

국내 대기업 HR 담당자의 HR 애널리틱스 수행 경험에 대한 질적 연구 A qualitative study of HR practitioners' experiences with HR analytics in a large Korean company

이경민(주저자, 교신저자) · 손명진(공저자)

Kyoungmin Lee(First Author, Corresponding Author) · Myoungjin Son(Co-Author)

서울대학교 협동과정 인지과학전공 Interdisciplinary Program in Cognitive Science, Seoul National University(kay.hrd@snu.ac.kr)
고려대학교 교육학과 인적자원개발 및 성인계속교육학전공 Department of Education, Korea University(mjson@korea.ac.kr)

.....

본 연구는 HR 애널리틱스 프로젝트를 수행한 실무자들의 경험을 탐색해 HR 애널리틱스의 효과, 어려움, 효과성 영향 요인을 파악하고 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위해 프로젝트 유경험자인 HR 담당자 14명을 대상으로 반구조화 된 심층 인터뷰하고 반복적 비교 분석법으로 분석하였다. 분석 결과 첫째, 프로젝트 효과는 '업무 효율 및 성과 향상', '실무자의 인식 및 태도 변화'의 2개 상위범주(5개 하위범주)로 나타났다. 둘째, 수행 과정의 어려움은 '문제 정의', '데이터 수집·분석', '인사이트 도출·적용'의 3개 상위범주(6개 하위범주)로, 각 단계가 연쇄적 장벽으로 작용했다. 셋째, 효과성 영향 요인은 개인(분석·문제 해결 역량)과 조직(리더십 지원, 데이터 수용 문화) 차원의 2개 상위범주(6개 하위범주)로 도출되었다. 이러한 결과를 종합하여, 개인과 조직 요인이 상호작용하며 실행을 통한 학습이 더 나은 실행을 가능하게 하는 'HR 애널리틱스 실행-학습 선순환 모델'을 제안하였다. 이상의 결과를 바탕으로 HR 애널리틱스의 성공적 정착을 위한 학문적, 실무적 시사점을 논의하였다.

주제어: HR Analytics, People Analytics, 질적 연구, 데이터 기반 의사결정

This study explores the benefits, challenges, and factors influencing the effectiveness of HR analytics projects based on the experiences of practitioners. We conducted semi-structured interviews with 14 HR professionals and analyzed the data using iterative comparative analysis. The results show that project effectiveness includes improved work efficiency and performance, as well as changes in practitioners' perceptions and attitudes, such as through task automation and more accurate organizational diagnosis, while process difficulties were identified as cascading barriers across three stages from problem definition to insight application. Key factors influencing effectiveness were found at both the individual level (analytical and problem-solving capabilities) and the organizational level (leadership support and a data-receptive culture). Based on these findings, we propose the 'HR Analytics Execution-Learning Virtuous Cycle Model'. Finally, the study discusses academic and practical implications for the successful integration of HR analytics.

Keyword: HR Analytics, People Analytics, Qualitative research, Data-driven decision making

.....

최초투고일: 2025. 09. 16 수정일: (1차: 2025. 11. 24) 게재확정일: 2025. 12. 18

1. 서론

디지털 트랜스포메이션(DT)과 COVID-19는 기업이 대응해야 할 불확실성을 빠른 속도로 높이고 있다(이중학 & 스티븐김, 2022). 이러한 급격한 변화 속에서 HR 애널리틱스는 데이터 기반 의사결정을 통해 조직의 전략적 인적자원관리를 지원하는 핵심 도구로 부상하였다. 딜로이트(2017) 보고서에 따르면 71% 이상의 회사에서 HR 애널리틱스 도입이 “중요하다” 또는 “상당히 중요하다”고 응답했으며, OrgVue (2019) 보고서는 89%의 조직이 이미 HR 애널리틱스를 사용하고 있다고 보고하였다. 그러나 이러한 양적 확산에도 불구하고, HR 애널리틱스가 실제 조직 현장에서 어떻게 작동하고 있는지에 대한 깊이 있는 이해는 여전히 제한적이다.

이러한 배경에서 본 연구는 HR 애널리틱스를 효과, 과정상 어려움, 그리고 영향 요인이라는 서로 연결된 측면에서 이해하기 위해 다음의 세 가지 연구 질문을 통해 HR 애널리틱스를 직접 수행한 실무자들의 경험을 탐색하고자 한다.

- RQ1. HR 애널리틱스 수행 경험은 실무자의 업무 방식과 인식에 어떤 긍정적 효과를 가져오는가?
- RQ2. HR 애널리틱스 수행 과정에서 실무자들은 어떤 어려움을 경험하며, 이러한 어려움들은 단계별로 어떻게 상호작용하는가?
- RQ3. HR 애널리틱스의 효과성에 영향을 미치는 핵심 요인은 무엇인가?

HR 애널리틱스의 효과에 관한 선행연구들을 살펴보면, 주로 조직 차원의 성과에 주목해왔음을 알 수

있다. 구글의 산소 프로젝트와 아리스토텔레스 프로젝트는 데이터 분석을 통한 업무 몰입과 성과 관리 개선 사례를 제시했고(조희진 & 안지영, 2022), 국내 대기업들도 이직 예측, 채용 최적화, 교육 효과성 제고 등의 성과를 보고하였다(김용근 외, 2020; 서정오 외, 2020). 이러한 연구들은 HR 애널리틱스의 조직적 가치를 입증하는 데 기여했지만, 실제로 분석을 수행하는 실무자들의 경험이나 인식 변화에 대해서는 상대적으로 관심이 적었다. 실무자 개인의 변화가 조직 역량 향상과 어떻게 연결되는지에 대한 이해도 아직은 충분하지 않은 상황이다.

HR 애널리틱스 수행의 어려움과 관련해서도 유사한 양상을 보인다. 기존 연구들은 데이터 부족과 관리 체계 미흡(이중학a, 2020; 서정오 외, 2020), 전문가 부재와 디지털 문해력 부족(마성혁 & 김병임, 2022), 조직의 변화 저항과 리더십 지원 부족(서정오 외, 2020; 이중학a, 2020) 등 다양한 장벽 요인들을 제시해왔다. 이러한 발견들은 HR 애널리틱스 도입의 현실적 어려움을 이해하는 데 도움을 주었지만, 대부분 설문조사나 문헌연구를 통해 도출된 것으로, 실무자가 문제 정의부터 데이터 수집과 분석, 인사이트 도출과 적용에 이르는 전 과정에서 이러한 어려움들을 구체적으로 어떻게 경험하는지는 충분히 탐색되지 못했다. 특히 각 단계의 어려움들 간의 연결과 실무자들의 대응 전략에 대한 과정적 이해는 아직 부족한 편이다.

효과성에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구도 중요한 통찰을 제공하지만, 여전히 탐색할 영역이 남아 있다. 개인 차원의 요인으로는 분석 마인드셋, 데이터 이해도, HR 전문성, 정량적 자기효능감 등이(서정오 외, 2020; 이상진 외, 2024; Sarker, 2021; Tunsu et al., 2023), 조직 차원에서는 경영진 지원, 증거기반 의사결정 문화, 부서 간 신뢰 등이 제시되었다(이애리 & 유기용, 2024; 정기원 외, 2017;

Guenole et al, 2015). 이러한 요인들의 중요성은 분명하지만, 실제 프로젝트 수행 과정에서의 상호작용 메커니즘은 아직 충분히 이해되지 않고 있다. 예를 들어, 개인의 역량 개발과 조직의 지원이 어떤 조건에서 시너지를 내고, 어떤 경우에 한쪽의 부족을 다른 쪽이 보완할 수 있는지 등에 대한 구체적인 이해가 필요해 보인다.

이러한 선행연구의 성과와 한계를 고려할 때, HR 애널리틱스 현상을 보다 깊이 있게 이해하기 위해서는 실무자들의 실제 경험에 더 가까이 다가갈 필요가 있다. 설문조사나 문헌연구가 갖는 장점에도 불구하고, 이러한 방법들은 사전에 정의된 변수나 범주를 중심으로 현상을 파악하기 때문에 실무자들이 어려움을 극복하는 구체적인 대응 전략과 학습 메커니즘을 포착하기 어려울 수 있다. 예컨대, 데이터 분석 과정에서 느끼는 좌절과 성취감, 시행착오를 통한 학습, 조직 내 저항을 극복하는 과정에서의 전략적 선택 등은 표준화된 측정도구로는 파악하기 어려운 영역이다. 또한 HR 애널리틱스가 단순한 기술 도입을 넘어 조직 문화와 개인 역량이 복잡하게 상호작용하는 현상이라는 점을 고려하면, 맥락적 복잡성을 이해하기 위한 보다 심층적인 접근이 필요하다.

이에 본 연구는 HR 애널리틱스 프로젝트를 직접 수행한 실무자들과의 심층 인터뷰를 통해 그들의 경험을 탐색하고자 한다. 질적연구 방법을 활용함으로써, 기존 연구에서 상대적으로 주목받지 못했던 몇 가지 측면들을 조명할 수 있을 것으로 기대한다. 구체적으로 실무자들의 업무 방식 변화와 역할 인식 전환 과정, 단계별 어려움에 대한 실천적 대응 전략, 그리고 개인-조직 요인의 상호작용 방식 등을 파악할 수 있을 것을 목적으로 한다. 본 연구는 이러한 목적 달성을 통해 HR 애널리틱스 연구와 실무에 다음과 같은 기여를 하고자 한다. 이론적 측면에서 HR 애널리틱스

의 효과성을 이해하는 데 있어 정적인 요인들의 목록을 넘어 이들 간의 역동적 상호작용을 고려하는 관점을 제안하고자 한다. 또한 실무자의 학습과 조직의 변화가 어떻게 연결되는지를 탐색함으로써, HR 애널리틱스와 조직학습 연구의 접점을 모색하는 데 기여하고자 한다. 실무적으로는 HR 애널리틱스를 도입하거나 활성화하려는 조직과 실무자들에게 구체적이고 실천적인 통찰을 제공하고자 한다. 특히 각 수행 단계에서 예상되는 어려움과 이에 대한 대응 방안, 그리고 개인과 조직 차원에서 준비해야 할 사항들에 대한 실질적인 가이드를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 HR 애널리틱스의 개념과 조직 성과 측면의 효과

HR 애널리틱스는 HR의 관행과 정책이 조직 성과에 미치는 영향을 이해하기 위한 프로세스로 정의된다. HR 애널리틱스는 각 애널리틱스의 주체나 강조되는 내용에 따라 피플 애널리틱스, 인력 애널리틱스 등 다양한 용어로 혼용되나, 각 용어는 공통적으로 HR 관련 데이터를 분석하여 인적자원 관련 의사결정을 지원하고 조직의 목표와 성과 달성에 기여하는 프로세스를 의미한다(김용근, 2017; 이애리 & 유기웅, 2024; Fernandez, V., and Gallardo-Gallardo, E, 2021).

초기의 HR 애널리틱스는 단순히 HR 지표(metrics)의 체계적인 보고와 인사 관련 정보 측정을 의미했으나, 점차 기술적(descriptive), 예측적(predictive), 처방적(prescriptive) 분석을 포괄하는 방향으로 발전하였다. HR분야는 전통적으로 인사 전문가의 경험

과 '감'에 의존하여 업무를 진행해 온 경향이 있다 (Chalutz Ben-Gal, 2019). 그러나 Fitz-enz (2011)가 HR 산출물이 화폐 가치로 측정될 수 있으며 기업 수익에 영향을 미칠 수 있다고 제안한 것을 시작으로, HR 지표의 성과 측정 중요성이 부각되었다(Becker et al., 2001). 2000년대 후반, 미국 IT 기업을 중심으로 HR 애널리틱스 사례가 등장했으며(정보영 & 김광태, 2022), 컴퓨터 연산 능력의 발전과 빅데이터 처리 기술의 도입이 HR 애널리틱스의 진보를 이끌었다(서정오 외, 2020; van den Heuvel and Bondarouk, 2017). 이에 분석 수준 또한 고도화 되어 단순히 데이터를 수집하고 분석하는 것을 넘어 예측 분석의 수준으로 나아가게 되었다. 기술적(Descriptive) 분석 단계에서는 SQL 쿼리, 대시보드 등을 통해 과거 및 현재 데이터를 이해하고 요약하여 비즈니스 성과를 파악한다(Evans, 2016; King, 2016). 이어 축적된 데이터를 기반으로 데이터 마이닝, 패턴 인식, 모델링 등을 통해 미래 행동이나 결과를 예측하는 예측적 분석(Predictive 애널리틱스)을 수행한다(정보영 & 김광태, 2022). 처방적(Prescriptive) 분석을 통해 예측적 분석에 더해 최적화 및 시뮬레이션을 통해 특정 목표를 달성하기 위한 최적의 대안을 제시한다(Fernandez, V., and Gallardo-Gallardo, E, 2021).

