

Chapter 3

# 10일의 미래

직무를 탈피하다

Susan Cantrell | Deloitte USA

*민첩성을 강화하고 변화하는 직원 요구에 대응하기 위해 기업들은 전통적 직무의 개념에서 벗어나 인재와 일의 운영 모델을 근본적으로 재고할 필요가 있다.*

한 세기 전 애덤 스미스(Adam Smith)가 노동분업 개념을 제시한 이래로 직무(job)는 일(work)을 구성하는 지배적 구조였다. 각자 맡은 고정적 책무를 뜻하는 '직무' 개념을 중심으로 관리자들이 사람들을 채용 및 조직하고 승진을 결정하고 피드백을 주는 방식이다. 미리 정의한 직무를 기반으로 직무기술서를 작성하고 보상 수준을 정하며 조직도를 만들고 훈련을 실시하고 업무 성과를 관리한다.

하지만 직무라는 개념은 점차 산업 시대의 유물이 되고 있다. 직무 체계는 조직이 안정적이고 예측 가능한 방식으로 운영되면서 속도, 혁신, 민첩성보다는 효율성의 확장 가능성에 초점이 맞춰져 있는 경쟁 환경에서는 유리한 방식이다.

하지만 일의 미래를 관통하는 단 하나의 핵심 내용은 다음과 같다. 우리는 기계적인 산업 모델에서 벗어나 더욱 유연하고 인간적인 디지털의 미래로 향하고 있으며, 이러한 미래에 조직과 사람, 일은 유기적으로 실시간 적응하게 된다는 것이다. 미래의 일은 이해관계자, 노동자, 업무 선택권, 업무 환경, 전략적 미래 등 더 이상 단순한 체계로 분류할 수 없는 끝없이 확장하는 포트폴리오를 수반한다. 변화하는 세계에 적응하기 위해 우리는 속도와 민첩성, 혁신이 지배하는 세상에 더욱 걸맞는 무언가를 만들어야 한다. 이를 통해 사람들은 일에서 더욱 큰 의미를 찾고 자율성을 누리며 자유롭게 선택하고 성장할 수 있다.

최근 수년간 일의 미래에 대한 사고는 일의 재해석 또는 전면 대체보다는 직무 재편의 필요성에 초점을 맞춰왔다. 이를 뒷받침하는 논리는 다음과 같다. 인공지능(AI), 자동화, 계약직 등 일에 대한 대체적 접근법이 등장하면서, 직무를 더 작은 조각으로 쪼개어 조직의 벽 밖 존재하는 스마트 기계와 대체 인력에게 맡길 때 최상의 결과를 얻을 수 있는 조각을 파악한 후, 남은 임무를 새로운 인력에게 배치해 새롭게 구성된 직무를 탄생시키는 것이다. 이를 위해 직원들은 인간 근로자의 역할을 대체 또는 보강, 전환하는 자동화의 도움을 받아 재구성된 직무가 요구하는 바를 완전히 새로운 방식으로 충족하기 위해 기술 재훈련(reskill), 고급 기술 훈련(upskill), 새로운 기술 훈련(outskill) 등에 나서야 하는 상황이 됐다(그림1).

