bigmaum

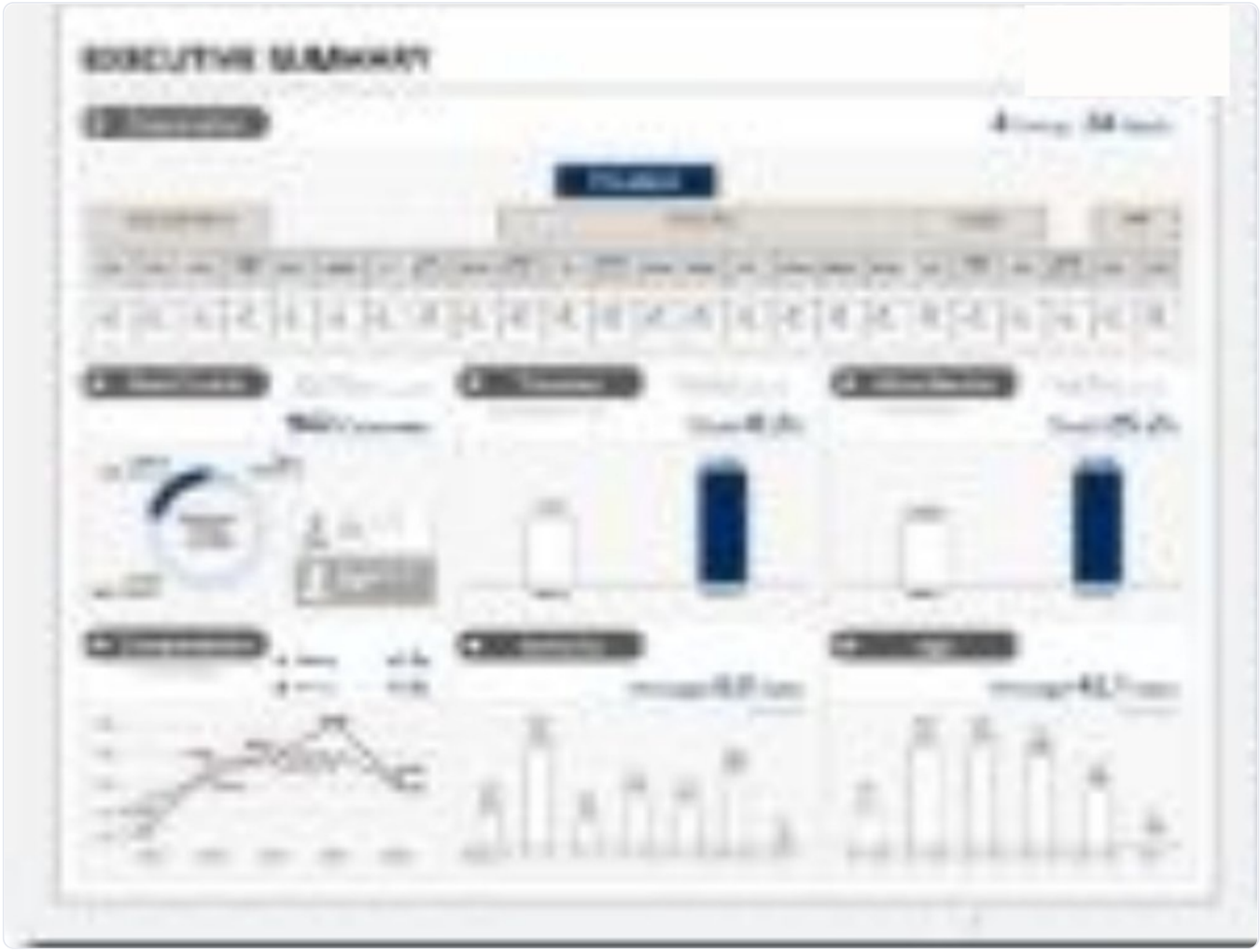
CASE INTRODUCTION

HR Analytics는 도구가 아니라 기준의 문제입니다

Unified HR Analytics for overseas manufacturing entities.

