

시작하는 HR 을 위해

- HR 인, 직장인으로서 가져야 할 자세에 대해 -

진동철

2015-12-30

이 문서는 제가 HR 업무를 수행하면서 느끼고 생각한 것을 제 블로그 HRD 3.0 University (dailydream.tistory.com)에 포스팅했던 글들을 저희 팀에 합류한 신입사원에게 들려주기 위해 묶은 것입니다. 여기에 실린 글들은 구체적인 회사나 사례 정보는 없으며 개인적인 소견만 담겨져 있음을 알려드립니다.

목 차

1. HRD담당자의 10년 법칙	4
2. 스스로를 감동시키는 게 노력이다.	6
3. 공부 잘 하는 친구를 보신적 있으세요?.....	7
4. 열정이 눈으로 보이냐고?!.....	8
5. HR팀에 대한 불만과 HR팀의 팀웍에 대하여.....	9
6. 찢러야 나오는 사람 vs. 안 찢러도 나오는 사람	10
7. 원칙을 지키는 HRM vs. 소명의식으로 일하는 HRD	11
8. 회색분자 HR.....	12
9. 힘들 때는 의미를 생각해봐!.....	13
10. HRD담당자는 관찰력이 뛰어나야 한다.....	14
11. HRD담당자는 질문할 줄 알아야 한다.....	16
12. HRD 타짜가 되기 위해서는.....	17
13. Ritual(리추얼)의 시간을 갖자.....	18
14. HRD 고수 임원께서 하신 말씀.....	19
15. HR은 상식과 독특함을 동시에 가져야 한다	20
16. 10인 10색을 대하는 HR의 자세	21
17. 우리 진성HR이 되자!	22
18. 어쨌든 일은 벌어진다!	23
19. 인사담당자의 소명은.....	24
20. Toolbox로서의 HRD.....	25
21. HRD는 유지보수?.....	26
22. 우는 아이에게 떡 하나 더 준다?	27
23. "아닌 건 아니고..." vs. "그럴수도 있겠네요...".....	28
24. 버려야 산다....?!	29
25. HRD는 전문직일까...?	30
26. 전문성을 키우는 법	31
27. 나의 필살기는 무엇일까?.....	33
28. 업무할 때는 큰돌을 생각하자!.....	34
29. 미쳐본 적 있는가?	35
30. 눈이 반짝이는 사람!.....	36

31. What is the city but the people?	37
32. 어느 HR팀장님의 조언.....	38
33. HRD마인드로 HRM활동을 한다.....	39
34. HR은 귀가 두꺼워야 한다.....	40
35. 나에게 필요한 역량이 무엇인지 먼저 알기	41
36. HR as a critical thinker	43
37. 최고경영진의 지원을 확보하는 법 (Yeomans)	44
38. Value = Activity(X), Outcome(O)	45
39. 프로그램 기획시 몇 가지 포인트	46
40. HRD = Field of Practice.....	47
41. 전략적 HRD (Gilley & Maycunich)	48
42. ASTD 역량모델 기반의 논문들.....	49
43. 신입사원에게 바라는 점.....	51
44. 사람을 기록하자.....	53
45. 현장형 IT, 현장형 HR.....	54
46. Fall in love with the problem, not the solution!.....	55
47. 중역처럼 커뮤니케이션하는 방법	56
48. 인간 vs. 일의 대상	57

1. HRD담당자의 10년 법칙

'10년 법칙'이란 10년 동안 한 분야에 매진한다면 그 분야의 전문가, 고수, 대가가 될 수 있다는 법칙이다. 이제는 너무나 유명해진 용어라 다들 알 것이다. 그런데, 여기서 간과하지 말아야 할 것이, 단순히 헛수로 10년을 지내기만 하면 모든 사람이 자연적으로 고수가 되는 것이 아니라는 것이다. 10년 법칙에서 중요한 조건 하나는 그냥 헛된 10년이 아니라 하나하나 밀도있는 10년을 보내야 한다는 것이다. <재능은 어떻게 단련되는가?>라는 책에서는 이것을 "Deliberate Practice(신중하게 계획된 연습)"이라고 부른다.

HRD담당자로 10년을 보낸 후에 난 HRD고수가 되어 있을 것인가, 아니면 단순한 HRD행정가로 머물 것인가?

HRD 고수가 되기 위해 필요한 Deliberate Practice(신중하게 계획된 연습)란 무엇일까에 대한 생각을 하면 할수록 가끔 답답할 때가 있다. 운동선수에게 신중하게 계획된 연습은 명확하다. 운동선수는 몇 가지 기본기를 익히면 된다. 또한 연습시간과 실전이 확실히 분리되어 있다. 만약 테니스 선수라면 서브, 리시브 등 몇 개 동작만 기본기에 충실하게 매일 연습하면 된다. 축구선수라면 공을 다루는 연습만 하면 된다. 물론 계획적으로 업그레이드하기 위한 연습을 해야겠지만 말이다. 어쨌거나 운동선수는 몇 가지 기본기만 익히면 된다.

그렇지만, 우리 운동선수가 아니다. 우리 비즈니스 세계에 있다. 비즈니스는 복잡하고 다양한 변수가 있다. 아무리 직급이 낮은 사원이라도 복잡한 다양한 역할을 부여받는다. 그렇다면, 과연 우리 지식노동자에게 연습시간이란 어떤 것일까? 매일매일이 실전 같은 현실에서 연습시간이란 게 주어질 수 있을까?

다행인 것은, <재능은 어떻게 단련되는가?> 책에 따르면, 지식을 쌓고 개발하는 일도 신중하게 계획된 연습으로 이를 수 있다고 한다고 한다.

우선, 해당 분야에서 능력을 키우려면 반드시 관련짓기를 습득해야 한다. 이 과정을 몇 년 동안 지속하면 그동안 쌓아온 모든 지식을 체계화하여 유용하게 쓸 수 있도록 해 주는 중요한 연결망이 만들어진다는 것이다. 따라서, 단편적인 지식의 양을 늘리는 것이 아니라 HRD영역에 대한 사고모형을 구축해야 한다. 그렇다면 어떻게 한 영역에 대한 사고영역을 구축할 수 있을까? 이를 위해서는 스스로 맞춤형 훈련계획을 세워야 한다. HRD 하부 영역을 언제 어떻게 공부할 지 계획을 세워서 1인 대학 커리큘럼식으로 학습해 나가야 한다. 또한 HRD 전체 영역에 대한 멘탈모델을 만들 수 있도록 하면서 해야 한다.

똑같이 만들어보는 연습은 어떨까? HRD기획 업무를 하다보면 많은 기획서, 보고서를 작성해야 한다. 이런 보고서들을 실전 전에 미리 만들어보는 연습은 어떨까? 예를 들면, 교육계획 수립을 미리 작성해 보는 것이다.

자료를 소리내서 일일이 읽어보고 상량하는 것도 방법일 것이다. 이 방법은 내가 멘토로 삼고 싶은 분이 자주 강조하여 조언하는 방법이다. 예를 들어 다른 회사들의 교육전략 수립 보고서를 입수하여 하나하나를 일일이 소리내서 읽어보라는 것이다. 대개 우리들은 PPT 자료를 훑훑 넘겨보고 끝나고 말기 때문이다.

피드백도 중요하다. 내가 얼마나 잘 하고 있는지, 뭘 더 해야 하는지 알아야 발전할 수 있다. 따라서, 피드백을 줄 수 있는 사람이 옆에 있어야 한다. HRD 선임이 옆에 있어야 한다. 만약 혼자서 HRD 업무를 한다면 HRD Community에 참가하는 것도 방법이다. (나와 같이 일하는 파트원들이 하는 과제/일에 대해 틈틈이 피드백을 적었다가 하나의 과제가 끝나면 피드백을 주자는 다짐을 이 시점에 해 본다)

결국 10년 법칙, Deliberate Practice는 운동선수에게만 해당한다고 생각했는데, 아니었다. 누구나 계획된 신중한 연습을 통해 자신이 하는 일에서 더욱 나은 모습을 달성할 수 있다. 특히 <재능은 어떻게 단련되는가?>에는 자기조절(Self-regulation) 등 비즈니스, 지식노동자에게 적용할 만한 많은 시사점들을 제시해 주고 있다

HRD담당자로 10년을 진득하게~ 살아보자.

그러면 어느 순간 난 국내 최고, 세계 최고의 HRD Practitioner가 되어 있을 것이다. 물론 그간의 10년은 최고의 밀도깊은 시간으로 만들어야 되고!

2. 스스로를 감동시키는 게 노력이다.

"난 할 만큼 했어."

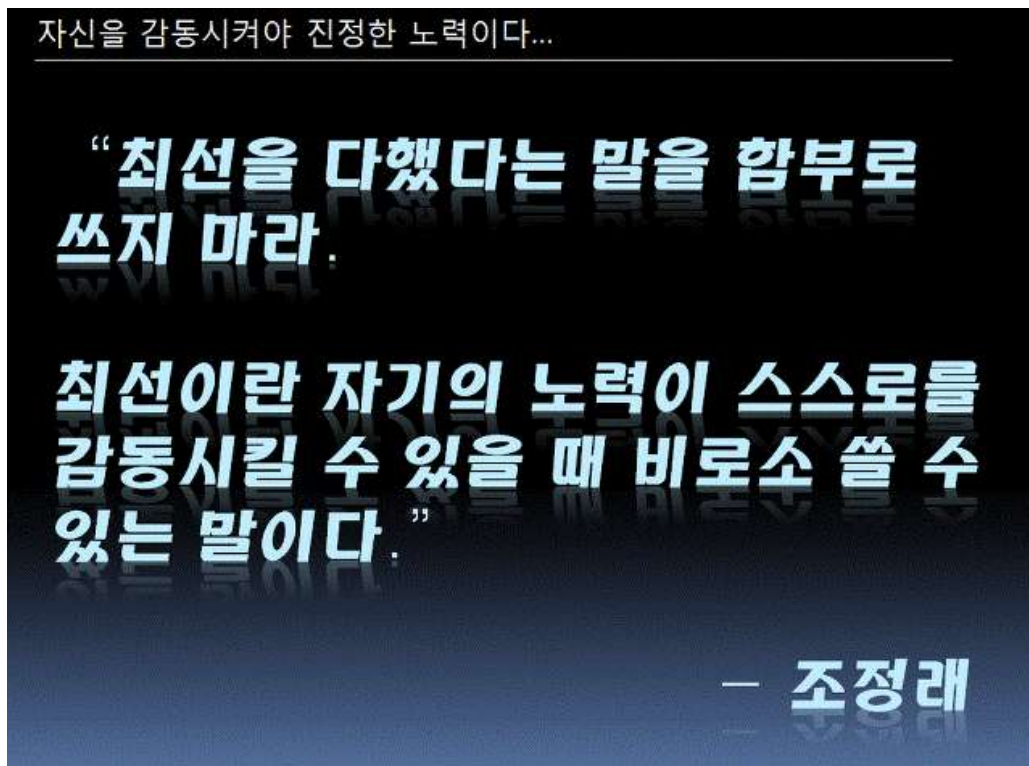
"난 다했어."

"난 최선을 다했고!"

흔히들 이런 말을 많이 한다.그렇지만, 조정래 선생님은 진정한 노력이란 스스로를 감동시켜야 한다고 말씀하신다.다른 사람이 보기에 그럴 듯하게 보이는 것은 최선이 아니다.누가 보지 않더라도,누구를 의식하지 않더라도 자신의 노력에 대해 스스로 만족할 만큼 노력해야 한다.그것이 최선이고, 노력이다.

평소 생각하던 "**엑스트라 마일**"과 같은 맥락이라고 생각한다.조금만 더, 자신이 만족할 때까지 조금만 더 하고자 하는 마음.그것이 자신을 성장시키기 위한 엑스트라 마일이다.

오늘도 조금만 더 가보자.그래서, 스스로 만족한다는 말을 할 수 있도록 노력하자.



3. 공부 잘 하는 친구를 보신적 있으세요?

여러분께서는 학창시절에 공부 잘 하는 친구를 가까이서 보신 적 있으신가요?(아, 본인이 공부 잘 하는 친구이셨나요? 그렇다면 본인의 학창시절을 떠올려 보세요. ^^)

공부 잘 하는 친구들이 가지고 있는 몇 가지 특징이 있는데요.

