공공기관 선진화 우수사례집

앞서가는 공공기관의 공감백배

共感百倍

기 획 재 정 부

이 자료는 기획재정부 공공정책국의 요청에 의하여 한국조세연구원 공공기관정책연구센터에서 발간한 것입니다.

프롤로그

예산과 인력규모 등 우리나라의 공공기관이 국가경제에서 차지하는 비중은 지속적으로 증가하고 있습니다. 공공기관 총지출은 2005년에 181.6조원, 2006년에 198.9조원, 2007년에 221.8조원, 2008년에는 336.1조원으로 크게 증가하고 있으며, 공공기관의 2008년 총예산 또한 GDP 대비 43%에 달하고 있습니다. 고용 측면에서도 점차 그 인원이 증가하여 2008년 현재 전체 공공기관이 약 30만명을 고용하고 있습니다.

이명박 정부 들어 이러한 공공기관의 중요성에 대한 인식을 기반으로 공공기관의 경쟁력을 제고하기 위한 노력들이 나타나고 있으며, 이는 공공과 민간의 역할을 재정립하는 '공공기관 선진화'로 표현될 수 있습니다. 6차례에 걸친 선진화 계획은 정부의 지속적인 점검과 독려, 그리고 공공기관의 적극적인 참여 하에 추진 중입니다.

그러나 2009년 생산성본부의 설문조사에 따르면, 국민의 80%가 공공기관의 개혁에 대한 필요성은 인식하고 있으나 정책의 추진속도에 대해서는 '느린 편'이라고 응답한 비율이 '빠른 편'이라고 응답한 비율보다 높게 나타났습니다. 이는 공공기관 선진화의 추진성과 및 효과에 대한 인식이 널리 공유되지 않고 있음을 의미합니다.

이러한 차이는 '공공기관 선진화'가 지속적으로 이루어지고 있음에도 선진화 우수사례에 대한 공유가 원활히 이루어지지 않음에서 기인한 것입니다. 따라서 우수사례에 대한 개발과 공유 · 확산을 통해 국민들의 인식을 전환하는 한편 공공기관의 변화와 혁신을 격려함으

로써 선진화의 추진동력을 확보하는 것이 필요합니다.

본 책자는 27개 공공기관의 인사개혁과 보수체계, 그리고 합리적 노사관계 확립에 대한 우수사례를 담고 있습니다. 그동안 공공기관은 내부 경쟁이 미흡함에도 퇴출이 없고 높은 임금을 보장받는 소위 '신의 직장'으로 비판받아 왔습니다. 또한 공공기관의 노사관계는 노사 간 이면합의와 담합으로 경영권을 제약하고, 생산성에 비해 과다한 보상이 이루어지게 해 방만경영의 원인으로 지적받아 왔습니다. 이러한 문제는 공공기관의 발전을 위해서 반드시 극복해야 할 과제들입니다.

본 책자는 공공기관들이 선진화를 위한 당면과제들을 어떻게 해결해 나갔으며, 구체적으로 인사드래프트제도, 성과연봉제도, 성과관리시스템, 청년인턴제도 등과 같은 제도들을 어떻게 정착시키고 있는지에 대해 설명하고 있습니다.

본 책자가 선진화를 추진하는 정부에는 하나의 'momentum'으로서, 개혁을 추진하고자 하는 공공기관에는 'benchmark'로서, 국민들에게는 선진화의 'signal'로서의 역할을 해주길 기대해 봅니다.

기 획 재 정 부

공공기관정책연구센터

목차

01 | 인사개혁

- 한국토지주택공사 ····· 8
- 한국관광공사 ····· 18
- 한국거래소 ····· 26
- 한국전력공사 ····· 36
- 한국농어촌공사 ····· 44
- 인천국제공항공사 ····· 54
- 한국지역난방공사 ····· 63
- 에너지관리공단 ····· 69
- 한국산업인력공단 ····· 75
- 한국공항공사 ····· 81
- 한국조폐공사 ····· 90
- 한국주택금융공사 ····· 98
- 대한무역투자진흥공사 ····· 107
- 제주국제자유도시개발센터 ····· 116
- 한국광물자원공사 ····· 122
- 한국가스안전공사 ····· 135
- 한국소비자원 ····· 144

02 보수체계

- 한국수자원공사 ····· 156
- 한국철도시설공단 ····· 165
- 한국자산관리공사 ····· 175
- 한국정보화진흥원 ····· 185
- 신용보증기금 ····· 192

03 노사관계

- 한국철도공사 ····· 204
- 한국석유공사 ····· 215
- 한국도로공사 ····· 223
- 한국관광공사 ····· 233
- 대한무역투자진흥공사 ····· 240
- 한국감정원 ····· 247
- 한국가스안전공사 ····· 256
- 장애인고용공단 ····· 265

01

인사개혁

적재적소(適材適所) : 알맞은 인재를 알맞은 자리에 씀

우수한 인재와 함께
공공기관의 선진화를 이끌어 갑니다.

한국토지주택공사 / 인사개혁과 일자리 창출, 공공기관 선진화의 전도사 LH 8
한국관광공사 / 메기가 미꾸라지를 건강하게 한다 18
한국거래소 / 신의 직장? 일하는 사람들의 직장! 26
한국전력공사 / KEPCO 인사혁신, 경쟁과 변화의 날개 달다 36
한국농어촌공사 / 고통분담형 구조조정과 인사제도 쇄신으로 경쟁력 확보 44
인천국제공항공사 / 선진 인재경영을 통한 글로벌 기업으로의 상장 54
한국지역난방공사 / 직급 · 직위 분리를 통한 리더 육성 63
에너지관리공단 / 저성과자 관리가 조직성과를 좌우한다 69
한국산업인력공단 / 이것이 환골탈태다 75
한국공항공사 / 미운 오리새끼 아름다운 백조로 거듭나기까지 81
한국조폐공사 / 드래프트-팀워크(Teamwork) 인사 90
한국주택금융공사 / 적자생존, 변화에 적응해야 살아남는다 98
대한무역투자진흥공사 / 취업연계형 글로벌 청년인턴제도 107
제주국제자유도시개발센터 / 혁신인사를 통한 효율적인 인력관리 116
한국광물자원공사 / 능력과 성과 중심에 답이 있다 122
한국가스안전공사 / 잠자는 조직, '건전 경쟁'으로 깨우다 135
한국소비자원 / 기관 재도약! 성과 중심 인사제도 쇄신으로 144

한국토지주택공사

인사개혁과 일자리 창출, 공공기관 선진화의 전도사 LH

1 「이지송式」 인사개혁으로 멈추지 않는 통합 시너지

이지송 한국토지주택공사(이하 LH) 사장의 혁신 의지는 인적쇄신을 통한 세대교체로 표출됐다. 가장 먼저 1~2급 고위 직원들이 인사 대상이 됐다. 1~2급 80명이 일선에서 물러났고, 이어 팀장급 75%가 교체되는 대대적 물갈이 인사가 단행됐다. 전체 428 직위 중 322개 직위의 팀장 및 사업단장이 자리를 바꿨다. 이 사장은 인사개혁을 통해 LH의 세대교체와 함께 토지공사와 주택공사 직원 간에 화학적 통합의 기초를 완성했다는 평가를 받고 있다.

한국경제신문 보도기사

한국경제

'이지송式 인사' LH를 바꾸다

LH 출범과 과제

현 정부 출범 이후 공공기관 선진화가 본격 추진되면서 15년간 지속되어 온 주·토공의 소모적 통합 논란에 종지부를 찍고 드디어 통합공사 LH가 탄생하였다. 조직문화가 상이하고 통합 논란으로 갈등을 빚었던 두 기관이 하나의 조직으로 출범하는 것 자체가 큰 변화와 도전이었지만 더 중요한 과제는 물리적 통합을 넘어 화학적 통합으로 가는 조직적, 인적 융합이었다. 이명박 대통령은 지난해 10월 LH 출범식에 참석하여 '기득권의 양보를 통한 실질적 통합', '조직의 조기 안정과 진정한 화학적 통합'을 강하게 주문했다. 이에 따라 초대 이지송 사장도 '몸에 맞지 않는 옷은 과감히 벗어던져라', 'LH의 자산인 사람이 얼마나 잘 융합하느냐가 통합의 성패를 가르는 시금석'이라는 신념으로 인사개혁을 단행하였다. 연공서열식 인사관행을 타파하고 공정하고 투명한 인사관리를 통해 통합조직을 조기에 안정시켜야 하는 LH의 큰 과제를, 통합 후 첫 번째 정기인사를 통해 풀어가게 된 것이다.

이렇게 바뀌었습니다!

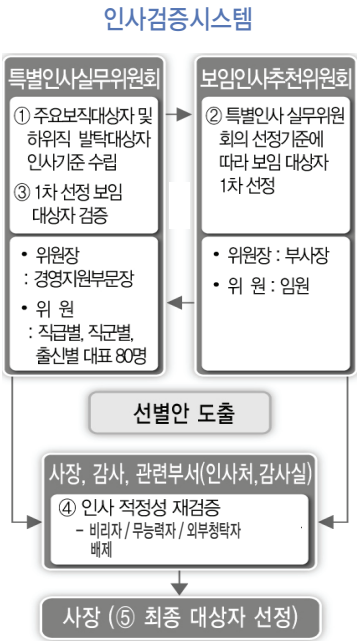
LH의 인사, 민간기업을 능가한다!

페이퍼 워크 이제 그만! 본사 인원 500명(24%) 현장 앞으로

'일 중심, 현장 중심'의 인사 철학에 따라 가장 먼저 조직과 인력을 개편하였다. 통합시 6본부 3부문 1원 53처실 210팀이던

본사 조직을 6이사 3부문 45처실 188단팀으로 축소하고, 본사 인원의 24%인 약 500명을 지역본부 및 직할사업단으로 분산 배치하였다. 또한 지역본부 및 직할사업단 내에서도 지원인력을 축소하고 현장인력을 충원하였다. 이는 '대고객서비스 강화', '생산성을 높일 수 있는 현장 중심의 효율적인 조직'으로 인사를 시행한 첫 작품인 것이다.

학연, 지연, 파벌 뿌리째 뽑아 버린다! 2중, 3중 인사검증시스템



이 사장은 LH출범을 위한 설립준비단 시절부터 '인사에 대해서는 밀실인사가 절대 없을 것이고 공개적으로 투명하게 할 것'이라며 '출신 · 지연 · 학연 · 친소 등은 인사의 고려요인에서 철저히 배제할 것'이라고 강조해 왔다. LH는 이러한 인사원칙을 바탕으로 인사과정에서 모든 정보를 공개함으로써 학연, 지연 등 모든 인사 저해 요소를 차단하는 한편, 2중, 3중으로 검증하는 공정하고 투명한 인사검증시스템을 도입하였다. 우선 경영지원부문장을 위원장으로 하고 각 직급별, 직군별, 출신별 대표자 80명으로 구성된 「특별인사실무위원회」를 설치, 직원들의 다양한 목소리를 수렴하여 주요 보직대상자와 하위직 발탁대상자의 선정기준을 수립함으로써 인사의 공정성과 조직 내부의 합의를 이끌어냈다.

또한 부사장이 위원장이 되고 임원진으로 구성된 '보임인사추천위원회'를 조직하였다. 보임인사추천위원회에서는 특별인사실무위원회에서 수립한 인사기준에 따라 보임대상자를 1차 선정하고, 그 결과를 다시 특별인사실무위원회에서 검증받도록 해 인사과정에서 불거질 수 있는 조직의 혼란과 잡음을 사전 차단하였다. 이런 과정을 통해 도출된 인사안을 통해 감사실 등 관련 부서 직원들의 재검증 절차를 거쳐 최종 대상자를 선정하였다.

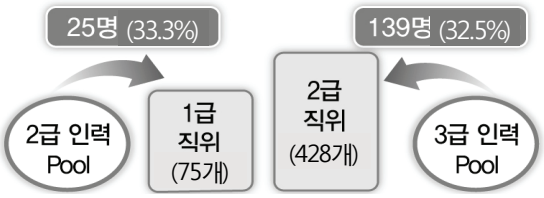
능력 있으면 먼저 가라! 연공서열 파괴로 역동성 고취

출범 초기 통합조직의 안정을 위해 매진해야 할 시기임을 감안하여 연초 정기인사에서 직급승진자는 배출하지 않았으나, 직급에 관계없이 하위직이 실제 상위직 업무를 수행하는 발탁보임을 통해 역량 있는 차세대 리더들을 대거 발굴하였다.

1급 부서장 직위 중 3분의 1인 25개 직위에 소관업무에 정통하고 리더십을 갖춘 2급팀장을 파격적으로 기용하여 부서장으로서 능력을 십분 발휘하게 하였다. 팀장급 직위의 약 3분의 1인 139개 직위에 연공서열을 배제하고 역량 있는 하위직급자를 전격 발탁, 젊은 조직으로 새 출발하는 토대를 마련하였다. 또한 전체 428개 직위의 75%에 달하는 322개 직위의 팀장 및 사업단장의 자리를 바꿔 LH 조직쇄신에 신선한 바람을 일으키도록 했다. 통상 3급에서 2급 승진까지 12~13년 소요되었으나 금번 인사에서는 3급이 된 지 6년밖에 안 된 차장을 전격 발탁해 2급 자리에 임명한 사례가 나왔다. 이 직원의 직급은 3급 그대로이지만 상위직급인 팀장 업무를 하게 된다. 또한 연령, 총근속기간, 직급별 근속기간 등 다양하고 합리적인 기준을 마련해 강

도 높은 임금피크제를 예외없이 시행하기로 결정했다. 이처럼 대폭적인 인적쇄신을 통한 세대교체를 통해 조직에 신선한 활력을 불어넣을 수 있도록 하였다.

연공서열 파괴 인사 시행



토공 · 주공 추억은 이제 그만!

수직 · 수평적 혼합배치로 화학적 통합기반 조성

공공기관 선진화의 시금석인 통합조직의 성공적 안착을 위해 조직화합 노력도 인사에 반영하였다. 기존에 혼합배치가 부족하였던 지역본부, 사업본부 등 기관별 고유사업부문도 부서 현원의 30% 이상을 전면 혼합배치하였다. 팀장 보임시 수직 · 수평적 교차배치를 전면 단행함으로써 직원간 소통과 업무교류를 통해 통합 전 기관별 고유업무 영역을 없애 물리적 통합을 넘어 화학적 융합을 위한 기반을 다졌다. 아울러 본사·지역본부·현장간, 부서 간 보직순환 기준을 마련하여 시행함으로써 직원 상호간 이해를 증진시키고 동일부서 장기보직에 따른 토착비리 발생을 미연에 방지하였다.

인사사전예고제 시행으로 직원만족도 제고

정기인사 시행기준상 장기근속에 따른 전출대상자임에도 시급한

개인고충이나 업무여건 등으로 인해 부득이 잔류처리된 직원에 대해서는 연내 수시인사나 차년도 정기인사시 여타 직원에 우선하여 인사반영할 예정임을 소속부서와 대상직원에게 사전 예고하였다. 이는 투명하고 예측가능한 인사를 통해 부서 내의 원활한 인력운영과 직원 개인의 생활 안정을 도모하는 취지에서 이루어졌다.

'유지경성(有志竟城)' - 뜻이 있어 마침내 이룬다!

금번 인사개혁을 통해 LH와 그 구성원들은 빠르게 변화하고 있다. 현장 중심 경영으로 현업부서 직원들의 사기가 높아졌다. 과거 연공서열제와 순혈주의 인사에 익숙해 있던 직원들은 공정성이 확보된 인사시스템 하에서 '능력과 성과에 따라 보상받을 수 있다'는 믿음으로 근로의욕이 한껏 고취된 상태이다. 젊은 직원들의 대규모 발탁보임으로 인해 조직이 새로운 활력을 찾아가고 있다. 구성원들의 의견을 적극 수용하고 구성원들이 인사과정에 직접 참여함에 따라 인사에 대한 신뢰도도 높아가고 있다. 일례로 최근 혼합배치가 조직융합에 미친 효과를 묻는 내부직원 설문조사에서 응답자의 65%가 긍정적으로 답변하였다. LH의 인사개혁은 조직 통합에 따른 구성원간 갈등과 불안감이 해소되는 하나의 계기가 되었다.

과감한 개혁 추진

이제 당면과제인 화학적 융합을 위한 핵심 원동력을 인사개혁으로 마련한 LH호는 선장과 선원이 한마음이 되어 어떠한 난관도 해쳐나갈 채비를 갖추고 있다. 새해 벽두에 사장은 본사

처 · 실장 등 약 80여명과 함께 정자사옥 뒤 불곡산 정상에 올라 '뜻이 있어 마침내 이룬다'라는 의미의 '유지경성(有志竟成)'을 경영화두로 제시하며 마음가짐을 다잡았다.

2 LH의 일자리 나눔 새 Brand '실버 사원'

'인생은 60부터'라는 말이 있다. 그러나 현실은 어떠한가. 통계청이 발표한 「2009년 고령자 통계」에 따르면 60세 이상 인구 10명 중 7명은 실업자 신세이다. 우리나라의 고령화 속도는 세계에서 가장 빠르고 평균수명도 늘어났지만 정년은 그대로여서 50대 후반이면 대부분 일자리를 잃고, 국가 전체의 고용상황도 좋지 않아 새로운 취업이 쉽지 않은 실정이다. 일할 능력과 의사는 있어도 일자리 잡기가 쉽지 않은 고령층을 위해 LH가 나섰다.

이렇게 바뀌었습니다!

일할 능력도 경험도 충분한데...일자리가 없네

LH는 무주택 서민의 주거안정 실현이라는 미션 달성을 위해 국민임대, 영구임대 등 현재까지 43만여호의 임대주택을 건설하여 임대 중에 있으며 2018년까지는 보금자리주택 건설 등에 따라 보유임대주택이 140여만호에 달할 전망이다. 그러나 늘어나는 주택 재고에 비해 공사 내 임대운영 인력은 턱없이 부족하고, 아파트 단지 관리 또한 외부에 위탁한 상태여서 입주민에 대한 서비스 질을 자신할 수 없는 상태였다.

'현장 중심, 국민 중심'의 경영 철학을 강조해 온 LH는 이러한 문제를 파악하고, 1월 중순경 임대아파트에 보다 신속하게 시설물 개선 및 복지 서비스를 제공할 수 있는 아이디어를 제안했다.

조선일보 보도기사

朝鮮日報 2010년 01월 08일 금요일 A01면 종합

311만명 '준비 안된 은퇴' 시작

"집 한 채에 국민연금론" 1955~1963년생 직장인들 문제 현실로

베이비붐 세대 '2010년 쇼크'

창간 90주년 연중기획

고령층을 적극 활용하여 LH 임대주택 입주민에게 현장에서 적시에 서비스를 제공하고, 정부의 고용문제 해결에도 기여할 수 있는 사업을 시작해 보자는 것이다. 이러한 제안에 따라 LH는 '실버사원' 채용 계획을 추진하게 되었다.

이는 지난 1월, 첫 국가고용전략회의에서 이명박 대통령이 '올해 국정목표의 핵심은 일자리를 만들어 내는 것이며 올 한해 정부는 고용문제 해결에 있어 OECD 국가 중 가장 빨리 해결하는 국가라는 결과가 나오도록 할 것'이라고 천명한 이후 공기업에서 나온 가장 발빠른 조치였다.

실버신입사원 2천명을 모집합니다

60세 이상 근로 가능한 대한민국 남 · 여 누구나 가능

LH의 실버사원 채용규모는 2천명이다. 이번에 채용되는 실버사원은 현재 살고 있는 거주지로부터 가장 가까운 LH 임대아파트 단지에서 주 5일, 1일 4시간씩 근무하게 되며, 매달 약 50만원 이내의 급여를 지급받는다. 신청자격은 별도의 제한이 없어 만 60세 이상의 근로 가능한 대한민국 남 · 여 누구나 신청할 수 있다.

맞춤형 근무시간, 적정한 업무범위

실버사원 채용에 대해 내부적으로는 우려가 앞섰다. 만 60세 이상의 고령자가 임대아파트 시설 점검, 주거복지 업무 등을 얼마나 효율적으로 수행할 수 있을지에 대해 회의적이었고, 6개월이라는 단기근무기간과 적은 급여에 과연 어르신들이 호응할지도 자신할 수 없었다. 많은 인력을 뽑아놓고 제대로 활용하지 못해 바쁜 현장직원들 일거리만 늘리는 것은 아닐까 걱정도 되었다.

이러한 우려를 불식시키기 위해 하루 4시간씩 2교대로 근무시간을 운영하고, 고령층이 수행하기에 무리가 없는 수준인 단지내 시설물 점검, 취약세대 지원 등으로 업무 범위를 설정하였다. 또한 국가기술자격증, 주택관리사, 사회복지사 등의 자격 보유자나 업무관련 경력자에게는 가점을 부여하여 업무에 적합한 자격을 갖춘 지원자가 우선 채용될 수 있도록 하였고, 국가유공자나 장애인에게도 가산점을 부여하여 우대하기로 하였다.

채용 후에는 인력을 효율적으로 활용하기 위해 실버사원 업무 매뉴얼을 배포해 근무자세 · 업무절차와 처리방법 · 주의사항 등을 숙지토록 하고, 정기 교육과 모니터링을 통해 실버사원의 업무 숙련도를 향상시킬 계획이다.

전국의 신문을 도배한 뜨거운 인기

LH의 실버사원 채용계획이 언론 등을 통해 보도되자, 반응은 뜨거웠다. LH 홈페이지에 등재된 모집공고는 게시 당일 1만건을 훨씬 웃도는 조회수를 기록하였으며, 채용 관련 부서는 밀려드는 문의전화로 다른 업무가 마비될 정도여서 실버사원 채용에 대한 높은 관심과 구직 의지를 실감할 수 있었다. 문의주신 어

르신 대부분이 고령자로 기대감에 부푼 목소리였다.

LH 실버사원 모집광고문

LH를 만나면 다시 청년이 됩니다.

실버사원은 4월부터 6개월간 LH 임대아파트에 배치되어 단지 시설관리와 입주민 주거복지 업무를 수행할 계획이며, 시범운영 후 그 성과를 분석하여 연장시행 여부를 검토할 예정이다.

고령인력은 근로능력이 있음에도 대부분 고령이라는 사유로 취업을 거절당하거나 스스로 취업을 단념해 버리는 경우가 많다. 실버사원은 비록 6개월의 짧은 운영기간이지만 고령자에게 일자리를 마련해주고, 고령자의 경험과 연륜을 국가자산인 공공임대주택 관리와 취약계층인 영구임대주택 입주민 케어 등 사회에 환원할 수 있는 기회를 제공한다는 데 그 의미가 있다.

'LH 실버사원' 운영이 어르신들에게 일자리뿐 아니라 삶의 활력과 자신감까지 함께 제공하는 인생 제2막의 힘찬 시발점이 되기를 기대해 본다.

한국관광공사

메기가 미꾸라지를 건강하게 한다

"나태하고 건강하지 못한 미꾸라지 어장에 메기를 풀어 놓으면 비록 몇 마리의 미꾸라지들은 잡아먹히지만, 다른 미꾸라지들은 살아남기 위해 몸부림치게 되어 결국 건강하고 활발한 미꾸라지로 탈바꿈하게 된다." 한국관광공사는 혁신적인 인사제도 도입을 통해 건강하고 활기찬 조직으로 거듭나고 있다.

생존을 위한 탈바꿈

조직의 성과창출을 위해서는 인적자원의 효율적인 관리가 중요하다. 특히 지금과 같은 세계적인 경제위기 속에서 조직의 생존과 발전을 위해 우수인재의 확보 및 유지, 양성은 조직의 성과창출을 위해 반드시 필요한 요소로서 그 중요성이 강조되고 있는 것이 세계적인 인사관리(HR) 트렌드의 하나이다.

따라서 우수한 인재가 역량을 펼칠 수 있는 기회를 제공함으

로써 직무에 전념할 수 있게 하고 의욕을 고취시켜 기업의 성과 창출로 연결될 수 있도록 하여야 한다.

동시에 저성과자(역량부진자)로 인한 업무피로와 스트레스가 발생되지 않도록 하는 제도적 장치가 필요하다. 이에 능력과 성과에 기반한 인사제도 도입을 통해 근무의욕을 고취시키고 조직분위기를 일신하고자 한국관광공사는 혁신적 인사제도(드래프트 제도, 저성과자 퇴출제도)를 도입하게 되었다.

이렇게 바뀌었습니다!

능력(역량) 있는 직원들이여, 맘껏 일하라!

팀장급 이상 리더의 경우, 본인이 갖고 있는 역량이 조직은 물론 모든 조직원들의 성과에도 직접적인 영향을 끼치게 된다. 리더로서의 역할을 제대로 수행하지 못할 경우 조직의 성과에 악영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직원들의 성과 및 보상에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 또한 팀원 중 저성과자가 있어 역할을 제대로 수행하지 못할 경우 다른 팀원들이 저성과자의 업무를 떠안게 되고, 결과적으로 팀 전체 성과평가에 악영향을 미치게 되며, 당연히 보상 측면에서도 불이익이 따를 수밖에 없게 된다. 즉, 팀 내에 능력과 역량이 부족한 자가 리더 역할을 수행하고 있거나, 팀원 중 저성과자가 있을 경우 우수한 핵심인재들이 회사에 대한 로열티(Loyalty)를 상실하고 직무만족도가 저하되어 조직의 성과에 악영향을 미치는 악순환(Vicious Circle)이 초래된다.

한국관광공사의 경우 과거 수십년간 낮은 이직(퇴직)률과 1998년 외환위기 당시 직급별 불균형적 구조조정 등의 여파로 호리병 모양의 기형적 인원구조를 가지게 되어 인사병목 현상이 심각한 문제로 대두되어 왔다. 한정된 팀장 직위에 대한 보직 부여가 능력과 역량이 아닌 직급과 연공서열에 의해 관행처럼 시행되어 왔으며, 실제로 능력과 역량이 떨어지는 비적임자가 팀장 보직을 부여받는 경우도 발생하게 되어 인사제도에 대한 조직원들의 부정적 인식이 형성되었다. 이러한 인식은 조직문화에 악영향을 미쳐 능력과 역량이 우수한 인재들의 근무의욕 상실로 인해 조직 발전을 저해하는 문제점을 낳게 되었다.

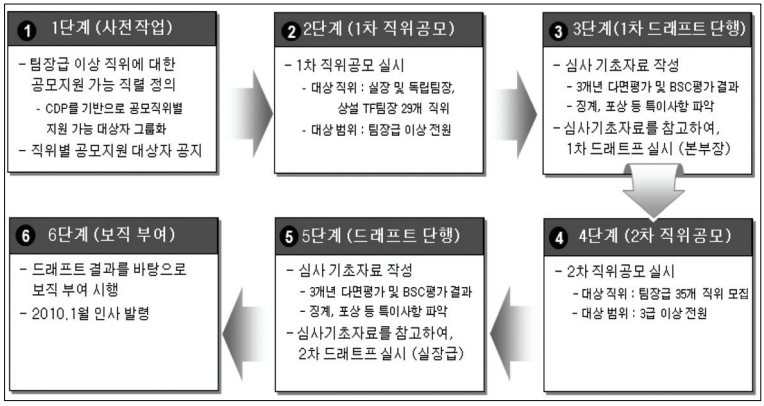
이러한 상황 하에서 공사는 신임 CEO의 경영철학과 비전체계 구체화를 위한 '참(CHARM) 프로젝트 TF'를 발족 · 운영하여 직급과 연공서열을 타파한 능력과 성과 중심의 혁신적 인사제도 방안을 마련하였다. 2009년 12월 드래프트제를 기반으로 하는 혁신인사를 단행하였고, 저성과자 관리프로그램(KTO Re-Sparkling Program)을 도입함으로써 성과창출 지향의 새로운 조직문화 만들기의 힘찬 첫 발을 내딛게 되었다.

드래프트제 시행

2008년 12월 이전의 한국관광공사의 팀장급 이상 직위에 대한 보직 부여는 직급에 따른 연공서열을 우선하는 성향이 강하였다. 2008년 12월 팀장급 이상을 대상으로 직위공모제를 최초로 도입함으로써 직위를 기반으로 한 능력 중심의 인사제도를 시행하였다. 그러나, 공모대상 범위가 팀장급 이상으로 제한되어 우수한 젊은 인재의 지원 기회가 없어 연공서열의 근본적 파괴가 어려웠다.

따라서 이번 드래프트제도 도입에서는 과거의 문제점을 개선하기 위해 ①CDP(경력개발프로그램)를 기반으로 팀장급 이상 직위에 대한 지원 가능 직렬을 먼저 결정하여 직위별 공모지원 대상 그룹을 결정한 후 ②실장 및 독립팀장 등 29개 직위에 대해 팀장급 이상 80명을 대상으로 1차 공모를 실시, 그 결과를 바탕으로 ③지원자에 대한 역량평가 및 BSC 3개년 결과 등의 심사 기초자료를 활용하여 1차 드래프트를 단행하였다. ④팀장급 35개 직위에 대해 3급 이상 전원(211명)을 대상으로 2차 공모를 대폭 확대·시행하였으며 ⑤지원자에 대한 역량평가 및 BSC(균형성과지표) 3개년 결과 등의 심사 기초자료를 활용하여 2차 드래프트를 단행하고 ⑥드래프트 결과를 바탕으로 보직이 부여되었다. 이러한 6단계의 프로세스를 거쳐 팀장급 이상 전 직위에 능력과 역량을 기반으로 우수하고 적합한 인재가 배치될 수 있도록 하였다.

드래프트제도 시행 프로세스



무사안일(공기업=철밥통) 의식 타파, 조직분위기 쇄신을 위한 첫 단추

능력과 성과 중심의 조직문화 구축을 위해서는, 저성과자에 대한 관리제도를 우선적으로 도입할 필요성이 있었다. 직원을 대상으로 한 심층인터뷰 결과, 한국관광공사 내부에 저성과자가 상당수 존재하며, 이들로 인해 팀워크가 저해되고 여타 직원들에게 업무 부담을 가중시켜 근무의욕 저하를 초래하고 있다는 인식이 있어, 저성과자에 대한 관리제도 도입이 시급하였다.

직원대상 심층 인터뷰 결과

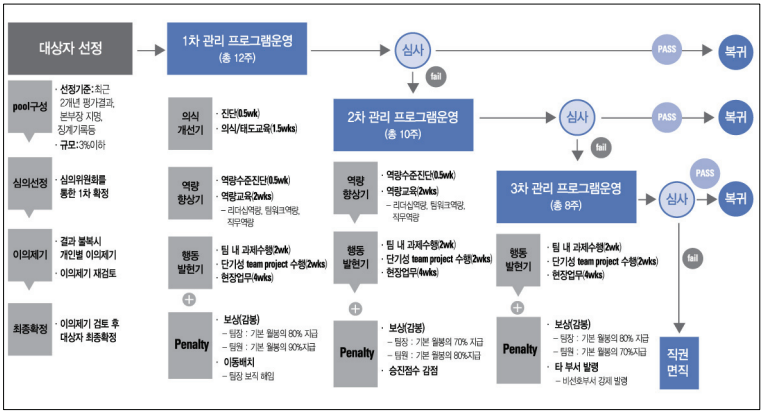
인터뷰 결과	Key Findings
• "어떤 형태로든 저성과자 관리는 필요하다"	
• "잘못하면 '안일하게 일하며 가늘고 길게 가자'라는 생각들이 보편화될 수 있다"	• 저성과자 관리가 필요하다는 점에 대해서는 직원들의 공감대가 형성됨
• "일전에 저성과자 관리를 하려고 모아서 교육을 시켰는데, 명백한 기준이 없다 보니 '내가 왜 저성과자냐?' 라는 불만이 컸다"	–저성과자의 관리부재로 인해 무사안일주의가 보편화될 수 있는 위험을 내포하고 있으며,
• "저성과자 관리를 안 하면서 주마가편이라고, 일 잘하는 사람에게 추가적인 더 많은 프레셔를 주고 있다"	–특히, 고성과자의 업무부담 가중과 일할 의욕 저하현상을 초래하고 있다고 인식함
• "문제는 이 한 사람이 일을 안하는 것으로 끝나는게 아니라 이 사람들 때문에 같은 팀원들이나 조직 자체가 비효율적으로 된다"	• 조직 내부적으로 역량 및 태도 불량자에 대한 관리가 시급하다고 인식
• "업무능력뿐만 아니라 인성이 되지 않아 조직 분위기를 흐리는 사람들이 있다. 서울시의 경우도 교육시키고 안 되면 퇴출시키는 방법을 한 것으로 알고 있는데 우리도 그런 부분이 좀 필요하다고 생각한다"	–팀워크 저해 및 조직 분위기에 악영향을 미치는 인력에 대한 관리 필요성에 공감
• "저성과자를 선정하여 개인의 데미지를 보게 하는 형태보다, 제도적으로 접근해서 저성과자가 발생하지 않도록 예방하는 방안을 마련해야 한다"	
• "직급 정년제 같은 것도 도입해야 할 필요가 있다. 3급이 될 역량이 안 되기 때문에 50대인데도 4급 하고 있는 직급들도 있다"	• 저성과자를 관리하는 방안은 근본적으로 저성과자가 발생하지 않도록 예방하는 방안이 필요하다고 인식
• "고성과자와 저성과자를 섞어서 교육을 하는 것도 한 방법일 것이다. 본인은 어떤 위치인지 알고 있을테니 직접 메시지를 주지 않아도 효과가 있을 것이다"	

저성과자들이 가지고 있는 '공기업=철밥통'이라는 무사안일한 의식을 타파하고 조직문화를 쇄신하기 위해서는, 강력한 메시지를 전달할 수 있는 제도의 마련이 필요하였으며, 그 결과 한국

관광공사 고유의 저성과자 관리프로그램(KTO Re-Sparkling Program)을 구축하게 되었다.

저성과자 관리프로그램은 조직 내 부정적인 영향을 미치는 소수의 극심한 성과부진자를 대상으로 강력한 메시지를 전달하는 것을 목적으로 하고, 교육을 통한 역량 향상에 중점을 두어 장기적으로 전체 직원의 역량수준을 높이는 데 주안점을 두었다. 하지만, 미개선자에 대해서는 퇴출까지 허용함으로써 저성과자 및 역량부진자들이 더 이상 안일하게 회사 생활을 할 수 없다는 강력한 메시지를 전달하여 실질적인 효과를 극대화하도록 설계하였다.

KTO Re-Sparkling Program 운영 프로세스



변화를 위해 노사가 하나로

능력과 성과 중심의 인사제도 도입 및 시행을 위해서는 일부 조직원의 희생이 수반될 수밖에 없다. 저성과자 퇴출제도를 도입하게 되면, 일부 조직원이 직권면직될 수 있으며 드래프트제

도에서 발탁되지 못한 팀장은 팀원으로 강등되면서 저성과자 대상자 풀에 편성되게 된다. 그러나 일부 조직원의 희생을 감수하면서도 한국관광공사의 생존과 발전을 위해서는 변화와 개혁이 필요하다는 것에 전 직원의 공감대가 형성되었으며, 합리적이고 공정한 혁신인사 방안을 마련하기 위해 노사가 하나 되어 구체적인 실행방안을 만들어 왔다.

직원들의 의견수렴을 위한 설문조사와 직급별 대표자 및 노조 간부를 대상으로 한 심층인터뷰를 통해 현안진단 및 개선방향을 도출하였으며, 수차례에 걸친 노사공동 워크숍과 토론회를 거쳐 공사 현실에 맞는 혁신인사 방안이 탄생하게 되었다. 그 결과물의 하나가 바로 인사드래프트제도와 저성과자 관리프로그램이다.

한국관광공사의 혁신 인사제도 수립을 위한 노사공동 워크숍

일할 맛 나는 직장으로 다시 태어나다

인사드래프트 결과 1급 전체 17개 직위 중 6개 직위(창의경영실장, 관광브랜드상품실장, 관광환경개선단장, 관광아카데미원장, 제주지사장, 남북관광센터)에 2급이 임명되었으며, 3급 중 우수인재 8명이 팀장직위에 발탁되었다. 드래프트에서 지명받지 못한 간부직원(2급, 4명)은 팀원으로 발령받고 저성과자 대상자 풀에 포함되었다. 이번 혁신인사제도 도입은 연공서열 중시 및 '무사안일주의' 조직문화를 타파함으로써, 능력과 성과 중심의 인사제도 정착과 조직 내의 긴장감과 역동성 제고에 크게 기여할 것으로 기대된다.

반세기에 달하는 공사의 조직문화를 하루 아침에 바꾸는 것은 어렵다. 지속적으로 변화를 시도해 나가고, 변화를 두려워하지 않는 것이 중요하다. 한국관광공사는 앞으로도 국민에게 신뢰받으며 경쟁력 있는 기관으로 거듭나기 위해 전 직원이 하나가 되어 변화를 주도해 나갈 것이다. 전 직원의 공감대를 기반으로 노사가 공동으로 마련한 이번 '능력과 성과 중심의 혁신인사 제도'는 한국관광공사의 역사에 한 획을 그을 대표적인 혁신사례가 될 것으로 기대된다.

한국거래소

신의 직장?
일하는 사람들의 직장!

미래학자이자 경제학자인 피터 드러커가 "인사결정은 원칙을 가진 노력이다"라고 했듯이 사람을 다루는 인사에 정답이란 있을 수 없다. 하지만, 한국거래소는 능력과 성과 중심의 탄력적이고 긴장감 있는 조직으로 거듭나기 위해 부하직원 선택제와 출신기관별 벽 허물기를 포함한 파격적인 인사혁신을 추진하였다.

신의 직장?

한국거래소는 자본시장의 효율성 제고와 글로벌 경쟁력 강화라는 대내외의 기대 속에 2005년 증권거래소, 코스닥시장, 코스닥위원회 및 선물거래소의 4개 기관이 통합하여 통합거래소로 출범했다. 하지만, 설립 후 5년이 지난 지금까지, 글로벌 사업의 순항과 국내 증권·파생상품 시장의 급성장 등 괄목할 만한 성과에도 불구하고 거래소를 바라보는 자본시장 안팎의 시선은 싸늘하기만 했다. 국내 경쟁기업이 없는 독점구조 속에서 거래

소에 깊게 스며 있던 출신기관별 불신과 반목, 연공서열 중심의 인사운영, 안정적 보상체계 등으로 인해 소위 '신의 직장'이란 비난과 함께 거래소의 모든 성과가 퇴색되어 버렸다. 이에 거래소는 신임 김봉수 이사장 취임 직후인 2010년 1월 초 전 임직원이 참여한 워크숍에서 한국거래소의 현 상황에 대한 인식과 향후 개혁방향에 대한 의견을 나누고 '혁신과 변화'를 통해 '하나'가 되자는 공감대를 이끌어내 '우리 스스로 변화하지 않아 멸종하는 공룡이 되지 말자'고 다짐하였다. 거래소는 이제 '신의 직장'에서 '일하는 사람들의 직장'으로 거듭나기 위해 '인사혁신'이 필요하다는 공감대 하에 그 첫걸음을 내딛었다.

연공서열과 출신기관별 철의 장막

기존의 한국거래소 부서장과 팀장 보임 인사는 '근속기간'과 '직급'에 따라 승진이 결정되는 연공서열 중심이었다. 이에 따라 2009년 말 현재 전 직원의 평균 연령이 만 40.8세에 달하고, 53.5%가 만 40세를 초과할 정도로 고령화된 인력구조 하에서 연공서열은 인사적체의 주원인으로 작용하고 있었다. 여기에 더해 2005년 출범 이후 조직 화합을 꾸준히 어렵게 해 온 과거 출신기관별 이기주의와, 서울과 부산으로 이분화되어 있는 특수한 조직구조는 거래소의 인사체계를 '줄서기'와 '편 가르기'로까지 왜곡시켜 화학적 통합을 요원하게 만들고 있었다. 심지어, 직원간 단합을 위해 개최한 '한마음 체육대회'조차 출신기관별, 노조별로 보이코트를 하여 공공연히 '두 마음 체육대회'라고 부르는 웃지 못할 상황까지 생겨나고 있었다. 이러한 조직문화는 서로간의 이해를 어렵게 하고, 점차 일 잘하는 젊은 직원들의 근무

의욕과 성취동기를 저하시켜 조직의 역동성과 경쟁력을 떨어뜨리는 악순환 구조를 형성하고 있는 상황이었다. 적당한 변화와 혁신으로는 출신기관별 벽을 허물고 악순환 구조를 타파할 수 없다는 상황 판단 하에서 김봉수 이사장은 취임 직후 '전 임원 일괄사표 제출에 이은 임원진 교체', '부하직원선택제(인사드래프트제) 실시' 등 파격적인 인사쇄신을 연이어 단행함으로써 거래소의 해묵은 난제를 과감히 치유해 나가고 있다.

이렇게 바뀌었습니다!

일하는 사람들의 직장

위로부터의 인사 혁신 – '임원 일괄 사표'

거래소는 김봉수 이사장 취임 이후 '신의 직장'이라는 오명에서 벗어나 변화와 혁신을 통해 신뢰받는 조직으로 거듭나기 위하여 임원들이 솔선수범해야 한다는 차원에서 상임이사(5명) 및 집행간부(13명)가 사표를 일괄 제출하였다. 그 중 50%인 9명의 사표를 수리하고, 2명의 임원을 회원증권사 출신 인사로 새로 선임하여 '출신기관별 벽 허물기'와 고객 중심 경영의 기반을 확립하였고, 나머지 집행간부도 40대의 젊고 유능한 직원 중심으로 전격 발탁 · 임명하였다. 이는 위로부터 스스로 인사혁신을 감내하고, 출신기관이 아닌 능력과 성과에 따른 인사 방향을 제시함으로써 혁신과 변화에 대한 긴장감과 공감대를 조성하고 보다 원활하게 인사혁신을 추진할 수 있는 밑거름이 되었다.

직책보임자 인사 쓰나미 – '부하직원선택제(Draft제) 전격 도입'

임원인사 혁신에 곧이어 '쓰나미'로 표현되는 직원인사 혁신도 단행되었다. 기존 Top-Down 방식 인사가 아닌, 부하직원의 능력과 성과에 대해 가장 잘 알고 있는 각 사업본부의 임원과 부서장들이 함께 일할 부하직원을 직접 선택하는 '부하직원 선택제'를 전격적으로 도입하였다. 이를 통해, 부서장 33명의 40%에 해당하는 13명을 교체하였으며, 팀장인사에서도 동일방식을 적용하여 팀장 106명의 40%인 42명을 교체하였다. 이는 그동안 쌓여왔던 인사적체와 비효율을 일거에 해소한 결과로 '인사 쓰나미'라 할 수 있을 정도의 대폭적인 인사쇄신이었다. 이와 더불어 1, 2급 대상 직책인 부서장에는 신규 보임자 8명 전원을 2급 직원으로 대거 발탁하였으며, 팀장에는 신규 보임자의 45%(13명)를 젊은 4급(과장) 직원으로 발탁하여 연공서열이나 출신기관별 안분이 아닌 능력과 성과 중심의 인사를 전격 실시하였다.

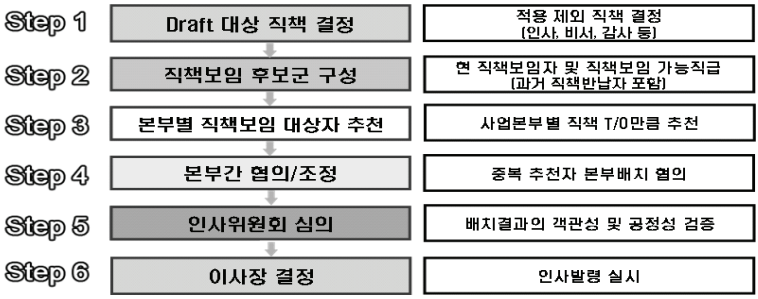
임원 및 부 · 팀장 교체비율

구 분	대상인원	교 체	유 임	비 고
부서장	33명(100%)	13명(39.4%)	20명(60.6%)	신규보임 8
팀장	106명(100%)	42명(39.6%)	64명(60.4%)	신규보임 29

부하직원 선택의 '열린 인사관리'의 실시는 젊고 유능한 인재를 확보하기 위한 인재 쟁탈전이 되었다. 정식 업무가 끝난 5시부터 각 본부별 임원과 대표 부서장 등 총 5개 본부 15명이 참가하여 Draft를 실시하였고, 우수인재의 경우 모든 본부에 지명되는 상황이 연출되기도 하였다. 우수인재를 서로 자기 본부로 데려가기 위한 '적임자 논쟁'은 적재적소 논리와 본부별 인재교환, 대화와 양보를 거쳐 자정이 되어서야 겨우 종료될 수 있었다.

이러한 공개되고 투명한 절차는 노조의 부당한 인사개입 소지를 원천적으로 차단함은 물론 공정한 능력 위주의 인사로 이어질 수밖에 없었다. 또한, 함께 일할 부하직원을 사업본부별로 스스로 선택함으로써 경영성과에 따른 보상과 책임을 사업본부에 귀속시키는 책임경영 기반을 확립하였고 이를 통해 출신기관별 이기주의와 온정주의를 차단할 수 있는 인사구조를 마련하였다. 이는 인사관리에 시장원리를 도입함으로써 우수인재의 발탁과 인적 쇄신이라는 두 마리 토끼를 자연스럽게 잡고자 한 것으로, 그동안의 거래소 인사 관행에 경종을 울리고 인사개혁에 대한 의지를 재확인하는 조치였다.

부하직원 선택제 시행절차



또한, 거래소는 이번 인사를 통해 한 번 부(팀)장으로 보임되면 업무성격에 관계없이 계속 직책을 유지하는 경직적 인사관행을 타파함으로써 성과부진자의 무임승차(Free-Rider)를 방지하는 성과 중심의 인사체계와 조직문화를 만들어 나가게 되었다. 무엇보다도 우수인재의 발탁을 통해 거래소의 심각한 인사적체를 해소하고, 젊고 패기 있는 직원들의 사기저하를 일소하여 거래소를 활기차고 생동감 넘치는 조직으로 변모시켰다.

패자부활전 실시 – '직책 미보임자 활용방안 추진'

거래소는 이번 인사혁신으로 이루어진 급격한 변화에 대한 불안감을 해소하고, 직책 미보임자가 더욱 열심히 일하는 분위기를 조성하기 위하여 직책 미보임자에게 재기의 기회를 부여하고 있다. 과거 직책을 반납한 직원도 이번 부하직원선택제의 직책보임후보로 포함시켜 직책보임 가능성을 열어두었으며, 실제로 과거 직책을 반납한 직원을 집행간부로 전격 발탁함으로써 이번 부하직원 선택제 실시 결과 탈락된 직책 미보임자가 재기할 수 있는 Model Case를 제시하였다. 또한 직책 미보임자의 경험과 전문성을 활용할 수 있도록 상장 · 공시 컨설팅 업무, 각종 위원회 간사, 심의 업무 등에 배치 · 활용함으로써 직책 미보임자의 노력 여하에 따라 다시 직책 보임자로 선택받을 수 있는 길을 마련하여 인력운용의 효율성을 제고하고 있다.

출신기관별 벽 허물기 – '인력교류를 통한 화학적 통합 추진'

서로 다른 기관 간 통합시 흔히 발생하는 불협화음은 거래소도 예외가 아니었다. 우선, 4개 기관별로 전혀 다른 직급, 보수, 복지체계를 그대로 유지함에 따라 업무비효율이 극에 달했으며, 직원들도 같은 장소에서 일하고 있을 뿐 서로에게 강한 이질감을 느낄 수 밖에 없었다. 직급, 보수, 복지제도는 근로자들의 지위와 생활수준을 결정하는 가장 근본적인 사항으로 이들 사항에 대한 조직구성원들의 합의가 없을 경우 화학적 통합은 요원할 수밖에 없었다. 이를 해소하기 위해 직급, 보수, 복지체계 단일화를 최우선적으로 추진하였으나, 노조가 중심이 되어 구 소속기관별 직급 불균형 문제와 기관 간 형평성 문제 등 갈

등요인을 제기함에 따라 난항을 겪게 되었다. 하지만 경영자와 고참 직원을 중심으로 의기투합하여 노조를 설득하기 시작하였으며, 수십차례 노사협의를 통한 대화와 설득 끝에 통합거래소 출범 후 1년이 채 안 되어 양 노조가 동의하는 직급, 보수, 복지체계 통합안을 2005년 12월 마련함으로써 화학적 통합의 기반을 마련하였다.

구 소속기관별 편파적인 근무성적 평가도 출신기관 간 벽을 공고히 하는 요인 중의 하나였다. 이를 바로잡기 위해 평정자 그룹을 넓힘으로써 평정대상자가 특정 출신에 국한되지 않는 다양한 평정자로부터 평가받도록 하였으며, 평가결과를 분석하여 동일 평정자에 대해 타 평정자와 평가점수가 크게 차이나는 경우 해당 평정자의 평가결과를 조정하게 하는 등 공정성과 객관성을 제고할 수 있도록 평정제도를 개선하였다.

이러한 노력의 결과 통합 초기 지나치게 높았던 평가점수 편차가 점차 안정적인 수준으로 낮아지고, 파행적인 평가 관행이 개선되어 출신기관에 관계없이 평정대상자의 역량과 업적에 따라 평가하는 바람직한 평가문화가 정착되었으며, 궁극적으로 출신기관 간 벽 허물기를 위한 혁신적인 인력교류의 토대가 마련되었다.

또한, 조직원으로서의 일체감과 공동체의식 형성을 위해 적극적인 사회봉사활동 전개, KRX 인재상 및 비전 정립, IT통합 등 화학적인 통합을 이루기 위한 전방위적인 노력도 이어졌다.

이러한 노력과 성과에도 불구하고 출신기관 간 벽은 쉽게 허물어지지 않았다. 출신기관별 이기주의 및 온정주의 인사 관행에 따라 출신기관별 나눠먹기식 직책보임이 여전히 이루어지고 있었으며, 업무 연속성 확보 차원에서 기존 출신기관별 인력비중을 유지함에 따라 '제식구 챙기기' 등 부작용이 암암리에 만연해 있

었다. 이런 교착상황을 타파하고 출신기관별 벽을 혁신적으로 허물기 위해 신임 김봉수 이사장은 부하직원선택제를 과감하게 도입하였다. 이를 통해 능력과 성과중심의 인사제도가 정착되어 기존의 기관별 나눠먹기식 직책보임 관행이 사라졌으며, 과거 증권거래소, 코스닥시장, 선물거래소의 후신으로 본부 간 벽이 높았던 유가증권시장, 코스닥시장, 파생상품시장본부의 경우에도 다른 출신기관 비중이 70%에 달하고, 직책보임자 교류도 65% 수준에 이르게 되었다. 코스닥시장본부의 경우에는 소속 부서장이 전부 기존 코스닥증권 출신이 아닌 다른 출신기관 인력으로 교체되는 상황도 발생했다.

이러한 부하직원선택제를 통해 직원들 사이에도 조금씩 변화가 생기기 시작했다. 서로 몸으로 부대끼고 일을 공유하면서 동료의식과 일체감을 갖게 되었고, 타 출신기관 직원의 경조사에도 참여하는 등 철옹성 같이 공고해 보였던 출신기관 간 벽이 조금씩 허물어지기 시작하였다. 서로 이해하고 포용하는 동료의식과 일체감은 향후 벽 허물기를 넘어서 거래소 내 양 노조 통합의 기반이 되어 완전한 화학적 통합을 이룰 수 있을 것으로 기대된다.

한국거래소 임직원 워크숍

변화와 혁신? 이제부터 시작이다

변화와 혁신을 위한 행보

거래소는 이외에도 신인사문화의 정착을 위하여 2007년 만 55세 이상 고령 직원들을 대상으로 임금피크제를 도입하였으며, 2009년 직책정년제와 사내공모제를 실시하여 직책보임의 선순환 구조 확립과 내부 경쟁문화를 조성하는 등 다양한 신인사제도를 시행해 오고 있다. 또한, 기업의 사회적 책임을 다하기 위해 사회형평적 인재채용을 실시하고 있으며 특히, 신임 김봉수 이사장 취임 직후인 2010년 2월 신입직원 채용의 경우 전체 입사자(13명) 중 여성 비율이 54%(7명)로 급증하였으며, 전체 신입직원 중 15%(2명)를 장애인과 보훈자로 채용하였다. 또한, 청년실업 해소를 위한 청년인턴 채용도 적극적으로 실시하여 2010년 중 정원의 10%(70명)를 채용할 계획이다.

