연구'에 따르면, 인력 데이터 활용에 대한 전략 부재가 근로자의 신뢰 추락으로 직결되는 것으로 나타났다.[7] 하지만 자발적 데이터 공유 동의 등 전략을 도입해 근로자들이 조직과 데이터를 공유할지 여부를 선택할 수 있도록 하는 방법을 도입할 수 있다.[8] 리더들과 이사회는 고객 데이터와 AI뿐 아니라 인력 데이터도 책임감 있게 관리할 책임이 있으며, 이를 위한 거버넌스를 구축할 필요가 있다.

- **신기술을 활용한 데이터 수집과 모니터링을 둘러싼 우려를 해소하기 위한 계획을 수립하라**
  '딜로이트 조직 정량화 연구'에 따르면, 대부분 근로자들은 이메일과 캘린더 등 익숙한 기술을 활용해 데이터를 수집하는 데에는 거부감을 보이지 않았다. 하지만 웨어러블 기기와 확장현실(XR) 헤드셋 등 신기술로 데이터를 수집하는 것은 용인하지 않았다. 반면 리더들 과반수는 향후 몇 년 내 이러한 신기술로 데이터를 수집할 수 있을 것이라 기대하고 있어, 근로자와 리더 간 신뢰가 악화되는 충돌 지점이 될 수도 있다. 따라서 신기술이 윤리와 신뢰 문제를 야기하기 전에, 근로자의 신뢰를 얻고 사생활 침해에 대한 우려를 해소하고 업무용 데이터와 개인 데이터를 구분하는 모니터링 정책을 도입하는 등 전략을 수립해야 한다.

신뢰와 심리적 안전성은 조직의 리더십이 주도해야 성공적으로 구축할 수 있다 조직 내 심리적 안전성을 구축하기 위해 다음의 행동전략을 참고하라.

신뢰와 심리적 안정성

트렌드	행동전략	주의점
인적 지속가능성	인적 지속가능성 이니셔티브를 근로자와 함께 수립하라	인적 지속가능성 아젠다를 추진할 때 관리자의 역할을 무시하거나 간과해서는 안 된다
생산성을 뛰어넘는 가치	근로자와 함께 새로운 인적 성과 지표를 수립하고 측정하라	측정할 수 있는 것이 아닌 측정해야 할 지표를 측정해야 한다
신뢰와 투명성	근로자 데이터가 공정하게 수집 및 활용될 것이라는 신뢰를 구축할 수 있는 가이드라인을 이행하라	투명성을 남용해 근로자를 감시 또는 처벌해서는 안 된다
상상력 부족	호기심, 상상력, 창의력을 발휘하는 근로자를 인정하고 보상하라	혁신 프로세스를 세부 통제해서는 안 된다
디지털 놀이터	조직 전 구성원에게 디지털 놀이터를 개방하라	경영자로서 디지털 놀이터에 참여하지 않아야 한다. 그 대신, 경영진만을 위한 별도의 놀이터를 구축하라
마이크로 문화	성과 개선을 이룬 팀을 인정하고 보상함과 동시에 각기 다른 일하는 방식을 통해 성과를 달성할 수 있는 자율성을 부과하라	공정성을 동일성을 혼돈하여, 모든 이들이 동일한 일의 경험을 해야 한다는 사고방식을 지양해야 한다
경계 없는 HR	관리자들이 인력 리더가 될 수 있도록 권한과 신뢰를 부여하고, 필요한 툴과 자원을 제공하라	근로자와의 관계를 거래 관계로 간주해서는 안 된다

인적 성과를 최적화할 수 있도록 조직을 이끄는 일은 리더들이 감당하기에 버거운 과제로 보일 수 있다. 조직의 사고방식 전환은 새로운 사고와 일하는 방식을 지원하는 데 필요한 운영방식 전환만큼이나 어려운 일이다. 경계가 사라진 세계에서 지식-실행 격차를 좁히기 위해 가장 중요한 것은 지금의 위치에서 지금 가진 수단을 활용해 계속 전략을 구축해 나가며 인적 성과 목표에 한 걸음 한 걸음 다가가는 것이다. 단기적 진전에 초점을 맞춰도 시계 바늘은 움직이겠지만, 일에 대한 과거의 사고방식에서 인적 성과의 사고방식으로 전환하는 것은 장기 마라톤이다. 하지만 이 전환에 성공하면 조직은 향후 수 세대 동안 지속적인 성공을 누릴 수 있다.

주석

1. Online interview with Kerrie Peraino, Chief people officer, Verily, 2023.
2. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, “Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
3. Michael Miebach, “Sharing accountability and success: Why we’re linking employee compensation to ESG goals,” Mastercard, April 19, 2022.
4. UKG, “Mental health at work: Managers and money,” accessed December 18, 2023.
5. Deloitte’s Trust ID research and platform, 2023.
6. Gartner, “Gartner survey reveals leader and manager effectiveness tops HR leaders’ list of priorities for 2023,” press release, October 12, 2022.
7. Deloitte, “Beyond productivity: The journey to the quantified organization,” May 31, 2023.
8. Ibid.

Human Capital TalentWise

Human Capital TalentWise는 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, 한국 고객의 최적화 된 근태솔루션 TalentWise를 통해 HR 솔루션 분야의 혁신을 주도하고 있습니다.

Contact Point

정현석 부사장(파트너)
HC Group Leader
Tel: 02 6676 3751
Email: hyechung@deloitte.com

김성진 파트너
HRT Practice Leader
Tel: 02 6676 3791
Email: sungjkim@deloitte.com

스테파니남 전무
Leadership Practice Lead
Tel: 02 6676 2774
Email: ilnam@deloitte.com

김도원 전무
Workforce Transformation (WT) Lead
Tel: 02 6676 3877
Email: dowokim@deloitte.com

최원정 상무
Organization Transformation (OT) / M&A Lead
Tel: 02 6676 3703
Email: wonjechoi@deloitte.com

황공주 상무
Digital HR Transformation (HRT) Lead
Tel: 02 6676 3672
Email: gohwang@deloitte.com

정소영 상무
Digital HR Transformation (HRT)
Workday HCM Lead
Tel: 02 6676 2097
Email: soyojung@deloitte.com

박주호 상무
Workforce Transformation (WT) Lead
Tel: 02 6676 3857
Email: joohopark@deloitte.com

앱

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

카카오톡 채널

'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Deloitte. Insights

성장전략본부 리더
손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더
정동섭 Partner
dongjeong@deloitte.com

연구원
김선미 **Manager**
seonmikim@deloitte.com

디자이너
박근령 **Senior Consultant**
keunrpark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

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.

© 2024. For information, contact Deloitte Anjin LLC