

포스코의 직무훈련체계와 OJT

장 홍 근*

I. 머리말

근래 전통적인 작업조직이 프로세스 지향적인 작업조직으로 발전하면서 기업내 교육 훈련과 학습의 방식은 크게 변화하였다. 이는 1980년대 이후 세계화의 진전으로 인한 경쟁의 격화 등으로 말미암아 지속적인 혁신과 원가 압력에 직면하면서, 기업들이 조직 및 생산구조, 인력구조를 재구성한 데 따른 것이다. 그 결과 과업 분할, 전문화, 표준화와 자동화, 위계적 조정으로 특징지어지는 전통적인 생산방식이 변하면서, 조직의 학습 능력 개발을 위한 시스템도 재편되었다. 결과적으로 1980년대 새로운 노동 및 조직 개념이 도입됨으로써 작업장 중심적 학습, 즉 노동과정과 결합된 학습은 사업장에서 점점 더 중요성을 띠게 되었다.

현장교육훈련(OJT)의 가치평가가 이루어진 계기는 1980년대 이후 출현한 포스트테일러주의적인 기업 및 조직 개념, 그것과 연결되어 있는 새로운 숙련형성에 대한 요구와 관련을 맺고 있다(Dehnbostel, 2003: 2). 이 과정에서 현장교육훈련은 기업에게 경쟁우위를 제공해 주는 요소가 되었다. 기업이 경쟁력을 갖기 위해 필요한 개선과정, 최적화과정, 품질보장, 지식창출 등은 노동과정에서 이루어지는 학습과정을 요구하는 것이었다. 노동과정학습이 갖는 중요성은 숙련형성 개념 혹은 계속훈련 개념에서 직무수행능력 개발의 개념으로 비중이 이동한 것에서도 알 수 있다. 서구의 기업에서도 노동은 학습과 훈련으로부터 분리된 영역이 아니라 바로 학습과 훈련의 수단으로서의 의미를 갖게 되었으며, 학습형식과 학습장소의 경계가 희미해져 가는 경향이 눈에 띄게 증가하고 있다.

우리나라는 지난 40여 년간의 급속한 산업화 기간 동안 고도의 경제성장을 달성하였지만, 주요 선진국과 같은 고속성장 단계에 도달하지 못하였으며, 체계적인 OJT에 대한

* 한국노동연구원 연구위원(changhg@kli.re.kr).

관심과 이해가 부족한 실정이다. 국가 수준에서도 OJT에 대한 전략이 부재하고, 지원체계가 미흡하다. 하지만 일부 글로벌 기업의 교육훈련시스템은 상당한 수준에 이른 것으로 평가된다. 특히 포스코는 체계적인 인적자원개발 및 관리로 정평이 나 있는 초우량 기업이다. 포스코는 창업 40여 년만에 세계 최상위권 철강기업으로 성장하였다. 인재경쟁력은 포스코가 이처럼 비약적으로 성공하고 철강업계에서 경쟁력을 향유할 수 있게 된 요인 중의 하나로 꼽힌다. 그만큼 포스코는 창업 이래 지속적으로 교육훈련에 많은 투자를 해 왔고 소기의 성과를 거둔 것으로 판단된다. 포스코는 일찍부터 현장 기술인력 경쟁력의 중요성을 인식하고 철저하게 현장 중심의 경영전략을 펴 왔다. 이는 현장 직무훈련 시스템의 변화 발전으로 나타났다. 이 글은 포스코의 교육훈련시스템의 전개과정과 현행 체계, 그리고 작업조직과 최근 OJT의 발전 양상과 함의를 살펴본 것이다.

II. 포스코의 직무훈련체계

1. 직무훈련체계의 전개과정

포스코의 직무훈련(OJT)시스템은 창사 이래 몇 단계를 거치며 발전해 왔다. 1975년 신입사원 중심의 OJT 제도를 도입한 이래 1985년 기존사원 능력개발 중심의 기본 3단계 과정을 확립하였으며, 1995년부터는 고근속사원을 중심으로 숙련재개발을 위한 다기능 과정과 전문과정을 운영하였다. 2004년에는 직무훈련체계를 인력운영 여건 변화 및 정년 퇴직자 발생에 대비하여 현장기술력 전수 등 직무능력향상 중심으로 급변하는 기술수준과 변화된 교육환경(사이버교육 등)에 부응하는 본인 주도형으로 개편하였다. 2007년부터는 신입 및 전입사원에 대한 기본실무OJT 과정(기존의 Level 1과정)은 강화하는 대신, 기존의 Level 2, 3과정은 폐지하여 향후 필수직무역량 관리시스템을 통해 역량향상을 기할 수 있도록 보완하였다. 직무훈련시스템을 발전단계별로 살펴보면 다음과 같다.

창사 이후 1974년까지 포스코에는 체계적인 교육훈련시스템이 마련되어 있지 않았으며, 직무훈련제도가 정비된 것은 1975년부터이다. 포스코의 직무훈련제도는 설립 이후부터 본다면 다섯 시기, 직무훈련제도가 도입된 1975년부터 본다면 크게 네 단계로 변화 발전해 왔다.

1968년 창사 이후 1974년까지는 1기 공사의 준공(1972.7)과 초기 설비 운전이 시작된 기간으로, 체계적인 교육훈련과정이 설정되지 않은 채 정상조업의 조기달성을 목적으로 하는 Supervisor에 의한 조업대비훈련이 비체계적으로 이루어진 시기였다. 설비별 직무훈

련 기준 설정이 이 시기 직무훈련제도의 주된 내용이었다.

