

2022

KMA ISSUE REPORT : *HRD TREND*

KMA 지식연구소



더 나은 미래를 위해,
kma

CONTENTS

01. 코로나 이후 조직 대응과 HRD

KMA 지식연구소 마은경 소장

02. 뉴노멀 시대 고객경험 재창조

KMA 지식연구소 최근호 교수

03. 2022 기업의 ESG 경영전략

KMA 대외협력팀 정혜섭 전문위원

04. 포스트 코로나 시대의 리더는 어떤 사람이어야 하는가

KMA 지식연구소 송영숙 교수

05. 비대면 성과관리의 성공레시피

KMA 지식연구소 박도영 교수

06. SHIFT, 시대의 전환

KMA 마케팅팀 박경만 팀장

07. 기업의 DX를 위한 데이터 리터러시 역량강화 Part 1

KMA 지식연구소 최희지 선임연구원

08. 하이브리드 HRD의 퍼실리테이터에서 해답을 찾다

엠즈씨드 인사교육문화팀 김하나

09. 소통에 대처하는 우리의 자세

KMA 공공인재개발본부 윤종엽 본부장

10. 그래프로 살펴보는 설문결과

KMA 지식연구소 황은선 전문위원

HRD 2022 상반기 종합

코로나 이후 조직 대응과 HRD

KMA한국능률협회 지식연구소 마은경 소장

환경변화와 우리의 대응

우리는 지난 2년동안 재택근무와 비대면 교육 등 다양한 시도로 팬데믹으로 인한 외부 위협에 업무 마비를 신속하게 인지하고 관리할 수 있는 기업면역시스템을 구축해 왔습니다. 이러한 적응 과정에서 기존의 정상상태로 돌아가고자 하는 노력이 이어지고 있지만, 계속되는 팬데믹으로 삶과 업무, 교육에서 뉴노멀을 만들고 있습니다. 재택근무를 통해 직원들은 어디서든 생활할 수 있고, 기업은 유연성과 민첩한 전략으로 비즈니스를 대응해야 하며, 교육은 온라인 또는 혼합형 교육으로 진화하고 있습니다.

올 초 각 기업들이 내놓은 신년사를 살펴보면 올해의 화두는 단연

고객경험, ESG, 미래혁신이라고 해도

과언이 아닙니다.

불확실한 미래와 탄소중립시대의 가속화, 소비 트렌드의 변화는 기업의 혁신과 고객중심 체제 구축 뿐 아니라 ESG 경영 추진을 요구하고 있습니다. 이러한 역동성 때문에 기업은 미래혁신을 위해 창의적이고 수평적인 문화 속에서 조직원의 용기있는 도전을 더욱 강조하게 됩니다.

이에 인재의 선발과 육성의 중심축인 HR의 관점에서 조직의 근무 형태와 성과관리, 조직문화 및 새롭게 개발해야 할 역량과 변화해야 하는 리더십의 다섯가지 관점에서 설문을 통하여 기업의 현황을 파악하고, 의견을 종합하여 코로나 이후 조직 대응과 HRD에 대해 생각해 보았습니다.



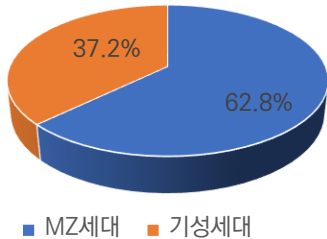
팬데믹 속에서 조직 대응을 돌아보며

일하는 방식의 변화와 하이브리드 워크의 확산

팬데믹 이후 기업은 사무실과 원격 근무를 병행하는 하이브리드 형태로 근무 방식이 전환되고 있습니다. 코로나가 종식되더라도 다시 전면 사무실 근무로 전환되지는 않을 것입니다. 국내기업들은 유연근무제도 도입을 기본으로 설문응답자의 10%정도가 거점오피스를 마련을 준비한다고 합니다. 원격 근무의 제도 운영에 있어 업무 및 성과관리를 위해 구성원들이 생각하는 원격근무 빈도는 주3회 이하가 적당하며, 사무실 근무는 소통과 협업을 위해 반드시 필요하다는 의견이 다수입니다.

모든 연령대에서 감염확산 방지와 유연한 업무시간 운영, 워라벨 확보를 위해 원격 근무의 긍정적인 부분에 동의하며, 소통과 협업효과 증대, 소속감과 유대감 형성을 위해 사무실 근무가 병행에 의견을 같이 합니다. 특별히 업무생산성 향상을 위해서 MZ세대는 원격근무가, 기성세대는 사무실 근무가 필요하다는 상반된 의견은 함께 생각해 볼 만한 이슈입니다.

원격근무 업무 효과성(몰입도,생산성) 향상에 대한 세대별 의견



성과관리 제도 보완의 요구 증대

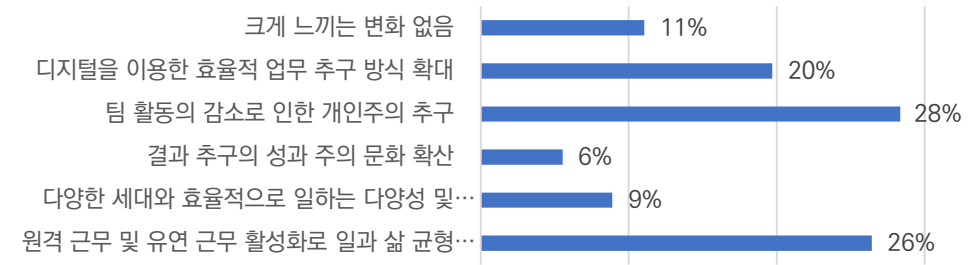
2년여의 팬데믹 상황속에서도 성과관리 방식은 큰 변화가 없는 것으로 확인됩니다. 그러나 성과관리 방식의 변화는 불확실성이 증대하는 외부환경변화 뿐 아니라 조직문화의 변화, 실적 중심의 성과주의 확산, 직원들의 개별화 등 다양한 이유로 반드시 필요합니다. 이러한 변화 원인은 수평적 조직문화로의 전환25%, 실적 중심의 성과주의 추구 22%, 직원의 개별업무 수행역량 강화 20%, 비즈니스 내/외부 환경변화대응 16%, 원격근무 등을 포함한 근무 형태의 변화 17%로 나타납니다. 또한 직원의 경쟁력 제고 및 생산성 향상 45%, 근무형태 적합한 성과관리 체계구축 32%,코칭/피드백 활성화를 통한 원활한 커뮤니케이션 문화 조성 13%, 우수한 신입/경력 사원의 유치 11%로 나타납니다.

성과관리 제도를 이행 시 어려움 해소를 위해 시스템과 프로세스 등의 제도 보완 뿐 아니라 조직원들의 역량 향상도 함께 필요합니다. 원격 근무 또는 하이브리드 워크의 확산과 함께 직원 전반적 성과달성여부 검토 36%, 정성적 목표에 대한 설정 및 평가 31%, 성과평가 관련 코칭/피드백 제공 25%, 상대평가 등 회사 성과관리 제도 이행상 문제 9% 순으로 어려움이 있는 것으로 체크됩니다.

공간은 다른 곳에, 마음은 같은 곳을 향하는 조직문화 지향

코로나19로 인하여 조직내 개인주의는 더욱 확산되었습니다. 코로나 확산 방지로 개개인 모두가 사회적 거리두기를 해야했기에 어쩌면 당연한 결과일 수도 있겠지요. 설문결과에서도 개인주의를 추구하는 현상(28%)과 원격 근무 및 유연근무 활성화에 따른 일과 삶의 균형 추구 현상(26%)도 많이 인식하고 있는 것으로 보입니다. 이러한 조직문화의 변화 속 개인주의 확대(24%)와 다른 사람(예.다른 세대)과 소통의 어려움(22%), 부가적으로 조직 분위기나 활력이 떨어지고(19%), 유관부서 협조나 협업의 어려움(16%) 또한 우려사항으로 확인됩니다.

■ **코로나 이후 달라진 조직문화**



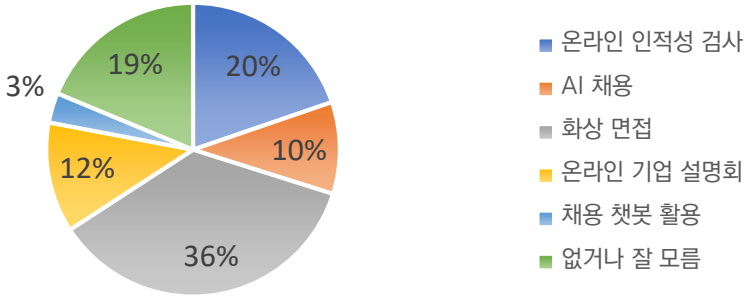
효율적인 조직문화를 위해서는 공감대 형성(37%), 경영층의 방향성 제시와 지원(24%), 시스템 보완(21%), 실천의지(18%)가 필요합니다. MZ세대는 공감대 형성을 기반으로 한 임직원의 실천의지가 조직문화에 더 필요하다고 보는 반면, 기성세대의 경우 공감대 형성 기반의 제도 및 시스템 보완이 더욱 중요하다고 인식하는 차이를 보입니다. 또한 팀, 그룹 리더는 부서원에 비하여 공감대 형성에 더 많은 의견을, 부서원은 실천의지가 더 중요하다고 인식하는 것으로 나타납니다. 리더는 공감대 형성의 어려움을 부서원은 자신들이 보다 더 적극적인 실천의지 기반의 조직변화를 하고 싶은 것으로 이해할 수 있습니다.

디지털 방식의 채용과 디지털 환경에서 필요한 역량 개발 필수

코로나19로 인하여 선발 과정 또한 비대면 채용 방식으로 진화하고 있습니다.

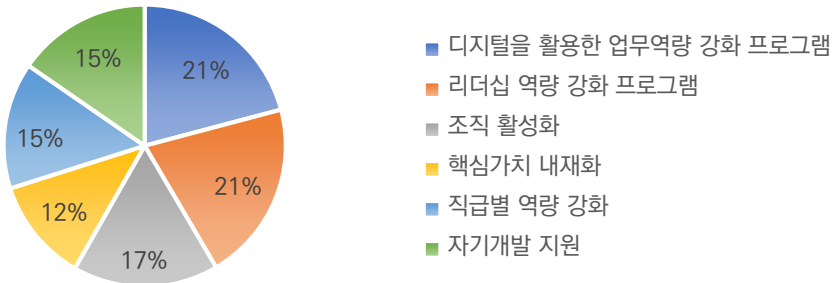
화상면접(36%), 온라인 인적성검사(20%), 온라인 기업설명회(12%), AI 채용(10%)등의 변화가 있었고, 변화 없다는 응답 또한 19%를 차지합니다. 500인 이상의 기업에서 화상면접 등을 적극 도입했던 것으로 확인되며, 100~500인 규모의 경우 온라인 인적성, 기업설명회, AI 채용까지 다양하게 시도했던 것으로 나타납니다.

■ 현재 적용하고 있거나 고려하고 있는 비대면 채용 방법



조직역량 강화를 위해서 리스킬과 업스킬을 위한 노력을 해왔던 반면 최근에는 해당 역량을 갖춘 신규인력 채용이 보다 빈번하게 일어나는 것으로 확인됩니다. 해당 역량을 갖춘 신규 인력의 채용(32%), 인력의 재배치(19%)의 인사를 통한 조직역량 강화를 추진하거나, 기존역량강화 교육(24%), 신규역량강화 교육(14%)을 통한 역량강화가 그 다음으로 고려되는 것으로 확인됩니다. 50대의 경우 신규채용 및 인력 채용의 방법(30%)보다 육성을 위한 교육실시(46%)에 보다 의미를 두고 있는 것으로 나타나며, 20대의 경우 교육 추진(25%)만큼 직원간 지식공유(21%)를 통한 역량강화를 보다 더 선호하는 것으로 확인됩니다.

■ 직원교육 프로그램



개인 역량강화를 위하여 필요한 부분에 대한 니즈는 디지털활용기술(코딩, 데이터분석, 메타버스 등)(26%), 업무관리 및 목표관리(24%), 실무전문성(22%), 창의적/혁신적 문제해결역량(17%), 외국어 역량(10%)순으로 나타납니다. 이는 원격근무로 일하는 방식의 전환과 함께 개인역량강화 니즈 증대를 확인할 수 있습니다. 업무 및 목표관리는 모든 세대 공통적으로 필요한 분야라고 인식하며, MZ세대는 디지털 활용 기술과 실무 전문성을 보다 더 중시합니다. 역량 개발은 유튜브 등 온라인 콘텐츠의 시청이 32%로 가장 많았고, 외부 강의 수강이 24%, 도서,저널, 논문 등 자료 탐색이 20%, 커뮤니티 가입이 15%, 회사 내부 강의 참가가 8%의 순서로 활용하는 것으로 확인됩니다. 역량개발을 위하여 요구하는 조직지원은 외부 교육 프로그램 수강 지원이 23%, 외부 세미나 및 컨퍼런스 참석 지원이 21%로 많았고 온라인 교육 프로그램지원 16%, 사내교육 프로그램 제공 15%, 지식공유 및 학습커뮤니티 활성화 지원이 14%, 도서비 지원이 11%으로 나타납니다. 세대별로는 20대의 도서비 지원 선호와 50대의 온라인 교육 프로그램 선호가 특징적으로 보입니다.

리모트 리더십에서 가장 핵심은 커뮤니케이션

포스트 코로나 시대 리더의 역할은 보다 더 중요해졌습니다. 리더의 변화 요구는 커뮤니케이션 31%, 업무 관리 24%, 구성원 동기부여 17%, 구성원 안전에의 관심 16%, 성과관리 12%로 나타납니다. 세대별로는 20-40대는 커뮤니케이션의 변화를 50대는 업무 관리의 변화를 가장 크게 느낀 것으로 확인됩니다.

리더에게 요구되는 역량은 환경대응 민첩성 20%, 구성원 관리역량 18%, 성과관리 14%, 리스크 관리12%, 비전 및 전략제시 12%로 재택으로 변화된 환경에서의 대응 역량 뿐 아니라 조직구성원 육성, 갈등관리, 직무전문성이 9%, 9%, 6%로 각각 보여집니다.

대전환기 속 HRD의 터닝포인트 마련이 필수

첫째, 하이브리드 워크를 준비하고, 소통과 협업의 어려움을 해소하는 사무실의 역할 강화가 필요합니다. 시간 제약을 벗어나는 유연근무제와 공간제약을 벗어나는 재택근무, 근무공간을 선택적으로 사용하는 하이브리드 근무 등 다양한 방식을 요구하고 있습니다. 때문에 기업은 조직원의 업무추진에 제약이 없는 방향으로 회사만의 유연성을 결합한 하이브리드 워크를 준비해야 합니다. 이때 기존의 사무실은 공간의 역할이 축소되는 것이 아니라 원격근무로 인한 소통과 협업의 어려움을 해소할 수 있는 전진기지로 탈바꿈 되어야 합니다. 직원들이 자신의 업무에 맞는 환경을 선택적으로 활용하며, 보다 더 나은 성과를 낼 수 있도록 지원해야 합니다.

