

디지털환경의 e-HRM에 관한 小考

A Study On e-HRM in the Digital Environment

강성수(SUNG-SOO KANG)*

목 차

I. 서론	V. e-HRM의 도입절차
II. e-HRM의 모형	VI 결론
III. e-HRM의 성공요인	※ 참고문헌
IV. e-Business에 의한 HRM의 변화	

Key Word : e-HRM, Self-Service, On-Line Recruitment, Web-Based Assessment, Web-Based Training

I. 序論

디지털 혁명은 종이(paper)에 크게 의존하던 종전의 방식에 p-HRM(Human Resources Management)이라는 이름을 붙였고, 전자적(electronic)처리를 활용한 새로운 방식인 e-HRM으로의 이행을 가능하게 하였다.

디지털 혁명은 일시적 변화가 아닌 구조적 변화이며, 기업 인사가 여기에 적응하지 못하면 생존이 위태하다. 또한 이는 경제, 산업, 기업, 사회를 바탕으로서부터 바꾸는 거대한 흐름으로서 여기에 적응하는 것은 선택이 아니라 절박한 생존의 문제이고 디지털 혁명에 직면해 있어 새로운 인사 시스템으로 전환이 시급하다. 디지털 시대에 적합한 전문성과 창의성을 지닌 닷컴형 근로자가 조직에 잔류할 수 있도록 하기 위해서는 성과에 연동하는 임금 시스템 뿐만 아니라 근로자 가치를 존중하는 새로운 인사제도적인 장치가 필요하다.

또한 최근에 ERP(Enterprise Resources Planning) 개념하에 기존의 조직 내에서 운영되던 여러 가지 정보시스템을 하나로 통합해 기업 내의 물적/인적 자원의 활용도를 극대화하고자 하는 경영혁신 기법이 등장하였다. 따라서 ERP를 구축한 경우 한 부서에서 생성된 데이터를 입력하면 관련된 다른 부서에서도 정보가 공유되어 신속한 업무처리가 가능하게 된다. 결국 기업 전체의 정보가 실시간으로 이동하면서 기업내 모든 부서가 신속하게 시장의 변화에 대응할 수 있게 된다. 기업에 있어서 가장 기본이 되는 인적자원관리는 다른 업무에 비해 정보화에 있어서 사각지대에 있다. 인적자원관리부문도 기업에 미칠 정보기술에 대해서 많은 관심이 필요하며, 정보화 사회의 미래를 보며 남보다 앞서갈 수 있는 조직, 기업을 만들 기회를 선점해야 한다. 즉 생산방식의 변화,

* 서남대학교 경영학과 조교수

정보화, 지식사회, 서비스산업 팽창, 경쟁의 심화, 세계화, 국제화 등 많은 수식으로 묘사되는 최근의 환경변화는 기업의 생존과 성패가 물질 자원보다는 인적자원에 더욱 의존하게 된다.

본 고에서는 디지털시대에 있어서 기업의 인적자원 경쟁력의 결정적 기반이 될 수 있는 e-HRM의 기본 개념 변화, 모형 그리고 도입절차 및 성공요인에 대해 살펴보고자 한다.

II. e비지니스에 의한 HRM의 변화

e비지니스에 의한 HRM의 변화는 표1과 같다. 디지털시대의 HRM의 변화는 기존의 아날로그시대와는 다른데 크게 다섯 가지로 나누어지는데, 이는 네트워크 조직, 핵심인재 중심, 시가주의, 개별적 노사관계, 벤처문화를 들 수가 있다.

