



Reframing the Talent Agenda:

The shift,
the race,
and the
riddle

By Jeff Schwartz, Lisa Barry, and Andy Liakopoulos
Photography by > David Clugston

세계 노동인구는 1950년 15억 명에서 2010년 45억 명으로 세 배 증가했으며 2050년까지 60억 명에 도달할 것으로 예상된다.¹ 그럼에도 인재 확보는 여전히 전 세계 비즈니스 리더들의 최대 관심사이다. 이점은 특히 아시아를 비롯하여 경제가 급성장하고 있는 국가들에서 매우 두드러진다. 여기서 우려하는 점은 인재 확보 가능성이 아니다. 그보다는 변화하는 업무에 따라 경영자와 관리자, 직원들이 요구하는 핵심 역량과 경험이 명백히 부족하다는 점이다.

지난 10년 동안 세계 경제가 하이퍼커넥티드(Hyperconnected)화되면서 재능과 역량을 갖춘 이들을 위한 진정한 글로벌 시장이 부상하고 있다. 글로벌 소비자 시장과 인재 시장의 연계성이 높아짐에 따라 지난 15년간 “인재전쟁(War for Talent)”이라고 일컬어지는 상황 속에서 새로운 패턴과 우선순위들이 나타났다. 이제 다음 과제는 “인재를 양성하는 전쟁”이 될 것으로 보인다. 수많은 변화와 트렌드는 핵심 인재 및 리더 양성과 역량 개발의 중요성에 주목하는 비즈니스 리더들에게 새로운 기회를 제시하고 있다.

필요한 업무 기술과 경험은 없지만 일할 수도 있고 일할 의지도 있는 인력들이 존재하는 노동 시장과는 달리 인재시장에는 역량과 리더가 부족한 상황을 인재 패러독스(Talent Paradox)라는 표현으로 집약해 논의해왔다. 이는 기업의 시각에서 인재 패러독스를 바라본 것이다. 근로자들은 같은 패러독스에 대해 현재의 위치를 견디면서 낮은 이직 기회와 일부 시장에서의 낮은 급여를 받아들이는 상황이라고 보고 있다. 이와 동시에 자신의 업무가 갖는 의미와 사회적 영향, 전문성 개발, 좀 더 높은 수준의 책임과 도전과제를 부여하는 기회에 주목하려는 근로자가 늘어나고 있다.

인재 아젠다는 신흥 글로벌 인재 시장에서 벌어지는 중대한 변화에 대응하여 재구성되고 있다. 인재경영에 대한 관점과 접근방법의 상당수가 공장과 공급망, 인사행정을 기반으로 한 초기 모델들에 바탕을 둔 것들이다. 이들 중 일부는 19세기 후반까지 거슬러 올라가기도 한다. 따라서 글로벌 인재 시장에서 부상하고 있는 변화와 도전 과제는 인재 아젠다를 형성하는데 새로운 통찰력이 필요하다는 것을 보여준다. 이러한 변화를 전체적으로 이해하기 위해서 본문에서는 이들 변화에 대해 중요한 관점을 제공하는 경영 관련 학계와 연구원들의 최근 연구와 시사점을 자세히 살펴보고자 한다. 이를 위해 앞으로 다가올 인재양성전쟁의 맥락에서 London Business School의 Lynda Gratton 교수, MIT의 Andy McAfee와 Erik Brynjolfsson 교수, Wharton Business School의 Peter Cappelli 교수가 제시한 세 가지 관점을 공유하고자 한다.

SETTING THE STAGE: GLOBAL TALENTS, 2005

어느 시점을 선택하더라도 다소 임의로 보이겠지만, 글로벌 인재 시장이 등장하고 이를 인식하게 된 시작점은 2005년으로 볼 수 있다. 기술기반의 업무 흐름과 통신, 교육은 이미 기업의 직원 고용 및 투입 방법을 변화시키고 있었으며, 이런 변화는 Thomas Friedman의 2005년 저서인, *The World is Flat, A Brief History of the 21st Century*라는 제목에 잘 반영되어 있다. 같은 해 레이건 행정부 관료였던 Clyde Prestowitz는 이러한 글로벌 인재 시장의 통합이 어떤 방식으로 중국과 인도, 그 외 BRIC 국가들의 노동력 유입을 도와서 10년 만에 글로벌 노동력을 두 배로 증가시켰는지 기술하였다.²

Friedman과 Prestowitz는 노동 시장의 글로벌 트렌드에 대해 기술하는 것을 넘어서서 닷컴 거품 붕괴와 911테러 이후의 재계에 경종을 울렸다. 글로벌 인재 시장의 변화는 1990년대 후반, 중앙 유럽 및 예전 소비에트연방의 재편과 아시아 내 최대 시장들의 괄목할만한 성장(인도의 경우 자유화)을 통하여 예견 가능하였다. 그리고 이러한 변화는 노사 관계의 새로운 양상과 업무 방식의 변화, 인재시장의 역학 관계 등을 예고하는 전조였다. 이러한 변화에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 가상 및 분산된 업무의 증가
- 수 억의 인도나 중국 출신의 근로자들이 지리적으로 먼 지역의 일자리를 두고 경쟁하는 등 인재 등식에서 본다면 공급 측면의 변화
- 기술적이고 전문적인 학위와 자격증에 대한 수요 및 보상을 통하여 확인한 글로벌 노동력의 교육과 기술에 대한 수익의 증가

