

2024 HR REPORT

HR REPORT HR REPORT HR REPORT

ORGANIZATIONAL CULTURE
SUPER INDIVIDUALS
SOCIAL IMPACT
STRATEGY

2024 KMA HR TREND REPORT

kma

- 1 03 **대체 불가능한 슈퍼개인의 등장**
국회미래연구원 연구위원 _____ 이승환
- 2 11 **조직문화, 기업 생존을 위한 전략이 되다**
KMA 전임교수 _____ 송영숙
- 3 19 **자격 및 인증제도의 필요성**
자격인증평가본부장 _____ 최연호
- 4 29 **소셜 임팩트를 고려한 ESG전략의 필요성**
임팩트온 에디터 _____ 송선우

1 대체 불가능한 슈퍼개인의 등장

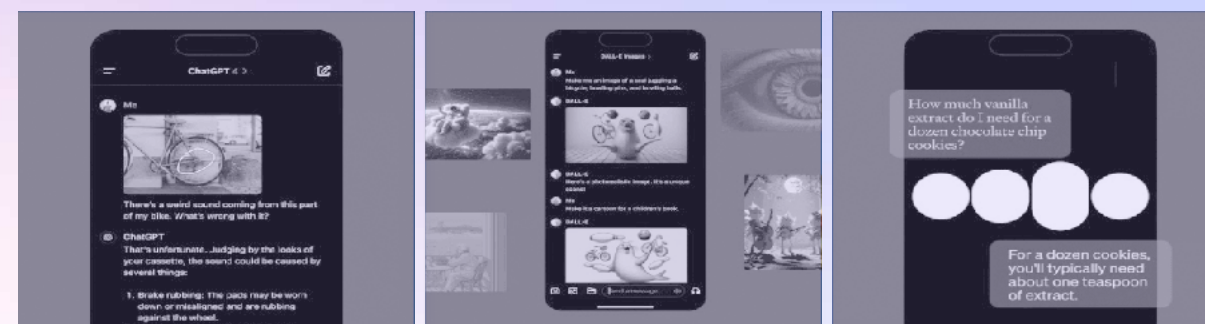
[이승환 국회미래연구원 연구위원]

생성형 AI 광풍이 불고 있다. 생성형 AI는 이용자의 특정 요구를 반영하여 결과를 능동적으로 생성해 내는 AI다. 사용자가 자연어로 생성하고자 하는 특성을 프롬프트(Prompt)로 입력하면 이를 기반으로 생성형 AI가 텍스트, 이미지, 영상, 음악, 3D 등 다양한 디지털 재화를 생성한다. 골드만 삭스의 전망에 따르면 생성형 AI는 향후 10년 동안 9,200조 원의 시장을 창출하고 매년 노동생산성을 1.5% 포인트씩 높일 것으로 전망되고 있다.

생성형 AI 혁명의 시작

2022년 11월 30일, 오픈AI가 출시한 ChatGPT(생성형 AI)는 서비스 시작 2개월 만에 1억 명의 가입자를 모집했고, 1년이 지난 2023년 11월 기준으로 포춘(Fortune) 500대 기업의 92%를 고객으로 확보했다. ChatGPT로 날개를 단 오픈AI의 연 매출은 1년 새 376억 원에서 약 1.7조 원으로 급증하였으며 기업가치는 113조 원으로 추정되고 있다.

ChatGPT가 처음 등장했을 때 사용자들은 자연스럽게 대화할 수 있는 AI 챗봇에 흥미로워 했다. 하지만, 이내 ChatGPT는 답변이 부정확하고, 출처도 알 수 없으며, 계산도 잘 못하며, 텍스트(Text)로만 상호작용 한다는 단점이 지적되었다. 하지만 1년이라는 짧은 시간에 ChatGPT는 빠르게 진화하며 이러한 단점을 극복하고 있다. GPT 4.0으로 더욱 스마트해지고, 검색엔진(BING) 기반으로 답변에 출처를 명시하며, 플러그인(Plug in)을 추가하여 계산하는 등 다양한 기능을 장착할 수 있도록 지원하고 있다. 마치 스마트폰에서 사용자가 앱으로 다양한 기능을 활용할 수 있는 것처럼 사용자는 플러그인을 통해서 다양한 기능을 활용할 수 있다.



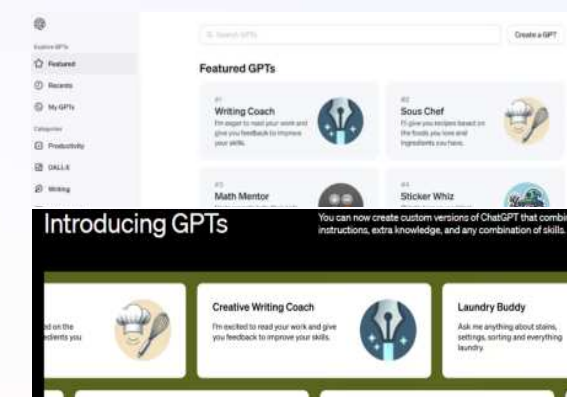
다양한 분야의 생성형 AI 도구

자료: 오픈 AI

이제 ChatGPT는 멀티모달(Multi Modal)로 진화하고 있다. 멀티모달은 텍스트, 이미지, 음성 등 여러 종류의 데이터를 동시에 처리할 수 있는 AI기술을 의미한다. 이제 AI를 활용한 기계는 다양하고 복잡한 정보를 인간처럼 여러 감각을 동시에 활용하여 처리할 수 있다. ChatGPT는 업데이트를 통해 사용자가 제공하는 이미지와 영상도 볼 수 있고, 소리를 듣고, 대화를 나눌 수도 있다. 텍스트 채팅의 한계에서 벗어나 자연스러운 상호작용이 시작된 것이다. 자전거 사진을 보여주며 안장을 낮추려면 어떻게 해야 하는지 물어보면 차근차근 답변을 해준다.

더 나아가 이제는 나만의 GPT를 만들 수 있는 기능, 'GPTs'도 추가되었다. 기존에는 모두 같은 ChatGPT를 사용했지만, 이제 사용자가 자신만의

고유한 지식을 추가하면 특화된 GPT를 만들 수 있다. 또한, 이렇게 만들어진 개인화된 GPT는 GPT 스토어(Store)에서 거래되며 다양한 비즈니스 모델이 생겨날 전망이다. 마치 애플의 앱스토어와 구글 플레이에 수많은 앱이 만들어지고 새로운 비즈니스 모델을 만들었던 것처럼 말이다.



나만의 GPT를 만드는 GPTs(상)와 거래 플랫폼 GPT 스토어(하)

생성형 AI로 무장한 슈퍼 개인의 등장

마셜 맥루한(Marshall McLuhan)

“인간은 도구를 만들고, 도구는 다시 인간을 만든다.”

주목할 점은 오픈AI뿐만 아니라 구글, MS, 메타, 엔비디아 등 글로벌 테크기업과 수많은 스타트업이 다양한 생성형 AI를 만들고 있다는 것이다. 일주일 이 멀다 하고 새로운 생성형 AI가 등장하고 기능이 추가되며 경쟁이 가속화되고 있다. 2023년 12월, 구글은 태생부터 멀티모달인 새로운 AI인 제미니(Gemini)를 발표했고 생성형 AI 주도권 확보를 위한 경쟁은 가속화될 것이다.

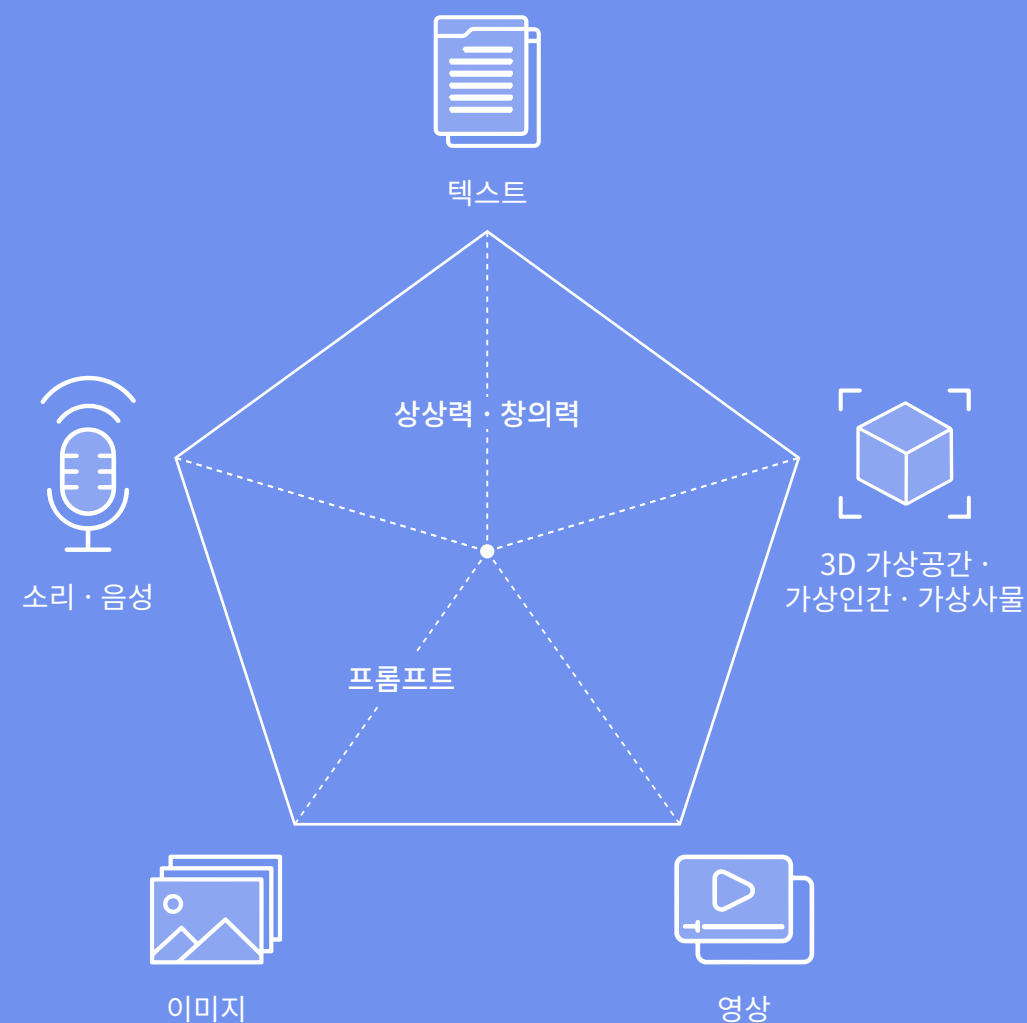
생성형 AI로 무장한 슈퍼 개인의 등장

마셜 맥루한(Marshall McLuhan)은 “인간은 도구를 만들고, 도구는 다시 인간을 만든다.”라고 말했다. 인간은 생성형 AI라는 새로운 도구를 만들었고, 생성형 AI를 활용하여 빠른 속도로 다양한 형태의 디지털 재화를 제작하는 슈퍼 개인(Super Individuals)을 등장시켰다. 생성형 AI 사용자는 자연어로 다양한 디지털 재화를 제작, 조합할 수 있는 초능력(Superpower)을 갖게 되었고 이를 지원하는 다양한 생성형 AI 도구들은 지속 출시되고 있다. 맥킨지(Mckinsey)의 컨설턴트 라리나 이(Lareina Yee)는 “생성형 AI가 사용자에게 ‘초능력’을 부여한다.”고 말했다.

생성형 AI 시대, 슈퍼 개인은 어떠한 사람인가? 먼저, 슈퍼 개인은 생성형 AI 도구를 활용하여 비트(bit)를 자유자재로 다룰 수 있는 사람이다. 디지털 세상은 정보의 최소 단위인 0 아니면 1인 비트로 구성되어 있다. 비트가 연결되어 텍스트, 디지털 소리·음성, 이미지와 영상을 만들며 3D 가상공간과 객체 뿐 아니라 가상 인간(Virtual Human)도 만든다. 이러한 디지털 요소들이 조합되어 수많은 영역에서 디지털 창작물이 창작되는 것이다. 기존의 개인은 생성할 수 있는 비트의 양(量), 질(質), 범위, 그리고 생성 속도 측면에서 모두 한계를 지녔다. 그 많은 디지털 요소를 모두 만들기에는 시간과 비용도 부족하고, 디지털 저작 도구를 지원받는 데도 한계가 있었다. 하지만 이제 개인의 상상력과 창의력을 프롬프트로 입력하면 다양한 생성형 AI 도구의 도움을 받아 이 모든 디지털 요소를 자유자재로 다룰 수 있다. 내가 원하는 디지털 요소들을 빠르고 다양하게 생성하고 활용하는 게 가능해진 것이다.



