

리스킬링으로 디지털 변혁을 이루는 방법

디지털 시대에 기업들의 경쟁우위를 보장하는 혁신 기술은 빠르게 발달해가는 반면, 관련 인력은 여전히 부족한 상황이다. 따라서 기업들은 자사의 디지털 역량을 정의하고 부족한 부분을 수혈하거나 재교육하는 방침을 세우고 있다. 하지만 무턱대고 이를 실행할 수는 없는 법, 우리 기업에 맞는 리스킬링 방법에 대한 고민이 필요한 시점이다.

2018년 발표된 'The future of jobs survey'에서는 향후 4년간 미국 회사들의 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation, 이하 'DT') 실행에 가장 큰 장애물로 스킬 갭(Skill Gap)을 꼽았다. 맥킨지는 2018년 'The skilling challenge' 보고서에서 조직이 요구하는 기술과 구성원이 갖는 역량 차이가 점점 더 커지고 있다고 진단한 바 있다.

이처럼 디지털 트랜스포메이션은 전통적인 조직 운영 방식과 서비스에 혁신을 일으키고 있으며, 구성원들에게는 지금까지와는 다른 직무와 역할이 요구된다. 이는 IT기술직에만 해당되는 것이 아니라 조직의 전 영역에 해당된다. 특히 코로나19로 인해 오프라인을 기반한 산업의 피해는 커지고 온라인 서비스 시장의 성장세가 가속화되면서 디지털 기술이 얼마나 중요한지 다시 한 번 뼈저리게 느끼게 됐다.

기업에서 리스킬링과 업스킬링을 이루기 위해서는 우리 기업의 비즈니스 방향을 명확히 해야 하며, 필요한 디지털 역량이 무엇인지 판단하고, 현재 인력들이 가진 스킬 갭을 진단하는 것이 중요하다. 또한 실제 교육현장에서는 집합 교육이 대폭 축소되고 있는 상황에서 구성원 스스로 새로운 역량을 습득하거나 기존 역량을 발전시키는 것에 대한 필요성을 느끼도록 해야 할 것이다.

노상충 캐럿글로벌 대표를 만나 빠르게 변하는 이

시대를 살아가는 조직과 구성원들에게 필요한 리스킬링, 그리고 궁극적으로 기업이 나아갈 방향에 대해 들어봤다.

Q 세계적으로 불고 있는 디지털 전환 바람과 이에 따른 인력 변화를 어떻게 진단하고 계십니까.

몇 해 전부터 우리는 DT라는 거부할 수 없는 변화의 흐름 속에서 살아왔으며 코로나19는 이를 더욱 가속화시키고 있습니다. 사티아 나델라 마이크로소프트 CEO가 지난 5월 열린 연례 세미나 '빌드 2020'에서 '2년이 걸릴 디지털 전환이 2개월 만에 이루어졌다'고 말한 것처럼요.

이러한 변화에 따라 전통적인 일자리의 상당부분은 자동화로 대체되거나 사라질 것입니다. 하지만 지금까지 산업발전의 역사에서 언제나 그랬듯이 일자리의 총량은 늘어날 거예요. 다만, 앞으로 늘어나는 직무들은 디지털을 구심점으로 훨씬 다양해지고 전문화 될 것입니다.

월드 이코노미 포럼 리포트에 따르면 상당수 글로벌 기업들이 2022년까지 자동화 등을 적극 도입함으로써 풀타임 인력을 감축할 예정이라고 하면서 동시에 38%는 새로운 생산성 향상과 부가 가치를 위해 인력을 확장할 계획을 가지고 있습니다. 바로 DT에 적합한 인력은 확대하고 그렇지 못한 인력은 감축한다는 의미이죠. 더 불어 리포트에서는 2022년까지 현재 인력들의 54%에



게 리스킬링이나 업스킬링이 요구된다고 했습니다.

기업이 DT에 적응하고 지속가능성을 확보하기 위해서는 비즈니스 트랜스포메이션과 피플 트랜스포메이션, 이 두 가지를 해야 합니다. 리스킬링과 업스킬링은 직원들이 스킬 갭을 극복하는 데에 중요한 전략이자 오늘날 HR이 당면한 핵심 아젠다라고 할 수 있습니다.

Q 한국 기업들의 DT 속도는 글로벌 어떤 나라보다 빠릅니다. 따라서 리스킬링과 업스킬링에 대한 필요성이 높아지고 있는 상황입니다.

