



조직 내 · 외부의 인력 생태계(인력구성과 조달구조)관리: 조직 경계를 넘는 전략적 인적자원관리

Deloitte Global, Deloitte Insights 편집국

2022년 11월
Deloitte Insights

목차

1	개요	3
2	어디까지를 우리 직원으로 볼 것인가?	5
3	새로운 현실로 다가온 인력 생태계	7
	인력에 대한 포괄적인 정의	8
	내 · 외부 인력의 전략적 조율	8
	인력 생태계에서 조직 문화	10
	조직의 DEI 정책 - 다양성(Diversity), 공정성(Equity) 그리고 포용성(Inclusion)	10
4	인력 생태계 조율 문제에 직면한 조직	11
	조직 내 · 외부 인력들이 수행하는 업무 기능들을 긴밀한 조정하는 경향(66%)이 있다.	13
	'전략적 조율자'는 필요시 적극적으로 인재를 영입하려는 경향이 있다.	14
	전략적 조율자는 외주인력을 고용하고자 하는 관리들을 적극 지원하는 경향이 있다.	15
	'전략적 조율자'들은 내 · 외부 인력들을 적재적소에 배치할 수 있는 업무 이해도와 리더십을 보유하고 있다.	16
	'전략적 조율자' 인력관리를 조직의 사업전략과 일치시키고 있다.	17
5	인력 생태계 조율	18
	경영진 (Senior Leadership)	21
	사업부 리더 (Business Unit Leader)	21
	HR (Human Resources)	21
	조달 (Procurement)	22
	IT (Information Technology)	22
	재무/법무 (Finance/Legal)	22



개요

과거에 비해 외주인력과 내부직원 간의 상호 의존도가 높아졌다. 성공적인 기업 리더들은 외주인력 시장의 유동성과 복잡성을 잘 이해하고 있다. 그리고 이와 같은 새로운 시스템에 대해 그들의 인력 관리 관행들을 잘 조정해나간다.

본 조사는 조직 내 · 외부의 인력 구조상에서 각 부처의 다양한 의견을 적극적으로 조율하고 각기 다른 역할과 기능을 적절히 조정하는 문제를 다루고 있다. 그리고 변화하는 인력 구조에 대해 기업은 어떤 선택을 해야 하고 어떠한 조정과 조율 과정을 거쳐야 하는지에 대한 전략적인 방안을 함께 제시한다. COVID-19 팬데믹으로 급격히 변모하고 있는 근무 환경과 직원들의 선호도 등이 이슈가 되고 있는 현 시점에서 본 조사는 기업의 인적자원 관리 전략 수립에 시사점을 제공할 것이다.

본 조사 결과에 따르면 조직 내 · 외부 인력들을 상호 조율하는 것은 각기 다른 비즈니스 기능들을 통합하는 것과 같으며 이를 위해 리더들은 다면적인 노력이 필요하다는 것을 알 수 있다. 특히 기업 조직과 직 · 간접적으로 연관된 인력들이 많아지고 이들에 대한 통제가 어려워지고 있는 상황에서 리더들은 기존 방식과 다른 패러다임 변화 수준의 새로운 인적자원 관리 방식에 적응해야 한다.

비슷한 예로 기업 내 직원들 중 30~50%가 비정규직이거나 핵심 업무들조차 외주화하는 사례들이 종종 있다. 특히 비정규직 보호법을 준수하면서 당사의 핵심 서비스를 단기 계약 직원들에게 맡기는 기업들이 증가하고 있다. 이로 인해 기업 리더들은 과거에 비해 인력관리 방법이 복잡해졌다. 외주인력들을 기존 조직 문화에 얼마나 포함시키고, 다양성, 형평성 그리고 포용의 원칙과 기존 관행에 외주인력을 어떻게 참여시킬지에 대해 고민이 필요하다.

이번 조사 결과로 조직 내·외부의 인력구조 변화에 전략적으로 대응하는 기업들에게서 공통된 특징 5가지를 발견했다.

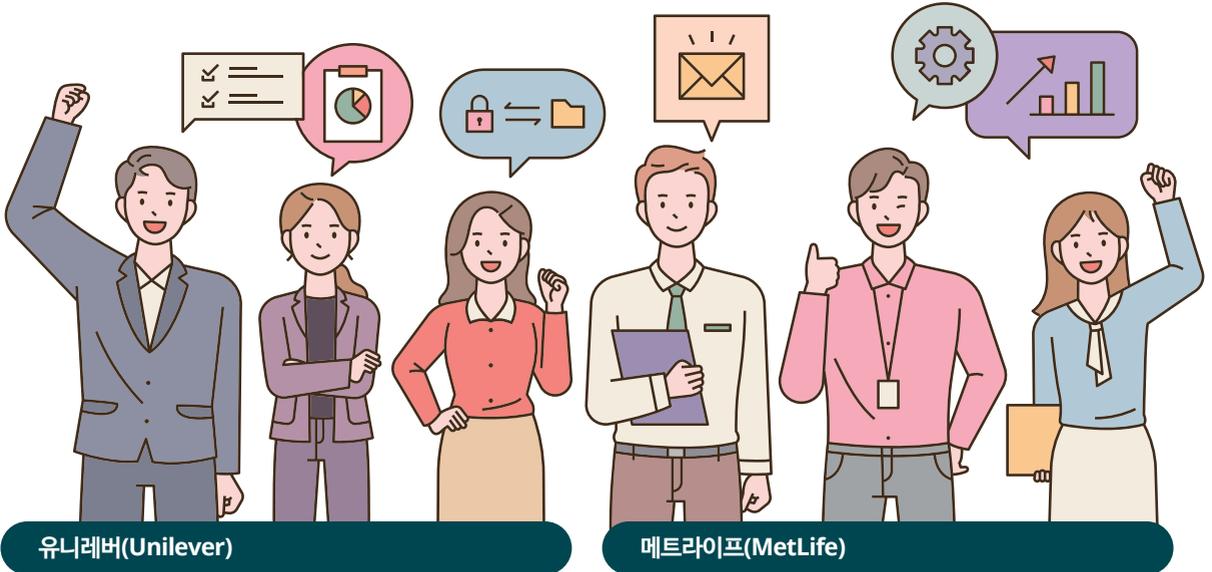
- ☑ 조직 내·외부 인력들이 수행하는 업무 기능 관리와 긴밀한 조정
- ☑ 조직 내·외부 인력들의 차별 없는 고용과 적극적인 참여 도모
- ☑ 외부 인력이 필요한 관리자들에게 지원책 마련
- ☑ 조직 내·외부 인력들의 업무 배치 방안을 이해하는 리더십 확보
- ☑ 사업 전략과 연계된 인력관리 방식 정립

본 조사 결과에서 가장 주목해야 할 점은 조직 내·외부를 아우르는 인력 생태계를 염두에 두면서 내부 직원들을 관리하는 리더들과 그들의 경영방식이다. 그들은 내부 직원들을 단순히 '정규직원'으로 생각하는 리더들과는 다르게 사고하고 기존 방식과는 다른 경영 활동을 보인다. 특히 그들이 기능 부서를 담당하는 경험 많은 리더들과 매니저들이라면 새로운 방식으로 외부 인력과 함께 일해야 하는 필요성과 기회를 찾는다.

본 보고서는 MIT 슬론 비즈니스 리뷰(MIT Sloan Management Review)¹와 딜로이트가 지난 3년간 인력 생태계를 주제로 공동 연구를 진행한 결과이다. 그 결과로 먼저 인력 생태계를 '정규직원들과 프리랜서, 장·단기 계약직, 제3자 업체와 전문 서비스 업체 등 광범위하고 다양한 업종과 업태 그리고 직군들의 집합체'라고 정의했다. 다음으로 '조직 내·외부의 인력 생태계 조율'이라는 주제를 심도 있게 다루면서 인력관리 방식에서 나타난 주요한 변화를 살펴보았다. 그리고 '인력관리관행', '기술지원요소', '통합 아키텍처와 리더십' 부문에서 상당한 변화를 목격할 수 있었다.

조직 내 HR 부서를 비롯한 재무, 총무, IT 사업 본부의 리더들과 최고 경영진 19명과의 인터뷰를 병행하면서 인력 생태계 전환으로 영향을 받는 조직 기능과 이를 새로운 기회로 활용하기 위한 대응 방안을 모색했다.

어디까지를 우리 직원으로 볼 것인가?



영국의 다국적 소비재 회사인 유니레버(Unilever)는 식품과 음료, 비타민, 뷰티, 가정용품, 세제 등 약400여종의 다양한 브랜드를 소유하고 있다. 100년에 가까운 역사를 지닌 유니레버는 전 세계적으로 150,000명 이상을 고용하고 있지만, HR 담당 부사장 제론 웰스(Jeroen Wels)는 여기에 핵심적인 역할을 하는 협력사와 외주인력들 약 300만 명 이상이 더해져야 한다고 한다. 그는 “내부 인력은 물론 외주 인력들 또한 회사가 잘 관리해야 한다는 것을 깨달았다.” 그리고 “조직의 유연성 즉 환경 변화에 즉각 대응할 수 있는 역량을 확보하기 위해서는 내부인력과 외주 인력 간의 기능조정부터 협업 방식까지 종합적인 이해가 필수적이다.”라고 말했다. 또한 그는 “대부분의 회사들은 내부 인력관리에 대해 잘 알고 있지만 협력사 및 외주인력 활용에는 많은 고충이 따른다.”라고 하면서 외주 인력들의 활용과 관리 중요성을 제시했다. 특히 “외주인력들에 대한 정보와 관리사항들을 디지털화 하는 것이 내부조직과의 마찰지점과 갈등사항들을 사전에 확인하고 해소하는데 도움이 되며, 중국에는 조직의 성장과 생산성을 높이기 된다.”라고 주장했다.

