

글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션 전략

김용우*, 박석천**, 홍석우***, 김태엽****
 *가천대학교 일반대학원 모바일소프트웨어학과
 **가천대학교 컴퓨터공학과 정교수(교신저자)
 ***화이트정보통신 사업총괄 부사장
 ****화이트정보통신 제품개발팀 팀장
 e-mail: caruisa@hotmail.com

Strategy of HR Solution in Global Dimension

Yong-Woo Kim*, Seok-Cheon Park**, Suk-Woo Hong***, Tae-Youb Kim****
 *Dept. of Mobile Software, Gachon University
 **Dept. of Computer Engineering, Gachon University(corresponding author)
 ***White Information Networking co., ltd

요 약

지속적인 세계 경제 침체와 급속한 경영환경 변화 속에서 세계 각국과 기업들은 생존을 위해 글로벌 인재들을 확보하고 있다. 이미 세계적인 기업들은 전 세계에 흩어져 있는 수천, 수만의 글로벌 인재들을 고용하고 있으며, 글로벌 인재들의 역량을 최대한 활용하여 지속 가능한 경쟁력과 새로운 기술들을 창조하기 위해 노력하고 있다. 이미 전 세계는 글로벌화 되었고, 각기 다른 문화와 환경에서 모인 글로벌 인재들을 얼마나 잘 활용하여 시너지를 창출하고 지속적인 경쟁력을 강화시켜 인류 생존에 필요한 기술들을 창출 할 수 있느냐가 세계적인 이슈로 자리 잡고 있다. 수많은 해결책이 존재하지만 인적자원을 효율적으로 활용 할 수 있는 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션에 대해 분석한다.

I. 서 론

일반적으로 HR(Human Resource) 시스템에는 인사, 보상, 채용, 평가, 교육이 있으며 최근 동향에 맞추어 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service)와 글로벌 HR이 추가되고 있는 추세이다.

새로운 기술의 도입으로 인하여 HR 기능이 변하고 있으며, 특히 클라우드 컴퓨팅(Cloud Computing)과 서비스형 소프트웨어(SaaS: Software-as-a-Service)의 보급으로 인해 글로벌 차원의 통합된 HR 시스템과 기존의 인사시스템과는(HRIS: HR Information System) 많은 차이를 보이고 있다.

전 세계적으로 지식, 문화, 기술들이 통합되는 과정에서 많은 문제점들이 발견되고 있다. 각 국의 문화와 사상 및 종교의 차이로 인해 인적자원을 효율적으로 관리하는데 많은 어려움이 있으며 이를 해결하기 위해 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션이 필요하다.

또한 세계적으로 인력 불일치 상황이 발생하고 있으며 인력 불일치 상황은 (표 1)에 의하면 미래에도 지속 될 것으로 사료된다. 인력의 공급과 수요의 불일치 상황이 지속 되면 각 국의 경제 상황은 더욱 악화 될 것이다.[1]

인력의 공급과 수요의 평준화를 위해 기업들은 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션의 도입이 필요하다. 지속되는 경기 침체로 전 세계적으로 고용창출이 이슈가 되고 있고

고용창출을 위해 국가적인 차원에서 많은 노력을 하고 있지만 이를 해결하기 위해서는 글로벌 기업들의 노력이 필요하다.

(그림 1)은 글로벌 인력수급 현황을 보여준다. 지하자원 및 기술의 수준은 각 국가별로 다르기 때문에 핵심이 되는 산업은 다르다. 하지만 문화 및 사상의 차이로 국가별로 뛰어난 능력을 가지는 인력 또한 각 국가별로 서로 상이하게 나타난다.

(표 1) 2021년 인력 공급과 수요의 불일치 상황

| 인력이 부족한 국가 | | 인력이 남는 국가 | |
|--------------|---------------|-----------|--|
| 1 대만 (-1.5)* | 1 인도 (2.1) | | |
| 2 일본 (-1.4) | 2 인도네시아 (1.5) | | |
| 3 폴란드 (-1.2) | 3 볼리비아 (1.1) | | |
| 4 이태리 (-1.1) | 4 남아프리카 (1.0) | | |
| 5 칠레 (-1.0) | 4 브라질 (1.0) | | |
| 6 그리스 (-0.9) | 6 모로코 (0.8) | | |
| 6 한국 (-0.9) | 6 체코 (0.8) | | |
| 6 캐나다 (-0.9) | 8 이집트 (0.7) | | |
| 9 미국 (-0.8) | 9 카타르 (0.6) | | |
| 9 영국 (-0.8) | 9 페루 (0.6) | | |

*괄호 안의 숫자는 평균 연간 인력 수급의 변화 퍼센트를 의미함(+는 잉여, -는 부족)

[출처-towerswastson.com 해외의 글로벌 기업의 HR이슈와 전망]

각 국가별로 핵심이 되는 산업과 민족성향에 따라 나타나는 능력의 격차를 해소하는 최선의 방법은 각 국가별로 나타나는 뛰어난 능력과 국가별로 핵심이 되는 산업을 매치(연결) 시키는 것이다.

