



하이브리드 워크(Hybrid Work)와 학습

이진구 (한국기술교육대학교, 교수)

I. 하이브리드 워크의 대두

전통적인 기업의 일하는 방식이 팬데믹으로 인해 크게 변화하고 있다. 팬데믹 이전 기업에서 직원들이 일반적으로 일하는 방식은 모두가 정해진 시간에 일터에 나와 상사 및 동료와 얼굴을 마주 보고 소통하며 대면으로 일하는 방식이 주를 이루었다. 그러나 팬데믹으로 인해 사람들 사이의 접촉을 최소화하는 재택근무(Working From Home) 등의 비대면 업무방식이 확산되면서 팬데믹 이후에도 구성원들의 요구 및 기업의 전략적 선택으로 이러한 업무방식을 유지하는 기업들이 나타나게 되었다.

실제로 팬데믹 이후 많은 회사들이 재택근무로 전환하면서 화상 회의가 일상화되었고 사내교육이나 세미나 등의 소통도 온라인 또는 메신저 등을 활용한 다양한 비대면 방법을 활용하게 되었다. 그러면서 이러한 업무환경 변화가 처음에는 익숙하지 않았던 직원들도 점차 디지털 방식의 의사소통에 익숙해지면서 회사에 출근하거나 고객과의 미팅을 위해 이동하는 시간이 대폭 줄어들게 되었고, 이러한 경험을 바탕으로 팬데믹이 종료되더라도 과거처럼 힘들게 출근하거나 출장을 가는 대신에 디지털 방식의 커뮤니케이션을 지속 활용하면서 근무형태나 업무방식을 다양화해야 한다는 직원들의 요구가 증가하게 되었다(이수정, 2021). 이에 따라 글로벌 기업들의 경우 사무실 근무와 재택근무를 동시에 실시하는 하이브리드 워크가 기업의 주된 관심사로 급부상하게 되었다.

하이브리드 워크란 직원들이 일터 또는 원격으로 일할 수 있는 근무지에서 동시에

근무하는 업무형태를 말한다(Herring, 2022). 더불어 하이브리드 워크는 일하는 장소의 유연화만을 뜻하지는 않는다. 일하는 시간에서도 유연한 업무방식을 도입하면서 공간과 시간 모두를 유연하게 하는 업무방식이 하이브리드 워크이다. 즉, 하이브리드 워크는 원격업무의 장점을 살리면서도 동시에 단점을 최소화하는 업무형태이다(최두옥, 2022). 국내 일부 IT 기업 또는 대기업을 제외하고는 팬데믹 이후 다시 사무실로 돌아와 근무하는 형태로 많이 회귀하였지만, 글로벌 기업의 경우는 하이브리드 워크가 뉴노멀(New Normal)이 되면서 대세로 자리 잡고 있다. 특히 젊은 직원들이 많이 퇴사하는 대퇴사의 유행 속에서 우수한 직원들을 지속적으로 유인하면서 동기부여 하는 중요한 방법으로 대두되고 있다. 글로벌 기업들은 이러한 하이브리드 워크가 새로운 업무표준이 될 것으로 보고 하이브리드 워크를 도입하고 있다. 예를 들어, 시티그룹 같은 경우에는 팬데믹 이후 일주일 중 3일 정도는 사무실에서 근무하고 나머지는 재택근무를 하도록 하고 있으며, 플랫폼 기업으로 유명한 우버 같은 경우에는 직원들에게 업무 장소에 대한 선택권을 부여하고 본인이 선택한 장소에서 적어도 최소 50% 이상은 근무하는 제도를 도입하여 운영하고 있다. 포드자동차도 제조업 중심의 회사임에도 불구하고 관리자의 승인을 받게 되면 근무시간을 유연하게 조정하는 방식을 통해 전 세계에서 근무하는 직원들에게 하이브리드 워크를 실시하고 있다(Herring, 2022). 또한, 국내 일부 대기업을 경우에도 이러한 새로운 일하는 방식을 뉴노멀(New Normal)로 정의하고 기업 상황에 적합한 스마트워크(Smart Work) 또는 유연근무제(Flexible Time)나 재택근무를 도입하여 직원들이 언제 어디서나 일할 수 있는 시스템을 구축하기 위해 노력하고 있다. SK텔레콤이나 롯데쇼핑은 스마트워크 센터 등의 거점 오피스를 운영하고 있고, 현대자동차도 워크 스테이션을 도입하여 운영하고 있다. 특히, SK그룹은 원격근무가 힘든 필수 인력을 제외하곤 모든 직원이 재택근무를 하고 있다(최두옥, 2022).

