

ENVIRONMENT
SOCIAL
GOVERNANCE



뉴노멀 시대,

조직인사 변화에 대응하라

건국대학교

윤동열 교수

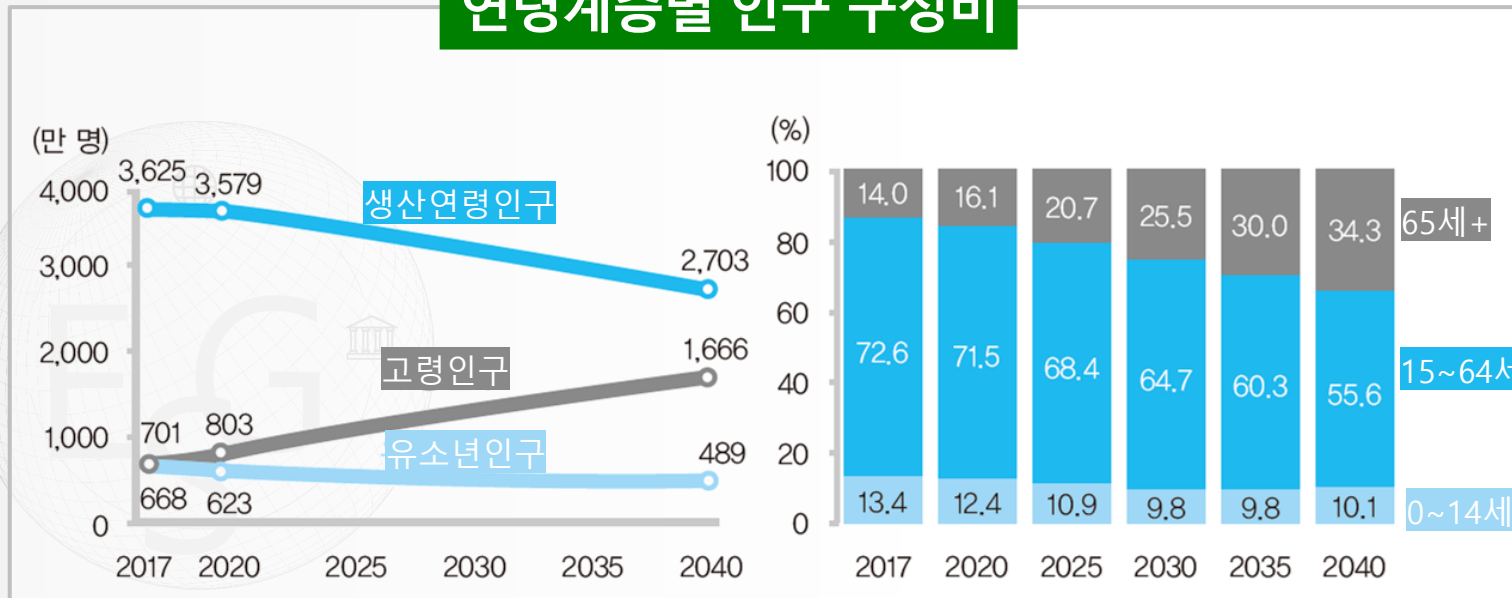


01 생산가능 인구 감소와 저출산·고령화에 따른 인구구조 변화

» 4차 산업혁명에 따른 기술진보와 생산가능인구 감소 및 저출산·고령화에 따른 인구구조 변화

- 생산가능인구가 '20년 3,625만명, '40년 2,703만명, '60년 2,058만명으로 감소 예상
- 일하는 방식의 변화와 디지털 인력공급에 따른 법적·제도적 환경 변화에 대한 조직의 사람경영 패러다임 전환
- 미래 성장을 위한 협업 네트워크의 주체는 사람
(MZ세대 청년, 경력단절여성, 중장년층 등)

연령계층별 인구 구성비



» COVID-19 및 디지털 전환은 기업의 인사관리에 변화를 촉발함

- 에자일 경영, 수시채용 증가, 코로나19 종식 이후에도 재택근무 희망(52%), AI Job 매칭, Z세대, 각 이코노미 등
- 자원기반 이론(RBV), 상호투자모델(고용관계) 등이 각 이코노미가 확산되는 상황에서 어떻게 설명될 수 있을 것인가?

