

workday가 가져올 HR의 변화, 디지털 혁신



‘사람 중심’의 기업 디지털 변혁, ‘Workday’와 함께	2
디지털 트랜스포메이션 시대, 직원들이 불안해하고 있다	4
HR 전문가 5인 패널토의 “IT 솔루션은 HR 문화 트랜스포메이션 위한 촉진제”	6
Workday가 제공하는 ‘파워 오브 원(Power of One)’	11
“HR이 비즈니스 밸류를 가져온다”	13



‘사람 중심’의 기업 디지털 변혁,

workday와 함께

Workday는 지난 2005년 설립돼 빠르게 성장하고 있는 클라우드 기반 기업용 인사·재무관리 애플리케이션 기업이다. 현재 2200여 고객사를 보유하고 있다. 포춘 500대 기업 중 350개 이상의 기업이 Workday를 선택했고, 그동안 한국에서 사업을 본격화하지 않았음에도 이미 290여 기업이 사용하고 있다.

Workday는 최근 지사 조직과 파트너 생태계를 갖추고 한국에 본격 진출했다. 한국 고객들이 Workday를 이용해 디지털 트랜스포메이션을 성공적으로 진행할 수 있도록 하는 것은 물론, 최근 기업의 업무환경에서 화두로 부상하고 있는 이슈인 ▲생산성과 직원 복지의 균형 ▲근로시간 단축 ▲일과 삶의 균형(워라벨) 등을 충족할 수 있도록 지원한다.

곧잘로 베네딕트 Workday 유럽 및 아시아태평양지역 총괄 사장은 최근 Workday코리아 런칭 시점에 맞춰 방한해 “한국 시장에 본격 진출하기 위한 준비가 100% 돼 있다”라며 이같이 강조했다.

베네딕트 사장은 “한국 시장은 역동적이고, 세계적인 혁신 기업들이 존재해 다양한 분야에서 비즈니스를 활발히 하고 있지만, 직원들과의 간극이 존재하고 있다는 점에서 기업이 해결해야 할 도전과제를 갖고 있다”고 진단했다.

Workday와 IDC가 한국을 포함해 아태지역 8개국 1400여명을 대상으로 공동 조사한 설문조사 결과, 한국 직장인의 35%가 현재 직장에 불만족해하고 있고 26%는 6개월 이내에 이직할 계획이라고 답했다. 조사대상 8개국 가운데 한국 직장인의 만족도는 최하위로 나타났다.

응답자의 60%는 직장 상사와의 소통과 협업이 부족하다고 여기고 있다. 뿐만 아니라 62%는 디지털 경제로 일자리를 잃을 수도 있다고 염려하고 있으며, 57%는 적합한 디지털 기술력을 갖추지 못하고 있다고 생각하고 있는 상황이다.

이같은 직원들의 불만족과 우려는 결과적으로 기업 인력 이탈로 이어질 수 있다.

베네딕트 사장은 “도전과제를 극복할 수 있는 성공비결은 사람을 비즈니스의 중심에 두는 것”이라며 “많은 기업들이 디지털 트랜스포메이션 과정에서 프로세스와 기술에 집중하면서 종종 사람의 중요성을 잊는다. 이와는 반대로 프로세스와 기술이 사람을 지원할 수 있도록 접근방식을 바꿔야 한다”고 강조했다. Workday가 바로 사람을 중심에 두고 디지털 트랜스포메이션을 추진할 수 있도록 하며, 구성원들이 능동적인 역할을 할 수 있게 지원한다는 것이 그의 얘기다.

계획, 실행, 분석을 하나의 시스템으로



Workday는 단일 플랫폼상에서 계획·실행·분석 과정이 지속적으로 이뤄질 수 있도록 지원한다. 예를 들어 특정 프로젝트를 계획해 12개월에 걸쳐 끝낸 후에 그 결과를 분석해 어떻게 잘못된 점을 수정할지 수동적으로 접근하는 게 아니라 급변하는 시장 상황에 민첩하게 대응할 수 있도록 지원한다.

이에 대해 베네딕트 사장은 “데이터 소스가 한 곳에 있어 계획 수립 과정에서 협업이 원활하게 이뤄질 수 있고 인적자원을 적절한 비용으로 적재적소에 배치할 수 있게 한다. 실행이 잘 이뤄지도록 글로벌 비즈니스 환경을 포함해 전사 인력의 현황과 업무 등에 대한 가시성도 제공한다. 분석 단계에서도 모든 직원들에게 권한을 쥐 개개인이 자신의 비즈니스 성과에 대한 가시성을 확보할 수 있도록 하며 필요한 데이터에 접근해 실행할 수 있도록 지원한다”고 설명했다.

계획·실행·분석을 하나의 시스템에서 제공하는 것 외에도 Workday는 ‘파워 오브원(Power of One)’ 패러다임을 기반으로 고객들이 가치를 창출할 수 있도록 하고 있다. 단일한 데이터 소스를 모든 프로세스에서 제공하고, 모든 기기 환경에 단일한 보안 모델을 지원한다. 이를 기반으로 어떠한 기기에서도 매끄럽게 연결되며 단일한 사용자 경험을 제공한다.

베네딕트 사장은 “마치 스마트폰에서 앱을 사용하는 것처럼 자연스러우며 사용자 친화적”이라고 덧붙였다.

모든 고객은 동일한 소프트웨어 버전을 사용한다. 이러한 경험을 바탕으로 서로 돕는 개방적 커뮤니티를 구성한다. Workday 고객은 이 커뮤니티의 일원으로, 그 안에서 베스트 프랙티스와 테스트 프랙티스, 아이디어를 공유 최고의 가치를 거둘 수 있도록 하는 것이 바로 ‘파워 오브원’, Workday의 강점이다.

베네딕트 사장은 “Workday 인력관리 접근법은 매우 단순(Simple)하지만 고도화된 시스템과 플랫폼이 기업이 혁신의 파워를 최대한 끌어낼 수 있게 한다”라면서 “Workday는 도전이 아닌 성공을 위한 안전한 선택”이라고 단언했다.



Workday 주요 고객사로는 넷플릭스, 닛산, 세일즈포스닷컴, 소니, 스포티파이, 아마존, 에어비앤비, ING, 토요타 등이 있다. 전체 고객사 가운데 실사용자 비율은 70% 이상이다.

Workday 스스로도 ‘일하기 좋은 100대 기업(포춘)’, ‘세계 최고 혁신기업(포브스)’, ‘최고의 직장’ 선정 등에서 상위에 이름을 올리고 있다. **By**



디지털 트랜스포메이션 시대, 직원들이 불안해하고 있다



4차산업혁명을 계기로 인력시장은 많은 변화를 예고하고 있다. 시장조사기관 IDC의 조사에 따르면, 모빌리티, 빅데이터, 분석, 클라우드, 소셜 등의 '서드 플랫폼(Third Platform)' 등장이 기업의 역할에 많은 변화를 준다. 흔히 이것을 디지털 트랜스포메이션이라고 부르며, IDC에선 이를 디지털 경제로 정의한다.

