

Prime Business Report (제 21 호)

현대경제사회연구원

Tel 737-4005, Fax 733-8188

1997. 7. 26.

人的 資源 情報 시스템의 戰略的 活用 方向

— < 目 次 > —

I. 人的 資源 情報 시스템의 實體	1
II. 國內外 企業의 活用 事例	4
III. 人的 資源 情報 시스템의 戰略化 方向	10
IV. 成功的인 構築을 위한 提言	14
<PBR 經營 統計>	

—<要 約>—

I. 人的 資源 情報 시스템의 實體

- (特性) 人的 資源 情報 시스템 (HRIS)은 人的 資源에 관한 정보를 수집, 처리하여 조직 구성원에게 필요한 정보를 제공하여 주는 意思 決定 支援 시스템을 의미함
- (類型) HRIS는 정보의 統制 및 管理 方式에 따라 중앙 집중식, 독립식, 복합식의 세 유형으로 크게 분류되며 自社의 企業 文化 및 業務 特性 등을 고려하여 적합한 형태를 構築하여야 함
- (導入 效果) 채용, 교육, 배치 등의 人事 관련 업무를 회사 전체적인 안목에서 신속하고 정확하게 처리할 수 있으며, 종업원들의 自己 啓發, 經歷 開發 및 業務 生産性을 증진시키는 효과가 있음

II. 國內外 企業의 活用 事例

- (IBM 사례) 人的 資源 情報 업무를 전문적으로 담당하는 기구를 신설하였으며 사내에서는 소수의 인력만으로 관리 업무를 수행하는 體制를 構築하였음. 전세계적인 지점을 통합시키는 職務 分析과 人力 開發 시스템을 확립함
- (Federal Express 사례) 技術 開發을 추구하는 기업 정책의 일환으로써 정보시스템을 강화하여 일선 관리자들이 필요로 하는 인사 정보를 손쉽게 입력하고 활용할 수 있는 전세계적인 HRIS를 구축함
- (3M 사례) ABRA라는 人的 資源 전문 소프트웨어를 이용하여 인사 정보를 전산화하였으며, 직무 공고 및 응모 과정을 전산화함으로써 직무 정보 시스템 (Job Information System)과 統合的으로 운영함

- (國內 企業의 HRIS 事例) 흥국상사, 제일제당, 두산정보통신, 대우그룹 등의 國內 大企業들은 주로 人的 情報를 管理하기 위한 情報 시스템을 運營하고 있음

III. 人的 資源 情報 시스템의 戰略化 方向

- (情報化 發展 段階) 情報化는 정보의 集計·現況, 分析·豫測, 戰略化의 세 段階로 이루어짐
- (HRIS의 戰略化 方向) HRIS의 戰略化를 위하여서는 현 시스템을 水平的 및 垂直的으로 擴大시켜 나가야 함
 - 水平的으로는 현재의 人的 情報 중심에서 職務 情報 중심으로, 人事 담당자 중심에서 일선 管理者 중심으로 擴大되어야 함
 - 垂直的으로는 최고 경영자의 戰略的 意思 決定을 적극 支援하는 방향으로 擴大되어야 함

IV. 成功的인 構築을 위한 提言

- (事前 準備 作業) HRIS를 成功的으로 構築하기 위하여서는 우선 업무를 改善하고 構築 目的을 명확히 하며 부문간 정보를 共有하려는 組織 文化가 마련되어야 함
- (利害 關係者에 대한 考慮) HRIS의 도입에 관하여 기업과 相異한 입장을 지니는 종업원과 노동조합과 같은 利害 關係者들의 의견을 고려하여 相互 合意에 의하여 導入을 진행하여야 함

