

누적된 HR 데이터 활용법

TREND REPORT



T Series 07

백전불패 선발전략 - 누적된 HR 데이터 활용법

intro

지원자에 대한 편견이나 편향 없이 미래에 대한 잠재적인 가능성을 기반으로 인재를 선발하는 것이 가장 좋은 방법임을 모르는 기업은 없다. 그러나 잠재적인 가능성을 '어떻게' 확인할 것인가에 대한 명확한 해답을 가진 기업은 많지 않다. 흔히 역량을 중심으로 평가한다고 말하지만 실상은 핵심역량에 대한 정의와 구체적인 평가방법이 부재한 경우가 대부분이다. 이것은 조직 내의 고성과자들이 실제로 어떤 역량을 지니고 있는지, 그것이 어떻게 발현되는 것인지에 대한 분석이 정확하게 이루어지지 않았기 때문이다.

따라서 HR부서는 마케팅이나 생산관리 등의 분야와 마찬가지로 데이터 분석이 필수적이다. 이것은 데이터 분석이 미래의 불확실성을 줄일 수 있는 가장 효과적인 방법 중에 하나이기 때문이다. HR부서의 의사결정은 조직의 모든 영역에 결정적인 영향력을 행사한다는 점에서 HR과 관련된 불확실성의 제거는 매우 중요하다. HR에서의 불확실성은 어떤 구성원이 미래에 성과를 낼 수 있을 것 인지과 밀접한 관련이 있으므로 HR 데이터 분석은 구성원의 성과 예측에 초점을 맞춰야 한다. 이와 같은 이유로 최근에는 HR데이터 분석(HR Analytics)이라는 것이 화제이기도 하다.

실제로 미국의 본톤(Bon-Ton Stores, Inc.) 판매 부서는 영업사원들의 역량과 성과와의 관련성을 분석하던 중, 놀라운 결과를 발견했다. 바로 '인지능력'이 영업사원들의 성과를 예측하는 핵심적인 역량이라는 점이었다. 인지능력이 높은 영업사원들은 어떤 환경에서든지 자신에게 주어진 기회를 최대로 활용하여 지속적으로 높은 성과를 기록하였다. 또한 이직률도 낮은 수준을 유지한다는 것을 발견하게 되었다. 이를 통해 본톤은 영업사원을 선발 할 때 인지능력을 가장 중요한 역량으로 고려하고 있다.

이처럼 세계적으로 기업들은 HR 성과 지표를 관리하고, 인재 투자 관련 ROI(Return on Investment)를 산정해보기도 하는 등 객관적인 숫자에 기반하여 구성원 관리를 위한 노력을 진행하고 있다. 그러나 일부 기업들은 조직의 인재관리를 위해 필수적인 역량을 체계적으로 관리하는 것에 무관심하거나 어려움을 겪고 있다. 특히 역량은 직무나 직책과 같은 특성을 반영하는 것이 중요함에도 불구하고 현실적으로 구성원들의 역량을 파악하는 것조차 미흡한 실정이다. 이처럼 데이터를 기반으로 인재관리를 실시하고, 체계적인 HR전략을 수립하는 것이 중요하다는 것을 대부분 기업이 인지하고 있지만 이를 실행하기에는 여전히 많은 문제점이 존재한다.



1.

에이치닷 역량검사

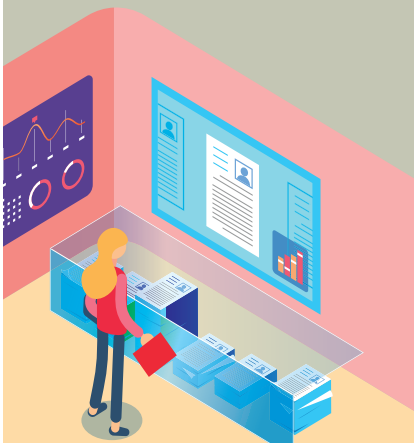
면접 대상자를 서류가 아닌 영상으로 직접 사전에 검토할 수 있습니다. 또한 AI가 분석한 지원자의 다양한 정보를 바탕으로 더욱더 객관적이고 과학적인 접근이 가능하도록 돕습니다.

