

# 우정사업의 전략적 인사관리

최 낙 훈

정보통신정책연구원 위촉연구원

최근 많은 기업의 CEO들은 '기업이 확보하고 있는 우수한 인적 자원'을 기업 경쟁력의 원천으로 보고 있으며 동시에 자사가 보유하고 있는 인적자원을 어떻게 기업가치 창출에 기여할 수 있도록 관리할 것인가에 대해 많은 시간과 비용을 투자하고 있다. 따라서, IT발달과 역동적인 비즈니스 환경에 힘입어 급속하게 변화하고 있는 디지털 시대에는 모방이나 대체 불가능한 자원만이 경쟁 우위를 가져올 수 있으며, 그 주요한 원천이 바로 '사람'이라는 인식을 통해 인사 담당 조직을 코스트 센터가 아닌 가치창출의 중심 조직으로 만들어가야 할 것이다.

이에 본 고에서는 우정사업본부가 장기적으로 성공적인 조직이 될 수 있도록 전략적 인사관리의 개념 및 내용, 사례 등을 설명함과 동시에 우정사업 조직에 적합한 인사관리 전략을 제시함으로써 다른 공공기관들도 수용할 수 있는 베스트 프랙티스(Best Practice) 모델을 제시하고자 한다.

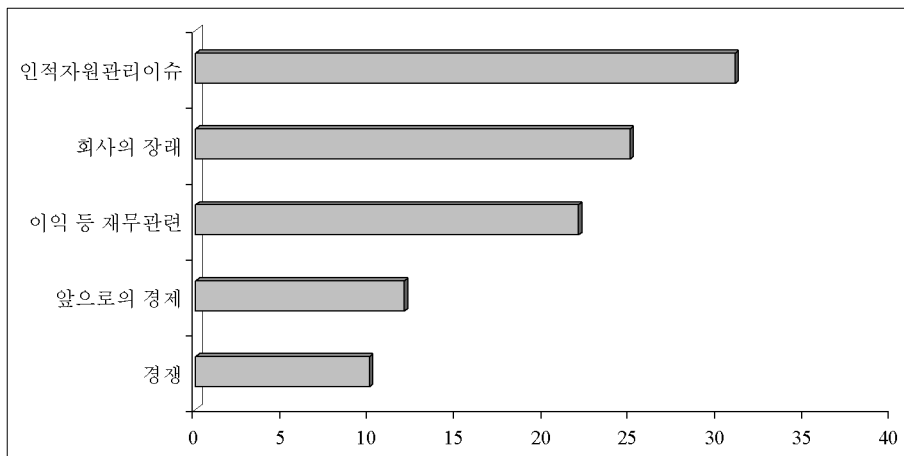
## I. 서 론

집을 짓기 위해서는 우선 집의 구조를 설계하고, 이를 시공할 사람들을 고용하여야 하며, 시공 중에 시공 인력들이 맡은 바 일을 제대로 수행할 수 있도록 제반 여건을 갖추어 주는 것이 필요하다. 그런데 집을 짓고자 하는 사람이 설계나 시공 등에 있어 일관되게 적용해야 하는 원칙이 있는데 그것은 바로 자신이 원하는 집의 형태나 구조를 명확히 갖고 있어야 한다는 것이다.

기업 경영에 있어서도 이는 마찬가지로 적용된다. 경영자가 원하는 기업의 형태나 구조, 즉, 기업의 비전과 전략을 명확히 하는 것이 성공적인 기업 경영을 위해 반드시 필요한 것이다. 그러나 비전이나 전략만 가지고 기업 성공이 보장되는 것은 아니다. 기업의 비전과 전략을 실행에 옮길 적합한 사람을 확보하고, 이들이 제 역할을 수행할 수 있도록 지속적으로 관리하는 것이 필요하다. 특히 기업 고유의 사업 전략과 그 전략을 실행할 인적자원 관리를 일관성 있게 연계하는 것은 기업 성공의 핵심 요인인 것이다.

최근과 같은 디지털 지식 경영 시대에는 기업의 인적자원을 어떻게 관리할 것인가가 더욱 중요하다. 최근 발표된 경영자의 의식과 관련된 여러 연구 결과들을 보면, 경영자들은 향후 기업 경영에 있어 그 중요성이 가장 높은 분야로서 전략적 선택의 이슈보다 인적자원 관리 이슈를 들고 있다. 이는 사업전략과 일관성 있는 인적자원 관리가 기업 경영에 있어 얼마나 중요한지를 보여주는 단적인 예이다.

과거 우리 나라 기업들은 인적자원을 관리하고자 할 경우, 기업의 사업 전략을 크게 고려하지 않았다. 예를 들어 그 동안 우리 나라의 많은 기업들은 저원가, 저가격이라는 가치를 고객에게 제공하는 전략을 추구하여 왔다. 그러나 이러한 사업 전략을 추구한다고 하여, 다른 기업들과 차별적인 인적자원 관리 제도를 갖추고자 노력한 기업은 거의 없었다. 즉, 사업 전략은 사업 전략, 인사 시스템은 인사 시스템이었을 뿐이다. 하지만, 저원가나 저가격이라는 사업 전략을 성공적으로 추진한 선진 기업들의 사례를 보면, 분명히 차별적인 인적자원 관리 제도를 갖추고 있다. 예컨대 개인보다는 팀워크를 중요하게 고려하는 인사 시스템을 채택하는 것이 일반적인 특징이며, 채용을 위한 면담시에는 구성원의 역량 파악보다는 팀 분위기에의 융화 정도를 파악하고, 평가 및 보상 시에는 팀의 목표 달성 정도를 중요시 해왔다.



자료: 'The Globe and Mail', The Executive View, Oct 27, 1999

[그림 1] 경영자들이 중요하게 고려하는 이슈

특히 최근 우리 기업들의 인사 제도의 변화 경향을 보면, 사업 전략을 고려한 인적자원 관리가

이루어지지 못하고 있음을 더욱 분명히 알 수 있다. 예를 들어 팀웍이 중요한 사업 환경임에도 불구하고, 지나치게 개인 업적 위주의 평가나 보상, 조직 다양성 등을 강조함으로써 조직 운영의 비효율만을 만들어 낸 기업들이 비일비재하다. 이는 무엇보다도 추구하는 사업 전략과는 상관없이 인적자원 관리에 있어 최근 유행하는 각종 방식들을 맹목적으로 모방함으로써 나타난 결과라 할 수 있다. 개인적 업적을 중요시해야 하는 기업이 있는 반면, 팀웍을 중요시해야 하는 기업이 있다. 이는 결국 해당 기업이 어떠한 비전이나 사업 전략을 채택하고 있는가에 따라 인적자원 관리 전략과 시스템이 달라져야 하는 것을 의미한다.

