

고 마 워 킹

사업주훈련

2019
사업주
직업능력
개발훈련

우수
사례집



고
마
워
킹
사업주훈련

2019 / 사업주 직업능력개발훈련 우수사례집

2019

사업주
직업능력
개발훈련

우수
사례집



contents

- 6 발간사
- 8 사업주 직업능력개발훈련 소개

대중견기업부문 우수사례

- | | | | |
|----|-----------|----|----------------|
| 20 | 기아자동차(주) | 44 | 삼성SDI(주) 울산사업장 |
| 28 | 나주효사랑요양병원 | 52 | (주)포스코케미칼 |
| 36 | (주)신도리코 | 60 | 미래나노텍(주) |

중소기업부문 우수사례

- | | | | |
|----|-----------|-----|--------------|
| 70 | (주)글로벌휴먼스 | 94 | 한수테크니칼서비스(주) |
| 78 | 효사랑가족요양병원 | 102 | (주)샘표아이에스피 |
| 86 | (주)유일 | 110 | (주)테크로스 |

발간사

2019년 사업주 직업능력개발훈련 우수사례집

요즘 산업현장에서는 인공지능, 사물인터넷, 빅데이터, 클라우드와 같은 최첨단 융합기술을 활용한 혁신이 한창 진행 중입니다. 기술과 산업 변동은 기업 내 핵심직무역량도 급격히 바꾸고 있습니다. 하지만 기업 내 근로자가 기술변화를 따라잡는 것은 결코 쉬운 일이 아닙니다. 그 변화 속도가 전문 교육·훈련기관도 더 이상 따라잡기 힘들 정도이기 때문입니다. 이러한 문제를 해소하기 위해 정부는 공급자 중심에서 수요자 주도로 직업능력개발 정책을 전환하고 있습니다.

‘사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)’은 재직자의 능력 향상을 위해 사업주가 자체적으로 훈련을 실시하는 수요자 주도 훈련지원 사업입니다. 해마다 참여 기업 및 근로자 수가 지속적으로 증가하고 있어, 2018년에는 17만 기업과 621만 명 근로자가 참여했습니다. 이는 사업주훈련이 기업의 생산성 및 매출향상뿐 아니라 구성원의 유대관계 강화, 조직문화 개선 등 유무형의 성과창출에 기여하고 있다는 방증이라고 봅니다.



이 책은 사업주 직업능력개발훈련에 참여한 우수기업들의 훈련과정 설계부터 운영, 성과에 이르기까지 다채롭고 생생한 이야기를 담고 있습니다. 이번 발간된 우수사례집이 더 많은 기업의 직업능력개발사업에 도움이 되어 구성원의 직무능력을 강화할 수 있길 희망합니다.

끝으로, 올해 사업주 직업능력개발훈련 우수사례경진대회에 참여해주신 기업 관계자 및 근로자 여러분께 다시 한 번 깊은 감사의 말씀을 전하며, 우리 공단은 앞으로도 기업이 창의와 실용을 겸비한 지식 근로자를 키우고 가치창조를 통해 기업과 근로자 모두가 함께 성장할 수 있도록 아낌없는 지원을 펼쳐 나가겠습니다. 감사합니다.

2019. 12. 17.
한국산업인력공단 이사장

김동만

사업주 직업능력 개발훈련을 소개 합니다

1.

사업주 직업능력개발훈련 사업 개요

제도의 의의 및 법적 근거

가. 제도의 의의

- 사업주가 소속 근로자, 채용예정자, 구직자 등을 대상으로 직업능력개발훈련을 실시할 경우 직업능력개발훈련 실시에 따라 소요되는 훈련비 등 비용의 일부를 지원함으로써 사업주의 직업능력개발훈련 실시를 촉진
- 재원 : 고용보험기금(고용안정·직업능력개발사업의 보험료로 조성)

나. 관련 법령

- 고용보험법
- 근로자직업능력개발법
- 사업주 직업능력개발훈련 지원규정
- 직업능력개발 훈련기관 지도·감독에 관한 규정
- 직업능력개발훈련 품질관리에 관한 규정
- 고용보험 전자서비스 이용에 관한 고시

일반개요

가. 직업능력개발훈련의 정의

- 근로자에게 직업에 필요한 직무수행능력을 습득·향상시키기 위하여 실시하는 훈련
 - '직무수행능력'이라 함은 직무를 수행하기 위한 지식·기술·태도 등을 의미
 - 취미활동·오락·스포츠 등을 목적으로 하거나 단순한 정보교류활동인 세미나·심포지엄 등은 직업능력개발훈련으로 볼 수 없음

나. 사업주 직업능력개발훈련 실시주체 및 대상

- 훈련실시주체 - 사업주(고용보험법상 직업능력개발사업의 적용을 받는 사업주)
- 훈련실시대상 - 15세 이상의 근로자(재직자, 채용예정자, 구직자)

다. 우선지원대상기업(고용보험법 시행령 제12조)에 대한 혜택 및 지원 강화

1) 우선지원대상기업

- ① 산업별로 상시 사용하는 근로자 수에 따라 고용안정·직업능력개발을 위해 우선적으로 고려되는 기업

• 우선지원 대상기업의 상시 사용하는 근로자 기준

산업분류	상시사용근로자 수	비고
제조업 (다만, 산업용 기계 및 장비 수리업은 그 밖의 업종으로 본다.)	500명 이하	
광업		
건설업		
운수 및 창고업		
정보통신업	300명 이하	업종의 구분은 「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시한 한국표준산업분류에 따름
사업시설관리, 사업지원 서비스업 (다만, 부동산 이외 임대업은 그 밖의 업종으로 본다.)		
전문, 과학 및 기술 서비스업		
보건업 및 사회복지 서비스업		
도매 및 소매업		
숙박 및 음식점업	200명 이하	
금융 및 보험업		
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업		
그 밖의 업종	100명 이하	

- ② 상시근로자 수에 의해 우선지원대상기업에 해당되지 않더라도 「중소기업기본법」에 의한 중소기업은 우선지원대상기업으로 간주

- ③ 우선지원대상기업이 대규모 기업으로 변경될 경우 그 사유가 발생한 연도의 다음 연도부터 5년간 우선지원대상기업으로 간주

* 단, 유예기간은 자동으로 유예처리되는 것이 아니고 해당 기업의 별도 신청을 통해 근로복지공단에서 유예 여부를 판단하여 결정

- 위 ①,②,③에 해당되더라도 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」제14조 제1항에 따라 지정된 상호출자제한기업집단 중 자산 총액이 5조원 이상인 기업집단에 속하는 회사로 통지된 회사는 우선지원대상기업으로 간주하지 않음

2) 우선지원대상기업 적용시점

- 훈련비용 신청일 기준이 아니라 훈련시작 일을 기준으로 적용

3) 우선지원대상기업 여부 확인

- 우선지원대상기업 해당 여부는 근로복지공단에서 매년 상시근로자수, 자산 규모 등을 토대로 결정
- 우선지원대상기업 해당 여부 확인 및 이의신청 : 관할 근로복지공단 지부·지사에 문의

2.

사업주 직업능력개발훈련의 종류

- **훈련주체에 따라** : 자체훈련, 위탁훈련
- **훈련대상(내용)에 따라** : 양성훈련, 향상훈련, 전직훈련
- **훈련방법에 따라** : 집체훈련, 현장훈련, 원격훈련, 혼합훈련

훈련주체에 따른 구분

가. **자체훈련** : 사업주가 자체적으로 훈련계획을 수립하여 진행하는 훈련

나. **위탁훈련** : 사업주가 훈련을 직접 실시하지 않고 외부 훈련기관에 위탁하여 실시하는 훈련

훈련대상에 따른 구분

가. **양성훈련** : 채용예정자 등을 대상으로 기초적 직무수행능력을 습득시키기 위하여 실시하는 훈련

나. **향상훈련** : 근로자 등 양성훈련을 받은 사람이나, 기초적 직무수행능력을 가지고 있는 사람에게 더 높은 수준의 직무수행능력을 습득시키기 위하여 실시하는 훈련

다. **전직훈련** : 근로자 등에게 종전의 직업과 유사하거나 새로운 직업에 필요한 직무수행능력을 습득시키기 위하여 실시하는 훈련

훈련방법에 따른 구분

가. 집체훈련

- 훈련전용시설 등 훈련을 실시하기 적합한(인정받은) 시설에서 훈련생을 모아 놓고 실시하는 훈련(산업체의 생산시설 및 근무 장소는 제외)
 - 훈련전용시설은 생산시설과 독립된 시설로서 직업능력개발훈련만을 실시하기 위하여 설치된 시설을 의미
 - 훈련장소뿐만 아니라 훈련실시를 위하여 제공된 시설이나 장비를 포괄하는 개념
- 근무시간 외의 시간을 이용하더라도 생산시설이나 근무 장소에서 훈련을 실시할 경우, 집체훈련으로 인정되지 않음

나. 현장훈련

- 근로자가 사업장의 실제 근무 장소(일상업무를 수행하는 장소)와 동일한 환경에서 상사 또는 선배(직반장 등)로부터 직무와 관련되는 지식, 기술 등을 습득하는 훈련

다. 인터넷원격훈련 / 스마트훈련

- 정보통신매체를 활용하여 훈련이 실시되고 훈련생 관리 등이 웹상으로 이루어지는 훈련

라. 우편원격훈련

- 인쇄매체로 된 훈련교재를 이용하여 훈련이 실시되고 훈련생 관리 등이 웹상으로 이루어지는 훈련

마. 혼합훈련

- 집체훈련, 현장훈련, 원격훈련 중 두 종류 이상의 훈련을 병행하여 실시하는 훈련(단, 인터넷원격훈련과 우편원격훈련은 혼합 불가)

3.

사업주 직업능력개발훈련 수행기관

수행기관	주요 수행업무	연락처
한국산업인력공단	- 훈련과정인정 - 실시신고 접수 및 수료자 확정 - 비용신청서 접수 및 지원 - 훈련과정 모니터링	1644-8100
전국 고용센터	- HRD-Net 사용인증 - 지정 훈련 시설 인·지정 - HRD-Net 화원가입 승인 - 훈련과정 지도·점검 - 행정처분, 부정수급액 반환·징수	1350
한국고용정보원	- HRD-Net 시스템 운영 및 관리	1577-7114
한국기술교육대학교 직업능력심사평가원	- 위탁훈련(상시심사 제외) 과정 심사 - 원격훈련과정심사 - 훈련기관(위탁훈련기관) 평가	1644-5113
근로복지공단	- 기업규모 결정(대규모기업, 우선지원대상기업) - 보험료 부과(징수는 국민건강보험공단)	1588-0075

4.

사업주 직업능력개발훈련 관할구역

사업주훈련 전담
고객센터
1644-8100

한국산업인력공단 지부·지사	관할구역	
서울지역본부	서울	동대문구·마포구·서대문구·서초구·용산구·은평구·종로구·중구
서울동부지사		강남구·강동구·강북구·광진구·노원구·도봉구·성동구·성북구·송파구·중랑구
서울남부지사		강서구·관악구·구로구·금천구·동작구·양천구·영등포구
강원지사	강원	양구군·원주시·인제군·춘천시·홍천군·화천군·횡성군
	경기	가평군
강원동부지사	강원	강릉시·고성군·동해시·삼척시·속초시·양양군·영월군·정선군·태백시·평창군
부산지역본부	부산	강서구·남구·동구·부산진구·북구·사상구·사하구·서구·중구·연제구·영도구
	경남	김해시·밀양시·양산시
부산남부지사	부산	금정구·기장군·동래구·수영구·해운대구
경남지사	경남	거제시·고성군·의령군·창녕군·창원시·통영시·함안군
진주일학습지원센터	경남	거창군·남해군·사천시·산청군·진주시·하동군·함양군·합천군

한국산업인력공단 지부·지사	관할구역	
울산지사	울산	울산광역시 전지역
대구지역본부	대구	대구광역시 전지역
	경북	경산시·고령군·군위군·성주군·영천시·청도군·칠곡군(중리국가산업단지 제외)
경북지사	경북	문경시·봉화군·상주시·안동시·영양군·영주시·예천군·의성군·청송군
구미일학습지원센터	경북	구미시·김천시·칠곡군(중리국가산업단지만 해당)
경북동부지사	경북	경주시·영덕군·울릉군·울진군·포항시
충부지역본부	인천	인천광역시 전지역
	경기	김포시·부천시
경기지사	경기	과천시·광명시·군포시·수원시·시흥시·안산시·안양시·용인시·의왕시·화성시
안성일학습지원센터	경기	안성시·오산시·평택시
경기북부지사	경기	고양시·구리시·남양주시·동두천시·양주시·연천군·의정부시·파주시·포천시
	강원	철원군
경기동부지사	경기	광주시·성남시·양평군·여주군·이천시·하남시
광주지역본부	광주	광주지역시 전지역
	전남	곡성군·구례군·나주시·담양군·영광군·장성군·함평군·화순군
전북지사	전북	전라북도 전지역(고창군·군산시·부안군 제외)
군산일학습지원센터	전북	고창군·군산시·부안군
전남지사	전남	여수시·순천시·광양시·보성군·고흥군
전남서부지사	전남	강진군·목포시·무안군·신안군·영암군·완도군·장흥군·진도군·해남군
대전지역본부	대전	대전광역시 전지역
	충남	계룡시·공주시·금산군·논산시
충북지사	충북	충청북도 전지역
충남지사	충남	보령시·서천군·부여군·홍성군·청양군·서산시·태안군·천안시·아산시·예산군·당진군
제주지사	제주	제주도 전지역

* 관할구역은 2019년도 기준으로 향후 조정될 수 있음

2019년 사업주훈련 우수사례경진대회 개최 현황

1. 지역대회 참가대상기업

- 고용보험법 제8조 및 고용보험 및 산업재해보상보험의 보험료징수 등에 관한 법률 제 5조에 따라 고용보험에 가입된 기업(공기업, 교육훈련기관 제외)
- '16년부터 '18년 사이에 자체적으로 개발한 훈련과정을 통하여 소속 근로자들을 대상으로 사업주훈련을 실시하고 '18년에도 사업주훈련을 실시한 기업

※ 자체훈련의 역량을 감안, 대기업·중견기업*과 중소기업으로 구분하여 실시
* 「중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법」 제2조에 해당하는 기업

대회기간 및 규모

- 대회기간 : 2019. 8. 7 ~ 8. 21, 지역본부별 일정에 따라 진행
- 대회규모

구분	대회 참가기업 수		주관
	대·중견기업	중소기업	
지역대회	21	22	공단 지역본부(6개)

* 24개 지부지사별 서류심사를 통하여 지역대회(발표심사) 참가

심사절차 및 진행

- 심사위원회를 구성하여 항목에 따라 심사 진행

- 심사위원회는 참가지역 지부지사에서 추천한 외부전문가로 구성
- 심사는 신청한 기업 관계자가 직접 발표 및 심사위원과의 질의응답을 통하여 채점 실시

- 고득점 순으로 우수사례 선정, 해당기업 포상 실시

입상기업 현황 및 포상규모

• 입상기업 현황

구분	금상	은상	동상	장려상	훈격
대·중견기업	6	5	4	1	공단 지역본부장상
중소기업	6	5	4	0	

• 포상규모

구분	선정 기업 수	상금 및 기타 포상
금상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	각 50만원 (지역본부장상, 전국대회 진출 기회 제공)
은상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	각 30만원 (지역본부장상)
동상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	각 20만원 (지역본부장상)
장려상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	각 10만원 (지역본부장상)

• 지역대회 입상기업

주관	구분	대·중견기업(16개)	중소기업(15개)
서울지역본부	금상	(주)신도리코	글로벌휴먼스
	은상	롯데GRS	네오플램
	동상	할리스에프앤비	킨코스코리아
부산지역본부	금상	삼성SDI(주) 울산사업장	(주)테크로스
	은상	르노삼성자동차(주)	부일정보링크(주)
	동상	대우조선해양	-
대구지역본부	금상	(주)포스코케미칼	(주)유일
	은상	자유재활원	구미미르치과병원
	동상	-	삼보모터스(주)

주관	구분	대·중견기업(16개)	중소기업(15개)
충부지역본부	금상	기아자동차(주)	한수테크니컬서비스(주)
	은상	엘지디스플레이	-
	동상	의료법인 굿모닝병원	-
	장려상	KT서비스 북부	-
광주지역본부	금상	나주효사랑요양병원	효사랑가족요양병원
	은상	(주)엘에스엠트론 전주공장	(주)에어릭스
	동상	현대삼호중공업	(주)오이솔루션
대전지역본부	금상	미래나노텍(주)	(주)샘표아이에스피
	은상	-	(주)다비치안경체인
	동상	-	행복마을

2. 전국대회

참가대상기업

- 지역대회 최우수 입상기업

※ 대기업·중견기업 부문과 중소기업 부문으로 구분하여 실시

대회기간 및 규모

- 대회기간 : 2019. 9. 10
- 대회장소 : 서울 코엑스 컨퍼런스룸(북) 205호
- 대회규모

구분	대회 참가기업 수		주관
	대·중견기업	중소기업	
전국대회	6	6	공단본부

심사절차 및 진행

- 심사대상을 중소기업과 대·중견기업으로 구분하여 진행
 - 심사위원회는 참가기업의 지부지사에서 추천한 심사위원 및 본부에서 심사장을 위촉하여 심사위원회 구성

* 심사장은 공정한 대회운영을 위한 심사진행 및 심사위원 의견조율 수행 (채점은 하지 않음)

- 기업담당자가 발표(15분), 심사위원 질의응답(10분)으로 진행

- 심사기준표에 따라 독립채점하여 평균점수가 가장 높은 기업 순으로 순위결정
 - 공정한 심사를 위하여 지부지사에서 추천한 심사위원은 해당지역의 기업 발표 시 심사 불가(발표 및 질의응답 시 퇴장)
 - 평균 점수는 최고점과 최하점을 준 심사위원 점수를 제외하고 산정
- 기업이 자체개발하여 실시한 훈련과정의 설계, 운영, 그로 인한 성과창출에 중점을 두어 심사

입상기업 현황 및 포상규모

입상기업 현황

구분	금상	은상	동상	장려상	훈격
대·중견기업(4)	1	1	1	1	고용노동부장관상(금상) 및 공단 이사장상
중소기업	1	1	1	1	

포상규모

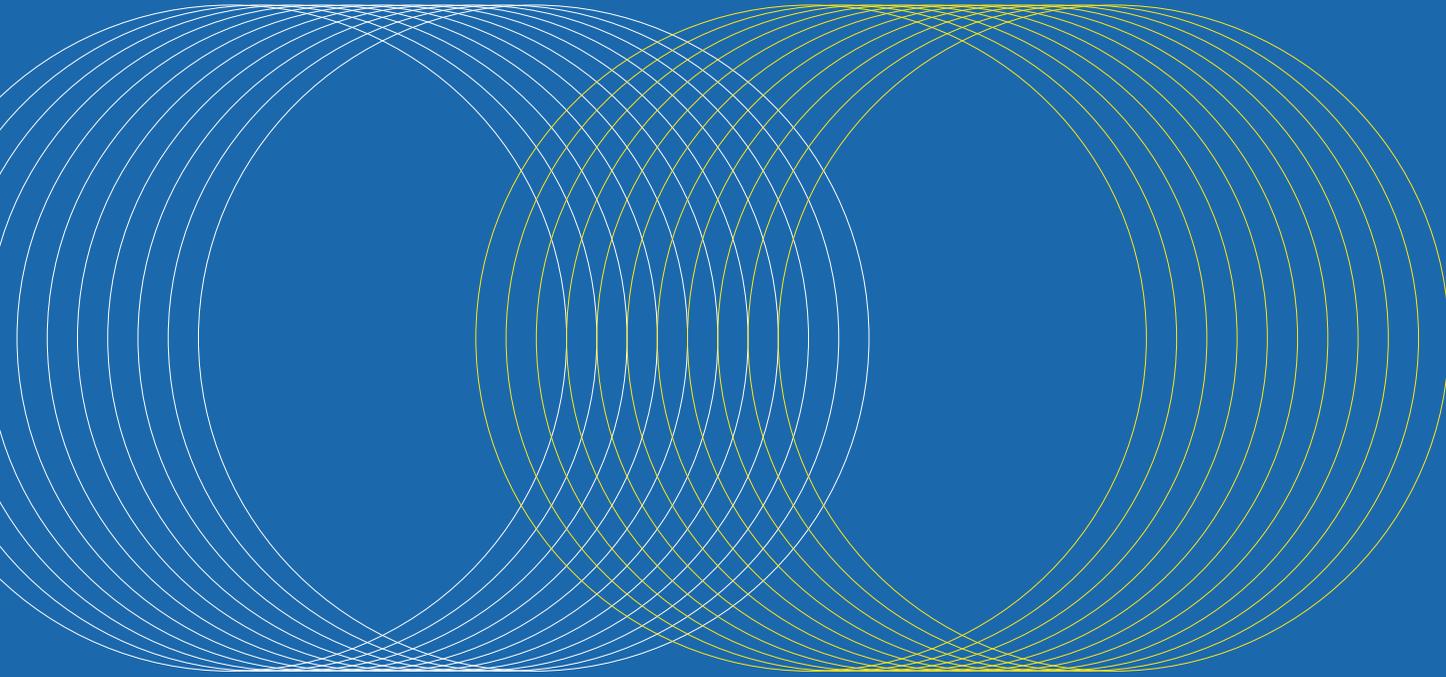
구분	선정 기업 수	상금 및 기타 포상
금상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	300만원, 고용노동부장관상
은상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	200만원, 공단 이사장상
동상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	100만원, 공단 이사장상
장려상 (2개 기업)	대기업(중견기업) 1개, 중소기업 1개	50만원, 공단 이사장상

전국대회 입상기업

구분	대·중견기업(4개)	중소기업(4개)
금상	기아자동차(주)	(주)글로벌휴먼스
은상	나주효사랑요양병원	효사랑가족요양병원
동상	(주)신도리코	(주)유일
장려상	삼성SDI(주) 울산사업장	한수테크니컬서비스(주)



대·중견기업 부문
우수사례



- 기아자동차(주)
- 나주호사랑요양병원
- (주)신도리코
- 삼성SDI(주) 울산사업장
- (주)포스코케미칼
- 미래나노텍(주)

소재지
서울특별시 서초구 양재동 231

주요사업
자동차 제조, 판매 등

직원 수
35,665명(국내 기준)

정비사가 강해지면 자동차는 멈추지 않는다

기아자동차(주)

기술의 진화 속도는 가히 상상을 초월하는 수준이어서, 어제의 기술이 오늘은 퇴물이 되고 마는 시대를 우리는 지금 살아가고 있다. 최근엔 4차 산업혁명까지 더해지면서 기술은 그 앞에 '첨단'이냐 '최첨단'이냐 하는 수식어를 붙이지 않고서는 명함도 내밀기 힘들어졌다. 결국 제자리걸음하는 기술은 더 이상 기술이 아닌 셈이다.

기술의 진화를 가장 가까이서 확인할 수 있는 산업분야가 바로 자동차다. 온갖 첨단 시스템을 장착한 채 하루가 멀다 하고 쏟아져 나오는 신차들은 어김없이 고객의 마음을 사로잡는다. 이 같은 신차의 홍수 속에서 누구보다 바쁜 이들이 있으니, 다름 아닌 정비 기술자들이다. 그들의 정비역량이 뒷받침되지 않으면 고객만족도는 떨어질 수밖에 없다. 기아자동차(주)가 사업주훈련에 뛰어든 것은 그 때문이다.

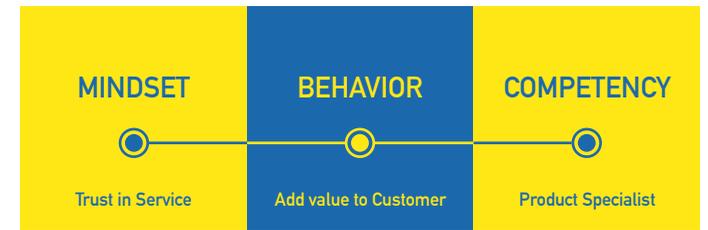


1. 신차 만족도는 기본, A/S도 역시 기아자동차



기아자동차(주)는 사실, 따로 설명이 필요 없는 기업이긴 하다. 그래도 간략히 소개하자면, 현대자동차그룹에 속해 있는 회사로서 국내 3개 공장(소하리, 화성, 광주)을 비롯해 미국, 슬로바키아, 멕시코, 미국, 중국, 인도 등 해외 곳곳에서 생산라인을 가동 중인 글로벌 자동차 기업이다. 지난 2018년 국내에서 전년 동기 대비 2.0% 증가한 52만 9,000여 대를 판매하여 시장점유율 29.2%를 기록했다.

주력 차종은 승용차, RV, 하이브리드, 플러그인 하이브리드, 전기차, 상용차 등이며, 수준 높은 고객 서비스를 제공하기 위해 국내 기준 18개 직영 서비스센터, 248개 종합서비스, 565개 전문서비스 등의 서비스 부문을 운영하고 있다. 기아자동차의 품질과 기술력은 해외에서도 인정받고 있는데, 지난 2018년 자동차 분야 소비자만족도 조사에서 세계적인 권위를 갖고 있는 미국 JD파워가 발표한 '2018 초기품질조사(QS) 일반 브랜드 부문'에서 신차품질 1위를 차지한 것이 대표적이다.



기아자동차가 고객들 사이에서 큰 인기몰이를 하는 것은, 신차에 대한 높은 초기 만족도 뿐 아니라 사후관리, 즉 정비 서비스 부문에서도 한 치의 소홀함 없이 고객을 응대하고 있기 때문이다. 그 중심에는 자동차 정비 전문인력에 대한 교육을 도맡고 있는 오산교육센터가 자리하고 있다.

2. 한정된 교육재원, 사업주훈련이 활로 열려줘

기아자동차 오산교육센터는 자동차 정비 관련 교육을 전문적으로 실시하는 곳으로, 실습강의실, 이론강의실, 식당, 숙소 등 자동차 정비 전문인력 양성에 최적화된 각종 시설과 설비를 총망라하고 있다. 특히, 실습강의실의 경우 진단교육장, 신차교육장, 상용교육장, 차체도장교육장 등 차종이나 연식에 맞는 실습공간을 갖추고 있어 교육생들의 집중력 향상에 그만인 것으로 알려져 있다.

그럼, 이처럼 우수한 교육 인프라를 보유하고 있는 기아자동차가 사업주 직업능력개발 훈련(사업주훈련)에까지 손을 내민 이유는 뭘까. 우선, 신기술이 대거 적용된 자동차가 해마다 봇물처럼 출시되는 등 빠르게 진화하는 자동차산업에서 기술교육에 대한 수요가 급증하고 있기 때문이다. 아울러 비록 대기업이라고 해도 분야별 교육예산이 한정돼 있는데다가 교육이 가능한 인원도 제한적일 수밖에 없다는 게 오산교육센터 관계자의 설명이다.

