



# 기업 혁신

사람과 기술이 상호 작용하는 지점에서  
디지털 혁신의 장벽 해소

**DELL**Technologies

# 목차

서문	3
섹션 1: 올바른 복원의 필수 과제	4
섹션 2: 인력 관련 혁신 과제	6
1. 디지털 기술 및 능력 부족	7
2. 비전 및 인력 우선 전략 부족	8
3. 혁신 문화 부족	9
섹션 3: 혁신을 위한 준비 상태 평가: 4S	10
섹션 4: 기업 혁신 구축	14
1. 소통 중심의 혁신	14
2. 생산성 중심의 혁신	17
3. 공감 중심의 혁신	18
섹션 5: 결론	19
연구조사 방법	20

# 서문

우리를 둘러싼 세계는 디지털 대변혁기를 겪고 있습니다. 이러한 현상은 직장, 학교, 가정에서 확인되었으며 코로나19 팬데믹 기간 동안 더욱 심화되었습니다. 2020년에 학생들은 가정에서 온라인 수업을 들었고, 온 가족이 모이는 명절이나 연휴에 가족들은 영상 통화로 서로의 안부를 물었으며, 많은 기업들이 발빠르게 대응하여 몇 년에 걸쳐 완료하기로 계획했던 디지털 업무 환경을 단 며칠 만에 구축했습니다.

기존에는 한 단계씩 실행하는 것이 실질적인 성과를 얻는 가장 좋은 방법이었지만 2년 전에는 그럴 만한 시간적 여유가 없었습니다. 직원들은 가상 업무 환경에 빠르게 적응해야 했고, 리더들은 정서적 공감을 바탕으로 극적인 변화를 겪고 있는 팀을 지원해야 했습니다. 그래야 위기를 벗어날 수 있었습니다.

우리는 그 과정에서 많은 교훈을 얻었습니다. 실질적인 진전을 이루었고 이전에는 볼 수 없었던 방식으로 흥미로운 일들이 발생하는 것을 직접 목격했습니다. 지속적인 학습자로서 우리는 올바른 방향으로 가고 있다는 것을 알고 있습니다. 기술 발전으로 인해 우리가 생활하고 일하는 방식이 계속 변화하고 있으므로 기업에는 변화하는 환경에서 지속할 수 있는 구조가 필요할 것입니다.

Dell Technologies는 전 세계 10,500명의 응답자를 대상으로 설문조사를 실시했으며, 행동 전문가와 협력하여 사람들의 관점을 중심으로 혁신하는 방법을 조사했습니다. 이 보고서에는 설문조사 결과가 요약되어 있으며, 기업이 소통, 생산성 및 공감 능력 향상에 초점을 두고 사람을 최우선으로 생각하여 혁신할 것을 권장합니다.

사람과 기술이 상호 작용하는 지점에서 비즈니스를 혁신하는 방법에 대한 전문가의 조언을 확인해 보십시오.

감사합니다.

*Jen Felch*

**Jen Felch**  
Dell Technologies  
Chief Digital Officer 겸  
Chief Information Officer

*Jenn Saavedra*

**Jenn Saavedra**  
Dell Technologies  
Chief Human Resources Officer

## 감사의 말

공식적으로 감사의 인사를 전합니다.

### Baskaran Ambalavanan

Hila Solutions, LLC의 HR 기술 전문가 겸 수석 컨설턴트

### Meghan M. Biro

TalentCulture의 HR 기술 전략가 겸 설립자

### Sally Eaves 교수

작가, 새로운 기술의 글로벌 전략 고문, Aspirational Futures의 설립자

### Rachel Ivers

비즈니스 심리학자, GiANT London의 컨설턴트

### Sam Mather 박사

조직 심리학 및 회복탄력성 전문가, Henley Business School의 리더십 강사

### Mark van Rijmenam 박사

미래 기술 전략가, 작가, Datafloq.com의 설립자

### Jessica Rimmer 박사

리더십 및 문화 전문가, GiANT Worldwide의 파트너

### Shannon Rogers 박사

질병학자, Dell Technologies의 행동 과학자

### Rachel Watson-Jones 박사

인지 과학자, 사용자 경험 연구원, Dell Technologies의 공식 수석 기술 직원

### Helen Yu

디지털 혁신 작가 겸 고문, Tigon Advisory의 CEO 겸 설립자



## 섹션 1:

# 올바른 복원의 필수 과제

기업이 현대화를 필수 과제로 느끼고 있다는 것은 널리 알려져 있습니다. 팬데믹은 그 절박감을 고조시켰을 뿐입니다. 마라톤과 같이 장거리 경기가 될 뻔했던 것이 일정이 대폭 줄고 전략을 재정립하면서 단거리 달리기 되었습니다.

많은 기업들이 이러한 특별한 상황에서도 큰 성과를 거두었습니다. 그러나 빠른 속도의 변화는 기업에 큰 부담으로 작용하기도 합니다.

40개 이상의 지역에서 참여한 10,500명의 응답에서 도출된 통찰력을 바탕으로 한 이 새로운 연구는 디지털 혁신에 대한 인적 장벽이 상당한 마찰과 피로를 유발하고 있음을 보여줍니다.

응답자의 절반 이상이 직장에서 디지털 혁신을 추진할 동기나 에너지를 항상 얻는 것은 아니라고 답했습니다.

41%

직원들이 번아웃과 정신 건강 문제로 인해 업무 수행 능력에 영향을 미치고 있다고 답변한 비율

"문제는 번아웃이 발생했는지가 아닙니다. 번아웃은 이미 발생했습니다."라고 리더십 및 문화 전문가이자 리더십 행동을 기반으로 한 기업 문화 개선 전문업체 GiANT Worldwide의 파트너인 Jessica Rimmer 씨는 말합니다. Rimmer 씨는 직원들이 번아웃을 해결하고 회복하도록 돕는 것은 옳은 일일 뿐만 아니라 필요한 일이라고 주장합니다. "기업은 자사의 경쟁력이 더 이상 조직의 변화에 적응할 수 있는 회복탄력성을 갖추지 못한 사람들과 연결되어 있음을 인식해야 합니다."

Dell Technologies의 기업 전략 부문 수석 부사장인 Matt Baker 씨는 다음과 같이 경고합니다. "팬데믹은 관성을 극복할 운동 에너지를 만들어냈습니다. 하지만 위기 이후 아드레날린이 더 이상 분비되지 않으면 어떻게 될까요? 직원들은 여전히 시간에 민감한 많은 의사결정을 내려야 합니다. 지칠 대로 지쳐서 늘 피곤하다면 비즈니스에 문제가 발생할 수 있습니다."



# 85%

직원을 "가장 큰 자산"이라고 믿는  
비즈니스 리더의 비율

## 인간의 역설

이 연구는 사람들이 혁신을 촉진하거나 방해할 수 있는 방법 사이의 갈등을 보여줍니다.

