



Redefining Talent - 인재에 대한 재정의

글로벌 최고 경영진 연구 CHRO 보고서

IBM 기업가치 연구소

이 보고서는 IBM 기업가치 연구소 최고 경영진 연구 시리즈의 18번째로 최고 경영진 5,247명을 대상으로 진행한 최근 연구를 바탕으로 합니다. IBM 기업가치 연구소는 2003년부터 지금까지 28,000회 이상의 인터뷰를 실시하여 데이터를 수집해 왔습니다.

본 보고서에서는 최고 인사 책임자(CHRO: Chief Human Resources Officer)의 관점을 집중적으로 살펴봅니다.

인터뷰에 참여한 CHRO 수	601
북미	266
중남미	32
서유럽	95
중유럽 및 동유럽	23
중동 및 아프리카	25
아시아 태평양	88
일본	72

미지의 세계

기술의 발전이 기존 질서를 무너뜨리고 거대한 변화를 일으키는 중입니다. 전례 없이 산업이 통합되고 새로운 경쟁자가 등장하고 있습니다. 노동의 성격이 바뀌고 디지털 전문가에 대한 수요가 치솟고 있는 반면 사라지는 직업도 있습니다. 그렇다면 CHRO가 이 대격변의 시대를 헤쳐나갈 길을 제시하고 인재 관리 관련 일어날 변화에 대해 다른 최고 경영진이 이해하도록 도울 수 있는 방법은 무엇일까요?

IBM은 최근 최고 경영진 연구에서 최고 경영진 5,247명을 인터뷰하여 장차 어떤 미래가 펼쳐질 것인지 그리고 "파괴의 시대(Age of Disruption)"에 각자의 기업이 성공을 위해 어떻게 준비하고 있는지 물었습니다.¹ 본 보고서에서는 이번 조사에 참여한 전 세계 CHRO 601명의 생각을 면밀하게 살펴볼 것입니다.

IBM은 가장 통찰력 있는 CHRO가 현재 및 미래의 직원을 고객처럼 대하고 있음을 확인했습니다. 또한 이들은 직원에게 더 우수한 경험을 제공하는 데 최신 기술을 활용하고, 유연성 있는 전문 인재 기반을 구축하며, 미래의 인재 기반 트렌드를 예측하고자 분석 기술을 사용하고, 더 효과적인 변화 관리를 위해 직원과의 소셜 대화에 적극적으로 임합니다.

통합, 경쟁, 혼란

어떤 업종의 기업이 지닌 전문성을 다른 부문에도 적용하기 시작하면서 예전에는 명확했던 산업 간의 경계가 무너지는 현실을 다른 최고 경영진과 마찬가지로 CHRO도 인식하고 있습니다. 예를 들어 전기자동차 제조사인 Tesla는 가정용, 기업용, 공익사업용 탄소 배출 제로 배터리를 새롭게 선보이면서 전력 시장을 공략하기 시작했습니다.² 온라인 유통업체인 Alibaba도 비디오 스트리밍 시장에 진출하고 있습니다.³

*"심각한 단절이 존재합니다.
그리고 누가 파괴자가 될지
알아내는 건 매우 어렵습니다."*

미국 전문 및 컴퓨터 서비스 기업 **CHRO**

"다른 업종 출신의 새로운 경쟁자들이 시장에 진입하고 있습니다. 동종 업계의 다른 기업보다 이들의 동태에 더욱 주목해야 합니다."

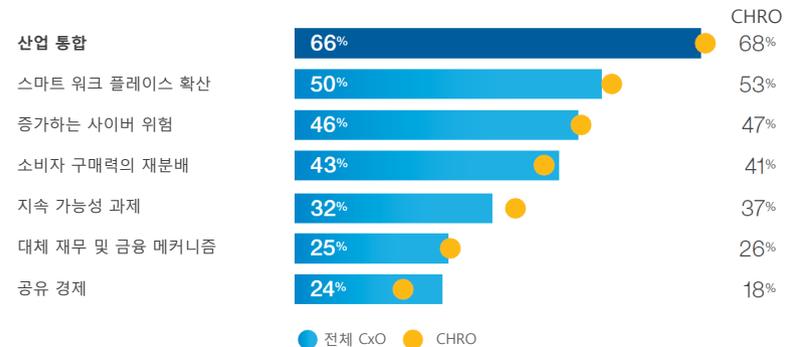
Gustavo Hernan Garcia, 아르헨티나 ICBC HR 책임자

CHRO는 비즈니스 환경을 완전히 바꿔 놓을 가장 중요한 트렌드로 산업 통합을 꼽았습니다(그림 1 참조). 그리고 이에 대해 매우 엇갈리는 반응을 보였습니다. 산업 통합은 독립적인 제품 및 서비스 대신 여러 산업이 연계된 고객 경험에 초점을 맞춰 전혀 새로운 성장 기회를 창출한다는 점에서 긍정적입니다. 반면에 인접 업종으로 진출한 기업 때문에 기존 업체의 핵심 사업이 타격을 입고 경쟁이 심화될 수 있습니다. 따라서 CHRO의 51%는 향후 3년 ~ 5년간 인접 업종으로부터 등장한 새로운 기업과의 경쟁이 더욱 심화될 것으로 예상합니다.