포스코에서 체계적인 직무훈련제도가 도입된 것은 최초로 직무훈련예규가 제정되고 신입사원 OJT가 실시된 1975년이다. 1984년까지 약 10년에 이르는 직무훈련제도 도입 단계에서는 신입사원의 조기전력화를 목표로 신입사원 중심의 OJT 기준 설정 및 이에 입각한 훈련이 대규모로 실시되었다. 1975년에 직무훈련예규가 제정되었고, 1978년에는 신입사원 직무훈련기준이 설정되었다. 이 기간 중 회사 차원에서는 꾸준한 설비 확장이 진행되었으며, 2기 준공(1976.5), 3기 준공(1978.12), 4기 1차 준공(1981.2), 4기 2차 준공(1983.5) 등이 이루어졌다.

1985~94년까지는 직무훈련체계의 정립단계로 분류된다. 이 시기에는 신입사원에서 나아가 기존사원을 대상으로 하는 기초, 향상, 강화, 심화 훈련과정을 정립하였다. 직무교육조직의 신설(1985년), 기존사원 직무훈련기준의 설정(1985년), 직무훈련 표준교안 제작(1986년), 훈련추진매뉴얼 제작(1986년) 등의 교보재 정비 및 직무훈련전산시스템 개발

<표 1> 포스코 직무훈련체계 변천사

	1968 ~ 74	1975 ~ 84	1985 ~ 94	1995 ~ 2003	2004 ~ 06	2007 ~ 현재
단계	체계 미정립 단계	도입단계	체계 정립단계	정착화 단계	성숙 단계	내실화 단계
주요 Event	1기준공: 1972.7	2기준공: 1976.5 3기준공: 1978.12 4기1차준공: 1981.2 4기2차준공: 1983.5	광양1기준공: 1987.5 광양2기준공: 1988.7 직급체계개선: 1990.4 광양3기준공: 1990.10 광양4기준공: 1992.10	팀제 실시: 1995.1	고부가가치강 중점 투자	Global Posco Way의 경영이 념 재정립
과정	미설정	기초과정 향상과정 강화과정 1, 2, 3,	기초과정 향상과정 강화과정 심화과정	기본과정(통합) 숙련과정(통합) 다기능과정(보완) 전문과정(신설)	Level 1 Level 2 Level 3	기본실무과정 Level 2, 3 폐지
추진 방향	정상조업 조기달성 Supervisor에 의한 조업대 비훈련	신입사원 조기전력화 신입사원 중심의 OJT 기준 설정	기존사원 능력개발 기존사원 OJT기준 설정 및 보고서 작성 제도 도입	다기능화 전문화 고근속직원대상 다기능, 전문과 정 신설	숙련화 고근속자 정년 퇴직으로 인한 기술력 전수	기능전수 직무역량향상 부족역량에 대 한 자율학습
주요 추진 내용	설비별 직무 훈 련 기준설정	직무훈련예규 제 정(1975) 신입사원 직무 훈련기준 설정 (1978)	직무교육조직 신설 (1985) 기존사원 직무훈련 기준 설정(1985) 표준교안 제작 (1986) 추진매뉴얼 제작 (1986) 직무훈련전산 개발 (1988)	직무훈련체계 개선(1995) 표준교안재정비 (1995) 추진매뉴얼발간 (1995) 기준표 재설정 (1995) 기준표표준관리 시스템 내 등록 관리(1996)	직무 훈련 체계 개선(2004) 직무 훈련 기준 표 재정비(2004) 전산시스템 Web 환경으로 신규 개발 * 수작업 폐지	직무훈련개선 (2007) 필수직무역량 관리시스템체 제 구축(2006)

(1988년)을 통한 지원활동이 강화되었다. 또한 교육훈련 여건에 맞게 훈련기준 및 방법의 보완이 이루어졌다. 기존사원의 보고서 작성 제도가 도입된 것도 이 시기이다.

1995 ~ 2003년까지는 저근속사원의 조기전력화와 고근속사원의 다기능화와 전문화를 목표로 직무훈련시스템이 정착 단계에 들어간 시기이다. 1995년에는 직무훈련에 있어 부서별 자율성을 강화하였을 뿐 아니라, 고근속직원의 증가 및 인력 운영여건의 변화 등을 반영하여 대폭적으로 직무훈련체계를 개선하였다. 즉 저근속사원의 조기전력화를 위해 종래 기초, 향상, 강화, 심화의 4개 과정으로 세분화되어 있던 훈련과정을 기본과정과 숙련과정의 2개 과정으로 통폐합하고 교육훈련기간도 7년에서 5년으로 단축하였다. 그리고 고근속사원의 다기능화와 전문화를 위해 다기능과정과 전문과정을 운영하였다.

2004년 이후 2006년까지 포스코의 직무훈련체계는 성숙단계로 접어들었다. 이 시기는 회사 차원에서 고부가가치강의 생산을 위한 투자가 대규모로 이루어진 때로서, 직무훈련 과정은 숙련화를 목표로 수준에 따라 Level 1, 2, 3으로 구분되었다. 2004년에는 정년퇴직자 증가 등 인력운영여건의 변화 및 급변하는 기술수준, 변화된 교육환경에 부응하기 위하여 본인 주도형으로 직무훈련체계를 개편하고 직무훈련기준표를 재정비하는 등 현업 여건을 반영한 OJT를 운영하게 되었다. 이와 함께 직무훈련 전산시스템을 Web 환경으로 신규개발하여 교육훈련관리와 관련한 수작업을 폐지하기에 이르렀다.

