

인적자원 아웃소싱의 현황분석에 관한 연구

차 성 호*, 양 동 훈**

The Study about analyzing the Present Situation of Human Resource Outsourcing

Cha, Sung-Ho*, Yang, Dong-Hoon**

요 약

본 연구는 우리나라 상장기업과 코스닥기업을 중심으로 인적자원 아웃소싱 정도의 실태조사를 통하여 그 현황을 파악하는데 1차적 목적을 두었으며, 상장기업과 코스닥기업의 인적자원 아웃소싱의 활성화에 유용한 기초 자료를 제공하기 위한 것이다. 필요한 자료 수집을 위해 2005년 8월 1일부터 2006년 3월 31일까지 조직단위로 상장기업 650개, 코스닥기업 850개 총 1,500개 기업체에 대해 인적자원 아웃소싱에 관한 설문조사를 행하였다.

현황분석에 관한 연구결과 의하면 첫째, 인적자원 아웃소싱이 도입된 분야는 교육훈련이 가장 높으며, 다음은 인사정보시스템, 임직원 모집과 선발 순으로 나타났다. 둘째, 인적자원 아웃소싱으로 외부에 이전되는 업무는 복잡하고 특수한 업무인 기획 및 설계기능 보다는 일상적이고 정형적인 업무로써 위험부담이 없는 진행 및 운영기능이 먼저 외부화되고 있음을 확인할 수 있었다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 인적자원 아웃소싱 정도가 아직 다른 영역 보다 상대적으로 낮으며 활성화를 위한 전략적 운영이 필요하다. 둘째, 인적자원 아웃소싱의 활성화를 위하여 먼저 일상적이고 정형적인 단순업무를 위험부담 없이 운영해 본 후 발생된 문제점을 보완하여 복잡하고 비정형적인 핵심업무까지 확대시켜 나갈 수 있다.

Abstract

This study has the primary purpose to understanding the present situation through research on the actual condition about human resource outsourcing in the stocks and KOSDAQ enterprises, and would give the basic and useful data to develop human resource outsourcing. Data were collected from 1,500 charge of human resource management in the stocks and KOSDAQ enterprises which introduced or will be introduced human resource outsourcing. Frequencies, cross-tabs and independent-samples t-test were used to understanding the the actual condition.

Research findings are summarized as follows. First, as the introduction area of human resource outsourcing following training and development on the list were personnel information system, recruitment and selection. Second, tasks that transfer outsourcing supply firms owing to human resource outsourcing were common and typical operation function than complex and specific planning function.

▶ Keyword : 인적자원 아웃소싱 정도(The Level of Human Resource Outsourcing), 현황분석(Analysis of Present Situation), 인적자원 아웃소싱의 활성화(Developing of Human Resource Outsourcing)

• 제1저자 : 차성호 교신저자 : 양동훈

• 접수일 : 2008. 5. 23, 심사일 : 2008. 8. 10, 심사완료일 : 2008. 9. 25.

* 한국생산성본부 책임전문위원 ** 서강대학교 교수

※ 본 논문은 서강대학교 연구장려지원사업의 연구비에 의하여 수행되었습니다.

1. 서론

1. 연구목적

최근 조직의 구조조정 과정에서 비용절감 뿐만 아니라 핵심역량 강화를 위한 경영혁신 전략의 하나로써 아웃소싱이 민간부문은 물론 공공부문으로까지 확산되고 있다. 과거 단순하고 정형적인 업무에서 핵심적인 업무로까지 아웃소싱이 확대되고 있는 바, 그 의미도 다양하게 정의되고 있다.

아웃소싱은 단어 자체의 의미처럼 외부로부터 자원을 공급받는 것이며 비용절감, 위험감소, 역량구축 등을 위한 목적에서(16), 경영활동·기술·원자재 등을 내부에서 조달하는 인소싱(insourcing)과는 대비된다. 즉, 아웃소싱은 특정 제품을 자사에서 자체적으로 생산할 것인가 또는 외부에 위탁생산을 맡겨 구매할 것인가를 결정하는 개념으로써 주로 생산관리 영역의 주요 관심대상이었다. 그러나 생산부문에서 시작된 아웃소싱은 점차 정보기술 영역으로 확대되어 이후에 인적자원관리 부문에서도 시행되기 시작하였다(16).

그 동안 정보기술 아웃소싱에 관한 분석들(12)(21)(22)(24)(26)(28)은 다른 영역에 비하여 상대적으로 많이 이루어졌다. 이는 정보기술의 경우 변화의 속도가 빨라 자체적으로 수행하는 것 보다는 아웃소싱 도입이 비용절감 효과가 크기 때문이다. 그러나 인적자원관리 활동은 기업 내부적으로 뿐만 아니라 기업 외부적으로도 보안사항으로 취급되는 경우가 많아 스스로 운영 및 통제해야 한다는 입장에서 점차적으로 아웃소싱의 필요성이 증대되고 있다(16)(27).

아웃소싱은 업무의 설계에서부터 운영까지 조직기능의 일부 또는 전체를 전문 공급업체에게 장기적으로 위탁하는 것으로써 기업간 네트워크의 핵심을 구성하며 인적자원 아웃소싱(human resource outsourcing)은 다양한 기능별 아웃소싱의 한 유형이라고 볼 수 있다. 아웃소싱이 여러 분야로 확산되는 과정에서 인적자원 아웃소싱도 국내외적으로 증가되고 있지만 최근까지 인적자원 아웃소싱에 관한 국내 기업의 현황은 아직 파악되고 있지 못한 것이 사실이다. 국내에 있어 실무적으로 인적자원 아웃소싱 사업이 본격화된 시점은 1990년대 중반으로 볼 수 있으나 인적자원 아웃소싱에 대한 현황 분석은 처음 이루어지는 조사라고 할 수 있다.

이에 본 연구는 우리나라 상장기업과 코스닥기업을 중심으로 인적자원 아웃소싱의 실태조사를 통하여 그 현황을 파악하는데 1차적 목적을 두었으며, 상장기업과 코스닥기업의 인적

자원 아웃싱 활성화에 유용한 기초 자료를 제공하기 위한 것이다.

