

IBM이 의뢰한 Forrester Consulting의  
사고 리더십 보고서  
2020년 4월

# 미래의 업무를 위한 기업의 준비

# 목차

- 1 개요
- 2 미래의 업무를 위한 기업의 준비
- 7 가장 제대로 준비된 기업이 지능형 자동화의 비즈니스 혜택 확보
- 8 주요 권장사항
- 10 부록

**프로젝트 디렉터:**

Andrew Magarie, 시장 영향 담당 컨설턴트

**출연 연구:**

Forrester의 애플리케이션 개발 및 배포 연구 그룹

**FORRESTER CONSULTING 소개**

Forrester Consulting은 기업의 성공을 지원하기 위해 경영진에게 독립적이고 객관적인 연구에 기반한 컨설팅을 제공하며, 단기적인 전략에서 맞춤형 프로젝트까지, 특정 비즈니스 도전과제에 전문적인 통찰을 제시해주는 연구 분석가를 직접 연결해주는 컨설팅 서비스를 제공합니다. 자세한 내용은 [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting)을 방문하십시오.

© 2020, Forrester Research, Inc.가 모든 권리를 보유합니다. 무단 복제는 엄격히 금지됩니다. 정보는 가능한 가장 정확한 자료를 기반으로 합니다. 포함된 의견은 당시의 판단을 반영하며 추후 변경될 수 있습니다. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar, Total Economic Impact는 Forrester Research, Inc.의 등록 상표입니다. 다른 모든 등록 상표는 각 해당 회사의 자산입니다. 자세한 내용은 [forrester.com](https://forrester.com)을 방문하세요. [E-45732]



전 세계적 중대 사태의 결과, 기업이 미래의 업무에 대한 계획을 세우고 지능형 자동화를 적용해 비즈니스와 인력을 모두 지원하기 시작하는 것이 중요합니다.

## 개요

성공적인 기업은 확장, 제어 및 컨버전스와 같은 자동화 발전의 동력을 설명하는 FOW(Future-of-Work, 미래의 업무)에 대한 관점을 가지고 있습니다. 성공적인 FOW 관점은 자동화를 사용하여 팬데믹, 기후 변화 및 무역 전쟁을 포함한 전 세계적 중대 사태의 위험을 줄이기 위한 전략을 수립할 것입니다. 파괴적인 변화에서 빠르게 복구할 수 있는 회복력은 현 시점에서 매우 중요한 능력입니다. 오늘날, 회복력과 관련된 주요 주제는 비즈니스 연속성, 업무 분산, 클라우드 마이그레이션 및 비용 효율성입니다.

자동화가 비즈니스를 어떻게 변화시키고 구조, 프로세스 및 문화를 구축하여 전체 직원이 점진적이면서 예기치 않은 변화를 탐색하는 데 도움이 되는 기업이 더 성공적인 기업이 될 것입니다. 지능형 자동화가 미래의 업무에 미치는 영향을 준비하는 기업은 보다 성공적인 자동화 프로그램을 보유할 뿐만 아니라 광범위한 비즈니스 혜택을 얻을 수 있습니다.

IBM은 기업이 지능형 자동화 채택을 준비하는 방법과 직원에게 미치는 영향에 대한 평가를 Forrester Consulting에 의뢰했습니다. 그 결과, 700명 이상의 응답자 연구를 기반으로 한 연구를 요약한 세 가지 보고서가 수집되었습니다. 이 보고서는 전체 또는 개별적으로 볼 수 있습니다. 첫 번째 보고서인 “워크플로의 재창조(Reinventing Workflows)”는 디지털 전환에서 프로세스 및 워크플로의 역할을 강조합니다. 두 번째 보고서인 “지능형 자동화가 미래의 인력을 형성하는 방법(How Intelligent Automation Will Shape The Workforce Of Tomorrow)”은 자동화 주도형 혁신의 시기와 문제점을 설명합니다. 세 번째 보고서인 “미래의 직장으로 거듭날 준비(Preparing Your Firm For The Future Of Work)”는 처음 두 보고서에 대한 연구를 실행 가능하게 만들 방안을 담고 있습니다. 보고서 2와 3은 2020년 1월 글로벌 조직에서 자동화 및 AI 이니셔티브를 실행하고 담당하는 IT 및 비즈니스 의사 결정권자 269명을 대상으로 한 Forrester 온라인 설문조사를 기반으로 합니다. 이런 조직에서는 그들이 채택한 폭넓은 기술을 바탕으로 스스로를 자동화 리더로 간주합니다.