<표 1> e비지니스에 의한 HRM변화

	아날로그 시대		디지털시대		5대 키워드
조직구조	정형화, 경계 분명 위계적, 내부지향적	→	네트워크화 (무정형·무경계화) 수평적, 내외 개방적	-	네트워크 조직
인력관리	전체인력의 확보·유지 장기고용방식	→	핵심인재의 확보·유지 다양한 고용방식	-	핵심인재 중심
보상체계	내부가치 중심 평등원리 기초 연봉+복리후생	→	시장가치 중심 실력주의 공평원리 기초 연봉+성과배분+스톡옵션	-	시가주의
노사관계	집단적 이해 중시 임금인상, 근로조건 개선	→	개별적 욕구 중시 성과배분, 고용가치 증진	-	개별적 노사관계
기업문화	폐쇄적, 위계적 순차적 의사소통	→	개방적, 민주적 실시간 쌍방향 의사소통	-	유목민 문화 (벤처문화)

III. e-HRM의 模型

1. 純粹 인터넷형 HRM 模型

이 모델은 프로젝트나 팀이 조직 구성 요소의 가장 중요한 단위가 된다. 어떤 기업에서는 하나의 팀이 하나의 비즈니스 단위를 형성한다. 비즈니스 활동기간이 한정되어 있는 경우, 종료시 팀은 일단 해산한다. 그 후 새로운 비즈니스 단위에 대해서는 인력 한 사람 한 사람의 기술이나 경험에 맞게 다시 팀이 편성된다. 또한 희망하는 사원이 많은 프로젝트에 대해서는 사내공모를 통하여 채용하고 있는 기업도 있다.

이런 순수 인터넷형 HRM 모델에서는 기존의 인사부문은 존재하지 않는 경우가 많고, 채용과 보수 등의 결정은 프로젝트 리더에게 일임하고 있다. 또한 손익은 팀별로 파악하여 매일 최고 경영자에게 보고한다.

2. 事業 子會社型 HRM 模型

이는 상사나 제조업체 등이 자사 정보 시스템 부문 등을 분사하거나 독립시켜 만들어진 경우가 많다. 자회사 설립 이후 얼마간은 모회사에서 거래처의 이관 또는 소개를 받아 사업을 운영한다. 모회사의 인적 구성과 비교해 볼 때 e비즈니스 모델은 분리된 기업이 독자적 사업 내용으로 성장하고 사업 영역 또한 확대해 나갈 수 있도록 지원하는 조직형태라고 할 수 있다.

3. 事業 部門型 HRM 模型

이는 기존 기업의 일부부문으로서 구성되지만, 기존의 자재조달, 판매, 그리고 마케팅 등의 기간 업무에서 웹이나 콘텐츠 개발 및 운용이나 기업간 네트워크 구축을 주 업무로 하는 형태의 비즈니스 모델이다. 인사 이동 및 배치는 이런 모델의 특징 중 하나이다. e비즈니스 사업 부문에 속한 종업원은 반드시 e비즈니스 성공에 필요한 노하우를 가진 사람에만 국한되는 것은 아니다. 종업원은 e비즈니스 이외의 사업 부문으로 이동할 수도 있으며, e비즈니스 상에서의 직무 경력을 생각할 수도 있지만 원하는 직무개발을 할 수 있는 경우는 많지 않다. 기업에 따라서는 해당 모델을 백 오피스로 인정하는 경우가 많으며, 인터넷 사업 부문의 독자적인 인적자원 전략을 수립하기 어려운 모델이라고 할 수 있다.

〈표 2〉 기업의 인재 포트폴리오 전략

구분	직종/인적자원의 특성	인적자원전략 차별화
핵심 인력군	천재적 엔지니어, 창의적인 비즈니스 리더, 창조적 상품 디자이너, 고객에게 존경받는 일선 종업원 등	장기간 유지를 위해 지속적으로 투자
전문 인력군	공급이 부족한 특정분야 기술자, 신상품 및 정보시스템 개발팀원 등	단기간 고용을 위해 계약직 활용
단순 인력군	훈련이 필요 없는 작업자, 시장에서 수요가 크지 않은 기술자 등	고용유지 투자를 최소화

상기 모델에서 보는 바와 같이 일반적으로 기업의 인재 포트폴리오 전략은 〈표 2〉와 같다. 크게 3가지 인력으로 나누어서 살펴볼 수가 있다.

