

데이터 기반 인사관리에 관한 직무전문가 인식 고찰

구정모

목원대학교 경영학과 조교수

A Study on the Perception of Job Experts on Data-based HR Management

Jung-Mo Koo

Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Mokwon University

요약 경쟁우위 확보를 위해 인적자원을 효율적이고 효과적으로 활용하는 인사관리가 필요하다는 인식이 빠르게 확산하고 있다. 팬데믹으로 인해 노동시장과 근로환경이 빠르게 변화하는 상황에서 기업현장에서는 데이터와 같은 근거에 기반한 인사관리에 대한 관심이 확산하고 있다. 이에 본 연구에서는 기업현장에서 인사관리 직무를 수행하고 있는 전문가의 인식에 초점을 두고 데이터 기반 인사관리 실행과 활용 전도에 관해 확인하고자 한다. 연구대상은 경기도 판교에 소재한 IT 서비스 개발/제공 전문기업 3개사 인사기획/관리 직무전문가 3명으로 선정하였으며, 데이터 기반 인사관리 실행현황, 측정/분석 도구와 활용도 수준 파악 등에 집중하였다. 연구방법으로는 근거이론 기반의 개방코딩, 축코딩, 선택코딩 절차를 활용하였다. 심층면담을 통한 연구결과, 기업의 인사관리 측정지표는 사람, 생산성, 문화의 세 영역으로 나누어지며, 활용도가 높은 지표를 영역별로 구분할 수 있었다. 본 연구를 통해 연구대상 기업이 어떠한 측정도구와 메커니즘을 통해 인사관리 기능을 실행하고 있으며, 인사관리 실행 효과성과 효율성을 측정, 분석, 활용에 관한 기업현장의 인식을 확인할 수 있었다.

키워드 : 인사관리 데이터, HR 애널리틱스, 전략적 인사관리, 근거기반 인사관리, IT기업

Abstract There is a growing perception that HR management that streamlines corporate resources is necessary to retain competitive advantage. In this study, data-based HR management is focused on the perception of HR job experts and data-based HR management execution and utilization prospects at corporate sites. The subjects of the study were three HR planning/management job experts of three firms specializing in IT services in Pangyo, and focused on identifying data-based HR management execution, measurement, analysis tools, and utilization level. As a research method, open coding, axis coding, selective coding procedure based on evidence theory was presented. As a result of in-depth interviews, corporate HR management measurement indicators were divided into three areas: employee, productivity, and culture. Through this study, it was possible to find the significance of perception of the company site as to what measurement tools and mechanisms the company implemented and measured the effectiveness and efficiency of HR management.

Key Words : HR Data, HR Analytics, SHRM, Evidence-based HR, IT Firm

*Corresponding Author : Jung-Mo Koo(jungmo.koo@mokwon.ac.kr)

Received May 5, 2022

Revised June 27, 2022

Accepted July 20, 2022

Published July 28, 2022

1. 서론

기업의 경쟁우위 확보를 위해서는 조직 자원을 효율적으로 활용하는 인사관리가 필요하다(Freel & Harrison, 2006). 우리 정부는 고용지원을 위한 다양한 정책적 지원을 시행하고 있으며, 기업 역시 인건비 관리 강화를 비롯한 인사관리에 초점을 두고 있다. 구성원의 혁신 활동을 진작하기 위한 조직 내의 다양한 인사관리 활동의 중요성은 크다(천학도, 이정, 장영철, 2009). 실제로 최근 기업현장에서 자주 언급되는 말은 '기업의 인사관리 기능이 경영진의 전략적 파트너가 되어야 한다'로 볼 수 있다. 일부 기업은 인사관리 부서를 HR CoE(Center of Excellence)화하여 HR 컨설팅사 수준으로 전문역량을 내재화하기도 하였는데, 이처럼 HR 이슈나 과제에 대한 기획/실행/변화관리가 활성화되면서 인사관리 기능 중요성은 커지고 있다.