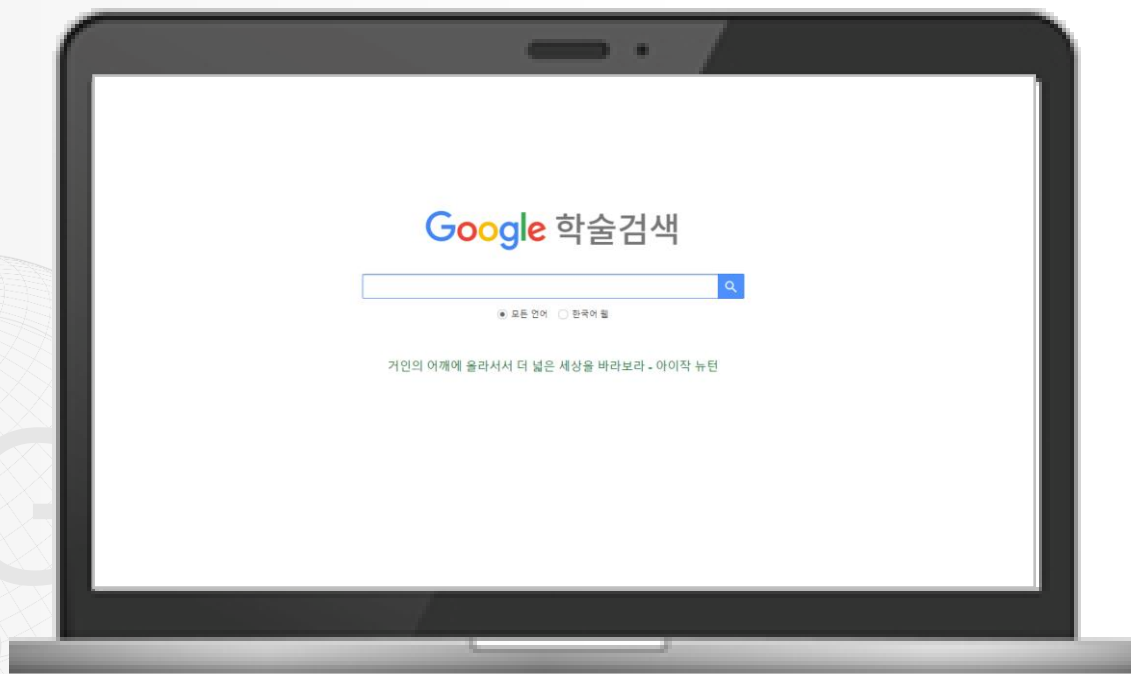
Key Word	Detail
공채의 종말	공채가 무너지고, 수시채용 전성시대가 온다
언택트 사회	사회적 거리두기로 비대면 사회를 경험했다.
화상면접	AI채용, 화상 면접 방식으로 변하고 있다
랜선 박람회	온라인 인적성검사, 채용박람회도 랜선이다
리모트 워크	홈워크가 많아지니 리모트 워크도 강화된다
인디펜던트 워커	각 이코노미(Gig economy)의 발달 독립적인 사업자가 등장 한다
Z세대 채용 및 유지 전략	Z세대가 신입으로 들어오고 있다
에자일 경영	디지털 혁신(DT)으로 조직구조가 바뀌고 있다
프라이빗 이코노미	감염 위험과 개인 취향으로 직원들의 안전 욕구가 강화되고 있다
시니어 노마드	시니어가 자녀에게서 독립을 선언한다

Q.

