

THE OPEN TALENT ECONOMY

Beyond corporate borders to talent ecosystems

BY JEFF SCHWARTZ, ANDREW LIAKOPOULOS,
AND LISA BARRY
> PHOTO-ILLUSTRATION BY IGOR MORSKI



최근 기업의 고용 모델은 하루 8-9시간을 일하는 전통적인 정규직 근로자들을 고용하는 형태에서 벗어나 'Open talent economy'로 대체되고 있다. Open talent economy는 네트워크와 에코시스템을 통하여 보다 협업적이고 투명하게, 그리고 테크놀로지에 기반하여 빠른 주기로 비즈니스를 수행하는 것을 일컫는다. 그러나 많은 비즈니스, 인재(Talent)부서, 그리고 HR부서 리더들이 전통적인 "대차대조표(Balance Sheet)" 고용 모델이 여전히 지배적인 것으로 간주하여 그에 맞추어 해당 기업/부서를 운영하는 오류를 범하고 있다. 이는 명백한 실수이다.

본 고에서는 조직의 경계를 넘어선 인재 전략을 통해 인재를 바라보는 새로운 시각을 제시한다. 우리는 현재 Open talent economy의 초기 단계에 있으며, 우리는 본 고를 통해 차세대 인재 전략과 관리에 대한 유용한 시각을 제공할 수 있기를 바란다.



INTRODUCING THE OPEN TALENT ECONOMY

Open talent economy는 상품과 서비스를 생산하기 위해 통합되고 있는 인재 유형들을 포함하고 있으며, 이러한 인재 유형의 수는 계속 증가하고 있다.

- *Balance sheet talent*: 기업의 정규직 근로자들을 일컬음. 고용 기업이 동 인력에 대한 유지 및 개발 비용을 부담함.
- *Partnership talent*: 파트너십 또는 조인트벤처 회사의 직원으로 관련 대차대조표에 속해 있음(조직이 관련 회사에 지분 또는 소유권을 가지고 있음.)
- *Borrowed talent*: 조직의 확장된 가치사슬의 직접적 일부이기는 하나 다른 기업의 대차대조표에 속해 있는 인력으로, 지원 포지션, 외주 콜센터, 제조 부문 등의 계약직 인력 등을 포함함.
- *Freelance talent*: 임시적으로 특정 프로젝트를 위해 고용된 독립 인력으로, 시간별, 일별, 또는 프로젝트 별로 고용되며 일반적으로 대차대조표 인력과 통합되어 함께 일함.

- **Open source talent:** 웹 커뮤니티 또는 마켓플레이스의 일원으로 무료 또는 유료 서비스를 제공하는 인력. 예로는 자원 크라우드소싱(Crowdsourcing) 및 유료 크라우드 인력이 있음. 동 인력은 전세계 어느 곳에도 존재할 수 있으며 일반적으로 대차대조표 인력과 분리되어 조직 외에서 업무를 수행함.



Balance sheet



Partnership



Borrowed



Freelance



Open source

Harvard Business Review에서도 소개된 바 있는 P&G의 Connect and Develop 경험은 네트워크를 통해 회사의 핵심 기능과 팀의 한계영역을 확장하여 비즈니스 생태계를 창출한 우수 사례 중 하나이다. 향후 혁신에 있어 글로벌 과학자, 공급자, 그리고 네트워크를 활용하기 위한 전략을 개발하라는 CEO의 지시에 따라, P&G는 다음의 Connect & Develop 접근법을 제시하였다:

- 특정 프로젝트를 위해 은퇴한 R&D 과학자들을 고용함 (프리랜서의 형태)
- 기술 및 제품 개발 도전과제를 위한 대항전(Competition)을 실시함. InnoCentive등과 같은 Open source 마켓을 통해 특정 도전과제에 대해 포상
- 제품개발 도전과제에 대한 솔루션을 구하기 위해 공급자 네트워크와의 관계를 심화시킴 (Partnership talent 유형으로 제품 아이디어와 기술의 라이선싱 및 구매를 수반함)

Connect and Develop을 통해 P&G는 자사 직원, 공급자, 은퇴한 과학자들, 그리고 글로벌 발명가 및 연구가들을 아우르는 R&D 인력을 통합하여 결과적으로 R&D 인력 및 아이디어의 생태계시스템을 창출하였다. Connect and Develop의 성공적인 결과는 인재, HR 뿐 아니라 비즈니스 및 R&D 리더들에게 의미 있는 인사이트를 제시하고 있다.

