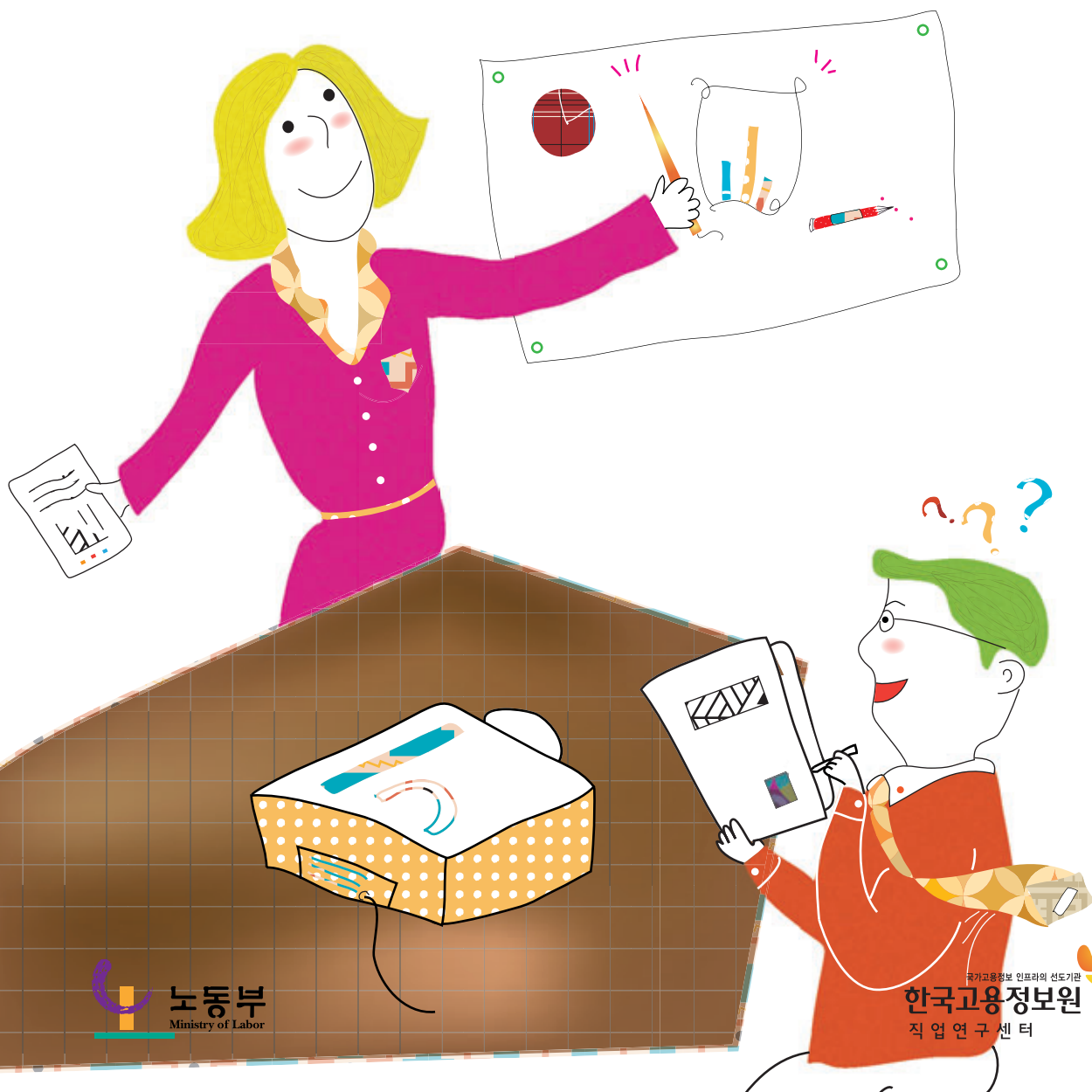


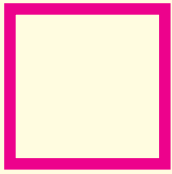
신입사원교육

운영자 매뉴얼



신입사원교육

운영자 매뉴얼



20
09

신입사원교육 운영자매뉴얼

Contents

01 서론 4

중소기업의 현황

중소기업 직원교육의 현황

신입사원 교육의 동향

중소기업 신입사원 교육의 필요성

이 책의 사용방법

02 오리엔테이션 10

오리엔테이션의 개념과 목적

오리엔테이션의 주요 내용과 방법

오리엔테이션 진행 절차

오리엔테이션 진행의 유의사항

오리엔테이션 사례

03 멘토링 34

멘토링의 개념과 목적

멘토링 프로그램의 실시와 관리자의 역할

효과적인 멘토링 운영을 위한 Tips

멘토링 운영 국내외 사례

멘토링 운영시 주의할 점

04 OJT(직무현장교육) 52

OJT의 개념과 목적

OJT의 주요내용과 방법

OJT의 체크포인트

OJT 사례

05 신입사원 적응을 위한 기타 활동 74

기타 신입사원 적응 지원 방법

06 부록 : 중소기업 인재개발 및 인적자원관리 지원 사업 80

서론*



중소기업의 현황

우리나라 경제와 일자리 창출 측면에서 중소기업은 대기업보다 훨씬 중요하다. 중소기업은 우리나라 전체 사업체의 99.4%를 차지하며, 전체 일자리의 무려 87% 이상을 제공하고 있다.

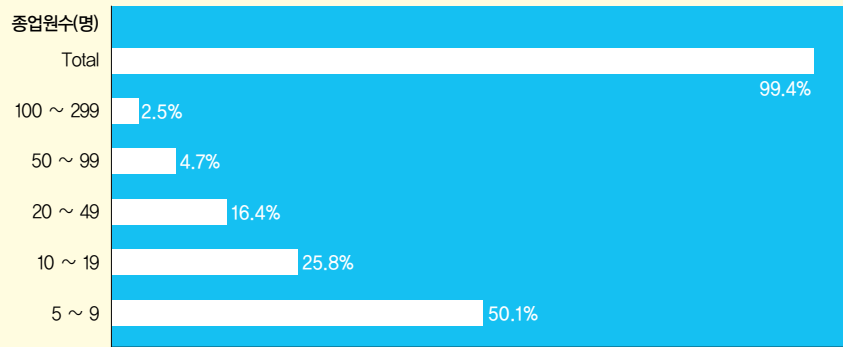
대기업은 매년 일자리가 감소세를 보이고 있는데 반해, 중소기업은 매년 0.7%의 일자리를 창출하고 있다(한국노동연구원, 2008; 김영생, 2008에서 재인용; 중소기업청, 2008).

국가적으로 중소기업의 중요성이 커지고 있음에도 불구하고, 중소기업의 현실은 우울하다. ‘열악한 재정 → 인재 양성 소홀 → 높은 이직률 → 인력 부족 → 경영 악화 → 열악한 재정’의 악순환을 거듭한다.

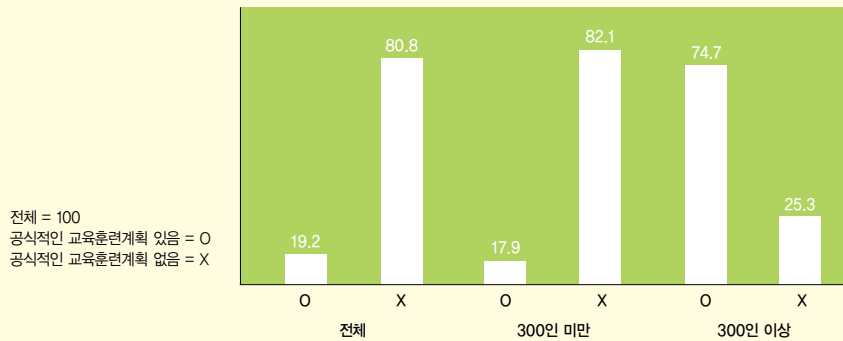
중소기업은 고용인원 당 생산액에서 대기업에 크게 뒤진다. 이는 대기업이 중소기업보다 직원 능력개발 분야에 더 많은 투자를 하고 있기 때문이다(김영생, 2008). 한 통계에 따르면 전체 중소기업의 17.9%만이 직원을 위한 교육훈련 계획을 세운 반면, 대기업은 74.7%가 직원 교육훈련 계획을 수립했다.

직원의 직무능력 향상을 위한 교육훈련의 부족은 높은 이직률과 만성적 인력 부족으로 이어진다. 2006년 중소기업의 인력 부족률은 2.74%, 이직률은 25% 이상을 기록했다(김영생, 2008; 최호수, 2007). 특히 직원들의 잦은 이직은 숙련된 핵심 인력을 양성하는 데 가장 큰 장애요인으로 지적된다.

〈표 1〉 중소기업의 비중



〈표 2〉 기업 규모별 공식적인 교육훈련계획 수립 여부



중소기업 직원교육의 현황

중소기업의 인력난을 해소하는 가장 좋은 방법은 중소기업 자체에서 핵심 인재를 키우는 것이다. 중소기업청이 2007년에 발표한 ‘중소기업 인력실태 조사 보고서’에는 중소기업의 직원교육 현황이 자세히 나와 있다.

보고서에 따르면 중소기업의 52%가 직원을 대상으로 하는 교육·훈련이 ‘필요하다’고 답변 반면, 48%는 ‘필요 없다’고 응답했다. 교육의 필요성에 대한 인식은 기업 규모가 커질수록 증가했다. 100~299인 규모의 중소기업에서는 약 89%가 교육·훈련이 필요하다고 답했다.

또한 신규 채용 인력을 대상으로 교육·훈련을 실시하고 있는 중소기업은 53%에 달했다. 신규 채용 인력을 위한 교육은 ‘현장사내교육(OJT)’이 48.1%로 가장 많았고, ‘직업훈련기관에 위탁’(2.3%), ‘거래처 등에 파견’(1.4%) 등이 뒤를 이었다.

〈표 3〉 규모별 직원에 대한 교육, 훈련 필요성

(단위 : %)

구 분	전 체	필 요	불필요
전국	100.0	51.8	48.2
5~19인	100.0	43.3	56.7
20~49인	100.0	77.3	22.7
50~99인	100.0	83.7	16.3
100~299인	100.0	88.5	11.5

직원을 대상으로 교육·훈련을 실시하는 중소기업은 약 37%였다. 규모가 큰 기업일수록 직원 대상 교육·훈련을 실시하는 경우가 많았다. 특히 100~299인 규모 중소기업의 약 75%가 직원들에게 교육·훈련 기회를 줬다.

중소기업이 직원의 교육·훈련 비용으로 지출한 금액은 평균 270만원이었으며, 매출액 대비 교육·훈련비용은 0.11%에 해당했다.

중소기업이 직원 교육·훈련을 안 하는 이유로는 ‘회사 특성상 교육·훈련이 불필요하기 때문’이 46%로 가장 많았고, ‘업무 공백의 우려’ (34%), ‘직원교육 관련 예산 부족’ (17%), ‘일반 직원들의 무관심’ (13%), ‘효과적인 교육 프로그램의 부재’ (12%), ‘교육·훈련에 대한 정보의 부족’ (12%) 순으로 나타났다.

중소기업이 직원 교육·훈련의 확대를 위해 요구하는 정부의 지원정책으로는 ‘근로자 교육비 지원정책’ (37%), ‘실용적인 교육프로그램 마련’ (32%), ‘직원 교육에 대한 세금감면 등의 다양한 인센티브 제공’ (23%) 등이 나왔다. 특히 100~299인 규모의 기업은 ‘실용적인 교육프로그램 마련’이 가장 필요하다고 답했다.

중소기업들의 직원 교육·훈련은 대부분 주먹구구식으로 운영되며 내용 역시 열악하기 짝이 없다. 체계적인 교육·훈련 과정을 갖춘 중소기업은 거의 없다. 입사하자마자 현장에 투입해 선배로부터 일을 배우면서 적응하는 것이 교육·훈련의 대부분이다(장원섭 외, 2007). 더구나 거의 대부분의 중소기업은 직원 직무능력을 향상시키기 위해 어떻게 해야 하는지 잘 모르는데다 관련 전문가도 없기 때문에 체계적인 직원 교육·훈련을 하기 힘들다. 또한 중소기업에서 직원 교육·훈련으로 주로 이뤄지고 있는 현장학습은 고용보험의 환급대상이 아니므로, 직원 교육·훈련과 관련해 중소기업이 정부 등에서 받는 실질적인 지원은 미흡한 형편이다.



신입사원 교육의 동향

신입사원을 교육 하려면 먼저 신입사원의 특징을 이해하고 적합한 교육 방법을 개발해야 한다. 삼성경제연구소 인터넷 홈페이지(www.seri.org)에는 신입사원 교육에 관한 비교적 최근 동향을 파악할 수 있는 ‘신입사원 교육 특집원고’ (2005)가 게재돼 있다.

