

bsi.

● 사람을 우선시하기

조직의 장기적 레질리언스 강화를
위한 신뢰 기반의 문화 만들기
BSI 백서



전문

우리는 직원들을 지칭할 때 흔히 '인적 자원', '인적 자본', '자산'이라는 용어를 사용합니다. 하지만 이제부터라도 사람이라는 관점에서 이야기하고, 함께 일함과 동시에 그들을 지원하고 돌보아야 성공할 수 있다는 인식을 기반으로 언어 사용과 그 접근법을 바꿔야 합니다.

BSI가 발행한 '2021 조직 레질리언스 지수 보고서'에서 보여주듯이 직원을 우선시한 조직이 가장 회복 탄력적이었습니다. 조직은 혼란의 시기일수록 조직이 민첩하고 혁신적인 대응을 하는 데 있어 직원이 얼마나 중요한 지를 확인했습니다. 그들은 이제 이 힘이 가져올 경쟁적 우위를 인식하게 되었으며, 장기적으로 활용하기를 원합니다.

올해 우리는 "사람을 우선시하기"라는 모범사례 모델을 출시하게 된 것을 자랑스럽게 생각합니다. 본 모델은 조직이 개인의 잠재력을 발휘할 수 있는 경로를 제시하고, 이를 통해 회복 탄력적인 조직을 만들어 가도록 합니다. 본 모델은 적절하고 안전하며 건강한 작업 환경을 제공하는 것에서부터, 참여하고 헌신적 및 생산적인 인력 확보를 통해 신뢰 기반의 문화와 현재 및 미래의 세계에 대비하는 조직을 만드는 것에 이르기까지, 효과적으로 사람을 중시하는데 필요한 16가지 요소를 설정합니다.



수잔 테일러 마틴,
최고 경영자, BSI

목차



요약	2	코로나19 및 돌봄 문화	5	부정적인 사회적 행동이 없는 직장	18
도입	5	신뢰	6	안전하고 지속 가능한 고용 가능성	19
결론	16	웰빙	9	소속	20
저자 소개	27	BSI의 사람중심모델©	12	협의 및 참여	20
BSI 소개	28	BSI의 사람중심모델© 설명	14	협업 및 긍정적 대인관계	20
		생리학적	16	일과 삶의 균형	21
		직장 복지	16	사회적 참여	21
		휴식 및 회복	16	존중	22
		개인의 건강	17	공정하고 존중하는 직장	22
		부재 관리 및 재할	17	노력 및 보상의 균형	22
		안전	18	경력 개발	22
		신체적, 정신적, 인지적 상해 및 건강 악화가 없는 직장	18	자율성	23
				자아실현	24
				혁신	24
				표준들 - 사람을 우선시하기	25

● 코로나19와
제품 문화



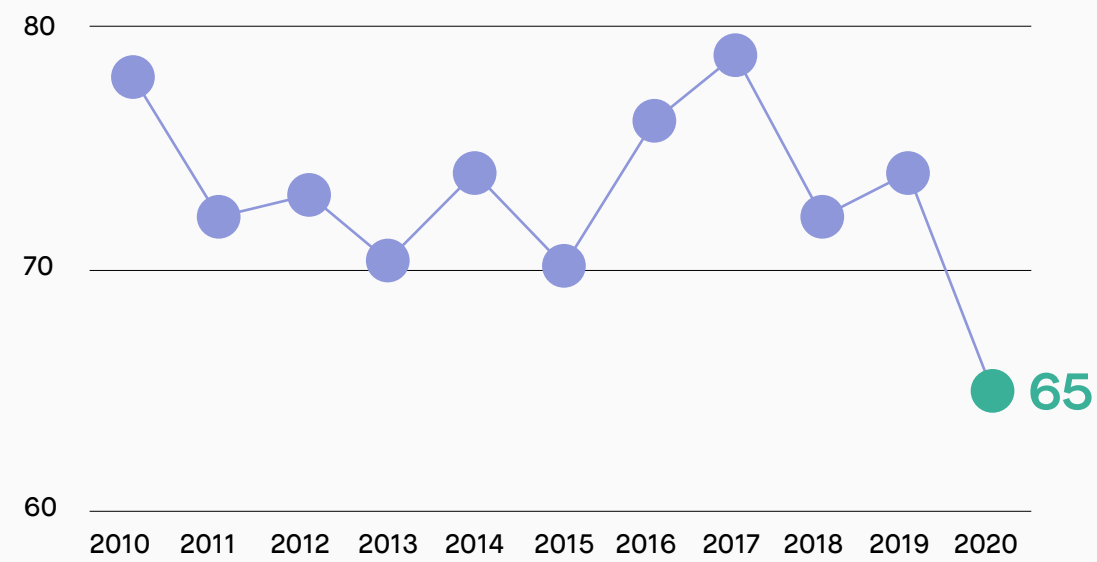
코로나19와 돌봄 문화

코로나19 팬데믹 상황에서, 산업계 환경에 이상하고 예상치 못한 일이 발생하게 되었고 이로 인해 인간의 가치 또한 재발견하게 되었습니다. 이는 모두에게 영향을 미친 사건이었습니다. '그들'과 '우리'라는 계층적 장벽이 존재하던 곳에서 '우리 모두가 이 상황을 함께 보내고 있다'는 인식으로 대체되어, 팬데믹 이전에는 대부분의 조직에서 존재하지 않았던 돌봄 문화가 만들어졌습니다.

이 전례 없는 시대에 사람을 돌보는 것은 물론 옳은 일이며 사회적 책임과도 관련될 수 있지만, 이에 따른 비즈니스적 이점도 있었습니다. BSI의 '조직 레질리언스 지수 보고서 2021'에서 강조된 바에 따르면, 직원을 우선시하는 조직은 혼란의 상황에서 생존할 뿐만 아니라 더 나은 재건을 시작할 수 있는 우위적 위치에 있게 됩니다.

안타깝게도 이러한 돌봄 문화는 보편적이지 않았습니다. 글로벌 미디어에서는 근로자가 안전하지 않은 환경에서 일해야 하고, 적절한 개인보호장비가 제공되지 않는 사례들을 여러 차례 보도한 바 있습니다. 미국에서 진행 중인 갤럽 사회적 시리즈(Gallup Social Series) 여론 조사 데이터에 따르면, 직장에서 안전하다고 느끼는 지에 대한 항목에서 지난 10년 동안 가장 낮은 점수를 보여주었습니다.

수치 1: 직장에서 덜 안전하다고 느끼는 근로자들: 직장에서 신체적으로 완전히 안전하다고 느끼는 미국 성인의 비율



Survey from ongoing Gallup Poll Social Series
Source: Gallup

팬데믹은 직장의 건강 및 안전 문제를 새롭게 다양한 관점으로 보도록 제안하고, 잘못된 관행에 대해서도 강조하고 있습니다. 그러나 전 세계 통계에 따르면 직장에서 건강, 안전 및 웰빙을 보장하는 데 집중해야 할 필요성 자체가 새로운 것이 아닙니다.

매년 220만 명 이상의 사람들이 직장에서 목숨을 잃고, 3억 7,400만 명이 직장으로 인해 장애가 생기거나 질병에 걸리고 그 중 74만 5천명은 장시간 노동으로 사망합니다.

이 통계에 인류애적 요소를 넣으면, 220만 명의 사랑하는 사람들이 근무 시간이 끝나고도 가족에게 돌아가지 못합니다. 또한 3억 7,400만 명의 사랑하는 사람들이 장애를 입거나 질병에 걸리고, 그 중 일부는 다시 일할 수 없거나 삶의 질에 비극적인 영향을 초래하게 됩니다. 시중의 데이터에 따르면 모든 직장은 교대 근무, 장시간 근무, 따돌림, 괴롭힘, 자율성 결여 또는 경력 개발 저하 등과 같은 심리 사회적 위험을 통해 누군가를 정신적 또는 육체적으로 아프게 할 가능성이 존재합니다. 기업이 과거 경험에 대한 기억이 흐려지거나, 문제점 노출과 진단 사이의 간극이 수십 년으로 늘어나는 경우, 조직과 리더는 인적 비용을 간과하고 종종 그것을 "자신의 문제" 또는 책임 하에 두지 않으며 발생할 피해와 그에 따른 인적 및 사업적 손실에 대해 완전히 인지하지 못하기도 합니다.

이에 대한 추가적인 증거는 BSI가 후원하는 BCI Horizon Scan (BCI 호라이즌 스캔) 보고서에서 찾을 수 있습니다. 보고서는 매년 해당 연도에 조직에 가장 큰 혼란을 야기한 요소들을 포착한 다음 향후 12개월 동안 가장 큰 방해 요소가 무엇일지 묻습니다. 지난 3년 동안, 건강 및 안전 사고 관련 요소는 문제를 야기한 요인 중 상위 3개에 선정되었습니다. 그러나 미래의 사업에 방해가 될 요소에 대한 답변을 보면 안전 관련 이슈는 상위 10위 안에 들지 않았습니다. 올해까지만 해도 건강 관련 사고 또한 상위 10위 안에 들지 못했습니다(팬데믹 상황에서 건강은 2021년 보고서에서 유일하게 8번째로 가장 많이 알려진 미래 사업의 방해 요인).

조직이 열악한 건강 및 안전 이슈를 통한 부정적인 영향을 직접 경험한 경우에도 이를 '일회성'으로 보고 있으며, 그 책임은 종종 한두 명의 개인(주로 피해를 입은 개인 포함)의 영역으로 간주하며, 경영진 차원에서 제한된 수준의 책임을 집니다.

사건의 문화적 근본 원인은 해결되지 않는 경우가 많아 실제로 바뀌는 것은 없습니다. 기업의 과거 경험에 대한 기억이 흐려지고 밀튼 프리드만이 "기업의 사회적 책임은 이윤을 늘리는 것"이라고 한 것처럼, 비즈니스 수익 창출만이 중시됩니다. 이익이 우선시 됨에 따라 사람은 종종 못마땅한 물건처럼 간주됩니다.