그러나 이러한 하이브리드 워크를 조직 내의 모든 사람들이 적극적으로 선호하는 것은 아니다. 특히 흔히 말하는 CEO 레벨과 일반적인 직원들의 생각은 많이 다르다. 미국에서 실시한 조사 결과에 따르면 글로벌 기업 CEO의 83%는 직원들이 집에서 일하기보다는 사무실에 출근해서 일하는 것을 더 선호하는 것으로 나타났다. 하지만 반대로 직원들은 오직 10%만이 다시 사무실로 출근해서 일하기를 원하는 것으로 나타났다. 즉, 조직을 이끌어 가는 고위관리자들과 일반적인 직원들이 원하는 업무방식에는 큰 차이가 있다(Herring, 2022).

이러한 차이는 업무성과를 건인하는 방법에 대한 시각차에서 발생한다. 관리자들의 경우 직원들이 눈에 보이는 곳에서 일하는 것이 소통도 편하고 관리하기가 좋다고 인

식을 하는 경향이 있는 반면, 직원들의 경우 본인의 상황에 맞추어 본인이 원하는 시간과 장소에서 일하는 것이 훨씬 자유롭고 유연하면서도 업무성과를 높일 방법이라고 인식하는 듯하다. 따라서 하이브리드 워크에서 지속적인 업무성과를 창출하기 위해서는 HR 관점에서 제기되는 여러 이슈를 확인해 볼 필요가 있다. 더불어 기업의 학습도 근무 형태의 변화에 발맞추어 어떤 방식으로 변화되는 것이 바람직한지 고찰이 필요하다.

II. 하이브리드 워크와 HR 이슈

하이브리드 워크를 도입하면서 많은 기업들이 기본적으로 생각하는 고민은 물리적 거리가 줄어들어 따른 소통의 감소를 어떻게 극복할 것인가 하는 문제이다. 미국 MIT 대학의 교수였던 Thomas J. Allen 박사는 엔지니어들 간의 물리적인 거리가 멀어지면서 서로 간의 소통의 빈도 또한 급격하게 떨어진다는 것을 발견하였고 이를 Allen Curve라고 명명하였다(Allen, 1984). Allen 박사에 따르면 물리적인 거리는 사람들 사이의 관계에 영향을 미치고 있으며 일반적으로 60피트 거리에 떨어져 있는 사람보다는 6피트 거리에 앉아 있는 사람들과 서로 정기적으로 대화하고자 하는 경향이 4배 정도 증가한다고 말한다. 따라서 하이브리드 워크 상황에서는 사람들 사이의 물리적인 거리가 확보되지 않으므로 새로운 디지털 커뮤니케이션 도구를 활용해서 사람들 간의 소통을 의도적으로 활성화시킬 필요가 있다.

팬데믹으로 인해 시작된 재택근무 등이 활성화되면서 나타난 조직의 또 다른 가장 큰 변화는 권위주의의 축소 및 성과주의의 확대이다. 먼저 기존의 사무실 중심의 근무에서는 관리자가 모든 상황을 파악하고 통제하기가 용이한 환경이었기 때문에 자연스럽게 관리자의 권위가 강화되고 일정 부분 권위에 의한 관리가 가능했다. 하지만 재택근무가 실시되고 더 이상 직원들이 눈앞에 보이지 않으면서 이러한 권위주의는 자연스럽게 축소되고 있다. 평가에서도 기존에는 관리자가 직원들이 업무를 수행하는 과정을 바로 옆에서 지켜보면서, 어느 정도 업무수행에 투입된 노력 등의 정성적인 부분이 업무성과 평가에 영향을 주기도 하였다.

