

개인화된 e-HRD 시스템 구현 방안 연구 : 프로젝트 인적자원계획 가능한 e-HRM 기반 데이터 구축

유승재^a, 신민수^b

한양대학교 정보통신대학원 정보기술경영
133-791, 서울특별시 성동구 행당동 17

^a Tel: +82-2-2220-4777, Fax: +82-2- 2220-1886, E-mail: eifer@hanyang.ac.kr

^b Tel: +82-2-2220-1988, Fax: +82-2- 2220-1886, E-mail: minsooshin@hanyang.ac.kr

Abstract

기존 e-HR 시스템의 현황을 파악하여 HRM¹ 과 HRD² 의 구조적 분리에 따른 문제점을 파악하고 그에 따른 바람직한 e-HR 시스템의 구조를 제시한다. 또, 커뮤니티(CoP³) 모델을 적용하여 시스템의 데이터를 일방적인 관리자 제공 방식에서 탈피하며 보다 신빙성 있는 자료를 제공할 수 있도록 한다. 궁극적으로 개인적인 필요를 충족시켜 주는 e-HRD 시스템을 구축 할 수 있는지 부분적인 모듈을 개발 해본다.

Keywords:

e-HR; e-HRD; e-HRM; 개인화

서론

연구목적 및 의의

e-HR 시스템이 ERP와 SCM, CRM 등의 시스템까지 결합되어 확장/진화 단계에 이른 시점에 이르렀다. 이러한 단계에서 e-HR 시스템의 본질을 다시 한번 되짚어 보며 그 정체성을 확고히 가질 필요성이 요구되며 e-HR 시스템 자체의 HRM 부문과 HRD 부문의 유기적인 결합이 관건으로 여겨진다.

본 연구의 목적은 첫째로 기존 e-HR 시스템에서 관리자 부분의 기능을 CoP를 통하여 사용자가 참여할 수 있도록 하여 시스템의 활성화에 있다. 둘째, 실제 구축 가능한 모델을 설계하는데 목적을 둔다. 가급적 기존 보유 시스템의 큰 수정 없이 e-HR 시스템 통합을 시도하고자 하는 것 또한 목적으로 한다.

시스템의 활성화를 통하여 사용자의 시스템 충성도를 높이고 실제 실용성 높은 시스템을

만드는데 의의를 둔다. 본 연구에서 제안하는 전체를 적용하지 않더라도 부분 모듈의 구현 및 개선은 장기적으로 e-HR 긍정적인 변화를 가져올 것이라고 생각된다.

연구범위

본 연구에서는 기존에 일반적으로 알려진 부분에 대한 시스템 구축 매뉴얼이라기 보다 e-HR 시스템의 핵심 구성요소인 HRM 영역과 HRD 영역의 통합 가이드 및 e-HR 시스템 활성화 방안으로 범위를 한정한다. 구체적인 진단 방법이나 역량을 측정하는 방법에 대해서는 언급하지 않는다. 개별적인 평가 방법에 대한 결과를 종합 분석하여 합리적인 프로젝트 계획을 세우며, 인사 관련 의사결정에 있어서 실증적인 접근이 가능하도록 시스템에서 지원하도록 하는 방법을 모색해 본다.

선행연구

e-HR 시스템 현황

여러 대기업에서 e-HR 시스템 구축에 대한 ROI⁴가 긍정적으로 발표 됨에 따라 그 필요성 및 중요성이

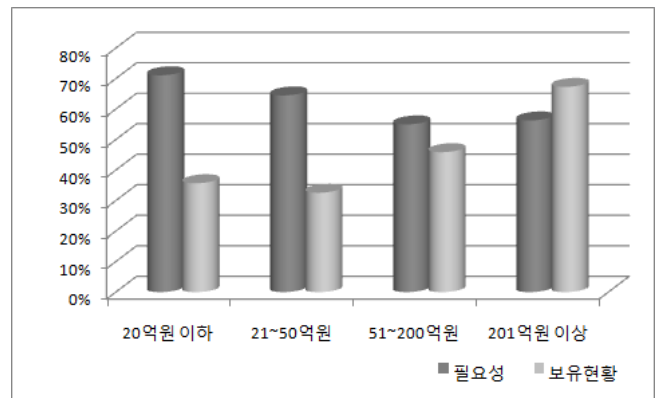


그림 1 - e-HR 시스템 필요성/보유현황(통계청)