BSI Prioritizing people

신뢰



신뢰

그렇다면 이러한 돌봄 문화가 수십 년 동안 분명히 필요해 왔음에도, 왜 팬데믹이라는 계기를 통해서 자리를 잡게 된 것일까요? 사실 돌봄 문화가 등장하기 위해서는 훨씬 더 중요한 문화적 변화가 일어나야 했으며, 이를 수용하게 될 경우에는 조직과 조직을 위해 일하는 개인에게 더 강력하고 흥미로운 이점을 제공할 수 있습니다. 그러나 이러한 변화를 인정하는 데 가장 중요한 요소는 이전에 누락된 다소 불편한 진실을 인정하는 것입니다. 그것은 무엇일까요? 정답은 신뢰입니다.

신뢰는 조직 문화의 결과물입니다. 이는 리더십과 조직원 및 그룹의 가치, 태도, 관리 관행, 인식, 역량 및 행동 패턴에 의해 생성되고 뒷받침되며, 이러한 요소들이 신뢰의 수준을 정의합니다. 신뢰는 항상 존재하는 것이지만 잘못 위치해 있거나, 남용되거나, 또는 강화될 수도 있습니다. 코로나19 팬데믹은 조직이 직원을 신뢰하지 않는다는 불편한 진실을 드러내게 했습니다.

이러한 신뢰 부족과 이를 뒷받침하는 문화는 조직과 직원에 대한 접근법에 있어 많고도 다양한 양상으로 존재합니다. 직원에 대한 접근법에는 투입 과정이 아닌 결과물에 중점을 둔 KPI와 주간 작업표를 요구하고, 탄력적 근무 혹은 재택 근무를 허용하지 않는 것 등이 해당합니다. 신뢰 부족 현상이 항상 명백하게 파악되는 것은 아니며 그럴듯한 비즈니스 용어인 보상, 보너스 패키지, 시간 및 자원관리, ICT 인프라 등으로 꾸며질 수 있습니다.

신뢰가 무너지는 것은 바다가 절벽에 끊임없이 부딪치는 것과 같습니다. 지속적이고 거의 감지하기 어려운 침식을 통해 조직의 힘과 레질리언스를 약화시키는 것입니다. 이러한 신뢰 침식의 징후는 조직에서 보고한 사업상의 과제에서 분명히 확인할 수 있습니다.

- 제한된 성장
- 고질적 품질 및 성과 문제
- 생산성 저하
- 유능하고 숙련된 인력 부족
- 혁신과 민첩성 부족으로 경쟁력과 레질리언스에 대한 불안 고조
- 건강 및 안전 사고 감소의 정체기 혹은 역전되는 상황
- 지속적인 개선에 실패(심지어 악화되는)하는 근로자 참여 지표
- 불만 수준의 증가 - 내부 및 클라이언트/고객
- 스트레스, 번아웃 및 정신 질환에 대한 보고 증가
- 결근율 및 유지율 증가





코로나19 팬데믹은 이러한 불편한 진실을 드러냈지만, 흔들리는 희망의 불씨에 부채질을 하기도 했습니다. 기존의 신뢰는 검증 받게 되었고, 보이지 않는 가설에 기반한 두려움은 도전 받게 되었습니다. 가장 큰 변화는 재택근무로의 강제 전환으로 인해 발생했습니다. 조직은 직원들이 집에서 일하는 것을 믿지 못하여, 직원들이 자유를 남용하고 일을 제대로 하지 못할 것을 두려워했습니다. 그러나 코로나19로 인해 노동 인구의 광대한 범위가 어느 날은 사무실에서 일하다가 다음 날에는 부엌에서 일하게 되었고, 생산성은 하락이 아니라 상승했습니다. 재택근무에 반대하던 주요 논쟁은 하룻밤 사이에 사라졌고 조직은 직원을 진정으로 신뢰할 수 있음을 깨달았습니다.

“저희는 일본 회사라서 상당히 보수적이었어요. 재택근무를 위한 준비는 하지 않았으며, 이를 못 마땅해 하는 분위기였습니다. 코로나19로 인해 우리는 재택근무를 받아들이고, 더 유연하고 개방적이어야 했습니다. 사람들이 얼마나 잘 대처하는지에 대해 놀랐을 것이라 생각합니다.” 일본 자동차 제조사, 품질 관리자 (BSI 조직 레질리언스 지수 보고서 2021)

물론 재택근무와 탄력 근무 시간이 모든 사람에게 만병통치약이 될 수는 없지만 코로나19가 한 일은 새로운 것과 사람에게 더 많은 초점을 둔 접근 방식, 즉 신뢰를 기반으로 하는 새로운 돌봄 문화를 통해 제도적 장벽을 무너뜨렸습니다. 추가적인 영향이 변화의 불씨를 부채질하고 있습니다. #Metoo(미투운동)와 Black Lives Matter(흑인의 생명도 중요하다)라는 새로운 힘이 다양성, 평등 및 포용에 대한 의제를 주도하고 있습니다. 도덕적, 윤리적 행동과 대응이 부족하다는 인식 때문에 자주 비난을 받던 주주 자본주의가, ESG(환경, 사회, 거버넌스) 보고에 대한 집중도를 높임에 따라, 이해관계자 자본주의로의 성장하는 움직임으로 대체되고 있습니다. Z세대가 자신의 웰빙과 기후 변화에 대한 조치를 우선시하는 직장을 요구함에 따라, UNGC(UN글로벌컴팩트) 및 UN SDGs(지속가능한개발목표)가 주목을 받고 있습니다. 정부는 정신 질환, 비만, 만성 질환 및 고령화 인구의 사회적 부담에 대해 점점 더 우려하고 있으며, 지속 가능한 고용 가능성을 염두 하여 근로자를 건강하게 유지하고 더 오래 일할 수 있는 조직을 추구하고 있습니다. 그리고 조직은 디지털화와 기술 발전을 주시하며 어떻게 생존하고 번성할지를 고민하고 있습니다.

그렇다면 조직은 어떻게 이러한 변화의 기회를 더 잘 활용하고, 오늘날 새로운 신뢰의 시대에서 발생하는 강력하고 흥미로운 기회를 포착할 수 있을까요? 많은 조직이 고려하는 영역 중 하나는 웰빙입니다.

BSI Prioritizing people

인
성
인



웰빙

지난 수십 년 동안 웰빙의 개념에 대한 상당한 관심이 있었지만 한 마디로 정의된 적은 없습니다. 웰빙의 다양한 개념이 반영하는 것은 많은 인구층, 특히 고소득 국가의 인구가 '매슬로우의 욕구 단계'에서 상위 단계로 이동하고 있다는 것입니다. 기본적인 생리적 욕구(식량, 물, 주거지 등)의 충족과 국가 차원 보건, 교육 및 혜택 시스템과 고용 증가는 매슬로우 '안전'의 욕구에 더 많은 사람들이 접근할 수 있음을 의미합니다. 그에 따르면 욕구의 계층에서 위로 올라가려 애쓰는 것은 인간의 본성이라고 합니다.

“인간의 삶은 가장 높은 열망을 고려하지 않는 한, 결코 이해되기 어려울 것입니다. 성장, 자아실현, 건강을 향한 노력, 정체성과 자율성에 대한 추구, 우수성에 대한 동경(그리고 "위를 향한" 노력을 표현하는 다른 방식)은 이제 의심할 여지 없이 널리 퍼져있으며, 이는 아마도 보편적인 인간 성향일 수 있습니다.” 매슬로우, 1954, 동기 부여 및 성격, pp.xii-xiii

웰빙이 육체적 건강 이상으로 기대 및 성취감과 같은 우리가 느끼는 방식이 반영됨에 따라, 다양한 정의가 존재하는 것은 놀라운 일이 아닙니다. 이는 직장에서의 심리적 건강 및 안전에 대한 새로운 국제 표준인 ISO 45003에서 정의한 직장에서의 웰빙에 대한 설명에서 확인할 수 있습니다.

"근로자의 직무와 관련된 신체적, 정신적, 인지적 욕구와 기대에 대한 충족"



직장의 웰빙 프로그램은 조직마다 다르지만 공통 주제는 다음과 같습니다.

- 건강한 식생활과 운동을 장려하는 "요구르트와 요가" 이니셔티브
- 정신적 레질리언스(회복탄력성) 훈련
- 정신 건강 응급 처치사 고용
- 다양성 및 포용성 위원회 운영
- 수면, 부채, 대인관계 등의 주제에 대한 생활방식 지침을 제공하는 EAP(직원지원프로그램)
- 자원봉사 및 기타 지역사회 참여 활동
- 학습 허브 및 코칭 프로그램

직장 웰빙 프로그램 시작 후 첫 1~2년 동안 긍정적 효과를 볼 수 있습니다. 일부 근로자는 체중을 줄이거나 금연을 하게 되고, 직원 참여 점수도 향상됩니다. EAP(직원지원프로그램) 참여율도 올라가게 되며, 인재 유지율과 결근율도 개선될 수 있습니다.

그러나 시간이 지남에 따라 추진력이 상실되면서 많은 직장 웰빙 프로그램이 측정할 만한 이점을 제공하지 못한다는 증거가 증가하고 있습니다. 여기에는 몇 가지 이유가 있습니다. 금연과 같은 건강 이니셔티브는 단순한 "Stoptober(영국의 28일간의 금연 캠페인)"가 아니라 3-5년에 걸쳐 실행되어야 하며, 레질리언스 교육 및 정신 건강 응급 처치사는 완화가 아닌 예방에 중점을 두어야 합니다. 백인 특권의 무의식적 편견은 많은 다양성과 포용 이니셔티브를 약화시킬 수 있으며, 근로자에게 학습과 개발을 위한 충분한 시간이 주어지기 어렵습니다. 안전보건팀 또는 인적자원팀과 같은 팀들은 모두 '사람'을 상대하고 있음에도 불구하고 함께 일하기보다는 고립되어 배타적으로 일하는 경우가 많습니다.