디지털 경제에서 인력시장 변화가 불가피한 이유는 직무 변화 때문이다. 주요 화두는 자동화와 디지털화다. 이를 구현하기 위해서 이 흐름에 맞춰 교육을 받은 신규인력의 유입이 필수다. IDC는 디지털 경제가 산업의 근간인 아시아태평양 지역(이하 APAC)에서 관련 직군이 빠르게 성장할 것으로 예측했다. IDC는 인력이 최대 50% 이상 밀레니얼 세대로 교체될 것으로 전망했으며 이에 따른 시장 규모

는 6천억 달러까지 성장해 2021년이 되면 GDP의 60%가 디지털 경제의 영향을 받을 것으로 전망했다. 이 시기까지 디지털 트랜스포메이션을 성공적으로 이뤘거나, 새로 생긴 기업들을 디지털 네이티브 엔터프라이즈(DNE)라고 부른다.

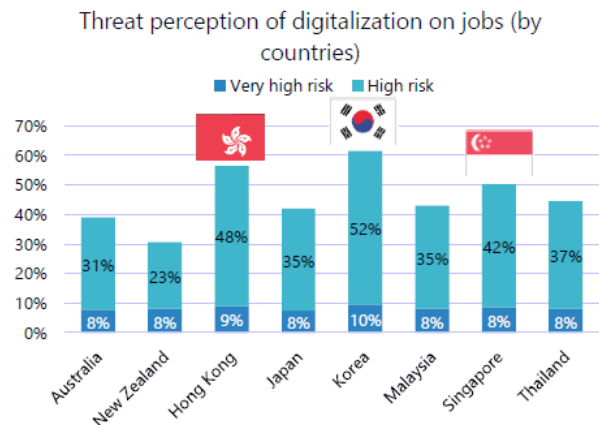
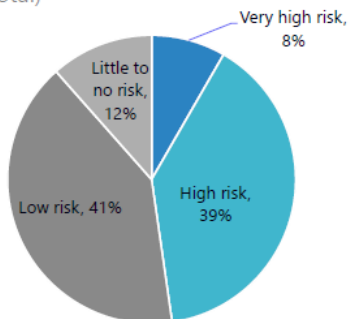
그렇다면 기존 일반적인 회사를 다니고 있는 직원들은 디지털 경제에 대해 얼마나 준비하고 있을까? 우선 현 직장에서의 만족도 조사를 선행했다. APAC 평균은 79%이며, 태국(91%), 오스트레일리아(79%), 싱가포르(79%) 등 높은 국가도 있지만 한국 노동자의 만족도는 66%로 떨어지는 편이다. 응답자들은 업무 만족도에 영향을 미치는 요소로 워크/라이프 밸런스, 고용 보장(Job Security), 동료들과의 관계를 꼽았다.

Digitalization Impact on the Jobs

62% of employees in the country see digitalization as threats to their jobs, being the highest in APAC

Q#A2: Do you feel your job is at risk because of new technologies like artificial intelligence (AI) and robotics automation being implemented in the workplace? (APAC Total N = 1404, Korea N = 200)

Threat perception: 47% of respondents see their jobs at risk (APAC total)



그렇다면 이들이 이직할 의사는 얼마나 될까? 한국의 경우 72%에 달하는 노동자가 기회가 있다면 이직을 원했다. 그러나 12개월 내 이직할 것이냐는 질문에는 35.4%만이 긍정적인 대답을 내놓았다. 두 질문을 합하면 약 26%만이 지금 당장의 이직 의사가 있는 것으로 나타난다. 다른 국가의 경우 싱가포르, 말레이시아, 오스트레일리아 등은 직무 만족도가 높지만 이직 가능성도 높다고 대답했다. 한국과 홍콩, 일본 등 30년간 급성장한 국가들은 직무만족도는 낮지만 적극적인 이직 의사도 크지 않았다. 왜 이런 차이가 발생하는 것일까?

고용자들이 직무에 불안함을 느끼는 요소를 조사했더니 재미있는 것들이 있었다. 디지털화에 대한 인식이나 이해도에 관련된 것들이다. 노동자들 대부분은 디지털에 대한 이해도가 앞으로의 고용보장에 영향을 미칠 것이라 생각했다. APAC 평균은 68%이며 한국은 79%로 가장 높았다. 이 요인은 불만으로 이어지기도 한다. 한국과 일본, 뉴질랜드 등의 피고용인들은 디지털화에 대한 회사의 선제적인(Proactive) 교육이나 복지가 부족함에 대해 불만을 갖고 있었다. 이 결과에 따라 “디지털화가 직무에 위협이 되는가?”하는 질문을 했더니 한국이 매우 높고(62%) 홍콩과 싱가포르도 매우 그렇다고 답변했다. 이들에게 “내 스킬은 디지털화에 뒤쳐졌는가?”라고 물었더니 한국 노동자 중 11%는 “매우그렇다”고 대답했다. APAC 평균은 10%, 일본은 30%에 달한다.


디지털화에 대해 심한 불안감을 갖고 있는 한국 노동자 외에도 “선제적인 재교육이 필요하다”고 답변한 APAC 노동자는 많았다. 총 1/3에 달하는 노동자가 디지털 경제에 적합한 재교육을 받거나 새로운 직무 영역으로 이동하기를 원했다.

그런데 새로운 직무 영역으로 이동하기를 원하면서, 디지털 스킬 셋에 자신감을 갖고 있는 이들도 있었다. 주로 싱가포르, 말레이시아, 오스트레일리아의 노동자들이다. 이들은 앞서 직무 만족도가 높으면서 이직 의사도 큰 이들이었다. 따라서 디지털 스킬 셋에 대한 자신감이 직무만족도와 이직 의사에 영향을 주고 있는 것으로 파악할 수 있다. 반대로 새로운 기술에 자신이 없는 한국과 일본의 노동자들은 직무 만족도와 이직 의사가 낮다. 따라서 조직이 나에게 무엇을 해주고 있느냐에 대해 관심이 많고 올바른 교육이 직무만족도 자체에도 영향을 주고 있다.

요약하자면 한국 노동자들의 직무만족도는 APAC 노동자 중 가장 낮으며, 직무전환에 대한 의향도 낮다. 또한 직원들은 디지털 경제를 위협이라고 생각한다. 국내 62%의 직원이 리스크로 생각하며, 디지털 시대에 맞는 스킬을 갖추었느냐는 질문에는 그렇지 않다는 노동자가 52%였다. 이 문제 해결을 위해 국내 노동자는 고용주의 재교육 등을 원하지만, 만족하지 못하는 비율이 60%로 높다.

이를 해결하기 위한 방법을 제안하기 위해 IDC는 기술전략에 대해 사분면 그래프를 만들었다. X축은 요구 기술의 긴급성, Y축은 요구되는 기술의 전략적 가치다. 만약 긴급성과 가치가 모두 높으면 투자(Invest)하기를 권한다. 반대로 리소스는 필요하지만 긴급성과 가치가 모두 낮다면 아웃소싱을 활용할 것을 강조했다. 전략적 가치가 높지만 긴급하다면 외부 리소스를 투입해야 할 것이며, 가치는 높고 긴급하지 않다면 기존 인원을 재교육하기를 권한다.

