

SYNERGY INSIGHT

NO.153

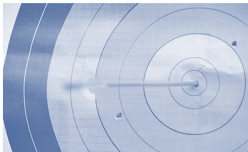
HR 테크놀로지의
활용으로 인사의
가치창출 접근이
변화한다.

CONTENTS

- 적응률이 높은 정책입안
- 사원 한 사람 한 사람에 대한 직장,
일을 통해서 얻을 수 있는 체형 디자인
- 실험을 통한 성과 창출

SYNERGY
INSIGHT

INSIGHTS NO.153



지금까지도 테크놀로지의 진화가 인사업무를 효율화 시켜왔지만, HR 테크놀로지의 발전에 의한 인력은 보다 크고, 인사의 가치창출 형태를 바꿀 것이라고 예상된다. 필자는 새로운 가치 창출의 키워드는 '적중률이 높은 정책입안'과 '사원 한 사람 한 사람에 대한 직장, 일을 통해 얻을 수 있는 체력 디자인', '실험을 통한 성과창출'이라고 생각한다.

적중률이 높은 정책입안

오랫동안 '사람'에 관한 과제해결에 있어서는 인사나 현장경험 지식이 중시되어 왔다. 그 주된 이유로는, '사람'에 관한 정보는 다방면에 걸쳐 있고, 또한 데이터화 하기 어려운 것이 많다는 분석상의 제약이 거론되었다. 그러나 이 제약이 HR 테크놀로지 발전에 의해 변화되어 왔다. 인재의 기본속성, 평가 데이터, 의식조사 등의 데이터화가 진행되어 HR 테크놀로지의 발전에 의해 데이터에서 모델을 작성해 문제시해야 하는 요소를 체계적으로 도출하는 것이 가능해졌다.

나아가 이후, 행동, 감정, 건강상태 등의 데이터가 정비되어 가는 것도 예상된다. 이러한 것에 의해 인재의 글로벌화나 다양화가 진행되어 문제가 복잡화된 현재에, 경험지식만으로는 파악하기 어려운 과제를 핀포인트로 다루기 쉬워질 것이라고 예상된다.

또한, 작성한 모델을 특정 조직이나 개인의 인재에 대입시키는 것을 통해 미래에 일어날 수 있는 사실을 예측하고 마에 손을 쓰는 것이 가능해진다.

예측내용이 빗겨가는 경우도 있지만 모델의 검증, 개선을 반복하는 것을 통해 예측정밀도의 향상도 기대할 수 있다. HR 테크놀로지를 이용한 분석에서 나오는

결과에 대해서 '적중률이 높다'라고 말하지만, 사실은 풍부한 인사담당자의 경험지식과 크게 다르지 않은 것이 아닌가'라고 하는 의견을 종종 듣는다.



솔직하게 말하자면 양쪽이 공통되는 케이스는 적지 않다. 예를 들면 퇴직 리스크가 있는 여러 직원을 뽑은 담당자는 고 리스크의 직원을 굉장히 높은 비율로 간파할 수 있다. 단, 개인이 파악할 수 있는 인재, 정보양에는 한계가 있어 그러한 것들을 기반으로 한 경험과 직감만으로는 리스크를 간파할 수 없는 대상자가 나온다. **담당자가 퇴직의 징후를 8할 간파했다 하더라도 나머지 2할 징후 중에 잠재적인 고성과자가 포함되는 경우도 있는 것이다.** 그 2할을 데이터 분석이라면 커버할 수 있는 가능성이 있다. 모델의 시점, 통찰이 경험에서 도출되는 것과 비슷해도 직원을 망라적으로 스크리닝해서 리스크를 탐지할 수 있는 것이 데이터 분석의 강점이다.

사원 한 사람 한 사람에 대한 직장, 일을 통해 얻을 수 있는 체험 디자인

최근에 '임플로이 익스피리언스'라고 불리는 '인재가 기업에서 얻을 수 있는 가치있는 체험'을 중시하는 사고방식이 세계적으로 주목을 모으고 있다. 딜로이트가 세계의 비즈니스, 인사 리더 1만명 이상을 대상으로 실시한 '글로벌 휴먼 캐피탈 트렌드 2017'에서도 79%의 기업이 임플로이 익스피리언스를 중시한다고 대답하고 있다.

효율적인 오퍼레이션이나 고기능적 제품만이 아니라 이노베이션이 사업의 성장 엔진이 되는 시대에서는 다양한 인재를 활용하여 활기차게 과제에 임하게 하여 기업으로 끌어 당기는 것을 빼놓을 수 없다. 그 때문에 가치 있는 체험을 디자인하고 제공하는 것이 기업에 있어서 중요한 과제가 되고 있다.



