



The Datafication of HR

BY JOSH BERSIN > ILLUSTRATION BY JON KRAUSE

인재에 대한 데이터 수집과 분석은 뜨거운 주제이다. HR 직업과 관련된 데이터과학은 비교적 최근 등장하였으나 “가장 섹시한 21세기 직업”으로 여겨지고 있다. 데이터에 관련한 반향으로 인하여 HR 분야에 엄청난 변화가 일어나는 중이며, 전 세계 프로페셔널에 대한 데이터베이스를 보유한 리쿠르팅 솔루션 기업인 LinkedIn처럼, 소셜 데이터 등 각종 데이터를 사용하여 인력평가 툴을 만드는 기업이 많이 설립되었다.

대부분의 HR전문가들이 데이터를 이해하지 못하지만, 직업관련 데이터과학의 역사는 길다. 1800년대 후반에 이미 기계 엔지니어인 Fredrick Taylor는 철강 근로자의 업무 성과를 기초로 사람들이 어떻게 일하는지 분석하여 산업심리학자를 위한 초석을 제공했고, 철강 생산 프로세스 전체의 공정 개선을 촉발시켰다.

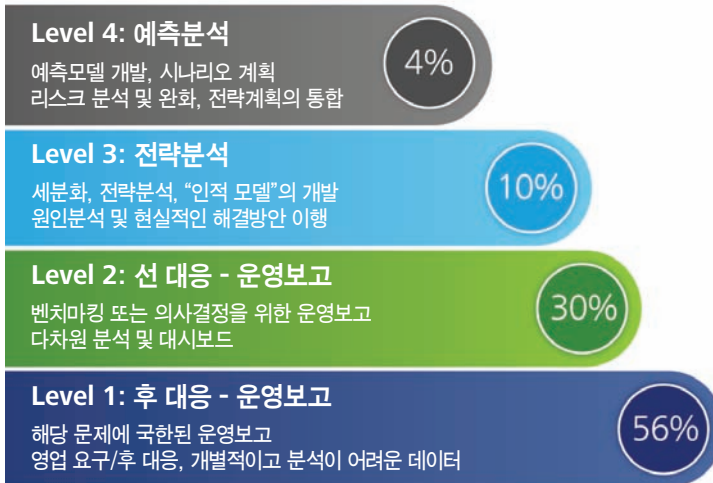
HR 부서가 수집하는 방대한 데이터는 대부분 HR 시스템 안에 방치되어 있었으며 전략 목표를 위해 사용하는 경우는 매우 드물었다. 최근까지 기업은 HR데이터 웨어하우스 구축, 분석팀 운영 등 많은 노력과 투자를 했으나, 성과가 그리 좋지 않았다.

REPORTING MOLASSES

기업들이 HR 소프트웨어에 연간 140억달러 이상을 투자하는 반면, 오늘날 본 연구에서 참여한 기업 중 4% 이하만이 직원들에 대한 전망분석이 가능하고, 14%만이 통계적 분석의 수행이 가능하다. HR 매니저들은 더욱 “데이터 중심”으로 운영하는 부서가 되고 싶다고 말하지만, 인재분석 시스템과 이를 활용할 역량을 아직 구축하지 못한 이들이 대부분이다.

인재분석을 잘하는 기업이 높은 성과를 올린다는 증거가 있다. 본 연구에서 상위 14%의 기업(Talent analytics maturity model의 Level 3과 Level 4: HR데이터와 사업데이터를 연결하여 결과를 개선할 능력이 있는 기업군)이 주주가치 측면에서도 성과가 좋다는 사실을 발견했다. 매사추세츠 공과대학(MIT)에서 수행한 비슷한 연구에서도 성숙한 분석 역량이 있는 기업의 재정 수익이 보통 5~6% 더 많다는 사실이 밝혀졌다.