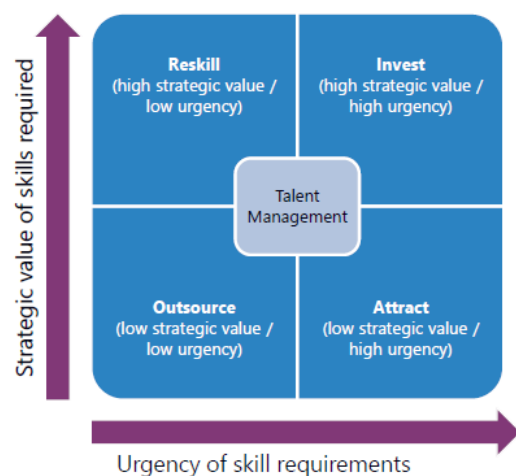
디지털 시대 인재구성과 HR 전략

따라서 디지털 트랜스포메이션을 화두로 하는 현재의 인력시장에서 필요한 것은 세 가지다. 1. 디지털 트랜스포메이션과 기존 인재관리 전략을 조화하는 방안, 2. 데이터 중심으로 도출한 직원의 요구 충족 3. 직원들이 원하는 교육 및 복지 등의 선제적 확충으로 직원 충성도 높이기. 

Recommendations

Develop A Digital Talent Management Strategy

- Develop a talent strategy aligned to your digital transformation goals.
- Focus on getting data-driven employee insights. Without a holistic strategy, it will be increasingly challenging to fulfill emerging job requirements.
- Engage employees based on strategic mapping and employee insights.





HR 전문가 5인 패널토의

“IT 솔루션은 HR 문화 트랜스포메이션 위한 촉진제”

모더레이터

박상욱 대표이사,
EMA Partners Korea

패널

데이비드 호프(David Hope)
President for APAC, Workday

김이경 전무이사,
eBay Korea

박상원 본부장/전무이사,
KPMG

유규창 교수,
한양대학교 경영학과

이강란 전무,
AIA 생명

박상욱 대표 4차산업혁명에서 AI 등으로 무장한 인재들이 등장하고 있습니다. 이러한 인재를 어떻게 지켜낼 것인가는 기업으로서 큰 고민이 아닐 수 없습니다. 이와 관련해서 다섯 분의 HR 전문가들을 모시고 국내 시장의 HR 이슈와 해결점, HR 솔루션을 이용한 해결 방안을 논의하고자 합니다. 그럼 지금부터 패널 디스커션을 시작하도록 하겠습니다.

첫 번째 질문입니다. 우선 현재 HR 시장이 많이 변화하고 있는데요. 유규창 교수님, 국내의 HR 이슈와 트렌드에 대해서 말씀부탁드리겠습니다.

유규창 교수 역사적으로 보면 1987~1988년이 HR 시장에서 큰 기점이었고, 10년마다 조금씩의 변화가 있었지만, 30년정도 지난 지금이 또다른 변화기점인 것 같습니다. 전 정부에서도 변화가 있었지만, 진보정권이 들어오면서 화두가 된 것이 공정한 임금, 최저 임금, 주 52시간 근무, 워크라이프 밸런스 등 노동자 복지에 대한 강한 정부정책이 등장했습니다. 동시에 기업으로서 여러가지 경쟁력에 대한 압박과 근로자의 동기부여, 몰입도 등을 추진해야 하는 이슈가 있고요. 근로자 입장에서는 환경이나 세대 가치관이 바뀌고 있어서 이 세 가지

를 어떻게 조화시킬 것인가가 기업 CEO나 HR 등의 고민일 것이라고 생각합니다.

박상욱 대표 감사합니다. 교수님 말씀을 듣고 보니까 근로시간 단축, 워크라이프 밸런스, 정규직과 비정규직 문제, 노동시간 등이 현재 우리가 가장 가까이 직면하고 있는 HR 이슈인 것 같습니다. 최근 Workday가 IDC에 의뢰해서 아태지역 직원들의 업무만족도에 대해 조사했다고 하는데요. 데이비드 호프 사장님에게 IDC 조사결과에 대해 자세히 설명을 들어보도록 하겠습니다.

데이비드 호프 사장 조사 결과를 들었을 때는 좀 의아하게 생각했습니다. 한국과 같은 성공적인 경제국가에서 불만족스러운 직원이 아태에서 가장 많은 것이 놀라웠습니다. 구체적으로 보면 조사에 참여한 직원 중 3분의 1이 현재 역할에 만족하지 못하고, 26%가 1년 내 직무 변경을 원하고 있었습니다. 이 사실도 의아스럽네요. 그리고 직원들의 인게이저먼트도 충분하지 않았습니다. 중요한 이유는, 소통이나 협업이 충분하지 않고 디지털 트랜스포메이션에도 대응을 못하는 상태인 것입니다.

박상욱 대표 아태지역에서 우리나라 직원들의 근무만족도가 최하위라니 상당히 충

격적이고 안타깝습니다. 글로벌 HR시장이 빠르게 변하고 있는데 기업들은 이에 부응하지 못하고 있다고 직원들이 느끼고 있는 것 같습니다. 패널들은 이 결과에 대해서 어떻게 생각하시는지, 왜 이런 결과가 나온 건지 생각해보셨을 것 같은데요. 먼저 유규 수님부터 말씀해주시겠습니까?

유규창 교수 여기 있는 HR담당자와 학자 모두 책임이 있습니다. 예상된 결과입니다. 대한상공회에서 맥킨지와 함께 조직건강도 검사를 했는데 마찬가지로 결과가 나왔습니다. 직장다니는 게 참 어렵다는 생각을 했습니다. 1987~1988년에 만들어진 HR 패러다임 전환이 필요한데 그 전환을 못하고 있는 것처럼 느낍니다. 그러니까 기업이 추구하는 생산성, 창의성, 경쟁력을 확보하는 방안과 구성원이 요구하는 전문성, 동기부여 간에 괴리가 있어 보이고요. 그 밸런스를 기업과 HR 팀이 못 맞추고 있는 것입니다. 어떻게 해야 좀더 나은 세상을 만들 것인가를 고민해야 합니다

박상욱 대표 감사합니다. 패러다임 전환이 정말 시급한 것 같습니다. 김이경 부문장님, 이베이 코리아의 상황을 말씀해주실 수 있으세요?

김이경 전무이사 이베이 코리아도 마찬가지로 지입니다. 매년 퇴사율 추이를 보면 최근 몇 년동안 입사한지 2년 내 직원의 5분의 1이 퇴사하는 추이를 보이고 있습니다. 직원 만족도도 입사 3~4년차 만족도가 다른 경력의 직원보다 현저하게 낮은 걸로 나옵니다. 왜 인지를 파악해보니, 하드웨어 성능과 소프트웨어 버전의 괴리와 같다고 생각합니다. 기업조직이 컴퓨터 시스템이라면 인사정책, 제도, 시스템, 조직구조는 하드웨어라고 할 수 있을 텐데, 반면에 의사결정이 어떻게 이뤄지나, 협업이 어떻게 이뤄지는가, 리더십이나 팔로우십이 어떻게 발휘되고 있는가는 소프트웨어에 해당한다고 생각합니다. 한국 사회는 지금까지 하드웨어 성능을 높이고 시스템을 구비하는 데만 노력했지 거기에 맞는 소프트웨어(프로세스, 협업 등)는 그렇게 신경쓰지 않았던 것 같아요. 하드웨어 성능을 높이려는 노력만큼 소프트웨어 버전을 제대로 맞추는 노력도 반드시 따라가야 한다고 생각합니다.