이런 상황에서 교육에 소요되는 비용의 일부를 지원해주는 사업주훈련은 막힌 속을 뚫어주기에 충분했다. 수많은 정비사들을 교육하고, 그 수요를 충족함으로써 현장의 서비스 기술력을 향상하는 데 사업주훈련이 안성맞춤이라고 본 것이다. 기아자동차는 고객에게 보다 신속하고 정확한 정비 서비스를 제공하여 고객가치를 실현하겠다는 목표를 설정하고 사업주훈련을 시작했다.

3. 정비사의 역량 좌우하는 것은 '진단능력'

기아자동차의 사업주훈련은 오산교육센터를 주축으로 진행됐으며, 훈련과정은 총 10개로 구성됐다. ▲친환경진단 ▲NVH응용 ▲차량네트워크진단 ▲전기전자진단 ▲ADAS진단 ▲바디전장진단 ▲새시진단 ▲NVH진단 ▲디젤엔진진단 ▲가솔린엔진진단 등이 그것이다. 과정명에서도 알 수 있듯 모든 훈련과정은 '진단'에 초점을 맞춰 설계됐다. 이에 대해 센터 관계자는 "차량 진단 능력을 빼놓고는 정비사의 기술력을 논할 수 없을 만큼 그것은 다른 어떤 역량보다도 중요하다"고 말했다.

공학기술의 집합체인 자동차는 문제가 발생한 경우, 그 원인을 규명하는 게 매우 복잡하기 때문에 각각의 성격에 맞는 제대로 된 진단과정을 거쳐야 비로소 해법에 다다를 수 있다고 한다. 게다가 최근 회사 내부에서는 현업에서의 실무역량을 키우려면 진단교육부터 속히 손을 대야 한다는 목소리가 꾸준히 흘러나왔단다. 기아자동차의 훈련과정이 진단에 방점을 찍고 있는 것은 그런 이유에서다.

회사는 현업의 니즈와 교육생(정비사)들이 스스로 부족하다고 느끼는 부분에 대한 의견을 가감 없이 수렴하여 훈련과정 설계에 반영하고자 했다. 또 사내 TLP(Technician Level-up Program) 제도를 통해 한 분야의 스페셜리스트가 아닌, 자동차 진단과정 전체를 아우르는 정비사로 성장하는데 있어 시너지를 발휘할 수 있는 훈련과정을 마련하기 위해 조직역량을 집중했다. 기아자동차는 결국, 자체 TLP 제도와 사업주훈련의 융합을 통해 10개 진단교육 과정을 체계적으로 운영하여 애초 목표한 정비역량 강화를 달성코자 했다.

진단교육 커리큘럼 설계 주요내용

Lv4 Master	마스터 리프레쉬			
Lv3 Expert	친환경	차량 네트워크	NVH 응용	
	<ul style="list-style-type: none"> 친환경차 시장 동향 HEV 계통 이해 	<ul style="list-style-type: none"> 네트워크 기초지식 네트워크 제어관계 네트워크 에러관리 	<ul style="list-style-type: none"> 사례연구 기반 NVH 데이터 기반 NVH 	
Lv2 Technician	디젤 엔진	바디전장	ADAS	NVH
	<ul style="list-style-type: none"> 흡/배기시스템 연료시스템 EMS/배출가스제어 	<ul style="list-style-type: none"> 바디전장(BCM/SJB) 멀티미디어(AVN/AVM) 에어백 	<ul style="list-style-type: none"> SCC/BCW/FCA LKA(LDW) ※ 레이더 센서/카메라 	<ul style="list-style-type: none"> NVH기초지식/표준용어 NVH장비활용(범용장비) NVH진단사례
Lv1 Junior	가솔린 엔진	전기전자	새시	
	<ul style="list-style-type: none"> 흡/배기시스템 연료시스템 점화시스템 EMS/배출가스제어 	<ul style="list-style-type: none"> 기초전기전자/전기통신 전장회로 이해/분석 센서/액추에이터(개념이해) 진단장비활용(SVC/DTC) 	<ul style="list-style-type: none"> 자동변속기 ESC TPMS 	
Lv0 입문	자동차 구조학			프로세스
	<ul style="list-style-type: none"> 제품기술(라인업/기능) 작업안전 차량관리(Maintenance) 주요 부품 분해조립 			<ul style="list-style-type: none"> 정보검색/활용 워런티 기본 외 장비기능 이해(멀티미터 외)

4. 현장 같은 실습장 세팅... 철저한 실습위주 교육

기아자동차가 설계한 진단과정의 가장 큰 특징은, 철저하게 실습위주로 운영된다는 점이다. 이론보다 실습에 많은 비중을 둔 것은, 정비사들 연령이 대부분 높은 점을 고려할 때 이론만을 전달하는 원웨이(1-way) 교육방식으로는 적극성과 집중력을 저하시킬 것으로 판단했기 때문이다. 반면, 실습 중심의 투웨이(2-way) 교육에서는 문제를 직접 진단하고, 강사와 다양한 소통까지 할 수 있어 학습효과를 담보할 수 있다는 게 회사 측 설명이다. 이런 이유로 모든 과정은 집체교육으로 진행되고 있다.

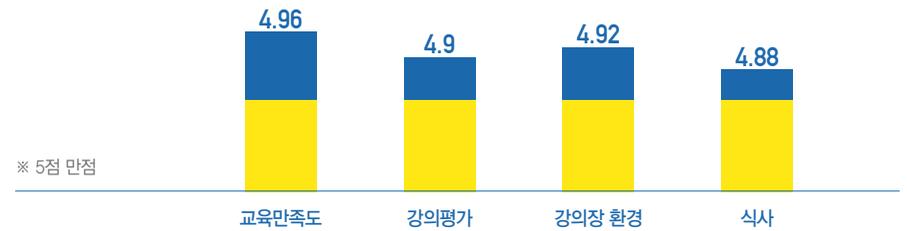
실제로 기아자동차는 진단과정의 총 교육시간(20시간)에서 실습이 차지하는 비중을 60% 이상으로 편성했으며, 이론 교육장과 실습장을 자유롭게 오가면서 배울 수 있도록 하여 교육의 효율성을 높이고 있다. 한편, 각지에 흩어져 있는 정비사들을 오산교육센터 한 곳에서 교육하기엔 물리적 한계가 있기 때문에, 전국 18개 권역서비스센터의 AST-Cell(지방 거점센터의 소연수원화)을 활용하여 L3 미만의 정비사들에게 전파교육을 실시하고 있다. 또한 총 66대의 실습차량을 확보하여 교육에 적합한 차량을 즉각적으로 투입함으로써 교육효과를 극대화하고 있다.

진단교육과정 주요내용

과정명	친환경진단 과정			ADAS진단 과정		
	모듈구성	주요 학습내용	시간	모듈구성	주요 학습내용	시간
과정 구성	M1	친환경차 고객/시장상황 이해, 학습동기 부여	1H	M1	시스템 기초 지식 계통 및 문제 현상을 위한 사전 이론	1H
	M2	친환경차 이해 HEV 차량에 대한 지식 습득	5H	M2	시스템 계통 관계 이해 • 시스템 간 연관관계 • 신호의 교환 경로 및 내용	5H
	M3	현상별 고장진단 업무 프로세스 기반의 실제 사례 학습	14H	M3	현상별 고장진단 • 고객니즈, 현상 중심+프로세스 기반 체험학습 • 수리결과 문서화 및 객관적 데이터 기반의 고객응대	14H
	▶ 이론 9H, 실습 11H			▶ 이론 8H, 실습 12H		
교육 기간	2박 3일(20H)					

오산교육센터에서 진행되는 진단교육은 친환경진단 및 ADAS진단 과정을 중심으로 2박 3일(20시간) 동안 이뤄진다. 이들 과정의 핵심내용은 고장증상에 따른 정확한 진단, 그리고 현상에 맞는 장비 및 서비스 정보를 통해 차량 이슈를 해결하는 것이다. 센터 실습장은 현장과 똑같은 장비와 차량으로 세팅하여 현상별 고장진단을 가능케 함으로써 실질적인 역량 향상을 도모하고 있다. 교육강사로는 100% 사내강사를 활용 중인데, 회사는 사내강사의 지속적인 역량 강화를 위해 전폭적인 지원을 하고 있다. 참여한 과정을 이수했다고 해서 모든 게 끝나는 건 아니다. 회사는 친환경진단 과정을 이수한 교육생에게는 가솔린엔진 및 디젤엔진 진단과정을, ADAS진단 과정을 마친 교육생에게는 L4차량 네트워크 과정을 추가로 수강하도록 적극 권장하고 있다. 회사는 매달 교육과정이 끝나면 월별 교육만족도, 강의장 환경, 숙박시설, 식사 등에 대한 서비스교육종합보고를 시행하여 그 결과를 교육의 질을 높이기 위한 작업에 반영하고 있다. 또한, 사내강사의 즉각적인 피드백을 통해 교육과정을 끊임없이 개선해 나가도록 하고 있다.

교육만족도 조사결과(ADAS진단과정)



5. '협력사 매출증대, 고객가치 실현' 성과 풍성

2016년부터 3년간 사업주훈련을 운영한 기아자동차는 총 1만 3,082명의 훈련생을 대상으로 574회의 훈련을 실시했는데, 훈련생 가운데 1만 2,009명이 과정을 통과해 91%의 수료율을 보였다. 특히, 2016년 88%였던 수료율은 2017년 91%, 2018년 95%로 해마다 꾸준히 상승곡선을 그렸다는 점이 고무적이다. 기아자동차는 사업주훈련의 성과를 크게 세 가지로 보고 있다. 먼저, 2018년 협력사 기준으로 봤을 때 실시횟수, 참여인원 등에서 당초 계획보다 높은 교육실적을 달성했다. 이와 관련해 회사 관계자는 "자체 교육예산에 사업주훈련 지원금이 더해졌기에 가능한 성과였다"고 말했다.

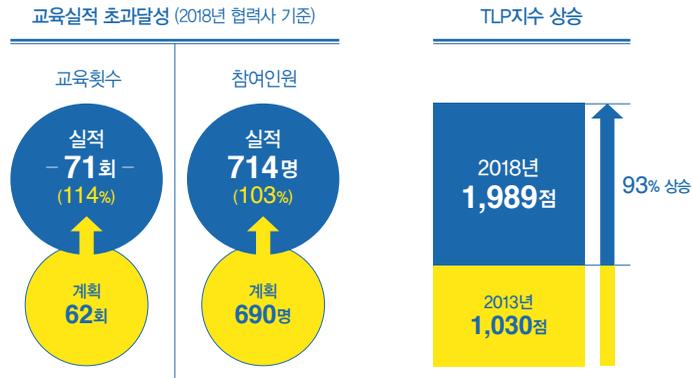
두 번째는 협력사들의 매출 증대다. 기아자동차는 정비사들의 기술력을 판단하는 지표인 TLP지수와 매출이 서로 우상향 관계를 보이고 있다고 설명했다. 실제로 2013년 대비 2018년 TLP지수는 1,989점으로, 5년 동안 무려 93%나 상승한 것으로 나타났다. 이는 결국 협력사 대표들의 진단교육, 즉 사업주훈련에 대한 교육지원이 늘고, 교육생이 훈련과정을 성공적으로 이수함에 따라 자동차 정비기술능력이 향상되는 선순환 프로세스가 구축됐다는 의미다.

이번 성과의 대미를 장식한 것은 고객가치 실현이다. 회사 관계자는 “고객가치 실현과 사업주훈련은 직접적인 연관성이 떨어진다고 볼 수도 있겠지만, 최근 6년 연속으로 국내 자동차 A/S 부문에서 1위를 달성했다는 점에서 연관성과 의미를 부여하기에 충분하다”고 말했다. 사업주훈련을 통한 진단교육이 현장에서의 정비서비스 업무를 잘할 수 있도록 도와줬고, 이를 통해 고객에게도 높은 가치를 제공할 수 있었다는 설명이다.

기아자동차는 이 같은 변화 흐름에 선제적으로 대응하려면 지속적인 교육이 무엇보다 중요하다고 판단하고 있다. 이에 따라 전기차진단과정을 우선적으로 개발하는 등 현재 10개인 진단과정을 보다 완성도 높게 리뉴얼할 계획이다.

또한, 정비사를 대상으로 한 수강신청제도를 도입할 예정이다. 현재는 사업주훈련과정 및 진단교육을 진행하기 위해 각 과정당 인원을 할당하여 교육을 이수토록 하고 있지만, 앞으로는 정비사들에게 좀더 자율성을 부여하겠다는 구상이다. 회사 관계자는 “학습자의 의지와 자율성을 인정하여 수강신청제도를 통해 교육생이 원하는 과정을 수강토록 함으로써 학습의지 및 효과가 더 커질 것으로 기대한다”고 밝혔다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과



※ TLP지수 : 정비기술력을 가능하는 지표

최근 자동차산업은 단순 제조업을 넘어 모빌리티 서비스를 제공하는 산업으로, 아울러 내연기관 중심에서 전동화 중심 차량으로 전환하는 변혁기를 맞고 있다.

사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 기아자동차(주)가 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

ADAS진단교육을 진행하는 과정에서 교육생들의 불만이 만족으로 바뀌었던 일이 가장 기억에 남는다. ADAS는 ‘Advanced Driver Assistance System(첨단 운전자 보조 시스템)’의 줄임말로, 요즘 자동차에 대거 적용되고 있는 신기술이라고 할 수 있다. 시스템 특성상 직접 주행을 통해 경험하고 알아가야 하는 부분이 많지만, 안전상의 이유로 실제 도로 주행교육은 진행하지 않았다. 이렇다 보니 교육만족도가 떨어질 수밖에 없었다.

따라서 보다 현실적이고 효율적으로 교육할 수 있는 방법을 고민해야 했는데, 그 해법을 담당 강사가 찾아냈다. 각 기능별로 주행영상을 직접 촬영하여 간접경험을 할 수 있도록 개선한 것이다. 이렇게 실제 도로에서 작동되는 방식을 보며 교육했더니 교육생들의 만족도가 눈에 띄게 향상되는 걸 확인할 수 있었다.

특하면 떠나던 그들의 '친절한 직원'으로의 귀환

나주효사랑요양병원

소재지
 전라남도 나주시 금천면
 영산로 5891-9

주요사업
 보건업, 요양병원,
 의료서비스 등

직원 수
 350명

조직을 운영하면서 겪는 가장 큰 어려움 중 하나는 구성원이 조직을 이탈하는 것이다. 그것은 조직에 여러 타격을 입히게 되는데, 특히 새로운 인력을 채용하고 교육하는 작업이 반복되면 그 조직은 시간과 비용 등 엄청난 에너지를 소모할 수밖에 없다. 이는 남아 있는 구성원에게도 악영향을 미칠 뿐 아니라 외부 고객에 대한 서비스의 질 하락으로 이어질 가능성이 매우 높다.

이런 일이 빈번한 곳이 바로 병원이다. 병원에는 다양한 직군이 존재하는데, 그중에서도 간호인력의 잦은 이직은 많은 병원이 앓고 있는 고질병에 다름 아니다. 나주효사랑요양병원도 상황은 비슷했다. 한 가지 크게 다른 점이 있다면, 이 병원은 그것을 방치하지 않고 병의 근인을 뿌리째 뽑아내기 위해 발 벗고 나섰다.



1. 의료기관인증 연속 획득하며 업계 신흥강자 부상

나주효사랑요양병원은 의료법인세화의료재단이 2004년 개설한 요양전문병원이다. 총 110실에 783개 병상을 구비한 이 병원은 외과, 한방과, 재활의학과, 가정의학과, 내과 등을 진료과목으로 두고 있으며, 각 과목별 최고의 전문의를 다수 보유하고 있다. 정신건강의학과에만 집중하고 있는 나주효사랑병원은 요양병원과 한 가족이다.

지난 2013년 1주기 의료기관인증을 획득한 나주효사랑요양병원은 2017년 2주기 인증심사도 넉넉히 통과함으로써 업계 신흥강자로서의 입지를 굳건히 다진 바 있다. 보건복지부 산하 의료기관평가인증원에서 자격을 부여하는 의료기관인증은, 환자의 안전과 의료서비스 질 향상을 위해 국제적 수준에 맞게 의료기관을 평가하는 제도로서 한 번 인증을 받으면 4년 동안 그 자격을 유지하게 된다.

이 같은 쾌거가 이어지면서 나주효사랑요양병원의 브랜드 가치는 갈수록 상승하는 추세다. 병원이 이렇듯 빠르게 성장할 수 있었던 것은, 급변하는 노인의료시대에 능동적으로 대응하려면 교육이 사실상 유일한 해법이라는 최고경영자(CEO)의 경영철학이 뒷받침된 기 때문이다. 이에 따라 병원은 구성원들의 직무역량을 향상하기 위해 각고의 노력을 기울여 왔고, 상당 부분 소기의 성과를 거두기도 했다. 그러나 간호인력의 조직 이탈은 좀체 나아질 기미가 보이지 않았다.



2. 개인주의에 빠진 간호인력의 관점을 바꿔라

국내 한 연구기관이 간호직군 종사자들을 대상으로 실시한 설문조사 결과는 나주효사랑요양병원의 시름을 더욱 깊게 했다. 설문에 응답한 사람들 중 절반 이상이 '환자와 보호자의 잘못된 인식으로 인해 정신적인 노동강도가 너무 높아 이직할 의향이 있다'고 답했기 때문이다. 간호인력의 상당수가 이른바 '감정노동'에 따른 스트레스를 견디지 못하고 이직이나 직종변경을 고민하고 있다는 얘기가.

상황이 이렇다 보니 국내 병원 대부분은 간호인력 대란을 겪고 있는 실정이다. 병상당 간호인력 수에서 우리나라는 OECD 회원국 가운데 최하위권에 위치한 것으로 알려져 있다. 많은 전문가들은 이미 오래 전부터 간호인력의 높은 이직률과 수급불균형은 국민건강권을 위협하는 매우 치명적인 요소라며 대안 마련이 시급하다고 목소리를 높여 왔다.

나주효사랑요양병원은 이런 문제를 근본적으로 해결하기 위해서는 간호인력의 관점 변화를 이끌어내야 한다는 판단하에 내부 구성원의 이직 원인을 살펴봤다. 그 결과, 환자를 바라보는 관점에서 속히 개선해야 할 대목이 발견됐다. 병원 관계자는 "구성원들 사이에 개인주의나 이기주의가 팽배해 있어 조금 힘이 들면 환자를 두고 퇴사해버리는 등 직업의식이 결여돼 있음을 확인할 수 있었다"고 말했다. 이에 병원은 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)을 통해 돌파구를 모색하기로 한다.

3. 간호인력 이탈 방지, 의료서비스 질 향상 초점

나주효사랑요양병원은 직무 및 직군에 맞는 교육으로 조직체계를 안정화하고, 각 부서별 업무 프로세스를 정립하여 전문의료인으로서의 관점 변화를 유도하는데 있어 사업주훈련이 가교역할을 해줄 것으로 기대했다. 이렇게만 된다면 간호인력의 잦은 이직을 예방하고, 의료서비스의 질도 높이는 일거양득의 효과를 거둘 것으로 내다봤다.

이처럼 사업주훈련에 임하는 목표가 명확해지면서 과정을 설계하는 작업은 일사불란하게 진행됐다. 병원은 먼저, 의료기관인증평가 실전교육과 직무향상 과정교육을 투-트랙(two-track)으로 하는 연간교육계획을 수립했다. 또 매년 다섯 차례가량 이뤄지는 신규채용을 감안하여 신규입사자교육도 계획에 포함시켰다.

이어 병원은 ▲부서별 업무 프로세스 정립 ▲간호인력 안정화 ▲노인의료서비스 질 향상 ▲수익창출 등 네 가지 교육목표를 선정하여 이를 기반으로 세부적인

교육과정을 구성하는 절차를 밟아 나갔다. 특히, 의료기관인증평가 기준을 토대로 업무 프로세스를 정립하기 위해 ▲기본가치체계 ▲환자진료체계 ▲진료지원체계 등 3개 영역에서 11개 교육주제(의료기관인증평가 기준), 205개 세부기준 등을 도출하여 과정설계에 반영했다. 이 과정에서 병원은 교육과정이 의료기관인증에 매몰되지 않고, 환자와 직원이 안전하게 병원생활을 할 수 있는 시스템 구축에 실질적인 도움이 되도록 만전을 기했다.

병원은 훈련과정 설계 시 모든 구성원이 교육에 참여토록 하는 데 많은 신경을 썼다. 같은 과정을 각기 다른 시간대에 편성하여 8개 반을 운영한 것은 그 때문이다. 이와 함께 상임이사가 직접 각 부서장으로 하여금 부서별 업무 프로세스에 대한 교재제작에 참여하도록 독려하고, 교육 관련 부서장 회의에도 참여하는 적극성을 보였다.

부서별 업무 프로세스 정립을 위한 교육주제 선정

기본가치체계	교육주제	환자진료체계	교육주제	진료지원체계	교육주제
안전보장활동	환자안전	진료전달 체계와 평가	진료전달체계	경영 및 조직운영	조직운영
	직원안전		환자평가		경영관리
	환경안전		검사체계		의료윤리경영
지속적인 질 향상	질 향상 운영체계	환자진료	환자진료체계	인적자원관리	인적자원관리
	환자안전활동	중증환자진료체계	직원교육		
	의료서비스만족도 관리	약물관리	보관	감염관리	기구관련 감염관리
		조제	부서 감염관리		
			투약	안전한 시설 및 환경관리	시설환경 안전관리체계
		환자관리 존중 및 보호	환자관리 존중		시설환경 안전관리
			불만고충처리		
			동의서	의료정보관리	의료정보관리체계

※ 교육주제는 의료기관인증평가 기준과 동일함

4. 직군별 맞춤형 교육 등으로 학습참여도 제고

나주효사랑요양병원은 훈련과정을 직군별로 세세히 분류하여 각 직군에 부합하는 교육이 이뤄지도록 하는 데 특히 역점을 뒀다. 이를 위해 부서장이 모든 교육내용을 완벽히 파악한 후 부서장반, 행정직, 간호직, 의료기사직 등으로 직군을 대분류한 다음 다시 직원반, 요양보호사반 등으로 소분류하여 반을 꾸리도록 했다.

이렇게 직군별·반별로 구성된 학습조는 상호 소통하고 공감하며 교육에 적극 참여했고, 경영진인 상임이사가 강연에 직간접적으로 참여하여 직원들의 고충 등을 경청한 뒤 다음 회기 교육에 반영하는 기회로 활용했다. 병원 관계자는 "각 직군별 직원들이 훈련과정에 한 명도 빠짐없이 참여토록 하기 위해 훈련시간 편성 등에 세심한 주의를 기울였다"고 말했다.

그의 말처럼, 병원은 직원들이 업무나 시간에 쫓겨 교육에 임하면 학습효과가 반감할 수밖에 없다고 보고 사전에 충분한 교육시간을 확보하고자 했다. 더구나 3교대로 근무하는 간호직군의 경우 한날한시 집합교육이 어려운 점 등을 반드시 고려해야만 했다. 고민 끝에 병원은 총무과에서 작성한 근무시간표를 병동에 전달하면 이를 병동 전체 직원에게 다시 전달한 뒤 병동근무표에 직무교육시간을 반영토록 함으로써 불참자가 발생하지 않게끔 했다.

강사진 확보에도 많은 공을 들였다. 병원 측에서는 상임이사, 사무국장, 심사과장, 약제과장, 총무과장 등이 사내강사로 활약했으며, 일부 교육에 한해서는 외부강사를 활용하기도 했다. 전체 훈련과정에서 사내강사를 활용한 비율은 90% 정도였다. 병원은 또, 최적의 학습 환경을 조성하기 위해 기존 교육장을 대폭 개선하는가 하면, 자체적으로 교재를 개발하고 제작하는 수고도 마다하지 않았다.

요양보호사 교육



의료기관인증평가 실전 커리큘럼 주요내용

1. 기본가치체계	의료기관인증평가 기준	교과목
안전보장활동	환자안전	의료기관인증평가 개요, 환자안전 낙상예방
	직원안전	근골격계질환 예방 및 직무스트레스
	환경안전	시설안전관리, 의료기기 사용자교육
지속적인 질 향상	질 향상 운영체계	질 향상 활동 주제 선정하기1
	환자안전활동	Q1활동의 이해1
	의료서비스만족도 관리	2주기 의료기관인증평가 준비과정
2. 환자진료체계	의료기관인증평가 기준	교과목
진료전달체계와 평가	진료전달체계	의료기록 완결도 관리(간호초기평가, 경과기록 등)
	환자평가	의료기록 완결도 관리(간호초기평가, 경과기록 등)
	검사체계	육창예방
환자진료	환자진료체계	안전사고 보고체계
	중증환자진료체계	심폐소생술, 말기환자관리, 신체보호대 교육
약물관리	보관, 조제, 투약	의약품취급자 교육
환자권리존중 및 보호	환자권리존중	환자의 권리와 의무
	불만고충처리	노인인권, 취약환자 관리
3. 진료지원체계	의료기관인증평가 기준	교과목
경영 및 조직운영	조직운영	관리자교육
	경영관리	관리자교육
	의료윤리경영	관리자교육
인적자원관리	인적자원관리	관리자교육, Q1 계획서 작성하기 등
	기구감염관리	감염관리2
감염관리	부서감염관리	감염관리1(기구감염관리, 부서감염관리)
	시설환경안전관리체계	환자안전활동방법
안전한 시설 및 환경관리	시설환경안전관리	위험물질관리, 의료폐기물 교육
	의료정보관리	의료정보관리체계

※ 교육시간 : 총 44시간, 11회(교과목이 없는 의료기관인증평가 기준 항목은 생략함)

5. 간호인력 이직률은 하락, 업무 효율성은 상승

나주효사랑요양병원이 사업주훈련을 통해 얻은 수확은 한두 가지가 아니다. 무엇보다도, 과거 개인주의나 이기주의적인 관점을 견지하던 직원들의 태도가 배려와 협업적 사고를 중시 쪽으로 방향전환을 시작한 것은 반가운 소식이 아닐 수 없다. 직원들의 관점이 바뀌자 조직에도 변화의 바람이 불어 들었고, 자연스럽게 의료인으로서의 자부심과 자긍심이 강해지면서 의료서비스의 질도 향상되기 시작했다. 또한, 안전과 관련한 수많은 교육을 실시한 결과, 안전사고 발생 시 초기대응 능력이 눈에 띄게 빨라졌다.

