

# ‘온앤오프’ 하이브리드 근무 시대, 효율적인 조직 관리 방법

글 김현기 | LG경영연구원 경영부문 수석연구위원  
hkkim@lgb.co.kr



<M 리포트>에서는 스마트시티, CES, 재택근무 등 우리사회의 최신이슈를 지금까지 바라보지 못했던 마케팅 관점에서 조명해, 기업과 브랜드의 경영 및 마케팅 전략에 도움이 되는 원고를 소개하고자 한다.

사실 원격, 재택, 유연이란 키워드로 수식되는 스마트 근무 방식은 이미 1980년대부터 각광받으며 추진되어 왔다. 워라벨을 선호하는 젊은 신세대와 궁합이 잘 맞고 더 효율적이고 유연하게 일하는 방식이란 긍정적 측면이 강조되어 왔다. 하지만, 조직 내 정보 공유 저해와 생산성 하락, 도덕적 헤이와 응집력 하락 등을 우려하는 시각 때문에 지난 수십년 간 확산세는 그리 크지 못했던 것이 현실이었다. 그런데, 코로나19는 기업 조직의 일하는 방식을 한방에 바꿔 놓았다. 이제 원격 근무를 적절히 활용하지 않는 기업

들은 노동 시장의 구직자로부터도 외면 받는 시대가 열린 것이다. 이미 IT업계 SW 인력들은 직장 선택의 최우선 기준의 하나로 원격 및 재택 근무가 잘 갖춰진 회사인지를 직장 선택의 최우선 기준으로 삼기 시작했다. 따라서, 앞으로 기업 조직은 온라인 원격 근무와 오프라인의 사무실 근무가 균형 있게 조화를 이루며 일할 수 있는 유연한 일하는 방식과 근무 환경을 구축하고, 이에 적합한 조직 관리를 해야한다. 이를 위한 몇 가지 포인트를 짚어 본다.

## 원격 근무에 맞는 새로운 일하는 방식의 설계

원격 근무를 언급 상황에 따른 임시 근무 형태라는 시각부터 바뀌어야 한다. 즉 원격 근무가 향후 주된 업무 형태가 될 수 있다는 가정 하에 ‘새로운 일하는 방식(New Way of Working)’으로 설계될 때 구성원들도 안정감을 갖고 일할 수 있다. 페이스북(현 META)이 대표적 사례다. 원래 마크 주커버그(Mark Zuckerberg)는 원격 근무에 대한 부정적인 인식이 강했다. 그러나 코로나로 원격 근무를 전격 시행한 이후 주커버그의 생각은 완전히 바뀌었다. 그는 “원격 근무자의 성과가 현장 근무자 못지 않다. 이제 오피스 중심의 일하는 방식이 바뀔 때다. 2030년까지 구성원의 50%는 일상적으로 원격 근무를 할 것이다”라고 말했다. 페이스북이 이처럼 새로운 업무 환경에 빠르게 적응할 수 있었던 것은 현장에서 일하는 것과 유사한 업무 환경인 ‘가상 오피스(Virtual Workplace)’ 기반의 원격 근무 환경 구축이 효과를 발휘했기 때문이다. 페이스북의 ‘가상 오피스’는 크게 3가지 기능을 한다. 첫째, 팀 내/팀 간 실시간 협업을 지원한다. ‘가상 프로젝트 룸’에는 50명까지 접속하여 화상 회의가 가능하다. 프로젝트 멤버들은 오피스 프로젝트 룸에 모인 것과 똑같은 가상의 룸에 필요할 때마다 동시 접속하여 함께 작업을 진행할 수 있다. 둘째, 가상 오피스는 회사 전체의 대규모 회의나 정보 공유로 전사 차원의 원활한 협업을 돕는다. 예컨대 ‘라이브 비디오 스트리밍 톨로 타 사업부나 해외지사’와 언제든지 화상 회의를 할 수 있다. ‘라이브 Q&A’ 세션도 함께 진행하곤 하는데, 이때 AI 기반의 통번역 서비스도 제공한다. 스트리밍이 느려지거나 끊기지 않도록 IT시스템 및 지원 인력도 강화했다. 셋째, 리더는 ‘가상 오피스’에서 구성원의 업무 진척 상황이나 몰입도를 관리한다. 구성원의 활동 내역은 데이터로 모두 저장되고, 리더는 데이터 분석팀에 요청하여 필요한 데이터를 제공받는다. 구성원 평가도 ‘가상 오피스’에서의 활동 내용 데이터에 근거하여