맞습니다. 우리나라가 IT중심의 제조·서비스 강국이기 때문에 가장 빠르게 영향을 받을 거예요. 이미 대기업들과 글로벌 기업들은 발 빠르게 움직이고 있죠. 핵심은 기술 변화에 대한 이해와 빠른 적응, 그리고 개인적 차원에서 높은 수준의 디지털 리터러시(Digital Literacy)를 확보하는 것입니다. 기업들은 최근 인재 선발과 육성에 대한 개념 자체를 완전히 바꾸고 있습니다.

제조업은 공장의 자동화와 로봇 활용을 시작으로 사무직까지 AI 등으로 대체가 가능하며, 산업들은 플랫폼으로 그 기반을 옮겨가고 있습니다. 또한 고도의 기술력

기반의 신 산업이 창출되는 등 전방위적인 변화가 일어나고 있습니다.

기업은 조직의 지속가능성을 확보하기 위해 미래 역량을 충족시켜야 합니다. 그 방법으로는 외부에서 인재를 수혈하는 것과 로봇으로 대체하는 것, 그리고 내부에서 피플 트랜스포메이션을 시키는 것입니다. 이는 각 기업이 속한 산업과 사업전략에 따라 다르지만, 결국 전 구성원들은 데이터 리터러시를 확보해야 한다는 공통점을 가지고 있습니다.

Q 리스킬링은 점진적 변화가 아닌 신속한 변화를 이루어야 한다는 목적이 있습니다. 따라서 직무에 따른 범위를 정하는 것이 필요합니다. 방법에 대한 조언 부탁드립니다.

스킬 갭이란 회사가 나아가고자 하는 전략적 방향과 현재 직원들의 역량 차이를 말하는 것이기 때문에 회사의 전략적 방향과 목표가 먼저 정의되어야 합니다. 그 후 업의 특성과 상황에 맞게 인재를 외부에서 수혈하는 것, 자동화나 시스템을 통해 대체하는 것, 그리고 업스킬링이나 리스킬링 전략을 구사해야 합니다.

많은 기업들이 DT에 빠르게 적응하기 위해 외부 인재



노상충 캐럿글로벌 대표

유입을 우선적으로 진행하려고 합니다. 하지만 이것만으로는 절대 문제를 해결할 수 없습니다. 조직은 살아 움직이는 복잡한 유기체와 같기 때문에 구성원들과의 상호작용이 무엇보다 중요합니다. 따라서 외부수혈만으로는 명확한 한계를 가질 수 있으며, 내부 인력의 육성 및 전환을 통한 전략도 함께 병행되어야 합니다. 이 두 가지 전략이 밸런스를 잘 유지할 때 조직의 아이덴티티와 지속가능성을 확보할 수 있습니다.

Q 필요한 인재를 영입하는 전략만큼이나 그로스 마인드셋을 갖춘 인재를 확보해 상황에 맞는 인재로 키우는 것이 효과적이라는 인식이 커지고 있습니다. 이런 인재를 육성하

기 위해 조직은 어떤 노력을 해야 할까요.

그로스 마인드셋은 개인의 삶이나 조직 차원에서 중요한 요인입니다. 심리학자 캐럴 드웁은 인간의 마인드셋을 고정형과 성장형 두 가지로 구분했는데, 고정형 마인드셋(Fixed mindset)을 가진 사람들은 환경 변화에 피동적인 성향을 가지고 있으며 결과에 집착합니다. 따라서 실패를 두려워하거나 결과에 따라 쉽게 좌절하기도 합니다. 반면 그로스 마인드셋(Growth mindset)을 가진 사람들은 환경 변화에 능동적이고 주체적으로 대응하죠. 결과보다는 과정에 의미를 두고 실패해도 배워서 다시 도전하는 성향의 소유자들입니다. 지금처럼 빠른 변화의 시기에는 이런 개인차가 결국 학습격차를 만들어내고 개인의 경쟁력으로 귀결될 것입니다.

조직적인 차원에서는 직원들이 마음껏 도전하고 실험할 수 있는 문화를 조성하는 것이 중요합니다. 여기에는 다양한 형태의 실질적인 학습커뮤니티를 구축하는 것도 방안이 될 수 있지만, 리더들의 변화가 우선적으로 요구됩니다. 그로스 마인드셋은 개인적 차원의 개념이지만 조직에서는 리더와의 상호작용을 통해서 표출되고 향상될 수 있기 때문입니다. 상사가 그로스 마인드셋을 가지고 있지 않으면 직원을 성장 지향적으로 리드하긴 힘들 겁니다.

Q 구성원들의 그로스 마인드셋을 높여주는 조직의 구체적인 노력은 무엇이 있을까요.

성장 동기는 인간의 근본적 욕구에 근거합니다. 따라서 개인들의 성장욕구를 촉진하고 경험할 수 있도록 비옥한 토양을 제공해주는 것이 중요합니다. 이것은 조직의 의무사항이며, 리더십 실현의 목표가 되어야 합니다.

