HR MAGAZINE

OPINION

앞서나가는
HR 조직의 비밀

‘인사쟁이’의 시대는 갔다. 이제는 ‘HR 파트너’의
시대를 준비할 때다. 변화된 시대에 독보적으로
앞서나가는 HR조직은 어떤 모습을 하고 있을까?
많은 HR전문가들은 지원부서로만 불리던 HR부서에
과감한 혁신이 필요한 때라고 입을 모아 말한다.

앞서나가는 HR조직의 비밀

김성남 작가
대표저서 | 미래조직 4.0

intro

몇 년 전 조직 내 HR의 역할에 대한 비판적 글들이 집중적으로 출간된 적이 있다. 조직, 인사, 리더십 분야의 세계적인 컨설턴트 램 차란(Ram Charan)은 <하버드 비즈니스 리뷰> 2014년 7월호에 "인사부서를 쪼개자(It's time to split HR)" 라는 자극적 제목의 글을 기고했다. 다음해 8월호에는 미국 펜실바니아주립대 와튼(Wharton) 경영대학원 피터 카펠리 (Peter Capelli) 교수가 맥락을 살짝 달리해 "왜 우리는 인사부서를 미워하는가(Why we love to hate HR and what HR can do about it)"라는 글을 동일 매체에 기고했다. 한 마디로, 'HR의 책임이 갈수록 커지는데 제 역할을 하지 못하고 있으니 행정업무에 시간을 쏟지 말고 진짜 중요한 일을 좀 해보라'는 얘기다. 주로 미국 현실을 다루었지만, 대상을 한국 기업으로 바꾸어도 크게 어긋나지 않는 내용들이었다.

2018년 6월 미국에서 개최된 세계 최대의 HR 행사인 SHRM 컨퍼런스에는 전세계 50개국에서 약 2만 명이 참가했다. 무려 199개의 세션이 열린 이 행사에 미국을 제외하고 참가자가 가장 많은 나라는 한국이었다. HR에 대한 한국 기업들의 관심이 그만큼 간절하다는 반증일 것이다. 이 행사의 세션 별 요약 자료 키워드를 빈도 순으로 나열하면 사업(Business), 조직(Organization), 직원(Employee), 전략(Strategy), 지원 (Help) 순이었다. 낯익은 키워드이지만 4차 산업혁명 시대에도 HR의 사명(使命)은 사업의 성공을 돕기 위해 조직과 인재를 효과적으로 관리하는 것이라는 의미로 해석이 된다.

2001년 4월 잭 웰치(Jack Welch)가 제너럴 일렉트릭(GE) 회장직에서 은퇴할 때 주가는 60달러에 육박했다. 지난 8월 3일 이 회사 주식은 13달러 14센트에 마감했다. 같은 기간 미국 우량주 지수 스탠다드앤푸어스(S&P)500은 1,250선에서 2,840선까지 상승했음을 고려하면 더욱 충격적인 수치이다. 세계에서 경영을 가장 잘 하고 리더를 제일 잘 키워내는 것으로 유명했던 이 회사에 무슨 일이 있었던 걸까? 사업방향 오판, 방만한 투자, 구조조정 실패 등 많은 분석이 제시되지만, 전임 제프리 이멜트(Jeffrey Imelt) 회장 은퇴 전 까지만 해도 디지털 혁신을 통해 민첩한 조직으로 거듭나려고 노력을 기울였다는 점을 생각하면 곤혹스러운 결과이다. 이 회사를 전범(典範)으로 20년간 벤치마킹한 한국의 인사전문가들도 비슷한 느낌이지 않을까?

많은 HR전문가들의 머리 속에는 복잡한 생각들이 교차할 것이다. 이렇게 머리가 복잡해지는 것은 아직도 조직 내 여러 부서 중 HR처럼 모순된 평가를 동시에 받는 부서가 없기 때문이다. 한 편으로는 채용 급여 승진 평가 등 직장생활에 결정적 영향을 미치는 사안에 대한 막강한 권한을 가지고 있다는 타 부서들의 질시와 함께 "못 하면 욕 먹고, 잘 해야 본전"이라는 자조가 동시에 존재하는 것이다. 21세기 변화된 환경 속에서 앞서나가는 HR 조직은 어떤 모습을 가지고 있을까? HR이 조직 안에서 가치를 창출하고 인정을 받으려면 꼭 해야 하고, 잘 해야 하는 것들이 무엇인지 살펴보고자 한다.