또한 재택근무 등으로 직원들에 대한 노력의 정도를 확인할 수 없는 상황에서 기업들은 자연스럽게 직원들의 평가도 최종적인 업무성과를 중심으로 평가하게 되었다. 이렇듯 하이브리드 워크로의 전환은 조직에서의 일하는 방식의 변화를 촉발하게 되었고 HR에서는 조직에서 고성능 중심의 문화를 새로운 업무환경에서 어떠한 방식으로

만들어 나갈 것인지가 핵심 이슈가 되었다. 구체적으로 하이브리드 워크에서 HR은 다음과 같은 문제를 고민하고 있다(이진구, 2022; Herring, 2022).

첫째, 직원 관리 방법에 대한 변화다. 기존 사무실 중심의 업무환경에서는 관리자가 직원들과 항상 함께하면서 직원들이 무엇을 하는지 어떤 방식으로 일하는지를 파악하는 것이 용이했다. 그러나 하이브리드 워크를 도입하게 되면 일부 직원은 사무실에 있고 또 일부 직원은 재택 등 원하는 곳에서 근무하는 형태이기 때문에 이전과 같은 방식으로 직원들을 관리하는 것이 불가능하다. 따라서 직원들의 업무내용 및 성과를 테크놀로지 등을 활용하여 지속적으로 모니터링하고 관리하는 새로운 방법을 도입하는 등 기존의 직원 관리 방법에 변화를 줄 수밖에 없다. 더불어 전통적인 리더의 역할을 벗어나서 새로운 업무환경에서 적절하게 직원들의 몰입을 유도할 수 있는 관리자의 역할과 역량을 만들어 줄 필요가 있다.

둘째, 조직이 보유하고 있는 지식을 손실하지 않고 어떻게 유지할지에 대한 문제이다. 직원들이 한 공간에서 같이 일을 하게 되면 물리적인 거리 자체가 가깝기 때문에 상호 간의 커뮤니케이션이 상대적으로 원활하게 되고 서로 간의 암묵지 등을 공유할 확률은 높아지게 된다. 그러나 하이브리드 워크 상황에서는 직원들의 물리적인 거리를 담보할 수 없기 때문에 기존처럼 자연스럽게 지식을 공유하는 것은 점차 어렵게 될 수밖에 없다. 따라서 조직구성원에게 필요한 지식을 어떠한 방식으로 유지하고 지속적으로 발전시켜 나갈지에 대한 고민이 필요하다.

동일한 맥락에서 직원들이 업무를 수행하면서 필요한 역량들을 어떻게 확보하고 개발해 나갈지도 큰 이슈이다. 기본적으로 업무를 수행할 때는 문제해결 능력, 비판적 사고력, 소통, 감성지능 등 다양한 역량이 요구된다. 기존 사무실 근무 체제에서는 이러한 역량을 보다 더 자연스럽게 개발할 기회가 많았던 반면에 하이브리드 워크 상황에서는 이러한 역량이 필요함에도 불구하고 고립된 업무환경이기 때문에 역량개발의 필요성을 느끼지 못하거나 자연스러운 개발이 어려울 수 있다. 따라서 조직에서는 직원들이 업무수행에 필요한 역량이 무엇인지를 파악하고 이를 지속적으로 업데이트하면서 직원들이 업무에 필요한 역량을 개발할 수 있는 기회를 만들어 주어야 한다.

셋째, 신입사원 온보딩 운영의 어려움이다. 대부분의 기업들은 신입사원들이 입사하면 조기전력화를 위해 온보딩 프로그램을 운영한다. 온보딩 프로그램은 기본적으로 조직에서 일하는 데 필요한 지식과 스킬을 향상시킬 수 있도록 교육 프로그램을 운영하는 동시에, 퇴사하지 않고 조직에 잘 정착할 수 있도록 상사나 선배를 통해 인적 네트워크를 구축하면서 심리적인 적응을 돕는 프로그램이다. 그런데 팬데믹 이전에는

자연스럽게 집합교육 및 현장에서의 OJT와 연결하면서 이러한 온보딩을 실행해왔는데, 하이브리드 워크를 도입하게 되면 동시에 교육하는 것이 불가능할뿐더러 기존 조직구성원과의 대면을 통한 정착이 어려워지기 때문에 어떻게 효과적으로 온보딩을 실시할 것인가가 중요한 문제로 대두되고 있다.

