

Chapter 3

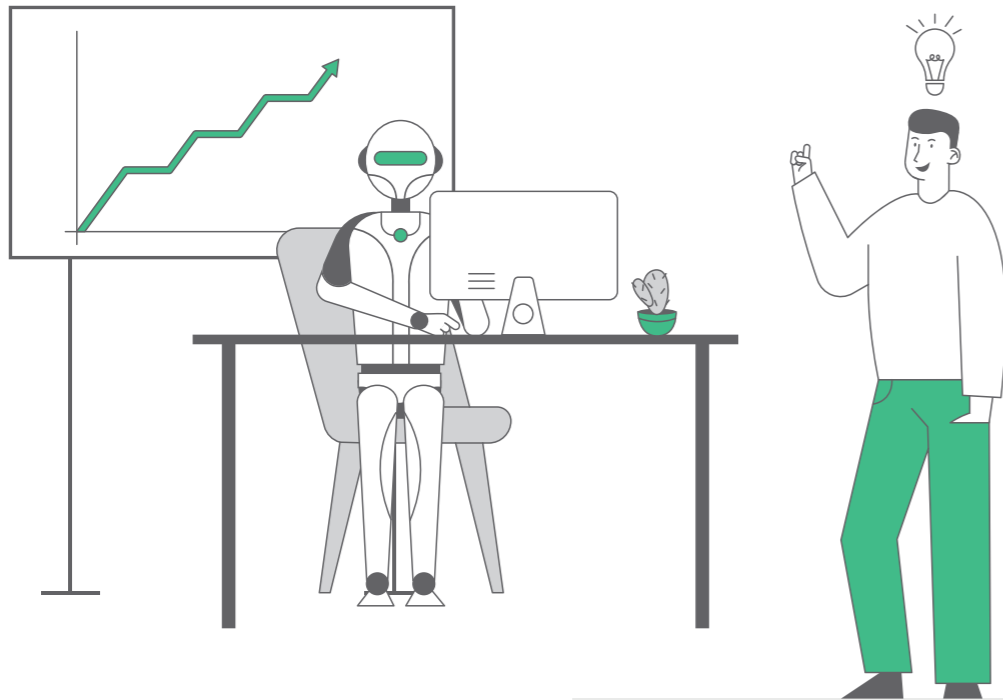
11 '팬데믹 사회에서 생존'에서 '성장을 위한 인재 전략'으로의 전환

글로벌 인적자원 트렌드 서베이 2021

Erica Volini 외 6인 | Deloitte Global HC

COVID-19 백신이 개발되고 실제 접종이 이루어지면서 많은 사람들이 팬데믹 이전 사회로의 빠른 복귀를 꿈꾸었을 것이다. 그러나 델타 변이 등에 의한 4차 대유행 상황 등을 고려했을 때, COVID-19는 완전히 사라지는 존재가 아닌 감기나 독감처럼 인류가 함께 살아가야 할 전염성 질병의 형태가 될 것이 유력해진 상황이다. 우리보다 앞선 세계 주요 국가의 대응이 그러한 전 세계적 인식을 대변하고 있고, 우리나라 역시 유사한 맥락에서 단계적 일상회복(위드코로나) 계획을 실행하고 있다.

이러한 상황에서 우리 기업은 팬데믹 상황에서 단순히 생존만을 모색하는 전략으로는 급변하는 환경에 적응하기 어려울 것이며, 심지어 생존 자체도 쉽지 않은 상황으로 전개되고 있다는 것을 대부분 인지하고 있다. 끊임없는 변혁의 시대에는 생존만으로는 충분치가 않으며, 어떠한 경영 환경에서도 성장을 하고야 말겠다는 사고방식(mindset)이 중요한 시점이다. COVID-19 상황에서 우리는 이미 예전에 변화하는 데 수 년이 걸린다고 생각했던 것들을 불과 몇 달, 몇 주, 심지어 며칠 만에 바꾸어야 했고, 수동적인 대응이 현재의 상황에 효과적이지 않다는 것을 경험으로 깨닫고 있다.

