

HRM을 통한 철도공사의 조직역량 강화 전략

Korail's formation capacity strengthening strategy through HRM

정 예 성*
Jung, Ye-Seoung

이 신 호**
Lee, Shin-Ho

ABSTRACT

2005, National railway was converted from government enterprise form to public corporation form. Korail is facing in necessity to equip new manpower operating system to achieve public enterprise's part and two purposes called profit creation according to conversion to construction system.

Accordingly, railway construction work began services for formation diagnostic and job analysis to construct management formation of new paradigm, personnel management course manpower operation system of the job value priority.

This dissertation is research for direction establishment of human resource management(HRM) of railway construction work. Examined problem of current personnel management system with trend of HRM paradigm for this. And presented various strategy to construct greeting executive system of job putting first in person putting first and strengthens formation capacity.

1. 서론

2005년 국유철도는 정부부처에서 공사형태의 공기업으로 전환되었다. 공사체제로의 전환으로 한국철도는 공기업으로서의 역할과 수익창출이라는 두 가지 목적을 달성하기 위하여 과거의 인력 운영 관행을 탈피하고 새로운 인력운영시스템을 갖추어야 할 필요성에 직면하고 있다.

“풍요로운 삶을 창조하는 Green-Network”이라는 비전과 “2010년 독자경영 달성”이라는 비전을 목표로 내건 철도공사의 과제는, 기존의 수송서비스 시장에서의 경쟁력 제고와 새로운 부가가치 창출을 통한 성장을 추구하기 위하여 경영이념을 비롯한 직무프로세스 및 조직구성원의 역량을 분석하고 이를 바탕으로 새로운 경영체제에 적합한 조직구조와 운영시스템을 얼마나 효율적으로 정립하느냐에 달려 있다고 하겠다. 이러한 과제의 성공적 수행을 위해서는 비전달성을 위한 전반적인 로드맵의 작성, 책임과 권한의 합리적 분배를 통한 책임경영체제의 확립, 지속한 의사결정 구조, 분사와 협업간 및 각 사업분야 간의 유기적 연계를 통한 경쟁력 제고, 상생의 노사분화를 구축하는 것이 필요하며 이는 곧 합리적이고 효율적인 인적자원관리에 달려있다고 할 수 있다.

이에 따라 철도공사는 새로운 패러다임의 경영조직, 직무가치 중심의 인사관리와 인력운영 체계를 구축하고자 전사적 조직진단과 직무분석을 위한 용역을 발주하였다. 이 논문은 위의 여러 가지 과제 중에서도 철도공사의 인적자원관리(HRM)의 방향설정을 위한 연구이다. 이를 위하여 인적자원관리 패러다임의 트렌드를 바탕으로 현 인사관리의 문제점을 살펴보고 사람중심에서 직무중심의 인적자원관리시스템을 구축하여 조직역량을 강화하기 위한 접근전략을 제시하였다.

1) *충민대학 철도경영연구소 부소장, 정회원 **한국철도공사 조직혁신과 부장.

2. 철도공사의 인적자원관리 현황과 문제점

전통적 인사관리(PA : Personnel Administration) 단계에서는 인사관리의 기능들이 제도화되지 못하였고 비용의 감소에만 주력하고 있었으며 사람에 대한 관리가 비합리적으로 이루어졌다. 이 단계에서는 인사의 기능들이 효과적으로 그 역할을 발휘하지 못하여, 단지 문서의 보관이나 기록 등 종업원의 인적사항 관리 형태로만 이루어졌을 뿐만 아니라 사람에 대한 관리가 경영자와 종업원의 수직적 관계 속에서 종속적으로 유지되어 왔다.²⁾ 이와 같이 지금까지의 우리나라 공기업도 연공서열에 의한 전통적 인사관리체제가 적용되어 왔으며 한국철도도 이러한 체제를 벗어나지 못하였던 것이 사실이다.