HR 기능은 장기적 비전을 토대로 다른 기능과 밀접한 연계성을 가진다는 점에서 전략적 수준의 기능으로 발전해 왔다(Schuler & Rogovsky, 1998). 국내 기업의 CEO나 CHRO가 경험에 의한 '감(感)'에 의한 의사결정을 한다고 표현할 수도 있겠지만, 미국적인 시각에서의 인사관리 관념이 혼재되어 있다면, 타당한 접근이 아닐 수도 있다. 우리나라 인사관리 인프라에서의 감이란 '경험된 HR 데이터'일 수도 있기 때문이다. 경험된 HR 데이터의 축적이 경영의 예측 가능성을 높일 수 있는 가능성도 있다고 할 수 있다. HR Analytics 전문가가 인용하는 미국기업 이직률 예측 사례도 나름의 의미는 있으나, 조직, 직무, 경력별 퇴직자 분석과 퇴직면담만 올바르게 진행해도 HR 실행에 필요한 내용은 확인된다는 의견도 있다.

노동시간 단축이 전면 시행되고 근로방식이 다양화하면서 기업의 인력관리 변화 역시 요구되고 있다. 엄격한 평가와 차등보상, 생산성 제고를 위한 인력 효율화와 성과주의 강화 움직임이 확산하고 있으며, 아울러, 데이터에 기초한 인사관리 실행을 한다는 기업의 소식을 접하기가 어렵지 않다. 산업 전반에 데이터 활용의 중요성이 커지면서 인사관리 자료를 활용한 채용이나 배치, 이직률이나 퇴직률 예측과 같은 인사관리가 가능하다는 의견이 제기되기도 한다. 본 연구에서는 이러한 개념을 데이터 기반 인사관리로 규정하고자 한다. Ulrich(2009)는 기업의 인사관리 기능은 데이터를 활용해 경영상의 의사결정에 기여해야 함을 강조한다. 그

는 인사관리 활동을 분석하는 측정지표에 집중해야 한다고 했는데, 이는 근거기반 인사관리(Evidence-based HR)의 전형으로 해석된다. 하지만, 인사관리 데이터는 기업활동의 모든 영역과 연관이 있다는 점에서, 그 활용에 있어서의 효과성에 대한 다양한 의견이 제시되고 있다. 본 연구에서는 데이터 기반 인사관리에 대한 기업현장 전문가 인식에 초점을 두고 기업의 데이터 기반 인사관리의 실천적 현황을 확인하고자 한다.

2. 이론적 배경

최근 우리 산업현장에서 데이터 기반 인사관리 실행을 위한 방법론이 제시되고 있다. 데이터 기반 인사관리를 설명하며 가장 많이 제시되고 있는 개념은 Falletta(2014)가 제시한 HR Intelligence Cycle이 대표적인데, 인사관리 자료를 분석하고 통계적 유의성 기반의 시사점 도출과 예측을 통해 성과향상을 위한 의사결정에 도움을 준다는 HR Analytics의 근거로 활용되기도 한다. 문제는 일반적인 문제해결을 위한 데이터 활용 프로세스와 별다른 차이점이 발견되지 않는다는 점이다. 이러한 방법론이 우리 노동환경에서 기업활동을 하는 조직에 실효적으로 도움이 될 것인지에 대해서는 별개의 논의 문제라고도 볼 수 있다. HR Intelligence Cycle은 Fig. 1과 같다.

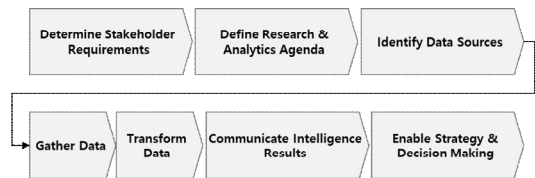


Fig. 1. HR Intelligence Cycle

인사관리 데이터의 중요성은 전략적 인사관리(Strategic Human Resource Management, 이하 SHRM)에서 비롯됐다고 할 수 있다. 인사관리 데이터 분석을 선도한 기업은 글로벌 중장비업체인 미국의 캐터필러사(Caterpillar Inc.)로 알려져 있는데, 데이터 측정/분석방법론인 Cultural Assessment Process(이하 CAP)을 개발해 사용해 오고 있다. 해당사는 CAP로 재무/프로세스/문화 요인을 정기적으로 측정해 여러 영역의 인사관리 데이터와 연계하여 분석한다(Kee, 2003). 그 결과는 재무요인, 인사관리 효과성, 업무프

로세스, 조직문화 영역별로 경영진에 보고되어 활용된다. CAP는 우리나라 그룹사와 대기업의 조직문화 관리 프로세스와 프레임워크 정립을 위한 모델이 되기도 했다. CAP 진행 프로세스는 Fig. 2와 같다.

