

적정인력 산정과 전략적 인력계획



if inFuture Consulting

대표 유 정 식

Contents

적정인력 산정과 전략적 인력계획 Lesson 1



1. 전략적 인력계획 개요

- 전략적 인력계획 프로세스란?
- 전략적 인력계획 프로세스의 산출물 및 접근방법

2. 전략적 인력계획 절차

- Step 1 : 스태핑 이슈 규명
- Step 2 : 인력 과부족 파악
- Step 3 : 스태핑 전략 수립
- Step 4 : 스태핑 계획 수립

3. 적정인력규모(미래의 수요) 산정

- 적정인력규모 산정 방법
- 거시적 방법
- 미시적 방법

4. 전략적 인력계획을 위한 변화관리

- 불확실한 상황 하에서의 인력계획
- 전략적 인력계획의 도입 방법
- 효과적 실행을 막는 장애물

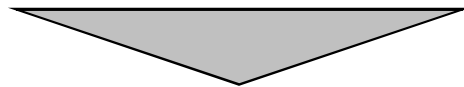
5. 전략적 인력계획의 평가

- 스태핑 효과성/효율성 측정 프로세스 및 측정지표

기존 3페이지 삭제

전략적 인력계획 프로세스 [Strategic Staffing Process]

- 사업전략과 경영계획에 따라 인력을 어떻게 운용해야 하는지를 명확하게 규명하는 프로세스
- 전략적 인력계획은 **‘변화’**에 따라 우리 조직이 과연 어떠한 역량을 갖춘 인력을 얼마나 확보해야 하는지를 밝혀내는 과정



- 변화란, 사업전략과 경영계획이 환경에 따라 수시로 업데이트되는 상황
- 인력계획(Staffing) 프로세스는 1년에 한번씩 관행상 수행하는 계획과정이 아니라 ‘변화’가 일어날 때마다 항상 실시해야 함

이 슈 (Issue)

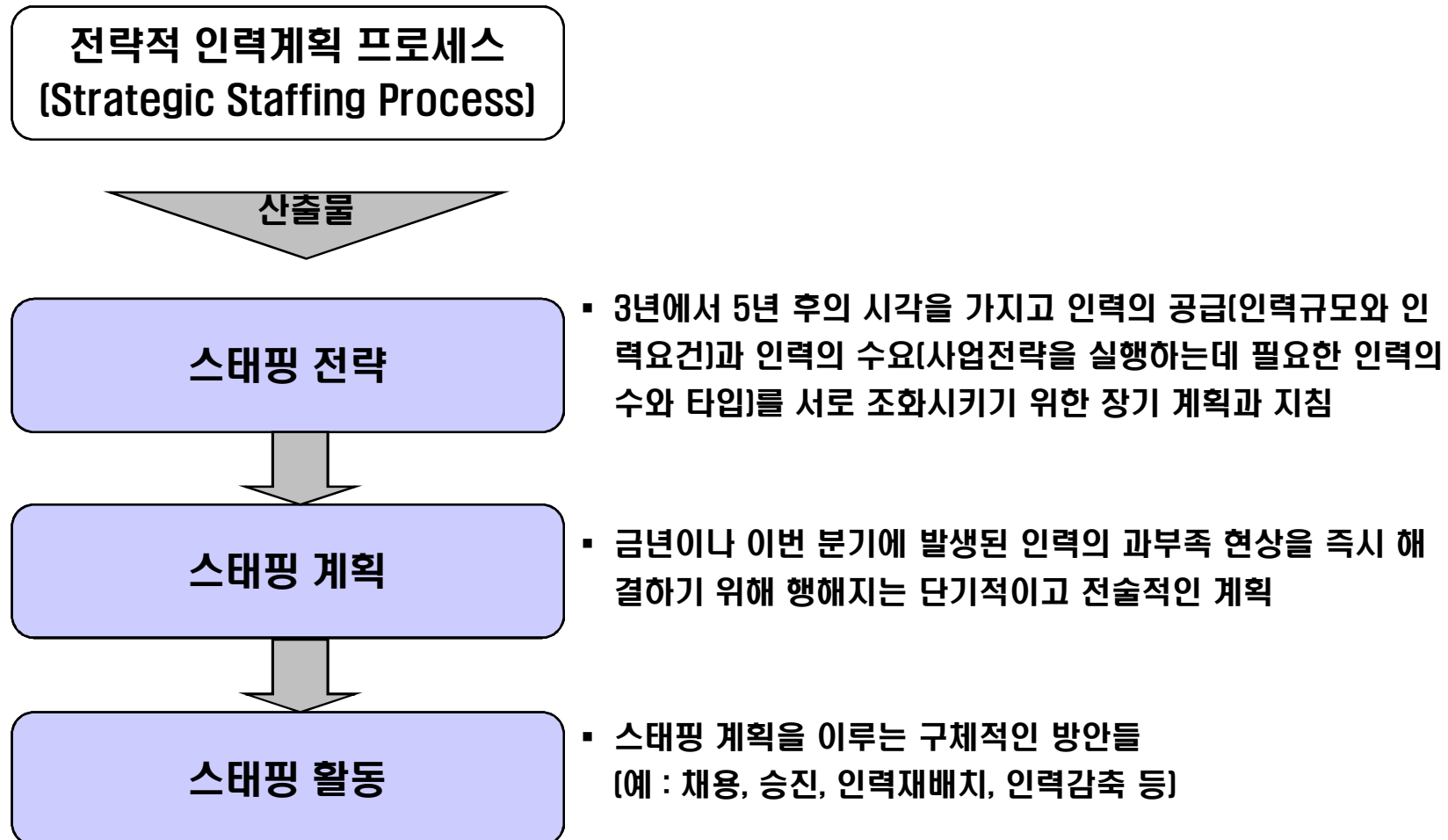
- 미래의 어떤 시점을 기준으로, 사업전략을 실행하기 위해 필요한 인력과 확보가 가능한 인력 간의 '차이'
- 적정인력규모(Staffing Level)과 인력요건(Required Capability)

전 략 (Strategy)

- 기업활동의 관한 장기적인 지침과 방향을 설정한 계획
- 단순히 조직의 목표를 재차 삼차 반복하는 것이 아니라, 조직이 목표를 어떻게 달성해야 하는지에 관한 구체적인 방법을 제시해 줄 수 있어야 함

스태핑 (Staffing)

- 정해진 방법과 틀에 따라 사람을 채용하거나 확보하고 퇴출시키는 일련의 활동
- 채용, 고용, 승진, 이동, 재배치, 해고, 이직 및 퇴직 등을 모두 포괄한 개념



전략적 인력계획 프로세스의 접근방법

I. 전략적 인력계획 개요

지금까지의 인력계획

- 문제가 발생할 시점에 스태핑 실시
- 조직에 포커스
- 이슈 관계없이 공통적인 계획 파라미터
- 모든 직무/포지션 포함
- 개별 스태핑 계획을 합산
- '1년에 한번씩' 정기적으로
- 보고를 위한 계획
- 계획수립 도구 개발에 집중

전략적 인력계획

- 미래를 내다보는 관점으로 스태핑 계획
- 이슈에 포커스
- 이슈별 계획 파라미터를 차별화
- 특정 직무에 초점
- 개별 스태핑 계획을 별도로 관리
- 이슈가 발생할 때마다
- 실행을 위한 계획
- 문제 해결에 집중