¹ HRM; Human Resource Management

² HRD; Human Resource Development

³ CoP; Community of Practice

⁴ ROI; Return On Investment

부각되고 있다. IDC가 실시한 독립연구에 따르면 LG.Philips LCD의 경우, e-HR 시스템 도입 후 성공적인 조직 재정비를 통하여 총 2,090만 달러의 절감 효과를 거두게 될 것이며 향후 5년간 153%의 ROI를 실현할 것이라고 밝혔다.

그림 1의 매출규모에 따른 e-HR 시스템 필요성 및 보유현황 통계청 자료를 보면, 매출 규모에 상관 없이 e-HR 시스템 도입 필요성에 대하여 공감하고 있으며, 매출 규모가 큰 기업일수록 이미 시스템을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

e-HR시스템 일반모형

e-HR 시스템은 e-HRM(인적자원관리 영역) 중심으로

성장한 만큼, 시스템 내부의 기능 비중에 있어서도 HRM 영역이 압도적이다. 그림 2의 e-HR 시스템 일반모형을 살펴보면, HRM 영역과 HRD 영역 사이의 연계성이 기본적인 데이터 교환 외에는 없으며, HRD 영역에서 성과평가에 직접적인 영향을 미치는 것 또한 거의 없다. 이렇게 지나치게 HRD 영역의 비중이 작은 이유는 교육 관련 업무의 아웃소싱(out-sourcing), 시스템 개발사의 HRD 분야 전문성 부족 등의 원인도 있었지만, HRD 영역에 대한 일반적인 인식이 교육 결과에 대한 성과평가 및 보상이 없다는 것이 주 원인인 것으로 추측된다.