한국철도의 인적자원관리에 대한 문제점을 파악하기 위해서는 먼저 경영인프라와 이에 따른 조직운영시스템을 살펴보아야 한다. 한국철도는 100여 년이 넘는 동안 거의 정부부처 형태로 존재해 왔기 때문에 몇 가지 한계를 지니고 있었다. 첫째는 정부조직으로서 그리고 공무원이 운영하는 구조적인 한계로 인하여 책임경영체제로의 운영이 불가능하였고, 둘째는 불특정다수를 대상으로 하는 수송서비스 기업으로서 1995년부터 고객중심경영을 내 걸었지만 진정한 고객중심경영을 위한 조직인프라를 구축하거나 교통시장에 대한 대응체제를 마련하는 것보다는 '인사 잘하기' 또는 '차내 서비스 강화'와 같은 일시적인 소프트웨어에만 집중함으로써 수요자의 Needs 중심이 아니라 공급자 중심의 독점운영 시대의 관성을 버리지 못하였으며, 셋째로는 조직운영의 효율성을 강화하기 위한 조직간 역할과 책임에 대한 운영시스템이 내부적으로 계속 충돌해 왔다는 점이라고 지적할 수 있다.

특히, 인력운영 측면에서도 전략변화에 따른 조직구조 및 자원투입의 우선 순위에 대응하는 체계적인 대응시스템이 갖추어지지 않은데다 지나치게 관리인력이 많고 방만하게 운영되는가 하면 관리지원인력 및 현업인력에 대한 체계적인 관리가 이루어지지 않고 있었으며 철도관련 기술의 변화 및 철도운영과 철도환경의 변화에 따른 적절한 인력운영이 효율적으로 적용되지 못하고 있었다. 이러한 인력운영체계에 대한 문제점들은 철도구조개혁 당시 방만한 철도운영의 한 단면으로 인건비의 과다에 대한 지적이 지속적인 핸디캡으로 작용했다는 사실만으로 확인할 수 있다.

또한, 철도전문화의 기반인 직무분류체계의 일관성과 활용이 저조하여 직무의 활용도가 낮으며 직무역량을 직접적으로 평가할 수 있는 직무의 명세서 또는 기술서 등의 관리시스템이 없고 나아가 핵심인재 양성 및 관리방안은 매우 미흡한 실정이었다. 그리고 직무특성을 반영한 평가지표 적용이 되지 않고 직무프로세스 운영이 미흡하여 평가에 대한 신뢰성을 확보하지 못한 상태로 운영되어 옴으로써 성과주의 인적자본관리체계의 구축이 시급한 실정이다.

3. 인력운영체계 및 인적자본관리의 혁신을 위한 전략

위와 같은 문제점을 안고 있는 철도공사는 철저하게 '전략과 연계된 인력운영'과 '효율적인 인력운영'이라는 두 가지의 전략을 선택하지 않을 수 없게 되었다.

그러므로 공사체제로 전환된 현 시점에서 인력운영체계의 혁신을 위해서는 첫째, 공사의 비전과 전략에 연계된 조직내 핵심기능 및 핵심 직무에 대한 명확한 분석을 통하여 철도공사의 핵심기능을 강화하고, 둘째 비핵심업무 또는 상대적으로 낮은 부가가치 업무에 대한 아웃소싱 등을 통하여 효율적인 인력운영시스템을 마련하여야 하며, 셋째는 지속적인 직무프로세스 개선을 통한 합리적인 인력운영 계획을 중장기적인 관점에서 구축하여야 할 것이다.

인적자본관리의 혁신은 '전문화된 역량 강화' 및 '성과주의 시스템의 구축'으로 구분할 수 있을

2) 정재훈, 김준성, "전략적 인적자원관리(SHRM)의 이론과 실천", pp. 1~5

것이다. 이는 경영전략과 연계되고 조직역량 확보에 초점을 둔 통합적 인적자본관리전략을 수립 하여야 하며 체계적인 직무프로세스 관리를 통한 직무전문화로 조직역량을 강화하는 방향이어야 한다. 이러한 인프라 구축이 전제되었다면 개인 및 조직의 역량을 개발하는 인재육성 프로그램을 실시하고 나아가 합리적이고 공정한 평가체계 구축을 토대로 성과 및 직무가치를 합리적으로 반영한 보상시스템을 갖추어야 할 것이다.

