



경계를 넘어서는 업무 이행

*Global Chief Human
Resource Officer Study*에서 얻은 통찰

IBM

이 연구는 전 세계 700여 명의 CHRO와 나눈 대화를 바탕으로 한 것입니다.



J. Randall MacDonald

HR 수석 부사장

IBM Corporation

CHRO 여러분께 드리는 말씀

2년 전 IBM에서 지난번 CHRO Study를 실시한 이후 비즈니스 세상은 거의 모든 시장 및 업계에 걸쳐 전례 없는 도전에 직면하고 있습니다. 이러한 혼란 속에서도 글로벌 HR 리더들은 이번 연구에서 매우 통찰력 있고 열정적인 고민을 통하여, 낙관적이면서도 실질적인 전망을 보여주고 있습니다.

61개국 700개 이상 기업의 통찰력을 반영한 본 연구 자료를 소개하게 되어 기쁘게 생각합니다. 본 작업의 일환으로 600명의 글로벌 HR 리더가 심도 깊은 인터뷰에 기여하여 동료 CHRO가 전망하고 있는 문제에 대한 이해도를 보다 향상시켰습니다.

HR 리더들은 자사의 비즈니스가 향후 3년 간 성장과 운영 효율성의 중요한 2개의 목표에 일관되게 초점을 맞추고 있을 것으로 예상합니다. 하지만 CHRO들은 향후 이러한 목표를 달성하는 것은 많은 비즈니스가 오늘날 수행하고 있는 방법과는 전혀 다르게 수행하는 것을 의미하며, 지역간, 부서간 및 세대간 경계에 걸쳐 이를 보다 원활하게 결합해 갈 것으로 예측하고 있습니다.

이러한 배경에서, 본 연구를 통해 CHRO가 HR의 가장 큰 기회로 지목하는 3가지의 Workforce gap을 발견했습니다.

- 창조적인 리더 양성 - 복잡한 글로벌 환경에서 보다 더 영리하고 빠른 리더십
- 스피드와 유연성을 위한 Mobile Working - 우수한 재능과 인력을 신속히 배치하고, 비용의 효율성을 달성하는 역량
- 집단지성의 활용 - 늘어나는 글로벌 팀웍과 프로젝트에 대응하는 보다 효과적인 협업.

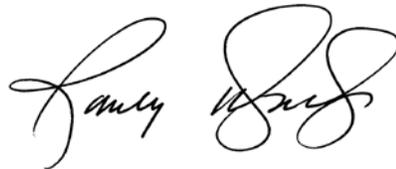
IBM에서도 동일한 과제로 고민한 적이 있습니다. 올해 초, 새로 도래하는 글로벌 환경을 맞아 비즈니스를 이끄는 요인에 대한 자체적인 이해를 바탕으로 리더십에 대한 완전히 새로운 접근을 시작했습니다. 또한, 우리의 성공적인 비즈니스를 위해 보다 유연한 인적자원관리 전략 및 비용 프로그램을 만드는 데 상당기간 집중한적이 있습니다.

세상이 점진적으로 상호연결됨에 따라, IBM은 새로운 협업 기술에 막대한 금액을 투자함으로써, 직원들이 서로 협업하고 고객들과 업무를 수행할 때 이전과는 다른 방식으로 일할 수 있게 되었습니다. 예를 들어, 저는 방금 170여개국의 IBM HR 담당자와 3일 간의 컨퍼런스를 마쳤는데, 여기에 참석하기 위해 자기 자리를 비운 사람은 없었습니다. 참석자들은 Interactive한 기술적 지원을 통해 함께 의견을 공유하고, 토론하며, 향후 조치를 위한 결정을 내렸습니다.

결과적으로, 이 연구에서 발견한 성과는 저에게 큰 반향을 일으키기에 충분했습니다. 성공적인 미래의 HR 리더는 기획의 영역에서 실제 변화를 이끌어내고 리드하는 전문가라고 믿습니다.

본 보고서에서 공유되는 관점을 통해 직접 확인해 나아갈 수 있습니다.

시간을 할애하여 미래를 향한 통찰을 제공해 주신 CHRO 여러분께 감사를 포함합니다.



J. Randall MacDonald

HR 수석 부사장
IBM Corporation

	Executive Summary	6
소개	창의력의 촉발, 유연성과 스피드	11
제 1장	창조적인 리더 양성	23
제 2장	스피드와 유연성을 위한 Mobile Working	33
제 3장	집단지성의 자산화	43
결론	사라지는 경계	53
	연구 수행 방법	60
	추가 정보	65

Executive Summary

우리는 점점 경계가 없어지는 세상에서 살고 있습니다. 인터넷의 광범위한 성장을 통해 시간, 거리 및 언어 장벽이 무너지고 의견 및 정보를 교환하기 위한 글로벌 포럼이 만들어 졌습니다. 상호연결된 인텔리전스 시스템은 전 세계에 걸친 조직을 거의 완벽하게 연결하고 있습니다. 또한, 오늘날의 업무는 다양한 문화, 지역 및 시간대에 걸쳐 동일하게 수행될 수 있습니다.

하지만, 사회, 정부 및 기업간의 경계가 지속적으로 무너지고있음에도 불구하고, 구성원들이 여러 장애로 인한 제한을 받고 있으며 이러한 장애가 기업의 역량을 억제함으로써 새로 발생하는 기회에 빨리 대응하지 못하는 경우가 있습니다.

구성원들을 제한하는 이러한 경계를 자세히 이해하고 이를 초월하기 위한 방법으로, 전 세계 다양한 업계 및 기관에 있는 600여명의 HR 임원들과 대면 인터뷰를 수행했습니다. 또한, 본 설문을 통해 100명 이상의 임원들로부터 직접적인 의견을 받을 수 있었습니다.

우리가 발견한 사실 중 하나는, 기업이 다양한 분야에서 빠른 스피드로 자사의 우수인력을 계속 개발하고 배치하는 동안, 인력운영에 내재된 패턴이 다양하게 변화하고 있다는 것입니다. 기존에 성숙 시장에 있는 기업이 개발도상국에서의 인력 증가를 통해 운영 효율성을 찾던 패턴에서, 이제 상호 반대 방향의 인력 운영 패턴도 발생하고 있습니다. 중국 및 인도와 같은 신흥 시장의 CHRO들이 북미, 서유럽 및 다른 성숙 시장에서의 인력운영을 확대할 계획이라고 말하고 있는 것입니다.

신규 시장 진입 및 새로운 제품 개발 기회를 통해 지역에 관계 없이 향후 인력 투자를 유도해 나갈 것입니다. 하지만, 운영 효율성의 관점에서 기존 방식대로 비즈니스 인력을 관리해 온 반면, 보다ダイナミック한 글로벌 시장에서 창출되는 성장 기회에 대응하는 창조성, 유연성 및 스피드를 관리해 온 것은 아닙니다. 이러한 역량을 양성하려면 기업이 과거에는 공식적으로 시도한 경험이 없었던 창조적인 리더를 양성하는 데 초점을 맞추면서 스피드와 유연성을 위해 기업의 인력을 동원하고 집단지성을 활용해야 합니다.*

*신흥 시장은 라틴 아메리카, 아시아 태평양(일본 제외), 동유럽, 중동 및 아프리카를 포함합니다.

창조적인 리더 양성

CHRO는 완전히 다른 방법으로 기회 및 과제를 고려하는 재능과 넘치는 활력을 가진 리더의 개발에 초점을 맞추어야 합니다. 이러한 리더는 방향을 제시할 수 있을 뿐 아니라 산재된 여러 직원들에게 동기를 부여하고, 보상하며 결과를 이끌어 낼 수 있어야 합니다.

스피드와 유연성을 위한 Mobilizing

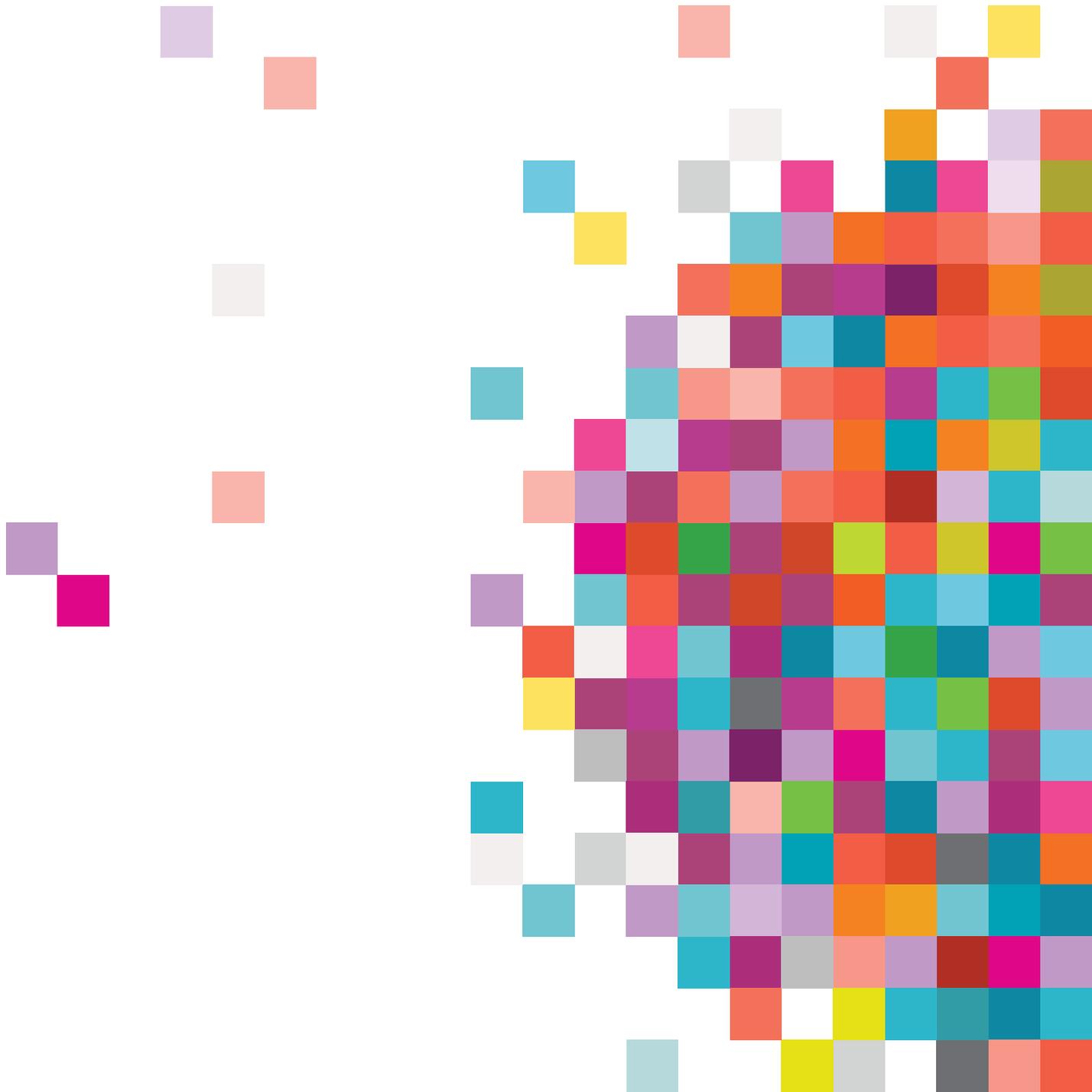
기업은 프로세스의 단순화를 지향하며, 빠르게 적응할 수 있는 인력 솔루션을 제공하여 변화하는 시장의 요구사항에 대응해야 합니다. 즉각적인 인적 자원 공급망 및 리소스를 유동적으로 배치하는 능력은 오늘날 역동적인 환경에서 경쟁적인 차별화를 위한 필수적인 요소입니다.

집단지성의 자산화

다양한 기반의 제도적 지식을 활용하는 것은 혁신적인 문화를 개발하여 유지하는 데 매우 중요합니다. 기업은 혁신을 수용하고 이를 기업에 걸쳐 적용하여 사람과 사람 및 사람과 정보를 내부/외부적으로 연결하는 새로운 방법을 모색해야 합니다.



경계를
넘어서는
업무 이행의
필수 사항...



창의력의 촉발, 유연성 및 스피드

기업은 글로벌 경제 침체를 벗어나 성장에 주목하고 있습니다. 아직은, 여러 경계로 인해 기업의 인력을 최적으로 배치하는 쪽으로만 CHRO의 능력이 제한을 받고 있습니다. 기업은 어떻게 이러한 경계를 벗어나 리소스와 기회를 조정하여 비즈니스 성과를 향상시킬 수 있을까요?

“차세대 제품에 대한 향상된 지원 위해, 민첩하고, 트렌드를 빨리 포착할 수 있으며, 리더십의 지지를 받으면서 비즈니스 전략을 이행하는 인력을 개발하려고 합니다.”

Anne-Marie Leslie
(HR 수석 부사장, Cochlear Limited)

기회 포착을 위한 인력구성

주요 재능과 전략적 기회를 연결하는 민첩성은 오늘날의 다이나믹한 글로벌 시장에서 뛰어난 성과를 달성하는 데 중요한 요소입니다. 이를 위해 기업은 구성원의 재능을 억제하는 제한적인 경계를 극복하고, 창조성, 유연성 및 스피드와 업무를 결합해야 합니다.