2022년 포춘지 선정 500대 기업에 포함된 메트라이프(MetLife)는 154년 동안 보험, 연금 및 직원 복리후생 프로그램 등의 사업을 영위해 오면서, IT 개발자들을 포함한 다양한 직군의 외주인력을 고용하고 파트너 관계를 맺고 있다. 그리고 그 범위는 점점 넓어지는 상황에서, 최고 인사 책임자 수잔 포드로 가르(Susan Podlogar) 또한 인력 생태계 관리를 당위론으로 받아들이고 있다. 그녀는 “직원(Employee)의 정의는 명확하지만, 인력(Workforce)의 개념은 무엇인가?”라는 질문에 “더 넓은 개념입니다. 하나의 조직으로 관리하기 위해서는 우리 직원과 외주 사이에 장벽을 허물어야 합니다.”고 말했다. 그러면서 그녀는 “우리는 외부 인력에 대한 신뢰, 지원 그리고 교육을 지원하는 시스템이 필요합니다. 이 모든 변화는 도전이자 새로운 기회입니다.”라고 답했다.

본 조사를 통해 리더들이 인력 생태계 조율에 착수할 수 있도록 구체적인 방안을 제공하고자 한다. 직원관리에서 인력 생태계 조율로의 변화는 조직 신설이나 통합과 같이 조직관리에서만 행해지는 단순한 변화가 아니다. 이 변화를 인지하고 적극적으로 대응하고자 한다면, 리더들은 인력과 업무 수행 방식에 대한 '관점'과 이에 상응하는 '행동'에도 변화가 뒤따라야 한다.

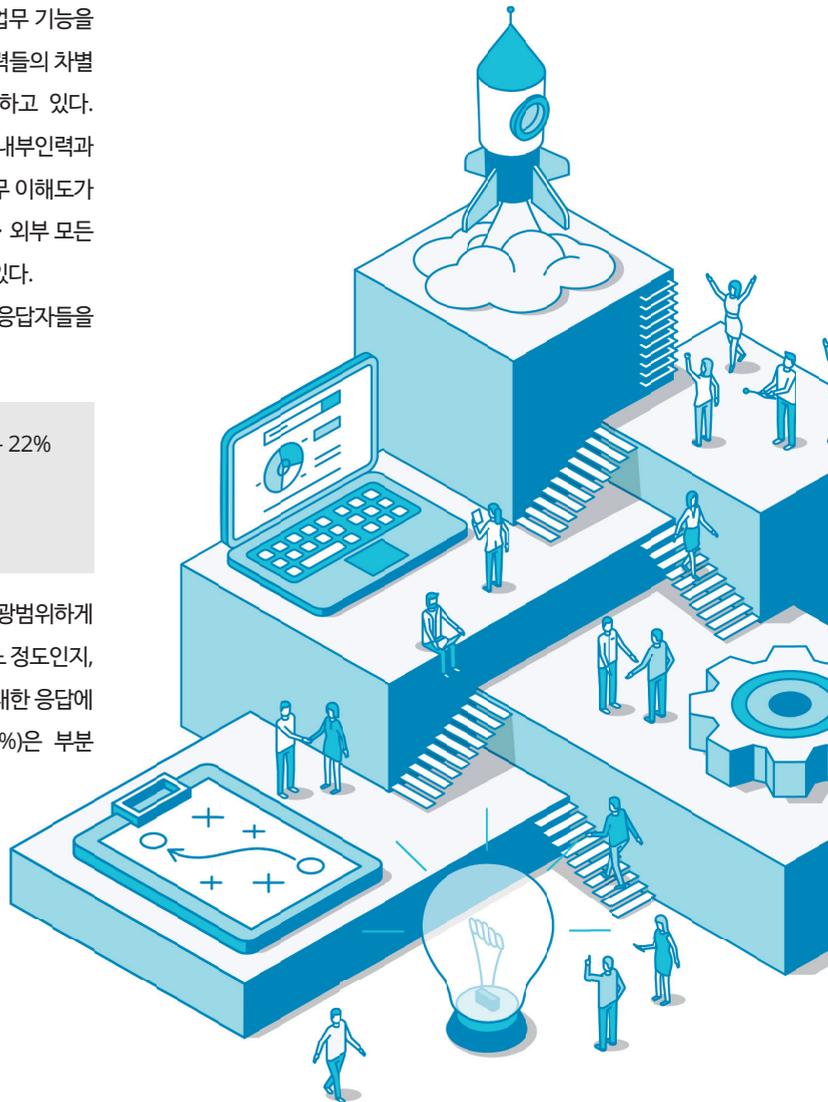
본 조사에서는 유니레버와 메트라이프 등을 포함한 전 세계 글로벌 기업들이 '인력 생태계' 조율하고 관리하는 방법을 파악하기 위해 127개국, 29개 산업에서 종사하는 관리자 4,078명을 대상으로 설문조사를 실시했다. 이들 모두 인력 생태계 조율 작업을 착수한 기업들 소속이며, 이들 중 추가적으로 최고 경영자 19명과 인터뷰를 병행했다. 이후 그 결과 데이터를 토대로 '인력 생태계 조율 지수(Workforce Ecosystem Orchestration Index)'를 개발했으며, 기업들의 인력 생태계 관리 수준을 객관적인 수치로 나타냈다. 이와 같은 '인력 생태계 조율 지수'에서 높은 점수를 받은 조직에는 몇 가지 주목할 만한 특징들을 발견할 수 있다.

먼저 이들 조직들은 내 · 외부 인력들이 수행하는 업무 기능을 긴밀히 관리하고 상호 조정하고 있다. 그리고 외주인력들의 차별 없는 고용과 조직내 문화에 적극적인 참여를 독려하고 있다. 또한 외주 인력이 필요한 관리자들을 지원하고 내부인력과 외주인력들에게 명확한 업무 할당을 할 수 있도록 업무 이해도가 높은 리더십을 확보하고 있다. 무엇보다도 그들은 내 · 외부 모든 인력 배치와 관리를 전사 전략과 연계하여 실행하고 있다.

본 조사에서 산출된 '인력 생태계 조율지수'를 통해 응답자들을 다음의 세 그룹으로 분류했다.

- 전략적 조율자(Intentional Orchestrators) - 22%
- 부분 조율자(Partial Orchestrator) - 60%
- 비조율자(Non-Orchestrator) - 18%

위 그룹은 응답자가 (1)직원의 범위를 얼마나 광범위하게 정의했는지, (2)내 · 외부 직원들 간 통합의 수준은 어느 정도인지, (3)더 많은 외주 인력을 관리할 준비가 되어있는지에 대한 응답에 기초한 것이다. 결과적으로 대부분은 응답자들(60%)은 부분 조율자(Partial Orchestrator) 그룹으로 분류되었다.





새로운 현실로 다가온 인력 생태계

외주 협력사와 인력에 대한 의존도는 계속 높아지고 있다. 많은 기업들은 이들을 활용하여 기존 서비스/제품의 원가절감과 새로운 가치를 창출한다. 아마존 물류를 담당하는 아마존 로지스틱스에는 직접 고용된 운전사가 없다. 이들은 3PL과 파트너십을 맺고 물류를 담당하는 핵심 인력까지 제공받고 있다.

딜로이트가 실시한 관련 설문조사에 따르면 기업 관리자들 중 93%가 외주인력을 내부 직원으로 간주하고 있는 것으로 나타났다. 지난 2년간 50명 이상의 국내외 경영진들과 인터뷰한 결과 또한 예외 없이 '인력'을 단순히 '직접 고용된 직원'으로 보기 힘들다고 단언했다. 이들은 기업 내 모든 일은 조직 내 · 외부의 다양한 인력과의 협업으로 이뤄지고 있다는 것을 잘 이해하고 있는 것이다.

3.1 인력에 대한 포괄적인 정의

나사(NASA) 경영지원 총괄 책임자인 로버트 깁스(Robert Gibbs)는 “나사는 인력에 대해 광범위하고 포괄적인 관점을 가지고 있다”고 설명했다. 그는 “나사는 미국 연방 직원(美 정규직 공무원)은 전체 직원 중 1/3뿐이고, 나머지는 계약직으로 구성되어 있다. 정규직 외 2/3의 인력들은 나사와 파트너십을 맺은 150개국, 700여 개 외주사 소속이다. 하지만 이들 또한 나사 직원이다.”라고 말한다. 나사는 다양한 영역에서 사업을 추진하면서 이들을 최대한 활용하려는 노력을 하고 있다.

블록체인 기반 인증 서비스를 제공하는 벨로시티커리어랩(Velocity Career Labs)과 벨로시티 네트워크 재단(Velocity Network Foundation)의 CEO를 겸하고 있는 드로르 그레비치(Dror Gurevich) 또한 인력 범위를 넓게 보고 있다. 그는 “인력은 누군가를 위해 일하는 사람이다. 프리랜서, 계약직, 하도급 등 상관없이 모든 사람이 조직 내 인력이다.”라고 말한다. 특히 IBM사의 전 최고 인사 책임자 다이앤 거스(diane Gherson)은 인력의 범위를 로봇까지 포함시키고 있다. 그녀는 “직원은 정규직을 포함한, 계약직, 아웃소싱사 그리고 로봇까지 포함해야 한다” 라고 말한다.

여기서 인력은 조직의 목표를 달성하기 위해 투입된 모든 사람들을 말한다. 그리고 그들은 상호 의존하고 보완하는 구조 속에서 업무상 협업을 해 나간다. 그래서 인력 생태계를 ‘조직의 가치 창출에 중점을 둔 인력 구성과 조달 구조’라고 정의할 수 있다.