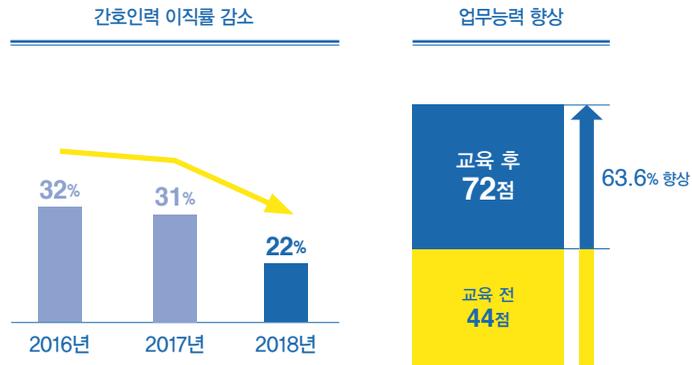
교육목표도 대부분 달성했다. 특히, 2016년 32%였던 간호인력 이직률이 2018년 22%까지 하락해 간호인력 안정화에 청신호가 켜졌다. 아울러 장기근속자가 계속해서 늘고 있을 뿐 아니라 재입사율도 가파르게 증가하고 있다. 부서별 업무 매뉴얼을 개발, 발간하면서 업무 프로세스가 정립되는 성과도 있었다. 현업에서 발생한 문제를 분석하여 개선점을 찾아내는 등 업무능력 또한 크게 향상된 것으로 나타났다. 고객만족도 역시 지속적으로 상승하고 있는데, 가장 큰 원동력은 '직원들의 친절'인 것으로 조사됐다. 직원들의 관점 변화가 의료서비스의 질 향상을 견인하고 있는 셈이다.

한편, 나주효사랑요양병원은 2012년부터 사업주훈련을 운영해 왔는데, 지난 2018년까지 총 2,855명의 훈련생이 과정에 참여해 2,596명이 수료함으로써 약 91%의 수료율을 기록했다. 병원 관계자는 “형식적인 탁상교육이 아닌 직원들이 직접 매뉴얼을 만들어 성취감을 느끼게 하고, 각 부서별 업무 프로세스 정립으로 업무 효율성이 몰라보게 높아졌다”고 말했다.

나주효사랑요양병원은 사업주훈련을 통해 직원들의 직무능력을 강화하고, 전문의료인으로서의 자존감을 높인 것에 매우 흡족해하고 있다. 짧은 역사에도 병원이 이렇게 성장할 수 있었던 데에는 사업주훈련의 지분이 매우 크다는 게 구성원들의 한결같은 반응이다. 교육에 대한 지속적인 관심과 투자가 이렇듯 커다란 보상으로 돌아오고 있으니, 교육을 향한 열기는 더욱 뜨거워질 수밖에 없다.

나주효사랑요양병원은 앞으로 '안전한 병원'을 교육훈련의 방향이자 목표로 삼고, 보호자가 믿고 맡길 수 있는 안전한 병원을 만들기 위한 실질적인 방안을 마련해 교육 프로그램에 반영할 계획이다. 또 지난해 부족했던 점을 각 부서별로 분석하고 세분화하여 개선점을 도출하는 동시에 교육에도 적용할 예정이다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과



사업주훈련 에피소드
이모저모

다음은 나주효사랑요양병원이 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

병원 인근 지역에 '나주효사랑요양병원 직원들은 교육받은, 준비된 직원'이라는 소문이 나서면서 우리 병원의 입사 및 재입사 대기자들이 다른 병원으로 스카우트되는 일이 다반사다. 이는 날로 상승하는 병원의 브랜드 가치와 구성원들의 경쟁력을 단적으로 보여주는 예가 아닐까 싶다.

한번은 이런 일도 있었다. 교육이 있던 어느 날, 요양보호사 선생님이 교육생들에게 떡을 돌리며 했던 말을 듣고 잠시나마 숙연해졌던 기억이 아직도 생생하다. 그는 이렇게 말했다. “이제껏 소속돼 있던 조직에서는 교육이라곤 받아본 적이 없는데, 지금 이렇게 교육을 받을 수 있다는 게 꿈만 같네요. 과거 힘들었던 삶이 요즘 달라지는 것을 실감하며 감사하는 마음으로 준비했으니 마음껏 드세요.”

4차산업 선도할 3D프린터 전문가, 여기 다 모였다

(주)신도리코

소재지
서울특별시 성동구
성수일로24길 3

주요사업
디지털복합기, 프린터,
3D프린터 제조 및 판매 등

직원 수
908명

4차 산업혁명이 우리 사회 모든 분야에서 변화와 혁신을 요구하고 있다. 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 빅데이터, 클라우드 등으로 대표되는 4차 산업혁명의 핵심기술은 기존 통용되던 가치, 예를 들면 과거 대량생산 체제에서는 거의 수용되지 않았던 개인의 수요를 충족한다는 점에서 산업계 전반에 엄청난 반향을 불러일으키고 있다.

4차 산업혁명의 도래를 알리는 기술 가운데 3D프린터도 빼놓을 수 없다. 3D프린터는 생산현장을 급속도로 디지털화하고 있으며, 그 활용 범위는 의료와 음식, 우주개발 등 산업분야 전체를 아우르고 있다. 또한 그것은 다품종 소량생산에 최적화된 생산방법으로 각광받고 있다. 이런 가운데 (주)신도리코는 3D프린터 분야에 기업의 사활을 걸었다고 해도 과언이 아닐 만큼 조직역량을 총동원하고 있다.



1. 기업의 가장 큰 자산이자 비전은 '사람'

(주)신도리코는 1960년 창립 이래 1964년 복사기, 1981년 팩시밀리를 국내 최초로 개발, 생산하며 우리나라의 사무자동화를 이끌어온 장본인이다. 이후 자체 기술연구소와 제2 생산기지인 아산공장을 설립하는 등 성장의 발판을 꾸준히 마련해 왔다. 2000년대 들어 디지털 네트워크 기반의 오피스 솔루션 전문기업을 거듭한 신도리코는, 2003년 중국 칭다오, 2015년 베트남 하노이에 공장을 건설하고, 미국, 중국 등 해외 각지에 영업 인프라를 구축함으로써 글로벌 기업으로 변모했다.

연구개발, 생산, 영업 및 서비스 등 사무기기 전 분야에서 우수한 전문인력과 시스템을 갖추고 있는 신도리코는, 2015년부터 새로운 성장동력인 3D프린터 분야에 본격 투자하기 시작했으며, FFF(Fused Filament Fabrication, 적층제조형) 및 SLA(Stereo Lithography Apparatus, 광경화성수지 적층조형) 방식의 신제품을 출시하여 세계 시장에서堂堂히 경쟁하고 있다.

신도리코는 '기업의 가장 큰 자산이자, 가장 큰 비전은 사람'이라는 경영원칙을 바탕으로 인적자원에 많은 관심과 투자를 기울여 왔다. 특히 회사는 직급별, 직능별 교육과정을 통해 구성원들의 실무능력을 향상하고, 변화와 혁신의 정신, 그리고 국제적인 안목과 능력을 갖춘 인재 육성에 힘쓰고 있다.



2. 신규진출 사업분야에 걸맞은 인재육성 시급

신도리코는 그간 사무기기 분야의 영업 및 서비스 관련 교육과정을 장기간 운영해 온 경험과 성과를 축적해 놓고 있었다. 이런 자산을 바탕으로 미래 방향성을 살피던 회사는 4차산업의 핵심기술인 3D프린터에 집중하기로 하고 효율적인 직원교육 방안을 모색했다. 오랜 고민 끝에 회사는 연구개발, 생산, 영업, 서비스, 지원관리 부문 등 직군별 차이와 3D라는 새로운 기술에 대한 이해도가 달라질 수밖에 없는 세대 간 차이 등을 두루 고려하여 3D 교육과정을 개설했다.

다양한 난이도로 구성된 3D 교육에서는 성취도에 따라 보다 높은 수준의 교육을 이수할 자격을 부여하고, 궁극적으로는 검증된 3D프린터 전문가를 양성하는 국가자격시험에도 응시하도록 유도하는 과정을 만들어 직원들의 동기부여를 높여 나갔다. 매 교육과정은 20명이 넘지 않는 인원으로 클래스를 꾸려 교육의 질을 높였으며, 교육과정에 대한 피드백을 온오프라인으로 접수하여 미진한 부분을 곧바로 보완토록 했다.

이렇듯 비교적 체계적으로 3D 교육을 실시해 온 신도리코가 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)에 참여키로 한 데에는 최고경영자(CEO) 의지가 결정적인 영향을 미쳤다. CEO는 회사가 3D프린터 분야 진출을 결정했음에도 기업비전을 이해하고 전략목표를 달성할 수 있는 역량을 지닌 전문가가 부족하다고 보고 3D프린터 아카데미 과정을 설계하고자 했던 것이다. 사업주훈련은 그렇게 신도리코에 스며들었다.

3. 직무능력 향상에 직무별 응용력 더하기

신도리코는 신규사업(3D프린터)에 대한 전사적 이해와 직무별-단계별 능력 향상, 전문가 양성 등을 사업주훈련의 목표로 정하고 그에 걸맞은 교육과정을 설계하는 데 주안점을 뒀다. 이런 교육과정을 개발하기 위해 회사는 먼저 직무분석을 실시하여 3D 사업에 대한 직군별 이해도를 파악하고, 각 직군에 필요한 역량이 무엇인지를 조사했다.

3D 이해도는 전반적으로 낮게 나타났다. 연구개발 직무부문에서 약 40%의 이해도를 기록했을 뿐 전체 평균 이해도는 겨우 21% 수준이었다. 서비스, 영업, R&D(연구개발), 생산, 경영 등의 직무를 대상으로 한 필요역량 조사에서는 공통필요역량과 직무별 필요역량을 도출하여 이를 인력양성계획 수립과 과정 설계에 반영했다.

또한, 신도리코는 직무능력 향상을 위한 단계별 교육, 숙련자에 대한 직무별 응용력 발휘 기회 제공, 동기부여를 위한 보상방안 마련 등에도 각별한 관심을 기울였다. 직무별로 특화된 능력향상 및 경력개발 과정을 4단계(Step)로 나눠 설계하고, 고부가가치 상품에 대한 교육도 과정에 포함했다. 일정 단계에 다다른 후에는 그 능력을 직무별 응용에 활용할 수 있도록 설계했다.

이와 함께 회사는 국가직무능력표준(NCS) 능력단위를 직무별 필요역량과 매칭하는 작업을 실시했다. 이어 매칭된 필요역량이 각 과정에 어떻게 적용되는지를 구분하여 총 4개의 NCS 적용 과정을 개발, 설계했다. ▲3D프린터 프로페셔널과정 ▲3D 비즈 마스터과정 ▲3D프린터 자격증과정 ▲서비스기술향상과정 등이 그것이다.

훈련과정 설계 프로세스 주요내용



4. 교육은 끝이 아닌 시작... 학습효과 검증에도 만전

신도리코가 설계한 3D프린터 전문가 교육과정의 가장 두드러진 특징은, 단계에 따라 운영방식을 달리했다는 점이다. 즉, 3D 전문가 양성을 위한 단계적 5개 과정 가운데 1, 2단계는 전사공통으로 도출된 3D 상품지식을 내용으로 1~2일 동안 회사 자체적으로 운영했으며, 3~5단계는 사업주훈련과 연계하여 각 단계마다 2~3일 일정으로 운영했다. 이렇게 배양한 능력은 최종적으로 사내 생산공정 및 업무개선에 적용하고, 국가공인자격증인 '3D프린터운용기능사' 자격을 취득하는 데 활용토록 했다.

또한 3D서비스 전문가 양성을 위한 2개 과정의 경우, 과목당 1일씩 사업주훈련으로 운영했다. 아울러 3D프린터 판매가 확대됨에 따라 수준 높은 서비스를 지원하기 위하여 서비스 인력을 대상으로 서비스 전문가 양성과정을 진행했다.

이와 함께 신도리코는 교육효과를 최대치로 끌어올리기 위한 노력을 게을리 하지 않았다. 회사는 교육 이후 학습성취도를 조사하는 한편, 단계별로 사내 3D콘텐츠를 열어 학습결과를 검증하고자 했다. 뿐만 아니라 사내 포털사이트의 '3D프린팅 활용사례 커뮤니티'에 교육내용 및 결과를 공유하고 활용할 수 있도록 유도했다. 이 밖에도 학습자가 작성한 교육소감문을 취합하여 1주일 이내에 강사와 학습자에게 피드백 함은 물론, 향후 교육과정을 개선하는 데 반영하고 있다.

한편, 신도리코는 기업비전과 전략목표, 경영방침 등에 부합하는 필수교육을 수료한 직원에 대해서는 인사평가와 연동하는 시스템을 운영하고 있다. 교육을 통한 직무능력 향상 결과를 포상, 임금, 부서배치 등에 적극 반영함으로써 직원들의 자발적 학습 참여를 이끌어내기 위해서다.

훈련과정 주요내용



직무능력 향상을 위한 경력개발 및 동기부여 주요내용

전사공통	서비스	영업	생산
3D콘텐츠 포상	시험 및 자격증 우수자의 인사/임금/부서배치 반영	실적에 따른 포상, 우수인력 3D전문부서 배치	시험 및 콘텐츠 결과 포상 및 평가 반영
<ul style="list-style-type: none"> 4단계 3D교육과정으로 Level up(B→A→P→M) 기본 2단계(B→A) 수료 조건 3D콘텐츠 실시 국가자격증 응시 취득 	<ul style="list-style-type: none"> 4단계 3D교육과정으로 Level up(B→A→P→M) 기본 3단계(B→A→P) 수료 조건 3D서비스 전문과정 운영 기술능력시험 실시 국가자격증 응시 취득 	<ul style="list-style-type: none"> 4단계 3D교육과정으로 Level up(B→A→P→M) 단계 3D교육과정으로 Level up(B→A→P→M) 영업전문가 위한 3D BIZ. Master과정 운영 전문가 양성 외부기관 대상 교육&판촉 실시 국가자격증 응시 취득 	<ul style="list-style-type: none"> 3D설계 전문가 과정 자체 운영 스킬-업(Skill up) 업무공정 개선 평가 3D능력 테스트 3D작품 콘텐츠 국가자격증 응시 취득

5. 3D프린터 시장 56% 점유, 업무프로세스 개선은 덤

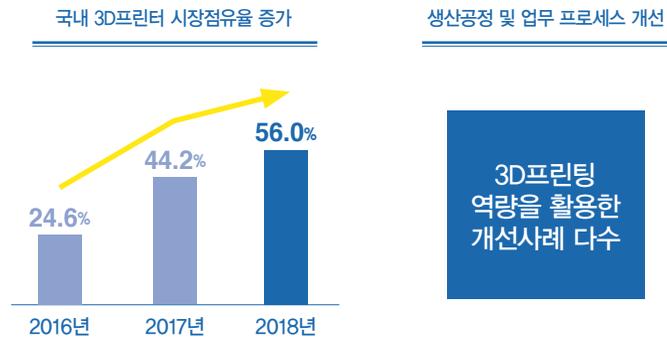
사업주훈련은 신도리코가 최근 야심차게 추진 중인 3D프린터 사업의 커다란 성장동력이 되고 있다. 3D 분야에 성공적으로 안착하기 위해서는 각각의 구성원이 현업에 맞는 전문지식을 습득하는 게 관건인데, 사업주훈련과 연계한 3D 관련 교육이 그 효과노릇을 톡톡히 해줬다는 게 회사의 평가다.

덕분에 회사는 국내 3D프린터 시장에 진출한 지 불과 3년 만에 56%가 넘는 시장점유율을 달성하며 우리나라 3D프린터 사업을 선도하는 회사로 우뚝 섰다. 2018년 기준으로 2위 업체의 시장점유율과 4배 가까이 차이가 날 정도로 압도적인 1위를 달리고 있다. 또 2018년 해외 프로페셔널 시장에서 글로벌 톱 10 실적을 거두는 등 해외시장도 성공적으로 공략하고 있다.

교육을 통한 3D 활용능력 향상은 사내 공정개선 및 업무 프로세스 개선으로 이어져 지금까지 약 1,000개의 활용사례를 공유하고 있어 앞으로의 혁신활동에 더욱 탄력이 붙을 전망이다. 또한, 양성된 전문인력을 3D프린터 관련 부서에 배치하여 그 능력을 맘껏 발휘하도록 하고 있으며, 3D프린터운용기능사 등 국가기술자격시험에 응시하도록 적극 지원함으로써 약 210명이 필기시험에 합격해 현재 실기시험을 준비 중인 것으로 파악됐다.

단기간 내에 이처럼 큰 성과를 거둔 데에는 사업주훈련을 통한 전사적 3D 역량강화 및 전문가 양성이 크게 한몫했다는 분석이다. 회사 관계자는 “사업주훈련을 통한 지속적인 교육과정 운영에 직원들이 무척 만족해하고 있다”며 “더 다양한 교육과정을 계속해서 운영해 줄 것을 요구하는 목소리가 높다”고 말했다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과



신도리코는 오는 2020년에도 국가기술자격증인 3D프린터운용기능사 자격 취득을 확대하기 위해 전사 차원에서 아낌없이 지원한다는 계획이다. 또 회사의 3D프린터 시장에 대한 방향성이 퍼스널(Personal)에서 인더스트리얼(Industrial)로 전환됨에 따라 산업용 3D프린터 관련 교육과정인 '3D PRT, Academy Ver2'를 준비하고 있다.

또한, 신도리코는 4차 산업혁명 시대의 흐름을 선도해 나가려면 회사 전반에 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation, DT 또는 DX)을 적용해야 한다고 보고 전 직원의 디지털 역량 강화에 더욱 박차를 가하기로 했다. 이와 관련해 6대 New ICT 역량인 빅데이터, 인공지능, 블록체인, 사물인터넷, RPA, 클라우드 등의 교육과정을 사업주훈련과 연계하여 마련할 예정이다.

사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 (주)신도리코가 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

새로운 교육과정 설계라는 미션을 부여받고서 어떤 내용을 어떤 방법으로, 그리고 어느 정도의 수준까지 교육을 설계하고 운영할지를 놓고 참으로 많은 고민을 했다.

몇 달간 수도권에 있는 3D프린터 관련 외부 교육기관 및 업체를 일일이 찾아다니며 3D프린터 시장 동향 및 각종 정보 등을 접하면서 담당자 스스로가 조금씩 전문가가 돼가는 걸 느꼈다. 4년여에 걸쳐 꾸준히 업그레이드한 끝에 내놓은 이번 훈련과정을 계기로 우리 부서(인재개발팀)는 3D프린터 영역의 사내전문가 집단으로 불리고 있다.

지금은 '3D프린터운용기능사 자격 취득을 통한 전문가 양성'이라는 부서의 미션에 중지부를 찍기 위한 막바지 노력을 기울이는 중이다.

SDI 배터리를 고집하는 데는 그만한 이유가 있다

삼성SDI(주) 울산사업장

소재지
울산광역시 울주군 삼남면
반구대로 163

주요사업
배터리 제조 등

직원 수
2,300명

비즈니스와 고객을 으름으로 여기는 기업이라면 으레 자문하곤 한다. 지금의 품질은 괜찮은지, 좀더 개선할 수는 없는지, 그리고 우리 회사 제품과 서비스에 고객은 얼마나 만족하고 있는지 등등. 이런 고민 없이 성공한 기업이 있을 리 만무하고, 그것을 잠시라도 멈추는 순간 해당 기업은 퇴보하거나 소멸할 게 불 보듯 뻔하다.

그와 같은 물음에서 결코 빼놓아선 안 될 게 있다. 그런 고민을 함께 풀어나갈 역량을 지닌 구성원이 있는지, 나아가 그런 역량을 확보하기 위해 회사 차원에서 충분한 교육이 이뤄지고 있는지가 그것이다. 삼성SDI(주) 울산사업장은 수년 전부터 이런 고민을 해왔고, 마침내 그 해법으로 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)이란 카드를 꺼내 들었다.



1. 에너지와 첨단 소재의 창조적 리더

삼성SDI(주)는 소형·중대형 리튬이온 배터리를 통해 스마트 에너지 솔루션을 제공하는 에너지 및 소재 전문기업이다. IT, 자동차, ESS(Energy Storage System) 등에 사용되는 2차 전지를 비롯해 반도체, 디스플레이, 태양광 등의 재료로 쓰이는 첨단 소재를 주력 생산품으로 하고 있다.

현재 미국, 중국, 일본, 베트남, 인도, 타이완, 말레이시아, 독일, 오스트리아 등 해외 30여 곳에 생산법인 또는 판매법인을 두고 있는 등 글로벌 네트워크를 계속해서 확장해 나가고 있다. 국내의 경우, 경기도 용인시에 위치한 본사를 포함해 청주, 구미, 수원(SDI연구소), 천안, 울산 등지를 거점으로 활동 중이다.

삼성SDI는 '에너지와 첨단 소재의 창조적 리더'라는 기업 비전을 달성하기 위한 5대 경영 원칙으로 지속가능성, 준법경영, 품질경영, 안전환경, 상생경영 등을 내걸고 있다. 이와 함께 신속·정확한 품질검증, Global One Quality(전 라인에서 균일한 양산 품질 확보), 품질전문성 강화 등을 골자로 하는 품질경영방침까지 선정하여 품질 경쟁력 강화에 힘쓰고 있다.

국내 6개 사업장 가운데 사업주훈련에 참여한 곳은 울산사업장으로, 이곳은 하이브리드 자동차, 플러그인 하이브리드 자동차, 순수 전기자동차, 고연비 내연기관 자동차 등 주로 자동차용 고용량·고출력 배터리를 전문적으로 생산하고 있다.

사외에서 진행된
품질교육



2. “품질은 품질부서만의 책임이 아니다”

삼성SDI 울산사업장(이하 삼성SD)은 기존에도 품질 관리 및 개선 등과 관련해 다양한 교육과정을 운영해 왔다. 그럼에도 조직 내부에서는 VOB(Voice of Business) 차원의 품질강화 방안 마련을 요구하는 목소리가 끊임없이 흘러나왔다. 목소리의 주된 내용은 ▲개발이나 기술부서 구성원은 교육(실형계획법 등)을 받고 있는가 ▲교육을 받지 못하고 있다면 그 이유는 무엇인가 ▲회사의 개발 및 기술 인력은 몇 명인가 등이었다.

이들 물음에 대한 주요 답변을 요약하면 대략 이렇다. 개발 및 기술부서 구성원 가운데 교육을 수료하는 인원은 연간 40~50명이고, 교육에 참여하지 못하는 가장 큰 이유는 시간 부족이었다. 이에 회사는 상황의 심각성을 인지하고 인재양성을 위한 로드맵을 구축하기로 한다. 품질 관련 체계적 교육계획을 수립하여 해당 교육에 유관부서 인력을 모두 참여시키는 동시에 인사평가(승격)와 연계되는 필수코스가 되도록 교육과정을 설계하기로 한 것이다.

회사 관계자는 “삼성SD는 제품의 안전과 품질을 최우선으로 생각하고 있으며, 특히 국내외를 아우르는 균일한 품질의 제품을 생산하기 위해 노력하고 있다”며 “품질은 품질부서 인력만이 아닌 유관부서원 모두가 관심을 가져야 한다는 경영진의 판단에 따라 교육을 진행하기로 했다”고 사업주훈련 참여 동기를 설명했다.

3. 훈련과정 설계 포인트 ‘문제해결능력 배양’

대부분의 제조회사에서는 효과적인 신제품 개발능력, 신제품을 양산할 수 있는 기술인력, 그리고 고객 눈높이에 맞는 품질관리 등을 핵심역량으로 꼽고 있다. 삼성SDI 역시 마찬가지다. 회사는 그러한 핵심역량을 갖추려면 결국 개발, 기술, 품질 분야 인재(엔지니어) 확보와 꾸준한 역량개발을 해야 한다고 보고 문제발생 시 원인분석, 문제해결 방법 등의 능력을 배양하기 위한 훈련과정을 설계하는 데 주력했다.

또한, 회사는 과거 품질 관련 교육에 참여했던 인원을 확인한 결과 품질인력보다 개발인력이 많았고, ‘실형계획법’ 등 제품개발방법론 관련 교육은 그 횟수나 참여인원이 적었던 점에 주목했다. 이와 관련해 회사 관계자는 “보다 많은 유관부서 인력에게 체계적인 기술직무교육 기회를 제공할 필요가 있다고 판단했다”며 “승격대상자를 우선으로 하여 연간 300명 정도가 참여할 수 있는 교육체계를 구축하고자 했다”고 말했다.

회사는 이 같은 문제인식을 바탕으로 경영진이 지향하는 교육목표 등을 파악하고, 교육과정의 범위를 정의하는 등 훈련과정에 대한 전사 차원의 니즈를 살피는 일부터 손을 댔다. 이어 ▲교육의 목적과 방향 설정 ▲교육 대상자 및 강사 선정 ▲맞춤식 과정 기획 및 설계 ▲훈련방법 설계 등에 매진했다.

이런 절차를 거쳐 설계된 훈련과정은 실형계획법 외에 FMEA, 기초통계 SPC 등과 같은 기본적인 프로세스를 비롯해 품질관점의 설계, 개발, 양산관리가 가능한 엔지니어의 마인드-셋(mind-set)과 직무역량 개발에 초점을 맞추고 있다. 한편, 사내 집합과정에 참여하지 못한 인력에 대해서는 이후라도 과정을 수료할 수 있도록 2~4단계의 추가 기회를 제공하고 있다.

기술실무교육과정 설계 주요내용

구분	주요내용
필수과정	<ul style="list-style-type: none"> • 공통 필수교육 4개 과정 - Essential I <ul style="list-style-type: none"> ① 품질 기초통계(2일) ② 통계적 공정관리(1일) - Essential II <ul style="list-style-type: none"> ① 실형계획법(2일) ② FMEA(2일)
수료기준	과정별 평가 70점 이상 및 출석률 80% 이상

훈련과정 미참여자 구제 방안

구분	과정	대상
1단계	사내 집합과정	교육대상 전원
2단계	사외 유사과정(집합)	1단계 미참여자 (장기출장, 파견 등)
3단계	E-learning	중도입사, 전입인력 등
4단계	사내 특별집합과정	1~3단계 미참여자 중 차년도 승격대상자

4. 교육과 인사고과 연계성 강화로 참여도 높여

삼성SDI는 품질부서 주관으로 훈련과정 3개년 운영계획을 수립하여 당초 목표와 기대대로 교육이 이뤄지도록 만전을 기했다. 우선, 품질 필수교육을 수료하지 않을 경우 인사고과에 반영하여 승격심사 대상에서 제외하는 등 승격제도와외의 연계성을 강화했다. 이는 과정운영의 효율성과 구성원의 참여도를 끌어올리기 위한 조치였다.

