IBM Services

코로나 19 이후, 뉴 노멀 시대 업무 혁신 전략 및 사례

효율적 업무를 위한 인력운영 방안

김덕중
IBM Korea 상무

IBM

Agenda

1 **시장, 기술, 기업의 변화**
The Humachine Concept으로의 Workforce 변화

2 **Workforce Transformation Strategy**
Dynamic Enterprise of the Future 완성을 위한
3가지 전략

전략 상세 #1

3 **Digital HR & Operation Minimize**
시장 변화를 따라잡기 위한 HR의 변화

전략 상세 #2

4 **Future Skilling**
“Skills are the new competitive currency!”

전략 상세 #3

5 **Resource Mix and Cost Reduction**
전례 없는 COVID, 규제, 사회 및 기술력의 융합으로 표준
비즈니스 및 운영 모델이 재편되고 비용 효율화 수요가 확대

© Copyright IBM Corporation 2020

1. 시장, 기술, 기업의 변화

The Humachine Concept으로의 Workforce 변화

© Copyright IBM Corporation 2020

COVID-19을 HR 관점에서 . . . 가까이에서 보면

Health & Safety

© Copyright IBM Corporation 2020

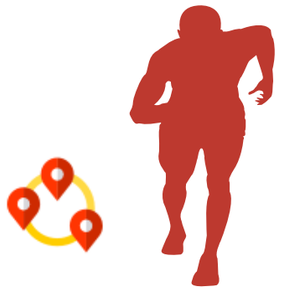
COVID-19을 HR 관점에서 . . . 멀리서 보면

Workforce Transformation!

© Copyright IBM Corporation 2020

기업의 Workforce와 업무 환경의 늦은 변화

기업 임직원들의 업무환경과 업무 방식은 시장과 기술보다 빠르게, 혹은 같은 속도로 라도 변화하고 있는가?



✓ 시장과 경쟁자도 변하고

✓ 기술은 시장보다 빠르게 발전하며 시장을 Leading

✓ 회사의 임직원들은 과연 변화 하였는가?

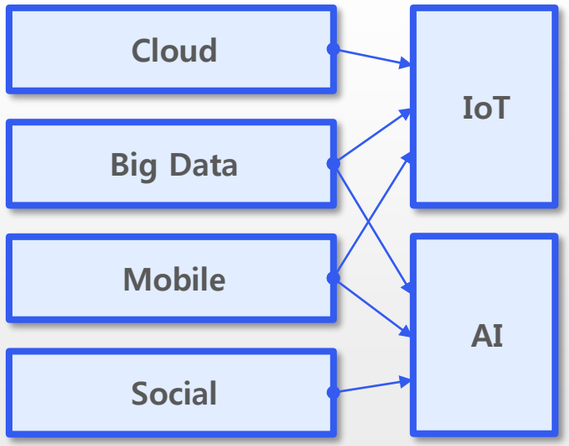
초연결사회와 첨단 기술의 지원

고령화와 함께 찾아온 인구 감소

자동화(디지털화)된 업무 환경

무료로 배포되는 외부Tool 로 인한 선택의 폭 확대

정보 및 자료의 홍수



- 의사결정 및 업무의 복잡성 증가
- 파편적 기술 수용 (e.g. 분석기술은 마케팅에서만)
- 갈수록 심화되는 조직의 Silo
- BU에서 자체적으로 도입하는 IT 기술
- 정보의 홍수로 정보의 접근성 저하

© Copyright IBM Corporation 2020

The Humachine Concept으로의 Workforce 변화 (1/2)

1. Moravec's Paradox

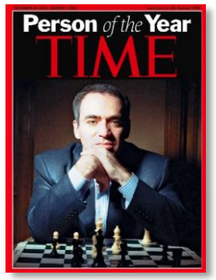
(모라백의 역설)

인간에게 쉬운 것은
컴퓨터에게 어렵고 반대로
인간에게 어려운 것은
컴퓨터에게 쉽다는 역설

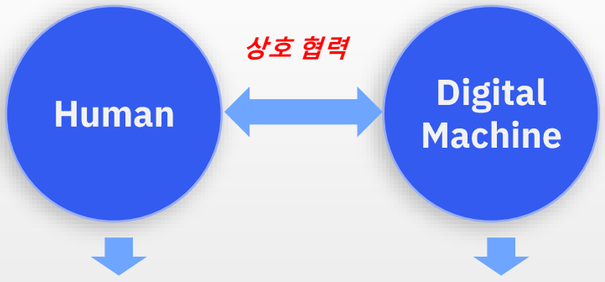
기계와 사람은 다른 특징이
있기 때문에 하나가 다른
문제를 상호 보완 할 수 있음

2. KASPAROV'S LAW

(카스파로프의 법칙)

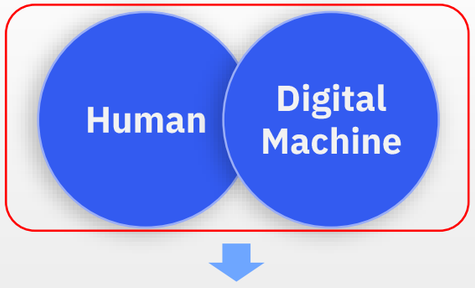


인간과 인공지능 사이의
협업을 통해 전문성이나
창조성을 극대화 하는 현상



3. THE HUMACHINE

고유한 인간의 능력을
강화하기위한 Big Data,
Expert analytics,
Machine learning 등을
AI를 통해 활용함



© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

2. Workforce Transformation Strategy

Dynamic Enterprise of the Future 완성을 위한 3가지 전략

© Copyright IBM Corporation 2020

Workforce Restructuring
Strategy 3가지

Dynamic Enterprise of the Future

Guide HR clients toward creating a **data driven, tech-enabled, talent centric organization**

Assessment of current HR functions with recommendations on how to **optimize and reduce costs.**

An end to end workforce learning and reskilling capability

© Copyright IBM Corporation 2020

전략 상세 #1

3. Digital HR & Operation Minimize

© Copyright IBM Corporation 2020

시장 변화를 따라잡기 위한 HR의 변화

혁신 기업들은 효율적 인력 운영을 넘어서 Digital Transformation을 통한 일하는 방식의 혁신과 신속한 HR 의사결정을 위한 Cloud HR도입을 가속하고 있음

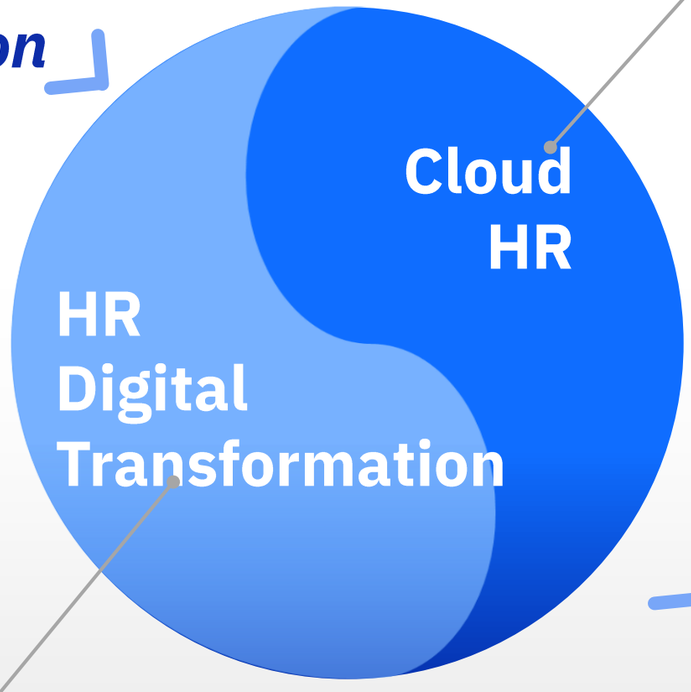
Cloud와 Digital Transformation을 새로운 HR Management Fundamental로 확보

AS-IS

HR for Operation

New Way of Work : 방향

- 기업 전략 및 인재경영에 주력
- 도전적 조직문화 구축
- 디지털 혁신 기획 및 결과 측정



Transformation 속도에 적합한 System Agility 및 지속적 혁신의 기반 확보

System for New Way of Work : 속도

- 적합한 관리 및 운영 시스템 모색
- 데이터 기반의 의사결정 지원
- 비지니스 인사이트 제공 및 정확성 측정

시장변화에 따른 Digital 기술의 수용, 그에 따른 일하는 방식 전체의 혁신

HR for Business outcomes

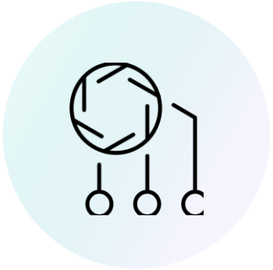
TO-BE

✓ **Digital Transformation을 통해 HR의 미래 방향을 설정하고 Cloud를 통해 변화 및 실행의 속도를 확보**

© Copyright IBM Corporation 2020

Approach #2. HR 업무를 효율적으로 수행하기 위한 Cloud 솔루션 선택

국내 A사의 경우 내/외부 Research와 주요 도입요소를 종합적으로 분석하여 전략, 기술, 기능의 3가지 Dimension으로 핵심영역 도출 → 검토를 통한 솔루션 선택



Research Source

Research 기관
Gartner / Forrester , IDC / Sierra-Cedar

Solution Vendor
SAP / Oracle / Workday / Cornerstone / IBM & others

Consulting
Deloitte / Accenture / PwC / KPMG / Capgemini & IBM

SaaS Cloud 주요 도입 요소

- ✓ 비즈니스 전략을 위한 빠른 대응이 가능한가?
- ✓ 글로벌·계열사간 통합 인재관리가 가능한가?
- ✓ HR 선진 제도 및 프로세스는 무엇인가?
- ✓ HR시스템의 운영 주체가 늘어나는가?
- ✓ 시스템 운영관련 비용은 늘어나는가?
- ✓ 보안에 대한 준비가 철저한가?

