

# DISRUPTING THE CHRO

## Following in the CFO's footsteps

BY CATHY BENKO, TRISH GORMAN AND ALEXA ROSE STEINBERG  
> ILLUSTRATION BY JIM TSINGANOS





1970년대 기업의 재무책임자라면, 분명히 백오피스에 속해 회계와 자금 통제 업무에 집중하고 재무보고서와 세금계산서 작성이 주 업무였을 것이다. 현대로 넘어오면서, CFO의 역할은 “최고 재무 책임자”라는 고위직에 걸맞은 일로 진화하여, 기업의 임원진 중 가장 영향력 있고 중요한 역할로 대접받고 있다. CFO는 어떻게 돈 세던 일에서 사업 전략을 움직이는 CEO의 최측근으로 급부상했을까?

기업의 규모가 경쟁의 필수요소가 되고, 경영진들이 기업을 생산 시스템이 아닌 투자 시스템으로 보기 시작하면서, 재무 업무가 전면에 대두되었다. 재무 자본이 가장 중요한 자원으로 인식되고, 이의 부족이 기업 성장의 최대 제약사항으로 간주되었다. 동시에, 자본 조달을 위한 대안적 접근과 펀딩 프로젝트가 확산되었다. 이로 인해 재무 의사결정은 더욱 복잡해졌고, CFO에게는 새로운 차원의 전략적 사고가 필요하게 되었다. 이와 비슷한 변화의 여정을 방금 막 시작한 역할이 바로 최고 인사관리 책임자 (CHRO)이다. 이 부문의 자원, 즉 인재의 부족은 기업 성장의 최대 장애요소이고, 재정과 마찬가지로 인재는 기업의 최대자산이라는 관점에서 CHRO와 CFO는 유사하다.

## NO TALENT, NO GROWTH

인재 부족은 성장 전략의 성패를 좌우하는 요인으로 떠오르고 있는데 이는 두 가지 측면으로 작용한다. 첫째, 차세대 인력 모집을 기획하고 담당할 인재가 충분하지 못한 기업이 많다. 둘째, 성장 전략을 실행하려면, 기업은 기존 사업에 필수적인 인력을 유지 및 확보해야 하며 미래 성장에 필요한 기술을 갖춘 신규 인력을 유치해서 기업에 동화시켜야 한다. 높은 실업률에도 불구하고 일할 사람이 없는 일자리가 늘어나는 현재의 역설적 상황은, 기업 경영자에게는 고통스러운 현실이다. 미국의 최근 보고서에 따르면, 약 3백만개의 일자리가 공석이고, 구직 희망자의 7% 이상은 고용할 사람이 없어서 실업 상태이다.

변화하는 인구와 가족구조, 공공정책의 변화 등으로 인해, 기업은 더 이상 숙련 인력의 충분한 확보를 자신할 수 없는 상황이다. 그리고 과거와 달리 오늘날의 심각한 인재 부족 현상은 근로자가 보유한 기술과 기업이 필요한 기술의 불일치로 인한 결과이다. 이와 같은 인재 부족 현상에 더하여, “개방형 인재 경제 (Open talent economy)”에서 사람들은 그 어느 때보다 자유롭게 역할과 조직, 국경의 장벽을 넘어서 옮겨 다닐 수 있게 되었다. 이는 기업에서 인력 관리 임원의 역할이 확장되고, 그들의 의사결정이 보다 창의적이고 전략적인 방향으로 변해야 한다는 의미이다.

보다 전략적이고, 성장 지향적인 리더가 되는 방법이 무엇일까? CFO 역할의 성공 스토리가 내일의 CHRO에게 가르침을 줄 수 있을 것이다.

## LEARNING BY ANALOGY

현대 기업의 초창기에 재무 업무는 재무통제 중심의 단순 기능으로 치부되었다. 프린스턴 대학교의 사회학자 Dirk Zorn에 따르면 CFO의 출발점은 “거대 복합기업체에 대한 이상”이 있던 시절로 기업들은 다양한 인수합동을 위한 자금 조달을 처리하기 위해 금융 전문가를 필요로 하였고, 모호하게 변경된 회계 기준에서 기업 수익을 보호할 방법을 찾느라 요령 있는 금융 관리자가 필요해 졌다. “결과적으로 CFO의 인기가 치솟고, 역할은 계속 확장되어 주주 및 주가 관리까지 포함하게 되었다”고 Zorn은 설명한다.