FROM THE EMPLOYEE LIFE CYCLE TO THE TALENT ECOSYSTEM

전통적인 고용·인재개발 모델은 인재의 “확보”의 개념에서 시작하여 배치, 교육 및 개발, 성과 관리, 보상, 그리고 경력관리로 이어지는 고용인 라이프사이클 모델이었다. 그러나 이러한 모델은 점차 Open talent economy의 개념으로 전환되고 있으며, 이는 인재 네트워크의 수립 및 관리 기반에 대한 새로운 시각을 요구하고 있다. 고용인 라이프사이클 모델이 여전히 Balance sheet 인재 유형의 토대가 되겠지만, 다른 인재 유형들의 경우에는 비즈니스와 HR 리더들에게 새로운 인재 생태계를 탐색하고 관리하기 위한 원칙들이 요구된다.

중전의 “라이프사이클” 모델에서 “인재 생태계시스템” 모델로의 전환에 따라 다음 5개의 핵심 프로세스의 진화가 요구되고 있다.

- From “Plan and acquire” to “Design, brand, attract, and access.” Open talent economy에서의 인재 모델은 전세계 인재들을 활용하고 협업하는 사업 방식과

에코시스템을 창출하기 위해 회사의 경계를 넘어 인재에 대한 접근을 시도한다. 이러한 모델은 인재 리더들로 하여금 비즈니스를 설계하는 비즈니스 임원들과 협업하여 현재의 인재 모델의 장점을 부각시킬 수 있는 새로운 업무 방식을 개발하도록 요구한다. 또한, 비즈니스와 인재의 에코시스템을 브랜드화하여 그들이 필요로 하는 인재가 어디에 있건간에 최고의 인재를 유인할 수 있도록 전략을 세워야 한다. 접근 가능한 인재 유형에 맞추어 업무를 재설계하고, 인재들에 접근하기 위한 계획을 세우는 일은 새로운 도전과제가 될 것이다.

- **From “Training and deployment” to “Participation, learning, and leadership networks.”** 현재와 같이 빠르게 진화하는 사업 환경에서, 기업들은 지휘통제식의 교육 및 배치 방식에서 프로젝트와 네트워크에 기반한 새로운 모델로의 전환에 대한 필요성을 느끼고 있다. 프로젝트 포트폴리오가 지속적으로 변화하고 있는 환경에서, 기업은 단순히 업무에 기반한 직원 배치가 아닌 인재개발을 위한 교육, 리더십, 그리고 업무 네트워크의 창출에 집중하여야 한다.
- **From “Performance management” to “Performance engagement.”** 인재 유형이 다양해짐에 따라 그들의 성과를 관리하는 방식도 바뀌어야 할 필요성이 대두되고 있다. 인재 구성이 제3의 조직, 개인들, 그리고 아이디어들로 확장됨에 따라 성과 관리 체계는 참여도, 발전도, 품질, 흥미, 업무수행결과(Output) 등을 모두 측정하기 위해 진화해야만 하는 상황에 놓이게 되었다. 아마도 미래의 성과 관리 체계는 전문가들과 직원들이 그들의 평가점수를 공유하는 등 Amazon 사이트의 서적 리뷰와 같은 형태를 가질 것으로 예상된다.
- **From “Compensation and benefits” to “Experience and rewards.”** 이제까지의 보상 및 복지 체계는 사내 직원들에게 집중되어 있었다. Open talent economy 내의 보상 프로그램을 구상하는 데에는 최소한 두 가지 도전과제가 존재한다. 첫 번째는 정규직 직원들의 빠르게 변화하는 기대치를 맞춰주는 것이다. 대차대조표 인력 유형은 그 어느 때보다도 높은 유연성을 요구하고 있다. 그들은 또한 커뮤니티 활동 참여, 사회적 책임, 그리고 그들의 업무에 있어 높은 의미와 참여를 기대한다. 두 번째 도전과제는 사외 인력에 대한 보상, 의미 부여, 그리고 커리어 창출을 위한 프로세스를 구상하는 것이다. 사외 인력에 대한 보상은 참여 수준과 유형에 따라 달라질 수 있다.
- **From “Company employee value proposition” to “Ecosystem talent brand”** 다양한 원천으로부터 요구되는 인재를 유인하고 참여시키기 위해서는 기업 브랜드와 직원 가치 제공 전략을 재설계해야 한다. 회사가 각각의 인재 집단에 어떻게 접근하는지, 회사의 업무, 협업적 환경, 참여, 그리고 보상에 있어 무엇을 제공할 수 있는지는 “Beyond the balance sheet” 인재 전략의 일부가 될 것이다.

상기 5개의 핵심 프로세스들은 Open talent economy 인재 계획 및 관리의 새로운 프레임워크의 시작점이다. Sun Microsystems의 설립자인 Bill Joy는 “항상 당신의 회사 안보다 밖에 스마트한 사람들이 더 많이 존재한다.”고 말한다. 이는 Open talent economy에 대응하여 새로운 인재 전략과 시스템을 개발해야 하는 비즈니스, HR, 그리고 인재 리더들의 도전 과제를 함축적으로 표현한 것이다. DR