그러나 조직과 인력구조의 혁신과정은 인위적이고 강제적인 절차로 이루어져서는 안될 것이다. 조직 내 다양한 분야와 단위조직간 및 집단의 인력구조에 내재한 상호연관성 및 대체성 등 역학 구조와 인력의 유출입을 동시에 고려할 수 있는 과학적 기법에 기초하여 장기적으로 조직이 추구 하는 가치와 효율성에 대한 구성원들의 동의를 획득해 나가는 절차적 합리화의 과정임을 간과해서는 아니 될 것이다.

4. 철도공사의 조직역량 강화를 위한 방안

대다수 국내 기업들의 HRM은 자기 기업의 능력 및 성과요소에 의한 분석이 제대로 이루어지 지 않은 가운데 각 시스템간의 연계성이 부족하여 성과주의 경영체제를 구축하는데 한계가 있었다는 것이 많은 전문가들의 지적이다. 또한 이에 대한 해결방안으로 개인의 역량과 성과를 중심으로 HRM의 각 영역별 관리체제들이 서로 맞물려 시너지 효과를 발휘할 수 있는 메커니즘을 지 니고 있어야 한다는 점도 아울러 제시하고 있다.

물론 조직역량을 확보하고 이를 강화하기 위한 방법은 기업 나름대로의 특성과 여건에 따라 달 라질 수 있을 것이지만 일반적으로 조직역량은 전략적 역량(Strategic Competence), 인적자원 역량(Human Capital Competence), 조직운영 역량(Operational Excellence Competence) 3가지 로 구분한다. 이 세 가지의 조직역량은 각각 나름대로의 특성을 가지고 있으며 서로 다른 목표와 운영 방식을 보유한 기업 특성에 맞게 경쟁우위를 제공해 준다.

변화의 시기에 직면한 철도공사는 조직전반에 대한 진단과 직무프로세스 분석을 통하여 조직운 영의 혁신을 도모하고자 하며 그 목표를 향한 구체적인 실천방안으로 HRM을 통한 직무성과주의 경영체제를 확립함으로써 조직역량을 최대한으로 끌어올리고자 한다. 그렇다면 철도공사의 조직 역량을 강화하기 위한 방안은 무엇인지 살펴보기로 하겠다.

1) 전략적 역량 강화방안

전략적 역량은 철도공사의 비전을 제대로 수립하고 이를 효과적으로 달성하기 위한 역량으로 구성되는데 무엇보다도 먼저 최고경영팀이 기업목표에 대한 이해와 통찰력을 토대로 중장기적으 로 조직이 나아가야 할 방향성을 명확히 해야 한다는 점이다³⁾. 특히 제시된 비전을 전사적으로 전파하고 구성원들의 공감대를 형성(Mind share)하는 것이 매우 중요하다. 더구나 이제까지의 조 직구조와 인사제도가 급격히 변화하게 될 경우 조직구성원들의 동요와 불만이 발생할 수 있다는 점을 고려하여 전 직원이 혁신에 동참할 수 있도록 미리 제반 여건을 마련해 주어야 한다.

또한 철도공사는 외부적 환경변화에 즉각적으로 반응하고 전략적으로 대응할 수 있도록 부단한 노력을 기울여야 하며 지속적인 성장과 성공적인 경영을 위해서 외부의 이해관계자와 원만한 Network를 구축해야 한다. 즉 현재와 같이 정보화가 급속도로 발달하고 정보와 지식을 확보하기 위한 경쟁이 치열해 지는 상황에서 한국철도가 당면한 변화의 물결을 긍정적인 방향으로 접근함 으로서 고객, 정부, 타 교통수단 등과의 원만한 관계를 형성하고, 이를 적극 활용하여 철도경영에 도움이 되는 자원으로 활용해야 한다는 것이다.