Figure 1. Talent analytics maturity model



Source: Bersin by Deloitte

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Understanding the high performance salesperson in financial services

일류 대학교의 우수 졸업생 채용 관례를 가진 어느 금융기업에서 높은 영업성과와 장기 근속의 현상이 발생하였다. 분석팀은 영업사원 성과 및 근속율을 예측하는 모델을 구축했다. 상당한 통계학적 분석을 마친 후, 분석팀은 기업의 가정이 틀렸다는 사실을 알게 되었다. 성과가 높은 직원들은 최고 수준의 학교 출신도 아니고, 학점이 높지도 않았던 것이다. 경영에서 흔히 일어나는 착각이 인재분석을 통해 확인된 사례이다.

Reducing theft and loss in banking

캐나다의 어떤 대형 은행은 지점에서의 직원의 부정과 횡령이 계속되자 직원의 부정과 관련된 요소를 분석하는 프로젝트를 실행하였다. 그 결과, 부정과 가장 관계 있는 요소는 지역 관할 매니저와 해당 지점

간의 거리임을 파악하였다. 직원은 관리감독이 허술하다고 느낄 때 비윤리적으로 행동할 가능성이 더 높았다. 프로젝트 수행 후 은행은 지역관할 매니저와 담당지점을 더 가까이 업무할 수 있도록 조직을 개편하였고 손실률은 대폭 하락하였다.

Keeping high performers: The relationship between pay and performance

글로벌 IT기업은 성과가 높은 직원을 경쟁업체에게 빼앗기는 현상의 원인을 밝히기 위해, 통계학자 팀을 짜서 100개 이상의 인력 관련 변수를 조사했다. 분석결과, 성과 높은 직원의 이직률과 보상 간에 직접적인 관계가 있음을 알게 되었다. 문제는 단순히 직원에게 급여를 더 많이 주는 것이 아니라, 성과가 높은 직원에게 차별화된 급여를 제공하는 것이었다. 조사가 끝난 후 이 기업은 아주 뛰어난 성과를 달성한 직원, 즉 Hyper performer에게 평균보다 훨씬 높은 보너스 인상을 제공하도록 성과보상 리뷰에 대한 틀을 새로 개발했다.

A SUCCESS MODEL FOR TALENT ANALYTICS

위에서 등장한 각각의 기업들은 분석 전략에 여러 해 동안 투자했고, 각각의 실행 내역은 달라도 이들 모두 Figure 1에 나오는 것과 같은 네 단계를 거쳤다. 본 연구에 나오는 기업은 각 단계를 꾸준히 밟아 예측모델을 구축했는데, 많은 기업이 Level 3 또는 Level 4에 이르기까지 5년에서 7년이 소요되었다.

보고를 위한 강력한 인프라구조와 신뢰할만한 데이터가 없다면, 그리고 데이터에 대한 정확한 이해가 없다면, 분석 프로젝트는 효과가 없다. 불행히도, 완전하게 통합된 HR 데이터를 구축하는 일은 쉽지 않다. Deloitte의 연구에 따르면, 인재분석을 위한 노력의 75% 이상이 Level 1과 Level 2에 도달하기 위해 투자되었다. 대부분의 기업이 초기 Level 2에서 여러 해를 보내는데, 그 이유는 CHRO(최고인사담당 책임자)가 인재분석을 위한 투자비용에 인색하고, 통합 분석팀을 위한 비즈니스 사례를 구축하는데 필요한 시간투자에 인색하기 때문이다.

The patchwork quilt of HR data

HR 업무가 좀 더 분석적인 길로 가기 위한 중요 단계 중 첫 번째는 바로 산재되어 있는 데이터 소스를 통합하여 한 개의 데이터 사전으로 구축하는 것인데, 생각보다 어려운 일이다. 첫째, HR은 적절한 비즈니스 사례를 구축하기가 쉽지 않고, 그 결과 IT의 지원이 부족하게 된다. 둘째, HR관련 데이터에 대한 일반화된 기준이 거의 없다. 셋째, HR 데이터는 계절성과 지역성에 따라 다를 수 있으므로, 특정 방법이 표준화가 되어야 한다. 데이터 합리화에는 엄청난 노력이 필요하며, 이는 HR에서 가장 매력적인 부분은 아니지만, 가장 중요한 요소 중 하나일 것이다.