그 중 하나는 계획을 잘 세운다는 것입니다.

그리고, 더 특징적인 것은 세운 계획을 잘 지키고 있는지 주기적으로 점검하고, 잘 못하고 있다면 왜 못하고 있는지 스스로를 유심히 관찰하고 성찰한다는 점입니다. 이것을 심리학 또는 교육학에서는 메타인지(Meta Cognition)라고 부르는데요. 자신의 인지활동을 관찰, 평가, 점검, 통제, 관리하는 전반적인 능력을 말합니다. 즉, 업무를 하는 동시에 업무를 하고 있는 자신에 대해 바라보는 것이죠. 돌이켜 보면, 우리 학창시절에 공부 잘 하는 친구들은 자신이 뭘 못하는지, 뭘 잘하는지, 뭘 아는지, 뭘 모르는지, 현재 어떤 상태인지를 잘 바라보았던 것 같습니다.

메타인지에 대한 추가설명은 여기 :

http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2010111002012269650001

지난 주부터 사업부별 조직문화 워크숍을 하면서 조직도 마찬가지로 아닐까 하는 생각이 들었습니다. 바쁜 가운데에서도 잠시 시간을 내어 우리 조직이 잘 가고 있는지, 어떤 이슈가 있는지, 그 이슈를 해결하기 위한 방안은 무엇인지를 고민하는 능력이 조직의 메타인지 능력이 아닐까 싶습니다. 오늘로서 모든 사업부의 조직문화 워크숍이 끝났습니다. 직원들의 목소리를 대변하고 앞장서기 위해 사업부장님, 팀장님, CA분들이 모여 열띤 토론을 하였습니다. 그 결과에 대해서는 조만간 모든 분들께 공유하고 실행해 나갈 것입니다 조직문화를 개선하기 위한 단계단계마다 우리 회사가 메타인지하는 조직이 되었으면 좋겠습니다

4. 열정이 눈으로 보이냐고?!

열정, 주인의식 같은 추상적인 것들이 눈으로 보인다. 어떻게 보이냐고? 그 사람의 모습에서 그대로 보인다. 예전에는 이런 추상적인 단어들은 그저 단어로서만 받아들여졌었다. 그런데, 이제는 이런 추상적인 것들도 충분히 보인다는 생각이 든다. 어떤사람은 일을 재미있어 하면서 한다. 자신의 업무를 얘기할 때 눈이 초롱초롱하다. 그리고 자주 찾아와서 일에 대해 말을 한다. 그런 모습에서 열정과 일에 대한 주인의식을 보게 된다.

반면, 어떤 사람은 자기가 하는 일을 재미있어 하는지 도통 알지를 못하겠다. 일이 어떻게 진행되는지 얘기도 없고, 중간중간 진행되는 모습에서 일을 즐긴다는 느낌을 주지 못하고..

이러한 시사점은 예전의 나, 아니 팀장이 된 현재의 나에게도 필요한 부분이다. 뒷분이 보시기에 난 팀장으로서의 내 일을 재미있게 하는 모습을 보였던가?! 물론 이 경우 일부러 보이려는 것이 아니라 순수하게 정말 말 그대로 좋아해야만 한다. 그런데, 난 정말 내 일을 사랑하면서, 말그대로 재미있어 하는 모습을 보였던가?! 다시한번 반성한다...

5. HR팀에 대한 불만과 HR팀의 팀웍에 대하여

HR 팀에 있다 보면 회사 내의 친한 사람들로부터 여러 이야기를 듣게 된다. 공채로 입사한 HR 직원들은 입사 동기들로부터 여러 이야기를 듣는다. HR 이 모든 구성원을 100% 만족시킬 수 없다 보니 당연히 여러 아쉬운 말을 동기들로부터 전해 듣게 된다. 이럴 때 같이 욱하면 HR 팀원으로서 자질이 없는 것이다. 또는, 나는 그러지 말아야지 하고 속으로만 생각하고 팀에 돌아와 다른 방향을 주장하거나 혼자서만 그런 행동을 하는 것도 그리 좋은 방법은 아니라고 본다.

HR 팀에서 근무한다는 것은 한편으로는 회사 입장이 되기도 하고, 한편으로는 구성원 입장이 되기도 한다는 것을 의미한다. 내 자신이 회사의 종업원인 동시에 직무 역할로 볼 때 회사 입장을 대변해야 할 때도 있기 때문이다. 그 중간에서 얼마나 잘 조율하느냐가 HR 팀원에게는 무척 중요하다. 어떤 때는 종업원 입장이 되기도 하고 어떤 때는 회사 입장이 되기도 하면서 결국에는 회사와 개인 모두 잘 되는 방향으로 노력해야 한다.

이럴 때, 방법에 있어서는 HR 팀의 팀웍을 해치지 않도록 주의해야 한다. 다른 팀의 동기들로부터 HR 팀에 대해 안 좋은 이야기, HR 제도에 대한 불만을 듣고는 '우리 팀은 왜 그럴까?'라고 하면서 팀에서 속으로 불만을 삭이면 안 된다. 팀 내에서 건설적으로 제안하고 적극적으로 커뮤니케이션 해야 한다. 그러다 보면 간혹 왜 그럴 수 밖에 없는지 이해하는 기회가 되기도 한다. 물론 좋은 방향으로 개선되는 기회가 되기도 하고.

중간자 입장에 있는 HR 팀원끼리 서로의 팀웍을 위해 노력해야 한다. 터놓고 이야기하고 서로를 이해하기 위해 노력해야 한다. 속으로만 욱하지 말고..

6. 찢러야 나오는 사람 vs. 안 찢러도 나오는 사람

찢러야 나오는 사람이 있는 반면 안 찢러도 나오는 사람도 있다. 여기서 찢른다는 표현은 내가 먼저 물어본다는 의미이다. 즉, 팀장이 먼저 얘기해서 확인하지 않으면 절대 먼저 얘기하지 않는 사람은 찢러야 나오는 사람이다. 이런 사람들은 팀장이 찢르기 전에는 먼저 와서 얘기하는 법이 없다. 그래서, 맡겨진 일이 어떻게 진척되고 있는지를 전혀 알 수 없다. 반면 안 찢러도 나오는 사람은 팀장이 묻기 전에 먼저 와서 상황을 공유하고 의사결정 사항을 물어본다. 이런 사람에게 팀장이 안심할 수 있다. 팀장이 없어도 잘 돌아가는 팀은 이런 사람들이 모여있는 팀이다.

원칙적으로는 팀의 주요 과업에 대해서는 팀장이 관리하고 챙겨야 한다. 그러나, 매일매일의 일들을 겪다 보면 소홀해 지고 방심할 수 밖에 없다. 그럴 경우 자신의 일은 스스로 챙기고 진척시키고 진척상황을 주기적으로 리더에게 리포팅하는 사람이야말로 주인의식을 가진 사람일 것이다.

7. 원칙을 지키는 HRM vs. 소명의식으로 일하는 HRD

그룹의 다른 자회사에서 HRM과 HRD를 모두 총괄하시는 상무님께서 이런 말씀을 하신 적이 있다.

"HRM은 죽어도 원칙만 지키면 된다. 그러나 HRD는 소명의식이 있어야 한다."

HRM이나 HRD나 원칙과 소명의식을 가지고 일에 임해야 하는 것은 마찬가지일 것이다. 그렇지만 좀더 강조되는 점을 찾는다면 맞는 말인 것 같다. HRM 담당자들은 직원의 평가, 보상을 책임지고 있으니 공정함을 갖춘 정확한 원칙을 세우고 그걸 예외없이 지키도록 해야한다. 원칙이 무너지는 순간 회사를 지탱하는 HR 기반이 무너지는 것이다.

반면, HRD 담당자들은 직원들의 학습과 성장을 위해 아낌없이 도와주고 남들의 성장에서 기쁨을 느낀다는 소명의식이 있어야 한다. HRD를 하다보면 간혹 운영적인 면에 함몰되어 만족감을 느끼지 못하고 남(가끔은 좋아할 수 없는)을 위해서만 노력해야 한다는 무력감에 빠질 수 있다. 그럴 때일수록 소명의식을 가져야 한다. 남을 일으켜 세움으로써 내가 일어설 수 있다는 것을 가슴깊이 새겨야 한다. 말만큼 쉬운 일은 아니다. 그러니 소명의식이 필요한 것이리라.

8. 회색분자 HR

제목이 너무 자극적이다. 그렇지만, HR 업무를 하면 할수록 HR은 까만색도 아니고 하얀색도 아닌 회색이 되어야 한다는 생각이 든다.

어떤 때는 회사 입장이 되어야 하기도 하고, 어떤 때는 직원 입장이 되어야 하기도 한다. 이 둘의 입장이 조화롭게 되도록 만들면 최고이겠지만, 항상 잘 맞는 것은 아니다. 가끔 회사와 직원의 입장이 상충되어 고민스러울 때가 있다. 예를 들어, 회사에서는 매출감소로 인해 비용 절감을 해야 하는 상황인데, 직원들은 복리후생이나 교육의 확대를 요구하고. 직원들의 얘기를 들어보면 다 맞고 해결해 줘야 할 것 같고, 회사의 얘기(주로 경영진이지만)를 들어보면 회사의 상황을 생각하지 않을 수 없고..

그래서, HR은 중간에 있어야 하나 보다. 그렇기 위해서는 HR 나름의 기준이 있어야겠지. 한쪽으로 쏠리지 않는 평상심도 유지해야 하고. 그러다 보면 까만색과 하얀색이 합쳐지는 회색이 되지 않을까, 회색분자처럼...

9. 힘들 때는 의미를 생각해봐!

일이 힘들 때는 왜 이 일을 하는지, 이 일의 가치, 의미를 생각해 보자...

어차피 해야 하는 일이라면 좀더 긍정적으로 생각하고 이 일을 하는 가치, 의미를 다시 한번 생각해 보자고...여기서 한 발짝 더 나아가려면 다음과 같은 행동을 해야 할 것이다.

즉, 내가 하는 이 힘든 일에서 바꾸거나 개선할 부분은 없는지 파악하고 실행하는 것이다.

또한 앞으로 항상 하는일, 프로젝트 단위 업무 종이에 맨 위에 이 일의 원래 목적, 가치를 써 놓는 것이다.

목적이 이끄는 업무수행, 힘들 때는 의미를 생각해 보자...

10. HRD담당자는 관찰력이 뛰어나야 한다.

세계 최고의 디자인 기업인 IDEO의 대표이사 톰켈리가 지은 <유쾌한 이노베이션>을 보면 혁신, 창조적 사고를 하기 위해서는 지속적이고 세밀한 관찰을 해야 한다고 한다. 이노베이션을 일으키는 것은 관찰에 바탕을 둔 통찰이라고 한다. (p47)

최근 창조적 인재, 창의성을 강조하면서 창조, 혁신을 위해 필요한 것 중의 하나로 관찰을 꼽고 있다. 그렇지만, 창조나 혁신을 위해서만 관찰이 필요한 것은 아니다. HRD담당자들에게도 관찰은 아주 필요한 덕목이다. HRD담당자는 기업에 도움이 되는 최적의 해법을 제시할 수 있으려면 현장의 이슈를 정확히 파악해야 하기 때문이다. 즉, 현장에서 벌어지는 다양한 일들과 현상을 파악하기 위해서는 지속적이고 세밀한 관찰이 필요하다. (하긴, 우리가 하는 일들-기업의 문제, 요구사항을 정확하게 파악해서 적합한 솔루션을 제시하고 실행하는 것- 자체가 혁신이 아닐까 라는 생각도 든다.)

교육체계 수립, 교육과정 개발을 위해 요구사항을 파악할 때도 관찰이 필요하다. 또한 강의를 할 때도 수강생들의 반응을 살피고 바로바로 수정하기 위해서 관찰이 필요하다.

그렇다면 어떻게 관찰력을 높일 수 있을까?

우선, 관심이 있어야 한다. 관심이 가야 마음이 가고 눈이 가는 것이다.

둘째, 관찰할 때는 “주의깊게” 해야 한다. 그냥 보기만 해서는 안 된다. 마음과 관심을 대상에 담아야 한다. 이노베이션은 눈에서 시작한다.

