

HR 프로세스를 업그레이드하고 있는 대형 식료품 잡화점



비즈니스 과제

- 급성장하고 있는 식료품 잡화점의 **고용 요구사항 충족**
- HR 이벤트에 대한 적시의 **일관된 대응력 확보**



솔루션

- 실시간 진행 상황 보고로 **병목 현상 관리**
- HR 요구에 대한 **셀프서비스 가이드**



고객 혜택

- 프로세스 관리에 소요되는 **시간 90% 이상 단축**
- 요구사항 **완료 기간 400% 이상 단축**



32,000명 이상의 종업원을 보유한 이 대형 식료품 잡화점은 북미와 영국에 166개의 매장을 가지고 있으며, 다년간 포춘지(Fortune Magazine)에 **일하고 싶은 100대 기업으로 선정**되었습니다. 이 회사는 신입사원을 채용하고 유능한 인재에게 권한을 위임하는 것을 회사의 최우선 과제로 삼고 있습니다. 따라서 이러한 프로세스는 인재 고용을 지원할 수 있어야 합니다. 하지만 이 회사가 북미 지역에서 급성장하고 있기 때문에 HR 이벤트를 유지하고 프로세스를 마무리하기란 쉬운 일이 아니었습니다. HR 팀은 자사 매장의 관리자들과 직원 그리고 궁극적으로 고객을 지원하는 방식을 업그레이드할 시기가 되었다고 판단했습니다.

프로세스 업그레이드의 필요성

요구사항이 늘어남에 따라 HR 그룹은 지역 관리자들이 더 많은 프로세스를 책임지는 동시에 기업 표준 및 정책을 유지할 수 있는 보다 효율적인 방법이 필요하다는 점을 인식하고, 자신들이 현재 사용하고 있는 프로세스의 복잡도를 검토해 보았습니다.

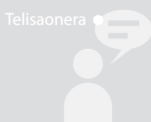
- 프로세스 요구사항은 10개 지역에 산재된 166개 매장의 관리자에서 비롯되며 32,000명 이상의 직원들이 연관되어 있습니다
- 직원 기본 정보를 중앙 Oracle 인적자원관리 시스템(HRMS)에 저장되어 있는 직원 데이터 및 기업 지침과 비교하여 검증해야 합니다
- 대부분의 요구사항이 관리자들의 추가 승인을 요하며, 중앙 HR 팀이 이 일을 조정해야 합니다
- 대부분의 요구사항을 다음 급여 1주일 이전에 처리해야 합니다



이 팀은 자사 직원 정보를 Oracle의 중앙 HRMS에서 관리하고 있었습니다. 전문 교육을 받은 인력이 복잡한 Oracle 애플리케이션을 이용하여 직원 정보를 입력하고 업데이트를 수행했습니다. 수많은 다른 기업들과 마찬가지로 HR 팀은 팩스 문서, 이메일, MS Excel 및 전화 통화 등과 같은 일반적인 도구를 사용하여 업무를 처리하고 있었습니다. 프로세스에 사용자 상호작용(Human Interaction) 비율이 매우 높았기 때문에 비효율적인 면이 많았습니다.

- **팩스를 이용한 통신:** 매장 관리자들은 팩스 문서를 이용하여 HR 요청서를 제출해야 했기 때문에 요청서 접수 여부를 확인하기가 어려웠습니다. 그러한 관리자의 확인 이메일과 전화 통화는 중앙 HR 담당자의 소중한 시간을 빼앗았습니다.
- **중복 데이터 검증:** 요구사항 검토 시에 HR 담당자는 종종 정보가 부정확하고 누락되었거나 요구사항이 회사 정책에 일치하지 않는다는 점을 발견했습니다. 따라서 매장 관리자들을 개별적으로 접촉하여 문제를 해결해야만 했습니다.
- **비공식적인 승인 프로세스:** 대부분의 경우 다양한 요구사항에 대한 승인이 필요했습니다. 다시금 HR 담당자는 지역 관리자와 그 승인을 조정해야 했으며 조사 시간과 여러 차례의 이메일 교환 및 전화 통화가 필요했습니다.
- **요구사항 상태 파악의 어려움:** 요구사항 상태 보고서가 MS Excel로 저장되었으며 요청 시에만 지역 관리자와 HR 관리자에게만 제공되었기 때문에, 요구사항이 적시에 적합하게 처리되는지 확인하기가 어려웠습니다.
- **눈에 띄지 않는 병목 현상:** 프로세스 메트릭(Metrics)이 없었기 때문에, HR 관리자는 어디에 병목 현상이 있는지, 어떤 유형의 요구사항에 가장 긴 시간이 소요되는지 등을 파악할 수 없었습니다. 이러한 가시성이 없이는 업무를 확대하거나 프로세스를 변경하여 병목 현상을 제거하기가 어려웠습니다.

