

HR, 운영자에서 EX 설계자로

TREND REPORT



T Series 08

HR, 운영자에서 EX 설계자로.

intro

HR, 우리의 팀은 회사 내에서
환영받는 팀인가? 사실
HR팀은 그 어떤 팀보다도
구성원과 가깝고 밀접한 관계를
유지해야 한다. 씁쓸한 얘기이지만
대다수의 기업에서 HR팀은
구성원들과 편하고 가까운 관계는
아니다. 오히려 만나기 부담스러운
팀처럼 느끼고 있는 듯 하다.
HR팀이 가진 문제점을
Fast Company의 한 칼럼에서는
아주 자극적인 타이틀로
비판하기도 했다.

누구보다 친근해야 할
HR팀에 대해 부정적
이미지를 가지게 된
이유는 무엇일까? 왜 우리는
매번 다른 팀의 부담스러운
눈초리와 미움을 받는걸까?
칼럼의 내용을 일부 발췌하여
더 세부적인 문제점을
다음 페이지에
나열해보았다.



"WHY WE HATE HR"

02.

HR팀은 항상 가치보다 효율에 비중을 둔다.

HR팀에서 업무의 중점은 '가치창출'이다.
그러나 현재 HR팀은 구성원 개인의
잠재력이나 기업의 가치보다는 측정하기 쉬운
직원 만족도와 교육 이수율 등을 분석하는데
그치고 있다. 해당 업무가 어떤 가치를
만들어내는지를 측정하고 분석하는데는
소홀하면 업무 효율만 강조하는 것이다.
구성원의 업무 효율을 일일이 측정하려는 팀이
다른 팀에게 달가울 리 없다.

03.

리더는 HR팀에 대한 관심이 없다.

상위조직과 리더들이 HR팀의 중요성에 대해
인식하지 못하는 경우가 빈번하다.
큰 의사결정이 필요할 때 HR팀의 의견이나
전략을 반영하기 보다는 결정된 사안을 HR팀
에게 통보하고 있다. HR팀은 전략적 파트너로서
기업을 리딩하는 역할을 해야한다. 소극적
역할의 HR팀을 탈피해야 한다.

01.

HR팀은 전략적파트너로서의 전문적 역량이 부족하다.

먼저 HR팀의 부족한 비즈니스 역량이다.
기업의 경영 성과나 경쟁환경에 따라 가장
빠르게 HR전략을 수정해야 하지만 여전히
10년 전의 HR전략을 고수하는 기업이
수두룩하다. HR팀은 비즈니스 감각과 함께
가장 트렌디하고 변화에 예민해야 한다.



어떻게 구성원들의 참여를 끌어내고
환영 받는 HR팀이 될 수 있을까?

