百年大計...教育

역량기반의 교육체계 수립 방법론

HUNET

우리 회사의 [인재] 전쟁

사람은 많은데, 인재가 부족하다.

업무를 가르쳐 놓으면
다른 회사로 가 버린다.

쓸만한 사람 찾기가 어렵다.

기업에서 인재가 떠나는 사연

자신을 위한 개인적인 비전과
회사에 대한 비전이 없다.

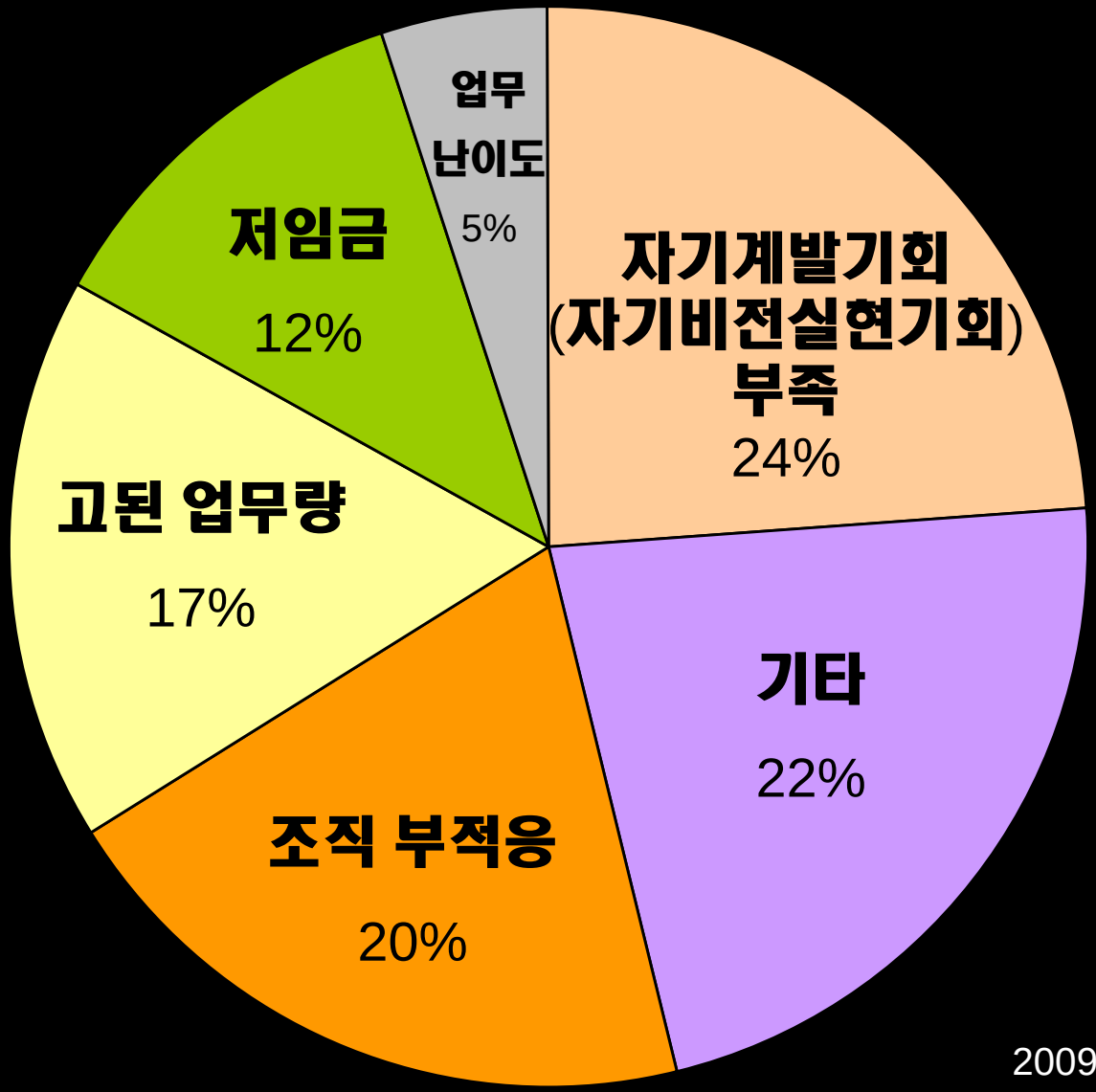
급여 및 처우 수준이 맞지 않는다.

하는 일이 맘에 들지 않는다.

장기적인 안정감이 부족하다.

자기계발이 안 된다.

기업에서 인재가 떠나는 사연



2009.10 기업 123개 대상

(한국경제신문)

[인재육성-교육]만이 살 길이다 !

"우리는 우리의 모든 시간을 사람을 위해 쓴다. 우리가 사람 다루는 일을 소홀히 하게 되면, 이 회사 또한 망하게 된다."

"나의 시간 중 75%를 인재를 찾고, 채용하고, 배치하고, 평가하고, 보상하고, 내보내는 데 썼다."

"인재가 1순위 이고 전략은 그 다음이다."

- 잭 웰치 -

마케팅 전쟁, 품질 전쟁시대를 지나 이제는 인재가 기업의 성패를 좌우하는 시대가 왔다.

- War for Talent -

인적자원지수와 매출액·경상이익과의 상관관계

- 평가에 따른 적절한 보상, 교육훈련 등 인적자원관리와 개발(HRM/D)이 잘 되는 기업일수록 매출액, 경상이익 등 성과도 뛰어난 것으로 나타났다.
- 인적자원지수(HRI)[1] 1% 증가하면, 1인당 매출액이 1.5% 이상 증가하며, 경상이익은 2.19% 증가하는 것으로 나타남

- 한국직업능력개발원 100인 이상 454개 국내기업 조사 2007년 5월 31일 -

1) HRI : Human Resources Index : 인적자원의 양과 질, HRM과 HRD의 제도 및 관행에 관한 종합적인 측정도구임

기업 교육의 현재

경영진과 임원들의 교육에 대한 관심이 적다.

교육을 실시하고 있기는 한데, 제대로 하고 있는지 모르겠다.

꼭 필요한 교육을 꼭 필요한 사람에게 시키고 있는지 확신이 서지 않는다.

일회성, 행사성 교육을 실시한다.

기업 교육의 지향점

회사의 전략 방향에 부합하는 교육

성과 향상에 기여하는 교육

장기적, 통합적 관점의 교육

결론은…[교육]을 넘어선, [역량] 중심의 인재 육성 [전략]

역할에 필요한 능력을

정확하게 평가하고 적용해 나가는 것이

역량 중심의 사고 방식

역량이란?

역량 (Competence) ?