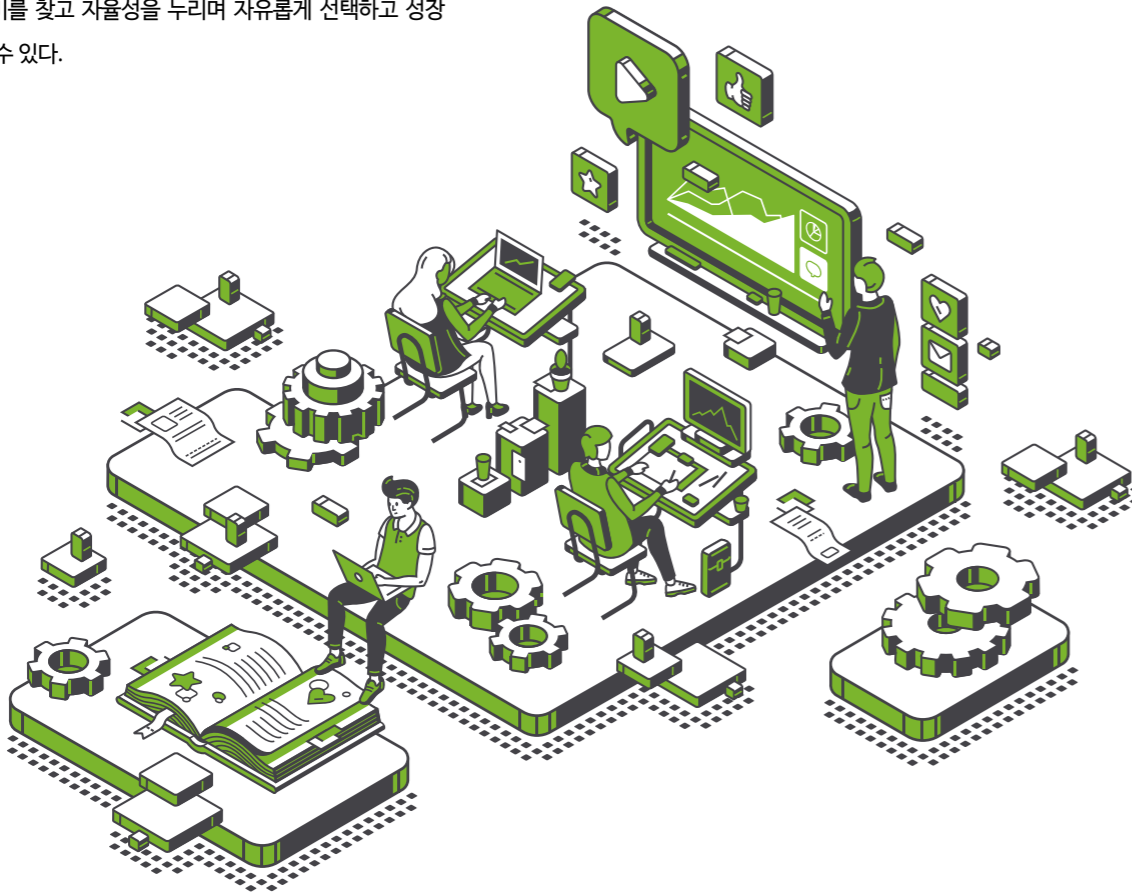
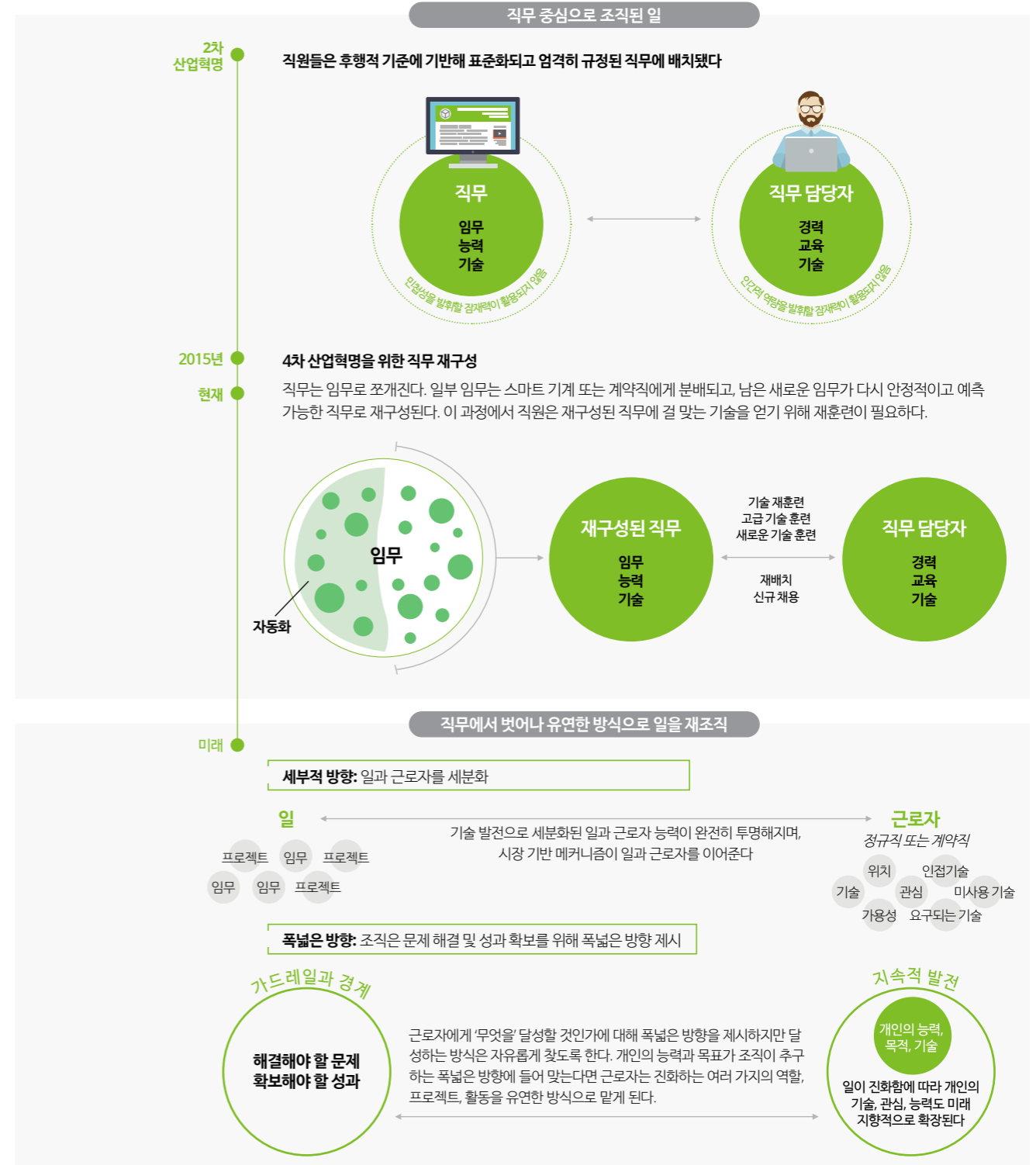