Cloud HR 시스템 도입 고려사항

고려사항 핵심 영역을 도출 / 종합 분석

전략적 측면
- 비즈니스 변화와 확장에 대한 대응
- 그룹 내 인재 관리 및 활용 탐색 가능

기술적 측면
- IT시스템에 대한 비용 리스크 최소화
- 표준화된 시스템/데이터 관리 기준 보유

기능적 측면
- HR 선진 사례를 통한 인사이트 마련
- 임직원 전체의 디지털 경험 활용

© Copyright IBM Corporation 2020

Approach #3. Cloud HR 사전 단위 과제들을 정의하고 이를 우선 해결함

포탈/대시보드

모바일 환경

Self-Services

협업

개인별 Profile 관리

상시평가 및
핵심인재 관리

통합 Cloud HR 솔루션

인력기획	채용	인재육성	복지	급여	인력운영	평가
•Data Analytics 기반 인력계획 수립 업무 고도화 •T/O 배정, 사무 정보 관리, 희망퇴직 등 특화기능 반영 및 제도개선 모색	•글로벌 프로세스 도입 검토(직무/현업부서 요청 기반 채용) •정기공채 등 일부 특정 프로세스에 대한 솔루션별 구현방안 검토 필요	•업무 프로세스의 정량적 분석 필요 (운영성/기획성) •운영성 업무들의 구분/정의 우선 필요 •SSC,절차 간소화, 시스템화 고려 필요	•Cloud 솔루션에서 지원하지 않는 한국 고유의 복리/총무성 업무 반영 위한 대안 검토 •운영성 업무 효율화 방안 검토	•Cloud 솔루션에서 지원하지 않는 급여 체계(4대보험, 노사협의사항 반영) 반영을 위한 대안 검토	•고유의 제도가 SaaS 철학 (Position 기반 운영) 및 HR 전략적 방향성 (투명성/개방·공유)과 부합되지 않음	•고유의 제도가 Cloud 솔루션 철학 (성장지향형 평가) 및 HR 전략적 방향성 (분권화/투명성)과 부합되지 않음
프로세스 고도화를 위한 Add-on 검토	**글로벌 프로세스 기반 To-be 설계**	**운영효율화 검토**	**운영효율화 검토 타 시스템/솔루션 검토**	**타 시스템/솔루션 검토**	**제도개선 및 Add-on 검토**	**제도개선 검토**

© Copyright IBM Corporation 2020

Approach #4. Architecture and Roadmap

HR 시스템을 도입하기 위해 고려해야할 최소한의 기준에 따라 표준 및 특화영역을 구분하고, Cloud Coverage 영역, Non-Coverage 영역을 구분하여 구현방향성을 정의함

To-Be Architecture 방향성 수립

✓ **HR시스템 도입 기준 마련**

- 공통 플랫폼에서 효율성이 증대되는 인사 기능 (Self-Service, Dashboard 등)
- HR To-Be 프로세스 개선 반영 및 공통 적용을 위한 요건 정의

⋮

- 기업 내 특별 관리가 필요한 인사정보 (조직유형/Level, 직무/직급체계 등)
- 국가별/산업별 비즈니스 /법적사항 특성을 반드시 반영해야 하는 영역 (급여/세무/사회보험/근태/복리 등)

✓ **방향성**

HR Core 영역 → **SaaS Coverage 영역**

표준화

Interface

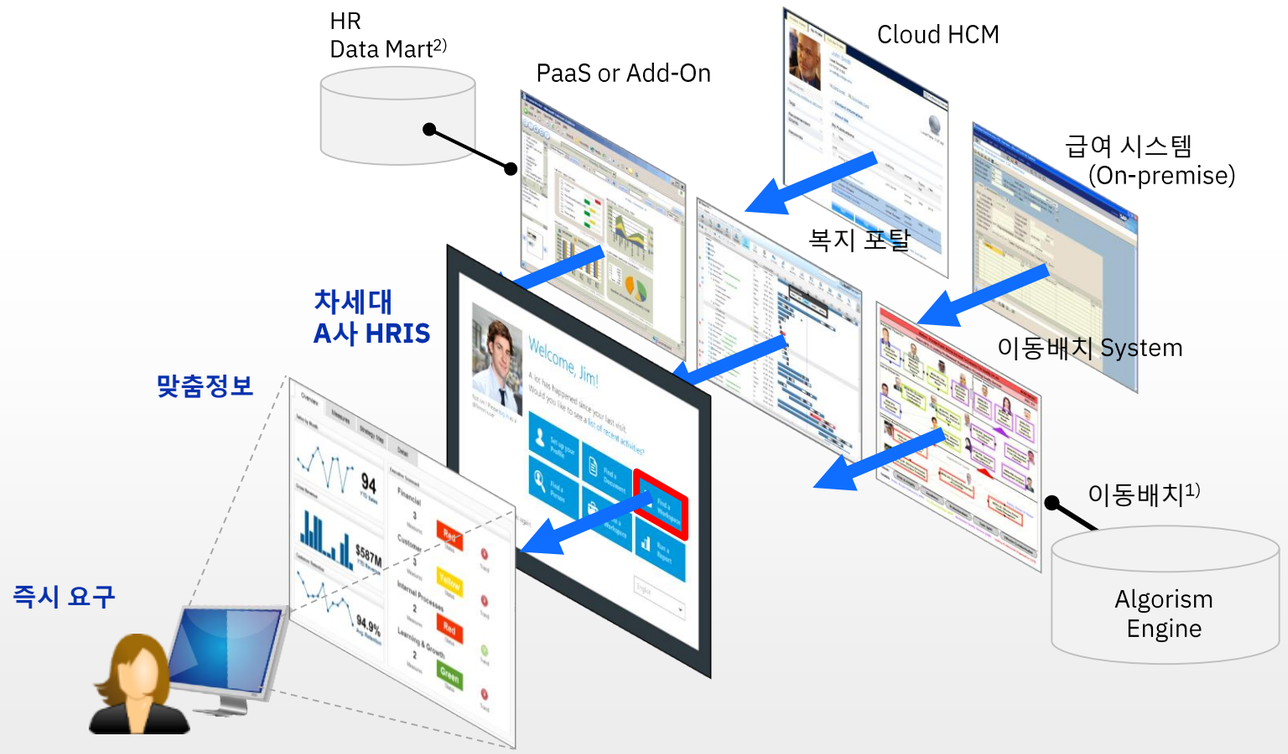
특화 영역 → **SaaS Non-Coverage 영역**

- Local 패키지 도입
- In-House 개발 (혹은 Vendor PaaS)
- 기존 Legacy 연계

Customized

To-Be Architecture Design

Illustrative



1) 이동배치 엔진은 별도의 최적화 알고리즘 기능을 통하여 별도 구현
2) Cloud 자체 DB 통해 기본 분석하나, 재무 등 Legacy 연동 고려한 자체 데이터 마트를 구축

