

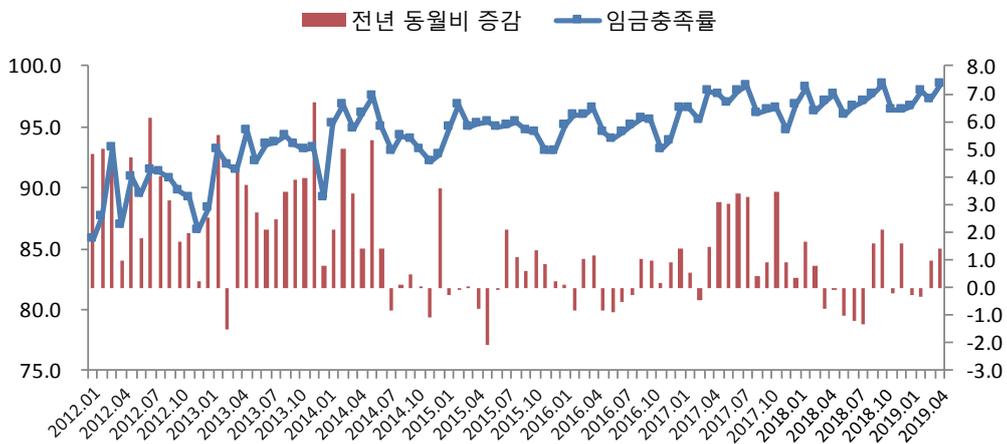
# 워크넷 구인구직DB를 이용한 2019년 4~5월 임금 동향

연보라 (한국고용정보원 연구원)

- 2019년 5월 신규구인인원은 186천 명, 신규구직건수는 324천 건, 평균 제시임금<sup>1)</sup>은 202.9만 원, 평균 희망임금<sup>2)</sup>은 205.9만 원으로 전체 임금충족률은 98.6%로 나타남.

(임금충족률 추이)

(단위: %)



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

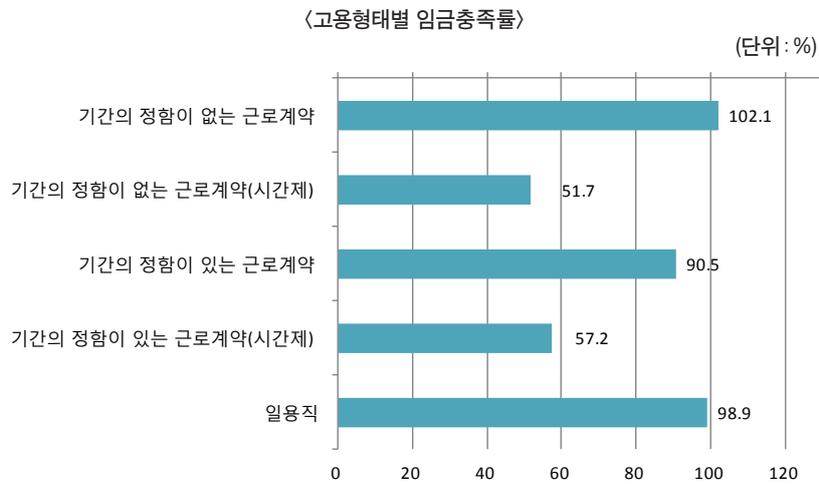
2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.

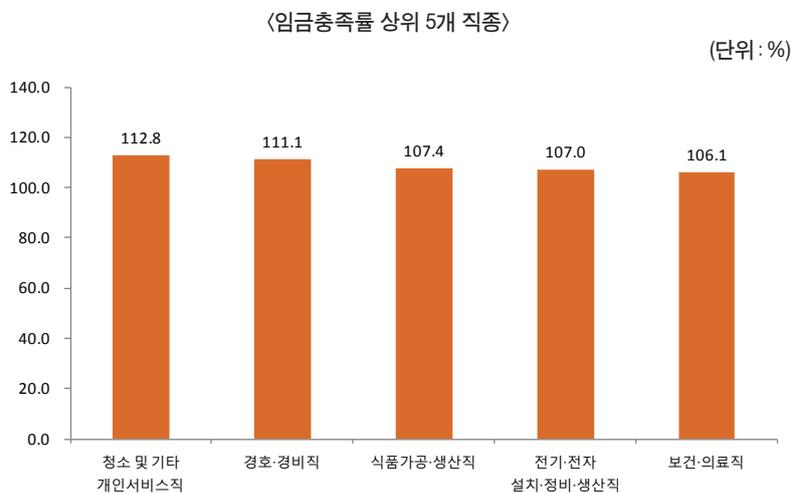
2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

- 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 없는 근로계약' 상태에서 102.1%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 상태에서 가장 낮은 수치(51.7%)를 기록함.



