

ISSUE REPORT

Connecting The Future 2023

KMA

Contents

패러다임의 전환, 조직경영을 위한 Insight

TREND 트렌드 캐칭 및 활용 전략: Look Up
성과 있는 ESG프로젝트를 위한 KMA ESG솔루션

Part 1. 고객경험 엔데믹 시대, 고객경험 혁신전략
신뢰 기반의 디지털 고객경험을 구축하라

Part 2. 직원경험 MZ의 성장을 돕는 리더의 대화력
데이터로 보는 인재유지 전략

HRD KMA가 제시하는 新 교육체계

2023, HRD 혁신을 위한 Big Picture

패러다임의 전환, 조직경영을 위한 Insight

CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

패러다임의 전환

“ 디지털 기반 혁신 게임의 성장곡선에 올라타라. ”

4차 산업혁명
지능형 디지털 정보기술 혁명

VUCA 환경
코로나19, ESG, 미·중 갈등, 우크라이나 전쟁

창의성과 혁신 기반 경쟁

디지털 전환
디지털 인프라 기반 비즈니스 모델

파괴적 혁신을 통한 판도 변화

불연속적 단절과 게임의 룰 변화



패러다임의 전환은 무엇인가? 우리가 발 딛고 서 있는 익숙한 지각판 자체가 완전히 새로운 비즈니스 지각판으로 교체되는 것을 의미한다. 새로운 지각판에서는 기존의 지각판에서 적용되었던 성공의 법칙이 더 이상 작동하지 않는다는 것을 의미하기도 한다. 때문에 **대전환의 시대**, **성공적이고 효율적인 조직 경영을 위해서는, 경영의 뿌리부터 다시 생각해 봐야 한다.**

20세기 산업화 시대는 효율성 기반의 경쟁 시대였다. 상대적으로 안정적이고 예측가능한 환경에서 비즈니스는 기본적으로 물리적 인프라 위에서 설립되어 운영되었다. 때문에 기업들은 가능한 규모의 경제 이점을 살려 효율성을 높임으로써 경쟁력을 높여갔다. 그러나 우리는 21세기에 새로운 비즈니스 생태계에 직면해 있다. 4차 산업혁명이라는 기술혁명이 아주 급격한 속도로 환경 변화를 이끌고 있고, 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성의 **VUCA 시대**이다. 대부분의 비즈니스는 디지털 인프라 위에서 새롭게 세워져 가고 있으며, 기업들은 이러한 기회를 활용해 **파괴적 혁신**을 주도하고, 그들에 의해 비즈니스 경쟁 생태계가 바뀌고 있다. 즉, **창의성과 혁신**의 시대로 바뀌고 있다.

피터드러커(1909-2005)는 ‘연속성의 시대’에는 어제의 것이 내일도 계속될 것이기에 어제의 것을 강화하는 게 내일의 것을 강화하는 게 되나, 신산업이 등장하고 기술이 급변하는 ‘**단절의 시대**’에는 **어제의 것을 강화하는 것은 내일의 것을 약화시킨다**고 말하였다. 20세기 산업화 시대에는 효율성을 기반으로 한 성장곡선을 타고 기업들이 경쟁을 하며 성장을 해 왔다. 그러나 지금은 **불연속적 단절기**를 지나서 디지털 기반의 혁신 게임의 성장곡선을 타지 않으면 기업의 지속가능 생존이 어려울 수 있는 시기에 살고 있다.

이러한 패러다임 전환의 시대에 우리는 어떻게 해야 할까?
새로운 패러다임에 맞춰 조직의 창의성과 혁신은 어떻게 이끌어 낼 수 있을까?

창의성과 혁신

“ 창의성과 혁신 이 발현될 수 있는 新 인사시스템을 구현하라 ”

창의성이 창발하는 조건을 조성

Emerging
(창의성의 속성)



Managing
(경영의 속성)

新 인사시스템이 갖춰야 할 요소

창의성/혁신 촉진

불확실성 대비
옵션 투자 관점

제도/시스템의
유연성 확보

양손잡이 조직구현
탐색(혁신)&활용(효율성)

인사경영의
새로운 전제

Y론, 협력적 사회인
사회규범 기반 고용관계 등

이를 위해서는 창의성과 혁신의 본질을 먼저 이해해야 한다.

창의성은 창발하는(emerging) 속성을 갖는다. 즉 창의성과 혁신의 씨앗이 흙에 뿌려져서 거기에서 싹이 나고 자라서 창의성과 혁신의 열매가 맺힌 것과 같은 방식으로 발현된다.

구체적으로 창의성이 발현될 수 있는 조건을 살펴보면, 과감하고 도전적인 목표를 세우고 나아갈 수 있는 ‘스트레치’, 그리고 지원과 신뢰, 자기규율이 뒷받침 되는 조직의 토양을 마련하고, 창의성 발현을 위한 여유자원이 필요하다. 모든 구성원들이 효율성을 높이는 일에 모두 다 몰입하면 창의성과 혁신은 나올 수 없기 때문이다.

또한 호기심과 내재적 동기, Growth Mind의 개인 창의성을 발현하여 집단 창의성이 활성화 될 수 있도록 한다. 픽사(Pixar)의 경우 ‘브레인 트러스트(Brain Trust)’의 회의 시스템을 구성하여 직급이나 직위를 떠나 참여자 모두가 독립적인 아이디어들을 브레인스토밍으로 충분히 제시 할 수 있도록 하고 있다.

창의성 발현을 위해서는 과감한 도전을 위한 심리적 안전감, 즉 실패해도 괜찮다는 마인드와 실패를 통해 학습을 장려하는 것도 중요하다. 아마존 CEO 제프 베이조스는 ‘실패와 혁신은 쌍둥이와 같다’며 ‘아마존을 가장 편하게 실패하는 회사로 만들고자 한다’고 말했다.

마지막으로 불확실성에 대한 내성과 낮은 것에 대한 개방성이 있어야 한다. 이미 익숙한 세계로부터 불확실한 세계로 나아가는 그 과정의 접점에서 스파크가 일어나 창의성과 혁신이 일어나기 때문이다.

따라서 새로운 패러다임에서 조직은, 창의성과 혁신이 잘 발현될 수 있도록 탈바꿈 하는 것이 필요하다. 과거 효율성 중심의 경영 패러다임에서의 기본 통념을 깨뜨리고, 구성원들이 주도적이고 책임감 있게 일할 수 있다는 Y론적 인간관과 협력적 사회인을 전제하며, 신뢰가 활성화 될 수 있는 사회적 규범이 지배하는 조직으로 바꿀 필요가 있다. 또한 효율성과 창의성이 함께 발현되는 양손잡이 조직을 구현해야 한다.

정리하면 신뢰의 기본 토대 위에 조직 수평화를 통한 자율성 확대, 그리고 HR 제도 및 시스템의 유연성이 필요하다. 먼저 좋은 인재가 계속 회사에 들어올 수 있도록 인재의 확보·유지를 하고, 자기주도성을 강조한 인재육성 패러다임으로의 전환, 피드백 중심의 성과지원의 성과관리 패러다임과 혁신 장려하고 협력을 진작하는 보상 패러다임으로의 전환이 필요하다.

패러다임 전환 속 기회를 찾다!

“ 변화의 파도(WAVE)가 여는 새로운 기회에 꾸준히 도전하라! ”



삼성동 코엑스에 설치된 미디어 아트 작품 'WAVE'



아르떼 뮤지엄에 전시된 작품 '파도'

기술의 발전에 힘입어, 창의성과 혁신으로 변화의 파고를 넘으며 위기를 극복하고 새로운 기회를 만들어 온 사례가 있다. 우리가 살고 있는 '공간'에 디지털 미디어와 콘텐츠를 결합하는 방향으로 사업을 확장 해 온 d'strict(디스트릭트)가 그들이다.

디스트릭트는 디지털 미디어 기술을 활용한 콘텐츠 제작을 통해 혁신적인 공간경험을 제공하는 디자인 회사이다. 삼성동 코엑스에 설치된 대형 옥외 전광판에 대중이 향유할 수 있는 매력적인 공공미술 작품 'WAVE'를 혁신적인 방법으로 선보이며 많은 사람들에게 사랑을 받았다. WAVE는 평면의 스크린에 3D 영상 제작기법을 활용하여 유리 수조 속 끊임없이 몰아치는 파도의 모습을 실감나게 구현하였다. 지난 2021년 여름에는 뉴욕 타임스퀘어의 옥외 전광판에 가상의 폭포를 입체적으로 구현하여 무더운 도심 속 열기를 잊게 만들었으며, 가로로 가장 큰 전광판에는 파도에 따라 움직이는 고래의 모습을 담기도 하였다.

이들은 현실 세계를 가장 근접하게 재현하고자 하는 차세대 미디어 기술인 '실감미디어' 기술을 가지고 '실감콘텐츠'를 제작함으로써 기술과 예술의 융합에 앞장서고 있다. 과거 사실적인 시각 표현을 추구하던 미술의 양식이 사진기의 발명으로 추상적, 초현실적인 감각에 집중하게 되었던 것처럼, 새로운 기술의 출현은 새로운 예술의 형태와 표현방식을 가지고 오게 된 것이다.

이러한 디스트릭스의 결실은 시대의 변화에 주목한 결과다. 이 회사는 2004년 웹에이전시로 시작하여 매년 30%의 성장을 거두며 몸집을 키워 나갔다. 그러나 꾸준한 성장과 안정적 수익이 있었음에도 당시의 상황에 안주하지 않고, 새롭게 출현하는 새로운 디스플레이 기술과 인터페이스 기술들을 접하며 지속적인 생존과 성장을 위해 2009년 사업방향을 전환하였다. 미래의 변화에 주목하였고, 몇 번의 실패가 있었으나 2019년 새로운 도전을 통해, 마침내 대중에게 널리 이름을 알리게 된 'WAVE'와 '아르떼 뮤지엄' 프로젝트를 성공시키게 된다(좌측 사진 참고). 이를 통해 디스트릭스는 국내를 넘어 전 세계적으로도 가장 인정받는 실감콘텐츠 제작 회사로 자리매김 하였으며, 작년과 올해 300% 이상의 매출 성장을 기록 중이다.

이처럼 변화하는 환경에 주목하여 기회를 찾았고 꾸준한 도전과 과감한 혁신 끝에 기회를 성공으로 바꾼 디스트릭트 사례에서 우리가 가져가야 할 insight는 무엇일까?

그렇다면 우리는?

새로운 패러다임 속, 우리 조직은 “내부/외부 고객의 경험을 디자인” 해야 한다.



우리 조직이 지속적으로 생존하기 위해서는 환경의 변화, 즉 트렌드를 잘 읽고 그 속에서 기회를 잡을 수 있어야 한다. 트렌드는 거시적인 환경의 변화이다. 거시적인 흐름을 따라잡지 못하면 결국 성장곡선에서 이탈하게 되고 도태된다. 때문에 트렌드에 명민하게 반응하여 기회를 잡고 그 변화에 올라타는 것이 중요하다.

이러한 트렌드 감지 능력과 더불어 오늘날과 같은 패러다임의 전환 시대에는, 조직 전략적 차원에서의 내외부적 변화가 필요하다. 우리가 만나는 고객이 변하고, 우리 조직을 이끄는 직원이 변하고 있기 때문이다.

먼저 조직 외적으로는 **소비 패러다임 변화에 따른 고객 경험 혁신이 필요**하다. 기술혁신과 경제 패러다임 변화에 따라 경제적 가치와 소비 패러다임이 진화하고 있다. 고객은 단순히 제품을 넘어서 제품을 구매하는 과정에서의 경험, 그리고 제품이 제공해 주는 경험까지를 소비한다. 때문에 고객은 신뢰할 수 있는 데이터에 기반하여 개인화된 고객경험을 얼마나 제공받는지에 따라 제품에 스스로 몰입하며 소비를 창출한다. 점점 더 복잡해지고 진화하는 소비자들의 고객경험, 고객여정을 위해서 기업은 신뢰기반의 데이터를 구축하고, 고객의 기대를 뛰어넘거나 고객의 성공을 지향점으로 하는 가치를 내 놓을 수 있도록 전략적인 접근이 필요한 것이다.

조직 내적으로는 **MZ세대의 등장과 인재 전쟁에 따른 긍정적 직원경험의 혁신이 중요**하다. MZ세대 10명 중 3명이 1년 내에 퇴사를 한다고 한다. MZ세대는 일의 목적과 의미에 보다 집중하고 회사가 아닌 직무에 집중하며, 심리적 계약관계를 중시한다. 때문에 평생직장이라 생각했던 과거 세대와는 달리 조직이 나와 맞지 않는다는 생각이 들거나 조직 내에서 기회를 찾기 어려워지면 더욱 적극적이고 즉각적으로 조직을 이탈한다. 이에 조직에서는 **직원경험에 대한 체계적인 관리, 긍정적 직원 경험을 통해 인재의 이탈을 막아야 한다.**

물이 0℃가 되면 액체에서 고체로 변하는 것을 **상전이(Phase Transition)**라고 한다.

조직에서도 의미 있는 부분적인 변화들을 시행하다 보면 어느 단계가 되었을 때 전체 조직의 토양과 조직 문화가 바뀌는 상전이가 일어날 수 있다. 지렛대 효과가 높은 부분부터 변화를 추진한다면 충분히 우리가 감당해 낼 수 있는 범위에서의 변화가 있을 것이다.

TREND 1.

트렌드 캐칭 및 활용 전략 : Look Up

Q. Look Up vs Don't Look Up



다가오는 변화를 올바르게 파악할 수 있는가

“ 멈추지 않는 트렌드, 빠르게 포착해야 한다. ”

Clock is ticking... Winter is coming... 올 것은 온다



영화 ‘돈 룩 업(2021)’은 운석 충돌은 앞둔 지구의 사람들의 영화다. ‘운석이 지구를 향해 접근한다’는 사실은 영화내내 변하지 않지만, 그 사실을 제대로 포착하고 멋지게 이겨내는 영화는 아니다. 오히려 행동할 타이밍을 놓치는 영화라고 할 수 있다.

현대 사회는 지금 어느 때보다 **기술의 발전이 빠른 시기**다. 익숙해졌다고 생각하던 기술들은 새로운 기능과 편리함을 갖추고 우리를 놀라게 하고, 멀다고 생각했던 기술들은 시시각각 다가오며 기대감을 키운다.

사람들은, 특히 새로운 세대들은 새로운 기술에서 파생된 제품과 서비스를 자신들의 생활 속으로 받아들이는데 적극적이다. 이미 생활방식이 구축되어 변화의 필요를 느끼지 못하는 이들도 있다.

같은 사회를 사는 사람들이라도, 생활 방식은 가지각색이다. 이용하는 기술과 상품, 서비스, SNS에 따라 사람들은 셀 수 없이 다양한 그룹으로 묶을 수 있다. 각 그룹의 취향은 트렌드라는 이름으로 다른 그룹에 전파되어 서로 영향을 주고 받는다. 그 영향은 눈으로 보아 지도 않고, 우리의 삶에 큰 변화를 일으키는 것도 아니다. **하지만 어떤 트렌드는 갑자기 폭발적으로 변해 나간다. 그리고 사람들의 삶에 변화를 일으킨다. 그 변화 속에 기회가 있다.**

지금도 어디선가 새로운 트렌드가 만들어지고 있다. 어떤 방식으로 생겨났는지, 어떻게 사람들의 삶을 변화시킬지는 계산할 수 없다. **분명한 것은 존재한다는 것, 그리고 그것을 먼저 포착하는 사람들에게 기회가 주어진다는 사실이다.**

트렌드 소개 ① : HR 트렌드

[HR트렌드] 조직 문화와 보상 체계, 그리고 일하는 방식

* 기업에 공존하는 세대별 특징

구분	연령	특징	기업 내 비중
Z세대	1990년대 중반 이후	"산만한 게 아니라 멀티태스킹" -X세대 및 베이비붐 세대 자녀 -진정한 디지털 네이티브 -밀레니얼보다 할 말 더 한다	이제 막 입사 시작
밀레니얼세대	1980년 이후 생	"나 자신이 가장 소중" -나르시슴적이면서 타인의 시선 의식 -일에서도 가치를 찾는다	30~40%
X세대	1970년대생	"젊을 땐 신세대, 회사에선 켄 세대" -한국에서 최초로 개인주의 물질주의 해의 여행 등을 누림 -일과 삶 모두 중요하지만 조직에 순응	20~30%
Y세대	1955~1969년생	"하기 싫은 것도 해야 성공한다" -성공이 최고의 가치 -강한 책임감 및 위계질서에 익숙	30~40%

* FAST CAMPERS 브런치 'MZ세대가 선호하는 HR트렌드, 알고 계신가요?'

Keyword

MZ세대 개인의 평가 아직 소통 DT 보상

① 앞으로의 조직문화

✓ 수평적 소통, 명확한 피드백, 느슨한 연대, 워라밸

젊은 세대들은 수직적이고 권위적인 조직 문화를 인정하지 않는다. 그들은 자신이 생각하는 바를 편하게 이야기하길 원한다. 그리고 자신의 의견이 존중 받길 원한다.

업무에 있어서도 삶과 일의 경계를 명확하게 유지하되, 자신의 업무 성과에 대해 정확한 평가와 피드백을 원한다.

② MZ세대가 원하는 성과와 보상

✓ 공정, 일하는 만큼 투명한 보상, 개인의 성장 욕구

MZ세대는 보상의 지연에 대해 납득하지 못한다. 공정한 평가를 위한 명확한 기준과 투명한 절차, 즉각적인 보상을 요구한다.

이들은 스스로와 조직을 동일시하지 않기에, 조직의 성장을 위해 희생하기를 거부한다. 자신의 성과를 바탕으로 성장을 이루고, 더 나은 환경으로 옮기는데 주저하지 않는다.

③ 일하는 방식 전망

✓ 디지털 트랜스포메이션 (DX), 거점 오피스, 재택근무, 워케이션

코로나 19는 우리의 일하는 환경을 바꾸었다. 점진적으로 진행하려 했던 디지털 트랜스포메이션은 재택근무 활성화와 시장의 급격한 변화로 인해 가장 큰 화두로 떠올랐다.

이제 HR은 조직의 디지털 트랜스포메이션을 안착 시키기 위한 과제를 앞에 두고 있다. 조직의 특성과 현재 상태에 따라 적합한 목표를 수립하고 방법을 찾아야 할 시점이다.

트렌드 소개 ② : 소비 트렌드

[소비 트렌드] 마이크로 트렌드 캐칭의 필요성



트렌드 분류 기준

영향 범위 소집단 → 소비자 → 세대 → 문화

지속 기간 1년 이하 → 1~3년 → 3년 이상 → 10년 이상

MICRO TREND (마이크로 트렌드)

한 사회 내 다양한 소집단에서 발생하기 시작함
1년 이내로 짧게 지속되지만, 메가 트렌드로 성장한다면 오래 지속할 수 있음.

① 라이프 스타일 다양화

✓ 타인과 구별될 수 있는 가치 추구, 얼리어답터 등

사람들은 트렌드를 따라가면서도 타인과 구별되고 싶어한다. 그리고 자신의 취향에 맞는 상품과 서비스를 찾기 위해 시간과 노력을 아끼지 않는다.

② 혁신 비즈니스 발굴 가능성

✓ 마이크로 트렌드로 인해 새로운 시장이 형성될 수 있음

마이크로 트렌드는 새로운 니즈를 발굴하기 위한 창구다. 사람들의 니즈를 정확하게 충족한다면 새로운 비즈니스를 만들 수 있다.

③ 트렌드 확대 가능성

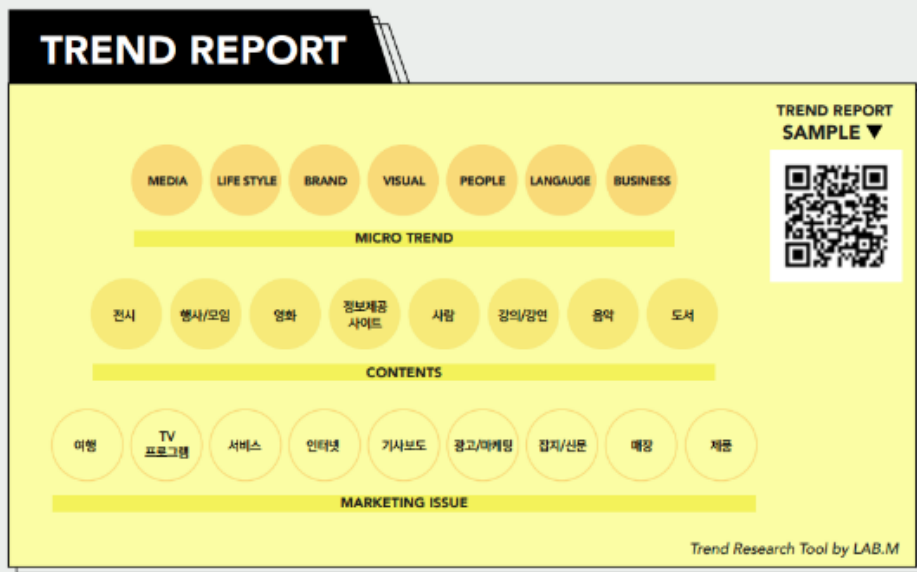
✓ SNS 활성화로 인해 트렌드의 발생 및 확산 속도가 빨라짐

SNS는 트렌드의 공유 속도를 급격하게 향상시켰다. 오래 지속되지 않더라도 많은 사람들이 즐기는 트렌드는 소비자들을 움직일 수 있다.

Q. KMA의 트렌드 캐칭?

Trend M의 트렌드 캐칭

[Trend M] 트렌드 캐칭 프로세스



LAB.M은 매 월 FORUM.M과 연계하여 트렌드 리포트를 발간합니다.