최근 트렌드 변화에 따른 '각 이코노미'의 증가와 'Z'세대의 입직이 기업의 인사관리에 미치는 영향은?

» 포스트 코로나는 새로운 일상(new normal)의 도래를 동반하고,
사람경영을 위한 전략적 접근과 인적자원관리의 고도화 필요

- 구글스칼라 서칭 화면에 'Covid-19'와 'Business'를 함께 검색했을 때
가장 많이 함께 연관된 단어는 커뮤니케이션, 조직문화, 리더십으로 도식



» **포스트 코로나 시대의 언택트 환경**
(비대면 환경에서의 Networking theory)

- 코로나19로 가속화된 '**대면에서 비대면 환경으로의 변화**'는 포스트 코로나 시대에도 뉴노멀로 지속될 전망
- 온라인 커뮤니케이션의 확대 등 새로운 형태의 효과적인 커뮤니케이션 방법에 대한 고민 야기 (Stephens et al., 2020)
- "**2030**년까지 페이스북 인력 **5만명 중 절반 이상** 원격 근무가 가능하도록 근무방식을 전환하려고 한다" (Forbes, 2020)



- 페이스북 최고경영자 마크 저커버그(Mark Zuckerberg) -

비대면 커뮤니케이션의 한계 극복

“원격 근무에 있어 가장 어려운 점은 커뮤니케이션 및 협업과 외로움이다”

- 바디랭귀지의 부재, 화상회의 자체로 인한 피로감 증가
- 비대면 회의 시 오해와 갈등의 증가
- 직원들의 참여율 저조



Q. 비대면 사람관리 환경에서 '커뮤니케이션 한계'를 극복하기 위해서는 어떠한 리더십을 구현할 것인가?

» 디지털 전환과 팬데믹으로 급격한 경영환경 변화로 장기적 관점의 분석과 계획 수립보다 예측 못한 변화에 즉시 대응하는 조직의 유연성이 더 중요해짐

- 내부 구성원인 MZ세대는 자아성장 욕구가 강해 본인이 수행한 일에 대한 피드백을 즉시 받기 원하고, 리더들에게도 보다 유연한 조직 관리 요구

» 급격한 경영환경 변화에 대응하기 위해 기업들은 기존의 기능(function) 중심의 수직적 조직체계에서 다기능(cross-function) 중심의 수평적 조직체계로 변화 필요

- 한 부서 내에서 업무를 수행하던 관행이 다른 여러 부서 전문가들과의 협업 체계로 바뀌고 있는데 이러한 현상이 바로 조직 민첩성을 강화하기 위한 노력의 일환임

기능중심

VS.

다기능 수평적 구조

» 영국의 저명한 HR 컨설턴트인 린다 홀베치(Linda Holbeche)는 급격한 환경변화에도 살아남은 기업들의 공통점은 조직운영에 있어서의 '민첩성(agility)'이라고 주장함

조직 민첩성

기업이 시장의 변화에 대응하여 신속하게 변화 또는 적응하는 능력

- 글로벌 컨설팅사인 맥킨지는 조직의 안정성(organizational stability)과 신속성(speed)의 두 요인을 동시에 추구하는 기업을 'agile' 기업으로 정의
- 신속성보다 안정성을 상대적으로 추구하는 기업은 '관료적' 기업으로, 반대로 신속성에 초점을 둔 기업은 '스타트업'으로 분류