다양한 분야의 생성형 AI 도구



다양한 분야의 생성형 AI 도구

자료: 이승환(2023), “AI시대 절대 대체되지 않는 슈퍼 개인의 탄생”

슈퍼 개인은 생성형 AI 도구로 생산성을 극강으로 높일 줄 아는 사람이다. 유니티(Unity)의 마크 위튼(Marc Whitten) 부사장은 “생성형 AI는 강력한 기술 집합체로 생산성을 100배 높인다.”고 언급했으며 생성형 AI 코딩 기업 레플릿(Replit) CEO 암자드 마사드(Amjad Masad)는 “생성형 AI로 소프트웨어 개발자의 생산성이 10배에서 200배까지 향상되고 1인 유니콘이 등장할 것이다”라고 말했다. 스테빌리티(Stability)AI CEO인 에마드 모스타크(Emad Mostaque)는 생성형 AI로 비용을 극적으로 낮춘 사례를 설명했다. 스테빌리티 AI는 여러 영화 스튜디오

오와 일을 하는데 곧 개봉할 영화에서 1970년대 여성 사진으로 가득 찬 책을 만드는 장면이 있었고 이러한 작업은 보통 3일간 배우들과 함께 촬영하는데 비용이 하루에 35만 달러가(약 4억 원) 든다는 것이다. 그런데 영화 담당자가 생성형 AI 스테이블 디퓨전(Stable Diffusion)을 활용해서 이 작업을 하룻밤 사이에 60달러로(약 8만 원) 끝냈다고 한다. 또한 아르크인베스트(ARK Investment)에 따르면, 생성형 AI는 기존에 5시간 150달러가 소요되는 그래픽 디자인 작업을 1분, 8센트로 할 수 있으며, 코딩 생산성도 2배 높이는 것으로 분석되었다.

Super Individuals

슈퍼 개인은 생성형 AI로 자신의 영역을 확장하며 열정을 생성하는 사람이다. 사람은 누구나 관성이 있다. 자신이 해오던 일을 더 잘하고 싶어 하고 위험과 실패에 대한 걱정으로 낮은 분야에 뛰어들지 못한다. 미국에 거주하는 브레트 쉬클러(Brett Schickler)는 생성형 AI로 오랫동안 갈망했던 작가를 꿈을 이루었는데 ChatGPT로 이야기를 만들고 그림을 그려주는 생성형 AI인 미드저니(Midjourney)를 활용해 몇 시간 만에 어린이용 그림책 ‘현명한 꼬마 다람쥐’를 완성해 아마존에 판매하고 있다. 내가 만든 영화가 영화제(Film Festival)에 상영되는 날을 상상한 적이 있는가? 과거의 방식으로는 매우 많은 시간과 비용이 들지만 이제 이제 AI 영화제가 열리고 있다. 런웨이(Runway)는 2023년에 AIFF(AI Film Festival)를 개최했다. 누구나 생성형 AI로 영화를 만들어 출품할 수 있는 축제다. 개인이 생성형 AI로 만든 영화가 오프라인 극장에서 상영되는 날도 올 것이다. 생성형 AI 기업 웨인힐스 브라이언트(WayneHills Bryant)는 100% 생성형 AI로 제작된 영화를 대규모 시사회를 거쳐 대형 멀티플렉스에서 상영하는 방안을 논의 중이다.

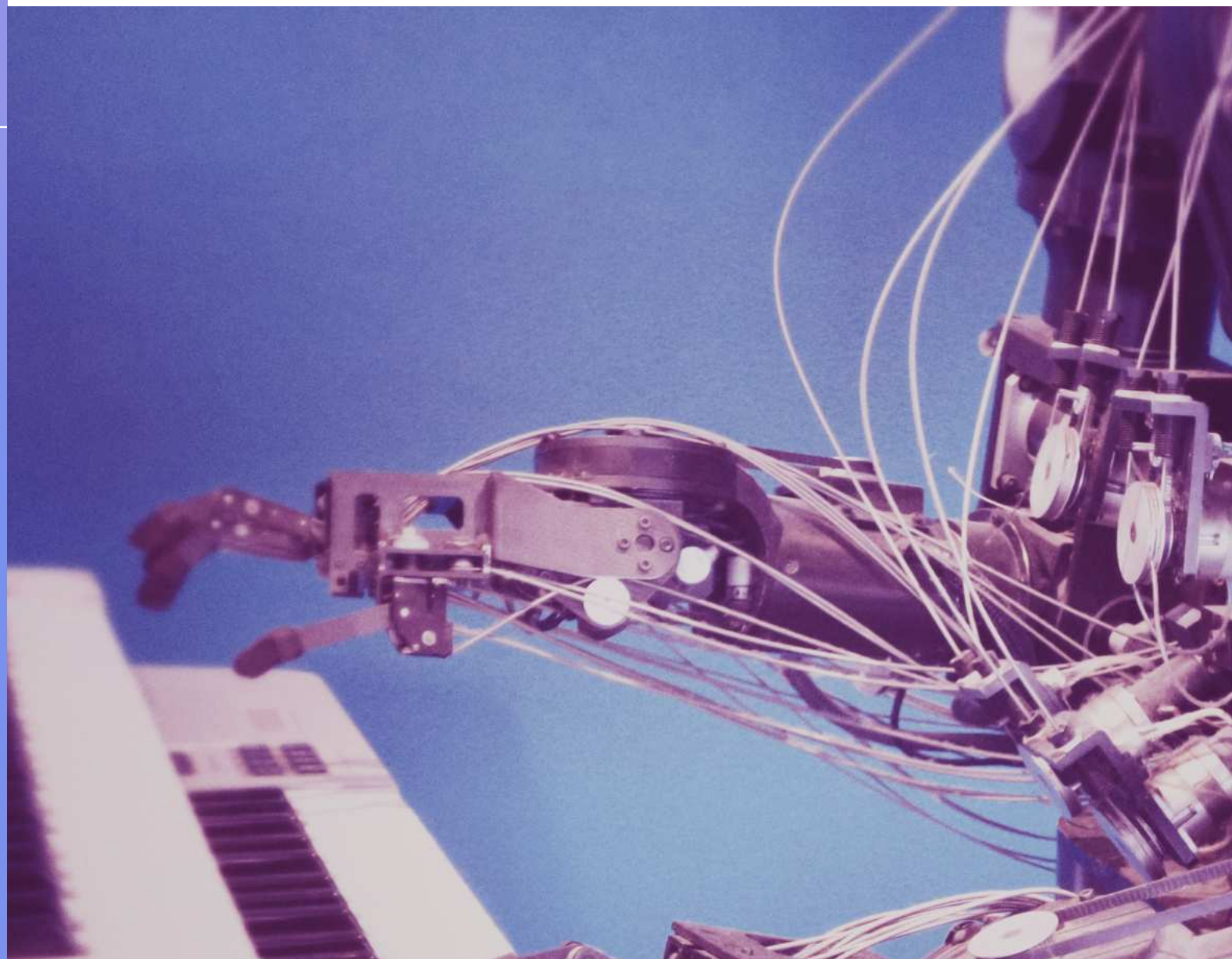
Title	Filmmaker	Award
Generation	Riccardo Fusetti	Grand Prix
Checkpoint	Avon Filkey and Joss Fong	Gold
Given Again	Jake Oleson	Silver
Original Voice	Jordan Rosenbloom	Honoree
PLSTC	Laen Sanches	Honoree
Landscape	Kyle Goodrich	Merit
I want 1000 Rabbits	Shan He	Merit
AI ARTIST	Jessey Nelson and Dani Barker	Merit
ASAP Rocky - Shittin Me	Dan Sterit and Cole Kush	Merit
Expanded Childhood	Sam Lawton	Merit

AIFF 2023 수상작

자료: Runway

2023년 4월에는 세계 최초로 AI 패션 위크(AI Fashion Week)가 열렸다. 생성형 AI를 활용하는 크리에이티브 에이전시 메종 메타가 주최한 패션쇼로 전공 불문 지원자가 AI를 이용해 생성한 컬렉션 이미지를 온라인으로 전시하는 방식으로 추진되었다. AI 패션 위크 참가작품은 투표를 통해 3명의 우승자를 선정하고, 선정된 작품은 실제로 생산되어 판매로 이어진다.

슈퍼 개인은 생성형 AI 도구를 활용해 위험을 줄이면서 웹툰 작가, 디지털 음원 생성, 디지털 출판, 디자이너, 코딩 등 새로운 분야에 도전하며 가치를 창조하는 사람이다. 생성형 AI는 다양한 분야에서 장벽을 제거한다. 코딩을 모르던 사람이 소프트웨어를 만들고 AI와 대화하면서 코딩하는 법을 배울 수 있다. 생성형 AI 덕분에 모든 사람이 디자이너, 개발자가 될 수 있는 시대가 열리는 중이다. 슈퍼 개인은 이러한 기회를 감지하고 도전하는 사람이다.



즉, 생성형 AI 혁명 시대의 슈퍼 개인이란, 새로운 도구를 활용해 자신의 한계를 극복하고 새로운 도전과 열정을 생성하는 사람인 것이다. 이러한 변화는 전 산업에서 일어나고 있다. 생성형 AI로 자신이 원하는 가상 인간과 가상공간을 만들기도 하고 생성형 AI로 영상 콘텐츠를 제작하고 전 세계 언어로 더빙하여 유튜브에 송출하는 개인들도 있다. 생성형 AI는 TV, 라디오, 음악 작사·작곡, 디자인 등

전 산업과 접목되며 변화를 일으키고 있고 생성형 AI로 무장한 슈퍼 개인들은 계속 탄생하고 있다. 인터넷 혁명의 시대에 유튜브로 개인이 자신의 TV 채널을 만들고 미디어 시장의 주인공이 되리라고 누가 상상할 수 있었겠는가? 마찬가지로 생성 AI를 잘 활용하는 슈퍼 개인은 영화, 음반, 출판, 웹툰 등 다양한 분야에서 과거에는 상상도 할 수 없던 성과를 만들며, 새로운 시장을 창출해 나갈 것이다.

슈퍼 개인이 되기 위해서

LITERACY 역량을 높여라
‘읽고 쓰며 활용할 수 있는 능력’

슈퍼 개인의 필수역량

슈퍼 개인이 되기 위해서는 생성형 AI에 대해 백 번 듣는 것 보다 한 번 생성해 보는 게 낫고, 백 번 생성하는 것을 보는 것보다 한 번의 깨우침이 나으며, 백 번의 깨우침보다 한 번 생성해 보는 것이 낫다. 마음을 먹었다면 이제 바로 행동해야 한다. 슈퍼 개인의 도구를 익히는 가장 좋은 방법은 직접 써보는 것이다. 즉 생성형 AI를 ‘읽고 쓰며 활용할 수 있는 능력’, 이른바 리터러시(Literacy) 역량을 높여야 한다. 길을 아는 것과 길을 걷는 것은 다르다. 마찬가지로, 생성 도구로 만든 결과물을 보고 듣기만 하는 것과 내가 직접 생성하는 것은 다르다.

슈퍼 개인이 되기 위해서는 생성형 AI에게 올바르게 질문하고 결과를 정확하게 끌어낼 줄 알아야 한다. 미켈란젤로는 “모든 돌덩어리 안에는 조각상이 있고 그것을 발견하는 것은 조각가의 임무이다.” 라고 말했다. 생성 인공지능의 활용은 조각을 다듬는 과정과도 같다. 특히 생성형 AI의 무한한 가능성에서 원하는 결과를 빨리 얻는 것은 사용하는 사람의 질문에 달려있다. 프롬프트를 활용한 AI와의 문답과 추론을 통해 우리는 결과를 변화시키고 원하는 답을 찾아 계속 움직일 수 있게 된다. 생성형 AI는 누구나 사용할 수 있지만, 그 결과는 모두 같지 않다. 질문이 다르면 결과도 다르며 질문은 문제의 근간으로 돌아가서 고민을 시작하고 생각을 정리하게 한다. 또한, 문답 속에서 생각지도 못한 새로운 발상이 떠오르기도 하며 이러한 과정에서 얻은 결과는 예상치 못한 화학반응을 일으켜 시너지를 내기도 한다.