2. 연구기간 및 대상

본 연구에서는 필요한 자료수집을 위해 2005년 8월 1일부터 2006년 3월 31일까지 조직단위로 상장기업 650개, 코스닥기업 850개 총 1,500개 기업체에 대해 인적자원 아웃소싱에 관한 설문조사를 실시하였다. 설문 응답자는 이들 기업의 인적자원관리 담당자이며 1개 업체당 1부씩 설문지를 이용하여 주로 우편에 의한 배포방식을 취하였다.

회수기업 중 상장기업은 80개였으며(회수율 12.3%), 불성실한 응답 20개의 설문을 제외한 후, 총 60개를 최종분석에 사용하였다(유효응답률 : 9.2%). 한편 코스닥기업의 경우 131개의 설문지가 회수되었고(회수율: 15.4%), 이중 불성실한 응답 27개를 제외한 104개를 최종분석에 사용하였다(유효응답율: 12.2%).

3. 자료처리 및 분석방법

인적자원 아웃소싱의 실태조사를 통하여 그 현황을 파악하기 위하여 회수된 설문지는 SPSS 프로그램을 이용한 빈도분석(frequencies), 교차분석(cross-tabs), T-검증(independent-samples t-test)을 실시하였다. 설문지의 통계분석에 대한 원인과 결과를 조사하기 위하여 면담(interview)을 병행하여 적용하였다.

II. 인적자원 아웃소싱의 이론적 배경

인적자원 아웃소싱의 실태조사를 통하여 그 현황을 파악하기 위하여 기존의 연구를 고찰한다. 이를 위하여 우선 인적자원 아웃소싱의 개념과 목적을 살펴본 후 국내외의 운영동향을 제시하고자 한다.

1. 인적자원 아웃소싱의 개념

아웃소싱은 초기에 미국 경영학자 Prahalad 교수가 주장한 '경쟁이론'에서 유래된 용어이며, 기업경쟁력을 갖기 위해 일부 중요성이 떨어지는 업무를 외부 전문기관에 위탁하는 것을 의미하였다(25). 지속적인 경쟁우위 확보를 위해서 기업의 핵심역량을 파악하여 관리해 나가는 것이 중요하며, 아웃소싱은 기업이 인력, 자본, 시설의 측면에서 여러 가지 제한을 가질 수 밖에 없으므로 업무를 외부의 전문적인 공급사에 의뢰하는 것이다.

일본 게이오대학의 하나다 마쓰요(花田光世) 교수는 아웃소싱을 협의로 정의하면서 하나다 모델을 제시하였다(6). 그는 서비스 제공자와 업무 사이의 관련을 업무의 기획·설계와 업무의 운영·진행으로 구분하였다. 즉, 단순히 요원을 파견하여 고객사의 지시에 따라 일하는 것이 '인력파견'이고, 고객사의 기획·설계하에서 운영만을 맡는 것이 '대행'이며, 업무의 기획·설계를 하기는 하지만 실제 운영·진행은 맡지 않는 것이 '컨설팅'이다. '아웃소싱'은 서비스 제공자가 업무의 기획·설계에서부터 운영·진행까지 모두 맡아 책임을 지게 된다. 이 모델은 아웃소싱의 범위와 내용을 구분하기 위해서 유형화 한 것으로 업무의 설계를 기초로 실제 운영과정에서 외부 조직에 어느 정도 의존하여 작업하느냐에 따라 개념을 구분하였다.

아웃소싱 도입이 여러 분야로 확대되면서 아웃소싱의 개념과 범위도 다양화 되었으나(11), 본 연구에서는 개념의 명확화를 위하여 인적자원 아웃소싱을 채용, 교육훈련, 인사정보시스템, 퇴직자관리 등 인사업무의 설계와 운영의 일부 혹은 전부를 외부의 서비스 공급사에 이전하는 행위로 정의하고자 한다. 즉, 인적자원 아웃소싱은 조직의 핵심역량을 강화할 목적으로 인사업무의 일부 혹은 전부를 외부의 전문기관에 장단기 계약형태로 위탁하는 것이라 볼 수 있다. 본 조사에 있어서 인적자원 아웃소싱의 정의는 보다 구체적으로 인적자원관리의 대상이 되는 기능 즉, 임직원 모집 및 선발, 교육훈련, 인사평가, 급여관리, 사회보험관리, 복리후생관리, 노무관리, 조직개발, 인사정보시스템, 퇴직자관리가 외부의 서비스 전문 제공업체에 의해 수행되는 정도로 규정할 수 있다.

2. HR아웃소싱의 목적

기업들은 보다 변화지향적이고 유연해야 경쟁우위를 확보할 수 있는데 조직내부에 축적된 지식과 경험이 없다면 전략적 제휴, 분사, 합병 등의 새로운 방안을 강구하게 된다. 그 중에서도 아웃소싱은 경쟁력의 강화 또는 구조조정의 대안으로써 경영자에게 중요한 전략으로 부상하고 있다(10).

경영자는 급변하는 시장환경에 신속적으로 대응하기 위해서 비정규직의 고용을 위주로 하여 인건비 부담을 줄이려고 노력한다. 아웃소싱 도입초기에는 비용절감 차원에서 단순하고 정형적인 운영업무는 전문적인 공급사에 의뢰를 한다. 그러면 고객사는 공급사의 규모경제에 의하여 비용절감이 가능하고, 성과향상과 책임의식을 증대시킬 수 있으며, 특화된 분야로의 전문지식을 향상시켜 나갈 수 있다(19). The Outsourcing Institute의 조사결과에 의하면 아웃소싱을 실시하는 목적으로 운영비용의 감소 및 통제가 가장 큰 이유였으며, 핵심역량의 강화, 세계수준의 능력으로 접근, 다른 목

적을 위한 내부자원의 활용, 리엔지니어링을 통한 이익추구, 통제하기 어려운 기능의 효과적 수행, 주요 기금의 활용, 위험공유, 고객사 자본의 공급사로 이전 등의 순서로 나타났다(30)(31).

전통적으로 인적자원 분야는 사내에서 철저한 보안아래 관리되는 것이 일반적이었다. '인사가 만사'라는 말이 있듯이 인적자원 분야는 최고경영자나 관리자들의 고유권한으로 인식되었다. 그러나 최근 인적자원 아웃소싱 시장이 급격히 성장해 가고 있는 것은 인적자원관리 분야의 아웃소싱도 여타 분야와 마찬가지로 제품시장의 불확실성으로 인한 노동인력의 유연성을 확보해 나갈 수 있고 노동수요의 변동에 따라 고정비 성격인 인건비를 변동비로 전환하면서 인력구조의 개선과 함께 외부의 해당 분야별 전문가의 활용을 통한 조직내 지식 창출에도 기여하게 된다(7)(15)(27).