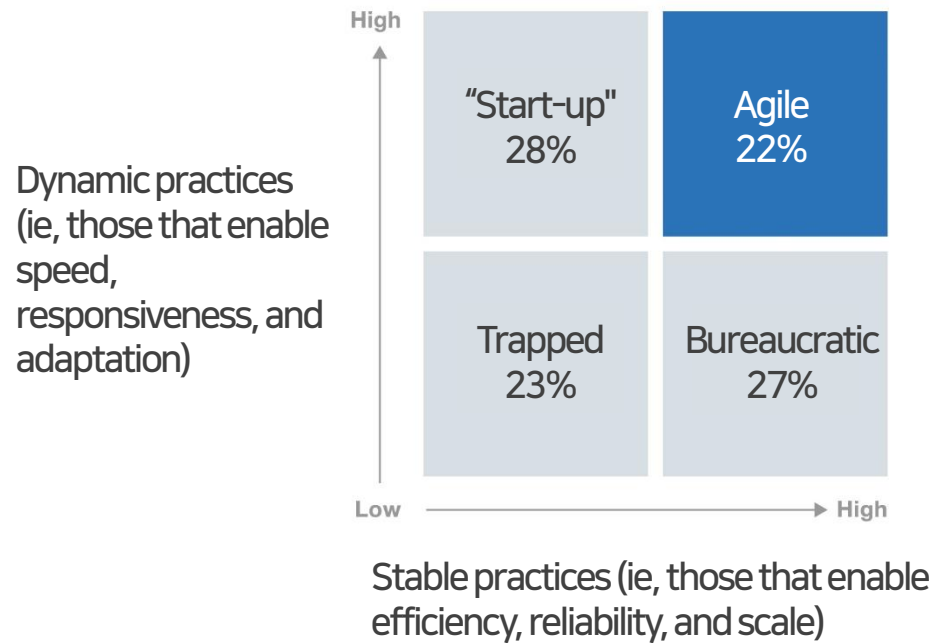
관료적 기업

VS.

스타트업

» According to respondents, less than one-quarter of performance units are agile.

- % of performance units, based on respondents' ratings of 9 dynamic and 9 stable practices



"That is, performance units with a mode of operating that is suited to very small start-ups but are not actual start-ups.

» 영국의 전략 전문가인 도널드 설(Donald Sull) 교수는
'**나비처럼 날아서 벌처럼 쏘는 능력**'이라고 은유적으로 표현하며,
조직 민첩성을 3가지 유형으로 구분함

1

전략 민첩성(strategic agility)

- 신사업 기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력 및
적시에 신속하게 철수하는 역량

2

포트폴리오 민첩성(portfolio agility)

- 자원을 신속하게 확보, 배분하고 시장 변화에 따라 제품과
사업군을 유연하게 조정하는 능력

3

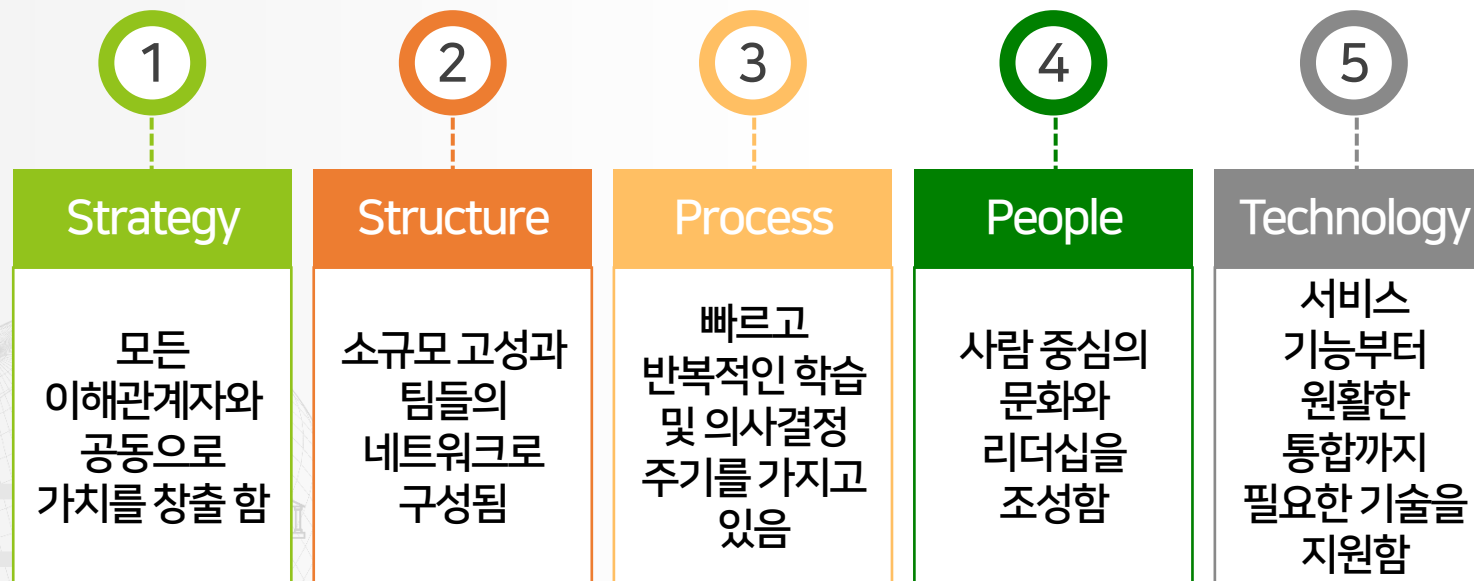
운영 민첩성(operational agility)