테크놀로지의 활용으로 선행하는 마케팅 영역에서도 체험 디자인이 중시되고 있다. 예를 들면 유저 한 사람 한 사람의 속성이나 기호, 구매이력 등으로 개별적으로 최적화된 광고나 판촉정책을 발신하는 방법이 그 예로 들어진다.

또한, 발성내용도 단순히 특정 상품의 소개가 아니라, 세분화된 각 요소의 인물상이나 생활습관을 극명하게 예상하고 얻을 수 있는 가치나 에피소드의 제시에 역점을 두도록 하고 있다. 놀라움이나 마음에 올리는 체험을 유저에게 느끼게 하는 것을 통해서 소비행동을 촉진시키고 있는 것이다.

인사 영역에 있어서는 HR 테크놀로지의 활용에 의해 인재의 요소를 보다 세분화해서 다양한 데이터를 깊이 이해하고 니즈에 맞춘 가변성이 높은 서비스, 학습기회의 제공이나 창조성을 자극하는 직장설계가 가능해진다. 테크놀로지를 활용하는 상황은, 체험창출을 위한 분석 수단으로써 만이 아니라 제공 수단으로써도 늘어나고 있는 추세다.



실험을 통한 성과창출

그 외의 간접부문에도 해당되는 이야기는 있지만, 일반적으로 인사부문에 새로운 정책이나 구조를 도입하는 경우, 이도 저도 아닌 자세를 취하든가 혹은 굉장히 시간을 틀이는 경우가 많다.

물론, 정책이나 구조의 내용이 좋고 나쁨이 전 회사에 영향을 주는 것도 이유 중 하나이지만, 직접적으로 수익을 발생시키지 않는 인사부문에서는 비용삭감정책을 제외하면 비용 대비 효과나 성과 이미지를 나타내는 것이 어렵고, 그 결과 엄격한 예산 제약에 직면하기 쉬운 것도 최대의 이유이다.

특히, 대규모의 투자를 동반하는 사안일 경우, 몇 년 단위로 미뤄지는 경우도 드물지 않다. 평가나 보상제도의 개정, 새로운 연수 제공이나 지식공유 구조 만들기, 커뮤니케이션 활성화 등 여러가지 정책을 편리성이 좋은 형태로 사원에게 제공하기 위해서는 정보 시스템의 개선, 도입이 필요해서 그것이 많은 기업에게 있어 보물창이 되고 있다. 이 **일격함 자체는 경영상의 자연적인 발상**이기는 하지만, 직접부문의 사원이 뽑을 때는 '종처럼 바뀌지 않는 인사', '니즈에 대한 반응이 무딘 인사'라는 불만을 만드는 요인이 된다.



HR 테크놀로지의 발전은 2가지 면에서 이 상황을 타파할 가능성을 가지고 있다. 한 가지는 앞서 말한 데이터 분석을 통한 정책의 적중률 향상이지만, 또, 한가지 강조하고 싶은 것은 클라우드 기술의 발전이 가져오는 정보 시스템 도입의 허를 제하이다.

공수나 비용면에서 부담이 큰 자사환경을 구축하지 못하더라도, 필요한 기능을 필요한 유제수만큼 구입, 해역할 수 있는 클라우드형 서비스는 커뮤니케이션 지원과 더불어 채용이나 교육관련, 그리고 예전에는 ERP가 주류였던 급여, 근태관리 영역에도 넓혀져가고 있다.

이러한 클라우드형 서비스를 활용하는 것을 통해 여러가지 정책을 온갖 수고를 들여서 대대적으로 도입하는 것이 아니라 대상 범위나 비용을 골라내 작은

'실험'을 하고, 재빨리 성과를 내보는 것이 가능해졌다. 실험을 효과적으로 하기 위해서는 클라우드형 서비스 활용과 더불어 실험을 둘러싼 조직(피실험자)의 선정과 실험의 구성방법에 대한 고민이 필요하다.

대상으로서는 새로운 정책에 협력적인 조직이 적절하다는 것은 말할 필요도 없지만, 더 앞을 보면 사내에서도 많은 조직과 업무상의 접점을 가지고 있는 조직에 바람직하다. 이것은 실험 효과가 올라간 후에, 횡단적 전개를 꾀할 때의 임소문 역활을 기대할 수 있기 때문이다.



또한, 실험의 구성에 있어서는 비교대상을 명확하게 하는 것이 중요하다. 물론, 대상조직의 실험 후를 비교해도 좋지만, 클라우드형 서비스의 선정을 하도록 하는 경우에는 여러 후보를 다른 조직에 동시에 시험에 임하는 것도 생각할 수 있다.