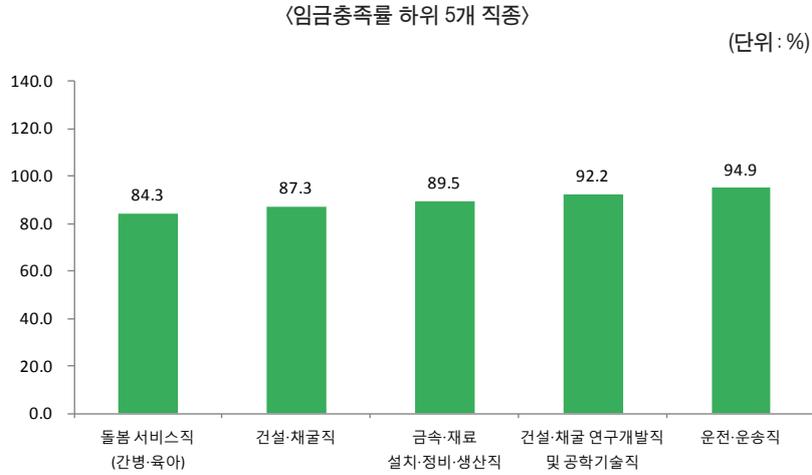
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.  
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.  
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면 '청소 및 기타 개인서비스직'이 112.8%로 가장 높고, 다음으로, '경호·경비직', '식품가공·생산직', '전기·전자 설치·정비·생산직', '보건·의료직' 등의 순으로 나타남.



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.  
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.  
 3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.  
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.  
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종은 '돌봄 서비스직(간병·육아)'이 84.3%로 가장 낮은 것으로 나타났으며, 그 밖에 '건설·채굴직', '금속·재료 설치·정비·생산직', '건설·채굴 연구개발직 및 공학기술직', '운전·운송직' 등도 순위가 낮은 직종임.

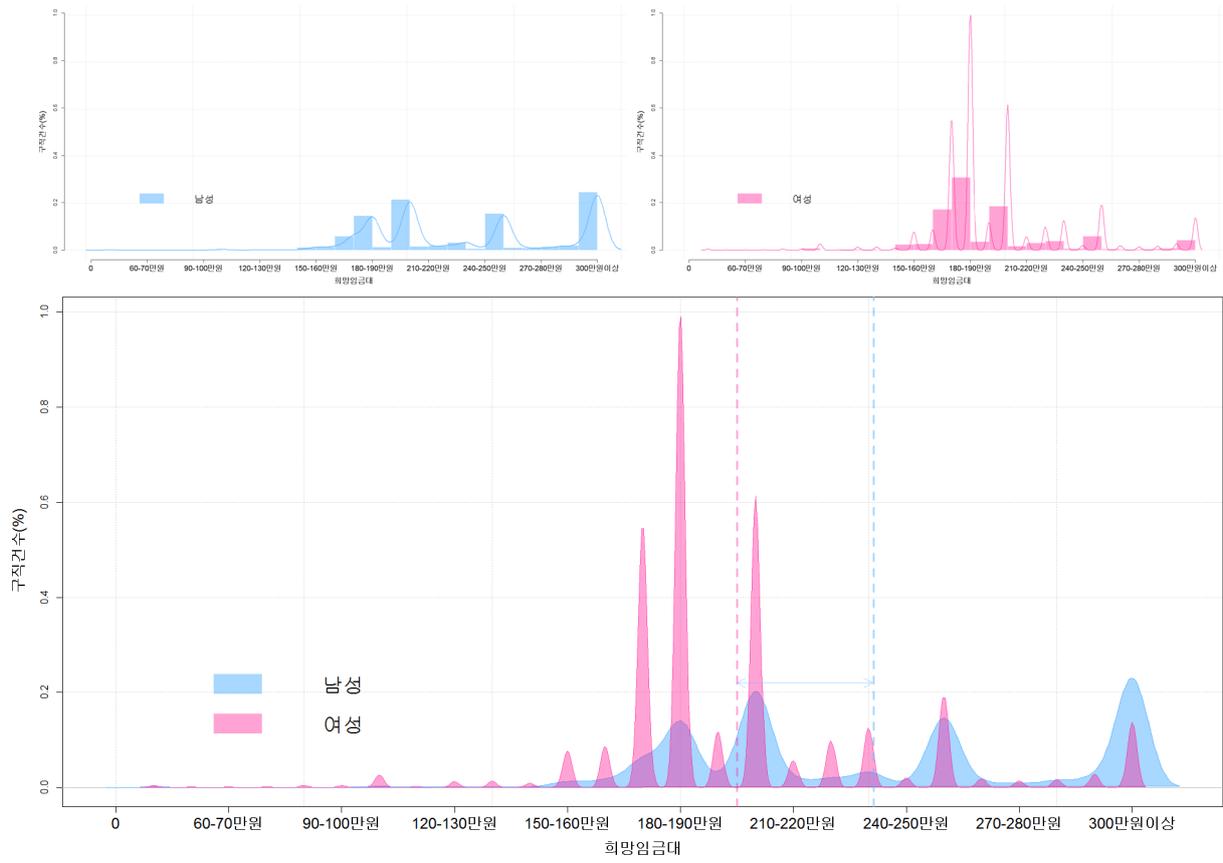


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.  
 2) 임금에서 '분류불능(응답자오류) 및 특이값 제외.  
 3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.  
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.  
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

### 2019년 4월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임.
  - 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 250만 원 이상, 특히 300만 원 이상의 고임금 대에 다수 분포되어 있는 반면, 여성의 희망임금은 170만~190만 원, 200만~210만 원 대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 240만 원 대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 200만 원 대에 위치함.