HR 애널리틱스는 증거기반 경영관리법의 일환으로 사람의 판단이 지니는 정보의 한계나 편향을 극복한다는 점에서 장점을 갖는다(Pfeffer and Sutton, 2006). 설문조사를 기반으로 한 전통적 내부 HR 지표 측정을 넘어 조직 구성원들이 작성한 텍스트 데이터, 출퇴근 거리 등 다양한 자료를 활용함으로써 객관적 자료를 확보한다는 점 또한 HR 애널리틱스가 갖는 중요한 장점에 해당한다(마성혁 & 김병임, 2022). HR 애널리틱스를 도입한 국내의 기업

들은 데이터를 활용한 HR의 접근을 통한 성과들을 보여주고 있다. 구글(Google)은 산소 프로젝트(Oxygen Project)와 아리스토텔레스프로젝트(Project Aristotle) 등을 통해 업무 몰입과 성과 관리를 위한 연구를 진행하고 있다(조희진 & 안지영, 2022). 국내에서도 LG전자, 카카오, 현대자동차 등 여러 기업들이 HR 애널리틱스 전담 조직을 구성하여, 입사지원자의 서류 데이터를 기반으로 향후 성과를 예측하거나, 고성과자 특성을 분석하여 우수 관리자 선발에 활용하는 등의 사례가 지속적으로 소개되고 있다(김성준, 2020; 김용근 외, 2020; 서정오 외, 2020). 최근 연구들은 HR 애널리틱스와 조직 성과 간의 관계를 실증적으로 규명하고 있다. McCartney and Fu(2022)는 155개 조직을 대상으로 HR 기술이 HR 애널리틱스를 가능하게 하고, 이것이 증거 기반 경영관리를 통해 조직 성과를 향상시키는 경로를 검증하였다. Mushtaq et al.(2024) 역시 HR 기술이 HR 애널리틱스를 활성화하며, 증거 기반 경영관리가 HR 애널리틱스와 조직 성과 간 관계를 매개함을 확인하였다.

이처럼 HR 애널리틱스는 다양한 방식으로 조직 성과 향상에 기여해 왔으나, 선행연구들은 대부분 이직률, 생산성, 몰입 등 '조직 단위 효과'에 초점을 맞춰왔고, 계량적 방법을 통해 접근하여 이를 실제로 수행한 HR 실무자들이 어떤 변화를 체감했는지에 대해서는 거의 다루이지 않았다. 그러나 HR 애널리틱스의 지속가능한 정착을 위해서는 조직 성과뿐 아니라 이를 수행하는 실무자의 역량 발전과 인식 변화를 이해하는 것이 필수적이다(Rasmussen and Ulrich, 2015). 실무자 개인이 프로젝트를 통해 어떤 학습을 경험하고 어떻게 역량을 축적해 나가는지를 파악함으로써, HR 애널리틱스가 조직의 역량으로 발전하는 메커니즘을 이해할 수 있다. 따라서 개인 측면에서 HR 애널리틱스적 접근이 갖는 효과에 대한 분석이

필요할 것으로 보인다.

2.2 HR 애널리틱스 수행 과정에서의 어려움

HR 애널리틱스 수행은 일련의 분석 절차를 따라 진행되며, 이 과정은 다양한 선행연구에서 단계적으로 정의되어 왔다. Falletta(2014)는 HR Intelligence Cycle을 통해 이해관계자 요구 분석과 분석 아젠다 정의, 데이터 수집 및 가공, 결과 분석, 전략적 의사결정 등 일련의 과정으로 정의하였다. Madhavi Lakshmi and Siva Pratap(2016)은 HR 애널리틱스 성숙도 관점에서 분석 대상을 명확히 정의하고, 관련 데이터를 수집한 뒤, HR 지표를 평가하고, 이를 바탕으로 의사결정을 내리고 실행을 조정하는 다섯 단계로 과정을 설명하였다. 이처럼 HR 애널리틱스는 단순히 데이터를 분석하는 것을 넘어, 비즈니스 목표와 연계된 명확한 목적 설정, 체계적인 데이터 수집 및 분석, 그리고 이를 통한 의사결정 지원 및 실행을 포함하는 다단계의 과정으로 이해될 수 있다(서정오 외, 2020).

HR 애널리틱스는 기업의 전략과 문화, 산업 특성을 고려하여 HR 관련 데이터를 분석하고 시사점을 도출하는 과정으로 조직의 전략에 부합하는 목표 설정에서 출발해야 한다(Mondore et al., 2011; Rasmussen and Ulrich, 2015). 이러한 문제 정의 단계는 HR 애널리틱스 수행의 첫 단계로 외부화하기 어려운 영역에 해당한다(정보영 & 김광태, 2022). 그러나 HR 부서는 데이터 기반 분석보다 경험과 감에 의한 관행적 해결 방식에 의존하여 업무를 진행해 온 경향이 있다(Chalutz Ben-Gal, 2019). 또한 경영진의 관심과 지원이 부족한 경우 HR 담당자들의 추진 동력을 잃고, 분석 시작이 어렵게 될 수 있다(서정오 외, 2020).

효과적인 HR 애널리틱스 운영을 위해서는 IT 인프라, 양질의 데이터, 분석 역량이 요구된다. 하지만 HR 시스템 내 데이터의 품질 문제가 심각하며, 특히 스킬, 교육훈련, 자격 등과 같은 '소프트' 영역의 데이터는 누락되거나 비정형적으로 존재하는 경우가 많아 체계적으로 관리하기 어렵다 (Wirges and Neyer, 2023). 대부분의 기업에서 HR 데이터를 체계적으로 수집, 저장, 분석하는 시스템이 구축되어 있지 않거나, 시스템이 있더라도 개인 정보 문제나 내부 정보의 민감성 등의 어려움이 있다(조희진 & 안지영, 2022; Chatterjee et al., 2021). 수집된 데이터를 활용하여 효과적 HR 애널리틱스를 수행하기 위해서는 HR 실무 이해와 함께 통계 지식, 코딩 기술 등 데이터 분석 역량이 필수적이다(정보영 & 김광태, 2022; Angrave et al., 2016; Heuvel and Bondarouk, 2017; Rasmussen and Ulrich, 2015). 그럼에도 HR 애널리틱스 전문가의 부재는 HR의 데이터 기반 일하는 방식 도입의 주요 장애로 꼽힌다(이중학 외, 2020; Huselid, 2018). 또한 사내 보안 문제로 R이나 파이썬과 같은 분석 툴 활용이 제한적이며, 분석 기능이 탑재된 시스템의 부재 역시 분석의 어려움을 더한다(서정오 외, 2020). 분석된 내용으로부터 인사이트를 도출하기 위해서는 분석 결과를 비즈니스와 인사 제도에 연결지어 논리적으로 해석할 수 있는 역량과 의사소통을 위한 시각화 및 스토리텔링 능력이 요구된다(Anderen, 2017; Minbaeva, 2018; McCartney et al, 2021). 그러나 HR 애널리틱스를 위한 인적자원에 대한 투자는 불분명한 상태이며 (Huselid,2018), HR 애널리틱스를 도입한 국내 기업들에서도, 전문가 부재를 어려움으로 꼽는다(이중학 외, 2020). 또한 HR 애널리틱스 활용을 위한 이해도를 갖춘 HR 리더와 실무자들의 선행 지식이 부족한 실정이다(Walsh and Volini, 2017). 마지막

으로 실행을 위한 경영진의 적극적인 지원과 데이터 협조가 필요하나(서정오 외, 2020) 자원 투입 대비 효과성(ROI)에 대한 의문으로 실행으로 이어지지 못하는 어려움이 있다(Harris et al., 2011). 이처럼 대부분 선행연구는 HR 애널리틱스의 HR 애널리틱스의 수행 절차와 그에 따른 일반적 장벽 요인들을 기술적으로 정리하고 있으며, 대응 방안으로 전문 인력 확보, 교육 프로그램 강화, 리더십 지원, 데이터 기반 의사결정 문화 조성 등을 제시하고 있다. 그러나 이러한 전략들은 주로 조직 차원의 제도적 개선에 초점을 두고 있어, 실무자가 실제 수행 과정에서 경험하는 미시적 어려움과 그에 대한 맥락적 대응 방식을 포착하기에는 한계가 있다. 따라서 실제로 실무자가 이러한 절차적 난점을 어떻게 체감하고 해석하며, 각 단계를 수행하는 과정에서 어떤 주관적 인식과 대응 전략을 가지는지에 대한 연구는 부족한 실정이다.

2.3 HR 애널리틱스의 효과성에 영향을 미치는 요인

HR 애널리틱스가 단순한 분석 수행을 넘어 조직 내 정책 개선이나 경영 의사결정에 실질적으로 기여하기 위해서는 다양한 전제 조건이 필요하다. 특히 분석을 실행하는 실무자의 개인 역량과 태도가 중요한 기반이 된다(정보영 & 김광태, 2022). 먼저, 실무자는 통계적 사고력, 코딩 능력, 데이터 전처리 등 디지털 문해력을 바탕으로 분석 내용을 해석하고 인사이트를 도출해야 한다(Angrave et al., 2016; Heuvel and Bondarouk, 2016; Rasmussen and Ulrich, 2015). 기계학습 등 고급 분석 기법에 대한 이해와 이를 실무에 적용해보려는 학습 태도 역시 중요하다(송기룡 & 김경석, 2020; 이애리 & 유기웅, 2024; Sarker, 2021). 또한 정량적 자기효능감(quantitative self-efficacy)은 HR 애널리틱스

도입 의지를 강화하는 주요 심리 요인으로 작용하며(Tunsi et al., 2023), HR 애널리틱스의 실제 수행 가능성에 긍정적인 영향을 미친다. 기술적 역량 외에도 조직의 전략·제도·문화에 대한 이해를 기반으로 실무적 가설을 수립하고, 데이터의 성격에 맞는 분석 접근을 구사하는 능력이 요구된다(서정오 외, 2020; 마성혁 & 김병임, 2022). 이때 데이터 주도적 접근과 가설 주도적 접근의 균형이 중요하며, 이는 분석 설계 전반에 영향을 미친다.

HR 애널리틱스는 단순히 인사 데이터를 분석하는 것을 넘어 조직의 목표와 성과 달성을 지향하는 전략적 인적자원 관리와 연계되므로(Mclver et al., 2018) 조직 차원의 조건들이 중요하게 작용한다. 이 과정에서 경영진의 적극적인 의사와 지원은 HR 애널리틱스 도입과 성공 추진의 가장 큰 배경으로 작용한다(서정오 외, 2020). 특히 최고경영진의 전략적 리더십은 HR 애널리틱스 도입과 활용을 통해 조직 구성원들의 혁신적인 행동을 이끌어내는데 결정적인 역할을 한다(Collins and Clark, 2003). 경영진은 데이터 기반 작업과 프로세스 통합을 적극적으로 요구해야 한다(Wirges & Neyer, 2023). 또한 조직 전략에 부합한 목표 설정이 데이터 분석보다 선행되어야 하며,(Mondore et al., 2011; Rasmussen and Ulrich, 2015) 증거 기반 의사결정 문화가 가능하도록 하는 조직 문화가 뒷받침 되어야 한다(정보영 & 김광태, 2022; Kryscynski et al., 2018; Minbaeva, 2017a). 아울러 HR 애널리틱스를 무비판적으로 수용하기보다 조직 문화와 맥락에 맞게 한계와 위험성을 반영하는 균형적 접근이 필요하다(마성혁 & 김병임, 2022; Levenson and Fink, 2017). HR 애널리틱스의 성공적 도입과 활용을 위해서는 체계적인 데이터 관리와 부서 간 협업 환경이 중요하다. HR 애널리틱스를 통해 기대하는 수준의 결과를

연구 위해서는 인사 관련 데이터가 체계적으로 관리되어야 한다(서정오 외, 2020). 또한 HR 애널리틱스가 예측이나 처방 수준의 고급 분석 단계로 발전하기 위해서는 HR에 관한 빅데이터 확보가 전제되어야 한다(조희진 & 안지영, 2022). 이 과정에서 명확하고 투명한 규정이 필요하며(Chatterjee et al., 2021), 분석 알고리즘의 투명성 확보와 윤리적 문제 발생을 예방하는 환경 조성이 중요하다(이애리 & 유기웅, 2024; Gal et al., 2020).

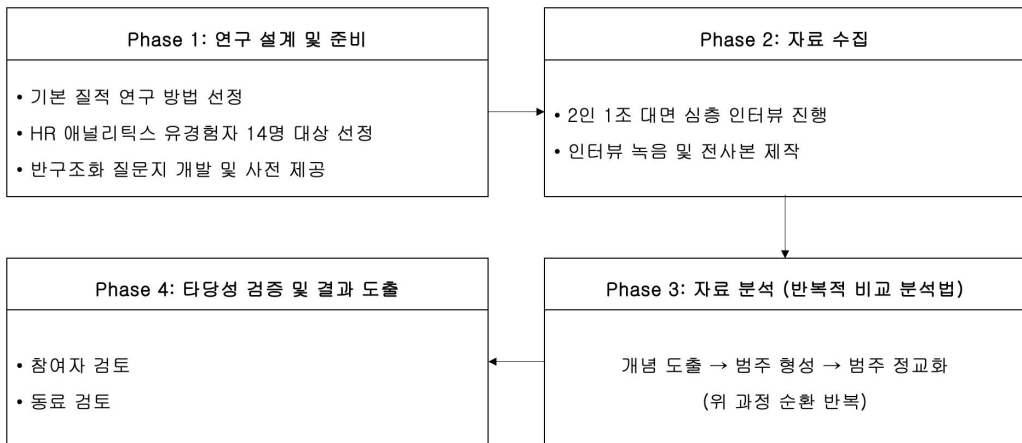
이상에서 살펴본 바와 같이, 선행연구들은 HR 애널리틱스 효과성에 영향을 미치는 다양한 요인들을 개인과 조직 차원에서 폭넓게 제시해 왔다. 그러나 대부분 각 요인들을 독립적 변수로 다루며 개별 요인의 존재 여부나 영향력을 확인하는 데 집중하였다. 이에 따라 실무 현장에서 이러한 요인들이 실제로 어떻게 상호작용하며, 프로젝트 수행 과정에서 어떤 메커니즘으로 작동하는지에 대한 통합적 이해는 제한적이다. 본 연구는 실무자의 경험을 통해 개인과 조직 차원의 요인들이 어떻게 결합되어 효과성으로 이어지는지에

대한 과정적 특성을 탐색하고자 한다.