글로벌 자동차부품 제조사의 해외 법인을 대상으로, **법인마다 다르던 인사 제도와 지표 산식을 하나의 기준으로 맞추고 그 기준을 ETL 프로세스에 반영해**, 인력 현황부터 이직, 결근, 초과근무, 보상까지 20여 개 화면이 매월 같은 정의로 자동 산출되도록 구축한 사례입니다. 본사와 권역, 법인 담당자가 같은 숫자를 보게 됐습니다.

4	19	20+	36
국가	법인	대시보드 화면	개월 추이 비교



Executive Summary : 상단 KPI 요약과 조직별 현황 테이블, 하단 지표별 카드와 추이 차트를 한 화면에 배치했습니다. (데이터 마스킹 처리)

왜 시작했나

리포트를 자동화하기 전에, 법인마다 다른 기준을 하나로 맞추는 일이 먼저 필요했습니다.

한 권역 안에 법인이 여럿 있고, 각 법인은 본사 기준과 권역 기준을 동시에 맞춰야 합니다. 같은 이름의 지표라도 어느 기준으로 계산했는지에 따라 값이 달라지기 때문에, 법인별로 따로 만들어진 자료를 매월 또는 보고 시점마다 다시 파악하고 기준을 맞추는 작업이 반복됐습니다.

여기에 들어가는 시간과 소모가 상당했고, 어렵게 맞춰 놓아도 다음 달이 되면 처음부터 같은 일을 다시 해야 했습니다. 그래서 이 프로젝트의 실제 목표는 리포트를 자동으로 뽑는 것이 아니라, **권역 내 모든 법인의 KPI를 하나의 기준, 하나의 뷰로 볼 수 있게 만드는 것**이었습니다.

규모

다수 법인

권역 내 여러 법인이 각자 자료를 관리합니다.

기준

이중 기준

본사 기준과 권역 기준을 동시에 충족해야 합니다.

반복

반복 정합

매월과 보고 시점마다 기준을 다시 맞춰야 합니다.

> **숫자가 아니라 정의가 문제였습니다**
>
> 법인별로 자료는 이미 있었습니다. 문제는 그 자료를 나란히 놓는 순간 같은 이름의 지표가 다른 값을 가리킨다는 것이었고, 회의는 숫자를 해석하는 대신 숫자를 다시 맞추는 데 쓰였습니다. 화면을 먼저 만들었다면 이 문제는 그대로 남았을 것입니다.

기준을 맞추는 일이 프로젝트의 가장 중요한 부분입니다

화면 구현은 마지막 단계입니다. 그 앞에 제도 정합, 산식 확정, ETL 반영이 놓입니다.

맞춰야 했던 것

지표	결정해야 했던 것
인원	재적, 현원, 정원의 구분. 주재원과 파견, 계약 인력의 포함 범위
결근율	분모를 재적 인원으로 볼지 근무 예정일수로 볼지. 유급과 무급 휴가, 산재를 어디에 넣을지
야간작업	야간 시간대 기준. 교대 근무의 정상 근무분과 초과분 구분
초과근무	급여직과 시급직의 산정 방식 차이. 승인 기준과 실적 기준 구분
이직률	분모 시점(기초, 기말, 평균). 자발과 비자발. 정년과 계약만료 처리

인원 정의를 가장 먼저 확정했습니다. 총원 기준이 흔들리면 결근율과 이직률처럼 비율로 계산되는 지표의 분모가 전부 함께 흔들리기 때문입니다.

정합 절차

01

제도 정합

법인마다 다르게 운영되던 인사 제도와 용어를 먼저 확인했습니다. 근태와 휴가 제도, 교대 근무 방식, 직군 구분, 정원 관리 기준이 각각 달랐습니다. 어디까지 같은 기준으로 볼 수 있고 어디부터는 나눠서 봐야 하는지를 정리하는 것이 출발점이었습니다.

02

산식 확정

같은 이름의 지표가 법인마다 다르게 계산되던 것을 하나의 산식으로 확정했습니다. 결근율, 야간작업, 초과근무처럼 제도와 직결된 지표는 분자와 분모, 제외 대상까지 합의하고 문서로 남겼습니다.

