

HR ON x wanted

H

appiness
umanity
eart

3

새로운 미래를 준비하는

HR Trend

Magazine H

I N D E X

01 HR Trend Column

Smart work가 정말 Smart 하려면?

- 머서코리아 박형철 대표

02 HR Trend Survey

03 HR Trend Speaker Column

(1) HR Innovation Session : HR 혁신, 왜 필요하며 어디로 가야하는가?

- 더퍼포먼스 류량도 대표

(2) HR Leadership Session : 팀으로 일하라!

(부제: 조직의 변화를 만드는 작은 아이디어)

- 팀과 리더 이야기 박태현 대표

(3) HR Technology Session : 디지털 트랜스포메이션의 시대, HR은 어디로?

- 롯데인재개발원 전략기획팀 김미선 매니저

(4) HR Recruit Session : 역량기반 육성관점의 전략적 채용 Transformation

- LG전자 B2B본부 HR 이동훈 담당

04 HR ON X wanted 7-3 Review

Smart Work가 정말 Smart하려면?

박형철 | 머서코리아 대표



“ Smart Work를 통해서 개인과 조직의 역량과 agility를 높여 나가는 게 바람직한 조직개발의 방향일 것이다. ”

“주 52시간근무제로 야근을 줄이는데 업무량은 같으니, 집중근무제로 회의시간을 줄여 업무 집중도를 높인다.”

“Work-Life balance 강화와 기혼 임직원 육아의 어려움 해소 차원에서 재택근무제나 유연근무제를 도입한다.”

“조직 내 권위주의 타파, 부서간 협력 강화를 위해 칸막이, 개인 사무실, 지정자리를 없앤 Desk sharing 방식의 새로운 사무공간으로 전환한다.”

필자가 현장에서 듣는 국내 기업들의 Smart Work 도입의 주된 배경들로 대부분 주 52시간 근무제 대응, Work-Life Balance 강화, 조직문화 개선과 관련된다. 그 내용도 대부분 유연근무제, 집중근무제, 재택근무 등 일하는 시간과 장소의 탄력적 선택과 다변화 일변도다. Smart Work란 말 그대로 “일을 똑똑하고 영리하게” 하는 것이다. 좀더 구체적으로 정의하면, 이전과 동일한 시간과 투입을 통해 기대 이상의 성과를 올릴 수 있는 방식이다. Smart Work가 잘되면 목표 달성에 드는 시간이 자연스럽게 줄지만 이는 결과적인 것일 뿐 궁극적 목표는 아니다. Smart Work의 궁극적 목표는 개인 및 조직이 성과를 위해 투입하는 노력과 자원의 가용성과 효과를 높이는 데 있다. 특히, Smart Work와 관련된 최근 글로벌 기업의 특징은 과거에 없던 다양한 디지털환경을 활용해 개인·팀·조직의 “똑똑하고 영리함” 수준을 대폭 강화하는 데 있다.

일본 서비스 업체 A사의 Smart Work 접근사례: 디지털 툴을 활용한 면밀한 분석으로, 구성원 스스로 일하는 방식의 문제 자각과 행동 변화를 유도

Smart Work 도입으로 성과와 구성원 만족도가 모두 향상된 일본 굴지 서비스기업 A의 다음 사례를 보면, 도입 배경과 목적, 접근방법이 국내 기업과는 사뭇 다르다.

- 새로운 사무 소프트웨어 도입 후, 보다 면밀한 일하는 방식 분석이 가능했다. 분석결과, 흥미로운 시사점이 발견되었다.

- 개별 문서작업 투입 시간이 팀원 간 의견 교환과 공유에 할애한 시간보다 월등히 많거나, 개별 작업완료 후 상당한 시간이 지나고 공유 행위가 일어나는 팀들은 목표달성도가 현저히 낮았다.

- 정보탐색 시간이 업무수행 시간 자체보다 월등히 많은 개인은 유사한 업무목표를 달성하는 데, 평균 2주일이 더 소요되었다.

- 이메일 수신 후 응답까지 걸린 시간이 짧을수록, 이메일 발신 참조(CC)에 3~5명 정도의 사람이 포함될 수록 팀장에 대한 만족도와 신뢰, 팀의 성과가 우수했다.

- 이런 시사점을 근거로, 팀원 간 언제든지 자유로운 열람과 수정이 가능한 공유형 문서작성 소프트웨어와 협업 플랫폼을 도입했다. 그리고 수신 후 4시간이 지나도 답하지 않는 이메일이 있을 경우, 수신자에게 답신이 필요함을 자동 리마인드 하는 기능을 추가했다. 누구에게, 어떤 주제로 언제 얼마만큼의 이메일이 수-답신되었는지 그래픽으로 손쉽게 보여주는 커뮤니케이션 디지털 대시보드 (Communication Digital Dashboard)를 도입하였다.

누가 대시보드를 통해 나를 모니터링하는 게 아니라 자신의 커뮤니케이션 스타일에 대한 실시간 현황분석 정보를 본인만 볼 수 있는 것임에도, 자기 커뮤니케이션 스타일을 자각한 직원들이 동료와의 커뮤니케이션에 대한 반응성과 적극성 등의 태도 변화, 그리고 보다 빠르고 간결한 커뮤니케이션 등의 행동 변화를 이끄는 데 대시보드의 역할이 매우 컸다.

- 동시에 커뮤니케이션의 병목을 일으키는 개인과 팀에 대한 지속 경고, 커뮤니케이션과 공유를 리드하는 개인과 팀에 대한 각종 업무 어드벤처 제도도 실행되었다. 병목을 일으키는 팀은 사람이나 상사의 경고가 아닌 시스템 경고를 통해 경고에 대한 반감을 줄여 더 적극적으로 행동변화에 나서게 한 것이다. 또한 일을 못하는 개인이나 팀의 디스어드벤처보다는, 잘하는 개인과 팀에 대한 어드벤처를 활성화해 보다 스마트하고 agile한 커뮤니케이션과 업무처리가 일어나도록 변화를 유도했다.

- 단위업무 그룹을 가급적 기능보다는 이슈와 agenda 중심으로, 5명 내외의 제한된 팀 내 협력과 공유가 쉽고 빠르게 활성화되도록 하고, 기획에서 실행에 이르는 시간을 30% 이상 단축했다.

- 유연근무제나 재택근무제 등은 회사가 규정으로 정해 획일적으로 강제하는 대신, 해당 업무 특성과 목표달성 방법을 가장 잘 아는 팀 구성원 간 협의와 합의로 자율 결정하도록 했다.

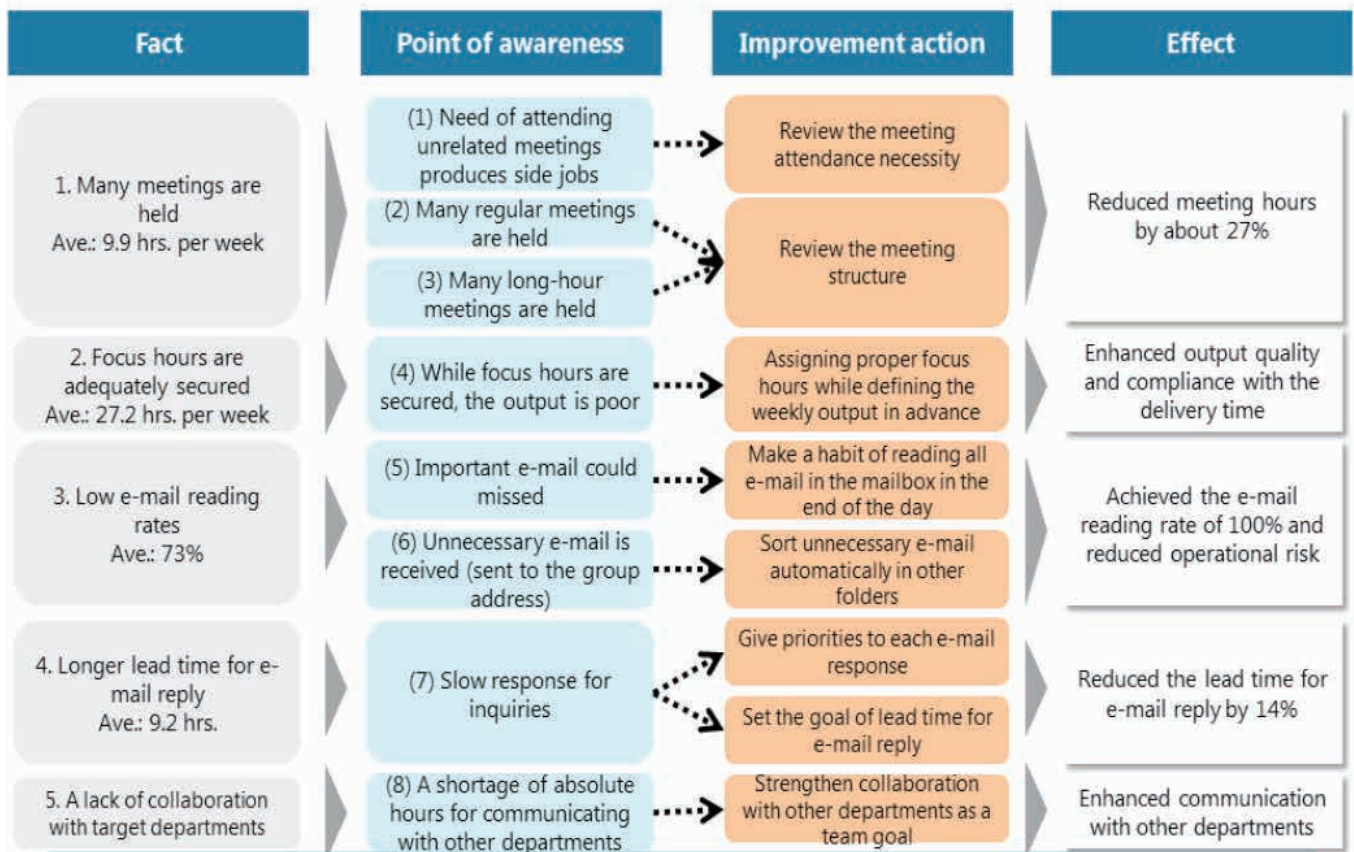
- 상품기획, 마케팅, 전략기획 부서의 경우 팀 단위 집단지성에 의한 데이터 수집, 분석, 기획, 실행부서에 전달이 빠르게 일어나도록 디지털룸을 제공했다. 또한 영업과 서비스 부서의 경우 개별 임직원이 현장에서 고객과 보다 많이 접촉하며 신속한 의사결정과 실행을 하도록 결재라인을 2단계로 축

소하고, 이동식 오피스 플랫폼을 제공하는 등 업무특성에 따라 차별화된 사무환경을 제공했다.

상기 사례에서 Smart Work 도입 목적은 다분히 업무 성과를 더 영리하게 강화하기 위한 것이다. 체계적이고 명확한 분석에 근거해 적용방식이 도출되었으며, 시간과 장소의 탄력성을 넘어서 일하는 방식 변화 자체를 촉진했다. 시행도 획일적 강제가 아니라 업무 특성과 성과 달성 방법을 잘 아는 팀 단위의 자율성에 맡기고 있다.

재택근무와 유연근무제의 선도자였던 IBM, Accenture 등 글로벌 솔루션 기업들이 최근 재택근무를 축소하거나 중단한 이유도 시장과 경쟁의 환경의 변화에 따라 강도 높은 집단지성, 신속한 실행과 지속적 보완 등이 핵심경쟁력으로 대두되었기 때문이다. 이는 경쟁력을 강화하려면 과거와 달리 재택근무가 유효하지 않다는 업의 특성과 경쟁력 확보에 대한 고민에서 기인한다. 단지 남들이 사회적으로 옳다고 하는 가치를 우리 회사도 실천한다는 막연한 생각, 시간과 장소의 선택권을 넓히는 것에 한정된 방법, 획일적으로 강제하는 방식으로 Smart Work를 도입한다면 전보다 못한 결과를 경험하게 될 확률이 높다.

‘일찍 퇴근하라’, ‘집에서 일하라’도 강제하면 싫어질 수 있는 게 사람이라는 점도 명심하자.

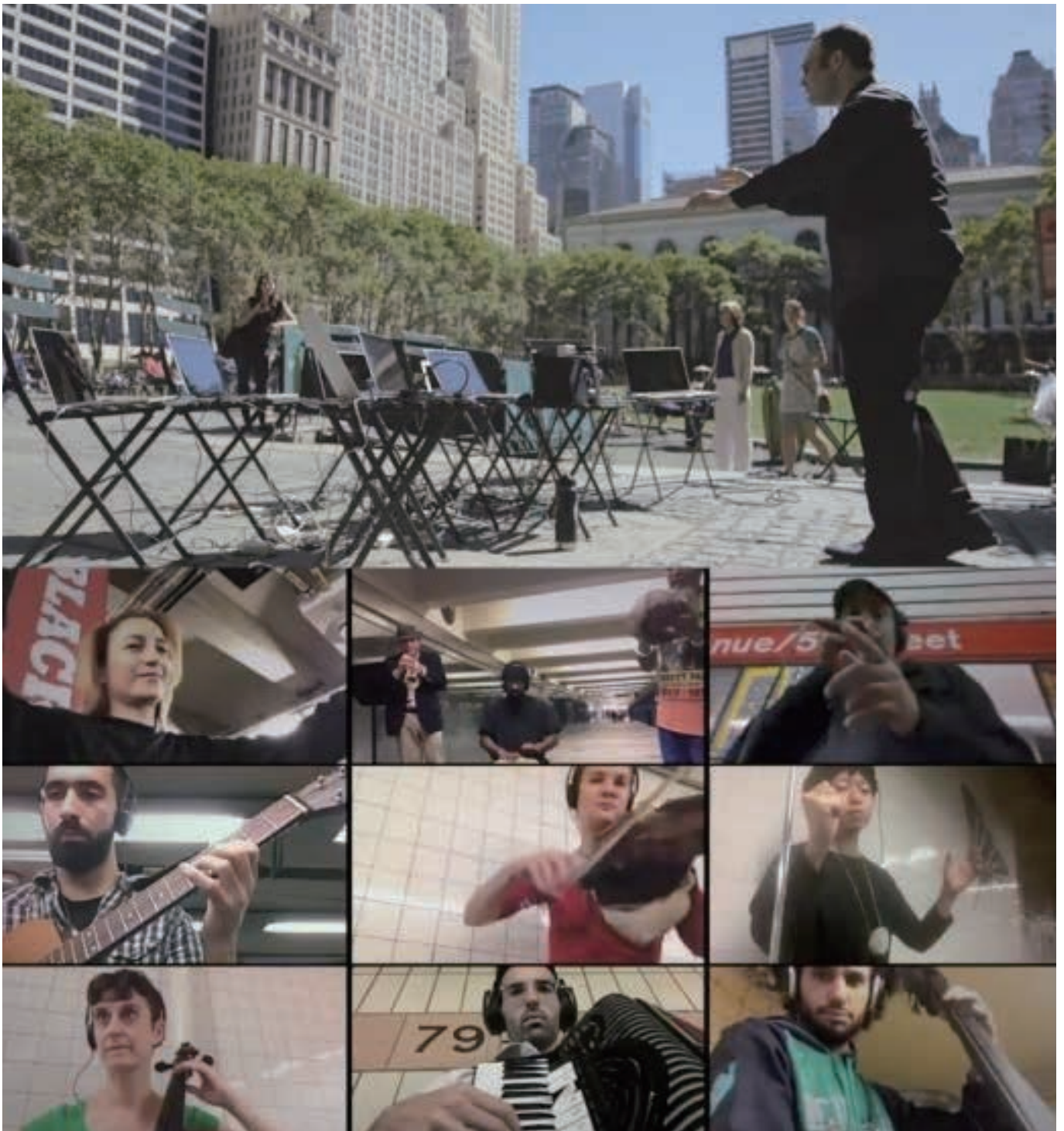


[그림 1] 일본 A사 데이터기반 Workstyle 분석을 통한 Finance team 개선 시나리오 도출

Smart Work 성공적 안착과 실행을 위한 5가지 촉매 (Facilitator)

출처: <https://youtu.be/X6PhsrcO80g>
(링크를 통해 먼저 동영상을 감상하세요!)

위 동영상은 작곡가 겸 지휘자 레브리호바가 미국 뉴욕 지하철 역에서 활동하는 길거리 연주자들을 모아서 합주를 완성하는 내용이다.



리호바는 Wi-Fi가 잘 작동하는 지하철 역 중, 길거리 연주자들이 많이 모이는 곳을 알아보았다. 그 후 이들에게 접근해 악보를 보여주며 빠른 시간 내에 그 곡을 연주할 수 있는지, 서로 떨어져 협업하는 새로운 시도에 참여하고 싶은지를 확인한다. 연주자들은 서로 본 적도 모인 적도 없지만 각기 자기가 활동하는 지하철 역에서 악보를 보고 연주를 시작한다. 같은 시각 리호바는 뉴욕의 한 공연에서 Wi-Fi로 연결된 여러 대의 노트북을 펼쳐두고, 화상을 통해 지휘하며 훌륭히 연주를 마치는 내용이다. 리호바의 이 새로운 시도가 성공할 수 있었던 이유는 무엇일까?

첫째, 이러한 새로운 시도에 회의적이기 보다는 흥미를 느끼고 참여하고 싶어하는 길거리 연주자들의 존재

둘째, 주어진 악보를 자신의 악기로 짧은 시간 내에 익혀, 결점 없는 연주를 할 수 있는 연주자 개인의 전문성,

셋째, 연주자들이 모이는 지하철 역이라는 플랫폼

넷째, 이들을 연결시켜주는 Wi-Fi와 노트북의 디지털 도구들

마지막으로, 연주자와 같은 공간에 있지 않아도 이들을 지휘할 수 있는 리호바의 능력과 리더십이 존재했기 때문에 가능했다고 볼 수 있다.

Smart Work의 성공적 안착과 실행을 위한 동인들도 이와 다르지 않다. 우선 Smart Work라는 새로운 방식에 거부감을 느끼고 회의적으로만 생각하기보다 긍정적으로 경험하고 좋은 결과에 대한 의지가 있는, 자기주도적 변화와 성장욕구가 높으며 learning agility가 있는 구성원들이 존재해야 한다. 다음으로, 특정 분야나 직무에 대해 일정 수준 이상의 전문성이 있는 구성원들이 있어야 한다. 세 번째로는 구성원 각각 자신이 어떤 일에 흥미와 역량을 가지고 있는지를 자각하고, 조직 내에서 그에 대한 인정과 공감대가 이루어져 특정 이슈, 주제, 문제를 중심으로 유연하게 헤쳐 모일 수 있는 조직 내부의 역동성이 필요하다. 그리고 이를 원활하게 하는 주제 중심의 소규모 팀이 활성화된 플랫폼형 조직체계와 운영이 이루어져야 한다. 또한 즉각적이고 빠른 정보, 의견, 산출물 공유와 협업이 이루어질 수 있는 디지털 도구와 이를 적극적으로 활용하려는 문화가 있어야 한다. 마지막으로 이러한 구성원들, 전문성, 정보를 때와 장소에 구애 받지 않고 잘 조율하며 조직화 할 수 있는 리더십이 존재해야 한다.

이른바 리모트 리더십 (Remote Leadership)이 있는 리더의 층이 두텁다면 Smart Work를 통해 조직의 양적 성장은 물론 질적 성장을 도모함에도 매우 효과적일 것이다.

물론 이러한 것들이 모두 충족되기를 기다렸다가 Smart Work를 실행하라는 의미는 아니다. Smart Work를 통해서 어쩌면 상기 제시된 촉매가 되는 개인과 조직의 역량을 함께 높여 나가며, 조직과 개인의 agility를 높여 나가는 게 바람직한 조직개발의 방향일 것이다.