III. 연구방법

3.1 연구절차 및 방법

본 연구는 HR 애널리틱스의 효과와 어려움, 효과성을 위한 영향 요인에 대한 HR 실무자들의 경험을 기본 질적 연구(basic qualitative research: Merriam and Tisdell, 2015) 방법에 따라 인터뷰를 활용하였다. 기본적 질적 연구방법은 연구 참여자들의 경험과 인식 등을 심층적으로 이해하는데 적합한 방법으로 현상을 탐색하는데 도움이 되는 방법이다(유기웅 등, 2018). 본 연구는 연구 참여자 대상의 심층 인터뷰를 통해 HR 애널리틱스 프로젝트를 수행 과정에 대한 생생한 경험을 그들의 언어를 통해 확인하고 분석하고자 하였다. 연구자는 사전에 준비된 질



〈그림 1〉 연구 절차

문을 중심으로 반구조화 된 인터뷰를 진행하였지만 인터뷰 흐름에 따라 필요한 경우 추가적인 질문을 통해 내용을 확인하였다.

3.2 연구 대상

질적 연구 중 연구대상자 선정 시 고려해야 할 사항은 연구문제에 가장 심도 있게 답할 수 있는 대상을 선정하는 것으로(Hill et al., 1997), 본 연구는 연구문제에 풍부한 정보를 제공할 수 있는 참여자를 의도적 표집으로 선정하였다. 또한 연구 참여한 대상자들의 특징이 동일할수록 제공 정보가 관련이 있고 수준이 높아질 수 있기에 동질적 표본 추출 방법(Patton, 2014)을 사용하였다. 본 연구는 대규모 인력을 관리하며 HR 기능이 체계적으로 분화되어 데이터 기반 의사결정의 필요성이 높은 국내 대기업군에 소속된 HR 담당자 14명을 참여자로 선정하였으며, 참여자 모두 최소 3년 이상의 HR 내 동일 직무 경험과 HR 애널리틱스 프로젝트 수행 경험이 있다. 이러

한 선정 기준을 설정한 근거는 다음과 같다.

첫째, 대기업을 연구 대상으로 선정한 것은 국내 HR 전문가 대상 설문 결과에 따르면 국내 기업들의 HR Analytics 도입 수준이 전반적으로 낮은 가운데, 특히 대기업 대비 중소기업과 중견기업의 도입 수준이 현저히 낮기 때문이다(이중학 외, 2020). HR 애널리틱스 수행 경험과 관련된 실질적이고 심층적인 통찰을 얻기 위해서는 HR 애널리틱스 활동이 실제로 이루어지고 있는 대기업 환경에서 대상을 선정하는 것이 바람직하다고 판단하였다.

둘째, HR 조직 안에서 최소 3년 이상 동일 직무를 수행하며 HR 애널리틱스 프로젝트를 직접 수행한 경력자는 업무 초기 학습 단계를 넘어 업무에 대한 숙련도를 확보하고, 업무 수행 과정에서 발생하는 다양한 문제 상황과 이에 대한 대응 경험을 축적하였다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 HR 애널리틱스 수행 과정에서의 어려움과 대응 전략에 대한 풍부하고 구체적인 경험적 데이터를 확보하기 위해 최소 3년 이상의 경력 기준을 적용하였다.

〈표 1〉 연구 참여자 정보

구분	직무	성별	나이	직위	경력
1	조직문화	남성	30대	선임	10년
2	인사	남성	30대	선임	4년
3	노경	여성	30대	선임	4년
4	인사	남성	30대	선임	3년
5	연수	남성	30대	사원	3년
6	노경	남성	30대	사원	3년
7	인사	남성	30대	사원	3년
8	인사	여성	30대	책임	12년
9	인사	남성	30대	선임	4년
10	조직문화	남성	30대	사원	3년
11	노경	남성	30대	선임	6년
12	인사	남성	30대	선임	3년
13	조직문화	남성	30대	선임	7년
14	육성	남성	30대	사원	4년

연구 참여자들의 기본 정보는 <표 1>과 같다.

3.3 자료 수집 및 분석 방법

본 연구는 HR 애널리틱스 프로젝트에 참여한 실무자들의 경험과 인식을 심층적으로 탐색하기 위하여, 프로젝트에 직접 참여하여 분석 업무를 수행한 경험이 있는 HR 담당자 14명을 대상으로 반구조화 면담을 실시하여 자료를 수집하였다. 반구조화된 질문지는 <표 2>와 같다.

자료 수집을 위해 2024년 11월 7일부터 12월 12일까지 6주 간에 걸쳐 개별적으로 면담을 진행하였고, 모든 면담은 대면으로 이루어졌다. 사전에 이메일을 통해 참여자들에게 본 연구의 목적과 취지를 설명하였으며, 질문지를 사전 제공하여 면담을 준비할 수 있도록 하였다. 연구자2명이 2인 1조로 면담을 진행하였으며, 면담 시간은 평균 1시간 반 정도 소요되었다. 면담 시작 전 연구의 목적과 비밀 보장에 대한 설명 이후 참여자의 사전 동의를 얻어 녹음하였다. 녹음된 음성 파일은 AI 기반 음성인식 도구인 Clova Note를 활용하여 전사하였으며, 이후 전사문은 1저자가 직접 검토 및 정제 과정을 거쳐 신뢰도를 높였다. 전사된

자료는 연구 참여자들의 이름을 익명 처리한 후 2저자에게 공유하였다.

본 연구에서는 수집된 면담 자료를 분석하기 위해 Glaser(1992)가 제시한 반복적 비교 분석 기법(constant comparison method)을 적용해 저자들이 각자 분석하였다. 근거이론(grounded theory)에서 개발된 이 방법은 자료에서 도출된 개념들의 공통점과 차별점을 지속적으로 대조하며 분석적 메모 작성을 통해 핵심 개념을 발견하고 체계적으로 범주를 구성해나가는 접근법이다. Glaser(1992)는 이러한 분석 기법이 자료 내부에 내재된 패턴을 발견하는 데 유용하며, 개념의 과도한 생성을 방지하고 범주 명명의 일관성을 향상시킬 수 있다고 제시하였다.

분석 과정은 절차에 따라 개방코딩, 범주화, 범주확인 과정으로 진행하였다. 먼저 면담 전사 자료를 여러 차례 정독하며 의미 있는 진술들에서 핵심 개념들을 도출하는 작업으로 시작되었으며, 이는 더 이상 새로운 개념이 나타나지 않는 포화 상태에 도달할 때까지 개념을 추출하였다. 이어서 도출된 개념들 중 의미상 연관성이 있는 것들을 묶어 상위 범주를 형성하고, 각 범주들의 공통점과 차이점을 지속적으로 검토하는 과정을 새로운 범주가 도출되지 않을 때까지 반복하였

<표 2> HR 애널리틱스 프로젝트 경험에 대한 반구조화된 질문지

HR 애널리틱스 도입 및 실행 과정	1. 귀사에서 HR 애널리틱스를 도입하게 된 배경과 과정은 무엇이었나요? 2. HR 애널리틱스를 업무에 적용하는 과정에서의 경험은 어떠했나요? 3. 업무 수행 과정에서 어려움이 있었다면, 이에 어떻게 대응하셨나요??
HR 애널리틱스의 효과	4. HR 애널리틱스를 활용하면서 어떤 영향이나 변화를 경험하셨나요?
효과성 영향 요인	5. HR 애널리틱스 업무 수행에 영향을 미친 요인은 무엇이었나요? 6. 그러한 요인들은 서로 어떤 관계가 있었다고 생각하시나요?
성찰 및 제언	7. HR 애널리틱스 시작 초기와 현재를 비교했을 때, 본인 또는 조직 측면에서 달라진 점은 무엇인가요? 8. HR 애널리틱스 도입을 고려하는 다른 실무자들에게 본인의 경험을 바탕으로 전하고 싶은 이야기가 있다면 무엇인가요?

다. 최종적으로 도출된 각 범주의 핵심 속성과 특징을 파악하여 연구 목적에 부합하는 명확한 범주명을 부여하였다.

이후 연구자들은 도출된 범주별 인터뷰 내용을 분석하였다. 범주의 각 항목에 해당하는 인터뷰 전사 내용을 각자 반복적으로 읽으며, HR 애널리틱스의 효과와 어려움, 영향 요인을 메모하였다. 이후 두 명의 연구자가 각자 독립적으로 작성한 메모를 상호 검토하고 차이가 있는 부분에 대해서는 충분한 논의를 거쳐 합의점을 도출하는 작업을 진행하였다.

연구의 신뢰성과 타당성 확보를 위해 다음과 같은 전략을 활용하였다. 첫째, 분석 과정에서 나타난 해석의 정확성을 검증하기 위해 연구 참여자 확인법을 진행했다. 연구에 참여한 면담자 4명에게 분석 결과를 공유하고 자신들의 경험과 의도가 적절하게 반영되었는지 확인하여 연구의 정확성과 신뢰성을 확보하였다.

둘째, 두 연구자는 도출된 개념과 범주의 타당성을 높이기 위해 정기적으로 피드백을 주고받는 동료 검토 과정을 거쳤다. 반복적 비교분석의 각 단계는 두 연구자가 독립적으로 시행하고, 결과물을 상호 비교하며 토론 과정을 거쳐 합의된 결과를 도출하였다. 또한 분석 과정에서 인지과학과, 인적자원개발 분야의 전문성을 보유한 연구자들이 각자의 관점에서 분석 결과를 검토하고 의견을 교환함으로써 해석의 균형성과 객관성을 유지하고자 하였다.

IV. 연구결과

본 연구는 HR 애널리틱스 프로젝트 수행 경험의 다각적 측면을 살펴보고, 그 효과성에 영향을 미치는

〈표 3〉 도출된 범주 및 하위 범주

구분	범주	하위 범주
HR 애널리틱스 적용의 효과	업무 효율 및 성과 향상	업무 효율 향상
		성과 향상
	실무자의 인식 및 태도 변화	HR 도메인 이해에 대한 인식 확장
		데이터에 대한 비판적 인식 강화
HR 애널리틱스 수행 과정에서의 어려움	문제 정의	문제 정의의 불명확성과 분석 설계 역량 부족
		외부 요인에 의한 프로젝트 방향 전환
	데이터 수집/분석	데이터 과편화 및 접근성 제약
		분석 도구 및 방법론 실무 적용 역량 부족
	인사이트 도출/업무 적용	결과 해석의 신뢰성과 설득력 한계
		결과의 조직 내 수용과 적용 한계
HR 애널리틱스의 효과성에 영향을 미치는 요인	개인 차원	분석 수용 태도 및 변화 지향성
		데이터 분석 및 해석 역량
		문제 해결 중심의 분석 및 설득 역량
		성과 전달 및 설득 역량
	조직 차원	리더십의 관심과 주도적 역할
		분석 수용성과 학습을 지원하는 조직문화

요인들을 심층적으로 알아보기 위하여 수행되었다. HR 애널리틱스 적용 효과, 수행 과정에서의 어려움, 그리고 효과성에 영향을 미치는 요인에 대한 HR 애널리틱스 프로젝트를 수행 경험을 보유한 실무자들의 실천적 성찰에 대한 면담 내용을 분석하였다. 그 결과 최종적으로 본 연구에서는 HR 애널리틱스 적용 효과는 2개의 상위 범주와 5개의 하위 범주가 도출되었다. HR 애널리틱스 수행 과정에서의 어려움은 3개의 상위 범주와 6개의 하위 범주가 도출되었다, 마지막으로 HR 애널리틱스의 효과성에 영향을 미치는 요인은 2개의 상위 범주와 6개의 하위 범주가 도출되었다. 프로젝트를 수행한 HR 실무자들의 인터뷰를 분석한 결과는 <표 3>와 같다.

4.1 HR 애널리틱스 적용 효과

HR 애널리틱스 프로젝트 경험이 가져온 긍정적 효과를 분석한 결과, 이는 단순히 업무 방식이 개선되는 가시적 수준에 그치지 않고, 실무자 내면의 사고방식과 역할 인식이 근본적으로 달라지는 인식 확장이 나타났다. 즉, 데이터 기반의 접근은 반복적인 업무를 효율화하고 성과 창출의 가능성을 높였을 뿐만 아니라, 이를 수행하는 실무자들의 관점을 바꾸고 문제 해결의 지평을 넓히는 더 깊은 차원의 변화를 이끌어냈다. 본 연구에서는 HR 애널리틱스가 가져온 가시적 효과, 즉 '업무 효율 및 성과 향상'이라는 업무의 '진화'를 살펴본 후, 이것이 실무자의 인식과 태도를 어떻게 '확장'시켰는지 분석하였다.