실시한다. 이 외에도 페이스북은 원격 근무를 위한 구체적인 원칙을 마련하고, 구성원들의 성과와 반응을 점검하며 ‘가상 오피스’를 지속 업데이트 하고 있다. 이러한 업무 환경이 구축됨에 따라, 페이스북 구성원들은 “기존 사무실에서 하던 일을 동일하게 하기 때문에 업무상 큰 혼란을 느끼진 않는다. 일하는 방식만 달라졌을 뿐이다”라고 말한다.

## 임직원의 정서적 유대감 강화

사람은 원래 사회적인 존재이기 때문에 대면 소통 시의 눈빛, 표정, 몸짓 등 사소한 비언어적 신호로도 서로를 이해하며 관계를 쌓는다. 그렇기에 원격 근무라는 비대면 환경은 임직원의 심리적 유대를 약화시켜 고립감과 우울감을 심화시킬 수 있다. 최근 코로나블루란 신조어가 유행했던 것도 이 때문이다. 따라서, 원격 근무 활용이 성공적이 되려면 그 만큼 새로운 일하는 방식에서도 조직 내 정서적 유대감을 높이는데 신경 써야 한다. 이때 경영진의 적극적인 관여가 무엇보다 중요하다.

최근 마이크로소프트의 사티아 나델라(Satya Nadella) CEO는 “원격 근무 후 직원 생산성이 높아지고 있지만, 직접적인 상호작용이 줄어들어 정신건강 문제가 생길 수 있다”고 지적했다. 그는 리더들의 관심을 촉구했다. 나델라는 자신이 먼저 매달 라이브 스트리밍으로 전 세계 구성원들과 자기 삶을 나누고 질의응답하는 시간을 갖는다. “나도 아이가 일을 방해할 때도 있고, 불확실한 미래 때문에 불안할 때도 있다”라며 허심탄회한 속 이야기를 털어 놓는다. 나델라는 “밖에서 아이가 울면 나가서 아이를 먼저 안아줘도 괜찮다. 이런 시기에는 여유를 가지는 게 중요하다. 번아웃 될 정도로 자신을 몰아치지 말라”고 조언한다. 직원들의 반응은 호의적이다. “나만 홀로 힘든 것이 아니라는 것을 알고 위안이 됐다”와 같은 댓글도 붙고, “우리 회사는 서로 솔직하게 대화할 수 있어 좋다”라는 믿음이 싹트면서 심리적 안정감과 유대감이 되찾

## 마이크로소프트의 원격 근무 원칙

- 집안에서 업무 공간과 휴식 공간 정하기
- 업무 집중 시간 및 규칙적인 패턴 유지하기
- 휴식 시간에 대한 고려 및 스트레칭 하기
- 팀원들과 15분 티타임으로 만나기
- 자리 비울 때 상태 정보에 업데이트 하기
- 온라인 미팅 시 팁즈 '배경 흐리기' 사용
- 다자간 온라인 미팅 시 채팅창 활용하기
- 메시지에 이모티콘 활용하기 - 좋아요!

