

애자일(Agile) 경영과 HR과제 3가지

최근 국내기업이 구글, 페이스북 등 글로벌 IT기업들이 조직운영 방식에 적용하는 '애자일(Agile)' 개념을 도입, 조직을 혁신하고 있다. 각종 리스크가 많은 상황에서 애자일 방식은 창의적 혁신을 위한경영방식으로 급부상하고 있다.

● 최근의 비즈니스 환경은 4차 산업혁명으로 인하여 산업간의 경계가 무너지면서 비즈니스의 불확실성이 한층 높아지고 있다. 이러한 환경에서 소프트웨어는 그 중요성이 더해가고 있으며 기업은 소프트웨어 기술을 기반으로 하드웨어나 서비스를 더욱 경쟁력 있게 만들려 노력하고 있다.

변화하는 환경, 애자일 필수

변화하는 비즈니스 환경을 뒷받침하기 위해서 나온 소프트웨어 개발방법론이 '애자일(agile)'이다. 또한 애자일 조직은 '민첩한, 재빠른'이라는 단어의 의미처럼 조직운영에 있어 신속함을 강조한다.

1990년대 중반부터 대두된 애자일 방법론은 비즈니스 변화에 민첩하게 대응하기 위한 차원에서 시작되었다. 하지만 이제는 업무수행 과정의 효율성을 높이고 창의적 제품개발을 위한 실천적인 방법론으로 자리매김하고 있다.

구성원간의 활발한 커뮤니케이션과 협력, 수평적인 조직 등 애자일에서 추구하는 조직문화는 창의성을 촉진하는 요소로도 작용하고 있다.

무엇보다 애자일 조직에서 리더의 역할은 지시와 통제보다는 구성원의 소통과 잠재력을 최대한 이끌어내는 코치에 가깝다. 따라서 구글이나 MS 등의 글로벌 기업이 이를 채택하여 창의적 개발환경을 만드는데 적극 활용하고 있다.

해외에서 애자일은 하드웨어 및 마케팅·인사·재무 등 일반 업무까지 폭넓게 활용되고 있다. 기업 경영환경의 불확실성이 커지면서 장기적인 비즈니스 플랜을 세우는 것보다 탐색적 실험과 적응을 통해서 예측하지 못했던 상황에 대응하는 것이 좀더 효과적이기 때문이다.

소프트웨어 기술적인 요소를 제외한 애자일의 기본철학과 원리는 이제 '애자일 경영'이라는 이름으로 다양한 기업에게 혁신을 위한 방법론으로 폭넓게 활용되고 있다.

최근의 디자인 씽킹이나 린스타트업(lean startup) 같은 경영기법은 기본적으로 애자일과 근본철학을 공유하고 있다.

애자일 방식이 조직내 뿌리내리기 위해서는 구성원의 평가방식이나 보상 등 전통적인 HR영역에서의 변화가 불가피하다.

애자일 경영에 따른 HR과제

애자일 경영으로 발생하는 HR의 과제는 세 가지로 구분할 수 있다.

구성원 평가방식의 변화 | 대부분의 국내 기업은 성과주의 인사철학에 근거하여 개인을 기준으로 상대평가를 실시한다. 성과주의는 기존의 연공서열형에서 벗어나 개인의 성과를 중심으로 보상하므로 나름대로 합리적이다.



이재왕

애자일소사이어티 대표
ljw@agilesociety.co.kr

서강대학교 소프트웨어공학 석사, 20여 년간 IT 관련 프로젝트 관리 및 프로세스 개선 컨설팅 수행. 애자일 코치 활동 저서 「애자일 & 스크럼 프로젝트 관리」

애자일 조직에서도 성과주의 자체를 부정하지는 않는다. 다만 현재의 상위 관리자 중심의 평가와 상대평가 방식은 애자일 경영철학과 많이 벗어난다. 이같은 방식은 애자일이 추구하는 구성원간의 상호협력을 저해하는 요소로 작용한다.

상위 관리자 중심의 평가란 팀원을 평가할 때 상사가 평가한 것을 주로 인사에 반영하는 방식이다. 이 경우 팀원은 상사가 시킨 일에만 집중하고 동료간의 협업에는 별로 신경쓰지 않게 된다.