- 제도, 조직, IT 시스템 등의 관리 시스템을 효율적이고
유연하게 운영해 사업계획의 신속한 실행 능력

04 조직 민첩성 특징

» 조직 민첩성은 시장 트렌드에 따라 빠르게 변화하고 적응할 수 있는 회사의 능력으로 기업이 오늘날의 새로운 경쟁, 업계 변화 또는 시장의 급격한 변화에 성공적으로 대응하기 위한 필수적인 요소

» agile 한 조직의 5가지 특징



» GE : 패스트웍스(FastWorks)를 통해 조직 민첩성 향상 도모

- 양전자 컴퓨터 단층촬영기 개발에 기존 소요시간인 2~4년 보다 절반으로 줄임



1 고객 문제 파악

2 문제해결을 위한 가설을 설정하고 구체화한 후 테스트 제품 제작

3 최소한의 비용과 시간을 투자한 MVP(Minimum Viable Product) 제작

- 최소한의 투자로 고객이 원하는 성능을 구현한 제품으로 시제품일 수도, 완제품일 수도 있음

4 고객의 반응을 기반으로 새로운 측정 기준을 찾아 적용

5 입증된 결과를 바탕으로 전략 수정

- MVP에 대한 고객의 반응이 긍정적이라면 기존 전략대로 진행하고 아니면 전략 수정

05 로봇틱스 산업의 성장

- » 로봇의 상용화를 의미하는 '로봇 에브리웨어(Robot Everywhere)' 시대를 맞이하면서, 로봇틱스 산업은 급속히 성장하고 있음
- » 2017년 245억 달러 수준이었던 글로벌 로봇 시장은 연평균 성장률 22%를 기록하며 2020년 444억 달러 수준으로 증가
- » 2025년 코로나19 영향에 따른 경제 사회 패러다임 전환으로 연평균 성장률 32%를 기록하며 1,772억 달러 규모로 성장할 것으로 예상됨



* 출처: 현대차그룹 * 로봇 기술이 적용된 타 산업 제품은 로봇으로 간주하지 않음 (ex. 자율주행차, 드론 등)

- ▶ 글로벌 설문조사에서 응답자의 3분의 2는 자동화 및 AI 투자를 늘리고 있다고 답함(맥킨지, 2020년 7월, 고위경영진 800명 대상)
- ▶ 전자상거래 급증에 따라 창고 및 물류 자동화가 크게 확대됐고, 일부 제조시설에는 로봇공학을 서둘러 배치함
- ▶ 서비스업에서도 비대면 서비스에 대한 고객 요구가 늘어남에 따라, 셀프 주문 및 계산 시스템을 빠르게 확대됨
- ▶ 일반적으로 경기 침체기에 기업은 마진 압박을 해소하는 동시에 비용을 관리하기 위해 효율성을 개선해 불확실성에 대응함
- ▶ 이를 위해 먼저 단순반복형 일자리를 축소하고 자동화 기술을 채택
 - 예 2008년 글로벌 금융위기 이후 미국과 유럽연합 국가에서는 단순반복형 일자리를 크게 줄여가고 있음