MZ세대가 주목하는 현상, 소비, 트렌드, 마이크로 이슈 등을 분석하여 트렌드 키워드를 도출하고 다양한 마케팅 이슈 및 인사이트를 제공합니다.

① 이슈 수집 (일상 경험, 미디어, SNS 등)

일상 생활 속에서 마주치는 다양한 매체들 속에서 공통점을 찾는다.

여러 사람들이 공통적으로 하는 경험이나, 한 사람이 반복적으로 겪는 일이 있다면 주의 깊게 관찰한다.

SNS에 높은 빈도로 노출되는 것은 트렌드가 될 수 있다.

② 콘텐츠 분석 (영화, 도서, 행사 등)

영화의 장면이나 캐릭터, 책의 제목이나 인상깊은 구절은 여러 사람에게 공감을 얻고 회자될 수 있다.

온라인에서 생산되고 유통되는 2차 창작물이나, 사람들에게 긍정적인 반응을 얻는 마케팅 캠페인을 분석하면 잠재적 소비자들의 취향과 가치관을 파악할 수 있다.

③ 마이크로 트렌드 도출

다양한 자료들의 분석 결과를 바탕으로 마이크로 트렌드를 도출한다.

도출한 마이크로 트렌드에 적합한 제목을 짓고 트렌드 리포트와 포럼을 기획한다.

Trend M의 트렌드 캐칭

트렌드 캐칭담(談) ①: 갯벌 체험

KMA의 트렌드 캐칭 프로세스는 이슈 수집-콘텐츠 분석-트렌드 도출이다. 하지만 트렌드가 질서 있게 우리를 기다리는 것은 아니다. 특히 이슈 수집 단계에서는 막연하게 헤매는 느낌이 들기도 한다. 그럴 때면 생각한다.

‘나만 이렇게 주먹구구 식이겠지... 나중에는 나도 멋있게 일할 수 있겠지...’하고 말이다.

종종 트렌드 캐칭은 갯벌 체험과 같다고 생각한다. 이슈 수집은 낙지나 조개의 숨구멍을 찾는 과정이라고 할 수 있겠다. 물론 썰물이 들어오기 전에 갯벌에서 구멍을 찾기 위해 나름의 전략을 세우곤 하는데, 체계적으로 일하고 싶은 KMA의 노력을 공유해 드리고자 한다.

① 오프라인

패션, 팝업, F&B 트렌드를 보기에 좋은 방식이다. 신조어나 가치관의 변화 등 MZ세대 감성은 오프라인에서 감지하기 어렵다. 소비자에게 먹히는 마케팅을 파악하기도 좋다.

② 온라인

SNS와 온라인 커뮤니티의 동향을 통해 소비자들의 가치관 변화나 니즈를 파악할 수 있다. 다만 소비자 중 일부의 목소리를 절대 다수의 경향으로 오인하지 않도록 주의해야 한다.

③ 기억

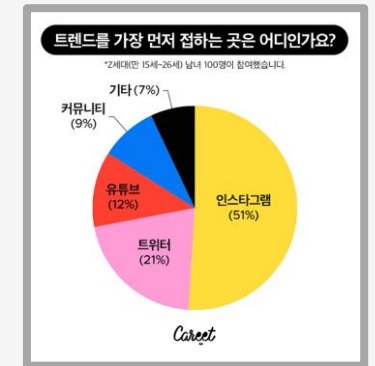
모든 트렌드가 혜성처럼 등장하지는 않는다. 잔잔하게 퍼지다가 수면위로 모습을 드러내는 경우도 있다. 연말처럼 특정 시기에 반복적으로 등장하는 컨셉과 트렌드도 놓치지 말아야 한다.



트렌드 이슈

팝업 스토어는 브랜드 이미지와 트렌디한 감성을 보여주는 공간
(사진: 시엔느 더 현대 팝업스토어)

하나의 취향이 트렌드가 되려면
SNS 입소문은 필수
(사진: 캐릿 설문조사 결과)



트렌드 이슈

크리스마스는 매년
가장 뜨거운 트렌드 각축장이 된다.
(사진: 진저호텔 익명 편지 서비스)

Trend M의 트렌드 캐칭

트렌드 캐칭담(談) ②: 디깅 & 이슈 체크

최근 트렌드의 특징은 2차, 3차 가공이 활발하다는 점이다. 사진(짤), 신조어, 인물 등 그 트렌드의 초기 형태에 관계없이 재가공된 콘텐츠가 활발하게 만들어 진다. 이런 기출변형(?)들을 파악하기 위한 '디깅(Digging)'은 실제 사용자와 눈높이를 맞추기 위해 중요한 단계이다. 실제 *밈잘알 담당자들은 대중의 호의를 이끌어내는 경우도 있다.

트렌드를 소개하는 일은 트렌드 확산의 촉매라 할 수 있다. 그렇기에 외부로 전달되는 메시지를 신중하게 점검해야 한다. 트렌드의 발생 과정보다 용례까지 논란의 중심이 될 수 있기 때문이다.

부정적인 이슈를 소개하기도 어렵다. 사회에 대해 부정적인 인식을 담고있는 트렌드나, 특정 사회 구성원을 비하하는 의미가 담긴 트렌드는 오히려 브랜드 이미지를 오염시킬 수 있다.

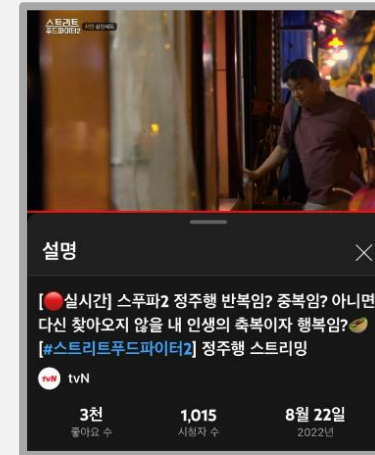
① 디깅

디깅(Digging)이라는 말은 '디깅 소비'라는 트렌드를 설명하기 위해 처음 등장했다. 최근에는 자신의 관심사에 깊게 몰입하는 경험 및 행위를 지칭하는 말로 사용 범위가 넓어졌다.

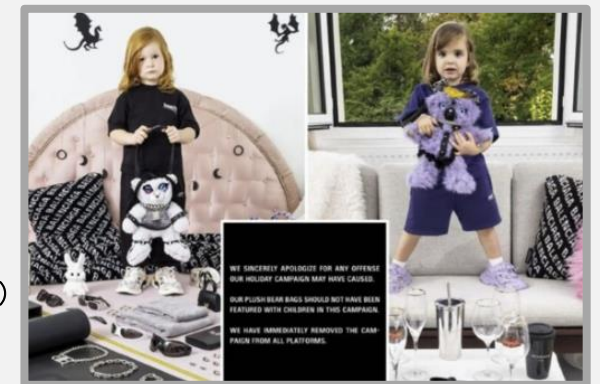
② 이슈 체크

다양한 온라인 커뮤니티에서 수많은 신조어와 콘텐츠가 만들어지고 있다. 그러나 어떤 콘텐츠는 논란의 여지를 품고 있다. 때문에 다양한 관점에서 충분히 점검할 필요가 있다.

*밈잘알: 다양한 온라인 '밈(Meme)'을 잘 알고 익숙하게 활용하는 사람



←
유튜브의 영상 콘텐츠 제목에
활용된 온라인 밈(Meme)
(사진: TVN 유튜브 콘텐츠)



→
최근 '타락한 어린이' 광고로
논란을 일으켜 사과한
브랜드 '발렌시아가'
(사진: 발렌시아가 광고 및 사과문)

Trend M

Trend M은 Forum M과 Lab M으로 구성되었습니다.

마이크로 트렌드의 다양한 사례와 자료를 담은 Lab M의 트렌드 리포트는 홈페이지에서 제공되며,
다양한 연사들의 인사이트를 공유 받을 수 있는 Forum M은 온라인 포럼과 오프라인 행사로 진행됩니다.

LAB M 트렌드 리포트

① 트렌드 키워드

트렌드 주제의 다양한 예시 제공

② MZ 트렌드

MZ세대 트렌드 활용 모습과 맥락

③ 마케팅 트렌드

트렌디한 마케팅 캠페인 & 레퍼런스

④ 브랜드 트렌드

트렌드 맥락에 부합하는 브랜드 소개

⑤ 트렌드 랭킹

숫자를 통해 트렌드를 파악할 자료



Forum M

Forum M은 매월 1회씩 진행됩니다.

선정된 트렌드 관련 브리핑과 연사 초청 강연을 진행합니다.

초청된 연사들은 트렌드와 관련한 사례와 인사이트를 공유합니다.

트렌드 선정에는 세 가지 기준을 두고 있습니다.

✓ MZ Generation

최대 소비자인 MZ세대 트렌드를 중시합니다.

✓ Micro Trend

최신 마이크로 트렌드를 포착하여 제공합니다.

✓ Marketing Issue

마케팅에 활용할 이슈와 전략을 함께 제공합니다.



연사들은 주제에 맞춰 매월 3명이 선정되며,
각 연사들은 Trend M 인플루언서로 등록되어 한국능률협회의
다양한 포럼과 기업 교육 프로그램에 참여할 수 있습니다.

TREND 2.

성과 있는 ESG프로젝트를 위한 KMA ESG솔루션

CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

Q. **E**(Environmental)**S**(Social)**G**(Governance),
얼마나 알고, 얼마나 하고 있습니까?

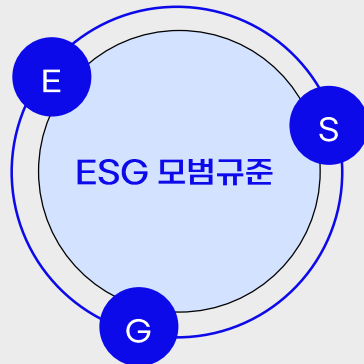
ESG의 개념과 내용

“ ESG는 투자 및 경영의 관점에서 출발하였습니다 ”

장기적 투자의 관점에서 고려해야 할 비재무적 요소 3가지: 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)

Environmental Issues

- 최고경영진의 의지 기반 전사적 환경경영 체제 구축
- 환경위험(기회) 식별 및 관리능력 향상



Social Issues

- 경영자 인식개선 및 ESG실천의지 대외 선언
- 공급망 전체에 걸친 근로자 관리 및 지원

Governance Issues

- 효과적 이사회 운영을 위한 구성 및 역할 규정
- 주주/이해관계자 권리보호 및 소통

1989년 알래스카 연안 유조선 유출사고가 발생하면서 당시 유조선을 소유한 기업의 과실이 인정되었고 막대한 배상금을 물게 되면서 경영이 어려워진 사건이 있었다. 이 사건으로 기업의 경영활동과 관계없이 발생할 수 있는 환경적 위험/기회 요인을 함께 고려해야 한다는 인식을 갖게 되었고, 이는 ESG가 대두되는 촉매가 되었다.

ESG는 기업의 비재무적 요소인 환경(Environmental)·사회(Social)·지배구조(Governance)를 뜻하는 말로, 장기적으로 투자에 대한 분석, 절차 그리고 의사결정의 과정에서 지속가능한 가치를 고려하려면 ‘환경적인 것, 사회적인 것, 그리고 거버넌스 이슈를 통합해서 생각해야 함을 의미한다. 마찬가지로 ESG 경영이란 ‘사회적 책임’이나 ‘지속가능성’의 관점에서 조직이 환경과 사회에 미치는 영향과 지배구조 등을 고려하는 투자 및 경영의 방법을 말한다.

E(환경) 영역에서 중요한 것은 최고경영진의 의지 기반 전사적 환경경영 체제 구축, 환경위험(기회) 식별 및 관리, 환경경영 운영 성과 측정 및 관리, 이해관계자 소통 및 환경정보 공시이다. 환경적인 이슈로 인해 기업이 위험에 처하거나 기회를 잃을 수 있는 위험을 방지하고자 친환경 공급망 관리체계를 구축하고 관련된 이해관계자들과 적극적으로 소통하는 것이 필요하다.

S(사회적 책임)에서 중요하는 것은 최고경영진 및 의사결정기구의 인식강화, 지속관리 시스템 구축, 근로자 인권 및 노동환경 보장, 공정운영관행 및 공급망 지원, 지역사회 및 소비자와의 소통이다. 보통 많이 언급되는 것이 사회 공헌 활동인데, S에서 말하는 사회란 조직 내부/자체, 그리고 조직이 얹혀 있는 여러 주체를 까지를 말한다. 때문에 조직 내부 임직원들과 협력 업체의 직원들이 행복하게 일 할 수 있는 환경인지, 조직 내 인권이나 다양성은 존중되고 있는지 등을 포함한다.

마지막으로 G(지배구조) 영역에서 중요한 것은 효과적 이사회 운영을 위한 구성 및 역할 규정, 주주의 권리 보장, 주주 및 이해관계자와의 소통이다. 이 영역을 이해하려면 지배구조라는 말을 ‘의사결정 시스템’이라고 바꿔 생각해 보길 바란다. 조직이 의사결정을 내릴 때 그 의사결정이 한 사람에 의해 좌지우지 되지 않는지, 혹은 바이어스(bias)가 들어와 의사결정이 왜곡되어 안 좋은 결과를 초래하지는 않는지 등을 고려해야 한다.

Evolving ESG

ESG의 진화, 결국 데이터로 답해야 한다!

사회환경적 상황: 기후위기 인식 심화+ ESG의 본격화

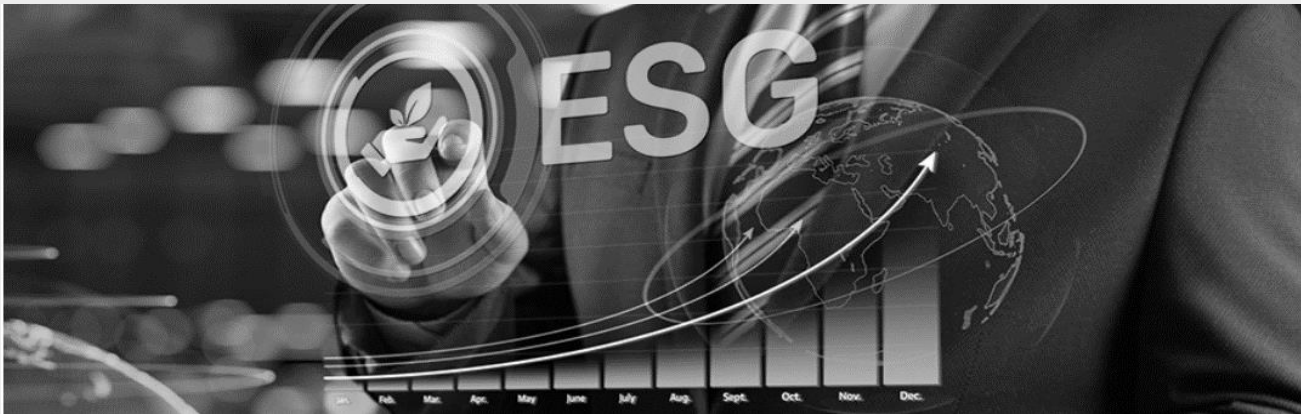
- 탄소감축 등 ESG요소의 글로벌 확산 및 수출 규제 강화

시장환경적 상황: ESG-Washing에 대한 자체 규제 강화

- 올바르게 ESG를 실행하고 있지 못한 기업들에 대한 원천 차단
- 자체 수단의 한계 극복을 위한 해외인증에 대한 수요 증가



국내외 주요 동향: ESG의 공공영역으로의 확산



ESG의 논의가 보다 확산되고 있는 계기를 살펴보면, 사실 환경적인 변화가 가장 크다. 기후위기에 대한 인식이 심화되면서 탄소감축 등 ESG 요소의 글로벌 확산과 수출 규제가 강화되었고, 2021년 CPO26에서 각국 정상은 탄소중립 목표 선언으로 동력을 얻기 시작하였다. 또한 EU는 택소노미(EU Taxonomy)에 이어 공급망 실시법을 통과시키며 관련 규제 및 요구사항을 강화하고 있으며 그에 따른 수출국의 요구 수준 또한 상향됨에 따라 ESG가 본격화되기 시작하였다.

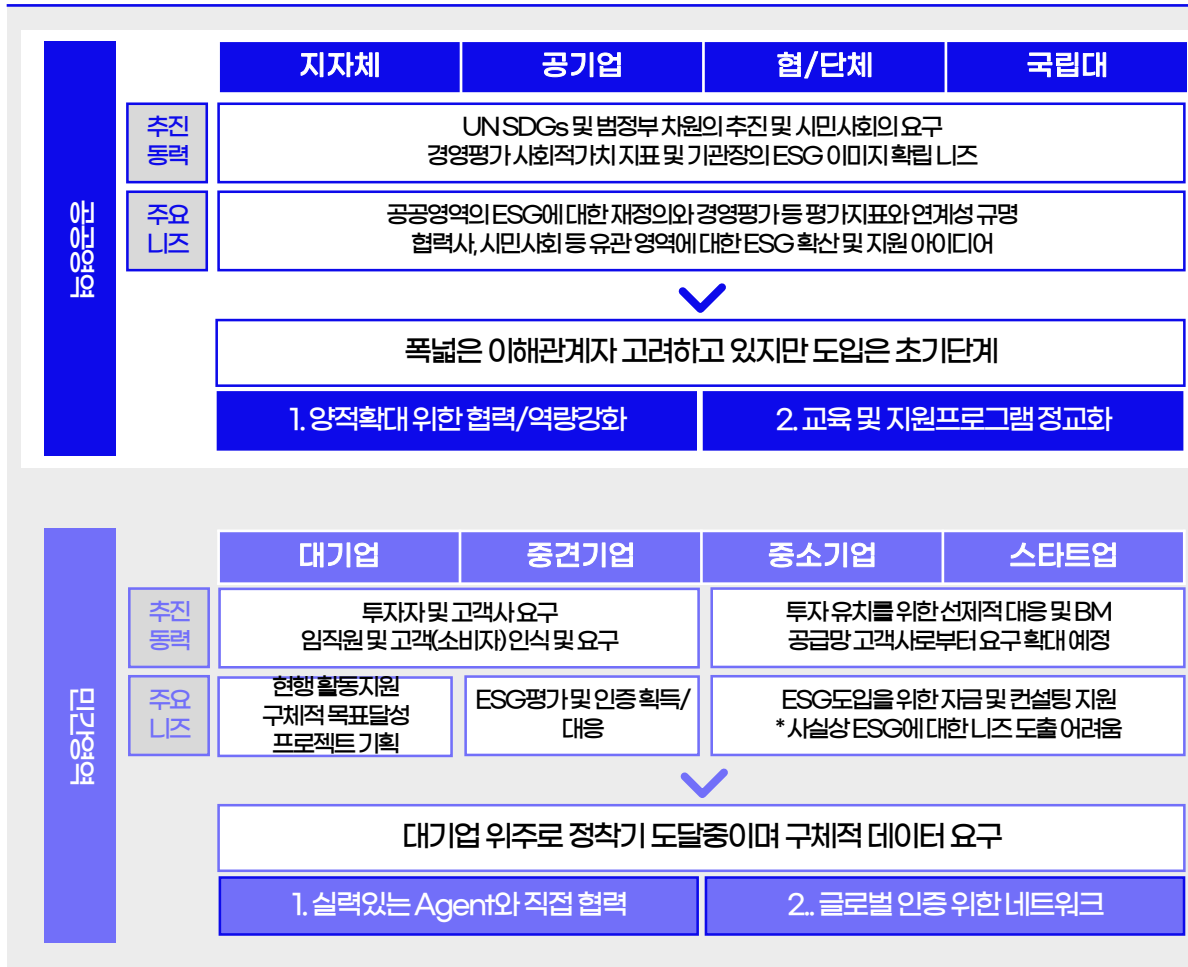
더불어 특정 기업에 대한 평가기관의 ESG 평가 거부 등 올바르게 ESG를 실행하고 있지 못한 기업들을 원천 차단하고 있고, 동시에 각 기업/기관의 자율적 공시에 의존하는 현행 보고에 의문을 가지고 공신력 있는 해외 평가기관의 인증에 대한 대기업 차원의 요구가 확산되면서 자체 수단의 한계 극복을 위한 해외 인증에 대한 요구가 확산되는 등 ESG-Washing에 대한 자체 규제가 강화되고 있다.

이러한 움직임으로 인해 ESG가 경영을 넘어 공동체의 주요 과제로 부상하였고, 공공영역으로의 확대를 더욱 가속화 시키고 있다.

그런데 여기서 주목해야 할 점은 ESG의 확산이 단순히 환경적인 차원에서의 강조가 아니라, 구체적인 수치를 요하는 수준으로 발전하고 있다는 것이다. 최근에는 지속가능보고서 외에도 ESG 팩트북이 등장하면서 ESG와 데이터를 연결하기 시작하였으며, 구체적인 숫자로 관리하는 추세이다. 이는 ESG가 장기 투자의 관점에서 기업의 지속가능한 경영을 위한 논의에서 출발하였음과 그 맥을 같이 한다.

민간/공공 부문별 ESG 니즈

민간/공공 부문별 ESG 니즈를 종합해 보면...



민간 공공 부문별 개괄적인 ESG의 니즈를 살펴보면, 공공영역은 이전부터 UN-SDGs(지속가능개발목표) 등의 이슈로 ESG나 지속가능경영과 관련된 어젠더들이 계속해서 강조가 되고 있었다. 때문에 대부분의 경우 어떻게 하면 우리가 ESG 관련 이슈를 시민사회에 확대시킬 수 있을까, 우리와 관련된 기관들 또는 우리 시에 소재한 기업들이 ESG를 잘 할 수 있도록 지원을 해 줄 수 있을까 등의 양적 확대를 위한 협력/역량 강화와 교육 및 지원 프로그램의 정교화로 니즈가 모아지고 있다. 따라서 유관기업 및 인접 기업/시민에 대한 확산 교육을 지원하려는 교육 이슈가 꾸준히 도출되고 있는 중이다.

