2023년 주요 HR 트렌드와 조직 관리 방안

글 **곽연선** | LG경영연구원 연구위원
ysgwak@lgbr.co.kr

코로나를 겪으며 조직은 이전에는 상상도 할 수 없었던 변화를 경험했다. 2023년은 일터의 새로운 변화에 적응하고, 각 조직에 알맞은 일하는 방식을 고민하고 재정의해야하는 시점이다. 올해 주목해야 할 3가지 주요 HR 트렌드를 조직 관리 관점에서 살펴보겠다.

①인재 관리 측면에서는 조용한 퇴사(Quiet Quitting)에 따른 구성원 동기부여 방안 ②일하는 방식 측면에서는 하이브리드 근무(Hybrid Work)로 인한 일하는 방식 변화 ③조직문화 측면에서는 공정성 요구 증가에 따른 투명한 소통 방법에 대해 각각 다뤄보겠다.

조용한 퇴사에 따른 구성원 동기부여 방안

지난 2021년에는 대퇴사 시대(The Great Resignation)를 겪으며 자발적 퇴사자가 급증했다. 미국 노동통계국에 따르면, 2021년에만 미국 전체 노동력의 약 4분의 1에 해당하는 4,700만명이 자발적으로 퇴사했다. 이런 퇴사 행렬은 상당 기간 지속될 것으로 보인다. 2022년 딜로이트가 실시한 설문조사에 따르면, 2년 내 현 직장을 떠나겠다고 답한 비율은 밀레니얼 세대가 24%, Z세대가 40%에 달했다. 대퇴사 행렬에 이어 지난 2022년 7월에는 조용한 퇴

사 열풍이 불었다. '조용한 퇴사'란, 실제 퇴사는 하지 않지만 심리적으로는 마치 퇴사한 것처럼 열정을 줄이고 문제가 되지 않을 정도로 최소한으로 주어진 일만 하겠다는 태도를 의미한다. 2022년 여론조사 기관 갤럽에 따르면, 이미 미국 근로자 과반수가 조용한 퇴사 상태이며 3명 중 1명만이 업무에 몰입한 상태라고 밝혔다.

조용한 퇴사는 개인 차원에서는 큰 문제가 되지 않을 수 있지만 조직 차원에서는 대퇴사보다 더 심각한 문제다. 조용한 퇴사를 결심한 구성원은 받는 만큼만, 혹은 1인분만 하겠다는 태도로 성과에 연연하지 않고 추가 업무나 어려운 업무를 자발적으로 나서서 맡지 않는 모습을 보인다. 이들은 심리적으로는 이미 퇴사한 상태로 조직 내에서 지속적으로 다른 구성원들에게 부정적인 영향을 주며 전반적인 업무 생산성을 떨어뜨린다. 이들은 조직에 남아 있기 때문에 새로운 인력으로 대체할 수도 없다.

2022년 8월 하버드 비즈니스 리뷰에서는 조용한 퇴사 현상을 해결하기 위해 구성원이 열정과 창의력을 쏟을 만한 가치가 있는 조직인지를 먼저 돌아봐야 한다고 말했다. 조직적 차원의 노력을 기울인다면 구성원들에게 동기를 부여하고 성과를 높일 수 있다. 그렇다면 어떻게 구성원들이 몰입할 수 있는 조직을 만들 수 있을까?

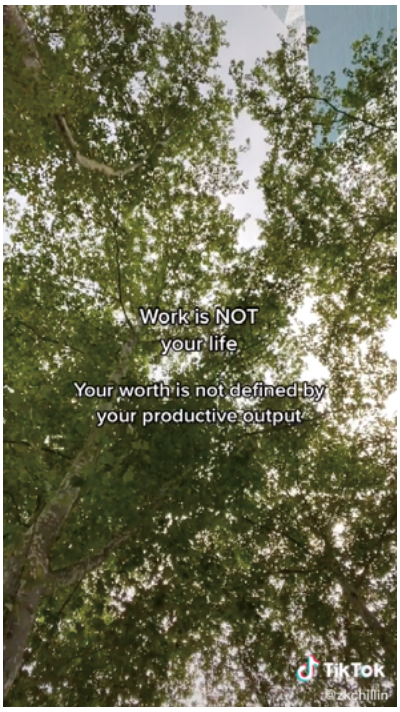
조용한 퇴사와 같은 구성원의 동기 저하 현상은 결국 자신이 일한 것에 대해 충분히 인정받거나 보상받지 못했다는 인식에서 온다. 금전적 보상을 높이는 데 한계가 있다면 비금전적인 보상 방법을 활용할 수 있다. 업무 성과에 대한 인정과 칭찬뿐만 아니라 일의 의미와 목적을 느끼게 해주는 것도 해당된다. 구성원들이 수행하는 업무가 어떤 의미가 있고 중요성이 있으며, 향후 자신의 커리어 성장과 발전에 어떻게 도움이 되는지 설명해주는 것이다. 교육을 통해 역량을 개발하고 성장할 수 있는 기회를 제공하는 것 또한 구성원들을 동기부여할 수 있는 방법이다.