2007년부터는 내실화 단계에 진입하였다. 이 시기에 포스코는 Global Posco Way의 경영이념을 재정립하면서 변화하는 환경에 맞추어 필수직무역량관리시스템체제를 구축하고 직무훈련체계를 개선하였다. 교육과정을 기본실무과정으로 통합하고, Level 2, 3 과정은 폐지하였다. 직무훈련의 목표를 기능전수와 직무역량향상으로 명료화하고 종업원 개인의 부족역량에 대한 자율학습으로 직무훈련의 방향을 재설정하였다.

2. 최근의 직무훈련체계

가. 2004 ~ 06년까지의 직무훈련체계

2004년 이후 2006년까지 이어진 포스코의 직무훈련체계를 과정별로 살펴보기로 한다. 과정은 앞서 살펴본 대로 Level 1, Level 2, Level 3의 세 수준으로 나뉜다. Level 1과정의 경우, 훈련 대상은 신입사원 및 보직 변경 사원인데, 일상 업무를 단독으로 처리할 수 있는 업무능력수준에 도달하는 것을 주된 목표로 하며, 이와 함께 조직 적응력 배양도 주요한 목표로 설정하고 있다. 훈련방법은 본인 주도형의 자율학습과 OJT 지도사원에 의한 개별훈련(man to man)으로 진행된다. 평가는 실기 70%와 필기 30%를 합하여 100점 만점에 60점 이상 도달하면 합격 수준으로 판정한다.

<표 2> 2004~06년까지의 직무훈련체계

	Level 1	Level 2	Level 3
훈련대상	- 신입 및 보직변경 사원 * 현장 Staff 소속 사원은 Level 1단계까지 이수	- 반단위 Level 1단계 이상 이수 사원	- 반단위 Level 2단계 이상 이수 사원
훈련목표 및 내용	- 일상업무 단독 처리 수준 * 조직 적응력 배양	- 문제해결 가능수준(Trouble Shooting) * 비정상작업시 조치능력 확보 * 작업방법 개선능력 배양	- 개선업무 발굴, 수행 및 지도 가능 수준 * 직무훈련 지도사원양성 목표
훈련방법	본인 주도형 자율학습 및 OJT 지도사원 개별훈련(man to man)		- 단독개선업무 수행 (GB/BB과제 수행, 참여)
훈련기간	소속주임 또는 OJT 지도사원이 판단하여 대상자가 훈련목표수준에 도달시까지		
평가	60점 이상 [실기(70%)+필기(30%)]	주임·반단위별 자체 Check Sheet 기준에 의거 성취도 및 도달정도에 대해 주관적으로 평가	

Level 2과정의 경우, 훈련 대상은 반 단위에서 Level 1단계 이상을 이수한 사원이며, 문제해결 가능 수준에 도달하는 것을 목표로 한다. Level 2 훈련에서 중점을 두는 부분은 비정상 작업시 조치능력의 확보와 작업방법에 대한 개선능력의 배양이다. 훈련방법은 Level 1과정과 마찬가지로 본인 주도형의 자율학습과 OJT 지도사원에 의한 개별훈련(man to man)으로 진행된다. 훈련결과에 대해서는 주임 및 반단위별 자체 체크시트 기준에 의거하여 성취도 및 도달정도에 대하여 주관적으로 평가한다.

Level 3과정의 경우, 훈련 대상은 반 단위에서 Level 2단계 이상을 이수한 사원으로서, 개선업무의 발굴, 개선업무의 수행 및 지도 가능한 수준에 도달하는 것을 목표로 한다. Level 3 훈련에서 중점을 두는 부분은 직무훈련 지도사원의 양성이다. 훈련방법은 단독개선업무 수행(GB/BB 과제수행 및 참여) 방식이다. 훈련결과에 대해서는 Level 2과정과 마찬가지로 주임 및 반단위별 자체 체크시트 기준에 의거하여 성취도 및 도달정도에 대하여 주관적으로 평가한다.

훈련기간은 특정되어 있지 않으며, Level 1, 2, 3과정 모두 소속 주임 또는 OJT 지도사원이 판단하여 대상자가 훈련목표 수준에 도달할 때까지이다.

나. 현행 직무훈련체계

현행 직무훈련은 크게 신입 및 전입사원의 조기전력화를 중심으로 하는 기본실무과정 (이전의 Level 1과정)과 기존사원의 직무역량향상을 중심으로 하는 필수직무역량관리시스템을 통한 과정(중전의 Level 2, 3과정)으로 대별된다.

현장사원을 대상으로 하는 직무훈련은 개인별 업무 스킬을 고려하여 본인주도형교육

<표 3> 2007년 이후 현행 직무훈련체계

	기본실무과정(종전 Level 1과정)
훈련대상	- 신입사원, 전입사원(보직변경자 포함)
훈련목표 및 내용	- 일상업무 단독처리 및 기본문제 해결이 가능한 수준 - 직무훈련은 신입사원 전문기능 조기 습득 및 기술전수 중심으로 운영
훈련방법	- 직무훈련(OJT) 시스템을 통해 2 대 1 체계로 운영 (종래 Mentor : Mentee ⇒ Mentor(Sponsor, Coach) : Mentee) - Sponsor, Coach로 구분 운영하여 역할을 분담하고, 작업 공정별로 Coach를 두어 업무 부하를 줄임
훈련기간	- 신입사원 : 입사 후 최소 1년 이상 - 전입/직무변경 사원: 6개월 이내
평가	- 실기평가(50%) + 활동평가(50%) * 종합점수 70점 이상 이수(과제 미수행시 미수로 처리)

