

# HR 3.0 시대, 인사담당자가 갖춰야 할 역량은?

갑작스럽게 우리 사회를 덮친 코로나19로 인해 디지털 트랜스포메이션이 가속화되면서 비즈니스의 성공을 이끌고 기업 경쟁력을 강화하는 HR의 역할이 더욱 중시되고 있다. 바야흐로 HR 3.0 시대가 본격화된 것이다. 이 가운데 한국IBM은 클라우드, AI, IoT, RPA 등 독보적인 디지털 기술을 구축하고 이를 현업에 적용해 조직의 혁신을 이끌어 가고 있다. 김덕중 한국IBM 상무를 만나 IBM의 디지털 트랜스포메이션 전략과 인사혁신에 대한 이야기를 들어봤다.



**Q** 코로나19로 인해 기존보다 빠르게 변화하고 불확실성이 커진 시대 속에서 생존하기 위해 기업이 갖춰야 할 역량은 무엇입니까?

불확실성이 큰 시대에는 어떤 유기체든 생명력을 유지하기 위해 슬림화를 추구합니다. 흔히들 슬림화하면 생산시설이나 인력을 줄이는 극단적인 방식을 생각하지만, 그보다는 디지털 기술의 도입을 통해 과거에 했

던 의사결정 체계를 자동화시키거나 지능화시킴으로써 업무 프로세스, 의사결정 체계 등 조직의 운영체계를 슬림화시키는 방법을 더욱 신경 써야 할 것입니다.

**Q** 디지털 기술 도입으로 자동화와 지능화가 진행되면 HR의 역할은 어떻게 달라질까요?

과거 HR은 공급자 위주의 조직구조를 가지고 있었습

니다. 직원의 라이프 사이클에 맞춰서 채용-평가-보상-육성-퇴사까지의 여정별로 HR 조직이 구성되어 있었죠. 그러나 현재는 이러한 여정의 많은 부분이 자동화·지능화됐기 때문에 단순히 인력을 운영하고 관리하는 역할은 5년 이내에 대부분 사라지거나 변화할 것입니다.

따라서 이제 HR은 단순히 여정을 운영하는 데에 그치는 것이 아니라 인간과 기계의 협업을 관리하는 하이브리드 워크포스 매니지먼트(Hybrid Workforce Management)를 해야 하고, 워크포스 애널리틱스(Workforce Analytics)를 통해 이 여정에서 나온 데이터를 분석해야 합니다. 즉, AI, 챗봇, RPA 등의 기계를 학습시키고 회사에 기여할 수 있도록 만드는 것 역시 HR의 역할이 되어야 합니다. 과거에 PI(Process Innovation) 부서에서 담당하던 이러한 영역들이 이제 HR부서의 새로운 역할이 되었기 때문에 IT부서보다 높은 디지털 리터러시를 갖추는 것이 HR부서의 미래역량이 될 것입니다.

이에 더해 기계와의 협업에 능하고 고도로 전문화된 스킬셋을 가진 직원들을 몰입시키기 위한 직원경험을 구축하는 부분에 대해서도 HR이 좀 더 신경 써야 합니다.

**Q** 달라진 HR의 역할에 발맞춰 인사담당자들은 어떤 역량을 갖추고 리스킬링 해야 할까요?

우선 디지털 리터러시 역량을 충분히 갖추는 것이 선행되어야 합니다. 둘째로, 과거에 IT 시스템과 사람의 의사결정으로 진행되던 업무가 디지털 기술과 사람의 의사결정을 통해 진행되기 때문에 인사담당자들은 업무 프로세스에 대한 깊은 이해를 기반으로 프로세스를 어떻게 효율화 시킬 수 있을지 판단하고 적용하는 역



**김덕중**  
한국IBM 상무·Talent & Transformation 리더

량, 즉 프로세스에 대한 리컴파일링(Recompiling) 역량을 가져야 합니다. 마지막으로 분석적 역량이 필요합니다. 기계와 인간이 쏟아내는 수많은 데이터를 바탕으로 일선 관리자나 임원들이 올바른 의사결정을 할 수 있게 HR이 서포트 할 수 있어야 합니다. 따라서 쏟아져 나온 데이터를 스토리화 시키고 의사 결정자들에게 전달하는 스토리텔링 역량도 함께 지니고 있어야 합니다.