\* 자료 : 마이크로소프트

아가고 있다. 중간 관리자 교육도 필수적이다. CEO의 명확한 방침이 있더라도 현장에서 중간 관리자가 실천하지 않으면 직원들은 실질적 변화를 느끼기 어렵다. 전문가들은 우선 표준화된 방식의 활용을 권고한다. 리더들의 언행이 단기간에 변화되기를 쉽지 않기 때문이다. 예컨대, 1:1로 원격 대화 시 각자 편안한 환경에서 차 한잔을 마시면서 대화하는 방식이 추천되기도 한다.

또한, 동료 간의 '나눔의 장' 활성화도 필요하다. 미국 바이오 기업 로쉐 제네텍(Roche Genentech)은 직원들이 원격 근무에서 겪는 불편한 정서적 경험들을 비디오로 만들어 공유하는 '같이 이야기 해요(#Let's Talk Campaign) 캠페인'을 시작했다. 직원들은 서로의 동영상을 보며 "내 이야기 같다. 응원한다"와 같은 댓글을 달기 시작했고, 동료의 속마음을 좀더 이해하면서 예전보다 친근한 감정을 느낀다고 한다.

## 결과 중심 성과 관리와 역량 개발에 대한 세심한 접근

눈도장, 서면 보고에 익숙한 국내 기업 문화 속에서 관리자들은 눈에 보이지 않는 직원들의 성과를 관리하는 것에 상당한 부담을 갖을 수 밖에 없다. 원격 근무가 활성화 될수록 성과 관리의 방식도 시간이나 과정 중심에서 결과 중심으로 바뀌어야 한다. 모든 업무를 근무 시간 체크 개념에서 자율 관리 체계로 바꾸고, 개인의 성과는 목표 달성 결과를 중심으로 평가될 필요가 있다. 이를 위해서는 평가자의 주관적인 판단을 최소화할 수 있는 수치화된 성과 지표 개발이 뒷받침 되어야 한다. 아울러, 'Out of sight, out of mind', 눈에서 멀어지면 마음에서 멀어진다는 말이 있다. 원격 근무자들이 승진이나 역량 개발 기회 측면에서 소외되지 않도록 세심한 관리도 필요하다. 상사 입장에서는 업무 보고도 받아보고 일하는 과정을 관찰도 해 봐야 직원의 강점과 보완점을 더 쉽게 이해할 수 있는 것이 당연하다. 이것이 승진이나 교육의 기회로 연결되는 것도 보편 타당하다. 그러나, 원격 근무가 활성화되는 하이브리드 시대에는 물리적으로 이러한 매커니즘의 적용이 용이하지 않다. 최소한 역량 개발에서 소외되는 것을 막고 균등한 기회 부여를 위해 다소 계획적인 노력이 필요하다. 원격 근무자들이 역량 개발에서 소외될 경우, 경력 정체 및 조직 기여도 하락이 불가피하기 때문이다. 따라서, 근무자도 사무실 근무자들과 동일하게 성과 및 경력 개발에 대한 주기적인 피드백이 반드시 필요하다. '만나기 쉽지 않다', '보지 않아서 잘 모른다'는 이유로 피드백 과정이 간과되어서는 안 된다.

## 하이브리드 근무 시대 본격화, 협업 인프라 업그레이드가 좌우

앞으로 다가올 가까운 미래에는 원격 근무의 활성화만이 아니라, 원격 근무와 사무실 근무를 혼합한 하이브리드 근무가 본격화될 수 밖에 없다. 이를 위