위기의 시기에 위기감을 극복하고

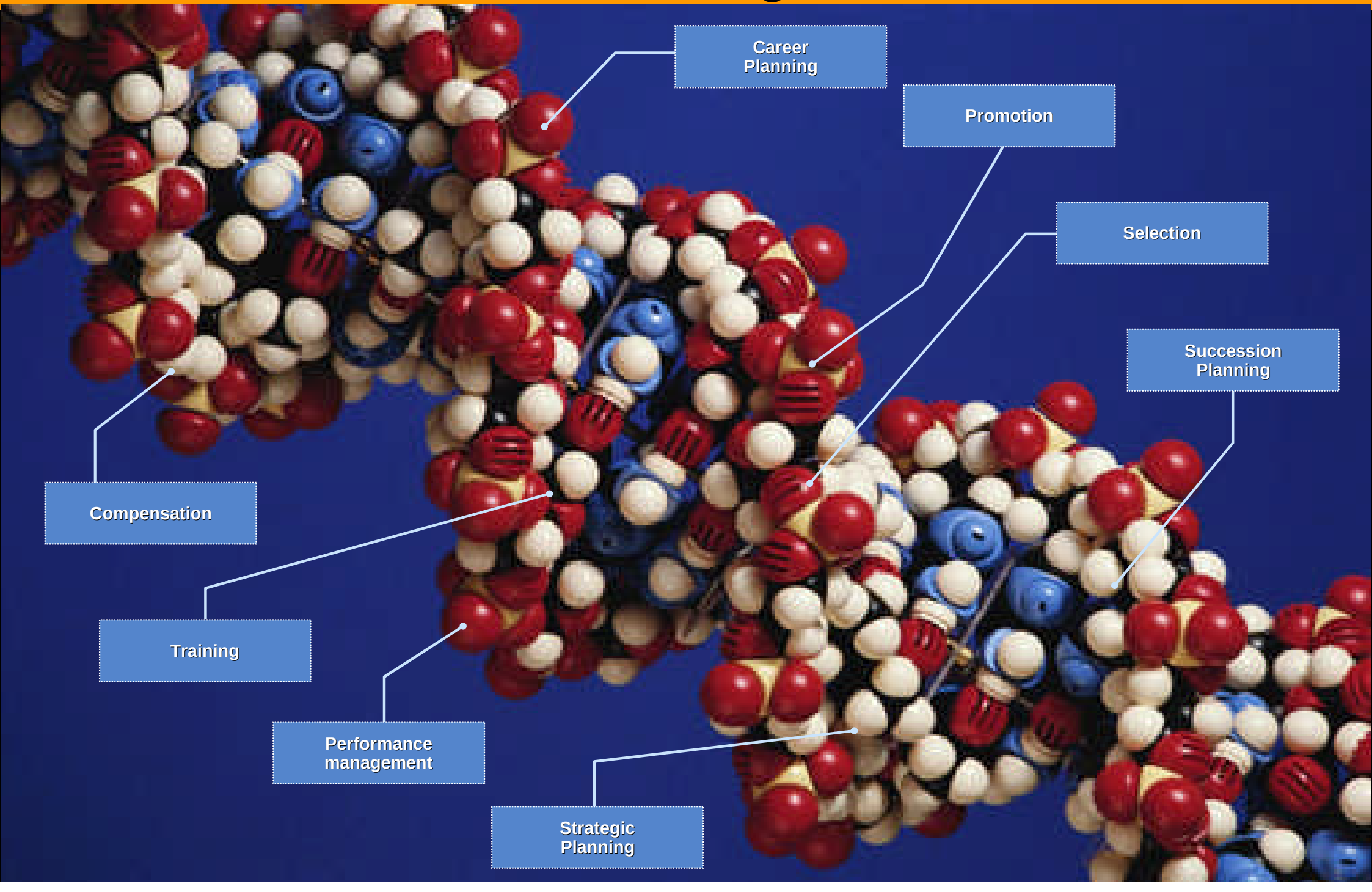
다른 이와 견주어

<u>뚝 부러지게 앞서는 능력</u>

- Gary Hamel

(전세계에서 가장 영향력 있는 경영 구루, 런던비즈니스스쿨 교수)

