삼정 KPMG

전략적 인적자원 계획

System Dynamics 기반 시뮬레이션 모델

Business Consulting Services

HCG(Human Consulting Group)

Contents

I. KPMG 전략적 인적자원 모델

II. BCS-HCG 소개

뉴 노멀 시대의 등장

기업 경영의 새로운 표준(standard) 정립이 요구되는 뉴 노멀(New-normal) 시대가 도래하였습니다.

뉴 노멀 시대의 등장

상호 의존성 증가

- **지리적 경계의 소멸 (death of distance)**
  - 운송/ICT의 혁신
- **시장의 통합**
  - 다자간 협상 vs. 양자간 협상
  - Cluster
- **경제적 경계의 소멸**
  - 금융위기와 재정위기의 확산 효과

경제적 성장의 한계

- **지속적 성장에 대한 회의론**
  - 경기변동과 불황의 장기화
- **성장과 '삶의 질'의 관계**
  - 분배의 형평성
  - 노동시간의 문제
- **성장과 고용의 관계**
  - '고용'없는 성장

노동시장의 변화

- **인구구조의 변화**
  - 인력 분포의 불균형
  - 선진국의 고령화
- **'정체성(Identity)'의 변화**
  - Baby boom 세대 vs. 신세대
- **고용유형의 변화**
  - 정규직 vs. 비정규직

사회적 갈등의 증폭

- **세대간 갈등**
  - 고용 문제 및 사회적 비용 분담
- **빈부격차**
  - 反 월가 시위 " Occupy Wall Street"
- **국가간/지역간/산업간 성장과 고용의 관계**
  - 자유무역
  - 환경비용
  - 금융산업 vs. 전통적 제조업

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

HR 혁신의 필요성

전통적 방법론에 기반한 HR 운영은 이미 많은 한계를 드러내고 있으므로 뉴 노멀 시대에 부합하는 HR 기능의 혁신이 절실한 시점입니다.

HR에 대한 주요 지적

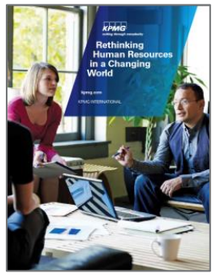
- 사업전략 실행을 위한 통찰력 있는 분석자료를 제공하지 못함
- HR 기능의 성과를 가시적으로 제시하는데 미흡
- 사업의 글로벌화 및 노동시장의 유연화에 효과적으로 대응하지 못함

*"우리는 단순한 인사과가 아닙니다.
우리는 HR 기능 수행에 관한 사항 뿐 아니라,
전략적인 관점에서 인력 운영이 어떠해야 하는지에 대한
종합적인 의견을 제시합니다."*

Gabriella Giglio,
EVP HR at American Express

글로벌 리딩 기업들은 이미 혁신적인 기술을 활용한 HR 서비스의 혁신을 추진하고 있습니다.

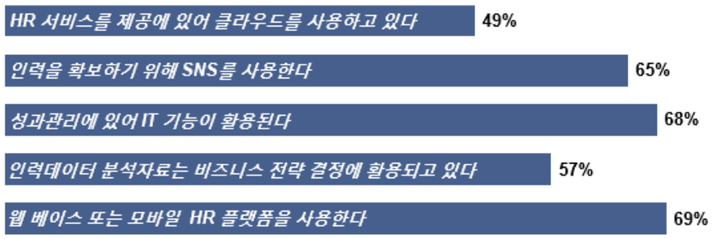
KPMG Survey Insight



KPMG Global HR Thought Leadership

- ICT및 소셜 미디어의 활용은 HR 분야에 있어 획기적인 변화를 초래하고 있음
- HR Analytics는 사업 전략 실행에 있어 통찰력을 제공할 것으로 기대됨
- 다양한 플랫폼의 활용이 필요함

[Cutting-edge technology에 기반한 HR혁신 현황]



Source: "Rethinking HR for a Changing World" 2012 KPMG International and the Economist Intelligence Unit Survey

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

국내 기업의 인적자원 수급계획에 대한 회의론

대부분의 사업 담당자들은 자사의 인적자원 수급계획에 대해 실효성이 부족하다는 부정적 견해를 가지고 있으므로, 사업 실행력 제고를 위한 선제적 인력운영 방안의 도입이 절실한 상황입니다.