둘째, 하이브리드 워크 환경에 맞는 제도 보완과 리모트 환경에서 성과관리를 위한 역량 개발이 필요합니다. 직원의 경쟁력 제고 및 생산성 향상과 변화되는 근무 형태에 적합한 성과관리 체계가 고민되어야 하며, 성과관리 제도를 이행 시 어려움 해소를 위해 시스템과 프로세스 등의 제도 보완 뿐 아니라 직원들의 역량 향상도 함께 필요합니다. 원격 근무 또는 하이브리드 워크의 확산과 함께 성과 달성 여부의 확인, 정성적 목표 설정을 위한 소통, 코칭/피드백의 제공을 위한 커뮤니케이션 역량이 향상 되었을때 보다 효과적인 성과관리가 될 것입니다.

셋째, 디지털전환의 가속화로 혁신 주기가 짧은 이 시기에 광범위한 협력을 기반으로 한 목표 달성 문화가 바람직하다는 공감대와 이것을 이뤄내는 조직문화가 중요합니다. 과도한 성과주의와 개인화로 인하여 개인 성과를 욕심내는 경우 오히려 팀워크에 악영향을 끼칠 수도 있습니다. 화려한 개인의 성과를 강조하는 조직문화보다 공동의 목표를 함께 이루기 위해 협력하는 문화로 조직문화를 바꿔나가는 것이 필요합니다.

넷째, 조직역량 강화를 위하여 Right People의 선발 중요성 만큼 협력적 플랫폼으로의 HRD로 조직원들끼리의 동료 학습에 기반한 참여 조성이 필요합니다.

역량개발을 외부 교육 지원과 기존의 교육체계 속에서 정형화된 사내 교육을 지원하는 것 뿐 아니라 조직원들이 참여하고, 원하는 방식을 복지 차원의 방법과 연결할 수 있는 방법을 다양하게 구성해야 합니다. 다양한 강의 플랫폼의 자유로운 교육 수강권, 직원간 지식공유 및 학습커뮤니티 운영 시의 혜택의 제공, 업무연관성이 있는 유튜브 채널의 큐레이션 등 HRD 부서에서 기획된 교육 뿐 아니라 동료들에게서 노하우를 배우고, 직원이 직접 참여하여 함께 만들어가는 협력적 플랫폼으로서의 HRD로 나아가야 할 것입니다.

다섯째, 비대면 업무환경 결국 소통방식의 변화, 관계패턴의 변화, 업무환경의 변화된 상황입니다. 이러한 환경의 변화 속에서 커뮤니케이션은 관계와 업무수행을 위한 핵심과 근간입니다. 이에 리더의 커뮤니케이션은 더욱 중요해졌습니다.

리더와 관리자의 시야와 지시, 요구에서 벗어나게 되면서 직원들은 오히려 업무효율성이 높아졌다고 이야기 하지만 리더들은 협력과 소통에 있어 불편하며 이러한 문제해결을 위해 사무실 근무가 반드시 필요하다고 요구하는 현상이 벌어집니다. 사무실이라는 같은 공간에서 리더는 자신이 원할 때 직원을 호출하고, 보고와 회의참석, 때로는 회식 등을 요구해왔고, 조직원들은 이에 응해왔습니다.

비대면 상황에서 소통은 서로의 상황을 확인하고 정보를 공유하는 중요한 기능입니다. 때문에 성과를 위해서 리더는 소통에 더 많은 신경을 써야 합니다. 자신이 원할 때 원하는 방식으로 소통을 하는 것이 아니라 필요할 때 필요한 그리고 상대가 원하는 방식으로 소통을 해야합니다. 소통의 주체가 리더였다면, 하이브리드 환경 속에서는 조직원 중심으로 바뀌고 있습니다.

마지막으로 다양한 분야에 대한 학습을 통해 HRDer의 책무를 다해야 합니다.

HRD의 기본기를 바탕으로 다양한 분야에 대한 깊이있는 학습이 필요합니다. 끊임없이 변화되는 과학기술은 조직에게 새로운 비즈니스를 요구합니다. 최근의 쏟아져 나오는 신기술인 메타버스와 NFT(대체불가토큰), 로보틱스, 수소에너지, 헬스테크와 푸드테크 등이 비즈니스의 대혁신을 만들어 갑니다. 한가지 기술이 아닌 합종 연행의 물결로 기업들의 핵심사업이 빈번하게 바뀌고 있습니다. 이러한 기술의 발전을 디딤돌 삼아 보다 더 성장하는 조직을 일구어 가려면 HRDer의 끊임없는 학습은 아무리 강조해도 지나치지 않는 것 같습니다.

〈끝〉



생존의 모색과 지속 가능한 성장 전략으로의 변화 요구

뉴 노멀 시대의 고객경험 재창조

KMA한국능률협회 지식연구소 최근호 교수

최근 몇 년의 시간은 기업들로 하여금 생존의 모색과 지속 가능한 성장 전략으로의 변화를 요구하고 있습니다. 바야흐로 변화 필수 시대입니다. 변화에 대응하는 유일한 길은 변화하는 것입니다. 그런데, 지금은 변화를 뛰어넘어 근본적인 변혁적 전환이 필요한 시기입니다. 전환은 현재 모습에 대한 한계 인식과 자기 부정으로부터 시작합니다. 기업들이 최근의 변화를 고객 환경의 변화로 바라보고, 이로 인해 고객이 진화하고 있다는 점에 주목해야 하는 이유입니다. 고객의 진화는 고객 개념에 대한 기업의 기존 인식에 전환이 필요함을 의미합니다. 이를 위해서는 현재 직면한 세 가지 주요한 변화가 무엇인지를 인식하는 것이 먼저입니다.

우리 기억의 역순으로 돌아보면, 첫 번째 변화는 최근의 새롭고 변화된 난관인 팬데믹입니다. 두 번째 변화는 현재 진행 중인 디지털 혁신 중심의 4차 산업혁명입니다. 세 번째 변화는 1990년대의 냉전 시대 종식과 함께 이미 시작된 패러다임 전환입니다. 그런데 이 세 가지 주요한 변화는 몇 가지 공통점을 내포하고 있습니다. 우선 변화의 영향력과 범위가 전 지구적이며 파괴적이라는 것입니다. 다음은 우리 모두는 이러한 변화에 대해 경험이 없으며, 그로 인해 변화의 패턴을 가늠하기 어렵다는 것입니다. 마지막으로 그렇기 때문에 과거 경험에 기반한 대응 전략은 그 효과성에 한계가 있다는 것입니다. 특히 기업은 성장 경로 모색을 고심 중이나, 명료한 성장 전략을 수립하는 것 역시 쉽지 않아 보입니다. 설령 가능성 높은 비전과 전략을 수립했다고 한들 실행 효과성에 대한 시간적 유효성에는 한계가 있는 것이 현실입니다.

기업의 미래 전략과제, 고객 개념의 인식 전환과 대응

새로운 세기의 시작과 함께 전 세계적으로 고객 경험이 기업 경영의 주요 현안으로 부상 중인 가운데, 최근의 기술 혁명과 팬데믹은 고객 경험에 대한 새로운 패러다임 압력으로 작용하고 있습니다. 이는 올해, 국내 10대 그룹의 신년사에서 '고객 경험'이 핵심 키워드로

등장했다는 사실로도 가늠이 됩니다. 2021년에 ‘고객’, ‘성장’, ‘변화’가 TOP3 키워드였던 것과 달리, 이제 국내 대기업들도 고객 경험을 경영의 주요 현안으로 다루기 시작한 것입니다. 고객경험 설계 전문가인 니콜라스 웹은, 고객 경험과 관련된 세 가지 패러다임의 전환으로 ‘혁신 개념의 전환’, ‘고객 개념의 전환’, ‘연결 방식의 전환’을 말하고 있습니다. 그리고 이 “세 가지 패러다임 전환은 고객과의 모든 접점에서 발생한다.”고 합니다(Nicholas J. Webb, 2019). 여기서는 전술한 고객 진화와 연결된 ‘고객 개념의 전환’에 대해 살펴보려고 합니다.

사실 ‘고객중심주의’는 아마존 등 빅테크 기업과 디지털 전환 혁신을 진행 중인 기업 일부만이 경영에 적용하고 실천 중입니다. 그 외 특히, 제조업 중심의 기업 대부분은 여전히 기업 내부의 시선으로 고객을 바라보는 인사이드-아웃 관점(Inside-out perspective)을 유지하고 있습니다. 기업의 수익 증대에 최우선 하는 서비스나 제품만을 생산하고, Push형 마케팅을 통해 고객을 밀어 붙이듯 설득하려고 합니다. 하지만 고객은 이제 더 이상 기업의 마케팅 요구에 설득되는 수동적 수용자가 아닙니다. 기업의 제품 및 서비스를 ‘탐색-선택-구매-사용-평가’ 하는 여정 속에서 권한을 행사하는 능동적 경험자로, 고객은 진화 중입니다.

특히 MZ세대 고객들은 과거보다 많아진 브랜드 속에서 공급 과잉을, 유사하거나 동일한 제품과 서비스에 대해 풍부함을 넘어선 정보 과잉을, 그리고 이로 인한 선택 과잉 시대의 핵심 소비 계층입니다. 그리고 온라인까지 연결과 확장을 통해 다양해진 고객 접점에 대해서도 강한 영향력과 통제력을 행사하고 있습니다. 이러한 고객 환경에서 아마존 등은 고객 데이터 분석을 통해서, 외부 고객의 시선으로 기업 내부의 제품과 서비스를 바라보는 아웃사이드-인 관점(Outside-in perspective)으로 혁신을 주도하고 있습니다. 결과적으로 매력적인 고객 경험을 통해 고객을 끌어들이는 Pool형 마케팅을 펼치며, 고객을 기업의 외부 마케팅으로, 심지어 브랜드 옹호자로 만들고 있습니다. 차원이 다른 경쟁 우위를 확보한 것입니다.

고객 경험 혁신을 위한 기업의 준비

그렇다면 고객 경험의 혁신을 위해 기업이 준비해야 하는 것은 무엇일까요? 무엇보다 고객의 행동, 사고, 감정을 다시 면밀히 살펴보고, 제대로 이해하고, 학습함으로써, 고객이 원하는 것과 원하지 않는 것을 알아내야 합니다. 이를 통해 기존의 인구통계학적 데이터 기반의 고객 세분화를 뛰어넘는, 취향 데이터 기반의 고객 유형화로 고객과 소통해야 합니다. 그러기 위해서는 끊임없이 진화 중인 MZ세대의 잠재된 니즈를 정조준 할 수 있는 세 가지 트렌드와 이에 대한 고객 인사이트를 확보하는 것이 중요합니다.

첫째, 유니버스와 메타버스를 넘나드는 라이프 스타일을 연출하며, 이동의 궤적과 머물던 흔적을 남기는 ‘데이터 사피엔스’적인 특성입니다. 즉, 다양한 스마트 디바이스를 활용하여 상호작용하는 현실 세계와 디지털 세계 곳곳에서 끊임없이 데이터가 생성됩니다. 따라서

이러한 데이터를 기반으로 기업들은 이 두 세계 모두에서 작동하는 상호 밀(密)결합된 비즈니스 모델을 통해 총체적이고, 입체적이며, 이음새 없는 고객 경험을 제공해야 합니다. 이를 위한 제품과 서비스의 결합과 융합은, 고객의 일상 생활 속 사용에 대한 시간 점유율을 높여주며, 고객 경험의 가치를 극대화해 줄 것입니다. 또한 고객 데이터의 수집, 축적, 분석에 대한 지속성 확보로 더욱 향상된 고객 경험을 창출할 수 있는 가치 선순환적 플라이 휠도 구축할 수 있을 것입니다.

둘째, 최근 부상 중인 메타버스에서 콘텍스트 기반의 복수 회원 계정이나 아바타를 통해 개인 정체성의 무한 확장을 시도하는 측면도 살펴봐야 합니다. 이는 기업이 그간 ‘물리적 실재감Physical Presence(김진우, 2014)’을 기반으로 한 명으로 인식하던 고객은, 이제 한 명의 고객 이상의 의미를 갖는다는 것입니다. 특히 디지털 세상에서 ‘사회적 실재감Social Presence (김진우, 2014)’을 기반으로 다양한 라이프 스타일을 연출하는 다면적 정체성과 이에 기반한 소비 행위가 핵심입니다. 따라서, 초(超)개인화의 관점으로 고객을 다시 보고, 이를 기반으로 고객 관계를 재설정해야 합니다. 이처럼 고객 개념은 확장적 전환을 통해 재개념화 되고 있습니다. 이는 신규 시장이나 고객 발굴을 위해 가상의 대표 고객을 설정하는 페르소나 정의에도 영향을 미칩니다. 여러 개의 페르소나를 가지고 활동하며 소비하는 MZ세대 고객으로 인해, 분산되고, 확장 중인 소위 ‘진실의 순간Moment of Truth’은 기업에게 분명 기회 요인으로 작용할 것입니다.

셋째, 이동과 공간 그리고 소비가 융합되고 있는 모빌리티 라이프 스타일도 기업 입장에서는 놓칠 수 없는 영역입니다. 이제 고객의 스마트 디바이스는, 사물 인터넷으로 연결되어 네트워크화, 지능화된 기존의 자동차, 비행기 등과 개념적 융합을 통해서 모빌리티로 확장을 꾀하며, 미래 산업으로 부상하고 있습니다. 따라서, 스마트 폰과 자율주행 자동차, 드론, 로봇을 모두 스마트 모빌리티로 인식하는 혁신의 관점은 곧 고객 관점으로 이동하여, 이동 중인 공간에서의 소비 역시 핵심 트렌드가 될 것입니다. 얼마 전에 개최된 세계 최대의 IT·전자 제품 박람회인 CES2022에 참가한 국내 자동차 기업은 모빌리티를 ‘현실 세계와 디지털 세계를 연결하는 인터페이스’ 라는 혁신적인 개념으로 소개하기도 했습니다.