넷째, 지속적인 혁신과 성장의 기회 감소 문제이다. 한 조직이 발전하기 위해서는 지속적인 혁신과 이를 통한 성장이 필요하다. 그리고 이러한 혁신은 직원들의 자발적인 도전과 실험에서 나온다. 직원들의 업무에서의 혁신을 이끌어내기 위해서는 직원들이 업무 상황에서 경험하는 잘못된 부분들을 개선하고자 하는 의지를 바탕으로 혁신적인 업무 아이디어를 창출하고 실험적으로 적용하면서 점진적 또는 급진적인 개선과 혁신을 만들어내야 한다. 그런데 서로 간의 의사소통이나 협업이 잘 되지 않는 상황에서는 이러한 부분을 기대하기 힘들다. 따라서 하이브리드 워크 상황에서도 직원들이 혁신과 성장을 위한 지속적인 아이디어를 적극적으로 개진하도록 동기부여하고, 이러한 아이디어를 실험적으로 적용하여 조직의 혁신과 성장을 모색하는 접근방법이 필요하다.

다섯째, 직원들의 업무몰입과 성과를 관리하기 위한 새로운 테크놀로지 도입에 따른 비용 문제이다. 현재 글로벌 기업들의 경우에는 재택근무를 하고 있는 직원들의 관리를 위해 새로운 테크놀로지를 도입하고 있다. 실제 직원들이 자신의 업무에 몰입하여 일정 부분의 성과를 지속적으로 달성하도록 모니터링하고 관리하기 위해서는 이러한 시스템의 도입이 필요하다. 그런데 이러한 새로운 시스템을 도입하거나 개발하는 것은 시간과 비용이 투입되는 것이고 이는 조직 전체의 관리비용을 증가시키는 요인이 된다. 더불어 새로운 테크놀로지 기반의 성과관리 시스템을 도입한다고 해도 직원들이 이를 능동적으로 받아들이고 활용하지 않으면 오히려 조직 내의 저항만 야기할 수 있으므로 예상하지 못한 문제를 만들 수도 있다. 따라서 기업들은 새로운 테크놀로지를 활용한 성과관리 시스템의 도입을 보다 더 신중하게 고민할 필요가 있다.

이렇게 다양한 HR 관점의 이슈들이 예상되는 상황에서 우리 조직의 모든 구성원을 대상으로 고성과 문화를 창출하는 것은 여간 어려운 일이 아니다. 따라서 HR 부서는 하이브리드 워크 도입에 따른 문제점을 미리 예견하고 단계적인 도입 전략을 수립하여 직원들이 성공적으로 변화에 적응하도록 관리해 줄 필요가 있다.

특히 HR 관점에서 직원들의 자발적인 노력(Discretionary Effort)을 어떠한 방식으로 이끌어 낼 것인가가 매우 중요하다(Herring, 2022). 직원의 자발적인 노력이란 본인에게 주어진 일보다 더 많은 일을 직원 자유의 의지로 하고자 하는 노력을 일컫는다.

하이브리드 워크에서는 임직원들이 지속적으로 그들의 리더가 자신에게 주목하고 있으며, 리더가 자신의 이야기를 들어주면서 같은 공간에 있다고 느끼게 함으로써 임직원들이 자유 의지를 통해 본인에게 주어진 업무보다 더 많은 것을 하도록 만들어 주는 것이 중요하다. 즉, 조직이 지속가능한 경쟁력을 갖추기 위해서는 HR 관점에서 직원들의 자발적인 노력을 어떠한 방식으로 이끌어 낼 수 있는지가 중요하다. Bersin(2021)에 의하면 HR이 직원들의 자발적인 노력을 이끌어 내기 위해서는 신뢰, 명료, 포용, 배려 등의 가치가 가장 중요하다. 그리고 이러한 가치를 만들어 나가기 위해서는 직원들이 일의 의미, 강력한 관리 체계, 직장에 대한 긍정 인식, 건강과 웰빙, 성장의 기회, 조직 내의 신뢰 구축이 가장 필요하다. 따라서 HR 담당자들은 하이브리드 워크 도입에 따른 HR 이슈를 파악하면서 조직 내에 상기와 같은 문화를 구축할 수 있는 방안을 전략적으로 수립해야 한다.