"과거의 data를 중심으로 인력계획을 수립하다 보니 바뀐 경영환경에 적합하지 않은 경우가 많다."

인력계획의 비실효성에 대한 인사실무자들의 말말말...!

"본사에서 세운 인력계획 따로, 실제 현업에서 채용 따로의 운영이 이뤄진다."

"인력계획이란 단지 연초 경영계획을 세울때만 의미가 있다."

"전사 T/O만을 중심으로 인력계획이 이뤄지다보니 실제 채용과 퇴직을 어떻게 관리해야 할지 불분명 하다."

"실제 현업의 전략적 니즈를 반영하지 못하는 경우가 태반이다."

"실제 경영상의 다양한 변수들이 인력계획상에 반영되지 못하다 보니, 중장기 경영계획과 올해 단기 인력계획의 괴리가 크다."

"실제 인사 담당자로서 중요한 부분은 전사 단위로 인력이 어떻게 변화하는가 보다 어떤 직무-직급에 몇명을 채용하고, 이동시킬 것인가인데, 인력계획에는 이 부분이 누락돼 있다."

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

전통적 방법론의 한계

인적자원 수급계획에 대한 회의적 시각은 전통적인 방법론의 근본적 한계에 기인하는 것입니다.

인력 수요 예측
- 총 인원
- 부문별 인원
- 직급별 인원

인력수급의 자의적 조정

인력 공급 예측
- 총 인원
- 이동배치 가능 인원
- 채용 가능 인원

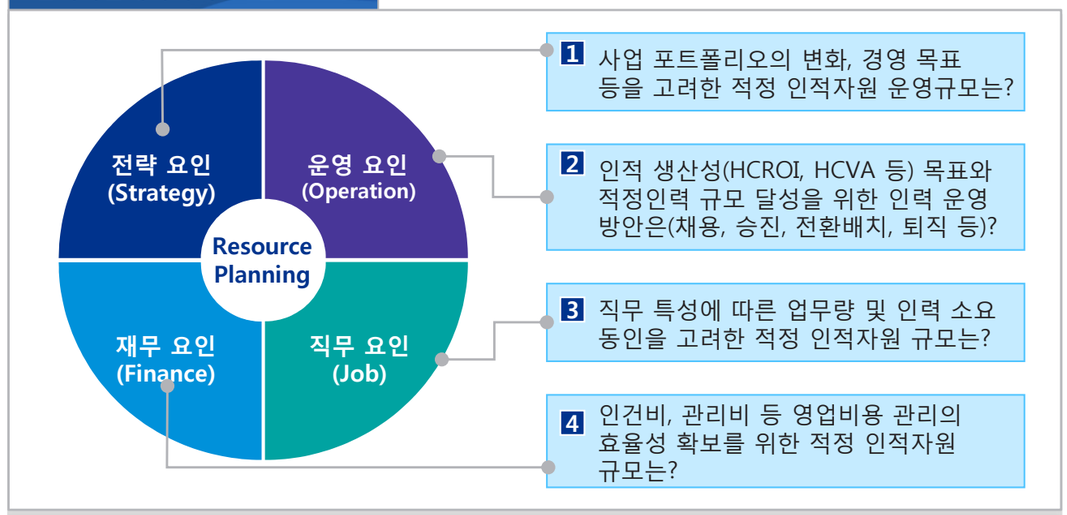
분석 기법	분석 방법	고려 요인
총인건비 분석	▪경영성과에 대한 분석을 바탕으로 기업 입장에서 허용 가능한 인건비 수준을 산정하여 그에 해당되는 인원규모 추정	▪미래 경영성과, 직급별 인건비 등
회귀 분석	▪독립변수와 종속변수의 관계가 미래에도 지속될 것이라는 가정 하에 회귀식을 추정한 후 미래 독립변수의 값을 대입하여 종속변수 값 예측	▪과거 조직변수(매출액, 지점 수, 고객 수 등)와 인력규모
시계열 분석	▪과거의 경향이 미래에도 지속될 것이라는 가정 하에 시간의 변화에 따른 각 변수의 과거 변동 행태를 분석하여 미래를 예측	▪과거 인력 규모
직무 조사법	▪직무분석 기법(시간 조사에 기반한 업무량 조사)을 활용하여 기존 사업에 필요한 직무별 정원을 추정하는 방법	▪직무전무가 (SME) 의견
내부 노동시장 (Markov Chain 분석)	▪각 직급별 인력 유출/유입 변수(채용, 승진, 퇴직 등)의 발생확률을 적용한 전이확률표(Transition Matrix)를 활용해 다음 연도의 변화 상태 예측	▪과거 채용규모, 퇴직규모, 승진규모
외부 노동시장 분석	▪사회 경제적 환경 요인의 변화를 예측하여 미래의 인력 공급 상황을 예측	▪미래 실업률, 노동시장의 유연성, 정부 정책 변화 등

