2025-04-01

사내에 숨겨진 고수, AI가 찾아드립니다

저자 : 곽연선 전재권

AI 기반 내부 인재시장을 통해 사내에 숨겨진 인재를 찾는 새로운 시대가 열리고 있다. (DALL-E 생성 이미지)

- AI가 추천해주는 내부 성장 기회
- 신속 공정한 연결로 인력운영 최적화
- 구성원 주도의 경력개발 여건 조성
- 체계적 데이터 관리와 지속적인 변화관리가 핵심

기업이 원하는 스킬을 가진 인재확보는 갈수록 어려워지고 있다. 맥킨지는 글로벌 기업의 87%가 기술 인재 부족 문제에 직면할 것으로 예상했다. 디지털 전환, 산업 간 경계 약화 등으로 인해 기업이 요구하는 스킬이 빠르게 변하고 있기 때문이다. 링크드인(LinkedIn)은 AI 스킬을 가진 인재 채용이 지난 8년간 전세계적으로 300% 이상 증가했고, 2030년까지 일자리에 필요한 기술의 70%가 바뀔 것으로 보고 있다. 이 상황에서 기업 HR 담당자의 73%는 지원자 절반 이상이 채용 기준을 충족하지 못하고 있다고 응답했다.

전세계적인 생산가능인구 감소 추세도 인재확보 경쟁을 더욱 치열하게 만들고 있다. 국내 생산가능인구(15-64세)는 2020년 이후 지속적으로 감소해 2030년에는 2020년 대비 약 300만 명이 감소할 전망이다. 유럽, 일본 등 선진국에서도 유사한 인구구조 변화가 진행 중이다. 앞으로는 기업이 원하는 스킬을 갖춘 인재확보는 물론 일할 수 있는 인력확보 자체가 어려워질 수 있다.

이에 글로벌 선도 기업들은 내부 구성원에게 눈을 돌리고 있다. 슈나이더 일렉트릭(Schneider Electric), 유니레버, 마스터카드, 구글, IBM, 마이크로소프트 등은 AI 기반 내부 인재시장(Internal Talent Marketplace)을 도입하고 있다. 외부에서 인재를 찾는 것도 중요하지만, 기업 내부에서 필요한 스킬을 가진 인재를 찾는 방안으로 인재부족 시대를 대비하고 있는 것이다. 그중 글로벌 에너지관리 및 자동화 전문기업 슈나이더 일렉트릭 사례를 통해 AI 기반 내부 인재시장의 운영 포인트와 유의점을 살펴본다.

AI가 추천해주는 내부 성장 기회

슈나이더 일렉트릭은 다른 기업들과 마찬가지로 기술이 급변하는 환경에서 새로운 스킬을 가진 인재를 확보하기 위해 경쟁해야 했다. 외부에서 인재를 찾기 어려운 상황에서, 간혹 다른 회사로 이직한 내부 구성원들이 조직에서 찾고 있었던 스킬을 갖고 있던 경우가 발생하기도 했다. 슈나이더 일렉트릭은 전세계 100여 개국에서 일하고 있는 15만 명의 내부 구성원들에게 눈을 돌렸다. 그동안 회사에서 구성원들의 보유 스킬에 대해 체계적으로 파악하지 못하고 있음을 인식했다. 이에 구성원 스킬 관련 데이터를 정교하게 구축하고 이를 활용하는 방안을 모색했다. 구성원들도 조직 내에서의 성장경로를 찾지 못해 다른 기업으로 이탈하는 구성원이 적지 않았다. 많은 퇴직자들이 '회사에서 성장 기회를 찾지 못했다'며 내부 성장경로 부재를 퇴직 사유로 지목했다.

이러한 배경에서 슈나이더 일렉트릭은 AI 기술을 활용해 구성원 개인의 스킬과 경력 목표를 기업 내 다양한 직무와 프로젝트, 멘토와 연결해주는 내부 인재시장 플랫폼을 도입했다. 구성원들이 개인 프로파일(스킬, 경험, 경력 목표 등)을 시스템에 등록하면 적합한 사내 직무, 프로젝트, 멘토 등을 추천해준다. 추천된 항목 중 구성원이 원하는 항목을 선택하면 담당자에게 알림이 간다. 담당자도 동의하면 인터뷰 등 후속 프로세스를 거쳐 직무 이동, 프로젝트 참여, 멘토링을 할 수 있다. 중요한 것은 직속 상사의 통제 없이 구성원들이 자유롭게 움직일 수 있다는 점이다. 단기 프로젝트의 경우 본래 업무에 영향을 주지 않는 수준인 근무시간의 15% 내에서 참여 가능하다.