또 품질 필수교육 4개 과정은 필수I 과정(2개)과 필수II 과정(2개)으로 나눠 단계별로 운영하도록 했으며, 구미·청주사업장의 경우 전산교육실, 강사 등 교육인프라를 감안하여 천안, 울산 등에 분산 교육함으로써 학습효과를 극대화하고자 했다.

삼성SDI는 훈련과정이 4개 과목, 연간 40회로 짜여 있다 보니 장기적으로 역량 있는 내부 강사의 양성 및 확보가 무엇보다 중요하다고 판단하고, 전문자격 보유자 및 종전 관련 교육 유경험자와 함께 교재, 부교재, 실습자료 등을 준비했다. 또한, 교육 이후에도 문의사항이 있으면 언제든지 학습지도가 이뤄지도록 조치했다.

아울러 사내강사가 경험한 현장 사례를 설명하고, 이에 대해 학습자가 궁금해 하는 내용이 있으면 상호 자유롭게 토의할 수 있는 학습 분위기를 조성하여 학습자의 이해도를 높이고자 했다. 교육내용을 직무에 맞게 차별화하려는 노력도 병행했다. 예를 들어 FMEA의 경우, 개발자를 대상으로는 Design-FMEA(제품FMEA), 공정 및 설비기술 등의 교육에 중점을 뒀으며, 품질엔지니어는 Process-FMEA(공정FMEA)에 보다 집중하도록 유도했다.

삼성SDI
울산사업장



훈련과정 커리큘럼 및 강사양성 주요내용

◎ 커리큘럼

구분	내용	교육시간(H)
1일차	• 통계개론 • 데이터 특성 및 표현 • 확률분포	8H
2일차	• 추정과 검정 - 통계적 추론 - 신뢰도와 신뢰구간 등	4H
	• 분산분석 - 일원분산분석 - 다중비교	4H
3일차	• SPC 개요 - SPC이해, 제품관리와 공정관리 - 산포의 발생과 원인 - 슈하르트 관리도	7H
	• 관리도 및 평가 - 계수형관리도 - 관리도 해석 - 최종평가	1H

◎ 강사양성

구분	내용
사내강사 W/S	• 강의시연
참석대상	• 사내강사 28명 • 품질대학 3명
기대효과	• 품질 필수과정 의무화 방향 설명 • 품질 기초통계 및 통계적 공정관리 시범강의 • 표준강의안 설명 및 검토

5. 품질인력 양성체계 구축 ... 품질전문가 지속 증가

사업주훈련은 삼성SDI에 기대 이상의 성과를 안겨줬다. 먼저, 품질 관련 인력양성 체계를 공고히 구축했다. 2016년 인력양성에 대한 전사적 공감대가 형성되면서 인력양성 체계의 기틀을 마련했고, 이후에는 높은 품질 경쟁력을 확보하여 이를 지속적으로 유지하는 단계로 나아가고 있다.

최근 3년 동안의 매출액 변동 추이를 보면 그 성과를 보다 뚜렷이 확인할 수 있다. 2017년 전년 대비 22%의 매출성장률을 기록한 삼성SDI는, 2018년 44%, 2019년 현재까지 17%의 성장률을 기록하는 등 고객들로부터 뜨거운 호응을 얻고 있다.

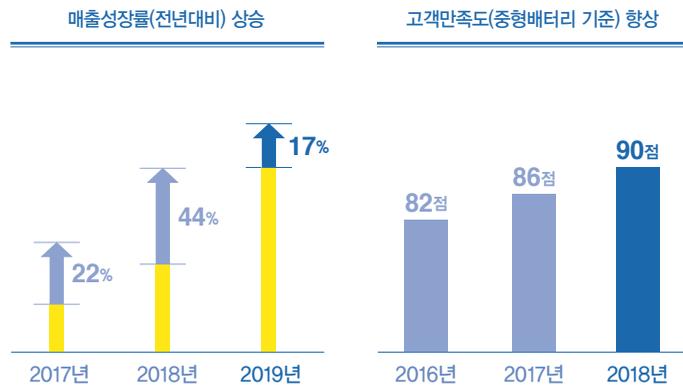
사업부별 고객만족도 조사에서도 예상을 웃도는 성적표를 받아들었다. 소형배터리 부문에 대한 고객만족도 조사에서 삼성SDI는 2016년 76.8점, 2017년 81.9점, 2018년 82.0점으로 꾸준한 상승세를 이어가고 있다. 같은 기간 중대형배터리 부문에서는 각각 82점, 86점, 90점의 높은 고객만족도를 기록했다.

뿐만 아니라 국제공인품질전문가(CQE) 자격을 보유한 품질전문가가 계속해서 증가하고 있으며, 교육참여자의 수료율도 매년 94% 이상을 꾸준히 유지하고 있다. 아울러 품질 관련 조직(품질보증실 등)이 추가로 신설되고, 업무 프로세스가 개선되는 등 품질 경쟁력이 갈수록 강화되고 있다.

삼성SDI는 많은 배터리 제품이 해외 생산법에서 제조되는 만큼, 국내 엔지니어 못지않게 해외법인의 기술력과 품질엔지니어의 품질관리 역량을 강화하는 데 더욱 큰 관심과 투자를 기울일 계획이다. 이와 더불어 보다 체계적인 자체 학습시스템을 구축하기로 했다.

법인별로 비즈니스 환경이 다르고, 고객의 요구사항도 다르기 때문에 각 법인의 현지 상황과 실정에 맞는 교과목을 선정하고, 난이도 등을 조정하여 궁극적으로는 모든 법인의 개발, 기술, 품질엔지니어의 품질 개선 및 관리역량을 상향평준화하는 데 조직역량을 총동원한다는 입장이다. 동종업계가 삼성SDI의 향후 행보에 이목을 집중하고 있는 이유다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과



사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 삼성SDI(주) 울산사업장이 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

사업주훈련과정은 사내 의무과정인 터라 교육대상자들이 마지못해 참여하다 보니, 초기에는 교육을 시작하기 전에는 조금 산만한 분위기가 연출됐다. 하지만 막상 교육이 시작되고 시간이 흐르면서 업무가 바쁘다는 이유로 미처 챙겨 보지 못한 기본적인 데이터 분석, 프로세스 분석 및 관리, 제품 및 프로세스 최적화 방법론 등을 학습하면서 자세가 정돈되고 눈빛이 달라지는 것을 보며 안도할 수 있었다.

교육수료자들로부터 Essential Quality 과정은 특히 좋은 교육이었고, 실무에 많은 도움이 될 것 같다는 이야기를 들으니 이 교육을 시작하길 참 잘했다는 생각이 들었다. 앞으로도 계속해서 '삼성SDI의 학습DNA' 교육과정을 유지, 발전시켜 나갈 계획이다.

아무리 강조해도 지나침 없는 '답은 현장에 있다'

(주)포스코케미칼

소재지
경상북도 포항시 남구
신항로 110

주요사업
내화물 생산 및 시공,
양음극재 생산 등

직원 수
1,600명

신입사원을 현장에 투입했을 때 업무에 곧바로 적응하거나 성과를 내는 경우는 그리 흔치 않다. 일정기간 교육을 거친 후 현장에 나가도 업무를 제대로 수행할까 말까인데, 하물며 아무런 교육도 받지 않은 채 일이 손에 잡힐까. 신입사원이 실무 관련 지식이나 경험 없이 현장에 나가는 것은, 창칼 없이 전쟁터에 나가는 군사와 다를 바 없을 것이다.

인력을 채용한 뒤 충분히 교육해서 직무능력을 키우는 것도 좋겠지만, 입사하기 전에 실전경험을 쌓게 할 수만 있다면 더할 나위 없을 테다. 일의 전후가 다소 바뀐 듯도 하지만, 실은 대단히 현명한 인재확보 전략이 될 수도 있다. 기업 특성이나 인재상에 맞는 인력을 조기에 확보할 수 있다는 점에서 특히 그렇다. (주)포스코케미칼이 그렇게 하고 있다.



1. 1인 1전문가 육성 위해 다양한 교육과정 운영



(주)포스코케미칼은 내화물 제조 및 판매, 로(爐)재 시공 및 보수, 2차전지 음극재 및 양극재 생산 등을 주요 사업으로 하는 글로벌 종합 화학·소재 기업이다. 국내 57개(포항, 광양, 구미, 세종, 서울), 해외 2개(인도네시아, 중국) 사업장을 거느리고 있는 포스코케미칼은, 내화물 부문에서 국내 2위, 글로벌 10위에 해당하는 종합기술을 보유하고 있다. 생석회 생산능력과 화성부산물 공급량은 국내 부동의 1위 자리를 지키고 있다.

포스코케미칼은 지난 50년간 기초 산업소재 분야에서 타의추종을 불허하는 기술력과 풍부한 경험, 독창적인 노하우를 바탕으로 국내 최고의 내화물 및 촉로 전문기업으로 성장해 왔다. 포스코의 포항제철소 및 광양제철소에 가장 많은 생석회를 공급하고 있으며, 콜타르와 조경유 등의 생산 기반이 되는 석탄화학 사업도 안정적으로 영위하고 있다.

화학 및 에너지 소재 분야 글로벌 리딩 기업을 비전으로 삼고 있는 포스코케미칼은, 1인 1전문가 육성이란 미션을 달성하기 위해 다양한 교육 프로그램을 운영하고 있다. '학습하는 조직문화 활동'이란 슬로건을 내걸고 운영 중인 교육 프로그램은 현장직원의 기술역량 향상에 집중함으로써 전 직원의 자격증 취득 및 직무전문가 양성을 목표로 하고 있다.

포스코케미칼은 본부 주도하에 전략 학습조를 구성하여 설비6계통 기계정비과정 실기 집합교육을 운영하고 있으며, 직무 관련 전문자격 취득 지원제도도 병행 운영하고 있다. 회사의 대표적인 학습활동 모임인 '정비품질 향상을 위한 학습조직'도 왕성한 활동을 벌이고 있다.

2. 압초 만난 기술전수, 사업주후련을 만나다

이렇듯 인재양성을 위한 회사의 전폭적인 지원과 전사적인 학습 참여 분위기에도 불구하고 몇 가지 미진한 부분이 있었다. 포스코케미칼은 내화물을 제조하고 축조하는 일을 사업의 기반으로 하고 있기 때문에 축로기술을 특히 중시하고 있다. 회사의 핵심 기술 하나만 꼽으라고 하면 주저 없이 축로기술을 꼽을 정도라고.

그런데 몇 년 전 국제유가 상승 등의 영향으로 한동안 신규인력 채용에 어려움을 겪었고, 그로 인해 현장에 바로 투입할 수 있는 신규직원이 부족하다 보니 장기근속 근로자의 노하우를 전수하는 일이 순조롭게 진행되지 못했다. 또한, 정비요원 가운데 비전 공자 비율이 높아 관련 직무를 수행하기 위한 기반기술 교육이 시급하다는 지적이 꾸준히 제기돼 왔다.

이런 상황에서 만난 사업주 직업능력개발후련(사업주후련)은 그야말로 가슴 속 단비와도 같았다. 회사 관계자는 “사업주후련의 지원으로 축로기능사 양성과정을 유지할 수 있게 됐다”며 “덕분에 회사의 핵심기술이 지금까지도 잘 전수되고 있다”고 말했다. 축로기능사란, 축로에 관한 지식과 기술을 바탕으로 정형 또는 부정형 내화물을 축로용 장비 및 수공구를 사용하여 각종 요로에 축조하고, 이를 관리·보수하는 직무를 수행하는 전문가를 말한다.

3. 채용약정자를 현장 즉시투입 가능한 인재로!

포스코케미칼이 사업주후련을 통해 운영 중인 축로기능사 양성과정은 남다른 특징을 지니고 있는데, 훈련대상자가 내부 구성원이 아닌 채용약정자라는 점이다. 여기에는 사업주후련에 참여한 기대와 목표가 함께 내재해 있다. 즉, 취업준비생을 대상으로 한 훈련으로 취업 및 직무 역량을 강화하고, 취업 취약계층의 취업을 도와 포항 및 광양 지역의 취업률을 끌어올리는 동시에 도제식 현장집중 훈련을 통해 축로기술을 효과적으로 전수하겠다는 것이다.

축로기능사 양성과정은 오로지 현장에 즉시 투입 가능한 인재를 양성하는 데 초점을 맞춰 설계됐다. 외부에 전문교재조차 없는 상황에서 회사는 해당 분야에서 30년 이상의 경험을 보유한 전문기술자들의 도움을 받아 축로법 기본이론과 실습교재를 직접 개발했다. 또 훈련과정과 자격증과정의 통일성을 확보하기 위해 국가직무능력표준(NCS) 기반의 필요지식 등을 참고하여 훈련과정을 구성했다.

철저하게 현장 중심으로 설계된 축로기능사 양성과정은 집체교육 5개월, 현장실습교육 1개월로 꾸려져 있다. 집체교육에서는 내화물 축로의 기본이론과정, 금속제련, 금속제도, 축로법 기본, 전로축조 등 축로기술의 기본을 다지는 교육이 이뤄진다. 이후 제철소 현장에 직접 나가 진행되는 현장실습에서는 장비활용 능력 배양, 내화물 축조, 현장 파트장의 기술 전수 등의 교육이 실시된다.

회사 관계자는 “축로기능사 양성과정의 가장 큰 특징이자 강점은 만들어진 인재가 아니라, 포스코케미칼만의 인재로 육성하여 현장에 나가서도 곧바로 실무를 수행할 수 있는 능력을 갖추게 된다는 점”이라고 말했다.

축로기능사 양성과정의 교육목표 및 방향 등

구분	주요내용
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> • 도제식 현장집중후련을 통한 기술력의 효과적인 전수 • 최고 기술 보유자의 기술전수를 통한 기술경쟁력 지속 확보
교육방향	<ul style="list-style-type: none"> • 즉시 현장투입 가능한 축로기술 습득을 목표로 한 교육설계 • 전문고교 수준의 전공필수 기초이론 및 실습중심 교육 • 각각의 배치부서를 고려한 현장투입 및 실습으로 현장 사전적응 • 현장중심의 축로 노하우 전수
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> • 상/하반기 정기채용을 통한 채용약정자(축로직업후련생) 모집 • 집체교육을 통한 축로 기본지식 및 기술 체득(5개월) • 각각의 현장투입 및 현장실습으로 현장교육 기회 제공(1개월) • 교육수료 후 축로기능사 자격취득 준비 및 자격취득 후 채용 진행

축로 실습



4. 현장에서만 1개월, 80% 이상이 실습·현장교육

주지했다시피 포스코케미칼의 축로기능사 양성과정은 ‘현장’과 ‘실습’ 모두에 방점을 찍고 있다. 현장훈련에 앞서 진행되는 집체훈련도 80% 이상이 내화물 축로 기본실습을 중심으로 운영되고 있으며, 집체훈련을 이수한 훈련생은 한 달간 포스코 제철소 내에 있는 실제 사업장에서 30년이 넘는 현장경험을 지닌 우수 파트장의 감독하에 현장실습을 하게 된다.

회사 관계자는 “축로기술은 일반적으로 잘 알려져 있지 않은데다가 포스코케미칼이 선발한 직업훈련생(채용약정자)의 전공군도 축로양성과정과 무관한 경우가 대다수”라며 “이를 감안하여 훈련생들이 축로기술에 친숙하게 다가갈 수 있도록 하는데 많은 노력을 기울였다”고 말했다. 훈련과정이 현장과 실습에 무게 추를 두고 있는 것은 그 때문이다.

또한, 회사는 학습토론회, 취미공유회, 유튜브 동영상 제작 등 다양한 팀 프로젝트를 운영하여 훈련생들이 교육기관과 축로기술에 쉽게 적응할 수 있도록 도왔다. 아울러 현장 중심 교육의 일환으로 사내강사를 최대한 활용하는가 하면, 현장에 복귀해서도 지속적으로 상호 협력할 수 있도록 훈련생 단합을 위한 팀파워 활동을 실시하기도 했다.

직업훈련생 현장훈련(1개월)의 주요내용

구분	주요내용
배경	집체훈련(5개월) 종료 후 실무에 투입할 경우 현장부적응, 현장재교육 등의 문제 발생
목적	<ul style="list-style-type: none"> 현장훈련을 통해 즉시 투입 가능한 전문가 양성 현장전문가의 현장 노하우 전수
대상	축로기능사 양성과정 대상자 중 집체훈련(5개월)을 이수한 직업훈련생
내용	<ul style="list-style-type: none"> 현장에서 사용 중인 장비를 활용한 각종 축로기법 훈련 현장안전교육 체득 고난이도 장비 훈련 여러 작업장(현장)에서의 축로 훈련

한편, 포스코케미칼은 교육 실시 2주 전에 입과안내 이메일을 훈련대상자 및 교육담당자에게 발송하여 개인 스케줄이나 업무를 사전에 조정할 수 있도록 함으로써 교육 참여율을 높이고 있다. 또 다른 지역 출신 훈련대상자에게 숙소를 지원하는 등 교육기간 동안 불편함 없이 오직 교육에만 집중할 수 있도록 가능한 모든 편의를 제공하고자 노력하고 있다.

5. 자격취득률 95%, 사내 제안 건수도 압도적

포스코케미칼은 지난 2012년부터 2018년까지 사업주훈련을 운영했는데, 이 기간 교육에 참여한 훈련생 115명(채용약정자 한정) 전원이 과정을 통과하는 무결점 수료율(100%)을 보여줬다. 또 이들 가운데 축로기능사 자격을 취득한 훈련생은 109명으로, 95%에 육박하는 취득률을 기록했다.

또, 훈련생의 99%는 회사에서 원하는 요건을 충족하여 채용으로 연결됐으며, 최근 5년간 축로직으로 입사한 인력 규모는 전체 채용인원의 15%에 해당하는 것으로 나타났다. 아울러 최근 3년간 축로직이 속해 있는 로제정비실의 제안 건수는 약 8,000건으로, 이는 회사 전체 제안 건수의 30%가량을 차지하는 엄청난 실적이다. 게다가 저근속사원의 제안 건수가 매년 지속적으로 증가하고 있어 신규직원의 직무능력이 갈수록 향상되는 것으로 분석된다.

정성적인 측면에서의 성과도 눈부시다. 사업주훈련 참여에 따른 영향력이 교육체계 전반과 인사고과에까지 미치고 있기 때문이다. 포스코케미칼은 자사의 직업훈련 프로그램에 협력사가 참여하도록 지원함으로써 동반성장을 도모하고 있다. 또 직무역량인증제를 도입하여 인증결과를 직급승진과 연계하는 한편, 직급별 맞춤형 직무교육을 통해 전문역량을 확보해 나가고 있다.

이와 함께 직업훈련생 위주로 진행돼 온 현장실습교육에 사무직원을 비롯한 기존 직원들의 참여 기회가 계속해서 확대되는 분위기다. 회사는 이 밖에도 축로기능사 자격 취득을 중심으로 이뤄지던 성과측정에서 탈피하여 앞으로는 적극적인 면담과 설문을 통해 정성적 교육성적을 면밀히 측정하여 교육과정 개선 등에 반영할 방침이다.

축로기능사 자격취득 인원 증가



축로직 제안 건수 및 저근속직원 제안 건수

구분	2016년	2017년	2018년
로재정비실 제안(건)	3,626	2,327	2,069
전사 대비 제안율	34%	26%	26%
저근속직원 제안(건/비율)	625(17%)	436(19%)	447(22%)

향후 포스코케미칼은 ▲인성함양과정(리더십, 소양/품성 등) ▲직무전문과정(공통/개별) ▲자기주도학습과정(스터디, 어학, 유학 등) 등으로 구성된 교육운영 체계를 새롭게 구축하여 구성원들의 직무능력을 더욱 강화하고, 인사관리에도 적극 활용할 계획이다.

회사는 또, 현재 보유 중이거나 새로이 개발하는 교육 프로그램을 협력사의 신입사원 교육과 기존 재직자의 보수교육 등으로까지 확대, 운영할 예정이라고 밝혔다. 회사 관계자는 “현재 포항과 광양에서 운영 중인 축로기능사 양성과정은 다른 대기업에도 영향을 미쳐 지역사회, 취업 취약계층, 그리고 기업이 함께 성장하는 산업환경이 조성됐으면 한다”는 바람을 전했다.

사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 (주)포스코케미칼이 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

우리 포스코케미칼의 축로기능사 양성과정은 1980년부터 실시된 교육으로, 회사의 축로기술 전수에 주안점을 두고 있다. 때문에 고숙련자의 축로기술이 직업훈련생(채용약정자)에게 제대로 전수되고, 그들이 실제로 현장에 투입돼 팀 내에서 자신의 역할을 잘 수행하는 모습을 보노라면 정말이지 큰 보람을 느낀다.

직업훈련생들은 처음엔 비록 취업을 목적으로 교육에 참여하지만, 교육이 진행될수록 강의장이 축로기술 습득을 위한 열정으로 뜨거워지는 풍경을 자주 목격할 수 있었다. 성공적인 축로기술 습득과 현장 적응, 그리고 노하우 전수는 축로기능사 양성과정을 담당하는 직원들과 직업훈련생들이 딸똥 뭉쳐 이뤄낸 성과라고 생각한다.

지속가능한 성장, 끝날 때까지 끝난 게 아니다

미래나노텍(주)

소재지
 충청북도 청주시 흥덕구
 옥산면 과학산업로 16

주요사업
 디스플레이용 필름 및
 나노 부품소재 제조 등

직원 수
 350명

오랫동안 안정적인 성장가도를 달려 온 기업의 경우, 한동안 성장세가 주춤하거나 퇴보하는 분위기를 감지하면 위기감을 상대적으로 크게 느끼기 마련이다. 회사도 회사지만 구성원들이 심하게 동요할 수 있다. 이런 혼란을 조기에 수습하기 위해서는 문제의 원인을 정확히 규명하여 제대로 된 처방을 내려야 할 것이다.

기업의 경영상황은 외부환경의 영향을 많이 받을 수밖에 없지만, 그렇다고 해서 위기극복의 열쇠를 굳이 밖에서만 찾으려 할 필요는 없다. 해법은 의외로 가까운 데 있는 경우가 많다. 대표적인 게 바로 사람, 즉 직원이다. 미래나노텍(주)은 당면한 위기를 타개하고, 지속 가능한 성장을 이어가기 위한 실마리를 다름 아닌 교육에서 찾고자 했다.



미래나노텍(주)은 첨단 나노 기술에 기반한 교통안전용 재귀반사 시트를 비롯해 디스플레이용 광학필름, 터치스크린 패널, 자동차 및 건물용 윈도우 필름 등을 생산하는 부품소재 전문 기업이다. 2002년 창립 첫해부터 순수 우리 기술로 프리즘 타입 LCD BLU용 광학필름을 국내 최초로 개발한 미래나노텍은, 혁신적인 제품과 한 차원 높은 기술 개발로 세계 광학필름 시장을 호령하는 글로벌 넘버원 기업으로 성장했다.

1. 광학필름으로 세계 호령하는 글로벌 No. 1 기업



미래나노텍은 광학필름 사업의 성장을 바탕으로 터치스크린용 ITO필름 및 메탈메시 솔루션 사업으로 활동무대를 확장하는 등 새로운 성장을 위한 사업 포트폴리오를 꾸준히 구축해 나가고 있다. 수상이나 인증 이력도 화려하다. 2010년대 들어 거둔 주요 성과를 살펴보면, 월드챔프 육성사업 대상기업 선정(2010), 월 매출 300억 원 최초 달성(2012), 2억불 수출의 탑 수상(2012), 재귀반사 시트 NPE 인증(2012), 재귀반사 시트 유럽연합 CE 인증(2013) 등이 특히 눈에 들어온다.

미래나노텍에는 '고민하는 사람만이 미래를 열 수 있다'는 사훈이 있다. 최고경영자(CEO)의 인재경영 철학에서 나온 이 사훈에 대해 회사 관계자는 "자신의 삶과 가정, 직장, 그리고 국가와 사회에 꼭 필요한 사람이 될 수 있을까 하는 고민이 창의력으로 이어지고, 창의적인 생각은 보다 높은 가치를 창출하는 원동력이 된다"고 그 의미를 설명했다. 이 같은 경영철학에 따라 회사는 창의적인 인재육성을 위해 지금까지 많은 고민과 시도를 해왔다.

2. 사업주후련으로 지속가능성장 돌파구 기대

미래나노텍이 기존 교육체계를 돌아보게 된 것은, 장기화하고 있는 디스플레이 시장 침체와 기업성장 둔화 때문이다. 더구나 회사는 최근 'S곡선'을 이탈했다는 자체 진단을 내리고, 리스크 관리에 여념이 없는 상황이었다. S곡선이란, 세계적인 경영컨설팅 기업인 엑센츄어가 만든 '성공을 향한 S곡선'에 등장하는 용어로, 그것은 3단계로 나뉜다. 그 개념을 간단히 설명하자면, 기업은 새로운 상품을 시장에 내놓으며 완만한 성장세(1단계)를 보이다가, 이후 경쟁자를 따돌리고 대중의 관심을 한몸에 받으며 가파른 성장을 누리는 2단계로 진입하지만, 소비자의 선호가 바뀌고 다른 경쟁자가 나타나면 3단계로 접어들어 결국 몰려나게 된다는 것이다.

미래나노텍은 현재 2단계에 진입한 상태인데, 문제의 심각성은 현 좌표가 이미 S곡선을 이탈했다는 데 있다. 이에 회사는 지속가능 성장을 위한 돌파구 마련이 시급하다고 보고 사업주 직업능력개발후련(사업주후련)의 힘을 빌리기로 한다.

회사는 우선, 리더급으로 하여금 시장 환경과 흐름을 면밀히 파악하고, 고객 분석을 통해 단위별 미션과 실행전략(How To)을 수립하도록 지시했다. 이어 미션과 실행전략을 수행하기 위해 구성원들의 직무에 대한 마인드와 태도 등을 'work hard(무조건 성실하게)'가 아닌 'work smart(효율적이고 똑똑하게)' 관점으로 전환하기 위한 후련과정을 설계하고자 했다.

3. 리더급·조직원급 맞춤형 후련과정 설계

미래나노텍은 후련대상자를 리더급과 조직원급으로 구분하여 각 계층에 맞는 후련과정 설계에 착수했다. 먼저, 리더급을 대상으로 한 후련과정은 현 조직의 좌표와 시장상황을 정확히 인지하고, 단위조직의 비전을 수립할 수 있는 리더십 역량 함양에 초점을 맞췄다. 조직원급을 대상으로는 창의적 사고를 통한 업무 슬림화, 원활한 조직소통을 통한 업무실행력 향상 등을 위한 후련과정을 설계하는 데 집중했다.