역량 = DNA of Organization



역량 관리의 기대 효과 4가지

인재경쟁력,성과 확보

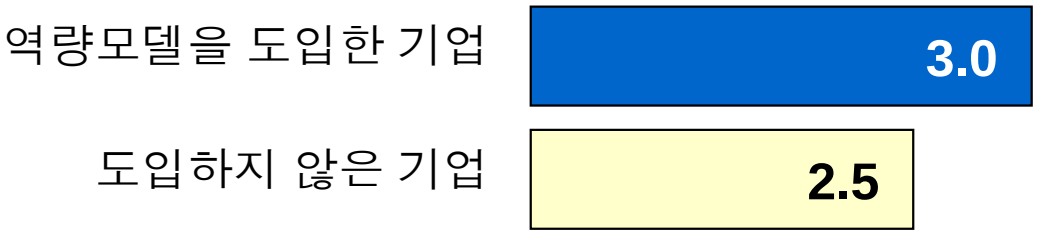
비전, 전략과 연계

통합적 인적자원관리

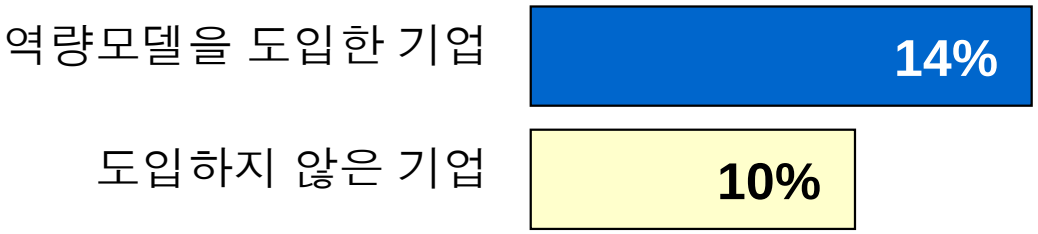
학습조직, 지식경영

역량 관리의 기대 효과 4가지

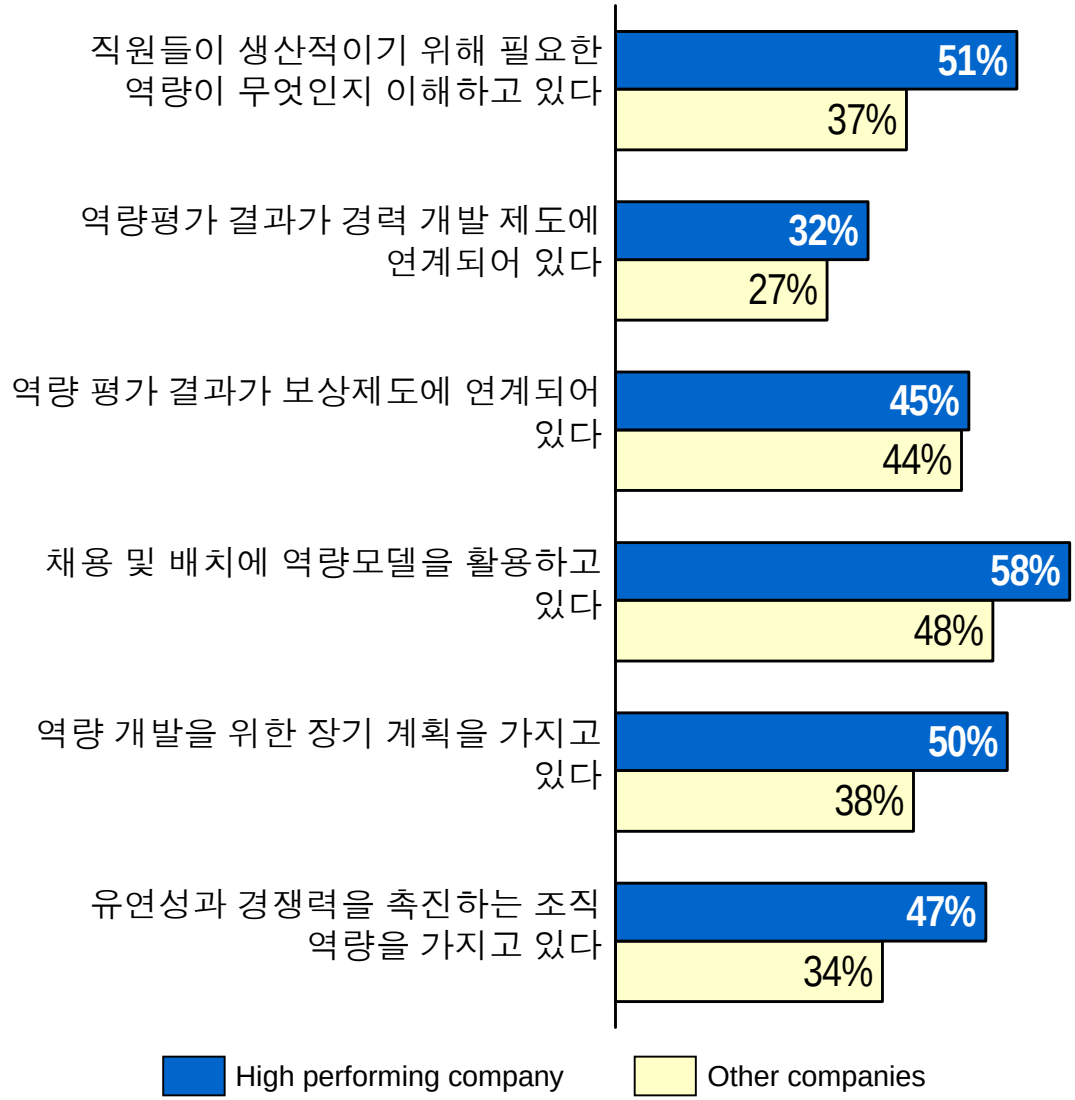
<Market-to-book Ratio>



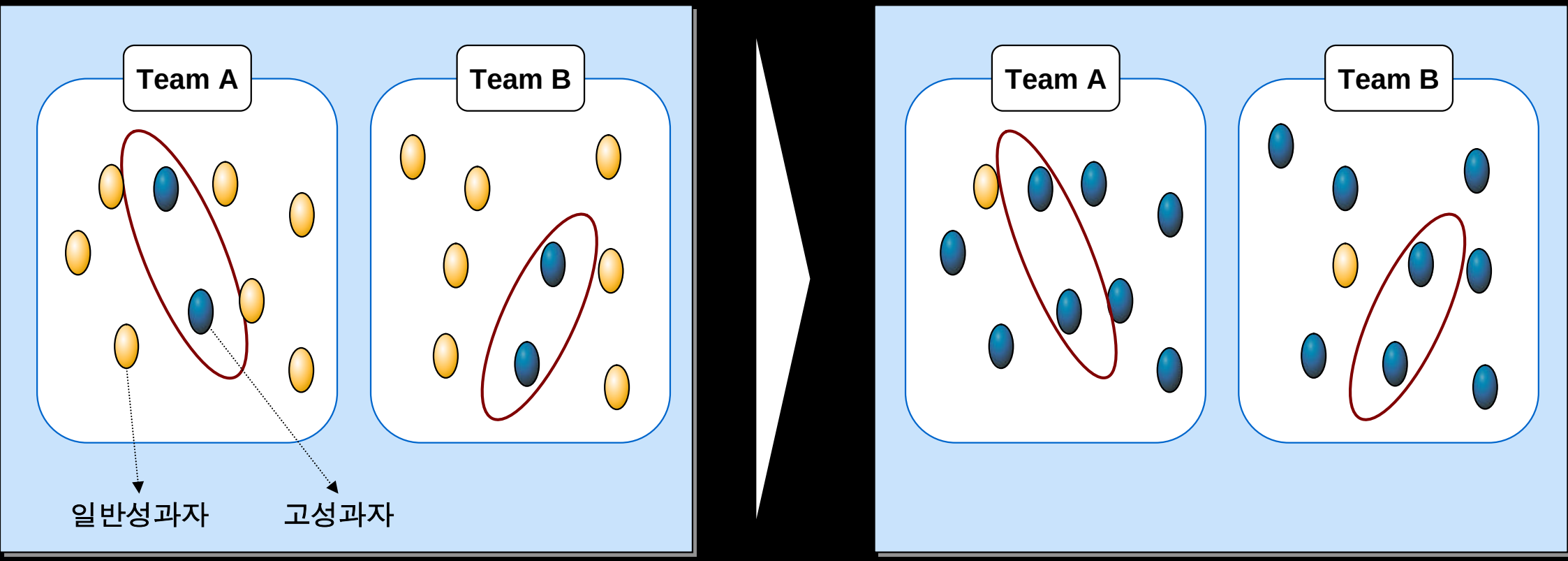
<3-year Total Shareholder Return >



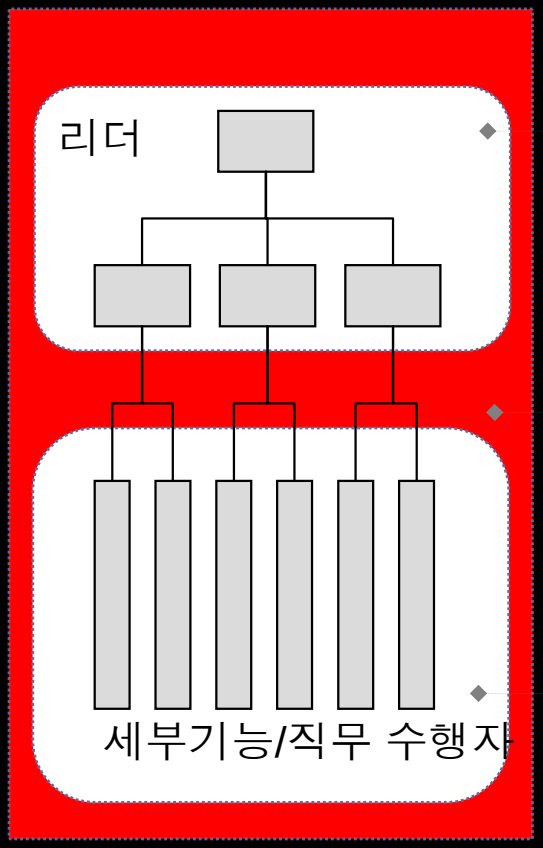
Source : Compustat, (Fortune 500 기업 중 70% 이상이 역량기반HR제도 운영)



(역량 관리의 기대 효과 4가지)



역량 모델링…Framework



리더십역량
(Leadership Competency)

공통역량
(Core Competency)

직무역량
(Job Competency)

- 관리자에게 요구되는 역량

- 전 임직원이 공통적으로 보유해야 할 역량
- 비즈니스의 속성, 조직의 문화적 근간을 토대로 발휘

- 해당 직무를 수행하기 위해 요구되는 업무의 기술적 능력, 행동 및 태도
- 채용, 이동배치, 평가 및 전문가 육성 등 인력관리의 기준

역량모델을 어디에 활용하죠?

평가/승진/보상

- 업적과 역량을 종합하여 평가/승진/보상에 활용

채용

- 면접시 각 역량 별 행동지표를 측정
  - **Fit to Organization :** 공통역량
  - **Fit to Job :** 리더십역량, 직무역량

교육

- 전사 핵심가치 체화 교육 프로그램
- 리더십 역량 개발 프로그램
- 직무 역량 강화 프로그램
- 정기적인 **Monitoring**

참고) 평가에의 활용 예시

360º Survey 양식

Respondent Type: *Mark in the box ☐

☐ Self ☐ Peer ☐ Manager ☐ Direct Report ☐ Dotted Line Manager ☐ Other (Supplier/Customer)

Always	Frequently	Sometimes	Infrequently	Rarely
5	4	3	2	1

Vision

1. Sets or understands the organization's vision
2. Ensures the vision is understood by others
3. Helps others translate vision into concrete actions
4. Motivates others to complete actions that transform the vision into reality

*Answering Questionnaires *

Mark **V** in the box ☐ or Color the box dark. ■

5 = Always
4 = Frequently
3 = Sometimes
2 = Infrequently
1 = Rarely

Passion/Commitment

5. Sets and meets aggressive commitments
6. Assumes responsibility for his/her own mistakes
7. Uses celebration and recognition to energize people
8. Designs and pursues opportunities that contribute to customers, business, team and self-improvement

Energy/Speed

9. Pursues everything with energy, drive and the desire to reach closure
10. Eager to learn new ways to improve quality, productivity, customer satisfaction and growth
11. Makes timely decisions when information is scarce or unavailable
12. Reacts quickly to opportunities when they arise

참고) 평가에의 활용 예시

5 Always	4 Frequently	3 Sometimes	2 Infrequently	1 Rarely	
☐	☐	☐	☐	☐	**Job Specific Technical/ Functional Contributions**
☐	☐	☐	☐	☐	41. Create designs and plans that meet all functional specifications and satisfy customer expectations
☐	☐	☐	☐	☐	42. Demonstrates excellence in primary functional area
☐	☐	☐	☐	☐	43. Seeks out sources of functional information for best practices and application knowledge
☐	☐	☐	☐	☐	44. Contributes to functional competency growth of organization by volunteering instruction in internal education initiatives, process centers, mentoring and other informal ways
☐	☐	☐	☐	☐	45. Disciplined in following process ; leads improvements
☐	☐	☐	☐	☐	46. Actively communicate goals, measurements and progress to all concerned

Describe specific behaviors that indicate this leader's strength

Describe specific behaviors that indicate this leader's development needs

참고) 채용면접에의 활용 예시

구조화된 면접문항 개발

팀웍	비전과 목표를 공유하고 정보와 자료를 공동의 목표를 향해 모든 에너지를 하나로 합쳐 시너지를 창출하게 하는 역량
Check Point	조직목표 우선, 팀 성공을 위한 유연성, 조직의 성공을 위한 포용력, 조직에 새로운 idea제시, 팀 동료에 대한 격려와 지도에의 능력이 있는지에 대한 검토

◆ **자신의 입장과 반대되거나 전적으로 반영되지 않은 의견으로 최종적으로 의사결정이 내려진 경험이 있다면 상세히 설명하십시오. 자신이 그 의사결정과정에서 중요한 역할을 담당했던 경우여야 합니다.**

1. 그 상황의 개요와 의견충돌이 이루어졌던 원인은 무엇이었습니까?
2. 의견 조율을 할 때 어떠한 입장과 태도로 임했습니까?
3. 결국 자신의 뜻과 맞지 않는 결정이 내려졌을 때 어떻게 했습니까?
4. 입사 후 조직 공통의 목표와 자신의 목표가 어긋날 경우, 어떻게 그 간극을 조절해 나가겠습니까?
5. 리더로서 사람들과의 관계를 효율적으로 조율한 적이 있다면, 조율에 있어서 어떠한 점이 가장 중요한 점 이었습니까?