마지막으로, 전대미문의 변화 속에서 과거의 연장선상에 있지 않은 미래를 향해, 진화의 여정을 시작하는 모든 기업이 직면한 딜레마가 있습니다. 바로, 혁신의 방향 설정과 의사 결정을 위한 결론에 이르는 지점에서, 기대하는 명료함 대신 마주하게 되는 또 다른 물음입니다. 그것은, ‘새로운 고객 경험을 창조하는 비즈니스 모델 구축은 어떻게 해야 하는가’ 가 아닐까요? 이는 고객 경험 혁신을 준비 중인 기업들이 핵심적으로 다루어야 할 주제와 영역일 것입니다. 향후, 국내외 많은 기업들의 혁신적인 고객 경험 재창조를 기대해 봅니다. <끝>

2022 기업의 ESG 경영 전략

KMA한국능률협회 대외협력팀 정혜섭 전문위원

ESG열풍이 2021년 한 해를 휩쓸었습니다. 2021년 말을 기점으로 쏟아지는 ESG세미나 및 컨퍼런스, 관련 기사들로 인해 ESG에 대한 우리 사회의 관심이 높아지고 있습니다. 정부에서는 '21년을 ESG경영 확산의 원년으로 선포하며, 대통령 직속 탄소중립위원회를 출범해 산업계와 긴밀히 소통하고 협력하여 새로운 미래를 열자고 소리를 높였고, '반짝 열풍'에 그칠 것이라는 우려를 딛고 ESG경영은 이제 확산 단계에 접어들고 있습니다.

2022년 5대그룹(삼성, 현대, SK, LG, 롯데)이 신년사에서 혁신과 ESG경영을 강조했습니다. 올해는 더욱 많은 변수들이 우리를 기다리고 있을 것 입니다. 갈수록 어려워지는 기업 환경에서 반드시 이행해야 하는 것이 바로 ESG경영입니다. 시장이 ESG가치를 추구하게 되면서 기업은 소비자들에게 ESG핵심 가치를 전달해야 하고, 이를 제대로 하지 못하는 기업은 도태될 가능성이 높습니다.

ESG는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 앞 자를 따온 말로 기업의 전략을 실행하고 기업의 가치를 높이기 위한 능력에 영향을 미칠 수 있는 환경, 사회 및 지배구조에 관한 요소를 포괄하는 비재무적 정보를 말합니다. ESG의 개념이 너무 추상적이고 모호하다는 이야기가 있지만, HR관점에서 E(환경)은 조직이 자연환경을 관리/보호하는 방식, S(사회)는 조직이 직원과 지역사회, 사람을 대하는 방식, G(지배구조)는 조직이 스스로를 관리/보호하는 방식이라고 생각합니다.

기업 10곳 중 7곳이 'ESG 중요하다'고 인식하나 실제 경영수준은 아직 낮다는 지난 연말 대한상공회의소에서 실시한 'ESG확산 및 정착을 위한 기업 설문조사' 조사결과가 나왔습니다. 지금 ESG는 일시적인 유행이 아니며, 이미 전 세계 메가 트렌드로써 생존과 지속적인 발전을 위한 필수 요소가 되었습니다.

ESG경영이 왜 중요하며 이를 실행 해야 하는 걸까?

첫째, 고객(소비자)의 인식변화입니다. 고객들이 시대 상황에 맞게 스마트해 졌습니다. 대한상공회의소에서 실시한 'ESG경영과 기업 역할에 대한 국민의식' 조사에 따르면, 국민 10명 중 6명이 ESG가 제품구매에 영향을 준다는 결과가 나왔습니다. MZ세대로 대변되는 젊은 층은 선한 영향력을 중요시하며 ESG에 대한 관심이 증가하고 있는 추세를 주목할 필요가 있습니다.

둘째, 규제 강화입니다. 자국보다 이산화탄소 배출이 많은 국가에서 생산/수입되는 제품에 대해 부과하는 관세인 탄소국경세를 미국 바이든 행정부와 유럽연합(EU)이 주도적으로 추진하고 있습니다. 또한 애플, 구글, 마이크로소프트(MS) 등 전 세계 284개(2021년 1월 기준)의 유수한 글로벌 기업들이 사용하는 전력 100%를 재생에너지로 충당하자는 RE100캠페인을 선언하고 있습니다. 새로운 무역장벽이 된 셈입니다. 우리나라도 세계에서 14번째 탄소중립을 법제화한 국가로 탄소 감축 정책뿐만 아니라, 환경부에서 그린택소노미(녹색분류체계)를 지난 6월 발표하였습니다. 그리고 공공기관 공시항목에도 ESG가 단계적으로 확대될 뿐만 아니라 경영평가에서도 ESG요소들이 강화되고 있습니다.

셋째, ESG금융 확대입니다. 2021년 세계 최대 자산운용사 블랙록(Blackrock) 래리 핑크 회장의 서신 한 장이 글로벌 충격을 안겨왔습니다. 모든 기업에 넷제로(Net-Zero)와 관련된 사업계획을 공개하라며 요구하며 기업의 장기적인 지속가능성을 철저히 검증하겠다고 내용입니다. 또한 투자자들의 ESG요구가 확대되고 있으며, ESG투자원칙에 동의하는 금융기관의 수는 지속적으로 증가하고 있습니다.

그럼 해외 글로벌 기업들은 어떻게 ESG 대응하고 있을까?

KOTRA에서 미국, 캐나다, 영국, 프랑스, 독일, 일본 등 6개국 31개 기업을 조사하였고, 4가지 대응 유형으로 분류할 수 있습니다.

첫 번째, 투자자/글로벌 기업 요구에 따른 ESG 경영 강화입니다. 탄소배출량을 감축하고, 폐기물 감소, 재활용 확대, 신재생에너지 사용 확대, 플라스틱 사용 감축 등 환경규제 강화를 비롯해 불법 노동 방지의 인권보호가 주요 내용입니다. 일본의 세븐일레븐 편의점 체인을 운영하는 세븐&아이 홀딩스는 '50년까지 일본 내 점포 운영에 따른 CO² 배출량 제로 목표를 내세우며 임원 급여에 CO² 감축량을 반영하여, 2% 감축시 5% 인상, 2% 이상 증가시 10% 인하를 추진하고 있습니다. 또한 2시간30분 이내 거리에서는 국내선 비행기 운행을 금지한 프랑스의 항공기 제조기업인 에어버스는 '35년까지 수소를 연료로 한 기후중립 비행기 생산을 추진 중입니다.

두 번째, 기존 사업재편 및 신규 사업기회 발굴입니다. 기존 화석연료 사업 비중을 줄여 나가면서, 저탄소 분야로 사업재편 및 다각화를 통해 사업재편을 추진하여, 탈탄소 사업분야로 진출을 가속화하여 신사업 발굴하는 것입니다. 영국/네덜란드의 쉘(Shell)은

‘석유, 가스’회사가 아니라 ‘에너지 전환회사’로서의 ‘전기회사’로 탈바꿈을 시도하고 있으며, 석유와 석탄의 비중을 줄이면서 풍력, 태양광, 수소를 중심으로 신재생에너지 및 저탄소 기술 투자에 집중하고 있습니다. 미국의 GM은 ‘35년부터 내연기관차 생산을 중단하고, 프랑스의 르노 역시 ‘30년까지 자사모델 최대 90% EV로 전환 계획입니다. 까르푸 (Carrefour)도 ‘더 많이’, ‘더 싸게’ 의 전통적인 대형마트 모델에서 탈피하여, ‘신선함’, ‘로컬’, ‘유기농’ 키워드 중심 모델로 전환하고 있습니다.

세 번째, ESG투자자금 유치를 통해 스타트업의 성장자본으로 활용하는 것입니다. 기후테크 등 ESG아이템을 보유한 스타트업을 중심으로 ESG투자자금 유치를 통해 성장자본으로 활용하고 있는 것입니다. 동물복지 계란, 유제품을 판매하는 미국의 바이탈팜즈(Vital Farms)는 깨어 있는 자본주의를 추구하며 직접 경영하는 농장확대보다는 225개의 소규모 가족농장(동물복지농장)과 협력을 통해 판매 제품을 생산하고 있습니다.

네 번째, 금융권으로 기업고객 대상 ESG경영 인센티브 제공입니다. ESG성과연계 금융확산을 위해 ESG성과 우수 기업 대상 우대금리 대출이 가장 대표적인 형태입니다. 일부 지정분야(석탄화력 에너지 생산, 석유관련 기업 등)에 대해서는 심사 기준을 엄격하게 적용하거나, 대출자체를 배제하는 금융사도 있습니다. 미국 HSBC USA 는 지속가능성 연계 대출프로그램(Sustainability Linked Loan)을 운영 중이며, 독일의 Umweltbank (환경은행)은 친환경 프로젝트에만 대출 지원하고 있습니다.

국내에서도 이미 ESG경영에 대한 대비가 시작되었습니다. 많은 대기업들은 ESG위원회조직을 설치하고, 기업의 미션과 비전에 ESG를 가미하며 중장기전략들을 수립하고 있습니다. 대기업은 인센티브를 제공하는 방식으로 공급사슬을 통해 중소/중견기업에게 ESG전파를, 중견기업은 자체적인 역량 확보를 위한 컨설팅과 교육, 평가 그리고 보완작업이 필요할 것으로 생각됩니다. 중소기업의 경우 직접적이고 즉각적인 ESG대응 실무역량을 키울 수 있도록 정부 정책, 제도적인 차원에서의 지원이 필요합니다.

ESG는 국가전쟁입니다. ESG경영이 단기간에 쉽게 달성될 수 있는 것이 아니며 조직문화와 구성원 전체의 마인드셋이 근본적으로 바뀌어야 합니다. ESG평가에서 좋은 성과를 내는데만 집중하기보다는 국민 눈높이에 맞고, 업(業)의 특성에 맞는 ESG경영전략을 새롭게 수립하고 추진해 나아가야 할 것입니다. <끝>



다시, 리더십을 말하다

포스트 코로나 시대의 리더는 어떤 사람이어야 하는가

KMA한국능률협회 지식연구소 송영숙 교수

팬데믹의 시대는 우리의 삶의 양식 뿐만 아니라 일하는 환경과 일하는 방식에도 획기적인 변화를 가져왔습니다. 예측에만 머물렀던 원격 근무 형태로의 변화가 가속화되고, 조직 구성원들의 사고와 마인드도 개인 중심으로 가파르게 전환되고 있습니다. 달라진 조직의 환경과 시스템이 조직의 변화화 혁신을 가져온다는 점에서는 어느 정도 만족스럽기는 하지만, 조직 공동체의 생존과 발전에 대한 우려가 공존하는 것도 사실입니다.

설문조사 결과에서 볼 수 있듯이, 기업의 약 60%가 원격근무를 도입했거나 도입을 계획하고 있습니다. 기업들이 원격 근무를 도입하는 이유는 코로나 전염으로 부터 안전을 확보하는 것이었지만, 이는 코로나 이전부터 조직 구성원들에게 주요 이슈였던 워라밸의 향상과 업무 시간의 유연성과 업무 수행에서의 자율성 확보라는 개인의 니즈가 바야흐로 충족되는 계기가 되었습니다. 그러나 앞서 언급한 조직 공동체에 대한 우려, 즉 팀 활동 감소로 인한 개인주의의 확대와 소통과 협력의 어려움, 조직의 분위기나 활력이 감소한다는 점이 해결 과제로 남아 있습니다.

우리의 생각과 행동은 우리가 놓여있는 환경과 시스템으로부터 자유로울 수 없습니다. 환경을 진단하고 미래를 예측하는 학자들은 이제 코로나 이전의 시대로 돌아갈 수 없다고 말합니다. 마찬가지로, 우리 조직도 포스트 코로나의 새로운 패러다임으로 들어서야 합니다. 포스트 코로나 시대를 선도적으로 이끌어 가기 위해 조직은 무엇을 해야 할까요?

다시, 리더십을 말하다

설문조사의 결과가 우리가 지금 당장 수행해야 할 과제를 제시하고 있습니다. 바로 리더십입니다. 포스트 코로나 시대에 리더의 역할이 더 중요하다고 답변한 사람들이 83%에 이릅니다. 리더십의 중요성이야 이미 알고 있는 사실입니다. 그럼에도 불구하고 다시 리더의 역할을 강조하는 것은 분명 이 혼돈의 시대를 새로운 기회의 시간으로 만드는 데 리더가 갖는 의미와 역할이 막중하다는 것을 보여준다고 볼 수 있겠습니다.

지난 2년여 시간동안 우리는 코로나 시대를 이끌어 갈 리더의 역할을 조금은 거시적으로 들여다보았습니다. 우선 엄청난 환경의 변화를 읽어야 했고, 그 환경이 조직에 미치는 영향으로부터 조직이 무탈하게 유지될 수 있는 방법을 찾기 위해서 리더는 자신의 시야를 넓혀야 했습니다. 불확실하고 모호하고 위협적인 팬데믹과 디지털 트랜스포메이션의 한 가운데에서 중심을 잡는 일이 중요했습니다.

그래서 우리는 디지털을 이해하고 업무에 적용할 수 있는 디지털 리터러시 역량과 맥락감지 및 포괄적 통찰에 기초한 리더십, 환경의 변화에 빠르고도 전략적으로 대응하는 리더십 등을 강조했습니다(2021 HRD Trend Report 참고). 물론 포스트 코로나 시대에도 이와 같은 리더십은 유효합니다만, 환경은 여전히 빠른 속도로 변하고 있고 그 안의 다양한 요인들은 복잡하게 얽혀서 우리의 상상을 뛰어넘는 일들이 일어나고 있기 때문입니다. 그러나 이제는 새로운 접근이 추가적으로 필요합니다. 거시적인 관점을 유지하되, 개인화된 사회, 원격 근무로 인해 소통과 협력이 어려운 시대에 조직 구성원이 유대감을 가지고 조직의 목표를 달성할 수 있는 길을 이끌 리더십이 필요합니다.

구성원의 마음을 제대로 읽는 리더가 필요하다

코로나 이후 조직 또는 리더의 고민 중의 하나가 바로 ‘소통’입니다. 대면 상황에서도 어려웠던 부분이지만, 비대면 상황에서는 비언어적인 부분들을 제대로 탐지하지 못하기 때문에, 그리고 물리적 거리만큼이나 심리적 거리가 느껴지기도 해서 더욱 어렵다고들 합니다. 그렇다면 이 소통의 문제를 어떻게 해결해야 할까요?

사실 이러한 어려움은 코로나가 가속화하기는 했지만 단순히 코로나로 인한 변화라기 보다는 그 이전부터 서서히 변화해 온 소통의 방식의 변화에서 기인합니다. 지금은 인간의 마음을 인간보다 더 잘 파악하기 위해 기술마저도 끊임없이 진보하는 시대입니다. 기업은 고객 경험을 앞세워 고객이 무엇을 원하고 있는지 그들의 목소리에 귀를 기울이고 그들의 행동을 눈 여겨 보면 그들이 만족감을 극대화할 수 있도록 체계적으로 준비하고 접근합니다. 기업 뿐만 아니라 멀티채널 네트워크의 수많은 크리에이터들도 구독자가 무엇을 원하고 좋아하는 지 끊임없이 고민하며 그들과의 접점에서 소통합니다. 그들의 생각을 읽고, 그들의 용어로 그들의 마음을 사로잡습니다.

