

하버드비즈니스리뷰 Harvard Business Review

HBRKOREA.COM

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 Harvard Business School Publishing Corporation(HBSP)에 있습니다. Harvard Business Review Korea 콘텐츠는 HBSP 공식 라이센스 계약을 맺고 있는 쥬동아일보사의 사전 동의 없이는 어떠한 경우도 사용할 수 없습니다.

PDF 복사 및 배포 안내

기업, 학교 등에서 단체 열람용으로 구매 배포가 필요할 경우 별도 저작권료를 지불하셔야 합니다. (문의: 02-361-1506 / help@hbrkorea.com)
저작권료 지불 없이 무단 복제, 전송, 공중송신, 배포 기타 저작권법에 위반되는 방법으로 사용할 경우 저작권법 제 136조에 따라 5년 이하의 징역 또는 5천 만원 이하의 벌금에 처해질 수 있습니다.

하버드비즈니스리뷰 코리아, 이렇게 신청하세요.

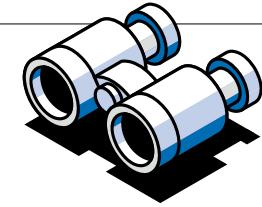
- 발행정보 | 격월 1회| 발행, 연 6회| 발행
- 가격 | 날권 25,000원
- 1년 정기구독료 | 150,000원
- 1년 매거진 + 디지털 패키지 | 210,000원
- 인터넷구독 신청 | www.hbrkorea.com
- 구독 문의 | 02-361-1506 / help@hbrkorea.com



IN THEORY

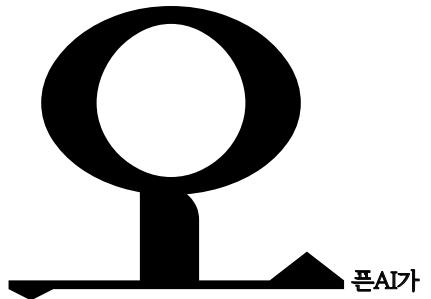
관리자의 역할을 다시 정의하는 AI

중간관리자가 더 이상 지속적으로
프로젝트를 조율할 필요가 없다



IdeaWatch

New Research and
Emerging Insights



챗GPT를 출시하고 3년이 채 안 됐지만 이
기술은 이미 업무의 양상을 완전히 뒤바꿔
놓기 시작했다. 한때는 많은 직원이 업무시
간의 대부분을 할애했던 작업을 이제 더
빠르게, 경우에 따라서는 자동으로 수행할
수 있다.

현재 연구자들은 조직도로 관심을 돌려
생성형 AI가 중간관리자의 업무를 어떻게
바꿔 놓을지 탐구하고 있다. 하버드경영대
학원 교수 마누엘 호프만^{Manuel Hoffmann}과 연구
진은 사람들이 생성형 AI를 어떻게 이용하는
지 이해하기 위한 연구를 진행했다. 그 결과
과거 관리자가 수행하던 업무를 개별 기여자
가 맡는 데 생성형 AI가 도움을 준다는 결론
을 내렸다. 연구진은 2022~2024년까지 전
세계 소프트웨어 개발자 5만32명을 대상으로
연구를 진행했으며 이들 중 절반은 오픈소스
생성형 AI 코드 작성 시스템인 깃허브 코파
일럿을 사용했다. 코파일럿은 주로 프로그



래머들이 코드 스니펫¹을 생성하는데 사용된다. 프로그래머는 코파일럿을 이용해 코드를 더 빠르게 작성하고 문제를 더 신속하게 해결하며 스스로 학습할 수 있다. 연구진은 코파일럿 플랫폼에서 수행된 240만여 건의 행동을 관찰하고 이를 핵심 업무(코딩)와 관리 업무 등 두 가지 범주로 분류했다.

“개발자들, 그리고 이들이 깃허브를 사용하는 방식을 연구한 끝에 우리는 개발자 업무에 대해 매우 상세한 정보를 얻었습니다. 이를 통해 개발자들의 활동을 정밀하고 세세하게 추적해서 생성형 AI가 실제로 이들의 업무 방식을 변화시키고 있는지, 또 어떤 방식으로 변화시키고 있는지 확인했습니다.” 호프만은 말한다.

연구진은 사람들이 코파일럿에 접근할 수 있게 되면서 본인의 핵심 업무를 위주로 작업을 할당하고 프로젝트 관리 활동을 덜하게 됐다는 사실을 발견했다. 전체 업무 활동 중 코딩 활동의 비율은 5% 증가한 데 반해 프로젝트 관리 활동의 비율은 10% 감소했다. 연구진은 이런 변화를 이끈 2가지 기저 메커니즘을 찾아냈다. 첫째, 개발자들은 생성형 AI를 사용해 더 자율적으로 작업할 수 있게 됐고, 협업이 줄면서 본인이나 관리자가 다른 직원들과 작업 혹은 프로젝트를 조율할 필요성이 감소했다. 둘째, 생성형 AI라는 새로운 도구 덕분에 코드를 더 빠르게 작성하게 되면서 개발자들은 학습이나 새로운 것을 시도하는 탐색 활동에 할애하는 시간을 늘릴 수 있었다.