05 디지털 기술 교육훈련 강화

» Amazon 디지털 기술 교육훈련 강화

“아마존은 물류창고에 로봇 시스템을 2012년 전면 도입”이후 물류창고의 효율성이 이전보다 5배 이상 개선됐다는 평가를 받음

로봇을 조작하고, 로봇이 전달한 물건을 분류·배송하는 작업은 결국 사람이 한다는 것에 주목하고 아마존은 2025년까지 디지털 기술 교육훈련에 12억달러(약 1조4000억원)를 투자

디지털 전환에 한창인 글로벌 기업들이
클라우드, 인공지능(AI) 등의 기술 도입만큼 신경을 쓰는 것이
직원 대상 ‘디지털 교육’이다!

첨단 시스템을 도입해 빅데이터를 수집해도 이를 100% 활용하려면 직원들의 역량이 중요!

글로벌 컨설팅업체 PwC의 ‘2021년 연례 최고경영자(CEO) 대상 설문’에서도 확인
100여 개국 5050명의 CEO를 대상으로 한 설문에서 응답자의 36%는
“자동화와 기술 교육(디지털 투자)을 통해 직원 경쟁력을 높일 것”이라고 응답

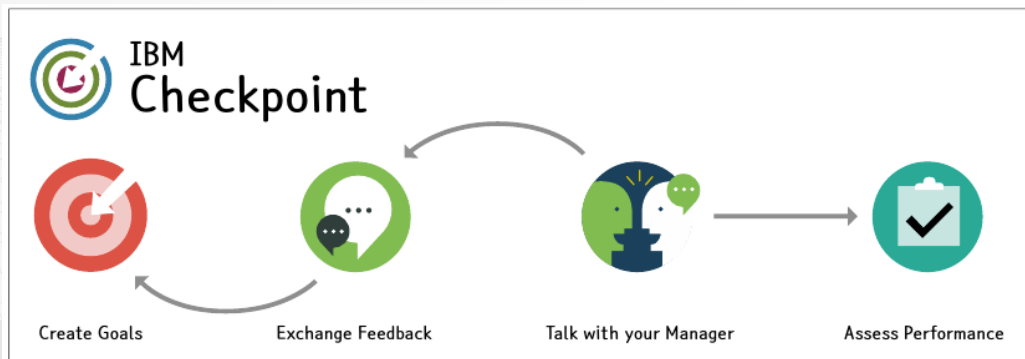


» 성과관리의 목적을 동기 제고에서 상시적 피드백으로 전환 필요

- 평가 결과와 보상을 연계시키는 대신 구성원의 자율성을 존중하고, 상시적인 피드백을 통한 목표 달성 지원(OKR)
- 피드백 중심의 성과지원체계 구축 필요



- IBM의 Checkpoint 도입 (피드백에 근거한 평가)



- 사업결과, 고객 성공, 혁신, 협업, 기술 등(등급제 폐지)

» 글로벌 기업 및 다수의 국내 IT/SW 기업 상시적 평가 피드백 체계 실제 적용

- 연중 상시 평가, 개인별 절대평가, 앱과 온라인 활용
- 구성원의 공정성(→ 수용성 측정) 확보 방안(Equity theory)
- 기업에 대한 채용 '브랜드 평판 관리' 중요(블라인드 등)
- 이직이 잦은 상황에서 어떻게 사람관리를 할 것인가?(보유인력에 대한 관리)