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #5. 정보의 가시성 강화

또한 IBM의 Reference Model을 사용하여 사용자의 접근성 강화와 직원 정보에 가시성을 확보할 수 있는 체계를 구축

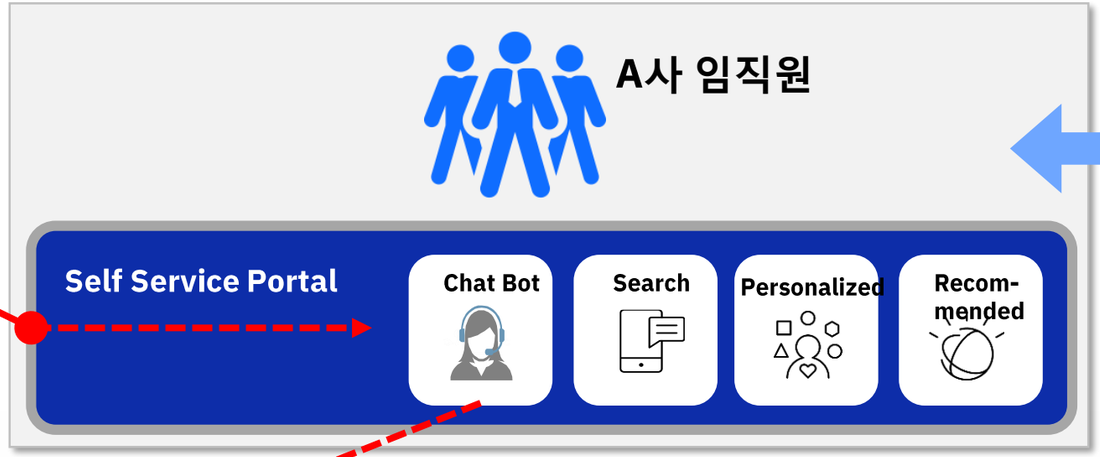
Illustrative

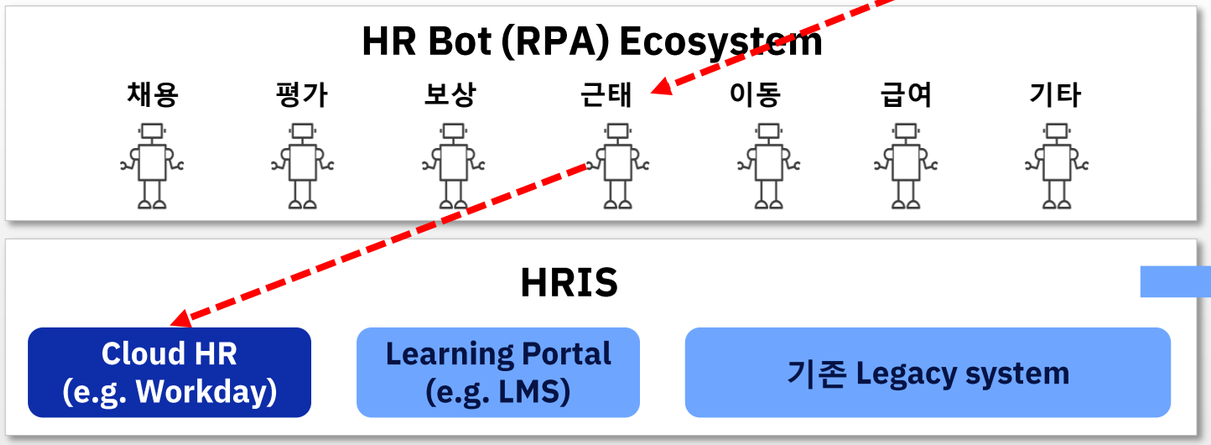
Case1

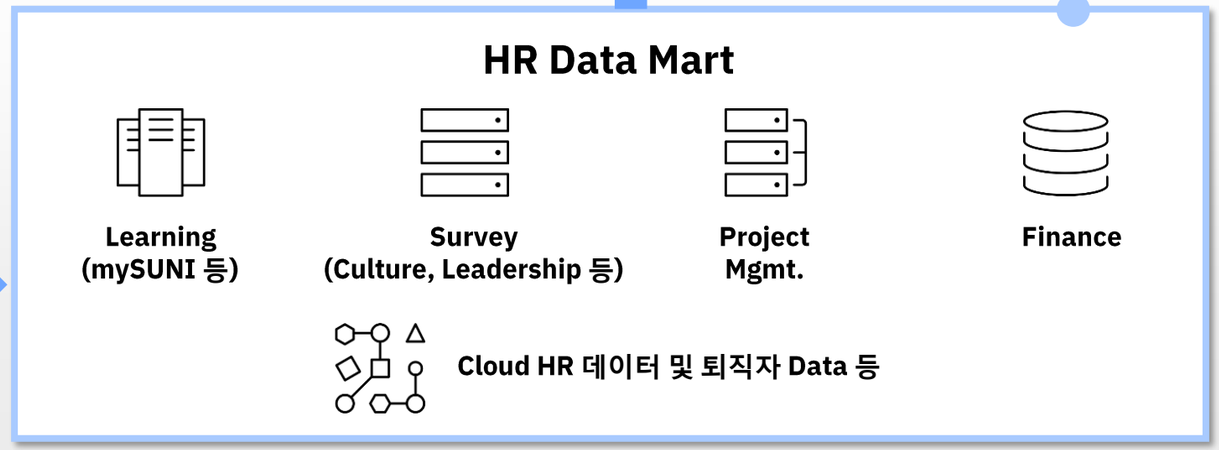
직원관점에서 ESS를 통해 챗봇을 통해 휴가를 신청하면 RPA가 Cloud HR에 정보를 반영

Case 2

사업수행을 위한 주요 의사 결정 지원 Dashboard 및 분석 데이터 제공 (Employee 360)







© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

전략 상세 #2

4. Future Skilling

© Copyright IBM Corporation 2020

The current skills challenge

지속적 기술투자를 통한 시장 돌파를 위해 문자 그대로 “Skills are the new competitive currency!”

72%

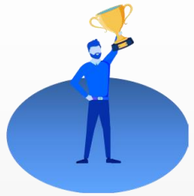
실적 우수 기업 중 72%가 기술의 중요성을 인식하고 지속적으로 투자

41%

단, 그 중 41%의 기업만이 Biz 전략 실행을 위한 인력과 “Skill”을 보유

Challenges

급변하는 시장 변화의 요구에 맞게 비즈니스 모델을 변경하여 최적화 된 인력 및 기술 보장



적합 인재 확보를 위한 치열한 경쟁

전문화된 직원이 소비자 기대를 주도하는 사회적 요구 증가

기술의 수명이 평균 30 년에서 3 년으로 감소

어느 때보다 빠른 속도로 발전하는 기술은 다시 느려지지 않을 것으로 예측

원격 작업을 포함하는 새로운 작업 방법의 가속화

© Copyright IBM Corporation 2020

[참고] The Journey to building skills

많은 기업들이 교육의 도구로 생각했던 교육 플랫폼은 업무를 진행하면서 SKill을 강화하기 위한 핵심적 요소로 포지셔닝 됨

Step 5. 높은 업무 몰입감과 개인화된 Skilling 경험 제공

- 개인화된 사용자 경험을 갖춘 통합 된 유연한 스킬 생태계
- AI를 통해 현재 기술 수준을 추론하고 개인화 된 경력 및 학습 경로 제시
- 디지털 배지, 내부 이동성, 피어 투 피어 코칭과 같은 새로운 기술 방법
- 비 핵심 활동은 아웃소싱 고려. 개인화 및 효율성을 위해 자동화 활용
- 보상과 연계 된 직원 스킬의 시장 경쟁성 고려

Step 4. New skilling strategies

- 역할 / 조직 기반 새로운 스킬 권장
- 새로운 사업에 필요한 스킬 프로그램 실험
- 비즈니스 성공에 중요한 역할을 게시

Step 3. 적극적 외부 파트너 활용

- 내/외부 소스에서 컨텐츠 확보 (MooC 포함)
- 기본 학습 경험 플랫폼 제공
- 성과관리 프로그램과의 연결

Step 2. 온라인 강의

- 온라인 학습의 통합
- LM(C)S를 통해 제공되는 학습
- 공식적인 멘토링 프로그램

Step 1. 표준화된 전통 교육

- 고전적 집합 교육
- 평범한 외부 컨텐츠

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #1. Digital Skill 정의

B사의 경우 Future Skilling의 첫번째 Approach로 현 조직 전체에 대한 Digital Skill을 정의 (Reimage, Optimize, Operate)

1 Reimage Strategies, Organization

2 Skill Optimize

3 High Level Tech define & Operate

Illustrative

그룹 DT 추진

주요 계열사 DT 추진 로드맵 및 보유 과제를 분석, 그룹의 필요 핵심 기술영역 도출

디지털 조직의 역할

사업 본부의 SME를 통한 수행 중/수행 예정인 과제를 종합, 핵심 기술영역 도출

IBM Skill Repository

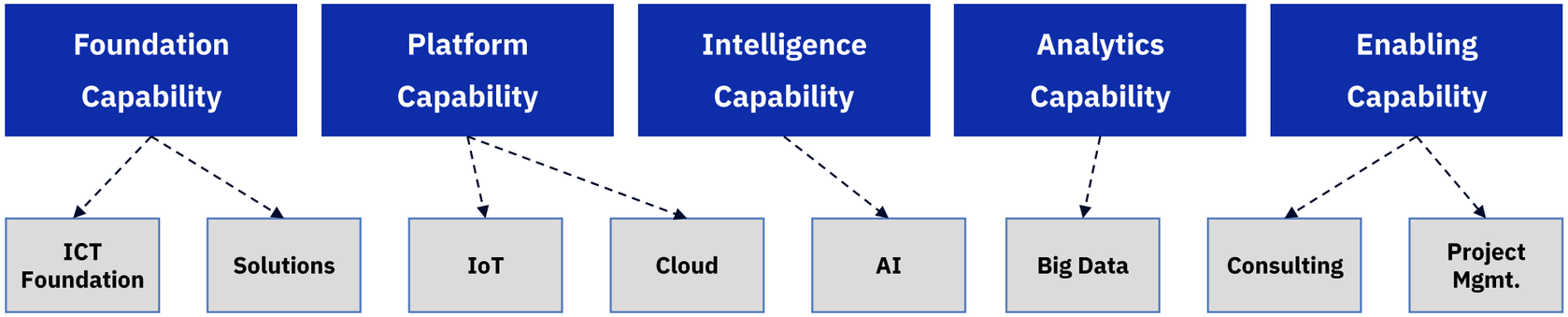
전통적으로 ICT 영역에 강력한 스킬셋과 최근 AI와 Cloud 등의 Hot Skill을 관리