경쟁의 장 곳곳에 스며든 변화를 고려하면, 근로자와 기업에 대한 게임의 규칙은 진화했지만, 규칙이 실제 적용되는 구조와 모델은 거의 진화하지 않았고 전혀 변하지 않은 예도 있다. 교육 현실이 선생님은 앞에서 강의하고 학생들은 사실을 받아들이기만 하는 교실의 틀에 갇혀있는 것처럼 인재와 경력, 업무의 패러다임도 고정된 직업과 평생직장이라는 공장형 모델에서 벗어나지 못하고 있다. 새로운 글로벌 인재 시장과 재계에서 인재를 정의하고 설명하는 방식 간의 이러한 부조화는 갈수록 문제가 되고 있으며 직업과 경력, 업무의 미래를 계획하고 있는 이들에게 전혀 도움이 되지 않고 있다.

THE SHIFT

업무, 직업, 경력의 본질은 극적인 변화를 보여왔다. London Business School 교수이자 동 대학의 Future of Work Consortium 대표인 Lynda Gratton 교수는 ‘The Shift: The Future of Work is Already Here’에서 업무와 직업, 경력에 변화를 가져온 트렌드에 대해 전반적으로 소개하고 차세대 구직자와 고용주가 우려하는 바를 다루었다.

Gratton 교수는 우리가 알고 있던 기존의 업무 세계가 사라지고 있다는 사실을 전제로 미래는 과거와 다를 것으로 보인다고 언급하였다. 글로벌 경제로 시간대의 의미가 없어졌기 때문에, 이미 수세에 몰린 전통적인 9시부터 5시까지의 근무 시간과 신성불가침의 주말은 항상 대기 상태인 근로자들에게는 의례적인 소설에서나 볼 수 있는 것이 되어가고 있다.

인재경영에 대한 관점과 접근방법의 상당수가 공장과 공급망, 인사행정을 기반으로 한 초기 모델들에 바탕을 둔 것들이다. 이들 중 일부는 19세기 후반까지 거슬러 올라가기도 한다.

계다가 여러 국가에서 관례화된 근무 시간 이상으로 일하는 것이 점차 지위와 업무 중요성, 연차와 결부됨에 따라, 5시에 퇴근해야 할 명분(해가 지기 때문에)이 사라지고 있다.

Gratton 교수의 의견을 뒷받침하는 증거는 곳곳에서 찾을 수 있다. 물리적 사무실의 역할은 현저히 감소하고 있으며, 업무의 종류에 따라 정도의 차이가 존재한다. 과거 직원들은 같은 사무실 내 친숙한 팀원들과 상호작용하며 업무를 진행했었다면, 이제는 곳곳에 흩어져 일하는 방식으로 변화하고 있다. 이러한 방식의 영향은 널리 확산되고 있으며 점차 공장에서 콜센터로, 다시 디자인 센터와 R&D, 거의 모든 종류의 지식 업무로 확대되고 있다. 글로벌 인재 시장에 대한 초기 비전들은 인도 콜센터와 중국 생산공장에 초점이 맞추어져 있었다. 우리의 연구를 통해서 다음을 확인할 수 있었다.

- 연구원과 기술 엔지니어를 활용하기 위해 북미와 유럽을 넘어 싱가포르와 이스라엘, 인도, 중국, 러시아 등의 지역에 글로벌 가상 R&D 네트워크를 보유한 기업들과 협력하여 기술디자인과 R&D를 수행
- 원격 방사전 진단과(거의 연 20%의 성장률을 보이고 있는 시장)³ 같은 분야 내 고급 지식 근로자 :



글로벌 인재 시장에서 부상하고 있는 변화와 도전 과제는
인재 아젠다를 형성하는데 새로운 통찰력이
필요하다는 것을 보여준다.

숙련된 내과 방사선 전문의 (소위 “올빼미”라고 불리는)들은
공간의 제약을 받지 않으면서 디지털 엑스레이와 의료
영상을 판독하고 분석하며 진단에 필요한 지원을 제공한다.
(시차가 이들에게 도움이 되기도 하는데, 가령 미국의
시각으로 자정이지만, 호주는 정오에 전문의가
엑스레이를 판독하는 것이 가능하다.)

근로자 관점에서도 마찬가지로 시사
하는 바가 크다. 사내정치나 직접
대면하는 시간, 정보비공유는 이전
시대의 유물이 되고 있다. 경영자들과
근로자들, 학생들은 자신들의
업무와 경력을 새로운 방식으로
재구성하기 시작하였다.

