

경영학석사 학위논문

해운물류기업의 교육훈련시스템에 관한
사례분석과 개선 방안

**A Study on the Education and Training System
in Shipping and Logistics Corporations**

지도교수 신용준

2007년 7월

한국해양대학교 해사산업대학원
항만물류학과

김문철

< 목 차 >

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성과 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 교육훈련의 의의	6
제 2 절 교육훈련의 중요성	8
제 3 절 교육훈련의 방법	9
1. 직장 내 훈련 (OJT)	9
2. 직장 외 교육훈련 (Off JT)	10
3. 자기개발 (Self Development)	11
제 4 절 교육훈련의 평가	12
1. 기업교육 평가의 개념	12
2. 기업교육 평가의 목적과 필요성	14
3. 기업교육 평가의 유형	16
제 3 장 해운물류기업 교육 훈련시스템 실태분석	20
제 1 절 외국 기업의 교육훈련 지원사례	25
1. 영국의 Investor In People 인증제	25
2. 싱가포르의 인력개발조직(People Developer)	27
제 2 절 우리나라 해운물류기업 교육훈련시스템의 사례분석	29
1. H사의 사례	29
2. K사의 사례	32
3. S사의 사례	38
4. B사의 사례	42

제 4 장 해운물류기업의 교육훈련시스템 문제점 및 개선방안	45
제 1 절 일반 기업의 문제점	45
제 2 절 사례분석기업의 교육훈련시스템의 현존 문제점	47
제 3 절 해운물류기업의 교육훈련시스템 개선방안	50
제 5 장 결 론	53
참고문헌	56
ABSTRACT	58

< 표 목차 >

< 표 2-1 > OJT 훈련의 장, 단점	10
< 표 2-2 > Off JT 훈련의 장, 단점	11
< 표 3-1 > 기준 외 훈련의 지원금 지원율	21
< 표 3-2 > 기업에 대한 지업능력개발훈련비용 지원	22
< 표 3-3 > 훈련유형별 능력개발훈련 현황	24
< 표 3-4 > 훈련과정별 능력개발사업별 실시 현황	25
< 표 3-5 > 필수 학점 및 학점부여 기준	44

< 그림 목차 >

< 그림 2-1 > 요구 - 목표 - 평가의 연관성	13
< 그림 2-2 > 프로그램 개발단계에 따른 각 평가유형의 기능	18
< 그림 3-1 > K사의 교육훈련 계획수립 과정	33
< 그림 3-2 > 사내 교육 Diagram	35
< 그림 3-3 > 사외 교육의 실시 Diagram	37

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성과 목적

한국의 기업교육은 표준화·대량화라는 산업화 시대의 틀 속에서 벗어나지 못하고 있다. 체계적인 요구분석과 평가를 통해 고객들의 특성을 고려한 맞춤형 교육보다는 공장에서 대량생산된 듯한千篇일률적인 프로그램들이 기업교육의 주를 이루고 있다. 또한, 교육담당자들은 현장에서 발견된 문제점에 근거하여 프로그램을 개선하기보다는 단지 교육생들의 수를 늘리는 데만 급급해 하고 있는 실정이다(이준학, 1996). 이러한 획일적, 물량공세적인 교육으로는 개인의 역량강화와 조직의 성과향상이라는 기업교육의 궁극적인 목적을 달성할 수가 없다.

최근 한국과 미국의 교육훈련담당자들을 조사한 연구에 의하면, 한국의 교육담당자들은 교육훈련의 개념, 성인교육이론과 기법들에 대한 이해를 더 중시한 반면, 미국의 교육담당자들은 사업과 조직에 대한 이해를 강조하였다(장영철, 1999). Marshall과 Schriver(1998)의 연구¹⁾와 유사하게, 한국의 기업교육은 조직에서 발생하는 문제에 대한 진단과 해결방안의 모색보다는 교육전문가들의 개념과 이론에 부합하는 프로그램 개발에만 너무 집착한다는 것이다. 또한, 훈련강사들도 기업의 비전과 전략을 구현하기 보다는 학습자의 외적 흥미와 자극을 유발하는 교수기법에만 지나치게 치중해 왔다(조미옥, 1997).

1) 전형적으로 교육훈련 전문가들은 훈련 그 자체를 기업교육의 최종 결과로 취급해 왔다. 즉, 교육훈련에 대한 성공여부를 훈련받은 직원들의 수, 훈련에 소요된 시간, 훈련을 받은 횟수 등으로 판단한 것이다. 교육생들도 훈련 그 자체에만 너무 신경을 써서, 훈련받는 내용이 지식, 기능, 태도상의 변화를 야기했는지, 혹은 훈련받은 내용을 실제로 직무에 적용할 수 있는지에 대해서는 무관심한 경우가 많았다.

따라서 최근에는 체계적이고 합리적인 평가를 실행하여 기업교육훈련의 질적인 수준을 제고해야 한다는 자성의 목소리가 점차 높아지고 있다. 그러나 대다수의 기업에서는 여전히 현실적인 제약과 경영자의 인식부족 등으로 인해 교육훈련에 대한 평가가 제대로 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 우리나라 기업에서 실시되어지는 교육훈련 평가도 대부분 교육생들의 만족도를 측정하는데 그치고 있으며, 학습평가를 실행하는 기업은 전체의 20%에도 못 미치는 것으로 밝혀졌다(권대봉,1993). 또한, 많은 기업에서는 학습자 만족도 평가결과를 교육훈련의 전반적인 성공여부를 판단하는 유일한 지표로 사용하고 있다. 그러나 교육훈련평가 중 한 단계인 학습자들의 만족도 평가결과가 지식, 기능, 태도상의 변화나 조직성과향상에 직접적인 영향을 미친다는 명확한 근거는 없으며, 학자들 간에도 매우 상이한 주장²⁾을 펴고 있다.

시공간적인 제약이나 예산·인력 부족 등으로 인해 측정이 불가능한 평가단계는 상관성이 높은 다른 단계의 측정결과로 대체함으로써 대안적인 평가가 가능해질 수 있으며 각각의 평가단계에서 얻어진 결과가 다음 단계에 미치는 영향력을 파악함으로써, 교육훈련을 실행하는 과정에서 어느 단계에 중 상관성이 낮은 단계는 수정, 보완, 혹은 폐기함으로써 평가절차를 더 구체적이고 합리적으로 설계할 수 있다. 이러한 관점에서 본다면, 교육훈련평가에서 각각의 평가단계들 간의 상관관계와 영향력을 밝혀야한다.

그동안 다양한 시각으로 기업의 교육훈련시스템과 그 성과에 대한 논의들이 이루어지고 있다. 조직의 궁극적인 목적을 달성하기 위해 현재의 교육훈련시스템과 평가체계에 대한 고찰이 필요하며, 문제점에 대해 지적하고 그에 대한 개선의 노력이 필요하다. 기업의 이러한 노력은 내부고객이 필요로 하고 요구하는 것들에 대해 충분히 이해하고 그들의 욕구에 적절하고 신속하게 부응하기 위한 노력이기 때문에 궁극적으로 경쟁우위 개발의 필수적 수단이 될 수 있다.

-
- 2) 1. 학습자의 만족도 평가로 기업교육의 전반적인 효과성 측정이 어렵다는 견해 - 유영만(1998), Swanson & Holton(2001)
 2. 각 단계의 인과관계가 매우 분명하여 학습자의 만족도 평가(반응)가 조직의 기여도와 상관관계가 있다는 견해 - 류종현(1996), Russ-Eft & Preskill(2001)

세계화, 통합화, 정보화의 물결은 지속적인 세계경제의 변화에 영향을 주었고, 이는 해운물류기업의 변화를 더욱 가속화 시키고 있다. 특히 세계를 무대삼아 기업 활동을 하는 해운물류기업은 이러한 환경 변화 속에서 더욱 치열한 경쟁에 직면하고 있다. 이와 같은 환경의 변화는 미래에 대한 불확실성을 더욱 증가시키고 있으며, 기업의 전략을 위한 의사결정과정을 더욱 복잡하게 만들고 있다. 이러한 변화와 경쟁의 시대에 해운물류기업들은 지속적인 경쟁력을 갖기 위해 적극적인 노력을 해야 하며, 그 중 하나로써 전문성을 갖춘 유능한 인적자원의 확보와 이러한 인적자원의 가치를 극대화 할 수 있는 지속적이고 적절한 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다.

종업원을 기업의 중요한 자산으로 보고 교육훈련을 통해 그 가치를 높일 수 있다는 논의가 시작된 이래 교육, 훈련의 투자는 인적자원개발에 있어서 가장 기본적이고 중요한 투자로서 근로자 개인에게나 기업전체에 많은 효용을 창출한다는 관점이 크게 부각되고 있다. 특히, 교육훈련에 대한 투자는 환경의 불확실성이 증가하고 있는 상황에서 근로자들의 고용 만족도를 높여 고용안정성을 제고하는 데에도 매우 중요하다는 점이 강조되고 있다(Kochan, Thomas A./Osterman, 1994).

또한, 교육훈련은 생산성 향상과 비용을 절감하는 경제적 효율성과 기술변화에 대한 적응력 제고와 직무만족도 증가, 성장욕구 충족 등 종업원의 만족도를 높이는 사회적 효율성의 증가를 가져온다고 밝히고 있다(Kau.w, 1997). 이처럼 교육훈련을 통한 기업의 인적자원개발은 기업의 생산성 향상을 통한 이익의 추구라는 측면에서 중요한 역할을 담당하고 있으며 이를 위한 다양한 노력들이 전개되고 있다. 따라서 기술과 조직이 변화하는 환경 아래에서 인적자원의 개발이 지속적 경쟁우위의 원천이라는 인식의 확산은 종업원 교육훈련에 대한 투자를 증대시키고 있다. 또한 성과문화 구축으로 경쟁력을 획기적으로 향상시키기 위해서 인적자원의 개발에 혼신의 노력을 하고 있다.

본 연구는 치열한 경쟁 환경 속에서 해운물류기업이 지속적 경쟁력으로써 인적자원을 확보하는데 교육훈련시스템이 얼마나 중요한 역할을 하는지를 규명하고자 한다.

또한 해운물류분야에서의 교육훈련시스템 발전에 기여하고자 함과 동시에 해운물류기업에 창의적인 지식으로 무장한 전문화된 구성원을 육성할 수 있고 효과적인 교육훈련이 실제 기업의 가치 상승으로 이어질 수 있도록 하는 교육훈련시스템의 재설계를 위한 기초 자료를 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 여러 선행연구들의 고찰과 함께, 해운물류분야에 종사하고 있는 기업들의 교육훈련에 관한 실제 사례들을 살펴봄으로써 현재 해운물류기업의 교육훈련시스템의 전반적인 상황을 진단하고, 그 문제점을 분석하여 해결방안을 모색하는데 초점을 맞추었다. 실제 해운물류기업의 사례분석에 앞서, 해운물류기업이라고 칭할 수 있는 범위의 선정이 필요하다. 이에 본 연구에서는 선박을 이용하는 모든 기업을 해운물류기업이라고 칭하며, 해운대리점, 선박관리업, 포워딩업체, 해운선사, 물류회사 등 이와 관련한 일을 하는 모든 기업들을 그 대상 범위로 하였다.

또한 본 연구는 개별 기업들에 대한 조사 자료를 통해 교육훈련 투자가 기업성과와의 어떠한 관련성을 가지며 어느 정도 영향을 미쳐 왔는가를 분석해보자고 한다. 이를 통해 교육훈련 투자 중요성을 재평가할 수 있는 의미를 갖는다. 특히 기업의 규모나 다양한 상황의 차이에서 나타나는 교육훈련 투자의 효과가 크게 다를 것이기 때문에 이를 규명해 보는 것도 기업의 교육훈련 발전에 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적 연구 내용으로는,

제1장에서는 연구의 필요성, 목적, 연구의 범위와 방법에 관하여 설명한다.

제2장에서는 교육훈련의 의의, 중요성, 방법 및 교육훈련의 올바른 평가에 대해 선

행연구들을 토대로 본 논문의 이론적 배경을 제시하고자 한다.

제3장에서는 영국과 싱가포르와 비교하여 우리나라의 교육훈련시스템의 현황에 대해 소개하며, 사례조사를 통해 우리나라 해운물류기업의 교육훈련시스템의 현황에 대해 조사하였다.

제4장에서는 우리나라 해운물류기업의 교육훈련시스템의 문제점을 짚어보고, 적절한 개선전략에 대해 논의하고자 한다.

마지막으로 제5장에서는 이 논문의 결론으로써 사례조사의 요약·종합하고 해운물류기업에 있어서 교육훈련시스템에 관한 제언을 언급하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 교육훈련의 의의

기업을 경영해 나가기 위해서는 사원들에 대한 여러 가지 교육이 필요하다. 기업 교육이란 사원들 개인에게 할당된 직무를 원만히 수행하는데 요구되는 업무수행 능력을 신장시켜서 조직과 개인의 성장 및 발전을 도모하기 위해 기업에서 실시하는 체계적이고 조직적인 일체의 교육활동 및 훈련을 뜻한다.

현재 기업 내 교육을 포현하는 여러 가지 용어가 있으나 그 정의가 명확하지 않아서 교육, 훈련, 교육훈련, 기업 내 교육, 산업교육, 자기개발, 인적 자원 개발 (Human Resource Development : HRD) 등으로 혼용하여 사용되어 왔다.

교육훈련의 개념을 다룬 선행연구들은 주로 교육과 훈련, 그리고 개발의 세 개념 간의 관계를 구분하여 설명하고 있다. Nadler(1986)는 피교육자가 실제로 수행하고 있는 업무에의 적용과 관련시켜 훈련, 교육, 그리고 개발의 측면으로 구분하고 있다. 여기서 훈련(training)은 현재 수행하고 있는 업무의 성과향상을 목적으로 한 학습이고, 교육(education)은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무수행을 위한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습이다. 그리고 개발(development)은 현재나 미래의 특정업무와 무관하여 개인이나 조직체의 일반적 성장을 위한 학습을 뜻한다. Gomez-Mejia 등 (1995)은 교육을 훈련과 구분하지 않았으며, 그 대신 훈련과 개발을 엄격히 구분하여 개념을 정의 하였다. 훈련(training)은 종업원에게 현재 수행하고 있는 직무와 관련된 구체적인 직무수행 기술이나 지식을 제공하거나 또는 실제 직무수행 상의 부족한 점을 수정, 보완하는 과정을 말한다. 반면 개발(development)은 전사적인 차원에서 조직이 미래에 필요한 능력을 종업원에게 제공하는 노력과정을 말한다.

McLagan(1989)은 인적자원개발의 개념 속에 교육훈련을 포함시켰으며, 인적자원 개발이란 ‘개인, 집단, 조직의 효과성을 증진하기 위해 훈련, (협의의)개발, 경력개발, 조직개발의 통합적인 과정’이라고 정의하였다. 한안나(1999)에 따르면, 교육은 종업원의 개인 단위 능력배양은 물론 종업원의 잠재력을 유인하는 정신적인 의미가 절대적으로 강조되고 있으며, 훈련은 육체적이고 개술적인 내용의 연습과정을 거쳐서 지식을 습득, 연마시키거나 또는 지식을 부여하는 것을 내용으로 할 수 있다고 기술하면서, 그럼에도 이 두 개념은 구분할 성질의 것이 아니며 상호보완적인 관계에 있다고 보고 있다.

한편, 교육과 훈련의 개념구분에 있어 일본의 경우는 이를 따로 교육과 훈련이라고 하기보다는 기업체의 교육, 연수라는 의미로 거의 동일하게 사용하고 있다(일본능률협회,1989).

이에 본 연구에서는 선행연구를 토대로 교육과 훈련을 따로 구분하지 않고 교육훈련이라는 단일개념을 사용하기로 한다.