3.2 내 · 외부 인력의 전략적 조율

나이키 사 이사회 소속인 캐시 벤키(Cathy Benko)는 “사업부 리더의 책임은 주어진 과업을 완료하는 것이다. 조직 내 모든 인력의 역량 개발에 신경 쓸 수 없다. 이 부분은 그 누구의 책임 아니고 HR 부서와 같이 한 조직이 맡아서 할 수 있는 일이 아니다.”라고 말한다. 내부 인력과 외주사를 동시에 효과적으로 관리하는 것은 복잡할뿐더러 노동집약적인 일이기 때문이다. 그래서 조직 내 외부 인력을 동시에 잘 관리하려면 적절한 시스템 인프라와 프로세스를 갖춰야 한다.

그럼에도 불구하고 대부분의 조직들은 인프라 보강과 프로세스에 대한 고민 없이 인력 생태계 조율을 하고자 한다. 설문 응답자의 74%는 ‘외주인력을 효과적으로 관리하는 일은 기업 성과와 직결되는 일’이라고 응답한 것처럼 이들은 인력 생태계 관리가 비즈니스 성과에 직결된다고 믿고 있기 때문이다. 미시간대학 교수이자 조직인사 컨설팅 서비스를 제공하는 The RBL그룹의 공동 설립자인 렌시스 리커트(Rensis Likert)는 “고용형태와 상관없이 업무 프로세스와 그 결과를 담당하는 인프라에 대해서는 지속적으로 고민해야 한다.” 라고 말한다.

글로벌 제약사 노바티스(Novartis)사는 외주인력의 의존도가 높아짐에 따라 체계적인 외주인력 관리가 필요했다. 특히 기술직군들은 계약직이나 프로젝트 단위 계약을 선호하기 때문에 기술 부서에서 외주인력 관리는 더욱 중요해지고 있다.

노바티스 인사 책임자이자 부사장인 마르쿠스 그라프(Markus Graf)는 18개월에 걸쳐 외주인력 관리를 위한 인프라 보강 작업에 집중했다. 그는 “앞으로도 역량 있는 인재 영입과 기술 확보를 위해 적극적으로 외주인력을 확보하고 관리해 나갈 것이다” 그리고 “노바티스에게 외주인력의 영입과 관리는 정규직원 관리만큼 중요하다.”라고 말했다.

HR 부사장이자 글로벌 인적자원 총괄 책임자인 마르쿠스 그라프(Markus Graf)는 지난 12~18개월 동안 노바티스는 외부 인력을 보다 효과적으로 관리하기 위한 작업에 집중했고, 훌륭한 외부 인력 유치와 내부적으로 부족한 기술 수혈을 위해 앞으로도 외부 인력 관리와 활용에 적극 관여할 것이라고 말했다. 이는 고급 인력이 전통적인 노동시장에 합류하려는 경향이 적은 기술 관련 직무에서는 더욱 중요해지고 있다고 말했다. 그는 “노바티스에게 외부 인력에 대한 기업 액세스를 관리하는 것은 정규직원 관리만큼 중요하다”고 말했다.

대다수 응답자들이 외주 인력을 조직의 일부로 생각하고 있다고 했다. 하지만 더 많은 외주인력 관리하기 위해 적극적인 준비를 하고 있다고 응답한 자는 1/3 미만이었다. 노바티브 만이 인력 생태계 관리에 힘겨워하고 있는 것은 아니었다. 응답자의 74%가 외주 인력관리의 중요성을 인식하고 있지만, 58%만이 통합적인 접근 방식을 취하고 있고 더 낮은 비율로 30%만이 외주 인력 관리 준비가 충분하다고 응답했다.

가장 큰 문제는 기존 관행과 사고방식의 답습이다. 메트라이프(MetLife)의 수잔 포드로가르(Susan Podlogar)는 근본적인 사고방식의 전환을 주장하면서 “내부의 우리가(Internal We) 아닌 전체로서 우리(Collective We)로의 전환이 필요하다.”라고 말했다. 인력 생태계를 조율은 사고방식 자체의 전환이다. 유니레버의 제론 웰스(Jeroen Wels) 또한 “유연하고 민첩한 조직 구성을 위해 외주인력 관리를 경영 목표로 삼아야 한다.”라고 말했다.

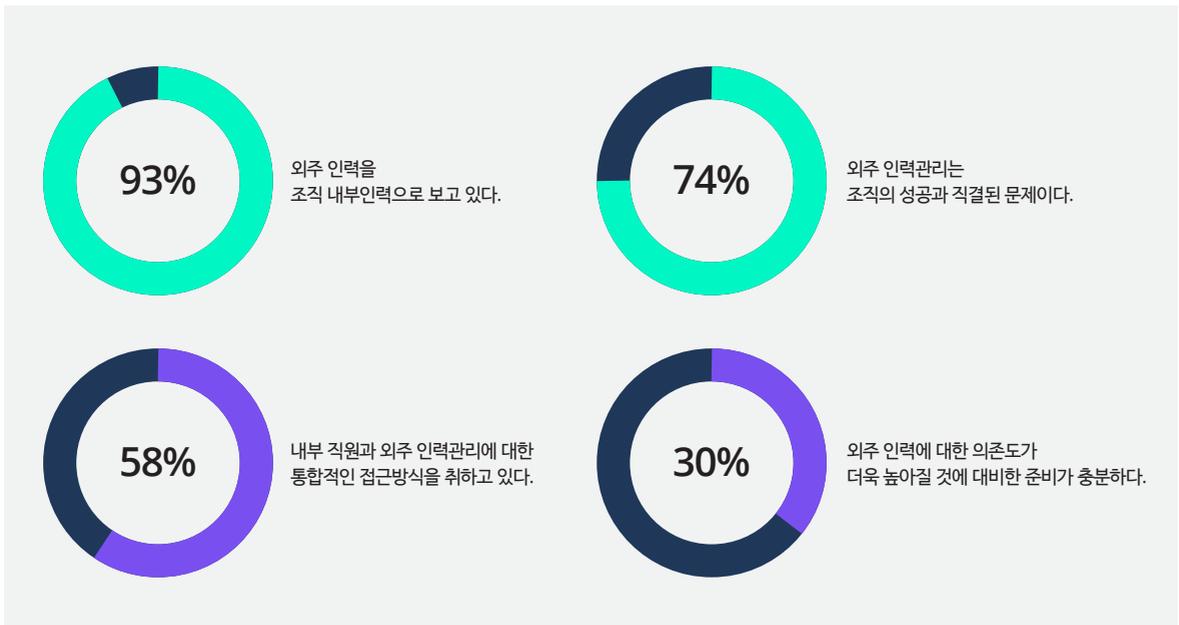
물론 기존의 사고방식이 방해요소가 되는 것만은 아니다. 유비소프트(Ubisoft)사의 인적자원관리를 총괄하는 앤드류 사이디(Andrew Saidy)는 일부 국가의 법적 규제(ex. 현지인 고용 비율 준수, 외주 인력 관리범위 등)로 인력 생태계 관리를 다시 생각해야 한다. 예를 들어 영국의 경우 직고용한 직원이 아니면 내부 직원 수준의 관리 범위를 벗어나 있다.

사실 인력 생태계를 관리하는 것은 기 구축된 관리 방식을 확장해 나가는 것이 맞다. 하지만 기업이 속한 지역의 법적 요구사항과 이로 인한 복잡성을 반드시 고려해야 할 것이다.

그림 1

외주인력 관리

응답자 대부분은 외주인력을 조직의 일부로 보는 반면에 더 많은 외주 인력을 확보하고 관리할 준비를 적극적으로 하고 있다 라고 응답한 자는 1/3도 되지 않았다.



3.3 인력 생태계에서 조직 문화

조직 내 외주 인력이 많아지면서 그들을 조직문화에 어디까지 개입시킬 것인가에 대한 고민이 클 것이다. IBM 최고 인사 책임자 다이앤 거슨(Diane Gherson)은 이 부분이 가장 시급한 안건이라고 지적하면서 “외주인력들이 점점 많은 일을 담당하고 있는데, 조직의 가치와 문화를 어떻게 지켜갈 것인가?”라고 반문하고 있다. 외주인력을 전략적으로 그리고 적극적으로 조직문화에 흡수시키는 것이 정답이다. 실제 설문에서도 응답자의 과반수(80%)가 이에 동의하고 있다.

특히 인적자원관리 솔루션 제공업체 랜드스태드 소스라이트(Randstad Sourceright)사의 CEO 마이클 스미스(Michael Smith)는 외주인력의 흡수 문제는 고객 관점에서 풀어야 할 문제라고 말한다. 그는 “우리 고객은 우리 회사 직원이 정규직 이든 외주인력 이든 구분하지 않는다. 모두가 회사 브랜드의 일부로 여길 것이다.”라고 말했다.

외주 인력을 하나의 조직문화에 흡수시키는 것이 중요하지만 결코 쉬운 일이 아니다. 경우에 따라서 법적인 사안들을 고려해야 할 뿐 더러 외주인력 스스로 사내 문화에 전혀 관여하길 원하지 않을 수도 있다.

미국의 부동산 사진촬영 및 인테리어 디자인 업체 플라노마틱(PlanOmatic)사의 CEO 코리 코브루가루(Kori Covrigaru)는 외주인력을 조직 문화에 흡수시키는 일이 불가능하다고 주장했다. 그는 “외주인력을 조직문화에 흡수시키려 했던 노력은 완전 흐지부지되었다” 그리고 “외주인력들은 대부분 깃(Gig)노동자³이고, 그들은 그들만의 브랜드가 있다. 또한 일주일에 하루 혹은 이틀 정도 출근하기 때문에 그들을 우리의 문화에 참여시키는 일을 사실상 불가능한 일이다.”라고 말했다.