3. HR아웃소싱의 운용

3.1 국내동향

한국에서는 1998년 외환위기 이후 아웃소싱에 대한 기업의 관심이 크게 높아졌다. 국내 기업의 본격적인 아웃소싱은 1998년 대한항공과 SK가 한국IBM에게 전산부문을 외부화 시켰고, 인적자원관리 부문은 아직 초기단계로서 채용, 교육, 사회보험, 급여관리, 인사정보시스템 등을 교육기관, 컨설팅회사, 노무법인, 헤드헌팅사와 같은 외부기관 및 업체에 아웃소싱하고 있다.

과거에는 인적자원관리의 방식이 평생고용과 연공서열의 원칙하에 인력의 확보, 개발, 평가, 보상, 유지를 내부적 자원과 역량으로 해결하면서 과다한 노력, 시간, 비용이 투자되는 비효율성을 초래하게 되었고 이는 인적자원관리 성과저하의 요인으로 작용하게 되었다. 이를 극복하기 위하여 성과주의 인사제도를 도입하게 되고 인적자원관리를 자체적으로 수행하는 방식을 탈피하여 인적자원관리(총무, 기획, 교육, 노무 포함) 활동의 전부 또는 일부를 계약을 통하여 외부의 전문업체로부터 서비스를 공급받게 되었다.

최근에는 대기업의 구조조정과 고용조정을 동시에 가능하게 하기 위하여 분사화 방식의 아웃소싱이 비교적 높은 비중을 차지하고 있다. 외환위기 이후 2001년 6월까지 30대그룹의 76개 회사로부터 442개 회사가 분사되었고, 분사기업들의 종업원 수는 67,800여명에 이른다(1). 산업자원부는 아웃소싱 서비스수준합의서(SLA; service level agreement) 개발사업의 일환으로 상장회사 380개사를 대상으로 아웃소싱 활용현황에 대한 실태조사를 실시하였다(2). 최근 5년간 상장기업 380개 중 217개 기업(57.3%)이 1,927개 분야(기

업당 8.8개 분야)에 대해 아웃소싱을 활용하였으며 상대적으로 단순업무를 주로 아웃소싱하고 있는 것으로 나타났다.

중소기업협동조합중앙회는 종업원 20인이상 299인이하의 중소기업체 346개 업체를 대상으로 실시한 중소기업의 아웃소싱 실태조사 결과 50% 이상이 아웃소싱을 활용중이며, 활용분야로는 제품생산(31.8%)이 가장 많으며, 다음으로는 시설관리(18.8%), 재무·경리·회계(17.1%), 인사·노무·교육(15.0%), 물류·유통(13.6%), 디자인·설계(11.3%) 등의 순으로 나타나 중소기업의 경우라도 인적자원 아웃소싱이 상대적으로 높은 활용 비율을 보이고 있음을 알 수 있다 [4].

인적자원관리 부문은 최고경영자나 관리자의 고유권한으로 인식되어 전통적으로 사내의 보안아래 관리되는 것이 일반적이었다. 그러나 인적자원 아웃소싱 자체가 갖고 있는 강점과 더불어 경영환경의 변화에 기인하여 인적자원 아웃소싱의 활용업체가 다른 분야 보다 작지 않음을 알 수 있다.

우리나라의 경우 인적자원 아웃소싱 공급기업의 등록현황을 보면 인제재건 1740개사, 산업교육 121개사, e-HR솔루션 31개사, 급여 및 복리후생 80개사, 헤드헌팅 및 채용대행 378개사, HR컨설팅 155개사, 웹리크루팅 54개사, 아웃플레이스먼트 13개사들이 활동을 하고 있으며 그 규모가 약 1000억 여원 정도지만 향후 잠재시장은 5조원 이상이 될 것으로 예측한다[3].

특히 위송방송 수신장치인 셋톱박스를 생산하여 전세계적으로 공급하며 글로벌기업으로 성장해 가고 있는 휴맥스(Humax)사는 인사기능의 모든 분야를 아웃소싱하고 있는 대표적인 기업이다. 비전문 분야인 인적자원관리를 외부 전문업체에 맡기고 핵심역량인 셋톱박스의 첨단제품 개발과 시장 개척에 집중하고 있다. 이 회사와 같이 대기업에 비해 상대적으로 자원과 관리 역량이 부족한 중소 벤처기업들에게는 아웃소싱이 인적자원관리를 효율적으로 수행하는데 있어 중요한 대안이 되고 있다.

최근에는 연봉제가 보상관리의 주요 이슈로 부각되고 있어 직원상호간 연봉액의 보안유지, 비용절감, 핵심분야의 역량집중 등 그 필요성이 부각되고 있다. 따라서 국내 최대의 급여 아웃소싱 전문회사인 H사의 경우 규모가 대체적으로 작은 기업을 위해 서비스되고 있는 '급여관리 임대프로그램'(ASP: application service provider)을 사용하여 고객사를 중심으로 한 대폭적인 업그레이드를 통해 신한카드, 흥국생명, 육선, KB창업투자 등 국내 150여개 회사에 인터넷을 이용하여 관리해 주고 있는 실정이다.

3.2 외국동향

미국 기업들의 아웃소싱에 대한 관심은 1960년대와 1970년대 운영지원 영역에서 전문적 서비스와 설비관리 서비스에 서부터 비롯되었다. 1980년대 들어서면서 정보기술의 응용 소프트웨어 패키지, 계약 프로그래밍 및 구체적 처리 서비스 등이 아웃소싱 분야에서 중요한 부분을 차지하게 되었다.

아웃소싱이 미국 경영학계에 주목받는 계기가 된 것은 1989년 Eastman Kodak과 IBM이 10년 만기, 5억달러 규모의 계약을 체결하면서 비롯되었다. 이 때 Kodak은 운영자금이 내부적으로 충분함에도 불구하고 전산실과 그 인력을 IBM에 이적시켜 인원감축의 효과를 거두었고, 네트워크 기능은 DEC에, 그리고 PC부분은 Businessland에 이관함으로써 정보화 투자비용을 40% 이상 절감하였다[8]. 이와 같이 아웃소싱은 조직의 내부적 요구를 충족시키기 위하여 외부의 전문 서비스를 도입하는 것으로써, 설비관리나 인적자원에 이르기까지 광범위한 영역에 걸쳐 사용되어 왔다[13].