그러나 웰빙에 대한 시도가 지속되다가 결국 꺾이는 주된 이유는, 조직에서 낮은 신뢰라는 깊은 상처 위에 반창고를 붙이는 것과 같은 '시도(이니셔티브)'성으로 접근하기 때문입니다. 조직은 직원을 우선시하기 위해 신뢰 기반의, 전략적, 장기적 접근 방식을 채택하기 위한 중대한 문화적 변화를 시도하는 것을 꺼려합니다.

조직이 진정한 신뢰 문화를 조성하기 위해서는, 다음에 중점을 두어야 합니다.

- 협업적이며, 의사소통 원활한, 정서적으로 지능적인 리더십
- 존중과 공정성을 기반으로 하는 다양하고 포용적이며 윤리적인 직장 관계
- 평생 학습 및 고용 가능성을 위한 기회
- 균형 잡힌 노력과 보상의 비율
- 육체적, 정신적 피해를 예방하고 신체적, 정신적 건강을 증진하는 작업 및 직장
- 일자리 및 지역사회를 위한 사회적 자본 창출

WHO(세계보건기구)의 Healthy Workplace 및 ILO(국제노동기구)의 Solve and Total Worker Health와 같은 직장 웰빙에 대한 기존 모델들은 이러한 요소들을 다루며, 'Thriving at Work(직장에서 성공하기)' 및 'Is work good for health and well-being?(일이 건강과 웰빙에 좋은가?)'와 같은 연구와 보고서는 추가적인 요점을 제시하고 있지만, 각각은 전체적 그림이 아닌 특정한 시선을 통한 무의식적 편견을 반영하고 있습니다. 그리고 가장 중요한 것은 아무도 사람과 회복탄력적인 조직 간의 상관 관계를 고려하지 않는다는 것입니다.



● BSI의 사람중심모델©

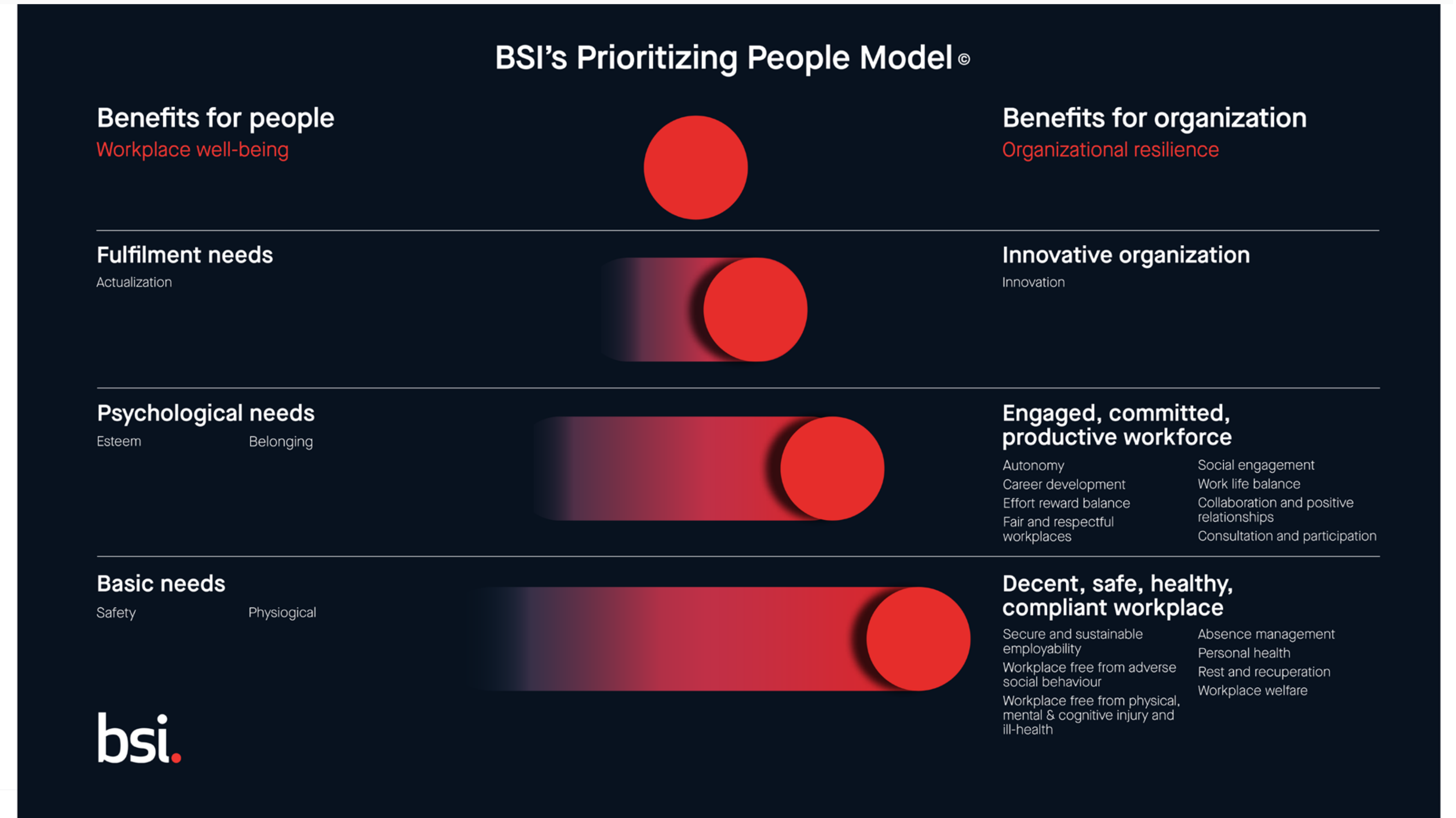


BSI의 사람중심모델©

이러한 다양한 견해의 격차를 해소하고 조직이 따를 수 있는 웰빙 프레임워크를 만들기 위해, BSI는 사람중심 모델©을 개발했습니다. 이 모델은 개인의 성취(웰빙)와 조직의 레질리언스, 모두를 위한 올바른 환경을 위해 신뢰 기반의 문화를 구축하는 모범사례가 실제로 어떤 모습인지를 보여줍니다.

매슬로우의 단계에서 '육구' 프레임워크를 적용한 본 모델은, 인간 중심의 접근법을 입증하는 데 필요한 16개 요소를 통합하여 세 단계로 수립하였습니다. 중요하게도, 각 단계는 사람에 대한 필요 요소를 식별하는 동시에, 조직의 성과를 설명하며 조직이 단순히 생존하는 것이 아니라 번성에 필요한 민첩성과 혁신을 추구하는 조직 레질리언스로 연결됩니다.

수치 2:
BSI의 사람중심모델©



BSI Prioritizing people

● BSI의 사람중심모델© 설명



BSI의 사람중심모델© 설명

본 모델은 시작적으로는 선형 모델로 표현되지만, 조직은 어느 시점에서든 시작할 수 있으며, 한 번에 여러 측면을 다룰 수 있습니다. 중요한 점은 기본적 욕구가 효과적으로 해결되지 않으면 더 높은 단계에서 이루어진 모든 진전이 단기적일 것이라는 점입니다. 기초가 튼튼하지 않으면 나머지는 무너지기 쉽습니다.

이 모델은 주로 조직의 사람(직원)에 중점을 두고 있지만 많은 측면에 영향을 받기도 하고, 다른 사람에게도 적용될 수 있다는 점을 이해하는 것이 중요합니다. 계약자 또는 클라이언트는 소비자가 될 수도 있고, 괴롭힘, 기타 신체적 또는 심리적 건강 및 안전 위험의 가해자일 수도 있습니다. 서비스 또는 완성된 제품의 품질(직원의 참여도에 따라 영향을 받음)은 고객이나 환자의 안전에 영향을 줄 수 있습니다. 이것이 통합적이고 총체적인 접근이 필요한 이유입니다.

이 모델은 중요한 문화적 변화를 달성하기 위해 고안되었습니다. 기업이 사회적 책임을 위한 항목에 체크 표시를 하기 위해 시작하고 첫날부터 신뢰에 훼손을 가져오는 방식인 "이니셔티브"의 집합이 아니라, 본 프레임워크를 통해 조직의 가치에 내재화되도록 합니다. 프레임워크를 적용하는 것은 일회성 연습이 아니라 기업 DNA 구조의 조정을 의미합니다.

문화적 성숙을 발전시키는 데는 시간이 걸립니다. 조직이 이 여정을 이해하는 데 도움이 되도록 해당 모델은 문화적 성숙도를 세 가지 수준으로 식별합니다.

- **Emerging (성장 단계):** 이 단계에 있는 조직은 생존에 중점을 둡니다. 이는 신생 기업 혹은 빠르게 성장하는 조직, 또는 대규모 인수합병이 발생한 곳에서 종종 볼 수 있습니다. 거버넌스 프레임워크와 프로세스가 일관성과 장기적인 성장을 제공하기 어려운 단계입니다. 이 단계의 조직은 종종 반응적이며 규정 준수에 중점을 두며, 업무적/계층적 리더십 스타일이 표준이 됩니다. 조직은 모델 내에서 '기본적' 욕구를 충족하는 데 중점을 두고 더 높은 수준의 욕구는 제한적으로 지원합니다.

- **Established (정립 단계):** 이 성숙 단계에서 조직은 '안정화 및 재구축'을 지원하는 거버넌스 및 프로세스 프레임워크를 개발합니다. 이런 조직들은 명성과 더불어 더 광범위한 '지속가능성' 의제에 초점을 맞춰, 보다 능동적인 접근 방식을 목표로 합니다. 하지만 본 단계에서 신뢰의 불균형이 가장 뚜렷해지며 조직 관점에서 큰 피해를 입을 수도 있습니다. 고용주와 직원 사이의 기대치도 극도로 다다를 수 있습니다. 이 단계의 리더는 혁신적 리더십 스타일을 채택하여 영감과 동기를 부여하는 비전을 수립하며 노력하지만, 근본 문화가 변하지 않기 때문에 신뢰가 쌓이지 않아 성공하는 데는 한계가 있습니다. 많은 조직이 이 수준에서 정체기를 겪거나 다음 수준으로 일시적으로 도달한 후, 시간이 지남에 따라 다시 하락하고 회복탄력성이 떨어지게 됩니다.

