



Inspiring HR

Nemo POC HR Outlook

Through 2030

-네모파트너즈POC 고객 전달용-

2019. 11



Copyright © 2019 by NEMO PARTNERS INC. ALL RIGHTS RESERVED.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without the permission of Nemo Partners. This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.

안녕하십니까? 네모파트너즈 조직/인사부문 CEO 김석집입니다.

2019년도는 급변하는 환경과 높아지는 불확실성으로 인해 많은 기업들이 HR의 역할 재정의에 보다 신중을 기하며 스마트워크, 애자일 조직 문화 구축, 일과 삶의 균형 확보 등을 노력했던 한 해였던 것 같습니다. 하루가 다르게 발전하는 기술과 세대의 변화는 기업간 경쟁 심화, 시장 투명성 및 소비자 니즈 상승을 가속화 시키고 있습니다. 이런 환경에 따라 지속적으로 변화하는 기업문화는 향후 인사관리에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각합니다.

네모파트너즈 조직/인사부문 시니어들은 '2020~2030년 국내 기업의 조직 및 인력운영 관점' 에서 당면하게 될 여러 상황과 국내외 선진 기업들이 추구하고 있는 HR Trend에 대한 다각도의 검토를 통해 8개의 'HR 8대 Keywords'를 선정하였습니다.

2020~2030 HR 8대 Keywords



국내 기업 CEO 및 CHRO, 인사 담당자분들께서 네모파트너즈가 제공해 드리는 본 Paper가, 각 기업의 중장기 조직/인력/인사제도를 운영해 나가시는데 참고가 되길 바랍니다.

네모파트너즈는 HR Trend의 변화에 따라 고객의 성장을 지원하고, 지속적인 Value를 제공하기 위한 새로운 Solution의 도입을 위해 많은 투자와 노력을 지속해 나가고 있습니다.

'Nemo POC HR Outlook through 2030'와 함께, 당사의 소개자료도 함께 송부 드리니 꼼꼼히 읽어 주시기 바랍니다.

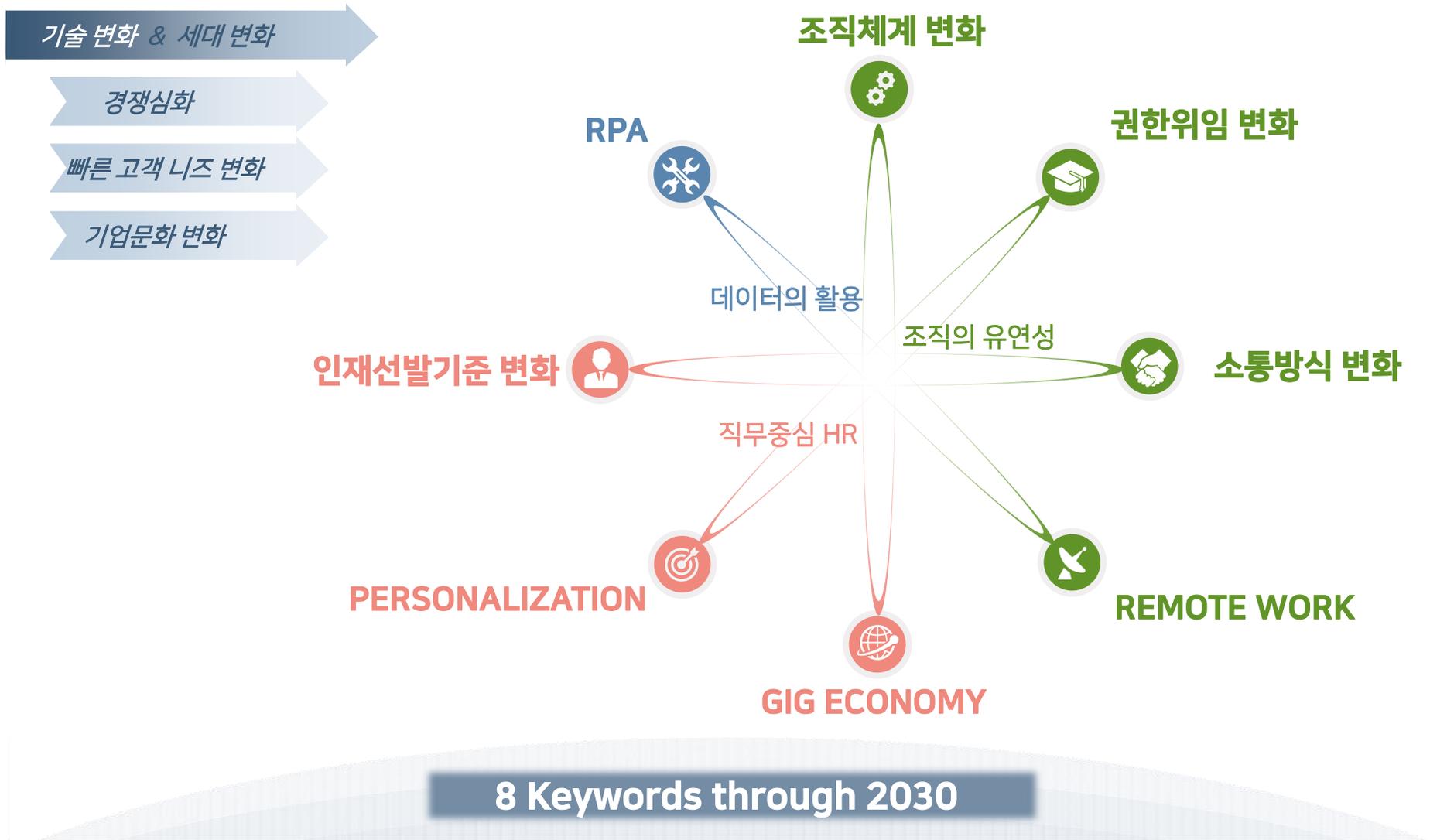
감사합니다.