역량검사는 면접영상, 요약리포트, 지원자 분포도, 종합코멘트, 역량점수 및 세부 역량 프로파일 등급, 직군/직무 적합도 등 지원자의 6가지 인사이트를 제공합니다.

솔루션 데이터에서 발견한 핵심역량

마이더스 에이치닷은 인공지능 채용솔루션을 활용하여 재직자들의 핵심역량이 무엇인지 파악하였다. 고객사의 실제 재직자 데이터를 통해 고성과자들의 특성이 무엇인지를 실증적으로 파악하고 검증하였다. 특히 상세한 분석을 위해 직무 또는 연령 등을 고려하여 실용적이고 유용한 의미를 도출하는데 집중하였다. 이를 통해 개별 기업에 최적화된 인재상은 아니지만 범용적인 수준에서 고성과자들의 핵심적인 역량을 도출할 수 있었다.

분석에는 에이치닷 고객사의 재직자 데이터 및 성과 데이터를 활용했다. 기업별로 성과 측정이나 환경 등 외부변수가 작용하지만 그 영향을 본 분석에서는 무시하고, 구성원이 지닌 역량을 기업에는 모두 동의를 구했으며, 모든 데이터의 개인정보는 암호화하여 분석을 실시했다.





- 분석 개요

분석 목적 : 지원자의 역량 분석을 통한 직무 별 핵심역량 도출

분석 대상 : 에이치닷컴 고객사 재직자 1,427명

- 상세 분석 내용 [첨부1 참고]

직무 분류 : 검사는 크게 8가지 직군으로 분류하지만,
본 레포트에서는 타 직무와 핵심 역량이 뚜렷하게 드러나는
3개 직군(영업/마케팅, 엔지니어, 연구/개발)만 분석 실시.

[첨부1] 직군 및 직무 분류 표

직군	직무 분류	직무 설명
영업/마케팅	B2B영업	기업을 상대로 제품과 서비스의 구매를 권유하고 판매
	B2C영업	일반 소비자를 대상으로 제품과 서비스의 구매를 권유하고 판매
	마케팅	상품, 서비스의 판매 촉진을 위해 효과적인 판매전략을 분석, 수립, 실행
	영업관리	영업 목표를 달성하기 위해 영업사원의 활동을 관리, 지원
엔지니어	전기/전자	상품성을 가진 전기/전자 제품의 설계, 개발 및 시스템 검증
	기계/건설	상품성을 가진 장비, 시설, 건축물을 계획, 설계, 점검, 감리
	화학/소재	화학 물질 및 제품을 가공하고 조합하여 새로운 상품을 개발
	정보/전산	IT 인프라들에 대한 이해를 바탕으로 이를 관리, 개발
연구/개발	인문/사회	교육, 경영, 정치 등 사회 현상들을 연구하고 적용 방법을 개발
	전기/전자	전기/전자 제품의 프로세서, 회로판 및 기타 관련 기기에 대한 연구
	생명/의료	생물의 기능과 작용을 연구하고 실제 적용방법을 개발
	기계/건설	건축 기계의 구조와 지반, 자재 등에 대한 연구
	화학/소재	액체, 고체, 기체물질 및 화학에 관한 연구와 적용 방법을 개발
	금융/보험	금리, 사회변화에 따른 금융상품의 수요를 고려하여 상품을 개발
	정보/전산	컴퓨터 프로그램 구동을 위한 데이터 처리와 화면 처리를 설계/개발