이제부터 시작이다

조직문화는 과거 수십년에 걸쳐 이루어져 온 것으로 어느 한 사람의 노력만으로 바꾼다는 것은 매우 어려운 일이고, 어느 한 순간에 획기적으로 바꾸는 것은 더더욱 어려운 일이다. 거래소는 '부하직원 선택제'와 '출신기관 간 벽 허물기'를 통해 변화와 혁신을 위한 첫 걸음을 내딛었을 뿐 아직도 노조통합, 합리적인 보수·복지 조정, 조직 및 인력 축소, 거래비용 감소 등 이루 헤아릴 수 없을 만큼 많은 개혁과제를 앞두고 있다. 먼저 현재 추진 중인 인사혁신을 성공적으로 마무리하여 성과와 능력 중심의 인사체계를 확립하고 조직의 경쟁력 제고와 화학적 통합을 이루어 내는 것이 거래소의 당면 과제일 것이다. 이후, 이를 바

탕으로 산적한 개혁과제를 성실히 또 신속하게 수행함으로써 거래소가 '신의 직장'이 아닌 국민과 고객으로부터 신뢰받는 '일하는 사람들의 직장'으로 거듭나길 기대해 본다. 또한, 거래소를 4개 기관의 통합에 따른 출신기관별 갈등을 극복하고 화학적 통합을 이룬 인사관리의 Best Practice로 만들어 거래소의 경험을 공유하고자 한다.

한국전력공사

KEPCO 인사혁신, 경쟁과 변화의 날개 달다

"공기업에 덧씌워진 무사안일한 이미지를 떨쳐버리고 내부경쟁을 통해 효율을 창출하는 혁신기업으로 거듭나야 합니다."(2009년 김쌍수 사장 신년사 중에서)

당기순손실 2.9조원, 2008년도 사상 첫 적자를 기록한 한국전력공사(이하 KEPCO)의 초라한 성적표다. 이런 위기 속에서 KEPCO는 '기업은 사람에 달려 있다'라는 단순명료한 진리에 다시 주목했다. 그리고 '경쟁'과 '변화'라는 키워드를 주축으로 '공개경쟁보직제도'라는 새로운 인사시스템을 설계했다.

KEPCO가 뒤집혔다

"인사처 인사관리팀장입니다. 오전 8시까지 본사 ○○○호로 오십시오. 어떤 보직에 임명될지는 저도 모르니 묻지 마십시오."

KEPCO 최초의 민간기업 출신 CEO 김쌍수 사장이 취임한

후, 2009년 정기이동의 첫 단계인 본사 처(실)장 및 1차사업소장의 보직발령은 임명식 전날 밤 12시경부터 대상자 개별 전화 통보로 시작됐다. 밤잠을 설친 대상자들은 1월 12일 아침 8시, 임명식장에서 김쌍수 사장이 호명하는 이름과 보직을 듣고서야 비로소 자신의 보직을 알게 되었다. 그러나 이것도 잠시, 서로간의 보직 확인은커녕 수령한 임명장 한 번 들여다 볼 겨를도 없이 또 다른 지시가 내려졌다.

"지금 바로 강당으로 가서 함께 일할 2차사업소장 및 팀장들을 직접 선발하십시오. 인사권을 주는 것이니 일 잘하는 사람을 알아서 잘 뽑으시면 됩니다. 대신 인사결과는 차후 성과와 실적으로 평가하겠습니다."

오전 8시 30분, 감사실 검사역들의 통제 하에 이들이 강당으로 들어서자마자 출입문은 굳게 잠겼다. 강당 안에는 54대의 데스크탑 컴퓨터가 설치되어 있었다. 인터넷, 휴대폰 등 모든 통신수단이 차단된 채 오직 컴퓨터로 제공되는 지원자 내역과 인사정보를 보면서 이들은 다음날 새벽 2시 30분까지 인선작업에 심혈을 기울였다.

007작전을 방불케 하는 이 새로운 방식은 처(실)장, 1차사업소장 임명과 동시에 2차사업소장, 팀장급 인선을 진행함으로써 인사청탁이 개입할 수 있는 여지를 원천 차단하려는 소속 기관장의 강력한 의지를 여실히 반영했다. 또한 처장에서 팀장까지 약 1,000여명에 대해 과거 1개월 이상 걸리던 인사일정을 1주일로 단축한 것도 전 직원을 깜짝 놀라게 했다.

2010년에는 투명인사를 위한 노력이 한층 강화됐다. KEPCO Academy로 선발장소를 바꾸고 처(실)장, 사업소장 간의 접촉을 원천 차단하기 위해 1인 1실의 독립된 공간을 마련했다. 또, 복

도에는 CCTV를 설치하고, 검사역들은 캠코더를 들고 부정행위를 감시했다.

보직경쟁의 소용돌이 속으로 All In

소수 직위나 특정 인원을 대상으로 시행하는 일반적 공모와는 달리 '공개경쟁보직제도'는 현 보직자 전원이 전 직위를 대상으로 공개적으로 보직경쟁토록 하는 인사기법을 말한다. 본사, 사업소, 해외 근무자 등 근무지에 관계없이, 또 KEPCO Academy 교수요원, 전력연구원 연구직, 해외사업 분야 전문직 등 종사하는 직무에 관계없이 간부직원 전원이 참여대상이 되었다. 공모대상 직위 범위도 본사 처(실)장 등 최고 직위뿐만 아니라 간부직원 최하위 직급인 차장급 이상 전 직위로 확대함으로써 전 간부직원이 공개적으로 경쟁하는 거대한 인력시장이 형성되도록 하였다.

공모직위 수

구 분		1차공모	2차공모	3차공모	비 고	합 계
직위명		처(실)장 및 1차사업소장	2차사업소장 및 팀장	차장(팀원)	전문/연구직	차장급 이상 전직군, 전직원
직위 수	2009	54개	1,019개	3,163개	382개	4,618개
	2010	56개	1,042개	2,990개	370개	4,458개

공개경쟁보직방식으로 진행된 2009년, 2010년 정기이동은 개인별 희망을 최대한 반영하면서도 시장경쟁원리에 따라 근무지가 결정되는 프로세스로 진행되었다. 먼저 개인별로 근무하고 싶은 5~6개 처(실) 및 사업소를 선택할 수 있도록 하여 충분한

선호 사업소 선택과 도전적 지원이 가능하도록 하였다.

인원을 선택하는 추천과정은 3차에 걸쳐 진행하였다. 1차 추천에서는 지원자의 희망근무지가 반영될 수 있도록 처(실)장 및 1차사업소장에게 해당 소속 지원자 정보를 제공하여 선발을 진행했으며, 2차 추천에서는 1차 추천에서 탈락한 직원을 대상으로 본인 지망에 관계없이 모든 사업소에서 선택될 수 있는 기회를 제공했다. 마지막으로 3차 추천에서는 공석이 있는 본사 및 사업소를 대상으로 1~2차 미추천자 정보를 제공하면서 직군, 지망에 관계없이 선발할 수 있도록 하여 최대한 인력수급이 원활할 수 있도록 하였다. 즉, 1차 추천에서 본인이 지망한 근무지에서 모두 선택을 받지 못하는 경우, 2~3차 추천에서 지원하지 않은 나머지 처(실) 및 사업소에서 선택받을 수 있도록 함으로써 모든 사업소에서 선택받을 수 있는 기회를 제공한 것이다.

공개경쟁보직제도 프로세스

이렇게 바뀌었습니다!

변화, 그리고 진화

함께 일할 부하직원 직접 뽑고 책임진다

기존의 사업소장 인사이동 권한은 부서 내 보직을 결정하는

것에 국한되어 있었으나, 공개경쟁방식으로 시행한 이동에서는 타사업소 인원 영입과 자기사업소 인원 퇴출의 전권을 위양받았다. 즉, 과거 본사에서 종합조정했던 과정은 없어지고 사업소장이 1년 동안 함께 일할 직원 한 명 한 명을 직접 선발하는 과정으로 진행되었다. 소속 기관장이 처(실)장, 1차사업소장을 임명하고, 나머지 간부직원을 모두 사업소장이 결정한 만큼 사업소장의 인사권한이 크게 향상되었다.

인사권한 위양 비율

구 분		사장 선발	1차사업소장 선발	합 계
2009	직위 수	54개	4,564개	4,618개
	점유비	1.2%	98.8%	100%
2010	직위 수	56개	4,402개	4,458개
	점유비	1.3%	98.7%	100%

직급보다 능력이 보직기준

공사의 인사관리규정에는 현 직급보다 상·하위직급에 보직이 가능한 전방위(360°)보직 조항이 있다. 예를 들면 2직급은 1(을)직급 처장 직위에 상향보직될 수도 있고 3직급 차장 직위에 하향보직될 수도 있다. 규정은 존재하지만 직급과 직위를 일치해서 운영하던 기존 조직문화와 통념을 깨는 것으로 실제 적용은 어려운 것이 사실이었다. 그러나 2009년 인사결과를 보면 상위직급과 하위직급이 공개경쟁한 결과 무려 66명이 자신의 직급보다 상위직급으로 발탁 보직되거나 하위직급으로 강등 보직된 것으로 나타났다. 즉, 공개경쟁보직제도가 직급보다 능력이

우선시되는 역동적인 조직문화 도입의 촉매역할을 한 것이다. 특히, 2010년에는 전년도 경영평가 실적이 저조한 지점장 38명이 Staff 부서로 전보되고, 능력 있는 차장급 직원 9명이 지점장에 발탁되었으며, 전방위 보직인원도 89명으로 늘어나는 등 공개경쟁보직제도의 경쟁촉진 효과가 속속들이 나타나고 있다.

전방위(360°) 보직 현황

구 분		상향보직				하향보직				합 계				
직 급		1(갑)	1(을)	2	계	1(을)	2	3	계	1(갑)	1(을)	2	3	계
2010	직위 수	25	31	4	60	1	4	1	6	25	32	8	1	66
	점유비	25	35	16	76	5	2	6	13	25	40	18	6	89

팀장급 이상 74% 교체

상하위 직급의 폭넓은 내부경쟁은 처(실)장 및 1차사업소장의 경우 평균 7.3대1의 높은 경쟁률과 팀장급 이상 누적 교체율 74%로 나타났다. 본사 주요부서에서 2~3년 만에 지방으로 전출되거나 입사한 지 20여년 만에 처음으로 연고지를 떠나 근무하는 경우도 있었지만, 영입을 희망하는 다수 사업소 중에서 본인이 선택한 1지망사업소에 일찌감치 결정되는 경우도 있었다.

교체율 현황

구 분		처(실)장 및 1차사업소장	2차사업소장 및 팀장	합 계
교체율 (인원 수)	2009	76% (41명)	39% (389명)	40% (430명)
	2010	54% (30명)	33% (340명)	34% (370명)

신의 직장, 철밥통은 옛말

기존 인사이동에서는 자신이 보직을 받을 수 있을지는 고민거리가 아니었지만 공개경쟁 도입 이후 상황이 달라졌다. 과연 보직을 받을 수 있는가 하는 새로운 고민이 생긴 것이다. 대상자 모두 배치될 자리는 있었지만, 1~3차까지 진행된 추천기회에서 선택을 얻지 못한 120명은 결국 '무보직' 발령을 받았다. 일반직, 전문직, 연구직 모두에서 무보직자가 선발되었고, 1직급 처장부터 3직급 차장까지, 사무직군부터 기술직군까지 모든 분야에서 무보직 선발에 예외는 없었다.

무보직 인원 현황

구 분	1직급	2직급	3직급	합계
2009	2명	13명	37명	52명
2010	1명	9명	58명	68명

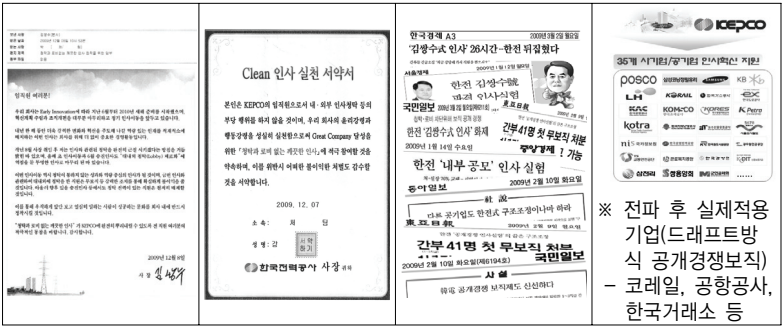
무보직 발령을 받은 직원은 KEPCO Academy에 입소하여 8주간의 교육과정과 16주간의 TDR 활동으로 구성된 Re-Fresh 프로그램에 참여하게 되는데, 교육과정은 동기 부여, 의식개혁, 역량강화 등 다양한 사내외 전문교육 프로그램으로 구성되어 무보직자의 현업 복귀를 지원하고 있다.

더 따뜻하게, 깨끗하게, 창의적으로

2010년 정기이동은 공개경쟁보직제도의 질적 쇄신에 집중했다. 먼저 다자녀를 둔 여성직원이 연고지에 근무하기를 희망하는 경우 우선적으로 이동에 반영하여 출산장려 및 가족친화적

경영을 강화했다. 또, 인사이동 전에 소속 기관장이 직접 이메일 메시지를 통해 전 직원에게 인사청탁과 로비 없는 깨끗한 인사를 당부하고, 전 직원이 Clean 인사 서약서를 작성하는 등 투명인사에 박차를 가했다. 기술직이 기획처나 인사처에 보직되고 사무직이 기술기획처, 계통기획실 등에 보직되는 등 전문분야를 초월하여 보직함으로써 조직간 벽을 허물고 창의적 문제해결의 시너지 효과를 유도하기 위한 경력개발 교차보직도 확대했다.

CEO 이메일 | Clean 인사 서약서 | 주요 언론보도 | 우수사례 공유



한전을 벤치마킹하라

'신문, 방송 등 언론보도 40회'라는 보도 실적이 말해주듯이 공사의 공개경쟁보직제도는 '김쌍수식 인사', '007 번개인사' 등의 별칭으로 불리며 다른 공기업이나 민간기업에 엄청난 반향을 일으키고 있다. 토지주택공사, 철도공사, 공항공사와 같은 공기업은 물론 삼성화재, POSCO, 국민은행 같은 민간기업 등 35개 회사 인사담당자들이 공사를 찾아와 공개경쟁보직제도 원리와 시스템 운영방법을 벤치마킹하기도 했다. 공사에서 시작된 인사혁신이 '경쟁'과 '변화'의 날개를 달고 많은 기업들에 전파되어 뿌리내리기를 기대해 본다.

한국농어촌공사

고통분담형 구조조정과 인사제도 쇄신으로 경쟁력 확보

102년의 역사를 가진 한국농어촌공사는 그동안 4,900만 국민의 먹을거리 생산기반을 조성하고 관리하는 것을 주요 임무로 하면서, 국민 공기업으로 자리매김해 왔다. 그러나 한편으로는 방만한 경영 등을 이유로 정부와 국민, 언론으로부터 많은 비판과 지적을 받아온 것도 사실이다. 변화하지 않으면 살아날 수 없고 내부혁신을 통해 경쟁력을 갖추지 않으면 국민과 정부로부터 신뢰를 잃을 수밖에 없는 상황이었다. 또한 기후변화 및 식량무기화 시대에 대응하고 저탄소 녹색성장 시대를 열어나가는 데 있어 공기업으로서의 선도적 기능을 수행하기 위해서는 무엇보다 혁신이 필요했다.

따라서 지난 2008년 9월, 공사에 새로운 CEO가 취임하자마자 농어촌공사는 비전과 목표를 재설정했다. 지나온 역사에 안주하거나 만족할 것이 아니라 새로운 100년을 열어갈 튼튼한 반석을 구축하는 것이 중요하다는 판단에서 내부적으로는 친환

경 · 고품질 식량자급화 기반을 구축하고, 대외적으로는 글로벌 경쟁력을 갖춘 공기업으로 거듭나지 않으면 안 되는 시대적 상황에 대응해 나가기 위해서였다.

공사가 새롭게 추구하는 비전은 '농어민에게 소득 주고 국민에게 신뢰받는 글로벌 경쟁력을 갖춘 자립형 일등 공기업'이다. 문제는 이러한 비전을 어떻게 추진해 나갈 것인가 하는 것이었다. CEO의 취임과 더불어 '경영선진화 기획단'을 구성하여 조직 및 인적구조에 대한 자가진단과 더불어 강도 높은 처방책인 선진화 계획을 수립하였다.

농어촌공사의 가장 큰 문제점은 기형적인 인적구조에 있었다. 3급 이하 실무자보다 중간 관리자급이 더 많은 인적구조, 즉 전형적인 항아리 구조를 피라미드 구조로 전환하는 것이 시급한 과제였다. 그러나 사람을 줄이는 구조조정은 쉬운 일이 아니었다. 노동조합에서 반대하고 대다수 직원들도 반대했다. 노동조합 위원장과 간부 등을 직접 만나 변화하지 않으면 안 된다는 점을 설득하였고 소속 기관장을 위한 구조조정이 아니라, 공사를 살리고 대다수 직원의 고용안정을 위한 구조조정이라는 점을 강조하며, 필요성을 역설했다. 이에 노동조합 집행부에서 이를 수긍하고 노조대의원 대회에 의결을 부쳤으나 아쉽게 부결됐다.

이렇게 바뀌었습니다!

인력구조 선진화 모델, 민간기업에서도 벤치마킹

그러나 여기에서 포기할 수는 없었다. 경영진이 앞장서 모든

지방 부서를 찾아다니며 경영선진화 추진계획과 필요성을 다시 설명했다. 그리고 전 조합원을 대상으로 표결에 부친 결과, 78%의 압도적 찬성으로 구조조정을 주요 내용으로 하는 경영선진화 계획이 통과되었으며, 정원의 15%에 해당하는 844명의 인력을 감축했다.

예정보다 일찍 공사를 떠나는 직원들에 대해서만 고통을 안겨줄 수 없었기에 사장과 경영진, 모든 직원들이 고통분담에 동참했다. 사장은 급여의 50%, 2급 이상 간부는 30%, 일반직원은 5%를 반납하여 86억원의 기금을 조성하고 퇴직자들에게 위로금으로 지급했다. 이를 우리는 '고통분담형 구조조정'이라고 했다. 공기업뿐만 아니라 국내 민간기업 어디에서도 이러한 방식의 구조조정 성공사례는 없었다고 한다. 이후 국내 대기업과 공기업에서도 우리 공사의 고통분담형 구조조정 사례를 벤치마킹하는 사례가 있었다. 이러한 선진화 계획은 정부의 지시나

강제에 의한 타율적 선진화가 아니라 공사의 자발적 계획과 노사합의에 따른 자율적 선진화라는 점에서 더욱 의의가 있다. 그 결과, 성과도 두드러지게 나타나고 있다. 대통령도 전 직원이 동참하는 우리 공사의 고통분담형 선진화 사례를 높이 평가했다.

승진관련 인사비리를 인사제도 쇄신 계기로 삼아

그런데 예상치 못한 데서 위기가 찾아왔다. 경영선진화 모범공기업으로 평가받았던 농어촌공사에서 간부 승진과 관련하여 청탁과 더불어 금품을 수수한 인사비리가 발생한 것이다. 모든 언론이 이를 비중 있게 보도했다. 공사 최대의 위기였다. 이는

동아일보 보도기사

"구조조정엔 노사 '고통분담' 공감 앞서야"

'공기업 좋은 모델' 대통령 칭찬받은 농촌公 홍문표 사장

"'어디어디도 구조조정을 했다더라, 그러니까 우리도 해야 한다'는 논리로는 어렵습니다. 시간이 걸리더라도 임직원들과 토론을 많이 해야 합니다. 그리고 결론은 '고통 분담'이 돼야 조직 안에 있는 모든 사람이 동의할 수 있습니다."

홍문표(사진) 한국농촌공사 사장은 12일 동아일보와의 단독 인터뷰에서 "다른 공기업에 어떤 조언을 해주시겠느냐"는 기자의 질문에 "제가 충고할 처지는 아니지만…"이라며 머뭇거리다 이렇게 말했다.

농촌공사는 지난달 정원(5912명)의 15%인 844명을 줄이는 내용의 구조조정안을 발표해 이명박 대통령으로부터 "공기업 구조조정의 좋은 모델"이라는 칭찬을 들었다. 임직원들이 올해 임금 인상분과 간부직 급여 일부를 반납해 퇴직자 위로금으로 쓰겠다고 한 것도 화제가 됐다.

사진 제공 한국농촌공사

금품을 수수한 일부의 문제가 아니라 임직원 모두에게 책임이 있음을 인정하지 않을 수 없었다. 또 다시 강도 높은 혁신방안을 강구하지 않으면 안 되었고 인사선진화 TF를 구성하여 공사의 승진과 전보, 직원의 능력배양을 위한 전 방위적 차원에서 문제를 진단하고 대책을 수립했다.

결론은 노동조합의 경영 및 인사권 개입 원천차단, 승진 심사시 외부인의 참여를 보장하는 개방형 승진심사제 도입, 보직 및 전보 심사제 등을 통한 인사 쇄신이었다. 승진제도 개선은 '투명성과 공정성 확보, 우수 직원 발탁'에 초점을 맞추어 청탁과 비리의 개연성을 사전에 차단할 수 있도록 설계했다. 또한, 승진제도를 성과관리대상자 관리제도 및 전보심사제 등의 전보제도와 연계하여 실효성을 높였다.

특히, 승진제도 운영에 대해서는 기존 제도의 틀 자체를 바꾸지 않으면 안 된다는데 노와 사의 공감대가 형성되었다. 이 과정에서 노동조합은 '경영 · 인사 불개입 선언'을 통해 제도 개선에 추진동력을 더했다. 이와 더불어 승진심사 단계를 3단계로 확대하여 검증기능을 강화하고 객관성과 투명성을 확보하도록 했다. 1단계에서 자격 · 도덕성 등 자질을 검증하고 2단계에서 역량심층평가를 거쳐 3단계에서 종합평가를 실시토록 했다. 특히, 2단계 심사시에는 정부부처, 대학, 인사전문가 등 외부 인사를 30% 이상 참여케 하는 '개방형 승진심사제도'를 도입 · 운

영하였으며, 상임이사 심사위원 당연지명 관행을 폐지하고 각 직급별 대표와 여성대표를 무작위로 선정하여 심사위원으로 참여토록 했다.

노동조합의 경영 및 인사 불개입 선언, 승진관련 투서 등 근절

또한, '부정승진자 강등제'를 도입하여 금품 · 향응 수수 등 부정한 인사 청탁을 통한 승진자에 대해서는 직급을 강등토록 함과 동시에 일정기간 승진자격 자체를 박탈하는 등 관련 비리에 대해 엄격한 기준을 적용하였다. 더불어, 역량우수 직원에 대한 보상과 동기 부여를 위해 '성과마일리지제'를 도입하여 예산확보, 사업수주, 공사 이미지 개선 등 현저한 성과에 대해서는 승진 심사시 가점으로 활용할 수 있는 마일리지를 부여했으며, 조직발전 저해 직원에 대해서는 逆마일리지를 부여함으로써 성과보상 체계를 강화했다.

노·사 인사제도 혁신 협약

과거 승진 관련 투서가 결과 발표를 전후하여 40~50여건에 달했으나, 2009년 승진 관련 투서는 전무했으며, 이는 승진제도 쇄신에 대한 직원 신뢰도 상승의 결과이다.

보직 및 전보제도도 대폭적으로 개선했다. 기존의 전보제도는 인사부서의 인력활용 계획에 중점을 두고 운영됨으로써 전보제도에 대한 직원들의 신뢰도가 낮았으며, 2008년 대규모 인력감

축에 따른 인적자원의 경쟁력 강화 요구에 적극으로 대처할 필요성이 증대되었다. 전보제도 쇄신은 능력과 성과 중심이라는 인사운영의 핵심가치에 부합하기 위해 '공정성 강화'와 '경쟁기반'이라는 두 가지 목표를 달성하는 데 초점이 맞춰져 설계되었다.

보직자를 대상으로 한 '희망보직제'의 경우, 상향식(Bottom-up) 의견수렴 절차를 도입함으로써 무능력한 관리자의 주요 보직 발탁을 원천적으로 차단하였으며, 조직의 필요성, 본인희망, 직원 선호도를 동시에 고려하게 되어 관리자들에게 적극적 · 능동적인 역할을 주문할 수 있게 되었다. 이를 통해 역량 있는 하위직급 직원의 상위 보직 발탁도 확대되어 전반적인 조직 경쟁력 및 동기부여 체제 강화라는 성과를 낳게 되었다. 팀원급 직원들을 대상으로 한 '전보심사제' 또한 희망부서 직원들을 무작위로 선발하여 구성한 '전보심사위원회' 위원들이 전입신청자의 직무 · 부서이력, 역량진단 결과, 자기소개서 등을 참고하여 평가하고 그 결과를 기초로 드래프트에 반영하는 역량과 경쟁을 강조하는 제도이다.

한국경제신문 보도기사

농어촌공사 서열파괴 파격인사

1급 자리 8곳에 2급 팀장 발탁

이명박 대통령이 모범적인 공기업 구조조정 사례로 지목한 한국농어촌공사가 5일 자로 단행한 부서장급 인사에서도 과감을 선보였다. ▶관련기사 A37면

이번 인사에서는 1급이 차지하던 본사 부서장, 도 지역본부장, 사업단장 등 41개 자리 가운데 8곳에 2급 팀장을 발탁해 연공서열을 파괴했다. 특히 1급 승진 후 3년이 지나야 갈 수 있었던 제주도본부장과 새만금경제자유구역사업단장은 2급으로 승진한 지 3~5년밖에 안 된 신참 2급 팀장이 발령을 받았다.

또 41개 자리 중 7개만 유임됐고 34개는 교체돼 보직 교체율이 83%에 달했다. 보직 결정 과정도 직원이 희망보직을 써내면 이사와 지역본부장, 여성·노조 대표 등으로 구성된 보직심사위원회에서 최종 결정을 내려 정실·청탁 인사를 원천적으로 배제했다고 공사는 설명했다.

한편 공사는 지난해 말까지 600명의 인력을 감축해 목표(590명)를 초과 달성했다고 밝혔다. 홍문표 사장은 "2급 팀장 이하 인사에도 1급과 같은 원칙과 기준을 적용하는 등 강도 높은 개혁을 계속해 나갈 것"이라고 말했다.

이태명 기자 chihin@hankyung.com

2010년 2월 정기 인사 시 전보심사제를 통해 11명의 문제 직원과 13명의 전입기피 직원을 선별했으며, 3월 중 저성과자 선별 다면평가를 거쳐 전 직원 하위 1% 수준(50~60명)을 선별하여 '성과개선프로그램'에 입소토록 할 예정이다. 일정기간 이상 동일부서에 장기 근무한 직원에 대해서는 시스템을 통해

자동적으로 Draft 대상으로 등록되도록 함으로써 자기역량 강화를 위해 직원 스스로의 분발을 유도하는 분위기를 정착시켜, 적극적인 '개인경력개발 계획(Individual Development Plan : IDP)' 관리와 부패가능 요인을 억제할 수 있게 되었다.

경쟁기반 전보제도 운영 결과 본사부서장, 지역본부장 등 주요 보직자 83%가 교체되었으며, 일반직원을 대상으로 한 전보심사제 운영으로 생산적 조직문화가 구축되었으며 성과에 의거한 합리적 차별을 통해 자발적인 자기계발의 동기가 부여되었다.

인적 역량 · 생산성 제고를 위해 성과개선 대상자 관리프로그램 도입

우리 공사는 정년 보장을 당연한 것으로 받아들이는 기존의 인사관리 방식으로는, 열심히 일하는 대다수 직원의 성과에 무임승차하여 무사안일로 일관한 성과저조자, 비리연루자, 보직부적합자, 전입기피자 등 소수를 적절히 관리할 수 없고 조직경쟁력 확보가 요원할 것으로 판단, 부적격자의 특별관리 및 상시퇴출시스템을 도입하기로 하였다. 2009년 중 제도 시행을 위해 단계별 성과목표를 설정했으며, 내부 공감대 형성이 가장 중요하다는 인식 아래 제도 설계 초기단계부터 노동조합과 워크숍을 포함, 11차례 제도개선협의회를 운영하였다. 협의회에서는 우선, 대상자 선발의 공정성 확보, 내부공감대 형성 및 법적 문제해결 등을 핵심 포인트로 선정하고, 법률 자문 및 컨설턴트 자문, 타기관 운영사례 등을 바탕으로 실행을 위한 선결과제를 차례로 해결해 나갔다.

성과개선 대상자로 선정된 직원에 대해서는 이중, 삼중의 자기 소명기회 부여 등의 구제절차를 마련하였으며, 최종 선정된 직원은 3~6개월간 '역량개발지원센터'에서 개별상담, 교육훈련참가, 현장업무지원, 사회공헌활동, 연구과제 수행 등의 프로그램에 입소토록 했다. 또한, 프로그램 참가기간 동안 '직위해제' 및 '급여삭감'으로 경각심을 고취하는 한편 과정 종료시에 센터평가 및 인사위원회 최종평가를 통해 수료자는 부서복귀, 미수료자에 대해서는 직권면직 조치를 할 수 있도록 했다.

성과개선대상자 관리제도의 도입으로 지금까지 무사안일자 및 저성과자로 지목된 직원들을 방치하는 가장 큰 요인이었던 온정주의적 조직문화를 혁파함은 물론 인적자원의 체질을 개선하고, 성실한 대다수 직원들의 사기와 조직생산성을 제고할 수 있는 기틀을 마련했다.

임직원 76% 전문자격 보유, 글로벌 경쟁력 갖춘 일등 공기업 다짐

일하는 방식도 바꾸어 나갔다. 정부의 4대강 살리기 사업과 연계한 저수지 둑 높이기 사업, 어촌개발권 이양에 따른 어촌어항개발사업, 새만금산업단지 시행자 선정, 저수지 주변개발 등 사업과 예산이 대폭 늘어났다. 이를 효율적으로 추진하기 위해서는 전문 인력의 충원도 필요하지만 기존 직원의 전문성 강화가 더 시급했다. 그래서 새롭게 추진한 것이 전 직원 1인 1자격 취득운동이다. 우리 공사 5,000명의 임직원 중 업무와 관련한 전문자격증 소지자가 전체 인원의 76%에 이른다. 특히 지난 한 해 신규로 자격증을 취득한 인원만도 400여명에 이른다. 이로써

공공정책사업 수행에 따른 전문성을 강화함으로써 보다 질 높은 사업추진이 가능한 토대를 마련했다.

공사는 인력부문 효율화와 인사제도 쇄신 운영 등 경영선진화 추진을 통해 인적 경쟁력을 강화하고 노동생산성을 증대시킴으로써 2009년도 결산기준 영업이익 1,000억원 흑자를 달성하였다(2008년 68억원 적자). 이는, 2008년 대비 2010년 예산을 50% 증액 확보(2조 6천억원→3조 9천억원)할 수 있는 원동력이 되었으며, 인건비 절감과 생산성 향상을 통해 얻은 재원은 신입사원(149명)과 청년인턴(252명) 채용(정원의 8% 수준)에 활용하여 국가적인 청년실업 해소를 위한 노력에 동참했다. 공사는 이러한 노력에 힘입어 2009년 정부 경영평가 최우수기관 선정, 2009년 공공기관 고객만족경영대상 수상(능률협회), 제33회 국가생산성대회 대통령상 수상(한국생산성본부), 제7회 포브스경영품질대상 수상(한국품질경영학회), 부패방지시책평가 최우수기관 선정(국민권익위원회), 기획재정부 주관 고객만족 최우수 기관 선정(98.8점) 등 외부기관으로부터도 성과를 인정받게 되었다.

국가생산성대상 시상식

공사는 이러한 성과를 바탕으로 지난 102년 우리나라 농업 발전과 함께해 온 역사를 넘어 새로운 100년을 맞이하고 있다. 이제 한국농어촌공사는 투명하고 공정한, 역량과 성과 중심 인사제도와 인력의 전문성 강화로 창의와 열정으로 가득한 신뢰받는 일등 공기업으로의 새로운 도약을 준비하고 있다.

인천국제공항공사

선진 인재경영을 통한 글로벌 기업으로의 성장

GE의 잭웰치가 '인재에 대한 투자가치는 무한대'라고 했듯이 우수한 인재로부터 창출되는 지식, 정보, 창의성이 국가나 기업의 흥망성쇠를 결정하는 가장 중요한 핵심요소로 떠올랐고, 우수한 인재를 확보하기 위해 소리 없는 인재전쟁이 펼쳐지고 있다. 인천국제공항공사는 기업발전의 중심에는 사람이 있어야 한다는 CEO의 확고한 신념에 따라 자율과 창의, 직원존중의 인재경영, 투명 · 공정 · 일관된 인사원칙과 벽 없는 소통의 문화를 만들기 위해 노력하고 있다.

관료적, 폐쇄적인 조직문화

인천국제공항공사는 2001년 인천공항의 역사적인 개항 이래 2008년 2단계 그랜드 오픈, 2009년 이라크 아르빌 해외공항컨설팅 사업, 2010년 세계공항서비스 평가 세계 최초 5연속 1위 등 전 임직원의 열정과 신념으로 불패의 성공신화를 만들어 왔다.

하지만 세계 1위라는 목표를 향해 앞만 보고 달려 왔던 인천국제공항공사는 내부적으로 공기업 특유의 권위적이고 폐쇄적인 조직문화를 갖고 있었다. 외부 경영진에 대한 억측과 오해, 경영진만 바라보는 느린 의사결정, 화려한 미사여구로 치장한 수십 페이지 보고서, 법과 규정에 지나치게 충실하며 한 가지 업무처리에 많은 협의를 요구하는 업무방식, 자유로운 토론과 창의적 아이디어를 막는 권위적인 회의 문화, 서로 인사를 잘 하지 않고, 동료와 대화가 없으며 무표정하게 일에만 매달리는 근무태도, 체계적 리더육성시스템의 부재, 잦은 전보인사 등 인사원칙의 부재 등 인천국제공항이 빠른 속도로 추격해 오는 주변 경쟁공항들에 우위를 선점하고, 글로벌 공항전문기업으로 성장하는 데 가장 큰 장애요인으로 판단되는 것들이다.

이렇게 바뀌었습니다!

CEO부터 직원까지 함께 변화하고 있습니다

변화의 첫 단추는 진실한 대화로부터

4대 CEO 취임 이후 가장 먼저 한 일은 'New Leader 알리기'였다. 경영진, 다음에는 노조위원장 등 집행간부를 모아 놓고, 낯설은 Assimilation(인사청문회)을 시행했다. CEO에 대해 알고 있는 것, 알고 싶은 것 등 익명으로 질문하고, 답하는 방식으로 심지어 사적인 가족이야기까지 허심탄회하게 이야기를 나누었다. 그 결과 민영화 정책 등 CEO에 대한 갖은 억측과 오해로 인해 노사간 갈등이 시발될 수 있는 분위기 속에서 오히려

신뢰의 동반자를 만들어 내는 계기가 되었다. 이후 본부장, 처장, 팀장까지 정규 프로그램으로 시행하면서 대화의 문화를 만들었고, 상하위자 간 진실한 대화를 통해 조직구성원 간 친밀감과 신뢰도를 높이는 데 기여했다. 이것은 인천국제공항공사가 같은 색깔의 피가 흐르는 조직으로 가기 위한 변화의 첫 단추였다.

노조집행간부 CEO Assimilation, 경영진 및 실 · 처장 Assimilation

윤리는 양보할 수 없는 기본덕목

CEO는 인천국제공항공사가 존경받는 글로벌 기업으로 성장하기 위해 '덕을 갖추고, 성장을 주도하고, 성과를 창출하며, 최고의 인재가 모여 들게 하고, 사회적 책임을 다할 줄 알아야 하는' 다섯 가지 경영철학을 제시하였다. 이 중 윤리덕목을 업무수행의 가장 기본적인 잣대가 되게 하였다. 전 임직원이 윤리의무 준수자이면서 감시자 역할을 수행하는 One Strike Out(비리 등 윤리위반자 즉시 퇴출), '하는 일이 뉴스에 나와도 문제가 없는지 자기점검'을 하는 Newspaper Test 등 철저한 윤리의무 준수는 공기업에 대한 외부적 시각을 개선하고, 국민, 글로벌 고객들에게 신뢰받는 Clean Airport로서 이미지를 갖추는 계기가 되었다.

작고 효율적인 조직을 위해 권한위임과 Work Smart 시행

관료적인 의사결정 방식을 개선하고, 작고 효율적인 조직운영을 위해 CEO의 권한을 팀장까지 전사적으로 위임하였다. 권한위임은 '조직과 사람을 더 강하게 만들기 위해 권한을 위임하고 인정할 줄 알아야 하며, 자기보다 더 나은 부하를 육성해야 한다'는 CEO 조직운영의 핵심 키워드이다. 이에 따라 쓸 사람이 직접 선발하고, 육성의 권한과 책임을 지는 '부서장 책임경영제'를 시행하였다. 결재권을 하향 위임하고, Job Posting(전직원 직위공모제), 승진후보자 추천, 핵심인재 선발 등 CEO의 인사권을 부서장에게 위임하였고, 인사부서는 조정자와 감시자로서 전체 제도에 대한 모니터링 역할을 수행하였다. 이를 통해 스스로 움직이는 조직문화를 만들었고, 향후 경영진으로 성장할 부서장들이 자율경영과 책임을 지는 리더로서 사전 학습 효과를 갖게 되었다.

또한 불필요한 업무를 줄이기 위해 Work Smart 운동(보고서는 핵심적인 키워드만 사용하여 1페이지만 작성), 부서 협의와 증빙서류 간소화 등 Paperless와 업무방식 혁신을 단행했다. 이를 통해 행정비용을 절감하고, 노동생산성을 증가시켰으며, 이는 육아휴직, 이라크 해외공항컨설팅 파견 등 내부 인력감소에 효과적으로 대응할 수 있는 원동력이 되었다.

자신의 경쟁력을 키울 수밖에 없는 Job Posting

전 직원을 대상으로 자율경쟁 인력시장을 통해 선발하는 Job Posting(전 직원 직위공모제)은 경직적인 조직문화에 큰 변화를 주었다. '젖은 낙엽은 쓸리지 않는다'는 말처럼 정년 보장을 믿고 조직

의 변화에 저항하는 복지부동의 행태가 일부 잔재하고 있었다. 하지만 전사적인 Job Posting의 시행은 젖은 낙엽이 아닌 상록수가 되기 위해 부단한 노력을 해야 하는 문화로 180도 바뀌었다.

미래 경력경로를 설정하고, 전문성을 강화하는 본인의 CDP(경력개발계획)를 기반으로 하는 Job Posting 제도에 의해 동일 직무에 2년 이상이 되면 인력시장(Career Market)에서 자신의 역량과 가치를 평가받게 된다. 2년 미만 직원의 이동은 해당 부서장의 협의를 거쳐 진행된다. 쓸 사람이 직접 선택하며 이동하는 방식은 부하 육성에 강한 책임감을 가지고 코칭을 시행하도록 하여 그간 직원을 수단으로 경시하던 풍토에서 조직력 강화와 직원 존중의 문화를 싹트게 했다.

Job Posting을 통해 선호 인적자원(행복한 직원)과 비선호 인적자원(불편한 직원)이 차별화되었다. Job Posting 기간 중 자신의 가치를 재평가받고 Selling하게 되는데, 능력 있고, 역량 있는 직원은 경력개발계획에 따라 순조롭게 부서 이동을 할 수 있지만, 그동안 자기개발에 소홀하고, 성과관리에 무신경했던 직원들은 선택을 받지 못한 채, 특별 관리대상이 된다.

이 제도는 기존 밀실인사 등 부정적 인사배치에 대한 신뢰도를 개선하였고, 또한 비선호 인력에 강한 경고의 메시지와 최종 퇴출 시도는 자신의 역량개발에 전사적 동기 부여와 적극적인 근무태도, 동료와 유대감 강화 등 조직에 긍정적인 에너지를 가져다 주었다.

사원부터 CEO까지 리더육성 및 항공전문가 양성

인천공항의 성공적 개항과 운영이라는 사명 하에 그간 직원들을 위한 교육은 공항운영에 필수적인 직무교육을 중심으로 이루어져

왔으며, 이 외의 윤리교육 및 리더십 교육 등은 다소 경시되어 왔었다. 하지만 급성장하는 경쟁공항에 우위를 선점하기 위해서는 글로벌 항공전문가 육성이 절실하였다. 그리하여 사원부터 CEO까지 체계적인 리더육성체계를 만드는 등 전사적인 교육체계를 개편하고, 교육시설인 인재개발원을 2008년 개원하게 되었다.

사원은 정식 임용 전부터 사내멘토링 제도를 통해 IIAC Man이 되기 위한 적응훈련을 받게 되며, 내부 사내강사를 통해 단계적으로 직무기초, 전문, 고급과정을 거치게 된다. 상사와 상시 코칭, 피드백을 받을 수 있고, 셀프리더십을 훈련하는 7Habits, 직위별 단계적 리더십 강화 과정을 받을 수 있다. 팀 · 처 · 본부 단위로 OK Meeting을 통해 현업문제에 대해 토론과 아이디어를 공유하고, 단합을 다지는 교육프로그램을 만들었다. 전문성을 가지고 스피디한 의사결정을 내릴 수 있는 간부요원의 육성이 필요하여 경영전략, 마케팅, HR 등 5개 핵심분야에 대한 3개월간의 사내MBA 집중과정, 노사관계에 대한 간부역량 강화, 리더로서 엄격한 윤리교육 등을 시행하였다.

또한 인천공항의 글로벌 항공전문가를 육성하고 항공산업을 활성화하기 위해 3만 5천 상주직원을 대상으로 항공MBA 석박사 과정을 만들고, 공항보안, 안전, 운영 프로그램을 개발하여 개도국, 해외사업 대상 공항에 무상 또는 유상으로 지원하였고, 이는 향후 해외사업 투자와 전략적으로 연계할 예정이다.

IIAC(인천국제공항공사) 리더 육성 프로그램

일 잘하는 사람에게 교육의 혜택을... 인사-성과-교육 연계

교육훈련은 한가한 사람이 원하면 갈 수 있고, 바쁜 사람은 가지 못하는 풍토가 있었다. 하지만, 선발형 교육과정을 대폭 도입하고, 성과와 역량이 우수한 직원에게 고품질의 교육, 다양한 교육기회가 제공되면서 분위기는 반전되었다. 교육과정에서는 현업의 미해결과제에 대해 그룹별 프로젝트를 수행하여 제안하고, 이 중 우수한 프로젝트는 월례조회를 통해 직원들과 공유하며, 현업에는 성과물을 전파한다. 또한 고성과자를 위한 집중 MBA과정은 근무에 지장을 주지 않는 범위에서 집중교육을 시행하기 위해 야간과 주말을 이용하여 시행하였고, 이들의 교육 만족도, 참여도는 일반 직원보다 상당히 높았다. 이제 교육은 한가한 사람, 희망하는 직원이 아닌 선택받은 직원이 가는 분위기가 조성되었고, 선택받기 위해 성과와 역량을 강화해야 했다.

미래리더(Top5) & 저성과자(Bottom5)

경제위기를 통해 우수 인재 확보와 양성의 필요성은 더욱 증가되었고, 조직의 성과를 감소시키고 동료직원들의 근무의욕을

떨어뜨리는 부진자에 대한 세부적인 관리가 필요하게 되었다.

조직의 성장을 드라이브할 핵심인재를 성과평가와 부서장 추천 방식을 통해 조직원의 5%(Top5)를 선발하여 국내 최고의 강사진과 강도 높은 교육훈련을 시행하고 있다.

조직의 부진인력 관리를 위해 저성과자(Bottom5) 삼진아웃제(3년간 연속 최하위 등급시 퇴출)를 도입하였다. 저성과자에 대한 부정적 인식과 노조의 강력한 반대가 있었지만, 수차례 노사간 협의와 직원 설명회, 월례조회를 통한 CEO의 부단한 설득은 결국 전 직원의 전사적인 공감대를 형성하여 이를 제도화하였다. 또한 제도의 실효성을 높이기 위해 평가제도를 노사합동으로 개선하고, 피평가자와 평가자를 참여시키고, 외부 전문가 의견을 수렴하는 등 전사적인 합의를 이끌어낼 예정이다.

저성과자 관리는 강제적인 퇴출이라기보다 부진자에 대한 성과강화와 역량개발을 보다 체계적으로 지원하여 제2의 도약을 실현시키는 것이다.

이와 같은 성과와 역량 중심의 전략적 인사관리는 직원들에게 경쟁력 강화에 대한 동기 부여와 조직 내 건전한 긴장감을 불러일으킬 것으로 예상된다.

선진 인사제도를 대외 기관에 공유

인천공항 개항 전 직원들은 국내에 유례 없는 허브공항을 성공적으로 운영하기 위해 여러 해외 선진공항 운영 노하우를 배우러 다녀야 했다. 지금은 우리의 성공 비결을 전파하기 위해 전담 직원이 필요하게 될 정도로 글로벌 공항, 국내 기업, 기관들의 많은 벤치마킹이 있었다. 또한 인천국제공항공사의

Assimilation, Job Posting 등 인사제도를 배우기 위해 대검찰청, 석유공사, 한국능률협회 등 많은 기관과 기업들이 다녀갔고, CEO도 선진 인재경영 노하우와 공기업 조직문화를 개선한 사례를 대외에 많이 전파함으로써 공기업을 비롯한 여러 기업이 인사청문회, Job Posting 등의 제도를 도입하게 되었다.

'Global Korea! 인천국제공항!' - 글로벌 공항전문기업

조직은 밝고 건전한 기업문화의 토양 위에서 지속적으로 성장할 수 있다. CEO 취임 이래 가장 중점적으로 추진한 분야는 긍정과 신뢰의 문화를 만드는 행복한 일터 만들기였다. 직원은 임금을 몇 백만원 더 받는 것보다 직장에서 수단이 아닌 인격체로 존중받고 자아를 실현할 수 있는 문화 속에서 만족과 행복감을 더 느낀다.

신뢰와 화합으로 똘똘 뭉쳐진 인천국제공항공사는 대한민국의 대표 공기업이자 성장동력으로서 대한민국 국격을 높이는 데 선도적 역할을 할 것임을 다짐해 본다.

한국지역난방공사

직급 · 직위 분리를 통한 리더 육성

GE, P&G 등 경영자공장(CEO Factory) 또는 인재육성기계(Talent Machine)로 불리는 기업들은 뛰어난 잠재력을 갖춘 인재를 조기에 발굴하고, 이들에게 실제 사업을 중심으로 폭 넓게 경험할 수 있는 기회를 제공한다. 이렇듯 한국지역난방공사는 공정경쟁을 통한 발탁 인사, 성과 중심의 조직 운영을 위하여 직급 · 직위 분리의 공개 직위공모제도를 도입하여, 공사 내 핵심리더를 발굴 · 양성하고 있다.

'직급과 직위의 일치' NO!

급변하는 경영환경 속에서 기업이 생존 · 발전해 나가기 위해서는 전략을 이해하고 실행할 수 있는 리더 계층의 역할이 무엇보다 중요하다. 리더의 경쟁력은 곧 그 회사의 경쟁력이기도 하다. 기업의 생존과 직결되는 중요 사항을 결정하고 실행하는 책임을 지닌 리더 계층의 발굴 · 육성이 그 어느 때보다도 더 절실

히 필요한 시점이다.

한국지역난방공사는 2006년 '팀제' 도입을 결정했다. 갈수록 경쟁이 격화되는 기업환경 속에서 유연하고 탄력적으로 대처하기 위한 선택이었다. 팀제의 도입은 여러 가지 중요한 변화를 갖고 왔다. 필요할 경우 새로운 팀이 만들어질 수 있고, 팀의 수가 늘었다 줄었다 변동하는 상황에서 직급에 따라 직위가 결정되던 기존의 인사제도는 바뀌어야 했다.

팀장 직급에 오른 이들이 한정된 직위를 받게 되는 직급과 직위의 일치가 더 이상 불변의 법칙일 수 없게 되었다. 이제 직위란 더 이상 일정시간 이상을 근무한 이들에게 당연히 돌아가는 '개근상' 같은 것이 되어선 안 되었다. 따라서, 직급과 직위의 일치개념 타파는 연공서열과 친분 위주의 정실인사의 오랜 관행을 깨고, 실력 위주의 인사를 가능케 하는 밑바탕이 되었다.

실력 위주의 직위공모제

이렇게 바뀌었습니다!

실력 있는 당신을 기다립니다

열린 인사

기존의 한국지역난방공사의 간부급에 대한 보직 부여는 연공서열 중심과 인맥 위주, 직급에 따라 직위가 정해지는 닫힌 인사였다. 성과주의 발탁 인사문화 정착을 위해서는 직급을 초월한 무한경쟁시스템 도입이 불가피하였다. 기존의 1급 직위에 1~3급까지, 기존의 2·3급 직위에는 1~4급까지 지원할 수 있도록 지원대상 인력풀을 대폭 넓혀 직원 역량 강화 및 성과 창출 기회를 제공하는 '신 열린 인사문화'가 시작되었다.

2006~2010년 직위공모제

구분	2006	2007	2008	2009	2010
대상직위	114개 직위	119개 직위	140개 직위	127개 직위	128개 직위
직위 분류기준 등	기여도, 난이도, 업무량, 고려 기준	대외기관 업무량 및 협력관계 중요도 추가			
	직무 중요도 등에 따라 3개군으로 편성				

공정 인사

전 직위에 대한 전면적 직위공모제를 제도화하고 상위 직급의 보직 공개경쟁을 원칙으로, 인사위원회에서는 인사운영의 공정성 및 투명성 확보를 위하여 주요 직위순으로 순차적으로 경합·선발한다. 임원과 1급 부서장들로 구성된 인사위원회에서는 직무에 대한 열정, 업적, 도덕성을 겸비한 인재를 발탁하고, 역

량, 전문성 및 경력개발 등을 감안하여 적재적소에 인력을 배치한다. 공모자는 3개 직위를 복수 지원할 수 있으며, 최종 공개경쟁에서 선발 배제시 무보직(팀원) 발령으로 결정된다.

이로써, 2009년에는 하향보직(대팀장→소팀장에 임명)자가 3명 발생하였고, 무보직자는 2009년 10명, 2010년에는 7명이 발생하였다. 이러한 하향보직, 무보직 결과로 실질적 직급파괴가 시행되어 역량과 성과 중심의 신인사체제로 전환되고 있다.

직위공모 관련 인사위원회 개최

보상 인사

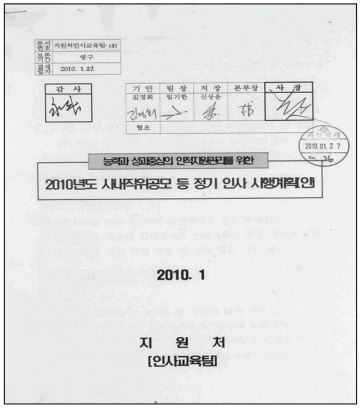
인재 육성에 뛰어난 조직에서 인재 육성에 헌신적인 투자가 이루어지듯이, 특히 난이도 높고 어려운 직위에 대해서는 별도의 인센티브를 지급하여 특별대우를 해 주어야 직원들의 동기유발과 성과를 기대할 수 있었다. 뭔가 남과 다른 '당근'을 주지 않는 이상 이런 직위는 갈수록 기피대상이 될 게 뻔했다. 어렵고 힘든 길을 선택하여 묵묵히 열심히 일하는 리더들의 노고를

격려하고, 책임감을 제고하는 보상시스템은 직위공모제의 정착과 지속발전을 위한 전제조건이었다. 그리하여 직위공모시 중요직위를 별도 지정하여 차별화된 인센티브 시스템을 도입하였다.