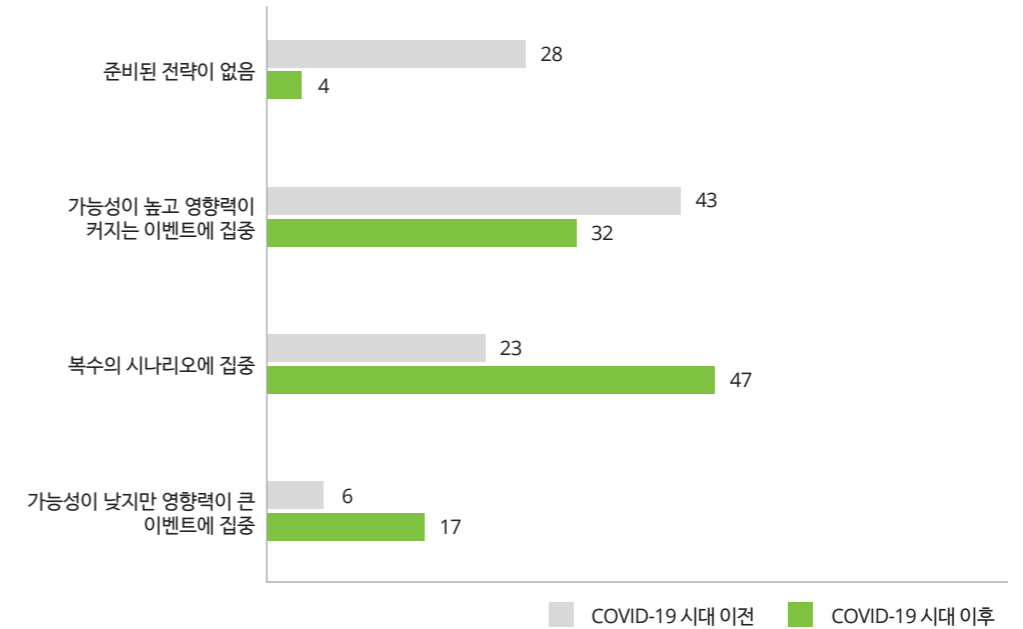


[그림1]에서 볼 수 있듯이 실제로 많은 기업들이 익숙한 것에 집중하기보다는 불확실한 것에 적극적으로 대비하는 경영 체제로의 변화를 모색하고 있다. 또한 [그림2]에서 볼 수 있듯이 글로벌 기업의 경영진들은 종전과는 전혀 다른 업무의 재상상이 미래의 성공에 핵심이라고 믿고 있다. 여기서 업무의 재상상이란 것은 단지, 인공지능(AI)을 비롯한 디지털 기술로 기업의 인재를 대체하는 개념이 아니다. 인간과 AI 간 협업을 통한 시너지로 인해 새로운 가치를 창출하는 것을 지향점으로 하고 있는 것이다. 즉, 인간은 상상을 통한 새로운 사업계획의 발상(ideation), 고객의 경험 수준을 높일 수 있는 휴먼 터치(human touch) 등에 집중하고, 기업 내의 일반적인 운영(operation) 업무들은 AI가 전담하는 형태의 모습이 될 것이다. 이렇게 디지털 기술과 인간이 협업할 수 있도록 업무를 구성한 조직을 '슈퍼팀(super team)'이라고 부르며, 이러한 슈퍼팀의 구성원들은 좀 더 인간 본연의 모습으로 일할 수 있는 환경을 구성하여 배우고, 창작하고, 더 나은 성과를 내는데 집중할 수 있다. 즉, 가까운 미래에는 기계는 일을 하고, 인간은 상상과 창작을 주로 하게 될 것이다.

기업이 예측이 어려운 미래에서 업무의 재상상을 통한 혁신으로 생존이 아닌 성장으로 전환하기 위해서는 고려해야 하는 것들이 있다. 성장을 위하여 고려해야 할 핵심 영역은 1)웰빙(well-being)을 위한 업무 재설계 2)리스킬링(reskilling) 그 이상의 인재 육성 3)슈퍼팀 구성 4)데이터 기반의 인재 전략 수립, 그리고 각 영역에 걸친 5)일의 재구성(re-architecting) 가속화이다.

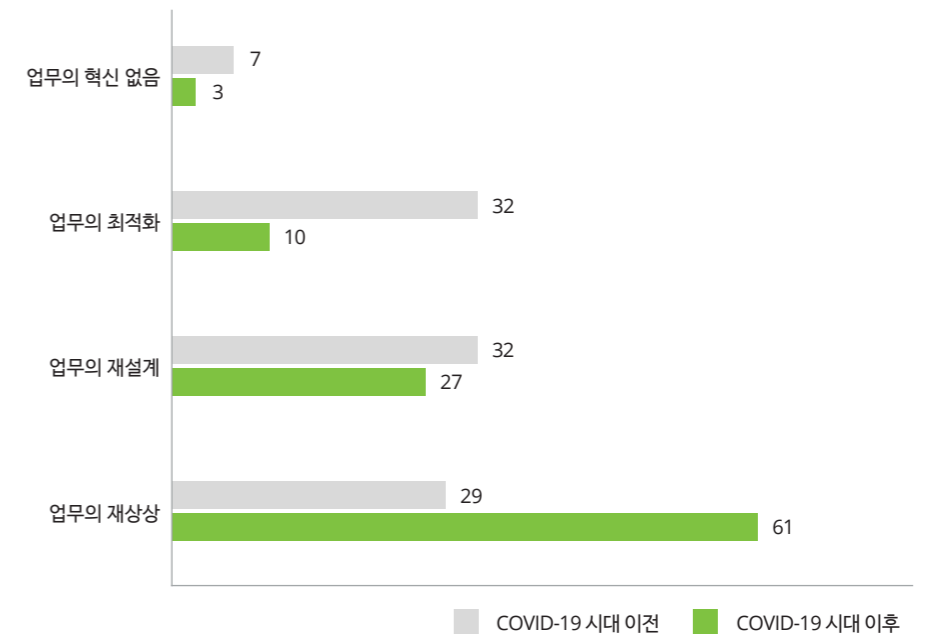
본 보고서는 딜로이트가 매년 진행 중인 '휴먼 캐피털 트렌드(Human Capital Trends)' 설문조사 결과 분석과 자체 연구 결과를 기반으로 상기 핵심 영역에 대한 동향을 조명한다. 그리고 각 영역에 대한 딜로이트의 견해와 함께 기업들이 성장을 위한 사고방식으로 전환하기 위해 집중해야 하는 포인트를 제시한다.

그림 1
COVID-19 시대 이전과 이후의 전략 대응 인식 조사



출처: 2021 Deloitte Global HC Trends

그림 2
COVID-19 시대 이전과 이후의 성공 요소 조사

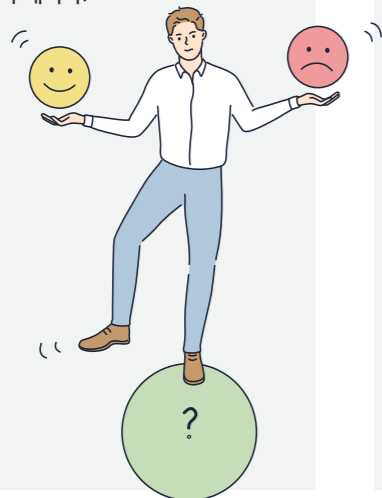


출처: 2021 Deloitte Global HC Trends

웰빙을 위한 업무 재설계

동향

COVID-19로 구성원들은 웰빙에 대한 관심이 폭발적으로 증가한 상황이며, 좋은 기업의 기준이 급여 또는 경력 개발이라는 단순 잣대에서 벗어나 근무 환경, 조직 리더와 동료의 구성, 회사의 사회적 평판 등을 중요한 잣대로 보는 시각으로 변화되었다. 이로 인해 좋은 회사의 기준이 다양화되고 있는 추세이다. 특히, 최근의 웰빙의 개념은 단순한 복리후생의 개념이 아니라 구성원들이 최상의 컨디션으로 업무의 몰입할 수 있도록 모든 업무 환경과 제도를 개선하는 형태로 진행되고 있으며, 업무의 재상상 일환으로 창의적인 변화를 시도하는 기업들이 늘어나고 있는 추세이다.