리더십 역량 강화 후련과정은 ▲사업 성공요인 ▲위기원인 ▲위기극복 방안 등에 대한 사전진단을 통해 조직 관리 및 운영에 필요한 거시적인 안목을 두루 갖출 수 있도록 설계됐다. 이 과정에서 회사는 위기극복 방안으로 ▲기획역량(상품, 연구, 사업, 인사) 강화 ▲조직역량(인력충원, 조직진단, 직무교육) ▲리더십(책임경영, 비전제시, 역량교육) ▲동기부여(성과보상시스템 재정립, KPI 개선) ▲Mind Change(애사심, 믿음, 소통) 추진 등을 명시했다. 이는 결국 리더로서 갖춰야 할 역량을 제시한 셈이다.

조직원 경쟁력 강화를 위한 후련과정은 ▲업무몰입과 Smart Work ▲버리기 ▲집중하기 ▲창의적 사고와 실행하기 등 총 4개 모듈로 구성됐다. 업무몰입과 Smart Work 모듈에서는 성과와 연계한 효율적인 업무수행 방식과 이를 위한 변화 방향 등을 학습내용으로 채택했다. 버리기 모듈은 중요한 것에 선택과 집중하는 법, 비효율의 원인을 분석하고 정리하는 법 등을 파악하여 부지런한 비효율을 지양할 수 있는 학습내용을 도출했다.

집중하기 모듈에서는 목적·성과·강점에 집중하기 등을 후련과정으로 구성하여 몰입의 조건, 목표와 연계한 성과관리, 나의 강점 찾기 등을 집중적으로 학습하도록 했다. 끝으로, 창의적 사고와 실행하기 모듈은 업무 명확화 및 핵심요소 고려하기, 업무 개선/혁신을 위한 창의적 발상기법 등을 학습내용으로 선정했다.

리더십역량 강화과정 주요내용

모듈	과정	토의내용	시간(H)
We Must Change!	무엇이 위기인가?	• 경영환경 인식 - 외부환경 및 경쟁사 분석, 트렌드 분석	1H
	어떻게 극복할 것인가?	• 미래나노텍의 Survival Strategic - 원가혁신, 신제품 확대, Mind Change	1.5H
	Mission 선언문 만들기	• 조직단위별 Mission 수립 - Mission에 대한 How To 수립	1.5H

4. 게임방식 교육으로 조직원 몰입도 끌어올려

리더십역량 강화과정은 사내 집체교육, 워크숍 등의 방식으로 이뤄졌으며, 주로 미래나노텍 본사에서 진행됐다. 임원과 팀장을 대상으로 총 4시간 동안 실시되는 이 교육에서는 외부환경 및 경쟁사 분석, 시장 트렌드 분석 등을 비롯해 회사의 생존전략(원가혁신, 신제품 확대 등), 조직단위별 미션 수립 등의 과제를 놓고 열띤 토의가 벌어진다.

경쟁사 분석에서는 타 기업의 매출액, 영업이익, 이익률 등을 세세히 들여다봄으로써 회사의 개선점 및 방향성을 도출하도록 하고 있다. 또한, 현재 미래나노텍이 직면한 위기의 근본적인 원인은 무엇이고, 이를 극복하려면 어떤 대책이 필요한지 등에 대한 의견을 적극 개진하도록 했다.

조직원 경쟁력 강화 훈련과정은 철저하게 Smart Work 관점에서의 마인드 전환에 역점을 두고 진행됐다. 무작정 부지런하고 열심히 일할 게 아니라 업무효율성을 높이는 방향으로 똑똑하게 일할 수 있는 해법을 제시하겠다는 목표였다. 이 과정은 선임, 프로 등의 직급을 대상으로 진행됐으며, 학습방법으로는 강의, 토의, 동영상 등과 함께 게임방식이 동원돼 훈련생들로부터 큰 호응을 샀다.

회사는 블록 쌓기, 주사위 게임, 협상 게임, 투석기 게임 등을 교육내용과 결합하여 교육몰입도와 학습효과를 극대화하고 있다. 투석기 게임을 예로 들면, 모든 팀이 동일한 개수의 재료를 가지고 다양한 방법으로 투석기를 만들어 가장 멀리 날려 보내는 팀이 우승하는 방식이다. 이 게임을 플레이하는 과정에서는 장치가 망가질 가능성이 높고, 동일한 재료로 다른 팀보다 멀리 보내려면 창의적 사고와 다양한 시도를 해야 한다. 비슷한 환경에서 경쟁자를 앞지르기 위한 아이디어와 협업의 중요성을 습득하기 위한 학습방법이라 할 수 있다.

조직원 경쟁력 강화과정 주요내용

모듈	과정	학습내용	시간(H)	학습방법
업무몰입과 Smart Work	Work Smart란?	• 성과와 연계한 효율	1H	강의, 게임, 토의, 동영상 등
	변화의 방향 : 어떻게 일할 것인가?	• 구성원 몰입에 영향을 미치는 요소 • 왜 지금 몰입&생산성이 중요한가? • Activity : 왜 변화해야 하는가?		
버리기	중요한 것, 바로 하기	• 효율이란? 선택과 집중 • 프로의 시간관리	1.5H	
	부지런한 비효율과 버리기 연습	• 업무몰입 방해 Issue • 비효율 원인분석 및 ERRC 정리 • Activity : 업무 버리기→위임, 제거 업무 찾기		
집중하기	목적에 집중하기	• 몰입의 조건 : Motivation • 목적 있는 삶	1.5H	
	성과에 집중하기	• 목표와 연계한 성과관리 • 목표관리 및 코칭		
	강점에 집중하기	• 역량개발과 강점형명 • 나의 강점 찾기, 강점 코칭		

모듈	과정	학습내용	시간(H)	학습방법
창의적 사고와 실행하기	업무수명과 업무관리	• 업무 명확화 및 핵심요소 고려하기 • 업무 우선순위 정하기 : I-U Matrix • 업무수행 리스크관리 : P-I Matrix	2H	강의, 게임, 토의, 동영상 등
	창의적 관점에서 업무실행	• VUCA시대, 변화의 트렌드 읽기 • 창의적 관점에서 조직 혁신과제 이해하기 • 업무 개선/혁신을 위한 창의적 발상기법		

5. 리더와 조직원 모두 소통과 변화의 필요성 공감

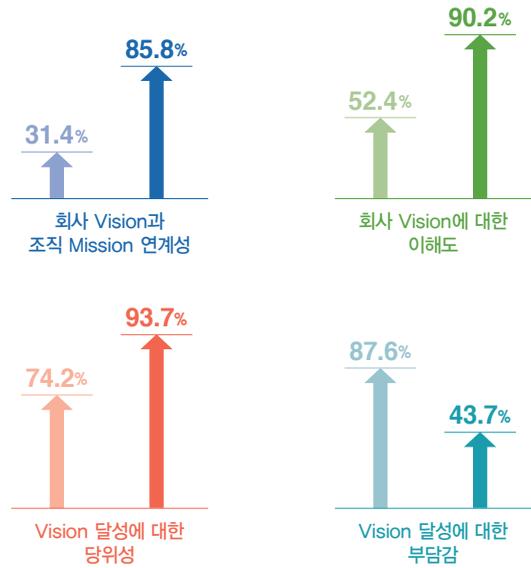
미래노텍은 사업주훈련을 통해 리더급 구성원의 리더십 역량과 일반 조직원들의 직무능력이 크게 향상된 것으로 보고 있다. 우선, 리더십 부문의 경우 조직단위별 미션 수립 성과가 당초 기대보다 높게 나타났다. ▲회사 비전과 조직 미션의 연계성 ▲회사 비전에 대한 이해도 ▲비전 달성에 대한 당위성 ▲비전 달성에 대한 부담감 등 모든 측면에서 기대치를 뛰어넘었다는 평가가 지배적이다.

아울러 조직단위별 미션 달성을 위한 구체적인 실행전략도 도출해냈다. 훈련생들(임원 및 팀장)은 조직 미션을 달성하려면 조직혁신(44%), 변화관리(25%), 제품혁신(19%), 원가혁신(12%) 등에 조직역량을 집중할 필요가 있다고 의견을 모았다.

조직원 경쟁력 강화과정의 운영 성과도 의미가 크다. 훈련과정에서 조직원들은 조직의 성장과 소통을 저해하는 요소로 ▲부서 간 이기주의 ▲사무환경 노후화 ▲경직된 조직문화 ▲책임 회피 ▲상충되는 부서목표 ▲불필요한 회의 등을 꼽았다. 회사는 이 같은 결과를 17주년 창립기념동영상을 통해 모든 임직원에게 전달하고, 소통과 변화의 필요성을 체감할 수 있도록 유도했다.

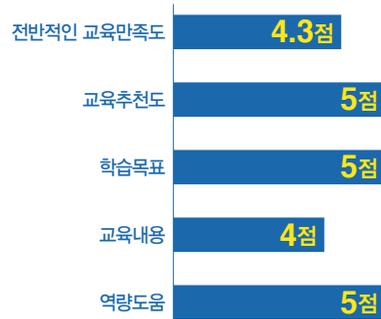
한편, 미래노텍은 최근 3년(2016~2018년)간 운영한 사업주훈련에 473명의 직원이 참여하여 93%의 수료율을 기록했다고 밝혔다. 또한, 교육만족도 조사에서 '교육만족에 따른 추천도 및 역량도움' 등 전반적인 항목에서 '매우 만족'에 해당하는 높은 만족도를 보인 것으로 나타났다.

조직단위별 미션수립 성과



높은 교육만족도

※ 5점 만점



미래나노텍은 2020년에는 일반직과 기능직 모두가 다함께 어울릴 수 있는 조직활성화 교육을 반드시 진행하겠다는 각오다. 이를 통해 부서 이기주의를 말끔히 타파하고 부서 간 협업을 촉진하여 조직 경쟁력을 강화하는 마중물로 삼겠다는 구상이다.

또 핵심인재제도를 운영 중인 미래나노텍은 모든 임직원에게 대한 경력개발계획서 관리에만 머무르지 않고, 향후 개발 직무에 대비한 교육 PGM을 설계하여 본격적인 운영에 돌입할 계획이라고 밝혔다. 이와 관련해 회사 관계자는 “국가직무능력표준(NCS) 기반의 직무분류를 최대한 참고하여 집체화할 수 있는 방향으로 교육 PGM을 설계할 예정”이라고 말했다.

사업주훈련 에피소드 이모저모

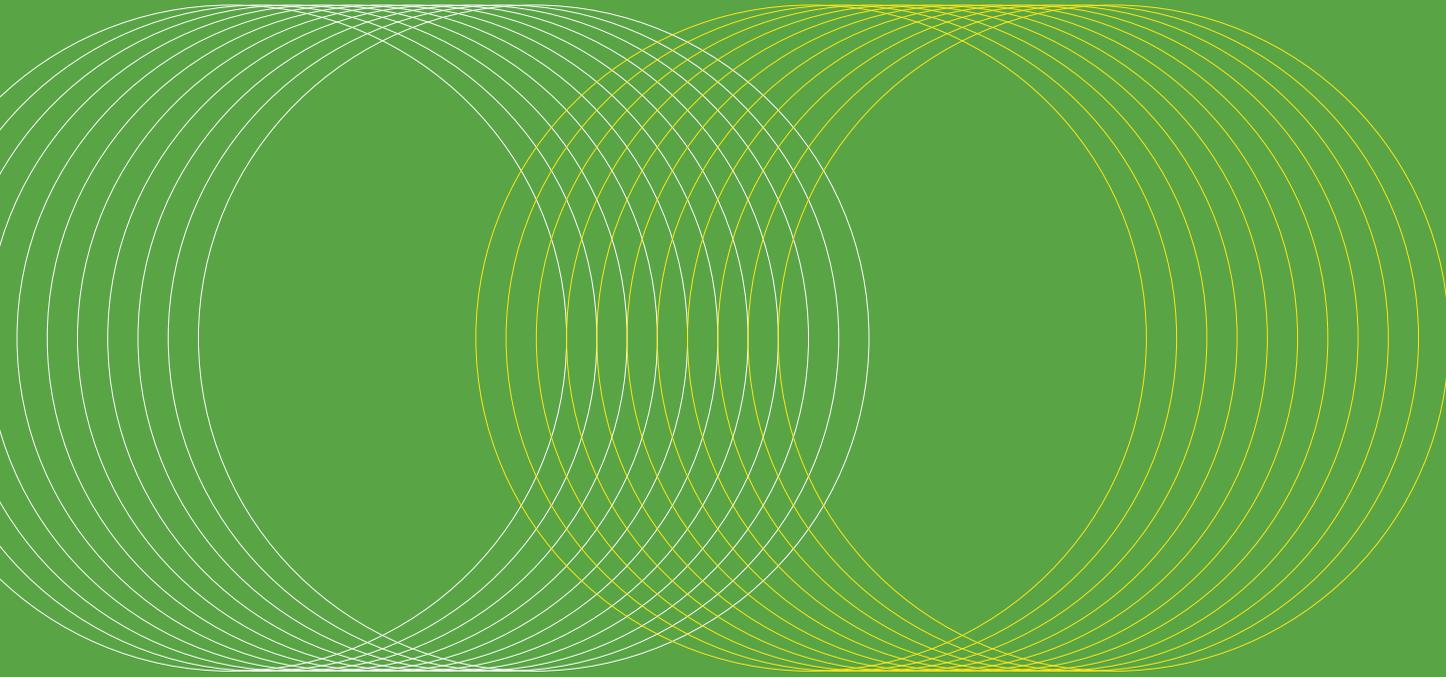
다음은 미래나노텍(주)이 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

꽤 오랫동안 조직활성화 교육을 진행하지 못한 탓에 이번 사업주훈련을 통한 교육훈련에 의도적으로 게임방식을 도입한 결과, 직원들이 서로 협업하며 밝고 활기찬 분위기 속에 교육에 참여하는 모습을 보고 있자니 무척이나 감격스러웠다.

직원들도 게임을 통한 교육에 적극적인 참여로 화답했고, 덕분에 학습효과도 예상보다 높게 나타났다. 앞으로도 교육과정을 운영하는데 있어 직원들의 다양한 의견을 적극 수렴함으로써 교육을 위한 교육이 아닌, 직원들을 위한 교육이 되도록 만전을 기할 생각이다.



중소기업 부문
우수사례



(주)글로벌휴먼스

효사랑가족요양병원

(주)유일

한수테크니컬서비스(주)

(주)샘표아이에스피

(주)테크로스

패션업계가 꿈꿔온 인재양성, 우리가 해냈다

(주)글로벌휴먼스

소재지
 강남구 압구정로36길 18

주요사업
 FSM 양성, 패션매장 관리,
 매장교육 컨설팅 등

직원 수
 600명

학습의 맛을 한번 보게 되면 그걸 잊기란 쉽지 않다. 그것이 조직과 구성원 개개인에게 어떤 자양분을 공급하는지 잘 알기 때문이다. 그래서 한번 시작한 학습은 멈출 수가 없는 법이다. 족히 10년은 지나야 전문가 소리 들을까 말까 싶던 직원이 불과 3, 4년 만에 프로가 될 수 있다면 그 길을 마다할 조직은 없을 것이다.

(주)글로벌휴먼스는 그런 길을 걸어왔고, 도중에 사업주 직업능력개발훈련이라는 지름길에 들어섰다. 지금껏 제법 잘해왔지만, 사업주훈련을 통해 더 큰 성장으로 나아갈 수 있을 거란 믿음이 있었기 때문이다. 일종의 주마가편인 셈이다. 이 회사가 사업주훈련으로 구성원들의 직무역량을 어떻게 업그레이드했는지, 그리고 훈련의 성과는 어땠는지 등을 들여다봤다.



2010년 설립된 (주)글로벌휴먼스는 패션매장에서 고객에게 판매 및 서비스를 제공하는 전문가, 일명 FSM(Fashion Shop Manager)을 양성하는 일을 전문적으로 수행하는 회사다. 패션매장 관리 및 매장인력 교육과 관련한 컨설팅도 병행 중인 글로벌휴먼스는, 국내 유일의 패션유통 전문인력 육성 기업으로 이미 정평이 나 있다.

1. 국내 유일 패션유통 전문가 양성 사관학교



글로벌휴먼스가 양성하는 FSM은 단순히 판매만 하는 매장직원이 아니라, 국가직무능력 표준(NCS) 기반의 체계적인 학습과 현장 OJT의 연계를 통해 태어난, 프로페셔널한 지식과 기술을 보유한 현장전문가를 말한다. FSM은 글로벌휴먼스의 상징이자 정체성인 동시에 패션업계의 뉴 패러다임으로 통할 만큼 업계에 큰 반향을 불러일으킨 바 있다.



이처럼 회사는 수년 전부터 NCS를 활용하여 효율적인 이론학습과 현장성을 강화한 교육과정을 운영해 왔다. 2016년부터는 일학습병행제를 시작하여 학습근로자의 만족도를 높이고 기업 성장의 새로운 동력을 확보하는 소기의 성과를 거두기도 했다. 글로벌휴먼스는 이렇듯 직원들의 직무능력 향상을 위해 지속적인 관심과 투자를 쏟아왔다.

2. 인재양성 갈증, 사업주훈련으로 해소 기대

패션업계에서 글로벌휴먼스가 각광받고 있는 것은, 매니저로 성장하는 데 10년 이상이 걸리던 관행을 깨고 3~4년이라는 짧은 시간 안에 매니저로 키워내는 파격적 선보였기 때문이다. 글로벌휴먼스는 기존 업계에서 이뤄지던 교육방식에서 벗어나 보다 체계적이고 현장 중심적인 과정을 설계·운영함으로써 매장의 전반적인 상황을 컨트롤할 수 있는 현장전문가를 배출할 수 있었다.

FSM을 육성하기 위한 이 같은 노력에도 불구하고, 목마름은 여전했다. 매니저가 된 후에도 업계 내에서 FSM으로서의 위상을 떨칠 수 있는, 좀더 효율적인 교육 프로그램이 필요했던 것이다. 기존 자체 프로그램은 직급에 상관없이 수요에 따라 특강 형태로 이뤄지는 경우가 대부분인 데다가 학습자료 개발이 미비하여 큰 성과를 거두기엔 다소간 한계점을 안고 있었다. 이런 문제를 개선하기 위해 찾아낸 것이 바로 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)이다.

회사는 사업주훈련을 통해 직무역량을 더욱 강화하여 업계 내에서 글로벌휴먼스가 육성한 매니저를 칭찬하고 인정하는 분위기를 만들고자 했다. 구체적으로는, 신입사원의 빠른 매장정착, 체계화된 직급별 교육, 기업 경영 및 비전 전파 교육, 매장에서 바로 활용할 수 있는 현장 중심적 OJT 교육 등을 원활히 진행할 수 있는 시스템 구축을 목표로 뒀다.

3. 훈련과정 설계 모범답안은 현장에 있다

글로벌휴먼스가 훈련과정 설계 시 가장 중점을 둔 것은, 현장전문가가 되기 위해 실제로 현장에서 활용 가능하고 도움이 되는 교육인지를 살피는 것이었다. 이에 따라 회사는 경영방침과 매장경영인의 직무분석 결과를 조합하여 매출관리, 고객관리, 운영관리, 인력관리 등 네 가지 관점을 도출하고, 이를 좀더 세분화하여 매장경영인의 9대 스킬블록(Skill Block)을 설정했다. 9대 스킬블록은 ▲목표성과 관리 ▲고객관리 ▲고객서비스 ▲상품소진 및 판매관리 ▲매장관리 ▲마켓센싱 ▲프로모션 ▲아웃바운드 ▲인력관리 등이다.

교육생의 니즈를 파악하는 일도 빠놓지 않았다. 글로벌휴먼스는 직원들이 매장에서 근무하면서 어떤 교육을 필요로 하는지 설문조사를 실시했는데, 보다 세분화된 교육 니즈를 수집하기 위해 직원들의 입사기간, 직급 등을 구분하여 조사하는 꼼꼼함을 보였다. 또 4대 직무 말고도 현장에 추가적으로 필요한 역량이 있다고 생각하면 자유롭게 적어 내도록 했다.

회사는 이 과정에서 장기 근속한 매니저들과의 토의를 거쳐 현장에서 실질적으로 필요한 내용으로 설계하는 데 많은 노력을 기울였다. 이처럼 다양한 의견수렴을 거치고 나서야 직급별 과목구성 및 수준별 교육 프로그램이 그 모습을 드러낼 수 있었다.

훈련과정은 오프라인 교육 11개, 온라인 교육 8개 등 총 19개로 꾸러졌다. 오프라인 교육은 각 과정당 훈련목표에 맞는 3~4개 과목으로 구성하고, 이론과 실습 비율을 3 대 7로 배분했다. 개인당 연간 서너 차례 이뤄지는 집합교육도 반드시 이수하도록 했다. 온라인 교육의 경우 PC, 스마트폰, 태블릿 PC 등을 활용하여 자체 개발한 실무 이해 및 활용 과정을 자율적으로 학습할 수 있도록 했다.

직급별(수준별) 교육훈련 프로그램 주요내용

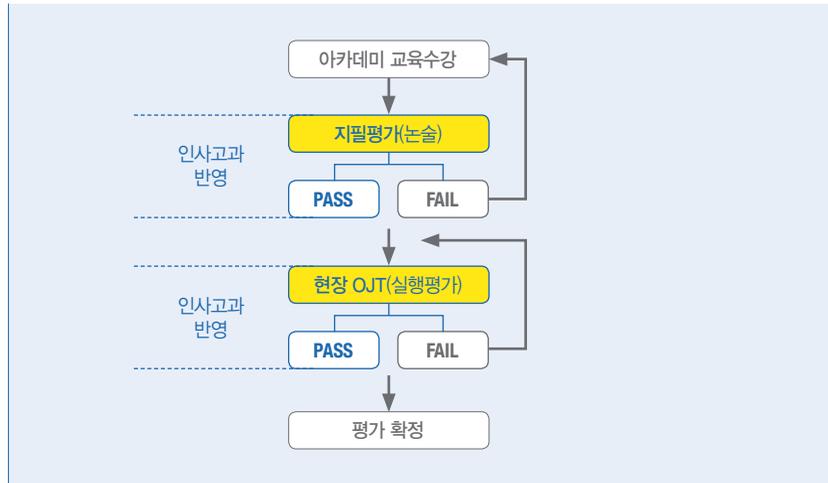
구분	교과목	시간	주요내용
신입 (입사 3개월)	• 서비스, 판매기법	6H	미소, 인사, 매너, 접점별 응대방법, 세일즈 기법, 유형별 응대
	• 회사 이해, 마인드 강화	4H	비전/미션 제시, 바람직한 FSM의 모습, 소통과 화합
	• 매장 실무 및 소재	5H	루틴업무, POS의 이해, 수선 기초스킬, A/S 응대법
S-Track (입사 1년 이상)	• 복종별 직무지식	15H	전략상품 셀링포인트, 컬러 코디네이션 등
	• 불만고객 응대	5H	불만고객 이해, 불만고객 해결프로세스, 응대
	• 고객관리	4H	고객의 의미, 고정고객화, 고객지표, 고객관리방법
L-Track (입사 2년 이상)	• 프로모션 기획 및 실행	15H	프로모션 목적과 유형, 전략수립 및 매출분석, 고객타겟팅
	• 유통시장 환경 분석	5H	패션시장 동향, 패션 및 유통트렌드, 자사 및 타사 분석
	• VMD 관리	4H	VMD의 정의 및 필요성, VMD 용어, VMD 기법
M-Track (입사 3년 이상)	• 매장 손익 분석	15H	손익 개념, 매장운영비 구성, 손익향상 방법
	• 매출목표 달성 전략	5H	매출 호부진 사유분석, 마스터플랜 작성법, 매장 강/약점 분석
	• 매장 조직과 인력 관리	4H	리더십 정의 및 종류, 상황별 코칭법, 의사소통 방법

4. 교육생 몰입도 높여야 학습효과도 극대화

글로벌휴먼스는 교육과정을 운영하는데 있어 크게 세 가지에 집중했는데, 그 첫 번째는 교육생을 위한 물리적 도구를 개발하는 일이었다. 과거에는 특강 위주로 진행되는 교육에 필요한 인쇄물 정도만 제공했지만, 사업주훈련 때에는 교재를 직접 개발하여 교육생에게 배포했다. 또한 교육 이후에도 매장에서 활용할 수 있게끔 개인별 OJT 계획 및 평가 툴(tool)을 만들어 학습한 내용을 매장에서 실제로 멘토(매니저)와 함께 실습하고, 피드백 할 수 있도록 했다.

회사는 여기서 그치지 않고 훈련 이수 후 현장평가 결과를 인사고과에 반영함으로써 매장에서 관심 있게 교육생들을 코칭하도록 유도했다. 회사 관계자는 “훈련결과의 인사고과 반영으로 본사교육과 매장교육이 시너지 효과를 발휘하여 현장감을 갖춘 직원들을 육성할 수 있었다”고 말했다.

훈련과정 운영
프로세스(인사고과 반영)



교육의 질을 높이는 데도 각별히 신경 썼다. 그 일환으로 교육 종료 후 강사평가를 진행하여 그 점수를 전사적으로 공유하고, 연간 강사등급(S, A, B급 등)을 매기는 평가 작업을 실시하고 있다. 강사에게는 강의 및 평가 내용에 대한 세부적인 피드백을 제공하여 지속적으로 교육내용을 개선하고 강의 스킬을 향상하도록 돕고 있다.

가장 역점을 둔 것은 교육생들의 몰입도를 높이는 것이었다. 이를 위해 먼저, 과정진행자 공유일지를 작성하여 과정별 퀄리티를 유지하고, 회사의 주요 이슈를

공유함으로써 소속감과 동질감을 가질 수 있도록 했다. 또한 교육생의 동기부여를 위해 우수한 교육생을 적극 시상하고, 실습에 즐겁게 참여할 수 있는 분위기 조성에도 주력하고 있다. 뿐만 아니라 교육 분위기를 사내 홍보물에 게시하여 자발적인 학습 참여를 유도해 나가고 있다.

교육이 끝난 후에는 훈련과정에 대한 논술평가를 실시하여 교육이해도를 파악하고, 과정에 어려움을 겪은 교육생을 대상으로는 개인적인 코칭 등을 통해 교육내용을 충분히 이해한 후에야 매장에 복귀하도록 지원하고 있다. 이 밖에도 FSM 소리함(소통우체통)을 통해 제안사항이나 매장 칭찬사례를 청취한 뒤 회사게시판에 게시하고, 교육과정에도 반영하고 있다. 이처럼 훈련과정을 적극적으로 관리하고 개선하면서 교육만족도는 해마다 크게 상승 중인 것으로 나타났다.

연도별 교육만족도



※ 5점 만점

5. 매출 업! 고객만족도 업! 퇴직률은 다운!