이후, 아래와 같은 외부 요인으로 CFO의 의제와 역할은 계속해서 변화하였다.

- 금융시장의 갑작스런 변동에 대한 관심 증가와 더욱 다양해지고 정교해진 금융상품
- 실시간 정보접근과 거래의 기술적 진보와 이에 따른 복잡성 증가
- 글로벌 자본 시장에 대한 접근성
- 보다 복잡해지고 밀접해진 규제 요건
- 강화된 (그리고 종종, 보다 치명적인) 외부 검사
- 금융 구조화 혁신 관련 급증하는 기대
- 2000년대 말 금융 위기의 파생효과

어느 분야에서나 역할의 변화에는 시간이 걸린다. 그러나 과거를 조금만 살펴봐도 기업이 요구하는 CFO의 배경과 필요 역량이 얼마나 극적으로 변화해왔는지 여실히 드러난다. 기본적인 재무 업무 능력은 여전히 필수적이지만, 국제적 경험, 산업 지식, 테크놀로지 전문지식, 전략적 감각 등이야말로 오늘날 CFO를 지탱하는 힘이다.



## THE CHRO IS NEXT

HR 조직은 1970년대 백오피스의 행정업무로 출발했지만, 이제 차별화된 핵심 인력의 관리가 주업무가 되었고 이를 전략적으로 관리하는 인재 자체가 부족한 상황이다. 앞으로 몇 년 내에 CHRO 역할의 완전한 변화가 필수불가결하게 될 것이다. 그러나 기존의 모든 HR 임원이 변화를 꺾하지는 않을 것이다. 최근의 설문조사에서 CEO들은 HR 부서를 가장 순발력이 떨어진다고 보고 있었고, CFO들도 전략적 측면에서 HR과의 협업이 가장 힘들다고 밝혔다.

최근의 인재 경쟁과 심각한 인력 미스매치 현상으로 인해, 전략적 인력 관리 능력이 있는 HR 리더가 부족한 상황이다. HR 리더 중 일부는 내부 발탁되었지만, 외부로 눈을 돌려 HR 임원을 찾을 기업도 많다. 2011년 한 해 동안, CFO의 54%가 내부 승진한 반면, 2008년에서 2011년까지, 새로 임명된 CHRO 중 34~38%만이 내부 승진 사례였다.

하바드 경영 대학원의 최근 연구에 따르면, “CHRO 담당자로 HR 실무자가 아닌 운영, 마케팅, 법무 등 비즈니스 부문의 리더를 채용하는 사례가 늘고 있다”는 점이 관찰되었다. 새로 임명되는 HR 리더의 경력이 무엇이든, 미래의 CHRO는 아래와 같은 네 가지 주요 분야에 역할이 집중될 것이다.

- CHRO 역할 재정비
- 개방형 인재 모델 수용
- 지속적인 애널리틱스 적용
- 인재 경험에 대한 기획

## RECALIBRATION

구체적으로 말해서, CHRO가 재조정해야 하는 것은 바로 CHRO 역할 그 자체이다. 딜로이트는 효과적인 리더는 4가지 측면을 갖춰야 한다고 정의한다: 촉매자(Catalyst), 전략가(Strategist), 관리자(Steward), 운영자(Operator). CHRO의 경우, 관리자와 운영자 활동에서 시작해 전략가와 촉매자의 측면에 보다 초점을 맞춰야 한다. CHRO는, CEO들과 마찬가지로, 변화하는 사업 목표에 맞게 인재 전략과 구조를 구축하고 비전을 제시해 나가는 임원이어야 하며, 이를 위해 자신의 역할 뿐 아니라, 휘하에 있는 인력의 역할까지 모두 개편해야 한다. 기업의 인재 플랫폼의 현재와 미래의 궤도를 측정하는 한 가지 방안은 HR의 프로젝트/프로그램 포트폴리오가 사업전략과 부합되는지 여부 등을 평가하는 것이다.