3) 차종식 외(2004), “성공기업으로 가는 한국형 인재경영”, 넥서스BIZ, pp.28~40

2) 인적자원 역량 강화방안

기업이 고객의 Needs에 적합한 제품이나 서비스를 제공하기 위해서는 생산 제품에 대한 지식 및 기술, 물적 장비나 경제적 자원, 인적 자원 등 여러 자원이 필요하다. 다시 말하자면 경쟁우위를 발휘하기 위해서는 자원의 획득이나 활용 측면에서 경쟁사보다 뛰어나야 한다는 것이다. 특히, 요즘과 같은 지식 경제 시대에서 중요해지는 자원 중의 하나가 인적자원으로서 뛰어난 스킬과 지식을 보유하고 기업의 전략과 조직문화에 적합한 인체는 인적자원 역량을 구성하는 중요한 요소이다. 따라서 인적자원 역량의 제고를 위한 핵심은 우수한 인재의 확보와 육성에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.⁴⁾

과거의 공무원체제에서 채용의 한계점이 많았던 사례를 익히 경험한 바 있으므로 공기업으로서의 자율경영체제에서 도입할 수 있는 다양한 채용방법들이 고려되어야 한다. 최근 국내의 여러 대학에서 철도관련 학과를 신설하여 주문형 철도전문교육시스템을 운영하여 철도전문인력 양성에 나선 것을 볼 때⁵⁾ 철도전문교육을 받고 철도관련전문자격증을 취득한 인력 중에서 철도공사가 필요로 하는 인재를 뽑아 쓰는 것도 미래의 바람직한 우수인재 확보방안의 하나일 것이다.

또한, 기존의 구성원들의 지식이나 능력 개발에 투자하는 것이 조직역량을 향상시킬 수 있는 가장 효과적인 방안이므로 현행 인력개발원을 중심으로 이루어지고 있는 인적자원에 대한 교육훈련프로그램도 새롭게 탄생되는 조직구성에 맞도록 그리고 시대의 변화와 고객지향의 시스템에 쉽게 적용 가능하고 탄력적으로 운영할 수 있는 방향으로 재설정 되어야 한다.

그러므로 철도공사의 인적자원관리는 조직운영의 신속성을 제고할 수 있는 방향으로 설정되어야 하며, 특히 철도공사는 국민들을 대상으로 하는 서비스기업이기 때문에 고객의 Needs가 변화되는 것에 따라 능동적으로 대처하기 위해서는 고객접점에 있는 현업 구성원의 역량을 더욱 강화해야 할 필요성이 있으며 현업의 인적자원에 대한 역량을 강화하는 방안이 별도로 모색되어야 할 것이다.

3) 조직운영 역량 강화방안

‘조직운영 역량’이란 기업이 최종적으로 제품이나 서비스를 생산하는 프로세스 상에서 발휘되는 역량이다. 이는 비전과 전략이 아무리 훌륭하고 인적·물적 자원이 풍부하더라도 실제 운영과정에서 가치 있는 제품이나 서비스를 생산할 수 있는 제반 운영여건이 갖추어져 있지 않다면 성과를 내기 어렵다는 것을 의미한다.