머서코리아 박형철 대표
andy.park@mercer.com

HR Trend Survey

조사 기간: 2018년 9월 18일 ~ 9월 28일

조사 대상: 기업 인사담당자 277명

조사 내용: HR Trend 실태조사_기업 규모, 직무, 근속연수로 분류

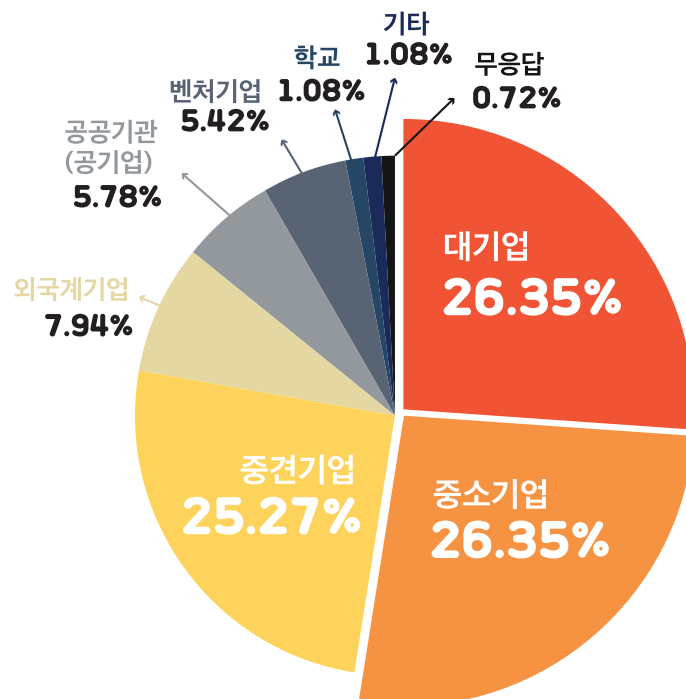
조사 방법: 온라인 설문조사

HR ON X wanted 주관사인 메가넥스트에서 시즌 7-3 주제인 HR Trend와 관련하여 '올해 중점적으로 진행한 HR 영역' 과 '내년도 중점적으로 진행할 HR 영역'에 관한 설문조사를 진행하였다.

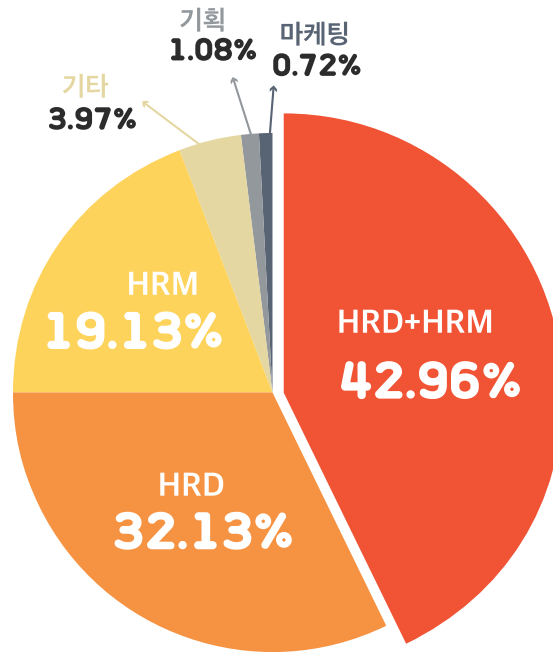
이번 설문조사는 기업 인사담당자 277명이 참여하였고 기업 규모, 직무, 근속연수로 구분하여 설문조사를 세분화했다.

Q 설문조사는 누가 참여했나요?

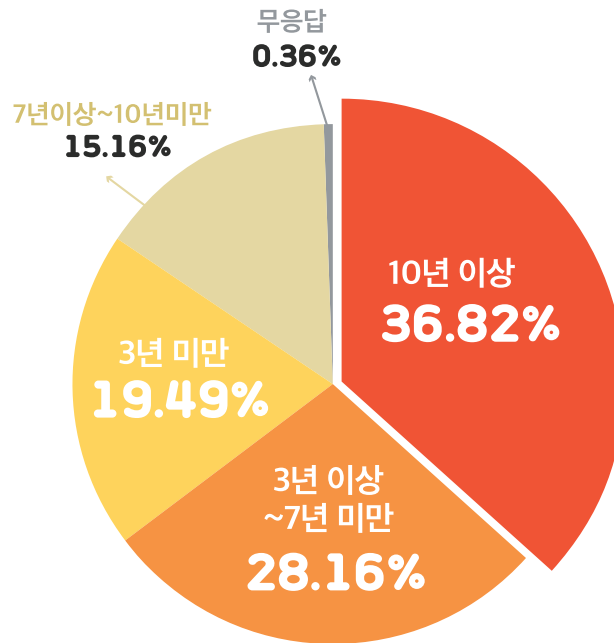
기업규모별



직무별



근속연수별

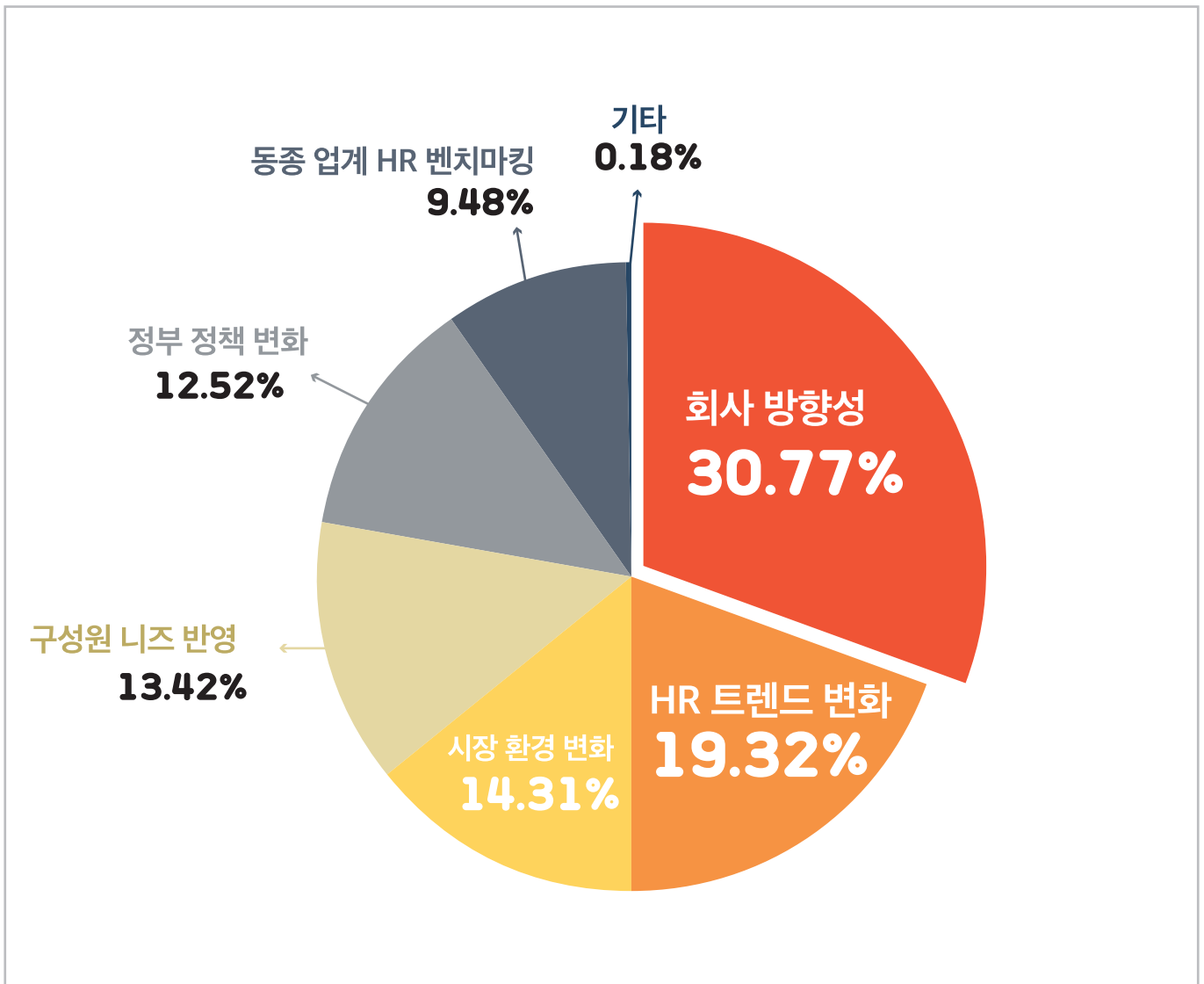


설문에 참여한 응답자들의 기업 규모는 ▲대기업(26.35%) ▲중소기업(26.35%) ▲중견기업(25.27%) ▲외국계기업(7.94%) ▲공공기관(공기업)(5.78%) ▲벤처기업(5.42%) ▲학교(1.08%) ▲기타(1.08%) ▲무응답(0.72%) 순으로 집계됐다.

직무별로는 ▲HRD+HRM(42.96%) ▲HRD(32.13%) ▲HRM(19.13%) ▲기타(3.97%) ▲기획(1.08%) ▲마케팅(0.72%) 순으로 나타났다.

근속연수별로는 ▲10년 이상(36.82%) ▲3년 이상~7년 미만(28.16%) ▲3년 미만(19.49%) ▲7년 이상~10년 미만(15.16%) ▲무응답(0.36%) 순으로 조사됐다.

Q HR 주제 선정에 영향을 미치는 요인



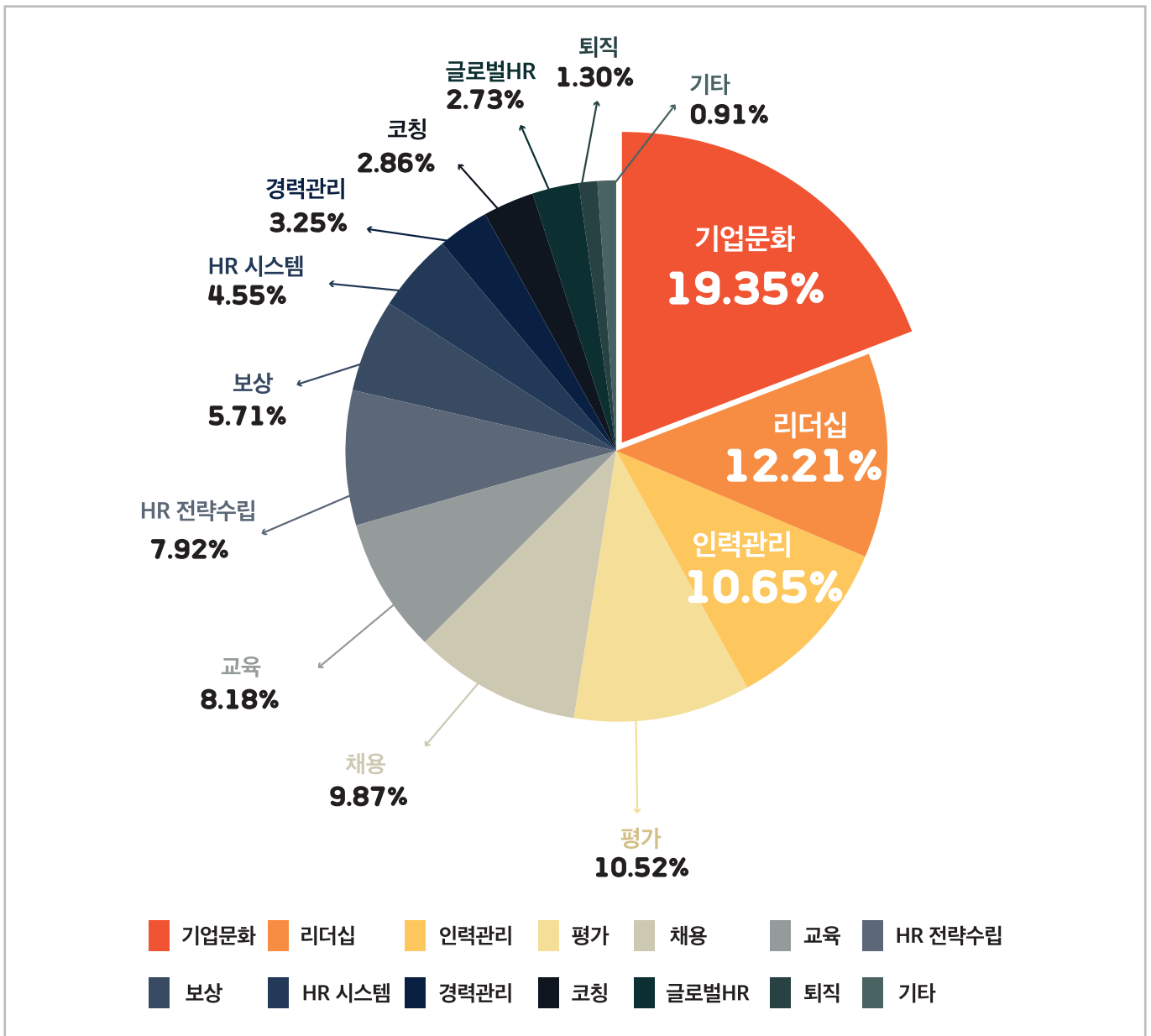
※ 복수응답, 참여자 당 2개 항목 선택

HR 주제 선정에 영향을 미치는 요인으로 ▲회사 방향성(30.77%) ▲HR 트렌드 변화(19.32%) ▲시장 환경 변화(14.31%) ▲구성원 니즈 반영(13.42%) ▲정부 정책 변화(12.52%) ▲동종 업계 HR 벤치마킹(9.48%) ▲기타(0.18%) 순으로 조사됐다.

가장 높은 득표율의 응답은 회사 방향성이 30.77%로, HR이 회사의 전략과 방향성에 영향을 받는다는 것으로 나타났다.

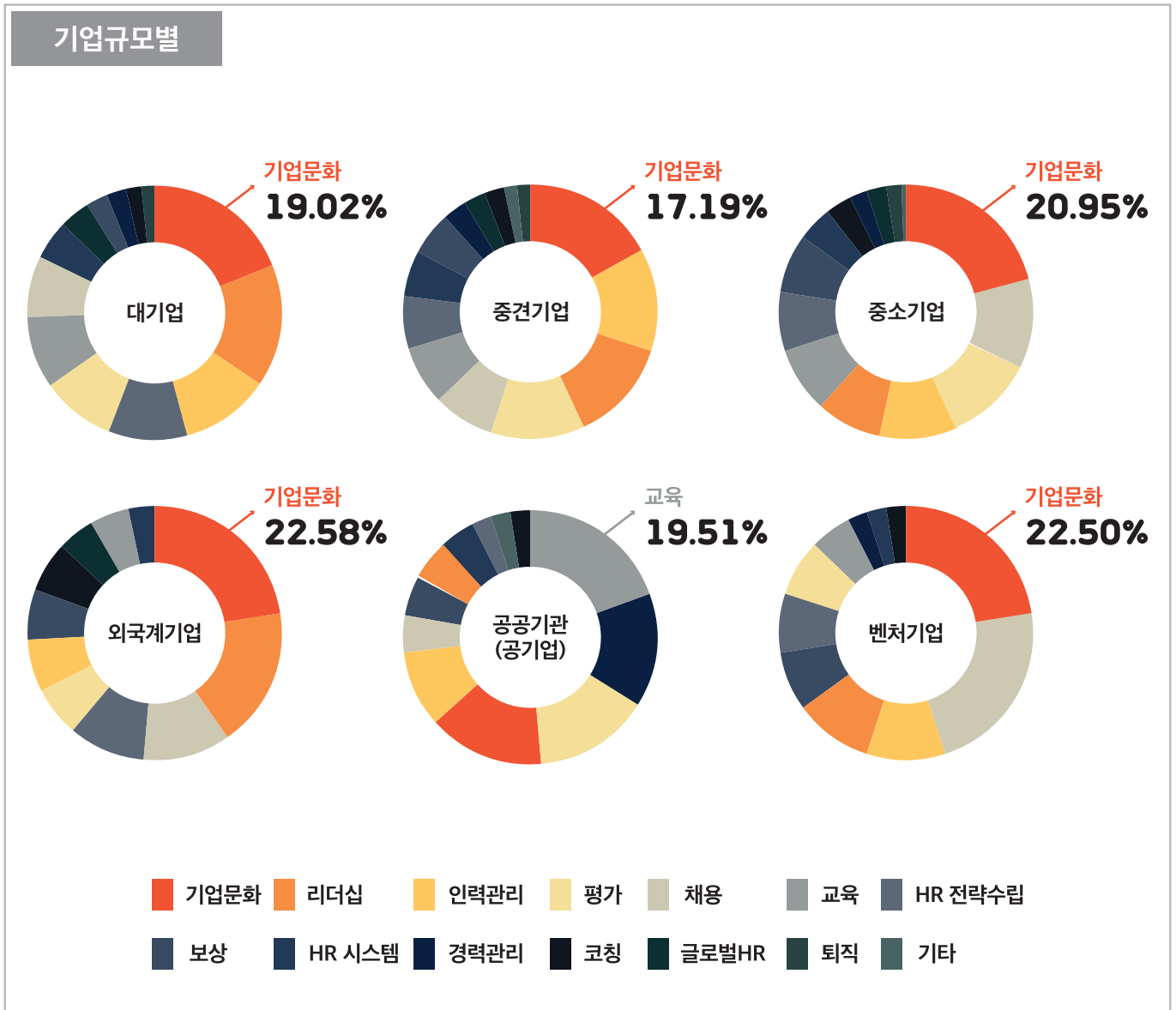
기업 규모, 직무, 근속 연수로 조사한 항목에서도 회사 방향성이 가장 높게 집계됐다.

Q 올해 중점적으로 진행한 HR 영역



※ 복수응답, 참여자 당 3개 항목 선택

올해 중점적으로 진행한 HR 영역은 ▲기업문화(19.35%) ▲리더십(12.21%) ▲인력관리(10.65%) ▲평가(10.52%) ▲채용(9.87%) ▲교육(8.18%) ▲HR 전략수립(7.92%) ▲보상(5.71%) ▲HR시스템(4.55%) ▲경력관리(3.25%) ▲코칭(2.86%) ▲글로벌HR(2.73%) ▲퇴직(1.30%) ▲기타(0.91%) 순으로 조사됐다.



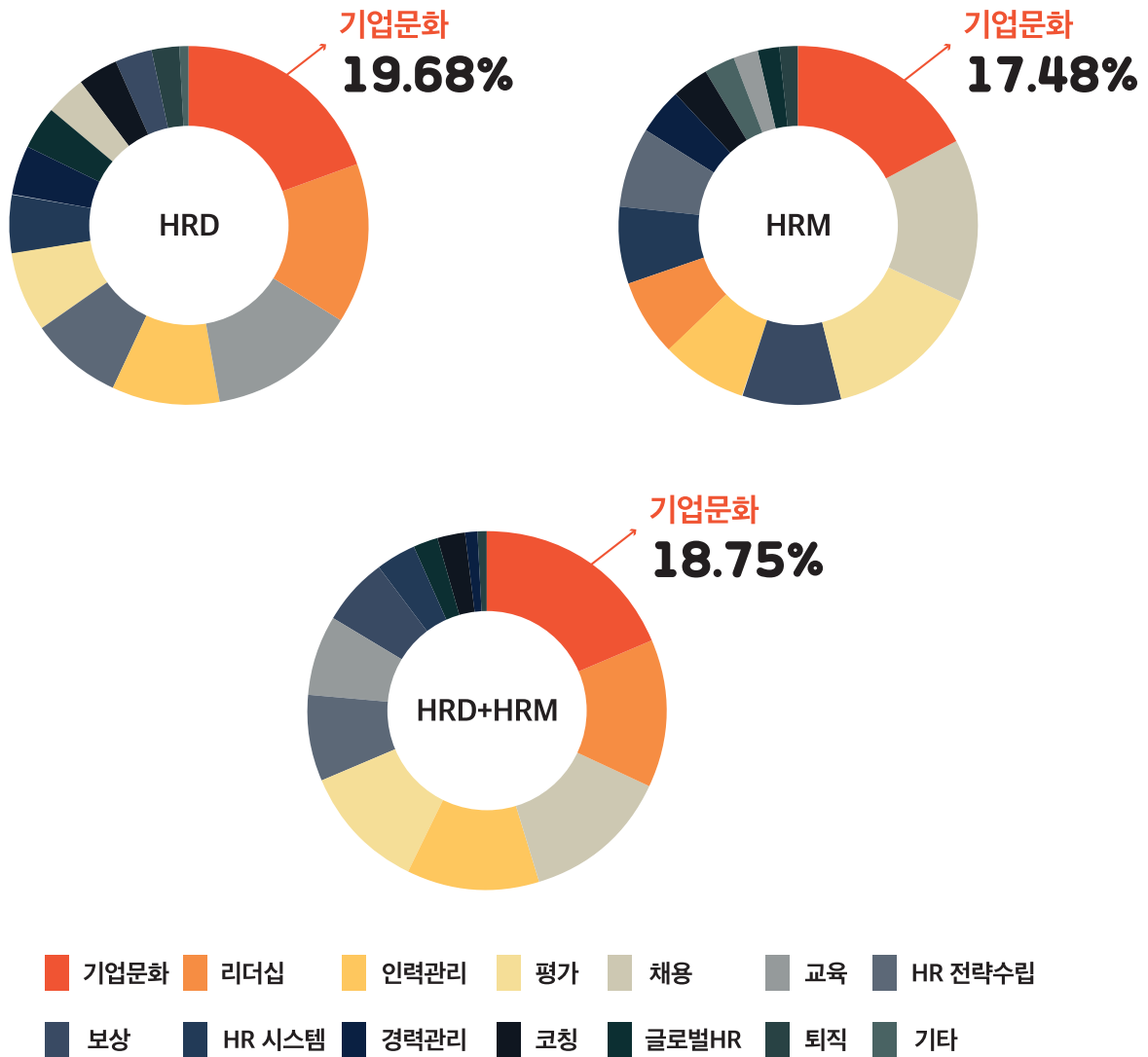
기업 규모로 살펴보면 ▲대기업 (19.02%) ▲중견기업(17.19%) ▲중소기업(20.95%) ▲외국계기업(22.58%) ▲벤처기업(22.50%)이 기업문화를 가장 중점적으로 진행한 HR 영역이라 선택한 반면 ▲공공기관(공기업)의 경우 교육(19.51%)을 중점적으로 진행한 HR 영역이라고 답했다.