셋째, 질문을 해야 한다. 저건 왜 그럴까? 사람들은 왜 저렇게 행동하지? 등의 의문을 가지고 있어야 한다. 이 때 유용한 방법이 5why다. 계속 질문을 스스로에게 던지고 답변을 해 보는 것이다.

마지막으로, 기록을 해야 한다. <생각하는 미친놈>의 저자 박서원은 경험기록노트를 작성하라고 조언한다. 경험기록노트란 일상의 경험을 색다르게 보기 위해 매일매일 기록하는 노트이다. 일상의 경험이란게 특별한 게 없다. 다만 특별하게 바라볼 수는 있다. 시각 뿐만 아니라 오감을 사용할 수 있다. 즉, 어디를 갔었다, 뭘 봤다만 쓰는 게 아니라 그 장소에서 빵굽는 냄새를 맡았다든가 소음을 들었다든가를 쓰는 것이다. 여기에 한걸음 더 나아가면 특정 관심영역에 대해서 관찰하는 것이다. 신발에 관심많은 사람들은 일상 속에서 사람들의 신발에 대해 본 것을 기록하는 것이다. 핸드백에 관심있는 사람들은 거리를 지나가는 사람들의 핸드백을 관찰하여 기록하는 것이다. (<유쾌한 이노베이션>에서는 결점리스트를 작성하라고 조언하고 있다)

결국 자신의 회사에서 벌어지는 일들에 관심을 갖고 꾸준히 주의깊게 보면서 기록하고 왜 그럴까를 생각하다 보면 문제를 해결하고 회사의 비즈니스에 도움이 되는 통찰력있는 해법을 제시할 수 있을 것이다.

* 참고 도서

<생각하는 미친놈>, 박서원, 센추리원

<유쾌한 이노베이션>, 톰켈리, 조너던리트먼, 세종서적

<생각의 탄생>, 로버트루트번스타인, 미셸 루트번스타인, 에코의서재

11. HRD담당자는 질문할 줄 알아야 한다.

예전에 리더십교육에서 봤던 동영상인데, 질문의 힘을 보여주는 동영상이다. 아빠와 식사 도중에 새벽 5시니까 지금 놀러나가면 안 된다는 아빠의 말에 why로 계속 질문하는 아이. 아빠는 '그만 묻고 밥이나 먹어라'라고 하지 않고 계속 답변을 한다. 수십번 why라는 질문을 하는 아이.

HRD 담당자도 어린 아이와 같은 호기심과 궁금함을 가지고 질문할 줄 알아야 한다. 자기 주변의 상황, 회사가 돌아가는 모습, 비즈니스 상황을 그냥 그렇지 뭐 하지 말고 왜 그럴까를 항상 생각할 수 있어야 한다.

그래야 제대로 원인을 파악하고 그에 맞는 적합한 해결책을 제시하고 실행할 수 있다.업과 비즈니스에 도움이 되는 교육은 제대로 된 질문으로부터 시작한다.

제대로 된 질문이 HRD 담당자의 역할을 살린다.

12. HRD 타짜가 되기 위해서는..

"기술을 응용하지 못하는 건 아직 사람의 마음을 읽지 못하기 때문이고, 사람의 마음을 읽지 못하는 건 아직 어리고 경험이 부족하기 때문일세. 무엇을 억지로 이루려는 생각만 버리면 자네도 곧 타짜가 될걸세." (타짜 중에서)

HRD의 수많은 기법과 방법을 응용하지 못하고 여전히 이론에서만 머리에서만 맴돌고 있는 것은 내가 아직 사람의 마음을 읽지 못하기 때문일 것이다. 사람 공부가 먼저다. HRD 타짜가 되기 위해서는 사람 공부를 제대로 해야 한다. 사람에 대한 깊은 이해, 마음에서 우러나오는 애정이 뒷받침되어야 한다. 그렇지 않으면 사기꾼이다.

13. Ritual(리추얼)의 시간을 갖자.

<힐링캠프 - 김정운 교수 편>을 보았다. 예전에 김 교수님께서 쓰신 책을 와이프도 나도 재미있게 읽던 기억이 났다. 역시 말씀을 재미있고 쉽게 하신다.

그 중 한국남자의 문제점으로 결과만 중요시하고 과정을 무시하는 것에 대해 말씀하셨다. 여행을 가더라도 여자는 여행 준비부터가 여행인데, 남자는 여행지에 도착하는 것부터 여행의 시작이라고 여긴다는 것이다. 일정 부분 맞는 말 같다.

김 교수님이 예로 든 것이 만년필에 잉크를 넣는 것이다. 카트리지를 쓰는 것은 볼펜 쓰는 것이나 똑같은 것이고, 만년필을 쓰려면 잉크를 몇 번 시도해서 넣고 잉크를 닦고 연습삼아 써보는 과정에서의 느낌을 느껴야 한다는 것이다. 과정에서의 느낌...

난 이런 과정이 개인만이 가지는 독특한 리추얼이라고 생각한다. 김 교수님은 그의 책 <나는 아내와의 결혼을 후회한다>에서도 리추얼의 중요성을 강조하고 있다.

(<http://dailydream.tistory.com/702>)

리추얼은 일상에서 반복되는 일정한 행동패턴을 말한다. 습관과 다른 점이라면, 리추얼은 반복되는 행동패턴과 더불어 일정한 정서적 반응과 의미부여의 과정이 동반된다는 점이다. 개인적으로 아는분이 중동으로 컨퍼런스 참석차 가셨다가 서점에서 보신 책이라고 소개해 준 책이 있다. "Why people fail"이란 책이다.

(<http://www.amazon.com/Why-People-Fail-Obstacles-Overcome/dp/1118106172>)

이 책에는 7개의 ritual 을 소개하고 있다. Industry Mastery Ritual, Happiness Ritual, Fitness Ritual 등등.. 가령, "Industry Mastery Ritual"은 매일 20 분은 산업관련 책을, 10 분은 잡지나 웹사이트를, 분기에 한 번은 업계전문가와 티타임을, 1 년에 두 번은 산업관련 컨퍼런스에 간다는 내용이다.

어찌 보면 일상 속의 습관과도 같을 수 있다. 하루하루를 살아가면서 순간을 음미할 수 있도록 자신만의 독특한 리추얼을 갖고 그 리추얼을 통해 본성이든 역량이든 성장하고 발전하는 모습.. 그것이 리추얼의 효과이자 자기성찰하는 사람의 모습이 아닐까 싶다.

14. HRD 고수 임원께서 하신 말씀.

집에서 책꽂이를 정리하다가 몇 년 전 다녀온 ASTD 자료들 사이에서 메모를 발견했다. 매일 저녁 디브리핑을 했었는데, 그 때 같이 가셨던 임원 분께서 하셨던 말씀을 적었던 메모이다. 그룹 연수원에 계시는 상무님이신데, 처음으로 ASTD를 보고 한껏 부풀어있던 우리 초짜들에게 다년간 경험한 HRD 고수로서 진심어린 조언을 주셨었다.

"지금의 초심은 가슴에 비수처럼 가지고 있어야 한다."

"Pride는 우리끼리만! 타 부서에는 결과로 얘기해야 한다."

"인프라가 없을 때 성공해야 진짜 성공이다."

"약발 떨어지기 전에 turning point를 만들어야 professional로 키워준다."

"외치지만 말고!"

"Action Plan은 단기, 중장기로 구분해서 추진하라"

"한번 더 why?를 생각하라"

"HRD에 전문성을 가지면 평생 employment가 보장된다."

"누구나 HRD를 할 수 있지만 잘 하기는 힘들다."

"역발상경영 : 불가능에 도전해야 한다. 그래야 능력을 인정받을 수 있다."

"절벽을 등지고 서 있어야 한다. 그래야 creativity & 실행력이 높아진다."

15. HR은 상식과 독특함을 동시에 가져야 한다

HR팀에서 근무하는 직원이라면 HR 관련하여 벌어지는 일들에 대해 일반 직원이 어떻게 느끼고 받아들일지 충분히 예상할 수 있어야 한다. 일반적인 사람이라면 어떻게 느낄지 상식적인 선에서 생각할 수 있어야 한다. 그래야 직원들의 고충과 어려움, 예상되는 반응에 공감할 수 있는 것이다. 그런데 사고방식이 독특하면 그걸 이해하지 못한다. '왜 그렇게 생각하지?', '직원들이 내 생각을 이해 못해' 하면서 자신의 사고방식이 다른 사람과 다른 것을 깨닫지 못한다.

반면, 상식만 있어도 발전이 없다. 현상을 바라보되 직원들과는 다르게 바라볼 수 있는 시각이 있어야 한다. 당연하다고 여겨지는 것을 당연하게 바라보지 않을 시선이 필요하다. 그래야 개선 포인트를 잡아낼 수 있고 HR제도와 시스템에 대한 업그레이드가 가능해 진다.

즉, HR은 직원에 공감하면서도 다른 방식으로 볼 수 있는 시각을 가진 사람이 되어야 한다.

16. 10인 10색을 대하는 HR의 자세

HR 업무를 하면 할수록 공감의 폭이 더욱 강해지는 문구가 있다. "10인 10색"이 그것이다. 알다시피, 10인 10색이란 열 명이 있으면 열 명 모두 다르다는 의미이다.

HR 업무를 하다보면 사람들이 정말 다 제각기 다르구나 하는 생각을 하게 된다. 사람마다 처한 환경, 상황이 다르고 살아온 궤적이 다르고 그에 따라 중요시하는 가치관이 다르다. 말 그대로, 10명이 모이면 10가지 색이 나타나는 것이다.

인간은 원래 다르다는 것이 HR 업무를 하면서 가져야 할 기본적인 전제이다. HR에서 시행하는 것들을 일괄적으로 모든 사람에게 천편일률적으로 적용할 수 있다는 생각을 버려야 한다. 규정을 지키지 않거나 원칙을 손상시키라는 말이 아니다. HR 제도와 정책, 원칙은 있되 직원들이 처한 상황에 맞게 개별적으로 적용해야 한다. 직원을 한 명 한 명 사람으로 보기 시작하는 HR의 시작이다.

17. 우리 진성HR이 되자!

진성 리더십(Authentic Leadership)에 대한 관심이 점점 높아지고 있다. 2012 년 한국리더십학회 추계학술대회의 주제도 진성 리더에 대한 것이었다.

진성 리더란 자기인식(Self-awareness)과 자기규제(Self-regulation)을 통해 동료, 구성원, 조직 모두에게 진실함으로써 긍정 조직을 만들기 위해 노력하는 리더이다. 리더가 진전성을 가졌다는 것은 리더가 자기 자신에게 진솔하고 거짓됨이 없는 것을 뜻한다. 자기인식이란 리더 스스로 '나는 누구인가', 더 나아가 '내가 몸담고 있는 이 조직에서 나의 정체성은 무엇인가'에 대한 답을 찾는 것을 의미한다. 자기규제란 자기인식에 근거하여 자신의 언행을 끊임없이 성찰하는 일종의 자기정진 과정이라 볼 수 있다. (정예지 등, 2013, 재인용)

자기 자신에 대한 진솔한 리더십을 발휘하는 사람만이 남에게 제대로 된 영향력을 발휘할 수 있다는 것이 진성 리더십의 핵심 주장이다. '수신제가치국평천하'처럼 자신을 닦는 것이 우선이다. 남의 눈에 든 티끌만 보지 말고 내 눈 속에 든 대들보를 봐야 한다. 그래야 솔선수범의 모습이 발현되는 것이다. 자신은 옆으로 기면서 자식에게 옆으로 기지 말라는 것과 같은 우를 범하지 말아야 한다.

우리 HR 도 진성이 되어야 한다. 진성 HR(Authentic HR)이 되어야 한다.

HR 도 진성 리더처럼 자기인식과 자기규제를 통해 자신에게 먼저 진솔함으로써 구성원들에게 당당할 수 있어야 한다. 수많은 HR 제도와 규정, 절차가 있고 이것을 따르는 것은 조직내 모든 구성원들의 의무이자 책임이다. 그런데, HR 부서에 있다고, 우리가 만든 규정이라고, 아는 사람 없다고 하면서 HR 이 먼저 지키지 않는다면 누가 HR 을 믿고 따르겠는가? HR 이 솔선수범해야 한다. 처신을 제대로 하고 언행일치하는 모습을 보여줘야 한다. 그래야 조직구성원의 신뢰를 받을 수 있고 HR 부서의 위상이 제대로 서게 된다.