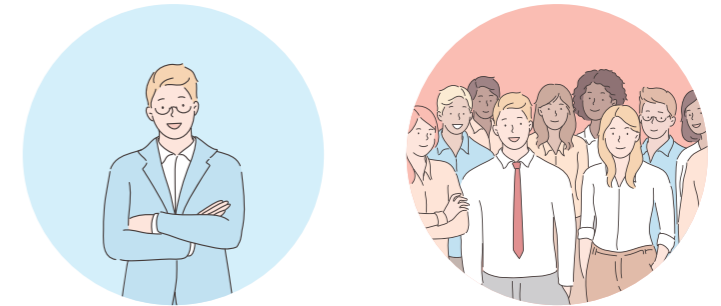
딜로이트의 견해

최근에는 특히 '언택트(untact)'로 근무해야 하는 상황이 지속적으로 발생함에 따라 재택 근무를 일시적인 조치가 아닌 지속적인 근무 형태의 하나로 생각하는 기업들이 늘어나고 있으며, 언택트 상황 하에서도 마치 한 공간에서 같이 일하는 것과 다른없는 환경을 구축하는 데 투자를 늘리고 있는 추세이다. 즉, 서로 같은 물리적인 공간에서 일하지 않는데도 불구하고, 고도의 몰입도를 유지하면서 성과를 극대화할 수 있는 방안으로의 혁신을 기업들은 추진해 나가고 있다.

하지만 위와 같은 업무 혁신에서 구성원의 웰빙이 중요하게 고려되고 있는지는 검토가 필요할 것으로 보인다.

[그림3]과 같이 업무 혁신의 향후 1~3년 목표에 대한 조직의 경영진과 구성원의 응답 사이에는 확연한 차이가 있었다. 구성원들이 업무 혁신의 목표 중 세 번째로 중요하다고 뽑은 '웰빙 향상'이 경영진의 응답에서는 최후 순위에 가깝게 나타났다. 이 간극을 좁히기 위한 노력이 기업들에게 반드시 필요할 것으로 보인다. 반대로 앞으로 이러한 움직임에 관심이 없거나 뒤처지는 기업들은 우수인재의 유치나 확보가 쉽지 않을 것으로 전망이 된다.

그림 3
업무 혁신의 우선 목표에 대한 설문 응답



순위	경영진	일반 구성원
1	고객 경험 향상	품질 향상
2	혁신 강화	혁신 강화
3	비용 감소	직원 웰빙 향상
4	품질 향상	고객 경험 향상
5	새로운 업무 수행	새로운 업무 수행
6	Capacity 강화	비용 감소
7	시장 점유율 증가	Capacity 강화
8	직원 웰빙 향상	시장 점유율 증가
9	사회적 영향 강화	사회적 영향 강화