또한, 슈퍼 개인이 되기 위해서는 목표 중심으로 생성해야 한다. 여러 생성형 AI 도구를 사용하며 여러 디지털 요소를 만들 수 있지만 가장 중요한 것은 나에게 지금 당장 필요한 것을 생성하는 일이다. 먼저 목표를 설정해야 하고 목표 달성을 위한 문제를 세부적으로 분해한 뒤, 근본적인 문제를 공략해야 한다. 나의 목표에 맞게 실행해야 의미가 있고 습관이 되며 생성을 위한 리터러시 역량을 높일 수 있다. 나의 24시간이 목표 달성을 위해 어떻게 쓰이고 있는가? 댓글 하나를 위해 깜빡이는 프롬프트 창을 하염없이 바라보며 시간을 흘려 보내지 않는가? 당신의 목표에 맞는 가치사슬(Value chain)을 만들고 세부 활동을 중심으로 생성형 AI를 활용해 생산성을 극강으로 높이는 슈퍼 개인이 되어보자.

슈퍼 개인이 되기 위해서는 두 가지 연결에 주목해야 한다. 먼저, 생성 도구의 연결이다. 생성 도구를 독립적으로 활용할 수도 있지만, 도구들을 연결하여 사용하면 시너지 효과를 낼 수 있다. 여러 생성 도구를 조합해서 사용하는 방법도 있지만 최근에는 글로벌 테크 기업을 중심으로 다양한 생성기능을 통합하여 제공하려는 시도도 늘어나고 있다. 어도비(Adobe)는 생성형 AI 파이어플라이(Firefly)에서 텍스트로 이미지 만들기, 3D에서 이미지 만들기, 스케치 그림을 이미지로 만들기 등 다양한 생성 기능을 통합 지원 중이다. 두 번째 주목해야 할 점은 슈퍼 개인들이 연결된다는 것이다. 슈퍼 개인은 혼자서도 높은 성과를 낼 수 있지만, 이제 전 세계 각지에 있는 슈퍼 개인들이 가상에서 만나 서로 함께 생성할 수 있는 환경이 마련되고 있다.

엔비디아는 2023년 1월 전 세계 각지에 있는 크리에이터들이 실시간 협업을 지원하는 옴니버스에서 만나 다양한 3D 도구로 순식간에 멋진 메타버스가 제작되는 과정을 공개했다. 한 크리에이터는 아바타를 만들고, 다른 크리에이터는 아바타에 질감을 입힌다. 그 사이, 또 다른 크리에이터는 아바타와 주변 환경에 물리법칙을 구현하고, 다른 한 곳에서는 빌딩을 세우기도 하며 우주와 우주선을 만들기도 한다. 이제 전 세계 각지에 있는 슈퍼 개인들이 서로 함께 생성할 수 있는 환경이 마련되고 있다.

생성형 AI가 긍정적인 변화만을 가져오는 것은 아니다. 여전히 부정확하게 답변하는 환각 현상이 존재하고, 보안과 개인정보 문제도 발생하고 있으며, 생성 결과물에 대한 저작권, 일자리 대체 문제도 제기되고 있다. 긍정적인 측면과 함께 위험 요소도 고려하며 생성형 AI를 활용하는 방안을 모색할 필요가 있다. 생성형 AI로 가치 창출 방식이 완전히 바뀌고 있다. 한계를 극복한 새로운 나를 만나고, 생산성을 100% 높이는 슈퍼 개인으로 거듭나기 위해 추론하고 질문하는 힘을 높여 무엇을 생성하고 어떻게 협력할지 고민해야 할 시점이다.

2

조직문화, 기업 생존을 위한 전략이 되다

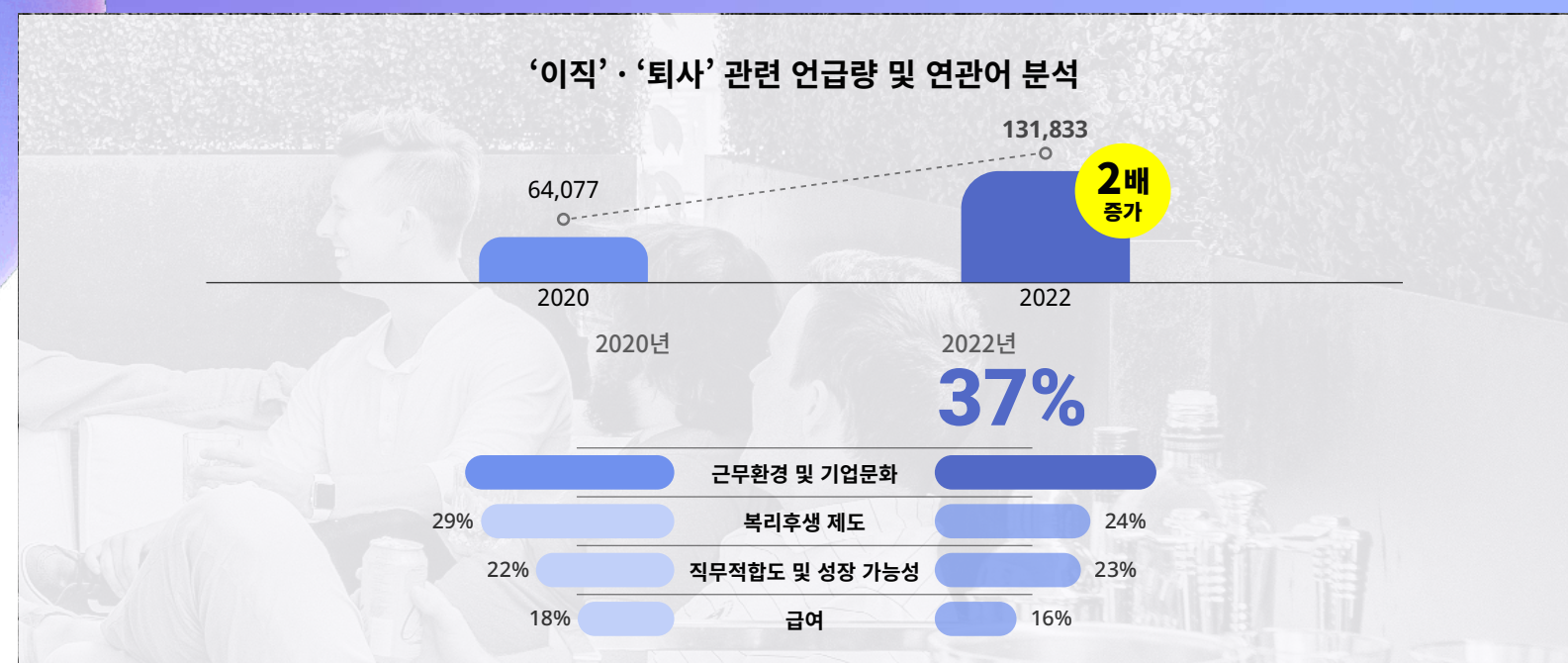
[송영숙 KMA 전임교수]

KMA 전임교수로서 조직문화에 대해서 많은 관심을 가지고 관련 분야를 연구하며 다양한 기업들과 새로운 조직문화를 구축을 위한 노력들을 기울이고 있다. 본 리포트에서는 조직문화가 무엇인가 보다는 조직문화를 연구하면서 고민했던 것들과 앞으로 고민해야 할 것들에 대하여 이야기 하고자 한다.

조직 구성원들이 떠나고 있다

직장인들의 이직과 퇴사 결정에 영향을 준 요인을 분석한 결과(2023년 1월 18일 KPR 인사이드 트리) 1위가 근무환경 및 기업문화였다. 어떤 근무환경이나 기업문화가 그들을 떠나게 하는 것일까?

조직문화의 어려움에 대해 이야기할 때 많이 언급되는 부분이 세대 간의 갈등이다. 세대 간의 가치 규범이 달라지고 있는 것이 가장 큰 원인이다. 선배의 말이 진리인 시대는 끝났다. 빠르게 변화하는 시대에서 이전 세대의 방식은 노하우가 아닌 아집이 될 수 있다. 선배의 경력보다는 성장 지원 및 성과 달성이 후배들의 중요한 가치가 되고 있다. 또한 개인중심 사회가 되면서 문화에 대한 접근이 달라졌다. 회사가 아니면 사회나 국가가 규정한 문화 속에서 나를 규정했던 시대가 지나가고 개인중심의 사회가 가속화 되면서 내가 나를 규정해야 하는 시대가 되었다. 조직에 대한 맹목적 충성이나 몰입을 무엇보다도 중요하게 생각하는 사람들과 그렇지 않은 사람들 간의 갈등이 존재하게 되는 것이다.



분석기간: 2020.01.01 - 2020.12.31 / 2022.01.01 - 2022.12.31

자료: KPR 인사이트 트리

조직문화의 변화는 디지털 트랜스포메이션(이하 DX)과도 맥락을 같이 한다. 일에 대한 정의 뿐만 아니라 업무방식의 변화, 리더십의 변화 등 DX는 단순한 기술 혁신이 아니라 문화적 변화를 요구하는 전략적 이니셔티브다. DX는 디지털 기술을 비즈니스의 모든 영역에 통합하여 운영 방식을 근본적으로 바꾸고 고객에게 다양한 가치를 제공하는 과정에서 방식의 변화에 대한 저항과 기술에 대한 격차를 만들어내며 조직 내 갈등을 만들어 내기도 한다.

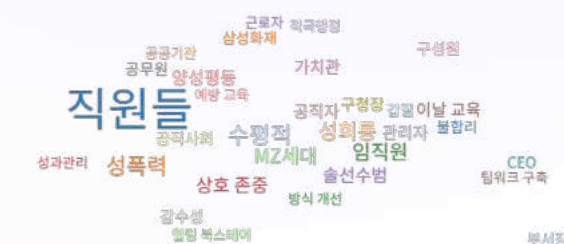
전통적 업무 구조는 명확한 계층 구조와 하향식 커뮤니케이션을 갖춘 수직적 구조이다. 하지만 현대 조직 문화에서는 조직 내 다양한 계층 간의 협업과 정보 공유를 장려하는 수평적 의사소통이 점점 더 강조되고 있다. 세대의 변화나 DX는 협업과 수평적 의사소통을 추구하고 있는데 아직도 많은 기업에서는 수직적 업무구조에 기반한 소통을 하고 있다. 수평적 의사소통을 시도하더라도 정착시키는데 많은 어려움을 가지고 있다.

대퇴사 시대, 세대 간 갈등과 개인화된 사회, DX, 그
리고 수평적 커뮤니케이션 등 조직 내 모든 이슈는

조직문화와 밀접한 관계가 있다. 개별 이슈들을 일시적으로 해결하면 안도감을 얻을 수 있지만 지속되지 못하면 또 다른 문제를 생성할 수 있다. 조직 내 이슈를 종합적으로 고려하고, 객관화 하며, 합리적 문화로 재구성하는 조직문화 개선 솔루션이 필요하다.

왜 지금 조직문화인가?

조직문화라고 하는 것은 구성원들이 공유하고 있는 신념이나 가치 또는 기본 가정에 기반한 사고 방식과 행동 양식이다. 조직문화는 조직 내 구성원들이 ‘어떻게 생각하고 어떻게 행동하는가에 대한 것’이다. 조직원들의 생각과 행동은 말과 태도로 보여진다. 이는 조직원들 간의 의사소통, 집단 경험 등 상호 작용에 영향을 미치며 더 들어가면 일하는 방식을 결정한다.



[빅카인드 분석]

조직문화는 우리 조직이 타 조직과 구별되는 우리 조직만의 고유한 특성, 아이덴티티다. 문화는 사회에 속한 사람들의 생각이나 어떤 행동에 영향을 주는 요소로 그들의 아이덴티티를 형성한다. 우리라는 공동체 의식이 조직을 하나의 사회로 만들고, 그 속에서 고유한 아이덴티티를 구축하고 공유한다. 조직원 내 공유되는 사고방식과 행동양식을 통해 조직에 대한 몰입도를 높이고 행동에 대한 방향성을 제시한다. 또한 우리의 전략과 비전을 공유하고 좀 더 나은 성과 달성을 위해 공동의 목표를 설정하고 수정한다.

조직문화는 조직 분위기다. 좋고 긍정적인 경험들은 즐겁고 유쾌한 조직문화를 만든다. 치열한 업무 속에서 성취감을 제공하고 개인의 역량을 개발할 수 있는 긍정적 경험을 제공한다.

