

스킬 기반 인재 전략 구축

직무가 아닌 스킬 중심



목차

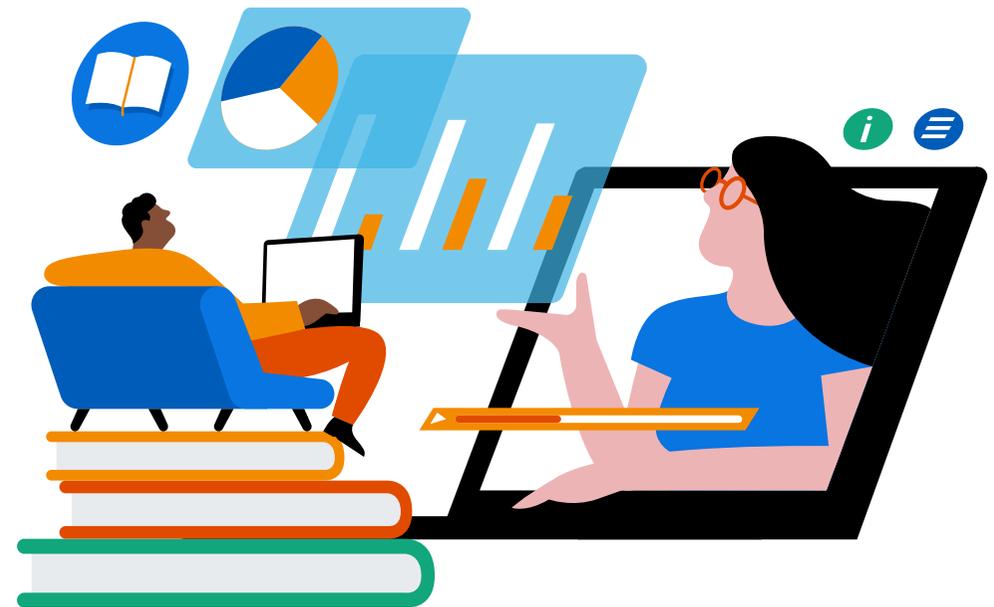
서론	03
스킬 개발 과제	04
스킬 전략이 새로운 지향점	06
성공적인 스킬 전략 수립	07
쉽지 않은 도전, 큰 보상	08

서론

전 세계의 업무 환경이 빠르게 바뀌고 있습니다. '대량 퇴직'에 관한 전망이 현실화되는 가운데, 리더와 직원 모두 새로운 표준이 된 하이브리드 근무 환경 및 유연근무제에 적응하는 방법을 모색하는 중입니다. 기업도 인적 자원의 다양성을 키울 방법을 고심합니다.

무엇보다도, 직원과 조직 모두 스킬의 중요성을 강조하고 있습니다. Workday는 각종 스킬을 발굴, 개발하고 관련 역량을 키우고 발전시킴으로써 직원이 장기적으로 보람과 만족을 느끼면서 성공적인 커리어를 구가하게 하는 것을 사명으로 삼습니다.

비즈니스의 성공도 스킬에 달려 있습니다. 첨단 기술이 엄청난 속도로 쏟아져 나오면서 비즈니스 요구사항도 빠르게 변하고 있습니다. 각 조직은 직무가 아닌 스킬 중심으로 체질 변화를 꾀하면서 운영 방식을 혁신하고, 역할을 새롭게 정립하며, 업무를 다시 정의하는 중입니다. 그러면 기업에서 직원 고유의 역량과 관심을 바탕으로 그들의 활동을 큐레이팅할 수 있습니다. 이처럼 역동적인 환경에서 조직뿐만 아니라 직원에게도 새로운 기회가 생기고, 그에 따라 스킬 개발은 필수 과제가 되었습니다.