3.4 조직의 DEI 정책 - 다양성(Diversity), 공정성(Equity) 그리고 포용성(Inclusion)

글로벌 회사들은 DEI - Diversity (다양성), Equity (공정성), Inclusion(포용성)-를 조직문화에서 가장 중요한 관점으로 보는 큰 변화가 생겼다. 다양성이 존중되는 조직이 그렇지 않은 조직보다 더 좋은 성과를 낸다는 연구들이 나오면서 조직의 다양성은 이미 오래전부터 기업의 경쟁력으로 강조되어 왔다. 회사들은 다양한 인재를 채용하고, 직원들의 다양한 목소리를 의사결정에 반영하고, 다양한 배경을 가진 리더십 그룹을 만들고 공정한 평가에 기반한 승진과 인사이동을 실행한다. 이 모든 것이 완벽하게 실행될 때 DEI 수치가 높게 산정되며 근무 환경이 좋은 조직으로 인정받게 된다. 하지만 조직의 DEI 측정 시 외주인력을 포함시킨다고 응답한 비율은 33%에 불과하다. 이번 조사 결과로 지금까지 많은 조직의 DEI 수치가 과장되어 있음이 밝혀진 것이다.

HR 전문가인 스미스(Smith)는 “2년 전까지만 해도 랜드스태드 소스라이트의 협력사 일부만이 DEI 측정에 참여하기를 원했지만, 현 시점에서 대부분의 외주사들은 그들의 인력들이 소속된 조직과 일치된 목표를 가지게 하는 수단이 필요하고 DEI가 이와 같은 역할을 할 수 있다.”고 말했다. 그리고 그는 “많은 조직내 경영진들은 인력 생태계에 조직의 원칙과 가치를 이식하기 위한 방안을 고민하고 있다”고 덧붙였다. 이와 같은 맥락에서 노바티스사는 외주인력을 대상으로 DEI를 측정했다. 그들은 “DEI 측정을 통해 외주인력을 적극적으로 관리하게 되고, 그들에 대해 면밀히 파악할 수 있는 기회를 갖게 된다.”라고 응답했다.

또 다른 문제는 외주인력들은 주로 조직 내에서 단기 업무에만 투입되고 있다는 것이다. 그리고 이는 조직 내에서 반복적으로 일어나는 일이다. 메트라이프의 수잔 포드로가르(Susan Podlogar)는 “포용성(Inclusion)을 높이는 것은 매우 어렵지만 조직 차원에서 더 나은 성과를 가져온다.”고 했다. 그리고 그녀는 포용성을 강조하면서 “외주인력들의 배경과 경험 등 그들의 일하는 방식을 근본적으로 이해하고 업무에 투입시켰을 때 그들이 조직을 위해 기여한다”라고 말했다.

하지만 인력이 자주 교체가 되는 상황이 반복되면 상호 간 포용성을 발휘할 기회를 가질 수 없다. 그렇기 때문에 리더들은 변화하는 인력 생태계를 고려하여 조직의 DEI 수치를 다시 생각해야 한다. 조직 전체가 아닌 개별 사업 부서에서 추진한 DEI와 그 결과는 조직의 인력 생태계 관리에 도움 되지 않는다.



인력 생태계 조율 문제에 직면한 조직

대부분의 조직은 인력 생태계 조율 문제를 해결하고자 한다. 본 조사에서 차별화된 전략을 실행하는 조직들의 특징을 파악하기 위해, 설문 데이터를 토대로 '인력 생태계 조율 지수(Workforce Ecosystem Orchestration Index)'를 도출했다. 이 조율지수는 (1)직원의 범위를 얼마나 광범위하게 정의했는지, (2)내·외부 직원들 간 통합 수준은 어느 정도인지, 그리고 (3)더 많은 외주 인력을 관리할 준비가 되어있는지에 대한 응답에 기초한 것이다. 이렇게 응답 데이터의 합산으로 산출된 '인력 생태계 조율 지수'를 통해 응답자들을 '전략적 조율자 (Intentional Orchestrators)', '부분 조율자 (Partial Orchestrator)' 그리고 '미조율자 (Non-Orchestrator)'로 세 그룹으로 분류했다. 세 그룹 중 가장 높은 점수를 받은 그룹에 속한 응답자들이 '전략적 조율자 (Intentional Orchestrators)'이다. 이들의 기업들은 인력 생태계 관리에 더욱 집중하고 있으며 더 많은 외주 인력을 관리할 수 있는 준비가 되어 있는 것이다(그림 2).

그림 2

인력 생태계 조율 지수

설문응답에 기초하여 응답자를 세 그룹으로 분류

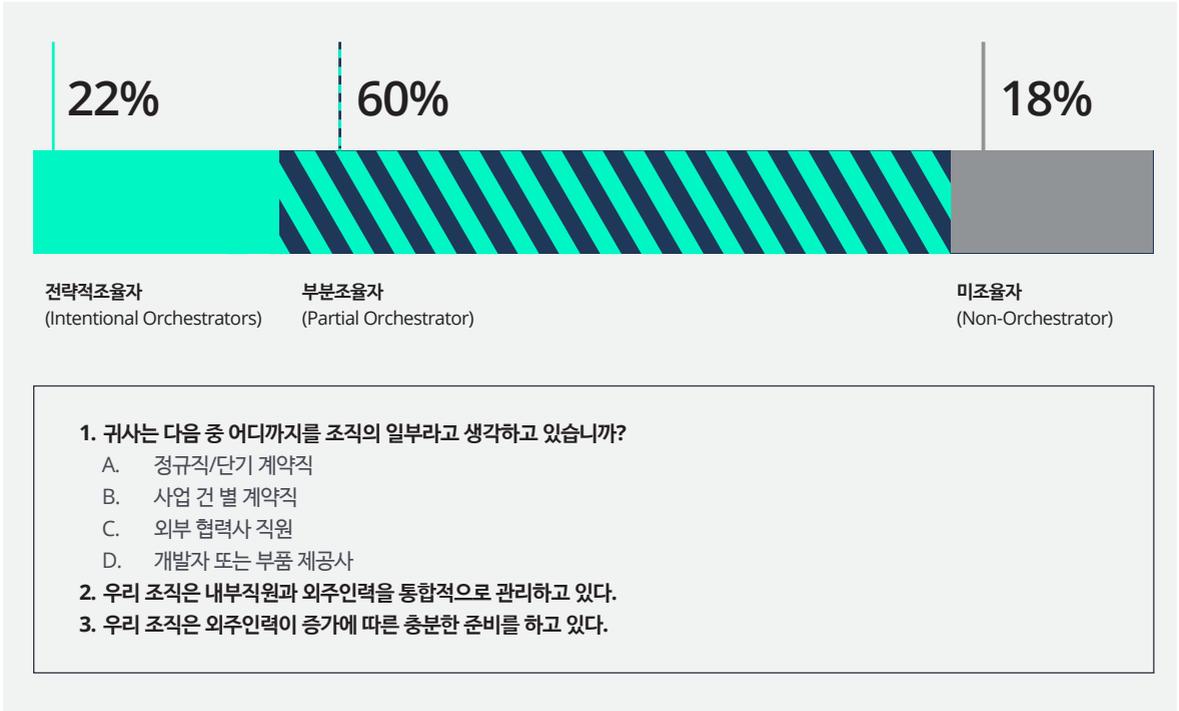
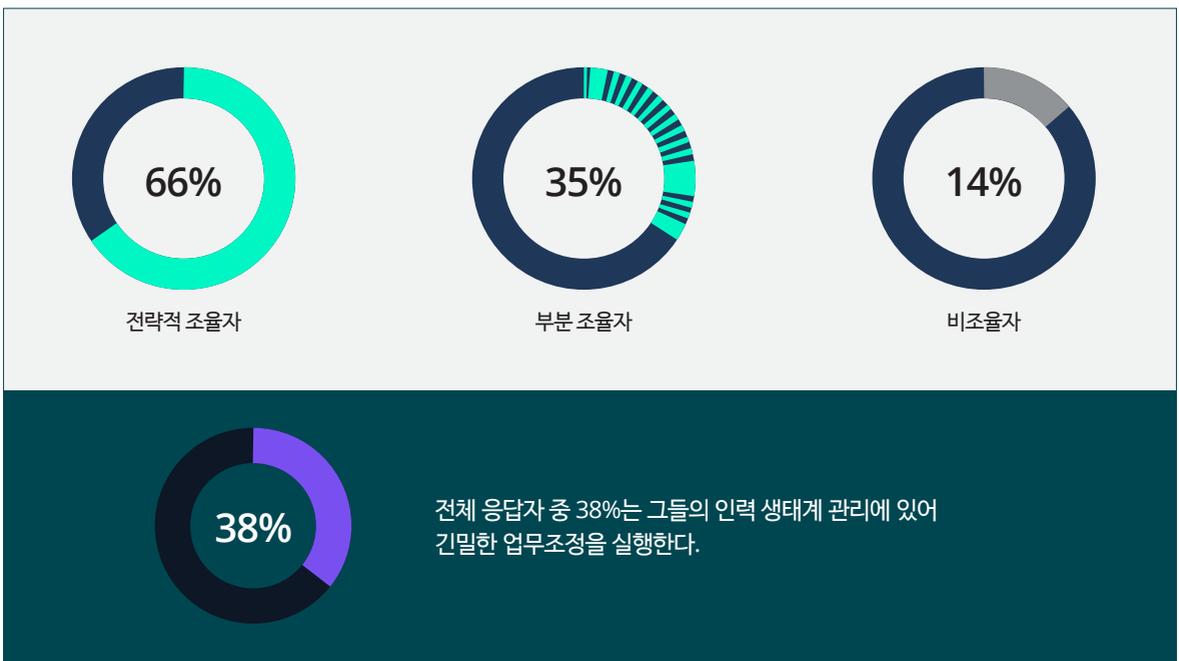


그림 3

전략적 조율자는 업무기능 조정에 집중한다

전략적 조율자는 그들의 인력 생태계 관리에 있어 긴밀한 업무기능 조정에 더 집중하는 경향이 있다. (우측하단)



본 결과로 전략적 조율자들의 특성을 자세히 살펴볼 필요가 있다. 이들은 공통적으로 5가지의 특성을 보인다.