앞에서 언급한 것처럼 과거에는 기업과 국가가 정의하는 규칙 안에서 정형화된 패턴들을 습득하면 됐다. 하지만, 앞서 이야기한 바와 같이 환경의 변화는 조직에도 변화를 가져오고 있다.

가장 중요한 것은 조직문화의 심층의 변화이다. 조직문화의 심층은 가치규범의 결합으로 이루어져 있다. 과거에는 일찍 출근하고 늦게 퇴근하는 직원이 가장 훌륭한 직원이었다면, 지금은 확실한 퍼포먼스를 통해 짧은 시간에 성과를 보여주는 직원이 훌륭한 직원이다. 이처럼 가치규범 기준의 변화는 기존 조직문화를 흔들고 있다. 심층부터 변화시킬 수 있는 새로운 전략, 새로운 구조, 새로운 문화가 필요하다. 안정적인 환경에서는 전략이나 문화의 변화가 중요하게 대두되지 않는다. 하지만, 국내외 경영 환경의 변화와 불확실성은 기존 방식에 대한 의문을 제기하고, 변화와 혁신을 요구한다. 조직의 전략과 구조에 대해 끊임 없이 가설을 세우고 변화를 시도한다.

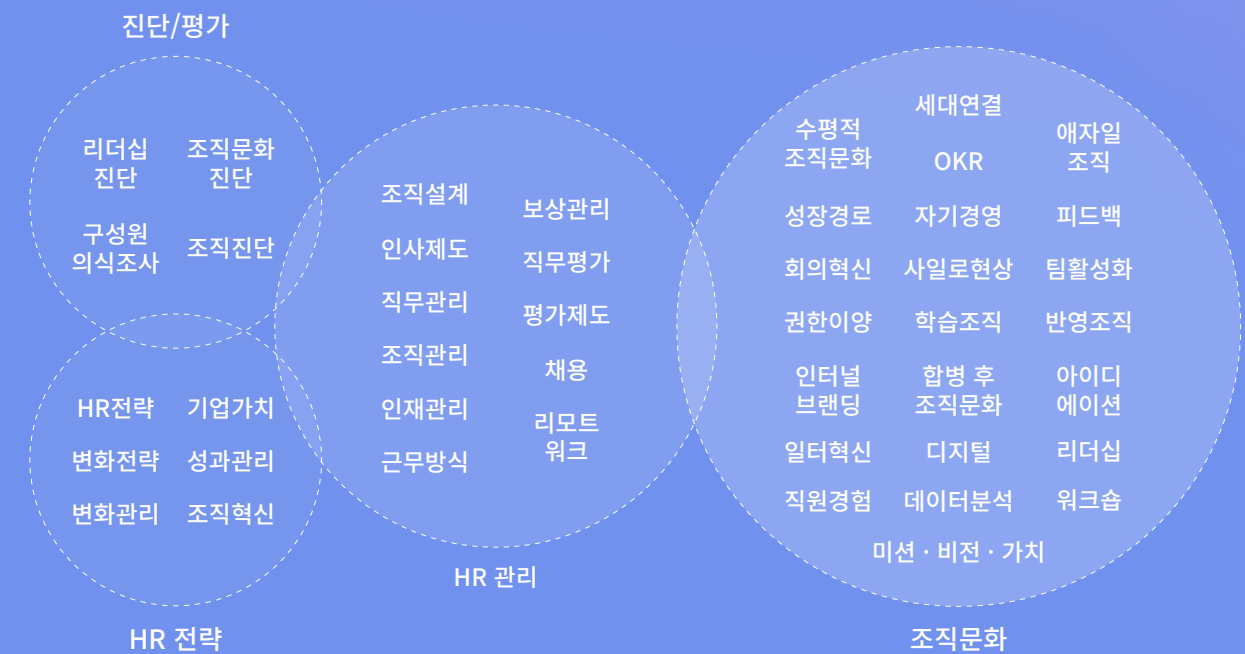
뉴노멀의 시대에서 넥스트노멀 시대로 변화하고 있다. 넥스트노멀 시대에는 끊임없이 새로운 가치기준, 새로운 표준을 설정한다. 조직 내 가치의 기준, 표준을 설정하기 위해 사람, 문화, 조직, 일하는 방식 등 다양한 부분에 대해 항상 의문을 던진다.

고객의 변화도 간과해서는 안 되는 부분이다. 과거에는 기업이 일방적으로 제공하는 제화와 서비스를 고객이 선택하여 사용했다. 기업이 커뮤니케이션하면, 고객이 리액션을 했다. 하지만, 현대에는 기업이 고객에게 반응해야 하는 시대로 변화했다. 고객의 니즈에 기업이 응답하는 시대로 변화했다. 개인화는 고객중심의 트렌드를 만들었다. 조직 내 기업 중심의 사고방식을 고객중심의 사고방식으로 변화시켜야 한다. 이러한 변화 역시 기존 업무방식을 점검하고 그에 따른 새로운 조직문화의 구축이 필요함을 말하고 있다.

2023년 국내 주요 대기업의 신년 메시지는 성장, 혁신, 고객중심 접근 방식이 주요 주제였다. 관련하여 고객경험과 조직문화를 최우선으로 하는 비전을 제시하였다. 사용된 용어나 어휘는 다르지만, 조직문화 개선 방향은 조직원 개개인의 역량을 높이고 개인의 창의성과 가치를 존중하는 것이었다. 이는 2024년에도 지속적인 이슈가 될 것이라고 생각한다.

조직문화와 HR

‘조직문화 키워드 분석과 HRD의 수행 영역 OD 확대의 필요성’



조직문화와 HR

과거에는 조직문화 팀이 따로 있고 HR 팀이 따로 있었다. 요즘은 HR팀에서 조직문화를 많이 다루고 있다.

조직문화와 관련된 키워드를 분석해보니 HR영역의 주요과제와 연결 되어있었다. 과거에는 개인의 역량개발을 위하여 조직이 교육을 계획하고 실행하는 일들이 주로 이루어졌으나 이제는 다양한 방식의 역량개발 솔루션이 등장하여 개인의 역량개발을 지원하게 되면서 개인의 역량개발의 많은 부분은 개인, 또는 개인간의 모습으로 나타난다. 이제 HRD의 수행 영역 중 OD(조직개발)영역의 확대가 필요하다.

에드거 샤인 교수를 비롯한 조직문화 전문가들이 이야기하는 것처럼, 표면적으로 보이거나 물리적인 요소들 뿐만 아니라 심층적인 근본 가정 또는 기본 과정들이 서로 영향을 주고 영향을 받는 점을 고려한다면 보다 체계적인 접근이 필요하다.

문화는 근본 과정의 변화가 쉽지 않기 때문에 오래 지속된다. 프레임은 쉽게 바꿀 수 없으며 오래간다. 조직문화는 근본 가정과 프로세스의 영향을 많이 받는다. 많은 기업에 표면적인 프로세스를 변화시키고 있지만 근본 가정은 변화되지 않고 있다. 우리의 사고는 관성으로 부터 자유롭지 않다. 늘 하던 대로 생각하려고 하는 고착된 사고가 새로운 관점에 대해 저항하려 한다. 그래서 이제 작은 것부터 하나 하나 실은 프로그램을 만들어 습관화 되게 만들어야 한다.

조직문화 혁신 프로세스

‘조직문화는 몸이다’
행동하도록 정리하는 단계 필요

조직문화 혁신 프로세스

조직문화 담당자는 우리 조직구성원들이 변화의 필요성을 인식할 수 있도록 어떤 으로 변화하려고 하는지, 어느정도 범위에서 진행하는지, 제도나 시스템적으로 변화할 것인지, 변화관리나 성과 피드백을 어떻게 하는 지에 대하여 체계적으로 접근해야 한다.

조직문화 혁신은 조직 내 핵심 가치나 기본과정들을 재개념화, 내면화, 행동화, 습관화 하는 것이다. 구성원들이 조직의 변화 필요성을 인식할 수 있도록 조직문화 변화 프로세스를 체계적으로 수립해야 한다. 진단과 인터뷰를 통해 조직문화의 문제와 문제의 원인을 분석하고 해결 방향을 수립해야 한다.

KMA 조직문화솔루션은 조직문화 비전을 인터널 브랜딩을 통해 제시하고, 변화의 필요성 인식을 위한 문제해결 방향을 공유한다. 혁신과제를 도출하고 우선과제를 선정 · 수행하고, 구체화, 부화, 제도화를 통해 조직문화를 구축을 지원한다.

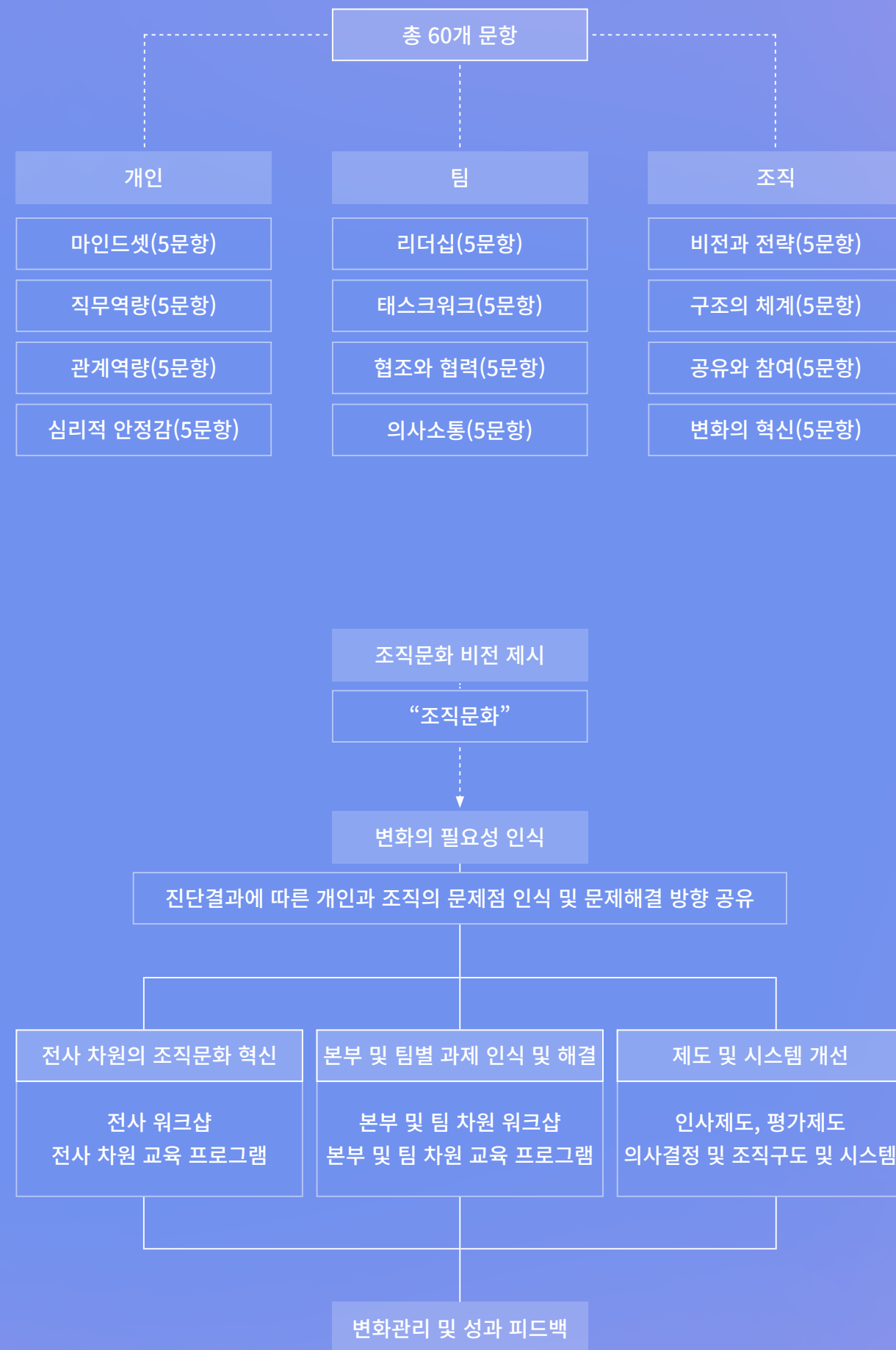
조직문화는 몸이다. 머릿속에 유연한 조직문화, 좋은 조직문화가 중요한 것이 아니라 직원들이 실제로 하는 말이나 행동이다. 직원들이 행동을 할 수 있도록 정리하는 단계가 필요하다. 형식적인 진단이 아니라 혁신이 가능한 인터뷰를 통해 종합적이고 체계적인 시도를 해야 한다.