그림 1  
직무를 탈피한 일의 미래



출처: 딜로이트 분석



하지만 이는 여전히 기계적 사고방식에 뿌리를 두며 근로자들의 선택권과 수단을 제한하는 하향식 접근법이다. 효율성과 비용 절감만을 추구한 나머지 성장과 가치를 위한 새로운 기회를 촉발하지 못하는 경우가 대부분이다. 하지만 신기술이 등장하고 시장이 급변하고 새로운 기회가 등장할 때마다 이러한 과정을 반복, 또 반복하기에는 이제 세상이 지나치게 빨리 변하고 있다.

특히 COVID-19 팬데믹은 민첩성을 강화해야 할 필요성을 극단적으로 보여줬다. 이러한 필요성에 몰린 조직들은 일이 있는 곳에 근로자를 유연하게 배치하고, 복잡한 문제를 해결하기 위해 민첩한 다기능 SWAT 팀을 만들고, 새로운 일의 모델을 실험하고 있다. 팬데믹을 계기로 대부분의 사람들에게 일이란 미리 계획하는 것이 아닌 불시에 생겨나는 것이 되어가고 있다.

전통적 방식에 의한 제약에서 벗어나 일을 재정의함으로써 조직과 사람의 잠재력을 대규모로 빠르게 실현시킬 수 있는 역동적 안정성을 창출하려면 어떻게 해야 할까?



일과 직무의 공업화에서 벗어나기 위해 대부분 조직은 두 가지 방향으로 움직이고 있다.

☑ **첫 번째 방향**은 일과 근로자를 세분화해 각각의 구성 부품처럼 쪼개 후(임무 또는 프로젝트, 기술과 능력에 따라) 기술의 발전을 활용해 진화하는 요구와 관심에 기반해 일과 근로자의 '부품 조각들'을 빠르게 이어주는 것이다.

☑ **두 번째 방향**은 조직이 문제 해결과 성과 달성, 새로운 가치 창출원을 위한 폭넓은 방향을 제시하고 '무엇을' 달성할 것인가의 측면에서는 근로자들에게 가드레일과 경계를 정해주는 한편 '어떻게' 달성할 것인가의 문제는 자율성을 부여하는 것이다(그림1).

일을 임무로 세분화하면 깃(gig) 근로자 또는 계약직 근로자에게 그 일을 맡길 수 있지만, 대부분 근로자들이 바라는 안정성, 목표 달성, 성장 기회, 그리고 고용을 통한 안정적 소득 등이 부정적 영향을 받을 수 있다. 이 때문에 깃 경제 방식은 본고에서 다루지 않는다. 대신 근로자들에게 직원 및 이해관계자 자본주의의 일원으로서 안정적 직장을 제공함과 동시에 깃 근로자들이 누리는 장점인 자율성과 수단, 선택의 자유를 주는 방식에 초점을 맞춘다.

실상 유연한 형태를 지닌 일의 스펙트럼은 두 가지 방향으로 수렴되며, 그 사이에 수많은 변수가 등장한다. 조직들은 서로 다른 인력과 비즈니스에 대해 각기 다른 방식을 선택하고자 한다. 물론 대부분 조직에서 전통적 직무 시스템이 여전히 자리를 차지하고 있지만, 이 또한 조직이 택할 수 있는 여러 선택의 하나로 간주해야 한다(그림2).

그림 2  
직무를 탈피한 일의 미래를 위한 여러 가지 방향



출처: 델로이트 분석

# 일과 인력의 세분화

일을 직무에서 탈피해 구성 조각들로 쪼개면 사람들이 여러 통로로 능력을 발휘할 기회가 펼쳐진다. 단기 과제, 기회, 임무, 프로젝트, 또는 직책과 부서를 넘나드는 업무를 수행함으로써 일을 따라가는 역동적 흐름이 창출되는 것이다. 사람들을 직무라는 상자에서 나오게 해 능력, 경험, 관심을 아우르는 시스템으로 재구성하면 이들은 강력한 다양성·형평성·포용성(DEI)의 가능성을 내재한 독특한 개인이 된다.