구성원 및 조직의 민첩성에 대한 사례는 조직의 Mission이 상황평가, 배치 및 빠른 적응 능력에 있는 조직에서 배울 수 있습니다. 예를 들면, 국경 없는 의사회 (Doctors Without Borders/Médecins Sans Frontières)는 인도주의적 국제 의료 기관으로서, 방대한 지식을 활용하여 상황을 신속하게 분석하고, 짧은 시간 내에 고급 기술을 갖춘 다재다능한 인재 팀을 배치해야 합니다.¹ 의사 및 지원 인력으로 구성된 이 국제적인 팀은 각각 전문화된 기술을 사용하여 빠르게 변화하고 악화되는 환경에 창의적으로 적응해야 합니다. 예를 들어, 2010년 1월, 충격적인 자연 재해로 인한 통신 인프라스트럭처의 부재와 국가 혼란 속에서 국경 없는 의사회는 700명의 외과 의사 및 지원 인력을 조율하는 노력을 통해 진도 7.3의 지진에서 피해를 당한 다수의 아이티 사람들을 원조했습니다.²

국경 없는 의사회가 직면하고 있는 것과 같은 생사의 갈등에서 고민해야 하는 비즈니스는 거의 없습니다. 그러나, 경쟁적인 글로벌 경제에서 자사를 차별화할 수 있는 기업의 기본적인 구성요소로서 역량은 동일합니다.

하지만, 창조성, 민첩성 및 스피드를 업무에 적용하는 일은 쉽지 않습니다. 부서, 문화, 지역, 세대 및 정보 등의 여러 경계는 생산성을 제한하고 기업의 모든 잠재력을 실현할 수 없게 방해합니다. 기업은 이러한 경계를 극복하여 언제 어디든지 새로운 기회가 나타나면 이러한 기회를 활용해야 합니다.

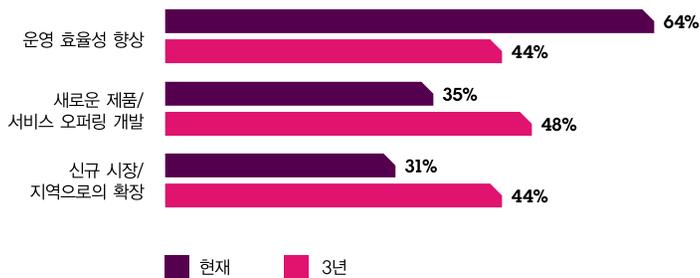
새로운 목표: 성장

성숙 시장에서 대부분의 기업은 지난 2년 간 안정성 및 관리 비용에 대한 초점만을 요구했습니다. 운영 효율성이 오늘날 기업이 직면한 비즈니스의 당면 과제들 중 단연 우선이라는 것과 CHRO의 64퍼센트가 이를 다른 무엇보다 중요한 비즈니스 과제로 인식하고 있다는 사실은 그렇게 놀라운 일이 아닙니다 (그림 1 참조).

하지만, 경제적 충격의 가운데서도, 기업은 진입하려는 시장과 제공하려는 제품 및 서비스의 확장에 주목하는 상황을 보게 됩니다. 인터뷰 대상 임원진의 48퍼센트가 새로운 제품 및 서비스 출시야말로 기업이 향후 3년 간 기본적으로 초점을 두어야 할 항목이라고 언급하였으며, 44퍼센트는 신규 시장 및 지역의 확장을 언급했습니다. 영국의 한 운영 담당 책임자는 “현재와 같이 어려운 경제 상황에서는 수익을 보호하기 위해 방어적 전술을 취해야 합니다.” 라고 말했습니다. “하지만 중장기적으로는 글로벌 성장을 위한 안건을 준비할 것입니다.”

그림 1 성장 계획

비록 비즈니스의 우선순위는 현재의 운영 효율성 이지만, HR 리더는 향후 3년 간의 성장을 위한 준비를 하고 있습니다.



“이것은 단순히 업무를 해외 위탁한다기 보다 위치에 제한 받지 않고, 거주 국가에 상관 없이 올바른 후보자를 선별하여 글로벌화하는 사안입니다.”

Fiona Michel

(그룹 HR 부서 책임자, Insurance Australia Group(IAG))

이러한 성장 지향의 전략적 변화는 인력에 대한 심오한 의미를 가지고 있습니다. 기업은 인력 투자를 단순한 비용 절감이 아닌 막대한 기회를 제공하는 영역으로 전환해야 할 것입니다. 새로운 인재와 전문성에 관련된 소스를 활용하여 늘어나는 구매력을 보유한 신규 시장 고객에게 접근해야 할 것입니다.

전 세계의 기회에 따른 인력 투자

중국 및 인도가 늘어나는 인력 투자로 인해 향후 3년 간 가장 많은 수혜를 지속적으로 받을 것이라는 사실은 놀라운 사실이 아닙니다 (그림 2 참조). CHRO의 40퍼센트가 직접 중국 인력의 성장을 예측하고 인도의 경우 CHRO의 29퍼센트가 인력 성장을 예측한다고 언급했습니다. CHRO가 급격한 성장을 전망하는 다른 지역으로는 라틴 아메리카(26퍼센트), 일본을 제외한 아시아 태평양(25퍼센트), 러시아/동유럽(23퍼센트)이 있습니다.

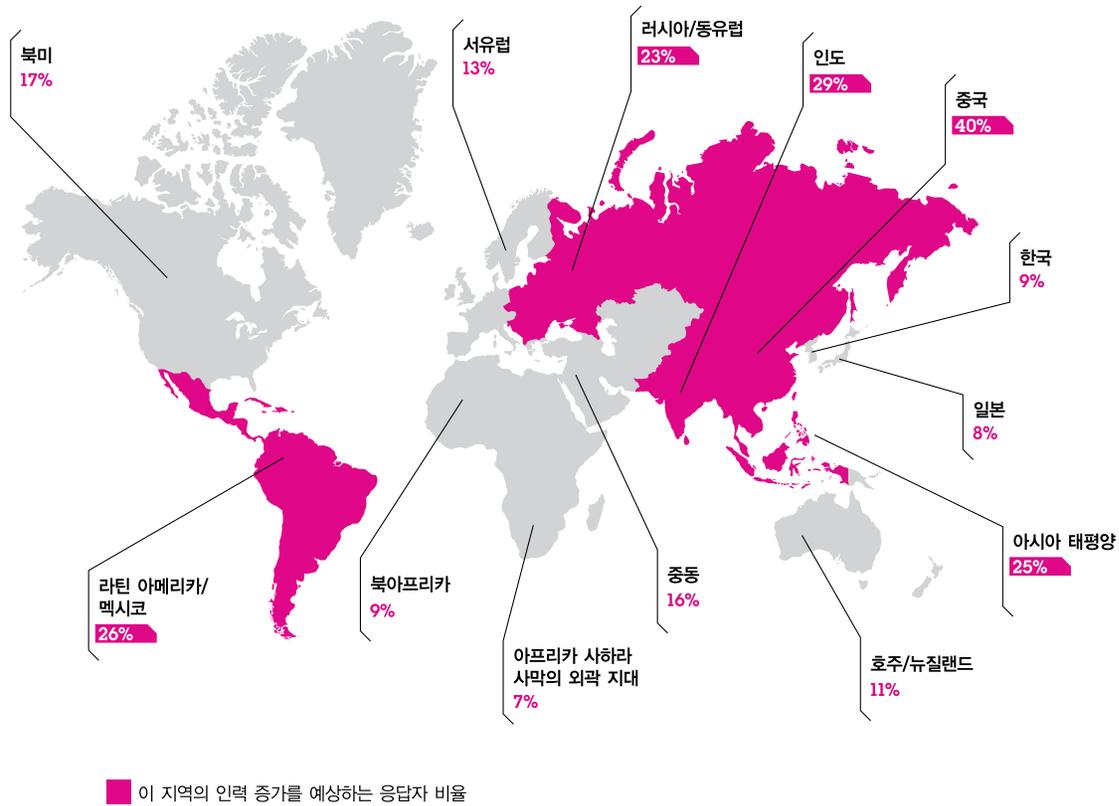
하지만 이것은 단순히 한쪽 방향으로의 이동이 아닙니다. 선진국 기업들이 신흥 경제의 인력을 확대하고 있는 반면, 신흥 경제국가의 기업은 세계 무대에서 적극적인 자세로 강력한 경쟁자가 되고 있습니다. 예를 들면, 신흥 시장에서 근무하는 CHRO의 34퍼센트는 향후 3년 간 북미에서 인력 충원을 늘리는 반면 CHRO의 37퍼센트는 서유럽에서 추가적인 투자를 계획할 것으로 전망한다고 말합니다. 인도 기업 응답자의 45퍼센트가 북미에서 인력을 충원하고 44퍼센트는 서유럽에서 인력을 충원할 계획이라고 시사했습니다. 또한 중국에서는 인터뷰 대상 CHRO의 33퍼센트가 북미에서 인력을 충원하고 CHRO의 14퍼센트는 서유럽에서 인력을 충원할 계획이라고 말했습니다.

성장에 대한 전 세계적인 초점은 기업으로 하여금 인력을 관리하고 경계를 극복하는 방법에 대해 기본적으로 다시 생각할 것을 요구하고 있습니다. 기업은 인재를 모집하고 이들을 유지하는데 있어 차별점을 고려해야 합니다 (16페이지의 관련 기사 “지역적 차이의 이해와 행동 방식” 참조).

기업은 새로운 파트너십 및 관계를 인식하여 기업이 필요한 기술 및 역량을 보유할 수 있게 해야 합니다. 기업은 전 세계 국가에서 근무하는 직원들로부터 그룹별 정보를 수집하고 통찰을 공유해야만 합니다.

그림 2 성장을 반영하는 인력 투자

향후 3년 간 기업들은 신흥 시장에서 인력 충원을 적극적으로 늘려가고 있습니다.



지역적 차이의 이해와 행동 방식

기업이 인력 투자를 새로운 지역으로 확장하게됨에 따라, 원하는 인재를 확보하고 유지하는데 있어 지역별 차별점을 인식할 필요가 있습니다. 이미 새로운 지역에 진출한 기업들이 고민하고 있을 지역적 차별성을 본 연구는 명확하게 조명하고 있습니다.

HR 리더들은 인재의 소싱 및 채용의 중요성에 대하여 지역별로 다른 관점을 보여주었습니다. 대부분의 CHRO는 적합한 직원을 채용하는데 있어 일반적으로 자신감을 보였으나 (단지 16퍼센트만이 이를 인력운영의 주요 이슈로 보고 있었음), 신흥 시장의 기업들은, 채용을 중요한 이슈로 인식하는데 있어, 거의 두배 정도의 비율을 보이고 있었습니다.

여러 신흥 시장에서의 인재 수요가 증가하는 상황에서, 해당 지역의 CHRO가 보상 및 복지를 채용의 가장 중요한 요인으로 지목하고 있다는 것은 그리 놀라운 일이 아닙니다. 하지만 직원들의 이동이 확연하지 않은 성숙 시장에서는, 도전적인 기회의 창출, 업무와 삶의 균형, 그리고 조직과 개인의 가치를 조율하는 것이 가장 중요하게 나타나고 있습니다 (그림 3 참조).

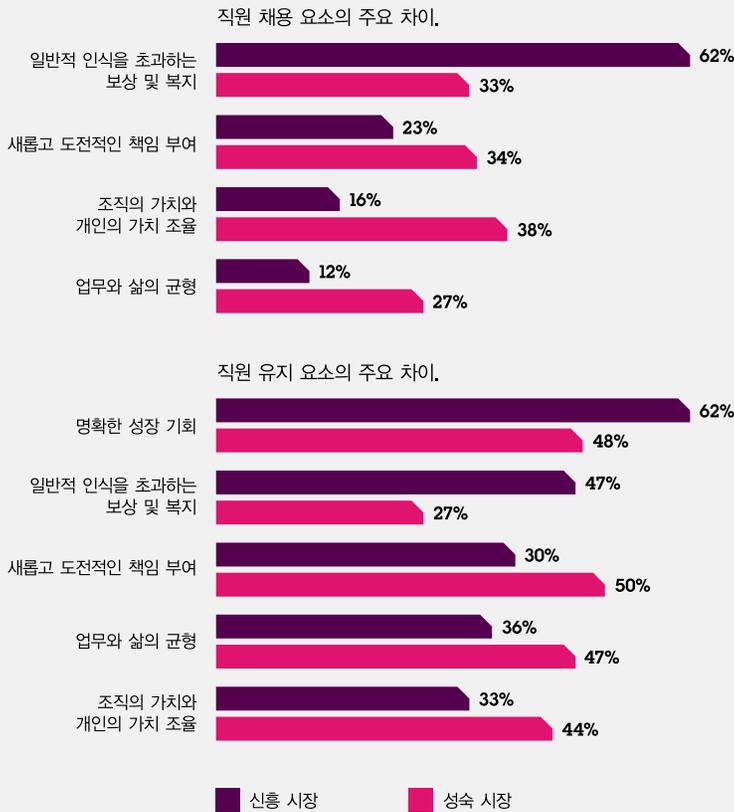
신흥 시장에 있는 기업의 45퍼센트와 성숙 시장에 있는 기업의 33퍼센트가 외부에서 인재를 영입하는 것에 비해, 인재를 유지하는 것이 더욱 중요하다고 생각하고 있으며 이를 중요한 이슈로 지적하고 있습니다. 명확한 성장 기회의 제시는 신흥 시장에서 직원을 유지하는 중요한 요소이며, 60 퍼센트의 기업이 이를 가장 중요한 동인으로 보고 있습니다. 성숙 시장에서는 새롭고 도전적인 책임 부여와 성장 기회의 제시에 초점을 두고 있습니다.

이러한 차이는 과거에 경험이 없었던 지역에서의 현지 인력 투자를 고려하고 있는 기업에게는 중요한 시사점을 주고 있습니다. 보상 체제, 성과 관리 및 노동 정책과 지역적 관점을 융합하면서 동시에 글로벌 가이드라인 및 정책 준수의 필요성과의 균형을 이루어야 합니다.

또한, 다양한 지역에 걸쳐 우수인재를 모집하고 유지하려면, 서로 다른 문화적 배경에서도 개인의 성과를 유도하고 동기를 부여하는 방법을 인식하고 이해하는 리더가 요구됩니다.