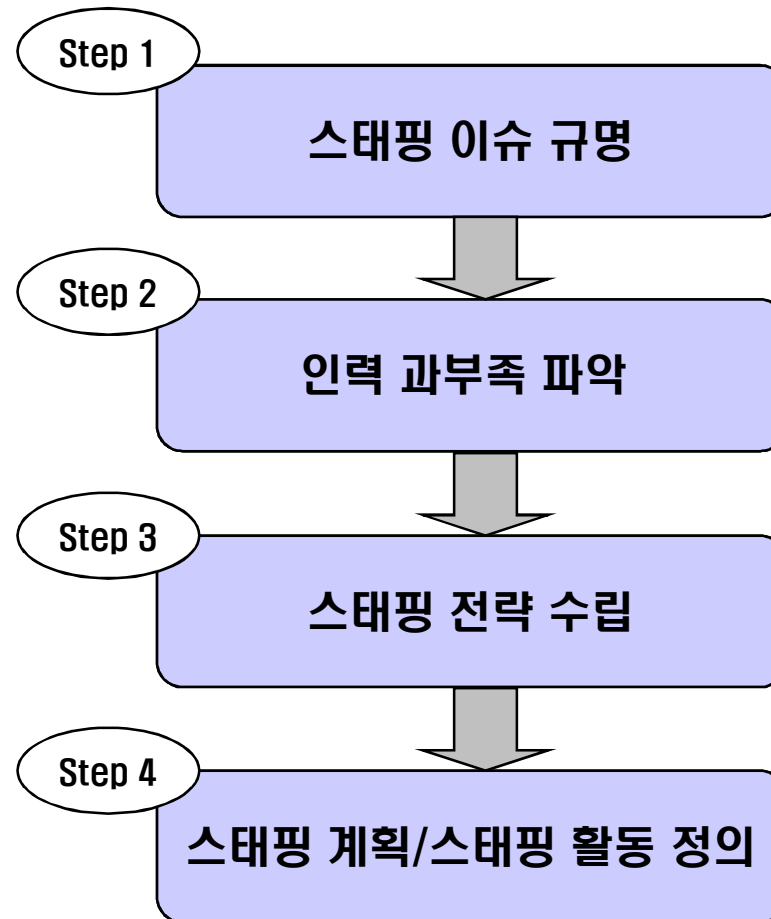
케이스 1

- 미국의 보험회사 ABC사는 향후 5년 내에 국내 매출을 기준으로 상위 10위의 회사가 되고자 한다.
- ABC사는 이를 위해 5년 이내에 매출을 현재보다 30% 이상 끌어올려야 한다.
- 이 회사는 사업분야를 변화시키거나 새로운 지역으로 확장하는 것을 원하지 않는다. 그렇다면, 어떤 기능 혹은 어떤 단위조직의 인력요건이 가장 많이 변해야 하는가? 스태핑 전략과 계획이 초점을 맞춰야 할 직무는 무엇인가?

케이스 2

- 제약회사 XYZ사는 환자의 혈당 수치를 측정하여 관찰할 수 있는 제품에 대한 FDA의 승인을 받았다.
- 지금까지 XYZ사는 주로 의사, 병원, 연구실 등만을 대상으로 마케팅을 해 왔으나, 이 신제품을 판매대에서 환자에게 직접 판매하는 방안을 고려하고 있다.
- 만약 XYZ사가 환자들에게 직접 판매하고자 한다면 스태핑 전략과 계획이 초점을 맞춰야 할 직무는 무엇인가?

기존 10페이지 삭제



Step 1 : 스태핑 이슈 규명

II. 전략적 인력계획 절차

Step 1-1

장기적인 사업환경을 이해하라

- 회사의 사업전략, 경영계획, 자본투자계획 등 검토
- 산업환경, 경쟁자, 기타 외부 요인 규명
- 전략수립부서 직원 또는 경영진들과의 인터뷰

Step 1-2

스타핑 동인(Staffing Driver)를 찾아라

스타핑 동인의 예

- 사업 집중분야 또는 목표의 변화
- 사업의 확장 또는 축소
- 시장과 고객 기반의 변화
- 대규모 프로젝트 또는 자본 지출
- 기술의 변화
- 제품 믹스의 변화
- 생산성의 향상
- 조직의 변화

Step 1 : 스테핑 이슈 규명_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

Step 1-3

스테핑 이슈를 도출하라

분석의 초점

- 전략의 실행에 있어 중요한 역할을 수행하는 직무
- 요구되는 인적역량이 상당 부분 변화될 필요가 있는 직무
- 요구되는 적정인력규모가 상당히 변화될 필요가 있는 직
- 충원하기가 매우 어려울 것으로 예상되는 직무
- 긴 학습곡선을 가지는 직무 (즉, 실제로 필요할 것을 미리 대비하여 충원해 놓아야 할 직무)
- 예전에는 존재하지 않았으나 새롭게 떠오르고 있는 스킬
- 경쟁사와의 치열한 경쟁에서 이기기 위해 중요시되는 스킬
- 구체적인 스테핑 계획이 요구되는 분야

