

데이터 기반 인재 경영

원지현

빅 데이터, 인공지능 기술 등의 발달은 기업이 인재를 확보하고 활용하는 방식에 큰 변화를 만들어내고 있다. 기존에 인사 분야에서는 감이나 직관, 관행에 의존한 의사결정 방식이 주를 이룬다는 인식이 있었으나, 이제는 보다 객관적이고 합리적인 접근 방식이 중요해지고 있는 것이다. 이에 따라 데이터와 통계 분석을 활용하는 HR 애널리틱스가 점차 확산되고 있다. 본문에서는 해외 글로벌 기업들이 HR 애널리틱스를 활용한 인재 채용, 육성, 조직문화 개선 활동 등을 살펴보고, 시사점을 제공한다.

빅데이터, AI 등 새로운 기술의 발전은 기업이 인재를 확보하고 활용하는 방식에 큰 변화를 만들어내고 있다. 2018년 베인앤컴퍼니(Bain & Company)가 미국, 영국, 독일의 HR 담당자 500명을 대상으로 설문한 결과에 따르면 응답자의 87%가 앞으로 디지털 기술이 HR을 근본적으로 바꿀 것이라는 것에 동의하였다. 실제로 과거보다 방대한 데이터를 효율적으로 보관할 수 있는 클라우드 기술, 구성원 참여형 HR 플랫폼의 발달, 머신러닝 기술 등은 이러한 변화를 주도하고 있다. 기업간 경쟁이 점점 치열해지고 조직 내 사람과 관련된 의사결정의 중요도나 파급력이 더욱 커지는 상황에서 디지털 기술을 활용한 보다 객관적이고 합리적인 접근 방식이 중요해지고 있는 것이다.

2018년 미국의 The Conference Board에서 전 세계 경영진 1,000여명을 대상으로 기업이 향후 가장 집중해야 할 이슈에 대해 설문 조사한 결과, ‘최고 인재의 확보 및 유지’가 압도적으로 1위를 차지하였다. 2위 ‘새로운 비즈니스 모델 구상’, 3위 ‘현금 유동성 확보’인 점을 고려하면, 글로벌 기업들이 사람과 관련된 이슈를 얼마나 중요하게 생각하는지 확인할 수 있는 조사 결과이다. 이러한 분위기를 반영하여 사람과 관련된 데이터 분석을 통해 핵심 인재의 이탈 위험성을 사전에 파악하여 관리하고, 고성과를 낼 잠재력 있는 인재를 미리 확보하려는 기업들이 늘어나고 있다. HR 영역에서 데이터와 통계 분석을 활용하는 HR 애널리틱스는 더 이상 구글과 같은 글로벌 IT 기업들의 전유물이 아니다. 실제로 많은 국내 기업들에서도 HR 애널리틱스를 활용하는 움직임을 보이고 있으며 지속적으로 확산되고 있다.

다음에서는 해외 글로벌 기업들이 HR 애널리틱스를 통해 어떤 방식으로 필요한 인재를 채용하고, 이들이 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 육성하며, 회사의 조직문화를 어떻게 개선하는지 보다 구체적인 사례를 통해 살펴보고자 한다.

① AI를 활용한 Right People 확보: 유니레버(Unilever)

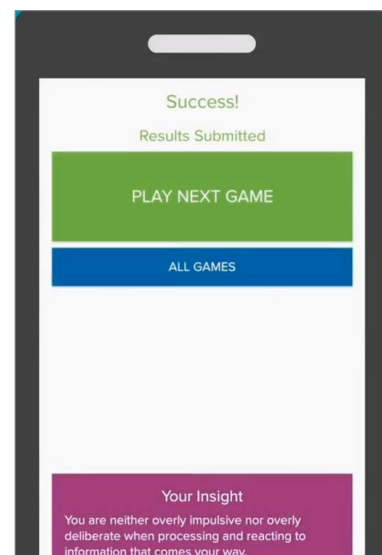
약 17만명의 임직원이 근무하고 있는 글로벌 소비재 기업 유니레버는 2020년경에는 전 구성원의 약 60%가 밀레니얼 세대가 된다는 사실에 주목하였다. 특히 디지털 기술에 익숙한 세대를 타깃으로 채용해야 하는 상황에서, 여전히 캠퍼스 리크루팅에 많은 인력이 동원되는 등 오랜 기간 지속되어온 기존 채용 관행이 과연 효과적인 것인지에 대해 의문을 가졌다. 이에 유니레버는 전 세계 대학에서 800명의 대학 졸업생을 뽑는 퓨처 리더십 프로그램에 새로운 디지털 채용 프로세스를 우선 도입하기로 결정하였다.