이와 같은 문제점을 해결하는 방법 중 하나로 글로벌 차

원의 통합된 HR 솔루션을 도입하여 비자발적 실업(involuntary unemployment)자들에게 맞는 능력과 수준의 직업을 제공하여 실업자들의 심리적 안정과 정서적 불안을 최대한 감소시키고, 인력의 공급과 수요의 평준화를 이루어야 한다.

글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션은 글로벌 인재들을 효율적으로 관리하고 새로운 기술들을 창출하여 인류의 생존에 기여할 뿐만 아니라 각국의 인력 공급과 수요의 불일치를 해결 할 것이다.

이 밖에도 많은 문제들을 해결 할 수 있는 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션은 미래에 꼭 필요한 기술이다.



(그림 1) 2021년 글로벌 인력수급 현황

[출처-towerswatson.com 해외 글로벌 기업의 HR이슈와 전망]

본 논문에서는 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션 전략에 대해 분석하고 국내 외 기술개발 현황 및 문제점과 관련 기술의 향후 전망에 대해 알아본다.

II. 관련 연구

HR 솔루션은 기술의 발전과 환경에 의해 진화되고 있다. 기존의 HR 시스템은 운영 중심이었지만 전략이 중심이 되는 HR 시스템으로 진화하고 있다. 또한 부서 직원 중심에서 역할에 따른 권한위임으로 변경되고 있고, 급여 중심에서 육성 중심으로 HR 시스템은 변화하고 있다.

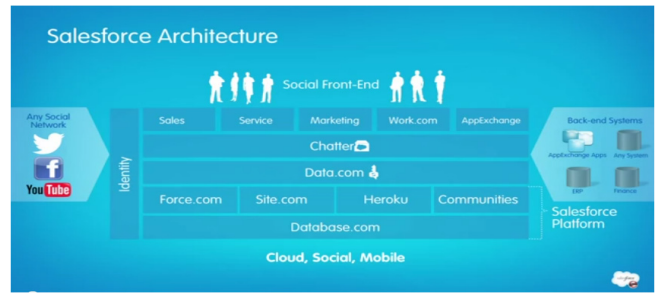
그리고, 종업원의 접근기회 제한에서 대 종업원 정보제공 및 참여확대로, 일괄관리에서 개인별 맞춤형 HR 서비스로, 내부 서비스 조직에서 아웃소싱 및 웨어드 서비스센터의 활용으로, 인사부서는 코스트 센터에서 이익 센터로 전환하고 있다[2].

글로벌 HR 솔루션을 가지고 있는 기업으로 oracle, SAP, IBM, Salesforce.com 등이 있으며, 국내외에 주요한 기업에 글로벌 HR 솔루션을 공급하고 있다.

해외 주요 HR 솔루션은 전사적 자원관리(ERP:enterprise resource planning)와 연계된 모듈을 가지고 주요 글로벌 사에 대하여 표준화된 프로세스를 적용하고 있다.

국내 HR 시장에서는 많은 부분에서 개선되어야 할 상황들이 있다. 인사제도가 복잡하거나, 다양한 국가나 기업군에서는 솔루션 적용의 유연성이 떨어지고, 또한, 솔루션의 수정에 들어가는 비용의 증가와 과도한 유지보수 비용이 들어가는 점을 들 수 있다.

(그림 2)는 Salesforce Architecture의 주요 구성요소를 그림



(그림 2) 세일즈포스 플랫폼 주요 구성요소

으로 나타내고 있다.

(그림 3)은 WorkForce의 글로벌 HR 시스템이다. 글로벌 HR 시스템의 기록에는 다중언어(multi-language), 복수통화(multi-currency), 다국가(multi-country), Global Benefit Programs & Plans Capabilities, 포괄적 이름(global names), 전역 주소(global address), National IDs등이 있다. 또한 각국의 다양한 급여 시스템과의 연동 (예: ADP, Ceridian, Paychex, Paylocity, Paychoice 등의 다국적 기업뿐만 아니라 지역 급여 시스템(local payroll system)과의 연동)이 있다.

