

GS2기 토요일 인사노무관리론(김종원 노무사) 9회차 모의고사 해설

【문제 1】 1-1문) 노사관계의 역사적 발전과정과 단체교섭의 당사자, 단체교섭의 기능 4가지와 단체교섭의 절차, 단체교섭시 교섭력의 영향요인에 대해 서술하시오. (25점)

I. 들어가며: 노사관계의 개념과 역사적 발전과정

1. 노사관계의 개념(0.5)

노사관계란 기업 내에서 고용관계를 중심으로 노동을 공급하는 자와 노동을 공급 받는 자의 관계로 이루어진다. 이와 같이 노사관계란 기업경영에 필요한 노동력의 수요 및 공급관련 상호관계를 나타내는 개념으로 이해할 수 있는데 이는 다시 노동력의 수요 측인 사용자 및 사용자 단체와 공급 측인 근로자 및 근로자의 집단조직체인 노동조합과의 상호관계로서 ‘노동자와 사용자’의 관계, ‘노동조합과 사용자’의 관계로 구분된다. 광의의 노사관계는 개별적 노사관계와 집단적 노사관계를 모두 포함하지만 좁은 의미의 노사관계는 집단적 노사관계만을 뜻하는 것이다.

2. 역사적 발전과정

(1) 전제적 노사관계: 18세기 중엽 - 19세기 중엽(2)

자본주의 초기에는 비록 자유로운 자본시장은 성립되었으나 근대적 노동시장은 성립되지 못하였고, 그 결과 기업은 소유자에 의한 경영(owner management)의 단계에 있었던 까닭에 일반적으로 전제적 성격이 매우 강하였다. 이 단계에서는 절대명령-절대복종이라는 예측적인 관계 속에서 인간적 요소는 무시된 채 하루 14~18시간의 중노동의 관행화로 노동자계층의 저항의식에 힘입어 노동조합이 결성되는 시기이다.

(2) 온정적 노사관계 : 19세기 중엽-제1차 세계대전 (2)

자본주의가 점차 발달하고 생산방식이 발달됨에 따라 정착노동이 증대되어 갔다. 이에 따라 전제적 노사관계로는 노동자의 협조를 얻을 수 없게 되었고 이에 따라 생산성이 떨어지는 단계에 이르면 사용자도 이에 대응하여 가부장적 온정주의에 입

각한 복리후생시설을 제공하게 된다.

(3) 완화적 노사관계(근대적 노사관계) : 제1차 세계대전 이후 - 제2차 세계대전(2)

산업혁명이 진전됨에 따라 근대적인 주식회사가 보편적으로 등장하는 단계에 이르게 되면 기업 규모의 확대 및 관리 합리화의 추진으로 자본집중에 의한 경영과 자본의 분리현상이 나타난다. 횡단적인 직업별 노동조합의 출현과 같은 근대적 노동시장의 형성을 보게 되는바, 이러한 자본과 노동과의 관계는 어느 정도의 변화를 가져오게 된다. 따라서 한편으로는 다소의 합리주의와 또 다른 한편으로는 종래의 온정적 가족주의 관계의 성격을 가진 노사관계라고 볼 수 있다.

(4) 민주적 노사관계 : 제2차 세계대전 이후 - 현재(2)

자본의 집중과 독점화가 고도로 진전되어 기업 규모가 확대된 결과 소유와 경영의 분리가 촉진되었고, 이에 따라 전문경영자가 핵심적 역할을 담당하게 됨으로써 경영자 단체의 조직화가 일반화되었다. 이처럼 기업 규모가 확대되면서 노동자의 고용형태도 달라지고 기계화와 표준화의 발달로 인해 미숙련 노동자, 여성 노동자가 대량으로 진출함으로써 노동조합의 조직도 직업별 조직에서 산업별 조직형태로 바뀌게 되었다. 이러한 새로운 단계의 노동과 자본의 관계는 노동관계법을 전제로 하게 되며 노동조건을 결정하는 단계교섭 과정에서 노사는 대등한 사회적 지위를 인정받게 된다. 오늘날 가장 바람직한 노사관계는 민주적 노사관계라고 볼 수 있다.