원고에 따르면 첫째, 요즘 신입사원 교육은 신입사원의 성격적·문화적 특성을 반영한다. 즉 재미와 즐거움이 삶의 철학이며, 신나게 한판 놀면서 일하며, 권위에 복종하기보다 자신을 솔직하게 표현하며, 주어진 프로젝트에 자신의 전문성과 열정을 불사르려는 신입사원의 특징과 성향을 반영하는 프로그램들로 교육이 진행되고 있다.

둘째, 최근 신입사원 교육은 그룹이나 회사의 비전과 전략방향, 특히 기업 핵심가치의 공유에 역점을 둔다. 회사와 개인의 비전이 어떻게 연계되는지를 설명한 뒤, 각각의 비전을 달성하려는 노력에 일관성이 있어야 개인과 조직이 상생·발전한다는 점을 강조한다. 기업의 핵심가치 공유에 초점을 맞추는 것은 신입사원들이 조직문화에 무리 없이 빨리 적응하는 것을 돕기 위해서다.

셋째, 최근 신입사원 교육은 프로젝트나 기업의 현안 과제를 주고 이를 팀 단위 학습활동을 통해 해결하는 실전형 액션 러닝(Action Learning) 중심으로 이뤄진다. 다시 말해, 입사 전에 배운 다양한 지식과 끈끈한 팀워크를 바탕으로 제한된 시간과 자원을 활용해 주어진 과제를 풀어가는 ‘해결형 교육’을 강조하고 있다. 이를 통해 신입사원은 조직생활에 필요한 문제 해결 능력을 키우고, 커뮤니케이션, 프리젠테이션, 갈등 관리, 프로젝트 관리 등에 필요한 역량을 복합적으로 습득할 수 있다.

넷째, 극한체험이나 해병대 입교 등 복고적인 신입사원 교육이 이뤄지기도 한다. 정신력과 팀워크 강화가 목적이다. 자신이 좋은 싫든 다른 사람과 함께 조직이 추구하는 목표를 달성하려면 어느 정도의 자기희생이 불가피하다는 점을 강조하기 위해 정신적·신체적으로 참기 어려운 극한체험 훈련을 실시하는 것이다.



중소기업 신입사원 교육의 필요성

신입사원은 낯선 조직 환경에 적응해야 한다. 신입사원은 새로운 조직 생활에 필

요한 정보를 지속적으로 배우면서 상황 이해력과 적응력을 높이는데(Driscoll, 2000), 이는 개인이 조직이라는 새로운 환경에 적응하면서 반드시 거쳐야 하는 과정이기도하다.

신입사원의 직장 적응에는 다양한 요인들이 영향을 미치며, 개인적, 구조적, 학습 경험적 요인으로 구분된다. 이 가운데 학습 경험적 요인이란 기업에서 제공하는 정규 교육프로그램과 다양한 형태의 비공식 학습을 의미하며, 국내외 여러 연구들에 의해 직장에서의 학습이 조직 적응에 미치는 영향이 실증적으로 입증되고있다(장서영 외, 2008). 따라서 신입사원의 효과적인 직장 적응을 위해서는 적절한 신입사원 교육이 필요하다.

신입사원 교육의 효과는 다양하다.

첫째, 신입사원이 새로운 사회로 들어갈 때 느끼는 이질감을 줄여준다. 둘째, 회사의 이념, 기업의 문화, 기업 목표 등 회사에 대한 다양한 정보를 알려줌으로써 회사에 대한 이해와 적응력을 높여준다. 셋째, 신입사원이 할 일을 미리 알려주고 교육함으로써 이직률과 괴리감을 낮춰준다. 넷째, 회사 구성원들과의 체험 활동 및 단체 활동 등을 통해 조직에 대한 일체감을 높여준다(LG신입사원 교육 PPT).

신입사원 교육은 중소기업이 겪고 있는 인력 부족난을 해소하는 데도 도움이 될 수 있다. 중소기업 신입사원의 조기 퇴사율이 높은 것은 입사 후 체계적인 교육을 거치지 않고 곧바로 현업에 투입돼 선배로부터 개별적으로 업무를 익히기 때문이다. 체계적인 신입사원 교육을 받지 않으면 회사에 대한 이해와 자부심이 떨어지고 조직에 대한 이해와 적응력도 낮아진다, 실제 업무에서 필요한 기본적인 비즈니스 스킬을 배울 기회도 적을 수밖에 없다(www.campus21.co.kr).

중소기업에 입사하는 대졸 신입사원들은 임금 등 근로조건이나 직원 복지제도에 있어 대기업과 같은 조건을 바라지 않는다. 개인의 성장 가능성이 높고 대기업과 달리 직무 폭과 깊이가 넓고 깊다는 점 등에 주목해 중소기업을 택했기 때문이다. 따라서 중소기업이 대졸 신입사원을 붙잡으려면 우선 이들이 원하는 매력적인 직무를 개발하고 조직 구성원 간에 원활한 인간관계를 맺을 수 있는 친근한 기업문화를 만들어야 한다(엄동욱, 2008). 회사는 또한 신입사원이 앞으로 어떻게 성장할 것인지에 대한 비전을 제시하고, 여기에 필요한 교육도 하고 적당한 업무를 줘야 한다. 즉, 이 회사에서 계속 일하면 원하는 분야에서 전문가로 클 수 있을 것이라는 믿음과 기대를 신입사원에게 심어줘야 한다(최호수, 2007).



중소기업이 높은 이직률과 숙련 인력 양성의 어려움, 만성적인 인력 부족의 문제로 시달리고 있는 것은 효과적인 인적자원개발 전략이 부족하기 때문이다. 많은 중소기업들은 직원의 교육·훈련이 필요하다고 느낀다. 그러나 효과적이고 실용적인 교육프로그램의 부재와 교육·훈련에 대한 정보 부족 등을 이유로 제대로 된 교육과 훈련을 진행하지 못하고 있는 실정이다.

한국고용정보원은 중소기업의 교육담당자들이 신입사원 교육을 효과적으로 할 수 있도록 돕기 위해 「신입사원교육 운영자 매뉴얼」을 제작했다. 이 책은 신입사원 오리엔테이션, 멘토링, OJT를 주로 다루고 있으며, 각 교육을 실제로 진행하는데 필요한 구체적인 지침도 함께 실었다. 또한 중소기업 교육담당자들이 유용하게 쓸 수 있는 다양한 직원교육 관련 정보들을 부록으로 넣었다. 모쪼록 이 책이 중소기업 교육담당자들에게 실질적인 교육 운영 지침서가 되기를 기대한다.



오리엔테이션*



오리엔테이션 개념과 목적

1. 신입사원 오리엔테이션의 의미

대졸 신입사원들을 채용한 중소기업의 가장 큰 고민은 이들이 너무 빨리 회사를 그만둔다는 것이다. 다시 말해, 신입사원 중 상당수가 회사에 잘 적응해 성과를 내기도 전에 사표를 만지작거리거나 내딛진다는 것이다.

기업이 귀찮은 신입사원을 선발하기 위해서는 인력과 시간 등 많은 직·간접적 비용을 들여야 한다. 그렇게 많은 비용과 복잡한 절차를 거쳐 뽑은 신입사원이 입사한 지 몇 달도 안 돼 회사를 그만 두면, 회사는 허탈해진다.

신입사원 한 명이 빠져나가면 회사는 금전적으로도 많은 손해를 본다. 신입사원을 채용하고 교육하는 데에 쓴 비용, 대체 인력을 찾아 채용하는 비용, 업무 차질에 따른 기회 손실 비용 등 어지간한 직원의 1년치 연봉이 함께 빠져나가는 것과 맞먹는다고 한다. 많은 비용을 들여 뽑아 키우고 있는 신입사원들이 이처럼 조기에 퇴사하는 일이 반복되다 보면, 회사는 점점 신입사원에 대한 투자를 꺼리게 된다. “어차피 얼마 안 돼 나갈지도 모를 사람한테 회사가 공을 들일 필요가 있느냐”는 생각이 드는 것이다. 신입사원들을 조직에 빨리 정착시키고 퇴사율을 낮출 방법은 없을까?

오리엔테이션(orientation)은 신입사원이나 신입생 등 새로운 환경에 놓인 사람들에게 대한 환경 적응을 위한 안내나 예비 교육 등을 말하는데, 신입사원들이 입사한 뒤 가질 수 있는 고민들을 예방하고 빠른 적응을 돕기 위해 신입사원 오리엔테이션을 기획하여 제공할 필요가 있다.

1) 신입사원의 입사초기 고민

신입사원들은 무엇 때문에 조직에 적응하지 못하고 혼란스러워하는 걸까? 왜 회사를 관두겠다는 마음까지 먹게 되는 걸까? 신입사원들이 처음 회사에 갔을 때나 회사를 떠나려고 할 때 흔히 갖게 되는 고민들은 다음과 같다.

- ◆ 내 업무의 범위는 어디까지일까?
- ◆ 이 일도 상사에게 보고 해야 할까?
- ◆ 이런 일만 하다가 내가 과연 발전이나 승진을 할 수 있을까?
- ◆ 어떻게 일하라고 가르쳐 주지는 않고 시키기만 하는 걸까?
- ◆ 이 일은 누구에게 물어보고 어디에 가서 알아봐야 할까?

2) 신입사원의 적응에 필요한 것

신입사원에게 오리엔테이션은 회사에 적응하는 첫 과정이다. 새로운 환경에 접한 신입사원들은 당연히 긴장하거나 스트레스를 받는다. 따라서 오리엔테이션은 신입사원이 입사 스트레스에 효과적으로 대처할 수 있는 방법과 자세를 알려줄 수 있는 좋은 기회다. 회사는 우선 신입사원의 정서와 정보 욕구를 알아야 한다. 신입사원들이 무엇을 느끼고 고민하며 무엇을 알고 싶어 하고 알아야 하는지부터 파악해야 신입사원들의 조직 적응을 도울 수 있기 때문이다.

일반적으로 신입사원이 그 회사에 적응한다는 것은 조직의 문화와 규범이 어떻게 조직 내 구성원들은 어떻게 상대해야 하는지 등을 파악해 이에 맞는 대응 요령을 실천하는 것이라 할 수 있다. 다시 말해, 조직에서 중요 또는 필요하다고 여기거나 당연하다고 간주하는 것을 신입사원도 받아들이도록 하는 과정이다. 신입사원인 한 사람의 완전한 외부자에서 조직 내부의 완전한 구성원으로 거듭나기까지는 많은 학습과 지원이 필요하다. 신입사원이 조직에 적응하기 위해 반드시 익혀야 하는 것은 조직 구성원으로서의 역할을 하는데 필요한 가치관과 능력, 바람직한 행동, 지식 등이다. 따라서 신입사원 오리엔테이션에서는 신입사원이 조직의 가치관(비전), 문화, 규범(조직의 구조와 제도), 능력 및 바람직한 행동과 지식(조직의 업무와 현업과제, 신입사원에게 요구되는 역할 및 직무 등)을 이해할 수 있는 필요한 정보를 충분히 줘야 한다. 효과적인 오리엔테이션을 진행하기 위해서는 신입사원들이 오리엔테이션에서 반드시 배워야 하는 것부터 알아봐야 한다. 회사 경영진과



기존 직원들이 기대하는 신입사원의 역량과 역할 수준이 어느 정도인지 파악하고, 이미 신입사원 오리엔테이션을 받은 직원들에게 오리엔테이션 과정에서 느낀 아쉬운 점이나 더 보완해야 할 점을 물어 본다. 회사 정책이나 제도, 복지 등에 대한 단순 정보를 알려줄 때도 오리엔테이션 운영 담당자의 입장이 아닌 신입사원 눈높이에 맞춰 알기 쉽고 구체적으로 알려줘야 한다.

2. 신입사원 오리엔테이션, 왜 할까?

1) 조직의 첫인상 형성하기

입사는 한 개인이 낯선 조직 안으로 들어오는, 일종의 ‘경계’를 넘어서는 과정이다. 새로운 조직에 들어간 개인은 그 곳이 어떤 곳인지부터 파악하고 평가하려 한다. ‘이 조직이 내 가치를 알아주고 키워줄 곳인가?’, ‘내 경력 욕구를 충족시킬 수 있는가?’, ‘일을 하는데 적합한 환경과 사람들로 구성돼 있는가?’ 등을 판단하고 평가한다. 기업이 냉정하고 객관적인 평가를 통해 신입사원을 채용한 것처럼, 신입사원 역시 입사한 기업이 자신과 궁합이 맞는 곳인지 꼼꼼히 평가한다.