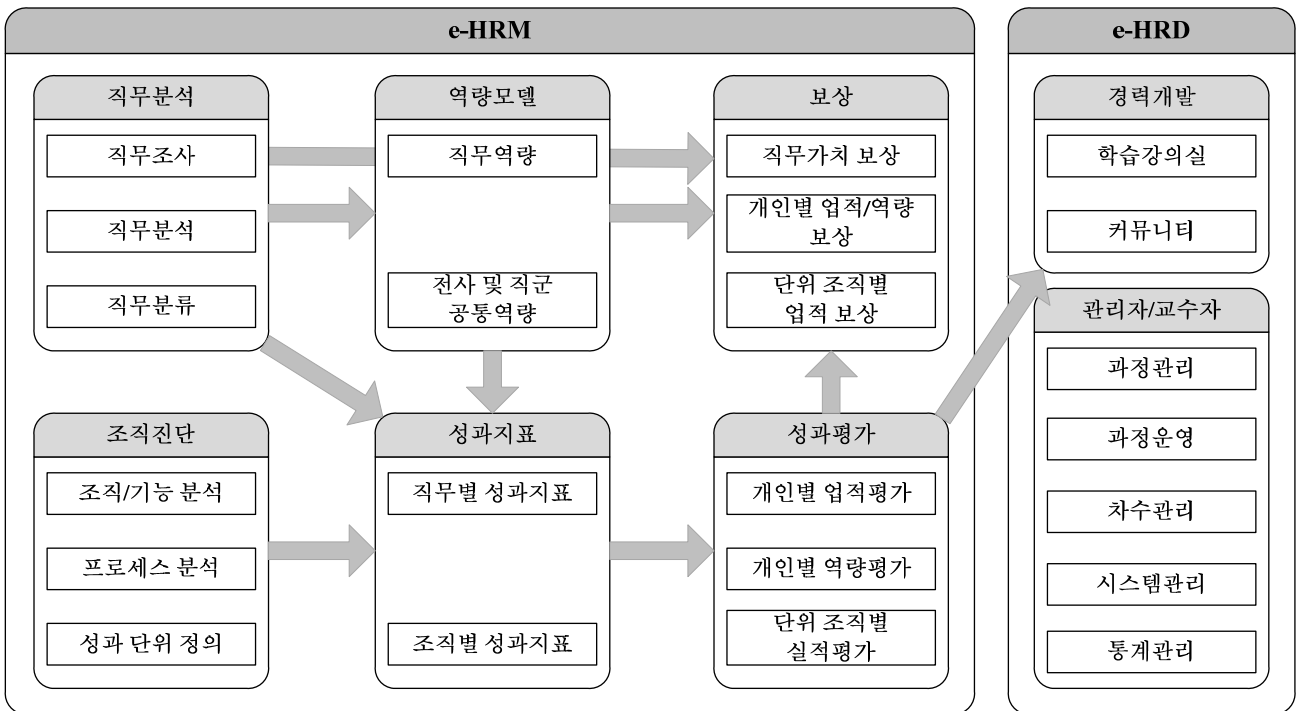


그림 2 - e-HR 시스템 일반모형(요약)