## II. 전략적 인사관리

미래지향 인사관리의 대표적인 패러다임인 전략적 인사관리(strategic human resource management)<sup>1)</sup>는 조직의 전략수립과 실행시 조직의 인적자원에 대한 제반 요건과 각 인사관리 기능을 고려하여 조직전략을 수립하는 것이다. 다시 말하면, 전략적 인사관리는 궁극적으로 조직 전략과 인사관리의 통합적인 관점을 지향하는 패러다임을 의미하는 것이다.

예를 들어 한 전자회사의 조직전략이 소위 닷컴회사로 전환하여 인터넷 비즈니스 사업으로 영역을 확장하려고 한다면 다음과 같은 전략수립과정을 진행할 것이다. 우선 새로운 사업영역에 대한 조직 내·외부 환경분석을 할 것이다. 인터넷 사업과 현재 조직의 내부역량을 비교하고, 조직의 강점과 약점이 무엇인가를 파악할 것이다. 또 새로운 인터넷 사업을 했을 때 회사가 얻을 수 있는 기회와 손실될 수 있는 위협의 요소들이 무엇인가를 확인할 것이다. 그리고 구체적인 전략적 사안들이 마련되어 실행되거나 보류할 수도 있다.

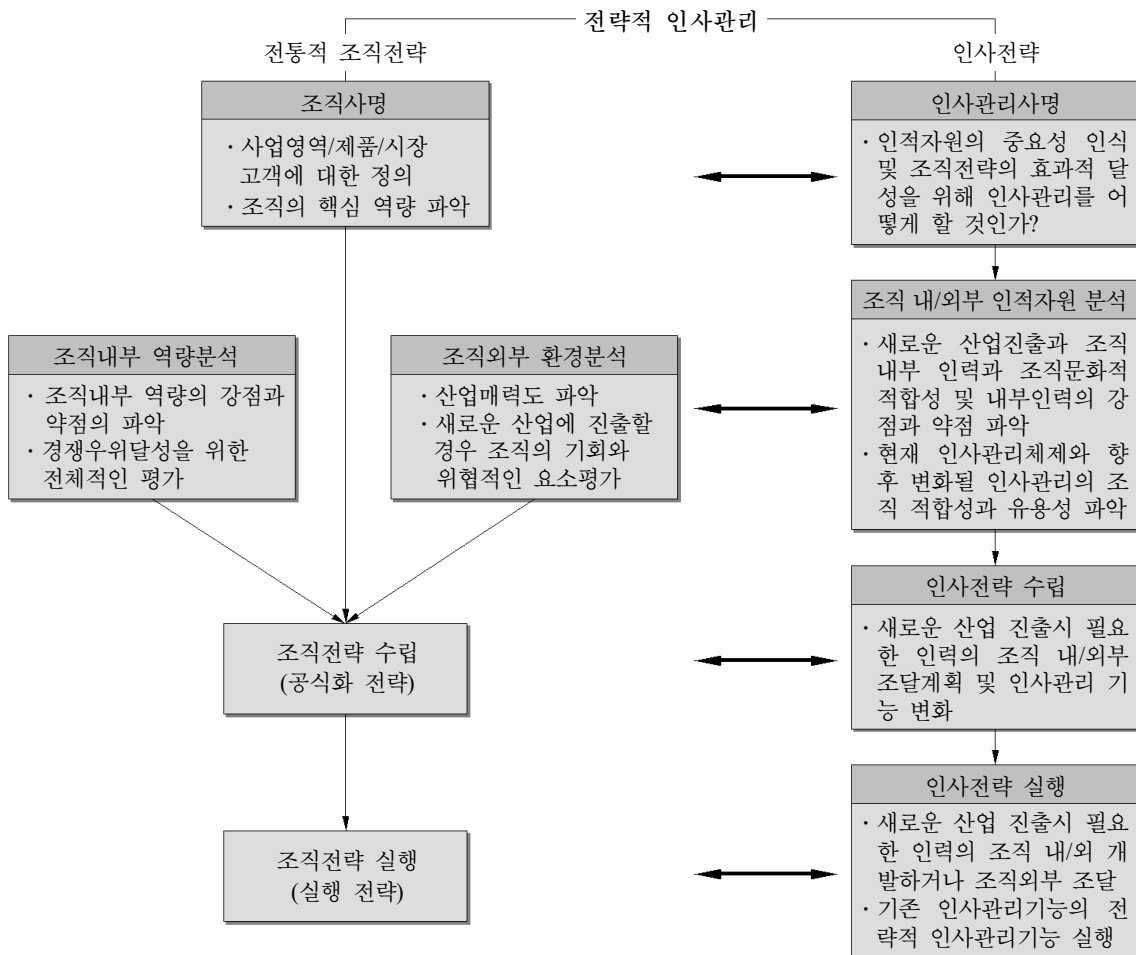
여기서 전략적 인사관리는 회사가 인터넷 사업을 펼치기 위한 모든 고려사항 가운데 인적자원의 가용능력을 기반으로 조직전략을 수립하고 실행하는 것을 의미한다. 인터넷 사업을 시작하려는 회사의 예를 계속 들자면 현재 조직에서 정보기술을 보유하고 있는 인력현황과 앞으로 충원해야 할 인원은 몇 명인가? 현재 조직에서 시행하고 있는 인사정책과 인터넷 사업을 전개할 때 필요한 인사정책은 적합하며, 기존 인력의 반발은 없겠는가? 인터넷 사업을 실시할 인력들을 외부노동시장에서 구할 것인가, 아니면 조직 내부노동시장에서 충원할 것인가? 등이다.

1) 이진규, 『전략적·윤리적 인사관리』, 박영사, 2001 참조

이러한 전략적 인사관리의 특징은 크게 두 가지로 정리하면 다음과 같을 것이다.

우선 조직전략과 인사관리는 통합적 방향성을 갖는다. 그리고 조직전략과 인사관리의 통합적 방향성은 양 기능이 서로 적합할 때, 전략적 인사관리로 승화되어 궁극적으로 높은 조직성과를 달성할 수 있는 것이다. 이처럼 전략적 인사관리는 기업의 비전을 달성하기 위해 조직의 전략과 인사정책이 하나의 지향점을 위해 같은 방향으로 흐르는 것을 의미하는 것이다.