전 세계적 중대 사태의 결과, 기업이 미래의 업무에 대한 계획을 세우고 지능형 자동화를 적용해 비즈니스와 인력을 모두 지원하기 시작하는 것이 중요합니다. Forrester는 준비도 점수가 높은 회사가 현재와 미래에 경쟁 우위에 있다는 사실을 확인한 준비도 모델을 만들었습니다.

지능형 자동화가 미래의 업무에 미치는 영향을 준비하는 기업은 보다 성공적인 자동화 프로그램을 보유할 뿐만 아니라 광범위한 비즈니스 혜택을 경험합니다.

## 미래의 업무를 위한 기업의 준비

이 시리즈의 두 번째 보고서인 “지능형 자동화가 미래의 인력을 형성하는 방법”에서는 자동화의 힘이 어떻게 노동력을 변화시키고 있는지 설명합니다. 설문조사 응답자들은 이미 오늘날의 노동력에 대한 자동화의 영향 및 업무혁신을 야기하는 기술 업데이트 주기가 일 년보다 빠르다는 사실을 이미 느끼고 있습니다. 이는 빠르게 변화하는 경제 환경 및 자동화 프로그램의 우선순위 변화와 더불어, 모든 기업이 지능형 자동화가 노동력에 미치는 영향에 적절히 대비하기 위해 현재 조직 구조와 문화의 혁신을 시작해야 한다는 것을 의미합니다.

기업이 미래의 업무를 준비하는 **방법**과 자동화 및 인간-기계 협업을 위한 모범 사례가 조직에 미치는 영향을 더 잘 이해하기 위해 미래의 업무 준비도 모델을 만들었습니다(그림 1 참조). 이 모델은 오늘날 3가지 범주로 구현된 17가지 사례와 역량을 기준으로 하여 5점 만점으로 평가합니다.

- › 인력 준비 및 변화 관리.
- › 참여와 태도.
- › 채택 및 기술.

Forrester는 이 모델을 사용해 설문조사를 실시하여 조직이 미래의 업무를 준비하는 방법을 확인했습니다. 이미 상당한 기술 범위의 자동화 프로그램을 수행하고 있으며, 따라서 이 분야의 리더로 간주될 수 있는 운영 임원을 대상으로 설문조사를 실시했습니다. 준비도 모델을 기준으로 응답자를 평가하고 모델의 하위(낮은 준비도), 중위(중간 준비도) 및 상위(높은 준비도) 점수를 받은 사람들의 여러 답변을 살펴보았습니다.

높은 점수와 낮은 점수를 받은 응답자의 차이점을 분석하면 지능형 자동화와 미래의 업무를 준비하는 회사의 모범 사례, 주요 과제 및 우선 순위에 대한 통찰력을 얻을 수 있습니다.

**모든 기업은 지능형 자동화가 노동력에 미치는 영향에 적절히 대비하기 위해 현재 조직 구조와 문화의 혁신을 시작해야 합니다.**

그림 1

미래의 업무 업무 관행 및 역량

	1 전혀 동의 안함	2	3 중립적	4	5 매우 동의함
<b>인력 준비 및 변화 관리</b>					
새로운 기술 격차를 관리하고 발전하는 자동화를 충족하기 위해 교육 및 기술 인증에 대한 새로운 접근 방식을 개발해야 합니다.					
당사의 지식 분야의 직원은 비즈니스에 가장 중요한 분야에 효율성을 유지하기 위해 필요한 지원(사람 혹은 기계)을 받고 있으므로, 행복하고 생산적입니다.					
우리 회사의 리더는 미래의 업무 변화에 대해 직원들과 정직하고 공감적인 방식으로 소통합니다.					
새로운 작업 방식에 대한 새로운 보안 정책을 통해 보유한 생산성을 향상하기 위해 인재 주도형 경제를 준비하고 있습니다.					
스마트 사무실 디자인 및 기타 선도적인 접근 방식을 통해 보유한 생산성을 향상하기 위해 인재 주도형 경제를 수용할 준비를 하고 있습니다.					
새로운 형태의 훈련 및 교육을 사용해 기술 격차를 해소하기 위한 혁신적인 프로그램을 보유하고 있다고 생각합니다.					
FOW에 대한 이해가 핵심 역량이라고 생각합니다.					
<b>참여자 분석</b>	1 전혀 동의 안함	2	3 중립적	4	5 매우 동의함
디지털 워커로 구성된 노동력에 대해 확대된 시각을 가지고 있습니다.					
디지털 워커가 눈코 뜰 새 없이 바쁜 지식 노동자를 위한 더 나은 근무 환경을 조성하는 데 도움이 됩니다.					
직원들은 일부 인간 활동을 대체하는 AI 및 로봇 기술의 발전을 긍정적으로 보고 있습니다.					
직원과 경영진은 자동화 기술의 결과에 의문을 제기해야 하는 시점을 알고 있습니다.					
직원들은 쉽게 기계(디지털 워커)와 협력하여 함께 문제를 해결할 수 있습니다.					
우리의 문화, 시스템, 조직은 디지털 워커와 사람이 균형 잡힌 노동력을 수용할 수 있습니다.					
우리는 자동화 발전과 작업 속도 증가로 인해 노동력의 추가 스트레스 모니터링이 필요하다고 보고 있습니다.					
<b>채택 및 기술</b>	1 전혀 동의 안함	2	3 중립적	4	5 매우 동의함
비즈니스와 IT 모두를 아우르는 자동화의 탁월한 거점을 보유하고 있습니다.					
우리 회사는 다양한 자동화 기술이 현재 비즈니스 프로세스를 재설계하는 데 어떻게 도움이 될 수 있는지 분명히 설명할 수 있습니다.					
디지털 워커를 관리하기 위해 HR 유형 시스템을 계획하고 있습니다 (예: 프로비저닝, 자격 증명, 개발에서 폐기에 이르는 수명주기 관리).					