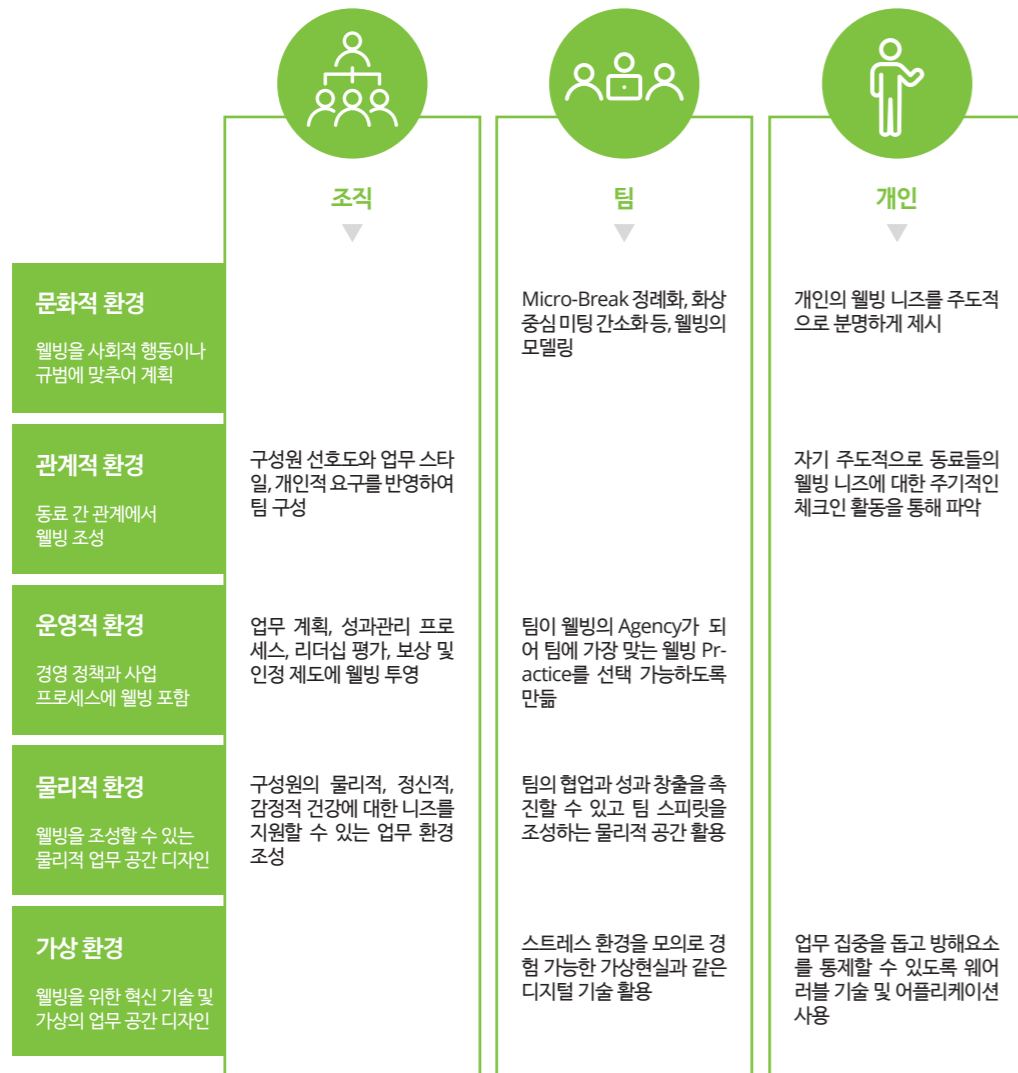
출처: 2021 Deloitte Global HC Trends

웰빙을 위한 업무 재설계는 HR만의 일이 아니며, 전사 모든 레벨의 리더들이 동참하는 것이 중요하다. 그 중에서도 특히 중요한 이해관계자는 테크놀로지 리더들이다. 오늘날 일하는 방식의 모든 면에는 테크놀로지가 접목되어 있기 때문이다. 테크놀로지를 주축으로 모든 리더들은 구성원의 몰입을 방해하는 요소를 제거하고, 대인 관계와 상호 신뢰 구축을 돕고, 더 빠르게 배울 수 있게 도움으로써 구성원의 웰빙을 향상시킬 수 있는 업무 프로세스와 혁신 기술을 설계할 수 있어야 한다.

✓ 생존에서 성장으로

델로이트는 기업들이 웰빙을 위한 업무 재설계를 계획할 때 개인, 팀, 조직이라는 대상을 5 가지 환경 (문화적/관계적/운영적/물리적/가상) 차원으로 접근해 볼 것을 제안한다.

그림 4
웰빙을 위한 업무 재설계 시 기업들의 고려사항



출처: Deloitte Analysis



개인의 역할도 중요하다.
각 구성원은 웰빙에 대한 **개개인의 니즈(needs)**를 조직이 잘 이해할 수 있도록 **주도적으로 참여해야 한다.**

특히 개인, 팀, 조직 사이에서 균형적 관점을 갖는 것이 중요하며, 웰빙 니즈의 우선순위와 업무 재설계에 영향을 주어야 한다. 팀은 각 개인의 웰빙을 이해하고 존중하면서 각 개인을 연결하여 최상의 성과를 창출하는 환경을 조성하여야 한다. 조직은 웰빙이 하나의 조치사항이 아니라 조직을 구성하는 하나의 중요한 구성요소라는 것을 인정하고 기업의 이익에 영향을 미치는 다른 요소만큼 중요하게 다루어야 한다.

리스킬링 그 이상의 인재 육성

동향

변혁의 시대를 맞이하면서 글로벌 기업과 국내 선도 기업이 앞다투어 조직 구성원의 '리스킬(reskill)'에 투자를 집중하고 있다. 과거 패러다임의 인재 육성은 기업이 향후 미래에 필요한 직무와 역량을 정의하고 해당 역량과 관련이 있는 스킬(skill) 또는 지식 개발에 적합한 교육 과정을 설계하여 전 구성원들에게 전파하는 톱다운(top-down, 하향식) 접근법을 주로 활용하였다. 그러나, 최근의 급변하는 경영 환경은 기업의 인재원과 인재개발 담당자가 교육 과정을 설계하고 전파할 시간적 여유를 기다려 주지 않을 뿐만 아니라 설사 이러한 교육을 실시하더라도 효과성이 떨어지는 것이 사실이다. 과거와 다른 인재 육성의 핵심 키워드는 '자기 주도적 리스킬링'이다.

딜로이트의 견해

MZ세대의 구성원들은 자기 개발의 욕구가 대단히 강할 뿐만 아니라 현재 수행하고 있는 직무, 이동을 희망하고 있는 직무를 잘 수행하고 탁월한 성과를 내기 위해서 필요한 스킬과 지식에 관심이 많다. 이러한 자기 주도적인 리스킬링의 요구에 대응하기 위해서 구성원이 자기 스스로 현재 보유하고 있는 스킬과 지식을 진단하고 현재 갖추고 있지 않거나 구성원 본인이 개발에 관심 있는 스킬과 지식과 연관된 교육을 추천할 수 있어야 하고, 필요하면 언제 어디서든 교육 수강 및 자기 개발이 가능한 환경을 갖추어야 한다. 이러한 체계를 갖춘 기업은 구성원들의 리스킬링 및 미래에 필요한 직무 전환을 대단히 효과적으로 수행할 수 있을 것이다.

구성원의 자기 주도권을 강화하는 한 가지 방법은 '탈런트마켓(opportunity marketplace 또는 talent marketplace)'을 운영하는 것이다. 탈런트마켓에서는 구성원의 관심사, 열정, 그리고 숨겨진 역량에 대한 정보를 파악할 수 있고 기업은 사업 우선순위에 따라 필요한 구성원을 빠르게 식별하여 재배치할 수 있게 된다. 이처럼 구성원에게 자기 주도권을 주는 방식의 가장 큰 장점은 구성원의 잠재력을 발견하고 활용할 수 있게 된다는 것이다. 그리고 사업의 니즈에 따라 필요한 스킬을 새롭게 개발하거나 외부에서 찾는 방식보다도 빠른 대응이 가능하다. 다만, 자기 주도권을 가진 구성원의 관심사와 능력 개발의 방향이 조직에 도움이 되는 방향으로 전달될 수 있도록 가이드라인을 제시할 수 있어야 한다.



생존에서 성장으로

기업들이 구성원에게 리스킬링과 개발을 위한 자기 주도권을 부여하고 잠재력을 활용하기 위해서는 다음의 사항들을 고려해야 한다.