Non-IBM Skill Pool

Technology Trend와 실제 기업 에서 적용되고 있는 기술 요소를 분석

B그룹의 Digital Capability

Digital Transformation을 성공시키기 위한 5대 역량



5대 역량을 Digital Skill로 정의하기 위한 8대 High Level Technology 정의

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #2. Top Tier 벤치마크

B사에 적합한 스킬을 확보하기 위하여 다양한 스킬셋을 소싱

✓ **5대 역량을 Digital Skill로 정의하기 위한 8대 High Level Technology 별 벤치마크**

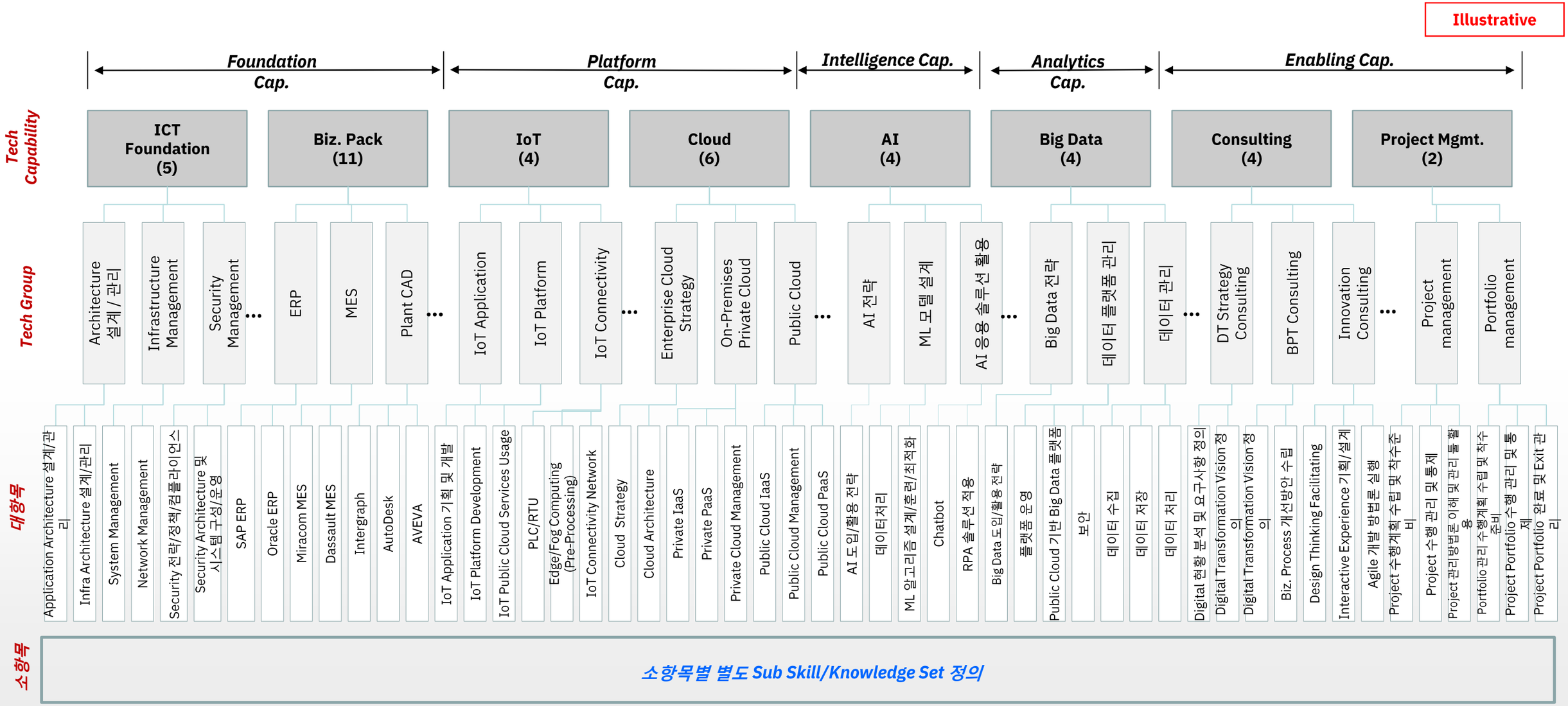
Illustrative

	ICT Foundation	Solutions	IoT	Cloud	AI	Big Data	Consulting	Project Mgmt.
1 Global Leading ICT Company	▪IBM IT Service Model ▪IBM JRSS ▪The Open Group, TOGAF	▪IBM Enterprise Process Framework Architecture	▪IBM IoT Reference Architecture ▪Cisco IoT Reference Model	▪IBM CCRA ▪Oracle Cloud Reference Architecture	▪IBM Watson API Service ▪IBM Watson Academy	▪IBM Big Data Architecture ▪IBM Big Data Analytics IBV Report	▪IBM GBS Capabilities ▪IBM CVA Reference Model ▪IBM DS&iX	▪IBM WWPMM ▪IBM PM Fundamentals ▪IBM JRSS
2 IT Research	▪IDC, Software Taxonomy ▪Gartner, Capabilities of IT Role	▪SAP Solution Package ▪Etc. ERP, MES, MIS 등	▪Forrester, The Internet Of Things Heat Map ▪McKinsey Quarterly, Unlocking the potential of the Internet of Things	▪IDC, IT Cloud Services Taxonomy ▪Forrester, Private Cloud Overview	▪IDC, Cognitive Systems Technologies ▪Frost & Sullivan, Game Changers—AI	▪IDC, big data taxonomy ▪Forrester, Big Data Fabric Architecture Comprises Six Layers	▪IDC, Digital Strategy Consulting Services	▪Gartner, Program & Portfolio Management Model ▪California University, PM SkillsModel
3 Other	▪LinkedIn ▪SFIA (Skills Framework for the Information Age)	▪Internal Applications	▪LinkedIn ▪IoT Journal	▪LinkedIn ▪NIST's Cloud Taxonomy	▪LinkedIn ▪CNET	▪LinkedIn ▪CNET	▪LinkedIn	▪LinkedIn ▪PMI

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #3. Digital Skill Detail 정의

Illustrative



© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

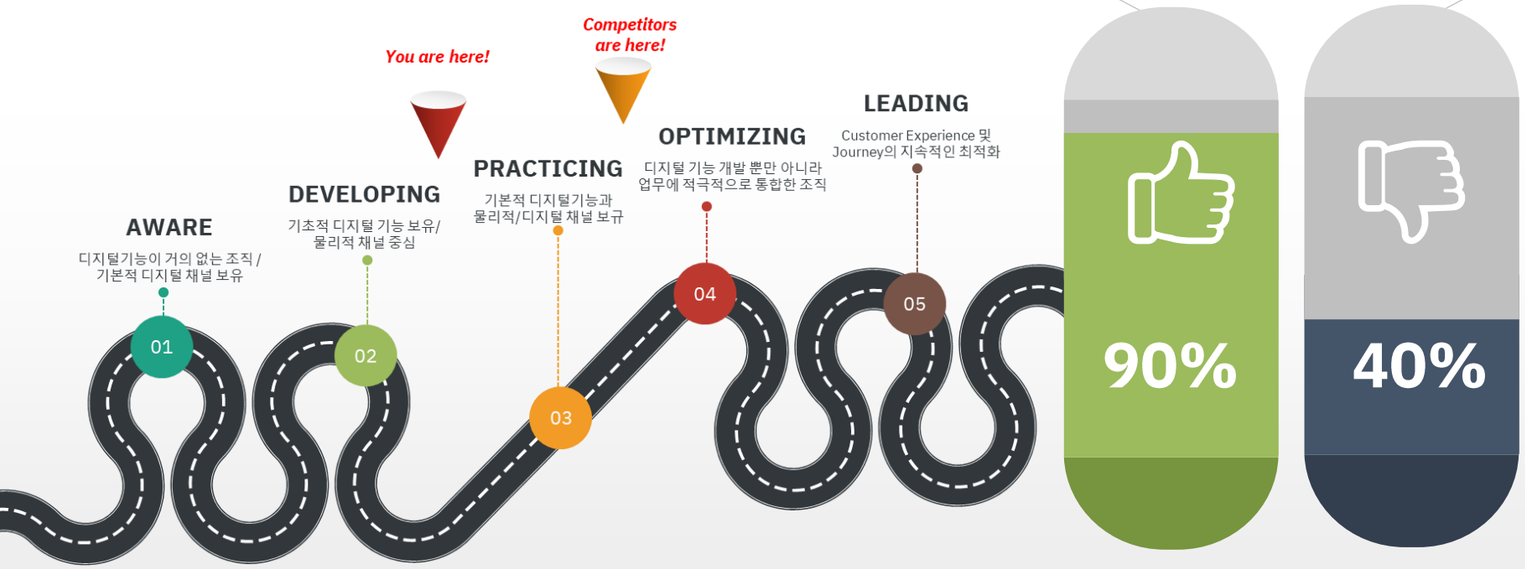
Approach #4. Digital Capability Assessment (1/2)