Noe(1986)는 교육훈련을 개인의 지식, 기술, 태도 등의 영구적인 변화를 가져오기 위해 설계되고 계획된 학습경험과 사고, 행동의 적절한 관습이나 태도를 향상시킴으로써 개인이 현재 또는 미래에 수행해야 할 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 원조하기 위하여 계획된 조직적 교육활동으로 정의 하고 있다. Cascio & Award(1981)는 교육훈련을 직무요구에 일치하기 위해서 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하는 과정으로 정의했으며, 또한 Beach(1980)는 정해진 목적을 위해서 지식 혹은 기술을 학습하는 조직화된 절차라고 정의하였다.

본 논문은 위의 교육훈련의 정의를 바탕으로 교육훈련을 조직 내 구성원의 능력향상을 위해 지식과 기술을 학습하는 조직적 교육활동으로 정의한다.

제 2 절 교육훈련의 중요성

교육훈련은 기업 측과 종업원 개인에게 모두 의미 있는 활동으로 받아들여진다. 교육훈련을 통해서 개인은 자기개발 욕구를 충족시키고, 잠재능력을 개발할 수 있으며, 조직은 생산성 및 유효성의 향상, 종업원 능력개발로 인한 인력 배치의 유연성 확보, 다양한 환경변화에의 적응, 조직문화의 형성 등을 달성할 수 있다. 이처럼 교육훈련은 조직구성원의 기술, 지식, 태도 등의 능력을 변화시켜 직무를 원활히 수행하게 하고, 조직과 개인의 목표를 달성하는데 조직 구성원에게 필요한 능력을 제공한다. 교육훈련의 직접적인 목적은 교육훈련에 참여하는 종업원의 지식, 기술, 태도를 향상시키는 것이다. 그리고 기업 교육훈련의 궁극적인 목표는 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하는 것을 돕고자 하는 것이며, 동시에 교육훈련 참가자들로 하여금 그들 개인의 목표를 달성시키는 것이다(임효창, 1999).

교육훈련이 주는 효과는 크게 조직차원, 구성원 개인 차원, 대인관계 내부집단 정책실행 차원으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 조직 차원의 효과는 인재육성을 위한 기술 축적으로서 수익성 제고 및 추구에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되고, 생산성과 노동의 질을 향상시킨다. 둘째, 구성원 개인 차원의 효과는 자기 개발의 욕구충족을 통한 동기유발로 개인의 의사결정이나 효과적인 문제해결을 도와주며 자기발전과 확신을 고무하고 성취시킨다. 마지막으로 대인관계 내부집단 정책실행 차원의 효과는 커뮤니케이션 원활화를 통한 조직협력으로서 집단과 개인의 대화를 향상시키고 대인관계 기술을 향상시킨다(이성석, 2003).

따라서 해운물류기업에서도 조직차원, 구성원 개인 차원, 대인관계 내부집단 정책 실행의 차원에서 교육훈련이 매우 중요하며 필수적인 것이라 할 수 있다.

제 3 절 교육훈련의 방법

기업목적을 달성하기 위한 종사원 교육훈련에서는 여러 가지 방법이 제시되고 있다. 해운물류기업에서의 종사원 교육훈련의 목적은 경영관리 활동의 목적달성과 업무처리능력 개발 뿐 아니라 고객만족도를 높여 고객들로 하여금 그 기업을 다시 찾게 하는 하나의 마케팅 수단으로서의 목적이 있다.

그동안 학계에서 해운물류기업 교육훈련 방법에 관한 많은 연구가 이루어지지 않았으나 최근 업계에서는 종사원 교육훈련의 중요성을 인식하고 서비스 기업에 여러 가지 교육훈련 기법을 도입함으로써 교육훈련 방법을 다양하게 활용하고 있다(전영호, 2001).

교육훈련 방법은 크게 직장 내 훈련(OJT), 직장 외 교육훈련(Off JT) 그리고 자기개발(Self Development)로 구분할 수 있다.

1. 직장 내 훈련 (OJT)

오늘날 교육훈련 중에서 가장 많이 이용되고 있으며, 가장 실제적이고 실무적인 지식과 기능을 전달하는 방법이 OTJ(on the job training)이다. OJT란 직장훈련 또는 직무상 훈련으로서 교육훈련의 담당자는 직무상의 상위자가 주축이 되는 라인이 교육훈련의 중심이 되며, 이 경우 스텝의 지원을 받는 것은 물론이다. 즉, OJT란 직장에서 구체적인 직무에 임하여 직속 상사가 직접적으로 개별 업무지도를 하고 교육훈련을 시키는 방식을 말한다.

직장에 있어서 상위자의 업무에는 당연히 부하 종업원을 교육훈련 시킬 임무가 부여되어야 하며, 상위자의 교육훈련이라 함은 단순한 업무상의 교육훈련 뿐만 아니라

인간적인 측면에서 사회의 선배로서 부하 종업원들이 인간다운 직장인이 될 수 있도록 직장인의 태도를 교육시키는 것까지 교육의 범주에 포함시켜야 할 것이다.

우리나라 대부분의 기업들은 OJT의 필요성을 항상 인식하고 있으면서도 체계적으로 OJT를 실시하고 있지는 못한 실정이다. 모든 기업에 있어서 교육훈련은 OJT로부터 출발하여야 하며 OJT(on the job training)가 정착될 때 Off JT(off the job training)도 보다 큰 교육훈련 성과를 기대할 수 있을 것이다. 그러나 OJT도 사전에 철저한 교육훈련 계획을 수립하여 체계적으로 실시함으로써 그 성과를 높일 수 있다. 아래의 <표 2-1>은 OJT의 장, 단점을 설명하고 있다.

<표 2-1> OJT 훈련의 장, 단점

장점	단점
<ol style="list-style-type: none"> 1. 훈련이 추상적이 아니고 실제적이다. 2. 실시가 Off JT보다 용이하다. 3. 상사나 동료 간의 이해와 협력정신을 강화, 촉진시킨다. 4. 저비용으로 할 수 있다. 5. 훈련을 하면서 일을 할 수 있다. 6. 구성원의 습득도와 능력에 따라 훈련할 수 있다. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 우수한 상사가 반드시 우수한 교사는 아니다. 2. 많은 구성원을 한꺼번에 훈련 할 수 없다. 3. 통일된 내용과 같은 수준의 훈련을 할 수 없다. 4. 원재료의 낭비를 초래한다. 5. 일과 훈련 모두 소홀히 할 가능성이 있다. 6. 전문적인 고도의 지식과 기능을 가르칠 수 없다.

자료 : 최승호, 인사관리, 두남, 2004, p. 262.

2. 직장 외 교육훈련 (Off JT)

Off JT란 직장 외 또는 직무의 교육훈련(off the job training)을 말하며, OJT가 라인중심의 교육훈련임에 반하여 Off JT는 스텝 중심의 직장 외 교육훈련을 말한다. 즉, Off JT란 교육훈련을 담당하는 전문 스텝의 책임 하에 이루어지는 것으로써 직장 내 교육훈련 이외의 모든 교육훈련을 말하는데, 기업 내에 있는 양성소나 연수원 등과

같은 특성의 교육훈련을 통해서 하는 것은 물론 정기적으로 또는 부정기적으로 강습회나 강연회를 개최 혹은 기업외의 전문적인 교육훈련기관에 위탁하여 수행하는 경우도 있다. 따라서 내용적으로 볼 때 집단교육으로의 성격을 갖는다고 말할 수 있다. 이는 현장 작업자의 직접적인 관련을 갖지 않은 보편적인 내용 예컨대, 일반적인 작업에 대한 사고방식이나 작업의 개선방식 및 인간관계 등의 중요성 등과 같은 것을 교육 훈련 하는데 적합하다. <표 2-2>는 Off JT의 장, 단점에 대해 설명하고 있다.

<표 2-2> Off JT 훈련의 장, 단점

장점	단점
1. 현장 직무와 관계없이 예정된 계획에 따라 실시할 수 있다. 2. 많은 종업원을 동시에 교육할 수 있다. 3. 전문적인 지도자가 실시한다. 4. 업무 부담에서 벗어나 훈련에 전념하므로 훈련효과가 높다.	1. 교육훈련 결과를 현장에 바로 활용하기가 어렵다. 2. 작업시간이 감소한다. 3. 비용이 많이 든다.

자료 : 최승호, 인사관리, 두남, 2004, p. 262.

3. 자기개발 (Self Development)

대부분의 교육훈련은 그 중심이 기업의 입장에서 성과 향상을 위한 근로자의 능력개발에 있다고 볼 수 있다. 이에 비해 자기개발 (Self Development)은 근로자 개인의 생애 교중요성과 더불어 개인의 욕구나 목표에 바탕을 둔 교육훈련이다. 그러므로 자기개발은 자기 책임 하에 자기이해와 평가에 의해서 성장 향상의 의욕을 갖고, 자주적으로 이에 대한 노력을 하는 자기성장의 과정이라 할 수 있다(정수진, 고종식 2000).

제 4 절 교육훈련의 평가

1. 기업교육 평가의 개념

기업교육의 평가를 알아보기 전에, 먼저 혼동하기 쉬운 개념인 측정과 평가에 대한 명확한 이해가 선행되어야 한다. Gilly와 Maycunich(2000)에 의하면, 측정이란 어떤 것의 범위, 분량 혹은 용량에 관련된 정보를 수집하는 활동을 말한다. 반면, 평가는 문제 해결과 관련된 생각, 일, 해결책, 방법, 자료에 대한 판단을 내리는 것이다. 즉, 평가는 어떠한 사실에 대한 가치판단이 개입되는 것을 말하고, 측정은 가치판단이 없이 단순히 정보를 수집하는 것을 말한다. 여기서 가치란 좋고 나쁨 또는 중요하고 하찮음에 관한 신념이다(정세삼, 2000).

Geis와 Smith는 평가란 정보를 수집하고, 자료를 해석하고, 결론을 도출하고, 결과를 의사소통하는 등 여러 가지 특별한 기술에 의존하는 체계적인 과정이라고 말했다(Russ-Eft & Preskill, 2001 재인용). 한편, Kirkpatrick(1998)은 평가란 훈련 프로그램의 전반적인 효과성을 판단하는 것이라고 정의했다.

Russ-Eft와 Preskill(2001)은 프로그램의 평가를 다음과 같이 정의했다. 첫째, 프로그램에 대해 판단하고, 둘째, 프로그램의 효과성을 개선하며, 셋째, 프로그램의 활동, 특성, 성과에 대한 체계적인 정보를 수집하며 미래의 프로그램에 대한 의사결정을 내리는 것이다.

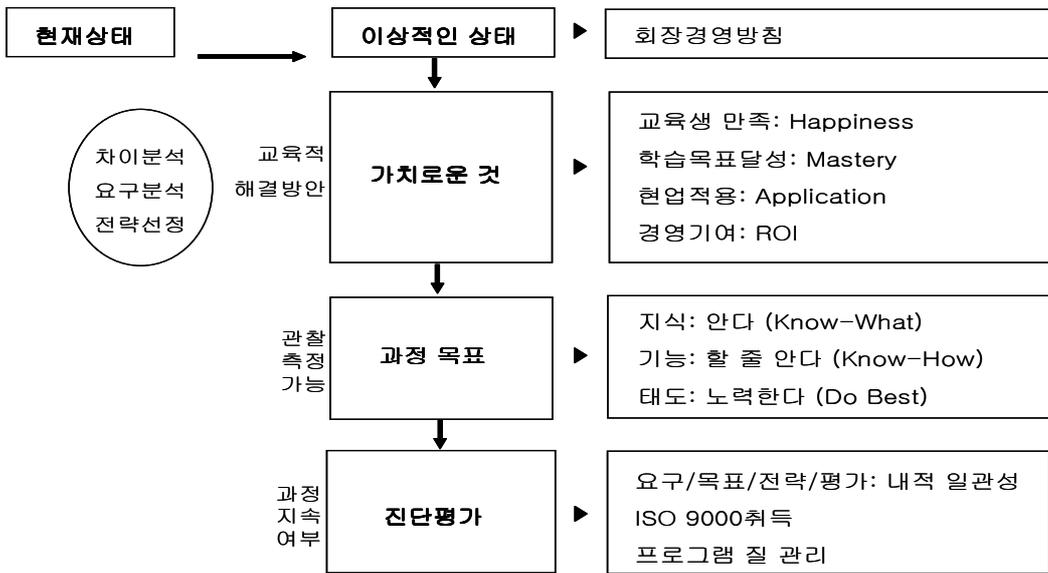
한편, 배호순(1990)은 프로그램 평가에서 이루어지는 내용을, 교육평가 프로그램의 목표 달성정도를 결정하는 일, 프로그램에 관한 의사결정에 도움이 되는 정보를 제공하는 일, 프로그램의 장점이나 가치를 판단하고 결정하는 일, 프로그램에 관하여 기술하

고 판단하는 일, 프로그램의 효과 및 영향력을 체계적으로 사정하는 일 등 5가지로 분류하였다.

Gilly& Maycunich(2002)는 기업교육의 평가란 계획된 학습의 가치를 추정하는 과정이라고 정의하였으며, 평가와 관련된 4가지 이슈를 제시하였다. 문제해결과정의 가치나 효용성과 관련한 우량성, 문제해결과정에 관련된 참여자와 후원자의 요구와 기대와 관련한 적절성, 문제해결과정의 충격과 결과와 관련한 효과성, 문제해결과정의 결과로서 조직에 미치는 장기적인 영향력과 관련한 중요성이 그것이다.

한편, 나일주, 임철일, 이인숙(2003)은 교육훈련 평가를 기업교육의 필요성, 목표와 관련지어 <그림 2-1>과 같이 도식화 하였다.

<그림 2-1> 요구-목표-평가의 연관성



출처: 나일주, 임철일, 이인숙(2003). 기업교육론. 학지사. p226

위의 그림에서 보는 것과 같이, 기업교육은 현재의 상태와 바람직한 상태를 상정하고, 그 차이를 줄일 수 있는 교육적인 해결책을 수립하는 것이다. 또한 평가란 그러한 차이를 줄이는데 교육훈련이 효과적이었는지를 파악함으로써, 최종적으로 교육을 지속할 것인지, 폐기할 것인지 판단하는 것이다.

Reynolds는 수행공학에서 평가의 가치와 의미를 밝혔다. 그에 따르면 평가는 올바른 의사결정을 내리기 위해 어떠한 대상의 가치, 유용성, 목적에 관한 정보를 제공하는 수행공학의 일부분이다. 뿐만 아니라, 평가는 수행공학의 맨 마지막에 이루어지는 일회성의 행사가 아니라, 모든 단계에서 이루어지는 지속적인 과정으로 이해되어야 한다.(Stolivitch & Keeps, 1999 재인용).

2003년 한국산업교육학회에서는 교육훈련에 대한 평가를 다음과 같이 정의하였다. 첫째, 교육훈련이 조직 내 인적자원의 능력개발과 수행증진, 조직성과 향상에 관계됨을 보여주는 정보를 체계적으로 수집하는 것이다. 둘째, 이렇게 수집된 자료를 교육훈련의 계획, 실천, 개선, 가치입증에 적용하려는 의도적이고 계획적인 절차이다(배을규, 2003).

이렇게 학자들마다 평가의 정의가 조금씩 다르지만 몇 가지 공통된 사항은 다음과 같다. 첫째, 평가는 체계적인 과정으로서 계획적이고 의도적인 활동이다. 둘째, 평가는 일반적으로 사회에 대한, 특별히 조직과 프로그램에 대한 질문이나 이슈에 관한 자료를 수집하는 것이다. 셋째, 평가는 지식과 의사결정을 증진시키기 위한 과정으로서 간주된다(Russ0Eft & Preskill, 2001).

2. 기업교육 평가의 목적과 필요성

교육담당자가 평가를 하는 목적은 다음과 같다. 첫째, 실시한 교육훈련이 소기의 목적을 달성했는지 확인하고, 둘째, 교육훈련의 테마, 내용, 방법 등이 적절하였는지 확

인하여 앞으로의 개선에 반영하며, 셋째, 교육정책 의사결정권자에게 교육부서 및 교육 담당자의 역할을 이해시켜 주기 위한 것이다(나일주 외, 2002).