4.1 조직 내 · 외부 인력이 수행하는 업무 기능들을 긴밀한 조정하는 경향(66%)이 있다.

‘부분 조율자’(35%)보다 거의 두 배, ‘비조율자’(14%)보다 네 배 이상 높은 것으로 나타났다(그림 3 참조). 그리고 이들 기업들에게 내부 조직과 외주인력 간 업무 기능 조정과 관리는 아직 미성숙한 단계(38%)에 있다고 볼 수 있다.

노바티스 사의 인사 책임자 마르쿠스 그라프(Markus Graf) 부사장은 외부인력 관리에 대해 인사팀의 적극적인 역할을 강조하고 있다. 그는 “외주인력의 체계적인 관리를 위해 HR 부문에 집중 투자하고 있고, 외주 인력을 효과적으로 관리하는 것은 분명 조직 전체로 가치가 있는 일이다.”라고 말하면서 ‘인재관리와 채용’은 HR 부서만의 일이 아닌 각 부서 간 공동 책임을 요구하고 있다.

그림 4

전략적 조율자는 외주인력 영입 준비가 잘 되어 있다.

전략적 조율자는 내부 인력에게 필요한 인재를 영입하려는 경향이 강하다.

최근 18~24개월 내 우리 조직은 전략적 목표 달성을 위해
자격을 갖춘 인재(정규직)를 영입할 것이다.

79% 전략적 조율자

34% 미조율자



최근 18~24개월 내 우리 조직은 전략적 목표달성을 위해
외주 인력을 고용할 것이다.

80% 전략적 조율자

32% 미조율자



4.2 '전략적 조율자는 필요시 적극적으로 인재를 영입하려는 경향이 있다.

응답 결과를 보면 전략적 조율자는 조직의 전략적 목표 달성을 위해서 18~24개월 내 인재 영입(79%)과 외주인력 고용(80%)에 적극적인 것으로 나타났다(그림 4).

본 결과로 조직들은 인재 영입을 전략적인 문제로 받아들이고 있다는 것을 알 수 있다. 예를 들어 랜드스태드소스라이트 사의 CEO 마이클 스미스(Michael Smith)가 조직 내 · 외부 인력 조율을 위한 '미래인력 TF'를 신설한 것은 이를 방증하는 사례이다.

헤드헌팅 기업인 만포그룹(Manfour Group)의 CIO 토마스 차모로-프레무치(Tomas Chamorro-Premuzic) 또한 고객사들이 인재 채용을 보다 전략적으로 접근하고 있다는 데 동의했다. 그는 최근 고객들이 단순한 인재 채용이 아니라 보다 더 통합적인 요구를 하고 있다고 한다. 예를 들어 "IT 컨설턴트 또는 CS 인력이 필요합니다" 가 아닌 "신사업 기획을 위해 필요한 인재를 찾아주세요" 와 같은 요구를 한다는 것이다. 또한 "아웃소싱의 경우 인력 구성을 어떻게 되고, 정규직 전환 계획을 어떻게 세워야 합니까" 와 같은 포괄적인 솔루션을 요구하고 있다고 말했다.

인력 생태계 조율 문제를 가장 전략적으로 접근하는 기업은 필요한 인재 영입에만 머무는 것이 아니라 전사 전략 수립에 외주인력 채용 문제를 포함시키고 관련 시스템 개발과 프로세스 설계를 병행한다. 특히 내부 인재를 활용하여 인력 생태계 조율을 시도하는 기업도 있다. 내부 직원들에게 인재 영입을 독려하면서 조직 내 경직된 조직구조(구성)을 완화시키고 있다.

DHL 그룹 HR 총괄 담당 메리디스 웰라드(Meredith Wellard) 부사장은 "조직은 지속 가능한 인력 풀을 확보해야 하고 이를 위한 모든 레벨의 인력 관리가 필요하다."라고 말했다. 그리고 그는 내부 인력이 외부 인재를 추천하고 채용할 수 있도록 '인재 채용 플랫폼(Talent Marketplace)'을 신설했다. 이 플랫폼 상에서 내부 직원들만 참여할 수도 있지만 외부 인재들에게 채용정보 등을 일부 개방하는 것도 고려하고 있다.

4.3 전략적 조율자는 외주인력을 고용하고자 하는 관리자를 적극 지원하는 경향이 있다.

대부분의 '전략적 조율자'(91%)는 외부 인재를 영입을 시도하는 관리자들에 지원에 동의한 반면에 '미조율자' 그룹 중에서는 39%만이 이에 동의했다(그림 5 참조).

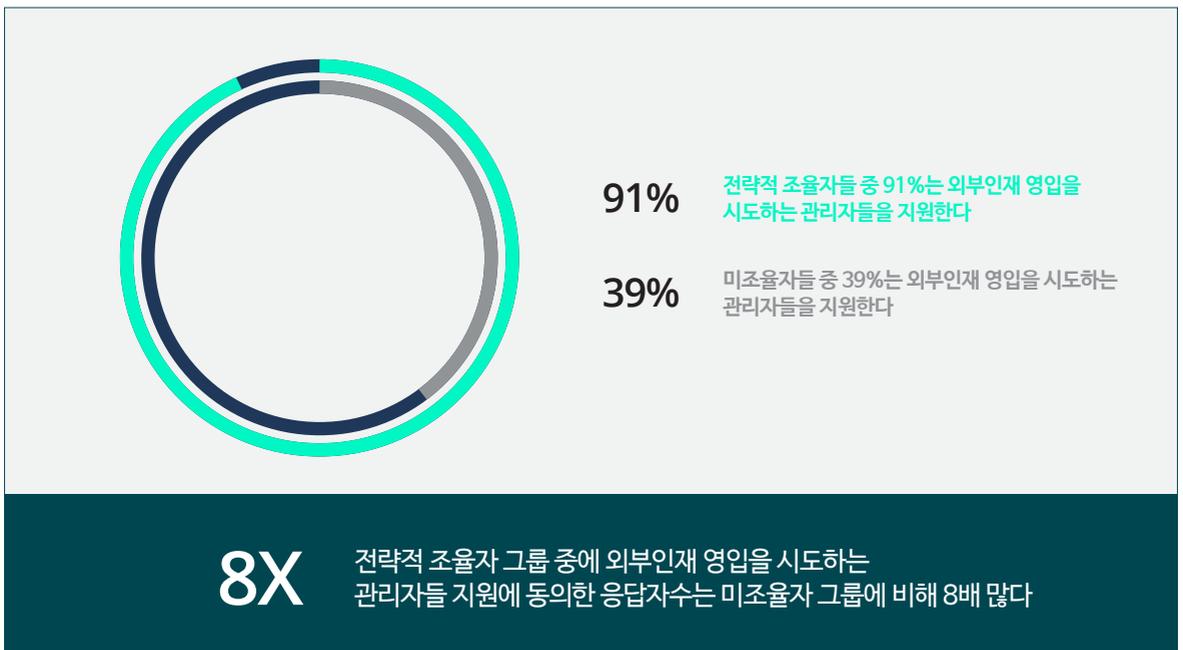
마르쿠스 그라프(Markus Graf)는 외주 인력을 충당하기 위해 새로운 기술과 프로세스를 모색 중이라고 밝혔다. 그는 "우리 회사의 특정 부서는 고도로 민첩성이 요구되는 일을 담당하고 있기 때문에 내부 직원과 외주 인력 간의 적절한 균형을 찾아야 한다."라고 말한다. 따라서 규모가 큰 조직일수록 그리고 민첩성이 요구되는 일 일수록 외부 인재 수요 파악과 충원이 적시에 이뤄져야 한다. 특히 외부 인재의 전문성과 활용성을 검증하기 위한 새로운 메커니즘이 필요할 수 있다. 그래서 이를 위한 새로운 시스템 개발과 프로세스 정립이 필요한 것이고, 이는 외부 인재 영입을 시도하는 관리자들과 HR 부서를 적극 지원할 수 있다.

아칸소 대학의 월튼 경영대학(Walton business College, University of Akanso)교수와 블록체인 센터장을 겸하고 있는 메리 라시티(Mary Lacity)는 외부인력은 그들을 지나치게 과장하기 때문에 이를 객관적으로 검증하는 방법에 대한 고민이 필요하다고 말한다. 특히 스마트레주메(SmartResume)의 모회사인 아이데이터파이(Idatify)의 설립자 데이비드 웬겔(David Wengel)은 지원 인재들의 자격 검증을 위한 데이터 컨소시엄을 구축하고 있었다. 이 컨소시엄은 채용관리자들이 지원자들의 공인된 자격증과 기술들을 검증할 수 있도록 지원하고 있다. 특히 조직 내 인력 생태계 조율 기능을 정립하고자 하는 관리자들은 자격 증명 시스템을 보유하고 있는 외부기관을 활용한다. 그리고 그들은 자격 증명 기술과 지원자 평가 방법을 습득하기 위해 노력하고 있으나 외부기관에 의존성이 심화되는 모습을 보인다.