중점적으로 진행한 HR영역 두 번째 순위에서는 다소 차이가 나타났다.

대기업 ▲리더십(15.61%), 중견기업 ▲인력관리(13.02%), 중소기업 ▲채용(11.43%), 외국계기업 ▲리더십(17.74%), 공공기관(공기업) ▲경력관리(14.63%), 벤처기업 ▲채용(22.50%) 순으로 조사됐다.

대기업, 중견기업, 공공기관(공기업), 외국계기업과 같이 규모가 큰 기업의 경우 관리적인 측면의 영역이 높은 반면 중소기업, 벤처기업은 채용이 중요한 HR 영역으로 나타났다.

직무별



직무별로는 ▲ HRD(19.68%) ▲HRD+HRM(18.75%) ▲HRM(17.48%) 모두 기업문화를 가장 중점적으로 진행한 HR 영역으로 조사됐다.

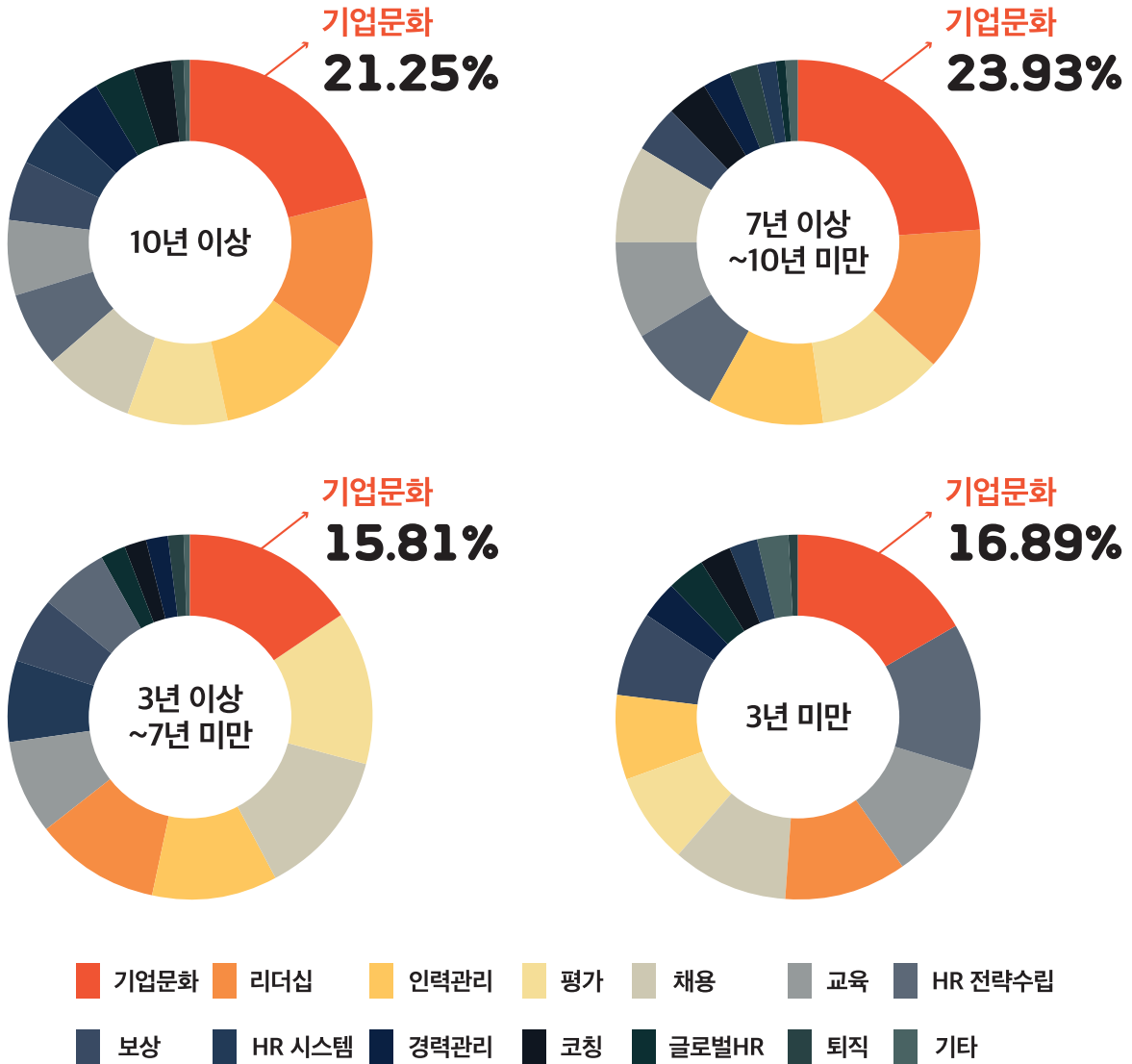
기업문화 영역은 다른 HR 영역과 다르게 HRD와 HRM 모두 중요한 영역으로 나타났다.

다음 순서로는 HRD의 경우 ▲리더십(14.46%), 교육(13.25%)으로 전통적인 HRD 영역이 높게 나타났다.

HRM은 ▲채용(17.48%) ▲평가(13.99%)로 HRD와 마찬가지로 HRM의 전통적인 영역이 높게 조사됐다.

HRD와 HRM을 함께 진행하는 경우 ▲리더십(13.39%) ▲채용(13.39%)으로 HRD와 HRM의 중요한 영역이 상위에 위치했다.

근속연수별



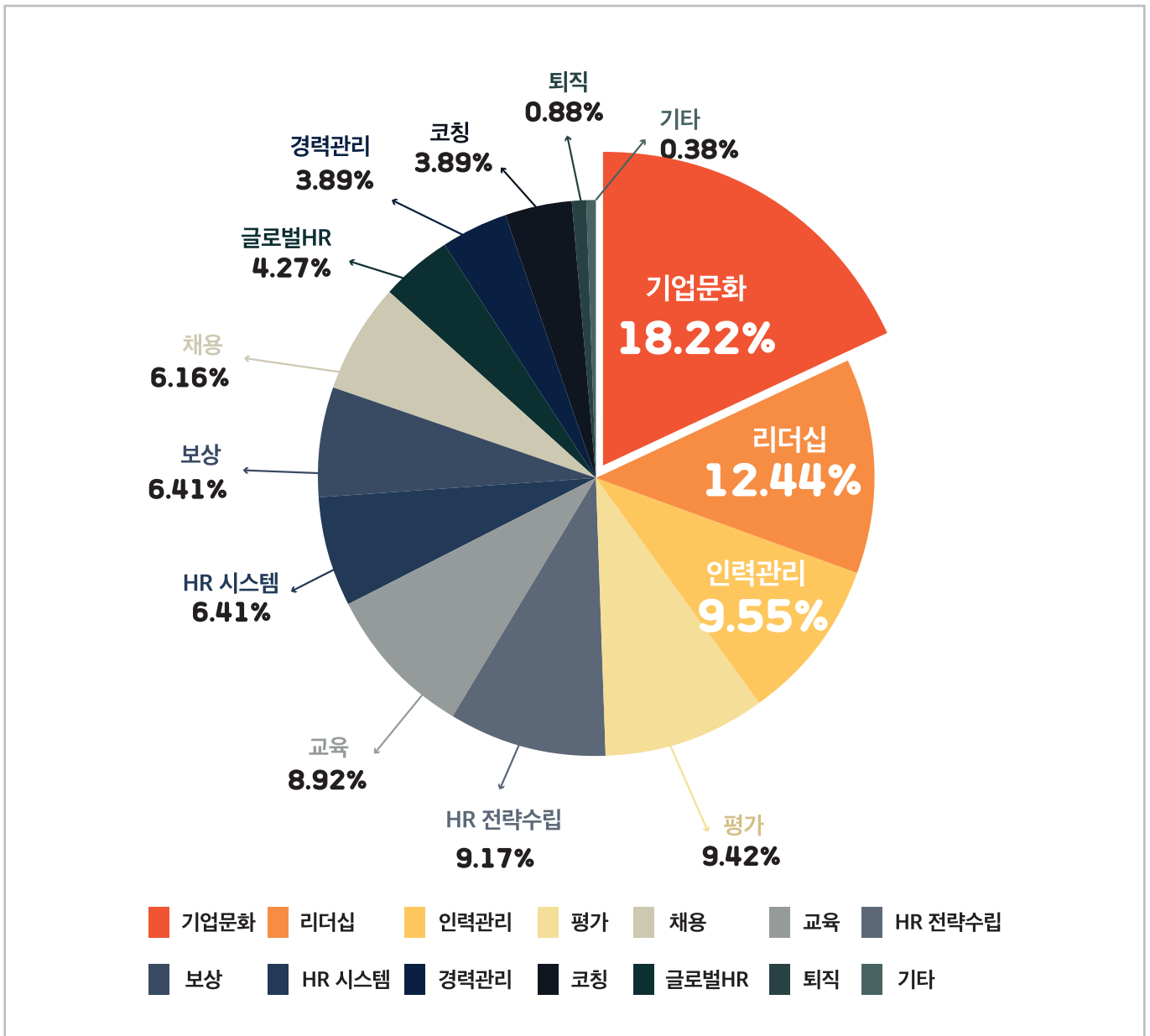
근속연수 또한 직무별 응답과 마찬가지로 기업문화가 올해 가장 중점적으로 진행한 영역으로 조사됐다.

기업문화 다음 순위로는 10년 이상의 경우 ▲리더십(13.59%), 7년 이상 ~ 10년 미만 ▲리더십(12.82%)으로 나타났다.

연차가 높아질수록 리더를 관리하는 부분이 HR에서 중요하다고 답했다.

다음으로 3년 이상 ~ 7년 미만 ▲평가(13.49%), 3년 미만 ▲HR 전략수립(12.84%)이 기업문화 다음으로 중점적으로 진행한 HR 영역으로 나타났다.

Q 내년 중점적으로 진행할 HR 영역

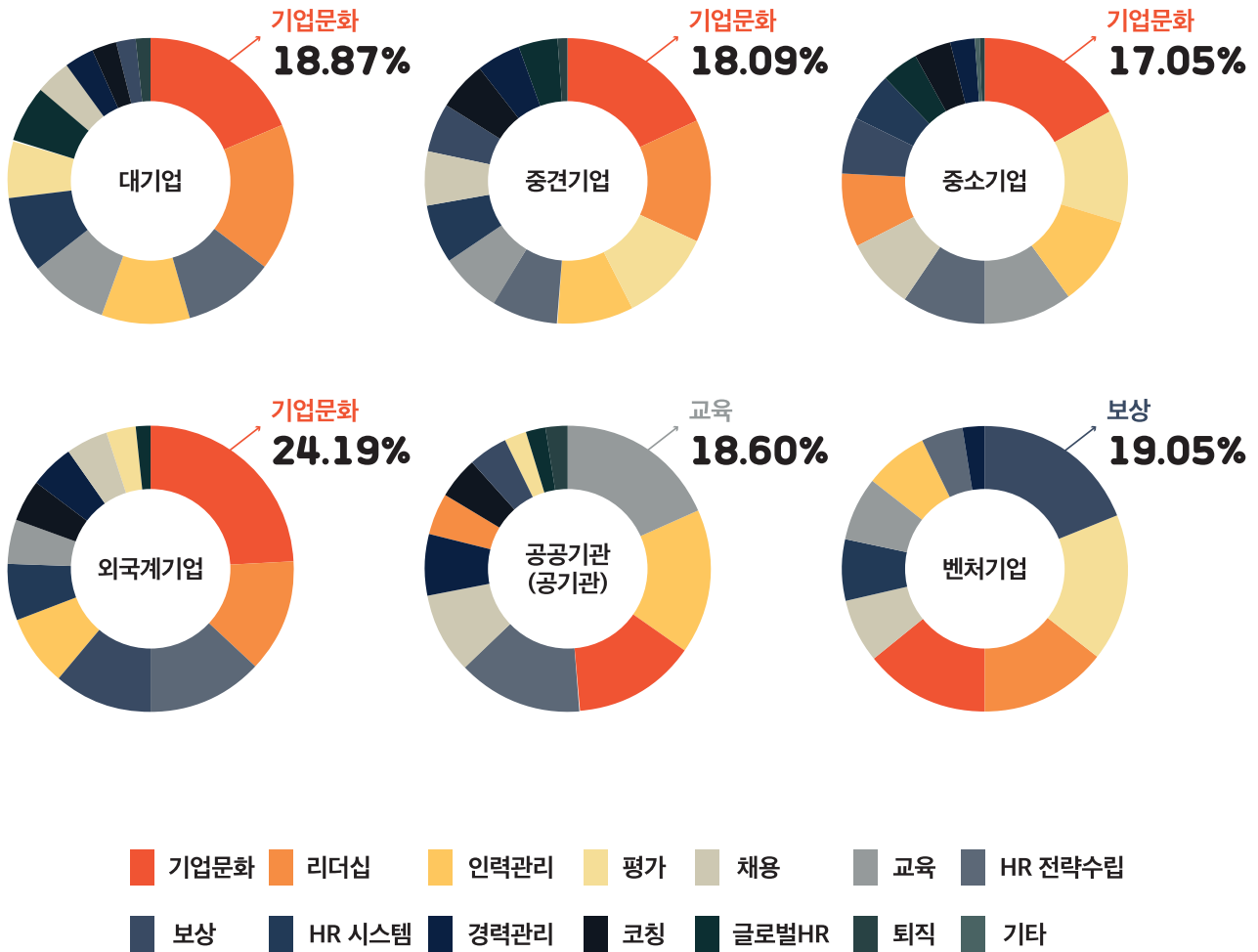


※ 복수응답, 참여자 당 3개 항목 선택

내년 중점적으로 진행할 HR 영역은 ▲기업문화(18.22%) ▲리더십(12.44%) ▲인력관리(9.55%) ▲평가(9.42%) ▲HR 전략수립(9.17%) ▲교육(8.92%) ▲HR 시스템(6.41%) ▲보상(6.41%) ▲채용(6.16%) ▲글로벌 HR(4.27%) ▲경력관리(3.89%) ▲코칭(3.89%) ▲퇴직(0.88%) ▲기타(0.38%) 순으로 조사됐다.

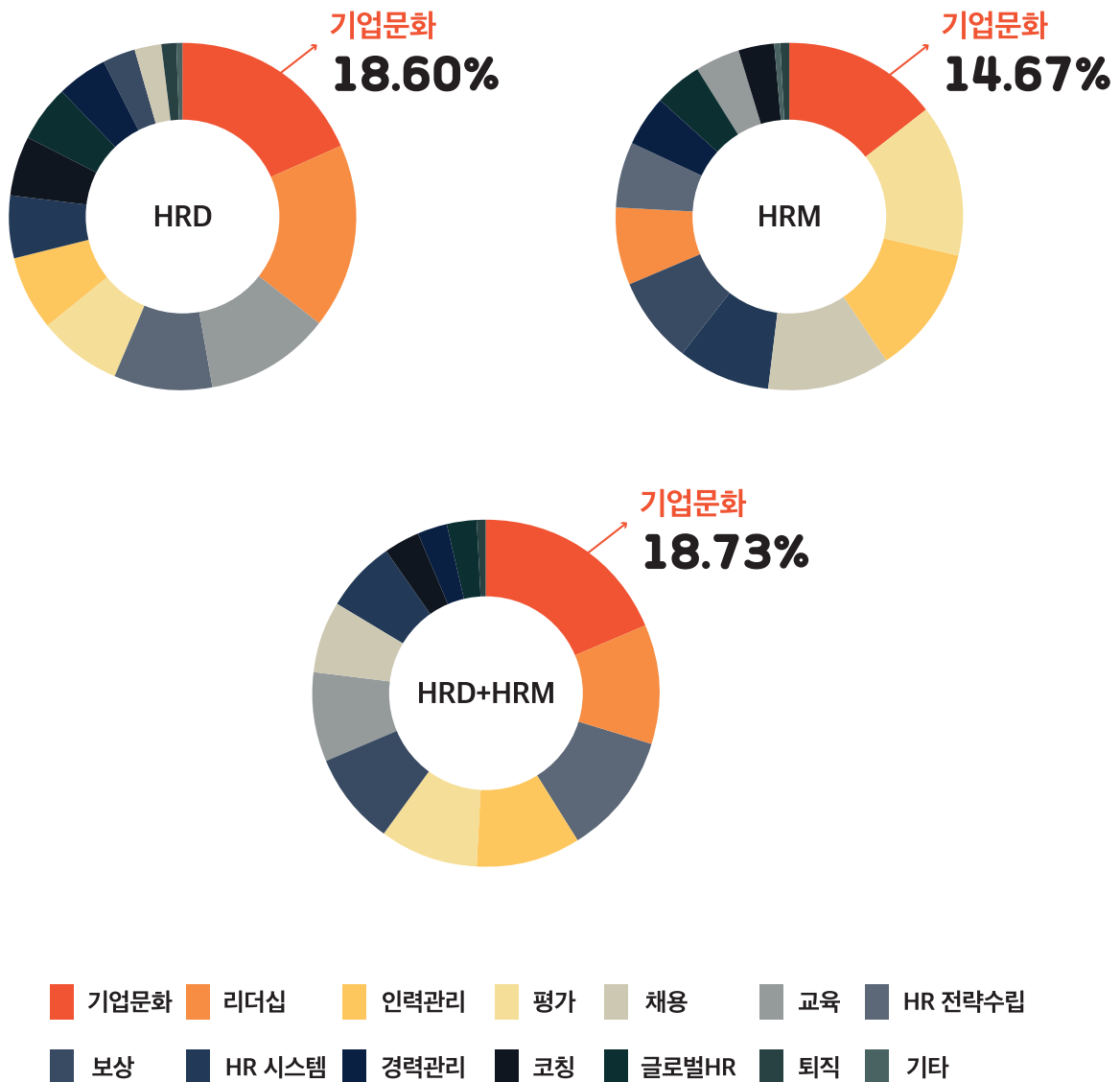
올해와 마찬가지로 내년에도 중요한 HR영역으로 기업문화, 리더십, 인력관리가 상위에 위치했다.