그림 3 문제를 이해하고 담당할 책임자

성숙 시장의 경쟁사와 비교하면, 신흥 시장의 HR 리더들은 직원의 확보 및 유지 요인의 우선순위에 있어 다소의 차이가 존재하고 있습니다.



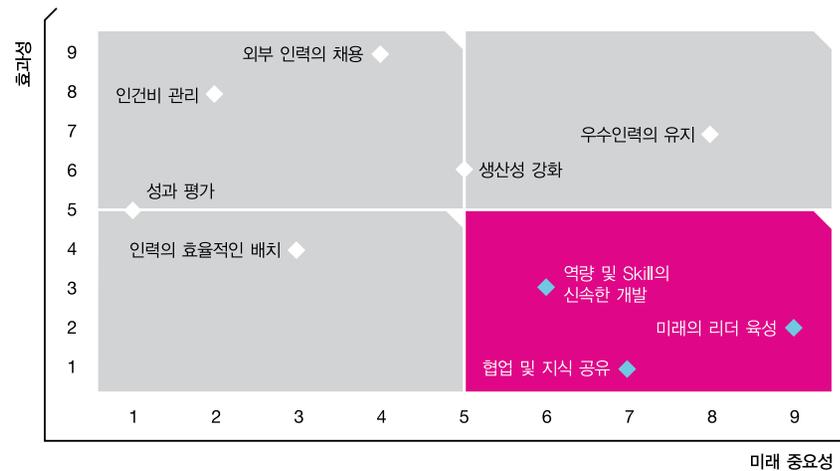
인력에서 부족한 3가지

향후 기업이 성공하기 위해 가장 중요하다고 CHRO가 언급한 역량을 얼마나 효과적으로 업무에 반영하고 있는지 연구하는 가운데 3가지 주요 인력운영의 Gap을 발견했습니다 (그림 4 참조).

CHRO들은 채용, 인건비 관리 및 성과 평가와 같은 인력의 관리 및 운영을 수행하는 관점에서 충분히 효과적인 것으로 평가하였으며, 우수 인력의 성과 유도 및 유지의 관점에서는 상대적으로 효과적인 것으로 평가하였습니다.

그림 4 차이점의 발견

응답자가 제시한 중요성 및 효과성에 대한 상대적인 평가를 기준으로 볼 때 3가지의 주요 역량이 부족한것으로 나타나고 있습니다.



하지만, CHRO들은 인력을 효율적으로 배치하는 부분에 대해서는 명확하지 않아 보입니다. HR 리더들이 이를 미래 성장의 필수적인 요소로 고려하지 않고 있는 반면 (18퍼센트만이 이것이 향후 3년 동안 특히 중요하다고 전망), 우리가 분석한 자료는 다소 다르게 얘기하고 있습니다. 우수한 재무적 성과를 보인 기업들의 경우, 인력 배치에 있어 효과적이라고 답변한 비율이 성과가 좋지 않은 기업에 비해 47퍼센트 이상 인 것으로 확인되었습니다.³

대부분의 문제는 CHRO가 매우 중요하다고 생각하지만 달성하기 어려운 역량입니다. 미래의 리더 양성, 역량 및 Skill의 신속한 개발, 그리고 협업 및 지식 공유의 3가지 Gap은 CHRO들이 경계를 넘어 조직의 잠재력을 일깨우기 위해 해결해야 할 중요한 영역입니다.

창조적인 리더의 부족

효과적이고 민첩한 리더를 식별하고, 육성하며 권한을 부여하는 능력은 향후 3년 간 CHRO가 가져야 할 주요 필수요소입니다. 영국의 한 HR 책임자는 “우리에게 리더가 아닌 능력 있는 관리자만이 있습니다. 기업의 전략 목표를 달성하려면 능력 있는 리더가 필요합니다.” 라고 말했습니다. 기업은 달성하기 힘든 기회를 포착하는 데 필요한 재능과 유연성을 주입하기 위해 기존의 리더십 개발 방식을 바꾸고, 리더십 후보자에게 효과적인 관리를 위한 실증적인 기술 뿐 아니라 창조적인 해결안을 유도할 수 있는 인지 기술을 주입해야 합니다. 이러한 목적을 실현시켜주는 학습 계획도 양성하고자 하는 리더의 수준만큼 창조적이어야 합니다.

역량 및 Skill의 신속한 개발에 대한 어려움

CHRO들은 역량 및 Skill 개발은 매우 중요하지만 특별한 조치를 취하고 있지는 않다고 말했습니다. 영국의 한 CHRO는 “우리는 이미 재능 있는 직원들에게 준비되지 않은 상황에서 새로운 역할을 위임한 적이 있습니다. 하지만 이를 위임 전과 위임후로 평가하지는 않았습니다.”

필요한 지식과 역량을 갖춘 인력의 배치와 Skill 개발은 밀접한 관계를 맺고 있습니다. CHRO들이 상대적으로 덜 주목하고 있음에도 불구하고 저희는 Skill의 개발이 새로운 성장 기회를 창출하는 데 직접 연관되어 있다고 믿습니다.

협업 및 지식 공유의 비효과성

민첩하고 즉각적인 조직을 구축함에 있어, 조직의 공통적인 지식 및 경험을 적용하는 것은 필수적입니다. 그럼에도 많은 기업들이 지식의 공유와 협업을 수용하기 위한 제도적 구조 및 리소스가 부족한 상황입니다.

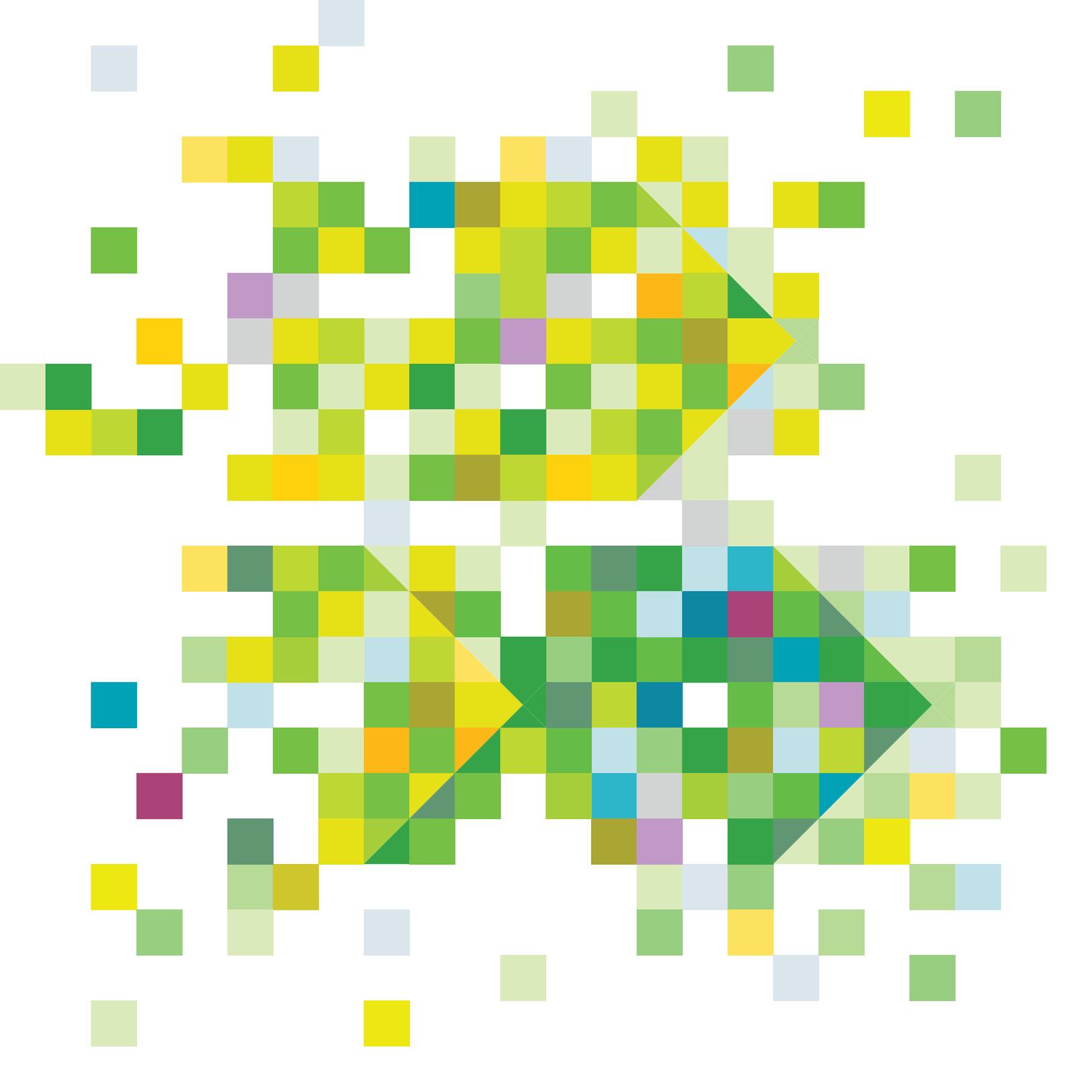
단위 조직간의 문화적 단절은 부서별 경계를 넘어 정보를 공유하는 부분을 저해하고 있습니다. 북미의 한 HR 수석 부사장은 “인재와 아이디어를 충분히 활용해서 Cross functional 하게 문제를 해결하기 위해서는, 조직이 어떤 문제를 안고 있는지 명확히 파악해야 합니다.” 라고 말하고 있습니다.

Gap의 극복

인력의 위치, 구조, Skill set, 특히 민첩성과 리더십은 효율적인 업무 운영을 달성하고, 신규 시장 진입을 강화하며, 제품 및 서비스의 혁신적 개발에 박차를 가할 수 있게합니다. 하지만 기업의 요구수준과 효과성간의 Gap이 성장의 장애가 되고 있습니다.

우리는 HR 리더 700명 이상의 통찰에 근거하여, 기업이 창조적인 리더의 양성, 스피드 및 유연성의 동원, 그리고 집단지성의 자산화 같은 3가지 중요한 역량을 통해 인력운영의 효과를 저해하는 경계를 넘을 수 있다고 믿습니다.





창조적인 리더 양성

HR 임원들은 미래의 리더를 양성하는 능력이 기업의 미래와 성공에 막대한 영향을 준다고 말합니다. 하지만, 3명 중 1명만이 이를 효과적으로 수행할 수 있다고 생각합니다. 오늘날 새로운 환경에서 요구되는 창조적인 리더를 양성하려면 어떤 것이 필요할까요?

“항상 우선 시되는 것이 미래의 리더를 개발하는 것입니다. 성장을 동반하는 과제 중 하나는 민첩해야 한다는 것입니다. 이것은 우리가 리더십에 있어 인식하고 지속적으로 초점을 맞추고 있는 부분입니다.”

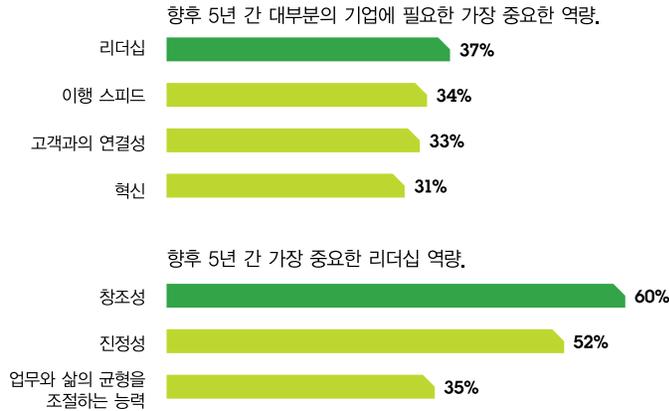
Marcelo Modica
(HR 수석 부사장, Discover Financial Services)

리더 육성의 어려움

유연하고 재능이 뛰어난 조직을 구축하려면 지속적으로 변화하는 환경에 적응하는 창조적인 리더십이 필요합니다. 이러한 리더는 서로 다른 문화, 복잡하게 움직이는 세대 및 변화하는 의사소통 스타일을 조율하며 업무를 성사시킬 수 있어야 합니다. 실제로 창조적인 리더십은 최근의 IBM Global CEO Study에 의하여 향후 5년 간 기업에 가장 요구되는 요소 중 하나로 언급되고 있습니다 (그림 5 참조).⁴

그럼에도, 기업은 효과적인 미래의 리더를 찾아내고 양성하는 데 어려움을 겪고 있습니다. 자사의 리더십 개발에 만족하는 임원은 인터뷰 대상 임원 3명 중 1명 이하였으며, 이는 상대적 중요성에 비해 매우 저조한 숫자입니다.

그림 5 최고 경영진의 우선순위
2010 IBM Global CEO Study는 창조적인 리더십이 성공을 위한 중요 역량이라고 강조했습니다.



리더십을 갖춘 인재를 전 세계적으로 여러 기업들이 갖고 있는 이슈입니다. 경쟁이 심화되면서, 효과적이고 다이나믹한 리더로 양성할 수 있는 잠재력을 보유한 직원을 모집하고 개발하며 유지하는 일이 점점 어려워지고 있습니다. 미국의 어느 수석 부사장은 “우리의 리더십 개발 프로그램은 올바르게 정립되어 있습니다.” 라고 말하면서 “하지만 어떤 면에서는 이 프로그램을 수료할만한 ‘인재’가 충분하지 않습니다.” 라고 언급합니다. 베네수엘라의 어느 CHRO는 “악화되는 교육 수준을 비춰볼 때 미래의 리더 개발에 초점을 맞추어야 합니다. 오늘날의 채용은 7년 전 채용보다 준비가 덜 되어 있습니다.” 라고 말합니다.