신입사원 오리엔테이션이 중요한 것은 바로 이 때문이다. 오리엔테이션은 신입사원과 회사의 첫 만남이다. 회사는 오리엔테이션에서 신입사원들에게 회사에 대한 긍정적인 이미지를 심어줘야 한다. 이를 통해 신입사원들은 낯선 조직에 적응해야 한다는 두려움을 떨치고, 회사에 애착을 가지게 된다. 첫 인상은 사람과 사람 사이뿐만 아니라, 사람과 조직에서도 매우 중요하다.

신입사원들은 입사 후 3주 정도면 조직에 대한 이미지를 나름대로 결정한다고 한다. 즉, 입사한 지 채 한 달도 안 된 상태에서 ‘이 회사가 내 인생을 걸고 다녀도 좋은 곳인가’를 판단하는 셈이다. 입사 초기에 회사에 대해 긍정적인 이미지를 가진 신입사원은 직장생활을 하면서 회사에 실망하는 일이 생겨도 ‘한 번 더 지켜보자’며 마음을 다잡는다. 그러나 부정적인 이미지를 가진 신입사원은 그렇지 않다. 사소한 갈등이나 자신의 기대와 어긋나는 상황에 처할 경우, 어려움을 극복하고 조직생활에 적응하려 하기보다는 퇴사를 결심할 가능성이 크다.

따라서 오리엔테이션에서는 신입사원들에게 ‘우리 회사는 현재도 좋고, 앞으로도 더욱 성장할 가능성이 큰 곳’이라는 점을 중점적으로 알려야 한다. 그런 뒤에 신입사원이 회사에 중요하고 의미 있는 존재라는 것을 인식하게 하면 된다.

2) 조직생활의 기본을 익히도록 도와주기

신입사원과 회사는 서로에 대해 다른 기대치를 가지고 있다. 신입사원은 의욕이 넘친 나머지 도전적인 과제를 원하지만, 회사 입장에선 신입사원들의 열정이 한편으론 부담스럽다. 회사는 실무 경험이 없는 신입사원들에게 책임질 일을 시키고 싶지 않다. 또한 신입사원은 업무 시스템 등이 창의적이고 혁신적으로 돌아가기를 원한다. 그러나 회사는 나름대로 그 동안 많은 시행착오를 겪으며 검증된 일처리 방식을 선호하고, 신입사원들이 회사에서 역량을 발휘하기 위해서는 새롭게 많은 것들을 배워야 한다고 생각한다. 이 과정에서 신입사원들은 새로운 환경과 직무, 인간관계의 어려움을 겪게 되고, 자신들의 욕구가 충족되지 않는다는 이유로 회사를 떠날 생각도 하게 된다.

오리엔테이션의 기본 목적은 신입사원이 회사에 쉽게 적응하도록 돕는데 있다. 여기에 더해, 오리엔테이션은 신입사원이 입사 전부터 마음속으로 가지고 있던 직장생활에 대한 기대 수준을 현실에 맞추도록 하는 역할도 한다. 따라서 오리엔테이션에는 신입사원이 조직인으로서 갖춰야 할 기본 소양과 가치관을 형성하도록 돕는 과정과 회사의 구체적인 경영 정보와 환경을 알려주는 시간이 반드시 있어야 한다. 신입사원이 조직생활의 기본을 익히도록 도우려면 지식과 기술, 태도의 측면에서 접근해야 한다. 지식 측면에서는 회사가 어떤 일을 하며 어떻게 수익을 창출하고, 신입사원은 여기에 어떤 기여를 해야 하는지를 명확히 알려주는 것이다. 기술 측면은 신입사원이 회사의 성과에 기여하면서 자신의 경력(畧)을 개발하기 위해서는 어떤 역량을 갖춰야 하는지를 깨우쳐주는 것이다. 태도 차원에서는 삼성맨, LG맨처럼 ‘그 회사의 사람’으로 거듭나기 위한 자긍심과 프로 근성, 가치관 등을 키울 수 있도록 도와줘야 한다.



오리엔테이션의 주요내용과 방법

신입사원이 첫 직장생활을 원활하게 하기 위해서는 조직과 일, 사람에 대한 이해가 전제돼야 한다. 조직과 일, 사람을 이해해야만 첫 직장생활에서 나타날 수 있는 불안감과 두려움, 대인기피, 스트레스, 갈등, 자신감 결여 등의 문제점들을 사전에 막을 수 있다. 회사 차원에서는 신입사원의 조기 퇴사로 인한 비용 손실을 방지하



는데 도움이 된다. 따라서 신입사원 오리엔테이션은 ① 조직에 대한 이해, ② 일에 대한 이해, ③ 사람에 대한 이해 등과 같은 테마를 기본으로 구성하는 것이 좋다. 오리엔테이션은 일방적인 전달에 그치는 방식으로 진행돼선 안 된다. CEO의 진실한 목소리도 필요하며, 신입사원들과 함께 호흡하며 회사의 비전을 제시할 수 있는 능력을 가진 전문 강사를 초빙하는 것도 좋다. 또한 오리엔테이션은 신입사원 개개인의 역량이 업무 현장에서 제대로 발휘되도록 기획돼야 하며, 신입사원들의 성공적인 직장생활과 성공적인 인생을 도울 수 있는 콘텐츠들로 구성돼야 한다.

〈표 4〉 신입사원 오리엔테이션 기본 테마

① 조직에 대한 이해			② 일에 대한 이해		③ 사람에 대한 이해	
회사개관	경영환경	제도	업무이해	업무기본	회사문화 및 조직구성원과의 관계	자긍심 부여
• 비전 • 중심가치 • 연혁 • 조직도 현황	• 매출 • 업계이해 • 업계위치 • 전망	• 인사제도 • 복리후생 • 교육체계 • 시스템 • 각종규정	• 부서별 업무 • 부서 투어 • 사업장 이해 • 직무 이해	• 보안 등 규정	• 회사 문화 및 직장예절에 대한 이해	• 신입사원 자신의 역할에 대한 이해와 자긍심 형성

1. 조직에 대한 이해

1) 회사 홈페이지에 실린 정보 이상을 소개

회사 소개는 회사의 비전, 연혁 같은 기본적인 정보들은 물론, 회사의 주요 브랜드와 업무도 설명한다. 회사가 속해 있는 동종 업계의 환경에 대해 알려줄 필요도 있다. 회사의 각종 제도와 시스템, 고객과 만날 때 지켜야 할 지침, 사업장 위치, 업무 방법, 수익 창출 구조 등 회사 홈페이지에서는 얻을 수 없는 필요한 정보들을 구체적으로 소개한다. 신입사원은 이제 외부인이 아니라 내부인이기 때문이다.

2) 최고경영자나 간부진이 진행한다.

회사 소개에는 현황, 비전, 연혁 같은 개괄적인 사항을 비롯해 부서별 업무와 조직

체계, 사업자의 위치나 형태, 인사규정 및 제도, 근무수칙 등 일반적이고 상세한 내용도 포함돼야 한다. 회사 소개는 잘 구성된 동영상을 상영하는 등 신입사원들이 애사심과 자부심을 가질 수 있도록 철저히 준비한 뒤 진행해야 한다. 또한 회사 소개는 회사의 최고경영자나 간부진이 하는 것이 좋다.

신입사원들이 회사에 대해 이미 많은 정보를 파악하고 온 경우엔 회사 소개에 너무 많은 시간을 할애하지 않는 게 좋다. 핵심적인 내용만 전달하고, 나중에 필요하면 찾아서 읽어볼 수 있도록 자료 형태로 정리해 제공한다.

2. 일에 대한 이해

1) 업무와 관련된 보안 및 안전수칙도 소개

신입사원이 해야 하는 업무를 알려주는 과정이다. 어떤 일을 해야 하고, 그 일을 하기 위해서는 무엇을 준비하고 배워야 하는지를 설명한다. 또한 업무를 위해 반드시 지켜야 할 보안이나 안전수칙 등도 전달한다. 학창 시절엔 다양한 자료를 보며 인용해 사용하는 것이 큰 문제가 되지 않았기 때문에 보안 및 안전수칙 등을 지키는 데 서툴 수 있다.

2) 직무에 대해 간략히 소개한 뒤 필요하면 추가 교육

회사와 각 부서들의 담당 업무를 알려주고, 신입사원들이 해야 하는 일도 설명한다. 직무에 대한 간략한 소개만으로 부족하면 추가 직무교육을 진행한다. 일반적으로 부족한 직무교육은 OJT(On the Job Training · 직장 내 교육훈련)를 통해 배울 수 있다. 특히 제품이나 업무 지식 및 기술에 대한 부분은 부서별 실무 담당자가 맡아서 개괄적으로 우선 설명하고, 나중에 필요할 때 추가로 물어보거나 참고할 수 있는 선배사원이나 담당자, 자료 등을 제공해 주는 것이 좋다.

3. 사람에 대한 이해

1) 원활한 인간관계 맺는 방법 소개

직장에서 어떻게 인간관계를 맺어야 하는지를 알려주는 것도 오리엔테이션의 중요한 목적 중 하나다. 조직 구성원으로서, 직장인으로서, 사회인으로서 어떻게 대인관계를 하고, 필요한 매너는 무엇이며, 회사 분위기에 잘 적응하려면 어떻게

해야 하는지 등에 대한 조언을 해줘야 한다. 또한 선배사원 등 다른 구성원들은 물론 신입사원 자신에 대해서도 이해하는 시간을 가질 수 있는 기회를 제공해야 한다. 이런 과정을 통해 신입사원들은 회사에 대해 소속감과 충성심을 가지게 된다. 오리엔테이션을 받은 신입사원이 회사와 자신에 대해 낙담하고 실망하게 된다면, 오리엔테이션 과정이 잘못됐다는 반증이다.

2) 외부강사 등 초빙 진행

직장 내 예절과 인간관계에 대한 스킬을 알려주는 교육은 사내 교육담당자가 진행하거나 외부강사를 초빙한다. 강의 형식의 교육을 할 수 없는 여건이라면, 직장 내 예절이나 인간관계 노하우를 다룬 전문 서적을 읽게 하거나 동영상을 틀어주는 것도 좋다. 신입사원들에게 회사에 대한 자긍심과 자부심, 소속감을 심어주기 위한 방법은 다양하다. 래프팅이나 산악훈련, 머드게임 등 체계적인 야외 프로그램(Outdoor Activity)을 실시하거나, 회사 사정상 야외 프로그램을 진행할 수 없다면 CEO와의 대화나 회식자리, 신입사원이 출근하기 이전에 명함을 미리 제작하여 첫 출근시 제공하는 것, 신입사원에 대한 환영의 박수와 인사 등도 가능하다.

오리엔테이션 진행 절차

01	02	03	04	05
신입사원교육의 요구파악	OT 기획	구체적 운영계획 수립 및 준비	OT 실시	결과보고 및 추후 작업
CEO의 요구	OT 일정 및 시간	자료(집) 준비		OT실시의 문제점 및 효과성 파악
부서장 및 기존 사원들의 요구	OT 내용 및 담당자(강사)	담당자(강사), 장소 등 제반사항 섭외		이후 신입사원 교육 요구 파악 및 준비
신입사원의 요구	예산			
	부록 1 참조	부록 2, 3, 4 참조	부록 5, 6 참조	부록 7, 8, 9 참조

오리엔테이션의 첫 단계는 오리엔테이션을 왜 하는지를 명확히 하는 것이다. 즉, 회사의 CEO와 임원진, 기존사원들은 신입사원들에게 무엇을 기대하는지부터 파악해야 한다. 아울러 신입사원은 어떤 어려움을 느끼고, 무슨 정보와 도움이 필요한지도 알아야 한다. 오리엔테이션 담당자는 관찰이나 면접, 직무분석, 설문조사 또는 현업실적 보고서, 장단기 인력활용 및 육성 계획 등과 같은 방법 등을 통해 CEO와 임원진, 기존사원, 신입사원의 요구사항을 파악한다.

오리엔테이션에 대한 요구를 모두 파악한 뒤에는 오리엔테이션을 어떤 내용으로 언제 어디에서 진행할 것인지에 대한 구체적인 계획을 세워야 한다(p18 기획안 양식 참조). 기획안을 작성할 때는 각 분야를 담당할 직원이나 강사, 총괄·협조 부서도 함께 고민해야 한다. 오리엔테이션은 그 특성상 짧은 기간에 많은 것을 교육해야 하므로 반드시 관련된 여러 사람과 부서에 협조를 구해야 한다.