그렇다면 이와 같은 경쟁 환경의 변화를 뒷받침하는 것은 무엇일까요? CHRO는 매우 복잡하게 뒤얽힌 새로운 기술 및 시장 압력이라고 생각합니다. 다른 최고 경영진처럼 이 2가지 요인이 향후 3년 ~ 5년간 기업에 중대한 영향을 미칠 것으로 내다봅니다. 물론 직원의 전문성도 중요한 역할을 할 것이라고 답한 CHRO의 비율은 더 높았습니다.

그림 1

경계의 질서 붕괴: CHRO는 다른 최고 경영진과 마찬가지로 산업 간 경계가 사라지고 있음을 지적합니다.

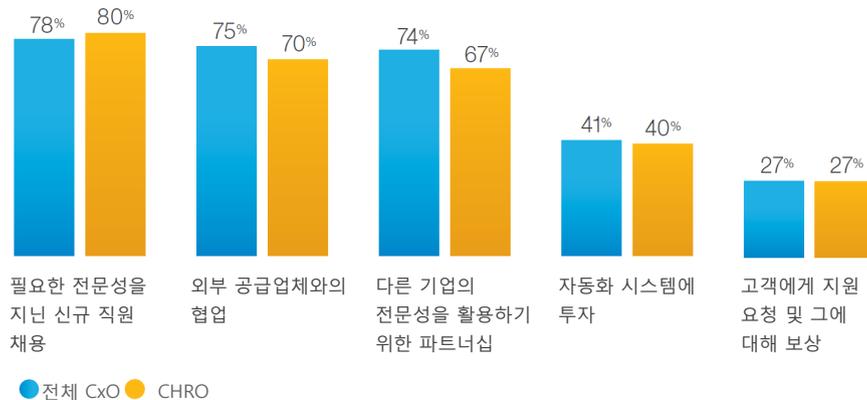


이러한 측면에서는 CHRO가 한발 앞서 있다고 볼 수 있습니다. 이들은 새로운 기술을 활용하고 현재 진행 중인 시장의 대격변을 견디기 위해서는 다양한 역량을 지닌 인재를 개발해야 함을 알고 있습니다. 그리고 이 과제를 해결할 방법도 이미 계획 중입니다. 응답자 대부분은 각자의 회사에 부족한 전문가를 채용할 계획입니다. 또한 2/3 이상은 제 3의 공급자를 이용하고 다른 기업과 제휴하면서 추가적인 전문성을 확보하려 합니다(그림 2 참조).

즉 CHRO는 다른 최고 경영진처럼 비즈니스 환경에서 일어나는 변화에 익숙한 상태입니다. 그리고 이들은 더욱 혼란스러운 미래, 즉 인재 환경이 완전히 새롭게 정의될 미래에 본격적으로 대비하고 있습니다.

그림 2

출원: CHRO는 주로 신규 채용 및 파트너십을 통해 새로운 인재를 확보할 계획입니다.



"우리가 서비스를 제공하는 고객만큼 다양한 인재 기반이 필요하며, 그러한 인재를 혁신 및 협업에 능하고 변화를 수용할 수 있어야 합니다."

캐나다 에너지/공익사업체 **CHRO**

"열성적인 직원이 매력을 느끼고 계속 머무를 수 있는 환경을 마련해야 합니다."

Barbara Schaefer, 스위스 연방정부 기관 CHRO

최우선 과제: 마케팅의 시각으로 인재 평가

산업 통합과 기술 발전이 CHRO의 인재 발굴 및 관리 방식에 미칠 영향은 3가지로 정리할 수 있습니다. 첫째, 이들은 "새로운 곳에서 인재를 찾아야" 합니다. 따라서 많은 기업에서 채용 방식을 재검토하게 될 것입니다. 대부분의 구인 광고는 구직자에게 일자리를 홍보하기보다는 채용 조건을 설명하는 데 주력합니다. 번거로운 온라인 지원 양식 및 선별 프로세스도 걸림돌입니다. 그리고 특정 인재 풀 또는 시장 진입이 처음인 기업이라면 더 광범위하게 홍보할 필요가 있습니다.

GE는 저변 확대에 힘쓰고 있는 기업 중 하나입니다. 이 회사는 최근 젊은 소프트웨어 개발자를 채용하기 위해 재기 발랄한 광고 캠페인을 시작했습니다. 대학 졸업자인 Owen이 가족과 친구에게 자신이 GE에 채용되었음을 알리자 그들은 의아해했습니다. 그가 할 일이 기계끼리 대화할 수 있도록 코드를 개발하는 것이라는 설명을 듣고 더욱 혼란스러워 했습니다. 아직도 GE는 디지털 세상의 선두 주자가 아닌 전통적인 제조업체로 인식되고 있기 때문입니다.⁴

둘째, CHRO는 다양한 배경을 가진 인재들이 기업에 매력을 느끼고 계속 머물게 할 경험을 디자인해야 합니다. 적절한 연결을 제공한다면 직원이 커뮤니티를 구성하고 동지애를 키우고 회사에 대한 충성도를 높일 수 있습니다. 또한 개인별 공간 및 자유로운 토론이 가능한 열린 공간을 갖춘 쾌적한 업무 공간을 마련함으로써 생산성을 높일 수 있습니다. 그리고 직원들이 일상 생활에서처럼 간편하게 기술에 액세스할 수 있으면 더 수월하게 업무를 처리할 것입니다.