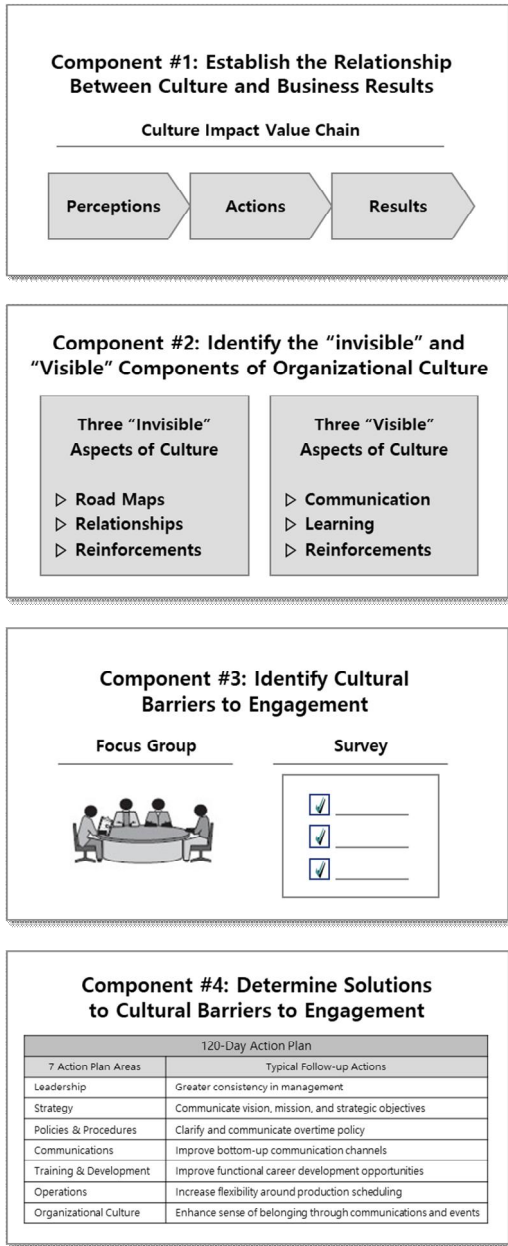


Fig. 2. Cultural Assessment Process
 [Sources] Driving Performance and Retention Through Employee Engagement(2004)

기업의 경영전략에 정합하는 인재의 확보/활용/육성/관리 실행을 강조하는 SHRM은 2000년대 초 많은 미국기업에서 변혁적 인사관리(HR Transformation: 이하 HRT)라는 모습으로 더욱 구체화 됐다. 미국기업이 자사 인사관리 기능의 개선이나 혁신 성과를 언급할 때 주로 HRT 관점에서 설명하는 배경이다. Ulrich(2009)는 HRT의 목표는 비즈니스의 전략적 방향성을 바탕으로 기업 경영의 의사결정을 돕는 SHRM의 실천이라고 강조하고, 기업에서의 사람에 관한 모든 일은 최고 경영층 수준의 주제와 이슈라고 설명한다. 동시에 기업현장의 인사관리 담당자는 데이터를 활용한 기업 인사관리 활동의 측정과 분석을 중요시해야 하며, 인사관리 측정지표는 신뢰도 확보를 토대로 조직 구성원 누구나 쉽게 알아보고 이해할 수 있어야 한다고 강조하였다.

Ulrich(2009)가 제안한 HRT 개념을 우리나라 상황에서 조망해 본다면, 최근 대기업을 중심으로 인건비 관리와 적정인력 산정/예측에 비교적 활발하게 사용되고 있는, 자본적 관점에서의 투입인력 대비 산출된 생산성 수준을 의미하는 HCROI(Human Capital Return on Investment)의 실행이라고 볼 수 있다. 데이터 분석의 중요성이 커지면서 HR 자료를 활용한 채용, 역량분석과 배치, 이직률 예측과 같은 기업의 HR 운영이 가능하다는 의견이 대두되고 있다. 이러한 움직임의 중심에는 HR 관련 빅데이터, 특히 HR Analytics라는 개념이 자리하고 있다. 최근 일부 HR 전문가는 인공지능(AI)이 기업의 채용과 배치에 활용된다고도 한다. 물론 그럴 수도 있겠지만, 문제는 사람(HR)이 실재(existence)하는 기업이라는 현실(reality)에서 AI 기반의 HR 실행에 대한 신뢰도가 그리 크지 않다는 점이다. 그렇다면 신뢰도와 활용도가 입증된 측정/분석도구가 존재하는지부터 확인해 볼 필요성이 있을 것이다. 특히, 기업의 인사관리를 입안하고 실행하는 전문가의 생각을 확인하는 것이 요구되는 상황으로 볼 수 있을 것이다.