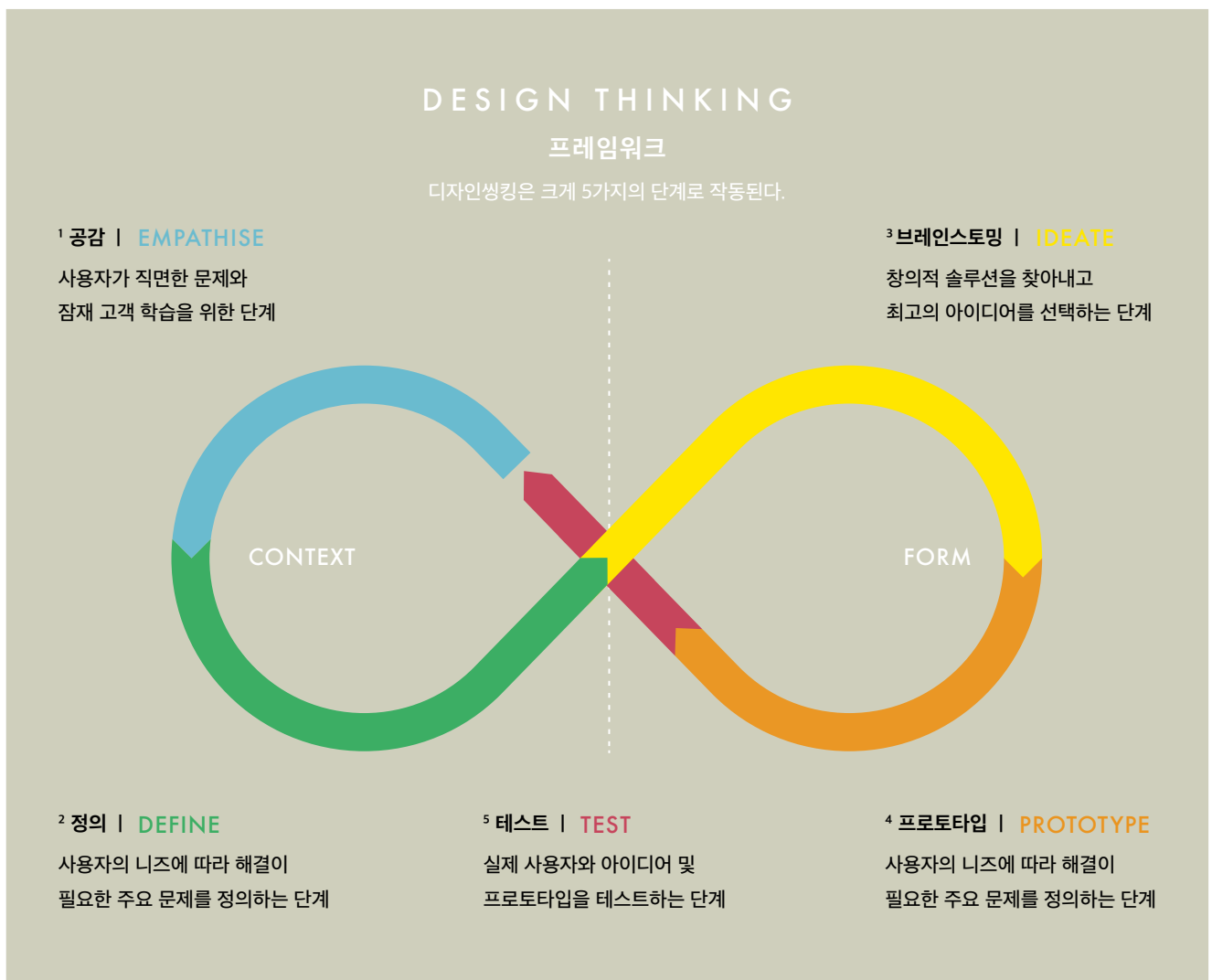
본 레포트에서는 그 대안이 될 수 있는 'Design Thinking'기법을 소개하고자 한다. 해당 방법론을
통해 HR팀의 역할을 '프로세스 운영자'에서 보다 확대된 'Experience Architect'로 재정의할 수
있다. 'Design Thinking'은 HR팀이 구성원들에게 가치를 제공하고 주도적 역할을 가져갈 수 있는
가장 혁신적인 접근 방법이 될 수 있다.

Design Thinking이란?

‘디자인씽킹’은 사람 중심의 프로토타입 기반 혁신 프로세스이며, 동시에 문제를 해결할 수 있는 가장 창의적인 접근방식이다. 실제 사용자로부터 아이디어나 인사이트를 수집한 후 이를 유형화하여 혁신적인 솔루션을 창출하기 때문에 사용자 중심적인 솔루션을 창출하는데 도움이 된다. 또한 솔루션을 만들어내는 과정에서 많은 사용자와의 교집합이 일어나기 때문에 사용자와의 관계를 구축하거나 개선하는 데도 큰 힘이 된다.

디자이너와 비즈니스 팀에서 디자인씽킹 기법은 상당히 유명한 방법이다. 아마도 HR담당자들은 ‘디자인씽킹’을 알고 있었으나 HR관점에서 생각해보진 않았을 것이다. 그러나 이 방법론은 관련된 사용자가 많을수록 더욱 혁신적인 솔루션을 도출할 수 있고 기존의 선입견이나 문제 해결방법을 과감히 뒤엎는데 유용하다. 그런 의미에서 다른 팀과의 협력이 잦은 HR팀에게 많은 도움이 될 수 있다.

디자인씽킹의 또다른 강점은 “공동 설계 방식”이다. 이러한 방식이 HR팀에 적용된다면 그동안 놓치고 있던 많은 구성원들의 관점을 이해하는데 도움이 된다. 나아가 HR솔루션을 찾아가는 과정에서 많은 구성원들이 참여하기 때문에 HR팀과의 관계 개선이나 기존 보수적 이미지를 탈피하는데도 도움이 된다.



‘디자인씽킹’ in HR

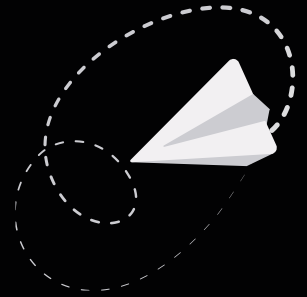
1단계 : 공감

디자인씽킹의 첫 단추는 구성원의 문제에 대해 공감하는 것이다. 기존에 HR팀이 해오던 요구사항 취합이나 면담과는 다소 차이가 있다. 단순히 구성원에게 문제가 무엇인지 질문하는 정보수집이 아니라, 구성원과 함께 시간을 보내고 관찰하면서 무엇이 문제일까를 상대방의 관점에서 고민하는 과정이기 때문이다. 즉, 단순한 정보 수집이 아니라 구성원과 공감하고 현재 처한 상황을 이해하는 단계라고 볼 수 있다.