4.1.1 업무 효율 및 성과 향상

분석 도구와 데이터 기반 접근법은 HR 업무의 처리 속도와 정확성을 높이는 수준을 넘어, 의사결정의

구조와 정보가 공유되는 방식 자체를 변화시켰다. 면담자들은 이러한 변화를 업무 기반의 재설계로 인식하며, HR 업무 수행의 패러다임이 전환되는 중요한 계기로 평가했다.

1) 업무 효율 향상

HR 애널리틱스가 가져온 가장 즉각적인 변화는 비효율적인 수작업을 줄이고 업무의 기준을 명확히 하는 업무 기반의 재설계에서 시작되었다. 여러 면담자들은 빈번하게 발생하는 반복 작업을 자동화함으로써 확보된 시간과 자원을 더 가치 있는 업무에 투입할 수 있게 되었다고 응답했다.

"이제는 VBA를 사용해서 팀원들이 각 팀의 3개년 LG Way 서베이 결과를 쉽게 볼 수 있게 됐어요. HR 내에서 정보를 공유하는 방식도 달라졌고요." (면담자 6)

반복 업무의 자동화와 함께, 의사결정 방식에도 변화가 나타났다. 기존에 경험이나 직관에 의존하던 방식이 데이터라는 명확한 근거 위에서 이루어지는 '감(感)'에서 '근거'로의 전환이 나타났으며, 이는 의사결정의 투명성과 절차적 신뢰도를 높이는 변화로 이어졌다. 이는 의사결정의 투명성과 절차적 신뢰성을 높이는 핵심적인 변화였다.

"기존에는 감(感)으로 이루어지던 조직 이동이 이제는 데이터 기반으로 추천될 수 있다는 점에서 신선하다는 평가를 받았어요." (면담자 7)

나아가, 데이터에 기반한 의사결정은 더 이상 특정 개인의 판단에 머무르지 않고, 조직 내 정보 공유 방식을 혁신하는 계기가 되었다. 담당자 개인에게만 갇혀 있던 데이터가 조직 구성원들이 함께 검토하고 해석하는 공유 자산으로 변모하면서, 조직의 변화를 조

기에 감지하고 적시에 개입할 수 있는 역량이 강화되었다.

“이전에는 연 1회 리더십 데이터를 봤지만, 지금은 1on1 데이터를 통해 조직 분위기를 훨씬 유연하게 볼 수 있어요. 응답률이나 의견 트렌드가 빨간불이 되면 HR이 개입할 수 있는 근거가 생겼어요.” (면담자 8)

2) 성과 향상

HR 애널리틱스는 업무 효과성과 성과지표 향상 측면에서 조직 성과에 기여하였다. 먼저 효과성 측면에서 면담자들은 분석 결과를 근거로 조직 진단, 인재 선발, 교육 설계 등에서 이전에는 시도하기 어려웠던 정밀한 타겟팅과 개입 설계가 가능해졌다고 평가하였다. 이는 ‘무엇을 할 것인가’의 선택지를 넓히고, 설득 가능한 논리를 제공함으로써 실행력을 높였다. 한편 성과지표 향상의 측면에서는, 프로젝트에 따라 리더십 진단 점수의 개선, 교육 만족도 개선, 채용 단계의 적합도 판별력 제고 등과 같은 가시적 변화가 보고되었다. 이러한 변화는 리더가 조직 상태를 정량적 기준으로 이해하고, 부서별 맞춤 개입을 추진하는 근거로 활용되었다.

“프로젝트 결과로 제공한 리포트가 우리 조직의 현재 모습뿐만 아니라, 앞으로 나아가야 할 방향성에 대해 상당히 구체적인 가이드를 제공해 주었다는 피드백이 많았어요.” (면담자 1)

또한 채용 및 인재 선발 과정의 정확도가 높아졌다. 데이터 기반 분석은 조직 적합성이라는 모호한 개념을 구체적인 인재 특성으로 정의하고, 평가자의 관점을 ‘단순 합격 여부’를 넘어 ‘미래 기여 가능성’으로까지 확장시키는 데 기여했다. 이는 개인의 주관적 경험에 의존하던 평가 방식에서 벗어나, 축적된 데이터를 바탕으로 조직의 성공 패턴을 학습하고 이를 채용 과

정에 적용하려는 시도로 해석할 수 있다.

“요즘은 후보자를 볼 때 과거에 채용했던 임직원들과의 공통점이나 차이를 연상하며 ‘이 사람은 조직에서 어떻게 기여할까?’라는 부분까지 밀도 있게 고민하게 되었어요.” (면담자 4)

더불어 실행 중심의 HR 커뮤니케이션이 강화되었다. 분석 결과를 바탕으로 조직을 설득하고 실제 행동 변화를 이끌어내는 것이 HR 애널리틱스의 핵심이라는 인식이 자리 잡기 시작했다. 이는 면담자들이 데이터 분석의 역할을 단순한 현상 진단을 넘어, 조직의 행동을 이끌어내는 실행의 도구로 인식하기 시작했음을 시사한다.

“HR 애널리틱스의 핵심은 단순히 인사이트를 도출하는 것이 아니라, 이를 기반으로 조직 설득과 실행력 확보를 가능하게 하는 데 있다고 생각합니다.” (면담자 10)

이처럼 HR 애널리틱스는 조직 진단의 깊이, 인재 관리의 정교함, 그리고 실행을 위한 커뮤니케이션의 설득력을 높임으로써, HR이 조직의 전략 실행 파트너로서 기여할 수 있는 가능성을 실질적으로 확장시키는 효과를 나타냈다.

4.1.2 실무자의 인식 및 태도 변화

HR 애널리틱스가 가져온 더 깊은 차원의 변화는 프로젝트를 수행한 HR 실무자들의 관점 확장으로 이어졌다. 업무 방식의 진화를 경험한 실무자들은 단순히 분석 기술을 습득하는 것을 넘어, HR 도메인 지식의 중요성을 재발견하고, 데이터를 비판적으로 탐색하며, 문제를 해결해 나가는 방향으로 자신의 역할을 재정의하는 근본적인 인식의 변화를 겪었다.

1) HR 도메인 이해에 대한 인식 확장

면담자들은 HR 애널리틱스 프로젝트를 통해 역설적으로 데이터 분석 기술만으로는 불완전하며, HR 도메인 지식의 중요성이 필수적임을 절감했다고 공통적으로 응답했다. 이는 분석 기술과 실무 현장의 맥락적 이해가 분리될 수 없음을 의미하는 중요한 인식 변화였다. 데이터가 생성된 조직적 맥락과 제도적 배경을 이해하지 못하면, 프로젝트의 진행이 어렵다는 현실적 한계를 체감한 것이다.

“데이터가 힌트를 제시하지만 결국 HR 지식을 기반으로 해석하기 나름이라는 걸 체감했어요.” (면담자 2)

“처음에는 데이터를 분석하면 자연스럽게 의미 있는 결과가 나올 거라고 생각했는데, 그렇지 않았어요. 단순히 수치를 보는 게 아니라, 이 데이터가 어떤 맥락에서 나왔고, 조직 내에서 어떤 의미를 가지는지 이해해야 정확한 해석이 가능하더라고요. HR 분야 자체에 대한 이해도가 필요하다 는 걸 배웠어요.” (면담자 1)

결국 면담자들은 HR 애널리틱스의 성패가 분석 기술이 아닌, HR 현장의 언어와 경험을 데이터에 통합하여 해석해내는 역량에 달려있음을 깨달았다. 결과적으로 면담자들은 HR 애널리틱스를 단순한 기술 도입이 아닌, HR 전문가로서의 깊이를 요구하는 고차원적 활동으로 인식하고 있었다.

2) 데이터를 대하는 태도의 변화

프로젝트 경험은 데이터를 대하는 실무자들의 태도 역시 근본적으로 바꾸어 놓았다. 과거 데이터를 보고서 작성을 위한 숫자로 취급했다면, 이제는 그 이면에 숨겨진 의미를 파고들어야 할 신호로 인식하게 된 것이다. 데이터의 구조, 출처, 정확성을 비판적으로 검토하고 그 안에 숨겨진 패턴을 읽어내려는 시도가 자

연스럽게 늘어났다.

“예전에는 데이터를 그냥 있는 그대로 받아들였는데, 이제 ‘이 데이터가 정말 맞는 걸까?’라는 생각이 먼저 들어요. 뭔가 이상하다는 감이 들면 직접 테스트해보게 되었고, 그 안에 숨겨진 패턴을 탐색하려는 습관이 생겼어요.” (면담자 7)

“프로젝트를 진행하면서 가장 크게 달라진 건 HR 데이터를 다루는 태도예요. 이전에는 서베이 질문을 만들 때 깊이 고민하지 않고 경험적으로 결정하고 일단 수집하는 경우가 많았는데, 이제는 관련 논문을 찾아보고 기존 연구에서 제시한 최소한의 검증 절차를 반드시 참고해야 한다는 점을 실감하게 되었어요.” (면담자 8)

3) 문제 해결 중심 사고 강화

가장 주목할 만한 변화는 실무자들이 스스로의 역할을 분석 수행자에서 문제 해결 주도자로 재정의 하기 시작했다는 점이다. 데이터 분석은 더 이상 그 자체가 목적이 아닌, 조직의 문제를 해결하고 의사결정을 지원하기 위한 수단으로 명확히 자리 잡았다. ‘무엇을 분석할까’라는 질문에서 ‘이 분석으로 무엇을 해결할 것인가’라는 질문으로 무게중심이 이동한 것이다.

“예전에는 그저 데이터를 정리해서 제출하는 게 전부였어요. 그런데 이번 프로젝트를 하면서 ‘이 분석으로 뭘 할 수 있을까?’를 계속 고민하게 되더라고요. 단순 계산을 넘어 의미를 찾고 싶어진 거죠.” (면담자 3)

“이전에는 데이터를 그저 참고 자료 정도로만 생각했다면, 이제는 데이터가 조직의 의사결정을 근본적으로 바꿀 수 있는 도구라는 걸 확신하게 됐어요.” (면담자 10)

이러한 역할 인식의 변화는 분석의 목적을 명확히 하고, 데이터 활용의 실효성을 높이는 긍정적 효과로 이어지는 것으로 나타났다. 이상에서 살펴본 바와 같

이, HR 애널리틱스가 가져온 긍정적 효과는 업무 방식의 진화와 실무자의 관점 확장이라는 두 가지 차원에서 입체적으로 나타났다. 중요한 점은 이 두 가지 변화가 서로 분리된 것이 아니라, 긴밀하게 연결되어 선순환 구조를 형성한다는 것이다. 결국 HR 애널리틱스의 진정한 가능성은 단순히 분석 리포트를 산출하는 데 있는 것이 아니라, 조직과 개인의 역량이 함께 성장하는 이러한 선순환의 고리를 만들어내는 데 있음을 확인하였다.

4.2 HR 애널리틱스 수행 과정에서의 어려움

HR 애널리틱스 수행 과정에서의 어려움을 분석한 결과, 이는 단순히 개별 과업의 난이도 문제가 아닌, '기획-실행-적용'의 전 단계가 서로 맞물려 영향을 미치는 연쇄적 장벽의 형태로 나타났다. 면담자들은 프로젝트 초기 단계의 방향성 설정부터 데이터 처리, 그리고 최종적으로 분석 결과를 조직의 실질적인 변화로 연결하는 전 과정에 걸쳐 복합적인 어려움을 경험하고 있었다. 본 연구에서는 이러한 어려움을 문제 정의의 모호성, 데이터 확보 및 분석 역량의 한계, 그리고 분석 결과의 해석과 조직 내 수용의 어려움이라는 세 가지 핵심 주제 영역으로 나누어 심층적으로 분석하였다.

4.2.1 문제 정의

프로젝트의 성패를 좌우하는 첫 단추인 문제 정의 단계는, 단순히 분석 주제를 선정하는 것을 넘어 조직이 직면한 비즈니스 문제를 측정 가능한 데이터 문제로 번역 하는 핵심 과정이다. 그러나 면담자들은 이 과정에서 현업의 모호한 요구와 데이터 부재라는 현실 사이에서 방향성을 수립해야 하는 '설계의 딜레마'

를 공통적으로 경험하고 있었다. 이는 분석의 목적과 성공 기준을 명확히 정의하는 내부 역량의 한계와 리더십의 변화라는 외부적 변수가 복합적으로 작용하는, 가장 근원적인 장벽으로 나타났다.

1) 문제 정의의 불명확성과 분석 설계 역량 부족

HR 애널리틱스 프로젝트의 시작 단계에서 가장 큰 어려움은 비즈니스의 모호한 요구사항을 검증 가능한 데이터 문제로 전환하는 역량의 부족에서 비롯되었다. 이는 단순히 분석 주제를 정하는 것을 넘어, 명확한 가설을 설정하고 성공 기준을 수립하는 분석 설계 역량의 부재와 직결되는 문제였다.