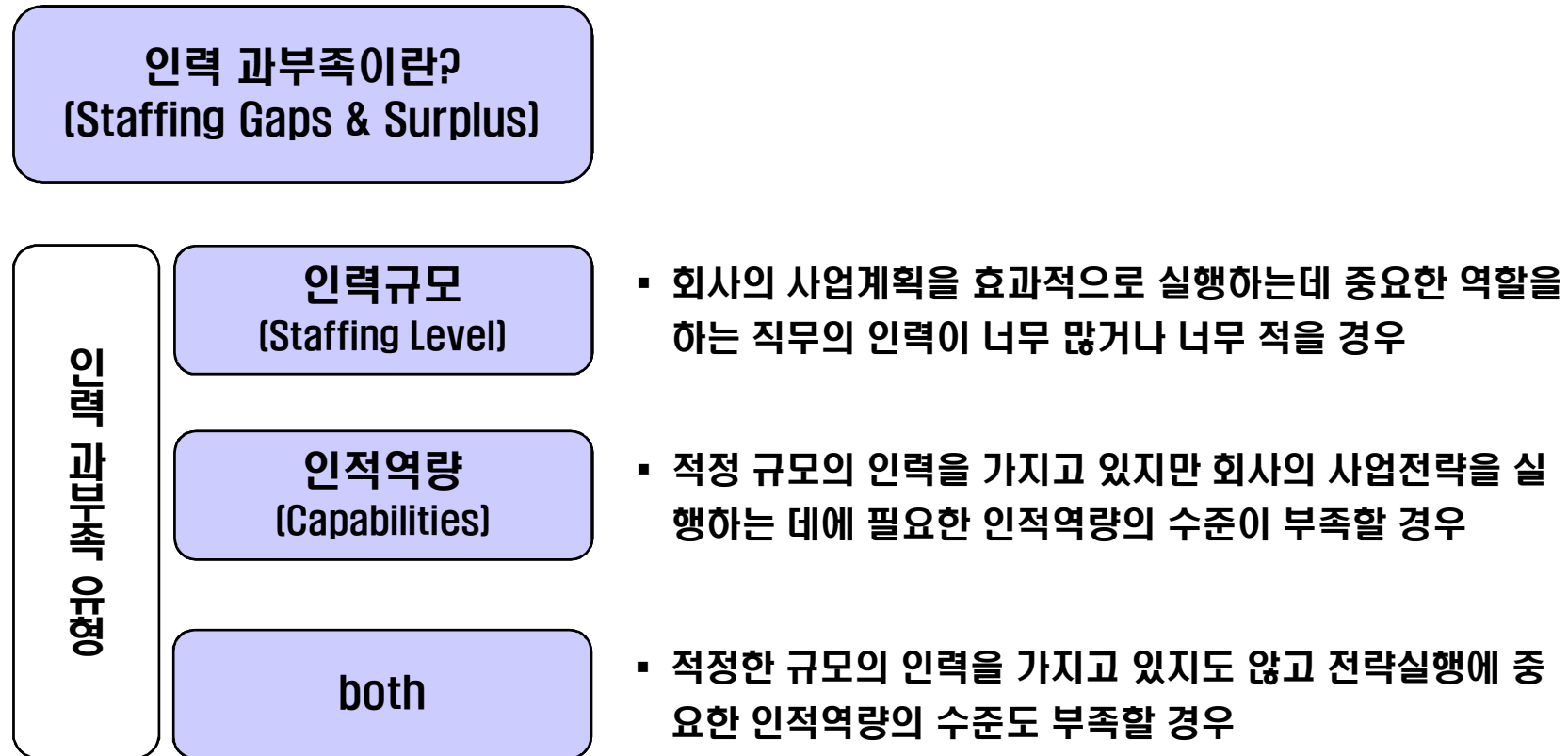
Step 1-4

스테핑 이슈별 우선순위를 정하라

- 가장 중요한 스테핑 이슈일수록 높은 우선순위를 부여
- 스테핑 이슈별 선후관계도 고려

Step 2 : 인력 과부족 파악

II. 전략적 인력계획 절차



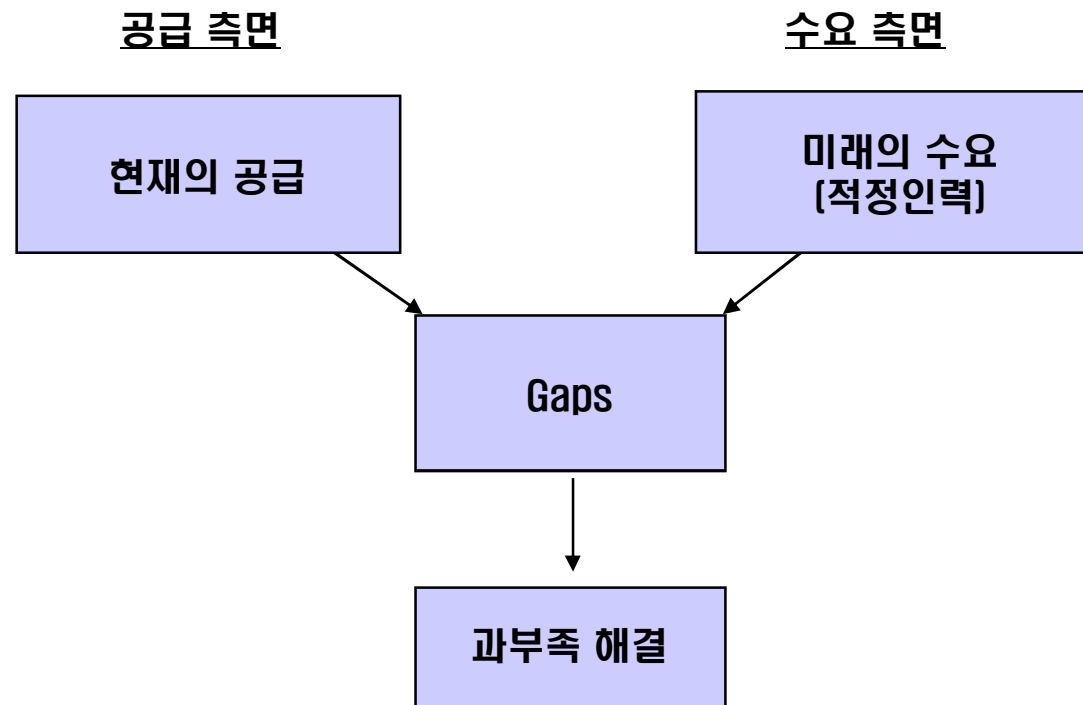
Step 2 : 인력 과부족 파악_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