II. 단체교섭의 당사자와 기능, 절차

1. 단체교섭의 당사자(1)

① 노동조합의 개념은 전술한 바와 같으며 헌법상 근로자의 단체교섭권은 개별 근로자의 권리로서 보장하고 있으나 실제에 있어서 단체교섭권은 근로자 단체인 노동조합을 통하여 행사할 수 있다. ② 노동조합의 상대방으로 단체교섭의 당사자가 되는 사용자는 근로계약을 체결하고 근로자를 채용한 계약상의 당사자이다. 그러므로 사용자는 개인인 경우도 있고, 회사 등의 법인이 될 수도 있다. 단체교섭 당사자로서의 사용자는 근로계약의 체결과 관계없이 해당 근로자들을 실질적으로 지배하고 직무를 수

행하게 하며 근로조건의 결정에 영향력을 행사하는 자를 말한다.

올해 3월 시행된 노란봉투법은 사용자의 개념을 ‘근로계약 체결 당사자가 아니더라도 근로자의 근로조건에 대해 실질적이고 구체적으로 지배·결정할 수 있는 지위에 있는 자’로 확대하여 원청과 하청 간의 노사관계 또한 이슈가 되고 있다.

2. 단체교섭의 개념과 의의(2)

단체교섭(collective bargaining)이란 노동조합과 사용자가 양자의 단체적 가치를 전제로 하여 근로자의 임금이나 근로시간 및 그 밖의 근로조건에 관한 협약의 체결을 위해 집단적 타협을 모색하고 또 체결된 협약을 관리하는 절차와 행위이다. 또한

단체교섭은 갈등을 해결하기 위한 협상의 한 형태로서 적정 수준의 갈등은 성과에 도움을 줄 수도 있다.

3. 단체교섭의 기능

단체교섭은 노사가 의사소통을 통하여 근로조건에 관하여 타협함으로써 경영활동에 대한 견제와 균형을 유지하고 능률적·효율적 기업경영을 유도하며, 노사협력과 산업평화를 이룩하는 원동력이 되기도 한다.

(1) 근로조건을 통일적으로 형성하는 기능(1)

노동조합이 근로자의 힘을 집단적으로 조직하고 통제하며 사용자와 단체교섭을 함으로써 근로조건이 개별적인 근로자에 대하여 제각기 결정되지 않고 전체 근로자들에게 통일적으로 형성됨으로써 공통된 이해관계를 갖게 된다.

(2) 근로자의 욕구불만을 조정하는 기능(1)

노동조합은 조직 내의 근로자 욕구와 불만을 검토하여 집약하고, 이를 단체교섭을 통하여 사용자측에 제기함으로써 조정하게 된다. 만약 단체교섭을 행하지 않으면 근로자의 여러 가지 욕구나 불만이 해결되지 않음으로써 사기저하는 물론 결근 또는 이직 등의 원인이 되어 결국 기업의 생산성을 저하시키게 된다.

(3) 경영의 합리적 조정기능(1)

단체교섭의 중심과제는 새로운 근로조건의 결정에 있으며, 이는 경영자의 여러 가지 경영성과에 밀접한 관련이 있고, 교섭의 결과는 경영의 모든 분야에 영향을 미치게 된다. 예를 들면 단체교섭에 의한 임금수준의 인상은 생산원가의 증대라는 측면에서 경영이익을 압박하는 요인이 되지만, 반면에 종업원의 사기양양과 경영합리화라는 측면에서 생산성 향상의 결과를 가져오기도 한다.

(4) 노사의 공동체 의식을 조성시키는 기능(1)

단체교섭을 통하여 노사간의 의사소통을 도모하고 서로 상대방을 이해하며 협력관계가 조성되도록 한다. 따라서 근로자는 불만과 욕구가 조정되고 사용자는 경영의 합리화로 생산성이 향상되며 기업의 노사공동체 의식이 조성됨으로써 기업이 발전하게 된다.

4. 단체교섭의 절차

(1) 교섭준비(개념 0.5, 유의점 0.5)

구체적인 교섭항목을 정하고 교섭위원을 선정한다. 교섭전략을 수립한다. 부적절한 교섭대표자 내지 교섭사안을 선정하고 교섭준비가 미비된 경우 교섭을 장기화하며 교섭의 유효성 저하시킬 수 있다는 점에서 노사 모두에게 손실을 안겨주게 되므로 철저한 교섭준비가 필요하다. 다만, 교섭준비가 지나치게 길어질 때에는 오히려 교섭과정에 충분히 반영되기가 어렵다. 단체교섭이 원만하게 진행되기 위해서는 노사 모두가 자료를 공유하는 것이 바람직하다. 임금 등 교섭에서 쟁점이 되는 사항에 대해서는 관련 자료를 노사가 공동으로 수집하는 방안이 바람직하며 노사가 별도로 자료를 수집하였다 하더라도 교환하는 방안도 검토할 필요가 있다.

