HYEUM

# 생각지기

HR 지식과 IT Trend를 전달하는
혜움컨설팅의 소식지입니다.

혜움컨설팅_2020년 9월호

## ‘생각지기’는

혜움컨설팅의 각 분야 별 자문위원과 함께 운영하고 있는 블로그에 기재된 내용을 요약, 정리한 자료입니다.

Table of Contents


Leadership 김진혁 교수의 ‘알쏭달쏭 리더십 이야기’
[1] 리더십은 문제해결이다.

Business 비즈니스 트레이너 ‘빡센 최선생’_면접
[1] 면접, 왜 필요할까?

IT Trend 이임복 대표의 ‘IT TREND 이야기’
8~9월 이슈

HYEUM 혜움컨설팅의 ‘이모저모’

# 김진혁 교수의 "알쏭달쏭 리더십 이야기"

## [1] 리더십은 문제해결이다.

환경은 오랜 시간동안 변화를 거듭했다.
그 환경변화에 적응하는 조직은 살아남았고 그렇지 못한 조직은 도태되었다. 그리고 살아남기 위하여 적응력을 보여준 조직에는 반드시 리더가 있었다.
리더는 변화된 환경에 조직을 적응시키고자 노력하였으며, 수많은 문제를 해결하며 살아왔다.

문제는 현재 수준과 미래 이상향 사이의 갭 (Gap)에서 발생한다. 문제가 있음을 느끼는 것은 그 차이의 갭을 인식하는 것이고, 그 차이를 극복하는 과정이 문제해결이다.

### 문제에는 3가지 종류가 있다.

#### 첫 번째는 과거로부터 발생된 문제가 현재의 문제로 인식되는 경우다.

이를 발생형 문제라고 한다. 회사의 제품은 가급적 결점이 없어야 한다. 회사에서 만든 사이다의 김이 빠져 있다거나 캔음료의 뚜껑이 잘 닫혀 있지 않다고 가정해 보자. 그 제품은 음료로써 가치가 없다. 따라서 이 문제는 당연히 해결해야 할 과제가 된다.

#### 두 번째 문제는 미래에 대한 설정의 정도에 따라서 생기는 문제다.

이는 설정형 문제라고 하는데, 설정형 문제는 정확한 목표 수치에 따라 해결 가능성이 달라지는 특징이 있다. 만약 우리 회사의 매출이 현재 100억이라고 가정할 경우 내년도의 목표를 110억으로 할 수도 있고 120억으로 잡을 수 있다. 설정형 문제는 목표를 얼마로 설정하느냐에 따라 해결의 가능성이 달라진다. 조직환경이 어렵다면 기존보다 낮게 잡을 수도 있기 때문이다. 일반적으로 미래를 계획하는 설정형 문제는 과거보다는 높게 잡는 것이 관례다.

설정형 문제는 과거에 문제가 생긴 부분에 대한 원인을 찾아 해결하는 문제가 아니다. 따라서 조직 환경에 대한 충분한 이해가 필요하며 향후 발생할 문제에 대하여 대비책도 필요하다. 즉 어떤 문제가 발생할 것인가에 대한 예측도 해야 하고, 그 리스크에 대하여 대비책도 만들어 놓는 것이 중요하다.

설정형 문제를 해결하기 위해서는
우선 정확한 목표의 설정이 중요하며, 그 문제해결을 위한 창의적인 아이디어가 필요하고, 어떻게 변할지 모르는 주변환경에 대한 이해와 대비책이 필수적이다.

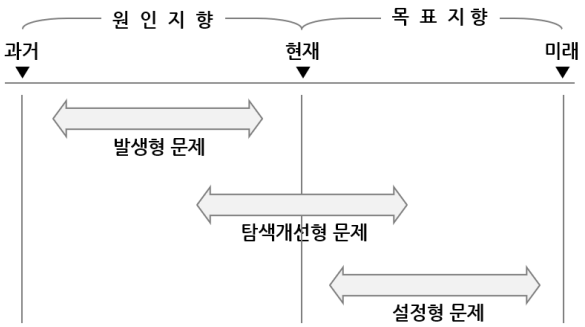
#### 마지막으로 탐색개선형 문제가 있다.

탐색개선형 문제는 발생형 문제와 설정형 문제가 혼합된 형태의 문제를 말한다. 따라서 탐색개선형 문제는 정확한 원인의 분석과 미래의 예측 및 상상력, 아이디어 도출이 문제해결의 중요한 요인이 된다. 중도 퇴사율에 대한 문제해결 방법은 탐색개선형 문제를 설명하는 데 적절한 사례가 되어 줄 것이다.