Step 2-1

스태핑 모델링 로직을 정립하라

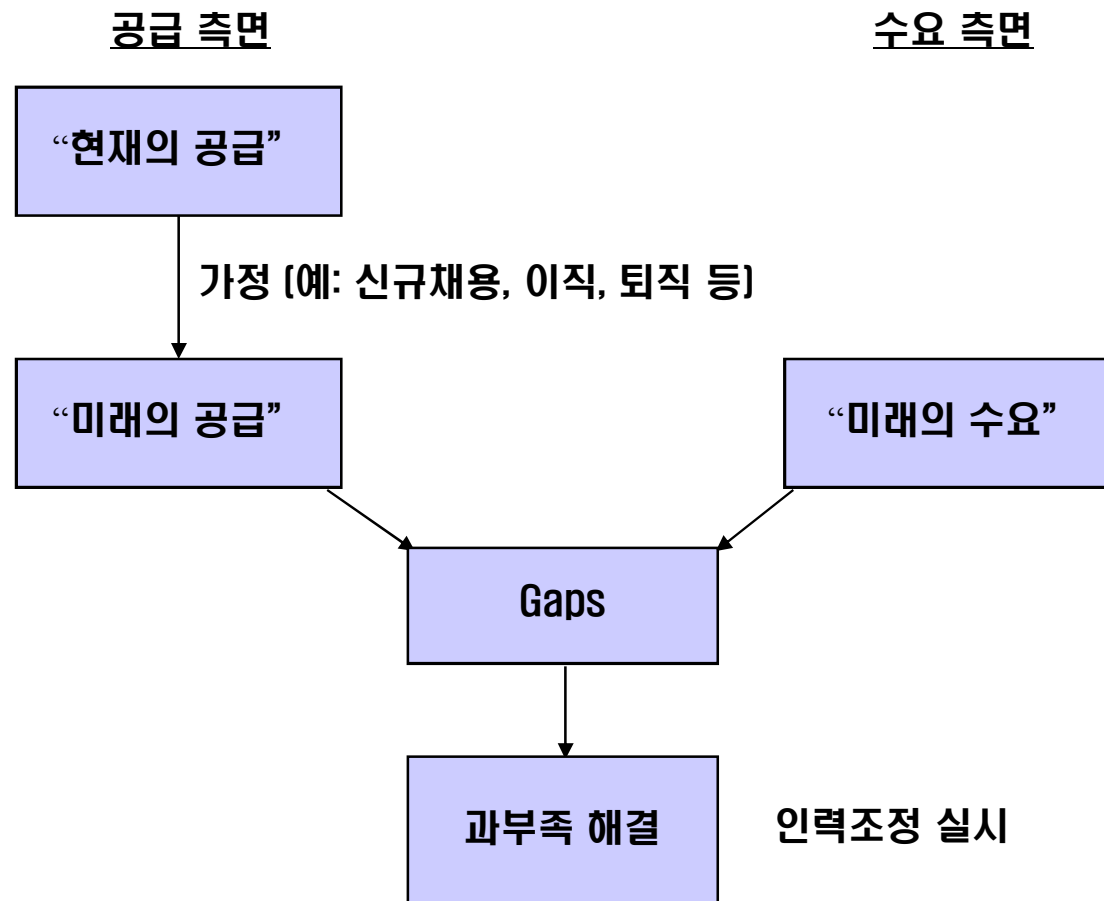
전통적인 인력계획 Logic



Step 2 : 인력 과부족 파악_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

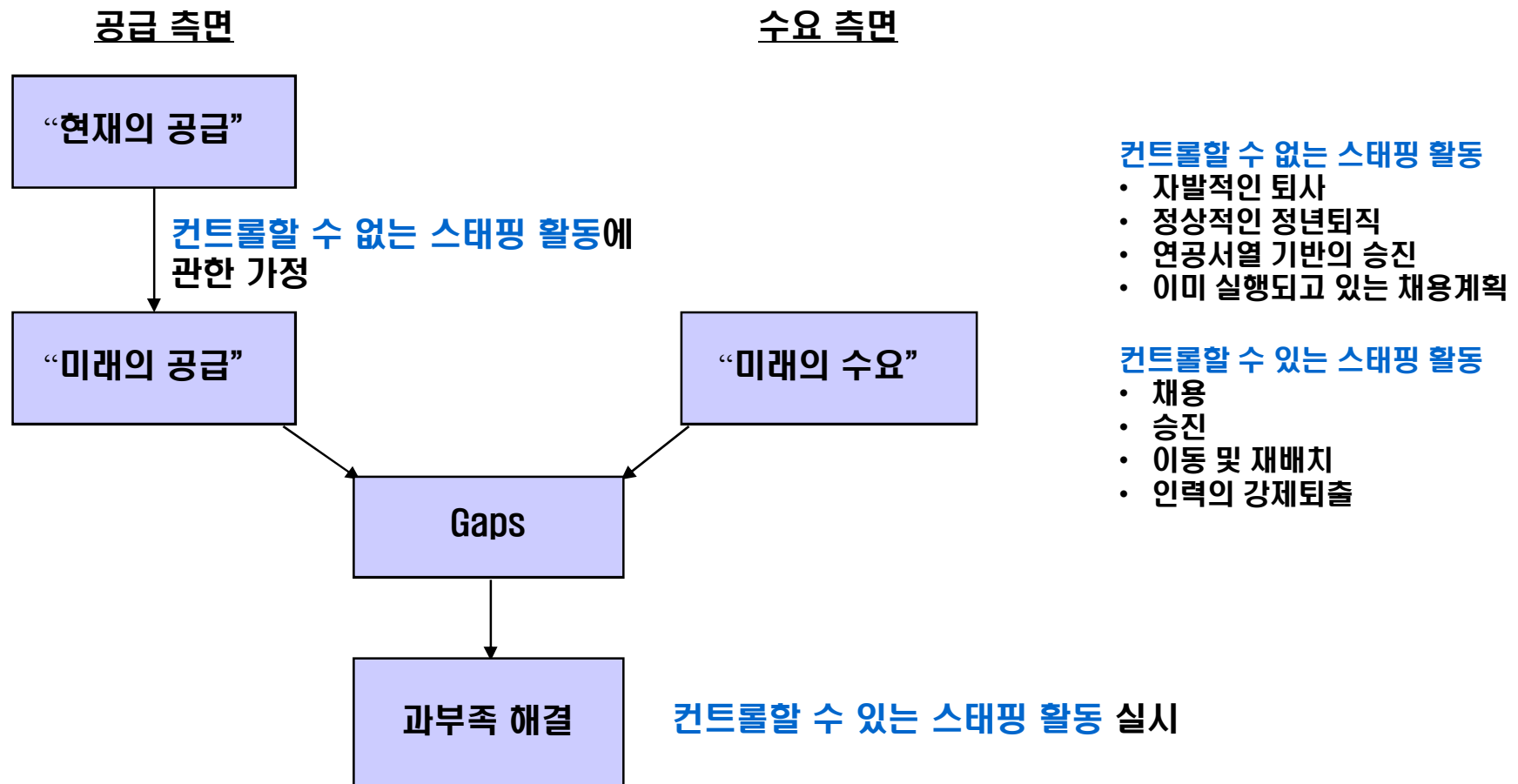
좀 더 나은 스태핑 모델링 Logic



Step 2 : 인력 과부족 파악_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

바람직한 스태핑 모델링 Logic

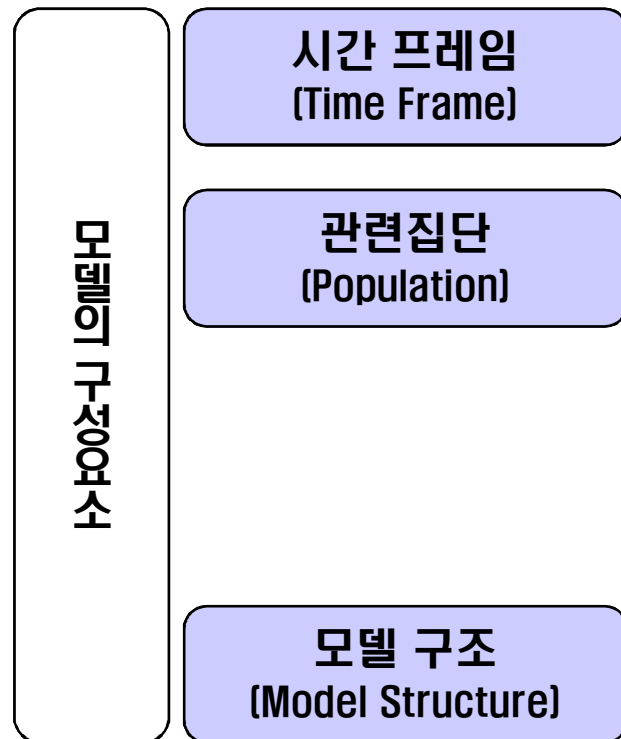


Step 2 : 인력 과부족 파악_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

Step 2-2

상세한 스테핑 모델을 수립하라



- 계획기간범위 (Planning Horizon)
- 계획주기 (Planning Period)
- 타겟집단 : 스테핑 이슈 해결의 대상이 되는 직무 집단.
- 원천집단 – 타겟집단 내에 인력 충원 니즈가 있을 경우, 타겟집단으로 인력을 공급할 수 있는 직무 집단.
- 이용집단 – 타겟집단 내에 잉여인력이 발생할 경우 그 잉여인력을 받아들여 활용하는 직무 집단.

	소프트웨어 엔지니어	객체지향 프로그래머
프로젝트 매니저	12	9
프로젝트 리더	25	21
시니어	62	52
주니어	83	77

Step 3 : 스테핑 전략 수립

II. 전략적 인력계획 절차

스테핑 전략의 요건

구체적인 니즈를 해결해야 한다

- 인력니즈가 아주 구체적인 용어로 정의되지 않는 한 스테핑 전략의 수립은 불가능
- 최소한 인력니즈는 “무엇” [특정 인적역량과 적정인력규모], “어디” [기능 또는 지역], “언제” [어느 연도]가 명시되어야 함

모든 계획주기(계획기간범위)들을 대상으로 해야 한다

- 계획기간범위의 처음부터 끝까지, 즉 각 계획주기를 전체에 대해 수행할 일을 정의
- 어떤 계획주기 내에서는 적합한 스테핑 활동이 그 다음 계획주기의 인력니즈에는 적절하지 않다고 판명될 수도 있기 때문임

스테핑 전략의 예시

- 관리자급들은 내부승진으로 75%, 외부채용으로 25%를 선발하여 구성한다.
- 현재 경쟁 우위를 보이고 있는 핵심 직무를 집중 육성하고 채용하는 데에 초점을 맞춘다.
- 테크니컬 스킬이 요구되는 직무에 대해서는 계약직을 활용한다.
- 한 부문에서 잉여인력이 발생하면 조속히 역량을 육성하여 다른 부문으로 재배치한다.
- 인재를 잘 활용하기 위하여 업무를 재구성한다.
- 자격을 갖춘 기술자를 미리 확보하기 위해 인근 고등학교와 인턴 프로그램을 운영한다.

Step 4 : 스테핑 계획 수립

II. 전략적 인력계획 절차

Step 4-1

스테핑 계획과 스테핑 활동을 정의하라

스테핑 계획 및 활동의 예시

- 어떤 부문의 인력 부족을 해결하고 동시에 다른 부문의 인력 과잉을 줄일 수 있도록 인력을 재배치하는 방안
- 승진
- 부서간, 지역간 이동
- 결원을 채우기 위한 채용
- 앞으로 생길 인력 부족을 예방하기 위해 내부 이동을 가속화하는 방안
(즉, 내부이동될 인력을 조속히 교육하고 육성하기 위한 방안)
- 계약직 활용
- 초과근무시간을 늘리거나 줄이는 방안
- 인력 과잉을 줄이기 위해 이직과 조기정년퇴직을 촉진하는 방안
- 강제로 인력을 줄이는 방안(정리해고 등)

Step 4 : 스테핑 계획 수립_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

인력 과부족 산출 결과

	A 지역	B 지역
매니저	-4	+2
엔지니어	-8	-1



스테핑 계획

- B지역에서 A지역으로 2명의 매니저를 재배치한다.
- A지역의 엔지니어 2명을 A지역의 매니저로 승진시킨다.
- A지역에는 10명을, B지역에서는 1명의 엔지니어를 채용한다.