해서는 원격 근무를 위한 기술과 인프라를 기반으로 사무실이 아닌 곳에서도 사무실과 비슷한 수준의 원활한 협업과 토론, 회의가 가능할 수 있도록 일하는 환경을 지속적으로 업그레이드 해야 한다. 이미 구글(Google)은 미래의 일하는 방식의 핵심을 유연성(Flexibility)이라고 선언하고, 지속적 준비와 일터 업그레이드에 나서고 있다. 우선, 원격과 사무실 근무를 혼합한 하이브리드 근무 기반 마련을 위해 협업 톨 업그레이드에 심혈을 기울이고 있다. 원격 근무자나 사무실 근무자가 똑같은 조건에서 협업(Collaboration Equity)할 수 있도록 비디오 기술 업그레이드와 함께 스마트캔버스라는 공동작업 톨은 온라인으로 워드, 엑셀, 파워포인트 등 작성 뿐 아니라 공유도 원활히 할 수 있게 일하는 방식과 시스템을 바꿔가고 있다. 아울러, 기존 사무실의 10% 공간을 하이브리드 근무에 맞도록 재설계하고 있다고 한다. 더 나아가, 최근에는 메타버스 등 새로운 기술을 활용해 현실감과 몰입감을 높인 가상의 협업 공간을 활용하는 기업도 생기고 있다. 마텔(Mattel)이 대표적인데, 마텔사는 XR(확장현실)기기 홀로렌즈와 3차원 협업 플랫폼 스페이션을 도입해 각 국에 흩어져 있는 직원을 가상의 협업 공간으로 끌어들이고 있다. 3차원으로 구현된 가상 회의실에서 아바타를 통해 회의를 하고 허공에 자료를 띄워 공유한다. 이 같은 공간은 원격 근무를 넘어서 디자이너, 엔지니어, 생산 공장 등에서 서로 다른 직무와 공간에서 일하는 사람들이 효과적으로 제품 개발 관련 회의를 진행할 수 있게 함으로 제품 개발 기간을 대폭 단축시키고 있다.

## 하이브리드 근무 성공의 또 하나의 열쇠는

### 직원 정신건강에 대한 관심

예기치 않은 코로나로 원격 근무가 확산되고, 이제는 하이브리드 근무 시대가 본격화되고 있다. 초기에는 부정적 시각도 적지 않았으나, 이제 페이스북,

구글, 마이크로소프트 등 글로벌 선도 기업의 CEO 들은 “원격 근무는 기존 현장 근무의 부수적인 톨이 아니라, 새로운 경영 방식으로 자리잡을 것”이라며 한 목소리를 낸다. 처음 우려와 달리 원격 근무가 생산성을 저하시키기 보다, 오히려 생산성을 높이는 경우도 나타나고 있기 때문이다. 이것이 가능했던 주요 이유 중 하나는 협업 톨과 기술의 업그레이드도 있지만, 원격 근무 장기화에 따른 부작용의 하나인 직원 정신 건강 문제를 심각하게 인식하고 해결하려는 노력을 함께 한 데에도 있다. 이런 관점에서 향후 기업은 원격 근무를 임시적 수단이 아니라 새로운 일하는 방식으로 간주하고, 하이브리드 시대에 맞는 업무 여건을 설계하여 운영해야 한다. ‘하지 말아야 할 일’에 집중하기 보다, 구성원의 심리적 안정감 등 정신건강에도 초점을 둘 필요가 있다. 예컨대, 구글은 온라인으로 ‘정신건강 응급 지원 프로그램’을 도입했다. 그 대표적인 교육으로 ‘티.에이 체크인(T.E.A. Check-In)’이 있다. 구글은 직원들에게 ‘생각(Thought), 에너지(Energy), 태도(Attitude)’에 대해 매일 체크하게 한다. ‘오늘 내 마음 상태는 어떠한가? 내 에너지 상태는 어떠한가? 최고의 하루가 되려면 무엇에 집중해야 하는가?’라는 간단한 질문을 통해 부정적인 생각을 떨치고 긍정적인 마인드로 전환하도록 유도한다. 특히 인지적 오류를 탐색하는 방법을 배운다. 예컨대, 사소한 실수 하나를 하곤 ‘난 계속 실수해서 결국 실패할거야’와 같은 생각의 흐름이 ‘지나친 일반화의 오류’임을 배운다. 이러한 활동은 직원들의 긍정적 태도를 북돋는데 상당한 도움을 준다고 한다. 📌