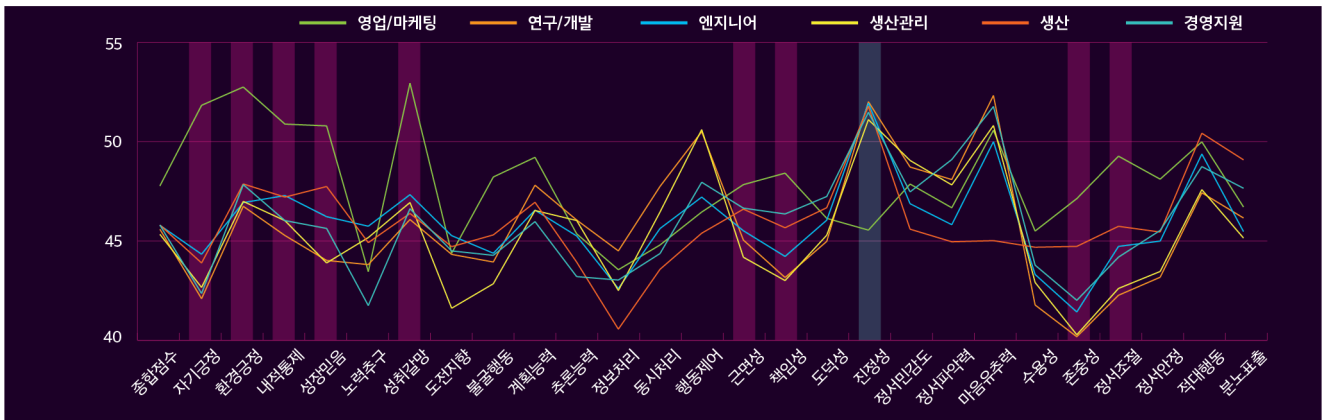
종합 점수 및 프로파일

지원자의 주요 역량점수와
세부 역량 프로파일 점수와 등급 확인

직군/직무 적합도

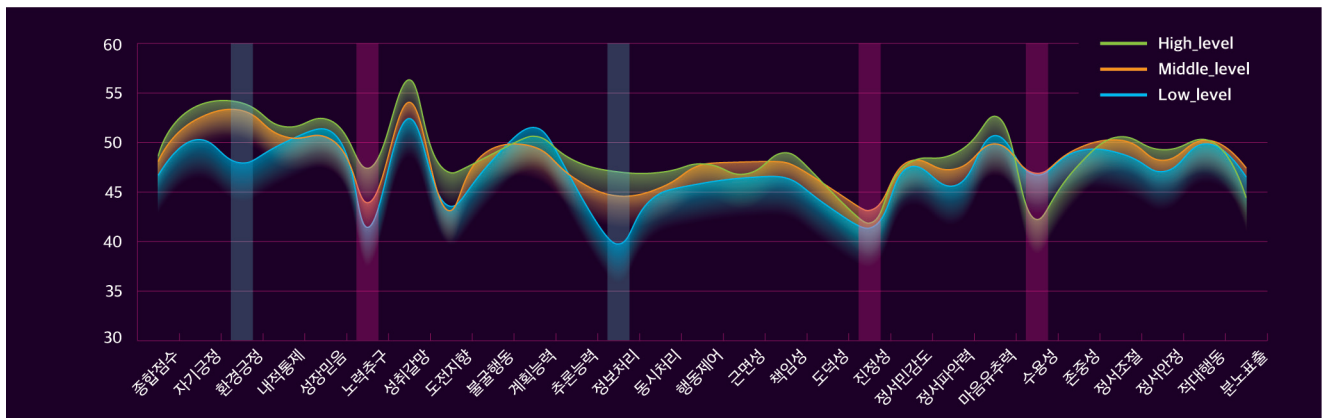
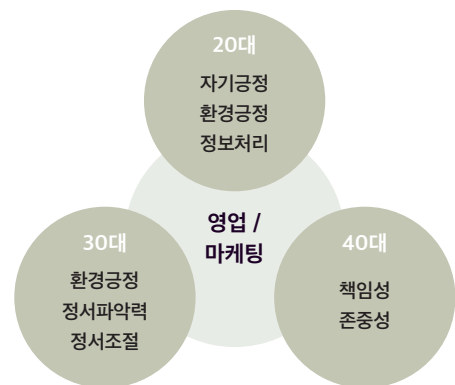
8개 직군, 28개 직무에 대한 적합도 정보를
통해 지원자의 역량과 적합한 부서로 배치

- 영업/마케팅 직무 분석 결과



영업/마케팅 재직자의 공통적인 역량 특성은 “긍정성과 성취욕구의 수준이 매우 높다는 것”이다. 이것이 다른 직무와 가장 두드러지는 특징이다. 특히, 노력의 결과물을 얻을 수 있다는 환경에 대한 긍정적인 기대와 높은 목표도 달성할 수 있는 능력을 지니고 있다는 스스로에 대한 확신이 많은 영향을 주는 것으로 보인다. 또한 좀 더 경쟁적이고, 성취하려는 욕구의 크기가 큰 것이 일관적으로 나타난다.