학습 민첩성이 높은 인재를 찾아라

조직은 사람으로 구성된다. 성과를 만들어내는 조직 행동에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 어떻게 사람들을 구성하느냐이다. 하버드대학의 한 연구에 따르면 직원들 이직 사유의 80% 정도는 잘못된 채용과 연관되어 있다고 한다. '어렵게 뽑고, 쉽게 관리하라(Hire Hard, Manage Easy)'고 얘기하는 이유다. 그래서 구글(Google)은 창업 초기부터 HR 업무의 90%는 채용이라고 강조해 왔다. 이런 생각은 실리콘밸리에서 일반화되었고, 선발의 중요성에 대한 원론적 입장은 누구나 동의한다. 그런데 4차 산업혁명 시대에 어떤 사람을 뽑아야 하는지는 어려운 문제다. 어떤 전문성, 역량이 요구될 것인지 정확하게 예측하기 어렵기 때문이다.

하지만 비교적 확실한 것이 한가지 있다. 바로 '학습 민첩성(learning agility)'이다. 세계 최고의 인재들을 가려 뽑기로 유명한 구글의 전(前) 인사담당 임원 라즐로 복(Laszlo Bock)의 생각도 같다. 그는 "구글 채용에서 직무를 막론하고 공통적으로 중요한 역량을 딱 한가지만 꼽으라고 한다면 학습 능력"이라고 했다. 학습 민첩성은 '처음 겪는 새로운 상황에서 경험을 통해 배우고 그렇게 배운 것을 성과 창출에 적용하려고 하는 의지와 능력'으로 정의된다. 지식은 넘쳐나고 복잡성과 불확실성은 높아지는 시대에 딱 필요한 역량이다. 변화가 빠르고 업무 지식의 반감기가 짧아지는 시대에는 과거의 경험이 많은 것보다 새로운 것을 빨리 배워서 써먹는 능력이 우위에 선다. 인재의 다양성이 아직 부족한 한국 조직에 있어서는 유능하고 호기심 많은 외국인 인재를 뽑음으로써 그런 효과를 거둘 수 있다. <이코노미스트>의 연구에 따르면 2011년에서 2030년 사이 한국의 노동력은 9.5% 감소한다고 하는데, 늦기 전에 학습 민첩성을 가진 인재를 많이 뽑아두어야 한다.

"구글 채용에서 직무를
막론하고 공통적으로
중요한 역량을 딱 한가지만
꼽으라고 한다면
학습 능력"

어도비시스템즈 Great place to work 수상

출처 : adobe blog

성과관리도 변화가 필요하다

기업들은 저마다의 비전과 목적을 갖는다. 하지만, 영리조직으로서 존속하기 위해서는 기본적으로 성과를 내야한다. 사업전략과 경영관리의 수준이 비슷하다고 가정하고 '사람' 중심으로 바라볼 때, 차별화된 성과를 내는 것은 두 가지 방법이 있다. 성과를 내고 싶게 만드는 것과 성과를 측정하여 피드백 하는 것이다. 성과를 내고 싶게 하는 것은 동기부여이고 고몰입 분위기를 만드는 것이다. 조직의 미션, 비전, 전략을 공유하고 권한을 위임해서 협업 속에 혁신하도록 하는 것이다. 하지만 말처럼 쉽지는 않다. 미국 갤럽이 2000년 이후 매년 조사해봐도 동기부여가 제대로 되어 업무에 몰입하는 직원은 30% 수준이라니 말이다. 한국에 대해 여러 기관이 조사한 결과를 봐도 별로 다르지 않다.

최근 몇 년 동안 미국 중심으로 연례평가와 상대적 등급배분을 없애는 추세가 나타나고 있다. 우려되는 것은 이를 '성과주의' 폐지로 잘못 생각하는 것이다. 실상을 알고 보면 밀레니얼 세대의 전면 대두, 빠른 업무 환경 변화, 소셜미디어 활용 일반화 등 21세기 상황 변화에 맞는 성과주의 방식으로 갈아탄 것뿐이다. 미국 기업들은 원래 상대평가에 크게 의존하지도 않았다. 미국 포천 1000대 기업의 약 85%는 절대평가를 기본으로 하기 때문이다. 한국 기업들이 일부 미국 회사들의 상대평가 트렌드를 과도하게 벤치마킹했던 것뿐이다. 국내 기업의 성과관리제도는 너무 상대평가에 기울어져 있어 이제는 어떻게 제대로 '절대평가' 제도를 운영해야 할 지를 모르는 지경이 되었다.

