

# REDESIGNING WORK CREATES A SMARTER WORKFORCE

**일**의 의미에 대해 생각해 보신 적이 있습니까? 약 30억 명의 사람들이 매일 일을 하고 있지만, 2012년에 실시한 Salary.com의 조사에 따르면 일을 정말로 즐기는 사람은 거의 없었습니다(Gouveia, 2012년). 사회적 관점에서, 일은 사람들이 원하는 무언가가 아니라 꼭 해야만 하는 무언가인, 하나의 필요악에 가깝게 인식되고 있습니다.

세월이 변함에 따라, 일은 기본적인 필요사항을 제공하는 수단에서 존엄성, 지위 및 만족을 부여하는 수단으로 바뀌었습니다. 일은 개인에게 정체성을 부여하는 수단이 되었으며, 이제는 자신이 하는 일이 자신을 정의한다고 볼 수 있습니다. 이러한 변화로 인해 기업이 개인을 고용하고, 재능을 인식하고, 최상의 인재를 유치하고, 의사소통 및 협업의 경로를 만드는 것이 점점 복잡해지고 있습니다. 직원들이 자신의 진정한 재능을 이해하여 모든 역량을 발휘할 업무를 찾을 수 있다면, 이는 직원과 고용주 모두에게 이익이 될 것입니다. 이를 위해서는 일에 대한 생각과 태도의 근본적인 변화가 필요합니다. 기업은 직원을 고용하고, 직원의 역량을 강화하고, 동기를 부여하는 방법을 재고해야 합니다.

현재의 업무 모델에서, 직원은 치열한 경쟁이 이루어지는 오늘날의 인력 시장에서 성공하기 위한 기술을 습득하고, 지속적으로 의미 있는 일을 하기 위한 최선의 방법을 찾고, 어떠한 조직이 자신의 성격에 가장 잘 맞는지 결정하기 위해 노력하고 있습니다.

동시에, 고용주는 최상의 인재를 찾고, 이러한 인재가 본인의 업무를 잘 할 수 있도록 지원하고, 필요한 기술과 교육을 제공하여 끊임 없이 변화하는 시장에 적응하도록 하고, 가지고 있는 재능을 최대한 활용할 수 있도록 하기 위해 노력하고 있습니다.

10년 전에는 상상치 못했던 신기술과 통신 수단의 개발 덕분에, 오늘날의 직원들은 그 어느 때보다 많은 권한과 정보를 갖게 되었습니다. 이들은 세상에 존재하는 모든 주제에 대한 정보를 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 클릭 한 번으로 이러한 정보에 실시간으로 액세스할 수 있습니다. 전세계 모든 사람들이 신속하게 의사소통하고 연결할 수 있게 됨으로써 사람들의 생활 방식이 근본적으로 변화하고 있으며, 이전에는 불가능했던 방식으로 협업을 할 수 있게 되었습니다. 이러한 변화는 시장을 역동적으로 바꾸었으며, 이제는 비즈니스를 바꾸고 있습니다.

최근 들어, 인간의 통찰력은 놀라운 수준으로 발전했습니다. 이제 각 개인과 집단이 효율적으로 일을 할 수 있게 하는 요인이 무엇인지를 모두 파악할 수 있습니다. 또한, 인재(Talent)와 인간 행동 과학의 역학 관계도 이해하게 되었습니다. 이는 인류 역사에서 불가능했던 일입니다.

기술과 사람의 통찰력이 결합됨으로써, 레거시 인적 자본 관리 시스템을 통해 수십 년 동안 수집된 데이터를 기반으로 인간의 행동 및 직원의 경향에 대한 빅데이터가 생성되었습니다. 하지만, 고용주들은 최근까지 이러한 빅데이터로부터 통찰력을 얻어 이를 활용하지 못했습니다. 이제는 트렌드를 인지하고 분석할 수 있게 되었으며, 이를 통해 행동을 예측하고, 인재를 빠르게 식별하고, 시장의 요구에 맞는 역량을 확보하고, 최상의 인재를 유지하고, 검증된 통찰력을 기반으로 조치를 취하여 비즈니스 결과를 향상시킬 수 있게 되었습니다.