현재 미국의 아웃소싱 활용기업들은 향후 미국경제의 전반적인 발전속도 보다 더 빠르게 성장할 전망이다. The Outsourcing Institute에 의하면 초기의 아웃소싱 분야는 비용절감 차원에서 시작되지만 고객서비스, 물류, 재무, 총무, 인력관련서비스, 정보기술, 생산, 마케팅, 교통 등 다양한 분야로 확대되고 있다. 특히 인적자원 아웃소싱 분야의 주요 영역으로는 복리후생, 인사정보시스템, 지식이전(BPR, 문서작성, 멀티미디어 하이퍼텍스트 등), 채용, 재취업, 전환배치 등 거의 모든 인력관련 서비스로 확산되어 제공되고 있다[30].

미래에는 과거와 같은 전술적 요인에 의한 것이 아니라, 전략적 요인에 의해 아웃소싱이 이루어진다. 정보기술 아웃소싱(ITO: information technology outsourcing) 보다는 비즈니스 프로세스 아웃소싱(BPO: business process outsourcing)으로 아웃소싱 형태가 전환되고 있다. 비즈니스 프로세스 아웃소싱은 자원의 핵심역량에 집중함으로써 기업의 경쟁력을 높이기 위한 아웃소싱으로 인적자원관리, 소비자 서비스, 금융, 관리 등의 부문이 강조되고 있다[1]. 특히 인적자원 아웃소싱은 정보기술(20%), 관리(15%), 유통 및 물류(10%) 다음 순위로 9%를 차지하고 있으며 향후 3년간은 11%로서 순위 및 비율이 매년 점차적으로 증대되고 있다 [30].

현재 국내기업은 인력파견의 대상이 포지티브 방식에 의하여 허용되지만 미국은 사무직이나 단순한 노무직에서 벗어나 소프트웨어 엔지니어, 프로젝트 매니저, 컨설턴트, 정보통신 전문가 등 전문기술직 인력까지 아웃소싱이 증대되는 추세이다. 일본은 미국보다 아웃소싱의 개념을 먼저 도입했다.

1980년대 후반 미국이 경기침체로 어려움에 직면했을 때 일본의 자동차사는 70% 정도에 달하는 아웃소싱 비율로 세계 자동차시장을 공략하고 있었다. 1980년대 중반까지의 초기 단계 동안 인력파견에 따른 아웃소싱이 확대되었고, 1989년 Seven Eleven Japan이 노무라종합연구소에 정보시스템 부문을 일괄 위탁함으로써 본격적인 아웃소싱이 이루어졌다. 일본기업의 인적자원 아웃소싱은 급여계산, 인사제도, 인사정보시스템, 복리후생, 퇴직자관리 등이 주된 분야이며, 인적자원 아웃소싱 목적도 자스코, 아키아 등 핵심역량 강화를 위한 적극적 유형과 도레이, 미쓰이 등 경비절감을 위한 소극적 유형으로 구분되어 진다. 산업자원부의 비즈니스 서비스산업 정책 조사에 따르면 일본기업은 인적자원(20.1%), 정보시스템(19.7%), 제품프로세스(17.4%), 회계 및 조세(14%), 연구개발(13.7%)의 순서로 아웃소싱되고 있어 인사기능의 아웃소싱이 가장 활발히 이루어지고 있음을 알 수 있다(2). 일본의 아웃소싱 공급업체는 다양하다. 일본IBM, 미쯔비시상사와 같이 재벌그룹의 인사부가 독립하여 모기업의 인적자원관리 업무 뿐만 아니라 전산업에 걸쳐 인적자원 서비스를 제공하며 제이프랜 등으로 대표되는 벤처기업이 있고 파소나 그룹처럼 인재파견업으로 진입하는 경우도 있다.

특히 주식회사 아와즈사의 경우 일본 IBM의 인사부문 일부가 독립해서 종업원 53명, 자본금 1000만엔으로 설립되었다. 인재개발사업부 등 6개 사업부로 구성되어 우수품질의 인적자원관리 서비스를 신속하게 제공하고 있다. 주식회사 복리후생과는 복리후생 아웃소싱 제공업체로서 개척자적인 존재이다. 모기업은 손해보험사인 시스콘으로써 주요고객은 주로 중소기업들이다. 대부분의 중소기업들은 복리후생이 취약하다는 점을 착안하였으며 서비스 내용은 온천, 리조트, 여행상담, 결혼식, 장례식, 스포츠클럽 등에 이르기까지 다양하다. 최근에는 중소기업에 국한되지 않고 대기업들까지 자사의 복리후생 시설을 폐쇄하고 복리후생과 서비스로 전환하는 경우가 많다.

일본 통상산업성도 아웃소싱 공급업체의 정보를 인터넷상의 홈페이지에 공개하였으며, 아웃소싱 공급기업 디렉토리가 작성되어져 아웃소싱 서비스를 활용하고자 하는 업체는 쉽게 접근할 수 있도록 설계되어 있다. 최근에는 일본기업도 인사기능의 아웃소싱이 활발하게 이루어지고 있어 미국의 형태와 비슷하게 전개되고 있다(5).

유럽연합(EU)은 1997년 150억 달러에서 2001년 270억 달러 규모로 예상하였으며, 독일 영국 프랑스 이탈리아 등 아웃소싱 시장이 확대되고 있다(산업자원부, 2000). 독일에서는 현재 e-HRM, 퇴직관리, 교육훈련, 기업연급관리, 총부

및 급여관리 등 총 다섯 가지 부문에서 아웃소싱 요구가 증가하고 있다. 이중에서 수요가 많은 것이 교육훈련에 대한 아웃소싱이다. 2004년 Cranfield network 설문결과에 따르면 교육훈련을 아웃소싱하는 업체가 전체의 79%, 임금관리 70%, e-HRM 50%, 급여관리 46%, 퇴직관리 45%로 조사되었다(Kabst & Kim, 2006). 특히 이탈리아의 베네통은 디자인 등 제품설계에 집중하고 생산은 아웃소싱하여 세계적인 경쟁력을 유지한다. 소매점의 주문에 따라 본사에서 생산 기획을 담당하지만 실제 생산은 부가가치가 큰 핵심공정을 제외하고는 콘트랙터(contractor)라고 불리는 700여개의 협력업체들에게 아웃소싱된다. 따라서 경쟁우위를 보유하고 있는 디자인과 광고 부문에만 특화되고, 생산과 판매는 독특한 신뢰구조를 바탕으로 아웃소싱함으로써 차별화되는 경쟁력을 유지해 나가고 있다.

