

# Shared Service Center 도입을 통한 지원 기능 역량 강화 방안

\*주민우 · \*\*최성락 · \*\*\*박기한 · \*\*\*\*윤형제  
엔트루 컨설팅\*Extended 솔루션 그룹, \*\*Core 솔루션 그룹, \*\*\*전략그룹,  
\*\*\*\*SCM/Logistics 그룹

## Build Up Support Function Capability by Introduction of Shared Service Center

Entrue Consulting Partners \*Solution Group, \*\*Core Solution Group, \*\*\*Strategy Group,  
\*\*\*\*SCM/Logistics Group

Joo, Minwoo · Choi, Sungrak · Park, Gihan · Yun, Hyung-Je

### Abstract

A Shared Services center (SSC) is created by removing common administrative functions from operational divisions within an organization, and centralizing the functions in a separate centre. SSC helps supporting organizations to focus on core activities and to achieve cost reduction as well as service quality enhancement. In contrast to many leading global companies which has been adopted SSCs from early 90's, A Company's HR SSC which has opened this year is the first genuine SSC practice in Korea.

Centering on the case of A Company' s HR SSC implementation, we discussed on some practical implications for companies which has future plan to introduce a shared service center.

### 1. 서론

최근 경영자 또는 기업관계자들이 가장 많이 들어왔던 이야기 중에 하나가 '핵심역량에 집중하라' 일 것이다. 지난 시절 정보와 금융 자산이 독점되고 이를 바탕으로 일부 기업이 혜택을 받아왔던 독점 경쟁 구도에서, 모든 정보가 공유되고 이를 기반으로 개별 기업이 적절하게 정보를 활용/수용하고 경쟁 우위가 결정되는 완전 경쟁구도로 시장이 변화됨에 따라, 각 기업은 변화하는

시장상황에 맞춰 유연하게 기업구조를 재편해 나가고 있고, 이를 위해서 조직의 역량을 핵심업무에 집중하며 비 핵심업무의 경우에는 통합 또는 아웃소싱함으로써 조직의 유연성을 높여가고 있다.

이런 조직의 유연성 확보 측면에서 선진업체들이 많이 활용하고 있는 방법이 Shared Service Center(SSC)이다. 이번 장에서는 이런 SSC의 개념 및 효과 등 전반적인 내용을 설명하고 이를 최근에 국내 최초로 HR에

적용한 A社의 적용 사례 소개 및 SSC 구축 시 주요 고려사항 등을 설명함으로써 개별 기업들이 SSC를 도입하는데 적절한 통찰력을 제공하고자 한다.

## 2. 관련 연구

### 2.1 SSC Overview

Shared Service란 회사 곳곳에 산재해 있는 유사기능을 한곳으로 모음으로써 중복성을 제거하고 통합적으로 서비스를 제공하며 이를 통해서 본사와 사업부가 핵심업무에 집중할 수 있도록 지원하는 개념으로 GE / HP / P&G 등 주요 선진 기업에서 유럽, 미국을 중심으로 90년대 초부터 급격하게 확산되어 왔으며 Fortune 500대 기업의 80% 이상이 SSC를 도입하고 있다. 주요 서비스 영역은 인사, 회계, 구매 등 지원 기능을 중심으로 수작업 비중이 높고 처리량이 큰 업무가 주 대상으로 서비스 되고 있다.