I. 人的 資源 情報 시스템의 實體

- (特性) 人的 資源 情報 시스템(HRIS)은 人的 資源에 관한 정보를 수집, 처리하여 조직 구성원에게 필요한 정보를 제공하여 주는 意思 決定 支援 시스템을 의미함
- (類型) HRIS는 정보의 統制 및 管理 方式에 따라 중앙 집중식, 독립식, 복합식의 세 유형으로 크게 분류되며, 自社의 企業 文化 및 業務 特性 등을 고려하여 적합한 형태를 構築하여야 함
- (導入 效果) 채용, 교육, 배치 등의 人事 관련 업무를 회사 전체적인 안목에서 신속하고 정확하게 처리할 수 있으며, 종업원들의 自己 啓 發, 經歷 開發 및 業務 生産性을 증진시키는 효과가 있음

HRIS는 인적 자원에 관한 정보를 수집, 처리하여 조직 구성원에게 필요한 정보를 제공하는 의사 결정 지원 시스템을 의미함

○ 人的 資源 情報 시스템의 特性

- 人的 資源 情報 시스템(Human Resource Information System, 이하 HRIS)은 인적 자원을 효과적으로 관리하기 위한 의사 결정 지원 시스템을 의미함
 - 인적 자원 관리와 관련된 자료의 처리와 정보 산출에 필요한 컴퓨터 등의 각종 하드웨어, 인력, 기술, 그리고 절차를 모두 포함하는 개념임
 - 회계, 생산, 마케팅 등의 영역을 총괄하는 전사 경영 정보 시스템(Management Information System)의 부분 시스템으로서 기능을 함
- HRIS는 정보의 입력, 정보 전환 과정, 산출 단계로 구성됨
 - 정보의 입력 단계에서는 종업원 인적 사항, 직무 관련 사항, 회사 정책 및 인사 관련 사항 등이 입력됨
 - 정보의 전환은 회사의 규모가 큰 경우에는 메인 프레임을 활용하며, 규모가 작은 경우나 부문적인 정보화를 활용하는 경우에는 PC에 주로 의존함

- 산출 단계에서는 전환된 정보가 목적 및 용도에 따라 다양한 방식으로 산출됨
- 지금까지 수작업으로 행해지던 이러한 작업을 전산화하여 효율적으로 수행하는 것이 주요 목적임
- 정보 입력에 있어서 실수의 발생을 줄이고 많은 양의 정보를 저장하게 함
- 정보의 전환에 있어서 신속성을 배가시키며, 지금까지 수작업으로는 할 수 없었던 작업들을 컴퓨터를 활용하여 효율적으로 처리할 수 있도록 함
- 정확하고 폭넓은 영역의 결과물을 신속하고 일관성있게 산출할 수 있게 함

HRIS는 정보의 통제 및 관리 방식에 따라 중앙 집중식, 독립식, 복합식의 세 가지 유형으로 분류됨

○ HRIS의 類型

- HRIS는 정보의 통제 및 관리 방식에 따라 크게 세 가지 유형으로 분류됨
 - 첫째, 중앙 집중식 HRIS는 중앙에서 모든 정보 및 관리 업무를 통제하는 방식으로, 비용 절감의 효과는 있으나 사용자 및 지역적 차이에 대한 융통성이 부족함
 - 둘째, 독립식 HRIS는 중앙의 통제 없이 사용자들이 필요에 따라 구축하는 방식으로, 지역적인 특성을 고려할 수 있으나 전체적인 관리가 어려운 단점이 있음
 - 셋째, 복합식 HRIS는 특정 요소를 중앙 집권적으로 관리하고 나머지 정보는 개인들이 관리하는 방식으로, 다양한 기능을 지원할 수는 있으나 비용이 많이 드는 단점이 있음
- 자사의 사업 구조, 기업 문화, 업무의 특성 등을 고려하여 적합한 유형을 구축해야 함

채용, 교육, 배치 등의 人事 관련 업무를 회사 전체적인 안목에서 신속하고 정확하게 처리할 수 있으며, 종업원들의 自己 啓發, 經歷 開發 및 生産性을 증진시키는 효과가 있음

