

직무중심의 일반적 교육훈련 방법

— 김현주 (한국생산성본부 책임전문위원)

1. 서론

직무중심의 인사관리가 확산됨에 따라 직무중심의 교육훈련 방안에 대한 현장의 고민이 보다 깊어지고 있다. 기존에 시행하던 교육훈련과는 어떤 측면에서 차별적인지, 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)의 관계는 어떻게 설정해야 하는지 등 다양한 의문을 가지게 된다.

직무중심의 교육훈련이란 직무에서 요구하는 지식, 기술 등에 대한 체계적 습득을 통해 노동자의 전문화를 촉진하여 조직의 성과를 향상하는 것을 목표로 하는 교육훈련의 설계 방향이자 운영의 원칙이다. 이는 인적자원을 관리(management)와 개발(development)의 배타적인 차원(dimension)으로 이해하는 것이 아니고, 성과 창출에 연계되는 방식으로 교육을 실시하겠다는 의도를 내재하고 있다.

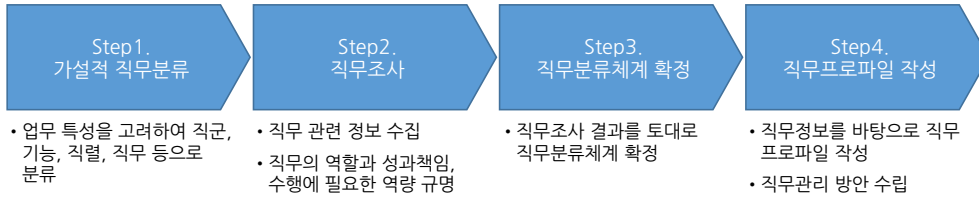
개별 기업에서 직무중심의 교육훈련을 실시하기 위해서는 직무중심의 교육훈련 설계와 직무중심의 교육훈련 운영이 동시에 요구된다. 아래에서 두 부분을 순차적으로 소개하고, 중소기업의 직무중심 교육훈련 방안에 대해 간략히 언급한다.

2. 직무중심의 교육훈련 설계

1) 직무분석을 통한 직무별 요구 역량(지식, 기술 등) 도출

직무중심의 인사관리를 위해 사전적으로 실시하는 중요한 작업은 직무분석이다. 직무분석은 직무 정보를 구체적으로 습득하는 과정으로, 직무의 내용 및 직무 수행 요건 등을 결과물로 도출한다. 이러한 직무분석의 프로세스는 대체로 다음과 같다.

〈직무분석 프로세스〉

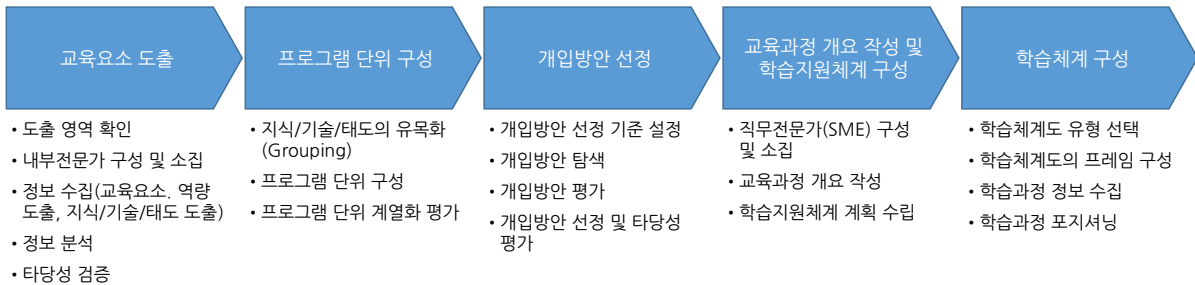


직무중심의 교육훈련을 염두에 두고 직무분석을 실시할 경우, 직무수행 요건으로 직무프로파일에 기재되는 직무별 역량과 지식, 기술 등의 요소를 보다 구체적으로 도출하는 것이 필요하다. 이러한 개별 정보를 구체적이고 정확하게 도출하여야 교육요소들을 유의미하게 유목화(grouping)할 수 있기 때문이다.

2) 직무중심의 교육훈련체계 구축

직무중심의 교육훈련 설계를 통해 도출되는 중요한 산출물 중 하나는 교육훈련체계라 할 수 있다. 기업 현장에서 많이 쓰이는 교육훈련체계라는 용어는 교육학에서의 커리큘럼(curriculum)을 의미한다. 이는 교과과정(course)을 교육 대상자, 교육 우선순위, 학습순서를 고려하여 체계적이고 순차적으로 구조화한 것으로, 다음의 과정을 통해 설계될 수 있다.

〈직무중심의 교육훈련체계 구축 프로세스〉



① 1단계: 교육요소 도출

직무분석을 통해 도출한 직무별 역량(지식, 기술 등)은 구체성의 정도에 따라 선행 작업이 필요하기도 하지만, 일반적으로 교육요소로 활용될 수 있다.