그렇다면 조직의 리더는 구성원의 목소리에 얼마나 귀 기울이고 있을까요? 얼마나 그들의 행동을 눈 여겨 보고 있고, 그들이 무엇을 원하고 좋아하는 지 알고 있을까요? 또한 그들의 마음을, 그들의 용어를 이해하고 있나요? 개인화된 사회는 디지털 기술로 우리 조직 구성원에게도 소위 ‘니 맘대로 해’ 라고 그들의 몸과 마음을 훈련시킵니다. 그렇게 조직 구성원들은 변해왔습니다. 디지털도 내 마음을 알아주고, 필요한 정보와 데이터, 심지어 필요한 물건까지도 끊임없이 리뷰해 주는데, 리더가 내 마음을 몰라준다고 생각하면 구성원들의 마음은 어떠할까요? 구독하는 채널을 가볍게 취소하듯, 그들은 조직에 대한

심리적 구둑을 취소해 버릴 수도 있습니다. 이제는 구성원과의 접점에서 한 명 한 명 그들이 누구인지, 어떤 사람인지 진심 어린 관심과 귀 기울임이 필요한 때 입니다. 그들의 상황을 이해하고 그들의 마음을 읽고 공감해 줄 때 그들은 조금씩 리더에게 다가갈 것입니다.

시스템을 넘어서는 실재감 있는 리더가 필요하다

조직은 태생적으로 연결성에 기초합니다. 조직은 목적을 달성하기 위해 서로 다른 기능과 역할을 하는 사람들이 모여 있는 집합체입니다. 서로 다른 사람들이 모여 모두가 투입한 노력의 산술적 합 이상의 결과를 만들어 내는 것이 조직입니다. 연결의 과정에서 서로 협조하고 협력하기도 하고, 서로를 통해 배움으로써 스스로의 부족함에 직면하며 서로의 성장과 발전에 기여합니다. 조직 내 필요한 사람이나 자원이 부족하다면 외부와의 연결을 통해 성과를 극대화합니다. 그러므로 조직의 목표 달성을 책임지는 리더에서 연결성은 매우 중요한 요소가 아닐 수 없습니다. 그러나 개인화된 사회, 원격 근무는 이 연결성을 약화시킴으로써 협조와 협력을 어렵게 하고 조직 공동체를 위협하고 있습니다.

하지만 이러한 위협은 극복 가능합니다. 디지털 시대는 연결의 시대입니다. 인간과 인간이 보다 자유롭고 편리하게, 인간과 기계도 새로운 방식으로 연결되어 기존에 없던 새로운 세상을 만들어 갑니다. 기술의 혁신은 우리가 다양한 방식으로 소통하고 연결할 수 있도록 돕습니다. 이미 많은 조직에서 디지털 협업 도구들에 기반해 서로 소통하고 협조, 협력할 수 있도록 지원하고 있습니다. 그러나 여기에서 중요한 것은 리더가 어떻게 구성원들을 조직의 목표를 중심으로, 조직의 공유가치로 집중할 수 있도록 하는가 입니다.

이 때 필요한 것은 바로 ‘내가 여기 있다’, ‘우리가 여기 있다’라는 실재감을 갖는 것입니다. 한 공간에서 일을 하고 있지는 않지만 목표를 공유하고 목표를 달성할 수 있도록 도와주고 격려하는 리더가 있다는 느낌, 어려운 상황이지만 조직 구성원들 모두 각자의 역할을 수행하기 위해 노력하고 있다는 느낌, 조직 구성원간 서로의 감정을 교류하고 있다는 느낌 등을 서로 가지고 있어야 합니다. 인간은 사회적 존재이고, 이것은 인간의 본능이기 때문에 개인화된 사회라 하더라도 충족되지 않은 사회적 결핍은 개인의 파편화하고 소외감을 증대시킬 수 있습니다.

리더는 시스템 뒤에 숨지 말아야 합니다. 현재 회사에서 무슨 일이 일어나고 있는지, 사무실 근무자들에게는 어떤 일들이 있었는지 자주 정보를 제공하고, 각 개인이 하고 있는 일들이 성과에 미친 크고 작은 의미들을 공유하고 칭찬과 격려가 이어져야 합니다. 각각의 구성원들에게 무엇이 어렵고 부족한 지 업무의 진행 과정을 주시하고 부족한 부분을 질책하기 보다는 도움을 줄 사람들을 연결해야 합니다. 조직 간 소통할 수 있는 상호협력 시스템을 구축해야 한다. 더불어, 부족한 역량을 개발할 수 있는 기회도 충분히 부여해야 합니다. 물론 이러한 일련의 과정들은 팀원들과 함께 팀 그라운드 룰 또는 가이드라인 등으로 규정하여 실행되어야 합니다.

2022년은 포스트 코로나 시대가 될 것이라는 희망으로 시작한 한 해입니다. 예상하지 못한 코로나의 위기로 모두가 힘들었지만 이제는 차분하게, 체계적으로, 하나 하나 준비해 나가야 합니다. 특히, 조직의 리더는 자신과 조직 구성원, 조직의 미래를 위해 먼저 변해야 합니다. 그리고, HRDer는 그들의 미래를 지원하고 응원할 충분한 학습과 준비가 되어 있는지 스스로 물어보아야 합니다. 구성원의 마음을 제대로 읽고, 시스템을 넘어 실재감을 가질 수 있는 리더를 양성하기 위한 방안을 수립해야 할 때입니다. <끝>

위기를 기회로!

비대면 성과 관리의 성공 레시피

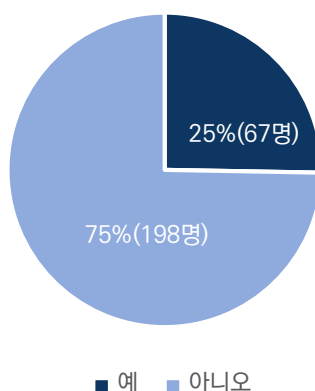
KMA한국능률협회 지식연구소 박도영 교수

코로나 이후, 환경의 변화와 조직 구성원의 요구 사항을 충족시키기 위해 기존 성과 관리 제도나 방식에도 큰 변화가 예상되고 있습니다. 그렇다면 우리는 앞으로의 성과 관리 방식의 변화 및 이에 대응할 수 있는 방법을 고민해야 할 것입니다. 어쩌면 그간의 성과 관리에서 대두 되었던 문제들을 새로운 성과 관리 환경에서 풀어볼 수 있는 기회로 생각해 볼 수 있을 지도 모릅니다.

새로운 환경에서의 성과 관리

성과 관리 제도는 개인의 성과 향상과 조직의 목표 달성을 도울 수 있다는 혜택이 있음에도 불구하고, 많은 직원과 매니저에게 상당한 스트레스를 주는 회사의 제도 중에 하나일 것입니다. 문제는 대면 상황에서도 어려웠던 성과 관리를 비대면 환경 속에서 진행해야 하는 빈도 수가 늘어나고 있다는 사실입니다. 특히 이번 설문 조사에서 코로나 이후 리모트 근무 등의 환경 변화로 25% 이상의 설문 참여자가 성과 관리 방식의 변화가 있었다고 응답하기도 하였습니다. (<표 1> 참조)

〈표 1〉 코로나 이후 성과 관리 방식 변화 유무



물론 이미 각 회사에서 고민하고 있던 성과 관리 방식의 변화가 재택근무와 상관 없이 예정대로 진행된 것인지는 몰라도 코로나로 인해 그 변화가 **촉진된** 것은 명확해 보입니다. 또한 고용노동부와 한국노동연구원이 지난 해 실시한 고용영향평가에서 사업체 중 72.3%는 재택 근무 결과 생산성의 차이가 없다고 보고 하였는데, 이는 포스트 코로나 시대에도 재택 근무가 상당 부분 시행될 수 있음을 암시하는 내용일 것입니다. 이에 따라 코로나 이후, 환경의 변화와 조직 구성원의 요구 사항을 충족시키기 위해 기존 성과 관리 제도나 방식에도 **큰 변화가 예상**되고 있습니다. 그렇다면 우리는 앞으로의 성과 관리 방식의 변화와, 이에 대응할 수 있는 방법을 고민해야 할 것입니다. 어쨌든, 그간의 성과 관리에서 대두 되었던 문제들을 새로운 성과 관리 환경에서 풀어볼 수 있는 **기회**로 생각해 볼 수 있을 지도 모릅니다.

성과 관리의 핵심과 비대면 환경의 레버리지

일반적인 성과 관리가 성공적이기 위해서 저는 3P (<그림 1> 참조) 가 있어야 한다고 말합니다. 성과 관리의 목적과 개인의 목적(Purpose), 성과 관리를 이행하고 돕는 사람(People), 성공적인 성과 관리 이행과 이를 촉진하는 프로세스(Process)가 바로 그것인데, 사실 필자의 경험상 이 3가지를 완벽하게 갖춘 조직은 찾기 어려웠던 거 같습니다. 성과 관리 경험을 해 본 인사 담당자라면, 이 세 가지 혹은 부족한 1-2가지에 집중하여 성과 관리 제도를 조직 내에 정착시키기 위해 노력을 한 경험이 있을 겁니다. 필자는 새로운 환경에서 3P의 효과성을 높일 수 있는 방법을 구체적으로 제시해 보고자 합니다.

목적 (Purpose)의 P는 조직의 성과 관리 목표가 분명하고, 구성원이 자신의 목표로 설정한 명확한 성과 목표가 있는지를 묻습니다. 여기서 우리가 중점적으로 살펴볼 것은 개인 목표에 대한 설정과 이해인데, 그 이유는 리모트 환경이 직원 자신의 목표에 **우선 순위**를 정하여 **목표 달성에 초점**을 맞출 수 있도록 도울 수 있기 때문입니다. 리모트 환경이나 대면 접촉이 줄어든 환경 속에서는 매니저와 직원이 필요한 내용 이외의 대화는 줄일 수 밖에 없습니다. 즉 짧은 시간 내에 직원의 업무 목표에 대해 명확하게 커뮤니케이션 하고 소수의 목표에만 집중을 해야 할 것입니다. 성과 관리 프로세스를 진행 하다 보면, 매니저의 피드백과 특히 성과 평가 결과에 동의하지 못하는 직원이 많이 있는 것을 볼 수 있습니다.

목적 Purpose	• (광의) 성과 관리의 목적이 분명한가? • (협의) 조직의 구성원 모두가 개인의 성과 목표를 명확히 알고 있는가?
사람 People	• 매니저와 직원이 성과 관리 목적에 맞게 절차를 진행할 능력이 있는가? • 우리의 이해관계자는 충분한 지원을 하는가?
프로세스/이행 Process	• 우리의 시스템과 프로세스는 목적 이행에 적절한가? • 기간 내에 약속한 프로세스가 진행되는가?

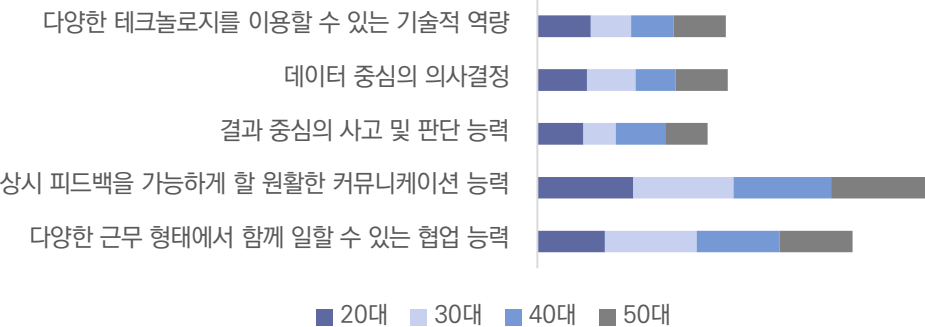
[그림 1] 성공적 성과관리를 위한 3P

직원 입장에서는 대부분의 성과 목표를 달성하였는데, 왜 낮은 성과 평가 결과를 받아야 하는지 모른다는 거죠. 아마도 과거에는 수많은 대면 접촉으로 인해 순수하게 결과만을 가지고 평가한 것이 아니라 그 이외의 요소가 부지불식간에 작용했을 수도 있기 때문일 것입니다. 아이러니하게도 제한 된 접촉으로 인해 더욱 어려워 질 것 같았던 성과 평가는 더욱 분명해 진 성과 목표와 결과 위주의 평가로 그 객관성과 공정성을 확보할 수 있을지 모릅니다. 다만 목표나 우선 순위의 변경이 있어야 하는 경우에는 매니저와 직원이 언제라도 논의하여 수정할 수 있는 **융통성**을 갖추고 있어야 할 것입니다.

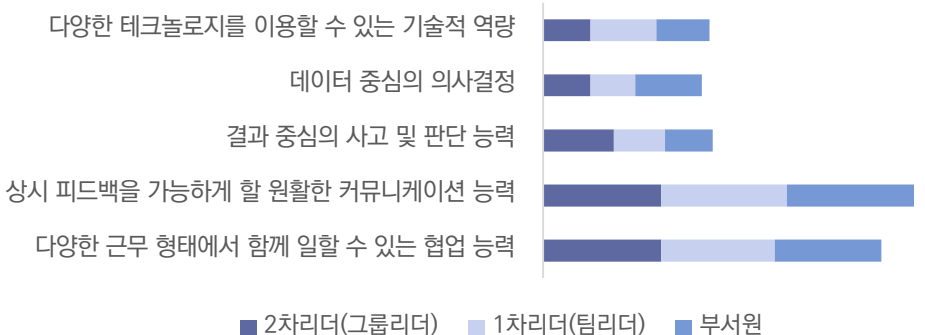
두번째는 **사람, 즉 People**로서, 특히 매니저가 직원에게 성과나 개발 관련 효과적인 **코칭과 피드백**을 줄 수 있는지가 핵심이라고 할 수 있습니다. 이는 설문 조사 결과에서도 나왔듯이, 지금 현재 그리고 앞으로 성과 관리 제도의 가장 큰 장애 요소로 지목되고 있는 부분입니다(<표 2> 참조). 또한 동 설문조사에서 설문 참여자는 효과적인 성과 관리 제도를 위해 요구되는 역량 역시 상시적인 피드백을 가능하게 하는 커뮤니케이션 능력이라고 응답하였습니다(<표 3> 참조). 그렇다면, 대면 상황에서도 어려웠던 성과 관리 피드백을 어떻게 새로운 환경에서 효과적으로 진행할 수 있을지가 관건일 것입니다. 기본에 충실하는 것이 그 답이라 할 수 있는데요. 제한 된 대면 환경 속에서 매니저와 직원 사이에 이루어지는 줄어든 횟수의 미팅만큼, 각 미팅의 중요성은 더욱 커지게 될 것입니다. 실제 대면 상황보다 비대면에서 약속 된 미팅을 훨씬 잘 지키려고 하는 사람들의 경향을 보면 비대면 미팅은 그 희소성으로 인해 대면 미팅보다 **중요하게 인식**되는 것으로 보입니다.