(2) 예비교섭(개념 0.5, 유의점 0.5)

교섭위원 상견례를 통해 노사가 각자의 교섭안을 교환하고 본교섭 일정 내지 안전

들의 우선순위 및 절차에 대하여 합의한다. 예비교섭단계에서는 노사의 공동이익범위 내에 있는 사항 등에 대해서 잠정적인 합의에 도달하여 본교섭에서 다룰 안건들을 가급적 줄이는 노력이 필요하다.

(3) 본교섭(개념 0.5, 유의점 0.5)

본교섭이란 예비교섭에서 어느 정도 파악된 쌍방의 입장을 명확히 하고 서로 상충되는 부분을 조정함으로써 타결에 근접해가는 과정이다. 이 때 각자의 이해를 극대화하기 위해서 전략·전술이 사용되므로 대안제시에 있어 신중하여야 한다.

(4) 마무리교섭(개념 0.5, 유의점 0.5)

마무리교섭은 본교섭에서 마저 끝내지 못한 핵심적인 쟁점을 마지막으로 검토하고 조정하는 단계인데 본교섭과 달리 여러 가지 제약조건들이 뒤따르기 때문에 쌍방 모두 교섭타결을 서두르게 되기 때문에 교섭목표를 낮추거나 막후교섭 등이 포착된다. 끝으로 노사가 최종적으로 합의에 이르게 되면 단체협약을 작성한다.

(5) 교섭의 평가(개념 0.5, 유의점 0.5)

노사 모두 단체교섭이 끝난 다음 교섭과정에서 드러난 문제점을 정리하고 교섭평가서를 만들어 다음번 단체교섭에 자료로 이용하여야 한다. 또한 새로운 협약이 노사관계에 미칠 영향을 검토하고 실무자들과 일반 근로자들에게 홍보할 필요가 있으며, 새로운 협약에서 이행을 요구하는 사항은 실천하도록 적극 노력하여야 한다. 협약에서 애매하게 규정되었거나 규정되어있지 않는 사항이 분쟁으로 발전하지 않도록 사전협의하는 관행을 만들 필요가 있다. 또한 협약에 대한 요구나 불만사항은 평소에 체계적으로 정리하여 다음번 단체교섭시 교섭방향의 설정, 교섭목표의 우선순위결정 등에 필요한 자료로 이용할 필요가 있다.

Ⅲ. 단체교섭시 교섭력의 영향요인

1. 교섭력

(1) 교섭력의 개념(1)

교섭력이란 자신의 주장에 대하여 상대방이 동의할 수 있도록 설득하는 능력을 말하는 것으로, 교섭력의 강도는 주장하는 측의 조건에 대한 상대방의 태도에 의하여 평가된다. 교섭력은 상대방이 제시하는 조건을 수용하지 않음으로써 발생하는 비용이나 손실의 크기와 상대방이 제시하는 조건을 수용함으로써 발생하는 비용이나 손실의 크기에 의하여 결정된다.

(2) 노동조합의 교섭력(생략 가능, 가점 0.25)

노동조합의 교섭력은 $\frac{\text{노조요구를 거부할 때의 경영측 손실}}{\text{노조요구를 수용할 때의 경영측 손실}}$ 을 의미한다.

노동조합은 사용자 또는 사용자단체와 교섭에 있어서 자신들의 목표를 달성하기 위한 교섭력을 강화하기 위한 수단으로 보통 인적·물적 세력을 확대해 나아가고 있다. 인적 세력의 확대는 슝(shop)제도에 의하여 노조 조합원 수를 증가·물적 세력의 확대는 조합원의 조합비 징수능력에 따라 확보가 가능할 것이다.

(3) 사용자의 교섭력(생략 가능, 가점 0.25)

사용자의 교섭력은 $\frac{\text{경영측 제안을 거부할 때의 노조측 손실}}{\text{경영측 제안을 수용할 때의 노조측 손실}}$ 을 의미한다.