지불 제공자들과의 연동은 아웃-소스(out-source), 인-소스(in-source), 코-소스(co-source)의 형태로 이루어지며, 급여 연결의 모듈(Payroll Connect Module)에서는 무제한의 인터페이스(Unlimited Number Of Interface)를 제공하고 특정 필드를 매핑 함으로써 시스템 간 데이터 통합이 가능하다[3].



(그림 3) Workforce Global HR기능

[출처-Vana Worlforce: a global and Integrated Solution for SMEs]

최근 페이스북과 트위터와 같은 소셜 네트워크 서비스(SNS)를 기반으로 한 다양한 모델이 나오고 있다. (표 2)는 소셜 네트워크 서비스를 제공하는 주요 기업이다. 구직자들의 이력 및 경력에 대한 정보가 담겨 있는 링크드인(linkedin)은 고용 솔루션을 판매하고 있는 기업으로 온라인으로 동종 업계 간 네트워크를 형성하여 업계의 인맥 정보를 교류 할 수 있는 네트워크를 서비스한다[4].

소셜 네트워크 서비스를 활용한 인재 채용은 크게 세 가지 방식으로 나눌 수 있다. 채용과 관련된 소셜 네트워크 서비스 사이트를 정기적으로 방문하면서, 우수한 인력 후

(표 2) SNS 플랫폼 주요 활용 기업

| 기업명 | 설립자 | 주요 서비스 | 주요 수익원 |
|------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| 징가 | 마크 핀커스 | 소셜게임 | 아이템 판매 |
| 그루폰 | 앤드루 메이슨 | 소셜커머스 | 판매 수수료 |
| 링크드인 | 레이드 호프만 | 비즈니스 네트 워크 서비스 | 고용 솔루션 판매 |
| 허핑턴 포스트 | 애리어나 허핑턴 | 소셜뉴스 | 광고 수수료 |
| 포스퀘어 | 데니스 크라우리, 나빈 셀바두레이 | 위치기반 네트 워크 서비스 | 광고 수수료 |

보를 찾는 방식이 있다. 다음으로 기업 차원의 소셜 네트
워크 서비스 사이트를 개설하여 구성원과 외부의 잠재 구
직자들 간의 네트워크를 형성시키고, 이를 통해 인력 채용
을 하는 방식이다. 마지막으로 회사 및 직무에 대한 정보
를 소셜 네트워크 서비스를 활용하여 잠재 구직자들에게
적극적으로 전달하고, 이를 통해 우수 인력들이 회사에 관
심을 갖고 스스로 찾아오도록 유도하는 방식이다[3].

이미 글로벌 한 기업들은 소셜 네트워크 서비스를 활용
하여 인재들을 채용하고 있다(예 마이크로소프트, 다우,
스타벅스 등)[5].

소셜 네트워크 서비스를 활용하면 기존의 채용 방식에
서는 알 수 없는 구직자들의 일상생활 및 인맥 관계에
대한 정보를 얻을 수 있다는 큰 장점이 있다.

소셜 네트워크 서비스를 HR에 도입하게 되면 구성원의
학습 지원과 조직 내 커뮤니케이션을 촉진하게 된다. 소
셜 네트워크 서비스란 뜻 그대로 인적 네트워크 관계를
기반으로 연결된다는 본연적 특성을 갖고 있다는 점에서
글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션에 필요한 요소이다. 하
지만 소셜 네트워크 서비스를 활용하기 위해서는 개인정
보침해라는 장벽을 넘어야 한다.

III. 글로벌 HR 솔루션 전략

(그림 4)는 글로벌 HR 솔루션 전략의 주요내용이다.

각 기업의 HR 제도에 맞춰 핵심 프로세스를 중심으로
시스템 구현이 가능하도록 하는 것을 글로벌 HR 솔루션
전략이라고 한다.

기업의 프로세스 변경 시에도 하드코드(hard-code) 수정
이 아닌 프로세스 룰(process rule)을 변경하는 방식의
Rule-Based Architecture를 채택하는 것이다.

글로벌 HR 솔루션 전략은 6가지 범주로 나눌 수 있다.

첫째, 100% 순수 웹 환경으로 세계 어떠한 웹 브라우저를
이용하더라도 접속이 가능하며 개인 인터넷 접속이 어
려울 시 키오스크(kiosk)등을 이용하여 연계 가능하도록
설계한다.