Ⅲ. 하이브리드 워크에 따른 교육요구

하이브리드 워크 상황에서 직원들의 업무몰입과 자발적인 노력을 강화시키기 위해서는 변화된 상황에 적합한 새로운 리더십이 필요하다. 기존의 관리자들은 사무실이라는 한 공간에서 근무하는 직원들을 대상으로 가까운 물리적 거리에서 직원들의 업무몰입을 유도할 수 있었다. 그러나 하이브리드 워크 상황에서는 눈앞에 보이는 거리에서 직원을 관리하는 것이 아니기 때문에 하이브리드 워크에 적합한 리더십 스킬을 함양할 필요가 있다. 특히, 관리자들은 부하직원 한 사람 한 사람의 목소리에 관심을 기울이고 팀원들의 개인적인 요구를 들어주고, 직원 개개인이 리더가 나를 케어한다는 느낌을 주면서 서로 신뢰를 쌓을 수 있도록 리더십을 발휘할 필요가 있다. 이러한 측면에서 대두되는 것이 바로 리모트 리더십(Remote Leadership)이다. 리모트 리더십이란 물리적으로 원거리에 있는 직원들을 업무에 몰입하도록 만드는 리더십을 의미한다. 리모트 리더십을 발휘하기 위해 리더는 제일 먼저 우리 팀의 미션과 비전을 직원들과 공유해야 한다. 우리 팀이 어떤 역할을 하고 우리 팀의 목표가 무엇인지, 특히, 재무적인 목표뿐만이 아닌 비재무적인 목표까지도 직원들과 공유할 때 직원들은 본인들이 해야 할 일을 이해하고 몰입할 수 있다.

또한, 리더는 일처리에 있어서 공정함을 잃지 말아야 한다. 직원들이 서로 보이지 않는 곳에서 일하는 상황에서 직원들이 볼 때 특정 직원에게만 특혜를 주거나 편애를 한다고 느낀다면 직원들의 자발적인 동기는 저하될 가능성이 높다. 따라서 직원들이

눈에 보이지 않는 곳에서 일하지만 우리 리더는 항상 모든 업무를 공정하고 투명하게 처리한다는 것을 인식시킬 필요가 있다.

더불어 직원들에게 지속적인 성장의 기회를 주도록 해야 한다. 특히 MZ세대로 대변되는 최근의 신세대는 직장생활에서 가장 중요한 가치를 본인의 성장에 두고 있다. 따라서 하이브리드 워크 상황에서도 직원들 개개인의 경력목표를 설정하도록 하고 설정한 경력목표에 따라 도전적인 업무 목표를 부여하거나 새로운 프로젝트에 참여할 수 있는 기회를 주는 식의 방법을 통해 직원들이 본인의 경력을 주도적으로 개발해 나가도록 만들어 주는 것이 필요하다.

이러한 리더의 리더십이 적절히 작동할 때 직원들은 본인의 업무에 더욱 몰입하고 자연스럽게 업무의 생산성도 높아질 수 있다. 따라서 일하는 방법의 변화에 따른 리더의 역할 변화에 주목하면서 지속적으로 상황에 적합한 리더십 스킬을 갖추 수 있도록 리더십 교육을 실시하여야 한다.

한편으로는 모든 직원들이 학습민첩성(Learning Agility)을 높일 수 있도록 해야 한다. 학습민첩성이란 환경변화에 대응하여 스스로 필요한 학습내용을 찾아 민첩하게 학습하는 능력을 의미한다. 하이브리드 워크를 통한 변화는 단순히 물리적인 공간의 변화만을 의미하지는 않는다. 하이브리드 워크는 새로운 사고방식의 전환에 따른 가치 창출의 변화이다(김보균, 2022). 하이브리드 워크를 통해 성과중심으로의 변화를 이끌어 내기 위해서는 구성원 모두가 학습민첩성을 가지고 새로운 환경에서 적응력을 높이면서 새로운 업무에서의 혁신을 이끌어 내야 한다. 즉, 조직의 비효율성을 없애면서 하이브리드 워크 상황에서 지속적인 업무 프로세스 개선을 추구하고 기존의 조직이 가지고 있는 해결과제를 풀어낼 수 있는 학습민첩성을 높일 필요가 있다.

