

KB 지식 비타민

: 2020 HR 키워드와 Digital HR

- 2020 HR 키워드
- Digital HR 트렌드
- 결론 및 제언



[Executive Summary]

□ 2020 HR 키워드

- [HR 패러다임] 인재를 바라보는 관점·역할의 변화 흐름 속 Digital 기반의 HR의 중요도가 높아짐에 따라 2020년부터 본격적으로 Digital Native가 패러다임을 선도해 나갈 것으로 전망
- [2020 HR 키워드] 4차 산업혁명 시대 HR 패러다임 기반으로 Digital HR, 스마트워크, 학습문화, 공정한 보상, 인재상 변화 등으로 키워드를 제시

□ Digital HR 트렌드

- [HR Tech] HR^{Human Resources}와 기술^{Technology}의 합성어로 데이터와 자동화를 통해 채용·교육·평가·성과관리·퇴직 등 인사·연수 부분에서 효율성 제고 추진 가능
- [Digital HR 도입] 텍스트 마이닝^{Text Mining}, SNS 분석, VR^{Virtual Reality}, 머신 러닝^{Machine Learning}, 게이미피케이션^{Gamification} 등을 활용해 SNS 커뮤니케이션 패턴 분석, 고성과자, 리더십, 협업 등 조직 성과를 개선하거나, 인재 탐색 및 적재적소 배치의 성과를 올리고 있음
- [로보틱 프로세스 자동화 RPA^{Robotics Process Automation}] 시스템 개선, 프로세스 혁신에 비해 투자비용^{ROI}과 구축 시간을 획기적으로 줄일 수 있는 혁신 툴^{Tool}

□ 결론 및 제언

- 급변하는 시대 ‘HR 역할의 재정의’와 함께 ‘Digital HR’ 추진
- ‘공정·투명·역량·성과 중심의 HR 문화 정착’이 ‘Digital HR’의 궁극적 목표
- 성공적 안착을 위해 고객 만큼 중요한 내부 직원들에게 先 브랜딩 필요
- ‘Digital HR’ 신속한 추진을 위한 전담 조직 구성 및 역할 부여
- 애널리틱스^{Analytics} 도입을 위한 HR 데이터 사이언티스트^{Data Scientist} 인력 확보
- 단순 반복 행정 업무는 내부인력으로 운영하는 「HR Shared Service Center」 도입 검토

■ 2020 HR 키워드

- [HR 패러다임] 기술·산업의 융합을 통해 ‘산업구조’ 변화와 ‘디지털 비즈니스 모델’ 창출 가속
 - 새로운 기회 속 블루오션^{Blue Ocean}의 주도권 경쟁에 있어 가장 중요한 핵심 축이 바로 ‘인재^{Human Resource}’라는 인식 확산
 - 기술 고도화 시대에 역설적이게도 ‘사람’이 더욱 중요해지며, 2020년부터 본격적으로 디지털 네이티브^{Digital Native}가 조직구조·의사결정 프로세스·인프라 등의 변화 선도
 - 지난 100년^{1901~2000년} 대비 최근 10년^{2000~2010년}동안 ‘HR 관점·역할’의 변화 속도가 빨라짐



에 따라 ‘패스트 팔로워^{Fast Follower}’ 보다 ‘퍼스트 무버^{First Mover}’로서 HR 패러다임 선도 필요
 - 인재^{Human Resource}를 바라보는 관점·역할의 변화 흐름 속 ‘Digital 기반 HR 역할’ 대두

[표 1] HR 관점·역할의 변화

구분	관점	세부 내용
행정적 HR (1901년~)	Human Resource “직원을 관리함”	<ul style="list-style-type: none"> • 직원훈련, 직원만족도, 직무몰입도 등의 측정을 통한 인재계획 • 직원급여, 연금운영, 근태관리, 채용, 승진 등 업무 수행 • 직무 중심의 교육 및 포상성 해외연수 등 실시
전략적 HR (2000년~)	Talent Mangement “경력개발을 통한 조직성과 달성”	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 전략 및 목적과 연계된 HR 수행 • 부서·직무 별 차세대 관리자 육성 → 리더십 과정 운영 • 기업문화 등 소통 프로그램이 포함된 교육훈련 실시
디지털 HR (2010년~)	Human Relations “인재·기술과 관계 강화”	<ul style="list-style-type: none"> • 행정적 HR 부문은 로보틱 처리 자동화^{RPA} 및 아웃소싱^{Outsourcing} • 빅데이터·AI·IoT·로봇·코딩 등 임직원의 디지털 역량 개발 • HR 플랫폼 기반 인재·기술^{Technology}의 연결을 통한 집단지성 활용