행동수준 정의

1 수준 : 이해 수준
(개념적, 단편적, 상식적 지식 수준의 응답)

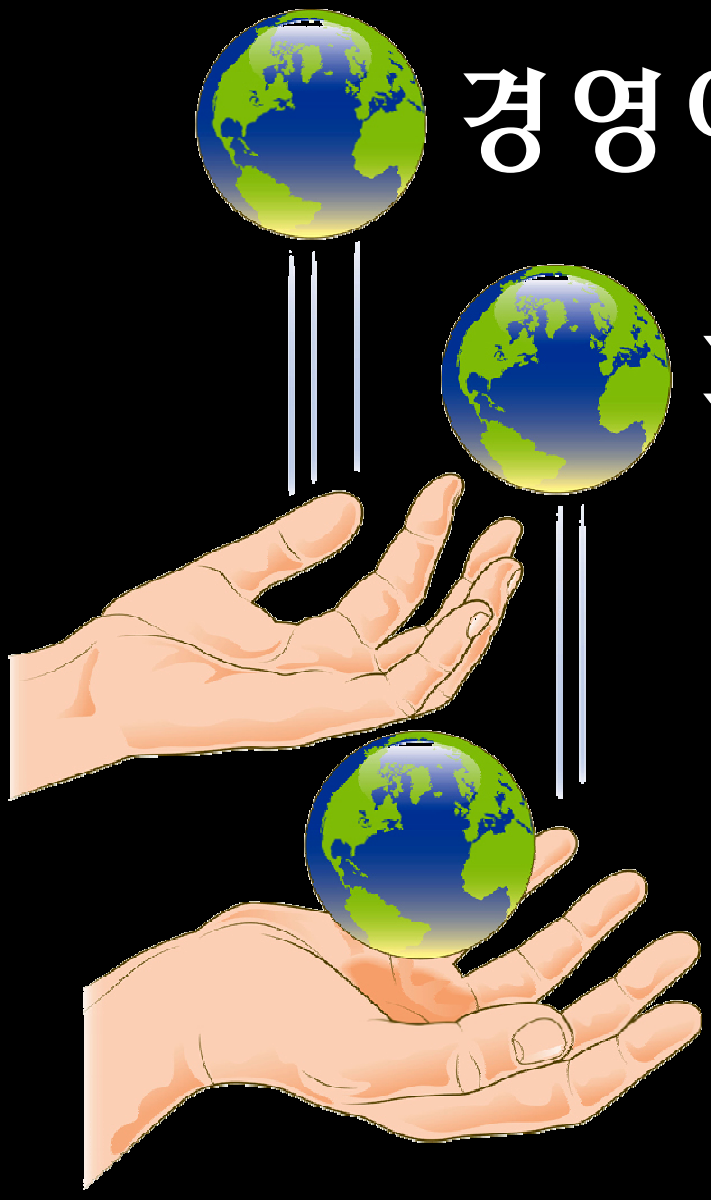
2 수준 : 응용 수준
(단편적 경험에 근거한 행위중심의 응답)

3 수준 : 코칭 수준
(구체적인 증거와 자신만의 논리를 갖고 있는 응답)

4 수준 : 창조 수준
(지식과 경험을 통한 새로운 가치를 창출할 수 있는 응답)

역량 중심의 인재육성 체계 수립...그 의미!

역량 중심의 인재육성 체계 수립...그 효과!

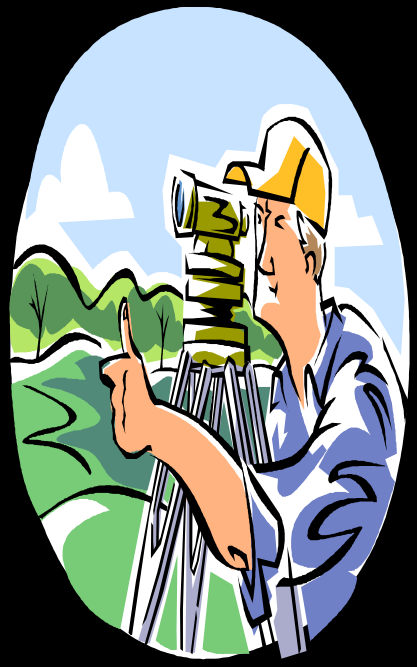


경영이념/전략→과정

계획성, 연계성

통합적/장기적
인재육성 전략

교육체계 수립을 위한 Overall Approach



현황 진단

역량모델링

교육체계수립

연간교육계획 수립

현황 진단

경영방침, 인재육성 전략 Review

교육훈련 현황/지표 분석

구 분		종업원수	교육경비	인당 교육경비	교육인시	인당 교육시간	교육투자율 (매출액대비)	매출액
단 위		명	천원	천원	시간(H)	시간(H)	%	백만원
'05	A사업부	179	7,862	43.9	712	4.0	0.0003	140,914
	B사업부	225	13,447	59.8	1,672	7.4	0.0035	16,861
	C사업부	108	4,494	41.6	502	4.6	0.0062	6,283
	합계/평균	512	25,803	50.4	2,886	5.6	0.0033	164,058
'06	A사업부	219	16,034	73.2	2,970	13.6	0.0005	144,230
	B사업부	253	18,389	72.7	2,216	8.8	0.0024	29,439
	C사업부	99	6,074	61.4	995	10.1	0.0079	7,759
	합계/평균	551	40,497	72.2	6,181	11.0	0.0004	181,428
'07	A사업부	209						199,057
	B사업부	249						36,931
	C사업부	93						9,554
	합계/평균	**551**	**150,655**	**273.4**	**22,697**	**41.2**	**0.0011**	**245,542**
삼성전체 ('06년 기준)		118,685	76,509,927	645	8,230,328	69.3	1.58	128,828,403

HRD 트렌드 및 선진기업 벤치마킹

교육훈련 수요/요구 조사

공통 역량,
리더십 역량,
직무 역량 등
각 영역별 모델링에
활용됨.

공통 역량(핵심 가치)의 중요성

- Johnson & Johnson 타이레놀 사건

타이레놀 독극물 투여 사건

- 1982년 시카고에서 누군가에 의해 의도적으로 독극물이 주입된 타이레놀을 복용한 7명이 사망하는 사건이 발생했다. 미국식품의약국(FDA)은 즉각 조사에 착수했고 시카고 지역에 배포된 타이레놀을 회수할 것을 권고했다.

- 당시 CEO였던 짐 버크(Burke)는 FDA의 권고를 넘어서 시카고 지역뿐만 아니라 미국 전역에 배포된 약품 전량을 회수하는 결정을 내렸다. 즉각 타이레놀의 제조과정을 언론을 통해 밝히고, 2억 4천만 달러의 비용을 들여 3,100만병을 모두 수거해 폐기 하였다. 이로 인해 Johnson&Johnson은 시장점유율과 매출에 막대한 타격을 입었고 원래 수준을 회복하는 데만 3년이라는 긴 시간이 걸렸다.

- 그러나 타이레놀이 재 출시된 뒤 Johnson&Johnson의 윤리를 믿은 소비자들이 커다란 호응을 보이면서 타이레놀은 옛 명성을 되찾았다. '투명한 대응'이 위기를 기회로 만들었다. 이러한 행동을 유발한 근원은 바로 Our Credo(우리의 신조)라고 하는 Johnson&Johnson의 변하지 않는 핵심가치라고 말할 수 있다.