이때 직무분석의 정보에는 없는, 기업의 전략 수행을 위해 한시적으로 요구되는 역량(지식, 기술 등)을 교육할 필요가 있는 경우도 발생한다. 이러한 경우에는 사업전략 수행을 위해 세부 조직 및 기능에서 수행하여야 하는 내용과 그 산출물(성과, output)을 규명하고, 그러한 산출물을 도출하기 위해 요구되는 역량(지식, 기술 등)을 역으로 추적하는 과정이 추가적으로 필요하다.

② 2단계: 프로그램 단위 구성

이 단계에서는 교육요소(지식, 기술, 태도 등)를 동일성 또는 유사성을 기준으로 유목화하여 프로그램 단위를 구성하고, 프로그램 단위의 계열성을 평가하는 작업을 수행한다. 프로그램 단위의 계열성을 평가하기 위해서는 개별 프로그램 단위가 적용될 직급을 확인하고, 각 프로그램 단위 간 중요성(criticality) 및 학습 순서에 따른 계열화를 실행하며, 필수/선택 교육 여부 등을 결정한다.

③ 3단계: 개입(intervention)방안 선정

개입이라 하면, 효과적인 학습이 이루어질 수 있도록 설계된 학습방법이라고 할 수 있다. 온·오프라인 교육/워크숍/OJT/CoP(Committee of Practice) 등이 모두 개입방안의 유형들이다. 프로그램별 개입 방안을 선정하는 것은 교육의 성과를 결정하는 핵심적 판단이라 할 수 있는데, 이때의 선정 기준은 다음과 같다.

- 개입(Intervention) 방안 선정 기준
 - 프로그램 단위의 속성 : 기대되는 학습성과에의 적합성
 - 실행 가능성 : 개입 방안을 실행할 수 있는 전문가의 확보 가능성
 - 비용 및 시간 : 비용과 시간적 측면에서의 효율성
 - 관리자의 지원 : 최고경영자 또는 담당 부서장의 지원 정도

④ 4단계: 교육과정 개요 작성 및 학습지원체계 구성

전 단계에서 프로그램별 개입방안을 도출한 내용을 토대로, 온·오프라인 교육/OJT와 같이 체계화가 가능한 교육에 대해 다음과 같이 교육과정 개요를 작성한다.

〈교육과정 개요(예시)〉

역량기반 교육		역량구분 직무역량	학습대상 경영관리 직군
과정명	기획관리 전문가	학습목표	- 기획의 기능에서부터 예산관리제도이 정비 및 조직관리, 경영업적평가, 사업계획수립, 경영분석 등을 중심으로 기획능력 향상에 필요한 실무 습득
모듈명	학습 내용		운영방법
중장기 경영전략수립 및 추진실무	-경영환경분석, 내부핵심역량 분석 -산업구조분석 기법, 시나리오경영기법		강의, 실습
신규사업개발 및 사업타당성 분석	-신규사업 추진 flow, 신규사업 탐색과 비즈니스 모델 창출 -사업타당성 검토		강의, 실습
예산편성 및 관리	-종합예산편성 flow 및 통제관리 -예산의 차이분석 및 평가		강의, 실습
경영업적평가와 조직관리	-경영업적평가제도 설계방안, 조직구조 설계에 대한 이해 -인사제도에 대한 이해		강의, 실습
기업경영분석	-회계정보와 재무제표, 재무제표에 의한 경영분석 -관리회계적 분석		강의, 실습
관련교육기관			

CoP/자기주도학습/독서 등과 같이 학습지원체제로 실행이 가능한 프로그램의 경우에는 실시 계획서를 작성한다.

⑤ 5단계: 교육훈련체계 구성

이 단계는 전 단계에서 작성한 교육과정 개요를 일정한 프레임워크(framework)에 체계화하여 전사 교육훈련체계도(관점에 따라 학습체계도라 하기도 한다)를 구성한다. 이때 학습의 참가 대상 직급 및 직무, 학습과정 수준(초·중·고급), 각 과정의 선수 학습과 후속 학습 등을 파악하여 프로그램을 포지셔닝(positioning)하게 된다.