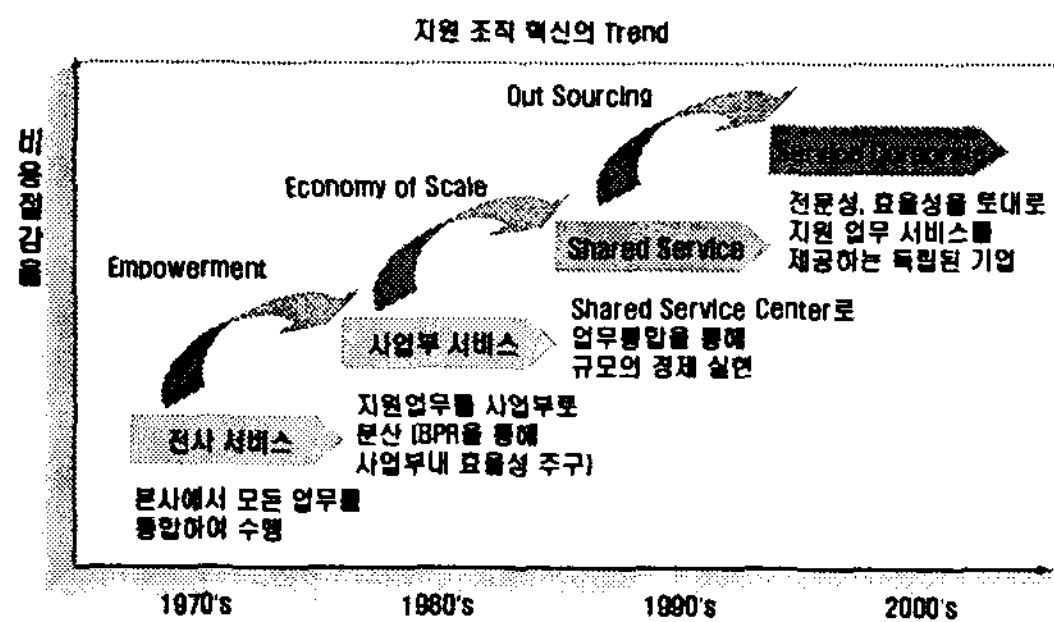


그림 1. 지원 조직 혁신의 Trend  
(The Centerless Corporation,  
CFO 기업가치 창조 리더)

Shared Service Model은 집중화 모델 (Centralized Model)의 장점인 cost reduction(규모의 경제 효과)과 분권화 모델 (Decentralized Model)의 장점인 flexibility 제고(분산/밀착 서비스)효과를 동시에 가져올 수 있는 Model로서 지원기능의 프로세스 중

통합 가능영역을 선별하여 통합하고, 본사/사업부에 필요한 영역의 경우 기존 기능을 한층 강화해서 서비스를 제공하도록 운영되고 있다.

