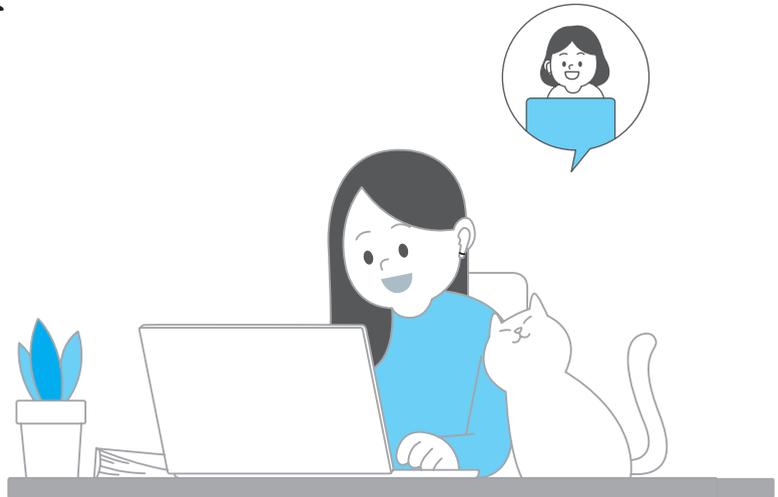


'K-HR' 이 나와야 할 때



한준기
 솔브릿지 국제경영대학 교수
 에임즈 인터내셔널코리아 고문



포스트 코로나 시대, 우리의 HR은 어디로 가야만 할까. 짚고 넘어가야 할 중요한 질문이다. 얼마 전 일단의 인사전문가들을 대상으로 짧은 인터뷰를 진행해 봤다. 팬데믹을 지나 포스트 코로나 시대에 각자 기업의 가장 중요한 인사 관심사가 무엇인지를 질문했다. 전통적인 국내 대기업, 중견기업, 스타트업, 다국적 기업 등 다양한 기업 실무자들의 생각을 어느 정도 이해할 수 있었다. 그런데 세부적인 내용을 논하기에 앞서 몇 가지 의미 있는 시사점을 발견했다.

절대다수의 실무자는 여전히 일반적인 인사관리 문제를 많이 신경 쓰고 있는 것으로 보였다. 일하는 방식의 변화, 인사관리 시스템, 근태관리, 평가제도, 노동조합 관리, 복리후생 등의 이슈가 대표적인 것들이다. 같은 공간에 없는데 소속감을 어떻게 고취하고, 몰입도를 유지시키고, 커뮤니케이션은 어떻게 할 것인가 등의 인력관리 고민도 계속 반복되고 있다.

새로운 기업문화 형성과 관리자의 리더십 재구축도 언급되는 주된 메뉴다. 조직원의 역량강화나 인사 전략에 따른 실행체계 구축이나 조직효과성을 제고하기 위해 좀 더 다양한 활동과 프로그램이 필요하다는 의견도 있었다.

이러한 이야기는 이미 20여 년 전부터 국내의 다양한 기업에서 인사가 달라져야만 한다, 새로운 프로그램을 만들어야 한다는 이슈가 제기될 때 주장돼 왔던 목소리와 주된 부분이 겹치고 있다.

그런데 주관적 견해의 오류를 전제하더라도, 간과해서는 안 될 부분이 몇 가지 있다. 첫째, 인사실무자들의 의견이 코로나 팬데믹 이후 현장에

서 만난 경영자들의 입장과는 온도차이가 꽤 있다는 것이다. 경영자들은 애자일 조직, 디지털 트랜스포메이션, 디지털 시대의 새로운 리더십 등에 대해서 상당한 고민이 있어 보인다.

둘째, 변화는 말하지만 근본적인 틀을 깨뜨리는 변화이야기는 여전히 없다. 지금은 흔히 말하는 변화(Change)가 아니라 영화 '트랜스포메이션 에이전트'식의 머리부터 발끝까지의 완전한 변화(Transformation)가 요구되는 시기이기 때문이다.

셋째, 여전히 인사부는 선제적이지 못한 경향이 있다는 것이다. 고유의 비즈니스 아젠다를 주도적으로는 먼저 제시하지 못하고 기다리고 있다고 할까? 그렇기에 회사 비즈니스 관점-최고경영자 관점-에서 시장이 계속 쏟아내는 질문과는 여전히 갭이 존재하는 각론적 프로그램에 많이 매달리고 있는 상황이다.

이렇게 가볼 것을 제안한다. 결론적으로는 프로그램을 생각하기 전에 어떤 역할을 제대로 해줘야 할지를 고민해야 한다. 그러면 자연스럽게 현재의 부서 구조를 그대로 유지할 것인지, 개각을 할 것인지, 근본적 구조를 바꿀 것인지에 대한 방향이 잡힐 것이다. 의견상 비즈니스 서비

스 모델(HR Business Delivery Model)을 다시 디자인 할 수도 있다.

예를 들자면 절대다수의 미국 기업들과 주요 유럽 기업들은 90년대 후반부터 '데이브 울리치(Dave Ulrich)' 교수의 이론에 근거해서 인사부의 전략적 비즈니스 파트너 역할로 무게중심을 옮기면서, HR비즈니스 파트너, COE(Center of Expertise; 채용, 조직개발, 급여복지후생 등의 전문역량 서비스센터), 임직원 셀프서비스(온라인 인사시스템 서비스), HR Shared Service Center의 비즈니스 서비스 모델을 구축·유지하고 있다. 일부 한국기업에도 전파됐지만 이런 역할 구조와 사업모델이 큰 효과를 거두지 못했다.