조직 차원에서도 내부 인재시장 플랫폼을 통해 사내에서 특정 스킬을 가진 필요 인력을 신속하고 효율적으로 찾아볼 수 있다. 구성원들은 굳이 외부로 나가지 않고 내부에서 성장 기회를 손쉽게 찾을 수 있게 됐다. 무엇보다도 스킬, 경험 데이터 기반 인재 검색, 직무 추천으로 조직과 구성원 모두에게 더 합리적인 의사결정이 가능해졌다.

AI 기반 내부 인재시장 작동 방식(예시)

IT 직무에 있는 구성원이 HR 직무로 전환을 희망할 경우, 내부 인재시장 플랫폼을 통해 본인의 역량과 목표에 맞는 세부 HR 직무, HR 프로젝트, 멘토 등을 추천 받아 경력을 개발해 갈 수 있다.

신속 공정한 연결로 인력운영 최적화

AI 기반 내부 인재시장 플랫폼의 핵심은 구성원의 스킬, 경험, 경력 목표를 분석해 이를 사내의 다양한 직무 및 프로젝트와 연결하는 데 있다. 특히, 구성원이 많은 대기업이나 여러 나라에서 사업을 수행하는 글로벌 기업에서는 사내에 필요한 스킬과 경험을 가진 인재들이 있어도 이들을 찾아내기 어려운 경우가 많다. 통합 플랫폼 없이 전세계에 퍼져 있는 인재를 정확하게 파악하기는 불가능에 가까우며, 수작업으로 매칭시키려면 시간도 많이 걸리고 정확하고 공정하게 매칭했는지 서로 동의하기 어려울 수 있다.

슈나이더 일렉트릭에서도 전세계 2,000여 개 채용 건이 상시 진행되다 보니 수많은 채용 니즈를 HR에서 적시 대응하기 어려웠다. 전세계 어떤 사업장에서 어떤 인재를 필요로 하는지 정확하게 파악할 수도 없었고, 그런 인재가 내부에 있는지도 알기 어려웠다. 외부에서 인재를 찾으려면 최소 수주 이상 소요되어 하루라도 빨리 인재를 확보하고 싶은 현업의 불편도 적지 않았다. AI 기반의 내부 인재시장 플랫폼을 도입한 후에는 현업에서 원하는 인재를 우선 내부적으로 즉시 찾아볼 수 있게 됐다.

더 나아가, 인재 매칭에 AI를 활용함으로써 슈나이더 일렉트릭 구성원 중 특정 자격 요건을 만족할 경우 누구나 공정하게 새로운 직무나 프로젝트 참여 기회를 얻을 수 있었다. 특히, 주변 인맥과 주관적 기억에 의존한 인재 매칭이 아닌, 객관적으로 필요 스킬을 갖춘 인재를 우선적으로 AI가 매칭함으로써 인재 매칭의 적합도와 공정성을 높였다. 장 펠티에 슈나이더 일렉트릭 디지털인재혁신부문 부사장은 “AI 인재 매칭으로 편견을 제거하고, 역량과 경험을 우선적으로 고려하게 됐다. 사내 경력 이외에 과거 경력까지 반영한 인재 풀을 구축했다. AI로 새 프로젝트를 위한 인재 풀을 편향 없이 구성할 수 있었다”고 말했다.