을 통해 직무능력향상 및 체계적인 현장기술력 전수를 도모하는 것을 목적으로 한다. 직무훈련의 근거는 교육훈련지침, 직무훈련운영지침 및 ISO 품질매뉴얼 등이다. 현행 직무훈련체계는 신입사원과 전입사원(보직변경자)을 대상으로 일상업무의 단독처리 및 기본문제 해결능력 배양을 목표로 하며, 훈련 대상자의 전문기능 조기 습득 및 기술전수를 주된 내용으로 실시된다. 훈련방법은 이전의 멘토와 멘티 간 1 대 1의 관계에서 멘토를 스폰서와 코치로 세분화한 2 대 1의 체계로 변경하였다. 훈련생에 대한 멘토 역할을 수행하는 스폰서와 코치간의 역할 분담 그리고 작업 공정별 코치를 돕으로써 멘토의 교육업무부담을 줄이면서도 효과를 극대화하도록 하였다. 훈련기간은 신입사원의 경우 최소 1년 이상이며, 전입 및 직무변경 사원의 경우 6개월 이내이다. 평가는 이전과 달리 실기평가(50%)와 활동평가(50%)로 실시하는데, 종합점수가 70점 이상이라야 이 과정을 이수한 것으로 인정한다. <표 3>은 현행 직무훈련체계를 정리한 것이다.

III. 작업조직과 OJT¹⁾

1. 현장작업조직과 직급체계

포스코의 현장작업조직은 설비 운전(조업)부서와 정비부서가 각기 다르다. 운전부서는 ‘반원→반장→파트장→공장장’의 작업조직체계를 가지고 있으며, 정비부서는 ‘부서원→

1) 이 장은 2009년 9월 23일부터 26일까지 진행된 포스코 인사노무 관리자 및 현장 관리자와의 심층면접결과를 토대로 작성하였다.

SV(슈퍼바이저)→과장'의 작업조직체계를 유지하고 있다. 포스코는 설비합리화를 통해 현장인력을 매우 타이트하게 운영하기 때문에, 현재 대부분의 작업반장들은 예전과 달리 현장에서 반원들과 마찬가지로 현업에 종사한다.

최일선 작업조직인 반의 규모는 다양하다. 적게는 3명이 한 반을 이루는 경우도 있고, 많게는 15명이 한 반을 이루기도 한다. 현재 3~4명이 한 반인 작업조직도 과거에는 10~20명이 근무하던 조직이 비일비재하다. 자동화로 인한 생력화(省力化)가 빠르고 폭넓게 진행되었으며, 그 결과 과거 4~5명이 하던 범위의 작업을 현재 1명의 작업자가 하고 있을 정도로 현장 근로자의 담당과업 범위가 넓어졌고 책임도 커졌다.

운전조직과 정비조직은 설비를 중심으로 유기적으로 연계된다. 예컨대, 1제강공장 전로설비의 경우 운전 부문에서는 전로운전을 담당하는 전로운전파트장이 있고 그 아래 작업반들이 있으며, 정비 부문에서는 전로 정비 업무를 담당하는 제강정비과가 있고, 제강정비과장 아래에 기계 SV, 전기 SV가 있는 체계이다.

포스코는 지난 몇 년 동안 생산현장의 관리조직을 혁신하였다. 운전부서의 경우 과거의 '주임' '계장' 직책을 없애고 대신 '파트장'으로 대체하였으며, 중간관리자인 파트장의 근무방식도 종래의 주야간 교대근무제에서 2008년부터 주간 상주파트장체제로 전환하였다. 정비부서의 경우에도 종래의 '반장-주임'으로 이어지는 현장관리체제를 혁파하여 반장 직책을 폐지하고 SV 직책을 핵심으로 하는 전문직무제를 도입하였다. 이와 함께 현장 생산직근로자들이 과거에는 주임까지만 승진할 수 있었던 데 반해 상한선을 높여 공장장으로 올라갈 수 있도록 문호를 개방하였다.

이러한 현장 관리조직의 변화는 불필요하게 비대해진 현장 관리조직을 합리화하려는 취지로 진행되었다. 파트장은 이전의 주임에 비해 숫자가 대폭 줄어든 반면,²⁾ 종래의 주임보다 더 큰 권한과 책무가 주어졌다. 파트장이 되지 못한 과거의 주임들에게 급여수준은 물론 직책수당을 그대로 유지시켜 줌으로써 별다른 저항이나 불만이 없이 현장관리조직의 합리화를 성공적으로 마무리한 것으로 평가할 수 있다.

현장근로자의 직급체계는 '기사-주무-대리' 체계를 그대로 유지하고 있지만, 종래 각 직급마다 갑/을로 나누어져 있던 것을 통합하여 단순화하였다.³⁾ 대졸자든 고졸자든 모든 현장근로자에게는 단일직급체계가 적용된다. 능력이 있으면 고졸사원도 얼마든지 대졸사원의 포스트로 진입이 가능하며, 실제로 임원급으로 승진한 사례도 있다.

2) 현장관계자와의 인터뷰에 의하면 이러한 현장 관리조직 혁신을 통해 현장관리 포스트의 약 4분의 1 가량이 줄어들었다(2009년 9월 23일 면담자료).

3) 대리 위에는 '총괄'(이전의 과장급)→'부관리'(이전의 차장급)→'관리'(이전의 부장급) 직책이 있으며, 이들 직책은 고급관리자군에 속한다.