하이브리드 워크 상황에서 또한 가장 중요한 것은 디지털 커뮤니케이션 스킬에 대한 교육이다. 하이브리드 워크 상황에서 많은 조직구성원들이 서로 간에 어떻게 효과적으로 의사소통할 수 있는지는 개인과 조직의 성과향상에 있어서 모두 중요하다. 일반적으로 디지털 기기를 활용한 의사소통은 실제 주고받는 메시지와 이면의 의미가 다른 경우가 많고, 디지털 상황에서 짧은 메시지 교환은 오히려 상호 간의 오해를 불러올 확률이 크다(Dhawan, 2020). 왜냐하면 면대면 의사소통은 비언어적 의사소통을 통해 상대방의 감정이나 느낌까지 전달받을 수 있는 반면에 디지털 의사소통은 커뮤니케이션에서 중요한 상대의 감정이나 느낌을 알 수 없기 때문이다.

따라서 디지털 상황에서의 의사소통은 상황에 적합한 커뮤니케이션 매체를 선택하고 적절한 단어를 선정하여, 상대방과 적절한 시간 안에 반응하는 디지털 바디 랭귀

지를 해석하는 능력이 필요하다. 디지털 바디 랭귀지란 우리가 보내는 메시지의 숨은 의미를 밝혀내는 디지털 커뮤니케이션 신호를 말한다. 특히, 이러한 디지털 바디 랭귀지는 사람에 따라 달리 해석하는 부분이 있기 때문에 신중하게 해석하고 상대방의 오해를 줄이도록 해야 한다(Dhawan, 2020).

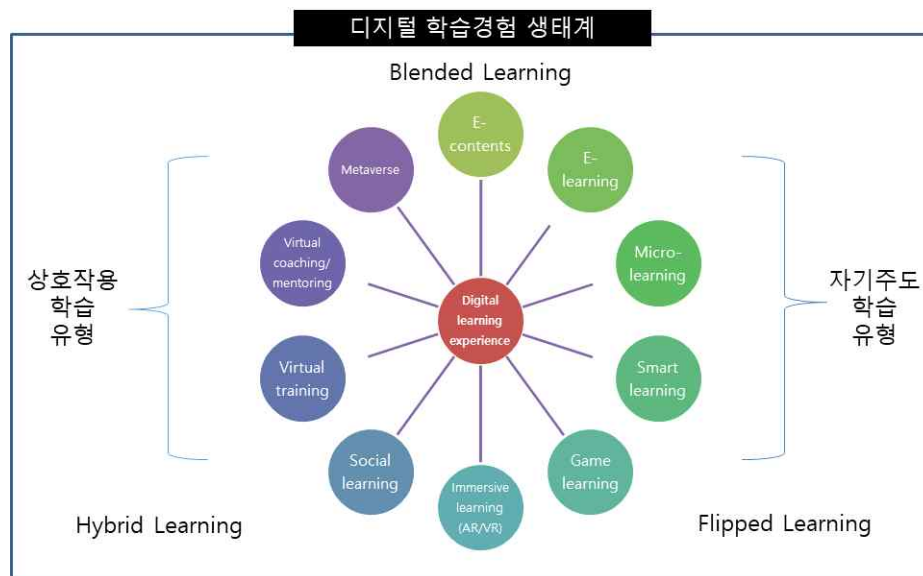
IV. 하이브리드 워크와 학습

하이브리드 워크 상황에서 임직원의 역량 향상을 위해 지속적인 학습의 기회를 제공해 주어야 한다. 지금은 기술적인 변화가 매우 큰 시기이므로 임직원들이 상시적으로 참여할 수 있는 지속적인 하이브리드 학습경험을 설계하여 제공해 주어야 한다. 특히 직원들 모두가 모를 문제에 대해 하이브리드 환경에서 어떻게 학습을 유도할지 고민해 보아야 한다. Herring(2022)에 따르면 구글은 카페테리아를 도입해서 카페테리아에서 사무실에 출근한 사람들끼리 자연스럽게 네트워크를 만들고, 다양한 사람들과 소통하면서 배우는 방식을 채택하고 있다. 즉, Allen Curve에 기반을 두어 사람들이 카페테리아에서 음료를 기다리면서 가까이 있는 사람들과 어울려 자연스럽게 대화를 통해 학습할 수 있는 환경을 만들었다는 것이다.