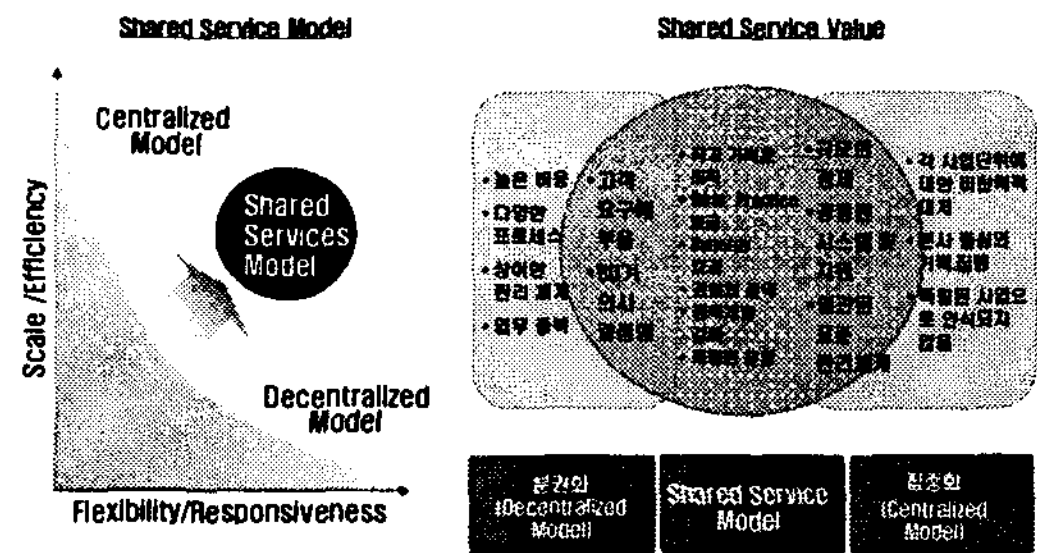


그림 2. SSC의 개념 및 제공 Value

SSC를 통해서 지원 조직이 기존의 기능 중심에서 본사, 사업부를 고객으로 인식하고 고객에게 상품인 서비스를 제공하는 서비스 중심 조직으로 전환 되고, 나아가 Business Unit화 되어 Low Cost Operation과 Customer Satisfaction이 중요한 성과지표로 활용되며 이의 효율적 운영을 통해서 비용 절감과 고객 만족도 제고라는 효과를 거둬들이고 있다.

특히 동일한 Cost 투입 하에 SSC 도입을 통해서 지원조직의 Resource가 핵심업무에 투입되는 비율이 상대적으로 증가함과 동시에 비용절감이 가능하고, 프로세스의 단순화, 표준화, 통합화를 통해서 업무의 개선을 이룰 수 있기 때문에 선진업체에서 업무혁신의 도구로 적극 활용되고 있다.

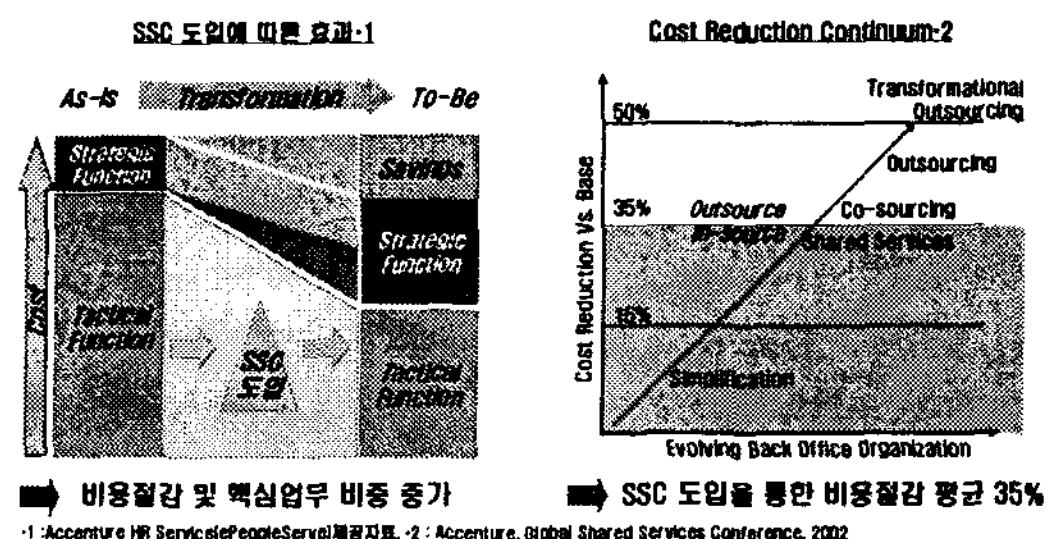


그림 3. SSC 도입에 따른 효과

### 3. A社 HR SSC 구축 사례

A社 HR의 경우 업무 운영 측면에서 전사 전략을 지원할 수 있는 HR기능의 고도화를 지속적으로 요청 받아 왔으며, 고객 서비스 차원에서도 서비스 수준의 개선이 중요한 현안으로 논의되어 왔다. 이의 해결을 위해서 A社は 2001년 초에 HR 구조 전반의 Transformation을 목표로 e-HR Master Plan을 수립하였고, 이를 기반으로 2001년부터 현재까지 지속적인 투자를 진행하였다. 우선 HR 시스템의 통합을 목표로 HR ERP를 도입하였고 이를 전사 기반 시스템과 통합하는 프로젝트를 수행함으로써 통합 서비스 센터 구축의 기반을 마련하였으며, HR Data Mart도입을 통해서 실적 기반의 평가가 가능하게 하였다. 이런 기반 Infra의 바탕 하에 HR Transformation의 최종 단계로서 국내 최초로 HR SSC 도입을 진행하게 되었다.

