

감염병 재난 상황에서의 기업 위기 관리

‘안전’을 중심으로 한 매뉴얼 제작과 전담부서 일원화 필요

코로나19(COVID-19) 예방 및 확산 방지를 위한 지역 사회와 범국민적 협조가 필요한 상황이다. 기업 또한 구성원들의 안정을 통한 지역 사회 안전 확보를 위해 준비하고 행동해야 하는 시점으로, 우리 기업이 코로나19 예방 및 확산 방지를 위한 조치사항은 무엇이며 어느 정도 준비가 되어 있고 실행되고 있는지 지속적으로 점검하고 개선을 리드해야 할 필요가 있다.

감염병 재난의 경우 대부분 장기적인 관리가 필요하기 때문에 외부 환경 변화에 따라 현재 취하고 있는 조치에서 더 강화해야 할 부분이 없는지 점검하고 대응해야 한다. 따라서 이번 원고를 통해 감염병 재난 상황에서의 기업 위기 관리에 대해, 특히 임직원 안전을 위한 ‘상황 관리’ 측면과 ‘내부 커뮤니케이션 관리’ 측면에서 준비하고 점검해야 할 주요포인트를 정리해 보고자 한다.

구성원의 ‘안전’ 확보, 이에 더해 업무마비 사태도 사전에 방지하자

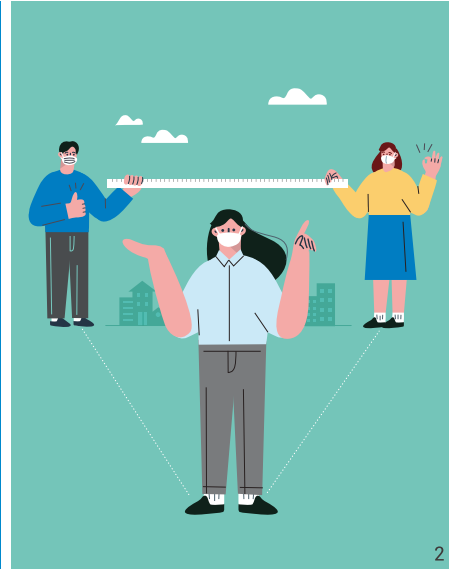
먼저 상황관리 측면에서 살펴보자. 감염병 재난 상황 시 임직원 안전을 위해 무엇보다 가장 중요한 것은 기업 구성원 개인의 위생 강화와 사업장 청결 유지, 그리고 사업장 내 감염 유입 및 확산 방지이다. 기본적으로 개인 위생 강화를 위한 실천 방안은 기업 내부에서 지속적인 홍보가 진행되어야 한다. 손 씻기, 기침 에티켓에 대한 안내문을 사무실 내부와 화장실 등에 부착하고 손세정제를 필요한 곳에 배치할 필요가 있다. 또한 외부 감염 유입을 방지하기 위해 열화상 카메라를 배치하거나 체온 측정을 통해 고열이 확인되면 출입을 통제해야 한다. 방문자 명부를 보다 철저히 작성·관리하고 외부인 접근 장소를 따로 지정하는 등 외부인 출입 관리가 즉시 강화되어야 할 것이다.

기업 구성원 내 확진자가 발생하거나 사업장이 외부 확진자 동선에 포함되는 등 실제 위기 상황이 발생했을 때 혼선과 혼란을 최소화하고 신속하게 대응하기 위해서는 시나리오 별 상황 대응 준비가 필요하다. 이때 기업 구성원과 고객의 안전은 항상 최우선으로 고려되어야 한다. 더 불어 간과해선 안되는 것은 기업 업무의 연속성이다. 기업 경영의 관점에서 봤을 때 최악의 경우인 사업장 폐쇄로 인한 업무 마비 사태는 일어나지 않도록 사전에 대비해야 할 것이다.

증상이 있는 임직원은 빠르게 검진을 받을 수 있도록 배려하고 만일의 상황에 대비해 사무실 내 의심 환자를 격리할 수 있는 공간을 확보해야 한다. 동시에 감염병 위험 지역 근무자에 대한 관리 지침도 준비되어 있어야 할 것이다. 특히 해외 주재원들을 한국으로 송환할 것인지 현지에서 케어(care)할 것인지 판단해야 하며, 해외 주재원을 한국으로 송환할 때도 가족들을 모두 송환할 것인지, 한국 송환 시 국내 구성원들과 어떻게 격리할 것인지가 중요하게 고려되어야 할 사항이다. 추가로 해외 감염병 위험 지역 현지에서 채용한 현지인에 대한 케어도 한국 임직원들과 차별되지 않도록 해야 한다.

