

임직원 직무 교육-보다 실효성 있는 프로그램의 모색

- 기업의 핵심 역량 위한 인력 육성을, 수요자 중심의 프로그램 개발도 -

건설기업은 해마다 1 2월이 되면 임직원 교육으로 분주하다. 동절기 현장 여건을 고려하여 임직원 직능 및 직무 교육이 기간에 집중시키고 있기 때문이다. 직무 교육은 직무를 보다 효율적으로 수행하기 위한 일상적인 학습 과정인 동시에 사업 구조조정 과정에서 요구되는 핵심 역량을 강화하기 위한 특수한 인적 자원 개발 과정이다. 이에 따라 기업 경쟁력을 향상시키기 위한 종합적인 인력 개발 시스템 구축의 차원에서 직무 교육을 재평가해볼 필요가 있다.

직무 교육 투자 규모 늘어나

건설기업들은 기업의 특성과 전략 방안에 따라 다양한 방식의 직무 교육을 실시하고 있다.

A 기업은 공종별 기술직 직무 교육에 역점을 두어 지난해 교육 수료자 총인원 2,300여명 가운데 2,060여명의 기술직 인력을 교육시켰다. 전반적인 현장 실무 교육은 공종별 교육 대상자의 직급에 따라 2 3 단계로 구분하였으며, 공정 관리와 시공 관리를 중심으로 한 세부 관리 실무에 대한 교육은 3일간의 일정으로 실시하였다. 지난해 전체 교육 투자비 3억 7,000만원 가운데 2억 1,000만원을 직무 교육에 투자한 것으로 알려졌다.

B 기업은 교육 과정을 사무 교육과 기술 교육으로 크게 구분하여 프로그램별로 교육을 실시하고 있다. 지난해에 약 3억 700만원을 투입하여 변화 관리, 관리 역량 강화,

경영 전략, 분야별 전문 교육 등 사무 교육을 실시하였다. 기술직 인력에 대해서는 기술자 직무 교육뿐만 아니라 사업 전문 교육, 기술 전문 교육, 기술 기초 사이버 교육 등을 위해 약 3억 7,000만원을 투자하였다. 올해 총 교육 투자액은 19억원 규모로 계획하고 있으며, 이는 지난해에 비해 무려 144%가 증가한 규모이다. 특히 올해에는 핵심 인력 40명에 대한 전공 분야 연수 및 어학 교육으로 2억원을 투자하고 150명의 사무직 인력에 대한 리더십 교육을 위해 4,000만원을 투자할 계획인 것은 주목할 만하다.

C 기업은 지난해에 총 교육 비용 2억 6,900만원의 35%에 해당하는 9,400만원을

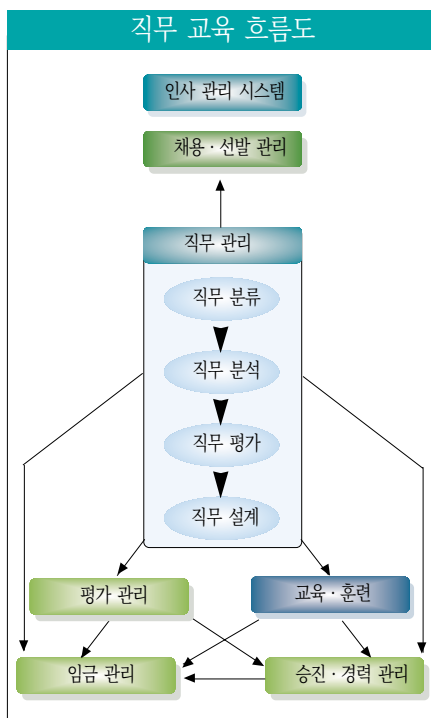
투자하여 직무 교육을 실시하였다. 토목직, 전기직, 건축직, 관리직 등 공종별 직무 교육은 자체 교육으로, 각 실무 임직원의 전문 실무 교육은 위탁 교육으로 실시하였다. 올해에는 직무 교육 투자 비용을 74% 증액하여 공사 관리, 공무 관리 등 세부적인 직무 교육을 실시할 계획이다.

C 기업과 대등한 규모인 D 기업은 지난해에 직무 능력 향상 교육으로 19개 과정을 운영하였으며 이 가운데 4급 이상 직급 직원에게 적용되는 8개 과정은 기획력, 정보 처리 능력, 문제 해결 능력 향상 등에 역점을 두었다. 한편, 전 직원들을 대상으로 한 직무 원격 교육 11개 과정은 7주 동안 경영과 법률, 경영 전략, 관리 회계, 마케팅, 조직 행동 등의 내용을 포함하였다. 올해 교육 프로그램은 지난해와 동일한 내용을 포함하고 있으며 총 교육 투자 비용은 지난해에 비해 12%를 증액 편성하였다.