¹. 재사용할 수 있는 소스 코드, 기계어, 텍스트의 작은 부분을 일컫는 프로그래밍 용어



연구진은 이 연구결과가 기업의 보고 구조를 ‘평탄화’하는 데 도움이 될 것이라고 믿는다. 무슨 뜻일까? 연구진은 기업이 중간관리자를 모조리 없애라고 제안하는 게 아니라 AI가 중간관리자 역할에 필요한 인력을 줄여 줄 수 있다고 본다. 남은 중간관리자는 AI를 이용해 직원 조율 및 감독, 상하급 관리자 사이 연락 창구 역할 등에 소요되는 시간을 아낄 수 있을 것이다. 즉 중간관리자가 통상적으로 하던 업무가 줄어들 것이다. 생성형 AI가 일정 관리, 업무 조율, 품질 점검을 더 잘 수행하게 되면서 남은 관리자는 더 가치 있는 업무에 집중할 수 있을 것이다. 소프트웨어 환경에서라면 보통 개별 기여자가 수행하는 실무 작업(코딩)에 참여하는 것도 이런 업무에 포함된다. 또한 프로세스를 개선하기 위한 조사나 신제품 실험에 더 많은 시간을 배분할 수 있을 것이다.

이런 방식으로 AI의 잠재력을 극대화하려

면 조직도 업데이트 이상의 노력을 기울여야 한다. 회사의 계층 구조를 평탄화하거나 더 단순화하는 중간관리자를 일부 프로젝트 관리 책임에서 해방시키기 위해 기업은 2가지 핵심 질문에 답해야 한다.(1) 무엇을 자동화 할 것인가? (2) 그 혜택을 누가 받을 것인가?

무엇을 자동화할지 결정하라 깃허브 코파일럿의 예시는 개발자와 관리자에 초점을 맞췄지만 어떤 기업이라도 생성형 AI를 이용해 중간관리자가 기존 업무에서 벗어나게 할 수 있다. 핵심은 자동화에 적합한 작업과 수동으로 해야 할 작업을 구분하는 것이다.

자동화할 작업을 결정하기 전에 호프만은 연구진이 깃허브 연구에 착수했을 때 했던 방법을 추천한다. 연구진은 관찰한 모든 작업을 프로젝트 관리 작업과 코딩 작업으로 분류했다. 모든 기업이 제품이나 업계에 관계 없이 이 방식으로 작업을 검토할 수 있다. 이 작업을 완료하고 나면 중간관리자가 수행하



는 작업 가운데 무엇을 생성형 AI로 전환할 수 있을지 재검토할 수 있다.

연구기간 동안 연구진은 생성형 AI를 사용한 개발자와 사용하지 않은 개발자 사이에 어떤 차이가 있는지 관찰했다. 생성형 AI를 사용한 그룹은 관리자나 동료에게 도움을 요청할 가능성이 더 낮았다. 그뿐만이 아니다. 거의 모든 활동의 핵심 업무와 프로젝트 관리 모두에서 코파일럿을 사용한 개발자는 사용하지 않은 개발자보다 규모가 더 작은 팀에서 일했다. 이와 유사한 실험을 한다면 대다수의 기업에 도움이 될 수 있다. 팀이 생성형 AI를 어떻게 사용하는지 관찰하고 자율성을 높일 수 있는 영역을 찾아보라.

“경우에 따라 생성형 AI가 주니어 직원들이 도움을 요청하는 관리자, 멘토 혹은 다른 누군가를 대체할 수 있습니다. 관리자가 항상 직원들에게 시간을 할애할 수 있는 건 아닙니다. 팀원들이 항상 대규모 그룹으로 모여 회의를 할 수도 없죠. 생성형 AI를 이용하면 직원들은 누군가의 관리 없이 스스로 문제를 해결할 수 있습니다.” 호프만은 말한다.

누구에게 혜택을 가장 많이 줄지 결정하라
연구진은 또 다른 중요한 결과를 발견했다. 동료들보다 숙련도가 낮은 개발자가 생성형 AI의 혜택을 더 많이 받았다는 것이다. 이는 부분적으로 이들이 고숙련 개발자보다 코딩 활동을 할 가능성이 높고 프로젝트 관리 활동을 할 가능성이 낮았기 때문이다. 과거 연구 결과를 보면 사람들은 AI 시스템의 지식보다 본인의 지식과 경험을 더 신뢰하는 경향이 있다. 즉 특정 주제에 대해 잘 모를수록 AI가 보유한 전문지식에 의존할 가능성이 높아진다.