한편, 혁신에 대한 열망은 특정한 일부에게만 있는 것이 아니라 우리 모두에게 있습니다. 또한 응답자들은 기술이 발전의 열쇠임을 인식하고 있으며, 기술과 인간의 독창성이 결합될 때 강력한 변혁을 가져올 수 있습니다.

10명의 응답자 중 7명 이상은 아직 알지 못하고 있을 뿐, 문제에 대한 기술적 해답이 항상 존재한다고 믿고 있는 것으로 나타났습니다. 그리고 비즈니스 리더의 85%는 직원을 "가장 큰 자산"으로 여기고 있으며, 적합한 환경이 제공되면 직원들은 비즈니스의 성장을 촉진하는 원동력이 됩니다.

다른 한편으로 직원은 회사의 실패 원인이 될 수도 있습니다. 우리 대부분은 기술과 직원의 능력이 일치하지 않아 골치 아픈 결과가 초래되었던 경험이 있을 것입니다. 시행 착오의 영향력은 상당히 광범위할 수 있습니다. 그렇기에 Jessica Rimmer 씨는 "인간은 복잡하게 진화된 생물입니다. 우리는 보통 우리가 누구이고 무엇을 하는지 주장하는 바에 반하는 방식으로 행동합니다."

예를 들어 응답자 중 48%는 사람들이 습관에 따라 행동하는 습관의 존재라고 말합니다. 전문가들은 더 많은 사람들을 이렇게 분류할 수 있겠지만, 응답자들 스스로를 이렇게 보고하는 경향이 적다고 말합니다.

유감스럽게도 사람들은 혁신을 추진하기보다는 의식적으로나 무의식적으로 회사의 발전을 방해하곤 합니다.

# 64%

디지털 혁신 프로그램이 직원  
때문에 실패하곤 한다고 답변한  
응답자의 비율



그러나 누구도 사람이 문제라고 생각하지 않습니다. 결국 기업의 발전은 직원들의 능력에 달려 있기 때문입니다. 오히려 인간의 복잡한 요구를 혁신 전략의 초석으로 삼는 것이 핵심이 될 수 있습니다. TalentCulture의 HR 기술 전략가 겸 설립자인 Meghan M. Biro 씨는 "변화는 불편할 수 있고, 그로 인한 불확실성은 다양한 감정적 반응을 초래할 수 있습니다. 그렇기 때문에 계획된 변화에 따른 개인적 이점을 과장해서 전달해서는 안 됩니다. 결국, 공감적 의사소통이 핵심입니다"라고 말합니다.



## 섹션 2:

# 인력 관련 혁신 과제

디지털 혁신이 쉽지 않은 데에는 여러 가지 기술적 이유가 있습니다. 그러나 자세히 들여다보면 이러한 장애물 중 많은 부분이 인간의 행동에서 비롯되었다는 것을 알 수 있습니다. 예를 들어 하이브리드 클라우드 구성이 아닌 퍼블릭 클라우드 옵션을 선택할 수 있는데, 이는 비즈니스에 가장 적합해서가 아니라 (장기화의 영향으로 더 복잡해지는 경우에도) 언뜻 보기에 덜 위협적으로 보이기 때문입니다.

**연구를 통해 발견된 디지털 혁신을 방해하는 세 가지 광범위한 "인적 장벽"의 범주는 다음과 같습니다.**

1. 디지털 기술 및 능력 부족
2. 비전 및 인력 우선 전략 부족
3. 혁신 문화 부족



## 가장 주의 깊게 보는 특성

- 1 미래 지향적
- 2 탁월한 민첩성 및 유연성
- 3 호기심이 많고 새로운 디지털 기술을 학습하는 것을 선호
- 4 실험자 및 계산된 위험을 감수
- 5 교육자 및 코치

## 01.

### 디지털 기술 및 능력 부족

대다수의 응답자(69%)들은 디지털 혁신에 필요한 기술 부족을 염려합니다. DevOps, CI/CD(Continuous Integration/Continuous Delivery) 파이프라인, 클라우드 지식, 자동화, 엣지, 인공지능, 데이터 과학 등에 숙련된 사람들이 부족하다는 사실은 잘 알려져 있습니다. 그러나 사고 방식, 회복탄력성, 태도에 관련된 '혁신형' 특성도 부족합니다.

Dell Technologies의 Chief Human Resources Officer인 Jenn Saavedra 씨는 다음과 같이 설명합니다. "현재 직원들은 우리가 매우 빠르게 변화하는 역동적인 시대를 살아가고 있음을 알고 있습니다. 배우려는 의지와 민첩한 사고 방식은 빠르게 변화하는 세상에서 성공하는데 매우 중요합니다."

연구 결과는 Eaves 교수의 가설을 뒷받침합니다. 74%는 자신의 팀이 더 큰 호기심과 학구열, 미래를 내다보는 능력과 열정, 실수를 통해 배울 수 있는 능력을 사용할 수 있다고 말합니다.



"기술이 크게 변함에 따라 미래는 미지의 세계로 남아 있습니다. 따라서 평생 학습이 그 어느 때보다 중요해졌습니다. 머지않아 민첩성이 개인, 팀, 조직 수준에서 가장 중요한 기술 중 하나가 될 것입니다."

**Sally Eaves 교수, 전 CTO, 작가,  
새로운 기술의 글로벌 전략 고문**

이러한 능력은 온라인 교육을 통해 배울 수 있는 특성이 아닙니다. 회사 문화의 일부로 자리 잡아야 하고, 공감 능력을 가진 리더가 육성하고 권장해야 합니다. 직원들이 변화된 직장에서 성과를 달성하는 데 필요한 능력이 없는 것에 대해 우려한다면 변화에 저항할 가능성이 높습니다. 리더는 직원들이 자신만의 기술을 발전시킬 수 있도록 기회를 제공하고 생산적인 사고 방식을 모델링함으로써 이러한 저항을 예상하고 방지할 수 있습니다.

디지털 혁신 작가 겸 고문이자 Tigon Advisory의 CEO 겸 설립자인 Helen Yu 씨는 "전례 없는 변화 속에서 비즈니스 리더는 직원들이 "방법을 모르겠어요"라고 말할 수 있는 안전한 공간을 조성하고 학습 경로와 툴을 제공하며 성공을 위한 격려를 보내야 한다"고 말합니다.

지속적인 학습과 개선을 위해 최선을 다하고 이러한 가치를 중대시하고 팀과 공유하는 리더는 직원들이 변화에 대비할 수 있도록 지원할 수 있습니다.

이 평가에는 디지털 혁신에 대한 설명과 접근 방식이 포함되어 있습니다. 많은 사람들에게 '혁신'이라는 단어는 편안하게 느껴지지만은 않습니다. 혁신은 곧 패러다임을 바꾸는 거대한 변화를 암시하기 때문입니다. GiANT London의 비즈니스 심리학자이자 컨설턴트인 Rachel Ivers 씨는 반복된 승리에 도취되어 있는 리더들에게 "작은 시작을 경시해서는 안 됩니다. 곧 한 단계씩 발전을 거듭하게 될 것이기 때문입니다. 명확한 경로 없이 실행 계획만 거대하게 세운다면 일부 사람들을 압도하더라도 역설적으로 실행으로 이어지지 않을 수 있습니다"라고 조언합니다.