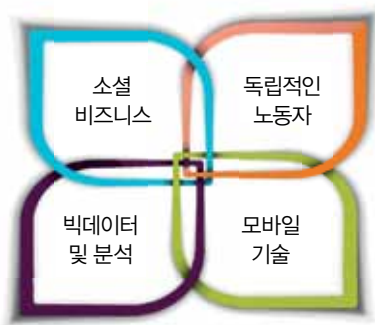
기업들은 인간의 통찰력과 분석이라는 관점에서 '일'을 바라보기 시작했습니다. 직원들은 그 어느 때보다 더 많은 권한을 가지고 있으며, 기술을 통한 직원 간의 상호 작용은 업무 환경을 계속 변화시키고 있습니다. 이 두 가지 요소의 결합을 통해 더 많은 것을 예측할 수 있으며, 통찰력을 이용해 비즈니스 성과를 향상시킬 수 있습니다.

인력의 변화는 관리 방식을 근본적으로 바꾸고 있습니다. 기업들은 항상 하향식(top-down) 접근법을 전제로 한 관리 방식에 머물러 왔습니다. 경영진 단계에서 이루어진 의사 결정은 책임자 및 관리자 단계로 하달되고, 마지막에 평직원에게 하달됩니다. 그러나 이제는 기술과 협업의 막강한 힘을 통해 이러한 의사결정이 전반적인 정보의 흐름에 따라 상향식으로(bottom up) 이루어지고 있습니다. 기업이 이러한 의견에 귀를 기울인다면, 정보를 이용함으로써 수익으로 이어질 수 있는 근본적인 차이를 발견할 수 있을 것입니다. 그러면 시장의 변화에 대한 기업의 유연성과 민첩성 및 적응성이 향상되고, 더 큰 성공을 거둘 수 있습니다.

이 모든 것을 고려한 후에는, 업무의 변화를 주도하고 있는 요인이 무엇인지 이해해야 합니다. 네 가지의 주요 변화로 인해 업무는 점점 상호 연결되고, 중요해지고, 지능화되고 있습니다. 이러한 네 가지 변화는 소셜 비즈니스, 빅데이터 및 분석, 모바일 기술, 독립적인 임시 노동자의 증가입니다. 이러한 변화는 오늘날의 공통적인 문제들을 가속화 및 확대하고 있으며, 직원 및 고용주가 극복해야 할 새로운 장애물을 만들어내고 있습니다. 다행스러운 것은, 이에 대한 해결책이 문제 모델 내에 존재하고 있다는 사실입니다. 그 해결책은 바로 똑똑한 인력(Smarter Workforce)을 구축하는 것입니다.

먼저, 일에 대한 관점을 바꾸고 있는 네 가지 변화를 살펴보겠습니다.

**그림 1: 일의 본질을 변화시키고 있는 네 가지 변화**



**직장 내 소셜 비즈니스의 발전**

사람들은 다른 사람들과 그 어느 때보다 더 빠르게 연결되고 있으며, 새로운 방법으로 연결되고 있습니다. 고용주들은 효율적이고 효과적인 방법으로 조직의 벽을 낮추고 있으며, 이를 통해 직원들은 방화벽의 내부와 외부에서 지식을 공유하고, 전문 지식을 습득하고, 새로운 방식으로 체계를 세우고 협업할 수 있게 되었습니다.

McKinsey Global Institute의 2012년도 보고서(Chui 외, 2012년)에 따르면, 기업들은 소셜 툴, 소셜 미디어 및 소셜 업무 방식을 기존의 시스템과 프로세스에 도입하여 최대 11%의 매출 증가를 경험하고 있으며, 직원들은 생산성을 최대 12% 향상시키고 있는 것으로 나타났습니다. 고용주들은 이러한 플랫폼을 구현하여 직원의 행동, 의욕 및 생산성에 대한 대량의 데이터를 포착하고 있습니다.

고용주들은 이러한 데이터를 정리 및 분석하여 개인, 팀 및 기업의 성과를 향상시킬 수 있습니다.

