

직무기반의 인사관리체계 교육훈련체계 설계

— 이상훈 (노사발전재단 선임컨설턴트)

1. 들어가며

최근 4차 산업혁명 및 기술혁신의 대두로 인해 교육훈련, 평생학습체계 등 노동자 개인역량 강화에 대한 인식이 제고되고 있다. 일반적으로 기업의 교육훈련은 업무에 필요한 지식과 기술을 노동자가 습득할 수 있도록 촉진하여 조직의 성과를 향상시키는 것을 목적으로 운영된다. 노동자는 기업에서 제공되는 학습 과정을 통한 개인역량 강화로 고용안정 및 처우개선에 도움이 되는 개인 경쟁력 확보를 도모할 수 있다.

이러한 긍정적 측면이 존재함에도 불구하고 한국 중소기업에서는 교육훈련 제도가 활성화되어 있지 않다. ① 전담자/전문조직 부재와 개인 담당업무 범위의 넓음으로 인한 직무전문교육 계획 수립의 어려움, ② 교육훈련 시 업무공백 발생 대응체계 부재로 인한 실행력 약화, ③ 교육훈련을 통해 양성된 전문 인력의 이직방지 대책 부재 등으로 인해 조직 전반적으로 관련 제도에 대한 인식이 부정적으로 형성되어 있다. 이를 보완하고자 정부와 각종 전문기관에서는 다양한 직업 훈련체계를 온/오프라인을 통해 제공하고 있으나 제공되는 커리큘럼과 코스워크가 범용성 중심으로 개발되어 현재 급속도로 진행되고 있는 경영환경상 대응이 필요한 개별기업들의 수요를 충족시키기가 어려운 실정이다. 따라서 조직 전반적으로 교육훈련에 대한 투자비중은 그 필요성의 인정과는 별개로 매우 낮게 형성되고 조직역량 강화를 위한 투입 측면의 노력은 후순위로 미루어진다. 또한 직무 중심의 인사관리체계의 정착비중이 낮은 상황으로서 Job based HR system 체계하의 교육훈련체계 사례는 매우 제한적으로 나타날 것으로 예상된다.

따라서 본 내용에서는 직무 전문성 확보를 위한 교육훈련체계 설계를 통해 직무 중심 인사관리체계 구축이 점진적으로 유도되는 과정을 소개하여 유사한 고민이 있는 기업과 관련기관에 참고할 만한 사례를 제공하고자 한다.

2. 기업 개요

K사는 자동차 전장부품 제조업체로서 본사는 울산 이외 전국 3개, 해외 2개의 제조법인을 가지고 있는 조직이다. 현대기아차를 주 고객으로 납품을 진행하고 있으며, 최근 들어 자동차 내부의 전자전기 부품의 확대, 전기자동차 개발 등 전장부품의 필요성이 높아지는 긍정적 시장기회에 대응하기 위하여 2016년부터 공격적 투자를 진행하고 있다. 2020년 매출 5천억 원 달성을 위해 조직 확대, 제품 연구개발, 제조 역량 강화를 전략목표로 수립하여 운영되고 있다.

3. 도입 배경

2016년을 기점으로 매년 50명 이상의 경력/신입 채용을 진행하고 있었으며 이로 인해 컨설팅 당시 조직규모는 5개 본부, 17개 팀, 33개 그룹 총 700여 명으로 확대되었다. 제도적 측면에서 공식적인 교육훈련은 신입사원 오리엔테이션, 환급과정 중심의 사외교육 두 가지로 구분되며 비공식적으로 연구소 일부 그룹에서 신입사원 직무교육을 진행하고 있었다. 조직 규모와 상황에 비해 학습에 관련된 제도가 체계화되어 있지 못한 이유 중 하나는 전체 700여 명을 관리하는 HR 담당자가 1명으로 채용과 급여 중심의 기능만 수행되고 있었으며, 특히 2012년 외부 컨설팅을 통해 개인역량지표를 도출하였으나 통합관리가 아닌 그룹 단위 관리로 과편화되어 있어 HRD 전략 수립에 필요한 기준정보 운영이 불가능한 상황이었다(전체 500여 개 중복 역량항목 존재). 이로 인해 기업이 제공하는 교육훈련은 전년도 미참자를 대상으로 작년 학습자가 참가한 환급과정 리스트상에서 업무공백이 영향을 주지 않는 시기에 실행되는 과목 중심으로만 진행되어 그 효과성에 대한 의문이 조직 내부에서 제기되고 있었다. 또한 오리엔테이션 과정상에 대한 불만과 내부 직무교육의 미비 등으로 인해 신입사원의 퇴사가 빈번히 발생하는 등 예측하지 못한 문제점까지 발생하기 시작하였다.