호프만은 이를 기업이 중간관리자가 ‘저성과자 역량 강화’라는 기준 업무에서 벗어나게 해줄 중요한 기회로 본다. 저성과자가 이제는 생성형 AI를 이용해 즉시 스스로 학습하고 개선할 수 있기 때문에 관리자는 더 중요한 실무에 시간을 집중 투자할 수 있다. 또한 업무에 관여하는 모든 사람이 생산적인 시간을 늘릴 수 있다. 이 정보는 중간관리자가 직원의 강점과 약점을 더 잘 이해하는 데도 도움이 된다. 이를테면 이런 질문을 다룰 수 있다. 저성과자는 본인이 해야 할 업무와 품질 기대치를 이해하고 있는가? 고성과자는 저숙련 직원들과 어떤 지식을 공유할 수 있는가? 이런 지식으로 무장한 중간관리자는 직원들이 어려움을 겪는 이유를 더 잘 파악할 수 있다. 그런 다음에는 직원들이 생성형 AI를 자율적으로 활용해 개선하는 방법을 개발하도록 도울 수 있다. 그렇다고 저성과자에게만 집중해서는 안 된다. 생성형 AI는 스킬 수준과 상관없이 모든 직원이 다양한 작업을 개선할 수 있는 충분한 기회를 제공한다.

호프만의 연구는 코딩에 초점을 맞췄지만 분야를 막론하고 고성과자와 저성과자가 생성형 AI를 사용하는 방식을 관찰한다면 업무를 개선하고 계층 구조를 평탄화 할 기회를 더 많이 발견할 수 있을 것이다. 하지만 직원들과 대화하고 그들이 하는 일을 이해하지 않으면 팀이나 전체 인력에게 전이될 수 있는 지식과 스킬이 무엇인지 결코 알 수 없다. 중간관리자의 업무 부담을 덜어주기 위해 어떤 작업을 개선할 수 있는지도 알 수 없다.

호프만은 말한다. “생성형 AI를 사용하는 기업은 민첩성이 향상될 겁니다. 이는 기업 계층 구조의 평탄화로 이어져 생산성을 효율화하고 수많은 중간관리자 업무의 필요성을 줄여줄 겁니다.” ■

 **연구 소개** Manuel Hoffmann 외, <Generative AI and the Nature of Work>(working paper, 2024)

IN PRACTICE

“AI로 인해 중간관리자와 사원의 경계가 모호해지고 있습니다”

에드위지 사코 *Edwige Sacco*는 KPMG의 인력 혁신 책임자다. 주요 업무는 비즈니스 전략, 업무 혁신, 대규모 인재 혁신이다. HBR과의 인터뷰에서 사코는 팀의 생성형 AI 활용법과 이것이 중간관리자와 평사원에게 미치는 영향에 대해 이야기했다.

생성형 AI가 조직 구조를 평평하게 만드는데 도움이 됐습니까?
우리는 이미 평탄화의 길에 들어선 것 같습니다. 사회는 스킬 기반 인력으로 변화하고 있어요. 한 사람의 기여를 그의 역할이 아닌 그가 보유한 다양한 스킬과 창출하는 가치로 정의하기 시작했습니다. AI가 조력자, 멘토, 창의적인 파트너 혹은 정보원의 역할을 할 수 있습니다. 그래서 누구라도 더 높은 수준에서 기여할 수 있고 덕분에 중간관리자와 사원 간의 업무 경계가 모호해지고 있습니다.

그 말은 관리자가 하던 일을 사원이 하고 있다는 뜻인가요?
어떤 면에서는 그렇다고 할 수

있죠. 사원들에 대한 제 기대치가 치솟았어요. AI 덕분에 이제는 사원도 관리자급 이상처럼 회의나 전략적 대화에 준비된 모습을 보여줄 수 있어야 합니다.

예를 들어 설명해 주세요. 우리가 하는 프로젝트는 보통 발견 프로세스로 시작됩니다. 고객을 찾아가서 질문하고 고객의 업무 방식과 현황을 파악하죠. 예전에는 사원들이 이 정보를 취합하고 검토한 뒤 적절한 수행 방안을 제안했습니다. 그때는 5시간 걸렸던 작업을 이젠 AI 덕분에 3시간 만에 처리할 수 있습니다. 2시간을 번 거죠. 최고성과자들은 그 시간을 활용해 스킬을 향상시킵니다. 중간관리자가 하는 일을 돋겼다고 나서고요. 더 어렵고 더 수준 높은 업무에 집중합니다. 더 많은 업무를 맡기도 하고 더 전략적인 업무에 집중하기도 합니다. 저는 이들이 시간을 어떻게 다른 방식으로 활용하는지 유심히 지켜봅니다.

중간관리자는 임원급 업무를 맡게 됐나요? 물론입니다. 한 가지 예를 들어보죠. 저는 문제 해결을 위한 솔루션 설계와 관련한 대화를 아주 많이 합니다. 해결책을 개발하기 위한 전략을 수립하는 거죠. 보통은 자체 표준 방법론을 토대로 문제를 해결합니다. 문제에 따라 서로 다른 해결 방법론이 필요합니다.

기존에는 중간관리자를 이 방법론의 전문가로 여겼습니다. 지금은 생성형 AI를 도입하면 AI가 방법론을 마스터해 누구에게나 설명할 수 있도록 훈련시킬 수 있습니다. 사람들은 방법론에 대한 설명을 읽고 생성형 AI에 관련 질문을 던져서 해당 내용을 숙지한 상태로 전략 회의에 참석할 수 있습니다. 이렇게



하면 중간관리자가 고객과 직접 소통하며 방법론을 실행할 수 있게 됩니다. 중간관리자는 방법론을 배우고 가르치는 시간을 줄이고, 방법론을 고객이 안고 있는 문제와 연계하는 데 더 많은 시간을 투입하고 있습니다.