KMA 조직문화 진단도구는 조직이 문화에 영향을 미치는 개인, 팀, 조직으로 구분해서 60개 문항으로 만들어졌다. 기존 진단 도구의 약점들을 조금 보완해서 지금 현재 조직문화에 영향을 주는 요인들을 추출하고 상호 연관성들을 분석하여 진행한다. 진단을 통해 유형론의 한계를 극복하고 종합적이고 체계화 된 접근을 시도한다. 제3자의 입장에서 객관적으로 모니터링한다. 진단 결과를 분석하여 강점은 유지하고 약점은 보완하는 접근 방법을 수립한다.

조직문화 진단을 통해 조직의 문화적 맥락을 파악하고 경영진과 구성원의 방향성을 새롭게 정립하기 위한 솔루션을 제공한다.

퍼스널 브랜딩을 통해서 조직 구성원에 대한 근본 과정의 변화 또는 조직원 개인 직무 전문성 향상에 대한 동기부여, 본인의 차별화된 가치에 대하여 탐구한다. 부캐를 만드는 과정을 통해 내가 하는 일의 의미와 가치를 도출하고, 타인과의 차별화된 가치를 뽑아 낸다. 동시에 조직의 강점을 추출하고 합해서 브랜드 슬로건을 만든다.

개인과 조직의 브랜드 정체성의 일치는 인터널 브랜딩을 구축한다. 인터널 브랜딩을 통해서 조직의 정체성 및 조직 가치의 키워드를 공유한다. 우리 조직의 정체성에 대해 다시 한 번 생각해 보고, 개인의 브랜드와 차별화된 가치에 대해서도 생각해본다. 직원간 상호 교류를 통해 각자 일의 가치를 공유하고 인지하고 지지하면서 자연스럽게 조직 내 소속



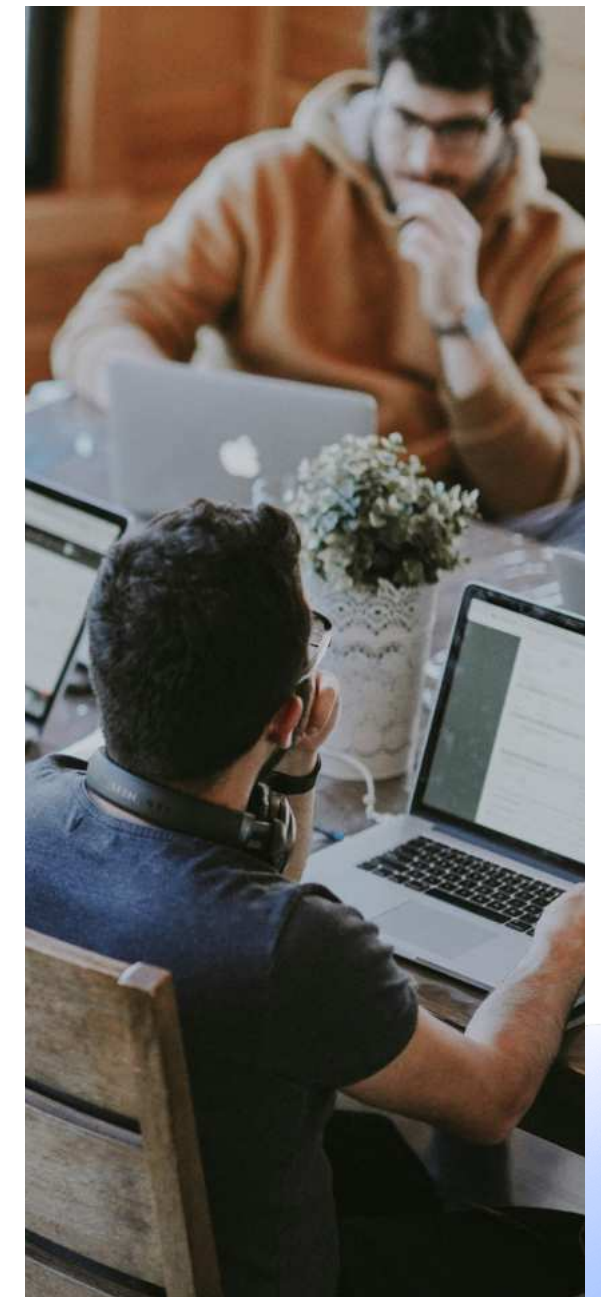
감을 느끼게 한다. 직원 개인의 정체성 뿐만 아니라 하고 있는 일, 우리 회사에서의 의미와 가치들이 우리 팀, 조직에서 의미와 가치에 녹아 들어가게 한다. 개인과 조직의 변화 실행과제를 도출하고 핵심과제를 선정하여 변화의 레버리지 효과를 강화한다.

중소기업보다 대기업에서 심리적 안전감에 대한 이슈들이 더 많이 등장한다. 심리적 안전감은 조직원이 업무와 관련해 그 어떤 의견을 제시해도 부당한 벌이나 불이익을 당하지 않을 것이란 믿음을 의미한다. 일의 의미와 가치를 공유하며 끊임없이 동기 부여하고 직원들의 경험을 관리해야 한다. 특히 소통의 문제가 많이 대두되는데, 어느 때보다도 다양한 의견과 협력적 소통이 필요한 시기이니 만큼 리더들이 먼저 배우려는 자세를 가지고 다가가야 한다. 초기에 조금 어렵고 힘들다면 익명의 커뮤니케이션 방법을 적용해 보는 것도 좋다.

조직문화솔루션의 향후 과제조직문화는 유기적 존재로 지속적인 시행과 피드백을 통한 성과관리가 필요하지만 정확한 방법과 방향을 제시하긴 한계가 있다. 조직문화가 생각보다는 비밀리에 진행되고 공유가 안 되는 경우가 많고, 조직의 장점이던 단점이던 조직 내 이슈들을 타인에게 공유를 어려워하기 때문이다.

“보상(인센티브)은 일정 부분 조직문화에 도움이 되지만 커다란 효과를 가지고 오지 않는다”라는 연구 결과들이 심리학이나 경영학에서 나오고 있다. 변화관리와 성과관리는 보상과 연결되는데 물리적 보상의 시대는 지났다는 것을 의미한다. 개인의 희생을 물리적 보상만으로는 만족시키지 못한다. 조직원 개개인의 가치와 역량을 성장시키고 발전시키는 것이어야 한다. 조직의 성과는 조직문화 속 조직원 개개인의 성과에 의해 좌우된다. 개인의 성장은 조직 전체의 성과를 견인한다.

조직문화가 제대로 구축되지 않으면 아무리 신중하게 만들어진 전략이라도 제대로 추진되지 못한다. 전략적 목표에 부합하는 문화를 조성하고 제도화해야 한다. 직원들이 실천하고 호응함으로써 비전과 목표를 실현할 수 있는 길을 닦아야 한다. 피터드러커가 “문화는 전략을 아침으로 먹는다”라고 말했다. 이제는 문화가 전략을 아침으로 먹을 정도로 문화의 중요성이 그 어느 때보다 중요한 시대가 되었다.



3 자격 및 인증제도의 필요성

[최연호 KMA 자격인증평가본부장]

4차 산업혁명과 대변혁의 시대, 요즘 주위를 둘러 보면 어떻게 대응할지 몰라서 굉장히 혼란스러워 하는 개인이나 기업들이 많다. 사회는 급변하는 환경에 대응할 전문가와 전문성을 요구하고 있고, 우리는 전문성과 역량을 증명해야 하는 시대에 살고 있다. 자격 및 인증제도는 역량과 전문성을 증명할 수 있는 중요한 요소 중 하나이다. 본 리포트에서는 자격 및 인증제도의 필요성에 대하여 설명하고자 한다.

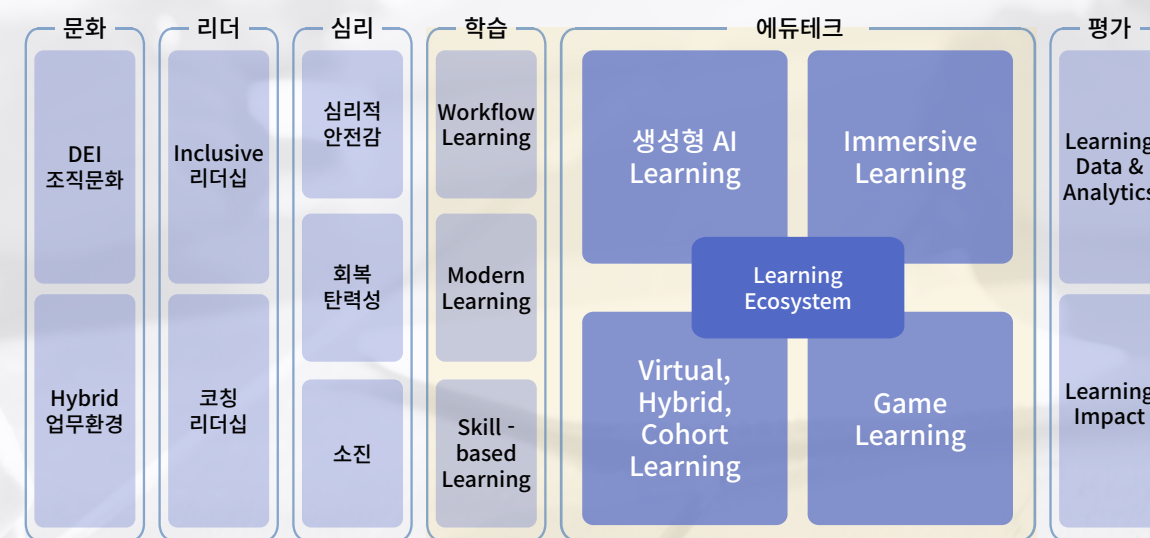
기술발전과 HR변화

유명한 미래학자인 피터드러커가 현대 경영학에 남긴 가장 큰 업적은 고객을 기업 경영에 중심에 두고 근로자를 비용이 아닌 자산으로 인식하려 했다는 점이다. 그는 "트렌드를 읽는다고 해서 100% 성공할 수는 없지만 트렌드를 읽지 못하면 100% 실패는 보장할 수 있다."라고 말했다. '읽다'의 사전적 의미는 '글의 뜻을 이해하다'이다. 우리는 단순히 트렌드를 아는 것이 아니라 읽을 수 있어야 하며 이는 HRD 분야에도 동일하게 적용된다.

올해 진행된 ATD의 학습 측면에서 살펴본 키워드는 Workflow Learning(일병합학습), Modern Learning(현대학습), Skill-based Learning(기술중심교육)이다. Workflow Learning은 일을 통해 학습을 하고, 학습한 내용을 다시 일에 적용하는 일과 학습의 통합을 추구한다.

Modern Learning은 전통적인 방식의 집체 교육이나 집합 교육과 같은 이벤트 형식의 교육들이 과연 우리 조직의 성과에 기여하고 있는가?에 대한 의문을 가지고 있는 상황에서 어떻게 하면 보다 더 학습을 잘할 수 있도록 프로세스와 구조를 만들 것인가에 집중하고 있는 추세다.

2023년 ATD 주요 Keyword



자료: 2023, ATD 디브리핑 자료(KMA)

Skill-based Learning은 스킬 중심의 교육을 말한다. 과거 교육은 역량모델을 기반으로 진행하였는데, 역량의 범위가 너무 넓기 때문에 각각의 역량을 발현할 수 있는 스킬 중심으로 좀 더 세분화 하여 스킬을 기반으로 교육한다.