이런 상황에서 기존의 성과평가 방식을 성공적으로 바꾼 기업으로 어도비시스템즈 사례를 참고할 수 있을 것 같다. 기존의 연례 고과와 상대평가 시스템을 2012년 전격 폐지하고 2014년에 직원 설문을 했을 때 회사를 "일하기 좋은 직장으로 추천한다"는 답변이 이전 대비 10% 가량 증대되었고 자발적 퇴사자는 약 30% 감소했다. 당초 우려했던 저성과자 관리도 문제도 없었고, 지난 5년 간 병행했던 비즈니스 모델 변혁도 성공적이었다고 평가받고 있다. 최소 6주에 한번 업무에 대한 구체적인 피드백 대화('체크인')가 이루어지도록 하고 있지만, 전사적으로 과거 대비 10만 시간 이상 성과관리에 소비한 시간을 줄인 것으로 자체 추산하고 있다. 애자일, 밀레니얼, 디지털로 대변되는 시대에 성과관리는 경쟁 위주의 줄세우기보다 코칭을 통해 성장시키는 방식, 연1회의 이벤트보다는 직원과 리더 간의 지속적 대화, 문제를 교정하기보다는 강점을 찾아내어 극대화하는 방식으로 바뀔 가능성이 높다.

스타트업 삼성 컬처혁신 선포식

출처 : 삼성전자

건강한 조직문화를 조성하라

건강한 소에서 품질 좋은 우유가 나오듯 조직문화가 건강해야 성과도 나는 법이다. 조직문화를 위해 기업들이 노력한 것이 어제 오늘의 일은 아니다. 그런데 오늘날 기업들은 사회적 분위기, 사업 환경, 구성원의 가치관이 동시에 바뀌는 변화의 쓰나미 속에 있다. 그래서 늘 해오던 식의 조직문화 개선 노력만으로는 효과가 잘 느껴지지 않는다. 그래서 요즘 조직문화는 '개선'이나 '변화'보다는 '혁신'과 '변혁'으로 접근한다. 국내 최대기업 삼성전자가 2016년 '스타트업 삼성, 컬처혁신' 구호를 내세운 것이 대표적이다.

세계에서 혁신적 조직 문화를 선도한 곳은 미국 실리콘밸리다. 그래서 많은 기업들이 벤치마킹을 하는데, 한 가지 주의할 점이 있다. 고정관념을 벗는 것이다. 예를 들어, '직원들이 개인주의적이니 로열티는 없을 것', '협력을 강조하는 문화라 내부 경쟁이 심하지 않을 것', '자유분방한 분위기라서 책임감이 낮을 것' 등의 편견이 그것이다. 실리콘 밸리는 실제로 미국의 다른 지역과 비교해 로열티 수준이 더 높은 것으로 조사된다. 한 직장에서 평균 2-3년 근무하지만 직장을 옮기는 것이 배신으로 여겨지지 않을 뿐이다. 직장인들은 회사보다 기존 직원을 보고 입사할 정도로 팀워크를 중시하지만, 최고의 팀에 속하기 위해서 노력은 필수이고 상사보다 동료평가를 의식하면서 경쟁한다. 반바지 입고 카페에 앉아서 일하다가 4시에 아이를 픽업하러 가도 되지만, 새벽 1-2시까지 컨퍼런스 콜을 하며 일하기도 한다.