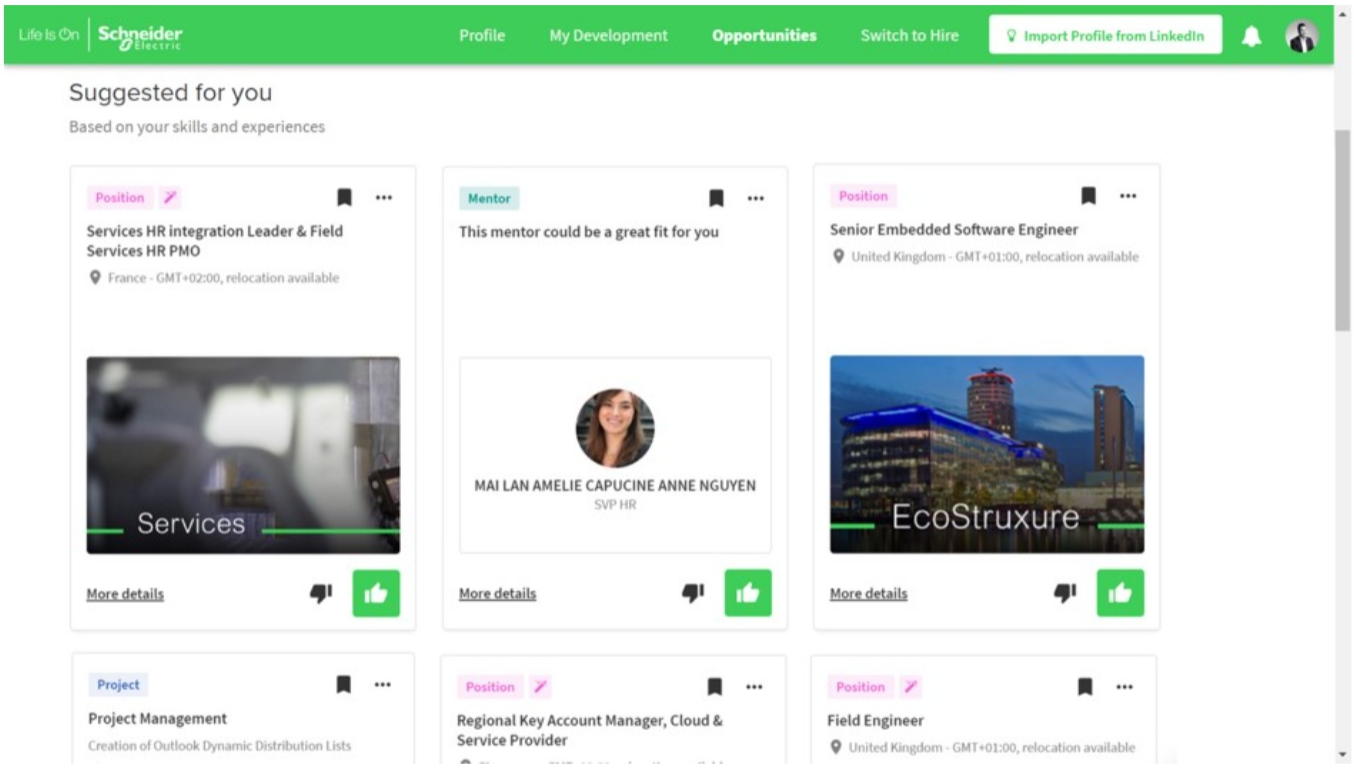
AI의 영향으로 기존 스킬이 진부화되어 구성원의 리스킬링과 재배치가 중요해지고 있는 상황에서, 구성원 개인에게 맞춤형 경력개발 및 직무 이동 기회를 제공해줄 수 있는 AI 기반 내부 인재시장의 활용도는 더 높아질 것으로 기대된다.

구성원 주도의 경력개발 여건 조성

AI 기반 내부 인재시장은 구성원들이 새로운 역할에 필요한 스킬을 스스로 개발할 수 있는 여건을 조성해준다. 이를 통해 구성원들은 AI의 도움으로 자신의 경력과 성장경로를 직접 계획하는 주도적 경력관리를 할 수 있게 되었다. 기존에는 구성원의 경력에 대해 상사나 HR부서 등과 면담하는 식이었으나 정보가 제한적이고, 현재 직무와 다른 경력 경로에 대해서는 논의가 쉽지 않을 수 있다. 슈나이더 일렉트릭에서는 내부 인재시장을 통해 구성원들이 스스로 성장 경로를 설계하고 AI가 추천하는 다양한 성장 기회를 활용함으로써 경력개발의 자율성을 높일 수 있게 되었다.