미국 인재관리(HR) 스타트업 에잇폴드AI(Eightfold AI), 글랏(Gloat), 히치(Hitch) 등이 개발한 신기술을 활용하면 직원들이 조직 내 모든 프로젝트와 과제를 살펴 볼 수 있으며, 관심사, 가용성, AI가 추천한 기술 등에 따라 잠재적 기회로 연결할 수 있다. 이는 직원들이 기본적인 직무를 유지하면서 필요하거나 원할 때 추가로 일을 맡는 부분적 세분화에 해당한다.

인도 타타커뮤니케이션즈(Tata Communications) 직원들은 그러한 프로젝트 마켓플레이스를 이용해 핵심 직무 외에 추가로 다른 프로젝트에 참여할 수 있다. 매핑 전문업체 히어테크놀로지스(HERE Technologies)의 직원들은 핵심 직무 시간 중 일부 시간을 비워(예를 들어 5~20%, 일부 경우 100%) 매니저 간 협의 하에 일정 기간 동안 다른 프로젝트나 임무를 수행한다. 히어에서 최고인사책임자(CHRO)를 지냈던 켈리 스티븐-바이스(Kelly Steven-Waiss) 히치 창립자는 이를 '주고받기'의 원칙이라 불렀다. 매니저가 직원의 시간을 다른 매니저에게 빌려주면 조직 내 다른 부문의 인력을 활용할 수 있기 때문이다.<sup>1</sup>

컨설팅 회사의 경우 대부분 이러한 방식이다. 내부 프로젝트 기반 컨설팅 그룹 또는 데이터 과학자 팀이 회사 내 다른 기능에 '대여'되는 것이다. 중국 가전제품 브랜드 하이얼(Haier)은 7만5,000명 이상의 전 직원이 완전 세부화 모델로 일을 한다. 내부 인력 마켓이 특정 프로젝트에 주력할 인력 배치를 주관한다. 핵심 조직 유닛은 10~15명의 직원이 자체적으로 조직한 유동적인 초미니 기업(microenterprise)으로 볼 수 있다. 모든 인력이 자신의 의지에 따라 초미니 기업에 합류 또는 이동할 수 있다. 초미니 기업은 플랫폼으로 그룹화돼 팀을 모으고 협력 기회를 파악하는 데 도움을 줄 책임을 맡게 된다. 직원은 ▲플랫폼 소유자 ▲초미니 기업 소유자 ▲기업가 등 상하 직급 없이 단 세 가지로 분류된다.<sup>2</sup>

하이얼은 또한 내외부 기업가(직원 및 독립 계약자)들이 초미니 기업과 플랫폼에 참여하도록 한다.<sup>3</sup> 내부 인력 마켓플레이스부터 외부 각 마켓플레이스, 팬데믹을 계기로 활성화된 기업 간 인력 교환, 인력을 서로 연결시켜주는 내부 마켓플레이스까지 이러한 종류의 인력 마켓플레이스의 통합 신호는 이미 나타나고 있다.

일의 세분화는 빠르게 변화하는 일의 환경에서 매우 유용하지만 능력을 지나치게 색인화하고 사람과 전문성을 수량화함으로써 일을 인간화한다는 목표 자체가 무산될 수 있다. 예를 들어, 관리자들은 이미 필요한 능력이 증명된 직원들과만 일하려 할 수 있어 직원들의 자기 개발 기회가 제한될 수 있다.

또한 2011년 톰 말론(Tom Malone)이 예견했던 한 사람이 수행하던 일을 여러 개의 보다 전문화된 부분으

로 쪼개 여러 사람이 수행함으로써 품질, 속도, 비용을 개선하는 '초(超)전문화(hyperspecialization)'의 시대가 도래할 수도 있다.<sup>4</sup> 초전문화는 전문 기술 분야에 지나치게 전문적인 능력을 갖추게 된 나머지 새로운 방식으로 능력을 개발하고 성장하려는 의지가 약해지고 즉각적 대처 능력이나 추가 가치 창출의 범위를 스스로 제한할 수 있다는 문제가 있다. 일을 지나치게 세분화하면 '내 직무나 임무가 아니다'라는 생각에 큰 그림을 보면

서 미래를 재창조할 수 있는 기회를 잡지 못할 수 있다. 올바른 의사결정 체계, 문화, 가이드라인을 갖춘 조직이라면 이러한 위험을 피하고 인력의 회복력, 민첩성, 역량을 가속화해 일의 미래에 영향을 줄 수 있다.<sup>5</sup> 물론 일의 세분화는 기술적 전략이라기보다 전체적인 운영 모델의 재발명에 해당하므로, 완전히 새로운 일과 인력, 그리고 이를 뒷받침할 새로운 관리 방식이 필요하다(그림3).