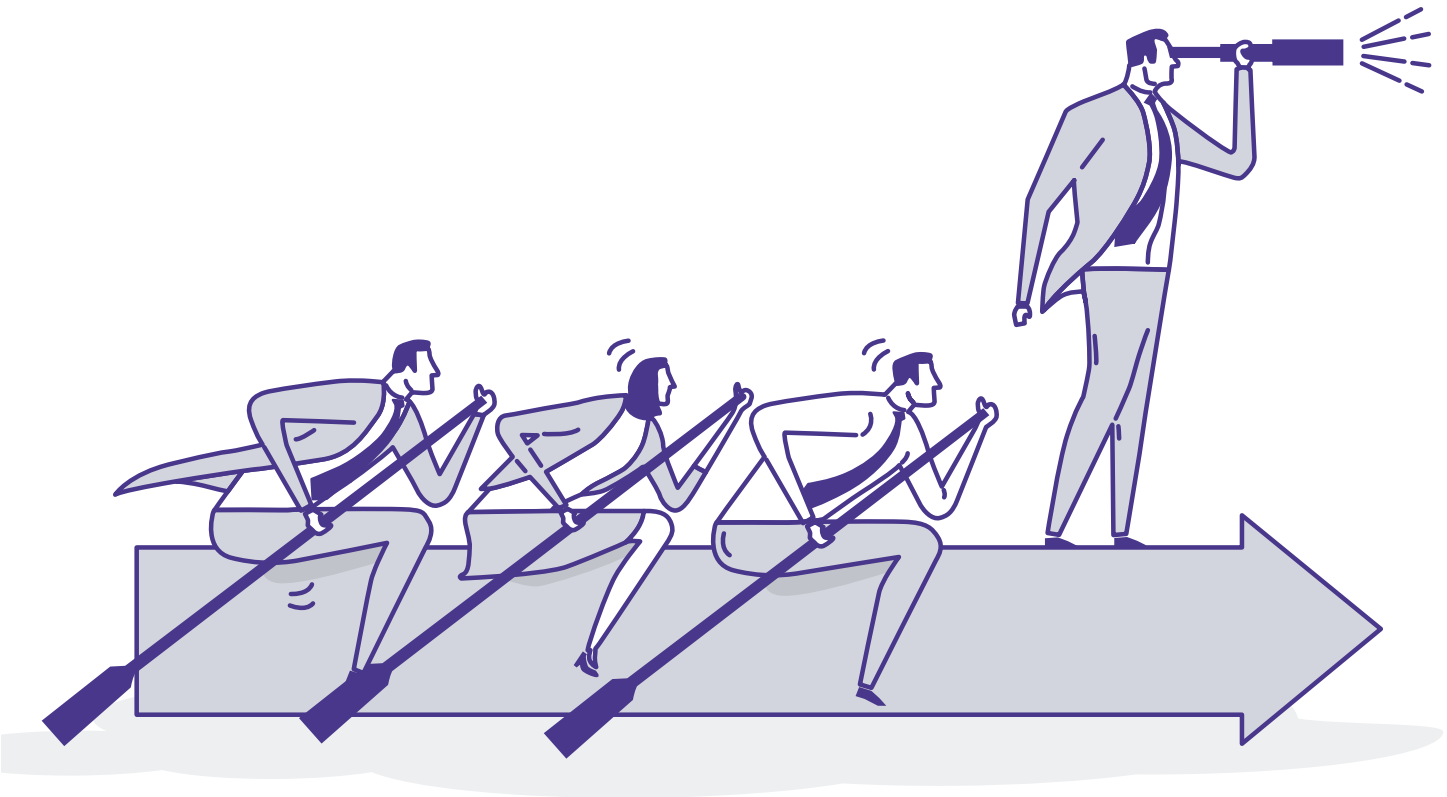
조직문화는 크게 보면 '일 문화'와 '관계 문화'로 나눌 수 있다. '일 문화' 측면은 2010년 이후 시차출퇴근, 유연근무제 등 스마트워크 추진을 통해 많이 달라지고 있고, '52시간 근무' 제도 도입으로 인해 앞으로도 보이지 않게 많은 변화가 있을 것이다. 하지만, 구성원 간의 관계 측면은 상대적으로 더 많은 변화가 필요하다. 전통적으로 위계적인 특성이 강한 한국 조직에서 좀 더 수평적인 관계가 되기 위해 필요한 것은 개인 간의 '존중'이다. 미국 조지타운대 크리스틴 포래스(Christine Porath) 교수는 "존중받지 못한다고 느끼는 구성원의 80%는 잘못된 행동을 돌아보는 데 대부분의 시간을 쓰고, 48%는 고의적으로 노력을 덜한다"고 했다. 요즘 한국 사회에서 여러 가지 '갑질' 소동, '미투' 운동 등이 계속 일어나는 것은 그 동안 참고 억눌려 왔던 수직적인 관계 문화에 대한 불만이 조직 안에서 혁신의 동인으로 작용할 가능성이 높다. 이런 분위기를 올바른 방향으로 이끌어 신뢰와 존중의 문화, 목적과 성과에 집중하는 문화로 승화시킬 필요가 있다.