- **Accelerating(가속화 단계):** 조직이 '변창하는' 단계입니다. 방어와 민첩성 사이에서 적절한 균형을 찾아 장기적으로 이 접근법을 유지하기가 어렵기 때문에, 사실상 이 단계에 도달하는 조직은 거의 없습니다. 그러나 조직이 이 가속화 단계에 도달하는데 있어 진정한 방해가 되는 것은, 사람에 대한 투자 실패입니다. 신뢰의 문화를 조성하려면 보다 섬기는 리더십 스타일(servant leadership)이 필요하며, 신뢰를 구축하고 개인의 잠재력을 발휘할 수 있도록 사람중심모델©에 설명된 모든 요소가 제대로 갖춰져야 합니다.



개인 - 기본적 욕구

생리학적 (요소)

여기에는 인체의 유지 및 보수를 위한 가장 기본적인 생물학적 욕구가 포함됩니다. 목이 마르면 수분을 공급해야 하는 기본적인 생물학적 욕구처럼, 이 욕구들이 충족될 때까지 다른 활동은 거의 불가능합니다. 이러한 생리적 욕구는 본 모델 내의 다른 요소에도 필수적입니다. 수분 공급은 신체의 열 조절을 통해 작업장 내에서 부상과 질병을 최소화하는데 중요한 역할을 합니다. 휴식과 수면은 생리학적 건강에도 중요하지만 혁신에 필요한 창의성과 같은 인지 기능에도 중요합니다. 신체적, 정신적 질병, 부상 이후의 조직적 지원 과정을 통해 회복을 가속화하고 직장 에 빨리 복귀할 수 있습니다.

직장 복지

건강한 직장은 깨끗하고, 적절한 조명과 온도, 양호한 환기, 충분한 공간, 근무를 위한 작업대 및 좌석이 있어야 하며 잘 유지되어야 합니다. 직장 내에서 장애인을 포함한 모든 직원에게 적절하고 상황에 맞는 복지 시설을 제공하는 것은 직원의 건강과 복지를 위한 기본 요구사항입니다. 여기에는 최소한 다음이 포함됩니다.

- 화장실
- 세수 시설
- 수분 공급을 위한 식수
- 쉬는 시간 동안 먹고 마실 수 있는 깨끗한 장소
- 개인 자산을 보관하고 필요 시 환복할 장소.
- 개인보호장비를 깨끗하게 유지 및 보관할 장소
- 작업에 적합한 조명(가능한 경우 자연광 포함)
- 충분한 공기 교환 비율을 통한 환기(가능한 경우 신선한 공기 포함)
- 쾌적한 온도를 충족시키기 위한 수단

휴식과 회복

피로감을 느끼면 반응 시간이 느려지며, 기억력 감퇴 및 위험에 대한 과소 평가를 포함한 정신적, 육체적 수행의 저하로 이어질 수 있습니다. 피로는 오류로 이어져 사고, 품질 저하 및 생산성 저하로도 이어질 수 있습니다. 교대 근무 또는 과도한 근무 시간 등으로 인한 일 주기 리듬의 방해는 우울증 및 당뇨병을 포함한 만성 정신 및 신체 건강 악화와 관련이 있으며, 수면 감소가 질병률을 증가시킨다는 증거가 대두되고 있습니다.

따라서 근로자는 화장실 사용, 수분 섭취 및 식사를 위해 근무 시간 중에도 충분한 휴식을 필요로 하고, 직장에서 떨어져 있는 동안도 회복을 위한 충분한 시간(그리고 일과 삶의 균형에 대한 소속의 욕구 충족)을 필요로 합니다.

“장시간 근로가 업무 관련 전체 질병 원인의 약 3분의 1을 차지하는 것으로 알려지면서 업무상 질병 부담의 가장 큰 위험 요인으로 자리 잡았습니다. 이는 인간 건강에 대해 상대적으로 새롭고, 보다 심리사회적인 직장 위험 요소에 대한 사고 전환을 필요로 합니다. 한 연구에 따르면 주당 55시간 이상 일하는 사람은 주당 35~40시간 일하는 사람보다 뇌졸중 위험이 35%가 더 높고, 허혈성 심장질환으로 사망할 위험이 17% 더 높다고 밝혔습니다.”



적절하고 안전하며 건강하고 규정을 준수하는 직장

개인의 건강

개인의 건강 상태는 개인이 최대한 발휘할 수 있는 능력과 직접적인 관련이 있습니다. 따라서 더 나은 신체적, 정신적 건강을 가능하게 하는 환경과 메커니즘을 만드는 것은 근로자와 고용주 모두에게 유익합니다.

하지만 이는 주로 전체론적 접근의 필요성을 깨닫게 하기 보다, 전통적인 "웰빙"에 대한 이니셔티브에 초점을 맞추게 되는 계기가 됩니다. 이러한 유형의 개입을 "직장 건강 증진" 또는 "건강(wellness)"이라고도 합니다. 앞서 언급한 바와 같이, 해당 유형의 개입은 올바른 방식으로 접근하지 않으면 제한된 결과만을 초래하게 되지만, 신체적, 정신적 건강을 촉진하고 장려하는 것은 지속 가능한 고용 가능성 및 궁극적인 성취감을 위한 올바른 조건을 형성하기 위한 중요한 구성 요소입니다. 근로자가 7가지 건강 관행을 준수하도록 권장하는 지속적인 프로그램(월간 계획이 아님)은 상당한 신체적, 정신적 이점을 가져올 수 있습니다.

아래 7가지 관행을 통해 미래 사망률, 질병 및 장애 발생을 예측할 수 있는 것으로 나타났습니다.

- 매일 7~8시간 수면
- 거의 매일 아침 식사
- 식간에 음식물을 전혀 또는 거의 섭취하지 않음
- 건강한 체중 기준 또는 그 근처에 속함
- 규칙적인 신체 활동
- 금연
- 적당한 주량 혹은 금주

근로자를 대상으로 정신 건강 및 정신 질환에 대한 교육을 실시하고 정신 건강을 향상시키기 위한 도구를 제공 등의 의미 있는 정신 건강 프로그램을 구축 시, 신체 및 정신적으로 긍정적인 건강 상태를 지원하는 균형 잡힌 건강 프로그램이 될 수 있습니다.

부재 관리 및 재할

일이 신체적, 정신적 피해를 일으킬 수도 있지만, 일하는 것 자체가 사람의 신체적, 정신적 건강에 좋다는 증거가 분명히 존재합니다. 따라서 사람을 직장에 잘 다니도록 하거나, 빠르게 현장으로 복귀하도록 돕는 것은 사람을 중시하는 데 필수적인 부분입니다. 연구에 따르면 장기간의 병가는 개인의 건강과 웰빙 뿐만 아니라 조직의 성과에 치명적인 영향을 미칠 수 있습니다. 예를 들어, 한 근로자가 허리 통증으로 6개월 동안 결근한 후 복귀할 확률은 50%에 불과합니다.



개인 - 기본적 욕구

적절하고 안전하며 건강하고 규정을 준수하는 직장

안전

산업 보건 및 안전 기준 개선에 대한 진전이 있었지만, 여전히 매년 230만 명 이상이 직장에서 목숨을 잃고 3억 4000만 명이 직장에서 장애를 입거나 질병에 걸립니다. 안전하고 안정감을 느끼는 것은 완전히 충족되어야 하는 가장 기본적인 욕구입니다. 근로자는 작업으로 인해 신체적, 정신적 또는 인지적 피해를 입어서는 안 됩니다. 따라서 조직은 작업과 관련된 신체적, 정신적 부상과 질병 발생을 예방해야 합니다.

신체적, 정신적, 인지적 부상과 질병이 없는 직장

조직은 산업 보건 및 안전에 대해 단순한 규정 준수 중심의 접근법을 넘어설 필요가 있습니다. 이러한 접근법은 일반적으로 반응적이며 벌금, 구금, 소송(또는 후자에 대한 보증을 보장해야 할 필요성)에 대한 두려움에 의해 주도됩니다. 조직은 고착되어 있기보다 지속적인 개선을 추구하기 위해 첫째로는 예방에 중점을, 두번째로는 완화에 중점을 둔 보다 능동적인 접근법을 취해야 합니다. 이는 신체적 건강 및 안전 뿐만 아니라 정신적 및 인지적 위험(심리적 건강)을 관리하는 산업 안전 보건 경영시스템을 통해 구현됩니다. '안전', '소속감', '존중감' 기준 하에 본 모델에서 다루지는 다른 많은 요소들은, 효과적인 심리적 건강 관리에 직간접적으로 기여합니다. 이것이 본 모델이 선형 모델이 아닌 이유입니다. 진정으로 효과적인 산업 보건 및 안전 경영시스템이 구현되지 못하면, 본 모델을 더욱 발전시키기 위한 많은 상호 연계된 측면들을 위한 조치가 약화될 수 있습니다.

“소음 노출은 심혈관 질환과 관련이 있습니다. 특히 낮은 의사결정 권한, 과중한 업무 부담 또는 소음과 같은 특정 직업상의 노출에 처한 남성과 여성 모두 심혈관 질환의 하나인 허혈성 심장병(IHD)의 발병률이 증가했다는 과학적 증거가 있습니다. (테오렐 등의 연구, Theorell et al, 2016).”