더불어 하이브리드 워크 상황에서 가장 적합한 학습해결책을 제시해 주어야 한다. 팬데믹으로 인해 HRD는 실제로 학습방법에서 큰 변화가 있었다. 물론 엔데믹 시대를 맞이하여 많은 교육이 다시 기존의 집합교육으로 회귀하고 있지만 완벽하게 이전으로의 회귀는 아니다. 특히 이전부터 회자되어 오던 자기주도학습이 강조되면서 디지털 학습경험이 자기주도학습의 주요 수단으로 등장하면서 활성화되고 있다. 자기주도학습이란 학습자가 본인의 필요에 의해 목표를 설정하고 학습자 본인이 주도적으로 학습을 실시하는 것을 의미한다. 이러한 학습의 자기주도성은 미래 학습의 기본적인 방향이자 학습의 효과성을 높일 수 있는 방법이다.

디지털 학습경험이란 테크놀로지를 기반에 두고 학습자들을 대상으로 다양한 디지털 기반의 학습경험을 주는 것이라 할 수 있다(이진구, 2022). 현재 우리는 동영상, 온라인 학습, 블로그, 팟캐스트, E-Book 등과 같은 다양한 디지털 학습 콘텐츠를 만들 수 있다. 뿐만 아니라 줌(Zoom)과 같은 버추얼 클래스를 운영할 수 있는 플랫폼을 활용해 디지털 방식의 실시간 교육을 운영할 수 있다. 이렇듯 학습 콘텐츠를 디지털화하거나 테크놀로지 기반의 디지털 학습을 하는 새로운 학습경험을 하이브리드 워크 상황에서 임직원에게 제공할 수 있다.

이러한 디지털 학습경험은 E-콘텐츠, E-러닝, 마이크로러닝, 스마트 러닝, 게임러닝, AR/VR/XR 몰입형 러닝 등의 자기주도학습 유형의 방식과 소셜 러닝, 버추얼 트레이닝(비대면 실시간 교육), 버추얼 코칭/멘토링, 메타버스 등의 상호작용 유형의 방식이 있다[그림1].



[그림1] 디지털 학습경험의 생태계

하이브리드 워크 상황에서는 사무실이든 재택이든 간에 특정한 장소를 벗어나서 필요한 시기에 필요한 내용을 본인이 주도적으로 학습할 수 있도록 다양한 디지털 학습경험을 직원들에게 제공해 줄 필요가 있다. 대부분의 글로벌 기업들은 학습의 패러다임을 자기주도 방식으로 전환하고 플랫폼을 기반으로 마이크로러닝 방식 등 개인이 업무에 필요한 콘텐츠를 스스로 학습하고 적용하는 디지털 학습의 방식을 활성화해 나가고 있다. 이때 직원들의 자발적인 학습동기를 더 높이기 위해 배지 시스템 등의 제도를 도입하여 운영하기도 한다.

또한, 하이브리드 워크 상황에서 하이브리드 학습(Hybrid Learning)도 점점 활성화되고 있다. 하이브리드 학습은 특정 장소에서 집합교육을 실시하면서 동시에 비대면 실시간 교육을 같이 실시하는 학습형태를 의미한다(Hubka & Price, 2022). 하이브리드 학습은 지리적인 조건 등으로 인해 면대면으로 강의장에 나와서 학습을 하는 것이 용이한 사람은 강의장에 와서 학습을 하고, 반면에 면대면 학습이 불가능한 경우에는 원거리에서 비대면 실시간 교육을 통해 동시에 같은 내용을 학습하는 방법이다. 이러한 하이브리드 학습은 팬데믹 직후 더욱 활성화되고 있는데 하이브리드 워크 상황에서

재택근무를 하는 사람들과 직장에 출근한 사람들이 오프라인과 온라인을 통해 실시간으로 동일한 내용의 강의를 받을 수 있다는 장점 때문에 추천할만한 학습방법이다.