Our Credo

▪ 존슨앤존슨은 **Our Credo**를 통해 상품과 서비스의 수요자인 의사, 간호사, 환자 등에 대한 책임, 직원에 대한 책임, 지역사회에 대한 책임 및 주주에 대한 책임으로 규정하고 경영 활동의 원칙으로 삼고 있다

① **첫째, 우리는 우리 제품의 수요자인 의사, 간호사, 환자와 자녀를 둔 부모들 모두에 대해 책임감을 갖는다**. 이들의 니즈를 만족시키기 위해 최고 품질의 제품을 생산하며 끊임없이 원가를 절감한다. 고객의 주문을 신속하고 정확하게 처리하며, 우리와 거래하는 사업자들도 정당한 이익을 올릴 수 있게 한다.

② **둘째, 우리는 전 세계 직원 모두에 대한 책임을 진다**. 모든 직원의 인간적인 존엄성을 중시하고, 고용을 안정시키며 정당한 처우를 제공한다. 근무환경은 청결하고 안전해야 하며 자격을 갖춘 직원들에게는 공평한 고용과 승진의 기회가 주어져야 한다. 우수한 경영진을 확보하며 경영관리는 공명정대하고 윤리적이어야 한다.

③ **셋째, 지역사회는 물론 세계 공동체에 대해 책임을 지며 선행과 자선을 베풀고 적절한 세금을 납부한다**. 사회의 발전, 건강과 교육의 증진을 위해 노력하며 환경과 천연자원을 보호한다.

④ **넷째, 회사의 마지막 책임은 주주에 대한 것이며 적절한 이윤을 남길 수 있어야 한다.** 연구개발과 혁신을 통해 신제품 개발에 노력할 것이며, 위기시의 대비책을 항상 강구해야 한다. 이로부터 주주들에게 적정한 투자수익을 보장한다.

공통 역량(핵심 가치)의 중요성

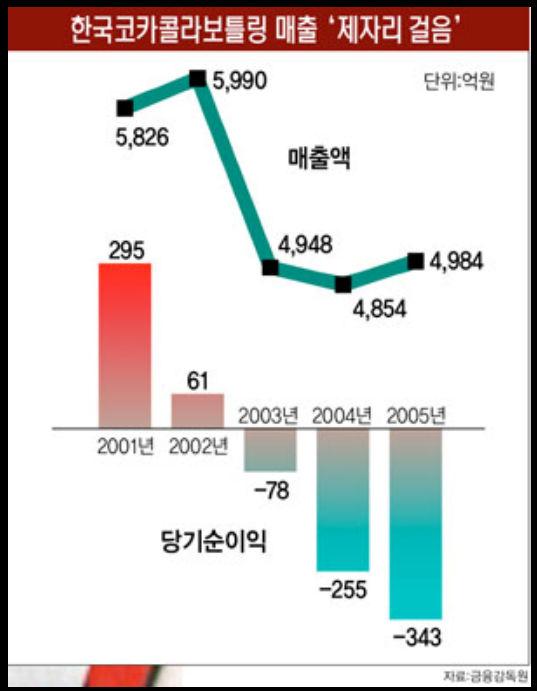
- Coca Cola 벨기에 사건

1999년 코카콜라 벨기에 사건

- **1999년 6월 8일 벨기에의 수도 브리셀의 한 중학교에서 코카콜라를 마신 33명의 학생이 복통과 어지럼 증으로 병원으로 옮겨졌다. 그 수가 점점 늘어 100여명이 복통 등을 호소했다.**
- 회사측은 안전하다는 식의 사고무마에만 급급하다 결국 전유럽이 판매금지를 시키자 그때서야 생산공정상의 잘못을 인정하며 사과하는 식의 대응방안을 실시했다. 하지만 100년에 걸친 좋은 회사 이미지가 하루아침에 무너지는 결과를 초래했다.
- 메릴린치의 시장분석가인 에마뉴엘 골드만은 "코카콜라의 브랜드 이미지가 타격을 받았다는 게 문제의 핵심"이라며 "이번 파동으로 세계 음료시장의 판도변화가 예상된다"고 말했다.

- **코카콜라는 세계 콜라 시장에서 펩시콜라에 업계 1위 자리를 내주는 '굴욕'을 겪었다.2005년 매출 규모·순이익·시가총액에서 모두 펩시콜라에 뒤지는 수모를 당한 것이다.**

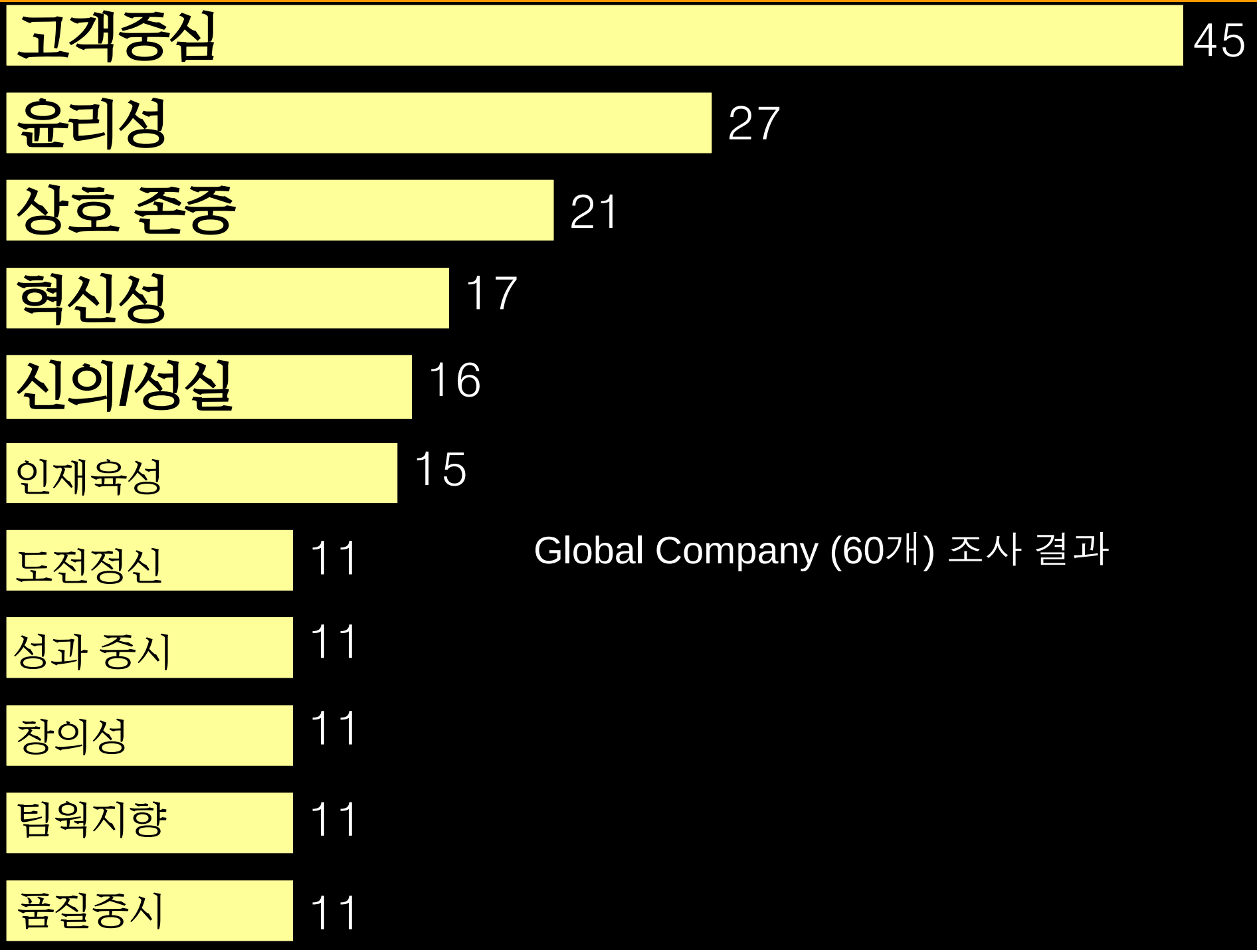
- 한국에서도 예외는 아니었다.한국코카콜라보틀링은 변화에 둔감하고, 설사 변화에 맞춰 신제품을 출시한다 해도 경쟁사에 비해 뒷북을 치기 일쑤라는 비아냥을 들어왔다
  → ***2007.7 LG생활건강 M&A***