그림 3  
일의 세분화를 위한 새로운 방식



출처: 델로이트 분석

1 Edie Goldberg and Kelley Steven-Waiss, The Inside Gig (LifeTree Media, 2020).View in Article  
 2 Gary Hamel and Michele Zanini, "The end of bureaucracy," Harvard Business Review, November–December 2018; Willis Towers Watson and SHRM's Executive Network, "The future chief people officer: Imagine. Invent. Ignite," January 17, 2020; Bill Fisher, Umberto Lago, and Fang Liu, Reinventing Giants: How Chinese Global Competitor Haier Has Changed the Way Big Companies Transform (Jossey-Bass, 2013); Tony Fu-Lai Yu and Diana S. Kwan, Chinese Entrepreneurship: An Austrian Economics Perspective (Routledge, 2015).View in Article  
 3 Pim de Morree, "How to disrupt a 70,000 employee manufacturing company," Corporate Rebels Blog, 2018.View in Article  
 4 Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, and Tammy Johns, "The age of hyperspecialization," Harvard Business Review, July–August 2011.View in Article  
 5 For more on how to successfully activate talent marketplaces, see Ina Gantcheva et al., Activating the internal talent marketplace: Accelerate workforce resilience, agility and capability, and impact the future of work, Deloitte Insights, September 18, 2020; Michael Schrage et al., Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the digital experience, MIT Sloan Management Review in collaboration with Deloitte Insights, April, 2020.View in Article

## 일과 인력의 범위 확대

직무를 세분화하는 대신 달성할 성과나 해결해야 할 문제에 초점을 맞춰 일의 범위를 확대할 수 있다. 광범위한 목표를 '어떻게' 달성할 지의 과제가 자율로 남기 때문에 직원들은 더욱 확장되고 통합된 역할 및 책임을 맡을 수 있다. 이는 종종 기능의 경계를 넘어 새로운 능력과 경험을 얻을 수 있는 기회로 작용한다.

수십 년간 기업들은 점진적으로 근로자의 자율권을 수용해 왔다. 데브옵스(DevOps), 애자일(agile) 전략, 사내 기업제, 분산 통제 및 중앙화된 조율로 이뤄진 팀 오브 팀스(team of teams), 자체 관리, 주변부-중앙 의사결정, 팀(Teal) 조직 등은 모두 경직된 직무 시스템으로부터 탈피하는 방향을 가리킨다. 대다수 조직은 제한된 기간 동안 역할의 범위를 확장했다. 해커톤(Hackathons, hacking+marathon), 아이디어잼스(Ideajams), 엔지니어들이 회사에 가장 이익이 된다고 느끼는 프로젝트를 자유롭게 선정해 시간을 할애할 수 있어 유명해진 구글(Google)의 '20% 타임(20 percent time)' 정책 등이 대표적인 사례다. 비즈니스 전문 소셜미디어 링크드인(LinkedIn)의 '인데이즈(InDays)' 정책은 직원들이 열정을 느끼거나 영감을 주는 무언가에 집중할 수 있는 한달의 자유 시간을 허용하고 있다.<sup>6</sup> 하지만 이러한 접근법을 무턱대고 기존의 직무나 기대에 단순히 접합하는 기업들도 적지 않다.

개인이나 팀 차원에서 확대된 범위의 역할 개념을 완전히 수용하는 기업도 있다. 토마토 가공업체 모닝스타(Morning Star)의 경우 직위 체계가 없다. 대신 모든 직원이 자신의 목표와 해결해야 할 문제를 작성한다. 예를 들어, 한 직원은 토마토를 매우 효율적이면서도 환경적으로 책임 있는 방식으로 주스로 만드는 방법을 알아내는 것을 개인적 임무로 정해 매진하고 있다.



목표를 설정한 모닝스타의 직원들은 누구와 협력할지, 그리고 어떠한 결정 권한이 필요한지 등을 포함해 이를 달성할 방법을 기술한 후, 동료들에게 승인을 받는다. 모닝스타에는 전략적 결정을 내리는 대표와 나머지 직원 모두, 이렇게 두 가지 경영 계층만 존재한다. 하지만 조직 구조는 수평적이지 않다. 다만 직위에서 탈피해 전문성과 창출하는 가치에 따라 누릴 수 있는 권위와 보수가 달라진다는 특징이 있다.

모닝스타의 인력 훈련 및 개발 노력을 이끄는 폴 그린 주니어(Paul Green Jr.)는 "우리는 사람들이 잘할 수 있는 것을 해야 한다고 믿기 때문에 사람을 직무의 틀에

끼워 맞추지 않는다"며, "결과적으로 우리 구성원들은 더욱 광범위하고 복잡한 역할을 수행하고 있다"고 말했다.<sup>7</sup> 또한 모닝스타 직원들의 책임을 묻는 이들은 동료 직원들이다. 동료 직원들이 선출한 동료 직원들로 구성된 몇몇 보상 위원회가 직원들이 스스로에게 내린 자체 평가를 검증한다.