○ HRIS의 導入 效果

- 부문적으로 시행되어 오던 인적 자원 관리 업무를 전사적으로 통합하여 운영함으로써 효율적 관리가 가능함
 - 교육, 채용, 조직 관리 등의 개별적 시스템을 개선하여 통합 시스템으로 운영함으로써 비용 절감은 물론 시너지 효과를 얻을 수 있음
 - 직원 관련 정보가 데이터베이스화되고 최신의 상태로 유지되어, 전환 배치, 승진 관리 등의 인사 업무 시간이 단축되며 효과도 증진됨
 - 다양한 계층과 부문의 인원들에게 동일한 형태의 정보를 제공함으로써, 집권적 조직에는 분권화의 효과, 분권적 조직에는 집권화의 효과를 가져옴

- 자기 계발 및 업무 생산성을 증진시키는 효과가 있음
 - 개인별로 인사 교육 관련 사항들을 쉽게 조회할 수 있으므로, 개개인에게 자기 계발 및 경력 관리의 도구로 활용됨
 - 직급, 호봉, 승급년월일, 교육 대상자 검색 등이 용이해짐으로써 현업 부서 및 담당자들의 업무 생산성이 향상됨
 - 기존에 전산실 의존도가 높았던 산출물들을 담당자나 부서의 특성에 맞게 쉽게 전환함으로써 업무를 효과적으로 지원함
 - 개인간 또는 부서간의 의사 소통에 있어서 직접 대면의 필요가 감소하며, 의사 결정에 소요되는 시간도 감소됨

- 최고 경영자의 전략 구상 및 의사 결정을 지원하는 역할을 하게 됨
 - 인력 상황에 대한 다각적인 분석 및 예측 등을 통하여, 최고 경영자가 전략을 구상하고 수립하는 데에 효과적인 지원 기능을 수행함

II. 國內外 企業의 活用 事例

- (IBM 事例) 人的 資源 情報 업무를 전문적으로 담당하는 기구를 신설하였으며 사내에서는 소수의 인력만으로 관리 업무를 수행하는 體制를 構築하였음. 전세계적인 지점을 통합시키는 職務 分析과 人力 開發 시스템을 확립함
- (Federal Express 事例) 技術 開發을 추구하는 기업 정책의 일환으로써 정보시스템을 강화하여 일선 관리자들이 필요로 하는 인사 정보를 손쉽게 입력하고 활용할 수 있는 전세계적인 HRIS를 구축함
- (3M 事例) ABRA라는 人的 資源 전문 소프트웨어를 이용하여 인사 정보를 전산화하였으며, 직무 공고 및 응모 과정을 전산화함으로써 직무 정보 시스템 (Job Information System)과 統合的으로 운영함
- (國內 企業의 HRIS 事例) 흥국상사, 제일제당, 두산정보통신 등의 國內 大企業들은 주로 人的 情報를 管理하기 위한 情報 시스템을 運營하고 있음

人的 資源 情報 업무를 전문적으로 담당하는 기구를 신설하였으며 사내에서 소수의 인력만으로 관리 업무를 수행하는 體制를 構築하였음

○ IBM 事例

- 인적 자원 정보를 전문적으로 담당하는 센터를 신설함
 - IBM은 HRIS를 포함하여 통합적인 정보 시스템을 구축하고 활용하는 선두 업체임
 - 통합 정보 시스템의 구축을 위하여 92년 ISSC (Integrated Systems Solutions Corporation)라는 IBM 전액 투자의 서비스 센터를 설립함
 - ISSC는 IBM의 고객응답서비스, 내부 인적자원 관리, 재무 관련 사항 등 다양한 기능을 전문적으로 지원함
 - 비용 절감 효과와 더불어 일선 관리자들이 핵심 업무에 충실할 수 있도록 효과적인 지원 시스템의 역할을 함
- IBM/ISSC는 인적 자원 관리의 'high touch' 환경을 지향하는 전략을 추구함