〈성별 희망임금 분포〉



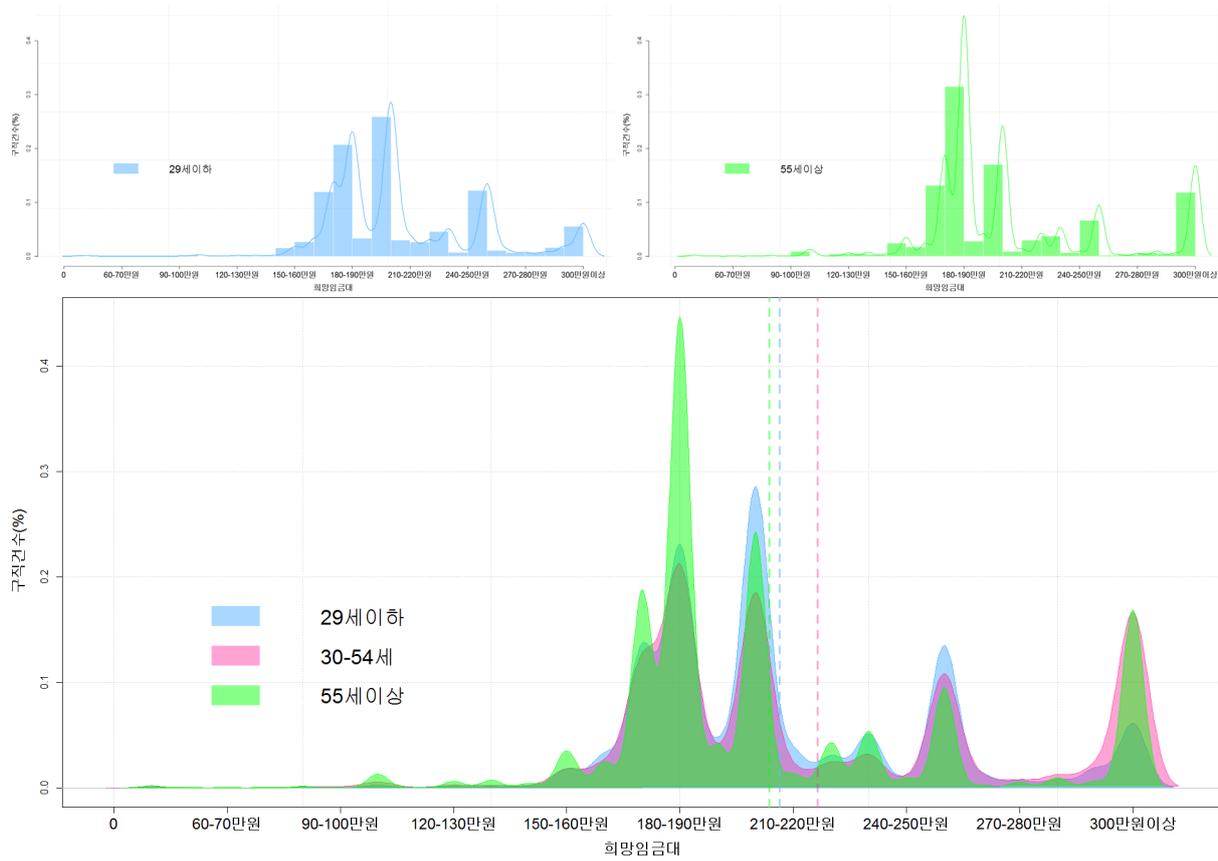
주 : 1) 2019년 4월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

2) 희망'월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 구직자 연령대별 희망임금 분포는 30~54세 > 29세 이하 > 55세 이상 순으로 나타남. 30~54세 연령층의 희망임금 분포는 평균 220만 원 대로 나타났으며, 29세 이하 청년층은 및 55세 이상 연령층의 희망임금 분포는 평균 210만 원 대로 나타남.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2019년 4월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