### 1. 조직전략과 인사관리의 통합적 방향성



자료: Hox & Majluf(1996)

[그림 2] 조직전략과 인사관리의 통합적 방향성

전략적 인사관리는 위에서 언급했듯이 조직전략과 인사관리가 통합적 방향성을 공유하는 것이 중요하다. 서로의 방향성은 크게 앞의 [그림 2]와 같이 조직전략의 환경분석을 비롯해 조직 전략의 수립과 실행을 하는 동안 조직 내부의 인적자원 역량을 동시에 고려하고 그 방향을 일치 시키는 것을 말한다.

### 1) 조직사명과 인사관리사명

조직사명은 우선 조직이 속한 사업영역(business domain)을 명확하게 정의하는 것에서 출발한다. 그리고 사업을 위해 무엇을 생산하고, 판매할 것인가를 규명한다. 더불어 어떤 고객을 대상으로 할 것인가를 정의한다.

인사관리사명은 조직의 사명과 더불어 인적자원에 대한 중요성을 먼저 인식한다. 조직사명은 조직의 인적자원을 통해 달성할 수 있는 것임으로 인적자원에 대한 전략적 중요성을 인식하는 것이다. 조직사명(mission)을 달성하기 위해서 어떠한 인사관리사명이 필요한지를 정의한다. 인사관리사명을 통해 인적자원에 대한 개발적인 측면을 강조하여 인적자원을 통해 조직의 내부 핵심역량을 견고히 할 수 있다.

### 2) 조직 내·외부 환경분석과 인적자원 환경분석

조직은 새로운 사업영역을 정의하고 진출하기 전에 일명 SWOT(strength, weakness, opportunity, threat)분석을 통해 먼저 조직내부 자원의 강점과 약점들을 파악한다. 이를 통해 조직의 강점인 핵심역량을 유지하고 약점인 부분을 보완하는 방안을 마련한다. 예컨대 고객인지도가 높거나, 산업 내 다른 조직에 비해 부채비율이 낮거나, 생산제품의 원가절감의 우위가 있는지 등 조직내부의 강점을 파악한다. 동시에 조직외부 환경의 기회와 위협요소를 가려내는 외부환경 분석을 한다. 산업 내 다른 조직에 비해 재무비율이 월등히 높아진다면, 제품에 대한 고객만족도가 떨어지거나, 사회적 조직인식이 부정적이거나 등 조직의 결점이 무엇인가를 파악하는 것이다.

조직의 내·외부 환경분석과 더불어 인적자원 SWOT분석 역시 동시에 이루어진다. 첫째, 인적자원 내부 환경분석을 한다. 이는 다른 조직에 비해 우리 조직의 인적자원의 강점과 약점이 무엇인가를 파악하고, 외부노동시장의 기회와 위협요소를 찾는 것이다. 예컨대 우리 조직의 인력들은 매우 창의적인 사고를 가지고 있으며, 유연한 업무활동을 한다는 강점을 파악하거나 우

리 조직이 다른 조직에 비해 매우 관료적 권한체제로 수동적인 업무자세를 갖고 있다는 등 인적 자원의 약점 또한 규명한다.

기존 인사관리체제의 강점과 약점 또한 파악한다. 예컨대 어느 조직에서는 기존 성과보상체제가 연공서열에 바탕을 두고 있어 종업원들의 수동적인 업무자세를 초래한다고 판단할 수 있다. 즉, 연공서열의 보상제도를 인사관리의 약점으로 파악하는 것이다. 그러나 이 조직이 연공서열 보상제도를 버리고 능력주의 연봉제를 도입한다고 해서 구성원들의 적극적인 업무성으로 전환되는 것은 아니다. 오히려 안정된 보상을 통해 구성원들이 직무 및 조직에 대해 만족하여 원활한 직무수행을 할 수 있어 조직의 강점일 수도 있다.

둘째, 인적자원 외부 환경분석은 보통 인력충원에 관련해 외부 노동시장 상태를 파악하는 것이다. 해당 조직이 필요로 하는 인력을 외부 노동시장에서 공급할 수 있는 기회와 위협적인 요소를 찾는 것이다.

예를 들어 위성통신사업에 직접적으로 관련된 전문기술을 외부 노동시장에서 손쉽게 충원할 수 없다면 위협적인 요소일 것이다. 반면 유사한 기술을 소지한 사람을 영입하여 조직 자체에서 훈련과 개발이 가능하다면 저렴한 인건비로 전문기술자와 동등한 업무성적을 낼 수 있어 오히려 기회가 되는 것이다.

### 3) 조직전략 수립과 인사전략 수립

조직사명과 내·외부 환경분석을 통해 실제 조직전략을 수립한다. 물론 조직내부의 강·약점과 조직 외부환경의 기회와 위협에 대한 요소를 충분히 고려한 다음의 일이다. 조직전략의 수립의 예로 조직이 인터넷 쇼핑몰 시장을 향후 5년 이내에 석권할 것을 조직사명으로 설정하고, 각종 분석을 통해 가능성을 타진하고 진출하기로 결정하였다고 하자. 그러면 조직은 우선 인터넷 사업을 위한 정보기술을 어떻게 확보하고, 어떤 도메인을 사용하며, 어떤 콘텐츠를 제공할 것이며, 몇 명의 회원수를 언제까지 확보할 것인지 등을 계획하게 된다. 이외에도 기간과 단계별로 구체적인 계획이 수립될 것이다.

인사전략 수립 역시 조직전략 수립과 동시에 수립된다. 조직 내에서 조직전략을 실행할 수 있는 가용인원은 현재 몇 명이고, 새로운 직무배치 혹은 인력개발을 통해 전략실행에 투입할 것인지, 새로운 사업을 실행할 인력들의 성과평가와 보상은 어떻게 할 것인지, 또한 조직내부 인적자원이 충분하지 않거나 전문기술을 소지한 사람의 충원이 필요하다면 외부 노동시장을 통해 어

떻게 조달할 것인지 등을 구체적으로 계획한다. 특히 인력계획은 조직사명을 정의할 때 동시에 전략적으로 고려하는 것이 바람직하다. 예컨대 실제 인터넷 사업에 대한 전략 실행시 필요한 인적자원에 대한 정보를 조직 내·외부 현황을 통해 이미 파악하고 있어야 조직사명이 구체화될 수 있다.