DCA는 Digital Readiness Assessment (디지털 성숙도 조사)와 Digital Competency Assessment (디지털 역량 진단) 두 가지로 구성되어 있으며, 종합적인 DT 추진의 성과 정도, 필요 지원 수준, 디지털 우선 전환 순위 파악 및 로드맵 수립의 기초Data 확보가 가능

IBM DCA

#1. Digital Readiness Assessment

Where you are (In your DT Journey)



Illustrative

#2. Digital Competency Assessment

What you have or not (In your Resources)

IT 전문 인력의 디지털 역량
- IT 직무자 / 조직의 상세 디지털 역량 진단

전사 평균 디지털 역량
- Non-IT인력 포함 전사적 디지털 역량 진단

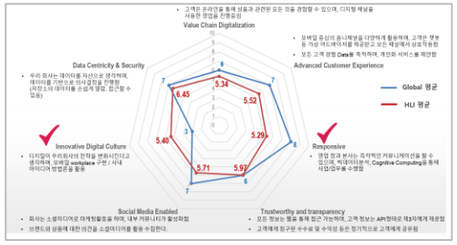
디지털 역량 중 강점 / 약점
- DT Trend 기준의 현 강점 / 약점 분석

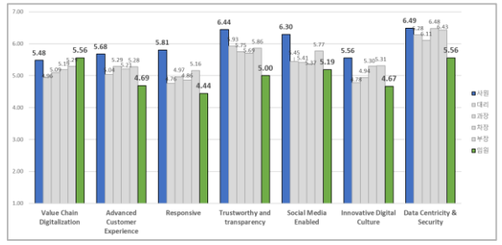
디지털 역량 확보 방안
- 필요 디지털 역량, 불필요 역량 도출
- 역량 확보를 위한 최적화 방안 제시

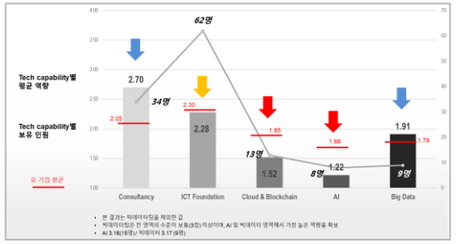
© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

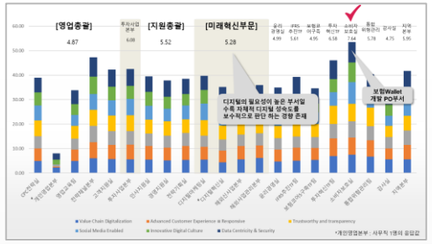
Approach #5. Digital Capability Assessment (2/2)

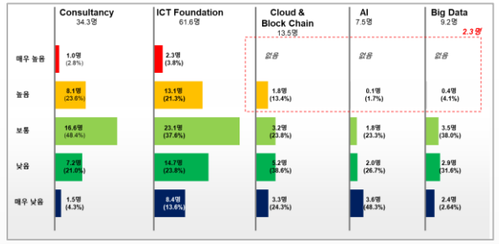
종합적 Readiness, 기존 전략, 인터뷰 등 다양한 기법을 통한 Competency 분석을 통해 분석 시점에 최적화된 현황 자료와 향후 개선 포인트를 포함한 Data 제공으로 미래 Digital Transformation 추진을 위한 필수적 Data Report를 제시

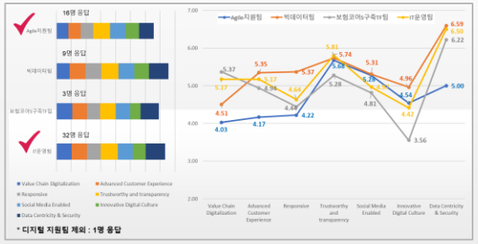


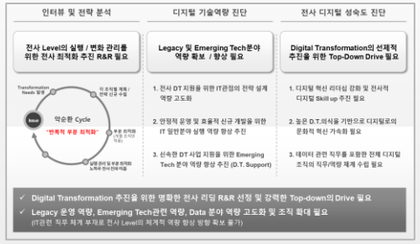












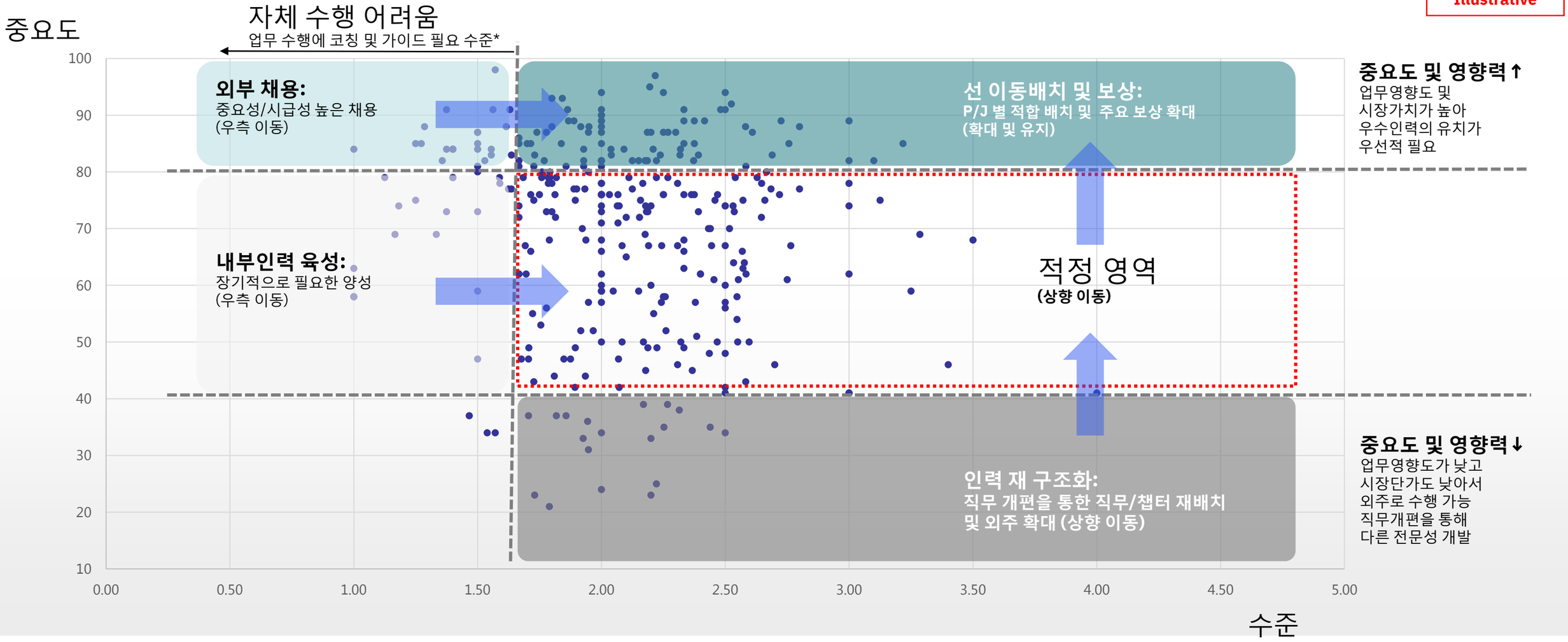
It is illustrative Frame & Data (a Part of IBM DCA)

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #6. Digital Skill Operation

DCA를 통해 진단된 역량은 평가 시점의 시장가치와 내부 필요성에 의해 구분되어 SKill에 대한 운영 (안) 을 수립함

Illustrative



© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

전략 상세 #3

5. Resource Mix and Cost Reduction

© Copyright IBM Corporation 2020

HR Optimization and Cost Reduction

COVID-19는 회사 실적에 상당한 부담을 주고 산업에 지장을 주며 미래를 위해 일하는 방식을 바꿨음. IBM은 신속한 평가와 로드맵을 통해 운영 모델을 개선하고 비용을 절감하여 HR을 디지털 조직으로 전환하고 비용 절감 기회를 식별할 수 있도록 지원함

전례 없는 COVID, 규제, 사회 및 기술력의 융합으로 표준 비즈니스 및 운영 모델이 재편되고 있음

급변하는 인재 수요 – 비즈니스 에코시스템 전반에서 필수 기술을 식별, 계획, 소스 및 개발할 수 있는 민첩성이 경쟁 우위가 되고 있음

기하급수적으로 기술이 보급 – AI, 자동화, 블록체인과 Cloud는 일과 삶의 모든 면에서 확산

인력, 경험 및 목적 등 소비자급 직원 경험에 대한 기대가 비즈니스 성과를 주도

The value provided:

- 인력 비용 최적화 - 인력 라이프사이클, 직원당 ROI 향상
- HR 운영 비용을 절감하는 디지털 개인화를 통해 직원 경험 향상
- Talent Platform을 사용하여 지능적인 워크플로우를 통해 인재 획득, 기술 개발 및 직원 서비스 전반에서 처리 및 의사 결정 간소화
- AI가 주도하는 디지털 스킬링 생태계 및 업무 흐름에서 지속적인 학습 문화를 통해 새로운 비즈니스 역학 관계와 과제를 충족하기 위해 인력 충원 시간을 40% 단축

What we can deliver:

- 인력 영향 평가 및 비용 절감 로드맵
- HR 동적 운영 모델 평가
- 비용을 절감하면서 고객에게 서비스를 제공하고 필수적인 운영을 유지하기 위한 인력 계획
- 인재 확보 및 직원 관리 서비스

Outcomes: Reduced operating cost based upon your specific challenges including:

- 정책 및 절차의 관료주의 감소
- 외부 공급업체 및 기술의 합리적 관리
- 데이터 기반 비용 절감 조치를 기반으로 한 불편한 의사결정 감소
- 현재와 미래의 위기 복구 및 비즈니스 연속성을 모두 지원하는 신속한 변화를 위한 HR 조직

© Copyright IBM Corporation 2020

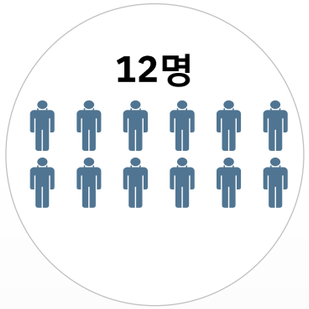
Approach #1. 적합인력 선발 및 외부 인력 비율 최적화

C사의 경우 내/외부 프로젝트 별 인력 요청 발생시 내부 적합인력 선발 및 외부 인력 활용을 최적화함

적합인력 선발 시나리오

Illustrative

1. Project 필요인력 : Sub Programmer



누가 적합한지

2. 추천 Logic 적용 : 자동추천 /메뉴얼 검색

- 프로젝트 투입경험
- 직무/직군 근무 년수
- 스킬 레벨
- 이수 교육 정보
- 기타 HR 데이터

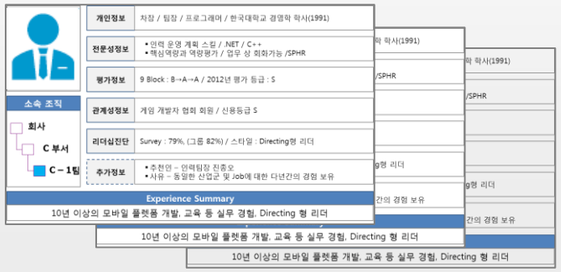
X 항목별가중치

언제 가용한지

3. 가용시점 확인

월	가용인력
7월	3명(홍길동, 홍길순...)
8월	2명(이태선, 최선우)
9월	0명
10월	6명(김혜인, 이지영...)
11월	13명(최일준, 오상섭...)
12월	4명(이준영, 김우석...)

4. 후보자 프로파일 조회



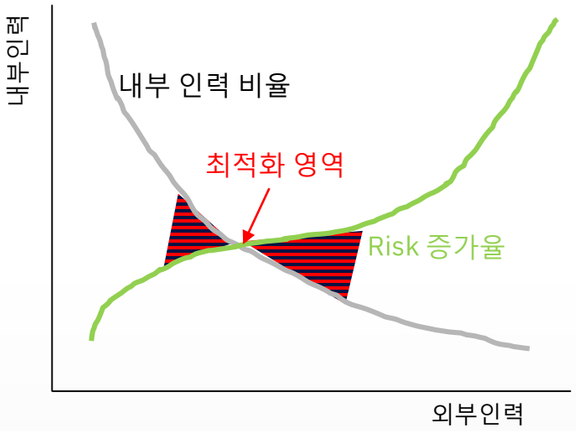
우리 인력으로 가능한지

5. 외부 프로파일 확인

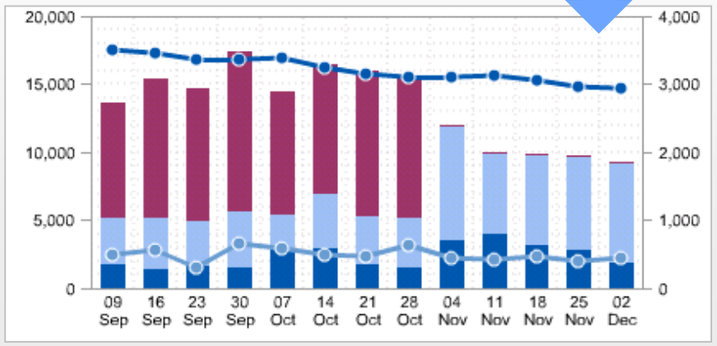
내부 후보자가 부족할 경우 인재 DB에 등록된 외부 전문가 검색

외부 인력 비율 결정

Illustrative



외부 인력 활용에 대한 비용 효과성 분석



© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #2. Opportunity to Resource Operation

인력 프로파일 관리를 통해 전략 – Opportunity – Finance – workforce Mgmt. – Resoure Mgmt.를 모두 고려한 최적화 운영 모델

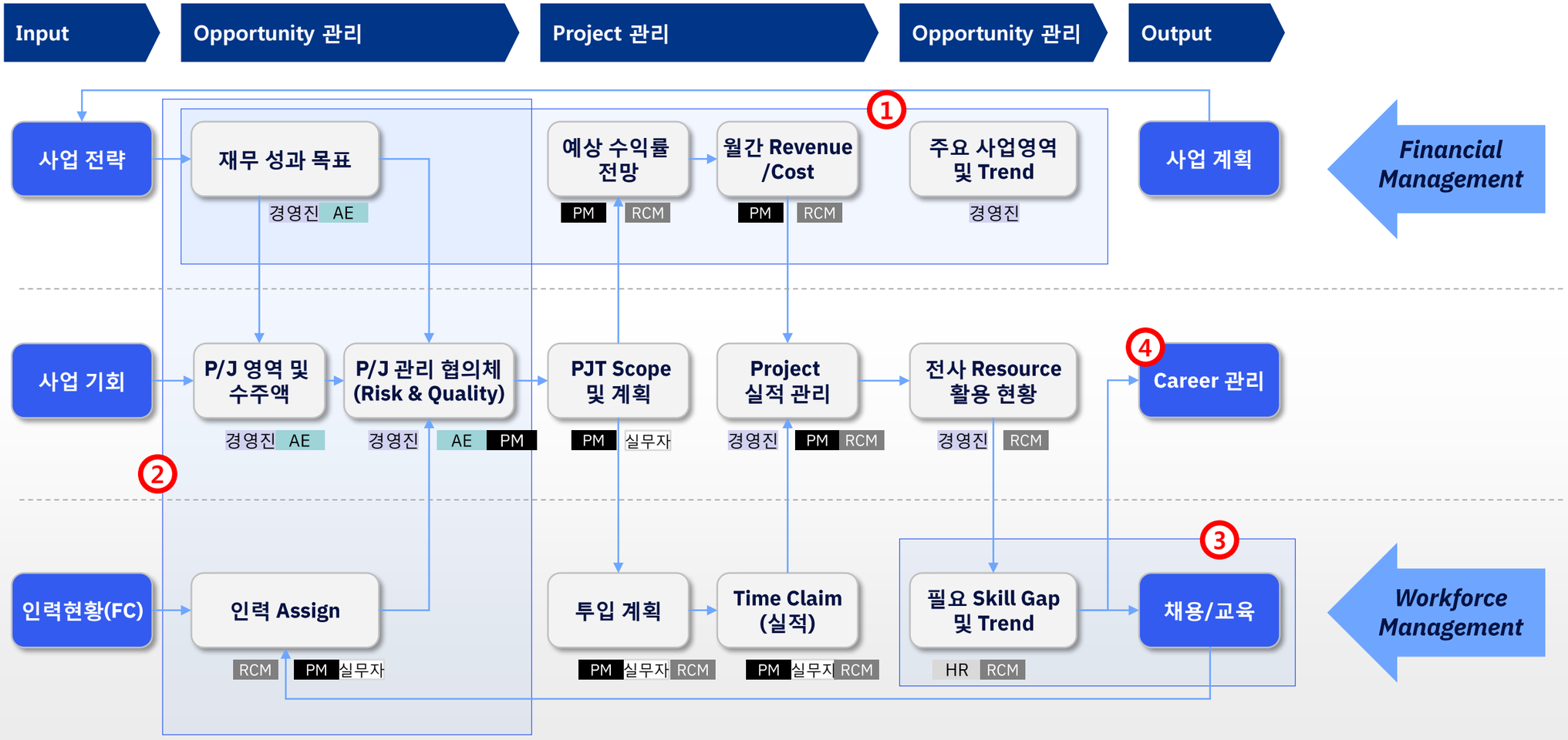
① Workforce의 FC와 Cost 관점의 Planning : Workforce 운영에 있어 재무적 측면과의 Align을 통해 최적 인력규모 운영