〈표 2〉 효과적 성과관리를 위해 요구되는 역량

■ 세대별 구분

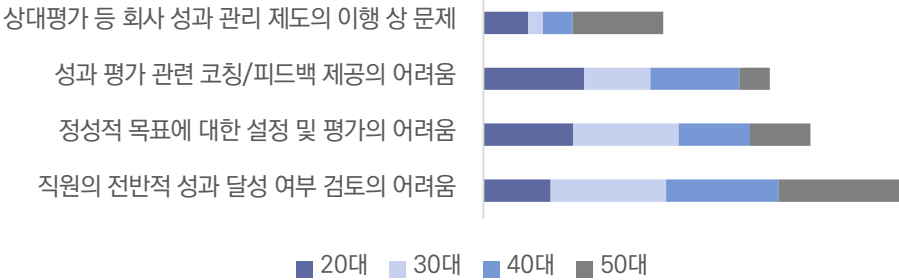


■ 직책별 구분

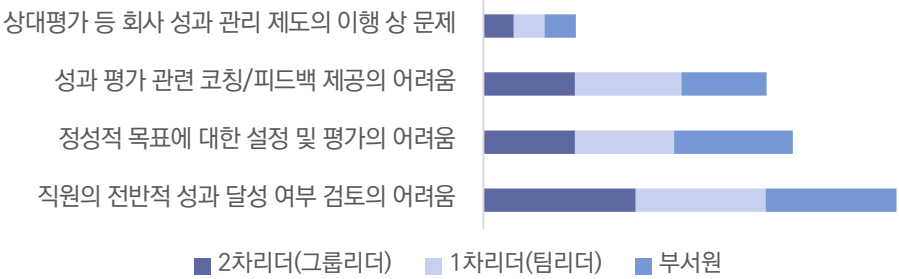


〈표 3〉 성과관리의 어려움

■ 세대별 구분



■ 직책별 구분



이를 적극 이용하여, **주기적으로** 직원과 미팅을 정하고, 그 시간에는 직원이 설정한 **성과 목표에 대한 달성 정도와 직원의 개발**에 대해서만 **집중적으로** 얘기할 수 있어야 합니다. 또한 이 시간을 의미 있게 만들기 위해서는 매니저의 **철저한 준비도** 필요할 것입니다. 직원의 목표와 현재 성과, 주요 이해 관계자의 피드백, 지난 피드백 대비 개선 사항 등을 미리 준비한다면, 직원 역시 그 미팅의 중요성을 알고 본인의 성과 및 행동 목표를 사전에 살펴 보고, 본인이 노력했던 과정과 결과를 얘기할 수 있는 기회로 삼게 될 것입니다. 또한 커뮤니케이션에서도 비언어적 소통이 제한된 상태로 얘기해야 하므로, 필요한 내용에 집중하여 감정적인 요소를 줄이고 얘기할 수 있는 장점이 있을 것입니다.

마지막으로 테크놀로지를 이용한 **프로세스(Process)의 개선**은 새로운 환경 속에서 성과 관리를 더 용이하게 만들 수 있는 핵심 요소라 할 수 있습니다. 현재의 성과 관리는 환경과 고객 요구의 빠른 변화로 **상시적인 리뷰**와 필요 시 **성과 목표의 변경**이 요구되고 있습니다. 그러나 기존에는 대면 환경 특성 상 종이 문서(하드카피 형태)로 기록하고 관리하던 경향이 있었던 것이 사실입니다. 매니저나 직원의 나이가 많은 경우 이런 경향은 더욱 짙게 나타나기도 하죠. 하지만 비대면 상황 속에서 거의 모든 것들이 디지털 문서(소프트 카피 형태)로 기록되고 관리되어야 하는 특성 상, 조직의 전 구성원들이 온라인 문서 관리에 익숙해 져야 함은 피할 수 없는 현실이 되었습니다. 다행히도, 온라인 시스템 상에서 성과 관리 프로세스와 문서가 관리 되면 여러가지 장점이 있을 수 있습니다. 먼저 직원과 매니저가 자신의 성과 기록과 피드백에 대해 **실시간으로 입력**할 수 있습니다. 성과 관리의 특성 상 중간 관리나 연말 평가에 정리했던 성과나 결과물에 대한 내용 입력을 더 이상 기다릴 필요가 없게 된 것이죠. 연장 선상에서 모든 내용들이 기록에 남아 쉽게 참고할 수

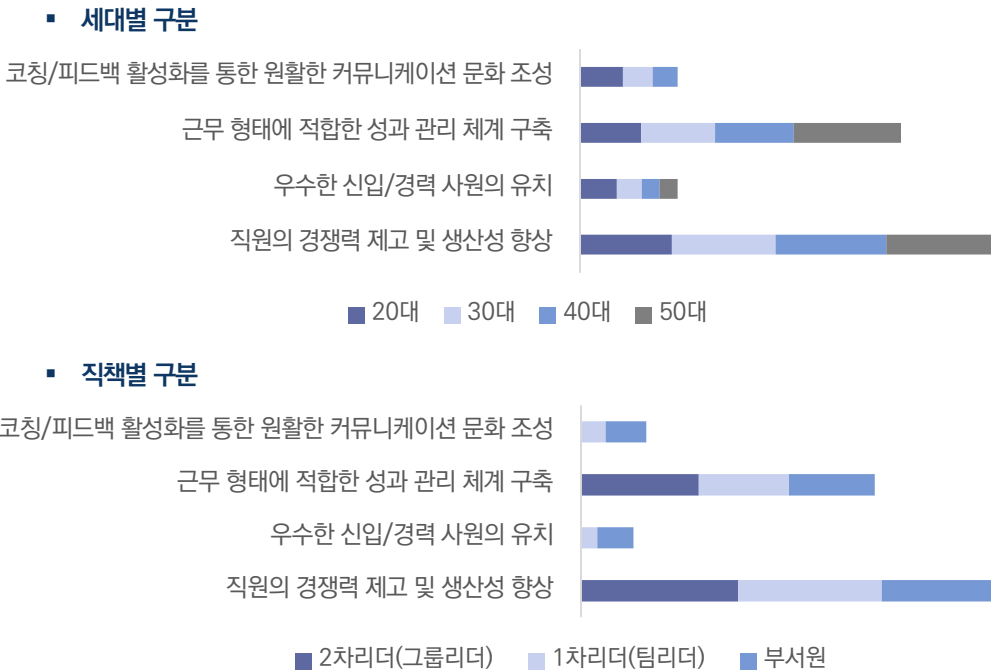
있는 장점이 있습니다. 때때로 매니저와 직원은 과거의 기록에 대해 각각의 기억에 의존하곤 합니다. 온라인 성과 관리는 설사 매니저가 바뀌더라도, **직원의 성과에 대한 과거 기록**을 쉽게 리뷰할 수 있게 만들어 줍니다. 마지막으로 성과 관리 프로세스에 대한 **상세한 설명과 중요한 절차**를 실시간으로 보여줌으로써 제도에 대한 직원들의 이해도를 높이고 이행 기간 내에 주요 절차의 수행을 돕습니다. 예를 들면 올바른 성과 관리 목표나 개발 계획의 예를 실시간으로 시스템에서 확인할 수 있도록 해주는 것처럼 말이죠.

새로운 환경이 문제는 아니다. 결국 중요한 것은 우리의 역할

가뜰이나 어려운 성과 관리를 비대면이라는 새로운 환경 속에서 수행할 수 있고 어쩌면 더 장점이 있을 수 있다는 의견에 선뜻 동의하기 어려운 독자도 계실 지 모릅니다. 하지만 우리가 예상하는 실적 중심의 성과와 수평적인 조직 문화의 다소 양립적인 가치 추구는 우리가 과거에도 지향했지만 달성하지 못 했던 성과 관리 방식의 변화를 통해 가능할 지 모릅니다 (<표 4> 참조). 그 변화는 바로 마이크로 매니지를 줄이고, 형식이나 성과 외적인 부분보다 본질적인 부분에 집중할 수 있는 성과 관리와 주기적이고 상시적인 성과 관리 피드백, 기록과 실시간 지원을 가능케 하는 성과 관리 시스템의 도입을 말하는데요.

다행인 것은, 앞서 살펴 보았듯이 우리가 빈번하게 맞닥뜨릴 리모트 환경이, 현재 진행 중인 혹은 예상되고 있는 성과 관리 방식의 변화를 충분히 지원할 수 있다는 점입니다. 이제 남은 것은 여러분들이 새로운 환경에서 필요한 성과 관리 방식을 이해하고 초점을 맞추는 일일 겁니다. <끝>

<표 4> 성과관리 중요목표 인지



위기 속에서 답을 찾고 새로운 돌파구 마련을 위한 전략

SHIFT, 시대의 전환

KMA한국능률협회 마케팅팀 박경만 팀장

코로나19 이후 우리는 누구도 겪어보지 못한 어려운 시기를 참고 견뎌왔습니다. 일상을 잃어버린 시간 속에서 지치고 힘든 순간들이 많았지만 위기 속에서 답을 찾고 새로운 돌파구를 마련하기 위해 고군분투 하고 있죠. 개인 뿐만 아니라 기업도 어려운 시기를 겪고 있는 것은 마찬가지입니다. 과거 수많은 전쟁, 전염병, 경제위기 등 수많은 어려움이 있었지만 코로나19만큼 전세계에 걸쳐 생존에 대한 위기를 만든 경우는 없었기 때문입니다. 지금 우리는 어려운 역사의 한 페이지를 힘겹게 넘기고 있습니다.

우리나라 산업 엄청난 타격을 받고 있습니다. 코로나19로 인하여 전반적으로 부정적인 영향을 받고 있습니다. IT 관련 산업은 긍정적인 상황을 맞이 하고 있지만, 오프라인을 기반으로 하는 산업군은 기업의 지속경영에 심각한 위기를 맞이 하고 있고, 그 외의 기업도 혁신을 통해 새로운 답을 찾지 않는다면 부정적인 영향을 받을 수 밖에 없는 상황입니다. 이제 기업은 변화하는 시장환경 속에서 빠르게 적응하고 새로운 대안을 찾아야 하는 생존할 수 있습니다. 최근 피버팅이라는 개념이 화두가 되고 있는 이유도 이 때문입니다.

피버팅은 '축을 옮긴다' 라는 스포츠 용어에서 유래한 전략으로 소비자의 변화하는 행동 양식에 신속하게 반응하며 제품이나 마케팅 등의 방향성을 빠르게 수정하는 과정입니다. 고객의 피드백을 받고 비즈니스 가정이 틀린 것으로 판단되면, 가정을 수정하거나 새로운 가정으로 방향을 빠르게 전환하는 것이죠. 비즈니스 모델이 효과적인 것으로 입증되면 그대로 실행하고 공식적인 조직을 만듭니다. 주목해야 할 점은 고객을 발견하고 확인하는 단계를 반복적으로 진행하면서 바로 검증을 해 나간다는 것입니다. 여기서 주목한 점이 바로 고객 중심적 사고와 민첩성이죠. 기업에서 피버팅을 하는 이유는 한마디로 이야기 하면 다음과 같습니다. 미래가 어디로 갈지 더 이상 알 수 없기 때문입니다. 이러한 상황이 된 근본적인 이유는 무엇일까요?

바로 변화의 속성이 달라지고 있기 때문입니다. 과거 시장의 변화는 복잡하였습니다. 예측하기는 어려웠지만 전문가 그룹이 변화의 속성들을 분석하면 미래를 예측할 수 있었죠. 하지만 현재는 복합적인 특성을 가지고 있습니다. 시장의 다양한 요소, 그리고 기술들이 상호 영향을 미치면서 새로운 변화를 만들어 가고 있습니다. 변화의 주체 또한 달라지고 있습니다. 과거에는 시장을 주도하는 그룹이 국가 혹은 기업이었다면 이제는 소비자가 변화의 주체가 되어 세상을 이끌어 가고 있습니다. 소비자는 변화의 흐름을 타고 나아가는 기업을 더욱 크게 성장시키고, 그렇지 못한 기업은 외면합니다. 한마디로 정의하면 고객 주도적 변화현상이라 할 수 있습니다. 이제 변화의 중심엔 고객이 있고, 고객 중심으로 생각하지 않으면 더 이상 미래는 없음을 뼈저리게 인식을 해야 합니다.

그렇다면 우리는 어떤 전략을 수립해야 할까요? 탈레스 테이세이라 하버드대학교 MBA 교수는 이렇게 이야기 합니다. “신생 기업은 기존 기업을 불시에 따라잡는다. 그러나 따라 잡힌 기존 기업은 비즈니스 모델 혁신을 일종의 흐름이나 패턴으로 보지 않는다. 만약 당신이 비즈니스 혁신의 물결을 신속하게 포착할 수 있다면 앞서 갈 수 있다. 그 물결에 올라탈 가능성을 예측할 수 있으며 사전에 적절한 대응책을 강구할 수 있다. 이제 물결 포착하기(Wave-spotting)는 기업은 필수로 갖춰야 할 기술이 되었다.” 변화의 흐름을 빠르게 파악하여 적절한 대응을 하면서 전략을 수립해 가는 물결 포착하기가 기업의 핵심 역량이 되고 있다는 것입니다.

대항해 시대는 끝이 나고 있습니다. 전사적인 자원을 총동원하여 장기적인 전략을 수립하기엔 시장과 고객이 빠르게 변화하고 있기 때문입니다. 이제 서핑의 시대가 오고 있습니다. 빠르게 물결을 포착하여 비즈니스를 혁신하고 균형감 있게 적절한 대응을 찾아 내야 합니다. 지금 우리는 어떤 모습인가요. 대항해 시대에 살고 있나요. 아니면 서핑의 시대에 살고 있나요?

변화를 이끌어 가는 세대

우리의 시장을 다시 한번 살펴 봅니다. 다양한 그룹의 소비자가 있지만, 시장을 이끌어 가는 세대가 분명 존재해 왔습니다. 소비의 중심세대는 변화의 흐름을 만들면서 트렌드를 만듭니다. 지구가 중심축으로 자전을 하면서 날씨, 생각, 문화가 변화하듯이, 소비시장도 중심세대가 만드는 소비 트렌드를 통해 시장이 변화하고, 고객이 변화하고, 거대한 메가 트렌드를 만들기도 합니다.

세대를 구분하는 기준은 크게 5개 영역이 있습니다. 동시출생그룹, 역사적 경험, 생애주기단계, 가족특성, 그리고 기술 영향입니다. 이 기준에 따라 베이비부머, X세대, 밀레니얼 세대, Z세대, 알파 세대 등 5개의 세대로 구분할 수 있습니다. 최근 사회와 경제 분야에서 관심을 받고 있는 세대는 밀레니얼 세대와 Z세대 인데요. 이들은 출생기준으로 보면 현재 기업에서 중추적인 역할을 하고 있고, 올림픽, 월드컵, 글로벌화 등 역사적

경험을 가지고 있습니다. 또한 베이비부머와 X세대의 부모 아래에서 양질의 고등교육을 받았고, 스마트폰의 출현으로 디지털 네이티브의 특성을 가지고 있습니다. 이들은 이제 게임 체인저가 되어 시장의 변화를 이끌어 가고 있습니다.

