

인재 전략

기업 전반에서 유능하고 역량 높은 인재를 비즈니스 혁신의 필수 요소

급변하는 비즈니스 환경에서 개인화된 새로운 직원 경험을 창출하는 회사가 조직의 복원력과 미래를 보장할 것입니다.



본 Q&A는 비즈니스 혁신의 트렌드를 조명하는 변화 중심의 관점(Built for Change Perspectives) 시리즈의 일환으로 작성되었습니다. 자세한 내용은 [IBM.com/kr-ko/smarter-business](https://www.ibm.com/kr-ko/smarter-business)를 참조하세요.

Amy Wright는 IBM 인재 및 혁신 관리 파트너입니다. 그녀의 팀은 인사 관리 부서와 회사 전체에서 인재 혁신을 효율화하는 획기적인 서비스와 소프트웨어를 제공합니다.

Q: 코로나 팬데믹이 직원 경험의 혁신에 미치는 가장 큰 영향은 무엇인가요?

A: 디지털화 전환이 그 어느 때보다 빠르게 진행되고 있습니다. 스마트한 기업으로 탈바꿈하고 지능형 워크플로를 구현하는 것이 비즈니스 혁신의 성공을 위해 반드시 달성해야 하는 2대 중요 과제이기 때문에 디지털 전환은 매우 중요하죠. 모든 직원이 디지털화되어야 합니다. 모두가 기술을 배우고, 모두가 민첩한 팀에서 일하는 민첩한 근로자가 되어야 해요.

코로나 팬데믹은 개인화된 업무 환경이 빠르게 대중적으로 자리를 잡아가고 원격 근무 직원의 효율성을 강화하는 계기가 되었습니다. 개인별 상황은 저마다 다를 것입니다. 특정 시점에 사무실을 이용할 수 있는 사람과 그렇지 못한 사람을 있을 수 있고 세계 곳곳 다양한 국가, 다양한 지역에 거주하는 사람들이 한 팀이 되는 경우가 늘고 있습니다. 기업은 AI를 기반으로 직원 상호작용을 개인화하고 그들의 개별 요구사항을 정확하게 충족해야 합니다.

Q: 개인화의 예를 하나 들어주시겠어요?

A: 여러분의 모든 정보를 알고 있는 인사 관리 콜센터의 가상 상담사가 그 예입니다. 내 주소를 변경해야 해요, 이 직원을 우리 팀으로 발령내 주세요, 또는 내 사무실이 개방되어 있나요, 마스크를 써야 하나요? 라고 말할 수 있죠. 그러면 가상 상담사가 필요한 새 정보만 확인하면서 빠르게 일을 처리합니다. 자택 주소, 부서, 내 사무실 등은 미리 알고 있는 상태이죠.

이 가상 상담사는 실제 이러한 사전 정보가 없는 인간 상담사에게 문의하는 것보다 더 나은 경험을 제공할 뿐 아니라, 인간 상담사가 공간이 필요한 복잡한 일에 집중할 수 있게 해주죠. 물론 본인 또는 남편이 아프거나 여러분이 어떤 문제로 골치를 앓고 있다면 챗봇보다 따뜻한 인간과 대화하고 싶을 것입니다.

Q: 인재 채용 절차와 경쟁은 어떻게 달라지고 있나요?

A: 가장 큰 변화는 역할 중심 채용에서 기술 중심 채용으로 바뀌고, 기업은 외부 인력 시장에서 인재를 새로 찾기보다 직원 재교육으로 디지털 역량 강화에 주력하고 있다는 점이죠. 다시 말씀드리는데, 이러한 변화는 이미 진행 중이었으며 코로나 팬데믹으로 가속화된 것입니다.

최근 몇 년 동안 비즈니스가 갈수록 기술 모델로 전환되면서 지원자의 이전 역할보다 기술이 가장 중요한 채용 기준이 되었습니다. 이전에는 이력서를 제출하면 채용 관리자가 이전 역할을 고려하여 같은 직무군에서 한 단계 높은 직위의 일을 맡게 되실 것이라고 말했지만, 더 이상 그렇지 않습니다. 직원의 발전된 기술을 살펴봅니다.

기업은 외부에서 채용하기보다, 조직 내 다른 역할에 맞게 직원을 재교육하는 추세로 바뀌고 있습니다. 적절한 디지털 기술을 갖춘 인재가 시장에 충분하지 않기 때문이죠.

Q: 그러면 직원이 회사 내 다른 부서로 이동할 수 있는 선택지가 다양해졌나요?