구분	기존 방식	새로운 방식
평가 주기	1년 1회	연중 상시 평가
평가 방식	상대평가 상위(10%) - 두뇌집단: 적극 지원 중위(70%) - 중간집단: 참여 유도 하위(10%) - 꼬리집단: 정리해고	개인별 절대평가
평가 방법	연초 목표 설정 → 연말 성과 평가	목표설정 → 진행상황 점검 → 개선점 제시 및 새로운 목표 제시 → 실시간 성과 평가
평가 채널	서면+면담	서면+면담+자체 앱+온라인채팅 등



Q. 구성원의 자율성을 존중하는 상시 피드백이 강화되는 상황에서 어떻게 협업을 촉진할 수 있을 것인가?

» 코로나19 이후 직면한 가장 어려운 이슈는 '기업문화의 보존'

- 원격, 재택근무로 인한 **대면교류 감소**, 직원들의 조직 규범이나 관행을 습득할 기회 감소
- **기업의 핵심가치와 조직문화를 어떻게 유지**할 것인지, **시대가 요구하는 조직문화**는 무엇인지에 대한 고민 필요

» 대전환 시대, 기업 **조직문화**를 공유하고, **시대가 요구하는 조직문화**로 어떻게 **변화**할 수 있을 것인가?

- **새 출발 효과(fresh start effect)** 기대, 시대와 환경에 적합한 문화로 변모할 수 있는 기회로 인식
- 문화 전체를 바꾼다는 생각보다 일부 조직 문화의 수정
 - ⇒ 마이크로소프트 Recharge Friday- 회의 없이 업무 집중
- 적합한 조직문화로의 변화, 빠른 정착을 위해서 직원들의 참여 독려
 - ⇒ 직원들의 니즈 파악, 데이터 분석-HR Analytics

조직문화에 대한 공유

“조직문화의 세대 간 전달, 보존을 위해 기존보다 더 많이, 의식적으로 핵심가치나 조직문화에 대한 ‘공유’ 필요”

- 기업문화와 가치를 보존하고 개선하기 위해 **규칙, 규범, 핵심지표** 등에 대한 **규정도** 필요, 충분한 실험과 학습의 동반의 요구



Q. 비대면 사람관리 환경에서 '커뮤니케이션 한계'를 극복하기 위해서는 어떠한 리더십을 구현할 것인가?

08 일하는 시공간의 변화 (SMART WORK)

1) 근로시간유연화

구글(미국)

- 근무시간의 20%를 직원이 하고 싶은 일에 쓰는 '20% 프로젝트' 시행 중
- 회의 시간만 지키면 나머지 근무시간은 전적으로 구성원의 자율에 맡기고, 북미에 이어 유럽, 아프리카, 중동 재택근무 확대



유니클로(일본)

- 2015년부터 근로자 1만명을 대상으로 '주 4일 근무제' 도입
- 하루 근무시간을 8시간에서 10시간으로 늘리는 대신, 일주일에 4일만 출근하는 탄력근무제를 실시하고 있음



바이엘(獨)

- 2001년부터 '근로시간계좌제' 실시
- 직원은 초과 근로시간을 계좌에 저축해 두었다가, 휴가나 조기퇴근으로 사용



08 일하는 시공간의 변화 (SMART WORK)

2) 근무장소 다양화

CISCO(미국)

- 모바일 오피스 구축하여 영상회의 등을 활성화하고 있으며, 직원의 32%가 모바일 워커로 분류되며, 원격 접속만으로 업무를 수행하는 직원 비중도 6% 수준



도요타(일본)

- 2016년부터 사무직과 개발직 대상으로 재택근무제를 실시하고 있으며, 일주일에 2시간만 회사에서 근무하고, 집에서 근무가능한 직군이 본사 임직원의 35% 수준에 달함



아지노모토(일본)

- 2017년 관리직·일반직 등 3,500명 대상 재택근무 도입
- 관리직은 원칙적으로 주1회 재택근무 의무화하고 있음
- 스마트워크 가능하도록 정보시스템 구축과 노트북 보급에 10억엔 투자