셋째, CHRO는 현재의 터전을 위협하는 경쟁자를 경계해야 합니다. 새로운 경쟁자들은 고객뿐 아니라 뛰어난 전문성을 가진 직원까지 탐낼 것입니다. 한 예로 Carnegie Mellon University는 2015년 2월에 Uber와 전략적 제휴를 맺고 무인자동차 기술 개발에 나섰는데, 결국 이 대학 최고의 로봇 전문가들이 대거 Uber로 자리를 옮겼습니다.⁵

최고의 인재를 둘러싼 쟁탈전이 치열해지면 CHRO는 CMO(Chief Marketing Officer)의 기술을 활용해야 합니다. 즉 새로운 직원들의 관심을 얻을 수 있도록 조직을 재정비하고 소셜 채용 전략을 재고하며 다양한 후보자들과의 관계를 구축해야 합니다. 또한, 뛰어난 마케터가 고객에게 선사하는 것과 같은 개별 맞춤형 경험을 직원에게 제공해야 합니다.

이러한 변화가 HR 기능의 혁신을 촉진할 것입니다. 이를테면 상시 인력 운용 계획 및 기술력 개발은 급격한 기술 발전 및 신규 사업부 확장에 대처하는 데 큰 역할을 합니다. CHRO는 필수적인 기술을 파악하고 직원들이 그러한 기술을 전례 없이 빠르고 광범위하게 습득하도록 지원해야 합니다.

다른 최고 경영진도 영향을 받습니다. 비즈니스 환경의 거대한 변화에 직원들이 적응할 수 있도록 돕는 리더가 필요하게 됩니다. 이러한 역할을 가진 최고 경영진은 많지 않은 것 같습니다(그림 3 참조). 특히 CHRO는 다른 경영진이 더 복잡한 인재 기반을 관리할 준비가 되었는가에 회의적인데, 그럴 만한 이유가 있습니다. 같은 회사 소속이고 대개 비슷한 관점을 지닌 이들로 구성된 팀보다는 정규직, 계약직, 협력사 직원의 연합체와 같은 팀을 이끄는 게 훨씬 더 어렵습니다.

그림 3

도전 과제: CHRO는 최고 경영진이 파괴적 변화에 대처할 방법을 아직도 찾는 중이라고 말합니다.



“최고의 인재’를 찾는 것은 쉬워졌지만 그들을 떠나지 않게 하는 건 더 어렵습니다. 다른 회사에서도 탐내고 있으니깐요.”

Hy Pomerance, 미국 QBE North America CHRO

"어디를 가더라도 강력한
모바일 컴퓨팅을 사용할 수
있는 이 새로운 시대가
우리의 라이프스타일을
완전히 바꿔 놓고 있습니다."

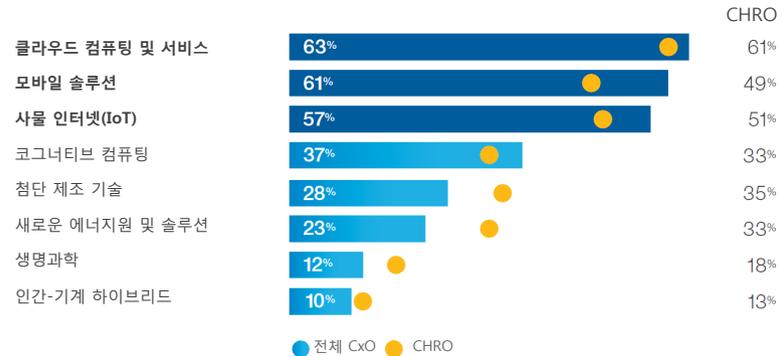
터키 금융 기관 CHRO

실현 방법: 기술을 활용하여 직원에게 더 우수한 경험을 제공

그렇다면 CHRO는 직원에게 더 우수한 경험을 제공하고 더 효과적으로 변화를 관리하기 위해 어떻게 준비하고 있을까요? 이들은 3가지 기술, 즉 클라우드 컴퓨팅, 모바일 솔루션, 사물 인터넷(IoT)이 향후 몇 년간 비즈니스 수행 방식의 혁명을 가져올 것이라는 데 다른 최고 경영진과 의견을 같이합니다(그림 4 참조). 이러한 기술은 종합적으로 인재 기반 및 HR 서비스 수행 모두에 중대한 영향을 미치고 있습니다.

그림 4

3가지 요소: CHRO는 다른 최고 경영진과 마찬가지로 클라우드, 모빌리티, IoT를 혁명적인 기술로 꼽습니다.



인재 기반에 미칠 영향

클라우드 컴퓨팅과 모빌리티 덕분에 직원들은 데스크에서 벗어날 수 있게 되었고 "자산 경량화(Asset-Light)" 비즈니스 모델이 한층 더 발전했습니다. 이는 인재 기반에 다각도로 영향을 미칩니다. 고용인과 고용주의 관계를 새롭게 정립하고 많은 업무의 수행 방식을 바꿔 놓으며 커다란 문화적 변화를 일으킵니다.