- 시스템 자동화, 자료의 통합화, 작업 과정의 개선, 협력 업체 관리 개선 등 인적 자원 관리 과정을 끊임없이 개선하는 목적을 추구함
 - 맥도널 더글러스社 등 IBM 고객 회사들을 중심으로 HRIS 관련 전문 서비스를 제공함
 - ISSC에서 대부분의 인적 자원 정보 업무를 관할하며, 사내에서는 소수의 인력만으로 관리 업무를 가능케 하는 변화를 주도하고 있음
- IBM의 인적 자원 정보 시스템은 직무 및 인력 개발에 효과적으로 활용됨
 - 직무별로 요구되는 역할의 특성과 기술을 분석하고 이를 표준화하여 전산화함
 - 기술 목록에 입각하여 각 개인들의 현재 기술 수준과 개발 현황을 개인과 인사부서가 관리하며, 그 내용을 승진 심사나 직무 배치에 활용함
 - 이러한 시스템을 전세계적으로 활용함으로써 통합적인 인력 관리 시스템을 확립함

技術開發을 추구하는 기업 정책의 일환으로써 정보시스템을 강화하여 일선 관리자들이 필요로 하는 인사 정보를 손쉽게 입력하고 활용할 수 있는 전세계적인 HRIS를 구축함

○ Federal Express 事例

- 기술을 통하여 차별화를 추구하는 회사 정책의 일환으로 인적 자원의 정보화를 실시함
 - 98,000명의 종업원, 전세계적으로 수천 지역의 지사를 효율적으로 관리하기 위하여 정보화를 추구함
 - 1970년대 후반 메인프레임 패키지 구축을 시작으로 80년대 후반 주요 접속 부분을 완성함으로써 본격적으로 인적 자원 정보 시스템이 활용됨
- Federal Express의 HRIS는 현업 관리자 위주의 시스템임

- 메인프레임을 주축으로 하고 매뉴얼 없이 스크린의 명령어를 선택하는 사용자 중심의 시스템을 구축함
 - 우선적으로 핵심 기능을 위주로 시스템을 구축하였으며 점차 기능을 확대시켜나가는 방식으로 시스템을 전사적으로 정착시켜 나감
 - 현업 관리자들이 직접 데이터를 입력함으로써 정확하고 신속한 정보 처리가 가능해짐
 - 표준화된 인사 기능들을 포함한 25,000건 이상의 사항들이 600여 개의 스크린을 통하여 문서 없이 처리되고 있음
 - 승급 향상이나 훈련 등에 있어서 가능한 옵션들을 자동으로 제시하며 컴퓨터를 통하여 직무를 공고하고 응모자들의 지원을 받음
- 비용 절감의 효과뿐만 아니라 현업 관리자들이 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 전략적 자원으로서의 효과가 있음
- 종업원 및 관리자들의 역량을 강화시킨 효과가 인정되어 1990년 말콤 볼드리지 품질 경영상 (Malcolm Baldrige National Quality Award)을 획득함

ABRA라는 人的 資源 전문 소프트웨어를 활용하며 직무 정보 시스템 (Job Information System)과 統合的으로 운영함

○ 3M 事例

- ABRA라는 인적 자원 전문 소프트웨어를 활용하여 1994년부터 전세계적으로 통합적인 인적 자원 정보 시스템을 본격적으로 활용함
- 사원 신상 정보, 보상 및 급여 관련 정보 등을 전산화함
 - 사용자 친화형(user friendly)의 방식으로 특별한 교육없이도 전사원이 활용할 수 있도록 함

- 인적 자원에 관한 정보 지원 역할을 관리자들에게 제공함
 - 관리자들은 보상 관련 자료 및 사원들의 신상 자료 등에 관하여 필요에 따라 수시로 활용함
- 직무 정보 시스템 (Job Information System)을 포함하고 있으며 인적 정보와 직무 정보를 효과적으로 통합하는 역할을 함
 - 인력 수요가 발생하면 게시판이나 e-mail을 통하여 전자적으로 공고함
 - 직무 공고 응시자나 적절한 사원에 관한 자료를 인적 자원 정보 시스템에서 제공함