기업규모별



기업 규모로 살펴보면 ▲대기업 (18.87%) ▲중견기업(18.09%) ▲중소기업(17.05%) ▲외국계기업(24.19%)은 기업문화를 내년 가장 중점적으로 진행할 HR 영역으로 선택한 반면, ▲공공기관(18.60%)의 경우 교육, ▲벤처기업 (19.05%)의 경우 보상을 내년 중점적으로 진행할 HR 영역이라고 답했다.

직무별



직무별로 살펴보면 ▲HRD(18.60%) ▲HRD+HRM(18.73%) ▲HRM(14.67%) 모두 기업문화를 내년 가장 중점적으로 진행할 HR 영역이라고 응답했다.

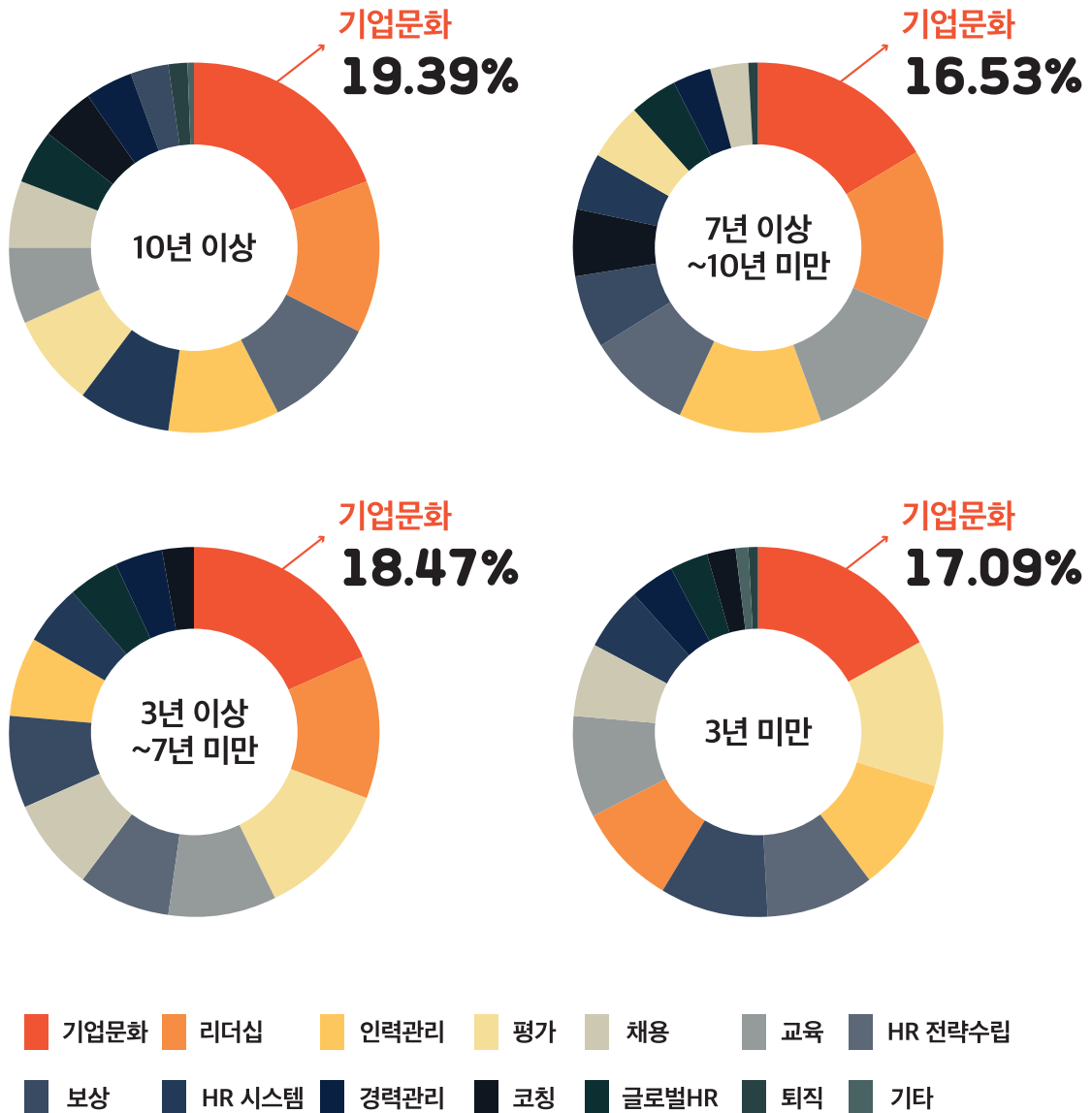
올해와 마찬가지로 내년에도 기업문화가 가장 중요한 HR영역으로 조사됐다.

다음 순서로는 HRD의 경우 ▲리더십(17.05%) ▲교육(11.63%)로 올해와 순위가 동일하다.

HRM은 ▲평가(14%) ▲인력관리(12%)로 HRM의 관리 영역의 순위가 높게 나타났다.

HRD와 HRM을 함께 진행하는 경우 ▲리더십(11.24%) ▲HR전략수립(11.24%)순으로 나타났다.

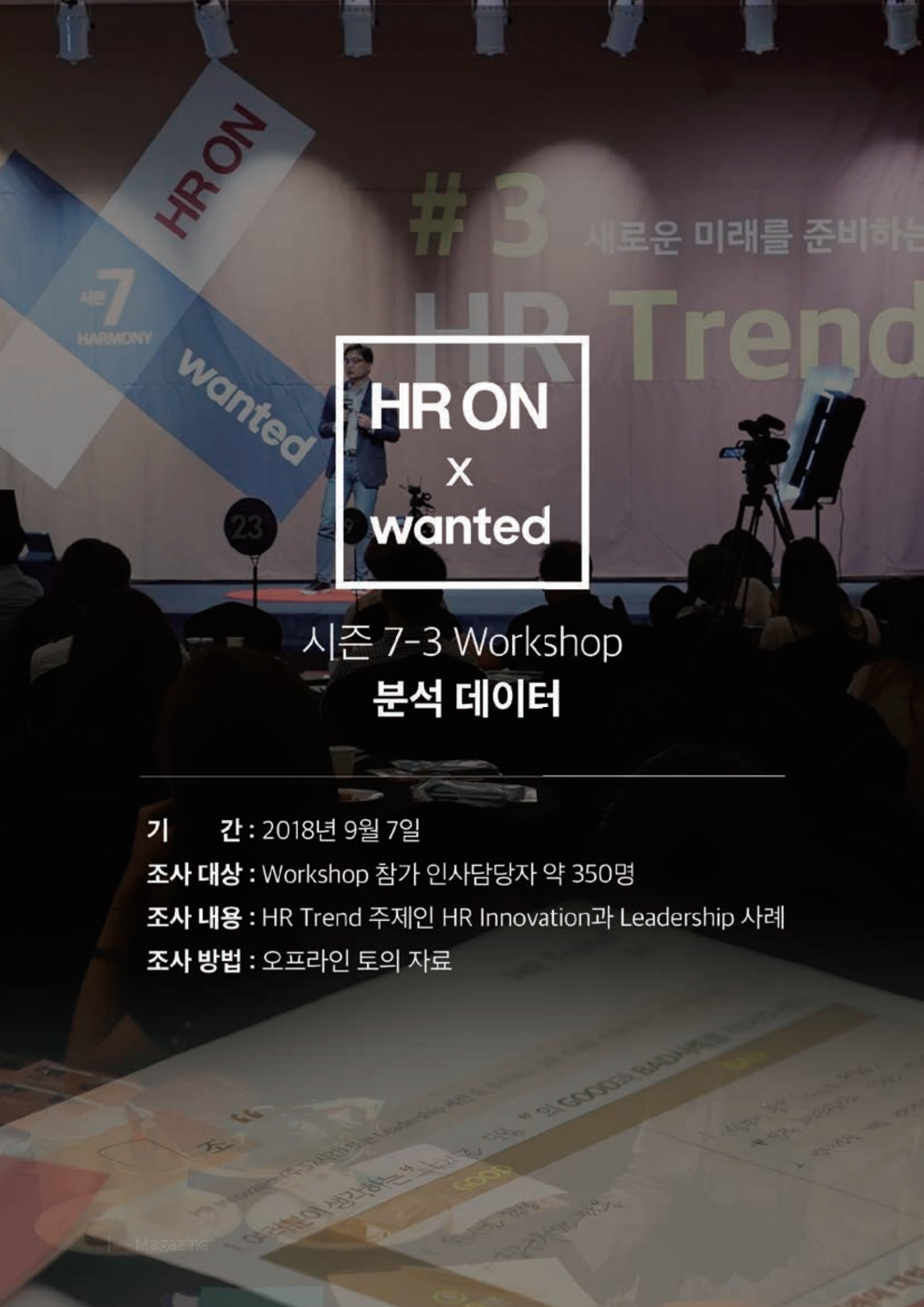
근속연수별



근속연수별 조사결과, 올해와 마찬가지로 내년에도 기업문화를 가장 중점적으로 진행할 HR 영역이라고 답했다.

▲ 10년 이상(13.27%) ▲ 7년 이상~10년 미만(14.88%) ▲ 3년 이상~7년 미만(12.61%) 모두 리더십을 기업문화 다음으로 중점적으로 진행할 HR 영역이라고 응답했다.

근속연수 3년 미만의 응답자들은 평가(12.66%)를 다음 순위로 응답했다



HR ON
X
wanted

시즌 7-3 Workshop
분석 데이터

기 간 : 2018년 9월 7일

조사 대상 : Workshop 참가 인사담당자 약 350명

조사 내용 : HR Trend 주제인 HR Innovation과 Leadership 사례

조사 방법 : 오프라인 토의 자료

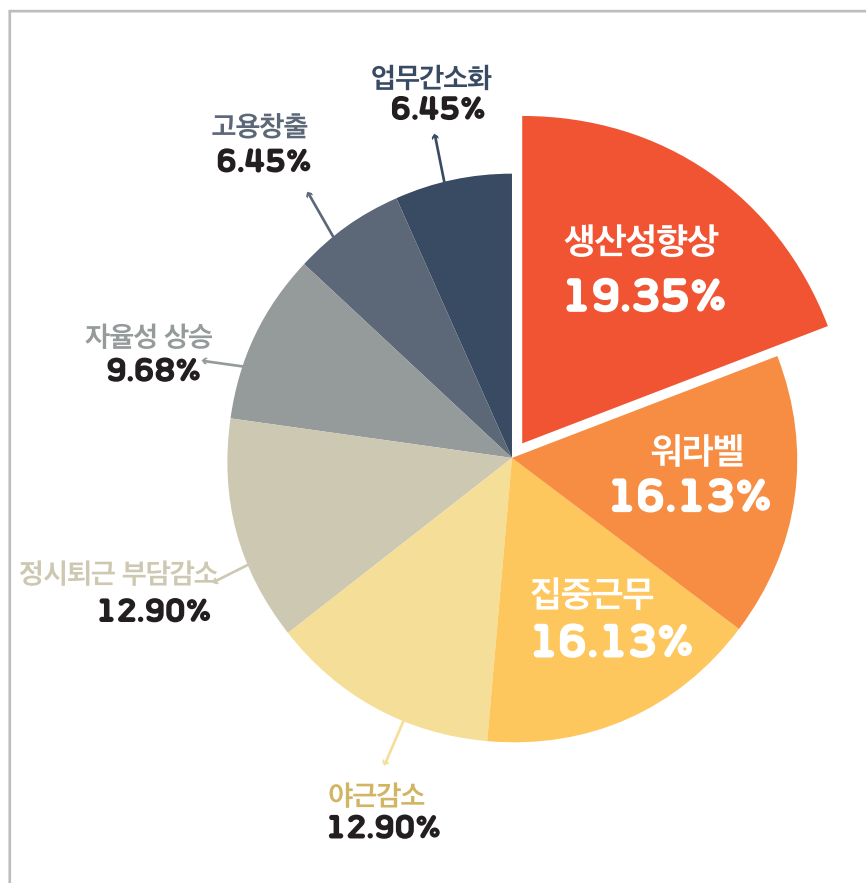
[특별 자료] HR ON X wanted 시즌 7-3 Workshop 분석 데이터

HR ON X wanted 시즌 7-3에서는 세미나에 참석한 인사담당자들과 40분 간 조별 Workshop을 진행하였다.

이번 Workshop에서는 40개조가 HR Trend 네 가지 세션 중, HR Innovation과 Leadership 세션을 자유롭게 선정하였다.

선정한 주제별 GOOD 사례와 BAD 사례 그리고 BAD 사례의 개선 사항에 대하여 토의하였다.

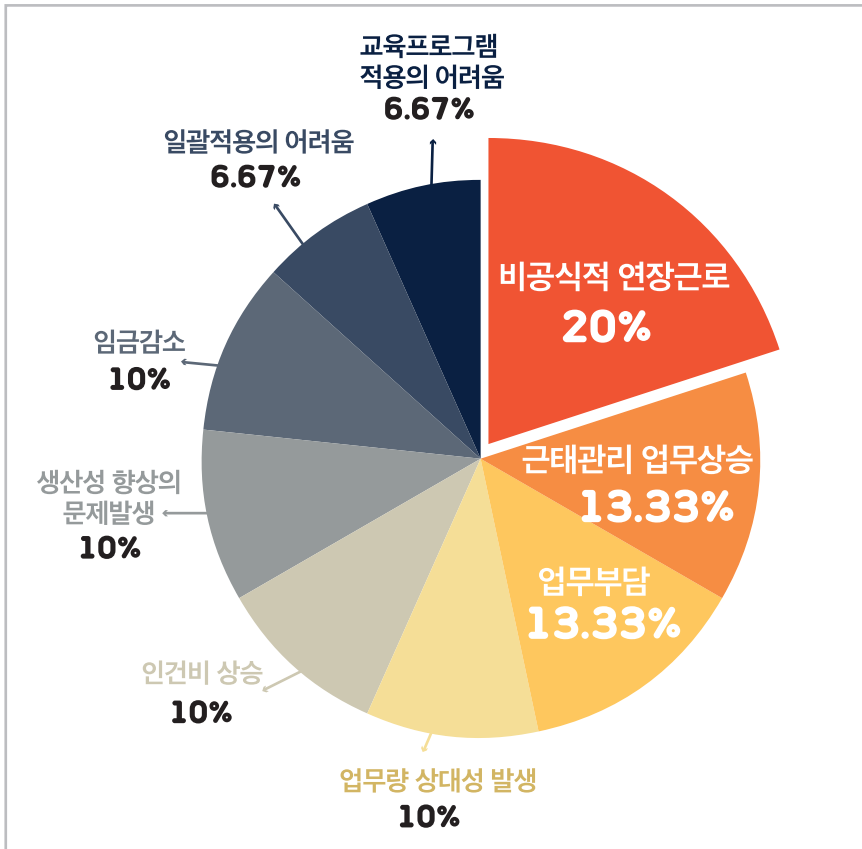
✔ HR Innovation(주 52시간) GOOD 사례



첫 번째 키워드인 HR Innovation (주 52시간) 과 관련하여 HR Innovation의 GOOD 사례에 대하여 ▲생산성 향상(19.35%) ▲우리벨(16.13%), ▲집중근무(16.13%) ▲야근감소(12.90%) 순으로 나타났다.

근무 시간 단축에 따른 업무 집중도 향상과 업무 시간 이후 개인 생활에 대한 만족도가 높다고 참여자들이 응답했다.

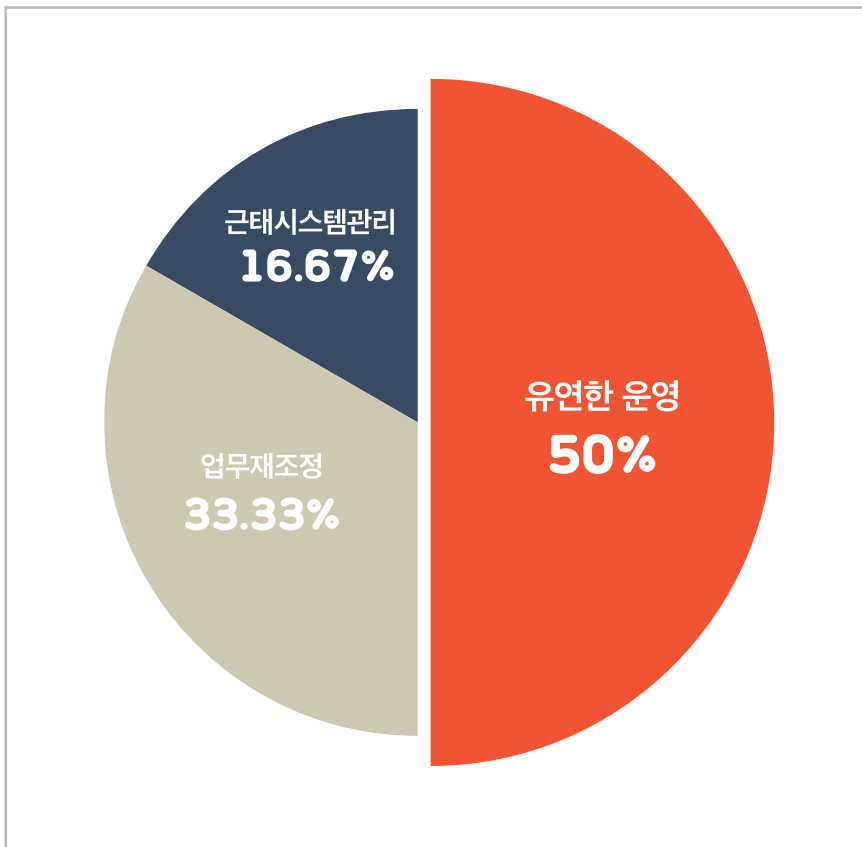
HR Innovation(주 52시간) BAD 사례



BAD 사례에 대해서는 ▲비공식적 연장근로(20%) ▲근태관리 업무상승(13.33%) ▲업무부담(13.33%) ▲업무량 상대성 발생(10%) 순으로 나타났다.

올해 공식적으로 시행되는 제도인 만큼 근무시간 외에 연장근로에 대한 이슈가 가장 높게 나타났고, HR 업무로 봤을 때 근태관리에 대한 업무가 늘어난 것이 BAD 사례라고 응답했다.

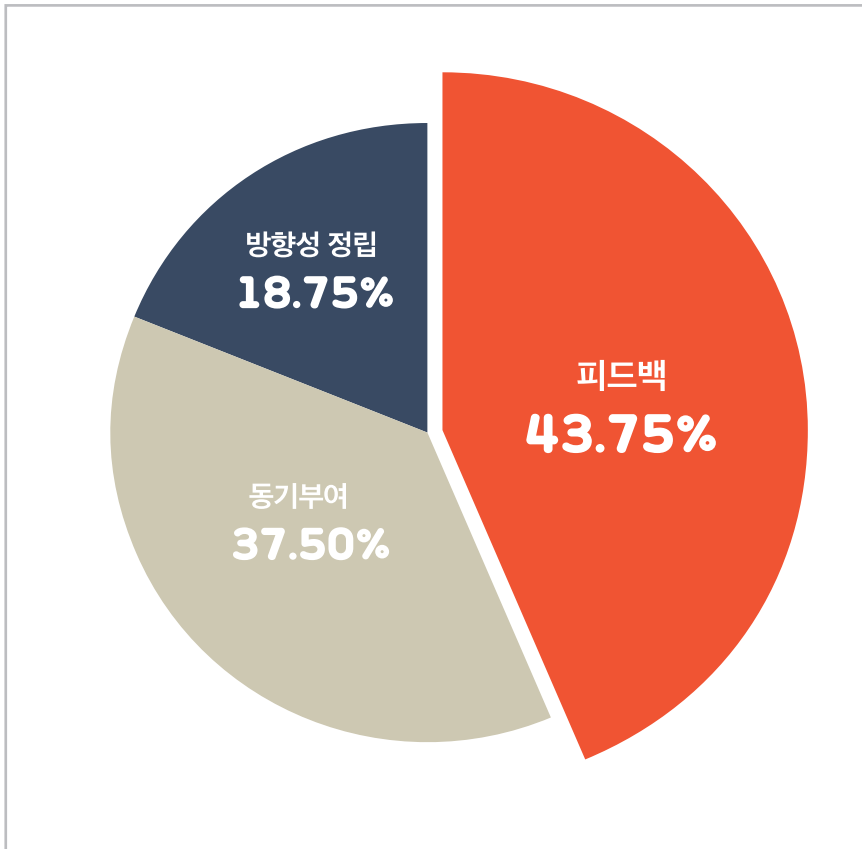
HR Innovation(주 52시간) BAD 사례 개선 방안



BAD 사례에 대한 개선 방안으로는 ▲유연한 운영(50%) ▲업무재조정(33.33%), ▲근태 시스템 관리(16.67%)순으로 나타났다.