III. 인적자원 아웃소싱의 현황분석 결과

설문지를 바탕으로 HR아웃소싱의 고객사인 응답 표본기업을 대상으로 인구통계적인 특성을 제시하고 연도별 인적자원 아웃소싱의 도입 및 활용현황을 분석하여 패턴을 도출하고자 한다.

1. 인구통계적 특성

설문서가 회수된 기업의 특성은 다음과 같다. 기업유형은 상장기업 60개(36.6%), 코스닥기업 104개(63.4%)로 구성되어 상장기업의 수가 전체 약 1/3을 차지하고 있다. 기업규모는 조직의 혁신적 전략선택의 하나인 아웃소싱의 결정에서 매우 중요한 고려요소로써(Grover et al., 1994; Klaas, 2003), 종업원 수 500명 이하 80개(48.8%), 501명 이상 1,000명 이하 33개(20.1%), 1,001명 이상 2,000명 이하 12개(7.3%), 2,001명 이상 3,000명 이하 9개(5.5%), 4,001명 이상 5,000명 이하 9개(5.5%), 5,001명 이상 21개(12.8%)로 중소기업에 소속된 업체가 약 절반을 차지하고 있다. 반면 30대 재벌그룹 포함여부는 포함 40개(24.4%), 불포함 124개(75.6%)으로 나타나 500명 이상의 기업은 재벌그룹에 포함되는 것으로 판단된다. 업종은 인적자원관리 효과성에 있어서 큰 차이를 발생시킬 수 있는 요인으로써(Huselid, 1995; Klaas, 2003), 제조업에 속한 기업이 79개(48.2%)로 가장 많았으며 다음으로 기타서비스업 48개(29.3%), 건설업 24개(14.6%)이고 금융업 13개(7.9%) 업체로 가장 적었다. 노조유무는 노동조합이 있는 기업 84개

(51.2%)인 반면, 노동조합이 없는 기업 80개(48.8%)로 구성되어 있으며 우리나라 노동조합 결성률 10.8% 보다 훨씬 높게 나타났다.

한편 설문지가 배포된 1,500개 기업의 특성은 설문지가 회수된 164개 기업의 특성과 차이를 보이고 있지 않았다. 즉, 모집단 전체의 기업규모와 업종구성의 분포를 조사한 결과 표본과 규모, 순위 측면에서 유사하여 표본편차가 존재하지 않는 것으로 판단된다.

2. 인적자원 아웃소싱의 분야별 도입

상장기업과 코스닥기업을 구별하여 아웃소싱의 도입현황을 HR분야별로 살펴보면 다음과 같다. 임직원의 모집과 선발은 1997년에 처음 도입되었지만 2000년대 들어 높은 증가현상을 보이며 상장기업의 경우 2004년에 가장 많은 도입이 이루어졌다.

교육훈련은 1988년 코스닥기업에서 2개업체가 도입된 후 아웃소싱 도입의 빈도가 매년 증가하고 있다. 특히 2000년부터 상장기업과 코스닥기업 모두 아웃소싱이 급격히 도입되고 있으며 2004년도에 코스닥기업의 경우 아웃소싱이 가장 절정을 이루고 있다. 교육훈련이 다른 분야 보다 가장 먼저 그리고 가장 많이 아웃소싱이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이는 교육훈련이 진행 및 운영에 있어서 단순하고 정형적인 업무가 많아 외부 자원을 활용하는 것으로 판단된다.

인사평가 아웃소싱은 2003년도에 도입되기 시작하여 운영이 가장 저조한 편이다. 최근 연봉제가 운영되면서 조직구성원들의 능력 및 성과평

가 주요 이슈로 다루어지고 있다. 특히 코스닥기업 중에서 규모가 작은 벤처기업의 경우 자체 인력부족 등으로 인하여 제도설계를 외부의 전문적인 아웃소싱 공급업체에 의뢰를 한다.

급여관리는 1993년 처음 아웃소싱이 도입되어 2000년대 들어 주로 코스닥기업을 중심으로 운영되어 왔다. 면담결과 상장기업의 경우 전산시스템이 잘 되어 있는 금융업을 중심으로 연봉제 도입과 관련하여 연봉액의 보안 때문에 도입하며, 코스닥기업은 비용절감 때문에 도입하는 것으로 나타나 도입 목적에 차이가 있었다. 특히 중소기업에 위하여 아웃소싱 업체는 급여관리 임대프로그램(ASP: application service provider)을 사용자 중심으로 개발하여 서비스를 공급해 나가고 있다. 따라서 급여관리 아웃소싱은 구성원 상호간 연봉보안이 필요한 기업, 비용절감을 도모하려는 기업, 급여담당자의 빈번한 교체가 있는 기업, 전문가에 의하여 체계적으로 급여를 관리하고 싶은 기업을 중심으로 매년 증대되고 있다. 특히 종업원수가 50~400명인 업체에서 급여관리 아웃

소싱의 수요가 큰 것으로 파악되었다.

사회보험관리 아웃소싱은 1993년 처음 도입되어 2004년 가장 많이 도입되었다. 사회보험은 법정복지후생으로써 고용보험, 산재보험, 건강보험, 국민연금을 대상으로 생활안정과 복지증진을 도모하고자 한다. 사회보험관리는 사회보험의 관리소홀로 인한 불이익을 피하고 지원제도 등 혜택을 효과적으로 활용하기 위하여 노무법인에 아웃소싱을 의뢰하여 서비스를 공급받는 것으로 나타났다.

