

# ‘파괴적 충격’과 인사전략

HR에서는 전략적 리더십 육성, 핵심인재 확보, 심리적 안전감 구축, 성장 마인드셋 확보, 다양성 관리, AI 확산 대응 등의 인사전략으로 외부로부터 ‘파괴적 충격’에 적극 대응해야 한다.



최종연

TOC(Talent & Organization Consulting) 대표  
jongyc55@naver.com  
경영학 박사  
현 중앙대학교 창업경영대학원 객원교수  
前 LSMnM CHO, Accenture 인재조직부문 리드

하버드 비즈니스 스쿨 교수였던 클레이튼 크리스텐슨(Clayton Christensen)은 일찌감치 기존 시장의 규칙을 바꾸고, 새로운 가치체계를 창출하며, 궁극적으로 기존 강자들을 무너뜨리는 ‘파괴적 혁신(Disruptive Innovation)’을 주장하였다. 최근 국내 기업은 이러한 파괴적 혁신을 넘어서는 ‘파괴적 충격’에 직면해 있으며, 보다 과감한 전략적 대응 필요성이 점차 높아져 가고 있다.

- 글로벌 패권 전쟁 : 미·중 패권 경쟁, 러시아-우크라이나 전쟁, 보호무역주의의 확산 등으로 인해 세계 경제의 변동성이 증가하고 있다. 글로벌 공급망이 불안정해지고, 관세증대로 인한 전통적인 수출전략에도 어려움을 겪고 있다.
- 기술변화의 가속화 : 생성형 AI, 로봇기술, 자동화의 발전은 기존의 산업 구조와 노동시장을 근본적으로 바꾸고 있다.
- 산업구조의 변화 : AI, 플랫폼 산업, 방위산업, 바이오, 2차 전지, 친환경·에너지 산업 등 신성장 산업이 부상하고 있으며, 화학·금속·유통·건설 등 전통적 산업은 정체되거나 어려움에 처해 있다.
- 노동시장 변화 : 고령화로 인한 정년연장 요구, 통상임금 문제로 인해 인건비 측면의 상승 요인이 증가하고 있고, 직원들의 웰빙 선호로 인해 성과창출을 위한 동기부여가 큰 이슈가 되고 있다.

## ‘파괴적 충격’을 이기는 인사전략 6가지

이러한 변화 속에서 국내기업은 변화의 크기와 속도 측면

에서 더욱 적극적인 대응이 요구되며, 이를 위해 여섯 가지의 인사전략을 제시한다.

**전략적 리더십 육성** | 기업에는 현상을 유지하려는 강한 관성(Inertia)이 존재한다. 관성은 물리학에서 ‘물체가 외부 힘이 작용하지 않는 한 현재의 운동상태를 유지하려는 성질’을 의미한다. 이 개념은 기업경영에서도 유사하게 적용되며, 기업이 기존 방식과 관행을 지속하려는 경향을 뜻한다. 이를 넘어서기 위해서는 보다 혁신적이고 전략적인 리더십이 필요하다.

과거 프로젝트를 통해 만난 사람 중 최고경영진으로 성장한 사례가 많다. 본인이 대리였을 때, 때로는 팀장이었을 때, 본인이 부회장이나 CEO가 될 것이라고 확신한 사람은 많지 않았을 것이다. 리더의 육성은 결국 ‘다양한 기업가적 프로젝트와 직무경험’을 통해 가능하며, 이 과정은 길면서도 상당히 계획적이어야 할 것이다.

**전략 대응을 위한 핵심인재 확보** | 기업의 성장과 전략적 대응을 위해 이를 실행할 ‘핵심인재’의 확보와 육성은 필수적이다. 삼성의 S급 인재 제도는 글로벌 최고 수준의 인재를 발굴 및 영입하기 위한 프로그램으로 설계되었으며, 주로 글로벌 기업에서 다양한 분야에서 뛰어난 성과를 올린 인재확보를 목적으로

로 한다. CEO들에게 인재확보는 가장 중요한 성과목표 중의 하나이다.