#### 4) 조직전략 실행과 인사전략 실행

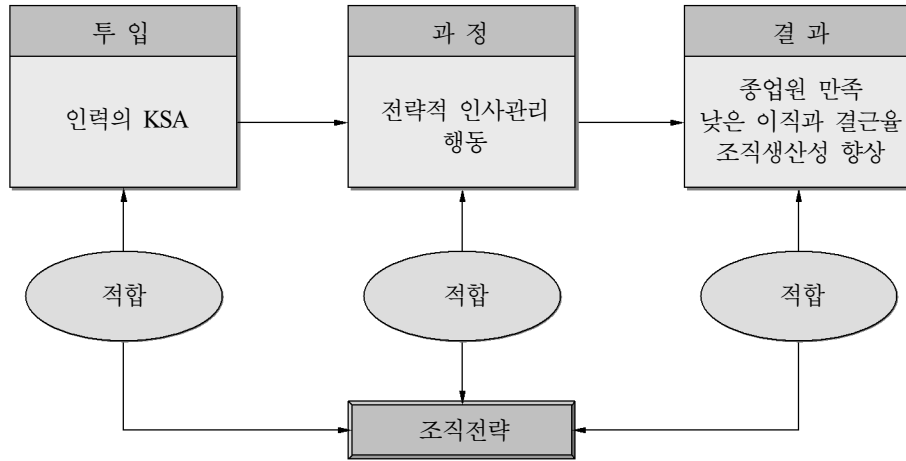
조직전략이 수립되면 조직은 실제 사업을 실행하게 된다. 전략달성을 위한 제반시설로 마케팅을 통해 고객인지도를 확보하였거나, 실제 제품생산을 통해 시장에서 판매한다. 인터넷 사업을 시작하였다면 쇼핑몰 웹사이트를 통해 제품을 광고하고, 전자결제된 제품을 고객에게 전달해 주는 등 실제 사업을 하는 것이다.

조직전략 실행과 동시에 인사전략 실행 역시 중요하다. 인사전략의 실행은 실제 조직의 과업 흐름을 원활히 하기 위해서 인력모집과 선발을 비롯해, 직무배치, 인력에 대한 성과평가와 보상, 그리고 개발 등 모든 인사활동이 이루어진다. 단, 인사전략을 실행할 때 중요한 것은 조직의 사업과 전략의 특성에 맞는 인사관리가 필요하다는 것이다.

예컨대 인터넷 벤처사업을 실행하는 인력들은 매우 자율적이고 수평적인 직무활동을 원한다. 그러나 인터넷 벤처사업을 하는 조직의 인사관리가 관료적인 체제로 운영된다면 그들은 인사정책에 불만을 갖게 될 것이고, 전략실행에 막대한 지장을 초래하게 될 것이다.

## 2. 조직전략과 인사관리의 적합성

조직전략과 인사관리의 통합적 방향성을 통해 조직은 종업원들의 생산성 향상은 물론 조직성과를 높일 수 있다. 그런데 한 가지 간과해서는 안 될 점이 다음 (그림 3)과 같이 조직전략과 인사관리가 적합성의 원리에 의한 통합적 방향성을 갖출 때 효과적이라는 사실이다. 어느 조직이 매우 높은 수익성을 보장하는 인공위성 통신사업을 하기로 조직전략을 수립하였다고 하더라도, 기존 구성원들의 저항으로 말미암아 전략적 인사관리로 전환하기가 어려울 수도 있다. 더구나 조직전략에 맞는 전략적 인사정책의 변화 또한 없으면, 기존 구성원들의 태도변화 역시 기대할 수 없어 조직전략의 실행은 매우 불투명한 것이다.



[그림 3] 조직전략과 인사관리의 적합성

### 3. 전략적 인사관리의 사례

W.L. Gore사는 1958년 설립되어, 약 40여년간 다용도 고분자 물질(PTFE)이나 광섬유 등을 제조, 판매함으로써 10억 달러 이상의 매출을 올리고 있다. 또한 1995년 이후 Fortune에서 선정하는 '가장 일하고 싶은 100대 기업'에 지속적으로 선정될 만큼 선진화된 조직문화와 시스템을 구축하고 있다.

Gore社가 회사의 비전으로 제시하고 있는 것은 'Creativity Technologies Worldwide'이다. 그리고 이러한 비전을 달성하기 위해 조직의 혁신성과 창의성을 핵심역량으로 하는 제품 선도성 전략을 추구하고 있다.

Gore사는 제품 선도성 전략을 성공적으로 수행하기 위해 구성원들이 창의성과 혁신성을 발휘할 수 있도록 우선적으로 지원하며, 창의성 발휘에 장애가 되는 요소들을 제거하는데 인적자원 관리의 초점을 두고 있다. 이러한 인적자원 관리 전략은 보상시스템에 잘 나타나고 있다.

Gore사의 보상 시스템 중에서 주목할만한 것은 크게 두 가지이다. 첫째는 이익 분배(Profit Sharing)에 기반한 집단 인센티브 제도이다. 집단 인센티브의 지급은 목표로 설정된 전세계 (Worldwide) EVA 금액을 달성하였는지의 여부를 기준으로 결정된다. 그런데, Gore사의 집단



인센티브 제도가 갖고 있는 특징은 전사적으로 전세계 EVA 목표를 달성하기만 하면, 개별 사업 단위의 EVA 목표를 달성하지 못한 조직에도 집단 인센티브를 지급한다는 점이다. 즉 창출한 이익뿐만 아니라 손실까지도 모든 구성원들이 공유하고 있는 것이다. 이러한 집단 인센티브 제도는 성공에 대해서는 함께 공유하며, 실패에 대해서는 관대한 특징을 갖고 있어 구성원들의 창의적이고 혁신적인 활동을 촉진하고 있는 것으로 평가받고 있다.

둘째는 가상 주식(Phantom Stock)에 의한 ASOP(Associates Stock Ownership Plan)라는 주식소유제도이다. ASOP는 개별 구성원들이 매년 받는 연봉의 15%를 매년 가상 주식의 형태로 적립하고, 퇴직시 주식으로 지급하는 제도이다. Gore사는 이 제도를 시행함으로써 구성원들의 창의적인 신제품 개발의 노력들이 기업의 가치를 상승시키는데 초점을 맞추도록 하는데 커다란 기여를 하고 있음을 지적한다. 이상과 같이 Gore사는 사업전략과 인적자원 관리전략, 시스템을 연계함으로써 인적자원의 효율적인 관리와 기업의 성과 향상을 동시에 달성 할 수 있었다.