모닝스타는 직원들이 새로운 기회를 포착하고 오너처럼 생각하도록 하기 위해 모든 재무지표를 투명하게 공개하고 직원들이 본인의 임금뿐 아니라 본인이 창출하는 가치도 이해할 수 있도록 교육에 투자한다. 그 결과는 매우 인상적이다. 모닝스타는 지난 20년간 규모, 매출, 수익이 모두 두 자릿수의 연간 성장률을 기록했다.<sup>8</sup>

모닝스타와 달리 네덜란드의 다국적 금융회사 ING는 개인적 성과보다는 팀 성과를 중심으로 일을 정립하고 있다. 이러한 팀의 구성원인 마케팅 전문가, 제품 및 광고 전문가, 사용자 경험 설계자, 데이터 애널리스트, IT 엔지니어 등 각각의 전문가가 공동의 결과를 얻기 위해 주력한다.

한편 각 팀 및 소집단(squad)이 자체적으로 현재 진행 중인 일의 목적을 기술하고 그 영향을 측정하는 방식에 동의하고 일일 활동을 관리하는 방식을 스스로 결정하는 시스템은 모닝스타의 자체 평가 시스템과 유사하다.

각 팀 및 소집단은 모기지 서비스, 증권, 프라이빗 बैं킹 등 특정 영역을 담당하는 13개 대집단(tribe)의 하위 집단으로 볼 수 있다. 각 대집단은 분기별 회동에서 성과를 축하하고, 성공과 실패의 원인을 살펴보고, 회사의 전반적 전략에 부합하도록 팀 및 소집단 간 서로 방향을 맞추는 시간을 갖는다. 각 소집단에 분산된 데이터 애널리틱스 또는 시스템 프로세스 등 동종 기능의 멤버들을 조율하는 일은 지부(chapter)에서 맡는다.

6 Andie Burjek, "Employees use InDays to improve the world around them," Workforce.com, November 9, 2017.View in Article  
 7 Gary Hamel and Michele Zanini, Humanocracy: Creating Organizations As Amazing As the People Inside Them (Harvard Business Press, 2020).View in Article  
 8 Eugenio Battaglia, "Leading the market through autonomy, peer commitments and responsibility," Stories of Platform Design, September 22, 2020; John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wool, Redefine work: The untapped opportunity for expanding work, Deloitte Insights, 2018; Jorge Mazal, "Flat and fluid: How companies without hierarchy manage themselves," Medium.com, February 15, 2014; Hamel and Zanini, Humanocracy; Gary Hamel, "First, let's fire all the managers," Harvard Business Review, December, 2011.View in Article  
 9 Dominic Barton, Dennis Carey, and Ram Charan, "One bank's agile team experiment," Harvard Business Review, March-April 2018; Maarten van Beek, "Future way of working at ING," interview, AGILE NXT Magazine, October 5, 2020; Tom Schotkamp and Martin Danoastro, "HR's pioneering role in agile at ING," Boston Consulting Group, June 1, 2018; McKinsey Quarterly, "ING's agile transformation," interview, January 10, 2017; Bettina De Ruyck et al., "Performance and reward management in an agile environment: 10 key findings based on a qualitative study," Vlerick Business School, 2020.View in Article



ING는 진행 중인 피드백, 개인과 조직 간 목적 부합, 팀에 기여하는 바에 기반을 둔 자체 정립 목표, 점증적 개선을 넘어 혁신을 장려하기 위한 개인의 '야망 펼치기 (stretch ambition)' 등에 초점을 맞춘 새로운 개인 성과 관리 프로그램을 도입해 새로운 일의 모델을 지원하고 있다. ING는 직무의 범위를 확대함으로써 직무 유형의 수를 대략 85개에서 15개로 축소함과 동시에 전통적 상근 관리자 역할을 없앴다. ING의 마르텐 반 비크 (Maarten van Beek) HR 디렉터는 "미래 조직에서는 사람들의 능력과 처리해야 할 직무를 연결시켜 줄 필요가 있다고 강력히 믿는다. 우리는 기능, 고정 직무, 기능 중심 조직에서 벗어나고 있다"고 설명했다.<sup>9</sup>

산업시대의 유물인 직무의 개념을 탈피해 더욱 광범위하게 규정된 역할로 전환할 수 있는 기회의 문은 과거 어느 때보다 활짝 열려 있다. 기술의 발전 덕분에 우리는 모든 직원을 데이터와 인사이트로 무장시켜 더욱 스마트한 결정을 내리도록 할 수 있다. 사람-기계 협력의 시대가 도래하면서 업무 프로세스는 일을 테스트하고 배우는 사이클을 되풀이하는 과정이라는 점이 더욱 부각되고 있다. 기술 발전 덕분에 점차 반복적 임무가 자동화되고 있는 만큼, 사람들은 창의적 문제 해결을 위해 더욱 자유롭게 능력을 발휘할 수 있다.