03

ETL 반영

확정된 제도와 산식을 ETL 프로세스에 그대로 구현했습니다. 적재 단계에서 이미 같은 기준으로 정리된 데이터가 만들어지므로, 새 법인이 붙어도 같은 규칙이 적용됩니다.

무엇을 바꿨나

매월 사람이 엑셀과 PPT로 만들던 보고서를, 데이터에서 바로 나오는 대시보드로 바꿨습니다.

기존

SAP · 엑셀 파일

법인별로 따로 관리

담당자 수작업 집계

매월 반복, 법인마다 산식이 다름

PPT 보고서

만든 다음 달이면 다시 처음부터

→

구축 후

SAP 데이터 + 엑셀 보완

EAI로 정기 적재

통일된 산식을 반영한 ETL

적재 단계에서 이미 같은 기준으로 정리

Tableau 대시보드 20여 개 화면

매월 데이터가 바뀌면 리포트도 바뀜

집계에 많은 시간이 소비되어 해석할 시간이 늘 부족했습니다. 같은 이름의 지표가 법인마다 다르게 계산되어, 숫자를 놓고 다시 맞추는 회의가 반복됐습니다. 구축 후에는 같은 정의, 같은 기준으로 매월 자동 산출됩니다. 관련자 누구나 같은 화면에서 같은 숫자를 보고, 법인별과 권역별 비교가 그대로 가능합니다.

이 자료가 다루는 범위

프로젝트 산출물은 세 가지였고, 이 자료는 그중 HR 분석 대시보드를 다룹니다. 조직도와 인사기록카드는 이후 자체 제품인 ORGNavi로 발전시켰으며, 9페이지에서 별도로 안내드립니다.

데이터 흐름

기준을 어느 단계에서 적용하느냐가 핵심이며, HR 담당자뿐 아니라 IT 부서 검토에도 그대로 쓰입니다.



계산은 ETL 단계에서 끝나야 합니다

화면이 이미 계산된 값을 조회만 하면, 누가 어느 화면에서 열어도 같은 숫자가 나오고 새 법인이 추가되어도 같은 규칙이 그대로 적용됩니다.

여러 부서가 함께 움직여야 하는 일입니다

데이터 공급, 기준 결정, 시스템 연계가 동시에 맞물려야 진행되는 종합 프로젝트입니다.

조율 · 리딩

총괄 HR

본사 기준과 권역 기준 사이에서 최종 기준을 결정하고, 법인 간 이견을 조율합니다. 프로젝트에서 가장 중요한 역할이며, 확정된 기준에 대한 최종 결정과 책임을 함께 맡습니다.

확인 · 참여

법인 HR 담당자

법인마다 HOD와 POC가 지정되어야 합니다. 제도 확인과 데이터 검증은 물론, 기준을 통일하는 과정에서 각 법인의 사정을 설명하고 의견을 내는 역할까지 맡습니다.

데이터 공급

IT

리포트 자동화를 위해서는 데이터 공급의 자동화가 필수 요소입니다. 원천 데이터 추출과 정기 연계, 서버와 계정 및 권한 준비에 IT 부서의 협조가 필요합니다.

설계 · 구축

BIGMAUM

제도 정합 정리, 산식 문서화, ETL 구현, 대시보드 개발과 이관 교육을 맡습니다.

저희 경험상 프로젝트의 속도를 결정하는 것은 데이터 공급과 총괄 HR의 조율 리딩이었습니다. 이 두 축이 잡혀 있으면 나머지는 일정 문제로 정리됩니다.

착수 전 확인하면 좋은 것

기준 결정권	법인 간 이견이 생겼을 때 최종적으로 결정할 주체가 정해져 있는지
데이터 접근	원천 시스템에서 정기 추출이 가능한지, 별도 승인 절차가 필요한지
법인 담당자	법인마다 제도를 설명하고 데이터를 검증할 담당자가 지정 가능한지
환경	서버와 계정, 권한 체계를 어느 부서에서 준비하는지

무엇을 보는가

5개 영역 20여 개 화면으로 구성했습니다. 아래는 영역별 주요 화면과 지표 예시입니다.

