



People Analytics 기반의 인재관리 고도화

임윤영 팀장
LG CNS HR컨설팅팀

Human Resource (인사)



Hire to Retirement
(인재)



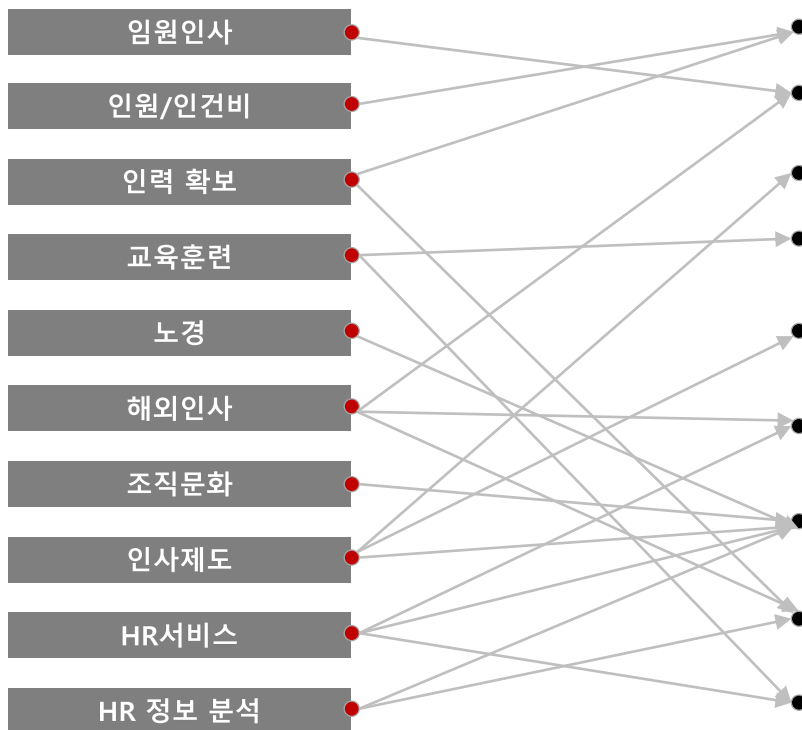
* 이미지 출처 : 브런치



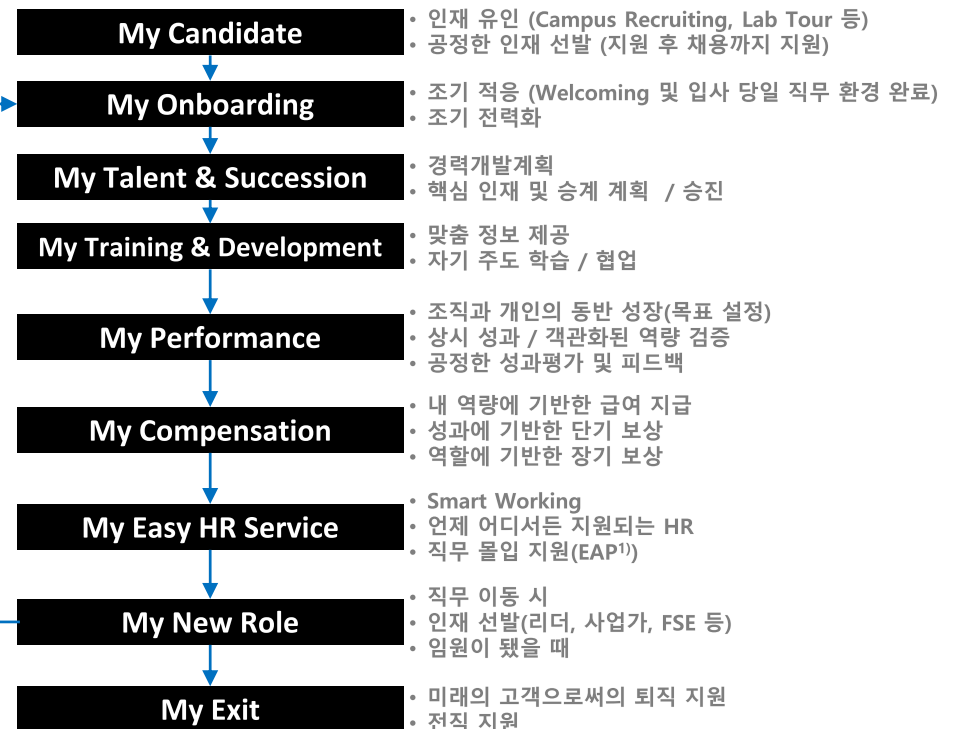
* 이미지 출처 : 중기이코노미

H2R : 이제까지 해왔던 관리(HR Staff) 관점의 업무에서, 서비스 관점, 사원 관점의 HR 서비스로 프로세스 혁신을 지향 (현업 중심의 "Agile HR")