○ [2020 HR 키워드] 2016년 세계경제포럼^{WEF}에서 ‘4차 산업혁명’ 선언

- 2020년까지 ‘4차 산업혁명’으로 인해 전 세계 총 710만 개 일자리가 사라지고, 신기술 기반의 500만 개의 새로운 일자리 탄생 예고
 - 기업들은 업무부터 재정의를 통해 ‘채용 기준 변화’ 및 기존 직원들의 ‘새로운 기술 교육^{Upskilling}·재교육^{Reskilling}’ 등을 통해 HR 혁신 견인
 - 종이 졸업장 보다 ‘디지털 뱃지^{Digital Badge}’가 중요한 시대 도래
- 디지털 HR^{Digital HR}, 스마트 워크^{Smart Work}, 학습문화^{Upskilling & Reskilling}, 공정한 보상^{Fair Compensation}, 인재상 변화^{Right People} 등 5가지 키워드 제시¹
 - 2020년까지 기업들은 ‘Digital HR’ 인프라 확보 기반의 ‘인재와 기술과 협업^{Human Relations}’하는 패러다임으로 지속 혁신 전망

¹ 작성자 제시 (2019)



[그림 1] 2020 HR 키워드 및 주요 내용

	<p>디지털 HR Digital HR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ICT, 빅데이터, AI 등을 활용한 인사·연수 시스템 고도화 HR 애널리틱스^{Analytics} 도입을 통한 「모니터링→분석→예측」 가능 HR 챗봇^{Chatbot} 활용해 단순 반복적인 행정업무 자동화
	<p>스마트 워크 Smart Work</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시·공간·업무 유형, 직무·관계·프로세스 등을 고려한 자율적 근무 린^{Lean} 스타트업 방식의 민첩한^{Agile} 조직 구성 확대 공유경제 확산에 따른 임시직 인력^{Gig Workforce}의 전략적 운영
	<p>학습문화 Upskilling & Reskilling</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4차 산업혁명 시대, 업^職의 재편에 따른 디지털 인력 양성 및 재교육 집합교육 축소, 짧은 단위의 동영상 교육인 ‘마이크로 러닝^{Micro Learning}’ 확대 전사적 ‘HRD 플랫폼’ 구축을 통해 ‘끊임없이 학습하는 문화’ 선도
	<p>공정한 보상 Fair Compensation</p>	<ul style="list-style-type: none"> HR Tech를 활용한 ‘공정·투명·성과중심’의 평가/보상 대응방안 제시 공정한 보상을 위해서 역량 임팩트, 성과 기여 등 평가개선 함께 검토 밀레니얼 세대를 위한 ‘상시 피드백 제도’ 및 ‘코칭형 성과관리’ 실시
	<p>인재상 변화 Right People</p>	<ul style="list-style-type: none"> 기계가 대체할 수 없는 인간 고유 역량에 대한 요구 증가 비판적 사고력, 문제해결력, 대인관계 능력 등 새로운 인재상으로 변화 디지털 기술에 대한 이해와 활용 능력을 통한 협력적 소통 역량 필요

■ Digital HR 트렌드

- [HR Tech] HR^{Human Resources}와 기술^{Technology}의 합성어로 데이터와 자동화를 통해 채용·교육·평가·성과관리·퇴직 등 인사·연수 부분에서 효율성 제고 추진
 - HR 소프트웨어 솔루션 시장 규모 지속 확대 전망: 180억 달러(2018)→300억 달러(2025)²
 - 디지털 트랜스포메이션^{Digital Transformation}을 통해 성과가 있는 분야로 ‘인재의 영입과 유지’가 43%로 1위 차지³

² Grand View Research (2018)

³ 후지쯔시스템 연구 조사 (2017)