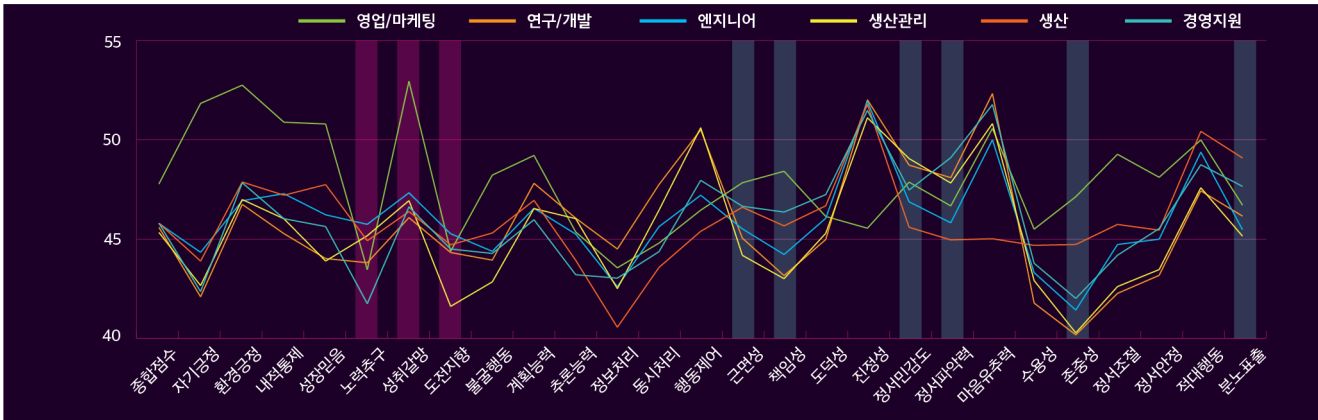
연령에 따라서 세분화를 하여 분석을 하면 더 많은 정보를 얻을 수 있다. 특히 20대의 경우 정보처리와 같은 인지능력이 영향을 미치지만, 연령대가 높아질수록 책임성과 같은 업무에 대한 태도가 큰 영향을 미친다. 따라서 선발과 육성이 조금은 다른 역량을 중심으로 이루어지는 것이 필요하다고 볼 수 있다.



위 표는 영업/마케팅 직무 내에서 고성과자 그룹의 패턴을 분석한 그래프이다. 영업/마케팅 직무의 고성과자는 목표달성을 위해 끊임없이 노력하는 노력추구 역량이 높고 상대적으로 수용성은 낮게 기록되어, 설득에 있어 자신의 입장을 제대로 전달하려는 인물임을 알 수 있다. 또한 저성과자 그룹은 환경긍정과 정보처리 역량이 고성과자 그룹보다 현저하게 낮게 나타났다. 해당 역량이 업무 성과를 달성함에 있어 필수 역량이라는 것을 알 수 있다.