클라우드 기반 환경에서는 직원들이 더 효과적으로 자원을 공유하고 협업할 수 있습니다. 또한 모바일 솔루션을 사용하면 "이동 중에" 정보에 액세스하면서 예전에는 불가능했을 일도 처리할 수 있습니다. 예를 들어 유통업체 직원이 어떤 상품의 재고를 즉시 확인한 다음 고객에게 대체 상품을 제안하는 것이 가능합니다.

그러나 직원들이 더 우수한 유연성의 이점을 누리는 한편 "모바일 기기로 인한 피로감"에 시달릴 위험도 높아집니다. 모빌리티는 직장 생활과 가정 생활의 경계를 모호하게 만듭니다. 업무와 사생활을 구분 짓는 데 고전하는 이들도 있습니다. 최근 프랑스 정부는 일부 업종에서 업무 시간 외에 이메일에 액세스하는 것을 제한하는 규정을 마련하는 등 해결에 나섰습니다.⁶

또 다른 문제도 있습니다. 이제 직원들은 온디맨드 방식으로 다양한 서비스를 제공하는 방대한 프리랜서 인재 풀인 "휴먼 클라우드"와 경쟁해야 합니다. 고용주와 자유 계약직 인력을 연결해주는 각종 온라인 플랫폼이 최근 몇 년간 속속 생겨났습니다. 그 덕분에 인재 활용이 용이해졌지만 직원들은 고용 불안감을 느낄 수 있습니다.

IoT가 더 큰 파급 효과를 가져올 수도 있습니다. IoT는 방대한 양의 데이터를 생성하므로 이를 관리하는 일자리가 생겨납니다. 하지만 그로 인해 사라지는 일자리도 있습니다. 이를테면 온사이트 보안 센서가 경비원을, 자동 운전 트럭이 트럭 운전수를 대체할 수 있습니다. 미국의 제조업체인 Freightliner는 최초의 자율 주행 빅릭(big rig - 트레일러 2대를 연결한 트럭)을 선보였습니다. 아직은 운전자가 필요하지만 이 상태가 언제까지 계속되지는 않을 것입니다.⁷

*"고용 모델이 바뀌고 있습니다.
기업들은 수요에 따라 유연성
있게 가동할 수 있는 노동력을
원합니다."*

미국 소비재 기업 CHRO

*"오로지 인간만이 할 수 있는
업무에는 코그너티브
컴퓨팅과 자유로운 인간의
노동력을 활용해야 합니다."*

Takio Sudo, 일본 Pasona Group CHRO

마지막으로, 코그너티브 컴퓨팅 기술 역시 혁명적인 변화를 가져올 수 있습니다. 현재 CHRO의 1/3만이 이 기술의 잠재력을 인정하고 있습니다(6페이지 그림 4 참조). 그러나 코그너티브 컴퓨팅은 원대한 가능성을 제시합니다. 기존의 알고리즘 기반 시스템은 프로그래밍된 작업만 수행하는 제약이 있지만 코그너티브 시스템은 경험을 통해 학습하고 그 학습한 내용을 새로운 문제에 적용합니다.

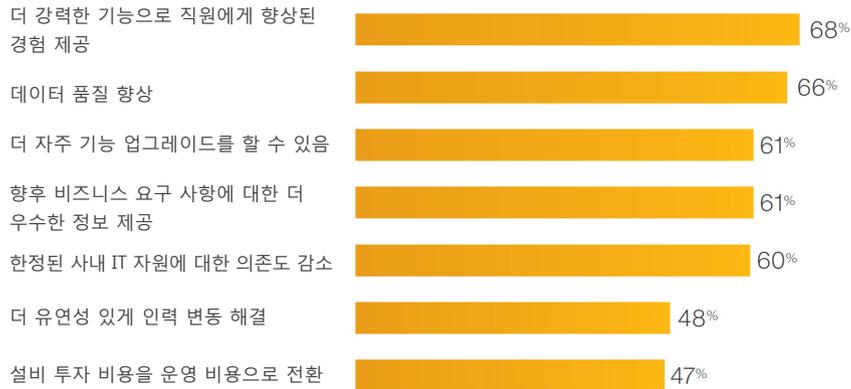
코그너티브 기술은 점점 더 많이 생성되는 데이터를 활용할 수 있게 함으로써 노동의 성격을 바꿔 놓을 것입니다. 또한 직원의 업무 성과를 높일 방법에 대한 실용적인 피드백을 제공하고 사람-기계 인터페이스의 더 면밀한 조정을 가능하게 할 것입니다. 이를테면 과학 연구진이 새로운 발견을 하고 의료진이 복잡한 질병을 앓는 환자를 치료할 최상의 방법을 찾아내는 데 기여할 수 있습니다. 뿐만 아니라 자산 관리자가 각 고객에게 가장 적합한 금융 상품 및 서비스를 제공함으로써 고객의 니즈를 더 효과적으로 해결하도록 도울 수 있습니다.