한편, 최근 HR Digital Transformation이나 Digital HR Transformation이라는 생경한 용어를 접하기도 한다. HR, 즉 인사관리가 함께 한다는 점에서 많은 사람의 이목을 끌고 있다. HR Analytics와도 밀접한 연관성이 있는 용어로도 보인다. 그렇지만 기업현장에서 해당 용어가 어떠한 모습으로 구현되는지 입증된 사례는 접하기가 쉽지는 않다. 이러한 상황을 고려한다면, 기업현장의 시각에서 데이터나 자료에 기반

한 인사관리에 집중하여 기업이라는 현실에서는 어떻게 실현되고 있는지를 확인할 필요성이 제기된다고 할 수 있을 것이다.

3. 연구방법

본 연구에서는 데이터 기반 인사관리와 관련한 이론적 고찰을 바탕으로 기업현장의 Practice를 심층적으로 관찰하고자 하였다. 이를 위해 데이터 기반 인사관리와 관련한 선행연구에 대한 문헌고찰을 시작으로 직무전문가 집단 대상 심층면담을 실시하였다. 먼저, 판교 소재 IT 서비스사 3개사 인사기획/관리 직무전문가 3명을 연구대상으로 설정하였다. IT 서비스기업 직원은 전문성에 기초한 지식을 토대로 혁신적 목표설정과 과업수행에 집중하는 특성을 갖는다는(이장우, 1997) 점을 고려한다면, 심층면담을 활용한 연구방법은 객관적인 근거에 기초한 업무수행과 프로세스에 관해 확인하는 것을 연구목적으로 하는 본 연구에 부합한다고 볼 수 있다.

질적방법은 조직에서의 현상을 파악하기에 적합하므로(Volpe, 2008) 데이터 기반 인사관리 실행에 관한 직무전문가 인식을 확인하고자 하는 본 연구에 적합한 것으로 판단되었다. 인사관리 데이터는 일반적으로 해당 기업의 내부관리를 위한 Practice이므로 대외비로 운영되는 점을 감안하여 연구결과 도출을 위한 해당 기업명은 알파벳 약어로 처리하였다. 심층면담에 참여한 인적 특성은 Table 1과 같다.

Table 1. In-depth Interview Participants

firm	department	title	age	career
A	HR Team	Team Leader	42	12 year
B	HR Planning Team	Team Leader	38	13 years
C	HR Team	Team Leader	44	15 years

질적연구가 갖는 타당성은 연구대상 인원수보다 대상자가 얼마나 심도가 있는 정보를 제공하느냐에 달려 있다(Patton & McMahon, 2002). 면담은 2021년 10월 4일부터 27일까지 유선 및 비대면 온라인/화상으로 실시하였다. 심층면담 실시를 위해 반구조화된 면담(semi-structured interview) 방식을 적용하고, 데이터 기반 인사관리 개념, 실행현황, 측정 및 분석 도구와 활용도 수준 파악에 집중하였다. 질적연구 자료는 보통

나선형 자료분석을 통한 자료수집, 숙독 및 메모, 기술 및 분류, 해석으로 진행된다(Creswell, 1998). 이 연구에서는 Strauss와 Corbin(1990)이 개발하고 제시한 근거이론 기반의 개방코딩, 축코딩, 선택코딩 절차를 차례로 진행하였다. 이 연구에서 채택한 연구분석의 틀은 Fig. 3과 같다.



Fig. 3. Research Analysis Framework

4. 연구결과

심층면담 자료를 분석한 결과, 연구대상 기업은 다양한 인사관리 측정지표를 사용하여 활용하고 있음을 알 수 있었다. 단, 지표는 기업 인사관리 지향점에 따라 다소 다르게 운영하고 있었는데, 인사관리 활동의 효율성과 효과성 관리에 공통으로 활용되고 있으며, 분석결과는 인사관리 실행을 위한 의사결정에 적극적으로 개입되어 활용되고 있음을 알 수 있었다. 즉, 매년 발생하는 분기별 주요 의사결정 사항을 도출하고, 이에 대한 신속하고 전략적인 의사결정에 도움이 될 수 있는 인사관리 정보를 분기 또는 매월 확인하고 활용하고 있는 것으로 확인되었다.