인재 수요-공급의 신속 투명한 매칭

조직 내부의 인재 수요와 공급을 빠르게 파악하고 매칭할 수 있도록 탈런트마켓을 적극 활용하는 것이 좋다. 구성원들은 조직 내 비즈니스 및 프로젝트 기회를 상시 확인하면서 다음 단계를 준비할 수 있고, 조직은 구성원이 보유한 지식, 스킬, 역량 등을 빠르게 파악할 수 있다.

인재의 잠재력을 파악할 수 있는 디지털 기술 도입

AI의 도입을 통해 조직 내외의 비정형 데이터 영역까지 인재에 대한 이해의 범위를 확대하고, 구성원의 스킬이나 역량에서 잠재력의 패턴을 파악할 수도 있다. AI 기술이 사업 전략 및 인재 계획과 원활하게 통합되어 운영된다면 이에 기반한 인재 배치와 인재 의사결정에 대해 구성원들도 수용할 것이다.

자기 주도적 활동의 실시간 지원

기업들은 실시간으로 구성원의 인재 데이터를 수집하고 활용할 수 있는 환경을 구성해야 한다. 또한 교육체계 운영 시 총 이수 시간, 과목 수와 같은 전통적인 척도보다는 구성원이 원하는 방향에 대한 미래 지향적인 질문에 구성원이 응답하며 스스로 길을 찾아 나갈 수 있는 환경이 효과적이다. 이러한 구조에서는 구성원이 자신과 조직 모두에 이익이 되는 학습을 직접 찾아서 수행하게 된다.

슈퍼팀 구성

동향

불확실하고 급변하는 환경에 빠르게 적응하는 것이 중요해지면서, 팀 구성 방식은 조직의 생존을 결정짓는 중요한 요소가 되었다. 팬데믹은 위기인 동시에 팀을 바라보는 새로운 생각과 방식의 적용을 가속화하는 기회가 되었다. 그 결과 팀을 바라보는 관점은 인간과 디지털 기술이 상호 보완적으로 협업하는 슈퍼팀에 이르게 되었다. 물론, 여전히 대다수 기업에서 디지털 기술을 인간과 함께 팀을 구성하는 요소나 협업 대상이 아니라 수작업을 대체하는 업무 자동화 도구 정도로 인식하고 있다. 하지만 디지털 기술과 인간의 결합은 기업이 필수적으로 고려해야 하는 중요한 주제가 되었다. 특히 AI 기술은 슈퍼팀에서 그만의 방식으로 아이디어를 제공함으로써 인간으로만 구성된 팀보다도 높은 다양성과 가능성을 확보할 수 있도록 할 것이다.

딜로이트의 견해

슈퍼팀의 강점은 단순히 업무 속도를 높이고 비용을 절감하는 데 있지 않다. 슈퍼팀을 구성한다는 것은 무작정 업무 상 디지털 기술 활용을 극대화하는 것이 아니라 인간과 디지털 기술 각자의 우수한 능력을 결합하고 단점을 보완하는 구조를 만드는 것이다. 궁극적으로는 인간 본연의 일하는 방식을 개선할 때 가치를 지니는 것이다. 슈퍼팀을 잘 활용하는 기업에서는 디지털 기술의 도움으로 구성원의 협업과 판단력, 창의력이 크게 향상되는 효과를 기대할 수 있다.

COVID-19 팬데믹 기간 동안 대다수의 기업들이 협업 툴을 활용하기 시작하면서 이미 디지털 기술을 가장 효과적으로 사용하는 방법을 고민하는 단계까지 도달했다. 특히 물리적, 시간적 거리가 있는 내·외부 이해관계자 사이에서 파트너십을 구축하고 실시간 정보 공유와 업무 수행을 가능하게 하여 업무 속도와 팀워크를 증진하는 측면에서 효과가 나타나고 있다.

디지털 기술은 사용자가 반드시 디지털이나 데이터의 전문가가 아니더라도 충분히 잘 활용할 수 있다는 장점이 있다. 한 가지 예로 보험 계약 시 담당자는 AI가 수행한 데이터 분석을 기반으로 리스크를 사전에 인지하여 심사에 활용 가능하다. 디지털 기술과 인간이 협업하는 업무 현장에서 담당자는 AI의 서포트를 받아 본연의 업무를 더욱 효과적으로 수행하는 것이다. 현행 AI 기술은 데이터 분석 결과를 제공하는 것을 넘어서 분석 과정에서 놓칠 수 있는 아이디어와 새로운 인사이트(Insight)를 제안함으로써 인간 본연의 창의력 이상을 발휘하는 데 도움을 줄 수도 있다.



성장에서 성장으로

성장을 위한 슈퍼팀 구성은 새로운 성과를 창출하고 새로운 가능성을 발견할 수 있도록 일을 본연적으로 변화시키기 위한 디지털 기술 활용에 집중해야 한다. 이를 실현하기 위해서 딜로이트는 슈퍼팀 구성 시 다음의 단계를 제안한다.

- ☑ **대담한 목표 설정:** 기존 프로세스를 개선하는 수준을 넘어 새로운 가능성과 결과물을 창출할 수 있는 수준의 목표 설정에 집중한다.
- ☑ **새로운 방식 적용:** 새로운 가능성과 결과물 창출을 위해서는 전에 없던 도구와 방식까지도 지속적으로 고안해야 한다.
- ☑ **디지털 기술의 역할 재정의:** 기존 업무의 보조나 대체 수단으로서가 아니라 디지털 기술이 업무에 가져올 수 있는 변화와 가치에 집중하도록 관점을 확장해야 한다.
- ☑ **디지털 기술을 활용한 업무 재설계:** 팀 내 협업 증진, 조직 간 소통 강화, 새로운 지식 창출, 일에 대한 구성원 경험의 개인화 등 업무를 새롭게 설계하는 데 디지털 기술을 활용한다.
- ☑ **전 조직에서 슈퍼팀 구성:** HR, IT, 사업부서 등 다양한 분야에서 디지털 기술의 강점을 활용해 슈퍼팀이 자리매김할 수 있는 환경을 만든다.