사용자 또는 사용자단체의 교섭력은 경영자 또는 연합단체 회원기업들의 기획력, 자금력, 그리고 조직력으로부터 발휘되며, 회원기업의 수가 많을수록 교섭력은 커지게 된다. 사용자단체는 노동조합이 요구하는 임금수준, 작업환경 및 근로조건 개선 요구에 대하여 설득력 있는 대응논리를 개발하고, 기업의 지불능력 정도를 투명하고 상세하게 제시하며, 기업생존을 위한 환경상황을 설득시킴으로써 노동조합의 요구수준을 낮추도록 하는 교섭력을 발휘하여야 한다.

2. 교섭력 영향요인(2)

① 기업의 제품 특성으로 빠른 시간 내 재고가 상하거나 손상되기 쉬울 부패성을 지닌 경우, 재고를 가지고 있지 않아 생산에 필요한 부품회사가 파업을 하는 경우, 수직적 계열화 회사로 계열사 간에 부품을 공급하는 회사의 경우 노조의 교섭력이 상대적으로 강하다. ② 노동집약적 산업으로 제품 생산에서 노동력이 차지하는 비중이 큰 경우, ③ 핵심인력들이 노조에 가입되어 있고 단일노조인 기업, 노조의 단결력과 투쟁력이 강한 경우, ④ 매출을 증가시킬 수 있는 시장기회가 있는 경우(호경기)에는 노조의 교섭력이 상대적으로 강해질 것이다.

1-2문) 노동조합의 기본기능, 집행기능, 참모기능을 서술하고 단체교섭 당사자에 따른 단체교섭의 구분 5가지, 단체교섭 행위 중심의 구분으로서 분배적 교섭과 통합적 교섭의 차이점을 3가지 서술하시오. (25점)

I. 노동조합의 개념과 기능

1. 노동조합의 개념(0.5)

노동조합(labor union)은 종업원(근로자)의 근로조건을 유지·개선하고 사회적 생활수준을 향상시키는 것을 목적으로 하여 자주적으로 결성된 항구적 단체를 의미한다.

2. 노동조합의 기능

노동조합의 활동은 경제·사회의 변동에 따라 점차 다양화되어 가고 있는데, 전통적 기능으로는 경제적·공제적·정치적 기능의 세 가지로 대별해 볼 수 있고 이와 같은 현대적 기능으로 나타낼 수도 있다.

(1) 기본기능(1)

기본기능이란 조직기능으로 조직을 이루고 유지 및 확장하는 것을 의미한다. 기본기능은 근로자 기능과 노동조합 기능을 분류할 수 있다. ① 근로자 기능이란 노동조합을 형성하기 위하여 비조합원인 근로자를 조직하는 1차적 기능을 의미한다(조직 확장 활동). ② 노동조합이 조직된 후에 그 노동조합을 유지하는 2차적 기능이다

(조직 관리 및 유지 활동).

(2) 집행기능

집행기능은 단체교섭 기능, 경제활동 기능, 정치활동 기능 등 세 가지 유형으로 분류할 수 있다.

1) 단체교섭 기능(0.5)

사용자와의 단체교섭을 통하여 근로조건을 유지 및 개선하는 것을 의미한다.

2) 경제활동 기능(0.5)

조합원의 경제적 이익과 권리를 유지 · 개선하는 기능을 말하며 근로자가 취득한 임금이 적절히 소비될 수 있도록 보호하는 것을 의미한다.

3) 정치활동 기능(0.5)

근로조건 개선, 경제적 · 사회적 지위의 향상 등은 국가가 제정하는 노동관계법령에 의하여 직접적으로 영향을 받기 때문에 필요한 기능이다. 즉, 정치적 기능은 경제적 기능과 불가분의 관계에 있다고 할 수 있다.

(3) 참모 기능

참모기능은 교육활동, 홍보 활동, 조사연구 활동, 사회봉사 활동 등으로서 조합의 기본 기능과 집행 기능을 더욱 효과적으로 수행할 수 있도록 보조하는 기능의 하나이다.

1) 교육활동(0.5)

조합의 기본기능과 집행기능을 더욱 효과적으로 수행할 수 있도록 보조하는 기능의 하나이다. 조합간부에 대한 교육과 일반조합원에 대한 교육활동이 이에 해당한다.

2) 홍보활동(0.5)

노동조합 소식지, 소책자의 발간 등에 의하여 조합원들에게 조합활동을 주지시키는 것이 1차적인 목표이다. 또한 사회홍보활동을 통하여 일반여론을 노동조합에 유리하게 조성하도록 노력하고 있다.