감염병 위험 지역 출장이나 휴가는 필수적인 일정 외 전면 금지 조치하고, 위험 지역으로 출장을 갔거나 휴가를 다녀온 임직원이 있다면 격리 혹은 재택 근무로 전환시킨다. 특히 최근 출장 및 휴가 이력 확인 시 좀 더 디테일하게 체크해야 할 것은 임직원 본인의 동선 뿐 아니라 임직원 가족의 동선도 함께 확인되어야 한다는 것이다. 임직원 가족이 최근 감염병 위험 지역에 다녀왔다면 임직원이 다녀온 것과 동일한 조치를 취해야 한다.

임직원 안전을 위한 근무 형태 변경의 경우 일부 재택 근무, 전사 재택 근무, 유연 근무제, 근무 공간 분산 배치



- 1 보건용 마스크를 착용하고 유연 근무제나 재택 근무, 근무 공간 분산 배치 등으로 업무 공백을 최소화 한다.
- 2 사회적 거리는 유지하면서 공동체 의식과 동료애를 강화한다.

등의 방법을 생각할 수 있다. 재택 근무의 경우 모든 임직원이 재택 근무를 시행하는 것이 가장 좋은 방안일 수 있지만 각 기업의 상황에 따라 시행하고 싶어도 못하는 경우들이 있기 때문에, 업무 공백을 최소화하면서 최악의 상황인 확진자 발생으로 인한 사업장 폐쇄와 업무마비 사태를 막기 위해 부서별로 그룹을 나눠 재택 근무를 실시하는 순환 재택 근무 적용이 가장 현실적인 방안이 될 수 있다.

지금까지 살펴본 상황 관리 관련 모든 사항은 기업 규모 및 업종 등 상황에 따라 적용할 수 있는 방법과 범위는 모두 다를 수밖에 없다. 기업 상황에 맞게 이미 정리된 자체 매뉴얼에 따라 준비하거나 보강해야 하며 매뉴얼과 원칙이 없다면 새롭게 만들어야 한다. 중요한 것은 기업 구성원과 고객의 안전이 최우선적으로 고려되어야 함과 동시에 최악의 경우인 사업장 폐쇄 및 업무마비 사태를 방지하는데 포커스가 맞춰져야 한다는 것이다. 상황 관리를 위해 지자체, 지역 보건소 등과 최소한의 커뮤니케이션 라인을 확보하고, 협조 체계를 구축해 정부의 대응 기조를 기준으로 기업의 상황 관리 수준을 조정하고 불확실성을 최대한 제거할 수 있도록 노력해야 한다.

정확하고 열린 커뮤니케이션 지향 + 공동체 의식·동료애 강화 필요

| 내부 커뮤니케이션 가이드라인 |

- ① 재난 상황 담당 전담 부서 일원화
- ② 전염병 관리에 대한 지속적인 커뮤니케이션
- ③ 특정 지역 근무자 및 거주자, 유증상자와 확진 판정을 받은 구성원들 케어

내부 커뮤니케이션 관리 측면에선 다음과 같은 세가지 주요 포인트를 확인하고 점검해야 한다.

첫째, 기업 내 코로나19 예방 및 확산 방지 관련 담당 전담 부서를 일원화하고 이를 구성원들에게 명확히 공유해야 한다.

코로나19 관련 자문을 위해 모 기업을 방문했을 당시 이슈 관련 공지는 커뮤니케이션팀이, 실제 관리는 인사팀이, 현장 실행은 총무팀이, 질문 청취는 사내 문화팀이 전담하고 있었다. 이럴 경우 각 부서 별로 관련 내용이 중구난방으로 전달되기 때문에 실제로 문제가 발생했을 경우 컨택 포인트가 불명확해 오히려 혼란을 줄 수 있다. 또한 기업 내 승강기 포스터에는 “증상이 심각해지면 ○○○팀

에 빠르게 연락 주세요”라는 문구가 붙어 있었는데, 구체적인 증상은 전혀 명기되지 않은 모호한 표현으로 증상을 확인하는데 도움을 전혀 주지 못하고 있었다.

감염병 재난에 대한 구성원들의 혼란을 막기 위해 기업은 정확하고 명확한 정보를 공유할 수 있어야 한다. 때문에 구성원들이 신속하게 개인 신상 변화를 전달하고 문의할 수 있도록 특정 부서로 창구를 일원화하거나 한시적인 전담 부서를 신설하는 것이 바람직하다.