기업이 성장 전략을 추진하면서 리더십 과제는 보다 명확해지고 있습니다. 일본의 어느 수석 부사장은 “당사의 리더는 비즈니스가 다양한 분야로 확장됨에 따라 이에 연계된 필요 skill을 가지고 있지 않습니다. 당사는 글로벌 경쟁에서 승리하기 위해 성과를 낼 수 있는 리더의 개발이 필요합니다.” 영국의 어느 HR 책임자는 “당사의 리더들은 우연한 기회를 통해 현재에 이르렀을 뿐 계획된 양성은 아니었습니다. 우리는 인재를 양성해야만 합니다.”

창조적인 리더가 되기 위한 요구사항

창조적인 리더는 기업을 혁신적으로 이끌어 나가는 일련의 특성을 가지고 있습니다. 이러한 리더는 비즈니스 모델의 다양한 요소에 이슈를 제기하여 기회를 실현하고 운영 효율성을 향상시킵니다. 리더는 신규 시장의 잠재성에 대해 심지어는 기존 체제를 탈피하여 다양한 의견을 탐구하고 선택하며 이를 이행하여 비즈니스를 성장시킵니다. 이러한 리더는 새로운 의사소통 스타일을 활용하여 구성원의 동기를 부여하고 내부 및 공급망에 걸쳐 관계를 재정립하여 협업을 통한 생산성을 창출합니다. 리더는 시장 목표라는 보다 큰 그림과 기업의 공통적인 기술을 유연하게 최적화하는 방법에 초점을 둡니다.

“당사는 리더십 역량을 측정하여 이를 보너스 시스템과 연계하기 시작했습니다.”

Axel Tripkewitz

(HR 및 비즈니스 지원 수석 부사장,
Fujitsu Semiconductor Europe GmbH)

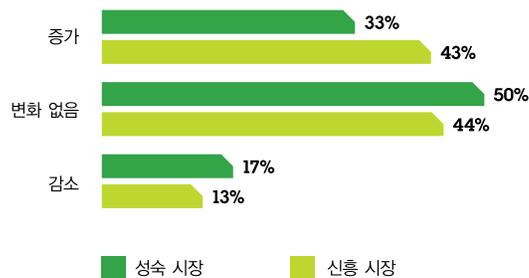
미래의 리더는 글로벌 환경의 관점에서 생각하도록 양성되어야 합니다. 이러한 리더는 창조성과 스피드를 저해하는 조직간의 벽을 없애고, 조직간의 통합되고 연계된 역량을 개발해야 합니다. 미국의 어느 HR 부서 수석 부사장은 다음과 같이 말합니다. “당사는 기존의 방식대로 단위조직 내부에서 업무를 처리할 수 있도록 직원을 채용하고 교육을 제공해 왔습니다. 이제는 글로벌 통합된 조직을 운영할 수 있는 리더를 Global한 방식으로 생각하고 일할 수 있도록 양성할 것입니다.”

미래를 위한 투자

좋은 소식은 기업들이 효과적인 미래 리더십의 필요성을 인식하고 이러한 차이를 좁히기 위해 노력하고 있다는 것입니다. 경기 침체의 어려운 기간 동안에도 성숙 시장에 있는 응답자의 33퍼센트와 신흥 시장에 있는 응답자의 43퍼센트가 리더십 개발에 투자되는 비용을 증가시켰으며, 당시 많은 기업들의 비용 감축 계획을 감안하면 이 숫자는 엄청난 것입니다 (그림 6 참조).

그림 6 현재 투자를 통한 미래 수익

불확실한 경제상황에서도 특히 신흥 시장의 일부 기업은 실제로 리더십 개발에 대한 투자를 늘려왔으며, CHRO들은 미래의 성공에 있어 조직 역량에 집중하는 것이 매우 중요하다고 말합니다.



권고 사항

구성원들이 조직내 경계를 넘어 일할 수 있게 하려면, 리더가 성장과 혁신의 Agenda를 효과적으로 제시해 주어야 합니다. 리더는 유연성과 적응력을 바탕으로 역량과 지식, Skill을 겸비하여 점점 복잡해지는 세상에 대응할 수 있어야 합니다. 기존의 교육 및 “서서히 터득하는 방식”으로는 충분하지 않습니다. 기업은 리더들로 하여금 오늘날의 다양화되고 가상화된 세상을 이끌어가기 위한 기술을 습득할 수 있도록 해야 합니다.

본사의 관점 초월

지역에 관계 없이 우수한 인재를 선별하여 양성합니다. 기업이 글로벌 경영을 확대해 가면서, 우수한 인재를 다양 지역에서 나타날 수 있습니다. 필요한 경험을 얻을 수 있도록 선행적으로 기회를 제공하고, 올바른 가이드와 Global한 시각을 제공 받을 수 있도록 멘토를 연결해 줄 수 있습니다.

기업이 당면하고 있는 글로벌 이슈를 실무에서 경험하는 학습 과제로 사용합니다. 새로운 시장 기회를 평가하고, 고객 및 구성원들의 변화와 같은 현실 세계의 문제를 해소하기 위한 팀들을 구성함으로써, 미래의 리더를 한데 모으고 서로 다른 비즈니스 부문으로부터의 다양한 관점을 바탕으로 새로운 시사점을 만들어 가도록 합니다.

새로운 시장과 지역을 경험할 수 있도록 기회를 제공합니다. 장기적인 해외 주재와는 별도로 신규 시장에 노출되고 경험할 수 있도록 단기적인 다양한 프로젝트를 운영합니다.

창조적인 리더 양성

창조적인 리더들이 기존의 전통적인 리더십 스타일을 넘어 변화할 수 있도록 기회를 제공합니다. 소셜 미디어 및 기타 새로운 커뮤니케이션 채널을 통해 직원 참여를 독려하고 설득하며 동기를 부여하는 새로운 의사 결정 방법을 개발합니다.

공급업체 및 고객과 같은 외부적 관점을 리더십 개발에 반영합니다. 주요 고객, 공급업체, 학계 및 단체와 같은 다른 사람들과의 관계를 만들어 감으로서, 리더가 통찰력을 만들어 갈 수 있는 과제를 주어야 합니다.

리더십 투자의 체제 구축

미래의 비즈니스 트렌드를 분석하여 새로운 비즈니스 기회와 영역에 필요한 리더십 요구사항을 정의합니다. 리더십의 역할은 미래의 비즈니스 영역, 구성원과 고객을 지역적으로 결합하여 반영해야 합니다.

조직에 특화된 리더십 모델, 프로세스 및 평가 체계를 만듭니다. 시장에서 비즈니스를 차별화하고, 이를 채용, 육성 및 성과 관리 프로세스에 반영할 수 있는 역량을 정의합니다.

전 세계적으로 잠재력있는 미래 리더들의 업무 진행 현황을 모니터링합니다. 역할 유형에 따라 필요한 Skill 과 리더십을 지속적으로 평가합니다.

사례 연구

LAN Airlines

강력한 리더로 비상

칠레의 유망 항공사인 LAN Airlines가 2005년 아르헨티나의 자회사를 설립할 때, 이 회사는 이미 에콰도르와 페루에서 항공기를 운항하고 있었습니다. 하지만, 아르헨티나로 진입하는 것에는 더 큰 어려움이 있었습니다.

아르헨티나의 항공사는 높은 세율, 엄격한 규제 및 파산 이력으로 인해 경영현황이 좋지 않은 상태였습니다. LAN은 또한 아르헨티나의 국영 수송업체인 LAFSA를 정부로부터 인수할 때의 조건에 따라, 이 업체에서 근무하는 650명의 직원을 통합해야 했습니다. 당시 경영진은 열정적이었지만 상대적으로 경험이 부족했습니다. 그럼에도 불구하고, LAN Argentina는 18개월 내에 국내 시장의 30퍼센트를 점유하는 야심찬 목표를 수립했습니다.

하지만 LAN은 곧 어려움에 봉착했고 2007년 5월 리더십 개발 프로그램에 착수하기로 결정했습니다. 이 결정은 아르헨티나의 모든 임원진에게 리더십이 무엇인지 정의하고 주어진 개인적 신념과 가치를 통해 기업 내 Role Model을 선정하도록 요청함으로써 시작되었습니다. 그리고 나서 무엇을 달성할 것인지, 언제 어떻게 이러한 일을 달성할 것인지를 포함한 필요 사항을 주간 업무 목록에 직접 명시했습니다.

이 프로세스는 궁극적으로 “LAN의 리더”가 되기 위한 역량 모델을 탄생시켰습니다. 모든 리더들은 청렴과 감성, 목표지향적 자세, 도전적인 목표 수립과 강력한 소통능력 그리고 변화를 리드하는 능력 등을 갖도록 요구되었습니다.

차세대 리더의 양성은 성공적인 결과를 가지고 왔습니다. 오늘날, LAN은 전 세계에서 8번째로 큰 항공사로 미화 62억 달러의 시장 자본을 보유하고 있으며, LAFSA에서 내려온 “국영기업”의 문화를 서비스 지향의 문화로 전환하면서 직원 만족 수준을 3배로 끌어올렸습니다.



사례 연구

Maxis Communications

창조성을 위한 연결

Maxis Communications는 말레이시아의 선도적인 모바일 통신 서비스 제공업체입니다. 이 회사는 “우리가 행동하고 말하는 모든 것에서”⁵ 단순성, 신뢰성 및 창조성을 조합하는 기업 정신을 통해 천이백만명의 고객을 유치했습니다. 하지만 통신 업계의 경쟁이 심화되면서 Maxis는 조직의 모험 정신을 다시 살리려는 노력을 시도하였습니다.

2009년 12월, Maxis는 18명의 리더들을 샌프란시스코, 실리콘밸리 및 로스앤젤리스로 출장 보냈습니다. 이 팀은 창업자들과의 상호교류를 통해 창업 단계의 조직문화에 대한 심도 깊은 확신을 얻었으며, 파라마운트사를 방문하여 멀티미디어 콘텐츠 배급에 필요한 최신 기술을 직접 경험했을 뿐 아니라, Winning through Innovation 의 저자인 Michael Tushman과 같은 경영학 대가의 강의를 참석하기도 했습니다. (Maxis는 이미 말레이시아 최고의 음악 배급사임)

Maxis는 또 다른 스마트한 아이디어를 실천했습니다. 기술적 창조성에 대한 안목을 더욱 넓히고자, 18명의 이 팀은 iPhone을 통해 Twitter 및 Foursquare을 사용하여 그들의 경험을 말레이시아와 인도에서 근무하는 8,300명의 동료와 실시간으로 공유했습니다. 직원들은 즉각적인 질문을 보내왔고, 팀은 이들이 만나고 있었던 사람들과 동료들을 연결했습니다.

결과적으로 프로젝트가 끝날 무렵, 18명의 팀원들은 서로 연결되었을 뿐 아니라 기업 문화에 활력을 불어넣는 아이디어를 가득 채웠으며, 이들의 열정은 처음부터 끝까지 가상적으로 참여한 직원들과 함께 공유되었습니다.

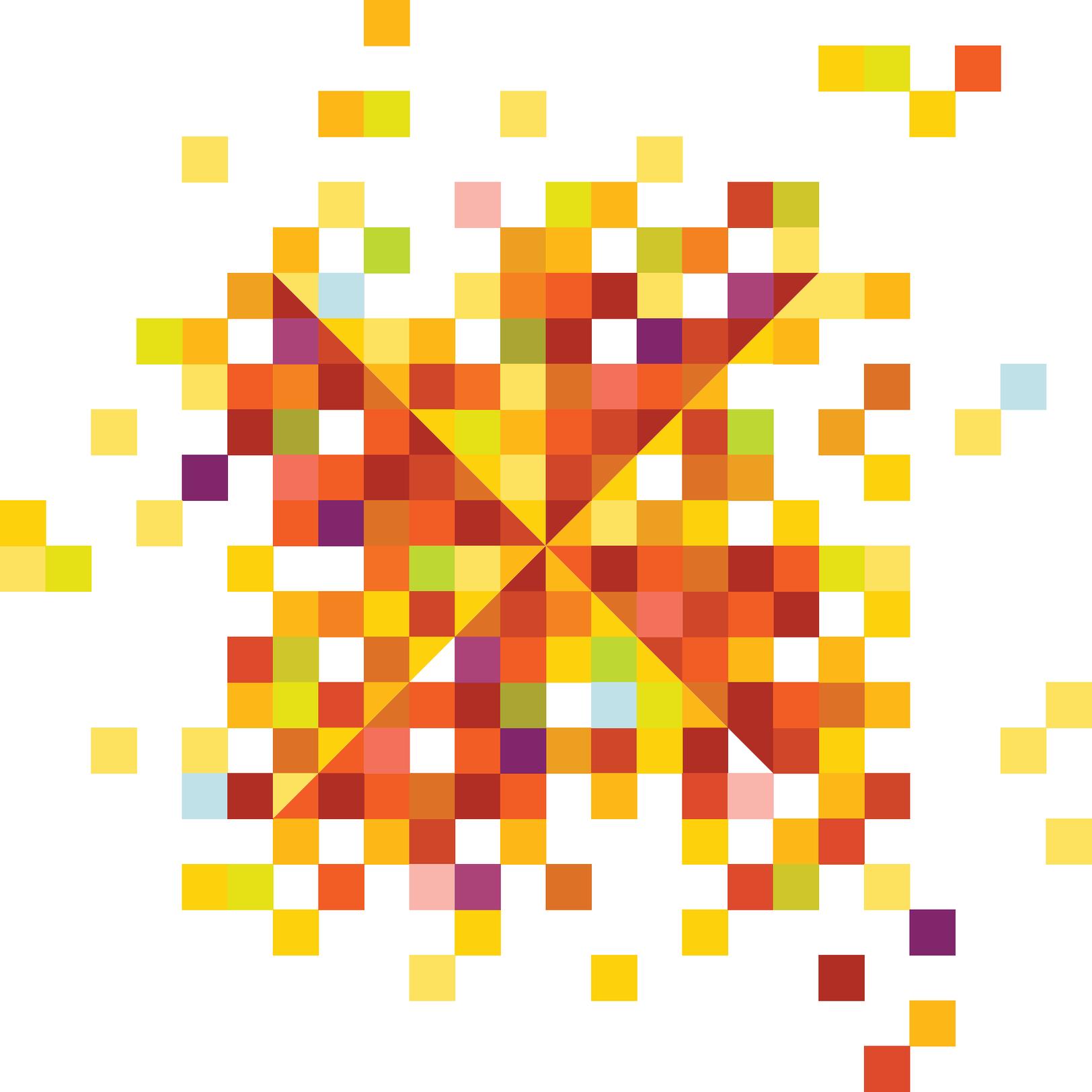
Maxis에게는 혁신이 협업을 활성화하고, 이어 새로운 창조의 발현을 유발한 것입니다. 인재를 양성하기 위한 이 기업의 혁신적인 접근방식은 2010 Malaysia Human Resource Awards에서 금상을 수상하면서 보다 많이 알려졌습니다.