- [Digital HR 도입] 채용, 조직·성과관리, 교육·육성 부문에서 다양한 Digital Tech 활용
 - 텍스트 마이닝^{Text Mining}, SNS 분석, VR^{Virtual Reality}, 머신 러닝^{Machine Learning}, 게이미피케이션^{Gamification} 등을 활용한 ‘Digital HR’ 구현
 - 채용의 공정성·객관성 확보를 위해 올해 시도입 예정 기업은 지난해 대비 30% 증가 예상⁴
 - 한국IBM은 자격요건, 면접팁, 인터넷생활 등 채용에 관련 24시간 질의/응답 가능한 챗봇 ‘와블리’ 운영 → ‘카카오톡 플러스 친구’ 활용
 - 월마트는 ‘VR’을 활용해 임직원에게 필요한 ‘고객응대 매뉴얼’ 교육 실시
 - 컴플레인, 블랙 컨슈머 등 고객 항의 상황을 VR을 통해 경험하고 직접 대응해 실무 역량 강화 → 고객응대 서비스 직군의 ‘문제해결력’ 제고
 - 무드킷^{Moodkit}, 팩시피카^{Pacifica} 등 상담 역할을 하는 챗봇^{Chatbot} 등장
 - 심리상담사 기능을 탑재한 챗봇이 회사 내 겪고 있는 고충해결을 24시간 실시간으로 돕는 역할 수행

[그림 2] 분야별 ‘Digital HR’ 도입 예시

분야	HR Tech 주요 내용
채용	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 서류 전형시 자기소개서를 ‘텍스트마이닝’ 기법을 활용한 성과 예측 → 삼성, NEC ◦ ‘SNS 텍스트 분석’을 통한 비윤리 행동^{Derailment} 예측 → 구글
교육·육성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 실습과정의 온라인 및 VR 기술 적용한 ‘디지털 튜터^{Tutor}’의 실습 교육 확산 → 포스코, digitaltutors.com ◦ 온라인 공개수업 MOOC^{Massive Open Online Course} 통한 자기주도학습 → AT&T, GE, 로레알
성과관리·배치	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지속가능한 피드백을 위한 사내 전용 앱(PD@GE^{Performance Development at GE}) 도입 → MIT 집단지성센터 ◦ 비공식적 네트워크 선발을 통한 고성과자 특성 발굴 →뱅크 오브 아메리카 ◦ 머신러닝^{Machine Learning}을 활용한 인재 탐색 및 적재적소 배치 → NEC, Entelo
기업문화	<ul style="list-style-type: none"> ◦ SNS 커뮤니케이션 패턴 분석, 고성과자, 리더십, 협업 등 조직성과 개선 → MIT 집단지성센터 ◦ 빅데이터 활용한 인맥, 조직문화 분석 Volumetrix 활용 → 쉐릴, 보잉, Symantec
보상	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 게이미피케이션을 활용한 보상 효과 극대화 → 실리콘 밸리 ‘스타트업’

자료: 천성현 ‘HR 메가트렌드’ (2018)

⁴ ‘미국의 HR 뉴스 전문 사이트’ TLNT 조사 결과



[그림 3] 'Digital HR' 도입 사례

<p>L'ORÉAL</p> <p>대화형 AI 채용 솔루션</p> <ul style="list-style-type: none"> · 100만명 이상 지원자들의 학연, 지연 등의 면접관 편향 Cofirm Bias 오류 극복 · 이력서 게재 확인 이상의 직무역량, 재능을 챗봇이 확인 · 방대한 지원자 대상 채용을 진행한 결과 92% 성공률을 보였으며, 데이터 업그레이드를 통한 100% 정확도 도달 계획 	<p>Unilever</p> <p>게이미피케이션 채용</p> <ul style="list-style-type: none"> · 면접관 인터뷰의 배점 축소해 직무역량을 측정하는 게이미피케이션(Gamification) 채용 방법 도입 · 스펙 위주의 채용보다 돌발 상황 대처, 직무역량 등 행동 반응을 바탕으로 객관적으로 평가 · 채용 도구 다양화를 통한 지원자 경험 강화 및 오류 최소화 	<p>NASA</p> <p>업무지원용 봇 Bot 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> · 봇 인턴 '조지 워싱턴'을 실무에 투입 · 효율적인 예산 사용, 컴퓨터 문서관리, 인사 Data 검색 등 권한 부여를 통한 정형화된 업무 담당 · 시·탐재한 챗봇이 휴가수당, 육아휴직 등 단순 문의에 대해 365일 24시간 답변 가능하며, 직원에게 경력관리 등 어드바이스 제공 	<p>POSCO</p> <p>VR 교육 프로그램 확산</p> <ul style="list-style-type: none"> · 스마트 팩토리를 지향하는 포스코는 공장 섹터별로 IoT 센서를 통해 현장의 모든 데이터 수집 가능 · 이를 활용해 1,500도가 넘는 주조현장에서 직접 현장실습이 불가능한 과정에 VR 교육 도입 · 성희롱 예방을 위해 상황별로 방어 매뉴얼을 VR로 경험치 제공하는 기업 확산
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