4. 설계 착안점

실행에 관련된 조직역량을 감안하여 도출한 K사 교육훈련체계 설계 시 착안점은 다음과 같다.

1. 그룹 단위별 직무분류체계 구성 및 수행자 정보 정의
2. 그룹 단위별 직무 전문성 강화에 필요한 지식과 기술요인에 대한 기준정보 재정의
3. 실무조직 단위에서 자체적으로 교육계획 수립이 가능한 관리체계 마련
4. 도출된 지식/기술 요인의 효과적인 습득을 위한 학습체계 구조 설계

정보의 왜곡을 방지하고 향후 제도 수용성 극대화를 목적으로 33개 그룹장 및 차석급 인력들이 디자 인팀에 배치되어 4개월간 컨설팅을 진행하였다.

5. 설계 내용

5-1. 직무분류체계 도출

설계 당시 그룹별로 기관리되고 있는 직무체계는 존재하였으나 분류기준이 그룹별로 상이하여 HRD/M 시스템 설계 기준으로 활용하기 어려워 33개 그룹을 대상으로 신직무분류체계를 구성하였다. 각 부서별로 동일한 기준하에 구성하는 것을 목적으로 분류기준은 기능과 프로세스, 그리고 검증은 각 절차별로 산출되는 문서/정보 명칭을 바탕으로 조정하였다. 이후 소분류 단위로 직무 수행자의 투입 비중을 조사하여 현재 해당직무를 수행하고 있는 인력에 대한 정의를 명확하게 도출했다. 이 정보는 직무 전문가 교육훈련 과정 설계 시 개인별 교육훈련 계획을 수립하기 위한 기준으로 활용되었다.

업무 명	관련 문서	발행빈도		최종 승인 일자	소속 그룹명													
		일/수 월/년	횟수 (건)		업무담당자													
					성명 직책	차장 그룹장	차장 팀원	과장 팀원	대리 팀원	대리 팀원	대리 팀원	대리 팀원	대리 팀원	대리 팀원	대리 팀원	대리 팀원		
개발계획 관리	개발계획 관리 개발계획 검토 회의	개발계획 회의 개발계획 검토 회의	월 12	3	3	4.0	4.0	4.0	5.5	5.0	3.0	3.0						
개발과정 관리	개발과정 관리 개발과정 관리 회의	개발과정 관리 회의	월 6	3	4.5	3.1	3.0	3.0	4.5	4.0	4.0							
		PDM P1T 등록	월 11	4	1	2.1	3.1	2.5	2.5	1.0	1.0							
		PDM P1T 변경 관리	월 58	4	2	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0								
		제품 Concept 검토 및 회의	월 6	6	1.5	1.2	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5							
		제품도면 검토	월 12	4	4.5	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.5							
		개발 P1T 회의	월 10	4	4.5	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.5							
개발품질 관리	개발품질 관리 개발품질 관리 회의	개발 P1T 회의	월 10	4	4.5	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	6.5							
		시제품 출장 PMEA	월 7	3	0.2	0.1	0.5	0.3		0.5								
		시제품 관리 P1T 회의	월 6	6	0.1	0.2	0.5	0.2	0.1	0.1								
		시제품 출장 P1T 회의	월 1	1	0.1	0.1		0.2										
		시제품 관리 P1T 회의	월 5	5														
		시제품 관리 P1T 회의	월 1	1	0.1	0.1		0.1										
개발도출 관리	개발도출 관리 개발도출 관리 회의	개발도출 관리 회의	월 10	3	4	7.0	8.0	8.0	6.0	6.0	4.0							
		개발도출 관리 회의	월 25	4	7	12.0	8.0	16.0	9.0	19.0	15.0							
		개발도출 관리 회의	월 2	3	0.1	0.5	3.0	2.3										
		개발도출 관리 회의	월 32	3	1	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	8.0			2.5		10		
		개발도출 관리 회의	월 12	12	0.4	4.0	5.0	8.0	5.5	5.0	5.0							
		개발도출 관리 회의	월 12	12	0.4	4.0	5.0	8.0	5.5	5.0	5.0							

5-2. 지식/기술역량 재정의 및 관리프로세스 수립

직무전문 교육과정을 구축하기 위한 목적으로 기도출된 그룹별·직무별로 요구되는 전문성에 대한 정의를 내리기 위하여 준거기준 도출 및 기사용 중인 역량항목 재조정을 시행하였다.