Ⅳ. e-HRM의 導入節次

1. 使用者의 情報 要求分析

사용자에게 필요한 정보가 무엇인지 알아내기 위해 우선은 사용자의 업무를 이해해야 한다. 사용자는 인사 실무자, 경영자로 나누어 볼 수 있는데 실무자는 시스템을 통해 업무를 수행하는 계층이며, 경영자는 대부분 중장기 전략을 수립하며 미래의 방향을 제시한다. 조직에 따라 혹은 담당자에 따라 업무를 처리하는 방식과 요구하는 정보의 종류는 제각기 다르다. 따라서 개발팀은 이에 대한 사전 조사가 필요하다. 개발자들은 이러한 정보들이 주로 어떠한 내용이고 어떻게 사용되는지 파악하여야 한다. 따라서 사용자의 정보요구 파악을 위해 보다 많은 각 계층별 사용자와의 접촉이 요구된다.

2. 비전의 定立

인사정보시스템의 가장 궁극적인 목표는 인사업무의 효율화와 경영층의 의사결정 지원이다. 그러나 경영자 각자가 중요하다고 생각하는 영역이 다르기 때문에 처음부터 모든 경영자의 정보요구를 만족시키기는 불가능하다. 따라서 이에 대한 조정, 즉 비전의 정립이 필요하다. 비전이 정립되지 않으면 대부분의 시스템은 조타수 없는 배처럼 일관성을 잃게 되고 그 누구의 주목도 받을 수 없다. 비전의 정립은 앞의 정보요구분석을 면밀히 분석하는 것에서부터 시작한다. 정보요구분석에서 얻어진 내용들을 바탕으로 장래에 더욱 주목될 이슈, 전략, 시스템적 기능 등이 예측되어야 한다. 그리고 사용자의 수직증가도 예측되어야 한다.

3. 技能 要件의 檢討

기능 요건이란 사용자들이 가장 효율적으로 업무를 처리할 수 있어야 하며 원하는 정보를 가장 효율적인 방법으로 전달하기 위해 갖추어야할 시스템의 기능을 말한다. 이러한 기능 요건의 정의는 시스템의 일관성 있는 개발에도 기여한다. 서로 상치되는 기능에 대해서는 비전을 보다 잘 지원할 수 있는 쪽에 우선순위를 두도록 한다.

4. 技術的 必要 事項의 導出

기능 요건이 작성되었으면 이를 지원할 기술적 요인을 뽑아낼 수 있다. 제공할 화면의 수는 몇 개인지, 데이터의 발생주기와 축적될 데이터의 양은 무엇인지, 통신의 요건은 무엇인지, On-line성의 업무와 Batch성의 업무는 무엇인지, 개인용 컴퓨터를 기반으로 할 것인지 아니면 중형 서버 혹은 메인 프레임으로 할 것인지, 중앙 집중식인지 분산 처리형인지 등을 구체적으로 결정하는 것이다.

5. 技術의 評價와 選擇

기술적 필요사항을 토대로 개발할 도구를 이 단계에서 선정한다. 요구되는 시스템의 사양에 따라 따로 소프트웨어를 구매하지 않고서도 가능하기도 하고, 기업 내에서 직접 개발 도구까지 만들어서 사용하는 경우도 있다.

6. 시스템 具現

5단계까지 완료되면 개발팀은 본격적인 시스템을 만들어낸다. 이 기간동안에도 자주 사용자 그룹과의 확인절차가 필요하게 된다. 중간 중간 구현된 기능들을 확인하고 당초의 요구사항의 변화가 발생하였을 경우 중간과정에서의 수정이 종료 후 수정보다는 훨씬 더 효율적이기 때문이다. 단위기능 구현이 끝나면 사용자확인을 거쳐 전체의 프로세서를 하나로 묶어서 연계 테스트가 필요하며 전체의 기능구현이 끝난 후 통합테스트가 필요하다. 시스템이 구현되고 난 후 사용에 들어간 후 초기 6개월 정도는 수시로 사용자들의 시스템 사용을 체크하는 것이 좋다.