특히, 데이터가 확보되지 않은 상태에서 미래의 분석 계획을 수립해야 하는 상황은 분석의 방향성 설정을 더욱 막막하게 만드는 요인이었다. 이러한 상황은 HR 애널리틱스가 데이터에 기반해야 함에도 불구하고, 데이터가 없는 상태에서 미래를 예측하고 기획해야 하는 딜레마에 놓이게 되는 배경으로 작용했다. 한 면담자는 조직문화 서베이 시행 전 분석 방향을 사전 보고해야 하는 상황에서 겪었던 어려움을 다음과 같이 토로했다.

"프로젝트 초기에는 구체적인 분석 방향을 잡는게 어려웠어요. 올해 실시 예정된 조직문화 서베이를 실행 전에 어떻게 결과를 분석할 것인지에 대한 사전 보고를 위해 문제 정의를 작성해야 했는데, 당시에는 어떤 결과물이 나올지 몰랐기 때문에 뚜렷한 가설을 세우기가 힘들었어요." (면담자 6)

이러한 '번역'의 어려움은 추상적 개념을 구체적인 지표로 정의하는 과정에서도 드러났다. '잘 정착되었다'와 같은 개념은 그 자체로 다층적 의미를 지니기에, 단일한 데이터로 그 성패를 규정하기 어렵기 때문이다.

"구성원 서베이를 통해 새로운 인사 제도가 잘 정착됐는지

를 확인하는 것이 프로젝트의 목표였는데, "잘 정착되었다"라는 것을 어떻게 정의할 것인지가 애매하더라고요. 단순히 서베이 결과로 제도가 효과적이라고 단정할 수도 없고, 반대로 응답이 부정적이라고 해서 무조건 실패한 것이라고 판단할 수도 없을 것 같습니다." (면담자 11)

나아가, 현업의 복잡한 맥락을 데이터 문제로 구체화하는 과정에서는 조직 내 서로 다른 부서 간의 '관점 충돌'이 분석 기준 정의를 가로막는 장벽으로 작용했다. 인력 최적화라는 HR의 목표와 생산 안정성이라는 현업의 목표가 충돌하거나, 사무직처럼 명확한 성과 측정이 어려운 영역에서는 분석의 기준 자체를 합의하기 힘든 상황에 직면했다.

"HR 입장에서 생산 공정의 구체적인 상황을 정확히 알지 못해 명확한 의사결정을 내리기 어려웠고, 인력을 최적화하려는 HR의 목표와 생산 안정성을 최우선으로 하는 현업의 관점이 충돌하다보니 데이터를 기반으로 한 적정 인원 정의를 구체화하기 어려웠습니다." (면담자 3)

2) 외부 요인에 의한 프로젝트 방향 전환

초기 문제 정의가 완료되더라도, 분석의 방향이 데이터 자체의 논리보다는 조직의 전략적 우선순위나 리더의 관심사와 같은 요인에 의해 영향을 받는 사례들이 다수 확인되었다. 조직의 전략적 우선순위나 리더의 관심사 변화 등 외부 요인에 의해 프로젝트 방향이 급작스럽게 전환되는 경우가 빈번하게 발생했다.

"프로젝트 초기에는 단순히 업무 상 다루는 조직문화 서베이가 데이터 분석을 하겠다는 계획이었지만, 진행 과정에서 CEO 메시지에서 강조되는 특정 키워드를 분석하는 쪽으로 방향이 전환되었습니다." (면담자 13)

또한 이상과 현실의 괴리, 즉 활용 가능한 데이터의

양적·질적 부족은 프로젝트 방향 전환의 가장 현실적인 원인으로 작용했다. 야심 차게 기획했던 과제라도 데이터 확보가 불가능하거나 분석의 실효성에 대한 확신이 없으면, 결국 실행 가능한 수준으로 과제를 축소하거나 변경할 수밖에 없었다.

"처음에는 사내 교육 데이터를 활용해 직원별 맞춤 교육을 추천하는 프로젝트를 기획했었는데, 막상 진행하려다 보니 활용할 수 있는 데이터가 너무 부족했고, 의미 있는 추천을 제공할 수 있을지도 확신이 없었습니다." (면담자 4)

4.2.2 데이터 수집/분석

앞서 살펴본 문제 정의 단계의 모호성은 데이터를 확보하고 가공하는 실행 단계의 어려움으로 이어지는 경향을 보였다. 분석의 방향이 불명확하다 보니 어떤 데이터를 수집해야 할지 명확한 기준이 없었고, 이는 결국 가용한 모든 데이터를 일단 모으고 보자는 식의 비효율적 데이터 처리로 귀결되었다. 이 과정에서 면담자들은 기술적, 제도적 한계에 부딪히며 분석에 필요한 데이터를 확보하는 데 상당한 어려움을 겪고 있었다.

1) 데이터 파편화 및 접근성 제약

HR 애널리틱스의 가장 큰 걸림돌 중 하나는, 조직 내 데이터가 통합된 것이 아니라, 시스템과 담당자별로 고립된 형태로 존재한다는 점이었다. 여러 데이터를 통합하여 다각도로 분석하고자 해도, 각 부서의 사일로(Silo)에 갇힌 데이터를 한곳으로 모으는 것 자체가 하나의 거대한 과업이었다. 이러한 데이터의 파편화는 분석의 전 단계인 전처리(Pre-processing) 작업에 과도한 시간과 노력을 야기했다.

“분석하려는 데이터를 다른 HR 데이터와 통합해서 살펴 보려고 하니 각 담당자 마다 따로 관리하고 있어 쉽게 공유 받기 어려웠습니다. 특히, HR 데이터는 보안 이슈도 있어서, 데이터 요청 자체도 쉽지 않았어요.” (면담자 14)

나아가 개인정보 보호 및 사내 보안 정책은 데이터 접근성을 가로막는 제도적 장벽으로 작용했다. 분석에 반드시 필요한 데이터임에도 불구하고, 데이터의 소유권과 보안 이슈로 인해 핵심 정보에 접근하지 못하는 경우가 많았다.

“그나마 같은 팀 내에서는 공유가 가능해 퇴직 데이터 등을 추가할 수 있었지만, 리더십 평가 데이터 등은 보안 이슈로 확보하지 못해 한계가 있었습니다.” (면담자 14)

설령 데이터를 확보하더라도, 조직 고유의 맥락을 담고 있는 비정형 데이터(예: 주관식 응답)를 처리하는 것은 또 다른 차원의 어려움이었다. 이는 비즈니스 문제를 데이터 문제로 번역하는 과제가, 비정형 데이터를 처리하는 과정에서는 조직 고유의 맥락을 번역해야 하는 또 다른 차원의 어려움으로 나타난 것으로 볼 수 있다.

“단순히 특정 키워드가 많이 나왔다는 것이 아니라, 해당 키워드들이 조직 내에서 어떤 의미를 가지는지를 설명할 수 있도록 하는 분석이 필요했습니다.” (면담자 11)

2) 분석 도구 및 방법론 실무 적용 역량 부족

데이터를 수집한 후에도, 이를 분석하는 과정에서 학습-적용의 단절이라는 또 다른 장벽이 나타났다. 면담자들은 교육을 통해 Python, R과 같은 분석 도구를 배웠더라도, 이를 실제 프로젝트의 복잡하고 정제되지 않은 데이터에 능숙하게 적용하는 데에는 상당한 어려움을 겪었다. 특히 데이터 분석 문화가 정착되

지 않은 조직 내에서 선구자 역할을 해야 하는 입장에서 기술적 문제 발생 시 도움을 받을 곳이 없는 고립감을 호소했다.

“파이썬을 활용해 데이터 분석을 진행하는 과정에서 기술적으로 부족함을 느꼈고, 주변에 데이터 분석을 전문적으로 하는 사람도 많지 않아서 도움 받기가 쉽지 않았습니다.” (면담자 5)

이러한 기술적 미숙함은 통계 기법에 대한 깊이 있는 이해와 실무 경험의 부족과 맞물려, 분석 과정의 신뢰도를 떨어뜨리는 요인이 되었다. 이는 어떤 통계 모델을 적용해야 할지, 예상과 다른 결과가 나왔을 때 이를 어떻게 해석해야 할지에 대한 분석적 판단력이 부족한 상황에서 어려움이 발생하였다.

“회귀 분석으로 휴가 사용률과 주요 변수 간 관계를 분석하려고 했는데, 예상과 다르게 모든 변수가 유의미한 결과를 내지는 못했고, 예상치 못한 변수들이 계속 나오다 보니 혼란스러웠습니다.” (면담자 2)

4.2.3 인사이트 도출 및 업무 적용

데이터 분석 과정을 거쳐 도출된 결과물은 그 자체로 완성된 가치를 지니지 않는다. 분석 결과를 조직이 이해하고 수용할 수 있는 의미 있는 인사이트로 전환하고, 이를 통해 실제 업무의 변화를 이끌어내는 마지막 장면에서 면담자들은 또 다른 장벽에 부딪혔다. 이는 통계적 결과와 조직의 현실 사이의 괴리를 해석하고, 데이터 기반의 논리를 조직의 기존 문화에 수용시키는 커뮤니케이션의 한계에서 비롯되었다.

1) 결과 해석의 신뢰성과 설득의 한계

분석을 마친 후 면담자들은 데이터가 명확한 답을

주지 않거나 기존의 상식과 충돌하는, 이른바 ‘해석의 위기’ 상황에 직면함을 확인할 수 있었다. 통계적으로 유의미하지 않은 결과, 변별력을 상실한 데이터, 그리고 가설과 다른 양상은 프로젝트를 수행하는 실무자로 하여금 ‘이 결과가 무엇을 의미하는가’라는 근본적인 질문 앞에서 막막함을 느끼게 했다. 특히 긍정 편향이 심한 조직문화 데이터는 통계적 분석 자체를 무력하게 만들었다.

“모든 응답자가 100점을 준 조직이 있었어요. 이런 경우 데이터의 변별력이 사라져 해석이 어려워졌죠. 이런 데이터 특성 때문에 기존의 방식으로는 조직 문화를 정확히 진단하기 어려웠어요.” (면담자 1)

이러한 해석의 위기는, 분석 결과를 HR 실무 경험과 지식, 즉 도메인 지식의 맥락 위에서 재해석해야 하는 과제로 이어졌다. 그러나 데이터 기반의 객관적 사실과 현장의 정성적 인식이 충돌할 때, 실무자로서 무엇을 더 신뢰해야 할지에 대한 딜레마에 빠졌다. 이는 단순히 데이터를 넘어 ‘무엇이 더 본질에 가까운가’에 대한 실무자들의 고민으로 이어졌다.

“인터뷰에서는 소통이 잘 되는 리더가 좋은 평가를 받는다는 의견이 많았는데, 실제 데이터에서는 오히려 평균 이하 그룹이 소통을 더 강조하는 패턴이 드러났습니다. 그래서 소통이 정말 중요한 요소인가에 대한 고민이 생겼어요.” (면담자 12)

이 모든 해석의 어려움은 데이터의 언어를 비즈니스 언어로, 다시 비즈니스 언어를 조직의 언어로 전달해야 하는 다층적 번역 과정에서의 실패로 귀결되었다. 분석의 가치를 조직의 언어로 전달하지 못하면, 아무리 좋은 분석이라도 단순한 숫자 나열로 치부되는 현실에 직면한 것이다.

“결과를 팀장님과 실무 담당자들에게 설명하려고 하다 보니 어려움이 많았어요. 아무리 분석을 잘해도, 그걸 제대로 설명하지 못하면 받아들여지지 않거든요.” (면담자 6)

2) 결과의 조직 내 수용과 적용의 한계

최종적으로 도출된 인사이트를 실제 업무나 제도 개선에 적용하는 과정은, 데이터의 논리가 아닌 조직의 기존 문화와 의사결정 관성이라는 보이지 않는 벽에 부딪혔다. 많은 리더들이 분석 결과라는 진단 그 자체보다는, 당장 실행 가능한 처방을 요구하는 경향을 보였다.

“조직 리더들이 그래서 어떻게 해야 할지에 대해 질문할 때 실질적인 솔루션이 필요했죠. 분석 결과 그 자체는 일반적이거나 원론적이라, 조직별로 차별화된 인사이트를 제공하는 데 한계가 있었어요.” (면담자 1)

특히 데이터보다는 직관과 기존 경험을 중시하는 조직의 의사결정 방식은, 분석 결과가 조직 내에 수용되는 것을 어렵게 만드는 주요한 배경으로 작용했다. 데이터 분석 결과가 리더의 경험적 신념과 다를 경우, 데이터를 기반으로 기존의 패러다임에 도전하고 변화를 설득해야 하는 어려운 과업에 직면했다.

“많은 리더들이 직관과 경험을 기반으로 의사결정을 내리기 때문에, 기존 방식과 다른 접근법이 낯설게 느껴질 수밖에 없었습니다. 리포트를 직관적으로 만들고, 쉽게 보이도록 하는데 신경을 썼습니다.” (면담자 13)

이상에서 살펴본 바와 같이, HR 애널리틱스 수행 과정의 어려움은 단순히 기술적, 방법론적 차원에 국한되지 않았다. 프로젝트의 방향을 설정하는 ‘문제 정의’ 단계에서의 전략적 모호성, 분석의 재료가 되는 ‘데이터’의 파편성과 접근성의 한계, 그리고 분석 결과

를 조직의 언어로 번역하고 설득하는 '인사이트 도출 및 적용' 단계에서의 커뮤니케이션 장벽에 이르기까지, 전 과정에 걸쳐 복합적인 도전과제가 연쇄적으로 존재함을 확인하였다.