○ 國內 企業의 HRIS 事例

HRIS T/F팀을 인력관리팀 산하에 두고 인사 기록, 교육 훈련 등의 13개 Sub-System을 구축함

- 흥국상사
 - 1995년 2월 인력관리팀이 정보통신팀에 요청하여 HRIS T/F팀을 산하에 두고 전반적인 개발을 추진하였음
 - 최고 경영층과 부서장의 의사 결정을 지원, 구성원들의 자기 계발에 관한 정보 제공, 인력 관리 업무의 체계화와 고도화를 목적으로 함
 - 인사 기록, 교육 훈련, 조직 관리, 채용 관리, 인사 발령, 인력 관리 현황, 조건 검색, 인력 운영, 급여 관리, 복리 후생, 인사 평가, 증명서 발급, 시스템 관리 등 13개의 Sub-System으로 구성되고 사용자에게 보안 등급을 부여하는 형태로 되어 있음

신인사제도 도입에 대응할 수 있는 시스템을 개발함

- 제일제당
 - 사업장별 분산 운영 시스템(Client/Server)으로 현장 중심의 시스템을 운영하여, 종래의 폐쇄된 인사 정보를 개방형 인사 정보로 운영함

- <그림 1>과 같이 개인 인사 카드를 전산화하여 인사 정보 처리의 효율화를 추구함

<그림 1> 개인 인사 카드 사례

인척		가족	이력	경력	면허	비자	상벌	현발령	저장	달기
사진	홍길동 630328-1033318	직급	정보직	성명	사원	성명	사원	성명	사원	
성명	인사정보팀	성명	88/330							
주소	부산시 서구 동대신동 3가 157번지	전화	자택 0342)737-8188							
주소	성남시 구미동 63번지 롯데# 401-1004호	전화	회사 0331)280-1752							
	휴대폰 011-314-6547									
생년월일	1996.01.10	신체조건	AB형							
생년월일	1963.03.28	성별	남성							
학력	대졸	신장	181cm							
종교	기독교	체중	68kg							
주거	무주택전세	시력	1.2 / 0.8							
READY										97.4.1

인사 관리 시스템, 통계 검색 시스템, 조직 관리 시스템, 채용 시스템, 교육 관리 시스템, 화상 정보 시스템으로 구성되며 이는 신인사제도를 지원함

1995년에 Client /Server 환경으로 전환되어 사용자 중심의 시스템을 구현함

- 두산정보통신
 - 1995년 Open Client/Server 환경형 HRIS로 그룹의 기획조정실용, 그룹 계열사 인사팀 담당자용, 그룹 계열사 관리자용, 개인용 인사 시스템으로 구성됨
 - 입력 데이터를 최소화시켜 최종 사용자가 배우기 쉽고 다양한 도움말 화면을 제공하여 사용자 중심의 시스템을 구현함
 - 업무별 처리 유형을 통일시켜 유지·보수가 용이한 효율적인 시스템을 도모하였음
 - 인사 기록부, 인사 발령, 이동 및 승진 현황에

관한 人事 管理와 급여 지급, 대부 및 출자금, 근태 관리로 구성되는 給與 管理로 단위 기능이 내재되어 있음

대우그룹 등의
국내 그룹사는
각 계열사의 人
力 情報를 電算
化하여 그룹 차
원에서 活用하고
있음

- 대우그룹에서는 人力 情報를 電算化하여 인력 현황을 파악함은 물론 構成員들의 自己 啓發, 評價 및 配置에 活用하고 있음
 - 각 계열사별로 개인의 학력, 승진, 평가 관련 인적 정보들을 관리하여 왔음
 - 대우정보시스템(주)에서는 각 계열사가 활용하는 전산화 프로그램을 개발하고 이를 운영하기 위한 교육을 제공함으로써 지원 역할을 수행함
 - 그룹 차원에서의 관리를 위한 시스템이 1992년부터 본격적으로 활용되어, 계열사의 인적 정보를 그룹 차원에서 전송받아 그룹사 인력 현황 파악 및 배치에 활용함
 - 삼성그룹 등의 다른 그룹사들도 이와 유사한 형태의 인적 자원 정보 시스템을 활용하기 위한 노력을 하고 있음