e-HR 시스템 통합

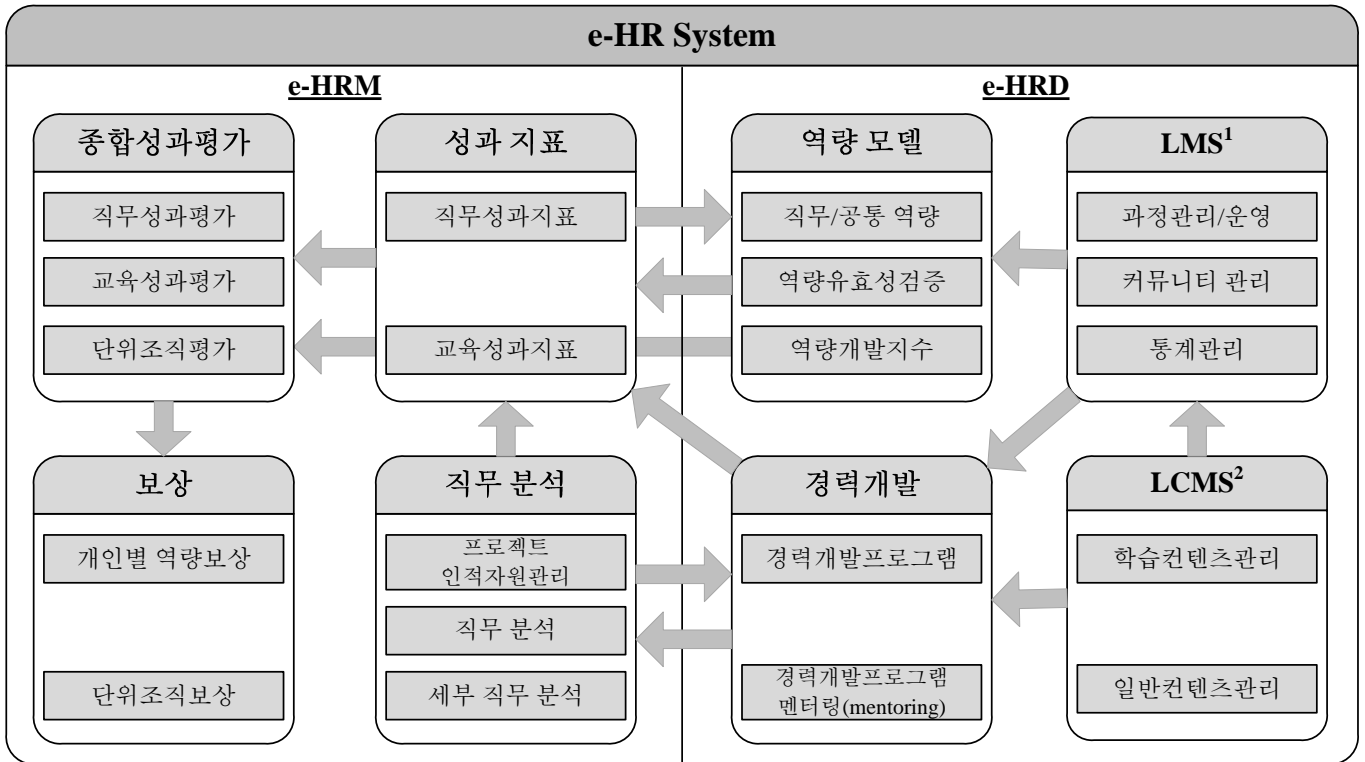
e-HR 시스템 통합의 정의

e-HR 시스템 통합이란, HRM 영역과 HRD 영역이 각 영역의 역할을 수행하기 위한 기본 데이터를 주고 받으며 그것을 바탕으로 각 영역에서 분석/발전시켜 새로운 활용 방안을 제시하는 것을 말한다. 다시 말해 HRM 영역에서는 인사고과를 위해 HRD 평가 결과를 활용하는 것뿐만 아니라, HRD 영역의 여러 기능이 조직 구성, 조직 관리 및 프로젝트 TF 구성 등에 필요한 역량 평가 등의 기본 데이터 제공 기능까지 HRD영역에서 활용 가능하도록 연계해주는 것을 말한다. 또 HRD 영역에서는 HRM 영역의 기본 인적 사항 정보만 참조하여 교육하고

교육 결과만을 반환하는 단순 기능에서 한 단계 진보하여, 프로젝트 성과평가 혹은 인사고과 정보를 바탕으로 CDP⁵를 설계하고 부족한 역량을 보충 교육하는 등의 적극적인 의미에서의 기능을 수행하는 것을 의미한다.

통합의 궁극적인 목표는 e-HRM 시스템과 e-HRD 시스템의 실질적인 사용 즉, 시스템 활성화에 있으며, 통합에 의한 각 시스템의 활성화는 기존의 어떤 활동포인트(마일리지) 정책 보다 효과적일 것으로 기대된다. 나아가 활성화된 e-HRD 시스템은 커뮤니티 기능 극대화를 통하여 보다 개인화된 시스템으로 발전하는 시발점이 될 것이다.

⁵ CDP; Career Development Program



1) LMS: Learning Management System
 2) LCMS: Learning Contents Management System

그림 3 - e-HR 시스템 통합 구성도

e-HRM & e-HRD 연계 구성도

e-HR 시스템의 실질적인 통합적 운영을 위해서는 직무 성과 평가(HRM 부문)와 교육 성과 평가(HRD 부문)의 인사고과 반영 비율을 비슷하게 유지해야 한다. HRM 영역과 HRD 영역이 성과지표에 있어서 HRM 영역의 가중치가 크에 따라 상대적으로 HRD 영역의 중요성이 떨어지게 되고 결과적으로 연계성이 떨어지게 된다. 제도적 측면 외에도 HRD 영역의 비중을 높이기 위해 교육 형태와 무관하게 그 난이도를 현업과 비슷한 수준으로 유지하여 현업에 적용 가능한 비율을 높이고 실질적인 교육이 될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

추가적으로 시스템의 물리적 구성에 대하여 잠시 언급하면 다음과 같다. 첫 번째로, 영역 사이의 데이터베이스가 공유될 수 있는 환경이 조성되어야 한다. 두 번째로, 데이터베이스의 인사고과 테이블에 직무성과평가와 교육성과평가가 하나의 테이블(혹은 뷰)에 저장되어 종합 평가될 수 있도록 해야 한다(종합성과평가). 직무성과평가와 교육성과평가는 결과적으로 어떤 역량이 어느 정도 발휘되거나(직무 성과 평가) 개발되었는지(교육 성과 평가)를 판단한 역량개발지수로 표현하여 동일한 평가단위를 가질 수 있도록 한다.