중요도가 높은 직위

구분	2006	2007	2008	2009	2010
대상직위	18개 직위		20개 직위	12개 직위	12개 직위
인센티브	월 기본연봉의 100~200%		직무연봉 30만~80만원/월		
	직무급 재원: 정부예산편성지침에 따른 인건비예산 범위 내				

2010년도 사내직위공모 운영계획


능력과 성과중심의 인적자원관리를 위한
2010년도 사내직위공모 등 정기 인사 시행계획(안)
2010. 1
지 원 처
[인사교육팀]

2010년도 사내직위공모 결과

직위 수		128개 직위
총지원자 수		549명
경쟁률		4.29 : 1
상향보직	2급 → 대팀장	14명
	4급 → 소팀장	14명
무보직		7명

만족 인사

중요도가 높은 직위 팀장에게는 해당 팀원의 2분의 1을 선발할 수 있는 인사권까지 부여하였다. 어렵고 힘든 자리인 만큼 팀워크를 우선시하고 궁극적으로는 성과를 창출할 수 있는 시스템을 마련하기 위한 것이다.

또한, 실질적인 직급파괴와 발탁인사 강화로, 상향보직을 부여받는 리더가 지속적으로 발생(2008년: 29명, 2009년: 13명,

2010년: 28명)함으로써, 선의의 경쟁을 즐기는 조직문화가 확산되어, 동기 부여 및 일하는 분위기의 혁신에 긍정적인 기대를 할 수 있게 되었다.

2010년 직위공모 결과, 부서장 임명장 수여식

도전적이고 열정적인 기업으로 재도약하겠습니다

새로운 인사제도 앞에는 아직 여러 가지 숙제가 많이 놓여 있지만, 그 가운데 가장 큰 것은 무엇보다 구성원들의 체질과 조직문화의 변화이다. 다른 조직도 마찬가지겠지만 한국지역난방공사 인사혁신의 성패는 결국 누가 뭐라해도 구성원들의 변화에 달려 있다. 미래 공사 발전을 이끌어 갈 기업 내 인사관리(HR) 전략 필요성에 대한 공감대를 형성하고, 온정주의나 평등주의, 연공서열이 아닌 성과 중심의 인사제도를 단계적으로 실시하여, 한국지역난방공사가 정당한 경쟁으로 자기계발을 이끌어 내고, 노력한 만큼의 대가를 받을 수 있는 신명나고 일할 맛 나는 조직으로 거듭나기를 기대해 본다.

에너지관리공단

저성과자 관리가 조직성과를 좌우한다

독일의 식물학자 유스투스 리비히는 나무판자를 이어 만든 물통에 빗대어 가장 부족한 영양소가 식물의 성장을 좌우한다는 '최소율의 법칙'을 내놓았다. 이것은 기업도 마찬가지다. 저성과자 관리의 성패는 조직 전체의 성과에 커다란 영향을 준다. 에너지관리공단은 조직성과를 향상시키기 위해 저성과자의 관리 필요성에 주목했다.

두 마리 토끼를 어떻게 잡을 것인가

에너지관리공단은 에너지의 효율적인 이용과 신재생에너지 보급을 통해 지구온난화의 주범인 온실가스를 줄이는 국가적 과제를 수행하는 기관이다. 녹색성장의 핵심영역을 담당하고 있는 우리 공단은 지난해 두 가지 난제에 봉착했다. 기록적인 고유가와 「저탄소 녹색성장」 新 국가성장전략 발표, 그리고 국가에너지기본계획 수립과 에너지이용합리화 · 신재생에너지 · 기후변화

대응 기본계획 등이 차례대로 재수립된 지난해, 공단은 폭증하는 업무에 대응하여 정부 정책의 성공적 수행을 위한 역량 확충이 절실해졌다.

그러나 다른 한편으로 공공부문의 효율성 향상과 경쟁력 강화에 대한 사회적 요구에 따라 공단의 업무체계 및 인력체계를 근본적으로 재검토하고 조직과 인력의 슬림화를 진행해야만 했다. 업무의 폭증과 인력의 축소라는 두 마리 토끼를 어떻게 잡을 것인가.

이렇게 바뀌었습니다!

답은 사람에게 있었다

급격한 경영환경 변화에 빠르게 적응하고 경쟁력을 확보하기 위해서는 핵심인력의 육성이 시급했다. 이에 따라 인재육성을 위한 전담부서를 신설하고 e-HRD 시스템을 개발·도입하는 한편, 분야별 역량모델을 개발하여 학습내용, 시기, 학습지원 방법 등에 대하여 학습계약제를 도입하는 등 경쟁력 확보를 위한 핵심인력 육성과 고성과자 보상에 박차를 가했다. 그러나 저탄소 녹색성장의 핵심 수단인 에너지절약과 효율향상, 신재생에너지 보급, 온실가스 감축체계 운영 등을 불과 400여명의 공단직원으로 이끌어나가기 위해서는 핵심인력의 역량강화만으로는 부족했다.

e-HDR 시스템

조직역량의 누수를 막아라

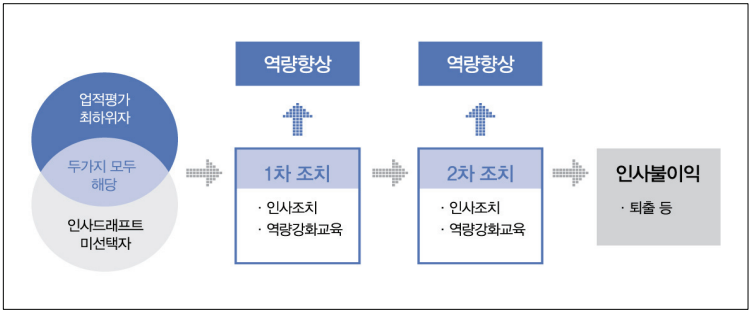
독일의 식물학자 유스투스 리비히는 필수 영양소 중 식물의 성장을 좌우하는 것은 가장 부족한 요소라는 '최소율의 법칙'을 내 놓았다. 나무판을 이어 만든 물통에 채울 수 있는 물의 양은 가장 짧은 나무판의 높이까지라는 리비히의 비유는 비단 식물의 성장에만 국한된 것이 아니다. 공단의 성과, 그리고 고객의 만족도는 성과부진자를 어떻게 관리하느냐에 따라 크게 좌우될 것이 분명했다.

저성과자 재활프로그램은 '조직'이라는 나무에 대한 최소율의 법칙을 극복하기 위한 대응책이다. 저성과자의 원인을 분석하고 역량을 개발하도록 유도하는 한편, 개선되지 않는 경우 이에 상응하는 불이익을 줌으로써 조직 전체에 건전한 긴장감과 경쟁 분위기를 확산시켜 조직 전체의 역량을 향상시키고 경쟁력을 확보하는 것이 재활프로그램의 목적이다.

저성과자의 선정에는 업적평가결과와 인사드래프트제가 활용되었다. 그동안 매년 업적평가가 이루어졌지만 연공서열에 따라

승진할 시기가 된 직원들 외에는 본인의 업적평가 결과에 그다지 큰 관심을 갖지 않았다. 평가점수가 본인에게 미치는 영향이 거의 없었기 때문이다. 평가에 대한 안일한 태도는 부서장들도 마찬가지였다. 평가를 업적에 따라 객관적이고 공정하게 진행하기보다는 승진시기에 이른 직원에 대한 배려의 수단으로 생각하는 경우가 많았다. 그러나 앞으로 이러한 평가관행은 더 이상 설 곳이 없어졌다. 한 번이라도 최저 평가를 받게 되면 재활프로그램 실시 대상자 후보군에 오르게 되기 때문이다.

성과부진자 재활프로그램 체계도



재활프로그램의 또다른 축은 인사드래프트제도이다. 부서장이 함께 일하고 싶은 직원을 지명하도록 하는 이 제도는 조직에 적응하지 못하는 직원을 가려내기 위한 것이다. 반복적으로 부서장이 기피하는 직원 역시 후보군에 오르게 된다. 이렇게 선정된 후보군 중 두 가지 모두에 해당되는 직원은 성과부진자로 분류되어 인사조치 또는 역량강화교육을 받고 회생할 기회를 얻게 된다. 그러나 2회 연속 성과부진자로 선정되어 역량강화교육을 받은 후에도 개선의 여지가 보이지 않는 직원은 퇴출과 같은 강력한 인사상 불이익을 받게 된다.

업적이 살아 숨쉬게 하라

저성과자에 대한 관리와 함께 형식적으로 이루어진 업적평가에 활력을 불어넣기 위한 작업도 진행되었다. 그동안 개인의 업적평가 결과는 승진과 경영평가 인센티브 지급 차등률 산정 외에는 인사상 반영되는 경우가 거의 없었다. 그러나 성과에 대한 조직 구성원들의 인식을 제고하기 위해서는 성과에 대한 평가결과가 곳곳에 반영되고 있음을 인식시켜야만 했다.

2010년 1월에 이루어진 정기 승진인사에서 공단은 실장급인 2급 승진자의 50%를 입사 20년 미만의 직원으로 선정했다. 현재 2급 직원의 평균 근무기간이 24.5년인 점을 감안할 때 상당히 파격적인 발탁인사였다. 이번 인사는 직원들에게 열마디 말보다 더 명확하게 과거의 온정적, 연공서열적 승진관행이 이루어지던 시대가 지나갔음을 보여줬다. 업적이 있는 사람이 승진을 해야 한다는 소속 기관장의 강력한 의지에 따라 이루어진 발탁인사는 조직에 신선한 충격을 주기에 충분했다.

한 번 부서장이 되면 관행적으로 여러 부서를 순환하여 담당하는 부서장 인사관행에도 변화가 생겼다. 특정 부서장 자리에 대해 공모를 실시하고, 희망자의 부서운영계획과 비전에 대해 평가를 실시하여 적임자를 선정하는 직위 공모제의 도입은 관행적으로 이루어지던 부서장의 인사에도 건전한 긴장감을 조성하는 계기가 되었다. 특히 직위공모제 평가 항목에도 업적평가결과를 30% 반영토록 함으로써 승진뿐 아니라 부서장 보임 역시 성과 연계성을 높였다.

이와 함께 교육대상자 선발, 포상시에도 최근 3년간 업적평가 결과 B등급 이상자를 우선 선발하도록 했다. 박제가 되어 있던 업적은 이제 살아 숨쉬게 되었다.

낯설음을 넘어서

연공서열 위주의 조직문화와 온정적 인사관행에 익숙해진 직원들에게 성과부진자라는 단어에 대한 거부감은 너무나 컸다. 소속 기관장이 바뀌면 제도가 폐지될 것이라는 조직 냉소주의는 성과로 말하고 보상으로 답하는 성과주의 조직문화 정착에 커다란 걸림돌이었다. 무엇보다도 형식적이라고 여겨졌던 개인업적평가의 반영 강화는 직원들에게 낯설음마저 안겨주었다.

이러한 거부감을 잠재우기 위해서는 제도 본연의 의미와 관리원칙에 대한 조직 구성원 간의 소통이 무엇보다도 중요했다. 공공기관에 부적합하다는 논리로 반대하는 조합 관계자들을 설득하기 위해 직접 만나 때로는 술잔을 기울이기도 하고 때로는 언성을 높이기도 했다. 성과주의 문화의 당위성과 시대적 요구를 설득하기를 여러 차례, 완강했던 조합의 반대는 결국 찬성으로 돌아섰고, 적극적인 지원을 얻어내는 데 성공했으며, 커다란 반발 없이 인사드래프트제를 비롯한 여러 선진화 프로그램들은 무사히 진행되었다.

30년이나 묵은 연공서열 문화를 하루 아침에 바꾼다는 것은 불가능한 것일지도 모른다. 그러나 분명히 변화는 시작되었고, 낯설게 보이던 성과주의 문화는 이제 점점 더 깊이 공단에 뿌리내려 가고 있다. 현재 진행중인 연봉제, 직무급제 등 선진 보수체계의 도입이 완료되면 성과로 말하고 보상으로 답하는 조직문화는 더욱 굳건해질 것이고, 공단의 경쟁력은 더욱 높아질 것이다.

국민에게 사랑받는 저탄소 녹색성장의 선도기관으로 거듭나기 위한 공단의 노력은 언제나 현재진행형이다.

한국산업인력공단

이것이 환골탈태다

"공공기관도 창조적 파괴(Creative Destruction) 없이 더는 살아남기 어렵다."

산업인력공단은 경영효율화 및 공직 내부의 경쟁분위기 확산을 위해 1회성이 아닌 지속적 관리체계로서 360° 보직경쟁시스템을 통한 보직심사제와 직위공모제를 골간으로 한 인사제도 개선을 했다.

벼랑 끝에 서다

공단은 1982년 설립 이후 잦은 조직개편과 느슨한 경쟁구조, 적당한 군살기관운영으로 무사안일 · 적당주의 및 연공서열이 우선되는 직장 문화를 만들어 왔다. 특히 팀장 및 소속 기관장급 보직자들은 승진만 하면 역량과 성과와는 상관없이 '한번 보직자는 영원한 보직자'라는 인식으로 현실에 안주해 왔다. 하향보직, 무보직 인사가 이루어질 수 있는 시스템이 없었고, 인사가 나더

라도 일회성에 그쳐 '이번에 나만 안 걸리면 돼'라는 인식이 팽배했다. 직원들은 자기계발 필요성을 느끼지 못하고 매너리즘에 빠져 직무수행능력이 정체되고 업무 효율성이 저하되는 등 많은 문제점을 드러냈다.

그러나 최근 공공기관에 대한 경영효율화 요구와, 수행업무(평생학습 · 전문자격 · 외국인고용지원 등)의 다양화로 보직자들의 전문성이 크게 요구되고 있어 경쟁과 성과를 바탕으로 한 인사시스템의 필요성이 절실해졌다.

이렇게 바뀌었습니다!

일 없이 보직 없다

조직(직무)몰입 · 조직성과보다는 승진을 위한 개인 위주 근무형태를 개선하고 공단 모든 구성원이 능동적인 자세로 일할 수 있는 조직문화를 만들기 위해서는 인사제도에 혁신이 있어야 한다. 제도가 문화를 바꾸기 위해서는 직원들의 공감대 형성은 필수다. 성과주의 인사, 공정하고 투명한 인사제도를 만들기 위해 공단은 본부 · 지방에 근무하는 각 직급별 직원 23명을 3개 반으로 구성한 인사제도개선 추진단(T/F팀)을 구성했다. 설문조사, 워크숍 등을 통해 직원들의 의견을 수렴했고, 보직심사와 희망전보심사제 등 성과지향 조직 구축을 위한 3개 분야 16개 개선안을 도출하여 인사제도 개선에 관한 전 직원들의 공감대를 형성했다.

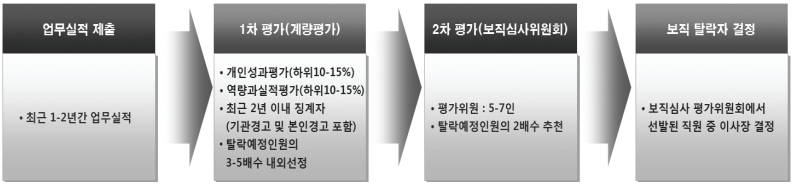
인사제도 개선 추진단 워크숍

보직심사 및 평가를 통한 보직 부여

과거에는 일단 보직자로 승진만 하면 징계 등 특별한 사유가 없는 한, 현 직급 · 연공서열 중심으로 팀장 및 소속 기관장급의 보직을 부여했다. 따라서 보직대상자들 사이에는 '이제 보직자로 승진했으니, 적당히 일하자'라는 생각이 팽배했다. 반면, 보직 비대상자들은 연공서열에 의하면 '아직 보직자가 되려면 멀었는데 열심히 해봐야 뭐하나'라는 생각이 들 수밖에 없었다. 직무능력과 성과평가는 이론적 · 형식적 평가 도구로 전락하게 되었다.

정체되어 있는 조직에 생기를 불어넣기 위해, 정책결정 상위단계에 있는 보직자들에게 경쟁시스템을 도입했다. 성과평가에 따라 보직을 부여하고, 역량과 성과가 미흡하고 업무추진력이 떨어지는 보직자(소속 기관장급 및 팀장급)에 대해선 360도 보직심사를 통한 경쟁시스템을 도입해, 당해보직의 5~10%에 대하여 하향(무)보직 또는 경고 조치를 단행했다.

보직심사 절차



직위공모 및 전보희망심사제(드래프트제)

공단의 국장 및 팀장급(1, 2급 상당) 주요 보직에 대하여 2009년 말 14개 주요 직위를 공모한 결과 70명이 응모(평균 경쟁률 5:1)했다. 서류심사 및 직무수행에 대한 능력요건을 심의위원회에서 심의하여 적격자를 선발했으며, 직무역량과 경력을 개발할 수 있도록 '전보희망심사제(드래프트제)'를 도입해 3급 상당 본부직원을 선발했다.

전보희망심사제란 일정한 근속연수를 충족한 직원이 본인의 경력개발과 직무능력을 고려하여 근무희망지를 선택하게 하고, 공개적으로 각 해당 부서장이 희망자 중 한 명을 선택(Draft)하는 방식이다.

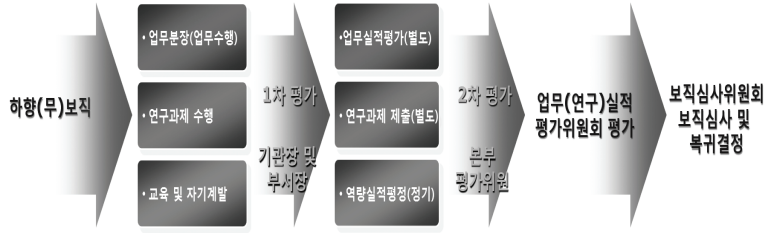
직위공모, 전보희망심사제 등의 경쟁시스템 도입은 자연스럽게 경쟁분위기를 유도해, 직원들의 근무의욕 고취에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하고 있다

하향(무)보직자 관리 및 성과평가

무보직과 하향보직을 받은 1, 2급 직원들은 현업에 종사하면서 1년 장기 연구과제 수행은 물론 6개월마다 소속 기관장, 부서장의 업무실적평가를 별도로 받게 된다. 이와 더불어 본부의 업무 · 연구실적 평가와 보직심사 평가까지 3단계 평가를 거친 후

다시 보직을 받게 된다. 만약 평가가 좋지 않을 경우, 무보직과 하향보직을 벗어나지 못하며, 3년 연속 보직을 받지 못할 경우 관리자 보직대상에서 제외하도록 규정되어 있어 향후 자연스레 퇴직의 압박을 받을 수밖에 없다.

하향(무)보직자 운영 및 보직 복귀 절차



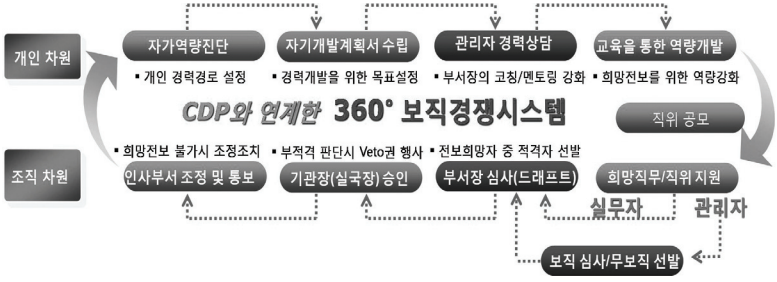
연착륙이 관건

오랫동안 유지돼 온 연공서열 위주의 보직제도에서 민간기업의 경쟁과 성과평가 제도로 하루 아침에 탈바꿈하는 일은 매우 어렵다. 따라서 내부의 갈등을 최소화하면서도 성과주의 문화를 정착시킬 수 있는 연착륙 전략을 수립하는 것이 매우 중요하다.

하향보직, 무보직 인사를 보직직급의 10% 정도로 한정한 것도, 새로운 인사제도에 대한 직원들의 반발을 최소화하기 위해서다. 빈자리에는 경쟁을 통한 상위보직 인사를 실시해 인센티브도 제공한다. 2009년 시범실시한 전보희망심사제(드래프트제)는 3급 상당 본부직원에 대해서만 실시했다. 2010년부터는 경력개발프로그램(CDP)과 인적자원통합관리(e-HR)시스템을 활용해 전 직급으로 점차 확대 실시할 예정이다.

직무와 성과, 역량, 경력개발이 융합된 경쟁시스템으로 직원들에게는 일할 맛 나는 직장으로 공단의 대내외 경쟁력을 높이고 인적자원개발의 전문기관으로서 거듭나길 기대해 본다.

CDP와 연계한 360도 보직경쟁시스템



한국공항공사

미운 오리새끼 아름다운 백조로 거듭나기까지

최근의 경영환경을 보면 민간부문의 경쟁은 그야말로 혈투가 벌어지는 전쟁터, 약육강식의 생존논리가 벌어지는 사바나의 초원을 연상케 한다. 그러나 대부분의 공기업들은 설립 이래 독점적인 지위를 확보해 왔기 때문에 경영효율성이나 서비스 수준이 민간기업에 비해 뒤처져 있었으며, 아직도 국민의 기대에는 미치지 못하고 있는 것이 사실이다.

인력운용에 있어서도 저성과자 등이 상시적으로 퇴출되는 민간기업에 비해 정년이 확실히 보장되어 조직의 성과향상에 대한 절박감이나 긴장감이 흐르지 않고, 나태해지기 쉽다.

한국공항공사는 이러한 폐해를 극복하고, 인사부문의 개혁을 통해 경영효율화를 이루고자 차별화된 역량개발프로그램을 만들어 인적 쇄신 작업을 단행했다.

이 회사가 당신 소유라면 지금처럼 일하겠소?

공기업을 두고 '주인 없는 회사'라고 부르는 사람들이 있다. 바로 주인-대리인 문제를 지적한 것인데, 공기업의 진짜 주인은 궁극적으로 국민이다. 그러나 국민은 불특정 다수이고, 수차례의 단계를 거쳐야만 그 연결 관계를 파악할 수 있기 때문에 주인 없는 회사라고 불리는 것이 당연시되어 왔다. 이러한 분위기 속에서 풍파를 일으키지 않고 그럭저럭, 적당히 지내는 관행이 일부 있어 왔던 것도 사실이다. 공사의 비전인 '고객과 더불어 성장하는 공항경영 글로벌 리더'로 성장하기 위해서는 이러한 조직의 잘못된 관행부터 철폐해야 했다.

이렇게 바뀌었습니다!

핵심인재를 찾는 것만큼 역량개발 대상자를 찾는 것도 중요하다

세계화, 선진화의 시대적인 경영환경에서 지속가능 경영과 기업경쟁력 제고를 위한 한국공항공사의 핵심 추진 경영전략 중 하나가 글로벌 인재육성이다. 기업의 첫 번째 자산이 바로 '사람'이라는 CEO의 경영철학 아래 핵심인재를 가려내어 신입사원 채용부터 기존 직원들의 능력개발에 이르기까지 조직의 역량을 집중해 왔다.

그러나 간과한 사실이 하나 있었다. 조직의 비전을 달성하고 성과를 높이기 위해서는 조직 전체의 역량이 함께 올라가야 한다는 사실이며, 이 과정에서 역량부진자에 대한 특별한 관리가

불가피하다는 것이다. 특히 중간관리자 이상의 역량부진자는 직원들의 사기를 크게 떨어뜨리고 조직문화를 저해시키는 등 조직 전반에 미치는 영향이 매우 심각한 게 사실이다.

그럼 역량개발대상자를 어떻게 선정했나요?

역량개발 대상자를 선정한다는 것은 너무나도 어려운 일이다. 특히, 온정주의 정서가 강한 우리나라의 문화에서 역량개발 대상자를 구분한다는 것은 매우 민감한 문제일 뿐만 아니라, 평가자들 자체도 가장 어려워하고 꺼려하는 부분이다. 한국공항공사는 명확한 원칙확립을 통해 이를 해결했다. 내부경영평가+상사평가+동료평가+상위자평가(부하평가), 전문기관 역량평가, 인사위원회의 등의 다단계 평가(정성/정량)를 거쳐 공정하고 합리적으로 역량개발 대상자를 선정하였다.

공항! 설레는 마음이 시작되는 곳

한국공항공사는 서비스 아이덴티티를 '공항! 설레는 마음이 시작되는 곳'으로 정했다. 더벅머리 사춘기 시골소년은 긴 생머리의 뽀얀 피부를 가진 서울에서 전학온 여학생을 보고 가슴이 두근거린다. 공항에 방문하는 모든 고객에게 이러한 소년의 설렘을 느끼도록 하는 것이 공사가 고객에게 제공하는 서비스의 궁극적인 지향점이다.

고객접점 지역에 대한 간부들의 서비스 현장 전진배치 근무를 통해 한국공항공사가 궁극적으로 추구하는 것이 고객만족임을 인식시키고, 고객지향적인 조직문화를 만들고자 하였다. 이는 조직이 고객지향적인 가치와 활동을 전달, 전개할 수 있는 관행 · 고유가치 · 역량 등이 내부적으로 형성, 정립된 것을 의미한다.

혼신을 다해서 뛰었습니다

역량개발 대상자로 선발된 2급 이상 간부 9명이 김포 · 김해 · 제주공항에 전진 배치되어 주차안내 등 공항서비스 현장근무, 직무 및 리더십 교육, 인터넷 사이버 교육을 통한 역량강화를 바탕으로 공항의 고객서비스를 확 바꾸었다.

'고객지원업무의 문제점을 속속들이 파헤쳐 보자', '주변을 의식하지 말고 새로운 업무를 받아 들이자', '고객지원 현장업무에서 겉으로 드러나지 않는 고객접점의 문제점을 근본적으로 개선해 보자'는 일념으로 혼신을 다해서 뛰었다.

간부가 어깨띠를 두르고 앞장서서 점검하고, 이야기하고, 불편사항을 들으며, 한마디씩 던지는 고객의 소중한 의견을 따라갔다. VOC(Voice Of Customer)에 나와 있지 않는 고객의 마음속에 삭이는 소중한 소리를 듣고자 이리 뛰고 저리 뛰었다. 고객을 위해 같이 노력하는 협력업체 직원들의 의견도 들었다. 김포 · 김해 · 제주공항 직원들도 돌아가면서 고객 서비스 현장 업무를 같이 도왔다.

주차장, 택시 승강장, 버스 승강장, 안내카운터, 고객 편의시설이 그들의 운동장이었다. 휠체어를 타신 분, 걷기가 불편하신 분, 짐이 많으신 분 등 다양한 고객과 호흡을 같이하였다. 1층에서 2층으로, 2층에서 3층으로 다시 주차장으로 이렇게 1년이라는 시간을 바쁘게 보냈다.

고객접점 현장에서 수집한 다양한 고객의 목소리를 반영해서 서비스 제도개선, 시설개선을 건의하였으며, 실질적으로 고객의 만족도가 획기적으로 향상되었다.

더딘 걸음, 그러나 걸음을 멈추지 않았습니다

고객접점 업무는 전 직원의 협력이 필요하다. 공항에서 SK가 설치한 충전기가 철수되었다. 고객은 핸드폰을 충전할 수 없었고, 고객의 불편함은 커져갔다. 그래서 공사에서 자체적으로 구입한 핸드폰 충전대를 안내카운터에 설치하였다. 가슴이 뿌듯했다. 이런 마음가짐으로 고객을 향해 노력했다. 9명 중 2명이 중도에 퇴사하였다. 안타까운 일이었지만 그들의 걸음은 멈추지 않았다.

2009년 1년의 시간이 저물어 갔으며, 새로운 일에 대한 기대감이 교차하였다. 역량강화를 위한 교육, 서비스 현장근무, 공정한 다면평가를 거쳐 역량개발 대상자 중 3명이 팀장의 보직을 받았다. 열심히, 최선을 다해서 고객과 함께한 시간이 주마등처럼 스쳐갔다. '우리를 인정해 주는구나' 하는 소중한 울림을 느꼈다. '남은 시간 동안 의미 있는 자취를 공사에 남기고 싶다. 동료 직원들과 같이 가치 있는 일을 해낼 수 있다'는 의지와 사명감을 새롭게 하는 계기가 되었다.

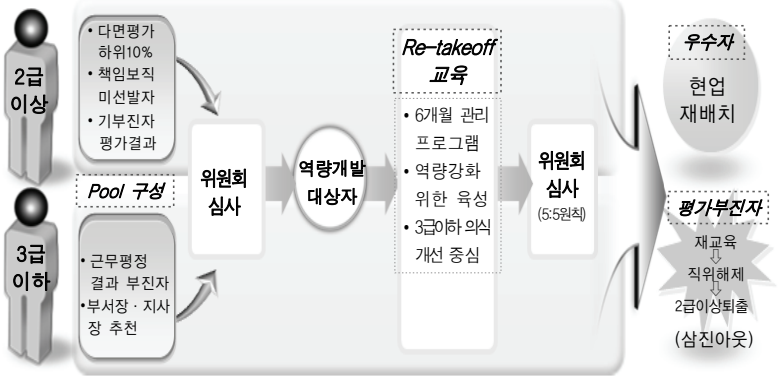
2009년도 공기업 고객만족도 조사 결과 전년도 대비 7.9점 향상된 93.4점으로 우수(AA)등급을 획득하였으며, 김포 · 김해 · 제주공항의 고객만족도 점수도 획기적으로 개선되었다.

주차장 서비스 현장근무

분명한 목표, 철저한 시행, 내일을 향한 이정표

한국공항공사에 맞는 역량개발 대상자 관리프로그램(Re-takeoff Program)의 개발을 위해 2009년 3~8월까지 중장기 인사관리전략 수립 및 역량기반의 e-HRD 시스템 구축 컨설팅을 수행하는 한편, 직원들의 공감대 형성을 위한 설명회 개최, 노동조합과의 협의를 통해 공사에 맞는 역량개발 대상자 관리프로그램을 개선 시행하게 되었다.

역량개발 대상자 관리프로그램(Re-takeoff Program) 체계화



불확실한 경영환경에서 기업경쟁력 제고의 핵심으로 우수인재 관리와 성과관리가 어느 때보다 강조되고 있다. 선진 기업들은 모방이 불가능한 그 기업 특유의 경쟁우위 요소로 '인적자원'을 들고 있으며, 인력확보 · 보상 · 관리 등에 있어서 인적자원의 질적 제고와 부가가치 창출력을 극대화하는 '역량중심 인적자원관리'를 핵심전략으로 추진하고 있다.

한국공항공사에서도 공항운영 전문인력을 양성 · 개발하여 개인의 역량을 높이는 동시에 이를 성과와 연결시켜 공사의 발전과 연계시키고자 했다. 구성원과 조직의 성과유발 역량과 행동 간의 상관관계를 파악하여 개발하고 실제 성과에 대해서는 보상을 철저히 하고, 이를 구성원들이 공정하게 인식할 수 있도록 운영하고 있으며, 조직의 경영목표와 성과를 달성하기 위해 개인의 역량을 향상시키는 데 초점을 두고 있다.

누구를 대상으로 어떻게 시행되나요?

역량개발 대상자 관리프로그램 대상을 2급 이상 간부에서 3급 이하 직원으로 확대하고, 계층별로 차별화된 프로그램을 운영해 나갈 예정이다. 2급 이상 간부는 재기의 기회 부여에 초점을 두되 부진시는 퇴출토록 하고, 3급 이하 직원은 역량개발을 통한 육성에 주안점을 두고 2010년도 중으로 시범실시할 계획이다.

실질적인 역량강화를 통한 재도약의 기회를 부여하기 위해 프로그램을 6개월 과정으로 1년에 2회 운영하며, 의식개선과정, 역량강화 교육, 조직현안에 대한 개선과제 수행을 통해 자발적인 변화를 유도할 수 있도록 시행해 나갈 계획이다.

Re-takeoff Program 주요 내용

- 의식개선통합과정(Integrated Mind-Rebuilding Course : 4~5개월)
  ➥ 혁신마인드교육, 봉사/체험활동, 현장근무, Coaching
- 집중역량강화과정(Intensive Competency-Rebuilding Course : 1~2개월)
  ➥ 업무수행관련 기본적 skill 강화 교육, Project task 수행과 병행
- 단기 Project task 수행(Intensive Task-Performing Course)
  ➥ 개인별 과제선정, 해결방안 도출 및 프리젠테이션

역량개발 프로그램 운영결과에 대한 공정한 심사평가를 위해 각 과정별로 평가결과를 종합하여 최종평가 기준에 따라 전체의 50%는 통과하고 50%는 재교육을 시행하게 되며, 상/하위 20%는 최종심사와 무관하게 통과와 재교육이 결정된다. 역량개발 대상자로 지정될 경우에는 직책수당, 인센티브 최하위 등급 적용으로 1년 기준(1급) 약 1,445만원의 임금삭감 효과가 발생한다.

3년 전 미래를 위해 누군가 나무를 심었습니다

역량개발 대상자 관리프로그램은 역량부족 직원들을 선발 · 관리하고, 역량개발 기회를 부여하는 등 인력운영의 효율화를 꾀하여 능력 · 성과주의 조직문화를 정착시키고자 함에 있으나 이는 근본적으로 고객에게 더 나은 서비스를 제공하기 위한 한국공항공사 의지의 표현이기도 하다.

1980년도 설립 이래 지나온 30년의 성과를 바탕으로 '편안한 공항, 하늘을 여는 사람들'이라는 슬로건과 '고객과 더불어 성장하는 공항경영 글로벌 리더'라는 비전을 이루기 위해 노력해 왔다. 코페르니쿠스적인 발상의 전환을 통해 새로운 목표와 가치를 끊임없이 생산해내고, 현재 일상적인 업무를 시스템화하고 최대한 효율적으로 바꿔 미래를 준비할 계획이다. '전문인, 혁신

인, 실천인'이라는 인재상을 통해 공사의 경영목표 달성을 위해 나아가야 할 방향과 조직문화의 특성 · 가치를 반영해서 조직의 고유한 가치로 내재화하였다.

서두르지 않고 하나씩 하나씩 진행할 것이다. 영국의 생물학자 다윈의 말처럼 살아남은 것은 '강한 종'도 '우수한 종'도 아니었다. 오직 '변화하는 종'만이 살아남았다. 우리 한국공항공사도 Re-takeoff Program을 통해 직원들에게 일할 맛 나는 직장으로, 국민으로부터 사랑받는 기관으로, 끊임없이 변화하는 경쟁력 있는 공기업으로 거듭날 것임을 다짐한다.

한국조폐공사

드래프트
-팀워크(Teamwork) 인사

옛말에 '인사가 만사다'라는 말이 있다. 이는 어떤 사람을 어느 곳에 쓰느냐에 따라 일의 성공 여부가 달라짐을 의미한다. 한국조폐공사는 경영자의 전유물이었던 인사권을 부서장에게 이양하는 드래프트제를 시행하였다. 팀워크를 중시하는 드래프트제는 내부경쟁을 촉진할 뿐 아니라 직원들의 동기 부여와 성과지향적인 조직문화를 이끌어내고 있다.

나에게도 인사권이?

2009년 12월은 환갑을 바라보는 한국조폐공사 역사에서 한 획을 긋는 의미 있는 달이었다. 과거 인사(人事)는 인사권자의 전유물이었고, 그 결과에 대한 책임은 경영권자에게 귀속되는 구조였다. 그런데 2009년 12월 초 임원 이하 부서장급 직원에게 자신과 같이 일할 사람을 직접 선택하라는 지시를 내렸다. 이는 부서장 이상 직원은 물론 일반 직원들에게도 충격적인 사건으로 받아 들여졌다.

이렇게 바뀌었습니다!

60년 인사의 틀을 깨다

공사가 1951년 창립 이래 인사를 인사권자와 인사부서에서 수행하지 않은 적은 한번도 없었다. '인사는 만사다'라는 말이 있듯이 조직을 움직이는 인적자원이야말로 경영의 핵심자원이라 믿었기 때문이다.

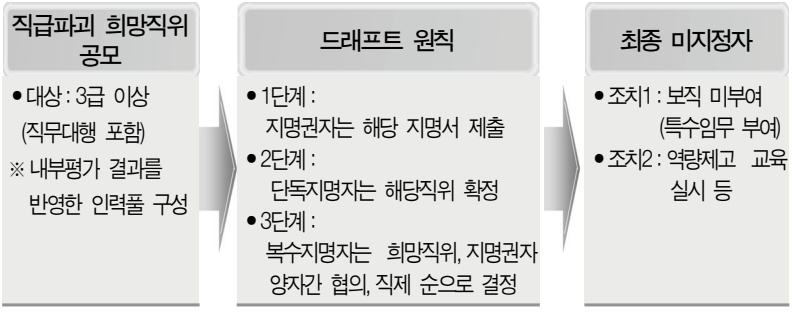
공사는 화폐, 유가증권 등을 생산하는 업무 특성상 철저한 보안과 정확한 계수를 위해서 안정적인 조직문화의 구축이 필요하였다. 그러나 장기간의 안정적인 조직문화로 인하여 연공서열 위주의 인사가 이루어진 결과, 인사의 신뢰성을 담보하기 힘들어졌고, 능력과 성과를 중시하는 현대의 인사흐름과는 괴리가 있는 인사가 이루어졌다.

이에 인사의 투명성을 확보하고 직원 간의 내부경쟁을 촉진하여 인적자원의 자발적 변화를 유도하고자 드래프트제도를 전격적으로 시행하였다. 자신과 같이 일할 사람을 선택하게 된 부서장급 이상 직원들은 최대의 성과 창출을 위하여 능력 있고 팀워크에 맞는 사람을 찾는 노력을 하였고, 직원들 또한 자신이 희망하는 직무에 적극적으로 지원하였다.

드래프트 지명서를 작성하고 있는 전용학 사장

과거와 같은 특정 직위에 연공서열로 보직하던 관행이 일시에 무너진 것이다. 상위 직위에 하위 직급자가 보직되기도 하였고, 지명을 받지 못하는 직원도 발생하였다. 미지명자에 대하여는 보직을 부여하지 않거나, 특수임무를 부여하여 다시 한 번 능력 발휘의 기회를 주었다.

팀워크인사 절차



직급파괴 희망직위 공모

전산망을 통하여 3급 이상 직원을 대상으로 직급과 관계없이 희망직위에 공모하도록 한 결과 처장(1급) 직위에 부장급(3급) 직원이 공모한 것은 물론이고 자기가 원하는 직위에 과감하게 지원하였다.

3순위까지 공모할 수 있도록 하였으며, 그 결과 평균 2.9대 1의 경쟁률을 기록하였다. 특정 직위는 11:1이라는 높은 경쟁률을 기록하기도 했다. 희망직위 공모 결과서를 만들고 내부평가 결과를 반영하여 드래프트 직위 인력풀을 구성함으로써 개인의 희망과 조직단위가 필요로 하는 최적의 인재가 선발되어 최고의 팀워크를 발휘 할 수 있도록 하였다.

핵심직책 공모 경쟁률

공모직책	기획처장	사업관리처장	글로벌사업단장	기술처장	ID사업단장	관리처장
경 쟁 률	5:1	5:1	3:1	2:1	3:1	11:1

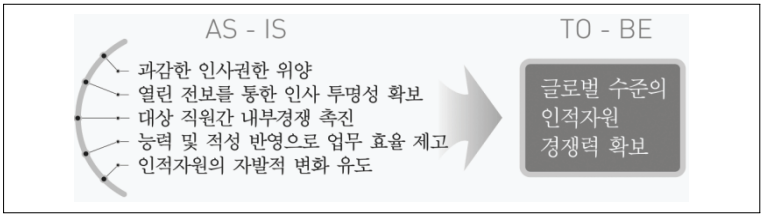
드래프트 실시 - 드래프트는 능력을 갖추고 마음에 맞는 사람을 골라 조직목표를 달성하는 팀워크 인사이다

인사권의 과감한 위양

공사는 이제까지 공사 경영의 책임이 소속 기관장에게만 귀결되어, 공사 직원들에게서 주인의식이 희박해지는 현 상황을 타개하기 위하여 직원의 자율과 경쟁을 촉진하고, 경영성과에 책임을 지는 책임경영을 천명하였다.

과거 소속 기관장이 행하던 113개 간부직위 중 9개 직위만 지명하고 나머지 직위는 ①임원 ②하부 기관장 ③부서장 순으로 임직원에게 전면 위양하였다. 처음에는 간부직원들에게 설마 인사권을 위양하겠느냐고 반신반의하였다. 그러나 드래프트제도를 시행함으로써 부서장들이 모든 업무의 중심에 서서 자기와 호흡이 맞는 사람 중심으로 실질적인 업무를 수행하고, 그 결과에 대한 책임 또한 부서장이 지는 책임경영의 주체가 되었다.

드래프트 지향점



인사권 위양 직위 수

구 분	기관장 지명	이사 지명	하부 기관장 지명	부서장 지명	계
직 위 수	9	14	16	74	113
점유비율(%)	8	12.4	14.2	65.4	100

능력과 희망에 따른 열린 인사

연공서열 위주의 인사에서는 능력은 있으나 연공에 밀려 한직으로 밀려나거나, 본인의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 주어지지 않아, 능력 있는 직원들의 사기 및 조직분위기가 저하되었다.

과거에도 발탁승진, 특별승진 등을 통하여 부분적으로 능력주의 인사가 있었으나 이는 소수에 불과하였다. 부분적인 능력주의 인사는 공정성이나 객관적인 측면에서 많은 비판을 받아 온 것이 사실이다.

드래프트는 모든 직원에게 보직에 대한 가능성을 개방하여 자신의 능력과 희망에 맞는 직위에 지원하도록 하고, 부서장은 다양한 인력풀에서 자신과 호흡할 수 있는 직원을 선택할 수 있게 되었다. 능력과 팀워크의 조화를 꾀한 결과 30개 직위에서 상향보직이, 2개 직위에서 하향보직이 발생하였다. 특히 부서장 직

위를 받지 못한 직원은 팀원으로 보직되어 철저하게 능력과 팀 워크에 의한 전보가 이루어졌다.

부장으로서 상위보직인 처장 직위에 보직된 직원에 대한 임명장 수여

상향보직 및 하향보직 내역

구분	상향보직				하향보직				합 계			
직급	1급	2급	3급	계	1급	2급	3급	계	1급	2급	3급	계
인원	8	6	16	30	1	1	-	2	9	7	16	32

보직 탈락자 무보직 발령 및 특별임무 부여

드래프트 결과를 분석해 보면 해당 직위가 요구하고 있는 역량에 미달하여 지명을 받지 못하거나, 개인적인 능력은 있으나 팀워크의 문제로 지명권자로부터 지명을 받지 못한 경우로 나누어 볼 수 있다. 이들에게 능력개발 및 역량을 개선할 기회를 주

고자 무보직 발령(3명)과 특별임무(3명)를 부여하였으며, 그 성과에 따라 향후 인사처리 방향을 결정할 예정이다.

드래프트의 기대효과

드래프트의 지향점은 연공서열의 공기업 인사문화로부터 민간기업 이상의 자율, 창의를 바탕으로 능력과 성과를 추구하며, 업무처리에 대한 결과에 대하여 책임을 지는 글로벌 수준의 인적자원으로 경쟁력을 향상시키는 것이다.

그동안 공공기관 선진화 및 혁신정책으로 괄목할 만한 성과를 이룩하였으나, 전통적인 연공서열 문화가 지배적이었던 것이 사실이다. 드래프트는 직원 간의 내부경쟁을 촉진시켜 연공이 곧 능력이 되는 구습을 타파하고, 구성원 전체가 능력과 성과를 지향하도록 하는 변화의 시발점이 될 것이다.

'자립형 사업구조' 전환의 출발점

60년 만에 최초로 시행한 드래프트에서 많은 직원이 충격을 받았으나 그 결과는 공고한 팀워크로 나타나고 있다. 신용사회의 정착과 5만원권의 발행으로 경영위기에 처한 작금의 상황을 은행권, 주화 등을 수주 생산하는 '수주형 사업구조'에서 ID사업 및 해외시장 개척을 통한 '자립형 사업구조'로 전환하고자 하는 노력에 전 직원이 매진하고 있다.

앞으로는 현재 3급 이상 직원을 대상으로 시행하는 드래프트를 일반직원까지 확대하여 '자립형 사업구조'로의 전환 및 정착에 인사역량을 결집할 것이다. 다만, 지명을 받기 위한 줄서기 등으로 번질 경우 조직의 신뢰도를 저하시킬 수 있으므로, 어느

부서에 특정 부류의 인적 자원이 집중되는 일이 없도록 철저한 관리와 점검이 필요하다. 또한 조직을 유기적으로 움직이는 주체는 인적자원임을 감안할 때 인적자원의 질적 변화가 조직의 성패를 결정하므로, 현재 시행하고 있는 인적자원의 역량 향상 교육을 확대 개편할 예정이다.

한국주택금융공사

적자생존,
변화에 적응해야 살아남는다

한국주택금융공사는 경쟁우위 조직만이 생존하는 냉엄한 현실을 자각하고 그동안의 연공서열 위주의 인사관리, 온정적 조직문화에 기반한 저성과자 포용정책에서 탈피하여 저성과자 퇴출 프로그램 운용, 직위공모제 확대 및 평가·보상제도 개선 등을 통해 장기적 관점에서 일관되고 지속적으로 운용 가능한 인사관리프로세스를 확립하였다.

변화의 소용돌이 속으로

사장은 취임 이후 줄곧 글로벌 경기침체와 금융위기 후 가속화되고 있는 승자독식, 적자생존의 치열한 경쟁 속에서 살아남기 위해 능력·성과 중심 인사관리의 필요성을 강조하였다. 이를 위해 2009년 3월 창립 5주년에 즈음하여 창의성과 전문성을 바탕으로 성과 중심의 효율적인 조직문화 조성을 위한 객관적이고 명확한 인사가이드라인 정립을 지시하였다. 이에 따라 인사

부 팀장 3명과 노조부위원장 3인이 참여하는 '노사공동 선진화 추진반'을 상시 운영키로 노조와 합의하고 본격적인 논의에 착수하였다.

그러나 기존의 편안하고 안정적인 지위를 위협하는 변화 요구에 대해 노조와 직원들의 반발로 2009년 7월 들어 '노사공동 선진화 추진반'은 공전을 거듭하게 되었다. 이에 공사는 2009년 8월 인사실무라인에서 단독으로 그동안 논의됐던 사항을 중심으로 인사관리 효율화 방안을 마련하였다.

그러나 소속 기관장은 노조의 동의가 있기까지 이 방안의 시행을 보류하고 노사협력에 기초한 쌍방향 조직운영 방침을 천명하였다. 그리고 소속 기관장이 직접 노조 설득(총 12회)과 영업점 순방 및 직원대상 릴레이 설명회 등(총 24회)을 통해 제도의 취지, 시행 불가피성 등을 설명한 끝에 마침내 2009년 10월 노조의 합의를 이끌어냈다.

인사관리 효율화 방안 내용

전략목표	계획 수립	4대 추진목표	8대 세부과제
선진경영 시스템 확립	2009년도 인사관리 효율화 방안 수립	능력 · 성과 중심의 인사관리	저성과자 관리 체계화
			능력 · 성과에 따른 직위 부여
		평가의 공정성 제고	종합근무평정체계 개편
			인사고과 및 승진서열명부 공개
		성과에 따른 보수 차이 확대	개인별 성과연봉 차등 확대
			연봉제 및 임금피크제 운영
		전문가 육성	전문인력 Pool 확보
			지역 전문가 육성

4급 직원대표와 도시락 미팅

CEO와 함께하는 임직원 토론회

이렇게 바뀌었습니다!

저성과자 자연퇴출 유도로 조직경쟁력 강화

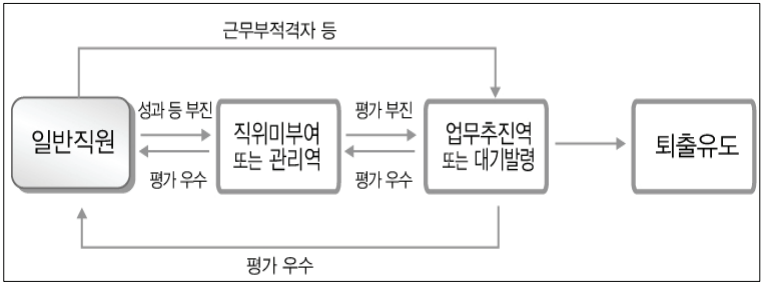
공사는 인력 선순환의 걸림돌이 되는 저성과자에 대한 효율적 관리가 조직 생존을 위해 불가피하다고 인식했다. 이들에 대한 합리적 차별과 지속적 관리로 조직이 건강한 긴장감을 통해 경쟁력을 제고할 수 있도록 저성과자 퇴출프로그램을 구축하였다.

이는 그동안의 인사운영 결과 분석을 통해 저성과자에 대한 극약처방 없이는 효율적 인력운용이 불가능하다는 자체진단에 따른 것으로, 저성과자 선정은 부점 성과, 최근 3개년 개인별 종합근무평정자료 및 인사내신결과 등을 참고하여 인사위원회 심의를 거쳐 선정했다. 대상 직원의 스트레스 최소화와 갱생기회 부여를 위해 평가주기를 6개월 단위로 운영하고 있으며, 저성과자 관리단계는 크게 최대 5단계, 최소 2단계를 통해 최종 퇴출할 수 있도록 하였다.

저성과자 관리단계

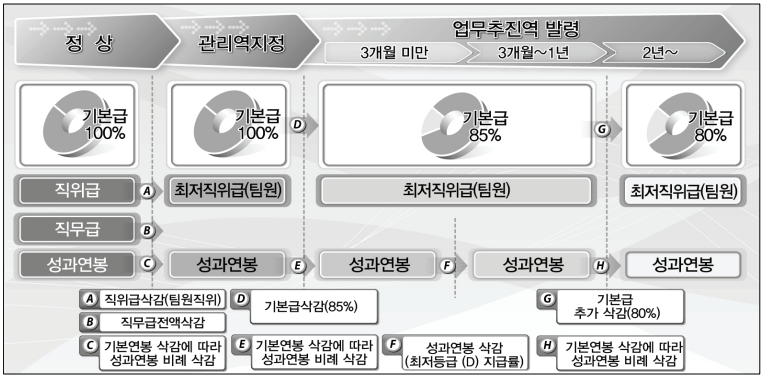
구 분	관 리 단 계
• 5단계 퇴출	• 직위미부여 ⇨ 관리역 ⇨ 업무추진역 ⇨ 대기발령 ⇨ 퇴출
• 2단계 퇴출	• 대기발령 ⇨ 퇴출

저성과자 관리체계



저성과자에 대해서는 단계별로 급여를 차등지급하는 합리적 차별을 통해 인사관리의 효율성을 증가시켰다. 예를 들면 1급의 경우 동일 직급의 다른 직원에 비해 저성과자로 분류되어 관리역으로 지정시 18.4백만원, 업무추진역 1년차 지정시 28.8백만원, 업무추진역 2년차 지정시 34백만원, 대기발령시에는 49.6백만원의 급여가 감소한다.

저성과자의 급여수준 변동 내용



A : 최대 5백만원 차등
B : 부점장 및 본부장에 한해 최대 2백만원 차등
C : 최대 11.4백만원 차등
D : 최대 15백만원 차등
E, F : 최대 13백만원 차등
G : 최대 26.5백만원 차등
H : 최대 13백만원 차등

공사는 2009년 12월 정기인사에서 부점장 4명(관리역 2명, 재교육 2명)과 팀장 4명(팀장보직 해임) 총 8명(전체 직원 381명의 2.1%)을 저성과자로 분류하여 관리중이다.

우수인재를 중용하라

공사의 종합근무평정 요소인 역량 · 성과 · 다면/리더십 평가결과를 분석해 본 결과, 승진 직후 2~3년 동안 역량 · 성과평가 결과가 하락했다가 다시 제자리를 찾아 가는 경향이 있음을 발견하였다.