공식적으로 시행되는 제도이지만 한번에 변경하기보다는 조직의 특성에 맞춰 유연하게 운영을 해야 한다는 답변이 높게 집계됐다.

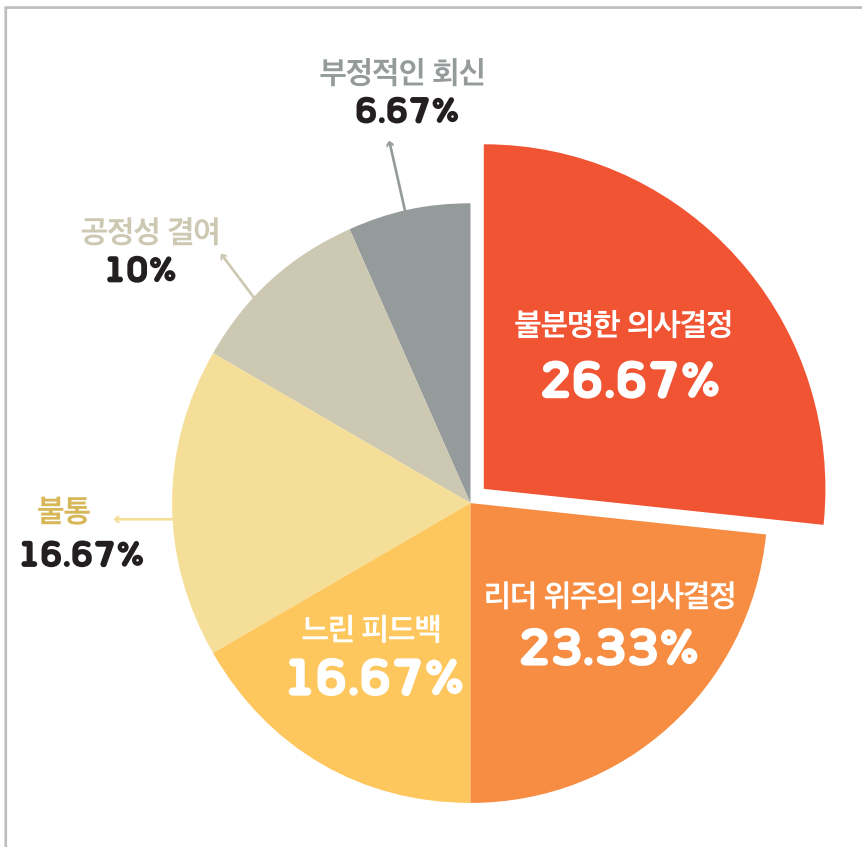
리더십 GOOD 사례



두 번째 주제인 리더십과 관련하여 리더십의 GOOD 사례에 대해서 ▲피드백(43.75%) ▲동기부여(37.50%) ▲방향성 정립(18.75%) 순으로 나타났다.

참여자들은 좋은 리더십이 발현되면 구성원들이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 만들어준다고 응답했다.

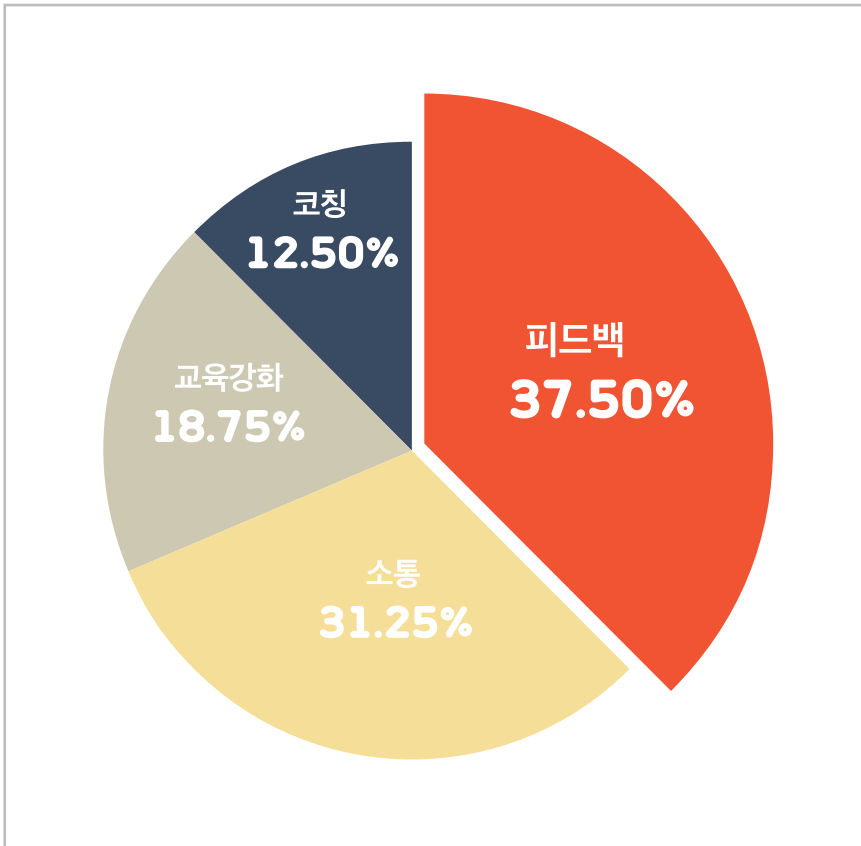
리더십 BAD 사례



리더십의 BAD 사례에 대하여 ▲ 불분명한 의사결정(26.67%) ▲리더 위주의 결정(23.33%), ▲느린 피드백(16.67%) ▲불통(16.67%) ▲공정성 결여(10%) ▲ 부정적인 회신(6.67%) 순으로 나타났다.

리더십이 제대로 발현되지 못할 경우 소통과 관련하여 문제가 발생한다고 응답했다.

리더십 BAD 사례 개선 방안



리더십의 BAD 사례에 대한 개선 방안으로는 ▲피드백(37.50%) ▲소통(31.25%) ▲교육 강화(18.75%) ▲코칭(12.50%)로 나타났다.

피드백, 소통, 교육강화, 코칭을 통해 리더십 역량을 높이는 것이 BAD 사례를 개선할 수 있는 방안이라고 응답했다.

HR 혁신, 왜 필요하며 어디로 가야하는가?

류랑도 | '딥 이노베이션' 저자 | 더퍼포먼스 대표



“ 조직이 나아가고자 하는 방향과 달성해야 할 목표가 무엇인지를 HR이 어떻게 질문하는가에 따라 실행조직들의 일하는 문화가 바뀐다. ”

주 52시간 시대, HR은 무엇을 혁신해야 하는가?

2005년에 ‘주 5일 근무제’가 도입되었을 때처럼, 올해는 300인 이상의 기업들 대상으로 최대 주 52시간을 초과하는 근로가 금지되었다. 이제 우리에게 주어진 난제는 주 52시간, 실질적으로는 주 40시간을 개인이 어떻게 제대로 활용하느냐는 것이다.

작금의 상황에서 조직이 원하는 건, 구성원들이 정해진 시간 내에 추가적인 근무시간 연장 없이 책임져야 할 성과를 내는 것이다. 개인들이 원하는 것은 야근이나 특근을 하지 않아도 성과를 내고, 일과 삶의 균형을 맞춰나가는 것이다. 일을 할 때 필요한 자원은 인력, 예산, 시간인데 현재 실질적인 주 40시간 제도로 인해 시간이 매우 줄어들었다. 이런 상황에서 제도만으로는 당연히 한계가 있을 수밖에 없다. 우리가 일상적으로 생각하는 관점과 습관을 포함한, 일하는 문화를 총체적으로 혁신하지 않으면 지속적인 성장은 결코 이룰 수 없다.

일하는 방식을 어떻게 혁신할 것인가?

국내 조직에서는 명령과 복종이 미덕으로 작용했기에, 성과를 내기 위한 실행방법을 결정하는 주도권은 상위조직이나 상사에게 집중되어 있었다. 하지만 지금은 원하는 결과를 위해 전략적 과정을 존중하고 주체적 책임을 중시해야 한다는 의식이 생기고 있다. 이러한 시대에서 실무적으로 일하는 방



식을 혁신하기 위해서는

첫째, 연간/과제/프로젝트 목표를 월간/주간으로 캐스케이딩해서 마이크로 단위의 퍼포먼스를 관리해야 한다. 대다수 조직에서 일을 하는 기준은 연간, 반기 목표를 중심으로 기간별 실적과 진척도를 보고하는 정도다.

둘째, 목표를 사전에 합의하고 전략은 실행할 사람이 먼저 제안한다. 리더는 전략에 대해서 코칭하고 실행은 전적으로 실무자에게 위임하도록 한다. 리더가 실행방법을 일일이 지시하면 창의적인 제안이 발의되기 어렵고 능동적으로 일할 수 없기 때문이다.

셋째, 지금까지 실행은 무엇을 언제까지 할 것인가 하는 'Due date'가 기준이었다. 물론 납기도 중요하지만, 이보다는 '과제 수행을 통해 달성해야 할 결과물(목표)', '예상 소요 시간', '어떤 전략으로 실행할 것인가'하는 세 가지가 실행의 기준이 되어야 한다.

넷째, 관리의 기준이 일하고 난 후의 실적 보고서가 되면 누적 수치, 진척도, 지난 기간 뭘 했는지 보고하는 수준에만 매몰된다. 앞으로는 일하기 전에 성과기획서를 수립함으로써 성과목표, 실행전략, 리스크 대응전략을 사전에 준비하는 프로세스를 정착시켜야 한다.

일하는 방식의 혁신을 위해 HR이 고민해야 할 과제는 무엇인가?

과거 지식근로자 시대에서 가장 핵심적인 역량은 바로 능력이었다. 자기 일을 처리하기 위해서 지식, 스킬, 경험을 얼마나 가지고 있느냐에 따라 대우가 달라졌다. 그러나 이제는 역량, 즉 원하는 결과물을 창출할 수 있는 실행력이 핵심이다. 결국 오늘날의 역량이란, 어떠한 일을 하면서 그 일에 대해 기획과 계획을 수립하고, 실행해 끝이 나면 윗사람이 자신을 평가하기 전에 스스로 자기평가와 피드백을 할 수 있는 자기 완결적 프로세스로 일을 할 수 있느냐이다.

HR 차원에서는 원하는 결과물을 창출해낼 수 있는 성과경영자로 구성원들을 성장시키는 것이며, 이를 위해 세 가지 측면에서의 개선 노력이 필요하다.

첫째, 구성원들의 자율성을 해치는 요소에 대한 고민과 해결

1) 권한위임과 성과코칭 리더의 역할로 변화

조직마다 바뀌어야 할 것들이 다르겠지만 공통적으로 리더들이 얼마나 실질적인 권한위임을 해줄 수 있느냐, 권한위임을 하기 전에 전략코칭이 이루어졌느냐가 중요하다. 이를 통해 리더들이 가진 구성원들이 과연 잘할 수 있을지 실행에 대한 불안감을 잠재울 수 있다. 리더의 지시통제에서 권한위임형으로 바꾸지 않으면 더 이상 해법은 없다.

리더의 역할은 지시하고 통제하는 게 아니라, 성과를 창출하도록 '성과코칭'을 하는 것이다. 직책별·기능별·기간별로 리더의 역할을 구체적으로 명시한 뒤 임파워먼트를 통해 역할을 부여하고 주기적으로 역할수행을 관찰, 기록해야 한다. 또한 델리게이션으로 성과목표를 부여하고 의사결정권과 실



행의 권한을 맡기는 것이 중요하다.

2) 성과 중심의 기록경쟁시스템으로 인사평가 메커니즘 변화

인사평가란 먼저 회사의 지속적인 이익 창출과 기관의 가치 창출을 위해 각 조직과 개인이 직책별·기능별·기간별로 기여해야 할 역할과 책임의 기준을 사전에 합의하여 설정하는 행위이다. 그리고 한정된 자원을 전략적으로 배분, 투입하고 실행해 그 성과에 대해 가치를 판단하고 피드백하는 전략적 행위이다. 또한 회사가 필요로 하는 인재상과 추구하는 핵심가치의 기준을 구성원들에게 구체적으로 제시하여 미래에 회사가 원하는 인재요건에 부합하도록 매년 그 요구충족 정도를 가늠하는 육성적 행위의 측면도 있다. 그러나 많은 구성원들이 조직의 평가를 신뢰하지 못하는 이유는 평가 기준 없이 평가권자가 임의로 자신을 평가하기 때문이다. 평가 기준은 반드시 일하기 전에 합의한 결과를 목표로 두고, 각자가 달성해야 할 목표를 기준으로 개인별 절대평가를 하는 것이 옳다. 따라서 성과 목표를 기준으로 신뢰성·타당성·납득성을 갖추고 절대평가를 운영하되, 스스로 자신의 상사가 되어 평가하고 피드백하는 프로세스를 갖추게끔 한다. 평가를 마친 후에는 반드시 개선과제를 도출하고 만회 대책을 수립하는 과정도 수반되어야 한다.

3) 역량훈련 중심의 교육방식으로 변화

조직에서 시행하는 교육의 목적은 단 하나다. 구성원이 성장하고 성과를 낼 수 있도록 돕는 것이다. 하지만 대다수 조직의 교육은 획일화돼 있고, 승진 또는 신규 입사자가 들어야 하는 필수교육 등으로 나뉘어 있다. 지식이나 스킬(능력)은 훈련하지만 ‘역량’은 제대로 훈련하지 않는다는 것이 가장 큰 문제다. 역량훈련 중심의 교육훈련을 강화하기 위해서는 지식전달 위주의 일방적인 강의식 교육보다는 목표설정, 전략수립, 실행력, 평가와 피드백 훈련 등을 강화해야 한다. 이를 위해 사내교육의 패

러다임을 '지식교육'에서 '성과코칭'으로, 직무 지식이나 스킬이 아니라 성과 창출을 위한 전략적 행동지표 중심으로, 문제 해결형 액션러닝으로 자기완결적 매니지먼트 역량을 훈련하도록 해야 한다.

둘째, 구성원들이 본업에 충실할 수 있도록 시간 낭비 요소 고민과 해결

1) 결과물과 문제해결 중심의 회의 문화로 변화

대부분 조직이 가지고 있는 회의문화는 끝장토론, 긴급소집회의, 훈계와 정보전달, 묵언 수행을 하게 만드는 회의다. 본래 회의의 목적은 책임져야 할 성과목표나 해결해야 할 과제에 대해 구성원들이 함께 목표달성 전략을 수립하고, 문제해결 방법에 대한 상대방의 생각을 경청하며 토론하는 자리다. 따라서 회의를 할 때 결과물과 문제해결이 중심이 될 수 있도록 회의 전 의제와 원하는 결과물을 사전에 공지하고, 쓸데없는 시간 낭비를 하지 않도록 시간, 횟수, 비용을 수치화해서 회의 현황을 공개한다. 과거에 대한 질책보다 원인분석과 개선과제 도출에 중점을 두고 회의결과를 반드시 실행으로 이어지게 한다.

2) 계급과 과제에서 역할과 책임 기준중심의 결재로 변화

위임전결 규정은 대체로 직위가 낮을수록 일에 대한 수행범위나 예산 범위가 작아 매사를 품의하고 결재권을 준 상사에게 모든 업무에 대해 승인을 받아야 한다. 그러나 위임전결의 원칙은 '역할과 책임'이다. 그 일을 하는 사람이 과장인지 차장인지는 더 이상 중요하지 않다. 각자가 어떤 역할을 맡고, 어떤 책임을 지고 있느냐가 더 중요해졌다. 위임전결 규정을 통해 실제 일하는 사람 중심으로 업무 범위와 예산 범위를 위임할 수 있는 구조로 바뀌어야 한다. 이를 바탕으로 기간과 성과목표 중심으로 결재하며 실무자의 독립적인 역할과 책임을 인정하고 결재단계를 최소화해 업무 효율성을 높이는 방법이 필요하다. 더욱 이상적인 것은 각자의 목표가 명확하고 의사결정을 적시에 할 수 있어서



결재와 품의를 포함한 그 어떤 문서관리 제도가 없어도 누가 어떤 일을 어떻게 처리했는지 알 수 있는 수준이어야 한다.

3) 목표와 숫자 중심의 소통으로 변화

일을 시키거나 요청받을 때 서로의 요구사항을 명확하게 이해하지 못하면 시간 낭비로 이어진다. 누가 무엇을 언제까지 어떻게 해야 할지 결과물과 객관적 사실 중심으로 소통한다. 가급적 수치화된 용어를 사용하는 게 좋다. 서로 미루지 말고 내가 선제적으로 최소 3회 소통하는 습관이 필요하며, 야단, 질책, 분풀이보다는 ‘원인과 개선책’을 함께 도출하는 소통방식이 필요하다.

셋째, 자율성과 시간 낭비를 초래하는 제도적 요소에 대한 고민과 해결

1) 동업자로서의 성과와 역량 중심의 인사관리방식으로 변화

과거의 인사관리는 제도적, 기능적 측면에서 채용, 승진, 평가, 보상을 개별적으로 접근했다. 그러나 앞으로는 제도를 적용할 ‘사람’을 먼저 생각하고, 개인에 따라 차별화된 미래지향적이고 통합적이며 전략적인 인사관리를 구현해 나가야 한다. 구성원을 종업원이 아닌 동업자로 간주하고, 조직의 성과목표와 인사제도를 전략적으로 연계시켜 성과와 역량 중심의 인사관리가 필요하다.

2) 수평적 역할조직으로의 조직관리방식으로 변화

조직의 본질은 역할과 책임이다. 조직운영의 근간은 업무분장과 호칭이 아니라 기간별, 직책별 역할과 책임져야 할 성과물이어야 한다. 실무자에게 일을 지시하거나 시킬 때 계급 논리가 아닌 실무적 역할 논리로 접근해야 한다. 수평적 역할조직은 상사의 지시에 의해 통제받지 않는다. 각자가 창의적이고 혁신적인 발상으로 업무과정을 스스로 통제할 수 있다. 이를 위해서는 팀장 중심의 ‘조직 관리’에서 태스크 매니저 중심의 ‘과제관리’로, ‘계급과 인원’ 중심의 단순반복이 아닌 ‘역할과 책임’ 중심의 자발적 몰입도를 향상시켜야 한다. 또한 무의미한 ‘조직도’나 ‘업무분장’ 대신 ‘기간별 역할’ 중심의 수평적 역할조직으로 탈바꿈해야 한다.

3) 실적관리가 아닌 성과관리로 업무관리방식 변화

성과관리는 달성해야 할 성과목표가 있는 상태에서 어떻게 하면 성과목표를 달성할 수 있을지 고민하고 이를 실제 행동으로 옮기는 일련의 과정을 관리하는 것이다. 따라서 성과관리를 위해서 목표를 설정하는 건 필수적인 전제조건이다. 주어진 시간 안에 최대한 많은 실적을 내는 것에 초점을 맞추면, 자신이 만들어 낸 결과물보다는 얼마나 열심히 했는가에 대한 보상을 원하게 된다. 약속한 일정 내에 일을 끝내는 것은 기본이다. 중요한 것은 결과물의 품질이다. 업무 일정관리가 아니라 업무 품질관리가 핵심이다.

일의 관점을 ‘실적’이 아닌 ‘고객에게 기여할 가치’로, ‘무엇을 언제까지 할까’가 아니라 ‘왜 하는지’를



토대로 구체적인 결과물의 기준을 세우며 일일·주간·월간 단위부터 성과관리 방식을 적용하도록 해야 한다.

조직이 나아가고자 하는 방향과 달성해야 할 목표가 무엇인지를 HR이 어떻게 질문하는가에 따라 실행조직들의 일하는 문화가 바뀐다. 일하는 문화를 혁신하는 게 무슨 거창한 작업이 필요한 건 결코 아니다. 조직의 구성원들이 어떤 언어를 사용하길 원하고 어떠한 목적의식을 갖고파 하는지에 따라 지금, 이 순간부터 당장 실천할 수 있다.