민간영역은 기업의 규모, 최고경영자의 ESG에 대한 관심 등에 따라 많은 편차를 보인다. 몇몇 대기업의 경우 투자자들의 니즈에 따라 이미 ESG 전략 체계를 잘 구축하여 관련 내용 공시도 원활히 이뤄지는 중으로, 구체적인 목표달성을 위한 프로젝트를 기획하고 ESG 평가 및 인증을 획득/대응하고 있다. 반면 중소기업이나 스타트업은 ESG에 대한 관심은 높아지나 아직 대응체계가 미비함에 따라 ESG 도입을 위한 자금 및 컨설팅을 지원받고자 하는 니즈가 늘고 있다. 따라서 민간 영역에서는 대기업 위주로 정착기에 도달 중이며, 구체적인 수치(데이터)를 동반한 지속가능경영이 요구되고 있고, 따라서 민간에서는 ESG 관련 실력 있는 Agent와 직접 협력을 하고 글로벌 인증을 위한 네트워크 확대에 힘쓰고 있다.

그렇다면 우리는 ESG를 어떤 관점에서 지속해 나가야 할까? 전략경영이라는 말이 있다. 이는 기업이 경쟁우위를 창출하기 위해 효과적인 전략을 선택해 나가는 과정을 의미한다. 즉 외부환경에 대한 분석과 내부자원 및 역량에 대한 분석을 기반으로 전략을 선택하고 기업의 경쟁우위를 구축해 나간다는 이야기다. 이 개념에 비추어 ESG를 생각해 보길 바란다. 우리는 의사결정 시, 한정된 자원을 가지고 최선의 결과를 낼 수 있도록 ESG를 하나의 전략으로 바라보고 지속하길 바란다.

ESG 추진 프레임

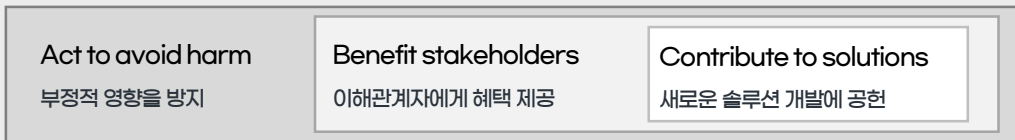
전략적 ESG 솔루션의 추진 프레임



이처럼 ESG경영은 지속가능성의 관점에서 접근해야 한다. 그런데 여기서 지속가능함의 대상은 무엇인가? 지구와 환경의 지속가능성인가 아니면 조직의 지속가능성인가? 사실 기업이 지속가능한 활동을 계속 하다 보면 당연히 지구와 환경의 지속가능성에도 영향을 준다. 지구가 지속가능해야 함은 당위적인 사실이다. 하지만 ESG 영역에서의 지속가능성은 사실 우리 기업의 지속가능성이다. 때문에 우리 조직의 지속가능성을 위해서 우리가 하고 있는 ESG 활동들이 도움이 되는 것인지를 점검할 필요가 있으며, 더불어 주요 이해관계자들(지역사회, 협조기관, 투자기관, 고객, 직원 등)에게 ESG 활동들이 유효한 것인지를 체크 해 봐야 한다.

ESG 활동의 이해관계자들을 확인했다면, 이제 ESG 전략체계 프레임에 따라 활동을 해 나가야 한다. 먼저 ESG 활동이 단편적인 하나의 활동에 그치지 않도록 전략적인 접근이 필요하다. 경쟁차원에서의 인식에서 출발하여 구체적인 목표를 포함한 이니셔티브를 세워야 한다. 그리고 가이드라인과 자원 배분을 통해 내부 촉진을 지속하고, 오픈 이노베이션 접근과 임팩트 투자를 활용, 전략적 제휴를 검토하여 실행을 한 후, 목표 달성 정도를 수치로 잘 측정하여 관리하여야 한다. 이러한 단계들이 피드백 루프를 통해 조직에 스며들 수 있도록, 그리고 장기적인 방향이 될 수 있도록 하는 것이 중요하다.

이 과정에서 구체적인 활동들을 계획할 때 ABC를 기억하면 좋겠다. A는 Act to avoid harm의 의미로 '탄소 배출량 감소, 리스크 경감' 등의 부정적 영향을 방지하는 활동들이고, B는 Benefit stakeholders로 '장기적 재무성과 유지를 위해 사회에 긍정적 영향을 창출하고자 한다, 모든 비즈니스가 사회에 긍정적 영향을 창출하려 노력하는 세상을 원한다' 등의 이해관계자에게 혜택을 제공하는 내용이다. 마지막으로 C는 Contribute to solutions으로 예를 들면 '아프리카의 영양실조 문제를 해결하는데 기여하고자 한다, 교육 격차 문제를 해결하는 데에 기여하고자 한다' 등의 새로운 솔루션 개발에 공헌하는 활동들을 말한다. 이러한 노력을 통해 기업에서 전략적으로 이뤄지는 많은 활동들이 ESG적으로 유효할 수 있기를 희망한다.



ESG 교육 프로그램 안내

ESG, 이제는 선택이 아니라 필수입니다.

KMA의 다양한 솔루션으로 ESG 경영을 통한 지속가능한 성장을 이루시길 바랍니다.

 ESG경영과 기업의 대응전략 바로가기	 ESG공공기관 대응전략 과정 바로가기	 ESG시대, HR실천방안 바로가기	 ESG실천을 위한 순환 경제 바로가기
 ESG진단과 효과적 공시 전략 바로가기	 ESG평가를 위한 글로벌 지표의 이해 바로가기	 사례로 보는 ESG 경영전략 바로가기	 하루만에 마스터하는 ESG 경영 바로가기

Part 1-1. 고객경험

엔데믹시대, 고객경험 혁신전략

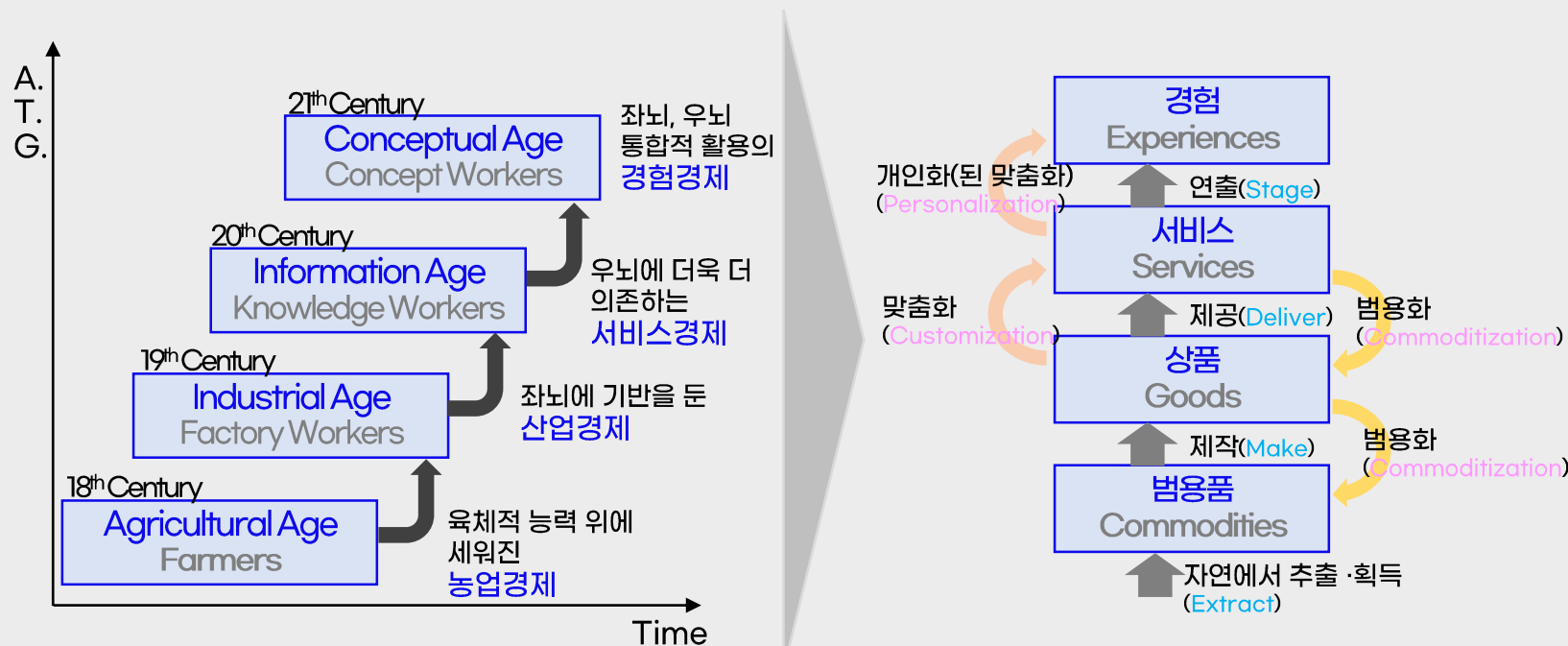
CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

**Q. 미래와의 연결에 있어
고객경험은 어떤 의미가 있을까요?**

고객경험, Why

“ 나에게 어떤 경험을 줄 수 있습니까? ”

기술 혁신과 경제 패러다임 변화에 따른 경제적 가치/소비 패러다임의 진화



※ A:Affluence, T:Technological, G:Globalization

[출처] D.Pink(2012), <A WHOLE NEW MIND>, The Korea Economic Daily & Business Publication Inc/ Pine, B.J., & Gilmore, J.H.(2021), <THE EXPERIENCE ECONOMY>, UX REVIEW./ 차경진(2022), <데이터로 경험을 디자인하라>, 시크릿하우스, 요약 및 재해석.

4차산업혁명 팬데믹 시대를 지나며 우리를 새로운 개념화 시대로 이끌고 있다. 메타버스, AI 등 기술혁신과 함께 비즈니스 모델의 트랜스포메이션이 일어나며, 우리에게 지식 노동자에서 개념 노동자로의 변화를 요구한다. 예술가적 창조성의 우뇌와 논리적, 합리적 의사 결정의 좌뇌를 통합적으로 활용하며, 세상에 없던 개념을 창안하여 고객 기대 수준을 뛰어넘는 가치를 창조할 수 있는 새로운 역량이 요구되고 있다.

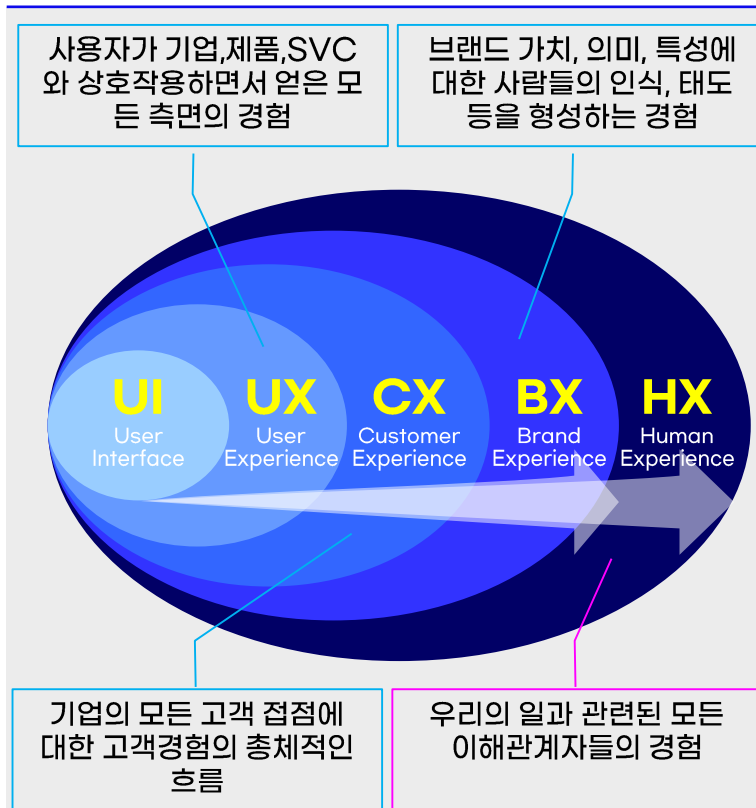
서비스가 범용화로 경쟁력을 잃으면 흔한 상품으로, 상품이 범용화 되어 경쟁력을 잃으면, 우리가 자연에서 쉽게 획득할 수 있는 자연물로 가치가 하락한다. 지금 우리가 새로운 경험의 창조를 고민하는 이유다.

현재 모든 조직은 경쟁 우위의 상실을 의미하는 범용화의 늪에 어떻게 빠지지 않을 지를 고민해야만 하는 시대적 상황 속에 있다. 그리고 이제, 고객의 눈높이는 제품과 서비스 이외에 “나에게 어떤 경험을 줄 수 있습니까”에 맞춰지고 있다. 결국, 불확실성의 뉴 노멀 시대, 기업의 생존·성장 열쇠는 바로 “고객”이다.

고객경험 관리, What?

“ 만족스럽긴 하지만, 좀 더 놀랄 만한 것은 없나요? ”

고객경험관리의 전략적 인식



100년 된 자동차 산업이 지금 굉장한 격랑의 소용돌이 속에 있다. 100년 전 '아 더 빠른 말은 없습니까?'라는 고객의 요구에 대해, 미국의 자동차 왕 헨리 포드는 자동차를 내놓았다. 당시 자동차는 고객의 머리 속에 없던 새로운 개념이었다. 이처럼 혁신의 시대에는 고객 만족에 머무르는 것이 아니라 고객 기대를 뛰어넘거나(Surprise) 고객의 성공(Success)을 지향점으로 하는 새로운 개념과 가치를 내놓을 수 있도록 우리는 준비되어야 한다.

완벽한 고객경험 관리를 위해 우리의 고객경험 전략은 HX(Human Experience)까지 확장되어야 한다. 우리 회사와 일하는 모든 사람들 즉, 회사의 내부 구성원, 협력사 직원과 다양한 이해관계자 및 우리 회사의 브랜드와 상품 등 모든 경험을 관리해야 하는 시대이다. 최근, 기업들은 BX(Brand Experience)까지 시도하고 있는데, 거기에 머물지 말고 HX까지 더 나아가기 바란다.

100번 중 99번 잘하고 1번 잘못하면, 잘못된 것으로 인식되는 것이 고객경험이다. 그래서 고객경험 관리는 기업의 전략 측면에서 다루어 져야 하며, 우리 회사 상품에 대한 고객의 구매 결정을 넘어서까지 이루어져야 한다. 우리의 제공 가치(상품)가 누군가로부터 오해를 받거나, 부정적 평가에 휘둘릴 때에도 변함없는 신뢰를 보내줄 수 있을 정도의 고객 옹호로 이끄는 것이 궁극의 목표가 되어야 한다.

[출처] Donald. Norman. / DesignKit(<https://designkit.tistory.com/75>) 요약. / <https://uxdesign.cc/> 김난도 외(2020), <트렌드 코리아 2021>, 미래의 창.

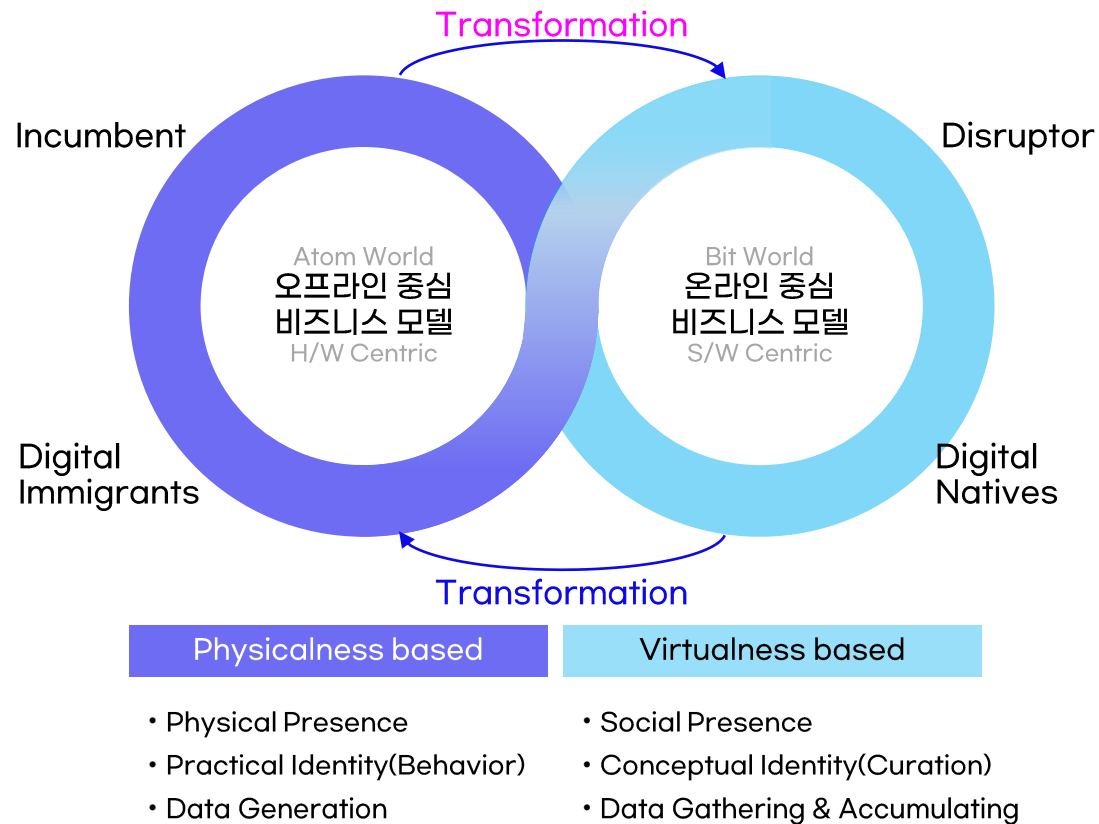
고객경험 창출 · 관리 프레임워크



[출처] P.Kotler, H.Kartajaya(2021), <Marketing 5.0>, Gilbut Publishing Co.,Ltd
P.Kotler, G. Stigliano(2020), <Retail 4.0>, Gilbut Publishing Co.,Ltd

고객경험 관리, How?

고객경험혁신과 디지털 전환 개념, 그리고 전략적 지향점



디지털 전환이란, 기업이 디지털 기술을 도입해서 데이터를 수집, 축적, 분석하고, 그 인사이트를 기반으로 고객이 원하는 것을 정확히 알아내 고객의 취향을 저장하는 상품으로 고객에게 인정받고, 끊임없이 고객을 확대하면서 수익을 창출하는 혁신이라고 많은 자료와 전문 서적 및 논문 등에서 말하고 있다.

따라서, 전통적인 기업들은 오프라인 중심(왼쪽 원)의 메인 비즈니스 모델을 온라인으로 옮겨 가기 위해 업무환경, 일하는 방식을 바꾸어 가는 DX 1.0이 전환의 완료 지점인 것으로 인식하고 있지만 여기서 끝이 아니다. 스타벅스처럼 다시 이것을 기반으로 오프라인과 온라인의 비즈니스 모델이 밀 결합되어 상호작용적으로 운용되는 DX 2.0의 혁신까지 추진하는 것이 필요하다.

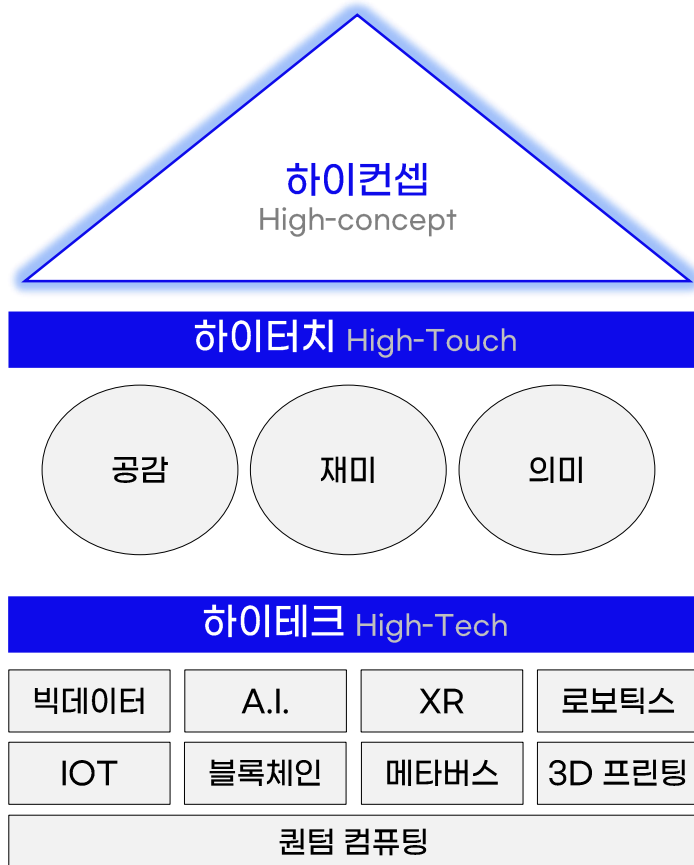
디지털 전환은 온·오프라인이 결합된 상호작용적 비즈니스 모델을 어떻게 구축할 것인가를 고민하는 것이 핵심이다. 즉, 기업이 제공하는 가치를 경험(제품/서비스의 이용 등)하는 고객에게 오프라인과 온라인 중심 비즈니스 모델 중 하나만 제공할 경우에 가치 결핍의 인지를 통한 즉시적 Needs가 생겨야 하는 것이다. 때문에 상호작용적으로 운용되는 비즈니스 모델을 완성하는 것이 디지털 전환이라는 혁신의 본질을 제대로 인식하는 것이다. 즉, **총체적·입체적·순환적인 비즈니스 모델로 완성해 가야한다.**

전통적 가치 사슬에 App. 개발, SNS 마케팅 등을 하는 수준으로 진행하는 것은 진정한 디지털 전환을 추진한다고 볼 수 없다. 회사의 업무 환경이 디지털 기반으로 구축되어 구성원 중심의 업무 외에 시스템이 일을 하는 방식으로 가치 사슬이 작동하는 혁신을 이뤄야, 본원적인 디지털 경쟁 우위를 확보할 수 있다.