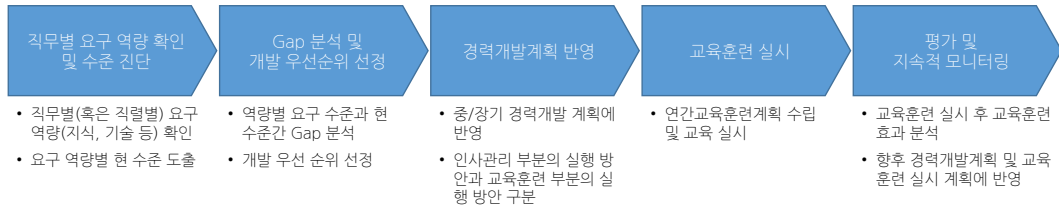
(교육훈련체계도(예시))

대상	공통역량교육	계층역량교육	직무역량 교육					일반 교양 교육
			경영관리	생산관리	연구개발	품질관리	기술관리	
인원	원가절감혁신 Global Benchmarking		자세대 리더 품질경영					
	전략적 임원 리더십							
	위기관리 리더십							
부장 차장(팀장)	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직
중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직
중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직	중역 관리직

3. 직무중심의 교육훈련 운영

직무중심의 교육훈련을 위해, 교육훈련체계의 설계와 더불어 교육훈련의 운영 또한 직무중심으로 이루어져야 한다. 직무중심의 교육훈련은 다음과 같은 프로세스로 운영될 수 있다.

(직무중심 교육훈련 운영 프로세스)



직무중심의 교육훈련이 효과적으로 추진되기 위해서는 개인의 직무(혹은 직렬 등)에서 요구하는 역량(지식 및 기술 등)의 내용과 수준, 현재 수준에 대한 측정치 등을 선행적으로 파악하는 것이 필요하다. 직무에서 요구하는 역량 정보와 개인의 구체적인 수준의 제시는 직무중심의 교육훈련의 차별성이라고 할 수 있다.

역량의 진단을 통해 파악한 현재 수준과의 갭은 개발 우선순위를 선정하는 데 하나의 앵커(anchor)가 된다. 역량에 대한 조직의 요구 역시, 이 과정에서 다시 한번 적용되어 우선순위 선정의 판단 기준이 되기도 한다.

개발의 요소는 개인의 경력개발 계획에 다양한 방식으로 반영되어 개인의 역량 향상에 기여한다. 인사관리 차원에서는 경력경로와 순환배치에 반영되기도 하고, 교육훈련 차원에서는 구체적인 개입 방안(intervention)으로 구체화되기도 한다.

조직은 개인의 니즈와 조직의 니즈를 반영하여 교육훈련계획을 수립하고, 개인은 자신의 경력개발 계획을 반영하여 구체적인 교육훈련을 수행한다. 교육훈련의 실시 후에는 평가와 모니터링 과정을 지속적으로 실시하여, 직무중심의 교육훈련을 보다 고도화하는 과정을 거치게 된다.

4. 중소기업의 직무중심 교육훈련 방안

대기업에 비해 활용가능한 자원이 적은 중소기업의 경우, 제한된 교육훈련 자원을 효율적으로 활용하는 것이 중요하다. 많은 중소기업의 경우 내부의 자체 강사와 교재, 연수원이 없음은 물론, 교육훈련에 편성된 예산도 부족하다. 심지어 교육훈련 담당자가 없는 경우도 있다.

반면 중소기업의 경우 개인이 수행하는 직무의 범위(크기, 수행하는 업무의 종류)가 대기업에 비해 넓은 경우가 많다. 이는 수행하는 사업이 상대적으로 단순하기도 하고, 내부 인력이 많지 않기 때문이기도 하다. 이러한 조직의 구조적 상황은 직무중심 교육훈련을 실시하기에 어려움을 느끼게 한다.

이러한 상황에서 교육담당자는 다음과 같은 선택이 가능할 것이다. 첫째, 선택과 집중의 원칙을 적용, 조직 차원과 개인 차원의 필요를 전략적으로 융합하여 우선 실시 교육 중심으로 교육훈련을 실시하는 것이다. 둘째, 외부의 자원을 적극 활용하여 교육과정 및 프로그램, 강사, 교재, 강의실, 설비 등을 외부화하는 것이다. 셋째, 사내강사제도 및 OJT, CoP 등의 제도를 활용하여 조직 구성원을 교육훈련의 기획 및 실시의 주체로 육성하는 것이다. 이 가운데 사내강사제도, OJT, CoP 등의 다양한 학습지원체계의 활용은 현장 중심의 교육이 보다 강화되는 교육훈련 방법이라는 점에서 더욱 의의가 있다 할 것이다.

5. 결론

직무기반 교육훈련은 과거의 교육훈련 패러다임과 단절된 전혀 새로운 혁신적 교육훈련을 의미하는 것은 아니다. 이미 현장에서 많은 부분 실시되고 있는 측면을 보다 강조하는 것일 수도 있다. 그럼에도 불구하고 교육훈련체계의 설계와 운영의 방향성을 다시금 확인하고, 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)을 연계하여 조직과 개인 차원을 총체적으로 파악한다는 측면에서 의의가 있다고 할 것이다. 또한 경제적 위기 상황에서 위축될 수 있는 교육훈련에 대해, 최고경영자의 확고한 신념과 관심, 지원을 기반으로, 자원의 열위에 있는 중소기업에서도 조직의 비전과 전략 달성의 중요한 기제로서 직무중심의 교육훈련이 중요함을 인식하고 전략적으로 접근하는 것이 필요하다고 할 것이다.