공통 역량 도출 프로세스

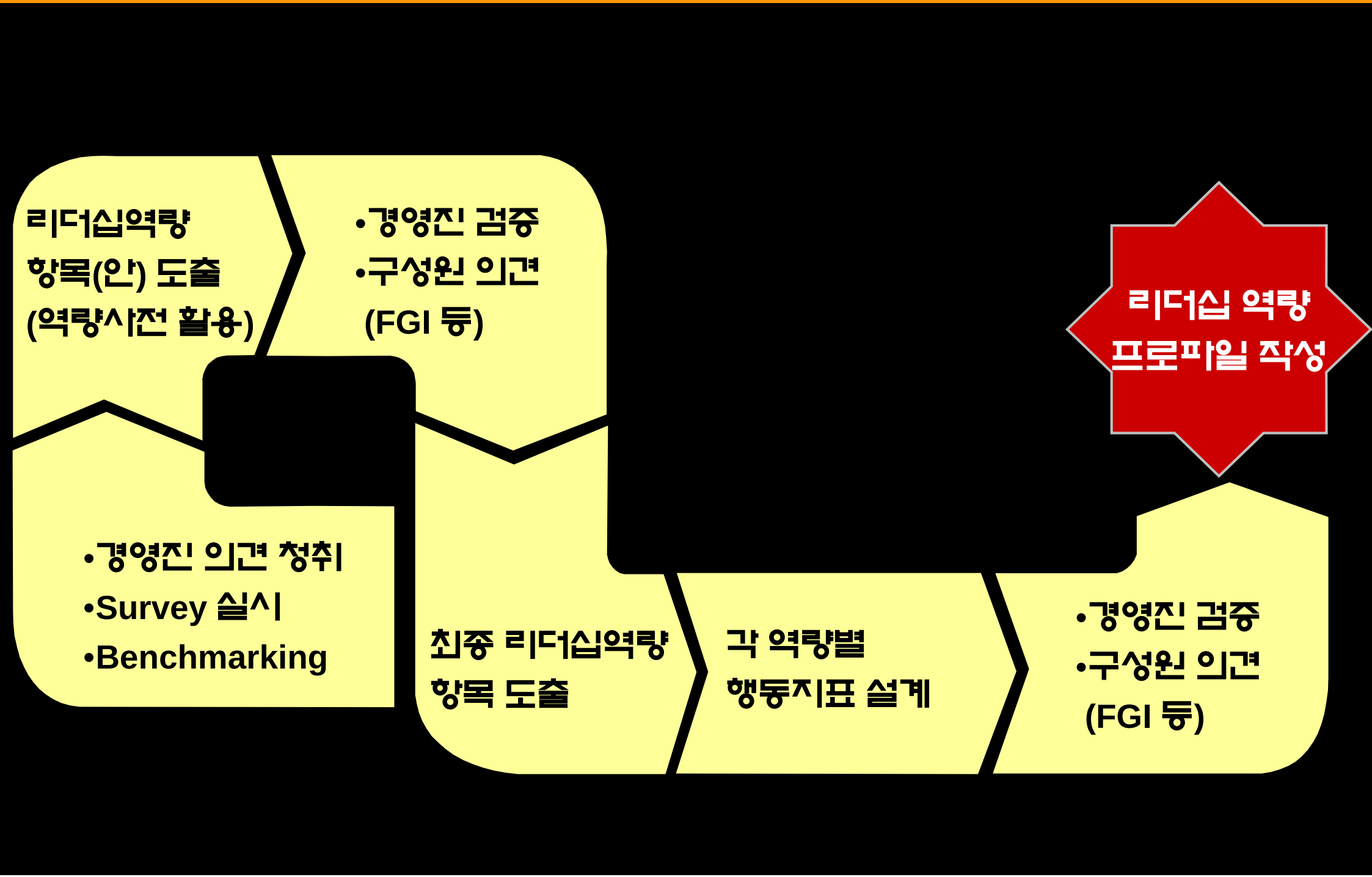
1
조사분석
경영이념 반영
경영진/구성원 의견
비전/전략 방향 검토
Benchmarking
2
후보군 도출
창의(Initiativeness)
혁신(Innovation)
존중(Respect)
다양성(Diversity)
책임감(Accountability)
열정(Passion)
유능(Excellence)
개방성(Openness)
고객(代 국민) 중심 (Customer Intimacy)
신뢰(Trust)
전문성(Professionalism)
3
후보군 검증
- 설문, 인터뷰,웍샵
최종안 도출

공통 역량 도출 사례 : 해외 Benchmarking

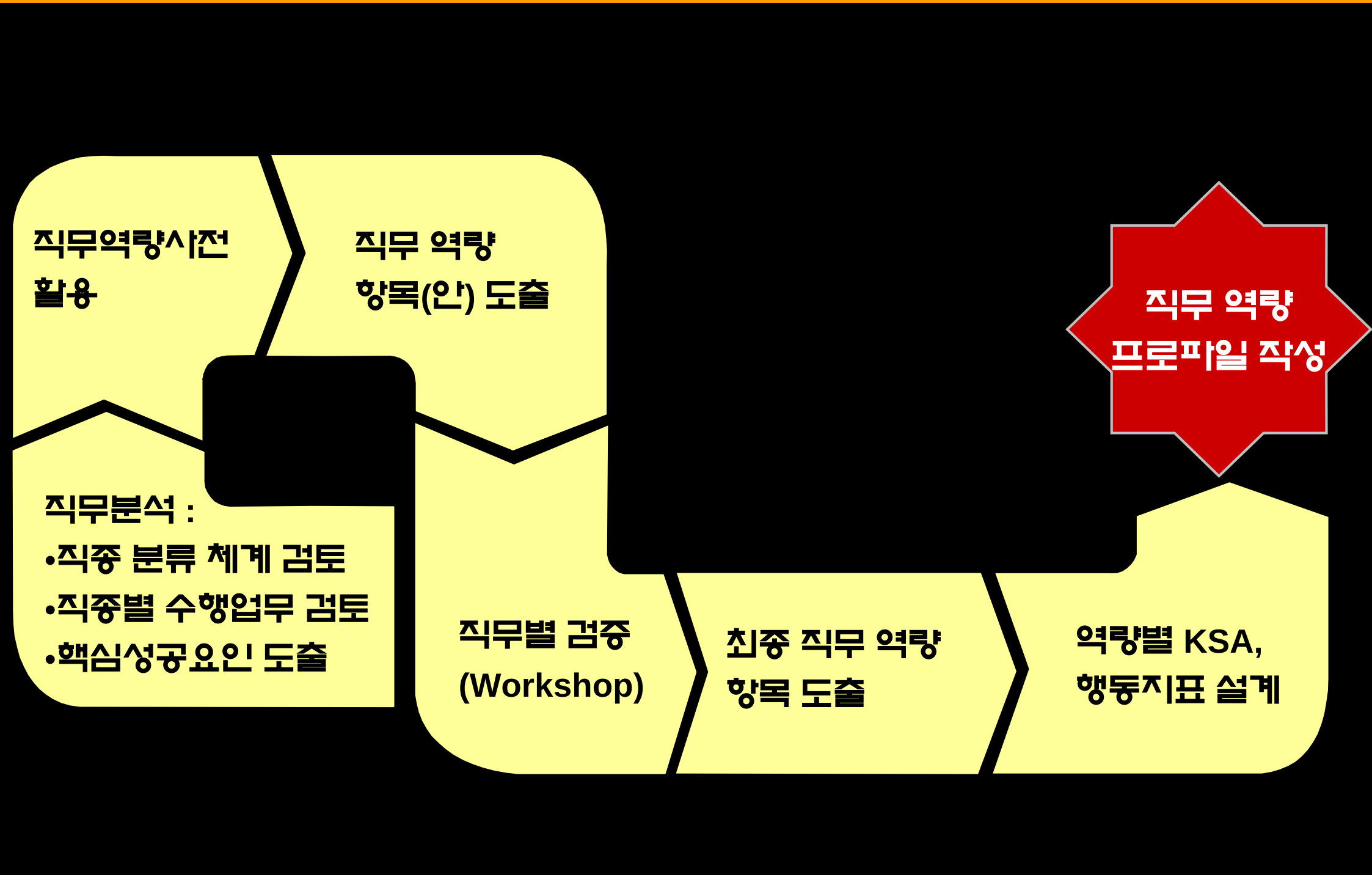


Global Company (60개) 조사 결과

리더십 역량 도출 프로세스



직무 역량 도출 프로세스


직무역량사전
활용
직무 역량
항목(안) 도출
직무분석 :
•직종 분류 체계 검토
•직종별 수행업무 검토
•핵심성공요인 도출
직무별 검증
(Workshop)
최종 직무 역량
항목 도출
역량별 KSA,
행동지표 설계
직무 역량
프로파일 작성