결국, 새롭게 출현하는 통합시장에서는 기존 상품 시장에서의, 제품이나 서비스 기반 경쟁이 아닌 **상품 포트폴리오 기반의 경쟁이 필수적**이며, 이것이 디지털 전환을 해야 하는 이유다. 또한 이러한 통합시장에서의 혁신적인 고객경험 제공의 지속 가능성은 생태계 기반의 플랫폼 전략을 수립하고, 실행할 때에만 유지될 수 있을 것이다.

고객경험 관리, How?

새로운 고객경험 혁신의 전략적인 어프로치는 하이브리드형 CX 이노베이션

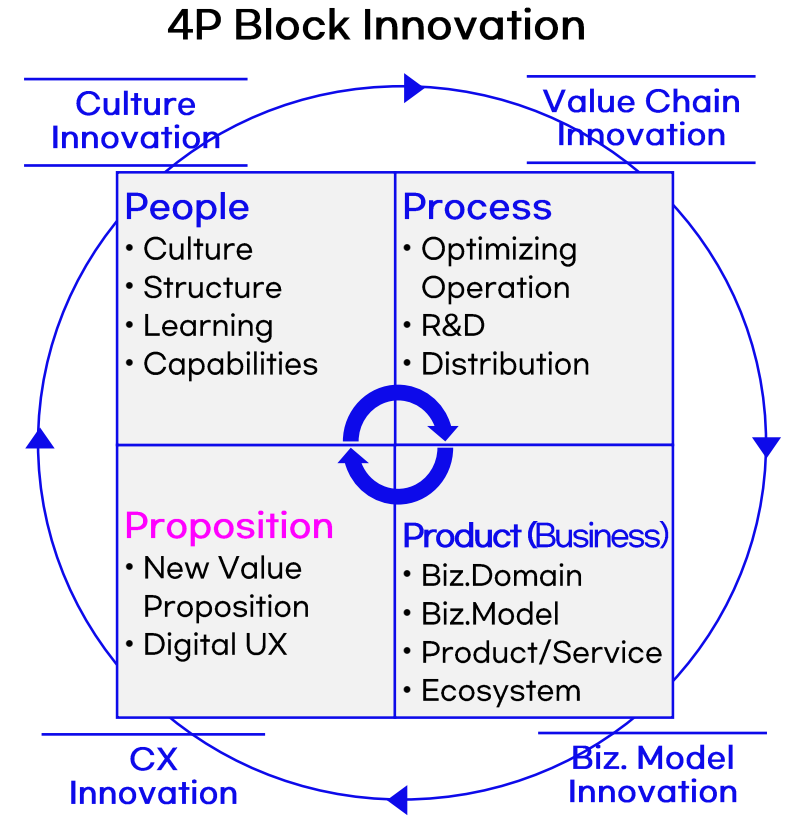


새로운 고객경험 혁신의 전략적 어프로치는 하이테크만으로는 어렵다. 예를 들면, 무인화 된 매장을 운영할 때 직원을 다 내보내는 것이 아니라 사람의 도움이 필요한 곳에는 직원의 손길을, 혁신 기술을 적용할 수 있는 영역은 기술이 지원하는 하이터치를 반드시 고려해야 한다. 즉, 하이테크와 더불어 고객이 공감하고, 재미를 느끼고, 유익함을 경험할 수 있는 하이터치가 결합된 전략적 어프로치를 통한 하이브리드 고객경험을 제시해야 한다.

디지털 전환은 4P Block(People▶Process▶Product▶Proposition)의 프레임워크를 기반으로 회사의 모든 부분이 바뀌어야 한다. 사람이 바뀌고, 일하는 방식이 바뀌고, 새로운 비즈니스 도메인과 상품 기획을 통해 혁신적인 경험 가치(Innovative X-Value)를 창출해야 하는 것이다.

디지털 전환이라는 혁신은 첫째, Top-down 형태로 최고경영자가 가장 앞에서 리드하면서 조직 문화를 혁신하고 둘째, 디지털 가치사슬(데이터 플라이 휠)을 구축하는 프로세스 혁신을 이루어 셋째, 이를 기반으로 한 플랫폼 비즈니스 모델을 성장시켜 기업이 오너십을 가질 수 있는 생태계를 성공적으로 구축하는 단계까지 나아가야 한다. 그래야 새로운 경험적 가치를 창출할 수 있다.

결국, 모든 조직은 디지털 전환을 통해 어떠한 경험 가치(X-Value)를 창출하여 제공할 것인지를, 혁신의 지향점으로 삼아야 한다.



[출처] PKotter; HKartajaya(2021), <Marketing 5.0>, Gilbut Publishing Co., Ltd./DPink (2012), <A Whole New Mind>, The Korea Economic Daily & Business Publication Inc.

[출처] Sunil Gupta(2018), <Driving Digital Strategy>, FREELEC./ 김진영, 김형택, 이승준(2017), <디지털 전환, 어떻게 할 것인가?>, e비즈니스, 요약 및 재정의

CX 교육 프로그램 안내

고객 경험에 대한 새로운 트렌드와 선도기업의 사례를 다양한 관점으로 경험하세요.

KMA의 다양한 CX 교육 솔루션으로 여러분의 소중한 고객 경험 가치를 창출해 보시기 바랍니다.

신new 전략적 사고와
고객경험 기획



신new 전략적 사고와
고객경험 기획

바로가기

DX시대 혁신 기반,
플랫폼 전략과
기획 역량강화



DX시대 혁신기반
플랫폼 전략과 기획역량

바로가기

하루만에 끝내는
플랫폼 비즈니스 모델
워크숍



하루만에 끝내는 플랫폼
비즈니스 모델 워크숍

바로가기

하루만에 끝내는
디지털 전략 리더십



하루만에 끝내는
디지털 전략 리더십

바로가기

Part 1-2. 고객경험

신뢰 기반의 디지털 고객 경험을 구축하라!

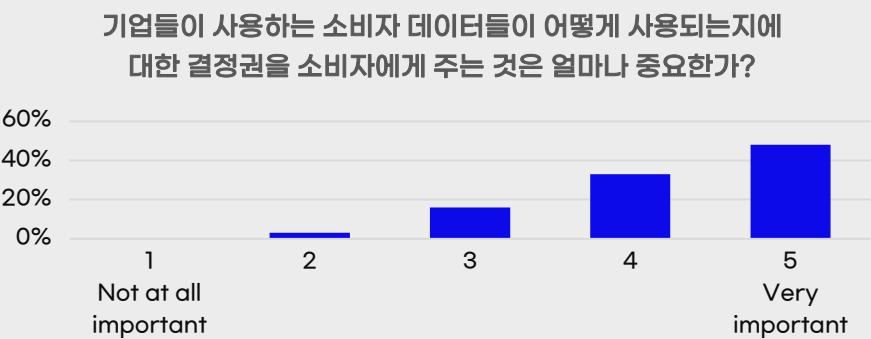
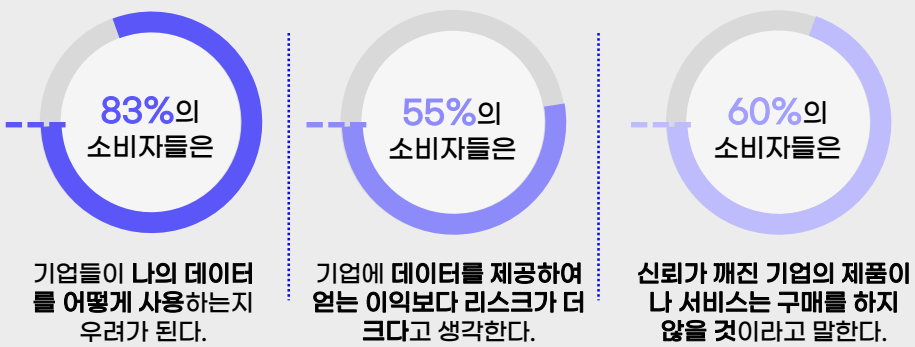
CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

**Q. 디지털경제시대, 성공의 시작점은
신뢰인가요?**

디지털 고객 경험과 신뢰 - 데이터

“ 디지털 비즈니스는 신뢰 기반으로 구축이 되어야 합니다 ”

Data And Trust



[출처] 2022 Adobe Trust Report

소비자들은 데이터가 어떻게 사용되는지에 대하여 우려하고 있으며, 데이터를 공유하는 것에 따른 효익이 무엇인지 확신이 없다.

83%의 소비자들은 기업들이 나의 데이터를 어떻게 사용하는지 우려가 된다고 하였으며, 55%의 소비자들은 기업에 데이터를 제공하여 얻는 이익보다 리스크가 더 크다고 생각하였다. 그리고 60%의 소비자들은 신뢰가 깨진 기업의 제품이나 서비스는 구매를 하지 않을 것이라고 말한다. 이런 상황에서 아시아 지역의 기업 임원 중 41%만이 개인정보 보호 정책과 거버넌스 프로세스가 회사의 가장 중요한 우선순위라고 말하고 있다.

소비자들은 기업들이 자신의 데이터를 어떻게 사용할지에 대하여 관여하고, 결정하고 싶어한다.

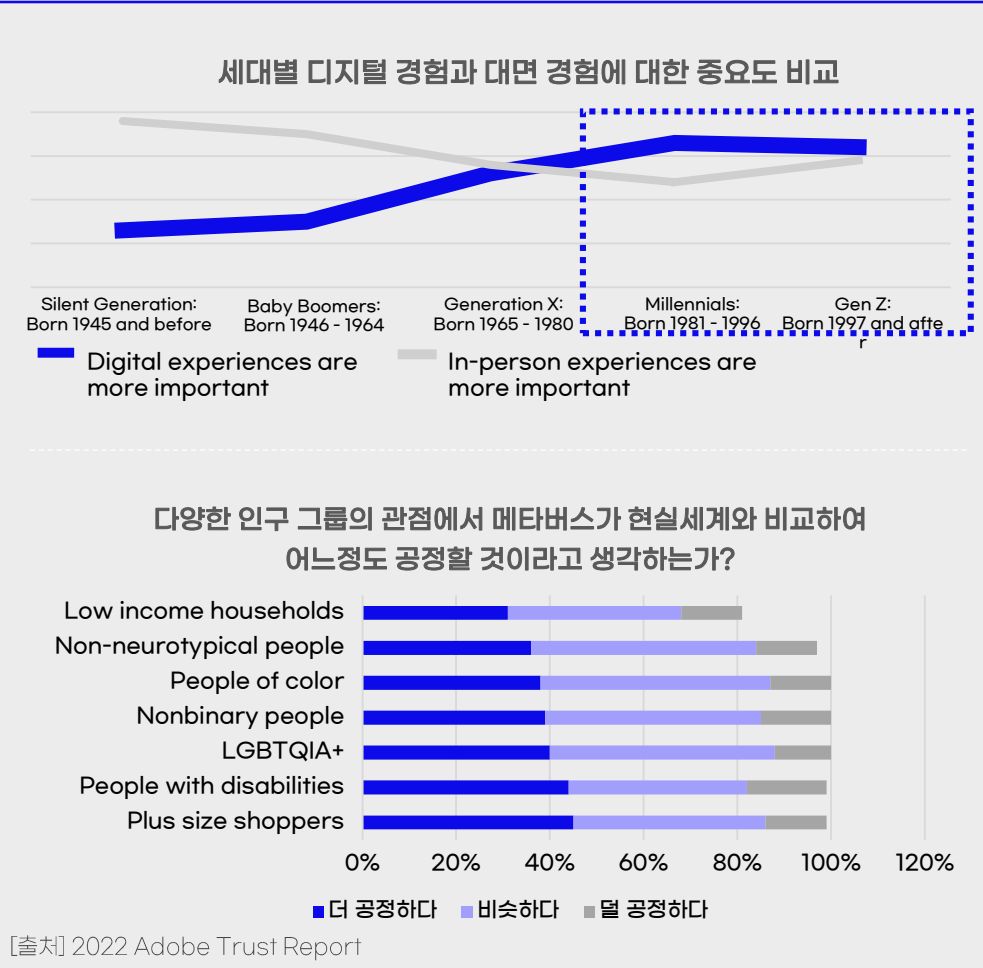
81%의 소비자들은 기업들이 사용하는 소비자 데이터가 어떻게 사용될지 선택할 수 있어야 하는 것이 중요하며, 48%는 그것이 아주 중요하다고 말하고 있다. 그러나, 대부분의 기업들은 소비자들의 데이터 사용 여부에 대하여 불투명하거나 소비자들이 쉽게 선택하기 어려운 환경을 제공하고 있다. 29%의 소비자들은 기업들이 데이터 사용에 대하여 “너무 복잡한 시스템을 가지고 있어서 이해하기 어렵고, 보호되는지 확신이 없으며, 자신들이 선택하기 어렵다.”라고 말하고 있다.

상호 데이터를 공유함으로써 얻는 효익에 대하여 기업과 소비자들의 의견은 현격한 차이를 보이고 있다. 71%의 기업 임원들은 기업들이 소비자의 데이터를 수집하고 활용함으로써 얻는 효익이 소비자들이 데이터를 공유함으로써 예상되는 위험보다 더 크다고 생각한다. 반면 소비자들의 경우 31%만이 기업이 생각하는 바와 같이 데이터를 공유하고 사용하게 함으로써 예상되는 위험보다 효익이 크다고 동의하고 있다.

결국 기업의 데이터를 통한 고객 경험 개선이나 가치 실현이 소비자의 기대치에 미치지 못하고 있으며, 그로 인한 인식의 차이는 **신뢰도의 차이**로 나타나고 있다.

디지털 고객 경험과 신뢰- 개인화된 고객 경험

Personal customer experiences inspire trust



디지털 경험이 고객과 신뢰를 구축하는데 중요한 요소가 되었다. 전체 소비자들의 의견을 보면 디지털 경험과 대면 경험 모두 브랜드와 신뢰를 만들고 유지하는데 중요하며, MZ세대들은 디지털 경험의 만족도가 대면 경험보다 더 중요하고 더 영향을 많이 미친다고 한다. 58%의 소비자들은 “내가 원하는 개인화된 경험을 제공하지 않는 브랜드는 사용하고 싶지 않다.”라고 말하고 있다. 그들은 동의되지 않는 방법으로 메시지를 받고 싶지 않고, 선호도를 알고 상황을 공감하면서 대응해 주길 원한다.

사람들은 메타버스 공간에서 더욱 공정함을 느낀다고 말한다. 사회적 소수 그룹은 메타버스에서 그들이 정당한 대우를 받을 수 있다고 생각한다. 기존의 기득권과 다수 그룹에 의한 텃세가 존재하지 않는 새로운 채널을 선호하게 되면서 기업들은 메타버스 공간에 대한 의미를 단순한 채널 확장이 아닌 신뢰를 쌓을 수 있는 공간으로 인식하는 것이 필요하다.

성공적인 글로벌 기업도 디지털 고객 경험에 대한 고민이 많았다. 기업들은 수많은 개별 시스템에 분산되어 존재하는 고객 정보들은 바로 활용할 수가 없었다. 발굴한 고객 세그먼트를 실시간성으로 다양한 디지털 마케팅 실행 툴/채널에 적용할 수 없었기 때문이다. 사용하고 있는 마테크(MarTech) 환경은 너무 복잡하고, 많은 레거시와 얽여 있었으며, 자체 개발한 솔루션들과 전혀 통합되지 않았다. CDP에 보유 중인 데이터셋들에 인공지능, 머신러닝 기술을 활용하여 세그먼트를 발굴하기 어려웠다.

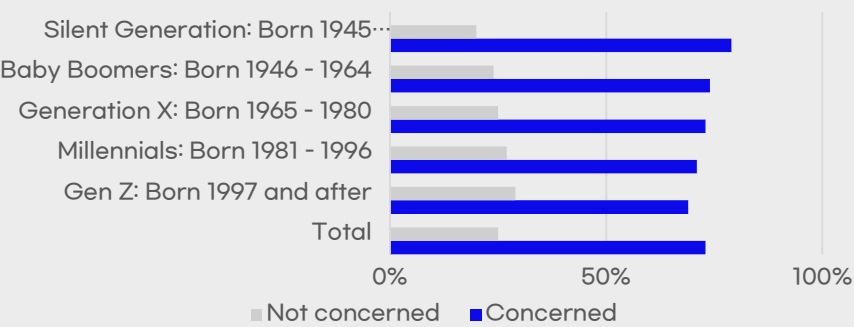
그래서 개인화를 구현하기 위해 기술과 문화를 혁신하였다. 대표적인 예가 멜로즈에 있는 나이키 매장이다. 모바일 앱을 통해 Nike Plus 회원 가입 후 앱을 통해 디자인, 재고 확인 후 방문 및 제품 예약을 할 수 있게 하였고, Locker를 통해 손쉽게 픽업할 수 있도록 하였다. 또한 지역 가입자의 구매 활동을 파악하여, 재고 조정 및 2주마다 신상품과 추천 상품을 업데이트 하였으며, Nike Digital Commerce Data(구매패턴, 앱을 통한 행동정보 등)를 통해 적합한 제품을 디스플레이 및 추천 하였다.

데이터에 기반한 **개인화된 고객 경험**을 통해 소비자들은 온오프라인을 넘나들면서 제품에 스스로 몰입하며 소비를 창출하고 있다.

디지털 고객 경험과 신뢰 - 콘텐츠

Making content personal and trustworthy

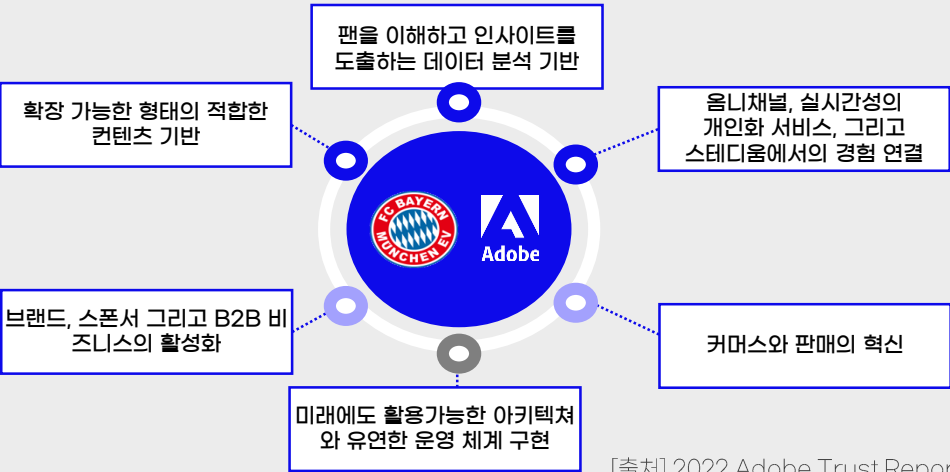
소비자들이 온라인 콘텐츠의 신뢰성에 대하여 우려하는 정도



신뢰할 수 있는 디지털 경험의 핵심 요소는 “콘텐츠”에 대한 신뢰이다. 71%의 소비자들은 나에게 적합한 콘텐츠가 적합한 때와 장소(채널)에서 제공 될 때 브랜드에 대한 신뢰가 높아진다고 말한다. 77%의 MZ세대 소비자들은 적합하고, 개인화된 콘텐츠를 제공받을 때 브랜드에 대한 신뢰가 높아지며, 29%는 아주 많이 높아진다고 말하고 있다. 그러나, 고도화된 Phishing 기법들로 인하여, 콘텐츠에 대한 신뢰는 떨어지고, 의심이 많아지고 있다.

소비자들은 자신이 보고 있는 콘텐츠가 믿을 수 있는 것이기를 바란다. 73%의 소비자들은 온라인 콘텐츠의 신뢰도에 대한 의심을 가지고 있으며, 이 중 28%는 아주 많이 의심을 한다고 하였다. 때문에 넘쳐나는 양의 콘텐츠와 가짜 콘텐츠 속에서 브랜드들은 적합한 콘텐츠를 만들고 동시에 메시지를 잘 전달하는 방법을 같이 고민해야 한다.