이에 인사부서는 전략 변화를 위해 장기적인 인재전략을 수립하고, 우수인재의 확보와 유지를 위한 제반 제도 구축과 운영을 주도해야 한다.

**심리적 안전감 구축** | 과거적 충격의 시대에 조직이 빠르게 변화하고 혁신하기 위해서는 직원들이 자유롭게 의견을 표현하고, 실수를 두려워하지 않는 환경이 필요하다. 구글의 '아리스토텔레스 프로젝트'는 성공적인 팀의 공통점에 '심리적 안전감'이 작용한다는 사실을 밝혀냈다. 이를 바탕으로 구글은 '비난하지 않는 문화(No Blame Culture)'를 조성하여 직원들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있도록 했다.

국내기업은 여전히 위계적 조직문화를 유지하는 경우가 많아, 신속한 의사결정과 변화를 수용하는데 한계가 있다. 인사부서는 혁신의 가속화를 위해 임직원의 생활이 보다 자유롭게 소통될 수 있는 환경인 '심리적 안전감'을 촉진해야 할 것이다.

**성장 마인드셋 확보** | 과거 마이크로소프트(MS)는 애플·구글·아마존과 같은 경쟁 기업들이 클라우드·모바일 등 신기술에 빠르게 적응하며 성장하는 가운데, 여전히 윈도우와 오피스 같은 전통적인 소프트웨어 제품에 의존하고 있었다. 결국 혁신이 정체되면서 시장점유율이 급격히 하락하는 결과를 초래했다.

새로운 CEO 사티아 나델라(Satya Nadella)는 취임 후 성장 마인드셋(Growth Mindset)을 강조하며 “우리의 목표는 ‘완벽한 조직’이 아니라 ‘배우는 조직’을 만드는 것이다”라고 강조하며 실패를 용인하는 문화를 정착시켰고, 이후 시가총액이 2014년 3천억 달러 수준에서 2023년 2조 달러를 돌파하며 7배 가까이 성장했다.

**다양성(Diversity) 확보** | 다양성은 혁신과 경쟁력 확보의 필수요소이다. 다양한 문화적 배경과 경험을 가진 인재가 협력할 때 창의성과 문제해결 능력이 향상된다. 최근 국내 인사환경은 다문화적으로 변화하고 있으며, 특히 글로벌 시장을 겨



불연속적인 변화에 대응하기 위해 기업의 혁신역량 확보가 중요하다.

냥하는 기업은 다양한 배경을 가진 직원들의 협업을 통해 혁신을 가속화할 수 있도록 '다양성'을 적극적으로 장려할 필요가 있다.

**인공지능(AI) 대응** | AI 도입 및 확산에 따라 기존 직원들의 기술 및 직무능력이 변화하고 기존 직무가 AI와 함께하는 방식으로 변할 수 있도록 직무분석을 통해 새로운 역할과 책임을 정의해야 할 필요성이 높아졌다.

예를 들어 기존 반복적이고 수동적인 업무를 AI에 맡기고, 창의적이고 전략적인 업무를 고도화하는 방향으로 직무재설계 작업을 시행해야 할 것이다. 아울러 AI 도입은 단순히 기술적인 변화뿐만 아니라 조직문화에도 영향을 미치고 있다. 인사는 AI와 협업 문화, 데이터 기반 의사결정 문화를 조직 내에 확립해야 하며, 이를 위해 변화관리와 스킬 교육프로그램을 도입 및 운영해야 할 것이다.

## HR, 혁신 가속화의 주체

불연속적인 변화에 대응하기 위해 기업의 혁신 역량의 확보가 어느 때보다 중요해지고 있다. 이에 HR부문에서는 전략적 리더십 육성, 핵심인재 확보, 심리적 안전감 구축, 성장 마인드셋 확보, 다양성 관리, AI 확산 대응 등의 인사전략을 통해 외부로부터의 '과거적 충격'에 보다 적극적으로 대응해야 할 것이다.