Step 4 : 스테핑 계획 수립_(계속)

II. 전략적 인력계획 절차

Step 4-2

스테핑 계획을 상세화 하라

스테핑 활동 종류	인력 수	어디에서		어디로		완료일
		직위	담당	직위	담당	
승진	10	시니어	영업	매니저	영업	2001/12/31
승진	5	사원	영업	시니어	영업	2001/12/31
채용	8			사원	영업	2001/12/13
승진	3	관리주임	Project 1	매니저	Project 1	2002/4/15
재배치	6	관리주임	Project 1	관리주임	Project 2	2002/4/15
승진	2	사원	Project 1	관리주임	Project 1	2002/4/15
승진	3	사원	Project 2	관리주임	Project 1	2002/4/15
전보발령	9	사원	Project 2	사원	Project 3	2002/4/15
해고	6	사원	Project 2			2002/12/31

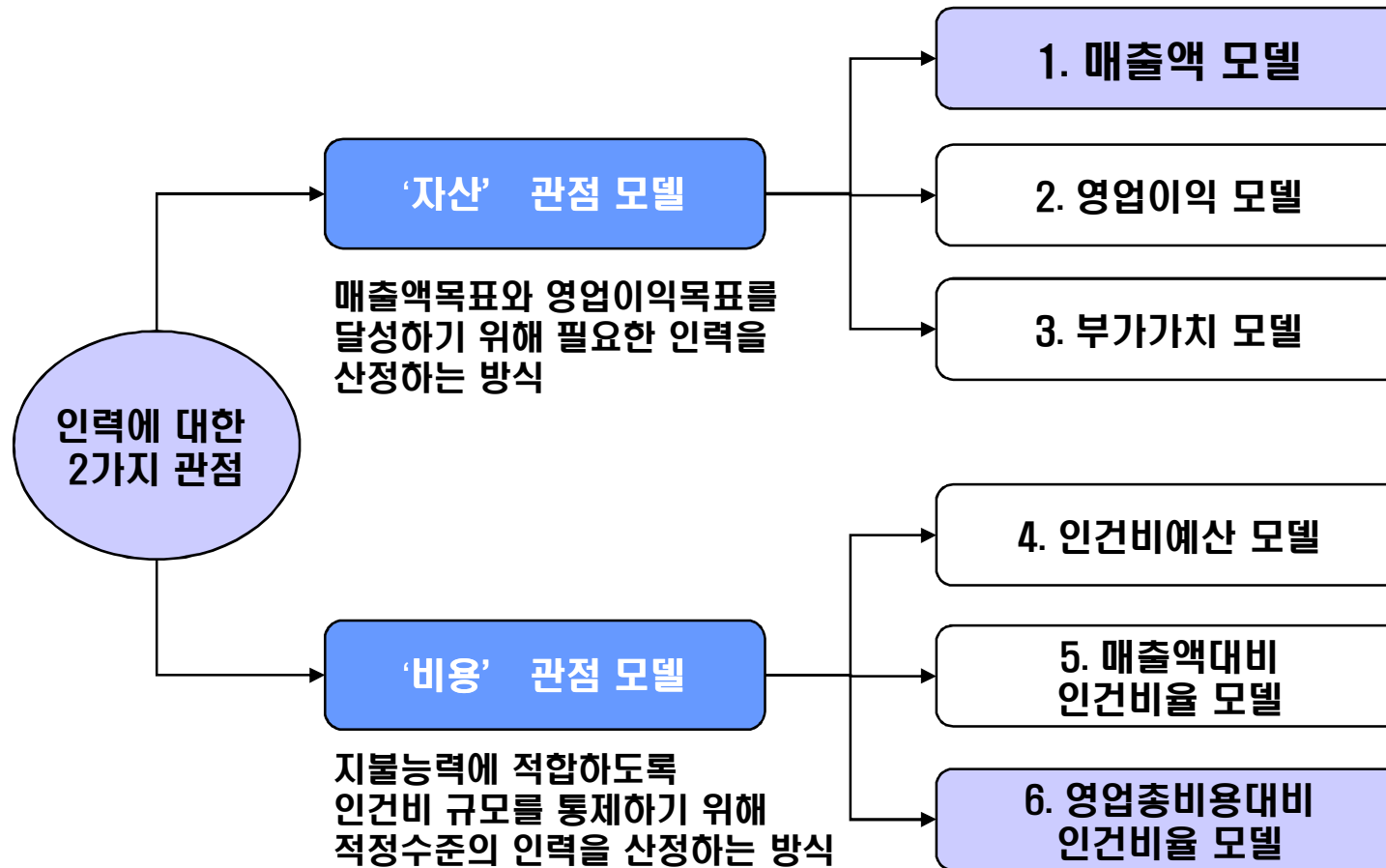
전략적 인력계획 프로세스에서 적정인력 규모를 산정하는 것은
가장 어렵고 시간이 오래 걸리는 부분임

거시적 방법

- 자산 관점 모델
- 비용 관점 모델

미시적 방법

- 회귀분석법
- 스테핑 비율법
- 스테핑 프로파일법
- 업무량 조사법

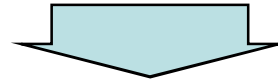


1) 자산 관점 모델

III. 적정인력규모 산정

매출액 모델

	매출액 목표	매출액 증가율	1인당 매출액 목표	1인당 매출액 증가율	적정인력규모 (A)
2008 (현재)	20.0		1.000		20
2009	25.0	25.0%	1.100	10.0%	23
2010	31.0	24.0%	1.200	9.1%	26
2011	37.0	19.4%	1.300	8.3%	28
2012	45.0	21.6%	1.400	7.7%	32



생산성 증가 목표 수립

2) 비용 관점 모델

III. 적정인력규모 산정

영업총비용 대비 인건비율 모델

- 영업총비용 대비 인건비율 목표를 수립하여 인건비에산을 수립한 후, 1인당 인건비 목표를 감안하여 적정인력규모를 산정함
- 적정인력규모 = 인건비에산목표 ÷ 1인당인건비목표

	매출액	매출원가	판매비	영업총비용	인건비	영업총비용 대비 인건비율	1인당 인건비	적정인력 규모
2008 (현재)	20.0	6.0	11	17.0	8.2	48.24%	0.450	20
2009	25.0	7.5	14	21.5	10.4	48.24%	0.466	22
2010	31.0	9.3	16	25.3	12.2	48.24%	0.482	25
2011	37.0	11.1	18	29.1	14.0	48.24%	0.499	28
2012	45.0	13.5	20	33.5	16.2	48.24%	0.553	29

인건비 예산 통제

3) 자산 – 비용 관점 모델의 균형적인 적용

III. 적정인력규모 산정

자산 관점

비용 관점

연도	매출액 모델	영업총비용대비 인건비율 모델	적정인력
[가중치]	0.5	0.5	
2009	23	22	22
2010	26	25	26
2011	28	28	28
2012	32	29	31

※ 회사가 처한 상황(성장기, 성숙기 등)에 따라 가중치를 적절히 적용

회귀분석법(Regression)

스태핑 비율(Staffing Ratio)법

스태핑 프로파일(Staffing Profile)법

업무량 조사법

1) 회귀분석법

III. 적정인력규모 산정

회귀분석의 종류

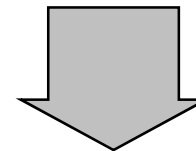
단순회귀분석

다중회귀분석

곡선회귀분석

분기	총매출액 (백만원)	영업담당 인력수
2000년 1분기	2,000	5
2000년 2분기	2,125	5
2000년 3분기	2,403	6
2000년 4분기	2,599	6
2001년 1분기	2,680	6
2001년 2분기	2,598	7
2001년 3분기	2,821	7
2001년 4분기	3,011	8

$$y = ax + b$$



영업담당 인력수

$$= 0.0027896 \times \text{총매출액(백만원 단위)} - 0.8067036$$

1) 회귀분석법 : 유의사항

III. 적정인력규모 산정

과거의 환경과 예상되는 미래의 환경이 비슷할 경우에 가장 잘 들어맞음

따라서, 미래가 과거와는 상당히 다를 것이라고 생각된다면, 회귀분석법을 쓰면 안 됨

회귀 모델을 만들기 위해 처음에 사용된 데이터의 범위 내에서만 유효함

- 분기별 매출액이 가장 낮았을 때가 2천만원이고 가장 높았을 때가 4천만원이라면, 이 회귀모델은 2천만원에서 4천만원 사이의 분기별 매출액에 대해서만 유효한 것임
- 예상매출액이 5천만원이거나 1천만원이라면 이 회귀모델을 사용해 요구되는 영업담당 인력수를 구하면 안 됨

상대적으로 많은 인력을 보유하고 있는 직무에 대해서만 적용되어야 함

2) 스태핑 비율(Staffing Ratio)법

III. 적정인력규모 산정

스태핑 비율법은 인원수와 매출액, 생산량, 고객지원업무 등의 업무량 사이에 특정 관계가 존재할 때 가장 잘 들어맞는 방법

스태핑 비율이란?