출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting이 수행한 연구, 2020년 1월

## 낮은 준비도

준비도 모델의 하위 3분의 1에 해당하는 기업의 태도와 역량을 살펴보면, 이 기업들은 향후 5년 동안 자동화가 비즈니스를 변화시킬 수 있는 잠재력을 과소 평가하고 있다는 사실이 나타납니다(그림 2 참조). 이 기업들을 좀 더 심층적으로 살펴보면 다음과 같은 사실을 알 수 있습니다.

- ▶ **생산성 도구로서 자동화에 중점을 둡니다.** 이러한 기업들은 특히 IT 효율성을 높이기 위해 낮은 가치의 반복적인 작업을 대체하도록 설계된 자동화에 가장 큰 가치를 두고 있습니다. 이 기업들은 BPM(Business Process Management)과 같은 작업 자동화 및 워크플로 도구를 구현했으며, 궁극적으로는 자동화를 향후 비즈니스의 보다 효율적인 확장 수단으로 보고 있습니다.
- ▶ **자동화의 잠재적 영향을 과소 평가합니다.** 이 기업들은 5년 동안 자동화의 영향을 3가지 준비도 그룹 중에서 가장 낮게 평가했습니다. 또한 이 기업들이 자동화가 인력에 미치는 영향을 최소화할 가능성이 가장 높았는데, 자동화가 최대 장애 요인이 될 것이라 예측한 비율이 15%에 불과했습니다. 그 부분적인 이유는 아마 이들 기업이 현재 주로 작업 및 워크플로 자동화에 집중하고 있기 때문일 것입니다. 하지만 준비도가 낮은 기업의 74%는 이미 자동화의 영향으로 매년 직원에게 새로운 기술을 가르치거나 노동력 구조를 혁신하고 있다고 답변했습니다. 이런 현상은 계속 가속화되므로, 이런 기업들은 힘겹게 그 속도에 발맞추고 있을 수 있습니다.
- ▶ **미래의 업무를 적절하게 준비할 문화적 관행과 변화 관리 업무 관행이 부족합니다.** 이 기업들은 자사 직원들이 자동화에 받는 영향이 가장 적다고 믿지만, 또한 동일한 직원들이 자동화가 업무에 미치는 영향에 대해 상당히 불안해하고 있다고 말합니다. 64%는 잠재적인 실직이나 기술 격차에 대한 직원의 불안에 어려움을 겪고 있으며, 61%는 직원들이 디지털 워커로 인해 불안이나 위협을 느낀다고 답변했습니다. 이 수치는 세 가지 준비도 그룹 중에서 가장 높은 수치입니다. 이러한 문제와 함께, 이들 기업 중 13%만의 리더가 정직하고 공감적인 방식으로 미래의 업무에 대해 소통하고 있다는 사실에 강하게 긍정했으며, 디지털 워커를 인간 노동자와 함께 수용할 수 있는 문화, 시스템 및 조직을 갖추고 있다고 답변한 비율은 20% 미만입니다.

## 중간 준비도

중간 준비도 구간에 속하는 기업의 37%는 자동화가 조직에 강력하고 혁신적인 영향을 미칠 것이라고 믿고 있으며, 조직의 관점에서 이러한 변화를 이해하고 관리하기 위한 조치를 취하고 있습니다. 이들은 디지털 워커를 인간과 함께 노동력 구조에 통합하는 데 상당한 진전을 이룩하고 있습니다. 이러한 기업들을 더 자세히 살펴보면 다음과 같은 사실을 알 수 있습니다.