직무 역량 도출 사례

직군	관리																	영업											
직무그룹	인사			기획홍보			재경				구매외주		감사	법무	업무지원			영업관리				주택영업		택지개발	민간영업	TK사업			SOC
직무소그룹	A01A	A01B	A01C	A02A	A02B	A02C	A03A	A03B	A03C	A03D	A04A	A04B	A05A	A06A	A07A	A07B	A07C	B01A	B01B	B01C	B01D	B02A	B02B	B03A	B04A	B05A	B05B	B05C	B06A
분석적사고				⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙	⊙					⊙	⊙		⊙
세밀한 일처리							⊙	⊙	⊙	⊙														⊙					
명확한 의사전달									⊙	⊙				⊙		⊙		⊙	⊙			⊙			⊙				
사전 계획 수립															⊙	⊙	⊙						⊙					⊙	
정보수집 및 관리				⊙	⊙	⊙	⊙	⊙		⊙	⊙	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
내외부 네트워킹	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙		⊙																	⊙	⊙	⊙		
갈등관리	⊙	⊙	⊙									⊙	⊙	⊙						⊙	⊙								
수리적 민첩성							⊙	⊙	⊙	⊙																			
품질지향																													
전략적사고					⊙	⊙												⊙	⊙	⊙	⊙					⊙	⊙	⊙	⊙
즉각적 대응											⊙	⊙			⊙	⊙	⊙												
사업 통찰력				⊙	⊙	⊙												⊙	⊙	⊙	⊙								⊙
협상											⊙	⊙										⊙	⊙	⊙				⊙	⊙
공감적 경청													⊙	⊙	⊙	⊙	⊙												
다중적 업무관리															⊙														
모니터링																													
설득 및 영향	⊙	⊙	⊙																						⊙				
성취지향																						⊙	⊙		⊙				
파트너십 구축																										⊙	⊙	⊙	
정직 및 윤리											⊙	⊙	⊙	⊙															
지속적 개선																													
개념적사고				⊙			⊙		⊙																				
개방적 의사소통	⊙	⊙	⊙																										
동기부여																								⊙					
유연성																						⊙	⊙	⊙					
조직 다이내믹 이해	⊙	⊙	⊙																										
조직 몰입 및 헌신													⊙																
프리젠테이션																													

역량별 교육과정 선정…첫째 기준

No	교육과정	교육 방법	가격	재무											
				기획력			문제해결력			분석적사고			커뮤니케이션		
				K	S	A	K	S	A	K					
1	프로젝트 매니지먼트	On								○					
2	자료수집 및 분석 과정	Off			○			○							
3	송재용 교수의 전략적 사고와 전략경영	On		○	○		○			○					
4	기획력 개발 과정	Off					○			○					
5	분석적 의사결정 과정	Off													
6	신동엽 교수의 성공하는 조직 만들기	Off													
7	사무관리 실무	Off													
8	조직 관리 과정	Off													
9	시장경제와 경영 마인드	On													
10	고객컴플레인 대처	On													
11	갈등과 협상에 관한 과정	Off												○	
12	평생고객 만들기	Off											○	○	
13	비즈니스 협상 기법	On												○	
14	성과지향 회의 운영 기법	Off												○	
15	알기쉬운 재무제표	Off													
16	재무재표 분석	On													
	고객만족경영														

K.S.A

역량별 교육과정 선정…둘째 기준

역량	교육 프로그램		Screening Criteria					
	과정명	Level	중요성)	효과성)	특화성)	경제성)	점수	선정
전문가 마인드	1. 커리어 관리 과정	1	◕	◕	◑	◕	275	✓
	2. 평생학습 마인드	2	◑	◑	◑	◑	200	
	3. 프로페셔널의 조건	3	●	●	●	●	400	✓
	4. Self-leadership 과정	2	◕	◑	◑	◕	250	✓
	5. 정보수집 및 분석기법 과정	2	◑	◔	◔	◑	150	
	6. Trend Tracking Skill 과정	3	◑	◔	◕	◑	200	
	7. 좋은 인맥을 만드는 인간관계 노하우	1	◔	◑	◔	◔	125	