창조적인 리더를 양성하기 위한 주요 질문

창의성 및 경계 없는 사고를 리더십 팀에서 어떻게 양성하고 있습니까?

효과성의 Gap을 보다 급격히 줄이기 위해 리더십 개발을
근본적으로 재조명하고 있습니까?

미래의 리더를 양성하기 위해 새로운 비즈니스 기회와
리더십 개발을 연계하고 있습니까?



스피드와 유연성을 위한 Mobilizing

CHRO는 급격한 역량개발을 가장 중요한 사안으로 평가하고 있지만,
이 분야의 효과성은 맨 뒷전에 있습니다.
기업은 어떻게 자원과 기회를 보다 일치시킬 수 있을까요?

“유연성에 대한 니즈는 무리한 업무량을 조절할 수 있게 할 것입니다. 경제 불황기의 회복이란 모든 지역에서의 상황이 동일하지 않을 것이라는 것을 의미하므로, 일부 높은 수요가 있을 수 있습니다.”

Gina Rallis

(인사담당 차관, Canada 인적자원 개발부)

사람, 시간 및 기회의 동기화

스피드 및 유연성을 위해 인력을 동원하는 능력은 CHRO와의 인터뷰를 통한 분석에서 두 번째로 나타난 역량으로서, 오늘날의 경쟁적인 글로벌 시장에서 성장을 창출 하는 데 있어, 효과적인 리더십에 버금갈 만큼 중요합니다.

언제 어디서나 일할 수 있게 해 주는 오늘날의 기술로도 올바른 인력을 올바른 역할 및 장소에 배치하는 것은 아직도 어려운 과제입니다. 날로 늘어나는 경계 없는 시장에서 경쟁하고 혁신을 유지하는 Skills을 보유한 직원을 찾는 일은 매우 어렵습니다. 또한 다른 문화 및 장소, 시간대의 직원을 관리하는 것은 더욱 어렵습니다.

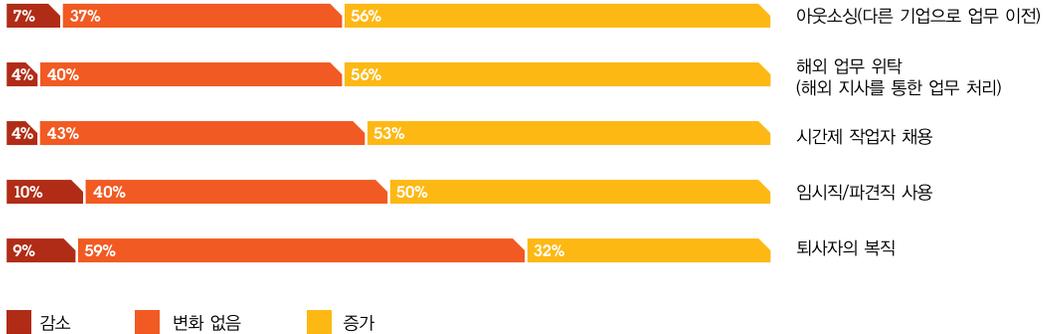
대부분의 응답자는 이들이 직면하는 문제를 정확하게 알고 있습니다. 미국의 한 소비자재 분야 HR 부사장은 “우리는 탁월한 지식 및 역량을 보유한 글로벌 인력을 원활하고 일관적인 방법으로 배치할 수 있어야 합니다.” 라고 말하고 있습니다. 전문 서비스 기업에 근무하는 HR 임원은 상황을 보다 직설적으로 표현하고 있습니다. “글로벌화는 당사가 추진하는 주요 전략이며 글로벌 시장에서 인력을 배치하는 것은 당사가 직면하고 있는 가장 큰 과제입니다.”

지속적으로 개발해 온 유연성

기업이 효율성과 성장의 균형을 맞추기 위해 노력하면서, 여러 기업들이 폭 넓은 유연성을 구축하기 위해 매진하고 있습니다. 2010 CEO Study의 조사를 보면, CEO의 62퍼센트가 고정비 대비 변동비 사용률이 더 커질 것으로 예상한다고 말했습니다. 본 연구에서 CHRO는 이러한 트렌드를 인력의 유연성에 적용하는것으로 응답하는것으로 보여집니다. 인터뷰에 참여한 HR 임원진의 과반수가 아웃소싱, 해외 업무 위탁 및 임시직, 파견, 시간제 인력의 활용이 향후 3년 간 확대될 것으로 예상하고 있으며, 단지 10퍼센트 미만의 응답자만이 향후 같은 기간 동안 이러한 활용이 줄어들 것이라고 답변했습니다. (그림 7 참조)

그림 7 급격한 변화를 거치고 있는 노동 모델

향후 3년 간 전 세계 CHRO의 과반수가 높은 수준의 유연성을 인력 구성에 적용할 계획입니다.



유연성이 불완전해지는 단계

증가하는 조직의 유연성은 여러 가지 중요한 역량을 요구하게 됩니다. 제품 및 서비스에 대한 수요 변동을 예측하고 리소스를 할당하여 이러한 변동을 지원할 수 있어야 합니다. 기업은 공급업체 및 파트너와의 밀접한 관계를 통해 비핵심적 활동을 관리하고 기존 인력을 보완하여 늘어난 업무의 부하와 수요를 처리해야 합니다. 기업은 제한된 학습 리소스에 투자하여 직원 개개인이 새로운 프로세스 및 기술을 신속하게 따라 잡을 수 있도록 지원해야 합니다.

불행하게도 기업은 여러 부문에서 도전을 받고 있습니다. 예를 들어, 응답자의 35 퍼센트만이 직원들을 효율적으로 배치하고 있다고 믿고 있고, 31퍼센트만이 새로운 Skill 을 빠른 스피드로 개발하고 있다고 생각합니다.

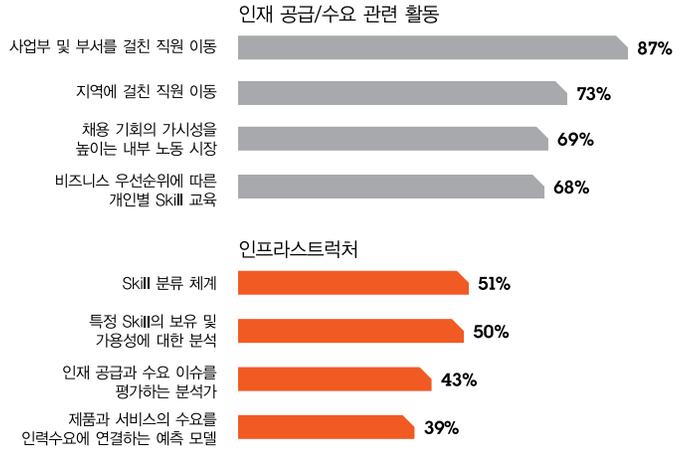
본 연구에 따르면, 많은 기업들이 인력 배치에 있어 데이터를 근거로 한 의사결정의 인프라스트럭처가 부족한 것으로 나타나고 있습니다 (그림 8 참조). 기업이 사용할 수 있는 역량과 Skill, 인재 공급 및 수요를 모니터링할 수 있는 모델에 대한 통찰력의 부족으로 인해, 많은 기업들이 경쟁이 끝난 후 잘못된 의사결정과 변화에 대한 경솔한 반응으로 스스로를 위험에 빠뜨리고 있습니다.

“인력이 보유한 기술 및 역량을 알고 공통 기술의 분류 체계를 사용하면 인력을 올바르게 배치하면서 유연성 및 민첩성을 만들어 낼 수 있습니다.”

Christian Archambeau
 (HR 최고 책임자, European Patent Office)

그림 8 인재 공급망 관리에서 누락된 사항

CHRO는 인재 공급 및 수요의 균형을 맞추는 데 필요한 인프라스트럭처를 구축하기 위해 노력하고 있습니다.



신속한 Skill 개발이 요구하는 새로운 학습 방법

자원을 보다 효과적으로 할당하는 일 외에도 기업은 학습 곡선을 줄이고 새로운 역량을 개발하는 방법에 대해 보다 더 혁신적이어야 합니다. 본 연구를 통해 신속한 Skill 개발에 있어 가장 효과적인 기업은 협업 도구(43퍼센트:34퍼센트) 및 가상 세계와 같은 통합적 학습 기술(19퍼센트:9퍼센트)을 사용하는 경향이 짙었습니다. 이러한 기업은 비즈니스 시뮬레이션을 제공하여 실제 문제를 반영하고 창조적인 적응, 계산된 위험 감수 및 반복적인 향상을 장려하고 있습니다. 통합적 학습을 통해 직원들은 새로운 역할을 학습하고 새로운 기술을 신속하게 개발할 뿐 아니라 먼 거리에 걸쳐 효과적으로 협업하는 방법과 빠른 의사결정 방법을 배울 수 있습니다.⁶

권고 사항

많은 기업들이 채용, 학습, 개발 및 구매를 포함하여 다양한 직무에 걸쳐 인재 관리에 대한 책임감을 분산하고 있습니다. 비즈니스 부서의 리더는 각자의 영역 내에 일부 또는 모든 활동에 대해 책임을 질 수도 있습니다. 하지만, 인적자원에 대한 경쟁이 심화되면서, 어떤 기업도 이렇게 분산된 접근방식에 의존하여 기업이 필요로 하는 인재를 만들어 배치할 수는 없습니다. 기업은 통합된 접근방식을 개발하여 기존 직무의 인식을 제거해야 합니다. 기업은 또한 현재 진행되는 업무를 기점으로 기업 정책 및 프로세스에 대한 인력의 의미를 재조명하여 인력 활용 계획을 전략 개발에 통합해야 합니다. 기업이 이러한 문제를 해결하기 위해 감당할 수 있는 주요 활동은:

하나의 통합된 인적자원관리의 관점을 구축하는 것입니다.

통합된 인적자원관리 전략을 개발하여 서로 다른 비즈니스 부서의 니즈를 통합하고 정규직, 시간직, 계약직, 아웃소싱 파트너와 같이 다양한 인력 옵션을 고려하는 것입니다. HR, 운영 및 구매는 인적자원관리 전략을 지속적인 기반아래 함께 협력하여 개발하고 수정하는 것입니다. 유연한 인력 배치를 구상할 경우 성과 기반 모델에 초점을 맞추어야 합니다.

전문성의 분류 체계를 만들어 기업 역량의 “통화” 로 제공합니다. 이 플랫폼을 사용하여 전 조직에 걸쳐 인재의 과부족을 평가하고 정보를 기반으로 인적자원에 대한 의사결정을 유도할 수 있습니다.

기회에 대한 응답의 가속화

직원 과 관리자들이 새로운 직무기회 및 필요한 인력을 찾을 수 있는 내부 공모기회를 제공합니다. 이를 통해 관리자 및 직원은 인력의 배치 및 인사 관리에 보다 많은 권한을 갖고 빠른 의사결정이 가능하며, 고려하지 못했던 후보자에 대한 검토기회를 제공합니다.

보다 유연한 조직구조를 개발하여 빠르게 변화하는 상황을 해결할 수 있습니다. 역량별 전문조직 및 인력을 배치하는 역할을 하는 부서는 이러한 상황을 판단하고, 주요 자원을 식별하여 이를 동원하며, 고객의 요구에 빠르게 응대하면서 핵심 비즈니스가 방해 받지 않게 도와줄 수 있습니다.

역량 대비 시간의 대폭적인 절감

학습을 위한 자원을 주요 접점 인력에 집중합니다. 한정된 자원은 시장에서 조직을 진정 차별화 시킬 수 있는 영역의 성과를 향상시키는데 집중될 필요가 있습니다.

소셜 미디어 Tool을 활용하여, 플랫폼, 이벤트 및 학습활동을 구축합니다. 학습자가 보다 간편하게 학습내용을 공유하고 내부 및 외부 정보 소스에 연결할 수 있게 해주는 도구는 직원들이 보다 빠르고 효과적으로 새로운 Skill을 업무에 적용할 수 있게 도와줍니다.

가상의 세계, 비즈니스게임 및 시뮬레이션을 대면학습을 강화하는 기술로 활용합니다. 다음 세대는 이미 대화형 가상공간의 학습 환경에 익숙합니다. 기업은 이러한 기술을 광범위하게 활용하여 학습자의 동기를 부여하고 원하는 행동을 강화할 수 있게 도울 수 있습니다.

사례 연구

CLP Holdings

기업 미래상의 엔지니어링

CLP Holdings(CLPH)는 아시아 태평양 지역의 선도적인 에너지 공급업체입니다. 이 기업은 국제적으로 운영되고 있지만, 지역적 차이를 고려해야 하고, 25년 이상의 장기적인 관점으로 투자해야 합니다. CLPH의 관점은 다른 기업의 관점과는 다르기 때문에 이 기업은 민첩하고 유연하면서 장기적인 관점으로 접근해야 합니다.