스킬 개발 과제

지금, 스킬이 이토록 주목을 받는 이유는 무엇일까요? 여기에는 세 가지 요인이 복합적으로 작용했으며, 그 효과는 글로벌 팬데믹으로 더욱 커졌습니다. 첫 번째는 누구나 제약 없이 일할 수 있는 환경입니다. 따라서 역할이나 직무가 아닌, 일 자체에 초점이 맞춰지고 있습니다. 두 번째는 기술 발전입니다. 특히 첨단 머신러닝 기술을 접목하면서 업무 관련 요구사항의 예측이 가능해졌다는 점을 주목해야 합니다. 여기에는 현재 스킬, 인맥, 커리어 관심 분야를 바탕으로 특정 업무를 수행하기에 가장 적합한 사람을 결정하는 것도 포함됩니다. 마지막으로, 극한의 불확실성 시대에는 다재다능한 인재일수록 성공할 가능성이 크다는 점입니다.

그리고 오늘날, 스킬은 필수 요소로 인식되고 있습니다.



스킬 기반 접근 방식의 시작

귀사의 인재를 제대로 이해하여 각자의 커리어 여정에 능동적으로 참여하게 함으로써 비즈니스 요구사항의 변화에 대응할 수 있습니다. 스킬 개발이 필수 과제라는 인식 아래, 다음 단계는 실천 방안을 정하는 것입니다. 회사마다 고유한 과제와 요구사항이 있지만, 직원에 초점을 맞추는 스킬 기반 방식은 중요한 출발점입니다. 여기에는 모든 회사가 갖추어야 할 몇 가지 공통 요소가 있습니다.



스킬 데이터 기반

기존 인력의 스킬 및 역량에 관해 파악된 정보입니다. 해당 조직의 고유한 비공개 데이터 및 공개 데이터로부터 수집한 스킬 DNA입니다.



보고 및 분석

조직의 스킬 요구사항 해법으로, 인재 육성, 채용, 공유 방안을 분석하고 대비하는 능력입니다.



스킬 기반 인재 전략을 계획, 실행, 분석하는 기술

인재 영입에만 의존하지 않고 인재 개발에도 역점을 둡니다. 업스킬링, 리스킬링, 재배치, 채용 등을 위해 기술과 도구를 활용하면서 인재 개발 계획을 이행합니다.

Workday의 지원 방안

일과 일하는 사람에 관한 얘기할 때, 스킬이 빠질 수 없습니다. 스킬은 인재 수요/공급에서 가치 척도로 쓰입니다. Workday를 통해 사내 인적 자원을 효과적으로 활용하면서 학습, 성장, 사내 이동을 촉진할 수 있습니다.

- Workday **Skills Cloud**는 기존 비정형 데이터를 정형화합니다. 그러면 스킬을 기준으로 삼아 적합한 직무 및 업무에 직원을 매칭할 수 있습니다. Workday의 방대한 데이터를 활용하는 스킬 추론 기능으로 어떤 직원이 보유한 스킬을 추론하고 스킬을 제안하기도 합니다.
- **스킬 대시보드**에서는 스킬 채택, 획득한 스킬과 상실한 스킬 등에 관한 인사이트를 제공합니다. 어떤 직원의 스킬을 해당 직무에 필요한 스킬과 비교할 수도 있습니다. HR 리더는 **Workday People Analytics**의 스킬 주제 기능으로 스킬에 관한 또 다른 인사이트, 즉 트렌드, 갭, 공급 및 수요 등에 관한 정보를 얻을 수 있습니다.
- **Workday HCM(Human Capital Management)**, **Workday 채용**, **Workday 인재 관리**, **Workday 학습** 솔루션은 변화하는 요구사항에 신속하게 대응하고 직원의 필요를 해결하도록 지원합니다. 스킬은 이러한 영역 각각에 한정되지 않습니다. 스킬 기반 인재 전략의 근간으로서 만족스러운 맞춤형 직원 경험을 실현하는 데 핵심적인 역할을 합니다.

스킬 전략이 새로운 지향점

스킬의 적용, 그리고 혁신적인 머신러닝 활용 방안을 고민하기에 앞서, 조직 차원에서 스킬 전략을 중심으로 한 합의와 협업이 이루어져야 합니다. 이 스킬 전략은 모든 인재 관련 부서를 포괄하는 범위에서 정의되어야 합니다. 그래야 지금까지 HR 조직 내에 존재하던 사일로를 해소하고, 모든 직원에게 일관성 있는, 통합적인 인재 관리 경험을 선사할 수 있습니다. 아울러 스킬 전략을 통해 다음 영역에 관한, 조직 차원의 합의를 도출할 수 있습니다.