HR 기능에 미칠 영향

이러한 기술은 HR 부서의 기능 및 여러 서비스를 수행하는 방식에도 중대한 영향을 미칠 것입니다. 예를 들어 CHRO는 클라우드 컴퓨팅을 통해 직원에게 더 나은 경험을 선사하고 다양한 셀프 서비스 옵션을 제공할 수 있습니다. 또한 클라우드 컴퓨팅에서는 수집되는 데이터의 품질이 더욱 향상될 수 있으며 기능 업그레이드와 같은 반복적인 작업이 불필요해집니다(그림 5 참조). 그러면 더 우수한 부가가치를 창출할 활동에 전념할 수 있게 됩니다. 이를테면 더 효율적으로 데이터를 분석하고 해석하며 통찰력 있는 정보를 바탕으로 더 현명한 결정을 내릴 수 있습니다.

그림 5

클라우드 제아: CHRO는 직원에게 더 우수한 경험을 제공하고 더 우수한 데이터를 수집하기 위해 클라우드 컴퓨팅을 활용하기 시작했습니다.



모빌리티로 인해 일하는 방식이 변화함에 따라 HR 기능도 모바일 학습 솔루션, 성과 증진 도구, 전문가 조언을 24시간 제공할 수 있어야 합니다. 더 나아가 CHRO는 CIO(Chief Information Officer)와 연계하여 명확한 기기 관리 정책을 마련해야 합니다. 여기서 다뤄야 할 핵심 쟁점 중 하나는 직원의 개인용 기기를 가져와 업무에 사용하는 것을 허용하느냐입니다. 그러면 업무 생산성이 향상될 수 있으나 기업의 시스템 및 데이터의 보안 상태는 더 취약해질 위험이 있습니다.

"고객과의 소통에서 본격적으로 모바일을 지원하고 있습니다. 직원들도 그러한 경험을 원합니다. 온디맨드 방식으로 모바일 학습을 이용하고 온라인 채널을 통해 직원 정보 및 서비스를 제공받으려 합니다."

Lee Yan Hong, 싱가포르 DBS Bank 그룹 HR 책임자 겸 상무 이사

*"코그니티브 컴퓨팅은
HR에 지대한 영향을 미칠
것입니다. 인적 자본과
관련하여 획기적인 방향을
제시할 것으로 예상합니다."*

미국 전자 기업 **CHRO**

모바일 업무 처리가 확산되면 PC 기반의 HR 프로세스, 즉 채용, 성과 평가, 직원 설문 조사 등이 개편되어야 합니다. 이미 소셜 인지 전문 기업인 Globoforce는 동료 직원을 추천, 지지, 축하하는 기능을 제공하는 앱을 출시하면서 이 시장에 뛰어 들었습니다.⁸ CHRO는 문자 메시지와 같은 툴을 통해 공유 서비스를 지원하는 것과 같이 모바일 기술을 활용해야 합니다.

IoT는 다른 변화도 동반할 것입니다. 고용주는 소시오미터(사람들 간의 상호 작용 방식을 추적하는 스마트 배지)를 사용하여 협업을 촉진하는 업무 환경을 성공적으로 디자인할 수 있습니다. 스마트 기기를 통해 주변 온도, 조명, 소음 등 직원의 생산성에 큰 영향을 미칠 환경 변수를 맞춤 설정할 뿐 아니라 직원에게 잠재적 위험에 대해 경고할 수도 있습니다. 하지만 이 모든 활동이 사생활 침해 없이 이루어져야 합니다.

코그니티브 컴퓨팅은 새로운 서비스 제공 기회도 제시합니다. 이를테면 개별 맞춤형 "컨시어지 서비스"를 통해 직원이 새로운 기술을 습득하고 새로운 경력 기회를 찾도록 지원할 수 있습니다. CHRO는 직원의 업무 효율, 참여도, 근속 추이 등 과거에는 미지의 영역이던 패턴을 밝혀내고 적절한 조치를 취할 수 있습니다. 또한 LinkedIn과 같은 출처에서 얻은 외부 데이터와 기존 직원에 대한 내부 데이터를 활용하여 어떤 후보자의 적합성을 평가하는 더 능동적인 채용 절차가 가능해집니다.

요컨대 새로운 기술은 HR 부서에 새로운 임무를 부여할 것입니다. 하지만 이 기술을 통해 직원 및 예비 직원을 더 자세히 이해할 수 있습니다. 즉 능력, 개개인의 니즈와 기호, 다른 사람과 협력하는 방식 등을 파악할 수 있습니다. 무엇보다도 CHRO는 이러한 기술을 통해 직원에게 더 우수한 경험을 선사하고 더 매력적인 조직으로 발전시키며 생산성을 높일 수 있습니다.