FCB의 비전은 데이터와 경험을 통한 가치창출의 가속화 이다



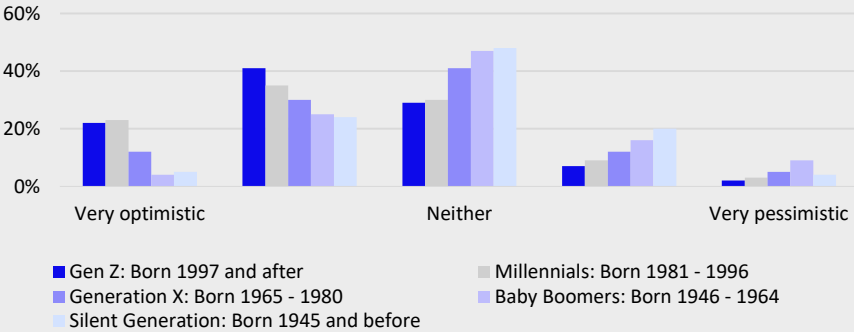
[FC BAYERN의 사례] FCB는 커머셜 매출 기준으로 Top2 규모의 축구 클럽이다. 이 클럽은 콘텐츠와 신뢰도에 대한 고민을 많이 했다. 단순히 축구를 잘하고 우승을 위한 노력에만 집중하는 것이 아니라, 소셜 채널을 넘어서 글로벌 팬과 직접 소통하기 위해 노력했다. 개인화된 온니채널과 스타디움 경험을 제공했으며, 고객경험을 통한 수익창출을 위해 팬 데이터를 확보하고 분석하며 데이터 셋을 확대시켰다. 프리미엄 콘텐츠 기반의 구독서비스를 통해 팬과 멤버십을 통한 생애가치를 극대화 하였고, 파트너십, 스폰서십, 광고 수익, 브랜드 가치를 향상시키기 위해 팬으로부터 영감을 얻고 활용하였다. 이처럼 팬 데이터는 스포츠 클럽들이 글로벌 엔터테인먼트 기업으로 진화하는데 중요한 역할을 하고 있다.

[Adobe의 사례] Adobe는 콘텐츠를 통한 팬 몰입과 신뢰 형성을 위해 노력하였다. Express your fandom이라는 캠페인을 실시하여, Adobe AEM을 통해 콘텐츠를 제작/배포할 수 있는 환경을 팬들에게 제공하였다. 템플릿을 제공하고 창의적인 아이디어들이 조합될 수 있도록 프로세스를 가이드 하였으며, 팬이 직접 콘텐츠를 생산/배포/홍보할 수 있는 환경을 제공하였다. 이는 ‘가장 믿을 수 있는 콘텐츠는 팬이 직접 만든 콘텐츠’라는 믿음에서 시작된 것이다.

디지털 고객 경험과 신뢰 - 기술

Technology is critical to earning customer trust

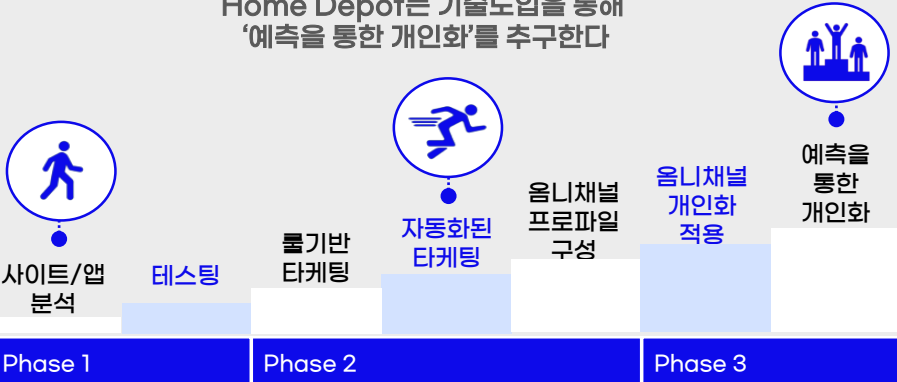
인공지능 기술의 사용을 통한 고객 경험 개선에 대한 소비자들의 긍정도 측정



소비자들은 기업들이 자신의 데이터를 사용하기 위해 다양한 기술을 적용하고 있다는 것을 알고 있다. 72%의 소비자들은 AI 기술의 사용이 더 나은 고객 경험을 제공할 수 있을 것이라 믿고 있으며, 63%의 Z세대는 특히 더 AI 기술의 사용에 너그럽고 긍정적인 반응을 보이고 있다. 89%의 브랜드들은 AI 기술이 자신들이 제공하는 고객경험을 더욱 개선시킬 것이라고 믿지만, 동시에 65%의 브랜드들은 AI를 사용하면서 발생하는 오류나 편향적 결과를 경험하였다고 한다. 따라서 우리는 AI 기술의 구축에 있어서 윤리적인 부분을 진지하게 고민하여 적용하고, 충분한 양질의 데이터를 제공함으로써 올바르게 정확히 사용해야 한다.

소비자와 브랜드들이 경험하는 고객여정은 점점 더 복잡해 지고 있다. 이처럼 소비자들의 데이터를 활용하기 위한 다양한 기술의 등장에는 그들의 고객 경험, 고객 여정이 굉장히 복잡하기 때문이기도 하다. 소비자들이 상품을 인식/탐색, 쇼핑과 구매, 그리고 구매 후 피드백까지의 과정에서 단순히 과거처럼 세일즈맨과 대화를 하는 것이 아니라 굉장히 많은 채널들과 단계들, 그리고 온오프라인을 넘나드는 경험을 하고 있기 때문에 기업들이 기술을 사용하지 않고는 대응하기 어려운 시대가 되고 있는 것이다.

Home Depot는 기술도입을 통해 '예측을 통한 개인화'를 추구한다

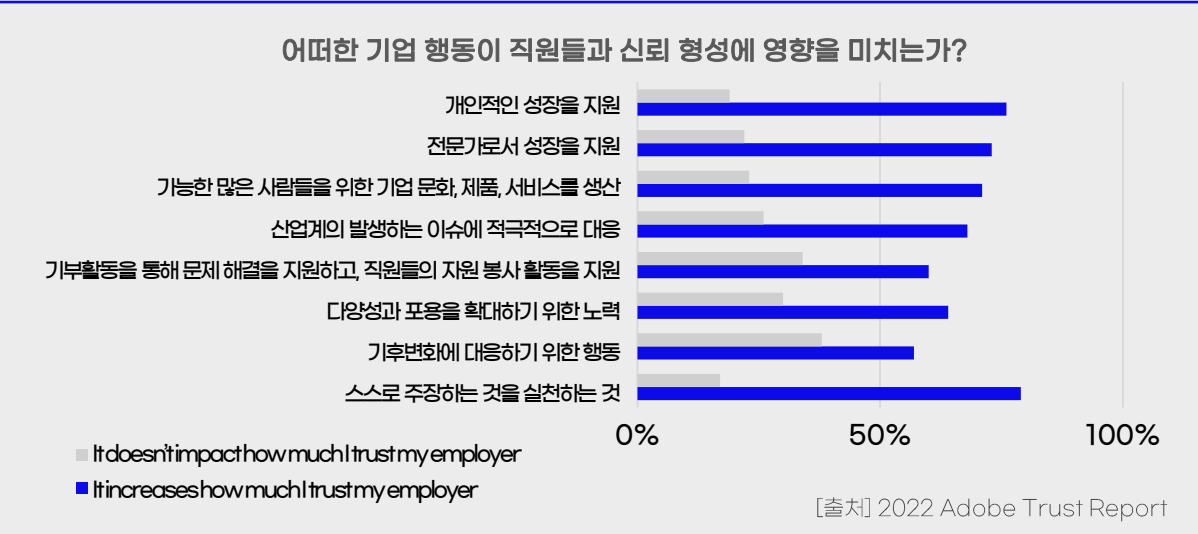


[Home Depot의 사례]
Home Depot는 1978년에 미국에 설립된 주택 자재 및 관련 상품 유지 서비스 1위 기업이다. 평균 3200평 규모의 매장 2000개 이상을 보유 중이며, 매장에서 35,000개 이상, 온라인에서는 1백만개 이상의 상품을 취급한다. 21년 180조,원 22년 1분기 47조원 매출을 달성하였고, 지난 2년간 디지털 비즈니스가 95% 성장하였다. 이 기업은 기술 기반의 신뢰할 수 있는 고객 경험을 구현하기 위해 저니 매니저를 중심으로 다양한 부서의 사람들이 하나의 팀을 만들도록 조직을 재 구성하였고, 고객의 프로파일과 고객 여정이 이벤트에 따라 실시간 작동 되도록 온/오프 통합된 고객 여정을 최적화하였으며, 모든 접점에서 개인화된 경험을 제공하였다. 이러한 기술 도입(데이터 통합, 개인화, 인공지능, 채널 통합 운영 등)을 통해 사이트 앱 분석 및 테스팅, 룰 기반 타게팅, 자동화된 타게팅, 옴니프로파일 구성, 그리고 옴니 채널 개인화 적용을 통해 궁극적으로는 “예측을 통한 고객 여정의 최적화”라는 초 개인화 환경 구현을 위해 나아가고 있다.

[출처] 2022 Adobe Trust Report
[출처] KMA CTF 컨퍼런스. 어도비코리아 정승원 상무 강의 자료 요약

디지털 고객 경험과 신뢰 - 브랜드 가치

Brand values and trust

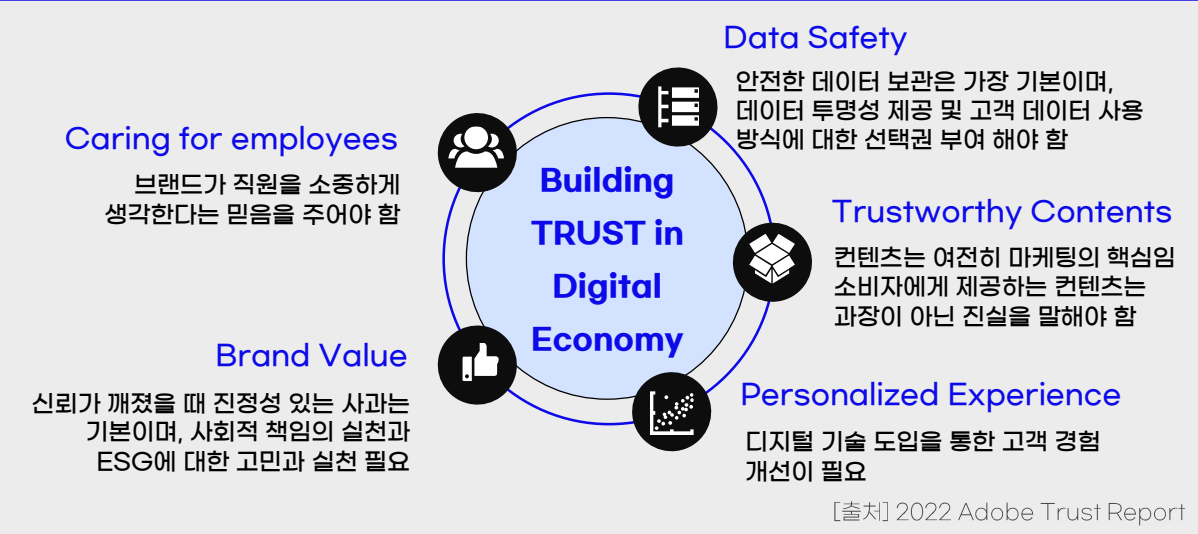


브랜드 가치에 대한 소비자들의 인식과 적극성이 변하고 있다.
78%의 소비자들은 자신들이 브랜드에게 사회적 책임과 긍정적인 영향을 미치도록 요구할 수 있다고 생각한다.

임직원들과의 신뢰 형성이 브랜드들의 성공을 위해 중요하다.
브랜드들이 직원들의 신뢰를 얻기 위해 할 수 있는 가장 중요한 것은 그들이 주장하고 선전하는 대로 실천하는 것이다. 직원들을 집단의 부분으로 다루기 보다는 하나의 완성체로서 대하고, 스스로 성장하길 기대하기 보다는 조직내에서 전문성을 키우고 성장하도록 적극적으로 지원하는 것이 중요하다. 임직원들은 기업과 고용주들이 투명하고 진실하며, 그들과 공감해 주기를 원하고 있기 때문이다.

브랜드들은 “날 좋아해줘” 보다는 “난 믿을 수 있어”라고 말해야 한다.

When trust is lost, How to take actions on trust



고객들은 신뢰가 깨진다면 언제든지 거래를 끊을 준비가 되어 있다.
55%에 달하는 소비자들은 신뢰 관계가 깨진 기업들과는 다시는 거래하지 않을 것이라 하며, Z세대의 경우 신뢰를 깨뜨린 기업들과 거래를 절대로 하지 않겠다고 말한 비율이 60%로서 평균보다 더 높게 파악되며 더욱 엄격한 잣대를 가지고 있다.

신뢰를 쌓는 것은 디지털 경제 시대에 성공의 시작점이다.
데이터 활용을 통해 개인화, 컨텐츠의 관리, 기술 최적화, 브랜드 신뢰, 투명한 정보 보호/관리를 이해하고 개선할 수 있다.

비즈니스에서 **신뢰**는 개념적이고 윤리적인 지침이 아니라, 직접적으로 경제적인 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소이다.

디지털 고객 경험 교육 프로그램 안내

신뢰 기반의 디지털 고객 경험은 기업 성장의 핵심 요소입니다.

KMA의 다양한 디지털 고객경험 솔루션으로 미래 성장 동력을 확보하시길 바랍니다.

데이터로 찾는
마케팅 인사이트



바로가기

고객경험기반
비즈니스 모델 구축



바로가기

기술 트렌드와
성공 로드맵 워크숍



바로가기

가치창출
플랫폼 리더십

leadership

바로가기

Part 2-1. 직원경험

MZ세대의 성장을 돕는 리더의 대화력

CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

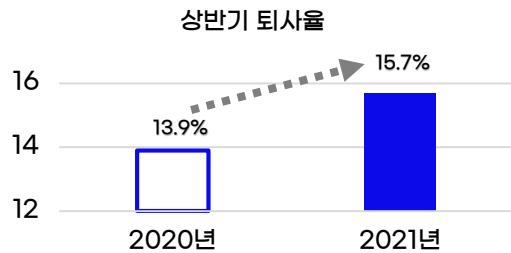
**Q. MZ세대와 함께 성장하기 위한
리더의 대화력은 무엇입니까?**

MZ세대 이해하기

“ 회사를 떠나는 직원이 늘고 있다는 것은 잘못된 대화를 하고 있다는 증거입니다 ”

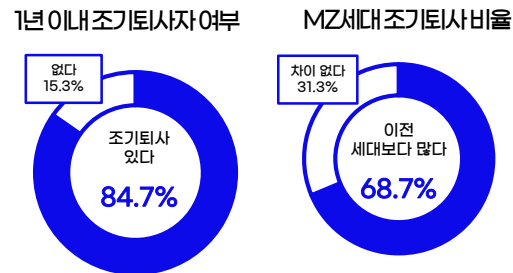
대퇴사 시대, MZ가 중요하게 생각하는 것?

MZ세대 10명 중 3명 1년 이내 퇴사



* 잡코리아, 2021년 11월 (대상: MZ세대 직장인 343명)

기업 84.7% - 1년 이내 조기퇴사자 발생



* 사람인, 2022년 7월 (대상: 기업 1,124개사)

조직에는 참으로 다양한 사람들이 함께 한다. 조직에서 최상위 리더십을 발휘하고 있는 86세대(1962-1969년 출생자)부터 중간관리자 역할을 하는 X세대(1970-1980년 출생자), 그리고 새로운 요즘 것들, MZ세대가 그들이다. MZ세대는 전기 밀레니얼 세대(1981-1988년 출생자)와 후기 밀레니얼 세대(1989-1995년 출생자), 그리고 Z세대(1996-2002년 출생자)로 다시 구분되기도 한다. 이들은 이제 조직 내 60-70%를 차지하며 조직의 주요 구성원으로서 중추적 역할을 하고 있다.

그런데 어렵게 조직으로 입성한 MZ세대가 퇴사를 하고 있다. 그냥 퇴사가 아니라 너무 많은 사람들이 빠져나가는 대퇴사 시대다. 실제로 MZ세대 10명 중 3명이 1년 내에 퇴사를 하고 있으며, 기업의 84.7%에서 1년 내 조기 퇴사자 발생을 경험했다. MZ세대가 빠르게 조직 밖으로 이탈하고 있는 시점에, MZ세대를 도와 이들의 퇴사를 막고 성과를 내며 함께 성장하도록 하기 위해 우리는 무엇을 해야 하는 걸까? 어떻게 달라져야 하는 걸까? 질문에 답을 얻기 위해서는 MZ세대가 무엇을 중요하게 생각하는지를 먼저 살펴봐야 한다.

기존의 세대가 중요하게 생각하는 것과 MZ세대의 생각에는 차이가 있다. 연봉? 복지? 물론 MZ세대에게도 직접적인 복지가 중요하다. 하지만 그것을 넘어서, 조직의 리더가 나의 성장과 발전을 지원해주고 있는지, 내가 하는 일의 목적과 의미가 무엇인지를 보다 중요하게 생각하기 시작했다. 즉, 내가 하고 있는 일에 자율성을 부여 받고 그 일의 의미를 찾을 때 업무 몰입도가 높아졌다. 인정과 피드백, 그리고 지속적인 성장의 기회가 부여될 때 MZ세대는 긍정적 직원 경험을 하게 되고 이는 업무 몰입과 성과로 이어진다.

FUTURE

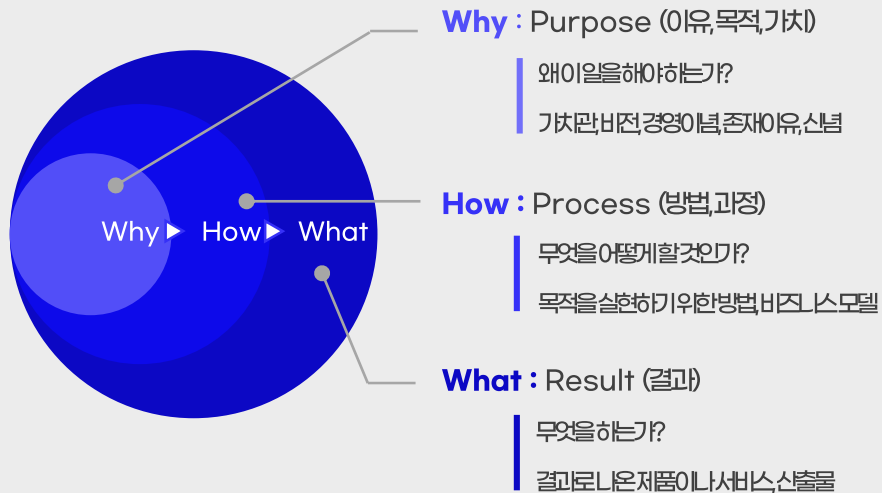
- Purpose (목적과 의미)
- Development (발전)
- Coach (코치)
- Ongoing Conversations (지속적인 대화)
- Strengths (강점)
- Life (자신의 삶)

PAST

- Paycheck (급여)
- Satisfaction (만족감)
- Boss (상사)
- Annual Review (인사고과)
- Weaknesses (약점)
- Job (일)

MZ세대의 긍정적 직원 경험을 높이는 리더의 대화력 ①

[일의 의미] 일의 동기가 다른 세대, 이럴 때는 어떻게?



X의 경험 What(무엇) → How(어떻게)

M의 기대 Why(왜) → How(어떻게) → What(무엇)

Z의 기대 What(무엇) → How(어떻게) → Why(왜)

조직은 다양한 세대가 함께 협업하여 공동의 목표를 달성하는 곳이다. 목표를 달성하는 과정에서 **직원들은 지금까지 자신이 자라왔던 환경과 여러 가지의 경험들을 토대로 본인들 나름의 일하는 동기를 정립한다.** 대한민국의 성장을 이끈 86세대는 도전을 하고 그 도전을 통해 성취 경험을 쌓을 수 있었다. 이를 통해 일하는 방식을 체계화하고 선진화 시켰다. X세대는 전문성을 중심으로 성과를 보여주는 성과지향적 업무 스타일을 보여주었다. 그리고 요즘 것들, MZ세대는 일의 재미와 가치를 추구하며, 핸드폰을 입에 물고 태어났다고 말할 정도로 디지털에 친숙한 세대이다. 특히 Z세대는 내가 관심있는 걸 실현하는 것에 굉장한 의미를 두고 있으며, 자유로운 의견제시와 소통을 추구한다. 이렇게 **각각의 세대는 그 세대들이 자라온 환경에 따라 생각하고 일하는 방식에 차이를 보인다.**

이처럼 일의 동기가 다른 여러 세대가 함께 일하는 지금의 조직에서, 우리는 어떻게 협업해야 할까? X세대는 빨리 성과를 내는 것이 자신의 전문성을 보여주는 것이기 때문에 결과(Result)를 내는 것에 초점을 두었다. **그러나 밀레니얼 세대는 ‘왜(why) 이 일을 해야 하는가?’에 보다 주목한다.** 일의 의미와 이유가 납득이 되어야 어떻게(how) 할 것인지 고민한다. 때문에 MZ세대의 동기 부여를 위해서는 이들의 특성을 이해하여 대화를 하는 것이 중요하다. 밀레니얼 세대는 사실 이미 조직의 핵심실무자가 되었다. 그래서 자신의 노하우를 가지고 본인만의 방식으로 더 효율적으로 업무를 수행하는 것이 가능하다. 이 때에는 What이나 How 보다는 왜(why)에 집중하여 대화를 하여도 충분하다.

그런데 현장에서는 이런 얘기가 들린다. ‘이상하네. 밀레니얼 세대는 의미와 가치, 재미를 추구한다던데, 왜 자꾸 구체적으로 말해달라는 거지?’. 이는 Z세대의 특징이다. 조직으로 입성한지 얼마 되지 않은 Z세대들은 조직에 빨리 적응하고 본인의 가치를 실현하고 싶어한다. 때문에 본인이 관심 있는 부분에 대해서는 빨리 경험하고 싶어하나, 일의 의미만 부여한다고 해서 실질적으로 성과를 내는 것이 아직은 어렵다. 이 때에는 조금 더 친절하고 구체적으로 대화를 시도해도 좋다. “나 때는 이러이러한 방식으로 이렇게 했는데, 그것들을 한번 참고해 보면 좋겠어요. 좀 더 구체적인 내용을 확인하고 싶다면 ○○○하고 같이 협업하면 훨씬 더 좋은 성과가 나올 겁니다.” 라고 말이다.