- ▶ **자동화 노력을 생산성에 집중하고 있습니다.** 준비도가 낮은 기업과 마찬가지로 준비도가 중간인 기업들도 오늘날 자동화의 주요 가치를 역량과 생산성의 향상으로 보고 있습니다. 이런 목적을 위해 디지털 워커를 사용하고 있으며, 준비도가 낮은 기업들보다 높은 비율로 기계 학습(ML) 및 대화형 인텔리전스와 같은 기술에 대한 투자를 늘리고 있습니다.

준비도가 낮은 기업의 **61%**가 직원들이 디지털 워커로 인해 불안이나 위협을 느낀다고 답변했습니다.

- ▶ **자동화가 노동력에 미치는 영향이 상당할 것으로 예측합니다.** 이 기업들은 준비도가 낮은 기업에 비해 자동화의 힘이 조직에 미치는 영향을 더 크게 보고 있을 뿐만 아니라, 궁극적으로 직원에게 미칠 영향을 더 잘 인식하고 있습니다. 준비도가 중간인 기업들의 63%가 자동화가 노동력 구조를 와해할 것이라고 답변했으며 이들 중 거의 30%가 최대 노동력 구조 와해를 예측했습니다.
- ▶ **변화관리 업무 관행을 시행해 노동자가 성장하고 미래에는 더욱 탁월한 역량을 발휘하도록 돕습니다.** 준비도가 중간인 기업의 절반 이상이 훈련과 교육을 통해 노동자 기술 격차를 해소하기 위한 프로그램을 갖추고 있다고 답변했습니다. 리더가 미래의 변화에 대해 직원들과 공개적이고 정직하게 소통하고 있다고 답변한 기업은 절반에 약간 못미칩니다. 이러한 이유로, 중간 구간의 기업들은 직원의 41%만이 미래의 업무에 대해 불안과 위협을 느낀다고 답변했습니다. 이러한 결과는 준비도가 낮은 기업에 비하면 눈에 띄는 개선이지만 여전히 실천할 수 있는 작업이 남아 있다는 점은 분명합니다.
- ▶ **인간-기계 협업의 미래에 대한 준비도가 부족합니다.** 이러한 기업들은 다가오는 변화에 노동자가 대비할 수 있도록 하는 작업은 잘 수행하고 있지만 인간-기계 협업을 실제로 가능하게 하는 준비는 부족합니다. 디지털 워커와 인간 노동자의 균형을 수용할 수 있는 문화와 조직이 있다고 답한 비율은 절반 미만이었으며, 37%만이 조직이 자동화의 결과에 의문을 제기할 시기를 알고 있다고 응답했습니다.

## 높은 준비도

설문조사에 참여한 기업의 상위 30%는 미래의 업무 및 인간-기계 협업 둘 다에 대한 준비가 되어 있다고 답변했습니다. 이러한 기업들은 자동화가 향후 5년 내에 비즈니스 및 노동력 구조에 엄청난 혁신과 변화를 가져올 것으로 보기 때문에 이러한 준비 상태는 빠른 시간 내에 시험받을 것입니다. 이 기업들을 좀 더 심층적으로 살펴보면 다음과 같은 사실을 알 수 있습니다.

- ▶ **자동화를 사용해 비즈니스를 확장합니다.** 고성장 기업들은 이미 자동화를 사용하여 비즈니스의 신뢰성과 규모를 높이고 있으며, 84%는 이것이 오늘날 자동화의 주요 가치라고 답했습니다. 이 기업들은 디지털 워커 및 비정형 데이터 분석을 포함한 다양한 지능형 자동화 솔루션에 투자하고 있습니다. 이 기업들은 미래에 생산성과 규모 증가뿐 아니라 지능형 자동화를 기반으로 한 신 제품 및 서비스 개발에 자동화를 사용할 것입니다. 준비도가 높은 기업의 65%는 이것이 5년 내 자동화의 최고 가치 중 하나일 것으로 보고 있습니다.
- ▶ **자동화가 비즈니스 및 노동력 구조를 근본적으로 변화시킬 것이라고 믿습니다.** 준비도가 높은 기업의 90%는 자동화의 3가지 힘이 향후 5년 동안 비즈니스에 큰 영향을 미칠 것으로 보고 있습니다(10점 만점에 8점 이상). 또한 거의 절반(46%)이 자동화를 통해 많은 직종에서 실직 및 완전한 재교육을 포함한 최대 노동력 구조 와해를 초래할 것이라고 응답했습니다. 이 기업들은 자동화 이니셔티브로 인해 이미 약간의 와해를 겪고 있으며 거의 절반은 그 결과 6개월마다 인력을 재교육하거나 역할을 변경한다고 말합니다.