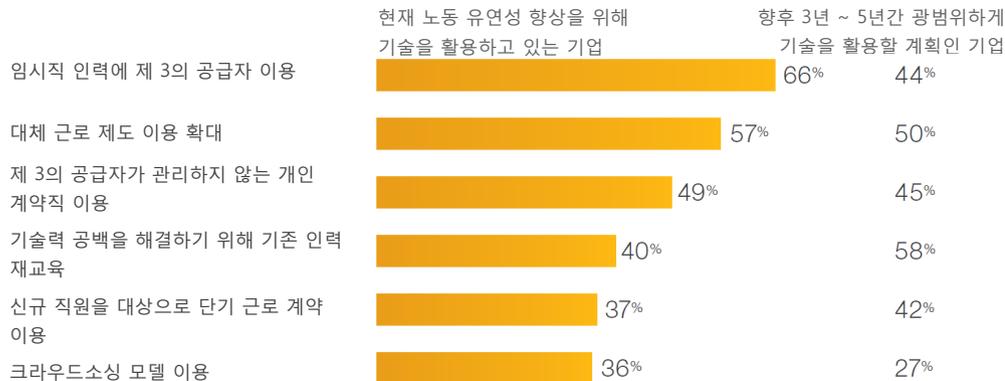
갖춰야 할 조건: 유연성, 분석 능력, 소셜 능력

그렇지만 대부분의 기업은 사내 자원만으로는 급격한 변화에 필요한 기술력을 제공하지 못할 것입니다. 게다가 고용 동향을 예상하고 기술력 부족을 예측하고 직원들이 실제로 원하는 바를 이해하지 않고서는 미래의 인력 운용 요구 사항을 제대로 해결할 수 없습니다. 즉 3가지 조건이 추가로 필요합니다. 유연한 인재 확보 방식, 인재 기반에 대한 더 정확한 의사결정을 지원할 예측 분석, 직원의 의견을 수집하기 위한 소셜 툴입니다.

많은 CHRO가 이에 공감합니다. 2/3는 이미 제 3의 업체를 통해 상시 인력을 공급받고 있다고 밝혔습니다. 절반 이상은 탄력 근무, 재택 근무와 같은 프로그램도 도입했습니다. 많은 CHRO가 그러한 방식을 계속 활용할 생각입니다. 하지만 무엇보다 주목할 점은 기존 인력을 재교육하고 단기 계약 방식으로 신규 인력을 채용하면서 미래의 기술력 공백을 해결하려는 CHRO의 비율이 크게 증가한 것입니다(그림 6 참조).

그림 6

유연한 인재: 현재 많은 CHRO가 제 3의 공급자 및 대체 근로 제도를 활용합니다.



"제가 특히 관심을 기울이는 일 중 하나는 유연성 있는 비즈니스 모델을 수용할 만한 조직 문화로 바꾸는 것입니다."

호주 금융 기관 CHRO

"예측 분석 덕분에 '무슨 일이 일어났는가' 대신 '무슨 일이 일어날 수 있는가'를 연구하게 됩니다."

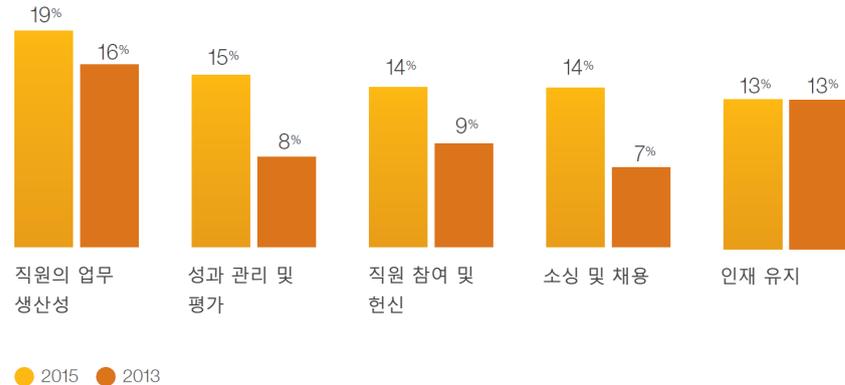
Lucien Alziari, 덴마크 A.P. Moller Maersk CHRO

또한 예측 분석을 사용하여 인재 기반 문제를 해결하는 CHRO도 아직은 적지만 계속 늘어나고 있습니다(그림 7 참조). 효과적인 분석 기능을 구현하는 건 쉽지 않습니다. 데이터 아키텍트, 통계 모델링 전문가, 심지어 스토리텔러까지 각기 다른 역량을 지닌 새로운 HR 전문가들이 필요합니다. 하지만 무엇보다도 분석이 이루어지기 위해서는 HR 부서와 타 부서 간에 어느 정도 신뢰가 형성되어 있어야 합니다. HR 부서는 비즈니스 부서가 HR 부서에서 제시한 답을 실천할 것으로 믿고, 비즈니스 부서는 HR 부서가 그러한 답을 얻기까지 사용한 방법론 및 가정을 신뢰해야 합니다.

결국 그러한 투자와 노력에 걸맞은 효과를 거둘 수 있습니다. 어떤 직무의 이직률, 향후 수요/공급과 같은 가변적 요소를 예측하는 안정적인 모델을 개발하면 앞으로 인재 기반과 관련하여 발생할 문제를 예상하고 최소화할 수 있게 됩니다.

그림 7

미래의 초점: 더 현명한 인사 결정을 위해 예측 분석을 활용하는 CHRO가 늘고 있습니다.



실제로 능동적인 HR 부서 대부분은 비슷한 특성을 가진 이들의 행동을 분석하여 어떤 직원이 일을 그만둘 확률까지 측정하고 대책을 마련함으로써 최고의 인재 기반을 유지할 수 있습니다.⁹

더 나아가 고객의 피드백 보고, 아이디어 제안, 다른 업무 관련 사안에 대한 의견 제시 등 다양한 경로로 직원의 의견을 청취하는 기업도 있습니다. 이번 조사에 참여한 CHRO 중 절반 가량은 일반적인 비즈니스 이슈에 대한 직원들의 생각을 알아보기 위해 소셜 툴을 사용합니다. 그러나 새로운 아이디어를 얻고 지속적으로 직원의 정서를 파악하는 데 소셜 방식을 활용하는 CHRO의 수는 그보다 적습니다(그림 8 참조).