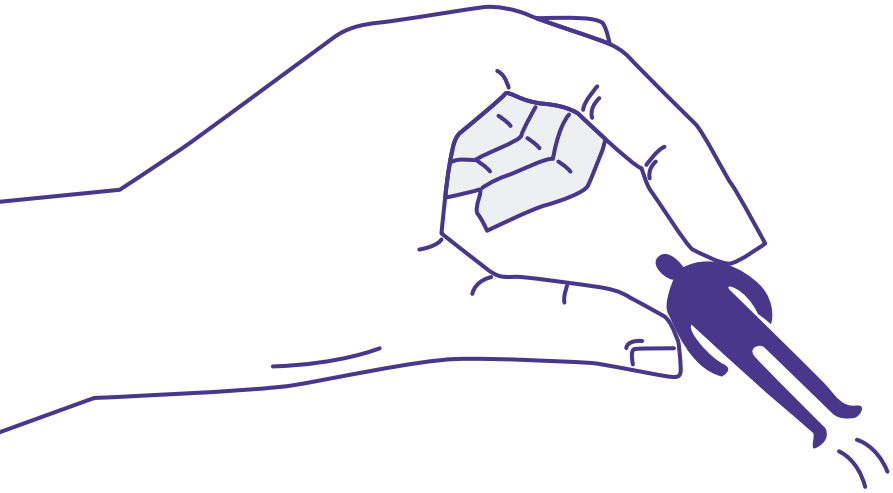
회사 전략 수립에 적극적으로 참여하라

인정받으려면 임팩트 있는 일을 해야 한다. 경영진이 내린 결정을 충실하게 수행하는데 그칠 것이 아니라 전략을 만드는 과정에 참여해야 한다. 이를 위해서는 HR의 고민이 CEO 수준까지 도달해야 한다. 최근 CEO들이 고민하는 공통 이슈는 우선 디지털 트랜스포메이션이다. 글로벌 인사컨설팅 기업 버신 바이 딜로이트(Bersin by Deloitte) 조사에 따르면 응답한 기업의 90%가 "회사의 핵심 사업이 새로운 디지털 경쟁 업체에 의해 위협받고 있다"고 했다. 포천500대 기업들을 대상으로 한 또 다른 연구에 따르면 디지털 트랜스포메이션을 실행함에 있어 정보기술을 책임지는 CIO보다 구성원의 학습과 역량을 담당하는 L&D(Learning & Development) 부서의 역할이 더 중요한 것으로 나타났다.

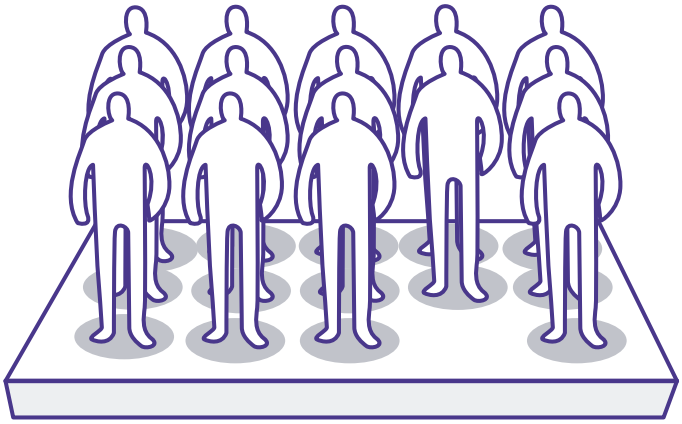
디지털 트랜스포메이션 뿐 아니다. 기업들의 미래에 결정적 영향을 미칠 수 있는 조직관련 이슈는 무수히 많다. 수평적이고 자기완결적으로 과업을 추진하는 애자일 조직을 도입할 것인가? 단기 계약 기반의 외부 전문가 활용이 늘어나는 상황에서 정규직원의 인력구조를 어떻게 가져갈 것인가? 인공지능과 로봇 활용 확대 속에서 직원들의 정체성과 사기를 어떻게 유지할 것인가? 회사가 제품, 서비스 중심의 비즈니스 모델에서 플랫폼 비즈니스 모델로 전환하기 위한 사람과 조직 차원의 준비는 어떻게 해야 하는가? 전반적으로 조직의 수직적 위계를 줄이고 혁신적으로 일하는 분위기를 고취하기 위해 어떤 조직문화를 지향해야 하는가? 각각의 주제가 무겁고도 중요하다. 기존 시스템을 유지하면서 성과를 좀 더 잘 내도록 제도를 운영하는 것도 어렵지만, 시스템 자체의 변화까지 도모하려면 사고의 수준이 훨씬 더 높아져야 한다.

"회사의 핵심 사업이 새로운
디지털 경쟁 업체에 의해
위협받고 있다"





효과적인 리더는
'직접 일을 하는'
사람이라기보다는
'다른 사람들이 일을
잘 할 수 있도록 하는'
사람이다.



선제적 리더를 육성하라

IBM은 최근 세계 61개 나라 700여 개 기업의 최고인사담당임원들을 대상으로 미래 기업의 필수역량에 대해 조사했다. "향후 5년간 기업에 가장 중요한 조직 차원의 역량이 무엇이냐?" 라는 질문에 '리더십'을 꼽은 사람이 37%로 가장 많았다. 효과적인 리더는 '직접 일을 하는' 사람이라기보다는 '다른 사람들이 일을 잘 할 수 있도록 하는' 사람이다. 따라서, 리더는 기본적으로 최대한 많은 업무를 잘 위임해야 한다. 하지만, 리더가 절대로 위임할 수 없는 일을 하나 꼽는다면 바로 미래의 리더를 키우는 일이다. 빠른 변화 속에서 기업의 영속성을 유지하는 가장 강력한 수단은 조직문화 DNA를 내재화한 우수한 리더를 계속 키워내는 일이기 때문이다.