기술 발전으로 역할의 범위를 성공적으로 확대하기가 더욱 쉬워졌지만, 역할을 오히려 축소하는 트렌드도 나타나고 있다. 자동화와 AI를 사용해 근로자들이 업무와 임무를 수행하는 방식을 재단사처럼 치밀하게 추적하고 통제하게 된 것이다. 예를 들어, 이제 기업들은 AI를 활용해 물류창고 근로자의 손동작을 추적 및 지시하고, 트럭 기사의 경로와 일정을 설정할 뿐 아니라, 시가 분류한 고객 불만 사항에 기반해 콜센터 직원들이 응대 시 그대로 읊조려야 할 대본까지 작성해줄 수 있게 됐다. 하지만 기업들은 근로자들이 스스로 더 나은 결정을 내

리고 새로운 기회를 포착하도록 이들의 자율권을 강화하는 데 시를 활용해야 한다.

일의 범위를 확대하면 직원들의 자율성이 강화되지만, 자율성을 유지하려면 일을 처리하기 위한 최상의 방법이 단 하나뿐이라는 생각을 버려야 한다. 대신 조직이 추구하는 전반적 결과와 상호 책임, 투명한 정보 공유, 강력한 문화적 원칙, 가치, 재직 기간 장기화를 유도하는 규정 등에 대해 명확히 설명하면 통제를 유지할 수 있다. 공동의 결과를 기준으로 보상하면 직원들이 창의적으로 더 많은 가치를 창출하도록 유도할 수 있지만, 목적과 열정을 가지고 일의 방향을 맞추는 데서 유발되는 본질적 동기야말로 성과를 창출하는 진정한 동력이 된다(그림4).



그림 4  
일의 범위 확장을 위한 새로운 방식



출처: 딜로이트 분석

직원들이 예상하지 못했던 문제를 스스로 해결하고 결과를 향해 자유롭게 일하도록 하려면 수많은 지도와 문화적 변화 등을 거쳐야 한다. 여전히 대부분의 직원들이 가시적이고 좁은 범위의 규정을 따라 미리 정해진 임무를 수행하는 것을 선호하고, 특정 상황 및 과제에 따라 끊임없이 진화하는 일을 해내는 것은 불편해하기 때문이다.

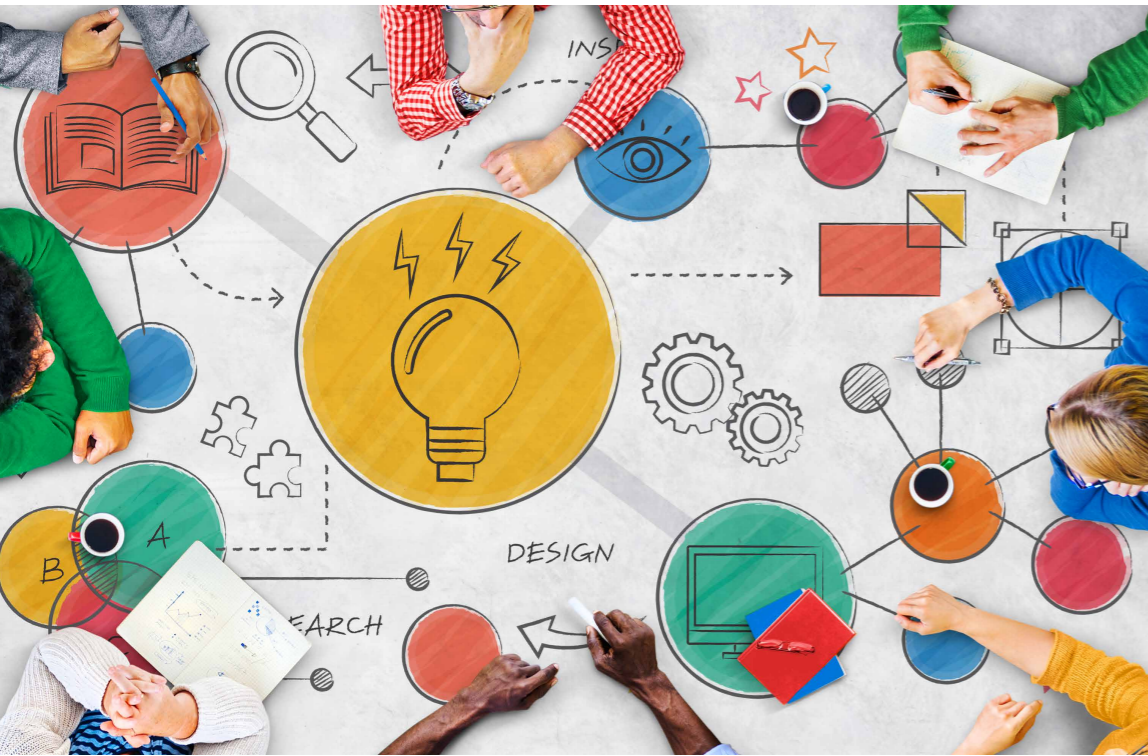
조직들은 이러한 전환을 위해 이미 확장된 역할의 범위를 지속적으로 확장하고, 직원들이 미리 정해지지 않은 문제를 해결하도록 시작점을 정해주고, 데이터와 도구, AI 지원을 제공해 직원들이 스스로 결정을 내리도록 해야 한다. AI가 이러한 전환 과정 자체에 도움을 줄 수도 있다. 예를 들어, 클릭 헬스(Klick Health)의 게놈(Genome) 머신러닝 기술은 조직 내 모든 단계의 모든 프로젝트를 분석해 지속적으로 능력과 성공을 보여준 사람들에게 더 많은 책임을 부여한다.<sup>10</sup>