2) 희망'월'임금이며, '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

# 임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

|      |   |                        |    |
|------|---|------------------------|----|
| 상호   | s기업   | 지역                     | 경기 |
| 업종   | 서비스업 보건업  |                        |    |
| 규모   | 근로자   | 373명(2016년 말 기준)       |    |
|      | 매출액   | 36,200백만 원(2016년 말 기준) |    |
| 목적   | 임금체계 개선   |                        |    |
| 대상   | 전 근로자   |                        |    |
| 방식   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 직군과 직종에 따라 여러 개의 호봉제로 편성된 임금체계를 직무별 연봉제로 개편하면서 최저임금법 및 동법 시행규칙에 따른 최저임금의 산업범위를 정리하고, 각종 수당을 간소화하여 통상임금성이 있는 수당은 기본급으로 통합하여 법준수와 공정성을 견인하는 임금체계로 구축함.</li> <li>• 기존 직급별로 편성된 호봉은 직급별 Pay Band로 개편하고, 자동승호는 임금인상과 통합하여 개인별 평가를 반영하여 차등인상하도록 하여 개인의 역량 제고에 대한 동기부여를 제공함.</li> <li>• 또한 집단 성과급을 두어 자칫 개인별 성과에 따른 무분별한 경쟁의 부작용을 해소하기 위해 부서별, 직무별 협업을 통한 성과를 반영하여 성과급을 지급함으로써 동반 성장의 기반을 구축함.</li> <li>• 내부 구성원들의 수용성을 높이기 위해 노동자들의 직접적인 참여와 현황분석을 통한 직무와 보상을 합리적으로 연계하여 장기근속을 유도하고 인재를 확보할 수 있는 기반을 구축함.</li> </ul> |                        |    |
| 기대효과 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본급은 낮고 각종수당으로 임금의 총액만을 부풀리는 불합리한 임금체계의 개선, 최저임금법 준수 등 불공정성을 개선하여 임금의 위법적인 요소를 해소하고, 조직기여의 동기부여를 유인함.</li> <li>• 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보함으로써 보건의료업의 만성적인 인력난을 해소함.</li> </ul>   |                        |    |

## 2. 개편 배경

### 1) 내·외부 환경 변화

- 임금체계 개선, 근로시간 단축 등 정부의 고용개선 정책은 기업의 근무환경 개선 및 일자리 창출 등 노동시장과 연계한 제도개선을 요구받고 있으며, 최저임금과 통상임금 이슈 등 근로조건의 변화는 기업의 지속가능한 발전에 중요한 기제로 부각되었다.
- 더욱이 고령화 사회에서 고령자의 의료비 증가, 병원 및 의료진의 확대에도 불구하고, 보건업의 경영 환경은 악화되어 가는 추세로 동 기업의 지속가능한 경영발전을 유지하기 위해서는 전략적 대안이 필요하였다. 특히 보건 의료업계의 인력난과 함께 이직률이 높은 간호인력의 장기근속을 유도하여 의료서비스의 질을 제고하고, 다양한 직종 간 협업을 통한 경쟁력 확보를 위해서는 우수인재 유지 확보가 무엇보다 중요하므로 합리적이고 공정한 임금수준 및 임금결정 등 보상을 통한 동기부여가 시급하였다.

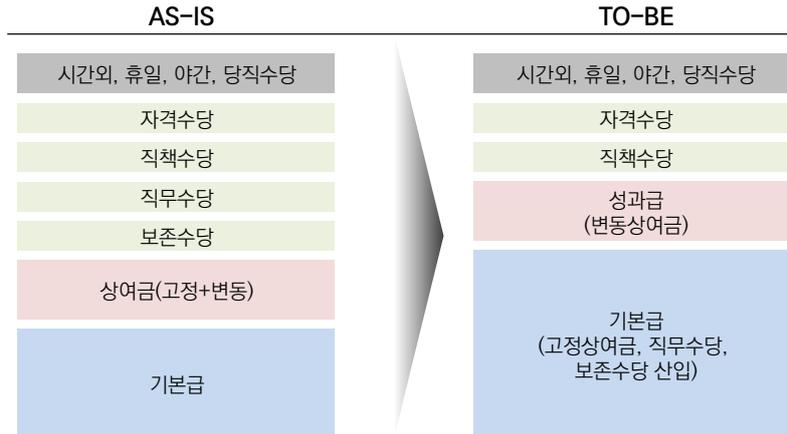
## 3. 개편 내용

### 1) 임금체계의 개편

- 현재 지급하고 있는 기본급 및 각종 수당, 상여금을 대상으로 검토하여 최저임금법 및 동법 시행규칙에 따른 최저임금 산입 기준에 따라 선별하였다.
  - 기본급의 50%를 매월 재직 중인 자에 한하여 지급하고 있는 고정상여금은 최저임금에 산입하였다.<sup>1)</sup> 또한 특정 직급부터 지급하는 직책수당, 사원급 이상부터 지급하는 직무수당, 특정 직무가 갖추어야 할 자격에 대한 자격수당, 각 직무별 직급을 고려하여 지급하는 보존수당 등은 최저임금 산입범위 기준에 따라 최저임금에 산입하였다.
  - 다만, 명절 등 특정 기념일에 기업 대표의 일방적인 결정으로 지급되는 상여금, 고정연장근로수당, 휴일근로수당, 야간근로수당, 당직수당, 주말근로수당 등은 최저임금 산입기준에 포함되지 아니하여 배제하였다.
- 기본급은 낮고 각종 수당으로 구성된 임금항목에서, 고정상여금과 직무별 성격이 강한 직무수당, 보존수당은 기본급으로 통합·확대 하였고, 기본급의 인상은 개인별 성과평가를 반영하여 차등인상하도록 하였다.
  - 직무 특성상 필수 자격증에 대해 지급하는 자격수당, 직급에서 R&R(역할과 책임)이 주어지는 직책수당은 개인별 또는 직무 특성을 고려하여 유지하고, 상여금 중 변동상여금은 집단의 성과평가에 따라 차등 지급하는 성과급으로 개편하였다.