선제적 리더육성을 위해 HR 입장에서 가장 중요하게 관리해야 하는 것은 승계계획이다. 그리고 가장 주의할 것은 '포지션 중심성'을 잊지 않는 것이다. '사람' 위주로 승계계획을 운영하면 현재 그 임원 포지션을 맡고 있는 사람과 가장 비슷한 사람을 후보로 찾게 된다. 그러다 보니 이변이 없는 한 현재 재직 임원의 직속 부하 중에서 후임자가 나온다. 이런 식으로는 변화하는 미래를 준비하기 어렵다. 2010년 미국 스탠퍼드대의 기업지배구조센터(Rock Center for Corporate Governance)가 세계 140개 글로벌 기업을 대상으로 CEO 승계계획 운영방식을 조사한 결과, 차기 CEO 역할 및 요건을 현임 CEO와 다르게 정의하는 기업 비중이 70%였다. 이것은 현임 CEO가 지금까지 성공적으로 경영을 해왔더라도 향후 경영환경과 전략목표 등이 변화함에 따라 CEO에게 요구되는 역량, 스타일, 경험 등이 다를 수 있음을 보여주는 것이다. 빠르게 변화하는 시대에는 더더욱 그럴 가능성이 높다.

데이터에서 HR의 해답을 구하라

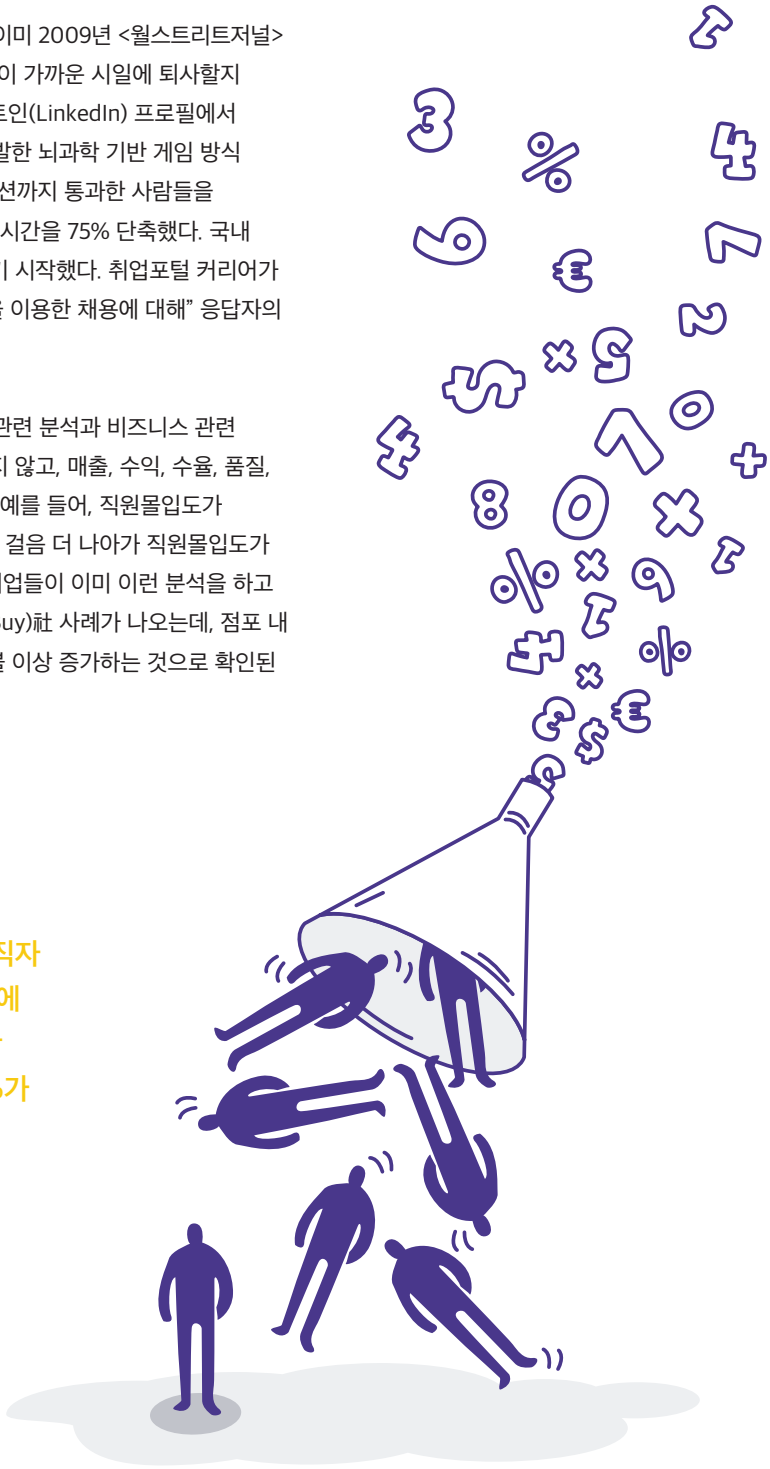
많은 기업에서 HR은 마케팅, 재무, 생산 부서들만큼 인정을 받지 못한다. 다양한 이유가 있겠지만, HR 의사결정이 다른 분야 대비 객관성이 떨어지는 것도 큰 이유다. 사람을 뽑고, 업무에 배치하고, 업적을 평가하고, 보상을 결정하는 등에 쓰이는 기준과 원칙 등이 관행, 직관, 사례에 의존하는 부분이 많기 때문이다. 이런 방식은 데이터에서 비즈니스 기회가 만들어지는 4차 산업혁명 시대에 적절하지 않다. CEO들은 궁금한 것이 많다. 직원 몰입도가 왜 이렇게 낮은지? 직원들이 왜 우리 회사를 입사하고 또 퇴사하는지? 성과를 잘 내는 팀은 뭐가 다른지? 우리 회사의 교육비 지출이 적절한지? 리더들의 어떤 행동이 구성원의 성과를 자극하는지? 이런 질문에 대한 답이 데이터에 있다.