복지후생관리 아웃소싱은 2000년대 들어 코스닥기업 보다 상장기업에서 많이 도입하고 있다. 상장기업의 경우 주 40시간 근무제 등 환경변화에 맞는 전략적 복지후생제도의 개설과 운영방안을 강구해 나가고 있다. 주택대부, 해외출장지원, 경조사 등의 업무를 중심으로 상장기업 중 대기업은 인력 등을 포함하여 총무부서를 분사(spin-off)형태로 접근하는 경우가 많으며 코스닥기업 중 벤처기업은 복지후생 업무 전체를 아웃소싱 공급업체에 의뢰하고 있었다. 특히 최근에는 사내근로복지기금제, 퇴직연금제 등 정부의 적극적인 지원아래 다양한 복지후생제도를 각 기업들이 앞 다투어 도입하고 있는 것으로 나타났다.

노무관리 아웃소싱은 2003년에 가장 많이 도입되었다. 주로 임금단체교섭, 채용에서 퇴직까지 법률문제, 노동조합 및 노사협의회 운영, 산업재해보상 등을 노무법인에 의뢰 및 자문하는 것으로 나타났다.

조직개발 아웃소싱은 2000년대 들어 도입되기 시작하였지만 각 분야별 인적자원 아웃소싱 중에서 가장 저조한 편이다. 조직문화, 조직혁신, 조직활성화 등을 아웃소싱 공급업체로부터 교육 또는 컨설팅을 받아 조직개발을 해 나가는 것으로 나타났다.

인사정보시스템 아웃소싱은 1998년부터 코스닥기업을 중심으로 꾸준히 도입되기 시작하여 교육훈련 다음으로 가장 많이 외부화 되고 있다. 특히 자체적으로 전산능력을 갖추고 있지 못한 경우 인적자원의 효율적 관리를 위하여 인사 ERP(enterprise resource planning) 등을 SAP, ORACLE과 같은 시스템통합업체에 아웃소싱하고 있었다.

퇴직자관리 아웃소싱은 2000년대부터 활성화되기 시작하여 2004년에 가장 많은 도입을 보이고 있다. 퇴직자관리는 외환위기 이후 구조조정 과정에서 필요성을 인식하기 시작하였으나, 퇴출과정에서 대상자는 사기저하를 경험하며 조직은 대외신인도 하락, 핵심인력 이탈 등 부정적 영향을 받기 쉽다. 따라서 퇴직자관리 아웃소싱은 체계적이고 전략적으로 원활한 구조조정을 진행하고 동시에 조직이 원하는 목표를 달성할 수 있게끔 해 준다.

3. 인적자원 아웃소싱의 활용현황

인적자원 아웃소싱은 우리 조직이 직접적으로 수행하는 것보다 더 잘 할 수 있는 전문업체에 의뢰하는 것이다. 따라서 인적자원 아웃소싱의 활용을 통해서 불필요한 조직을 축소할 수 있을 뿐만 아니라 외부 전문가의 우수한 자원을 활용함으로써 기업의 경쟁력을 강화시켜 나갈 수 있다.

본 연구의 분석에 사용된 업체를 대상으로 한 인적자원 아웃소싱의 활용현황은 다음과 같다. 전체 응답기업 중에서 인적자원 아웃소싱의 활용은 상장기업이 코스닥기업 보다 절대적 수치가 적은 것으로 나타났다. 실제 분석결과에서 Pearson Chi-Square 값은 3.232이고 자유도는 1일때 P값은 .042로 나타나 유의수준 5%내에서 유의한 것으로 나타났다. Likelihood Ratio, Linear-by-Linear Association 카이제곱 검정도 유의수준 5%내에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 기업유형별로 인적자원 아웃소싱의 활용여부는 유의한 차이가 있었다. 이는 상장기업의 경우 전문화된 아웃소싱 업체들이 제공할 수 있는 규모의 경제를 자체적으로 이룰 수 있으며[23], 특히 벤처기업의 경우 기술개발에 역량을 집중하며 인사가능을 포함한 관리부문을 외부자원을 활용하는 것으로 판단된다.

인적자원 아웃소싱 활용 측면에서 2006년 기준으로 5년 단위로 구분하였을 때 5년 이하인 기업이 가장 많았고, 6년 이상 10년 이하인 기업, 11년 이상 15년 이하인 기업, 16년 이상인 기업 순으로 나타났다. 이는 인적자원 아웃소싱이 주로 IMF지배체제 이후 활용되기 시작하였으며 2000년후부터 활성화되고 있음을 알 수 있다. 그러나 지금까지 운용하고 있지 않은 업체도 전체의 약 1/5이나 되어 인적자원 아웃소싱의 도입여지가 아직 많이 있음을 알 수 있다.

인적자원 아웃소싱으로 외부에 이전되는 업무량은 기획 및 설계기능 보다는 진행 및 운영기능이 더 많이 외부화되고 있었다. 계획이 5개사이고 운영은 129개사로 운영기능이 더 많이 표본으로 추출되었다. 실제 분석결과 t값이 -.2000, 자유도가 132이고 양측검정값이 .001로 유의수준이 5%내에서 유의하였다. 따라서 평균값에 의하면 계획이 20.4000, 운영 21.0802로 운영기능이 업무량에 대한 아웃소싱 정도가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 복잡하고 특수한 업무 보다는 일상적이고 정형적인 업무가 위험부담이 없어 우선적으로 아웃소싱 됨을 알 수 있다.

인적자원 아웃소싱을 아직 활용하고 있지 않은 업체를 대상으로 향후 가장 우선적으로 외부화를 검토하고 있는 분야로 상장기업은 임직원 모집 및 선발 6개(37.5%) 급여관리 6개

(37.5%) 퇴직자관리 2개(12.5%) 인사평가 2개(12.5%) 순으로 나타났으며 코스닥기업은 임직원 모집 및 선발 6개(26.1%) 급여관리 6개(21.6%) 교육훈련 5개(21.7%) 인사평가 2개(8.7%) 복리후생관리 2개(8.7%) 순으로 나타났다. 이는 상장기업과 코스닥기업 모두 인적자원 아웃소싱의 주된 분야가 임직원 모집 및 선발과 급여관리로써 인적자원의 확보관리와 보상관리 중심으로 향후에 검토되고 있음을 알 수 있다.

IV. 결론

IMF지배체제 이후 경영에 대한 구조조정의 필요성과 새로운 정보기술 수요의 대응차원에서 아웃소싱 산업의 저변은 급속히 확산되었다. 특히 보안이 강조되는 핵심업무까지 인력 감축과 비용절감 등을 위한 경영혁신의 대상으로 활용됨으로써 인적자원 아웃소싱에도 높은 관심을 보이고 있다. 특히 1990년대 중반이후 인적자원 아웃소싱이 국내적으로 증가되고 있지만 인적자원 아웃소싱에 관한 국내 기업의 현황이 아직 파악되고 있지 못하였다.