III. 人的 資源 情報 시스템의 戰略化 方向

- (情報化 發展 段階) 情報化는 정보의 集計·現況, 分析·豫測, 戰略化의 세 段階로 이루어짐
- (HRIS의 戰略化 方向) HRIS의 戰略化를 위하여서는 現 시스템을 水平的 및 垂直的으로 擴大시켜 나가야 함
 - 水平的으로는 현재의 人的 情報 중심에서 職務 情報 중심으로, 人事 담당자 중심에서 일선 管理者 중심으로 擴大되어야 함
 - 垂直的으로는 최고 경영자의 戰略的 意思 決定을 적극 支援하는 方向으로 擴大되어야 함

정보화는 정보의
집계·현황, 분석
·예측, 전략화의
세 단계로 이루어
짐

○ 情報化 發展 段階

- 정보화는 정보의 집계·현황, 분석·예측, 전략화의 세 단계로 이루어짐
- 첫째, 집계·현황 단계에서는 집계 및 통계 기능을 중심으로 기업 운영에 관한 현황 정보와 기초 정보 자료를 주로 처리함
 - 하부 사무 인력이 감소하며 업무의 표준화와 간소화를 중심으로 의사 결정 과정이 개선됨
 - HRIS는 주로 급여, 인적 정보 등 기본적인 통계 기능을 중심으로 함
- 둘째, 분석·예측 단계에서는 적정 재고와 인력의 적재 적소 배치 및 적정 생산의 예측 계획 등에 주로 활용됨
 - 일선 실무 관리자 및 중간 관리자의 일상적인 의사 결정 및 계획 업무의 효율성을 증대시킴
 - HRIS는 고용, 승진, 평가 및 인력 개발 등의 인사 관리 업무를 지원함
- 셋째, 전략화 단계에서는 일선 관리자들의 장기적

인 의사 결정은 물론 최고 경영자가 최적 의사 결정을 수립하는 데에 지원 역할을 함

- 각 분야간 그리고 기업 외부 정보와 상호 연결 관계를 구축하는 통합적인 시스템을 이룩함
- 최고 경영층의 종합적인 전략 수립을 효율적으로 지원함
- 인력 계획과 조직 구조 설계 등 인적 자원 관리의 장기적인 전략 결정을 수립하는 데에 HRIS가 적극 활용됨

<표> 정보화 발전 단계와 주요 효과

발전 단계	정보 처리 업무		주요 효과
	MIS	HRIS	
집계·현황	-경영 각 분야의 운영 상황 통계 및 집계	-급여, 인적 정보등 기본 인사 통계	-해당 업무의 표준화 -신속한 현황 파악 -하부 인력의 감소
분석·예측	-예측 모형, 의사결정 모형, 시뮬레이션 활용 -판매 예측, 적재적소 배치 등	-고용, 승진, 평가, 인력 개발 등 업무 지원	-부분별 자원의 효율적 활용 -관리 업무의 효율화 -중간 관리 인력 고 급화
전략화	-환경 정보와 연결하여 종합적 전략 계획 수립	-인력 계획, 구조 설계 등 장기 전략 지원	-전략 및 장기 계획의 최적화 -전사적인 자원 배분의 효율화