중간관리자들의 저항이 있었나요? 아들이 AI의 능력에 위협을 느끼고

있습니까? 지금까지 큰 진전을 이뤘지만 일부는 여전히 저항하고 있습니다. 저는 사람들이 그 이유를 털어놓을 수 있는 안전한 공간을 만들었다고 생각합니다. 속내를 숨기는 대신 두려움을 솔직하게 이야기할 수 있는 기회를 열어주죠. 저는 이들에게 AI가 업무에서 가장 핵심적인 측면을 대체할 수는 없다고 말합니다. 중간관리자는

고객과 어떻게 소통해야 하는지 압니다. 행간을 읽을 수 있고, 다른 사람들의 문제를 명확히 설명하고 해결책을 제시할 수 있습니다. 현재 AI는 이런 인간 중심적 대화를 할 수 없어요. 그리고 이전에는 중간관리자가 이런 대화에 할애할 수 있는 시간이 거의 없었습니다. ■

Photograph by LEXEY SWALL

Harvard Business Review
July–August 2025 19



떠나는 CEO가 늘고 있다

지난해 글로벌 CEO 202명이 자리를 떴다. 이는 6년 평균인 186명을 넘어서고 2023년 대비 9% 증가한 수치다. Russell Reynolds Associates, <The Transformation of the CEO: Global CEO Turnover Index Annual Report>



LEADERSHIP SKILLS

리더의 겸손이 팀원들의 리더십 열망을 자극한다

경영진이 실수를 인정하거나 팀에 공로를 돌리거나 다른 겸손한 행동을 보이면 조직 안에 신뢰의 문화를 구축하는 데 도움이 된다. 최근 연구결과에 따르면 직원들의 리더십 열망도 자극할 수 있다.

2019년 중국에서 실시된 한 현장연구에서 상사와 직원 216쌍을 대상으로 몇 주 간 격으로 3차례 설문조사를 실시했다. 조사에 참여한 직원들은 최근 몇 주 동안 상사가 얼마나 적극적으로 실수를 인정했는지, 피드백에 얼마나 개방적이었는지, 직원들의 기여를 얼마나 인정했는지 평가했다. 더불어 본인의 성장과 성취에 대한 열망이 얼마나 강한지, 본인이 조직 내에서 얼마나 중요시되는지도 답변했다. 한편 상사들은 각 직원

이 리더십을 발휘하려는 의욕을 얼마나 보이는지, 해당 직원이 어떤 프로젝트나 특정 상황에서 주도적인 모습을 얼마나 자주 보이는지 평가했다. 연구진은 상사가 겸손한 모습을 더 많이 보일수록 직원들이 더 높이 평가하며 이는 다시 직원들의 리더십 열망을 높인다는 사실을 발견했다. 이런 효과는 개인의 고유성과 성장을 중시하는 개인주의적 성향이 강한 직원들에게서 특히 강하게 나타났다. 이는 개인에 대한 인정보다 집단의 화합을 중시하는 집단주의적 성향의 직원들과 크게 대비된다.

이런 결과가 개인주의 성향의 노동자가 더 많은 서구 문화권에도 동일하게 적용되는지 알아보기 위해 2021년 연구진은 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 영국, 미국의 참가자 210명을 대상으로 후속 조사를 실시했다. 그리고 동일한 패턴을 발견했다. 겸손한 리더는 주변 사람들의 리더십 열망을 자극했다.

연구진은 말한다. “자기 인식, 타인의 기여에 대한 감사, 학습 가능성 등의 행동은 존중과 인정을 암시하며 이런 행동은 직원들이 본인이 리더의 자질을 갖췄다는 자신감을 갖게 한다.”

연구 소개 Lin Xiao Chu 외, <How Do Humble Leaders Unleash Followers' Leadership Potential? The Roles of Workplace Status and Individualistic Orientation>(Journal of Organizational Behavior, 2024)

PERFORMANCE GOALS

직원들의 의욕을 북돋고 싶다면 연속적인 성과를 ‘보상’ 하라

최근 연구결과, 직원들이 어려운 프로젝트나 지루한 프로젝트를 지속하기 어려워한다면 업무 연속성에 보상하는 것이 도움이 될 수 있다.