Professionalism, Outstanding, Commitment



네모파트너즈
조직/인사그룹 CEO 김석집
sjk@nemopartners.com
www.nemopoc.com

기술 발전·세대 변화에 따라 기업들이 인적자원을 관리함에 있어 당면하게 될 주요 변화의 테마를 아래와 같은 8가지로 선정함



기업이 4차 산업 기술을 적극 도입하면서 인적 자원이 하던 일을 로봇(소프트웨어)이 대신 처리해주는 RPA를 통해 경영관리의 효율성을 극대화함



개요

RPA란?

- RPA(Robotic Process Automation)는 물리적 로봇이 아닌 Software 프로그램으로 단순 반복적인 업무를 사람 대신 컴퓨터가 자동적으로 할 수 있도록 전환하는 기술임



"4차 산업 기술이 활용되면서 인간의 노동을 기술이 대체"



HR 관점 기대 효과

1

주 52시간 근로제 대응

- 인력의 초과근로시간을 줄여주고 유연근무를 가능케하여 인력운영의 유연성 확보 가능
- 업무 수행의 양은 동일하나 근무시간 감소

2

부가가치 제고

- 단순 반복업무는 RPA에게 맡기고 인적 자원은 고부가가치 업무에 집중함으로써 사람이 기피하는 일에서 해방

3

인건비 절감

- 24h x 365d(無휴일, No Extra Cost)로 생산성이 높아 인건비 절감 효과 창출
- 피크시즌 시 추가 인력 운영 불필요

RPA는 여러 산업군의 다양한 직무에서 사람이 수행하던 단순 반복 업무를 대행할 수 있으며, 일부 국내 기업은 이를 선제적으로 도입하여 활용 중임



기업의 활용 사례



- '전표를 대신 처리하는 전표 로봇(이하 전대리)' 솔루션을 자체 개발
 - 시스템에 접속하지 않아도 메신저 채팅을 통해 몇 번의 클릭만으로 전표에 필요한 계정, 적요 등을 선택해 모든 전표 처리



- 자금세탁방지 모니터링 업무 수행
 - 자동화된 업무는 자금세탁방지 업무 중 약 10%에 해당되는 정보 수집 및 분석 자료 준비 업무



- 6개 부서 13개 업무 프로세스 자동화
 - 외화송금 전문처리, 펀드상품 정보등록, 파생상품 거래문서 작성 등을 RPA로 처리
 - 매일 약 6,000건의 업무를 RPA가 자동으로 처리하여 52시간제 대응

Nemo's Perspective

- ✓ 직무분석을 통한 RPA 전환 가능 여부 판단 필요
 - 각 산업 및 기업 별로 RPA 전환 가능 직무가 무엇인지 파악할 수 있는 직무분석이 필요
 - 해당 업무의 기술 대체 가능성과 의사결정 상의 인적 요소 투입 비중 등을 종합적으로 고려해야 함
- ✓ RPA 전환에 따른 적정 인력규모 예측 필요성 대두
 - RPA로 효율화 가능한 직무와 인력규모를 판단하고, 중장기적인 인력계획 수립이 요구됨
 - 효율화 대상 직무의 인원들을 타직무로 재배치하는 방안을 선제적으로 고민해야 함
- ✓ 경력개발계획 등 회사 내 성장경로 재검토 필요
 - 생산, 관리, 연구 등 각 분야별 RPA가 진행될 경우, 기존에 각 개인들이 성장을 위해 경험해야 되는 Track의 변화가 발생
 - 회사 내 리더로 성장하거나, 전문가 트랙을 이어가는 방식도 이전과는 양상이 달라질 수 있으므로, HR에서 이에 대한 새로운 경로 제시가 요구될 것임