MZ세대의 긍정적 직원 경험을 높이는 리더의 대화력 ②

[인정] 강점 기반 인정과 칭찬은 MZ들도 춤추게 한다

강점 기반의 인정과 칭찬이 가져오는 효과



강점 기반 피드백을 받은 구성원의 생산성이 8~18% 가량 더 높음
(by. Gallup 데이터)

결과

29%

이익 증가

19%

매출 증대

7%

고객 참여도 증가

72%

이직률 감소

강점 기반 인정과 칭찬은 어떻게 해야 하는가?



강점 찾기



강점 인정하기



강점 활용 요구하기

인정과 칭찬은 많이 할 수록 좋다. 그렇다고 근거 없이 무조건적으로 상대를 높여주라는 말이 아니다. 우리가 리더십을 발휘하고 직원들과 대화를 하는 것은 그들의 기분을 좋게 만들기 위함이 아니라, 그들의 성장을 돕기 위해서이기 때문이다. 이를 위해서는 **직원들의 강점을 파악하여 인정하고 칭찬해야 한다.**

이솝우화 중에 토끼와 거북이가 경주를 하는 이야기가 있다. 게으른 토끼가 낮잠을 자는 바람에 거북이가 경기에서 이긴다는, 성실과 끈기의 교훈을 주는 이야기이다. 그런데 다시 생각해 보자. 토끼가 정신을 차리고 다시 도전장을 내민다. 이번에는 정신을 차린 발빠른 토끼가 이긴다. 그런데 한 번 더 생각해 보자. 요즘처럼 변화가 소용돌이치는 VUCA 시대에는 경주 상황에서 들판만 달리는 것이 아니다. 산을 올라가야 될 수도 있고, 바다가 나올 수도 있다. 그렇다면 서로 경쟁하는 것이 과연 맞을까? 들판을 달릴 때는 토끼가, 바다를 건널 때는 거북이가 서로 자신의 강점을 바탕으로 공동의 목표를 향해 협력하는 것이 더 효과적이지 않을까?

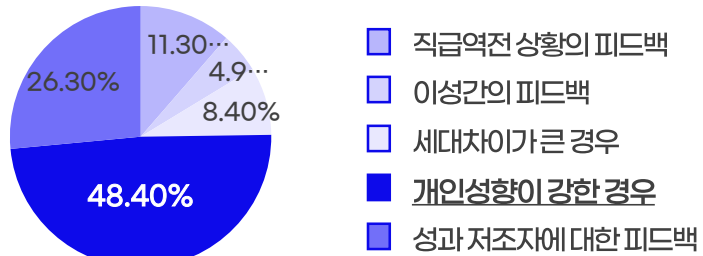
영혼 없는 인정과 칭찬은 중요하지 않다. 구성원들의 강점을 찾고 그 강점을 활용할 수 있도록 돕는 것이 필요하다. 갤럽의 조사에 따르면, 강점기반 피드백을 받은 직원들의 생산성이 8~18% 가량 더 높게 나왔다. 생산성 뿐 아니라 이익, 매출, 고객참여도를 높이고, 이직률을 감소시켰다.

그렇다면 강점 기반 인정과 칭찬은 어떻게 해야 할까? 대화를 하기 전에 먼저 관찰해야 한다. 관찰을 통해 긍정적 행동을 찾고 이에 대해 언급해야 한다. 그리고 그 행동을 긍정적으로 보는 이유(잠재력, 강점)에 대해 설명하면서 구성원들의 강점을 인정해야 한다. 마지막으로 긍정적 행동이 필요한 상황을 설명하고, 지속적으로 강점을 활용할 수 있도록 요구해야 하는 것이다.

MZ세대의 긍정적 직원 경험을 높이는 리더의 대화력 ③

[피드백] 개인의 특성을 고려한 피드백, 피드포워드를 하라

피드백이 어려운 유형



리멤버 & 플랜비 피드백관련 직장인 설문조사, 1,278명 대상, 2021.10.4-21
(상세 내용은 '굿 피드백' 도서 참고)



경영학의 대가 피터 드러커(1909-2005)는 “역사상 알려진 유일하고도 확실한 학습 방법은 피드백이다”라는 말을 남겼다. 피드백이 과거, 현재 그리고 미래에도 중요하게 생각됨에는 변함이 없다. 실제로 MZ세대는 다른 세대들 보다 50%나 더 자주 피드백을 받는 것을 원하며, 42%는 매주 피드백을 받고 싶어했다. 이는 다른 세대들에 비해 2배나 높은 수치다. 그리고 23%만이 자신들이 충분한 피드백을 받는다고 느끼고 있었다. 그러나 현장의 분위기는 다르다. 피드백은 주는 사람도 받는 사람도 모두 불편해 하는 경우가 많기 때문이다. 왜 그럴까? 요즘 세대는 충분한 피드백을 받길 원하지만, 피드백이 어려운 이유는 무엇일까?

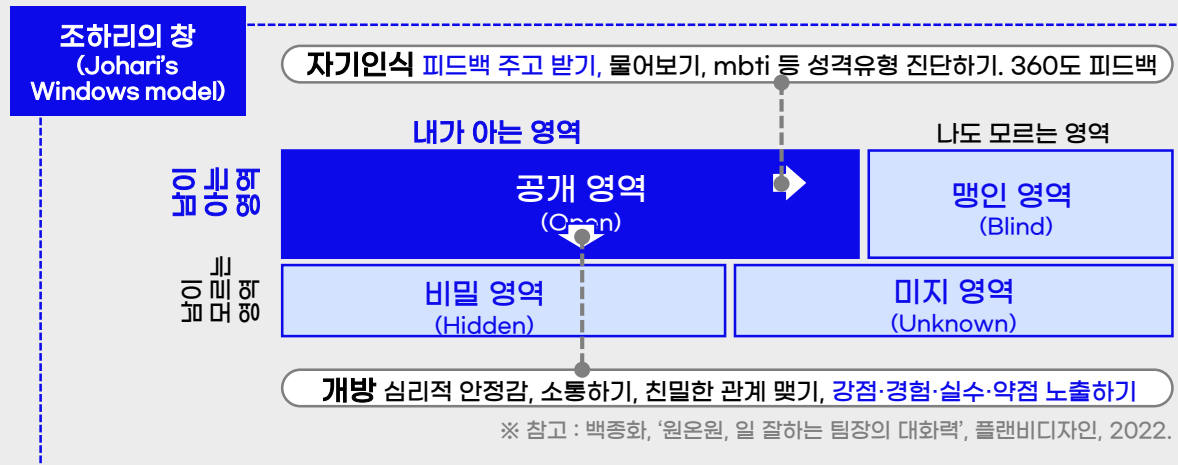
피드백이 어려운 이유를 살펴보니, ‘개인 성향이 강한 경우’에 피드백을 주기 가장 어려웠으며, 이는 모든 세대에서 동일한 모습을 보였다. 이에 구성원들에게 피드백을 했을 때, 그들이 잘 수용하지 않는다면 나의 피드백을 되돌아 볼 필요가 있다. ‘모두에게 동일한 방법으로 피드백을 하고 있지는 않은가? 나는 과연 구성원 각각에 맞춰 그들의 성장을 지원하기 위한 피드백을 하고 있는가?’

구성원들 각각에게 적절한 피드백을 하기 위해서는 개개인의 특성을 제대로 파악하는 것이 선행되어야 한다. 요즘 많이들 하는 MBTI나 DISC, 강점을 진단하는 도구나 자신 안의 다양한 모습을 확인하는 버크만 진단 등을 통해 개인의 특성을 파악하길 권한다. DISC를 예로 들어보자. 과업중심적이고 빠르게 성과를 내길 원하는 주도형(D)의 경우 피드백은 간결하게, 그리고 필요시점에 즉각적으로 해 주며 결과중심적으로 소통하는 것이 좋다. 상호협력과 아이디어를 중시하는 사교형(I)의 경우는 감정적인 부분이 손상되지 않도록 주의를 기울이며 1:1 피드백을 하는 것이 효과적이다. 안정적인 환경을 중시하는 안정형(S)의 경우는 시간 약속을 정하여 자세하고 친절하게 하는 것이 수용성을 높이는 데 도움을 준다. 마지막으로 과업중심적이며 신중한 일처리를 하는 신중형(C)의 경우는 객관적인 근거를 바탕으로 피드백을 하며 대안을 함께 제시해 주는 것이 좋다. 이처럼 개인의 특성을 고려한 피드백을 진행한다면 수용성을 높이는 데 보다 도움을 줄 것이다.

마지막으로 미래에 초점을 둔 피드포워드를 추천한다. 과거의 결과나 행동에 집중하는 피드백도 해야겠지만, 미래에 초점을 둔 피드포워드를 할 때 구성원의 강점에 보다 집중할 수 있으며, 구성원들의 생각을 수용하고 상호 개방이 원활하게 일어날 수 있을 것이다.

MZ세대의 긍정적 직원 경험을 높이는 리더의 대화력 ④

[성장의 기회] 구성원의 성장을 돕는 One On One 대화



MZ세대는 성장의 기회를 많이 갈구한다. 그들에게 성장의 기회를 주기 위해서는 어떻게 해야 할까? 우리는 연초에 목표를 합의하기 위한 면담을 실시한다. 분기별로 실적을 점검하고, 연말이 되면 성과 평가를 진행한다. 그러나 이제는 면담이 아닌 원온원(One On One) 대화를 시도해야 한다. 1:1로 구성원과 자주, 그리고 구성원 중심의 대화로 방식의 변화가 필요하다는 말이다. 리더가 제시하고 구성원이 수용하는 방식이 아니라, 구성원이 이슈와 문제를 공유하고 리더가 함께 대안을 찾아가며 집단지성을 발휘하는 대화형식으로의 변화가 필요하다.

원온원(One On One) 대화의 성공을 위해서는 나를 알고 상대를 잘 알아야 한다. 즉, 구성원을 면밀히 관찰하고 나에 대해서도 개방해야 한다. 개방형 의사소통을 위해 '조하리의 창(Johari's Windows model)'을 살펴보자. 자기인식과 개방에 기반한 공개영역(Open)이 넓어질수록 '개방된 의사소통'을 하고 원활한 대화가 가능하다. 따라서 우리는 '피드백 주고 받기, 물어보기, MBTI 등 성격유형 진단하기, 360도 피드백' 등을 통한 자기인식을 높이고, '심리적 안정감, 소통하기, 친밀한 관계 맺기, 강점·경험·실수·약점 노출하기'의 개방을 통해 나도 알고 너도 아는 공개영역(Open)을 높일 필요가 있다.

마지막으로 원온원(One On One) 대화 시에는 '어떻게(How) 하는 거야' 이전에 what이나 why에 대한 부분들을 같이 대화를 하며, 이 과정에서 리더가 갖고 있는 정답을 전달하기보다는 서로가 가지고 있는 생각을 공유할 수 있도록 해야 한다. 또한 강점 기반의 인정 및 칭찬, 미래를 위한 피드포워드를 하며, 구성원들의 지적 성장에 대한 호기심을 갖고 대화를 진행해야 한다. 이처럼 누군가와 대화를 한다면 특히 MZ세대와 대화를 한다면, 그들에게 긍정적 경험을 주기 위해서 어떻게 할 것인지를 생각하며, 이를 대화의 설계부터 반영해 보길 바란다.

One On One의 실패요인	이렇게 해보자
How에만 집착할 때	How 이전에 What, Why가 먼저
정답이 리더에게만 있을 때	팀원의 생각과 의견을 존중해야 심리적 안정감이 생긴다
업무로만 접근할 때	일 뿐만 아니라 서로에게도 관심을 가져야 함 (팀원의 감정, 동료와의 갈등, 개인적 걱정 등)
피드백만 있을 때	잘하는 행동과 성과 인정 및 칭찬, 미래를 위한 피드포워드를 통해 성장을 지원해야 함
리더의 호기심만을 충족하려고 할 때	팀원의 지적 성장에 대한 호기심을 갖아야 함

직원경험설계(EX) 교육 프로그램 안내

MZ세대의 성장을 돕기 위한 긍정적 직원경험을 설계하세요.
 KMA의 다양한 직원경험설계(EX) 솔루션으로 긍정적 직원경험을 통해 함께 성장하시기 바랍니다.

MZ세대와 꼰대 리더- 갈등없이 성과내기 leadership	MZ세대와 꼰대 리더 - 갈등없이 성과내기 바로가기	DX시대, 새로운 성과관리와 피드포워드 performance management	DX시대, 새로운 성과관리와 피드포워드 바로가기	상하소통 : MZ세대와 라테선배의 팀 소통력 	상하소통 : MZ세대와 라테선배의 팀 소통력 바로가기
직원경험설계 워크숍 	직원경험설계 워크숍 바로가기	디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 인재 육성 leadership	디지털트랜스포메이션 시대, 새로운 인재 육성 바로가기	TERA 비즈니스 코칭 coaching	TERA 비즈니스 코칭 바로가기

Part 2-2. 직원경험

데이터로 보는 인재 유지 전략

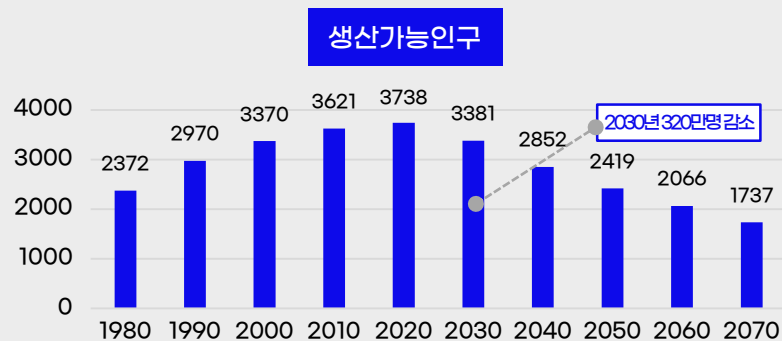
CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

**Q. 줄어드는 인구, 떠나는 인재
조직의 인재 유지 전략은 무엇인가요?**

데이터로 바라보는 미래

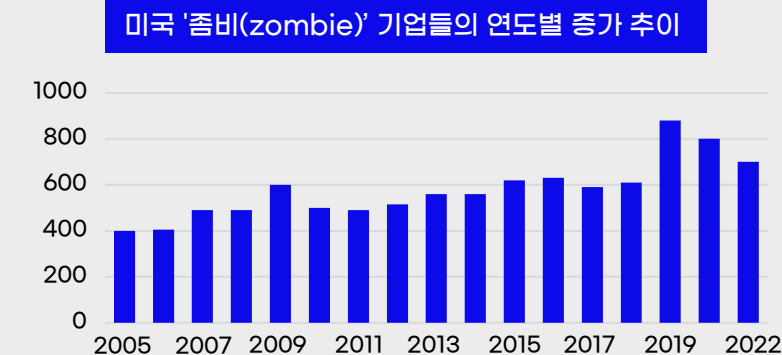
“
떠나는 인재들, 당신의 조직은 안전한가요?
”

데이터가 말하는 미래: 인구의 감소와 인재의 이탈



세계적으로 유명한 통계학자인 바츨라프 스밀은 그의 책 ‘숫자는 어떻게 진실을 말하는가(2021)’에서 “팬데믹이 유행할 때 얼마나 심각한 전염병인지 예측할 수 없다”라며, 예측이 굉장히 어렵기 때문에 우리가 할 수 있는 일은 예측에 대비해서 미래를 한 스텝 한 스텝 준비해 나가야 한다고 말했다. 빌게이츠 또한 그의 책 ‘넥스트 팬데믹을 대비하는 법(2022)’에서 “반드시 COVID-19와 같은 전염병이 다시 올 것이며, 경험을 바탕으로 미리 대비해야 한다”며, 마찬가지로 미래를 대비해서 가능한 것들을 미리 준비해야 한다고 말한다.

대부분 미래에 대한 예측이 어렵기는 하나, 비교적 쉬운 예측이 있다. 인구에 대한 예측이다. 우리나라는 출산율 감소에 따라 2020년 대비 2030년에 생산가능인구가 320만명 가까이 감소하며 50년 후에는 지금의 절반 수준에도 미치지 못할 것이라고 보고 있다. 이러한 인구 감소는 기업의 입장에서는 조직 지원자 수가 줄어든다는 의미이며, 이는 절대적 지원자 숫자가 줄어들수록 채용 실패 리스크가 증가하며 인재관리 유연성이 떨어진다는 의미이기도 하다. 더불어 경제 성장이 둔화됨에 따라 성장하지 못하는 좀비기업들이 늘고 있고, 이는 조직 구성원들이 기업 내에서 기회를 찾기 어려워지며, 이들은 더욱 적극적으로 조직을 이탈하기 시작한다는 말이다.



이처럼 조직 내 인재 유치 및 관리에 어려움이 생기면서 조직은 다방면에서 인재에 대한 고민을 안게 되었다. 먼저 조직 내 인구고령화, 지원자 감소 및 산업 전환 해결책으로 디지털 전환(Digital Transformation)이 등장하였다. 그런데 중요한 것은 디지털 전환이 단순히 기술에 집중해서는 안된다는 점이다. 사실 디지털 전환은 디지털 기술을 이용해서 조직을 바꾸는 ‘변화’의 흐름이라는 것을 잊지 말아야 한다.

더불어 최근 ESG의 가속화로 조직 내 리더 선발이 더욱 중요해 졌다. 삼성전자 및 SK의 대주주이기도 한 래리 핑크는 ESG의 중요성을 강조하며 “G(지배구조) 일환으로 경영진 후보 선출 과정이 투명하게 공개되고 관리되어야 한다”고 말하며, 차기 리더 선발에 공정성과 투명성을 요구하고 있다. 또한 전세계 직장인 중 40%가 3~6개월 내 퇴사를 계획하고 있는 ‘대퇴사의 시대’에서 조직 내 인재 유지 및 핵심인재 관리는 조직이 풀어가야 할 중요한 숙제인 것이다.

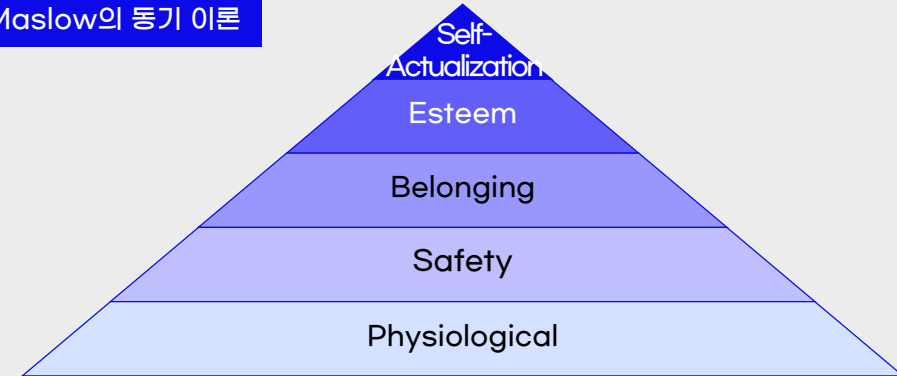
인재유지 전략 : 몰입과 유지

조직 내 구성원을 유지하는데 중요한 두 가지 힘과 이동 방향

구성원은 언제 몰입하는가?

Future Vision	Communication	Recognition	D&I
			Behavior Change
	Trust	Growth&Dev	Belonging
			Involvement

Maslow의 동기 이론



SHRM 2022. Why engagement skyrocketed during the pandemic.

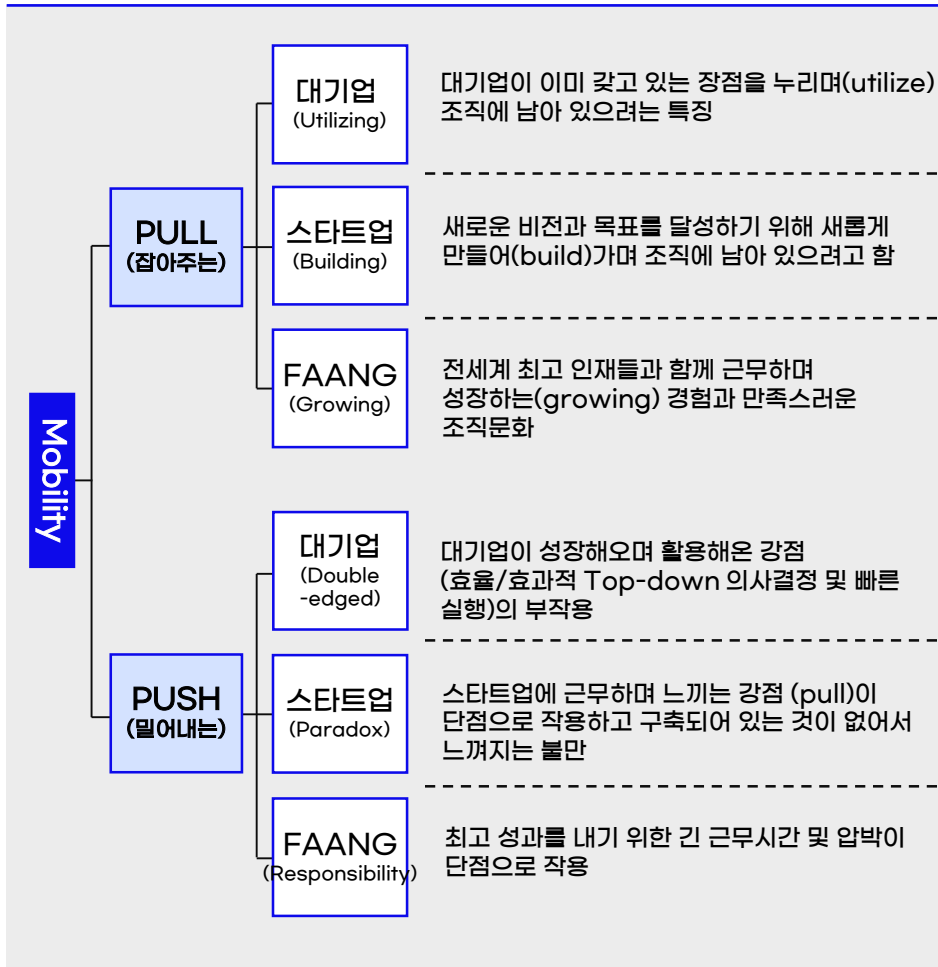
세계적으로 인사관리의 가장 큰 컨퍼런스인 SHRM에서 올해 가장 중요했던 화두가 몰입(Engagement)와 유지(Retention)였다. “Endemic 시대에 조직 구성원이 어떻게 다시금 조직에 몰입하고 유지하는지가 HR의 가장 중요한 주제”로 떠올랐다. SHRM에서 동기요인의 변화에 대해 발표한 ‘Endemic 시대, 구성원은 언제 몰입하는가’의 내용을 살펴보자. 발표에 따르면 ‘왜 일하는가?’라는 질문에 대해 구성원들의 대답이 COVID-19 전후로 달라졌다고 한다. 이전에는 외재적 보상 또는 수평적 조직문화에 대한 이야기가 많았다고 한다면, 이후에 가장 중요한 몰입 요소는 미래에 대한 비전, 소통, 신뢰, 그리고 인정과 성장에 대한 니즈였다. COVID-19 이전에는 자아실현에 대한 욕구가 컸다면, 이후에는 생존 및 안전 그리고 소통의 욕구가 강함을 알 수 있다. 이는 매슬로우(Maslow)의 욕구단계에 비추어 볼 때, 동기 요인의 회귀인 것이다.