② 인력운영 관점에서 세분화된 Oppty. 관리 : 세분화되고 체계적인 Oppty. 관리를 통한 수주가능성 및 수요예측 향상

③ Business Forecast 기반의 필요 FC 가시성 확보 : FC 기반의 인력수급 Gap 및 추세분석을 통해 채용/교육으로 사전 대응

④ 직원 개인의 Career Growth 방안 고려 : 누적된 Data 및 Chapter별 요구 FC를 활용한 개인별 Career 수립 지원

Illustrative



© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #3. Opportunity Management

Opportunity to Resource Operation Model하에 Resource에 대한 관리의 기본 근거 Data로서 Opportunity Management를 구조화 하고 이를 Dashboard화하여 Semi-Real Time 관리를 진행함

조직 별 Pipeline 규모(금액) 및 영역 (offering) 구분 비율

본부별 Sales Stage 현황 (금액/건수)

Sales Stage (3단계 이상)에 해당하는 Opportunity 상세

Illustrative

상태	프로젝트	Target	현황
C.A.	WoW	5억	-
	Big Data	4억	분석모델 개발 인력 2명 필요
	스마트 팩토리	10억	파트너사 투입
계		19억	- 5%

상태	프로젝트	Target	현황
C.A.	스마트 매뉴팩처링	8억	Decision Date: 4/28
	플랫폼	4억	사전 투입 요청
Qualified	Biz 모델	3억	경쟁사 다수
계		19억	- 5%

상태	프로젝트	Target	현황
C.A.	-	-	-
Qualified	RPA	4억	경쟁사 다수
	~~	4억	제안서 완료: 5/1
계		19억	- 5%

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

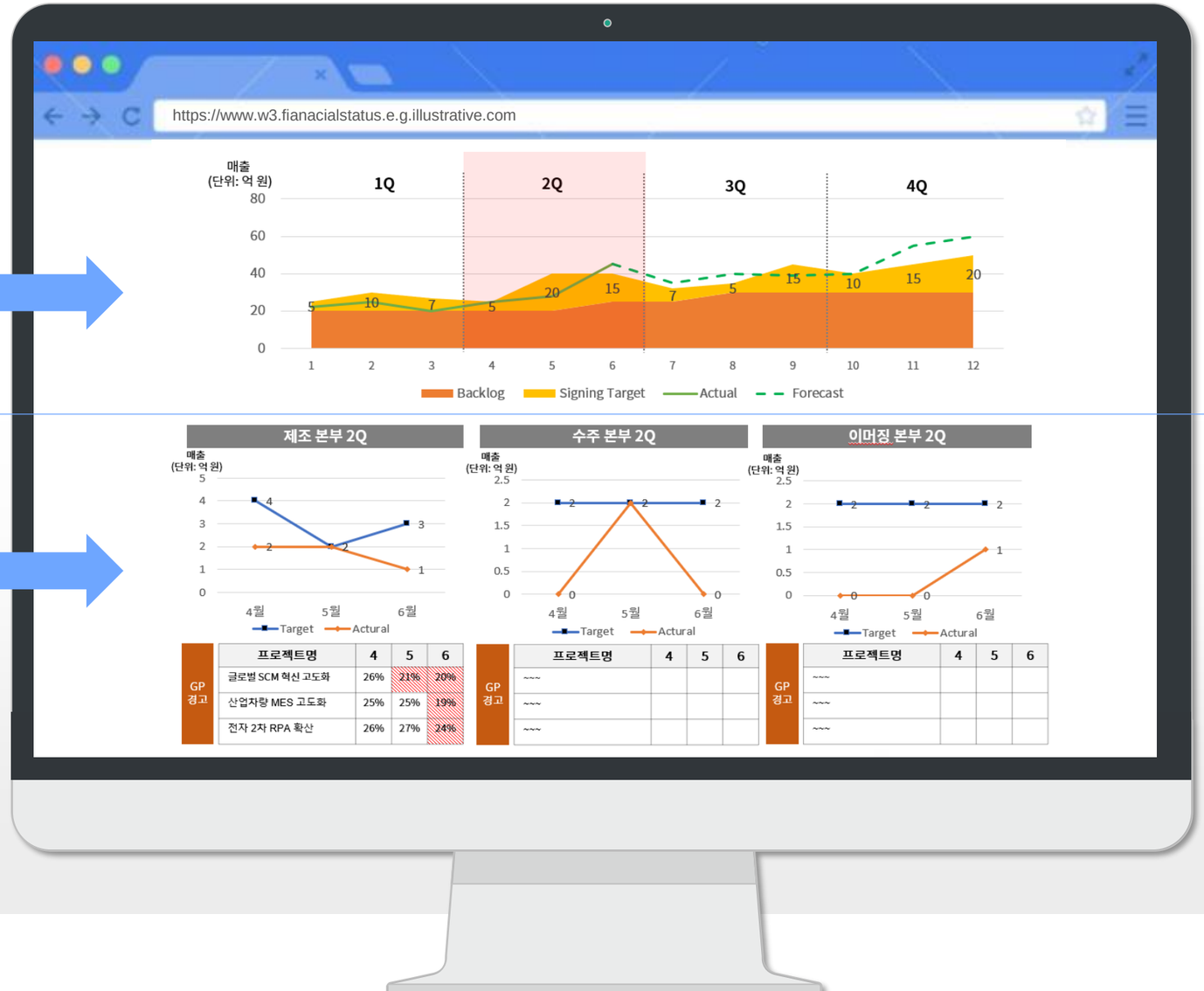
Approach #4. Financial Management

Opportunity to Resource Operation Model하에 Resource에 대한 관리의 기본 근거 Data로서 Financial Status를 구조화 하고 이를 Dashboard화하여 Semi-Real Time 관리를 진행함

연간 Financial 현황 추세;
프로젝트 월단위 revenue와 cost를 기준으로 Target과 Actual 제시
(Forecast는 계획 기준으로)

분기 내 본부별 매출 추이

- 등록된 Opportunity 기준



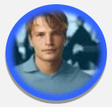
Illustrative

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #5. Data기반 HR Optimization Roadmap

전략 – Opportunity – Finance – workforce Mgmt. – Resoure Mgmt. 및 운영시 발생한 Data는 Analytics Agenda로 취합 / 분석되며,
이를 기반으로 Data기반 HR Optimization Roadmap을 설계함