조직구조나 시스템과 같은 하드웨어적 역량과 조직구성원들이 활동하는 조직의 분위기 등과 같은 소프트웨어적 역량은 모두가 중요하다. 예를 들면, 의사결정 단계가 복잡하거나 현업 또는 현업소속장에게 권한이 충분히 위임되어 있지 않을 경우에는 현장에서 실시간으로 발생하는 문제를 즉각적으로 해결하는데 한계가 있을 수밖에 없으며 철도는 이러한 사례를 수 없이 겪어 온바 있다. 그 동안 현업의 소속장에게 상당부분 권한이 위임되기는 하였으나 아직도 현업에서는 고객의 요구에 긍정적으로 대처하기에는 부족함이 있다고 느끼고 있다. 이를 개선하기 위해서는 권한의 대폭적인 위임과 아울러 철도공사를 둘러싸고 발생하는 내·외부의 정보를 최대한 정확하고 신속히 획득하여 의사를 결정하고 그 결과에 대하여 책임을 질 수 있도록 지휘·명령계통을 슬림화하고 효율적인 구조로 설계되어야 한다.

그리고 혁신적인 조직역량을 키우기 위해서는 조직구성원의 자유로운 사고를 촉진시키기 위한

4) 배종석(1999), “경쟁우위와 인적자원관리”, 인사·조직연구 제7권 2호, pp.43~82

5) 정찬록, 여성숙(2004), “지방대학 혁신역량 강화사업(NURI)과 연계한 철도시설토목인력 양성방안”, 한국철도학회 2004 추계학술대회 논문집.

다양한 방법들이 개발되고 실질적으로 운영되어 경영진에게 도달할 수 있는 커뮤니케이션 라인이 원활하게 움직여야 하며, 공무원체제에서 공사로 전환된 가운데 철도만의 특성과 환경이 잘 조화된 새롭고 변화된 모습의 조직문화를 구축해야 한다.⁶⁾

5. HRM을 통한 철도공사의 조직역량 강화를 위한 접근방향

조직역량은 장기간의 경험과 노하우, 그리고 인적·물적 자원에 대한 지속적인 투자가 있어야 하기 때문에 단기간에 해결할 수 있는 문제는 결코 아니다. 더구나 100년 넘게 정부조직으로서 공무원체제로 운영되어 온 한국철도의 입장에서는 급격히 변화된 내부여건과 철도를 지원해 주는 것보다는 규제와 통제가 오히려 강화된 듯한 대외적 환경으로 인하여 매우 어려운 실정에 직면해 있는 것이 사실이다.

그러나 현재 철도공사가 어떤 부분에서 어떤 역량을 얼마만큼 보유하고 있는지에 대한 철저한 분석 없이 당장의 현실적 미봉책으로 조직을 변화시킨다거나 분야간 또는 직군·직렬간 헤게모니 다름, 어느 특정지역 또는 특정학교 출신들의 요직독점 등과 같은 과거의 잘못된 관행을 타파하지 못할 경우 결코 미래의 성장을 보장할 수 없다. 그러므로 현재의 위기감을 향후 도약을 위한 기회로 삼고 전사적 공감대를 형성하여야 하며, 혁신에 대한 불안감을 해소하고 노사의 상생을 위한 노사문화를 창출함으로써 조직역량을 강화하기 위한 좀더 체계적이고 다양한 형태의 과학적 전략이 수립되어야 한다.

때문에 조직역량을 강화하기 위한 HRM의 방향은 반드시 성과중심이 되어야 하며, 조직의 목표로부터 각 개인별 성과 및 성과달성을 위해 필요한 역량을 규명하고 체계적으로 관리해 나가는 시스템을 구축하여야 한다는 점에서 매우 중요하다. 현재 이를 위한 용역을 실시할 예정이므로 HRM을 통한 철도공사의 조직역량을 강화시키기 위한 방안에 대하여 아래와 같이 전략적 접근방향을 제안하고자 한다.

① HRM Paradigm의 Trend를 분석하여 바람직한 방향이 제시되어야 한다.

② '사람중심의 HR구조'와 '직무중심의 HR구조'에 대한 이론적 고찰이 선행되어야 하며 이를 토대로 직무중심의 인사관리시스템으로 전환하는데 있어서의 철도공사의 장애요인과 제반 제약요인이 분석되어야 한다.

③ 인사의 핵심가치 및 인사혁신의 방향성 등을 분석함에 있어 철도공사의 경영전략과 연계된 HRM 전략이 도출되어야 한다.