3) 조사연구 활동(0.5)

조사부, 연구실 등 연구를 담당하는 부서가 설치되어 있다. 전문가를 통해 경제동향에 대한 자료 수집, 노동시장 · 노동조건에 관한 연구, 회사의 경영상황 조사 등을 한다.

4) 사회봉사활동(0.5)

지역사회에 대한 봉사를 통하여 조합활동에 대한 인식을 새롭게 하는 것이다.

II. 단체교섭의 당사자와 그에 따른 유형 구분

1. 당사자에 따른 단체교섭 유형

단체교섭의 당사자는 전술한 바와 같이 노동조합과 사용자 내지는 사용자단체이다. 교섭 양상은 국가문화와 관행 및 기업의 특성 등에 따라 다양하다.

(1) 기업별 교섭

1) 개념(2)

해당 기업과 그 기업 내의 근로자로 구성된 노동조합이 교섭당사자가 되는 것으로서, 대기업 · 정규직 중심의 기업별 노조가 주축인 우리나라에서 단체교섭은 개별기업을 단위로 이루어지는 가장 분권화된 구조를 가지고 있다.

2) 특징(1)

개별기업의 특수성이 교섭내용에 잘 반영된다는 장점이 있는 반면, 노조의 교섭력이 사용자에 비해 취약하다는 단점이 있다.

(2) 집단교섭

1) 개념(2)

유럽에서 흔히 발견되며, 집단교섭이란 여러 개의 단위노조가 집단으로 이에 대응하는 사용자측의 집단과 교섭하는 방식을 말하는데, 노조측에서는 통일교섭으로 가기 위한 전 단계로 인식하고 있다. 이러한 집단교섭은 노동조합의 상급단체가 있는 경우 상급단체의 통제 아래 이루어지는데, 상급단체가 직접 교섭당사자로 나서는 것이 아니므로 상급단체가 없더라도 집단교섭방식을 취할 수 있다. 여기서 노조간 연합은 상위단위노조인 산별노조나 연합노조를 의미하는 것이 아니라, 개별노조간 연대를 의미한다.

2) 특징(1)

일반적으로 노동조합이 상위노조에 소속되어 있지 않거나 상위노조가 없는 경우 단위노동조합들이 교섭력을 보강하기 위하여 집단을 형성함으로써 이와 같은 교섭 방식을 취하게 된다.

(3) 통일교섭

1) 개념(2)

통일교섭은 산업별 노조와 그에 대응되는 산업별 사용자 단체가 교섭당사자가 되

는 것이다. 그렇다고 통일교섭이 반드시 산업별 노조와 산업별 사용자 단체가 구성되어 있어야만 가능한 것은 아니며, 산업별 노조가 없더라도 기업별 노조로부터 교섭권을 위임받은 산별연맹과 이에 대응되는 사용자 단체와의 교섭이나 노조법상의 사용자 단체가 아니더라도 개별기업으로부터 교섭권을 위임받은 사용자 단체와 이루어지는 교섭도 통일교섭의 하나로 볼 수 있다.

2) 특징(1)

일반적으로 노조측의 협상력이 강하다는 장점이 있지만 협상 결렬 시 파업 참가대상이 한 국가의 특정산업조합원 전체가 되므로 국민경제 전반에 미치는 손실이 지대하다는 단점이 있다.

(4) 대각선교섭

1) 개념(2)

이는 단위노조가 소속된 상부단체(예, 산별노조나 지역별노조)와 개별 사용자 간에 이루어지는 교섭형태를 말한다.

2) 특징(1)

사용자단체가 조직되어 있지 않거나, 조직되어 있더라도 각 기업에 특수한 사정이 있을 경우에 사용된다.

(5) 공동교섭

1) 개념(2)

공동교섭이란 기업별 노조 또는 기업단위의 지부교섭에 산별연맹이나 산별노조가

참여하는 방식이다. 현재의 기업별 노조 하에서의 공동교섭은 주로 기업별 노조가 산별연맹에 교섭권을 위임한 후 연맹의 이름으로 교섭을 행하되 실제로는 기업별 노조에서도 교섭에 참여하는 형태로 이루어진다.