박상욱 대표 감사합니다. 이강란 전무님께 질문드리고 싶습니다. 이 수치에 대해서 궁금합니다.

이강란 전무 저희 회사에서는 이직율이나 만족도 문제는 크게 없다고 생각합니다. 그러나 만족하고 회사를 다니느냐, 불만족하면서 회사를 다니느냐는 HR이 할 일이라고 생각하는데요. 요즘은 직원과 회사가 바라보는 슬로건이 달라지고 있다고 봅니다. 예전에는 고객만족을 위해서 직원만족을 먼저 해야 된다고 생각했습니다. 그런데 지금 신경쓰고 있는 것은 직원 경험입니다. 그러니까 직원 경험을 극대화하지 않으면 고객 경험도 극대화할 수 없습니다. 고객이 만족해야 서비스를 사용하듯 직원들도 고객처럼 경험이 좋지 않다면 떠나거나 몰입도가 낮아집니다.

박상욱 대표 감사합니다. 지금까지 우리나라 직장만족도가 낮은 이유에 대해 여러 말씀을 나눠봤는데요. 직장 만족도를 높이기 위해서 IT솔루션이 어떤 도움을 줄 수 있는지 말씀을 들어보고 싶습니다. 데이비드 호프 사장님께 묻겠습니다.

데이비드 호프 사장 IT 솔루션 중 클라우드 기반 HR 솔루션을 생각해보면, 이것은 전체 솔루션의 일부에 불과합니다. 성공적으로 돌아가기 위해서는 핵심 요소인 조직의 솔루션이 지지대가 될 수 있습니다. 조직의 문화가 어떻게 조성되느냐가 중요합니다. 조직 문화와 IT 솔루션이 어떻게 조화되느냐가 중요한 것입니다. 기술은 디지털 트랜스포메이션을 가능케 하는 좋은 기반이 될 것입니다 그 위에 좋은 빌딩 블록을 세워야 합니다.

박상욱 대표 감사합니다. 다음 질문으로 넘어가겠습니다. 기업에서 인사관리를 하면서 느끼는 문제점에 대해 구체적으로 말씀을 나눠보고 싶은데요. 현재 디지털 디스럽트나 트랜스포메이션 등이 HR 시장에서 트렌드가 되고 있지 않아요. 이것이 HR 문제들의 해결책이 될 것인가를 먼저 김이경 부문장님께서 말씀해줄 수 있으시겠습니까?

김이경 전무이사 디지털 기술은 인사문제를 해결하는 촉진제나 도구가 되지만 해결책은 절대로 될 수 없다고 생각합니다. 왜냐하면 디지털, 기술을 이용하는 건 사람이고, 사람이 어떻게 사용하느냐의 틀을 만드는 건 기업환경의 문화에서 오기 때문입니다. 이베이의 예를 들면, 실리콘밸리에 본사를 둔 회사인데요. 실리콘밸리 테크 회사들이 사용하는 모든 좋은 시스템을 실험적으로 사용하고 있습니다. 이를 본사와 거의



데이비드 호프
대표이사
Workday



유규창
교수
한양대학교 경영학과



이강란
전무
AIA 생명



박상원
본부장/전무이사
KPMG

동시에 적용하고 실험하는 중인데요. 한국으로 건너오는 동안 문제가 생깁니다. 태평양을 건너오면 그 시스템이 한국에서는 원래 의도와 다르게 활용되는 경우가 많습니다. 똑같은 시스템이면 연배가 높은 사람이 먼저 승진하는 게 좋다는 등의 연공서열 유지, 차별화 보상을 하려 해도 좋은 게 좋은 거야-라고 행동한다든가, 연차가 같으면 비슷하게 승진하는 게 좋다는 생각을 한다거나, 연봉공유를 금지하는 데 굳이 공유를 하는 비뚤어진 상호공유주의 등이 왜곡 적용되고 있습니다. 한국적인 게 반드시 나쁜 건 아니지만, 이베이는 성과 위주의 수평 조직을 지향하는데, 잘못된 적용이 방해하고 있습니다. 결국 테크가 해결책은 아니라고 믿고 있습니다.

박상욱 대표 기술 이전에 사람과 문화의 변화가 먼저라는 말씀인데요. 박상원 본부장님께 HR을 위해 어떤 노력을 하는지 묻겠습니다.

박상원 본부장 김이경 부문장님 말씀에 전적으로 동의하고요. 테크놀로지가 HR의 적절한 운송수단이 돼야 할 것입니다. HR을 할 때 조직원들이 억울해할 때가 있는데요. 이유를 물으면 평가가 객관적이지 않다는 것때문입니다. 객관적이라면 데이터를 기반으로 해야 합니다. 궁극적으로는 4차 산업혁명에 데이터 테크놀로지이므로, HR 시장도 예외는 아니라고 생각합니다. 원론적인 이야기지만 우선은 HR 데이터가 잘 구조화돼야 할 것 같아요. 우리가 원하는 데이터가 있다면 잘 찾을 수 있도록 정리가 잘 돼 있어야 하고, 데이터를 효과적으로 업로드하고 접근할 수 있게 하는 게 첫 번째인 것 같고요.

두 번째는 데이터 구조가 유연해야 합니다. 예전 방식의 변수들은 바로 지금 급변하는 상황에서는 사용할 수 없습니다. 과거에는 정성적으로 입력해야한다고 생각했던 것들도 새 시대에는 정량화할 수 있다고 봅니다. 그렇게 돼야 객관적이 되고 신뢰성이 쌓입니다.

그리고 요즘 데이터 리포트 체계나 비주얼라이제이션 같은 것들이 등장하는데, 데이터가 쌓여만 가는 것으로는 의미가 없고 잘 활용하고 리포트할 수 있도록 가공돼야 합니다. 따라서 데이터가 운송수단으로 기능해야 한다고 봅니다.

박상욱 대표 4차 산업혁명에선 데이터 기반 의사 결정 체계 구축이 정말 필수인 것 같습니다. 다음은 이강란 전무님 말씀 들어 보겠습니다.

이강란 전무 김이경 전무님 말씀처럼 테크놀로지가 다가 아니라고 이야기하셨는데 공감하고요. 이에 맞춰서 AIA는 한국 진출 30주년을 기념하면서, 애자일 위주로 조직을 운영하자며 AHA(Agile Happy AIA)라는 애자일 조직을 만들었습니다. 테크놀로지, 하드웨어, 소프트웨어, 제도가 조화를 이뤄야 직원들에게 좋은 직원 경험을 만들어주고 조직은 생산성을 유지할 것이라 생각합니다. 리더들에게 요구하는 건 매우 많은데 AIA는 리더에게 권한(Empowerment)을 가장 먼저 요구합니다. 리더십이 중요하고요. 성과 관리에서 가장 중요한 건 시스템은 존재하지만 디지털라이제이션이 완벽하게 되지 않는다고 생각해서, 피드백 문화를 만들어 나가는 게 중요하다고 생각합니다. 이 피드백 문화는 기술적으로 이뤄야 하므로 여전히 기술은 중요하다는 이야기입니다.