이는 Fortune 지가 선정한 실리콘 밸리 100대 기업 중 한 기업의 CHRO가 최근 이런 업적과 정확히 일치한다. 기업에 새로 부임한 이 CHRO는 자신이 담당할 팀에게 다음을 질문했다. HR의 현재 프로젝트와 사업계획 포트폴리오가 사업을 위해 어떤 전략적 목적과 결과를 창출할 거라 기대하는가?



답변은 시원치 않았다. 이에, 리더십 그룹은 이를 동안 격리 상태로 “랩 Lab” 세션을 가진 후, 전략적이고, 실행 가능하며, 측정 가능한 인재 기획안을 만들어냈다. 이를 통해 HR 리더들은 전략적 사고방식, 지속적인 관점, 일련의 지침을 가지고 일상의 업무를 수행할 수 있었다. 이 CHRO는 자신의 HR 리더들이 제대로 된 아이디어를 가지고 있었음을 강조했다. 아이디어들을 전략적 프레임을 통해 한데 묶고 측정과 타당성을 유지하기 위한 적절한 방식을 찾는 것이 문제였던 것이다.

## OPEN TALENT MODELS

전통적인 9-to-5 사무 직업은 사라지고 있다. CHRO는 직업 유지를 위한 “기업 사다리(Corporate ladder)” 방식을 넘어 사고하고 새로운 “기업 격자(Corporate lattice)” 개념을 수용해야 한다. John Hagel과 John Seely Brown은 디지털 기술의 결과로 야기된 글로벌 비즈니스 환경 변화에서의 “Big Shift(대이동)”를 지난 수년간 추적했다. 이러한 큰 변화들 중 하나는 가치 창출 원천으로써 창의적 인재의 역할과 이동성의 증가이다. CHRO는 이러한 역동적인 글로벌 인재 시장에 참여하기 위해 일련의 보완적인 방법을 사용하여야 한다. Big Shift를 활용하면, 상근직과 유연근무제 직원 사이의 균형점을 더욱 확대하고, 인재 채용결정에 있어 “구매, 구축, 대여(Buy, Build, Borrow)” 여부의 기준을 확립하고, 대규모 변화가 인재 수요에 미치는 영향을 예상할 수 있을 것이다.

전일제 근무, 파트타임 근무, 계절 채용 직원 등 현재 인력 활용 방식은 매우 다양하다. 인력 형태가 더욱 다양해지면, CHRO는 인력 배치, 예상 미래이력, 지속 기간 등의 측면에서 인재 투자를 어떻게 해야 할 지 다시 생각해야 한다. 일과 직업의 재정의, 아이디어와 디자인을 위한 경쟁이 CHRO의 새로운 도전과제가 되고, 드러나지 않는 인재 네트워크의 구성을 강조하게 될 것이다. 이처럼 역동적인 인력 시장에서 기업이 어떻게 방향을 설정하고 가장 신뢰할 만한 성장가도를 찾아낼 수 있는지 CHRO가 확실하게 설명해줄 것을 CEO는 기대한다.

## ANALYTICS

전통적으로 HR은 정성적 감정에 더 의존했고 계량적 분석 도구를 멀리 해왔으나, 효과적인 미래 CHRO의 투자우선순위는 사실기반의 예측적인 인사이트를 포함할 필요가 있다. 오늘날의 분석 역량은 실증 변수 사이에 내재된 경향과 서로간의 상관관계도 밝혀낼 정도로 훌륭하다. CHRO는 산업과 회사 상황에 맞게 문제 현황을 작성하고 전달하면서, 애널리틱스를 이용해 근본원인과 역학구조를 알아내야 한다. 성장지향 의제의 설계, 방어, 활성화를 위한 애널리틱스의 활용은 신뢰구축의 새로운 원천이 되고 뛰어난 HR 리더의 특질이 될 것이다.

일부 선도적인 HR 팀은 예측모델을 사용하여 특정한 시간과 특정한 개인 단위까지 정확히 어디에 어떤 개입이 필요한지 구체적으로 알아낼 수 있는데, 이를 통해 한정된 자원에서 최대 효과를 이끌어낸다. 인력에 대한 다양성과 수용을 통해, 획득한 이익을 보호하려는 기업에게 이런 모델의 가치는 매우 크다.