2. 현장근로자를 위한 OJT 체계와 운영방식

가. OJT 목표와 관리체계

현장근로자를 대상으로 하는 교육훈련(OJT)의 목표는 크게 세 가지이다. 첫째, 자기가 맡은 직무를 혼자서 수행할 수 있게 하는 것으로 이것은 OJT의 제일차적인 목적이다. 둘째, 다기능화이다. 자기 일을 혼자서 수행할 수 있도록 하는 일차적 목적이 어느 정도 달성되면 범위를 넓혀서 다기능화, 곧 다른 분야나 자기 공정과 관련된 일의 전후 업무를 익히도록 한다. 셋째, 전문화이다. 이는 단순히 주어진 일을 제대로 수행하는 데서 한 걸음 더 나아가 자기가 맡은 분야에서 전문가가 되도록 하는 것이다.

OJT 프로세스와 관리체계는 다음과 같다. 일단 현장에서 일할 신입사원이 들어오면 인재개발원 신입사원 교육을 받게 된다. 인재개발원은 포스코 사원으로서의 기본소양교육 이외에 기계, 전기 등 설비 분야의 기초 지식과 기술 교육을 실시한다. 인재개발원 신입사원 교육을 마치면 현업에 배치되어 현장에서 OJT를 받게 된다. 현장은 크게 운전부서와 정비부서로 나뉜다. 부서에 배치되면 부서도입교육을 1~2주일 정도 받은 후에 일해야 할 곳으로 가서 본격적인 OJT에 들어가게 된다. OJT 대상사원에 대한 교육은 스폰서와 코치로 이루어진 멘토링시스템 속에서 진행된다. 스폰서는 주로 직책을 맡고 있는 관리자, 즉 운전부서의 경우 파트장, 정비부서의 경우 SV(슈퍼바이저)가 맡는데, 이들은 해당 사원의 OJT 계획 수립, 진행과정 관리, 평가 등 일련의 과정을 총괄 관리한다. 실제 훈련 대상 사원의 직무교육은 코치가 담당한다. 코치는 신입사원 OJT가 끝날 때까지 한 사람이 맡는 1:1 시스템이 아니라 해당 직무별로 코치가 정해지는 n:1의 시스템, 다시 말해 한 사람의 OJT 대상자에 대해 여러 명의 코치가 지도를 하는 방식으로 진행된다. 코치는 주로 최일선 현장관리자인 반장들이 맡고 있다.

나. On-lined OJT 시스템

포스코 OJT의 두드러진 특징 중의 하나는 계획 수립에서부터 OJT 활동 기록 유지, 평가에 이르는 일련의 과정들이 모두 전산화된 OJT 시스템으로 관리된다는 점이다. 과거에는 일일이 OJT 노트에 직접 손으로 기록하여 검사받는 식으로 진행했지만, 지금은 전산화된 OJT 시스템에서 주간 단위로 모든 훈련계획과 진행경과, 그리고 훈련받은 내용에 대한 평가결과 등이 관리된다. 스폰서와 코치의 선정, OJT 계획의 수립, 진행과정 기록, 평가와 관련된 모든 것이 OJT전산시스템 하에서 이루어진다. 이는 설비 및 인력이 고도로 합리화된 숙련공간에서 첨단 정보통신기술을 OJT 관리와 접목시킨 결과이다. 이는 매

우 타이트하게 인력을 운용하고 있는 상황에서 전통적인 멘투멘 방식의 OJT는 더 이상 유지될 수 없으며 필요하지도 않다는 판단에 따른 것으로 해석된다.

전사적 지식관리시스템(Knowledge Management System: KMS) 안에 저장된 작업표준, 그리고 작업표준과 연결되어 있는 표준교안이 OJT 교재로서 역할을 한다. 표준교안을 작업표준과 연결시켜 줌으로써 ISO 수검 때마다 수정, 갱신하지 않을 수 없도록 하였다. 전 입사원이든 신입사원이든 작업표준과 표준교안만 제대로 숙지한다면 그에 따라 최소한의 직무는 수행할 수 있도록 해 두었다. 이러한 포스코의 OJT는 전통적인 현장에서의 OJT와 구분된다는 점에서 On-lined OJT 시스템이라고 할 수 있을 것이다. 포스코는 이러한 온라인화된 OJT 시스템을 통해 OJT 대상 사원들이 시간과 공간의 제약을 넘어 최소한의 시간과 비용으로 필요한 지식과 직무수행능력을 습득할 수 있도록 하고 있다.

다. OJT 결과 평가

OJT 결과에 대한 평가는 크게 실기평가와 활동평가로 구분된다. 실기평가의 경우, 정해진 과제에 대해 실기테스트를 하는 방식이 아니라 3명에서 5명 정도로 구성된 평가단이 OJT 대상자의 작업수행과정을 보면서 훈련요목별로 평가하는 방식으로 진행되며, 그 결과는 시스템에 입력하도록 한다. 활동평가는 여러 가지 항목으로 구성된다. 예컨대, OJT 수행 내용을 주간단위로 입력하고 평가하도록 되어 있는데, 실제로 그 기간 내에 활동들이 어느 정도 진행되었는지 등을 점수화하여 평가하는 것도 그 중의 일부이다. 시스템의 입력자료만으로 파악하기 어려운 부분들은 전화 혹은 방문 인터뷰를 통해 OJT가 항목별로 제대로 되고 있는지 평정하여 그 점수를 입력하기도 한다. 그 외에 신입사원에게 개선 능력이 얼마나 생겼는가를 보기 위해 개선 실적(개선활동이나 제안건수, 특허 등)도 점수화한다. OJT 대상자의 최종 평가점수는 실기평가점수와 활동평가점수를 합산하여 산출하는데, 이는 이후의 인사 및 보상의 기초자료로 활용된다. 스폰서의 경우 신입사원 교육과정에서 수행한 멘토링 실적을 점수화한 스폰서 점수가 부여되며, 코치에 대해서도 교육을 시키면서 지도한 내용이나 평가요청에 대한 대응 실적 등을 점수화하여 코치점수가 주어진다. 이러한 모든 과정과 결과는 모두 시스템화되어 있으며, 평가에 있어 주관성을 최대한 배제하도록 하고 있다.