- 점점 많은 수의 근로자가
어디서든 일할 수 있고
자신들의 삶에 맞게 적어도
업무 일부분을 변경할 수
있도록 업무와 일자리가
재구성될 수 있다.
- 오픈소싱(Open Sourcing),
클라우드소싱(Crowd Sourcing),
자유계약 및 프로젝트 기반 업무의
지속적 성장 때문에 새로운 형태의
직업 시장이 형성되고 있다.



- 웹 기반 학습이 시작된 지 거의 20년이 되어가면서 새로운 기술을 개발하고 학습할 수 있는 옵션이 아주 다양해졌다. 현재 가상 학습 자원은 폭발적으로 증가하고 있다. 대표적인 예로는 3천5백 개 이상의 교육용 비디오를 제공하고 있는 글로벌 온라인 강의실 Khan Academy가 있으며, 2012년 가을 100여 개의 온라인 강의를 제공한 Udacity(Stanford의 무료 컴퓨터 공학강좌의 결과물)와 Coursera(Princeton, University of Pennsylvania, University of Michigan, Stanford 네 곳에서 시작함) 등을 포함하여, 세계의 명문 대학들이 웹 학습을 시작하고 우수한 교수진과 강의를 공개하고 있다.

비즈니스 리더들은 자신들의 인재 아젠다를 재정 의하고 새롭게 하는 방법을 고려 중이며, 이런 현상이 제시하는 바는 인재 보유를 위한 몇 가지 전통 방침들을 재고하거나 어쩌면 재편해야 한다는 것이다. 예를 들어 트레이닝은 과거 한때 평생 고용이나 적어도 장기적인 경력을 보장하곤 했던 역량 개발의 방법이었다. 하지만 현재의 트레이닝은 다수의 팀 그리고 다양한 도전과제와 상호작용할 수 있도록 참가자의 능력을 어떻게 향상시킬 수 있을까라는 좀 더 광범위한 맥락에서 평가되고 있다. 이제는 트레이닝이 단지 HR 부서와 경영진뿐만 아니라 전문성의 개발 및 성장이 직업 만족의 중요한 요소임을 인식하는 근로자들에 의해서도 중요하게 평가되고 있다.

Gratton 교수는 업무 세계를 변화시키는 다섯 가지 힘(세계화, 기술, 인구와 수명의 변화, 도시화를 포함한 사회적 변화, 에너지 억제/저탄소 미래)에 대응해 경영자와 근로자, 학생들이 어떻게 하면 “미래에도 경쟁력을 지닌” 경력을 가질 수 있을지를 고찰하고 있다. Gratton 교수가 제시한 이 다섯 가지 힘은 업무와 경력이 변곡점에 있는 이유를 생각해 볼 수 있는 유용한 출발점이 된다. Gratton 교수는 이 힘들과 싸우기보다는 이 힘들이 어떻게 일자리와 경력, 업무를 형성 하는지 이해해야 한다고 제시하고 있다.

다섯 가지 힘에 대한 Gratton 교수의 설명은 중요하다(이는 또한 Friedman과 여타 학자들이 2005년에 제시한 아이디어에 바탕을 두고 있다): 그의 설명처럼 세계는 갈수록 하나로 연결되고 기술은 더 많은 연결성과 가능성을 만들어내고 있다. 인구학은 중요하며 세계는 점차 고령화되고 있다. 사회력(Social Force)과 커뮤니티의 역할도 갈수록 중요해지고 있다. 그리고 앞으로 10년 ~20년 내 세계는 다음 에너지 혁명에 한층 다가서게 될 것이며, 석유와 석탄 경제를 지속하지 않을 가능성이 높다. 다섯 가지 힘에 대한 설명을 읽고 나면 무엇이 업무와 경력을 변화시키고 있는지에 대한 유용한 배경지식을 얻을 수 있을 것이다.

Gratton 교수는 또한 정해진 미래(Default Future)와 만들어질 미래(Crafted Future)와 같이 미래를 바라보는 차별적 관점에 유용한 틀을 제시하고 있다. 이는 조직 및 그 조직의 리더와 개인 모두에게 중요한 아이디어이다.

Gratton 교수는 정해진 미래는 우리가 현 트렌드와 궤도를 따라가게 되면 도달하는 방향이라고 제시하였다. 만들어질 미래는 앞에 놓여 있는 변화를 충분히 인지하고 수용하면서 조직과 개인이 선택할 수 있는 옵션과 방향을 고려한 뒤 내린 선택이다.

아마도 Gratton 교수의 연구결과 중 가장 흥미로운 것은 다음 세 가지 변화일 것이다.

글로벌 경제로 시간대의 의미가 없어졌기 때문에, 이미 수세에 몰린 전통적인 9시부터 5시까지의 근무 시간과 신성불가침의 주말은 항상 대기 상태인 근로자들에게는 의례적인 소설에서나 볼 수 있는 것이 되어가고 있다.