디자인팀 회의를 통해 직무전문성을 확보하기 위한 준거기준을 직무수행에 필요한 도구, 재화, 규정, 이해관계자를 바탕으로 파악하는 것으로 결정하였다. 이에 따라 33개 그룹별로 관련정보를 조사하여 최종적으로 아래와 같은 준거기준 정보를 도출하였다.

도구	재화	서비스	이해관계자	규정
<ul style="list-style-type: none"> HW OA(컴퓨터 등) IT(서버, 네트워크 등) 통신기기(전화, PDA, Fax 등) 포장기기, 생산설비 측정기기(공구현미경, 등) 시험설비(내구설비 등) 운송설비(지게차, 크레인 등) 	<ul style="list-style-type: none"> Input 원자재(플라스틱, 금속, 고무 등) 부자재 규형(고무, 사출, 조립, 단자) MRO 	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 구축 서비스 통관서비스 물류서비스 금융서비스 법무서비스 환경서비스 설비수리서비스 컨설팅 기타 	<ul style="list-style-type: none"> 재화제공자 원자재, 부자재, 시급자재, 상품, 기계, MRO 관련 서비스제공자 SI, 관세사, 포워딩, 지입자 주 등 공공 지자체, 관세청, 소방서, 환경청, 고용지청, 충청위, 소비자원, 법원 등 고객 부품업체, 완성차업체 	<ul style="list-style-type: none"> 사내 관리규정: 복무규정, 취업규칙, 회계처리지침, 소방/안전/보건/환경관리 지침 업무규정: 원가표준, 품질경영시스템, BOM 이해, 제조프로세스 이해, 제품개발 프로세스 이해 등 사외 고객사 규정: 5star, SQ, PPAP 외부표준: APQP, ISO, TS, MSDS 관련법: 환경법, 안전법, 원자력안전법, 상법, 특허법, 지적권 등

또한 기존재하는 500여 개의 역량항목 대상으로 그룹별 교차검증을 통해 사용가능한 250개 항목으로 재조정된 후, 이를 위에 도출한 준거기준과 대조작업을 거쳐 중복된 내용을 삭제하여 150개 항목으로 최종 조정을 완료하였다.

역량명칭	구분	조정	대분류				전략	회계	인사	총무	환경/시설	안전
			도구	재화	규정	이해관계자						
SCM	없음											
품질일반	없음											
제품관리	없음											
프로그래밍관리	없음											
제품제조공정 이해	없음	제품 제조 공정 이해										
재고관리	없음											
(장비) 안전사고 예방활동	없음											
납품차량관리	없음											
원계실무	없음											
원가관리 체계	없음											
MS Office일용	도구											
ERP일용	도구											
FOP일용	도구											
WMS일용	도구											
문서작성	없음											
보고	없음											
생산부품독성	없음											
제품독성	제책											
원재료독성	제책											
EDM이해	규정											
금형독성	제책											
질병독성	도구											
시내규정/표준서시해	규정											
최초규정이해	없음											
품질경영시스템이해	규정											
표준성능관리	없음											
주요예측분석	없음											
규정CAPA분석	없음											

해당내용을 기도출된 그룹별 직무분류체계와 조합하여, 준거기준과 직무 간 연계성을 조사한 후 직무 교육 코스워크 정보기준을 설정하고, 해당시트를 그룹장이 직접 매년 업데이트하여 전기차 등 제품 변화에 따른 직무 요구지식이나 기술의 조정을 현장에서 직접 수행 후 HR 담당자에게 전달하여 통합관리를 할 수 있는 역량관리 프로세스를 수립하였다.

대분류	중분류	소분류	기능지식 역량항목												
			3. 개발요구문작성능력	5. 개발원가요소 및 산출이해	6. 조 및 성과관리능력	12. 기계제도 기본이해	13. 제도면이해	17. 제품시험 및 평가 방법 이해	측정무해	압착무해	투입관리	조정표준화	기계제도 및 도력	공정설계	제조공정 이해
개발계획 관리	견적입찰 프로세스 마케팅 주관 개발검토	개발검토 및 회의	○	○		○	○	○						○	○
		개발준비회의	○	○						○					○
		PDM PJT 등록													
		PDM PJT 변경 관리													
		제품 Concept 검토 및 회의		○		○		○		○				○	○
		제품도면 검토		○		○	○			○	○				
개발과정 관리	시작품 개발관리 양산개발관리 외주개발관리 자재구매 이관 대상	개발 계획 수립	○	○					○	○	○			○	
		공정FMEA(시작품) 검토 및 회의	○	○									○	○	
		공정FMEA(양산품) 검토 및 회의		○										○	
		외주품 개발품의(발생시)	○	○											
		외주품 개발완료(발생시)	○	○											