먼저 지원자들은 장문의 이력서와 지원서, 자기소개서 등을 쓰는 대신 본인의 링크드

인(Linkedin)¹ 프로필을 바로 유니레버의 채용 시스템으로 보낸다. 그 후 첫 관문으로 ‘뇌인지 과학 원리’가 적용된 온라인 게임을 본인이 편한 장소에서 컴퓨터로 진행한다. 이 게임²은 머신러닝 기법을 활용해서 지원자의 행동, 태도, 직무 관련 기질을 예측하여 바로 분석하고, 그 결과를 지원자에게도 48시간 이내에 피드백 해준다. 지원자가 해당직무와 잘 안 맞을 경우 유니레버 내에 다른 직무를 추천해 주기도 한다.

온라인 게임을 통과하게 되면 다음은 완전 자동화된 AI 기반의 인터뷰³를 거친다. 이 인터뷰에서는 지원자들의 표정, 답변에 담긴 감정, 진실성, 내용 등이 분석되고, 데이터화 되어 있는 유니레버 해당 직무의 롤 모델들과의 유사성에 근거하여 지원자와 해당 직무의 적합성을 판단한다. 인터뷰는 실제 일을 하면서 맞닥뜨릴 수 있는 비즈니스 시나리오에 기반하여 30분 동안 이뤄진다. 이 과정을 통과한 지원자들은 유니레버를 직접 방문하여 리크루터 및 입사 후 함께 일할 직무 리더들과의 면접 과정을 거치게 되며, 이 중 최종 입사자가 선택된다.

유니레버는 새롭게 도입된 채용 프로세스를 통해 직무 적합성에 맞는 인재를 효과적으로 확보할 수 있게 되었다고 평가한다. 새로운 채용 방식이 유니레버의 각 직무별 우수 인재들의 특성과 비교하여 가장 유사한 지원자들을 가려주기 때문이다. 채용 마지막 단계에서 최종적으로 유니레버의 입사 제안을 받은 지원자가 기존 63%에서, 채용 방식 변경 후 80%로 늘어난 것은 AI 인터뷰 등을 활용한 스크리닝 방식이 보다 효과적임을 보여준다. 지원자들의 다양성 또한 증가했는데 과거 약 840개의 대학에서 지원하던 것에 비해 3배에 가까운 약 2,600개 대학의 대학생들이 지원한다고 한다. 그리고 효율성도 크게 높아졌다. 기존에 4개월~6개월 정도 걸리는 채용 기간이 약 4주로 단축되었고, 사람들이 직접 서류를 스크리닝 하는 시간은 75% 가량 줄었다. 전체 채용에 소요되는 비용은 약 25% 정도 감소하였다.



유니레버의 지원자들은 자신이 원하는 시간, 장소에서 직무 적합성을 측정하는 온라인 게임을 수행할 수 있다.

② 구성원 참여형 플랫폼을 통한 역량 및 잠재력 파악: 시스코(Cisco)

시스코는 약 7만명 임직원의 역량과 잠재력을 보다 객관적으로 평가 분석하여, 적시에 활용하기 위해 탤런트 클라우드(Talent Cloud)란 시스템을 도입하였다. 탤런트 클라우드는 구성원들이 스스로 필요한 업무 경험을 쌓아나가는데 도움을 주고, 리더들로 하여금 직원들이 갖고 있는 역량과 스킬을 한눈에 파악하여 효과적으로 관리하며, 그들의 성장을 지원하기 위해 만들어졌다. 구성원들은 먼저 자신이 보유하고 있는 강점 등 상세 프로필을 업데이트하고, 역할 대비 필요 역량의 정도를 스

1 구인, 구직 비즈니스를 중심으로 하는 소셜네트워크 서비스 업체(<https://www.linkedin.com/>)

2 MIT출신이 만든 미국의 스타트업 Pymetrics가 개발

3 미국의 Video Interview Software 업체인 Hirevue에서 개발

스로 평가한다. 이후 상사들이 이의 적정성을 평가하고 육성을 위해 필요한 기회를 찾아주도록 설계되어 있다. 그리고 새로운 프로젝트가 시작되는 경우, 책임자를 시스템이 자동적으로 추천해 주는 것도 가능하다. 함께 일해 본 상사, 동료 등이 피평가자의 역량을 평가하고 피드백을 부여함으로써, 역량에 대한 조직 내부의 평판(Reputational Index)도 확인할



출처: Cisco Live(2017), Intersecting Technology and the Human Touch

수 있다. 이러한 과정을 통해 시스코는 앞으로 미래 사업에 필요한 역량 대비 현재 내부에서 확보하고 있는 역량의 차이를 파악하고, 향후의 채용이나 선제적인 내부 육성 계획수립을 구체적으로 실행할 수 있게 되었다.