도급 순위 30위 전후 중견 건설업체인 E 기업은 지난해 총 교육 비용 5,800만원 가운데 직무 교육에 2,100만원을 지출하여 안전 관리자 전문화 교육, 현장 관리 감독자 교육, 도로 터널 공사 관리 감독자 교육 등을 시행하였다. 그 외 대부분의 건설기업들도 이들 기업과 유사한 방식으로 직무 교육을 시행하고 있는 것으로 파악되었다.

현행 방식으로는 실효성 낮아

건설기업들이 동절기에 집중적으로 시행하고 있는 직능 및 직무 교육은 다양한 프로그램과 내용에도 불구하고 전반적으로 실





효성이 낮은 것으로 평가된다. 먼저, 직무 교육의 성과는 비용의 투자 규모에 좌우될 뿐만 아니라 교육 내용의 실용성과 체계성에 의해 결정된다. 대부분의 건설기업들은 임직원의 인적 사항과 직무 수행 경력은 관리하고 있으나, 특정인이 어떤 직무에 어느 정도의 수행 능력을 발휘하고 있으며 어떤 직무에 역량 발휘가 극대화될 수 있는지에 대해서는 체계적으로 파악하고 있지 못한 실정이다.

즉, 직무 분석, 직무 평가, 직무 설계를 포괄하는 직무 관리를 체계적으로 시행하지 못함으로써 직무 교육과 경력 관리 프로그램의 실효성이 저조한 것으로 판단된다. 또한, 기업마다 다소의 차이가 있다 하더라도 현행 직무 교육 체계가 지속될 경우, 사업 구조조정에 따른 체계적인 직무 교육이 근본적으로 불가능할 것으로 예상된다. 향후 어떤 직무가 필요하고, 직무 수행 능력이 어느 수준까지 요구되며, 이에 따라 어떠한 방식과 내용으로 능력 향상 교육을 시행해야 되는지를 판단하기 어렵기 때문이다. 건설 경기가 침체된 상황에서 중장기적인 직무 교육에 대한 투자의 확대를 기대하기 어렵다 하더라도 대부분 기업들의 경우 종합적인 인력 개발 프로그램이

미흡한 것으로 판단된다.

한편, 세부적인 교육 프로그램들이 연도별 또는 기간별로 연계성을 가지지 못하고 직급에 따라 일률적으로 적용되고 있는 점도 교육의 효용성을 저하시키고 있는 것으로 분석된다. 직무 수행 능력은 업무 여건과 경력의 변화에 따라 유기적으로 향상되어야 하므로 교육 내용이 단계별로 체계적으로 전달되어야 한다. 예컨대 3~4년에 걸친 단계별 교육 프로그램이 패키지 형태로 자체 또는 위탁 방식으로 개발될 필요가 있다. 반면에, 일부 대기업을 중심으로 교육 장소와 시기를 탄력적으로 활용할 수 있는 원격 교육이 활성화되고 있는 것은 권장할 만한 양상이다.

체계적인 프로그램 개발해야

현행 직무 교육 체계는 기업의 특수한 여건과 공통적인 개선 방향을 동시에 고려하여 개선되어야 할 것이다.

첫째, 상술한 B기업이 올해 기획한 바와 같이 핵심 역량 강화를 위한 핵심 인력 육성을 적극적으로 강화할 필요가 있다. 직무 교육의 목적이 기업의 경쟁력 강화라면 역량을 집중시키는 것이 향후 경영 전략의 주안점이 될 것이기 때문이다. 둘째,

해마다 동절기에 집중되고 있는 건설기업의 직무 교육, 현행 방식으로는 실효성이 낮다는 평가가 제기되고 있다.

체계적인 직무 분석에 근거한 단계적 교육 프로그램의 개발이 필요하다. 이는 우회적이고 효율적이지 못하다고 생각할 수도 있으나 오히려 보다 체계적인 방식이며 중장기적으로 지속적인 효과를 거둘 수 있을 것으로 판단된다. 셋째, 조직을 본부제 또는 사업부제로 운영하고 있는 대기기업의 경우 전사 차원의 일괄적인 교육 프로그램보다는 사업 부서별로 특성에 부합하는 교육 프로그램을 개발하여 시행하는 것이 바람직하다. 소규모의 직무 향상 프로그램을 보다 다양하게 운영하는 것이 보다 효과적일 것이기 때문이다. 넷째, 주문형 교육을 활성화시켜야 할 것이다. 특히 위탁 교육의 경우 위탁 기관에 교육 프로그램과 내용을 위임할 것이 아니라 기업이 수요에 부합하는 강의 내용과 강사진 수준을 주문하는 방향으로 프로그램을 개발해 나아가는 것이 바람직하다. 자체 교육의 경우 기존 방식을 적용하기보다는 임직원들의 기대에 맞추어진 수요



김태황
한국건설산업연구원 부연구위원
thkim@cerik.re.kr