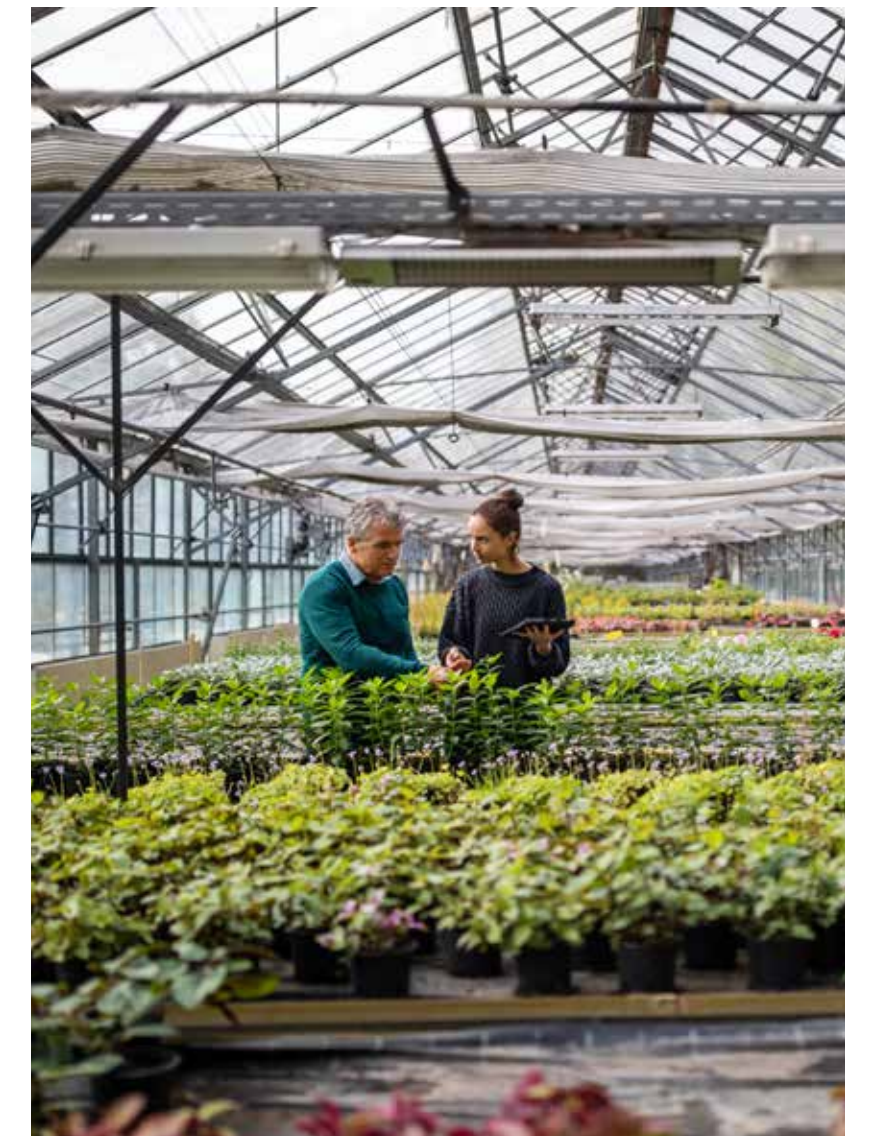
심리적 건강에 해당하는 "직장에서의 스트레스, 번아웃, 우울증 및 기타 심리 사회적 위험은 고용주와 근로자, 사회 전반에 많은 비용 발생을 초래하며, 이는 유럽연합 GDP의 4%를 초과하는 것으로 추정됩니다."

부정적인 사회적 행동이 없는 직장

부정적인 사회적 행동 양상에는 괴롭힘, 희롱 및 폭력(신체적, 언어적, 성적으로 위협적이거나 실제 발생)이 포함됩니다. 이러한 부정적인 사회적 행동은 직원의 이직률 증가 및 결근율 증가와 밀접한 관련이 있습니다. 또한 개인 차원에서는 그 영향이 수년 또는 평생 지속될 수 있습니다.

폭력의 많은 요소가 건강 및 안전 관리 시스템의 일부로 다루어지지만 정신적, 인지적 손상(심리적 피해), 특히 외상 후 스트레스와 같은 정신 건강 문제로 이어질 수 있는 누적된 영향은 자주 간과됩니다. 따돌림과 괴롭힘은 조직의 행동과 태도, 즉 문화를 주로 반영합니다. 많은 조직이 해당 단계에서 행동, 가치 및 차별(대응적, 규정 준수를 위한 이니셔티브)과 관련된 초기 정책을 개발할 것입니다. 모든 형태의 불리한 행동들을 해결하고 제거하기 위한 조치를 취하지 않은 채로 신뢰를 구축하는 것은 불가능합니다.

이는 공정하고 존중 받는 직장을 위한 '존중' 단계에서 필요로 하는 능동적인 문화적 변화를 위한 기반이 됩니다.



적절하고 안전하며 건강하고 규정을 준수하는 직장

안전하고 지속 가능한 고용 가능성

재정적 안정은 심리적, 육체적 질병의 발생하는 것과는 무관할 수 있는 기본적인 욕구입니다. 근무 시간이 없는 상태 또는 임시 계약과 같은 고용 형태가 가장 직접적인 불안정 고용의 형태이지만, 고용 불안정은 회사의 구조 조정/인수 및 합병, 경기 침체 상황이 있을 때는 물론, 삶/경력 주요 단계인 취업, 출산, 경력의 고도화와 같은 상황에서도 발생합니다. 고용 불안정은 심리적으로 초과 근무 등을 부추겨 생산성에 연쇄적인 영향으로 이어질 수 있습니다.

변화와 구조 조정은 조직 생활의 일부이지만, 여기서 중요한 것은 가능한 한 고용 안정에 대한 욕구를 이해하는 것이 필요하며, 이것이 불가능한 경우 현재 조직 내에서 일어나고 있는 일과 그것이 개개인에게 의미하는 바에 대한 명확한 사실과 효과적인 의사소통이 실제로 이뤄져야 한다는 것입니다. 이것이 일부 조직만이 잘 지키고 있는 근본적으로 효과적인 변화 관리에 해당합니다.

지속 가능한 고용 가능성은 시간이 지날수록 점점 더 중요해집니다.

사람들은 이제 평생 단 하나의 직업 만을 갖는 경우가 거의 없습니다. 사람들은 자주 직업을 바꾸고 심지어 전체 경력을 여러 번 변경합니다. 또한, 노동력의 고령화가 가속화되고 있으므로 조직은 근로자의 건강을 유지하기 위한 예방 및 보호 조치를 구현하여 작업 및 그 환경이 지속 가능하도록 해야 합니다. 그리고 사람들이 이 더 오랜 기간 동안 일을 할 수 있도록 지속적인 고용 제공에 필요한 직원의 능력과 역량 개발을 염두 해야 합니다. 이는 장기간에 걸쳐 양질의 직장 생활을 가능하게 하기 위해 전 생애에 걸쳐 업무를 관리하는 것을 의미합니다. 이것이 바로 '지속 가능한 고용 가능성'입니다.

“실질적인 구조조정을 경험한 근로자는 초과 근무, 결근, 업무 강도 증가, 불리한 사회적 행동을 겪을 가능성이 더 높습니다. 그들은 소속감을 덜 느끼고, 직장에서 불공정한 대우를 받으며, 일을 할 수 있는 충분한 시간을 보장받지 못한다고 보고할 가능성이 높습니다.”



개인 - 심리적 욕구

소속되기

직장 및 가정에서의 좋은 관계는 개인들이 좋은 정신 건강과 참여를 유지하는데 필요한 '사회적 자본'을 제공합니다. 이는 직장 내에서의 좋은 업무 관계와 참여를 지원하기 위해, 그리고 직장 밖에서 가족, 친구, 지역사회와 함께 효과적인 의사소통과 사회적 통합을 촉진하는 것을 포함합니다.

협의 및 참여

조직이 진정으로 사람을 우선시하기 위해 노력하고 싶다면, 효과적이고 지속적인 직원과의 협의와 참여가 필수적입니다. '심리적 계약'의 요소(근로자와 고용주가 서로에 대해 갖고 있는 비 문서화된 기대)는 예측하기 어려우므로, 조직은 기대치를 명확하게 설정하고 직원들에게 자신의 '좋은 모습'이 무엇인지 물어봐야 합니다. 이것은 직원의 답변을 적극적으로 듣고 조치를 취한 다음, 정기적으로 확인하여 제대로 작동되고 있는지 확인하는 것을 의미합니다. 직원들이 자신의 견해가 표현되고 있다고 느끼지 않거나, 피드백을 제공 혹은 이를 위해 참여하지만 조치가 취해지지 않은 경우(또는 조치가 취해지지 않은 이유에 대한 피드백이 제공되지 않은 경우)가 발생되면, 그들은 좌절하게 되고 소속감을 덜 느끼게 될 것입니다.

근로자가 참여를 강요 받거나 단순히 확인을 받기 위해 협의하는 것이 아니라, 진정한 참여를 위해 적극적으로 참여하고 있다고 느끼면 헌신과 동기가 향상됩니다. 자신의 기여가 변화를 가져오고 피드백이 경청 될 뿐만 아니라 시행되어 진다는 것을 알게 되면,

더 많은 참여와 주도를 이끌 수 있습니다. 이는 긍정적이고 영구적인 순환이 되는 신뢰의 문화를 강화할 것입니다.

“직원의 직접적 참여 및 설정된 성과와 직장의 웰빙 사이에는 분명한 연관성이 있습니다... 반대로, 직원 참여를 위한 수단을 거의 사용하지 않고 직원에게 직접적인 영향을 주지 못하는 노력은, 성과 및 웰빙 측면에서 오히려 최악의 점수를 받게 됩니다.”