2) 특징(1)

거대 사용자의 근로자들이 다수의 지역별 노조로 결성되어 있을 때, 근로조건의 통일을 기하기 위하여 지역별 노조들과 이들의 연합체가 공동으로 단일사용자와 교섭하는 경우에 활용된다. 대개 노조에 가장 유리한 노동조건을 제시하는 특정기업과 선 교섭을 실시한 뒤 그 결과를 상부단위 노조의 구성단위가 되는 개별기업 노조를 통해 타 기업에 강요하는 이른바 유형교섭(pattern bargaining)을 활용하는 전략과도 관련이 깊다.

Ⅲ. 행위중심의 단체교섭의 구분 및 비교

전술한 당사자를 기준으로 구분한다면 통일교섭, 대각선교섭, 공동교섭, 기업별교섭, 집단교섭으로 구분할 수 있으며 행위중심으로 구분한다면 분배적 교섭과 통합적 교섭으로 구분할 수 있다.

1. 분배적 교섭(0.5)

제한된 자원에 대하여 누가 더 많은 부분을 차지할 것인가를 결정하는 협상으로 각자의 목표수준과 저항수준 사이에서 타결하는 교섭을 의미한다.

2. 통합적 교섭(0.5)

서로가 모두 만족할 수 있는 상호승리를 추구하는 협상으로, 서로의 이해관계에 대한 파악하고 정보를 공유하여 상호 만족적인 타결을 이루어낸다.

3. 공통점(각 0.5)

- ① 합의를 통한 문제해결로 잠재적 갈등의 완화와 성과향상에 도움이 될 수 있다.
- ② 원하는 결과를 도출하고자 교환비율을 합의해나가는 과정이다.
- ③ 원만한 합의시 관계의 유지 및 개선에 도움이 될 수 있다.

4. 차이점(각 0.5)

- ① 분배적 교섭은 정보공유 최소화(상대를 이롭게 하는 행위는 하지 않음), 통합적 교섭은 정보공유를 최대화(상호 이해를 제고하기 위하여)한다.
- ② 분배적 교섭은 자신의 승리에 대한 동기부여, 통합적 교섭은 상호승리에 대한 동기부여 된다.
- ③ 분배적 교섭의 최대 관심사는 각자의 입장, 통합적 교섭은 상호 간의 입장을 고려한다.
- ④ 분배적 교섭은 단기적 관계만을 고려하나 통합적 교섭은 장기적 관계까지 고려한다.
- ⑤ 분배적 교섭은 협력적 노사관계를 만들기 어려우나 통합적 교섭은 협력적 노사관계를 위하여 필요하다.

【문제 2】 디지털 시대의 새로운 인적자원관리인 E-HRM의 개념과 도입목적 4가지, HRIS(human resource information system)와의 차이점을 설명한 후 기능적 차원(확보, 개발, 평가, 보상, 유지관리)에서의 활용 방안에 대하여 서술하시오. (25점)

I. 들어가며 : 디지털 시대의 새로운 인적자원관리 E-HRM(0.5)

최근 경영환경은 디지털 시대의 다양성과 복잡성, 조직 내 인력구성의 다양화 및 경력가치에 대한 욕구의 구체화·적극화 등의 변화가 일어나고 있다. 인사관리 방식도 개인의 니즈를 반영한 맞춤형 인사관리가 되어야 하나, 전통적인 Paper-HRM 체제로는 한계가 있다. 이에 따라 인적자원관리에 있어서도 제반 디지털 환경에 기

초하여 빠르고 혁신적인 변화를 시도하고 있다.

이와 같이 전통적인 인사관리(p-HRM)과 구분되는 흐름을 반영하는 디지털 시대의 새로운 인적자원관리가 e-HRM이다. 인사관리의 복잡성과 다양성을 효율적으로 관리하고 구성원에게 질 높은 서비스를 제공하기 위해서는 e-HRM 체제의 추진은 당연한 추세이다. 21세기 기업경영에서 특히 중요하게 요청되는 스피드와 유연성을 정보기술을 활용해 실현하는 틀로서 e-HRM이 추진되고 있는 것이다.

II. E-HRM의 개념과 도입목적

1. 개념(1)

e-HRM이란 쌍방향 커뮤니케이션을 할 수 있는 인트라넷 또는 인터넷 등 IT 시스템을 활용하여 효율적이며 효과적으로 인사정보와 서비스를 조직 내의 구성원에게 제공하는 체계를 의미한다.