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

KPMG 인적자원 최적화 모델

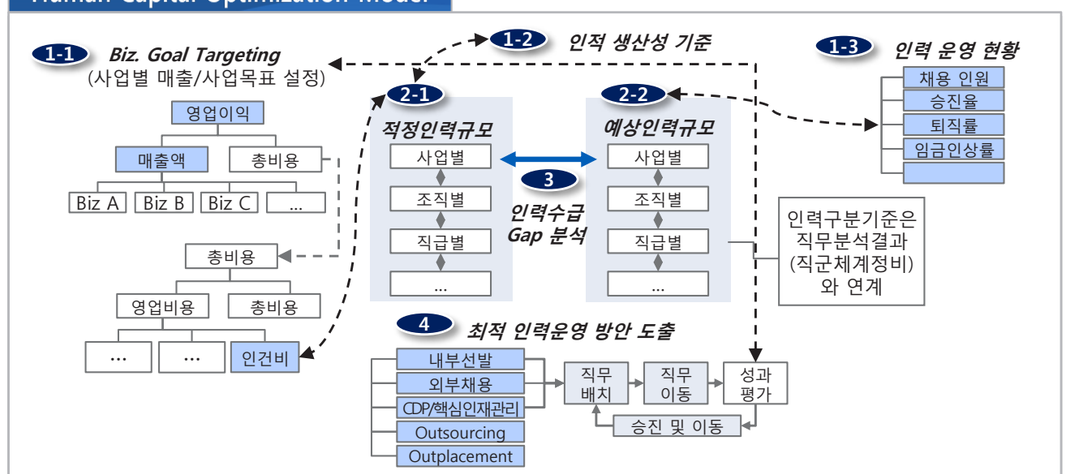
KPMG는 시스템 다이내믹스(System Dynamics) 방법론에 기초하여 전략(Strategy), 재무(Finance), 운영(Operation), 직무(Job) 수준의 요소들을 통합한 모델을 개발하였습니다.

인적자원계획의 주요 검토 요소



KPMG는 기존 인력 운영 practice에 기반한 예측 시뮬레이션, 그리고 사업 목표, 적정 인건비 수준 등을 고려한 최적화 시뮬레이션이 가능한 HCOM(Human Capital Optimization Model)을 보유하고 있습니다.

Human Capital Optimization Model

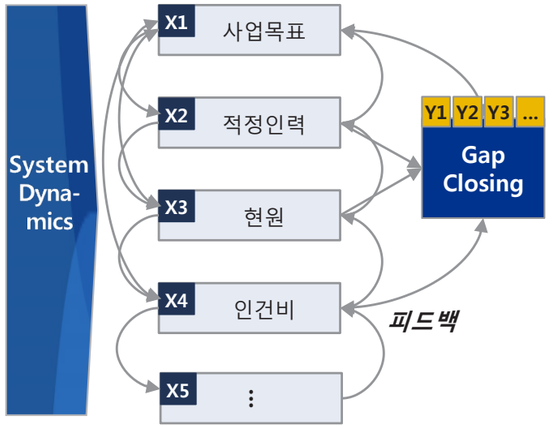


* 모델은 고객의 특성에 맞게 customization 과정을 거쳐서 개발됩니다.