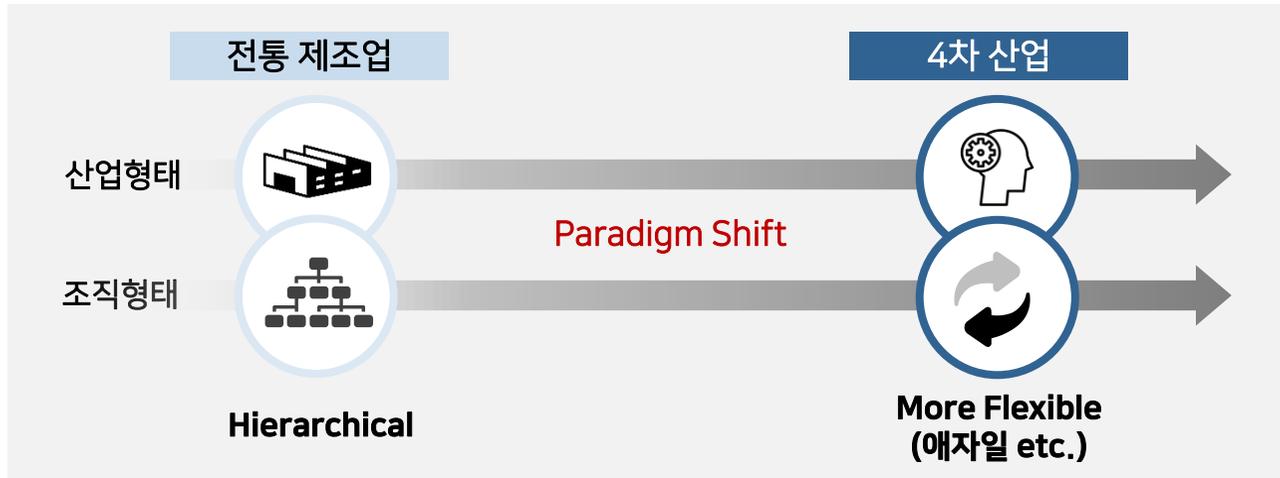


네모파트너즈 인사조직그룹 송제환 대표
jehwansong@nemopartners.com

변화하는 산업환경에 더욱 유연하게 적응하기 위해 기업들은 직무·자율 중심 조직으로 탈바꿈하고 있으며 이를 지속 발전시켜가고 있음



개요 및 배경



통제 중심 조직

- 관리와 역할 중심
 - 효율적, 안정적 관리를 위해 조직 내 구성원의 역할단계를 설정
- 스텝조직 중심
 - 라인조직을 통제/관리하여 효율성을 극대화하는 것을 중시
- 중장기 전략에 따른 조직 개편
 - 변화의 속도가 빠르지 않아 사업계획 수립 시 연례 조직개편, 인사이동 실시

직무·자율 중심 조직

- 직무 중심
 - 구성원이 보유한 각자의 전문성과 직무를 중심으로 인력을 배치
- 라인조직 중심
 - 간접 업무를 축소하고 현장에서의 업무를 중시함
- 프로젝트 중심의 상시 조직 개편
 - 경영상황, 고객 Needs 변화에 기민하게 대응하기 위해 조직 결합/해체 반복

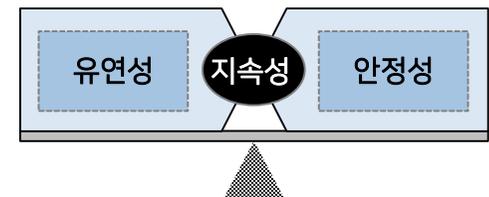
애자일 조직 운영상 문제점

관리기능 약화

- 고객, 동료와의 협업을 우선시 하는 애자일 조직의 경우, 권한이 집중된 관리자의 부재로 책임감 있는 프로젝트 수행이 어려움

→ 품질 저하로 이어질 가능성 高

결국 속도와 품질을 모두 개선하기 위해서는 **유연성과 안정성을 동시에 고려하는 조직체계가 필요함**



유연성과 안정성의 조화를 확보하기 위한 조직체계로 Helix 조직이 새로운 대안으로 부각됨



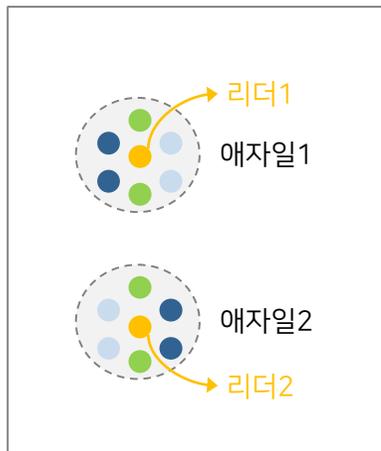
Helix 조직 등장

Helix 조직이란?

- 권한이 집중되어 있던 리더 1명의 업무 Scope 일체를
*MECE한 Scope N개로 나누어 N명의 리더가 업무관리와 조직의 방향성을 함께 설정하는 조직체계
*Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive

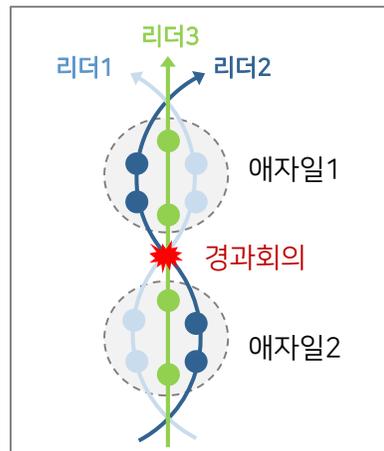
애자일 VS Helix

[애자일 조직]



- 애자일 조직별 리더가 팀 운영 전반을 책임짐

[Triple Helix 조직]



- 분야별 Top 리더가 각 애자일팀 내 담당 인력 관리
- 경과회의를 통해 방향성 조율

Nemo's Perspective

- ✓ **多 기능, 多 전문화된 리더 양성이 핵심 과제로 부각**
 - 실무자 Level 때부터 리더로 육성할 후보군에 대해 여러 직무 경험을 부여하는 경력개발계획이 요구됨
 - 복수 과제에 대한 Time management, Quality control이 리더들에게 요구되는 핵심역량이 될 것임
- ✓ **각 개인의 전문성을 세부 Code화 하는 것이 필요**
 - 유연한 조직체계로 전환되면서 과제 중심의 역할이 부여될 시 적정 인력 Staffing을 위한 판단 기준 필요
 - 전통적인 '직무 담당자'가 아닌, 개인이 수행할 수 있는 영역, 보유한 지식과 기술의 Code화가 요구될 것임
- ✓ **수시 성과관리가 가능한 제도, 시스템 구축 필수적**
 - 성과의 단위가 개별 과제로 전환되면서 기존의 반기, 연간 중심의 평가제도로는 성과관리 어려움
 - 평가자들의 물리적 한계, 정량적 성과 측정의 어려움 등을 고려하여 시스템적으로 구축할 수 있는 제도 설계 필요