'Google Searches for Staffing Answers'. Scott Morrison. May 19, 2009 <The Wall Street Journal>

HR 관련 의사결정을 하는데 데이터를 사용하는 기업들이 많아졌다. 이미 2009년 <월스트리트저널>에는 구글이 평가, 승진, 급여 관련 데이터 분석을 통해 어떤 직원들이 가까운 시일에 퇴사할지 예측하는 알고리즘을 개발했다는 내용이 실렸다. 유니레버는 링크트인(LinkedIn) 프로필에서 키워드를 추출하여 후보자를 간추리고, 전문업체(Pymetrics)가 개발한 뇌과학 기반 게임 방식 인성 검사 및 하이어뷰(HireView)라고 하는 동영상 자가 면접 솔루션까지 통과한 사람들을 대상으로 대면 면접을 실시한다. 이렇게 하여 채용업무에 소요되는 시간을 75% 단축했다. 국내 대기업들도 이미 채용 중심으로 인공지능과 기계학습 등을 적용하기 시작했다. 취업포털 커리어가 2017년 구직자 437명을 대상으로 조사한 바에 따르면, "인공지능을 이용한 채용에 대해" 응답자의 57.9%가 긍정적이라고 답했다.

HR애널리틱스의 분석의 가치를 더욱 높이는 진짜 좋은 방법은 HR관련 분석과 비즈니스 관련 분석을 연계하는 것이다. 분석의 범주를 HR 관련 사안에만 한정하지 않고, 매출, 수익, 수율, 품질, 고객만족도 등 비즈니스 관련 지표들과 연계해 분석해보는 것이다. 예를 들어, 직원몰입도가 높아지면 자발적 이직의사가 낮아진다는 것은 상식이다. 하지만, 한 걸음 더 나아가 직원몰입도가 이익에 미치는 영향을 알 수 있으면 더 좋지 않을까? 실제로 많은 기업들이 이미 이런 분석을 하고 있다. 지난 2010년 <하버드비즈니스리뷰>에는 베스트바이(Best Buy)社 사례가 나오는데, 점포 내 직원 몰입도가 0.1% 상승하면 해당 점포의 영업이익이 평균 10만불 이상 증가하는 것으로 확인된 바가 있다.

취업포털 커리어가 2017년 구직자 437명을 대상으로 조사한 바에 따르면, "인공지능을 이용한 채용에 대해" 응답자의 57.9%가 긍정적이라고 답했다.