두 영역의 시스템 연계성 강화를 위하여 HRM 영역과 HRD 영역별로 세부적인 기능 강화가 필요하다.

e-HRD 시스템 기능 강화

역량 유효성 검증 CoP 모델

교육과정 혹은 세부직무에 기본적으로 부여되는 역량에 대한 유효성 여부를 조직 구성원이 검증하는 것이다. 교육을 마친 학습자의 경험으로 수료 교육과정의 이미 지정된 역량의 타당성을 판단하거나 관계 임직원이나 담당자가 직무에 대한 경합을 바탕으로 세부직무 혹은 프로젝트의 필요 역량에 대한 견해를 종합하는 도구이다. 새로운 역량을 추가하거나, 각 역량의 반영률을 조정할 수 있도록 한다.

본 모델의 목적은 보다 정확한 역량의 지정과 변화하는 비즈니스 환경에 대한 시스템의 능동성 확보에 있다. 본 모델은 아래와 같은 이유로 그 타당성을 갖는다. 첫째, 관리자에 의해 입력된 역량이 정확하다는 보장이 없다. 전문가에 의해 지정된 역량이라고 할지라도 절대적이라고 단언하기는 힘들다. 둘째, 하나의 학습 과정도 학습자의 시각이나 조직의 업종 등의 환경에 따라 조금씩 다르게 판단 될 수 있다. 셋째, 학습과정을 제작하거나 세부직무에 대해 기술하는 입장보다 받아들이는 입장에서 어떠한 역량이 더 개발되었는지 판단하는 것이 저작자의 의도에 의한 판단보다 정확할 수 있다.

교육과정에 대해 세부적으로 부여된 역량에 따라

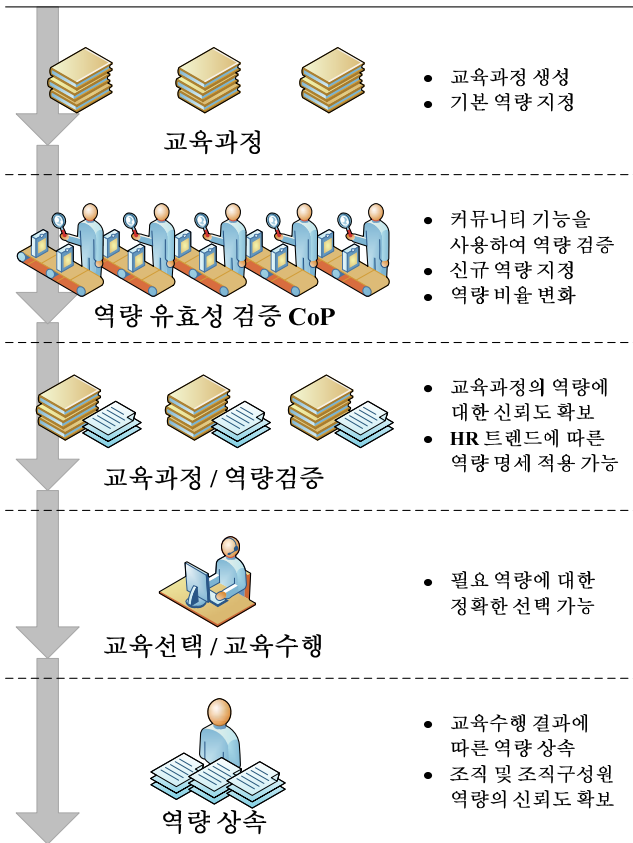


그림 4 - 역량 유효성 검증 CoP 프로세스(HRD)

해당 교육을 수료한 조직 구성원 또한 교육과정의 역량을 상속 받아 구체적인 역량 명세를 가질 수 있다. 결과적으로 조직 구성원의 필요 역량이 CoP 모델에 의해 구성되고 유효성 또한 검증됨으로써 구체적이고 신빙성 있는 역량 평가 모델까지 가질 수 있다. 그림 4 참조.