따라서 HR 직무수행자는 정기적으로 자신이 하는 일, HR 의 역할에 대해 고민하는 동시에 자신의 행동, HR 이 만든 제도와 규정들에 대해 점검하고 Self-upgrade 를 할 수 있어야 한다. 이제 반성한다. 그리고 스스로 다짐해 본다. **우리, 진성 HR 이 되자!**

참고문헌

<http://blog.naver.com/nlboman?Redirect=Log&logNo=169754843>

정예지, 김문주 (2013). 진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 에너지의 매개효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 37(2), 181-216.

18. 어쩔든 일은 벌어진다!

인사 업무를 하다보면 크든 작든 많은 일들이 벌어진다. 가끔은 좀 조용하게 아무 일도 안 벌어지고 무사태평인 나날이 계속되면 좋겠다 하는 기대를 하기도 한다. 그러나 사람이 있는 곳에 사고와 사건이 없을 리 없다. 사람이 모인 곳이 조직이고 회사인데 어떻게 아무 일도 안 벌어질까...! 아무 문제도 없고 작은 이슈조차 발생하지 않는다면 기계들만 모인 곳이겠지...ㅋ

중요한 것은 일이 벌어졌을 때 어떻게 반응하고 대응하느냐는 점이다. 어차피 일은 벌어지지만 그 일에 대응하고 해결하는 태도가 중요한 것이다. 즉, 문제에 부딪혔을 때 유연한 사고, HR적인 의사결정, 침착함, 문제해결력이 중요하다고 말할 수 있다.

회사에 HR 제도와 규정이 있지만 모든 문제들이 제도와 규정을 쉽게 적용하면 풀리는 일이 아닐 수도 있다. 그럴 때는 누구도 납득할 수 있고 누구도 수용할 수 있는 합리적이고 논리적인 문제 해결이 필요하다. 물론 그 바닥에는 회사의 HR제도와 원칙이 바탕이 되어야 한다.

어쩔든 일은 벌어진다, 그 일에 어떻게 대응하고 해결하느냐가 더 중요하다!

19. 인사담당자의 소명은...

아래 글을 어디선가 읽고서 옮겨놓았었는데, 어딘지 기억이 안 난다...쩍...

인사의 정의를 '사람이 일을 통해 가치를 만들어 내는데 어떻게 도움을 줄 것인가 고민하여 바람직한 대안을 제시하는 일'이라고 한 것과 일 중심이 아니라 사람 중심으로 사고하라는 조언이 특히 와 닿았었는데...

“인사란, **사람이 일을 통해 가치를 만들어 내는데 어떻게 도움을 줄 것인가를 고민하여 바람직한 대안을 제시하는 일**이다.

일에 사람을 맞추는 것이 아니라 **사람에게 일을 맞추는 사람 중심을 근간으로 적성을 찾아 직무를 부여하는 것**에서부터 **일에 몰입하여 좋은 성과를 창출할 수 있도록 환경을 조성해 주어야** 한다.

또한 **지속적인 역량개발 지원과 동기부여를 제공하여 스스로 가치를 창출할 수 있도록 제반 인사 제도를 운영**하는 것이 인사담당자의 소명이다.”

20. Toolbox로서의 HRD

<월간 HRD> 6월호에서 지멘스(주) 인사관리본부 김광휘 부사장님께서 "Tool Box로서의 HRD"라는 말씀을 주셨다. HRD는 경영자들이 무언가 궁금하거나 필요할 때 바로 HR을 떠올리고 함께 의논할 수 있는 역할을 해야 하는데 그럴려면 필요한 정보를 적재적소에 적용하는 Tool Box가 되기 위해서는 양질의 도구가 필요하다는 것이다. 즉, 아래와 같은 것들에 대해 항상 최신 정보를 머릿속에 담고 있어야 한다고 말씀하신다.

1) Management 의사결정에 필요한 전략 information

2) 경영정보 update

3) 효율적인 Process

4) 자료의 Accuracy

5) 인사 관련 Data

6) 각 사업부 직원들의 Feedback

7) 회사의 경영방침에 대한 직원들의 Opinion

21. HRD는 유지보수?

SI(System Integration) 기업이 주로 하는 일은 사용자가 이용할 IT 시스템을 개발하고 유지보수하는 일이다. 흔히들 시스템은 한번 개발하면 끝이라고 생각하지만, 개발 후에 안정화 단계를 거쳐서 유지보수하는 일 또한 매우 중요하다. 개발이 100% 완벽하게 되지 않을 수도 있지만, 계속해서 사용자의 요구사항이 추가되기 때문이다. 따라서, 개발 이후 유지보수를 맡아서 수행하는 조직 또한 매우 중요하다고 말할 수 있다. (물론 최근에는 IT 서비스 기업, ICT 기업이라고 자칭하면서 IT 컨설팅, 융합사업까지 포함되고 있지만 기본적으로 SI 기업의 기본 일은 개발 및 유지보수이다)

기업 내의 HRD 담당자들이 SI 기업으로 치면 유지보수하는 사람들이 아닐까 하는 생각이 들었다. 교육체계를 수립하고 교육과정을 개발했다고 장미빛으로 끝나는 것이 아니다. 오히려 이후 어떻게 지속적으로 잘 관리하고 운영하느냐에 따라 HRD 의 성과는 달라질 수 있다. 경영진의 생각이 달라질 수 있고, 교육 대상자가 달라질 수 있고 회사의 전략과 방향이 달라질 수 있다. 이럴 때 발빠르게 상황에 맞게 변화하고 맞추어 업그레이드하는 노력이 필요하다.

즉, 외부 HRD 컨설턴트의 도움을 받았든, 내부 담당자가 만들었든 한번 만들어진 교육체계와 교육 프로그램이 정말 성과로 이어질 수 있도록 하기 위해서는 끊임없는 개선과 보완이 필요하다. 이것은 IT 시스템을 사용하는 사용자들의 요구사항이 변하고 시대의 흐름이 바뀌기 때문에 유지보수 담당자들이 계속 시스템을 업그레이드하는 것과 동일하다.

그래서, 난 SI 기업의 HRD 담당자로서 우리 회사에서 유지보수를 담당하고 있는 직원들에게 가끔 동료의식을 느낀다. (물론 기본적으로 같은 회사 동료이니까 느끼는 동료의식 말고.) 사용자의 마음은 계속 바뀌고 기술도 바뀌고 그런 가운데 변화하고 업그레이드하여 사용자의 니즈를 맞추려는 노력.. 우리 HRD 담당자에게도 필요한 노력이다.

22. 우는 아이에게 떡 하나 더 준다?

우는 아이에게 떡 하나 더 준다는 옛 속담이 있다.

어떤 문제에 부딪혔을 때 불평불만을 해야만 상대가 그것을 신경써서 뭐라도 이익을 준다는 의미일 것이다. 논리적 근거보다는 징징대는 것을 못 참기에 그냥 무마시키기 위해 준다는 느낌이 드는 속담이다.

교육/HRD와 HRM에 빗대어 볼 때 이 말은 맞기도 하고, 틀리기도 하다.

교육/HRD에서는 대체적으로 맞는 말이라고 생각한다. 교육/HRD에 대해 우는 아이는 주로 학습과 성장에 목말라하는 사람들이다. 자신과 조직을 위해 하나라도 더 배우려는 사람, 학습적으로 더 받아내려는 사람이다. 이렇게 스스로 동기부여되어 있는 사람들에게 교육을 하면 그 효과는 바로 나타난다. 교육시 몰입하는 태도도 좋고, 학습한 내용을 자신의 업무에 적용하려는 노력을 스스로 한다.

반면, HRM 측면에서 "우는 아이에게 떡 하나 더 준다"는 말은 반드시 맞는 말은 아닌 것 같다. 공정함과 모든 사람이 수긍하는 합당한 근거가 있어야만 하는 HRM 업무 성격상 단순히 운다고 해서 떡 하나 더 주어서는 안 될 것이다. 만약 떡 하나 더 주더라도 타당한 근거가 있어야 할 것이다.

23. "아닌 건 아니고..." vs. "그럴수도 있겠네요..."

HRD 만 몇 년 동안 맡다가 HRM 까지 아우르다 보니 다소 혼란스러운 경우가 발생한다. 특히나 채용, 평가, 보상 같은 HRM 업무는 실무자로서 전혀 경험해 보지 않은 상태라서 더더욱 혼란스러운 경우가 생긴다.

M 이나 D 모두 HR, 즉 사람을 대상으로 하는 업무이지만, 대하는 방식이나 관점, 의사결정 포인트에 차이가 분명히 존재하는 것 같다. 그렇게 다른 관점을 갖고 있다 보니 평소 말하는 표현에 있어서도 다르게 되는 것 같다. 예를 들어, HRD 업무를 하면서 직원들의 요구사항이나 불만을 들을 경우 난 대체로 아래와 같은 답변을 했었다.

"아, 그럴 수도 있겠네요..."

"한번 고려해 볼만 하네요.."

"좋은 아이디어입니다..."

사람과 우호적인 관계를 맺으려는 기본적인 내 성향이 반영된 표현들이기도 하지만, 사람 개개인의 육성과 교육을 지원하는 HRD 담당자로서 위와 같은 표현을 썼던 것 같다. 반면, HRM 업무를 접하면서 이런 마음을 가져야겠구나 하는 표현들은 아래와 같은 것들이다.

"아닌 건 아니고..."

"한번 생각은 해 보겠습니다만..."

"기준이 이렇게합니다.."

사실 난 누군가 나에게 와서 새로운 제안이나 불만을 얘기할 때 일단 긍정적인 피드백을 준다. 한번 알아보고 더 고려해 보겠다고.. 그런데, 요즘은 기준을 먼저 생각하고 답변하자는 것으로 조금씩 바뀌고 있다. 기준이 명확히 있으면 그 기준을 얘기하면서 안 된다고 하고, 기준이 없을 경우에는 찾아보고 답변드리겠다고 얘기해야 한다는 생각이 든다.

이러한 나의 생각이 정당일리는 없지만, 여전히 HRD 쪽으로 치우쳐져 있는 관점을 좀더 HRM 쪽으로 끌어오기 위해서는 의도적으로라도 그런 표현을 생각하고 있어야 할 것 같다.

24. 버려야 산다....?!

어제 오래간만에 예전직장 출신 기술사들과 같이 저녁식사를 했다.

그 중 한 명의 말,

"난 점점 위로 갈수록 오히려 기술을 버려야 한다고 생각해요.

경영진과 비즈니스를 말할 수 있어야 하는데, 기술을 잘 안다고 생각해서 너무 기술로만 얘기하게 되는 것 같아요.

깊이있는 기술 내용도 아니면서..."

그의 말을 들으면서 나 또한 경영진과 얘기할 때 오히려 교육을 버려야 하지 않을까 하는 생각이 들었다.

교육 관점으로만 얘기하지 말고 경영진이 고민하는 것에 대해 같이 고민하고 전체적인 관점에서 솔루션을 제시하고 실행할 수 있어야 한다. 이런 것이 전략적 HRD, HPT(Human Performance Technology)의 시작일 것이다.

아이러니하지만, 교육을 버려야 교육이 산다...

25. HRD는 전문직일까...?

HRD 는 전문직일까?

아니라면 뭘까? 아무나 할 수 있는 그런 일일까?

내가 지향하는 HRD 전문성이란 무엇일까?

2009 년에 AHRD 에서 나온 HRDQ 아티클 중

"HRD as a profession: current status and future directions"

라는 제목으로 나온 것이 있다.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.20011/abstract>

대학원 세미나에서 발표가 있었는데, 아래와 같이 정리하여 발표되었다.