그림 5

전략적 조율자는 핵심 인재 영입을 지원한다

전략적 조율자는 외부인재 영입을 시도하는 관리자들을 적극 지원한다.



4.4 '전략적 조율자'들은 내 · 외부 인력을 적재적소에 배치할 수 있는 업무 이해도와 리더십을 보유하고 있다.

조직의 리더들에게 내 · 외부 인력에게 적합한 업무에 대해 잘 파악하고 있는지 물었을 때, 잘 파악하고 있다고 대답한 응답자는 '전략적 조율자' 그룹에서 '미조율자'그룹보다 약 5배 정도 많았다(그림 6 참조).

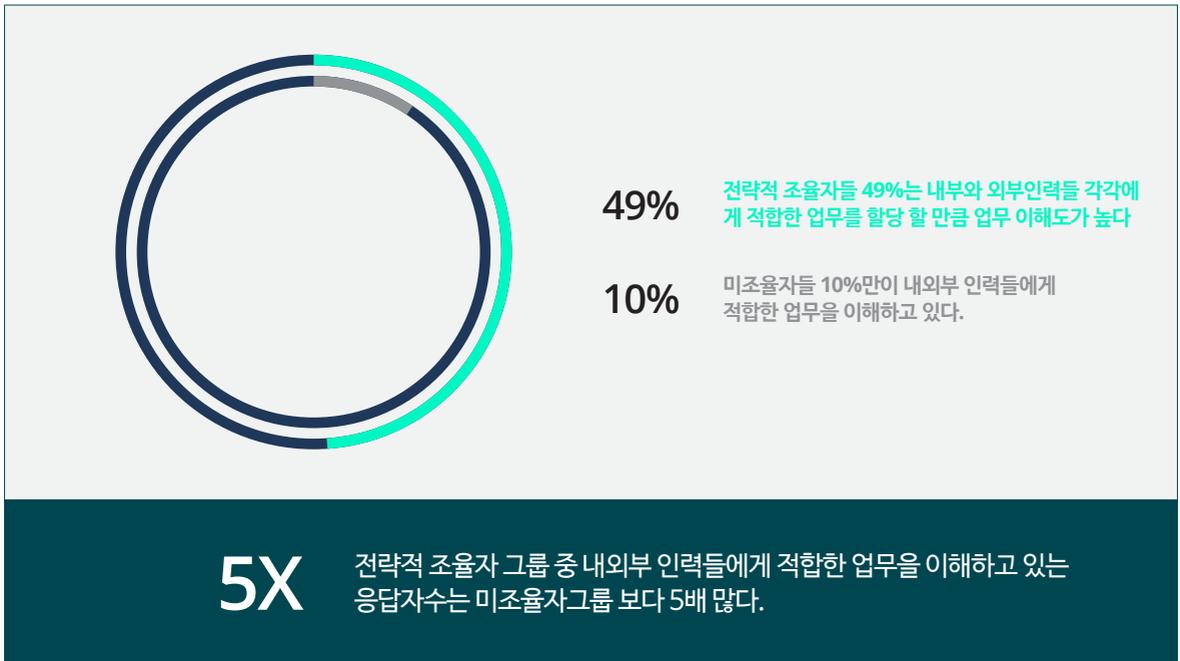
직원 50명을 두고 미국 전역에 수백 개의 외주사와 파트너 계약을 맺고 있는 플랜오매틱(PlanOmatic)사의 CEO 코브리가루(Covrigaru)는 연중 고객 수요가 유동적이기 때문에 계약업체들 간의 업무 범위도 유동적으로 변한다고 한다. 그리고 이에 따라서 사사의 업무 또한 조정된다.

본 사례처럼 내 · 외부 인력 간의 업무 범위를 균형적으로 조율하고 정기적으로 개선하는 조직의 비즈니스 모델이 성공의 핵심요소가 된다.

그림 6

전략적 조율자는 인력을 적재적소에 배치한다.

전략적 조율자들은 조직 내외부 인력들에게 업무를 명확하게 할당하는 리더십을 보유한다.



4.5 '전략적 조율자' 인력관리를 조직의 사업전략과 일치시키고 있다.

'전략적 조율자'(86%)들은 사업 전략과 목표를 고려하여 인력을 조율한다고 응답한 반면 '비조율자'들 중에 그렇게 응답한 비율은 30% 미만이다(그림 7).

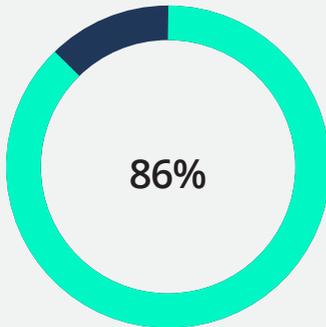
본 결과로 전략적 조율자들은 인력 관리에 대해 확장적이고 포괄적인 시각을 보유하고 있으며, 사업 전략과 목표에 따라 인력 조정에 임하는 것으로 나타났다.

지금까지의 응답 결과를 보면 인력 관리 전 영역에서 '전략적 조율자'가 우위를 점하는 그룹이라고 생각할 수 있다. 하지만 인력 생태계 관리를 단순히 인력 조율로만 보면 안 된다. 인력은 조직의 일부가 아니라 조직 전체이고 경계가 없는 인력 생태계에서 일부임을 명심해야 할 것이다.

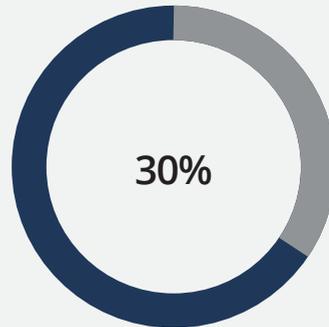
그림 7

전략적 조율자들은 인력관리와 사업전략을 연계시킨다.

전략적 조율자들은 사업전략에 따라 필요 인력을 충원시키는 경향이 있다.



전략적 조율자들 86%는
사업전략과 목표를 고려하여 인력을 조율한다.



미조율자들 10%만이
사업전략과 목표를 고려하여 인력을 조율한다.



인력 생태계 조율

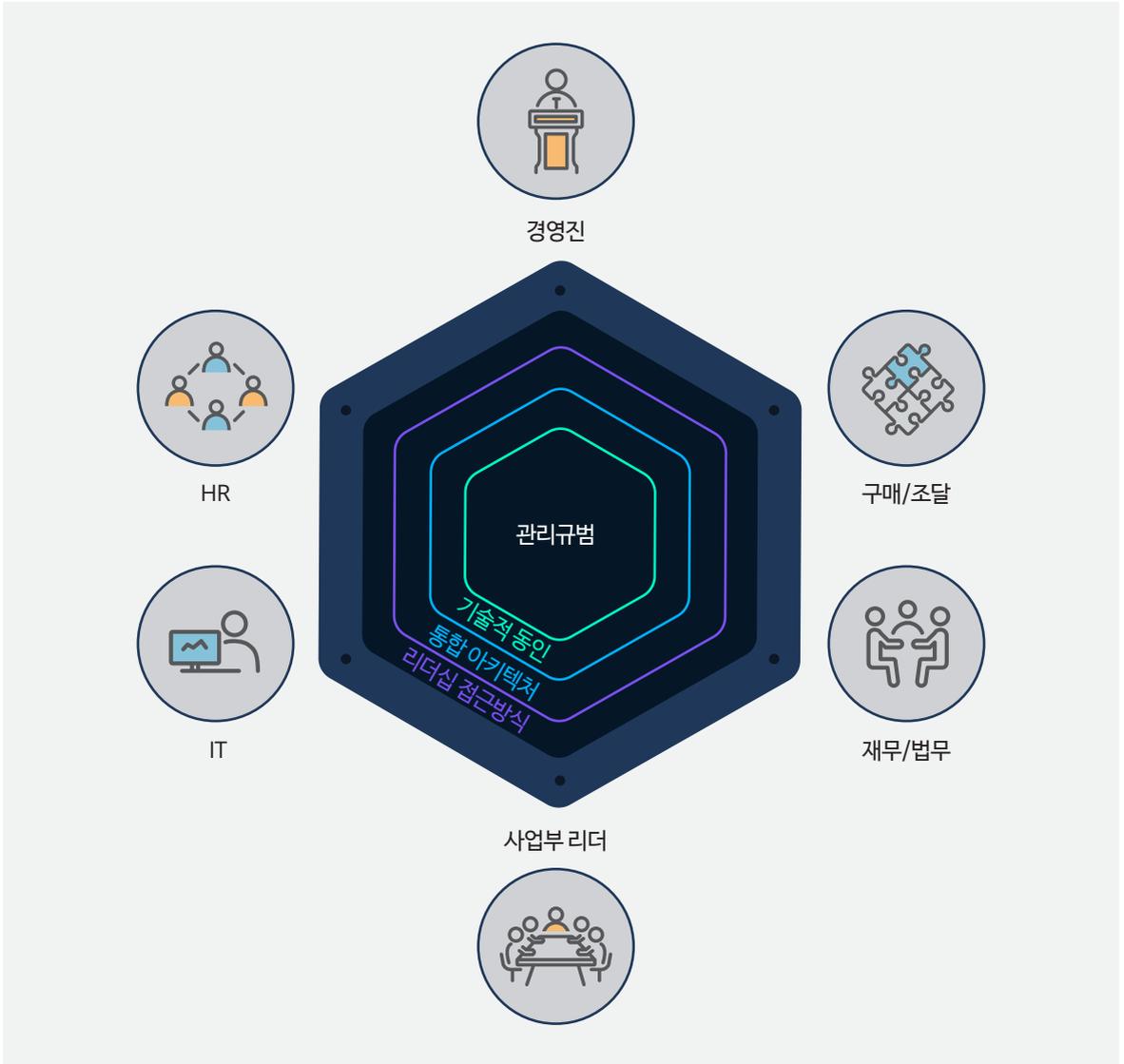
인력 생태계를 구성하는 다양한 요소들을 관리하기 위해 리더들은 '조율 방식(Orchestration Approach)'을 결정해야 할 것이다. 리더들은 조직 내에서 외부 인력과 협업이 필요하지 그리고 이를 통해 가치 창출이 가능한 것인지 파악해야 한다. 무엇보다 먼저 경영진과 사업부 리더들은 인력 생태계가 어떻게 작동하고 있는지 이해하고 있어야 한다.