V. 맺음말

하이브리드 워크 상황에서 조직의 HR 담당자는 기존과는 다른 관점에서 조직구성원들이 일하고 학습하는 문화 자체를 바꾸어 나가는 변화관리자가 되어야 한다. 즉, 새로운 문화의 구축은 HR 담당자가 새로운 문화를 만들 수 있는 구체적인 전략과 아이디어를 만들어낼 때 가능하다. 특히 하이브리드 워크 상황에서 직원들의 자발적인 노력을 이끌어내는 문화를 어떻게 만들어 나갈 것인지가 가장 중요하며, 이와 연계하여 학습 또한 상황에 적합하게 바뀌어야 한다.

특히 HRD 담당자는 하이브리드 워크에 적합한 디지털을 활용한 학습방법을 도입하여 달라진 업무환경에 적극적으로 대응하여 성과를 낼 수 있도록 관리자들과 체계적인 리더십 교육과 직원들의 변화적응 학습에 우선적으로 초점을 맞추어야 한다. 더 나아가서는 직원들의 자발적인 노력을 통한 업무몰입을 향상시킬 수 있는 다양한 콘텐츠를 상시적으로 제공하여 자기주도적으로 학습할 수 있는 학습 생태계 시스템(Learning Eco System)을 구축할 필요가 있다. 따라서 지속적인 현장과의 의사소통을 통해 직원들의 업무몰입을 위해 무엇이 필요한지를 확인하여 이를 학습하고 성과를 낼 수 있도록 도와주어야 한다.

새 술은 새 부대에 담아야 한다는 말이 있다. HRD 담당자는 새로운 하이브리드 워크 상황에서 새로운 학습내용과 학습방법을 통해 지속적으로 개인과 조직의 성장과 성과향상을 돕는 HRD의 미션을 전략적으로 구현하여야 한다.

참고문헌

- 김보균(2022). 하이브리드 워크 시대, HRD의 역할. *HR Insight*, (9). 26-29.
- 이수정(2021). 디지털 전환이 촉발한 미래 산업구조의 변화. *Public HRD*, (95), 20-23.
- 이진구(2022). 인적자원개발을 위한 디지털 학습경험(Digital Learning Experience). *한국교육학회 소식지*, 58(2), 21-24.
- 이진구(2022). 팬데믹 이후의 HRD 트렌드. *HR Insight*, (10). 16-19.
- 최두옥(2022). 하이브리드 워크와 일의 미래. *HR Insight*, (9). 16-20.
- Allen, T. J. (1984). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge: MIT Press.
- Bersin, J. (2021). *The definitive guide: employee experience*[White paper]. Josh Bersin Company. <https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021/>
- Dhawan, E. (2020). Digital body language: The new rules of trust and collaboration. *2020 ATD conference proceeding*.
- Herring, C. (2022). Developing people and culture in the hybrid world of work. *2022 ATD conference proceeding*.
- Hubka, S. & Price, S. (2022). The future is now: Build your hybrid learning approach. *2022 ATD conference proceeding*.

이 진 구



고려대학교 교육학과를 졸업하고 삼성과 KT&G에서 HRD 및 HRM Practitioner로 근무하였으며 미국 펜실베이니아 주립 대학에서 HRD/OD 전공으로 박사학위를 취득한 후 현재까지 한국기술교육대학교 교수로 재직 중에 있다. 현재 한국기술 교육대학교 일학습병행대학의 학장을 맡고 있으며, 한국인력 개발학회 회장 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학 원 원장, 고용직업능력개발 센터장, 국가인적자원개발 컨소 시엄 허브사업단 단장을 역임하였다. 현재 주요 관심분야는 HRD 디지털 트랜스포메이션, HRD 트렌드, 직업능력개발 정 책, 조직개발 및 변화관리, Skill Assessment 등이다.



발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213