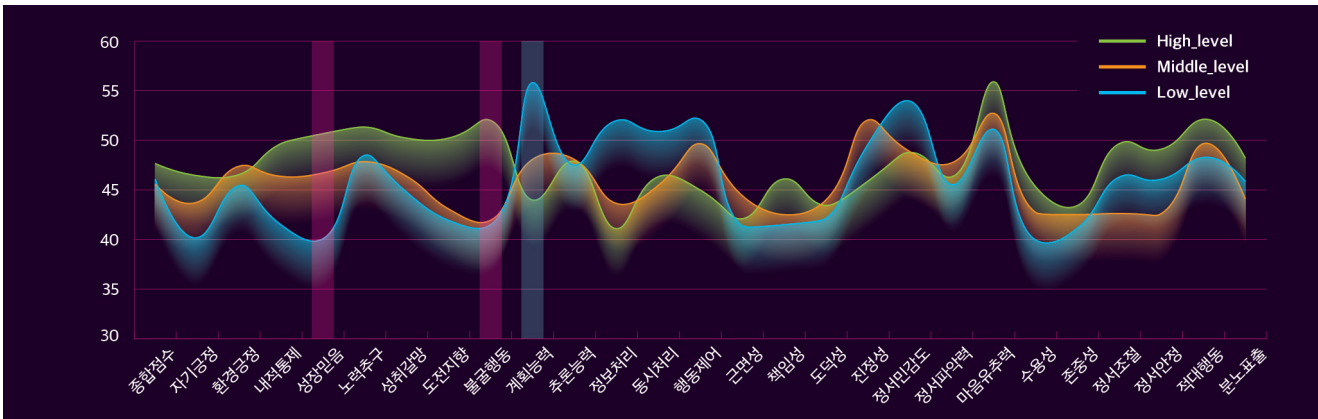
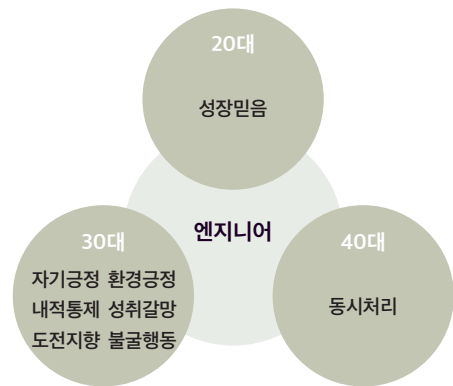
장기 근속과 연관된 역량은 진정성으로 드러났다. 진정성이 높을수록 근속년수가 높은 상관관계를 보였다. 해당 직무에서 이직률이 높다면 진정성이 높은 인재를 조기에 선발하는 것이 필요하다.

- 엔지니어 직무 분석 결과



엔지니어 직무 재직자의 공통적인 역량 특성은 “노력의 투자를 많이 하고, 개인적인 성장을 중요하게 생각한다”는 점이다. 투자 대비 효율성보다는 비효율적인 방법이라고 할지라도 최고의 결과물을 얻기 위해 노력하며, 직무 능력이나 지식의 성숙을 위한 시간을 쏟으려고 하는 경향이 있다. 이와 같은 특성이 자연스럽게 성과로 연결되는 것으로 보인다. 다만, 타인과 관련된 태도와 능력에서는 다소 부족한 부분이 있는 것으로 보인다. 엄밀하게 보자면, 해당 역량의 수준이 부족하다기 보다는 성과와 큰 관련성이 없다는 것으로 볼 수 있다.

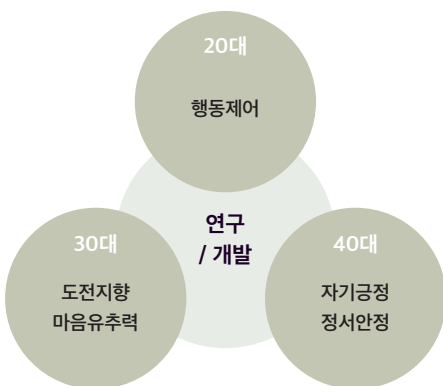
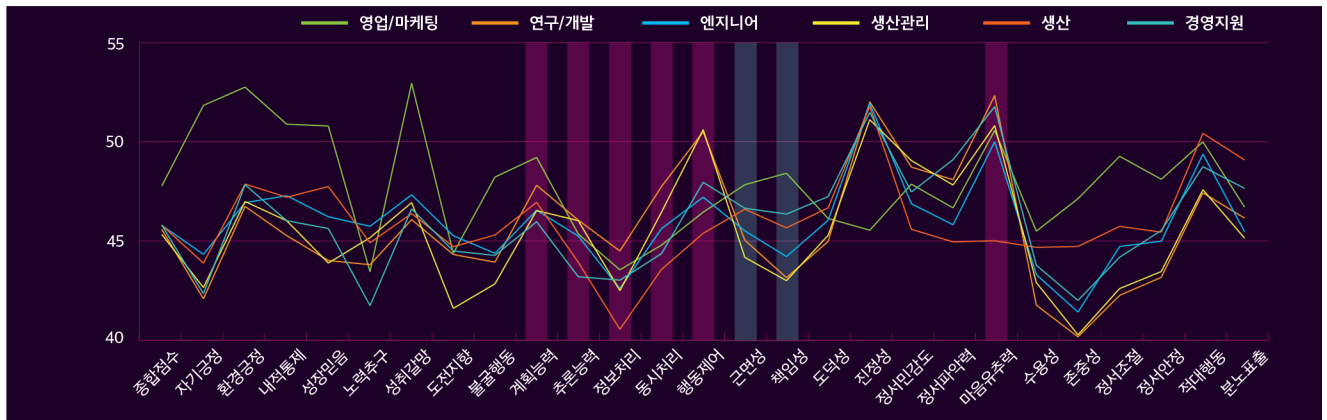
20대는 자신이 노력하여 업무적으로 더욱 성장할 수 있다고 믿는 성장믿음 역량이 핵심 역량으로 나타났으며, 30대는 주어진 환경을 긍정적으로 인식하고 목표를 끝까지 달성하는데 필요한 열정 역량이 높은 수준을 기록했다. 40대로 연령이 높아질수록 다양한 업무와 의사결정을 지체 없이 해결하는 동시처리 역량이 상대적으로 높게 나타났다. 엔지니어 직무는 초기에는 학습에 대한 동기부여가 중요하지만 연령대가 높아질수록 다양한 변수에도 성과를 낼 수 있는 역량이 중요시됨을 유추할 수 있다.