협업과 긍정적인 대인 관계

경영진, 직속 상사, 동료, 고객에 의한 지원적 관계는 심리적 욕구를 충족시키는 데 필수적입니다. 이러한 관계는 개방성, 정직성, 반응성 및 헌신을 장려하고 일관된 행동과 의사 소통을 제공합니다. 또한 이러한 기준들에 부합하지 못할 때, 어떤 행동이 용납될 수 없는지(부정적인 사회적 행동으로 다시 연결)에 대한 동의와 명확성, 지속성을 필요로 합니다. 이를 통해 건설적인 피드백을 제공하고, 차이점과 소속감을 가로막는 다른 장벽을 인정 및 존중의 욕구를 충족시킬 수 있습니다(존중 욕구와 연결).

조직은 특히 업무 또는 작업 방식의 특성으로 인해 고립될 수 있는 사람들을 위해, 직속 관리자 뿐만 아니라 근로자들 간의 사회적 상호 작용의 기회를 제공하는 것도 중요합니다.

“직장에서의 사회적 환경의 질은 개인의 성장과 발전에도 매우 중요할 뿐 아니라 직장 통합을 촉진하며, 동료 및 상사로부터의 인정으로 근로자의 자존감 제고에도 도움이 됩니다.”

모델 내에서 이 요소의 효과성은 특히 직속 관리자의 책임이 있는 사람들의 높은 감성 지능 수준에 달려 있습니다. 연구에 따르면 직원들은, 직장 문화에 긍정적인 영향을 미치고 직원과 효과적인 의사 소통을 통해 정보를 제공하는 관리자들을 신뢰할 수 있는 사람으로 인식합니다.

“불확실하거나 곤란한 시기에 사람들은 리더에게 더 의지하므로, 리더는 약간의 감성적 지능을 가져야 하고 공감 능력이 좋아야 하며 의사 소통을 자주해야 합니다. 정답을 모르더라도 일어나는 바를 인지하고 소통해야 합니다.” 고위 관리자, 식품산업, 미국 (BSI OR Index 2021)

참여하고 헌신하며 생산적인 인력

일과 삶의 균형

이것은 기본적인 욕구 중에서 휴식 및 회복과 밀접하게 관련되어 있지만, 여기서는 개인의 심리적 건강의 일부로서 가족 및 친구와 함께 보내는 시간의 중요성에 중점을 둡니다. 이러한 사회적 연결은 긍정적인 이점뿐만 아니라 불균형으로 인한 부정적인 결과를 초래할 수도 있습니다. 피로로 인한 신체적, 정신적 피해는 물론 일과 가정생활의 균형이 맞지 않는다고 느끼는 근로자는 정신적 피해를 겪을 가능성이 높습니다. 이는 크게 두 가지로 요약될 수 있습니다.

- 작업량/속도 - 과도한 작업량, 비현실적이거나 끊임없이 변하는 마감일 또는 우선 순위에 대한 명확성 부족 등
- 근무 시간 - 초과 근무, '개인 시간'에 근무 및 융통성 없는 근무 일정

이는 신뢰가 가장 빨리 무너질 수 있는 영역 중 하나입니다. 예를 들어, 대부분의 조직은 근무 시간, 휴가 또는 시간 외 '이메일' 정책이 있지만 리더가 정책과 상이한 양상을 보임으로 인해 기본 문화가 왜곡되기 쉽습니다.

업무 시간 외 또는 휴가 중에 이메일을 보내거나 받는 리더들은 이를 성공을 위해 필요한 기대치로 설정합니다.

반대로 이 부분이 신뢰를 형성기 위한 가장 큰 잠재력을 가진 영역 중 하나가 될 수도 있습니다. 예를 들어, 융통성 있는 출퇴근 이니셔티브를 통한 유연한 근무 시간제는, 개인이 일과 돌봄 약속의 균형을 더 잘 맞출 수 있도록 합니다. 또는 재택 또는 다른 지정 장소에서의 근무를 허용하는 하이브리드 근무 환경을 시행 시, 개인의 통근 시간을 줄이고 필요한 물리적 공간의 축소로 임대 비용을 줄여 조직의 비용을 절감할 수도 있습니다.

“근로자들은 다음 조건 중 하나 이상이 충족 시 근무 시간과 업무 외 다른 약속 간의 균형을 더 쉽게 맞출 수 있다고 생각합니다. 여기에는 근무 시간 단축, 필요에 따라 한 시간 휴식 가능, 규칙적이고 예측 가능한 근무 시간, 재택근무 가능 등이 해당됩니다. 반면에 근로자는 장시간(주 48시간 이상) 근무, 업무 처리를 위한 근무시간 외 재택근무, 야간 근무, 교대 근무(특히 매일 분할 근무) 및 주말 근무를 할 때 일과 삶의 균형이 깨진다고 생각합니다.”

사회적 참여

가족과 친구를 넘어 사회적 참여는 소속감과 심리적 웰빙의 중요한 부분으로 인식됩니다. 연령 스펙트럼의 양쪽 끝에 해당하는 근로자에게는 우정과 지원 네트워크를 개발하고 유지하기 위한 수단들이 종종 필수적입니다. 고령 근로자의 경우에는 건강한 노화에도 이것이 필수적이며, 여러 종단적 연구에 따르면 사회적 참여가 심장병, 암 및 모든 원인으로 인한 사망 위험을 낮추는 것과 관련이 있는 것으로 나타났습니다. 따라서 봉사활동, 멘토링, '좋은' 일을 위한 모금 활동과 같은 지역사회 참여 활동들은, 사람을 우선시하는 모범사례 모델 내에서 중요한 심리사회적 기여를 하게 되고, 이는 개인의 건강 및 웰빙 이니셔티브와 지속 가능한 고용 가능성과 연계됩니다.

“사람들은 삶에서 시민, 근로자, 가족 구성원, 부모, 간병인, 자원 봉사자 등의 다양한 역할을 합니다. 사람들이 다양한 역할을 수행할 수 있도록 보장하는 것이 사회적 결속을 위해 중요합니다.”



개인 - 심리적 욕구

존중

존중은 성취에 이르는 중요한 단계입니다. 많은 조직의 웰빙 이니셔티브가 장기적인 이점을 가져오지 못하는 이유 중 하나는, 조직이 이를 인식하지 못하기 때문입니다. 존중의 욕구는 외부 요인(예: 공정한 대우, 노력을 반영하는 보상)과 내부 요인(예: 자신감, 능력, 자율성)에 의한, 사회적 수용과 지위를 위한 인간의 욕구에서 비롯됩니다.

참여하고 헌신하며 생산적인 인력

공정하고 존중하는 직장

수용에 대한 실제 또는 인지된 장벽이 있는 한, 개인이 사회적 수용과 관련하여 존중을 느끼기란 불가능합니다. 다양성, 형평성 및 포용성은 때때로 '타인'을 내재된 현상 유지에 통합하는 것으로 접근합니다. 직장내에서는 종종 지배적인 인종 그룹, 남성 리더십, 이종 규범적 가치를 기반으로 하는 경우가 있습니다. 이는 요점을 놓치게 만들고 개인의 공정성과 존중에 대한 감각을 방해할 수 있는 의식적이고 무의식적인 편견과 차별로 가득 차게 하여, 형평성 및 신뢰와 같은 가치를 즉시 훼손하게 됩니다. 진정한 다양성, 형평성, 포용성을 달성하기 위해서는 사람 중심 거버넌스 정책 및 프로세스의 완전한 해체와 함께 진정으로 다양한 그룹 결성에 의한, 강력하고 의미 있는 항의를 통한 단계별 재건이 필요합니다. 이러한 수준의 조직적 문화의 변화는 사실상 전례가 없는 일이므로 다양성, 형평성 및 포용성 문제가 지속될 수 있습니다.

다양하고 포용적인 직장을 만드는 것은 레질리언스, 특히 적응 능력과 혁신을 위해 필수적입니다. 다양성은 "상상력과 틀에 얽매이지 않는 접근 방식을 통해 새로운 통찰력과 아이디어를 촉진하는 작업 환경"을 만들기 위한, 혁신적인 행동을 개발할 수 있는 다양한 관점이 있음을 보장합니다.

"귀하가 리더로서 마지막으로 원하는 것은 자신의 복제인간을 갖는 것일 겁니다."

노력과 보상의 균형

노력과 보상의 불균형은 부정적인 신체적, 정신적 건강 결과와 관련이 있는 것으로 나타났습니다. 많은 노력 투입 대비 낮은 보상이 주어지는 업무들은 특히 번아웃과 관련이 있습니다. 보상은 단순히 금전적인 것이 아닙니다. 재정적 안정이 '기본적인' 욕구인 반면, 이 수준의 모델에서 추구하는 것은 적절한 수준의 보상과 함께 오는 존중입니다. 적절하게 설계된 보수 및 보상 체계는 강력한 동기 부여 도구가 될 수 있으며 추가적인 노력을 촉진하고 우수한 성과에 보상하게 하여 높은 성과를 내는 개인을 고용할 수 있습니다.

이러한 제도를 수립하는 것은 중요합니다. 그리고 유급 휴가(최소 법정 요구사항 이상)와 건강 보험 및 포괄적인 EAP(직원지원프로그램)과 같은 추가 혜택도 중요하지만(특히 경쟁이 치열한 취업 시장에서), 여기서 필수적인 것은 '인정'입니다. 이 수준에서 추구하는 것은 긍정적인 피드백과 명확하고 접근 가능한 경력 개발 기회에서 오는 인정입니다. 이러한 측면은 성과 및 개발 프로세스에서 공식화될 수 있지만 인정은 조직 문화

에서 고마움에 대한 표현 혹은 잘 수행한 업무에 대한 피드백과 같은 본질적인 부분이어야 합니다. 따라서 여기서의 성공은 소속감에 있어 긍정적인 관계, 특히 직속 관리자의 역할과 강하게 연결됩니다.

"근로자가 보상(급여 포함)의 수준이 그들이 소비한 노력에 비례한다고 인식하지 못한다면(이 상황을 '노력-보상 불균형'이라고 함), 스트레스와 건강에 악영향을 미칠 수 있습니다(Siegrist, 1996)."