이는 인사고과가 공개되지 않는 제도적 허점 속에서 승진에

임박한 직원에게 고과를 몰아주는 연공서열 및 온정적 평가관행의 영향도 있었겠지만, 이보다 1, 2급은 부점장, 3급은 팀장, 4급 이하는 팀원으로 운영하는 직급별 보직관리 시스템이 직원들의 인식 속에 굳게 자리잡고 있음이 더 큰 문제로 부각되었다. 아무리 우수한 인재라도 직급에 따라 직위가 주어지는 인사시스템 하에서는 지속적으로 본인의 역량을 개발하고 성과를 창출할 별다른 유인이 없었던 것이다.

이를 타파하기 위해 2009년 12월 부점장 직위 4개(38→34)와 팀장 직위 9개(81→72) 등 총 13개의 직위를 축소하여 선의의 경쟁기반을 구축하였다.

또한 전직원을 대상으로 본부 부점장 직위 19개 중 10개(52.6%)의 주요 부점장 직위에 대해 공모를 실시하였다. 공모결과 총 28명(1급 6명, 2급 17명, 3급 5명)이 지원하였고 엄격한 심사를 통해 8개 직위(공모한 10개 직위의 80%)의 부점장을 지원자 중에서 선발하였다.

부점장 직위공모 절차

공모지원자격	적임자 지명	심의※	결정
• 전 직원	•사업본부별 본부장	•인사위원회	•사장

※ '09년 부점성과평가결과, 최근 3개년 개인성과 · 역량 · 다면/리더십평가결과, 상벌 등

이와 더불어 발탁인사를 통해 젊고 유능한 직원이 부점장과 팀장보임을 맡을 수 있도록 하였다. 2~3급 직원 중 부점장 직무수행 경험은 없지만 역량이 탁월한 3명을 발탁하여 신규 부점장으로 보임하였으며, 성과가 탁월한 4급 직원 중 4명을 발탁하여 팀장에 보임하는 등 인사에 새바람을 불러일으켰다.

부점장 및 팀장 발탁인사 현황

(단위 : 명)

구 분	2급	3급	4급	발탁인원 (A)	직위 수 (B)	발탁률 (A/B×100)
부점장	2	1	-	3	34	8.8%
팀장	-	-	4	4	72	5.6%

성과에 대한 평가와 대가는 공정하게

공사는 2008년 외부컨설팅을 바탕으로 공사에 적합한 BSC관점의 성과관리체계를 구축하였다. 그러나 새로운 성과관리체계에 대한 직원들의 이해도 부족과 '찬물도 위아래가 있다', '너도 때가 되면 알아서 해 준다'라는 연공서열 위주의 평가관행, 부점단위의 성과급 지급으로 우수인재가 불이익을 받는 등의 문제점이 계속 발생하였다.

이를 바로잡기 위해 건전한 경쟁문화를 통한 성과 중심 인사문화 확산을 중점과제로 선정하고 관련 제도에 메스를 가했다.

첫째, 부점성과 결과에 따라 지급하던 개인성과급에 개인성과 결과를 반영하여 성과창출 동기를 부여하였다.

성과급 구성의 변화

구 분	변경 전		변경 후
• 성과급 구성	• 부점성과(100%)	⇨	• 부점성과(50%) + 개인성과(50%)
• 차등폭 확대	• 기본급의 10%		• 기본급의 11%

이에 따라 1~2급의 경우 최고등급평균액과 최저등급평균액의 차등액은 10.4백만원, 차등폭은 208%에 달하게 되었다.

평가단위별 성과급 차등구조

(단위 : 백만원)

구 분	최고등급 평균액 (A)	최저등급 평균액 (B)	차 등 액 (C = A-B)	차 등 폭 (A-B) /C × 100
1-2급	15.4	5	10.4	208%
3급	11.7	5.8	5.9	101.7%
4급	8.4	5	3.4	68%
5급	5.1	4	1.1	27.5%

둘째, 개인별 역량 · 성과 · 다면/리더십 평가결과 등 당해연도 인사고과와 승진서열명부를 공개하는 오픈형 평가제도를 도입하여 공정한 평가를 유도하는 토대를 마련하였다.

평가항목별 공개방법

구 분	공 개 방 법
역량 · 성과 · 당해직급 근무성적평가	5점 단위 구간으로 공개
다면/리더십 평가	직급별로 S등급(10%), A등급(30%), B등급(50%), C등급(10%)으로 구분하여 공개
승격후보자 서열명부	승격예정인원에 따라 3~5배수를 공개

셋째, 성과관리체계에 대한 정확한 이해와 함께 합리적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 다양한 교육프로그램을 운영하였다.

새로운 변화와 도전을 기대하며

인력감축, 급여삭감, 복지제도 축소와 인력관리 효율화 방안 추진 등 근로조건 악화에 대한 직원들의 반발과 노조 집행부와의 대립으로 2009년은 어느 해보다 어려운 한 해였다.

'아프고 힘든 만큼 성숙한다'고 한다. 효율화 방안 추진 이후

‘외부의 변화가 조직 내부의 변화보다 크다면 최후가 가까워진 것이다’라는 잭 웰치의 말처럼 변화하지 않으면 생존할 수 없다는 위기의식이 직원들 사이에서 차츰 형성되어 가고 있다.

앞으로 평가제도의 공정성 강화를 위해 평가 공개범위를 확대하고 평가자 교육을 더욱 공고히 하는 한편, 객관적인 평가가 전제된 상황에서 구성원이 수긍할 수 있는 합리적인 평가절차를 만들어 가는 것이 중요하다. 이를 통해 저성과자로 분류된 이들에 대해 원인을 면밀하게 분석하고, 각각의 원인을 해소할 수 있는 다양한 방법을 강구할 필요가 있다. 또한 상시퇴출제도의 완비와 성과급 비중의 점진적 확대를 통한 인력효율화 정책의 지속적 추진으로 최적의 인적 조직 구현을 위해 더욱더 노력을 경주할 것이다.

대한무역투자진흥공사

취업연계형 글로벌 청년인턴제도

2008년 말 글로벌 금융위기로 전 세계 경기가 악화되면서 고용시장이 급격히 얼어붙기 시작하였다. 일자리 감소 현상이 점점 심각해지자 세계 각국은 '일자리 창출'을 위해 안간힘을 쓰기 시작했다. 우리 정부도 일자리 창출을 제1국정 과제로 선정하고 일자리 창출 예산 확대, 잡셰어링(Job Sharing), 대졸초임 삭감 등 실업문제 해소를 위해 총력을 기울였다. 이에 대한무역투자진흥공사(이하 KOTRA)도 '일자리 창출'을 2009년 핵심 추진 과제로 선정하고, 글로벌 인재 양성을 통한 청년실업 해소 작전을 본격적으로 추진하였다.

단순 고용창출이 아닌 글로벌 비즈니스 인재풀로

중소기업 수출증진과 외국인 투자유치를 위해 매진해 온 공사에 '일자리 창출'은 다소 생소한 영역이었다. 그동안의 일자리

창출은 계획성 없이 단발적으로 고용해 온 아르바이트와 일부 대학과 산학협정을 맺고 해외 지사에 대학생을 파견하는 것, 그리고 외국인 투자유치 기업의 고용창출이 전부였다. 따라서 그동안 염두해 두지 않았던 '일자리 창출'을 추진하기 위해서는 발상의 전환이 필요하였다. 먼저, '일자리 창출'의 추진 목표를 '단순 고용창출이 아닌 글로벌 비즈니스 인재풀 구축'으로 설정하고, 그 대상으로 청년 취업 준비생을 겨냥하였다. 미래 무역통상 전문가를 양성하기 위한 무역·투자유치 실무 능력 향상과 적재적소 배치를 위해 세부 계획도 수립하였다. 궁극적으로 인턴이 재실업 함정에 빠지는 현상을 최소화하고, 인턴 종료 후 기업에 정규직으로 취직될 수 있도록 취업연계형 프로그램을 추진하였다.

이렇게 바뀌었습니다!

세계 비즈니스 영토를 넓히는 KOTRA 인턴제도

소속 기관장이 청년실업 해소 진두지휘

2008년 말 정부에서 발표한 기관별 청년인턴 채용 목표 가이드라인은 정원의 4%였으나, 소속 기관장(조환익 사장)은 정부 가이드라인만 준수하는 소극적 방식에서 탈피하여 정부의 일자리 창출에 적극 기여하라고 지시하였다. 이에 2009년 정원의 15.6%에 이르는 100명을 청년인턴 채용목표로 설정하였다. 청년인턴 채용 재원 마련을 위해 소속 기관장이 솔선수범하여 임원 연봉 조정을 실시하였고, 신입직원 초임 삭감, 환차손보전수

당 미지급, 직원성과 연봉 기준 변경 등 직원의 참여를 독려하였다. 그리고 해외비즈니스가 지속적으로 증가하고 있는 점에 착안하여 글로벌 비즈니스 인력풀을 구축한다는 큰 그림을 그렸다. 이의 일환으로 글로벌 무역인력을 양성하고, 중소기업 수출을 동시에 지원하는 신개념의 일자리 창출 제도인 '지사화인턴제도'를 직접 창안하고, 정부 관계부처에 지사화인턴제도의 우수성과 실효성을 피력하여 결국 추경예산으로 재원을 마련하였다.

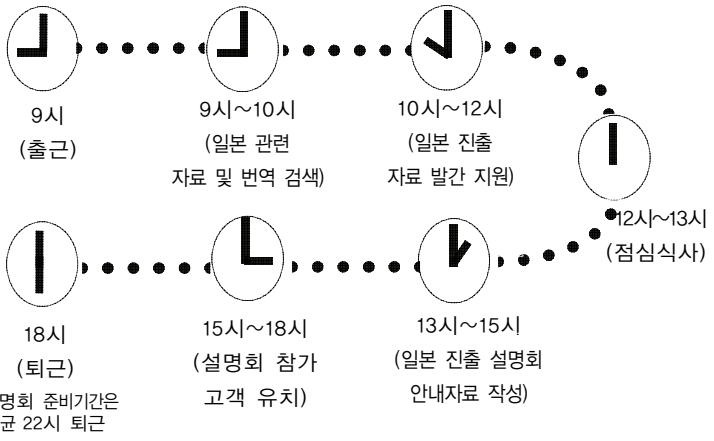
궁극적으로 공사를 거친 인턴들이 '기업들이 원하는 인재가 될 수 있도록' 취업 능력을 강화시키도록 지시하였다. 그리고 정규직 채용을 통한 실질적 일자리 창출을 위해 채용한 청년인턴 중 25%를 정규직으로 전환토록 지시하였다. 또한 언론사 인터뷰, 연사 참석시 틈틈이 공사 청년인턴의 우수함을 홍보하였다.

대한무역투자진흥공사의 지사화인턴 해외파견단 출범식

실속 있는 취업연계 인턴십 프로그램 운영

공사는 청년인턴을 대상으로 다양한 취업연계형 프로그램을 운영하고 있다. 먼저, 청년인턴을 글로벌 인재로 육성하기 위해 해외마케팅, 정보조사, 투자유치 분야에 집중적으로 배치하고, 해외시장 정보 조사, 수출상담 주선, 해외진출 사업 지원, 외국인 투자자 관리 등 실무 능력을 배양할 수 있는 업무 기회를 부여하고 있다. 청년인턴이 신속하게 공사에 적응하고, 글로벌 역량을 함양할 수 있도록 공사 직원을 멘토로 지정하고, 취업 의지 강화를 위해 취업특강도 개최하고 있다. 또한 취업 역량 강화를 위해 직무소양교육, 외국어 및 정보통신 교육을 지원하고 있다. 일정기간 이상 근무한 인턴 중 평가를 통해 우수청년인턴으로 선정하고 있으며, 정규직 공채 면접에서 가산점을 부여하고, 사장 명의의 추천서도 발급해 주고 있다. 이를 통해 공사의 2010년 정규직 공채에 2명의 청년인턴 경력자가 최종 합격하였다. 사장 명의 추천서도 인턴기간 종료 후 타사 취업시 청년인턴들에게 큰 힘을 실어 주고 있다. 공사 사업과도 연계하여 청년인턴을 지원하고 있다. 지사화 고객사들을 대상으로 청년인턴을 홍보하고 있으며, 인재유치 업무를 담당하고 있는 Contact Korea는 해외에 진출한 기업들을 대상으로 공사 청년인턴들을 홍보하여 취업을 알선하고 있다. 이 프로그램은 2010년 2월에 공사 청년인턴이 파키스탄에 진출한 해외진출 기업 L사에 정규직으로 채용되는 결실을 맺었다.

일본사업단 K 청년인턴의 하루 일과



해외네트워크를 활용한 인턴십 시행

공사는 최대 강점인 해외네트워크를 활용하여 '지사화인턴, 전시인턴, 산학인턴, 해외시장개척요원' 등 다양한 인턴십을 시행하고 있다. 해외 지사를 활용한 인턴십 운영을 위해 인턴 파견의 목적을 명확하게 하고, 업무 추진의 효율성 제고를 위해 유관 기관들과 협력 체제를 구축하였다. 지사화인턴사업은 지사화사업 참가기업과, 전시인턴은 전시산업진흥회와, 산학인턴은 한국외대 특수 언어과 및 고려대 투자경영대학원과, 해외시장개척요원은 중소기업청과 협력하여 추진하였다. 지사화인턴과 해외시장개척요원은 무역 인력 양성에 초점을 맞추었으며, 전시인턴은 부족한 전시 전문 인력 육성에, 산학인턴은 글로벌 역량 제고에 중점을 두고 인턴십을 운영하였다. 2009년 70여개의 해외지사에 약 380명의 인턴들이 파견되어 글로벌 역량과 무역실무를 함양하였을 뿐만 아니라 세계 비즈니스 영토를 넓히는 데 정

열을 쏟았다. 또한 공사 인턴은 획기적인 수출성과도 거양하였다. 아프리카 수단 카르튬지사에 근무했던 한 인턴은 수단 바이어와의 관계 소원으로 인해 지지부진했던 4만달러 상당의 자동차부품 계약을 재추진시키는 데 기여하였다.

2009년 해외네트워크를 활용한 인턴제 운영 실적

구분	추 진 실 적
지사화 인턴	· 一石二鳥 일자리 창출(중소기업수출지원&무역인력 창출) · 42개국 59KBC 107개사 117명 지사화인턴 파견 · 지사화인턴 지사화기업 정규직 채용 20명 · 지사화인턴 총 33건 약 1,100만달러 수출성약 달성
전시회 인턴	· 전시산업진흥회 협력, 전시산업 인력 양성 · 23개KBC 104명 전시회 인턴 파견
산학협력 인턴	· 한국외국어대 2009년 85명 파견(전년 대비 177% 증가) · 동국대 2009년 8명 최초 해외인턴 파견 · 고려대 투자경영대학원 2명 파견
해외시장 개척요원	· 중소기업청 협력, 무역인력 양성 · 해외시장개척요원 파견, 전년 대비 146% 증가

외국인 투자유치 연계 청년고용 창출

일자리 창출 붐을 조성하지 못했지만, 외국인투자유치도 청년고용 창출에 일부 기여해 왔다. 수년 전부터 Invest Korea 신산업유치팀은 외국인 투자 R&D 센터에 인재 채용을 지원하는 사업을 추진해 왔다. 5년간 총 27개의 외국인투자 R&D 센터에 693명의 청년 일자리를 창출하였다. 하지만 최근 청년실업 문제가 사회적 이슈로 대두되면서 외국인투자기업을 활용한 일자리 창출은 본격적으로 추진되었다. 외국인투자유치를 활용한 일자리 창출의 핵심 사업으로는 '외국인투자기업채용박람회'가 있다.

이 박람회를 통해 외국인투자기업에 인재 채용을 지원하면서 청년 실업을 해소하는 두 마리 토끼를 잡고 있다. 2009년 '외국인투자기업채용박람회'를 통해 91개 외국인투자기업에 434개의 청년 고용을 창출하였으며, 이는 2008년 대비 약 100% 이상 증가한 수치였다. 또한 기존에 유치한 외국인투자 R&D 센터에도 지속적으로 취업을 알선하고 있다.

KOTRA 인턴은 특별합니다

KOTRA 인턴들의 몸값이 높아지는 이유

KOTRA 청년인턴의 스펙은 웬만한 대기업 입사자들과 비교해서 손색이 없다. 이들은 20대 1의 경쟁률을 뚫고 공사 인턴으로 근무하였으며, 유창한 영어 실력은 물론 중국어, 일본어, 스페인어 등의 제2외국어 구사능력, 미국, 중국, 일본 등의 해외연수 경험과 해외시장 정보 조사, 각종 해외마케팅사업, 투자유치사업 등의 공사 근무 경험을 통해 글로벌 역량까지 갖추었다. 지사화인턴 117명은 공사 59개 해외지사에 파견되어 중소기업의 지사장 역할을 수행하면서 무역 실무 능력과 글로벌 역량을 갖추었다. 지사화인턴들은 불과 6개월 만에 총 33건의 수출계약을 통해 1,100만달러의 수출성약을 달성하는 눈부신 성과를 거두었다. 전시 인턴들도 전 세계 전시사업 도시 23곳에 파견되어 전시 실무 능력과 경험을 축적하여 부족한 한국의 전시 인력 풀 확대에 기여하였다. 이처럼 글로벌 취업 역량을 갖춘 공사 인턴들은 공사 인턴기간 종료 후 순조롭게 한국 유수 기업의 정규직으로 취업하고 있다(인턴 퇴직자 중 57%가 정규직으로 취업).

우수인재 추천 전화 쇄도

일자리 창출 공로 표창장

제 173244 호

표 창 장

대한무역투자진흥공사

위는 일자리창출 지원을 통하여 국가
산업 발전에 이바지한 공로가 크므로 이에
표창합니다.

2009 년 12 월 21 일

대 통 령 이 명 박

이 증명은 대통령표창부에 기재합니다

행정안전부장관 이 달

공사 인사팀 박과장은 러시아와 무역을 하는 한 중소기업으로부터 한 통의 전화를 받았다. 공사 인턴 중에서 러시아와 영어를 구사하는 인재를 구한다는 요청이다. 일주일 전에는 대학 졸업을 앞둔 취업 준비생 어머니로부터 간곡한 부탁 전화를 받았다. 아들이 곧 졸업하는데 공사에 인턴으로 취직하려면 어떻게 해야 하는지에 대한 문의 전화다. 회사 내부적으로도 인사팀은 각 팀으로부터 좋은 인재를 추천해 달라는 전화와 이메일을 여러 통 받는다. 2009년에 약 200여명의 인턴을 채용했으니 거의 이틀에 한 번 꼴로는 인턴을 채용한 셈이다. 이처럼 기업들의 구인 요청은 공사 인턴이 대외적으로 인정받고 있다는 것으로, 인턴 채용 업무가 2배로 늘어났지만 보람은 말로 표현할 수 없다. 이처럼 공사가 청년 일자리 창출을 위해 열심히 노력한 결과 2009년 12월 노동부 주관 '일자리창출 유공표창'에서 청년인턴제도의 우수성을 인정 받아 '대통령상'을 수상하였다. 범국가적으로 일자리를 창출하고 준비가 부족한 취업 준비생을 글로벌 역량을 갖춘 훌륭한 일꾼으로 육성하여 청년실업을 해소하는 일은 공사의 새로운 국가 경제 발전 기여 방법인 것이다.

일자리 창출을 위해서는 미래를 지향해야 한다

2010년 2월 이명박 대통령은 대국민 연설에서 궁극적으로 일자리를 창출하기 위해서는 미래를 지향해야 한다고 역설(力說)하였다. 지속적인 일자리 창출을 위해서는 공사도 신규 사업을 발굴하고, 신시장을 개척하는 등 미래를 준비해야 한다. 공사는 본연의 기능을 활용하여 글로벌 청년인턴을 지속적으로 양성하여 청년실업 해소에 기여하고, 중소기업의 글로벌화를 적극 지원하여 청년 취업 준비생들의 의식 전환을 위해 노력할 것이다. 중소기업들이 글로벌화를 실현한다면 청년 취업 준비생의 중소기업 기피 현상은 점차 사라질 것이다. 또한 공사의 미래 사업들과 연계하여 전략적 해외 일자리 창출 모델을 개발할 것이다. 해외진출 기업에 청년 취업 준비생을 취업시키는 해외일자리 찾아주기 프로젝트인 'Pilot Project'와 해외진출을 지원하면서 해외창업을 고용과 연계하는 방안, 건설, 플랜트 등 대규모 해외 프로젝트 수주와 연계된 국내 인력의 해외현장 진출 추진, 베트남 하노이에서 운영하고 있는 일자리 찾아주기 홈페이지(www.workwithkorea.com)를 전 세계 지사로 확대, 외국인투자기업 인턴제 시행 및 채용박람회 확대 추진 등이 그 예이다. 해외 비즈니스가 꾸준하게 증가하고 있고, 취업시장은 '중원축록(中原逐鹿)' 상황이다. 이에 맞춰 향후 공사는 취업연계형 글로벌 청년인턴십 제도를 더욱 활성화하여 글로벌 비즈니스 인재풀을 구축하고, 어느 기업에서나 환영받는 경쟁력 있는 글로벌 인재를 육성하여 청년실업 해소에 적극 동참할 것이다.

제주국제자유도시개발센터

혁신인사를 통한 효율적인 인력관리

제주국제자유도시개발센터는 공기업 경영효율화 추진계획에 따른 인력운영의 효율성 향상 및 인력 유연성을 확보하기 위하여 부서장에게 해당 부서의 성과달성을 위해 필요한 인력을 직접 선택할 수 있는 소속 부서원 선발권을 전격 시행하여 부서장 책임경영 체계를 구축하였으며, 저성과자 교육 및 퇴출관리 등을 통해 능력과 성과 중심의 조직문화를 확산시켰다.

능력과 성과 중심의 제주국제자유도시 건설

제주국제자유도시개발센터는 제주특별자치도를 국제자유도시로 개발하기 위해 설립된 공기업이다. 주요 사업으로는 제주특별자치도의 관광 · 교육 · 의료 · 청정1차, 첨단산업을 핵심 산업으로 개발하는 것이며, 이를 위한 투자유치 및 제주도민 국제화를 위

한 다양한 사업도 시행하고 있다.

이러한 가운데 제주국제자유도시개발센터는 2008년 12월에 발표된 공공기관 선진화 방안에 따른 인력관리 부문의 효율성 향상 및 유연성 확보를 위하여 다양한 인사혁신 방안을 검토하였다. 2009년 6월 신임 소속 기관장 부임 후 지원인력 축소를 통한 대부서화 및 핵심 사업 위주의 조직개편을 전격적으로 단행하여 4개 부서를 폐지하고 정원을 10% 감축하였다.

조직의 축소 개편에 따라 부서장 및 부서원에 대한 전보인사가 불가피한 상황에서, 오히려 이를 능력과 성과 중심의 일류 공기업으로 도약하기 위한 '조직혁신'의 기회로 활용하여 혁신인사 방안을 마련하고 시행하였다.

이렇게 바뀌었습니다!

인력운영 합리화를 위한 인사혁신

부서장 희망보직 신청제 시행

가장 먼저 부서장 책임경영체계 구축을 위하여 부서장 보직 전체를 대상으로 공개 보직경쟁을 실시하여 기존의 직급에 따른 부서장 발령체계를 폐지하고 능력 있는 직원이 직급과 관계없이 발탁될 수 있도록 하였다.

1~2급 직원이 주로 수행했던 부서장 보직에 대하여 4급 이상 직원들이면 누구나 부서장 희망보직 신청을 소속 기관장 이메일로 직접 하도록 하였다. 부서장 희망보직 신청을 접수한 소속 기관장은 기존 부서장급 전원 및 희망보직 신청자에 대한 개별

면담 결과 및 그들에 대한 인사기록, 최근 2년간 평가결과 및 평판 등을 종합적으로 고려하여 부서장 인사발령을 단행하였다. 그 결과 기존 부서장 중 6명(2급 이상)이 부서장 보직을 부여받지 못해 무보직 대기발령을 받았으며, 3급 직원 5명이 부서장 보직을 부여받았다.

부서원 선발권한 전격 위임

조직개편 및 인사혁신과 관련해서는 "능력과 성과 중심으로 직급과 관계없이 주요 보직을 부여하는 등 성과주의 문화를 확산, 정착시키겠다"면서 "아울러 우수인재의 확보 및 육성이 JDC의 성패를 좌우할 것으로 보고, 우수인재 선발·육성을 위해 더욱 노력하겠다"고 강조했다.

변 이사장은 향후 JDC 사업추진과 관련해서는 "선택과 집중을 통한 프로젝트의 성공적 추진과 국제자유도시 기반 강화에 진력하겠다"면서 "국책사업으로 추진하고 있는 제주영어교육도시와 헬스케어타운 조성사업에 조직역량을 집중하겠다"고 피력했다.

쇼핑관광 활성화를 위한 유력한 수단으로 거론되고 있는 쇼핑아웃렛 조성사업과 관련해서는 "제주관광 활성화 측면에서 반드시 필요한 사업이라고 본다"고 전제한 뒤 "다만 지역

신임 부서장 발령 이후 부서원 발령에 있어서 인사부서 및 소속 기관장 결정에 의해 일방적인 인사발령을 실시하던 기존의 관행에서 탈피하여 신임 부서장에게 부서원 선발권한을 완전 이양하였다.

이에 따라 신임 부서장은 소속 부서원 구성을 위해 인사부서 협조를 얻어 부서원 후보자의 인사기록을 검토하고, 개별 면담 등을 거친 후 직접 소속 부서원 선발 작업을 실시하였다. 그 과정에서 중복선발 내지 부서정원을 채우지 못한 경우가 발생하였고, 3차에 걸친 선발 작업을 통해 해당 부서의 정원 범위 내에서 소속 부서원을 최종 선발하였다.

최종적으로 부서장이 선택한 부서원에 대해 소속 기관장은 전적으로 수용하여 전보발령을 실시하였고, 이 과정에서 선발되지

못한 기존 부서원 9명에 대해서는 전원 무보직 대기발령을 실시하였다.

무보직자 대기발령 및 희망퇴직 시행

부서장 및 부서원 선발 과정에서 대기명령을 받은 총 15명에 대해서는 현업에서 근무를 배제하고 별도의 근무장소를 지정한 후 각 개인별로 연구과제를 부여하였다. 보직을 부여받지 못한 직원을 즉각 퇴출시키는 것은 규정상 무리가 있고, 조직의 정원이 축소된 현실을 감안하여 대기발령과 병행하여 희망퇴직 제도를 시행하였다.

이러한 대기발령 조치 및 희망퇴직제도의 시행을 통하여 제주국제자유도시개발센터는 정부의 공기업 경영효율화 계획에 따른 정원감축을 계획보다 3년이나 앞당겨 2009년에 완료하였다.

신임 부서장 및 부서원 선발 방법

구 분	부 서 장	부 서 원
대기발령	6명(2급 이상)	9명(3급 이하)
선정방법	· 부서장 희망보직 신청 · 접수 · 소속 기관장이 부서장 직접 선발 ※선정기준 - 최근 2년간 평가결과(역량, 다면, 성과 등) - 인사기록(전공, 경력)을 근거한 전문성 판단 - 기존 부서장급 전원 개별 면담 및 평판을 종합적으로 고려 · 미선발시 대기발령 실시	· 신임 부서장이 직접 선발 (Draft 권한 부여) ※복수 대상자 선발시 인사부서 조율 실시 · 미선발시 대기발령 실시

저성과자 관리제도 시행

저성과자는 조직 전반의 인재의 질(Quality)적 저하를 가져오고, 다른 우수사원이 저성과자로 인해 업무상 스트레스를 받거나 보상 불이익을 당할 수 있으며, 조직이 저성과자를 관용할 경우 조직원들의 전체적인 성과책임 의식을 희석시킬 수 있다.

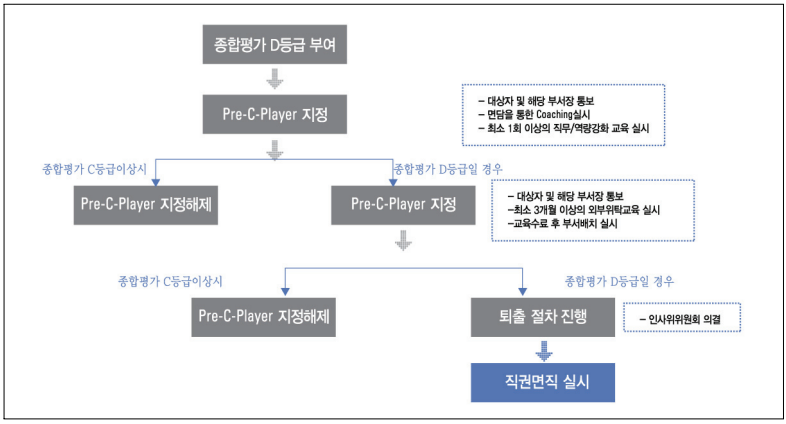
그래서 제주국제자유도시개발센터는 인력운영의 효율성을 제고하고, 능력과 성과 중심의 평가제도의 실효성을 확보하기 위하여 저성과자 관리제도를 도입하였다.

주요 내용으로는 종합평가 3회 연속 최하등급 부여시 퇴출을 실시하며, 1~2회 부여시에는 단계별로 경고 및 교육훈련 등을 통하여 저성과자에 대한 역량강화 및 성과향상을 유도한다는 내용이다.

즉, 최초로 최하등급을 부여받으면 Pre-C-Player로 지정하여 대상자 및 부서장에게 통보하여 부서장 코칭을 통한 본인 스스로의 역량향상에 중점을 두고 관리하며, 2회 연속으로 최하등급을 부여받으면 C-Player로 지정하여 현업에서 근무를 배제하고 최소 3개월 이상의 외부위탁교육을 의무 이수하도록 하였다. 그럼에도 불구하고 3회 연속 최하등급을 부여받으면 인사위원회의 의결을 거쳐 직권면직을 실시하게 된다.

2009년에는 5명의 Pre-C-Player를 지정하여 운영 중이며, 2010년 7월 종합평가 결과를 반영하여 C-Player 지정 내지 새로이 Pre-C-Player를 지정할 예정이다.

저성과자 관리체계도



고품격 제주국제자유도시 가치창조 기업으로 발돋움

인력운영 합리화를 위한 소속 기관장 경영방침의 체계적 확산과 노사합의를 통하여 공기업 경영효율화 추진 계획 중 정원 및 현원 감축목표를 2009년에 달성하였다는 사실은 주목할 만한 사항이다.

그 과정에서 인사혁신을 통해 부서원 인사권을 부서장에게 이양하여 부서 책임경영체계를 구축하고, 전체적인 성과책임 의식을 희석시킬 수 있는 저성과자에 대한 관리제도를 시행함으로써 능력과 성과 중심의 조직문화를 확산시켰다고 할 수 있다.

향후 단발성에 그치는 이벤트성 인사개혁이 아닌 지속적인 인사개혁을 통하여 능력과 성과 중심의 고품격 제주국제자유도시 가치창조 기업으로 거듭나길 기대해 본다.

한국광물자원공사

능력과 성과 중심에 답이 있다

조직이 여하한 성과를 낼 수 있느냐 하는 것은 그 조직을 이끌어 나가는 구성원들을 어떻게 관리해서 성공적인 결과물을 얻을 수 있는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 능력과 성과에 바탕을 둔 인사시스템은 이를 달성할 수 있는 훌륭한 도구일 것이다. 한국광물자원공사는 이러한 인사시스템 운영을 통해서 가시적인 성과를 얻을 수 있었다.

변화하는 조직

한국광물자원공사는 과거 '대한광업진흥공사'로 국내 광업을 지원하는 역할을 맡았기 때문에 일반 국민에게 잘 알려진 기업은 아니었다. 하지만 중국 등 신흥공업국들이 막대한 자본력을 바탕으로 한정된 자원을 선점하는 현 상황에서, 산업원료인 광물자원의 대부분을 수입하여 전자, 반도체, 선박 등의 제품을 생산, 수출하는 우리나라로서는 자원 확보가 절실하며, 그 역할을

수행하고 있는 공사의 중요성은 날로 커지고 있다.

공사는 세계 3대 니켈광 사업인 마다가스카르 암바토비 프로젝트를 비롯해 아프리카, 중남미, 호주, 세계 12개국에서 우라늄, 동, 니켈 등 총 29개 프로젝트에 직접 투자하여 자주개발률 25.1%를 달성함으로써 산업발전에 기여하고 있다. 심화되는 자원전쟁에서 이기고, 자원강국으로 도약하기 위해서는 공사 모든 조직원들의 기술력, 정보력 등 그 역할이 매우 중요하다.

이렇게 바뀌었습니다!

자원전문인력을 찾아라!

CEO in CAMPUS

기존 인력채용 프로세스는 공고를 통해 인재가 오기를 기다리는 수동적 방식이었다. 하지만 이제는 시대가 변하고, 상황이 변했다. 적극적 인재유치가 절실한 시점이었다. 2008년, 한국광물자원공사 김신종 사장은 세계 각국의 자원개발 프로젝트를 담당할 진취적이고 적극적인 인력을 직접 찾아 나서기로 결심하고 방안을 강구했다. 결론은 소속 기관장이 직접 발로 뛰어 우수 전문인재를 발굴하자는 캠퍼스 리쿠르팅이었다. 부임 이후 우수 인력 확보와 인재양성의 중요성을 역설하는 등 그의 인재사랑에 비추어보면 사장이 캠퍼스 리쿠르팅에도 직접 참여하겠다고 결심한 것은 어찌보면 당연한 일이다.

우선 서울대, 고려대 등 자원개발에 특화되어 있는 7개 대학을 대상으로 소속 기관장이 직접 대학을 방문하여 공사의 사업

과 채용계획에 대해 소개하였고, 우수인력 확보를 통해 글로벌 자원개발 전문기업으로의 도약 의지를 피력하였다. 해당 대학 총장, 교수 등은 사장이 직접 나선 공사의 우수인재 확보 의지에 적극적 지지를 나타냈고, 학생들은 공사에 대한 관심과 신뢰가 높아졌다고 입을 모았다. 선배직원들이 직접 모교를 찾아 후배들과 1:1 맞춤상담을 실시한 것도 학생들에게 긍정적 영향을 미친 것으로 조사됐다.

캠퍼스 리쿠르팅을 통해서 회사는 또한 중요한 교훈도 얻었다. 설명회에 참석한 학생 상당수가 이구동성으로 한국광물자원공사에 취업하고 싶어도 매년 인력을 채용하지 않기 때문에 취업준비를 할 수 없다는 것이다. 공사는 바로 규정을 개정하여 2년마다 채용하던 제도를 바꿔 매년 신입사원을 채용키로 했다.

자원특성화대학 학생과의 만남

2009년 11월 4일, 한국광물자원공사 사장은 일산 킨텍스 그랜드볼룸에서 자원특성화대학 학생들을 맞이하여 채용설명회를 개최하였다. 수도권을 비롯하여 부산, 전남, 강원도 등에서 자원개발과 탐사 관련 17개 학과에서 약 800여명의 학생들이 채용설명회에 참석했다. 이날 김신종 사장의 목표는 오로지 하나였다. 대한민국의 자원산업을 이끌어갈 능력있고 진취적인 인재를 찾는 것이다. 학생들은 특히 전문기술교육, 해외사무소 및 프로젝트 파견 등 교육과 실무경험을 통한 자원전문가 양성방안에 관심을 보였고, 영상을 통해 사업진행 상황과 선배사원의 활약상을 보며 자원전문가로 성장하는 자신의 모습을 그려보는 듯했다.

창사 이래 최고의 경쟁률

공사의 적극적인 인재확보 노력에 채용경쟁률은 높아졌다. 캠퍼스 리쿠르팅 이후 공사 경쟁률은 104대1로 창사 이래 최고를 기록했다. 경영관리 부문은 200대1을 돌파하는 등 우수인재의 공사에 대한 관심은 높아졌고, CPA, 세무사, 기술사 등 전문자격증을 소지한 인력의 지원도 급증했다.

그러나 이러한 성과에 안주하지 않고 공사는 오늘도 더욱 우수한 인재를 채용하고 양성하기 위한 방안을 고심하고 있다. 지구는 넓고 자원은 산재되어 있으나, 공사 인력에는 제약이 있다. 자원의 종류는 다양하지만 자원의 양은 한정되어 있다. 가능한 한 합리적으로 미래를 예측하고 선택과 집중을 통해 안정적으로 자원을 확보하는 것이 중요하다. 세계 20위권의 메이저 광업기업으로의 성장이라는 비전 달성을 위해, 그리고 안정적 광물자원 확보를 위 오대양 육대주를 넘나들며 각종 프로젝트를 발굴할 자원전문가 확보는 그 어느 때보다 절실하다. 우수한 전문기술인력의 확보가 능력과 성과에 기반한 인사시스템 운영의 기초이기 때문이다.

2009년 채용 설명회

인력을 뽑는 것도 중요하지만 뽑은 인력을 얼마나 잘 활용하는가가 기업의 성패를 좌우한다.

인사혁신은 위로부터 시작

성과주의 인사체계 수립의 신호탄

하위직이 인사혁신의 주요 대상이라는 관념은 한국광물자원공사에서는 통하지 않았다. 공사는 먼저 경영의 사령탑인 본부장(임원)들부터 인사개혁을 시작했다. 전통적으로 사무직이 맡는 것으로 인식되어 오던 전략경영본부장직에 오랫동안 해외자원개발업무에서 능력과 성과를 발휘해 온 자원개발1본부장(해외사업담당)을 임명하면서 성과주의 인사체계 수립의 신호탄을 쏘아 올렸다.

글로벌 광업메이저 기업으로 발돋움하겠다는 청사진을 세운 한국광물자원공사는 먼저 조직 분위기 쇄신이 필요했다. 그간 만년 하위기업이라는 꼬리표에, 패배감에 휩싸여 있던 직원들의 마음을 다잡고 자원개발전문 공기업으로 거듭나기 위해서는 먼저 조직의 중추인 실장과 중간간부인 팀장들의 인식의 개선과 능력 발휘가 무엇보다도 필요했다. 소속 기관장은 '직군, 직종, 학연, 지연 등에 관계없이 백지상태에서 능력과 성과위주 인사를 실시한다'고 공표했다.

위기와 기회가 상존하는 발탁인사

위기와 기회가 동시에 다가온 것이다. 능력과 성과가 두드러진 부장급인 2급 직원을 실장급인 1급에 임명했고, 3급 직원 중 성과가 뛰어난 12명에 대해서는 팀장(부장급)인 2급으로 임명하는 등 발탁인사를 실시했다. 1급부터 3급 직원 중 능력을 검증받은 직원은 모두 팀장으로서 일할 수 있는 기회를 갖게 된 것이다.

그러나 능력이 떨어지는 팀장급 직원 9명은 보직을 내놓아야 했고 팀원으로 강등되어야 했다. 2008년 공사는 실장 및 팀장

급 간부사원 45명 중 단 7명만을 제외한 38명의 보직을 교체 또는 해제하여 조직에 새로운 바람을 불어넣었다.

적응이 어렵다면 명예퇴직의 길도 열어 놓겠다

이전 어느 때에도 상상하기 힘들었던 일이 바로 눈앞에서 벌어지는 것을 보고 직원들은 긴장하기 시작했다. 소속 기관장은 간부사원들이 전천후 인재가 되어 조직을 이끌어 나가야 함을 강조하고 향후 인사는 철저히 능력과 성과에 의하여 이루어질 것임을 강조하였다. 한편 공사는 인사에서 배제된 직원이라도 공사에 기여할 수 있는 프로젝트를 연구하고 건의해서 성과를 낸다면 재기할 수 있도록 하고, 끝내 적응을 하지 못하는 직원에게는 명예롭게 퇴진할 수 있는 길도 마련하였다.

성과에 따른 운명의 갈림

실제로 보직해제자 5명은 끝내 재기의 기회를 얻지 못하고 명예퇴직 또는 저성과자로 분류되어 직권면직되었다. 그러나 다른 2명은 무보직의 충격을 딛고 평팀원으로서 오지출장 등 힘든 일을 마다하지 않고 재기를 위한 노력을 하였고, 그성과를 인정받아 각각 팀장과 팀장급인 지방사업소장으로 화려하게 복귀하여 열심히 하는 사람에게는 그에 맞는 적적한 보상이 주어진다는 성과주의 인사의 전형을 보여 주었다.

'주마가편식 인사혁신' 고성과의 원동력

인사드래프트제

교체된 단위부서의 팀장들에게는 조직을 효율적으로 운영하고 이끌어 갈 수 있는 힘이 필요했다. 이를 위해 능력 있는 직원을 선발하여 성과를 배가할 수 있도록, 함께 일하여 성과를 낼 수 있다고 판단되는 직원을 직접 선택할 수 있는 권한을 주었다. 이른바 인사드래프트제를 처음으로 실시한 것이다.

또한 직원들에게는 자신의 직무와 경력개발을 고려하여 근무 희망 부서를 선택할 수 있는 기회를 제공함으로써, 직원들의 근무의욕을 고취시키고 사기를 진작하여 열심히 일하면 그에 상응하는 보상을 받는다는 사실을 확인시켜 주었다.

능력 있는 자만이 앞서 갈 수 있다.

공사는 2008년 이전까지는 전통적인 연공서열에 따라 상위직으로 승진하는 전형적인 인사체제를 가지고 있었다. 그래서 비록 능력과 성과가 뛰어나더라도 연공, 학연, 지연 등에 따라 승진이 제한되는 경우가 많았다. 그러나 성과주의 인사체계 확립 의지에 따라 그간 업무능력을 인정받은 직원들은 팀장으로서 조직을 이끌어 갈 수 있는 기회를 갖게 되었다. 2009년도에는 43개 팀장급 보직 중 35%에 달하는 15개 직위에 비간부직원인 3급직원이 팀장으로 임명되었다.

반면 2급 간부직원 중 6명은 팀장 보직을 받지 못하고 팀원으로 일하고 있다. 또한 3급 팀장 중 심도 있는 역량평가를 거쳐 9명이 2급으로 승진되는 기회를 갖게 되면서 이제 팀장이나 간부직원으로의 승진은 소위 줄을 잘서거나 청탁에 의한 것이 아니라

순전히 본인의 업무능력과 그 성과에 대한 평가에 따라 이루어진다는 공감대가 전 직원 사이에 형성되어 열심히 일하는 조직문화로 바뀌어 가는 계기가 되었다.

상위직(본부장)! 무풍지대인가?

한국광물자원공사가 글로벌 자원개발 전문 공기업으로의 성장 목표달성을 위해서는 적극적이고 공격적인 투자가 필요하다. 그러나, 지난해 세계 광물자원시장에서 M&A(기업인수합병) 등을 추진하는 과정에서 중국 등 자원부국 등과의 경쟁에서 어느 정도 한계를 보였다. 뭔가 결단을 내리지 않으면 안 되었다.

2009년 10월, 자원개발투자부문을 책임지고 있던 본부장을 임기가 남아 있음에도 불구하고 전격 교체하였다. 가시적인 성과를 올리지 못한 결과에 대한 책임을 묻고, 임기가 정해진 본부장이라 해도 무사안일해서는 살아남을 수 없다는 경고였다.

또한 그간 아프리카나 남미 지역 등 낙후지역에서의 해외사업에는 주로 3급 또는 4급 등 하위직급들이 파견되어 업무를 수행하던 관행을 깨고 현장에서 사업을 진두지휘할 수 있는 능력과 경륜을 갖춘 1급(실장) 직원을 전진 배치하는 파격 인사를 단행하였다. 이로써 핵심간부의 해외파견으로 현지 및 인접국가 정부 및 관련기업과의 접촉을 용이하게 하는 등 해외자원개발사업의 활로를 열어갈 수 있는 계기를 만들었다.

이제 본부장에서부터 하위 직원에 이르기까지 노력과 성과 없이는 살아남을 수 없는 현실이 되었다. 조직의 저성과자에 대한 관심과 조치가 필요한 시점이 온 것이다.

'저성과자! 무조건 방치할 것인가?'

One More Chance

공사의 승진체계는 사원에서 승진시험을 합격한 후 대리가 되고 일정기간이 지나면 자동으로 차장까지 승진하는 시스템이다. 그러다 보니 일을 잘하는 사람이나 못하는 사람이나 차장 승진까지는 보장되어서 대부분의 차장급 직원은 팀장 승진을 포기한 채로 현재 자리에 만족하며 성과를 내지 못하였다. 또한 5급 사무보조 직원들은 승진을 할 수 없는 직급이어서 업무열의가 적을 수밖에 없으며, 일반직원은 근무태만 등의 문제가 심각했다. 이러한 저성과자의 문제는 사실상 시스템의 문제다. 대기업 직원과 우리공사에 입사하는 신입직원을 비교해 볼 때 오히려 공사에 입사하는 신입직원들의 역량이 높다. 우수한 인재들이 모였음에도 안주하게 되는 문제를 해결하기 위해 성과부진자 교육을 소속 기관장 경영 목표로 설정하고 추진하였다.

2009년 사장경영계약서 지표「성과부진자 교육실시」

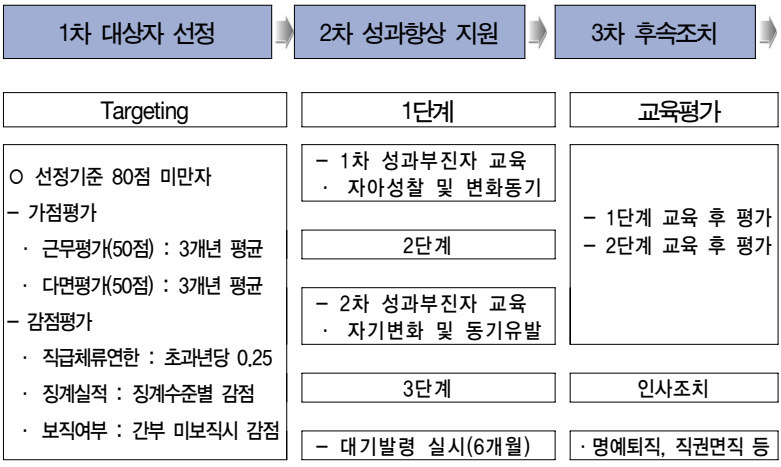
성과 지표	측정 방법	성과 목표치	연도별 성과목표치		
			1차연도	2차연도	3차연도
특별관리 성과부진자 선정율	목표 대 실적	직전연도 말 현원의 3% 이상	3%	3%	3%

'고양이 목에 방울달기'라는 말이 있다. 아무리 좋은 제도가 있더라도 실행할 수가 있어야 효과가 있다는 말이다. 그동안 공사에는 'Refresh 교육제도'라는 것이 존재하였다. 제도는 좋지만 노조의 반대로 지금까지 시행되지 못했다. 금융위기를 맞아 무엇보다 경영효율화가 절실히 필요한 시점에서 2009년에는 이 제

도를 반드시 실시하고자 여러 가지 준비를 하였다.

우선 공정하고 합리적인 제도 수립을 위해 외부컨설팅을 실시하였다. 내부 인력으로도 추진하기에 충분했지만 외부전문가의 시각에서 객관적인 기준을 수립하기 위해서였다. 우선 컨설팅팀과 함께 국내외 우수사례를 벤치마킹하여 공사에 적용할 만한 좋은 아이디어를 발굴하였다. 두 번째로는 선정기준을 검토하였다. 이때 공정성을 유지하기 위해서 계량화할 수 있는 객관적인 지표만을 사용하였다. 그리고 그 지표 간의 반영비율을 결정하기 위해 시뮬레이션을 실시하고 임원들의 검증을 거쳐서 결정하였다.

성과부진자 선정 절차



이 제도를 도입하는 데 있어 무엇보다 문제가 되는 것은 노조와의 충돌이었다. 사내에는 성과부진자에 대한 교육의 필요성에 대해서 공감하는 직원이 많았으나 성과부진자도 노조원인 만큼 노조와의 대립은 피할 수 없는 문제였다. 시행에 있어서 노조의

무조건적인 반대가 예상되는 만큼 단독추진에 따른 법률검토를 실시하였고 고문 법무법인에 해당 절차 진행에 따른 법률적인 검토를 실시하여 소송에 대한 준비도 철저히 하였다.

자전거를 함께 타야 하는 '노사공동운명체'

시행에 앞서 노조와의 협의를 추진하였지만 노조는 성명서를 게시하며 반대 입장을 분명히 하였다. 노조는 준법투쟁을 실시하였고 결정적으로 한국노총의 총파업 투쟁 참여를 가결시키며 회사 측을 강하게 압박하였다. 그러나 공사는 많은 고민과 검토 후에 제도 시행의 당위성과 합법성을 근거로 강행하기로 결정하였다.

성과부진자 14명에 대한 교육명령을 시행하자 노조위원장은 소속 기관장에게 항의했다. 노조위원장은 선발기준이 잘못되었고 선발인원도 사측 입장에 따라 자의적으로 제외되어 있다며 교육명령 철회를 주장하였다. 또한 만약 선발 조작 등 잘못된 점이 있다면 그것에 대해 소속 기관장이 책임지라고 요구하였다. 이런 노조의 주장에도 불구하고 회사는 지속적인 대화의 끈을 놓지 않고 협의한 끝에 노조는 회사의 요구안을 받아들여 대상자 선정에 대한 객관성을 인정하였다. 철저히 준비했던 만큼 노조가 주장했던 대상자 선정 오류는 발견되지 않았다. 이때부터 노조는 반대 근거를 상실하여 투쟁력이 약해졌고 공사가 계획했던 대로 교육을 시행하였다.

성과부진자 교육내용

자아성찰과정	의식개혁과정	조별연구과제
ㅇ 교육기간 : 1일 ㅇ 교육내용 – 나의 삶 되돌아 보기 – 자기탐색 및 변화전략 – 새로운 도전 다짐	ㅇ 교육기간 : 3일 ㅇ 교육내용 – 가나안 농군학교 입소 – 변화와 혁신 등 의식교육 – 일의 참맛 등 근로실습	ㅇ 교육기간 : 2일 ㅇ 교육내용 – 문제해결능력 배양 – 조별 과제 수행 – 결과 발표

의식개혁과정 수료

제1가나안농군학교 특별과정 제1708기 교육수료기념(2009.11.23 ~ 11.25)
한미약품, 한국광물자원공사, 구리청과

교육 대상자 14명 중 성과부진자 선정 후 무단결근한 1명과 성적 저조로 대기발령 중이었던 간부사원 1명 등 교육에 불참한 2명에 대해서 직권면직을 실시하였다. 성과부진자 교육자들은 2009년 근무평정 및 교육결과에 따라서 2010년에 2차 교육을 실행할 예정이다.

교육 시행 후 많은 것이 달라졌다. 성과부진자 교육을 통해서 일하지 않는 직원은 더 이상 용납하지 않고 과감히 퇴출시킨다는 회사의 원칙을 직원들이 인식하고 변화의 모습을 보이기 시작했다.

성과주의 인사는 진행형이다

세계 메이저기업들과 경쟁하면서 자원을 안정적으로 확보하기 위해서는 우수한 인력이 필요하고, 그 인력을 역동적으로 운영하기 위해서는 끊임없는 혁신 노력이 필요하다. 공사는 인적혁신과 더불어 기술력, 정보력, 자금관리 능력을 통해 세계 메이저 자원개발 전문기업으로 도약할 수 있을 것이다.

한국가스안전공사

잠자는 조직, '건전 경쟁'으로 깨우다

시간은 조직을 성장하게 하지만 반면 정체되게도 만든다. 조직 구조가 안정될수록 구성원들은 그 구조에 안주하려는 경향이 강해지게 되고 이것은 바로 조직의 정체로 이어지게 된다. 정체된 조직을 깨우고 활력을 불어넣기 위해선 건전한 경쟁체계를 만들어 가는 것이 중요하다. 한국가스안전공사는 인사개혁을 단행하여 조직에 긴장을 불어 넣고 효율성과 전문성을 제고했다.