직원들의 이야기를 경청함으로써 그들의 자존감을 높이고 의사결정을 발전시키며 혁신을 촉진할 수 있습니다. 또한 신속하게 해결하지 않으면 불만으로 터질 수 있는 사내 문제에 대한 조기 경보의 기능도 합니다. 그러나 몇 시간 만에 콘텐츠가 확산될 수 있는 시대에 매년 직원 대상 설문 조사를 실시하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 고객과 마찬가지로 직원과도 지속적으로 대화할 수 있는 방법을 마련해야 합니다.¹⁰

그림 8

디지털 대화: CHRO는 소셜 툴을 통해 직원에 대한 중요한 인사이트를 얻을 수 있습니다.



"소셜 네트워크를 통한 자유로운 아이디어 교환 및 협업으로 직원의 실적 및 비즈니스 성과를 높일 만한 분야에 주목할 수 있게 됩니다."

브라질 산업재 기업 **CHRO**

"새로운 책임자 역할을 위한
체스판이 필요합니다.

Peter Fasolo, 미국 Johnson & Johnson CHRO

업계 최고가 되기 위해

CHRO는 파괴적 변화가 전 부문에 걸쳐 확산될 미래에 대비해야 함을 잘 알고 있습니다. 미래에는 기술의 발달로 인해 기존의 산업 분류가 모호해지고 뜻밖의 곳에서 새로운 경쟁자가 등장할 것입니다. 이러한 상황에 대처하려면 새로운, 때로는 희소성 있는 전문 인재를 발굴하고 직업 이동과 같은 민감한 문제를 해결하며 더 유연하고 단기적인 인재 기반을 관리하고 각 직급의 사람들이 거대한 변화를 수용하도록 도울 수 있어야 합니다.

그렇다면 CHRO는 새롭게 정의되는 인재 환경에서 어떻게 유리한 고지를 점할 수 있을까요? 이번 조사의 응답자들은 모든 업종 및 지역의 CHRO에게 유익한 교훈을 제공합니다.

1. 최우선 과제: 인재 확보 모델 재설계

급변하는 환경에서 귀사의 차별화 전략에 필요한 인재를 집중적으로 개발하는 지속적인 프로세스를 마련해야 합니다. 창의적인 마케팅 기법을 개발하는 한편 희소성 있거나 특별한 기술을 가진 차세대 인재의 발굴 및 운용을 위해 분석 툴을 제공하십시오. 쉽게 대규모로 구하기 어려운 전문 인력을 공급할 수 있는 제 3의 업체와의 제휴를 통해 유연성을 확보해야 합니다.

2. 실현 방법: 직원의 경험 재구상

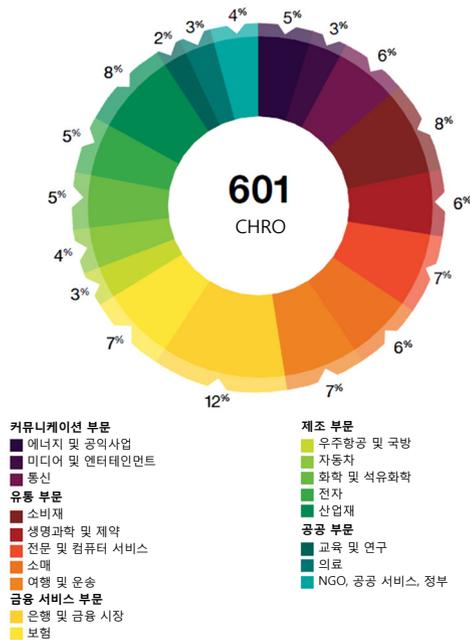
고객 경험 못지않게 직원 경험에도 집중해야 합니다. 분석을 통해 다양한 직원 유형 및 그들의 관심사를 이해해야 합니다. 직원의 경험이 직원의 참여도 및 생산성을 크게 좌우하는 주요 접점에 투자하십시오. CIO, CMO, 부동산 파트너와 손잡고 귀사의 니즈에 기초한 맞춤형 경험을 직원에게 제공할 수 있습니다. 직원 경험을 제공하는 새로운 방식을 신속하고 반복적인 디자인 원칙에 따라 테스트하고 수정해야 합니다.

3. 갖춰야 할 조건: 코그너티브 시대를 위한 HR 서비스 제고

HR 기능의 전략적 범위를 확대하고 귀사의 운영 효율을 높이는 데 기술이 얼마나 기여할 수 있을지 평가해야 합니다. 최상의 서비스를 제공하고 IT 부서에 대한 의존도를 낮추는 데 클라우드 기반 소프트웨어를 활용하는 것을 고려해보십시오. 모빌리티를 활용하면 직원에게 필요한 정보와 인사이트를 적시 적소에 제공할 수 있습니다. "직원의 이야기"를 더 적극적으로 듣기 위해 소셜 기술을 도입해야 합니다. 직원에게 더 우수한 셀프 서비스를 제공하고 HR 부서의 의사결정 능력을 높이기 위해 코그너티브 디지털 기술을 활용하는 방안을 모색해야 합니다.