자료: 각 사

- [로보틱 프로세스 자동화 RPA^{Robotics Process Automation}] 단순 반복적인 업무를 알고리즘^{Algorithm}화 하고 소프트웨어^{Software}로 자동화해 인간을 대신해 수행하는 기술 → 오피스 업무의 자동화
 - 전사적 자원관리^{ERP}를 통해 경영 정보를 실시간으로 공유하고 의사결정에 활용하는 시스템이 인사관리·인재개발 업무에 맞춤형으로 도입되는 형태
 - RPA시장은 2020년까지 글로벌 시장 규모 50억 달러, 연 평균 성장률 60% 기록 전망⁵

[표 2] RPA 전환 대상 업무 조건

<ul style="list-style-type: none"> ◦ 법률, 규정, 지침 등 반복 업무 ◦ 발령·연수이력 등 정형 Data 관리 영역 ◦ 프로세스가 표준화된 분야 ◦ Human Error가 자주 발생하고 검증이 필요한 업무 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 디지털 트랜스포메이션이 추진되는 업무 ◦ ERP 등 다른 시스템과 정보연결이 필요한 분야 ◦ 많은 인력과 시간이 투입되는 업무 ◦ 내부고객 만족을 위한 FAQ 처리 업무
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- RPA는 시스템 개선, 프로세스 혁신에 비해 투자비용^{ROI}과 구축 시간을 획기적으로 줄일 수 있는 혁신 툴⁶
 - 실제 RPA 인프라는 구축 완료까지 3~4개월 소요되며, 6개월 이내 대상 업무가 RPA로 전환돼 약 30%의 비용 절감 효과
- 소프트웨어는 인사업무에 RPA 시스템이 탑재된 'IBM 왓슨' 도입

⁵ IBM (2018)

⁶ Ernst & Young (2018)



- ‘사원지원센터’를 만들고 분야 별 ‘인사담당자’와 ‘페퍼’를 함께 배치해 원스톱 서비스가 가능한 체계 구축
- 빈번하게 일어나는 문의^{FAQ}를 학습한 왓슨은 규정, 계약 등 체크해 수정 제시함으로써 약 50% 불필요한 업무 제거 효과
- RPA는 ‘Digital HR’ 구현을 위한 첫 진입 단계
 - 데이터 수집·단순 통계·보고서 추출이 가능한 RPA 도입이 선행돼야 ‘AI 기반 HR의 사결정^{HR Data Driven}’이 가능한 구조가 완성

■ 결론 및 제언

- 급변하는 시대 HR의 중요성 증대에 따른 ‘역할의 재정의’와 함께 ‘Digital HR’ 추진
 - 공정·투명·역량·성과 중심의 HR을 구현하기 위한 방법론이 ‘Digital HR’
 - HR RPA^{Robotics Process Automation} 도입은 ‘효율성·효과성’ 추구를 통한 ‘Digital HR’ 구현이 목적
 - 도입 시 ‘일자리 수 증감’ 보다 더 주목해야 할 것은 ‘일^{Job}의 재구조화’ 선행
 - 급여·복리후생·근태관리 등 빈번하고 대량으로 진행되는 업무부터 파일럿으로 우선 운영한 뒤 범위 확대
 - “전략적 결정을 제외한 모든 업무를 RPA로 대체할 수 있다”는 장기 플랜으로 추진
 - ‘Digital HR’의 성공적 정착을 위해서는 고객 만큼 중요한 직원들에게 先 브랜딩^{Branding} 필요
 - 소셜 네트워크에서 자연스럽게 나오는 방식으로 데이터를 의미 있게 접근 → 프라이버시 침해 소지 정보 미수집
 - “개인에 반하는, 오용하지 않고 있다”는 신뢰를 직원에게 주는 것이 중요 → 모든 데이터는 마이닝^{Mining}·익명화 실시
 - 임직원들이 모바일 플랫폼^{Platform}을 통해 자유롭게 참여·이용 가능하도록 전사적 셀프 인재관리 시스템 구축 → 조직 내 디지털 문화 확산
- HR 분야 내 ‘빅 데이터’ 활용한 ‘애널리틱스’ 도입 시 고려 사항⁷
 - 1) “데이터가 준비되어 있는가”
 - 2) “데이터가 나온다 하더라도, 유효하게 담아낼 수 있도록 구조화가 되어 있는가”