A: 예, 내부 이동의 확대는 대단한 일입니다. 역할에 따른 전통적인 위계 질서를 따를 필요가 없죠. 이전에는 이 업무의 지역 리더였는데 글로벌 리더가 될 것이라고 미래를 계획했지만 했지만 지금은 달라졌습니다. 오늘날에는 재교육을 통해 기업 전체에서 다른 직무로 전환할 수 있습니다. 사람들은 현재 내가 하는 일과 앞으로 맡고 싶은 역할에는 어떤 기술 차이가 있느냐를 하죠. 전략 컨설턴트에서 영업 관련 직무로 옮기고 싶다면, 영업 직무를 맡기 위해 필요한 구체적인 기술을 습득하는 교육을 받을 수 있습니다.

AI가 이 과정을 지원합니다. 나와 비슷한 기술을 가진 30,000명 직원을 찾아 그들의 과거 역할을 검토하고 성공 여부를 확인합니다. 그러면 다음 역할의 선택이나 목표에 맞는 기술 교육 선택에 도움이 됩니다.

Q: 새 업무 환경이 리더십 역량에는 어떤 영향을 주고 있나요?

A: 이 시대의 리더는 다양한 접근 방식으로 직원과 신뢰를 돈독히 하고, 위계 질서보다 투명성과 협업에 주력해야 합니다. 원격 근무에서는 리더가 팀원들 앞에 서서 여러분이 앞으로 해야 할 일이라고 말할 수 없습니다. 화상 회의에서 말하는 것은 이것과 다르죠.

원격 근무에서는 직원들이 회사의 미래를 진정으로 함께 만들어 가며, 하나의 팀으로 할 일을 결정하게 됩니다. 회사에서 일어나는 모든 것, 매우 단기적인 일조차 알고 있어야 합니다. 지금 하는 일을 계속하게 될까요, 사무실로 가면 깨끗이 청소되어 있을까요, 등에 대해서 말이죠. 이와 같은 우려는 사람들의 업무 능력과 안정감에 즉각적인 영향을 미치므로 리더에 대한 신뢰가 코로나 팬데믹 이전 시대와 전혀 다른 일이 되었습니다.

가상 업무 공간을 구현하면 회사는 업무 과정을 제어하기보다 직원이 만들 결과물을 놓고 소통하는 일에 더 집중하게 됩니다. 직원이 달성해야 하는 결과물을 분명하게 알고 있다면 원격 근무 환경이 그 어느 때보다 더 원하는 결과물을 달성하는 새로운 방법을 알아내는 데 도움이 될 수 있습니다. 워크플로 중심에서 따뜻한 인간미를 느낄 수도 있고요.

이 시대의 리더는 다양한 접근 방식으로 직원과 신뢰를 돈독히 하고, 위계 질서보다 투명성과 협업에 주력해야 합니다.

Q: 성공 사례 회사를 하나 들어주시겠어요?

A: Compass Group이 코로나 팬데믹 시기 동안 결과 중심 방식으로 전환한 기업의 대표적인 예입니다. 이 식품 서비스 회사는 3월과 4월에 거래의 상당수를 차지하는 대형 스포츠 행사나 다른 행사가 열리지 않아 거래가 50% 감소했습니다. 그들은 우리를 어떻게 바뀌어야 하나고 물었죠.

분명한 점은, 상당한 비용을 절감했고 재무 건전성 확보를 위해 자금을 마련했습니다. 뿐만 아니라 전체 비즈니스 모델의 기본 틀을 보다 사람 중심으로 만들었죠. 직원과 관리자를 중심으로 절차가 아닌 결과를 지향하도록 비즈니스를 새롭게 정비하고, 디자인 사고와 민첩한 접근 방식을 적용하여 직원에게 전혀 다른 경험을 제공했습니다. Compass Group은 이러한 변화가 미래에 얼마나 절실한지 깨달았기 때문에 3개월 만에 완전히 비즈니스를 혁신할 수 있었습니다.

Q: 직원 경험의 혁신을 도와줄 파트너를 찾을 때 어떤 점을 중점적으로 고려해야 하나요?

A: 물론, 여러분은 비즈니스 전략과 워크플로 관리, 그리고 기술을 통해 이것을 어디까지 향상시킬 수 있는지 확실히 이해하는 파트너를 원하겠죠. 하지만 직접 혁신의 과정을 겪어 본 경험이 있는 파트너를 선택하는 것이 중요한 것 같습니다. 이점이 제가 생각하는 IBM만의 특별한 차별점 중 하나입니다. 350,000명 임직원이 함께 혁신의 과정을 지나오면서 직접 경험했거든요.