Phillips(1991)는 평가란 어떠한 활동과 과정의 가치, 진가, 의미를 판단하는 체계적인 과정으로서 HRD 과정을 개선하기 위해서, 혹은 프로그램의 장래성을 판단하기 위해서 행해진다고 하였다. 한편, Brinkerhoff와 Gill은 평가의 목적은 훈련을 위한 기회를 규명하고, 요구되는 지식, 기술, 태도에서 고객의 부족한 점을 판단하며, 학습과정을 증진시키는데 있다고 주장했다(Gilley & Maycunich, 2000 재인용).

나일주, 임철일, 이인숙(2003)에 의하면, 기업교육 평가는 인적자원개발 과정을 향상시키고, 교육 프로그램을 계속 진행할 것인지의 여부를 결정하는 두 개의 큰 목적 달성을 위해 실시되는 것이다. 또한, 이러한 두 가지 목적 달성을 위해 다음과 같은 하위 목적들을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 프로그램 목표가 달성되었는지의 여부를 결정하는 것, 둘째, HRD 과정의 강·약점을 확인하는 것, 셋째, HRD 프로그램의 비용-효과 비율을 결정하는 것, 넷째, 프로그램에 참여할 대상을 확정하는 것, 다섯째, 학습 자료의 명료성 및 타당성을 검증하는 것, 여섯째, 프로그램의 최대 수혜자와 최소 수혜자를 확인하는 것, 일곱째, 차기 과정에 보완될 중요한 내용을 분석하는 것, 여덟째, 프로그램의 효과를 증명하는 데 활용될 정보를 수집하는 것, 아홉째, 프로그램의 적합성을 결정하는 것, 마지막으로 관리자의 의사결정 과정을 지원할 수 있는 데이터베이스를 구축하는 것을 제시하고 있다.

한편, Gilleydhk Eggland(2002)는 평가의 필요성을 다음과 같이 설명하였다. 평가는 품질을 보증하며 증대된 조직 구성원들의 지식에 공헌하며 기업의 자원의 우선순위를 결정하는데 도움이 된다. 또한 조직의 문제해결방안을 계획하고 실행하는데 도움이 될 뿐만 아니라 구성원들이 조직에 대한 책임감을 갖도록 하며, 다양한 조직 문제해결 방안들의 효과성과 필요성을 입증하는데 도움이 된다. 더불어 평가를 해본 경험은 시장성 있는 기술을 빨리 익힐 수 있게 한다.

이제까지 여러 학자들이 주장한 내용을 바탕으로 평가의 목적과 필요성을 총합적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 문제해결방안이 어떠한 차이를 만들어냈는지, 둘째, 어떠한 활동이 가치 있는 것인지, 셋째, 현업에서의 행동이 어떻게 변화되었는지, 넷째, 구체적인 지식, 기능, 태도에서의 변화가 일어났는지 등을 밝힘으로써 교육훈련의 질적인 수준을 개선, 보완하고, 조직의 성과를 향상시키는 것이다. (Russ-Eft & Preskill, 2001).

3. 기업교육 평가의 유형

Stolivitch와 Keeps(1999)는 평가를 크게 진단-형성-총괄 평가와 양적-질적 평가의 두 가지 범주로 나누었는데, 각각의 개념에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

(1) 진단-형성-총괄 평가

진단평가는 교육훈련이 시작되기 전에 프로그램에 투입될 여러 요인들을 점검하고 교육생들의 선수학습, 학업준비상태, 경험의 유무 등을 파악하는 것이다. 진단평가를 실행함으로써 교육훈련 담당자들은 교육생들의 요구와 기대에 부응할 수 있는 학습내용과 수준을 선별, 수립할 수 있다(한국생산성본부,2003).

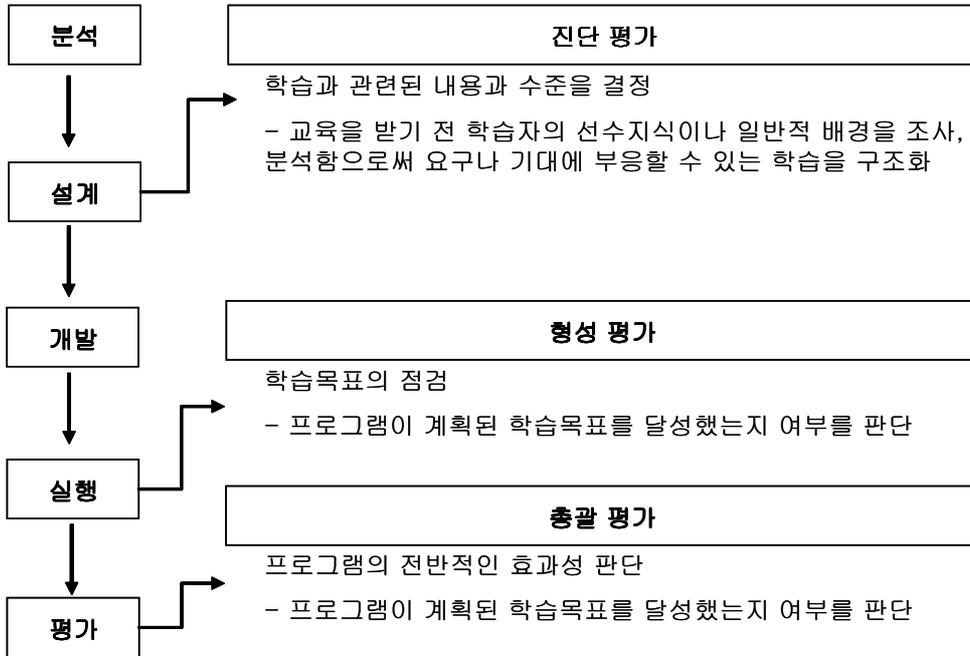
형성평가는 교수자료를 개발하는 중이나 개발의 마지막 단계에서 교수과정을 점검하는 것이다. 즉, 교수자료가 의도했던 바를 달성하고, 효과적이며, 잘못된 것은 없는지를 확인하는 것이다. 형성평가는 대개 평가대상에 친숙한 내부 평가자가 평가한다(Leshin, Pollock & Reigelith, 1992). 형성평가를 실행하기 위해 사용되는 다양한 전략을 다음과 같다. 첫째, 목표 모집단으로부터 추출된 개인이나 소그룹에게 문제해결방안을 시범적으로 실시함으로써 그러한 방안이 실행목표를 달성하고 사용자가 만족했는지를 알아본다. 둘째, 원안 자료를 전문가가 검토하게 함으로써 문제해결방안에 포함된 정보나 접근방법의 정확성과 타당성을 확인한다(Stolivitch & Keeps, 1999).

형성평가의 단계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같은 세 가지 단계를 거치게 된다. 형성평가의 첫 번째 단계는 Expert-Review(전문가의 검토)이다. 일단 내용이 개발되면, 기술적인 정확성을 입증하는 것이 필수이다. 형성평가의 두 번째 단계는 One-on-One(일대일평가)이다. 이 단계는 한명의 설계자가 한명의 학습자를 감독하는 것으로서 비용의 손실을 초래하기 전에 기초적인 교수자료의 질을 평가하는 경제적이고 효과적인 방법이다. 이 방법은 단점을 규명하기에는 조금 부족하지만, 개선을 위한 아이디어를 생성하는데 효과적이다. 세 번째 단계의 형성평가는 Pilot Test(시험평가) 단계이다. 이는 특정 조건 하에서 특정 학습자에게 교육과정의 견본을 시연/시험 운영하여 프로그램의 단점에 대한 실제적이고 철저한 평가를 하는 것이다(Leshin, Pollock & Reigeluth,1992).

마지막으로 총괄평가는 프로그램의 가치를 고용주, 후원자, 의사결정자들에게 증명하여 개발된 문제해결방안을 채택하느냐 폐기하느냐에 대한 최종결론을 도출하기 위해 사용된다(Stolivitch & Keeps, 1999). 총괄평가는 대개 교수가 적절히 이루어진 후 1년간에 걸쳐 이루어지며 객관성을 유지하기 위해 외부 평가자가 평가한다. 프로그램의 효과성에 대한 필수적인 측정사항은 학습자의 수행이 향상되었는지를 밝히는 것인데, 직무환경에서 향상된 기업 생산성은 중요한 지표가 된다. 또한 증대된 효율성에 대한 감독자의 인식, 상품 개량의 질, 고객의 요구를 맞추는데 더 짧은 지휘 시간과 같은 다양한 투자수익률(ROI)이 프로그램의 효과성을 나타내는 지표로 사용될 수 있다(Leshin, Pollock & Reigeluth,1992).

교육훈련 프로그램 개발단계에 따른 진단-형성-총괄 평가의 기능을 그림으로 도식화하면 <그림 2-2>와 같이 나타낼 수 있다.

〈그림 2-2〉 프로그램 개발단계에 따른 각 평가유형의 기능



출처: 한국생산성본부(2003). 교육효과측정 및 평가. 내부자료. p9.

(2) 양적 평가와 질적 평가

양적 평가는 실험적 평가라고도 하며 통제집단과 실험집단의 성과를 통계적으로 비교하는 평가이다. 평가계획은 사전에 구체적으로 명시하여 독립변수와 종속변수를 구분하고, 평가도구는 실험이나 폐쇄형 질문으로 구성된 설문조사를 사용한다. 대상선정을 모집단으로부터 무선 표집하며, 기록은 수(number)로 표기한다. 양적 평가는 결과 예측이 쉽고 인과관계를 밝히는 데 용이하다는 장점이 있다(Stolivitch & Keeps, 1999).

질적 평가는 사실적 평가라고도 하며 관찰, 인터뷰, 문헌분석에 주로 의존하는 평가이다. 평가계획은 평가를 진행하면서 추가적으로 수립하고, 평가도구는 관찰, 인터뷰, 문헌분석, 개방형 질문으로 구성된 설문조사를 사용한다. 대상선정은 관심이 가는 대상

을 중심으로 하며, 기록은 대개 말(words)로 표기한다. 질적 평가는 결과를 예측하기 어려우며, 자료의 수집과 완료가 동시에 완료되는 특징이 있다. 또한, 예기치 못한 결과나 이슈를 밝히는 데 유리하다는 장점이 있다(Stolivitch & Keeps, 1999).

제 3 장 해운·물류기업 교육 훈련시스템 실태분석

우리나라에서 기업의 교육훈련을 위한 정부의 지원제도는 1967년 「직업훈련법」을 근간으로 하여 1976년 기업에 대한 직업훈련 의무 제도를 시행하면서 본격적인 제도의 틀을 확립하였다.

그러나 경제여건이 급격하게 변화하면서 기능공 양성훈련 중심에서 근로자 자질 향상훈련, 전문성 확보를 위한 교육훈련 등 재직근로자를 중심으로 하는 교육훈련의 중요성이 부각되었다. 따라서 새로운 직업 교육훈련의 제도적 틀을 형성하기 위하여 1997년 정기국회에서 직업훈련기본법을 폐지하고 이를 대체하는 「근로자직업훈련촉진법」을 제정, 1999. 1. 1부터 시행되고 있다. 즉, 기업과 근로자의 참여확대와 직업훈련 시장의 개방을 통해 직업교육훈련에 참여하는 기업의 확대를 주요 과제로 삼는다는 것이다.

이처럼 정부가 제도적으로 경제 여건 변화에 부응하여 법을 제정, 적용하려는 의도의 변화는 중요한 의미를 담고 있다. 지금까지 정부 주도하에 이루어진 직업훈련 제도를 기업의 특성에 맞는 자율적 참여를 유도, 근로자 전문성 확보에 주력한다는 논지가 바탕에 깔려 있다고 보아야 한다. <표 3-1>와 <표 3-2>에 제시되어 있는 고용보험 직업능력개발사업에 의한 기업 지원 내용을 살펴보면 그 의도를 쉽게 파악할 수 있다. 그 내용들은 현재 훈련의무제도와 훈련 지원제도를 훈련지원제도로 일원화한 근로자직업훈련촉진법을 근거로 하여 고용보험 피보험자인 재직자 위주의 훈련을 지원하는 것이 중심이다. 특히, 고용보험법의 피보험자 중 50세 이상이거나 이직 예정자는 과정의 지정 및 인정을 받은 직업능력개발훈련 과정을 80% 이상 출석하여 수료하고 그 수강료를 자비로 지급하였을 경우 수강 장려금을 100만원 한도 내에서 수강비 전액을 지급 받을 수 있다. 또한 근로자가 직업능력개발을 위해서 기능대학 또는 전문대학

이상의 학교에 다닐 경우 장기저리(연 1%)로 학자금을 대부 받을 수 있도록 하고 있다.

이에 따라 양성훈련의 위축을 막고 기준훈련을 우대하기 위하여 기준훈련은 표준훈련비의 100%를 인정하고, 지원한도(120~180%) 외에 보험료의 100%를 추가로 지원할 수 있도록 하였으며, 각종 규제를 완화하여 26개의 규정을 7개로 통폐합하여 시행하고 있다. 그러나 「근로자직업훈련촉진법」이 시행되어 재직자의 숙련형성을 위한 직업교육훈련의 제도적 기틀은 마련되었으나 법이 추구하고 있는 바와 같이 기업의 직업교육훈련참여가 확대되지 못하고 있으며, 특히 중소기업의 직업교육훈련참여가 저조한 상태에 있다(이병희, 김미란, 2000).

이것은 직업능력개발사업의 기업 지원제도 하에서 기업을 지원할 수 있는 제도적 장치들이 실질적인 유인이 없는 데 기인한 것으로 판단된다. 아래의 <표 3-1>에서도 알 수 있듯이, 기준 외 훈련의 지원금 지원율이 우선지원 대상기업 중 대기업이 차지하는 비율이 상당히 큰 것을 알 수 있다.

<표 3-1> 기준 외 훈련의 지원금 지원율

구분	재직근로자	
	우선지원 대상기업	대기업
지정훈련비 시간당 단가가 조건표금액 이하	90%	70%
지정훈련비 시간당 단가가 조건표의 100%초과~150%이하	80%	60%
지정훈련비 시간당 단가가 조건표의 150%초과~200%이하	70%	50%
지정훈련비 시간당 단가가 조건표의 200%초과	60%	40%

또한 정부는 기업 내 인적자원개발의 직접적인 지원 형태를 담고 있지는 않지만 기업 내 인적자원개발과 연관되는 조항이 규정되어 있는 「공업 및 에너지 기술기반조성에 관한 법률」을 제정하여 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 사업의 지원을 위하여 필요한 사항을 규정하고 있다.

