

KEARNEY

# Strategic Skill Transformation의 성공을 위한 접근방법

December 2022



신기술에 따른 비즈니스의 변화는 인력의 스킬셋 측면에서의 변화를 요구한다. 기술과 자동화 기반의 직무 대체, 과거에 없던 새로운 직무의 생성, Routine 업무의 축소 및 인간에 의해서만 수행 가능한 과업/스킬에 대한 수요 증가 등이 직무/스킬 측면에서의 새로운 변화 흐름으로 나타나고 있다.

스킬 트랜스포메이션은 새로운 스킬 수요에 대응하여 기존 스킬 Gap을 줄이는 제반 활동을 의미한다. 이를 통해 기업은 구성원들에게 고용 가능성 제고 및 지속적 경력개발이라는 차별적인 직원가치제안 (Employee Value Proposition)을 제공할 수 있고, 미래 지속성장을 위한 핵심 역량 확보를 통해 성공적인 비즈니스 트랜스포메이션을 이룰 수 있을 뿐 아니라, 산업의 경쟁력과 고용을 유지함으로써 사회적 가치 창출 측면에서도 기여할 수 있다.

즉, 개인-기업-사회 차원에서의 지속가능성 (Sustainability) 제고에 기여할 수 있는 것이다.

성공적인 스킬 트랜스포메이션을 통해 실질적인 비즈니스 트랜스포메이션을 실현하기 위해서는 기본적으로, ① 필요스킬 정의, ② 필요스킬 수요 예측/갭 파악, ③ 스킬 기반 인력계획 수립, ④ 필요스킬의 지속적 개발 등의 4단계 스킬 개발 프로세스와 함께, 스킬 기반의 HR 프로세스 구축, 그리고 스킬 개발을 촉진하는 조직문화조성이 필요하다.

## ■ Biz Transformation을 위한 스킬 중심의 HR Enabler



## 스킬 트랜스포메이션의 기본 프로세스

### ① 필요 스킬 정의

회사의 사업 전략 변화 및 거시적 인력 트렌드의 Impact를 분석하여 필요 스킬을 정의한다. 미션/비전 및 전략 목표 정의를 통해 우리 기업의 중장기적 성장 방향성을 파악하고, 이에 따라 강화/확장해야 하는 기능을 도출하며, 이 기능을 수행하기 위해 필요한 스킬을 정의한다. 이와 함께 산업 내에서 예상되는 트렌드에 따른 인력 운영 모델 변화까지 고려하여 필요 스킬이 무엇인지 파악한다.

### ② 필요 스킬 수요 예측/갭 파악

필요 스킬의 수요를 예측하기 위해서는 기존의 인력 구조 및 직무체계, 변화 동인 등에 대한 분석이 선행되어야 한다. 그런 다음 현재 인력 구조에 미래 스킬 변화 Impact 요인을 반영하여 미래 필요 스킬의 수요를 예측하여, 현재 인력 규모와의 갭을 파악할 수 있다.

### ③ 스킬 기반 인력계획 수립

스킬 갭 중 우선 순위가 높은 영역을 선정해 갭 축소를 위한 인력 확보 및 육성 계획을 수립해야 한다. 이때, 노동 시장에서의 희소성과 사업에의 중요도를 종합적으로 고려하여 외부 인재 채용, 내부 인력 개발, 파트너십 활용, 아웃소싱 등 갭 축소를 위한 대안을 선택한다.

### ④ 필요 스킬의 지속적 개발

스킬 개발 프로그램의 목적과 기대효과는 무엇이고, 미래의 성공적 직무 수행을 위해 개발이 필요한 스킬은 무엇인지 명확히 한 후에, 스킬 개발을 위한 효과적 러닝 프로세스 설계, 조직 매커니즘 및 스킬 개발 방식을 다각적으로 검토 한다.

---

## 스킬 중심으로 HR 프로세스 혁신하기

기본적인 스킬 체계 정의와 함께 스킬 기반의 인력 계획 및 개발 체계가 마련되었다면 이제는 더 나아가 스킬 트랜스포메이션이 실질적으로 작동되도록 하기 위해 HR 프로세스 전반을 개선해 나가야 한다. 구체적으로, 직무 및 스킬 체계의 지속적인 업데이트/관리, 스킬 데이터 기반의 인력 이동 및 적재적소 배치 프로세스 구현, 핵심 스킬 보유 인재에 대한 관리, 스킬 체계와 연계된 경력개발 프로세스, 스킬 기반의 자기개발 프로세스, 스킬 개발/관리를 촉진하는 육성형 평가, 스킬 개발 동기부여 강화를 위한 보상방식 도입 등이 그것이다.

---

## 스킬 중심의 조직문화 혁신

성공적 트랜스포메이션을 위해서는 문화적 기반을 마련하는 것 또한 중요하다. 이를 위해 리더십 측면에서는 스킬 트랜스포메이션의 필요성을 알리고, 평생 학습 / 개발의 중요성을 강조하며 독려하는 것이 필요할 것이고, 직원 가치 제안 측면에서 스킬 중심의 인재 관리가 주는 직원 입장에서의 효익을 충분히 커뮤니케이션함으로써 스킬 중심의 조직문화가 형성될 수 있도록 해야 할 것이다.

스킬 트랜스포메이션은 기업 뿐 아니라 사회적 차원의 아젠다이다. 스킬 트랜스포메이션이 비즈니스 트랜스포메이션으로 연결되려면 단순히 교육을 강조하는데 그치는 것이 아니라, HR 프로세스 및 조직문화 전반이 스킬 중심으로 재편될 수 있도록 종합적인 접근이 필요할 것이다.





KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.