데이터 기반의 인재 전략 수립



동향

많은 기업들이 HR 데이터 애널리틱스(Data Analytics)를 통해 새로운 가치를 창출하거나 미처 발견하지 못했던 인사이트를 발견하고 싶어한다. 그러나 대부분의 국내 기업들은 구성원들의 인구 통계학적인 데이터, 발령 데이터 외에 분석이 가능한 데이터가 없을 뿐 아니라, 이 데이터의 일관성과 품질이 떨어지기 때문에 대단히 필요하다는 것은 알지만 투자비가 비싸고 장기간이 소요된다는 점 때문에 선불리 시도하지 못하고 있는 실정이다. 그러나 이미 글로벌 및 국내 선도 기업들은 HR 데이터 통합의 필요성을 인지하여 그들의 HR 플랫폼을 개편하는 노력을 하고 있으며, 평가 피드백, 설문조사 내용, 구성원 간의 일상적 소통 등의 텍스트 데이터(text data)들도 하나의 플랫폼에 쌓이는 구조로의 변환을 모색하고 있다.

딜로이트의 견해

미래에는 예기치 않은 일들이 얼마든지 일어날 수 있고, 조직은 이에 대응하여 신속하게 방향을 전환하고 새로운 방향을 설정할 수 있어야 한다. 여기에는 실시간으로 접근 가능한 인재 데이터가 필수적이다. 기업들이 시장에서 어떻게 살아남고 성장할지를 계획할 때나 조직의 방향과 구성원의 방향을 맞추는 일에도 인재 데이터가 중요한데, 정보가 최신일수록 더 역동적으로 접근할 수 있다. 외부 커뮤니티의 데이터를 참조하고 인사이트를 공유할 수 있는 환경이 조성된다면 효과는 더욱 커질 수 있다.

따라서 데이터 기반의 인재 전략 수립을 위한 첫 번째 조건은 신뢰할 수 있는 데이터들이 실시간으로 쌓이는 것이다. 앞으로 각 기업의 HR 수준은 얼마나 많은 구성원 관련 데이터를 잘 축적하고 있는지, 또한 그렇게 축적된 데이터를 통해 유의미한 인사이트를 끌어내고 실제 HR 업무에 반영 또는 개선을 하고 있는지로 평가가 될 것이라고 예상된다.

생존에서 성장으로

딜로이트는 데이터 기반의 인재 전략 수립 시 '구성원 잠재력 활용', '인재 생태계 활용', '가치의 실행'이라는 세 가지 테마를 고려하도록 권하며, 기업들이 자문할 수 있는 핵심 질문을 제시한다. 성장을 위한 데이터 기반 인재 전략 수립은 제시된 질문에 답할 수 있는 실시간 데이터를 확보하고 인사이트를 도출하는 데 달려 있다. 기업의 특성을 반영한 HR의 주요 지표를 정의하고 관련 데이터를 지속적으로 생성할 수 있는 제도과 처리 절차상의 장치도 중요하지만, 데이터 정합성을 유지하고 디지털 기술의 도움을 받아 지속적인 인사이트를 도출할 수 있는 플랫폼의 구현이 필수적이다.

☑ 구성원 잠재력 활용:

조직이 예측 불가능한 상황에 대비하기 위해서는 구성원의 잠재력이 필수적인 요소이다. 따라서 팀원의 성장 잠재력과 적응력을 향상시키는 것도 중요하지만, 팀을 구성하고 팀원들을 이끄는 리더의 능력 배양도 못지않게 중요하다.

핵심 질문

- **직무의 진화:** 직무가 얼마나 자주, 어떤 직무로 변하고 어떤 항목이나 내용이 바뀌고 있는가?
- **미래 인재 준비도:** 우리 구성원은 미래의 직무를 수행할 준비가 어느 정도 되어 있는가? 어떠한 격차가 존재하며 이를 어떻게 해소할 수 있는가?
- **적응력 및 민첩성:** 구성원과 리더가 지속적인 변화에 신속하고 효과적으로 적응 가능한가?
- **미래 리더 준비도:** 리더가 현재 준비하거나 수행 중인 주요 과제는 무엇인가? 얼마나 많은 리더가 성공에 필요한 자질을 갖추고 있는가?

☑ 인재 생태계 활용:

조건별 통계 데이터도 의미는 있지만, 이제는 예를 들어 퇴직자 수보다는 누가, 왜 퇴직하는가를 이해할 수 있고 인재 유지(retention) 계획에 도움을 줄 수 있는 데이터의 활용이 더 필요하다.

핵심 질문

- **구성원의 범위:** 우리 조직에서 직, 간접적인 서비스를 제공하는 구성원이 몇 명인가?
- **탈렌트 마켓 건전성:** 우리 내부 인재는 어떻게 구성되어 있는가? 특정 직무를 잘 수행할 수 있는 사람을 어떻게 찾는가?
- **인재 생태계 건전성:** 사내외에서 활용 중인 인재 풀의 현재 범위와 확장 가능성은 어떠한가?
- **인재 유지:** 우리 구성원 중 퇴사 위험이 있는 사람은 누구이며 사유는 무엇인가?

☑ 가치의 실행:

구성원의 일부나 특정 시점만 다루는 데이터에 의존하지 않고 사람들의 정서와 사회적 규범에 맞는 총체적 시각을 갖추는 데이터 활용이 필요하다.

핵심 질문

- **사회 계약:** 우리 회사는 정규직, 계약직 및 협력업체를 어떻게 대하고 있는가?
- **다양성:** 다양한 배경의 구성원이 조직에서 영향력을 행사할 수 있는 위치에 있는가?
- **인적자본 브랜드:** 우리의 문화, 구성원, 리더십은 외부에서 어떻게 인지되고 있는가?
- **조직문화 위험도:** 우리 구성원의 행동과 규범에서 어떠한 예외사항이나 징후가 보이는가?