기업은 민첩성과 실행력을 갖춘 직원에게 더 많은 역할을 주고 권한을 이양하고 있습니다. 이 때문에 주요 기업 임원의 연령대는 40대가 급격하게 늘어나고 있고, 30대가 중간관리자 또한 늘어나고 있습니다. 파이프라인 기업이 플랫폼 기업의 혁신 속도를 따라 올 수 없듯이, 선형적이고 단계적인 계획에 따라 제품을 준비하는 기존 방식은 고객이 주도하는 변화에 빠른 대응을 할 수 없습니다. 제품과 서비스를 반복적이고 점진적으로 개발하면서 민첩하게 고객의 니즈를 파악하는 방식은 변화에 빠르게 대응할 수 있습니다. 실패를 기본 전제로 시작하므로 아이디어를 발산하면서 방향 전환을 모색할 수 있는 기회를 찾을 수도 있죠. 기존 방식에서 벗어나 민첩하게 움직일 수 있는 인재를 확보해야만 기업도 생존할 수 있는 시대가 된 것입니다.

MZ세대의 주요 특성

MZ세대는 브랜드에 민감하지만 브랜드 충성도는 높지 않습니다. 새로운 브랜드를 시도할 가능성이 높고 구매 전 상품에 대한 정보를 조사하는 등 신중한 태도를 보입니다. 브랜드를 선택할 때는 SNS의 영향을 많이 받으면서도 자신의 의존도를 끊임없이 점검합니다. 이러한 이유로 고객의 눈높이에 맞지 않은 기업은 온라인 상에서 빠르게 전파되면서 위기를 맞이합니다. 기업에 문제점이 있어도 과거처럼 적극적으로 불만을 표현하지 않습니다. 브랜드 충성도가 높지 않고 새로운 브랜드 시도를 선호하는 소비 특성이 있기 때문에, 소비자의 권리를 찾기 위해 노력하기 보다 소비자의 권리를 만족시켜주는 기업으로 바로 시프트를 하는 것이죠. 기업은 고객의 큰 불만사항이 없으면 문제 또한 없는 것처럼 생각할 수 있지만, 자세히 들여다 보면 MZ세대를 중심으로 조용히 그리고 천천히 이탈하고 있는 것입니다.

비단 기업 외적인 문제로 그치지 않습니다. MZ세대의 소비 특성은 조직 내에서도 유사하게 나타납니다. 기업 충성도는 높지 않고 좋은 기업이 있다면 언제든지 이직을 시도합니다. 입사 전 다양한 기업 정보 플랫폼으로 정보를 조사하고, 개인의 개성을 존중 받고 성장 기회가 있는 기업을 찾습니다. 회사 표면적으로 적극적인 불만을 제기 하지 않는다고 해서 과연 문제가 없는 것일까요? MZ세대를 중심으로 조용히 그리고 천천히 이탈하는 상황이 나타나고 있다면 기업에겐 인재 확보 측면에서 큰 위기를 맞이 하고 있다고 볼 수 있습니다. 실제로 최근 직장인을 설문조사하면 약 50%가 잡호핑족, 즉 계속해서 더 나은 조건과 조직문화를 갖춘 기업으로 이직하는 것을 선호 하고 있습니다. 기업 외적으로 고객이 이탈하고 기업 내적으로 인재가 이탈하고 있지만, MZ세대는 조용하게 움직이고 있다는 것을 우리는 잊지 말아야 할 것입니다.

MZ세대 원하는 조직문화

조직문화는 집단주의인가 개인주의인가, 그리고 수평적인가 수직적인가에 따라 4가지로 분류될 수 있습니다. 수직집단주의는 개인보다 일체감을 강조하고 개인의 희생을 수용하는 경향이 있습니다. 수직개인주의는 개성을 강조함과 동시에 동료보다 우월하다는 인정을 받길 원하죠. 수평 집단주의는 상호 유사하다는 생각으로 공동체의 목표를 강조합니다. 그리고 조직 내 대인관계를 중요하게 여기죠. 마지막으로 수평개인주의는 대등한 관계에서 자율적인 활동과 성과를 통한 리스펙트를 지향합니다. 이러한 조직의 성향은 기업 문화로 이어져서 위계서열문화, 생산중심문화, 인적자원문화, 그리고 개방체계문화로 나타나게 됩니다. 비즈니스의 특성에 따라 적합한 문화가 있습니다. 경제 구조를 이끌어 가고 있는 플랫폼 기업은 대다수 개방체계문화에 속해 있고, 산업 전반으로 확산되어 하나의 기준점이 되고 있습니다. 특히 MZ세대는 개방체계문화를 선호하는 경향이 뚜렷합니다. 현재 우리 조직에서 MZ세대가 제대로 적응을 하지 못하거나 이탈율이 높아지고 있다면 이것은 개인의 문제를 넘어 조직문화적인 문제일 가능성이 크다고 생각됩니다.

기업이 변화하기 위해서는 크게 3가지 단계가 있다고 합니다. 고착화된 구조를 녹이는 단계, 기업의 방향성에 맞게 재정렬하는 단계, 그리고 새로운 구조로 정착시키는 단계입니다. 고착화된 구조를 녹이면 단기적으로 위기감이 조성됩니다. 하지만 새로운 비전과 전략을 수립하고 공유하며 MZ세대들의 참여를 확대하는 재정렬 단계를 거치고 이를 정착시켜 나간다면 지속가능한 경영의 기반을 다질 수 있을 것입니다. 현재의 구조에서 우리는 변화가 필요 없다고 생각하실 수 있습니다. 하지만 지금부터 준비하지 않으면 기업은 시장 민첩성이 떨어지고 인재 이탈이 발생되면서 조직 대내외적으로 위기를 맞이할 수 있습니다. 변화에 발맞춰 기업은 새로운 세대와 함께 혁신적인 기업으로 거듭나야 합니다.

미국 문명 비평가 웬델 베리는 “우리 뒤에 있는 것과 우리 앞에 있는 것은 우리 안에 있는 것에 비교하면 아무것도 아닙니다.” 라고 이야기 합니다. 우리의 뒤에는 코로나19가 있었고, 앞에는 예측할 수 없는 변혁의 시대가 기다리고 있습니다. 진퇴양난처럼 어려운 상황에 놓여 있지만 조직 안에 확고한 비전과 용기, 그리고 도전정신이 있다면 아무것도 아닌 것처럼 우리는 위기를 극복하고 새로운 기회를 찾을 수 있을 것입니다. 변화의 중심에 바로 여러분이 있길 바랍니다. <끝>

액션러닝을 통한 데이터 기반 업무 전환 사례

기업의 DX를 위한 데이터 리터러시 역량 강화 Part 1

KMA한국능률협회 지식연구소 최희지 선임연구원

많은 기업들이 코로나19로 가속화된 디지털 전환을 위해 전략을 수립하고 그에 맞는 세부과제와 KPI를 재설정하는 등 각자의 방식으로 대비하고 있습니다. 이를 통해 고객의 니즈를 빠르게 포착하여 인사이트를 만들어 낼 수 있는 빅데이터 영역에서 비즈니스 해결 방안을 찾고 데이터 우위를 선점하기 위한 다각도의 노력을 기울이고 있습니다. 기술의 발달과 함께 기업의 비즈니스 활동 내에서 생성된 데이터를 수집하고 분석할 수 있는 환경이 점차 만들어지고 있으며, 데이터 자원을 활용하여 기존 고객의 경험을 활용한 새로운 비즈니스 가치를 창출할 수 있기 때문입니다.

이러한 데이터는 더 이상 특정 부서, 특정 직무의 역할이 아닌 기업 내 모든 조직 구성원들이 함께 발견하고 활용해야 할 기업의 자원이 되었으며, 따라서 기업들은 조직 구성원의 데이터 기반 역량 강화에 주력하고 있습니다. 특히 과거까진 데이터 분석에 집중한 통계적 영역(R Programming, Python, SPSS 등) 스킬 향상을 위한 교육훈련 프로그램 니즈가 많았다면 최근에는 데이터 분석 스킬을 넘어 업무에 직접 활용할 수 있는 '데이터 리터러시' 역량에 대한 요구가 점점 많아지고 있고 있습니다.

데이터 리터러시(Data Literacy)란 데이터(Data)와 리터러시(Literacy)의 합성어로, 데이터를 읽고 이해하고 분석하며 비판적으로 수용하고 활용할 수 있는 능력을 의미합니다. 구글의 수석 이코노미스트 Han Varian은 “데이터 리터러시 역량은 누가 어떤 비즈니스에 종사하든 상관없이, 앞으로 10년 동안 가장 중요한 비즈니스 능력이 될 것이다. 데이터를 활용하는 부서뿐만 아니라 모든 구성원들에게 요구되는 필수역량이다.” 라고 언급할 정도로 데이터 활용의 중요성을 강조했습니다.

KMA 지식연구소는 이러한 큰 흐름에 맞춰 2019년 DX 미래역량모델을 완성 후, 2020년 DX 3단계에 따른 Basic-Advanced-Expert 교육 프로그램 개발, 2021년 오프라인 유통 기반의 E社의 데이터 리터러시 역량 강화 교육 프로그램 <데이터 아카데미> 외 다양한 DX

역량 강화 교육을 진행하여 왔습니다. 약 3년 동안의 DX 역량 연구 및 과정 개발을 통해 의미 있는 경험을 하였으며, 임직원들의 데이터 리터러시 역량 강화를 위해서는 크게 세 가지 방향에 따른 교육 프로그램 개발 전략이 필요하다는 것을 느꼈습니다.

첫째, 구성원들이 이해하고 접근할 수 있는 기업 내 데이터를 활용한 교육 내용 구성이 필요합니다. 일반적으로 활용하기 적합한 데이터 중 하나는 어떠한 과정과 어떠한 원리로 발생되었는지 출처를 알 수 있는 데이터입니다. 기업의 비즈니스 내에서 발생·축적된 데이터는 어떤 상황에서 어떤 값으로 축적되었는지에 대한 환경과 설정을 알 수 있습니다. 또한 학습자들이 업무에서 접하는 비즈니스 상황의 데이터들이므로 실습부터 현장 상황의 적용이 가능합니다. <데이터 아카데미> 교육과정은 교육 내 다양한 실습 사례와 학습자들이 실무에서 발견한 현장의 이슈(문제)를 직접 기획하고 해결해 나가면서 진행되는데, 이때 외부의 데이터나 가상의 데이터가 아닌 고객사 내부의 데이터를 활용하여 고객사 비즈니스 기반의 교육이 진행될 수 있도록 구성하였습니다.

둘째, 개념의 이해를 넘어서 실제 데이터를 활용하여 비즈니스로 도출할 수 있도록 유도해야 합니다. 데이터의 이해, 다양한 데이터 분석 방법도 중요하지만 더욱 더 중요한 건 학습자들이 직접 데이터를 활용하여 실무에 사용할 수 있도록 가르쳐야 한다는 것입니다. 기능은 뛰어나지만 조작이 어려운 통계 프로그램이 아닌 쉽게 사용할 수 있는 엑셀 등의 프로그램을 통해 데이터를 직접 설계하고 조작하도록 합니다. 교육 진행 시 데이터 리터러시 전문 강사 외 데이터 사이언티스트 강사의 협업을 통해 학습자들의 통계적 문제상황 발생 시 즉각 해결하고 더 나아가 의미 있는 인사이트를 줄 수 있도록 진행하였습니다.

셋째, 데이터 기반의 교육, 더 나아가 기업의 DX 전략을 위한 교육은 더 체계적이고 세부적이며 계획적으로 기획·운영 되어야 합니다. 교육은 투입에 비해 효과가 크지 않다고 하는 분들이 있습니다. 그러나 그 전에 제공한 교육이 얼마나 체계적으로 기획하여 학습자에게 제공하였는지, 학습자의 교육 환경을 얼마나 전략적으로 조성하였는지 검토해 보아야 합니다. 교육의 설계 시 학습자가 교육의 참여자로서 의미 있는 경험을 할 수 있는 다양한 학습 참여 포인트 설계를 통해 지속적인 상호작용으로 참여하고, 더 나아가 조직의 평가요소와 연간 운영 시기를 고려하여 교육을 고려하여야 합니다.

좋은 교육훈련 프로그램이란 학습자들이 교육 후 현업에 적용하여 성과로 도출될 때 그 의미가 있다고 생각합니다. 구성원들이 데이터의 중요성에 대해 이해하고, 데이터의 수집과 활용을 할 수 있으며, 데이터를 기반으로 한 업무의 확장이 일어날 때 데이터 리터러시 교육 프로그램은 진정으로 그 효과가 있습니다. <기업의 DX를 위한 데이터 리터러시 역량 강화> Part 2에서는 2021년 약 40회 이상 진행된 데이터 리터러시 역량강화를 위한 <데이터 아카데미> 프로그램의 구성과 특징에 대해 상세히 다루도록 하겠습니다. <끝>

기업 사례 | 폴 바셋

하이브리드 HRD의
퍼실리테이터에서 해답을 찾다.

엠즈씨드 인사교육문화팀 김하나

코로나 팬데믹은 기업의 교육 운영방식과 HRD 담당자의 역할에 많은 변화를 가져왔습니다. 현장 바리스타의 직무역량 향상을 중심으로 100% 대면교육을 운영하고 있었던 자사가 비대면 교육으로의 전환이라는 변화의 물결 속에서 표류하는 배처럼 잠시 방향을 잃었던 것은 어쩌면 당연한 결과일 수 있겠습니다. 그동안 자사 구성원들이 인식하는 비대면 교육은 대면교육의 효과를 향상시키기 위한 보조적인 수단일 뿐이었으며, 비대면 교육 시스템에 대한 투자도 거의 이루어지지 않은 무방비 상태로 코로나 시대를 맞이했기 때문입니다.

교육 담당자와 HRD 부서는 해결해야 할 많은 과제에 직면하였습니다. 오프라인 교육의 중단과 이로 인한 교육 적체 인원의 누적 그리고 교육 담당자의 역할에 대한 재정립이 필요한 시점이었습니다. 또한 비대면 교육 환경으로의 전환에 앞서 조직 구성원의 인식은 극복해야 할 또 다른 과제였습니다. 기존 전통적인 방식의 교육 운영, 즉, 실습과 집체교육 형태에 익숙한 구성원들은 비대면 교육의 효과성과 퀄리티에 많은 의문을 가지고 있었기 때문입니다.