본 연구는 인적자원 아웃소싱에 대한 현황분석으로써 우리나라 상장기업과 코스닥기업을 중심으로 인적자원 아웃소싱의 실태조사를 통하여 그 현황을 파악하는데 목적을 두었다. 조사를 위하여 인적자원 아웃소싱을 도입예정이거나 실제 운영하고 있는 국내 1,500개 업체의 인적자원관리 담당자를 대상으로 설문한 자료에 근거하여 분석하였다.

본 연구에서 얻어진 조사결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 인적자원 아웃소싱이 도입된 분야는 교육훈련이 가장 높으며, 다음은 인사정보시스템, 임직원 모집과 선발 순으로 나타났다. 응답기업 중에서 기획업무 아웃소싱의 경우 역시 교육훈련이 가장 많으며 아직은 인사평가를 자체적으로 수행하는 경향이 많다. 운영업무 역시 교육훈련과 인사정보시스템 순으로 가장 많이 아웃소싱하지만, 기업전략과 관련된 인사기능 분야인 인사평가와 조직개발은 사내에서 자체인력으로 직접 수행하는 경향을 갖고 있었다. 둘째, 인적자원 아웃소싱이 아직 적용되지 않은 업체를 대상으로 향후 가장 우선적으로 활용을 검토하고 있는 분야로 상장기업은 임직원 모집 및 선발, 급여관리, 퇴직자관리, 인사평가 순으로 나타났으며 코스닥기업은 임직원 모집 및 선발, 급여관리, 교육훈련, 인사평가, 복리후생관리 순으로 나타났다. 향후 상장기업과 코스닥기업 모두 인적자원 아웃소싱의 주된 분야가 임직원 모집 및 선발과 급여관리로써 인적자원관리의 확보관리와 보상관리 중심으로 검토되고 있음을 알 수 있다. 셋째, 인적자원 아웃

소싱으로 외부에 이전되는 업무는 복잡하고 특수한 업무인 기획 및 설계기능 보다는 일상적이고 정형적인 업무로써 위험부담이 없는 진행 및 운영기능이 먼저 외부화되고 있었다.

본 연구의 결과는 학문적으로 그리고 실무적으로 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 인적자원 아웃소싱 정도가 아직 다른 영역 보다 상대적으로 낮으며 활성화를 위한 전략적 운영이 필요하다. 인사기능은 자사의 핵심분야로 아직도 아웃소싱하기 힘들다는 인식이 강하며, 경영자가 이를 권력의 주요 원천으로 행사하는 경우도 있어 인적자원 아웃소싱 도입의 초기단계에 머물러 있는 상황이다. 둘째, 인적자원 아웃소싱의 활성화를 위하여 먼저 일상적이고 정형적인 단순업무를 위험부담 없이 운영해 본 후 발생된 문제점을 보완하여 복잡하고 비정형적인 핵심업무까지 확대시켜 나갈 수 있다. 우선적으로 급여계산, 사회보험관리 등 인적자원 업무가 특수하지 않는 경우부터 운영해 볼 수 있다. 인적자원 아웃소싱 공급사의 경우 표준화된 서비스를 제공하는 경우가 많으므로 자산특수성이 낮은 경우 외부 전문업체로부터 저가로 공급받을 수 있다. 최종적으로 교육훈련체계수립, 중장기 인력계획수립 등 인적자원 업무가 경영전략과 연계되어 있어 외부 접근성이 낮은 경우는 공급사가 적어 비용부담이 되기도 하므로 시행착오를 최소화시켜 접근한다.

한편 본 연구가 방법론적인 측면에서 갖는 한계점으로는 주로 설문지를 이용한 자기평가 방식으로 자료를 수집하였다. 따라서 설문응답자의 태도에 따라 조사결과가 좌우되는 경향을 피하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위한 관찰 등 다양한 방법론이 도입되어야 할 것이다. 향후 연구방향으로 인적자원 아웃소싱의 세부 분야별로 구체적 현황 분석이 도출될 필요가 있으며 인적자원 아웃소싱 공급사의 관점에서도 다양한 실태항목을 발굴하여 추가적으로 조사해서 인적자원 아웃소싱의 시장확대에 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 산업연구원, 「아웃소싱 활성화를 위한 정책과제」, 서울: 이룸출판사, 2002.
- [2] 산업자원부, 「비즈니스 서비스산업 정책」, 2000.
- [3] 아웃소싱타임즈, 「아웃소싱기업연감」, 2004.
- [4] 중소기업협동조합중앙회, 「중소제조업 아웃소싱 실태조사」, 2004.
- [5] 뉴비즈니스協義會, 「アウトソーシング産業の育成に關する調査研究報告書」, 2004.
- [6] 戶村聖一, 「驚異の アウトソーシング ビジネス」, 東洋經濟新聞社, 1998.
- [7] Adler, P. S., Making the HR outsourcing decision, MIT Sloan Management Review, Vol.45, No. 1, pp. 53-60, 2003.
- [8] Applegate L., & Montealegre, R., Eastman Kodak Co.: Managing information systems through strategic alliances, Harvard Business School, Case 9-191-030, Boston, MA, 1991.
- [9] Bae, J. S., & Lawler, J., Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy, Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3, pp. 502-517, 2000.
- [10] Corbett, C. J., Blackburn, J. D., & Van Wassenhove, L. N., Partnerships to improve supply chains, MIT Sloan Management Review, Vol. 40, No. 4, pp. 71 - 82, 1999.
- [11] Deavers K L, Outsourcing: A corporate competitiveness strategy, not a search for low wages, Journal of Labor Research, Vol. 18, No. 4, pp. 503-519, 1997.
- [12] Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C., A descriptive study on the outsourcing of information systems functions, Information and Management, Vol. 27, No. 1, pp. 33-44, 1994.
- [13] Gupta, U. G., & Gupta, A., Outsourcing is function: Is it necessary for your organization? Information Systems Management, Vol. 9, No. 3, pp. 44-50, 1992.
- [14] Huselid, M. A., The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672, 1995.
- [15] IOMA's Human Resource Department Management, Four steps to take before choosing an HR outsourcing partner, pp. 2-3, 2003.
- [16] Jamrog, J., Groe, G. M., & Pyle, W., The HR revolution heats up, Paper Presented at the 1997 Meeting of the Human Resource Planning Society, Ithaca, NY, 1997.