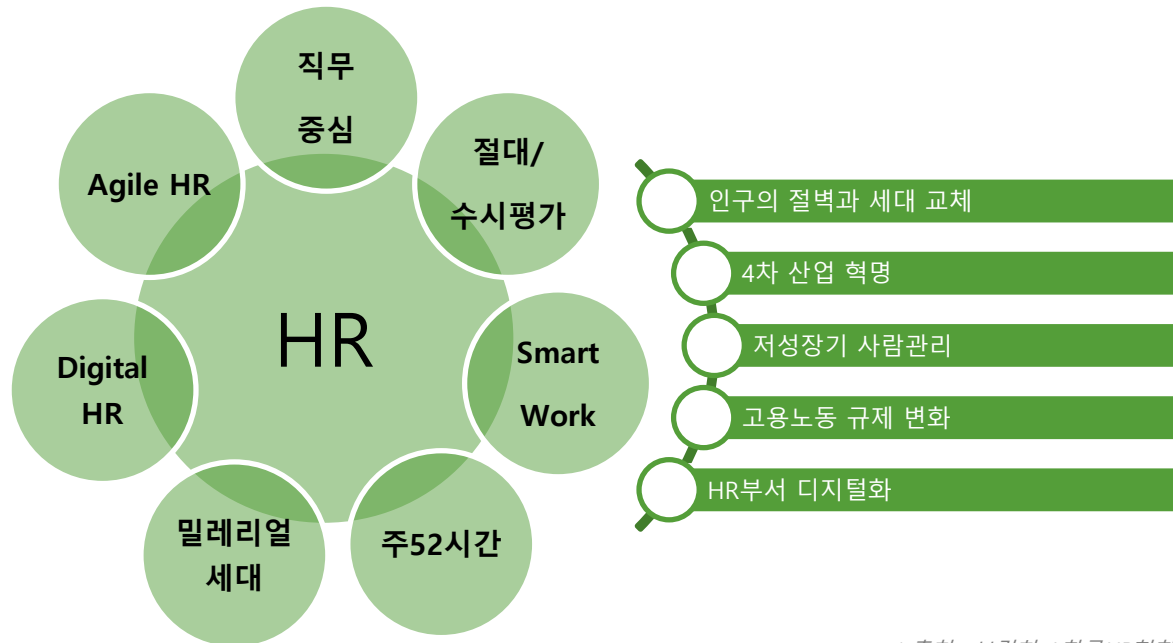
기존 HR 프로세스



(Global 트렌드를 반영한) HR 프로세스 재정립



Digital HR : 일하는 방식의 혁신을 위해 빅데이터, AI, 모바일, 챗봇 등 디지털 기술을 활용한 "Digital HR"을 지향



* 출처 : 브런지 / 한국HR협회

기업 환경 변화에 따른 경영 화두

외부 환경 요인

- 빠른 환경 변화 하에서의 사업 다각화에 대한 니즈 증대
 - 창의적이고 유연성 있는 인재에 대한 갈증
 - 다양한 사업에서 요구되는 다른 제도, 역량, 체계의 수용
- 개인주의, 개인화에 따른 조직 문화의 지속적인 고민 요구
 - 밀레니얼 세대의 본격적인 사회 진출
 - 집단주의(기존 한국 기업의 문화)와 개인주의(창의성 발휘 문화)의 융합 문화 추구
- 데이터/플랫폼을 이용한 내부 관리 체계의 혁신 사례 확산
 - 구글 : Oxygen 프로젝트 등 데이터 기반으로 HR 관련 제도 수립 및 의사결정 (People Operations팀 > People Analytics팀)
 - AT&T : 온라인 셀프서비스 플랫폼을 통한 28만 여 명 대상의 인적채신 프로그램 (Workforce 2020) 시도