CLPH가 직면한 과제는 이것만이 아닙니다. 전력을 생산하고 전송하려면 자격 있는 엔지니어가 필요하지만 CLPH는 인력의 노후로 인해 젊고 능력 있는 엔지니어의 공급이 줄어들고 있습니다. 이 분야에서 일하는 사람은 해당 지역의 언어를 구사할 수 있어야 한다는 사실을 감안하면, 전략적인 인력운영 계획이 CLPH에 중요한 이유를 더욱 쉽게 알 수 있습니다.

이 기업은 직원의 세부 사항을 분석하고 핵심 기술 보유자 및 비핵심 기술 보유자의 2가지 범주로 나누었습니다. 핵심 기술은 전력 생산 및 송/배전에 있어 중요한 프로세스를 비롯하여 기업에 특화된 기술로 상당한 기간 동안 내부에서만 개발할 수 있는 기술로 정의했습니다. 이 2개 그룹에 대한 직원들의 프로파일을 검토한 결과 가장 중요하면서도 부족한 부분이 나타났으며 CLPH는 다양한 계획을 시도하여 이러한 Gap을 메웠습니다. 예를 들어, 각 팀의 엔지니어와 기술자의 비율을 최적화한다면 Fast Track을 제공하는 것 등입니다. 또한 장학금 및 인턴십을 제공하여 우수한 엔지니어를 선발하고 경험이 부족한 대상을 위해 견습 제도를 마련했습니다.

CLPH는 직원 이직률과 같은 내부 통계를 정기적으로 모니터링해 왔지만 이제는 큰 그림 전체를 보게 되었습니다. 이 기업은 해당 시장에서 장기적인 안목으로 비즈니스를 수행할 경우 중요한 트렌드 유형과 같은 인구 변화 및 비즈니스 패턴을 추적합니다.



사례 연구

American Airlines

새로운 고도를 향한 유연한 운송 수단

American Airlines는 선도적인 글로벌 승객 수송업체로 40여개국, 250개 도시에 서비스를 제공하며 하루에 3,400회 이상을 운항하고 있습니다. 이러한 업무를 수행하기 위해 American Airlines는 막대한 인력이 필요하므로 전 세계적으로 82,000여명의 직원을 고용하고 있습니다.⁷

여러 해 동안 이 기업은 직원을 내부적으로 지원하는 데 필요한 HR 부서를 관리해 왔습니다. 하지만, American Airlines의 HR 서비스 및 기술은 뛰어난 반면, 지속적으로 노후되고 유지관리 및 업그레이드에 많은 비용이 들기 시작했습니다. 더욱 중요한 것은, 내부에서 이를 모두 처리하려면, 경제적 상황에 따라 증감되는 업무에 따라 인력을 확장하고 축소하기 위한 유연성이 없었습니다.

결국, 2007년 이 기업은 HR 부서의 많은 부분을 아웃소싱하면서 내부에서는 전략적 요소만 유지하기로 결정했습니다. HR 아웃소싱 파트너와 긴밀하게 업무를 진행하면서, American Airlines은 원하는 영역의 아웃소싱을 실현하는 동시에, HR 프로세스의 많은 부분을 재정비하고 변화관리를 위한 로드맵을 개발했습니다.

American은 이제 교육, 인재 관리 및 복리후생과 같은 운영적인 프로세스를 위한 서비스, 표준체계 및 기술을 사용하게 되었습니다. 기능적인 요구사항 외에도, 새로운 HR 비즈니스 모델은 변화하는 경제 상황에ダイナミック하게 대응하기 위한 탄력적인 비용구조와 비즈니스 니즈에 따라 기능을 확장 또는 수정가능한 기술 기반을 확보했습니다. American은 이제 어떤 상황에도 대응할 수 있는 유연성이 생긴 것입니다.⁸

스피드와 유연성을 위한 인력 동원 관련 주요 의문점

효율적이고 유연한 인력 배치를 위해, 어떤 업무 구조가 더 우월한 기회를 제공할까요?

개인의 재능을 제한하는 조직간 장벽을 어떻게 극복할 수 있을까요?

중요한 직무에 있어, 빠른 시간내에 역량을 향상시킬 수 있는 방법은 무엇일까요?



집단지성의 자산화

본 연구의 일환으로 CHRO들이 응답한 바에 의하면,
협업 및 지식의 공유를 활성화하는 데 있어 부족함이 많다고
평가했습니다. 이러한 문제를 해결하지 않은 상태에서 분산되고
다양한 구성원으로 조직된팀이 업무와 혁신을 효과적으로 수행할
수 있을까요?

“HR 부서는 협업을 위한 지원을 제공하는데 있어 리더십 역할을 발휘해야 하며, 또한 ‘지식공동체, Community of Practice’ 를 만들고 지원해야 합니다.”

Kevin Mahoney

(HR 최고 책임자, U.S. Small Business Administration)

근본적인 영향을 주는 협업

혁신은 모든 기업의 생명선이며 이를 통해 효율성을 유도하고 새로운 제품 및 서비스 개발을 수용합니다. 하지만 혁신은 획득한 기술을 창조적으로 적용하는 수준을 넘어 기업의 역량, 경험 및 제도적인 지식의 총합입니다. 혁신적 우위를 유지하기 위해서는 집단지성 (Collective Intelligenc)를 자산화해야 합니다.

기업은 집단지성을 통해 관련 업무를 공유하고 사례를 적용함으로써 효율성을 얻을 수 있으며, 기업은 이를 통해 경험을 쌓고 프로세스 및 절차에 대한 중복투자를 방지하게됩니다. 신규 시장 및 기회에 대한 혁신역량을 개발하고, 고객 및 다른 외부와의 의사소통을 통한 피드백을 평가하면서 학습한 내용을 활용합니다.

많은 기업들은 협업이 “간단한” 기술이라고 생각하지만, 우리의 분석 결과는 협업이 근본적인 결과의 차이를 가져오는 것을 보여주고 있습니다. 본 연구 결과, 재무 성과가 우수한 기업이 그렇지 않은 기업보다 협업 및 소셜 네트워킹 도구의 활용이 57퍼센트 이상 높았으며, 이를 통하여 Global한 팀이 보다 효율적으로 업무를 처리하고 있습니다.

3/4이상의 인력이 협업 부족

Global한 지적 네트워크의 중요성이 점차 부각됨에도 불구하고, 대부분의 임원들이 구성원들의 효과적인 네트워킹에 어려움을 겪고있습니다. 예를 들어, 인터뷰 대상 HR 리더의 78퍼센트가 협업 및 소셜 네트워킹이 조직내에서 활성화 되고있다고 생각하지 않습니다. 단지 21퍼센트만이 최근 협업 및 네트워킹을 활성화하는 관련 도구에 투자 금액을 증가시켰으며, 이러한 노력의 효과를 분석하는 기업은 20퍼센트에 불과했습니다.

호주의 어느 수석 부사장은 “HR은 협업을 위한 도구를 찾아 이를 유지하고 혁신을 지원하는 인센티브 메커니즘을 제공함으로써 혁신을 장려하는 데 중요한 역할을 담당해야 합니다.” 라고 말하고있습니다. 일본의 어느 HR 관리자도 “협업 및 지식의 공유는 각 지역 내에서 개별적으로 처리되고, 서로 다른 지역 및 국가 간의 구분이 존재하고있는데, 이러한 구분을 버리고 글로벌 협업 및 지식의 통합을 촉진해야 합니다.” 라고 유사한 느낌을 말하고 있습니다.

협업의 효과를 너무 낮게 판단한 경우

기업들은 새로운 협업 및 의사소통 도구에 많은 금액을 투자하지 못하고 있을 뿐 아니라, 많은 기업들이 이미 보유하고 있는 지식조차 효율적으로 사용하지 못하고 있습니다. 응답자들은 대부분 전사적인 의사소통과 학습 프로그램의 효과를 강화하고, 외부 채용을 강화하는데 협업적인 전술을 주로 사용한다고 말합니다. 전략 수립이나 아이디어의 발굴에는 비교적 활용도가 낮은 상황입니다.

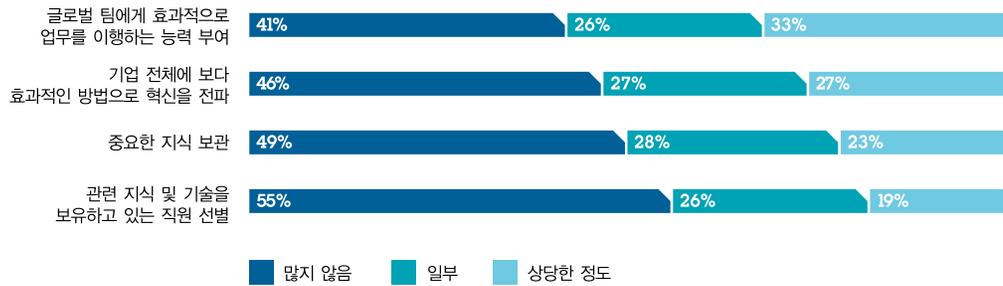
“우리는 효율성 추구만큼 혁신에 익숙하지 않습니다. HR 부서는 혁신적인 조직문화를 구축하고, 포럼을 만들며, 리더를 양성하고 혁신을 측정하고 보상할 수 있어야합니다.”

Veronica Rörsgård
(HR 수석 부사장, Skanska)

응답자의 19퍼센트만이 관련 지식 및 기술을 보유한 전문가를 찾아내는데 협업 기술을 사용하고 있으며, 23퍼센트는 중요한 지식을 보관하기 위해, 그리고 27퍼센트는 혁신을 광범위하게 전달하기 위해 사용하고 있습니다 (그림 9 참조). 일본의 한 HR 관리자는, “우리는 지적 자산을 공유할 수 있는 IT 인프라스트럭처가 있음에도, 지적 자산을 완벽하게 공유하지는 않습니다.” 라고 말했습니다.

그림 9 기업이 올바르게 연결되어 있습니까?

협업 도구 및 기술을 활용하여 정기적으로 지식을 공유하고 혁신을 유도하는 기업은 1/3이 채 되지 못하고 있습니다.



권고 사항

오늘날의 CHRO는 혁신을 장려하고 운영 효율성 및 효과를 강화하는 데 필요한 기업 문화 및 인프라스트럭처를 개발하는 중요한 역할을 수행할 수 있습니다. 이들은 전 세계에 있는 직원 간의 의견을 구축하고 새로운 연결 및 관계의 생성을 도와줄 수 있습니다. 또한 이들은 조직 전체에 걸쳐 좋은 아이디어와 사례를 찾아내는 방법을 제시할 수 있습니다. 이러한 목적을 달성하려면 CHRO는:

협업을 직원의 업무 방식과 일체화시켜야 합니다.

전략적 비즈니스 안건의 형성과 조직간의 장벽을 넘어서는 커뮤니티를 장려합니다. 직원들의 열정을 자극하는 동시에 조직의 중요한 니즈를 발굴합니다. 서로 다른 조직에서 모인 구성원들 상호간의 지식을 공유하고 신뢰를 쌓을 수 있도록, 해당 커뮤니티에 스폰서십과 협업 도구, 기타 자원을 제공합니다.

비즈니스 프로세스 및 프로젝트 관리 활동에 협업 역량을 직접 구축하는 것입니다. 인스턴트 메시징, 블로그 및 위키와 같은 도구를 사용하여 실시간 의사소통을 용이하게 하고, 분산된 프로젝트 팀에게 새로운 정보와 진행 현황을 알려줍니다.

아이디어와 통찰력의 발굴

온라인 협업 이벤트를 후원하여 아이디어를 소싱하고 개선하며, 이벤트 참여자가 선정한 가장 우수한 아이디어에 시상을 제공합니다. 기업은 Global한 관점에서 새로운 아이디어의 발굴이 매우 상당한 가치가 있다는 것을 발견했지만, 동시에 이러한 계획을 우선순위로 두고 계획을 실행할 수 있는 자원을 제공해야 합니다.

내부 및 외부 소스로부터 신선한 통찰 및 새로운 생각을 받아들입니다. 외부 환경이 보다 복잡해지면서 기업은 비즈니스 네트워크의 모든 부분이 혁신 프로세스에 통합되어 있는지 확인해야 합니다.

네트워크 가시화 기술을 사용하여 개인과 팀간의 연결을 강화합니다. 새로운 트렌드의 출처와 기업에 걸쳐 이러한 트렌드가 전파되는 방법을 확인합니다. 대시보드 및 기타 도구를 사용하여 협업 패턴의 가시성 및 이해도를 높이고 잠재적 협업의 Gap 식별할 수 있도록 도와줍니다.

생산성 향상을 위한 자산의 생성과 공유

직원의 업무 성과를 체계적으로 포착하고 재사용하여 가치를 창출합니다. 조직 전체에 걸쳐 공유될 수 있는 자산을 분류하고 확대하는 커뮤니티를 구축합니다. 협업 및 협업을 통해 생성된 가치를 인식할 수 있는 인재 관리 프로그램을 개발합니다.

사례 연구

Pfizer

아이디어의 전 세계적 수집

빠른 스피드 및 효율성을 바탕으로, 자원의 올바른 선별을 통한 문제 해결 및 기회를 포착하는 기업은 급변하는 경쟁 시장에서 우위를 점유하게 됩니다. 세계에서 가장 큰 제약 회사인 Pfizer가 바로 그러한 기업입니다.⁹ Pfizer는 2006년 회의, 프레젠테이션 및 플립 차트를 사용하는 기존 방법보다 유연하고 확장가능하며 비용효율적인 방법으로 창조적인 문제 해결을 위한 협업 프로세스인 “아이디어 농장(Idea Farm)” 을 시작했습니다.

이 프로세스는 적절한 문제를 선택함으로써 시작됩니다. 이러한 문제는 조직어디서나 발생할 수 있고 규모가 크고 복잡해야 하며, 스폰서십이 필요한 과제여야 합니다. 다음 단계에서는 이에 따르는 이슈 및 필요한 자원을 명확한 방법으로 정리하는 것입니다. 이어서 전 세계를 통틀어 200~20,000명의 참여자가 지목되어 Pfizer가 일컫는 “Challenge” 대상으로 전달됩니다.