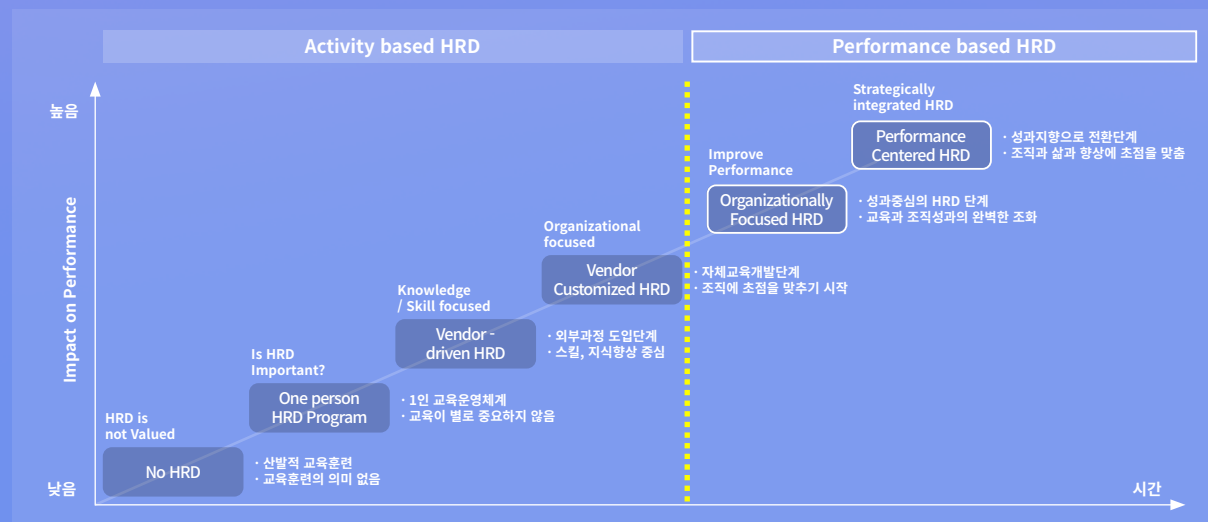
역량을 발현할 때 필요한 스킬들을 매핑해 놓으면 스킬 셋과 스킬 인벤토리가 만들어진다. 이를 활용하여 이론 중심의 교육보다는 스킬 중심의 교육을 하면 교육 성과가 향상될 수 있다.

Digital Transformation의 기술과 학습이 결합되면서 만들어진 에듀테크 측면에서 보면 Learning Ecosystem, 바로 학습 플랫폼을 구축할 필요가 있다는 것이다.

다양한 기술의 등장과 코로나의 여파는 언택트 환경을 가속화 시키고 생산성을 대체하기도 극대화하기도 한다. 인간의 영역이라고 생각했던 부분에 기술이 들어오면서 우리의 전문성 영역을 넘어서고 있다. 학습의 운영, 성과평가 등 학습의 전 과정이 학습 플랫폼을 중심으로 진행 될 것이라고 예상된다.

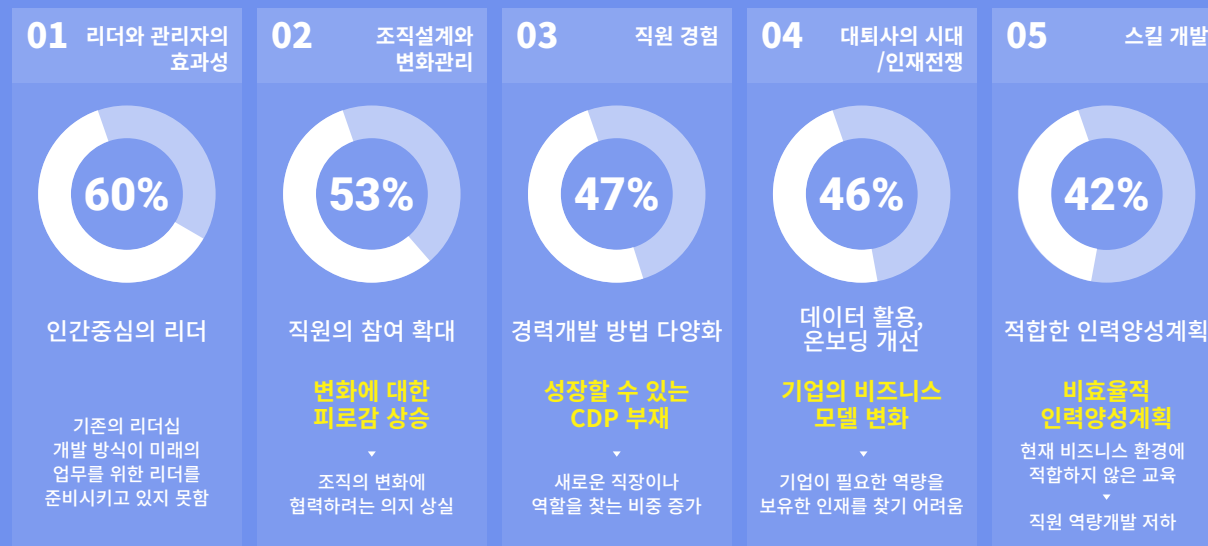
기술 발전은 우리의 HR 환경 또한 변화시켰다. 첫째로 일의 형태와 업무의 본질이 변화함에 따라 기업의 비즈니스 모델과 구조를 변화시켰다. 둘째로 기업이 개인에게 요구하는 역량의 기준이 변화되었고, 인력모델을 재구성되고 있다. 셋째로 환경 및 인력변화에 따라 조직이 변화하고 있다. 조직의 직급 체계가 간소화되고 공공기관에서는 직무급제를 도입하고 있다. 마지막으로 업무환경이 변화하고 있다. 업무환경은 다양한 온·오프라인 네트워크로 연결되어 다양한 데이터 소스를 만들고 제공한다. 이를 통해 기업들은 기존 사업을 확장 시키기도 하고 새로운 기업 기회를 포착한다.

HRD 패러다임 발전단계와 국내 HRD의 변화



자료: Gilley와 Maycunich HRD성숙도

기술 발달에 따른 불확실성이 높은 시기, HR 리더의 우선순위 및 변화 과제



자료: Gartner 2023 Top 5 Priorities and Trends

HR 리더의 우선순위

가트너의 HR 리더의 우선순위 과제에 대한 조사에 따르면

첫번째 과제는 조직설계와 변화관리 측면이다. 굉장히 급변하는 시기에 조직원들은 변화에 대한 피로감이 굉장히 상승하고 있다. 따라서 조직변화에 협력하는 의지를 고취시키고, 직원 참여율을 확대할 수 있는 방법에 대해 고민할 때이다.

두번째 과제는 직원경험을 통한 경력개발방법 다양화 측면이다. 조직 내에서 성장 할 수 있는 CDP(경력개발프로그램)의 부재는 퇴사와 이직을 가속화시킨다.따라서 우리 조직의 경력 개발 방법을 다양화할 수 있을까를 고민해야한다.

세번째 과제는 채용 측면이다. 우리는 우리 기업에 필요한 역량을 보유한 인재를 채용해야 한다. 그리고 채용 이후에도 그들이 우리 조직에 잘 적응하고, 또 성장할 수 있도록 온보딩 제도를 개선을 해야 한다.

자격의 순기능

자격의 4가지 순기능
HR 과제에 효과적 적용 가능

마지막으로 스킬 개발이다. 비즈니스 환경에 변화를 고려하지 않은 인력양성계획은 직원역량개발을 비효율적으로 만든다. 이는 직원의 역량개발을 저하시키기 때문에 우리 조직에 필요한 역량을 보유한 직원을 양성할 수 있도록 적합한 인력양성계획 수립이 필요하다.

자격의 정의를 보면 어떠한 일을 할 수 있는지 여부를 평가하는 척도로, 어떤 직무에서 현재 또는 미래의 근로자가 특정한 수준의 숙련된 기술이나 자질을 갖추었음을 공식적으로 인정하는 것이다.

자격의 순기능

우리에게 가장 가까운 자격의 예시는 운전면허증이다. 면허증이 없어도 운전은 할 수 있다. 하지만 여기서 두 가지 문제점이 발생한다. 첫째는 면허증 없이 운전하면 법적인 책임을 져야 하며, 둘째는 운전 에 대한 이해도와 수행능력이 현저하게 떨어진다. 운전 면허증은 합법적으로 운전을 할 수 있는 자격이 주어지기 때문에 성인이 되면 이를 취득하기 위해서 스스로 학습하고, 실기 시험을 통과하기 위해 전문교육을 받는다. HR제도와 연결해서 보면 면허 시험은 역량을 평가하는 것이고, 면허증을 주는 것은 HR 제도와 연결해서 보상을 주는 것이며 면허증을 취득하기 위해서 스스로 학습을 하고 전문교육을 받는 것은 HRD가 활성화되는 측면으로 볼 수 있다.

자격은 네 가지 순기능을 가지고 있으며 HR의 다양한 과제에 효과적으로 적용이 가능하다. 첫번째로 신호기능(Signal)이다. 근로자 또는 근로자가 되려는 자에 보유 역량 정도를 나타내는 신호다. 어떤 역량을 갖췄는지 또 그 수준은 얼마나 되는지를 파악해서 조직에서 이동 및 배치의 기준으로 활용할 수 있고, 채용에서는 조직이 필요로 하는 역량을 보유한 자를 채용할 수 있는 기준으로 활용될 수 있다.

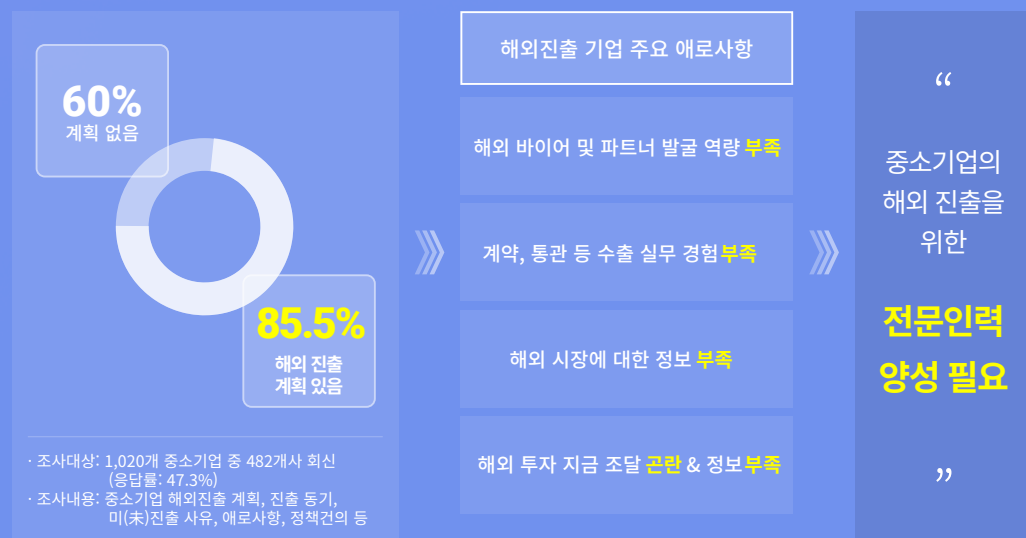
두번째는 선별장치기능(Screening Device)이다. 인재선발 시 자격을 통해 능력을 판단하고 선별하는 장치로 신호기능의 부차적인 기능이다. 채용이나 협력사를 선정할 때 활용한다.

세번째는 선도기능(Guide)이다. 사회가 필요로 하는 현재와 미래의 직무역량을 형성하고 향상 시켜 해당 직무 또는 해당 산업계를 선도하는 기능이다. 사회 구성원들이 자격을 취득하기 위해서 능력개발에 투자할 요인을 만드는 기능이다. 조직에 필요한 역량을 명확하게 정의하고 이를 HRD와 연계해서 활용하면 미래의 Human Capital을 확보하고 축적할 수 있는 기능으로 활용 가능하다.

마지막은 면허적기능(License)이다. 자격 소지자의 역량을 보장해서 취업이나 승진과 같은 직업적인 혜택을 주는 기능이다. 조직적인 측면에서 보면 직원에게 다양한 역량개발 방법을 제시할 수 있다.

Qualification and Certification system

자격 개발 목적(산업계의 요구)



자료: [보도자료] 2018년 중소기업 해외진출 계획 및 정책건의 의견조사(전경련중소기업협력센터)

자격 및 인증제도의 활용 사례

첫번째 사례는 민간 자격 개발을 통해 전문인력을 양성한 사례이다. KMA는 코트라(KOTRA, 대한무역투자진흥공사)와 공동으로 글로벌 비즈니스 컨설턴트(이하 GBC)라는 자격을 개발하고 자격기반의 전문인력을 양성하고 있다. GBC는 자격의 순기능 중 선별장치기능을 강화한 사례이다.

코트라는 중소·중견 기업의 해외진출을 위한 전문인력을 양성해서 보급 시켜주는 것이 중장기 경영목표이다. 하지만, 국내에 전문 인력이 없고, 협력기관이나 전문인력을 선정하는 기준이 없었다.