글로벌휴먼스는 사업주훈련을 통해 지난 2018년 82회 교육과정을 운영하여 약 1,000명이 훈련에 참여했으며, 올 11월까지 800명 이상이 사업주훈련과 함께한 것으로 집계됐다. 과정 운영 기간을 최근 3년(2016~2018)으로 확대해 보면, 훈련에 참여한 교육생 3,112명 가운데 2,901명이 수료해 93%의 높은 수료율을 기록했다. 이 기간 운영한 과정 수는 55개, 운영 횟수는 총 150회로, 이는 교육생 1인당 평균 3개 과정을 수강한 꼴이다.

사업주훈련은 계층별 핵심인재를 양성하는 데 크나큰 도움이 된 것으로 평가하고 있다. 무엇보다 다양한 복종(의복의 종류)을 다루는 매장에서 일하는 직원들이 실습을 위해 상호 소통하며 여러 사례들을 본인 매장에 접목하는 과정을 거치면서 시너지 효과를 창출할 수 있었던 것은 더할 나위 없이 값진 성과라는 반응이다.

사업주훈련이 안겨준 성과는 정량적인 성적표로도 확인할 수 있다. 전국 톱(TOP) 10과 톱 20 안에 드는 매장은 2018년 52%에서 2019년 68%로 크게 늘었고, 위탁경영인 대비 매출실적과 고객지표는 평균 10%p 이상 상승한 것으로 조사됐다. 또 위탁경영인 대비 신규구매 달성 비율은 29%p, 재구매 달성 비율도 5%p 이상 올라간 것으로 파악됐다.

이뿐만이 아니다. 동종업계 대비 퇴직률은 자그마치 23% 이상 대폭 하락했다. 게다가 2018년 자사 퇴직률은 2016년에 비해 절반가까이 떨어진 것으로 나타나 동종업계의 부러움을 한몸에 사고 있기도 하다. 이런 성과에 힘입어 글로벌휴먼스는 대형 유통기업들이 주관하는 베스트 매니저 상을 지속적으로 수상하는 쾌거를 거두고 있다.

글로벌휴먼스는 구성원의 지속적인 직무역량 강화를 위해 교육훈련 프로그램을 끊임없이 개선해 나갈 예정이다. 2020년에는 장기근속자 및 상위 직책자들의 마인드 변화를 이끌 수 있는 교육도 계획하고 있다. 이와 관련해 회사 관계자는 “상위 직책자로서 업무몰입도를 높이고, 매장의 리더로서 직원들을 효율적으로 관리육성할 수 있는 리더십 과정을 더욱 강화할 방침”이라고 밝혔다.

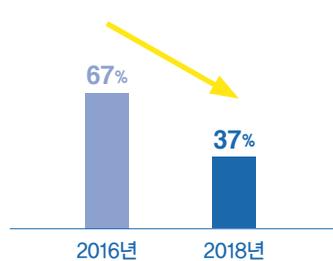
아울러 사내강사를 꾸준히 양성하여 매장업무 외에 좀더 넓은 비전을 직원들에게 심어줄 계획이다. 사내강사로서의 자부심을 부여하고, 강의 만족도가 높은 직원에게는 사외특강 기회를 제공하여 현장전문가로서의 역량을 맘껏 펼칠 수 있도록 아낌없이 지원하겠다는 구상이다. 글로벌휴먼스는 국내 최초이자 최고의 패션유통 전문인력 양성기업으로서의 입지를 견고히 하는데 있어 사업주훈련이 효자노릇을 톡톡히 했으며, 여기서 쌓은 경험과 노하우가 앞으로의 행보에 큰 힘을 실어줄 것으로 기대하고 있다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과

전국 TOP 10, 20 매장 확대



퇴직률 하락



사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 글로벌휴먼스가 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

과거 체계적이지 못했던 교육시스템을 새롭게 바꾼다는 게 솔직히 부담스러웠다. 하지만 매장을 수시로 방문하여 구성원과 소통하면서 아이디어를 도출하고, 그들에게 도움이 되는 교육과정을 설계한다는 생각에 설렜던 적이 많았다.

우여곡절 끝에 탄생한 훈련과정을 통해 직원들의 입사 전후 모습이 달라지는 걸 보며 교육의 중요성을 절감했다. 입사 초기 사람들 앞에서 인사조차 제대로 못하는 신입직원을 보면서 ‘곧 그만두겠구나’ 했는데, 이 직원이 훈련 이후 유통사로부터 친절한 사원상까지 받는 우수사원으로 성장했다. 이보다 더 큰 보람이 있을까.

현재 사내강사로도 활약 중인 이 직원은 사업주훈련이 없었다면 지금의 자신도 없었을 거라며 글로벌휴먼스에 입사하길 잘했다고 얘기하는 모습을 지금도 잊을 수가 없다.

이직률 줄고 매출액 늘고 '교육할 맛이 난다'

효사랑가족요양병원

소재지
전라북도 전주시 완산구
용머리로 77

주요사업
요양병원 등

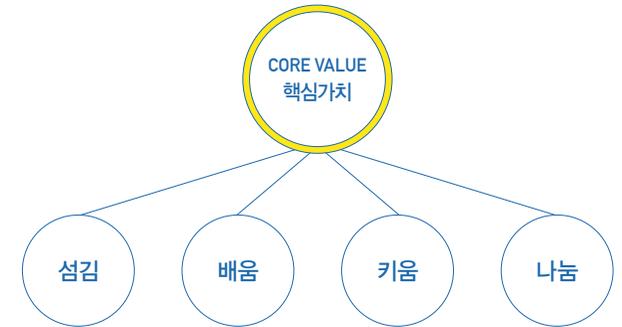
직원 수
290명

세상살이하다 보면 갖춰야 할 덕목이 참으로 많다. 지금 당장 마주하고 있는 때와 장소에 따라 요구되는 덕목도 달라진다. 물론 그것은 그때그때 필요에 의해 곧바로 생겨나는 것은 아니어서, 평상시 스스로를 갈고닦는 부단한 노력 없이는 다양한 덕목을 체득하기 어렵다. 이런 명제는 조직생활에서도 어김없이 통용된다.

고객에 대한 섬김과 나눔의 덕목을 중시하는 조직이라고 해서 그것이 아무런 노력 없이 구성원들에게 체화되는 건 아니다. 그런데 그것이 업무 수행에 반드시 필요한 '능력'이라면 이를 배양하기 위한 노력이 따라줘야 한다. 능력이란 것은 조직 특성에 따라 그 성격과 범위가 다른 법인데, 그것은 지식과 기술일 수도, 태도와 덕목일 수도 있다. 효사랑가족요양병원은 후자에 좀더 무게중심을 두고 있다.



1. 마음까지 치료하는 의료서비스 제공에 매진



고객이 신뢰하는 브랜드대상 수상(2014), 일·가정양립 여성부장관상 수상(2016), 가족친화인증 획득(2017), 대한민국 일하기 좋은 100대 기업 선정(2018), '아시아에서 가장 일하기 좋은 기업' 신뢰받는 CEO상 수상(2019) 등 화려한 이력은 병원의 저력을 유감없이 보여주고 있다.

효사랑가족요양병원은 '환자의 아픈 몸뿐 아니라 마음까지 건강하게 치료하는 병원으로서 지속적인 교육과 학습을 통해 개인의 성장과 병원의 발전을 도모한다'는 비전을 달성하고 최상의 의료서비스를 제공하기 위해 많은 노력을 쏟고 있다. 간호직무향상세미나, 의료사회복지세미나, 의료진교육, 호스피스전문교육 등을 매년 회차별로 실시하고 있으며, 병원 내 Qi경진대회를 해마다 개최하는 등 의료서비스 질 향상을 끊임없이 추구하고 있다. 또한 독서토론포임인 '효사랑아카데미'를 매월 1회 열어 독서를 통한 직원들의 정서 함양을 돕고 있다.

2. 사업주훈련 등에 업고 핵심가치 실현 가속도

직원들의 직무능력 향상에 적극적인 관심과 지원을 쏟아온 효사랑가족요양병원이 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)에 발을 내딛은 것은, 병원의 핵심가치를 실현하기 위한 지금까지의 노력에 더욱 속도를 붙이기 위한 시도로 볼 수 있다. 병원은 섬김, 배움, 키움, 나눔을 핵심가치로 하고 있는데, 이를 지속적으로 추구하는데 있어 인재양성을 가장 중요한 경영가치로 삼고 있으며, 그 실천과제로 교육을 가장 첫머리에 올려놓고 있다. 이들 과업을 수행하는 데 사업주훈련이 적격이라고 판단한 것이다.

병원 관계자는 “직원들의 배움과 키움을 목적으로 다양한 교육도구와 시스템을 도입하는 과정에서 좀더 현실적으로 교육생들의 니즈를 충족하는 교육 프로그램을 개발하기 위해 사업주훈련에 참여하기로 결정했다”고 말했다.

구체적인 이유는 이렇다. 의료서비스는 환자를 중심으로 다양한 의료전문가들의 협업을 통해 빈틈없이 이뤄져야 만족도를 높이고, 의료사고를 방지할 수 있다. 이에 따라 진료진, 간호사, 간호조무사, 약사, 재활치료사, 영양사, 조리사, 방사선사, 임상병리사, 사회복지사, 의무행정사 등 다양한 전문직종과 직급체계 속에서 활약하는 구성원들이 전사적으로 공감하고 필요성을 느낄 수 있는 훈련과정을 설계하려 했던 것이다.

3. 의료서비스 향상 위한 선순환 교육시스템 구축

효사랑가족요양병원은 조직의 핵심가치와 문제해결능력, 커뮤니케이션 스킬, 문서관리 능력 등 구성원이라면 누구나 갖춰야 할 공통역량을 함양할 수 있는 훈련과정과 함께 직급체계에 맞는 리더십 역량교육, 전문분야별 직무교육 등을 골자로 하는 종합훈련과정을 개발했다. 이 과정에서 병원은 훈련과정이 짧은 기간 내에 종료되지 않고 1년 동안 꾸준히 운영되도록 설계함으로써 구성원들의 지속적인 관심과 참여를 유도하고자 했다.

훈련과정의 목표는 명확했다. 환자에게 보다 나은 의료서비스를 제공하는 것, 그 이상도 이하도 아니었다. 이를 위해 병원은 훈련과정 설계 당시 각 직무별 교육 니즈를 조사한 뒤 현실적인 교육계획을 수립하여 현업에서의 적용 정도와 효과를 분석하고, 이를 교육에 다시 적용하는 선순환 교육시스템 구축에 주력했다.

특히, 신입직원을 위한 핵심인재양성교육의 경우 이론교육과 직무별 실습교육을

병행함으로써 멘토-멘티제도로 운영되는 자체 현장교육, 일학습병행 교육 등과 시너지를 일으켜 병원 환경에 보다 빨리 적응하고, 공동체 의식 함양을 통한 마인드 형성으로 환자 중심 의료서비스 향상에 기여할 수 있도록 설계했다.

이처럼 병원은 구성원들이 업무 적응을 위한 조직의 필수요소를 습득하고 팀워크 향상, 마인드 형성 등을 통해 병원 분위기에 자연스럽게 흡수될 수 있도록 많은 신경을 썼다. 이렇게 설계된 훈련과정은 ▲의료서비스 질 향상 ▲직무능력 향상을 통한 현업적용도 제고 ▲구성원 동기부여 강화 등에 제 역할을 해줄 것으로 기대됐다.

역량분석을 통한 연간교육계획 주요내용



4. 멘토·멘티제도 통해 학습과 실무의 접목 도모

신입직원을 위한 핵심인재양성교육에 특히 심혈을 기울인 병원은, 매분기마다 진행된 이 교육에서 이론과 실습 비율을 이상적으로 조율함으로써 학습효과를 극대화하고자 노력했다. 이론교육은 ▲부서별 OT ▲병원 목표 및 전략 ▲감염관리 및 고객안전 ▲환자의 권리와 책임 등으로, 실습교육은 ▲직장 마인드 함양 ▲팀빌딩 ▲심폐소생술 등을 중심으로 운영했다.

병원은 여기서 그치지 않고, 이론 및 실습교육의 실효성을 높이기 위해 멘토·멘티제도를 통한 현장교육을 병행하여 학습내용과 실무의 접목을 도모했다. 또한 일학습병행 교육을 통해 OJT와 OFFJT를 조합하는 운영의 묘를 발휘하기도 했다.

신입직원을 위한
핵심인재양성교육
주요내용



효사랑가족요양병원은 신입직원의 훈련과정 참여에 따른 피드백에도 각별한 정성을 쏟았다. 훈련과정별, 강사별로 교육만족도를 조사하여 교육생의 니즈를 평가하고, 우수강사에게는 전문강사로 활동할 수 있는 기회를 제공하는 혜택을 부여하고 있다. 또한, 팀빌딩 우수자에 대한 포상을 실시하는 등 교육생 평가에도 소홀함이 없도록 했다. 아울러 교육에 참여하는 날을 유급휴가로 인정하여 교육생의 부담을 덜어주려 했다.

병원 관계자는 “실무부서와 강사로부터 훈련참여 결과에 대한 피드백을 받아 이를 분석하여 강사의 질을 높이고, 훈련 수료자에게 사내 복지 포인트를 제공하는

등 다양한 포상과 칭찬문화를 통해 교육 참여율을 끌어올리는 데 역점을 두고 훈련과정을 운영했다”고 밝혔다. 이어 “이번 훈련과정이 장기적으로 신입직원의 현장 조기적응, 병원의 핵심가치에 맞는 마인드 형성, 공동체 의식 함양 등의 효과를 안겨줄 것으로 기대했다”고 말했다.

훈련참여에 따른 피드백 주요내용

교육 평가	훈련생 평가
<ul style="list-style-type: none"> 해당 차수별 만족도 조사 <ul style="list-style-type: none"> - 교육평가, 니즈평가 우수강사 혜택 <ul style="list-style-type: none"> - 전문강사 활동 기회 제공 - 자기계발 비용 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 팀빌딩 점수 포상 직무고시 현업적용도 평가

5. 의료서비스 만족도 상승, 구성원 동기부여 강화

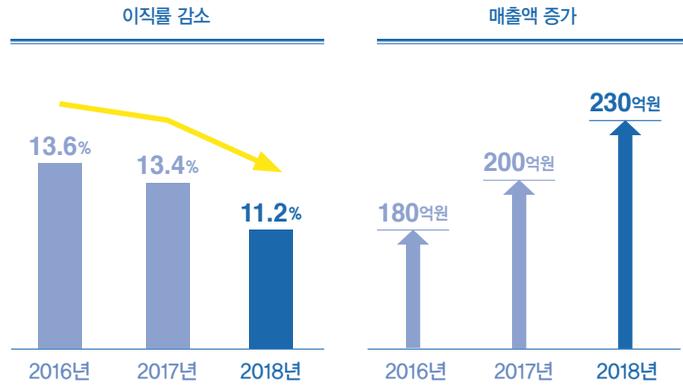
효사랑가족요양병원은 사업주훈련을 통해 풍성한 성과를 거뒀다며 매우 흡족해하는 분위기다. 무엇보다도 이직률이 크게 줄었다. 2016년 13.6%였던 이직률은 2018년 11.2%로 하락했다. 뿐만 아니라 매출액은 3년 새 50억 원가량 증가했고, 의료서비스 만족도도 기대 이상으로 상승했다.

병원은 사업주훈련을 운영하는 동안 독서경영 문화체육부장관상(최우수상), 한국산업인력공단 주관의 사업주 직업능력개발훈련 우수사례경진대회 지역 최우수상(금상) 등을 수상하며 그간의 노력이 헛되지 않았음을 확인했다.

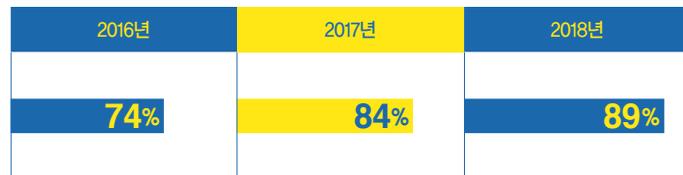
또한, 구성원의 동기부여가 강화되고 학습조직 활동이 활성화되는 효과도 있었다. 학습조직 활동이 모든 부서와 직원들로 확대되고, 독서토론모임(HMA) 참여율이 50% 이상 증가했다는 게 병원 측의 분석이다. 이와 함께 구성원들의 직무능력이 몰라보게 향상되면서 당초 17명 정도로 예상했던 승진자가 20명으로 늘어나는 뜻밖의 결과를 낳았다.

한편, 효사랑가족요양병원은 사업주훈련을 통해 2016년부터 2018년까지 총 18개 훈련과정을 운영한 결과, 참여인원 1,658명 가운데 1,564명이 과정을 수료하여 94.3%의 높은 수료율을 기록했다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과



의료서비스 만족도



앞으로 효사랑가족요양병원은 교육 기초를 세 가지 형태로 구분하여 각각의 방향을 잡아 나가기로 했다. 첫째, 멘토·멘티제도를 적극 활용한 현장 중심 교육을 통해 경험교육을 강화하겠다는 계획이다. 둘째, 부서 단위의 전문성을 고려한 스몰사이즈(small size) 전문화 교육을 개발할 방침이다. 마지막으로, 직군별·직책별 맞춤형교육에 카페테리아 식 운영방식을 도입하여 학습효과를 높여나가기로 했다.

병원 관계자는 “조직의 변화와 혁신은 직원들의 역량에 의해 좌우되며, 그들의 역량은 지속적인 교육과 훈련을 통해서만 가능하다고 본다”고 말했다. 이처럼 효사랑가족요양병원은 의료서비스 중심의 경험교육, 부서 중심의 전문화교육, 그리고 직군별 맞춤형 교육을 지속적으로 추진함으로써 병원의 미션을 성공적으로 수행한다는 각오다.

사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 효사랑가족요양병원이 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

병원은 업종 특성상 직군별·직무별로 다양한 교육을 실시해야 하는 과제를 안고 있다. 사업주훈련 과정을 설계할 때에도 다양한 부서의 요구사항을 반영하고자 했는데, 그것이 애초 취지대로 이뤄졌는지 지금 돌아보고 있는 중이다.

여러 시행착오가 있었지만, 사업주훈련을 통해 직무별·시기별로 교육과정 전반을 스크린할 수 있었던 것은 값진 성과가 아닐 수 없다. 특히, 병원은 신입사원들의 부적응이 가장 큰 위협요소인데, 이론교육과 실습교육을 적절히 배분하여 교육의 실효성을 높이고, 현장교육 시 멘토·멘티제도를 활용하여 신입사원의 조직 정착률을 높인 것에 큰 보람을 느낀다.

사업주훈련, 그 시작은 미약했으나 결과는 빛났다

(주)유일

소재지
경상북도 포항시 남구
포스코대로 437

주요사업
포스코 포항제철소
조업지원 협력작업 등

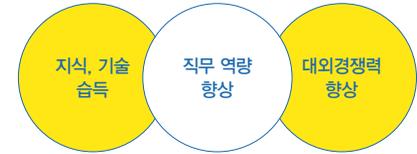
직원 수
260명

자녀의 학업성적을 올리기 위해 가윗돈까지 들어가며 비싼 학원에 보냈는데도 결과가 신통치 않은 경우가 의외로 많다. 여러 이유가 있겠지만, 자녀의 의견이나 희망진로, 과목별 강점 및 약점 등은 살피지 않은 채 유명하다는 곳에 무작정 등 떠밀었기 때문일 가능성이 높다. 많은 사람이 즐겨 찾는 옷이라고 해서 내 몸에 꼭 맞는 법은 아니다.

이런 일이 기업에서도 꽤 있다. 시중에 번지르르한 교육 프로그램이 대량 유통되고 있는 상황에서, 그저 교육이 시급하다는 이유로 그럴싸한 프로그램 하나 사들였다고 해서 제대로 된 교육이 이뤄질 리 없다. 교육에 대한 지속적인 관심과 의지, 그리고 투자는 반드시 필요하지만, 교육의 체계를 바로잡는 일이 무엇보다 중요한 이유다.



1. 제철소 조업지원 작업은 우리가 절대강자



지난 1995년 창립한 (주)유일은 포스코 포항제철소 제강부의 래들(Ladle, 제강공정에서 제조된 쇳물을 담아 운반에 사용되는 장치) 준비작업을 비롯해 크레인 운전, 디스차지(Discharge, 쇳물 배출), 폐기물 수집 및 운반 등 각종 조업지원 작업을 전문적으로 수행하는 회사다.

제철소 조업지원 분야에서 눈부신 활약을 하고 있는 유일은, 2008년 KOSHA 18001(안전보건경영시스템) 인증, 2013년 ISO 9001(품질경영시스템) 인증, 2019년 POSQC(포스코 품질인증제도) Q4등급 인증 등을 통해 차곡차곡 내공을 쌓아 왔다. 2017년에는 포스코로부터 최우수 협력사로 선정되는 감격을 누리기도 했다.

유일은 '최상의 작업품질 지원으로 특급의 신뢰를 받는 패밀리라 되기'라는 미션과 '노동 동반 성장으로 지속 발전하는 신바람나는 회사'라는 비전을 달성하기 위해 지속적인 변화와 혁신을 추구해 왔다. 또 감성중심의 조직문화, 도전적이고 창의적인 젊은 기업, 무재해 일터 실현 등을 위해 노력하고 있다. 올해에는 '안전하고 지지치 않는 현장 만들기' 활동을 전개하여 더욱 안전하고 편리한 작업환경을 만들어가고 있다.

구성원들의 직무역량 강화에도 많은 정성을 쏟고 있다. 유일은 2009년 한국산업인력공단에서 지원하는 학습조직화 지원사업, 2010년 체계적인 현장훈련(S-OJT) 지원사업 등에 참여하여 교육훈련의 기틀을 다진 바 있다. 2016년에는 일학습병행제를 도입하여 신입사원의 현장 적응력 및 직무능력을 향상하는 성과를 올리기도 했다.

2. 투자대비 교육성과 미흡... 사업주훈련 호출

지난 발자취에서도 알 수 있듯이, 유일의 최고경영자(CEO)는 직원 교육에 각별한 관심과 강한 의지를 갖고 있다. 평소 그는 사내에 평생학습체계를 구축하여 글로벌 인재로 양성하고, 평생직업을 실현하여 근로자의 삶의 질을 높여야 한다는 지론을 펼쳐 왔다.

이런 경영철학은 인재상에도 고스란히 투영돼 있는데, 회사는 ▲동종업체 최고의 전문가 ▲이론과 경험을 갖춘 인재 ▲글로벌 경쟁력을 갖춘 인재를 양성하기 위해 나름의 노력을 기울여 왔다. 학습활동실, 혁신활동실, 평생학습실 등을 비롯해 래들준비작업장, 천장크레인 등 다양한 교육 인프라를 갖추고 있는 것만 봐도 회사의 인재육성 의지를 확인할 수 있다.

그러나 이 같은 노력이 당초 기대만큼의 성과로 이어지진 않았다. 회사 관계자는 “매년 평생학습에 96시간을 할애하고 팀별 자체 교육을 실시하는 등 교육훈련에 많은 비용과 시간을 투입하고 있지만, 체계적인 교육이 이뤄지지 않은 탓에 그 효과가 매우 미흡했다”고 털어놨다. 유일이 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)을 호출한 근본적인 이유가 바로 여기에 있다.

사정을 좀더 깊숙이 들여다보면 사업주훈련이 필요했던 까닭을 명확히 알 수 있다. 장기근속 직원과 신입사원의 작업품질 편차를 줄이기 위한 교육 프로그램이 없었고, 집합교육 시 이론교육만 가능했지 현장 맞춤형(실습) 교육은 불가능한 상황이었다. 연간 교육비도 적잖이 부담이었다.

3. 일관성 있는 작업품질 확보에 역점

유일은 보다 내실 있는 현장 맞춤형 교육을 통해 조업지원 작업의 품질을 높이는데 있어 사업주훈련이 제 역할을 해줄 것으로 기대했다. 회사 관계자는 “사업주훈련 도입 당시 주임, 파트장 등을 대상으로 교육니즈 설문조사를 실시한 결과, 근속 5년 미만인 직원의 직무능력 향상과 함께 안전, 품질 등에 대한 교육이 시급한 것으로 나타났다”고 밝혔다. 사업주훈련이 여기에 초점을 맞췄음은 당연지사다.

이에 따라 회사는 직무수행 시 안전이 최우선하는 작업이 가능하도록 안전교육을 한층 강화하는 한편, 현장 중심 교육을 통해 품질 경쟁력을 확보할 수 있는 훈련과정을 설계하는 데 집중했다. 또 일관성 있는 작업품질을 확보하는 게 필수적이라는 판단하에 관련 직무에 종사하는 직원들을 우선 교육대상자로 선정했다.

이 과정에서 회사는 국가직무능력표준(NCS)에 기반한 직무분석을 실시하여 교육대상자 선별 등에 반영하고, 직무능력향상 설문조사를 벌여 직원들의 교육 니즈를 면밀히 파악했다. 회사는 특히, NCS에서 권장하는 지식과 기술을 바탕으로 고교 수준의 필수 기초이론을 충분히 습득한 상태에서 현장 교육이 이뤄지도록 만반의 준비를 다했다.

이올러 핵심직무 종사자에 대한 직무능력평가를 통해 개인별 부족한 내용을 사전에 파악하여 훈련과정 설계 시 반영했다. 이처럼 촘촘한 단계를 거치고 나서야 회사는 직원들의 안전 마인드 향상 및 작업품질 확보를 골자로 하는 교육과정을 내놓을 수 있었다.