4.3 HR 애널리틱스의 효과성에 영향을 미치는 요인

HR 애널리틱스가 조직 내에서 실질적인 성과로 이어지기 위해서는 분석 기술이나 시스템 도입만으로는 충분하지 않으며, 복합적인 요인들이 중요하게 작용하는 것으로 나타났다. 응답자들은 실무자의 역량과 태도라는 개인 차원의 동인(動因)과, 이를 뒷받침하는 리더십과 조직문화라는 조직 차원의 환경이 유기적으로 결합될 때 분석이 비로소 조직의 기여로 이어진다고 강조했다. 개인 차원에서는 새로운 기술을 수용하는 태도부터 데이터를 다루는 기술적 역량, 그리고 분석을 통해 문제를 해결하고 조직을 설득하는 전략적 역량까지 다층적인 역량이 요구되었다. 동시에, 조직 차원에서는 리더의 적극적인 지원과 데이터 기반 의사결정을 수용하는 문화적 기반이 이러한 개인의 노력을 뒷받침하는 핵심적인 배경으로 작용했다. 본 연구에서는 먼저 HR 애널리틱스 효과성에 영향을 미치는 개인 차원의 요인을 살펴본 후, 조직 차원의 요인을 심층적으로 분석하고자 한다.

4.3.1 개인 차원

HR 애널리틱스가 조직 내에서 실질적인 기여를 하기 위해서는, 이를 수행하는 실무자의 역량과 태도가 중요한 기반이 되는 것으로 나타났다. 응답자들의 의견을 종합한 결과, 개인 차원의 요인은 분석 수용 태도와 학습 지향성, 데이터 분석 및 해석 역량, 그리고 문제 해결 중심의 분석 기획 및 설득 역량이라는 세

가지 핵심 영역으로 구분되었다.

1) 분석 수용 태도와 학습 지향성

응답자들은 HR 애널리틱스의 효과적인 도입을 위해, 실무자가 기존 방식에 안주하지 않고 새로운 분석 기법과 기술 변화를 적극적으로 수용하려는 태도를 갖추는 것이 무엇보다 중요하다고 강조했다. 특히 최근 AI 기반 분석 기법이 확산되면서, 과거의 분석 방식만으로는 한계가 있다는 인식이 공유되었으며, 이에 따라 지속적인 학습을 통해 자신의 역량을 개발하려는 의지가 중요한 요인으로 언급되었다.

“구성원들이 겪는 pain point를 기존 분석 기법으로만 해결하려는 방식은 한계가 있어요. 이제는 AI 같은 새로운 기법을 적극적으로 활용해야 더 강력한 분석이 가능하다고 생각해요. 실무자들이 기존 방식에만 머물지 않고, 다양한 사례를 접하면서 ‘이렇게도 할 수 있구나’라는 걸 깨닫는 과정이 필요합니다.” (면담자 1)

“HR 애널리틱스는 단순히 데이터를 분석하는 것이 아니라, 문제 해결을 위한 도구잖아요. 실무자가 먼저 ‘이 문제를 해결하려면 애널리틱스가 필요하다’는 논리를 정리하고, 여러 번 시도하면서 자연스럽게 확장해 나가는 과정이 중요하다고 생각해요.” (면담자 4)

2) 데이터 분석 및 해석 역량

응답자들은 실무자가 기본적인 통계 지식과 데이터 분석 기술을 갖추는 것이 HR 애널리틱스 실행의 필수적인 기반이라고 응답했다. 데이터를 기반으로 의사결정을 지원하는 활동의 특성상, 분석 기법을 이해하고 결과를 비판적으로 해석할 수 있는 역량이 뒷받침되지 않으면 분석의 깊이가 얕아지거나 잘못된 결론에 이를 수 있다는 것이다.

“결국에는 실무자가 본인의 역량을 키우는 게 더 중요하다고 생각해요. 조직을 설득하려면 실무자가 데이터 역량을 키우고, 실제 수치와 성과를 가지고 설득하려는 태도가 필요하죠. 그렇게 하면 HR 애널리틱스가 더 빠르게 자리를 잡을 수 있을 거라고 봅니다.” (면담자 14)

“HR 애널리틱스를 효과적으로 적용하려면 기본적인 통계 개념이나 데이터 분석 역량이 있는 실무자가 많아야 한다고 생각해요. 심리학이나 통계를 전공한 사람들이 애널리틱스를 접하면 훨씬 더 많은 인사이트를 얻을 수 있거든요.” (면담자 8)

3) 문제 해결 중심의 분석 기획 및 설득 역량

데이터 분석 기술을 갖추는 것과 더불어, ‘왜 이 분석을 하는가’라는 근본적인 질문에 답할 수 있는 문제 해결 역량이 중요하게 나타났다. 면담자들은 기술 자체가 목적이 되어서는 안 되며, 해결해야 할 비즈니스 문제를 명확히 정의하고, 그에 맞는 분석을 기획하는 논리적 사고가 선행되어야 한다고 지적했다.

“단순한 분석 기술보다도 ‘왜 분석을 하는가?’를 설명할 수 있는 능력이 더 필요하다고 생각해요. 조직에서 설득력 있는 논리를 제공해야 HR 애널리틱스가 실제 업무에 활용될 수 있다고 봅니다.” (면담자 7)

나아가, 분석 결과를 조직의 언어로 번역하여 이해 관계자들을 설득하고 실제 행동 변화를 이끌어내는 커뮤니케이션 역량 또한 필수적인 요인으로 강조되었다. 분석 결과가 보고서에 그치지 않고 조직 내에서 수용되고 활용되기 위해서는, 결과가 갖는 의미와 가치를 효과적으로 전달하는 능력이 뒷받침되어야 한다는 것이다.

“처음부터 분석의 필요성을 설명하면 사람들이 이해를 잘 못하더라고요. 그래서 저는 결과를 먼저 보여주고, ‘이런 분석을 했더니 이런 인사이트가 나왔다’고 말하는 방식이 더

효과적이라고 생각해요.” (면담자 7)

4.3.2 조직 차원

실무자 개인의 역량과 태도는 HR 애널리틱스의 효과성을 위한 중요한 시작점이지만, 그것만으로는 충분하지 않았다. 면담자들은 개인의 노력이 실질적인 성과로 이어지기 위해서는 이를 뒷받침하는 조직 차원의 지원, 즉 리더십의 관심과 주도적 역할, 그리고 분석 수용성과 학습을 지원하는 조직문화가 함께 갖추어지는 것이 중요하다고 강조했다.

1) 리더십의 관심과 주도적 역할

리더의 지속적인 관심과 명확한 방향 제시는 HR 애널리틱스 도입의 성과를 좌우하는 핵심적인 요인으로 나타났다. 면담자들은 리더의 관심이 일회성에 그치거나 구체적인 방향 제시 없이 ‘분석해 보라’는 막연한 주문에 머물 경우, 실무자들은 분석의 동력을 잃고 기존 방식으로 회귀하게 된다고 지적했다. 반면, 리더가 데이터 분석의 중요성을 지속적으로 강조하고, 해결해야 할 조직의 문제를 명확한 분석 과제로 제시할 때 실무자들은 분석에 더 깊이 몰입할 수 있었다.

“리더들이 단순히 ‘한번 분석해봐’라고 말하는 게 아니라, 실제 조직에서 겪는 문제를 던져주고 ‘이걸 데이터로 한번 풀어보자’는 식으로 접근하면 실무자들도 시간을 할애할 명분이 생기고 몰입할 수 있어요.” (면담자 2)

나아가, 분석 결과에 대한 리더의 피드백과 실행 연계 역할 또한 중요하게 나타났다. 분석이 일회성 보고로 끝나지 않기 위해서는, 리더가 결과물을 검토하고 구체적인 피드백을 제공하며, 이를 실제 의사결정이나 제도 개선으로 연결하는 과정이 필수적이라는 것이다. 이러한 리더의 적극적인 개입은 실무자에게 분

석 활동이 조직에 기여하고 있다는 확신을 주어 동기를 부여하는 핵심적인 기제로 작용했다.

“실무자가 아무리 노력해도, 리더가 지속적으로 피드백을 주고 방향을 강조하지 않으면 결국 기존 방식이 유지될 가능성이 높다고 생각해요.” (면담자 5)

2) 분석 수용성과 학습을 지원하는 조직문화

데이터 기반의 분석 결과를 객관적으로 수용하고 실행에 옮기는 문화 역시 중요한 요인으로 나타났다. 면담자들은 분석 결과가 기존의 통념이나 조직에 불편한 진실을 담고 있을 경우, 이를 의도적으로 축소하거나 회피하려는 경향이 여전히 존재한다고 지적했다. 이러한 문화 속에서는 분석의 실효성이 떨어질 수밖에 없으며, 이는 분석 기술의 문제라기보다 결과를 조직 개선으로 연결하려는 문화적 기반의 중요성을 시사하였다.

“사실 데이터 분석 자체는 어렵지 않아요. 문제는 그렇게 나온 결과를 조직에서 받아들이지 못하는 경우가 많다는 거예요. 조직 문화에 문제가 있다는 분석 결과가 나와도, 이를 워선(워킹)에 전달하는 과정에서 내용이 누락되거나 왜곡되는 경우가 많아요.” (면담자 3)

또한, 분석 경험을 공유하고 조직 전체의 자산으로 축적하는 학습 문화가 동반되어야 분석 역량이 지속적으로 발전할 수 있다는 점이 강조되었다. 분석이 실무자 개인의 활동에 그칠 경우, 동일한 분석이 비효율적으로 반복되거나 담당자 변경 시 지식이 단절되는 문제가 발생했다. 반면, 분석 결과를 팀 단위로 공유하고 논의하며, 그 과정과 결과를 체계적으로 관리하는 문화와 시스템이 갖춰질 때, 비로소 HR 애널리틱스가 조직의 역량으로 내재화될 수 있었다.

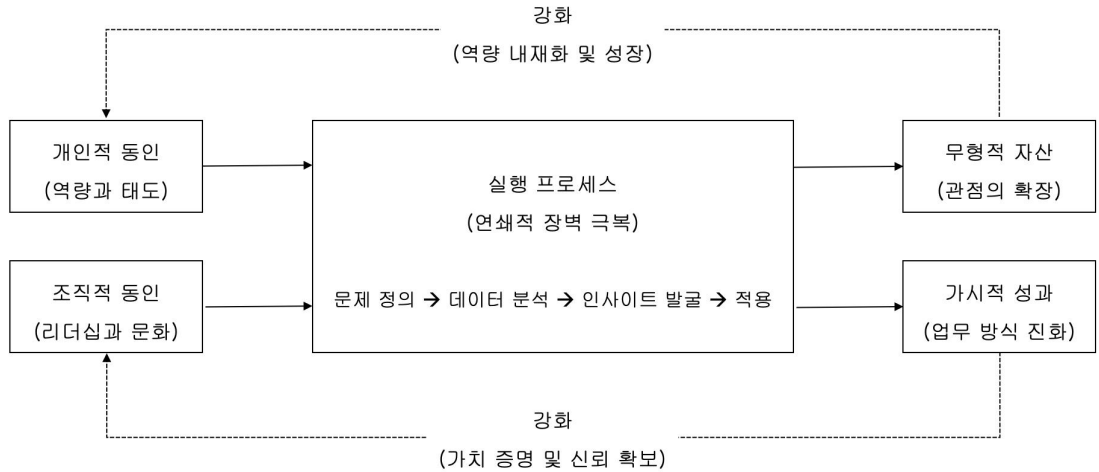
“저는 HR 애널리틱스를 조직에서 인정하고 공유하는 문화가 중요하다고 생각해요. 개인이 배우고 끝나는 게 아니라, 팀 내에서 공유하는 과정이 있어야 의미가 있죠. 이런 기회가 없으면 실무자가 혼자 배우고 끝나게 되고, 조직 내에서 활용될 일이 없을 거예요.” (면담자 6)

이상에서 살펴본 바와 같이, HR 애널리틱스가 조직에 실질적으로 기여하기 위해서는 어느 한쪽의 노력만으로는 불가능하며, 실무자 개인의 역량과 태도와 이를 뒷받침하는 조직의 리더십 및 문화라는 두 축이 함께 맞물려 돌아가야 함을 확인하였다. 새로운 기술을 익히고 비즈니스 문제를 해결하려는 역량 있는 개인이, 리더의 적극적인 지원과 데이터에 개방적인 조직문화 속에서 활동할 때 분석의 효과성은 극대화되었다. 결국 HR 애널리틱스의 성공적인 정착은 개인의 성장과 조직의 성숙이 서로를 이끌어주는 선순환 구조를 구축하는 과정이라 할 수 있다.

V. 논의 및 시사점

본 연구는 HR 실무자들의 HR 애널리틱스 프로젝트 경험을 탐색하고, 이를 바탕으로 HR 애널리틱스의 조직 내 성공적 정착을 위한 이론적·실무적 시사점을 제공하는 것을 목적으로 한다. HR 애널리틱스 프로젝트를 수행한 경험이 있는 HR 실무자 14명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 그들의 경험을 체계적으로 분석하였으며, 이를 통해 HR 애널리틱스의 효과성과 수행과정에서의 어려움, 그리고 효과성에 영향을 미치는 요인을 도출하였다.