네모파트너즈 인사조직그룹 김석집 CEO
sjk@nemopartners.com

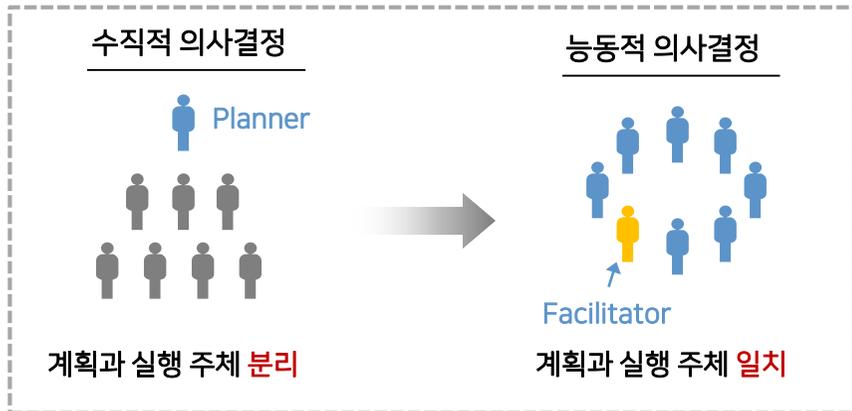
유연한 조직에서 신속한 의사결정이 이루어지기 위해서는 조직을 담당하고 있는 책임자 및 직무 담당자에게 더욱 많은 권한이 위임 되어야함



개요 및 배경

권한위임 체계 패러다임 변화

- 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 조직운동을 위해 직무 담당자에게 계획과 실행에 대한 의사결정권 부여



변화 배경

- 1 기술혁신이 빠른 업종/시장과의 제휴 기회 증가
- 2 자존감과 성취욕이 강한 밀레니얼 세대 동기부여 방안 필요
- 3 빠른 의사결정을 요구하는 초경쟁 시장 심화

기대 효과



기술혁신이 빠른 시장 선도

- 의사결정권자의 연령을 낮추어 젊은 전문가의 참신한 발상이나 행동력을 통해 시장 선도



고객 요구의 즉각적 대응 가능

- 구성원 각자의 전문성을 기반으로 빠르게 변화하는 고객 요구에 신속하게 대응하여 고객 만족 극대화



업무에 대한 책임감 향상

- 과거 '계획'은 경영자가, '실행'은 실무자가 하던 방식에서 벗어나, 계획과 실행의 주체를 일치시켜 현장에서 개별 근로자들의 자발적 업무 수행이 가능하도록 유도



학습 기회 제공

- 과업자율성을 이양 받은 근로자들은 작업과정에서 이를 새로운 기술, 지식, 리더십을 학습할 수 있는 기회로 활용

기업들은 새로운 세대의 눈높이와 시장 흐름에 적합한 업무환경 조성을 위해 권한위임을 더욱 확대하고 있음



기업 대응



“밀레니얼 세대 맞춤형 조직문화 구축”

- 新조직문화 실험으로 주니어 직원에게 매장 운영 권한 위임
 - 젊은 고객들과 눈높이 맞춤 가능
- ‘Creative Zone’ 조성: 담당급 직원들이 자유롭게 매장 구성
 - 점포 대리급 이하 직원들의 다양한 아이디어를 실험해 볼 수 있는 공간 형성
 - 브랜드와 서비스를 자유롭게 실험



“위계질서에 따라 확인 받는 절차 폐기”

- 업무 전결범위 하위조직까지 확대
 - CEO와 일부 경영진에 집중되어 있던 경비·해외출장·휴가 등의 인력운영 권한을 해당 부서장에게 위임
- 리스크 관리에만 특화된 군대식 조직문화를 폐기하고 핀테크와 ICT업체와 경쟁하기 위해 업무 자율성 부여

Nemo's Perspective

✓ 각 개인별 현재 역량수준에 대한 진단 필요

- 권한위임을 하기 위해서는 해당 인력이 보유하고 있는 역량 및 역할 가능 레벨이 어느 정도 수준인지 우선적으로 파악해야 함
- 해당 업무와 관련된 지식과 경험, 커뮤니케이션 스킬 등 전반적인 업무수행 역량을 진단

✓ 각 직무별 권한위임의 범위를 규정해야 함

- 각 직무 단위별로 담당자가 행사할 수 있는 권한의 범위는 다를 수밖에 없으며, 이러한 차이를 검토하고 정의해야 함
- 재무적 Risk, 사업에 대한 영향력 등을 종합적으로 고려해서 권한 범위를 차별적으로 정의함

✓ 성과관리 측면에서 책임의 한계도 같이 고려해야 함

- 권한위임만으로 끝날 것이 아니라, 해당 직무수행자의 착오, 실수 등으로 성과에 부정적 영향을 미쳤을 때, 이를 평가 등에 어떻게 반영할 것인지도 같이 고려해야 함
- 직무수행자의 자율적 업무수행, 의사결정을 지나치게 위축시키지 않는 범위 하에서 적절한 책임 한계를 규정해야 함