이 대형 식료품 잡화점에서는 BPM을 사용하면 다양한 프로세스 관리 요구사항을 다른 업체보다 신속하고 저렴한 비용으로 처리할 수 있다는 결론을 내렸습니다.



HR 조직 외부로 프로세스를 확대

HR 팀은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 이용하여 자신들의 프로세스를 지역 매장으로 확대하고 HR 요구사항을 효율적으로 관리하기로 했습니다. 구체적인 기능은 다음과 같습니다.

- **셀프서비스를 가능하게 하는 내부 요구사항:** 포탈 매장 관리자들과 직원들은 이제 내부 포탈에 접속하여 요구사항을 제안할 수 있게 되었습니다. 사용자들은 자신의 요구사항에 대한 진행 상황을 추적할 수 있으며 추가 정보가 필요할 경우에 태스크를 부여 받을 수 있습니다.
- **시간이 많이 소요되는 오류 및 누락을 제거하는 데이터 검증:** WebSphere Lombardi Edition은 자동으로 입력된 모든 데이터의 완전성 및 정확도를 검증합니다. WebSphere Lombardi Edition은 Oracle과 직접 연동하여 직원 정보가 정확하지, 요구사항이 회사 정책을 따르고 있는지를 확인합니다.
- **효율적인 자동 태스크 생성:** WebSphere Lombardi Edition은 승인을 요하는 요구사항을 자동으로 파악하여 해당 관리자에게 전달합니다. 통지는 이메일을 통해 이루어지며 최종 완료 시한이 자동으로 생성됩니다.
- **실시간 상태 및 가시성 개선:** 관리자들은 WebSphere Lombardi Edition의 스코어보드 포탈을 이용하여 실시간으로 요구사항 상태와 전반적인 성과를 열람할 수 있으므로 요구사항 상태를 확인하기 위한 통화나 이메일이 더 이상 필요하지 않게 되었습니다. 문제를 간편하게 파악할 수 있으므로 관리자들은 병목 현상이 있을 경우 신속하게 해결할 수 있었습니다.
- **성공을 위한 협업:** WebSphere Lombardi Edition의 독특한 설계 환경은 비즈니스 및 IT 담당자가 HR 셀프서비스 프로세스를 협력, 설계 및 구현할 수 있게 했습니다. 반복적인 WebSphere Lombardi Edition의 구현 프레임워크는 팀이 지속적으로 요구사항을 개량하여 보다 효과적인 솔루션을 전달할 수 있게 했습니다.

비용 효과적인 프로세스 솔루션을 90일 이내에 구현

이 대형 식품점 잡화점은 BPM이 자사의 다양한 프로세스 관리 요구사항을 다른 대안에 비해 보다 신속하고 저렴한 비용으로 처리할 수 있다는 결론을 내렸습니다. 그 결론은 WebSphere Lombardi Edition을 최초로 적용하면서 검증되었습니다. 90일 이내에 최초의 HR 프로세스가 500명의 사용자에게 전개되었습니다. 이 최초 전개는 프로세스 관리에 소요되는 시간을 최대 90%까지 절감하면서 요구사항 완료 기간을 400% 이상 단축하는 이익을 가져왔습니다. 현재 14가지의 프로세스가 적용되어 급여 변경에서 기타 직원의 수당에 이르기까지 모든 분야를 뒷받침하고 있습니다.