전경련에서 조사한 서베이 결과를 보면 85.5%의 중소기업이 해외 진출 계획이 있다고 한다. 계획은 있지만 실행이 안되는 이유는 무엇일까? 결론적으로 보면 국내 중소기업이 자체적으로 해외진출을 할 수 있는 역량이 부족하며, 또 도움을 줄 수 있는 내부 그리고 외부의 전문가가 부재했다. 이에 KMA와 코트라는 중소기업의 해외 진출의 도움을 줄 수 있는 전문인력양성을 위한 자격제도를 개발했다. 해당 분야의 굉장히 많은 산업현장 전문가와 교육훈련 전문가들이 수차례 워크숍을 통해서 GBC 자격을 개발했다.



워크숍에서 도출된 역량을 기반으로 현장중심의 교육체계를 수립하고 전문인력을 양성하고 있다. 해당 자격 취득자들을 위해 중소기업의 재직자의 해외진출 역량 강화를 통해 중소기업 자체의 수출 경쟁력을 확보할 수 있도록 지원하고 있다. 또 전문적인 해외 진출 마케터로 역할을 수행할 수 있도록 지원하고 있으며, 코트라 수출 전문 위원으로 채용이 되면 코트라의 수출 멘토링 사업에서 컨설턴트로서 활동할 수 있다. 또한 해외 진출 협동 조합 설립을 통해서 컨설팅 수요를 확대할 수 있도록 지원하고 있으며, 지자체와 GBC 자격의 상호 인정을 통해서 중·장년 중소기업 컨설팅 지원 사업에서 컨설턴트로 활동할 수 있다.



자격 및 인증제도의 활용 사례

현재 GBC는 국가자격과 동일한 위치를 갖는 국가 공인 민간 자격으로 승격 절차를 밟고 있다. GBC는 자격의 설계단계부터 직무역량 향상과 현업에서의 전이를 고려하였다. 현장문제 중심의 문항으로 자격을 검증한다. 자격을 발급 후에는 코트라와 산업계가 협력하여 자격취득자가 활동 할 수 있는 영역으로 넓혀 나가고 있다.

두번째 사례는 사내 자격을 통해 재직자의 직무역량을 강화한 사례이다. 뽕다방 사례를 보면 프렌차이즈는 직영점과 전국의 가맹점 들로 구성되어 있는데, 가맹점 들 마다 맛의 퀄리티를 유지하기 어렵다. 이러한 문제는 고객이 브랜드에 대한 신뢰를 잃게 한다. 뽕다방은 사내 바리스타 자격 제도를 통해 바리스타의 역량(커피의 추출, 메뉴 제조, 위생, 고객응대 및 서비스)을 평가하고 균일한 커피 맛을 구현할 수 있도록 했다. 뽕's 바리스타 자격 취득자와 가맹점에게는 포상을 진행하는데, 이는 업무역량과 자긍심을 향상 시킨다. 또한 각 지점에서 발생하는 컴플레인 비율이 현저하게 낮아졌다.

세번째 사례는 인증제도 도입을 통한 HRD 활성화 & 전문가 인증 사례이다.

자격을 확장해서 생각해보면 어떠한 역량을 가지고 있는지를 인증하는 하나의 객관적인 제도이고, 수단이다. 인증 제도라는 것은 자격을 포괄하는 더 상위 제도로 운영 될 수 있고, 자격은 인증 제도와 연결된다.

조직내 직원의 경력개발을 담당하는 리더는 역량개발과 성과관리 두가지 측면을 염두해야 한다. 이때 교육의 성과와 직원의 역량을 평가할 수 있는 명확한 인증기준과 제도를 구축해야 한다. 비효율적인 어부를 제거하는 한편 미래의 직무를 찾아내고 이에 맞춰 직무 재설계를 진행해야 한다.

해당 조직에서 인증제도를 도입한 배경은 네가지가 있는데 첫째, 변화된 비즈니스 모델만큼 새로운 변화를 만들어야 하기 때문에 업무 생산성을 획기적으로 높여야 한다는 것, 둘째, 급변하는 사업환경을 미리 대비하기 위해 Human Capital을 축적하고 확보하는 것, 셋째, Human Capital을 확보하려면 새로운 방식의 HRD 및 교육 성과와 직원의 역량을 평가할 수 있는 기준과 제도가 필요한 것이다.

학습에서 경험은 인증 대상이 가능하다. 첫번째 방법은 교육 이수 학점에 제도를 도입할 수 있다. 두번째 방법은 인증 평가 제도를 도입한다. 세번째 방법은 자격 제도를 도입한다. 마지막으로 세가지 옵션을 결합하여 진행한다.

5단계 구조화 프로세스 인증제도

총 5단계의 구조화된 프로세스를 통해 인증제도를 도입했다.

개편된 교육과정에 따라 교육 이후 직무 단계별 테스트를 진행한다. 여기서 패스하면 단계별 직무전문가 인증서를 받게 되고, HR제도와 연계하여 인사적 보상을 진행한다.

이를 통해 조직 구성원의 역량을 높이고 생산성을 높일 수 있는 HRD 환경을 구축 했다.

1

1단계

1단계는 직무분석 & 역량모델링의 단계에서 기업의 현재 및 미래 직무를 도출하고, 이를 기반으로 역량이 발현 될 수 있는 스킬 셋과 스킬 인벤토리를 구축하는 단계이다.

2

2단계

2단계는 업무 경험을 통해서 직무전문가로 성장하는 단계와 그 경로를 만드는 단계이다.

3

3단계

3단계는 훈련로드맵 & 훈련과정 개편 단계이다. 단계별 직무전문가로 성장하는 중 적절한 학습 지원이 있으면 그 시너지는 굉장히 크다. 단계별 성장을 위한 교육체계를 만드는 것이 훈련개발 로드맵의 개발이다.

4

4단계

4단계는 인증기준 & 평가문항 개발 단계에서 직무별 총 세 단계의 인증기준을 개발했다.

5

5단계

5단계에서 인증기준에 따른 평가 문항을 개발하고, 개발된 인증기준은 HR제도와 연계시켜서 조직내에서 활성화 될 수 있도록 구축했다.

KMA

자격 플랫폼

KMA 자격 플랫폼 기능

01. 온라인 학습(LMS)



- Micro Learning(분절화)
- ChatGPT 4.0 기능 탑재 · 학습효과 상승
- 수료: 학습 진도율 100%

02. 온라인 자격 평가



- 상 · 중 · 하 난이도 설정
- AI: 자격별 문제은행에서 자동 문항 생성

03. AI 감독관



- AI 감독관: 응시생 자격 시험 감독

04. 부정행위 동영상 기록



- 부정행위 동영상 기록
- 최종 합격 여부 결정

05. 자격증 발급 & 데이터 분석



- 합격자 셀프 온라인 자격증 발급 기능
- 데이터 기반의 의사결정

학습 · 평가 · 감독 · 자격증 발급 · 데이터 분석 등 전 프로세스 자동화

KMA 자격 플랫폼

HRD 영역에서 DX 목적은 HRD 업무자동화, 디지털 학습경험의 극대화, 기계와의 협업을 통한 업무효율화, 데이터 기반 의사결정, 교육성과 및 교육품질 개선이다.

KMA는 자격 콘텐츠를 오프라인에서 온라인으로 전환시켰다. 좀 더 유연하고 쉽게 접근 할 수 있는 형태의 교육을 활성화 시키고, 다양한 사람과 조직이 콘텐츠를 활용하고 공유한다.

KMA 온라인 자격 플랫폼은 교육-평가-감독-자격증 발급-데이터 분석까지 전 프로세스가 자동화될 수 있도록 기능을 구현했다. 특히 평가 단계에서는 AI 감독관이 응시생의 자격 시험을 감독한다. 스크린에서 시선이 이탈되는지, 특수키를 이용하는지, 정답을 알려주는 소음이 들리는지를 감독한다. 설정된 민감도 보다 리액션이 큰 경우 부정행위로 측정되고, 동영상으로 저장된다. 합격자는 플랫폼을 통해서 스스로 자격증을 발급하고, 이후 데이터 기반으로 난이도 및 변별도를 조정한다.

KMA는 자격 개발 · 교육 · 운영 등의 One-Stop 서비스를 제공한다. 고객사 수요조사를 바탕으로 직무 특성을 분석, 고객사 특징을 반영한 맞춤형 자격을 설계한다. 다양한 사례와 경험을 기반으로 자격 컨설팅의 전문성을 보장한다.

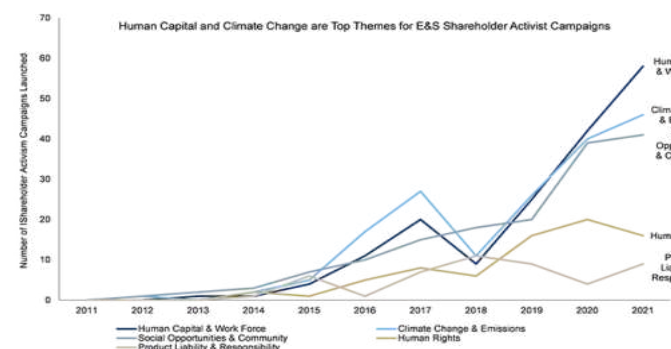
4

소셜 임팩트를 고려한 ESG 전략의 필요성

[송선우 임팩트온 에디터]

사람들에게 ‘ESG’에 대해 묻는다면 대다수는 ‘친환경’, ‘탄소중립’ 등의 환경(E)관련 용어를 가장 먼저 떠올릴 것이다.

최근 투자자들의 관심은 사회(S) 분야로 빠르게 전환되고 있다. 글로벌 투자은행 RBC캐피털마켓에 따르면, 미국 투자자들이 가장 많이 요구한 ESG주주안건 분야는 ‘기후변화대응’을 제치고 ‘인적자본 및 노동인권’이 등극했다. 또한 세계 최대 의결권 자문사 ISS에 따르면, 글로벌 투자자들이 가장 많은 주주관여행동을 수행한 ESG분야는 양성평등(19%), 노동인권(16%), 물 관리(14%)순이었다.

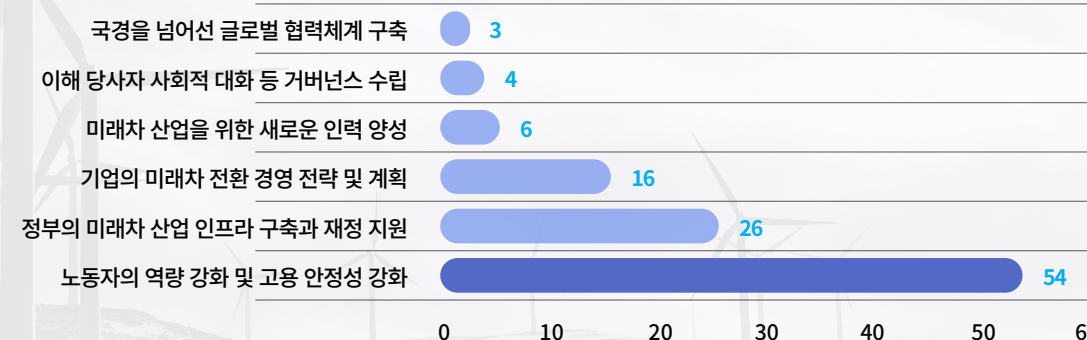


미국 ESG 주주행동 추이 /RBC Capital Market

반면 환경 분야는 주춤하는 모양새다. 전미자동차노조(UAW)는 전기차 전환에 반발해 대규모 파업을 강행했고, 미국과 유럽에서는 그린래시(Greenlash·친환경 정책에 대한 반발(백래시)을 일컫는 신조어)움직임이 커지고 있다.

특히, 친환경 정책의 선두주자였던 유럽에서 그린래시 움직임이 두드러지고 있다. 네덜란드에서는 아산화질소 배출규제를 반대하는 농민들의 대규모 시위가 있었으며, 독일에서는 친환경 정책을 반대하는 극우정당의 지지율이 상승하고 있다. 국민들의 반발로 인해 EU의 친환경 정책도 후퇴하고 있다. 폴란드, 헝가리 등의 동유럽 국가들은 EU의 화석연료규제에 반발해 EU법원에 항소했고, 2030

미래차 산업 전환에서 우선시해야 하는 것



국내 자동차업체 노동자들이 본 미래 산업전환 우선 고려요소

자료: 그린피스

년 내연기관차량판매 금지를 선언했던 영국은 경제적 부담을 이유로 금지 시점을 2035년으로 연기했다.

국내에서도 비슷한 흐름이 이어지고 있다. 지난 11월 21일, 감사원은 국가온실가스감축목표(NDC)가 실현 불가능하다고 판단했고, 화력발전소의 절반 가량이 밀집된 충청남도도 중앙정부 측에 탈석탄 특별지원법 제정을 요구했다.