영역	주요 화면
인력 현황 요약 6개 화면	Executive Summary, 총 인원, 인력 현황 근속 분포, 연령 분포, 거주지 분포 정원 대비 현원과 공석, 직군 구분
이직과 채용 6개 화면	이직 분석, 이직 추이, 채용 본사 이직, 그룹 이직과 그룹 추이 자발과 비자발 구분, 평균 근속
결근 6개 화면	결근 분석, 결근 상세, 결근 추이 본사 결근, 그룹 결근 제품라인별 결근 집중도
초과근무 5개 화면	초과근무, 본사와 그룹 초과근무 급여직과 시급직 구분 1인당 평균 초과시간
보상과 복리후생 4개 화면	보상 총괄, 급여 구조 시급 테이블 36개월 진행 복리후생 항목별 지급 현황 인건비 총액과 추이

> **익숙한 구성을 그대로 유지했습니다**
>
> 기존에 보고하시던 보고서 장표와 구성 개념을 통일해 달라는 고객사 요청을 반영했습니다. 항목의 순서와 표현을 익숙한 형태로 유지해, 새로운 화면을 익히는 부담 없이 첫 달부터 바로 읽을 수 있도록 했습니다.

대표 화면

20여 개 화면 중 성격이 다른 12개를 골랐습니다.



인력 현황, 이직과 채용, 결근, 초과근무, 보상 순서입니다. 구성이 유사한 중복 화면은 제외했습니다. (데이터 마스킹 처리)

> **화면 상세 자료 안내**
>
> 수록된 이미지는 구성과 분위기를 전달하기 위한 것으로, 데이터는 마스킹했습니다. 화면별 상세 구성과 구축 산출물은 자료의 소유가 고객사에 있어 저희가 임의로 제공하지 않습니다. 관계 부서 간 공식 요청 절차를 거치면 지원이 가능하며, 어느 부서로 요청하면 되는지는 저희가 안내해 드립니다.

남은 것

프로젝트가 끝난 뒤에도 계속 쓰이는 형태로 남겼습니다.

기준

누가 봐도 같은 숫자

본사, 권역, 법인 HR, 경영진이 같은 정의로 계산된 같은 화면을 봅니다. 숫자를 다시 맞추는 회의가 줄어듭니다.

운영

반복 작업 제거

매월 집계와 가공, 보고서 작성에 들어가던 단순 반복 작업이 사라졌습니다.

확장

다음 법인에 그대로

제도 정합 결과와 산식 정의가 문서와 ETL에 남아 있어, 다음 법인은 처음부터 다시 하지 않습니다.

도입 레퍼런스

M사 미국 법인	권역 내 10개 법인 통합 HR Analytics · 일부 운영, 확산 중
M사 중국 법인	권역 내 7개 법인 통합 HR Analytics · 확산 중
K사 멕시코 법인	HR BI 1단계와 2단계, 제조 및 생산 부문 · 운영 중
K사 인도 법인	HR BI 구축, 현지화 및 생산 · 운영 중

조직도와 인사기록카드는 ORGNavi로 제공합니다

프로젝트 당시 별도 화면으로 만들었던 조직도와 인사기록카드는, 이후 자체 제품인 ORGNavi로 발전시켰습니다. 포지션 중심 데이터 모델, 겸직과 공석 표현, 조직개편 시뮬레이터, 조직 적정성 지표까지 제품 단위로 다시 만들었습니다.

www.orgnavi.com

문의

담당	이메일	전화	자료
신정환 대표 / 김난영 이사	support@bigmaum.kr	+82-2-582-3770	bigmaum.kr/hr-analytics

서울특별시 강남구 테헤란로 322, 한신인터밸리24 동관 9F (06211)

BIGMAUM 하나의 조직, 하나의 기준.

통합 HR Analytics HR Analytics는 도구가 아니라 기준의 문제입니다.

ORGNavi 조직도는 PPT가 아니라 조직 전략 자산입니다.