신입사원의 경우 2.81년이 되어야 조직성과에 기여하기 시작한다는 통계가 있다. 그런데 어느 기업의 평균 퇴사율이 4.5년이라고 가정할 경우, 이 기업은 인력에 대한 투자대비 효율이 너무 낮은 것이 문제다.

이 문제를 해결하기 위해서는 먼저 정확한 원인 분석이 필요하다. 중도 퇴사율이 왜 높은지 면담을 통해 분

석하고 그 원인을 제거해 주어야 문제가 해결된다. 그리고 목표설정과 그것을 달성하기 위한 아이디어가 중요하다. 4.5년이 되는 현재의 평균 근무 년수를 갑자기 10년으로 과도하게 잡게 되면 그 목표달성의 가능성은 희박하게 될 것이다. 하지만 6년 정도로 잡게 되면 달성 가능성은 높아진다. 또한 목표 달성을 위한 다양한 아이디어를 수집하는 것도 무척 중요한 요인이 된다.




**각 부서의 팀장에게는 해결해야 하는 각각의 문제가 있다.**

첫 번째 발생형 문제를 책임지는 사람은 생산공정에 관여하는 제조책임 리더가 많고, 두 번째 문제인 설정형의 사례는 경영자나 임원처럼 중요한 전략을 담당하는 상위 부서장이 대부분일 것이다. 그리고 세 번째 사례는 탐색개선형의 문제로 인사담당자를 비롯한 거의 모든 리더의 문제가 된다.

따라서 거의 모든 리더는 각자의 위치에서 문제를 갖게 마련이며 그 문제를 해결하는 것이 리더의 몫이다.

리더의 성과는 문제해결의 결과이며 긍정적인 성과를 도출한 리더는 조직에서 반드시 필요한 사람으로 자리매김할 것이다.

**김진혁 박사**
**혜움컨설팅 리더십, 협상분야 자문위원**

- 한양대 교육대학원 교육학 석사 (인재개발교육 전공)
- 숭실대 대학원 평생교육학과 박사 (평생교육학 전공)
- 저서 및 논문 :
  - 변화를 주도하는 리더, 변화에 휩쓸리는 리더
  - 팀 활성화 전략과 팀장 리더십
  - 뉴 리더십 와이드
  - 논문 : 서번트리더십. 학습조직수준, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계분석

# 비즈니스 트레이너 “빡센 최선생”_면접

## [1] 면접, 왜 필요할까?

요즘 기업에 면접관 강의를 가보면 AI 면접을 도입하는 기업이 늘고 있는 것을 볼 수 있습니다. 그런데 여기에서 궁금한 점이 발생합니다.

### 왜 AI 면접을 하면서 대면면접을 할까요?

먼저 AI 면접은 면접이라고 불리지만, 이를 개발한 업체에서는 면접이 아닌 인적성 검사라고 이야기 합니다.

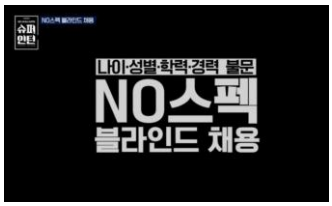
기존의 인적성 검사보다 더 구체적이고 다양한 결과를 제공하기 때문인데요. 게다가 채용에 필요한 시스템까지 제공하여 채용 담당자와 면접관에게 도움을 주고 있습니다. 기본 질문이 5만개가 넘는다고 하니 참 어마어마한 것 같습니다. 당연히 결과의 유형도 기존의 인적성 결과보다 다양하게 제공되고 있습니다.

그런데 이런 도구를 사용하고 있는데 왜 채용할 때 다시 시간과 돈을 투자해서 면대면 면접을 진행할까요? 도구를 못 믿는 이유는 아닐 것 같고..이유가 뭘까요? 면대면 면접을 진행하는 이유를 찾기 위해서 아래 2가지 요인을 살펴보겠습니다.

### 첫번째, 면접은 왜 필요할까요?

이 질문에서는 대답하기 위해서 우선 TV방송 이야기를 먼저 하도록 하겠습니다.

2019년 1월부터 Mnet 채널에서 JYP 직원을 채용하는 과정을 담은 '슈퍼인턴' 이라는 프로그램이 방송되었습니다.




채용과정 자체가 화제였고, 1명을 채용하는데 만명의 지원자가 몰렸습니다. 그리고 제일 화제가 되었던 부분은 지원자를 전혀 알 수 없는 완전한 블라인드 채용이었죠.