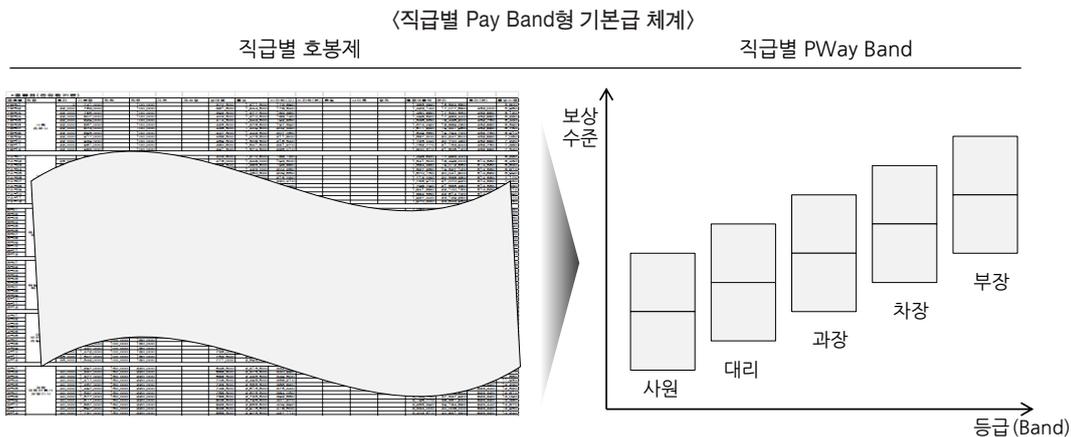
1) 산정주기가 1개월을 초과하지 아니하고 소정근로시간 또는 소정의 근로일에 대하여 매월 1회 이상 정기적으로 지급하는 경우 명칭과 관계없이 최저임금 적용을 위한 임금에 산입될 수 있음.

〈임금구조 개편〉



2) 직급별 Pay Band형 기본급 체계

- **현행 호봉표를 직급별 Pay Band로 개편, 개인별 연봉으로 관리하고, 자동승호는 임금인상과 통합하여 개인별 성과평가를 기준으로 차등인상하도록 하였다.**
  - 초임 적용에 있어서 경력사원은 이전 회사 직급을 반영하여 연봉을 편성함에 따라 경력자 간에 차이가 발생하여 문제가 있었고, 미경력자는 직급별로 정해진 호봉 초임을 적용하였다. 하지만 직급별 Pay Band를 설정하고, 하한값을 초임(기본급)으로 적용하도록 하여 경력자라 할지라도 동일 직무에 동일임금을 적용하는 방안으로 개선하였다.
  - 평가의 보상 연계는 자동승호와 임금인상에서 평가를 통해 등급별로 인상률을 차등해 왔지만, 개편된 직급별 Pay Band는 자동승호는 임금의 정기인상으로 통합 개인 성과평가 결과에 근거하여 차등 인상하도록 하였다.



3) 기본연봉 인상 방안

- **기본연봉은 개인 성과평가를 근거로 직급별로 차등인상을 원칙으로 하되, 상위 직급일수록 인상률이 억제되어 낮은 직급에서의 이직을 방지하고 장기근속을 유도하는 방안을 설계하였다.**
  - 하후상박형 임금인상을 통해 기업의 부담을 줄이고, 하위 직급 노동자의 수용성을 확보하였다. 다만, 고성과자에 대한 임금인상이 억제될 수 있으므로 성과급에서 보완할 수 있도록 하였다.
  - 매년 임금인상은 재원을 고려하여  $\alpha\%$ 를 결정하고, 평가등급별 차등폭을 결정하며, 직급별 임금인상률을 확정하여 유연성을 고려하였다.

〈직급별 인상률〉

| 직급 | S              | A              | B              | C              | D              |
|----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 부장 | $\alpha\%$     | $\alpha-0.5\%$ | $\alpha-1\%$   | $\alpha-1.5\%$ | $\alpha-2\%$   |
| 차장 | $\alpha+0.5\%$ | $\alpha\%$     | $\alpha-0.5\%$ | $\alpha-1\%$   | $\alpha-1.5\%$ |
| 과장 | $\alpha+1\%$   | $\alpha+0.5\%$ | $\alpha\%$     | $\alpha-0.5\%$ | $\alpha-1\%$   |
| 대리 | $\alpha+1.5\%$ | $\alpha+1\%$   | $\alpha+0.5\%$ | $\alpha\%$     | $\alpha-0.5\%$ |
| 사원 | $\alpha+2\%$   | $\alpha+1.5\%$ | $\alpha+1\%$   | $\alpha+0.5\%$ | $\alpha\%$     |

#### 4) 승진인상 방안

- 승진으로 인한 인상 방안은 사전에 승진 가급을 정하도록 하였고, 현행 승진에 따른 가급 수준과 채용 등을 고려하여 승진자를 결정하도록 하였다.