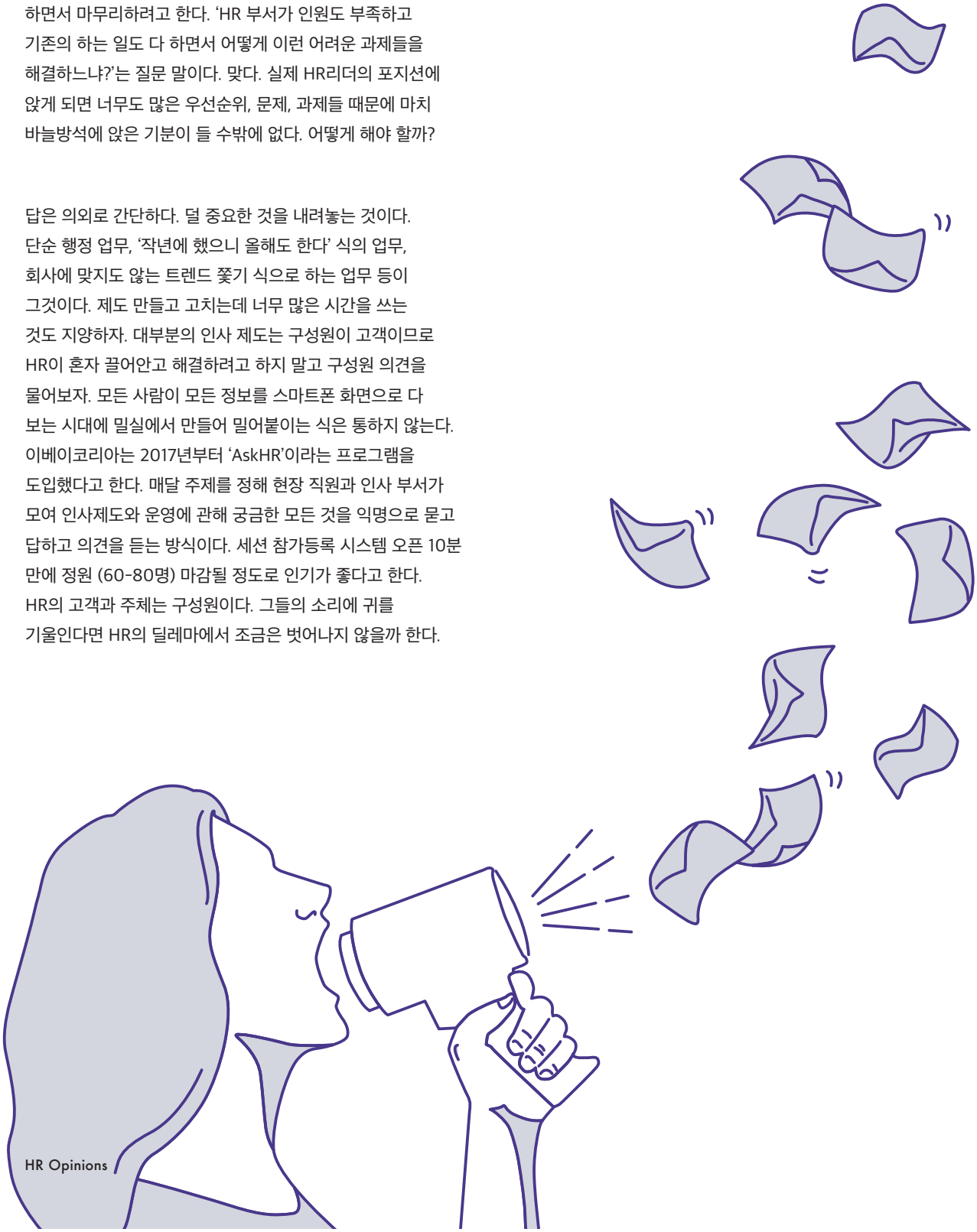


Outro

한동안 4차 산업혁명의 실체에 대해 논란이 많았다. '잠깐 스쳐지나가는 유행이다', '개념이 명확하지 않다' 등등 비판도 있었다. 하지만, 시간이 지날수록 일상에 점점 녹아들고 있다고 느껴진다. HR 리더들도 이제는 시대의 변화를 '트렌드' 차원이 아니라 '패러다임' 변화로 인식하고 대응할 필요가 있다. 짧은 글 안에 많은 것을 담을 수는 없지만, 최소한 큰 꼭지만은 건드리려고 했다. 마지막으로, 한 가지 질문에 대해 먼저 답을 하면서 마무리하려고 한다. 'HR 부서가 인원도 부족하고 기존의 하는 일도 다 하면서 어떻게 이런 어려운 과제들을 해결하느냐?'는 질문 말이다. 맞다. 실제 HR리더의 포지션에 앉게 되면 너무도 많은 우선순위, 문제, 과제들 때문에 마치 바늘방석에 앉은 기분이 들 수밖에 없다. 어떻게 해야 할까?

답은 의외로 간단하다. 덜 중요한 것을 내려놓는 것이다. 단순 행정 업무, '작년에 했으니 올해도 한다' 식의 업무, 회사에 맞지도 않는 트렌드 쫓기 식으로 하는 업무 등이 그것이다. 제도 만들고 고치는데 너무 많은 시간을 쓰는 것도 지양하자. 대부분의 인사 제도는 구성원이 고객이므로 HR이 혼자 끌어안고 해결하려고 하지 말고 구성원 의견을 물어보자. 모든 사람이 모든 정보를 스마트폰 화면으로 다 보는 시대에 밀실에서 만들어 밀어붙이는 식은 통하지 않는다. 이베이코리아는 2017년부터 'AskHR'이라는 프로그램을 도입했다고 한다. 매달 주제를 정해 현장 직원과 인사 부서가 모여 인사제도와 운영에 관해 궁금한 모든 것을 익명으로 묻고 답하고 의견을 듣는 방식이다. 세션 참가등록 시스템 오픈 10분 만에 정원 (60-80명) 마감될 정도로 인기가 좋다고 한다. HR의 고객과 주체는 구성원이다. 그들의 소리에 귀를 기울인다면 HR의 딜레마에서 조금은 벗어나지 않을까 한다.

'HR 부서가 인원도 부족하고 기존의 하는 일도 다 하면서 어떻게 이런 어려운 과제들을 해결하느냐?'



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487