08 일하는 시공간의 변화 (SMART WORK)

3) 워케이션(Work + Vacation)

JAL(日)

- 2017년부터 워케이션 도입하고, 해외 여행지 등에서 연간 최대 5일까지 사외 근무를 가능하도록 함



Microsoft(美)

- 2016년부터 전 직원 대상 워케이션 시행하고 있음



08 일하는 시공간의 변화 (SMART WORK)

» 맥도날드의 'Feel Good Moment' 철학, 직원이 행복해야 회사도 행복

맥도날드는 먼저 파티션을 없애고 **자율 좌석제**를 도입하여 부서, 개인 간 장벽을 없애고 자유로운 소통과 협업이 가능한 공간을 조성

임원도 일반 직원과 마찬가지로 자율 좌석제로 근무, 업무에 대한 빠른 피드백은 물론 더욱 유연한 방식으로 직원들과 소통

특히 **상황과 업무에 따라 자유롭게 모여서 함께 일할 수 있기 때문에** 업무 프로세스가 더욱 간결해지고 업무 효율성도 향상

또한 집중이 필요하거나 프라이버시가 중요한 직원들을 위한 **1인 좌석** 등도 구비하여 필요에 맞게 선택하여 사용



파티션이 없는 오픈 스페이스 사무공간
자율 좌석제 운영으로 개인 특성에 따른 좌석
선택이 가능한 오피스 환경 구현



08 일하는 시공간의 변화 (SMART WORK)

» 직원들의 만족도를 지속적으로 높이고자 노력

맥도날드의 오피스 혁신은 직원들의 워라밸 향상에도 기여
사무실 중앙에 위치한 카페테리아 '맥카페'는 직원들이 가장 좋아하는 공간

아침에 출근한 직원들은 맥카페에 비치된 머핀과 커피로 하루를 시작하며,
더욱 효과적인 업무를 위한 재충전의 공간으로 이용

사무실 디자인에 있어서도 맥도날드의 시그니처 컬러인 레드와 옐로를 사용하여
맥도날드만의 브랜드 정체성 확립

회의실마다 다른 디자인의 의자를 배치하여
직원들의 감각을 깨우고 소소한 재미를 느끼게 함
쾌적한 사무환경에 더해 맥도날드는
시차 출퇴근제와 같은 유연한 근무환경 도입

치즈가 흘러내리는 것과 같은 모양을 한 멜팅
치즈 기둥 등 맥도날드의 '필 굿 모먼트'
디자인이 돋보이는 공간



Redefining Leadership In The Age Of The New Normal



Realize The **Full Potential Of Technology**

01

- 기술을 최적화하고 어떻게 AI (artificial intelligence), ML (machine learning), IoT(Internet of Things) 등을 사업 목표를 달성에 활용 강화



Tough Love
to Organization

02

- 리더는 직원들의 잠재력을 최대한 발휘하기 위해서 조직에 대한 'tough love'를 유념하고, 목표를 향해 함께 전진



Find **Purpose**
In **Sustainability**

03

- 팬데믹은 리더들에게 환경과 사회에 대한 윤리와 책임에 대한 질문을 던지고 있음. 리더들은 장기적 관점에서 이해관계자와 종업원의 가치를 반영한 비전을 제시해야함



Adapt To Changing
Customer Behaviors

04

- 사람들이 실내에 머물면서 원 클릭으로 즉각적인 만족의 필요성 증가함. 비대면 배송과 온라인 플랫폼, 비대면 피팅룸 활용 등 고객에게 비대면 최상의 서비스를 제공할 수 있도록 혁신 필요

Q. 뉴노멀 시대에 구성원들이 필요로 하는 리더의 역할과 역량은 무엇인가?

ENVIRONMENT
SOCIAL
GOVERNANCE



감사합니다.

건국대학교

윤동열 교수