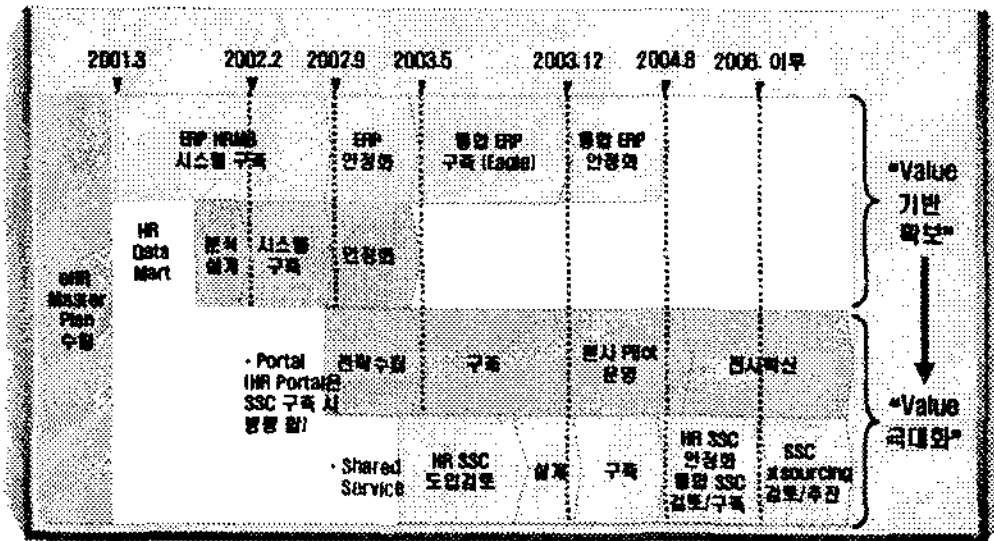


그림 4. A社 HR e-Transformation 로드맵

A社 HR SSC 추진 목표는 크게 세가지로 요약될 수 있다. 먼저 기존의 15개 사업장에서 진행되어 왔던 HR 업무를 한곳에서 운영함으로써 효율성을 제고하고자 하였으며, 비 핵심업무 위주의 Resource 투입 구조를 전환하여 핵심 역할에 집중할 수 있도록 HR 운영구조의 전환을 꾀하였고, 마지막으로 HR 서비스의 간소화, 표준화, On-Line화 및 다양하고 정확한 Contents의 제공, 서비스 수준 평가를 통해서 고객 만족도를 제고

시키고자 하였다.