"조용한 퇴사와 같은 구성원의 동기 저하 현상은 결국 자신이 일한 것에 대해 충분히 인정받거나 보상받지 못했다는 인식에서 온다."

동시에 구성원의 번아웃과 과도한 스트레스와 같이 구성원들의 동기를 저하시키는 요소를 제거하는 것도 중요하다. 구성원의 업무량이나 업무 목표가 적절한지, 업무 스트레스로 힘들어 하지는 않는지 주기적으로 체크할 필요가 있다. 특히, 구성원의 번아웃을 초래하는 모욕적인 발언이나 폭력적인 행동과 같은 직장 내 괴롭힘이나 비윤리적인 행동이 발생하고 있는지 수시로 확인해 제거해야 한다.

하이브리드 근무 시행에 따른 일하는 방식 변화

코로나로 인해 원격 근무를 시행하는 기업이 많아졌다. 2021년 한국노동연구원 보고서에 따르면, 직원들의 73%는 코로나가 끝난 후에도 원격 근무를 활용할 수 있기를 바라고 있다. 구성원의 니즈에 따라 최근 사무실 근무와 원격 근무를 혼합한 형태인 하이브리드 근무를 시행하는 기업들도 나타나고 있다. 반면 몇몇 기업들은 일상으로 돌아가면서 전면 사무실 복귀를 선언했고 원격 근무를 원하는 구성원들과 마찰이 생기기도 했다. 애플의 경우, AI 머신러닝 분야의 최고 인재로 꼽히는 이안 굿펠로우(Ian Goodfellow)가 주 3회 사무실 출근을 강제하는 애플의 정책에 반발해 퇴사하는 사건이 발생했다. 애플은 추가적인 핵심 인재의 퇴사와 구성원의 반발로 인해 사무실 복귀 정책을 보류하기도 했다. 실제 구성원들 사이에서는 연봉이 비슷하거나, 하락하더라도



TikToK에 게시된 크리에이터 @zaidleppelin의 'On quiet quitting' 영상. 40만이 넘는 좋아요를 받고, 4만회나 공유되면서 MZ 세대의 지지를 받았다.

원격 근무를 허용하는 회사를 가고자 하는 경향이 커지고 있다. 2021년 가트너 설문조사 결과, 회사가 원격 근무 제도를 없애고 구성원들을 사무실에 복귀하게 할 경우 최대 구성원의 39%까지 잃을 수 있다고 한다.

원격 근무는 업무 생산성 향상, 업무 만족도 증가, 사무실 운영 비용 절감 이외에 인재 채용 경쟁력을 확보할 수 있다는 장점이 있지만 단점도 있다. 첫번째로 리더 입장에서는 조직 관리가 쉽지 않다. 일부 기업에서는 구성원들에게 원격 근무 시간 내내 음성 시스템에 연결할 것을 강제함으로써 논란이 일기도 했다. 두번째로 일하는 방식에 대한 합의가 없거나 의사소통이 원활하지 않을 경우, 사무실 근무보다 더 많은 회의나 통화로 인해 업무 스트레스가 심해진다는 단점이 있다. 마지막으로 유대감과 소속감을 느끼기 어렵다. 2022년 마이크로소프트 조사 결과, 경영진 2명 중 1명은 하이브리드 근무의 가장 큰 과제는 직장 내 인간관계 형성이라고 답했다. 그럼에도 불구하고 하이브리드 근무는 원격 근무의 장점을 잘 활용한다면 기존 사무실 근무보다도 더 효과적인 제도가 될 수 있다.