라. 통합형 인재양성

OJT 내용과 관련된 최근의 두드러진 추세는 통합형 다기능 인재육성을 지향한다는 점이다. 이는 최근 작업공정 면에서의 조업, 정비 통합 경향을 반영한 것으로 OJT 과정에서

부터 인접 분야의 기본 지식과 기술을 습득하도록 하는 데 목적이 있다. 운전 분야에 배치되는 신입사원에 대해서는 정비에서 현업 정비 실무교육을 받게 함으로써 기본적인 설비 관리능력을 갖추도록 한다. 또 정비요원은 운전 쪽의 프로세스, 품질에 관련된 특성, 전체적인 회사의 공정 프로세스, 제품 출하과정까지 배워서 나가도록 교육내용이 편제되어 있다. 이는 이른바 도요타자동차에서 시작된 ‘T자형 인재’, 곧 자기 분야에 대해서 깊이 있는 숙련을 익힘과 동시에 전후공정 및 인접 분야에 대해서도 상당한 지식과 기술을 이해하는 새로운 형태의 숙련 인재를 양성하려는 노력이다.

대졸사원에 대한 통합형 인재 육성은 문리(文理)융합교육 방식으로 이루어진다. 인문계열 신입사원의 경우 소속 부서에 배치되기 전에 1년 정도 현장을 순회하며 현장에 대한 지식을 갖추게 한다. 이공계 졸업 신입사원들은 자신의 전공 분야 이외에 재무, 경영, 교양 등에 대해 기본적인 이해를 할 수 있도록 교육과정이 구성되어 있다. 포스코의 현 경영진은 장래 포스코를 이끌어갈 핵심 경영진은 생산공정지식은 물론 경영, 더 나아가 인문학적 소양에 대해서도 해박한 이해와 지식을 구비한 통섭형 인재여야 한다는 점에 주목하고 있다. 이를 위해 대졸사원은 신입사원은 물론 재직자들에 대해서도 통섭형 인재 양성을 목표로 하는 체계적인 교육훈련시스템을 운영하고 있다.

마. 생력화·고령화에 대한 대응

한편 포스코의 OJT와 관련하여 주목할 부분은 생력화와 현장근로자의 고령화 문제이다. 포스코는 경쟁이 격화되고 있는 철강산업의 환경 속에서 생존하고 경쟁력을 유지하기 위해 설비합리화와 생력화를 지속적으로 추구해 왔다. 생력화는 자동화설비의 도입확대를 통해서, 다른 한편으로는 외주 및 하청의 확대를 통해 이루어져 왔다. 급격한 생력화의 결과 현장의 인력 운용은 더욱 타이트해졌으며 이는 어느 정도의 작업여유시간을 필요로 하는 전통적인 맨투맨 방식의 OJT가 더 이상 유지되기 어려운 상황을 초래하였다. 포스코는 이러한 난점을 극복하기 위해 첨단 정보통신기술을 OJT에 접목하는 방식으로 해결하였다. 포스코는 정보통신기술의 OJT 접목을 통해 필요한 지식과 기술에 대한 접근성을 획기적으로 높이는 데 성공하였다. 특히 일찍부터 IT 기기에 길들여진 신입사원들은 마치 ‘게임하듯 학습’함으로써, 선배 사원들보다 훨씬 빠른 시간 안에 훨씬 많은 내용의 숙련을 습득할 수 있게 된 것이다. 필요최소한의 현장인력운용은 다른 한편으로 공정이 제대로 돌아가도록 하기 위해서는 기존사원들이 신입 및 전입사원들이 하루빨리 현업 수행 능력을 갖출 수 있도록 최선을 다할 수밖에 없는 구조적 환경을 만든 것으로 보인다. 싫든 좋든 배우고 가르쳐야 생존할 수 있게 된 것이다. 결과적으로 현장의 급진적인 생력화는 OJT가 보다 적극적으로 진행되도록 추동하는 역할을 하였다.

현장사원의 고령화와 고근속 사원의 대량 정년퇴직 사태는 현장 기능 전수문제를 야기하였다.⁴⁾ 포스코는 이를 ‘기능전수리더’제도를 통해 해결하고 있다. 이는 2008년부터 도입한 제도로서 정년퇴직예정자 중 특별한 기능을 가진 분들을 퇴직 1년 전에 선발하여 자신의 기능을 현장의 재직근로자에게 전수하도록 한 것이다. 이들은 현업에서 빠져나와 퇴직할 때까지 각종 강의활동을 하거나 기능전수대상자에게 자신이 오래 동안 체득한 지식과 기술을 전수하는 일을 수행한다. 이외에 정년퇴직 현장사원들 중 일부를 1년 단위 계약직으로 재고용하는 제도도 운영한다. 정년퇴직자 재고용제도는 고근속 현장사원의 숙련기능을 일정 기간 계속 활용할 목적으로 운영하는데, 이들은 대개 현업에서 일을 하며 개개인에게 적합한 직무가 주어지면 이를 수행한다. 포스코는 정년퇴직 현장사원 중 약 30~40%를 재고용할 계획으로 이 제도를 운영하고 있다.