**Q** HR 측면에서의 디지털 트랜스포메이션은 어떠한 방향으로 진행되고 있습니까?

비단 HR뿐만 아니라 비즈니스 전 영역의 디지털 트랜스포메이션이 한 방향으로 진행되고 있습니다. 운영의 효율화, 비용 절감, 직원경험 향상을 통해 기업의 수익성을 향상시키는 것이죠. HR에서도 이를 실현하기 위해 프로세스의 자동화, 조직구조의 변화, 직원들에 대한 재교육 등을 진행하고 있습니다.

IBM의 경우 과거에는 맨 위에 기획, 가운데에 통제·관리, 맨 아래에 운영이 있던 피라미드 구조의 조직이었으나, 디지털 트랜스포메이션이 이뤄지면서 현재는 조직 형태가 마름모 구조로 바뀌었습니다. 즉, 기획성 업무의 비중이 조금 늘어나고, 통제·관리의 비중이 상당히 늘어났으며, 운영성 업무들은 상당히 많이 축소된 것입니다. 과거에 80% 이상을 차지하던 운영성 업무가 이제는 AI, 클라우드, RPA 등의 디지털 기술을 활용해 10% 미만까지 떨어진 상태입니다.

IBM 고객사에서도 ▲직원 재배치 및 보상에 HR 애널리틱스 활용 ▲클라우드 시스템 활용으로 다양한 계열사, 글로벌 지사간 프로세스의 표준화, 비용 효율화 ▲사내에서의 직원 행동 데이터를 분석, 업무 몰입도, 동료와의 관계를 파악해 직원경험 향상에 활용하는 등 이미 상당한 수준의 HR 디지털 트랜스포메이션이 이뤄진 모습을 볼 수 있습니다.

**Q 업무현장에 적용된 디지털 기술들을 직원들이 잘 소화하도록 돕기 위해 IBM에서는 어떠한 노력을 하고 있습니까?**

지니 로메티 前 IBM 회장 겸 최고경영자는 지난 2016년 전 직원 메시지를 통해 “스킬이 화폐다”라는 이야기를 전했습니다. 단순히 이야기하는 데에 그친 것이 아니라 이후 직원들의 스킬셋을 향상시키기 위한 활동들이 빠르게 이뤄졌습니다. IBM의 인공지능인 ‘왓슨<sup>Watson</sup>’을 활용, 직원들이 자기주도 학습을 할 수 있는 러닝 플랫폼인 ‘유어 러닝<sup>Your Learning</sup>’을 구축하고 클라우드, 코딩 등 필요한 기술을 익힐 수 있도록 한 것이 대표적이었습니다. IBM에서는 여러 무크 사이트들과 파트너십을 맺어 플랫폼 내 콘텐츠의 양을 기하급수적으

로 늘렸고, 러닝 플랫폼 자체를 넷플릭스처럼 만들어 언제든지 편리하게 학습할 수 있도록 했으며, 교육 과정 이수시 ‘디지털 오픈 배지<sup>Open Badge</sup>’를 부여하는 작업도 함께 진행했습니다. 직원들이 회사가 나아갈 방향을 빠르게 인지하고 새로운 스킬을 익힐 수 있도록 돕는 일종의 넷지<sup>Nudge</sup> 프로그램인 셈입니다. 이를 통해 IBM의 직원 교육 수강율, 이수율이 약 600% 향상되는 효과를 거둘 수 있었고, 기계와의 협업이나 디지털 기술 활용에 능숙한 인재들을 확보할 수 있었습니다.

**Q 데이터 중심 의사결정의 중요성이 부각되면서 피플 애널리틱스에 대한 관심도 커지는 상황입니다. IBM의 왓슨은 HR 데이터 확보와 분석을 위해 어떤 차별화된 기능을 제공합니까?**

피플 애널리틱스를 시행하는 이유는 시기에 따라, 사용자에 따라 다릅니다. 어떤 사람은 성별 중심으로 분석해보고 싶고, 어떤 사람은 직급 중심으로 분석해보고 싶은 거죠. 과거에 이런 부분을 예측해서 정형 리포트만 만들었다면, 왓슨 애널리틱스 엔진을 활용하는 지금은 질문 사항을 왓슨에게 물으면 왓슨이 대답하는 Q&A 시스템을 통해 질문에 대한 답변을 빠르고 정확하게 얻을 수 있습니다.