기업 입장에서는 곤혹스러운 상황이다. 유엔이나 국제표준은 환경 기준 강화를 요구하고, 사업적으로는 친환경 전환을 도모하는 와중에 내외부 이해관계자들의 반발이 심화되고 있기 때문이다.

ESG와 이해관계자의 NEEDS

먼저 짚고 넘어가야 할 점은 친환경 전환에 반대하는 움직임이 증대되는 것과 별개로, 여전히 대다수의 이해관계자들이 기후변화대응에 공감하고 있다는 것이다.

지난 2021년, 그린피스가 11만 5천여명의 자동차

산업 종사자를 대상으로 한 ‘기후위기 및 정의로운 전환 인식 보고서’에 따르면 “기후위기가 심각하다”고 답한 응답자는 94.3%에 달했고, 내연기관차 신규판매금지에 동의하는 응답자도 무려 82.1%에 달했다.

하지만 문제는 투자자 관점의 ESG와 친환경 전환이 이해관계자, 특히 고탄소배출산업 종사자의 여건을 고려하지 않았다는 점이다. 노동자가 기후변화대응의 필요성에 공감하더라도 당장 일자리가 사라진다면 친환경 전환을 수용할 수 있을까?

앞서 언급한 자동차 업계 설문조사에서는 54%의 응답자들이 ‘노동자 역량 및 고용 안정성 강화’를 미래차 산업 전환의 선결과제로 꼽았고, 89.3%의 응답자들이 미래차 전환으로 인한 고용 규모 축소를 예상했다.

ESG와 이해관계자의 NEEDS & 소셜 임팩트 기반의 ESG 전략

이에 산업부는 자동차 산업을 노동전환 취약산업으로 지목하고 방책을 마련했지만 잘 작동하지 않고 있다. 정부 주도의 산업전환 교육센터가 설립되었으나 대부분 일회성 단기 교육이며, 기업의 노동전환 정책도 부족한 실정이다. 자동차업계는 전기차 전환을 앞두고 인력감축이 불가피하다는 입장인기에 노사갈등은 심화되고 있다.

미국의 상황은 더욱 심각하다. 노동자 처우와 임금 이 개선되지 않은 상태에서 자동차업계 종사자들이 전기차 전환으로 인해 일자리를 잃자, 전국적인 파업을 거행했기 때문이다. 이로 인해 노사관계가 파국으로 치달으면서 산업의 미래가 불투명해졌다.

기업 입장에서는 조직 내부와 노동계라는 내외부 이해관계자의 니즈를 모두 충족해야 하는 상황이다. 글로벌 전문가들은 이에 대해 어떠한 해결책을 제시하고 있을까?

소셜 임팩트 기반의 ESG 전략

지속가능성기준위원회(SASB) 초대 의장을 역임한 로버트 에클스(Robert Eccles) 옥스퍼드 교수는 ESG가 임팩트(Impact)를 고려하지 못했다고 주장한다. 에클스에 따르면 ESG는 기업의 가치창출과 연관된 중대 리스크를 관리하는 것, 즉 기업차원의 지속가능성이다. 반면 임팩트는 사람 중심 관점에서 공공의 삶의 질 개선을 위한 지속가능개발을 도모하는 것, 즉 사회 차원의 지속가능성이다.

에클스는 “ESG활동이 투자자의 관점에 치우쳐 가치사슬을 관리하다 보니, 지역사회 경제 붕괴, 노동자 불공정 처우, 일자리 소멸과 같은 소셜 임팩트가 고려되지 못했다”고 지적한다. 단기적 재무영향을 우선시해 ESG에 대한 의사결정이 이루어지다 보니 이해관계자의 의견과 사회적 피해가 고려되지 못했다는 이야기다.

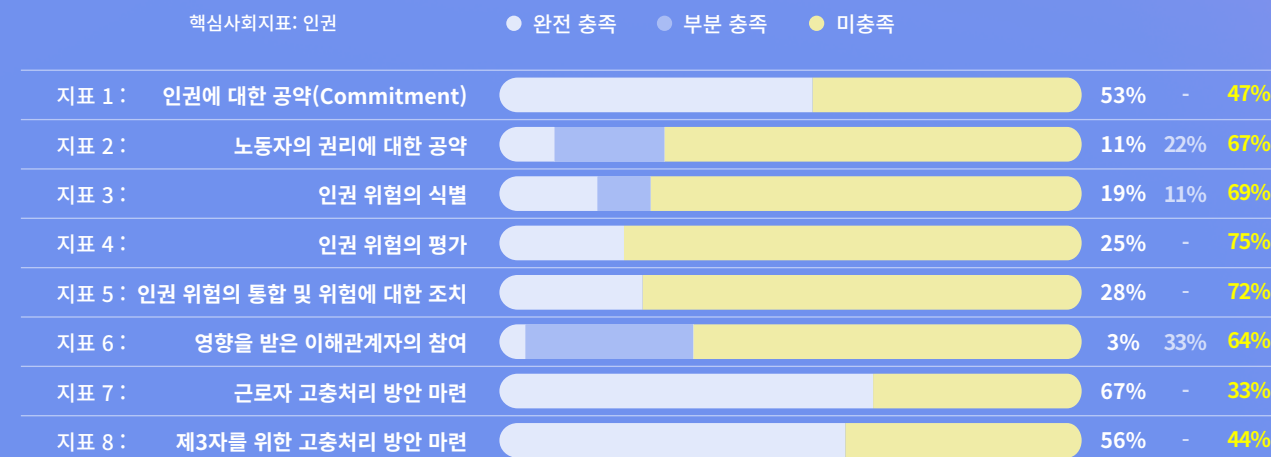
많은 기업들이 오해하는 부분은 소셜 임팩트 창출과 재무적 성과가 서로 트레이드 오프(Trade-off), 즉 이율배반적 관계를 형성한다고 생각하는 점이다. 하지만 글로벌 인권단체 옥스팜(Oxfam)의 기업 자문서비스 디렉터 클레어 리사만(Claire Lissaman)은 소셜 임팩트를 고려한 이해관계자 전략이 장기적 재무성과로 연결된다고 주장한다.

예를 들어, 기업이 감사(Audit)를 통해 직장 내 성폭행 문제를 접근하면 해당 사건의 가해자는 처벌할 수 있을지 몰라도 근본적인 조직 문화나 사회적 관행이 바뀌지 않았기 때문에 유사한 사건이 지속적으로 발생할 가능성이 농후하다. 이는 소송이나 피해보상에 따른 재무적 리스크로 이어지게 된다. 하지만, 초기 비용이 들더라도 이해관계자 관여를 통해 조직 문화와 관행을 개선한다면, 사회적 문제에 대한 근본적인 원인을 제거해 재무적 리스크를 최소화 할 수 있다.

장기적인 관점에서 소셜 임팩트와 이해관계자를 고려한 ESG전략이 기업과 사회 모두에게 윈윈(Win-win)이라는 이야기다.

공정전환을 통한 이해관계자 참여

인원 존중에 대한 WBA 핵심사회지표를
완전 충족, 부분 충족 또는 미충족한 한국 기업의 비율



국내 주요기업 37곳의 인권지표 충족 현황
자료: BHRRC

공정전환을 통한 이해관계자 참여

‘노동자 참여’, ‘시민사회와의 대화’...이런 키워드를 들으면 어떤 생각이 드는가? 아마 대부분의 기업인들이 부정적인 인상을 받을 것이다.

하지만 사회 차원의 지속가능성 도모를 위해서는 정부, 지역사회, 비영리단체, 노동자 등 이해관계자 관여(Engagement)를 통한 사회적 합의가 필수적이다.

지난 2017년, 지속가능개발목표를 수립한 유엔글로벌콤팩트의 초대 회장 게오르그 켈(Georg Kell)이 컨퍼런스 연사로 방한했다. 그는 기초연설을 통해 지속가능개발목표 달성의 핵심이 영리와 비영리의 융합에 있다고 역설했다. 또한 이를 위해서는 섹터간 교류 활성화가 필수적이라고 덧붙였다.

하지만, 이해관계자 관여는 한국 기업의 가장 큰 약점으로 지목되고 있다.

기업과인권리소스센터(BHRRC)에 따르면, 국내 주요 기업 37곳 중 세계벤치마킹연합(WBA)이 개발한 사회지표의 이해관계자 관여 기준을 충족한 비율은 3%에 불과했다.

그렇다면 기업은 이해관계자 관여를 위해 어디에서부터 노력을 시작해야 할까? 먼저 ESG위원회에 다양한 이해관계자를 포함시키는 것이 필요하다.

국내 기업의 ESG위원회 사외이사 구성을 살펴보면 내부거래위원회, 감사위원회에 소속된 변호사, 금융계 인사 등이 ESG위원회를 겸임하는 경우가 많다. 이에 반해 환경이나 노동인권 전문가 등의 모습은 찾아보기 어렵다.

반면 해외 선도기업을 살펴보면 ESG위원회를 이해관계자 커뮤니케이션 채널의 중심으로 삼고, 이를 통해 중대의사결정을 내리는 경우가 많다. 일례로 유니레버의 경우, CEO 직속 지속가능성 자문위원회를 구성했다. 여기에는 환경단체, 인권운동가 등 다양한 배경의 사외이사가 포함되며, 조직 내 주요 지속가능경영활동에 대한 의사결정 과정에 참여한다. 실제, 해당 위원회는 유니레버의 지속가능성 로드맵 “Sustainability Compass”제정에 핵심 의견을 제공했다.

다양한 외부이해관계자를 내부 지속가능경영 의사결정 과정에 포함시킴으로써 기업 내외부의 니즈를 균형 있게 조정한 것이다.

행동차원에서 이해관계자를 고려한 지속가능성의 핵심 트렌드는 ‘공정 전환(Just Transition)’이다. ‘아무도 소외되지 않게 하겠다’라는 슬로건 하에 지역사회, 노동자 등 모든 이해관계자의 입장을 고려해 산업전환을 추진하는 것이 주요 골자다.

해외의 선도 기업들은 공정전환 전략을 수립하고 연 단위로 경과보고서를 발간한다.

일례로, 이탈리아 최대의 석유회사 에니(Eni)는 자사가 끼치는 임팩트를 명시하고 이에 기반해 이해관계자 별 공정전환 전략을 수립했다. ‘피플 저니(People Journey)’라는 슬로건 하에 임직원 직무전환 프로그램도 운영한다. 여기에서는 주기적으로 임직원 기후변화인식 및 직무전환에 대한 피드백을 수렴하는 심층 설문을 수행한다. 이를 기반으로 내부 직무 포스팅 플랫폼 ‘잡포유(Job4U)’를 통해 신규 직무 및 친환경 사업에 대한 정보를 공개한다. 직무마다 요구하는 역량이 다르기에, ‘마이체인지’라는 교육 플랫폼을 통해 맞춤형 직무전환 교육을 제공한다. 여기에는 지속가능성 인식 기본 교육에서부터 6개월 과정의 친환경 직무교육, 지역 대학과

연계한 친환경 인력양성까지 다양한 과정이 포함된다.

독일 최대 에너지기업 RWE의 경우, HR차원에서 ‘탈석탄 팀(HR Coal-Phaseout team)’을 조직해 전사적 공정전환을 추진한다. 이를 위해 발전소 운영팀, 근로자 협의회와 함께 TF팀을 구성해 관련 전략을 이행했다. 특히, 인력감축안과 향후계획을 수립하고 수십 번의 회의 끝에 노사합의를 이끌어냈다.

사실 소셜 임팩트는 비단 새로운 개념이 아니다. ESG가 지속가능경영의 새로운 축으로 자리 잡기 이전, 산업계는 소셜 임팩트를 중심으로 사회적 책임 활동과 이해관계자 교류를 이어간 바 있다. 하지만 ESG가 재무적 영향을 강조하고 환경(E)분야에 과도하게 치우치면서, 자연스레 사회적 고려가 도외시됐다. ESG라는 어젠다가 국제적인 반발에 직면한 지금, 사회적 고려를 포함한 통합적 ESG전략의 필요성이 대두되는 시점이다.



제목 2024 HR REPORT
제작 KMA 한국능률협회
(07236) 서울시 영등포구 의사당대로 22 9-10층
발행 2024.03
문의 contact@kma.or.kr

본 리포트에 포함된 모든 내용의 저작권은 한국능률협회에 귀속되며, 사전 동의 없이 무단으로 사용 및 변형 등을 금지합니다. 본지는 한국간행물윤리위원회의 윤리강령 및 실천요강을 준수합니다.

KMA