둘째, 프로세스 변경 시 하드코드 수정이 아닌 프로세스
룰 변경이 가능하도록 한다.

셋째, 현지 환경에 적응이 용이 할 수 있도록 제품의 통
합을 이끌어낸다

넷째, 글로벌 HR 핵심 프로세스를 탑재하여 기업 차원의

지속가능한 HR 제도의 선진화를 반영하고, 다섯 번째로
세계적 표준이 되는 코드 체계를 적용 한다.

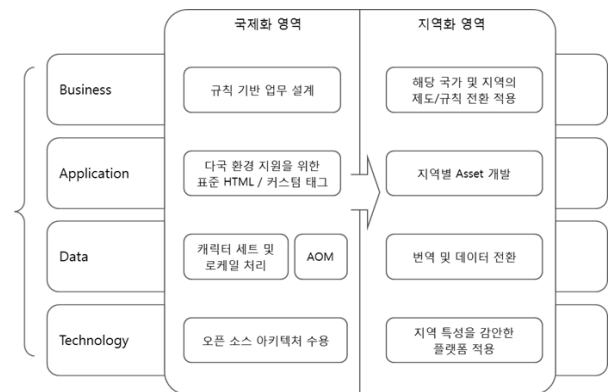
마지막으로 글로벌 프로세스의 표준화와 공통 리포트 제
공으로 HR 원가절약 및 작업능률을 극대화 한다.



(그림 4) 글로벌 HR 솔루션 전략

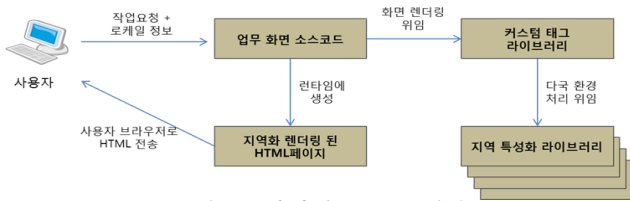
글로벌 HR 솔루션은 각 국가마다 필요한 기능이나 특수
한 상황에 맞춰 특정한 기능은 현지화 하여 적용 가능해
야 한다.

(그림 5)는 HR 글로벌화 아키텍처 전략 수립도로, 국제
화 영역은 공통화 프레임워크 라이브러리 등 패키지 아키텍
처를 싱글 인스턴스(single instance) 체계로 만들기 위한
영역을 말하며, 지역화 영역은 해당 국가의 사례를 충분히
수용할 수 있도록 현지화 하는 노력이 필요한 영역을 말
한다.



(그림 5) HR 글로벌화 아키텍처

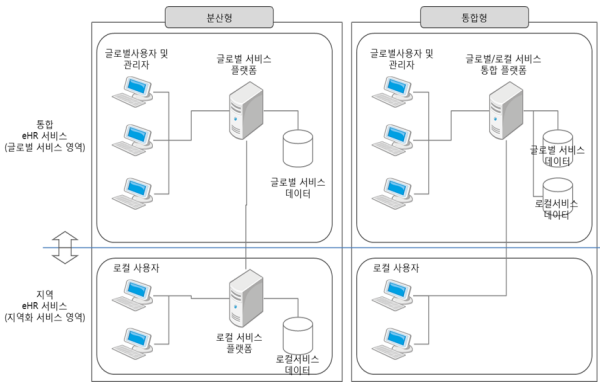
(그림 6)은 지역별 Asset 개발 그림으로 사용자 작업 화
면의 구현을 담당하는 코드가 하나의 소스코드로부터 생
성 되도록 한다. 사용자 화면을 구현하는 소스코드는 공통
의 커스텀 태그를 사용하도록 하고, 각 커스텀 태그의 지
역화 된 렌더링 라이브러리가 지역 특성에 맞는 코드를
생성해 내어 화면을 구성하도록 한다. 마지막으로 지역 특
성화 라이브러리는 같은 커스텀 태그가 지역 특성에 따라
다른 속성을 가져야 할 때, 예를 들어 입력 방식의 특화를
위한 특성 스타일의 추가 바인딩이나, 기본 포매팅 등을
처리하도록 구현한다.