02.

## 비전 및 인력 우선 전략 부족

연구에 따르면 리더들은 팀이 혁신에 대비되지 않았다고 걱정하고, 직원들은 아이러니하게도 리더십에 대해 같은 생각을 합니다. 응답자 중 절반은 조직이 직원들을 변화시키는 데 필요한 것이 무엇인지 모르고 있다는 것에 대해 상당히 우려하고 있다고 말했습니다.

53%

올바른 권한/비전을 가진 사람이 부족해 진화하는 디지털 세계에서 비즈니스가 고립될 것이라고 우려하는 응답자의 비율

문제는 리더십 비전의 부족이 아니라 그 비전에 대한 커뮤니케이션 부족일 가능성이 높습니다. 리더는 시간을 할애해 합의를 이끌어 문제를 해결할 수 있습니다. 연구에 따르면 응답자 중 절반 이상(55%)이 자문 위원회에 참여하여 다양한 부서의 사람들과 기술 구현 전반에 대해 논의하고 있습니다. 좋은 시작점입니다.

또한 직원들이 전략에 대해 주인의식을 갖고, 비전을 실행할 뿐만 아니라 이를 개선하는 일에 참여해야 한다고 확신합니다.



"협업은 조직 전체의 합의를 구축하는 데 있어 중요한 부분입니다. 우리는 디지털 혁신에 도움이 되지 않는 명령과 통제 방식의 리더십에서 탈피해야 합니다. 협업은 디지털 시대의 표어가 되었습니다."

**Sam Mather 박사, 조직 심리학 및 회복탄력성 전문가, 리더십 강사**

조직 심리학 및 회복탄력성 전문가이자 리더십 강사인 Sam Mather 박사는 "훌륭한 리더는 자기 자신을 잘 알고 있으며 스스로를 점검하여 통제력이나 영향력을 양보할 만큼 자신감을 갖고 있습니다. 또한 팀원들이 좋은 아이디어를 생각해내고, 그 즉시 구체화하고 표현하는 것을 편하게 생각합니다. 겸손은 리더의 입지를 약화시키기보다 굳건히 합니다."

투명성, 열린 커뮤니케이션과 협업은 모두 현대 리더십의 필수 요건입니다. 이 세 가지 관행을 모범으로 삼는 리더는 직원과 경영진이 의미 있는 변화를 일으킬 수 있도록 힘을 실어줄 수 있습니다.





### 03. 혁신 문화 부족

조직이 혁신과 위험 감수를 중시한다고 말하는 것은 쉽습니다. 그러나 사람들이 비즈니스의 발전을 위해 시도하고 실패하며, 이러한 실패를 통해 교훈을 얻을 수 있다는 자신감을 느끼도록 지원하는 것은 어려울 수 있습니다. 이론과 실제의 차이는 상당합니다.

**60%** 조직 문화가 직원의 혁신 능력을 제한하고 있다고 답변한 응답자의 비율

응답자 중 절반 이상은 과제를 가중시키는 합의되지 않은 변화에 직면하게 되면 "보이지 않게 저항"할 것이라고 말합니다. 즉, 최소한의 의견만 내고 관망하는 태도

를 취하거나 참여하지 않는 것에 대한 핑계거리를 찾을 수 있습니다. 극단적으로 말하면 적극적이면서 은밀하게 변화를 지연시키고 저해하는 결과를 가져올 수 있습니다.

솔루션은 진정으로 위험을 감수하고 기존 통념에 도전하는 문화를 육성하는 데 있습니다. 사람들은 탐구와 혁신에 대한 진정한 지지와 말뿐인 호의를 쉽게 구별할 수 있습니다. Rachel Ivers 씨는 "혁신적인 문화를 조성하기 위해 리더는 먼저 세상에 나쁜 아이디어란 없으며 어떤 아이디어든 특별한 무언가를 촉발할 수 있다는 생각을 가져야 합니다"라고 말하면서, "그와 동시에 사람들이 구체적이면서 도전적인 질문을 받아들이고 그에 따라 적응하도록 지도해야 합니다. 두 번째로 리더들은 목소리가 크고 끈질긴 사람들의 의견만이 아니라 모든 사람의 의견을 경청해야 합니다. 가장 조용한 사람들로 부터 가장 역동적이거나 창의적인 아이디어가 나올 수 있기 때문입니다"라고 덧붙였습니다.

섹션 3:

# 혁신을 위한 준비 상태 평가: 4S

분명한 사실은 디지털 혁신 이니셔티브의 성공 여부는 직원들에게 달려 있다는 것입니다. 정보를 기반으로 변화를 따라잡을 준비가 되어 있느냐가 성공과 실패를 결정짓습니다.

이 연구의 벤치마크는 변화에 대한 응답자의 태도를 살펴보고 다음을 기준으로 점수를 매깁니다.

- 자동화에 대한 본능적 반응(기술을 통해 인간의 역량 보강)
- 직장에서 새로운 기술을 조사하고 배포하는 접근 방식
- 동의하지 않는 변화에 저항하는 방식
- IT 혁신에 대한 동기 부여/에너지

연구에 따르면 사람들은 다음 네 가지 범주 중 하나에 속합니다.

**SPRINT:** 혁신을 추구할 준비가 된 선구자

10%

**STILL:** 인지된 위험때문에 혁신에 대해 비관적인 태도를 취함

5%

**STEADY:** 다른 사람들이 선택한 기술 변화를 수용할 준비가 되어 있음

43%

**SLOW:** 조치를 취하기보다 관찰하는 경향이 있음

42%

## SPRINT 및 STEADY 그룹에 속한 사람들의 특징:

- 미래 지향적/유행을 쫓음
- 변화를 추구함
- 일상을 변화시키려고 노력함
- 무언가에 전념하고 끝까지 버티는 경향이 있음
- 직업을 정체성의 핵심 부분으로 간주함
- 회사에 대한 강한 소속감을 느낌
- 기술을 사용해 혁신하는 회사에서 일하고 싶어함
- 장애물을 극복해야 할 과제로 간주함
- 즉시 행동해야 한다는 중압감을 느낌
- 새로운 기술을 배우는 것을 좋아한다고 말함
- 직업에서 목표를 찾음
- 능력에 기반한 공정한 의사결정 및 평등한 기회를 쫓음
- 모호함에 대처할 수 있음

## SLOW 및 STILL 그룹에 속한 사람들의 특징:

- 직업을 출퇴근 활동으로 간주함
- 빨리 싫증을 냄
- 변화에 스트레스를 받는 편임
- 일정한 틀 또는 습관에 따라 행동하는 경향이 있음
- 습관을 바꾸고 새로운 기술을 습득하는 데 더 많은 시간/자원/인센티브가 필요함
- 결과가 불확실하면 실행/수행하는 데 어려움을 느낌
- 기술이 인간의 노동을 대체할 수 있다는 데 우려를 표시함