일의 재구성 가속화

동향

기업들이 새로운 일하는 방식과 사고 방식을 찾기 시작하면서, 인재 관리는 핵심적인 비즈니스 이슈가 되었다. 게다가 COVID-19 팬데믹이라는 도전적인 상황을 겪으면서부터는 HR의 능력이 조직의 미래 변화에 대응하는 데 이전보다도 큰 영향을 줄 것으로 인식되고 있다. COVID-19 팬데믹 초반인 2020년과 비교했을 때에도 HR에 대한 경영진의 신뢰도에 관한 설문문의 긍정 응답률이 높아졌다.

하지만 HR의 주된 영향력은 [그림5]에서 설명하는 전통적인 HR의 역할에 집중되어 있는 것으로 나타난다. 팬데믹을 거치며 인재의 건강과 안전을 지켜내고, 내부 커뮤니케이션을 강화하고, 직원의 웰빙을 촉진하는 측면에서 HR의 역할이 지대했던 것은 설문 조사 결과에서도 나타나지만, 이는 팬데믹 전에도 HR의 소관이었다는 의견이 지배적이다. 전통적인 역할도 중요하지만, 성장을 위한 HR의 역할을 이제 전사적인 영역으로 확대하고 변모해야 하는 시점이다.

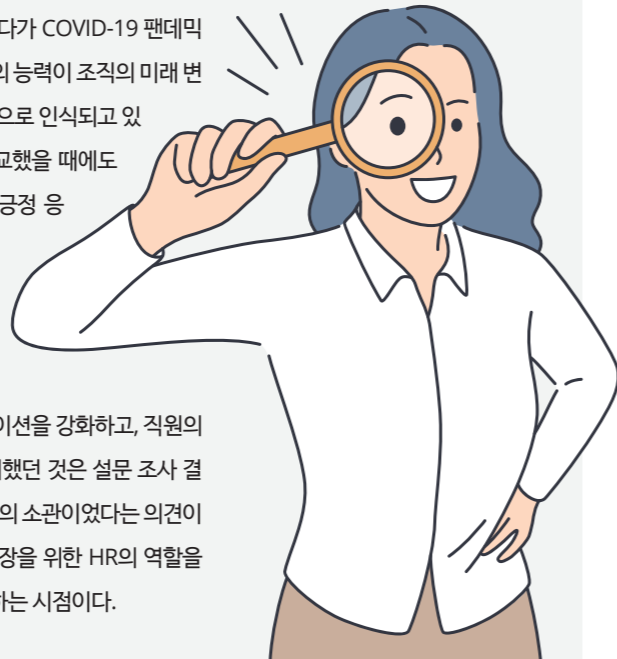


그림 5
팬데믹 기간 동안 HR의 영향력에 관한 설문 결과

순위	주제 영역	팬데믹 기간 동안 HR의 영향력에 대한 긍정 답변	해당 영역이 COVID-19 전에도 HR의 역할이었다는 답변
1	인력의 안전 및 건강 보호	73%	85%
2	구성원과의 커뮤니케이션 향상/증대	54%	81%
3	직원 웰빙 증진	39%	91%

출처: 2021 Deloitte Global HC Trends



딜로이트의 견해

HR은 조직과 일을 재구성하는 데 참여하는 역할이 아니라 중심이 되어야 한다. HR이 제 역할을 수행할수록 일의 재구성의 결과가 더욱 긍정적으로 나타날 것이고 생산성과 대응력 향상, 혁신에까지 이를 수 있다. 성공적인 일의 재구성을 위해 조직과 일을 바라보는 HR의 관점에 다음과 같은 변화가 필요하다.

산출물보다 일의 결과 자체에 집중:

일의 속도 향상과 비용 절감이라는 목표에 매몰되지 않고 새롭거나 더 나은 결과를 추구하여 보다 더 유의미한 결과를 달성해야 한다.

지속적인 일의 재구성:

조직은 일의 재구성을 일회성 프로젝트나 단순 과제가 아니라 조직의 운영 상 지속적으로 중요하게 다루어야 하는 핵심 역량으로 인식해야 한다.

슈퍼팀 중심:

일이 이루어지는 방식의 중심에는 HR 및 조직 전반에 슈퍼팀이 배치되어야 한다.

사람의 고유한 능력에 집중:

구성원 개발은 문제 해결과 사회 지성과 같은 인간 본연의 능력에 초점을 두어 잠재력을 식별하고 육성하는 방향으로 접근해야 한다.

역량 재정의:

디지털 기술의 활용 능력을 포괄하도록 역량을 재정의해야 한다.

사전 변화 관리:

새로운 일의 적용이 리더십과 조직 문화에 미치는 영향을 사전에 인식하고 대응해야 한다.

📍 생존에서 성장으로

[그림6]은 전통적인 HR의 영역이었던 일의 최적화부터 일의 재설계를 거쳐 일의 재구성으로 발전해 나갈 때의 단계별 차이를 설명한다. 본 보고서에서 앞서 제시한 네 가지 핵심 영역에 대해 HR이 단계별로 어떻게 대응하는지 확인할 수 있다. 일의 재구성 상태에 도달하기 위해 중요한 것은 HR이 구성원들로부터 배우고 협업 하면서 기회를 관찰하고 새로운 접근 방식을 다양하게 개발해야 한다는 것이다. 예를 들어 원격 근무 전환을 단순히 일하는 공간과 커뮤니케이션 방식의 변화로 바라보지 않고 리더십의 본질이 바뀔 수 있는 변화로 볼 수도 있다. 이러한 상황에서 HR이 근태 관리에 대해 고민하기보다는 조직의 리더들에 대해 더 이해하고 효과적인 리더십에 대해 고민한다면 더 나은 변화를 준비할 수 있을 것이다.