2단계 : 정의

이 단계의 핵심은 ‘사용자’ 중심으로 문제를 정의하는 것이다. 예를 들어, ‘직원들의 업무성과에 따른 개별 연봉계약’이라는 문제가 발생했을 때 HR 부서의 관점으로만 바라본다면 연봉계약을 어떻게 진행할 것인지, 성과를 어떻게 측정할 것인지 등의 대안으로 이어지지만 사용자 관점에서는 새로운 대안을 도출할 수 있다. 구성원에게는 ‘현재 성과는 어느정도인지, 누적 성과를 어떻게 확인할 수 있을지’ 등의 편의 문제가 발생하기 때문이다. 이렇듯 관점에 따라 문제를 재정의하는 것은 다른 구성원의 니즈가 담긴 솔루션을 만들어내는 시작이 될 것이다.



3단계 : 브레인스토밍

브레인스토밍은 디자인씽킹 외에도 널리 알려진 기법이지만 올바르게 사용하는 이는 많지 않다. 브레인스토밍을 적용할 때 중요한 것은 아이디어를 취합하고 선택하는 과정에서 모든 구성원의 참여를 끌어내는 것이다. 이러한 과정을 원활하게 하기 위해 언제든지 아이디어에 대한 의견을 수집하고 제안할 수 있는 문화를 만드는 것 HR팀의 역할이다. HR프로젝트에 브레인스토밍을 도입하면 기존과 색다른 창조적인 아이디어를 도출할 수 있다. 특히 성과관리의 실무자와 리더 등 다양한 관점에서 브레인스토밍을 통해 완전히 뒤바뀐 케이스이다. 기존의 연례 평가라는 개념에서 최근에는 피드백 개념으로 그 의미가 확장되었다. 이 또한 성과관리를 실무자와 리더 등 다양한 관점에서 아이디어를 공유하며 발전하게 된 것이다. Citrix, SAP, IBM, LinkedIn, Proctor & Gamble 등의 글로벌 기업은 이미 새로운 HR전략을 도입하는 브레인스토밍 단계를 하나의 문화로 형성하며 HR업무를 혁신하고 있다.



4단계 : 프로토타입

브레인스토밍으로 도출된 아이디어를 적용하기 이전에 잠재적인 솔루션을 실험하는 과정을 거쳐야 한다. 이 단계에서 실제 구성원에게 예상하지 못한 문제점이 있는지, 기존 대비 효과는 무엇인지를 실험한다. 그리고 결과에 따라 해당 아이디어를 발전시킬 것인지, 완전히 새로운 아이디어를 도출할 것인지 등을 결정한다. 프로토타입 단계가 없이 HR팀의 생각과 판단으로만 솔루션을 적용하게 되면 예상하지 못한 문제로 인해 단기간 내 HR전략이 수정되거나 사라지는 일이 빈번하게 발생한다. 사소하지만 이런 혼란이 가중되는 경우 HR팀의 인력과 사용자의 혼선 등 잠재적 비용이 많이 발생할 수 있다. 그 비용을 감소시키기 위해서 프로토타입 단계의 중요성은 상당하다.