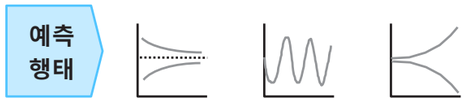
© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

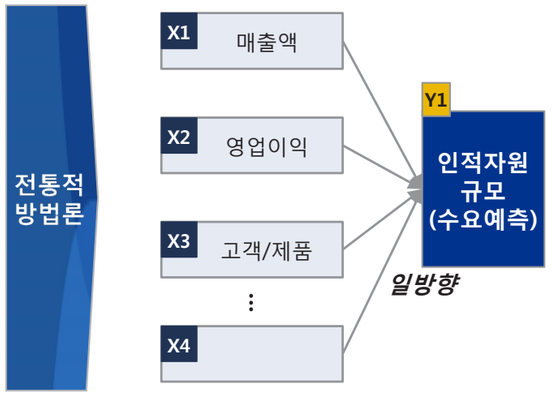
KPMG 모델의 방법론적 우월성

KPMG의 HCOM(Human Capital Optimization Model)은 인력수요예측에 집중하는 전통적 방법과 달리 다양한 시나리오에 대한 시뮬레이션을 통해서 인력 수급의 불균형을 해소하고 사업 목표를 달성할 수 있는 방안(Optimal Solution)를 도출할 수 있습니다.



- 종속변수와 설명변수 간의 관계가 비선형적 (Nonlinear)
- 변수 간 모든 피드백관계 고려 (Circular Feedback Causation)
- 시간의 흐름을 고려한 다이내믹 모델(Dynamic)





- 종속변수와 설명변수 간의 관계가 선형적(Linear)
- 한 방향으로의 인과관계만 존재(One-way Causation)
- 시간의 흐름을 고려하지 않은 정적 모델(Static)

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

시스템 다이내믹스(System Dynamics)

인력 규모를 결정하는 다양한 요인의 동태적 변화 및 사업성과와 인력 규모/구성 간의 피드백 관계에 기반하여 사업목표 달성을 위한 인력운영의 최적화(optimization)가 가능합니다.

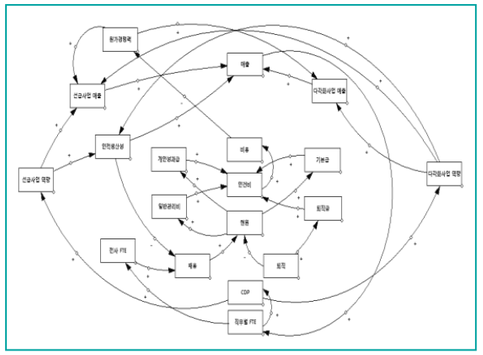
시스템 사고 (Systems Thinking)

- 문제 요인들의 순환적 인과관계(circular causality)와 피드백 루프 (feedback loop) 강조
- 문제 요인들이 문제를 일으키기까지 발생하는 모든 중간 과정들을 종합적으로 설명
- 문제 유발 요인의 상대적 중요성이 고정된 것이 아닌 시간 흐름에 따라 변하는 것으로 간주
- 부분적 분석 결과들을 순차적으로 연결함으로써 시스템 전체에 대한 이해 도모

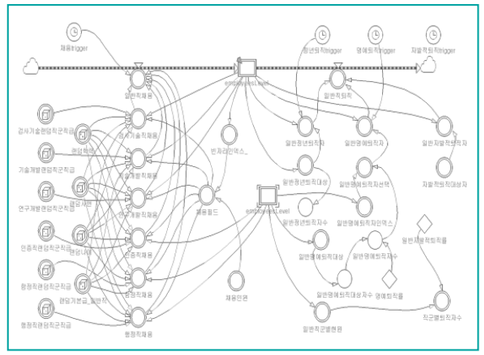
시스템 다이내믹스 (System Dynamics)

구조에 초점을 두는 시스템 사고 + 동태적 행태에 초점을 두는 시뮬레이션

인과지도 Causal Map



인적자원 흐름도 Stock/Flow Diagram



© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

KPMG BCS-HCG

KPMG BCS-HCG의 Consulting Team은 인사전략, 보상체계 수립부터 조직문화, 변화관리까지 모든 인사·조직 영역에 있어 고객사에 최적화된 Solutions을 제공하고 있습니다.

조직 및 변화 관리

기업 성장, 규제 변화, 기업 인수/합병 등에 따른 효과적이고 효율적인 조직 대응 방안 수립 및 조직 문화 변화 관리

Post M&A 과제추진	조직 효율화 과제 수행	조직 문화 구축
▪HR Due Diligence ▪통합 인사 제도 설계 ▪노조 커뮤니케이션 전략 수립	▪조직 재설계 및 효율화 ▪조직 단위별 역할 및 책임 정립 ▪직무 분석 및 적정인력 산정	▪조직 문화 진단 및 개선 방안 도출 ▪변화관리 전략 수립 및 실행