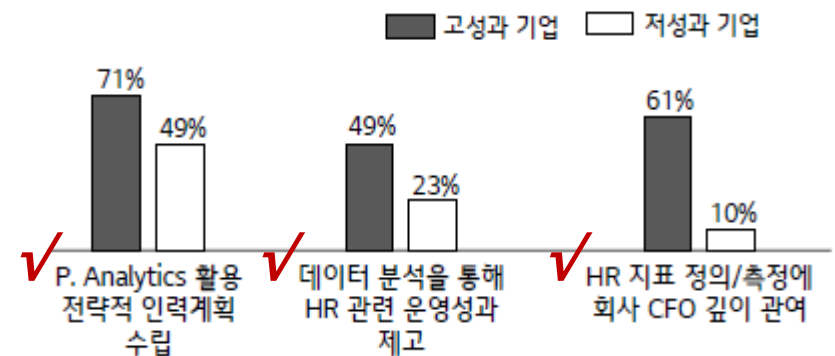
“사람들에게 더 많은 옵션을 보여주고 스스로 갈 길을 정하도록 힘을 실어줄 뿐이다” (제임스 갤먼, GE)

글로벌 CEO의 이슈¹⁾

| CEO Challenges | CEO | CFO | CHO |
|--|-----|-----|-----|
| Failure to attract/retain top talent ✓ | 1 | 1 | 1 |
| Creating new business model | 2 | 2 | 2 |
| Volatility in cash flow | 3 | 3 | 7 |
| New competitors globally | 4 | 4 | 8 |
| Developing "Next Gen" leader | 5 | 5 | 3 |

* '11년~'17년까지 이슈 1위는 Human Capital 관련 Challenge

HR 데이터 분석 활용 현황²⁾



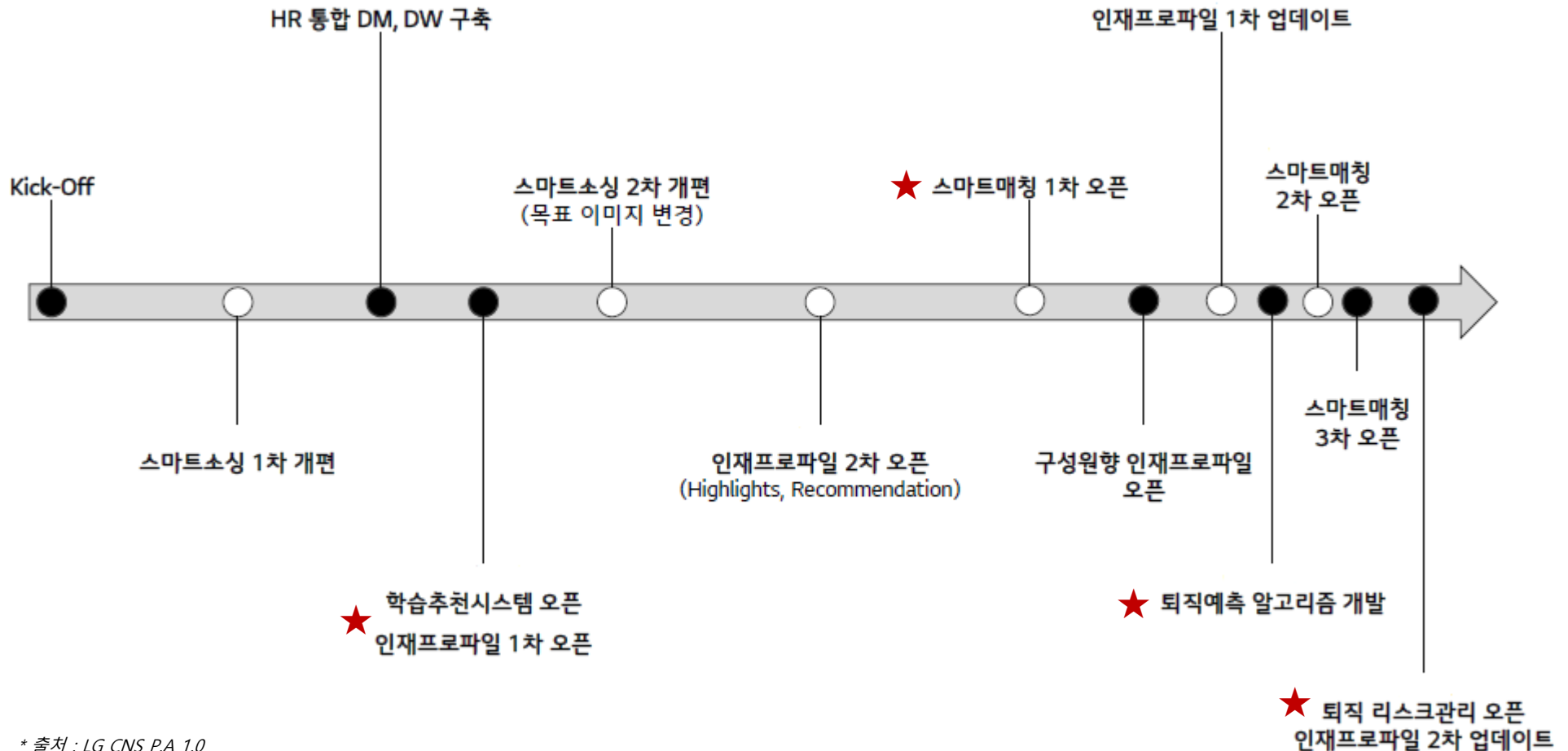
1) Global Exec. 700~1,000명 대상, The Conference Board, 2018 2) 인사쟁이의 시대는 갔다, HBR Korea, 2015