오리엔테이션 기획안이 통과되면 구체적인 실행을 위한 준비에 들어간다(p19 운영 계획서, p21 일정표, p22 계획서 참조). 자료집 제작, 진행 담당자나 강사 섭외, 오리엔테이션 장소 물색 등 모든 사항을 꼼꼼히 챙긴다. 세부 예산 내역과 구체적인 시간표 및 담당자를 확정하고, 준비한 자료집 등의 내용에 더 추가될 것은 없는지 관련 담당자나 전문가에게 검토와 검수도 받는다.

다음은 실제로 오리엔테이션을 본격적으로 운영하는 단계다. 언제 무엇을 할 것인지 구두 또는 문서로 신입사원 및 기존 직원들에게 공지하고(p24 공지문 참조), 오리엔테이션 진행에 필요한 사항들이 모두 빠짐없이 적절하게 준비돼 있는지 최종 점검한다(p23 준비 체크리스트 참조).

오리엔테이션이 끝난 뒤에는 신입사원들이 오리엔테이션 내용을 잘 이해했는지 면담 또는 설문지를 통해 파악하고(p25 성과 체크양식, p26 반응 설문지 참조), 앞으로 어떤 지원이나 추가 교육이 필요한지도 조사한다(p27 요구 설문지 참조). 오리엔테이션이 계획대로 소기의 목적을 달성했는지를 확인하고, 앞으로 더 나은 오리엔테이션을 기획하고 진행하기 위해 반드시 필요한 조사다.

부록 1 신입사원 오리엔테이션 기획안(교육담당자 작성용)

● 오리엔테이션 목적 및 방향

제 목	
방향 및 목적	

● 오리엔테이션 세부 내용

오리엔테이션 내용		진행 및 전달방법	담당자	비고
주 제	소요시간			

● 오리엔테이션 운영 개요

대상 (인원)	
기간 및 소요일정	
진행 장소	
협조 부서	
총괄 및 담당자	

● 오리엔테이션 운영 소요 예산

● 기타

※ OT 기획 시 세부내용, 일정 및 예산 등을 기획하고 그 내용을 기재 및 변경할 수 있다.

부록 2 신입사원 오리엔테이션 운영계획서(교육담당자 작성용)

신입사원 오리엔테이션 운영계획서			
작성자	작성일자	문서번호	/ /

● 오리엔테이션 운영 목표

● 기간 : 20 년 월 일 ~ 20 년 월 일 (일)

● 시간 : 00:00 ~ 00:00 (시간)

● 오리엔테이션 진행 및 관리

책임자	직위	성함
오리엔테이션 부서 및 인원	부서	인원
		명
		명
		명
		명

● 운영계획

오리엔테이션		
일정	주관부서 또는 담당자	오리엔테이션 내용

※ 보다 구체적으로 오리엔테이션을 기획하고자 할 때 활용 가능하다.



● 운영 예산

합계		
항목	비용	세부 내역

● 기타사항

부록 3 신입사원 부서별 오리엔테이션 일정표(교육담당자 작성용)

신입사원 OT 일정표						
작성자		작성일자		/	/	/
시간	요일	월요일	화요일	수요일	목요일	금요일
09	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
10	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
11	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
12	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
13	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
14	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
15	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
16	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
17	교육내용					
	교육자료					
	담당자					
18	교육내용					
	교육자료					
	담당자					

※ 부서별로 OT를 실시할 때, OT의 내용 및 담당자에 따라 수정해 활용 가능하다.



부록 4 신입사원 OT 계획서(교육담당자 작성용)

신입사원 OT계획서

작성자

작성일자

/

/

/

● 육성목표

구분	기술적 측면	지식적 측면	태도적 측면
세부내용			

● 육성목표

구분	구체적 내용	구분	구체적 내용
월	목표	월	목표
월	비고	월	비고
월	목표	월	목표
월	비고	월	비고
월	목표	월	목표
월	비고	월	비고

※ 행사나 이벤트와 같은 적응지원 방법은 물론 오리엔테이션 골격을 중심으로 구성할 때 변경하여 활용 가능하다.

부록 5 신입사원 오리엔테이션 준비 체크리스트(교육담당자 작성용)

OT 준비 체크리스트

항목	예	아니오	조치를 위한 메모
어떤 내용에 대해 오리엔테이션 해야 할지 명확히 선정하였는가?			
신입사원이 무엇에 대해 오리엔테이션 받기를 원하는지 기존 직원(대표 및 선배사원 등)의 요구를 파악하였는가?			
오리엔테이션을 시행해야 할 신입사원들의 구성(성별, 직급 등)을 파악하였는가?			
오리엔테이션 대상자의 인원을 파악하고, 효과적인 규모가 되도록 조정하였는가?			
오리엔테이션 장소가 적합한지 파악하였는가?			
오리엔테이션 할 내용에 대해 충분히 숙지하였는가?			
신입사원에게 보여줄 주요 오리엔테이션 내용이나 사용될 비디오 등이 무엇인지 파악하였는가?			
오리엔테이션을 진행하기 위해 소요되는 예산을 확보하였는가?			
신입사원의 오리엔테이션을 진행하기에 적합한 사람을 선정 및 섭외하였는가?			
오리엔테이션을 시행해야 할 신입사원의 규모에 맞는 진행방법을 결정하였는가?			
계획된 시간에 반드시 강조해야 할 내용들을 적절하게 선정하였는가?			
신입사원의 오리엔테이션을 진행하기에 적합한 자료 및 기자재가 준비되었는가?			
신입사원들에게 나누어줄 수 있는 자료를 검토, 준비하였는가?			
비고			

※ 오리엔테이션 준비시 확인할 사항들을 중심으로 구성된 체크리스트로, 상황에 따라 수정 및 변경해 활용 가능하다.



부록 6 신입사원 오리엔테이션 공지문(외부진행시)(교육담당자 작성용)

신입사원 OT 일정 공지

20 년도 신입사원 모집에 최종 합격하신 것을 진심으로 축하드립니다.

－ 신입사원 오리엔테이션 일정 －

① 일정

- (1) 일시 : 20 . . () : - . () : / 박 일
- (2) 준비물 : 필기도구, 세면도구 외 개인 필요물품 지참

② 목표 및 주요 내용

- (1) 목표 :
- (2) 주요내용 :

③ 교육장소 및 약도

④ 이동방법

⑤ 기타사항

문의사항은 담당자 ○○○(-)로 연락바랍니다.

※ OT를 특정 공간(외부 숙소 등)에서 실시해 소집 등이 필요할 때 활용 가능하다.

부록 7 신입사원 오리엔테이션 성과 체크 양식(교육담당자 작성용)

신입사원 OT 성과 체크 양식						
작성자		작성일자		/	/	/
입사일자	소속	성명	1차평가	년	월	일
년 월 일	년 월 일	년 월 일	2차평가	년	월	일
당사의 경영이념			1차평가	2차평가	비고	
(1) 당사의 경영이념이 무엇인가를 이해했다.						
(2) 경영이념을 말로 옮길 수 있다.						
(3) 경영이념을 좋아하려 하고 있다.						
(4) 경영이념에 긍지를 느끼려 하고 있다.						
(5) 경영이념에 대한 감성문을 쓸 수 있다.						
기업의 존재 의미			1차평가	2차평가	비고	
(1) 기업의 사회적 존재 의미를 이해했다.						
(2) 당사의 사회적 사명이 무엇인가를 이해했다.						
(3) 이익이란 무엇인가를 이해했다.						
(4) 이익 창출의 중요함을 이해했다.						
(5) 급료가 무엇인가를 이해했다.						
당사의 조직 · 특징			1차평가	2차평가	비고	
(1) 당사의 조직을 간단한 도식으로 그릴 수 있다.						
(2) 각 부분의 주요업무가 무엇인가를 알고 있다.						
(3) 당사의 제품이 무엇인가를 알고 있다.						
(4) 당사 제품의 특징을 말할 수 있다.						
(5) 당사의 자본금, 시장점유율 등을 말할 수 있다.						
애사정신			1차평가	2차평가	비고	
(1) 당사의 역사의 대강을 이해했다.						
(2) 당사 창업자의 생각을 이해했다.						
(3) 당사의 전통에 대해 이해했다.						
(4) 당사의 로고 · 마크를 이해했다.						
(5) 당사를 사랑하는 마음이 생기고 있다.						
업계의 이해			1차평가	2차평가	비고	
(1) 당사가 속하고 있는 업계 호칭을 알고 있다.						
(2) 업계 현실에 대해 어느 정도 이해했다.						
(3) 당사의 업계에서의 위치를 이해했다.						
(4) 업계에서의 위치를 높이기 위한 방법을 알고 있다.						
(5) 업계 전체의 동향에 깊은 관심이 있다.						
지시 · 명령의 의미			1차평가	2차평가	비고	
(1) 지시 · 명령의 중요함을 이해하고 있다.						
(2) 지시 · 명령에 대하여는 메모할 줄 안다.						
(3) 지시 · 명령에 모를 것이 있으면 알 때까지 확인한다.						
(4) 지시 · 명령은 복창하여 확인한다.						
(5) 지시 · 명령대로 실천하려 하고 있다.						
보고 · 연락 · 상담			1차평가	2차평가	비고	
(1) 보고 · 연락 · 상담이 업무의 키포인트라고 이해했다.						
(2) 보고는 결론부터 먼저 한다.						
(3) 연락은 타이밍을 놓치지 않고 짧게 한다.						
(4) 상담은 업무를 성공으로 이끈다는 것을 안다.						
(5) 꾸지람을 들을 일이라도 보고 · 연락 · 상담한다.						

※ OT 성과 파악 때 사용한다. OT 내용과 특성에 맞게 체크리스트 항목을 변경한다.



부록 8 신입사원 오리엔테이션 반응 설문지(신입사원 작성용)

신입사원 OT 실시에 따른 의견 조사

신입사원 여러분의 적응을 돕기 위한 OT를 무사히 마쳤습니다. 적극적으로 협조해 주셔서 감사합니다. 열의가 넘치는 귀하와 앞으로 함께 일하게 되어 기쁩니다.

이번 OT를 통해 만족스러웠던 점이나 아쉬웠던 점에 대해 의견을 주시면, 향후 보완하여 여러분의 후배 신입사원들이 입사하게 되면 더 나은 오리엔테이션을 운영하도록 노력하겠습니다. 감사합니다.

● OT 내용 및 주제에 대한 의견조사

항 목	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절
회사의 비전 및 미션에 대한 소개					
회사 시스템에 대한 소개					
부서 및 업무에 대한 소개					
조직문화 및 인간관계에 대한 내용					
:					

● OT 운영에 대한 만족도

항 목	매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
일정/시간계획의 적절성					
장소의 적절성					
자료 및 교재의 적절성					
진행방법의 적절성					
:					

○ 기억에 남는 것이나 아쉬웠던 점이 있다면 무엇이었나요?

- 만족스러웠던 것 :
- 아쉬웠던 것 :
- 향후 추가되길 바라는 것 :

★ 응답해 주셔서 감사합니다.

※ OT에 대한 신입사원들의 만족도 조사 양식이다. 결과보고서 작성 때 참고할 수 있다.

설문지

사내 교육 강좌 개설에 대한 설문 의견

오리엔테이션을 통해 회사와 여러분이 할 업무에 대한 간단한 소개를 받으셨을 것이라 기대합니다. 추가적으로 현업에서 업무를 시작하면서 여러분에게 필요하다고 생각되는 교육이 있으시면 의견을 개진해 주시기 바랍니다. 신입사원 여러분의 의견을 적극 반영하여 필요한 교육을 지원해드릴 수 있도록 노력하겠습니다.

● 수강 희망 강좌

- ① ○○기법() ② ○○관리() ③ ○○실무()
④ ○○해결() ⑤ ○○교육() ⑥ 기타(직무관리, 어학 등 구체적으로)

● 수강 적정 일수

- ① 15일() ② 1개월() ③ 2개월()
④ 3개월() ⑤ 기 타()

● 수강 희망 시기

- ① 1·2월경() ② 3·4월경() ③ 5·6월경()
④ 7·8월경() ⑤ 9·10월경() ⑥ 11·12월경()

● 수강형태

- ① 집합교육() ② 통신교육() ③ 위탁교육() ④ 기 타()

● 강 사

- ① 외부강사() ② 사내강사() ③ 그룹 스터디() ④ 기 타()

※ OT 이후, 신입사원을 위한 교육을 만들 때 신입사원들의 요구사항을 조사하는 양식이다. 회사 및 직무 특성 등에 따라 항목은 변경 가능하다.



오리엔테이션 진행의 유의사항

1. 조직과 개인이 무엇을 필요로 하는지 명확히 파악하자!

오리엔테이션 프로그램은 회사와 최고경영진, 기존사원, 신입사원들의 요구를 가장 효과적을 반영할 수 있도록 구성돼야 한다. 왜, 무엇을 위해 오리엔테이션을 하는지부터 명확히 해야 오리엔테이션의 목적을 달성할 수 있다.