최신 최고 경영진 연구의 전체 보고서인 "Redefining Boundaries – 새로운 경쟁의 도래"를 ibm.com/kr/csuitestudy에서 확인하십시오(국문). 스마트폰(iOS/Android) 기반 IBV 태블릿/스마트폰 앱을 통해서도 자료를 찾으실 수 있습니다(영문).

그림 9
 고르게 분포된 부문: 18개 업종의 CHRO를 인터뷰했습니다.



연구 수행 방식

IBM은 최고 경영진에 초점을 맞춘 IBM 연구 시리즈의 18번째로 2015년에 전 세계 70여 개국의 비즈니스 리더 5,247명을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다. 직무별 또는 지역별 응답자 수의 차이에 따른 과다 표집 문제를 바로잡고자 2차원 레이크 가중(rake weighting) 프로세스를 적용했습니다. 본 보고서는 이번 연구에 참여한 CHRO 601명의 답변을 중점적으로 살펴봅니다(그림 9 참조).

추가 정보

이번 IBM 기업가치 연구소의 연구 조사에 대한 자세한 내용은 iibv@us.ibm.com에 문의하십시오. 트위터에서 @IBMIbV를 팔로우하실 수 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 전체 연구 카탈로그가 필요하거나 월간 뉴스레터를 구독하려면 ibm.com/iibv를 방문하십시오.

앱스토어에서 무료 "IBM IBV" 스마트폰 또는 태블릿 앱을 다운로드하여 모바일 기기에서 IBM 기업가치 연구소 Executive Report를 이용하십시오.

변화하는 세상에서 최고의 파트너

IBM은 고객과 긴밀하게 협업하면서 비즈니스 인사이트, 전문 연구와 기술을 접목시켜 시시각각 변화하는 오늘날의 환경에서 고객이 차별화된 이점을 확보할 수 있도록 지원합니다.

IBM 기업가치 연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치 연구소를 통해 공공 및 민간 분야의 주요 쟁점에 대해 사실에 기반한 전략적 인사이트를 개발하여 기업의 최고경영진에게 제공하고 있습니다.

참고 및 출처

- 1 "Redefining Boundaries - 새로운 경쟁의 도래: 글로벌 최고 경영진 연구", IBM 기업가치 연구소 2015년 11월. www.ibm.com/kr/csuitestudy
- 2 Muller, Joann. "Tesla Says Demand For Powerwall Battery Storage Will Outstrip Electric Cars." *Forbes*. 2015년 5월 6일. <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2015/05/06/tesla-says-demand-for-powerwall-battery-storage-will-outstrip-electric-cars/#454ccdee77bb>
- 3 "A New Rival for Netflix? Alibaba to Enter Streaming Video Market in China." *Zacks*. 2015년 6월 15일. <http://www.zacks.com/stock/news/178294/a-new-rival-for-netflix-alibaba-to-enter-streaming-video-market-in-china>
- 4 Nudd, Tim. "Getting Hired by GE Impresses Absolutely No One in Company's Amusing New Ads." *Adweek*. 2015년 9월 8일. <http://www.adweek.com/adfreak/getting-hired-ge-impresses-absolutely-no-one-companys-amusing-new-ads-166760>
- 5 Ramsey, Mike, Douglas MacMillan. "Carnegie Mellon Reels After Uber Lures Away Researchers." *The Wall Street Journal*. 2015년 5월 31일. <http://www.wsj.com/articles/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics-1433084582>
- 6 De Castella, Tom. "Could work emails be banned after 6pm?" *BBC News*. 2014년 4월 10일. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-26958079>
- 7 Goodwin, Antuan. "4 things you should know about Freightliner's self-driving truck." *CNET*. 2015년 5월 9일. <http://www.cnet.com/uk/news/4-things-that-you-should-know-about-freightliners-autonomous-inspiration-truck/>
- 8 "Mobile Recognition." *Globoforce website*. <http://www.globoforce.com/how-it-works/superior-innovation/mobile-recognition/>
- 9 Fern, Bruce, Eric Lesser, Skander Kechaou. "Unlock the people equation: Using workforce analytics to drive business results." IBM 기업가치 연구소. 2014년 12월. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/peopleequation/>
- 10 Feinzig, Sheri, Eric Lesser, Rena Rasch. "Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce." IBM 기업가치 연구소. 2015년 10월. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>

© Copyright IBM Corporation 2016.

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
2016년 2월

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표 또는 등록상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보"(ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

이 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오픈링이 제공되는 것은 아닙니다.

이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 "현상태대로" 제공됩니다. IBM 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다.

이 보고서는 일반 지침으로만 제공됩니다. 세부적인 연구나 전문가 의견의 예제를 대체할 수 없습니다. IBM은 본 문서에 의존한 개인 또는 조직에 발생한 어떠한 손해에 대하여도 책임을 지지 않습니다. 이 보고서의 데이터는 제3자가 출처될 수 있으며, IBM은 별도로 이러한 데이터를 확인, 검증 또는 감사하지 않습니다.

이러한 데이터의 사용으로 인한 결과는 "현상태대로" 제공되며 IBM은 명시적이거나 묵시적인 일체의 진술이나 보증을 제공하지 않습니다.

GBE03739-USEN-01

IBM