- 인재 관리와 관련하여 관심과 지원이 필요한 핵심 과제
- 이 과제를 스킬을 통해 해결하는 과정
- 스킬에 관한 공통된 정의, 그리고 기술 및 운영 솔루션에서 스킬의 역할

실현 가능한 범위를 명확히 규정하는 데 기술을 활용하곤 하지만, 조직별로 고유한 이상적인 목표에 도달하기 위한 여정은 서로 다릅니다. 따라서 명확한 전략을 수립하는 게 중요합니다. 그러면 스킬 개발 경로를 계획하고, 그 경로에서 조직마다 복잡하게 전개될 상황에 대비하고, 성공을 위한 현실적인 타임라인을 설정하는 데 도움이 됩니다. 스킬을 사용하여 목표를 달성하는 방법은 다양하지만, 현재의 위치와 지향점을 이해하는 것이 중요한 첫 단계입니다.

스킬 기반 애자일 인재 전략의 조건

조직의 현황 점검에서 특히 중요한 것은 조직 문화가 스킬 최우선 접근 방식을 지원하는지 여부입니다. 이 인사이트를 얻으려면, 먼저 스킬을 최우선으로 하는 애자일 문화란 무엇인지 정의해야 합니다. 그런 다음 전사적 범위에서 스킬 최우선 전략을 운용하기 위한 필요조건을 확인합니다. 이를테면, 직원이 새로운 것을 학습할 때 기꺼이 위험을 감수하는 분위기입니까? 매니저가 팀의 스킬 갭을 파악하고 있습니까?

다음 8가지 조건을 일관적으로, 광범위하게 충족하는 기업이라면, 스킬 기반 애자일 전략을 가지고 있다 할 수 있습니다.

- 1 **사일로 간의 연결.** CFT(Cross-Functional Team) 체제가 호기심을 돋우고 스킬 개발을 장려합니다. 사일로를 없애고 다양한 관점과 전문성을 접목, 통합함으로써 새로운 사고를 촉진하고 기회를 만듭니다.
- 2 **개방적이고 솔직한 커뮤니케이션.** 현재 및 미래의 스킬 요구사항, 직원의 스킬 관련 관심사와 기회 등을 허심탄회하게 다룰 수 있습니다. 이러한 경험을 통해 모든 직원이 계속 의욕을 갖고 스킬을 최적화합니다.
- 3 **심리적 안전망.** 직원은 충분한 지원과 격려를 받으면서 새로운 것을 탐색, 실험, 학습합니다. 기꺼이 위험을 감수하고 실패해도 괜찮다고 느낍니다. 반복적인 응용 학습이 허용되기 때문입니다.
- 4 **스킬과 비즈니스 효과의 명확한 상관성.** 어떤 스킬이 필요한지, 그리고 해당 스킬이 개인, 팀, 조직 차원의 의사결정을 어떻게 지원하는지를 알고 있습니다.
- 5 **부단한 반복과 고찰.** 다양한 스킬 포트폴리오와 관점을 적용하면서 애자일 방식으로 솔루션을 설계, 개발, 업그레이드합니다.
- 6 **리더가 책임지는 스킬 관리.** 인사책임자가 능동적으로 스킬 기반 환경을 지원하면서 전사적 범위에서 스킬 선정, 개발, 배포가 이루어지게 합니다.
- 7 **모두 공유하는 강력한 문화적 가치.** 회사가 추구하는 가치 아래 모든 직원이 연대하고 협업합니다.
- 8 **손쉽게 이용할 수 있는 스킬 기반 기회.** 직원이 자신의 관심사를 추구하고 커리어에 관한 결정을 내리는 데 필요한 경험을 누릴 방법을 알고 있습니다.

위 조건은 현 조직 문화가 스킬 최우선 운영 전략에 부합하는지, 아니면 충돌하는지를 평가할 수 있는 바로미터가 됩니다.