**빅데이터 및 분석의 발전**

이전에는 제한된 정보를 바탕으로 의사결정이 이루어졌으나, 이제는 고용주가 지원자 및 직원으로부터 수집하는 엑사바이트 단위의 정보로부터 통찰력을 획득하여 이를 바탕으로 의사결정이 이루어지고 있습니다. 지원자들은 구인 사이트를 방문하여 기업에 대한 정보와 고용 관련 의사결정자에 대한 정보를 얻어 면접을 준비할 수 있습니다. 고용주는 동일한 웹사이트를 이용해 적극적으로 공공 데이터 및 내부 데이터를 수집, 정리 및 분석하고 있으며, 이러한 정보를 이용해 지원자를 유치 및 고용하고 있습니다.

쿼리의 생성에서부터 예측 모델링 및 최적화에 이르기까지, 데이터와 분석은 이전에는 볼 수 없었던 관계 및 상관관계를 밝히고 있습니다. 고용주들은 이러한 통찰력을 이용해 고용할 인재와 고용 방식, 인재를 유치 및 유지하기 위한 업무 설계, 그리고 직장 문화의 관리 방법 및 기존 직원의 개발 방법을 확립하고 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 2012년도 보고서(Schroeck 외, 2012년)에 따르면, 인적 자원 문제에 대해 데이터 분석을 적극적으로 이용하고 있는 고용주 중 60% 이상은 데이터 분석이 조직에 경쟁력을 제공하고 있다고 생각하고 있었습니다.

이러한 거대한 데이터 소스는 인적 자원 관련 직업의 본질을 변화시키고 있습니다. 이제 인사 담당 책임자는 과거에 없었던 방식을 통해 정량화 가능한 통찰력을 바탕으로 직원 관련 과제를 제시할 수 있게 되었습니다. 점점 더 많은 경영진들이 최고 인사 책임자(CHRO)를 인적 자본 계획을 통해 비즈니스 과제의 해결을 도울 수 있는 신뢰할 만한 조언자로 보고 있습니다. 이에 따라, CHRO는 최고 책임자(C-Suite)의 자리에서 중요한 비즈니스 의사결정을 하고 있습니다.

**모바일 기술의 발전**

사람들이 정보에 액세스하는 방법에 대해 생각해 보십시오. 그리고 이러한 기술이 지난 20년간 어떻게 변화했는지 생각해 보십시오. 최근까지도 정보는 책 및 다양한 출판물, 그리고 사람과의 의사소통을 통해 얻을 수 있었습니다. 인터넷이 대중에게 보급되면서 지식은 곧바로 이용할 수 있는 상품이 되었으며, 개개인 세상은 전세계 모든 곳에 있는 새로운 생각과 새로운 정보에 연결되었습니다.

World Bank와 infoDev의 보고서(World Bank, 2012년)에 따르면, 전세계 인구의 75% 이상이 모바일 장치를 보유하고 있는 것으로 나타났습니다. 이제는 모바일 장치를 이용해 손가락 끝으로 정보에 액세스하고, 정보를 이용할 수 있습니다. 연결이 더욱 쉬워짐으로써, 협업과 의사 결정의 속도 또한 빨라졌습니다. 모바일 장치를 통해 사람들을 연결할 수 있게 됨으로써, 인도 및 중국과 같이 인구가 많은 국가의 조직은 선진국의 조직에 비해 더 빠른 속도로 혁신을 이루고 있습니다.

### 독립적인 노동자의 증가

인적 자본은 경제적 가치 유지의 주요 원천이 되고 있으며, 점점 더 많은 노동자들이 독립을 하고 있습니다. 이 새로운 계층의 직원을 활용하기 위해, 고용주들은 독립적인 임시 노동자들과 협력하기 위한 더 나은 방법을 찾고 있습니다.

이와 동시에, 사람들은 원하는 일을 하기 위해 다른 사람과 고용주들과 교류하고 있으며, 언제 어떻게 일할지를 결정하고 있습니다. 이렇게 노동자의 전문성은 점차 높아지고 있고, 이들은 모바일 기술을 매우 전문적으로 이용하고 있습니다. 기업은 다음 과제로 진행하기 전의 긴급한 단기 업무를 해결하는 데 이러한 노동자를 이용할 수 있습니다.