### Ⅲ. 우정사업과 전략적 인사관리

#### 1. 우정사업의 SWOT분석

최근 e-business가 경영환경에 막대한 영향을 미침에 따라 우정사업을 둘러싼 경영환경에도 많은 변화가 일어나고 있다. 특히, 국민을 대상으로 한 보편적 서비스 제공이라는 경영목표에서 고객만족을 지향하는 기업성에 바탕을 둔 정부조직으로의 변화는 우정사업의 패러다임이 근본적으로 바뀌어 가고 있음을 암시하고 있다. 따라서 다음의 (그림 4)의 SWOT분석에서도 나타나고 있듯이 우정사업본부의 전략이 새로운 패러다임과 융합할 수 있도록 재조정이 필요하게 되며 이와 동시에 새로운 전략에 기반한 인사관리 시스템 구축도 함께 추진해야 할 것이다.

우선, 우체국은 향후 선도적인 e-business기관으로서의 입지를 구축하고자 한다. 이러한 우정사업의 전략적 방향은 향후 우체국의 인사관리가 디지털 인사관리의 형태로 변화되어야 함을 의미하고 이에 대한 구체적인 실천방안은 향후 수립하게 될 우체국의 다양한 전략과 함께 입안되어야 할 것이다.

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우체국의 핵심 역량 활용 가능</li> <li>– 신뢰성에 기반한 대국민 이미지</li> <li>– 전국적인 네트워크 조직</li> <li>– 우편 및 금융의 시너지 효과</li> <li>· 전국민의 두터운 로열티 보유</li> <li>· 저렴하고 다양한 서비스 제공 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우정사업경영의 자율성 미흡</li> <li>· 노동집약적 사업구조</li> <li>· 고객지향적인 상품 및 마케팅 부족</li> <li>· 운영체제의 경직성과 조직 탄력성 결여</li> <li>· 전산인프라 보완의 필요성</li> <li>· 산재된 시스템의 통합성 미흡</li> </ul>
기회(Opportunity)	위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보통신 기술의 비약적 발달</li> <li>· e-Business 활성화에 따른 소포 수요 증가</li> <li>· 우정사업본부 출범에 따른 자율성 제고</li> <li>· 지역정보센터로서의 우체국 역할 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· WTO 체제의 시장 개방</li> <li>· 우편, 금융시장 개방에 따른 경쟁 심화</li> <li>· 인터넷 등의 대체 통신수단 발달에 따른 우편 수요의 지속적 감소</li> <li>· 고객니즈다양화 및 고도화에 따른 보편적 서비스 제공의 한계</li> </ul>

[그림 4] 우체국의 SWOT분석

두 번째로, 우체국은 공공성을 기반으로 한 정부조직임을 명심해야 한다. 즉, 민간기업과는 다른 형태의 조직구조를 가지고 있기 때문에 공공조직의 특성을 감안한 인사정책 및 전략이 필요 시 된다. 따라서 우체국에 종사하는 많은 공무원들의 능력과 소질을 감안한 유연한 인사전략이 수립되어야 하며 동시에 기존의 행정관리 위주의 업무스타일에서 비즈니스 마인드를 함유할 수 있는 프로그램 도입이 절실하다고 할 수 있다.

## 2. 우정사업의 디지털 인사전략

최근 전세계를 뜨겁게 달구고 있는 디지털 혁명은 운영 방식을 바꾸는 지난날의 ‘경영혁신’과는 달리 사업 모델은 물론 노동 시장의 수요/공급 메커니즘까지 뒤흔드는 충격적인 변화이다. 디지털 혁명 시대의 환경 변화 속에서 새로운 HRM(Human Resource Management, 인적자원관리)의 철학 및 원칙, 이에 근거한 제반 관리 방식을 일관성 있게 재편하지 않고는 기업의 생존/발전은 사실상 불가능한 시점에 도달한 것이다. 또한 디지털 경영 체제가 확산되면서 ‘자율’, ‘수평’, ‘유연’으로 특징 지워지는 신 조직 운영 메커니즘이 새롭게 부각되고 있어 시대를 앞서가는 하부 젊은 계층이 자율 통제하에, 스스로의 문제 의식과 해결/성취를 가능하게끔 하는 조직 운영, 그리고 지식 공유가 가능한 기업 내(intra), 기업간(inter) 네트워크가 일상화되고 있

다. 그 결과 조직에서의 가치 창출은 과거 그 어느 때보다 엄청나게 이루어질 수 있다. 이것은 지금까지의 조직 전체의 표준, 규율을 추구해왔던 인사관리가 바뀌야 함을 의미한다.

따라서 디지털 시대의 신 인사관리는 인사관리의 대상인 구성원들을 양적 개념인 人力이 아니라, 人材로 보는 것으로부터 시작해야 한다. 구성원을 절감 대상인 비용으로 인식, 관리/통제할 것이 아니라, 투자 대상인 자산으로 인식, 그들을 안팎에서 찾고(Find), 기꺼이 몰입하게(Motivate) 하고, 유지하여(Retain) 마음껏 실력을 발휘하게(Act) 해야한다.<sup>2)</sup>

### 1) 외부노동시장의 적극적 활용

특정 분야의 필요 전문 인력 수요가 공급을 초과하고 인력간 역량의 차이가 사업성공에 미치는 영향이 커짐에 따라, 지금처럼 내부 노동 시장에 초점을 둔 폐쇄적 인사관리로는 우수인재의 확보/유지가 사실상 불가능하다. 따라서, 외부 노동시장의 힘을 인정하고 market-driven 체제를 수용해 가면서 최적의 인재 확보/유지 방안을 모색하는 지혜가 필요하다. 그러므로 우체국의 경우, 우정사업과 관련된 분야에서 탁월한 능력을 발휘하는 인력을 외부시장에서 확보하는 방안을 고려해 보아야 한다. 사실, 이러한 외부인력의 확보전략은 자칫 공공조직인 우체국의 인력문화와는 배치될 수도 있지만, 장기적으로 조직의 성과제고와 활성화를 위해서 반드시 필요한 조치라고 할 수 있다. 또한 우체국의 신규사업 추진이나 경영혁신 등의 내부전략 방향은 필요시 외부 시장에서의 인재를 통해 인사전략을 수립할 수 있는 유연성을 확보할 수 있는 효과를 가지고 있다.

