

36
매일경제VISION KOREA
지식에서 유능한 인재

기업 학습혁명 보고서 ②

경영전략 연계 교육프로그램 짜라

김명수 기자

"GE에서 변화야 할 부분은 무엇입니까. 당신은 품질향상을 위해 업무과정에서, 사업부서에서, 회사 차원에서 무엇을 하고 있습니까?"

잭 웰치 전 제너럴일렉트릭(GE) 회장은 회장 재직 시절 GE 연수원인 크로튼빌에서 일반직원을 상대로 한 강의에 앞서 직원들에게 이런 편지를 보내곤 했다.

강의에 참석하는 GE 핵심 리더들이 강의장에서 특별로 토론할 주제를 던져주기 위해서다. 웰치는 한 달에 1-2회는 직접 강의한다. 이런 주제로 토론한 한 게 아니다. 실제 토론과정에서 경영전략을 세우고 이를 곧바로 실행에 옮긴다. 바로 '현장학습(Action Learning)'을 몸소 실천하는 과정이다. 크로튼빌이 연수원이라고보다 리더십개발센터로 불리는 이유도 이 때문이다.

연수원교육 상품화 계열사·他社에 판매 프로그램 質 높여야

삼성인력개발원은 얼마전까지만 해도 두툼한 교재를 자료 갠 듯 책상에 배열하고 연수생을 맞이했다.

그러나 이제는 종이교재는 찾아볼 수 없다. 모든 자료는 인트라넷에 저장되고 연수생도 노트북 컴퓨터를 이용해 그 내용을 이용하고 있다.

연수원은 컴퓨터 사용법을 가르쳐 주는 것이 아니라 '부딪히면서 배우고 즐기게' 했다. 자신의 홈페이지를 만들게 하고 영상 채팅을 할 수 있도록 PC카메라를 설치해줬다. 젊은 사원들의 홈페이지를 구경만 하던 간부들은 스스로 할 수 있다는 자신감을 갖기 시작했다.

연수원은 좌선이나 기체조를 했던 명상실을 게임방으로 바꿨다. 여기에 컴퓨터 게임을 틀어놓고 팀별 댄스대회를 열었다.

원 조직과 어떤 연관이 있을까.'의 이해 할 수도 있지만 현대인재개발본부의 변신을 들여다보면 개개가 끄덕여진다.

현대인재개발본부는 교육훈련 서비스 상품화에 이익센터로 전환한 대표적인 예로 꼽히는 곳.

교육의 질이 훌륭하다면 맞춤교육에 포함된 모든 교육훈련 서비스를 상품화해 외부 기업이나 고객에게 판매할 수 있다는 기본개념 아래 2년 전부터 적극적으로 외부 교육에

'기업 학습혁명보고서'도 배급·주요 강의를 위주로 운영되는 기업 연수원 강의는 이제 그만이라고 권고한다. 대신 현장업무 속에서 문제를 발견하고 연수원이나 사내 대학에서 이를 해결하라고 주문한다.

나아가 연수원과 사내대학 교육도 전면적으로 개혁해 지식을 창조하는 곳으로 재구조화하라고 강조한다.

◇연수원에서는 배우고 즐기게 하라=현장과 학습을 연계하기 위해서는 체험이 중요하다. 이를 위해 기존 강의 교육보다 체험하도록 유도해야 한다.



최근 이익센터로 변신한 현대인재개발본부에서 한라공조 직원들이 리더십 강의에 참여해 토론하고 있다.

<진용하 기자>

간부들은 컴퓨터 교육을 받았다기 보다는 컴퓨터를 통해 새로운 세계를 경험했다.

신입사원 교육도 마찬가지다. 삼성인력개발원의 신입사원을 대상으로 한 27일 교육 중 강의는 15%이다. 나머지는 토론, 프로젝트 학습, 문제해결 학습 등이 대부분이다.

◇경영전략과 연계하라=현재 연수원 교육은 그야말로 교육을 위한 교육이다. '기업 학습혁명보고서'는 우리 기업이 운영하는 상당수 연수원은 지식창조 없이 단순히 지식을 관리하거나 전달하는 장소로 전락하고 있다고 지적한다.

보고서는 경영전략과 연계되지 않은 교육프로그램을 짜기 때문에 발생한 현상이라고 질타한다.