세분화와 달리 일의 범위 확장은 관리자들이 미리 규정한 임무와 프로젝트 대신 비정기적 임무와 즉흥적 일에 더 초점을 맞추므로써 조직이 혁신 및 적응할 수 있는

'표면적'을 확대한다. 근로자들은 절대 "그것은 내가 맡은 임무 또는 프로젝트가 아니다"라는 함정에 빠지지 않는다. 다만 직원들이 조직 내에서 유연하게 이동하는 것이 더욱 힘들어져 아이디어를 교차 교류하고 능력의 수요와 공급 간 격차를 조절하기가 세분화 모델보다 더욱 어려울 수 있다.

범위 확장 모델은 세분화와 달리 전문적 기술보다 문제 해결 능력, 호기심, 문제와 기회를 파악하는 데 필요한 창의력, 해결책을 개발·실험·반복하는 능력 등 인간적 역량에 더 초점을 맞춘다. 전문 기술은 맡은 일을 수행하면서 학습해 일의 흐름 속에서 더욱 연마할 수 있다. 범위 확장 모델에서는 세분화 접근법처럼 자신만의 전문 기술을 심분 발휘할 기회를 얻지 못할 수도 있지만 경쟁적 마켓플레이스에서 대체 가능한 상품처럼 취급될 위험은 없다. 세계를 세분화해 일과 사람을 입맞대로 조립하고 재조립하는 교체 가능한 부품으로 보는 대신, 일과 사람을 보다 전체적인 역동적 시스템으로 보게 되는 것이다.

10 Allan Schweyer, "The impact and potential of artificial intelligence in incentives, rewards, and recognition," Incentive Research Foundation, September 24, 2018. View in Article



## 일의 미래를 향해 조금씩 전진

일의 기본적 구성을 재정립하기 위해 직무를 탈피해 일의 미래로 전진하는 것은 일의 개념, 일을 지원하는 방식, 근본적으로 근로자를 바라보는 방식 등을 완전히 전환해야 하는 대담한 과업이다. 이를 위해서는 2차 산업 혁명 이래로 우리가 안주해 온 구조와 사고방식을 통째로 뒤집어야 한다.

하지만 우리가 알고 있는 직무의 개념은 과거의 산물이며 오늘날의 역동적이고 보다 복잡한 문제를 해결하기에는 더 이상 적절하지 않은 경직된 방식이다. 인간적 노력을 동원하고 조율하기 위해 완전히 새로운 접근법이 필요하다. 직무라는 틀을 개인을 중심으로 한 역할로, 기계적 구조를 유기적 구조로, 근로자를 보는 관점을 '자원' 또는 '자본'에서 잠재력으로 가득 찬 전체적이고 복잡한 기여자들로 전환해야 한다.

직무를 완전히 탈피한다고 생각하면 두려움이 앞설 수 있지만, 일의 미래를 향해 조금씩 전진하면 가능하다. 전통적 직무 체계와 유사한 하이브리드 형태를 실험하는 것부터 시작해보자. 과제나 취약한 점을 떠안고 있어 실험이 가능한 부분을 골라, 자동화를 활용하면 직원의 역량이 해방되는지 아니면 인재 관리 시스템이 따라잡지 못할 만큼 변화가 빠르게 발생하는지 실험해보라. 그리고 천천히 시간을 들여 일을 한층 세분화 또는 범위를 확장하고 각기 다른 일 또는 인력에 각기 다른 접근법을 적용해보라. 궁극적으로 매우 다양한 방법으로 일을 재구성할 수 있으므로, '직무'에서 탈피하면 귀사의 조직과 직원들을 위해 민첩성에 날개를 달고 전례 없는 가치를 창출할 수 있다.

## 저자

Susan Cantrell | [scantrell@deloitte.com](mailto:scantrell@deloitte.com)

Susan Cantrell is vice president of Products, Workforce Strategies at Deloitte Consulting LLP and a leading expert and frequent speaker on human capital and the future of work. She is co-author of the Harvard Business Press book *Workforce of One*, and has also been published widely in publications including Harvard Business Review, Wall Street Journal, and MIT Sloan Management Review.