

# 대한상의 브리프

김성남 HR컨설턴트 <<미래조직 4.0>> 저자



제131호 2020년 9월 14일



코로나19 이후 비대면 방식이 사회전반으로 확산되면서 기업들도 이런 흐름에 맞춰 근무, 채용, 육성, 평가 등 HR을 새롭게 바꾸고 있습니다. HR 분야에선 어떤 변화가 일어나고 있는지, 기업들은 어떻게 대처하면 좋을지 알아보았습니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

## ‘언택트 시대’ 기업의 HR 대응 전략

코로나19로 모든 일상이 비대면 방식으로 전환되면서 ‘언택트(Untact)’가 사회 전 분야에서 변화의 핵심 키워드로 떠오르고 있다.

기업들 역시 예외가 아닌데 위기상황에서도 조직은 정상 운영이 되어야 하기에 조직관리와 밀접한 연관이 있는 HR 영역에서의 변화가 두드러진다.

‘언택트 시대’ HR영역에서는 어떤 변화가 일어나고 있으며 기업들은 과연 어떻게 대응해야 할 것인가? 채용, 근무방식, 육성, 성과관리라는 네 가지 측면에서 구체적으로 살펴보도록 하자.

### 1 비대면 채용 적극 고려, 우수인재 확보에 유리

코로나19로 대면 면접이 어려워지면서 비대면 채용이 그 대안으로 떠올랐다. 이미 많은 기업에서 화상 면접 등 언택트 채용을 실시했거나 도입을 고려 중에 있다.

상반기에 언택트 채용을 실시한 대기업들은 금년도 지원자들이 예년보다 우수하다며 만족감을 드러냈다. 국내 주요 대학 뿐 아니라 아이비리그 출신을 포함한 전 세계 우수 대학에서 많은 지원자가 몰렸기 때문이다.

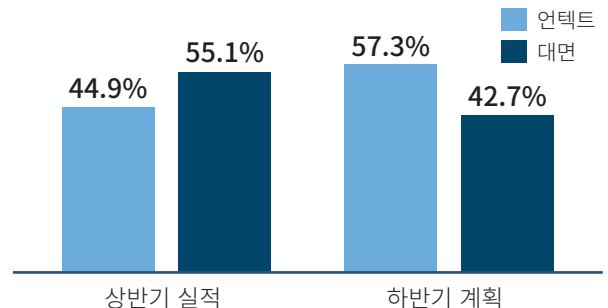
채용담당자들도 화상으로 인터뷰를 하는 것에 대한 심리적 장애만 넘어서면 실제로 대면 전형과 크게 다르지 않다며 긍정적으로 평가하는 경우가 많았다. 다만, 온라인 테스트에서의 부정 행위 방지 방안이나 화상면접을 처음 하는 면접관에 대한 오리엔테이션 등 일부 보완책은 필요해 보인다.

기업들은 앞으로 비대면 채용을 적극 고려해야 한다. 시간·장소 제약 없이 채용 프로세스를 진행할 수 있어 비용절감은 물론 우수인재 확보에 용이하기 때문이다.

다양한 솔루션들도 속속 등장하고 있어 향후에는 규모가 작은 기업들도 충분히 도입 및 시행이 가능해질 것으로 보인다.



[ 기업 채용방식 현황('20년) ]



※ 출처 : 인크루트, 기업 인사담당자 224명 조사

## ② 재택근무 방식 정착 위해 제도정비와 직원 협조 필요

과거 기업들은 재택근무를 ‘할 것인가 말 것인가’로 고민을 했다면, 코로나19 이후에는 재택근무를 ‘어떻게 잘 할 것인가’로 바뀐 것이 큰 차이이다.

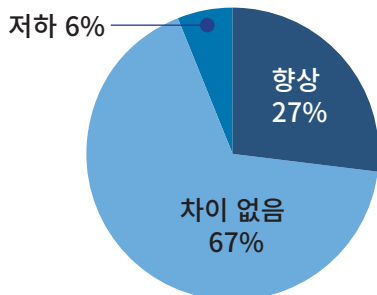
여기에는 기업들이 사회적 거리두기 정책에 동참하기 위한 측면도 있지만, 막상 재택근무를 본격적으로 해보니 생산성에 문제가 없다는 인식이 확산되었다는 점이 크다고 여겨진다.