한편, 고용주들 또한 서로 교류하고 있습니다. 이들은 자체적인 인재망을 구축하여 필요한 인재를 더 빠르게 충원하고, 조정 가능한 인력을 통해 비용을 절감하고, 새로운 지식과 신선한 아이디어를 꾸준히 수용하여 혁신 역량을 향상시키고 있습니다. 인력의 변화는 조직의 문화 또한 바꾸고 있습니다. 조직들은 새로운 아이디어가 기업 및 고용주의 심리에 미치는 영향을 실감하고 있으며, 개방성, 유연성 및 생산성 또한 향상되고 있습니다.

### 똑똑한 인력 소개

이러한 역할 관계에서는 협업에 대한 전문적인 시각과 업무를 재설계하기 위한 솔루션이 필요합니다. 최근 Kenexa를 인수하여 인적 자원에 대한 주요 비즈니스 솔루션 제공업체로 거듭난 IBM은 시장의 여러 기업 중 이러한 역할 관계 모두를 고려하여 현재 및 향후의 직원 관련 과제를 충족할 수 있는 솔루션을 제공하는 유일한 기업입니다.

이러한 역할 관계를 위해, IBM과 Kenexa는 사람들의 업무 방식을 근본적으로 변화시킬 수 있는 기회를 제공합니다.

- 사람의 판단 능력을 강화
- 계층 구조 제거
- 진정한 노동 시장 형성
- 조직 전체에 대한 근본적인 투명성 확보
- 진로와 적합한 역할을 예측
- 21세기형 인력을 위한 새로운 공급망 구축

빅데이터 및 분석은 사람의 판단을 대체하는 것이 아니라 보충합니다. 이를 통해 이전에는 직감을 바탕으로 이루어졌던 의사결정이 수백 개의 변수로 구성된 대량의 데이터 세트를 기반으로 이루어질 수 있습니다. 이러한 변수에는 다변량 통계 모델이 포함될 것이며, 다변량 통계 모델을 이용하면 이러한 수치를 실시간으로 분석할 수 있습니다. 2011년, IBM은 인공 지능 컴퓨터 시스템인 Watson을 미국의 주요 TV 퀴즈 쇼 중의 한 프로그램에 참가시켜 Watson을 전세계에 공개했습니다. Watson의 인지 기술을 이용하면, 고용주는 인구 데이터 및 행동 데이터 모두에 대해 심층 분석과 자연 언어 처리를 수행하여 인적 자원과 관련된 까다로운 문제의 해답을 찾을 수 있습니다. 이러한 효과는 현미경과 망원경이 인간의 시야를 확장하여

이전에는 볼 수 없었던 것들을 보고 이해할 수 있게 만든 것에 비유할 수 있습니다.

협력을 통 작업이 이루어지면 계층 구조는 붕괴되고 조직은 더 개방될 것입니다. 또한, 조직에 소속된 직원들과 임시 직원 사이의 경계가 점점 허물어질 것입니다. 직원 사이에 존재하는 부서 및 역할의 장벽도 낮아질 것이며 각 개인은 "분석의 기초 단위"가 될 것입니다. 코치, 멘토 및 자원 할당 담당자와 같은 종래의 역할 관리자는 안내자 혹은 협력자와 유사한 역할을 하게 될 것입니다. 리더는 수평적인 소셜 네트워크의 상호 연결 지점이 될 것이며, 이를 통해 일정한 기간 동안 고용주의 목표가 개인의 경력의 목표와 맞도록 조정될 것입니다.

독립적인 임시 노동자의 비율이 증가함에 따라 각 조직 내부의 노동 시장도 변화해야 할 것입니다. 이러한 변화는 진정한 인력을 창출할 것입니다. 이 인력은 전세계 도처에 분포할 것이며, "공통된 화폐", "공통된 언어" 및 정보의 자유로운 흐름을 활용할 있을 것입니다. 사람들은 자신이 보유한 기술과 성과, 그리고 업무를 위해 상호 작용하는 모든 사람들의 지속적인 피드백을 바탕으로 자신의 진정한 가치를 나타내는 "인재 여권(talent passport)" 을 가지게 될 것입니다. 이 여권에 있는 데이터를 이용하여 모든 기업과 개인이 정보의 정확성을 신뢰할 수 있게 되고, 프로젝트 및 작업을 위한 전문가를 적시에 찾을 수 있게 되어 효율성이 향상될 것이며, 직원들은 업무에 더욱 집중할 수 있게 될 것입니다.