The shift to connectivity: 강화된 역량 외에도 근로자들은 전문가 집단(진화하는 자문단)과 동료 집단(동료/추종자/견습생의 네트워크), 좀 더 확대된 오픈 네트워크와 커뮤니티에서의 적극적 참여 등 보다 깊이 있는 네트워크가 필요할 것이다. 그러나 직원들은 물론 비즈니스와 HR 부서 리더들도 업무 방식을 혁신하고 역량을 강화하기 위해서 네트워크를 활용하는 것을 여전히 낯설어하고 있다. 여전히 연결성을 업무와 경력에 보탬이 되는 부속물로만 취급하는 경우가 많다. 그러나 앞으로는 네트워크를 통한 업무 처리가 늘어나듯 네트워크를 통한 자기 계발과 멘토링도 빈번해질 수 있다. 트위터와 마이크로 블로그를 생각해보라. 각 분야의 변화를 두루 살펴볼 수 있음은 물론 자신이 속한 분야의 최고 선구자들과 연결된 자문단을 매일 새롭게 구성할 수 있는 수단으로 부상하지 않았는가. 해당 분야의 리더들 10명, 20명, 더 나아가 100명을 팔로잉하면 여러분은 실시간으로 전문가와 리더들의 “수습생”이 되는 것이다. 이런 현상은 John Hagel과 John Seely Brown에 의해서도 확인되었다. 두 사람은 아이디어 및 지식과 관련한 “흐름”의 개념이 지식축적의 개념을 대체한다고 설명하였다.⁴

The shift from worker/consumer to prosumer and community contributor:

Gratton 교수는 근로자가 소비하기 위해 일하는 것을 뛰어넘어 가치와 사회적 의미를 창조하기 위해 일하는 쪽으로 나아가고 있다고 주장한다. 생산과 소비 능력의 결합은 참여형 소비자의 증가로 이어지고 있다. 비즈니스 리더들이 다양한 세대와 문제를 해결하려고 노력하면서 새로운 관심사들이 인재 문제의 중심부로 편입되고 있다. 젊은 근로자들(밀레니엄 세대)과 나이 든 근로자들(베이비 붐 세대)은 자신들의 사회적 관심사를 업무와 회사에 연계하고 싶어한다. 사회 및 커뮤니티 봉사활동은 일회성 행사에서 지속적인 기업 봉사단 활동으로 그리고 지역 사회에 역량을 투자할 수 있는 재능기부 기회 및 전문적 관심사와 사회적 관심사의 통합으로 변화하고 있다.

The shift from generalist to serial master: 개개인은 근로자로서 긴 생산연령(Productive Life) 동안 일련의 경력을 생각할 필요가 있다는 개념이다. 보통 이 기간이 50~60년인 점을 고려하면 8~15년짜리 경력을 5~6개쯤 쌓게 될 것이다. 각 경력은 역량과 지식, 경험의 숙련도를 요구할 가능성이 높다. 이는 기업과 근로자에게 역량 개발과 일자리·업무·학습의 구조 측면에서 중요한 의미가 있다. 특히 개개인은 다양한 경력(그와 함께 지속적인 교육과 집중적인 역량 강화)을 위해 스스로 준비해야 필요성을 지닌다.

연속적인 숙련으로의 변화는 Gratton 교수가 제시한 가장 주목할 만한 관점 중 하나이다. 다음 세대 근로자는 그들의 경력에 대해 매우 다른 견해를 가질 필요성이 있다. 세계 인구의 고령화와 전 세계에서 확인할 수 있는 노화 방지 노력을 고려하면 다음 세대 근로자들은 50~60년에 걸친 생산연령과 경력을 기대할 수 있다. 이 기간에 지식이 늘어나고 업무 성격이 변한다는 점을 고려하면 다수(4~6개 정도)의 경력을 쌓을 가능성이 높다. 교육과 경력에 대해 “한번 하면 끝”이라는 개념은 일반적이기보다는 예외적인 것이 될 것이다. 경력은 이제 비선형적일 뿐 아니라 지그재그 형태가 될 것이며 Cathy Benko와 공저자들이 ‘Mass Career Customization and The Corporate Lattice⁵’에 게재한 글에서 밝힌 것처럼 매트릭스나 격자처럼 보일 것이다. 그뿐만 아니라 경력 기간도 길어지고 여러 장으로 구성될 것이다. 바로 이와 같은 생산연령의 연장, 경력의 단계적 측면, 지속적인 재창조를 향한 노력이 근로자와 기업을 위한 분명하고도 중요한 변화를 나타낸다. 근로자들은 회사와 정부의 지원을 받아 역량을 재정비하고 강화하여 대학 이상 그리고 전문 교육과 동등한 수준의 교육, 그리고/또는 기술 트레이닝을 평생 계속할 수 있는 계기로 삼을 필요가 있다. 그렇게 되면 경력 초반에 “집중적으로 이루어지던” 교육과 트레이닝의 수준을 넘어서게 될 것이다. 다양한 경력과 재훈련을 위한 프로그램과 교육체계, 인센티브를 제공하는 기업은 참여와 충성도가 높아지고 핵심 인재와 리더들로 구성된 다양한 지원자들이 몰릴 가능성이 높아질 것이다.