네모파트너즈 인사조직그룹 주용석 부사장
ysjoo@nemopartners.com

직장 내 소통방식 변화에 대한 요구가 사회적 이슈로 부각됨에 따라 직장 내 소통 및 괴롭힘과 관련하여 최근 정부정책이 수립됨



개요

소통방식 변화의 중요성 확대 배경

- 1 기성세대와 밀레니얼 세대간 마찰
- 2 직장 내 괴롭힘이 사회적 이슈로 부각
- 3 오너 갑질에 대한 사회적 공분 심화

근로자 행복 지수 (2016)



- 세계 57개국의 젊은 직장인 20만 명을 대상으로 한 보고서에 따르면 한국은 54위를 차지하며 최하위권을 기록
- 근로자의 만족도, 근무지 추천 의향 여부, 이직 가능성을 측정

밀레니얼 세대가 빠르게 노동시장의 주류가 되고 있으며, 기업 내 갑질, 괴롭힘이 사회적 이슈로 부각됨에 따라 직장 내 괴롭힘 근절을 정부 차원에서 정책과제로 선정

관련 주요 정책(괴롭힘 방지)

정의

개정 근로기준법 - "직장 내 괴롭힘 방지 규율"

- 2019년 7월 16일부터 직장 내 괴롭힘을 금지하고 이에 대한 예방·대응 체계를 갖추도록 하는 개정 근로기준법 시행
 - 정부는 직장 내 괴롭힘을 "더 이상 방치할 수 없는 심각한 사회문제"로 규정하고 괴롭힘 판단 기준을 수립

괴롭힘 판단 기준

- 사회 통념상, 타당한 수준에서 성과 제고 목적의 업무지시, 지도는 직장 내 괴롭힘으로 분류하지 않음
- 상황, 행위 정도 등 여러 상황을 참작해 종합적으로 판단함

괴롭힘 예방 활동

- 최고경영자의 정책 선언 - 선언문 작성
- 직장 내 괴롭힘 예방 교육 - 경각심 제고를 위해 주기적 실시
- 예방/대응 조직 운영 - 상호 존중 문화 정착을 위해 지원
- 캠페인 제도 홍보 - 간략한 교육 실시, 포스터 제작
- 예방정책 및 제도 평가 - 사내문화나 인식 변화 추이 평가

기업들은 직장 내 괴롭힘 근절에 적극 대응하고 있으며 다양한 소통채널을 활용해 구성원간 유대감 형성에 힘쓰고 있음



기업 대응 사례



“직장 내 괴롭힘에 선제적으로 대응”

- 예방지침 제정·시행
 - 직장 내 괴롭힘의 유형 및 판단기준 제시
 - 피해자 보호 및 행위자 징계
- 임직원 대상 집합교육, e러닝 교육, 교육자료 배포 등 정기교육 실시
- 소속직원 대상으로 괴롭힘·성희롱 위반 등 진단 관련 설문조사 실시



“사내 TV운영을 통한 하나의 팀 구성”

- 전세계 임직원의 성공사례 수집, 강연, 자체 웹캐스팅 채널 운영
 - 다양한 임직원의 문화적 업무적 공감대 형성하여 ‘익스페리언 사람들’ 유대감 형성
 - 제작된 콘텐츠는 사내 온라인 네트워크, 모바일 앱 형태로 구현하여 모든 임직원이 시·공간 제한없이 참고 가능

Nemo's Perspective

- ✓ 과거의 권위, 위계 중심의 리더십에 변화 필요성 대두
 - 강압적이고, 지시 중심의 리더십에서 구성원들 눈높이에 맞는 공감형 리더십으로 변화 필요
 - 감정적인 대응은 최소화하고, 실제 성과나 역량 중심의 냉정하고 객관적인 피드백이 이루어질 수 있도록 해야 함
- ✓ 엄격함, 조직긴장감을 유지할 수 있는 새로운 방식이 요구
 - 산업특성 상 조직에 긴장감을 유지할 수밖에 없는 경우에도 기존의 경직된 상하관계 중심으로 접근하지 말아야 함
 - 구성원 스스로 자발적인 조직몰입, 긴장유지 가능한 방법을 찾아 내는 것이 필요함
- ✓ 조직문화에 정착할 때까지 지속적인 교육 필수적
 - 기존의 관행, 관습에서 벗어나 새로운 관계형성, 커뮤니케이션 방법에 익숙해질 때까지 지속적인 교육이 필요
 - 계층 별로 교육의 콘텐츠는 차별화되어야 하며, 실제 업무현장에서 변화를 이끌어 낼 수 있는 참여형, 시뮬레이션 중심의 교육이 효과적



네모파트너즈 인사조직그룹 최철웅 이사
cuchoi@nemopartners.com

Digital 인프라 발전, 밀레니얼 세대의 요구로 인해 Remote work 방식은 더욱 확대될 전망이며, 이에 맞춰 HR영역 또한 함께 변화하고 있음



개요

Remote Work란?