경력개발프로그램 멘터링(CDP mentoring) 모델

일반적으로 계획된 경력개발프로그램(이하 CDP)의 경우 조직 단위의 개발 프로그램의 일환으로 이루어지는 경우가 많다. 흔히, ‘○○ 승진자 과정’, ‘신입사원 과정’ 등의 직급별 프로그램이나 직류로 구분된 교육과정이 대부분이다. 하지만 업무를 지금 당장 처리 해야 하는 현업 담당자의 입장에서는 당면한 프로젝트에서 필요한 역량에 대한 정보가 절실하며, 현업을 수행함에 있어서 연관성이 떨어지는 교육프로그램은 생산성과 업무 효율을 방해하는 요소로 전락한다. CDP 멘터링의 목적은 경력개발의 효율성을 높이기 위한 개인화된 CDP 설계 지원과 필요 역량에 대한 역량개발의 적시성 확보이다. CDP 멘터링 모델의 최종 산출물은 직무수행에 대한 일정, 역할 및 필요역량에 대한 정보와 역량개발에 대한 내용이 같이 표기되는 CDP 명세표이다.

CDP 멘터링 모델의 프로세스는 그림5와 같다.



그림 5 - CDP 멘터링 프로세스

e-HRM 시스템 기능 강화

프로젝트 인적자원관리

지금까지 e-HR 시스템은 전사적인 범위의 인적자본(human capital) 관리에 그 목표를 두고 개발하였다면, 이제는 좀 더 세밀한 프로젝트 단위의 인적자원관리에 초점을 맞춰 개발할 단계가 되었다. 이는 e-HR 시스템의 구축 목적이 인적자원관리 그 자체 보다는 자사의 이익에 중점을 두어야 한다는 트렌드와 그 맥락을 같이 한다.

현재 대부분의 e-HR 시스템에서 가지고 있는 문제점은 첫 번째로, 보통 연간으로 발행하는 자사의 인재개발종합계획에 맞추어 조직 및 조직 구성원의 1년간 역량 개발 계획을 고정시켜 두고 상황에 대한 유연성을 확보하지 못한다는 것이다. 두 번째로, 개별적인 프로젝트 자체에 대한 개발계획과 인력 소요 및 투입일정 등은 비교적 구체화되어 제시되지만, 계획의 주체가 프로젝트가 됨에 따라 인적자원에 대한 관리가 어렵다. 다시 말해서, 복수의 프로젝트에 투입된 한 사람의 업무 부하에 대한 고려가 이루어지기 어렵다. 이 문제에 대한 해결의 실마리는 앞서 다루었던 개인화된 역량 관리와 프로젝트 단위의 인적자원 관리에서부터 풀어나갈 수 있다.

프로젝트 인적자원관리의 핵심은 모든 업무의 단위를 프로젝트로 하고, 프로젝트 단위의 역량

관리 및 업무 부하관리를 통하여 인재관리에 대한 합리성의 확보와 프로젝트의 원활한 수행 관리에 있다. 보통의 일상 업무 또한 프로젝트로 규정하여 기간별 평가 기간을 정하고 역량을 배정함으로써 특정 조직 및 담당자에게 부과되는 업무부하를 관리하고 성공적인 수행을 시스템에서 보장해 줄 수 있도록 한다. 작은 단위의 업무를 포함한 프로젝트 단위의 업무 관리는 프로젝트 수행 또한 경력 개발의 일부로 인식하여 조직 및 그 구성원의 합리적인 역량관리 측면에 있어서도 장점이 있다.