< 확립된 전문집단과 HRD(현재) 지위와의 비교 >

차 원	척 도*	설 명
정의된 지식체계	3	이 부분의 철학이 있으나 HRD 지식 기반에 대한 합의가 널리 퍼지지 않았음.
진입을 위한 필수 교육 및 훈련	1	누구든지 HRD 전문가라고 주장할 수 있다.
학위 프로그램의 인증	2	OD 기구는 OD 내에서 프로그램을 인증함; AHRD(HRD학회)는 HRD 학문 프로그램 네트워크와 학문 프로그램 기준을 만들어 냄.
추가적인 준수 과정 (ex. 면허, 인증, 필수 계속 교육)	1	누구든지 HRD 전문가라고 주장할 수 있다.
전문가 협회	3	몇몇 HRD와 HRD 연계 협회들이 존재하나 강하게 주도하는 협회는 없음.

쓰여진 글 중 "누구든지 HRD 전문가라고 주장할 수 있다"라는 문장에 아픔이 아프다. 사람에 대한 일이기 때문에 누구든지 한마디씩 거들 수 있고, 그래서, 누구든지 HRD 전문가라고 주장할 수 있다고 생각한다. 그렇지만, 사람의 일만큼, 조직의 일만큼 복잡한 것도 없지 않은가!

글 중 아래 문장이 가장 기억에 남는다.

"우리는 사람과 조직을 발전시키는 방법에 상당히 알고 있다"

사람과 조직을 발전시키는 전문가들.

쉬운 듯 어려운 사람/조직의 일을 풀어헤치고 최적의 해법을 주는 전문가들.

사람을 돕고, 조직을 돕는 전문가들.

우리가 지향해야 할 모습이 아닐까 싶다.

26. 전문성을 키우는 법

전문가의 시대이다. 어떤 분야든 소위 고수가 되면 전문가로서 인정받는 시대가 되었다. 이러한 전문가의 시대에 살아남기 위해 **나는 어떻게 하면 전문성을 키울 수 있을까?**

나는 성격 유형상 연구, 학자 타입으로 간간이 전문적으로 보인다는 평도 받는다. 그러나 애니어그램으로 전형적인 5번인 나는 여전히 전문성에 목말라 하고 있다. 어떻게 하면 나의 전문성을 떨어뜨리지 않고 키울 수 있을까를 끊임없이 고민한다. 아마도 이것은 성격 유형을 떠나서 나와 같은 모든 직장인이 안고 사는 고민이 아닐까 싶다.

흔히들 스스로를 전문가라고 자신하는 사람들도 **'전문'과 '숙달'을 혼동**하고 있다고 한다. 한 분야에서 10년간 근무했다고 해도 똑같은 일을 반복했다면 그 사람은 1년간의 경험을 10번 반복한 것에 지나지 않는다는 것이다. 따라서 이 사람은 1년간 일에 숙달된 사람이지만 그 분야의 전문가는 아니라는 말이다.

여기 몇 가지 사례를 통해 성공하는 사람들은 어떻게 자신만의 전문성을 키웠는지 알아보도록 하자.

먼저, 돌아가신 **구본형 변화경영연구소 소장**이다. 구본형 소장은 '변화관리 전문가'이다. 그 동안 변화, 자기계발과 관련하여 여러 권의 책을 냈다. 이러한 책을 쓰기 위해 구본형 소장은 많은 공부를 한다. 매일 새벽 2시간은 온전히 자신만을 위해 떼어놓고 이 시간에 원하는 책을 읽고 또 글을 쓴다. 구본형 소장에게 새벽 2시간은 타협의 대상이 아니다. 또한 몸담았던 직장에서도 변화관리와 관련된 일을 하며 관련 서적을 읽고 교육을 받으며 전문성을 키울 수 있었던 것도 큰 장점이었을 것이다.

이러한 구본형 소장이 변화경영연구소 연구원들에게 주문하는 것이 있다. '개인의 관심과 강점에 따라 연구 분야를 정하고, 강론, 발표, 토론, 독서, 글쓰기, 과제물 등을 통해 자신의 분야에서 체계적인 전문성을 확보하라'는 것이다. 자신만의 전문영역을 정해 꾸준히 책을 읽고 쓰고 쓴 글들을 축적하여 책으로 내면서 전문가로 인정받는다는 선순환 사이클을 밝혀주고 있다.

두 번째 사례는 징기스칸 전문가인 **김종래 조선일보 편집국 부국장**이다. 김종래 부국장은 한 가지 전문영역을 꾸준히 연구함으로써 명강사로 거듭난 사례이다. 김종래 부국장은 징기스칸과 몽골에 '미친' 사람이라고 한다. 중학교 때 소설 '테무친'을 읽고 충격을 받은 그는 이후 징기스칸과 몽골을 꾸준히 연구하고 공부하여 최근에는 이를 경영철학과 연결시켜 강의하고 있다.

이메이션코리아의 이장우 대표는 집중적인 독서로 전문성을 키우고 있다. 네 달에 한 번 꼴로 커피, 와인, 현대 건축 등 주제를 정해 집중적인 독서를 한다고 한다. 읽는 책도 '처음 10권 정도 읽으면 딱 기본 정도 알게 되고 50권을 읽으면 전문 용어가 낯설지 않게 되고 100권을 읽으면 질문을 할 수 있을 정도로 꽤 알게 된다. 정말 이렇게 한 분야의 책을 읽으면 어느 누가 전문가다

운 내공이 갖추어지지 않았다고 할 수 있겠는가! 이렇게 이장우 대표는 집중적인 독서를 통해 어떤 분야든 전문가다운 식견을 갖추 수 있는 것이다.

몇 가지 사례를 통해 찾아본, 전문성 키우는 방법을 정리해 본다.

1. 자신의 관심과 강점에 따라 전문영역(연구 분야)을 정한다.

단 조건이 있다. '자신이 하고 싶고 잘 하는 일을 선택하라'는 것이다.

잘 할 수 있는 일에 집중해야 몰입할 수 있고 지속할 수 있으며 결국 성공할 수 있게 된다.

2. 전문영역에 대한 독서, 글쓰기, 토론 등을 꾸준히 한다.

여기에도 조건이 있다. 꾸준히! 지속적으로! 하라는 것이다.

책을 읽더라도 자신이 정한 전문영역에 대한 책을 적어도 5권 이상 읽고 정리하고

자신의 언어로 다시 재생산해 내야 전문가다운 깊은 맛을 낼 수 있다.

공병호 소장은 10년 법칙을 제시하면서 적어도 한 분야에 10년을 투자해야 제대로 된

고수가 될 수 있다고 했다.

3. 깊고, 넓게 공부한다.

전문가들은 자신의 영역을 확장시킨다. 그리고 자신의 시각으로 다른 것들을 연결시킨다.

관련 책, 영화, 소설, 토론 등도 자신의 시각에서 바라보고 재해석한다.

대표적인 사람이 최재천 이화여대 석좌교수다. 어찌 보면 단순한 생물학 교수로

지낼 수도 있었을 최재천 교수는 생태, 인간, 환경, 페미니즘으로까지 자신의 영역을

확장한다. 그런데, 이러한 확장은 자신의 전문영역에서 어느 정도 올라선 상태에서

가능한 것이다.

언제 어디서나 당당하고 누구에게도 꿀리지 않는 전문가가 되자!

27. 나의 필살기는 무엇일까?

지금 오늘 회사를 그만둔다면 월로 먹고 살까?

그것이 나의 필살기가 될 것이다.

그것을 찾아야 한다!

28. 업무할 때는 큰돌을 생각하자!

나에게는 미루는 습관이 있다.

하기 싫은 일은 왠지 미루는 습관.

아침에 출근하면 일을 시작하더라도 작은 일부터 한다. 바로 처리할 수 있는 일들 위주로. 그러다 보면 점심 시간이 된다. 오후에는 미뤘던 일 좀 해야지 하지만 역시나 메일로 처리할 수 있는 일을 하다보면 어느덧 저녁이다. 그리고는 찝찝한 기분으로 '이건 내일 하지, 뭐' 하면서 내일 할 일에 써 넣는다. 그리고, 다음날 아침. 똑같은 일이 반복된다. 왠지 하기 싫어서 미뤘던 일은 며칠째 계속 해야할 일, to-do-list에 있을 뿐 실행은 되지 않는다. 그러다 결국에는 일정에 쫓겨 기분 별로인 채 해치우게 된다.

누구나 이런 경험이 있을 것이다. (설마 나한테만 이런 경험이 있진 않겠지....!) 내가 미루는 일들은 특히 덩치가 큰 일들, 사람들에게 시켜야 하는 일들, 전체적으로 취합해야 하는 일들이다.

얼마 전부터 나의 이런 악습을 없애고 즐거운 마음을 안고 퇴근할 수 있도록 '큰돌'을 생각하고 있다.

큰 돌.

성공하는 사람들의 7가지 습관에 나오는 '큰 돌' 이야기 말이다. 항아리에 많은 것을 넣기 위해서는 큰돌부터 넣어야 하는가? 모래부터 넣어야 하는가? 모래부터 넣으면 결국 큰돌이 들어갈 자리는 없다. 그렇지만, 큰돌부터 넣으면 그 다음 자갈을 넣을 수 있고, 모래를 넣을 수 있고 마지막에는 물까지 넣을 수 있다. 일을 할 때는 큰돌에 해당하는 일부터 해야 한다. 중요한 일, 의미있는 일들 말이다.

요즘 난 아침에 출근하면 to-do-list에 딱 하나만 써 놓고 일을 시작한다. 제일 큰 돌. 그날 오전에 집중해서 항아리에 넣어야 할 큰 돌 말이다. 며칠 지나니 퇴근 시간이 되어도 마음이 가볍다. 큰 돌을 넣었으니 작은 것들이야 우습지, 막 해치워도 되고, 내일 해도 되고..

업무를 할 때는 큰돌을 생각하자!

29. 미쳐본 적 있는가?

누군가와 전화통화를 한 적이 있다. 처음 보는 사람이지만 인연이 되어 통화하게 되었고 그는 나에게 뼈있는 말을 해 주었다.

영어에 대한 얘기를 했을 때 그는 "당신은 미쳐본 적 있는가?"라는 말을 했다. 직장인으로서 영어 공부하기 어려운 상황을 토로했더니 하는 말이었다.

그는 또 자신의 부가가치를 올리라는 조언을 하면서 "젓어드는 걸 조심하라. 자신을 힘들고 귀찮게 하면 발전한다. 근력이 생기게 된다."라고 조언해 주었다.

자신의 성장에 대해 항상 스스로를 동기부여하고 미친 듯이 살다보면 언젠가는! ^^

30. 눈이 반짝이는 사람!

누군가 이런 말씀을 하시더군...

“눈이 반짝이는 사람이 있다.

자신이 하는 일에 의미를 부여하는 사람이다.”

오늘 밤에는 거울 속에 비치는 내 눈을 크게 한번 보자...반짝이는지..

31. What is the city but the people?

"What is the city but the people?"

셰익스피어의 말이다.

정확하게는 <The Tragedy of Coriolanus>(코리올라누스)라는 작품의 3막 1장에 나오는 말이다. 시키니우스(Sicinius)가 "What is the city but the people?"이라고 말하고 시민들(Citizens)이 "True, The people are the city."라고 답하는 장면이다.

우리 말로 직역하면, "사람 외에 도시는 무엇인가?"로 되고, 좀더 의역하자면, "사람 빼고 도시란 도대체 무엇인가?" 정도가 되지 않을까 싶다. (책은 아직 찾아서 보지 못했고 인터넷에서 해석된 것을 찾으려고 했지만 해석이 나온 웹페이지는 찾지를 못했다). "결국 사람이다", "사람이 제일 중요하다"라고 이해해도 되지 않을까 싶다.

위 문장을 나는 아래와 같이 바꿔보고 싶다.

"What is the company but the people?"

city 를 company 로 바꿨다.

"사람 빼고 회사란 도대체 무엇인가?"가 될 것이고, "결국 사람 밖에 남지 않는다", "사람이 제일 중요하다"가 될 것이다.

사람에 대해, 특히 회사와 사람, 회사 속의 사람, 회사를 통해 삶을 살아가는 사람, 사람이 없는 회사에 대해 많은 생각을 하게 된다.

결국 사람인데, 난 HR 을 하면서 얼마나 사람을 생각하는 HR 을 하고 있는가? 회사의 입장을 대변해야 하는 HR 의 속성을 가지는 동시에 얼마나 사람과의 공존을 고민하고 있는가? 반성하게 된다.