업무의 양 또는 성과물의 크기와 그 업무를 수행하고 성과물을 만들어 내기 위해 요구되는 인력수 사이의 구체적인 정량 관계. 보통 '1인당 무엇' 으로 표현됨

- 보험계약심사담당 인력 1인당 270개의 보험증권 처리
- 정유엔지니어 1인당 10만 배럴의 정유 처리

스태핑 비율의 종류

직접 비율

- 업무량과 요구되는 인력이 직접적으로 연결된 비율

간접 비율

- 요구되는 인력이 수행할 업무의 양에 관련되어 있지 않고 다른 분야의 인력수와 관련된 경우의 비율 (예: 통솔범위)

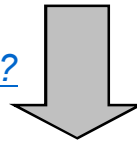
2) 스테핑 비율법 : 예시 1

III. 적정인력규모 산정

A보험회사 예시

- 3개의 직무 : 클레임조정담당자, 지원담당자, 관리감독자
- 클레임조정담당자 : 1인당 200건 처리 목표 (직접비율)
- 5명의 클레임조정담당자당 1명의 지원담당자가 필요 (간접비율)
- Span of Control : 6명의 부하직원당 1명의 관리감독자 (간접비율)
- 4분기 마지막달에 2000건의 클레임 발생 예상

적정인력규모는?



클레임조정담당자

$$2000\text{건} \div 200\text{건/클레임조정자 1명} = \text{클레임조정자 10명}$$

지원담당자

$$\text{조정담당자 10명} \times (\text{지원담당자 1명} / \text{조정담당자 5명}) = \text{지원담당자 2명}$$

관리감독자

$$(10+2)\text{명의 직원} \times (\text{관리감독자 1명} / \text{직원 6명}) = \text{관리감독자 2명}$$

3) 스테핑 프로파일법

III. 적정인력규모 산정

스테핑 프로파일이란?

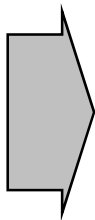
- 조직의 크기 및 타입 등의 특성에 맞게 단위조직이 요구하는 인력을 예상하기 위한 자료로 만들어지는 일련의 프로파일

C은행의 예시

스테핑 드라이버는?

지점의 규모(자산)

주고객의 타입



개인고객(Retail) 전문지점의 스테핑

직무	소규모 지점	중규모 지점	대규모 지점
대출담당자	2	2	3
출납계원	3	4	5

기업고객(Commercial) 전문지점의 스테핑

직무	소규모 지점	중규모 지점	대규모 지점
대출담당자	3	4	6
출납계원	4	5	6

내년에, 소규모/개인 지점 1개, 중규모/기업 지점 1개가 생긴다면?

4) 업무량 조사법

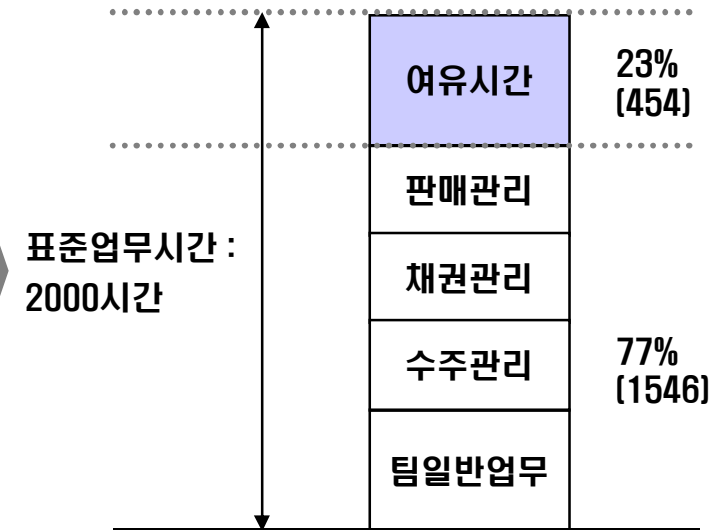
III. 적정인력규모 산정

● 개인업무량 조사표

업무/과업	발생 주기			투입시간		
	週	月	年	건당 투입시간		연간 총 투입시간
				시간	분	
팀 일반업무	5			3		780
채권관리	5			2	30	650
수주관리		4		2	15	108
판매관리			2	4		8
합계						1546

직무분석 결과와 미래에
발생할 과업을 예상하여 결정

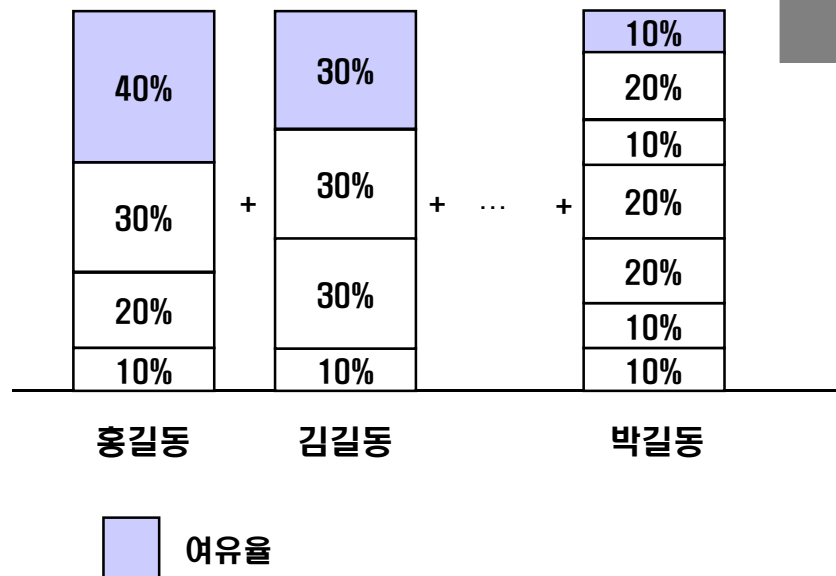
● 개인별 여유율 산출



4) 업무량 조사법 : 적정인력 산정

III. 적정인력규모 산정

- 개인별 여유율이 A_i
- 동일 직무 내 종사자수가 B
- 동일 직무 내 모든 사람에 대해, $\sum A_i = C$



직무별 잠정적 적정인력

$$B - C$$

ex) $B = 10$ $C = 4.5$ 이면

$$\text{직무별 적정인력} = 10 - 4.5 = 5.5\text{명}$$

※ 산정 후, 업무분장의 재조정이 있어야
적정인력 산정의 의미가 있음

기존 15페이지 삭제

불확실한 상황 하에서의 인력계획

IV. 전략적 인력계획을 위한 변화관리

문제의 일부분이라도 충분히 해결하라 : 핵심직무에 집중

시나리오플래닝을 활용하라

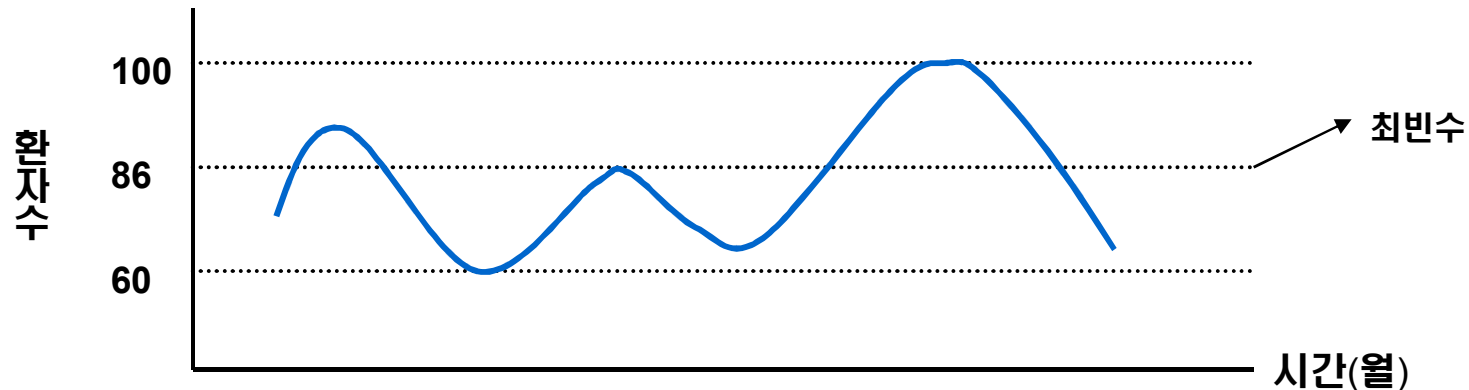
- 첫 번째 시나리오에서 40명의 신규 영업담당자가 필요하고, 가장 일어날 법한 시나리오인 두 번째 시나리오에서는 50명이 필요하며, 급성장을 가정한 세 번째 시나리오에서는 100명의 신규영업자가 필요하다면...
→ 적어도 40명의 신규 영업담당자가 필요하게 되므로 어떻게 40명을 채용할 수 있는지에 관한 스태핑 계획을 수립해야 함