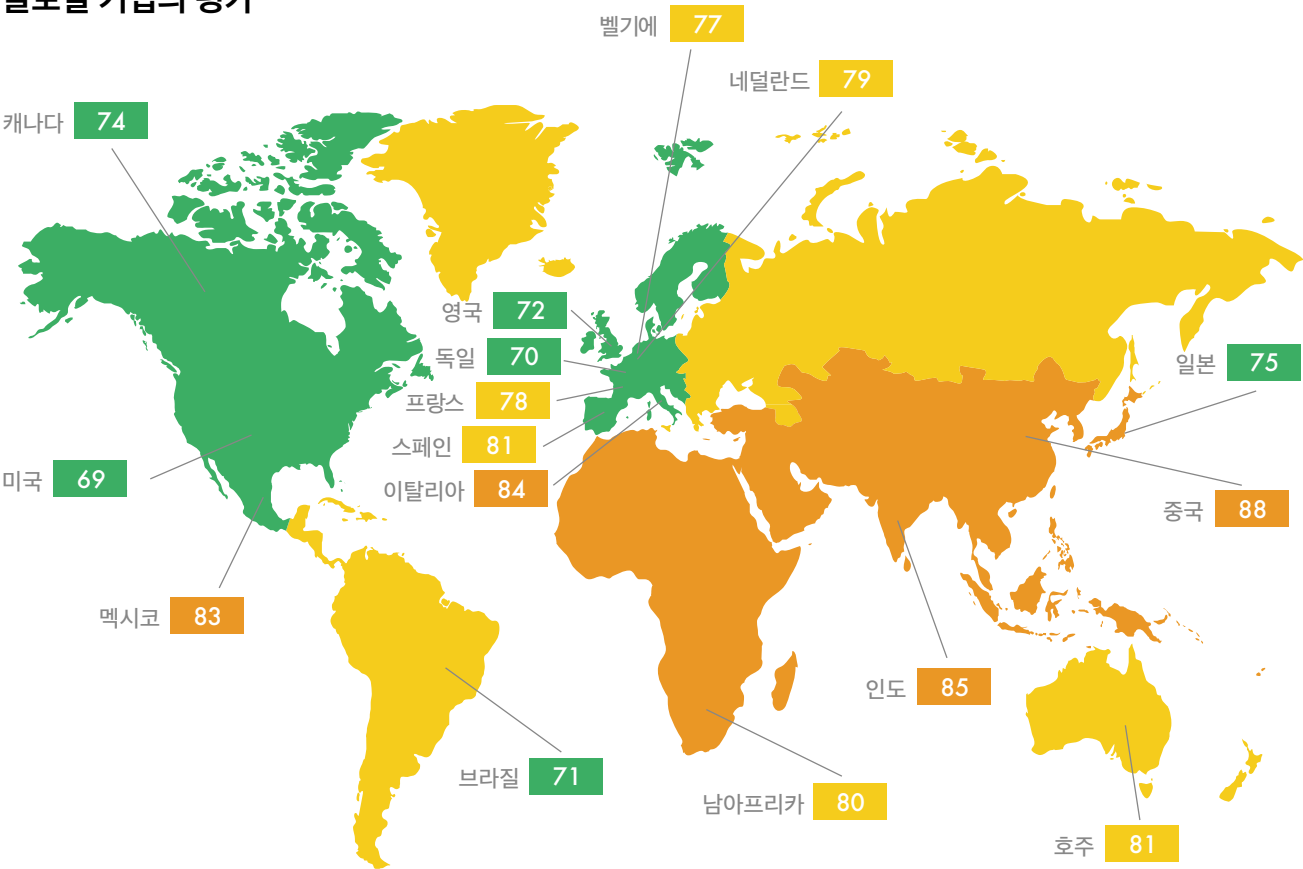
5단계 : 테스트

테스트 단계는 채택된 솔루션이 통제된 조건이 아니라 '현실'에서 실제로 적용되는지를 확인하고 안착 기간을 부여하는 단계이다. 성공적인 테스트를 위해 중요한 것은 테스트 단계까지 도달했으나 문제점이 발견되면 다시 '공감'단계로 돌아가 사용자에게 대한 관찰부터 시작하는 것이다. 특히 HR전략은 하나의 팀에 국한되지 않고 기업 전체에 영향을 미치기 때문에, 현실에서 중대한 문제가 발견될 경우 완전히 새로운 아이디어로 바꾸는 것이 더욱 경제적이고 효율적인 방법이 될 수 있다.

HR 솔루션의 테스트에서 유의할 점은 '기존에 정의한 문제점이 구성원 사이에서 성공적으로 해결되는 유효성을 확인하는 것'이다. 그러나 단순한 완료 보고서, 만족도 조사 등으로 테스트를 마무리해서는 안된다. 새롭게 도입한 솔루션으로 인한 변화는 무엇인지, 영향을 미치는 다른 구성원의 피드백을 확인하고 정량적인 지표의 변화를 추적해야 한다. 더불어, 장기적인 기간동안 그 변화를 추적하는 것도 필요하다

Figure 1.

디자인씽킹의 중요도에 대한
글로벌 기업의 평가



국가별 채택비율



디자인씽킹으로 혁신을 만드는 글로벌기업

HR팀은 어떤 이상을 추구해야 할까?

시간이 지날수록 사회는 HR팀에게 더 적극적이고 능동적인 역할을
요구하고 있다. 이러한 시기에 디자인씽킹은 HR팀이 선택할 수 있는 가장
쉽고도 효과적인 방법으로 알려지고 있다.