연구결과, 인사관리 측정지표는 사람, 생산성, 문화의 세 영역으로 구분됨을 알 수 있었다. 사람지표는 전사 인적자원 보유수준과 효율성을 파악할 수 있는 항목으로 구성되어 있음을 확인할 수 있었다. 생산성지표는 전사 인사관리 실행에 따른 생산성 향상 여부를 판단할 수 있는 지표로 구성되어 있으며, 문화지표는 지향하는 문화와 풍토를 형성하는 요인의 흐름과 직원 간의 상호

작용에서 어떤 문제가 있는지 확인할 수 있는지를 점검하는 지표로 구성되어 있음을 알 수 있었다. 연구결과를 영역별로 정리하면 다음 Table 2~4와 같다.

Table 2. Results of HR Index [employees]

category	meaning
HR structure	Identifying competitive advantage through employee productivity by appropriate labor costs, and identifying HR effectiveness and efficiency
sales per person	
sales/profits per labor costs	
increase in sales to labor cost growth	
percentage secured of talent	

Table 3. Results of HR Index [productivity]

category	meaning
per capita value added (HCROI)	Managing productivity through calculation of economic value added and measurement of HR efficiency compared to input
changes in labor costs by promotion rate	
recruiting lead time	
T&D investment rate	
direct labor cost	

Table 4. Results of HR Index [culture]

category	meaning
organizational culture/climate	Identifying Internal process improvement through pre-identification of anomalies by organizational culture management
employee engagement	
HR effectiveness	
turnover rate/employee net promoter score	
Percentage of female employnees	

5. 논의 및 결론

기업의 인사관리 기능은 인사제도의 형태로 발현되며, 인사제도는 조직의 성과향상을 위해 요구되는 바람직한 일과 행위가 무엇인지에 대한 메시지를 조직 구성원 모두에게 전달하고 이해시키는 과정으로서의 그 기능을 한다(Schneider, 1994). 최근 대기업을 중심으로 유연한 조직문화로의 혁신 등을 표방하며 직급체계 단순화, 호칭 단일화, 업무수행 방식 개선, 복장 자율화와 같은 제도 개선 관련 내용을 접하기가 어렵지가 않다. 핵심적인 내용은 단연 직급체계의 단순화(축소/간소화/광역화)라고 할 수 있을 것이다. 직급체계 변화를 통한 인사관리의 제도개선 움직임은 2000년대 중반부터 시작되었다고 할 수 있는데, 2016년도를 전후로 그 사례

는 빠르게 증가하고 있다. 공교롭게도 양대지침(공정인사 지침과 취업규칙 해석/운영 지침)이 폐기된 2017년 이후 본격화되고 있으며, 2009년의 경우 공기업이 다수의 민간기업보다 먼저 시행했다는 사실은 흥미롭게 다가오기도 한다.

최근에는 HR Analytics란 용어가 인사관리 분야에서 자주 회자되고 있으며, HR Analytics 전문가라는 직종이라도 생길 정도로 화제가 되기도 한 시기도 있었다. 인사관리와 관련한 데이터의 통계적 유의성을 찾아 경영정보로 제공하는 것이란, 국내 기업의 상황에서의 기술적인 구현은 쉽지 않다. 미국의 경우, 연방 노동통계청(U.S. Bureau of Labor Statistics)은 주/카운티/도시별, 업종/규모별 기업/기관 HR 자료를 정기 취합/공개하며, 정보는 기업의 경영정보로 활용된다. 데이터 신뢰도는 매우 높은 것으로 알려져 있다. 연방정부의 일관지침(Uniform Guideline)도 기업이나 기관이 인사관리 정보를 고용시장에 일관적으로 공개하도록 강제한다. 경쟁사 HR 기초정보도 얻기 힘든 우리와 HR 인프라 자체가 너무나 다르다. 전문가가 소개하는 모든 사례가 미국에서 온 배경으로 볼 수 있을 것이다.