반면 애자일에서는 상사의 지시가 아니라 자기조직화된 팀 단위로 운영되기 때문에 동료간의 협력이 더욱 많이 발생한다. 따라서 팀원 중에 누가 열심히 했지는 관리자보다 동료가 더 잘 알게 된다.

상대평가제도 역시 문제가 생긴다. 팀원 모두가 열심히 일했어도 누군가는 A를 받고 누군가는 D를 받아야 하는 것이 상대평가다. 현실에서는 팀원의 실력이 대부분 큰 차이가 없기 때문에 C·D 등급을 받은 사람은 부당하다고 느낄 수밖에 없다.

이러한 방식이 지속될 경우 팀원들은 다른 팀원을 도와주기 어렵게 된다. 만약 상대방을 도와주다가는 자신의 업무도 제대로 못할 수 있는 상황이 발생한다.

팀관리 방식의 변화 | 전통적인 팀관리는 리더의 명령과 통제에 의해 움직이는 군대식이다. 일사불란하게 움직이는 군대식 조직은 대량생산이 필요한 제조업이나 건설업에 잘 맞아 떨어진 것이 사실이다.

현재의 경영진은 대부분 이러한 환경에서 성장해왔기 때문에 애자일 철학에 깔려 있는 수평적 조직문화를 좀처럼 받아들이기 어려워한다. 애자일 조직에서 리더는 권한으로 사람을 움직이기보다 개개인이 자기 주도적으로 상호 협력하게 만드는 코치 및



최근 국내기업에서도 애자일 경영 적용이 늘어나고 있다.

퍼실리테이션 역할에 중점을 둔다.

아울러 기존에는 팀장이 모든 의사결정을 독점하는 톱-다운 방식이었다면 애자일에서는 직원들의 참여 하에 토론하고 그 중에서 최선의 안을 선택하는 방식으로 바뀌게 된다. 이 환경에서 팀관리는 서번트 리더십이나 코칭, 퍼실리테이션 등이 효과적인 리더십 스킬이 된다.

근무환경의 변화 | 지금까지 국내조직은 주어진 업무를 묵묵히 성실하게 일하는 구성원에게 보상을 주었으며 늦게까지 일하는 것이 미덕으로 간주되어 왔다. 하지만 창의성이 중요시 되는 비즈니스 환경에서 야근 중심의 근무방식이 효과적인 것인지 자문해 볼 필요가 있다.

창의성은 새로운 경험에 노출되거나 생각지 못한 누군가와 만나서 대화할 때 떠오르는 것이 일반적이다. 그렇기 때문에 구글이나 고어(Gore), 3M 등 글로벌 기업이 근무 시간을 탄력적으로 운영하고 10~15%의 여유시간을 제공하는 것이다. 이러한 제도는 팀원의 잠재력을 높이고 자기주도적으로 일할 수 있게끔 지원한다.

경영진은 자율적 근무환경 도입으로 구

성원의 근무기강이 해이해지거나 업무성과가 떨어질 것을 걱정한다. 하지만 이는 직원을 X이론(맥그리거가 인간본성을 두 가지로 구분한 것 중 '인간은 원래 일하기 싫어하고 일을 회피하려 든다'는 가설) 관점으로 바라보는데서 생기는 편견이다.

애자일 환경에서는 구성원에게 스프린트(sprint) 단위로 장단기 목표가 명확히 주어지고 업무진행의 투명성, 주기적인 피드백이 진행되므로 성과는 즉시 나타나게 된다.

HR의 유연한 대처 필요

이외에도 급여체계 및 MBO 방식 등 애자일 경영으로 인하여 전통적인 HR관행의 변화는 불가피해 보인다.

하지만 조직내 모든 부서가 애자일로 바뀌는 것은 아니므로 전통적인 HR관행이 유지되어야 할 곳과 그렇지 않은 곳을 분리하여 대응하는 것이 필요하다.

무엇보다 수직적 조직구조가 강한 우리나라 환경에서 수평적이고 자율성을 장려하는 애자일 조직문화는 큰 도전이라고 할 수 있다. 이에 대한 HR의 유연한 대처가 요구된다. ①