참여자가 시스템에 제안 사항을 입력하면, 사전구성된 전자 양식이 아이디어를 포착하고, 아이디어가 중복되면 자동으로 경고하는 원활한 프로세스를 진행합니다. 해당 그룹의 모든 직원은 제출한 제안을 확인할 수도 있으므로, 다른 전문 지식을 가진 직원은 의견을 올리고 질문을 통해 심층적인 생각을 유도할 수 있습니다. 그 후에, 모든 제안 사항은 공식 및 비공식적 검토를 통해 평가되고 권장 사항을 수집하여 최종적인 의사결정을 수행합니다.

아이디어 농장은 매우 효과적인 것으로 입증되었습니다. 제도가 도입된 이래, Pfizer는 신규 시장을 발굴을 통하여 미화 1억 달러의 순이익을 달성했으며 미화 2,000만 달러의 비용을 절감했습니다.



사례 연구

Esquel Group

재능으로 뭉쳐진 팀의 구성

Esquel은 글로벌 의류 제조업체로, 중국, 말레이시아, 베트남, 모리셔스 및 스리랑카에 생산 공장을 운영하고 있으며 주요 시장별 지사의 네트워크로 구성되어 있습니다. 이 기업은 Tommy Hilfiger, Hugo Boss 및 Brooks Brothers를 비롯하여, Nordstrom 과 같은 주요 업체에 납품하는 세계 유명 브랜드의 면셔츠를 제조하고 있습니다. 실제로, 이 회사는 셔츠만을 제조하는 것이 아니라, 면을 직접 재배하고 실을 뽑아 자체적으로 직물을 만들고 있습니다.¹⁰

하지만 의류 제조는 매우 경쟁이 심한 비즈니스입니다. 그렇다면 Esquel은 이 비즈니스에서 항상 경쟁 우위를 점유할 수 있을까요? 이 기업은 직원들간의 협업을 통해 훌륭한 사례를 포착하고 공유함으로써 생산성을 향상하도록 도와주고 지속적인 혁신 문화를 촉진하여 우위를 점유하고 있습니다.

Esquel은 농부들에게 기술을 제공하여 이들이 재배하는 면의 품질 및 수량을 증대할 수 있도록 도와줍니다. 예를 들면, 관수로를 교체하면서 농부들은 재배할 수 있는 토지 용적을 늘리고 면 생산을 증대함으로써 30퍼센트의 수익을 증가시킬 수 있었습니다.”

유사한 방법으로, Esquel은 면 방적공 및 직물 직조자에게 운영 효율성을 향상하는 지침을 제공합니다. 또한 이 기업은 의류 제작자에게 재작업 및 낭비를 제거하는 교육을 제공하고 자체 품질 검사 및 처리량을 줄여주는 옷걸이 시스템과 같은 공장 설비의 향상을 수행하고 있습니다. Esquel의 HR 책임자인 Calvin Tsang은 “단순히 급여만 인상하면 경쟁력이 떨어지고 극단적인 경우 파산하게 됩니다.” 라면서, “그러므로, 직원의 수입을 인상하려면 지속적으로 유지가능한 방법을 찾아야 합니다.” 라고 설명합니다.

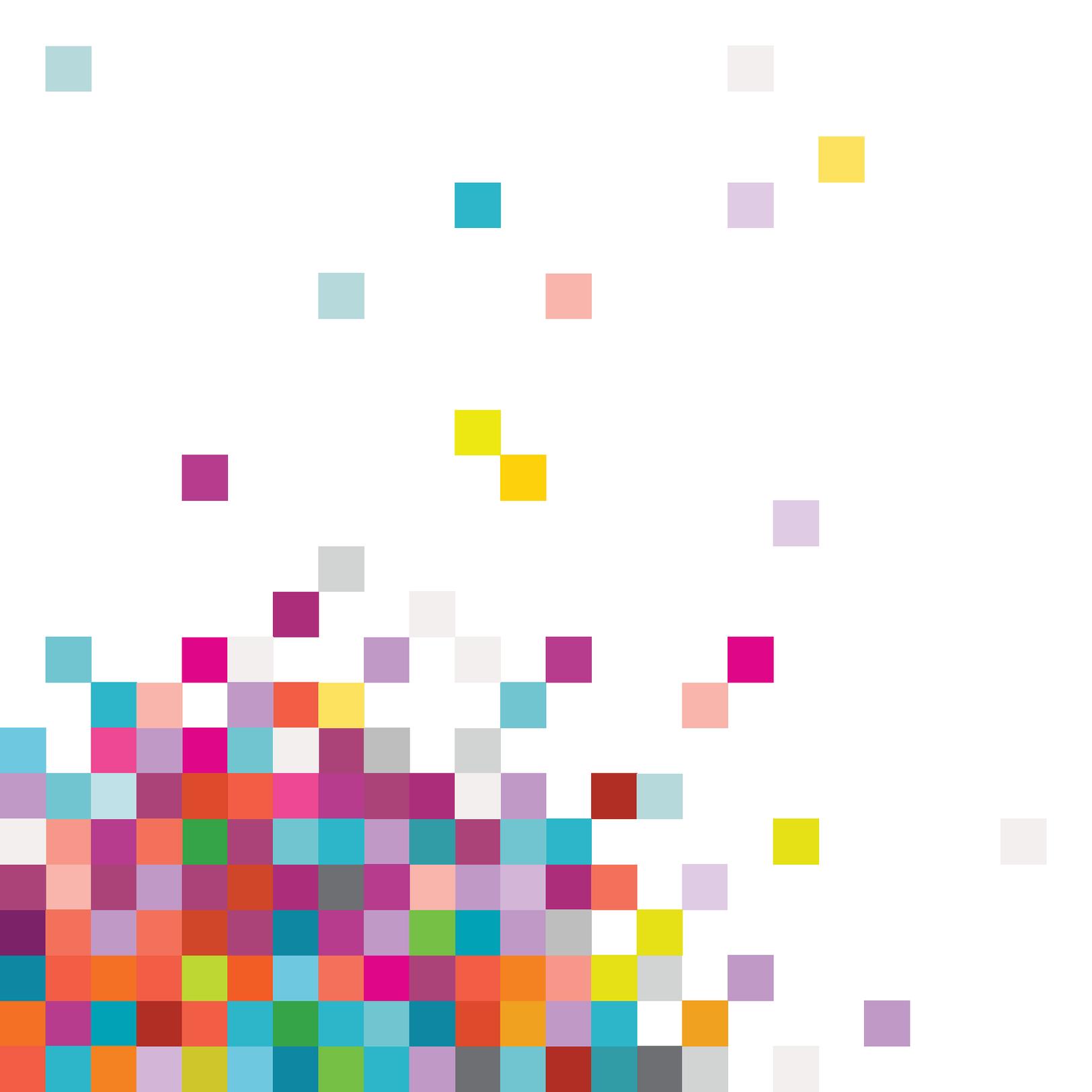
Esquel의 협업 비즈니스 모델을 통해 이 기업은 명품 의류 제조업체가 될 수 있었습니다. 이를 통해 의류 회사도 수익과 윤리성 동시에 달성할 수 있다는 사실을 입증했습니다.

집단지성의 자산화를 위한 주요 질문

다양한 세대로 구성된 직원을 온라인 협업에 적극적으로 참여시키기 위해 귀사는 무엇을 하시겠습니까?

다양하고 자유로운 관점을 어떤 방식으로 탐구하고 보상하며 통합할 수 있을까요?

전 세계에서 근무하는 직원의 통찰 및 아이디어를 활용하기 위해 어떤 신기술을 활용하고 있습니까?



사라지는 경계

기업의 관점을 성장에 두면서, 기업은 목표 달성을 위해 서로 다른 특성을 가진 조직구성이 필요할 것입니다. 조직간의 경계를 극복하고 새로운 기회를 활용하기 위해 창조성, 민첩성 및 스피드를 보유한 인력들을 어떻게 통합할 수 있을까요?

경계의 제거

CHRO들이 지적인 2가지 주요 과제인 효율성과 성장의 문제를 해결하려면, 인력의 생산성에 영향을 주는 다양한 내부 및 외부적 경계를 극복해야 합니다. 다양한 지역에 산재되어 늘어나는 인력을 활용하기 위해서는, 물리적 및 기능적 경계를 해결해야 합니다. 이러한 경계를 극복하는 것은 사소한 일이 아닌, 기업 혁신의 핵심 안건이 되어야 합니다.

새로운 세상에서는 창조적인 리더가 혁신적인 전략을 만들고, 서로 공유하는 비전을 개발하며, 전 세계에 걸쳐 직원 개개인의 동기를 유발하는 능력을 통해 경계를 제거할 것입니다. 차세대 리더의 양성을 위해서는 기업 곳곳에 산재된 후보자를 식별하고, 복잡하고 다이나믹한 글로벌 시장에서 앞서갈 수 있도록 실무 교육 및 경험을 제공하는 일이 필요합니다.

경계가 사라진 세계에서 기업이 새로운 기회를 탐색함에 따라 스피드 및 유연성을 위한 인력 동원 또한 중요해 질 것입니다. 성장을 저해하는 기능 및 제도적인 경계는 지역적 위치 또는 조직과 관계 없이 인력을 확장하여 비즈니스 전략에 연결하고, 역량을 식별하고, 배치하는 통합 인력의 관점으로 교체되어야 합니다.



부서간 경계를 넘어 성공적으로 조직을 운영하려면 기업은 집단지성을 활용하여 누가 제안했는지 최고의 아이디어를 식별하고 이를 전파해야 합니다. 이런 방식으로 늘어나는 지식을 공유하면 성공 사례로 활용되면서 중복된 노력을 줄일 수 있습니다. 내부 및 외부 소스로부터 새로운 통찰을 요청하고 네트워크를 양성하면 기업이 필요로 하는 중요한 지식을 전달하여 확장 및 연결을 완벽하게 활용할 수 있습니다.

인력 통찰은 누락된 연결인가?

효과적인 리더십을 개발하고, 전략적으로 인력을 양성 및 배치하며, 지식 공유 및 협업을 유도하는 능력은 주로 Data 기반의 정보에 의해 시작됩니다. 하지만, 많은 기업에게 이러한 일은 달성하기 어려운 부분입니다. 응답자의 7퍼센트만이 인력에 대한 의사결정을 수행하기 위한 분석시 이러한 정보가 사용되고있다고 말합니다. 호주의 한 CHRO는 이렇게 말하고 있습니다. “우리는 지금까지 관련 skills을 보유하기 않았거나 구매하지 않아 활용하지 못하고 있었습니다.”

많은 기업들이 분석 역량을 통해, 조직 내의 과거 트렌드 및 사례를 돌아보며 확인할 수 있습니다. 하지만 정보를 사용하여 시나리오를 개발하고, 미래 성과를 예측하는 데 익숙한 기업은 거의 없습니다. 미래의 리더 및 비즈니스 전략을 개발하는 데 있어 미래 전망을 위한 분석을 사용하는 비율은 조사대상 CHRO의 단지 1/4에 불과했습니다. (그림 10 참조).

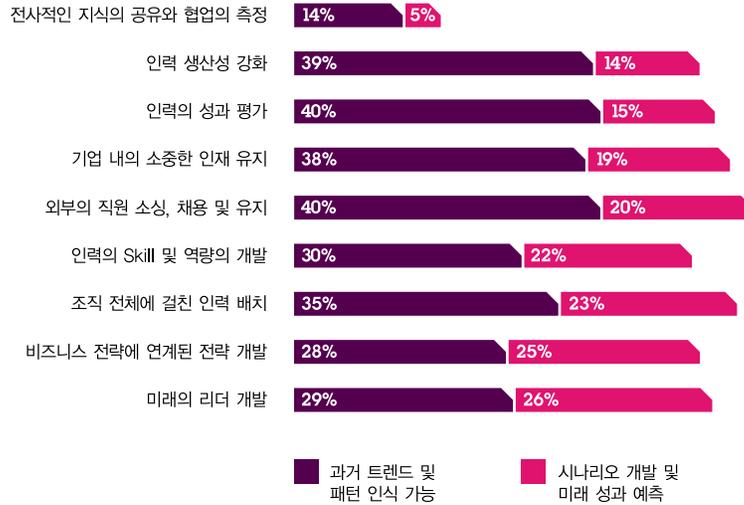
“잘하는 것이 무엇인지 물어보시면, 인재 관리 및 조직 개발이라고 답변할 수 있습니다. 더 잘하는 것이 무엇인지 물어보시면, 교육 제공 및 인력 분석이라고 말씀드릴 수 있습니다.”

Shirley Gaufin

(HR 최고 책임자, Black & Veatch Corporation)

그림 10 인력 분석의 제한된 활용

CHRO의 1/4 이하가 최신 분석 및 모델링을 사용하여 미래에 대한 의사결정을 수행합니다.



인력에 대한 분석이 없다면 효과적인 성장 역량이 위험에 빠질 수 있습니다. 기업은 적합한 Skill을 올바른 위치에 배치하는 데 어려움을 겪을 것이며, 확장에 적합한 위치 선정 시 현명한 의사결정을 수행하는 데에 문제가 발생할 것입니다. 최고의 성과자가 어디에 있는지 파악이 안되고, 향후 인력 투자의 필요성을 조율하는데 어려움을 겪을 것입니다.

하지만 어떤 기업들은 인력 배치 계획의 핵심 구성요소로서 분석에 초점을 두고 있습니다. 예를 들면, Shell (57페이지 참조)은 분석 원리를 리더십 개발 프로세스에 추가하여 성공적인 임원의 특성을 더 많이 이해하고 차세대 리더의 양성을 위해 적절한 투자를 시작했습니다.