당연히 신상을 기록하거나 자소서라는 내용없이 오로지 “ JYP에 대해서 SWOT 분석을 해라” 라는 내용이 입사지원서의 전부였습니다.

어쨌든 이것으로 서류전형을 실시했고 거기서 합격한 지원자를 대상으로 면접장면이 나왔는데 상상을 초월한 지원자들이 있었습니다.

힙합하는 74세 최고령자부터 세상을 아름답게 하고 싶다는 약간 엉뚱한 트와이스의 찐 팬이 등장해서 깜작 놀란 면접이 되기도 했습니다.

이렇게 대면 면접에서는 AI나 블라인드 서류 전형에서 볼 수 없었던 지원자의 실제 모습을 보며 조직에 적합한 인재인지, 아닌지를 확인하는 기회를 갖게 됩니다. 사람은 실제 모습과 의도된 모습 두가지를 다 가질 수 있기 때문에 정확한 판단을 하기 위한 것이 면접이라고 할 수 있습니다.

**두번째는 누구를 뽑을까? 에 관한 이야기 입니다.**

# 비즈니스 트레이너 "빡센 최선생"_면접

당연히 '뛰어난 사람이요' 라는 대답이면 쉬운 질문이겠지만 조금 다른 방향에서 생각해 볼 질문입니다.

면접관들에게 ①능력과 ②조직가치 적합성 - 두가지 조건만으로 사람을 채용한다고 가정할 경우, 누구를 뽑을지에 대해서 질문을 해보면, 상당수가 능력은 조금 낮지만 조직가치 적합성이 높은 사람을 채용하겠다고 대답합니다. 그런데 이 답변은 희망사항이고 실제로는 능력이 높은 지원자에게 시선이 가게 되어 있습니다. 그리고 이렇게 채용하다 보면 회사의 문화나 가치에 적합하지 않는 지원자가 선발되고 나중에 다양한 갈등요소를 유발하는 케이스를 적지 않게 본 적이 있습니다.

그래서 면접에 관찰, 게임, 토론, 협상, PT 등 다양한 방법이나 장치를 도입하여 이러한 상황을 방지하고, 우리 조직가치에 적합한 지원자를 찾기 위해 진행하는 것이 면접의 목적이자 필요 이유입니다.

여기까지 면접이 필요한 2가지 요인을 설명했습니다.

**참고로 면접은 합격자를 찾는 과정일까요?**
**아니면 불합격자를 찾는 과정일까요?**

당연히 합격자를 찾는 과정이지만 실제 면접 현장에서는 불합격자를 찾는 과정이 먼저 일어나고 빈도도 많습니다. 탁월한 지원자로 채용 인원을 다 채울 수 있다면 별 고민 안하겠지만 현실은 다르죠.

면접관들 이야기를 들어보면 불합격자를 먼저 선택하는 과정을 거치게 된다고 합니다. 왜냐면 탁월한 지원자처럼 눈에 잘 띄기 때문입니다.

그래서 탁월한 지원자와 불합격자를 선택하고 난 후 중간에 있는 지원자를 대상으로 선택을 해야하는데 여기서 고민이 발생합니다.

비슷한 수준을 가지고 있는 지원자들이다 보니 선택하는 것이 쉽지 않기 때문이죠.

바로 이 부분에서 면접관의 스킬이 중요해지는 포인트가 됩니다. 스킬에 대해서는 추후에 다시 말씀드리겠습니다.

**최원일 이사**
**혜움컨설팅 Biz. Skill, Workshop 분야 자문위원**

- 前) 대상(주) 인사팀 / 인력개발팀
- 前) 엑스퍼트컨설팅 솔루션개발본부, 컴피턴시개발그룹 본부장 (상무)
- 저서 및 논문 :
  - 문제해결 툴킷 (새로운 제안, 감수)
  - 제안서 작성법 (새로운 제안, 감수)
  - 팀장생활백서 (새로운 제안, 역서)
  - 파워리더십 (새로운 제안, 감수)

# 이임복 대표의 “IT TREND 이야기”

## 국내 소셜 미디어 1위는 ‘밴드’

이 이야기는 많이 들었던 이야기인데, 들을 때마다 신기합니다. KT 경제경영연구소와 디지털랩 DMC 미디어에서 발표한 '소셜미디어 현황 및 진로' 자료에 따르면, 2020년 1분기 국내 소셜미디어 이용률은 87%로 세계 3위라고 합니다.

1위는 아랍에미리트, 2위는 대만입니다. 미국과 중국이 1위 아냐? 하실 수도 있겠는데, 그쪽은 한참 뒤에 있군요.