지난 8월 글로벌 HR컨설팅기업 머서가 미국 기업 800개를 대상으로 한 조사를 보면 응답 기업의 94%가 재택근무 이후 회사의 생산성이 코로나19 대유행 전과 같거나(67%) 오히려 더 높아졌다(27%)고 답한 것으로 나타났다.

코로나19의 유행이 반복되고 있음을 고려하면 재택근무에 대해 더 이상 임시 방편적으로 접근해서는 안 된다. 통상적인 근무 방식 중 하나로 정착시키되 언제, 어떤 상황에서도 업무의 연속성과 유연성을 확보할 수 있도록 운영방안을 모색해 나가야 할 것이다.



### [ 재택근무와 생산성 상관관계 조사 ]



※ 출처 : 글로벌 HR컨설팅기업 머서, 미국 800개 기업 조사

재택근무가 효과적으로 자리잡기 위해서는 회사 차원의 정책, 제도정비는 물론이고 직원들의 협조도 필수적이다. 의식적으로 구분된 업무 공간을 활용하고, 업무의 리듬을 잡아주는 루틴을 찾는 등 노력하는 자세가 필요하다.

## ③ 외부 콘텐츠 적극 선별·제공하는 ‘콘텐츠 큐레이터’ 돼야

집합교육, 장기교육이 사실상 불가능해진 상황에서 기업들은 온라인을 통한 학습 콘텐츠 제공에 더욱 관심을 기울이고 있다.

현재 기업교육은 구성원 개인별 직무, 연차, 직군, 역량, 커리어 등을 감안하여 가장 필요한 학습 콘텐츠를 추천할 수 있도록 진화하고 있다. 이것이 가능한 이유는 인공지능 등 기술 혁신 외에도 ‘한 입 크기(Bite-size)’ 학습 콘텐츠가 많아진 것 때문이다.

이제는 1~2시간짜리 교육보다는 5~20분 정도의 집중화된 교육 콘텐츠가 시간이 부족한 직장인들에게 어필한다. 요즘 세대들은 회사에서 일방적으로 정해진 교육만 듣기보다는 자신이 업무를 수행하다가 부족한 부분에 대해 필요한 내용을 바로 익혀서 적용하고 싶어 하기 때문이다.

대면교육만이 가지는 전달력과 휴먼터치를 강조하는 사람들도 여전히 많지만 막상 온라인교육을 활용해 본 담당자나 사용자들은 오히려 긍정적인 면을 많이 발견하고 있다.

모바일 등을 활용한 접근의 편리성과 영상, 채팅, 음성 등 멀티미디어 활용 편의성은 이미 널리 알려진 부분이다. 이에 더해 학습 데이터 관리, 지식 콘텐츠 축적 용이성 등은 생각보다 더 높은 만족도를 제공한다.

이제 기업교육은 ‘컨텐츠 큐레이터’로 변모해야 한다. 기존의 형식적이고 일방적인 교육방식에서 벗어나 외부에 이미 존재하는 학습 컨텐츠들을 좀 더 적극적으로 찾고 선별하여 구성원들에게 제공하는 데 포커스를 맞출 필요가 있다.

## 4 정확한 업무지시, 결과 중심으로 빠른 평가와 피드백

재택근무와 같은 유연한 근무방식은 기존의 과정 관찰에 기반한 성과측정을 어렵게 한다. 이에 더해 코로나로 경영 압박을 느끼는 기업으로서는 객관적인 결과 위주의 성과관리 필요성을 강하게 느낄 수밖에 없다.

결과 위주 관리를 도입하기 위해선 관리자 교육을 강화해야 하고 성과관리 방식도 좀 더 빠르고 명확하게 바뀌어야 한다.

우선 정확한 업무지시와 결과 중심의 평가가 이루어져야 한다. 정확한 업무지시는 항상 필요한 것이었지만, 공간적으로 떨어져 있는 직원에게 지시를 할 때는 좀 더 명확한 정보를 제공해야 한다.

사무실에 같이 있을 때는 굳이 말을 하지 않고도 분위기, 눈치 등으로 파악 가능한 정보가 많지만 재택 상황에서는 그런 ‘비정형적’ 정보를 얻기 어렵기 때문이다. 따라서 업무 관련 메시지는 최대한 구체적이고 오해의 소지가 없도록 전달해야 한다.