모든 산업에 걸쳐 기존 역량의 진부화가 빨라지고 있는 상황에서 현재 조직 구성원의 역량 수준을 파악하고 필요한 역량을 신속하게 육성해 나가는 것은 대부분 기업의 당면과제이다. 특히, 텔런트 클라우드와 같은 시스템은 프로젝트 기반의 하이테크 기업, 직무급 제도가 보편적인 문화권에서 그 효과성을 더욱 크게 발휘할 수 있다. 앞으로 HR시스템은 텔런트 클라우드처럼 구성원의 '참여'와 '선택'이 보다 확대되고, 조직의 필요와 구성원의 니즈가 On-demand로 충족될 수 있는 에코시스템 형태로 점점 더 발전해나갈 것으로 예상된다.

③ 구성원 Pain point의 실시간 분석을 통한 조직문화 개선: 아마존 (Amazon)

아마존 구성원들은 매일 아침에 회사 메일 시스템을 켜면, 커넥션 프로그램(Connection Program)을 통해 팝업 형태의 간단한 질문을 먼저 확인하게 된다. 질문은 리더와 관련된 것부터 회의 시간의 적정성, 이번 한 주에 받은 긍정적인 피드백 개수 등 조직 생활과 관련된 다양한 내용들로 구성되어 있다. 커넥션 프로그램은 2015년 물류 창고의 현장직을 대상으로 처음 시작되었다. 당시 아마존은 빠르게 성장하고 있는 만큼, 스트레스가 많은 근무 환경에 대한 문제가 회사의 당면 과제였다. 임직원 수가 급속히 증가하는 방대한 조직⁴에서 어디서, 어떤 일이 일어나는지 파악하기 어렵고, 반기~1년 단위로 이루어지는 정기적인 조직 서베이로는 구성원들의 업

4 2015년 임직원수는 약 23만명, 2019년 기준 약 65만명

무 불만족 요인들을 제대로 파악하는데 한계가 있었다. 이러한 한계를 극복하기 위해 커넥션 프로그램을 도입하였고, 2018년부터는 전사 차원에서 실시하고 있다.

커넥션 프로그램에서 매일 수집되는 현장의 목소리는 아마존의 People Science Team⁵이 분석하고 있다. 예를 들어 커넥션 프로그램을 통해 파악된 아마존 직원들이 일에서 가장 만족을 느낄 때는 세 가지로 1) 커리어 관점에서 자신이 성장하고 있다고 생각될 때 2) 자신의 강점을 일에 적용할 수 있을 때 3) 일이 긍정적 의미에서 도전으로 보여질 때 등이었다. 이러한 분석 결과가 현업의 리더들에게 공유되면, 리더들은 이를 자신의 조직 운영에 어떻게 실행할 지 고민할 수 있다. 아마존은 커넥션 프로그램을 통한 실시간 구성원 만족 데이터와 그 결과에 대한 피드백을 통해 아마존 고유의 조직문화를 만들어 갈 뿐만 아니라 구성원들이 고객들에게 최고의 고객 경험을 제공하는 것을 가로막는 페인 포인트(Pain Point)를 발견 및 해결하는데 유용하다고 밝히고 있다.

기준에 연례 행사처럼 이뤄지던 성과 평가나 조직 서베이 등이 최근에는 좀 더 자주, 캐주얼한 형태로 바뀌고 있는 것이 일반적인 추세이다. 기업들이 HR 데이터 분석을 시도하려고 할 때, 때로는 유의미한 데이터가 충분하지 않아 어려움을 겪을 때가 있다. 아마존의 커넥션 프로그램과 같은 실시간 피드백 시스템을 활용하면 구성원 니즈를 그때 그때 파악하고 개선점을 찾는 좋은 출발점이 될 수 있다.