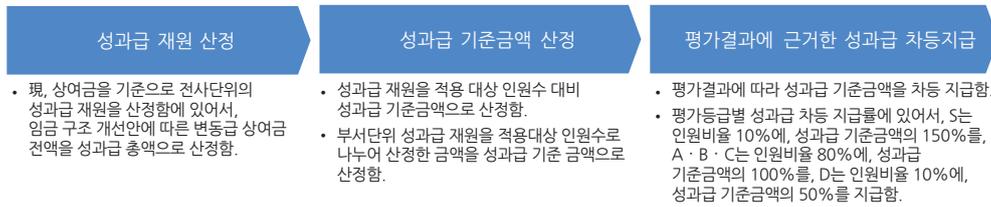
〈직급별 인상률〉

| 구분   | 주임     | 책임     | 수간호사   | 과장     | 차장     | 부장     |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 승진가급 | 100만 원 | 150만 원 | 180만 원 | 180만 원 | 200만 원 | 250만 원 |

#### 5) 성과급 체계 및 지급방법

- 성과급은 집단성과급을 원칙으로 기존 상여금 중 변동급에 해당하는 상여금 재원을 기본으로 점진적으로 확대해가는 방안을 채택하였다.

〈성과급 체계〉



- 성과급은 목표 매출의 순이익 달성 시 구간별 정률로 지급하고, 지급대상자는 성과급 지급일 당시 재직 중인 자로서 1년 이상 근속한 자로 하여 목표 초과 구간별 정해진 지급률에 따라 지급하도록 하였다.

〈성과급 지급 구간별 현황〉

| 구분              | 지급액      | 합계                    |
|-----------------|----------|-----------------------|
| 100% 이상~105% 미만 | 기본급×50%  | = $\Sigma$ (기본급×50%)  |
| 105% 이상~110% 미만 | 기본급×100% | = $\Sigma$ (기본급×100%) |
| 110% 이상~120% 미만 | 기본급×150% | = $\Sigma$ (기본급×150%) |
| 120% 이상         | 기본급×200% | = $\Sigma$ (기본급×200%) |

## 6) Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형이 가능하며, 유형에 따라 적합한 기본 연봉관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.
  - 상한액 초과자 관리방안으로 ① 상위 직무등급으로 승진여부를 판단하여 시행, ② 승진시킬 수 없는 경우라면, 향후 임금인상 억제, ③ 일괄 보너스 방식의 성과급을 통한 비누적식 임금 인상방안을 적용하되, 성과 우수자에 한하여 시행하도록 하였다.
  - 하한액 미달자 관리방안으로 ① 연봉이 Pay band 내에 포함되도록 임금인상률을 높게 적용(기준 인상률 × 200% 또는 기준 인상률 + 3%), 1년 내 Pay band에 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 Pay band로 포함되도록 조정, ② 해당 Pay band 최저한도(min) 연봉으로 조정하여 적용하도록 하였다.

(Outlier 관리방안)



## 4. 기대효과

- 호봉제 임금체계를 연봉제로 개편하면서, 최저임금법 및 동법 시행규칙에 따른 최저임금 검토 및 통상임금 여부를 검토하여 임금 구성항목을 합법화·간소화하고, 연공을 기준으로 자동승호되는 호봉을 직급별 최저 기준 임금으로 개편함으로써 임금의 내부 공정성과 외부적 경쟁력을 확보하여 기업의 인재확보 및 유지 기반을 구축하였다.
  - 기본급은 낮고, 각종 수당 및 상여금으로 편성된 임금을 최저임금 및 통상임금으로 구분하여 기본급으로 통합·확대함으로써 관련법을 준수하고 합리성을 기하게 됐다.
  - 또한 개인별 성과평가를 통해 임금인상을 차등화하고, 집단별 성과평가를 통해 성과급을 차등 지급함으로써 임금의 내부공정성을 확보하면서도 개인 간, 부서 간 협업을 통한 기업 경쟁력 강화로 이어질 수 있는 체계를 구축하였다.
  - 하후상박형 임금체계를 통해 이직을 방지하고, 장기근속을 유도하여 보건의료업계의 인력난에 서도 인재확보 및 역량축적이 동시에 가능하게 됐다.

# 직무중심의 일반적 교육훈련 방법

— 김현주 (한국생산성본부 책임전문위원)

## 1. 서론

직무중심의 인사관리가 확산됨에 따라 직무중심의 교육훈련 방안에 대한 현장의 고민이 보다 깊어지고 있다. 기존에 시행하던 교육훈련과는 어떤 측면에서 차별적인지, 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)의 관계는 어떻게 설정해야 하는지 등 다양한 의문을 가지게 된다.

직무중심의 교육훈련이란 직무에서 요구하는 지식, 기술 등에 대한 체계적 습득을 통해 노동자의 전문화를 촉진하여 조직의 성과를 향상하는 것을 목표로 하는 교육훈련의 설계 방향이자 운영의 원칙이다. 이는 인적자원을 관리(management)와 개발(development)의 배타적인 차원(dimension)으로 이해하는 것이 아니고, 성과 창출에 연계되는 방식으로 교육을 실시하겠다는 의도를 내재하고 있다.