그렇다면 이러한 양상에 비추어, 조직/리더/HR은 구성원의 몰입과 유지를 위해서 무엇을 해야 할까?

질문에 답을 하기 위해서는 ‘구성원을 유지하는데 중요한 두 가지 힘과 이동 방향에 대한 이해’가 중요하다. 여기서 크게 두 가지 움직임이 눈에 띈다. 먼저 대기업에서 스타트업으로의 이동이다. 특히나 대기업의 핵심인재들이 스타트업으로 많이 이동하고 있다. 두 번째로는 국내에 있는 인재들이 해외로 많이 옮겨간다는 것이다. 요즘 똑똑한 대학생들은 대부분 창업 또는 미국과 중국 유니콘 기업으로 들어가기로 계획하고 있다. 그렇다면 이런 움직임은 왜 일어나는 것일까? 그 이유를 살펴보기 위해 구체적으로 구성원을 조직에 남도록 잡아주는 힘, PULL 요인과 조직에서 밀어내는 PUSH 요인으로 구분하여 텍스트 데이터 분석을 해 보았다.

인재유지 전략 : 데이터 분석 결과

PUSH vs. PULL 요인에 따른 인재의 Mobility



먼저 인재 이동 방향을 기반으로 한 PUSH vs. PULL 요인 분석이다. 국내 대기업(삼성그룹, 현대차그룹, SK그룹, LG그룹), 스타트업(네이버, 카카오, 토스, 쿠팡, 야놀자) 및 FAANG(페이스북, 애플, 아마존, 넷플릭스, 구글) 구성원들이 잡플래닛과 글래스도어에 남긴 “장점”과 “단점” 데이터를 기반으로 요인을 도출하였다.

국내 대기업과 스타트업의 PULL 요인, 즉 장점을 분석해 보면, 대기업은 ‘높은 복지와 연봉, 글로벌 대기업 자부심과 제도(연차/육아휴직)의 자유로운 활용’ 등이 주요 장점으로 해석되었고, 스타트업의 경우 ‘젊은 분위기, 수평적 조직문화, 다양한 시도와 경험’이 PULL 요인으로 도출되었다. 반면 단점에 해당하는 PUSH 요인을 살펴보면, 대기업의 경우 ‘수직적 조직문화, 업무 강도, 보고 문화’가 도출되었고, 스타트업은 ‘업무의 종류와 양 많음, 연봉/복지 불만족, 조직 내 공정성/시스템 부족’이 단점으로 해석되었다. FAANG 기업을 살펴보면, ‘조직문화, 성장기회, 근무환경(물리적/동료)’는 장점으로 도출된 반면, ‘긴 업무 시간과 WLB 불균형, 높은 압박’은 단점으로 도출되었다.

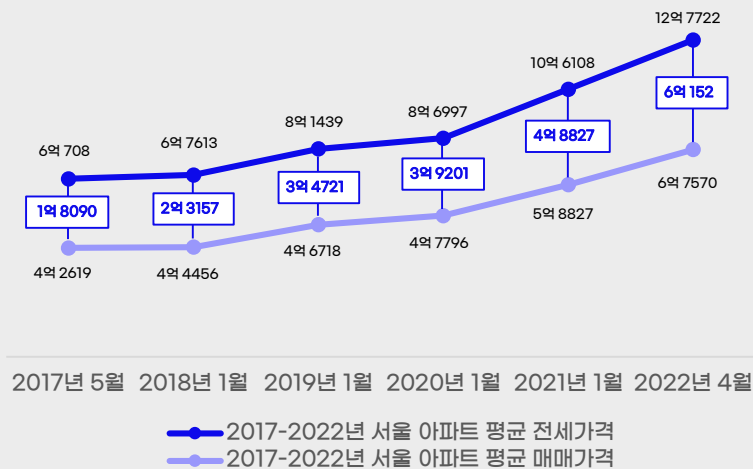
이를 정리해 보면, 다음과 같다. 조직 구성원들은 PUSH와 PULL 요인에 따라 끊임없이 움직인다. 이 때 대기업의 PULL 요인은 Utilizing 즉, 잘 갖춰진 연봉과 제도를 이용해서 누리려는 사람들이 그 조직에 남아 있을 가능성이 가장 높고, 스타트업은 비전과 목표를 달성하기 위해 새롭게 시도하고 만들려는 Building의 습성을 가진 사람들이 남아있으려 한다. 그리고 FAANG의 경우 Growing, 전 세계 최고 인재들과 함께 성장의 기회를 만들 수 있다는 점이 주요 PULL 요인으로 보인다.

반면 대기업에서 사람들을 밀어내는 PUSH 요인은, Double-edged 양날의 검이라 이름 붙일 수 있다. 즉, 대 기업을 성장시켰던 수직적 조직문화와 보고에 의한 빠른 의사결정이 이제는 사람을 밀어내는 요인이 된 것이다. 스타트업은 새로운 시도와 도전이 가능하다는 장점도 있지만 반면 그에 따른 많은 업무 종류와 양, 그리고 정비되지 않은 제도 등에 불만을 가지게 되는 등 강점이 단점으로 작용한다는 점에서 Paradox라 볼 수 있다. 마지막으로 FAANG의 경우 최고 성과를 내기 위한 압박과 과도한 책임감(Responsibility)이 구성원을 밀어내는 단점으로 정리된다.

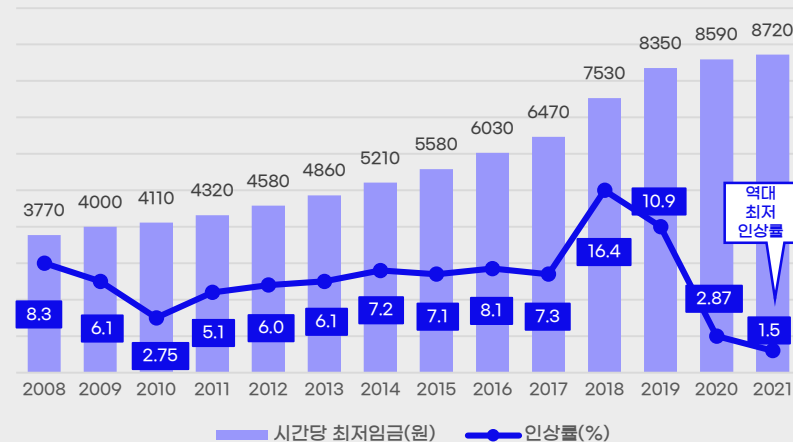
인재유지 전략 : 더불어 고려해야 할 요인

자산 증가 속도 및 미래 불확실성의 증가, 그리고 MZ세대의 등장

2017-2022년 서울 아파트 평균매매/전세가격



최근 최저임금 및 인상률 추이



국민연금 재정추계 결과

회차	추계시행 연도	적자연도	고갈연도
1차	2003년	2036년	2047년
2차	2008년	2044년	2060년
3차	2013년	2044년	2060년
4차	2018년	2042년	2057년
5차	2023년	미정	미정

https://m.mt.co.kr/renew/view_amp.html?no=2020071414563060415
<https://view.asiae.co.kr/article/2022061614591317183>

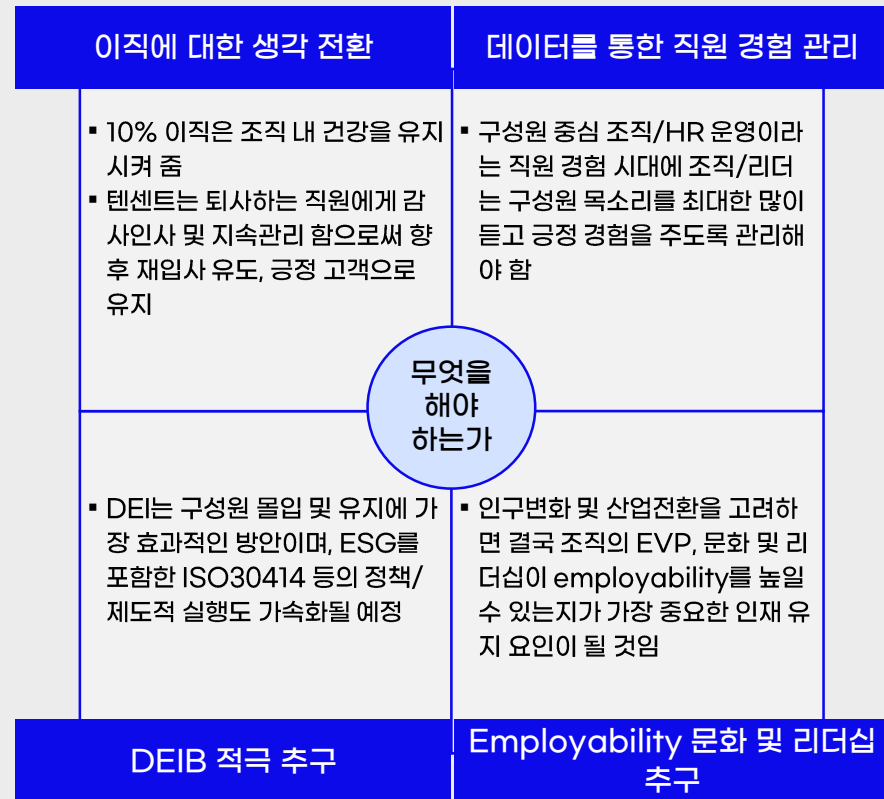
이러한 분석 결과에 더해 우리가 고려해야 할 환경 요인이 몇 가지 더 있다.

2022년 서울 아파트 평균 매매가격은 12억 7722만원으로, 2017년 6억 708만원보다 두 배 넘게 올랐다. 자산소득 증가분 및 그 속도가 근로소득분을 한참 앞서고 있다는 이야기다. 또한 국민연금 재정추계 결과 2057년에는 국민연금이 고갈된다고 한다. 이는 미래 불확실성을 높이고 미래에 대한 불안감을 증대 시키는 요인으로 작동하고 있으며, 정기적 급여에 대한 불만족은 변동성 급여 및 비정기성 보상에 대한 기대로 이어지고 있다.

또한 MZ세대의 등장으로 일하는 방식과 가치관에 변화가 생기고 있다. 일하면서 성장하기를 기대하고, 회사가 아닌 직무에 집중하며, 전통 계약 관계가 아닌 심리적 계약 관계를 강조한다. 이들은 수평적 조직에서 보다 능력을 발휘할 수 있으며, 자신과 회사가 함께 성장할 수 있기를 바란다. 또한 일을 통해 사회에 기여하고, 기대한 직업의 가치를 발견해야 하며, 자신의 스케줄에 맞춰 일하기를 선호한다. 이러한 MZ세대의 일하는 방식의 변화는 직장 내 직업가치의 변화를 가져왔다.

무엇을 해야 하는가?

정해진 미래에 맞춰 진화하는 리더/조직이 될 것인가? 아니면 서서히 사라질 것인가?!



이에 데이터 분석 결과와 변화하는 환경 요인을 종합하여 조직 내 인재를 유지하기 위한 방안을 정리하였다.

첫 번째로 이직에 대한 생각을 전환해야 한다. 우리나라는 여전히 이직에 부정적인 생각이 많으나, 사실 연구들에서 보면 조직 내 10%까지의 이직은 조직의 성과를 올려주고 조직 구성원들의 역량을 향상시키는데 유효하다고 한다. 때문에 인재 퇴직에 대한 생각을 전환하고 관리할 필요가 있다. 텐센트에서는 퇴사하는 직원에게 감사 인사(farewell)를 하고 퇴사 후에도 지속관리 함으로써 퇴사하는 직원은 미래 재입사 가능한 인재이며 충성고객이라고 인식하고 있다.

두 번째로 직원 경험에 대한 체계적인 관리가 필요하다. 조직의 리더는 구성원 개개인의 목소리를 최대한 많이 듣고 그들에게 긍정 경험을 주도록 관리해야 한다. 여기서 중요한 것은 긍정 경험의 방식과 자원은 구성원들의 목소리에서 시작해야 한다는 점이다. 즉 구성원이 원하는 것을 원하는 방식으로 제공해 줄 수 있어야 하며, 이를 위해서 조직 내에서 갖고 있는 감정에 대한 텍스트 데이터를 분석하여 그 추이가 어떻게 변화하고 있는지를 살피는 것도 중요하다.

세 번째로는 DEIB의 적극적인 추구이다. 차별을 없애거나 방지하고 다양한 인력이 능력을 발휘할 수 있도록 포용하는 것이 필요하다. 최근 유럽 연합(EU)에서는 DEI와 인권에 대한 문제가 있는 기업의 수출은 받지 않겠다고 이야기했다. 또한 ESG의 확대로 향후 DEI에 반하는 기업은 법적인 압박까지 이어질 수 있다. 특히 DEI는 개인의 삶과 가치를 중시하고 조직 안에서 성장하기를 바라는 MZ세대들에게 더욱 중요한 요소로 여겨짐을 잊지 말아야 한다.

마지막은 employability이다. 이 개념은 개인의 고용유지력을 의미하는 말로, 조직 내 직무이동이 얼마나 자유로운지, 조직 외부에서도 내가 새롭게 직업과 기회를 얻을 수 있는지에 영향을 받는다. 따라서 인구변화와 산업전환을 고려하면 결국 조직의 EVP와 문화 및 리더십이 구성원들의 employability를 높일 수 있는지가 가장 중요한 인재 유지의 요인이 될 것이다.

인재육성 및 관리 교육 프로그램 안내

조직 내 인재를 잘 관리하고 유지하는 것은 조직 경쟁력 확보를 위한 주요 동인입니다.
 KMA의 다양한 인재육성 및 관리 솔루션으로 조직의 미래를 함께 준비하시기 바랍니다.

디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 리더십 leadership 디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 리더십 바로가기	디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 인재 육성 leadership 디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 인재 육성 바로가기	디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 조직문화 형성 leadership 디지털 트랜스포메이션 시대, 새로운 조직문화 형성 바로가기
MZ세대를 위한 리버스 리더십 core leadership MZ세대를 위한 리버스 리더십 바로가기	리더십 수업, 비전경영과 동기부여 motivation 리더십 수업, 비전경영과 동기부여 바로가기	다양성 조직문화와 리더십 organization management 다양성 조직문화와 리더십 바로가기

HRD

KMA가 제시하는 新 교육체계

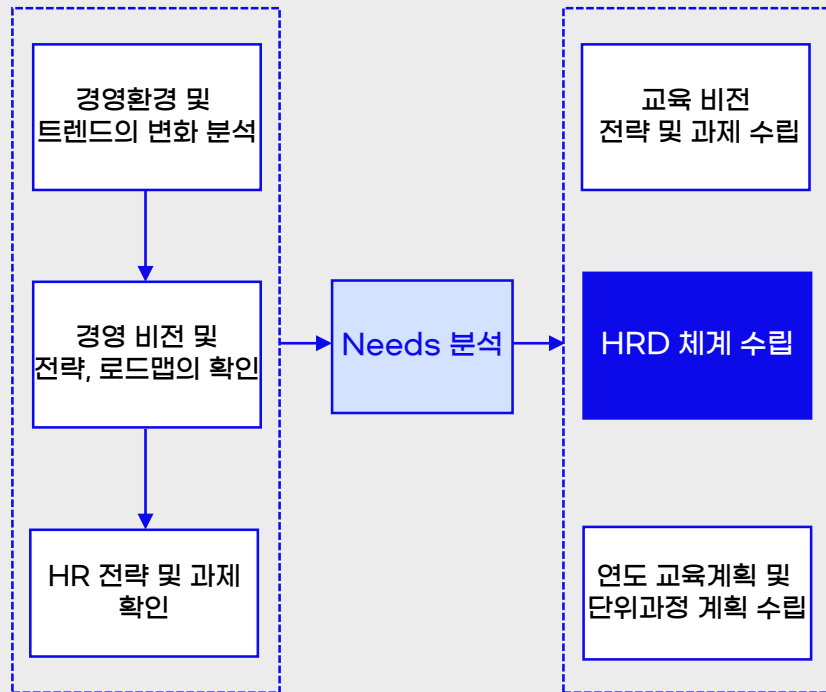
CTF는 Connecting the Future의 약자로 KMA의 60주년 기념 슬로건입니다.
본 자료는 CTF Conference 강연을 기반으로 재구성하였습니다.
많은 인사이트 있으시길 바랍니다. 단, 무단 사용은 금합니다.

**Q. 교육체계 수립은
어디서부터 시작되어야 할까요?**

교육체계 수립을 위한 질문

“교육체계 수립은 어디서부터 시작되어야 할까요?”

교육체계의 의미와 수립 프로세스 / 교육계획 vs. 교육체계수립?



기업에서는 연말이 되면 임직원 육성을 위한 차년도 교육계획을 세운다. 교육계획에는 당장 시급한 것과 가장 중요한 것들을 담기는 하겠지만, 여기서 짚어봐야 할 부분이 있다. 우리가 세우는 교육계획은 과연 우리 기업이 가고자 하는 미션, 비전, 경영전략 등과 맞물려 있는가? 단기적인 교육성공에 치중해 중장기적 지속 가능한 경쟁력을 갖추는 데에는 소홀한 것은 아닌가?

교육체계는 **교육의 목적, 종류(유형), 대상, 내용, 제반 방법 등을 종합하여 일목요연하게 정리하고 유기적으로 추진되도록 계획된 골격**으로, 기업이나 기관의 경영 비전과 전략 및 HRD전략 등을 인적자원개발이라는 측면에서 구현할 방법을 제시하며, **개인의 경력개발프로그램(CDP)과 연계되어 있는 것**을 말한다. 때문에 교육체계를 들여다보면 그 기업의 방향성과 중점 전략 등을 살펴볼 수 있다.

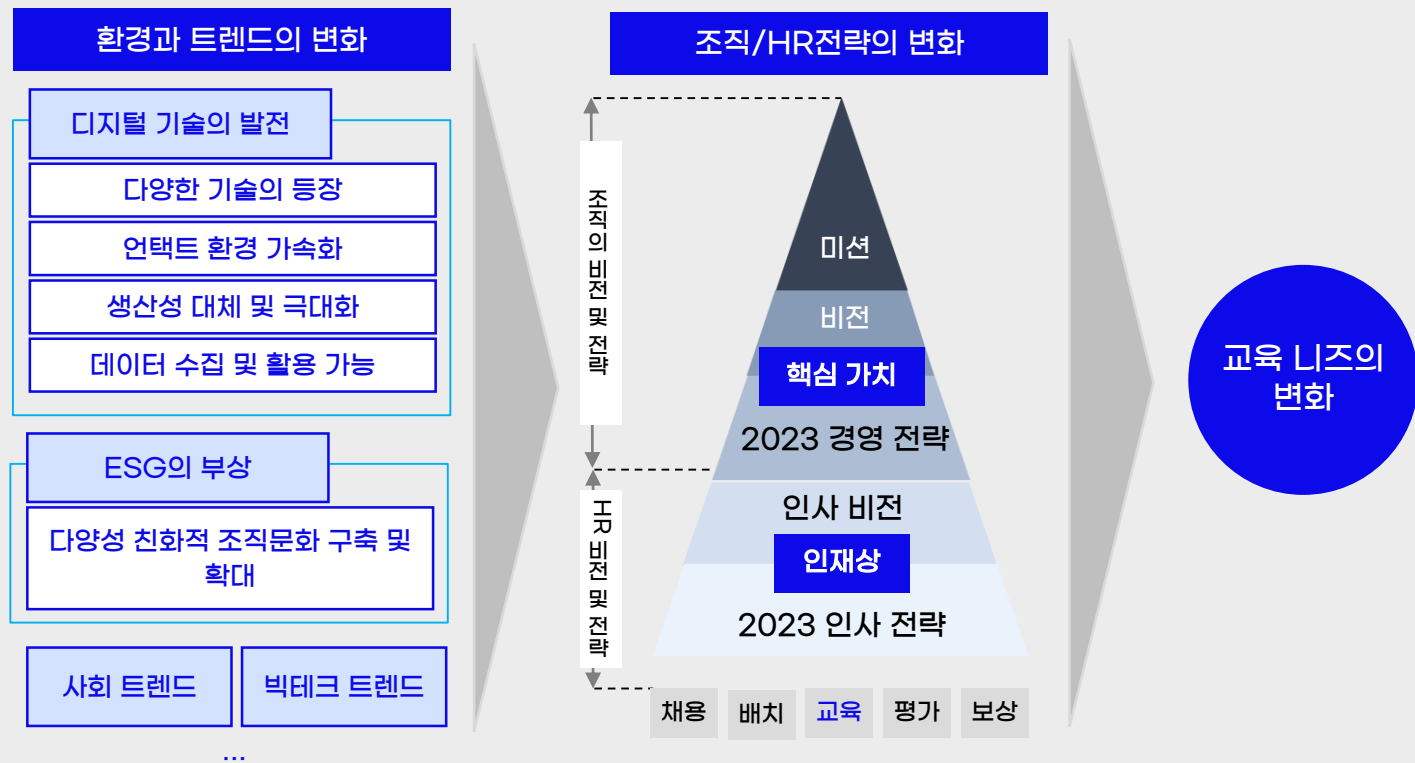
그렇다면 교육체계는 어떤 프로세스를 통해 수립되어야 할까? 이를 위해서는 우리 조직을 둘러싼 경영 환경이나 트렌드가 어떻게 달라지고 있는지, 경영비전과 로드맵은 어떠한지, 그리고 HR의 방향성과 목표는 무엇인지를 먼저 확인해야 한다. 더불어 조직 구성원의 니즈와 경쟁사의 움직임 등을 분석한 후에 교육 니즈를 도출하여 거시적인 교육 체계를 수립하고, 체계가 수립된 이후에야 앞서 이야기 한 연도별 교육계획을 수립할 수 있는 것이다.