2. 도입목적 : 울리히(Ulrich)의 다중역할모델

(1) 인사기능 개선을 통한 비용절감 : 행정전문가(2)

e-HRM은 기존에 인사부서를 거쳐야만 했던 일반 관리업무를 개별 종업원들이 직접 접근하여 처리하는 방식으로 시간과 비용을 절약하게 된다. 따라서 인사부서는 가치창출을 위한 기능에 보다 집중할 수 있다. 즉 서류 없는 사무실(Paperless office), 인사부서의 기본적인 단순 반복적 인사기능 대폭 축소 등을 통해 시간과 비용을 대폭 축소할 수 있는 것이다.

(2) 종업원 서비스 개선 : 종업원 대변인(2)

종업원은 ERP와 같은 웹 정보기술의 지원으로 마련된 다양한 메뉴와 패키지 가운데서 본인이 원하는 인사서비스를 스스로 찾아 해결함으로써 동기유발과 만족감을 증진시킬 수 있다. 즉, 개인별 맞춤 서비스 제공이 가능하며 현장위주의 인사관리, 자율적 인사관리(Self service)를 가능하게 한다.

(3) HR리엔지니어링을 통한 전략기능 강화 : 전략적 파트너(2)

단순 업무를 슬림화하고 전략적 업무에 보다 많은 자원배분을 가능케하며 현장경영에 필요한 실시간 인사정보 제공과 전문적 자문역할을 수행할 수 있다.

(4) 기업문화 변혁의 선도 기능 수행 : 변화담당자(2)

보수적인 인사부서의 이미지를 탈피하고 변화선도자로서 역할을 확대할 수 있으며 사내 커뮤니케이션 툴 기능, e-culture에 대한 적응력을 향상시킨다.

III. E-HRM과 HRIS의 차이(3)

구분	HRIS	e-HRM
기술배경	Host, Client/Server	Web(Intranet)
운영목적	인사기능별 정보전산화	종업원 개인별 인사서비스 제공
이용방식	별도의 시스템교육 필요 전문인력 양성 및 유지/보수 필요	누구나 쉽게 이용 가능 종업원 셀프서비스
이용자	인사담당자	인사담당자 종업원 관리자
정보보안	인사정보담당자만 접근가능 비공개 원칙(인사부서용 정보)	개인신상정보는 해당종업원이 언제든지 열람 및 수정가능, 공개원칙(이용수준별 제약)
커뮤니케이션	인사담당자의 중개역할 필요	종업원간 제약 없는 의사소통 가능

e-HRM은 과거의 인사정보시스템(HRIS)에 비해 훨씬 용량이 크고 스피드와 유연성을 갖춘 e-HRM 시스템으로 대체되었고, 이를 통해 개별 종업원의 다양한 욕구를 시간과 공간의 제약 없이 수용할 수 있게 되었다. 기존 인사부서 위주의 지시감독 차원의 위계적이고 일방적인 커뮤니케이션을 수평적이고 쌍방향 커뮤니케이션으로 전환할 수 있게 하였다. 또 더 이상 급여, 인사발령, 인사데이터 관리 등 행적적인 지원 기능에만 국한하지 않고, 그 자체가 기업전략과도 제도 및 정책에 상응할 수 있는 전략적인 파트너로서의 기능을 수행할 것을 요구하며 더 나아가 조직역량을 극대화하는 도구로서 적극적으로 활용되고 있다.

IV. 기능적 차원에서의 활용 영역

1. 확보관리

(1) 직무의 정의 및 평가영역 강화지원(1)

e-HRM은 모집·선발시 필요한 절차인 ‘공식으로 파악된 직무 정의 및 평가’ 영역의 강화에 많은 지원을 할 수 있게 하고, 이를 통해 수립된 전략을 효과적으로 실현할 수 있도록 도움을 주며, 이러한 e-HRM의 효과적인 활용은 적합한 인적자원에 대한 정의를 직무와 연계하여 명확히 규정하고, 그 자료를 바탕으로 기존에 분리되어 있던 인적자원데이터들을 통합함으로써 가능하다.

(2) 온라인 채용(1)

온라인 채용을 통한 모집관리의 적시성이 높아지고, 시간 및 비용절감이 가능해졌다. 뿐만 아니라 ‘외부시장’의 광범위한 고객으로까지 직접 연결·확장됨으로써 수시로 신규 및 경력사원의 채용이 가능해졌다. 또한 기존의 직무공모제(Job posting)도 인트라넷을 통해 상시로 그 세부내용이 공개됨으로써 최적인력의 선발과 참여를 활성화시키게 되었다.