훈련과정의 교육목표 및 방향 주요내용

구분	주요내용
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심직무 작업자 간 작업품질 편차 감소 및 작업품질 향상 • 직무역량 강화를 통한 생산실비 이해능력 향상
교육방향	<ul style="list-style-type: none"> • NCS에서 권장하는 지식과 기술을 기반으로 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 2015년부터 협력사 직무별 교육체계에 따른 포스코 컨소시엄 교육을 NCS 기반으로 개편 • 고교 수준의 필수 기초이론 및 현장 중심 교육 <ul style="list-style-type: none"> - 당초 이론교육 중심에서 현장 중심 교육으로 전환 • 20년 이상 경력을 지닌 조업지원작업 전문가(팀장)를 강사로 선임
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> • 입과 전 교육 참석 신청을 받아 교육 참여율 제고 • 핵심직무 작업자에 대한 사전 직무능력평가 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 교육생의 수준을 사전에 파악함으로써 교육생 수준에 맞는 맞춤형 교육 제공 • 교육수료 후 직무능력평가를 실시하여 교육 전후의 학업성취도 공유

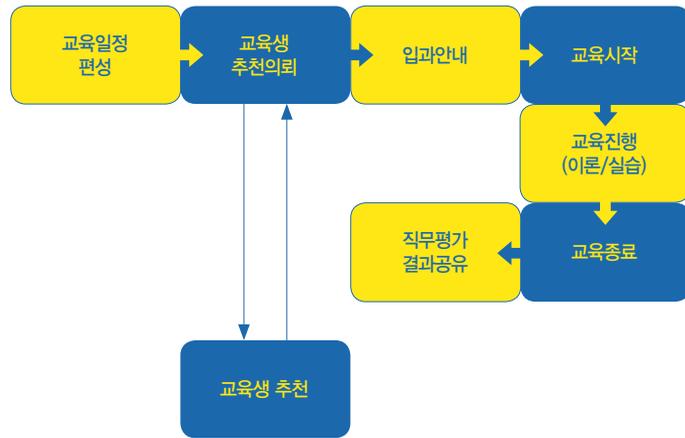
이론교육 중 하나인 안전교육



4. 이론과 실습 혼합 현장훈련으로 교육만족도 제고

유일은 핵심직무 작업자의 자발적인 교육 참여를 위해 교육일정 등을 사전에 공지하고, 교육생을 적극 추천하도록 권장함으로써 최대한 많은 직원이 교육에 참여하도록 유도했다. 회사는 또 교육 희망자가 과다한 경우, 애초 계획보다 차수를 늘려 운영하는 등 교육 참여율을 높이는 데 각별한 관심을 기울였다.

교육은 주로 2~5월과 9~10월에 집중적으로 실시하되, 경영여건 등에 따라 변경 및 조정이 가능하도록 했다. 회사는 특히, 과거 이론교육 중심의 집체훈련으로 운영되던 교육을 2018년 하반기부터 이론과 실습을 혼합한 현장훈련으로 전환하여 교육생의 만족도를 높여나가고 있다.



교육훈련 운영
프로세스

교육이 끝난 후에는 직무능력평가 결과보고를 실시하여 개인별 직무능력 향상 정도를 파악하고, 개인성과지표와도 연계하고 있다. 팀장 또는 파트장은 직무능력평가 결과를 구성원 개개인에게 피드백하고, 안전, 품질 등에서 부족한 점이 발견되면 추후 교육에서 이를 집중적으로 보완하게끔 하고 있다.

핵심직무
직무능력평가
결과보고 주요내용

< 핵심직무 직무능력평가 결과 보고 >

1. 개요 : 품질에 영향을 미치는 핵심직무 관련 직무능력 상황평준화 및 직무능력평가 우수자에 대한 포상으로 직무에 대한 자긍심 부여

2. 평가방법

구분	래들준비작업	대상	평가일정
현장평가	박OO	허OO, 안OO	11월 16~20일
필기시험	안전혁신그룹	안전혁신그룹	11월~12월 5일

※ 필기시험(50점, 20문항 내외 + 현장평가(50점) ± α(가감점)

3. 평가결과

구분	조업1팀 래들	조업2팀 래들	조업3팀 Discharge
최우수: 1명(20만원)	박OO	윤OO	김OO
우수: 1명(10만원)	박OO	정OO	허OO
향상: 1명(10만원)	김OO	유OO	양OO

4. 향후 활동 : 직무능력평가에 따른 개인별 피드백 실시(팀장/파트장)
평생학습 교육(사업주훈련) 시 안전, 품질 등 부족부문 집중교육
개인역량 향상을 위해 다음연도 교육계획에 반영

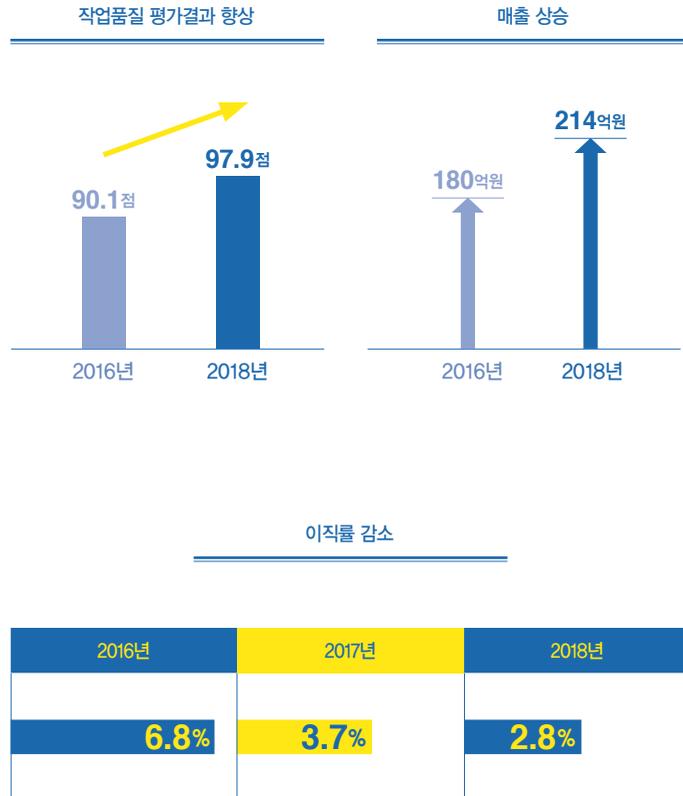
5. 작업품질 대폭 향상, 이직률은 급감

유일은 지난 2017년부터 2018년까지 2년 동안 사업주훈련을 운영했는데, 여기에는 총 851명이 참여해 약 343%의 높은 참여율을 기록했다. 전체 직원 수가 250명 안팎인 점을 감안하면 직원 1명당 평균 3개 이상의 과정에 참여했다는 뜻이다. 또한 교육생 가운데 768명이 과정을 수료함으로써 90%가 넘는 수료율을 보였다.

최근 몇 년 동안의 작업품질 평가결과를 보면 사업주훈련이 안겨준 성과가 어느 정도인지 짐작하고도 남는다. 2016년 90.1점이었던 작업품질 점수는 사업주훈련 참여 마지막 해인 2018년 97.9점으로 급상승했으며, 올해에도 96점 이상을 기록할 것으로 전망된다. 2017년 포스코 최우수 협력사로 선정된 것은 결코 우연이 아님을 알 수 있는 대목이다. 매출액도 꾸준히 늘고 있다. 2016년 180억 원이었던 매출은 2018년 214억 원으로 증가하는 등 매년 10% 가까운 성장률을 보이고 있다.

이직률 감소 역시 값진 성과가 아닐 수 없다. 최근 3년간 이직률은 2016년 6.8%, 2017년 3.7%, 2018년 2.8% 등으로 현격하게 하락했으며, 2019년 11월 현재까지는 제로(0%)를 기록하고 있다. 핵심 KP(래들 개공률) 또한 2016년 99.84%에서 2018년 99.96%로 상승함으로써 래들 개공 불량에 따른 손실을 크게 줄여나가고 있다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과



사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 ㈜유일이 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

사업주훈련 참여 초기, 사전 직무능력평가에 대한 직원들의 거부감이 다소 있었고, 학습 마인드 부족으로 교육 참여율이 떨어지고 교육 분위기도 어수선했다.

이에 회사는 개인의 직무능력이 기업의 경쟁력이라는 믿음하에 과정개발 단계서부터 차근차근 준비하여 집체훈련과 현장훈련의 혼합으로 직무능력 향상을 도모했고, 직원들이 자율적으로 교육에 참여할 수 있는 조직 분위기를 만들어 나갔다.

처음엔 작게 시작한 사업주훈련이 기대이상의 성과를 안겨줘 교육 담당자로서 매우 만족하며, 추후 부족한 부분을 끊임없이 개선하여 회사의 글로벌 경쟁력을 키워나갈 계획이다.

실무적용 불가능한 교육은 연목구어(緣木求魚)일 뿐

한수테크니컬서비스㈜

소재지
경기도 성남시 분당구
판교로 744, 802호

주요사업
수처리 설비장치의 설계
및 시공, 시운전 및 운영,
유지보수 등

직원 수
180명

고대 중국의 병법서인 손자병법을 보면 누구나 알 만한 유명한 구절이 나온다. 적을 알고 나를 알면 백 번을 싸워도 위태로울 게 없다는 뜻의 '지피지기 백전불태'가 그것이다. 그렇다. 무엇을 하든, 나를 알고 남을 알면 두려울 게 없는 법이다. 알아야 할 순서가 '나'이나 '남'이나 하는 소소한 논란이 있을 수 있겠지만, 피아를 모두 알아야 한다는 데에는 이견이 없을 듯하다.

이런 이치는 기업에서 이뤄지는 교육에서도 어김없이 유효하다. 한수테크니컬서비스(주)는 평소 직원들의 직무능력 향상에 남다른 관심을 갖고 교육체계를 끊임없이 탐구해 왔다. 그러면서도 문득문득 궁금했다. 우리 회사가 과연 잘하고 있는지, 다른 기업은 어떻게 하고 있는지 등이 말이다.



1. 수처리 강소기업 우뚝...시장 러브콜 쇄도



수처리 분야에서 HTS의 명성은 이미 자자하다. HTS는 특히, 지난 2003년 한 대기업으로부터 국내 최초로 무방류 시스템 공사를 수주하여 해당 프로젝트를 성공적으로 수행하면서 본격적으로 이름을 알리기 시작했다. 지금껏 HTS는 각종 특허 출원 및 신기술 인증 취득, 선진 수처리 기술 도입 등을 통해 기업 경쟁력을 지속적으로 강화해 왔으며, 덕분에 현재 수많은 기업으로부터 잇단 러브콜을 받고 있다.

HTS가 이렇듯 강한 기업으로 성장할 수 있었던 원동력은 바로 교육이다. 이 회사 최고경영자(CEO)는 일찍이 인재양성의 중요성을 인식하고, 직원 교육에 지대한 관심과 아낌없는 지원을 쏟아 왔다. 이로써 회사는 직급별 역량교육체계 및 사내기술교육 운영, 그리고 자기계발비 지원 등을 통해 개개인의 성장과 발전을 도모하고 있다. 이런 흐름은 성과평가와 승진으로까지 이어져 팀원은 물론 해당 팀장과 부서장까지도 교육에 항상 관심을 갖고 관리할 수 있는 시스템을 갖추고 있다.

2. 타 기업 벤치마킹 통해 교육체계 고도화 도모

이처럼 HTS는 이미 오래 전부터 직원들 각자가 맡고 있는 업무 분야에서 전문가로 성장할 수 있도록 물심양면으로 지원해 왔다. 그러던 중 HTS만의 자체적인 교육체계를 구축할 필요가 있다고 판단한 회사는, 2015년부터 직급별 역량교육체계를 수립하는 작업에 돌입했다. 이어 역량별 교육체계 및 사내기술교육 커리큘럼 수립을 마치고, 이를 운영하던 중 우연히 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)을 만나게 된다.

회사 관계자는 “어느 날 사업주훈련 우수사례를 발표하는 자리가 있다는 소식을 듣고서 타 기업과 비교했을 때 우리 회사는 과연 어느 정도 위치에 있는지 확인하고, 피드백을 받아보고 싶었다”고 말했다. 또한, 비슷한 규모의 중소기업에서 보유한 훈련 우수사례를 접함으로써 타 기업의 성과를 벤치마킹하고, 동시에 HTS의 사례가 타 기업에도 도움이 될 만한 정보로 작용한다면 양측 모두에게 좋은 기회가 될 것으로 판단했다고 당시를 떠올렸다.

그의 말마따나 HTS는 이제껏 운영해 온 교육체계를 사업주훈련을 통해 면밀히 진단하여 개선점을 찾아내고, 다른 기업들 사례 가운데 자사에 적용할 경우 효과가 있을 법한 것을 발굴하여 교육체계를 고도화하는 데 활용코자 했다. 사업주훈련은 이렇듯 우연찮은 기회에, 그리고 꼭 한 번은 거쳐야 할 필연성에 이끌려 HTS에 안착했다.

3. 직급별 필수·선택역량 도출 후 교육체계 완성

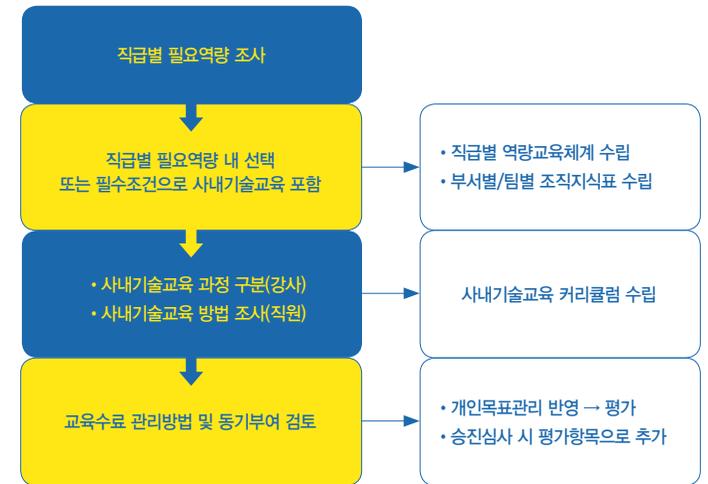
HTS의 핵심기술인 수처리 기술은 외부 교육기관에서 교육과정으로 잘 다루이지 않을뿐더러 유사한 과정이 있더라도 일반적인 기술만을 취급하기 때문에 HTS만의 독자적인 기술을 습득하기엔 한계가 있었다. 이에 회사는 해당 기술에 정통한 실무자가 직접 교육하는 게 가장 효과적이라고 보고 자체 교육과정 개발에 착수했다.

우선, 회사는 직무 전문성 확보 못지않게 각 직급별 역량을 강화하는 게 중요하다는 데 의견을 모으고, 직급별 역량교육체계를 정립하는 일부터 손댔다. 이 과정에서 회사는 전 직원을 대상으로 계층별·직무별 필요역량과 훈련실시 수준을 조사하여 갭(Gap)을 분석하고, 그 결과를 바탕으로 역량을 선정했다. 이렇게 선정된 역량을 토대로 직급별 필수역량과 선택역량을 구분한 뒤 수료기준을 설정하고 나서야 비로소 직급별 역량교육체계가 본모습을 드러낼 수 있었다.

사내기술교육 커리큘럼을 수립하는 단계에서는 먼저, 팀별 업무수행에 필요한 전문지식과 역량을 리스트화한 ‘조직지식표’를 작성했다. 조직지식표 가운데 수처리 기본용어, 폐수기술, 순수/초순수/정수기술 등은 사실상 모든 직무분야에서 필요한 것으로 결론짓고 커리큘럼 구성에 반영했다. 또 사내강사별 교육과정이 다소 중복된다는 지적에 따라 사내강사와 교육담당자 간 미팅을 실시하여 교육과정을 명확히 구분하도록 조치했다.

회사 관계자는 “커리큘럼 설계 과정에서도 알 수 있듯이 역량교육으로는 해당 직급에서 최고의 역량을 이끌어내고, 기술교육으로는 교육생에게 꼭 필요한 내용과 교육 후 실무 적용이 가능하도록 훈련과정을 꾸리기 위해 각별한 정성과 노력을 기울였다”고 말했다.

훈련과정 설계 프로세스 주요내용



4. 직원 동기부여 강화, 사내강사 양성에 올인

HTS는 훈련과정을 운영하는데 있어 직원들을 동기부여하는 일에 전력투구했다. 회사는 직급별 역량교육체계에 따른 직무 및 기술 교육을 필수 또는 선택적으로 수료토록 하는 동시에, 사내기술교육 커리큘럼을 사전에 고지하여 원하는 과정을 선택할 수 있도록 했다. 교육수료 후에는 그 결과를 개인성과 및 승진 등에 반영하고 있다.

사내강사 양성에도 조직역량을 집중했다. 회사 관계자는 “사내기술교육은 회사의 독자적인 기술과 지식을 구성원에게 효과적으로 전달함으로써 현업에 돌아갔을 때 곧바로 적용할 수 있도록 하는 게 최우선 목표였다”며 “이를 달성하려면 사내강사의 역할이 무엇보다 중요하다고 판단하여 사내강사 역량교육을 적극 지원했다”고 말했다.

회사는 또, 사내강사로 하여금 과정별 교재를 직접 집필하도록 하여 교육 종료 후에도 교재를 통해 교육내용을 되짚어보도록 유도했다. 교재는 그때그때 필요에 따라 개정하거나 다시 제작하여 해당 과정에 부합하는 학습도구로 활용하고자 했다.

교육이 끝난 후에는 만족도 조사를 실시하여 실무적용 가능성과 교육내용의 효과성, 사내강사 역량 등에 대한 피드백을 받고 있다. 이 결과는 사내강사에게 전달돼 부족한 부분에 대해서는 다음 교육 전까지 강사 스스로 개선할 수 있도록 지원하고 있다.

이 밖에도 교육 종료 후 일주일 이내에 교육이수보고서를 작성하여 학습내용을 복습하게 하는 한편, 2개월기량 지난 시점에서는 교육적용평가보고서를 만들어 학습내용을 실무에 어떻게 적용했고, 그 결과가 어떤지를 확인하는 등 실무적용도를 늘 염두에 두고 훈련과정을 운영하고 있다.

직급별 역량교육



훈련과정 운영상 주요 내용 및 특징

구분	주요 내용 및 특징
선택적 교육 수강	<ul style="list-style-type: none"> 기본과정 및 심화과정으로 교육 구분 사내기술교육과정 중 희망하는 교육을 직접 선택
자체 교재 제작	<ul style="list-style-type: none"> 사내강사가 직접 집필한 교재 사용 외부 교재로는 습득할 수 없는 HTS만의 기술력이 포함된 교재
이론중심 실무교육	<ul style="list-style-type: none"> 실무자의 다양한 사례분석을 통해 업무에 적용할 수 있는 효과적인 교육 실무에서 활용 가능한 다양한 이론지식 습득 가능 사내강사의 업무경력 및 경험을 교육을 통해 간접경험
교육이수보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> 교육종료 후 영일일 7일 이내 교육이수보고서 작성을 통해 학습내용 복습 업무관련성 및 실천 아이디어, 구체적 계획 항목 등을 통해 실제 업무에 활용할 수 있는 방향 제시
교육종료 후 피드백	<ul style="list-style-type: none"> 전반적인 교육만족도, 강사, 교육내용, 교육지원, 교육담당자 등에 대한 만족도 조사 실시 설문조사결과를 바탕으로 교육결과보고서 작성 후 사내강사에게 피드백

5. 능력향상 기회 늘어 '만족'... 이직률 대폭 감소

HTS는 교육과정 설계 및 운영에서 가장 주안점을 뒀던 실무적용도 향상 측면에서 소기의 성과를 거둔 것으로 분석하고 있다. 교육생을 대상으로 실시한 설문조사에서 '교육에서 배운 내용을 실무에서도 활용할 수 있느냐'는 질문에 응답자들은 4.25점의 높은 점수를 줬다. 교육과정에 대한 서술의견에서는 '실제 HTS의 기술 및 장비와 관련된 사항이 교육내용으로 다루져 실무에 큰 도움이 됐다'는 답변이 많았다.

또한, 기술 및 역량 관련 교육을 적극 지원해줌으로써 '개인능력 향상을 위한 기회와 혜택이 많아졌다', '개인 업무역량 및 교육이 중시되고 책임감 또한 향상됐다' 등과 같은 답변이 만만찮게 많아 직원들의 교육 만족도가 높은 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 2016년 11.6%였던 이직률은 2017년 10.4%로 떨어지더니 2018년에는 7.7%로 급감하는 성과도 있었다.

이와 함께 공통과제와 고유과제, 개인과제 등의 목표를 세우고, 이를 통해 성과관리가 가능해지는 등 '교육을 '목표'로서 관리하게 된 것도 의미가 크다는 반응이다. 회사

관계자는 “연초 교육계획 대비 수료율, 교육이수보고서 및 적용평가보고서 등의 점수가 교육목표에 대한 평가결과로 이어지면서 교육관리에 대한 관심이 대폭 상승했다”고 밝혔다. 특히 부서장 및 팀장의 경우, 구성원의 교육평가점수가 부서 및 팀 평가에 반영됨으로써 교육관리에 대한 책임감이 크게 강해진 것으로 분석했다.

한편, HTS는 2016년부터 3년간 운영한 사업주훈련에 총 210명의 직원이 참여해 206명이 수료함으로써 전체 인원 대비 훈련 참여율 111.7%, 참여자 대비 수료율 98.1%를 기록했다.

HTS는 새로운 사내기술교육과정을 계속해서 개발, 운영하여 지식 및 역량이 뛰어난 직원이라면 누구에게나 사내강사가 될 수 있는 기회를 주겠다는 계획이다. 또 조직지식표를 활용한 학습조직 활동을 확대하여 직원 개개인이 자발적으로 다양한 학습활동을 벌여 나갈 수 있도록 도울 예정이다.

또한, 오랜 시간 한 장소에 모여야 하는 집체교육의 단점을 극복하기 위해 '마이크로 러닝 학습'을 도입하기로 했다. 회사 관계자는 “사내기술교육 및 역량교육 등에 필요한 학습자료를 자체적으로 개발, 제공함으로써 직원들이 장소나 시간에 구애받지 않고 필요로 하는 교육을 받을 수 있도록 여러 방안을 강구하고 있다”고 말했다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과

교육과정 만족도 및 현업적용도 상승

구분	주요내용	평균값(5점 만점)
교육만족도	귀하는 <이온교환설비 실무> 교육에 만족합니까?	4.76
	본 교육은 이온교환설비의 원리 및 종류와 특징 등에 대한 이해에 도움이 됐습니까?	4.53
	본 과정을 타인에게 추천하겠습니까?	4.71
현업적용도	본 교육에서 배운 내용은 실제로 활용할 수 있습니까?	4.29

* 2018년도 하반기 <이온교환설비 실무> 교육에 대한 설문조사 결과임

이직률 감소

2016년	2017년	2018년
11.61%	10.36%	7.72%

사업주훈련 에피소드
이모저모

다음은 한수테크니컬서비스(주)가 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

교육을 운영하면서 겪은 가장 큰 애로사항은, 적당한 강의실을 확보하는 것이었다. 적은 인원이라면 사내 회의실을 이용하면 됐지만, 20명 이상인 경우에는 큰 강의실을 대관해야 했는데, 비용, 크기, 위치 등 모든 조건을 충족하는 강의실을 찾는 게 그리 쉽지 않았다. 이렇다 보니 반드시 사내 강의실을 마련하고 싶다는 꿈(?)을 가지게 됐다.

그러던 중 2018년 사무실을 확장하면서 넉넉한 강의실의 필요성을 적극 피력했고, 마침내 최대 50명을 수용할 수 있는 자체 교육실을 보유하게 됐다. 이후 직원들의 교육 참여도와 교육지원에 대한 만족도가 몰라보게 상승한 것으로 보고 있다.

우리맛 제대로 알려려면, 제대로 배워야 했다

(주)샘표아이에스피

소재지
서울특별시 중구 충무로2,
5층

주요사업
샘표식품 제품의 판촉 및
판매 등

직원 수
680명

경영상황이 여의치 않으면 가장 먼저 줄이는 예산항목이 홍보 또는 교육이라는
항간의 풍문이 있다. 교육지책이겠지만, 실제로 그렇게 했을 때 살림살이가 좀
나아졌는지를 놓고서는 의견이 분분할 수도 있겠다. 물론 그 결과나 효과를 입증
할 이렇다 할 조사나 통계가 있는 건 아니다. 짐작컨대 전체적으로 예산을 줄여
야 하다 보니 그쪽 부문을 상대적으로 좀더 삭감하지 않았나 싶다.

어쨌거나 기업이 어려움에 처하면 살생부에 가장 먼저 올리는 것 중 하나가 바로
교육예산이다. 그러나 (주)샘표아이에스피는 단 한 번도 그렇게 하지 않았다. 교육
을 잠시라도 소홀히 하거나 멈출 경우, 기업이 어디로 향할지 너무도 잘 알고 있
었기 때문이다. 교육예산이 정히 부담이라면 돌파구가 전혀 없는 것도 아니다.



(주)샘표아이에스피(이하 샘표ISP)는 샘표의 우수한 제품을 고객의 최접점인 백화점,
마트 등 유통매장에서 판촉(In Store Promotion)하는 일을 전문적으로 수행하는
회사다. 샘표식품(주)의 판촉업무 위탁 결정에 따라 2002년 창립한 샘표ISP는
우리나라 식문화 발전을 위해 다양한 변화를 시도하며 꾸준한 성장세를 이어오고
있다.

1. 우리맛의 가치와 중요성 알리는 활동 전개



샘표는 지금 '제대로 된 우리맛'을 찾기 위해 여러 시도를 하는 중인데, 제대로 된 우리맛
이란, 과한 양념이 가미된 맵고 시고 짠 자극적인 맛이 아닌 식재료 본연의 맛과 특성을
최대한 살린 '쉽고 맛있게 즐길 수 있는 건강한 맛'을 의미한다는 게 회사 측 설명이다.

샘표ISP는 샘표식품의 자회사답게 기업 비전, 인재상 등 경영방침 대부분을 공유하고 있
다. 회사는 '우리맛을 제대로 알리는 사람들'이란 슬로건을 내걸고, 샘표 제품에 담긴 우리
맛의 가치와 중요성을 고객들이 이해할 수 있도록 매장에서 다양한 활동을 전개하고 있
다. 회사 관계자는 "우리맛의 가치를 제대로 알리는 일은 우리맛의 품격을 높이고, 더 나
아가 '우리맛으로 세계인을 즐겁게'라는 샘표의 꿈을 이루는 첫걸음"이라며 "이 일의 중
심에는 바로 샘표ISP가 있다"고 말했다.

샘표ISP의 업무 대부분은 현장에서 이뤄지는데, 주요 업무영역은 ▲고정(재고관리, 진열
등) ▲순회(매장을 돌며 샘표제품 진열 및 관리) ▲행사(직접 조리한 제품을 통해 고객과
소통) 등 크게 세 가지로 나뉜다.

2. 사업주훈련으로 더 나은 교육환경 제공 기대

전체 직원의 96%가 고객을 직접 대면하는 현장에서 근무하고 있기 때문에 이들의 역량은 회사의 이미지와 경쟁력을 좌우하는 핵심요소라 할 수 있다. 이를 모를 리 없는 샘표ISP는 직원들의 역량 강화를 위해 다양한 교육을 지속적으로 실시해 왔다. 회사 관계자는 “교육에 대한 긍정적인 마인드와 강력한 투자 의지를 지닌 경영진은, 지금껏 경영상 여러 어려움이 있었음에도 불구하고 교육비나 교육 프로그램을 단 한 번도 축소할 적이 없다”고 말했다.