## 모든 그룹 지원

Sprinter 그룹은 혁신을 주도할 가능성이 높고 Steady 그룹은 진보를 수용할 가능성이 높지만 그 불을 지피는 것은 리더의 몫입니다. 리더는 Slow 그룹과 Still 그룹에 속한 직원들의 의견을 듣기 위해 의도적으로 시간을 더 할애해야 합니다. 이 두 그룹의 질문과 조심성은 보장되어야 합니다. 아이디어를 검토하고 과거의 실패로부터 학습하는 시간을 갖는 것에는 큰 장점과 지혜가 있습니다. 현대의 업무 환경에서는 모두가 중요합니다. 핵심은 그들도 똑같이 느끼도록 하는 것입니다. 충분히 격려하고 자율성을 보장한다면 Steady 또는 Sprinter 그룹의 특성을 수용할 수 있기 때문입니다. 실제로 대부분의 행동 기반 그룹의 경우와 마찬가지로

그 경계가 분명하지 않으므로 사람들의 실제 경험은 시간 경과에 따라 다양한 각도로 변화의 성향을 형성합니다.

따라서 일회성 스냅 폴링만으로는 충분하지 않습니다. 충성도와 지지도가 빠르게 변할 수 있으므로 리더는 직원들과 지속적으로 의견을 조율해야 합니다. 관련성을 유지하려면 혁신 전략도 이에 발맞춰야 합니다. 이들이 누구의 의견을 적극적으로 경청하고 상담하는지도 중요합니다. 기업은 다양한 관점에서 의견을 수집해야 전체 그림을 파악할 수 있습니다. 어떤 것이든 부족하면 반향실 역할을 할 뿐입니다.



"다양성은 필수입니다. 직장에서 모든 그룹은 존중받는다라는 느낌을 받아야 합니다. 핵심은 모두가 자신의 목소리를 낼 수 있는 평등한 분위기를 조성하는 것입니다. 이를 달성하면 시너지 효과와 강력한 회복탄력성 문화를 확인하게 될 것입니다."

Helen Yu, 디지털 혁신 작가 겸 고문,  
Tigon Advisory의 CEO 겸 설립자



## 끊임없이 변화하는 세상에서 자신감의 중요성

설문조사 중 행동적 반응 관련 질문을 살펴보면 Sprinter 그룹과 Slow 그룹은 새로운 기회에 대해 확연히 다른 신뢰 수준을 보이는 것을 알 수 있습니다.

## 새로운 기술에 대한 반응

"직원들이 기술 변화의 속도를 따라잡지 못할까봐 걱정됩니다."

51%

Still

Sprint

10%

"향후 1~2년 안에 기술 변화에 발맞춰 변화를 앞당길 계획입니다."

29%

Still

Sprint

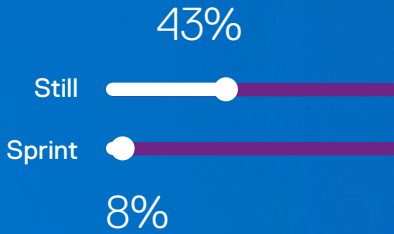
53%

"직원들은 변화에 대한 약속에 이끌리곤 합니다. 그러나 마침내 솔루션이 공개되면 보통 암묵적이든 그렇지 않은 저항이 있습니다. 기존의 IT 및 프로세스에 대한 정서적인 면도 항상 고려하십시오. 얼마 전까지 사람들이 불만을 토로했던 것들도 포함됩니다."

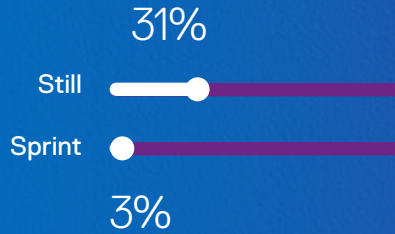
Baskaran Ambalavanan, Hila Solutions, LLC의 HR 기술 전문가 겸 수석 컨설턴트

## 변화하는 업무 성격에 대한 반응

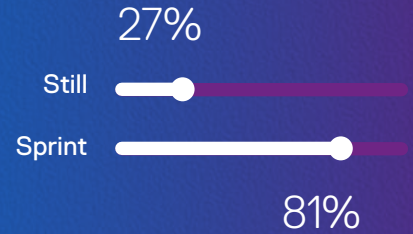
"재택/원격 근무를 하면서도 몰입도를 유지하고 동기 부여를 위해 노력할 것입니다."



"잊혀지거나 간과될까봐 걱정됩니다."



"재택/원격 근무를 하거나 협업하면서 생산성을 높일 수 있습니다."

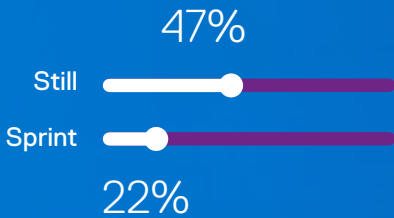


"모든 사람의 경계를 존중하고 "상시 업무"에 대한 기대치를 줄이기 위해 매개변수를 사용한 비동기식 커뮤니케이션을 허용하는 프로젝트 관리 툴 배포를 고려해 보십시오. 공감적 기술과 진정한 복리후생은 밀접한 관련이 있습니다."

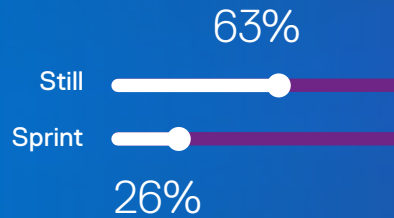
Meghan M Biro, TalentCulture의 HR 기술 전략가 겸 설립자

## 변화하는 데이터 성격에 대한 반응

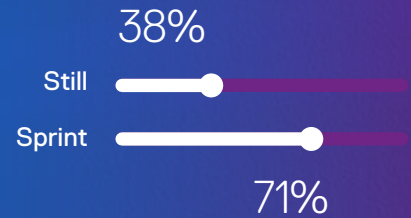
"직원들이 데이터의 속도, 양, 다양성에 압도될까봐 걱정됩니다."



"데이터 중심 비즈니스로 전환할 수 있는 기회를 놓칠까봐 걱정됩니다."



"데이터 통찰력을 기반으로 더 기업가적으로 변화하고 새로운 기회를 더 잘 포착할 수 있을 것으로 기대됩니다."



"데이터 부담은 현실이며 기업도 이를 느끼고 있습니다. 하지만 인류가 가진 고유한 특성 중 하나는 많은 사람들이 여전히 수동 프로세스에 의존하려고 한다는 것입니다. 왜냐하면 이미 익숙하고, 새로운 시스템에 필요한 개인적인 변화를 아직 수용하지 않았기 때문입니다. 삶이 확실히 편해지더라도 말이죠."