〈표 3-2〉 기업에 대한 직업능력개발훈련비용 지원

지원형태	종류 대상	고용근로자		채용예정자
		기준훈련	표준훈련비시간당단가x훈련시간x인원수 (100%지원)	
위탁 및 자체 훈련에 대한 비용 지원	집체훈련	기준 외 훈련	실 위탁훈련비에 대한 40~90% 지원(표준 훈련비의 1.5배 초과 불가)	고용근로자와 동일하나 지원비율에만 차이
		현장훈련	실 훈련비 (집체훈련에 따른 계산방식의 50%를 넘을 수 없음)	좌동
	통신훈련	-우편매체를 통한 교육:5만원 상한의 훈련비에 사업규모 별 지원율(대기업 70%,우선 지원 대상기업90%)을 반영		규정 없음
	해외직업 능력개발 훈련	위탁훈련비 (기숙사비, 체재비 제외, 훈련 직종별 시간당 단가를 초과할 수 없음)		규정 없음
	유급휴가 훈련	1년 이상 재직근로자 대상, 30일 이상의 유급휴가 훈련 -임금 통상임금의 1/3, 우선지원대상은 1/2 -훈련비용 고용근로자의 집체훈련과 동일하게 적용		해당사항 없음
	시설 설치 비용 대부	-대부대상자: 직업능력개발훈련을 실시하거나 하고자 하는 사업주 및 그 외에 직업능 력개발훈련을 실시하는 사업주단체, 근로자단체, 비영리법인, 일하는 여성의 집 -대부범위: (중소기업에 우선 대부) •사업주 단체 20억, 사업주 10억 이내로 소요자금의 90% 상한선 •비영리법인, 단체 10억, 일하는 여성의 집 5억원 이내로 소요자금의 90% 상한선		

자료: 노동부(2000), 직업능력개발훈련사업현황

위의 법에 의하면 교육훈련과 관련하여 정부는 기술 인력의 양성 및 기량 향상을 위한 교육훈련의 방안을 강구하도록 하고 있다. 정부가 기술 인력의 교육훈련기관의 설비 및 육성, 교육훈련의 실험, 실습을 위한 기자재의 확충, 현장 적응력 있는 전문기술인력 양성, 새로운 기술 확산에 필요한 교육훈련 지원, 기업·대학 및 연구소 등의 기술인력 연수, 연구개발 및 기술 선도 업무에 종사하는 자의 전문성 유지를 위한 교육훈련 등에 대한 방안을 수립하고 지원하도록 규정하고 있다.

따라서 기술진단, 지도가 필요한 기업을 대상으로 하는 경우 기업 내 인적자원개발 체계와 밀접하게 연관시킬 수 있다. 통상, 기술은 새로운 생산시설 및 설비를 운전하는 데 있어서 필요한 기술일 수도 있으나 기존의 생산설비와 조직 하에서 기술을 개발하고 발전시킬 수 있는 부분이 더 많은 것이 현실이기 때문에 기술진단 및 지도는 기업 내 재직근로자의 숙련도를 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라 기업 내 인적자원개발체계를 구성함에 있어서 중요하게 고려될 수 있다.

그러나 이러한 정부 지원하의 기업의 교육훈련 제도는 중, 소기업 보다는 대기업 제조업에 편중되어 있는 경향이 있어 문제점으로 지적된다(이병희, 김미란 2000). 물론 적용대상 근로자 분포나 필요성이 상대적으로 높는데 기인한 것으로 생각할 수 있지만 근본적인 문제는 지원 후에 평가 시스템이 마련되어 있지 않은 관계로 과거 양성훈련 위주의 훈련이 재직근로자를 중심으로 한 향상훈련으로 자리 매김 함으로써 기업과 근로자의 능력개발참여가 활성화되는 긍정적인 결과를 가져오고 있다고 보아지나 양성훈련의 급격한 감소는 기업의 인적자원개발 차원에서 교육훈련 체제에 문제를 일으킬 소지가 있다고 주장한다.

기업이 자체 훈련을 통한 인력 개발(make)보다는 외부노동시장을 통해 전문 인력을 조달(buy)하는 경향이 심화, 현행 사업주 주도적인 직업능력개발체제는 제대로 효과를 발휘하기 어렵게 될 우려가 있다는 점을 지적하고 있다(이병희, 김미란, 2000: 30). 뿐만 아니라 심한 인력난을 겪고 있는 중소기업의 인력의 공급규모를 크게 줄이는데

따른 문제가 수반할 수도 있다는 점도 아울러 지적하고 있다. 즉, 기업의 자율적 교육 훈련 체제 구축에 문제를 일으킬 소지가 남아 있다는 의미이다.

<표 3-3>의 훈련유형별 실적을 살펴보면 이의 문제점을 확인해준다. 이에 의하면 위탁훈련의 형태가 대부분을 차지하고 있다. 그러나 기업 자체 훈련의 경우, 건수 상으로는 7.5%에 불과하지만 훈련인원은 전체 훈련인원의 51.7%, 지원금액은 46.7%를 차지하고 있다. 평균 훈련인원은 자체훈련의 경우 123.4명인데 비해 위탁훈련은 9.4명에 불과하다. 또한 지원금액은 전체 평균이 105.9천원으로 자체훈련(95.7천원)에 비해서 위탁훈련(116.8천원)이 높은 것으로 나타나고 있다.

특히, <표 3-4>에서 보는 바와 같이 훈련과정별 훈련실적은 향상훈련이 모든 부문에서 절대 다수를 차지하고 있다. 이러한 현상은 직업훈련기본법에 의한 직업훈련분담금제도상에서의 기업의 훈련 행태가 근로자직업훈련촉진법이 시행되면서 급격히 변화된 결과를 보여주는 것이라 할 수 있다.

<표 3-3> 훈련유형별 능력개발훈련 현황

(단위 : 개소, 명, 천원, %)

구분	자체훈련			위탁훈련			계		
	건수a	건수b	금액c	건수a	건수b	금액c	건수a	건수b	금액c
계	3,251 (7.5)	404,010 (46.7)	38,638,466 (46.7)	40,260 (92.5)	377,398 (48.3)	44,080,540 (53.5)	43,511 (100)	781,408 (100)	82,764,006 (100)
평균*		124.3	95.7		9.4	116.8		18.0	105.9

주: 평균인원=a/b, 평균금액=b/c

자료: 노동부(2000), 직업능력개발훈련사업현황, p.79.

〈표 3-4〉 훈련과정별 능력개발사업별 실시 현황

(단위 : 개소, 명, 천원, %)

구 분	양성훈련			향상훈련			전직훈련			계		
	건수a	건수b	금액c	건수a	건수b	금액c	건수a	건수b	금액c	건수a	건수b	금액c
계	379 (0.9)	9,258 (5.1)	4,244,533 (5.1)	43,107 (99.1)	771,655 (98.8)	78,032,763 (94.3)	25 (0.06)	495 (0.06)	486,712 (0.6)	43,511 (100)	781,408 (100)	82,764,008 (100)
평균		24.4	458.5		17.9	101.1		19.8	983.2		18.0	105.9

주: 평균인원=a/b, 평균금액=b/c,

자료: 노동부(2000), 직업능력개발훈련사업현황, p. 80.

제 1 절 외국 기업의 교육훈련 지원사례

1. 영국의 Investor In People 인증제

영국은 경쟁력 약화가 인적자원 투자의 미흡에서 비롯됨을 인식, 국가 내 모든 조직에게 인적자원투자의 중요성을 깨우치고 실제 투자 확대를 유도하기 위하여 IIP 인증제를 도입하였다. 1999년 11월 현재 영국 노동인구의 1/4 이상을 고용하고 있는 35,000여개 조직이 이 기준을 채택하고 있다. 종업원 200인 이상 조직의 38.8%가 IIP 인증을 획득하였고, 43.0%가 기준을 채택하였다. 종업원 50인 이상 조직의 경우, 22.4%가 IIP 인증을 획득하였고 25.8%가 기준을 채택하고 있다.

기업들이 IIP 인증을 획득하고 그 기준을 채택하는 이유는 다음과 같은 긍정적인 효과가 있기 때문이다. 첫째, 임금, 생산성 및 이윤창출의 제고의 효과이다. 동기가 유발된 숙련 근로자는 일을 더 잘하고 열심히 하며, 이는 생산성 향상으로 이어진다. 둘째, 비용 감축 및 낭비 축소의 효과이다. 동기 유발된 숙련근로자는 지속적으로 자신의 일

을 점검하여 비용 감축과 낭비 축소에 기여한다. 셋째, 고객 만족도 제고의 효과이다. IIP는 종업원들이 고객 중심적이 되도록 하는데 중요한 역할을 한다. 넷째, 종업원 동기 유발 향상효과이다. IIP 기준 달성을 위한 조직의 노력은 종업원들의 능력 개발과 동기 유발을 가져와 조직에의 소속감을 강화한다. 다섯째, IIP 인증은 BS5750이나 ISO9000과 같은 질적 수준 인증 프로그램의 가치를 높여주는 효과가 있다. 여섯째, IIP 인증은 엄격한 국가기준을 달성한 것에 대한 공적인 인정을 의미하기 때문에 공적인 인증효과가 있다. 즉, IIP 인증기관에는 수준 높은 근로자들이 모여들고, 소비자들은 그러한 기관에서 생산한 물품 및 서비스를 구매하고자 하는 것을 말한다. 마지막으로, 상기 언급된 요소들에 의하여 조직 경영 성과가 향상됨으로써 결과적으로 조직의 경쟁력이 제고된다. 이 밖에도 미래 전략 및 활동계획의 기본 틀을 제시하고 또 교육훈련 프로그램의 효과성을 향상시키기 위한 구조화된 방법을 제공하다는 점에서 조직에 긍정적 효과를 주게 된다는 것이다.

이러한 영국의 IIP 인증 제도는 중앙에 IIP UK가 설립·운영되고 있으며, 지방에서는 TECs, LECs, 그리고 T&EAs 등이 IIP UK와의 연계 하에 IIP 자문, 평가 및 인증 업무를 수행하고 있다. IIP UK는 규모가 큰 기관이나 다국적 기업 등을 대상으로 IIP 인증사업을 운영하고, TECs, LECs, 그리고 T&EAs(Training & Employment Agencies) 등 지역조직을 지원, 감독한다. TECs, LECs, 그리고 T&EAs 등은 해당지역 기업들을 대상으로 IIP 사업을 담당하고 있다. 이러한 조직 체계는 2001년 3월 26일을 기하여 대폭적으로 개편될 예정이다. 영국 정부는 현재 이에 대한 구상을 구체화시켜 나가고 있는 중이다.

그러나 IIP 기준 채택이 보편화됨에 따라 보다 많은 수의 큰 기관들이 IIP 인증을 원하게 되었다. 다양한 특성을 가지고 하위조직이 전국에 산재해 있는 큰 조직을 평가하는데 따르는 어려움을 극복하기 위하여 IIP UK는 National Assessment Center를 설치하였다. 다시 말해, National Assessment Center는 전국적인 대규모 조직의 IIP 기준 인증 평가를 위하여 마련된 것이다.

이 센터의 평가단은 공정하고, 효율적이며 비용-효과적인 평가과정을 보장하기 위하여 관련 분야 큰 기관의 경영 경험이 풍부한 고위 경영자들로 구성되어 있다. 이 센터는 가장효과적인 IIP 평가 서비스를 제공하기 위하여 TECs, LECs, 그리고 T&EAs 등과 긴밀한 협력관계를 유지하고 있다.

National Assessment Center는 일반적으로 종업원 3,000명 이상이며, 영국 전역에 3곳 이상 사업장이 있으며 지역 분포, 하위조직이나 자율조직 등의 관점에서 다양한 구조를 갖고 있는 다국적 기업의 일부인 조직(기관)을 평가한다.

National Assessment Center는 큰 기관 대상 대규모 평가를 가장 효과적으로 실행할 수 있도록 전문 평가자와 경영 자원을 제공한다. 국가 차원에서 중복되지 않고 계획적이고 일관된 평가 서비스를 제공하고 경영전략 차원에서의 수준 높은 피이드 백을 제공한다. 평가자(assessor)는 National Assessment Center의 조정을 통하여 평가 작업에 참여하게 된다. 자문가(advisors)는 평가과정이 피 평가기관의 필요에 가장 잘 부합할 수 있도록 도움을 준다. TECs, LECs, 그리고 T&EAs는 큰 기관의 지역 사업소들이 국가 관점에서의 평가 서비스를 받을 수 있도록 도움을 주고 있다.

2. 싱가포르의 인력개발조직(People Developer)

싱가포르 정부는 기업들이 환경의 급격한 변화에 따라 가중되는 국제 경쟁압력을 극복하고 고임금, 고성장 경로를 확립해 나가기 위해서는 인적자원에 대한 효과적인 투자가 필요하다는 점에서 정부, 기업, 노조가 공조체제를 구축하는 제도적 방안을 고려하게 되었다.

이러한 인식하에 1980년대에 이루어진 직업훈련원의 설립 및 체계화를 통한 국가 인력개발 인프라구축의 기간을 거쳐 1990년대 중반 인력 개발의 내실을 강화하기 위한

구체적인 계획 수립에 들어갔다.

즉, 1995년 당시 경제개발위원회(Economic Development Board: EDB)에 속해 있던 기술개발기금 부서의 핵심실무자(예, Dr. Pious)들로 하여금 전문가들의 지원을 받아 영국(Investors in People), 미국(Strategic Human Resource Management Association) 등 선진국의 인력개발 프로그램들에 대한 벤치마킹에 착수하게 한 것이다. 그리고 이 부서가 EDB에서 국가생산성위원회(National Productivity Board: NPB)로 주관이 이관되고, 1996년에는 NPB와 SIRIS 및 EDB의 훈련개발관련 부서가 통합되어 생산성, 표준청(Productivity & Standard Board: PSB)으로 새로이 출발하게 되었다. 그 후 Dr Pious는 PSB의 노동력부서(Workforce Division)에 있는 5개의 부서중 인력개발조직(People Developer Section)의 책임자로서 인력개발조직 인증제의 개념적 틀의 구축과 제도화를 추진하는 역할을 중심으로 수행하게 되었으며 약 2년간의 국제적 연구와 55개 기업들에 대한 검증을 거쳐 People Developer 기준이 마련되었다. 특히 싱가포르의 중소기업 위주의 대기업이 주를 이루고 있기 때문에 정부 주도하에 업체 대표들과 협의를 하거나 그들의 적극적 참여를 통해 People Developer 기준 및 훈련프로그램의 개발이 이루어졌다는 점에서 정부의 역할이 두드러졌다.

여기에서 People Developer 인증제란 정부가 기업들의 인적자원관리 사항을 평가하는 시스템인데 물론 기업들은 독자적으로 인력개발체계들을 구축해나갈 수도 있고, 필요하다면 외부 컨설턴트들의 도움을 받아 필요한 체계들을 구축해 나갈 수 있다. 그러나 반드시 기업들은 People Developer 기준에 기초하여 인적자원관련 활동들을 검토하고, 직원들을 개발하여 보다 나은 사업성과를 달성하도록 하는 체계적 과정을 제시하고 있다.

People Developer 인증제에 대한 싱가포르 기업들의 호응은 매우 긍정적이었다. 도입된 지 6개월밖에 되지 않은 시점에서, 각종 인증과 관련한 훈련프로그램에 참여하고 있는 기업들의 수가 550에 이르렀다. 그 중 60%가 실제로 People Developer 인증을

추진 중에 있었다. 첫 해인 1998년 23개 기업들이 인력개발 인증을 획득하였고, 둘째 해인 1999년에는 70여개의 기업이 인증을 획득하였다.

다시 말하면 싱가포르 기업들은 최근 급속히 변화하는 기업 환경에 대처하기 위해, 종업원들의 기술 향상(Upgrading)을 보다 광범위하게 실시해야 되며 특히 앞으로 전개될 경쟁에 대비하여 보다 적절한 지식과 기술을 갖고 있는 인적자원 확보가 급선무라는 전략적 위기관리 인식이 제고 되었다는 것이다.

제 2 절 우리나라 해운물류기업 교육훈련시스템의 사례분석

1. H 사의 사례

1) 교육의 목적

H사의 교육의 목적은 체계적인 학습활동을 통해 인재를 개발하고 기업의 지속적인 유지발전과 직원의 자기개발 및 성장이 이루어질 수 있도록 하기위한 것이다.

교육훈련 체계 및 과정(Process)은 가장 크게 분류하여 4가지 학습체계와 그에 따른 각 과정별 교육훈련이 있다. 예를 들어 전 직원을 대상으로 한 공동역량, 리더양성, 직무역량, 일반교육기타 등으로 대별되고 다시 과정별로 구분한다. 리더양성에는 리더쉽역량, MBA, Mini-MBA로 구분되고, 공동역량학습 역량별 15개 과정이 있어 다양한 직원의 직무에 따른 교육이 있다. 직무역량에는 직무행동역량과 직무요소역량으로 나누고 다시 직무요소역량에는 해운전문과정 22개, 직무일반과정 9개 과정으로 분류학습되고 있다. 일반교육에는 신입사원 입사교육과 성희롱 예방교육 등 6가지 과정이 있다.