무사안일주의 NO! 인재를 죽이는 관행을 깨다

한국가스안전공사는 지난 30여년 동안 뿌리깊게 내려온 과거 답습의 관행에서 탈피하여 새롭게 태어나고자 변혁을 시작하였다. 그 첫 출발점은 인사개혁을 통하여 조직 내 새로운 동력을 불어 넣는 것이었다.

그동안 한국가스안전공사 내부 조직은 승진만 하면 간부보직은 퇴직까지 보장된다는 무사안일주의 관행이 자리잡고 있었다.

이러한 환경은 우수한 인재가 있어도 능력을 제대로 발휘하지 못하고 승진에만 매달리거나, 간부급이 된 뒤로는 더 이상의 성과를 내지 못한 채 자리만 지키는 문제점을 낳게 되었다. 또한 국민의 안전과 직결된 사업을 수행하고 있는 한국가스안전공사의 특수성을 보더라도 새로운 인사개혁을 통한 경영효율성 증대는 필수불가결한 문제였다.

이에 한국가스안전공사 박환규 사장은 창립 36주년 기념사에서 '고인 물은 썩기 마련이고 구르지 않는 돌은 이끼가 끼기 마련이다. 먼저 변하지 않으면 살아남을 수 없는 냉엄한 현실을 받아들이고, 새롭게 거듭나야 할 것이다'라고 밝히고 변혁을 위한 직원들의 적극적인 동참을 당부했다.

이렇게 바뀌었습니다!

전사적인 공감대로 '인사개혁'을 실현하다

성과평가로 대대적 간부인사 실시

한국가스안전공사는 과거의 인사관행을 타파하기 위하여 먼저 '위로부터의 개혁'을 실시하였다. '능력 중심의 직급파괴 인사'를 기본으로 간부들에 대한 경영진의 성과평가를 실시한 것이다. 이를 위해 소속 기관장이 인사개혁에 대한 확고한 의지를 천명함과 동시에 인사 추진 모든 과정을 공개, 새로운 변화의 필요성에 대한 공감대를 형성하여 구성원들의 수용도를 높여나갔다. 또한 향후에도 지속적으로 능력 위주 직급파괴 인사를 적극 추

진하겠다는 강력한 의지를 전달해 구성원들의 신뢰와 지지를 확보하는 데 노력을 아끼지 않았다.

경영전략회의시 소속 기관장 간부혁신인사 의지 천명

한국가스안전공사는 2009년 말 전 임원진이 전체 간부를 대상으로 '경영성과', '근무성적', '조직기여도' 등을 종합적으로 평가하였으며, 그 결과를 반영하여 전체 간부의 44%, 1급의 54%를 교체하는 대규모 '직급파괴' 인사를 단행하였다.

업무능력과 리더십이 우수한 간부에 대해서는 상위직급 보직을, 통솔력과 관리능력이 부족한 간부에 대해서는 하위보직을 부여하거나 아예 보직을 부여하지 않았다. 보직 없이 발령받은 간부는 팀원으로 생활한 후 성과에 따라 보직을 받게 되었다. 말 그대로 '성과 중심의 인사'를 실현한 것이다.

성과 중심의 인사 결과

직급	인사발령	상위직 발탁	보직강등 및 미부여	비율
1급	15명	2명	1명	20%
2급	17명	1명	4명	13%
3급	31명	1명		
계	63명	4명	5명	14%

리더십 평가제도 전 직급 도입 추진

전 간부를 대상으로 한 성과 중심의 인사를 실현한 데 이어 전 직급에 리더십 평가제도 도입을 추진하기 시작했다. 리더십 평가제도는 우선 간부(3급) 승진대상자부터 적용, 객관적 평가시스템을 통해 과거 연공서열식의 인사를 타파하였다.

리더십 평가제도는 우선 승진대상자의 자기성과기술서와 간부로서의 직무수행계획서를 사내 전자게시판에 게시하는 것으로부터 시작된다. 전 직원의 객관적인 검증을 거친 승진대상자는 상사와 동료 및 부하 각 20명으로 구성된 평가단의 평가를 받아 최종적으로 승진 대상자로 결정되게 된다. 전 직원이 승진대상자의 자질을 검증하는 투명한 인사평가가 이뤄진 것이다.

리더십 평가 결과는 승진시 10% 반영되며, 특히 하위 20% 내의 직원에 대해서는 조직기여도가 낮고 조직화합 및 통솔력에 문제가 있는 것으로 판단하여 승진에서 제외하도록 했다. 리더십 평가제도의 실시는 무능력한 간부 배출을 사전에 방지하고 조직기여도와 열정이 높은 우수한 간부를 발굴하여 새로운 동력을 창출함으로써 조직의 미래발전을 앞당겨 나가겠다는 확고한 의지를 담고 있다. 앞으로도 한국가스안전공사는 간부 승진시에만 실시하는 리더십 평가를 전 직급으로 확대하고, 반영비율도 점차 높여 나갈 계획이다.

능력과 성과 중심으로 인사평가시스템 개선

업무능력이 우수한 직원이 승진할 수 있는 인사정의 실현을 위해 공사는 인사 평가시스템을 능력과 성과 중심으로 개선했다. 연공요소인 경력평정을 폐지하여 업무능력이 뛰어나고 조직에 대한 기여도가 높은 직원은 근무연수에 상관없이 승진할 수 있는 토대를 마련하였다. 또한 조직의 미션 및 전략과 인사의 연계성 강화를 위해 BSC(내부경영평가) 결과를 근무평정에 20% 반영하였다. 그리고 평가결과에 대한 직원들의 수용도 제고를 위해 근무평정 결과를 공개하고 있다.

인사평가 시스템 개선

구분	개선 전	개선 후
평가요소	• 태도 및 능력평가 - 추상적 개념에서 평가	• 역량평가, 업적평가로 전환 - 성과측정기준 구체화 및 정밀도 제고
다면평가	• 근무평정에 10% 반영	• 반영비율 30%로 확대 - 하향식에서 상하 균형적 평가체계 확립
평가방식	• 상대평가 - 획일적 강제배분으로 정확도 미흡	• 절대평가 - 평가자의 변별력 및 자율성 강화

청년인턴제도 개선으로 창의적인 인력운영 실현

한국가스안전공사는 내부 인사시스템 혁신과 함께 인턴사원의 정규직 전환을 통해 창의적인 인력운영을 실현했다.

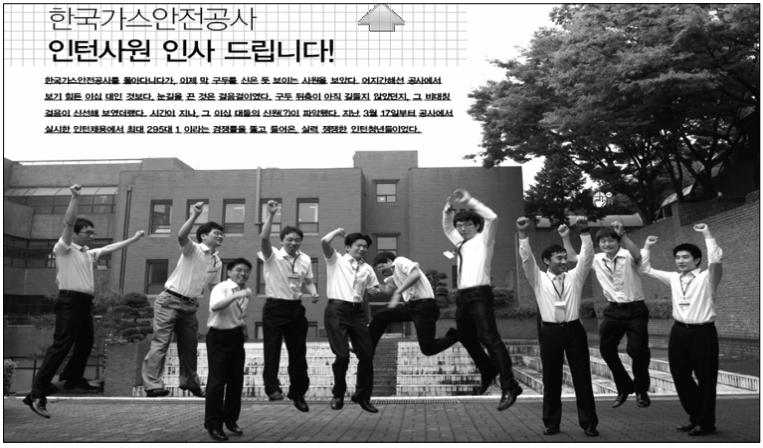
경영진에서는 인턴사원을 채용하여 일정기간 근무 후 평가를 하여 정규직으로 채용, 실질적인 청년실업 해소에 도움이 되는 방향으로 진행하자는 의견을 내놓았고, 이는 구조조정의 우려에도 불구하고 노동조합의 적극적인 동의와 전체 직원들의 뜨거운 관심을 불러 일으켰다. 이러한 전사적인 공감대 형성에 따라 한

국가스안전공사는 2009년 3월 정규직 전환을 전제로 청년인턴 채용절차를 진행하게 되었다.

당시 청년인턴 채용 방침을 접한 취업준비생들에게는 큰 희망을 주었으며, 뜨거운 호응을 불러 일으켜 전체 42명 모집에 2,183명이 응시하여 약 52대 1의 높은 경쟁률을 보였으며, 8개월간 인턴기간(기본교육⇒실무부서 근무)을 거친 후, 지난 해 12월 말 교육성적, 멘토평가, 근무성적 등을 종합적으로 반영하여 최종근무인원의 70%를 정규직으로 채용하였다. 아울러 비정규직 문제를 해결하기 위하여 업무 능력이 우수한 계약직 9명에 대해서도 정규직으로 전환 채용하기도 했다.

이러한 한국가스안전공사의 채용 방침은 공기업 청년인턴 우수사례로 언론에 보도되었으며, 2010년에도 인턴사원의 정규직 전환을 추진하고 비정규직의 정규직 전환도 지속적으로 추진해 나갈 계획이다.

인턴사원 모집 공고



구성원 경영참여를 위한 인사 인센티브제 도입

한국가스안전공사는 국가가스안전관리 수행기관이라는 위상에 걸맞는 전문인력 양성을 위해 체계적인 경력개발(CDP) 지원제도를 도입하였다. 먼저, 공사에서 활용하고 있는 기술을 분류하여 9개 기술인재유형을 설정하고 각 인재유형별로 직무이동 관리방안과 기술수준을 설정하여 최적의 기술레벨업 프로그램을 완성하였다.

또한 구성원들의 경영참여활동에 대한 범위를 정하여 분야별 기여자에 대한 인사상 혜택을 부여하는 등 인사 인센티브제를 도입하여 하위직급 직원들의 잠재능력을 발굴하는 한편 경영진과 함께 조직을 이끌어간다는 자긍심도 불어 넣고 있다.

직원 대상 인센티브제도 도입

번호	경영지원활동 분야	인센티브 대상 기준
1	청년이사회	청년이사회 참여 직원
2	대외업무(대정부)	공사 현안대응시 공로가 특별한 자
3	혁신 전문가	혁신전문가 기준 등재, 활동우수자 상위 30%
4	내부경영평가	내부평가군별 최우수부서 직원

미래안전기술 진화에 대비한 핵심인재 집중 육성

한국가스안전공사는 가스안전관리 기술환경 변화에 능동적으로 대응해 나가기 위하여 핵심인재 육성에 집중 투자하고 있다. 첨단 안전기술분야 국제 인증 전문가 120명과 그린에너지 등 미래 안전관리분야 전문가 197명을 육성하여 향후 도래할 新안전관리분야에 선제적 대응을 하고 있다.

핵심인재 육성

첨단분야	그린에너지 분야
• NCC공정안전기술 : 5명 • 위상배열초음파검사(TOFD) : 5명 • 고강도 압력용기(UOP) : 10명 • 석유화학플랜트 : 5명 • 전기방식설계(NACE) : 32명 • 미국화재폭발조사(NAFI) : 33명 • 국제화재폭발조사관(CFEI) : 22명 • 국제방화조사협회화재조사(LAAI) :8명 등	• 온실가스 : 3명 • 수소 및 연료전지 : 127명 • CNG 및 LNG 그린카 : 62명 • D.N.E : 5명

또한, 석 · 박사 인력(164명)을 양성하여 안전관리 기술개발에 역점을 두어 가스산업현장 안전관리기술을 접목시켜 나가고 있으며, 전체 기술인력의 17%인 151명을 기술의 꽃이라 불리는 기술사로 육성하여 가스안전기술 고도화를 추진해 나가고 있다.

건전한 경쟁으로 조직의 활력을 더한다

한국가스안전공사가 추진한 인사개혁은 국가가스안전관리 수행기관으로서 과거를 답습하는 구태를 벗고, 보다 진취적인 안전관리 동력을 불어 넣어 국민의 생활안전을 책임진다는 강력한 의지의 표현이라고 할 수 있다. 이를 위해 조직 내부에서부터 발전할 수 있는 토양을 만들고 시스템을 개선함으로써 우리나라 뿐 아니라 글로벌 가스안전전문기업으로 거듭나기 위해 노력하고 있다.

실제 한국가스안전공사는 이러한 인사개혁을 통해 전 조직의 긴장을 유지하고, 조직을 효율적으로 재편함으로써 지난해 가스사고를 30% 이상 감소시키는 등 실질적인 성과를 거두고 있다. 한국가스안전공사는 전 임직원이 하나가 되어 앞으로도 건전한

내부 경쟁체제 유지, 공정한 평가제도 확립, 창의적인 인력 운영을 통해 조직의 활력을 불어 넣어 세계 최고의 권위를 자랑하는 안전관리기관으로 우뚝서기 위한 최선의 노력으로 경주해 나갈 것이다.

한국소비자원

기관 재도약!
성과 중심 인사제도 쇄신으로

조직의 성과는 조직에서 일하는 직원들의 총합이다. 탁월한 성과도 직원이 만들고, 그저 그런 성과도 구성원에서 나온다. 위대한 성과를 내기 위해서는 투명하고 객관적인 인사제도와 건전한 내부경쟁이 전제되어야 한다. '소속 기관장 사표'라는 충격적 아픔을 겪은 한국소비자원은 저성과자 퇴출제도 시행, 일 중심의 실무조직 전환, 민간기업보다 더한 보직인사 쇄신 등 공공기관으로는 파격적인 인사제도 개혁에 나서고 있다. 그러나 인사제도 개혁은 더 큰 변화를 향한 첫 출발일 뿐이다.

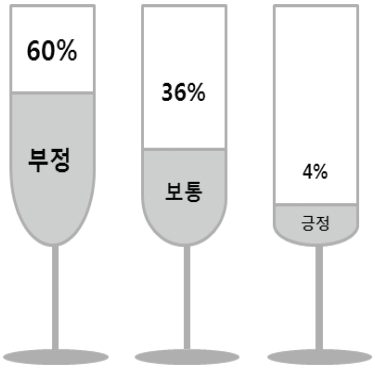
추락하는 것은 날개가 있다?

'해임건의 대상 소비자원장 사표', '경영 미흡 소비자원장 사표 제출'. 22년 소비자원 역사에서 소속 기관장 문책이라는 사상 초유의 사태가 신문과 방송에 보도되자 임직원들은 할 말을 잃었고, 사기는 바닥으로 떨어졌다.

2009년 상반기는 소비자원이 날개 없이 추락하는 형국이었다. 2009년 6월 정부에서 발표한 소속 기관장 경영평가 미흡 기관 4곳에 소비자원이 포함된 것이 결정타였다. 직원들은 소속 기관장 평가결과가 해임 대상까지 될 것이라고는 꿈에도 예측하지 못한 터라 사무실 분위기는 뒤숭숭해졌다.

소속 기관장 사표 제출이라는 깜짝 놀랄 사건이 일어나지 않았어도 소비자원은 만성적 인사적체와 연공서열 중심의 보직자 선정 관행 등으로 조직 내에서 비전을 찾기 어려운 상황이었다. 근속연수 20년이 넘는 고직급, 고연령 직원 비율 과다로 인한 구조적 문제에다 '일하는 사람 따로, 승진자 따로'라는 말이 나올 정도로 업무실적과 성과에 따른 합리적 보상체계가 미흡한 것이 주요 원인이었다. 외부 컨설팅 업체에 의뢰해 실시한 직원 설문조사에서도 전체의 60%가 기관 인사시스템에 불만이 있는 것으로 나타났다.

인사시스템에 대한 직원 만족도



이러한 상황에서 소속 기관장 사표는 가뜩이나 가라앉은 조직 분위기에 찬물을 끼얹는 결과를 가져왔다.

이렇게 바뀌었습니다!

다시 뛰기 위한 워밍업

초상집 같은 분위기에서 2009년 9월 9일 김영신 교수가 소비자원 제12대 원장으로 취임했다. 신임 소속 기관장은 취임 일성으로 '고객 중심 경영과 성과 중심의 기관 운영으로 일하는 틀을 개선하겠다'는 의지를 표명했으나 대부분의 직원들은 원장의 의지에 대해 반신반의하는 입장이었다.

소속 기관장은 취임과 동시에 직원들의 정서를 파악하기 위해 실무자들을 대상으로 맨투맨으로 대화의 시간을 가졌다. 처음에는 '신임 원장의 의례적인 요식 행위'로 생각하는 직원도 없지 않았지만 진지한 대화의 시간이 계속되고 문제점이 하나둘 해결되자 기대감으로 바뀌기 시작했다. 취임 후 작년 연말까지 3개월이 채 안 되는 짧은 기간에 팀원들과의 간담회를 무려 46회 가졌다. 부서장과 팀장 등 간부직원과의 간담회 23회와 휴일에 진행된 1박 2일 워크숍에서 소속 기관장의 경영철학을 전파하는 등 사생활이 없는 빡빡한 일정이었다.

한편으로는 기관운영의 방향을 설정하기 위해 일 중심의 조직구성과 인사제도 개혁을 목적으로 하는 '기능효율화 태스크포스팀(TF)'을 원장 직속으로 설치해 2009년 10월부터 한 달간 운영했다. TF 구성에는 기존의 인사 라인을 배제하고 각 부서의 참신한 인재를 발굴해 보다 독립적이고 혁신적인 방안이 마련될 수 있도록 조치했다.

큰 변화의 시작은 인사 개혁으로부터

열심히 일 안 하는 당신 떠나라

신임 소속 기관장은 TF 운영 결과 등을 바탕으로 강도 높은 인사개혁에 착수한다. 2009년부터 본격 운영되기 시작한 선진 평가시스템 MBO와 BSC가 성과 중심의 강력한 인사개혁 드라이브에 유용한 기반이 되었다.

그 첫 작업으로 근무평가에서 3회 연속으로 정해진 하위 기준에 포함된 직원의 강제 퇴출이 가능하도록 한 저성과자 퇴출제도를 2009년 9월 전격적으로 도입했다. 공공기관의 최대 강점인 안정적 정년 보장이 무너지게 된 것이다.

이 제도는 객관적이고 공정한 평가방식에 의해 저성과자를 선정하고, 해당 직원에게 수차례 경고를 보내 성과개선의 절박함을 일깨움으로써 조직 내 무임 승차자를 사라지게 하는 경쟁력 강화 프로그램이다. 또한 직원을 성과를 내는 도구로만 보지 않고 직원 속에 내재된 성장욕구와 잠재적인 가능성을 보는 인사 패러다임의 변화이기도 하다.

운영 절차는 업무성과 평가 하위 5%에 해당하는 직원을 선별해 일정한 제외요건에 해당되지 않을 경우 모두 저성과자로 포함하여 집중 관리에 들어간다. 3단계의 경고 수준(warning level)을 마련해 두고 1단계에서는 직무전환 조치 등을 통해 성과개선의 기회를 부여한다. 지속적으로 실적이 부진하거나 미흡한 대상자에게는 2단계의 직접적이고 강력한 경고를 보낸다. 성과 개선 여부 판단을 위한 별도의 과제를 부여해 결과를 지켜본 후 여전히 부진하거나 미흡하다는 판정을 받을 경우 3단계의 최종 경고가 나간다. 3단계에 접어든 대상자에게는 급여 삭감 등 처

우상의 불이익이 가해지고 3개월 이내에 성과개선 의지나 노력이 없는 것으로 판단되면 인사위원회 개최를 통해 직권면직 처리된다.

삼진아웃제가 근무성적이 부진한 직원을 퇴출시키는 데 주력하는 제도라면 저성과자 퇴출제도는 해고라는 결과보다 저성과자의 잠재력을 발굴하고 역량을 개발하여 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 데 주안점이 있다.

하지만 이런 긍정적인 측면에도 불구하고 제도를 도입하고 시행하는 과정이 순조롭지만은 않았다. 노동조합은 제도의 필요성은 공감하지만 직원간의 불필요한 경쟁을 부추기고 과도한 긴장감을 조성하며 악용될 소지가 있다고 지적했다. 이에 따라 경영진은 노사 간의 이견을 좁히기 위해 대화의 시간을 여러 차례 가졌다. 2009년 5월과 6월, 두 차례에 걸쳐 제도 시안을 공개하여 노동조합과 전 직원의 의견을 들었으며 세부 시행방안을 마련해 노조와의 이견을 좁히는 노력을 계속했다.

이 제도가 결과적으로 시행되게 된 시점은 김영신 원장 취임 후인 9월에 세부 운영지침이 마련되면서부터이다. 전임 소속 기관장의 해임건의 사건이 촉매제 역할을 하기도 했지만, 제도 시행을 위한 노사 간의 지속적인 소통 노력과 신임 소속 기관장의 따뜻한 리더십에서 비롯된 신뢰감이 큰 영향을 미쳤다.

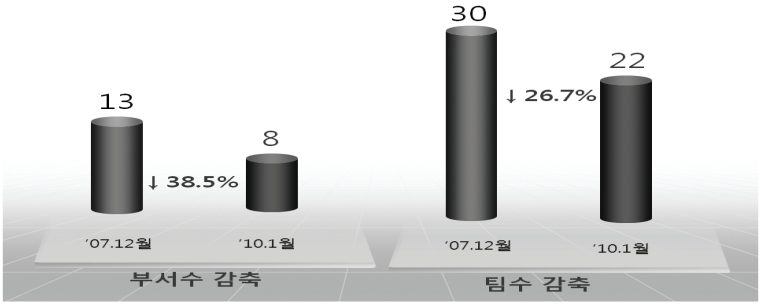
관리자는 줄고 실무자는 늘고, 일 중심의 기관으로!

소비자원은 직접적 대민서비스 기관으로 관리보다는 현장에서 발로 뛰는 실무 인력이 더 많이 필요하다. 이에 따라 실무 중심의 일하는 강하고 작은 조직으로의 전환을 위해 조직구조 슬림

화를 2008년 이후 계속 추진해 오고 있다. 2007년 말까지만 해도 13개 부서 30개 팀으로 임원을 제외하고도 43명의 관리자를 두었다. 250여명의 인원에 43개의 단위조직을 운영하다 보니 일부는 2~3명의 초미니팀으로 구성되어 실무인력 비율이 상대적으로 줄어드는 부작용이 나타났다. 대부·대팀제 운영으로 전환하기 위해 2008년 1월 1차적으로 1개 부서와 3개 팀을 줄인 데 이어 9월에는 추가로 부서 4개를 줄였다. 또한 2009년 1월에도 1개 팀을 줄였고 현 소속 기관장이 취임한 후인 2010년 1월에는 4개 팀을 더 줄였다.

2010년 2월 현재 8개 부서 22개 팀으로 2007년 말과 비교했을 때 불과 2년여 만에 부서 수 38.5%, 팀 수 26.7%가 슬림화 되었다.

최근 2년간 조직 구조 슬림화 현황



관리형 인력비율 감소와 실무형 인력비율 증가로 보다 많은 직원을 소비자 상담, 피해구제와 같은 대민서비스 업무에 투입하게 됨으로써 소비자 만족도를 높일 수 있는 여건이 마련되었다. 반면에 보직 경쟁은 상대적으로 치열해져 능력이 검증되지 않고는 보직을 맡기가 한층 어려워졌다.

이제 기득권은 없다, 관행을 깬 인사 혁신

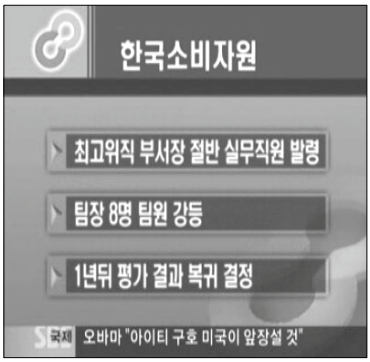
소속 기관장 취임 후 첫 번째 인사인 2010년 간부직원 전보 인사는 소비자원 역사상 가장 파격적이었다고 해도 지나친 말이 아닐 것이다. 부서장 보직자의 50%, 팀장 보직자의 31%가 비보직으로 전환되었고 새로운 인재가 대폭 발탁됐다. 통상 하위 10%에 해당하는 보직자를 교체하던 관행과 비교해 보면 직원들 시각에서는 충격적인 '물갈이'였다. 이 같은 전례 없는 인사를 통해 소속 기관장은 조직분위기 쇄신의 강력한 의지를 전달하고자 하였다. 특히 기획 · 인사담당 부서장과 같은 핵심 보직자를 비보직으로 전환하는 등 강력한 의지를 행동으로 보여주었다.

팀장 인선을 3급 이상 상위직에서 임명하던 관행을 깨고 4급 실무급에서 10%를 발탁함으로써 리더 그룹에 새로운 경쟁의 바람을 불어넣었다. 또한 여성 직원 비율이 33%에 이르는 점을 감안해 여성 보직자 비율을 확대했다. 특히 남성 직원이 전담해 오던 인사 · 노무담당 팀장에 팀원이었던 여성을 발탁함으로써 신선한 충격을 주었다.

팀워크와 성과창출 간의 상관관계에 주목해 팀워크 강화를 목적으로 부서장에게 팀장 추천권한을 부여하는 일종의 드래프트 제도를 시행했다. 팀이 있는 6개 부서장 모두에게 추천권을 부여하고, 부서장 의견을 반영하여 팀장을 임명함으로써 부서장 리더십이 발휘될 수 있는 기반을 마련했다. 또한 팀원 인사에도 팀장 의견이 크게 반영되었다.

공공기관의 인사혁신 필요성에 대한 사회적 공감대를 반영하듯 소비자원의 혁신 사례는 언론에서 모범 사례로 대대적으로 소개됐다. SBS 등 방송 4회, 서울신문 등 일간지 26회로 모두 30회 이상 소비자원 인사혁신 사례가 보도됐다.

소비자원 인적쇄신 관련 방송, 신문 보도



서울신문
2010년 01월 15일 금요일 006면 경제
소비자원 부서장 절반 평가원 강등
조직 슬림화… 22개팀으로 통·폐합

기관이 살아야 노사도 있다

인적쇄신을 비롯해 기관운영에 새 바람을 불어 넣기 위해서는 소속 기관장 리더십과 함께 노조의 협력이 필수적이다. 소비자원 노조는 민주노총 소속이면서 상대적으로 강성이라고 소문이 났다. 지난 소속 기관장 평가미흡 요인 중 하나로 노사관계가 지적됐다. 소속 기관장 해임건의 사건을 계기로 노조 내부에도 기관이 잘 돼야 노조도 잘 된다는 상생적인 인식이 빠르게 확산되었다.

신임 소속 기관장 역시 취임 후 노사관계 개선과 선진화를 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 소속 기관장 취임의 3대 경영철학 중 하나인 '소통과 화합'은 노사관계에도 그대로 적용된다. 취임 후 매주 1회 노사대표 간담회를 정례화하고 수시 간담회와 등산 단합대회를 통해 노사 간 불신의 벽을 허무는 망치질을 시작했다. 2009년 저성과자 퇴출제도를 비롯한 신인사시스템의 시행이 가능했던 것은 노사 간의 막힘 없는 의사소통이 큰 몫을 했다. 2009년 노사 간의 합의로 타결되었던 경영평가 성과급 반

납과 정부의 임금인상률 가이드라인(1.7%) 준수, 정기휴가 제도 폐지 등도 개선된 노사관계 없이는 생각하지도 못할 일이었다.

노사단합 등산대회

인사제도 개혁은 더 큰 변화의 시발점이 되다

밑바닥까지 떨어져 본 사람만이 땅을 짚고 일어날 수 있다. 추락의 아픔을 겪어본 사람이 재기에 따른 기쁨을 더 느낄 수 있듯이 소비자원 임직원은 2009년의 시련을 보약으로 받아들이고 새로운 도약을 꿈꾸고 있다. '인사(人事)가 만사(萬事)'라는 말이 있듯이 변화를 통한 재도약의 시작은 투명하고 객관적인 인사시스템에서 비롯된다. 신임 소속 기관장 취임 후 신인사제도 시행과 파격적 조직 및 인사개혁은 다시 높이 날기 위한 몸집 줄이기이며 스스로에게 가하는 채찍이다. 임직원들 모두 스스로의 혹독한 담금질을 통해야만 소비자원 서비스의 수혜자인 국민에게 진정으로 사랑받는 기관이 될 수 있다는 것을 알고 있다.

지금의 시련과 노력이 머지않은 시기에 구체적인 업무 성과로 나타나고, 국민에게는 한층 더 가까이 다가가는 성숙한 기관의 이미지로서 거듭날 것을 기대해 본다. '우리는 소비자와 함께 행복한 세상을 만든다'는 기관의 비전을 실현할 수 있는 큰 변화는 이미 시작되었다.

02

보수체계

형명참동(形名參同) : 약속한 목표와 실제로 거둔 성과가 같은지 비교하고 살핌

한비자의 공정한 평가 원칙,
우리 공공기관에서 바로 세워갑니다.

한국수자원공사 / 전 직원 연봉제 도입! 일 잘하는 조직 만들기 156

한국철도시설공단 / 고강도 임금다이어트-가뿐하게 달린다 165

한국자산관리공사 / 역할 · 성과 중심의 'KAMCO型 임금피크제' 175

한국정보화진흥원 / 성과 중심 조직으로 새롭게 태어나다 185

신용보증기금 / 고용안전과 신규채용! 두 마리 토끼를 잡다 192

한국수자원공사

전 직원 연봉제 도입! 일 잘하는 조직 만들기

21세기 지식 · 정보화 시대의 무한경쟁에서 살아남기 위해서는 글로벌 경쟁력을 갖추는 일이 모든 기업의 급선무가 되고 있다. 글로벌 시대 기업경쟁력의 핵심인 인적자원의 능률을 높이고 동기 유발을 촉진시키기 위해서는 합리적인 임금제도를 마련하는 것이 중요하다. 우리나라는 IMF 경제위기 이후 공공과 민간을 막론하고 수많은 조직들이 고질적인 고비용-저효율 구조를 깨뜨리고 기업경쟁력을 높이기 위해 연봉제에 주목하였다. 연봉제는 개인의 능력, 업적, 공헌도에 따라 연간 임금총액을 결정하는 방식이다. 새로운 경영환경에 맞는 새로운 임금체계로서 연봉제의 도입은 더 이상 미룰 수 없는 과제가 됨에 따라 공사는 연공서열식 호봉제를 과감히 버리고 성과중시형 연봉제를 전면 도입하게 되었다.

성과 따로 보상 따로, 연공서열의 견고한 벽

우리나라에서 그동안 통용되던 연공급제는 과거 산업화 시대에는 나름대로 장점을 가지고 있었다. 저임금 · 고성장 시대에 있어 생활보장이 최우선적으로 요구되고, 장유유서(長幼有序)를 중시하는 문화적인 전통과도 잘 맞는 임금체계였다. 그러나 산업화 시대를 마감하고 지식 · 정보화 시대에 진입하면서 성과중시의 기업문화 형성, 근로자의 개인주의화 경향 등으로 연공급제에 대한 근본적인 재검토가 필요하였다.

연공급제는 연령, 근속연수 등 능력이나 성과와 무관한 인적 요소에 의해 획일적으로 배분되는 비경쟁적 임금결정방식이다. 따라서 연공급제 하에서는 성과창출과 능력배양을 위한 개인의 동기 유발이나 조직의 생산성 향상을 기대하기 어렵다. 일은 적게 하고 더 많은 임금을 가져가는 무임승차자(Free Rider)가 양산되고, 고비용-저효율 구조가 고착화되었다. 글로벌 경쟁력에 필수적인 전문인재를 영입하거나 조직 내부의 유능한 인재를 육성하는 데에도 연공급제는 장애물로 작용하였다.

이렇게 바뀌었습니다!

성장을 위한 변화, 연봉제로부터!

공사의 지속성장을 위해서는 급성장하는 세계 물시장에서의 경쟁력을 확보하는 것이 중요한 과제로 등장하였다. 인적자원관리를 선진화하여 가치창출형 기업문화를 정착시키고, 전문인재 육성과 고부가가치 기술 확보를 통해 글로벌 경쟁력을 확보

해 나가야만 했다.

그동안 공사는 조직과 인력을 일괄 감축하고, 신입사원 초임을 조정하는 등 공공기관 선진화 정책을 조기 이행하였고, 이를 바탕으로 4대강 살리기 사업, 경인아라뱃길 사업 등 신규 국책사업을 통해 업역을 확장함으로써 재도약기를 맞았다.

그러나 여러 개의 대형 프로젝트를 추진하면서 사업간, 직무간 업무량에서 불균형이 심화되었고, 이에 따라 단기간의 고품질 확보와 새로운 사업모델 개발 등 난제를 해결하기 위해 업무에 몰입하고 창의성을 발휘하는 직원의 역량이 절실하게 필요했다. 그럼에도 '열심히 일하나 놀면서 일하나 임금은 똑같다'는 의식이 팽배하여 유능한 인재가 입사하여도 얼마 가지않아 의욕을 상실하거나 퇴사하게 되어 인력관리의 손실이 증대하고 있었다.

그래서 무엇보다 능력과 업적에 따라 보상함으로써 업무에 의욕적으로 뛰어 들어 높은 성과를 낼 수 있도록 일하는 방식의 변화가 필요했다. 이를 위해 기존의 연공서열에 의한 호봉제는 가장 먼저 해결해야 할 과제였다.

벽을 넘어 새로운 지평을 향하여!

전 직원 연봉제 도입! 더 이상 미룰 수 없다

공사는 1999년 1급 간부를 대상으로 연봉제를 처음 도입하였고, 2000년 2급 간부까지 적용대상을 확대하였다. 이로 인해 간부급에서는 조직성과 창출을 위한 경쟁체제가 어느 정도 정착되었고, 팀제 활성화에도 기여해 왔다. 그러나 전 조직원의 약 70%를 차지하고 있는 3급 이하 직원 대상의 연봉제 도입은 매번 무산되어 왔다. 경쟁 심화와 보수 삭감 등 연봉제에 대한 직원들

의 막연한 불안감과 이러한 정서에 호응한 노조의 연봉제 반대 공약사항이 가장 큰 걸림돌이었다. 또한 경영진에서도 법과 원칙보다는 노사 간 갈등 최소화에 초점을 맞춘 분배적 노사관리 정책으로 노조가 강력하게 반대하는 연봉제 도입에는 소극적이었다.

이러한 반쪽짜리 연봉제는 조직 내부의 갈등과 비효율을 초래했다. 조직 상하 간 성과보상을 둘러싸고 서로 다른 이해관계를 가지게 되면서 갈등이 야기되었다. 즉 간부들은 개인성과를 높이기 위해 부하직원들의 업무성과와 노력을 강하게 요구하였으나, 직원들은 개인성과와 보상이 연계되지 않아 과도한 성과요구에 불만이 쌓여 왔다. 이는 일 하는 조직문화 형성을 어렵게 하였다.

이러한 상황에서 연봉제 전면실시는 더 이상 미룰 수 없는 과제가 되었다.

철저한 준비, 유비무환(有備無患)

지난 10년 동안의 연봉제 도입과정을 거울삼아 연초부터 노조와의 협상전략을 준비하였다. 과거 노조와의 일방적 협상 방식에서 탈피하여 직원에게 먼저 다가설 수 있도록 연봉제 홍보를 위한 설명회를 준비하고, 노무 · 급여 등 담당자의 교섭력 강화를 위하여 외부 협상전문가를 초빙하여 임금교섭과 협상능력에 대한 교육을 실시하였다. 또한 타 공기업 및 민간기업의 연봉제 내용과의 비교분석을 통해 가장 합리적인 연봉제 모델을 도출하기 위해 노력하였다.

연공서열식의 호봉테이블을 없애고 근속기간에 따른 과다한 임금상승을 억제하기 위해 기본연봉 상한액을 설정하였다. 또한 호봉승급을 대체하는 가산급을 설정하여 향후 기본연봉 차등을

확대할 수 있는 제도적 기반을 마련하고, 직무급을 직급과 근무형태별로 차등하였다.

연봉제 설계 주요 내용

구 분	기본연봉	호봉승급을 대체한 가산급 설정
1,2급	○직급별 상한액 설정 ○직무급 - 7등급 평가 차등	○매년 평가에 따라 차등 ※ 5등급 차등 : ±30%p ☞ 상한액 도달시 정지
3급 이하	○직급별 상한액 설정 ○직무급 - 직급/근무형태 차등	○매년 직급별 차등 ※ 기본연봉 차등기반 마련 ☞ 상한액 도달시 정지

다함께 힘을 모아

그동안 연봉제 도입 실패와 노조 반대의 근저에는 연공서열에 익숙한 직원들의 의식이 자리잡고 있었다. 연봉제의 성공적 도입을 위해서는 직원들의 생각을 바꾸는 것이 관건이었다. CEO는 연봉제 도입 필요성에 대한 직원들의 공감대 형성을 중요하게 여기고 경영간부회의, 간부혁신워크숍, 월례미팅, 현장방문 등 기회가 있을 때마다 연봉제 추진의지를 피력하였다.

전방위적 공감대 형성을 위해 다각적인 커뮤니케이션 체계도 구축하였다. 먼저 전국 확대간부회의, 간부혁신워크숍 등을 통해 부서장 등 간부진의 이해와 공감대를 먼저 형성하였다. 직원 대상 홍보를 위해 연봉제 홍보게시판 운영, 공개설명회 개최, 상시의견 수렴, Hof Day 등 다양한 소통채널을 마련하였다. 공사 내 다양한 계층(청년이사회, 노조대의원대회, 신입사원 등)에 대한 '눈높이 대화'도 활성화하였다.

한편 2009년 8월 27일 임금협상 본교섭을 시작해 실무협의회, 실무소위원회 등을 통해 노조와의 협상을 진행하면서 노사공동으로 직원들의 연봉제에 대한 이해를 높이는 활동도 전개하였다. 사내 인트라넷 공유방 'Hot-Issue'를 개설하여 직원들의 의견과 질문을 수렴하고 노조간부와 일반직원들을 대상으로 노사공동 설명회도 개최하였다.

노사합동 보수체계 개편 설명회 장면

바닥 정서를 돌리다

그러나 노조의 공약사항 준수라는 '명분지키기'로 인해 협상은 난항을 거듭했다. 그 돌파구를 마련하기 위해 연봉제 도입 찬반투표를 실시하였다. 그런데 결과는 의외였다. 연봉제 도입 반대(68%)가 우세하게 나타났다. 그 원인은 현장 직원들이 연봉제에 대한 이해가 부족하고, 노조의 반대주장이 노조지부장, 대의원을 통해 널리 퍼져 있어 여전히 불안한 마음을 완전히 떨쳐내지

못하는 데 있었다.

그래서 부서장들의 적극적인 역할을 통해 직원들의 정서를 파고들기로 했다. CEO와 전 부서장이 다함께 모여 '연봉제 대토론회'를 개최했다. 연봉제에 대한 이해가 부족한 일부 부서장들은 연봉제 당위성을 분명히 인식하는 기회였고 직원들의 불안감을 말끔히 씻어 줄 수 있는 적극적인 홍보방안도 마련되었다. 이에 따라 사내 전문가 20명으로 연봉제 추진 전담반을 꾸리고 자체 제작한 홍보용 동영상을 가지고 전국을 돌면서(본사 및 66개 현장 사무소) 설명회를 열었다. 찾아가는 설명회, 직접 대면을 통한 설득은 직원들이 생각을 바꾸는 데 큰 힘을 발휘하였다. 이로써 노동조합과 연봉제 협상을 재개할 수 있는 분위기가 마련되었다.

극적 노사합의 도출

직원 정서 변화에 힘입어 직원 대표로 구성된 대의원 대회에서 77% 찬성 여론을 이끌어냈다. 노조는 더 이상 공약 준수를 위한 연봉제 반대를 고집할 명분을 잃게 되어 연봉제 도입 타결 분위기는 무르익었다. 기축년을 며칠 남기지 않은 12월 29일 연봉제 전면 실시를 골자로 한 '2009년도 임금협약'을 매듭지었다.

연봉제 도입 임금협약 체결 장면

새로운 공기업으로 거듭날 것을 다짐하며

이로써 보수제도와 관련한 10년의 숙원이 해결되었다. 3급 이하 직원에 대한 역량과 성과 중심의 보수기반을 마련한 것이다. 연합뉴스를 비롯한 언론은 공사의 전면적인 연봉제 실시를 극적 노사합의의 성공적인 사례로 보도했고, 다른 공공기관에서도 '공공기관 선진화 정책에 선도적으로 참여한 우수사례'로 벤치마킹하고 있다.

문화일보 보도기사

문화일보

2010년 02월 11일 목요일 012면 경제

수공, 전직원 연봉제-상시퇴출제 도입

한국수자원공사(사장 김건호·사진)가 연봉제를 전면 확대하는 한편 경영권을 강화하는 단체협약을 마련하기로 해 주목된다.

수자원공사는 올해부터 연공서열식 호봉제를 폐지하고 3급 이하 직원에 대해서 연봉제를 시행한다고 11일 밝혔다. 2급 이상 직원에 대해서는 이미 연봉제를 실시하고 있다.

또 임금을 동결하고 상시퇴출제를 도입하는 한편, 단체협약 중 34개 조항을 합리적으로 개정해 경영권을 강화하고 과도한 노조지원을 축소하기로 했다.

수자원공사 관계자는 "노사가 합의한 연봉제는 연공서열식 호봉테이블을 폐지, 장기 근속자 기본 연봉 상한액 운영 등을 담고 있어 정부에서 준비하고 있는 공공기관 연봉제 표준(안)에 가장 근접한 형태"라고 밝혔다.

수자원공사는 지난해에도 노사가 합의한 직원모금을 통해 직원들의 전직을 지원하고, 저성과자 퇴출 프로그램을 운영하는 등 153명의 인력을 감축했다.

또 직급을 파괴한 보직 부여, 대졸 초임 조정을 통한 일자리 창출, 경비 절감을 통한 일자리 나눔사업 등을 통해 공기업 선진화에 앞장서고 있으며, 지난해 6월 2008년도 공공기관 평가에서 A등급을 받았다.

조성진기자

이제부터는 연봉제의 정착과 안정화에 중점을 둘 계획이다. 업무와 직무특성을 고려한 평가체계의 개선이 골자라 할 수 있다. 기본연봉의 차등, 성과평가에 따른 성과급 차등 확대는 인적자

원 관리의 선진화를 위한 지름길이라고 믿는다. 물론, 이러한 모든 일들의 궁극적인 목표는 각종 국책사업의 효율적인 수행, 더 나아가 국민으로부터 사랑과 신뢰를 받는 국민기업이 되는 것이다. 물로 더 행복한 세상을 만들기 위해 더욱 열심히 일할 것을 다짐해 본다.

한국철도시설공단

고강도 임금다이어트 -가뿐하게 달린다

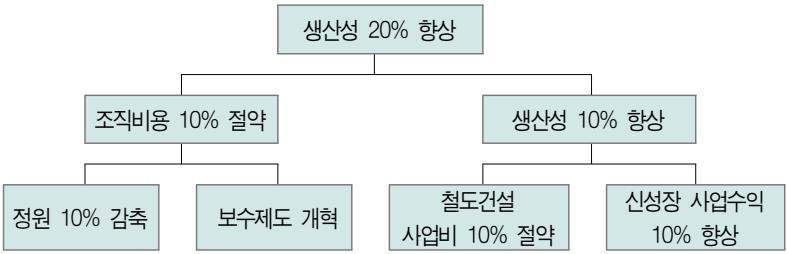
공단은 글로벌 기업에 비해 생산성이 20% 부족하다고 판단하고, 공단의 지속적인 생존과 발전을 위해 비용을 10% 절약하고 생산성을 10% 높여 공단 전체 생산성을 20% 제고하는 것을 목표로 하는 'Ten-Ten전략'을 추진하였다. 그 주요 성과로는 보수체계 합리화 부문에서 3급 조합원까지 포함된 임금피크제 도입, 간부직 직급상한제 도입, 성과연동형 보수체계 구축, 전직원 연봉제 추진 등이 있다.

'탱탱전략'을 시작하다

조현용 이사장은 취임 직후, 공단의 생산성이 글로벌 기업에 비해 20% 부족한 것으로 판단하고, 공단의 지속적인 생존과 발전을 위해 생산성 20%제고를 위한 Task Force 설치를 지시하였다. 2008년 8월 13일 '공단선진화 TF'가 설립되어 선진화 작업에 착수하였다. 면밀한 검토를 통해 조직비용을 10% 절약하

고 생산성을 10% 높여 공단의 전체 생산성을 20% 제고하는 것을 목표로 하는 'Ten-Ten전략'을 개발하였고, 공단에서는 'Ten-Ten전략'을 통해 조직에 활력을 불어넣어 생산성을 높인다는 의미로 '탱탱전략'으로 부르고 있다.

Ten-Ten(탱탱) 전략



'Ten-Ten전략' 추진을 위한 실행과제와 목표는 먼저 조직비용 10% 절약을 위해 현장 중심의 조직개편과 함께 정원을 10% 감축하고, 성과 중심의 보수체계 개편을 추진하며, 생산성을 10% 높이기 위한 6시그마, 설계VE(가치공학), 시공공법 개선 등을 통해 철도건설 사업비를 10% 아끼고, 역세권 개발 · 엔지니어링 사업 등을 통해 국고수익을 10% 향상시키는 것을 목표로 설정하였다.

조직축소 등 구체적인 실행방향 수립을 위해 '한국인사행정학회' 등의 도움을 받아 세부작업을 추진하였고, 2008년 10월 1일과 2일 양일간 충남 안면도의 노동조합 현지 수련회에서 공단 선진화 추진방향에 대한 설명회를 가져 공감대를 이끌어냈다. 이러한 결과를 바탕으로 2008년 11월 21일 정원 10.3% 감축, 본사조직 슬림화 및 현장 중심 인력배치 등을 골자로 하는 공단의 지속발전을 위한 선진화 방안을 발표하였다.

이렇게 바뀌었습니다!

정원 감축, 초임 삭감 등 정책과제 추진의 난관 해결

정원 감축 및 대졸초임 삭감 등 정책과제에 대하여 공단은 2008년 10월 1일 노동조합 수련회(안면도)에서 그 필요성을 설명하였고, 10월 29일 노동조합은 자신의 의견을 제시하는 등 원만한 추진이 기대되었다. 그러나 노동조합은 12월 9일부터 '인력감축계획 철회요구' 성명서를 시작으로 불법 부착물 게시, 12월 15~24일까지 10일간 천막 점거농성, 공단의 정당한 경영권 행사에 대한 진정 7건, 소송 4건 등 무리한 진정과 소송 남발, 선진화를 추진하던 직원에 대한 인신공격 등 극단적인 투쟁에 돌입하였다.

CEO와 직원 간 대화

노동조합 천막 점거농성

그러나 공단은 연봉제 등 앞으로 추진해야 할 과제들을 감안하여 가급적 극단적인 대립은 피하면서 인내심을 가지고, 원칙적인 자세로 대응하였다. 노동조합에 이는 공단의 생존을 위한 불가피한 방안이고, 이의 행사 또한 핵심경영권이며, 정원 감축

도 시간을 갖고 명예퇴직 등 현원의 자연감소를 통해 추진하므로 직원들에게는 직접적인 불이익이 없음을 설명하였다. 이에 따라 천막 점거농성은 10일 만에 자진 철거하였고, 노동조합의 진정 또는 제소건은 노동위원회, 법원으로부터 경영권임을 인정받았으며, 정원은 12.8%(198명)를 감축하고, 신입직원 초임은 종전 2,800만원에서 2,400만원으로 14.9% 삭감하였다.

생산성 제고를 위한 3대 과제 추진

급변하는 경영환경에 대비하여 노사가 공동으로 대처하여 발전방향을 모색하여야 한다는 CEO의 의지(2008. 8. 8)에 따라, 극단적인 대립관계는 피하면서 공단의 발전방향을 모색하자는 취지로 2008년 12월 노사공동의 공단발전위원회(이하 공발위)가 구성되었다. 이후 공발위는 직원 평균연령이 44세로 고령화가 심각하게 진행되고 있는 반면 신규자 충원은 거의 없는 현실을 문제점으로 인식하고, 이대로는 공단의 미래를 보장할 수 없다는 절박한 마음으로 발전적 대안을 찾았다. 우선 능력 미달자에 대한 대책, 고령자 또는 장기간 간부로 근무하면서 매너리즘에 빠져 동기 부여가 되지 않는 직원에 대한 대책이 연봉제 도입보다 우선 해결해야 하는 과제로 판단하였다. 이러한 문제의식을 바탕으로 4차에 걸친 워크숍 및 설명회, 직원 VOC(고객의 소리) 청취를 통한 10대 이슈를 도출하고, 이에 대한 설문조사를 통하여 생산성 향상을 위한 3대 핵심과제와 인사적체 해소를 위한 3대 과제 등 6대 과제를 도출하였다.

생산성 제고를 위한 보수제도 개혁

구 분	핵 심 과 제
생산성 향상대책	성과부진자퇴출제
	임금피크제
	직급상한제
인사적체 해소대책	퇴직조건부승진제
	해외취업민간기업 파견제
	퇴직촉진제

노사대표 간 끝장토론

이러한 생산성 향상을 위한 보수제도 개혁안을 2009년 4월 20일 노사공동의 공단발전위에서 추인하였으나, 이후 노동조합은 수차례의 실무교섭과 본교섭에서 노조원은 대상에서 제외할 것을 요구하며 합의를 거부하였다. 팽팽한 줄다리기는 5개월 이상 계속되었고, 직원들은 이런 식의 지리한 줄다리기가 결국 공단을 파국으로 몰고 갈 것이라는 위기감을 느껴 노사 양측을 압박하기에 이르렀다. 결국 노사대표 간 끝장토론이 열려 10월 19일부터 21일까지 3일간의 격한 토론 끝에 결국 전격 합의하였다.

합의된 3대 생산성 향상방안 중 먼저 성과부진자 퇴출제도는 연 2회, 6월의 중간평가와 12월 연말평가를 시행하고 중간평가시 경고에도 연말평가에서 저성과자(1급; 하위 10%, 2급; 하위 5%)로 분류되면 직책을 박탈한 후 6개월간 역량개발교육, 사회공헌활동 등을 수행하고, 3개 분야에 대한 종합평가결과 S~A등급은 재임용, B~C등급은 직급을 1직급 하향조정, D등급은 직권면직토록 하는 제도이다. 직책이 박탈되어 역량개발교육을 받는 6개월 동안은 직책급 및 업무추진비가 감액되며 교육후 B~C등급으로 평가되어 강임되면 1직급 하향된 보수와 직책급,

업무추진비를 받게 된다. 물론 D등급은 면직된다.

임금피크제는 3급 이상 고령자의 경우 생산성에 비해 고임금을 받는 군을 대상으로 호봉제의 병폐를 해소하여 인건비 부담을 경감시키는 한편, 다년간 공단에서 전문 업무를 수행하며 쌓은 전문역량을 활용할 필요성도 함께 고려하여 설계하였다. 즉 정년을 3년 남긴 직원은 명예퇴직, 정년까지 고용이 보장되는 정년보장형 임금피크제, 정년이 2년 연장되는 고용연장형 임금피크제 중에서 선택할 수 있다. 임금피크제를 선택한 직원은 직책이 박탈되는 대신 현장감리, 용지매수, 국유재산관리 등 전문직으로 전환되며 보수는 매년 10~12%씩 감액되고 직책급 및 건설활동비는 지급되지 않는다.

2010년 1월 처음 임금피크제를 시행한 결과 임금피크제 대상 52명 중 8명이 정년보장형, 4명이 고용연장형, 40명이 명예퇴직형을 선택하여 균형 있는 보수제도로 평가되었다.

임금피크제에 대한 보수감액설계

임금피크제 종류	신분 전환	2009년 1월 직원선택	보수 감액률					비 고
			정년 이전			정년 이후		
			3년전	2년전	1년전	1년	2년	
명예퇴직	퇴직	40명						
정년보장형	전문직 전환	8명	90%	80%	70%			• 전문역량 활용 - 현장감리 - 용지매수 - 재산관리 등
고용연장형		4명	88%	76%	64%	52%	50%	

직급상한제는 2004년 철도구조 개혁에 따른 공단의 특수상황을 고려하였다. 구조개혁 이후 고속공단 및 철도청에서 신생 조직인 철도시설공단으로 전환된 1, 2급 상위직 직원에 대한 인사

및 보수제도상의 유인대책이 없어 이 경우 한 직급에 장기간 머무름에 따라 창의적인 사고 없이 매너리즘에 빠져 더 이상 생산성 향상을 기대할 수 없는 것으로 판단하였다. 이에 대해 1급은 10년, 2급은 12년차 이후에는 직책을 박탈하는 대신 전문직으로 전환하여 현장감리, 용지매수, 재산관리 등 전문업무를 담당토록 하고, 매년 평균임금의 10%씩 감액하여 최대 50%까지 감액하는 보수체계를 구축하였다. 물론 직책급 및 건설활동비는 지급하지 않았다.