Building an interdisciplinary team

분석 초기단계에서는 다양한 분야를 통합하는 팀을 구축해야 한다. 통합팀은 데이터를 통합하고, 데이터 사전을 구축하며, 보고 프로세스를 정착시켜야 하므로 IT부서와 협력이 가능한 비즈니스 애널리스트, 통계전문가 등 기술전문직원이 필요하다. 또한 통합팀을 효과적으로 운영하려면 팀원 간의 의사소통이 가장 중요하다.

Tools alone are not enough

HR 분석툴이 고품질임에도 불구하고, 여전히 비효율적인 보고 체계를 운영하는 기업이 여전히 많다. 툴의 품질도 중요하지만, 기업이 Level 1과 Level 2에서 직면하는 가장 큰 장애는 인내심 부족, 비효율적인 프로세스, 기술 그리고 조직 체계이다. 특히, 분석팀의 리더가 데이터와 사업에 대한 깊은 이해가 있어야 좋은 성과를 낼 수 있다.

Datafication is a new way of thinking

아인슈타인이 지적한 것처럼 “과학은 일상적인 생각을 다듬어 놓은 것이다.” 전기가 산업을 바꾼 것처럼 데이터 역시 인사관리 방식을 바꿀 수 있다. 본 연구에서 참여한 기업 가운데 14%만이 인재분석 성숙도 면에서 높은 수준에 도달한 사실에서 나타나듯, 향후 수년간 이 시장은 엄청나게 발전할 것이다. 인재 분석은 인재를 유치하고 보유하는 데 있어서 관건이 될 것이며 새로운 분야로 확장될 것이다. More data(더 많은 데이터), More tools(더 많은 툴), More technics(더 많은 기술)이라는 세 가지 주요 트렌드를 유념해야 한다.

More data

아직 수집되지 않은 인력 관련 데이터는 직원 위치, 사회활동, 직업적 네트워크, 네트워크 연결, 성격특성 데이터, 프로젝트 결과 등 매우 많다. 분석을 위한 인프라가 회사 내에 일단 정착되면, 분석용 정보를 더욱 많이 취합할 수 있게 된다. 성공 사례를 통한 성과측정 역시 흥미로운 분석영역이다. 높은 성과의 비밀을 풀 수 있는 모든 가능성에 대해 생각하라.



More tools

새로운 툴은 다음과 같이 3가지의 주요 범주로 분류할 수 있다.

- 시각화 및 분석 툴: 데이터를 분석하고 보고서를 작성할 수 있는 데스크톱 컴퓨터용 툴
- 미들웨어 및 데이터베이스 툴: 데이터 수집, 정화, 저장, 질문사항 등을 처리하며 하둡 (Hadoop: 대용량 데이터 처리를 해결하기 위한 분산시스템)을 사용하는 툴
- 분석 서비스 관리업체: 데이터 수집 및 해석을 위한 통합 서비스를 제공하는 업체

빠르게 성장하는 툴 분야에서 분석팀이 툴 시장의 진보를 따라잡는 것이 중요하다.

More techniques

데이터 분석은 날로 새로워지고 있다. 새로운 통계 테크닉을 가르치는 교육기관과 학원도 많이 있으며, Kaggle(국제 데이터과학자 커뮤니티)같은 단체에서는 수학 및 과학 전문가들이 모여 흥미로운 프로젝트에 입찰하고, 분석 테크닉과 아이디어를 공유할 수 있다.

이 같은 “HR의 데이터화(Datafication of HR)”는 모든 사업 기능 영역에 영향을 미치는 광범위한 트렌드이다. 인재 데이터는 기업이 보유하는 데이터 중 가장 강력한 데이터이다. HR 시스템 내에 숨겨진 데이터를 제대로 사용하는 법을 습득하는 기업은 성과, 고객 서비스, 사업 성장 등의 개선을 이룰 엄청난 기회를 맞이하게 될 것이다. **DR**

*Josh Bersin*은 *Deloitte Consulting LLP*의 *principal*이자 *Bersin by Deloitte*의 설립자이다.