32. 어느 HR팀장님의 조언

내가 처음 HR 팀장이 되었을 때 어느 아는 HR 팀장님(정확하게는 경영지원팀장님)께서 주신 조언이 있다. 자신이 하는 것을 알려주신 것인데, 요즘 일을 하면서 더욱 공감이 가는 조언들이다.

1. 제일 중요한 것은 겸손이다. 책상 앞에 겸손에 대한 문구를 붙여 놓는다.
2. 사람에 대한 이해가 중요하다. 직원들 자주 만나야 한다. 자주 만나서 들어야 어떤 걸 해야겠다는 생각이 나올 수 있다. 아침마다 인사프로필을 본다. 그래야 나중에 배치할때 적합한지 아닌지 얘기할 수 있다.
3. 팀별 회식자리에 참석한다.
4. 팀장들과의 관계 형성을 위해 아침에 출근하면 한바퀴 돈다.
5. 책을 더 많이 봐야 한다. 특히 인문학 서적.

33. HRD마인드로 HRM활동을 한다

HR은 언제부터 HRM과 HRD로 나뉘어졌을까? 기업 내에서 HR 조직을 보면 대체로 채용, 평가, 보상 등을 담당하는 HRM 부서와 육성, 교육을 담당하는 HRD 부서로 나뉘어져 있다. 심지어 작은 회사에서도 한 팀에 모여 있더라도 파트로 나뉘어져 있다. 같은 HR을 하는데 서로를 다르다고 생각하는 것 같다. 간혹 서로의 접근방식을 못마땅하게 여기기도 하고 불필요한 오해나 불협화음이 생기기도 한다.

그러나, HRM과 HRD는 HR이라는 한 배를 탄 동지이다. 형과 동생 관계가 아니라 왼팔과 오른팔의 관계이다. 조직의 성과와 인간의 발전에 기여한다는 원대한 목표를 달성하는데 구현하는 방법과 접근방식이 다를 뿐이다.

John Walton 교수님은 그의 책 <Strategic Human Resource Development>에서 아래와 같이 Cabinet Office(1995)의 보고서를 인용하였다.

“(전략) **Most HRM systems(eg performance management) include a strong HRD element.**
(후략)” (p.146)

HRD의 마인드로 HRM을 수행해야 하며, HRM의 마인드로 HRD를 수행해야 한다. 예를 들어, HRM에서 수행하는 성과관리가 전사적으로 제대로 이루어지려면 평가자의 코칭과 피드백이 적절하게 이루어져야 한다. 그런데 성과관리 담당자가 행정가처럼 일처리하고 일정과 절차를 공지하고 운영하기 급급하다면 성과관리의 원래 목적이 달성될 수 있겠는가? 평가자에 대한 교육이 이루어져야 한다. 평가자에 대한 육성을 성과관리 담당자가 고민해야 하는 것이다. 그래야만 제대로 된 성과관리가 이루어지고 성과관리의 제대로 된 효과를 낼 수 있다.

HRM과 HRD로 구분해서 말하는 것 자체를 없애는 것은 어떨까? 그냥 People Management라고 부르고.

34. HR은 귀가 두꺼워야 한다

HR은 귀가 두꺼워야 한다.

귀가 얇은 사람은 자신의 주장을 세우지 못하고 남의 말이나 의견을 쉽게 받아들이는 사람이다. 이렇게 생각하다가도 다른 사람이 다르게 얘기하면 그런가 하는 생각을 하다가 또다른 사람이 다른 말을 하면 또 그게 옳은 것 같고...

한 마디로 자신의 신념이나 주관에 없는 사람이다. HR을 하는 사람은 이렇게 귀가 얇은 사람이 되어서는 안된다. 반대로 HR은 귀가 두꺼워야 한다. 한두 사람의 의견에 휩쓸려 얼토당토하지 않은 제도나 규정을 만들면 회사가 산으로 가는 격이다.

특히 사람에 대한 평가에 있어서는 더더욱 그러하다. 인사팀에 있다보면 종종 누구는 어떻다드라 하는 얘기나 소문들을 많이 듣는다. 그럴 때 한두 사람의 얘기만 들어서는 안 된다. 판단 유보. 누군가 다른 사람에 대한 얘기를 할 경우에는 그렇게 생각할 수도 있겠구나, 그런 소문이 있을 수도 있겠구나 하면서 판단 유보를 하고 나중에 다른 사람들 얘기도 들어보고 필요에 따라서는 직접 당사자에게 확인도 하면 된다. 얼마전 포스팅한 "HR as a critical thinker"도 같은 맥락에서 쓰게 된 글이다.

귀가 두꺼운 HR이 되어야 한다.

35. 나에게 필요한 역량이 무엇인지 먼저 알기

자신이 하는 일에 대한 전문성을 쌓기 위한 첫 단계는 자신의 일에 어떤 역량이 필요한지 아는 것이다. 무엇이 필요한지 제대로 이해해야 그 다음 단계로 나아갈 수 있다.

CDP 나 직무체계가 수립되어 있는 회사에 다니는 직장인이라면 회사에서 정의한 직무역량을 볼 수 있다. 간혹 현실에 맞지 않는다는 염려가 있긴 하지만 회사에서 요구하는 역량이 무엇인지 한번쯤 확인하는 작업은 필요하다. 그리고 팀장이나 선배와 함께 필요 역량을 보면서 현실에 맞는지 확인하고 역량별 중요도도 체크해 볼 수 있다.

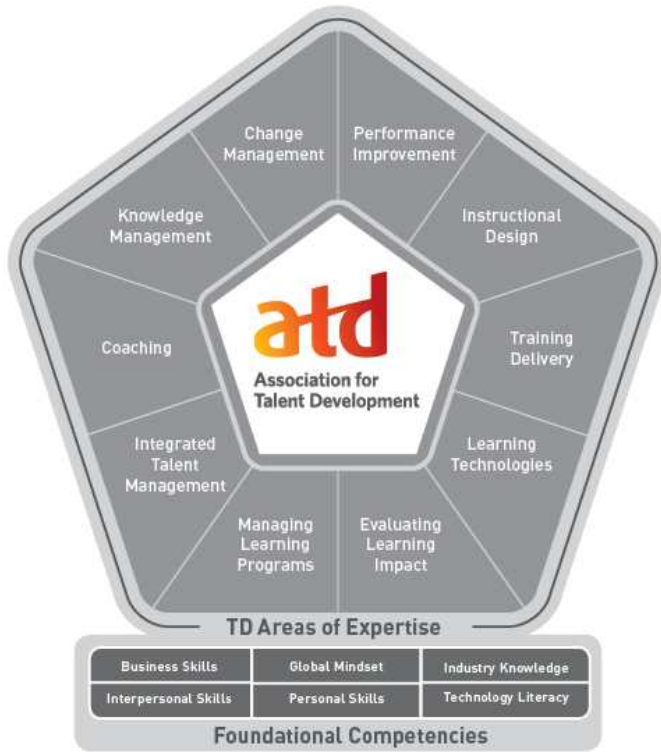
자신의 회사에 직무 역량이 정의되어 있지 않다고 회사를 탓할 필요는 없다. 어차피 직무체계 수립 프로젝트나 CDP 프로젝트를 할 때도 컨설팅 회사들은 자체 보유하거나 공유되고 있는 역량사전을 보면서 작업을 한다. 따라서 회사에 없다면 직접 인터넷 검색 등을 통해서 역량사전을 찾아볼 수 있다.

HR 직무에 대해서는 SHRM 에서 정의한 HR Competency Model 이 있다. 2011 년 모델을 개발하기 시작하여 현재 완성된 모습을 볼 수 있다.

출처: <http://www.shrm.org/hrcompetencies/pages/default.aspx>



HR 직무 중 HRD 에 대해서는 ASTD 에서 정의한 WLP Competency Model 이 있으니 HRD 담당자들은 ASTD 의 모델을 보면서 필요역량을 확인하고 자신을 점검해 보는 것도 좋다.



36. HR as a critical thinker

St. Thomas 대학에 Stephen Brookfield 교수님이 계신다. Critical Thinking, CIQ(Critical Incident Questionnaire), Reflection 등으로 유명하신, 평생교육을 전공하시는 교수님이시다.

교수님의 책 중에 <Developing Critical Thinking>이라는 책이 있다. 이 책에서 교수님은 critical thinking 의 2 가지 구성요소로서 1) 가정을 밝혀내고 챌린징하기, 2) 대안을 탐색하고 상상하기를 말씀하고 있다. 1) identifying and challenging assumptions, 2) exploring and imagining alternatives. 즉, 원래 가지고 있던 가정이나 가설, 믿음을 의심하는 것이 비판적 사고라는 것이다.

그런데 나는 약간 다른 의미에서 우리 HR 인들이 critical thinker 가 되어야 한다고 생각한다 무슨 말이나 하면, 타인의 관점, 믿음, 의견에 대한 비판적 사고를 가져야 한다는 것이다. 타인이 상사 이거나 직원, 심지어 CEO 라 하더라도 말이다. 물론 무조건적인 비판이나 거부를 의미하는 것이 아니다. 상사가 말한다고 무조건 수긍하면 안 된다는 뜻이다. 또한 직원 몇 명이 말한다고 HR 제도를 쉽게 바꿔서는 안 된다는 의미이다. 나도 팀원들에게 내가 말하는 것이 맞지 않을 수 있다는 것을 주지시키기 위해 노력한다.

우리가 무언가를 들을 때에는 정말 그것이 옳은 생각인지, 전체를 위한 의견인지 곰곰이 생각해 봐야한다. Why 를 생각해 보고 또 생각해 봐야 한다. 그래서, 상대방이 가지고 있는 믿음, 의견, 주장을 의심하고 나는 어떻게 생각하는지, 무엇이 진정 옳은 것인지 생각해야 한다.

그럴 경우에만 혼자 우뚝 서는 주체로서의 critical thinker 가 될 수 있을 것이다.

37. 최고경영진의 지원을 확보하는 법 (Yeomans)

Gilley 등이 쓴 책 <Principles of Human Resource Development>의 1 장을 보다보니 HRD 가 최고경영진의 지원을 확보하기 위한 방법 8 가지가 소개되어있다. 이 8 가지 방법은 원래 Yeomans 의 아티클에 있던 글이라고 한다.

1. HRD 리더는 HRD 를 비즈니스의 일부로 생각하기 시작해야 한다.
2. HRD 리더는 자신이 속해있는 조직과 비즈니스에 대해 학습해야 한다.
3. HRD 리더는 일선관리자가 원하는 학습활동과 수행향상 방법을 설계하고 개발해야 한다.
4. HRD 리더는 프로그램 설계의 피드백 단계를 통해서 최고경영진을 HRD 기능에 참여시키고 SME로 활용할 수 있어야 한다.
5. HRD 리더는 실용적이고 적용할 수 있는 개입방법과 이니셔티브를 설계하고 개발해야 한다.
6. HRD 리더는 ROI 개념을 이해하고 일상적 운영업무에 ROI 를 어떻게 활용할 지 보여줄 수 있어야 한다.
7. HRD 리더는 학습, 수행, 변화 이니셔티브가 풀 수 없는 문제를 요청받을 때 '아니오'라고 말할 수 있어야 한다.
8. HRD 리더는 활동 전략이 아니라 영향 전략을 적용해야 한다. 즉, HRD 부서는 제공하는 프로그램이나 참석자의 숫자보다 영향 및 결과에 기반해야 한다.

맨 마지막 8 번은 Activity 를 중시하지 말고 Impact 를 중시하라는 의미이다. 이것은 얼마전 포스팅했던 글과 맥락을 같이 하는 것이다. Activity-based HRD 가 아니라 Result-driven HRD 를 할 수 있도록 노력해야 한다.

* 참고문헌

Yeomans, W.N. "How to Get Top Management Support." Training and Development Journal 36, no.6(1982): 22-25.

38. Value = Activity(X), Outcome(O)

2011 년 "Innovative HR Value Creation"이라는 부제로 개최된 Human Asset 2011 컨퍼런스에서 진행된 Dave Ulrich 교수님의 인터뷰 동영상을 보았다.

