

하이브리드 워크 시대, HRD의 역할

최근 기업의 하이브리드 워크(Hybrid Work) 도입 사례가 늘어나고 있다. 오피스 근무와 재택근무를 결합해 업무의 효율을 높일 것이라는 것이다. 그렇다면, 하이브리드 워크 시대로 변화하며 구성원들이 중점적으로 갖추어야 할 역량은 무엇일까? 그리고 HRD는 이러한 역량을 성장시키기 위해 어떤 노력을 해 나가야 할까?

코로나19는 전 세계 모든 산업 분야의 업무 방식을 대면에서 비대면으로 변화시켰다. 그리고 이러한 변화는 포스트 코로나 시대에도 계속될 것이란 전망이 잇따르고 있다. 다만 현재와 같은 전면적인 재택근무 방식이 아닌, 오피스 근무와 재택근무를 결합해 최적의 효율을 가져다주는 하이브리드 워크(Hybrid Work) 형태의 업무 방식이 미래 업무 방식으로 대중화될 것이란 예측이다.

실제로 세계경제포럼(WEF)이 한국을 포함한 세계 29개국 근로자 12,000여명을 대상으로 지난 5~6월 실시한 설문조사에서도 전체 응답자의 절반 이상(64%)이 “코로나 이후에도 재택근무 등 유연한 근무환경을 원한다”라고 답했다. 특히 응답자의 1/3 가량(30%)은 “사무실 근무를 강요하면 이직을 고려할 것”이라고 응답했다. 이에 더해 응답자의 65%는 재택근무를 포함한 유연한 근무환경에서 생산성이 더 높았다고 말했다. 우수 인재의 확보와 업무의 효율성을 위해, 하이브리드 워크 도입이 선택이 아닌 필수로 자리잡아 가고 있다는 방증이다.

이처럼 직원들이 어디에서나 원활하게 일할 수 있는 환경이 된다면, HRD는 어떻게 변화해 나갈까? 이와 관련해 김보균 캐럿글로벌 HR컨설팅 부문대표를 만나 하이브리드 워크 시대의 HRD에 대한 이야기를 나눴다.

Q 코로나 이후 HRD는 그 어떤 영역보다 많은 변화를 겪었습니다. 그간 HRD가 겪은 변화에 대해 이야기해 주신다면.

코로나 팬데믹 이후 가장 많은 변화를 겪은 분야가 HRD입니다. 저 역시 그 변화의 한복판에 있었는데, 저는 변화의 방향이 바뀌었다기보단 변화의 속도가 굉장히 급진적으로 빨라졌다고 생각합니다. 디지털 트랜스포메이션에 따라 이미 진행되고 있던 변화가 코로나로 인해 더욱 빨라진 것이지요. 코로나 팬데믹 초반에는 HRD가 너무 갑작스럽게 닥친 변화에 당황하고 약간의 멈춤을 가져갔지만 이어 기존에 진행하던 교육들의 콘텐츠를 재점검하고 어떻게 비대면으로 전환할지에 대한 이슈가 있었습니다. 사실 개인적으로는 이번 변화가 HRD에 굉장히 긍정적인 영향을 미쳤다고 생각합니다. 잠시 멈췄다가 새로이 시작하면서 그간 진행했던 HRD 업무의 우선순위를 다시금 점검하고 일을 재구조화 시킬 수 있었기 때문입니다. 이러한 과정 속에서 자연스럽게 필요 없는 부분을 없애고, 그 빈 공간에 무엇을 채울지 생각하는 계기가 되었던 거죠. 이처럼 필요 없는 부분을 없애 만든 빈 공간에는 그동안 기업에서 HRD에게 꾸준히 요구해왔던 수요자 중심의 인력관리, 디지털 트랜스포메이션을 기반으로 기존 인력들의 업스킬링(Upskilling) 또는 리스킬링(Reskill)에 대한 부분 등을 새롭게 채워나갈 수 있으리라 기대합니다.

Q 하이브리드 워크는 앞으로 기업의 일하는 방식을 어떻게 바꿔나갈 것이라 전망하십니까?