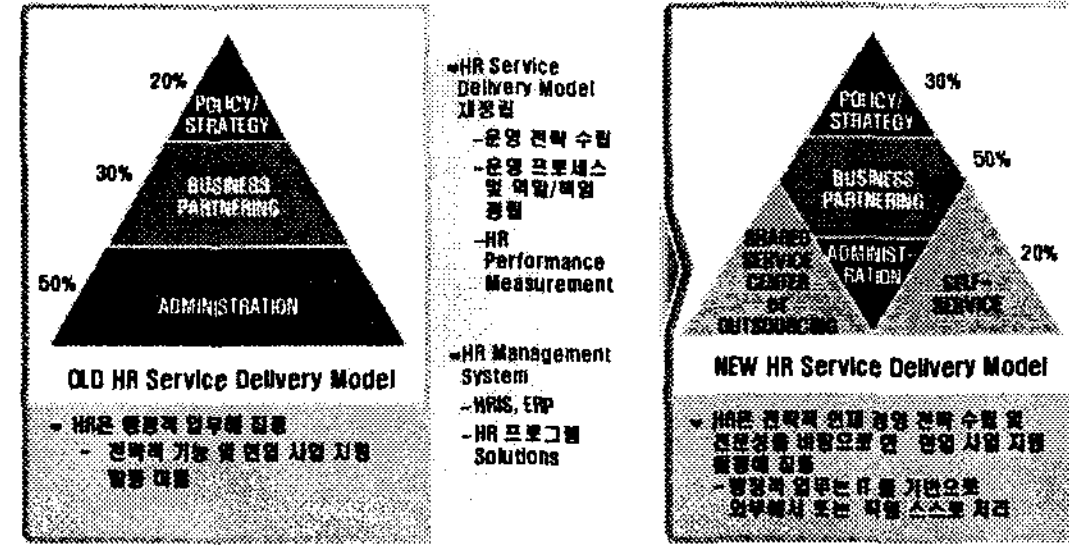


그림 5. A社 HR Transformation 목표

A社 SSC 프로젝트는 크게 PI (Process Innovation), 조직 및 성과관리 체계 설계, Contents Management(제도, 기준, 매뉴얼 등 Contents의 통합관리 체계 설계/구축), Service Line 설계/구축(Web, Call Channel 등 Service Delivery Line 설계/구축), IT 구축(기반 시스템 Customizing), 통계 지표 설계 및 통계 시스템 구축, 이행으로 나누어져 진행 되었으며 총 9개월(통계 시스템 구축 포함)의 기간이 소요되었다.

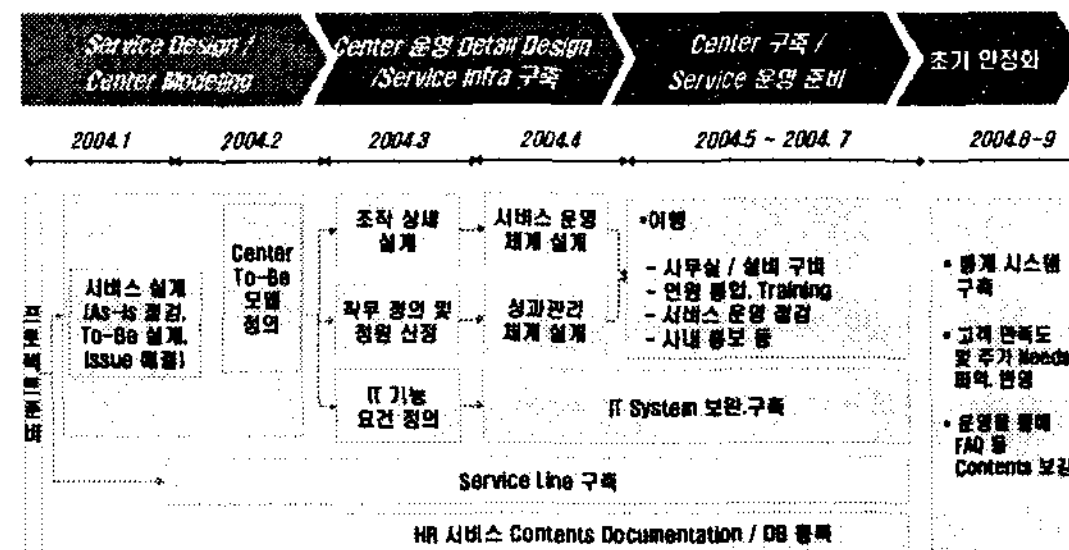


그림 6. A社 HR SSC 구축 추진 경과

프로세스 분석을 통하여, 구축 시 기대효과 및 실행가능성을 기준으로 1차적으로 서비스 센터로 이관할 영역을 세가지로 선정하였으며 선정된 프로세스를 기준으로 구체적인 PI 작업이 수행되었다.