V. e-HRM의 成功要因

1. 最適의 H/W와 職務에 適合한 應用시스템(S/W)

시스템 특성에 적합하고 충분한 성능을 가진 Hardware 및 통신환경과 효율적이고 첨단 기술의 사용하며, 업무에 적합한 S/W가 필요하다. 인사업무의 증장기 비전수립과 함께 조직의 능력에 맞게 수용해 갈수 있는 정보시스템의 증장기 목표를 수립한 후 점진적인 장기발전전략에 따른 장기적

인 시스템 확장성을 고려한 다음 현재 개발되어야하는 시스템의 범위와 요건을 확정하는 것이 중요하다. 또한 일선부서에서 시스템을 사용할 사용자의 시스템 활용능력도 고려하여야 할 하나의 중요한 변수라고 할 수 있다. 사용자가 활용할 수 있고 사용자 수준에 맞는 편의성이 동시에 제공될 수 있어야만 성공적으로 정착될 수 있을 것이다.

2. 職務 標準化와 프로세스 定立

기준에 수행하고 있는 업무의 단순 전산화는 자동화효과에 따른 실무인력 몇 명을 줄일 수 있는 효과는 있으나 인사업무 자체의 고도화는 기할 수 없을 것이다. 그러므로 업무 프로세스를 재정립하고 업무를 표준화시켜야 한다. 또한 데이터의 표준화를 기하기 위해 코드체계의 정립이 필요하다.

3. 職務變化에 對應하는 柔軟한 構造

경영의 변화에 따라 제도와 업무 프로세스가 바뀌게 된다. 이런 변화에 쉽게 대응할 수 있는 체계 즉, 시스템 각 단위 프로세스별로 콤포넌트화 되고 모듈화 되어야만 경영환경변화에 시스템이 유연하게 대응할 수 있을 것이다.

4. 他 시스템과의 인터페이스

기업에 있어서 전 시스템이 하나처럼 유기적으로 연결되어 있어야 경영에 효율이 발생하므로 타 시스템과 원활하게 연계되어 있어야 한다. 즉 재무, 생산, 영업 등의 각 업무시스템과 사내에 사용되는 그룹웨어뿐만 아니라 외부기관과도 원활하게 연계되어 업무생산성을 높여야 한다.

5. 正確한 데이터 管理와 使用者 水準 向上

각 기업에서는 금전에 관련된 재무 데이터는 정확하게 관리를 하는데 반해 중요한 경영의 자산인 인적자원에 관련된 인사데이터는 소홀히 하는 경향이 있다. 단지 급여를 지급하기 위한 기본자료만 정확하게 관리하고 있는 실정이다. 그렇다 보니 시스템 활용도가 떨어질 뿐만 아니라 의사결정에 필요한 각종 통계 및 분석자료를 만들지 못하는 것이다. 또한 시스템 활용도를 높이기 위해 지속적인 사용자 교육을 통해 전산 활용 수준을 높이는 것이 필요하다. 즉, 아무리 좋은 시스템을 만든다 하더라도 가장 중요한 데이터가 정확하지 않다면 아무 소용이 없으며, 시스템과 데이터가 완벽히 갖추어졌더라도 사용자의 전산 마인드가 부족하여 사용할 수 없다면 결국은 시스템구축 효과는 없을 것이다. 이 외에도 여러 가지 요건이 있겠지만, 최소한 위와 같은 항목을 충분히 고려한다면 아마도 성공적으로 시스템을 구축할 수 있을 것이다.