(그림 6) 지역별 Asset 개발

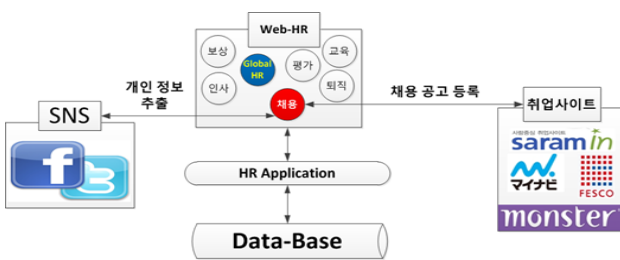
(그림 7)은 지역 특성을 감안한 플랫폼 적용 그림으로서, 해당 지역의 네트워크 특성 및 지역 간 거리 등의 자원 특수성을 감안하여, 분산형, 집중형 등 다양한 시스템 포틀로지를 구현할 수 있도록 시스템의 확장성과 유연성을 확보한다.

예를 들어 각 지역에 대한 인사 뷰어(view)가 필요한 그룹사 다국 지원 환경의 경우, 해당 지역의 네트워크 상황에 따라 서비스 및 데이터 플랫폼을 현지에서 구성할 수 있거나, 내부에 통합으로 구성할 수 있다.



(그림 7) 지역 특성을 감안한 플랫폼 적용

(그림 8)은 SNS를 활용한 채용 시스템의 전체 구성도이다. 소셜 네트워크 서비스를 이용하는 구직자들의 정보를 수집하여 HR 채용 시스템에서 활용 가능하지만 개인정보 보호에 대한 문제를 해결해야 한다.



(그림 8) SNS를 활용한 채용 전체 구성도

또한, HR 채용 시스템과 채용 사이트와의 연계를 통해 채용 사이트에 접속하지 않고 HR 채용 시스템 자체에서 채용공고를 채용 사이트에 등록 할 수 있는 시스템이 필요하다. 개인정보 유출이 극심하게 나타나는 소셜 네트워크 서비스에 대해 부정적인 시각이 많지만 긍정적인 면을 바라보는 자세를 가져야 한다. 수천, 수만의 개인정보를

들을 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션에 활용 가능하다면 실업문제를 해결 할 수 있는 중요한 실마리를 제공할 수 있다.

IV. 결론

글로벌화가 지속적으로 진행되고 있는 전 세계의 국가 및 기업들은 글로벌 인재들을 채용하고 관리하여 시너지를 창출하여 경쟁력을 강화하고 인류 생존에 기여하고 있다. 또한 세계적인 불황으로 인한 실업자들의 수는 증가하고 있고 생계가 어려운 실업자의 수도 증가하고 있다.

그리고 세계적인 기업인 oracle, SAP, IBM, Salesforce.com 등 여러 기업에서 글로벌 HR 솔루션을 개발하고 있지만 많은 문제점들이 나타나고 있다.

각 국의 문화와 사상 및 종교의 차이로 인한 인적자원을 효율적으로 관리하는데 많은 어려움이 있으며, 글로벌 기업들은 서로 다른 조직문화와 구조를 가지고 있기 때문에 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션을 도입하는 과정에서 많은 어려움이 있다.

본 논문에서는 이러한 문제점들을 개선할 수 있는 글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션에 대해 분석하였다.

세계화는 지속 될 것이고 세계화가 진행되는 과정에서 많은 문제점들이 속출하고 있다. 이를 해결하기 위해 많은 사람들이 연구와 노력을 기울이고 있다.

글로벌 차원의 통합된 HR 솔루션은 세계화가 진행되는 과정에서 발생하는 문제점들을 해결하는데 중요한 실마리를 제시할 것이다.

향후 각 국의 상이한 문화와 사상 및 지식수준을 통합할 수 있는 글로벌 HR 시스템에 대한 연구가 필요하다.

V. 사사의 글

본 연구는 2013년도 지식 경제부의 SW전문인력양성사업의 재원으로 정보통신산업진흥원의 고용계약형 SW석사과정 지원사업(HB301-13-1003)으로부터 지원받아 수행되었습니다.

참고문헌

- [1] 해외 글로벌 기업의 HR이슈와 전망 (Towers Watson)
- [2] WEB-HR (알프레드 J.위커 저)
- [3] Vana Workforce: a global and Integrated Solution for SMEs
- [4] SNS 활용 기업의 성공전략 (SERI 경영 노트)
- [5] 소셜 미디어를 통한 '열린 HR'(LGERI 리포트)
- [6] 한국기업의 글로벌 HR 과제(LGERI Report)
- [7] 글로벌 인재전쟁 2.0 (SERI 경영 노트 제166호)