John Roese, Dell Technologies Global Chief Technology Officer

## 섹션 4:

# 기업 혁신의 구축

앞으로 다가올 과제는 분명합니다. 리더는 종종 과부하가 걸리는 인력을 신속하게 지원하고, 업무 역량을 강화하며, 동기를 부여하고, 성장을 이끄는 변화를 주도해야 합니다.

획기적인 혁신은 사람과 기술이 상호 작용하는 지점에서 발생합니다. 기업은 포괄적 접근 방식을 형성하는 세 가지 영역에서의 극복을 통해 혁신을 촉진할 수 있습니다.

## 1. 소통 중심의 혁신

어디서나 모든 업무 수행을 지원하는 경제는 새로운 창의성과 업무에 대한 열정을 불러일으킵니다. 지금까지 유연한 근무는 직원과 조직 간의 중요한, 그리고 종종 감정적인 합의였습니다. 그렇다고 당연시되는 것은 아니었습니다. 최근 몇 년 동안 직원들은 원하는 조건에 따라 근무하기를 요구하기 시작했는데, 이는 근무의 유연성을 얼마나 원하느냐에 따라 입사, 퇴사 또는 이직 결정으로 나타났습니다. 팬데믹으로 인해 재택/원격 근무는 재량으로 결정하기보다는 거의 일상이 되었습니다.

현재 팬데믹의 다른 단계로 전환하고 있는 상황에서 기업은 단순히 "기존의 업무 방식"으로 복귀하는 것에 저항해야 합니다.

Dell Technologies의 Chief Digital Officer 겸 CIO인 Jen Felch 씨는 "지난 몇 년 동안 재택/원격 근무뿐 아니라 어디에서 일하든 배울 점이 많았기 때문에 기존의 업무 방식으로 복귀하는 것은 발전을 위한 모델이 아닙니다"라고 말하면서, "기업은 이 기회를 활용하여 지속적인 유연성에 대한 직원들의 요구에 귀를 기울이고 어디에서나 안전하고 공평하며 생산적이고 연결된 경험을 제공할 수 있는 방식으로 업무를 재구성해야 합니다. IT 관점에서 볼 때 핵심은 항상 최신 상태를 유지하고 어떤 일에도 준비가 되어 있어야 한다는 것입니다. 예를 들어 유연한 환경에서 항상 보안을 유지하려면 기업은 기술 업그레이드를 다른 날로 미루는 상황으로 역행할 수 없습니다"라고 덧붙였습니다.

여기에는 직원들이 가상으로도 "자연스럽게" 협업할 수 있는 방법을 제공하여 거리에 상관없이 동료 및 이해 관계자와 소통할 수 있도록 지원하는 것이 포함됩니다. 현재 Still 및 Slow 그룹의 응답자 중 58%는 원격으로 협업하거나 관계를 맺고 소통하는 데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났습니다. 또한 경우에



"기술은 직원들이 언제 어디에서 어떤 방식으로 일하든 연결 고리를 만들 수 있게 해 줍니다. 이는 대다수의 직원이 사무실에서 근무할 때 존재했던 것을 재현하는 것이 아니라 새로운 방식으로 동일한 결과를 얻기 위해 노력하는 것입니다. 자연스럽게 연결되는 순간은 다르게 보일 것입니다."

**Jenn Saavedra, Dell Technologies**  
Chief Human Resources Officer

따라 협업 툴을 최대한 활용하기 위해 추가 코칭이 필요할 수도 있습니다.

Dell Technologies Client Solutions Group의 CTO인 Glen Robson 씨는 사용자 경험을 향상하기 위해 인력, 팀 및 문화를 하나로 통합할 수 있는 기술의 능력에 대한 이러한 신념을 공유하면서, 이를 위해 다음과 같은 질문에 대한 답을 찾을 것을 촉구합니다. "이 모든 변화 속에서 사람들이 협업하는 방식, 미디어를 소비하는 방식 또는 이미 이용 가능한 기술을 활용하여 협업하는 방식을 찾아야 합니다. 가정이나 잘못된 정보에 입각한 IT 전략으로 인해 사람들이 훨씬 더 우수한 경험을 제공하는 기술을 파악하지 못하는 상황이 발생해서는 안 됩니다. 새로운 수준의 균형과 생산성을 경험할 수 있는 기회를 잃게 될 수도 있기 때문입니다. 그리고 이러한 답변을 얻은 후에는 전략부터 기술, 비즈니스, 연구, 설계 팀에 이르기까지 혁신을 통해 직원 만족도, 생산성, 인재 확보 및 유지 면에서 탁월한 성과를 거둘 수 있습니다. 이것이 바로 여러분의 차별화 요소입니다."

이러한 탐구의 핵심은 조직이 팀이 중단이나 불만 없이 업무하는 데 필요한 IT 전략을 기반으로 직원의 경험을 최우선으로 생각해야 한다는 것입니다. 현재 직원의 44%는 리더가 직원에게 선호하는 업무 패턴을 직접 선택할 수 있는 권한을 부여하고 필요한 툴 및/또는 인프라스트럭처를 제공해 주기를 원합니다.

Dell Technologies Modern Compute Solutions Group의 Vice President인 Brooke Huling 씨는 "팀과 개인이 자신에게 맞는 프로세스와 라이프스타일을 찾아가는 과정에서 사람들의 업무 방식이 바뀌었고 계속 진화할 것"이라고 말하면서, "성공적인 하이브리드 작업 모델의 기반에는 개인화되고 일관되며 중단 없는 경험이 포함되며, 인간 중심의 IT 전략에 의존할 것입니다. 직원들은 식탁, 사무실, 아직 공개되지 않은 열대 지역 등 하루 종일 어디서나 업무를 수행할 수 있도록 지원하는 툴에 쉽게 액세스할 수 있어야 합니다"라고 덧붙였습니다.

또한 직원들은 보다 명확한 지침과 지원을 받을 수 있어야 합니다. 현재로서는 사람들이 업무하는 "장소와 시기"가 다소 모호할 때 기업이 평등과 투명성을

**42%** 리더가 재택/원격 팀을 공평하게 관리할 수 있는 역량을 갖추기를 원하는 직원의 비율



**40%** 리더가 유연한 근무에 대한 지속적인 노력과 업무 수행의 실질적인 측면에 대해 명확한 설명을 제공해 주기를 원하는 직원의 비율



보장하는 방법에 대한 불확실성이 여전히 존재합니다. 어디서나 모든 업무 수행을 지원하는 경계의 잠재력을 최대한 실현하기 위해 올바른 경계를 설정 및 관리하고 다양한 요구, 관심사 및 관리 책임에 대한 업무를 간편화하는 것은 리더의 몫입니다. 응답자 중 58%는 직장 생활과 개인 생활의 균형이 유지되지 않는 상황이므로 아직 갈 길이 남아 있습니다. 또한 직원들은 어디에서든 책임감을 갖고 열심히 일하는 모습을 통해 고용주의 신뢰를 얻어야 합니다.