- Digital Tech를 활용해 언제나 업무와 연결되어 있어 원격지에서 장소에 구애 받지 않고 언제 어디서나 유연하게 업무를 수행하는 새로운 근무 방식
- Remote Work가 새로운 개념은 아니나, 최근 효율성과 유연성을 추구하는 시류 형성에 따라 급격한 증가세를 보임
 - 밀레니얼 세대의 50%이상이 취업 시 근무시간과 장소의 유연성을 매우 중요시함

확산 배경



Digital Tech 발전



일하는 방식 변화



새로운 세대의 '삶의 질' 인식 변화

HR 관점 기대 효과

회의방식 개선



- 소집방식에서 컨퍼런스콜 방식으로 변화하여 장소에 제한 받지 않고, 시간 및 비용절감을 통해 업무 효율성 및 생산성 향상
- 컨퍼런스 콜 회의 시 시청각 시스템을 활용하여 상호 존재를 확인하며 교류하는 것이 중요

소통방식 개선



- 대면이 아닌 비대면 (통화, 메신저 등) 소통을 통해 보다 더 많은 1:1 소통기회 창출
- 전화, 로드맵, 업데이트를 되도록 자주 공유하며, 일이 순조롭게 진행되지 않을 때는 반드시 즉각적인 피드백 제공

채용방식 개선



- 인재 채용시, 원거리 인재에 대한 제한이 사라지며, 비대면 직무수행 Test를 통해 보다 정확한 역량 판단 가능
- 회사 brand 관리에 많은 투자를 하여 Remote worker가 불이익을 보지 않는다는 점 강조

전 세계적으로 Remote Work 수요는 매년 증가하고 있으며, 해외 선진사의 경우 파트타임 포지션 뿐만 아니라 주요 직무 담당자에게도 Remote Work 기회를 제공함



기업의 활용 사례

기업의 Remote Work 활용 현황

[We Work Remotely*에 등록된 Job Posting 개수]



“출·퇴근 시간·일하는 장소의 개인주도 자유로운 선택”

- 기호에 맞는 업무환경 선택가능, 직장동료·상사 눈치 없어 편하게 근무 가능, 업무 만족도 상승
 - 핑크퐁 '상어가족' 제작한 스마트스터디 개발팀의 출·퇴근 시간·근무 장소는 직원들이 결정
 - 모든 일정은 온라인 캘린더로 공유, 업무시작 메신저로 알림, 오프라인 회의 내용 기록

Nemo's Perspective

- ✓ 개인평가에서 태도, 관계적 요소의 비중이 크게 감소
 - 업무 외적으로 일상에서의 인적 관계형성, 근무태도가 평가에 미치는 영향이 큰 쪽으로 감소하게 될 것임
 - 결과물(Performance) 중심의 평가로 빠르게 전환되고, 조직 또한 집단 중심에서 개인화로 변화
- ✓ 회사에 대한 Loyalty를 구축하는 방법론에 변화 불가피
 - 구성원들에게 비전을 제시하고, 회사에 몰입할 수 있게 만들어 주는 방법에도 큰 변화가 있을 것으로 예상
 - 공동체적 메시지보다 개인이 얻을 수 있는 효익을 중심으로 회사의 Value Proposition이 달라질 것임
- ✓ Time Management, Quality Control이 리더십의 핵심
 - 각자가 물리적으로 떨어져 있는 상황에서 메신저, 메일 등 텍스트로 업무를 지시하고, 피드백 하는 것이 일상적으로 진행될 것임
 - 상호간에 신뢰를 형성할 수 있도록 리더들은 각자의 시간 관리, 기한 준수, 결과물의 완성도를 계속해서 모니터링하고, 보완하는 것이 필요함



네모파트너즈 인사조직그룹 황종환 상무
jhhwang@nemopartners.com

유연한 조직운영에 적합한 인재를 채용/활용하기 위해 채용방식에 있어서도 역할 중심에서 일 중심으로의 변화가 나타나고 있음



인재상 변화

전통 제조업

"근면" "성실" "역할"

- 고성장 산업 환경에서 시스템에 잘 녹아 들어 효율적 업무처리에 능숙한 인재
- 조직 내 역할 단계를 무난히 수행하는 인재

4차 산업

"창의" "융합" "직무"

- 시장에 대한 이해를 토대로 지식과 경험의 융합을 통해 새로운 것을 창출하는 인재
- 자신의 영역에서 전문성을 가지며 정보/컨텐츠를 통제할 수 있는 인재

채용방식 변화

역할의 시대 → 직무의 시대

- 유연한 조직운영을 위해 그때 그때 필요한 인력을 적시에 수급하고, 직무중심의 맞춤형 인재를 채용하는 수시채용이 증가함

정기 공채

-8.1%p

Year	Percentage
2018	67.6%
2019	59.5%

수시 채용

+9.8%p

Year	Percentage
2018	11.8%
2019	21.6%

배치방식 변화

역할 중심

- 보고체계상 상위 직급에 포진되어 있는 직원을 인재라고 여김

직무 중심

- 조직 내 핵심역할은 전 부분에서 발견
- 사업의 핵심역할과 가치를 정의한 후 가장 적합한 인재를 배치

기업들은 적합한 인재의 적시 수급이 용이한 수시 채용을 증가시키고 있음



기업 대응 사례



'19년 정기 공채 폐지
→ 100% "직무중심의 상시 공채"

- 각 현업에서 필요한 인재 직접 선발
 - 기존 정기공채: 끊임없이 변화하는 경영환경 상황에 맞는 인력 확보 어려움
 - 상시 공개채용: 필요한 시점에 연중 상시로 인력투입으로 기존의 문제 최소화
- 부문별 채용과정 차별화
 - 부문별 필요역량에 맞춘 인재형태 채택



"직무중심 상시 공개채용 검토 중"