박상욱 대표 감사합니다. 테크놀로지가 여전히 필요하다는 말씀하셨고요. 다음으로 박상원 본부장님이 생각하는 디지털 기술을 활용한 HR 서비스를 제공하는 모델이 있다면 말씀해주세요.

박상원 본부장 상시대응과 일상화, 즉각대응이 필요한 데 공감합니다. 그렇게 하기 위해선 디지털 기술이 필요할 것 같아요. 예를 들어 단순하고 반복적인 업무는 디지털화할 수 있다고 봅니다. 직원들 고충상담할 때는 금융사에서 사용하는 챗봇을 도입하는 것도 가능할 것 같고, 일부 회사에서는 AI 기법을 적용해서 채용 서류심사같은 것들도 1차 분류할 수 있습니다. 요즘 젊은 사람들은 검색엔진에 익숙하기 때문에 이런 것들을 FAQ에 담아놓으면 구직자에게도 효율적입니다. 그럼에도 HR 담당자는 단순한 건 기술로, 휴먼터치가 필요한 이슈에는 직접하는 것들이 필요하겠죠. HR 담당자도 직원들에게 실질적인 도움을 줄 수 있을 때 해결자나 조력자가 될 수 있습니다. HR 전략을 수립하고 관련 시스템을 만드는 건 문제를 해결하는 전문가 풀을 만들어서 해결이 가능하도록 해야 합니다. HR서비스의 등급을 나눠 유기적인 방안을 마련할 수 있을 것 같습니다.



박상욱
대표이사
EMA Partners Korea



김이경
전무이사
eBay Korea

박상욱 대표 기술 도입에 있어서 빠른 의사결정과 고부가가치 업무에 포커싱하면 더 바랄 게 없다고 생각합니다. 그렇다면 IT솔루션이 인사관리에 어떻게 적용될 수 있을지 논의해보겠습니다. 데이비드 호프 사장님께서 IT 솔루션이 인사관리에 도입된 사례를 말씀해주실 수 있으신지요.

데이비드 호프 사장 여러가지 훌륭한 사례가 있습니다. 그중 넷플릭스의 사례를 들고 싶어요. 넷플릭스는 아주 빠르게 글로벌에서 성장하며 업계에 혁신을 가져왔습니다. 스트리밍 산업을 장악했죠. 비즈니스 모델을 완전히 혁신하며 내외부 혁신을 함께 했습니다. 넷플릭스가 Workday를 도입하며 기존 HR 코어 시스템 8~9개를 하나로 통합했습니다. 하나의 시스템으로 계획, 통합, 실행합니다. 이외에도 수많은 디스rupt어들이 Workday를 HR 코어시스템으로 사용합니다. 물론 숙제도 있습니다. 인재채용, 유연성, 인수합병 솔루션 등 인데요. 업계와 함께 성장하고, 글로벌 규제에도 대응해야 합니다. 이러한 노력으로 300개 기업을 하나의 프로세스로 통합합니다.

박상욱 대표 활용 사례에 대해서 말씀해주셨습니다. 유교수님께도 문졌습니다.

유규창 교수 얼마전 HBR에 기고된 글 내용인데요. 애자일이 HR을 어떻게 변화시켰나하는 내용이었는데요. IT 시스템은 회사간의 전쟁입니다. 이유는 기업들이 많이 필요해하기 때문입니다. 애자일이 조직관리의 키워드입니다. 성과관리에서는 꼭 필요한 것 같고요. 대부분의 회사들이 상대평가를 버리고 있습니다. 1년에 한번 연초에 목표 설정하고 연말에 평가하는 건 애자일하지 않죠. 환경이 빠르게 변하고 고객 니즈도 변화하는 데 기존 방식은 맞지 않습니다. IT솔루션이 많이 도입되지만 특히 성과관리에서는 애자일 성과관리가 많이 도입됩니다. 주거나 피드백도 빨라지고 타임라인 형식으로 바뀌고 있습니다. 이것이 가능하려면 모바일 등을 이용해야 제대로 효과를 낼 것 같습니다.

박상욱 대표 지금까지 패널들이 현재 IT 기업들이 갖고 있는 문제점이나 이슈를 말씀해주셨는데요. 그럼 이런 문제를 IT 솔루션이 어떻게 해결해줄 수 있을지, IT솔루션을 이용한 인사관리가 얼마나 중요한지 한번 들어보고 싶은데 데이비드 호프 사장님이 말씀해주시겠습니까?

데이비드 호프 사장 우리가 속한 산업에는 포인트 솔루션이 많습니다. 특별한 문제에 대해 구체적인 해결책이 있죠. 그런데 클라우드 기반이 아니라면, 회사에서 단일한 소스에서 단일한 기능, 그러니까 채용에서 퇴사까지, 모두 하나의 솔루션에서 처리되는 건 없습니다. 아시안 게임 한국 축구팀을 예로 들어보죠. 이들을 비즈니스 시나리오에 적용하고 HR 테크놀로지를 적용해봅시다. 누가 가장 뛰어난 선수이고, 누구를 뽑고, 성과가 나면 어떻게 보상해야 할지 등을 결정하고 트레이닝도 필요하겠죠. 이를 통해 계속해서 강한 팀을 만들지 고민해야 합니다. 이것을 하나의 솔루션에서 처리할 수 있는 것이 클라우드 기반 HR 시스템인 Workday의 기능입니다. 다른 회사에 앞서 나가게 되는 강력한 인사관리 기반이 되죠. 사람을 전략에 중심에 놓는 게 중요합니다.

박상욱 대표 그럼 현재 Workday를 사용하고 있는 이베이 코리아의 사용 소감이 궁금합니다.

김이경 전무이사 많은 도움이 됩니다. 이베이 코리아는 본사에서 전사적으로 Workday를 6년전 도입했습니다. 여러 장점이 있겠지만 두 가지 측면입니다. 글로벌 회사인 경우에 글로벌 연계가 매우 잘 돼있다는 측면 하나와, 사용자(직원)가 쓰기 편하게 돼 있는 걸 다른 측면으로 들고 싶습니다. 앞으로 활발하게 사용하고 싶은 제도는 사내 공모제도입니다. 사내 공모를 글로벌하게 할 수 있어서, 만약 본사 산호세에 엔지니어 자리가 비었다면 본사에서 공모를 내리고 전사직원이 모두 동시에 볼 수 있습니다. 한국 엔지니어가 지원하고 싶으면 쉽게 액세스에서 지원하면 됩니다. 직무와 직원 서로간의 정보가 모두 공개돼 있어 보기 편리하고 국내 HR 팀이 개입할 여지가 없습니다.

아쉬운 점은 문화적 뒷받침이 없다면 쓰기 어려울 수도 있다는 것입니다. 매니저에게 말하지 않고 지원했을 때 과거엔 반감이 있었습니까. 그런데 이러한 것들을 개선하고 나면 테크놀러지가 큰 도움이 될 것입니다.

이강란 전무 같은 상황입니다. 공모가 공고로 뜨면 아직까지 AIA에서는 HR 팀이 밑작업을 다 해야 하고, HR이 이 어드민을 전반적으로 다 손대야 합니다. 이베이가 매우 부러운 상황이죠.