이러한 역할 관계를 통해 작업의 모든 측면이 더욱 투명해질 것입니다. 따라서 어떠한 작업이 가능한지, 어떠한 기술이 필요한지, 특정한 기업에서 특정 관리자나 책임자와 일하는 것은 어떠한지, 그리고 개인이 조직에 제공할 수 있는 가치는 무엇인지가 분명해질 것입니다. 실시간으로 지속적으로 제공되는 데이터와 분석 및 투명한 문화를 통해 경영진은 정보를 바탕으로 의사결정을 더 쉽게 할 수 있을 것이며, 적절한 직원을 적절한 업무에 배치하는 것은 그 중요성이 더 커질 것입니다. 이러한 변화는 전문가로서의 평판에 대한 관념을 바꿀 것이며, 조직이 직원을 관리하고, 직원에게 기업의 브랜드에 대한 인상을 남기고, 직원의 가치를 판단하는 방법을 재고하도록 할 것입니다.

현재 이용 가능한 빅데이터, 분석 기술 및 수학적 모델이 행동 과학과 결합되면 조직은 지원자 및 직원에 대한 진로와 이들에게 가장 적합한 역할을 예측할 수 있을 것입니다. 또한, 업무에 필요한 전문 기술을 보유한 적합한 인력을 빠르게 찾을 수 있게 될 것입니다. 기업에 소속된 직원이나 독립적인 개인은 일을 시작하기 전에 질문을 하고 적절한 답을 찾을 수 있게 될 것입니다. 이를 통해 자신의 성격과 성향에 맞는 의미 있고 보람된 일을 찾을 수 있게 될 것입니다.

21세기형 인력을 위한 새로운 공급망에서는, 즉각적인 연결과 협업의 세계에서 사람들이 모바일 장치를 통해 소셜 네트워크에서 가장으로 연결될 것입니다. 사람들은 네트워크, 기술 및 전문 지식으로 이루어진 거대한 풀을 형성할 것이며, 조직에 곧바로 배치되어 비즈니스 목표 달성을 도울 수 있는 능력을 갖추게 될 것입니다.

## ‘일’이 가진 힘

인간의 통찰력과 행동에 직원을 위한 솔루션과 소셜 기술 및 모바일 기술을 결합하여 빅데이터 및 분석을 이용할 수 있다면 직원과 고용주가 협력하여 더욱 의미 있고 가치 있게 비즈니스를 진행할 수 있을 것입니다.

이것이 바로 ‘똑똑한 인력’입니다.

똑똑한 인력의 목적은 이러한 요소를 결합하고 이들을 활용하여 비즈니스 성과를 높이는 것입니다.

똑똑한 인력이 진정으로 똑똑해질 수 있으려면 다음이 실현되어야 합니다.

- 행동 과학을 통해 직원이 업무를 훌륭하게 수행하고 조직이 번영할 수 있는 요인을 식별
- 기술이 효율을 높이는 동시에 기업 전반의 혁신을 촉진
- 분석이 지속적인 향상에 필수인 예측 및 관리 톨로 이용됨

결과적으로, 사람들은 직업 기회와 자신이 보유한 기술을 더 자세히 파악할 수 있으며, 소셜 네트워크를 통해 연결되고 조직을 이루고 협업할 수 있는 톨을 갖출 수 있습니다. 또한, 모바일 장치를 통해 손가락 끝으로 다양한 전문 지식을 지속적으로 습득하고, 문화적 인지 능력을 갖추어 자신이 성공하고자 하는 분야의 문화를 숙지하고, 수평적인 조직에서 리더 역할을 하여 역량 개발 기회를 실시간으로 부여하는 리더십 기술을 개발하고, 일을 업무와 역할이 아닌 재능으로 정의할 수 있게 될 것입니다.