What if 분석을 활용하라

- ‘만약 그 전략을 실행하려면, 200명의 신규 네트워크관리자가 필요하다’라는 식의 What If 질문을 활용 → 스태핑 전략/계획 수립

불확실한 상황 하에서의 스태핑 사례 : 병원

IV. 전략적 인력계획을 위한 변화관리



- 환자 대 간호인력 비율이 2 : 1 → 최소한의 상근간호인력은 30명
→ 최대로 필요한 상근간호인력은 50명
→ 최빈수의 환자에 대해서는 43명
- 어떤 인력규모가 적정할까?

- 각 진료과는 최소한의 상근간호인력(즉, 30명)을 보유하도록 함
- 환자가 최소값에서 최빈수 사이(61명 이상 86명 미만)로 발생하면, 파트타임 인력을 투입함.
즉, 13명의 인력(= 43명 - 30명)을 파트타임 인력풀로부터 뽑아서 인력의 부족분만큼 일하도록 함
- 셋째, 환자가 최빈수 이상으로 발생하면 외부에서 사람을 뽑아서 대응하게 했다. 이 경우, 요구되는 인력규모는 0명에서 7명(= 50명 - 43명)임

불확실한 상황 하에서의 스태핑 사례 : SI업체

IV. 전략적 인력계획을 위한 변화관리

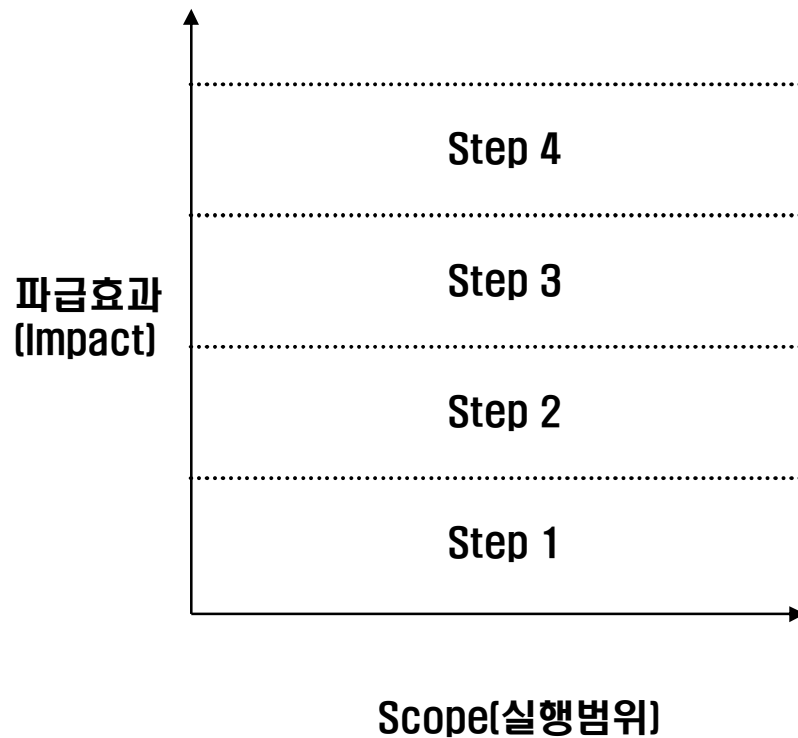
몬테카를로법

프로젝트	P_a	필요한 인력수 (A)	$(A) \times P_a$
1	0.50	10	5
2	0.30	20	6
3	0.75	12	9
4	0.60	15	9
5	0.90	20	18
합계		77	47