6. 시스템 構築 및 活用效果

인사정보시스템을 구축함으로써 얻는 효과중 가장 대표적인 몇가지를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인사업무의 질적 변화이다. 일반적으로 인사업무의 대부분은 종업원의 근로의욕을 높이기 위한 각종 지원업무와 각종 자료를 취합, 가공하고 그 자료를 토대로 업무를 수행하는 것이다. 즉 업무의 70%는 수작업으로 처리하는 단순 반복적인 업무와 자료를 취합하거나 가공하는데 소비하고 있다. 그러므로 시스템을 구축함으로써 이런 틀에 박힌 (Routine) 업무는 시스템을 통해 수행하고, 업무 담당자는 보다 부가가치가 높은 업무로 전환할 수 있다. 즉, 인사업무의 질적 변화를 이룰 수 있는 것이다. 둘째, 인사 담당 관리자의 역할 변화이다. 시스템 구축을 통해 각종 자료가 제공됨으로써, 관리자는 부하에게서 보고를 받고, 단순히 지시하거나, 관리하는 통제적인 역할에서 화면을 통해 본인이 직접 판단하거나, 의사결정을 하는 창조적인 역할로의 변화가 기대된다. 즉, 정형적인 업무를 수행하는 사원총과, 분석 및 창조적 기획을 하는 간부층으로 기능분화가 가능하게 된다. 셋째, 조직관리 및 기업문화의 변화이다. 정보기술은 발전은 인사부서에서 행하던 인사관리 기능을 시스템을 통해 현장에 있는 개인 및 부서장에게 정보를 제공함으로써 현장에서 인사관리를 하도록 하고, 분산된 물리적인 근무지의 직원들을 시스템을 통해서 연계시켜 주며, 또한 조직내에서의 계층구조를 단순화하고, 네트워크화된 조직구조를 갖게 함으로써 새로운 조직관리를 할 수 있도록 한다. 그리고 정보기술(Internet, Intranet 기반기술)을 통해서 사원들을 회사의 정책결정이나 경영에 쉽게 참가하고, 직장내에서 쌍방 커뮤니케이션을 보다 원활하게 함으로써 보다 창조적인 기업문화를 창출할 수 있다.

그 외에 다른 업무 시스템과 연계하여 경영층의 의사결정을 지원할 수 있는 다양한 정보를 제공하는 것과, 미래 정보사회에서 경쟁력인 지식과 기술을 갖춘 인재를 효율적으로 육성하고, 관리하는 체계를 구축할 수 있는 등 많은 효과를 얻을 수 있다. 그리고 최적의 인사관리시스템을 갖추으로써 다가오는 정보사회 즉 지식사회에서는 인사부서과 기업 내에서 중추적인 역할을 담당할 수 있도록 하는 것이 무엇보다도 가장 큰 효과라고 하겠다.

VI. 結 論

디지털 시대는 이미 지식 근로자를 필요로 하고 있다. 이런 요구는 글로벌 네트워크 시대로 접어들면서 더욱 커질 것이다. 지식 근로자의 등장은 모든 서류 업무를 자동화하는 기술의 발달로 가능하다. 신지식 근로자는 자동화 정보의 질이 향상될수록 인간이 자동화된 정보에 부가할 수 있는 가치가 더욱 협소해진다는 사실을 깨닫게 될 것이다. 서류 업무는 이제 사라지고 부가가치를 창출하는 지식 근로자가 생겨나게 될 것이다.

인적 자원의 중요성이 크게 증대하기 시작했고 각각 독립적으로 활동을 하던 개별적인 인적 자원 기능들이 인적자원관리시스템(Human Resources Management System : HRMS)이라는 하나의 유기적으로 연계된 시스템으로 통합 관리되어 시너지 효과를 높이도록 하였다. 그러나 인적자원관리 단계에서도 인적 자원 부서는 기업의 다른 분야, 특히 전략부서와는 별개로 독립적인 기능을 수행하는 차원에 머물러 있다.