#### ■ 사 례

- UPS: 핵심 인력인 운전수들의 높은 이직률 원인이 하역 부담 때문임을 발견, 대학생 등 임시직을 활용한 '적재업무팀'을 신설하여 운전수들의 이직률을 개선(적재업무팀 인력은 연간 400%에 달하는 이직률을 보였지만, 언제든지 시장에서 인력을 확보할 수 있어, 핵심 인력인 운전수의 이직률을 낮추고 고객 접점에서의 서비스 질을 높이는 효과 획득)

### 2) 맞춤형 인적자원관리

기존의 '형평성'을 중시하여 일률적인 틀에 의한 HRM(Human Resource Management)은 다양한 특성과 니즈를 가진 개별 구성원들을 모두 만족시키기에는 역부족이다. 따라서, 조직 구성원 개개인의 특성을 반영한 맞춤형(Tailor-made) HRM으로의 전환이 필요하다.

2) 송계현외 2, 「디지털 시대의 인적 자원 관리」, LG경제연구원, 2000 참조

우정사업은 전국적으로 매우 큰 내부노동시장을 갖고 있다. 따라서 그들에게 일률적인 잣대에 의한 평가, 보상시스템이 일면 편리하고 간편한 시스템이라고 생각할 수 있지만, 최근 불고 있는 경영환경과 내부 구성원들의 의식변화로 인해 개개인을 위한 인사정책이 굉장히 중요해지고 있다. 따라서 우정사업에 종사하는 인력을 다양한 기준에 의해 더욱 더 세밀하게 분류하여 그들이 가치관, Lifestyle 등에 따라 희망하는 보상 방식 및 평가형태 등을 다양하게 적용할 수 방안을 진중하게 고려해야 한다. 즉, 우체국 종사원이 스스로 자신의 employability를 높이기 위해 자신을 가장 잘 활용할 수 있는 방안을 인사관리 담당자와 협의하는 시스템이 갖추어져 나가야 될 것이다.

■ 사 례

- 하니웰: 사업 기여도와 스킬 보유 정도를 기준으로 4개의 인력 집단으로 구분, 차별관리(사업 기여도와 스킬 보유 정도가 모두 높은 핵심 인력은 최고의 대우를 통해 반드시 확보/유지, 사업 기여도는 낮지만 스킬 보유 정도가 높은 전문 인력은 계약을 통해 일정 기간동안 프리미엄을 지불하되 노동시장 및 필요 스킬 상황에 따라 탄력적으로 확보/유지, 사업 기여도는 높지만 스킬 보유 정도가 낮은 세미 스킬 보유 인력은 직무 안정성을 보장해 주고 Value Proposition에 따라 경력 개발을 지원, 사업 기여도와 스킬 보유 정도가 모두 낮은 인력은 Outsourcing)

3) 성공 공유의 메커니즘

구성원들이 내적으로 모티베이트 되어 주인의식을 갖고 신바람나게 일에 매진할 수 있도록 하기 위해서는, 금전적 성과보상 뿐만 아니라 기업문화, 조직운영 등 금전적/비금전적 측면 모두를 조직과 구성원이 함께 공유할 수 있는 성공공유 메커니즘의 정립이 요망된다.

따라서, 선진우정창출을 비전으로 e-business에 있어 선도적인 기관으로 자리 매김하려는 우체국은 이러한 비전과 조직의 사명을 전 우체국의 종업원들과 함께 공유해야 하며, 이러한 목표를 수행하기 위해서 다양한 방안들이 강구되어야 한다. 예컨대, 우체국 내부조직원들을 대상으로 하는 다양한 이벤트와 행사들을 통해 조직원이 한 방향으로 결집할 수 있는 계기를 만들어 주어야 하며, 동시에 조직의 이러한 전략실행이 인사전략과 유기적으로 조화를 맺을 수 있도록 선행작업 등이 동시에 추진되어야 할 것이다.

#### 4) e-HR로의 전환

e-HR이란, 서류 중심의 전통적인 p(paper)-HR과는 달리, 쌍방향 커뮤니케이션을 할 수 있는 인트라넷이나 인터넷 등의 IT기술을 활용하여 HR정보와 서비스를 전 조직 구성원들에게 제공하는 체제이다. 사실, 디지털 시대의 다양성과 복잡성을 관리하기 위해서는 개인의 니즈를 반영한 맞춤형 HRM 방식의 도입이 불가피하나, 기존의 p-HR체제로는 이러한 복잡성과 다양성에 적절히 대응하기 어렵다. 따라서 이러한 한계를 극복, HRM의 효율성을 제고하기 위해서는 IT기술의 활용과 Web환경에 기반한 e-HR체제가 구축되어야 한다.

우체국은 다른 공공기관에 비해서 IT기술에 대한 활용도가 비교적 높은 편이다. 이러한 IT를 활용한 비즈니스는 조직외부의 성과를 제고하는 것 뿐만 아니라 조직 내부의 종업원들의 업무 효율성 및 다양한 서비스 제공 등으로 인해 우정사업조직을 한 단계 업그레이드 할 수 있는 좋은 기회이다. 따라서 우정사업 전반을 e-postoffice로 탈바꿈시킬 수 있는 토대로서 전략적 e-HR이 지속적으로 추진되어야 한다.

〈표 1〉 p-HR과 e-HR의 비교

	p-HR	e-HR
업무 환경	서류중심 업무환경	서류 없는 업무환경
필요 스킬	사람관리 스킬	정보 및 기술관리 스킬
핵심 기능	데이터관리 및 정보전달	전략적/시스템적 사고와 분석
HR부서 역할	행정지원 중심	자문, 기획 중심
정보수집방법	인터뷰 등(비과학적)	컴퓨터 기반의 통계자료(과학적)
IT활용도	IT부문 제안에 수동적 대응	IT부문에 주도적 개발 요구

#### ■ 사 례

##### - AT&T

e-HRM 체제를 성공적으로 구축하였다고 평가받고 있는 AT&T는 웹 기반 시스템을 구축하기에 앞서 다음의 원칙을 체제 구축의 불문율로 설정하였다.

##### ① 사업 목표와 정합성을 갖는 목표의 수립과 유지

AT&T는 지난 수년 동안 사업부를 스핀오프하고 이제는 적극적인 인수합병에 나서는 등 급

격한 사업 구조 변화를 겪고 있다. 이에 따라 e-HRM 체제는 필요인재 확보/유지 등 사업전략의 변화 방향을 지원하는 것을 최우선적 과제로 설정하였다. 즉 '멋진' Technology의 구현이 아니라 사업의 성공 여부에 기여하는 것을 중시하는 것이다.