사례 연구

Shell

명확한 리더십 파이프라인

세계 최대의 석유화학 회사 중 하나인 Shell의 제조에서 마케팅까지 Downstream를 이끌어 가려면 엄청난 전문성이 필요합니다. 하지만 미래의 리더가 될 수 있는 잠재력을 지닌 직원을 찾아내는 것은 40,000명의 직원을 고용하고있는 기업에게 어려운일입니다. 그래서 Shell은 2009년 이 일에 보다 체계적으로 접근하기로 결정했습니다.

HR 팀은 450명의 임원들에 대한 관련 정보를 수집하기 시작했습니다. 이 기업은 리더십 파이프라인 데이터의 결과물인 "Talent Book" 을 최고경영진에 제공함과 더불어 후보자들의 다양성이 확보되었는지, 올바른 성과 프로파일과 리더십 수준 및 경험을 보유하고 있는지 등의 몇 가지 이슈를 확인하였습니다. 이것은 성과 및 재직기간에 따른 후보자를 모두 분석하는 일을 통하여 새로운 역할을 학습하고 있는 임원, 성과가 우수한 임원, 우수한 전문가, 그리고 성과가 다소 약한 임원은 누구인지 확인하였습니다. HR 부서는 해당 임원들이 쌓아온 이력을 검토하여 이들이 Shell의 비즈니스를 운영하는 데 필요한 기술을 보유하고 있는지 확인하였습니다.

그 다음 HR 부서는 상대적으로 서서히 성장해온 임원들의 이력을 검토했습니다. 이를 통하여 일부 임원들에게 "보다 적극적인 역할" 을 부여하고, 승진을 방해하는 "Blocker" 가 있는지 확인했습니다. 또한 많은 가능성이 보이는 임원에게도 "목적하는 역할" 을 부여하고 이를 준비할 수 있는 성장경로를 만들었습니다.

Shell의 리더는 이제 리더십 파이프라인의 가치와 향후 수행 범위를 훌륭하게 향상시키는 방법에 대해 명확한 그림을 가지고 있습니다. 또한 강력한 단기 및 중기 승계계획인 Succession Plan을 가지고 중요한 리더십 역할을 위한 연속성을 다지도록 도와줍니다. 한편으로, HR 부서는 가장 재능 있는 임원을 평가하는 작업을 지속적으로 수행하고 있습니다.



경계를 벗어나 업무를 수행하는 지도력

국경없는 의사회, MSF (Doctors without Borders)에서 확인한 바와 같이, 발생하는 상황을 신속하게 평가하고, 집단의 지식을 효과적으로 적용하며, 능숙한 기술을 가진 개인으로 구성된 창조적인 팀을 배치하는 조직은 짧은 시간 동안에도 엄청난 영향력을 발휘합니다. 국경없는 의사회나 경우 이러한 역량은 종종 사람의 생사를 결정합니다. 기업의 경우, 이들은 시장에서 성공하는 기업이 되거나 낙오자로 전락하는 것을 결정짓는 경우도 있습니다.

조직 및 인력에 창조성, 유연성 및 스피드를 주입하려면, 기존 문제를 해결하고 새로운 가능성을 활용할 수 있는 역량을 지닌 창조적인 리더가 필요합니다. 빠른 Skill 습득, 최고의 인재 배치 및 신속한 조절 능력은 스피드와 유연성에 필요한 인력을 동원하는 데 중요해질 것입니다. 기업이 공유하는 지식 및 경험의 산물인 집단지성은 조직의 역량을 축적함으로써 경쟁력을 확보하는데 필요한 부분입니다.

핵심이 되는 부분은 다음과 같습니다.

	운영 효율성 향상	신규 시장/지역으로의 확장	새로운 제품/서비스 오픈링 개발
창조적인 리더 양성	Virtual Leadership, 비 공식적인 권한을 활용하는 리더	경계를 넘는 진정한 리더의 개발, 글로벌 및 권역별 인재의 창조적인 결합	리더십 개발 프로그램을 통한 혁신적이고 새로운 비즈니스 기회 창출
스피드와 유연성을 위한 Mobilizing	온라인 사내 Job Market 을 통한 인재 공급 및 수요의 글로벌 균형	Global한 인재 발굴, 경계를 넘는 인력의 이동에 대한 규제 및 절차적 장애 철폐	유연한 업무 구조를 활용하여, 새로운 비즈니스 영역의 중요한 업무에 신속하게 인재를 배치
집단지성의 자산화	성공사례 공유와 중복된 노력의 감소를 통한 생산성 향상	Virtual 팀의 협업에 온라인 플랫폼을 제공하여 부서 간의 경계를 넘는 효과성 향상	새로운 제품 아이디어가 가시화되고 임원진의 지원을 받게 되는 창조적이고 혁신적인 문화 수립

추가적인 토론은 다음 사이트에서 이어가도록 하겠습니다.

ibm.com/workingbeyondborders

연구 수행 방법

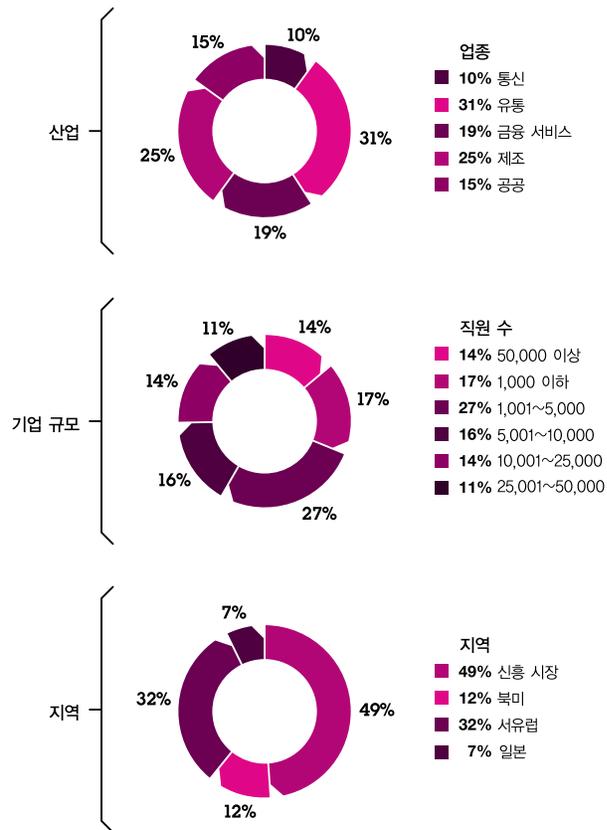
2010 IBM Global Chief Human Resource Officer Study는 Global Human Capital Study 시리즈의 3번째 버전이며, IBM 기업가치연구소 및 IBM Strategy & Transformation에서 공동으로 제작했습니다. 현재 CHRO가 직면한 과제, 기회 및 목표를 이해하기 위해 당사는 IBM에서 착수했던 HR 담당 임원진 관련 설문 중 가장 큰 규모의 설문을 실시했습니다. 2009년 11월에서 2010년 4월 까지, 당사는 707명의 임원진들과 설문 조사를 실시했으며 이들 중 600여명은 대부분 직접 대면하여 실시했습니다.

본 연구는 61여개국에 산재한 여러 규모의 기업을 대상으로 실시했으며 성숙 및 신흥 시장에서 근무하는 임원진을 각각 반으로 구분했습니다.

또한, 이 연구 결과를 2010 IBM Global CEO Study와 비교했습니다. 당사는 가능하면 장소에 상관 없이 재무적 성과가 우수한 기업의 통계 분석을 수행하여 다른 기업과 얼마나 그리고 어떻게 다른지 확인했습니다. 당사는 2003~2008년 간 조사 대상 기업의 공개적으로 사용가능한 재무 정보를 통해, 수익성, 세금, 감가상각 및 EBITDA의 복합적인 연간 성장률을 사용하여 성과를 분석했으며 또한 본 결과를 각 업계 평균과 비교했습니다. 마지막으로 재무적 성과가 우수한 기업의 응답과 성과가 평균 이하인 기업 간에 의미 있는 차이점을 찾아보았습니다.

그림 11 여러 규모의 기업이 본 연구에 기여해 주셨습니다.

707명의 참여자에 대한 2010년 연구 샘플에는 600건의 대면을 통한 HR 임원진과의 인터뷰가 수록되어 있습니다.



감사의 말씀

이번 조사에 응하면서 귀중한 시간과 통찰력을 아낌없이 나누어 주신 전 세계 707명의 CHRO에게 감사의 마음을 전합니다. 특히 이 보고서 전체를 통틀어 주요 주제를 강조하기 위해 인터뷰 내용 발췌를 허락해 주신 CHRO 여러분에게 특별히 감사 드립니다.

또한 이번 Global CHRO Study에 참여한 IBM 팀의 공헌에도 감사의 말씀을 드립니다.

연구 실무 책임자: Denis Brousseau, Global Leader, Organization and People, Eric Lesser, IBM 기업가치연구소.

프로젝트 팀: Dan Roddy(연구 책임자), Marni Barrett, Steve Ballou, Carolyn Carlson, Angie Casey, Brian Comella, Sean House, Ellen Johnson, Keith Landis, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Barbara Lombardo, Kathleen Martin, Hemant K. Minocha, Kazuya Ohike, Jim Phillips, Mary Sue Rogers, Christian Slike, Rajrohit S. Teer.

마지막으로, 직접 대면 방식의 CHRO 인터뷰를 수행하느라 수고하신 전 세계 수백 명의 IBM 리더 일동.

변화하는 세계를 위한 든든한 파트너

IBM은 고객과 협력하여 비즈니스 통찰력, 고급 연구 및 기술을 함께 도출하여 오늘날과 같이 빠르게 변화하는 환경에서 뚜렷한 경쟁력을 제공합니다. 비즈니스 설계 및 실행에 대한 IBM의 통합적 접근 방법을 통해 전략을 실행으로 옮기도록 도와 드립니다. 또한 IBM은 17개 업종의 전문 지식과 170개국에 걸친 세계적 네트워크를 이용해 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회로부터 이익을 창출할 수 있도록 지원합니다.

IBM Global Business Services Strategy & Transformation 소개

IBM Global Business Services는 세계 최대 규모의 Strategy & Transformation 조직을 보유하고 있습니다. IBM Strategy & Transformation의 전문가들은 고객이 성장과 혁신을 추진하기 위해 비전과 비즈니스 전략을 개발, 조정 및 구현하도록 도움을 드립니다.

IBM 기업가치연구소 소개

IBM 글로벌 비즈니스 서비스(IBM Global Business Services)에 속한 IBM 기업가치연구소(IBM Institute for Business Value)는 산업별 및 산업 간 주요 이슈를 중심으로, 사실을 근거로 한 전략적 통찰력과 유용한 정보를 고위 경영진에게 제공합니다. 이 Global CHRO Study는 지속적으로 연구를 진행 중인 C-Suite Study Series의 일부입니다.

참고문헌 및 출처

- 1 "About us, History and principles," Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders. <http://www.doctorswithoutborders.org/aboutus/?ref=main-menu>
- 2 "MSF Teams Facing an 'Unprecedented Challenge' in Haiti," Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders, 2010년 1월 19일, <http://www.doctorswithoutborders.org/news/article.cfm?id=4175&cat=video>
- 3 당사는 2003 ~ 2008년 간 샘플에 있는 공개적으로 사용가능한 재무 정보를 통해 수익성, 세금, 감가상각 및 EBITDA의 복합적인 연간 성장률을 사용하여 이러한 기업의 성과를 분석했으며 또한 본 결과를 각 기업이 성장의 중간치를 넘는 조직을 나타내는 업계 평균과 비교했습니다.
- 4 "복잡성 이용: Global Chief Executive Officer Study" 에서 얻은 통찰력 IBM 기업가치연구소, 2010년 5월, http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190
- 5 "About us," Maxis Communications, http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np
- 6 Demarco, Michael, Eric Lesser and Tony O'Driscoll, "Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming," IBM 기업가치연구소, 2007년 5월.
- 7 "AMR Corporation - American's Parent Company," American Airlines, <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
- 8 "American Airlines: A fresh take on human resources services," IBM, 2009년 8월, ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf
- 9 "Pfizer at a glance," Pfizer, <http://www.pfizer.co.uk/sites/PfizerCoUK/AboutUs/Pages/Pfizerataglance.aspx>
- 10 Esquel Group, <http://www.esquel.com/en/index1.html>
- 11 Yang, Marjorie, "Corporate Social Responsibility: The Esquel Case," Presentation at Asia Business Council Spring Forum, Tokyo, 2008년 5월 16일, <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

추가 정보

본 연구에 대한 자세한 정보를 보려면 아래의 IBM 리더 중 한 명에게 문의하시면 됩니다.
또는 ibm.com/workingbeyondborders를 방문하거나 IBM 기업가치연구소 (iibv@us.ibm.com)로 전자 메일을 보내십시오.

미주	Maria-paz Barrientos	maria.barrientos@us.ibm.com
아시아 태평양	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
일본	Kazuya Ohike	KOHIKE@jp.ibm.com
북유럽	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
남유럽	Martina Pareschi	martina.pareschi@it.ibm.com
IBM 기업가치연구소	Eric Lesser	elesser@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

미국에서 제작
2010년 9월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표 또는 등록상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 해당 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 또한 이러한 상표는 기타 국가에서 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보" (ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

기타 회사, 제품 및 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다.

본 자료에서 IBM의 제품, 프로그램 또는 서비스를 언급하는 것이 IBM이 영업하고 있는 모든 국가에서 이를 사용할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다.

GBE03353-KRKO-01

본 문서는 Mohawk Options PC White 표지와 100% 텍스트 재생 용지에 인쇄되었습니다.
본 문서는 식물성 잉크를 사용하며 삼림 보호 인증망을 준수하는 프린터로 인쇄되었습니다.
이 용지를 만드는 데 사용된 에너지는 풍력 발전으로 생산되었습니다.

IBM 기업가치연구소