업무 과정을 실시간으로 체크하기 어렵기 때문에 실무자들에게 이전보다 더 많은 권한을 부여할 필요도 있다. 대신 결과물의 품질에 대해 본인이 전적으로 책임을 지고 이를 기준으로 평가가 이뤄질 수 있도록 해야 한다.


평가 주기도 기존보다 더 빠르게 가져가야 한다. 같은 사무 공간 안에서 근무할 때는 업무활동 관찰과 이에 대한 관리가 가능했지만 재택근무 상황에서는 쉽지가 않다.

빠른 평가와 피드백 등 지속적으로 성과 창출을 유도할 수 있는 방식으로 평가시스템을 전환할 필요가 있다. 구글, 아마존, 페이스북 등 글로벌 기업들은 이미 짧게는 수 주, 길게는 분기 단위로 목표를 관리하는 피드백 중심의 성과관리 시스템을 운영하고 있다.

## ‘언택트 뉴노멀’ 대비해 조직에 맞는 유연한 대응 시스템 갖춰야

코로나19의 영향으로부터 단기 내에 탈출하기는 어렵고, 설사 중기적으로 극복을 하더라도 또 다른 형태의 전염병 대유행이 다시 발생할 것이라는 전망이 우세하다. 지금의 ‘언택트 시대’가 일시적인 현상이 아닌 뉴노멀이 된다는 말이다.

이러한 뉴노멀 시대에 사람들이 비대면으로 사업을 하고 업무를 처리해야 한다면, 조직의 HR 기능은 그런 정상 운영이 가능하도록 하는 유연한 대응 시스템을 갖춰야 한다. 그것이 채용이든 성과관리이든, 또는 재택근무 제도의 운영이든 말이다.

앞서 설명한 대응전략들을 모든 조직에서 그대로 적용하기는 어려울 것이다. 산업 및 조직이 처한 상황과 특성이 모두 다를 것이기 때문이다. 자사의 규모와 근무형태 그리고 구성원들의 니즈를 고려하여 필요한 부분이 무엇일지 고민해보고 탄력적이고 융통성 있게 활용할 수 있는 방안을 찾아야 한다. 

# 국내·외 경제지표

2020년 9월 14일 기준

## 1. 국내·외 경제성장률

(단위 : %)

	2018	2019 <sup>(E)</sup>	IMF		OECD	
			2020 <sup>(P)</sup>	2021 <sup>(P)</sup>	2020 <sup>(P)</sup>	2021 <sup>(P)</sup>
한국	2.9	2.0	-2.1	3.0	-0.8	3.1
세계	3.6	2.9	-4.9	5.4	-6.0	5.2
미국	2.9	2.3	-8.0	4.5	-7.3	4.1
중국	6.6	6.1	1.0	8.2	-2.6	6.8
일본	0.8	0.7	-5.8	2.4	-6.0	2.1
EU	1.9	1.3	-10.2	6.0	-9.1	6.5

\* E -잠정치(Estimate) / P -예상치(Projections)

## 2. 환율·유가<sup>1)</sup>

(단위 : 원(환율), 달러(유가))

	2017	2018	2019	'20.4월	5월	6월	7월	8월
원/달러	1,131	1,100	1,166	1,225	1,229	1,210	1,199	1,187
원/엔(100엔)	1,009	996	996	1,135	1,146	1,125	1,122	1,120
원/위안	167.5	166.4	166.4	172.9	172.5	170.7	170.9	171.1
원/유로	1,276	1,299	1,299	1,332	1,339	1,362	1,373	1,403
유가(Dubai)	53.2	69.7	63.5	20.4	30.5	40.8	43.3	44.0

## 3. 산업지표

(단위 : %(전년동기대비))

	2017	2018	2019	'20.4월	5월	6월	7월	8월
산업생산	2.6	1.6	0.6	-5.2	-5.7	0.7	-1.6	-
소매판매	1.9	4.3	2.4	-2.2	1.7	6.3	0.5	-
설비투자	14.4	-3.6	-6.2	1.9	3.4	13.8	6.7	-
수출	15.8	5.4	-10.4	-25.6	-23.8	-10.8	-7.1	-9.9
수입	17.8	11.9	-6.0	-15.8	-21.0	-11.2	-11.6	-16.3

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준