둘째, 지속적인 전염병 관리에 대한 커뮤니케이션이 필요하다. 그 과정을 통해 구성원들의 동참을 조성하는 동시에 기업이 구성원들을 케어하고 있다는 신뢰를 획득할 수 있기 때문이다. 주요 내용은 ①전염병 관련 지역 사회 동향 및 내부 구성원의 특이 사항 감지 내용 ②감지된 내용을 근거로 한 상황 파악 ③그에 따른 실행 준비 및 실행 내용 등을 들 수 있다.

즉 구성원들의 불안을 최소화하기 위한 정확한 정보 전달과 문제 해결을 위해 기업은 무엇을 하고 있는지를 전달하는 것이 중요하다. 이때 기업의 핵심 메시지는 ‘구성원들의 안전을 최우선으로 한 지역 사회 안전 확보’가 되어야 하며, 기업의 이윤 추구가 강조되거나 정부 및 지자체의 주요 기조와 배타적인 메시지를 보내면 내부와 외부 이해관계자 모두에게서 부정적 반응이 발생할 수 있다는 것을 명심해야 한다.

셋째, 특정 지역 근무자 및 거주자, 유증상자와 확진 판정을 받은 구성원들이 차별받지 않도록 각별히 유의해야 한다. 국내 특정 지역은 현재 지역 감염으로 이어진 상황이며 전국적으로 확대될 조짐을 보이고 있다. 최근 일부 기업에서 코로나19 확산 초기 우한 지역이 아닌 중국 타 지역 주재원을 모두 한국으로 소환해 철저한 안전 확인 후 국내 부서로 임시 발령을 낸 것에 대해 국내 구성원들이 반발했던 경우가 있었다. 기업의 즉각적인 대응으로 내부 갈등은 해결됐지만 이와 유사한 사례는 언제든지 발생할 수 있다.

감염병 상황에서 기업이 특히 주의해야 할 것은 특정 지역의 구성원을 배척한다든가 유증상자와 확진 판정을 받은 구성원을 동료들이 낙인찍어 배척하도록 용인해 버린다면 코로나19가 진정된 이후 기업 내 구성원들 간 반

목과 갈등이 발생할 수 있다는 것이다.

전염병에 대한 무분별한 공포를 막기 위해 정확하고 열린 커뮤니케이션에 가치를 두는 것이 중요하다. 이와 동시에 구성원 내 유증상자가 동료들에게 배제되고 낙인 찍히는 것이 두려워 숨어버리지 않도록 공동체 의식을 강화하고 동료애를 강조하는 커뮤니케이션도 반드시 필요하다. 누구를 탓하기보다 유행중인 감염병은 누구나 걸릴 수 있으며 동료와 나 개인만을 위함이 아닌 타인을 배려하기 위해 예방에 더욱 동참하고 격려할 수 있는 메시지들을 지속적으로 내보내야 한다.

좋은 제도와 방법, 그리고 그것을 수용할 수 있는 문화 조성 필요

기업 위기관리에서 가장 중요한 것은 기업 문화와 CEO의 결단이다. 이는 감염병 재난 상황에서도 동일하다. 국내 코로나19가 확산 일로에 있을 때 마스크 이슈로 모 대기업 담당자에게 이런 고충을 들은 적이 있다. “마스크 착용을 전 직원들에게 권고했는데 실제 현장에서는 예상하지 못한 일이 발생했다. 젊은 직원들이 마스크를 끼고 중역들에게 보고 하러 가면 일부 중역은 ‘예의 없이 마스크를 끼고 보고한다’라는 부정적 반응을 보였는데, 위기 관리 담당자로서 이런 상황은 난처하다”라는 것이다.

아무리 좋은 제도와 방법도 그것을 수용할 수 있는 문화가 담보되지 않으면 작동할 수 없다. 상사에게 마스크를 착용하고 대화하면 예의 없는 직원으로 인식되지 않고 안심하고 마스크를 착용할 수 있는 문화, 그리고 유증상자의 경우 재택 근무를 권고한다고 해도 유증상 자체를 보고할 수 있는 분위기가 담보되지 않으면 그 어떤 대책도 무용지물이다.

결국 이러한 준비, 대책을 마련하고 장애를 극복하기 위해서는 CEO의 정확한 상황 이해와 결단이 필요하다. 특히 작은 기업일수록 큰 위기에는 CEO의 리더십이 발휘되어야 한다. 큰 위기 상황에서는 기업이 진행하고 싶은 사업을 무리하게 전개하기보다 반드시 해야 할 일을 파악하고 선행해야 그 기업이 지역사회에서 존경받을 수 있다.