고용주는 분석을 이용해 적합한 인재를 찾는 전문 기술과 함께, 가상 업무 환경에서 신속하게 기술을 활용할 수 있는 역량을 갖출 수 있습니다. 소셜 비즈니스 톨을 이용해 인력을 지속적으로 평가하고 인정하여 보상을 제공하고, 직원들이 소셜 네트워크를 통해 지속적으로 학습하도록 도울 수도 있습니다. 또한, 모바일 장치를 주된 작업 톨로 이용하고, 소셜 네트워크가 21세기형 공급망임을 인식하고, 성과와 업무 및 비즈니스 결과를 예측하고, 조직의 문화에 대한 지식을 이용해 직원들이 더욱 업무에 집중할 수 있도록 하여 이해 당사자에게 가치를 제공할 수 있게 될 것입니다.

똑똑한 인력이 똑똑한 비즈니스를 만듭니다.

한 기업은 적절한 인재를 한 번에 고용할 수 있도록 후보자 분석과 데이터 분석을 이용했습니다. 이를 통해 고객 1명당 수익이 1.2% 증가하였고, 기업의 매출 또한 수백만 달러 증가했습니다.

한 건설 업체는 기업의 총체적인 인텔리전스를 활용하는 실시간 솔루션으로 직원의 역량을 강화했습니다. 그 결과, 신규 건설에서의 매출이 40%나 증가했습니다.

한 대규모 영리 교육 기관은 고용 브랜딩(employment branding)을 통해 적절한 인재를 유치함으로써 치열한 인재 유치 경쟁에서 승

리를 거머쥐었으며, 직원 고용 비용을 2백만 달러 절감했습니다.

이러한 사례들은 똑똑한 인력 구축의 일부 예에 불과합니다.

기업은 고용에 소요되는 시간을 단축하고, 생산성을 높이고, 이직률을 낮추고, 직원 유지율을 높임으로써 제품을 시장에 더 빠르게 제공하고, 총체적인 지식을 공유하고, 창의성과 혁신성을 높여 성공에 다다를 수 있습니다. 이를 실현하는 기업은 직원이 수익에 미치는 영향을 진정으로 이해하고 있는 기업입니다. 이들의 비즈니스는 훌륭한 비즈니스인 동시에 똑똑한 비즈니스입니다. 사람들에게 좋은 것은 비즈니스에도 좋은 것이며, 사람과 비즈니스가 함께 할 때 세상을 바꿀 수 있기 때문입니다. ■

[www.kenexa.com](http://www.kenexa.com)  
[contactus@kenexa.com](mailto:contactus@kenexa.com)

## 참조 문헌

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., & Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute. ([http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy))

Gouveia, A. (2012). Do Americans still value hard work? New survey examines workers' ever-changing relationship with our jobs. Salary.com. (<http://www.salary.com/does-america-still-value-work/>)

Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D., & Tufano, P. (2012). Analytics: the real-world use of big data. How innovative enterprises extract value from uncertain data. IBM Institute for Business Value. ([http://www-03.ibm.com/systems/hu/resources/the\\_real\\_word\\_use\\_of\\_big\\_data.pdf](http://www-03.ibm.com/systems/hu/resources/the_real_word_use_of_big_data.pdf))

World Bank (2012, July). Mobile phone access reaches three quarters of planet's population. The World Bank. (<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2012/07/17/mobile-phone-access-reaches-three-quarters-planets-population>)

## KENEXA(IBM 자회사) 소개

KENEXA는 항상 개인의 관점에서 비즈니스에 접근하였습니다. Kenexa는 ‘직원을 똑똑하게 만든다’는 목표 하에 똑똑한 인력을 위한 플랫폼을 제공하고 있습니다. KENEXA는 직원 역량 강화와 비즈니스 혁신이라는 두 가지 측면을 고려합니다. KENEXA의 톨을 이용하면 기업은 인간의 통찰력과 소셜 톨 및 직원 분석을 통해 업무 방식을 혁신함으로써 가장 적합한 인재를 유치 및 유지하고, 직원의 기술을 개발하고, 새로운 리더를 육성하고, 총체적인 인텔리전스를 이용할 수 있습니다. KENEXA는 업계 최고의 기술과 소셜 플랫폼을 이용해 직원 고용, 인재 관리 및 리더십 개발을 위한 심층적인 통찰력과 경험을 제공하고 있으며, 똑똑한 인력을 구축하기 위한 독보적인 역량을 갖추고 있습니다.