이러한 임금피크제와 직급상한제도 도입으로 2012년까지 3년 동안 약 17억 5,100만원의 인건비가 절감될 것으로 예상되고, 저성과자 퇴출제도를 통해 생산성도 크게 향상될 것으로 기대하고 있다.

생산성 향상제도 도입효과

(단위 : 명, 백만원)

구 분	계		2010년		2011년		2012년	
	대상인원	절감액	대상인원	절감액	대상인원	절감액	대상인원	절감액
계	107	△1,751	52	△378	28	△591	27	△783
임금피크제	61	△920	27	△195	13	△289	21	△437
직급상한제	46	△831	25	△183	15	△302	6	△346

연봉제 도입을 위한 첫 단추를 꿰다, 간부직 연봉제의 시작

공단은 설립 당시 고속철도공단과 철도청 건설부문을 물리적으로 통합하여 설립한 신생조직인 데 반해 대부분의 직원들은 전 조직에서 전환된 인력이어서 고령화가 심각하게 진행되어 있었다. 보수체계도 기본 연봉을 호봉에 따라 일률적으로 인상하고 성과 반영은 미미한 형식적 연봉제를 운영함에 따라 직원들

의 직무만족 저하, 무사 적당주의가 팽배하였다. 기관 전체적으로는 직원 고령화로 인건비 압박이 가중됨과 동시에 생산성은 추락하는 고비용-저효율 구조가 고착화되고 있는 상황이었다.

공단은 이러한 구조가 지속될 경우, 공단의 지속적인 생존까지도 위협받을 수 있다고 판단하고, 성과 중심의 체질 개선과 내부 경쟁력 강화를 위한 성과주의 연봉제를 도입하기로 결정하였다. 이에 따라 2단계 성과 중심의 연봉제 도입에 착수하였다. 먼저, 2006년부터 2009년까지 1단계 계획을 추진하였으며, 금년도부터 2012년까지는 2단계 전략을 추진해 나갈 계획이다.

이렇게 보수체계를 바꾸어 나가는 과정에서 간부들은 소나기는 피하고 보자는 무사안일과 적당주의가 팽배하였고, 직원은 보수제도 개선에 대한 이해 부족과 변화에 대한 두려움을 갖고 있었다. 더욱이 노조는 민주노총 계열의 강성 노조로 천막농성, 소송 남발 등 반발이 거셌다.

공단은 이러한 직원, 노조의 인식을 극복하기 위해 조직적 측면에서 2008년 12월 노사공동의 공단발전위원회를 구성하여 노사 소통체계를 구축하였다. 제도적으로는 개인 목표관리제도(MBO)를 개선하여 신뢰성을 확보하였으며 인프라 측면에서 통합성과관리 실시간 시스템을 구축하였다. 특히 노동조합과의 소송에서도 평가제도의 공정성과 공단의 핵심경영권을 입증하여 법원에서 승소하였다.

이러한 노력으로 기존의 형식적 연봉제를 개선하여 성과주의를 강화하고, 임금수준 합리화를 통해 임금 생산성을 향상시키는 한편, 직무계약제, 직급상한제를 도입하였다.

기본연봉에 있어서는 자동 승급되는 등급형 연봉제를 적용하고 있었으나 등급을 폐지하고 기본연봉 차등률을 2%까지 확대

하였다. 또한 성과연봉은 당초 경영평가 성과급 200% 중 100%만 차등하였으나 경영평가 성과급을 200%까지 차등하고 최고-최저 간 차이를 2.3배까지 확대하였다. 직무가치는 당초 직급에 따라 일률적으로 지급하였으나 직무범위와 직무 난이도에 따라 차등 보상하였고, 연봉 차등폭도 당초 총연봉의 3.4%만 차등하였으나 이를 총연봉의 21.5%까지 확대하였다.

그 결과 기본연봉에 있어서는 1급 직원 기준으로 연 140만원, 3년 누적 기준으로 310만원의 차이가 발생하였고 성과연봉에 있어서는 최고-최저 간 차이가 연 600만원, 직무가치에 있어서는 보직자와 비보직자 간에 900만원의 차이가 발생하여 연봉 차등폭은 2009년 최대 1,640만원까지 발생하였다.

전 직원 연봉제 도입, 이렇게

연봉제 개선 2단계의 주안점은 연봉제를 전 직원까지 확대하는 것이고, 전체적으로는 역량과 성과, 직무가치에 기반한 직무급 연봉제를 추진하는 것이다. 현재 간부급만 적용하고 있는 연봉제를 전 직원으로 확대하고 직무급도 전 직원을 대상으로 점진적으로 확대 적용할 예정이다. 임금구조 운영방식에 있어서는 현재 연공 중심의 호봉제로 일률적 임금인상이 이루어지고 있는 것을 성과에 따라 실질적으로 차등보상을 하고 성과연봉 비율을 확대하여 기본급과 수당을 축소할 계획이다. 임금 차등폭은 현재 고성과자와 저성과자 간에 총임금 차등폭이 2009년 기준으로 1급 직원 21%, 3급 직원 기준 6%로 미미하나 차등폭을 확대하여 간부급은 약 25%, 일반직은 약 15% 수준까지 확대해 나갈 것이다.

앞으로 가야할 길

현재 직원들은 연봉제 도입의 취지와 목적에 대한 이해가 부족한 상황이다. 특히 연봉결정 기초로서의 평가제도에 대한 신뢰가 부족하기 때문에 전 직원 연봉제 도입에 대해 부정적인 시각을 갖고 있다. 또한, 노조집행부는 선거 공약으로 연봉제 반대를 내세우는 등 노동조합에서는 연봉제를 노조무력화 시도로 인식하고 있다. 이러한 장애물을 극복하기 위해 먼저 직원과의 커뮤니케이션을 강화하여 연봉제 도입 취지를 공유하고, 직원의견도 수렴해 나갈 계획이다. 아울러 연봉제가 공단의 지속적인 발전을 위해 필수적인 제도라는 점을 인식시키고, 노조를 설득하는 노력을 지속적으로 기울일 것이다. 그리하여 2010년 상반기까지는 전 직원 연봉제를 반드시 도입할 계획이다.

앞으로도 추진 과정에서 많은 어려움이 예상되지만 이는 공단의 미래를 위한 생산적인 갈등이 될 것이다. 아울러 성과 중심 연봉제의 정착이 성과주의 문화로 이어져 조직의 일하는 분위기 쇄신과 함께 궁극적으로는 공단이 국민으로부터 신뢰받는 기관으로 거듭나는 계기가 되길 기대한다.

한국자산관리공사

역할 · 성과 중심의 'KAMCO型 임금피크제'

1997년 IMF 금융위기 당시 위기극복의 선두에 섰던 KAMCO가 이번에는 글로벌 경제위기에 맞서 내부변화를 시도하고 있다. 역할과 성과 중심의 KAMCO형 임금피크제의 도입이 그것이다. 세심한 설계와 실행을 통해 KAMCO만의 특화된 임금피크제를 정착시키고 있으며 인력의 선순환을 이끌어내고 있다.

잠들 수 없는 KAMCO人

2009년 5월, 새벽 2시, 한국자산관리공사(이하 KAMCO) 건물은 아직도 불이 꺼지지 않고 있다. 글로벌 경제위기의 여파가 우리나라에 몰려오면서, IMF 위기 극복의 첨병, 캠코의 어깨 위에 또다시 무거운 짐이 지워졌다.

1997년 IMF 금융위기 당시를 회고할 때, 캠코는 불가능하리라 여겼던 금융부실자산을 신속히 정리하였을 뿐만 아니라, 투입된

공적자금을 모두 회수하고도 약 5조원의 잉여금을 초과 회수하는 세계적으로 유례없는 실적을 달성하였다.

부실채권시장의 불모지였던 대한민국에서 최초로 부실채권을 대상으로 하는 ABS(Asset Backed Securities)를 발행하였고, 대우중공업 등 부실기업을 정상화시켜 캠코는 구조조정 시장의 리더, 금융 안전망으로서의 역할을 확고히 굳혀왔다

이와 같은 성공적인 업무수행은 과거 성업공사 시절부터 근무했던 경험 많은 직원과 금융구조조정 등을 계기로 다양한 금융분야에서 활약하고 있다가 캠코에 영입된 '기금전문직원' 등 모두가 합심하여 부실채권관련 상품개발, 구조화 금융 설계 및 해외 로드쇼 등을 통해 적극적인 마케팅활동을 벌인 결과였다.

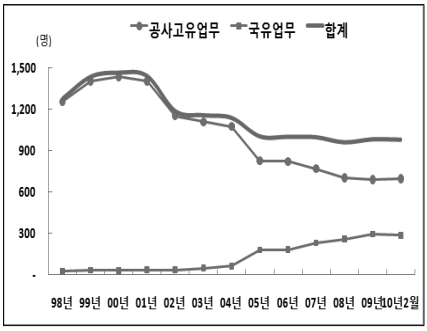
불가피한 구조조정 - EXIT 창구에 대한 논의 본격화

2000년대 중반을 거치면서 캠코의 인력(정규직, 기금전문직)은 점차 고령화되어 연령 · 직급별 인력구조가 피라미드형에서 역피라미드형 구조로 변해가고 있었다.

캠코는 금융위기 극복(1997~2000년), 신용카드 대란 안정화(2003~2004년)에 기여하면서 사회 · 금융 안전망으로서의 역할을 공고히 하고 명실공히 글로벌 자산관리회사로 성장하였지만, 급변한 경영환경 변화에 적응하지 못한 직원, 정년을 몇 년 앞둔 직원은 화려한 날을 뒤로 하고 인력 선순환을 위해 자리를 내주어야 하는 고민과 고용불안에 처해진 것이다.

또한, 부실채권정리기금의 성공적 수행이라는 소명을 받고 공사에 입사한 기금전문직원 역시 부실채권정리가 진행됨에 따라 업무량이 급속히 축소되면서 지속적인 인력축소가 불가피한 상

구조조정에 따른 연도별 인력변화 추이



황이었다.

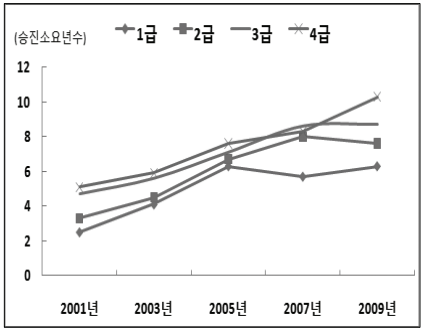
이러한 내재적 인력 · 조직구조의 한계상황 속에서 급격하고도 인위적인 인력 축소가 불가피하여, 동고동락하던 선배와 동료가 정들었던 회사를 등지고 떠나는 모습을 지켜보는 동안, 남아 있는 직원들은 불안감을 느낄 수밖에 없었다.

그러나 고통 속에 이루어진 상시적인 구조조정에도 불구하고 캠코의 고질적인 인사적체 및 인력의 고령화 문제는 여전히 해결되지 않는 숙제로 남아 있었다.

말단 직원인 5급이 4급으로 승진하는 데 평균 10년이 소요되고, 심한 경우 50대 나이에도 여전히 말단직원으로 머물고 있는 안타까운 현실에서 당사자뿐만 아니라 전사적으로도 근본적인 인사적체 대책 마련의 필요성에 공감하였다.

게다가 공사에서 10년 가까이 불철주야 맡은 바 소임을 다하여 왔던 기금계약직원들의 신분 및 고용안정에 대한 논의가 본격화되기 시작하는 과정에서 공사는 국가적 신용대란 등의 조속한 타개와 직원 사기진작 차원에서 기금전문직원(계약직)의 정규직 전환을 추진하게 되었다.

연도별 승진 소요년수 증가 추이



이와 같이 승진적체 문제, 고령화에 따른 고용안정 문제, 기금계약직원의 정규직 전환 문제 등이 복잡하게 얽히면서, 자연스럽게 고령인력에 대한 출구전략 수단으로 일자리 나누기(job sharing) 논의가 본격적으로 이루어지게 되었다.

이렇게 바뀌었습니다!

조직에 대한 신뢰와 로열티의 위기

뼈아픈 구조조정…신뢰는 땅에, 조직원의 가슴은 멍이

2005년, 2006년 중 인사적체, 고임금 인력구조 등의 문제 해결을 위하여 정리해고, 계약만료 등의 방법으로 명예퇴직을 실시하였으나, 조직경쟁력 확보를 위해 단행한 구조조정이 오히려 경험과 노하우를 갖춘 우수인력을 방출하는 부작용을 초래하였다.

정규직원의 경우 20년 이상 성실하게 근무한 직원을 조직에서 버릴 수 있느냐는 원성이 높았고, 기금전문직원 역시 IMF 위기와 신용카드 대란의 성공적인 극복에 기여하였음에도 계약만료라는 가혹한 처사에 대한 불만이 팽배해 있었다.

명예퇴직 지원자 중에는 젊고 시장경쟁력 있는 우수직원들이 적지않게 포함되어 있었다.

출구를 찾아서 – 뼈아픈 반성을 기회로

이와 같은 상황 속에서 임금피크제도에 대한 심도 있는 검토가 시작되었으나, 임금피크제도의 필요성은 공감하면서도 실질적으로 운용되기 어려울 것이라는 우려의 목소리가 커지면서 제

도 도입은 지체되었다. 더욱이 일부 기관에서 시행했던 임금피크제는 과정상의 문제점이 노정되면서 제도 도입을 철회하는 경우도 나타나고 있는 상황이었다.

임금피크제≠구조조정…가장 큰 장벽은 '인식부재'

무엇보다 임금피크제 도입에 가장 큰 문제는 '임금피크제=구조조정 전초'라는 직원들의 거부감과 그에 따른 고용불안, 사기저하를 해결하는 것이었다. 노동조합은 제도 도입의 필요성을 인정하면서도 협상 자체를 거부하였다.

이에 CEO 및 임원들은 본사와 지사의 근무현장을 수차례 방문하여 직원, 노동조합과 끊임없이 대화를 시도하였다. 또한 KAMCO가 글로벌 자산관리회사로 도약한다는 비전 실현을 위해, 임금피크제 도입이 불가피하고 경영진도 솔선수범하는 모습을 보일것임을 공언하였다.

이러한 경영진과 회사의 노력에 직원들이 조금씩 공감하게 되었고, 조직경쟁력 확보를 위해서 더이상 미룰 수 없다는 인식이 확산되면서 임금피크제도 도입에 노사가 합의하였다.

당시 KAMCO가 도입한 임금피크제는 '정년연장형'(만 58세→59세)으로 만 55세가 되는 직원들에게 일괄적으로 적용되어 4년간 각 연차별로 기존임금의 80%, 70%, 55%, 40%로 임금이 조정되는 구조였다. 임금절감, 우수인력 노하우 활용, 고용안정을 동시에 도모하려는 취지였다.

조직활력을 위한 임금피크제가 분위기 침체의 주범으로

임금피크제도를 도입한 지 채 1년도 되지 않아 조직 내 반응은 싸늘했다. 조직내 역전된 상하관계와 임금피크 직원의 동기부여 부족 등으로 상대적인 박탈감만 불어 넣었다. 일반직원들은 함께 근무하는 간부출신의 임금피크 직원에 대해 사실상 간부로 모셔야 했고, 호칭, 업무관리, 예우 등 많은 고민이 있다고 호소했다.

이러한 정서에서 우수성과자는 '열심히 해봐야 뭐하나'라는 생각이, 저성과자는 '눈치껏 적당히 일하자'라는 생각이 들 수밖에 없는 상황이었다. 당시 임금피크직원의 보수는 획일적인 연차별 지급률에 의해 결정되는 구조였으며, 성과급이 없는 것은 물론이고 타 인사제도(교육, outplacement 등)와의 연계성은 찾아보기 힘들었다.

회사에 활력을 불어넣고 인력 선순환을 위해 도입한 임금피크제가 오히려 회사 분위기를 침체시키고 업무의욕을 저해하는 부작용의 단초를 제공하기에 이르러 폐지해야 한다는 불만이 터져 나왔다. 특히, 2012년 이후에는 임금피크직원이 총인원의 10% 수준에 달할 것으로 예상되어, 운용프로세스가 획기적으로 바뀌지 않을 경우 인력운용의 심각한 부담이 예견되는 상황이었다.

KAMCO形 임금피크제로 과감히 손질

직원 기대를 넘어 KAMCO에 특화된 임금피크제, 그 이상의 가치

2006년 제도 도입 이후, 임금피크제도의 존폐 논란과 제도 개선안에 대한 논의가 노사 간에 한치의 양보도 없이 지속되었다.

그러던 중 2008년 2월 27일 KAMCO 임직원들은 깜짝 놀랐다. 신임 기관장이 부임한 지 두 달 만에 파격적인 인사를 단행했기 때문이었다. 그동안 1~2급 직원이 담당하던 부장보직에 3급 팀장이 전격 발탁되었고 남성의 전유물이던 인사부장에 여성 부장이 기용되었다.

임금피크직원도 예외는 없었다. 임금피크 직원뿐만 아니라 임금피크를 1년 앞둔 직원에게까지 성과에 책임을 물어 보직을 박탈하는 충격이 가해졌다. '몇 급이냐에 얽매이지 않고 전문성과 능력에 기반을 둔 실용적인 인사를 해 나갈 것'이라는 메시지가 전 직원에게 전해졌다.

'향후 1~2년은 공사의 장래를 결정짓는 중대한 시기'라는 점을 강조하였고, 비효율적인 요소를 철저히 개혁하여 성과중심의 인사를 실행할 수 있도록 KAMCO만의 특화된 제도를 만들어 보라는 CEO의 특명도 하달되었다.

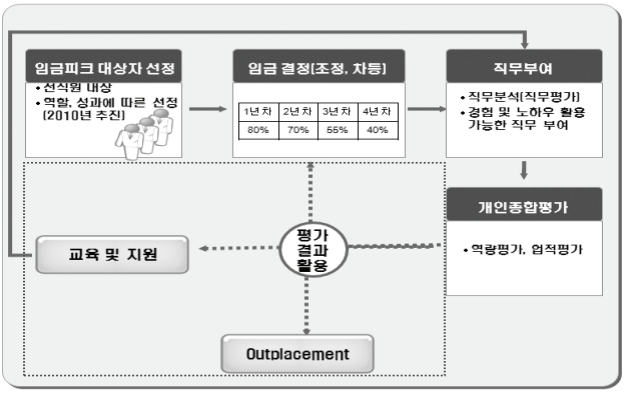
CEO 메시지는 의외로 간단했다. 인력 선순환과 조직역량 강화는 물론이고 인력구조를 개선하면서도 근로자의 고용안정을 도모하는 '모두가 동행하는 KAMCO만의 임금피크제'를 만들라는 주문이었다. 고령화 시대에 공기업으로서의 책임을 감안한 고용연장을 검토하고, 생산성을 높이도록 임금을 조정하라는 주문이 첫 번째였으며, '성과 있는 곳에 보상이 따른다'는 원칙을 충실히 따라 임금피크직원을 포함한 전 직원이 성과를 공유하도록 하라는 것이 두 번째 주문이었다.

공사도 환골탈태…인사제도 DNA를 바꿔라

이에 따라 캠코는 외부 전문가 컨설팅, 계층별 워크숍 등을

거쳐 완성한 직무분석 결과를 토대로「역할 · 성과 중심의 KAMCO型 임금피크제」를 설계하였다. 대상자 선정-평가-보상-지원 등 타 인사제도와 연계성을 강화하는 프로세스를 새로이 정립한 것이다.

임금피크제와 타 인사제도와의 연계 프로세스



첫째, 역할과 직급에 따라 직무를 부여하였다. 직무분석(직무평가 등)을 실시하여 다양한 직무를 개발하고 전략적 중요도, 지식/경험 활용도, 업무강도 등을 종합적으로 평가하여 임금피크 직무를 선정하였다. 그 결과 유휴인력을 방지하고 조직성과에 실질적인 기여를 함으로써 서로간의 역할과 성과에 대해 차등을 두는 계기를 마련하였다.

둘째, 개인종합평가를 통하여 성과관리를 강화하였다. 성과관리는 객관적이고 투명한 평가를 전제로 한다. 당시 대부분의 공기업에서는 태도 · 자세를 중시하는 종합근무평가가 주류를 이루고 있는 상황으로 개인업적 · 역량을 종합적으로 평가하는 개인

종합평가는 생소한 개념이었다. 이에 따라 캠코는 형식적 평가를 배제하고 개개인의 실질적인 역량 · 성과를 종합적으로 평가하는 '개인종합평가제도'를 수년에 걸쳐 개발함으로써 평가에 대한 수용성을 높임으로써 성과관리 기틀을 마련하였다.

셋째, 인사제도와의 연계성을 강화하여 보상을 차등하였다. 전 직원에 대한 연봉제 도입이 2010년에 이루어지는 것으로 볼 때, 임금피크 직원 전체에 대한 연봉제와 성과평가에 의한 차등 보상은 지금에서도 이루어 내기 힘든 획기적인 조치였다. 특히, 조직몰입도 저하로 조직 분위기와 성과창출에 부정적 영향을 주는 일부 직원에 대한 성과관리도 강화하였다.

넷째, 경력관리 · 퇴직 후 생활과 연계된 「종합적 exit program」을 전격 실시하였다. 임금피크제 진입시점과 퇴직시점에 맞춰 생애설계과정을 제공하여 임금피크 기간동안 적응 및 조직성과에의 기여를 지원하고, 퇴직 후 제2인생 설계 및 연착륙이 원활히 이루어지도록 심리적 안정과 조직 · 사회적응을 동시에 지원하였다.

다섯째, 우수한 고령인력 활용 측면에서 성과 · 역할에 따른 차별적 임금피크제 적용을 설계 · 추진하였다. 우수한 성과를 내는 직원/부점장 · 팀장 등 역할에 따라 임금피크 적용을 차별적으로 적용하는 제도를 설계하였다. 다만 이 제도는 2010년 당초 개인종합평가제도를 정착시키고 인사적체 해소, 성과중심의 임금피크제도가 정착되는 시점을 기준으로 단계적으로 고려되고 있다.

KAMCO 임금피크제는 지금도 진화하고 있다

"진흙에 생명을 불어 넣는다"는 집념으로

임금피크제도의 성공은 인사프로세스 전 과정의 연계, 기관별 적합한 직무개발, 성과관리 및 이를 뒷받침하는 평가제도, 그리고 역할 · 성과에 따른 보상 차등 등에 달려 있다. 개별기업의 상황에 대한 고민 없이 획일적으로 임금피크제도를 도입할 경우 실패 가능성이 높고, 조직운영의 문제만 키우는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 임금피크 설계 당시부터 깊은 고민(customized)이 필요하다.

경영환경, 사회 · 경제적 흐름을 인사에 반영하고, 직원들의 고민 그리고 국민이 바라는 기대를 담아 제도를 설계하여야 성공가능성을 높일 수 있다.

공사 임금피크제도는 완성된 것이 아니고 지속적으로 진화하고 있다. 임금피크제 로드맵에 따라 캠코 몸에 맞는 옷으로 재단하고 있는 과정에 진입한 것이다.

임금피크 직원은 20년 넘게 공사 발전에 헌신한 성실한 공로자들이고 공사 업무의 베테랑들이며, 여전히 성실함과 노하우를 바탕으로 거대한 잠재력을 보유하고 있다. 원로와 베테랑은 활용할수록 가치가 더 커지는 역사이고 거대한 도서관이다.

고령화 사회에 새로운 이슈로 부각되고 있는 임금피크제도에 대하여 우리의 지혜와 노력을 모을수록 재능과 능력은 향상되고 국가와 국민에 대한 성과는 더욱 높아질 것으로 기대해 본다.

한국정보화진흥원

성과 중심 조직으로 새롭게 태어나다

공공기관 선진화 정책에 따라 두 개의 기관이 통합되어 새롭게 출발하는 시점에서 고성과 조직으로의 체질 개선은 정보화 중심기관으로의 도약을 위한 필수적 과제였다. 이러한 상황에서 한국정보화진흥원은 조직원의 서로 다른 이해와 갈등을 소속 기관장의 리더십으로 슬기롭게 극복하고 누적식 연봉제와 임금피크제 및 저성과자 관리프로그램 도입 등 선진화된 보수체계 개편을 달성하였다.

저비용 고성과 조직으로 탈바꿈!

(구)정보사회진흥원과 (구)정보문화진흥원이 통합되는 시점에서 진흥원 내부적으로는 기존보다 강화된 성과와 역량 중심의 보수체계 개편이 기관의 대외 경쟁력 확보를 위해 필요하였으며 양 기관의 직급 간 보수 수준 차이를 고려한 효율적이고 단순화된 보수체계 모델 정립이 시급하였다.

양 기관 간 통합을 앞두고 조직의 고령화에 따른 인사적체는 점차 심화되었으며 우수한 인재들이 열심히 일하고 그에 걸맞는 승진 등의 혜택을 받을 수 있는 여지가 줄어들어 근무능률이 하락하고 일에 대한 동기부여가 원활하지 못하였다.

따라서 조직통합에 따라 정보화중추기관으로 새로 태어나는 시점에서 보수체계를 성과중심으로 재편하고 합리적으로 단순화하는 일은 진흥원의 지속적인 발전을 위해 꼭 필요한 과제로 인식되었으나 노사 간의 합의와 직원들의 공감대 확보, 직급 및 계층 간의 갈등극복 등이 쉽지 않아 노력이 필요한 난제였다.

이렇게 바뀌었습니다!

적극적인 직원 설득을 통해 누적식 연봉제 도입

성과 중심의 조직으로 새롭게 바뀌기 위한 가장 기본적인 변화는 누적식 연봉제의 도입이었다. 아울러 기관 간 통합으로 인한 임금격차의 해소가 필요한 시점에서 전체 직원 평균연봉액을 기준으로 하는 Pay-Band 방식 기반의 누적식 연봉제의 적용은 통합기관의 보수체계를 혁신한다는 점에서 더욱 절실하였다.

이에 소속 기관장이 경영계획서에 본 과제의 연내 도입을 추진과제로 선정하여 강력한 이행의지를 표출한 점은 통합기관의 보수체계 개편을 가속화하는 중요한 계기가 되었다. 그러나 기존의 보수체계에 오랫동안 익숙해진 직원들과 노조를 대상으로 누적식 연봉제 도입의 필요성을 설명하는 일은 쉬운 일이 아니었다. 더군다나 조직통합으로 복수노조가 운영되는 상황에서 임금조정 등 보수체계 개편에 대한 쟁점은 노사 간 갈등뿐 아니라

서로 다른 이해를 대변하는 새로운 국면의 노노 간 갈등마저 유발하는 실정이었다. 이러한 상황에서 우선 외부 전문기관의 컨설팅 결과를 바탕으로 객관적인 현황을 분석하고, 전 직원 대상의 설명회에 소속 기관장이 참여하여 적극적으로 공감대를 확보하였다. 또한 양대 노조위원장을 소속 기관장이 수시로 면담하여 도입에 대한 필요성을 직접 설득하였다. 이러한 노력은 누적식 연봉제의 성공적인 도입에 큰 역할을 하였다.

이와 함께 소속 기관장이 가족친화경영을 바탕으로 직원과의 청계천 데이트 및 현장경영 등 소통과 신뢰 형성에 주력한 결과 노사화합 공동선언을 이끌어내어 보수체계 합리화를 위한 변화의 성공적 발판을 마련하였다.

노사관계 선진화 및 화합을 위한 공동선언문 선포

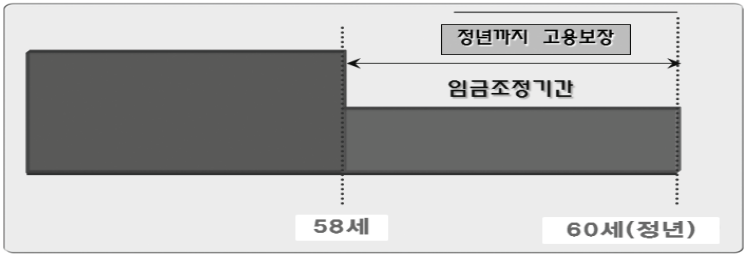
정년보장형 임금피크제의 도입

고령자의 평균수명은 늘어나는 반면, 노후소득이 보장되지 않아 높은 근로의욕에도 불구하고 고령자의 고용불안이 심화되는 사회적 환경이 도래하였다. 또한 고령사회 진입(2018년 예정,

통계청)을 앞두고 근로자의 퇴직시기가 점차 앞당겨지는 모순된 노동환경이 발생하고 있는 시점이다. 진흥원 내부적으로는 전 직원 대상 연봉제를 시행하였음에도 불구하고 연공급 위주의 임금체계를 유지하는 등 성과중심적 임금체계가 왜곡될 우려가 발생하였고 인사적체의 심화로 비대칭적인 조직구조가 형성됨에 따라 승진기회가 감소하는 등 조직성장 둔화가 예상되었다.

이러한 환경변화에 적극 대처하고자 진흥원은 만 58세를 임금조정 기준연령으로 설정하고 만60세(정년)까지 고용을 보장하는 '임금피크제'를 도입하고 '임금피크제' 시행을 통한 절감 재원을 명예퇴직 재원으로 활용하여 새로운 고용유발이 가능하도록 하였다.

정년보장형 임금피크제



정년보장형 임금피크제의 도입은 개인과 조직, 사회적 측면에서 상호 Win-Win하는 전략으로 인건비 절감과 인력순환 촉진 등의 효과를 가져다 주었다.

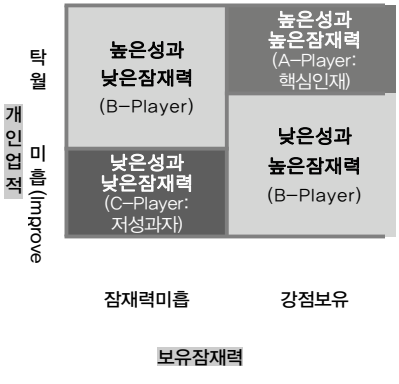
임금피크제 시행 효과

개 인	• 정년보장으로 고용안정 및 생활안정 • 사회적 신분 및 지위 유지
조 직	• 인건비 절감 및 인력 구조조정 효과(승진 적체현상 일부 해소) • 인력순환 촉진으로 조직 활성화 • 퇴직시까지 조직에 기여하는 문화 정착
국 가	• 신규 일자리 창출 효과 → 고용창출 • 조기퇴진에 따른 사회불안 해소 → 고용유지

저성과 직원은 퇴출! 선진적인 低성과자 관리프로그램 도입

저성과자(C-Player)에 대한 체계적 관리 및 성과창출 유도를 통해 조직의 전략적 목표 달성 및 경쟁력 강화의 필요성이 대두되었으며 직무 부적격자에 대한 재배치, 재활 및 퇴출은 진흥원의 지속적인 발전과 고성과 조직으로의 탈바꿈을 위해서 선결적인 사항으로 인식되었다.

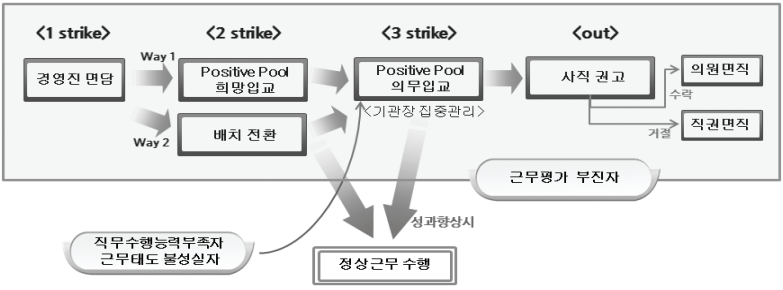
저성과자 판별기준



성과지향적 조직 체계

따라서 장기 및 단기적 성과부진자에 대한 성과관리를 강화하기 위해 근무평가가 3회 이상 최하위일 경우 사직을 권고하는 제도인 삼진아웃제와 저성과 직원의 성과 향상을 위한 특별 교육훈련제도인 Positive pool제를 도입하고 성과관리 프로그램 적용 후 성과가 개선되지 못한 대상자의 경우, 의원면직 또는 직권면직을 단행하는 혁신적 조치를 적용하였다.

저성과자 관리 프로세스(삼진아웃제)



연봉반납 통해 경영효율화에 솔선하고 나눔경영 실천

소속 기관장과 간부가 모범을 보여 통합조직의 체질개선에 앞장서겠다는 의지를 표명하고자 김성태 원장을 포함한 20여명의 간부직원들은 4월 급여부터 개인별 기본연봉의 2~4% 범위에서 자율적 반환을 통해 나눔경영에 동참하기로 결정하였다. 임금반환을 통해 마련한 재원은 어린이재단, 유니세프 등 공익재단과 연계해 결식아동, 독거노인, 소년·소녀가장 등 소외계층을 지원하는 데 쓰이게 되었다. 이는 올해 범정부적으로 추진하고 있는 경제위기 고통분담 및 소외계층 지원에 적극 동참하기 위한 활동의 일환으로 의미가 있으며 보수체계 합리화 등 경영효율화

에 있어 소속 기관장 및 간부진이 먼저 모범을 보임으로써 조직원의 공감대를 확보하였다는 측면에서 긍정적인 사례였다.

국민에게 사랑받는 국가정보화 중추기관으로 미래를 열어가다.

위대한 변화(Great Change), 행복한(Happy) NIA(한국정보화진흥원)

강도 높은 혁신과 변화경영을 기반으로 보수체계 합리화를 조기에 실현하고 선진적인 노사관계 정립을 통해 변화의 장애요인을 적극 해결한 점은 본격적인 변화를 위한 서곡에 불과하다. 건강한 경영선진화와 경영효율화 성과를 바탕으로 한국정보화진흥원이 명실 공히 국가정보화 중추기관으로서 대한민국의 글로벌 IT 위상을 공고히 하고 ICT 기반의 녹색성장 실현에 앞장설 수 있는 '위대한 변화(Great Change), 행복한(Happy) NIA'로의 본격적인 도약을 꿈꿔 본다.

신용보증기금

고용안정과 신규채용! 두 마리 토끼를 잡다

요즘에는 '이십대 태반이 백수'라는 뜻의 '이태백'과 함께 '오십대 태반도 백수'라는 뜻의 '오태백'이라는 말도 유행한다. 웃자고 하는 말이겠지만, 청년실업과 고용불안이 심각한 사회문제로 떠올랐음을 반증하는 말일 것이다.

이런 가운데 신용보증기금(이하 신보)이 2003년 국내 최초로 도입하여 운영하고 있는 임금피크제가 주목을 받고 있다. 신보는 고용안정과 인건비 절감이라는 임금피크제의 장점을 살리면서, 그동안 시행 과정에서 발생한 문제점들을 꾸준히 보완하여 한 단계 업그레이드된 제도로 발전시켜 나가고 있다.

이렇게 바뀌었습니다!

국내 최초 임금피크제 도입 - 인맥경화(人脈硬化)를 치료하라!

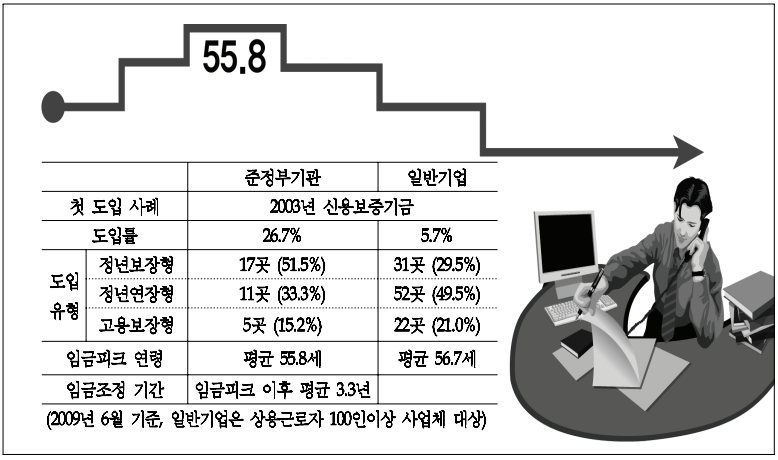
외환위기가 대한민국을 강타한 90년대 말, 너나 할 것 없이 모두가 어려운 시기였겠지만 가장 큰 타격을 받은 것은 중소기업과 영세상인이었다. 그리고 이는 중소기업 지원의 첨병 역할을 맡고 있는 신보 직원들에게도 남의 일이 될 수 없었다. 서울 본사는 물론 전국에 있는 신보 영업점은 자정이 넘도록 불이 꺼지지 않았다.

그러나 직원들에게 고된 업무보다 더 힘겨운 것은 강제퇴출에 대한 불안이었다. 고질적인 인사적체 문제를 해결하기 위해 1995년부터 매년 상위직급 고령자들의 명예퇴직을 실시해 왔기 때문이었다. 고령직원들의 고용불안감이 증폭되었고 서로를 따뜻하게 챙겨주는 조직문화도 점차 그 온기를 잃어가기 시작했다. 신속한 해결책을 찾아야만 하는 절박한 시기였다.

고민에 고민을 거듭한 끝에 신보는 2003년 국내 최초로 임금피크제를 도입했다. 이는 나이 많은 직원들의 고용에 대한 불안감을 해소하면서, 동맥경화에 빗대어 '인맥경화(人脈硬化)'라 할 정도로 적체된 인력구조에 숨통을 틔우기 위한 대안이었다. 일명 '일자리 나눔(Work Sharing)' 제도로 불리는 이 제도는 임금커브(Wage Curve)와 직군전환(Position Change)이라는 양날개를 활용하여, 일정 연령이 된 직원을 별정직으로 직군을 전환함으로써 정년은 보장하되, 줄어든 생산성을 고려해 임금을

줄이는 것을 주내용으로 한다.

공공기관 임금피크제 도입 현황 및 운용실태



		준정부기관	일반기업
첫 도입 사례		2003년 신용보증기금	
도입률		26.7%	5.7%
도입 유형	정년보장형	17곳 (51.5%)	31곳 (29.5%)
	정년연장형	11곳 (33.3%)	52곳 (49.5%)
	고용보장형	5곳 (15.2%)	22곳 (21.0%)
임금피크 연령		평균 55.8세	평균 56.7세
임금조정 기간		임금피크 이후 평균 3.3년	

(2009년 6월 기준, 일반기업은 상용근로자 100인이상 사업체 대상)

여섯 살의 임금피크제, 질풍노도의 시기를 슬기롭게 극복

마땅한 일거리가 없다! 새로운 메뉴를 찾아라!

– 다양한 직무개발

그러나 처음 도입할 때 부각되었던 고용안정과 인건비 절감 등의 장점에도 불구하고, 제도를 시행하고 어느 정도 시간이 흐르자 여기저기서 불만의 목소리가 터져 나오기 시작했다. 25년 넘게 직장생활을 했고, 불과 얼마 전까지 '금융기관의 꽃'이라 할 수 있는 지점장을 했던 이들이 하루 아침에 부하직원 하나 없이 소송지원과 같은 단순업무를 수행해야만 했기 때문이다. 경험과 능력에 걸맞게 품위 있고 보람을 느낄 수 있는 일거리를

맡겨달라는 요구가 이어졌다. 또한 임금피크제 편입 전 연봉과 비교할 때 평균 46% 수준의 급여는 너무 적다는 목소리도 높아지고 있었다.

뿐만 아니라 임금피크제에 편입한 선배들을 바라보는 후배직원들의 시선도 곱지만은 않았다. 특히 2008년 말에 찾아온 글로벌 금융위기로 인해 야근과 휴일근무를 감수해야 할 정도로 영업점 업무량이 폭증하자 임금피크제도에 대한 비판적 목소리는 더욱 높아졌다. 인력충원을 위한 별다른 대안이 없는 상황에서 임금피크제 직원들의 직무가 영업점 업무에 별반 도움이 되지 않는다는 것이었다. 부족한 실무인력을 보완하면서도 임금피크제 직원들의 조직기여도와 직무만족도를 함께 높일 수 있는 솔로몬의 지혜가 필요했고, 이를 즉시 실행할 돈키호테의 추진력도 필요했다.

신보는 그동안 검토는 했지만 임금피크제 직원들의 현장 감각 등을 우려해 실행을 주저했던 안들을 과감히 실천에 옮기기로 했다. 일선 영업점에 임금피크제 직원들을 투입한 것이다. 실무인력 부족으로 허덕이는 영업점의 부담을 실질적으로 덜어줄 수 있도록 고액보증기업 사후관리와 기업신용 상시관리 업무를 이들에게 맡겼다. 그 결과, 기존 일반직원들이 처리하던 이들 업무의 25% 이상을 임금피크제 선배들의 도움으로 해결할 수 있었다.

이를 통해 줄어든 것은 후배직원들의 업무량만이 아니었다. 처음에는 서먹서먹하기만 하던 대선배들과 후배직원들의 심적 거리감도 시나브로 사라졌다. 스포츠팀의 1군과 2군처럼 다른 리그에

서 뛰는 것 같던 막힌 관계가 같은 공간에서 동고동락하며 생활하는 과정에서 같은 팀 선·후배 사이처럼 끈끈해진 것이다.

선배 직원들의 활동영역은 더욱 넓어졌다. 영업점 현장 배치에 이어, 신보의 안정적인 기본재산 확보를 위해 필수적인 채권관리 업무, 경험과 능력을 충분히 살릴 수 있는 경영컨설팅, 사내강사, 본부업무 자문 등 다양한 직무 메뉴를 개발했다. 직무에 따라 객관적이고 합리적인 목표를 부여하고 공정한 평가기준을 정하여 성과에 따라 보수를 차등지급하는 모델도 도입하여, 업무 영역의 확대와 함께 업무의 효율성도 향상시킬 수 있었다.

도입 여섯 해를 맞은 임금피크제는 때이른 질풍노도의 시기를 맞았지만, 신보는 발상의 전환과 과감한 실천으로 그동안 노출된 문제점을 현명하게 극복함으로써, 선배들의 직무만족도를 높이는 동시에 후배들에게도 실질적인 도움을 가져다주는 '윈윈(Win-Win)' 효과를 모두에게 증명한 것이다.

임금피크제 직원의 실무교육

임금피크제 직원의 영업점 근무현장

나이에 따른 일률적 편입? 능력대로 평가받겠다!

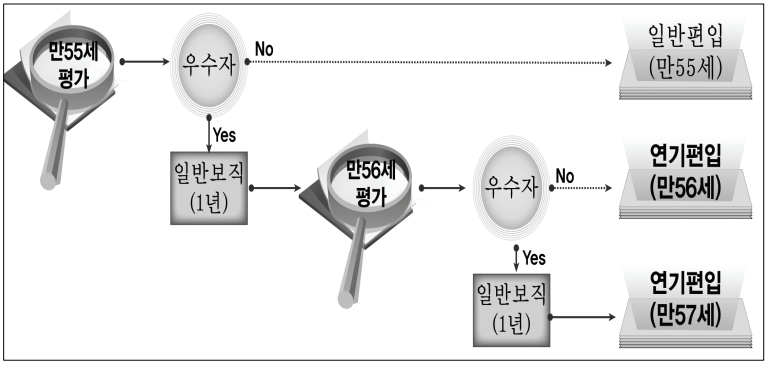
– 편입시기 탄력적용제 도입

최초 시행할 때보다 여러 면에서 개선되었지만 개인의 능력이나 기여도와는 관계없이 만 55세가 되면 누구나 일률적으로 편입대상이 되는 임금피크제도는 곧 편입될 당사자들의 사기를 떨어뜨리고 동기를 유발시키기 어렵다는 한계를 드러냈다.

신보는 이런 한계를 적극적으로 해결하기 위해 편입시기 탄력적용제를 도입했다. 편입대상자들의 최근 3년간 업무성과와 부하직원들의 다면평가 결과를 종합적으로 반영하여 우수 직원은 임금피크제 편입시기를 1~2년 연장하기로 한 것이다.

업무성과와 리더십에서 두각을 나타낸 직원은 나이가 많더라도 지점장 보직을 계속 유지할 수 있게 되었다. 이는 곧 임금피크제 편입을 앞둔 만 53~54세 직원의 사기저하에 따른 생산성 하락을 방지하고, 퇴직할 때까지 지속적으로 동기를 유발하는 효과로 이어졌다. 아울러 편입시기를 탄력적으로 조정함으로써 조직 전체의 성과 확대에 기여함과 동시에 '철밥통'이라 불리던 공공기관 내에 신선하고 건전한 경쟁구도를 촉발시키게 된 것이다.

임금피크제 편입시기 탄력적용제 개요



박수칠 때 떠난다! 명예로운 은퇴 선택권 제공!

– 옵션(Option)부 임금피크제

임금피크제 시행 햇수가 거듭되면서 산별노조와의 정년연장 합의에 따라 임금피크제 적용대상자가 급격히 늘어나게 되는 문제도 고민거리였다. 임금피크제 편입기간이 당초 3년에서 5년으로 늘어남에 따라, 도입 첫 해 9명이었던 편입자 수가 2012년도에는 180여 명으로 급증하는 상황이었다. 종전에 후배들만의 문제로 보였던 인사적체가 이제 임금피크제 선배들에게도 전이되는 모습이었다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 또 한 번의 발상의 전환이 필요했다. 신보는 적용기간 중에 지급받는 총지급률은 그대로 유지하면서, 본인의 선택에 따라 조기 퇴직을 선택할 수 있는 옵션(Option)부 임금피크제를 추가 도입했다. 직원은 경제적인 손실 없이 본인의 상황에 따라 퇴직 시기를 조정할 수 있게 되었고, 신보는 편입자의 급증을 방지하여 임금피크제 인원을 적정 수준으로 유지하면서 신규채용도 가능하게 된 것이다. 앞으

로도 이 선택권은 홍수 때 수위를 조절해 주는 댐의 수문과 같은 역할을 할 것으로 기대된다.

옵션부 임금피크제 도입 전후 임금지급률 비교

적용시점	적용기간	연차별 임금지급률		총지급률
만55세	5년	기본제도	75%, 60%, 55%, 25%, 15%	230%
만55세	3~5년	5년 기본제	75%, 60%, 55%, 25%, 15%	230%
		4년 옵션제	75%, 60%, 55%, 40%	
		3년 옵션제	80%, 80%, 70%	

노사관계 ≠ 노 vs 사, 노사관계 = 노 & 사!

– 임금피크제 진화의 원동력 '노사공동위원회'

국내 최초로 임금피크제를 시행하다보니, 이에 따른 시행착오 또한 국내 최초일 수밖에 없었다. 그러나 문제에 당면할 때마다, 제도의 존폐를 논하기보다는 개선을 꾀하며 임금피크제를 꾸준히 진화시킬 수 있었던 것은 노와 사가 한마음으로 고민한 덕분이었다. 특히 신보가 미래발전을 위해 2009년 8월 가동한 노사공동위원회의 역할이 컸다. 아무리 훌륭한 제도라 하더라도 직원들로부터 인정받지 못하고 노사 간 의견 일치를 보지 못한다면 그 제도는 유지될 수도 발전할 수도 없을 것이다.

신보 설립 후 33년 만에 처음으로 구성된 노사공동위원회에서 노와 사는 의례적인 전투모드로 돌입하는 대신, 한 달간 서로 머리를 맞대고 임금피크제를 포함한 공공기관 선진화 추진과 신

보의 미래발전을 위한 개선책을 모색했다. 그리고 논의 결과를 이사장을 포함한 전 임원과 노동조합이 함께 전국 영업점을 돌며 직원들에게 직접 설명하였다. 이러한 노력은 직원들의 적극적인 동참과 호응으로 이어졌고 앞서 말한 다양한 직무개발, 성과 · 역량 중심의 보수체계 개편, 편입시기 조정 등 한 단계 업그레이드된 성공적인 임금피크제로 연착륙할 수 있는 바탕이 되었다.

새로운 일자리 창출제도로 업그레이드

일자리 창출이 정부 경제정책의 최우선과제로 선정될 정도로 일자리 문제가 국가적 관심사로 부각되고 있는 요즘, 임금피크제가 공기업 직원들의 정년을 늘리는 수단으로 악용될 수 있다는 우려의 목소리도 들린다. 임금피크제를 통한 정년 연장은 청년실업을 가중시킬 수 있으며, 결국 세대갈등을 낳는다는 논리인 것이다. 언뜻 들으면 옳은 이야기로 들릴 수 있다. 그러나 이는 임금피크제를 불변성, 획일성의 응집체로만 인식함에서 비롯된 것 같다.

제도는 바뀔 수 있다. 아니 바꿀 수 있다는 말이 더 정확할 것이다. 6년이라는 비교적 짧지만, 우리나라에서는 가장 긴 기간 동안 이 제도를 개선하며 꾸려온 신보는 앞으로도 임금피크제도를 발전시켜 나갈 것이다.

신보는 임금피크제를 통해 절감된 인건비 재원 등을 활용하여 2010년 1월 약 2년여 만에 신입직원 79명을 채용할 수 있었고, 2009년도에 도입한 옵션부 임금피크제를 통해서도 앞으로 더 많은 신규채용이 가능할 것으로 전망된다. '이태백'과 '오태백' 모두가 사라지는 그 날이 하루 빨리 오기를 바라며, 임금피크제

가 베이비붐 세대의 고용안정과 청년실업 문제를 함께 해결하는 데 기여할 수 있는 성공적인 제도로 계속 진화하기를 바란다.

신입직원 입사식

03

노사관계

가여낙성(可與樂成) : 더불어 성공을 즐기는것

노사가 더불어 성공을 즐기는 것,
바로 우리 노사관계의 미래입니다.

한국철도공사 / '노경상생' 법과 원칙 토대 위에 일궈낸 소중한 가치 204

한국석유공사 / '제대로 된 원칙'이 선진 노사문화를 만든다 215

한국도로공사 / 긍정과 소통으로 만든 노사협력의 길 223

한국관광공사 / 노사상생이 곧 경쟁력이다! 233

대한무역투자진흥공사 / 선진적 노사관계의 시발점, 합리적 단체협약! 240

한국감정원 / 기능과 역할에 맞는 노사문화 정립을 위하여 246

한국가스안전공사 / 배려와 화합으로 일궈내는 대한민국 가스사고 제로화! 255

한국장애인고용공단 / 털을 깎은 양이 살아남는다 264

한국철도공사

‘노경상생’ 법과 원칙 토대 위에 일궈낸 소중한 가치

지난해 11월 26일부터 12월 3일까지 있은 8일간의 철도노조의 불법파업으로 국민들이 큰 불편을 겪었으며 막대한 경제적 손실을 초래하여 국가 이미지에도 악영향을 끼쳤다. 공사는 철도노조가 파업을 예고했을 때부터 법과 원칙에 따라 엄정 대처할 것임을 강력히 선언했고, 노조가 무조건 복귀를 선언했을 때에도 공언대로 파업을 주동한 노조 집행부를 비롯해 가담자 전원에게 민·형사상의 법적 책임을 묻고, 불법행위 경중에 따른 징계처분을 내렸다. 지난 10년간 불법행위 이후 온정주의 처벌로 대표된 악순환의 고리를 끊기 위한 공사의 결단이었다. 법과 원칙이 통하지 않는 한 노경상생이라는 소중한 가치도 한낱 허상에 불과하다는 것을 공사는 경험을 통해 이미 잘 알고 있기 때문이었다.

파업의 악순환이 시작되다

철도노조는 강성투쟁을 대표하며 철도 현장에서 독점적 위치를 누려왔다. 아울러 지난 65년의 짧지 않은 철도노조의 역사 속에서 "우리가 마음 먹으면 언제라도 파업에 돌입하고 열차를 세울 수 있다. 그래서 우리는 항상 승리했다"라는 그릇된 인식이 뿌리 깊게 박혀 있었다.