성공적인 스킬 전략 수립

현상황을 파악했다면, 성공적인 스킬 전략의 토대를 마련하는 몇 가지 핵심 단계를 수행할 차례입니다. 기본 구성 요소는 다음과 같습니다.

- 1 미래 스킬 환경의 핵심 특성 정의.** 성공적으로 스킬을 개발하고 이 스킬 기반 인재 운용 방식을 뒷받침할 환경을 조성하기 위해, 핵심 요소를 중심으로 부서 간 경계를 넘나드는 CFT(Cross-Functional Team) 차원의 협력이 이루어집니다.
- 2 미래의 스킬 관련 의사결정을 위한 기본 원칙 설계.** 그러면 프로젝트 팀과 실무진은 해당 조직이 미래의 스킬에 관해 설정한 핵심 요소 및 특성에 부합하는 의사결정을 항상 내릴 수 있습니다.
- 3 새로운 환경에서 스킬을 지원할 때 각별히 주의해야 할, 운영에 미칠 영향 집중 조명.** 이러한 영향을 이해하고 대비하는 조직은 기술에 국한된 솔루션이 아닌, 거시적이고 포괄적인 접근 방식을 취할 수 있습니다. 그러면 사람, 프로세스, 데이터, 기술의 차원에서 필요한 변화도 설명할 수 있습니다.
- 4 이러한 아이디어나 개념을 실현하는 데 페르소나 활용.** 페르소나별로 스킬의 역할을 정의하고, 해당 페르소나가 스킬을 습득하고 구사하게끔 돕는 관계자(예: 매니저, HR 팀)까지 포함하는 것이 중요합니다. 그러면 비즈니스 및 개인 차원의 가치 창출을 목표로, 다양한 역할과 부서에서 각기 다르게 스킬을 활용하는 방식을 제대로 이해할 수 있습니다.

출발선에서 이 기본 요소부터 구현해야 하는 조직이 있는가 하면, 이러한 기본 개념에 관한 현재의 인식 수준을 검증 중인 곳도 있습니다. 어느 쪽이든 간에, 위 핵심 단계를 반드시 거쳐야 합니다. 아울러 향후 스킬에 대한 태도와 접근법, 그리고 기술을 활용하는, 스킬 개발 전략 이행 방식을 결정할 때, 중요한 길잡이가 될 문서화도 소홀히 해서는 안 됩니다.

Workday의 지원 방안

Workday의 혁신적인 서비스는 인재 관련 업무를 담당하는 서로 다른 부서 간 경계를 허물고, 종합적인 관점에서 인적 자원을 관리하도록 지원합니다. Workday 고객사의 250만여 명에 달하는 직원이 이러한 서비스의 이점을 누리고 있습니다.