이쯤에서 한 가지 질문이 생겨났습니다. 과연 모든 교육을 비대면으로 전환하는 것이 맞는 것일까? 에 대한 의문이었습니다. 오프라인 교육을 통한 ‘교류’ ‘협업’ ‘문제해결’ 등 전통적인 교육의 순기능도 분명 지켜야 할 가치가 있기 때문이었습니다.

그래서 자사는 오프라인과 온라인을 자유롭게 넘나들 수 있는 하이브리드 교육체계 구축을 포스트 코로나 시대의 새로운 교육전략으로 선택하였습니다. 우선 교수자가 학습자에게 주입식으로 내용을 전달했던 교육과정은 온라인 교육으로 전환하였습니다. 학습 플랫폼을 구축하고 플랫폼 내 학습기능을 통해 실시간 강의 수강, 온라인 공간에서의 학습 조 구성, 지식공유 게시판 등 보다 효율적으로, 하지만 보다 더 흥미롭게 학습 콘텐츠에 접근할 수 있도록 온라인 과정을 설계하였습니다.

기존 대면교육으로 진행하였던 매장의 위생과 품질관리에 대한 이론교육은 사례공유 게시판을 만들어 매장별 관리 방법을 게시하고 자유롭게 노하우를 공유할 수 있도록 전환하였습니다. 또한 음료메뉴 레시피 교육의 경우 기존 집체교육에서 텍스트로만 전달하던 내용을 영상화 하여 일터에서 실시간으로 교육내용을 확인하며 적용할 수 있도록 운영하였습니다.

서비스 교육은 실제 사례나 체험이 가장 중요한 부분이었기 때문에 비대면 교육으로 전환시 가장 어려움이 많았던 교육이었습니다 고객응대 롤플레이팅 영상을 매장별로 촬영하여 게시하고, 우수 사례를 선정하는 활동을 진행하였고, 실제 고객의 소리를 바탕으로 하여 잘한 점과 보완이 필요한 부분에 대해 온라인에서 자유롭게 의견을 교환하며 학습하였습니다.

다음으로 비대면 교육이 가지는 한계를 보완하기위해 아이디어를 도출하거나 개인이 가지고 있던 지식들을 조직의 자산으로 만드는 교류의 장(場) 및 토론과 실습을 통해 함께 문제를 해결하는 교육들은 대면교육의 영역으로 남겨두었습니다. 온, 오프라인을 결합한 플립러닝은 비대면 교육에 대한 우려를 해결할 수 있는 또 다른 열쇠였습니다. 온라인으로 커피 추출에 대한 기본 이론을 선행학습 후 오프라인 교육에 참여하여 실습교육을 수강하고, 최종 실습 테스트에 응시할 수 있도록 교육 전반을 개편하였습니다.



교육에 참석하여 직접 머신을 세팅하여 에스프레소를 추출하고, 실습교육이 종료된 후에는 최종 테스트까지 응시할 수 있도록 운영하였습니다. 이러한 운영전략을 통해 비대면 교육에서 발생할 수 있는 학습 미참여자와 비대면 교육의 효과성 문제를 해결할 수 있었고, 전체 1,000여명의 현장 바리스타 인원중 98%의 교육 수료율을 달성하는 성과를 이루었습니다.

이러한 성과로 자사는 2020년도에는 한국산업인력공단에서 주최하는 사업주훈련 우수사례 경진대회에서 전국 3위, 서울지역 1위를 수상하기도 하였습니다.



무엇보다 비대면 교육으로의 전환에 있어 교육담당자의 가장 큰 고민 중 하나는 ‘어떻게 하면 온라인 학습환경에서 자기주도 학습을 이끌어내고, 최종적으로 교육 성과를 달성하게 할 수 있도록 만들 것인가?’일 것입니다. 이러한 고민을 해결하기 위해 자사는 학습자의 성취감 그리고 HRM과 HRD의 연계를 전략으로 선택하였습니다. 필수 교육 외 수시로 업로드 되는 학습자료를 수강하였을 경우 교육 포인트를 제공하였고, 연간 누적된 포인트를 바탕으로 학습 우수자에 대한 개인 포상, 그리고 승진을 위한 가산점에 활용하였습니다. 이러한 제도가 잘 운영되기 위해서는 누구나 어디서든 쉽게 교육 콘텐츠에 접근할 수 있도록 해야 했으며, 이를 위한 인프라와 플랫폼이 반드시 구축되어야 했습니다. 이에 따라 자사는 온라인 기반의 스마트 연수원을 구축하여 보다 효과적인 온라인 학습 환경을 제공하기 위해 노력하고 있습니다.

포스트 코로나 시대, 온, 오프라인을 결합한 하이브리드 교육은 기업 교육의 미래를 준비하는 해답이 될 수 있을 것입니다. 어떻게 효과적인 학습자료를 만들고 전달할 것인가가 코로나 팬데믹 이전 교육 담당자의 역할이었다면, 코로나 팬데믹 이후 교육담당자는 비대면과 대면교육을 적절하게 구성하여 알맞은 교육 전략을 세우고 운영할 수 있어야 할 것입니다. 온라인과 오프라인을 넘나들며 조직과 환경에 맞는 적절한 학습 전략을 설계하는 퍼실리테이터는 앞으로 교육담당자와 교육부서가 나아가야 할 방향일 것입니다. <끝>

공공기관 사례 I

소통에 대처하는 우리의 자세

KMA 한국능률협회 공공인재개발본부 윤종엽 본부장

2021년 공공기관 HRD 영역에 있어 두 가지의 이슈를 선택하라고 하면 비대면 교육과 세대 간의 소통을 꼽을 수 있습니다. 비대면 교육은 이제 선택이 아닌 필수가 되었고 전문가들의 노하우가 많이 공유되었기에 이번에는 2021년 많은 공공기관들을 대상으로 진행해왔던 소통 교육에 대해 이야기를 나누어 보고자 합니다.

매년 반복되는 소통 교육과 우리의 현주소

공공기관, 민간기업 할 것 없이 빠지지 않는 교육이 리더십 교육이고 그중에서도 가장 이슈가 되는 교육은 바로 소통 교육입니다. 소통교육도 각 계층별로 다양하게 다루어지죠. 보고서 작성 방법에서부터, 보고 스킬, 갈등관리 등 분야도 많고, 내용도 많습니다. 앞에 붙는 수식어도 많습니다. 효과적인, 심리 이해를 통한, 상대를 내편으로 만드는 등 1,2시간 특강 형태의 교육에서부터, 3시간, 5시간, 8시간, 다양한 교수법이 적용된 교육까지, 결국 매년 빠짐없이 어떤 형태로는 소통 교육이 진행됩니다.

그럼 이 시점에서 아래 질문에 대해서 한번 생각해 보겠습니다.

"다양한 방법으로 소통교육을 받은 여러분, 소통이 잘 되십니까?"

"그렇다면, 여러분의 조직의 소통지수는 몇 점인가요?"

대부분의 교육은 형식적으로 진행되는 경우가 많습니다. 그리고 교육 효과 분석을 위해 사전 사후 진단을 하죠. 더 나아가서는 현업에서 얼마나 활용을 하고 있는지 현업적용도 평가도 합니다. 그리고 진행한 교육에 대해서 다음과 같이 이야기합니다.

"이번 교육은 사전 진단보다 교육 이후 사후 진단 점수가 높기 때문에 교육은 성과가 있었습니다."

"현업적용도 평가를 해보니 3.8점입니다. 어느 정도 잘 활용하고 계시군요 "

오랜 기간 동안 이렇게 교육을 진행해 왔음에도 불구하고, 잡플래닛, 블라인드, 사내 익명게시판에는 왜 아직도 수많은 갈등 사례들이 게시되는 걸까요? 교육이 잘못됐어서 일까요? 강사가 강의를 못해서 일까요?

정답이라고는 할 수 없지만, 아래와 같이 해답을 내 보겠습니다. 교육은 교육이고, 현업은 현업이기 때문입니다. 알고는 있지만 실천 하지 못하는 것. 스킬은 배울 수 있지만 체화하지 못하는 것. 바로 이러한 이유 때문입니다.

공공기관 어느 교육담당자의 고민

공공기관은 기관 특성 상 기관장의 방향에 따라 그 해 교육 이슈가 상당 부분 바뀌거나 반영 되기도 합니다. 한국능률협회 역시 오랫동안 공공기관의 교육을 담당해 오면서, 담당자들이 가지고 있는 다양한 고민에 대해서 상당부분 같이 공감하며 교육을 진행해왔습니다.

그러던 중 한 담당자와의 미팅을 통해 MZ세대와의 갈등, 조직문화의 개선 등 원활한 소통이 기반이 되지 않고서는 절대 해결 될 수 없는 영역에 대한 고민을 들을 수 있었습니다.

한참 동안 고민을 듣고 보니, 비단 이 고민이 담당자만의 고민이 아니고, 우리 조직의 고민이고, 대한민국 모든 담당자들 공통적으로 하고 있는 고민일 것 같다는 생각이 들었습니다. 끈대를 넘어 젊은 끈대까지 등장하고, "나 때는 말이야"를 일삼는 선배들을 바라보는 후배들의 곱지 않은 시선. 사실 이 모든 상황들은 누가 잘못 되었다고 이야기하기 보다는 있는 그대로를 받아드려야 하는 일종의 문화 입니다. 당연함을 부정해야 하는 것이죠. 당연함을 부정하지 않고는 제대로 된 소통을 할 수가 없습니다. 그리고 이 당연함을 부정하기 위해서는 "공감"하는 연습부터 해야 합니다.

한가지 예를 들어 보겠습니다. 우리 팀이 모두 모여 있는 자리에서 여름 하면 사장 먼저 생각 나는 과일이 무엇인지 물어 보았을 때, 대부분은 수박 아니면 참외를 답할 것입니다. 보편적인 대답이죠. 하지만 어느 누군가가 딸기라고 이야기 했습니다. 알고 보니 이 직원은 아주 어렸을 때부터 딸기를 너무 좋아한 나머지 부모님이 겨울철 딸기를 얼려 놓았다가 늘 여름에도 꺼내서 먹었던 경험이 있었던 거죠. 유일하게 딸기라고 답한 이 직원의 이야기를 들었다면 모두가 공감할 것입니다. 당연함이 깨지는 순간이죠.

그래서 저희는 공감하는 연습부터 시작해서 소통의 방법을 체화하는 과정을 교육과정으로 구성해 보기로 했습니다.

공감하기

먼저 원활한 소통을 위해서 반드시 필요한 것은 "공감"이라고 정의하고 교육과정을 구성하기 시작했습니다. 그리고 공감을 이끌어 내기 위해서 누구에게나 익숙한 MBTI

검사를 활용하였습니다. 물론 이 MBTI 검사 이외에 다른 TOOL들을 활용해도 무방합니다.

MBTI 검사를 활용한 이유는 누구나 거부감없이 진행 할 수 있는 익숙한 검사일 뿐만 아니라, 검사 이후에 나 스스로 어떤 부분에 강점이 있고, 어떤 부분에 약점이 있는지 파악하기 용이합니다. 그리고 리더들을 대상으로 교육을 진행 할 때는 나는 어떤 유형의 리더인지, 어떤 강점을 가지고 있는 리더인지 한 눈에 파악 할 수 있습니다.

이처럼 강점진단, 유형검사 등을 활용해서 교육을 시작한 궁극적인 목적은 "다양한 사람들이 존재하고, 그 다양함 속에서 살아가는 나 자신의 생각이 꼭 정답은 아니며, 틀리다는 시선이 아닌, '다르다'라는 시선으로 바라보아야 함을 진단과 검사를 통해 일깨워주기 위함입니다.

MBTI 검사를 교육에 활용하실 때는 FORM M 검사를 활용하시기를 추천 드립니다. 약식 검사는 선호분명도를 찾기 어렵고 FORM Q는 너무 많은 시간이 소요되기 때문입니다.

문제정의와 해결

실제 현업과 실무에서 어떤 소통의 부재, 갈등 사례들이 일어나는지를 파악하고, 이 상황을 문제라고 정의합니다. 그래야 해결 방안을 도출 할 수 있습니다. 소통교육이 진행되면서도 소통이 어려운 이유는 발생하고 있는 다양한 문제들을 문제라고 인식하지 않기 때문입니다. 그리고 문제의 대상을 과정에서 찾지 않고 사람에게서 찾습니다. 예를 들면 이렇습니다.

고객으로부터 심한 클레임이 발생하였습니다. 고객만족팀은 고객으로부터 발생한 민원의 심각성을 공유하고 팀장에게 보고 합니다. 팀장은 문제를 해결하기 위해 회의를 소집합니다. 회의의 목적은 *고객으로부터 발생한 클레임을 어떻게 해결할 것 인가?* 하지만 팀장은 회의시간의 상당 부분을 클레임을 발생하게 한 직원을 나무라는데 보냅니다. 이미 지칠대로 지쳐 있는 팀원들에게 팀장은 "그래서 어떻게 할건데?" 라는 질문을 던집니다. 팀원들로 부터 다양한 해결 방안들이 나오지만, 팀장은 쉽게 수용하지 않습니다. 그리고는 한참 아이디어를 듣던 팀장은 "김대리때문에 벌어진 일이니까, 김대리가 알아서 해결해!" 하고 회의 자리를 박차고 나옵니다. 이후에도 유사한 회의들이 있지만 이후부터는 팀원들이 입을 꼭 다물게 됩니다. 결국 문제의 시작은 팀장에게 있지만 이런 문제가 해결되지 않는 이유는 팀장과 팀원 모두에게 있습니다.

이렇듯 인터뷰 및 설문을 통해 실제 현업에서 발생하는 문제들을 정의하고, 나라면 어떻게 할 것인지 짚어 나갑니다.

각자의 유형에 따라 서로 다른 방법으로 해결해 나가려 할 것이고 그 과정에서 불편함도 느낄 것입니다. 왜냐하면 나와 다른 유형의 사람들과 "함께" 해결 해야 하기 때문이죠.

MBTI 진단을 활용한 소통교육

앞서 이야기 한 것처럼 MBTI 검사가 본 교육에 있어 핵심은 아니며, 공감을 위한 목적으로 사용되는 하나의 TOOL임을 반드시 인지해야 합니다. 교육은 다음과 같은 절차로 진행됩니다.