오리엔테이션을 진행하기 위해서는 쏟아야 하는 많은 시간과 노력, 비용이 헛되지 않기 위해서는 반드시 오리엔테이션의 목적을 분명히 한 뒤에 기획 작업에 들어가야 한다.

2. 단순 정보 나열식 OT는 피하자!

좋은 오리엔테이션 프로그램은 신입사원의 입사를 진심으로 환영하고, 신입사원에게 많은 기대를 하고 있다는 점을 강조하는 것이다. 단순한 환영 인사 뒤에 회사 철학과 신입사원에게 기대하는 점, 회사규칙 및 정책 등을 소개하고 회사 자랑만 하는 것은 오리엔테이션을 무미건조한 일과성 행사로 전락시킨다.

회사는 우선 오리엔테이션에 참가한 신입사원들에게 ‘신입사원이 긴장하는 것은 당연하며, 회사는 신입사원들에게 스트레스 관리 요령 등을 알려준다.’는 식의 가벼운 주제로 신입사원의 긴장을 풀어준다. 그리고 나서 조직에서의 효과적인 대인관계 요령, 회사의 비전과 목표 등 직장생활에 실질적인 도움이 되거나 필요한 내용들을 소개한다.

3. 자료를 제공하자!

오리엔테이션은 회사 사정에 따라 짧게는 몇 시간, 길게는 몇 주 동안 진행될 수 있다. 기간이 길든 짧든, 대부분의 신입사원들은 오리엔테이션에서 배운 내용을 완전히 기억하거나 이해하지 못한다. 따라서 오리엔테이션에서는 중요하고 핵심적인 사항들만 우선 전달하는 것이 좋다. 세부적인 것들은 오리엔테이션이 끝난 뒤에 신입사원이 필요할 때 다시 찾아 볼 수 있도록 사내 인트라넷 또는 자료집, 가이드북 등과 같은 형태로 제공한다.

4. 상황에 맞게 융통적으로 준비하자!

오리엔테이션 일정과 형식은 회사에 따라 모두 다를 수밖에 없다. 오리엔테이션에 얼마의 예산을 투입하고 얼마의 시간을 할애하는 것이 최적인지는 알 길이 없다. 회사마다 사정이 다르고, 입사한 신입사원의 특성도 다르기 때문이다.

오리엔테이션 담당자에게 필요한 건 융통성이다. 비용과 시간은 중요하지 않다. 오리엔테이션의 일정과 형식은 오리엔테이션을 통해 달성하려는 목표와 취지에 따라 결정하는 것이 옳다. 회사 상황과 채용 인원,에 따라 적절한 방법을 선택하면 된다. 신입사원을 소수로 채용하는 기업은 신입사원 교육 대행기관에 오리엔테이션을 맡기거나 온라인학습(e-learning) 과정을 듣게 할 수도 있다.

오리엔테이션의 목적과 취지만 제대로 살린다면 형식과 일정은 중요치 않다. 짧은 시간과 적은 돈으로 진행하더라도 조직과 일에 대한 이해를 돕고, 회사 사람들과 원만히 어울릴 수 있는 노하우를 알려주며, 신입사원 입사에 대한 환영의 의미만 충분히 담고 있다면 그것만으로도 충분히 가치 있고 훌륭한 오리엔테이션이 될 수 있다.



오리엔테이션 사례

》》》 직장인 매너를 중시하는 A사

인원이 작은 A사는 직원들이 가족처럼 원만한 인간관계로 지내는 것을 중시한다. 직원들 간에 나이 차이가 많이 나는데, 특히 젊은이 특유의 튀는 행동을 하는 신입사원들 모습에 나이 든 직원들이 당황할 때가 많다. 이런 문제점을 해소하기 위한 방법으로 A사는 오리엔테이션에서 신입사원들에게 직장인으로서의 기본 자질과 에티켓을 알려주는 데 중점을 둔다.

직장인 매너를 소개할 전문 강사를 초빙해 사내 특강을 열고, 강사의 동의를 얻어 촬영한 강좌 내용을 신입사원이 한 두 명씩 입사할 때마다 틀어준다. 강좌의 주요 내용은 인사방법(약수, 명함교환 등), 동작 및 표정관리(미소 짓기, 표정관리, 고객 서비스 등), 전화응대, 상사와의 대화방법, 용모와 복장(이미지메이킹), 기본적인 근무 태도 등이다.

》》》 커뮤니케이션을 중시하는 B사

B사는 여러 번의 구조조정을 거치면서 조직 문화가 다소 경직됐으며 부서 또는 직원간 의사소통도 원활하지 않은 편이다. 다른 회사에 비해 인간관계 갈등으로 퇴사하는 경우도 많다. 이 때문에 B사는 신입사원 오리엔테이션에서부터 원활한 커뮤니케이션을 가장 중시한다.

이틀에 걸쳐 이뤄지는 오리엔테이션 일정 중 하루는 회사를 소개하는 시간으로, 나머지 하루는 강사를 섭외해 신입사원들의 성격유형진단검사를 한 뒤 성격과 행동유형을 파악해 자신의 강점을 효과적으로 활용, 조직에 잘 어울릴 수 있는 방법들을 알려준다. 요컨대 신입사원들이 조직생활에서 가장 어려워하는 인간관계 요령을 알려주는 과정으로, 회사에서의 인간관계에 대한 기본적인 이해, 효과적인 의사소통 기술, 설득요령, 경청법, 대화기법, 상사 보좌 및 협력방안 등을 배운다.

》》》 팀워크를 중시하는 C사

C사는 규모는 작지만 팀별로 하는 일이 워낙 달라서 부서간 협업이 잘 이뤄지지 않고 팀 내에서도 개인적으로 일을 하는 풍토가 강해 팀의 성과가 잘 나지 않는다. 신입사원들은 자신의 능력을 보이기 위해 열심히 일하지만, 모래알처럼 잘 뭉치지 않는 기존 직원들 탓에 좌절하기 일쑤였다. C사가 오리엔테이션에서 강조하는 것은 팀워크를 강화할 수 있는 체험식 프로그램이다. 신입사원에게 팀과 회사에 대한 충성심을 높여 'C사의 사람'이라는 소속감을 만들기 위해서다. 회사에 대한 소개 등은 간단히 하고, 오리엔테이션 일정의 대부분을 게임 등 아웃도어 체험활동으로 채운다.

》》》 모의 기업경영을 제공하는 D사

D사가 오리엔테이션에서 중점을 두는 분야는 기업경영에 대한 돕는 프로그램이다. 신입사원들에게 도전 의식을 심어주고, 기업의 생리를 파악하도록 하는 것이 주 목표다. 기업 및 경영 전반에 대한 지식이 없는 신입사원들이 스스로 경영자가 돼 실제와 유사한 모의경영을 체험해 보도록 한다. 참가자를 몇 개 팀으로 나눠 각 팀을 한 기업으로 설정한 뒤 제품의 원가 산출부터 마케팅, 자금관리, 재무제표 작성을 통한 손익계산, 전략적 의사결정이나 위기관리까지 기업경영과 관련

된 모든 활동을 수행하면서 자신의 기업(팀)이 최대한 많은 수익을 낼 수 있도록 다른 팀들과 경쟁 또는 협력을 하며 기업경영을 직접 체득할 수 있도록 구성한 과정이다. 신입사원들은 이 과정을 통해 기업이나 경영자의 입장과 요구를 파악할 수 있고, 고객의 중요성을 느끼게 되며, 부서 이기주의에 빠지는 것을 사전에 막을 수 있다.

》》》 변화관리 교육을 하는 E사

기업경영을 이해하기 위해서는 기업경영 방식뿐만 아니라, 주변 환경의 변화를 아는 것도 매우 중요하다. 온라인쇼핑몰로 중국시장에 무역을 주로 해 수익을 내는 E사는 특히 경영주변 환경에 많은 영향을 받는다. 때문에 E사는 오리엔테이션에서 업계 및 경영환경 변화에 대한 일반적인 내용을 신입사원들에게 알려주는 과정에 많은 비중을 둔다.

즉 경영환경 변화의 당위성과 변화에 대응해야 하는 이유, 스스로 변화를 받아들이고 대처하기 위해 필요한 일반적인 지식을 전달한다.

》》》 업무수행 과정을 교육하는 F사

F사는 신입사원들의 업무수행 능력 향상을 오리엔테이션의 가장 중요한 목적으로 보고 업무수행 프로세스를 중점적으로 교육한다. 신입사원으로서의 일(업무)에 대한 기본자세와 업무의 개념 및 프로세스를 중심으로 4시간 집중 교육을 실시한다. 신입사원들이 알아야 할 결재 및 보고 과정과 요령, 일을 계획하고 실행·검토하는 과정 등을 중심으로 실제 문서나 결재판 등을 가지고 시범을 보이며 오리엔테이션을 진행한다.

》》》 프리젠테이션을 지도하는 G사

G사는 용역을 따와서 일을 하는 경우가 많기 때문에 고객사에 업무제안이나 업무성과 보고를 할 때 프리젠테이션을 많이 해야 한다. 따라서 프리젠테이션 능력은 신입사원의 필수 조건이다.

G사는 외부 교육업체에 의뢰해 신입사원에게 효과적인 프리젠테이션 방법과 기술 등을 교육하고, 교육 과정에서 프리젠테이션 역량이 좋은 신입사원을 발탁해 프리젠테이션 업무가 많이 필요한 부서에 우선 배치한다.

》》》 고객서비스 교육을 중시하는 H사

여행서비스업체인 H사는 직원들의 업무 대부분이 고객과 상대하는 것이므로 신입사원 오리엔테이션에서 고객응대 교육에 가장 많은 비중을 할애한다. 오리엔테이션은 1박2일 동안 실무 담당 선배들이 직접 교육을 한다. 고객 감동 사례와 현업에 투입됐을 때 고객관리 방법 등을 교육한다.

》》》 문제해결 기법을 강조하는 I사

I사는 규모가 크지 않은 편이기 때문에 신입사원이더라도 현업에 투입되면 스스로 많은 의사결정을 하며 업무를 처리해야 한다. 선배사원이 곁에 붙어서 계속 일을 가르쳐 줄 시간이 없으므로, 회사는 신입사원에게 최대한 시행착오를 줄이면서 조속히 경력사원처럼 업무 능력을 키울 것을 기대한다. 회사는 이를 위해 문제해결 기법을 교육하는 전문강사를 섭외해 신입사원들이 스스로 문제를 처리할 수 있는 능력을 키우도록 도왔다.

이 교육 과정을 통해 몇몇 신입사원들은 교육 과정에서 직접 사내 제품의 문제점을 찾아 해결하고, 여기에서 도출된 아이디어를 실제 제품으로 만드는데 성공하기도 했다.

》》》 인생목표 설정을 함께 하는 J사

J사가 신입사원 오리엔테이션에서 신입사원들이 새로운 인생목표를 설정하고 프로의식을 지니도록 하는 교육 과정에 중점을 둔다. 회사에서 많은 시간을 보내고 열정을 쏟아야 하는 만큼 직장인으로서 보다 원대한 포부를 세워 당당한 프로가 돼야겠다는 꿈을 심어 준다. 다시 말해, 신입사원들에게 성공적인 직장생활을 위한 동기를 부여함으로써 개인과 조직의 발전을 동시에 꾀하는 것이다. 교육 과정의 주요 내용은 ‘생애설계’, ‘목표설정의 필요성’, ‘인생목표와 직장목표’, ‘직장인의 프로의식’, ‘성공적인 직장인의 조건’ 등이다.

》》》 온라인 오리엔테이션을 하는 K사

K사는 오리엔테이션을 시작하기 전에 신입사원들에게 오리엔테이션 홈페이지를 통해 회사의 연혁과 비전, 사업현황, 경영이념, 협력사 정보, 인사정책 등을 미리 배우고 오게 한다. 홈페이지를 통해 오리엔테이션에서 배울 내용을 안내해 주고,

궁금한 사항은 신입사원들이 직접 이메일이나 전화 등을 이용해 확인하도록 함으로써 오리엔테이션 시간과 비용을 최소화하고 있는 것이다. K사도 내부 사이트를 통해 신입사원들이 기업소개, 기업역사, 경영관리체계 등을 오리엔테이션 전에 숙지하도록 한다. K사는 신입사원들을 위한 별도의 온라인 커뮤니티를 운영, 이 곳에 신입사원들을 위한 기본 정보와 선배사원들의 업무 노하우 등을 올리도록 지원하고 있다.