선행연구들은 주로 설문 조사나 문헌 분석을 통해 HR 애널리틱스의 효과, 어려움, 영향 요인을 독립적 변수로 다루어 왔다. 이러한 접근은 ‘무엇’이 중요한지



〈그림 2〉 HR 애널리틱스 실행-학습 선순환 모델

는 밝혔으나, 실무 현장에서 이러한 요인들이 ‘어떻게’ 작동하는지에 대한 과정적 이해는 제한적이었다. 본 연구는 실무자 경험 분석을 통해, HR 애널리틱스 효과의 이중 구조, 어려움의 연쇄적 상호작용, 개인-조직 요인의 동적 선순환 등 상호작용 메커니즘을 발견하였다. 특히 본 연구는 HR 애널리틱스가 조직 현장에서 어떻게 작동하고 학습되는지를 탐색함으로써, 기존의 정량적·문헌적 접근만으로는 규명하기 어려운 과정적·맥락적 전환을 실증적으로 제시하였다.

본 연구는 이 세 가지 차원이 상호 독립적 현상이 아니라 HR 애널리틱스의 가치가 발현되는 과정을 설명하는 하나의 통합된 체계로 작동하고 있음을 발견하였다. 즉 특정 요인들이 투입되어 어려움을 극복하는 과정을 거쳐 구체적인 효과로 연결되며, 이러한 효과가 다시 초기 요인에 영향을 미치는 순환적 특성을 나타냈다. 이에 본 연구는 개별 연구 문제에 대한 분석 결과를 귀납적으로 통합하여, HR 애널리틱스의 가치가 발현되고 확산되는 구조를 〈그림 2〉의 ‘HR 애

널리틱스 실행-학습 선순환 모델’이라는 개념적 모델로 제시한다. 이하에서는 모델의 구조와 작동 메커니즘을 연구 결과와 연관지어 상세히 논의하고, 이를 통해 도출되는 학문적·실무적 시사점을 제시하고자 한다.

‘HR 애널리틱스 실행-학습 선순환 모델’은 HR 애널리틱스를 정적인 요인들의 집합이 아닌, 조직과 개인이 상호작용하며 역량을 축적해나가는 동적 과정으로 개념화한다. 이는 프로젝트의 효과성이 개인의 역량이나 조직의 지원 중 어느 한쪽에 의해서만 결정되는 것이 아니라는 면담자들의 공통된 인식을 반영한 것이다. 연구 결과에 따르면, 새로운 분석 기법을 탐색하려는 개인의 학습 지향성은 리더가 명확한 분석 과제를 제시하며 그 필요성을 인정해 줄 때 비로소 유의미한 시도로 이어졌다. 즉, 모델의 시작점인 동인은 개인과 조직이라는 두 축이 상호보완적으로 작동할 때 온전한 추진력을 얻는 관계에 있음을 보여준다. 이는 본 연구의 결과가 경영진의 적극적인 지원(서정오 외, 2020)과 증거 기반 의사결정 문화(정보영 & 김

광태, 2022)의 중요성을 강조한 기존 연구들을 실증적으로 지지함을 보여준다. 나아가 본 연구는 이러한 조직적 동인이 실무자 개인의 기술적 역량(Angrave et al., 2016)을 넘어 분석 과정에서 겪는 어려움을 극복하며 형성되는 정량적 자기효능감(Tunsi et al., 2023)과 같은 개인적 동인과 결합될 때 비로소 선순환의 첫 바퀴가 구동될 수 있음을 밝혔다. 이를 통해 개인과 조직 차원 요인 간의 상호작용적 중요성을 구체화하였다.

모델의 중심에 위치한 실행 프로세스는 이러한 동인들이 실제 현장의 복잡성과 마주하며 조정되는 과정이다. 이 프로세스는 이상적인 선형적 단계가 아니라, HR 애널리틱스 수행 과정에서 마주하는 연쇄적 장벽이라는 현실적 제약 요인들을 지속적으로 해결해나가야 하는 과업의 연속으로 나타났다. 특히 비즈니스 문제를 데이터 문제로 번역해야 하는 개념적 전환의 어려움과 데이터 기반의 논리가 기존의 경험적 신념과 충돌할 때 발생하는 조직적 수용의 문제는, HR 애널리틱스가 단순한 기술적 과업을 넘어 사회-기술적 특성을 내포하고 있음을 시사한다.

본 연구가 제안하는 개념적 모델의 핵심적인 학문적 기여는 HR 애널리틱스의 성공 요인을 정적인 목록으로 제시하는 데 그쳤던 기존의 접근에서 벗어나, 이 요인들이 어떻게 상호작용하며 가치를 창출하고 역량을 축적해나가는지에 관한 동적인 메커니즘을 제시했다는 점이다. 복잡한 문제 해결 과정 속에서 전달 루프와 학습 루프라는 서로 다른 종류의 가치가 동시에 창출된다. 전달 루프는 이러한 제약 요인에도 불구하고 가시적인 결과물을 산출하려는 노력을 통해 조직의 효율성과 의사결정의 질적 향상(업무의 진화)을 이끌어낸다. 동시에 그 실행 경험 자체가 실무자의 역량을 향상시키고 데이터 기반 사고를 내재화하는 학습 루프로 작동하여, 조직의 무형적 자산(관점의 확

장)을 축적시키는 것으로 나타났다.

모델의 역동성을 완성하는 피드백 구조는 HR 애널리틱스가 어떻게 일회성 프로젝트를 넘어 조직의 지속 가능한 역량으로 진화하는지 이해를 돕는 핵심 메커니즘이다. 이러한 선순환의 고리는 추상적 개념이 아니라 면담자들의 경험 속에서 구체적으로 확인되었다. 실무자들이 프로젝트를 통해 데이터 기반 의사결정이 무엇인지 몸소 깨달은 경험은 중요한 이론적 함의를 갖는다. 이는 정량적 자기효능감(Tunsi et al., 2023)이 단순히 분석의 선행 조건이 아니라, 실행-학습의 순환 과정을 통해 후천적으로 개발되고 강화될 수 있음을 보여주는 구체적 사례로 해석된다. 이렇게 강화된 개인적 동인과 프로젝트의 가시적 성과를 통해 확보된 조직적 동인은 다음 순환의 성공 가능성을 높이는 기반으로 작용한다. 결국 이 모델은 HR 애널리틱스의 성공적 정착이 개별 요인 확보 여부를 넘어, 실행을 통해 학습하고 그 학습이 다시 더 나은 실행을 가능하게 하는 유기적 성장 생태계를 구축하는 과정에 달려있음을 시사한다.

본 연구는 HR 애널리틱스 효과성 연구에 대한 새로운 이론적 관점을 제시한다는 점에서 중요한 학문적 기여를 한다. 첫째, 기존 연구들이 주로 성공 요인을 정적으로 나열하는 데 집중했던 기존 연구들(서정오 외, 2020; 정보영 & 김광태, 2022)과 달리, 본 연구는 'HR 애널리틱스 실행-학습 선순환 모델'을 통해 요인들이 상호작용하며 역량이 축적되는 동적 과정으로 효과성을 해석을 위한 새로운 이론적 프레임워크를 제안하였다. 이는 HR 애널리틱스 연구 분야에 과정 중심적 사고를 도입함으로써, 단순한 요인 분석을 넘어 현상의 메커니즘을 이해하는 데 기여한다.

둘째, HR 애널리틱스의 성과를 단일한 결과물로부터 기존 관점(조희진 & 안지영, 2022)에서 벗어나, 전달 루프를 통해 창출되는 가시적 성과(업무 방

식 진화)와 학습 루프를 통해 축적되는 무형적 자산(관점 확장)이라는 이중적 가치 창출 가능성을 탐색적으로 확인했다. 이러한 발견은 HR 애널리틱스의 가치를 보다 포괄적으로 측정하고 평가할 수 있는 이론적 기반을 제공한다. 특히 학습 루프를 통한 무형적 자산의 축적은 기존 연구에서 간과되었던 중요한 가치 창출 경로로서, 조직학습 이론과 HR 애널리틱스 연구의 접점을 확장하는 데 기여한다.

셋째, 실무자의 역량 개발 과정에 대한 구체적 함의를 제공함으로써 인적자원개발 이론에 기여하였다. 특히 정량적 자기효능감을 HR 애널리틱스 도입의 선행 조건으로 제시한 Tunzi et al.(2023)의 연구에서 더 나아가 실행-학습의 순환 과정을 통해 후천적으로 개발되고 강화될 수 있음을 실증적으로 보여주었다. 이는 역량 개발을 정적 속성이 아닌 동적 과정으로 이해해야 한다는 이론적 통찰을 제공하며, 성인학습 이론과 실무 역량 개발 연구에 중요한 함의를 갖는다.

또한 본 연구의 결과는 HR 애널리틱스의 성공적 도입과 정착을 위한 구체적인 실무적 지침을 제공한다. 첫째, HR 실무자들에게는 문제 해결 컨설턴트로서의 역할 재정의가 필요함을 시사한다. 본 연구 결과에 따르면, 성공적인 HR 애널리틱스는 단순히 데이터를 다루는 기술적 역량을 넘어 비즈니스 문제를 정의하고 분석 결과를 설득력 있게 전달하는 전략적·소통적 역량이 핵심임이 확인되었다. 면담자들의 경험에서 나타난 바와 같이, 데이터 분석 기술보다 오히려 '왜 이 분석을 하는가'를 설명할 수 있는 능력과 조직의 언어로 분석 결과를 번역하는 역량이 프로젝트의 성패를 좌우하였다. 따라서 HR 실무자들은 자신을 단순한 분석 수행자가 아닌 조직의 문제를 해결하는 전략적 파트너로 인식하고 관련 역량을 지속적으로 개발해야 한다.

둘째, 조직 리더들에게는 선순환의 촉진자로서의 리

더십이 요구된다. 본 연구 결과에 따르면, 리더의 역할은 일회성 지원이나 막연한 지시가 아니라 명확한 과제를 제시하고, 과정의 어려움을 지지하며, 결과에 대한 피드백을 통해 실행을 연계하는 것이어야 한다. 특히 연쇄적 장벽을 극복하는 과정에서 실무자가 경험하는 좌절과 시행착오를 이해하고 지속적으로 동기를 부여하는 리더십이 필요하다. 또한 분석 결과가 기존의 통념과 다르거나 조직에 불편한 진실을 담고 있을 때도 이를 수용하고 조직 개선의 기회로 활용하는 데이터 기반 의사결정 문화를 선도해야 한다.

셋째, 조직 및 HR 부서에게는 HR 애널리틱스 도입을 단순한 도구 도입이 아닌 학습 생태계 구축의 관점으로 접근할 필요가 있다. 본 연구에서 확인된 바와 같이, HR 애널리틱스의 효과성은 개인 역량(학습 지향성, 분석 역량)과 조직 환경(리더십, 수용 문화, 공유 시스템)이 함께 성장할 때 극대화된다. 따라서 조직은 단기적인 프로젝트 성과에만 집중하지 말고, 실무자들의 분석 역량 개발과 조직의 데이터 수용 문화 형성을 위한 장기적인 투자를 병행해야 한다. 또한 개별 프로젝트의 경험과 노하우가 조직 차원의 지식 자산으로 축적될 수 있도록 체계적인 지식 관리 시스템을 구축하는 것이 중요하다.