② 투자에 대한 정량적인 성공 판단기준 설정

AT&T는 서류에 기반한 HRM 관련 커뮤니케이션을 금지시키거나 최소화하여 막대한 비용과 시간을 줄이는 한편, 생산성 증가, 종업원 서비스의 향상을 정량적으로 측정하는 지표를 설정하였다.

③ 종업원 편의성, 수용성, 신뢰성의 증시

AT&T는 e-HRM 체제의 한계를 종업원 탓으로 돌리지 않고 시스템의 개선을 통해 극복하고자 노력하여 종업원의 편의성과 수용성을 높였다. 그리고 e-HRM 체제 구축 과정을 종업원들이 납득 가능하도록 알려 주어 체제 개혁에 대한 신뢰성을 높였다. 또한 편의성, 수용성, 신뢰성을 높이기 위해서 충분한 시간을 가지고 시스템을 테스트하고, 여러 분야의 종업원들로 구성된 포커스 그룹과의 모임을 통해 발생 가능한 문제점을 사전 점검하고 개선하려는 노력을 지속하였다.

이 밖에도 데이터를 항상 점검하여 정확성을 확보하고, 100% 완벽한 시스템이 아니라 단계별로 향상이 가능하도록 하는 등의 노력을 기울였다.

5) 전략적 파트너로서의 HR 부서

우정사업본부의 인사관리부서는 전통적인 행정적 관리 역할보다는 전사적인 전략 수립에 기여하는 비즈니스 파트너로서의 역할과 원활한 현장 중심의 HRM이 이루어지도록 지원하는 컨



[그림 5] 가치창출의 핵심부서가 되기 위한 HR요건

설팅 역할을 중점 수행해야 한다. 이는 다시 말하면, 인사부서가 단순한 행정 지원 업무 중심에서 벗어나 현장 관리자들과의 자문 및 비즈니스 파트너 등 기업 경쟁력 제고에 도움이 되는 역할 수행에 집중하도록 하는 강력한 지원 수단으로 작용하도록 조직시스템이 구축되어야 함을 의미한다. 따라서 HR을 담당하는 구성원들의 보다 전문가적인 역량 확보가 중요하며 이를 위해서 인사실무자를 위한 교육 프로그램 확보가 선행되어야 할 것이다.

### 3. 'HR Scorecard'의 활용

우정사업의 전략적 인적자원관리를 위해서는 BSC관점의 성과관리시스템이 중요하다. 즉, 우체국의 전략수립과 인적자원전략이 서로 유기적으로 원활하게 이루어지도록 하기 위해서는 HR Scorecard를 통한 전반적인 성과측정이 필요하게 되는 것이다.

HR Scorecard는 BSC 구축 과정에서 성장/학습 관점의 보강과 전략적 자산으로서 중요해지고 있는 Human Capital을 체계적으로 측정하고 관리하기 위한 것이다. 이를 통해 HR부서를 중심으로 인적 자원의 역량을 체계적으로 개발함과 동시에 채용, 배치, 육성, 활용 및 평가 보상 등 다양한 HR관리와의 연계를 통해 인적자원관리의 효율성을 제고하여야 한다.

〈표 2〉 Verizon Human Capital 측정 관리 지표의 예

	주요활동 및 목표	후행지표(Lagging Measure)	선행지표(Leading Measure)
Financial	내부이해 관계자 가치 창출 Human Capital 성과극대화 HR 비용 최소화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이해관계자 총 이익</li> <li>· HR ROI</li> <li>· 예산 변동률</li> <li>· 인당 수익성</li> <li>· 인당 총 HR비용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인적 자산 부가가치</li> <li>· 총 노동비율</li> <li>· 경쟁력 지수</li> <li>· 종업원 몰입도 지수</li> </ul>
Customer	Business Partner역할 수행 선진 HR경쟁력 확보 고품질 HR서비스 제공 저비용 Provider	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 본사평가등급</li> <li>· HR프랙티스 순위 vs Benchmarking</li> <li>· 종업원 만족도 조사 결과</li> <li>· 복리후생 만족지수</li> <li>· 요소별 HR비용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경쟁상 대비 경쟁력 분석 결과</li> <li>· 고충 처리 대응 L/T</li> <li>· 고충처리 만족지수</li> <li>· 베스트 프랙티스 대비 서비스 비용</li> </ul>

	주요활동 및 목표	후행지표(Lagging Measure)	선행지표(Leading Measure)
Operations	전략과 HR의 연계 선진HR솔루션 제공 전략집중형 조직 형성 세계최고의 HR 프로그램 개발 맞춤형 HR서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>· HR전략 실행률(%)</li> <li>· 맞춤형 HR서비스 실행률(%)</li> <li>· 목표대비 생산성 개선율(%)</li> <li>· 벤치마킹 등급</li> <li>· 서비스 제공 채널별 비용</li> <li>· 프로그램 실행률(%)</li> <li>· 서비스 사이클 타임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 최고 경영진과 함께 논의한 시간</li> <li>· 서비스 달성률(%)</li> <li>· 전략과 연계되어 목표 설정 과정 참여율(%)</li> <li>· 프로그램 개발 주기</li> <li>· HR ROI</li> <li>· 맞춤형 CBT 제공률(%)</li> </ul>
Strategic Initiatives	우수 인재 확보 육성 전략적 HR역량 강화 조직 통합성 확보 리더십 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자발적 이직률(%)</li> <li>· 역량개발 프로그램 효과성</li> <li>· 조직문화 설문지수</li> <li>· 최초 정보요청 대응 정확성</li> <li>· 리더십 개발/다양성</li> <li>· 이직 초래비용</li> <li>· 조직 역량 설문지수</li> <li>· 정보제공시간</li> <li>· 경영진 코칭 피드백</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 핵심인력 확보률(%)</li> <li>· 핵심 스킬 습득</li> <li>· 내부 공보 인재 확보율 및 승진률(%)</li> <li>· 정보 이용 가능성</li> <li>· 핵심 인재 유지율(%)</li> </ul>

우선, HR Scorecard의 구축을 위해 먼저 회사의 전략 달성을 위해 수행해야 할 HR부문의 주요 관리 활동들의 인과 관계를 파악하고 중점 관리 포인트가 무엇인지 확인하는 단계를 거쳐야 한다. 이러한 과정은 궁극적으로 우정사업의 인적 자원의 경쟁력 수준을 객관적으로 측정할 수 있게 되며, 제반 인적 자원 관리 활동에 활용될 수 있는 다양한 정보를 얻음으로써 보다 체계적이고 효과적인 인적 자원 관리를 할 수 있게 된다.