HRIS의 전략화를 위해 현 시스템을 수평적, 수직적으로 확대시켜 나가야 함

○ HRIS의 戰略化 方向

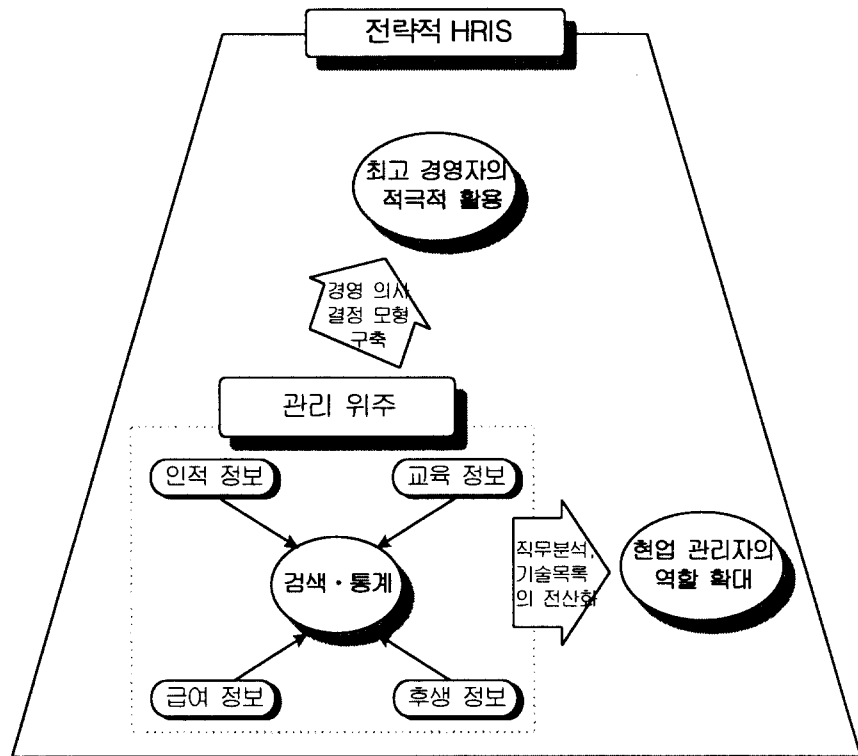
- 현재 HRIS를 도입한 국내 기업들은 대부분이 집계·현황 및 분석·예측 단계에 머물고 있음
- 인사 관리자를 중심으로 구축되어 개인들의 신상 정보를 보관하거나 급여 관리를 위하여 활

용하는 수준에 머무르고 있음

- 향후 기업의 인적 자원을 개발하고 경쟁력을 강화하기 위해서는 전략화의 단계로 나아가는 것이 바람직함
- HRIS의 전략화를 위해서는 <그림 2>와 같이 수평적, 수직적으로 HRIS의 내용, 역할 및 주활용자가 확대되어야 함
 - 효율적인 정보 관리의 단계를 넘어서서 인적 자원들에 대한 적극적이고 전략적인 활용 및 개발의 필요성이 증대됨
- 첫째, 수평적으로는 현재의 인적 사항, 인사 담당자 중심에서 기술 및 직무, 라인 담당자 위주로 확대되어야 함
 - 라인 담당자들이 필요로 하는 직무 관련 정보 및 사내 인적 자원의 기술 목록 등이 구축되어 직무 중심적인 방향으로 확대되어야 함
 - 작업 환경 변화에 신속적으로 대응하기 위하여 실무자들의 의견이 끊임없이 피드백되는 경로를 확립하여야 함
- 둘째, 수직적으로는 최고 경영층이 적극적으로 관여하고 활용하는 방향으로 개선되어야 함
 - 외부 인력 시장 및 환경에 관한 정보, 회사의 경영 계획과 방침 등을 포함하는 경영 의사 결정 모형을 구축하여 인력 예측 등의 전략 수립에 활용함
 - 사내 인적 자원의 현 상황 및 강약점에 대한 통합적인 분석 정보를 제공하여, 최고 경영자들의 전략적 의사 결정을 지원하는 역할을 수행하여야 함

- HRIS는 향후 정보 집약적인 미래 경영 환경에 있어서 강력한 경쟁 자산이 될 것임
- 타사가 모방하기 어려운 핵심 역량을 구축하기 위한 인적 자원의 차별화 전략으로 HRIS의 중요성이 浮刻됨