많은 기업이 경계가 불분명한 영역에서 운영되고 있습니다. 이러한 기업은 파급 효과를 추적하고 그에 따라 운영 모델을 변경하는 과정 없이 사무실 중심이었던 업무 환경을 재택/원격 환경으로 전환하고 옮겼습니다. 두 모델의 중첩은 적합하지 않습니다. 이 두 모델은 서로 다르므로 서로 다른 거버넌스, 관리 및 보상 구조가 필요합니다.

이를 통해 Helen Yu 씨는 직원들이 자신의 역할과 책임을 완전히 재평가해야 한다고 생각합니다. "오늘날의 환경은 많이 달라졌습니다. 역할을 재검토하고 그에 따라 기술을 매핑함으로써 업무 환경을 재정의할 수 있습니다. 기록된 시간이 아니라 인력과 결과에 초점을 맞춰 성과를 측정하는 방식을 재고해야 합니다"

종합하면 갈 길이 먼 상황임은 분명하지만 낙관적인 시각도 있습니다. 응답자 중 80%는 분산된 업무 환경으로 전환하면 포용적인 업무 환경을 조성할 수 있다고 말합니다.

## MCLAREN이 소통을 중심으로 극복해 나간 방법

McLaren Group은 빠른 속도로 변화하는 업무 환경을 갖췄으며 직원들이 어디에서든 즉시 협업하는 데 필요한 장비를 제공합니다. 여기에는 텔레메트리 데이터 또는 CAD(Computer Aided Design) 시스템에 대한 원활한 액세스가 포함됩니다. 팀원들은 거리에 상관없이 협업 중인 사람과 같은 공간에 있는 것처럼 느낄 수 있습니다.

CIO인 Chis Hicks 씨는 어디서나 모든 업무 수행을 지원하는 기업으로의 전환을 축하하면서 이제 회사의 반복성과 민첩성이 더 높아졌다고 생각합니다. Hicks 씨는 "예전에는 재택/원격 근무에 대한 부정적 인식이 있었습니다. 대부분은 재택 근무를 근무 태도 불량과 연관지었기 때문입니다"라고 말하면서, "하지만 이제는 일상이 되었으며 McLaren에게는 창작의 자유에 관한 다양한 가능성을 열어주었습니다. 더 이상 한계란 없습니다. McLaren에서 '어디서나 업무 수행'이란 [내 McLaren 600LT를 포함한] 모든 곳을 의미합니다"라고 덧붙였습니다.

## 안전한 소통 중심의 혁신

“

"보안은 우리 모두의 책임입니다. 보안 위협이 증가함에 따라 기업은 조직에서 정한 보안 요구 사항을 준수할 경우 사이버 범죄를 저지하는 데 도움이 될 수 있다는 이해가 바탕이 된 올바른 지식을 직원들에게 제공해야 합니다. 또한 기업은 내재적 보안 기술과 기술 프로세스를 구축하여 이러한 행동을 기본으로 설정해야 합니다. 공유된 보안 책임 메시지를 문화 속에 스며들게 하는 것이 가장 중요합니다. 일반적으로 사람들은 이러한 메시지를 다양한 방식으로 여러 번 들여야 메시지를 행동으로 옮기죠."

**John Scimone, Dell Technologies의  
Senior Vice President 겸 Chief Security Officer**

직원들이 모두 회사에서 제공한 디바이스를 사용하여 같은 사무실에서 근무할 때 네트워크에 빠르고 안전하게 액세스할 수 있도록 지원하는 것과 자신의 휴대폰과 노트북을 주로 사용하는 분산된 업무 환경을 보호하고 환경에 적합한 장비를 갖추는 것은 별개입니다.

몇 년 전 BYOD(Bring Your Device)가 업무 트렌드로 등장했을 때 IT 전문가들은 보안이 적용되지 않은 개인 디바이스를 통해 회사 네트워크에 액세스할 수 있도록 허용해야 하는 심각한 문제를 해결해야 했습니다. 어디서나 업무를 수행하는 데 따른 위험은 비약적으로 증가했는데, 응답자 중 72%는 변화하는 업무 환경으로 인해 조직이 더 큰 위험에 노출되었다고 믿고 있는 것으로 나타났습니다. 이제 CIO는 데이터와 애플리케이션이 어디로 이동하든 보호하고 비즈니스 전반에 걸쳐 가속화된 디지털 혁신 이니셔티브에 맞춰 보안 프로토콜을 업데이트해야 합니다(새도우 IT 가속 포함). 이들은 또한 눈에 보이지 않는 사람의 행동도 고려해야 합니다. 기업이 회사 보안 취약성의 가장 큰 원인이 직원이기도 했다는 사실을 오랫동안 알고 있었음을 감안할 때 이 모든 것은 불안을 가중시킵니다. 62%는 직원을 사이버 보안 방어 기능에서 가장 약한 고리로 간주합니다.

기업이 사이버 보안에서의 인적 요소를 해결하는 동안 직원들은 업무를 수행하기 위해 사용 중인/제공받은 제품에 보안을 기본 제공함으로써 조직이 든든하게 뒷받침하고 있다는 사실을 알아야 합니다. 이것은 사소한 요청이 아닙니다. 초연결된 환경을 보호하는 것은 오늘날 가장 시급한 문제 중 하나입니다.



## 2. 생산성 중심의 혁신

직원들의 업무 역량을 강화하는 방법 중 하나는 생산성을 높이는 현대적이고 지능적인 기술을 제공하는 것입니다. 따라서 반복적인 작업에 대한 부담을 떠안는 대신 더 고차원적이고 성취감이 큰 업무에 집중할 수 있으므로 비즈니스 가치를 증대할 수 있습니다.

Dell Technologies의 글로벌 CTO인 John Roese 씨는 리더십의 당면 과제는 이러한 변화를 수용할 수 있는 문화를 조성하는 것이라고 말하면서, "자동화를 통해 기업은 가장 혁신적인 디지털 기술을 활용하면서 직원의 부담을 덜어줄 수 있으므로 기본적으로는 고용주는 물론 직원에게도 도움이 됩니다. 또 다른 연구에 따르면 자동화와 같은 기술 발전을 가로막는 가장 큰 장애물 중 하나는 바로 문화적 장벽입니다. 시장 조사와 현장에서의 대화를 종합하면 이러한 새

로운 기술과 운영 모델을 채택하도록 하기 위해 더 많은 작업이 필요한 것은 분명합니다"라고 덧붙였습니다.

올바른 문화와 전략이 마련되었다면 직원들은 기술을 활용해 협업하고 자동화를 도입할 수 있습니다.



**37%** 현재 반복적이지 않은 창조성 중심의 업무에 종사하고 있다고 답변한 응답자의 비율



"사람들은 기하급수적인 변화의 속도에 따라 일자리를 잃게 될까봐 걱정합니다. 경영진은 기계를 업무 환경에 통합할 경우 사람들은 더 자유롭게 인간의 이익을 추구할 수 있게 되기 때문에 실제로 더 인간적인 비즈니스를 창출할 수 있다는 메시지를 전달해야 합니다."