**준비도가 중간인 기업들의 63%가 자동화가 노동력 구조를 와해할 것이라고 답변했으며 이들 중 거의 30%가 최대 노동력 구조 와해를 예측했습니다.**

**준비도가 높은 기업들은 자동화 이니셔티브로 인해 약간의 와해를 겪고 있으며 거의 절반(46%)은 그 결과 6개월마다 인력을 재교육하거나 역할을 변경한다고 말합니다.**

- 문화와 인프라를 통해 미래의 업무를지원합니다. 이러한 기업들은 자사가 오늘날 노동력 혁신 및 인간-기계 협력 지원을 위해 잘 대비되어 있다고 믿습니다. 10개의 기업 중 거의 8개가 자동화 기술 격차를 해소하기 위한 혁신적인 교육 프로그램을 갖추고 있다고 답변했으며, 10개 중 7개는 인재 주도형 경제를 사용해 노동력 구조 와해를 상쇄하고 새로운 규모와 노동의 경제를 활용할 준비를 하고 있습니다. 78%는 비즈니스와 IT 모두를 아우르는 탁월한 자동화 거점을 회사에 설립했다고 응답했습니다.
- 디지털 노동력 관리에서 더 많은 이익을 얻을 것으로 기대합니다. 준비도가 높은 기업의 86%는 인간-기계 협업을 수용할 수 있는 조직 구조와 문화가 있다고 생각하지만, 디지털 워커를 더 큰 노동력의 일부로 관리할 수 있는 업무 관행이 마련된 기업은 더 적습니다. 64%는 디지털 워커를 노동력의 일부로 보고 있다고 답변했으며, 59%는 디지털 워커를 다른 직원들처럼 관리할 계획이라고 답변했습니다. 준비도가 높은 기업이 가장 준비가 부족한 부분이 바로 이런 역량입니다.

## 그림 2

### 미래 업무에 대한 준비도(성숙도)

#### 낮은 준비도(33%)

- 자동화를 생산성 도구로 사용
- 자동화가 노동력에 미치는 잠재적영향 과소 평가
- FOW 및 사람과 기계의 협업을 준비하기 위한 문화 및 변화 관리 부족

#### 중간 준비도(37%)

- 여전히 주로 생산성을 위해 자동화 사용
- 자동화가 노동력에 미치는 영향 이상 당할 것으로 예측
- 노동자의 성장과 미래의 탁월한 역량발휘에 도움이 되는 변화 관리 실행
- 사람과 기계의 협업 미래에 대한 준비도가 부족

#### 높은 준비도(30%)

- 자동화를 사용한 비즈니스 확장
- 자동화가 비즈니스 및 노동력 구조를 근본적으로 변화시킬 것이라고 믿음
- FOW 지원을 위한 문화 및 인프라 보유
- 디지털 노동력 관리에서 개선의 여지 존재

## FOW 준비도

근거: 조직의 자동화, AI, ML 이니셔티브 또는 탁월한 거점(EOC)을 담당하는 비즈니스 및 기술 의사 결정권자와 인플루언서(디렉터급 이상) 269명을 대상으로 한 설문조사