원격 근무의 장점을 극대화하고 단점을 보완하기 위한 방법들은 다음과 같다. 프로젝트 착수 전, 각 조직과 직무에 맞는 그라운드 룰(Ground Rule)을 설정해야 한다. 주된 의사소통 채널, 업무 보고 형태 및 주기, 정기 팀 회의 시간 혹은 사무실 출근 날짜 등을 구성원과 논의를 통해 정하고 공통된 세부 규칙을 만들어가야 한다. 프로젝트를 본격적으로 시작할 때에는 구성원에게 업무 목표를 명확하게 제시해야 한다. 프로젝트 진행 중에는 진행 상황을 수시

로 확인하며 피드백을 줘야 한다. 가능하면 주별, 월별로 목표를 점검하며 자주 소통하는 기회를 가져야 한다. 이때 업무의 과정이나 투입 시간보다 결과에 집중해야 한다. 그러나 지나치게 잦은 의사소통은 업무를 방해할 수 있다. 불필요한 의사소통을 줄여 업무 몰입도를 높이기 위해서는 화상 회의가 없는 날(Meeting-free Day)이나 집중 업무 시간을 지정해 해당 시간에는 채팅이나 전화를 삼가는 등의 방법을 사용해볼 수 있다.

업무 외적으로는 구성원의 유대감과 소속감을 높이기 위한 시간과 노력을 투자해야 한다. 특히 신규 직원은 원격 근무로 인해 정보나 기회에 있어서 소외될 가능성이 있어 적응하는 데 어려움이 발생할 수 있다. 신규 직원이 오프라인으로 출근할 때 선배 사원도 함께 출근해 적응을 돕는 1대 1 멘토링 제도를 활용하는 것도 방법이다. 이외에도 화상으로 함께 점심이나 커피 타임을 갖는 등 리더와 구성원이 서로 이해하고 소통하는 시간을 별도로 마련할 필요가 있다.

공정성 요구 증가에 따른 투명한 소통 강화

2021년 초 대기업을 중심으로 성과급 논란이 일었다. 2021년 1월 SK하이닉스 4년차 직원이 경영진을 포함한 임직원 전체를 대상으로 '성과급 지급 기준을 투명하게 공개하라'는 요구를 담은 이메일을 썼다. 이를 계기로 다른 대기업에서도 평가 보상 제도를 개선하고, 평가 보상 기준과 관련해 경영진이 구성원과 직접 소통하는 모습을 보였다.

직장인 익명 커뮤니티인 블라인드(Blind) 앱과 같은 SNS를 통해 직장 내 비교뿐만 아니라 직장 간 비교가 가능해지고 직장 내 연봉, 복지, 조직문화 등 내부 민감 정보들이 공개되며 점차 정보의 투명성이 증가하고 있다. 최근 미국에서는 채용 공고에 급여 범위를 명시해야 하는 '급여 투명화법'(Pay Transparency Laws)이 시행되면서 더욱더 보상의 공정성과 투명성이 강조되고 있다.

구성원들의 공정성 인식을 높이기 위해서는 기존처럼 보상은 회사가 '주는 대로 받는 것'이라고 설명하기보다 어떤 평가 기준과 과정을 거쳐 지급되었는지 공유하고 납득시켜야 한다. 평가 기준과 절차를 구성원들에게 공개할 수 있는 범위 내에서 최대한 공개하고 소통하며 투명성을 높여야 한다. 특히, 최근 구성원의 과반수를 차지하고 있는 MZ세대는 평가 결과도 중요하지만, 그 결과가 나오게 된 과정을 궁금해하고 설명해줘야 비로소 결과를 받아들이는 '피드백 세대'로도 불린다. 평가 보상 기준과 과정을 투명하게 공개하고 소통하지 않는다면, 지난 성과급 논란을 시작으로 사무직 노조가 결성된 것처럼 구성원 행동주의(Employee Activism)와 같은 집단적인 행동으로 이어질 수 있다.

모두가 만족하는 완벽한 평가 보상 제도는 없다. 상호 신뢰가 쌓인 상태에서 평가를 진행한다면 평가 결과에 만족하진 못하더라도 납득할 수 있게 된다. 신뢰를 확보하기 위해서는 먼저 각 직무에 요구되는 역할과 역량 수준을 명확히 정의해야 한다. 평가 피드백 시 구성원에게 그 기대 수준과 목표의 달성 정도를 점검하고, 피드백을 주면서 서로 평가의 눈높이를 맞춰가는 과정이 중요하다. 동시에 평가 결과에 대한 근거를 행동에 기반해 기록하고, 구성원과 공유해 평가의 수용성을 높일 수 있다.

코로나는 기존 조직의 변화를 앞당겼다. 2023년에는 일상으로 복귀하면서 그동안 새로운 환경 속에서 변화를 겪은 구성원들을 다시 결집시켜 어떻게 몰입도를 높이고 성과를 낼 수 있을지가 관건이다. 구성원에게 일의 의미와 성장 발전 기회를 제공하며 동기를 부여하고, 업무 유연성을 주고, 투명한 소통으로 공정성 인식을 높이는 것이 향후 인재 경쟁력을 확보하고 성과를 제고하는 길이 될 것이다.