2018~2024년까지 미국인 참가자 4493명을 대상으로 진행된 실험 6건에서 연구진은 연속 업무에 따르는 인센티브를 점진적으로 늘렸을 때 사람들이 더 많은 작업을 완료하려는 의욕을 느꼈는지 테스트했다. 그중 한 연구에서 참가자 999명에게 그들이 음식 배달 서비스를 하며 많은 배달을 마친 후 피로감을 느끼는 상황을 상상해 보라고 했다. 한 참가자 그룹에는 하루에 추가 배달을 1건 할 때마다 휴식시간 유무와 관계없이 일정한 보너스(평소 시급의 1.25배)를 받을 것이라고 했다. 다른 그룹은 ‘연속 성과’ 그룹으로 지정하고 추가 배달을 많이 할수록 보너스가 증가한다고 설명했다. 추가 배달 1건을 하면 1.15배,

2건을 하면 1.20배, 3건 이상을 하면 1.25배를 받지만 한 번 휴식을 취하면 다시 1.15배로 초기화되며 1.25배를 받으려면 연속 배달을 해야한다고 말했다. 참가자들에게 휴식을 취하기 전에 추가 배달을 몇 건 할 것인지 물었을 때 연속 배달 그룹의 사람들은 일정한 보너스를 받는 조건에 있는 사람들보다 훨씬 더 많은 건수의 배달을 처리하겠다고 답했다.

또 다른 실험에서는 참가자 423명에게 캡차² 이미지를 해독해 소액의 돈을 받는 옵션과 금전적 보상 없이 재미있는 동영상을 보는 옵션을 제공했다. 참가자의 절반은 캡차를 해독할 때마다 일정한 보상을 받았다. 나머지 절반은 캡차 해독을 연달아 할수록 더 많은 보상을 받았다. 하지만 잠시 재미있는 동영상을 보며 휴식을 취하면 보상 수준이 초기화돼서 다시 연속으로 해독 작업을 수행해 보상 수준을 높여야 했다. 연구진은 참가자들에게 보상을 최대한 많이 받기 위해 해독 작업을 얼마나 열심히 했는지 묻고 휴식을 취하기 전에 완료한 해독 건수를 기록했다. 연속 작업 조건에 속한 참가자들이 가장 많은 작업을 완료했고 가장 적게 휴식을 취했으며 목표에 대한 가장 높은 헌신도를 보고했다. 연구진은 말한다. “직원들이 더 많은 영업 전화를 돌리거나 더 많은 코드를 입력하거나 새롭지만 까다로운 기술을 익히도록 유도하고 싶다면 연속 성과에 대한 보상을 제공하라. 사람들이 지루함이나 피로감을 느끼더라도 일을 계속하도록 돋는 유용한 방법이 될 수 있다.”

연구 소개 Katie S. Mehr 외, <The Motivating Power of Streaks: Increasing Persistence Is as Easy as 1, 2, 3>(Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2025)

2. CAPTCHA, 기계는 인식할 수 없으나 사람은 쉽게 인식할 수 있는 텍스트 혹은 이미지를 제시하고 그 내용에 대한 질문에 사용자가 답하게 하는 방법으로 사용자가 실제 사람인지 컴퓨터 프로그램인지 판별하는 기술



EMAIL MARKETING

사과를 하면 회사 수익에 도움이 될 수 있다

기업은 종종 고객 서비스 관련 문제나 이전에 보낸 메시지의 오류 등에 사과하는 이메일을 보낸다. 기업이 사과하는 행동이 기업 브랜드에 대한 고객들의 감정에 어떤 영향을 미칠까?

보통은 매력적인 제안으로 고객을 유인하는데 쓰이는 기업 이메일에 사소한 실수에 대한 사과를 포함하면 고객이 기업에 대해 더 긍정적인 평가를 내리는지 알아보기 위해 연구진은 4가지 연구를 진행했다. 한 연구에서는 벨기에, 독일, 럭셈부르크, 네덜란드에서 활동하며 온라인에서 강력한 입지를 구축한 신발 대기업 사샤(Sacha)와 손을 잡았다. 사샤는 2가지 버전의 이메일을 고객에게 대량으로 발송했다. 한 버전은 제목이 ‘죄송합니다’였고 다른 버전은 ‘좋은 소식을 알려 드립니다’였다. 제목을 제외하면 두 이메일의 내용과 길이는 같았다.

제목에 사과가 포함된 이메일을 열어본 고객(38%)이 오류는 인정하지만 사과하지 않고 좋은 소식을 알리는 제목이 달린 이메일을 열어본 고객(29%)보다 많았다. 사과

하는 제목을 단 이메일에 포함된 링크를 클릭해 본 고객(5.29%)도 좋은 소식을 알리는 제목을 단 이메일의 링크를 클릭해 본 고객(4.67%)보다 더 많았다. 마지막으로 사과의 뜻을 담은 이메일(628.74유로)은 좋은 소식을 알리는 이메일(277.13유로)보다 훨씬 많은 수익을 창출했다.

연구진은 4건의 연구를 통해 기업이 사소한 실수에 대해 유감을 표하면 고객이 기업에 더 긍정적인 인상을 갖는다는 사실을 발견했다. 이런 표현은 기업의 역량에 대한 인식을 훼손하지 않으면서도 따뜻한 이미지를 강화한다. 하지만 이미 따뜻한 이미지를 구축한 기업은 사소한 실수에 대해 사과해도 그다지 큰 영향을 미치지 않는다.