2) 교육프로그램

H사의 교육프로그램은 크게 사내과정별 프로그램과 사외 위탁교육으로 구성되어 있다.

우선, 사내과정별 프로그램은 크게 공동역량과정, 리더쉽역량 기본과정, 직무행동 역량과정 그리고 직무요소 역량과정으로 구성되어 있다. 공동역량과정은 On-Line 교육유형의 고객중시 역량 외 4가지로 구성되어 있으며, 독서통신 교육유형의 고객중시 역량 외 4가지 있다. 이외에도 15개 세부적인 과정이 포함되어 있다. 리더쉽역량 기본과정은 On-Line 교육학습방법의 비전제시 역량에 요구되는 성과창출 과정의 14개 과정이 있다. 직무행동 역량과정은 다양한 행동역량에 요구되어지는 조건에 따라, 만약 관계형성역량이 필요하다면 그에 알맞은 과정을 선택하여 열람·학습할 수 있도록 “성공적인 비즈니스를 위한 휴먼 네트워킹” 과정이 있으며, 약 50여개의 과정으로 편성되어 있다. 기타 행동역량에는 문제해결력, 법규이해, 분석적사고, 의사소통, 주도성, 치밀성, 위험관리 등의 다양한 인간행동관점에서 파악될 수 있는 모든 역량별로 과정이 수립되어 있다. 직무요소 역량과정은 직종별로 요구되어지는 직무요소, 즉 예를 들어 경영기획 직종은 경영분석 실무과정 이수를 해야만 본 파트에서 직무가 가능하도록 하는 등, 이러한 역량별 과정을 설립하였으며 이는 총 9개 과정이 있다.

다음으로 H사의 사외 위탁 교육을 살펴보자. H사의 교육 훈련은 OFF JT(사외)교육으로 직종(직무)별로 여러 단계별로 구분하여 개설한 직무 요소 역량과정이다.

먼저 대분류로 직군별로 컨선사업부과정, 터미널사업과정, 벌크사업부, 경영지원부, 해사부과정으로 나누고 그 직군별에 직종별로 다시 분류하여 컨선사업부에는 컨선영업, 고객서비스, 물류 그리고 3자물류로 중분류화 되어있다. 터미널사업부에는 터미널 사업직종으로 분류되고, 벌크사업부는 벌크영업직종으로 분류되어 있다. 경영지원부에는 경영기획, 감사, 재무, IT(Information Technology), 법무보험, HR(Human Resource),

총무, 홍보, 구매 그리고 현장지원으로 중분류 되어 있다. 해사사업부에는 운항, 정비, 조선, 해사기획 그리고 해상인사로 중분류 되어 있어서 다양한 과정으로 교육훈련을 받을 수 있다.

그 다음 직종별로 구분되어진 대략의 과정은 해당 직무별로 소분류되어 있다. 예를 들어 컨선사업부의 컨선영업직종에 있는 해당 직무가 항로기획파트이면 한국생산성본부에서 교육하는 원가분석 및 분석실무 과정을 이수하여 해당 직무를 원활히 수행할 수 있도록 구성 되어져 있듯이 각 사업부 별로 20-30개 과정으로 세부과정이 설치되어 있어 다양한 직무 직종별로 사외교육을 통해 H사의 인재육성과 직무수행에 걸림돌 없는 업무처리가 가능케 되고 자기계발과 후진양성에도 어려움이 없는 것으로 보인다.

또, 터미널사업부에 배치된 K씨가 만약 해당 직무가 터미널개발과 영업이라면 먼저 한국선급협회에서 주관하는 ISPS(해상항만보안시스템) 교육을 이수해야만 한다. 벌크사업부의 벌크기획부서에서 근무하려면 한국해양수산연구원에서 주관하는 탱커기초교육과정을 이수해야하고, 경영지원부의 경영기획직종에는 경영관리능력개발과정의 경영장좌가 있고, 감사직종에는 18여개의 과정, 재무직종에는 13과정, IT직종에는 10여개 과정, 법무보험직종은 13개과정으로 고객과의 분쟁, 터미널과의 소송 분쟁등을 학습할 수 있게 과정이 있으며, HR(인사관리) 직종에는 27여 과정이 설치되고, 총무직종은 5개 과정 홍보직종은 5개, 구매직종은 6개 과정으로, 현장지원직종은 2개의 과정으로 H사의 경영지원사업부를 영위해나가는 데 도움이 되도록 구성되어져 있다. 해사사업부의 운항직종에는 5개과정, 정비직종에는 10개과정, 조선직종에는 11개과정, 해사기획직종에는 11개과정, 해상인사직종에는 11개 과정이 있다. 이 외에도 H사의 교육프로그램은 어학교육 프로그램과 OA관련 프로그램을 포함하고 있다.

직무요소 역량과정으로 연간 계획으로 영어와 중국어 2개 어학과정 교육이 있다. 대분류로 어학별로 3개의 학습목적에 부합되게 먼저 영어과정에는 시험 대비를 위한 19개의 과정, 회화목적의 19개 과정, 비즈니스 목적의 5개 과정이 있으며, 이들 과정 중에

도 난이도에 따라 기본이수과정과 심화과정으로 나뉜다. 또한, 중국어 과정에도 시험대비 12개 과정, 회화목적의 17개 과정, 비즈니스 목적의 3개 과정이 있고 난이도에 따라 기본과정과 심화과정으로 다시 구분된다.

아울러 전사원의 사무자동화에 관한 이용능력의 향상을 위해 직무 요소 역량과정의 하나로 4.OA라고 불리는 과정을 두어 사원의 업무능력을 학습시킨다. 계획기간도 연간 계획으로 크게 EXCEL학습과 P.P.T(POWER POINT) 학습으로 나뉘며, EXCEL의 기초부터 전문가까지의 5단계과정과 P.P.T의 능수능란한 활용 전문가를 양성할 수 있는 과정도 준비 되어 있다.

2. K사의 사례.

1) 교육의 목적

K사의 교육의 목적은 육상직원의 능력개발을 통하여 회사경영에 필요한 인적자원을 양성하고 조직운영에 효율성을 기하고자 한다.

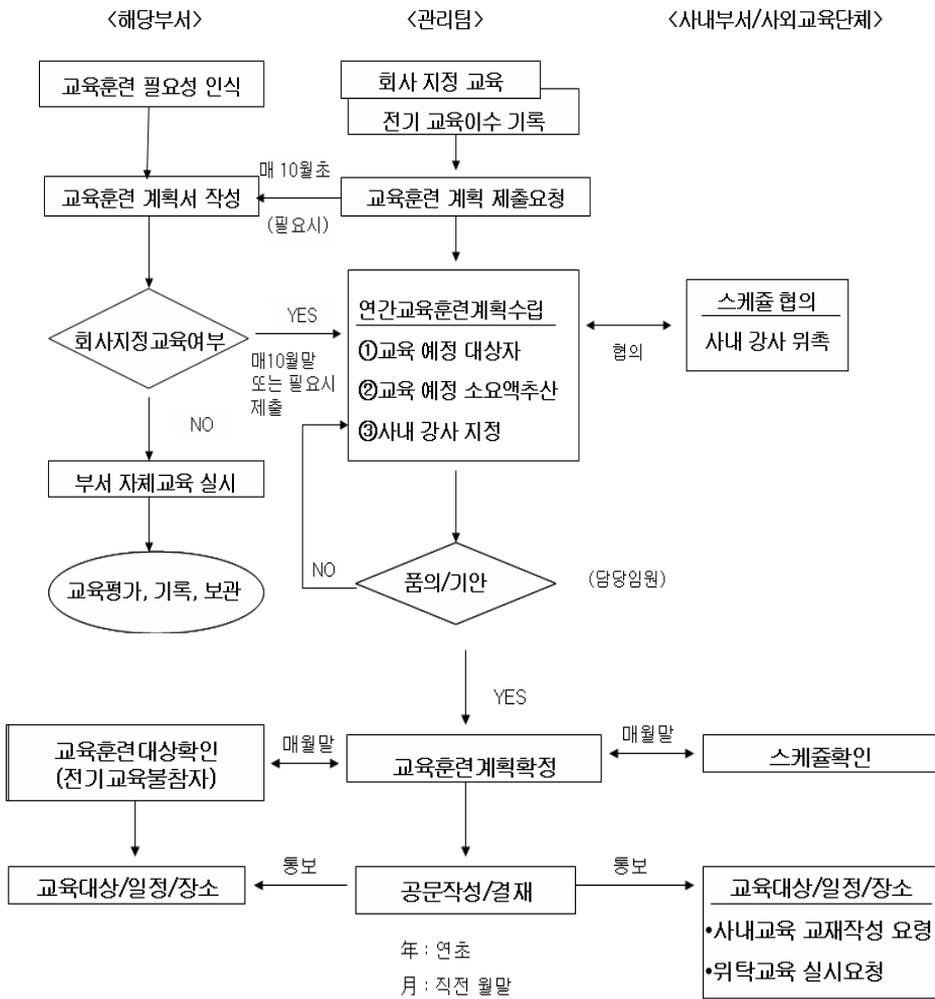
전임직원을 대상으로 교육훈련에 대한 계획수립, 실시, 평가, 기록하고 해당 직급별로 그 권한과 책임을 고시하여 직급별 인식 기초를 바탕으로 교육훈련을 실시하는데 그 목적과 방향성을 나타내고 있다. 예를 들어 관리팀장은 연간 교육 훈련을 계획수립하고 확정짓고 해당 부서장에게 통보하는 책임을 가지며 사내 교육의 주관을 해당 부서장에게 교육을 실시를 위임하는 권한도 가진다. 또한 사내 교육주관 부서장은 부서별 연간 계획을 수립하고 실시/평가/기록 후 관리팀에 통보해야 한다.

각 부서장(팀장)은 부서 자체 교육을 계획/실시/평가/기록의 과정을 반드시 문서화해야한다. 사내 강사는 부서에서 부서장의 권한으로 강사를 임명하여 지명하되 교육

훈련 교재를 작성/실시/평가/기록을 문서화하도록 권고하고 있다. 이로써 교육훈련을 통해서 사내 부서 간/부서 팀원 간 커뮤니케이션 활성화와 직원간의 의견 조율도 이룰 수 있는 것이 이 조직의 교육훈련의 한 가지 추가 되는 목적이 되고 있다.

교육 훈련 계획수립을 도표화하면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> K사의 교육 훈련 계획수립 과정



2) 교육프로그램

K사의 교육훈련체계 및 과정(process)은 크게 사내교육과 사외교육으로 구분되어 있으며 각 다양한 프로그램들을 가지고 있다.

우선 K사의 사내교육에 대해 살펴보면, 이는 크게 기본 소양교육, 기초직무교육, 실무교육으로 구분하고 역시 직급별로 교육주제별로 다양한 과정이 있으며 이들 각 각은 아래와 같이 구성되어 있다.

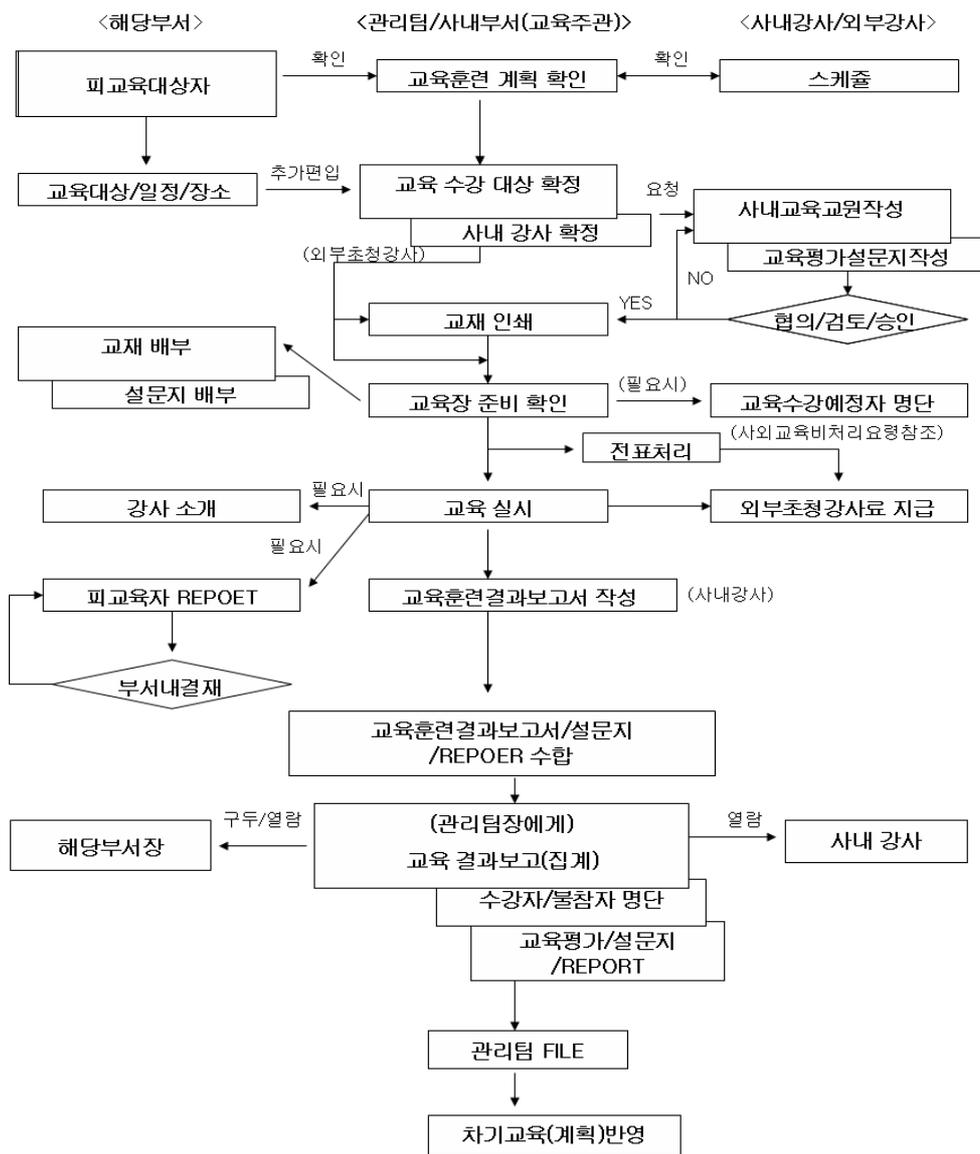
기본소양교육에는 신입사원을 대상으로 하는 오리엔테이션이 있다. 사원들을 대상으로 하는 교육프로그램은 지방사무소 및 본사견학과 승선교육이 있다. 계장, 대리, 과장급은 해외단기교육을 지원하며, 임직원들을 위한 프로그램으로는 교양강좌초정이 있다.

기초직무교육에는 계장, 사원을 대상으로 하는 ISO기본이해과정이 있고 임원, 부장, 차장, 과장을 대상으로 하는 내부감사자 양성과정이 있다. 임직원을 대상으로 안전품질 경영시스템교육이 있고 임원, 부장, 차장, 과장, 대리, 계장을 대상으로 사무소부임과정과 전산사용자 매뉴얼 교육이 있다. 또한 대리, 계장, 사원을 대상으로 LAN교육이 있으며 사원을 대상으로 전표작성교육이 있다. 세금계산서와 VAT관련한 프로그램은 과장, 대리, 계장, 사원들을 대상으로 개설되며, 소비성 경비와 세무처리와 관련하여 임원, 부장, 차장, 과장을 대상으로 프로그램이 개설되어 있다. 임직원들을 대상으로 한 프로그램으로는 연만정산과 육·해상 합동비상 훈련에 관한 것이 있다.