개별 기업에서 직무중심의 교육훈련을 실시하기 위해서는 직무중심의 교육훈련 설계와 직무중심의 교육훈련 운영이 동시에 요구된다. 아래에서 두 부분을 순차적으로 소개하고, 중소기업의 직무중심 교육훈련 방안에 대해 간략히 언급한다.

## 2. 직무중심의 교육훈련 설계

### 1) 직무분석을 통한 직무별 요구 역량(지식, 기술 등) 도출

직무중심의 인사관리를 위해 사전적으로 실시하는 중요한 작업은 직무분석이다. 직무분석은 직무 정보를 구체적으로 습득하는 과정으로, 직무의 내용 및 직무 수행 요건 등을 결과물로 도출한다. 이러한 직무분석의 프로세스는 대체로 다음과 같다.

〈직무분석 프로세스〉

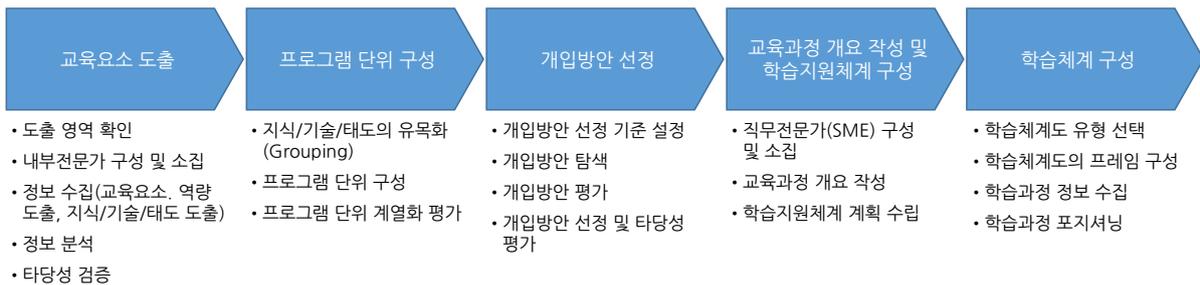


직무중심의 교육훈련을 염두에 두고 직무분석을 실시할 경우, 직무수행 요건으로 직무프로파일에 기재되는 직무별 역량과 지식, 기술 등의 요소를 보다 구체적으로 도출하는 것이 필요하다. 이러한 개별 정보를 구체적이고 정확하게 도출하여야 교육요소들을 유의미하게 유목화(grouping)할 수 있기 때문이다.

2) 직무중심의 교육훈련체계 구축

직무중심의 교육훈련 설계를 통해 도출되는 중요한 산출물 중 하나는 교육훈련체계라 할 수 있다. 기업 현장에서 많이 쓰이는 교육훈련체계라는 용어는 교육학에서의 커리큘럼(curriculum)을 의미한다. 이는 교과과정(course)을 교육 대상자, 교육 우선순위, 학습순서를 고려하여 체계적이고 순차적으로 구조화한 것으로, 다음의 과정을 통해 설계될 수 있다.

〈직무중심의 교육훈련체계 구축 프로세스〉



① 1단계: 교육요소 도출

직무분석을 통해 도출한 직무별 역량(지식, 기술 등)은 구체성의 정도에 따라 선행 작업이 필요하기도 하지만, 일반적으로 교육요소로 활용될 수 있다.

이때 직무분석의 정보에는 없는, 기업의 전략 수행을 위해 한시적으로 요구되는 역량(지식, 기술 등)을 교육할 필요가 있는 경우도 발생한다. 이러한 경우에는 사업전략 수행을 위해 세부 조직 및 기능에서 수행하여야 하는 내용과 그 산출물(성과, output)을 규명하고, 그러한 산출물을 도출하기 위해 요구되는 역량(지식, 기술 등)을 역으로 추적하는 과정이 추가적으로 필요하다.

② 2단계: 프로그램 단위 구성

이 단계에서는 교육요소(지식, 기술, 태도 등)를 동일성 또는 유사성을 기준으로 유목화하여 프로그램 단위를 구성하고, 프로그램 단위의 계열성을 평가하는 작업을 수행한다. 프로그램 단위의 계열성을 평가하기 위해서는 개별 프로그램 단위가 적용될 직급을 확인하고, 각 프로그램 단위 간 중요성(criticality) 및 학습 순서에 따른 계열화를 실행하며, 필수/선택 교육 여부 등을 결정한다.

③ 3단계: 개입(intervention)방안 선정

개입이라 하면, 효과적인 학습이 이루어질 수 있도록 설계된 학습방법이라고 할 수 있다. 온·오프라인 교육/워크숍/OJT/CoP(Committee of Practice) 등이 모두 개입방안의 유형들이다. 프로그램별 개입 방안을 선정하는 것은 교육의 성과를 결정하는 핵심적 판단이라 할 수 있는데, 이때의 선정 기준은 다음과 같다.

- 개입(Intervention) 방안 선정 기준
  - 프로그램 단위의 속성 : 기대되는 학습성과에의 적합성
  - 실행 가능성 : 개입 방안을 실행할 수 있는 전문가의 확보 가능성
  - 비용 및 시간 : 비용과 시간적 측면에서의 효율성
  - 관리자의 지원 : 최고경영자 또는 담당 부서장의 지원 정도

④ 4단계: 교육과정 개요 작성 및 학습지원체계 구성

전 단계에서 프로그램별 개입방안을 도출한 내용을 토대로, 온·오프라인 교육/OJT와 같이 체계화가 가능한 교육에 대해 다음과 같이 교육과정 개요를 작성한다.