위 표는 엔지니어 직무 내에서 고성과자 그룹의 패턴을 분석한 그래프이다. 엔지니어 직무의 고성과자는 성장믿음과 불굴행동 역량이 높아 목표를 위해 끝까지 학습하고 집요하게 이를 달성하는 인몰임을 알 수 있다. 저성과자 그룹은 상대적으로 문제 해결을 위한 최단 경로를 탐색하는 계획능력이 높게 나타났다. 계획대로 업무를 처리하려는 성향의 엔지니어보다 변수에 따라 융통성을 발휘하는 엔지니어가 업무 성과에 유리하다고 볼 수 있다.

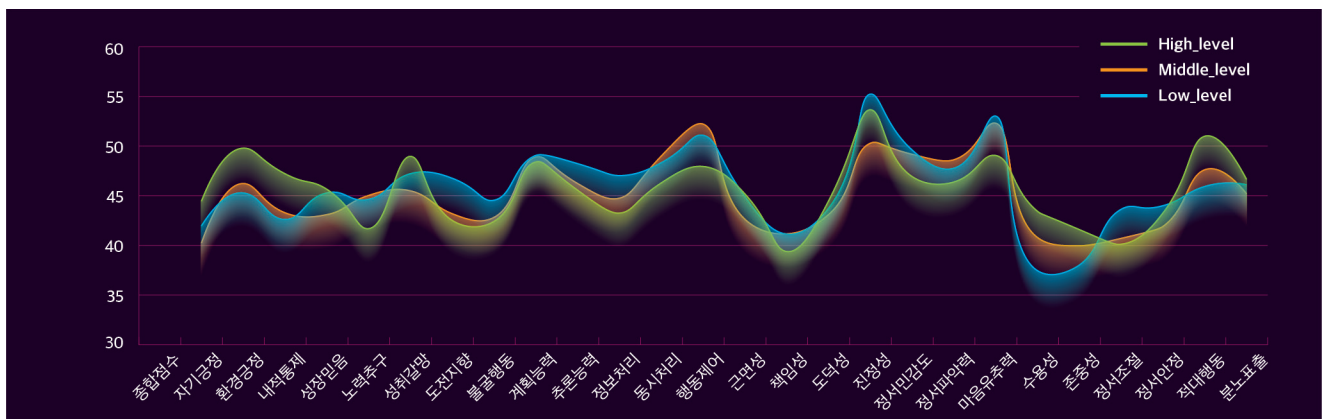
장기 근속과 관련된 역량은 진정성으로 나타났다. 추가적으로 근속년수가 높은 그룹이 전략역량이 상대적으로 낮은 결과를 나타냈는데, 엔지니어 직무에서 전략역량이 높은 그룹은 이직률이 높다는 점을 유추할 수 있다.