THE RACE

우리는 일부 독자들이 미처 이름을 들어보지 못한, 그러나 앞으로 수없이 듣게 될, 새로운 질병 때문에 고통받고 있다. 이는 바로 기술적 실업이다. 이것은 우리가 노동력을 절감하는 방법을 발견하면서 발생한 실업이 노동력의 새로운 활용처를 찾는 속도보다 더 빠르게 일어난다는 의미다.

—John Maynard Keynes, 1930

기회이자 동시에 위협인 기술은 고용과 업무의 본질을 바꾸고 있다. “[기술적 혁신의] 속도가 너무 빨라져서 많은 사람이 뒤처지고 있다. 간단히 말하면 많은 근로자들이 기계를 상대로 한 싸움에서 지고 있다는 것이다.”

MIT의 Erik Brynjolfsson과 Andrew McAfee교수는 그의 저서인, Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy 에서 기술의 진보가 제품 및 서비스 생산 방식과 미래의 일하는 방식을 어떻게 변화시키고 있는지 설명하고 있다. 구글의 무인 자동차부터 애플의 시리(Siri)처럼 다재다능한 기계들, Jeopardy! 게임의 우승자인 왓슨, 신문기사를

물리적 힘과 인지력 모두를 증대시키는데 초점을 맞춘 기계들은 노동력의 생산성을 지속적으로 변화시키면서, 기계가 갖는 양면성을 보여준다. 기계는 생산성 향상을 극적으로 이끈 개선 장치이기도 하지만 오래전부터 사용된 단순, 반복적인 육체 노동을 넘어서 다양한 업무를 대체하는 위협적인 모습도 가지고 있다.

작성하는 프로그램이나 수천 건의 법률 문서를 분석하는 프로그램(신입 변호사의 수백 시간에 해당하는 비용을 대체하는)에 이르기까지, 저자들은 생각하는(예를 들면 자동화와 패턴 인식 등) 기계들의 증가를 살펴보는데 도움을 준다. 그리고 이러한 생각하는 기계들의 증가를 제2의 대기술혁명으로 간주하고 있다. 제1의 기술혁명인 증기 엔진과 그 파생물(전기, 모터, 분산된 동력)로 인해 물리적 업무를 대신할 기계가 발명되어 우리의 체력과 재주, 업무가 크게 증대되거나 많은 경우 대체되기도 하였다. 이와 관련하여 Christopher Steiner⁶는 생각하는 기계에 초점을 맞춘 알고리즘 경제의 성장이라는 개념을 잘 정리하였다. 요컨대 연산력과 속도, 저장 비용이 기하급수적으로 감소한 점(1981년 컴퓨터 저장 공간 1기가바이트 가격은 3십만 달러였는데 2012년에는 단돈 10센트였다)을 고려하면 저렴하고 신속한 방법으로 복잡한 알고리즘을 수행할 수 있는 기계를 만들 가능성은 점점 증가하고 있다.

물리적 힘과 인지력 모두를 증대시키는데 초점을 맞춘 기계들은 노동력의 생산성을 지속적으로 변화시키면서, 기계가 갖는 양면성을 보여준다. 기계는 생산성 향상을 극적으로 이끈 개선 장치이기도 하지만 오래전부터 사용된 단순, 반복적인 육체노동을 넘어서 다양한 업무를 대체하는 위협적인 모습도 가지고 있다.

물론 적어도 당분간은 기계를 적용하기 어려운 일들도 있을 것이다. 이런 일들은 직관력이 있어야 하는 업무(예를 들어 심리학자와 사회복지사, 일부 분야의 의사들)와 신체적인 이동능력(기계는 계단과 좁은 모퉁이에서 어려움을 겪는다.)과 섬세한 운동 기능, 패턴 인식, 복잡한 의사소통(배관공과 간호사)을 복합적으로 필요한 업무 등이 포함된다.

그리고 무엇보다 엄청난 경제적, 사회적 가치 창조의 원천인 창조력과 혁신 능력은 최소한 지금 시점에서 컴퓨터가 도달하기에 가장 어려운 영역이다.

그럼에도 Brynjolfsson과 McAfee 교수는 기술의 발전 때문에 도전과제와 기회, 그리고 기술이 어떻게 고용형태를 재편하고 있는지 제시하며, 그들의 표현처럼 그들은 디지털 낙관주의자로 남아있다. 로봇들이 우리 일자리를 대체해 갈 수 있지만, “우리는 경주에서 이길 수 없다. 특히 컴퓨터가 계속해서 강력해지고 성능이 좋아지고 있기 때문이다. 그러나 우리는 기계를 적어 아닌 협력자로 활용함으로써, 기계와 **함께** 경주할 수 있는 더 나은 방법을 배울 수 있다(원문에서 강조).” 두 저자는 “일단 경쟁이 끝나고 나면 사람들은 기계에 맞서는 대신 함께 경주하기 시작하면서 상황이 정말 흥미로워졌다”고 결론짓고 있다. 그리고 “기계와 함께 경주하는 것”이라는 표현을 통하여 저자들은 조직의 혁신 배양 그리고 인적 자본에의 투자, 이 두 가지 방향을 제시하였다.