1. 니즈 파악 및 교육대상자 확정
2. MBTI - FORM M 검사
3. 사례발굴 - 문제 분석
4. 교육방법 및 교육시간 선택 : 코칭 / 집합교육 3시간 ~ 8시간
5. 수행 및 액션플랜작성
6. 결과보고서 작성

〈커리큘럼 예시〉

M1	MBTI 이해하기	• MBTI활용의 유용점과 주의점 - 유용점 : 다양성 이해, MBTI로 소통하는 MZ세대들 특성 등 - 주의점 :선입견, 편가르기 • MBTI의 4개 선호지표 이해 - 같은 선호지표를 가진 사람들과 모여 토의 • MBTI 16개 유형구분 및 이해 - 각 유형별 특징점 알기
M2	일상에서 적용하기	• 나에게 적용해보기 - 나의 일/관계 관련 스트레스 유발 원인 이해하기 • [실습] 제시된 카드를 읽고, MBTI유형 확인 • 관계 갈등이 있는 사람을 떠올려 보고, MBTI를 적용해 갈등 원인과 개선점 발견
M3	소통 리더십 발휘하기	• [실습] 제시된 사례를 보고, MBTI관점에서 직원과의 면담 시 유의점 찾기 • MBTI로 우리 직원들 다시 보기 - 우리 직원은 무슨 유형인가? 그 이유는 무엇인가? 예측하기 - 결과보고서를 보며 예측한 결과가 맞는 지 확인 - 직원별 MBTI관점에서 나의 리더십 보완점 찾기 - 액션플랜 작성

위 커리큘럼을 실제 교육진행 시 활용되었던 커리큘럼이며, 목적 및 니즈에 따라 상당부분 커스터마이징하여 진행됩니다.

아래는 실제 교육에 참여한 교육생들의 다양한 피드백입니다.

“상하간 갈등의 원인과 그 해결책을 생각해 볼 수 있는 시간이었습니다.”

“교육생들과의 고민과 해결 방법의 공유는 많은 도움이 되는 사례로 실제 현업으로 돌아가 충분히 실천해 볼 수 있을 것 같습니다.”

“조직의 갈등 관리나 인간관계에서 갈등 상황에 대한 공유가 있어 좋았고, 성격 유형이나 MZ세대에 대한 이해를 위한 노력의 방법을 배운 것 같습니다.”

“MZ세대를 이해할 수 있는 시간이었고, 나도 모르는 나의 나쁜 성향에 대해서 알 수 있는 기회였습니다.”

“우리 직원들의 성격을 알 수 있는 기회가 되어서 좋았고, 그동안의 오해들이 풀리는 시간이 되었습니다.”

“다른 유형의 직원들과 함께 일을 하는 만큼 업무 지시를 할 때도 혼란스럽지 않도록 명확히 지시해야겠다는 생각이 들었습니다.”

“유형에 따라 너무 다르다는 것을 절실히 느낌, 평소 왜 저렇게 표현하지?에 대한 해답을 찾은 시간이었습니다.”

“관리자 역할이 직원의 강점을 표현할 수 있게 해주는 것이라는 것을 다시한번 느끼고 실천하기로 다짐했습니다”

끝으로 소통은 모든 영역에서 가장 중요시 되는 역량입니다. 리더십, 팔로워십, 문제해결, 동기부여, 팀워크 뿐만 아니라 바람직한 조직문화를 만들어 가는 방법에 있어서도 말이지요. 특히 신뢰를 기반으로 만들어지는 소통은 조직의 성과에도 파워풀한 영향을 미칩니다.

틀림이 아닌 다름을 인정하고, 상대의 단점이 아닌 장점을 바라보고 소통하는 문화가 만들어진다면, 존경받는 리더, 신뢰감 있는 팔로워, 의지할 수 있는 동료들로 구성된 강력한 조직이 될 수 있습니다. <끝>

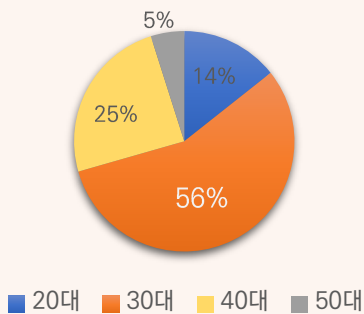
그래프로 보는 “코로나 이후 조직 전략”



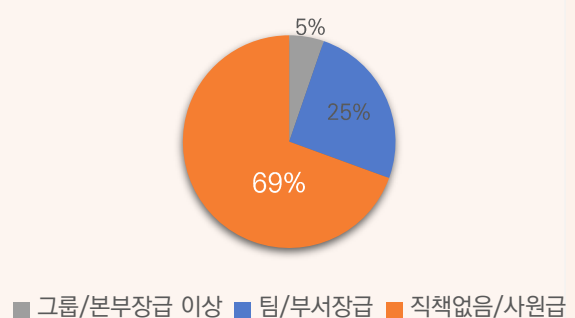
응답자 기본 정보(N=265/M : 126, F:139)

본 설문은 총 265명의 응답자를 대상으로 2022년 00월00일에서 00일까지 온라인 조사 결과를 기반으로 분석 된 데이터 입니다.

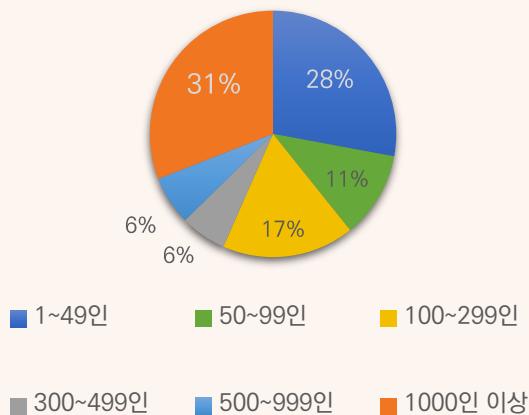
세대별



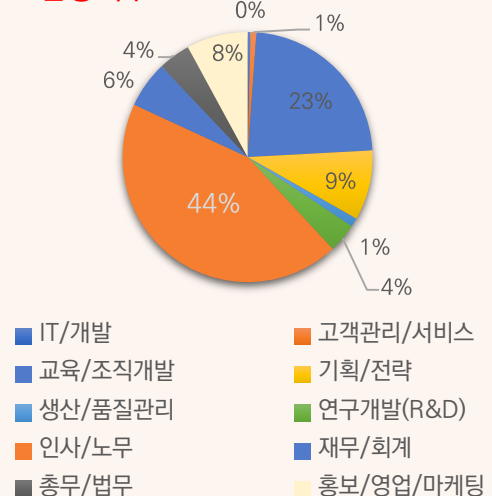
직책별



조직규모



담당직무

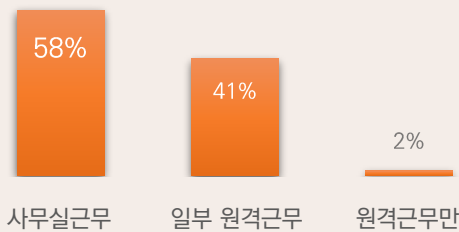


그래프로 보는 “코로나 이후 조직 전략”

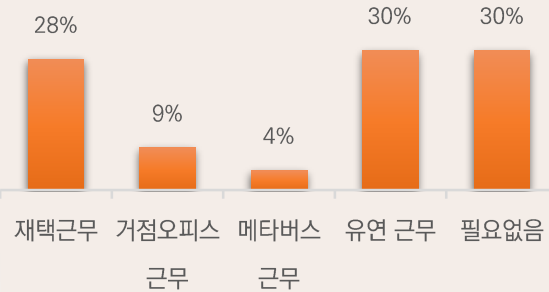


일하는 장소와 근무형태

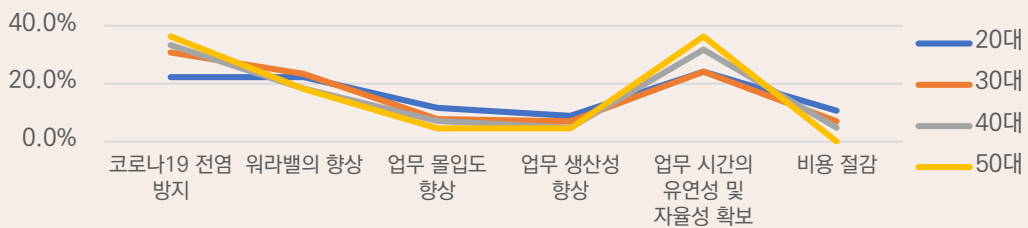
조직 근무 형태



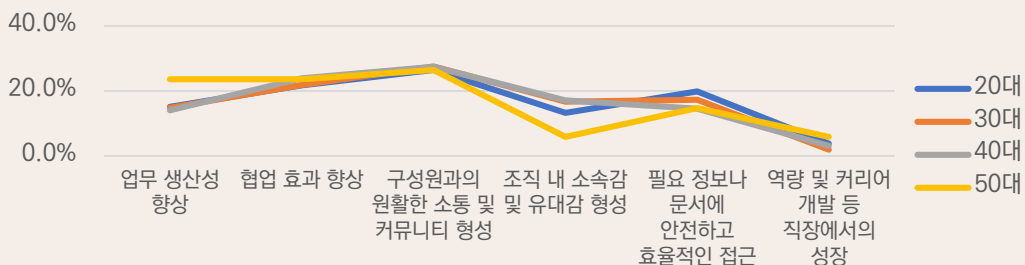
새롭게 도입하고자 하는 근무형태



세대별 원격근무의 필요성



세대별 사무실 근무의 필요성

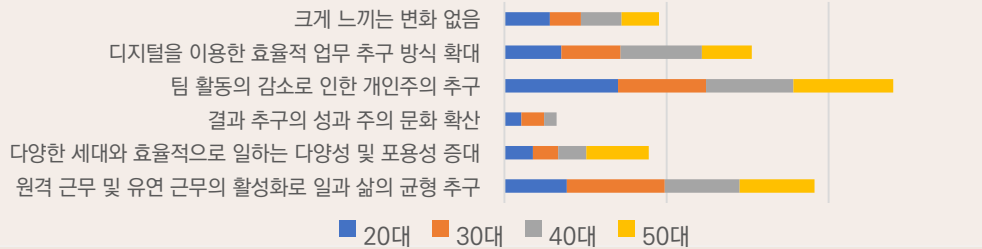


그래프로 보는 “코로나 이후 조직 전략”

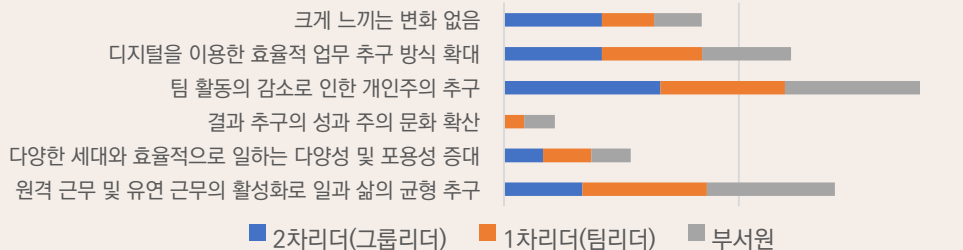


조직문화의 변화

세대별 코로나 이후 달라진 조직문화



직책별 코로나 이후 달라진 조직문화



코로나 이후 강조되는 역량과 강화 노력

강조되는 역량



역량 강화를 위한 노력



그래프로 보는 “코로나 이후 조직 전략”



성과관리의 변화

성과관리의 변화는 Why?

구분	응답율
실적 중심의 성과주의 추구	22%
수평적 조직 문화로의 전환	25%
직원의 개별 업무 수행 역량 강화	20%
비즈니스 내/외부 환경 변화에 대응	16%
원격 근무 등을 포함한 근무 형태의 변화	17%

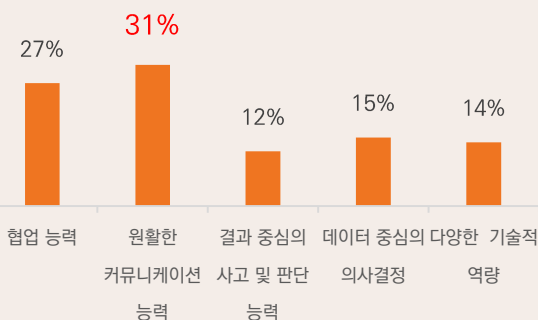
성과관리의 변화는 Why not?

구분	응답율
기존 성과 관리 방식으로 충분함	40%
우선 순위에서 밀리거나 의지 부족	20%
직원들의 반대 (노조 및 직원대표 등)	5%
새 성과관리제도 이행을 위한 시스템/프로세스 상 문제	35%

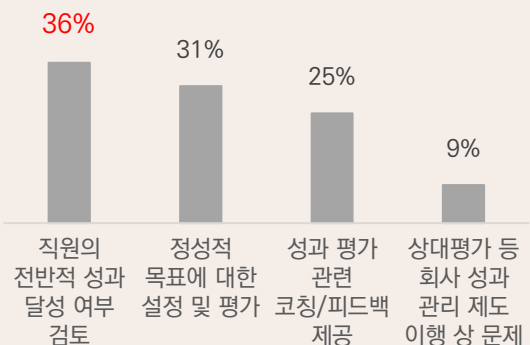
세대별 성과관리의 중요목표



효과적 성과관리를 위한 강화역량



원격 근무 성과 관리 시 고충



그래프로 보는 “코로나 이후 조직 전략”

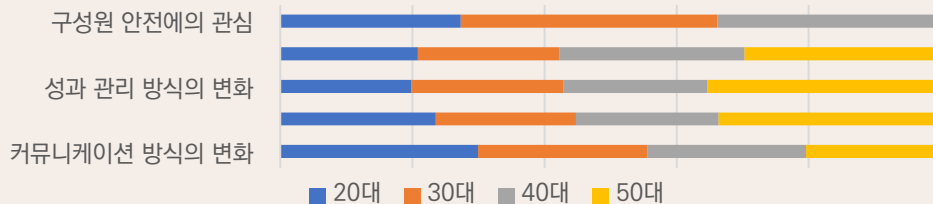


리더십의 변화

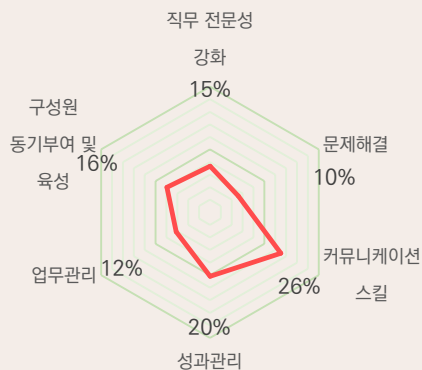
Covid 팬데믹 이후 리더의 영향이 중요해 졌다.



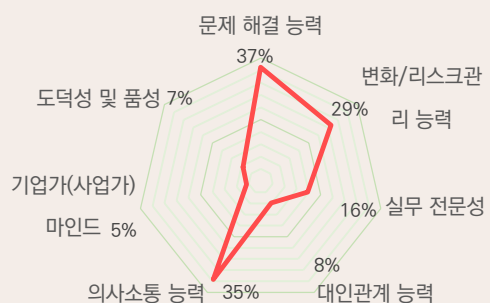
세대별 리더가 달라진 점



조직의 리더 육성 프로그램



리더 선발의 중요 역량





더 나은 미래를 위해,
KMA

Copyright © 2022 KMA, All Right Reserved.