인사 전략 및 HR 기능 재정립

기업의 사업 전략 구현을 위한 인사 전략 수립, 조직의 전략적 파트너로서의 HR 기능 확보 및 HR 운영 효율성 증대 방안 수립

인사전략 수립	HR 기능 재정립	Global HR 체계 수립
▪조직/인사 진단 ▪인사 운영 방향성 도출 ▪인사 제도간 연계성 강화	▪인사 기획, 운영, 교육 등 HR 기능 효율화 방안 수립 ▪HR 기능 및 역할 재정립	▪Global HR Network 구축 ▪Global Payroll 체계 수립 ▪Global 이동 체계 수립 등

전략적 보상 체계 구축

산업/기능 특성 및 성과 창출 유형을 고려한 보상 설계 및 성과 제도 수립

성과관리 체계 설계	성과중심 보상체계 설계	임원 보상 체계 설계
▪성과관리 프로세스 구축 ▪업적평가지표 (KPI) 도출 ▪역량 모델링	▪연봉제 및 성과급 체계 ▪장기 성과급 (스톡 옵션 등) 설계 ▪전문인력 (IB, R&D) 보상 설계	▪주식형 장기 성과급 설계 ▪현금성 장기 성과급 설계 ▪이사회 보상 설계

인재 관리 기반 수립

인재유형 별 차별화된 관리를 통해 인적역량 강화의 효율성을 제고, 각 분야별 전문성을 갖춘 인재 Pool의 사전 육성 방안 수립

핵심인재 관리 제도 설계	저성과자 관리체계 구축	직원 경력개발 체계 구축
▪조직 내 인력 Portfolio 구축 ▪핵심인재 선발 및 육성 체계	▪한계 인력 선정 기준 수립 ▪Outplacement 전략 수립	▪인력 선발, 이동, 승진 체계 수립 ▪육성 체계 및 프로그램 설계 ▪육성 Infra 구축 방안 수립

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

Human Consulting Group

KPMG BCS-HCG의 Data Analytics Team은 HR Data Analytics에 대한 축적된 경험과 노하우를 바탕으로 고객의 HR 이슈에 대한 과학적이고 논리적인 분석과 해결책을 제시하고 있습니다.

HR Total Solution 제공

- 기업 전략과 연계하여 전략의 실행력을 높일 수 있는 조직, 인사 및 교육 운영 체계 개선 영역에 대한 자문을 동시에 수행할 수 있는 역량, 인력 보유
- 프로젝트 기간 중 실무진 참여를 포함한 변화관리 작업을 공동 진행, 노하우 전수 가능

조직,인사 프로젝트 수행 경험 다수 보유

- 다양한 산업, 규모, 유형의 전략, 인사, 조직체계 프로젝트 수행 경험 다수
- 국내 유수기업의 R&D 조직 및 인사 관련 프로젝트를 다수 수행

최신 HR트렌드 & 이슈에 대한 Insight 보유

- 최신 이슈 관련 HR 트렌드 세미나 개최
  - 임금피크제의 효과적 적용 ('15.05.)
  - 글로벌 HR관리 ('15.08.)
  - HR Analytics ('15.12.)

KPMG Human Consulting Group Data Analytics Team

중장기 인력예측 (System Dynamics Modeling)

- 시스템 다이내믹스 모델링 활용, 개별 HR Function (채용, 교육, 승진, 퇴직 등)이 종합적으로 기업에 미치는 영향 분석
- 회사 성과, 경기지표에 대한 시나리오별 HR 영향 분석 및 인적생산성 지표 도출

HR Function에 대한 소셜 분석 (Big Data Analysis)

- SNS 분석, 텍스트 마이닝 등 빅데이터 분석 기법을 활용한 정성·비구조화 데이터 분석

HR 운영결과 분석 (Operational Issue Analysis)

- 평가 결과에 대한 통계분석 (구조방정식, DEA 등의 분석 기법 활용)
- 경력경로 분석 (Social Network Analysis 등 활용)

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

KPMG Contacts

상세한 정보를 원하시거나 문의사항이 있으시면
다음의 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

Contacts for Total HR Advisory Service
HCG(Human Consulting Group)
Data Analytics Team

Tel:
+ 82 2 2112 7997
+ 82 2 2112 6732

E-mail:
seojinlim@kr.kpmg.com
hyunjungoh@kr.kpmg.com

© 2016 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.