3. 근로자 능력개발 활동

포스코는 앞서 살펴본 공식적인 교육훈련 및 OJT 이외에 다양한 능력개발제도와 활동을 운영하고 있다. 학습동아리를 통한 기업내 평생학습체계, 6시그마를 현장에 맞게 간편하게 개발한 QSS(Quick Six Sigma), 국가기술자격취득 지원, 협력사 및 출자사 사원을 위한 교육지원 등이 대표적이다.

가. 학습동아리

학습동아리는 2004년부터 시작하여 지금까지 이어지고 있으며, 최근에는 전사적 혁신활동의 틀로 자리잡았다. 학습동아리는 애초 ‘공통의 관심을 가진 사원들 간의 자발적인 비공식 학습모임’에서 출발하여 그간 암묵지의 전수 학습 및 지식의 공유에 큰 성과를 거두어 왔다. 포스코는 학습동아리의 괄목할 성과에 주목하여 사내의 모든 조직단위에 학습동아리를 만들도록 하였으며, 이제는 전사적인 혁신활동의 틀로 격상시켜 운영하고 있다. 그 결과 현재 포스코에는 공식적인 업무조직과 그에 상응하는 가상의 학습조직인 학습동아리가 병존하는 체계가 유지되고 있다. 2009년부터는 각 공장마다 학습동아리 홈페이지가 제작되어 각 파트별로 파트 폴더가 개설되어 있다. 실질적으로는 공장내 파트 단위로 학습동아리가 운영되며 파트장이 학습동아리 리더 역할을 한다. 오늘날 포스코에서 학습동아리는 온라인을 통한 현장개선활동의 중요한 축으로 자리잡았다. 최근에는 일부 학습동아리를 중심으로 특정 사안에 대한 검토나 단편적 지식의 집적과 공유를 넘어 해당 분야의 ‘종합지식’을 구축하는 단계로 발전하고 있다. ‘종합지식’은 등급별로 평가

4) 최근에는 포항제철소만 하더라도 연간 약 300여 명의 현장근로자들이 정년퇴직하게 되어 있다.

하여 보상을 하며 지적재산권은 회사가 보유하고 기밀로 관리한다.

나. QSS

QSS는 포스코 특유의 현장혁신활동과 역량교육을 결합한 제도이다. QSS는 6시그마를 현장에 적합하도록 간편하게 변형한 혁신 틀이다. 현장의 직무역량 교육은 공식적인 교육체계에 따르기도 하지만, 기본적으로 현장혁신활동을 통해 진행된다고 할 정도로 QSS는 현장 직무능력개발에 중요한 역할을 한다. QSS는 현장사원 중 유능한 인재를 선발하여 4개월 정도 현업에서 면제시켜 특정한 개선과제를 수행하도록 하는 제도이다. QSS는 공장 단위로 진행되며 공장장 책임하에 혁신지원팀 소속인 QSS 마스터가 실무적으로 이끌어 나간다. QSS는 외부 기술인력을 통하지 않고 포스코 자체 현장인력으로 설비관리나 개선을 해 나간다. 필요한 경우 엔지니어들이 QSS 활동을 지원하기도 한다. QSS를 통한 현장 혁신 성과는 기대 이상이었던 것으로 평가되고 있으며 전사적으로 추진되고 있다. QSS는 직접적인 혁신성과 이외에도 참여자들의 의식개혁과 현장 노사관계의 개선에도 기여한 것으로 평가된다. QSS 활동을 진작하기 위한 인센티브도 마련되어 있어, QSS 결과물 중 우수한 혁신성과에 대해서는 기여도에 따라 소정의 포상이 주어지고 있다.

다. 국가기술자격 취득지원

현장사원들의 국가기술자격 취득도 적극 권장, 지원하고 있다. 포스코는 현장의 모든 운전, 정비 요원을 대상으로 설비 6계통(유압, 공학, 전기, 제어, 회전체, 구동 등)과 관련된 국가기술자격 3종(산업기사 등급)의 자격취득을 돕기 위해 오프라인 교육강좌 및 e-Learning 과정을 개설하여 필요한 사람들이 수강할 수 있도록 하고 있다. 단, 자격취득을 위한 학습은 근무시간 이외의 시간에 이루어지도록 하며, 일과시간을 빼서 교육을 시키지는 않는다. 자격취득을 위한 학습과 교육은 자율적으로 이루어지는 셈이다. 6계통 관련 산업기사 자격을 취득한 현장사원에게는 약 50만 원의 포상금이 주어진다.

포스코는 직영 근로자 이외에 포스코 출자회사나 협력회사의 근로자들을 위한 맞춤형 기술교육도 다양한 방식으로 지원하고 있다. 이러한 초기업적 교육훈련 지원시스템은 외주 협력사 근로자의 업무수행능력이 궁극적으로 포스코의 경쟁력에 일익을 담당한다는 경영진의 판단에 따른 것이다.

IV. 맺음말

포스코는 길지 않은 역사에도 불구하고 세계적인 철강기업으로 성장하였다. 그 배경에는 우수한 인재의 확보와 육성이 자리잡고 있다. 근래에도 점차 치열해지는 시장상황에 능동적으로 대응하기 위하여 정교한 인재육성 전략을 구사하고 있다.