e-HRM은 인사부서의 업무 전반에 큰 변화를 일으키고 있지만, 그 가운데서도 셀프서비스, 온라인

채용, 웹을 활용한 인사평정과 교육훈련 등이 대표적인 영역이다. 이 모두를 훌륭하게 구현한 시스템을 갖춘 조직도 있고, 일부 영역에 국한하여 시스템을 운영하는 곳도 있다. 첫째, 셀프 서비스(self-service)인데 종전에는 경영자나 종업원이 인적자원관리에 관한 업무에 접근하기 위해서는 인사부서의 담당자와 접촉하는 것이 거의 불가피하였고, 이는 언제나 인사부서의 업무부담을 가중시키는 요인이 되었다. 셀프 서비스는 그 가운데 정형화된 것들은 당사자가 시스템을 직접 접속하여 원하는 정보를 얻고 자료를 수정하는 등의 작업을 하는 것이다. 이를 통하여 각자는 원하는 정보를 손쉽게 빠르게 얻을 수 있고, 인사부서는 높은 부가가치를 창출하는 업무에 더 많은 노력을 기울이는 것이 가능해진다. 또한 정보의 정확성, 최신성 등을 높일 수 있고, 인사평정 등에서 제도의 취지와 관행 사이에 존재하던 괴리를 줄이는 효과도 기대할 수 있다. 범위나 대상 등에서 조금씩 차이가 있는 관련 용어로는 ESS(employee self-service), MSS(manager self-service), HASS(HR/administration self-service) 등이 있다.

둘째, 온라인 채용(on-line recruitment)인데 일반적으로 신문 광고, 채용 설명회, 입사지원서 배부, 우편접수, 전보통지 등으로 이어지는 것이 종전의 채용 방식이었다. 최근에 들어 홈페이지에 모집공고를 게시하고, 전자우편 등을 통해 지원서를 접수받는 곳이 늘어났다. 여기서 말하는 온라인 채용은 그에 그치지 않는다. 지원희망자가 연중무휴 홈페이지를 통해 자신의 인적사항을 입력하는 즉시 그 내용이 데이터베이스에 반영된다. 어느 부서에서 결원이 생겼거나 추가적인 총원이 필요한 경우 시스템에 접속하여 적격자를 검색한다. 그 결과로서 출력된 후보자 목록을 기초로 해당 부서에서는 직접 전자우편이나 전화 등을 이용하여 지원자와 접촉하여 원하는 사람을 선발할 수 있다는 것이다. 종전의 단순반복적이고 업무지원적인 일들은 해당부서가 시스템을 통해 처리할 수 있게 됨으로써, 인사부서는 적극적인 홍보, 지원자의 입력사항 개발, 데이터베이스의 관리, 적격자 선발방식의 개발, 전체적인 관점에서의 적재적소 실현방안 모색 등 창의성이 높은 지식집약적인 부서로 전환하게 된다. 온라인 채용을 e-Recruiting 또는 e-Cruiting이라고도 한다.

셋째, 웹기반 인사평정(web-based assessment)으로 인사평정을 한 차례 한다는 것은 단순히 일이 많다는 것을 넘어서 절차나 계산방법이 매우 복잡하기 때문에 상당한 작업량이 발생한다. 직원이 많거나 여러 지역에 흩어져 있는 경우에는 그 어려움이 더욱 크다. 최근에는 각자가 자신의 PC에서 자신과 다른 사람에 대한 평정결과를 입력하는 형태로 바뀌고 있다. 특히 외국사업장이나 외부에 파견된 직원의 경우 일일이 우편이나 팩스로 자료를 주고받던 불편이 사라지고, 평정결과를 체계적으로 추적·관리하고 다양하게 활용할 수 있기 때문에, 이미 국내에 진출한 상당수의 외국계 기업들과 국내 대기업들은 이러한 방식의 인사과시스템을 갖추고 있으며, 그 수는 늘어나고 있다. 인사부서는 평정표의 배부나 결과입력, 자료관리 등 단순반복적인 작업 대신 평정시기의 조정, 평정지표 및 방법의 개발, 결과의 활용방안 모색 등에 주력할 수 있게 된다.