참여하고 헌신하며 생산적인 인력

경력 개발

인정의 일부로써 추구하는 노력/보상 및 경력 발전 기회 사이에는 겹치는 부분이 있습니다. 그러나 경력 개발은 단순히 승진을 시켜주는 것보다 더 광범위합니다. 물론 리더십 훈련 프로그램과 같은 경력 개발 기회는 코칭과 같은 다른 중요한 경력 개발 도구와 마찬가지로, 인정과 경력 개발 모두에 해당됩니다. 그러나 사람을 완전히 우선시하려면 경력 개발 항목에 지속적인 학습, 지속 가능한 고용 가능성을 달성하는 데 필요한 역량 및 능력 지원과 같은 측면이 포함되어야 합니다. 혁신과 기술 개발도 밀접하게 연결되어 있는데, 기술 개발에 전념하는 조직이 더 혁신적이기 때문입니다.

경력 개발에는 또한 채용과 직무 능력 사이에 명확한 연계가 있는지 확인하는 것이 포함됩니다. 종종 사람들은 이 두 측면이 잘못 연계된 역할에 채용이되거나 승진을 하게 됩니다. 이는 개인들이 인력 관리 역할을 맡을 때 가장 분명하게 나타납니다. 그들은 보통 '기술적' 능력을 이유로 채용/승진되었으며 기본적인 인력 관리 기술조

차 부족합니다. 인력 관리자는 행동 역학을 이해하고 관리해야 하며 높은 수준의 감성적 지능을 가지고 있어야 합니다. 직속 관리자는 공정하고 존중하는 직장 만들기, 인정 제공, 자율성을 통한 직원 권한 부여에 이르기까지 존중 수준에서 요구되는 많은 중요한 요소에 대한 열의를 주고 있습니다.

오늘날의 인력 관리자가 내일의 리더가 될 수 있다는 사실을 인식하는 것도 중요합니다. 그들은 조직의 문화를 설정하고 신뢰를 생성(또는 약화)시키는 사람들입니다. 사람중심모델© 내재화에 필요한 문화적 단계의 변화를 추구하는 조직의 경우, 조직은 신뢰와 그에 따른 돌봄 문화가 조직의 DNA에 진정으로 녹아 있는지 확인할 수 있는 올바른 스킬을 가진 인력 관리자가 필요합니다.

"스킬 매칭"은 직원의 잠재력을 매우 효율적으로 활용하는 방법인 반면, '스킬 미스매치'는 사람들의 능력을 비효율적으로 사용하는 것을 의미합니다."

자율성

신뢰의 문제가 주로 핵심 사항으로 거론되므로, 사람을 우선시 할 때 자율성은 자주 간과되는 측면 중 하나일 것입니다. 이 단계에서 추구되는 것은 독립과 자유에서 오는 존중입니다. 이는 근로자가 일하는 방식에 대한 결정을 내릴 수 있도록 권한을 부여하는 것을 의미합니다. 여기에는 작업 수행 방식(속도, 마감일, 작업량)에 대한 재량권과 같은 측면이 포함됩니다. 의사결정에 참여를 통해 작업을 통제하는 능력(따라서 상담 및 참여와 중요한 연관성 있음) 및 작업이 전달되는 시기와 장소를 결정하는 자율성(예: 유연 근무제, 일과 삶의 균형과 연관)도 해당합니다. 자율성은 조직에 긍정적인 결과를 가져오는 재량적 노력을 가능하게 합니다.

낮은 수준의 자율성, 통제력, 재량권을 의미하는 '안 좋은 직업'은, 근로자를 육체적으로나 정신적으로 아프게 하는 반면 높은 수준의 자율성, 통제력, 재량권을 허용하는 '좋은 직업'은 상당한 신체

적, 정신적 건강상의 이점을 제공한다는 사실을 뒷받침하는 방대한 양의 증거가 수년에 걸쳐 존재합니다. 그럼에도 불구하고 코로나19 팬데믹을 통해 신뢰의 불균형이 더 가시화되었습니다. 성취(웰빙)에 필요한 자율성은 신뢰 없이는 불가능합니다. 자율성과 그로부터 오는 창의적 자유가 없다면 조직은 모델의 마지막 요소인 혁신을 실현할 수 없습니다.

"조직의 복잡성과 자율성의 정도와 구축된 정책의 성과 및 웰빙 사이에는 분명한 연관성이 있습니다. 높은 복잡성과 자율성 유형에 속하도록 수립되어진 정책은 작업장 웰빙 및 정책적 성과 모두에서 가장 좋은 점수를 받았습니다."

명령 및 통제 유형에 속하는 정책들은 두 지표 모두에서 최악의 점수를 받았습니다."



개인 - 성취의 욕구

혁신적인 조직

실현

“일은 개인이 성장하고 발전하며 자기 자신이 되는 도구입니다... 작업 조건은 자아실현을 달성하는 데 매우 중요합니다.” (제6차 EU 노동 조건 조사)

혁신

개인의 자아실현은 계속해서 성장하고 창의적이며 적응할 수 있는 능력에 의해 주도됩니다. 조직의 경우 이러한 잠재력을 발휘할 때의 이점을 '혁신'이라는 한 단어로 요약될 수 있습니다.

"혁신 활동에 참여하는 것은 ... 조직이 미래에 초점을 맞추고 번영, 지속 가능성, 장기적 관련성 및 생존을 확보한다는 전반적인 목표를 효과적으로 달성하는 방법입니다." 따라서 혁신은 조직 레질리언스의 중요한 요소입니다.

본 모델의 앞에 다른 요소들에 대해 분명한 것은, 모든 요소들이 제자리에 존재하여 신뢰 기반의 문화를 조성해야 혁신이 가능하다는 사실입니다. 혁신은 신뢰 없이는 불가능합니다. 그 이유는 혁신에는 개인 및 조직 모두에 대한 리스크를 수반하기 때문입니다. 예를 들어, 개인이 '위험'을 무릎 쓰고 혁신적인 아이디어를 공유하고 이것이 구현 되었을 때,

그 혁신을 위한 노력을 인정 받지 못하거나 더 심각한 경우 상위 관리자가 그 공로를 가져 가면 신뢰가 무너지게 됩니다. 또는 혁신이 실패할 경우 조직에 상당한 비용이 발생하고 실패의 책임을 개인이 질 수도 있습니다. 따라서 신뢰는 혁신에 매우 중요하며 이를 통해 시도하고 실패하고, 또 시도하고 성공할 수 있습니다.

2000년대 초 PwC에서 발표한 혁신에 대한 설문조사에서는 신뢰를 혁신 기업의 핵심 특성으로 파악했습니다.

"근로자에게 유익한 많은 직업의 질적 특성들은 회사 성과, 생산성 및 혁신과도 긍정적인 관련이 있습니다. 직업의 질적 특성은 근로자들의 조직 참여도와 동기 부여를 제고하고, 창의성과 혁신을 지원하는 분위기를 형성하는 데 기여합니다."





결론

BSI의 사람중심모델[©]은 성취(웰빙)를 위한 올바른 요소를 제공하기 위해 개인의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 신뢰를 구축하는 데 중점을 둡니다. 조직에 대한 주요 이점은 레질리언스의 향상으로 볼 수 있습니다. 그러나 조직 레질리언스란 정확히 무엇일까요? 이는 "조직이 생존과 번영을 위해 점진적인 변화와 갑작스러운 혼란을 예상하고, 대비하고, 대응하고, 적응하는 조직의 능력"으로 정의됩니다.

조직이 조직의 레질리언스를 더 잘 이해할 수 있도록 BSI는 레질리언스를 향상시키는 데 필요한 핵심 요소를 통해 조직에게 나아갈 방향을 안내하는 모범사례 프레임워크를 개발했습니다. 본 모델에는 리더십, 사람, 프로세스 및 제품이라는 네 가지 범주가 있습니다. 모든 범주를 효과적으로 다루어야 하지만 조직 레질리언스를 주도하는 것은 주로 리더십의 역할임과 동시에, 조직의 목표를 달성하기 위해서는 사람의 지원을 받아야 합니다. 바로 여기에서 신뢰 기반의 문화가 생성되기 때문입니다.

이 백서의 시작 부분에서 언급했듯이 레질리언스와 사람 사이의 연관성에 대해서는 BSI의 '조직 레질리언스 지수 보고서 2021'에서 명확하게 확인하실 수 있습니다. 리더가 직원을 우선시하는 조직이 가장 회복탄력성이 높은 것으로 나타났습니다. 여기서의 핵심은 조직이 이러한 레질리언스를 장기적으로 활용하는 것입니다. 조직의 레질리언스를 마스터한다는 것은 조직의 모든 부분에서 능력과 역량을 구축함으로써, 지속적인 비즈니스 개선을 위한 모범사례를 적용하는 것을 의미합니다.

BSI의 사람중심모델[©]은 신뢰 기반의 문화를 조성하여 개인의 잠재력을 발휘하고 실현하기 위한 모범사례 접근법입니다. 이러한 신뢰 기반의 문화를 통해 조직은 생존할 뿐만 아니라, 번성하고 신뢰 문화를 가속화하여 회복 탄력성을 유지할 수 있습니다.

● 표준들

- 사람을 우선시하기

다음 표준들은 조직에서 사람을 우선시하는 데 도움이 되는 글로벌 지침을 제공합니다.