심리학의 자기결정이론에 따르면 자기가 스스로 주체가 되기 위해서는 3가지 근원적 심리욕구가 충족되어야 합니다. 먼저 삶의 중요한 결정을 스스로 내리고자 하는

자율성(Autonomy)입니다. 둘째는 동료와 가깝고 안정된 관계를 유지하고자 하는 관계성(Relatedness)입니다. 세 번째는 자신에게 주어진 과제를 성공적으로 해내고자 하는 욕구, 바로 유능성(Competence)입니다. 이 세 가지 욕구가 충족될 때, 직장에서 높은 성과를 내고 개인의 삶의 만족도가 올라갈 수 있습니다.

마이크로소프트는 나델라가 취임 한 후 현격한 혁신과 성장을 보였습니다. 과거의 소프트웨어 회사에서 클라우드와 플랫폼 회사로 탈바꿈했는데, 이때 구성원들의 그로스 마인드셋의 중요성을 인식하고 과감한 도전을 촉진하고 지원하면서 조직문화를 바꾸어 갔습니다.

Q 변화는 개인은 물론, 조직에게도 두려운 대상이 됩니다. 그 과정에서 불편함을 겪기도 하죠. 좀 더 원활하게 리스킬링을 이끌어 낼 수 있는 방법은 무엇일까요.

아주 중요한 부분이에요. 무엇보다 다가오는 변화를 두려움으로 받아들이지 않고 기회로 보는 관점이 필요합니다. 조직 차원에서도 마찬가지예요. 그래야 능동적으로 준비하고 대응할 수 있는 내적 동기가 발현됩니다. 업스킬링은 상대적으로 적은 투입이 요구되기 때문에 현재 일을 하면서 학습과 변화를 촉진할 수 있지만 리스킬링은 전사적으로 별도의 프로젝트를 가동해야 합니다. 예를 들어 전 생애적 경력개발 관점에서 회사가 직원들과 심리적 관계를 잘 구축하고, 리텐션 전략에 대해 충분히 공유하는 것도 좋은 방법이 될 것입니다. 또한 현재 미래 비즈니스에 필요한 역량을 얼마나 가지고 있는지 판단하여 방향 정립을 해나가야 할 것입니다.

Q 새로운 업무 환경은 새로운 리더십을 요구합니다. 새로운 리더십 요건은 무엇이 있을까요.

DT시대 리더들에게는 다양한 상황에서 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 민첩성과 함께 새로운 업무 방식과

툴을 빠르게 적용시킬 수 있는 유연성이 동시에 요구됩니다. 특히 빠른 변화 속에서 정확한 방향을 탐색하고 우선적으로 시험해보는 통찰력이 필요합니다.

최근 이야기 되고 있는 언택트 리더십 테마에서 성과 중심의 리더십에 지나친 무게중심을 두고 있는 듯 합니다. 하지만 성과 자체가 리더십 수행의 목표가 될 수는 없습니다. 언택트 상황에서 리더십을 효과적으로 수행하기 위해서는 결과에 집중하기 보다는 과정에 동참하고 빠르게 상호작용 하는 것이 더욱 중요해졌습니다.

다시 말하면 리더의 1:1 관계능력(소통능력)이 더욱 중요해졌다고 볼 수 있죠. 언택트 리더는 흩어져 있는 개인들이 협업을 통해 성과를 만들어낼 수 있도록 하는 중심점 역할을 해야 합니다. 자전거 바퀴의 중심축과 바퀴살의 관계처럼 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 방식으로 작동하는 것이죠. 또한 간과하지 말아야 할 것은 언택트 상황에서 직원들이 소외되거나 고립되지 않도록 하고 소속감을 어떻게 증진시킬 수 있을까를 고민해야 합니다.

Q 이러한 환경에서 캐럿글로벌은 앞으로 어떤 서비스를 펼쳐나갈 계획이십니까.

먼저 'Carrer+ School'이라는 전문 교육 서비스를 개발하고 고객사에 대한 서비스를 시작했습니다. 교육 과정은 3가지 코스로 개발되어 있는데, 현재 직무에서의 역량 강화를 지원하는 업스킬링 코스, 새로운 지식과 기술을 습득하는 리스킬링 코스, 그리고 인생 후반부의 행복한 생애관리에 필요한 라이프 스킬링 코스가 있으며 총 27개 교육 과정이 개발되었습니다. 교육 방식은 철저히 '현장과 실행' 관점으로 운영하고 있으며, 언택트나 마이크로 러닝 플랫폼을 함께 이용함으로써 교육의 효과성을 배가시키고 있습니다. **HR**

취재 정은혜 기자 jung@hinsight.co.kr