더퍼포먼스 류량도 대표
ryu@theperformance.co.kr

팀으로 일하라!

(부제: 조직의 변화를 만드는 작은 아이디어)

박태현 | '누가 회사에서 인정받는가' 저자 | 팀과리더이야기 대표



아마도 이 세상에 존재하는 조직치고 팀워크에 관심을 갖지 않는 조직은 없을 것이다. 또한 팀워크는 조직의 리더가 구성원에게 가장 강조하고 자주 반복하는 용어 중의 하나이기도 하다. 조직이 보유한 자원은 항상 부족할 수밖에 없으며 부족한 자원으로 성과를 극대화하기 위해 필요한 것은 두 가지다. 일 측면에서 전략이 필요하다면 사람과 조직문화 측면에서는 팀워크가 필요하다. 같은 조건이라면 팀워크가 좋은 조직이 항상 승리하는 게 자연법칙이다. 하지만 팀워크는 평소 우리가 강조하고 반복하는 것만큼 쉽게 나아지지는 않으며, 좋은 팀워크를 갖는 것이란 매우 힘든 일이다. 이에 나는 단위 조직의 리더 및 조직 문화를 이끄는 HR 스태프가 현장에서 쉽게 활용할 수 있는 “팀워크를 만드는 세 가지 작은 아이디어”를 공유하고자 한다.

여기서 나는 ‘작은’이라는 단어를 특히 강조하고 싶다. **뭔가 거창한 변화를 추진할 경우 구성원의 물리적, 심적 부담감이 커지고 자원의 많은 투입이 필요하며 실패에 대한 리스크도 비례해서 커진다. 또한 한 번 실패하면 이후 조직 변화를 다시 추진할 동력을 상실하는 문제도 발생한다. 반면 작은 아이디어는 일단 부담이 없고 구성원의 참여를 상대적으로 쉽게 끌어낼 수 있다. 실패의 리스크가 적고 자원이 적게 들어갔기 때문에 실패한다 한들 다음 행보도 가벼워진다. 단지 기존의 시행착오를 발판으로 수정해서 다시 시도하면 된다.** 다음의 팀워크를 강화하기 위한 작은 아이디어는 현장에서 누구나 손쉽게 활용할 수 있는 것들이다.

작은 아이디어 1 - 관찰을 통한 팀워크 진단

어느 조직이든 조직 변화를 추구하고자 할 때 가장 먼저 하는 일이 있다. 그것은 바로 ‘조직 진단’이다. 건강해지기 위해서는 몸의 현재 상태를 정확히 알아야 하는 것처럼 조직 진단은 조직의 현재 상태와 수준을 정확하게 파악하기 위해 결코 빠뜨릴 수 없다. 문제는 조직 진단을 하기 위해 투입되어야 하는 비용과 노력이 만만치 않다는 점이다. 더구나 설문으로 이뤄지는 조직 진단의 경우 진단 결과를 신뢰하기 어려운 경우도 많다. 가령 HR 주도로 이뤄지는 조직 진단의 경우 진단 결과가 원래의 목적에 맞지 않게 조직과 해당 조직이나 조직의 리더를 평가하는 하나의 수단으로 활용되는 경우가 많다. 당연히 현장 조직들은 조직 진단 결과가 신경 쓰여 조직 진단 자체에 은근한 스트레스와 부담을 갖게 된다. 그 결과로 진단 과정에 왜곡된 데이터가 투입되는 경우가 많고 결과에 대한 신뢰도도 떨어지게 된다.

나는 HR 현장에서 실무자로서 아주 오랜 기간 동안 이 과정을 목격해왔다. 조직 진단을 할 때마다 조직의 효과성 향상이라는 본래의 목적과는 다르게 조직 내 불필요한 불안감과 스트레스만 조장하여 일에 집중 못 하게 하는 헛되고 소모적인 노력이 아닌가 하는 생각을 한두 번 해본 게 아니다.

이 과정에서 나는 어느 순간 굳이 설문이나 인터뷰 같은 걸 하지 않아도 조직을 진단할 방법을 찾게 되었다. 그것은 제 3자적 관점에서 조직을 관찰하는 것이다. 다음은 내가 현장에서 발견한 팀워크가 좋은 조직이 항상 가지고 있는 공통적인 행동특성이다.

< 팀워크가 좋은 조직의 7가지 행동특성 >

- ▲구성원 상호 간 박수와 격려를 잘한다.
- ▲구성원들의 표정이 경직되어 있지 않고 밝고 잘 웃는다.
- ▲대화할 때 다 같이 참여한다.
- ▲구성원들이 크고 작은 약속을 잘 지킨다.
- ▲끼리끼리 어울리지 않고 다양하게 교류한다.
- ▲상하 간의 거리감이 없다.
- ▲공동 이슈가 발생했을 때 주도적으로 나서는 구성원이 있다.

상기의 7가지 행동특성 가운데 당신의 팀에는 어떤 행동이 존재하고 또 어떤 행동이 부족한지를 살펴보기 바란다. 그리고 부족한 것의 원인을 찾아 해소할 수 있는 아이디어를 찾아보기 바란다.

조직 문화는 구성원이 모여 일할 때 나타나는 행동들의 총합이다. 따라서 구성원들이 어떻게 행동하는지 찬찬히 살펴보면 해당 조직의 문화나 분위기를 알 수 있다. 조직 구성원이 함께 모여있을 때는 해당 조직이 가지고 있는 특유한 행동들이 나타나기 마련이다. 이러한 행동을 잘 관찰하고 정리해 그러한 행동이 왜 나오는지 생각하고 살펴보면 조직을 이해할 수 있다.

당신의 조직에서는 주로 어떤 행동들이 관찰되는가? 그리고 그러한 행동은 왜 나온다고 생각되는가?



작은 아이디어 2 - 팀 활성화를 위한 TGIM

다음의 질문에 대한 답변을 먼저 해보자.

“조직 분위기가 가라앉아 있을 때 당신의 조직은 주로 무엇을 하는가?”

간단한 질문이지만 이 질문의 답변을 통해 한 조직이 조직 문화의 개선과 발전을 위해 어떤 노력을 하는지 매우 쉽게 알 수 있다. 나는 조직을 만날 때마다 질문을 항상 빠뜨리지 않는다. 그 결과, 우리나라의 많은 조직이 매우 획일적이며 효과가 거의 없는 방법 한 가지를 사용하고 있다는 사실을 알게 되었다. 어떤 답변이 많이 나왔을 것 같은가? 바로 ‘회식’이다. 이 답변이 나오지 않는 조직을 거의 만나본 적이 없다. ‘회식’외에도 저녁 시간을 활용하여 함께 문화행사를 하거나 심지어 주말을 이용해 산에 간다는 이야기도 종종 나오곤 한다. 하지만 이제는 ‘주 52시간의 시대’가 아닌가? 더 이상 업무 이외의 시간을 활용하기 어려운 상황이다. 일터 밖의 일회성 방법이 아닌 일터 안에서 조직을 활성화하는 방법을 진지하게 고민해야 한다. 여기서 나는 ‘TGIM’이라는 키워드를 제시하고자 싶다.

< TGIM >

Thanks God It's Morning!

Thanks God It's Monday!

Thanks God It's Meeting!

조직 구성원이 일하면서 가장 피로감을 느끼는 상황은 언제일까? 그것은 아침 시간, 월요일, 회의시간이다. 공교롭게도 모두 알파벳 M으로 시작되는 상황이다. 그래서 TGIM이다. 이러한 세 가지 상황을 긍정적인 환경이나 분위기로 바꿔야 한다는 말이다. 이제 아무도 원치 않는 저녁 시간에 대한 집착을 버려야 한다.

어떻게 하면 활기찬 아침 분위기를 만들 수 있을까? 어떻게 하면 출근하고 싶은 월요일을 만들 수 있을까?

어떻게 하면 모두가 참여하고 싶고 서로 동기 부여하며 의욕이 넘치는 회의 분위기를 만들 수 있을까?

작은 아이디어 3 - 팀을 망치는 작고 미세한 행동

마지막으로 팀원들이 평소 보이는 행동에 집중해야 한다. 팀을 망치는 좋지 않은 행동이 조직 내에 자리 잡지 못하도록 해야 한다. 특히 ‘작고 미세한’ 행동에 관심을 갖는 것이 중요하다. **팀의 문화는 의외로 작고 미세한 행동들에 큰 영향을 받는다. 크게 나쁜 행동의 영향력은 생각보다 그리 크지 않다. 예를 들어 횡령, 성희롱 등과 같은 눈에 띄는 나쁜 행동은 누가 봐도 나쁜 행동이기 때문에 주변의 눈치와 조직의 시스템을 통해 견제되고 걸러질 수밖에 없다. 하지만 냉소적 태도나 뒷말, 소극적**



인 업무 태도 등과 같은 작고 미세한 행동은 걸러지지도 견제되지도 않아 지속적으로 조직 속에서 부정적인 영향을 미치게 된다.

악화가 양화를 구축한다는 말이 있듯이 냉소적이고 부정적인 행동은 좀비처럼 전염성이 강해 조직을 병들게 한다. 예를 들면 회의할 때 무심코 내쉬는 한숨, 삐딱한 자세, 동료의 의견에 대한 냉소적인 반응, 자신의 의견을 말하지 않는 소극적인 행동 등과 같은 행동들이다. 긍정적인 팀 문화 형성을 위해서는 이러한 행동들이 팀 내에 번지지 않도록 노력해야 한다. 당신의 팀에는 어떤 좀비 행동이 존재하는가? 동료들과 함께 논의하고 찾아서 좀비 행동이 조직에 발붙이지 못하도록 서로 노력하는 과정에서 조직 문화가 개선되고 발전할 것이다.

팀과 리더이야기 박태현 대표
taihyun@naver.com

디지털 트랜스포메이션의 시대, HR은 어디로?

김미선 | 롯데인재개발원 전략기획팀 매니저



“

디지털 트랜스포메이션의 핵심은 기존의 테크놀로지에 약간의 해안과 위트를 섞어서 비즈니스에 연결하는 것이다.

”



구텐베르크는 서양 최초로 금속활자 인쇄를 시작한 인쇄업자입니다. 인쇄술은 인류의 4대 발명 중 하나로 꼽히는 위대한 기술이지만, 정작 구텐베르크 자신은 생전에 큰돈을 벌거나 풍요롭게 살지 못했습니다. 오히려 지금 봐도 걸작품인 ‘42행 성서’를 찍고 파산하다 못해 나중에 지병으로 시력까지 잃고 쓸쓸하게 생을 마감했죠.

그로부터 약 50년 후, 이 인쇄술 덕을 톡톡히 본 이는 따로 있는데 바로 독일의 종교개혁자 마틴 루터입니다.

왼쪽 사진은 루터의 종교개혁 500년이 되던 해 독일 비텐베르크에 위치한 95개조 반박문을 직접 찍은 사진입니다. 루터는 면죄부를 사면 죄를 용서받는다라는 로마 가톨릭교회의 교리에 조목조목 반박하는 내용을 독일어로 인

쇄해 그 유명한 종교개혁을 불러일으켰고, 이는 훗날 역사상 최대 종교전쟁인 30년 전쟁으로까지 이어졌습니다.

요즘은 어떤가요? 유튜브, 인스타그램, 페이스북 같은 SNS 많이 사용하시죠? 저도 이동시간이 길 땐 유튜브의 먹방이나 와썹맨을 즐겨 시청하는데요. 이게 아주 꿀잼입니다. 그런데 유튜브의 경우, 구글만 돈을 버나요? 사람들의 숨어 있는 욕구를 캐치해서 자기만의 콘텐츠로 그 욕구를 충족시켜 주는 역대 연봉 유튜버, BJ들이 등장하고 있고, 와썹맨의 박준형씨는 제2의 전성기를 누리고 있습니다.

미래엔 어떨까요? 머지 않아 자율 주행 자동차가 상용화될 거 같습니다. 올해 9월 제가 사는 동네엔 시범적으로 자율 셔틀버스가 운행됐습니다. 아직은 안전성을 두고 말이 많지만 구글, 애플도 이 자율주행차 연구 개발에 박차를 가하고 있는데 과연 이 자율주행의 시대가 오면 차를 생산하는 자동차 회사만 주가가 올라갈까요? 오히려 엑셀, 브레이크를 밟을 일이 없고 두 손도 자유로운 탑승자의 무

료한 시간을 채워줄 각종 소프트웨어, 반도체회사들에게 더 없이 좋은 기회가 생기지 않을까요?

디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)이라고 하면 보통 신기술, 첨단 테크놀로지를 알아야 한다는 강박을 갖기 쉽습니다. 그러나 기술 자체가 중요하다기 보다는 앞에 몇 가지 사례에서 짐작할 수 있듯 인간의 해안을 가지고 기존의 기술을 자기 비즈니스에 연결하는 게 디지털 트랜스포메이션의 핵심이라 보시면 되겠습니다.

그럼 최근 디지털 트랜스포메이션을 성공적으로 수행하고 있는 기업 사례를 몇 가지 더 들여다볼까요? 2010년에 창업한 스타트업 '와비파커'는 2015년 혁신기업 1위로 선정됐습니다. 저도 30년 넘게 안경을 써왔지만 안경은 자고로 매장에 가서 직접 골라야 좋죠. 하지만 이 와비파커는 좀 접근이 다릅니다. 그들은 안경을 구매하려는 소비자가 온라인에서 다섯 개의 안경테를 고르면 무료로 배송합니다. 5일 동안 자유롭게 착용해보고 자신이 구매할 안경을 선택한 뒤 시력 측정서와 함께 돌려보내면 2주 뒤 맞춤 안경을 보내주는 시스템입니다. 소비자들의 반응은 폭발적이었죠. 시간을 아끼기 위해 온라인 구매를 하지만 꼭 써보고 사야 한다는 안경 소비자들의 욕구를 파악하고 기존에 존재하던 온라인 유통을 전통적인 안경 산업에 연결한 겁니다.

British Airways의 옥외간판도 상당히 재밌는 사례입니다. 실제로 비행기가 광고판 위를 날아갈 때 광고판 속의 아이가 비행기를 가리키는데요, 이 때 그 비행기의 목적지가 화면에 나타납니다. 비가 오거나 흐린 날에는 아이가 실내에서 노는 장면을 보여주죠. 비행기 스케줄 데이터, 좌표 데이터, 날씨 데이터 그리고 지금 내 머리 위로 어떤 비행기가 날고 있는지의 궁금증이 만들어낸 아이디어입니다.

이 역시 기존에 존재하던 데이터에 사람이 갖고 있는 약간의 유틸리티와 해안으로 새로운 가치를 창출해 낸 거라 볼 수 있습니다.

너무 먼 얘기만 했나요?

오른쪽 사진은 롯데인재개발원 서울캠퍼스 출입구에 있는 QR코드 리더기입니다. 롯데인재개발원에 학습자로 출입하는 사람은 사전에 휴대폰으로 받은 QR코드 하나만 있다면 하루 종일 자유롭게 출입이 가능합니다. 출입증을 주고받는 번거로움은 더 이상 없습니다. QR코드는 1994년 덴소 라는 일본 기업에서 개발한 새로운 것 하나 없는 기술입니다. 개발된 지 20년 넘은 기술을 학습자의 출입 관리라는 비즈니스에 연결한 거죠.





이제 본격적으로 롯데그룹HR의 디지털 트랜스포메이션에 대해 이야기를 해보겠습니다. 롯데는 50개가 넘는 그룹사와 19만명의 임직원이 있는 세계 5위의 그룹입니다. 그러나 안타깝게도 최근 국내 경제성장률은 3%대로, 2011년 이후 ‘저성장’ 국면에 접어든지 오래입니다. 특히 2012년에는 경제성장률이 2.3%라는 최저점을 찍었습니다.

경제성장률이란 분기 실질 국내총생산(GDP)의 증가율로, 해당 분기 중 생산된 재화나 용역 총량의 증가 속도를 나타내는 지표이기 때문에 ‘기업의 성장률’이라 보셔도 무방하지 않나 싶습니다.

그렇다보니 2013년 초반에 롯데 HR에서는 고민이 깊었습니다. 보통 기업에서는 경기가 어렵고 영업이익이 줄어들면 인재육성비를 삭감하기 쉽습니다. 마치 가정에서 가계소득이 줄어들었을 때 장기적인 측면에서 아이의 기초체력이나 인격 수양에 필요한 태권도 도장을 끊어버리는 것과 같은 거죠. 기업에서도 장기적인 관점에서 반드시 투자해야 하는 ‘인재육성비용’을 줄이려 할 겁니다. 하지만 롯데그룹에서는 2013년 7월, 각 그룹사가 인재육성비용을 삭감하지 않고 오히려 증액할 수 있도록, 그리고 임직원 개인의 학습권을 보장하도록 돕는 ‘그룹 학점제’를 도입합니다. 흩어져 있던 내외부 교육과정 정보를 LMS에 데이터화하고 각 과정을 수료했을 때 학점으로 인정하는 거죠. 이미 타 기업과 은행에서 수년 전 도입했다가 fade-out된 지 한참 된 구닥다리 제도라 할 수 있었지만, 그룹사의 인재육성팀과 학습자들의 숨은 문제를 해결해주기 위해 기존의 제도와 시스템을 활용한 디지털 트랜스포메이션의 한 사례로 볼 수 있습니다.

또 롯데그룹에는 ‘아크로폴리스’라는 모바일/웹 기반 인포멀 러닝(Informal learning) 플랫폼 및 지식공유채널이 있습니다. 이 역시 2013년에 오픈해 운영해 오고 있는데요. 아크로폴리스에는 그룹사내방송에 해당하는 ‘수너고스(시너지의 그리스 어원으로 그룹사 간 정보를 공유해 시너지를 낸다는 의미)’를 비롯해 외부 트렌드, 지식을 전파하는 지식 포럼, 그리고 전 임직원이 반드시 학습해야 하는 필수 영상 등 연간 60~70편의 다양한 마이크로러닝 콘텐츠를 자체 제작하여 업로드하고 있습니다. 시청 인원은 2014년-267,368명, 2017년-962,600명으로 운영 이후 거의 4배 가까이 성장했습니다.

시청 인원 추이를 보면 지금 이대로 유지해도 되겠다 싶지만 이 플랫폼에도 문제점은 숨어 있습니다. 먼저, 제작 기간이 오래 걸린다는 점입니다. 영상 콘텐츠 편 당 제작 기간이 짧게는 2주, 길게는 한 달이 걸리는데 이는 외부환경 및 시장의 빠른 변화를 따라잡기에는 너무 긴 시간입니다. 그리고 주로 인재개발원, 그룹사 인재육성팀에서 콘텐츠를 제작하다보니 더 다양하고 풍부한 콘텐츠가 공유되지 못한다는 한계가 있습니다. 또 최근 롯데에도 밀레니얼 세대가 유입되고 있습니다. 이 세대는 국민청원, SNS 이용, 촛불집회 등 참여에 저항감이 적고 자기 표현의 욕구가 있는 세대입니다. 하지만 현재 아크로폴리스에선 콘텐츠 시청, 좋아요 누르기, 댓글 달기 외엔 할 수 있는 활동이 없다는 한계가 있습니다.

인간의 해안을 가지고 고객의 숨어 있는 욕구를 발견해 기존의 기술을 자기 비즈니스에 연결하는 것이 디지털 트랜스포메이션이라면, 스티브 잡스나 마윈이 아니고서야 여기서 ‘인간의 해안을 가지고 고객의 숨어 있는 욕구를 발견하기’란 너무 어려운 일이었습니다.

바로 이때 새롭게 주목한 것이 ‘디자인씽킹(Design Thinking)’, ‘할 일 이론(Jobs to be done)’입니다. ‘디자인씽킹’은 간단히 말해 호기심과 인내심으로 사용자 감정에 공감하고, 이 공감을 바탕으로 여러 가지 대안을 탐색해 더 나은 답을 찾는 걸 의미합니다. ‘할 일 이론’은 하버드대학의 크리스텐슨 교수가 ‘일의 언어’라는 책에 소개한 개념으로 고객이 해결해야 할 문제를 찾아 그 문제를 해결하는 것이 혁신의 실마리가 된다는 이론입니다. 디자인씽킹과 할 일 이론은 둘 다 고객이 말해주지 않는 숨어 있는 욕구에 집중한다는 점에서 일맥상통합니다.