인터뷰 중간에 **HR 의 Value** 에 대해서 말씀하신 부분이 인상깊었다. Value 는 Activity 가 아니라 Outcome 이라는 것이다. 아무리 하루에 많은 일을 하고 고되어도 결국 영업사원에게 묻는 것은 "그래서 고객에게 얼마를 팔았나?"라는 것이다. HR 에게도 마찬가지로 물어야 한다는 것이다. 직원 중 몇 명이 40 시간 짜리 교육에 참가했냐로 평가하는 것이 아니라 HR 에게도 "그래서 40 시간 짜리 교육이 고객으로 하여금 얼마나 더 제품을 사게 만들었냐?"라고 물어야 한다는 것이다.

즉, Value 를 생각할 때 Activity 가 아니라 Outcome 으로 평가해야 한다는 것이다. 더불어 단순히 value 만 생각하는 것이 아니라 **Delivering value, Adding value 를 고민하**라는 것이다.

사실 쉽지 않은 문제이다. 영업사원의 활동은 구매에 직접적으로 영향을 미친다. 그렇지만, HR 의 활동은 구매에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 몇 단계를 거쳐서 영향을 미치게 된다. (이 것을 나는 **"The distance of delivering value 문제"**라고 부르고 싶다. value 를 전달하는 distance 가 멀기 때문에 delivering value 에 대한 evaluation 이 어려운 것이다. 그런 점에서 HR 과 IT 는 같은 고민을 안고 있다. IT 도 정보시스템 구축 자체가 목적이 아니라 그 정보시스템을 통해 얼마나 회사에 매출 증대, 생산성 향상을 가져왔냐로 평가받아야 하는 숙명이기 때문이다. 음...IT 회사에서 HR 을 하는 난 얼마나 힘들겠나...value 입증하기가...ㅋ)

결국 문제는 HR 활동의 Outcome 을 뭘로 정의하냐, 어느 Outcome 까지 HR 이 챙겨서 자신의 효과성을 스스로 입증해야 하냐는 것이다. HR 활동의 1 차적인 Outcome 은 사실 채용인원수, 교육 이수율 같은 것이다. 그런데, 여기서 그치지 말고 프로세스 개선, 고객 구매 등과 같이 2 차적인 Outcome, 3 차적인 Outcome 까지 고민하고 챙겨야 한다는 주문이다. 그런데, 현실은...? HR 의 속마음은....? 진짜로 CEO 가 기대하는 HR 의 역할은...? 게다가 비즈니스 상황(소위 잘 나갈 때와 못 나갈 때)에 따라 달라진다면....? 많은 생각과 고민이 들게 하는 대목이 아닐 수 없다.

39. 프로그램 기획시 몇 가지 포인트

기업 내에서 프로그램을 고민할 때 중요시하는 몇 가지 포인트를 말씀드리고자 합니다.

첫번째는 “정확한 니즈 분석”입니다.

이것은 “Why?”에 해당합니다. 왜 프로그램을 기획해야 하지? 어떤 문제가 있기에 해결하려고 하는 것인가? 왜 그런 문제가 발생하고 있지? 이런 질문들을 통해 프로그램이 필요한 이유를 명확히 해야 합니다. 외부에는 다양한 교육업체에서 제공하는 수많은 프로그램들이 있습니다. 이걸 그대로 가져온다면 HRD 실무자의 가치는 없는 것이나 마찬가지죠. 우리 조직의 상황, 이슈, 문제가 무엇이고 이걸 해결하기 위한 최적의 해결안(Intervention 이라는 표현도 많이 쓰죠)을 제시해서 직접 개발하거나 외부 프로그램을 활용할 수 있어야 합니다. 사실 HRD 에서도 유행이 있어서 프로그램들도 트렌드가 있긴 합니다. 그렇지만, 유행한다고, 또는 다른 회사가 도입한다고 별 생각 없이 우리 회사도 한번 해보자 하는 식이라면 현업 HRD 실무자의 가치는 별로 없는 것입니다.

두번째는 “성과를 지향하는”입니다.

이것은 “So What?”에 해당합니다. 프로그램을 통해서 뭐가 좋아지는지, 언제 어떻게 뭐가 변화하는지를 제시할 수 있어야 합니다. 뭔가를 기획해서 경영진에게 제안하면 제일 먼저 들어오는 질문이 바로 “그거 하면 뭐가 좋아지는데?”입니다. 당연히 좋아지지 그걸 질문이라고 하냐 라고 하지 마시고 좀더 구체적인 성과와 결과를 설명할 수 있어야 합니다. HRD 학계에서는 HRD 의 근본 목적에 대해 “성과 중심 패러다임”과 “학습 중심 패러다임”을 주장하는 두 그룹이 있습니다. 그렇지만 사실 이윤 추구와 ROI 를 중요시하는 기업의 속성상 “성과 중심”으로 갈 수 밖에 없다고 생각합니다. 물론 각 기업이 추구하는 핵심가치와 미션에 따라 달라지긴 하겠지만요. 참고로, 성과 중심 패러다임의 대표주자이신 Swanson 교수님께서서는 HRD 의 정의를 “HRD is the process of developing and unleashing the expertise for the purpose of improving the individual, team, work process, organizational performance”라고 하셨습니다.

세번째는 “이론에 근거한 자신감”입니다.

이것은 “Why so?”에 해당합니다. 자신이 제시하는 프로그램이 제대로 작동할 것이라는 설명을 좀더 이론적이고 체계적으로 설명할 수 있어야 합니다. 어려운 학문적 용어를 쓰라는 말씀이 아닙니다. 가급적 쉽게 설명하되 명확한 이론적 지식이 뒷받침되어야 됩니다. 누구나 아는 상식으로만 말해서는 HRD 실무자의 전문성을 보여줄 수 없습니다. 누군가 ‘The theory is the most practical’이라고 ‘이론이 가장 실용적이다’라고 했다고 합니다.

40. HRD = Field of Practice

HRD = Field of Practice

HRD 는 practice(실행)의 학문이다. 물론 탄탄한 이론이 뒷받침되어야 하지만 결국 실행의 모습으로 나타나게 된다.

HRD 담당자는 자신만의 Best Practice 를 많이 만들어야 한다. 그래서 인정받는 HRD Practitioner 가 되어야 한다. 소문을 듣고 주변에서 찾아오게 해야 한다. 지금 내가 하는 일로 나를 알릴 수 있어야 한다.

또한 주변의 Best Practice 를 많이 봐야 한다. 물론 특정 회사의 Best Practice 가 바로 다른 회사에 적용될 수는 없다. 그래서 안 된다. 어떻게 타사의 Best Practice 를 우리 조직에 맞게 변형할 것인가, 어떻게 우리 조직에 맞는 그림을 그릴 것인가 하는 고민을 깊게 해야 한다.

41. 전략적 HRD (Gilley & Maycunich)

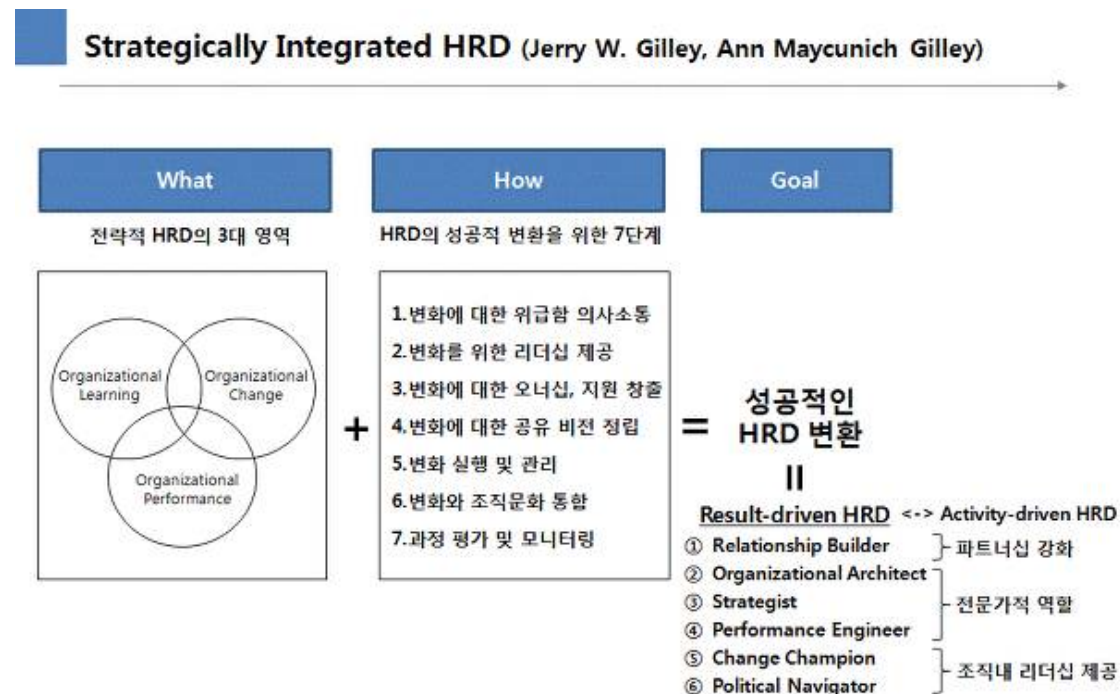
Gilley & Maycunich의 저서 <Strategically Integrated HRD>를 읽었다. 책의 구조가 잘 짜여져 있고 두껍지 않아 이해하기 쉽게 되어 있다. 아래와 같이 한 장으로 정리가 되었다.

전략적 HRD의 대상이 되는 3대 영역은 조직 학습, 조직 변화, 조직 성과라고 한다. 뭐, 기존의 HRD 영역과 거의 다르지는 않다고 본다. 조직학습은 T&D, CD 영역이라고 볼 수 있고, 조직 변화는 OD 영역, 조직 성과는 PM 영역이라고 볼 수 있으니까...

전략적 HRD가 되기 위한 7 단계를 제시하고 있는데, 이것도 다른 학자들의 변화관리 단계와 유사한 것 같다.

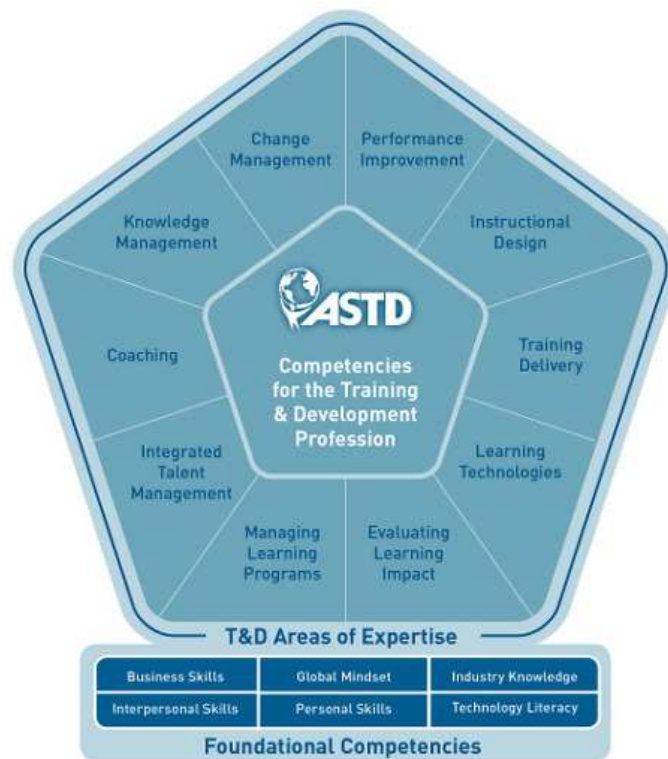
이러한 노력을 통해 추구하는 모습은 activity-driven HRD가 아니라 **result-driven HRD**인데, result-driven HRD의 역할로는 6가지가 있다. 파트너십 강화를 위한 Relationship Builder, 전문가적 역할인 Organizational Architect, Strategist, Performance Engineer, 조직내 리더십 제공을 위한 Change Champion, Political Navigator가 그것이다.

흔히 전략이라는 단어가 들어가면 좀 막연해서 전략적 HRD라고 하면 어떻게 하는거지 하는 생각이 드는데, 사고의 시작을 전략적 HRD의 역할, 영역, 단계로 구분해 보면 좀더 구조화가 되는 것 같다. 그런 면에서 이 책이 많이 도움이 되었다.