Cisco는 직원들과 함께 다양한 HR문제를 탐구하기 위해 비기술적인 해커톤(hackathon)을 개최했다. HR팀이 구성원들을 제대로 관찰하고 목소리를 듣기 위한 가장 효과적인 이벤트를 추진한 것이다. 그 결과 글로벌 인력의 채용, 교육, 학습 등의 경험을 향상시키기 위한 105가지 솔루션을 도출했으며, 이를 기반으로 HR팀은 장기적 계획을 수립하고 HR전략을 재설계했다. 내부 직원에 따르면 해커톤의 결과로 구성원이 업무에 가장 영향을 주는 개인적 이벤트(경조사, 가족 긴급상황, 조직개편 등)를 인식할 수 있었으며, 해당 상황이 발생하는 경우에 제공하는 서비스를 설계함으로써 구성원 만족도를 향상시킬 수 있었다고 한다.



AirBnB는 구성원의 “경험”을 설계하는 것이 HR팀의 본질임을 인식하여 최고 인사 책임자 역할을 최고 직원 경험 책임자(Chief Employee Experience Officer)로 명칭을 새롭게 개설했다. 단지 구성원의 성과를 관리하는 것이 아니라 업무 경험을 관리하는 것으로 그 역할 또한 확대되었다.

PIXAR

Pixar는 Employee Experience Manager라는 독립적 조직을 가지고 있어, 지속적으로 구성원의 관점을 공감하고 그들을 관찰한다. 직원들은 관리자나 HR팀이 어려움이나 요구사항을 해결하려고 노력한다는 점을 일상에서 느낄 수 있다. 이로 인해 업무 환경이나 HR팀에 대한 만족도 또한 높아졌다.

무조건 디자인씽킹을 적용한다고 해서 모든 기업의 HR팀이 성공적인 변화를 만들지는 못한다. 딜로이트(Deloitte)는 다양한 사례를 분석하고 ‘HR팀의 디자인씽킹 적용’을 위한 필수 조건을 분석하였다. 이 중 몇 가지를 나열한 것이다.

물론 모든 HR문제를 디자인씽킹이 해결하지는 못한다. 그러나 이를 디자인씽킹을 적용하려는 노력 자체로도 HR팀의 역할을 확장시키고 중요성을 인식하는데 큰 영향을 줄 것이다.

‘HR팀의 디자인씽킹 적용’을 위한 필수조건

- 기존의 HR팀의 역할에서 벗어나 구성원의 경험을 관리하는 적극적 조직을 설계할 것
- 다수의 구성원의 참여가 이루어지지 않는 HR전략은 완전히 새롭게 개선할 것
- 디자인씽킹 과정에서 사용자가 주도적으로 혁신에 참여했다는 인식을 심어줄 것
- 디자인씽킹으로 나온 결과물(솔루션)에 대한 성과 추적이 지속적일 것
- 다양한 사용자의 이해를 통합하기 위해 기술적으로 해결해야 하는 HR문제점을 정의할 것



디자인씽킹의 개념은 사실 새로운 것이 아니다. 다른 팀에서는 아마 다양한 방법으로 이미 사용하던 기법일 것이다. 다만 보수적인 역할을 고집하던 고전적 HR팀에서는 이를 쓸모없는 방법론으로 치부했고 HR과는 거리가 먼 방법론이라 생각했을 것이다.

그러나, 이제 HR팀은 근본적인 변화를 마주하고 있다. 기존의 효율성과 재능 관리 등 보수적인 역할에 중점을 두었던 HR팀은 비난받고 있으며, 선도적인 기업의 HR팀은 이미 관리가 아닌 리더로서의 역할을 자처하고 있다. 이제 HR담당자 스스로 혁신을 꾀하지 않으면 살아남 수 없는 환경이 된 것이다.

디자인씽킹은 HR팀의 변화에 있어 온전한 해답이 될 수 있다. 수동적인 역할을 탈피하기 위해 HR리더는 더욱 사용자 중심으로, 구성원들을 위한 디자이너가 되어 효과적이고 매력적인 HR솔루션을 도출해야 한다. 비록 그 솔루션이 성공적이지 못할지라도, 디자인씽킹의 과정 자체만으로 효과를 확인하게 될 것이다. HR팀과 다른 팀과의 업무방식을 완전히 바꿀 수 있는 기회를 제공할 것이며, HR팀에 대한 직원들의 긍정적인 인식을 심어줄 수 있을 것이다. 이런 노력의 계속된다면 언젠가는 HR팀도 다른 구성원에게 누구보다도 사랑받는 팀이 되지않을까?



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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