넷째, 웹기반 교육훈련(web-based training)을 들 수가 있다. 시간·공간 제약의 극복은 교육훈련에서도 빛을 발하고 있다. 교육생의 수준이 다양하고 필요로 하는 강좌의 종류가 많아지고 있다는 것은 교육훈련에서도 종전의 소품종 대량생산방식으로부터 다품종 소량생산방식으로의 전환이 요구되고 있음을 의미한다. 교육생을 교육원에 모아서 교육하는 종전의 방식으로 이러한 요구에 부응하기 위해서는 엄청난 비용이 소요될 것이나, 인터넷과 멀티미디어 기술을 결합하는 경우 효과적으로 해결하는 길이 열리게 된다. 뿐만 아니라 한 번 개설된 강좌는 언제 어디서라도 접속하여 이용할 수 있고 추후에 부분적인 업데이트가 가능하기 때문에, 교육내용의 양과 질을 한꺼번에 높일 수

있는 계기가 된다. 이미 국내 대기업과 여러 대학이 웹을 통한 교육방식을 개발하는데 노력을 기울여 왔으며, 이미 상당부분의 교육이 사이버 공간으로 옮겨졌다.

일반적으로 기업의 핵심인력 유지전략으로 다음과 같은 것을 들 수가 있다. ① 보상을 일정기간 분할해서 지급 ② 수시로 불만요인을 파악하고 제거 ③ 고속승진, 특별복지 프로그램 등을 통해 만족도 제고 ④ 핵심 인력간 동료들 갖도록 지원하여 사회적 유대 관계 강화 ⑤ 시장변화나 프로젝트 기간을 고려해 근무 장소를 선정 ⑥ 이직성향이 낮은 사회성 있는 인력을 채용하는 일이다.

參考文獻

- PPSS 추진단, 계간 인사행정 제 5 호, 2002.
- 델로이트 컨설팅 코리아, e비즈니스 경영, 이미지 북, 2001
- 아더앤더슨 코리아, e비즈니스, 이미지 북, 2000.
- 이재범, 디지털 경영의 파워, 물푸레, 2000.
- 이주연, 글로벌 경영뉴스 : 인재유지전쟁, 현대경제연구원, 2000.
- 전성용, 역량 중심 인적자원 전략의 실행, 현대경제연구원, 2000.
- 최승준, N세대형 인사·조직 운영 시스템, 현대경제연구원, 2000.
- 현창혁, e비즈니스 시대의 인사 전략 모델, 현대경제연구원, 2001.
- 장우석, 한주희, 스타형 인사 시스템 평가 모델 개발, 현대경제연구원, 2001.
- 이재규, 디지털 시대의 인적자원관리, <http://www.jklee.com>, 2002.
- 배종성, 경영우위와 인적자원관리, 인사조직연구 제 7권 제 2호, 1999.
- Harvard Business Review, 2000. 2月號
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B., Human Resource Management, Houghton Mifflin Co., 1996.
- Niehaus, R. J., Price, K. F., Human Resources Strategies for Organizations in Transition, Plenum Press, 1990.

ABSTRACT

기업에 있어서 가장 기본이 되는 HRM은 다른 업무에 비해 사각 지대에 있다. HRM 부문도 기업에 미칠 정보기술에 대해서 많은 관심이 필요하며, 정보화 사회의 미래를 보며 남보다 앞서갈 수 있는 조직, 기업을 만들 기회를 선점해야 한다. 즉 생산방식의 변화, 정보화, 지식사회, 서비스산업 팽창, 경쟁의 심화, 세계화, 국제화 등 많은 수식으로 묘사되는 최근의 환경변화는 기업의 생존과 성패가 물적 자원보다는 인적자원에 더욱 의존하게 된다. 본 고에서 디지털시대에 있어서 기업의 인적자원 경쟁력의 결정적 기반이 될 수 있는 e-HRM의 기본 개념 변화, 모형 그리고 도입절차 및 성공요인에 대해 살펴보고자 한다.