출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting이 수행한 연구, 2020년 1월

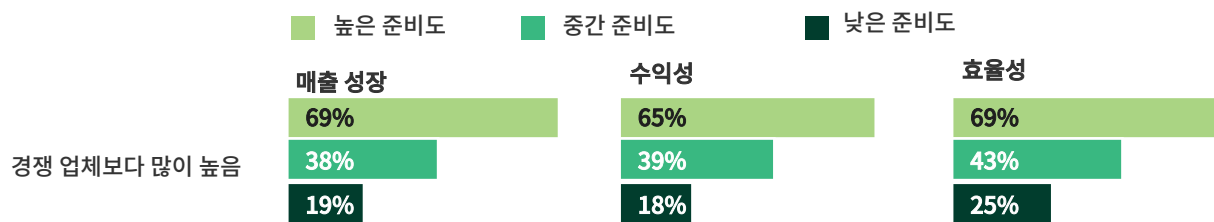


# 가장 제대로 준비된 기업이 지능형 자동화의 비즈니스 혜택 수확

기업이 향후 가속적인 자동화 및 디지털 혁신의 영향에 대비하는 것은 필수적이지만, 현재의 변화 추세에 앞서 나가는 것이 유익합니다. 준비도는 매출 성장, 수익성 및 효율성 향상과 같은 비즈니스 이점과 관련이 있습니다(그림 3 참조). 준비도가 높은 기업의 거의 80%가 한 해 동안 10% 이상의 매출 성장률을 보고한 반면, 준비도가 낮은 기업 중 이런 실적을 보고한 곳은 41%에 불과했습니다. 또한 준비도가 높은 기업의 연매출 성장은 준비도가 낮은 기업보다 거의 5% 높습니다. 가까운 미래의 중대한 변화와 더불어, 이러한 격차는 줄어들기보다는 늘어날 가능성이 높기 때문에 기업은 바로 오늘 미래의 업무에 대한 준비를 시작해야 합니다.

그림 3

경쟁 업체와 비교했을 때 지난 3년 동안 귀사가 성공한 점을 선택해 주십시오.



근거: 조직의 자동화, AI, ML 이니셔티브 또는 탁월한 거점(EOC)을 담당하는 비즈니스 및 기술 의사 결정권자와 인플루언서(디렉터급 이상) 269명을 대상으로 한 설문조사

출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting이 수행한 연구, 2020년 1월

# 주요 권장사항

자동화의 힘은 기업 전체에 걸쳐 모든 조직에 영향을 미칠 것입니다. 외부 환경에서는 이 영향이 더욱 빠른 속도로 나타날 것입니다. 기업들은 미래의 업무에서 성공을 거두기 위해 전략과 문화 및 노동자 관리 업무 관행을 모두 변경해야 합니다. 다양한 수준의 FOW 준비도에서 주요 과제와 모범 사례를 검토하여 IA를 통합하는 조직에게 다음과 같은 전략적 권장 사항이 도출됩니다.



**지능형 자동화를 사용해 직원 및 프로세스에 회복력을 추가하십시오.** 가장 최근에는 코로나19 팬데믹의 사회적 거리 두기에 대한 대응으로 클라우드 및 원격 작업과 관련되어 남아있던 장벽이 허물어졌습니다. 훗날에 2020년을 되돌아보면, 슬프고 힘들지만 새로운 작업 방식이 현기증이 날 정도의 빠른 속도로 진화한 창조적인 시기였다고 기억할 것입니다. 이를 통해 탄력적인 시스템과 프로세스로 전 세계적 중대 사태의 위험을 줄이고 해결하는 일에 새롭게 초점을 맞추십시오. 보다 현지화된 공급망, 직원 건강 및 복지에 대한 통찰력 및 가상 이벤트 생성 등은 자동화 투자가 적용되는 작은 예입니다.



**지속적인 성공을 위해서는 기업이 비즈니스 부문에서 혁신을 주도해야 합니다.** 자동화를 확장하려면 비즈니스 부문의 아이디어를 구현 가능한 공식적인 단계로 추진하는 프로세스가 필요합니다. 협업 및 관념화 프로세스 문화는 비즈니스 부문 구석구석에서 자동화 아이디어를 생성할 수 있습니다. 오늘날 기후 문제와 관련해서는 연속성과 회복력에 대한 필요가 혁신의 동인이 되면서 자동화의 우선 순위와 기대치의 전환이 여기에 포함될 수 있습니다. ROI 계산, 문서화 및 비즈니스 검증은 중앙 자동화의 탁월한 거점에서 제공할 수 있습니다. 결과 설계 및 개발 팀을 지원하는 자동화 기회 파이프라인입니다.



**확장 가능한 자동화 거버넌스 및 모델을 개발하고 지원하십시오.** 어려운 부분은 모두가 동의하는 모델을 만드는 것이지만, 일단 공식화되면 중앙 집중식 또는 연방식 운영 모델이 비즈니스 연속성, 보안, 테스트 모범 사례 및 기타 거버넌스 지침을 보장하는 데 필요한 제어 능력을 갖추고 혁신 및 자동화 설계의 균형을 유지할 것입니다. 자동화의 품질, 일관성, 표준화 및 재사용이 시작 목표이지만 혁신을 위한 문화와 프로세스 또한 필수적입니다.