박상욱 대표 이 전무님 그럼 HR 관점에서 AIA가 IT 기술에게 바라는 게 있다면요?

이강란 전무 요즘 젊은 직원인 밀레니얼은 소통과 관계를 중요시합니다. 매니저가 하는 행동을 잘 관찰하고 있고요. 자기 사명과 회사 사명이 일치하는지가 중요합니다. 회사와 자신이 연결되는 게 중요하죠. 어떻게 회사와 자신을 일치하게 만들 수 있을지 HR이 고민해야 할 문제죠. 그러나 HR이 아날로그적으로 행동해야 하는데, 테크 솔루션이 도와주면 좋습니다.

박상욱 대표 박상원 본부장님, Workday 파트너사 근무 중이신데 Workday 솔루션에 대해 간략하게 소개해주실 수 있는지요.

박상원 본부장 Workday 장점은 1버전, 1시스템, 1소스 시스템입니다. 더 중요한 건 직원들이 직접 참여하는 시스템인 것이 큰 강점입니다. 직원들이 직접 참여해서 데이터 생성하고, 이것이 실시간 업데이트돼서 찾아보기 쉬운 것이 장점입니다. 이런 점에서 신뢰성이 높아지는 것이거든요. 또한 Workday는 잘 짜여진 SaaS인데, HR에서 채용, 배치, 평가 등 프로세스를 1 소스 데이터로 잘 짜져 있고 잘 내재화된 것도 강점입니다. 내부에 250개 정도의 프로세스들이 카탈로그 등의 형식으로 구성돼 있으므로, 자연스럽게 회사 프로세스에 내재화시킬 수 있습니다. 클라우드 서비스이므로 세팅도 유연합니다. 그렇기 때문에 주기적으로 큰돈을 들여 HR 시스템을 교체하는 것보다 유기적으로 운용할 수 있는 강점이 있습니다.



박상욱 대표 Workday 솔루션에 대해 간단히 들어봤습니다. 마지막 질문입니다. 지금까지 한국 HR시장의 변화와 이슈에 대해 이야기 해봤는데요. 한국 시장에서 HR이 어떻게 변화했으면 좋겠는지 한분씩 들어보고 싶습니다.

유규창 교수 우리가 고성장시대를 거치며 만든 형태, 시스템, 문화, 리더십이 있는데, 고성장시대에는 권위주의 리더십, 문화는 군대문화, 시스템은 연공서열 등이 잘 맞았습니다. 그런데 환경, 정부 정책, 노동시장, 경영환경이 바뀌고 있으니 바뀌는 것이 당연한 것 같습니다. 리더십은 수평 문화, 문화는 창의적, 자발적, 구성원 의견을 이끌어내는 문화로 바뀌죠. 그러면 HR은 어떻게 바뀌어야 할까 하면 저는 직무 중심이어야 된다고 생각합니다. 지금은 사람이 먼저 정해지고 배치되는 형태인데, 합리적인 시스템이라면 일이 먼저 정의되고 거기에 맞는 사람을 찾는 것이 좋다고 보는데요. 현재 이 균형이 맞지 않고 있다고 봅니다. Workday를 비롯한 솔루션 회사들이 직무 중심 문화를 정착시키는 데 도움이 됐으면 좋겠습니다.

김이경 전무이사 인사부문 자체가 혁신과 파괴를 해야 한다고 생각합니다. 한국 기업에서 인사는 다분히 통제적이고, 폐쇄적이며 기능 중심적이고 수직적입니다. 인사가 통제하려고 하지 말고 여러가지 의사 결정권은 현업에서 내릴 수 있도록 하라고 말씀드리고 싶습니다. 폐쇄적인 걸 인사가 나가서 비밀이라고 하기보다는 고객 중심으로 소통하려고 노력해야 합니다. 현재 HR은 HRM, HRD, CMD 등 기능 중심으로 나뉘어 있는데 기능 중심보다 전체적으로 보는데 중요하다고 봅니다. 예를 들어 어떤 기업에서 기업문화를 바꾸자는 TFT가 인사부서 중심으로 만들어진 적이 있었습니다. 잔업까지 해가면서 엄청난 양의 보고서를 쓴 적이 있는데요. 그 제목이 워크 스마트하자 것이었습니다. 그들은 워크 스마트 하자면서 워크 하든 셈이죠. 이런 것들을 해결해줄 수 있는 것이 좋은 시스템입니다.

이강란 전무 인사 데이터의 소유자가 HR 팀인데, 이것부터 놓아야 한다고 생각합니다. 직원들이 스스로 온 보딩 오프 보딩하도록 하고, 인사담당자는 멘토나 코치로 남아야 한다고 생각합니다

박상원 본부장 요즘 로봇이 일자리를 뺏는다는 공포가 많은데요. 그렇지는 않을 것이라고 봅니다. 단순하고 반복적인 것들은 로봇에게 맡기고 종합적인 것을 사람이 해야 합니다. 예전엔 업무담당자가 자기 업무만 했었는데, 요즘은 로봇도 학습시키고 분석해서 연결된 과정을 총괄해야 합니다. 사람들에게 필요한 역량 자체가 바뀌고 있는 것이죠. 앞뒤의 요구 영역을 잘 연결해야 합니다. 이렇게 하기 위해서 솔루션이 뒷받침이 돼야 하죠. 앞으로는 기계와 인간이 같이 일하는 시대가 올 것입니다. 이 시대에서 인간에 대한 존중이 없다고 하면 기계가 인간을 지배하게 되겠죠. 인간 존중의 마인드가 시스템에 녹아들었으면 좋겠습니다.

박상욱 대표 마지막으로 데이비드 호프 사장님 말씀을 들어보겠습니다.

데이비드 호프 사장 한국 경제는 놀랍습니다. 세계를 주도하는 기업이 많습니다. 산업 디자인, 기술, 혁신면에서도 뛰어납니다. 놀라운 스타트업도 많습니다. 이 상황에서 제 비전은 Workday같은 클라우드 기반 솔루션을 쓰면 한국기업들이 스스로 내부 디스럽션을 할 수 있다는 것입니다. 사람을 비즈니스 중심에 놓아야 합니다. 그렇다면 한국 기업들이 지금보다 경쟁력을 더 많이 가질 것입니다. 현재 중요한 인력인 밀레니얼의 요구에 더 많이 대응할 수 있을 것입니다. 기술이 답은 아니지만 비전을 달성하는 데 중요한 요소가 될 것입니다. 감사합니다.

박상욱 대표 말씀 감사합니다. 앞으로 한국 HR 시장이 Workday와 함께 얼마나, 어떻게 더 성장할지 굉장히 기대됩니다. **By**



workday가 제공하는 '파워 오브 원 (Power of One)'



어느 정도 규모가 있는 기업은 복수의 인사 관련 시스템을 가지고 있다. 인사급여시스템, 복리후생시스템, 성과평가시스템 등을 예로 들 수 있다. 경영진이나 관리자, 직원들은 필요에 따라 각 시스템에 들어가야 한다.

인사시스템 이외에도 기업 내에는 많은 업무시스템이 있기 때문에 직원들은 수많은 시스템 속에서 혼란에 빠지기 쉽다. HR 담당자는 본질적인 업무를 하기보다 시스템과 관련된 직원들의 문의에 답하기에 더 바쁜 때가 많다.