경영진의 이 같은 교육투자 의지에 더욱 힘을 실어준 것이 바로 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)이다. 샘표ISP는 그동안 사업주훈련을 알지 못했던 탓에 모든 교육과정을 비환급과정으로 진행해 왔다. 그러던 어느 날 교육담당자가 타 기업 직원과 HRD 관련 업무교류를 하던 중 사업주훈련을 알게 됐고, 이내 2016년부터 사업주훈련의 지원을 받아 훈련과정을 운영할 수 있게 된 것이다.

회사 관계자는 “사업주훈련 환급비용으로 교육생들에게 더 좋은 학습환경과 콘텐츠를 제공할 수 있게 돼 정말 다행이라고 생각했다”고 당시를 회고했다. 샘표ISP는 그간 진행해 온 직원역량강화 교육을 일부 정비한 뒤 사업주훈련에 참여하게 된다.

3. 교육생 눈높이와 현장상황에 맞는 과정 설계

샘표ISP는 고객에게 우리맛을 제대로 알리기 위한 정답은, 판매사원의 직무능력을 지속적으로 강화하는 수밖에 없다고 보고, 그에 부합하는 훈련과정을 마련하는 데 주력했다. 그런데 그 과정에는 여러 난제가 도사리고 있었다. 우선, 어린아이부터 고령자에 이르기까지 고객층이 너무도 다양하다는 점이었다. 이렇다 보니 고객의 포인트를 특정하기가 쉽지 않았다. 또 수많은 부류의 고객이 존재하는 상황에서 응대요령을 매뉴얼 하나로 정리하는 것도 녹록지 않은 일이었다.

깊은 고민 끝에 회사는 ▲교육대상자가 쉽게 받아들이고 ▲현장상황에 바로 적용할 수 있는 ▲유통매장에 방문하는 모든 고객을 만족시킬 수 있는 판매화법 ▲현재의 부족함과 어려움을 해결해줄 수 있는 해법 등 네 가지를 중요 포인트로 선정하고 훈련과정 설계에 들어갔다. 이에 앞서 회사는 설문조사를 통해 판매사원 자가진단을 실시하여 필요요령을 도출하는가 하면, 미스터리 쇼퍼(mystery shopper)를 통한

고객응대 수준 파악, 베스트(best) 사원과 워스트(worst) 사원 간 갭(Gap) 분석 등을 실시했다.

판매사원을 타깃으로 한 훈련과정은 행사직무기본, 행사직무심화 등으로 나눠 설계했다. 1~3년차 판매사원이 참여하는 행사직무기본과정은 ▲제품지식 강화 ▲고객에게 호감을 주는 친절서비스 ▲우리제품으로 최고의 맛을 낼 수 있는 레시피 등으로 구성했다. 판매사원 전체를 대상으로 한 행사직무심화과정은 ▲고객에게 필요한 제품정보 ▲구매고객 및 비구매고객의 원인분석 ▲고객의 마음을 움직이는 키포인트 응대멘트 등으로 꾸러졌다. 무엇보다 많은 공을 들여 완성한 훈련과정은 ‘설득력 있는 판매화법’이었다.

판매사원 직무강화 과정 주요내용

구분	행사직무_기본	행사직무_심화
교육대상자	1~3년차	전 직원
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> 제품지식 강화 고객에게 호감을 주는 친절서비스 우리 제품으로 최고의 맛을 낼 수 있는 레시피 	<ul style="list-style-type: none"> 고객에게 필요한 제품정보 구매고객, 비구매고객의 원인분석 고객의 마음을 움직이는 키포인트 응대멘트

4. 현장과 유사한 교육환경 만들어 학습효과 제고

샘표ISP 판매사원의 평균연령은 약 55세로, 이들은 종일 서서 일하는 편이다. 회사는 이런 특수성을 고려해 교육공간을 현장과 유사하게 조성함으로써 교육생들이 훈련 종료 후 현장에 복귀해서도 어색함이나 혼란을 겪지 않도록 했다. 회사 관계자는 “아무리 좋은 교육이라도 한 번 듣고 끝나버리면 무용지물이라는 판단하에 교육생들이 훈련내용을 효과적으로 체득할 수 있도록 교육공간을 실제 업무환경과 비슷하게 만들어 실습위주의 교육이 이뤄지도록 많은 신경을 썼다”고 말했다.

제품교육은 주입식과 함께 분석 및 분임 토의를 병행하여 자사 제품은 물론 타사 제품의 장단점을 세세히 파악하도록 함으로써 제품 관련 정보를 충분히 숙지하도록 유도

했다. 시식 레시피 교육은 매뉴얼에 맞게 판매현장에서 사용하는 조리도구를 직접 활용한 요리실습으로 진행됐다. 친절서비스 교육의 경우, 직원 스스로가 친절하고 웃는 표정일 때 상대방에게 어떤 호감을 주는지를 직접 느껴볼 수 있게끔 편성했다.

훈련과정의 백미라 할 수 있는 판매화법 교육은 앞선 교육내용을 모두 습득한 후 이뤄지는데, 교육생을 판매사원과 고객으로 나눠 각각의 역할을 분담하는 롤-플레이(rol play) 방식으로 운영함으로써 교육효과를 극대화하고자 했다. 이 밖에도 판매노하우, 매장 관계자 및 타사 직원 인터뷰 등이 담긴 동영상 자료를 활용하여 생생한 현장 사례를 가감 없이 전달함으로써 교육생들의 학습몰입도를 높이고 있다.

회사 관계자는 “훈련과정을 운영하는데 있어 가장 심혈을 기울인 것은, 현장의 업무상황을 교육장에 그대로 옮겨오는 것이었다”면서 “이를 위해 갖은 노력을 쏟은 결과, 교육생들로부터 실제 업무를 수행하는 것과 흡사한 느낌을 받았다는 이야기를 자주 들었다”고 말했다. 덕분에 교육생들이 훈련과정에 적극적으로 참여함으로써 학습효과가 기대이상으로 높게 나타나고 있다는 게 회사 측의 분석이다.

타사 제품 분석 및 설명



'실득력 있는 판매화법' 과정 주요내용

NCS 기반 고객응대과정 설계	판매화법 키워드		
고객응대 시 호감, 비호감 멘트	→	갈등관리	구매하지 않는 원인분석
당사, 타사 제품 분석, 판매우수사례 인터뷰	→	문제해결	고객응대 키포인트
다수 고정고객 관리 우수사례	→	공감	고객에 공감하기
외부의 검증된 판매화법 벤치마킹	→	의사결정	제품으로 고객에게 도움주기

5. 전략제품 매출 대폭 신장, 교육만족도 급상승

2016년부터 2018년까지 운영한 사업주훈련에는 총 4,442명(177개 과정)의 교육생이 참여한 것으로 집계됐다. 이 가운데 판매사원 직무강화 과정에 참여한 직원은 503명, 수료 인원은 458명으로, 연평균 91%가량의 수료율을 기록한 것으로 나타났다.

사업주훈련을 통해 판매사원의 직무역량이 향상되면서 전략제품의 매출이 눈에 띄게 늘었다. 선표식품 전체 매출이 증가한 것은 물론이고, 행사매출도 가파른 신장세를 보였다. 주력제품 가운데 하나인 폰타나의 경우 2018년 매출액은 2016년 대비 60% 가까이 늘어난 것으로 조사됐다. 다른 제품들 역시 매출 성장세가 뚜렷했다.

판매사원이 근무하는 유통매장이 입점업체 직원들의 업무처리능력, 고객응대능력, 매출신장률 등의 성과를 토대로 시상하는 우수사원 수도 갈수록 늘고 있다. 회사 관계자는 “판매사원의 친절함에 감동받은 고객이 유통매장이나 선표식품 홈페이지에 감사의 글을 올리는 일이 많아졌다”면서 “이는 그 어떤 평가 잣대에도 비교할 수 없는 값진 성과”라고 말했다.

교육만족도는 행사직무교육 후 4.7점(교육 전 4.4점, 2018년 기준)으로 크게 상승했다. 샘플ISP는 교육만족도 조사를 ▲교육 후 귀가하여 홈페이지를 통해 진행 ▲교육 후 1개월 동안 현업 업무적용도 측정 등 2단계로 나눠 진행했다. 교육 당일 귀가하여 교육내용을 다시 한 번 되돌아보도록 유도하는 동시에 현업에서 실제로 도움이 됐는지를 면밀히 살펴보기 위해서였다.

이 밖에도 두 달에 한 번꼴로 진행되는 교육으로 애사심과 자부심이 커졌고, 사업주훈련 환급비용을 각종 워크숍 및 성과보상 등을 통해 직원들에게 돌려주면서 교육에 대한 긍정적인 마인드가 날로 확산 중인 것으로 확인됐다.

샘플ISP는 현장직원의 평균연령이 높다는 점, 모두가 여성이라는 점, 하루 종일 서서 일한다는 점 등을 두루 감안하여 훈련과정 설계 및 운영, 강의전달력 등 교육체계 전반을 끊임없이 탐구질해 나갈 계획이다.

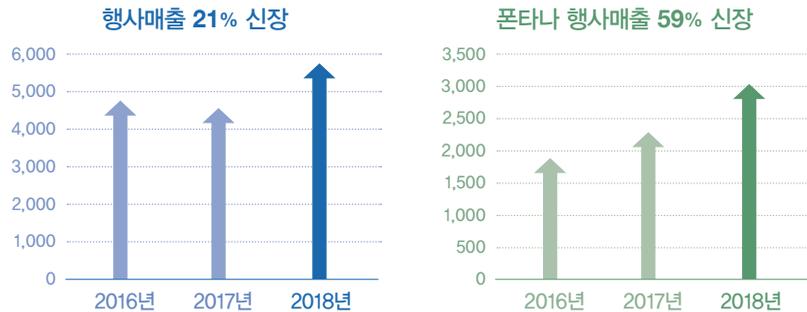
회사 관계자는 "교육생의 입장과 현실을 충분히 고려하여 이해하기 쉽고, 몸에 쉽게 익힐 수 있는, 그리고 지루하지 않고 신바람나는, 보람 있는, 스스로 성장한다고 느낄 수 있는 교육체계를 수립, 운영하기 위해 앞으로도 최선을 다하겠다"고 말했다.

이어 "보다 풍성한 포상제도를 마련하는 한편, 직원들이 주부나 엄마가 아닌 어엿한 직장인으로서 자아를 찾고 일의 가치를 찾으며 정년퇴임이라는 명예로운 순간을 함께한 뒤 회사생활을 마칠 수 있도록 더욱 힘쓰겠다"고 밝혔다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과

전략제품 매출 신장

※ 단위: 백만 원



친절사원 수상 증가

연도	수상 건수
2015년	3건
2016년	9건
2017년	15건
2018년	31건

※ CS Leader 수상(현대백화점)을 비롯해 매장게시판, 샘플게시판 등을 통한 수상 건수를 모두 합친 통계임

사업주훈련 에피소드 이모저모

다음은 (주)샘플아이에스피가 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

훈련내용이 실제로 현업에서 어느 정도 적용되는지, 배운 것을 현업에서 잘 활용하고 있는지 교육담당자로서 무척 궁금했고, 또 중요했다. 이를 파악하기 위해 훈련생을 대상으로 1개월이 지난 시점에서 가장 기억에 남는 교육내용, 현장에서 활용 중인 교육내용, 그에 따른 고개반응 등을 주관식으로 설문했다.

그 결과, 90% 이상이 교육내용을 생생하게 기억하고 있었고, 고객응대 시 활용하고 있다는 직원이 80% 이상이나 됐다. 또 고객들이 판매사원을 동네친구처럼 친근하게 대한다는 응답이 많은 걸 보면서 교육담당자로서 너무 뿌듯하고 큰 보람을 느꼈다.

신규입사자 안착 위한 히든카드를 꺼내 들다

(주)테크로스

소재지
부산광역시 강서구
녹산산업북로 433

주요사업
선박평형수 처리장치 개발,
제조 등

직원 수
201명

기업에서 교육은 보여주기가 아니라 익히게 하는 것이다. 그것은 개인과 조직의 약점을 보완하고 잠재된 역량을 끄집어내서 궁극적으로, 개인과 기업의 경쟁력으로 승화하도록 해야 한다. 그러나 적잖은 기업이 마지못해 흉내내는 정도로 교육에 접근하곤 하는데, 이는 매우 위험한 발상이다. 그런 식의 교육으로는 얻을 수 있는 게 거의 없을 뿐 아니라 되레 역효과를 불러올 수도 있다.

그렇다고 이런 상황을 다짜고짜 비난할 수는 없는 노릇이다. 교육의 필요성과 중요성을 알면서도 경험이나 노하우가 부족하면 누구나 범할 수 있는 시행착오이기 때문이다. 중요한 것은, 기왕 마음먹었다면 조금은 힘에 부칠지언정 제대로 하는 게 낫다는 것이다. 그러려면 조직역량을 교육에 좀더 집중할 필요가 있다. 교육은 투자가치가 충분하기 때문이다.



1. 선박평형수 처리장치 경쟁력 타의추종 불허



지난 2000년 창립한 (주)테크로스는 전기분해 수처리 분야를 대표하는 국내 토종기업으로, 해양생태계 파괴의 주범으로 지목되고 있는 선박평형수를 안전하게 처리하는 선박평형수 처리장치를 개발, 제조하는 회사다. 선박평형수란, 배의 균형을 잡기 위해 배 안에 있는 탱크에 채워 넣는 바닷물을 가리킨다.

테크로스는 2004년 국제해사기구(IMO)에서 선박평형수 관리법을 제정한 이후, 세계 최초로 선박평형수 처리장치에 대한 기본승인을 획득하는 등 수많은 업계 최초 기록을 세우며 대한민국 대표 조선기자재업체로 우뚝 섰다. 테크로스가 개발한 선박평형수 처리장치인 ECS(Electro-Clean System)는 단순히 규제를 따르기 위해 선박에 설치하는 제품이 아니라, 바다를 생활터전으로 삼고 있는 다양한 지역민들이 변함없는 해양환경을 영위할 수 있도록 도와주는 제품이라는 평가를 받고 있다.

테크로스는 각종 환경경영시스템 인증 획득을 비롯해 장영실상 수상, 제7회 정보고대상 수상, 대한민국 친환경대상 선정, 5천만불 수출의 탑 수상, ECS 세계일류상품 등록, 조선해양우수기자재기업 선정, 월드클래스 300 선정, USCG 형식승인 획득 등을 통해 타의 추종을 불허하는 경쟁력을 과시하고 있다. 최근에는 제품 성능을 더욱 끌어올리는 동시에 글로벌 네트워크를 확대 구축하는 등 고객에게 최고의 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

2. 수박 겉핥기식 신규입사자 교육은 이제 그만!

테크로스는 '구성원의 역량 향상을 위한 체계적인 지원 확충'이라는 경영목표를 달성하고, 회사 핵심가치 가운데 하나인 '전문성'을 확보하기 위해 나름대로 여러 시도를 해왔다. 그중에서도 신입사원의 직무능력을 키우기 위한 교육에 각별히 신경쓴다고 썼다. 신규입사자가 현업에 투입되기 전, 모든 부서의 업무과정에 대한 교육을 실시하여 현업적응도를 높이고 부서 간 이해와 소통에 기여하겠다는 목표를 갖고 운영한 신규입사자교육이 대표적이다. 그러나 결과는 매년 신통치가 않았다.

회사는 그 원인을 찾기 위해 자체 진단을 벌였고, 확인된 문제는 한두 가지가 아니었다. 우선, 짧은 교육기간 동안에 모든 부서의 업무과정을 주입하려다 하다 보니 수박 겉핥기식 교육이 이뤄지기 일쑤였다. 또 업무와 교육이 분리되지 않고 혼재돼 진행되면서 교육 집중도가 떨어질 수밖에 없었다. 게다가 사내강사의 경우 업무와 강의를 병행해야 하는 탓에 어느 한 쪽에도 집중하기 힘든 난처한 상황이 반복됐다.

이에 회사는 사업주 직업능력개발훈련(사업주훈련)의 지원을 받아 보다 체계적인 신규입사자교육과정을 마련하기로 한다. 그 일환으로 교육기간을 1개월로 늘려 잡아 실무에 투입되기 전 사내 전반적인 업무흐름을 숙지할 수 있는 훈련과정을 설계하고자 했다.

3. 전사업무 파악, 조직적응력 제고에 역점

테크로스는 사내강사를 적극 활용하여 신입사원이 조직과 업무에 빠르게 적응하도록 하는 한편, 업무흐름을 충분히 파악하여 부서 상호 간 업무이해 및 협업을 원활히 하겠다는 목표를 세우고 사업주훈련의 시동을 걸었다.

테크로스가 훈련과정을 개발하는 단계에서 가장 먼저 손댄 것은, 전 부서를 대상으로 부문별 반드시 필요하다고 생각하는 훈련내용이 무엇인지 조사하고, 그에 걸맞은 교육계획서를 제출하도록 독려하는 일이었다. 이어 팀별로 직무분석을 실시하여 각 팀에서 요구하는 필요역량을 도출했다. 회사는 이 과정에서 팀 단위로 사내강사를 지정하여 신규입사자에게 적합한 훈련내용을 제시할 것을 주문했다.

이후 회사는 적정 교육시간 및 일정을 수립하고 과정별 커리큘럼, 교육자료 등을 수집한 뒤 교육담당부서와 강사 간 피드백을 통해 수정 및 보완작업을 진행했다.

회사는 이처럼 각 부서와 사내강사로부터 다양한 의견을 수렴하고, 충분한 내부 논의를 거치고 나서야 훈련과정을 확정지었다.

이렇게 나온 신규입사자교육과정에는 훈련대상자, 훈련시기, 훈련내용 및 목표, 훈련기간 등을 명시하고, 회사는 직원들에게 세부내용을 사전에 고지하여 교육에 적극 참여하도록 독려했다. 회사는 또, 훈련과정과 관련한 내용뿐 아니라 훈련종료, 훈련평가 등의 후속 절차까지 자세히 안내하여 직원들이 교육에 따른 혼란이나 혼선을 겪지 않도록 배려했다.

회사 관계자는 "사업의 특수성으로 인해 신입직은 물론 경력직이라 하더라도 업종 및 세부업무 내용을 속속들이 알지 못한 채 입사하는 경우가 다반사"라며 "이런 신규입사자들이 한 달여 동안의 교육을 통해 제품의 판매부터 생산, A/S 등에 이르는 전반적인 업무 프로세스를 학습하여 현업 배치 시 실무에 도움이 되도록 함으로써 조직적응력을 높이는 데 주안점을 두고 훈련과정을 설계했다"고 밝혔다.

신규입사자교육과정 주요내용

구분	주요내용
훈련대상	<ul style="list-style-type: none"> 신규입사자 중 대리 이하(필수) 신규입사자 중 과장 이상(선택)
훈련시기	입사 직후
훈련내용	경영, 영업, 설계, 구매, 생산, 품질, A/S 등
훈련목표	<ul style="list-style-type: none"> 제품의 판매에서부터 납품, A/S까지의 흐름 이해 및 파악 각 단계의 업무별 입장 및 관점 이해
훈련기간	약 4~5주(실제 훈련일수 : 15일 내외)

4. 일별 교육보고서 등으로 교육만족도 밀착관리

테크로스는 신규입사자의 입사일자가 확정되고 나면, 사내 이메일을 통해 각 팀장들로부터 훈련일수, 세부시간표, 배정강사 등의 내용이 포함된 교육계획서를 취합했다. 이를 토대로 훈련시작 일주일 전까지 교육담당부서와 교육주관부서 간 조율을 통해 세부사항을 수정, 보완한 후 훈련일정을 최종 확정했다.

회사는 교육시간을 배정하는 일에 특히 신경을 많이 썼다. 회사 관계자는 “팀 OJT부터 실무 중심 교육에 이르기까지 약 한 달(실제 교육일수는 약 15일)간 진행되는 장기 커리큘럼이다 보니 일별로 교육내용을 준비하고 상기할 수 있도록 교육시간 앞뒤로 다소 여유를 뒀다”고 말했다. 쉽게 말해 교육 전 1시간, 종료 후 1시간씩 여유시간을 뒤서 교육을 차질 없이 준비하고, 교육 후에는 일별 교육보고서를 작성할 수 있는 시간을 제공한 것이다.

이는 장기 교육일정에 따른 보완책의 일환이었다. 회사는 훈련대상자가 4주간의 교육내용을 효과적으로 관리할 수 있도록 훈련 시작 전 보고서 양식을 배포한 후 일 단위로 작성할 것을 요청했는데, 이를 통해 훈련내용을 돌이켜보도록 함으로써 교육효과를 높이고자 했다. 보고서는 교육내용, 교육소감, 건의 및 개선사항 등의 항목으로 구성됐다.

모든 교육이 끝난 후에는 설문조사를 실시하여 그 결과를 다음 차수 교육에 반영하고, 교육담당부서인 인사총무팀이 속해 있는 경영지원부문장 주관으로 사내의 간담회를 열어 교육생들의 의견을 가감 없이 듣는 자리도 마련했다. 설문조사는 무기명으로 진행됐으며, 주요 조사항목은 훈련내용(훈련과 업무의 관련성 여부 등), 강사(강사의 강의태도 및 숙련도 등), 서술형(만족한 점 및 개선할 점) 등이었다.

회사 관계자는 “훈련 종료 후 가진 사내 간담회를 통해 교육생들의 다양한 의견을 청취한 뒤 주관자(경영지원부문장 등)의 권한하에 실행 가능한 부분을 즉각 수렴함으로써 참여자들의 높은 호응을 얻었다”고 말했다. 사외 뒤풀이의 경우 좀더 자유로운 분위기에서 쌍방향 의견교환을 유도한 결과, 100%에 가까운 참여율을 보이는 등 훈련과정을 개선하기 위한 소통의 장으로서 손색이 없었다는 후문이다.

신규입사자교육과정 운영(2018년) 주요내용

구분	과정운영 주요내용					
실시훈련	신규입사자교육(2018-6차)					
훈련기간	2018. 08. 09. ~ 2018. 08. 30					
훈련일수	14일(98시간)					
	설계	구매	생산	품질	영업	A/S
	3일	1일	2일	2일	3일	3일
훈련대상	2018년 7월 신규입사자(2명 중 2명) 2018년 8월 신규입사자(2명 중 2명)					
훈련인원/ 수료인원	훈련인원 4명 / 수료인원 4명					
수료율	100%					

5. 신규직원 수습평가 대만족...이직률 제로 기록 중

2018년 사업주훈련에 첫발을 내딛은 테크로스는 운영 첫해부터 지금까지 줄곧 예기치 못한 성과를 거두고 있다고 자평했다. 무엇보다도 신규입사자교육을 사업주훈련으로 운영하면서 교육실행 절차가 체계적으로 정립됐고, 교육과정을 전사적으로 추진한 배경을 직원들이 이해하고 당연시하면서 교육에 임하는 태도가 확연히 달라졌다는 분석이다.

특히, 신규입사자들의 교육만족도가 기대이상이라는 반응이다. 회사 관계자는 “대기업이 아닌 중소기업에 입사한 후 한 달이라는 긴 시간을 할애하여 입사자를 위한 교육을 진행한다는 점에서 큰 호응을 얻고 있다”며 “이는 설문조사나 간담회를 통해서도 확인됐다”고 말했다.

수습사원에 대한 근무평가 결과는 훈련성과를 입증하기에 부족함이 없어 보인다. 근무평가는 신규입사자교육 종료 후 일정기간 소속부서에서 근무한 뒤 수습이 끝나기 전에 실시되는데, 업무능력 및 적응력, 인성 및 근무태도 등을 평가항목으로 하는

근무평가에서 수습사원들은 평균 92.3점이라는 높은 점수를 받은 것으로 조사됐다. 수습평가에서 96점을 받은 한 직원은 성실함과 발전가능성을 인정받아 입사 1년 만에 네덜란드 사무소로 발령받는 일도 있었다.

사업주훈련에 참여하기 전인 2017년 22%에 달했던 신규입사자 이직률은 이듬해인 2018년 3%로 급락하더니 사업주훈련 2년차인 2019년 11월 현재까지 0%를 기록하고 있다. 테크로스는 사업주훈련의 성과가 앞으로도 계속해서 줄을 이을 것으로 기대하고 있다.

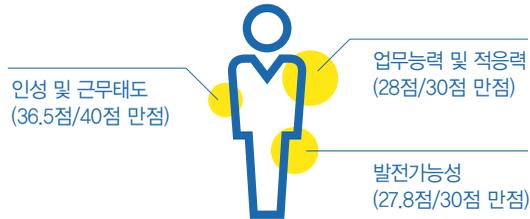
테크로스는 2020년 교육체계를 더욱 정교하게 가다듬고, 전사교육관리, 사내강사제도 도입, 직무별 맞춤형 교육 등을 사업주훈련 과정에 추가하는 등 교육영역을 지속적으로 확대해 나갈 방침이다.

회사 관계자는 “사업주훈련을 통해 체계적인 교육훈련이 어떤 성과로 돌아오는지 확인한 만큼, 사업계획의 핵심항목 가운데 하나인 직원역량 강화를 세부항목으로 설정하여 앞으로 보다 적극적인 교육을 펼쳐 나갈 계획”이라고 밝혔다.

사업주훈련 운영에 따른 주요성과

수습사원 근무평가 고득점

평균점수 **92.3점** ※ 사업주훈련 운영 이후 첫 수습사원 근무평가임



이직률 감소



사업주훈련 에피소드
이모저모

다음은 ㈜테크로스가 사업주훈련을 운영하는 과정에서 경험한 애로사항, 보람, 교훈 등 앞서 못 다한 이야기를 회사 관계자의 입을 빌려 요약한 것이다.

사업주훈련의 도움을 받아 신규입사자교육과정을 새롭게 설계하고 운영하면서 이런저런 어려움과 시행착오가 있었던 게 사실이다. 하지만 교육 종료 후 훈련생들의 피드백 대부분이 매우 긍정적이었다는 점에 크나큰 보람을 느꼈다.

특히, 경력직도 예외 없이 교육과정 필수참석 대상자로 선정했는데, 이를 교육생들이 회사의 과감한 교육투자로 받아들이면서 교육생들 사이에 폭넓은 공감대가 형성돼 큰 호응을 얻었던 것이 가장 기억에 남는다. 또 신규입사자들의 이직률이 예전과 달리 사실상 0%를 유지하고 있는 점도 교육담당자로서 뿌듯함을 느끼게 하는 결과라고 하겠다.



2019

사업주
직업능력
개발훈련

우수
사례집

발행일 | 2019년 12월
발행처 | 한국산업인력공단 사업주훈련지원부
Tel. 052-714-8273

기획·디자인
상상이상커뮤니케이션
Tel 02-6356-6565~6

이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로
고용노동부와 한국산업인력공단의 동의없이 무단으로 사용할 수 없습니다.

© 비매품