**자동화 준비가 모두에게 맞는 한 가지 규모는 아니라는 점을 이해하십시오.** 자동화가 모든 노동자에게 미치는 영향은 다르므로 미래의 업무를 수용하기 위해 필요한 변화와 자원이 모두에게 동일하지 않을 것입니다. 페르소나 수준에서 변화를 계획해야 합니다. 어떤 노동자는 재교육/재훈련이 필요할 것이고 작업 방식을 완전히 바꾸어야 하는 노동자도 있을 것입니다. 하이브리드 인간-기계 노동력의 성장은 산업, 기능 및 역할에 따라 다른 영향을 조직에 미칩니다. 직원 여정 분석을 사용하여 인간-기계 통합이 어떤 형태를 취할 것인지 파악하고 각 역할에 맞는 맞춤형 변화 관리 계획을 수립하십시오.



**자동화에 관한 개방적이고 긍정적인 의사 소통 문화를 발전시키십시오.** 준비도가 높은 기업인 경우에도 약점으로 나타난 것은 리더가 AI 및 자동화 기술의 발전으로 비즈니스가 변화할 것인지에 대해 공개적이고 정직하게 소통해야 한다는 사실입니다.<sup>1</sup> 표준 변화 관리 방법은 출발점에 불과합니다. 직원의 불안감, 기술 격차, 의사 결정을 내리는 기계와의 관계, 설명 가능성 및 블랙박스 문제는 모두 새로운 문제를 야기하고 새로운 접근법을 요구합니다. 이러한 새로운 문제에 대한 관심은 신뢰를 키우고 직원이 자신의 역할에 대한 잠재적인 변화를 이해할 수 있도록 합니다. 직원과 경영진은 자동화된 의사 결정 방법을 이해하는 동시에 자동화 결과에 의문을 제기하고 인력의 자율성을 유지할 수 있어야 합니다.



**증가하는 기술 격차를 해소하기 위한 자동화 중심 교육을 개발하십시오.** 디지털 워커 창출 및 공존과 관련된 기술 격차는 오늘날 기업의 주요 관심사입니다. 기술 격차를 해소하려면 새로운 교육 방법이 필요합니다. 기업은 각 노동력 페르소나의 디지털 진행 상황을 명확하게 정의하기 위해 기업 자동화 로드맵에 맞는 공식 인증을 사용해야 합니다.<sup>2</sup> 접근 방식은 각 작업 페르소나의 기술을 기반으로 해야 합니다. 사무직 직원, 코디네이터 및 다양한 수준의 지식 노동자는 서로 다른 기술에 의존하며 이를 구체적으로 다루는 교육 프로그램이 필요합니다.



**새로운 하이브리드 노동력에 대한 관리 업무 관행을 수립하십시오.** 디지털 워커가 인간 노동자에게서 넘겨받는 작업이 점점 더 많아지기 때문에, 디지털 워커의 성능을 관리하고 노동력의 일부로 간주해야 합니다. HR 부서는 배포에서 폐기에 이르기까지 디지털 워커의 수명주기를 파악해야 하며 디지털 워커에게는 분명한 관리자가 있어야 합니다. 이들 관리자는 디지털 워커의 자격 증명을 제공하고 성능을 책임져야 합니다. 기업은 디지털 워커를 노동력의 일부로 취급함으로써 인간 노동자와 비교하여 성과를 정확하게 판단하고 인재 격차 및 중복에 대한 계획을 개선할 수 있습니다.