교육체계 수립을 위해 다음의 질문에 대해 생각해 보자.

- ▷ 우리 조직을 둘러싼 내·외부 환경은 어떠한가?
- ▷ 우리 조직의 비전과 전략, HRD의 전략과 과제는 무엇인가?
- ▷ 조직 구성원 및 이해관계자들의 니즈는 무엇인가?
- ▷ 교육의 목적과 방향성은 무엇인가?

교육체계 수립에 영향을 주는 변화들

환경과 트렌드의 변화 > 조직/HR 전략의 변화 > 교육 니즈의 변화를 반영하라



교육체계 수립을 위해서는 먼저 환경과 트렌드의 변화가 조직과 HR 전략에 주는 변화를 고려하여 교육 니즈에 어떤 영향을 주는지를 살펴야 한다.

최근 빅데이터, 블록체인, 메타버스 등 다양한 기술이 등장하고 언택트 환경이 가속화 됨에 따라 데이터의 수집 및 활용이 가능해지고 조직의 생산성이 극대화 되었다. 이러한 디지털 트랜스포메이션(DX)은 일/업무, 인력, 조직 등 HR에도 많은 영향을 주고 있다. 더불어 기업의 지속가능성을 달성하기 위한 ESG의 부상으로 기업 내 다양성 친화적인 조직문화 구축을 위한 노력이 요구되고 있으며, 고객경험, 미래혁신, 기술리더십, 친환경 등의 관심이 높아지고 있다.

이러한 변화는 차년도 조직 비전과 전략, HR 전략에도 영향을 주고 이는 교육 니즈의 변화로까지 이어진다. 때문에 담당자들은 거시적인 차원에서 환경의 변화로부터 조직의 변화, 그리고 교육 니즈의 변화 등 조직 내/외적인 변화를 모두 고려하여 교육체계를 수립해야 한다.

좀 더 구체적으로 살펴보고자 KMA에서는 2023년 교육방향에 대한 설문조사를 실시했고, 그 결과 다음의 교육 니즈를 확인하였다.

1. **교육 내용** : 디지털 트랜스포메이션 교육의 지속적 확대와 세대간 소통, 직무역량에 대한 업스킬링과 리스킬링, 조직 융화 등 현재 경영환경의 변화와 트렌드를 반영한 교육에 대한 니즈가 높았다.
2. **교육 방법** : 버추얼 강의(메타버스 포함), 실습 및 참여학습, 플립러닝, 마이크로 러닝 등 다양한 교육 방법 도입을 계획하고 있었다.
3. **교육 주체** : 자기주도형 교육의 경력개발 지원이 압도적으로 높았다.

新 교육체계 수립을 위한 제언

유연하고 민첩하게, 그러나 체계적으로



정리하면 교육체계 수립을 위해서는, 환경의 변화가 조직에 주는 영향 및 경영 전략 등을 분석하여 자사 교육전략(목적과 방향성) 및 과제에 반영하고, 교육 체계로 연계 해야 한다.

이에 新 교육체계의 방향성을 네 가지 차원에서 제시하고자 한다.

첫 번째, 직급에 의한 교육체계를 직무수준이나 역할변화에 의한 체계로 전환해야 한다. 기존에는 대부분의 교육체계가 사원-대리-과장-차장 또는 주니어-시니어 이런 형태로 직급에 따라 정리되어 있었다면 이제는 초급-중급-고급 등의 직무 수준별로 체계를 수립하고, 리더십/디지털트랜스포메이션 등의 영역별 기본-심화 과정의 구성을 통해 각각이 상호 연계되는 서클체계로 구성하는 것이다. 이를 통해 변화하는 환경에 보다 유연하게 대응할 수 있을 것이다.

두 번째, 경력목표와 자신의 수준과의 차이를 진단하고 스스로 학습할 수 있도록 학습 로드맵을 구축해야 한다. 업스킬링, 리스킬링 등의 개인이 스스로 자신의 필요 역량을 관리하며 지속적으로 학습할 수 있도록 자기주도적 학습체계를 구축하고 스스로 커리어 관리를 해 나갈 수 있는 그림을 그려 주어야 한다.

세 번째, 교육효과를 제고하고 교육방법을 다양화 할 수 있는 최적화된 교육 시스템을 구축해야 한다. 진단을 통해 내가 지금 어떤 수준인지, 무엇을 잘하고 있고 무엇이 부족한지를 확인하여 필요 교육과정을 매핑한다. 또한 상호학습을 위한 학습 동료를 매칭하여 교육 플랫폼 안에서 함께 필요 역량을 학습할 수 있도록 하면 교육 방법을 보다 다양화 할 수 있을 것이다.

마지막으로 환경의 변화와 니즈 확인을 통한 수정과 보완을 통해 유연하고 민첩하게 대응해야 한다. 수시로 내/외부 환경이 변화하고 있고 우리 조직 구성원들의 니즈도 지속적으로 변화하고 있기 때문에, 변화에 맞춰 유연하고 민첩한 대응을 할 수 있어야 한다. 다만 조직의 경영전략, 비전 등 조직과 HR, 그리고 교육의 방향이 함께 Align되어 유연하고 민첩하게 대응해야 함을 잊지 말아야 할 것이다.

회사조직 규모가 크다고 해서 더 잘할 수 있는 것이 아니고, 교육담당자 인원이 많고 역량이 우수하다고 더 잘하는 것도 아니며, 심지어 HRD Trends 를 잘 파악하고 있다고 더 잘하는 것은 아니다.

HRD 기본에 충실하고, 자사 경영환경과 조직문화를 충분히 감안하여 자신의 회사조직에 가장 적합한 HRD전략과 과제를 선정하고, 체계적이고 지속적으로 실행해 나가는 것이 중요하다.

HRD 교육 프로그램 안내

HRD는 사업의 전략적 파트너가 되어야 합니다.

KMA의 다양한 HRD 솔루션으로 자사에 맞는 교육체계를 수립하여 체계적이고 지속적으로 실행하시기 바랍니다.



교육담당자
기본

교육담당자 기본

바로가기



HRD 전략과
교육체계 수립

HRD 전략과
교육체계 수립

바로가기



언택트 교육과정
설계 및 강의 스킬

언택트 교육과정 설계 및
강의 스킬

바로가기



교육효과
측정과 평가

교육효과 측정과 평가

바로가기

The background features a light gray field with several sets of concentric circles in white and light gray. A solid blue square is positioned in the top-left corner. The text is prominently displayed in the upper left area.

2023, HRD 혁신을 위한 Big Picture

HRDer 개인역량의 성장

“ HRDer여, 어느 때보다 민첩하게 대응해라. ”

Individual Driven Learning (개인주도학습지원)	• 학습경험설계자 • 학습큐레이터 • 소셜러닝촉진자 • 경력개발지원자
Linking Technology with Learning (테크놀로지와 학습의 연계)	• 테크놀로지활용지원자 • 미디어기반 지식전달자 • 실시간 온라인수업 퍼실리테이터 • 온라인 학습설계자 • 학습지원관리자
Performance Orientation (성과지향)	• 핵심인재개발자 • 퍼포먼스컨설턴트
Toward Strategic HRD (전략적 HRD 수행)	• 조직변화 촉진자 • HRD전략가 • 비즈니스파트너 • 조직소통혁신가 • 데이터분석가

디지털 혁신 및 최근 조직구성원들 취향의 변화에 따라 교육 주체가 HRD 부서에서 개인으로 이동하는 속도가 더욱 빨라지고 있다. 이에 교육담당자들의 역할이 개인주도 학습을 지원하기 위한 학습경험설계자, 학습큐레이터, 소셜러닝촉진자 등으로 전환되고 있다. 또한 코로나19 이후 급격히 활발해진 에듀테크의 활용으로, 기존에 시스템 또는 교수설계자/교수의 영역이었던 ‘미디어기반 지식 전달자’, ‘온라인 학습설계자’, ‘실시간 온라인수업 퍼실리테이터’ 등의 역할도 전면에서 부각되고 있다. 더불어 ‘퍼포먼스 컨설턴트’ 나 ‘HRD 전략가’, ‘조직변화촉진자’ 등 전통적으로 강조되어 온 역할과 함께, ‘데이터 분석가’ 또한 새로운 역할로 등장하였다. ‘데이터 분석가’의 경우, 빅데이터 및 학습분석학 등 최신의 HRD 트렌드에 부응하여 HRD 담당자가 수행해야 하는 역할로 새롭게 나타난 것이다.

HRD는 조직의 니즈에 따라 HRD 부서가 주도해 왔으나, 점차적으로 개인이 스스로 본인의 성장을 계획하고 조직은 이를 뒷받침하는 역할로 변화가 가속화되고 있음을 알 수 있다. 이는 모든 교육프로그램을 교육부서가 주관하고 기획하고 개발하던 과거의 HRD 담당자 역할로부터 완전히 변화된 역할로, 교육의 주체가 회사가 아닌 개인으로 전환되고 있는 상황에서 HRD 담당자들은 개인이 효과적이고 효율적으로 역량을 개발할 수 있도록 준비하고, 안내하며, 지원하는 새로운 역할을 부여 받게 되었음을 의미한다.

이처럼 집합에서 온라인으로의 변화와 성과에 대한 직접적 기여 및 전략적 파트너로서의 HRD의 역할이 강조되면서 HRD 담당자의 역량에 있어서도 상당한 변화가 나타났다.

먼저 개인화/맞춤화 되는 트렌드와 함께 학습분석과 같이 다양한 데이터를 분석하고 활용하기 위해 HRD 담당자는 데이터를 활용·분석할 수 있어야 한다. 참여, 학습, 성과 등 인재에 대한 데이터 분석으로 의미 있는 결과를 도출하여 변화하는 환경 속에서 HRD 전략가로서의 역할을 수행해야 한다. 데이터 및 처리기술에 대한 기술을 바탕으로 의사결정에 필요한 데이터를 수집/분석/활용하여 효과적인 HRD 의사결정을 지원할 수 있어야 할 것이다.

또한 조직역량향상을 위한 테크놀로지 활용 및 테크놀로지 기반 콘텐츠 개발, 미디어 리더러시 활용 및 온라인 학습팀 운영 및 설계 역량도 대거 등장했다. HRD 담당자들은 다양한 구성원이 함께 일하는 조직 안에서 조직문화, 규범, 공식/비공식 관계, 계층 구조 등을 이해하여 인사 시스템 및 프로세스를 이해하고 활용하는 능력이 필요하다.

더불어 조직의 비즈니스전략 달성을 위해 불확실하고 모호한 미래준비보다 현재의 성과에 집중하고 변화를 관리하는 역량 또한 중요하게 부각되고 있다.

[출처] 주영진 외 (2021) 코로나19로 변화된 HRD 담당자 역할 및 역량에 관한 연구. 한국기업교육학회

시스템적 관점으로 교육의 총체적 변화 시도

“ 디지털 전환을 기반으로 사람/조직을 혁신하라. ”

2023 KMA 인재혁신 전략

- 대퇴사시대와 인재전쟁의 가속화에 따른 핵심 구성원들의 이탈
- 핵심 구성원들에게 미래 역량 중심 문제해결형 프로그램 제공
- 창의적 혁신방법론의 현장중심 문제해결 기반 리더십 교육 실시



- MZ세대의 등장, 변화 속 회사의 경쟁력 확보를 위한 조직문화 정립/전환 필요
- 조직문화 Shift 중심의 조직문화 솔루션 진행

- 디지털 전환 정도를 측정할 수 있는 DX진단 실시
- 데이터 분야 맞춤형 교육 제공
- 고객 경험관리부터 비즈니스혁신으로 이어지는 고객경험 교육 제공

패러다임의 전환이다. 팬데믹은 우리가 경험하는 세계를 더욱 빠르게 변화시켰으며, 엔데믹은 우리에게 새로운 국면에 맞서 총체적인 변화가 필요함을 말하고 있다. 기술혁명이 아주 급격한 속도로 환경 변화를 이끌고 있는 현실에서, 익숙한 지각판에서 벗어나 완전히 새로운 지각판을 맞이할 준비가 필요하다.

이에 우리는 **시스템적 관점으로 교육의 총체적인 변화**를 시도해야 한다. 디지털 전환이라는 대전제 하에 구성원들을 위한 리더십 혁신, 조직을 위한 조직문화 혁신이 그것이다.

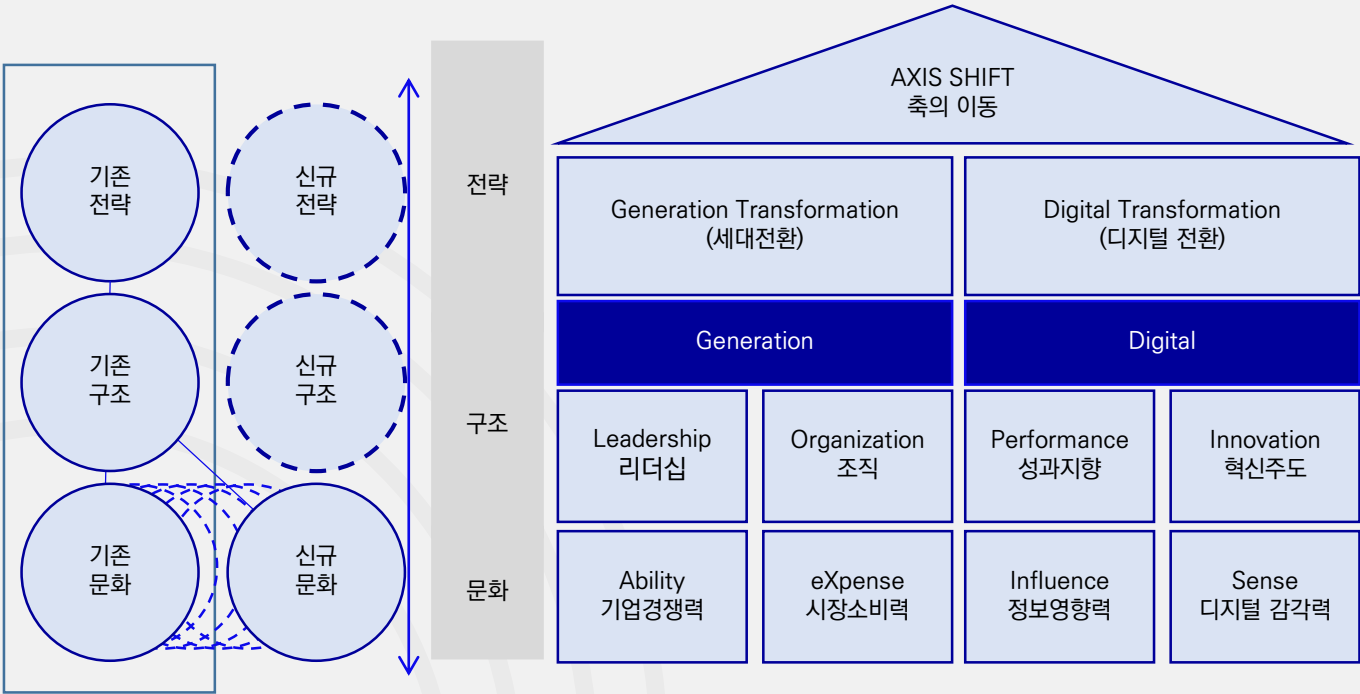
팬데믹 지속으로 기업간 기술격차가 심각해졌고, 조직 안에서는 디지털 전환 및 경영시스템의 효율화 니즈가 여전하다. 디지털 전환을 통한 시스템적 관점을 장착하여, 데이터 및 처리기술에 대한 지식을 바탕으로 의사결정에 필요한 데이터를 수집, 분석, 활용하여 효과적인 HRD 의사결정을 지원할 수 있어야 한다. 디지털 전환 수준을 측정하여 데이터 분야의 맞춤형 교육을 통한 체질 개선이 필요하다.

팬데믹 영향으로 리모트워크가 장기화되었고 직원 소속감 등이 몰입의 주요 요인으로 강조되고 있다. 더불어 MZ세대의 대거 유입에 따른 개인화된 직원경험 또한 강조되는 등 긍정적인 직원경험의 강화가 HR의 주요 목표가 되었다. 이에 우리는 조직을 결집시키고 그 힘으로 조직역량을 향상시키기 위한 방법을 고민해야 한다. 다양한 구성원들이 함께 하는 조직 안에서 조직문화, 계층 구조, 구성원 간의 관계 등을 이해하여 조직문화 전환을 통해 조직의 혁신을 이끌어야 한다.

마지막으로 인재확보 및 유지, 몰입, 소속감을 고취하기 위해 리더십 혁신이 필요하다. 대퇴사시대의 가속화는 인재전쟁의 가속화로 이어지고 있으며, 핵심 구성원들의 이탈이 지속적으로 늘어날 것으로 예상된다. 차세대 인력에 대한 적극적인 투자가 필요함과 동시에 **조직의 비즈니스 전략 달성을 위해 구성원의 역량을 향상시키기 위한 미래역량 중심/문제해결 중심의 리더십 프로그램이 제공되어야 할** 것이다.

변화를 이끌어 낼 도전적 조직문화 마련

“ 23년 신규 전략을 성공시키려면 문화를 바꿔라. ”



디지털 전환 못지않게 새로운 세대인 MZ세대의 대거 등장으로 전체 노동력 인구의 절반이상을 차지하게 될 시간이 그리 멀지 않았다. 이들에 대한 긍정과 부정의 피드백은 여전히 공존한다. 그런데 거스를 수 없는 대세는 이들의 진정한 관심, 권한위임, 투명한 피드백, 성장, 수평적 문화 등의 환경에서 최고의 성과를 발휘한다는 것이다.

효과적인 인재 관리에 대한 조직 내부의 기준을 재정비해야 할 타이밍이 되었다. 다른 관점으로 내·외부 인재를 다시 바라보고 그들과 눈높이를 함께하며 필요하다면 **인재관리를 위한 조직문화를 조정**해야 할 상황이 닥친 셈이다.

조직은 해마다 변화를 위하여 신규 전략과 구조를 계획하고, 그에 따른 세부 수행전략과 실행과제를 설정해 나가면서도 기존의 문화는 변하지 못한 채 지속하는 경우를 많이 보게 된다. 기존의 문화 내에서 신규전략과 구조를 만든다고 해서 변화가 되리라는 생각은 어쩌면 모래위에 성을 쌓고, 견고해질 것을 바라는 것과 같다.

디지털 전환과 세대의 축이 이동하고 있다. 이에 조직문화도 새로워져야 하며, 이는 강력한 리더십 속에서만 실현해 낼 수 있다.

어떻게 성장하고, 정착하고, 함께 일하며 성장할 것인가. 그리고 어떻게 이별할 것인가라는 근본적인 질문을 기반으로 구성원들로 하여금 이전과 다른 직원경험을 할 수 있게 해주는 것이 바람직하다.

CTF 2023 Issue Report

본 Issue Report는 CTF Conference의 발표 내용 일부를 요약 및 각색하였으며, KMA의 시각에서 새롭게 재 구성하여 작성되었습니다.
새로운 시각으로 미래를 바라보며 현재와 미래를 잇는 연결점을 찾아 다가올 미래를 전략적으로 준비하시길 바랍니다.

발 간 일 | 2023.1.16.

기고 및 에디팅 | KMA 인재혁신본부 마은경 본부장, 윤경화 전문위원, 디지털경영본부 최홍규 선임연구원

CTF 컨퍼런스
강 연 참 여 | 연세대학교 양혁승 교수, 디스트릭스 이성호 대표, 어도비 정승원 상무, 가천대학교 이중학 교수, KMA 김선영 교수, 송영숙 교수, 최근호 교수

문 의 | KMA 인재혁신본부 02-3274-9232 / khyoon@kma.or.kr



더 나은 미래를 위해,
KMA

Copyright © 2023 KMA, All Right Reserved.

KMA