》》》 전직원이 함께하는 신입사원 OT를 여는 L사

규모가 작은 L사는 신입사원이 들어왔을 때 모든 직원이 함께 수련회를 간다. CEO, 선배직원들과의 대화 시간은 물론, 담당자별 업무현황과 어려움 등을 공유한 뒤, 족구대회, 장기자랑 등을 하며 친목도 도모한다. 전체 회식과 산행도 하면서 신입사원들의 입사를 환영하고 신입사원들이 자연스럽게 조직과 조직 구성원을 이해하도록 돕는다. 신입사원들이 빠른 시간 안에 조직 구성원들과 친해질 수 있으며, 조직에 대한 신입사원들의 충성심과 소속감도 높아진다.





멘토링*



멘토링의 개념과 목적

멘토링(Mentoring)이라는 말은 고대 그리스 이타카의 왕 오디세우스가 트로이 전쟁에 출전하면서 그의 친구 멘토(Mentor)에게 자신의 아들 텔레마쿠스의 교육을 맡긴 데에서 유래됐다고 한다. 멘토는 친구 아들의 상담자, 선생님, 아버지가 되어 지혜롭고 현명한 왕으로 키웠고, 그 후로 멘토는 ‘지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어 주는 지도자’의 의미가 됐다.

멘토링은 삶에 대한 통찰과 지혜가 풍부한 사람이 경륜이 적은 사람에게 인생의 길을 제시하고 이끌어 주는 활동을 가리키는 말이 됐다. 특히 성공한 CEO들은 공통적으로 자신의 멘토가 있었다는 사실이 부각되면서 많은 기업들이 멘토링 제도를 도입하기 시작했고, 멘토링은 이제 기업 인적자원관리방법의 필수 요소로 꼽히고 있다.

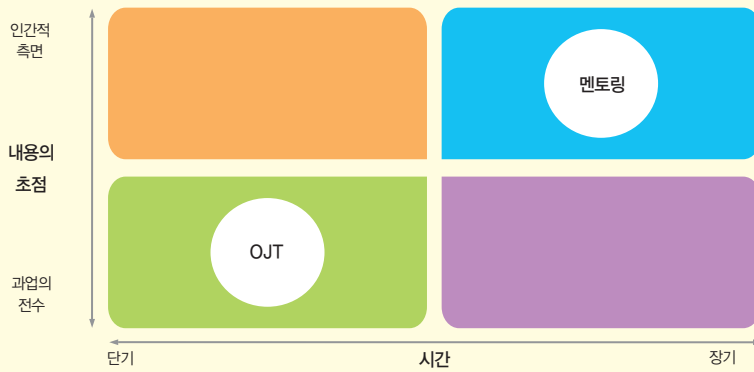
1. 목적 및 타 활동과의 차이

1) 목적

멘토링의 목적은 신입사원이 새로운 조직에 잘 적응하고 좋은 업무 성과를 낼 수 있도록 돕는 것이다. 즉, 신입사원은 멘토링을 통해 기본적인 직무수행을 위한 업무방식을 배울 뿐만 아니라, 원활한 인간관계를 구축하는 방법과 직장생활의 요령도 함께 습득할 수 있다. 멘토링은 신입사원이 조직에 빨리 효과적으로 적응할 수 있도록 돕는 ‘지름길’이다.

2) OJT (On the Job Training)와의 차이

일반적으로 업무 현장에서 신입사원을 대상으로 진행되는 교육활동은 OJT와 멘토링이 있는데, 이 두 가지는 개념상 차이가 있다. 가장 두드러진 차이점은 활동의 내용이다. OJT는 직무와 관련한 지식과 기술의 전달이 주 내용인 반면, 멘토링은 인간적인 신뢰를 바탕으로 한 멘토의 경험과 경력, 경륜을 전수한다. 쉽게 말해, OJT가 업무 지식과 기술 전수의 성격이 강하다면, 멘토링은 OJT의 내용을 포괄하면서 인간적이고 장기적인 측면에서 접근하는 특징이 있다.



(그림 1) 멘토링과 OJT의 차이

3) 코칭과의 차이점

멘토링은 코칭과도 구별된다. 코칭은 직무에서 필요로 하는 특정 스킬을 향상시키는 것에 초점을 맞춘다. 이에 비해 멘토링의 개념은 더 넓다. 멘토링은 업무 방식 전수뿐만 아니라, 멘티(Mentee, 멘토에게서 상담이나 조언을 받는 사람)와의 인간적인 관계를 통해 멘티의 장기적인 발전과 인간적 성숙에까지 관심을 갖는다.

〈표 5〉 멘토링과 코칭의 차이점

구분	코칭	멘토링
역할	직무수행에 필요한 스킬을 가르치는 선배	양육·촉진자 역할
중점내용	사원의 직무성과 향상	멘티의 경력개발
영역	직무	삶 전체
영향력의 원천	코치의 지위	멘토의 인격적 영향력
추구효과	수행결과, 성과 향상	인간의 성숙

2. 멘토링의 기대효과

멘토링은 멘티가 직장생활을 하면서 업무 능력을 개선하고 조직에 잘 적응하도록 돕는 것이다. 그렇다고 멘토링이 오로지 멘티만을 위한 교육 프로그램은 아니다. 멘토링을 통해 조직과 멘토, 멘티가 얻을 수 있는 효과는 다음과 같다.

1) 조직이 얻는 것

① 신입사원의 신속한 적응

회사가 멘토링 프로그램을 운영하는 가장 큰 이유는 신입사원이 조직에 빠르게 적응하기를 바라기 때문이다. 첫 직장에서의 근속 기간이 평균 고작 20개월 정도에 불과하다는 최근의 통계자료를 보더라도, 신입사원의 빠른 조직 적응은 기업 입장에서 매우 중요한 과제이다. 멘토링은 신입사원이 일과 사람으로부터 겪는 어려움을 극복하도록 돕는다. 신입사원은 직장생활의 경험이 풍부한 멘토의 조언과 지도를 통해 업무 방법을 익히고 사람들과 원활한 관계도 맺는다. 이처럼 멘토링은 신입사원이 믿고 의지할 수 있는 심리적인 도움을 주기 때문에 신입사원이 직장이라는 새로운 환경에 효과적으로 빨리 적응하는데 큰 역할을 한다.

② 조직 비전, 가치관, 문화의 강화 / 유지

기업은 다양한 이해관계를 가진 사람들의 집합소다. 따라서 기업이 좋은 성과를 내고 발전하기 위해서는 구성원들이 일치단결해 공동의 목표와 비전을 향해 자신들의 역량을 집중하는 것이 중요하다. 구성원들이 같은 비전을 공유하고, 그 비전을 이루기 위한 가치와 정신도 공유하면 엄청난 시너지 효과를 기대할 수 있다. 멘토링은 직원들이 기업의 비전과 가치관을 공유하는 데 많은 도움이 된다. 멘토링은 단순한 업무 스킬을 전수하는 것이 아니다. 멘토링은 멘토와 멘티가 인간적인 공감대와 신뢰를 바탕으로 기업의 가치와 문화를 공유할 수 있는 좋은 매개체이다.

③ 구성원의 학습 촉진

멘토링의 대상은 주로 신입사원이지만, 그 효과는 멘토로 참여하는 선배사원들에게도 미친다. 남을 가르치려면 더 많이 배우고 알아야 하기 때문이다. 선배사원은 신입사원에게 무엇인가를 가르쳐 주기 위해 자신의 지나온 직장생활을 되돌아

보고 그 동안 쌓은 업무 지식 등을 정리하면서 자신의 부족한 점을 깨닫는 등 많은 것을 배우고 느낀다. 멘토링은 멘티인 신입사원뿐만 아니라 멘토가 된 선배사원에 계도 업무 지식과 능력을 키울 수 있는 좋은 기회이며, 이는 결국 조직의 맨파워가 강화됨으로써 회사의 이익으로 돌아온다.

2) 멘토가 얻는 것

멘토링에서 멘토로 활동하는 선배사원들의 역할은 매우 중요하다. 멘토가 얼마나 적극적이나에 따라 신입사원 조직적응이라는 멘토링의 본래 목적이 달성될 수 있을지가 결정되기 때문이다.

① 리더십 스킬의 향상

멘토링은 멘토의 리더십을 강화하는 과정이다. 멘토가 된다는 것은 누군가의 리더가 되는 것을 의미한다. 업무 지식과 조직생활 방법 등에 관한 지도와 조언을 하면서 멘티에게 강력한 영향력을 끼치기 때문이다. 따라서 멘토가 된다는 것은 성숙한 리더로 성장할 수 있는 좋은 기회를 얻는 것과 같다. 멘티와의 관계에서 지속적으로 리더십을 발휘하면서 리더십을 향상시킨다. 좋은 리더가 되기 위해서는 100번의 리더십 강의를 듣는 것보다 30분의 리더 경험이 훨씬 더 효과적이다.

② 멘티에게도 배울 것은 많다

멘토링은 멘토와 멘티가 함께 배우고 성장하는 시간이다. '스승은 학생을 가르침으로써 성장하고, 제자는 스승에게서 배움으로써 진보한다' 敎學相長는 말이 있다. 가르침과 배움의 과정은 일방적인 것이 아니라 쌍방향 소통이라는 것이다. 멘토는 가르치는 과정에서 자신이 '아는 것'을 되새기고, 가르침 자체의 깊은 의미도 깨닫는다. 또한 멘토의 신선한 시각과 발상을 통해 자신의 고리타분한 고정관념을 깨기도 하고 새로운 아이디어도 얻는다. 신입사원들 특유의 열정과 패기를 곁에서 지켜보며 잃어버렸던 입사 시절 초심도 되찾을 수 있다.

3) 멘티가 얻는 것

멘토링의 최대 수혜자는 멘티이다. 멘토링 프로그램 자체가 멘티의 빠른 조직 적응을 지원하기 위한 것이기 때문에 멘토링의 중심에는 멘티에 대한 배려가 자리 잡고 있다.

① 업무 지식과 노하우 습득

멘티는 멘토링을 통해 새로운 조직에 보다 쉽게 적응할 수 있게 된다. 회사의 비즈니스 시스템과 업무 수행방식 및 프로세스를 익히고 자신의 업무 지식과 노하우를 배움으로써 일과 회사에 빨리 적응할 수 있는 기회를 갖는다. 일과 회사에 익숙해진 멘티는 조직 속에서 자신의 가치를 드러내 인정받음으로써 자신감과 안정감을 얻는다.

② 심리적 안정을 통한 조직 적응

멘토링의 효과는 업무 지식의 전수로 그치지 않는다. 새로운 직장생활이 어색하고 서먹하기만 한 신입사원에게 멘토는 입사 초기 스트레스를 극복할 수 있는 ‘심리 치료사’와 같다. 회사에 대한 확신도 없고 업무능력도 부족한 상황에서 멘토와 만나고 이야기하면서 회사의 비전을 공유하고 다른 조직 구성원들과 원활한 관계를 만들어가는 것이다. 멘티는 멘토와의 든든한 신뢰관계만으로도 충분한 심리적 안정을 찾아 쉽게 조직에 적응할 수 있다.

③ 장기적인 경력개발 및 개인 가치 향상

멘토링은 멘티가 장기적인 경력개발과 개인 가치 향상을 돕는다. 일반적으로 멘토링 프로그램은 정해진 기간에만 운영된다. 그러나 멘토와 멘티가 쌓은 신뢰관계는 공식적인 멘토링 프로그램이 끝난 뒤에도 지속적 협력관계로 이어진다. 특히 멘토는 멘티에게 앞으로 더 나은 직장생활을 위해 필요한 경험과 역량, 자기개발 방법 등을 알려주는 등 멘티의 장기적인 성장을 꾸준히 돕는다.

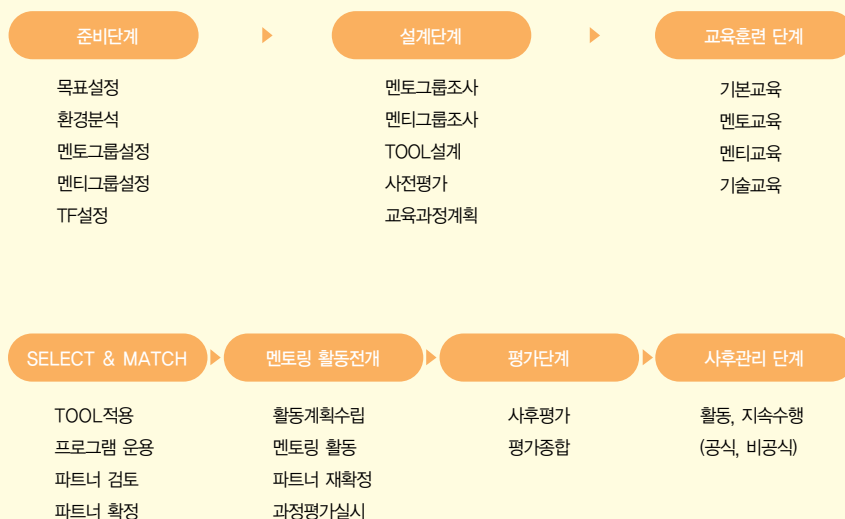


멘토링 프로그램 실시와 관리자의

역할

1. 멘토링 프로그램 실시

멘토링의 개괄적인 의미에 대한 이해가 끝났으면 이제 멘토링 프로그램을 구체적으로 기획하고 운영할 차례이다. [그림 2]은 멘토링 프로그램을 실시하기 위한 개괄적인 절차이다.