하이브리드 워크로 인한 일하는 방식의 변화는 근무방식의 물리적 변화보다, 새로운 사고방식과 잠재력을 빠르게 실현할 수 있는 가치창출에 무게를 둔 구조적 변화에 초점이 맞춰질 것입니다. 즉, 구성원 개개인의 경험이 중심이 되고, 성과^{Performance} 중심의 일하는 문화로 나아가게 되는 거죠. 이제 관건은 하이브리드 워크를 통해 가속화된 개인화, 성과 중심으로의 변화의 여정을 어떻게 성공적으로 이끌어 나가느냐입니다. 성공적인 변화를 위해서는 리더들은 물론, 구성원 개개인의 기존보다 더욱 높은 수준의 민첩성과 문제해결 역량을 갖춰나가야 합니다. 즉 형식의 다름에 초점을 두기보다는 조직의 유연성과 민첩성을 높이는 방식으로 변화되어야 하며, 성공적 변화, 혁신을 위해서는 반드시 조직구조를 포함한 조직의 비효율을 제거하고 복잡한 커뮤니케이션 및 업무프로세스를 개선하는, 우리의 묵혀 두었던 숙제를 해결하는 기회로 만들어야 할 것입니다. 이 가운데 HR과 HRD는 구성원들의 민첩성과 문제해결 역량을 향상시키기 위한 다양한 노력을 펼치고, 개인 중심으로 변화하는 업무환경 속에서 어떻게 구성원들이 서로 협업하고, 아이디어를 나누고, 집단 지성을 형성할 것인지에 대해 고민하게 될 것입니다.

Q 리더들의 문제해결 역량의 중요성이 커졌다고 말씀하셨는데, HRD는 이 역량을 성장시키기 위해 어떤 노력을 해야 하나요.

비즈니스의 불확실성이 커졌고, 일하는 방식도 집단중심에서 개인중심으로 변화하고 있기 때문에 조직 입장에서 리더 개개인의 역량이 더욱 중요해지고 있습니다. 이러한 변화에 대응하기 위해서는 리더십 현장에서 반복되는 문제해결을 돕고, 자기인식과 학습민첩성^{Learning Agility} 역량을 높이는 데 초점을 두어야 합니다. 즉, 리더 스스로의 내면을 들여다



김보균 캐럿글로벌 HR컨설팅 부문대표

보고 자기를 인식하며 외부의 환경을 통찰할 수 있는 힘을 갖출 수 있도록 리더들이 성찰을 통한 자기인식의 기회를 갖도록 하는 것, 자신의 경험을 통해 학습하고 이를 업무상황에 적용하는 학습민첩성을 높이는 것이 매우 중요합니다. 관련하여 캐럿글로벌에서는 세계적인 리더십 전문기관인 CCL과 함께 리더들의 자기인식^{Self Awareness}, 학습민첩성^{Learning Agility} 역량을 강화하는 'CCL Lead 4 Success 프로그램'을 제공하고 있습니다. 또한 리더십 현장에서 발생하는 다양한 문제들을 해결하는 문제해결 역량을 높이기 위해 조직에서 경험할 수 있는 리더십 현장 사례, 시나리오를 기반으로 토론, 연구, 반성적 성찰, 발표 등의 능동적 워크숍을 진행하는 '문제해결 리더십 프로그램'과 개별 학습자의 다각화된 니즈를 고려한 글로벌 리더 육성 솔루션인 '역량별 리더십 프로그램'을 대면/비대면 방식으로 제공하고 있습니다. 특히나 기존에 대면으로 진행하던 프로그램을 비대면으로 재구성하면서 각 기업의 현장에서 근무하는 리더들을 교육 과정 설계에 투입, 이들의 의견을 적극 반영

해 교육의 실제성을 높였습니다. 일선 기업 현장에서도 상
황별 시나리오를 제시해 리더 스스로 해결방안을 찾도록
하고, 직접 코칭해 보는 등 실제적인 교육을 기획하면 좋은
효과를 거둘 수 있을 것이라 생각합니다.

Q 문제해결 역량 외에 리더들이 갖춰야 할 또 다른 역량은 무엇인가요?

문제해결 역량만큼이나 중요한 역량이 바로, 커뮤니케이션 역량입니다. 하이브리드 워크 환경에서는 구성원들이 커뮤니케이션 방식을 선택할 수 있습니다. 원격, 비대면 업무 환경에서 일하는 기업이거나 특정 구성원이 온라인 커뮤니케이션을 더욱 선호한다면, 과거보다 비언어적 표현 요소들이 상당 부분 사라진 채로 소통해야 할 수도 있습니다. 따라서 리더들은 보다 가시성^{Visibility}이 강하고 명확한 커뮤니케이션 스킬을 갖춰야 합니다

Q 하이브리드 워크 시대, HRD는 어떠한 역할을 수행해야 하나요?