본 연구는 몇 가지 한계점을 지니며, 이를 보완하고 논의를 확장하기 위해 다음과 같은 후속 연구를 제안한다. 첫째, 본 연구는 국내 대기업의 HR 실무자 14명을 대상으로 한 질적 연구로, 연구 결과를 중소기업·공공기관·비영리 조직 등 다양한 산업이나 조직 규모로 일반화하기에는 제약이 있다. 향후 연구에서는 조직 유형과 규모에 따른 HR 애널리틱스 실행 맥락의 차이를 비교함으로써, 보다 폭넓은 적용 가능성을 검증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 질적 탐색 연구로서, 참여자의 회고적 진술과 연구자의 해석에 의존하였다는 점에서 방법론적 한계를 가진다. 면담 응답

에는 기억의 왜곡이나 사회적 바람직성 편향(social-desirability bias)이 개입될 가능성이 있으며, 또한 질적 분석의 특성상 연구자의 해석적 편향을 완전히 배제하기 어렵다. 셋째, 본 연구는 HR 애널리틱스의 실행 - 학습 - 문화화의 선순환 구조를 개념적으로 제시하는 데 초점을 두었으나, 요인 간의 인과관계나 영향력의 정도를 실증적으로 확인하지는 않았다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구의 개념적 모델을 기반으로 구조방정식모형, 잠재성장모형 등 정량적 분석을 통해 이론적 타당성을 검증할 필요가 있다. 특히 HR 애널리틱스가 조직에 정착되는 과정을 시간의 흐름에 따라 추적하는 종단적 연구를 수행한다면 실무자의 학습이 어떻게 누적되어 조직의 역량으로 전이되는지를 더 정교하게 설명할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김용근(2017), "의사결정 지원을 위한 HR 애널리틱스 활용 사례," **임금·HR연구**, 제25권 3호, pp.74-87.
- (Kim, Y. G. (2017), "A Case Study on the Use of HR Analytics for Decision-Making Support," *Journal of Wage and HR Studies*, 25(3), pp.74-87.)
- 마성혁, 김병임(2022), "국내 HR 애널리틱스(HR Analytics) 연구의 질적 문헌분석 및 발전방향," **경영교육연구**, 제37권 2호, pp.51-86.
- (Ma, S. H., and Kim, B. I. (2022), "A Qualitative Literature Review and Future Directions for HR Analytics Research in Korea," *The Journal of Business Education*, 37(2), pp.51-86.)
- 박상연, 김주상(2025), "일-생활 균형 인식, 직장 내 공감 그리고 조직몰입 간의 관계에 관한 실증연구: 감성 지능의 조절효과," **경영학연구**, 제54권 4호, pp.949-976.
- (Park, S., and Kim, J. (2025), "An Empirical Study on the Relationships among Perception on the Work-Life Balance, Compassion at Work, and Organizational Commitment: The Moderating Role of Emotional Intelligence," *Korean Management Review*, 54(4), pp.949-976.)
- 서정오, 최우재, 김용근(2020), "HR 애널리틱스 활용사례 연구: 국내 대기업을 중심으로," **기업경영연구**, 제27권 6호, pp.148-161.
- (Seo, J. O., Choi, W. J., and Kim, Y. G. (2020), "A Case Study on the Application of HR Analytics: Focusing on Large Corporations in Korea," *Journal of Business Research*, 27(6), pp.148-161.)
- 송기룡, 김경석(2020), "HR 애널리틱스의 연구동향 및 과제," **조직과 인사관리연구**, 제44권 4호, pp.129-160.
- (Song, K. R., and Kim, K. S. (2020), "Research Trends and Tasks in HR Analytics," *Korean Journal of Organization and Human Resource Management*, 44(4), pp.129-160.)
- 양재완, 박우성(2020), "Workforce 애널리틱스의 이해와 전략적 활용," **조직과 인사관리연구**, 제44권 2호, pp.77-101.
- (Yang, J. W., and Park, W. S. (2020), "Understanding and Strategic Application of Workforce Analytics," *Korean Journal of Organization and Human Resource Management*, 44(2), pp.77-101.)
- 오민정(2019), "23년간(1996~2018) 국내학술연구의 '고령' 키워드로 살펴본 빅데이터 분석," **경영학연구**, 제48권 2호, pp.515-532.
- (Oh, M. J. (2019), "A Topic Modeling Analysis from the 'Aging' Keyword of Domestic Academic Research," *Korean Management Review*,

- 48(2), pp.515-532.)
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별(2018), **질적 연구방법의 이해**, 박영스토리.
- (Yu, K. W., Jeong, J. W., Kim, Y. S., and Kim, H. B.(2018), *Understanding Qualitative Research Methods*, Parkyoungstory.)
- 이상진, 김지영, 강지상, 이중학(2024), "텍스트마이닝(Text-mining)을 통한 People Analytics 연구 및 실무 필요 역량 연구," **인적자원관리연구**, 제31권 3호, pp.33-54.
- (Lee, S. J., Kim, J. Y., Kang, J. S., and Lee, J. H.(2024), "A Study on People Analytics Research and Practical Competencies using Text-Mining," *Korean Journal of Human Resource Management*, 31(3), pp.33-54.)
- 이애리, 유기웅(2024), "기업 인사담당자의 HR Analytics에 대한 인식 유형 분석: Q 방법론을 활용하여," **역량개발학습연구**, 제19권 3호, pp.87-118.
- (Lee, A. R., and Yu, K. W.(2024), "An Analysis of HR Practitioners' Perceptual Types on HR Analytics: Using the Q Methodology," *Journal of Competency Development & Learning*, 19(3), pp.87-118.)
- 이중학, 송지훈, 전유진, 송현정(2020), "HR Analytics 연구 동향 및 실무적 활용을 위한 제언: Bibliometrics 분석 및 HR 실무진의 의견을 중심으로," **경영과 사례연구**, 제 42권 2호, pp.83-101.
- (Lee, J. H., Song, J. H., Jeon, Y. J., and Song, H. J.(2020), "Research Trends in HR Analytics and Suggestions for Practical Application: Focusing on Bibliometric Analysis and Opinions of HR Practitioners," *Management and Case Studies Review*, 42(2), pp.83-101.)
- 이중학, 스티븐김(2022), "People Analytics 사례: 성과 예측 모델 및 효과적 의사결정 시점 연구," **경영과 사례연구**, 제44권 2호, pp.41-59.
- (Lee, J. H. and Steven Kim.(2022), "A Case of People Analytics: A Study on Performance Prediction Models and Effective Decision-Making Timing," *Management and Case Studies Review*, 44(2), pp.41-59.)
- 정기원, 신동엽, 김선혁, 노그림(2017), "기업의 혁신행동과 최고경영진(TMT) 전략적 인적자원관리," **전략경영연구**, 제20권 2호, pp.55-78.
- (Jeong, K. W., Shin, D. Y., Kim, S. H., and Noh, G. R.(2017), "Corporate Innovative Behavior and Top Management Team's Strategic Human Resource Management," *Journal of Strategic Management*, 20(2), pp.55-78.)
- 정보영, 김광태(2022), "HR 애널리틱스 개념적 틀 제안," **HRD연구**, 제24권 3호, pp.211-251.
- (Jeong, B. Y., and Kim, K. T.(2022), "A Proposal for a Conceptual Framework of HR Analytics," *The Korean Journal of Human Resource Development*, 24(3), pp.211-251.)
- 조희진, 안지영(2022), "HR 애널리틱스의 최근 연구 동향 및 향후 과제," **한국콘텐츠학회논문지**, 제22권 3호, pp.442-452.
- (Cho, H. J., and Ahn, J. Y.(2022), "Recent Research Trends and Future Challenges in HR Analytics," *Journal of the Korea Contents Association*, 22(3), pp.442-452.)
- Andersen, M. K.(2017), "Human Capital Analytics: The Winding Road," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), pp.133-136.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., and Stuart, M.(2016), "HR and Analytics: Why HR Is Set to Fail the Big Data Challenge," *Human Resource Management Journal*, 26(1), pp.1-11.
- Bassi, L.(2011), "Raging Debates in HR Analytics," *People and Strategy*, 34(2), pp.14-18.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D.(2001),

- The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bersin, J. (2017), "Transformative Tech: A Disruptive Year Ahead," *HR Magazine*, 62(1), pp.28-36.
- Boo, C., Choi, C. H., and Shin, N. (2025), "Quantitative Exploration of Operational Efficiency with Business Program Diversification, Internationalization, and National Education Performance," *Korean Management Review*, 54(4), pp.789-814.
- Chalutz Ben-Gal, H. (2019), "An ROI-Based Review of HR Analytics: Practical Implementation Tools," *Personnel Review*, 48(6), pp.1429-1448.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., and Siachou, E. (2022), "Examining the Dark Side of Human Resource Analytics: An Empirical Investigation Using the Privacy Calculus Approach," *International Journal of Manpower*, 43(1), pp.52-74.
- Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003), "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 46(6), pp.740-751.
- Deloitte. "People analytics: Recalculating the Route," Deloitte Insights, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-hr.html>, retrieved September 2025.
- Evans, J.R. (2016), *Business Analytics*, 2nd ed., Pearson Education Limited, Essex.
- Falletta, S. (2014), "In Search of HR Intelligence: Evidence-Based HR Analytics Practices in High Performing Companies," *People and Strategy*, 36(4), pp.28-37.
- Fernandez, V., and Gallardo-Gallardo, E. (2021), "Tackling the HR Digitalization Challenge," *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), pp.162-187.
- Fitz-Enz, J. (2011). *How to measure human resources management*, McGraw-Hill.
- Gal, U., Jensen, T. B., and Stein, M. K. (2020), "Breaking the Vicious Cycle of Algorithmic Management," *Information and Organization*, 30(2), Article 100301.
- Glaser, B. G. (1992), *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.
- Guenole, N., Feinzig, S., Ferrar, J., and Allden, J. (2015), *Starting the workforce analytics journey*. IBM Analytics.
- Harris, J. G., Craig, E., and Light, D. A. (2011), "Talent and Analytics: New Approaches, Higher ROI," *Journal of Business Strategy*, 32(6), pp.4-13.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., and Williams, E. N. (1997), "A Guide to Conducting Consensual Qualitative Research," *The Counseling Psychologist*, 25(4), pp.517-572.
- Huselid, M. A. (2018), "The Science and Practice of Workforce Analytics," *Human Resource Management*, 57(3), pp.679-684.
- Jiang, Y., and Akdere, M. (2022), "An Operational Conceptualization of Human Resource Analytics," *Industrial and Commercial Training*, 54(1), pp.183-200.
- King, K. G. (2016), "Data Analytics in Human Resources: A Case Study and Critical Review," *Human Resource Development Review*, 15(4), pp.487-495.
- Krscynski, D., Reeves, C., Stice Lusvardi, R., Ulrich, M., and Russell, G. (2018), "Analytical Abilities

- and the Performance of HR Professionals,” *Human Resource Management*, 57(3), pp.715-738.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., and Boudreau, J. W.(2004), “HR Metrics and Analytics—Uses and Impacts,” *Human Resource Planning Journal*, 27(4), pp.27-35.
- Madhavi Lakshmi, P., and Siva Pratap, P.(2016), “HR Analytics: A Strategic Approach to HR Effectiveness,” *International Journal of Human Resource Management and Research*, 6(3), pp.21 - 28.
- Marler, J. H., and Boudreau, J. W.(2017), “An Evidence-Based Review of HR Analytics,” *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp.3-26.
- McCartney, S., Murphy, C., and McCarthy, J.(2021), “21st Century HR: A Competency Model,” *Personnel Review*, 50(6), pp.1495-1513.
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., and Lengnick-Hall, C. A.(2018), “A Strategic Approach to Workforce Analytics,” *Business Horizons*, 61(3), pp.397-407.
- Milne, J., “Nestle Nestles Down to HR Analytics,” Diginomica, <https://diginomica.com/nestle-nestles-down-to-hr-analytics>, retrieved September 2025.
- Minbaeva, D. B.(2018), “Building Credible Human Capital Analytics,” *Human Resource Management*, 57(3), pp.701-713.
- Mondore, S., Douthitt, S., and Carson, M.(2011), “Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics,” *People and Strategy*, 34(2), pp.20-27.
- OrgVue, “Making People Count: 2019 Report on Workforce Analytics,” OrgVue, <https://www.orgvue.com/resources/ebook/making-people-count-report/>, retrieved September 2025.
- Patton, M. Q.(2014), *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Peeters, T., Paauwe, J., and Van De Voorde, K. (2020), “People Analytics Effectiveness,” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), pp.203-219.
- Pfeffer, J., and Sutton, R. I. (2006), “Evidence-Based Management,” *Harvard Business Review*, 84(1), pp.62-74.
- Rasmussen, T., and Ulrich, D.(2015), “Learning from Practice,” *Organizational Dynamics*, 44(3), pp.236-242.
- Sarker, I. H.(2021), “Machine Learning: Algorithms, Real-World Applications and Research Directions,” *SN Computer Science*, 2(3), pp.160.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., and Stuckey-Peyrot, H. L.(2025), *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (5th ed.), John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Tunsi, W., Tayyoun, R. A., Othman, M., Saleh, Y., Assaf, R., Bakir, A., and Al-Sartawi, A. (2023), “Factors Influencing Adoption of HR Analytics,” *Information Sciences Letters*, 12(7), pp.3193-3204.
- Van den Heuvel, S., and Bondarouk, T.(2017), “The Rise (and Fall?) of HR Analytics,” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), pp.157-178.
- Walsh, B., and Volini, E., “Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends,” Deloitte University Press, <https://www2.deloitte.com>, retrieved September 2025.

2025.
Wirges, F., and Neyer, A. K.(2023), "Towards a
Process-Oriented Understanding of HR

Analytics," *Review of Managerial Science*,
17(6), pp.2077-2108.

-
- 저자 이경민은 현재 서울대에서 인지과학전공으로 박사과정을 밟고 있으며, 인지과학연구소 연구원으로 활동 중이다. 고려대에서 교육학 학사 및 성인계속교육학 석사를, Swiss School of Management에서 AI/Big Data MBA를 취득했다. 현재 LG인화원 전문교육센터 책임으로 재직 중으로 그룹 내 HR Analytics 커뮤니티를 운영하면서 HR 담당자들의 데이터 기반 의사결정 역량 강화를 지원하고 있다. 주요연구분야는 HR에널리틱스, HR분야의 인공지능 적용, 조직 내 커뮤니케이션과 감성분석을 위한 자연어 처리 등이다.
 - 저자 손명진은 현재 고려대학교 일반대학원 교육학과 인적자원개발 및 평생교육학 전공 석사과정에 재학 중이며, 고려대학교 HRD정책연구소 연구원으로 활동하고 있다. 고려대학교에서 교육학과를 주전공으로, 인적자원개발학을 복수전공하여 학사학위를 취득하였다. 주요 연구 관심사는 HRD 효과성과 근로자 웰빙이며, 조직 맥락에서 HRD가 개인의 경험과 조직 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 데 초점을 두고 있다.