- 연구/개발 직무 분석 결과



연구/개발 재직자의 공통적인 역량은 엔지니어 직무와 매우 유사한 특성을 보인다. 이 두 직무의 유사성이 매우 뚜렷하기 때문에 자연스러운 결과로 볼 수 있다. 다만 전반적으로 전략적인 사고와 인지능력과 같은 부분에서 타 직무에 비해 높은 수준을 기록하였다. 결국 이 분야에서의 성과는 지식과 기술을 학습할 수 있는 지적인 능력과 몰입이 매우 중요함을 알 수 있다.

20대는 자신의 업무에 몰입할 수 있도록 불필요한 사고나 행동을 억제하는 역량이 핵심 요인으로 나타났으며, 30대는 도전적인 상황을 즐기는 도전지향과 대인관계와 관련된 마음유추력이 높은 값을 나타냈다. 40대 그룹은 자기긍정과 정서안정 역량이 높은 값을 기록했다. 주로 리더의 역할을 수행하는 40대에게 상황을 긍정적으로 인식하는 정서적 역량이 성과에 유의미한 영향을 미친다고 유추할 수 있다.



연구/개발 직무에서는 고성과자 그룹만의 유의미한 패턴은 뚜렷하게 나타나지 않았다. 이러한 결과 또한 직무와 관련된 전문 지식이 역량 요인보다 성과에 더 큰 영향을 미친다고 유추할 수 있다. 또는 이번 분석에서 추출한 표본에서 연구/개발 직무의 저성과자 그룹의 데이터 모수가 타 그룹 대비 다소 적은 데이터불균형이 분석 결과에 영향을 미쳤을 것이라 생각된다.

장기 근속과 관련된 역량은 가치역량이었다. 가치역량의 모든 요인(근면성, 책임성, 도덕성, 진정성)이 높을수록 근속년수가 높게 나타났으며 전략역량(계획역량, 추론능력, 정보처리, 동시처리, 행동제어)이 높을수록 근속년수가 짧게 나타났다.

4차 산업혁명이 시작되면서 인재의 기준 또한 새롭게 변하고 있다. 경영환경이나 외부 변수가 다양해짐에 따라 새로운 전략과 창의력을 요구하고 있는 것이다. 그러나, 유독 채용에서만은 기존의 인재상과 선입견을 바꾸지 못하는 것 같다.

HR부서의 변화를 만들기 위해서는 변화의 필요성이 '가시적으로' 드러나야 한다. 그 필요성을 적시에 빠르게 알려주는 것이 HR 분석이다. HR데이터가 상시적으로 수집되고 해당 부서의 핵심 역량이 변화해야 한다는 분석이 가능하다면 기업의 미래를 이끌어가는 주도적인 HR전략을 가능하게 만들 것이다.

그러나 HR분석 이전에 최고의 의사결정은 사람에 대한 근본적인 관심이 전제되어야 함을 명심해야 한다.

‘숫자는 거짓말 하지 않는다’(Number don’t lie)라는 인식도 있지만 통계가 모든 사실을 대변할 수 없다는 분석의 한계 또한 분명히 존재한다. 조직에서 경험 많은 베테랑들의 직관이 중시되는 이유도 이 때문이다. 특히나 사람의 행동이나 내면을 숫자로 한정 지어 해석하는 것은 자칫 구성원 개개인에 대해 깊이 이해하기보다, 쉽게 잘못된 낙인을 찍거나 사람을 단순히 유형화해서 대할 가능성이 있다. 선입견과 편견을 최소화하기 위해서 분석을 진행했는데, 이를 오히려 편견과 선입견으로 작용할 가능성이 있는 것이다. 따라서 데이터 분석만을 기준으로 하여 일정 기준에 떨어지는 사람은 조직에서 잠재력이 없는 사람 혹은 불성실한 사람으로 분류해버려서는 안 된다. 평상 시 리더 및 HR 부서에서 구성원 개개인에 대한 관심과 관찰이 전제된 상태에서 데이터 분석이 이루어져야 의미 있는 결과들을 활용하고 구성원 관련 의사결정에 적용해볼 수 있을 것이다.

결론적으로, HR분석은 사람에 대한 근본적인 관심이 항상 전제되어야 한다. 내부 구성원들의 환경적 요인이나 업무 변수 등을 고려하고 데이터를 해석하는 인사담당자의 역할은 여기서 발휘되는 것이 아닐까 생각해본다.





© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487