<그림 2> 전략적 HRIS



IV. 成功的인 構築을 위한 提言

- (事前準備作業) HRIS를 成功的으로 構築하기 위하여서는 우선 업무를 改善하고 構築 目的을 명확히 하며 부문간 정보를 共有하려는 組織文化가 마련되어야 함
- (利害關係者에 대한 考慮) HRIS의 도입에 관하여 기업과 相異한 입장을 지니는 종업원과 노동조합과 같은 利害關係者들의 의견을 고려하여 相互 合意에 의하여 導入을 진행하여야 함

HRIS를 成功的으로 構築하기 위하여서는 우선 업무를 改善하고 構築 目的을 명확히 하며 부문간 정보를 共有하려는 組織文化가 마련되어야 함

○ HRIS의 成功的 構築을 위한 事前準備作業

- 최고 경영자는 HRIS를 성공적으로 도입할 수 있는 분위기를 전사적으로 형성하여야 함
 - HRIS 구축 이후 인원 감축에 대한 구성원들의 두려움을 해소하기 위하여, 구축의 목적 및 당위성을 명확히하고 공감대를 확보함
- 인사 관련 부서는 HRIS 내용을 심층적으로 사전 분석하며 도입에 있어서 주도적인 역할을 담당하여야 함
 - 업무의 개선 및 변혁을 도모해야 하며, 전산화 대상 업무에 대한 철저한 사전 조사를 실시함
 - 사용자들간의 혼동을 피하기 위하여 용어의 정의 및 차이점을 인사부서에서 명확히 명문화함
- 상호 협조적인 관계를 기반으로 하며 권한 위임의 기업 문화 정착이 선행되어야 함
 - 부서간, 팀간, 개인간 정보를 적극적으로 공유하려는 자세가 선행되어야 정보의 효율적인 활용이 가능해짐
 - 종업원들에 대한 통제를 증가시키는 것이 아니라 종업원들의 의사결정을 지원하고 이들에게

권한을 위양하려는 목적으로 추진되어야 함

- 현실에 가장 적합한 시스템의 구축을 위하여 HRIS는 기술 담당자가 아닌 현업 담당자 및 주 사용자 위주로 진행되어야 함
 - HRIS를 주로 활용할 현업 담당자, 인사 담당자 또는 기획조정실의 인원들이 주축이 되어 T/F 팀을 구성함.
 - 특별한 교육없이 모든 구성원이 관심을 갖고 활용하도록 사용자 친화형의 방식을 채택함.

HRIS의 도입에 관하여 기업과 相異한 입장을 지니는 종업원과 노동조합과 같은 利害關係者들의 의견을 고려하여 相互 合意에 의하여 導入을 진행하여야 함

○ 利害關係者들에 대한 충분한 考慮가 요구됨

- 이해 관계자들은 HRIS의 도입에 대하여 상이한 입장을 지님
 - 개별 근로자들은 HRIS가 시행됨으로써 발생하는 프라이버시의 침해 및 정보 누출 등과 같은 불이익으로부터 보호받기를 원함
 - 노동조합은 HRIS가 근로자들에 대한 통제의 수단이 될 수 있으므로 HRIS 도입에 대하여 보수적인 성향을 갖고 있음
- 성공적인 HRIS의 활용을 위하여 경영자와 근로자 간의 '사회적인 계약'을 돈독히 해야 함
 - 근로자의 개인 정보를 악용하지 않으며 정상적인 경영 활동을 위하여 HRIS를 활용한다는 점을 명확히 하여야 함
 - HRIS의 도입 및 시행에 있어서 노사간 합의를 원칙으로 하며 구체적인 사항들에 대한 노동조합의 의견을 반영하는 것이 바람직함.

(장은미 : emchang@cosmo.co.kr)

(한태일 : tihan@cosmo.co.kr)