4차 산업혁명 시대의 “빠른 변화에 맞는 인재” 관리+ “사람에 대한 이해” 기반으로 일하는 방식을 혁신

- ✓ “사람에 대한 이해” 기반 확대
 - 사업 중심의 데이터 → **사람 중심의 데이터**
 - ‘사람’ 관련 데이터 통합 → 분석 → 개선 → 프로세스/시스템 반영의 선순환 구조 구축
- ✓ 스스로 선택하고 성장하는 업무 환경 구축
 - 조직/업무 몰입도 극대화를 위한 **구성원의 선택권 확대**
 - 개개인의 성장/육성/업무/환경에 최적화된 **육성/성장 프로그램 추천**
- ✓ 조직 내에서 구성원 개인의 비전 실현 HR
 - 조직 성장하의 개인의 성장 → **조직과 개인의 공동 성장**
 - 조직-개인의 목표-성장에 대한 What, How 소통 활성화
 - 지시, 희생, 관리, 감독 → 합의, 선택, 협업, 조언/설득



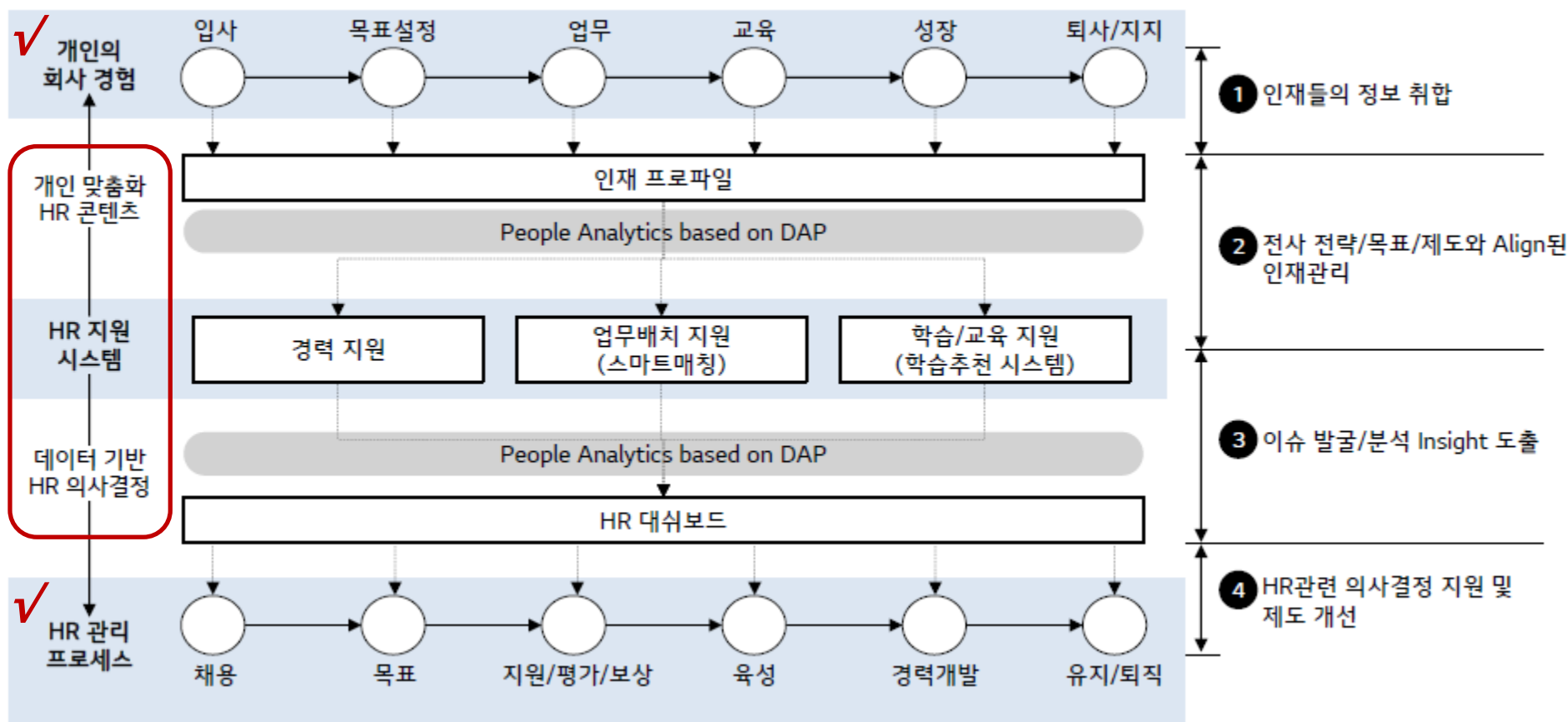
산재된 HR 관련된 데이터를 “사람” 중심으로 통합하고,
데이터 기반 HR 의사결정/서비스 제공을 위한 프로세스 혁신