중요성

효과성

특화성

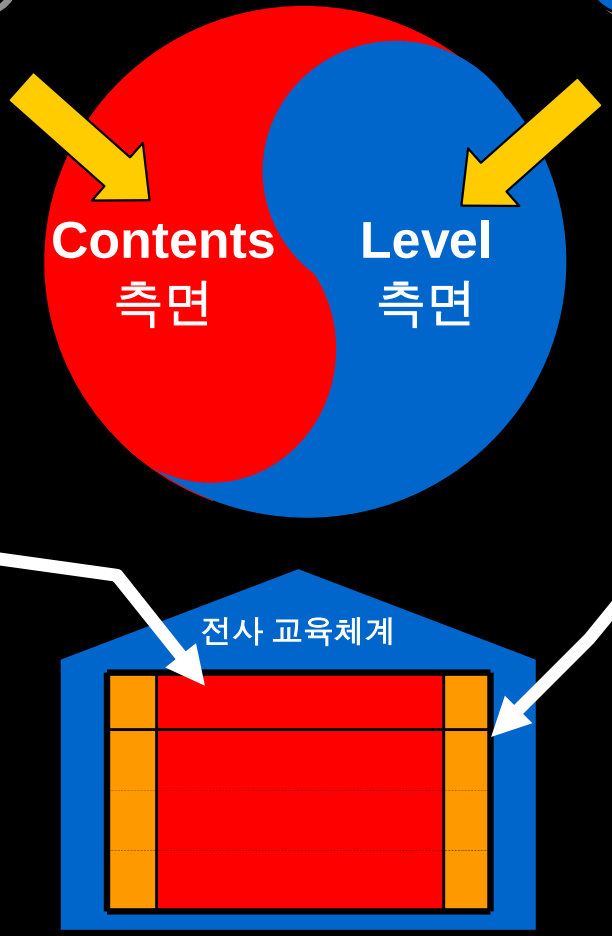
경제성

역량기반 교육체계 Framework 설계

어떤 내용으로 인재를 육성할 것인가

전사 교육훈련 방향
- 승격
- 핵심인재
- 글로벌 등

각 직무/직군 단위



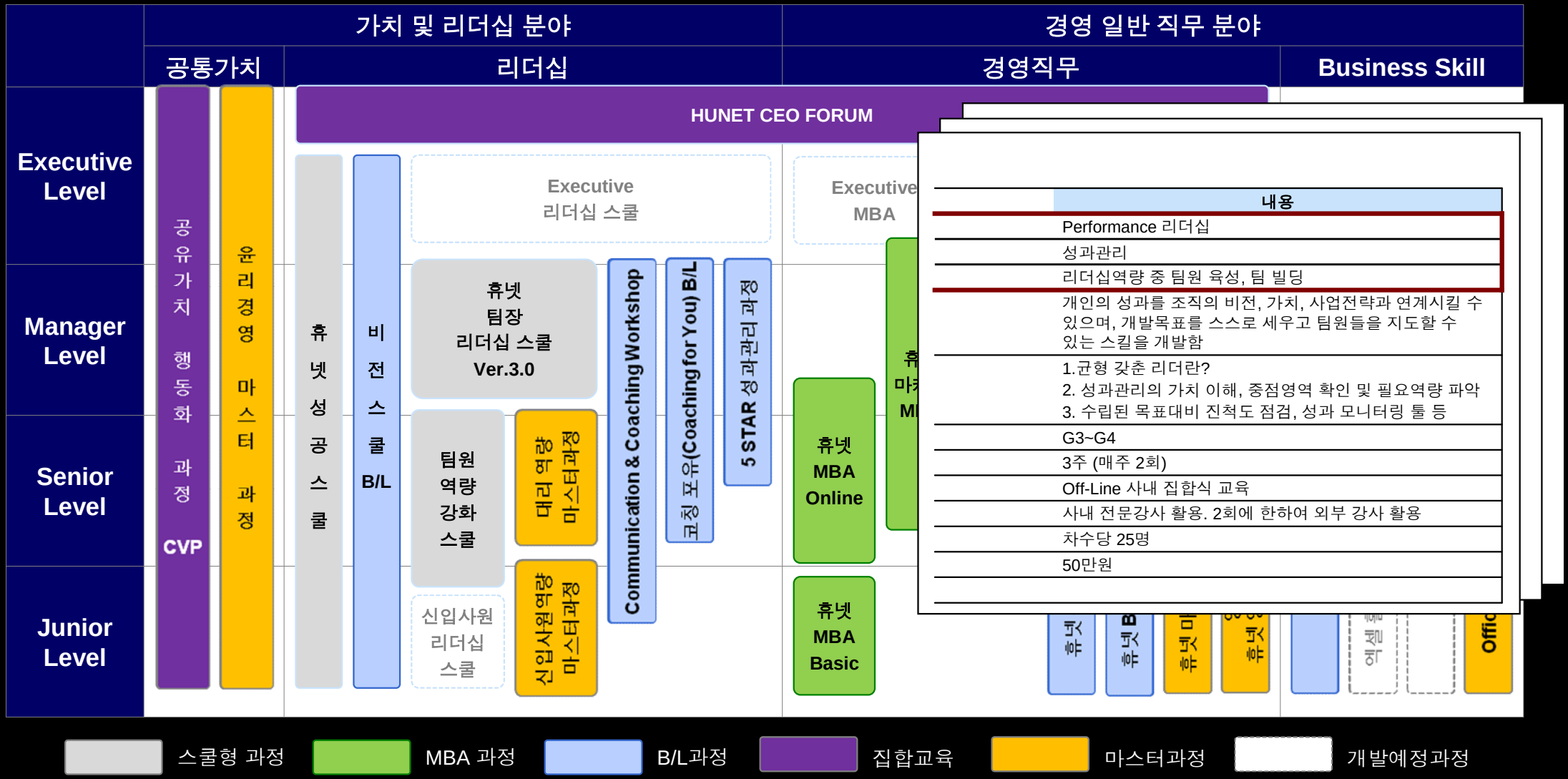
어떤 단계와 수준으로 인재를 육성할 것인가

역량 수준

직급 체계

직무 수행 경험 및 수준

역량 기반 전사 육성 체계 도출



全社 연간교육계획 수립

구분	교육과정명	교육시간	실행계획					교육비 (단위:원/인)	교육일정											
			대상	인원	횟수	기관	장소		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
공통																				
리더십																				
직무																				
어학																				

개인별 연간교육계획 수립

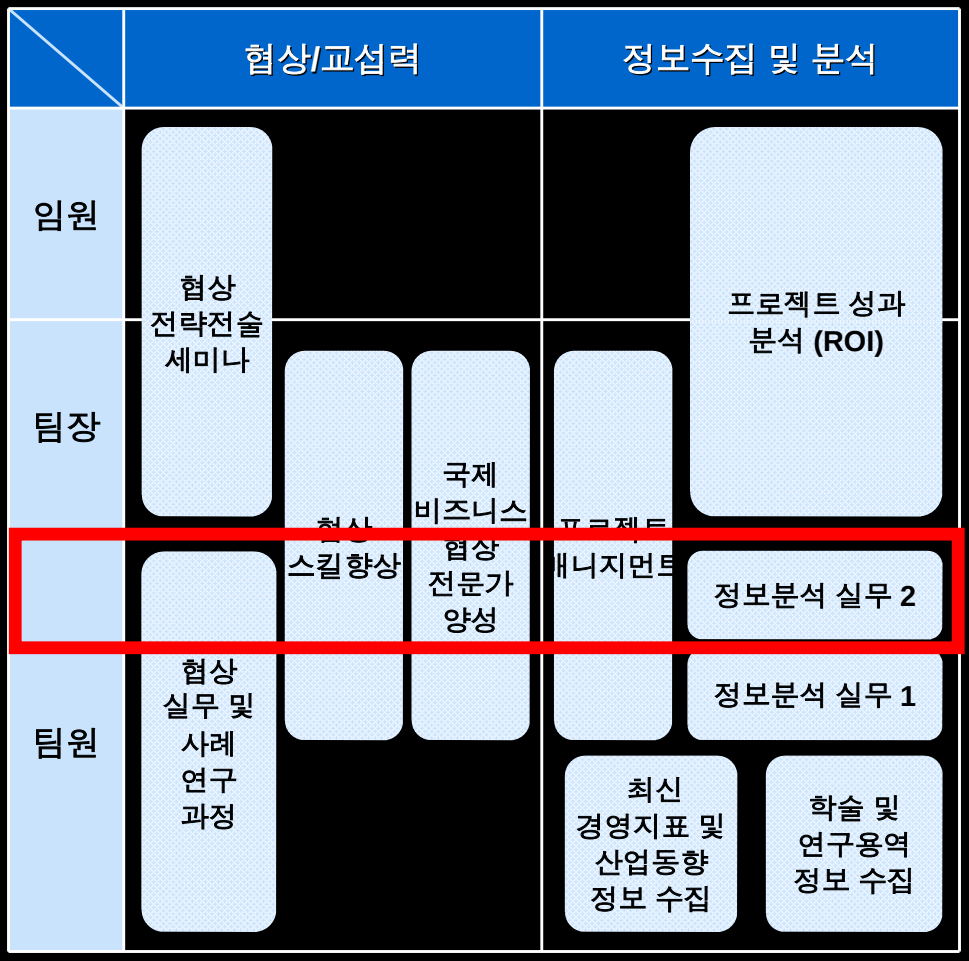
1 역량 Gap 분석

소속	경영지원팀	직급	과장	성명	김○○

직무 역량 Gap 분석

역량군	역량	요구수준	평가	Gap
고객지원 직무역량	법규이해지식	A	B	-1
	고객니즈분석	A	B	-1
	서비스 지향	A	A	0
	협상/교섭력	**A**	**C**	**-2**
	정보수집 및 분석	**A**	**C**	**-2**

2. 필요 과정 도출



3 교육계획 수립

교육과정명	부족역량	예상시기	
		시작일	종료일
협상스킬	협상/교섭력	2008. 3.2	2008. 3.7
정보분석 실무2	정보수집 및 분석	2008. 5.4	2008.5.6

교육프로그램 별 운영 방안 수립

진행방식		세부 내용
자체 운영	과정 도입	• **On-line** 및 **Off-line** 과정 • **Blended Learning** 과정
	과정 개발	• 교육 목적에 부합한 최적 과정 개발
외부 위탁	외부 교육과정 **Pool** 확보	• 교육체계에 근거한 국내·외 교육 과정 **Pool** • 효과성과 효율성을 고려한 최적 과정
	국가지원 무료교육 **Matching**	• 중소기업의 경우 무료교육으로 운영 가능한 교육과정 확인
	공개강좌 **Matching**	• 각종 교육단체 공개강좌

교육 운영 및 평가

교육운영

- 외부 교육장 **Pool** 확보
- 외부 교육 참여자 교육이수 여부 모니터링
- 강사 및 외부 교육기관 대상 커뮤니케이션
- 운영 전문요원 확보

교육운영제도 수립

- 학점이수제, 필수과목 이수제 등
- 사내강사 제도 도입 및 관리방안
- 구조화된 **OJT** 제도

교육효과 평가

- 교육효과 평가방안 수립
- 과정 별 교육만족도 평가
- 교육 효과성 및 성과와의 연관관계 분석
  - 조직활성화 정도와 조직 성과 분석
  - 리더십 역량 수준에 따른 조직 성과 분석 등
- 교육효과 평가활동
- **HRD**가 **CEO**의 전략적 파트너로서 역할을 수행할 수 있도록 **CEO** 커뮤니케이션 자료로서의 가치 확보

끝.