5-3. 개인별 직무전문 코스워크 수립 프로세스

배치인력들의 직무는 그룹별로 상이하게 적용되어 있는 상황이었으며 이에 기도출된 직무분류체계를 기준으로 실제 담당자들이 수행하고 있는 업무의 범위를 조사하여 개인별 직무범위를 가시화하였다. 명시된 기준이 없었던 상황이었지만, 각 그룹별로 직급별 수행업무의 범위가 일정 기준을 통해 설정되어 있음을 가시적으로 확인하여 향후 이를 바탕으로 직무 positioning 수립 시 활용하는 것으로 결정하였다.

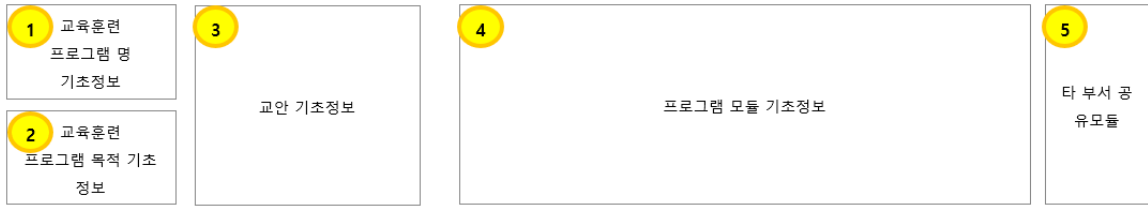
업무명	소속 그룹명											
	업무담당자											
	성명											
	직급	차장	차장	과장	대리	대리	대리	대리	계장	사원	사원	사원
직책	그룹장	팀원	팀원	팀원	팀원	팀원	팀원	팀원	팀원	팀원	팀원	
대분류		투입비중(%)	투입비중(%)	투입비중(%)	투입비중(%)	투입비중(%)	투입비중(%)	투입비중(%)	신입	투입비중(%)	신입	투입비중(%)
개발계획 관리		17	23.5	23.6	23.5	24.0	21.5	20.5				
개발과정 관리		0.5	0.5	1.0	0.8	0.0	0.1	0.6				
개발품질 관리		39	50.4	55.4	57.7	50.0	56.9	56.6	0.0	90	0.0	91.5
관리 업무		2.7	6.1	3.3	4.8	12.5	6.2	7.7	0.0	2	0.0	2
팀 행정		41	19.5	16.7	13.2	13.5	15.3	14.6	0.0	8.5	0.0	6.5
총합		100	100	100	100	100	100	100	0	100	0	100

교육담당자	담당년도 이수대상 교육 과정																																	
	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정	교육과정					
개발계획관리		L		L	M		L	L	L		L		L	L	L		L	L	L		L		L	L	L		L	L	L		L	L		
개발과정관리		L	L		M																													
개발품질관리		M	L		L	L	M	M	M	M	L	M	M	M	M	M	L	M	H	M	H	M	H	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
개발업무관리																																		
담당자	L	M																																

그룹별로 정의된 역량항목과 직무를 연계하여 직무전문가 과정 실행 시 필요한 전문 코스워크 기준을 수립하고, 개인별 요구역량에 대한 항목을 그룹장이 체크하여 당해연도 특정직무 전문가 코스워크를 개인별로 설정할 수 있도록 시트를 구성하였다. 이를 통해 IDP 혹은 MBO상 자기개발계획을 조직이 요구하는 부분과 연계하고 이후 각 그룹별 개발계획을 취합하여 전사 연간 교육훈련 목표를 수립할 수 있는 기반을 수립했다.

5-4. 사내 교육계획 프로세스

채용을 통해 확보한 신규인력들의 빠른 업무 적응 및 직무지식 확보를 목적으로 현재 각 그룹 단위로 비공식으로 운영되는 교육훈련이 보다 체계적으로 운영될 수 있도록 OJT 등의 1:1 사내교육훈련이 실시될 경우 기도출된 직무별 전문지식 연계 시트를 활용한 교육과목 설정구조를 구축하였다. 이 경우 실제 수행하는 업무와 그 산출물을 중심으로 교육이 실행됨을 가시적으로 확인할 수 있어 교수자와 학습자가 교육훈련에 필요한 목표수립과 자원, 내용을 쉽게 결정할 수 있는 장점이 있다. 또한 타 부서와 겹치는 지식요인은 별도로 체크하여 본부 혹은 팀 오리엔테이션 시 집체교육을 수행할 수 있는 기준을 수립하였다.