**Mark van Rijmenam 박사,**  
미래 기술 전략가, 작가, Datafloq의 설립자



더 많은 것을 자동화할 기회에 직면했을 때 77%는 인적 오류의 완화를 기대하고 69%는 새로운 기술 역량 습득과 역할 강화를 기대하는 것으로 나타났습니다.

그러나 리더들이 이러한 변화를 관리하는 것이 중요합니다. Still 및 Slow 그룹에 속한 응답자 중 26%는 기술이 인간의 노동을 대체할 수 있다는 데 우려를 표시하고 있습니다. 지능형 솔루션이 더 많은 일자리를 창출하고 유지하는 데 일조한다는 점에서 이는 근거 없는 인식이지만, 이 연구에 따르면 일부 사람들은 자연스럽게 디스토피아적 미래를 예상하는 것으로 보입니다. 전체 인력의 1/4에 해당되는 이들을 간과해서는 안 되며 오히려 적극적으로 소통해 안심시켜야 합니다.

## FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION이 생산성 중심으로 혁신을 이룬 방법

Founders Federal Credit Union은 30개 이상의 지점에서 회원사들의 변화하는 요구 사항에 신속하게 대응하기를 원했습니다. 처음으로 시도한 것은 백오피스 관리의 부담을 덜어주고 지능형 자동화를 지원하는 것이었습니다. 새롭게 확보한 민첩성 덕분에 IT 직원은 회원사에 가치가 높은 전략 및 운영 이점을 제공할 수 있게 되었습니다.

또한 Founders는 기술 역량에 상관없이 직원 및 일반 사용자를 위해 데이터 사이언스를 보편화하는 여정에 착수했습니다. 그와 동시에 리더는 직원들이 수행한 업무에 대해 정당한 인센티브를 받고 있는지 평가하는 데 필요한 통찰력으로 무장했습니다.

엔터프라이즈 아키텍처를 관리하는 데 더 이상 신경 쓰지 않아도 되는 Founders는 IT 전문가가 안심하고 자유롭게 혁신할 수 있도록 개발 환경을 지원했습니다. 현재 고객들은 우수한 서비스를 받고 있으며, 직원들의 업무 만족도와 사기가 그 어느 때보다 높아졌습니다.

### 3. 공감 중심의 혁신

대부분의 리더들은 직원을 가장 큰 비즈니스 자산으로 여기지만, 그렇다고 개인이 항상 스스로 신뢰와 존중을 받고 있다고 느끼는 것은 아닙니다. 다른 사람의 감정을 공유하고 이해하는 공감의 문화를 영감을 받는 사람들의 기대와 목표를 높이기 위해 모든 것, 특히 변경 관리 프로그램에 대해 알려야 합니다.

Glen Robson 씨는 공감을 혁신을 이끄는 엔진이라고 말하면서, "사용자 경험에 초점을 맞춰 사람들이 주변 환경과 상호 작용하는 방식을 조정해야 합니다. 기술은 주변 환경과 소통하는 연결 통로이므로 신중하게 제공해야 합니다. 특정 방식을 강요하는 프로세스와 기술에서 스스로를 볼 수 없다면 물러날 것입니다. 그리고 이것이 팀워크처럼 섬세하게 균형을 맞춰야 하는 조건을 방해할 것입니다"라고 덧붙였습니다.

연구 결과에 따르면 리더들의 공감을 이끌어내기 위해서는 많은 부분을 보완해야 합니다.

**83%** 리더가 다양한 의견과 관점을 간과하고 있다고 답변한 응답자의 비율

더욱 우려되는 점은 1/3 이상이 리더가 직원을 없어도 상관없는 존재로 여기고 있다고 답변한 것입니다. 하지만 대부분의 리더는 이러한 인상을 남길 의도가 없었다고 해도 무리가 없습니다. 또한 서로 다른 의견을 무시하거나 직원을 교체 가능한 기계의 톱니바퀴 취급한다고 자랑스럽게 말하는 사람도 없습니다. 대부분의 경우 이러한 평가는 기업 가치에 반하는 것입니다.



그렇다면 문제는 의도가 아니라 실행입니다. 리더는 직원을 집단적으로 그리고 개인으로서 얼마나 중요하게 생각하는지 보여줘야 합니다. 예를 들어 직원의 59%는 리더가 변화에 대응하는 개인의 기술과 역량에 맞게 변화를 조정하지 않는다고 말합니다. 획일적인 접근 방식으로 혁신을 구현할 경우 다수의 개인이 뒤처지게 될 것입니다. 공감적 접근 방식은 직원의 요구를 이해하고 보다 개인화되고 적응력이 뛰어난 전략으로 직원의 요구를 충족시키는 것입니다.

이렇게 하면 프로그램의 사용 편의성을 검증할 수 있습니다. 대부분의 프로그램은 여전히 사용자를 위해 설계되지 않았으며, 직원의 거의 절반이 복잡한 기술에 어쩔 줄 몰라합니다. 리더는 직원의 피드백을 구하고, 당면 과제에 민첩하게 대응 및 적응하며, 교육 및 지원을 제공함으로써 공감을 표현할 수 있습니다. 이러한 방식으로 리더들은 개별 직원이 가장 효과적으로 학습하고 일하는 방식을 반영한 프로그램을 설계할 수 있습니다.

기본적으로 Ambalavanan 씨는 "사람들은 모든 의견을 경청하고 자신의 의견도 누군가 듣고 있다는 것을 알아야 합니다. 한 가지 방법은 모든 사업부 수준을 포괄하는 위원회를 구성하는 것입니다. 물론 의견을 구하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 모든 의견을 평가한 후 회사의 미래를 계획하는 데 반영해야 합니다"라고 말합니다.

## DELL TECHNOLOGIES가 공감을 중심으로 혁신을 이룬 방법

Dell Technologies Experience Innovation Group은 기술을 통해 인류의 진보와 발전을 주도하겠다는 비전을 가지고 있으며, 이 비전을 실현하기 위해 인간의 도전에 공감하고 이러한 도전을 극복하는 대응력 있는 기술 전략을 적용하여 사용자가 최상의 경험을 창출하고 안심하고 주력 업무에 집중할 수 있도록 지원합니다. 따라서 그들은 원하는 일(원해서 경력을 시작한 일)을 하는 데 적은 시간을 할애하는 대신, 효율성을 높여주는 조력자로서 기술을 사용해 제약이나 좌절감을 느끼는 대신 거의 항상 즐겁게 생산성을 높일 수 있습니다.

이 원칙은 모든 직업에 적용됩니다. 사용자는 데이터를 분석하는 데이터 과학자, 코딩을 수행하는 소프트웨어 엔지니어, 교육을 담당하는 교사, 환자를 치료하는 의사가 될 수 있습니다. 신중하게 선별된 툴을 통해 사람들은 자신의 고유한 가치를 발견할 수 있습니다.