기업이 밝히는 실수의 성격도 중요하다고 연구진은 말한다. 중대한 실수에 대해 사과할 때는 따뜻한 기업이라는 이미지를 강화하지 않고 기업 역량에 대한 긍정적인 인식을 낮출 수 있으며 이는 기업에 대한 부정적인 태도로 이어질 수 있다.

연구 소개 Laura De Kerpel, Anneleen Van Kerckhove, Tina Tessitore, <Oops! Sorry, My Bad: How Apologizing for Trivial Mistakes in Direct Email Campaigns Leads to Positive Customer Evaluations>(International Journal of Research in Marketing, 2024)



성별 임금 격차가 그다지 줄지 않았다

2024년 여성의 평균 소득은 남성의 85% 수준이었다. 2023년 남성 대비 여성 소득 수준인 81%에 비해 소폭 증가했을 뿐이다. The Pew Research Center, <Gender Pay Gap in U.S. Has Narrowed Slightly over Two Decades>

SALES CHANNELS

공급업체가 소비자와 직거래하면 소규모 소매업체와의 관계가 가장 타격을 입는다

공급업체가 자체 소매 웹사이트를 개설하면 파트너 소매업체는 어떤 반응을 보일까? 최근 연구결과에 따르면 공급업체와 협력 관계를 끊는다. 연구진은 독일의 대규모 장난감 업체가 프랑스와 영국에 온라인 스토어를 개설한 이후 프랑스, 스페인, 영국의 소매업체 2625곳의 주문 행태를 조사했다.(스페인 소매업체는 대조군으로 분석했다.) 그 결과 다음 몇 달 동안 영국과 프랑스의 소매업체들이 주문량을 평균 19% 줄이고 도매 가격

을 21% 더 높게 지불했다는 사실을 발견했다. 이는 소매업체가 더 이상 공급업체와의 관계에 공을 들이지 않고, 더 나은 가격을 확보하거나 다양한 품목의 재고를 확보하는 노력을 중단했음을 시사한다. 또한 영국과 프랑스의 소매업체는 공급업체의 인기 품목에 중점을 두기 시작했는데, 이는 공급업체의 다른 제품 라인을 주문하는 데 따른 위험을 더 이상 감수하지 않음을 의미한다.

모든 소매업체가 같은 정도로 주문을 줄인 것은 아니다. 대형 소매업체가 줄인 주문량의 비율은 소형 소매업체들보다 훨씬 적었다. 연구진이 소매업체 2625곳 가운데 149곳을 대상으로 설문조사를 실시해 분석한 결과, 규모와 영향력이 큰 소매업체의 경우 공급업체의 온라인 스토어를 위협으로 여기지 않고 소규모 소매업체에 비해 최소한의 보복만 가하는 것으로 나타났다.

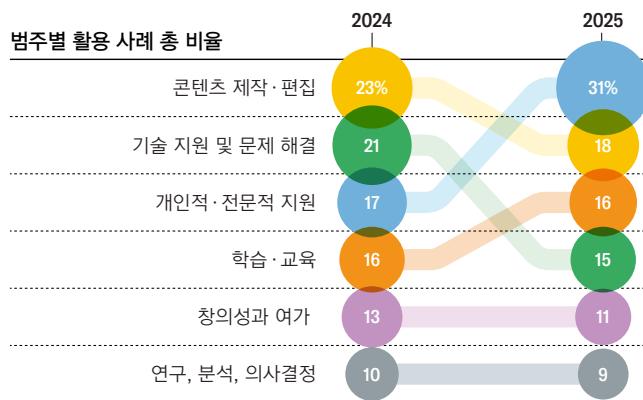
기존 유통 전략의 변화를 고려하는 공급업체는 이런 변화가 크고 작은 소매업체에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 고려해야 한다고 연구진은 말한다. 대형 소매업체와의 관계는 큰 타격을 입지 않겠지만 소규모 고객과 원만한 관계를 유지하려는 공급업체라면 도매가를 낮추거나 자체 온라인 스토어에서 판매하는 제품과 상이한 제품을 공급하는 방안을 고려해야 한다.

 **연구 소개** Michiel Van Crombrugge 외, <How Retailers Change Ordering Strategies When Suppliers Go Direct>(Journal of Marketing, 2025)