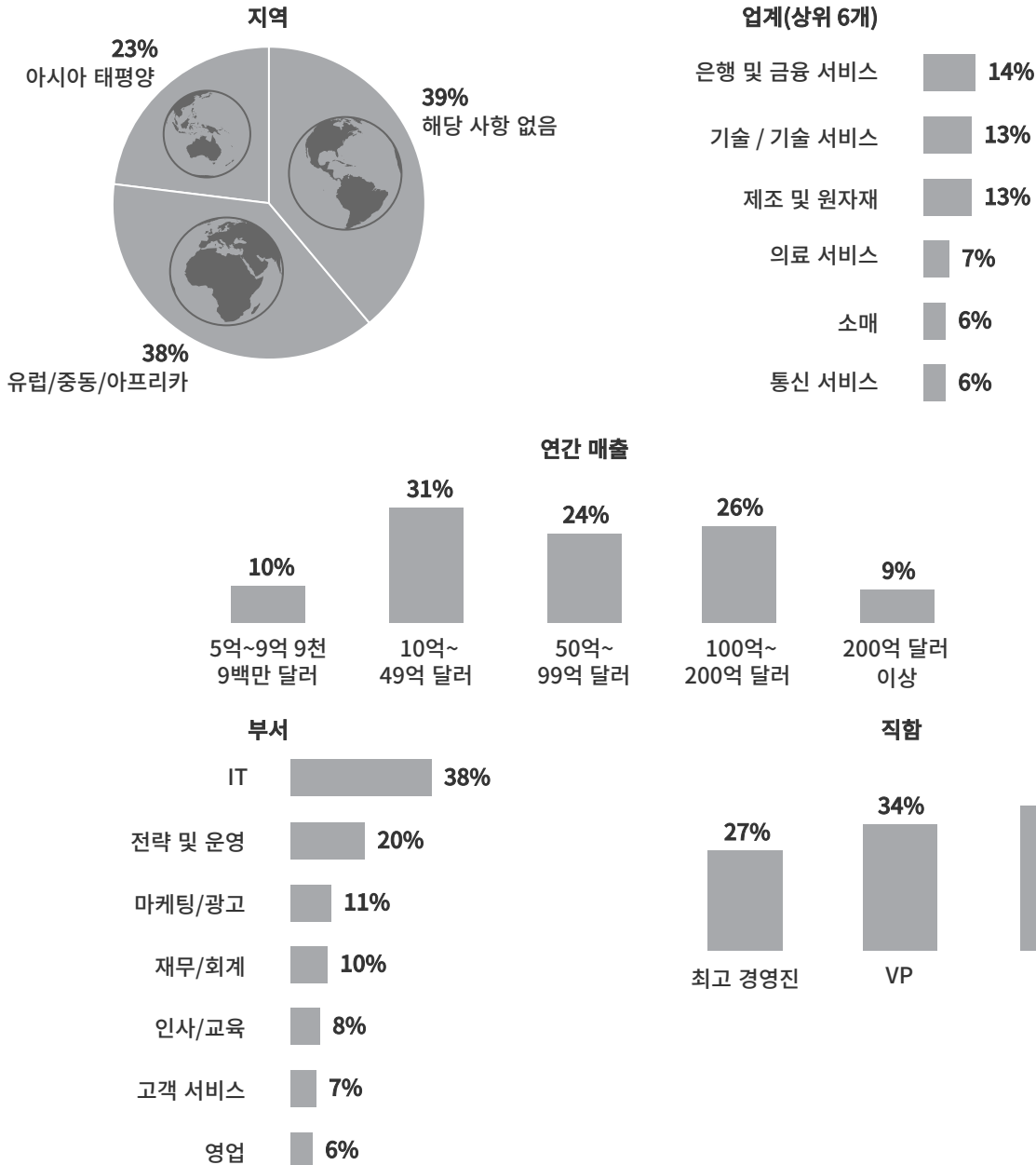


**지능형 자동화에는 플랫폼 접근 방식 및 적절한 파트너가 필요합니다.** 성공적인 자동화를 위해서는 다양한 자동화 기술을 조정해야 합니다. 예를 들어 기계 학습, 대화형 인텔리전스, 작업 자동화 및 지원 워크플로를 최소의 필수 기술 세트로 사용 사례에 맞게 구성해야 합니다. 제어 및 의사 결정 관리가 ML과 같은 비결정론적 환경으로 이동함에 따라 제어권이 인간에서 기계로 이동할 것입니다. 설명 가능성, 감사 추적 및 편향 검토는 사용되는 자동화 플랫폼의 확장 기능이어야 합니다. 지능형 자동화를 최대한 활용하려면 올바른 플랫폼과 파트너가 필수적입니다.

## 부록 A: 방법론

이 연구에서 Forrester는 캐나다, 중국, 프랑스, 독일, 일본, 영국 및 미국에서 연간 5억 달러 이상의 매출을 기록한 269개의 기업을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 지능형 자동화와 관련하여 미래의 업무에 대한 기업들의 관점을 평가했습니다. 설문조사 참여자에는 조직의 AI 및 ML 전략 개발 및 기술 선정을 담당하는 최고 경영진, 부사장 또는 이사직의 IT 및 비즈니스 의사 결정권자가 포함되었습니다. 이 연구는 2020년 1월에 완료되었습니다.

## 부록 B: 인구 통계/데이터



근거: 조직의 자동화, AI, ML 이니셔티브 또는 탁월한 거점(EOC)을 담당하는 비즈니스 및 기술 의사 결정권자와 인플루언서(디렉터급 이상) 269명을 대상으로 한 설문조사

출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting이 수행한 연구, 2020년 1월

## 부록 C: 보충 자료

관련 Forrester 연구

“Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022,” Forrester Research, Inc., February 21, 2020.

“Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits,” Forrester Research, Inc., April 30, 2019.

“Reinventing Work In The Era Of Automation,” Forrester Research, Inc., August 24, 2018.

## 부록 D: 주석

<sup>1</sup> 출처: “Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022,” Forrester Research, Inc., February 21,

<sup>2</sup> 2020. Ibid.