42. ASTD 역량모델 기반의 논문들

HRD 담당자들이 갖춰야 할 역량에 대해 ASTD 에서 제시한 모델이 있다. 이 ASTD 역량모델을 기반으로 작성된 논문들도 의외로 많이 있다. 역량 육성에 관심이 많다 보니 스스로의 역량모델, 역량 육성에 관심을 많이 가지는 것은 당연한 것이리라. 자기를 갈고 닦지 않는데, 어떻게 남을 그렇게 할 수 있겠는가!



이미지 출처: <http://www.astd.org/Certification/Competency-Model>

서일보 (2013). **ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 기업 HRD 담당자의 WLP 역량 인식 및 교육 요구도 분석**. 석사학위논문. 한양대학교 대학원.

최미리 (2009). **국내기업 HRD 담당자의 역량이 직무만족도에 미치는 영향 : The ASTD Competency Model 을 중심으로**. 석사학위논문. 한양대학교 대학원.

김영길 (2010). **HRD 컨설턴트의 Workplace Learning and Performance(WLP) 역량에 대한 인식**. 박사학위논문. 송실대학교 대학원.

오진영 (2009). **중소기업 HRD 담당자의 핵심역량모델 개발에 관한 연구**. 석사학위논문. 한양대학교 대학원.

문영무 (2008). **HRD 조직의 역할인식과 HRD 담당자의 역량에 관한 연구**. 석사학위논문. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원.

조대연, 권대봉, 정홍인 (2012). 국내 HRD 담당자들에게 필요한 역량은 무엇인가 : ASTD 역량모델 기반 요구분석을 중심으로. **기업교육연구**, 14(1).

김영길, 이기성 (2010). Workplace Learning and Performance 역량모형 타당도 검증 및 전문분야에 따른 HRD 전문가의 역량 인식. **HRD 연구**, 12(4).

김영길, 길민욱 (2012). 한국과 글로벌 HRD 전문가의 WLP 역량 인식 비교연구. **디지털정책연구**, 10(6).

43. 신입사원에게 바라는 점

그룹 입문교육에 참가하는 신입사원들의 공연을 참관하고 만찬을 함께 했다. 만찬하면서 어색한 분위기를 없애기 위해 주최 측에서 미리 대화거리를 보내주었다. 아래와 같이 3 개였다.

1. 신입사원일 때 경험한 의미있는 실수는 무엇입니까?
2. 일을 잘하는 신입사원은 어떤 사람입니까?
3. 신입사원에게 바라는 점, 기대사항은 무엇입니까?

만찬을 하면서 교육이 어땠는지, 건강은 괜찮은지 등을 묻느라 막상 위 3 개에 대한 대화를 할 시간은 없었다. 그래도 나름 머리속으로 아래처럼 답변을 생각했었는데 말이다.

1. 신입사원일 때 경험한 의미있는 실수는 무엇입니까?

솔직히 기억에 남을만한 큰 실수는 없었습니다. 그래서, 어떤 실수를 했는지 말씀드리기는 어렵구요. 대신 실수이든 경험이든 거기에서 배운 것들, 느끼고 생각한 것들을 꼭 기록에 남기시라는 말씀을 드리고 싶습니다. 가능하다면 매일 업무일지를 쓰십시오. 그 업무일지를 업그레이드하여 성찰일기로 만드십시오. 그래야 똑같은 실수를 반복하지 않습니다. 실수는 안 좋지만 사람은 현명한 사람이 되어가는 길입니다.

Reflection 을 하시기 바랍니다. 성찰입니다. 자신이 했던 것을 돌아보는 것. 경험으로부터 배우는 것이 큰 이유는 경험 자체가 다음번 경험을 위한 토대가 되기 때문입니다. 그렇지만 성찰이 없는 경험은 의미없는 경험입니다. 뒤를 돌아보고 거기에서 앞으로 나아갈 수 있는 자신의 자산을 축적하시기 바랍니다.

2. 일을 잘하는 신입사원은 어떤 사람입니까?

제 생각에, 일을 잘하는 사원은 자신이 하는 일을 볼 수 있는 사람이라고 생각합니다. 그것도 남의 시각으로 말이죠.

교육학에는 Single Loop Learning, Double Loop Learning 이라는 말이 있습니다. 간단히 설명하자면, Single Loop Learning 은 그냥 공부할 것을 공부하는 것입니다. Double Loop Learning 은 학습으로 인해 자신의 생각이나 신념, 행동방식이 바뀌는 것을 말합니다. 여기에서 하나 더 나아가면 Deutero Learning 이라는 것이 있습니다. 다른 말로 Meta Learning 이라고 할 수 있는데요. 자신이 학습하는 방식을 스스로 변화하고 개선하는 것을 말합니다.

자신에게 맡겨진 일은 기본적으로 잘 해야 합니다. 더불어 자신이 어떤 식으로 일을 하는지 스스로 성찰하고 반성하여 새로운 방식으로 일할 수 있도록 개선해야 합니다. 그러면 스스로 발전하면서 조금씩 더 일을 잘하는 신입사원이 될 수 있습니다.

3. 신입사원에게 바라는 점, 기대사항은 무엇입니까?

보이는 것이 전부는 아니라는 생각을 가졌으면 합니다. 열정이 눈에 보인다고 생각하십니까, 아니면 안 보인다고 생각하십니까? 저는 열정이 눈에 보인다고 생각합니다. 어떻게 보이냐구요? 여러분이 하는 행동 하나하나, 말/답변 하나하나에서 열정이 보입니다. 저도 사원일 때는 몰랐습니다. 그런데, 관리자가 되고 리더가 되면서 보이더군요.

그래서 기본이 중요합니다. 처음을 잘 닦아 놓아야 합니다. 기본을 충실히 닦아놓으면 언행이 바르고 그 언행에서 열정이 보입니다. 부디 열정이 보이는 신입사원이 되시기 바랍니다.

신입사원은 이제 막 시작한 새하얀 도화지라는 생각이 든다. 그 위에 무엇을 그릴지, 어떤 그림이 그려질지 아무도 모른다. 오직 그리는 사람만 안다. 자신이 성의있게 그리는지 건성으로 그리는지, 이렇게 그리면 멋진 그림이 그려질지 초라한 그림이 그려질지를...

부디 모든 신입사원들이 자신만의 그림을 독창적이고 멋지게 그려나가길 바란다.

44. 사람을 기록하자.

하루에 한번씩 업무를 반추해 보고 느낀 점, 배운 점을 정리하려고 하는데 잘 안 된다. 그런 시간을 빼는 것이 어색하고 막상 시간을 빼서 반추하려면 기억을 되돌리기가 쉽지 않다.

그래도 꼭 하루에 한번은 잠깐이라도 그런 시간을 가져야 한다. 그래야 매일 똑같은 10년을 살지 않고 뭔가 조금씩 달라지는 10년을 살 수 있다.

요즘 업무하면서 해야 할 일을 포스트잇에 적는데, 그 일이 끝나면 포스트잇을 모았다가 반추하는 시간에 들여다봐야겠다. 그러면 그날 한 일을 좀더 쉽게 알 수 있을 것이다.

또한 일도 일이지만 그 안에서 사람을 관찰하고 느낀 점을 기록하자. HR이란 결국 사람 일이다. 조직 속에서 수많은 인간 군상들의 모습을 볼 수 있는 시간들이다. 사람들의 행동, 반응, 태도 등을 관찰하고 기록하다보면 인간에 대한 이해가 깊어지고 반면교사 삼는 계기도 될 것이다.

사람에 대한 이해가 중요한데, 심리학이나 리더십 같은 책을 통해서 알 수도 있지만 HR은 업무하면서 깊어질 수 있는 좋은 기회가 있다. 수많은 사람들과 상황들을 접하게 되니까 말이다. 업무하면서 겪는 일들을 무심코 지나치지 말고 다시 들여다보고 생각하고 나의 레슨을 정리하자.

45. 현장형 IT, 현장형 HR

IT, 특히 정보시스템을 구축하거나 운영하는 회사(일반적으로 SI, System Integration 회사라고 말하는)에서 강조하는 것이 있다. 현장으로 나가야 한다는 점이다. 아무리 네트워크가 발달되어 자기 자리에 앉아 컴퓨터로 푹푹푹 할 수 있을지라도 제대로 고객의 요구사항을 청취하고 만족할 만한 고객서비스를 제공하기 위해서는 현장으로 가봐야 한다는 것이다. 내가 제공하는 서비스(또는 정보시스템)를 사용하는 고객들이 실제 어떤 문제와 이슈들을 가지고 있는지, 어떤 불만이 있는지, 어떤 요구사항들이 있는지 들으려면 현장으로 가야 한다.

HR도 마찬가지인 것 같다. HR 팀 자리에 앉아 전화로만 응대하고 메일로만 처리해서는 만족할 만한 수준까지 도달할 수 없다. 현장에 가서 사람들을 만나야 한다. HR이 만드는 제도와 규정에 직접적인 영향을 받는 구성원들에게 한걸음 더 다가가야 한다. 사람들 속에 문제가 있고 사람들이 이야기 속에서 제대로 된 해결책을 찾을 수 있다. 그런 면에서 현장을 많이 돌아다녀야 한다.

나도 가급적 그러려고 노력한다. 그래서 가끔 아무 일 없어도 건물 다른 층에 근무하는 팀장들한테 속 가서 인사도 하고 이야기도 나눈다.

그런데, 최근 다른 현업 팀장들과 함께 그룹코칭을 받으면서 드는 생각은, 속 지나치기만 하지 말고 좀더 깊은 이야기를 나누고 개입할 수 있도록 깊게 대화하는 시간을 가져야겠다는 것이다. 마주 앉아서 무슨 문제는 없는지, 어떻게 해결하면 좋을지 이야기를 나눠야겠다는 것이다. 그동안 팀장들을 자주 만났지만, 그룹 코칭에서 현업 팀장들이 이야기하는 고민들을 들었던 시간이 거의 없었다. 내가 알지 못하는 고민들이었다. 그런 고민들을 평소 내가 듣고 조금이라도 해결의 실마리를 제공해 줄 수 있어야 했다. 그것이 HR 팀장의 역할이고 현장형 HR이 되는 길일 것이다.

46. Fall in love with the problem, not the solution!

"Fall in love with the problem, not the solution!"

Harvard Business Review 2015 년 7-8 월호 특집기사는 HR 에 대한 것이다. 위는 특집기사 "Rethinking HR"에 나온 소제목이다.

자꾸 새로운 것과 트렌드를 찾으려고 하면서 정작 우리 조직의 문제점은 무엇인지 원인분석, 요구사항 분석은 충실히 제대로 안 하는 것에 경종을 울리는 말 같아 많이 찝린다.

47. 중역처럼 커뮤니케이션하는 방법

월간 <인사관리> 2015년 8월호에 SHRM(Society for Human Resource Management) 컨퍼런스 소개 기사가 있다. 기사 내용 중에 '전략적 HR'이 되어야 하고 그를 위한 방법 중 하나로서 'Communicate like an executive' 방법을 설명하고 있다.

1) Make Decisions

: 의사결정을 다른 경영진에 미루지 말고, 인사관련 영역에 대해 직접적으로 의사결정을 하라

2) Sell it

: 좋은 아이디어라도 내부 selling 을 효과적으로 할 수 있어야 한다.

3) Speak the Language

: 비즈니스 리더들과 같은 경영관련 용어를 구사할 수 있어야 하며, 그것은 결국 재무지표 (money)로 귀결된다고 볼 수 있다.

4) Learn how to negotiate

: 최상의 아이디어를 도출하고 실행으로 연결시키기 위해서는 내부 이해당사자들과 효과적이고 전략적으로 협상할 수 있는 역량이 중요하다

5) Always bring data

: 뛰어난 HR 과 그렇지 못한 HR 을 구분짓는 것이 적절한 데이터를 활용하고 분석하여 경영진에게 필요한 전략적인 인사이트를 도출할 수 있는 역량이다.

48. 인간 vs. 일의 대상

"평생 수많은 사건처리에 허덕이다보면 자칫 사건당사자를 '인간'이 아닌 '일의 대상'으로 보는 잘못을 범할 위험이 있지요. 일이 많다는 것은 핑계가 되지 않는 것 같습니다."

어느 판사님이 하신 말씀으로 인터넷에서 본 글이다. 우리 HR 하는 사람들에게도 곱씹어볼 말인 것 같다.