실무교육에는 부서업무기초교육/OJT I, 부서업무향상교육/OJT II 와 Application 사용교육이 있다. 부서업무기초교육은 과장, 대리, 계장, 사원을 대상으로 하며, 부서업무향상교육은 차장, 과장, 대리, 계장을 그 대상으로 한다. 마지막으로 Application 사용교육은 전 임직원을 그 대상으로 하고 있다.

K사의 사내 교육훈련을 위한 Diagram을 살펴보면 아래의 <그림 3-2>과 같이 간단히 요약하여 설명할 수 있다.

<그림 3-2> 사내교육 DIAGRAM

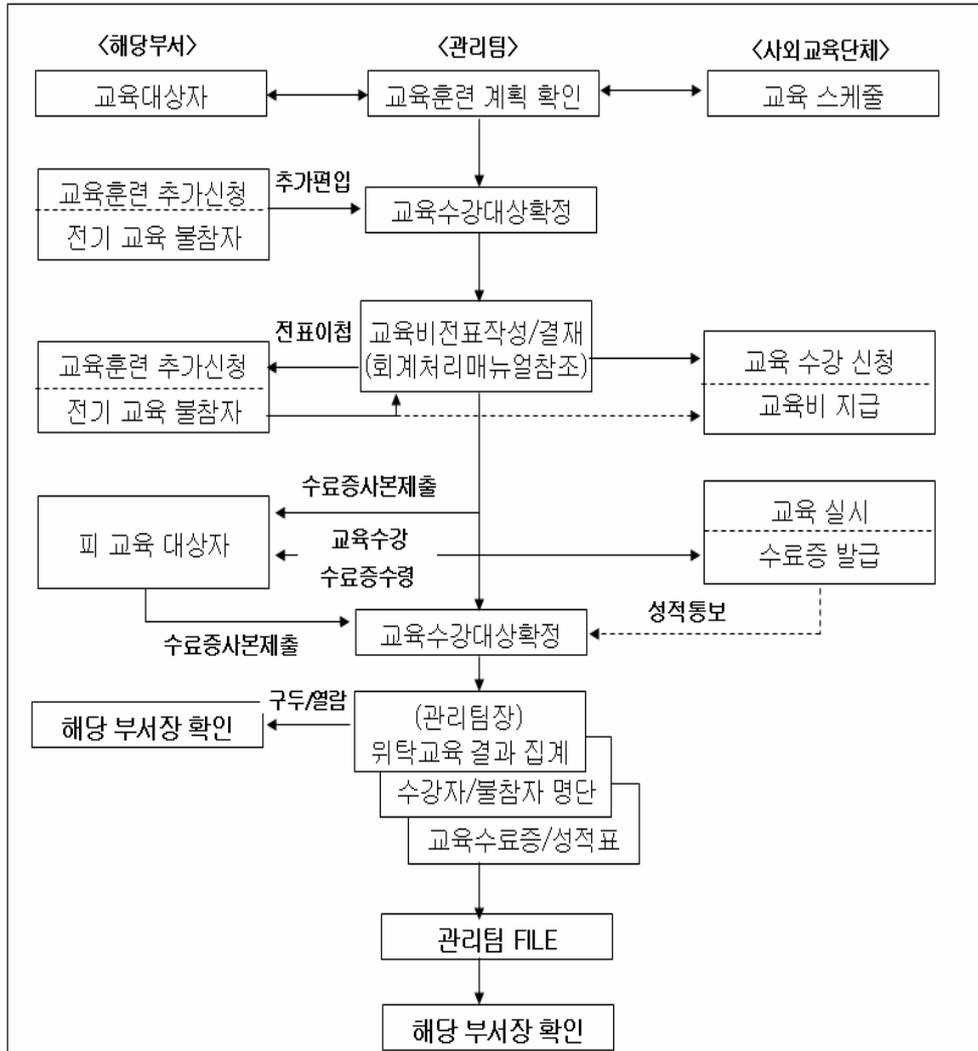


K사의 사내교육과정은 사내교육체계의 각 과정별로 교육대상과 교육명, 교육시간, 연간횟수, 교육내용과 주관부서가 지칭되어 있다. 예를 들어 해외사무소 발령이 난 K씨는 “사무소 부임과정”을 3일 이상 “사무소 운영 및 관리능력배양”의 교육내용을 기획팀 주관 하에 수시로 교육을 이수해야만 해외근무지에서도 성실한 업무 자세로써 회사가 궁극적으로 희망하는 본연의 직무와 역량을 발휘 할 수 있을 것으로 판단하여 본 교육을 훈련시키고 있다. 약 18여개의 세부교육과정을 두고 있으며 주로 1일~2일 정도의 단기 교육으로 구성되어 있다.

다음으로 사외교육의 체계에 대해서 알아보면, 이는 해운전문교육, 정보화 교육, 관리능력개발교육으로 구분하고 직급별로는 각 교육의 해당자가 다시 구분되어 교육 기관별로 차별화 되어 있다. 이를 다음과 같이 요약하여 설명할 수 있다. 해운전문교육에는 해운실무교육과 무역협회교육과 한국선급협회교육이 있으며, 해운실무교육은 그 대상을 계장 및 사원으로 한다. 무역협회교육은 과장, 대리, 차장, 사원을 대상으로 하며, 한국선급협회교육은 대리, 과장, 차장, 부장 및 임원들이 그 대상이 된다. 정보화 교육은 OA기초과정, 중급과정, 고급과정으로 구성되어지며, 기초과정은 계장 및 사원을 대상으로 하고 있다. 중급과정은 임원, 부장 차장, 과장, 대리, 계장을 그 대상으로 하며 고급과정은 임원, 부장 차장, 과장, 대리를 그 대상으로 하고 있다. 관리능력개발교육은 전임직원이 그 대상자이다.

K사의 사외 교육의 실시 Diagram을 도표화 하면 <그림 3-3>와 같이 나타낼 수 있다.

<그림 3-3> 사외 교육의 실시 Diagram



K사의 사외 교육훈련프로그램은 해운전문교육으로써 해운실무교육을 사외교육기관에서 실시하고 있다. 우선 무역협회에서의 교육은 신용장강좌, 외환실무과정으로 구분되어 있으며, 한국선급협회교육은 ISO/ISM 요소 해설 과정과 내부감사과정이 있다. 또한 상공회의소에서의 교육은 경영자부문 교육, 전략기획/경영혁신부, 사무혁신부문, 세

무·경리·회계부문, 재무·자금·채권관리부문, 노무관리부문, 총무·인사관리부문, 영업·마케팅·물류 부문, 무역실무부문, 여직원·기타부문 으로 구성되어 있다. 마지막으로 영어, 일어와 중국어 등을 위한 외국어 교육과정이 설립되어 있다.

3. S사의 사례

1) 교육의 목적

S사의 교육의 목적은 창의와 도전, 변화선도, 미래 준비를 위한 인재발굴을 꾀하고 2010 GLOBAL Maritime Service Provider로써 전임직원을 교육, 훈련시켜 핵심 역량을 강화하여 조직의 발전과 장래 인재를 발굴하고자 하는 것이다.

2) 교육훈련체계 및 과정

교육훈련체계 및 과정(Process)는 계층별 교육, 경영 교육, 직능별 교육, 공통 교육 그리고 E-Learning 으로 체계가 구분되어 있다.

첫째, 계층별 교육은 전임직원을 상대로 승진시 승진에 대한 축하와 격려 및 새로운 직급에 대한 회사의 기대 공유의 목적과 직급별 리더쉽 역량 및 직무역량 강화, Human Network 형성을 통한 직급별 유대 및 상호 Synergy 발휘의 기반을 마련코자 본 교육이 있다. 매년 3월-4월 중 직급별 승진자를 대상으로 약 3박4일간 직급별 역할 및 교육목적 달성을 통한 리더쉽 역량 강화의 내용을 기본 내용으로 하고 있다 직급별 역할을 정의하여 예를 들면 대리급은 셀프 리더쉽과 성과실행자, 창출자로서 역할을 정의하고 과장급은 조력자, 논리적 기획제안자로서, 차장급은 변화와 혁신의 리더쉽을 지닌 전략적 기획자로서, 부장급은 비전 리더쉽을 지닌 목표, 성과 관리자와 코치, 카운슬러로 정의하고 그 역할과 맞는 리더쉽 역량을 또한 구분하여 정의하여 집중 교육 훈련

을 한다. 예를 들어, 대리급은 실행력 역량, 과장급은 판단력, 문제해결 능력, 차장급은 팀관리 능력 및 전략적 사고력, 부장급은 변화/조직 관리 능력 함양등을 위한 교육 훈련을 집중한다.

둘째, 경영 교육은 미래경영자 및 핵심 인재 양성을 목적으로 차장급 이상을 주 대상으로 하며 차/부장은 국내/외 경영 대학원 등록 입교 후 최신 경영지식 습득과 글로벌 경영마인드 고취를 위한 사외 교육 시스템을 편성하고, 부장 승진자를 대상으로 하는 E-MBA 교육과정을 두어 경영 기초지식을 습득케하고 리더쉽 역량을 배양하고자 한다 그리고 임원을 대상으로 최고 경영자 교육 과정을 두어 전략적 경영능력을 향상시키고 인적 네트워크 강화를 위한 고급 과정을 운영하고 있다.

셋째, 직능별 교육은 크게 4가지 부분으로 체계화되어 있으며, 이는 전문실무교육, GLOBAL Superintendent, 승선 교육 그리고 부서 OJT을 포함하고 있다.

전문 실무교육은 세계적인 선박 관리 회사로 성장하기 위한 전문 인력을 단계적으로 양성하고 실무분야별 전문가를 통하여 직원간 지식 전달과 자문을 그 목적으로 하고 있다. 여기서 실무 전문가란, S사에서는 해당 실무 경험이 풍부하고 전문 기술/지식을 체계적으로 습득함으로써 효율적인 업무진행과 사내 의사 결정을 리드할 수 있는 자로 정의하고 있다. 교육 과정은 경영분야, 선박분야, 영업분야, 신조분야로 구분하여 각 분야의 전문가 육성에 필요한 부문별 교육을 실시하고 있다. 경영분야는 CFO 과정, 기획/전략, 인사, 재무, 세무의 세부 부분으로 구분하여 있으며 선박분야는 선박보험, 시스템 해상기상, 케미칼 등 선박 기술과 연관된 세부 부분으로 과정이 있어서 전문가 육성에 고도화하여 교육 과정이 있다. 영업분야는 선용영업, SM 영업분야가 있고 신조분야는 도장, 설계 부분에 전문가를 위한 과정이 구분되어 있다.

GLOBAL SUPERINTENDENT(GS) 란 선박의 보선 및 검사와 관련한 기술적인 지원 능력과 다국적 선주 및 선원을 관리할 수 있는 어학능력을 기본적으로 갖추고, 선주

의 이익을 위하여 선박의 자산 가치 최대화 및 운영/보선 원가의 최소화와 경쟁력 있는 선박 관리의 역량 (COMPETENCE + Ability)을 가지고 있는 감독을 말한다. 이 GS 양성을 위한 교육 목적은 첫째, 선박의 최적 관리를 통한 환경보호/관리원가 경쟁력 보유 둘째, 관리생산성 향상을 통한 수익개선/지속경영 기반구축을 그 목적으로 다음과 같은 과정으로 교육 훈련이 있다. 먼저 감독의 필수 역량 정립과정, 그 다음 감독별 역량 평가 과정을 거쳐 평가 결과에 따른 맞춤형 교육 순서로 S사는 운영하고 있다.

승선 교육은 해기사 출신이 아닌 직원의 선박에 대한 지식습득과 현장 실습을 통한 원활한 커뮤니케이션 및 선박 관리 지원 업무를 향상 시키고자 한다. 근무 경력 2년 이상의 비해기사 출신 직원을 대상으로 2주 이내 기간으로 먼저 승선 전 교육 목표 설정 후 승선기간을 통해 본선 일반, 항해/기관부문, Claim 부문 등 해운 실무 지식을 습득한 후 승선 교육 보고서를 승선 후 1주일 이내 작성 보고하는 것으로 되어 있다.

부서 OJT교육은 신규 직무 담당자의 업무 수행능력을 조기에 향상시키고 인간관계 및 팀워크 조성으로 조직 및 커뮤니케이션 활성화를 본 교육의 목적으로 두고 있다. 교육절차는 OJT 교육담당 직원 설정하고 다음으로 OJT 교육계획하며 다음으로 OJT 시행한다. 이후 OJT 교육 결과 보고서 작성의 순으로 진행된다.

넷째, 공통교육은 사내특강, 멘토링(Mentoring), 기초 적응교육, ONE-S그룹 그리고 외국어 교육 등 총 5가지 부분으로 설정, 운영되고 있다.

사내특강은 전 직원의 마인드 변화를 통한 자기 개발 및 동기부여 목적과 공통 직무지식 습득 및 조직 활성화에 기여하고자 하는데 본 교육의 목적이 있다. 과정은 회사 필요한 역량과 직원의 요구에 따른 특강 주제 선정하여 계열사 및 외부강사 확정하고 분기별1회 실시 후 교육 만족도 조사 및 기타 건의 사항 파악한 뒤 특강 결과 보고를 통해 향후 교육훈련에 대한 Feed-Back을 실시하는 과정으로 되어 있다.

멘토링(Mentoring)은 신규채용 직원의 회사 및 업무에 대한 조기 적응을 유도하고 회사 비전 및 조직 문화를 체계적으로 전달하여 조직 몰입을 강화하기 위해 실시한다. 멘토는 여러 정황을 고려하여 타 부서 직원 중에서 선정한다. 아울러 효과적인 멘토링을 위한 조건들을 살펴보면 기본 조건은 대리직급 이상으로써, 이성 간의 멘토는 불허되고 역량측면에서는 종합 평가 우수자와 리더쉽이 있는 자가 그 조건이 되며 긍정적인 마인드, 대인 관계가 원만한 직원, 희생정신이 투철한 자라야 한다. 본 멘토링 제도는 2 단계로 구분하여 목적 달성을 위해 구분되어 교육이 시행되고 있다. 1단계는 회사에 대한 설명(비전 및 미션등)과 2단계는 동호회 활동을 통한 대인관계 형성 등으로 진행시킬 것을 주된 과정으로 하고 있다. 성공적인 멘토링을 위한 지원과 연간 시행 보고서, 설문조사 등으로 병행해야만 본 교육의 목적에 부합이 된다.

기초 적응교육은 신규채용 직원의 회사 생활을 조기에 적응하도록 유도하고 타 부서 업무 소개 및 직원 간 유대 강화를 목적으로 년1회 입사 1년 미만 직원을 대상으로 기획관리팀 주관 하에 실시하고 있다. 기획관리팀은 주로 사규 및 각종 지침소개의 교육 내용이 있고 해사기술팀은 육·해상 IT 시스템 설명, 주요 국제 협약 및 규정 교육 내용을 실시한다.

ONE-S 그룹은 그룹 공유 가치의 이해와 내재화를 목적으로 본 교육을 설정하고 있다. S그룹의 공유가치의 핵심 내용을 정확하게 이해하고 공감하며 S 그룹의 사고와 행동기준을 공통 언어로 정착시켜 S 문화의 핵심으로써 창의와 도전을 이해하고 열정적인 조직 문화 구축을 위한 교육이다. 부/차장급 과 과장이하로 2단계 교육을 실시하고 있다. 부/차장급 교육은 리더로서 역할을 인식하고 실천적 리더쉽 함양을 위한 프로그램을 운영하고 과장 이하 급은 S 그룹의 모습을 재발견하고 창의와 도전을 이해하고 S 문화에 대한 실천방안을 강구하고 실천의지를 다지는 과정으로 실시하고 있다.

외국어 교육은 전직원의 글로벌 역량을 함양시키고 외국 선주와의 비즈니스를 대비하여 외국어 능력을 향상시키기 위한 교육이다. ON-LINE 교육 과정과 OFF-LINE

교육 과정을 두고 있다. 그리고 매년 1회 정기 어학 평가를 실시하여 직급별 기준 점수 미달 직원을 대상으로 본 평가에 미달되면 승진 대상에서 제외시키는 교육 평가를 실시하고 있다.