하이브리드 워크로 업무의 특성, 성과를 내는 방법 등 일의 형태가 달라지면 HRD도 이에 맞춘 교육 과정을 기획해 가야 합니다. 대면과 비대면이 결합된 환경 속에서 구성원들의 스킬갭^{Skill Gap}을 해소하고, 구성원들이 잠재력을 발휘해 하고 싶은 일들을 마음껏 할 수 있는 조직문화를 만들어 가는 것도 HRD의 역할이 되겠지요. 또, 한 오피스에 모여 근무하던 기존의 환경에 비해 교육의 실수요자인 구성원들과의 접촉이 줄어들기 때문에 구성원들이 어떤 부분에 목말라하는지, 단위조직별로 어떤 부분을 도와줘야 하는지에 대한 HRD의 인바운드가 줄어들 수 있어서 구성원들과의 터치포인트^{Touch Point}를 늘려나갈 필요가 있습니다. 더불어 조직이 처해있는 상황과 업무 환경이 빠르게 변화하면서 불안감을 느끼는 구성원들에게 심리적 안전감을 전하기 위해 HRD 차원에서 우리 조직의 비즈니스 방향과 앞으

로 어떤 스킬을 요구할 것인지에 대해 명확한 소통을 해 나가야 합니다. 구성원들이 조직이 가려는 방향을 인지하고 자신이 준비해야 할 스킬이 무엇인지 생각하는 것 자체가 동기 부여와 자기주도적 학습의 시작이기 때문입니다.

Q 유연근무제의 도입으로 시간의 제약이 사라지고, 하이브리드 워크를 통해 장소의 제약마저 사라진 시대, HRD가 구성원들의 리스킬링과 업스킬링을 제대로 이끌어 내기 위해서는 어떤 노력이 필요하니까?

하이브리드 워크 시대가 되며 구성원들은 더욱 개인화됐습니다. 이는 구성원 개개인의 커리어 개발이나 경력 디자인도 개인화될 수밖에 없다는 뜻입니다. 이에 발맞춰 리스킬링과 업스킬링 과정에서도 개인화된 교육을 제공해야 하는데, 아직도 기업 현장에서는 획일화된 교육만을 제공하는 경우가 많습니다. ‘조직의 비즈니스 방향에 따라 N명의 구성원을 특정 레벨까지 양성한다’는 것을 목표로 하는 단순하고 획일화된 교육보다는 구성원들의 직무, 앞으로 나아가야 할 커리어의 방향성에 따라 스킬갭을 채워줄 수 있는 교육을 만들어 나가야 합니다. 그러기 위해서는 HRD가 데이터를 기반으로 구성원들의 실제 역량수준을 파악해야 합니다. 예를 들어 디지털 트랜스포메이션 교육을 진행한다면, 조직에서 요구하는 디지털 트랜스포메이션 수준을 레벨별로 정리하고 각 직군에 따라 어느 레벨까지 역량을 향상시켜야 하는지를 맵핑^{Mapping}하고, 구성원들의 디지털 리터러시^{Digital Literacy} 진단을 통해 갭^{Gap}을 파악하는 것이죠. 이 갭에 따라 HRD에서 적합한 교육 콘텐츠를 큐레이션 해주면 지금보다 훨씬 효과적으로 구성원들에게 동기를 부여하고 교육 몰입도를 높일 수 있을 것입니다.

Q 콘텐츠 큐레이션 방식이나 새롭게 콘텐츠를 제작하는 방식 면에서 바뀌어나가야 할 부분은 없을까요?