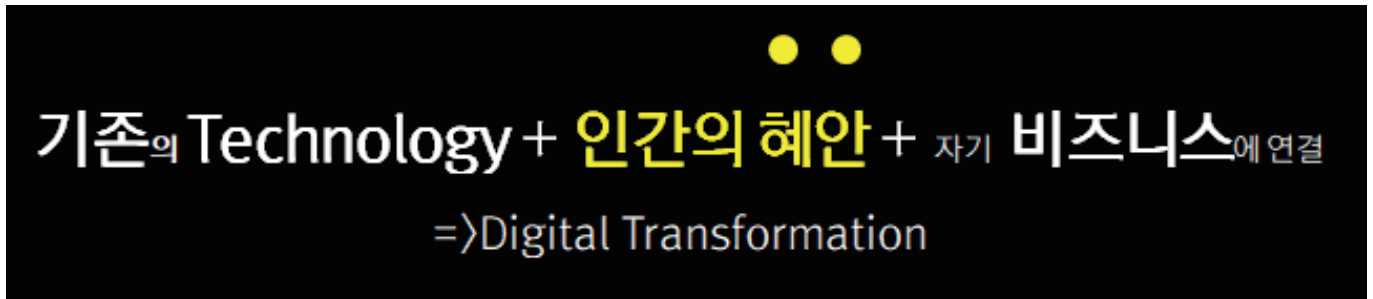
두 이론은 아크로폴리스 리뉴얼의 방향을 찾도록 실질적인 도움을 주었습니다.

아크로폴리스 리뉴얼 프로젝트 팀원들은 다 같이 사용자가 되어 보았습니다. 개발자, 기술자의 자리에서 내려와 실제 플랫폼을 사용하는 사람의 입장이 되어 보고 사용자로서 불편한 부분을 공유하며 그 불편감을 해소해 줄 수 있는 수많은 아이디어를 제안, 분류하는 작업에 돌입했습니다.

상당히 긴 시간 동안 사용자에게 공감하고 그 공감을 바탕으로 다양한 아이디어를 탐색한 결과, 아



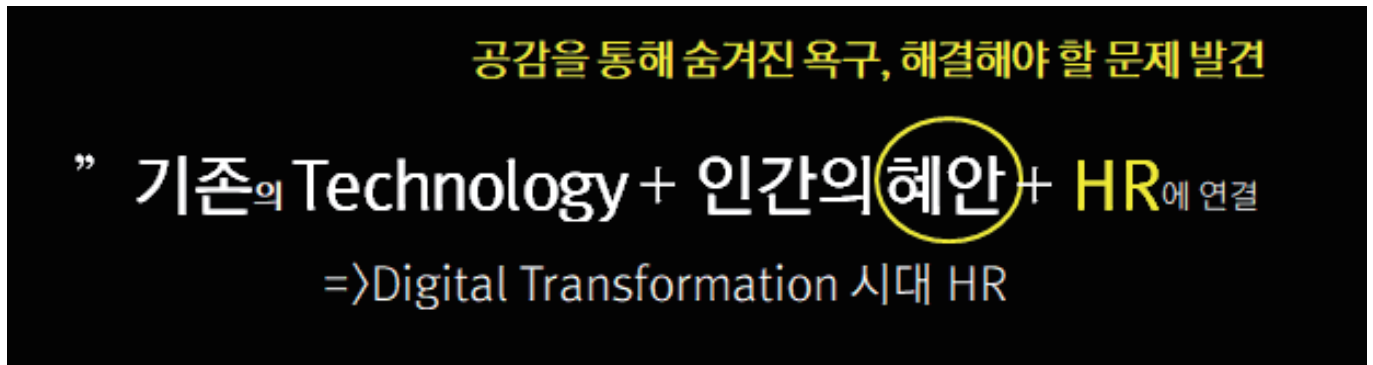
크로폴리스 리뉴얼의 방향은 ‘재미’와 ‘의미’로 좁혀졌습니다. 이 지면에 세세한 리뉴얼 아이디어를 공유하긴 어렵지만 결국 학습자들은 아크로폴리스에서 재미 있고 즐거운 시간을 보내는 것과 동시



에 자신의 성장에 도움이 될 만한 자극을 필요로 한다는 해안을 얻을 수 있었습니다.

이렇게 아크로폴리스를 리뉴얼 하는 과정에 디지털 트랜스포메이션과 디자인씽킹의 원리를 적용할 수 있었던 것처럼, 롯데인재개발원에서는 그룹 임직원들도 자신의 업무에 적용해 보도록 다음과 같은 공식을 영상 콘텐츠, 이러닝 등 다양한 방법으로 전파하고 있습니다.

즉, 각 임직원이 어떠한 업무를 수행하더라도 인간의 해안을 가지고 기존에 존재하는 테크놀로지를 자기 비즈니스에 연결해 보도록 독려하는 거죠. 임직원들이 4차 산업혁명이라는 말 자체가 주는 위압감, 들어도 도무지 알 수 없는 테크놀로지에 막연한 두려움을 갖기보다는 각자의 자리에서 자신의 일에 크든 작든 디지털 트랜스포메이션의 공식을 적용해 보도록 하는 것입니다. 롯데가 바라보는 디지털 트랜스포메이션의 방점(강점)은 ‘테크놀로지’보다는 시가 넘보지 못할 인간 고유의 ‘해안’에 있기 때문입니다.



HR도 다르지 않습니다. HR담당자로서 임직원들 내면 깊숙이 숨어 있는 욕구를 발견해 내고, 기존에 존재하던 테크놀로지나 제도를 우리의 비즈니스인 HR에 연결해 보는 건 어떨까요? 디지털 트랜스포메이션의 시대, 우리 직원들이 자신의 업무에서 디지털 트랜스포메이션을 적용하도록 독려하는 것, 그리고 HR담당자 스스로도 디지털 트랜스포메이션을 우리 일에 거침없이 적용해 보는 것. 이 두 가지를 한 번 시도해 보시기를 권합니다.

롯데인재개발원 전략기획팀 김미선 매니저
kalby1919@lotte.net

역량기반 육성관점의 전략적 채용 Transformation

이동훈 | LG전자 B2B본부 HR 담당



“

채용 담당자는 단순한 프로세스 운영자가 아니고 전체 프로세스 및 단계별 핵심 콘텐츠 주도자로서 전문성을 보유해야 한다.

”



1. 인재를 바라보는 관점

기업에서 채용은 오랫동안 다양한 방법과 프로세스를 통해서 발전해왔다. 소위 우리나라 기업의 전략적 채용을 언급하기 전에, 보유한 인재를 바라보는 paradigm에 대해서 짚어보고 최신 리쿠르팅 트렌드에 대해서 간략히 살펴본 뒤 기존과 다른 관점의 전략적 채용 변화의 모습에 대해 이야기하고자 한다.

80년대부터 기업이 지속적인 경쟁우위를 가지기 위해서는 인적자원이 매우 중요하다는 게 대두되었다. 그렇기에 조직에서 보유한 인적자원의 모습이 가치 창출, 희소성, 모방의 어려움, 비대체성이라면 향후 전략적으로 지속적인 경쟁우위를 가질 수 있을 것이므로 이를 경영에 활용해야 한다는 paradigm인데, 지금도 여전히 유용한 관점이라고 생각한다.

두 번째로는 조직에서 보유한 인재들의 생산성(역량, 가치창출) 곡선에 관한 부분이다. 조직에 입사하여 퇴직할 때까지 생애 주기로 보았을 때 생산성을

생애증가형, 장기능력유지형, 현상정년형, 조기능력감소형 등으로 나눌 수 있다.(주로 R&D 인력에 해당) 개인의 생산성과 조직의 생산성을 높이기 위한 조직의 management가 필요한 것은 당연하며, 이와 동시에 그러한 역량을 보유하거나 학습능력과 수용성이 높은 인재를 제대로 리쿠르팅 하는 것도 중장기적인 관점에서 놓치지 말아야 할 경쟁우위 관점이다.

2. 리쿠르팅 최신 트렌드 및 시사점

최신 리쿠르팅 트렌드에 대해서 여러 아티클을 간략히 살펴보면 몇 가지 의미 있는 특징들이 나온다.

첫 번째 트렌드로는 제대로 사람을 뽑아라(Quality of Hire, 39%), 늘어나는 임직원 추천(Employee Referrals, 29%), 앞으로는 retention과 내부 이동(Internal Mobility 32%), 브랜드가 채용 경쟁력(Employer Brand, 59%)라고 나타났다. 채용의 Quality가 조직 성과의 중요한 가치가 된다는 것이

며 제대로 뽑은 임직원이 좋은 인재를 데려온다는 부분, 입사 후 일정 기간 이상 Retention을 잘 하는 게 채용에 소요되는 엄청난 비용만큼 중요하다는 말이다. 이는 또한 회사의 브랜드가 채용에 보다 중요한 요소로 작용한다. 채용 자체도 중요하지만 채용된 인력을 어떻게 육성하고 보유하는지와 연계되어 함께 작용한다는 것을 잊지 말아야 할 것이다.

두 번째 채용 트렌드는 Diversity, New Interviewing tools, Data, AI가 제시되었다. 글로벌 경쟁 환경에서 다국적 인재 및 역량 있는 여성인재들을 활용하는 것은 이미 보편화되고 있는 상황이다. 그런 면에서 multi-national management, minority management 등의 조직운영 체계 및 리더십은 당연히 따라오는 요구 사항인데, 국내 기업의 경우도 많이 진전됐지만 공용화된 언어로 소통하는 능력 및 상기 언급된 다국적 인력 관리능력은 여전히 보강하고 수준을 높여야 하는 숙제로 남아있다. 더욱 중요하게 봐야 할 트렌드는 새로운 인터뷰 툴을 적용하고 Data 기반으로 분석, AI와 같은 최신 기법을 활용해 보다 디테일하고 과학적이며 체계적인 방법을 쓰는 것이다. 물론 해당 기업의 상황과 여건에 따라 전환 속도 및 체계화의 수준이 다르겠지만 지금보다 훨씬 transformation의 속도를 높여야 하는 것은 분명한 사실이다. 새로운 인터뷰 툴 측면에서는 직무 전문성 이외 온라인을 통한



[그림1] 글로벌 리쿠르팅 트렌드

Soft Skill(팀워크, 호기심 등)을 평가하는 방법, 실제 업무상 문제를 Job Audition 등으로 판단하는 방법, VR을 활용하여 업무와 유사한 공간과 일의 특성을 제공하면서 test하는 방법 등 다양하게 적용할 수 있다. 기업에서는 의사결정자의 commitment 정도, 조직 책임자 이상 인터뷰 역량, 프로세스 적용 수준을 고려하면서 새로운 인터뷰 툴을 적용해야 할 것이다.

Data 및 AI의 채용 활용은 이제 필수적인 상황이 되었다고 해도 과언이 아니다. 과거보다 더 스마트

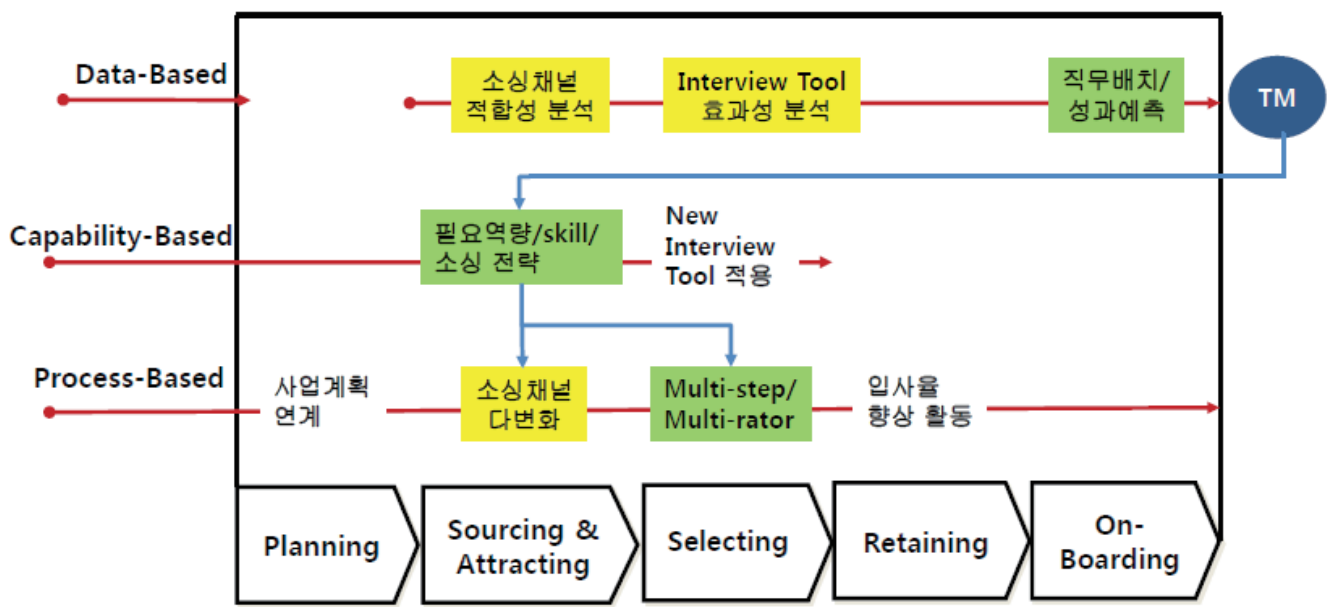
한 의사결정이 가능해지고, 인재 확보 전략에도 활용되며 채용 후 성과 예측 가능성도 볼 수 있게 되었다. 문제는 기업에서 그렇게 분석할만한 순수한 데이터를 가지고 있는지, 그리고 수년간 축적된 데이터를 보유하고 있는지인데 대기업의 경우 그래도 어떤 현상을 파악하고 분석할 수 있는 정보 측면에서 데이터가 있다. 그러나 SMB(Small Medium Business) 기업에서는 체계적이고 규모 있는 데이터가 쌓여있지 않다는 현실적 측면이 있기에 제대로 표준화된 데이터를 축적하는 게 첫 번째 과제가 될 것이다.

3. 전략적 채용 Transformation

앞에서 인재를 바라보는 관점, 리쿠르팅 트렌드와 시사점을 통해서 언급한 주요한 관점 및 특징을 바탕으로 ‘어떻게 채용 프로세스를 변화시키고 운영의 수준을 높일 것인가’, ‘보다 전략적으로 transformation 하기 위해서 어떤 관점을 가져야 하는 것인가’에 대해 몇 가지 제안을 해보고자 한다.

먼저, 채용의 프로세스는 크게 5~6가지 정도로 나눌 수 있다. Planning-Sourcing-Attracting-Selecting-Retaining-On-Boarding인데 이런 프로세스는 조직 내 인재 육성 프로세스는 물론, 운영에 필요한 역량과 스킬(인터뷰 Skill, 리텐션 Practice, 역량기반 평가 적용 등)과도 유사한 측면이 많다. 그러므로 조직에서는 리쿠르팅 프로세스를 기업에 맞게, 보다 명확하고 디테일한 세팅과 표준화가 필요하며 인재 육성에서 활용하는 노하우와 활동 내용을 채용과 잘 접목해보는 게 좋다고 판단된다.

두 번째로는 세팅된 채용의 프로세스를 바탕으로 각 단계별 상세 활동을 Data-based, Capability-based, Process-Based로 구분하고 기업에서 앞으로 변화해야 할 요소들을 적용해 이를 추진하도록 공식화, 제도화하는 것이다.



Point : 보다 Process-based 채용 전개가 필요하며, 기 보유한(or 보유예정) Data, 내재화된(or 내재화 할) Capability를 기반으로 채용의 Frame을 만들어 구조화된 운영필요 또한, 조직의 TM 기능을 활용하여 이를 채용에 반영할 수 있는 프로세스화도 적극 반영 필요.

[그림 2] 전략적 채용 트랜스포메이션

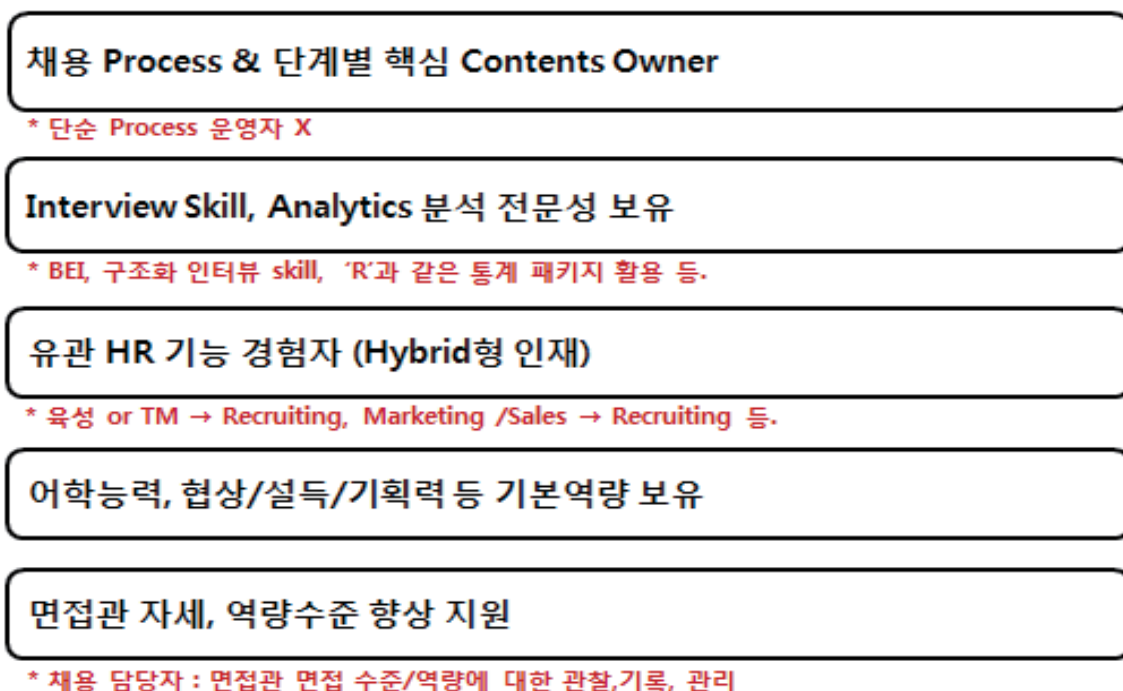
이러한 프레임은 필자가 그동안 고민해왔고 경험한 부분을 나름의 방식으로 정형화한 것이므로, 공식적이고 표준화된 형태라고 볼 수는 없다. 그러니 기업의 상황에 맞게 적절하게 참고하는 수준으로 고려하길 바란다.

기본적으로는 현재의 채용 Process를 단계별로 체계화하고 조직 내 합의와 루틴화가 중요하다. 그 래야 그 기반 위에서 역량 및 데이터 기반의 활동들을 새롭게 적용하고 운영할 수 있기 때문이다. 몇 가지 현실적으로 접근 가능한 변화의 방안들을 제시한다면 다음과 같다.

회사의 요구에 맞는 인재를 채용하기 위해 분석하고 의미를 추출할 데이터 축적이 되어있지 않다면 조직 내 에서 소위, 성과를 잘 내고 일을 잘하는 인재들을 다양한 계층별로 인터뷰한다. 그리고 그들의 행동 속에서 타인과 다른, 공통적으로 나타나는 특징들을 추출하여 이를 채용 소싱(Sourcing) 및 인터뷰(Selecting)에 적용해 보는 것이다. 또한, 역량기반의 채용을 위해 내재화된 체계적 툴이 없다면 외부 평가 센터를 활용하여 회사에 맞는 프로세스를 적용해 보는 것도 필요하다. 물론 제대로 된 평가를 위해 조직 책임자를 대상으로 평가 관련 전반적인 교육과 평가 기준 및 방법 훈련이 반드시 필요하다. 요즘은 기업에서 외부 전문기관이나 또는 조직 내 내재화된 전문가를 활용하여 채용 시 적용하는 사례가 많아지고 있다. (내부 핵심인재 선발, 육성에도 마찬가지로 평가 센터를 활용하고 있음)

4. 채용담당자의 역할 및 역량 변화 필요성

채용 담당자는 단순한 프로세스 운영자가 아니고 전체 프로세스 및 단계별 핵심 콘텐츠 주도자로서



[그림 3] 채용담당자의 역할 및 역량 변화



전문성을 보유해야 한다. 이와 함께 필요로 하는 기본 역량은 인터뷰 스킬, 데이터 분석 스킬 등이며 BEI 관점의 구조화된 인터뷰 스킬 역량을 보유한다면 더욱 좋을 것이다.