마지막으로 E - Learning를 살펴보면, 이는 ON-LINE을 통한 직원의 지속적인 핵심 역량 강화를 위한 학습 환경을 조성하고 S 그룹 경영 이념 공유의 장으로써 활용하고 전략적 인재 육성으로 목표로 본 과정을 두고 있다. 교육 수강은 S 그룹 E-Learning 시스템으로 접속, 신청, 교육하며 최대 5점의 평가를 반영해주는 시스템으로 운영하고 있다.

운영체계는 S그룹 인력 개발팀과 각 계열사 간에 과정 개설을 신청/접수의 과정을 거쳐서 교육 운영 업체와 인력개발팀과 개발의뢰 및 선정에 합당성으로 부여한 후 필요에 따라 교육운영업체는 교육 제공업체와 신규과정 개발에 관한 정보 공유/ 취합의 과정으로 보완하고 있다.

4. B사의 사례

1)교육의 목적

B사의 교육의 목적은 글로벌 시대의 비즈니스 리더로써 종합적 사고와 판단 능력을 갖추고 타 전문분야와 소통을 원활히 할 수 있는 다재다능한 네트워크형 리더를 양성하고자 하는데 있다.

2) 교육훈련체계

B사의 교육 훈련체계는 인재육성을 위한 체계로써 임원교육, 물류대학, 비즈니스 리더 양성 교육 그리고 직무교육 등 4가지 단계로 구성되어 있다.

첫째, 임원 교육은 임원 전략과정으로 전략적 마케팅, 신사업전략, 코칭, 전략적 인력개발, Risk 관리 및 협상을 주 내용으로 한다.

둘째, 물류대학은 우수수료자 교육과정과 전문/일반 과정으로 나뉜다. 각 해당 일반과정인 무역일반과정, 포워딩 과정, 물류실무과정, 지원실무과정을 우수한 성적으로 평가 받은 자는 해외법인 출장 대기자로서 물류대학 우수수료자 교육을 이수하게 하고, 전문과정인 무역전문과정, 물류 컨설팅과정 I·II 우수수료자는 국내물류대학원 학위 취득 과정을 이수케 하는 과정이 본 물류대학과정이다. 아울러 사내강사 양성과정과 해외 MBA 국내의 파견 과정을 두고 있다.

셋째, 비즈니스 리더 양성교육은 각 비즈니스 역량과 리더쉽 역량으로 구분하고 비즈니스 역량에는 커뮤니케이션 스킬향상, 기획력 향상과정을 거쳐 회의 운영, 이노베이션/성과 향상을 위한 갈등 관리 능력 향상을 본 교육의 목적에 있다. 리더쉽 역량 직급별로 신입, 경력 입무과정 / 서비스 교육을 계장급까지 이수하고 대리승진자 과정, 과장 승진자 과정, 차·부장 승진자 과정으로 리더쉽 역량 교육을 실시한다.

마지막으로, 직무 교육에는 경영일반과정, 기술교육, OA 교육, 국제화 교육이 있다. “입문→기본→전문→고급” 과정으로 마케팅, 외국어, 물류교육 IT/OA 교육, 경영/비즈니스 과정으로 실시하고 있다. 이에는 사외 위탁 교육과 Cyber 교육 방식으로 이원화 되어 있다.

교육 운영에 대하여 B사는 학점 이수제를 운영하여 직위별 연간 이수학점을 정하고 직원들이 자율적으로 교육을 이수토록 하여 이수한 학점을 인사고과에 반영함으로써 임직원 교육 참여율을 향상시키기 위한 제도를 시행하고 있다. 학점 인정 교육은 일정한 교육 프로그램에 의해 8시간 이상 운영되는 과정과 ON-LINE 교육은 교재, 과제물 제출, 평가의 체계를 갖추고 1개월 이상 지속되는 과정을 이수하여야만 학점을 인정하는 교육훈련 방식이다. 과정별 학점 부여 기준과 직위별 필수학점은 <표 3-5>와 같다.

〈표 3-5〉 필수 학점 및 학점부여 기준

필수 학점			
구 분	학점 부여 기준		비 고
	1점	2점	
필수과정	과정별 2학점 부여 (계층교육, 물류대학, 신입사원입무교육, 사이버직무교육)		개인별 연간 필수1과정의무이수
사내교육 (집합/합숙)	8H-16H (1-2일)	17H(3일)이상	교육시간의 확인은 교육수료증에 의한다.
사외 위탁교육	8H-16H(1-2일)	17H(3일)이상	
On-Line교육	16H-30H(1개월)	31H이상(2개월이상)	어학은 과정당1점부여
사내 외국어교육	2개월 이상 사내어학 수료	4개월이상 사내어학 수료	사내개설과정에 한함

학점부여기준							
직위별 연간 필수학점 기준	구 분	(수석)부장	차장	과장	대리	계장	사원
	년간최고 이수학점	2학점		3학점		4학점	
	필수과정 이수학점	2학점(직위별 년1개 필수과정 의무수강)					

※예외자(중도입사자및장기출장자)에 대한 적용기준은 운영세칙 참고

제 4 장 해운물류기업의 교육훈련시스템 문제점 및 개선방안

제 1 절 일반 기업의 문제점

우리나라 기업에서 교육훈련 운영상 가장 큰 문제점은 효과적인 교육훈련 프로그램 개발이 시급하다는 것이며 그 다음으로 교육훈련 인원의 차출 곤란이나 교육훈련의 효과파악이 어렵다는 순으로 지적하고 있다. 이에 반해서 교육훈련에 대한 직원의 의욕, 교육훈련의 필요한 점 파악, 교육훈련 예산의 확보에 대해서는 상대적으로 어려움이 적은 것으로 조사되었다.(이병희, 김미란, 2000)

특히, 기업 규모가 클수록 교육훈련에 애로사항이 적은 것으로 분석하고 있다. 즉, 교육훈련의 예산 확보, 교육훈련의 필요성 파악, 최고경영자의 교육훈련에 대한 인식은 기업 규모에 따라 다른 양상을 보여주고 있다.(오영훈, 이영한, 홍성이, 2000) 이것은 중소기업의 교육훈련에 대한 가장 기본적인 여건이 대기업에 비하여 상대적으로 열악한 데서 기인한다.

즉, 대기업이 중·소기업에 비해 교육훈련 투자의 여력이 있다는 의미이다. 그러나 반드시 “투자 규모=기업성과 향상”이라는 등식이 성립되지는 않는다. 대기업의 경우 교육훈련 투자 예산 확보 보다는 전문 강사의 양성과 교육과정과 교육방법을 개발할 수 있는 인력의 확보에 어려움이 있는 것으로 나타난다. 즉, 기업성과 측면에서 효과적인 교육훈련 투자가 이루어지기 위해서는 반드시 투자에 대한 적절한 평가가 있어야 함에도 불구하고 평가가 제대로 이루어지지 않고 있음을 지적하는 것이다. 또한 상대

적으로 인재양성을 위한 장기적인 비전의 정립이 부족한 것으로 보인다. 개인의 전문성을 높일 수 있는 교육이 부족한 것으로 보이며 형식적인 교육이 대부분 인 것으로 나타나고 있다. 특히 인재 양성을 위한 장기적인 비전의 정립과 사내 전문 강사의 양성에 대한 점에 대해서 기업규모별로 차이를 보여주고 있다. 특히 기업규모가 클수록 이들에 대한 문제 인식의 정도가 크게 나타나고 있는데, 이것은 교육훈련의 실시 정도가 높은 기업일수록 효과적인 교육훈련 실시 체계의 필요성이 대두되고 있으며, 기업 자체에서 교육훈련 실무와 학습 전달 능력을 겸비한 전문 인력이 필요함을 나타내는 것이라 하겠다.(강순희 · 이병희 · 김미란.2000)

이처럼 기존의 여러 연구에서 우리나라 기업의 교육훈련 운영상의 문제점을 다각도로 분석, 제시하고 있다. 따라서 이들의 연구들에서 공통적인 문제점을 발굴 정리하여 보면 다음과 같다.

첫째, 우리나라의 기업 중 체계적으로 교육훈련 시스템을 통한 경력개발제도가 활성화되고 있는 기업이 미미한 수준에 불과할 뿐만 아니라 경력개발제도의 도입계획조차 마련되어 있지 않은 기업이 많은데서 기인한다. 즉, 무엇보다도 경영자의 교육훈련에 대한 인식의 전환이 시급히 선행되어야 함을 나타내는 것이다.

둘째, 중소기업의 교육훈련에 적극적으로 참여를 유도할 수 있는 제도적 장치가 필요함을 의미한다.

셋째, 기업 스스로의 교육훈련의 필요성에 의해 자체 프로그램 개발에 박차를 가할 수 있도록 해야 함을 지적한다.

넷째, 현재 교육훈련에 있어서 기업의 예산 확보에 별다른 어려움이 없다는 의미는 긍정적인 해석도 가능하나 한편으로는 교육훈련에 대한 중요성 확보가 미흡, 지원이 실행을 앞지르고 있다고 해석이 가능하다는 점을 간과해서는 안된다.

제 2 절 사례분석기업의 교육훈련시스템의 현존 문제점

우리나라의 해운산업을 선도하고 국민의 총 생산지표에 큰 비중을 차지하고 있는 해운기업 중에 선별하여 직원의 미래를 위하고 직업 존속의 지속성을 위한 교육훈련시스템에 비교적 우수한 체계를 갖춘 대표적인 4개 기업의 교육 프로그램을 중심으로 현황을 파악해보고 분석해보면 다음과 같은 개선해야 될 사항인 문제점을 내포하고 있는 것으로 보인다.

해운기업은 개별 영리 행동 주체 기업의 하나로써 기업의 가장 주요한 목표인 기업 영리추구 또는 기업 가치 창출을 항상 시키려는 활동에 매진하고 있고 그런 활동을 영위하는 직원들의 의지, 지식개발, 역량개발의 향상을 도모할 수 있는 교육훈련의 중요성을 인지하고 있으나 너무 직무중심 일관된 교육 훈련의 비중이 커서 개인의 장기적인 비전을 위한 교육과 개인 생활의 윤택을 위한 복지차원에서의 교육 훈련이 적고 실제 본 사례기업의 교육훈련 관리부서 담당자의 조언에 따르면 그나마 직무중심의 교육정도 만이라도 직원의 장기적인 미래를 위한 최고의 투자이고 그 외의 개인의 미래에 대한 교육은 입안조차도 할 수 없는 현실로써의 최고 경영자의 의지가 존재하는 한 개인의 직무의 교육 훈련은 기대 할 수 없다고 한 점을 본다면 아직까지 해운기업의 교육 훈련 제도는 앞으로 직무중심 외 교육 프로그램을 다양하게 연구, 개발하여 다양한 교육을 받도록 할 필요성이 보이는 것으로 파악된다.

주요 해운기업의 교육 훈련의 실태를 분석해보면 교육 훈련 시행 이후 교육 평가에 의한 그 교육 프로그램의 효용성과 추후 더 나은 프로그램 개발 하는데 필요한 내용을 분석하고 개선사항을 평가해야 함에도 일부 기업은 평가 시스템은 있으나 나머지 기업은 평가 시스템에 대한 정확한 사후관리체계가 미흡한 현실을 볼 때 교육 훈련에 대한 평가를 직무 수행과 관련된 제도로 구축할 수 없는 한계성을 극복하지 못하고 있

으며 이는 교육 훈련의 의미를 후퇴시킬 수 있는 긍정적이지 못한 상황임을 해운기업의 교육훈련 담당자들은 인지하여야 할 것으로 보인다. 앞에서 이론적 배경에서도 언급되듯이 교육 훈련 평가의 필요성은 실시한 교육 훈련의 합목적성과 내용방법의 적절성 확인과 교육정책 의사 결정권자에게 교육부서 및 담당자 역할을 이해시키기 위함과 기업 고객의 부적합성 판단 후 학습 과정 증진시키는데 그 목적이 있기 때문에 그 평가 중요성이란 기업 가치를 지속 향상시키는 데는 필요한 과정이며 반드시 교육 훈련의 평가를 통해서 프로그램 목표가 달성되었는지 인적 개발 과정의 강, 약점을 확인하고 차기 과정에 보완될 중요한 내용을 분석하여 그 프로그램의 효과를 증명하는데 활용될 정보 수집 수집한 것을 의사 결정자에게 지원할 수 있는 데이터베이스를 구축하여 보다 나은 교육 훈련이 되어 해운기업의 가치를 향상시킬 수 있도록 일조해야 할 것으로 보인다.

교육훈련 프로그램 중에서 특히 고비용의 외부감사에 의한 특정 프로그램은 년1회 정도로 제한적인 시간과 장소, 대상으로 이루어져 특정 프로그램 미 참석자들 예를 들어 해상선원, 장기출정자, 장기병상자, 장기휴가자들은 특정 프로그램의 학습기회가 적어 상대적인 교육 훈련의 수혜자가 되지 못할 때 직장 내 교육 이수자 중에 한 파트나 개인이 미 교육 이수자를 대상으로 본 교육의 내용을 전달, 교육 학습 시킬 수 있는 전과 교육 훈련의 수혜자가 되지 못할 때 직장 내 교육 이수자 중에 한 파트나 개인이 미 교육이수자를 대상으로 본 교육의 내용을 전달, 교육 학습 시킬 수 있는 전과 교육 시스템을 구축한다면 다양한 경로로 미 이수 교육 내용도 학습 할 수 있을 것으로 보인다. 물론 특정 프로그램의 외부감사와는 교육 분위기, 내용 전달 방법 등이 일부 왜곡, 병행 될 것으로 보이나 기본적인 자료를 통한 전과교육은 저 비용으로 많은 교육 미이수자를 위한 최소한의 학습기회가 될 것이고 이는 주로 정성적 내용의 프로그램 보다는 계량화되고 자료를 통한 학습이 가능한 정량적인 내용의 프로그램 전과에는 어려움이 없을 것으로 보여 특히 해외 기업들과 교류가 많은 해운기업에 속한 해외 주재원들의 교육 훈련에 본 전과 교육 시스템을 권장 할 수 있을 것으로 보인다. 최근에는 인터넷과 ON-LINE 교육도 가능하지만 교육의 집중도와 효과 측면에서는 집체 단위의 전

과 교육이 효과 면에서 더 나으리라 예측이 되어 본 해운 기업 특유의 특징과 맞는 시스템으로 판단되어 권장하는 바이다.

외부 위탁 교육의 의존도가 너무 많고 ON-LINE 전산 상 교육의 비중이 많아서 개인의 신분 노출이 적고 교육 효과 측면에서 엄격한 교육장 분위기가 조성되지 않아 익명성이 가능하여 다소 형식적인 교육 프로그램이 될 소지가 많다는 점이 해운 기업들이 가지고 있는 문제점 중에 특화된 교육 프로그램을 개발하여 운영해야 하는 문제와 더불어 교육 효율성 문제와 교육 평가 개선점과 함께 고려되어야 하는 문제로 보인다. 외부강사에 의한 교육은 피교육 해운기업에 대해 엄격하고 공정한 교육이 되어야 함에도 불구하고 외부 교육 기관의 공급자 시장과 수요자인 해운기업의 사장 논리에 의해 외부 교육 기관의 영업 관계 설정 상 다소 형식적이고 절차상 편리함을 부영해 주어야 하는 상황 때문에 교육 효과가 기대되는 것 보다 적게 나타날 수가 있을 것으로 판단된다.