[그림 2] 멘토링 프로그램 실시 프로세스 사례

멘토링 역시 일반적인 교육프로그램 개발 프로세스인 ADDIE(Analysis - Design - Development - Implementation - Evaluation)의 모형에서 크게 벗어나지 않는다. 멘토링 자체의 특성을 반영하는 몇 가지 중점 사항을 토대로 확인해야 할 사항들을 정리하면 다음과 같다.

1) 준비단계

준비단계에서는 멘토링 프로그램을 통해 얻고자 하는 효과가 무엇인지 분명히 인식하고 정의해야 한다.

어떤 프로그램이든 목적이 불분명하면 주변의 다양한 요소들에 의해 기획 전체가 흔들릴 수 있다. 따라서 멘토링을 통해 조직 차원에서 얻고자 하는 이익부터 분명하게 정의해야 한다.

특히 신입사원의 성공적인 직장생활 적응을 위해 운영할 경우엔 멘토링 프로그램 전후에 진행되는 다른 프로그램(예를 들어, 오리엔테이션, 신입사원 입문교육 등)과의 유기적인 연계성을 염두에 두어야 한다. 다른 프로그램과의 유기적인 연계성을 둔 사례는 [그림 3]에서 확인할 수 있다.

교육흐름	1. 그룹 오리엔테이션	2. 그룹 경영정신 심화교육	4. 그룹 Innovation Drive 워크샵
		3. 계열사 현업 적응교육 / 멘토링	
목표	· OO인의로서의 기본 소양 함양 및 자부심 고취 · 직업인으로서 기본 역량 습득	· 경영정신 이해 심화를 통해 Innovation Leader로서의 마인드 강화 · 각 사 필요역량 개발 및 성공적인 조직적응 유도	· 신입사원 조직 정착 지원 · 지속적 역량개발 유도
주요내용	· 그룹역사 / 경영정신 / 비전 · 프로의식 · 업무 기본 스킬 – 경영기초, 기획력, 프리젠테이션 · 비즈니스 매너 · 팀활동 프로젝트	경영혁신 심화교육	현업 적응교육/멘토링
		· 경영기초과정 – 경영정신 온라인 – 정보보안과정 – 윤리경영 · 경영정신 독서통신 · 현업실천 과제 · 우수팀 해외법인 탐방(4개월차)	· 각사필수역량 교육 · 각사규정 · 현장 OJT · 멘토링 – 각사별 과제수행 – 현장 직무교육 · 업무개선 리포트 혹은 논문제출
일정	2000. 12. 12(월) ~ 19(월) (7박 8일)	2000. 12. 12(월) ~ 5(월) (6개월)	2000. 6월 중 (2박 3일)

(그림 3) 멘토링과 타 적응 프로그램과의 유기적 연계성의 사례 (W그룹)

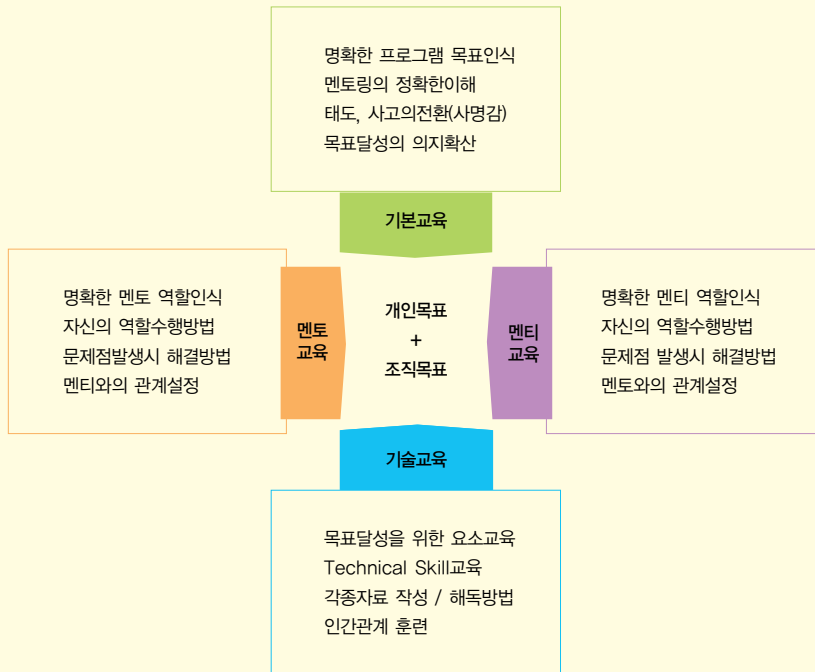
멘토링의 전반적인 방향과 목적을 정리한 뒤에는 구체적으로 멘토링을 진행할 인원들을 선발해야 한다. 진행 인원 선발은 멘토를 뽑는 것부터 시작하는데 훌륭한 멘토의 특성은 인간적 자질, 사회적 지위, 관계의 기술 3가지 주제로 정리할 수 있다.

- ◆ 인간적 자질 : 훌륭한 멘토는 개방적이고, 수용적이며, 개인적으로 성공을 거둔 뛰어난 전문성을 소유하고 있고, 신뢰할 수 있는 사람이다.
- ◆ 사회적 지위 : 훌륭한 멘토는 조직 내에서 높은 지위에 있으며, 적절한 인적 네트워크를 가지고 있다
- ◆ 관계의 기술 : 훌륭한 멘토는 건전한 자아개념을 가지고 있고, 차이를 수용하며, 효과적인 대인관계 기술을 가지고 있다. 또한 멘티가 성장하고 위함을 감수할 수 있도록 북돋아야 한다.

일반적으로 위와 같은 요건을 모두 갖춘 사람을 멘토로 선정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 해당 조직에 대한 충성도, 근속 연수, 근무평가 내용을 토대로 멘토 후보를 선발하는 것이 현실적으로 최상의 방법이다.

2) 설계단계

설계단계는 준비단계에서 수립한 프로그램의 목표를 달성하기 위한 구체적인 전략과 방법론을 제시하는 과정이다. 즉, 멘토링 프로그램에 참여하는 사람들의 현재 수준을 진단하고 적절한 학습방법 및 운영 전략 전반(관리, 평가, 시상 등)을 수립하는 단계이다.



(그림 4) 교육훈련 프로그램 예시

3) 교육훈련단계

설계단계를 통해 제시된 프로그램의 방향성을 실제로 수행할 수 있도록 프로그램 참여자들을 준비시키는 단계이다. 이 단계에서는 각 참가자들에게 필요한 지식 및 기술 등에 대한 교육 프로그램을 제공한다. 멘토링에 참여하는 인원들에게 제공될 수 있는 교육 프로그램은 [그림 4]와 같이 제시될 수 있다.

4) 결연 단계

사전에 기획된 요건(성격상의 특성, 직무분야, 성별 등)을 통해 실제 멘토와 멘티를 연결하는 단계이다. 신입사원이 배치될 부서(팀)가 사전에 정해져 있다면 배치될 부서(팀)에서 멘토를 배정하는 방법도 많이 사용된다.

5) 멘토링 활동 전개

실제 멘토링 활동이 전개되는 단계이다. 멘토-멘티 관계에서 발생할 수 있는 문제를 해소할 수 있도록 서로 자신의 의견을 말할 수 있는 창구가 있어야 한다. 불가피한 경우 멘토-멘티를 바꾸는 등의 적절할 조치도 필요하다.

6) 평가단계

평가는 3단계로 나눠 진행할 수 있다. 멘토링 활동 전에 이뤄지는 사전평가, 활동 중에 실시되는 과정평가, 활동이 끝난 뒤에 진행되는 과정종합평가로 구분된다. 평가단계에서 고려해야 할 점은 초기 준비단계에서 제시됐던 목표가 어느 정도 달성됐는지를 기준으로 평가요소를 설정해야 한다는 것이다.

과정평가

- 프로젝트 수행중 형성평가
- 프로젝트 전반에 걸친 문제점을 파악 및 대책수립

적용단계	실시평가	평가내용
설계단계	목표타당성평가	합의목표도출을위한 평가
교육훈련	반응평가	교육호감도 / 교육필요성 / 학습내용활용도
Matching	선정안수용도	선정안에대한 수용도및 이해도평가
활동단계	Relationship평가 목표대비 실적평가	관계(출발점-진척도)모니터링프로젝트 목표에대한 진행평가

과정종합평가

- 프로젝트 종결시 종합적인평가 시행결과분석

실시평가	평가내용
활용/적용도 평가	현업적용도평가
성과평가	관계증진, 기여도등의 만족도 평가
활동단계	목표달성도를 평가하여 경제적, 비경제적 성과분석 향후 멘토링의 방향성 분석

(그림 5) 멘토링 과정평가 및 과정종합평가 사례

7) 사후관리단계

멘토링이 끝난 뒤에도 멘토와 멘티의 관계가 공식·비공식적이고 지속적으로 유지 발전할 수 있도록 지원하는 것을 말한다.

2. 멘토링 관리자의 책임

멘토링 프로그램은 치밀하게 구조화된 프로세스를 통해 진행될 때 보다 큰 효과를 발휘할 수 있다. 훌륭한 멘토링 프로그램을 위해서는 멘토링 관리자에게 다음과 같은 책임이 요구된다(Jerry W. Gilley 외, 1989).

- ◆ 조직의 이익만이 아니라, 프로그램에 참여하는 모든 사람의 이익을 이해하라.
- ◆ 멘토링 프로그램의 목적과 목표에 대해 인식하라.
- ◆ 멘토링 프로그램에 대한 이해와 지원을 위해 오리엔테이션과 훈련 과정에 참여하라
- ◆ 유연하고 개방된 자세를 가져라.
- ◆ 관리자로서 참가자들에게 피드백, 코칭 등의 역할을 지속적으로 수행하라.
- ◆ 멘티의 마음 상태를 판단하고 적절한 시기에 도움을 줘라.
- ◆ 관리자, 멘티, 멘토 사이의 의사소통 통로를 열어줘라.

결국 멘토링 관리자는 멘토링 프로그램 전체에 대한 이해를 바탕으로 프로그램 참여자 각각의 입장을 이해하고, 나아가 당사자들 사이의 조화를 이뤄내야 한다.



효과적인 멘토링 운영을 위한

Tips

멘토링은 인간적인 신뢰와 유대관계를 바탕으로 진행되기 때문에 멘토와 멘티간의 신뢰 형성이 매우 중요하다. 신뢰는 멘토-멘티로 이어졌다고 저절로 생기는 건 아니다. 멘토링 관리자가 멘토-멘티에게 효율적인 관계 형성을 위한 방법들을 알려주는 것이 필요하다.

1. 멘토가 누리는 이익을 구체적으로 제시해 보자

멘토링 관리자가 멘토 참여를 요청했을 때 기꺼이 멘토를 자처하는 사람은 거의 없을 것이다. 자신의 일만으로도 바쁜 사람이 잠시 업무를 접고 일정 기간 지속적으로 멘티를 지원한다는 건 말처럼 쉽지 않기 때문이다. 따라서 멘토링 관리자는 멘토 대상자들에게 멘토링에 참여했을 때 얻을 수 있는 이익을 분명하고도 구체적으로 제시해야 한다. 멘토링을 기획하고 멘토 후보군을 구성할 때부터 멘토 참여에 대한 구체적인 보상 계획을 제시할 수 있으면 더욱 좋다. 멘토에 대한 구체적인 보상 계획은 멘토와 멘티가 구체적인 공동의 목표를 갖게 함으로써 한 팀이라는 의식을 갖게 하는 데 효과적인 촉매제가 된다. 실제로 W 그룹에서는 2005 신입사원 멘토링 프로그램 진행에 대한 보상으로 우수 멘티와 그 멘티를 지도한 멘토에게도 포상을 줘 긍정적 반응을 이끌어 냈다.