- 2020년 공채인력의 최대 30% 감소 계획 고려 중이나 세부사항 미정
 - 취업준비생의 혼란을 줄이기 위해 2~3년 동안 단계적 추진을 계획
 - 계기: 현대차그룹의 공채폐지 영향으로 취업 시장 트렌드를 수시채용이라고 분석

Nemo's Perspective

- ✓ 조직구조는 점차 수평화 되고, 유연화 될 것으로 예상
 - 기존의 수직적인 조직체계, 의사결정구조가 빠른 속도로 수평화 될 것으로 예상됨
 - 연공서열보다 해당 직무의 전문성을 보유한 정도가 보상에 미치는 결정요인으로 작용할 것임
- ✓ 인재를 선별할 수 있는 보다 과학적인 채용도구 일반화
 - 빅데이터, AI 등을 활용해서 지원자의 직무수행역량, 조직 적응력 등을 객관적으로 분석하는 것이 보편화 될 것으로 예상
 - 면접관 개인의 주관적인 판단이 최소화 되고, 지원자의 과거 성과 및 실제 보유 스킬 등 가시적인 근거에 주목
- ✓ 동료 검증, 캐주얼 미팅 등 채용 방식의 다각화도 예상
 - 해당 조직장, 임원들 중심의 채용 의사결정 방식에서 함께 일하게 되는 동료들의 판단도 중요하게 작용하게 되는 방식으로 변화
 - 경직된 분위기가 아닌, 보다 편한 환경에서 지원자의 본래 모습을 파악하기 위한 접근이 확산될 것으로 보임



네모파트너즈 인사조직그룹 유영준 이사
yjyoo@nemopartners.com

다양한 직무 전문성을 가진 인력을 효과적으로 관리하기 위한 방안으로 개인별 Needs를 충족시킬 수 있는 맞춤형 업무환경 및 HR시스템 도입이 확대됨



개요

Personalization(맞춤식 인력관리)란?

- 구성원별 다양한 Needs 충족을 위해 "One Size Fits All" 관리 방식을 타파하고 개인의 Unique Needs에 초점을 맞춘 인력관리 방식
- 기업은 구성원에 대해 얻고 쌓은 데이터를 바탕으로 각기 다른 경험을 제공하거나 의사소통 함

"밀레니얼 세대의 기대"



Career

나의 관심 역량을 개발할 수 있는 Career Path는 없을까?



Work & Life Balance

좀 더 유연한 방식의 업무 Option은 없을까?



Compensation

금전적 보상 외 다양한 방식으로 보상 받을 수 없을까?



HR 적용 Point

1

다채로운 사무공간 구성

- 한 공간에 모여 일하는 형태에서 벗어나 개인적 선호를 반영하여 회사 내 다양한 형태의 공간 구성

2

소규모/개인별 육성 방식 채택

- Skill Set, 육성 필요 영역, 학습 스타일이 모두 다른 점을 고려, 개인별 Micro Learning 진행

3

신입사원별 On-boarding 프로그램

- 입사자 성향에 따른 차별화된 교육 시스템을 통해 불필요한 교육비를 절감하고, 1년 내 조기 퇴사 방지

4

보상 방식 차별화

- 구성원별 선호하는 보상 가치를 고려하여 보상 비중 조정 (예: 금전, 휴가, 재택근무 중 선택)

직업의 목적과 의미, 삶의 질, 소통과 협력, 투명성과 신뢰에 큰 가치를 두는 밀레니얼 세대의 특성을 반영한 업무공간의 활용 및 인력관리가 화두로 떠오르고 있음



기업의 활용 사례



“회사와 조직 구분 없는 업무 공간 구성”

- 개인별 업무환경 Needs를 고려한 혁신오피스 운영
 - 트렌디한 카페형 업무공간, 도서관을 연상시키는 넓은 책상, 창밖 풍경이 보이는 스탠딩업 모션테이블 구비
 - 계열사 구분 없이 전 임직원이 소통하며 자유롭게 이용 가능



“GE HR Analytics : 개인별 맞춤 관리”

- 경력/승계
 - 구성원별 직무 이력을 기반으로 GE 내부의 가능한 포지션과 다음 직무에 대한 추천
- 교육/훈련
 - 학습 큐레이션 기능이 개인의 우선순위 과제와 같은 직급·직무에 맞는 유용한 학습도구를 적절히 추천

Nemo's Perspective

- ✓ 과거 서열식 평가에서 피드백 중심의 평가로 전환 예상
 - 자원의 한계, 건전한 경쟁 유도 등을 이유로 상대서열화가 보편화 되던 시대와 달리 개인 특성을 피드백 하는 방식으로 변화
 - 평가등급, 점수가 아닌 피드백 그 자체가 평가의 결과물로 활용될 것으로 예상
- ✓ 기피직무, 기피부서에 대한 인력배치 방법론 필요
 - 개인 맞춤형 경력개발 설계 시 상대적으로 난이도가 높거나, 열악한 근무 환경인 부서로 이동하지 않으려고 하는 경향 발생
 - 해당 부서나 직무에 인력을 배치하고, 해당 분야에서의 전문가를 육성할 수 있는 방법을 인사제도적으로 접근할 필요가 있음
- ✓ 핵심인재의 경력개발을 지원할 수 있는 제도 마련 필요
 - 대다수 중간성과자들이 선호하는 경력개발 트랙과 핵심인재 대상 경력개발 트랙이 중복될 가능성 증가
 - 한정된 기회를 핵심인재에게 우선 부여하면서 동시에 다수의 인원에게도 기회의 가능성을 부여하는 전략적 경력개발체계 마련이 필요함