권대봉 고려대 교수는 "연수원은 아직도 우리 기업에 필요한 학습장소"라며 "기업경영자들이 기업교육을 전략과 연계해야 경쟁력을 가질 수 있다"고 주장했다.

종이교재 이젠 퇴출 연수생끼리 토론하며 스스로 배우게 유도

◇지역 대학과 교류하라=기업 연수원이나 사내대학은 지역 대학과 교류해야 한다. 산·학협동의 한 프로그램으로 기업들은 사내대학이 가지고 있는 최신 학습·교육 자산을 지역 대학이나 고등학교와 공유해야 한다. 사내대학은 지역 대학 내 교수를 불러 교류하는 방안을 검토해 볼 만하다.

◇연수원을 이익센터로 전환하라='기업 학습혁명보고서'는 기업교육 부문의 경쟁력을 높이기 위해서는 기업 연수원이나 사내대학을 이익센터로 전환하라고 제안한다.

기업연수원이 이익센터로 변화하면

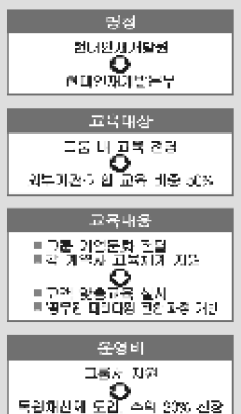
그들 내 특정 기업은 연수원의 사내교육훈련에 대한 우선권이나 독점적 지위를 더 이상 지니지 않는다. 그들 내 계열사들은 연수부서의 고객이 된다. 이 부서의 프로그램과 서비스를 구매할 것인지 스스로 결정하게

된다. 연수원은 교육에 대한 대가를 청구하며 이를 통해 운영비를 벌고 이익을 창출한다.

이익센터로서 연수원은 '교육판매'를 계열사에만 한정하지 않는다. 상품화해 외부 기업이나 기관에 판매할 수 있다.

한송희 서울대 교육학과 교수는 "기업들이 교육서비스를 판매하면 관행적으로 실시하던 교육훈련을 경쟁력있는 서비스로 탈바꿈시킬 수 있으며 외국에 연수원이나 사내대학 교육내용도 수출할 수 있을 것"이라고 말했다.

현대 인재개발본부의 과거와 현재



외부기관 교육비중 50%... 수익 크게 늘어

성공사례 분석/현대인재개발본부

정호선 기자

'저희 임직원들은 이번 교육과정을 통해 조직 내부의 신뢰문화를 새롭게 다지는 계기가 됐으며... (중략) ...21세기 공직자들의 사고와 행동의 변화는 경쟁력있는 지방자치단체를 만드는 요건이라는 것을 심어준 데 대해 감사함을 표합니다.'

지난해 3월 김대수 영월군수가 현대인재개발본부에 보낸 편지의 일부다. '도대체 기업 교육기관이 공무

나섰다.

과거 그룹연수원은 그룹 차원에서 기업문화를 전달하고 각사의 교육체계를 지원하는 기능을 수행했지만 이제 교육대상을 외부 일반소비자로 확대해 소비자 요구에 대응하는 프로그램을 개발했다.

지금까지 성과는 일단 합격점. 현재 그룹 내 연수와 외부기관 교육이 50대50일 정도로 외부교육 비중이 높아졌고, 수익도 그룹 내 연수만 실시했을 때에 비해 20% 넘게 늘었다.

주요 교육대상은 공무원 조직, 중소기업 등. 특히 외부 시장에 대한

마케팅 전략 중 하나로 공략했던 공무원 교육에서 주목할 만한 성과를 거뒀다.

장성군 영월군 단양군 화순군 등의 임용직(부군수) 교육, 군청 직원 교육, 군민교육, 대구시청, 제2건국위원회 등이 모두 이곳에서 '공무원 패러다임 전환 및 사고혁신 과정'이라는 조직원 교육을 받았다.

전남 장성군은 군 직원교육과 군민교육을 5년 간 실시해 왔는데 '주식회사 장성군'이라는 말이 나올 정도로 많은 변화를 겪게 됐다.

조성용 현대인재개발본부 상무는 "그동안 교육만 담당할 때 자칫 매너리즘에 빠지기 쉬웠지만 지금은 고객을 만족시킬 수 있는 프로그램을 개발하고 경쟁해야 하기 때문에 인재개발본부 자체 경쟁력도 높아졌다"고 말한다.