기업 인사관리 기능을 둘러싼 변화 움직임은 빠르게 진행되고 있으며, 조직 구성원 개인의 실력과 성과에 따른 평가와 보상, 생산성 제고를 위한 인력운영 효율화, 필요 인재의 적시 확보와 활용, 경쟁적인 조직문화 활성화, 직원 연공성 경감 노력과 같은 성과주의 실행 강화가 그 중심에 있다고 하겠다. 본 연구에서는 데이터 기반 인사관리 실행에 관한 기업현장 HR 직무전문가의 인식을 확인하였으며, 연구대상 기업은 HR 측정 지표를 도구로 사용하여 전사 또는 조직별 인사관리 활동을 통한 생산성, 효과성, 효율성 관리와 예측에 활용하고 있음을 확인할 수 있었다.

연구결과를 통해 국내 기업이 활용하고 있는 인사관리 측정지표는 사람, 생산성, 문화 영역으로 나누어지며, 기업의 업종, 규모, 속성, 경영상황, 경쟁상황, 수익구조 등에 따라 선택적으로 각 지표를 구성하거나 조합해 활용하고 있음을 확인할 수 있었다. 기업현장 직무전문가는 데이터의 통계적 유의성을 찾아 경영정보로 제공한다는 HR Analytics 개념의 활용도와 신뢰도에 대해서는 명확한 방향성과 확신을 제시하고 있지는 못하고 있다는 시사점을 확인할 수 있었다.

데이터 기반 인사관리에 관한 중요성과 필요성은 누

구도 부인할 수 없을 것이다. 그렇다고 긍정적인 측면만을 볼 수만 없는 것이 우리가 직면한 노동시장의 현실이다. HR 인프라가 상이한 외국에서 발생하는 사례를 벤치마킹하거나 자사 HR 자료의 분석만으로 시사점을 찾는다면 기대에 크게 미치지 못할 확률이 높다. 연구결과에서도 살펴보았듯이 데이터 기반 HR, 즉 HR Analytics와 같은 분야나 명칭이 중요한 것이 아니라, 인사관리 성과지표는 인력운영 효율화를 위한 이유이자 근거(rationale)를 제시한다는 점에서, 국내 기업에서는 조직 구성원에 대한 보다 근원적 접근을 요구하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 아울러 국내 기업이 어떠한 인사관리 측정도구와 메커니즘을 활용하여 인사관리 기능을 실행하고 그 효과성과 효율성을 측정하고 있다는 실천적 시각에서의 연구결과를 제시했다는 점에서 의미를 찾을 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] H. D. Chun, J. Lee & Y. C. Chang. (2009). Learning organizations and organizational learning competencies. *Journal of Organizational Management Development*, 2(1), 39-74.
- [2] J. W. Creswell. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. New York: Sage Publications.
- [3] S. V. Falletta. (2014). In search of HR intelligence: Evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(44), 28-37.
- [4] M. S. Freel & R. T. Harrison. (2006). Innovation and cooperation in the small firm sector: Evidence from Northern Britain. *Regional Studies*, 40(4), 289-305.
- [5] M. R. Kee. (2003). Corporate culture make a fiscal difference. *Industrial Management November/December*, 16-20.
- [6] J. W. Lee. (1997). *Venture management*. Seoul: Maeil Economy.
- [7] W. Patton & M. McMahon. (2002). Career development programs: Preparation for lifelong career decision making. *Australian Council for Education Research*, 17(2), 253-287.
- [8] B. Schneider. (1994). HRM - a service perspective: Towards a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 64-76.
- [9] R. S. Schuler & N. Rogovsky. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159-177.
- [10] A. Strauss & J. Corbin. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. CA: Sage Publications.
- [11] D. Ulrich. (1996). *Human Resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- [12] M. Volpe. (2008). *Completing your qualitative dissertation: A roadmap from beginning to end*. Thousand Oaks, CA: Sage.

구 정 모(Jung-Mo Koo)

[정회원]



- 1999년 2월 : 한국외국어대학교 스페인어과(문학사)
- 2003년 3월 : University College Dublin(MBA)
- 2012년 2월 : 중앙대학교 대학원 (인적자원개발학박사)
- 2020년 3월~현재 : 목원대학교 경영학과 조교수
- 관심분야 : 성과관리(평가-보상), 임금체계, 인재개발
- E-Mail : jungmo.koo@mokwon.ac.kr