Data

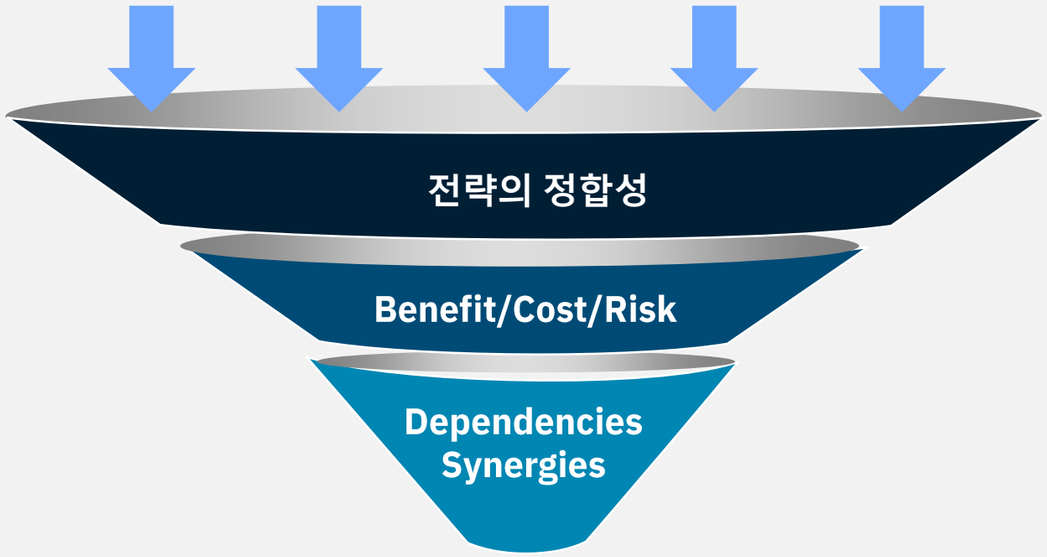

적합 인재에 대한 재정의
& 최적화된 프로젝트 팀

프로젝트 생산성 향상

적합한 보상제도 연계

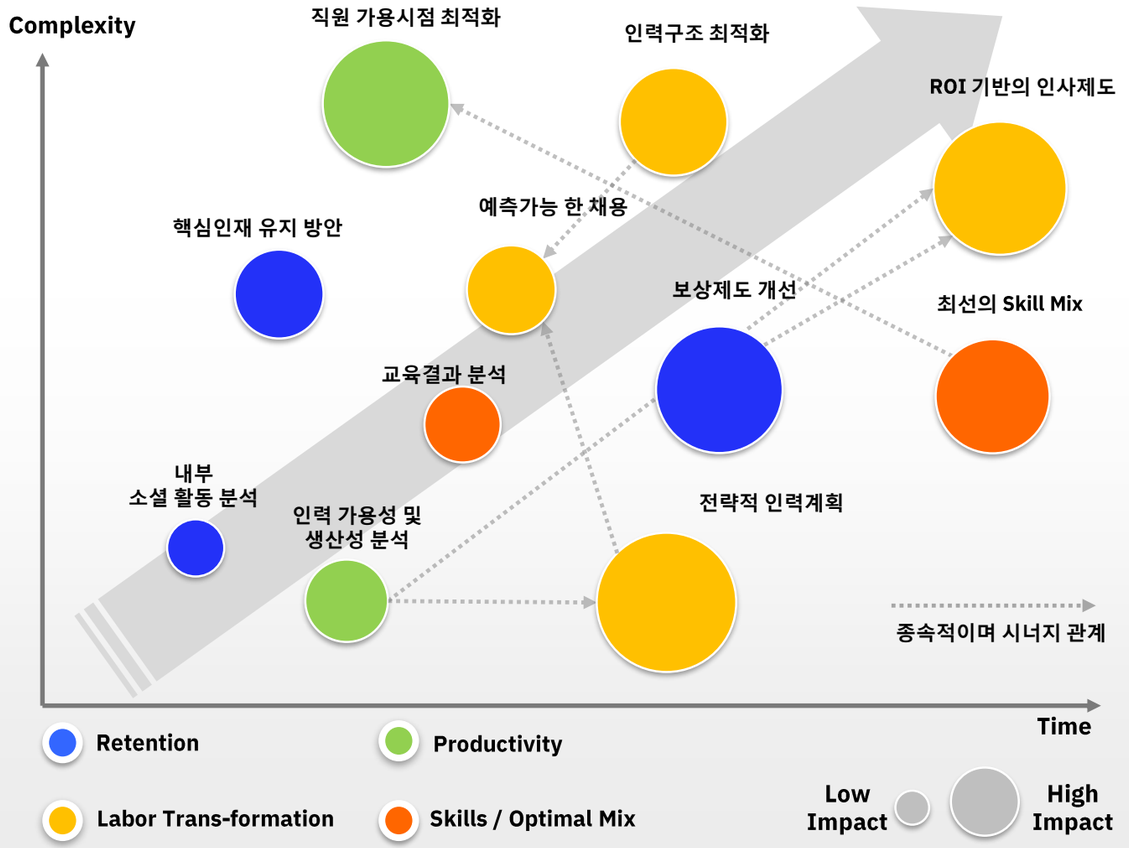
직원의 성장

Data Funnel



✓ **Analytics Agenda**

Data기반 HR Optimization Roadmap

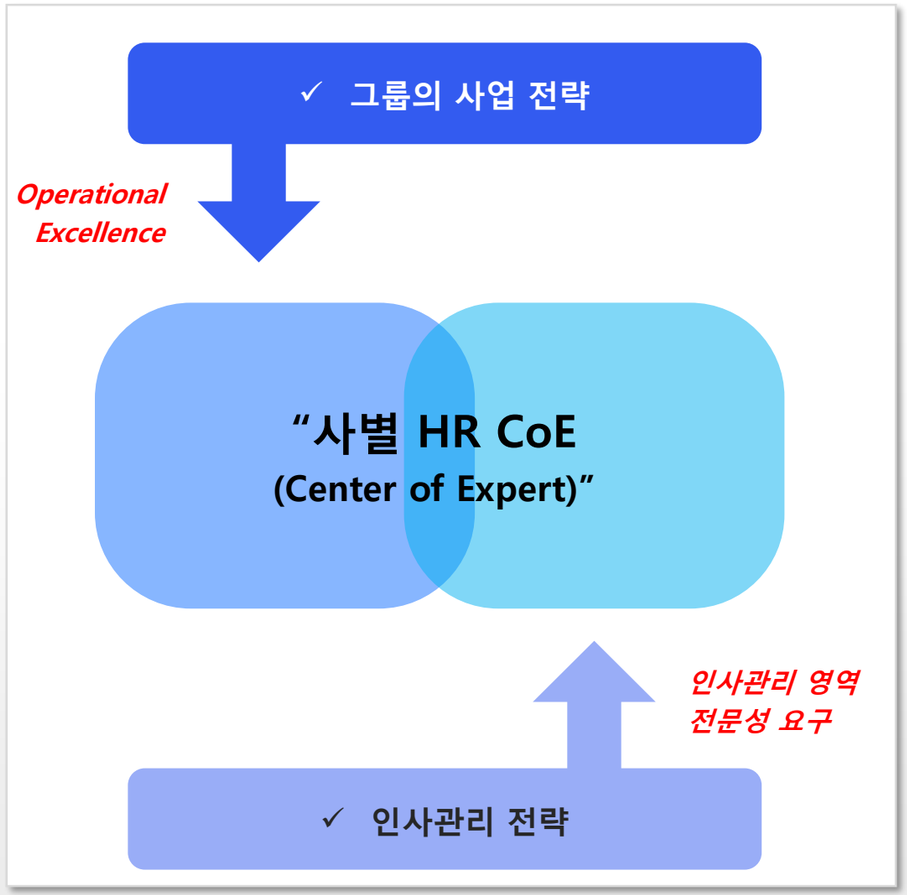


© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

Approach #6. Organization Optimization

HR의 변화는 궁극적으로 역할 및 관리 영역의 변화로 이어지게 되며, 조직의 변화가 필연적임

Organization Optimization Concept



Optimized future HR Organization

Illustrative

✓ 통합적 인재관리

- 직원의 라이프사이클에서 중요한 승진, 보상, 이동을 하나의 관점으로 관리
- TI의 분석 결과를 기반으로 제도와 프로세스 고도화

✓ 집중화된 전문성 관리

- 인재를 영입하고 육성시켜서 조직의 구성원으로 만드는 전반적 활동을 통합
- 특히 디지털 인재에 대한 관리와 육성에 초점을 맞춤

✓ 데이터 기반의 의사결정 지원

- 직원의 행동 패턴 및 프로세스를 분석하여 Insight를 발굴
- 운영성 통계분석을 통한 위험인자 식별
- TM, TA, TD 영역의 활동을 지원하는 분석결과 지원

© Copyright IBM Corporation 2020 IBM Services

[사례]

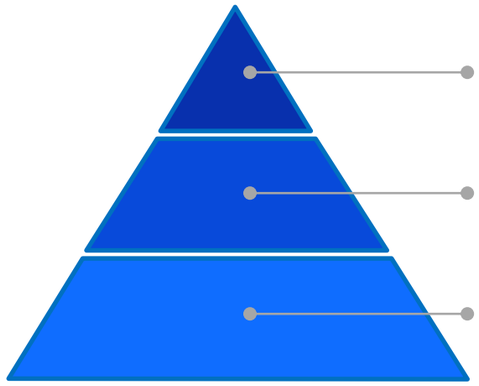
IBM HR Transformation

✓ IBM은 변화하는 환경에 인적 대응력을 강화하기 위해 새로운 방식의 인력 운영체계가 요구되었음

- IBM은 기업형 기술 및 컨설팅 분야의 시장 리더로서 인재에 대한 치열한 전쟁, 밀레니엄 세대의 사고 방식 및 직원의 기대에 부응하여 HR은 기존 소비자에게 익숙한 경험을 제공할 수 있어야 했음
- 지식 회사로서 이러한 인력 변화에 대응하는 것이 시장 위치를 유지하는 데 중요 했었으며, IBM 조직의 규모와 복잡성을 감안할 때 이런 야심 찬 HR 혁신의 선례는 거의 없음

HR 가치의 변화

혁신 이전
제한적 직원 서비스 / 제한적 인력 계획
행정 업무 다수 / 최소비용으로 오류를 없에는 것이 목표

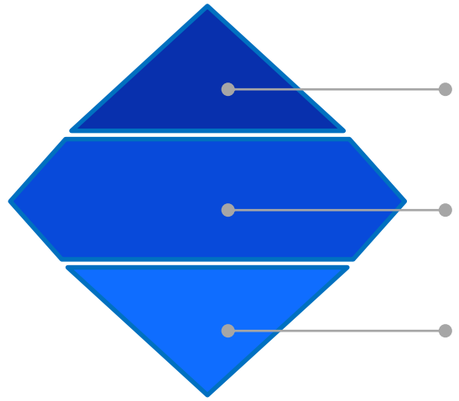


5% Strategic Planning

15% Employee Service & Consulting

80% Administration

혁신 후 변화
직원 경험에 초점 / 전략적 HR 계획 수립
제한적 행정 업무 / 표준 기반의 업무절차



30% Strategic Planning

60% Employee Service & Consulting

10% Administration

© Copyright IBM Corporation 2020

코로나 19 이후, 뉴 노멀 시대 업무 혁신 전략 및 사례

김덕중 상무 (kimdj@kr.ibm.com)