포스코의 직무훈련(OJT)시스템은 창사 이래 몇 단계를 거치며 발전해 왔다. 1975년 신입사원 중심의 OJT 제도를 도입한 이래 1985년 기존사원 능력개발 중심의 기본 3단계 과정을 확립하였으며, 1995년 고근속사원 중심으로 Refresh를 위한 다기능과정, 전문과정 운영, 2004년에는 인력운영 여건 변화 및 정년퇴직자 발생에 대비하여 현장기술력 전수 등 직무능력향상 중심으로 급변하는 기술수준과 변화된 교육환경(사이버교육 등)에 부응하는 본인 주도형으로 개편하였고, 2007년부터는 신입 및 전입사원에 대한 기본실무OJT 과정(기존의 Level 1과정)은 강화하는 대신, 기존의 Level 2, 3과정은 폐지하여 향후 필수 직무역량 관리시스템을 통해 역량향상을 기할 수 있도록 보완하였다. 포스코의 직무훈련 시스템은 시장상황과 이에 대한 기업의 대응 전략, 곧 경영전략의 변화와 조응하면서 발전해 온 것으로 평가된다.

포스코의 현행 직무훈련은 크게 신입 및 전입사원의 조기전력화를 중심으로 하는 기본 실무과정(이전의 Level 1과정)과 기존사원의 직무역량향상을 중심으로 하는 필수직무역량 관리시스템을 통한 과정(중전의 Level 2, 3과정)으로 대별된다.

현장사원을 대상으로 하는 직무훈련은 개인별 업무 스킬을 고려하여 본인주도형교육을 통해 직무능력향상 및 체계적인 현장기술력 전수를 도모하는 것을 목적으로 한다. 직무훈련의 근거는 교육훈련지침, 직무훈련운영지침 및 ISO 품질매뉴얼 등이다. 현행 직무훈련체계는 신입사원과 전입사원(보직변경자)을 대상으로 일상업무의 단독처리 및 기본문제 해결능력 배양을 목표로 하며, 훈련 대상자의 전문기능 조기 습득 및 기술전수를 주된 내용으로 실시된다. 훈련방법은 이전의 멘토와 멘티 간 1 대 1의 관계에서 멘토를 스폰서와 코치로 세분화한 2 대 1의 체계로 변경하였다. 훈련생에 대한 멘토 역할을 수행하는 스폰서와 코치 간의 역할 분담 그리고 작업 공정별 코치를 돕으로써 멘토의 교육업무부담을 줄이면서도 효과를 극대화하도록 하였다. 훈련기간은 신입사원의 경우 최소 1년 이상이며, 전입 및 직무변경 사원의 경우 6개월 이내이다. 평가는 이전과 달리 실기평가(50%)와 활동평가(50%)로 실시하는데, 종합점수가 70점 이상이라야 이 과정을 이수한 것으로 인정한다.

포스코 OJT의 특징은 수요 중심, 자율성, 통합성, 온라인화 등으로 요약될 수 있다. 포

스코는 철저히 수요에 따라 교육훈련을 제공한다. 최일선의 작업조직인 반단위별로 직무 훈련 수요를 파악한 다음 피교육생이 직무수행에 필요한 ‘훈련요목’을 선정하여 수시로 직무훈련을 실시하도록 함으로써 훈련수요에 부응한다. 또한 부서 차원의 자율적인 교육 훈련체계를 유지한다. 직무훈련 실시기준인 훈련내용과 훈련방법 등을 부서, 반, 과정별로 개인의 능력 수준을 판단하여 부서 자율적으로 설정할 수 있게 함으로써 부서 차원의 자율성을 조직적으로 담보해 준다. 아울러 OJT와 Off-JT의 상호보완 및 통합을 추구한다. 실질적인 훈련 성과를 낼 수 있도록 획일적인 훈련방법을 지양하고 과정별로 훈련방법을 특성화하여 훈련기간 중에 현장에서 직접 기술 습득이 어려울 경우에는 맞춤형 교육의 일환으로 다양한 방식의 Off-JT(사외위탁교육, 인재개발원 교육, 사외강사 초청 현장 직접방문 교육 등)를 함께 실시할 수 있도록 함으로써 OJT와 Off-JT가 상호보완성을 가지고 추진되도록 하고 있다. 전산화와 온라인화는 포스코 OJT의 가장 두드러진 특징이다. 훈련계획과 경과 및 평가결과 등이 전산으로 관리되는데, 이는 설비 및 인력이 고도로 합리화된 숙련공간에서 첨단 정보통신기술을 OJT 관리와 접목시킨 결과이다.

포스코의 교육훈련 및 OJT 시스템은 인재육성을 중시하는 인사 및 보상시스템, 안정적인 노사관계의 토양 위에서 작동하고 있다. 학력간, 직종간의 불합리한 차별을 일찌감치 철폐함으로써 인사관리의 합리성을 제고함과 동시에 구성원들이 자기 주도적으로 역량을 개발하도록 하는 동기를 부여하였다. 또한 창사 이래의 투명하고 공개적인 기업 경영은 지금까지 포스코가 안정적인 노사관계 위에서 체계적인 OJT 시스템을 유지 발전시킬 수 있게 하는 원동력으로 작용한 것으로 평가할 수 있다. **KLI**

<참고문헌>

- 포스코(2005a), 「지속가능 보고서」.
 _____(2005c), 「포스코 평생학습 운영 현황」.
 포스코경영연구소(2009), 「철강산업 최근 동향과 전망」.
 포항제철(1993), 『영일만에서 광양만까지 - 포항제철 25년사』.
 장흥근(2009), ‘포스코의 교육훈련제도 및 현황 파악을 위한 포스코 관계자 면접자료’.

Dehnbostel, Peter(2003), Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht, Überarbeiteter Vortrag anlässlich der 4. Fachtagung des Programms “Schule-Wirtschaft/Arbeitsleben” am 18./19. Sept. 2003 in Neukirchen/Pleiß mit dem Thema “Kompetenzen für die Berufsorientierung nach PISA-auf welche Kompetenzen kommt es an?”.