1차적으로 선정된 영역은 급여, 복리후생, 인사행정지원, 주재원관리 등의 행정 지원 서비스와 HR 통계 정보 메일링 서비스, 각종 인사 Survey를 수행/분석하는 HR Support,

HR Contents 및 IT 시스템 개선을 담당하는 Service Infra관리이며, 향후 SSC의 안정화 이후 채용, 교육 등으로 서비스 영역을 확장 시켜 나갈 예정이다.

A社 HR SSC의 조직은 대 고객 서비스 관리 측면에서 고객 상담 파트와 기획파트가 신설되었고, Tiered Service 체계 확립으로 고객 서비스 및 업무 효율성을 제고 시켰다. Tiered Service란 업무 난이도 별로 처리 담당자를 정의하고 고객의 문의나 요청이 왔을 시 사전에 정의된 업무 난이도별 담당자 처리 기준에 따라 업무를 처리하고 이를 지속적으로 Tracking할 수 있는 체계이다. 이를 위해서 A社は SSC 서비스 대상영역의 모든 문의/요청 사항을 정의하고 이에 등급을 적용하여 담당자를 지정하였으며 이의 효율적 대응을 위해서 KM체계를 정비하였다. 이런 Tiered Service를 시스템적으로 지원하기 위해서 IPCC기반의 Agent Application 을 도입하였으며, 전사 Portal을 활용한 HR Contents의 제공으로 Self Service 기반을 강화하였다. 특히 Call Channel(Agent Application, IPCC등)의 경우 LG CNS의 SPoC 기반 시설을 월정액로 지급 형태로 활용함으로써 초기 투자 및 시스템 구축 시 Risk를 최소화 시켰다.

이번 A社 HR SSC도입을 통해서 A社가 기대하는 효과는 자동전표 도입, 경조금/전임비 처리의 현업이양 등 PI에 따른 업무 효율화와 사업장 통합에 따른 업무 생산성 향상 등으로 센터 운영업무 기준으로 약 25%의 비용 절감 효과를 예상하고 있으며, 이를 기반으로 HR의 Administration 업무 비중을 기존 47%에서 30%이하로 줄이는 것을 목표로 하고 있다. 그리고 이를 발판으로 HR이 전략적 사업지원 조직으로 거듭나기 위한 여건을 조성하고자 한다.

정성적으로는 다양하고 신속한 서비스 채널 활용 및 SLA(Service Level Agreement)를 통한 대 고객 서비스 수준 관리, 다양하고 정확한 Contents 제공 등으로 고객 만족도를 제고 시키는 것을 목표로 하고 있다.

#### 4. SSC 구축 시 주요 고려 사항

SSC 도입은 그 효과 측면에서의 우수성에도 불구하고 도입에 따른 의사결정 및 이의 진행이 생각보다 신속하게 진행되기 어려운 경우가 있다. 왜냐하면 조직을 조정하는 문제이기 때문에 관련 이해 당사자들간에 이견이 상존하고 이로 인해서 도입 초기에 난항을 겪는 경우가 있기 때문이다. 이를 효과적으로 타개하기 위해서는 무엇보다도 Top Management의 강력한 의지 및 지원이 중요하다고 할 수 있겠다. 실제로 A社 SSC 도입 전 Benchmarking을 위해서 방문한 Cisco / IBM / Australia Post 등 미국과 호주의 9개 업체 SSC 추진 담당자들이 한결같이 SSC 도입을 위해 가장 중요한 사항은 의사결정자의 전폭적이고 가시적인 지원임을 강조 하였다. 또한 SSC 도입의 목표를 명확히 하고 이를 이해 당사자들과 Consensus를 이루는 작업도 매우 중요하다. 사실 본사나 사업부의 경우 기존에 근거리에서 서비스 받던 기능들이 원거리 서비스로 바뀔에 따라 심리적으로 서비스 Quality에 대한 염려를 하게 되며, HR 담당자들의 경우는 조직의 변경에 따른 미래에 대한 불안감을 가질 확률이 높다. 그러므로 서비스 대상이 되는 고객들에게는 명확한 서비스 수준과 관리방안을 제시함으로써 SSC 도입 후 예상될 수 있는 Service Quality에 대한 이슈를 줄여나가고 HR담당자들에게는 확실한 Career Path와 Option을 제시함으로써 불안을 최소화