아마존 커넥션 프로그램의 주요 질문(예시)

- 나는 아마존이 일하기 좋은 직장이라고 친구나 친지에게 추천하겠다.
(매우 동의 / 동의 / 동의하지 않음 / 매우 동의하지 않음)
- 나의 상사는 실행 가능한 피드백을 적시에, 정확하게 준다.
(항상 그렇다 / 대개는 그렇다 / 가끔 그렇다)
- 다음 중 어떤 것이 아마존에서 일하는 가장 큰 이유인지?
(같이 일하는 나의 팀이 좋다 / 멋진 일 / 좋은 상사 / 커리어 기회 등)
- 만약 오늘 상사를 다른 사람으로 바꿀 수 있다면, 그렇게 할 것이다.
(매우 동의 / 동의 / 판단하기 어려움 / 동의하지 않음 / 매우 동의하지 않음)
- 남성과 여성 모두 아마존에서 동등하게 성공할 기회가 제공된다.
(매우 동의 / 동의 / 판단하기 어려움 / 동의하지 않음 / 매우 동의하지 않음)

출처: <http://amazonemancipatory.com/collected-amazon-sdf8-connections-questions>

도입 필요 영역 명확히 한 후 단계적 접근 필요

데이터와 AI 등을 활용하여 효과적으로 사람을 확보하고 육성하기 위해서는 장기적 관점에서 긴 호흡을 갖고 준비해 나가는 것이 필요하다. 처음부터 예측 기반의 고도화된 결과 도출을 목표로 했다가 생각만큼 잘 되지 않아 HR 애널리틱스가 흐지부지하게 되는 경우도 실제로 종종 발생한다. 기업별로 HR 데이터의 축적, 통합, 활용 정도에 차이가 있는 만큼 체계적인 준비가 필요하다.

첫째, HR 데이터 활용이 효과적이라고 판단되는 영역을 정해 각 회사의 특성과 상황을 고려하여 작게 시작한다. 대규모 채용을 진행하는 유니레버의 경우 채용 영역에, 기술 기반 인력의 효과적 활용이 이슈인 시스코는 육성 영역에 HR 데이터 분석을 우

5 이 팀의 목적은 '구성원 피드백, 과학적 기법과 기술을 이용하여 리더들이 조직 관련된 문제를 해결하도록 돕는 것'임.

선 접목하였다. 조직 규모가 크고, 기업 내·외부적으로 조직 분위기에 대한 이슈가 제기되던 아마존은 조직문화의 개선부터 접근하였다. 처음부터 HR 데이터의 분석과 관련한 모든 시스템과 역량을 갖추는 것은 불가능하다. 각 회사에서 사람과 관련하여 가장 시급히 진단하고 개선해야 할 영역부터 파일럿으로라도 작게 시작해보는 것이 첫걸음이 될 수 있다.

둘째, 내·외부 역량을 적절히 활용한다. 기존 관행을 깨고 새로운 접근법과 기술을 활용하는 것은 HR 부서의 역량만으로는 어려운 경우가 많다. 유니레버의 경우, 기존의 채용 관행을 완전히 새롭게 바꾸면서 적절한 외부 업체를 활용하였다. 국내 일부 기업들에서도 대학 통계학과와 산학연계를 하거나, 기업 내부의 데이터 분석 부서와 HR 부서가 협업을 하는 형태로 운영하기도 한다. 사람 관련한 데이터라 민감할 수는 있지만, HR 내부적으로 모든 것을 해결하려고 하기보다는 필요한 내·외부 전문가의 도움을 받는 것이 효과적이다.

셋째, 데이터를 축적하고 통합하여 활용의 정확성을 지속적으로 높여나가야 한다. 사람과 관련된 데이터는 지금껏 산재되어 각기 다른 형태로 관리되어 왔기 때문에 기준을 만들어 데이터를 통합하고 정제하는데 상당 기간이 소요된다. 전문가들에 따르면 일반적으로 데이터를 통해 실시간으로 조직의 현상을 파악하는 단계에서부터 사전 예측이 가능한 단계까지 발전하려면 조직 역량별로 차이는 있지만 평균적으로 약 3년에서 5년의 시간이 걸린다고 한다. 특히 사람과 관련된 의사결정에 필요한 데이터를 확보하기 위해서는, 데이터를 지속적으로 축적하고 이를 활용할 때에 나타나는 문제점을 꾸준히 보완해 나아가야 한다. 데이터 활용의 효과를 높이기 위해 구성원들의 자발적인 참여를 유도하여 필요한 데이터를 확보하는 것 또한 필수적이다. 이러한 과정을 통해서 구성원들이 회사가 빅 브라더와 같이 감시와 통제를 위해 데이터를 활용하려 한다고 오해하지 않도록 투명하게 커뮤니케이션할 필요가 있다. 특히 피드백을 통해 구성원들에게 더 많은 학습 및 성장 기회, 근무 환경 개선 등 다양한 혜택이 제공될 수 있다는 점을 분명히 해야 한다. www.lgeri.com



본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.