사업부 리더들은 사업 현장에서 중요한 역할을 담당한다. 경영진, 관리자 및 실무 리더 간 원활한 협업과 조직 내 인력 생태계를 조성하기 위해 인력들을 적절하게 조율해야 한다. 이때 조직 인력 생태계 내 새롭게 형성되는 네트워크로 기존의 관행과 기술 그리고 리더십 등에서 근본적인 변화를 겪어야 할지도 모른다. 이러한 변화에 적응하기 위해서 인력 생태계와 조직 기능이 어떻게 결합되어 있는지 파악할 필요가 있다. 그리고 이를 통해 인력 생태계를 효과적으로 기획하고 운영할 수 있을 것이다.

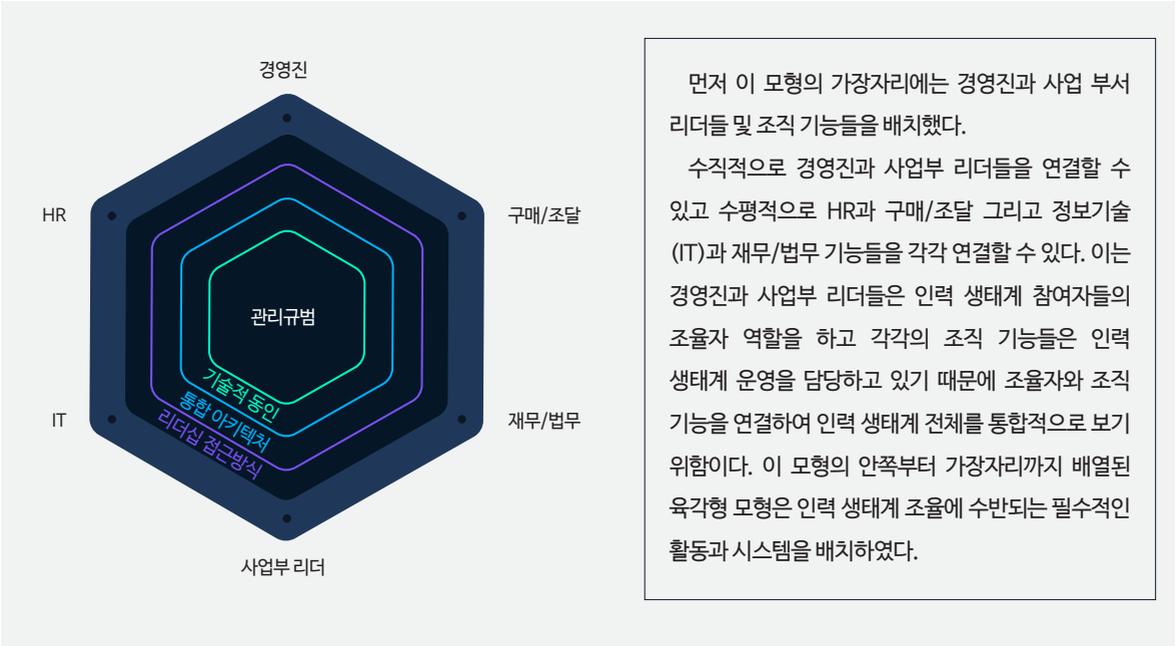
그림 8

부서별 기능과 인력 생태계 조율

조직 부문별 리더들과 사업부서들은 인력 생태계 조율을 위해 구체적인 방식으로 협업해야 한다.



위 그림 8은 인력 생태계와 조직 기능이 어떻게 결합되고 있는지 파악하기 위해 인력 생태계 조율 시 필수적인 활동들과 시스템을 스파이더 웹(Spider Web)으로 나타낸 것이다. 이 모형 정 중앙에는 '관리 규범'이 배치되어 있는데 이는 인력 생태계 조율에 근본적인 변화, 즉 새로운 관리 방식의 필요성을 의미한다. 구체적으로 정규직원의 채용, 개발, 근속에 근거한 '직원 수명 주기 모델(Employee Life Cycle Model)'을 따르는 방식이 아닌 인력 생태계에서 적합한 인재를 영입하고, 조직 내 개인 또한 인력 생태계 관리에 적극 참여시키는 새로운 관리 방식을 말한다. 예를 들어 인력 플랫폼 상에서 개별적으로 인재를 영입하거나, 프리랜서 개발자가 본인이 개발한 앱을 제공하기 위해 인터페이스를 오픈하는 사례가 이에 해당할 것이다.



중앙에서 두 번째로 자리 잡은 육각형 모형 '기술동인(technology enablers)'은 모든 유형의 인력을 관리할 수 있는 시스템과 데이터 관리를 말한다. 대부분의 조직에서 인력 관리와 관련된 기술과 인력 데이터는 통합되어 있지 않다. 예를 들어 조직 내 인력들이 정규직이나, 단기 계약직이나 혹은 IT 개발자에 따라서 그들의 데이터는 각각 다른 시스템에서 관리되고 있을 것이다. 따라서 인력 생태계 조율은 다양한 인력의 참여와 관리 그리고 조직의 기능들을 지원하는 시스템 관리까지 포함한다.

세 번째 모형은 '통합 아키텍처'이다. 인력 생태계 조직의 통합 아키텍처 상에서 관리되어야 한다.

통합 아키텍처는 조직 내 각 부서들의 기능과 상호 연관 관계를 명시적으로 나타낸 것이다. 조직의 리더들은 이러한 아키텍처 상에서 각 부서들이 어떠한 방식으로 협업을 해야 할지 결정해야 하며, 인력 생태계를 주도적으로 조율하고 관리할 수 있어야 한다. 몇몇의 사례를 살펴보면 부서들마다 서로 다른 인력 생태계를 관리하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들어 전략부서에서 IT 외주사들과 전략적 파트너십을 관리하고 있는데, 타 부서에서 전략부서 협의 없이 외주 개발자들과 관계를 맺고 있는 경우가 종종 있다. 인력 생태계가 통합적인 관리되고 있지 않는 것이다. 따라서 인력 생태계의 통합적 관리 방식이 필요하다. 이는 인력 생태계 관리에 인사 및 채용(외부인력참여) 부서 뿐 만 아니라 IT(DB화), 법무(계약용) 및 재무(비용 청구)와 같은 모든 부서가 다 참여하는 구조이다. 즉 통합 아키텍처 상에서 외부 인력과의 관계를 조정하는 것이다.

네 번째 모형은 '리더십 접근 방식'이다. 인력 생태계를 주도하기 위해서는 리더십과 사고방식에 상당한 변화가 수반된다.

인력 생태계 내에서 외주사 직원들과 사내 정규직원들은 동일한 장소에서 일하지 않기 때문에 관리자들은 이들을 직접적으로 제어하는 데 한계가 있다. 조직 DEI 원칙과 적용을 외주사까지 확장시켜야 하는 이유가 여기에 있는 것이다. 모든 리더들은 본 모형을 토대로 인력 생태계를 어떻게 관리하고 주도할지 생각해야 한다. 그리고 리더들은 조직의 미래 비전 제시뿐 만 아니라 인력 생태계가 그 비전을 어떻게 실행해야 하는지 명확한 방향성 또한 제시해야 한다.

본 고의 마지막 부분으로 조직 내 다양한 기능들이 어떻게 인력 생태계를 조율할 수 있는지에 대한 방법을 설명하고자 한다.





경영진
(Senior Leadership)

경영진들은 조직의 사업 전략과 실행 방향성을 제시한다. 일반적으로 모든 의사 결정에서 가장 중요한 역할을 수행한다. 따라서 경영진들은 전략과 방향성에 따라 인력 생태계의 관리방향을 명확히 제시해야 한다. 주요 경영진들은 외주사와 외주인력들의 의존도를 평가해야 한다. 그리고 이를 관리할 수 있는 시스템과 성과측정 기준은 추가적으로 마련해야 하는 사항이다. 또한 조직 DEI를 활용해야 한다. 이는 조직의 인력 생태계 관리 수준을 살펴볼 수 있는 중요한 도구이며, 조직이 외부 인력에 얼마나 의존하고 있는지 파악할 수 있는 척도가 된다. 마지막으로 경영진들은 현재 조직의 인력 생태계 구성과 운영 사항을 이해하고 있어야 한다. 조직의 인력 생태계 이해가 선행되면 향후 전략 목표를 달성하기 위한 인력 생태계 조율이 용이할 것이며, 조직 전체가 경영진의 추진 전략을 이해하는 데 도움이 될 것이다.