시킬 필요가 있다. 마지막으로 SSC는 생산성 향상이 매우 중요한 지표 중에 하나이고 이를 위해서 체계적인 IT Infra의 도입 및 지원체계를 적절히 갖추는 것도 주요 성공요소의 하나라고 할 수 있겠다.

## 5. 결론

지금까지 SSC 전반에 대한 내용과 국내 최초의 HR SSC 추진 사례인 A社 HR SSC 추진 내용을 살펴 보았다. 내용에서도 언급되었듯이 SSC의 경우 성공적인 구축을 위해서는 다양한 이해당사자들을 논리적으로 설득하고, 체계적인 방향성을 제시하는 것이 매우 중요하며 이를 위해서는 실제 프로젝트 진행 경험 및 성공적인 Reference 확보가 필수적이다.

A社は 프로젝트 초기 내부 이해관계자들의 설득 및 공감대 형성을 위하여 HR SSC의 도입 효과성을 판단하는 Feasibility Study를 먼저 진행하였고, 사전 작업의 진행 과정에서 획득한 주요 내부 이해관계자들의 공감대를 바탕으로 구축을 진행하여 성공적인 SSC 구축을 이끌 수 있었다.

통상적으로 SSC는 초기 구축 이후 지속적으로 제공 서비스를 확장하여 규모 및 서비스 품질 측면에서 성숙기에 이를 경우 아웃소싱 형태로 운영하는 사례가 많다. 아직 국내 기업의 경우 내부 통합모델인 SSC를 거쳐서 아웃소싱으로 진화한 본격적 사례가 없는 실정이나 향후 SSC 도입이 활성화될 경우 국내 기업에서도 규모와 서비스의 충실도를 지닌 SSC가 독립법인화되어 아웃소싱 서비스 사업자로 진화하는 사례가 생겨날 것으로 예상된다.

본 논문에서 다루고 있는 사례는 SSC도입의 초창기 모습에 가깝다고 할 수 있다.

향후 더욱 심도있는 SSC 연구를 통하여 관련 학계 및 실무에 기여하기 위해서는 선진 기업 SSC 운영모델에 대한 추가 연구, Pricing Model 및 Contract Model 등 SSC의 아웃소싱 운영에 필요한 제도적 기반에 대한 추가 연구, ITO (IT Outsourcing) / BPO (Business Process Outsourcing) / UC (Utility Computing) 등 연관 개념과의 관계 규명 및 통합 모델 수립 등 추가 연구가 활발히 이루어져야 한다.

무한 경쟁사회에서 핵심으로의 집중은 선택이 아닌 필수이다. SSC는 이런 핵심으로의 집중을 효과적으로 지원할 수 있는 방안임을 확신하며 향후 우리 기업들도 이의 적극적인 도입을 통해서 한단계 진보된 경쟁력을 확보하기를 바란다.

## 참고문헌

- [1] PwC & Jane S. Lusk, "Shared Services, Mining for corporate gold", 2000
- [2] International Management Accountants & Arthur Anderson, "Practices and technologies implementing SSC", Institute of Management Accountants, 2000
- [3] Best Practice Summary Report, Watson Wyatt & Company, 2000
- [4] Best Practice. LLC, Optimizing Human Resources Organizations, managing staffing roles and budgets, 2000.
- [5] Accenture Global Shared Services Conference, 2002
- [6] "Shared Services in Human Resources, Leveraging technology to transform the business of human resource management", Watson Wyatt, 1999