이런 점에서 Workday HR시스템은 남다르다. Workday는 HR과 관련된 모든 데이터가 하나의 시스템에 저장되며, 모든 HR 업무처리도 하나의 시스템에서 진행한다. Workday는 이를 '파워 오브 원(Power of One)'이라고 말한다.

하나의 플랫폼(One Platform)

Workday는 2005년 창업시부터 클라우드 서비스를 제공했다. 이 때문에 'Pure SaaS(Software as a Service) Cloud'라고 스스로를 칭한다. 보상, 승진, 채용, 복

지 등 HR관련 다양한 시스템이 하나의 플랫폼 위에서 돌아간다. 사일로 형태로 구성돼 있는 기존의 HR 시스템과 본질적으로 다른 점이다.

Workday는 약 480개의 베스트프랙티스를 제공한다. 기업들은 이를 참고로 각 회사에 맞는 시스템을 만들 수 있다. 구축형 시스템의 커스터마이징과 달리 Workday는 사전에 구성된 설정을 조합해서 기업 환경에 맞게 프로세스를 변경할 수 있다. 전 세계에서 가장 큰 규모의 기업도 200개 정도의 프로세스를 조합하면 원하는 형태의 시스템을 구현할 수 있다.



기술적 관점에서 Workday의 가장 큰 특징은 하나의 데이터베이스를 사용한다는 점이다. 오라클이나 MySQL과 같은 관계형 DB를 사용하지 않는다. 자체적인 오브젝트 데이터 모델을 사용한다. 모든 데이터는 실시간으로 메모리상에서 돌아가고 데이터의 버전은 하나 밖에 없다. 데이터가 분산돼 있지 않기 때문에 이를 기반으로 신속하고 정확한 의사결정을 내릴 수 있다.

박영진 Workday PSA(Principal Enterprise Architect)는 “과거에는 인사시스템이라는 것이 연봉을 확인하고 승인하는 단순한 도구였지만, Workday는 단순 데이터 조회뿐 아니라 인사시스템을 통해 의사결정을 빠르고 정확하게 내릴 수 있다는 것을 보여준다”면서 “단언컨대 인사시스템은 Workday 이전과 이후로 나뉜다”고 강조했다.

하나의 경험(One Experience)

Workday를 사용하는 직원이 있다고 하자. Workday는 인사와 관련된 모든 정보를 직원 프로파일에서 한번에 확인할 수 있다. 직무, 성과, 경력, 보상, 급여, 복리후생, 개인정보, 피드백까지 프로파일을 클릭하는 것으로 확인할 수 있다. 필요한 정보를 찾아가는 것이 아니라 바로 보고 있는 그 화면에서 조회하고, 액션을 취할 수 있다.

디바이스를 구분하지도 않는다. 사내에서 PC를 사용하다가 외근 나가면 모바일로 접속할 수도 있다. 메뉴를 비롯한 사용자경험은 PC 나 모바일이 다르지 않다.

직원은 단순히 정보를 조회만 할 수 있는 것이 아니다. 나의 업무 현황을 구체적으로 볼 수 있다. 예를 들어 대시보드에 들어가면 나의 경력, 나의 목표, 과거의 성과평과, 목표와 실제성과 갭분석 등을 나의 경험으로 진행할 수 있다.

앞으로의 성장도 마찬가지로. 예를 들어 내가 진행하던 업무를 하던 직원들은 이후 어느 보직으로 이동했는지 확인할 수 있다. 그 직무를 하기 위해서는 어떤 역량이 필요한지, 그 역량을 쌓기 위해서는 어떤 교육이 필요한지 확인하고 교육 콘텐츠까지 제공받는다.

하나의 경험은 매니저도 마찬가지다. 매니저는 팀원의 직무와 성과를 한눈에 볼 수 있다. 직원 프로필을 클릭하고 피드백을 남기거나 목표를 추가할 수도 있다.

가장 중요한 것은 데이터의 활용이다. 팀원들의 직무 휴가 성과 보상 등을 한눈에 보면서 이 직원이 잠재력에 부합하고 있는지 판단할 수 있다. 만약 저성과자가 있다면 단순히 데이터 조회에서 끝나는 것이 아니라 유관부서나 HR 비즈니스 파트너와 공유해서 전략적으로 이 직원의 성과를 높이기 위한 방안을 찾을 수 있다. Workday는 업무의 성격과 관계없이 직원들의 성과, 보상, 탠런트 등을 한 곳에 저장하고 분석한다.

HR 최고 임원이라면 조직의 전체 인사현황을 한눈에 볼 수 있다. 직원수, 승진상황, 계약직 여성의 수, 퇴사율 등을 클릭 몇번으로 실시간 데이터로 조회할 수 있다. 데이터는 더 깊숙이 드릴다운 할 수 있다. 단순 퇴사율이 아니라 고성과자 퇴사율, 입사 1년 미만 퇴사율 등으로 구분해 볼 수 있다.

직무별로 조직 전체의 현황을 알 수 있다. 직무별 재직기간이나 연차별로 직원들이 어느 정도의 성과를 내고 있는지 조회가 가능하다. 기존 시스템에서도 이같은 데이터를 얻을 수는 있지만, IT부서와 HR 부서가 수일동안 함께 작업해야 결과를 얻을 수 있었다. 반면 Workday에서는 클릭 몇 번으로 실시간 데이터를 즉각 확인할 수 있다.

HR에서는 필요한 인재를 적재적소에 배치하는 것이 가장 큰 숙제다. 할 일이 많은 보직이 비어있는데 수개월 동안 채용을 못한다고 어떻게 될까. 회사 차원에서 큰 손실을 입게 된다.

채용이 어려우니 내부의 인재를 활용하는 것이 좋은 방안이 될 것이다. 몇가지 조건을 넣어 검색하면 필요한 인재를 내부에서 찾을 수 있다. 해당 업무를 위해 필요한 스킬과 연차를 조건으로 검색을 하면 누가 해당 스킬을 갖고 있고 어느정도의 경력을 가지고 있는지 한눈에 찾을 수 있다. 인사담당자는 해당 직원을 인재풀에 넣어두고 활용할 수 있다.

경영자 입장에서 HR에서 가장 중요한 것은 회사에 꼭 필요한 인재가 떠나지 않도록 하는 것이다. 예를 들어 재직기간이 긴 고성과자인데 연봉이 낮고 승진이 누락된다면 어떻게 될까? 이 직원은 회사를 떠날 확률이 높다. Workday는 해당 직원의 직무 성과, 재직기간, 승진 등 여러 데이터를 조합해서 과거 통계와 비교해 볼 수 있다. 이를 통해 직원이 회사를 떠날 가능성이 높다는 것과 그가 떠났을 때 회사에 어떤 임팩트를 주는지 알 수 있다. 이런 직원들은 특별히 관리할 필요가 있을 것이다. 별도의 탠런트 풀에서 관리할 수 있을 것이다.

지금까지의 인사시스템에서 성과 데이터는 성과를 확인하는 용도로만 쓰였다. 그러나 Workday는 성과 데이터를 기반으로 퇴사 위험도까지 측정할 수 있다. 모든 데이터를 한 곳에 저장해서 관계를 분석하는 ‘파워 오브 원’이기 때문에 가능한 일이다.