그림 6
일의 재구성으로 발전하는 HR의 방향



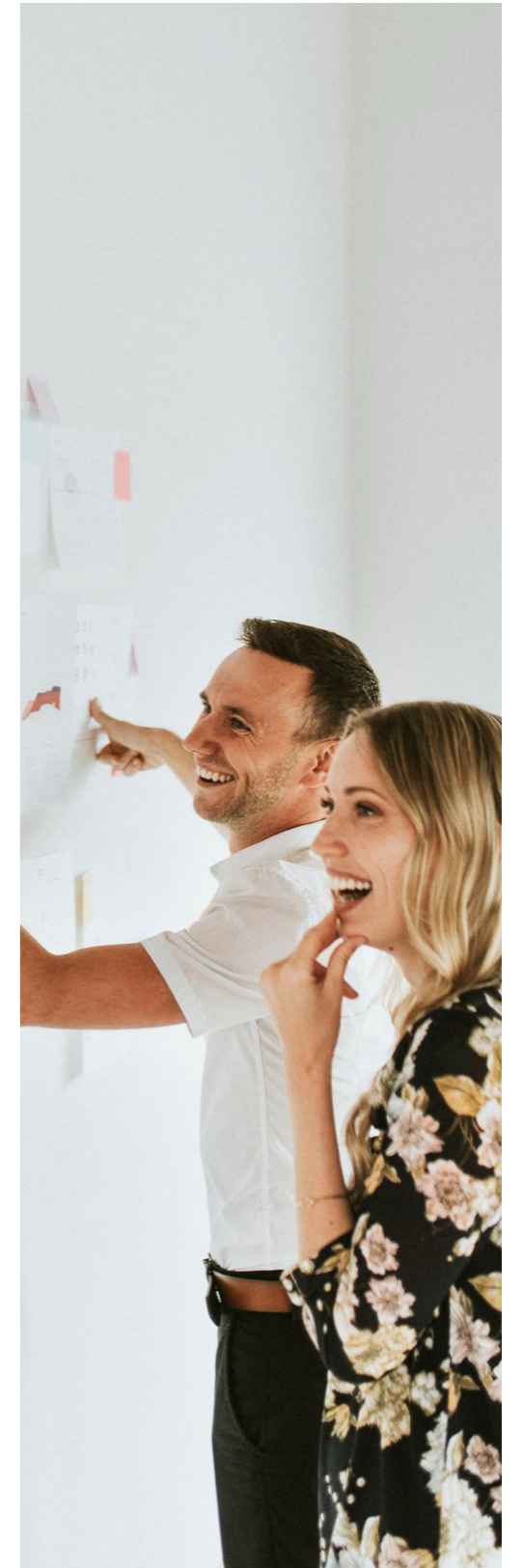
출처: Deloitte Analysis

[그림6]에 제시된 모델을 성장 관점에서 효과적으로 수행하기 위해서는 HR의 어젠다가 비즈니스 어젠다와 연계될 필요가 있다. 다시 말해, HR은 현업의 구성원 및 리더와 긴밀하게 협업하며 조직을 발전시키는 방향으로 일을 재구성하는 방법을 찾아내야 하고 협력을 이끌어내야 한다. 또한 HR이 일의 실행 측면에서 다른 모든 구성원의 행동 모델이 되어 가이드라인을 제공할 수 있어야 한다. 이러한 역할을 수행함으로써 HR은 전체 조직으로 영향력을 확대하게 될 것이다.

결론

2020년부터 COVID-19 팬데믹으로 인해 수많은 기업과 소상공인이 고통을 받고 있으며, 단기간의 해법이 보이지 않는 상황이 지속되고 있다. 이러한 COVID-19 위기 상황 속에서 기업 내에서 HR의 역할이 매우 중요하며 조직 내의 핵심 기능이라는 점이 경영진과 구성원에게 강하게 인식되는 계기가 되었다. COVID-19 팬데믹 사태는 HR이 미래의 변혁과 혁신의 중심에 오게 만드는 중요한 전환점을 만들어 주었다. 당장 오늘부터라도 미래의 일과 인재, 업무 환경이 어떻게 바뀔지 상상을 해서 지향점을 만들고, 이러한 지향점에 도달하기 위한 과제 또는 임무를 정의해서 시도해 보기를 바란다. 대다수의 글로벌 기업들을 포함한 수많은 기업들이 아직 제대로 준비가 되어 있지 않거나 이제야 준비를 하고 있다. 지금 시작하더라도 아직 늦지 않았다.

COVID-19 위기 상황 속에서 기업 내에서 HR의 역할이 매우 중요하며 조직 내의 핵심 기능이라는 점이 경영진과 구성원에게 강하게 인식되는 계기가 되었다.



저자



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Erica Volini, a Principal with Deloitte Consulting LLP, is the global Human Capital leader for Deloitte Consulting. Throughout her career, she has worked with some of the world's leading organizations to link their business and human capital strategies. She is a frequent speaker on how market trends are shaping the future of work and the HR profession and is a recognized thought leader in the trends shaping the world of human capital today.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz is a senior principal with Deloitte Consulting LLP and leader of Deloitte's US Consulting Future of Work practice and research. He has been the global editor and coauthor of the Deloitte Human Capital Trends report and survey since 2011. Schwartz is the author of the forthcoming book *Work Disrupted: Opportunity, Resilience and Growth in the Accelerated Future of Work*.



Kraig Eaton | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton is a principal with Deloitte Consulting LLP and leader of Deloitte's HR Strategy and Solutions practice. He brings 27 years of experience supporting clients across the full spectrum of HR and workforce transformations; from upfront strategy development through large-scale operating model, organization, and technology implementations.



David Mallon | dmallon@deloitte.com

David Mallon, a vice president with Deloitte Consulting LLP, is chief analyst for Deloitte's Human Capital Research & Sensing business (formerly Bersin). He is the team's lead researcher, bringing data-driven insights to life for members, clients, and the HR vendor market. Part of Bersin since 2008 and Deloitte since 2013, Mallon is a sought-after thought leader and speaker on organization design, organizational culture, HR, talent, learning, and performance.

국내 문의처



정현석 부사장 | hychung@deloitte.com
Human Capital C&I 총괄



최기원 전무 | gichoi@deloitte.com
Human Capital Unit Leader



김성진 상무 | sungkim@deloitte.com
Human Capital HRT Practice Leader