사실 기술적인 방식의 변화가 필요하다고 보다는 지금까지

진행되어 오던 공급자 중심 콘텐츠 제공 방식을 바꿔나가야 한다고 생각합니다. 콘텐츠를 대량 구매하거나 HRD가 일방적으로 생산해서 나열하는 방식으로는 더 이상 개인화된 구성원들의 니즈를 만족시킬 수 없기 때문입니다. 결국 가장 중요한 것은 HRD가 얼마나 현장 중심의 콘텐츠를 발굴 또는 제작해 구성원들에게 적절히 큐레이션 하는가입니다. 현장 중심의 콘텐츠는 현장의 노하우를 자연스럽게 공유하는 조직문화를 조성되어야만 원활히 만들어 나갈 수 있습니다. 그리고 이러한 조직문화 조성을 위해서는 반드시 '체인지 에이전트(Change Agent)'가 필요합니다. 리더들을 체인지 에이전트로 삼아 리더들이 먼저 자신이 업무를 수행하며 경험한 노하우들을 쉽게 콘텐츠화 시킬 수 있도록 돕고, 현장에 필요한 콘텐츠를 도입하여 이를 공유해 조직 전체의 레벨을 높이는 시스템과 조직문화를 구현하는 것이 앞으로 HRD가 만들어가야 할 선순환의 구조입니다.

Q 실제로 최근 기업들이 구성원들이 직접 콘텐츠를 제작하고 양방향 소통이 가능한 디지털 기반의 교육 플랫폼을 구축하고 있는데, 이러한 플랫폼 구축시 유의해야 할 점은 무엇입니까?

교육 플랫폼 구축 과정에서 HRD가 많은 고민을 하고, 구성원들의 의견을 수렴하기 때문에 초반에는 큰 문제가 없습니다. 문제는 이 플랫폼을 장기적으로 진화시키는 부분입니다. 초반에 플랫폼을 홍보하다가 식어버리는 경우가 적지 않는데, 가장 큰 원인은 구성원들의 눈높이가 굉장히 높아졌기 때문입니다. 유튜브, 넷플릭스, 소셜 스트리밍 서비스와 같은 고품질의 라이브 방송이나 AI 기반의 맞춤형 교육을 제공하는 사설 교육기관의 콘텐츠를 경험한 구성원들이 보기에 자신들이 자체적으로 제작한 콘텐츠는 다소 기대에 못 미친다는 것이죠. 그런데 이 부분은 어쩔 수 없습니다. 외형적인 퀄리티가 떨어질 수밖에 없다는 것을 인정해야 합니다. 퀄리티를 높이려고 자꾸만 무엇인가

를 덧붙여 공통같은 플랫폼을 만들기보다는 사내 플랫폼이 지닌 유니크함에 초점을 맞춰야 합니다. HRD는 이 플랫폼이 어떠한 용도로, 어떠한 철학을 담고, 우리 조직 내에서 어떻게 쓰일지에 대해 보다 섬세하게 고민하고, 구성원들이 필요로 하는 콘텐츠를 빠르게 파악해 진짜 필요한 부분들부터 빠르게 채워나가는 방식을 선택해야 합니다. 학습 욕구가 높거나 학습의 필요성이 큰 조직을 대상으로 먼저 작은 성공사례를 만드는 것도 좋은 방법입니다. 학습욕구가 높은 일부 조직을 대상으로 플랫폼에 대한 파일럿 테스트를 진행, 구성원들의 니즈와 반응을 살펴 전 조직으로 확산하는, 일종의 '입소문 마케팅'이죠.

Q 하이브리드 워크 시대의 HRD 적용에 대해 고민하고 있는 기업 HR담당자 분들에게 조언의 한 마디 전하신다면,

HRD담당자들은 시시각각 변화하는 환경을 민감도를 갖고 바라보되 순간의 변화에 너무 휩쓸리지 말아야 합니다. 가장 중요한 부분은 '지금 조직이 필요로 하는 것이 무엇인가'라는 본질입니다. 각 조직마다 비즈니스 환경, 조직이 처한 상황, 현재 조직이 하고 있는 고민들이 모두 다르기 때문에 여기에 대한 본질적인 고민이 필요하다고 생각합니다. 이제 HRD담당자는 교육을 전달하는 중간자가 아닌 실제 조직에 성과를 가져다 줄 수 있는 '드라이버(Driver)'가 되어야 합니다. 그러기 위해 HRD담당자들은 지식의 큐레이터이자, 데이터를 기반으로 인재관리를 수행하는 분석가로 거듭나야 합니다. 나아가 조직과 구성원간의 스킬갭을 해결해 주는 커리어 디자이너의 역할도 수행해야 합니다. 다양한 역할을 새롭게 수행해야 되기 때문에 고민하는 HRD담당자 분들도 많으시겠지만, 지금의 고민이 변화를 헤쳐 나갈 수 있는 멋진 엔진이 될 것이라 믿습니다. **HR**

취재 이현아 기자 hallee@hrinsight.co.kr