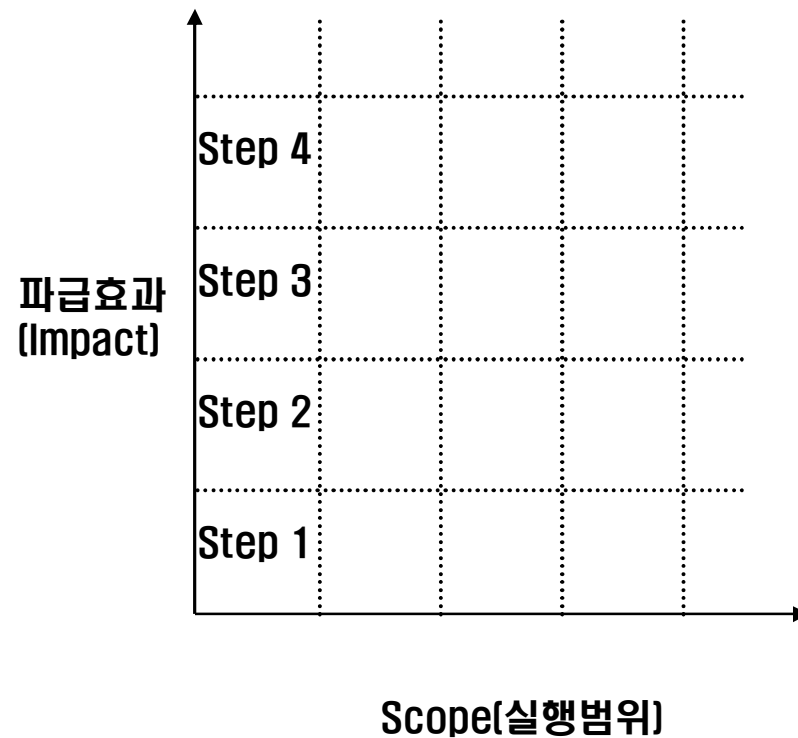
전략적 인력계획의 도입 방법

IV. 전략적 인력계획을 위한 변화관리

수평적 도입방법

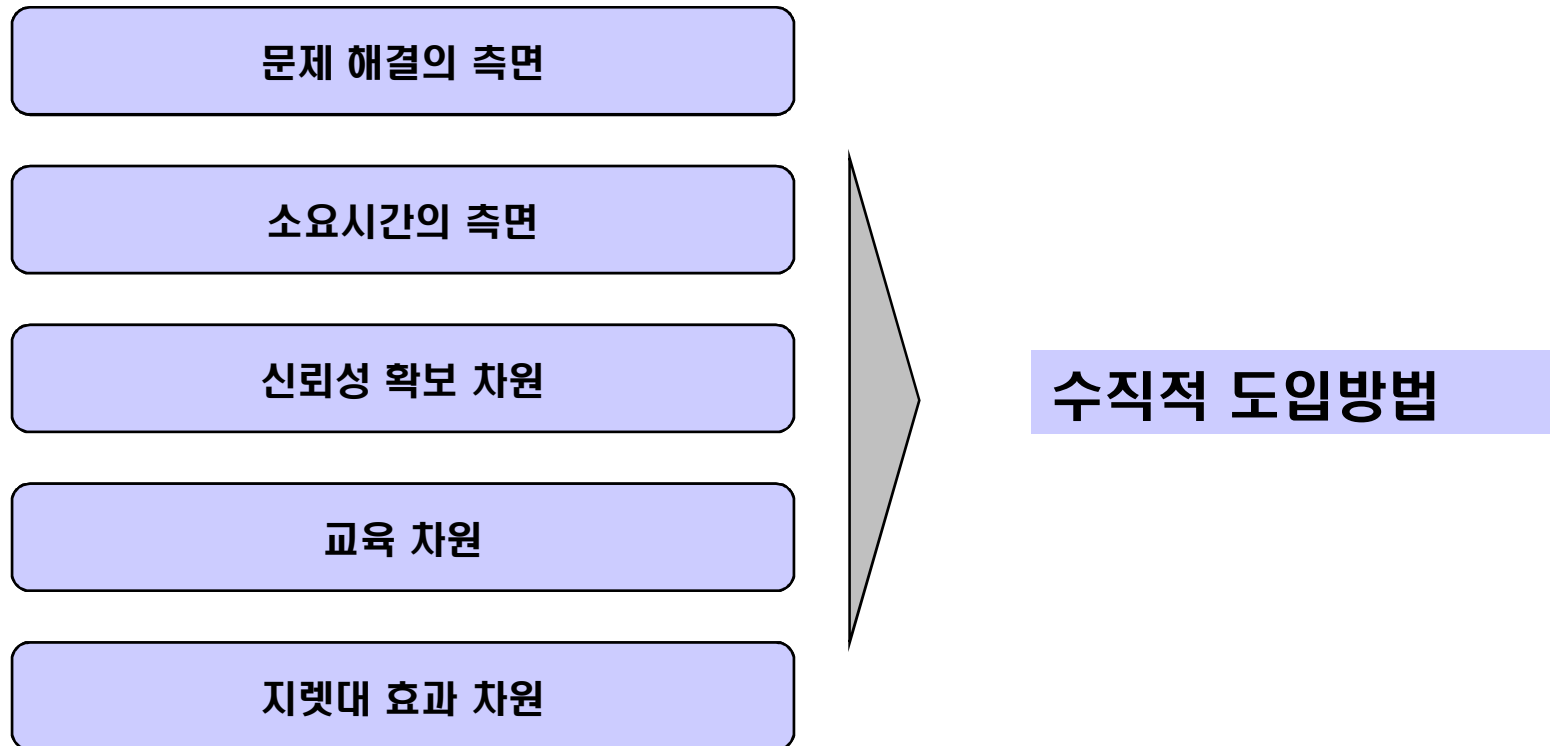


수직적 도입방법



어떤 도입방법이 효과적인가?

IV. 전략적 인력계획을 위한 변화관리



효과적인 실행을 막는 장애물

IV. 전략적 인력계획을 위한 변화관리

일선관리자

- 단기적인 결과를 지향하고 있어 스테핑 전략이 지향하는 장기적인 관점과 충돌을 일으키는 경향
- 전략적 인력계획 프로세스에 대하여 이해시켜야
- 프로세스의 효과와 이점을 측정하여 보여줄 수 있어야

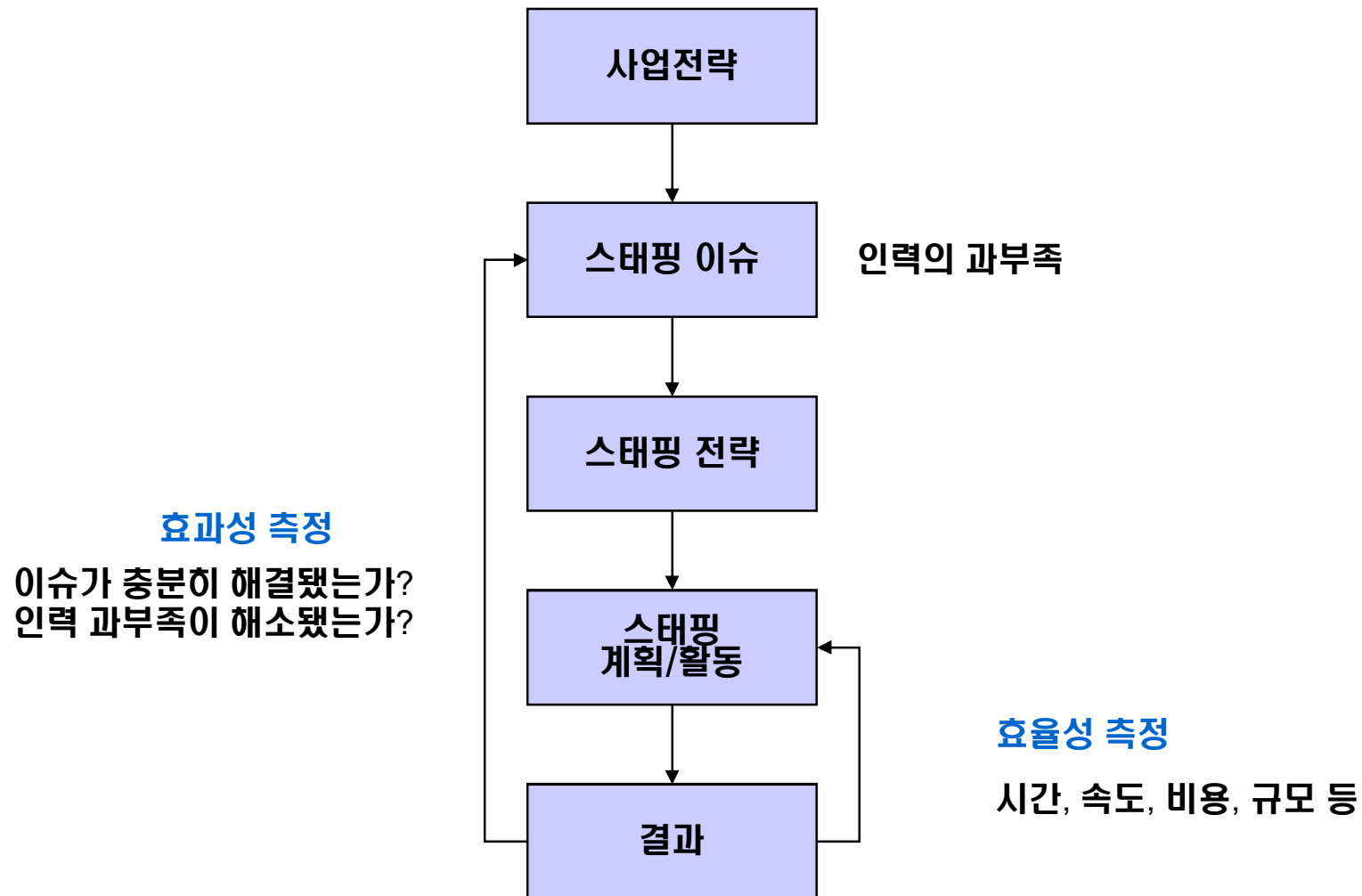
인사부서 직원

- 스테핑이 본래 그때그때 상황에 따라 해야 할 '전술적' 인 것에 불과하다고 간주하는 경향
- 스테핑은 미래를 내다보아야 하는 일이라는 것을 이해해야 함
- 스테핑은 본래 전략적이어야 한다는 것과, 중대한 스테핑 이슈를 해결하기 위해 장기 관점의 스테핑 전략이 수립될 필요가 있다는 것을 이해해야 함
- 조직의 미션, 전략목표, 전략과 전술 등 사업에 관하여 충분히 이해해야 함
- 일선관리자들의 니즈를 충족시킬 수 있도록 전략적 인력계획 프로세스를 맞춰주고 지원하여야 함
- 기존 인사기능의 다양한 측면(채용, 평가, 보상, 승진, 교육, 인사정보시스템 등)을 통합하여 스테핑 전략과 스테핑 계획을 수립함

기존 22페이지 삭제

스태핑 효과성/효율성 측정 프로세스

V. 전략적 인력계획의 평가



시간, 속도 관련 지표

- 공석을 채우는 데 걸린 평균 시간
- 채워진 직무의 개수 (분기별, 월별 등)
- 요청과 채용승인 사이에 걸린 평균 시간
- 요청과 인터뷰 사이에 걸린 평균 시간

비용 관련 지표

- 채용건당 평균 소요비용
- 채용소스당 채용건당 평균 소요비용 (인터넷 vs 직원추천 vs 헤드헌터)
- 인터뷰당 소요비용
- 채용승인당 소요비용
- 승진당 소요비용
- 인력재배치당 소요비용

규모 관련 지표

- 채용수락을
- 채워진 직무의 총 개수
- 채용소스당 후보자수
- 공석당 후보자수
- 인터뷰 탈락율
- 채용광고 응답률
- 이직률