**Q 피플 애널리틱스를 위한 기술이 빠르게 발달하고 있으나 이에 대한 관리자들의 수용도가 낮아 시행착오를 겪는 경우도 발생하고 있는데요.**

맞습니다. 관리자들이 과거부터 직원들을 데이터 중심으로 관리해왔다면 시행착오가 적겠지만, 대부분의 관리자들은 정성적인 관리를 해왔기 때문에 오히려 피플 애널리틱스를 통해 도출해 낸 결과를 의심하거나

수용하고 싶지 않아 하는 경우가 종종 발생하곤 합니다. 이제는 헌신, 희생, 자발적, 선도적인 부분만 강조하는 리더십에서 벗어나 데이터 기반으로 패턴을 보고 직원들을 관리하는 ‘알고리즘 리더십’의 시대가 왔다고 생각합니다. 관리자들 먼저 데이터를 기반으로 조직을 관리하는 습관을 들이고, 이러한 부분을 늘려나 가야 합니다.

**Q** **코로나19로 재택근무와 원격근무가 자연스러운 업무 형태로 자리 잡으며 협업이나 창의적 아이디어 발산에 어려움을 겪는 기업들이 많습니다. 이러한 어려움을 극복하기 위해 기술은 어떤 도움을 줄 수 있을까요?**

비대면 상황이 협업과 창의력 발휘를 어렵게 한 것은 아닙니다. 우리는 대면 상황일 때도 카톡으로 이야기 했고 슬랙으로 파일을 주고받았습니다. 다만 비대면 상황에서는 빈도수가 조금 더 올라갔다는 차이가 있겠죠. 오히려 글로벌 사례를 보면 비대면 상황일수록 수평적 참여율이 훨씬 더 높아집니다. 뮤랄<sup>Mural</sup>이나 트렐로<sup>Trello</sup> 같은 좋은 툴들도 많이 있고 이 툴 안에서 직급에 상관없이 모두가 수평적인 데이터를 남기고 훨씬 더 공평한 협업을 해 나갈 수 있습니다. 이러한 측면에서 보면 오히려 비대면 환경이 대면 환경보다 수평적인 협업과 창의적 아이디어 발산을 위한 긍정적인 환경이라고 볼 수 있죠.

실제로 IBM에서는 몇 년 전, 전 세계 36만 명의 직원들이 비대면으로 모인 가운데 집단 토론을 진행, IBM의 평가제도가 어떻게 바뀌었으면 좋겠는지 의견을 물었습니다. 이렇게 수렴된 직원들의 의견을 반영해 만든 프로그램이 IBM의 평가제도인 ‘체크 포인트 Check Point’입니다. 제도 이름까지도 직원들이 아이디어

를 내서 만들었죠. 만약 대면 상황에서 인사담당자와 부서장이 있는 가운데 평가제도에 대한 얘기가 오갔다면 오히려 기존 평가제도의 단점이나 개선점을 말하기 어려웠을 거라고 생각합니다. 비대면이었기에 더욱 수평적인 토론이 가능했던 거죠.

**Q** **HR 3.0 시대를 맞이한 인사담당자들에게 조언 한마디 부탁드립니다.**

구체적으로 어떤 스킬셋을 갖추어야 하는지는 앞서 언급한 만큼, 마지막으로 몇 가지 생존 포인트에 대해 이야기하겠습니다. 첫째, 위로 올라가서 바라봐야 합니다. HR과 기업이 운영되는 모습을 한 발자국 떨어져서 넓게 보고 그 안에서의 자신의 생존 포인트를 찾아봐야 합니다. 둘째로 깊숙이 들어가야 합니다. 겉핥기식이 아니라 디지털 기술을 제대로 배우고 현업에 이를 도입할 수 있어야 합니다. 마지막으로 자신이 하는 영역에서 전문가가 되어야 한다는 이야기를 전하고 싶습니다. 진정으로 어느 한 분야의 전문가가 된다면 디지털 트랜스포메이션이 아니라 어떤 트랜스포메이션이 오더라도 생존하는 인사담당자가 될 수 있다고 생각합니다. **HR**

※ 〈HR 3.0〉 웨비나 다시보기([http://ibm.biz/DigitalHR\\_Replay](http://ibm.biz/DigitalHR_Replay))를 통해 IBM의 디지털 트랜스포메이션 전략과 관련한 더 자세한 정보를 시청하실 수 있습니다.

취재 이현아 기자 halee@hrinsight.co.kr