앞서도 언급했지만 핵심인재 육성과 같은 Talent Management 경험을 가진 Hrer가 채용 담당자로서 역할을 한다면, 훨씬 더 효과적이고 전문성을 가질 수 있다.

마지막으로 어학능력과 각 단계별로 필요한 협상/설득/기획력, 그리고 면접관 및 의사결정 역할을 하는 조직 책임자의 채용에 임하는 자세와 면접의 역량 수준 향상을 위한 적극적 변화관리 역할이 더욱 요구된다고 판단된다.

LG전자 B2B본부 HR 이동훈 담당
donghun93.lee@lge.com

HR ON × wanted Review

HR ON X wanted 7-3 <HR Trend>

- (1) 일시: 2018년 9월 7일 (금) 13:30 ~ 18:00
- (2) 장소: 호텔 프리마 그랜드볼룸
- (3) 참여대상: HR담당자 350명



HR ON X wanted
스케치영상 보러가기

내년도 HR 준비를 위한 이슈를 말하다!

HR ON 세미나 개최... 혁신·리더십·테크·채용 다뤄

메가넥스트와 원티드가 공동 주최하고 HR Insight, 롯데인재개발원이 후원하는 HR ON 시즌 7 세 번째 場이 지난 9월 7일 서울 강남구 호텔 프리마에서 열렸다. 이번 세미나는 다가오는 2019년을 준비하는 인사담당자들에게 도움이 될 주제로 ▲주 52시간 시대 HR 패러다임의 변화와 혁신과제 ▲조직의 변화를 만드는 작은 아이디어 ▲테크놀로지를 활용한 HRD 전략 수립 ▲역량기반-육성관점의 전략적 채용 트랜스포메이션 등이 다뤄졌다. 이에 세미나에서 진행된 각 강의 내용을 간략히 소개해 본다.

류량도 대표
영상보러가기



주 52시간 시대 HR 패러다임의 변화와 혁신과제

류량도 | 더퍼포먼스 대표

주 52시간 시대 HR 패러다임의 변화와 혁신과제

주 52시간 시대의 도래 등 기업을 둘러싼 내-외부적 환경요소가 급변하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 구성원들의 자율성을 해치는 요소, 시간낭비 요소, 자율성과 시간낭비를 초래하는 제도적 요소를 제거해 나가야 한다.

먼저 자율성을 저해하는 요소를 없애기 위해서는 리더의 역할이 무엇보다 중요하다. 지시와 통제를 하는 '상사형'에서 권한을 위임하는 '리더형'으로 바뀌어야 한다. 평가 또한 결과 중심의 '주관식 상대평가'에서 성과 중심의 '객관식 절대평가'로 수정할 필요가 있다. 평가의 본질은 동업자의 기여도를 측정하고 자원의 전략적 배분의 효과성을 가치 중심으로 측정하는 것임을 잊지 말아야 한다. 성과창출에 전략적으로 기여하는 교육을 만들기 위해 지식 전달 위주의 교육에서 역량훈련 중심의 액션러닝으로 변화해 나갈 필요가 있다.

다음으로 시간낭비를 부추기는 요소를 제거하기 위해서는 훈계와 정보전달 위주로 진행하던 회의를 결과물과 문제해결을 중시하는 회의로 바뀌어나가야 한다. 결재 또한 계급과 업무가 아닌 역할과 책임을 기준 삼도록 해야 한다. 소통도 빼놓을 수 없는 부분이다. 소통의 핵심이 정보의 신뢰성과 정확성이고, 그 본질은 지속 가능한 성과를 창출하기 위함이라는 점을 잊어서는 안

된다. 그렇기 때문에 기업 내에서 소통을 할 때는 ‘해야 할 일’과 ‘설명’보다는 ‘목표’와 ‘숫자’ 중심으로 실행해 나가야 한다.

마지막으로 자율성과 시간낭비를 증대시키는 제도적 요소를 혁신하기 위해서는 HR의 기본적인 방침을 연공과 능력 중심의 ‘종업원’ 관리가 아닌 성과와 역량 중심의 ‘동업자’ 관리로 변화 시켜야 한다. 처우기준을 근무시간과 능력이 아닌 창출한 성과와 발휘한 역량에 두고 사람 관리의 패러다임을 집단중심의 획일적 관리에서 개인중심의 차별적 관리로 전환해야 한다. 조직 관리 방식도 마찬가지다. 수직적 계급조직 보다는 수평적 역할조직이 되어야 하며, 업무 또한 KPI 중심의 실적관리 방식보다는 성과목표와 전략 중심의 성과관리 방식으로 혁신해 나가야 한다.



박태현 대표
영상보러가기



조직의 변화를 만드는 작은 아이디어

박태현 | 팀과 리더 이야기 대표

조직의 변화를 만드는 작은 아이디어

이 세상에 존재하는 모든 조직은 변화를 추구한다. 세상이 변화하고 있기 때문에 조직의 변화는 선택이 아닌 필수 요건이 됐다. 그런데 여기서 중요한 것은 거창한 변화 시도는 무엇을 해야 할 지도 잘 모르고 부담감만 커지면서 실패하기 쉽다는 점이다.

변화는 작은 것, 지금 당장 할 수 있는 것부터 시도하는 접근이 효과적이다. 이같은 관점에서 우리 조직문화의 변화는 어떤 식으로 접근해야 할 지 크게 세 가지 아이디어를 제시한다.

첫째, 현재 조직문화의 수준부터 진단해야 한다. 조직문화 진단 방법은 여러 가지가 있지만 가장 손쉽게 할 수 있는 방법은 관찰하는 것이다. 다음은 팀워크가 좋은 조직의 7가지 행동특성이다. 이 가운데 우리 조직에는 어떤 것이 존재하고 어떤 것이 존재하지 않는지를 살펴보도록 하자.

팀워크가 좋은 조직은 ▲박수를 잘 치고 격려를 잘 해 준다 ▲조직구성원들의 표정이 밝고 잘 웃는다 ▲대화할 때 다같이 참여한다 ▲조직의 미션과 목표달성을 위한 약속이 있고 조직구성원들이 그 약속에 대해 잘 알고 있다 ▲사람들이 다양하게 교류한다 ▲직급고하를 막론하고 상호간에 거리감이 없다 ▲주도적인 조직구성원이라는 7가지 행동특성을 갖고 있다. 이 행동특성 중 도입하기 쉬운 부분부터 차근차근 도입해 나가며 팀워크가 좋은 조직을 만들어 나가면 된다.

둘째, 좀더 발전된 조직문화를 위해 우리가 신경 써야 하는 세 가지 시점이 있다. 과거의 많은 조직에서는 조직 분위기가 가라앉거나 침체돼 있을 때 일과 후 회식을 선택해왔다. 하지만 회식은 일터 밖에서 먹고 놀 때만 활성화 되는 일회성 대안이다. 우리는 일회성 회식이 아닌 일터 안에서 일할 때도 활성화되는 조직문화를 만들기 위한 방법을 고안해야 한다. 그렇다면 어떤 방법을 활용할 수 있을까? 한 가지 팁은 ‘T.G.I.M(Thanks God It’s Morning, Thanks God It’s Monday, Thanks God It’s Meeting)’이다. 직원들이 가장 피로감을 느끼는 상황인 매일 아침, 월요일, 회의시간을 먼저 변화시키라는 것이다. 이 세 가지 시간을 변화시키기 위해서는 하루의 시작인 아침, 월요일, 미팅시간을 긍정적으로 시작하도록 도울 필요가 있다. 이를테면 월요일 아침에 회의를 하며 팀원들이 시작을 긍정으로 바꿀 대화들을 하도록 돕는 것이다. 최근 가장 즐겁거나 보람 있었던 일, 최근 자신이 가장 잘했던 작은 일, 지난 한 주 동안 팀원들에게 감사했던 일 등 사소한 대화를 나누도록 하면 된다.

마지막으로 조직문화 개선을 위해 구성원의 행동에 집중해야 한다. 특히 조직을 망가뜨리는 ‘미세한’ 행동이 퍼지지 않도록 하는 것이 중요하다. 조직문화는 결국 조직 구성원들의 행동의 집합체이기 때문이다. 회의할 때 내쉬는 한숨, 삐딱한 자세, 동료의 의견에 대한 냉소적인 반응, 자신의 의견을 말하지 않는 것 등은 조직을 병들게 하는 좀비 행동들이다. 조직의 변화, 조직 활성화를 위해서는 이러한 행동들이 조직 내에 번지지 않도록 노력해야 한다. 당신의 조직에는

어떤 좀비 행동이 존재하는가? 동료들과 함께 논의하고 찾아서 좀비 행동이 조직에 발붙이지 못하도록 서로 노력하는 과정에서 조직문화가 개선되고 발전할 것이다.



김미선 매니저
영상보러가기



테크놀로지를 활용한 HRD 전략 수립

김미선 | 롯데인재개발원 전략기획팀 매니저

테크놀로지를 활용한 HRD 전략 수립

디지털 트랜스포메이션이라는 말을 들으면 보통 신기술, 첨단 테크놀로지를 알아야 한다는 압박을 갖는 경우가 많다. 하지만 디지털 트랜스포메이션의 핵심은 독창적인 시각에서 혜안을 갖고 이미 존재하고 있는 기술을 자기 비즈니스에 연결하는 것이다. 이를 위해 롯데에서는 임직원들이 이 공식을 이해하고 디지털 트랜스포메이션에 대한 두려움을 갖지 않도록 노력하고 있으며, HRD 영역에서도 다양한 방안들을 시행하고 있다.

가장 대표적인 사례는 지난 2013년 오픈해 운영해 오고 있는 모바일-웹기반 인포멀 러닝 플

랫폼이자 지식공유채널인 '아크로폴리스'이다. 롯데그룹에서는 아크로폴리스를 활용해 다양한 동영상 콘텐츠들을 직접 제작하고 있다. 콘텐츠에서는 디지털 트랜스포메이션과 같은 변화하는 사회에 대한 내용부터 인사노무, 그룹사 소식, 내 삶을 바꾸는 심리학의 지혜와 같은 교양까지 폭넓게 다루고 있다. 실제로 아크로폴리스를 오픈한 이래 시청 추이가 가파르게 상승하고 있으며 조직구성원들의 호응도 좋다. 물론 시장은 빠르게 변화하는데 제작기간이 오래 걸리는 동영상 콘텐츠가 주가 되는 채널이라는 문제점도 있다. 하지만 아크로폴리스를 도입하면서, 단순히 인공지능, 블록체인, 홍채인식 로그인 같은 최첨단 기술을 도입하는 것만이 중요한 것이 아니라 조직구성원들이 플랫폼을 사용해 어떤 것을 느낄지를 먼저 생각해야 한다는 것을 알게 됐다. 즉, 호기심과 인내심을 가지고 조직구성원들의 상황과 감정에 공감하고 이 공감을 바탕으로 여러 가지 대안을 탐색해 더 나은 답을 찾는 '디자인 씽킹'이 필요하다는 것이다.



이동훈 담당
영상보러가기



역량기반

-육성관점의 전략적 채용 트랜스포메이션

이동훈 | LG전자 B2B본부 HR 담당

역량기반-육성관점의 전략적 채용 트랜스포메이션

인재전쟁이 심화되는 글로벌 리쿠르팅 환경 속에서 채용의 중요성은 점점 더 커지고 있고 최근들어 채용에서는 새로운 인터뷰 도구 활용, 데이터의 중요성, 인공지능을 반영한 채용 등의 이슈가 등장하고 있다.

기존 인터뷰 툴이 후보자의 개인적인 특성이나 조직 적응성과 같은 소프트 스킬보다 업무 능력 확인만을 진행해 왔다면, 이제는 소프트 스킬을 파악하려는 노력도 이어지고 있다. 실제로 ▲팀워크, 호기심, 민첩성 등을 평가하는 '온라인 소프트 스킬 평가' ▲실제 비즈니스 문제를 해결하는 과정에서 후보자의 역량을 살피는 '직업 오디션' ▲후보자의 자연스러운 특성을 살펴 보기 위한 '캐주얼 인터뷰' ▲비디오 인터뷰 ▲VR 테스트 등 다양하고 새로운 인터뷰 도구들이 등장하고 있다. 기업에서는 이러한 인터뷰 도구 활용을 결정하기 전에 회사의 채용 활용도, 내부 의사결정자의 기여도 정도, 인터뷰 역량, 프로세스 적용 수준 등을 먼저 고려해야 한다.

또한 데이터의 중요성이 커지고 있다. 기업에서는 어떤 역량을 가진 인력이 우리 회사와 잘 맞는지 등 기존 현상에 대한 데이터를 충분히 축적해 분석한 후 누적된 데이터를 활용해 지원자가 향후 회사 성과에 어느 정도 기여할 것인지 등 비전을 예측하는 수단으로 활용해 나가야 한다.

AI도 채용 트랜스포메이션의 주역이 되고 있다. 실제로 AI 기반의 채용 툴들이 속속들이 등장하고 있다. 시간과 비용을 절감한다는 부분은 고무적이거나 AI를 제대로 활용하기 위해서는 앞서 설명한 데이터들이 제대로 축적돼 있어야 한다. 만약 분석할 만한 대규모 데이터를 가지고 있지 않은 기업이라면 지금부터라도 회사 차원의 기준과 표준화된 데이터 확보를 시작해야 한다. 예를 들면 역 프로세스 방식을 활용할 수 있다. 조직의 고성과자들에 대한 인터뷰와 조직 책임자들의 인터뷰를 통해 이 사람들의 역량을 파악해 채용에 반영하는 시스템으로 연결해야 한다는 것이다. 이러한 일련의 전략적 채용을 제대로 추진하기 위해서는 HR담당자의 채용 전반적인 프로세스와 액티비티에 대한 전문성, 데이터 기반의 분석 및 통계 패키지 활용능력, 조직 내 관계자Stakeholder의 채용에 대한 자세와 수준을 높이는 설득력과 지속적 훈련 제공 등의 주요 역량이 함께 준비되어야 한다.

이현아 기자

halee@hrinsight.co.kr

환호성과 감탄이
흘러나오는
행사가 됩니다.



실시간
커뮤니케이션
플랫폼

위라이브온은 메가넥스트가 만든
실시간 참여형 커뮤니케이션 플랫폼입니다.

기업 집합교육, 학교/학원 수업,
컨퍼런스, 세미나, 기타 이벤트의
참여도와 몰입감이 높아집니다.

집합
교육

학교/학원
수업

컨퍼런스

세미나

이벤트

워크샵



Quiz

사전 등록된 문항을
실시간으로 빔과 참여자
모바일에 전송하여
풀어 보고 결과와
순위를 공유하는
라이브 퀴즈 기능



Poll

사전 등록된 설문을
실시간으로 빔과 참여자
모바일에 전송하여 현장
투표를 진행하고 결과를
집계하여 공유하는
라이브 설문 기능



Q&A

발표 질문을
모바일로 등록하면,
강연자와 참여자
모두에게 공유되어
즉각적인 답변이 가능한
실시간 질의응답 기능



Share

강연자가 발표 중에
사용하는 빔(일반적인
PPT) 자료를 참여자
모바일로 전송해주는
자료 공유 기능



Spot

참여형 이벤트
진행으로 세미나의
몰입도와 현장감을
더하고 재미요소를 담은
스팟성 기능

▶ 유튜브

X

스타강의

로 배우는

새로운 영어습관

쿠잉 COOING



영어가 뭐 별거인가요?

영어는 그냥 막 써보는 거예요.

지금 바로 “쿠잉”을 다운받으세요!



Download on the
App Store



Android app on
Google™ play

인사담당자가 가장 신뢰하는 채용 방법

지인 추천, 이제 원티드에서 만나보세요



기업들은 숨은 인재를 추천받고 싶지만, 그 비용과 시간이 만만치 않아 잡포털 광고와 오프라인 헤드헌팅에 의존해왔습니다. 원티드는 이를 해결하기 위해 나온 ‘지인 추천 채용서비스’입니다. (전)직장 동료, 동문, 업계 전문가 등의 회원 35만 명이 그 일에 딱 맞는 지인을 추천하고, 기업은 채용이 완료되면 기존 대비 50% 이상 저렴한 비용을 지불하면 됩니다.

현재 페이스북, 위워크, 소프트뱅크, 한국마이크로소프트, 네이버, 아디다스코리아, 넥슨 등 한국, 일본, 대만, 홍콩, 싱가포르의 2,500개 이상의 기업이 이용 중이며, 아시아 주요 도시에 한 걸음씩 진출하고 있습니다. 최근에 20만 건 이상의 실제 합격/불합격 데이터에 기반을 둔 인공지능 분석을 통해 85% 이상의 정확도로 매칭 확률을 예측하는 등 더 나은 인재 매칭을 위해 노력하고 있습니다.

www.wanted.co.kr

biz@wantedlab.com | 02-539-7118~9

 **wanted**

어떻게... 연차가 변하니?

〈까다로운 연차휴가 계산 마스터〉과정에서
달라진 연차 계산법을 확인해보세요



중앙경제HR교육원의 '2019년 교육프로그램 안내' 책자가 나왔습니다.
홈페이지(www.ehredu.co.kr)에서 PDF버전을 다운로드 받으실 수 있습니다.

인사노무 실무자들에게 꼭 필요한
500개 이상의 프리미엄 교육 프로그램을 만나보세요.

인사노무 교육이 필요할 때
 중앙경제HR교육원

부산 세미나: 중국 파견 주재원과 현채인 보상

한국의 많은 기업들은 중국에서의 성공적인 인재관리를 위해 중국의 세금 체계나 노동법, 급여수준 및 주재원 물가수준, 복리후생, 생활환경 등을 면밀히 검토하여 효과적이고 경쟁력 있는 중국 내 직원 관리제도를 만들고자 노력하고 있습니다.

머서코리아는 12월 7일에 글로벌 HR 세미나를 개최하여 중국에서의 성공적인 비즈니스 수행을 위한 주재원과 현채인의 최적의 보상 방법에 대해 알아봅니다. 또한, 세금전문가, 중국노동법 전문가, 실제 기업에서 글로벌 HR을 담당하는 팀장님을 초청하여 실무자들이 고민하는 부분에 대한 실질적인 해답을 찾아봅니다.

많은 관심과 참석 바랍니다.

- 주제:
- 중국주재원과 현지인력 관리에 필요한 중국노동법
 - 중국주재원 세무관리
 - 선도기업의 Global HR사례발표
 - 중국 현지인력 보상데이터와 활용방안
 - 주재원 보상정책 설계와 기업트렌드
 - 세미나 참가자 토론

- 강연자:
- 김.장 법률사무소 노동법 전문 변호사
 - 딜로이트 안진회계법인 세금 전문가
 - 선도기업의 글로벌 인사팀장
 - 머서코리아 Total Rewards Solutions 팀 보상 전문컨설턴트

일정: 2018년 12월 7일 (금) 10:30am - 17:20pm

장소: 부산 웨스틴 조선호텔

참석대상: 기업의 인사담당자

참가비: 메가넥스트 구독자 할인 10만원
(일반참가 15만원/부가세 별도/식사 및 교재 포함)

문의: 머서코리아
02 3404 8348 | 8300
mercercr@mercer.com



사람에 관한

HR ON x wanted

따뜻한 지식

만드는 사람들

발행인 최필규
편집장 유태영
편집담당 윤용운 최준영
교정 및 교열 송석훈 김한결
디자인 김미애
편집 디자인 워너메이크
촬영 고은주 유정은

함께하는 사람들

메가넥스트 | wanted | 롯데인재개발원 | HR Insight | 머서코리아