#### 4. 종업원 기여 인정 프로그램

많은 기업들이 성과주의를 통한 기업경쟁력 확보에 심혈을 기울이고 있다. 그러나 이러한 성과중심의 평가시스템은 자칫 조직 내부의 갈등과 조직구성원의 심한 경쟁의식을 초래하여 오히려 사기를 저하시키는 요인으로 부각될 수 있다. 따라서 성과주의를 제대로 고취시키기 위한 보완책으로 고려해 볼만한 것이 '종업원 기여 인정 프로그램(Employee recognition program)'이다. 종업원 기여 인정 프로그램이란 일반적이고 공식적이고 금전적인 차원에 머무르는 보상을



비공식적이고 비금전적인 차원으로까지 확대하여, 종업원들의 노력과 성과 달성을 인정해 주고 보상해 주는 제도이다. 예를 들어 마주 보면서 칭찬하거나, 경영자 명의로 된 감사의 편지를 전달하거나, 이 달의 종업원으로 선정하거나, 레스토랑 이용권 등 상품권을 수여하거나, 해외 가족 여행을 시켜주는 등 한 마디로 말하자면 종업원이 기여한 바에 대한 유형, 무형의 인정과 보상을 선물하는 것이다.

따라서, 우체국에도 이러한 종업원 기여 인정 프로그램을 적극적으로 도입하여 조직내부의 구성원들을 모티베이션 시킬 수 있도록 전사적인 노력이 필요하다.

비공식적	상품권 등 소액이고 일정 가이드라인 하에서 상사의 판단에 따른 자의적 지급	동료나 상사로부터의 인정, 칭찬
공식적	연봉제 등 차등 급여와 승진 구체적 기준하에서 정기적이고 조직적으로 해외 여행 등 상당액의 금전에 상응하는 포상	트로피, 명예의 전당 가입, 이달의 종업원으로 사보 등재 등 물리적으로 구분되는 '신분'의 부여
	금전적	비금전적

(그림 6) 종업원 기여 인정 프로그램의 내용

우선, 종업원 기여 인정 프로그램을 구축하기 위해서는 진실성을 담고 있는 프로그램을 만들어야 한다. 이는 프로그램이 실행될 때, 종업원 스스로가 자신의 노력을 인정받고 있다는 감정을 유발할 수 있느냐에 의해 결정된다. 이러한 감정은 가능한 종업원들 스스로가 인정받고 싶어하는 노력과 성과를 확인하고, 그들이 필요로 하는 보상을 선물하고, 완벽하게 성공하지 못한 노력도 인정해 줄 때 일어난다. 다음으로, 종업원들이 어떻게 하면 인정받는지를 명확하게 이해하여, 스스로 행동을 조정하도록 프로그램을 일관성 있게 구축해야 한다. 이를 위해서 우선 제도 자체가 단순화되어 종업원 누구나 쉽게 이해할 수 있어야 하며, 지속적인 커뮤니케이션 활동이 필요하다. 또한 노력과 성과를 인정하는 책임을 진 관리자들의 편차를 줄이기 위해서 관리자들에 대해서도 한 교육/훈련이 이루어져야 한다. 그리고 우체국의 성과가 좋은 때이든 나쁜 때이든 프로그램의 기본 틀을 꾸준히 유지해야 하며, 마지막으로 인정받은 노력이나 성과에 따라 보상이 이루어지는 공정성을 확보해야 한다.

이러한 종업원 기여 인정 프로그램은 우체국이 추구하려는 전략을 조직내부의 구성원들과 함께 호흡하며 공유할 수 분위기를 유도할 것이며 이는 결국 전략적 인사관리의 또 다른 축으로서 역할을 톡톡히 해낼 것이다.

## IV. 결 론

일반적으로 사업전략을 수립하는 과정에서 인적자원은 매우 중요한 요소이다. 즉, 사업전략을 추진함에 있어 자본조달 문제 못지 않게 필요인적자원 확보문제가 커다란 장애요인으로 대두된다. 특히, 디지털 시대에는 경영환경의 급속한 변화로 인해 새로운 사업으로 비즈니스 포트폴리오를 이행하는 경우 필요한 인적자원을 확보하는 것이 사업의 성패를 좌우하는 결정적인 요소가 되고 있어 기업마다 필요 인적자원의 확보 및 핵심인력을 유지하고자 하는 다양한 방안들이 강구되고 있다. 따라서 우정사업본부의 경우, 우체국이 추진하고 있는 사업전략이 역량을 갖춘 인적자원을 통해 충분히 뒷받침되고 있는지 확인을 해 보아야 하며, 확인결과에 따라 해당 인력을 보완할 수 있는 방안을 다각도로 모색해야 한다. 그리고 우체국이 장기적으로 다른 기관 및 경쟁업체들과의 생존경쟁에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 우체국의 사업전략과 인사관리 전략이 합치된 방향으로 통합될 수 있는 전략적 인사관리 시스템이 반드시 구축되어야 할 것이다.

결론적으로, 우체국의 핵심역량인 전국적 네트워크는 향후 우정사업의 인적자원을 토대로 한 Human Networking 조직으로 거듭나야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 로브 거피 외, 『인력관리』, 21세기북스, 2000  
박귀현, 「종업원 기여 인정 프로그램」, LG주간경제, 2000  
송계전 외, 「디지털 시대의 인적 자원 관리」, LG경제연구원, 2000  
이진규, 『전략적·윤리적 인사관리』, 박영사, 2001  
이원우, 『新 인사관리론』, 삼영사, 2001  
인천교육대학교, 「우체국 인터넷쇼핑(ePOST)활성화 방안 연구보고서」, 인천교육대학교, 2000

우정사업본부, 『2001년 연차 보고서』, 우정사업본부, 2001

차성호, 『인적자원관리 테마여행』, 새로운 제안, 2000

최중범 외, 「우정사업 경영평가 제도개선 연구」, 정보통신정책연구원, 2001

한국노동연구원, 『21세기형 인적자원관리』, 명경사, 2000

허진, 「인적자원 관리의 차별화 전략」, LG주간경제, 2001

John E. Delery, D. Harold Doty, “Modes of Theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, 1996

[www.kisdi.re.kr](http://www.kisdi.re.kr)

[www.lgeri.co.kr](http://www.lgeri.co.kr)

[www.seri.org](http://www.seri.org)

[www.epost.go.kr](http://www.epost.go.kr)