또한 Dell Technologies는 Dell Digital Way를 통해 인력, 프로세스 및 기술을 재정의했으며 공감을 중심으로 디지털 혁신을 이끌었을 때의 효과를 확인했습니다. 업계의 일반 소프트웨어 개발자는 하루 업무 시간의 20% 미만만 코드 작성에 할애하고 나머지 시간은 관리 작업에 할애합니다. 세계적 수준의 개발자 경험을 창출하기 위한 3년의 여정을 마친 현재 Dell Technologies의 IT 조직 Dell Digital의 개발자들은 기능 코드를 작성하고, 혁신적인 인재를 활용하여 새로운 솔루션을 도입하며, 회사의 비즈니스 가치를 증대시키는 데 70~75%의 시간을 할애하고 있습니다.



## 섹션 5:

# 결론

많은 기업들이 지난 몇 년 동안 놀라운 혁신을 이루었습니다. John Roese 씨는 "팬데믹 기간 동안 IT 팀은 통합자, 연결자, 발전의 원동력 역할을 훌륭하게 수행했습니다. 그러나 변화를 주도하는 사람과 변화를 따라가는 사람 모두에게 변화는 아찔한 속도로 지나갔습니다"라고 회상했습니다.

빠른 속도로 대응하고 혁신해야 하는 상황에서 디지털 혁신의 인간적 측면을 고려한 공간이 제한되어 있고, 특히 압박이 증가하는 상황에서 디지털 혁신이 쉽지 않다는 점을 감안할 때 이해할 수 있는 일입니다. Matt Baker 씨는 디지털 혁신에 대해 "움푹 패인 구멍을 빠져나가는 것과 같기 때문에 흥터가 남습니다. 지금이 바로 복구 프로세스를 시작하고 인적 자본의 손실을 신용으로 바꿔야 할 때입니다"라고 설명합니다.

이 광범위하고 중요한 연구에서는 혁신을 추진할 때의 복잡성을 설명하면서 변화에 대비하는 것의 중요성도 강조합니다. 기업은 인간의 행동과 학습 선호도를 이해하고 적절한 조치를 취함으로써 직원들 마찰의 근원에서 변화의 원동력, 즉 변화를 주도하는 파트너로 전환할 수 있습니다.

먼저 기업은 창의성의 원천이 인력이며 앞으로도 그럴 것이라는 점을 기억해야 합니다. 또한 인간과 기계의 긴밀한 파트너십을 통해 각 기업은 인력을 육성하고 혁신가를 배출할 수 있습니다.

자세한 내용은 다음 사이트를 참조하십시오. [www.dell.com/breakthrough](http://www.dell.com/breakthrough).

# 연구조사 방법

이 연구는 Dell Technologies의 의뢰로 영국 소재 독립 시장 조사 전문 기관인 Vanson Bourne에서 기업의 규모에 관계없이 14개 업종에 속한 10,500명의 고위 비즈니스 및 IT 비즈니스 리더와 지식 근로자를 대상으로 40개 지역에서 인터뷰를 진행했습니다. 이 연구는 기업의 무작위 대표 샘플을 선정해 설문조사를 실시했으며, 현장 조사는 2021년 8월부터 10월까지 진행되었습니다.

## 설문조사 대상 지역

### 북미

캐나다, 미국

### 라틴 아메리카

브라질, 아르헨티나, 칠레, 콜롬비아, 멕시코, 페루, NOLA(파나마, 코스타리카, 과테말라, 온두라스, 푸에르토리코, 엘살바도르)

### 유럽, 중동 및 아프리카

벨기에, 프랑스, 독일, 아일랜드, 이스라엘, 이탈리아, 네덜란드, 폴란드, 러시아, 사우디아라비아, 스페인, 남아프리카 공화국, 스웨덴, 스위스, 아랍에미리트, 영국

### APJ

대한민국, 호주, 일본, 인도, 인도네시아, 말레이시아, 뉴질랜드, 필리핀, 싱가포르, 태국, 베트남

### 중화권

중국 본토, 홍콩, 대만

## 설문조사 대상 업종

자동차

정부

교육

금융 서비스

보험

IT 및 기술

생명 과학

제조

미디어 및 엔터테인먼트

석유 및 가스(에너지)

민간 의료

공공 의료

소매 및 소비자 제품

통신

이 연구에서는 변화를 바라보는 관점/접근 방식은 물론 구체적인 학습 및 개발 요구 사항을 살펴봅니다. 독립적인 전문가들이 설문조사 문항을 작성하는 데 도움을 주었으며, 그 후 상관 관계 분석을 실행하여 하이퍼 디지털 세계에서 변화에 대한 열정과 주체 의식에 어떤 관점 또는 접근 방식이 영향을 미치는지 확인했습니다. 본 연구에 도움을 주신 각계의 전문가분들께 감사드립니다.

연구 결과는 앞서 언급한 전문가와 직장, 기술 및 비즈니스 전반의 추가 전문가 집단을 통해 상호 심사를 마쳤습니다.

**Sally Eaves 교수** 작가, 새로운 기술의 글로벌 전략 고문, Aspirational Futures의 설립자

**Rachel Ivers** 비즈니스 심리학자, GiANT London의 컨설턴트

**Sam Mather 박사** 조직 심리학 및 회복탄력성 전문가, Henley Business School의 리더십 강사

**Jessica Rimmer 박사** 리더십 및 문화 전문가, GiANT Worldwide의 파트너

**Shannon Rogers 박사** 질병학자, Dell Technologies의 행동 과학자

**Rachel Watson-Jones 박사** 인지 과학자, 사용자 경험 연구원, Dell Technologies의 공식 수석 기술 직원

**Baskaran Ambalavanan** Hila Solutions, LLC의 HR 기술 전문가 겸 수석 컨설턴트

**Meghan M. Biro** TalentCulture의 HR 기술 전략자 겸 설립자

**Mark van Rijmenam 박사** 미래 기술 전략가, 작가, Datafloq.com의 설립자

**Helen Yu** 디지털 혁신 작가 겸 고문, Tigon Advisory의 CEO 겸 설립자

## DELL TECHNOLOGIES 소개

Dell Technologies는 조직 및 개인이 디지털 미래를 구축하고 업무 처리와 생활 방식은 물론 여가 시간을 보내는 방식도 혁신하도록 돕고 있습니다. Dell Technologies는 고객에게 데이터 시대에 적합한 기술 및 서비스 포트폴리오를 업계에서 가장 폭넓고 혁신적인 수준으로 제공합니다. [www.delltechnologies.com](http://www.delltechnologies.com)

## VANSON BOURNE 소개

Vanson Bourne은 기술 부문의 독립 시장 조사 전문 기관으로, 철저한 조사 원칙과 더불어 모든 업종과 주요 시장에서 고위 기술/비즈니스 의사 결정권자의 의견을 조사하는 기술을 바탕으로 강력하고 신뢰할 수 있는 연구조사에 입각한 분석을 수행한다는 명성을 얻고 있습니다. [www.vansonbourne.com](http://www.vansonbourne.com)