철도노조 집행부는 민주노총을 상급단체로 하고 노동계와 긴밀히 연계돼 있으며, 해고자나 복직자가 조직의 구심점 역할을 하고 있다. 또한 연간 110억원에 달하는 막대한 조합비를 운영하면서, 전문 노동활동가를 영입하고 체계적인 선전홍보를 기반으로 탄탄한 조직력을 구비하고 있다.

특히 해고자에게는 연간 약 27억원 가량의 봉급을 지급하고 있고, 61명의 노조 전임자는 노조활동에만 전념할 수 있어 하시라도 투쟁에 돌입할 수 있는 조건이 성숙돼 필연적으로 파업이 반복될 수밖에 없는 내재적 속성을 가지고 있는 것이다.

2001년, 투쟁적 집행부 등장

전국철도노동조합(철도노조)은 1947년 1월 대한노총 운수연맹으로 결성돼 한동안 건강하고 합리적인 노동운동을 표방하며 직원들의 근로조건 개선과 철도발전을 위해 협력적 관계를 유지해 왔다. 그러나 1987년 6·29선언 이후 노동운동이 피크를 이루던 시기를 거치면서 철도노조에도 의식화된 노동활동가들이 들어오게 되었고 철도는 노동운동의 메카로 떠오르기 시작했다. 2001년, 철도민영화 반대와 민주노조 건설을 내세우며 투쟁하던 강성 활동가들이 노조위원장 선거를 통해 철도노조의 새 집

행부로 등장하면서 민영화 철회와 해고자 복직을 요구했고, 요구가 관철되지 않자 반복되는 투쟁을 벌였다. 2002년 2월 25일에는 발전사노조, 가스공사노조와 연대해 불법파업을 주도했다.

연례적으로 반복된 불법파업과 태업, 악순환의 시작

불법파업 총력 결의 대회

하지만, 2002년 파업은 그야말로 시작에 불과했다. 이후 2003년 2월 철도노조가 한국노총에서 민주노총으로 전환하면서 철도 노동운동은 새로운 전기를 맞이하게 된다. 2003년 당시 새 정부가 철도민영화 정책에서 공사화로 변경하여 추진하자, 철도노조는 철도공사법 입법을 반대하며 두 번째 파업을 벌인다.

지금까지 매년 반복돼 온 파업과 태업의 악순환이 시작되는 시점이다. 이후 단체교섭 때마다 해고자 복직 등 근로개선과 관계없는 무리한 요구를 내걸었고 요구가 받아들여지지 않으면 투쟁을 전개했다.

교섭 막바지 즈음에는 파업 날짜를 알리면서 노조원들을 집결시켜 놓고 요구사항을 수용하지 않으면 파업에 돌입하겠다고 으름장을 놓는 것도 빼놓지 않았다. 2006년에는 해고자 복직을

요구하는 불법파업을 벌였으며 2007년, 그리고 2008년에도 초겨울의 어둠 속에 모여든 노조원들과 파업전야제를 벌이다 파업을 철회하곤 했다.

노조는 지난 10년 동안 정부의 친노동정책을 호기로 삼아 무리한 요구와 무분별한 파업을 계속했던 것이다. 이와 같은 사정 속에서 공사로서는 스스로 노사정책을 결정하는 데 한계가 있을 수밖에 없었고, 철도노조는 사실상 공사를 제치고 정부를 상대로 투쟁을 전개하였다.

무리한 요구 관철 위해 파업을 선택한 철도노조

잘못된 관행과 기득권, 비효율이 철도를 망친다

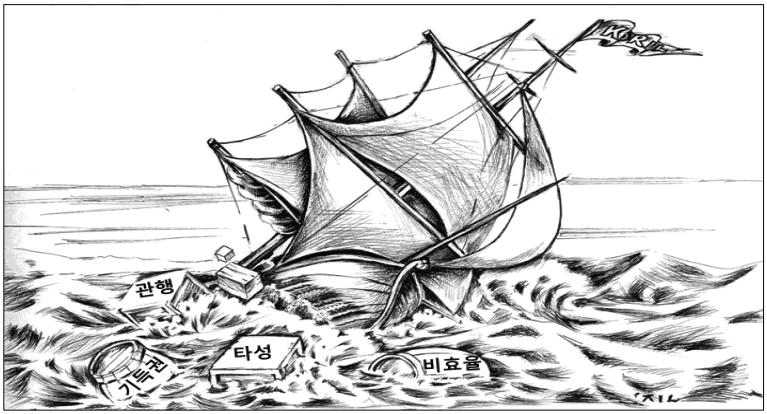
철도공사는 매년 적자가 누적되고 있다. 적자의 원인으로는 취약한 재무구조와 매출액의 57%에 이르는 과도한 인건비, 잘못된 관행을 기득권으로 여기고 당연한 권리로 주장하며 현실에 안주하려는 노동조합 행태, 그리고 사업장 곳곳에 숨어있는 비효율과 타성이 문제인 것으로 분석되었다.

허준영 사장은 부임 이후 노조가 자기 것이라고 착각하고 있는 철도를 주인인 국민에게 되돌려 주자는 경영철학을 실천하여 노조의 잘못된 관행을 바로잡고자 했다.

기본적으로 노조활동은 노조 전임자 외에는 근무시간 외에 하는 것이 맞다. 하지만 이러한 기본이 철도현장에서는 지켜지지 않고 있었다. 우선 근무시간을 지키지 않는 140여명에 달하는 노조간부에 대해 '무노동 무임금'을 적용해 임금을 삭감하고 정상근무토록 조치했다. 또한 노조 사무실에서 사용하는 상수도세와 전기료를 노조가 부담하도록 했다.

불합리한 제도 개선에도 적극 나섰다. 2급 이상 관리직 직원들에게 임금피크제와 퇴직연금제도를 도입했고, 직원들이 출장 등 업무적인 사용 외에 사적으로 이용하던 열차무임 승차제도를 폐지했다.

철도 선진화를 발목 잡는 비효율과 잘못된 관행



특히, 그동안 노사가 맺었던 단체협약에는 경영권·인사권을 침해하는 등 너무나 많은 제한조항들이 있었다. 이러한 조항은 공사가 적자 해소를 실현해 나가는 데 걸림돌이 되는 것들이었다. 무엇보다 61명인 노조전임자를 정부기준인 20명으로 축소하고, 나홀로 휴일인 제헌절과 한글날 등을 유급휴일에서 삭제하며, 비효율적으로 운영되고 있는 3조2교대 근무제도 등을 효율적으로 개선하자고 노조에 요구했다. 공사는 단체협약 내 불합리한 조항을 국민들이 납득할 수 있는 합리적 수준으로 개정하기 위해 혼신의 노력을 기울였다.

이렇게 바뀌었습니다!

강력한 '법과 원칙' 적용으로 '허준영 모델' 만들어

노조는 잘못된 관행을 바로잡으려는 공사의 노력을 '단체협약 개악'이라고 대내외에 선전하며 한 치의 양보 없이 공공기관 선진화 철회와 해고자 복직을 주장했다. 그리고 열차의 운행을 고의적으로 지연시키는 태업을 벌였다. 지난해 5월 1일부터 7월 3일까지 두 차례에 걸친 51일간 투쟁으로 1억 9천만원에 이르는 영업 손실을 끼쳤다.

공투본 공동투쟁 선언 기자회견

공공분문 선진화 분쇄 공투본 발족

1차, 철도/발전/가스 포함 9개노조 5만 5천여명 참여

철도/발전/가스노조를 포함한 공공부문 9개 노조가 한자리에 모여 공공부문 선진화 분쇄와 사회공공성 강화를 위한 공동투쟁본부를 결성하고 10월 총력투쟁을 선포했다. 3일 민주노총 기자회견실에서 열린 출범기자회견에서 공투본은 ▲공공기관 선진화 민영화 중단 ▲단협 및 임금체계 개악 중단 ▲ 공공부문 일자리 확대와 부족인력 충원 ▲ 정부의 노사관계 부당개입 중단과 노동기본권 보장 ▲4대강 사업 중단과 사회공공성 예산 확충을 요구했다.

공사는 노조의 투쟁을 '법을 빙자한 빙법태업'으로 규정하고, 태업에 참여한 노조원을 대신해 지원인력을 투입하여 열차운행 차질을 최소화하는 한편, 법과 사규에 따라 원칙적으로 대응했다.

철도노조는 '빙법태업'에 그치지 않고 9월 3일 '선진화 계획 분쇄'를 기치로 발전회사·가스공사노조와 공동투쟁을 선언했다. 노조는 공동투쟁 선언 이후 9월 8일 1차 파업을 시작으로 9월 16일 파업, 11월 5일과 6일 공공부문 공동투쟁 파업 등 3차례의 불법파업을 더 벌였다. 파업의 수위도 점점 높여갔다.

2009년 11월 총파업 직전 파업현황

구 분	9.8 억지파업	9.16 억지파업	11.5~6 불법파업
요구사항 및 주장	• 해고자 복직 • 인력감축 철회 • 교섭 촉구	• 해고자 복직 • 인력감축 철회 • 교섭 촉구	• 해고자 복직 • 인력감축 철회 • 단체협약 개악 저지
가담자	운전분야(기관사) 조합원27%	차량정비 분야 조합원 34%	조합원 39.7%
영업손실	**7억 2천만원**	**없음(4시간 파업)**	**18억 8천만원**

철도노조, '전면파업 예고' 공사는 '파업 자제'와 '원칙 대응' 천명

그럼에도 공사는 대화를 지속하고 불합리한 제도를 고쳐 협약을 다시 체결하고자 성실하게 교섭에 임했다. 지난해 5월부터 10월까지 무려 70여 차례의 교섭을 통해 합리적인 단협 체결을 위해 노력했다. 심지어 11월 5~6일 공공투재본부 연대한 억지 파업 후에도 공사는 끝까지 대화의 끈을 놓지 않았다. 11월 12일부터는 특별교섭팀을 구성해 집중교섭을 진행하자고 전격적으로 제안했고 24일까지 총 4차례의 만남을 가졌다.

하지만 이러한 노력도 수포로 돌아가고 말았다. 노조는 합리적인 대안을 도출하기 위한 이성적인 대화를 거부하며 11월 21일에는 결국 과거의 투쟁방식 그대로 26일부터 무기한 전면파업에 돌입하겠다고 선언했다.

단체협약 교섭

공사는 교섭을 진행하는 한편, 사장과 경영진이 나서서 파업

자제를 촉구했다. 영상메시지와 사내신문, 또 가족서신을 통해 파업을 막아달라고 호소했다. 현장간부들 역시 직원들을 설득하며 명분 없는 불법파업에 참여하지 말라고 호소했다.

대국민 담화문 발표

이 같은 노력에도 노조는 예정된 수순에 따라 파업 절차를 진행하였다. 이에 공사 사장은 기자회견을 통해 "국민 여러분이 조금만 참아주시면 이번 기회에 노조의 잘못된 관행을 반드시 고치겠다"는 대국민 담화문을 발표하고, "철도노조가 과거처럼 파업을 한다 해도 얻을 수 있는 것은 하나도 없으며, 모든 것을 끝까지 법과 원칙에 따라 엄정하게 대처할 것이며 불법행위에 대해서는 노조는 물론 개인까지도 철저하게 그 책임을 물을 것임"을 분명히 밝혔다.

공사는 노조와 단체협약 개선을 위해 2008년부터 무려 170여 회의 단체교섭을 진행하였으나, 막판에는 언제나 '해고자 복직 및 선진화 저지'로 귀결되면서 노사협상은 한 발짝도 진전을 이루지 못하곤 했다. 이에 따라 공사는 부득이하게 11월 24일 단협해지를 통고하기에 이른 것이다. 이는 노조가 억지주장을 관철하기 위해 불법투쟁을 반복하는 이상, 합리적인 단협 갱신은 더욱 더 요원할 것으로 판단하여 고심 끝에 내린 결단이었다.

예정대로 철도노조는 절박하지도 않은 상황에서 아무런 명분도 없는 불법파업에 돌입했다. 공사는 국민 불편과 국가 경제적

혼란을 최소화하기 위해 내·외부 지원인력을 투입하여 열차를 운행하면서 한 대의 열차라도 더 운행하기 위해 관리자까지 현장으로 나가 힘을 보탰다.

확고 부동한 원칙 견지, 노조 위원장 '복귀 선언'

서울경제 보도기사

서울경제

2003년 11월 28일 목요일

"잘못된 관행 바로잡겠다"

파업이 길어지고 있었다. 국민들의 불편도 가중되고 있었다. 물류수송은 거의 마비사태에 이르러 연일 신문과 방송도 이러한 문제를 지적했다. 대통령과 함께 정부까지 나서서 철도노조를 만류했다. 나아가 7개 부처 장관은 철도노조의 '불법파업'을 즉시 중단할 것을 천명하였다. 공사 사장과 간부들도 끊임없이 만류하고 자제를 호소했으나 공허한 메아리만 돌아왔다.

3차례에 걸쳐 업무에 복귀할 것을 지시했으나 소용이 없었다. 파업은 계속됐다. 철도파업 사상 최장인 8일간의 파업이었다. 파업에 참여하고 있는 노조원들 가운데 '지금이라도 복귀하면 처벌을 안 할 것인지' 타진해 오기도 했다. 하지만 공사는 이미 기자회견을 통해 대국민 앞에 공언한 것과 같이 법과 원칙에 따라 조치할 것임을 분명히 하였다. 공사의 입장이 확고함을 알고 나자 노조원들 사이에 동요가 일고 시간이 흐르면서 노조원의 복귀가 늘어났다.

특히 파업의 핵심동력인 기관사들이 파업이 장기화되면서 집단으로 복귀할 움직임을 보이자 투쟁동력을 잃을 것을 우려한

김기태 위원장은 무조건 복귀를 선언했다. 이른바 '백기투항'이었다. 한동안 언론에서 회자된 '백기투항'이라는 말은 당시 이러한 정황을 가장 잘 설명하고 있는 말인 셈이다.

법과 원칙의 토대 위에 노경상생의 가치 실현

8일간 최장 불법파업은 국민에게는 참기 힘든 불편을 끼쳤고, 공사 이미지의 심각한 훼손은 물론 막대한 경제적 손실을 입혔다. 약 91억원의 영업 손실이 초래됐고 국가적으로는 화물열차의 운행 장애로 '물류대란'이 일어나 수출 피해액만 무려 5천억원에 달하는 것으로 추산됐다.

파업이 끝난 뒤 공사는 아픈 상처를 빨리 잊고 새로운 생각으로 일에 전념할 수 있도록 조직을 추스르는 한편, 불법행위에 대해서는 그동안 노조 집행부만을 처벌해 왔던 과거의 관행을 과감하게 깨고 노조 조합원 개인에 대해 손해배상 청구를 포함한 민 · 형사적인 대응은 물론 파업을 주동한 노조 집행부뿐만 아니라 파업가담자 약 1만 1,000여명 전원에 대한 징계를 진행하고 있다.

이러한 조치는 무슨 특별한 각오에 따라 진행된 것이 아니며 지극히 당연하고 정당한 절차를 밟고 있는 것이다. 하지만 지난 10년 불법파업, 징계해고, 복직 등의 관성에 젖어 있던 노조 집행부와 노동계는 노동탄압 등을 외치며 거세게 반발하고 있다.

하지만 이 같은 과정에서 가장 아프고 고통스러운 사람은 당사자이겠지만 그 다음은 사장과 경영진이다. 그럼에도 철도조직 내부의 고질적인 병을 치유하기 위해서는 상처를 도려내고 새살이 돋아나도록 하는 고통을 감내하는 과정이 반드시 필요한 것이다.

동아일보 보도기사

東亞日報

2010년 02월 22일 월요일 A31면 오피니언 17.2 ×

불법파업 대응 '허준영 모델' 딴 데서는 못 하나

허준영 코레일(한국철도공사) 사장은 지난해 11월 26일부터 8일간 벌어진 철도노조 파업 때 "불법파업에 참여한 노조원을 전원 징계하겠다"고 말했다. 허 사장은 공언(公言)한 대로 파업 참여자 1만1000여 명에 대한 징계를 진행하고 있다. 파업 주도자 170여 명을 파면 또는 해임했고, 그보다 불법행위가 덜한 노조원들에게는 정직(停職), 감봉, 경고 조치를 내렸다. 코레일의 징계는 공기업과 민간기업들이 불법파업에 엄정 대응하겠다고 큰소리쳤다가 도시일이 지나며 흐지부지 넘어갔던 모습과 확실히 다르다.

'압박'에 굴하지 않고 파업 참여자를 전원 징계하는
했다. 강성노조였던 GS칼텍스 노조는 이 경험을 계
노총에서 탈퇴해 노사 협조와 상생으로 진로를 바꾸
드 레이건 전 미국 대통령은 1981년 공항 관제사 불
업무복귀 명령을 거부한 1만1000여 명을 모두 파면
용을 금지해 미국 노동운동에 법치주의를 확립했다.
처 전 영국 총리는 1984년 파업 탄광노조원 9500여
또는 연행하면서 '영국병'을 고쳤다.

돌아보면 노조의 '백기투항'을 이끌어낼 수 있었던 것은 악순환의 고리를 끊겠다는 소속 기관장의 강력한 의지 아래, 어느 특정부서가 아닌 전사 차원에서 일사불란하게 대응하고 끝까지 원칙을 지킨 결과이기도 하다.

신문, 방송 등 언론보도도 비교적 공정했고 새로운 패러다임을 제시했다. 언론에서는 이번 파업이 원칙의 승리였다고들 한다. 또한 적극적으로 사실을 밝히며 대응한 홍보의 승리였다고도 한다. 네티즌들 사이에서는 한동안 법과 원칙을 적용해 잘못된 관행을 바로잡은 허준영 사장을 빗대어 '미스터 원칙'이라는 말도 회자됐다. 철도공사의 사례가 향후 노사관계에 있어 새로운 모델을 만들어내고 어떤 방식으로든 영향을 줄 것이라고 생각한다.

노경상생은 아무리 강조해도 지나치지 않을 만큼 소중한 가치이다. 하지만 그렇게 소중한 가치일지라도 법과 원칙의 토대에 올려져 있지 않으면 무용지물이고, 지속적으로 빛을 발할 수 없다.

다시 한 번 파업에도 불구하고 불편을 참아주신 국민 여러분께 감사드리며, 올바르고 합리적인 관행을 정립하여 철도의 주인인 국민에게 사랑받는 국민철도로 거듭날 것임을 약속드린다.

한국석유공사

‘제대로 된 원칙’이 선진 노사문화를 만든다

글로벌 경쟁이 치열해지면서 선진화된 노사문화가 기업의 경쟁력으로 직결되고 있다. 기업의 수명이 보통 30년을 넘기기 힘들다고는 하지만, ‘노사 협력’이라는 장점을 가진 기업들은 장수하며 훌륭한 성과를 창출하고 있다. 그런 의미에서 한국석유공사는 ‘제대로 된 원칙’을 바탕으로 선진 노사문화를 만들어 2010년 한 단계 도약하길 기대하고 있다.

뛰는 사람, 걷는 사람

몇 해 전까지만 해도 글로벌 시장에서 한국석유공사는 여전히 아시아의 작은 국영석유회사로 인식됐다. 1970년대 두 차례 석유파동 이후 국가로부터 안정적인 석유공급이라는 미션을 부여받고 설립된 한국석유공사는, 80년대 들어 어렵게 대한민국을 산유국 반열에 올려놓기는 했지만 세계 속에서 이름을 날릴 괄목할 만한 성과는 얻지 못했다. 그러나 2008년 정부의 ‘대형화’

정책 발표 이후, 한국석유공사의 규모와 입지는 크게 달라졌다. 2009년 외국의 유수한 석유개발생산회사를 3개나 인수(M&A)하여 세계적인 국영석유회사들과 어깨를 나란히 하고 있다.

한국석유공사는 국내 어느 기업 못지않은 외적인 성장을 바탕으로 많은 해외사업을 추진하며 글로벌 기업으로 거듭나고 있다. 하지만 그런 와중에도 존재하는 경직된 관료주의 문화는 여전히 문제점으로 남아 있다. 해외에서는 석유탐사, 생산사업으로, 국내에서는 석유공급의 원활화를 위한 효과적인 비축사업을 위해 회사가 열심히 뛰고 있는 반면, 일부에서는 여전히 과거 생각과 관행에 안주하고 있어 귀족노조라는 비판을 받고 있다. 노동조합 문화도 그 영역 안에 있었다.

이렇게 바뀌었습니다!

노사관계, 새로운 변화의 바람이

노사관계의 특징 및 개선점

공사 노동조합은 약 1,000명의 조합원, 11개 지부, 전임자 2명으로 운영되고 있다. 지난 2월 4일에는 Union-shop 형태를 실질적 Open-shop 형태로 개선하는 단체협약을 통해 조합 탈퇴를 허용, 현재 조합원은 931명으로 조직구성원의 약 77%를 차지하고 있다.

공사 노사관계는 커다란 노사분규가 없었고 지속적인 노사관계 안정화만 추구하다 보니, 조직 내부논리에 묶여 사회적 변화에 둔감하게 되었고 노사상생을 핑계로 적당한 타협문화가 뿌리

깊게 박히게 됐다.

2009년도에는 어느 해보다도 강도 높은 정부의 경영효율화 과제가 공기업에 부여됐다. 그런 와중에 공사 내에서는 성과보상제도 개선 과제가 수면 위로 떠오르고, 노동조합도 신·구 노조가 교체되는 시기와 맞물려 강성분위기가 형성되자 노사갈등의 표면화가 예상될 수밖에 없었다.

사장과 노무담당부서는 함께 머리를 맞대고 공사 직원들이 새로운 환경에 맞는 패러다임을 받아들일 수 있을지, 노사관계도 갈등상황을 슬기롭게 극복할 수 있을지 심각하게 고민하기 시작했다.

노사 간 여건에 맞게 전략수립 및 이행

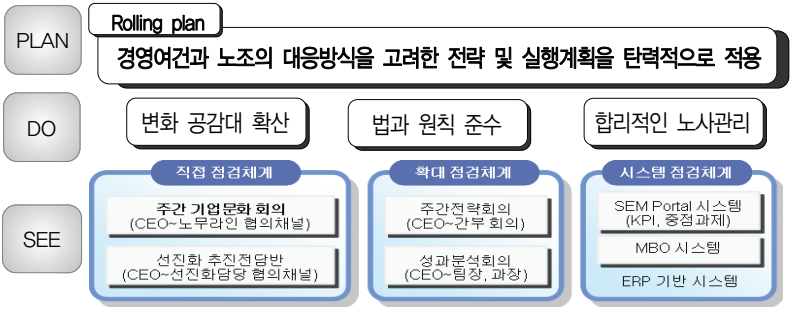
그간의 노사관계에 대한 논의는 일부에만 국한되었던 게 사실이었다. 그러나 금년부터는 공공기관 선진화 점검 워크숍 등을 통해 경영진과 직원이 서로 소통하고, 또 실무진에서는 노조위원장과 노조간부 출신들을 개별 접촉하여 다양한 의견을 듣고 노사관계의 현 수준을 정확히 진단해 나갔으며, '변화 공감대 확산', '법과 원칙 준수', '합리적인 노사관리'라는 노사관계 전략을 도출하였다.

작년 노사관계 최대 현안은 성과보상제도 개선 및 불합리한 단체협약 개선이었다. 이 중 단체협약은 유효기간이 12월 말까지로 시간적인 여유가 있었기 때문에 성과보상제도 개선에 먼저 역점을 두기로 했다. 하지만 상당부문 노조가 기득권을 포기해야 하는 내용을 담고 있어 노사 간의 불협화음을 최대한 줄이면서 서로 간의 최대성과를 내기 위하여 노력했다.

이의 일환으로 노조가 협력적일 때는 노사협의를 강화하였고, 노조가 비협조적일 때는 기업문화 확산 및 직원의식교육을 시행하는 등 대화의 창구를 확대했으며 타 기관 사례 조사 등을 통한 교섭대책도 차분히 준비하여 왔다.

노사관계도 우수한 기업문화 속에서 발휘될 수 있다는 사장의 신념 하에 노무, 인사, 전략, 홍보, 법무담당 등으로 구성된 기업문화회의를 매주 1회 개최하여 노사관계 전략을 개발하고 추진상황을 지속적으로 모니터링하였다. 이 과정에 참여한 직원들은 핵심가치 전도사로서의 역할을 수행, 변화의 중심에서 일하는 방식까지도 긍정적으로 바뀌게 되는 효과를 얻었다.

한국석유공사의 노사관계선진화 전략 및 점검체계



변화에 대한 인식, 공감대를 형성하기까지

환경변화에 대한 인식 및 노사관계 변화 필요성에 대한 공감대 확산을 위해 다양한 채널을 통해 직원들과의 의사소통을 강화하였다. 특히 사장은 조합원 대상 직원 간담회, 조합원 오찬, 지사 방문, 산행 등을 통해 직원들을 만났고, CEO Hot-line인 Great-way를 신설하여 기명 또는 무기명으로 직원의 고충과

의견을 수렴하였다.

이러한 노력으로 공사 대형화 정책이 국가적 과제이자 공사에게는 절호의 기회라는 데 직원 모두가 공감하였고, 이를 뒷받침하는 글로벌 경영시스템 · 기업문화의 필요성에 대해서도 인식하는 긍정적인 변화가 보이기 시작했다.

정도(定道)에 맞게 노사관계를 유지

성과보상제도의 개선은 조직에서 무임승차자(free-rider)를 제거하고 우수한 성과직원이 우대받는 기업문화를 만들기 위해 시작됐다. MBO 관리시스템을 구축한 뒤 이를 전 직원에게 적용, 경력평정 폐지, 기본연봉 차등, 성과연봉 차등폭 확대, 저성과자 관리를 강화하는 제도개선을 추진하였다.

노동조합은 시행 초기, 평가의 공정성과 시기상의 이유를 빌미로 소극적인 입장을 취했다. 그러나 이러한 입장은 이미 예상되었던바, 공사는 추진단계별로 노조에 설명하고, 노사합동 설명회와 워크숍을 실시하여 공감대를 넓혀 갔다.

그러나 노조에서는 강성 조합원을 중심으로 제도 도입을 결사반대하였고, 성과보상제도 전체를 교섭사항에 포함하여 교섭을 요구하였다. 공사는 노사합의가 지연되었기 때문에 가장 민감한 보상부문은 제외하고 MBO를 먼저 시행했다. 이에 노조는 출근시간대에 침묵시위로 맞섰고, 공사의 교섭거부를 사유로 노동위원회에 부당노동행위 구제신청을 했다. 공사는 법무법인 선임 등 철저하게 대응하는 한편 노조간부들을 설득하고 성실히 교섭하였다. 이후 교섭에서 상당부문 노사 간 합의점을 찾을 수 있었으나, 핵심 쟁점이었던 저성과 관리방안은 인식차가 크고 타 공기업보다 먼저 도입하는 것이 노동조합에 큰 부담으로 작용된

다는 이유로 합의 도출을 유보하였다. 노동위원회의 부당노동행위 심판회의시에도 원칙을 고수하여 MBO 시행은 고유의 경영권임을 인정받는 등 노조의 최종 신청이 기각되도록 하였고, 이와는 별도로 공사의 승인 없는 조합활동도 엄단하여 정해진 법과 원칙에 준하도록 했다.

노사관계 선진화 기반을 마련한 단체협약 체결

단체협약 개선을 위한 교섭은 작년 12월부터 추진되었으며, 노사공동 T/F를 구성하여 교섭의 전문성과 집중도를 제고하였다. 노조의 긍정적인 변화를 이끌어내기 위해 경영여건을 설명하고 직원에 대한 비전을 제시하였다. 이러한 과정을 통해 상당부분 합의점에 도달하게 되었고 상반되었던 의견을 일치시켜 나갔다.

그러나 Open-shop으로 전환, 조합원 범위 조정 등 쟁점사항은 난항을 겪었다. 공사는 금번 기회에 정부정책 이행 및 공사경영에 걸림돌이 될 수 있는 사항을 모두 제거하는 것이 필요하다는 판단 하에 다소의 노사갈등이 있더라도 '원칙 준수'를 고수했다. 이러한 원칙 아래 노조를 지속적으로 설득했으며, 최악의 상황에 대비한 '노사위기대응매뉴얼'도 작성했다.

한국석유공사의 성과보상제도 개선 노사합동 워크숍

노동조합도 공사의 원칙 관철 의지와 노사 간 최악의 상황을 피하기 위하여 대승적인 차원에서 단체협약 체결에 합의하였다. 금번에 체결한 단체협약은 77개 항목 중 3분의 2를 개정한 것으로 조합 탈퇴가 가능한 실질적인 Open-shop으로 전환하였고, 노조간부의 전보를 포함한 노조의 인사권 개입 일체 배제, 유가족 특별채용 삭제 등 노사관계 선진화 정책에 부응하도록 개선했다. 법무담당직원 및 경영리스크관리 담당직원 등 경영진을 직접 보좌하는 직원을 조합원에서 제외함으로써 노동관계법의 취지가 실제 현장에서 적용되도록 개선하였다.

한국석유공사의 노사관계 선진화 기반을 마련한 단체협약 체결

선진 노사문화, 명품기업으로 가는 길!

오랜 시간 걸쳐 만들어져 온 노사간 패러다임(Paradigm)과 관행이 쉽게 변화되리라고는 생각하지 않는다. 또한 패러다임을 일부러 맞출 이유도 없다. 각자가 나름대로 '제대로' 일을 잘 하는 것이 중요하다고 하겠다. 그런 의미에서 '제대로' 된 법과 원칙에 맞는 노사관계 형성은 기업이 한 단계 더 도약하는 데 있어 매우 중요하고 필수적인 과정이라고 본다.

최근 굵직한 규모의 M&A에 성공하며 대형화의 모습에 더욱 가까워지고, 단체협약의 개선을 통해 발전된 노사관계의 기반을 마련한 한국석유공사. 세계적인 경쟁력을 갖춘 글로벌 기업으로 나아가야 하는 지금, 선진 기업문화, 선진 노사문화를 바탕으로 국민에게 사랑받는 세계적인 명품기업으로 거듭나고자 한다.

한국도로공사

긍정과 소통으로 만든 노사협력의 길

한국도로공사는 CEO의 발로 뛰는 현장 경영활동, 사장 누리집(블로그)을 통한 직원과의 직접 소통, 런치미팅, 노사협의회 활성화, 경영 현안에 대한 노사공동 TF를 통해 노사 간 신뢰를 쌓아왔다. 나아가 사회적 약자를 위한 나눔경영 실천을 위해 사회공헌활동을 활발히 전개해 신뢰받는 국민기업으로 거듭났다.

특히 신뢰와 존중의 노사관계를 바탕으로 뼈를 깎는 변화 노력을 기울여 공공기관 선진화를 차질 없이 추진함으로써 국가경제위기 극복에 큰 기여를 했다.

긍정과 소통은 신뢰 구축의 알파요, 오메가

파트너십은 수레의 두 바퀴와 같아서 어느 한 쪽의 일방적인 노력만으로 구축되고 유지될 수 없다. 기득권 상실, 변화에 대한 거부감으로 인한 노사 간 갈등은 기업경영에 있어서뿐만 아

니라 때론 경제 · 사회적으로도 엄청난 손실을 불러온다. 1년 365일 연중 무휴로 국가 소통의 장이 되고 있는 고속도로를 건설 · 유지 · 관리하고 있는 한국도로공사에 있어서 긍정과 소통은 노사 간 신뢰 구축의 알파요, 오메가라 할 수 있다.

이렇게 바뀌었습니다!

마음의 벽을 허물고

공사가 경영효율화를 위한 인력 감축 및 국민기업으로서 경제위기 극복을 위한 임금동결 · 반납 등을 선도적으로 추진할 때 조직 내부에서는 '왜 우리만 항상'이라는 불만이 표출되기 시작했다. 업무의 특성상 풍수해, 제설, 명절, 휴일 등 24시간 비상근무체제 유지 등으로 인한 피로감 누적에 자조 섞인 불만들이 더해져 노동조합 창립 이래 23년간 무분규 사업장을 유지해 온 공사에도 노사 간 갈등이 나타났다. 이러한 상황을 극복하기 위해 CEO와 노조 집행부가 나섰다. 직원들의 신뢰 없이는 기업경쟁력 향상은 공염불에 불과하다는 것을 노사가 서로 인식했기 때문이다.

신입직원과 함께

먼저 CEO는 경영 현안을 설명하고 직원들의 목소리를 듣고자 현장경영에 나섰다.

2009년에는 166회에 걸쳐 산하기관을 찾아 직원들의 손을 잡

고 마음의 벽을 허물었고 사장누리집(블로그)을 운영해 직원과 1:1로 소통했다.

또한 노조 위원장과의 Top-Meeting은 물론 노조 사무실을 수시로 방문하여 현안에 대하여 허물 없이 대화했다. 분기 1회 노사협의회에 직접 참석하여 노동조합과 머리를 맞대고 경영 현안에 대하여 토론을 벌인 것도 빼놓을 수 없다. 그 결과, 공공기관 선진화의 원활한 추진과 임금동결 등 탁월한 경영성과를 거둘 수 있었다.

이 밖에도 경영진과 노조 집행부의 현장설명회, 노사워크숍, 노사공동 TF 등 노사 간 소통의 장을 활성화하여 갈등을 최소화하고 공공기관 선진화를 원활히 추진하는 원동력이 되도록 했다.

기업경쟁력 강화의 초석, 공공기관 선진화

인식의 전환, 위기를 기회로

민간부문과의 경쟁 확대, 국민 수요의 다변화 및 환경에 대한 사회적 책임 강화 등 급변하는 경영환경 속에서 경영효율화는 이미 생존의 필수적 요소가 됐다. 하지만, 효율화 추진과정에서의 고용에 대한 불안은 노사 간 갈등의 불씨가 되어 노동조합의 강력한 반대에 직면하게 됐다.

이에 경영진은 법과 원칙에 입각하여, 정원 감축 등 공공기관 선진화는 노동조합과의 합의사항이 아님을 분명히 했고 불법 행동시에는 법과 규정에 따라 조치할 것을 노조에 통보해 경영권 고수 의지를 밝혔다.

다른 한편으로는 노사관계를 안정화하기 위한 노력을 병행하

였다. CEO와 경영진은 노동조합에 대한 신뢰와 존중의 의지를 표현했으며 노조 위원장과의 Hot-Line을 구축해 수시 면담 및 방문을 통해 선진화에 대한 공감대를 형성했다.

CEO의 노동조합에 대한 신뢰와 존중 표현

- 노조의 양보에 무한한 신뢰와 감사를 보내며...사장으로서 회사를 위해 노조보다 더 열심히 뛰겠다. (2009.12.16, 임단협 타결시)
- 인력 감축 등 공공기관 선진화 정책으로 직원들이 동요하는 일이 없어야 합니다. 굳은 믿음과 신뢰로 노사가 한마음이 되어 선진화를 추진...(2009년 연두업무보고시)

이러한 노력들이 '노사공동 경영효율화 노력 선언'으로 열매를 맺었다. 더불어 노사는 기업의 성쇠와 생사고락을 같이하는 운명공동체라는 인식 하에 공공기관 선진화 노사공동TF를 구성하여 경영효율화 추진과정에서의 장애요인을 단계적으로 극복, 공공기관 선진화를 원활히 추진할 수 있었다.

임금 무교섭 타결 및
노사공동 경영효율화 선언

공공기관 선진화 추진성과

구 분	과제 및 최종목표	2009년 실적
기 능 인력조정	•영업소 관리인력 축소 : △424명 •지사 광역화 / 지역본부 중복인원 축소 : △83명	완료(△424명) 완료(△83명)
조직개편	•7개 지사 감축	완료(△7개 지사)
자산매각	•유휴부지 매각 : 665천㎡ / 6개 출자회사 매각	145천㎡ / 매각주간사 선정(6개사)
기 타	•휴게소 · 주유소 운영 개선방안 도출 •단계적 민간위탁 확대(영업,단순유지보수) / 직무급 확대	방안수립 완료 / 3급 조합원 직무급 도입
추가과제	•대졸초임 인하 : △12.4% •청년인턴 채용 : 183명	△12.4% / 234명 채용

노사관계 선진화를 위하여

한국도로공사는 노사관계 선진화의 첫 단계로서 2009년도 임 · 단협시 인사 · 경영권 침해 소지가 있는 불합리한 단체협약 개정, 직무급 도입을 회사측 안건으로 제시했다. 그러나 기존 단체협약을 유지하려는 노동조합의 반발은 거셌고 타 공기업 노동조합과의 연대 강화를 통해 강력히 반대했다. 이에 불법행동에 대해서는 법과 원칙에 의거하여 대응할 것임을 노동조합에 강력히 피력하는 한편, 불필요한 교섭을 줄이기 위하여 노사 실무교섭단을 운영, 쟁점사안에 대해 열띤 토론을 벌였다.

이러한 노력으로 △신규채용시 노동조합과의 협의, △노조의 징계요구권, △순직직원 자녀 특별채용, △조합활동을 위한 임시상근자 파견, △재해직원 과도한 보상, △공상순직자 과도한 보상, △직원 자녀 아르바이트 채용 등 불합리한 단체협약을 개정해 인사 · 경영권을 확립했으며, 성과 중심의 조직문화 정착을 위한 직무급 확대 도입에도 노사합의를 이끌어내는 등 노사관계

선진화에서 큰 진전을 이루었다.

한국도로공사는 앞으로도 지속적으로 노사관계 선진화를 위해 불합리한 노사합의를 근본적으로 개선하고, 노사의 인식 전환 및 역할 재정립을 통해 건강한 공공노사관계가 구축될 수 있도록 노사가 적극 노력할 것이다.

생산적 노사관계를 '일등 도공' 달성을 위한 지렛대로

실용경제의 1등 브랜드, '하이패스'

혼잡 없고, 경제적이며, 친환경적인 고속도로를 구현하고자 도입된 하이패스는 전사적인 노력으로 경영진은 물론 노동조합의 적극적인 홍보 노력과 참여를 통해 단말기를 보급하고 통행료 후불제를 시행함으로써 이용률을 획기적으로 증대시켰다. 이와 같은 노력으로 일본보다 빠른 이용률 증가를 기록하여 지금 현재 370만명이 넘는 하이패스 고객을 확보했고 현재 고속도로 이용차량 10대 중 4대 이상이 하이패스를 이용하고 있다.

- 통행료 후불제 시행 : 후불카드 3,566천대 돌파, 단말기 370만대 돌파
- 하이패스 이용률 획기적 증대 : 41.6%(2009), 전국 주요 영업소(18개소) 이용률 50% 돌파
- 톨게이트 정체 해소(하이패스 78초→39초, 일반차로 78초→61초), 이산화탄소 2만9천톤 저감

경영진, 노조 간부들이 참여하는 조직 활성화 노력

즐거운 직장분위기 조성을 위해 노사가 FUN 경영을 적극 실천했다. 런치미팅 등 경영진 · 직원과의 대화 확대, 노조 · 직원과

의 간담회, 가정의 날 운영, 클린오피스 등 근무환경 개선을 통해 휘파람 불며 출근하고 싶은 직장을 만들기 위해 노력했다.

또한 노사가 함께하는 윤리경영을 추진하여 국민권익위원회 반부패경진대회에서 2년 연속 우수상을 받았다. 공사에서는 倫선생 청렴교실을 운영해 인당 교육시간을 20시간에서 30시간으로 늘렸으며 국가청렴도 또한 상승(8.9점→9.3점)했으며, 청렴 전문강사(43명→76명)도 집중 육성했다.

'교통사고 사망률 50% 감소' 교통안전 선진화 추진

노사공동 캠페인 전개 등

교통사고 사상자 절반 줄이기 정책을 추진 중인 정부와 발을 맞춰 2012년까지 고속도로 교통사고 사망률을 50% 감소시키는 교통안전 선진화를 추진하고 있다.

이는 교통안전 네트워크를 강화하고, 사고예방 우수사례 공유, 사고 취약지점 개선 및 안전시설 설치, 다각적인 캠페인을 통해 교통사고 사망자를 감소시켜 교통안전 선진국으로 도약하고자 하는 프로젝트이다.

- 교통사고 사망자 감소 (2008년 265명 → 2009년 248명)
- 사회적 비용 감소 (2008년 1,139억원 → 2009년 1,067억원)
- 2009년도 선진교통 안전대상 수상 (주관: 국회교통안전포럼)

노사공동 나눔경영 실천을 통한 사랑과 희망 전파

한국도로공사가 2008년에 공기업 중 처음 도입한 헌혈뱅크 사업이 따뜻한 나눔문화를 확산시키고 있다. 대한적십자사와 헌혈

약정을 체결하는 등 지속적인 노력을 통해 현재 적립된 헌혈증서는 2,500여장, 저소득, 난치병 환자에게 1,100장이 기부되었다. 또 1998년부터 구세군과 공동으로 펼치는 톨게이트 모금운동을 통해 해외동포 심장병 어린이를 도와주고 있다. 지난해는 조선족, 몽골 어린이 130명을 지원했다.

고속도로 장학재단도 운영하여 고속도로에서 불의의 사고로 가장을 잃은 유가족과 자녀를 위해 장학혜택을 주고 있는데 2009년까지 총 2,613명에게 23억원의 장학금을 전달했다. 한국도로공사는 나눔경영을 통해 국민기업으로서의 역할을 다할 것이다.

고속도로 소통에는 노사가 따로 없다

노사공동 제설작업

지난 1월 4일 새벽부터 내리기 시작한 눈은 말 그대로 온 세상을 하얗게 만들었다. 갑작스런 큰 눈과 함께 출근시간이 겹치면서 경부고속도로를 비롯한 일부 구간에서 정체가 발생되기 시작했다. 제설차량만으로는 한계에 달한 것이었다. 전날부터 비상대기상태에 들어간 경영진, 노조 간부, 그리고 직원들이 제설장비를 들고 교대로 현장에 투입되어 눈을 치우기 시작했다.

오후 3시 마침내 고속도로 전 구간이 소통되기에 이르렀다. 백년 만의 폭설에서도 국가 대동맥인 고속도로를 '빠른 길, 편한 길, 안전한 길'로 만들기 위한 노력이 빛을 발했다. 노사가 따로 없었기에 가능했던 것이다.

국가 경제위기 극복을 위해 노사가 앞장

미국 발 금융위기의 여파는 우리나라에도 컸다. 한국도로공사는 국민의 기업으로서 경제위기를 극복하기 위해 팔을 걷고 나섰다. 여기에서도 노사가 한 마음 한 뜻이었다. 서로 양보하고 희생을 했다.

2009년 시무식을 추운 날씨에도 불구하고 노사가 현장에서 개최하고 정부의 3대 정책방향인 속도 · 나눔 · 개혁에 적극 동참하겠다는 결의문을 채택하였다. 또한 경영진과 노조 집행부는 전국 사업장 순방 및 현장설명회를 통해 직원들을 설득하고 동참을 유도했다.

2009년 현장시무식

노사가 임금무교섭을 통해 임금을 동결했고, '경영효율화 노사공동노력 선언'을 했다. 나아가 임직원 임금 자율 반납(기본연봉 2~10%)을 실시해 그 재원으로 소외계층 돕기, 일자리나누기 등에 활용했다. 청년실업 해소를 위해 2009년 2월에 공개 채용한 인턴사원 48명을 정규직으로 임용했으며, 2010년에도 50명의 인턴사원을 공개 채용한다.

건설경기 활성화를 위해 회계연도 개시 전 계약 및 선금조기지급(2009.1.2) 등 재정조기집행을 선도해 '재정조기집행 우수기관'으로 감사원장 표창을 받았다. 2009년 26개 고속도로 조기착공 및 개통에 박차를 가했다. 공사는 하반기에 자체 재원 2천억 원을 추가 투자해 전년 대비 28% 증가한 총 3조원을 투자했으며, 상주-영덕 노선 조기 발주 등을 통해 5만명의 일자리를

창출하는 등 경제위기 극복에 전력했다.

한국도로공사는 노사 간 신뢰와 존중을 기반으로 새로운 노사관계 패러다임을 구축함으로써 대한민국 최고의 국민기업, 투명하고 공정하며 합리적인 경영으로 공기업 노사문화를 선도하는 으뜸 국민기업으로 거듭나도록 최선의 노력을 다할 것이다.

한국관광공사

노사상생이 곧 경쟁력이다!

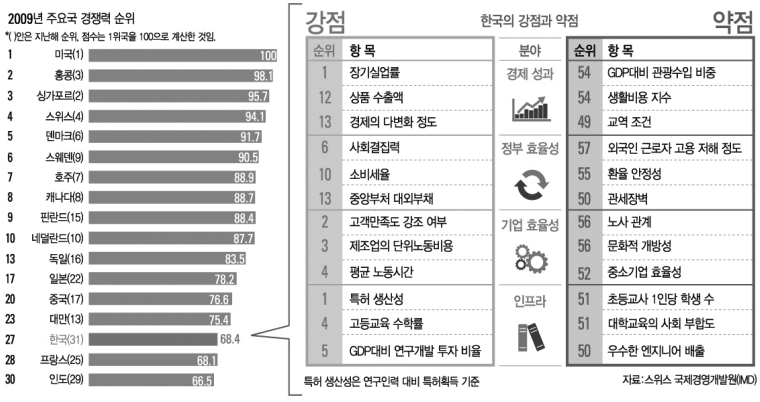
상생의 선진 노사관계가 정착되어야 혁신적인 제도를 도입할 수 있고, 높은 성과 달성이 가능하다는 '선진 노사관계-조직혁신-高성과기업'의 방정식은 노사관계와 기업성과 간의 불문율이다. 한국관광공사는 노사관계 선진화의 필요성에 대한 노사 간 공감대를 바탕으로 단계별 세부전략을 수립하여 중점 추진하였다.

노사관계 선진화는 선택이 아닌 기업생존을 위한 필수

영원할 것 같던 100년 기업 GM의 몰락이 전미자동차노조(UAW)의 강력한 영향력으로 인한 주먹구구식 경영에서 비롯되었다는 점은 우리에게 시사하는 바가 크다. 그간 한국의 노사관계도 법과 원칙보다는 '좋은 게 좋다'는 식의 감상적 온정주의로 운영되어 왔다. 이러하다 보니 스위스 국제경영개발원(IMD)이 매년 발표하는 국가경쟁력보고서에서 우리나라 노사관계 국제경쟁력은 최하위(57개국 중 56위)를 벗어나지 못하고 있다. 노사

관계 선진화는 이제 선택의 문제가 아니라 기업생존과 선진국 도약을 위한 필수요건이다. 이에 한국관광공사는 공사 생존과 민간기업을 선도하는 공기업으로서의 사회적 책무를 다하기 위해 노사관계 선진화를 중점 추진하였다.

2009년 주요국 국제경쟁력



이렇게 바뀌었습니다!

노사관계 선진화, 주먹구구식으로 추진하면 백전백패!

노사관계 선진화는 정확한 비전과 체계적인 전략이 뒷받침되지 않으면 자칫 '뜬구름 잡기'로 끝나기 쉽다. 노사 간 공감대를 바탕으로 수립된 체계적인 전략에 따라 단계적으로 추진되어야 한다.

한국관광공사는 노무 전문법인과 공동으로 노사관계 선진화 전략을 수립하였다. 먼저 노사대표의 경영철학과 조직원들의 근

무만족도 조사를 통해 노사 공동관심사를 파악하였다. 조사결과에 따르면 노사 간 최대 관심사는 '인재중심경영을 통한 조직혁신 및 경쟁력 강화'와 '개인의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 최상의 근무여건'으로 요약된다. 이 둘의 유기적인 연관관계를 바탕으로 '신뢰와 협력의 노사파트너십 구축을 통한 노사 공동가치 실현'을 노사관계 선진화의 비전으로 설정하고, 3대 핵심전략 및 세부 추진과제를 도출하였다.

노사관계 선진화 전략 체계도

노사관계 선진화의 첫걸음은 불합리한 단체협약 개정

노사관계 선진화의 선결과제는 '법과 원칙을 기반으로 한 성숙한 협상문화 조성'이라는 것이 노사관계 전문가들의 지배적 의견이다. GM의 사례에서 알 수 있듯이 원칙 없는 온정주의적 노사관계는 당장 분규를 피할 수 있는 미봉책이 될 수는 있으나, 결과적으로 기업의 생존을 위태롭게 하기 때문이다.

이에 한국관광공사는 노사관계의 근간이 되는 단체협약부터 법과 원칙에 따라 합리적으로 개정하고자 하였다. 기존 단체협약 중 관련법규와 인사·경영권 독립 등의 원칙에 위배되는 12개 조항을 발견하고 개정안을 노동조합에 제시하였다. 그러나 노동조합은 '현행 단체협약의 유효기간(2008.11.27~2010.11.26) 만료 전 개정은 불필요하다'는 입장을 표명하며 논의 자체를 거부하였다.

단체협약 개정의 필요성에 대한 노사 간 공감대를 이끌어내는 것이 시급했다. 수 차례의 실무접촉과 대표면담을 통해 '노사관

보충협약 주요 내용

구분	개정 전 협약 검토의견	개정 후
노조활동	• 노조활동의 횟수, 대상, 시간 등 구체화 필요	• 근무시간 외 활동 원칙 천명
	• 노조 홍보활동 한계 명시 필요	• 홍보활동 범위 제한
	• 시설편의 제공에 대한 범위설정 등 필요	• 편의제공 범위 제한 사측 승인절차 추가
인사권 침해 조항	• 조합간부의 비조합원 보직으로 인사시 사전 동의 절차는 불필요	• 조합간부 임기 중 조합원으로 활동할 수 없는 보직으로의 인사는 하지 않음으로 개정
	• 채용시 노조와의 사전협의는 인사권 침해	• 사전협의 조항 삭제
	• 쟁의 중 일체의 인사조치 금지는 위법	• 합법적 쟁의기간에만 적용
임금 등 근로조건	• 교육비 보조내용 사규 위배	• 교육비 보조는 사규 준용
	• 위로보상금 법적 기준 초과	• 관련법규와 사규 준용
	• 업무수행 중 피의자 무조건 지원은 과실책임의 원칙 위배	• 본인 고의로 인한 피의자의 경우 지원대상 제외
전임자	• 적정 전임자 수 명시 필요	• 전임자 수 2명 명시
교섭대상	• 인사제도는 비교섭 대상	• 교섭대상에서 인사제도 삭제

계 선진화가 정부정책이기 전에 공사의 생존과 조직경쟁력 강화를 위한 필수요건'임을 역설하였다. 노동조합도 경영진의 진정성에 기존의 논의불가 입장을 철회하고 협상테이블로 나왔다. 노조의 요구안에 대해서는 노무 전문법인의 검토를 받아 법과 원칙에 충실하게 조정하였다. 결국 1개월에 걸친 협상 끝에 개정의 필요성을 제기한 12개 조항을 모두 수정하는 보충협약을 체결하였다.

노사 간 열린 소통으로 공공기관 선진화 효율적 이행

한국관광공사는 공공기관 중 두 번째로 높은 28.9%의 높은 인력감축률로 인해 조직 내 심각한 고용불안과 선진화 반대여론이 만연되어 있었다. 이를 해소하기 전에는 선진화 추진목표 어느 하나도 쉽게 해결될 기미가 보이지 않았다.

전사적 공감대 형성을 위한 노사 간 열린 소통이 절실했다. 공사는 먼저 노사 실무협의, 대표면담, 간담회, 공동 워크숍 등 다양한 경로의 소통을 통해 노동조합 임원과 집행간부들을 설득하였다. 노사 간 공감대가 어느 정도 형성되자 활로가 보이기 시작했다. 노사는 '3+3 선진화 대책회의'를 구성하고, 지방사업장을 순회하면서 직원 대상 설명회를 개최하며 순차적으로 전사적 공감대를 형성해 나갔다.