직장 복지

ISO 16813

빌딩 환경 설계
- 실내 환경
- 일반 원칙

ISO 19454

빌딩 환경 설계
- 실내 환경
- 일반 원칙

ISO 16814

빌딩 환경 설계
- 실내 공기질

BS EN 806

파트 1-5 - 사람이 사용가능한 물을 운반하는 빌딩 내 설치 사양

BS 6465

위생 시설 (파트 1-4)

ISO 15265

온열 환경의 인체공학

BS 4680

의류용 라커를 위한 사양

ISO 45001

산업안전보건 경영시스템

ISO/PAS 45005

코로나19 팬데믹 동안의 안전한 작업을 위한 일반 지침

ISO 26000

사회적 책임에 대한 지침

휴식과 회복

ISO 45001

산업안전보건 경영시스템

ISO 45003

직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침

ISO 26000

사회적 책임에 대한 지침

신체적, 정신적, 인지적 상해 및 건강 악화가 없는 직장

ISO 45001

산업안전보건 경영시스템

ISO 45003

직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침

ISO/PAS 45005

코로나19 팬데믹 동안의 안전한 작업을 위한 일반 지침

PAS 3000

스마트 근무 - 행동 강령

부정적인 사회적 행동이 없는 직장

ISO 45001

산업안전보건 경영시스템

ISO 45003

직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침

ISO/PAS 45005

코로나19 팬데믹 동안의 안전한 작업을 위한 일반 지침

ISO 26000

사회적 책임에 대한 지침

안전하고 지속 가능한 고용 가능성

ISO 45001
산업안전보건 경영시스템
ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
ISO (DIS) 23617
연령 포괄적 인력을 위한 지침
ISO 30409
인적 자원 관리 - 인력 계획
ISO 26000
사회적 책임에 대한 지침

부재 관리 및 재할

ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
ISO/PAS 45005
코로나19 팬데믹 동안의 안전한 작업을 위한 일반 지침

개인의 건강 및 웰빙

ISO (DIS) 23617
연령 포괄적 인력을 위한 지침
BS 8950
사회적 가치 - 이해하고 향상하기 - 지침

협업과 참여

ISO 45001
산업안전보건 경영시스템
ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
ISO/PAS 45005
코로나19 팬데믹 동안의 안전한 작업을 위한 일반 지침
ISO 26000
사회적 책임에 대한 지침

협업과 긍정적 대인관계

ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
PAS 3000
스마트 근무 - 행동 강령
ISO 44001
협업적 비즈니스 관계

일과 삶의 균형

ISO 45001
산업안전보건 경영시스템
ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
PAS 3000
스마트 근무 - 행동 강령
ISO (DIS) 23889
보호인 포괄적 조직을 위한 지침

사회적 참여

ISO 26000
사회적 책임에 대한 지침
BS 8950
사회적 가치 - 이해하고 향상하기 - 지침
ISO (DIS) 23617
연령 포괄적 인력을 위한 지침

공정하고 존중하는 직장

ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
BS 76005
다양성과 포용성을 통한 사람에 가치 두기(ISO 30415 다양성 및 포용성)
ISO 26000
사회적 책임에 대한 지침

노력과 보상의 균형

ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침

경력 개발

ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침
ISO 10015
역량 관리 및 인력 개발을 위한 지침
ISO 30422
인적 자원 관리 - 학습과 개발
ISO 26000
사회적 책임에 대한 지침

자율성

ISO 45003
직장 내 심리적 건강과 안전 - 심리적 위험 관리를 위한 지침

혁신

ISO 56002
혁신 경영시스템
BS 65000
조직 레질리언스에 대한 지침

● 저자 소개

Kate Field (케이트 필드) (CMIOSH)

케이트 필드는 BSI의 건강, 안전, 웰빙의 글로벌 책임자입니다. 건강, 안전 및 웰빙 분야에서 총 20년 이상의 경험을 가진 케이트는 자신의 전문 지식을 활용하여, 사람을 우선시하기 위한 BSI의 글로벌 전략을 추진하여 조직의 혁신을 일깨우고 레질리언스 강화를 지원합니다. 웰빙, 평등, 안전 및 건강을 최우선으로 하는 문화적 변화의 대사로서 활동하는 케이트는 전 세계의 동료와 이해 관계자가 변화를 일으키도록 영감을 줍니다.



References

- 1 <https://news.gallup.com/poll/309188/worker-satisfaction-job-safety-down-amid-covid.aspx>
- 2 <https://www.statista.com/chart/22804/worker-job-safety/>
- 3 [ILO Statistics](#)
- 4 ISO 45001 Occupational health and safety management system, Annex A
- 5 Seventh highest disrupter in 2021 BCI Horizon Scan Report
- 6 Maslow, A (1954). Motivation and personality. New York, NY: Harper. ISBN 0-06-041987-3 ^{P09}
- 7 Osilla KC, van Busum K, Schnyer C, et al. Systematic review of the impact of worksite wellness programs. *Am J Manag Care*, 2012; 18, e68-e81
- 8 As covered in the earlier BSI white paper “Workplace Wellbeing”.
- 9 Thriving at work. The Stevenson/Farmer review of mental health and employers, 2017
- 10 Gordon Waddell and Kim Burton, 2006
- 11 The four phases of organizational resilience – survive, stabilize, rebuild and thrive
- 12 Mergers and acquisitions
- 13 OR Index Report 2021
- 14 [The organizational resilience tension quadrant](#)
- 15 <https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>
- 16 Donaldson, S. I. and Blanchard, A. L., ‘The seven health practices, well-being, and performance at work: Evidence for the value of reaching small and underserved worksites’, *Preventive Medicine*, Vol. 24, 1995, pp. 270–277, p. 271.
- 17 The best programmes also include guidance on misuse of other substances such as legal and illegal drugs
- 18 [ILO Statistics](#)
- 19 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 20 OECD/European Union (2018), *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris/European Union, Brussels

References

- 21 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 22 ROUSSEAU, D.M. (1995) Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 23 Eurofound and Cedefop (2020) *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 24 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 25 Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M., 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Acad. Manage.* 23, 513–530.
- 26 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 27 World Health Organization. What is Healthy Ageing? <https://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/>. Accessed 1 March 2020
- 28 Aida J, Kondo K, Hirai H, Subramanian SV, Murata C, Kondo N, et al. Assessing the association between all-cause mortality and multiple aspects of individual social capital among the older Japanese. *BMC Public Health.* 2011;11:499.
- 29 Stamatakis E, Hamer M, Dunstan DW. Screen-based entertainment time, all-cause mortality, and cardiovascular events: population-based study with ongoing mortality and hospital events follow-up. *J Am Coll Cardiol.* 2011;57(3):292–9.
- 30 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 31 Equity “principle that people should be subject to policies, processes and practices that are fair, as far as possible, and free from bias”: definition from ISO (DIS) 30415
- 32 BS ISO 56000:2020
- 33 <https://www.nytimes.com/2011/07/31/business/siemens-ceo-on-building-trust-and-teamwork.html>
- 34 *Is work good for your health and well-being*, Gordon Waddell and Kim Burton, 2006
- 35 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 36 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 37 Eurofound and Cedefop (2020), *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 38 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 39 BS ISO 56000:2020
- 40 PricewaterhouseCoopers
- 41 Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 42 Definition from BS 65000:2014 *Guidance on Organizational Resilience*

BSI 소개

BSI를 통해 사람을 우선시하게 되면, 100년이 넘는 기간 동안 회복탄력성 있는 미래를 위한 새로운 접근 방식을 개척한 경험을 보유한, 신뢰할 수 있는 국제적 지식 선구자와 협력한다는 자신감을 갖게 해줍니다.

혁신은 BSI의 DNA에 내재되어 있습니다. BSI는 ISO 9001(품질), ISO 14001(환경) 및 ISO 27001(정보 보호)을 포함하여 세계에서 가장 널리 사용되는 경영 시스템 표준을 제정하는 데 이바지 하였습니다.

BSI는 1999년 세계적으로 유명한 안전보건 경영시스템인 OHSAS 18001 개발에 앞장선 이후로 건강, 안전 및 웰빙을 위한 모범사례를 개발하는 데 앞장서 왔습니다. 보다 최근에는 ISO(국제표준화기구)에 ISO 45001(안전보건) 표준을 개발하도록 제안하였으며, 본 표준 개발을 위한 프로젝트 위원회를 지원하는 국제 사무국을 운영하였습니다.

193개국에 걸쳐 86,000개 이상의 고객사와 협력하는 BSI는 자동차, 우주항공, 건설 환경, 식품 및 헬스 케어를 포함한 여러 부문에 걸쳐 기술과 경험을 갖춘 진정한 국제적 기관입니다. 표준 개발 및 지식 솔루션, 인증 및 자문 서비스에 대한 전문성을 통해 BSI는 비즈니스 성과를 개선하여 고객의 지속 가능한 성장을 이끌고 리스크를 관리하게 하며, 궁극적으로 보다 회복 탄력적이게 돕습니다.

당사의 제품과 서비스

우리의 역사

BSI 비즈니스의 핵심은 우리가 만들고 고객에게 전하는 지식에 있습니다. 표준 분야에서 우리는 업계 전문가들을 모아 지역, 국가 및 국제적 수준에서 표준을 제정함으로써 표준 전문 기관으로서의 명성을 계속 쌓아가고 있습니다. 사실 BSI는 세계 10대 경영시스템 표준 중 8개의 전신 문서를 제정한 바 있습니다.

우리의 사람들

특정 표준에 대한 프로세스 또는 제품의 적합성에 대한 독립적인 평가를 통해, 고객은 높은 수준의 우수성을 수행할 수 있습니다. 우리는 고객이 표준의 이점을 극대화할 수 있도록 세계적 수준의 구현 및 심사 기술을 교육합니다.

우리의 고객

실제적이고 장기적인 이점을 경험하기 위해 고객은 규정, 시장 요구 또는 표준을 지속적으로 준수하여 내재된 습관이 될 수 있도록 해야 합니다. 우리는 이 프로세스를 촉진하는 데 도움이 되는 다양한 서비스와 차별화된 관리 도구를 제공합니다.

Disclaimer

It is not intended, nor should it be taken to imply, that the information in this paper should override existing legal and regulatory requirements. BSI accepts no liability arising from the use of or reliance on the material contained on this document, which is provided on the basis that the BSI is not rendering professional advice. Before relying on the material, users should carefully make their own assessment as to its relevance for their purposes, and should obtain any appropriate professional advice relevant to their particular circumstances.



bsi.



Read more about our
services and products
on our website
bsigroup.com