첫 번째 방향에서 저자들은 “조직의 혁신, 즉 계속 진보하는 기술과 인적 역량을 활용하는 새로운 조직의 구조와 절차, 사업 모델을 공동 개발하는 것”에 주력해야 한다고 제안한다. 이에 관한 사례는 2007년부터 생긴 앱 이코노미에서 확인할 수 있다. Michael Mandel은 2012년 초 애플의 앱스토어와 구글의 안드로이드 마켓플레이스 같은 앱 이코노미 덕분에 지난 5년 동안 미국에서 466,000여 개 이상의 일자리가 창출되었다고 추정하였다.⁷ 좀 더 넓은 의미에서 보면, 이는 기술 때문에 새로운 제품과 서비스의 가능성이 열리면서 새로운 인재가 양성되고 활용될 여지가 생긴다는 것을 의미한다. 이러한 맥락에서 본다면, 정해진 역할과 업무에 대한 전통적인 시각은 리더들이 새로운 인재들과 인재 활용 영역을 충분히 인지하지 못하도록 할 수 있다.

“인적 자본에의 투자”라는 두 번째 방향에서 Brynjolfsson과 McAfee교수가 언급한 점은 “노동 시장이 분명하게 보내고 있는 메시지는 고학력 근로자를 통한 가치 창출이 훨씬 더 쉽다는 것이다.” 그리고 저자들은 적어도 미국에서는 교육 발전이 지연되고 있다고 보긴 하지만 “개선의 여지가 매우 크다……교육이 갈수록 디지털화 되어감에 따라 교육전문가들은 다양한 접근 방법들을 실험·추적할 수 있고, 효과가 있는 방법을 평가·확인하며 연구결과를 공유하고 최적의 접근방법을 활용할 수 있다”고 낙관하고 있다.

우리의 시각에서, 이 두 제안된 방향이 제시하는 바는 매우 방대하다. 신기술이나 새롭게 재조합된 기술에 기초한 신규 비즈니스 모델을 구상하려면 상상력과 창의력이 필요하다. 근로자들도 이러한 신규 모델을 구상하려면 상상력과 창의력을 가지고 접근할 필요성이 있는데 직업을 개발한다는 개념이 단순한 구호의 영역에서 번영을 가져다줄 수 있는 잠재적 방향으로 바뀌고 있기 때문이다.

이는 현재 사용되고 있는 기술을 활용하여 가치를 전달하기 위해 역량을 습득하는 것에서 그치지 않고 새로운 가능성을 발견하기 위해 기술과 친숙해져야 한다는 것을 의미한다.

교육적인 관점에서 보면 기술이 계속해서 우리의 일자리와 생산과 창조 방식을 진화, 변화시키에 따라 우리는 학교로 되돌아 가야 하거나 *평생 학교에 다녀야* 할 수도 있다. 업무와 학습은 계속 융합될 것이기 때문이다.

THE RIDDLE

Peter Cappelli는 ‘Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do about It’를 통해 우리에게 직접적으로 과제를 제시하고 있다. 그는 기업들이 직면한 역량 부족 현상에 주목하며 두 가지 주요 원인을 제시하였다. 첫째, 특정 역량과 경험을 가진 인재를 식별하고 발굴하는데 기업의 관심(필터링하는데 갈수록 신기술에 의존한다. 성공률이 그다지 높지 않다)이 집중되어 있다는 점과 둘째, 대다수 기업 내 정규 트레이닝 및 양성프로그램은 일반적인 트렌드와 거리가 있다는 점이다.

기업들은 인재를 채용하는 주체에서 역량을 개발해주는 주체로 변화할 필요가 있다. Cappelli는 기업들이 바로 투입될 수 있는 정도의 역량과 경험을 갖춘 인재를 찾을 때까지 기다릴 것이 아니라 직접 역량과 경험을 개발해 줄 필요가 있다고 주장한다. 특정 역량과 경험을 완벽하게 갖춘 근로자를 찾을 것이 아니라 정규 트레이닝, 견습제도, 멘토링 모델과 과제 및 경험을 통한 적극적인 육성과 직무훈련을 포함하는 일자리와 비즈니스를 창출하려고 해야 한다. 이러한 결론이 어떤 면에서는 놀라운 일이 아니다. 가장 경쟁력 있는 기업 중 다수가 정규 교육과 광범위한 범위의 OTJ(On-The-Job)와 ITJ(In-The-Job) 훈련프로그램에서 선도자적인 역할을 하고 있기 때문이다.