네모파트너즈 인사조직그룹 조영준 이사
yjcho@nemopartners.com

Gig Economy는 디지털 노동 플랫폼을 기반으로 하는 새로운 노동시장 트렌드로서 기존 오프라인 경제와 차별화된 유형의 일자리와 고용 형태를 창출함



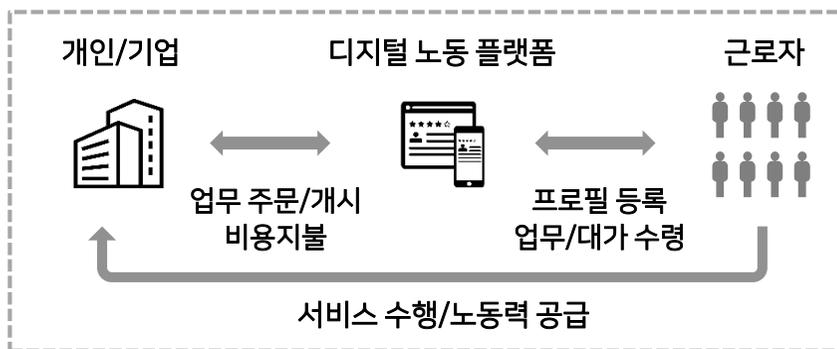
개요

Gig Economy(임시직 선호경제)란?

- 특정한 프로젝트 또는 기간이 정해진 단위 업무(task)를 수행하기 위해 노동력이 유연하게 공급되는 경제 환경을 의미함
 - 디지털 노동 플랫폼 (Digital Labor Platform)을 기반으로 하는 새로운 노동시장 트렌드

집단화된 전문조직(기업)과 정형화된 고용관계(근로조건, 임금계약 등)의 체결 없이도 개인이 특정 산업에 진출하여 소득을 창출할 수 있는 제도적 기반 및 생산활동임

Gig Economy 작동 원리



HR 적용 Point

장점

적정한 인력 규모를 계획할 수 있으며, 개인별 전문성에 대한 정보 접근성이 용이해 저서 빠른 인력 섭외 가능

VS

단점

임시직 활용 시 효율이 개선되는 직무가 제한적이며, 임시직만을 위한 관리 방안 마련 필요

차별적 운영방안 필요



직무 선정

- 임시/계약직으로 운영 시 효율성이 증대되는 Position을 발굴/구분하여 직무 설계



Quality Control

- 임시직들과 정규직 간의 지속적인 업무 process 공유 및 소통을 통해 업무 과정·결과물의 quality 향상



보안

- 내부 기밀정보 노출 위험 최소화를 위해 보다 체계적인 임시직 관리 시스템 구축

유연한 고용을 가능하게 하는 Gig Economy를 선호하는 기업은 지속적으로 증가할 전망이다



기업의 활용 사례



"Gig Economy 고용형태 활용"

- 비용 절감 위해 '15년부터 개인 차량을 소유한 일반인을 배송 요원으로 활용
 - 배송요원은 연간 \$30,094(약 3,300만원)의 수입을 거두는 것으로 조사



"공유경제 플랫폼 업체와 제휴"

- 우버·리프트 등 차량공유 서비스와 제휴해 고객들에게 식료품을 직접 배달하는 서비스를 실시하기로 발표



"미국 배달업(스타트업)과 제휴"

- 미국 배달업 스타트업인 Postmates와 제휴를 통해 미국 내 인터넷 물품 구매 배송대행 서비스를 제공

Nemo's Perspective

- ✓ 노동의 가치가 '특정 인재' 중심에서 '서비스 품질'로 전환
 - 탁월한 역량을 갖추고, 고성능을 낼 수 있는 특정 인재를 중시하는 관점에서 사람이 아닌 '서비스', 'Output' 중심으로 인적자원의 관점이 전환
 - 고정 인력이 점차 최소화되고, 나머지는 상황에 따라 유연하게 외부에서 활용하는 형태로 변화될 것임
- ✓ 정규직 인원들의 노동원가에 대한 관심이 높아질 것임
 - 고정 인건비로 운용이 되는 정규직 인원들이 창출하는 가치가 실제 어느 정도의 비용구조로 구성되어 있는지 분석될 것임
 - 직무 별로 해당 원가구조의 효율성을 분석해서 보다 유연한 인력 운용이 가능한 체계로 변화를 시도할 것으로 예상
- ✓ 조직/인력을 관리하는 개념보다 자원의 조합, 활용이 리더십의 중요한 요소로 부각
 - 과제가 부여됐을 때, 어떠한 사람이 아닌 어떠한 자원을 어디에서 Sourcing 할 것인지 신속하게 판단하는 역량이 중요해질 것으로 판단됨
 - 자원마다 상이한 품질, 비용 등을 평소 충분히 인지하여 필요시 적절히 대응하는 것이 중요



네모파트너즈 인사조직그룹 김태은 이사
taeeun@nemopartners.com

Nemo Partners POC

People & Organization Consulting

서울시 강남구 삼성동 파르나스타워 30층
TEL : 02. 557. 7484 Fax : 02. 557. 7485
email : sjk@nemopartners.com
홈페이지 : www.nemopoc.com

End of Document