닐슨 코리아클릭의 조사 결과도 함께 언급되었는데요. 월간활성이용자수에서 네이버 밴드가 1692만명으로 1위를 차지했습니다. 2위는 인스타그램, 3위는 카카오스토리, 4위가 페이스북입니다.

연령별로는 40~50대에서는 밴드가 1위, 30~20대는 인스타그램, 10대는 페이스북이었는데요. 역시 40대 이상에서는 밴드구나 싶습니다.

여러분들도 밴드 사용하시나요?
대부분의 소셜마케팅은 페이스북과 인스타그램에 집중되어 있는데 정작 비용을 들여 성장시켜야 하는 곳은 밴드 마케팅이구나-라는 생각이 듭니다.

https://eiec.kdi.re.kr/policy/domesticView.do?ac=0000153700

## 모바일 운전면허증 - 카카오 / 네이버도 준비

4월부터였죠.
이통 3사의 ‘패스’ 앱에 운전면허증을 담을 수 있는 모바일 운전면허증이 시행되었습니다.
이제 카카오 / 네이버 앱을 통해서도 운전면허증을 등록할 수 있게 됩니다. 당장 시행이 되는 건 아니고, 경찰청과 협의한 후 시스템을 갖추고 서비스를 개시할 거라 하는데, 꽤 빠른 속도로 진행되지 않을까 합니다.

이렇게 되면 개인정보 동의가 필요한 부분에 있어서 상당한 업무 간소화가 이루어질 수 있을텐데요.

예를 들어서 카카오뱅크 신규 가입을 할 때 신분증을 촬영해야 하는 부분이 카카오톡에 저장된 운전면허증을 승인해서 처리하는 방법으로도 가능해질겁니다.

편리해지는 만큼 ‘보안’ 역시 신경쓰이는 부분인데요. 각 업체들은 각각 블록체인 방식으로 이 부분을 해결하려 하고 있습니다.

정말 모바일 하나만으로 모든 걸 다 할 수 있는 세상으로 바뀌어 가는 것 같습니다.

## 안드로이드 11 출시

구글이 안드로이드 OS 11을 정식 출시했습니다.
가장 크게 달라진 점은 '버블 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스 ' 입니다. 이게 뭐냐면 페이스북 메신저의 경우 화면에 작은 풍선 모양으로 대화창이 떠다니게 할 수 있죠. 이 기능이라고 합니다.
개인적으로는 불편해서 사용하지 않는데, 많은 분들이 꽤 좋아하셨던 기능이었던 것 같습니다.

화면 녹화 기능도 기본적으로 들어갑니다.
이건 괜찮네요. 자체적으로 제공해주지 않으면 쓸 수 없었죠. 차량과 연결되는 안드로이드 오토도 기본 탑재됩니다. 어? 이전에도 있었는데? 이번에는 무선이라는 게 큰 차이죠.

전원 버튼을 길게 누르면 집 안에 있는 연결된 모든 기기들을 제어할 수 있는 창이 나타나게 됩니다.

# 이임복 대표의 "IT TREND 이야기"

구글이 스마트폰을 스마트 리모컨으로 쓰고 싶어한다는 걸 여실히 보여주는군요. 하지만 아직 가정에 스마트기기가 많이 보급되지 않았기에 그다지 관심이 가는 기능은 아닙니다.

개인정보 보호를 위한 기능이 추가로 들어갔습니다. 처음 앱을 설치할 때. 권한을 부여하게 되어 있죠. 이제 사용하지 않는 앱에 대해서는 자동으로 재설정 가능합니다. 국내 스마트폰 제조사들도 업그레이드를 위해 바쁘게 움직이고 있을텐데요. 11월부터 순차적으로 업그레이드 가능할 것으로 예상되고 있습니다.

## 아마존 드론 택배. 미 연방항공청 비행 허가 받아

아마존이 미국 연방항공청의 드론 비행 허가를 받았습니다. 따라서 아마존은 택배 배달을 본격적으로 추진할 수 있게 된거죠.

이미 2.2kg 무게의 물건을 24km 까지 왕복운행 성공시킨 바 있습니다. 아마존이 처음도 아닙니다. 구글 알파벳과 UPS는 작년에 이미 비행 승인을 받았습니다.

여기서의 포인트는 법규 부분입니다. 아직 인구 밀집 지역에서 운행이 가능한 부분에 대한 규정이 정비되어 있지 않은 상황이라고 합니다.