* 출처 : LG CNS P.A 1.0

모든 HR 데이터를 통합/연계하여, "사람"과 관련된 의사 결정에 데이터 분석 결과를 적용하고, 이에 기반한 HR 정책/제도의 혁신을 목표

* 출처 : LG CNS PA 1.0



LG CNS Next HR 구현 사례 소개

Talent Profile Dashboard

"은행_아키텍처 산업의 BA모델링 L5.0 전문가" (팀장, Tech Meister) (전사 내 유사 전문가 리스트)

기본 정보

성명/오칭: 홍길동 총괄
소속: 000사업부 000사업담당 00000팀
Report Line: 000 팀장 > 000 상무
나이: 만 40세 (78.03.01)
학력: 000대학교 컴퓨터공학 / 000대학교 경영학 / 석사 / 000대학교 산업공학 / 박사
직무: Application Development
입사정보: '10.01.10 경력-수시(해외)
이전 회사경력: 00회사 00사업부 외 2건

역량 현황

직무: AD / 역할: 분석설계자

조직

퇴직예측조회 ☆

* 퇴직 예측 등급은 전월까지의 데이터를 기반으로 한 자사 AI 알고리즘의 추정값이며, Retention 활동을 지원하기 위한 참조 데이터로만 활용해주시기 바랍니다. (월단위 업데이트)

업무 현황

산입 경험: 유통/물류 (21%), 산업 (19%), 비즈니스... (66%)

현재 수행 프로젝트

주요 프로젝트 (최근 5년 내 매출 상위 기...)

부서원 투입현황 조회

조회년도: 2020 부서: Q

투입확정 기준 인원추천계획 기준 추천가능한 프로젝트 기준

미투입 기준 검색

검색어 입력 후 Enter-Key 입력 투입종료 제외 총: 125 / 125 (기준일자: 2020.04.)