⁷ 카카오 People Intelligence Lab 황성현 부사장 인터뷰 (2018)



3) “Digital HR에 따른 조직 내 의식전환이 되어 있는지” 의문에 답이 가능해야 함

[표 3] 조직 내 축적된 HR 데이터 표준

구분	데이터
직원 통계	◦ 나이, 성별 출신학교, 전공, 주소지
직무·경력	◦ 근속연수, 직무·수행기간, 이전 경력, 승진
성과	◦ 성과등급, 영업 실적, 수상내역, 프로젝트 수행
역량	◦ 교육 이수내역, 인·적성 결과, 자기 평가, 자격증, 외부교육 수료 내역, 리더십 교육 이수 여부
보상	◦ 성과급, 보상 종류, 투자 성향, 상벌 내용
문화	◦ 임직원 설문 결과
근태	◦ 근무 및 이석 시간, 휴가 사용 등
소셜	◦ 사내 블로그, 지식관리시스템 등록, 메신저 등

[표 4] HR 부문 예측 가능 지표

주요 지표	예측 가능 지표
주요 지표	◦ HR 전략 및 인력계획의 효과성 측정
	◦ 교육·연수의 효과성 검증
	◦ 직원 별 성과향상 가능성 있는 부서 배치
	◦ 승진 적합성
	◦ 특정 인력의 퇴사 예정 시기
	◦ 차세대 리더, 핵심인재의 특성 지표
	◦ 동료와 협업 지수
	◦ 사내 소통 지수
	◦ 업무 효율이 높은 부서·팀
	◦ 인재 발굴·유지·이탈률
◦ 퇴사 가능성	
◦ 구성원들의 지각, 감정 등 데이터 기반 측정	

자료: ‘Bersin & Associates Big Data (2012)’ 재구성

- ‘Digital HR’ 추진을 위한 전담 조직·팀 구성 및 역할 부여
 - 산재돼 있는 인재 정보 통합 관리·분석·예측 업무 수행
 - 전략 수립을 위한 HR 기본 정보 실시간 조회 및 통계 정보 추출 → HR Dash Board
 - 표준화된 제도 정립 및 프로세스 기반 Data 통합 직무 담당
 - 방대한 양의 HR 데이터를 통해 의미 있는 가치를 도출해낼 수 있는 HR 데이터 사이언티스트 HR Data Scientist의 인력 확보 필요
 - 우수·비우수 등 역량 비교그룹 간 HR 데이터의 상관관계에 관한 ‘패턴과 원인’ 도출
 - 성과 저조에 영향을 주는 요소를 찾아내고 역량 향상을 이끄는 변수 도출 후 이를 인사 제도 운영에 반영해 성과 향상을 모니터링 하는 업무 수행
- 단순 반복 행정 업무는 내부 조직으로 운영하는 「HR Shared Service Center」 도입 검토
 - 역할 중심의 통합운영을 통해 창구 일원화 및 RPA 추진
 - 급·상여, 퇴직금, 연말정산, 법정·회사 복리후생 등 인사통계 자료를 HR과 공유
 - 인사운영 효율성 측면에서 도입 전 보다 30% 이상 Cost 혁신 및 생산성 향상 효과⁸
 - 한정된 HR 인적자원은 ‘전략적·Digital HR 사업’을 추진하는 핵심 역할에 집중

<연구위원 최지현(jihyun.choi@kbf.com) ☎02)2073-5709>

⁸ 오석진 ‘LG전자의 HR Shared Service 운영 사례’ (2007)