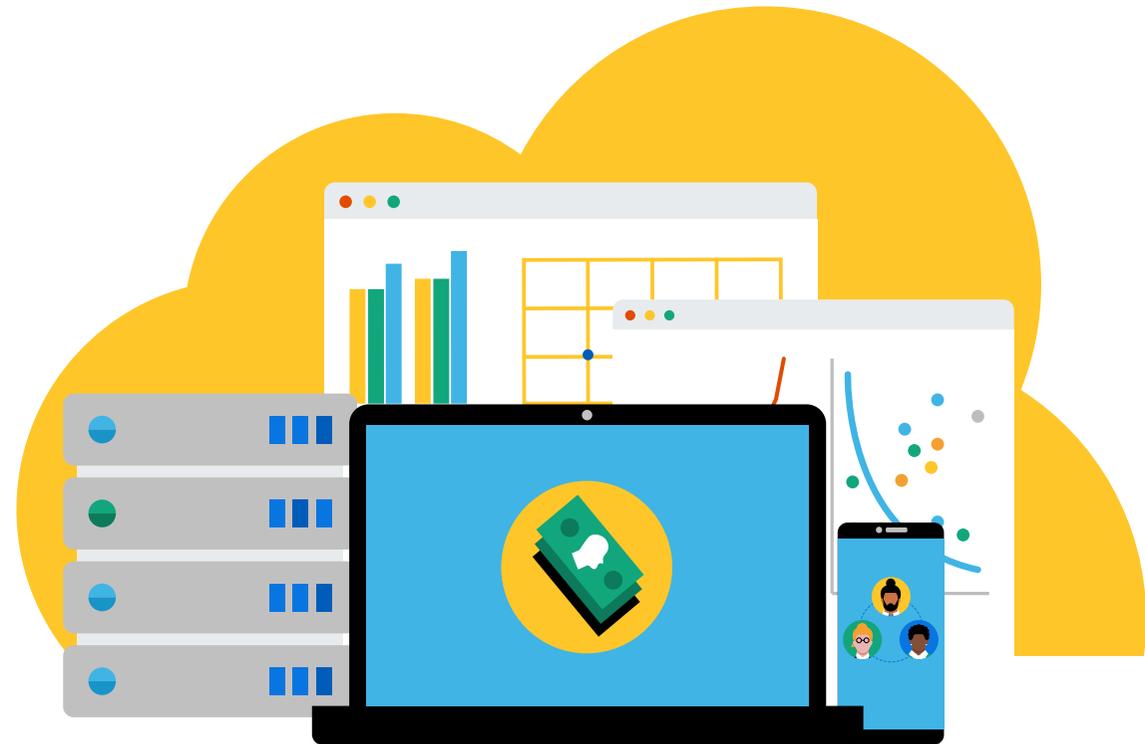
- Workday는 인재 전략 서비스의 일환으로, **스킬 설문조사와 독자적인 진행 모델**을 개발했습니다. 이는 각 조직이 스킬 여정의 실제 출발점, 그리고 최종 목표에 도달하기 위해 거쳐야 할 다음 단계를 파악하는 데 유용합니다. Workday는 각 고객의 구체적 목적을 이루고 고유한 과제를 해결할, 가장 현실적인 방안에 집중합니다.
- 이러한 인재 전략 서비스는 해당 조직이 스킬 사용의 취지, 그리고 이 스킬을 통해 달성하려는 핵심 목표를 명확히 정의하는 데에도 도움이 됩니다. Workday는 각 고객과의 협업에 현황(as-is) 분석, 워크숍, 페르소나를 활용합니다. 다양한 Workday 인재 관리 솔루션의 도움을 받아 가장 효과적으로 스킬을 적용함으로써 진정한 참여형 인재를 육성하는 방법을 모색합니다.

쉽지 않은 도전, 큰 보상

Workday의 스타일대로 솔직하게 말하자면, 조직의 업무 수행 방식을 혁신하기 위해서는 헌신적인 노력이 필요합니다. 원칙, 절차, 조직 체계에 대한 새로운 전략적 접근이 쉬운 일은 아니지만, 신중하게 여정을 계획하고 새로 채택할 솔루션, 접근법, 기술이 당면 과제를 제대로 해결할 것인지를 검증해야 합니다.

HR 혁신의 선두 주자로서 Workday는 스킬 기반 트랜스포메이션이 직원과 기업 모두에 유익하다고 확신합니다. Workday는 이 창의적인 혁신을 통해 궁극적인 목표를 이룰 수 있다고 확신합니다. 바로 미래의 업무 환경을 새롭게 정의하고, 누구에게나 공정한 기회를 보장하는 것입니다.

가능성은 무궁무진합니다. 서둘러 애자일 조직으로 거듭나 변화에 적응하고 새로운 업무 환경의 과제를 해결할 차례입니다. 이를 뒷받침할 기술은 준비되어 있습니다!





워크데이 코리아 유한회사 | 서울특별시 강남구 테헤란로 129 강남 N 타워 14 층 |
수신자 부담 전화번호 | 080 822 1409 | workday.com/ko

©2022. Workday, Inc. All rights reserved. Workday와 Workday 로고는 Workday, Inc.의 등록 상표입니다.
기타 모든 브랜드 및 제품 이름은 해당 소유자의 상표 또는 등록 상표입니다.
20220104-wow-skills-based-people-strategy-ebook-KOKR