2. 개발관리

(1) e-learning(1)

개별 근로자의 지식을 중요시하는 지식경영체제 하에서 정보기술 수준이 지속적으로 향상되어 e-learning이 도입됨에 따라 다음과 같은 변화가 생겼다. 첫째, 교육체계가 회사주도형에서 개인주도형으로 전환하게 되었고, 둘째, 개별종업원의 역량과 욕구에 따라 대응이 가능한 ‘맞춤형 교육체계’ 구축이 가능해졌고, 셋째, 학습효과를 극대화할 수 있는 다양한 멀티미디어 기술을 활용할 수 있게 되었다.

(2) 온라인 경력개발시스템(1)

정보기술이 뒷받침되면서 경력경로, 승진·승격, 전환배치, 각 직위에 필요한 지식,

기술, 역량이 결합하게 되었다. 이렇게 통합적으로 개발된 경력개발시스템에서 사원 개인이 온라인으로 자신의 경력경로와 경력목표를 확인하고 맡은 직무에 필요한 지식, 기술, 역량을 확인하고 필요한 교육을 받을 수 있게 되었다.

3. 평가관리(2)

기존의 평가는 절차가 복잡하고 정보의 통합과 수정이 곤란했기 때문에 상당한 작업량이 발생했다. 그러나 e-HRM에서는 일년에 한두 번 획일적으로 행해지던 평가를 언제든지 온라인상에서 가능하도록 하며, 평가결과의 통합과 수정이 용이해졌고, 나아가 차기 목표를 합리적으로 설정하는 것도 가능하게 했다. 또한 e-HRM을 통해서 360도 다면평가와 피드백이 보다 용이해졌다. 평가결과의 수정과 피드백으로 피평가자의 행동을 미리 수정해줄 수도 있다.

4. 보상관리(2)

e-HRM을 통해서 평가결과를 직접 임금기준에 신속·정확하게 삽입할 수 있게 되었다. 사내 임금의 계산 근거뿐만 아니라 임금공정성까지 종업원이 확인할 수 있도록 자료를 입력해 놓는다.

복리후생관리 역시 기존과 같이 인사부서 담당자를 통해서가 아니라 개별 종업원이 직접 인적자원관리시스템(e-HRIS)의 데이터에 접근하여 처리함으로써 시간과 비용을 절약할 수 있고 만족감이 증대된다. 인트라넷에 의한 셀프서비스 전달체계 구축으로 종업원 개별 욕구를 수용하면서도 효율적으로 관리가 가능하다.

5. 유지관리

(1) 사내 커뮤니케이션 활성화(1)

e-HRM이 제대로 구축되면 관리자는 물론 최고경영층과의 접촉도 쉽게 되어 종업원과 회사 간의 신뢰가 협조 분위기를 형성하는 데 이바지할 것이다. 또한 종업원의 사기조사, 의식조사 등을 설문지로 돌려서 회수한다면 시간과 비용이 많이 할애되는 것 외에도 공개될 위험 때문에 정확한 조사가 어려웠지만, 그룹웨어를 이용하여 무기명으로도 신속하고 정확한 정보 파악이 가능하여 관리자층에게 필요한 자료

를 충분히 제공할 수 있게 한다.

(2) 셀프 서비스(1)

종전에는 관리자나 직원이 인적자원관리에 관한 업무에 접근하기 위해서는 인사부서의 담당자와 접촉하는 것이 거의 불가피하였고, 이는 언제나 인사부서의 업무부담을 가중시키는 요인이 되었다. 셀프서비스는 그 가운데 정형화된 것들은 당사자가 시스템이 직접 접속하여 원하는 정보를 얻고 자료를 수정하는 등의 작업을 다시 하는 것이다. 이를 통하여 각자는 원하는 정보를 손쉽게 빠르게 얻을 수 있고, 인사부서는 높은 부가가치를 창출하는 업무에 더 많은 노력을 기울이는 것이 가능해진다.

IV. 결 : 성공방안(0.5)

e-HRM은 그 속성상 초기에 상당한 비용의 기술투자를 전제하는 만큼 막대한 투자가 되어서는 안 된다. 투자에 대한 효과를 측정하여 기업의 전략에 반영시키기 위해서는 분명한 효과 측정기준을 사전에 설정하고 e-HRM의 효과를 지속적으로 확인해야 한다. 아울러 도입 후 홍보 및 종업원 교육 등을 통하여 실효성 있는 e-HRM의 활용을 도모하여야 한다.