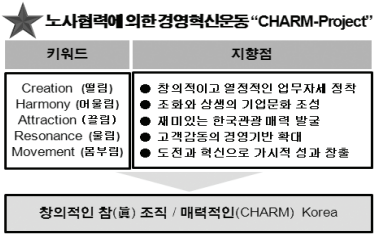
9개월에 걸친 설득과 협상을 통해 전 임직원이 고통분담 차원에서 임금을 반납하기로 합의하고 특별명예퇴직을 도입하였다. 그 결과, 인력감축 목표(2012년 기한 221명)의 54.8%인 121명의 자발적인 퇴직을 이끌어내었다. 청년인턴 채용, 신입사원 임

금삭감, 임금동결, 지방이전 등 정부정책들을 효율적으로 이행할 수 있었던 것도 이런 노사 간 열린 소통이 있었기에 가능한 일이었다.

참여와 협력을 통한 노사 공동가치 실현

한국관광공사는 노사관계 선진화 마지막 단계인 노사 공동가치 실현을 위해 '고용안정위원회', '인사제도 개선위원회' 등 각 사안별 노사공동기구를 운영하였다. 이를 통해 선진화의 효율적 추진과 핵심 인력자원 육성을 꾀할 수 있었다. 또한 노사협력에 의한 경영혁신운동(Charm Project), 노사공동 워크숍을 통한 글로벌 핵심인재 육성프로그램(KTO Business School) 운영, KTO형 사회공헌활동 발굴 등을 통해 침체된 조직 분위기를 쇄신하고 조직 경쟁력을 강화하였다.

Charm Project



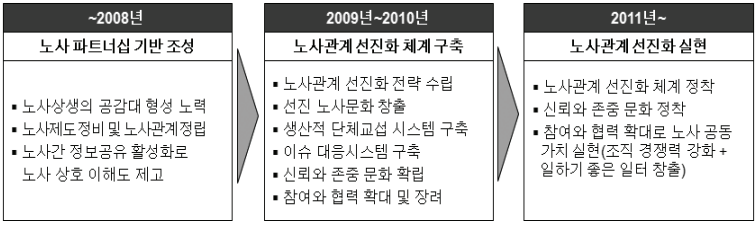
노사 공동 사회공헌활동

매력 있는 한국관광을 만드는 글로벌 공기업이 되다

36년간 지속되어 온 노사관계의 관행을 일시에 바꾼다는 것은 쉽지 않은 일이다. 특히 2010년에는 전임자 임금금지와 복수노조 설립 허용 등 노동계 이슈들로 인해 노사관계 불안정이 예상

된다. 따라서 법과 원칙을 기반으로 한 성숙한 협상문화를 조성해 나가는 것이 그 어느 때보다 중요하다. 한국관광공사는 전 임직원들이 성숙한 노사 마인드를 가지고 생산적인 대화를 할 수 있도록 역량강화 교육을 실시할 예정이다. 노사관계 선진화 실현을 통해 노사 모두 상생하고 국민으로부터 사랑받는 '매력 있는 관광한국을 만드는 글로벌 공기업'으로 거듭나길 기대해 본다.

노사관계 선진화 로드맵



대한무역투자진흥공사

선진적 노사관계의 시발점, 합리적 단체협약!

대한무역투자진흥공사(이하 KOTRA)는 합리적이고 선진적인 단체협약 체결과 상호 대화, 협력, 양보의 '열린 커뮤니케이션'을 통해 '노사가 함께 성장하는 상생의 노사문화' 창출의 노사관계 비전 달성을 추구하고 있다.

KOTRA 노동조합 현황

2010년 2월 현재 전체 직원(735명) 대비 조합원(415명)의 비율은 56%이며, 가입대상 직원(541명) 대비 조합원 비율은 76% 수준이다. 또한, 조합원의 약 40%는 상시 해외근무 중이기 때문에 순수 국내근무 직원은 250여명 내외로 비교적 소규모 수준이다.

21년 연속 무분규의 이면

외부환경 변화에 따른 불만 내재

KOTRA는 대화와 양보를 기반으로 상생의 선진적 노사관계를 구축해 왔으며, 이에 따라 노조창립 후 21년간 무분규의 전통을

이어가고 있다. 그러나, 최근 거듭된 임금 동결, 인센티브 삭감, 정원 감축, 조직/인력구조 효율화 추진을 통한 직원 직급 하향 조정, 해외조직망 운영자금 절감 등으로 직원들은 근로조건이 지속적으로 악화되고 있다고 느끼고 있으며, 이러한 직원들의 불만이 점차 확산되고 있는 것으로 파악되었다.

또한 2009년, 노동조합은 2010년 1월부로 발효되는 '노조전임자 임금지급 금지' 법안을 노동조합의 근간을 위협하는 중요사안으로 인식하는 등 그동안의 상호 협력적 노사관계가 흔들릴 수 있는 위기감이 고조되고 있었다. 공사의 경우, 노동조합의 수입원은 조합원의 조합비(급여의 0.6%)가 전부이며 금액상으로 월 800만원 내외에 불과해 노조전임자 임금의 공사지원이 금지되면 노동조합으로서는 큰 타격을 받을 수밖에 없는 상황이었다.

이러한 상황에서 2009년 9월 말 만료되는 기존 단체협약의 개정은 노사 간 뜨거운 이슈로 인식되고 있었으며, 노동조합의 '더 이상 양보할 수 없다'는 강경기류가 감지되고 있었다.

공사의 선제적 대응, '선진 노사관계 인식 공유'

CEO의 열린 대화

직원들의 불만 요인을 감지한 공사는 경영층이 주도하여 노조 집행부 및 일반직원 대상 공식, 비공식 대화 확대에 주력하였다. 최고경영자인 사장은 전 직원을 대상으로 온라인 이메일(제목: 'KOTRA 가족들에게')을 보내 공사 내외부 환경 및 각종 행사 뒷이야기, 일반 세상 사는 이야기 등을 솔직 담백하게 전달하여 직원들의 호평을 받았으며, 2008년 이후 현재 22회의 메일을 직접 발송하였다. 뿐만 아니라, 직원들과의 스킨십을 강화하

기 위해 2008년 부임 이후, 현재까지 약 40회의 '번개모임(무예고 미팅)'을 실시하였다(번개모임 참석직원: 1회 약 10~15명).

또한, 해외근무 직원들과의 '화상 온라인 미팅'과 노조위원장과의 수시적인 티타임 등을 통해 열린 경영의 실현을 위해 노력하였다. 이러한 비공식 채널의 확대와 함께 노사협의회 등 노사간 공식 채널의 내실화를 통해 공사 주변 환경의 변화, 정부 정책의 당위성 및 노사관계 선진화의 중요성 등을 설명하였다.

사장을 중심으로 한 공사의 거듭된 대화 노력과 설득에 노조 집행부 및 직원들의 불만은 점차 감소되었으며, 바람직한 노사관계는 '상호 존중과 신뢰로 공사의 미래를 함께하는 동반자'라는 인식을 공유하게 되었다.

사장-귀임직원 번개모임

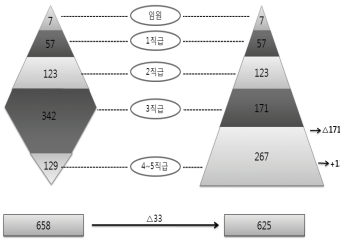
사장-해외근무직원 화상미팅 보도

노사관계 선진화 공동선언

미래지향적 동반자 인식을 공유한 노사는 한 걸음 더 나아가 '노사관계 선진화 공동선언'을 실시하여 기존의 정부정책 변화에 수동적으로 응해오던 방식에서 탈피, 노사가 능동적, 선제적으로 노사관계 선진화를 추구하였다. 공동선언을 통해 노동조합 및 일반직원이 강하게 반대해 온 '조직효율화(직급하향조정)' 추진의지를 천명하였으며 이를 위해 노사공동의 전담반을 구성하여 일반직원들의 적극적인 참여도 이끌어낼 수 있었다.

노사관계 선진화 공동선언

조직/인력구조 효율화
정원조정에 따른 직급별 정원 분포



노조의 마지노선, 단체협약 개정

마른 수건을 다시 짜는 심정

이상의 노력과 노사 간 협력에도 불구하고 노동조합은 단체협약 개정에는 양보할 수 없다는 입장을 견지하고 있었다. 노동조합의 주장은 공사의 단체협약은 타 기관에 비해 상대적으로 아주 합리적인(노조 입장에서는 노측에 불리한) 수준이라 현재 수준의 협약내용에서 절대 양보할 수 없다는 것이었다. 실제로 공사의 단체협약은 현재까지 협약내용에 대해 외부(국회, 감사원 등)로부터 지적도 받은 적이 없으며 전체적으로 양호하다는 평가를 받고 있었다.

이에 반해 공사는 단체협약이 노사관계의 초석인 만큼 타 기관에서 벤치마킹할 수 있는 합리적이고 모범적인 수준으로 개정하여 안정적인 노사관계의 기반을 조성하고자 하였다.

거듭된 노사 간의 공식, 비공식 교섭을 통해 공사의 개정(안)을 노동조합이 수용하는 쪽으로 진행되었으나, 한 가지 큰 걸림돌이 있었다. 그것은 바로 노조전임자 수의 축소였다. 정부가 권고하는 공사의 노조전임자 수는 2명이었고, 교섭 당시 노조전

임자도 2명(노조위원장과 업무보조직원)으로 권고 수준에 부합하는 상황이었다.

공사는 지속적으로 어려운 경제상황과 공사의 본연적 기능이 국내기업의 수출지원과 외국인 투자유치임을 노동조합에 재차 상기시키고, 노사를 불문하고 공사의 최우선 과제는 공사의 기능을 성공적으로 완수하는 것임을 역설하여 노동조합의 대승적 양보를 유도함으로써 결국 공사안을 최종적으로 수용하도록 하였다.

경제위기 극복에는 노사가 한마음

2008년 하반기 이후 미국발 금융위기의 여파로 전 세계 경제는 급속하게 악화되었으며 한국 또한 언론을 통해 경제위기에 대한 우려의 목소리가 높아져 왔다. 경제위기의 우려로 환율이 폭등하였고, 약 100여개의 해외조직망을 보유한 공사는 눈덩이처럼 불어난 환차손으로 인해 전사적인 예산절감 노력을 기울였다. 공사 예산의 대부분을 정부에서 지원받고 있는 상황을 잘 알고 있는 노동조합은 경제상황 악화로 인한 경영상의 어려움을 십분 이해하고 'KOTRA 노사 한마음 공동선언'을 통해 국가차원의 경제위기 극복을 위한 노력에 동참하는 등 국익을 우선시하는 모범적 공기업 노사상을 정립하고 있다.

KOTRA 노사 한마음 공동선언 실시

선진적 노사관계는 공사 기능 완수의 밑거름

2009년 10월 30일부로 개정된 단체협약에 따라, 동일부로 1명의 노조전임자가 축소, 현업부서로 투입되어 대 고객 지원업무를 수행하고 있다. 이번 단체협약 개정을 계기로 노사는 '국익'과 '국가로부터 부여받은 조직 기능의 충실한 완수'가 공사의 노사관계보다 우선한다는 데 인식을 같이하게 되었다.

KOTRA는 한 단계 업그레이드된 노사관계를 기반으로 한 사람의 바이어와, 한 개의 대한투자 희망 외국기업이라도 더 찾아내는 노력을 기울이고 있으며 정부뿐만 아니라 국내의 모든 기업과 국민들에게 사랑받는 최고의 공기업이 되기 위해 오늘도 전 세계 곳곳에서 땀 흘리고 있다.

뿐만 아니라, KOTRA는 노사공동의 지역사회 봉사활동을 국내 및 해외 현지에서 적극적으로 수행하는 등 공기업의 사회적 책임 이행에도 노력하고 있다

저소득층 학생 대상 무료 외국어 강좌

'서울신문' 2009년 12월 24일 수요일 03면 기획특집

저소득층 학생들에 무료 외국어 강좌

kotra

아이티 지진 피해자 구호활동 전개

한국감정원

기능과 역할에 맞는 노사문화 정립을 위하여

꿈과 희망이 있으면 개혁은 고통이 아닌 즐거움이다. 노사관계 선진화 과정은 노조를 힘들게 하는 정책이 아니다. 그것은 노사가 상생하자는 것이며, 국민과 더불어 발전하는 공기업이 되자는 것이다. 한국감정원은 새로운 기능과 역할을 위해 4차례에 걸친 교섭을 통해 단협을 체결하였으며, 노사관계 선진화 기반을 구축하였다.

취약한 경영환경, 선진화 추진의 걸림돌

한국감정원은 정부의 재정지원이나 독점적 업무영역 없이 자체 수입에 의존하면서 민간과 경쟁하는 공기업이다. 감정평가시장에서 공공기관이 해야 할 업무와 기능이 규정되어 있지 않은 상태에서 민간과 동등한 입장으로 치열하게 경쟁하면서 수익성을 추구하는 한편, 평가기준 정립과 공정성 유지 등 공기업으로

서의 책무를 동시에 수행하고 있다. 지난 1989년 경쟁구조가 도입된 이래, 보상과 과세표준 산정 등 국민의 세금이 사용되는 분야에까지 경쟁이 심화되면서 공기업으로서의 사회적 역할이 축소되었고, 이는 곧 정체성의 혼란과 조직갈등을 키우는 요인이 되어 왔다. 매년 20조원 이상씩 투입되는 SOC사업의 감정평가조차 경쟁시장에 맡겨져 감정평가시장에서 중심을 잡아야 할 한국감정원의 역할은 극히 미미하였다.

이러한 과정에서 노동조합은 정부 예산을 쓰지 않는 기업에 정부가 간섭하는 것 자체에 대해 거부감을 갖게 되었고, 더욱이 정부의 공기업 인력감축 계획은 심한 저항을 불러 일으켰다. 안정적인 업무영역 없이 영업활동에 치중해 온 직원들 역시 공공기관 선진화에 대한 이해가 부족했고, 적당히 버티면 된다는 안이한 생각을 하게 되었다. 공기업이면서도 법적 근거 없이 민간과 경쟁관계에 있는 취약한 경영환경과 노동조합의 저항은 선진화 초기 갈등의 씨앗이 되어 왔다.

이렇게 바뀌었습니다!

마누라 빼고 다 바꾼 이건희 회장

1993년 삼성 이건희 회장은 신경영 운동을 독려하면서 마누라와 자식만 빼고 다 바꾸라고 했다.

"성충이 나비가 되려면 껍질을 벗어야 하듯이 삼성이 한 차원 도약하려면 창조적 파괴가 필요하다. 무엇이라도 좋으니 일단 변해보자."

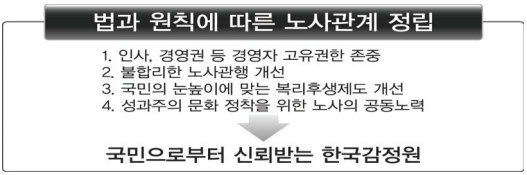
그 결과 1994년 1조 7천억원이었던 순이익이 2008년 기준 약 12조원에 달했고, 브랜드 가치는 2009년 기준 175억달러로 세계 19위로 발전했다.

버티면 된다는 안이한 생각을 버리다
–법과 원칙을 준수하는 노사관계로

2007년 12월 취임한 황해성 원장은 두 가지를 강조했다. 하나는 법과 원칙을 준수하는 노사관계였고, 다른 하나는 한국감정원이 감정평가시장 질서 확립에 앞장서겠다는 것이었다. 당시 노동조합을 향해 법과 원칙을 강조한 황원장의 발언은 노조에 유화적이던 사회적 분위기로 볼 때 다소 도발적이었고 위험해 보이기도 했다. 하지만 2년이 지난 지금 한국감정원의 노사관계는 법과 원칙을 준수하면서도 서로의 요구를 협의하여 결론을 이끌어내는 선진 노사관계로 발전했다. 한국감정원의 역할 또한 아직은 미완성이지만 목표를 향해 한걸음 한걸음 나아가고 있다. 한국감정원 노사관계가 이처럼 획기적으로 변하게 되기까지는 다음과 같은 철저한 준비와 연휴를 반납해 가며 끈질기게 설득하고 협상한 결과라고 할 수 있다.

첫째, 원장을 비롯한 임원들이 직원들에게 꿈과 신뢰를 주었다. 법적인 근거가 미약한 한국감정원을 국민으로부터 신뢰를 받는 공기업으로 만들겠다는 희망을 심어주었고 스스로 앞장서서 최선을 다하는 모습을 보였다. 감정평가할 때 기타요인의 문제점을 분석하여 관계기관 등에 보고한 점 등이 좋은 예다. 또한 공공기관 선진화와 한국감정원의 법적 근거 확립은 노사관계 선진화부터 시작된다는 공감대를 이끌어내기 위해 전국의 현장을 직접 방문하여 설명했다.

한국감정원 노사관계 운영목표



둘째, 철저한 준비를 했다. 인사와 노무가 한 부서에 있어 노사협상 때마다 인사와 노무가 같이 움직여 보호되어야 할 인사권이 간섭을 받는 등 부작용이 많았던 조직을 개편하여 노무만을 전담하는 부서를 신설해서 협상창구를 일원화시켰고, 법과 원칙에 의한 노사관계 정립을 위해서 노사관계 4가지(인사 및 경영권 존중, 불합리한 노사관행 개선, 국민의 눈높이에 맞는 복리후생제도 개선, 성과주의 문화 정착)의 운영목표를 세웠다. 2008년 12월부터 시작한 노무관리전담부서 역할은 매우 효율적인 것으로 평가받고 있다.

셋째, 외부 전문가를 활용했다. 3차례에 걸쳐 국내 우수한 노무법인에 노무용역을 의뢰하였고 또한 노동부 공공기관 노사관계과의 컨설팅 등을 통해 한국감정원의 단체협약을 분석하여 무엇을 어떻게 개선할 것인지에 대한 조언을 받았다. 회사에서는 이를 바탕으로 전략을 수립하여 노사협의를 효과적으로 수행할 수 있었다.

넷째, 노사공동 워크숍을 2009년 8월과 11월 2회에 걸쳐 개최하여 현안문제 해결을 위한 노사공감대 형성 및 해결방안을 모색하였고, 2009년 9월에는 'We together, 선진화된 노사파트너십'이라는 슬로건 하에 전 직원이 참여하는 노사화합전진대회를 통하여 정부가 추진 중인 공기업 제2기 선진화 정책에 동참하자는 다짐을 하기도 하였다.

We Together, 노사화합전진대회

아름다운 선율로 마음을 녹이다

노사협의 하면 우선 시끄럽다는 생각부터 하게 된다. 당연히 시끄럽고 거칠다. 더욱이 임금을 깎고 복지수준을 조정하는 판에 막말이 오고가는 것은 오히려 자연스러운 일이다. 그렇다고 깨어 있는 시간 대부분을 보내는 직장분위기를 그대로 둘 수는 없었다. 잔잔한 여유와 선율이 필요했다. 그래서 생각한 것이 '이웃 주민들과 함께하는 음악회'였다. 머리띠 두른 노동조합도 지친 사측도 음악 해설과 함께 잔잔하게 들려주는 클래식에 참을 수 없는 폭소와 감동을 함께 만끽하였다. 그러면서 노사는 서로를 이해하는 계기가 되었고 좋은 직장 기준이 급여와 복지수준에 의해서만 결정되는 것이 아니라는 사실도 알게 되었다.

지역주민과 함께하는 음악회

한국감정원 노사의 거침없는 변화

경제살리기를 위한 고통분담 – '임금 2% 반납 & 영구적 5% 삭감'

한국감정원 노사는 지난 2008년부터 정부의 공공기관 선진화 핵심인 '보수수준의 합리화'에 적극 동참하고 있다.

우선 지난 2008년 12월 정부의 임금인상지침이 2%였음에도 불구하고 노사가 자발적으로 임금동결에 합의한 것을 시작으로, 지난 2009년 2월에는 공기업 정원 조정을 위한 명예퇴직 실시를 합의하면서 원장 · 상임감사는 연봉의 5%, 본부장은 연봉의 3%, 기타 직원은 연봉의 2%를 자발적으로 반납하여 명예퇴직 재원(20명)과 불우이웃돕기 성금으로 사용하였다. 또한 2009년 10월에는 영구적인 임금 5% 삭감과 연차 25% 의무사용에 합의하며 공기업의 비효율을 제거하는 동시에 비금융권 공기업들의 보수수준 합리화에 대한 선도적인 역할을 수행하였다. 임금삭감 5%, 연차의무사용을 합의하던 날 노조위원장은 떨리는 손으로 서명을 마치고 끝내 참았던 눈물을 쏟으며 회의장을 박차고 나갔다. 한국감정원의 새로운 기능과 역할을 하기 위한 노사관계 선진화는 이렇게 진행되었다.

상식을 깬 단체협약 4차례 개선 – 이면합의란 없다!

통상 단체협약은 1년에 1차례 또는 2년에 1차례 정도 노동조합측에 불리하지 않은 범위 내에서 노사가 합의하면서도, 설사 불리한 합의를 체결하더라도 이에 대해서는 이면합의를 해왔던 것이 기존의 관행이었다. 게다가 2009년도에는 사측의 단체협약 개정 요구에 대하여 일체 응하지 말라는 한국노총의 지침까지 있어서, 불합리한 단체협약 개선의 길은 험난해 보였다.

그러나 한국감정원 노사는 현 상황에 대한 정확한 인식 공유로, 기존 관행에서 벗어나 총 4차례의 합의를 통하여 단체협약 체결 이래 가장 선진적인 협약을 체결하게 되었다. 본점의 모든 처실장을 포함한 단협 개정 TF를 구성하여 전 직원을 상대로 설득한 결과, 2009년 9월 임시노사협의회에서 6건의 단체협약 개선을 필두로 10월에 2건, 11월에 7건, 12월에 13건의 단체협약 개선에 합의하면서 총 4차례 28건의 단체협약을 개선하여 노동조합의 인사 및 경영권 배제와 노동조합 운영의 적정성을 도모하였다.

이는 작년 크리스마스 연휴를 통째로 반납하고 12월 31일 마지막 날까지 노사 간 진통을 거듭하며 협상에 매달린 결과였다. 특히 직원들의 근로조건도 중요하지만 회사를 우선 살려야 한다는 회사측 설득이 주효했다.

노동조합 인사경영권 배제와 관련한 주요 개정내역은 상급단체 파견간부 불인정, 조합간부 인사시 동의 삭제, 비정규직 업무변경시 동의 삭제, 직원의 비정기적 채용시 동의 삭제 등이 있으며, 노조운영의 적정성 도모와 관련하여서는 인사 · 노무 · 감사 담당자 조합원 제외, 조합 홍보시 사용자 명예존중 신설, 조합의 소

비조합운영 회사로 환수, 근무시간 중 조합활동 제한 등이 있다.

특히 주목할 점은 28건의 개선합의를 하면서 단 1건의 이면합의도 없었다는 점이며 이는 음성적인 노사문화에서 탈피하였다는 것을 보여주는 좋은 예일 것이다.

산별단협의 벽을 넘다 – 상급단체 단협 개선

또 하나 한국감정원 단체협약 체결의 특징은 산별단협에서 규정하고 있는 규정 중 불합리하다고 판단된 7개의 조항을 지부단협 차원에서 개선하였다는 점이다.

산별단협은 그 특성상 지부단위에서 원칙적으로 개정이 불가하고, 지부단위에서 개정할 경우 상급단체(전국금융산업노동조합)가 개입할 여지도 있었다.

그러나 이런 난관을 극복하기 위하여 경영진은 원칙을 고수하며 노동조합의 설득에 나섰다. 이런 노력의 결과로 회사측에서 요청한 긴급 대의원대회가 전격적으로 개최되었으며, 취업시간 중 조합활동시 사용자와 협의, 조합간부 징계시 협의에서 인사위원회 의결, 휴업보상 축소(100%→70%), 쟁의기간 중 신규채용 및 대체근로 확대 등 7건의 상급단체 협약을 개정하는 성과를 거두었다.

복리후생 – 국민의 눈높이에 맞추다

그동안 공기업의 복리후생은 언론을 통해 알려지면서 방만경영의 표본으로 지탄받아 왔다. 한국감정원 노사는 이러한 복리후생제도의 개선을 위하여 힘을 합쳤다. 안식년 휴가의 폐지, 국외여비 준비금 폐지, 통상임금에서 중식대 삭제, 휴일 시간외

근무수당 할증률 축소, 연차휴가 산정시 군경력가산 폐지 등 9건의 과도한 복리후생을 개선하면서 국민의 눈높이에 맞는 복지수준을 유지하였다.

꿈이 있으면 개혁이 즐겁다

2009년도 한국감정원 노사는 쉴틈없이 선진 노사관계를 위해 달려왔다. 노사 간의 공감대 형성에 의한 이러한 노력들은 노동부의 '노사상생 양보교섭 실천기업 인증', 지식경제부의 '기업혁신대상 우수상' 수상의 원동력이 되어, 한국감정원의 노사관계가 변하고 있음을 대외적으로도 인정받았다. 하지만 아직도 할 일이 많다.

한국감정원은 공기업 기능조정 중에 있는 기업이다. 국가의 중요한 정책사업을 수행하면서 법적인 근거마저 없었던 한국감정원이 이제 법적인 근거를 마련하고 정부의 부동산 정책에 어떠한 역할을 할 것인지 검토하고 있다. 그동안은 완전경쟁시장에서 영업에만 치중하는 기업이었고, 노사관계 또한 공기업 사명과는 다소 거리가 있었지만, 이제 진정한 공기업 노사관계로 거듭날 것이다. 전년도 성과에 자만하지 않고 국가의 중요한 정책사업을 수행할 수 있도록 조합활동 범위를 제한하고 나아가 청년인턴제, 유연근무제 등을 시행하여 일자리 창출에 힘쓰고, 노사공동 사회공헌사업을 실천하여 기업이익을 국민과 함께 하는 기업이 될 것이다. 아울러 황원장이 취임하면서부터 강조해 온 법과 원칙을 준수하는 노사관계를 유지하고 감정평가시장 질서를 확립하여 국민으로부터 신뢰받는 공기업 한국감정원으로 우뚝 서게 될 것이다.

한국가스안전공사

배려와 화합으로 일궈내는 대한민국 가스사고 제로화!

2009년, 미디어를 장식했던 많은 뉴스 중에서도 유독 우리의 눈살을 찌푸리게 했던 기사는 단연 대기업의 연이은 파업소식이었다. 세계적인 경기침체에도 불구하고 노사와 회사 간의 끝없는 이기심과 대화 단절은 결국 파업으로 치닫는 안타까운 상황을 반복시켰으며, 세계 꼴찌 수준의 노사관계라는 불명예를 안겨 주었다. 해결책이 없어 보이는 우리나라의 노사 현실, 그 어지러운 시기에 21년 연속 무분규 임단협 체결을 이루어낸 한국가스안전공사의 '노사상생, Win-Win의 비결'을 알아보자.

달라도 너무 다른 한국가스안전공사의 노사문화

국민의 이목을 집중시킨 21년 연속 무분규 임단협 체결

지난 1월 14일 중앙일보에 흥미로운 기사가 실렸다. 기사의 골자는 다름 아닌 공사와 노조의 '단체협약 체결'이었다. 기사의

주요 내용은 전임자에게 무조건 최고 고과를 주기로 한 기존의 관례를 폐지하고, 전임자 수를 축소하며, 노조활동은 근무시간 외에 하도록 한 조항이 포함된 다소 파격적인 내용의 단체협약이 체결되었다는 것이다. 또한 '2008년 경영평가에서 A등급을 받을 정도로 이 회사의 단체협약은 이미 건전하기로 소문이 나 있음에도 노조가 인사침해 조항이나 노조활동과 관련된 항목을 동의한 것이다'라고 전하며, 한국가스안전공사의 이번 단체협약이 갖는 의의와 법과 원칙이 기본이 된 노사관계의 중요성을 되짚었다.

이렇게 바뀌었습니다!

건전한 노사문화는 기업을 바꾸는 힘! 나라를 이끄는 힘!

신뢰와 화합을 바탕으로 한 성장의 중요성

하지만 21년 연속 무분규 임단협 체결을 이룬 공사 또한 노사문화 개선에 있어 그동안 많은 어려움과 문제점에 직면해야만 했다. 세계적인 경기침체로 국내외의 대기업은 물론 공기업까지 파업을 하는 상황에서 공사 CEO의 강력한 선진화 추진의지를 실현하기 위한 강도 높은 경영효율과 구조조정은 불가피한 것이었다. 또한 전년도에 이은 임금동결로 직원들의 불만이 높아졌으며, 새로운 노조 집행부의 출범으로 투쟁이 예상되는 상황이었다. 하지만 공사와 노조 모두 '국가 가스사고 제로화'라는 공공의 목적이 있었기 때문에 노사 모두의 힘을 모아 '비전 2015'를 선포하고, 임직원, 노사 모두가 공유할 수 있는 지표를 제시

하여, 위기를 기회로 바꾸는 한국가스안전공사의 긍정적 가치를 발휘하였다.

2009년도 임 · 단협 체결 및 노사발전 선포

Vision 2015 선포

공사 노사관계는 그간 노사불이(勞使不二)의 원칙 하에 상호 협력적 신뢰관계를 바탕으로 21년간 연속 무분규 임단협 체결을 이루어 왔다. 이는 투쟁 없는 임금협약 및 건전한 노사문화 구축을 토대로 하며 한국가스안전공사의 경쟁력 강화의 토대가 되어 왔다. 이를 증명하듯 2008년 공공기관 경영평가시 '노사관계 합리성 분야 A등급' 획득, '노사파트너십 우수 사업장' 선정 등의 성과를 이루었으며, 안전기관 최초 '가족친화우수기관 인증', '대한민국 고객만족 경영대상' 5년 연속 수상이라는 쾌거를 이루어냈다. 또한 '공공기관 재난관리평가 우수기관' 선정, '한국에서 가장 존경받는 기업' 2년 연속 수상, '대한민국 커뮤니케이션' 대상 수상, '지속가능경영 최우수기관 인증', '사회공헌 우수기업 인증' 획득 등 명실공히 글로벌 가스안전 전문기업으로 도약하고 있는 모범적인 공공기관으로 대외평가를 받고 있다.

단체협약 개선 노동부 표창 수상

대한민국 고객만족 경영대상 수상

이는 국민으로부터 신뢰받는 공기업으로서, 신뢰와 화합을 바탕으로 발전적이고 미래지향적인 선진 노사문화를 선도해 나가는 기업의 책무를 성실히 이행한 결과였다. 또한 이러한 성과는 조직 내 '노사관계 최우선'이라는 인식의 확산으로 안정적인 노사관계를 확립, 공사가 지향하는 '글로벌 가스안전 전문기업'으로서의 '제2창사'에 원동력이 되었다.

공사는 존립 목적인 가스사고로부터 국가와 국민의 생명과 재산을 보호하고자 하는 임무를 다하기 위하여 부사장을 팀장으로 하고 노동조합 간부 2명을 포함하여, 총 16명으로 구성된 '노사공동 비상경영 TFT'를 운영하여 노사공동의 목표인 가스사고 제로화를 위한 비상전략 과제를 도출하였다. 이후 명예퇴직 · 신규채용으로 인력구조 개선과 비효율 개선을 통한 행정효율성 제고 항목을 포함한 경영효율화 분야의 36개 과제, 가스사고 예방 분야의 67개 과제를 실천해 경영효율화를 조기 추진하고, 전년 대비 가스사고를 31% 감소시키는 가시적인 성과를 낳았다. 이 모든 것은 공사와 노조가 가스사고 없는 대한민국 건설이라는 공동의 목표 달성을 위해 노사화합으로 만들어낸 놀라운 결과였다. 이러한 노사화합 추진의지는 노사공동 가스안전 무사고 기원제,

노사화합 한마음다짐 등반대회 등을 통하여 지속적으로 공사 내에 전파되고 있다.

노사 가스안전 무사고 기원제

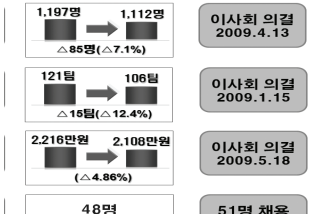
노사화합 한마음다짐 등반대회

노사공동 비상전략과제 도출

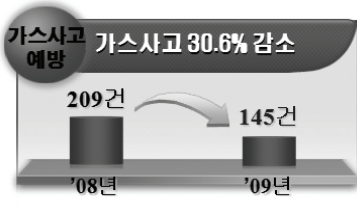
경영효율화 분야(36개 과제)	가스사고 예방 분야(67개 과제)
• 본사 슬림화로 현장기능 강화 • 명예퇴직·신규채용으로 인력구조 개선 • 퇴출제도 시행으로 직원경쟁력 강화 • 긴축예산 편성으로 낭비요인 사전차단 • 비효율업무 개선으로 행정효율 제고	• LPG사용시설 무료검사로 사회약자 보호 • 현장중심 교육 강화로 검사품질 고도화 • 저소득층 시설개선 지원 사업 확대 • 선진기술 기술 확대로 전문기술력 확보 • 가스사고 예방 캐치프레이즈 선정 · 운영

비상전략과제 노사공동 추진 및 성과 도출

경영효율화 조기 추진



가스사고 30% 이상 감소



체계적인 계획으로 노사화합 다지기

공사는 노사관계의 선진화와 패러다임 변화의 대응에 따라 '노사관계 중장기 발전전략'을 수립, 노사관계를 안정시키고 법과 원칙에 입각한 노사문화 확립을 위하여 '참여와 협력의 KGS 선진노사문화 구현'이라는 미션을 달성하기 위해 체계적인 활동을 실행하였다. 첫 번째로 신 노조집행부 출범과 연계한 노사관계 선진화 중장기 로드맵을 수립하여 건전한 노사문화의 기틀을 잡았다. 또한 전임자 수를 1명 축소하고 전임자 특혜를 폐지, 불건전 노사관행 연결고리를 타파하였으며, 인사 · 경영권 침해 조항과 불합리한 노조활동 조항 등 총 31개의 조항을 개선하여 대한민국 공공부문을 선도하는 표준 모범 수준의 단체협약을 체결하였다.

노사관계 중장기 발전 전략

'노사관계 안정'	'법과 원칙준수'
KGS의 협력적 노사관계 유지 발전	법과 원칙에 기반한 노사문화 확립
↓	↓
전사적 노사협력체계 구축	제도 및 관행의 선진화

노사관계 선진화 중장기 로드맵

추진전략	2009년(도입기)	2010년(구축기)	2011년(정착기)
법과 원칙 준수	• 임·단협 합리적 갱신 • 노조전임자 수 조정	• 보수제도 중장기 개선 로드맵 수립 • 노사 선진화법 이행	• 성과 중심의 보수체계 확립 • 실질적 임금피크제 도입
노사관계 안정	• 노사성과 모니터링 체계 구축 • 현장 노사협력 체계 구축 • 노사협력공동선언 채택	• 현장 중심 전사적 노무관리 체계 강화 • 노사소통시스템 정례화	• 노사 사회적 책임 완수 • 노사공동 지속가능경영시스템 정착

이해와 배려를 통한 노사의 벽 허물기

창립한 이래 가장 괄목할 만한 성장을 한 공사의 지난 2009년은 노사의 신뢰 구축을 위해 노사 소통이 활성화된 해이기도 했다. 전략적인 노무관리를 위해 노사성과 모니터링을 실시하고 도출된 결과에 따라 노사 신뢰 향상을 위한 적극적인 커뮤니케이션을 실행하였다. 또한 노사 간 원활한 대화 채널을 마련하기 위해 노조 대표와의 만남을 정례화하였으며, 사장실의 문턱을 낮추어 누구나 격의 없는 대화를 요청할 수 있도록 하였다. CEO가 현장 검사원과 함께 검사현장에 동행, 업무 속에서 직원들과의 소통을 통해 현장검사원의 애로사항을 청취해 노사의 적극적인 커뮤니케이션을 가능하게 하였다.

또한 CEO 블로그와 노사상생 전자게시판을 신설하여 On-line 소통을 활성화하여 노사상생을 위한 직원 참여공간을 적극 확대하였다. 아울러, 조직의 활력을 불어넣을 수 있는 가스안전 가족잔치, 체육행사, 동호인 모임, 송년 음악회 등 각종 문화활동 등을 적극 지원함으로써 활기찬 직장문화를 구현하였으며, 사회소외계층 지원을 위한 천사축제, 1사 1촌 사회공헌활동, 저소득층 불량가스시설 개선, 미아 찾기 캠페인 등을 노사가 한마음으로 추진하는 과정에서 공공기관으로서의 사회적 책무 이행과 노사 간의 벽을 허물었다.

CEO 체험, 검사원

Happy Dream 송년 음악회

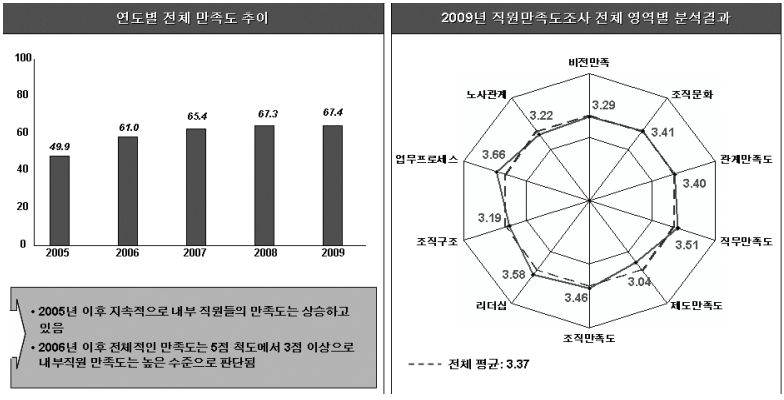
노사협의 기구 및 커뮤니케이션 채널

협의기구	커뮤니케이션 강화
• 노사협의회 • 산업안전보건위원회 • 보상심의위원회 • 전보특별위원회 • 성희롱심의위원회	• 사내인터넷 TV시스템(경영설명회), 월간 회의 공개 • 노사대표 Hot-line, CEO 블로그, 가족기념일 CEO 축하카드 • 제안제도, 청년이사회, Cop활동, 워크아웃타운미팅 • 노사 상생(Win-Win) 워크숍, 노사공동 성과관리 워크숍, 비효율적 업무정비 워크숍

노사의 힘을 모아 내일을 바꾼다

노사협의기구 및 다양한 커뮤니케이션 채널을 통하여 취합된 모든 사항들은 설문조사와 워크숍을 통해 피드백하고 공사 정책에 적극 반영될 수 있는 여건을 만들었다. 이는 노사 간의 신뢰를 더욱 공고히 하는 계기가 되었으며, 공사의 내부 직원 만족도는 현 CEO의 취임 이전인 2007년 65.4점에서 2009년 67.4점으로 대폭 상승한 높은 만족지수를 기록하였다.

KGS 내부 직원 만족도



앞으로도 공사는 상호 이해와 배려를 바탕으로 한 선진 노사 문화의 정착으로 가스사고 제로화를 실현하여, 국민들에게 수준 높은 가스안전 서비스를 통한 행복을 전파, 희망의 대한민국 건설에 앞장서는 '글로벌 가스안전 전문기업'으로 발전해 나갈 것이다.

한국장애인고용공단

털을 깎은 양이 살아남는다

2008년 하반기부터 시작한 글로벌 경기침체는 '기관의 지속성장'이라는 대명제를 위한 노사 양측의 '변신'을 요구하였다. 경영진의 선제적인 제의로 시작된 임금 반납과 청년장애인 일자리 마련, 실직장애인 가정 지원 등의 다양한 노사공동 프로그램은 협력적 노사관계를 구축하는 디딤돌이 되었으며 이렇게 쌓여진 신뢰는 노사관계의 핵심인 단체협약의 모범적 개선으로 이어졌다.

고질병으로 굳어진 노사관계

2008년에 수행한 「노사관계 진단 컨설팅」 결과 공단의 노사관계에 있어 근본적인 문제로 지적된 부분은 노사 간 소통의 부재, 노사관계 전반에 대한 불신 풍조, 경영진의 무원칙적이고 일관성 없는 노사관계 정책기조 등이었다. 알고는 있으나 고치지 못해 계속 안고 가는 병을 고질병이라 한다면 장애인 이백만 시대의 장애인고용을 이끌어 갈 공단 노사는 외부가 아닌 내부

로부터 이미 고질병을 앓고 있었던 것이다. 이러한 시기에 시행된 공공기관 선진화 방침에 따른 10% 인력 감축, 경영효율화를 위한 조직 축소 소식은 엎친 데 덮친 격으로 내부의 혼란을 가중시켰다. 위기가 본격화된 반면 공단 내부에서 희망을 찾고자 하는 움직임도 일기 시작했다. '공단이 지속 성장해야 노도 사도 있다', '우리 내부의 엔진부터 손을 보자'는 조용한 인식들이 조직원들 사이에 퍼져갔다. 위기가 곧 기회라고 조직 외부에서 시작된 위기상황이 공단의 고질병인 노사관계를 개선시킬 기회로 찾아온 것이다

이렇게 바뀌었습니다!

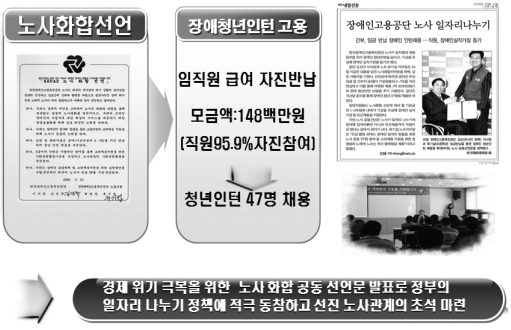
마음의 문을 열다 - '회사가 있어야 노조도 있다'

노사화합 선언을 통한 경제위기 극복

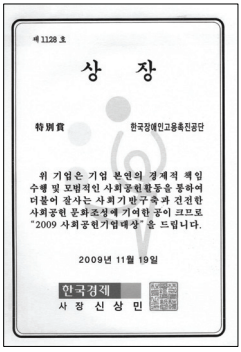
노사관계 선순환의 시작은 노사 공동선언에서 비롯되었다. 경제위기로 인해 장애인 등 사회적 약자의 경제적 어려움 가중이 예상되는 가운데 고통분담과 일자리 창출 기관으로서 사회적 책무 수행에 공단이 앞장서야 한다는 기본적인 사실 합의에서부터 협력적 노사관계의 발이 디뎌졌다. '노사화합 공동선언문'(2009.3.10) 채택에 따라 임원 및 간부직 직원은 기본연봉의 5~7%를 반납하여 이를 통해 마련된 재원으로 장애인 청년인턴 47명을 채용하였으며, 이후 노동조합 주도로 직원들의 자발적인 성금모금을 통해 실직장애인 560명의 가정에 쌀(10kg)을 지원하는 '노사합동 희망의 쌀 나눔' 행사를 가졌다.

노사화합 선언을 통한 일자리 나누기가 가능했던 것은 선진화의 필요성을 노사가 함께 인식하였던 점과 임금 반납, 노사공동 TF 구성 등 노사화합 선언 실천에 양측이 꾸준히 노력한 결과였다. 이는 공단 설립 이래 최초의 노사협력 성공사례이며 이후 공단 노동조합은 상급단체를 민주노총에서 한국노총으로 변경하였다.

노사화합 선언을 통한 일자리 나누기



노사합동 사회공헌 – 희망의 쌀 나눔 행사 등



'노'와 '사'가 아닌 하나가 된 우리를 위해

공단 특성에 맞는 전직지원 프로그램 설계

정부의 공공기관 선진화 방안에 따른 경영효율화를 위해 공단은 인위적 · 강제적 구조조정보다 명예퇴직, 조기 희망퇴직 등의 프로그램 도입 등을 통한 자발적 퇴직을 전제로 정원의 10%를 감축하기로 했다.

이와 같은 해고 회피 노력의 일환으로 공단 노사는 공단 특성에 맞는 전직지원 프로그램 설계를 위해 노동부가 주관하는 '노사파트너십 프로그램 지원사업'에 노사공동으로 참여할 것을 합의하고 제안서를 제출하여 최종사업자로 선정되었다. 그 결과 프로그램 지원금을 활용한 전문기관 컨설팅, 노사공동 워크숍 개최 등으로 공단 특성에 맞고 실현가능한 전직지원 서비스의 틀을 마련할 수 있게 되었다.

구조조정으로 인해 노사관계가 대립할 수 있는 상황에서 이러한 노사공동의 적극적 고용안정 노력은 구성원들의 심리적, 경제적 불안을 최소화하는 한편 정원의 10% 감축 등을 내용으로 하는 공공기관 선진화 방안을 차질 없이 추진할 수 있는 토대가 되었다.

노사파트너십 증진을 위한 다양한 프로그램 운영

공단은 예산 편성 및 자체수익을 창출할 수 없는 재정적인 한계로 인하여 지금까지 노사파트너십 증진을 위한 프로그램들을 운영하는 데 어려움이 있었다. 그러나 노동부의 노사관계 프로그램 지원 대상기관 선정을 계기로 지원금을 활용한 다양한 프로그램 운영이 가능하게 되었다.

그 결과 경영효율화와 경쟁력 강화를 위해 어느 때보다 노사관계 선진화가 절실히 요구되는 시기에 공단 노사는 노사관계 선진화를 위한 중장기 전략을 수립하고 현장 중심의 노무관리기반을 마련할 수 있게 되었다. 또한 단체협약의 합리성을 제고하는 워크숍을 갖는 등 파트너십 증진의 좋은 기회를 가질 수 있게 되었다.

노사파트너십 증진 프로그램

프로그램	추진 내용
퇴직자 전직지원프로그램 설계 컨설팅	• 추진기간 : 7.1 ~ 10.30 (3개월) • 해고회피방안(퇴직자 전직지원 프로그램)
노사간부 리더십 및 의사소통 역량강화 교육	• 추진기간 : 9.10 ~ 13 • 87명(노조 간부 30명, 전국 사업장 부서장 57명)
노사관계 선진화 방안 마련 워크숍	• 추진기간 : 7.16 ~ 17 • 노사관계 선진화 중장기 전략 수립(노사대표 39명)
컨설팅 중간보고 및 타당성 검토 워크숍	• 추진기간 : 9.16 ~ 17 • 전직지원 프로그램 검토, 보완(노사대표 37명)
단체협약 합리성 제고를 위한 워크숍	• 추진기간 : 11.11 ~ 13 • 단체협약 합의안 마련(노사실무자 25명)

노사간부 합동워크숍

노사간부 역량강화 교육

하나된 우리 - '노사상생'

단체협약의 합리성 제고

공단 노사는 2009년 10월 20일 실무교섭을 시작하여 본교섭 1회, 실무교섭 5회 등 총 6차 교섭을 통해 54일 만인 2009. 12. 14. 단체협약을 체결하였다. 이와 같은 성과는 2009년도 초부터 구축해 온 노사 간 다양한 대화채널의 구축에 힘입은 바가 크며, 특히 경영효율화 추진을 위해 노사대표가 참여하는 '노사공동협의체' 구성·운영으로 서로의 신뢰 기반을 쌓아 얻은 결과이다.

단체협약 개선을 위한 주요활동

내용	기간	추진내용
단체협약 내용 분석	2009. 5월중	4개 분야 분류 및 분야별 평가항목 분석
개선방안 수립	2009. 6월중	분석결과를 통한 개선방안 마련 및 노사공유
노사공감대 형성	6.25, 9.28	공감대 형성을 위한 노사공동협의체 개최 협의
실무교섭 및 본교섭	2009.10.20~12.7	실무교섭(5차), 본 교섭(1차)
교섭실무자 워크숍	2009.11.11~11.13	조항별 쟁점사항 분석 및 잠정합의안 도출
협약체결	2009.12.14	단체협약 체결 조인식

당초 협약 체결과정에서 사측과 노측은 각각 50개와 23개의 개선안을 제시하며 교섭을 시작했으나 고용보장 등 44개 조항에 대한 의견이 달랐으며, 휴폐업·분할·합병 등 조직개편시 노조측의 사전동의 조항 등 핵심 쟁점조항에서 이견을 좁히지 못하고 노측의 협상 중단과 사측의 단협 해지 검토 등 어려움을 겪었다.

그러나 단체협약 내용에 대한 개선방안을 사전에 실무자 간 충분히 협의하는 등 사측의 성실한 사전 교섭준비와 노사교섭위

원 합동 워크숍을 통한 집중교섭, 한발씩 양보하는 양보교섭을 통해 기존 단체협약 만료일에 맞춰 극적으로 단체협약을 체결할 수 있었다.

체결된 단체협약의 주요 개정 내용은 △근무시간 중 노조활동의 인정범위 등의 제한 △노조 전임자의 인사처우 특혜조항 삭제 △노조 홍보활동에 대한 한계 명시 및 명예훼손 방지 신설 △노조의 경영권 및 인사권 개입 제한 △과도한 경조휴가의 축소 등으로 기존의 협약내용에 있어 불합리한 조항들을 다수 개선하여 단체협약의 합리성을 제고하였다.

이로써 2009년 6월 노동부 유관기관 노동조합 출범 이후 최초의 단체협약 대상기관이었던 공단은 이 같은 내용의 단체협약을 조기에 합리적으로 체결함으로써 이후 노동부 유관기관들의 단체협약 체결에 있어 모범적인 모델을 제시하는 성과를 거뒀다.

주요 개정 사항

1. 노조 가입과 노조활동 보장

구 분	개선 전	개선 후
① 근무시간 중 노조활동	• 근무시간 중 조합 활동 인정 • 인정 범위 포괄적 (각종 교육, 간담회 등)	• 인정 범위 등 제한
② 노조 전임자	• 전임자 근무평점 : 평균 이상의 평점 부여 • 조합원의 상급단체 임원 취임 인정	• 전임자 인사처우 특혜조항 삭제 • 상급단체 임원 취임시 사전동의 조항 신설
③ 노조 홍보 활동 보장	• 제한 없는 자유로운 홍보활동 보장	• 홍보 활동에 대한 한계 명시 • 명예훼손 방지 조항 신설

2. 노조의 경영 참여와 인사권 제한

구 분	개선 전	개선 후
④ 직제와 정원의 운영	• 조합원 신분에 중대한 변동을 초래하는 조직개편, 분할, 합병 등에 노조와 사전 합의	• 사용자 인사경영권 보호 - '합의'를 '협의'로 변경
⑤ 승진, 인사평가 (상벌 등)	• 조합원의 신상, 처우에 관한 사항은 조합과 사전 합의	• 사용자 인사경영권 보호 - 관련 조항 삭제
⑥ 징계위원회 구성, 부당 징계 구제	• 해고정당성 여부에 대해 노조법에 따라 다툼이 있는 자는 다툼이 끝날 때까지 조합원 자격 유지	• 중노위 재심 판정시까지 조합원 자격 인정

3. 임금 등 근로조건

구 분	개선 전	개선 후
⑦ 근로시간 및 휴일 · 휴가제도	• 경조휴가 과다 - 증조부모 사망 - 회갑 - 탈상	• 과도한 유급 약정휴가 축소 - 회갑, 탈상 삭제

단체협약 조인식

집중교섭을 위한 워크숍

털을 깎은 양이 살아남는다

공단 경영진은 털을 깎지 않은 양이 털을 믿고 자만하다가 추운 겨울에 얼어 죽을 수 있고, 털을 깎은 양은 추위를 견디기 위해 부지런히 움직여 목숨을 유지하고 살아남는다는 이야기처럼 변화와 혁신을 받아들이고 노력하는 자만이 생존할 수 있다는 확고한 신념을 가지고 그간 고질병으로 치부되던 노사관계를 신뢰 기반의 선순환으로 바꿔 모범적인 단체협약 체결이라는 성과로 일궈냈다. 이와 같은 성공은 '무엇을 위해 노와 사가 있는가?' 에 대한 분명한 인식과 함께 노측의 협력 및 사측의 선도적인 노력이 있었기 때문에 가능했던 것이다.

앞서가는 공공기관의 공 감 백 배

2010년 3월 5일 인쇄
2010년 3월 9일 발행

발행인 원 윤 희

발행처 기획재정부 공공정책국
한국조세연구원(공공기관정책연구센터)

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판및인쇄 비전테크

ⓒ 한국조세연구원 2010 ISBN 978-89-8191-470-7

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.