〈교육과정 개요(예시)〉

| 역량기반 교육           |   | 역량구분<br>직무역량 | 학습대상<br>경영관리 직군   |
|-------------------|---|--------------|---|
| 과정명               | 기획관리 전문가  | 학습목표         | - 기획의 기능에서부터 예산관리제도이 정비 및 조직관리, 경영업적평가, 사업계획수립, 경영분석 등을 중심으로 기획능력 향상에 필요한 실무 습득 |
| 모듈명               | 학습 내용   |              | 운영방법  |
| 중장기 경영전략수립 및 추진실무 | -경영환경분석, 내부핵심역량 분석<br>-산업구조분석 기법, 시나리오경영기법      |              | 강의, 실습  |
| 신규사업개발 및 사업타당성 분석 | -신규사업 추진 flow, 신규사업 탐색과 비즈니스 모델 창출<br>-사업타당성 검토 |              | 강의, 실습  |
| 예산편성 및 관리         | -종합예산편성 flow 및 통제관리<br>-예산의 차이분석 및 평가           |              | 강의, 실습  |
| 경영업적평가와 조직관리      | -경영업적평가제도 설계방안, 조직구조 설계에 대한 이해<br>-인사제도에 대한 이해  |              | 강의, 실습  |
| 기업경영분석            | -회계정보와 재무제표, 재무제표에 의한 경영분석<br>-관리회계적 분석         |              | 강의, 실습  |
| 관련교육기관            |   |              |   |

CoP/자기주도학습/독서 등과 같이 학습지원체제로 실행이 가능한 프로그램의 경우에는 실시 계획서를 작성한다.

⑤ 5단계: 교육훈련체계 구성

이 단계는 전 단계에서 작성한 교육과정 개요를 일정한 프레임워크(framework)에 체계화하여 전사 교육훈련체계도(관점에 따라 학습체계도라 하기도 한다)를 구성한다. 이때 학습의 참가 대상 직급 및 직무, 학습과정 수준(초·중·고급), 각 과정의 선수 학습과 후속 학습 등을 파악하여 프로그램을 포지셔닝(positioning)하게 된다.



#### 4. 중소기업의 직무중심 교육훈련 방안

대기업에 비해 활용가능한 자원이 적은 중소기업의 경우, 제한된 교육훈련 자원을 효율적으로 활용하는 것이 중요하다. 많은 중소기업의 경우 내부의 자체 강사와 교재, 연수원이 없음은 물론, 교육훈련에 편성된 예산도 부족하다. 심지어 교육훈련 담당자가 없는 경우도 있다.

반면 중소기업의 경우 개인이 수행하는 직무의 범위(크기, 수행하는 업무의 종류)가 대기업에 비해 넓은 경우가 많다. 이는 수행하는 사업이 상대적으로 단순하기도 하고, 내부 인력이 많지 않기 때문이기도 하다. 이러한 조직의 구조적 상황은 직무중심 교육훈련을 실시하기에 어려움을 느끼게 한다.

이러한 상황에서 교육담당자는 다음과 같은 선택이 가능할 것이다. 첫째, 선택과 집중의 원칙을 적용, 조직 차원과 개인 차원의 필요를 전략적으로 융합하여 우선 실시 교육 중심으로 교육훈련을 실시하는 것이다. 둘째, 외부의 자원을 적극 활용하여 교육과정 및 프로그램, 강사, 교재, 강의실, 설비 등을 외부화하는 것이다. 셋째, 사내강사제도 및 OJT, CoP 등의 제도를 활용하여 조직 구성원을 교육훈련의 기획 및 실시의 주체로 육성하는 것이다. 이 가운데 사내강사제도, OJT, CoP 등의 다양한 학습지원체계의 활용은 현장 중심의 교육이 보다 강화되는 교육훈련 방법이라는 점에서 더욱 의의가 있다 할 것이다.

#### 5. 결론

직무기반 교육훈련은 과거의 교육훈련 패러다임과 단절된 전혀 새로운 혁신적 교육훈련을 의미하는 것은 아니다. 이미 현장에서 많은 부분 실시되고 있는 측면을 보다 강조하는 것일 수도 있다. 그럼에도 불구하고 교육훈련체계의 설계와 운영의 방향성을 다시금 확인하고, 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)을 연계하여 조직과 개인 차원을 총체적으로 파악한다는 측면에서 의의가 있다고 할 것이다. 또한 경제적 위기 상황에서 위축될 수 있는 교육훈련에 대해, 최고경영자의 확고한 신념과 관심, 지원을 기반으로, 자원의 열위에 있는 중소기업에서도 조직의 비전과 전략 달성의 중요한 기제로서 직무중심의 교육훈련이 중요함을 인식하고 전략적으로 접근하는 것이 필요하다고 할 것이다.