종합성과평가

기존 HRM 영역에서 이루어지는 성과평가는 보상의 기준이 되는 인사고과의 핵심 부분으로서 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 일반적으로 성과평가는 e-HR 시스템의 HRM 영역 데이터만 수집하도록 하여 사실상 HRD 영역의 중요성을 조직의 인사관리 시스템에서 스스로 잘라 내는 결과를 가져온다. 부연하면, HRD 영역의 평가 결과가 인사고과에 반영되지 않거나, 반영되더라도 형식적인 Pass/Fail 형태이기 때문에 HRD 시스템의 본 취지가 자연히 도태될 수 밖에 없다는 것이다. 우선, 인사고과 정책적인 부분에 있어서 직무 혹은 프로젝트 수행에 대한 성과평가와 경력개발 수행 평가 데이터를 동일한 성과지표를 가지고 인사고과에 반영되어야 한다.

결론

e-HR 시스템을 사용하는 주체는 개인이다. e-HR 시스템에서 지원하는 기능은 우선 개인의 요구사항을 충족시켜야 한다. 조직을 구성하는 개개인의 역량을 정확히 진단하고 분석하는 것이 조직 전체의 정확한 역량 분석을 가능하게 할 것이며, 인적자원관리 측면 또한 개인 스스로의 관리에서부터 시작될 것이다.

역량 체계에 대한 유연성을 가진 시스템과 경력 개발프로그램을 개인적인 단계에서 지원하는 시스템은 조직에 소속된 구성원의 기본적인 필요 사항이라고 생각된다.

e-HR 시스템은 실질적인 직무 관리 프로세스를 다루는 프로젝트 관리 기능과 유기적인 관계를 이루며 인적자원에 대한 평가를 기반으로 구동되어야 한다고 생각된다. 또한 e-HR 시스템은 HRM 영역뿐만 아니라 HRD 영역과의 조화 속에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이며 각 영역의 기능이 연계되어야 제 기능이 발휘될 것이라 생각된다.

참고문헌

- [1] 정무관.임효창.이규만 (2007. 9.). 한국기업의 인적자원관리제도의 동형화와 경영성과간 관계. 부산: 한국인적자원관리학회. 인적자원관리연구 제14권 3호: 147-166
- [2] 박순길.한경석. (2006. 7.). 효과적 e-HRM 시스템 구축을 위한 주요성공요인 분석에 관한 실증 연구. *Entrue Journal of Information Technology*. Vol.5, No.2: 107-122
- [3] 박경문.이용탁. (1999). 경력개발을 통한 인적자원개발에 관한 연구. 부산: 慶星大學校 論文集. Vol.20 No.2: 147-165
- [4] 신형균. (1999). 인적자원 관리와 개발 벤치마킹 연구. 서울: 한국생산성본부.
- [5] 유규창. (2005). 기업 환경 변화와 선진기업의 HRM trend, 한국기업의 HRM 현 주소. 임금연구. 가을호: 3-24
- [6] 이혜정.양수경. (2008. 2.). 패널연구: 한국 기업의 인적자원개발(HRD) 현황. 2005년 사업체패널 데이터를 중심으로. 월간노동리뷰. 38: 78-88
- [7] 최종연. (2007. 11.). *Mercer's Global HR Transformation Study. It's all about the business*. Seoul: Mercer Korea.
- [8] 통계청. (2005). 특성별 시스템 도입 필요성. 지식경제부. 검색: <http://www.kosis.kr/>
- [9] 통계청. (2005). 특성별 시스템 운영 현황. 지식경제부. 검색: <http://www.kosis.kr/>
- [10] 한국소프트웨어진흥원. (2006. 11. 27.). 국내 HR(인사) 시스템 시장변화와 경쟁 양상 (SW 산업동향). 서울: 동 진흥원.
- [11] 홍성우. (2007. 6. 13.). 공기업을 위한 e-HR구축 Guide. 서울: 화이트정보통신.