사업부 리더
(Business Unit Leader)

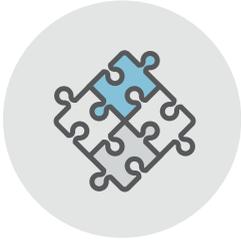
사업부 리더들은 조직의 전략 하에서 실행되는 개별 사업에 대한 운영과 성과를 책임진다. 따라서 개별 부서 차원에서 인력 생태계 조율이 어려울 수 있다. 예를 들어 한 사업부가 외주업체와 신규 앱 개발을 위해 조직 내 시스템 인터페이스를 오픈한다고 했을 때, IT 부서와 갈등이 발생하고 이를 조율하기 경영진의 의사결정이 필요한 경우가 종종 발생한다. 이 사례는 사업부별로 외주업체와의 협업 유형이 상이하고, 이로 인한 충돌이 발생할 수 있음을 보여준다. 리더들은 외주사의 혼란을 최소화하고 앱을 개발을 추진한 사업부를 좌절시키지 않는 방식으로 전사 차원에서 업무 기능과 함께 인력 생태계 조율이 필요하다. 일부 리더들은 사내 커뮤니티를 구축하고, 포용적인 커뮤니케이션 활동(예, 워크숍 등)의 기획과 실행으로 외주사 직원들과 내부 직원들 간의 현재 추진 중인 사업에 대한 이해와 공감을 이끌어 내기도 한다. 하지만 근본적으로 사업부 리더들은 두 가지 문제를 조율해야 한다. 외주인력과 내부 조직 업무 기능이다. 법적인 문제로 외주사 인력의 통제는 한계가 있다. 이때 내부직원의 활용이 필요하다. 외주인력을 능숙하게 관리할 수 있는 경험 많은 내부 인력을 함께 배치해야 할 것이다. 그리고 타 부서와의 업무 조율 또한 쉬운 일이 아니다. 타부서의 업무에 대한 이해를 바탕으로 협력이 필요하기 때문이다. 단기적으로 해소할 수 있는 문제는 아니다. 따라서 조직은 리더들에게 타 부서의 업무를 학습하고 경험할 수 있는 기회를 제공하여 T자 형태 리더(T-shaped leaders)⁴⁾로 육성해야 할 것이다. 이러한 유형의 리더들은 인력 생태계 관리와 함께 조직 간 협업과 운영을 능숙하게 할 수 있을 것이다.



HR
(Human Resources)

우리는 인력 채용, 개발, 관리 그리고 외주사 계약, 아웃소싱 등의 활동을 고려할 때 HR 부서를 먼저 떠올리게 된다. HR 부서는 일반적으로 컴플라이언스, 정책 시행 등을 포함한 사내 인적 자원의 모든 사안에 대한 업무를 수행하고 있다. 하지만 인력 생태계 조율을 위해서는 HR 부서의 역할이 확대될 필요가 있다. 인력의 구성, 기획, 인재 채용, 학습 및 개발, 성과관리, 보상 등의 인적자원 관리의 범위를 기존 내부 정규직원을 넘어 외주사 직원까지 확대해야 한다. 전통적으로 HR 부서는 조직 내부의 정규직 직원과 관련된 업무만을 다뤘었다. 하지만 조직이 인력 생태계로 전환됨에 따라 HR 부서의 실무는 외부 인력들까지 모두 포함할 수 있도록 타 부서의 협력이 중요 해졌다.

사실 기존의 HR 리더는 외주 인력 관리와 부서 간 상호 협업이 빈번한 전략, 영업, 재무 등 사업 부서의 업무 경험이 없을 수 있다. 만약 HR 리더가 타 부서의 사업 영역에 노출될 수 있는 기회를 얻는다면 조직 전체에 이득을 가져다줄 수 있을 것이다. 이러한 경험은 리더가 인력 생태계를 조율하는 데 있어 다른 부서의 리더와 더욱 긴밀히 협업할 수 있는 밑바탕이 된다. 그리고 외주 인력 관리를 포함하여 업무 범위가 확대됨에 따라 새로운 기회를 포착하게 될 수도 있다. 예를 들어 HR 부서는 조달부서와 함께 외부 인력의 발굴과 영입, 커리어개발, 조직 내 배치 등에 초점이 맞춰진 기존 관행을 혁신할 수 있는 역할을 담당할 수 있다.



조달
(Procurement)

관리자들은 '조달'을 생각할 때 비용 절감과 자사 제품과 서비스를 만드는 데 사용되는 재료 구매계약을 떠올린다. 그러나 조달 기능은 재화와 용역의 계약뿐 만 아니라 외주업체(인력) 하도급사(인력), 전문 서비스 제공 업체 등 다양한 외주인력과 협업을 포함한다. 그리고 현시점에서 외부 인력이 조직 업무에 있어 점점 더 많은 비중을 차지하게 됨에 따라 조달 부문이 보다 핵심적이고 전략적인 역할을 수행한다. 오히려 조직 내 조달부서 기능이 새로운 인재를 발굴하고 영입하는 중요한 역할을 할 수 있다. 조달 부서와 타 부서 특히 HR 부서와의 업무 관계를 재 정립할 필요가 있어 보인다.



IT
(Information Technology)

기술은 인력 생태계 관리에 중요한 역할을 수행한다. HR 시스템, 계약자 관리 시스템, 채용 마켓은 인력 관리 시스템들은 내 · 외부 인력 관리에 있어 부서간 긴밀한 협업과 조율을 가능하게 한다. 특히 마이크로소프트 팀즈(Microsoft Teams), 줌(Zoom), 슬랙(Slack)과 같은 툴(Tool)들도 작업자의 업무 효율과 부서 간 협업을 돕는다.

최근 인력이 제공한 정보들을 검증하는 시스템들이 주목받고 있다. 자격 검증 시스템은 졸업장, 자격증, 전문 인력 배지(badge), 고용 이력 등의 진위를 검증한다. 이러한 시스템 개발에 블록체인, AI, 머신러닝 등의 기술들이 적용되기도 한다. 또한 챗봇 등 커뮤니케이션 솔루션들이 점점 더 인력 생태계를 관리하는 역할을 하기도 한다. 이처럼 기술은 인력 생태계 조율과 운영에 크게 기여하고 있다. 다른 부서의 기능과 마찬가지로 인력 생태계가 상당히 보편화됨에 따라 IT 그룹의 책임과 역할 또한 근본적인 변화가 필요한 상황이다. IT 리더는 기술 지식뿐 만 아니라 사업 전략과 기술과의 관계와 같은 복잡성을 이해할 필요가 있다. IT 부서는 기술 집약적인 툴과 시스템을 제공하는 것 외에도 인력 생태계에서 데이터의 중요성을 인식하고 이를 업무에 반영시켜 나가야 한다.

일반적으로 IT 부서와 리더는 데이터의 효율성, 적절한 접근 방법, 그리고 상이한 시스템 간 통합 업무를 수행한다. 하지만 조직이 인력 생태계의 접근 방식을 채택하고 그 조율 방법이 더욱 정교해짐에 따라 IT 부서의 책임과 역할에 대한 재점검이 필요하다.



재무/법무
(Finance/Legal)

재무 및 법무 기능은 인력 생태계의 성공적인 구현과 안정화에 필수적인 역할을 수행한다. 재무는 예산 배분을 총괄하는 업무를 비롯해 조직의 인력 유형과 그와 관련된 비용 산출 업무 등에 관여한다. 하지만 인력 생태계 조율을 지원하는 시스템 구축에 적극 관여하게 될 것이다. 법무 분야는 리스크 관리 외에도 구성원과의 계약, 지적재산권 등에 밀접히 관여해야 한다. 특히 지적재산권 분야는 외주 인력과 조직과의 협업 등으로 인해 복잡한 문제에 직면할 수도 있다. 법무 부서에서는 지적재산권 관련 업무는 다자간 협약 체결 등으로 일상적으로 다뤄지고 있지만, 새로운 인력 생태계에서는 이와 같은 업무의 양과 그 복잡성이 가중될 것이다.



조직이 인력 관리 방식을 생태계 관리 방식으로 전환함에 따라 리더들을 포함한 내부 직원들의 인력 관리에 대한 사고방식 전환과 각 기능 부서들 간의 역할과 기능에 수정이 필요 해졌다. 리더들은 인력 생태계 조율 시 조직 내 상호 연결된 부서 간의 관계와 기능을 조율하고 어떻게 재구성할지 결정해야 한다. 예를 들어 조달과 법률 부서들은 인력 생태계 조율 프로세스상에 깊숙이 관여하게 되거나 통합해야 할 것이다. 이를 위한 추가적인 노력과 투자가 수반되는 일이지만 인력 생태계를 주도한다면 조직의 전략적 목표 달성에 크게 기여할 것이다. 결국 인력 생태계 관리가 조직의 미래를 책임지는 것이라 할 수 있다.

주석

1. MIT 슬로언 경영전문 대학원에서 발행되는 기업 경영진을 위한 연구기반의 저널이다. HBR(Harvard Business Review)과 함께 2대 실무중심의 경영학 학술지로 꼽힌다.
2. 생산을 제외한 물류 전반에 이루어지는 작업을 담당하는 물류 위탁업체로 일반적으로 창고를 소유하여 생산자에게 물건을 받아 보관하고 발주, 발송, 배송, CS 전반적인 모든 부분을 처리한다
3. 각(Gig)은 '일시적인 일'이라는 의미이며, Gig 노동자는 플랫폼 노동자로 불리며, 온라인 플랫폼 업체와 단기 계약 형태로 서비스를 제공하는 공급자를 의미한다. 필요할 때 원하는 시간에 원하는 만큼만 일시적으로 고용돼 고객, 즉 인력 수요자가 원하는 노동을 통해 수입을 창출한다
4. 알파벳 T의 모양처럼 자신의 주특기 분야에서는 '최고의 전문성과 깊이(세로선)'를 갖췄으면서도 이 외 분야에서도 '폭넓은 교양과 인적 네트워크(가로선)'를 보유한 리더이다



Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
고객산업본부

손재호 Partner
고객산업본부 본부장
jaehoson@deloitte.com

정동섭 Partner
딜로이트 인사이트 리더
dongjeong@deloitte.com

김사힘 Director
딜로이트 인사이트 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.