뿐만 아니라 구성원 개인의 경력 목표에 맞춘 최적의 경력경로와 교육 프로그램을 구성원들에게 추천해주는 기능까지 확장해 가고 있다. 예를 들어, 소프트웨어 직무에서 HR 직무로 전환을 희망하는 구성원이 있다면, AI는 사내에서 비슷한 경로를 밟았던 구성원의 경력 데이터를 분석하고, 성공적인 사례를 기반으로 맞춤형 경력경로를 제안해주는 식이다. 이에 기반해 AI는 구성원에게 HR Analytics 프로젝트에 참여해 업무 경험을 쌓은 후, 최신 기술을 활용한 교육 프로그램을 직접 기획하고 실행함으로써 인재 육성 전문가로 성장하는 것이 효과적인 직무 전환 경로임을 제안해줄 수 있다. 이 과정에서 필요한 교육 과정과 멘토링 기회도 함께 추천하여 구성원 경력개발을 체계적으로 지원하게 된다.

슈나이더 일렉트릭의 AI 기반 내부 인재시장 구현 화면



AI가 구성원들의 보유 스킬과 경력 목표에 맞는 직무, 프로젝트, 멘토를 추천한다.

자료 : 슈나이더 일렉트릭

체계적 데이터 관리와 지속적인 변화관리가 핵심

AI 기반 내부 인재시장 플랫폼의 성공적인 운영을 위해서는 조직 전반에 걸친 전략적 접근과 세심한 변화관리가 요구된다. 구체 유의점은 다음과 같다.

첫째, AI 기반 내부 인재시장의 핵심은 체계적인 데이터 관리에 있다. AI가 데이터를 수집해 매칭하는 알고리즘이 효과적으로 작동할 수 있기 때문이다. 우선 내부 인재시장의 기본 재료인 스킬에 대한 정의가 선행되어야 한다. 같은 스킬이라고 해도 직무나 산업에 따라 달라질 수 있고, 시간의 흐름에 따라서도 달라질 수 있기 때문이다. 스킬의 수준도 명확히 구분할 필요가 있다. 같은 프로그래밍 스킬이라고 하더라도 기초부터 고급까지 수준에 편차가 크게 나타날 수 있다. 구성원이 보유한 스킬, 역량, 경력, 프로젝트 참여 이력, 학습 이력 등의 데이터도 꾸준히 축적돼야 한다. 이와 같은 데이터 관리 프로세스는 AI를 활용해 직무기술서 작성, 필요 스킬 매핑(Skill Mapping) 작업 등을 자동화함으로써 보다 효율적으로 수행 가능하다.

둘째, 리더의 변화관리 노력이 뒷받침돼야 한다. 기존에도 사내 직무 이동이 어려웠던 주요 원인은 리더들의 저항이었다. 이는 우수 인재가 조직을 떠나면 업무에 차질이 생기고 성과가 저하될 것이라는 우려 때문이다. 슈나이더 일렉트릭에서도 구성원의 직무 이동에 대한 리더들의 불만이 있었다. 하지만 '외부 이탈보다 내부 이동이 낫다'는 판단 하에 유연한 사내 이동이 가능하도록 정책을 수립했다. 링크드인 연구에 따르면, 내부 이동을 장려하는 기업일수록 구성원들의 근속이 53% 더 길고, 자기개발을 위한 학습 동기 또한 17% 높은 것으로 나타났다. 리더 대상으로 조직 전체 관점의 사내 이동에 대한 긍정적 인식을 높이고, 이들의 우려를 해소하기 위한 지속적인 소통이 요구된다.

셋째, 구성원들이 내부 인재시장을 효과적으로 활용할 수 있는 가이드라인과 교육도 중요하다. 현재 하는 일이 마음에 들지 않는다고 무분별하게 또는 빈번하게 이동하거나 단순한 호기심으로 지원하지 않도록 해야 한다. 구성원 본인의 평판에 부정적 영향을 미쳐 사내 직무 이동을 통한 경력개발이 어려워질 수 있기 때문이다.

어두웠던 등잔 밑을 AI가 밝혀주고 있다. 기업은 구성원에게서 숨겨진 스킬을 발견하고, 구성원들은 사내에서 성장 기회를 발견하고 있다. 불확실성이 더욱 커지는 경영 환경에서, 내부 인재의 잠재력을 최대한 발휘하고 활용하는데 도움을 주는 중요한 도구로 구축, 활용을 고려해볼 시점이다.