Cappelli는 다음과 같이 쓰고 있다:

미국은 지금 전 세계에서 기업이 단순히 인재의 소비자일 뿐이라는 개념을 심각하게 재고하고 있는 유일한 국가이다. …… 더욱이 인재의 소비자인 기업이 인재를 배출하는 학교와 거리를 둔다는 것은 말이 되지 않는다.

기업은 역량과 인재 육성에 대한 접근법을 인재를 채용하는 주체에서 역량을 개발하는 주체로 변화함으로써 가장 큰 이득을 얻을 수 있다. 업무의 본질, 기술의 영향, 혁신의 속도가 계속 변화함에 따라 인재 찾기에서 인재 육성에 주안점을 두어야 할 시기가 도래하였다.

지금까지의 경험에 비추어 보면, 소수이긴 하지만 개발 프로그램과 정규 트레이닝을 인재양성의 핵심에 두어야 한다는 점의 중요성과 가치를 인식하는 기업들의 수가 점차 증가하고 있다. 여기에는 트레이닝의 수명 주기를 개선하고 사업 및 고객의 우선 사항과 직접적으로 관련된 트레이닝과 양성 프로그램에 투자하는 동시에 리더와 직원들이 양질의 프로그램과 회사 내 멘토와의 관계에서 혜택을 받을 수 있도록 하는 기업들도 포함된다. 그러나 Cappelli의 지적처럼, 이러한 실천사항과 투자가 기업이 직면한 역량 부족이라는 과제에는 턱없이 부족할 수 있다.

THE NEW TALENT AGENDA: THE WAR TO DEVELOP TALENT

'The Shift', 'The Race', 'The Riddle'의 내용을 되돌아보면 비즈니스와 인재 리더들을 위해 새롭게 떠오르는 우선 사항들을 확인할 수 있다. 그 중 일부는 다음과 같다.

- 업무와 일자리, 근로자 참여에서 인재양성이 갖는 중요하면서도 지속적인 역할에 대한 재고와 일자리와 트레이닝, 경력에 대해 “한번 하면 끝”이라는 관점의 전환
- 업무를 수행하고 일자리와 경력을 관리하고 체계화하는 방법을 재정립하는 데 있어서 기술의 중심적 역할에 집중
- 지역 및 국가 내 인재 시장과 회사를 대체하고 있는(놀라운 방식으로 증가하고 있는) 글로벌 인재 시장과 비즈니스 생태계를 인식함으로써, 기업과 국가의 경계를 넘어선 인재 관리



지금까지 살펴본 견해들과 우리가 알고 있는 것들로부터 추론해 보면, 리더들은 비즈니스 글로벌 인재 아젠다에서 네 가지 새로운 방향과 우선순위에 직면해 있다고 할 수 있다.

1. 노력을 배가하고 인재양성에 주력하라.
인재 확보 및 양성과 업무와의 연결성을 환기하고, 미래의 근로자들은 지속적인 양성프로그램과 교육, 재교육, 도전적인 업무를 기대하고 요구할 가능성이 높다는 점을 인식해야 한다. 근로자는 이제는 평생직장을 기대할 수 없지만, 기업은 근로자를 유지하기 위해서 **평생 교육**을 제공하고 인재를 양성해야 할 것이다.

기업은 역량과 인재 육성에 대한 접근법을 인재를 채용하는 주체에서 역량을 개발하는 주체로 변화함으로써 가장 큰 이득을 얻을 수 있다. 업무의 본질, 기술의 영향, 혁신의 속도가 계속 변화함에 따라 인재 찾기에서 인재 육성에 주안점을 두어야 할 시기가 도래하였다.

2. 기술과 혁신이 새로운 분야와 기기, 서비스, 연결 방식을 창출하므로 역량과 기술, 업무 간 진화하는 조합에 다시 초점을 맞춰라. 인재에 대한 과거 접근법들은 역량과 기술, 업무 간에 비교적 정적인 관계가 존재한다고 가정해도 무방했지만 이러한 견해는 점차 옹호되기 어려워지고 있다. 많은 분야에서 요구하는 일과 지식의 반감기가 놀라울 정도로 짧아지고 있다. Brynjolfsson과 McAfee교수가 상기시켜준 것처럼 “기계와 함께 경주”해야 할 때일 수도 있다. 그리고 이는 기업(그리고 근로자와 정부)이 점점 빠르게 변화하고 있는 새로운 기술과 비즈니스 모델을 활용할 수 있는 일자리와 경험, 역할을 창출하고 그것에 맞게 직원들을 훈련하는 데 필요한 것들에 초점을 맞춰야 한다는 의미일 수도 있다.
3. 인재경영의 경계선을 수정하라. 인재에 대한 현재의 접근법들은 제한적이며 대체로 기업 내 인력과 대차대조표에만 집중하고 있다. 그러나 현재 그리고 신규 비즈니스 전략은 핵심 제품과 서비스를 생산하고 지원하는 연구 커뮤니티와 프리랜서, 제3자와 네트워크를 포함하는, 더욱 큰 생태계의 구성요소를 통합하는 방향으로 나아가고 있다. 기업의 직원은 한낮에 집에서 콜센터 문의에 응대하는 부모일 수도 있고 문제 해결 방법에 대한 블로그를 스마트폰으로 작성하는 대학생일 수도 있다. 비즈니스 생태계 전반(많은 경우, 회사의 경계선을 넘어서는)에 존재하는 인력과 인재를 발굴, 고용, 통합, 우대, 투자하는 방법이 중요하게 고려되어야 할 사항이자 기회가 될 가능성이 높다.