[17] Kabst, R., & Kim S. K., Outsourcing und exzellenz der personalarbeit: ein widerspruch, The Magazine of Human Resource Management, Vol. 207, pp. 52-54, 2006.

[18] Klaas, B. S., Professional employer organizations and their role on in small and medium enterprises: The impact of HR outsourcing, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, No. 1, pp. 43-61, 2003.

[19] Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W., Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics, Human Resource Management, Vol. 40, No. 2, pp. 125-138, 2001.

[20] Lever, S., An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources, Human Resource Planning, Vol. 20, No. 2, pp. 37-47, 1997.

[21] Loh, L., & Venkatraman, N., Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis, Journal of Management Information Systems, Vol. 9, No. 1, pp. 7-24, 1992.

[22] McFarlan, F. W., & Nolan, R. L., How to manage an IT outsourcing alliance, Sloan Management Review, Vol. 36, No. 2, pp. 9-23, 1995.

[23] Nam, K. C., Chaudhury, A., Rajagopalan, S., & Rao, H. R., Dimensions for outsourcing: A transaction cost framework, As One Chapter in Managing Information Technology with Outsourcing, Pennsylvania, IDEA Group Publishing, pp. 104-128, 1994.

[24] Nam, K. C., Chaudhury, A., Rajagopalan, S., & Rao, H. R., A two-level investigation of information systems outsourcing, Communications of the ACM, Vol. 39, No. 7, pp. 36-48, 1996.

[25] Prahalad, C. K., & Hamel, G., The core competence of the firm, Havard Business Review, Vol. 68, No.32, pp. 79-91, 1990.

[26] Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q., Achieving success in information systems outsourcing, California Management Review, Vol. 39, No. 2, pp. 63-79, 1997.

[27] Shelgren, D., Why HR outsourcing continues to expand. Employment Relations Today, Vol. 31, No. 2, pp. 47-53, 2004.

[28] Sobol, M. G., & Apte, U., Domestic and global outsourcing practices of America's most effective IS users, Journal of Information Technology, Vol. 10, No. 4 pp. 269-280, 1995.

[29] The Outsourcing Institute, Top 10 reasons companies outsource, 1998.

[30] The Outsourcing Institute, Buyer's guide, 2000.

[31] The Outsourcing Institute, Sixth annual outsourcing index, 2003.

<부 록> : 통계 결과물

인적자원 아웃소싱 도입분석 결과(Frequencies)

항 목		빈도	백분율
사회보험 관리 아웃소싱	1993	1	0.6
	2000	3	1.8
	2001	3	1.8
	2002	5	3.0
	2003	6	3.7
	2004	8	4.9
	2005	2	1.2
-	136	82.9	
복리후생 아웃소싱	1995	1	0.6
	2000	3	1.8
	2002	4	2.4
	2003	3	1.8
	2004	4	2.4
-	149	90.9	
노무관리 아웃소싱	1995	1	0.6
	2000	2	1.2
	2003	7	4.3
	2004	3	1.8
	2005	1	0.6
-	150	91.5	
조직개발 아웃소싱	2000	2	1.2
	2002	1	0.6
	2003	4	2.4
	2004	2	1.2
-	155	94.5	

인사정보 시스템 아웃소싱	1998	2	1.2
	1990	1	0.6
	1992	1	0.6
	1995	4	2.4
	1997	1	0.6
	1998	1	0.6
	1999	1	0.6
	2001	4	2.4
	2002	7	4.3
	2003	9	5.5
	2004	8	4.9
2005	5	3.0	
-	120	73.2	
퇴직관리 아웃소싱	2002	2	1.2
	2003	3	1.8
	2004	9	5.5
	2005	2	1.2
	-	148	90.2

기업유형별 활용여부 결과(Cross-tabs)
Crosstabulation

		활용여부		Total	
		활용	미활용		
기업 유형	상장	Count	53	7	60
		% within 유형	88.3%	11.7%	100.0%
		% within 활용	39.8%	22.6%	36.6%
	% of Total	32.3%	4.3%	36.6%	
	코스닥	Count	80	24	104
		% within 유형	76.9%	23.1%	100.0%
% within 활용		60.2%	77.4%	63.4%	
% of Total	48.8%	14.6%	63.4%		
Total	Count	133	31	164	
	% within 유형	81.1%	18.9%	100.0%	
	% within 활용	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	81.1%	18.9%	100.0%	

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.232	1	.042
Likelihood Ratio	2.530	1	.052
Linear-by-Linear Association	3.426	1	.044
N of Valid Cases	3.212	1	.043

인적자원 아웃소싱 활용현황 결과(Frequencies)

항 목	빈도	백분율	
운영연수	0년	33	20.1
	1~5년	94	57.3
	6~10년	28	17.1
	11~15년	7	4.3
	16년이상	2	1.2

인적자원 아웃소싱 활용단계 결과(T-Test)
Group Statistics

아웃소싱 정도 (업무량)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
계획	5	20.4000	10.4307	4.6648
운영	129	21.0802	7.3474	.6469

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-ta iled)	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Equal Variances assumed	1.905	1.70	-.200	132	.001	-.6802	3.4001
Equal Variances assumed			-.144	4.155	.0347	-.6802	4.7094

HR 아웃소싱 활용예정 분야 결과(Frequencies)

항 목	빈도	백분율
임직원 모집 및 선발	12	30.8
교육훈련	5	12.8
인사평가	4	10.3
급여관리	12	30.8

사회보험관리	1	2.6
복리후생관리	2	5.1
인사정보시스템	1	2.6
퇴직자관리	2	5.1

저자소개

차 성 호

서강대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)

한국생산성본부 책임전문위원

저서: 인적자원관리 테마여행(새로운제안, 2000), 총무업무매뉴얼(정보문화원, 2003)

〈관심분야〉 교육훈련, 인사평가, 조직 개발 등

양 동 훈

미네소타대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)

서강대학교 경영학부 교수

저서/번역 : 21세기의 글로벌 리더십(신론사, 2003), 협상을 잘 하는 팀장(지식공작소, 2005)

〈관심분야〉 보상관리, 리더십, 노사관계 등