## CURATION

어느 조직에서의 업무에 대한 정보, 의견, 경험은 공식적, 비공식적 채널을 통해 전파된다. 핵심 인재의 유치와 유지는 도전적인 일자리와 매력적인 급여뿐만 아니라, 기업이 직업의 의미, 가치, 연결 등에 대한 맥락을 풍부하게 가꾸는지 여부에도 달려있다. 오늘날의 CHRO는 막대한 잠재적인 유무형 가치를 기획하는 큐레이터이다.

직원들은 브랜드 지지자이자, 기업의 홍보 대사 역할을 수행한다. 사람들은 대표이사의 회사 문화에 대한 소개보다 친구와 이웃의 이야기를 신뢰한다. 또한 직원들은 자신이 몸담은 기업이 직원의 믿음에 더욱 부합해 줄 것을 기대한다. 직원들에 대한 목적의식과 소명의식의 제공은 필요한 인력의 유치와 보유에 필수요건이 되고 있으며, 이를 위해 CHRO는 마케팅, 커뮤니티 관계, 사회적 책임, 박애주의적 기획 등을 담당하는 리더들과 협업해야 할 것이다. 특히 마케팅과 인력 리쿠르팅 사이의 교차점을 확대하는 CHRO가 점점 많아지고 있는데, CHRO가 마케팅 툴을 완전히 소화하여 직원들을 분류하여, 이에 맞게 설득력 있고 진정성 있는 제안을 기획할 수 있다. 직원들에게 다른 이들과 공유할 수 있는 구체적인 이고, 신뢰성 있고, 의미 있는 기업에 대한 정보를 제공하여 기업 이미지를 개선하고 비슷한 가치관을 공유하는 현재와 미래의 직원 사이에 선순환을 생성할 수 있다.

개방형 인재 모델이 수용되면서, 헌신적이고 열정적인 직원은 기업에 원하는 것이 그만큼 많아진다. 이들의 창의성과 헌신을 원하는 기업이라면, 몰입도 강화 방안이 뭐가 있는지 연구해야 한다. 몰입도가 높은 직원은 보다 탄력적이고, 실패에서도 뭔가를 배우려 하며, 자신의 긍정적(또는 부정적) 직업상 경험을 타인과 나누려고 한다. 한 기업의 현재 인재가 바로 그 기업의 미래 인재를 정하므로, 이들을 관리하는 것은 중요하다.

## CREATE YOUR OWN FUTURE, OR SOMEONE ELSE WILL

현재의 CHRO 역할을 능가하려면 사고방식에 전략적 변화가 필요하다. CEO와 CHRO 사이의 기대치가 다를 경우, 필연적으로 전략적, 관계적, 운영적, 기술적 HR 역량을 개발하고 활용할 수 있는 HR리더가 이를 바로잡을 것이다. 그런 변화는 CHRO 직책의 권력 기반에서 성과 측정치까지 모든 것을 바꾸고, CHRO뿐만 아니라 고위 경영진의 다른 구성원들까지 위태롭게 만들 것이다.

CFO 역할이 지난 수십 년에 걸쳐 재창조되었던 반면, CHRO에게는 이와 같은 여유가 없을 것이다. 인재 시장, 기술, 사회적 기준과 메커니즘의 빠른 변화에는 더욱 신속하고, 체계적이며, 전략적 대응이 요구되기 때문이다. CHRO는 기존 업무의 강화나 추가보다는, 오히려 아무 것도 없는 상태에서 비전을 제시해야 한다. 현재 CFO 모델을 지침으로 삼고 CFO와 CHRO 사이의 갭 분석을 실시하여 그 결과로 변화의 여정을 구상해야 한다.

글로벌 경제는 현금 보유량과 경기 상승에 대한 확신이 있는 가운데 성장 국면으로 접어들 태세이다. 이를 제한하는 요소는 인재 부족 문제이며, 해결 방법을 제시할 수 있는 CHRO에 대한 니즈는 더욱 커질 것이다. 역할 혼란을 극복할 수 있는 CHRO는 그들 역할의 회사 내 효과, 외부가 평가하는 시장가치, 그리고 전체적인 위상의 상승을 분명히 볼 수 있을 것이다. DR

---

*Cathy Benko*는 Deloitte LLP의 vice chairman이자 managing principal 이다.

*Trish Gorman*은 Deloitte Services LP의 director이다.

*Alexa Rose Steinberg*는 Deloitte Services LP의 manager이다.