포스트 코로나시대에 이 모델에 어떤 변화가 있을지 속단은 어렵다. 그러나 선진기업들이 새로운 HR모델을 만들지만 하면 본질은 빼 놓고 그 껍데기만 가져오는 오류를 이제는 멈출 때도 됐다.

당연히 선행돼야 할 것들이 있다. 외부환경 분석을 통해 무엇이 시장을 이끌고 있는지를 인지해야 한다. 그 기반에서 인사전략, 조직 프로세스와 시스템, 리더십 팀 구조, 인재관리, 조직 환경과 문화 및 비즈니스 결과까지의 유기적인 체계가 구축돼야 한다. HR 비즈니스 서비스 모델도 수술대에 올라야 하지만 국내 기업이 상대적으로 가장 취약한 인사의 역할론 만큼은 이 기회에 쇄신하고 꼭 정립해 볼 것을 제안하고 싶다. 역할에 대한 정의가 모호하다 보니, 일(Job)의 목표, 수행업무, 사업결과, 업무 수행방식에서 인사부와 이해관계당사자 간의 이견 차이가 커지고 최적의 인재를 적재적소에 배치하지 못하는 시행착오는 계속되고 있는 것이다.

현재 빅뱅 수준의 시장의 지각변동과 기업 경영자들의 목소리를 감안했을 때, 포스트 코로나 시대에 꼭 필요한 인사부의 역할을 다섯 가지 정도로 제안해보고 싶다. 기업 브랜드 홍보대사(Employer Brand Ambassador), 직원 경험 네비게이션(Employee Experiences

Navigator), 성과 코치(Performance Coach), 크로스보더 링커(Cross-Border Linker), 그리고 트랜스포메이션 에이전트(Transformation Agent)이다.

현재 국내 채용시장은 경력직 중심으로 급격하게 기울었다. 제2의 인재 전쟁의 서막도 열렸다. 인사부는 조용히 자리 지키는 틀을 벗어나 '브랜드 홍보대사의 역할을 수행해야 한다. 기업의 철학과 핵심가치와 핵심역량 등을 매우 자세히 알려야 할 때다. 구글, 아마존이나 실리콘밸리의 유니콘 기업들은 이 부분에 상당히 공을 들인다. 자신들과 최고의 궁합을 갖춘 최상의 인재 선발 결과와 직결됨을 알기 때문이다.

ESG란 화두와는 무관하지 않다. 국내는 공기업을 중심으로 AI등을 이용한 새로운 채용 방법 도입이나 '카피 킬러(Copy Killer)'로 자기소개서 표절 여부를 찾는 모습이 보인다. 다국적기업도 AI를 외면하지 못하지만 주 관심사는 아니다. 오히려 훨씬 더 직무적합도와 문화적합도를 강화시키는 듯하다. 뉴노멀이 일상화된다면 인사부의 존재나 존재의 이유 자체를 구성원들은 잊을 수도 있다.

재택근무나 버추얼 상회의 미팅이나 워크숍이 보편화되는 세상에서 직원 경험은 생산성과 혁신을 높일 수 있는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 이런 면에서 '직원 경험 네비게이션'이라는 인사부의 역할이 요구된다. 직원 경험은 직원들이 채용공고를 보는 순간부터 퇴직하는 순간까지 고용과 직장생활의 사이클에서 겪는 모든 것을 의미한다. IBM이나 시스코 등의 글로벌 기업들을 필두로 많은 국내외 기업들이 점차 주력하는 부분이다. 기업의 생산성과 혁신에 직결되기 때문이다.

임직원의 고성과 창출은 어제 오늘의 이슈는 아니다. 그러나 향후 더 심화될 것이다. '성과관리코치'로 강화된 인사부의 역할이 필요한 시점이다. 설령 기업의 브랜드 홍보를 효과적으로 해서 직무나 문화에 최고의 궁합을 갖춘 인재를 선발했다고 해도 게임은 끝이 아니라 겨우 시작이다. 재택근무 등 기업의 업무환경 통제권이 약화된 상황에서는 개인별 성과 격차는 더 심화될 가능성이 높다. 우리 리더들이 효율성 떨어지는 가장 심각한 영역 가운데 하나다. 어쩌면 신종 코로나바이러스 감염증(코로나 19)는 한국의 인사부가 새롭게 도약할 수 있는 최고의 기회가 될지도 모른다. 이번만큼은 한국의 인사제도가 다국적기업을 쫓아가는 것이 아니라 시장을 리드했으면 하는 바람이다.

“인사(人事)가 만사(萬事)”라고 말은 하지만 여전히 인사 실무자들 스스로가 그 존재 자체를 작은 틀에 가둬 놓은 것은 아닌지 모르겠다. 최고경영자를 포함한 핵심이해관계 당사자도 이들의 도전에 마음을 열고 응원 해줘야 한다. 한국 양궁, K-팝, K-드라마, 그리고 K-방역까지 가장 한국적인 것들이 가장 세계적일 수 있다는 주목과 인정을 충분히 받았다. K-HR(인사)이 한 번 나올 때가 됐다. 🌐