4. 경력 가치 등식을 재정의하라. 경제가 살아나면서 유능한 근로자들은 “구인 광고를 살펴보면” 사고방식에서 새로운 직장이 자신들의 경력과 삶에 어떤 영향을 미칠지 고려하는 방향으로 변화할 준비를 하고 있다. 리더들은 이러한 변화를 그냥 지켜보기만 할 수도 있고, 인맥을 갖추고 끊임없이 자기 계발을 하는 근로자가 더 나은 직장으로 이직하기 전 임시 근무처로 생각하지 않고 입사한 회사를 매력적인 직장이라고 여길 수 있도록 업무와 근무 환경을 조성할 수도 있다. 기업이 평생 교육과 학습, 성장 문제로 씨름하는 동안 우리는 경력의 개념과 노사 간의 좀 더 폭넓은 관계에 대해 재고할 필요가 있다.

위에서 언급한 네 가지는 서로 상호보완할 수 있는 두 방향으로 움직이고 있는 것을 볼 수 있다. 첫 번째 방향은 기업이 경력의 부침을 포함하는 유연한 모델(앞서 언급한 Mass Career Customization and the Corporate Lattice에 실린 Benko 및 공저자들의 저술에 간략하게 서술됨)을 창출하면서 동시에 업무와 학습을 결합해 인재양성 프로그램(정규, 비정규, OJT)에 새롭게 투자하는 것이다. 두 번째 방향은 노사관계를 새롭게 구축하는 것이다. 여기에는 고객이나 파트타임 직원으로 기업과 관계를 유지하는 이전 직원을 의미하는 기업 교우회와 일정 기간 회사를 떠났다가 다시 돌아온 직원을 의미하는 부메랑의 개념이 포함된다. 즉, 이제는 노사 관계가 다른 새로운 방향으로 움직일 수 있고 새로운 형태를 취할 수 있음을 인식해야 할 때이다.

종합하면, 이러한 네 가지 방향은 인재에 대한 새로운 아젠다를 형성하는 데 도움이 될 수 있다. 인재양성에 참신하고 새로워진 관심을 집중한 후 인재전쟁이라는 개념을 넘어서서 **인재양성 전쟁이라는 더 큰 도전과제**로 나아가면 된다. 기업은 인재를 구분하고 선별하며 한정된 금전적 유인책에 초점을 맞춘 견해를 뛰어넘어 고용의 사회 및 커뮤니티적인 측면을 기업 브랜드의 일부로 통합하면서 직원들의 능력 및 관심사와 기술 및 직장 사이에서 균형을 이루는 방향으로 나아가야 한다. 이런 새로운 아젠다를 통하여 기업의 경계가 인재경영의 한계점이 아니라는 점을 인식하게 될 것이다. 기업 테두리는 새로운 네트워크와 업무 방식을 구축해 전 세계 거의 모든 곳의 프리랜서와 제3자, 오픈 소스 인재 생태계 내의 인재에 영향력을 행사하고 매혹하며 통합하기 위한 출발점인 것이다. DR

Jeff Schwartz is a principal with Deloitte Consulting LLP. He is the global leader for the Human Capital practice's Marketing, Eminence, and Brand.

Lisa Barry is a partner with Deloitte Touche Tohmatsu Limited, based in Melbourne, Australia, and is the global leader of Human Capital's Talent, Performance, and Rewards practice.

Andy Liakopoulos is a principal with Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice, based in Chicago, where he leads the Talent Strategies practice.

Endnotes

1. Adele Hayutin, Population Age Shifts Will Reshape Global Work Force, April 2010, Stanford Center on Longevity
2. Clyde Prestowitz, *Three Billion New Capitalists: The Great Shift of Wealth and Power to the East*, 2005.
3. TechNavio Report, the Global Teleradiology Market 2011-2015,
4. John Hagel, John Seely Brown, and Lang Davison: *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*, 2010.
5. Cathy Benko and Anne Weisberg, *Mass Career Customization*, 2007; Cathy Benko and Molly Anderson, *The Corporate Lattice*, 2010.
6. 6. Christopher Steiner, *Automate this: How Algorithms Came to Rule our World*, 2012.
7. 7. Michael Mandel, *Where the Jobs Are: The App Economy*, February 2012.