최근에 연구 개발된 교육 프로그램을 해운기업에 적용 실시 할 때 사전에 그 프로그램에 대한 내용과 과정 설명 없이 그리고 교육 대상자나 교육 기대 효과에 대한 사전 설명이 부족하여 교육 내용에 대한 준비나 홍보가 없어서 교육 수용의 이해가 낮을 수 있는 문제점을 내포하고 있다. 즉 GUIDER로서 일정한 사전 안내나 최근 교육 프로그램의 흐름을 일목요연하게 안내해주는 단계가 없어서 교육 내용과 대상자들의 수준이 부합되지 않을 수 있고 난해한 교육과 적합하지 못한 교육이 될 소지가 있어 보인다. 특히 시, 공간적으로 많은 제약과 한계를 가진 해운기업에는 새로운 교육 내용을 조기에 학습시켜야 하는 상황과 대치되어 많은 애로 사항이 있을 수 있으나 교육의 효과 측면에서 최대한 기업 가치를 증대해야 하는 목적에 부합되도록 교육 사전 안내를 꼭 실시하도록 권장하는 바이다.

교육 프로그램을 적기에 예정대로 실시하여야 하나 해운기업들 중 이번 사례 분석 기업들은 비교적 교육 실시에 긍정적 의지를 가지고 있으나 그 밖에 해운기업들은 소

규모업체로써 교육 훈련 프로그램조차 설계하지 못하고 외부의 프로그램을 인용하고도 기업 활동의 시간적 제한성으로 이유로 교육 미실시가 많은 점이 아쉬우며 본 사례 기업들도 완전한 교육 실시의 의지를 보인 기업은 거의 없는 것을 볼 때 무엇보다도 많은 프로그램의 선정보다는 알차고 효과 있는 작은 분량이라도 지정 교육을 성실하게 실시, 평가하는 기업들이 많아지고 그 위에 내실을 가리는 단계가 되어야 할 것으로 보인다.

이상의 해운 기업들은 국가 해운 산업의 중요하고 지도적인 위치에서 자본주의 경제 주체로써 기업 영리를 위한 조직 및 운영 시스템은 구축이 잘 되어 있으나 해운 기업 특성에 맞는 교육 훈련 시스템을 설정하고 운영하여 기업 가치의 꾸준한 발전을 이루고 더 나아가 경력 개발 계획을 통한 인적 자원 관리를 목표로 기업을 이끌고 나가야 할 것으로 판단된다.

제 3 절 해운물류기업의 교육훈련시스템 개선방안

지식경영이라는 새로운 패러다임은 21세기의 생존과 번영이라는 요구에 적극적으로 대응하기 위해 제시되는 새로운 접근이라 할 수 있다. 선진국의 경우에는 이미 1990년대 초반부터 지식이 기업경영자원의 하나로 인식되기 시작하였고, 많은 논문들이 지식경영을 경쟁우위 확보수단으로 인식하고 있었다. 또한 21세기를 위한 새로운 국가경영의 지표로서 지식을 강조하고 있음도 주지의 사실이 되었다. 우리나라에서도 기업의 경쟁력을 제고하기 위해서 지식경영을 실천해야 한다는 연구가 최근에 많이 등장하고 있으며, 기업경영에서 지식경영의 올바른 실천을 위해서는 무엇보다 교육훈련이 절실하게 요청되고 있는 실정이다.

글로벌 경쟁시대에는 경기순환론이 없다. 국가경쟁력이 없으면 영원히 불황이며, 또 그러한 명제가 지난날 IMF체제의 수용이라는 사실로 나타났다. 모두가 공감하는 바이지만, 한국의 경제는 생산요소의 투입량에 의해 급속도로 발전해왔다. 그러나 지금은

경제성장의 투입량이 아니라 생산성의 향상 및 기술진보에 따라 결정된다는 사실에 주목해야 한다. 또한 이로부터 국가경쟁력의 한 축을 형성하고 있는 해운·항만·물류계 부문의 생산성제고를 위한 견실한 토대구축과 미래에 대한 발전전략을 투명하고도 신속하게 수립하여 집중된 핵심역량을 경쟁의 한 복판 위에 쏟아 부어야 한다는 시대적 과제를 부여받게 되었다.

이러한 점을 토대로 본 논문은 교육시스템개선전략을 위해 그와 관련된 국내외 문헌들 및 선행연구들을 분석하였다. 교육시스템개선전략을 위해서는 다음과 같은 과제를 해결해야 한다는 결론에 도달했다.

첫째, 해운산업 인적자원 개발 및 활용에 대한 국가적인 차원의 종합적이고 전략적인 프로그램을 수립하여 추진해야 한다. 해운산업은 국제물류환경변화추세와 더불어 국가차원에서 전략적으로 발전시켜야 할 핵심 성장주도산업이다.

둘째, 해운항만관련 인력양성기관의 확대 및 정비가 필요하다. 전문교육기관을 통해 해운항만전문인력 양성은 물론 전문 기능 인력을 동시에 배출할 수 있는 장점이 있기 때문이다. 또한 물류산업의 비약적인 발전에 따른 혁신내용을 물류인력에게 신속히 보급하는 노력이 필요하다. 이를 위해 재교육체계를 한층 강화하고, 전문연구기관 등이 창출하는 신지식을 빠르게 피교육자들에게 전수되도록 관련교육기관은 지속적인 노력이 병행되어야 할 것이다.

셋째, 산·학 연계 형 교육프로그램 확대 및 교수전문성강화가 필요하다. 일반적으로 대학 등 정규교육기관은 물류분야 교육이 이론위주로 구성되어 있는 관계로 급변하는 국제물류에 대한 체계적인 정보습득이 어려운 실정이다. 때문에 현장실무교육 경험 이 풍부한 전문가를 활용하는 방안을 적극 강구할 필요가 있다. 또한 겸임 교원제 활성화, 교수인력의 산업체 연수, 학생의 현장실습, 교재 및 교보재의 산학협동개발 등이 이루어져야 한다.

넷째, 해운 항만산업의 우수인력을 양성하기 위한 법적·제도적 보완 장치가 마련되어야 한다. 전문 인력의 자질향상을 위해 가칭 “해무사” 자격제도 등을 부활할 필요가 있다. 네덜란드와 독일처럼 다기능 보유자에 대한 부가적 임금지급이나 전문자격 취득자에 대한 특별한 임금체계 등의 제도적 장치를 강구해야 한다.

다섯째, 커리큘럼·교과목·교재개발을 서둘러야 한다. 우리나라는 아직 교육훈련에 대한 연륜이 짧다. 특히 해운분야에는 그에 대한 교재나 커리큘럼 또한 매우 미흡한 실정이다. 때문에 물류교육이 몇몇 부분에 국한되어 편협하게 진행되고 있다. 이점을 보완하기 위해서는 선진물류강국들의 교육프로그램을 벤치마킹 할 필요성이 있다. 또한 선진물류업체 그리고 해운·항만관련업체들이 보유한 화물별 작업 매뉴얼 등을 통합적으로 입수하여 우리 실정에 맞게 재구성할 필요가 있다. 이를 위해 산·학·연, 교수요원간의 상시적인 모임을 구축하고 연구분야를 인문사회계열과 자연계열의 두 부문으로 나누어 해운서비스의 특성에 부합되는 전문성 있는 교과목과 교재개발을 시급히 추진해야 할 것이다.

제 5 장 결 론

본 연구에서는 우리나라의 대표적 해운물류기업 중 주요업체의 교육훈련 시스템을 분석 해 본 결과 다음과 같은 사항을 확인할 수 있다.

첫째, 기업 가치를 향상시킨다는 관점은 좋으나 직무중심의 교육 훈련의 비중이 너무 많다.

둘째, 교육 훈련 이후 평가시스템이 운영되지 않는 점이 미흡하며 이는 더 효율적인 교육 훈련 프로그램 개발이 원활하지 않을 수 있다는 점이다.

셋째, 교육 훈련 프로그램의 미 이수자들을 위한 사내 전과 교육 시스템 구축을 새로운 시스템의 일환으로 해운기업들에게 권한다.

넷째, 외부 위탁 교육과 ON-LINE 교육으로 익명성이 보장되어 다소 형식적인 교육 프로그램이 될 소지가 많다는 점이다.

다섯째, 최근 소개 공개되는 교육 프로그램에 대한 가이드더(guider)로서의 사전 설명 없이 프로그램을 실시함으로써 교육 내용에 대한 수용자의 이해도가 낮을 수 있다.

여섯째, 부서별 내부 교환 강사의 프로그램이 없다는 것은 부서별 강사와 피교육자 간의 인적 네트워크 형성의 기회가 없다는 것을 의미하며, 형식적인 강사와 피교육자로서의 관계만이 고착화 될 수 있는 아쉬운 점을 내포하고 있다.

이상의 해운물류기업들은 국가 해운물류산업의 중요한 위치에서 자본주의 경제주체로서 기업 영리를 위한 조직 및 조직의 운영시스템은 잘 구축되어 있다. 그러나 해운물류기업이 기업의 특성에 맞는 교육훈련 시스템을 구축하고 기업 성과의 꾸준한 발전에 필요한 인적자원 관리를 원활히 수행함으로써 보다 나은 경쟁력을 확보할 수 있을 것으로 판단되어진다.

이상의 연구 결과를 토대로 현장 적용 및 후속 연구를 위하여 다음과 같은 제언을 한다.

첫째, 기업의 요구 분석을 통하여 교육훈련 프로그램을 개발할 수 있는 일반화된 체계적인 절차를 마련하여, 기업체에서 활발하게 기업 내 교육 훈련 대상자들의 요구 분석을 통하여 교육 훈련 프로그램을 개발하여 운영할 수 있도록 하여야 할 것이다.

둘째, 교육훈련 프로그램의 내용을 구성함에 있어서, 직원들이 삶의 질 향상을 위해서 직무와 관련된 내용 이외에 기업 윤리, 일반 상식, 교양 등과 같은 다양한 내용의 프로그램 개발이 필요하다.

셋째, 교육훈련의 기법을 선정함에 있어서, 직원들의 지식과 태도의 향상을 위해서 강의나 실습 이외에 프로젝트 팀, 그리드 세미나, 감수성 훈련, 토의법, 연할 연기법, 사례 연구, 비즈니스 게임 등과 같은 다양한 기법을 활용하는 프로그램 개발이 필요하다.

넷째, 교육 훈련 프로그램을 평가하기 위해서 설문, 인터뷰, 관찰 등과 같은 적절한 평가 방법과 평가 도구를 사용하여 반응, 학습, 행동 변화, 결과 등의 수준에 대해서 평가하려는 노력이 필요하다.

다섯째, 훈련 프로그램 운영의 효과를 검증하기 위해서 내적 타당도 저해 요인을 통제할 수 있는 설계를 하도록 하여야 할 것이다.

기업은 교육훈련이 지출이 아닌 투자라는 것을 인식하고 장기적인 안목으로 국가적인 인적 자원 개발이라는 측면에서 교육훈련에 투자를 아끼지 말아야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강순희·이병희·김미란(2000), 《직업능력개발사업의 성과분석》, 한국노동연구원
『실업자 직업훈련의 현황과 개선방안』. 한국노동연구원. 1999.
- 이병희·김미란(2000), 《직업능력개발사업의 평가와 정책과제》, 한국노동연구원
고용보험센터.
- 나일주·임철일·이인숙(2000), 《기업교육론》, 서울, 학지사.
- 배호순(1990), 《평가의 원리》, 서울, 교육과학사.
- 정재삼(2000), 《수행공학의 이해: 기업교육 리엔지니어링의 틀》, 서울, 교육과학사.
- 배을규(2003), 「교육훈련 성과평가의 이론적 기반」, 한국산업교육학회 2003 학술
대회 자료집.
- 한국생산성본부(2003), 「교육효과측정 및 평가」 내부자료.
- 이성석(2003), 「호텔기업 서비스교육 성과의 영향변인에 관한 연구」, 동아대학박
사학위논문.
- 임효창(1999), 「기업 내 교육훈련의 전이결정요인에 관한 연구」, 서강대학교 대학
원 박사학위논문.
- 전영호(2001), 「외식업종사원의 고객만족 교육훈련에 관한 연구」, 경기대학교박사
학위논문.
- 정수진·고종식(2000), 《인적자원관리》, 삼우사.
- 최승호(2004), 《인사관리론》, 두남.

2. 국외 문헌

- Beach, D. S. (1980), 《Personnel : The Management of People at Work(2nd ed)》, London, MacMillan.
- Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A. Ann Maycunich(2002), 《Principles of human Resource Development》 2nd Edition, Perseus Publishing.
- Gomez-Mejia, K., Bakin, B., & Cardy, R. L. (1995), 《Managing Human Resources 》, Prentice-Hall.
- Kirkpatrick, Donald L(1998), 《Evaluating Training Programs: The Four Levels(2nd Edition)》, Berrett-Korhler Publisher, Inc. San Francisco.
- Leshin, Cynthia B., Pollock, Joellyn & Reigeluth, Charles M.(1992), 《Instructional Design Strategies and Tactics》, Educational Technology Publications Englewood Cliffs.
- Nadler, L. I. (1986), 《Designing Training Programs: The Critical Events Mode》, Addison-Wesley Publishing Inc. 7-11.
- Noe, R. A. & Ford. J. k. (1992), 《Emerging issues and new directions for training research》 In G. R. Ferris & K. M. Rowland(Eds), Research in personnel and human resource management, 10, 345-384.
- Phillips, Jack J.(1991). 《Handbook of Training Evaluation(3rd Edition)》, Gulf Publishing Company.
- Russ-Eft, Darlene & Preskill, Hallie(2001),. 《Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change》, Perseus Publishing.
- Stolivitch, Harold D., & Keeps, Erica J. (1999), 《What is Human Performance Technology?: Handbook of Human Performance Technology》, San Francisco Jossey-Bass Publishers.

ABSTRACT

A Study on the Education and Training System in Shipping and Logistics Corporations

KIM, MOON-CHEAL

*Department of Port Logistics
Graduate School of Maritime Industrial Studies
Korea Maritime University*

This thesis attempts to answer what is the role of education and training system as a part of human resource management in a corporation, and whether proper system for the education and training leads to increase the value of the corporation as a factor of competitiveness in shipping and logistics corporations. It further evaluates the performance of the education and training system of today.

We learnt that the changes in customer requirements facilitated a change in the

delivery of service provided by the shipping and logistics industry the world over. For instance the shipping and logistics corporations face a fierce competition between the corporations as they scramble resources to meet this challenge, while trying to squeeze each other out of business, competing for customers as well as the better position in the world. To achieve the competitive advantage, the corporation needs innovation on the education and training system for members of organization. It leads an unequalled advantage to remain the best position in the sector, also it leverage its competitive advantage to attain this position.

However, the results of the case study on the education and training system indicates several limitations in shipping and logistics corporations of today. The findings of the case study can be summarized as follows:

The first, the education and training system is concentrated so much on only the tasks. The second, after the performance of the education and training programs, the evaluating system is little working. It leads inefficient effects on development of new program. The third, on-line programs as the new system is needed for members who they have not been educated from organization. The fourth, in case of on-line education system and off JT(the job training) can be not efficient because of anonymity. The fifth, in case of new program without enough explanation, adaptation degree of receiver can be not efficient. The final, the opportunity of human network between departments in corporation can be lost because of no exchanged teacher.

Although the corporations of shipping and logistics play an important role in

domestic economy and they have good organization and operating system for organization as market players, they do not have proper system for education and training for human rearousing. To achieve more competitive advantage, they need to make right system for education and training.

The result of this study provide several important managerial implications,

Firstly, the systemic procedure and analysis on needs of internal customers are needed to make new programs for dynamic activity of participants.

Secondly, the various development are needed to make education and training programs contained not only the tasks but the quality of the life of members.

Thirdly, they need various methods for performance of the education and training system.

Fourthly, the evaluation should be conducted by right methods and right tools after performance of education and training programs.

Finally, the obstructive factors on internal validity should be controlled to inspect the operational effectiveness in the education and training system.

The practitioners of management should be remember that making efficient system and conducting continuous innovation on education and training in corporation are concept of not cost but investment, aspect of long-term strategy.