한윤영 Workday 솔루션 컨설턴트는 “Workday는 하나의 경험, 하나의 데이터 소스, 하나의 보안 모델을 제공한다”면서 “Workday 고객 기업의 임직원들은 IT 부서와 이야기를 나눌 필요 없이 HR 시스템에서 실시간 정보를 즉각 확인하고 분석할 수 있다”고 말했다. **By**



“HR이 비즈니스 벨류를 가져온다”

기업이 경쟁력을 유지하기 위해 가장 필요한 핵심은 '인재'다. 얼마나 유능한 인재를 보유하고느냐에 따라 회사의 운명이 달라질 수 있다. 그런 점에서 인재관리는 기업에서 가장 중요한 활동 중 하나다.

그러나 대부분의 기업들은 전략적인 인재관리를 하지 못하고 있는 실정이다. 맥킨지의 2018년 조사에 따르면, '우리 회사 인재관리는 비즈니스 성과 향상에 효과를 미치는가?'라는 질문에 글로벌 기업의 C레벨 응답자 95%가 '그렇게 효과를 미치지 않는다'고 답했다. 즉, 가장 전략적이어야 할 HR이 평범한 관리부서처럼 움직이고 있다는 방증이다.

그러나 효과적인 HR이 비즈니스에 긍정적 역할을 한다는 사실에 반대할 경영자는 없을 것이다. 예를 들어 필요한 인재를 찾기 위한 시간을 최소화하고, 신속하게 인력을 적재적소에 배치할 수 있다면 조직의 성과로 이어질 것은 자명하다. 즉, 기업은 전략적 HR을 통해 조직의 전략이 실현되는 환경을 구현해야 한다.

어떻게 이를 실현할 수 있을까?

이승희 Workday 벨류 매니저(Workday Value Manager)는 "Workday라는 기술을 활용하면 기존의 HR을 혁신하고, 풀지 못했던 이슈를 가능케 할 기회가 많다"고 말했다.

이 매니저에 따르면, Workday가 제공하는 가치는 3단계로 설명할 수 있다.

첫 단계는 기술통합이다. 기존 HR과 달리 단 하나의 시스템에서 모든 프로세스를 관리함으로써 얻게 되는 가치다.

예를 들어 영국의 군수업체 탈레스는 Workday를 통해 시스템 통합 비용을 33%로 절감했다. 여러 HR시스템을 연계할 필요가 없어 연계 비용이 줄어든 것이다.

또 하나의 데이터베이스를 사용하는 Workday를 통해 HR담당자들이 필요로 하는 리포트를 기존 시스템보다 훨씬 빠르게 얻을 수 있

다. 호텔체인 인터콘티넨탈은 HR 담당자가 리포트를 생성하는 시간이 30% 감소했다고 한다.

두번째 단계는 HR 업무의 효율성 증대다. Workday를 활용하면 수작업이 거의 사라지고 대부분을 Workday 프로세스 안에서 처리할 수 있다.

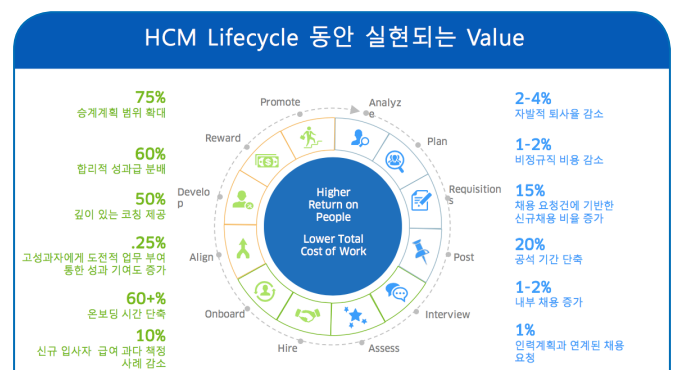
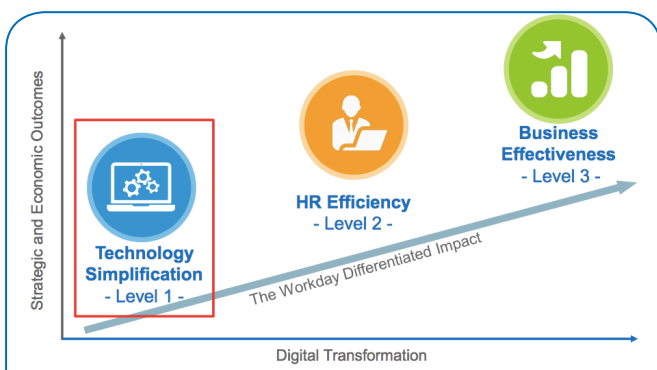
예를 들어 기존에는 특정 직원의 보상을 하나 변경하려고 해도 보상과 연계된 각기 다른 시스템을 일일이 확인하고 처리했어야 했다. 승인자에게는 보상의 변경을 이메일이나 전화로 통보하는 것이 일반적이었다.

반면 Workday는 보상 변경 프로세스를 자동으로 생성하고 시스템 안에서 최종 승인까지 진행할 수 있다. 인터콘티넨탈 호텔의 경우 이를 통해 이를 걸리던 업무가 두 시간으로 줄었다. 인터콘티넨탈 호텔은 또 일반 직원들이 시스템에 접근하는 빈도가 월등히 높아졌다. HR트랜잭션의 85%를 직원 스스로 진행하며, HR 담당자의 경우 전화로 대응하던 시간이 44% 줄었다.

마지막으로 Workday는 비즈니스 성과를 높이는 가치를 제공한다. 직원의 채용부터 퇴사까지 HR의 각 단계별로 창출되는 벨류가 회사 전체의 비즈니스 성과를 높이는 것이다.

한 보험업체가 Workday 도입 후 비즈니스 성과를 높인 가치를 평가한 결과 ▲신규 입사자 급여 과다 책정 사례 감소(10%) ▲온보딩 시간 단축(60%) ▲고성과자에게 도전적 업무 부여를 통한 성과 기여도 증가(25%) ▲깊이 있는 코칭 제공(50%) ▲합리적인 성과급 분배(60%) ▲승계계획 범위 확대(75%) ▲자발적 퇴사율 감소(2-4%) ▲비정규직 비용 감소(1-2%) ▲채용 요청건에 기반한 신규채용 비율 증가(15%) ▲공식 기간 단축(20%) ▲내부 채용 증가(1-2%) ▲인력계획과 연계된 채용 요청(1%) 등의 성과를 얻은 것으로 나타났다.

이승희 매니저는 "Workday는 비용절감을 통해 벨류를 창출하고, 추가 벨류 만들어내면서 비즈니스의 전략적 파트너 역할을 충분히 한다"고 강조했다. **BY**





workday가 가져올 HR의 변화, 디지털 혁신



By BylineNetwork

발행 | 바이라인네트워크

배포 | <https://byline.network/>

취재/글 | 이유지 기자 yjlee@byline.network

심재석 기자 shimsky@byline.network

남혜현 기자 smilla@byline.network

문의 | byline@byline.network

Copyright © 2018 BylineNetwork

SPECIAL REPORT
BylineNetwork