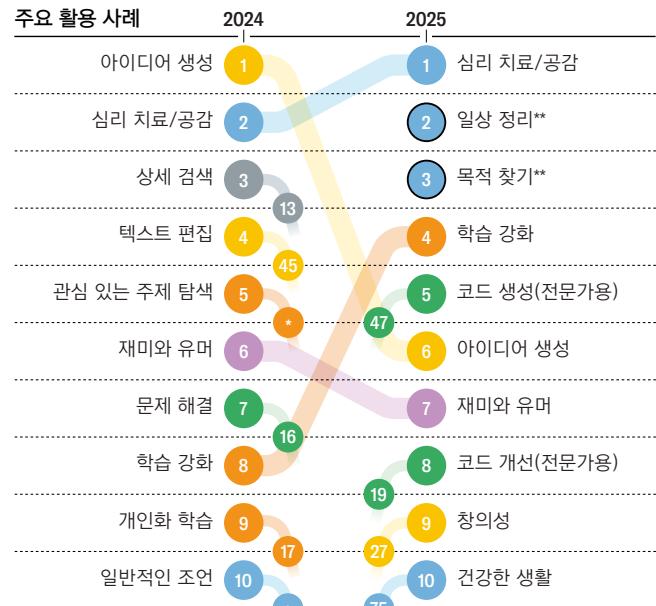
AI & MACHINE LEARNING

생성형 AI 활용법이 달라지고 있다

필터드닷컴Filtered.com 연구진이 레딧과 쿼리 등 온라인 포럼에 올라온 게시물 수만 건을 분석해 사람들이 개인적·전문적 지원을 받기 위해 생성형 AI를 본격적으로 활용하기 시작했다는 사실을 발견했다. 가장 흔한 용도는 심리 치료와 개인적인 정리다. 한편 기술 지원을 받기 위해 AI를 활용하는 경우는 점차 줄었다.



출처: Filtered.com, 2025



적합한 코칭 스타일을 선택하라

리더가 직원들을 효과적으로 코칭할 수 있도록 돕기 위해 경영 코치 루치라 차우다리(Ruchira Chaudhary)가 아래와 같은 프레임워크를 개발했다. 이 프레임워크는 직접 지시와 피드백을 제공하는 '밀기'와 사람들이 스스로 해결책을 찾아내도록 돋는 '당기기'가 4가지 서로 다른 접근방식으로 결합될 수 있음을 보여준다. 신입직원이나 표준화된 반복 작업을 수행하는 직원에게는 '강하게 밀고 약하게 당기는 스타일(지시)'이 가장 효과적이다. 경험이 풍부하고 역량 있는 직원은 '약하게 밀고 약하게 당기는 스타일(불간섭)'에 더 잘 반응한다. 신임 리더에게는 '강하게 당기고 약하게 미는 스타일(질문·경청)'이 매우 효과적이다. 직원 개발 전반에 가장 효과적인 코칭 스타일은 '강하게 밀고 강하게 당기는 스타일(협업)'이다.

	질문·경청	협업
강하게 관리 준비 시간 증가	적극적으로 경청하고 설득력 있는 질문을 던져 자기반성, 깊은 숙고, 의사결정을 복돋는다	개방형 질문을 던지고 상담과 처방적 조언을 제공해 함께 해결 방안을 모색한다
당기는 코칭	불간섭	지시
약하게 관리 준비 시간 감소	코칭 대상자에게 자율성과 의사결정 권한을 부여하고 필요시 도구, 자원, 지원을 제공한다	지시적 접근방식을 사용하고 개인 경험에 기반한 지식을 전달하며 코칭 대상자가 목표를 달성하도록 돋는다
약하게 미는 코칭 강하게		

출처: Ruchira Chaudhary, <Adapted from Coaching: The Secret Code to Uncommon Leadership>

GENDER

직장 내 무례함은 남성보다 여성의 입을 더 막는다

누군가의 아이디어를 성급하게 깎아내리거나 동료의 말을 끊는 등 직장에서 하는 무례



한 행동에 악의가 없을지도 모른다. 다만 최근 연구결과에 따르면 이런 행동이 여성의 발언 의지에 큰 영향을 미칠 수 있다.

2022년 연구진은 미국, 영국, 캐나다 참가자 654명을 대상으로 온라인 실험을 진행했다. 참가자들에게 각자 온라인 채팅방에서 몇 분 동안 한 그룹과 함께 어떤 제품의 이름을 창의적으로 짓는 임무가 주어졌다. 참가자들과 채팅을 주고받는 그룹 멤버들의 댓글은 연구진이 사전 준비한 프로그램화된 응답이었고 참가자들은 이 사실을 몰랐다. 참가자의 절반은 아이디어를 내놓았을 때 예의 바른 답변을 받았다. 나머지 절반은 “음… 너무 진부한데요. 좀 재미있는 이름을 제안 해보는 게 어때요?”와 같은 무례한 답변을 받았다. 무례한 발언은 남성과 여성 모두가 하는 것처럼 보이게 했다.

그런 다음 참가자들에게 이 그룹과 같은 회사에서 일한다고 상상해 보라고 했다. 연구진은 참가자들에게 새로운 아이디어나 우려사항을 얼마나 편안하게 말할 수 있는지, 관습에 도전하는 아이디어를 냈을 때 반발을 겪을 가능성이 얼마나 된다고 느끼는지, 앞으로 본인이 깨달은 통찰을 그룹과 공유하지 않을 것인지 물었다. 예의 바른 그룹

에 속한 남성과 여성은 새로운 아이디어를 공유하려는 의향이 똑같이 컸고 이에 대한 반발이 거의 없을 거라고 예상했다. 무례한 그룹에서는 여성들이 생각을 공유하기 훨씬 꺼렸고 새로운 아이디어에 대한 적대적 반응을 예상하는 경우가 더 많았으며 본인의 통찰이나 우려사항을 그룹과 공유하지 않을 가능성이 더 커졌다. 미국, 영국, 캐나다 참가자 2528명을 대상으로 실시한 후속 설문조사에서도 비슷한 결과를 얻었다. 이 조사에서는 참가자들에게 실제 직장에서 무례함의 수준에 대해 물었고 본인의 아이디어를 사람들과 공유할 의향을 평가해 달라고 했다.