아직도 잘 모르겠습니다. 택배 물량을 감당하기 위해 하늘에 어지럽게 드론이 수십대 씩 날아다니는 세상. 저희 아파트만 봐도 비둘기 천지인데, 이런저런 것들을 더 고민하게 되지 않을까요.

곧 다가오는 미래. 관련 법규. 우리나라 역시 하나하나 시범사업을 진행중에 있죠. 코로나 이슈로 인해서 이런 배달과 관련된 IT 소식들은 앞으로도 더 많이 나오게 될 것 같습니다.

https://www.youtube.com/watch?v=beZ8iKGuDeo&w=420&h=237

**이임복 대표**
**혜움컨설팅 디지털 트렌드, 스마트워크 분야 자문위원**

- 세컨드브레인연구소 (Secondbrainlab) 대표
- <시사자키 정관용입니다> '렛 IT고' 고정 패널
- IT TRIP 기획자 및 커뮤니케이터
- 저서 및 논문 :
  - 원더키드의 시대, IT는 우리의 일상을 어떻게 바꾸는가?
  - IT 트렌드를 읽다 (2017년, 2018년, 2019년)
  - 디지털 정리의 기술

# 혜움컨설팅의 '이모저모'

## ROTA Leadership Program 온라인 서비스 : Mental-LAB (멘탈랩)

리더십 분야에서 큰 화제를 불러일으킨 **ROTA Leade-rship Program**이 온라인을 기반으로 진단과 상담서비스를 시작했습니다. **'Mental Lab'** 이라는 브랜드로 서비스가 제공되고 있으며, **혜움컨설팅을 통해서도 진단과 상담이 가능합니다.**

**ROTA Leadership Program** 은 크게 2가지 요인을 분석하고 솔루션을 제공하기 위해 개발된 과정입니다.

첫째, 리더 개인의 경험과 심리상태가 조직의 성과에 영향력을 미친다.
둘째, 직급 별 / 직책 별과 같이 공통적으로 요구되는 역량도 중요하지만, 리더가 처한 환경적인 요소 (직무, 팀원의 성향, 기타환경 등) 가 모두 다르기 때문에 개별적 접근 방법이 필요하다.

위 2가지 요인을 토대로 리더 개인의 심리행동의 특성과 환경을 고려한 리더십 과정의 필요성을 인지하게 되었고, 이러한 요소를 모두 포함한 개인맞춤형 리더십 프로그램이 바로 **ROTA Leadership** 입니다.

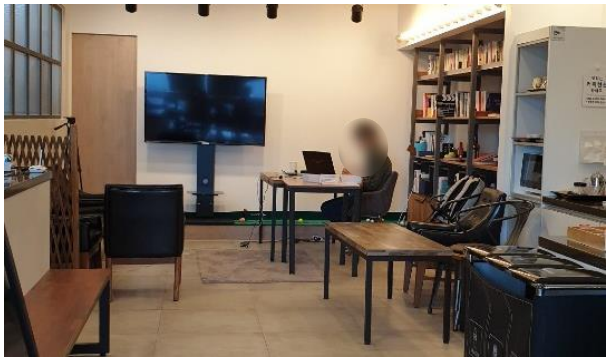
온라인 서비스는 ①개인진단, ②조직구성원 진단, ③조직멘탈(문화) 진단 - 3가지 형태로 구성되어 있으며, 진단과 1:1 상담, 리더십 프로그램으로까지 연계가 가능합니다.

## ZOOM을 활용한 역량 교육

요즘 코로나로 인해 교육이 온라인 (실시간 화상형태)로 많이 진행되고 있는 것을 확인할 수 있습니다. 그리고 온라인 교육의 원활한 진행을 위해 다양한 프로그램을 활용하고 있는데, 그 중에서도 **ZOOM**이 가장 압도적이지 않을까 생각합니다.

혜움컨설팅도 이러한 시대의 변화에 발맞추어 다양한 교육과정을 온라인-실시간 화상형태로 제공하고 있습니다.

특강, 승진자과정, CS과정, 리더십, 영업교육 등 다양한 분야를 온라인으로 수행했으며, 소모임기능, 퀴즈, 잼보드, 구글 프레젠테이션 등을 활용하여 최대한 교육생분들과 상호작용을 하기 위해 노력하고 있습니다.



HYEUM

㈜혜움컨설팅 / 대표, 기획책임 임영환

mobile : 010-8652-0725
e-mail : huc@hyeumcst.co.kr
address : 경기도 안양시 동안구 시민대로 230, 평촌아크로타워 206호
blog : https://blog.naver.com/bokm01
home page : www.hyeumcst.co.kr

Copyright©2020 by hyeumconsulting. All Rights Reserved.