대분류	중분류	목적	소분류	관련 문서	필요정보	기술 본원적 기능 제조시 비효율성 및 수처리유류 제거 능력				원자재의 이해		
						설비 기능 이해	도면작성 능력	제조프로세스 이해	원자재의 이해			
양산 개발	개발준비	생산도면 작성 및 수정	가도면 인수(개발팀) 생산 방법 및 공정 검토 및 확정				○				○	
			안전 도면작성 및 검토	생산도면	원기제작(발행유), 생산성, 개발의도, 적체 및 출고 사양, 번다운유류		○	○	○	○	○	○
			신제품 도면회의				○	○	○	○	○	○
			샘플 제작 및 이상유류점검	도면요류, 생산문 제점		○	○	○	○	○	○	○
		도면 수정	수정 생산도면			○	○	○	○	○		

5-5. 사외교육 선정 프로세스

기존 재직자들의 사외교육 선정 시 직무전문성 확보를 감안할 수 있도록, 연초 수립된 개인교육 훈련목표상 학습해야 하는 과목을 외부교육과정 목차와 대조하여 선정할 후 이를 팀장과 HR 담당에게 전달하여 연간 사외교육 계획이 실무 중심으로 운영될 수 있도록 유도하였다.

사외교육 리스트 업데이트

- 학습자가 탐색 후
- 기재 정보: 부서명/ 교육일시/ 교육과정 명/ 학습자/ chapter list

직무 간 연계성 검토 이후 수강 여부 결정

- 컨설팅 과정상 도출한 직무분류체계와 교육과정/chapter list 간의 상관관계를 분석하여 이수 여부를 최종 결정

부서명	교육일시	교육과정명	학습자	chapter list																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
주요부	2023.05.01	2023.05.01	김민준	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

교육과정명	학습자	수강여부
2023.05.01	김민준	수강
2023.05.01	김민준	수강

6. 결과

본 프로젝트 실행 후 결과로 ① 교육훈련에 대한 내부 인식도가 긍정적으로 전환되었으며, ② 특정 직무 전문가 육성계획 수립 및 실행에 따라 개인에 대한 직무개념 및 업무수행 범위에 대한 관점이 실무조직에서 보다 명확하게 인지되기 시작하였다. 그리고 ③ 관리 시트의 운영을 통해 시스템 관점에서 체계화된 역량관리가 실현되어 보다 가시적인 HR 관리가 실행될 수 있었다. 또한 차기 팀장이 되어야 할 그룹장, 즉 중간관리자가 역량개발 관점의 조직관리를 실행할 수 있는 시스템을 확보하여 향후 환경에 따라 변화하게 될 전략과 과제, 직무에 유연하게 대응하며 전문화된 조직을 운영할 수 있는 기반을 확보하였다.

중장기 고도화 계획상 약 3년간 운영 데이터를 확보한 후 이를 바탕으로 사내강사제도, 학점제도, IDP 제 등 보다 고도화된 HRD 제도를 도입·운영하여 HRM 제도와의 연계를 통해 직무전문가들이 조직 내에서 지속적으로 육성될 수 있는 기반을 수립할 예정이며, 직무의 개념이 명확해지는 시점에 직무기반의 인사관리체계를 채용부터 보상까지 system화하는 것을 현재 목적으로 하고 있다.

7. 나오며

직무기반의 인사관리체계를 도입하는 방식은 다양하게 접근될 수 있다. 성공적인 제도개선을 위해서는 설계방식이나 결과의 우위보다는 설계 과정상에 이해관계자들이 개입하여 직접 조사/검토/조정하는 과정을 지속적으로 운영하여 새로운 것에 대한 지속적 노출을 통해 조직수용성을 간접적으로 확보하는 것이 중요하다. 더불어 새로운 제도가 현재 대상기업에서 투입될 수 있는 자원과 인식의 한계 내에서 설정되어 수용될 수 있는 형태로 접근되는 것이 우선이며, 수용된 제도가 지속적으로 운영될 수 있도록 경영진과 실무진 모두 깊은 관심을 가지고 인내심 있게 지켜보는 것이 중요한 성공요인일 것이다.