여성은 무례한 행동에 훨씬 더 많은 영향을 받는다. 의견을 표현하거나 주장을 내세우거나 다른 사람의 분석에 반대하는 등 여성에게 부적절하다고 간주되는 행동을 했을 때 사회적 처벌을 받을 가능성이 높다는 신호로 해석하기 때문이라고 연구진은 설명한다. 관리자가 직원들의 다양한 통찰을 활용하여 한다면 가벼운 무례도 허용하지 않는 존중받는 환경을 조성해야 한다.

연구 소개 Kristin Bain, <Silenced by Incivility>(Journal of Business Ethics, 2024)



직원과 관리자가 성과 평가의 효과성에 의문을 던졌다

기업 리더와 직원 1만여 명을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 관리자의 61%와 직원의 72%가 조직의 성과 관리 프로세스를 신뢰하지 않는다. Deloitte, <2025 Global Human Capital Trends>

AI & MACHINE LEARNING

검색엔진은 견해를 바꾸기는커녕 되레 강화한다

일부 사람들의 생각과 달리 온라인에서 정보를 검색한다고 해서 사람들의 의견이 쉽게 바뀌지는 않는다. 기존의 신념이 구글, 빙 등 검색엔진에서 얻는 결과에 큰 영향을 주기 때문이다. 이를테면 카페인이 건강에 해롭다고 믿는 사람은 ‘카페인의 위험’과 같은 검색어를 사용할 가능성이 높다. 원자력에 너지에 호의적인 사람은 ‘원자력의 장점’과 같은 검색어를 입력할 가능성이 높다. 검색 알고리즘은 사용자가 입력한 키워드와 가장 관련성이 높은 답변을 표시하기 때문에 검색 결과는 보통 사용자의 기존 생각을 재확인시켜준다. 이는 사람들이 더 넓은 관점을 발견하고 배우는 것을 어렵게 만든다고 21건의 연구를 진행한 연구진은 지적한다.

2018년부터 연구진은 참가자 약 1만 명에게 구글과 빙, 특정한 개입을 테스트하기 위해 설계된 맞춤형 검색엔진과 챗봇을 이용해 검색하게 했다. 2023년에는 기존의 검색엔진 대신 챗GPT 같은 생성형 AI 도구를 실험에 추가했다. 다양한 주제를 아우르는 검색 활동을 분석한 결과 검색 후에도 사람들의 기존 신념이 지속되는 경향이 관찰됐다. 이유는 주로 사람들이 본인의 기존 신념을 토대로 검색어를 설정하기 때문이었다.

한 연구의 연구진이 사용자에게 더 꼭 필요한 정보를 제공하기 위해 맞춤형 검색엔진을 개발했다. 연구진은 참가자 1002명을 모집해 이 검색엔진의 검색 결과가 좁고 편향

된 검색이 미치는 영향을 줄이는지 알아보는 테스트를 진행했다. 참가자들은 먼저 젊은 사람과 나이든 사람 중 누가 더 나은 리더 인지에 대한 논쟁을 다룬 글을 읽었다. 이 글은 사람의 인지능력에 초점을 맞췄다. 그런 다음 참가자들은 맞춤형 검색엔진을 사용해 인지능력과 연령 간의 관계를 탐구하라는 지시를 받았다. 검색엔진은 각각 10건의 검색 결과로 구성된 두 가지 검색 결과 뮤음 중 하나를 참가자들에게 보여줬고 참가자들은 이런 사실을 몰랐다. 첫 번째 검색 결과 뮤음은 참가자들이 입력한 키워드에 기반한 결과였고, 두 번째는 다양한 관점을 결합한 보다 광범위한 결과였다. 참가자들은 검색 결과를 검토하고, 연령이 사고 능력에 미치는 영향에 대한 본인의 신념을 평가하고, 검색 결과의 유용성과 적절성을 평가했다. 연구 결과 균형 잡힌 검색 결과를 본 사람들은 본인의

검색어에 기반한 결과를 본 참가자들에 비해 연령이 사람의 사고에 미치는 영향을 부정적으로 바라보는 경우가 훨씬 더 적었다.

자체 검색엔진이나 생성형 AI 챗봇을 편향되지 않은 정보원으로 전환하려는 기업이라면 몇 가지 개선 조치를 고려해야 한다. 연구 결과에 따르면 사용자에게 더 다양한 결과를 제공하는 것이 도움이 될 수 있다. 연구진은 사용자가 검색 범위를 넓히는 옵션을 선택할 수 있도록 기업이 검색 알고리즘과 AI 알고리즘을 프로그래밍하면 사용자의 확인 편향을 완화할 수 있다고 제안한다.

연구 소개 Eugina Leung, Oleg Urminsky, <The Narrow Search Effect and How Broadening Search Promotes Belief Updating>(Proceedings of the National Academy of Sciences, 2025)

에디팅 조영주