| 성명 | 상태 | 역할 Skill Set | 프로젝트코드 | 프로젝트명 | 투입기간 | 총M/M | 2020년 | | | | | | | | | |
|------|--------|--------------|--------|-------|-------------------------|-------|-------|----|----|----|----|----|----|---|---|---|
| | | | | | | | 1월 | 2월 | 3월 | 4월 | 5월 | 6월 | 7월 | | | |
| 미투입 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 투입종료 | 분석설계자 | | | | 2020.01.01 ~ 2020.01.31 | 1.00 | ■ | | | | | | | | | |
| 투입중 | 분석설계자 | | | | 2020.02.01 ~ 2020.04.30 | 3.00 | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 투입종료 | 개발자 | | | | 2020.01.01 ~ 2020.01.29 | 0.90 | ■ | | | | | | | | | |
| 투입중 | ERP컨설팅 | | | | 2020.01.01 ~ 2020.12.31 | 12.00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 투입종료 | 개발자 | | | | 2020.01.30 ~ 2020.01.31 | 0.10 | ■ | | | | | | | | | |
| 투입중 | 개발자 | | | | 2020.05.01 ~ 2020.06.25 | 1.86 | | | | | ■ | ■ | | | | |
| 투입중 | 분석설계자 | | | | 2019.11.01 ~ 2020.09.30 | 11.00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 투입중 | 분석설계자 | | | | 2020.01.01 ~ 2020.11.30 | 11.00 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 투입종료 | 분석설계자 | | | | 2019.03.07 ~ 2020.04.10 | 13.22 | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |

* 출처 : LG CNS P.A 1.0

LG CNS Next HR 구현 사례를 통한 시사점

1 데이터 입력/생성에 대한 강력한 변화관리 필요

- 자동(HR 프로세스에 따라) 생성되는 데이터는 매우 제한적일 뿐만 아니라 분석에 적합하지 않은 형태로 관리
 - . HR 관점의 통합 데이터 구축 필요
 - . 지속적인 데이터 정제, 그리고 미래 데이터도 생성 후 정제가 아닌 정제가 데이터가 생성되도록 프로세스변화
- 보다 현실적인 People Analytics를 위해서는 구성원의 Real Voice/Real Act가 데이터化 되어야 함
 - . 데이터의 생성(구성원의 의견/생각 개진)이 자기에게 Benefit이 되어야 함
 - . 현실이 바뀌는 서베이의 활성화 (HR 분석 관점별 서베이)

2 HR 담당자와 HR 의사결정권자의 변화 유도

- 'HR 전문가 + 데이터 사이언티스 + IT 기획자'로 구성된 전담 조직 또는 기능 필요
 - . HR 담당자는 PA를 통해 무엇을 분석하고/무엇을 혁신할 지에 집중
 - . PA가 해결안을 제시하는 것이 아닌 HR 담당자가 해결안을 찾는데 도움을 주는 구조
- 경영진의 강력한 의지와 지원 필요
 - . 최종 HR 의사결정권자들이 필요로 하는 PA 적용 ("사람"에 대한 판단의 기준)
 - . "사람"을 파악하기에는 아직까진 더 편한 전화, 보고서와의 경쟁
 - . 주관적 판단과 객관적 분석의 결합으로 최적의 HR 의사결정 유도



LG CNS의 Cloud 기반 HR 서비스, Next HR을 소개합니다.

Next HR은 LG CNS 클라우드 기술력을 바탕으로 SaaS 형태로 서비스를 제공하여 초기 구축 비용과 운영 비용에 대한 부담을 최소화합니다. 서비스에 가입하고 사용하고자 하는 기능을 선택하면 해당 기업을 위한 HR 시스템을 도입할 수 있게 됩니다. 20여년 간의 LG CNS HR 시스템 구축, 운영 노하우를 집대성하여 기업이 꼭 필요로 하는 핵심 기능을 제공하며 외산 솔루션에서 부족한 근로기준법, 세법, 개인정보보호법 등과 관련된 국내만의 고유한 업무 특성에 맞는 서비스를 제공합니다.

Next HR은 인사 관리자, 사용자 모두가 쉽게 사용할 수 있는 편리하고 유연한 서비스로서 기업의 상황에 따라 필요한 프로세스 및 기능을 선택하여 빠르게 인사 업무에 활용할 수 있습니다. 또한, LG CNS의 챗봇, RPA, AI, 빅데이터 등 디지털 신기술과 연계된 새로운 서비스로 부담 없이 업그레이드할 수 있습니다.

클라우드 기반 신개념 HR솔루션, LG CNS Next HR



HR시스템도 SaaS로 구독한다! 클라우드 기반 신개념 HR솔루션, LG CNS Next HR

나중에 시... 공유

한국의 제도 반영
편의성

클라우드 기반
경제성

LG CNS
Next HR

IT 신기술 적용
혁신성

감사합니다