④ 현재의 과도기적 직제 및 직급체계를 미래지향적이고 성과를 극대화시킬 수 있는 방안으로 재설계하고, 전략 지향적인 인적자원관리를 할 수 있는 역할 및 추진조직이 설정되어야 한다.

⑤ 철도공사의 분야별, 조직별, 프로세스별 직무분석을 통하여 직무체계를 재 구축하여야 하며 이때, 직무평가체계를 구체화하고 직무평가에 따른 직무값 및 직무등급을 제시하여야 한다.

⑥ 역량체계는 공통역량, 조직리더역량 및 직렬별 직무역량으로 구분하여 설계하고 HAC⁷⁾의 설치 및 운영 방안을 제시하여야 한다.

⑦ 채용에서부터 퇴직이후까지의 신분관리가 가능토록 CDP⁸⁾를 구축하되 핵심인재관리방안 및 직무전문성 강화 방안이 포함되어야 한다.

6) yahoo.co.kr 검색자료에서 발췌한 "조직역량의 강화"자료를 참조.

7) HAC(Human Assessment Center) : 인적자원평가센터

8) CDP(Career Development Program) : 경력개발프로그램

⑧ 개인평가시스템을 구축함에 있어 평가지향점, 평가요소, 평가방식, 평가운영체제 및 평가결과 활용방안 등이 구체적으로 명시되어야 한다.

⑨ 성과평가를 통한 합리적인 보상시스템 구축방안이 제시되어야 한다.

⑩ 각 방법론을 토대로 전략이 집중된 조직 및 인력운영체제를 마련하고 HRM 시스템의 각 영역간 연계 및 통합성이 확보되어야 한다.

6. 결론

한국철도는 공사체제로 전환이후 신규 미션 정립을 포함한 전사적 혁신을 추진하고 있으며 성공적인 실행력 확보를 위하여 가장 시급한 과제 중의 하나가 조직혁신이다. 이러한 이유에서 “조직진단 및 직부분석을 통한 철도공사의 조직운영 혁신방안” 프로젝트는 향후 철도의 미래를 좌우할 중요한 과제라고 할 수 있을 것이다. 조직 재설계에서부터 인력운영체제의 개편으로 이어지는 과정 중에서도 이 논문은 HRM을 통한 조직역량 강화라는 측면에 초점을 맞추었다.

앞서 살펴본 바와 같이 철도공사가 ‘지속 가능한 성장기업’으로 나아가기 위해서는 인적자원의 효율적 관리가 가장 기본적인 요건이 될 것이므로 이에 대한 프로젝트 결과는 새로운 환경변화에 부합하되 미래지향적인 방향으로 도출되어야 할 것이다. 이 논문이 HRM을 통하여 철도공사의 조직역량을 강화하는 전략적 접근방향을 제시하였는 바 이 제안들이 철도공사의 조직역량 강화와 경영혁신, 나아가 철도르네상스 시대를 선도하는 선진철도로 거듭나는데 기여할 것이라 믿는다.

참고문헌

1. 경제훈, 김준성, “전략적 인적자원관리(SHRM)의 이론과 실천”, pp.1~5
2. 배종석(1999), “경쟁우위화 인적자원관리”, 인사조직연구 제7권 2호, pp.43~82
3. 경찬목, 여성옥(2004), “지방대학 혁신역량 강화사업(NURI)과 연계한 철도시설토목인력 양성방안”, 한국철도학회 2004 추계학술대회 논문집.
4. 차종석 외(2004), “성공기업으로 가는 한국형 인재경영”, 넥서스BIZ, pp.28~40
5. POSCO 및 SK Global의 HRM관련 내부자료.
6. www.yahoo.co.kr 자료(“조직역량의 강화”)
7. www.smba.go.kr(중소기업의 인적자원관리 우수사례)
8. blog.naver.com/mlchick/(HRM과 마케팅)