2. 입사 첫 날부터 감동으로 시작하게 하자

신입사원에게 처음 경험하는 직장생활은 온통 어색한 것들뿐이다. 출근 첫 날, 함께 근무할 팀원과의 첫 만남은 흥분되면서도 어려운 시간이다. 멘토링 프로그램이 잘 돌아가면 신입사원의 이런 긴장과 어색함은 어느 정도 풀어질 수 있다.

1) 신입사원과의 첫 만남은 누구보다 멘토와 하도록 해 보자

첫 출근날 첫 만남부터 팀장이나 부서장을 만나는 것보다는 멘토와 만나는 것이 신입사원의 부담을 덜어준다. 신입사원 입장에선 먼저 멘토와 1대1로 만나서 자신을 소개한 뒤, 멘토가 자신(신입사원)을 다른 팀원들에게 소개하는 것이 부담이 적다. 면접 과정에서 팀장이나 부서장을 만났을 가능성이 많겠지만, 심리적으로 대하기 편한 멘토부터 먼저 만나 정신적인 부담을 최소화하는 것이 좋다.

2) 첫 출근한 책상에 작은 선물을 준비해 보자

누군가에게 환영받는다라는 것은 행복한 일이다. 더군다나 직장생활에 대한 부담감으로 어려워하는 신입사원에게 선배나 멘토의 따뜻한 환대는 더 없이 좋은 선물이다. 구체적인 환영 선물(예를 들어, 꽃다발이나 작은 물컵, 의자 방석 등)을 신입사원 책상

에 놓거나, 신입사원 명패를 미리 만들어 준비한다면 더 없이 기분 좋은 첫 만남이 될 것이다. 신입사원이 사용할 기본적인 사무용품은 미리 준비하는 것 역시 잊지 않는다.

3. 멘토링 과제만이 아니라 이벤트도 준비해 보자

멘토링 프로그램에서 멘토와 멘티는 회사가 제시한 과제들을 풀면서 상호 이해와 신뢰를 쌓는다. 멘토링 과제 중 몇 개를 이벤트 형식으로 진행하는 것도 좋다. 예를 들어 멘토와 멘티가 서로의 어린 시절 사진을 교환해 사진첩을 만들게 한다든지, 멘토링 관리자가 준비한 서로에 대한 질문지를 교환해 이를 멋진 장식물로 만들어 전시하는 등의 흥미로운 이벤트를 진행하면 멘토링이 회사 전체의 관심과 지원을 받을 수 있다. <표 6>은 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 프로그램 사례들이다.

<표 6> 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 프로그램 사례들

- ◆ 함께 얘기하기(멘티의 과거 경험, 목표, 계획 등, 멘토의 경력과정 및 경험 등)
- ◆ 모임, 회의, 행사에 함께 참석하기(후에 토의하기)
- ◆ 멘토의 업무처리 과정 관찰하기(특히 어렵고, 도전적인 업무)
- ◆ 멘티가 경험할 수 있는 상황들에 대해 미리 역할연기 해 보기
 - 예 팀장님께 보고하는 상황, 회식에서 빠져야 하는 상황(부득이한 경우로 인해)
- ◆ 작성된 서류들(멘티가 작성했거나 멘토가 중요시하는 기사 등)을 교환하거나 토의하기
- ◆ 공동으로 책 출판하기
- ◆ 다른 사람들(멘티에게 도움이 될 사람이나 다른 멘토링 쌍)과 교류하기

※ 출처 : 멘토링코리아컨설팅 (<http://www.mkc21.co.kr/>)

- ◆ 멘토와 멘티를 소개하는 글과 사진으로 나무를 만들어 전시



(그림 5) 멘토-멘티 나무

◆ 멘토와 멘티가 서로의 이력을 듣고 이를 전시물로 제작



[그림 6] 멘토-멘티 history book

4. 멘토링 운영 관련 Sheet

1) 월간 운영 계획(샘플)

월차	활동 포인트	주요 내용	세부 내용	비고
1개월	적응	팀원과의 Rapport 형성	• 팀장 면담 • 환영회 • Tea Break	Tea Break는 1일, 1회, 1명씩 진행
		타팀 / 부서와의 Rapport 형성	업무관련 타팀원 소개 (5명 / 1개월)	
	역량 개발	기본 업무 프로세스 익히기	• 인트라넷 활용하기 (메일, 결재, 일정예약, 게시판 활용 등)	
2개월	적응	Rapport 형성	• 타 본부 직원 소개	
	역량 개발	업무 프로세스 익히기	• 월간회의 자료 준비 (선배사원 활동 자료)	

위 사례는 멘토링 기간 중 해야 할 주요 과제로 ① 조직 적응, ② 최소한의 업무 역량 개발을 선정, 이 과제들의 해결을 위해 월별로 무엇을 어떻게 진행할 지에 대한 전반적인 흐름을 계획하는 것이다.

2) 주간 멘토링 계획서 양식

멘토링 기간 중 주별로 실시할 주요 계획과 전체 목표를 KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 및 조직 적응으로 선정하여 팀장 결재를 받는다.

〈부록〉							
Mentoring 계획서							
Mentor	소속		직위		성명		확인
Mentee	소속		직위		성명		Mentor 팀장
목표	지식						
	기능						
	태도						
	적응						
주별 Mentoring 시행 계획표							
주차	기간	활동내용			달성목표		평가기준
1주차							
2주차							
3주차							
4주차							
5주차							
6주차							
7주차							
8주차							
9주차							
10주차							
11주차							
12주차							
13주차							
Mentoring 시행기간 동안 가장 중점적으로 활동하고자 하는 부분은?							

3) 멘토링 활동 보고서 양식

멘토링 활동에 대한 주간 평가를 통해 전체 프로그램의 진행을 파악하고 멘토링 관련자(멘티, 멘토, 해당 팀장)의 의견을 청취함으로써 지속적인 커뮤니케이션 통로(channel)를 확보한다.

〈부록〉

Mentoring 주간 활동 보고서

Mentor	소속		직위		성명		확인	
Mentee	소속		직위		성명		Mentor	팀장
기간								
금주 주요활동	1							
	2							
	3							
날짜	장소	활동내용					달성율	
소감 및 의견								
Mentee								
Mentor								
팀장								

1. 사전에 회사 내 공감대 형성을 통한 멘토링 활성화

A사는 멘토링 프로그램을 운영하기에 앞서 이 제도의 필요성에 대한 사내 공감대 확보에 집중했다. 맨 먼저 제도의 필요성과 타사 사례 등을 경영진에게 보고해 시행하기로 결정한 뒤, 멘토링 프로그램 도입 6개월 전부터 그룹별 설명회와 사보 등을 통해 이 제도의 시행을 홍보하기 시작했다. 또한 외부강사를 초빙해 멘토링 교육도 함께 실시해 제도 운영의 필요성에 대한 구성원들의 공감대를 얻어냈다. 공감대가 형성되면서 A사의 멘토링 프로그램은 전 사원들의 적극적인 참여로 활발하게 운영되고 있다.

2. 업무 OJT와의 병행을 통한 멘토링 진행

B사는 신입사원이 조직생활을 하는 데 무엇보다 중요한 것은 업무 적응이라고 판단했다. 이에 따라 업무 OJT의 성격을 강화한 멘토링을 진행했다. 멘토 선정 기준도 인간적인 품성 못지않게 업무 성과와 조직 몰입도, 충성도가 높은 직원들로 했다. 또한 멘토링 결과보고서를 업무관련 주제 중 개선사항을 선정하여 작성하게 함으로써 업무 지식 전수 및 이해도를 높이는 데 집중했다.

3. 성격 유형 등을 고려한 멘토와 멘티의 결연

C사는 멘토와 멘티를 대상으로 미리 각자의 성격 유형을 진단한 뒤에 이를 토대로 멘토-멘티를 연결했다. 멘토와 멘티의 인간적 유대와 신뢰가 멘토링 성패의 중요 관건이라고 판단했기 때문이다. C사는 또한 같은 사업부서나 이성간에는 멘토-멘티를 맺지 않는 것을 원칙으로 했다. 같은 조직에 있으면 서로 솔직한 속마음까지 털어놓기 어려우며, 이성보다는 동성이 서로 관계 형성에 유리하다고 판단했기 때문이다.

4. 멘토링 활성화를 위해 멘토와 멘티에게 많은 정보 제공

D사는 멘토와 멘티 모두 멘토링에 만족하기 위해서는 각자가 누리는 효과를 분명하게 인식해야 한다고 판단하여, 멘토링 운영에 대한 많은 정보를 제공하고 자 했다. 다양하고 풍부한 정보가 있을 때 멘토는 자기학습과 개발의 기회를 가질 수 있고, 멘티 역시 멘토링에 대한 전반적인 이해와 더불어 도움이 필요할 때 즉각적인 해결책을 얻을 수 있다고 여겼기 때문이다.

그래서 이 회사의 멘토링 프로그램은

- ◆ 누가 이 분야에 전문지식을 가지고 있는지에 대한 정보를 제공함으로써 사내에서 멘토 외에 멘티가 찾을 수 있는 정보에 대한 접근을 용이하게 하였고,
- ◆ 멘토에게도 외부 전문가의 강의 및 컨설팅 그리고 관련 도서의 제공을 통해 지식을 다른 이에게 전하는 능력을 키워주고자 했다.

5. 멘토에게 강력한 보상을 통한 동기부여

E사는 성공적인 멘토링을 진행한 멘토에게는 반드시 적당한 보상이 주어져야 한다고 생각했다. E사는 멘토링 성과를 멘토의 연봉에 반영했다. 멘토에게 멘토링 프로그램의 중요성을 인식하게 하고 동기 부여를 하기 위해 금전적인 보상을 한 것이다.

6. 적절한 평가를 통하여 발생할 수 있는 위험을 사전에 예방함

화물운송용 철도 건설업체인 F사는 멘토링을 시작한 지 3개월이 지나면 멘토와 멘티가 적절하게 결연됐는지에 대해 중간 평가를 하며, 6개월과 10~11개월이 지난 시점에는 진행 사항에 대한 평가와 피드백을 제공함으로써 멘토링 기간 중 발생할 수 있는 위험을 사전에 극복하기 위해 노력했다.



1. 멘토와 멘티의 갈등을 파악한다

멘토와 멘티가 서로 신뢰하지 못하고 성격에 차이가 있거나, 공통의 목표가 없는 등 심각하게 갈등할 경우, 멘토링 운영자는 이를 재빨리 파악해 멘토-멘티와 면담을 하고 대안을 제시해야 한다. 필요하다면 멘토 후보군에 있는 다른 사람을 뽑아 멘토를 바꿔서라도 멘토링 본래의 목적을 이룰 수 있도록 지원해야 한다.

2. 멘토링 관계 밖의 사람들의 비난에 대처한다

멘토링 프로그램에 참여하지 않은 직원들에 대한 배려도 중요하다. 멘토링에 참가한 사람들이 직장생활에서 잘 나가는 모습을 보면서 기회의 불평등을 느낄 수 있기 때문이다. 특히 멘토링은 공채 등을 통해 많은 신입사원들이 한꺼번에 들어왔을 때 진행되는 경우가 많다. 경력이나 수시 채용으로 들어온 신입사원들은 멘토링 프로그램 혜택을 보지 못하는 것이 일반적이다. 따라서 멘토링에서 배제된 직원들을 별도로 지원하는 프로그램을 시행하는 등 적극적인 대처가 필요하다.

3. 멘티의 소속 팀장의 관심과 지원을 유지한다

멘토링은 멘토와 멘티의 관계에서 진행되지만, 결국은 회사라는 큰 테두리 안에서 이뤄지기 때문에 멘티가 속한 부서의 관리자는 멘티의 직장 적응과 업무 능력 향상에 대해 책임을 가지고 지속적인 관리와 관찰을 해야 한다. 따라서 멘토링 프로그램을 단지 멘토와 멘티의 1대1 관계로 진행하는데 그치지 말고, 조직 전체의 인재 개발 프로그램으로 인식하고 각 부서의 관리자들이 적극적으로 멘토링 프로그램에 참여할 수 있는 통로를 마련해줘야 한다.

예를 들어 멘토링 결과보고서에 멘티가 속한 부서 관리자의 결재 및 의견을 첨부하게 하는 등의 장치를 통해 부서장들의 멘티의 부서 내 적응 과정과 결과를 공유하도록 해야 한다.



OJT (직무현장교육)*



OJT의 개념과 목적

1. OJT의 개념과 특징

OJT(On the Job Training)는 일을 수행하면서 배우는 것을 말한다. 신입사원들이 현업에서 일을 잘 수행하고 있는 선배의 모습을 관찰하고 조언을 구함으로써, 직무 수행 노하우를 배우는 과정이다. OJT는 비용이 상대적으로 저렴하고 현업에 차질이 생기지 않는 장점이 있다. 무엇보다 기존 직원들과 신입사원이 협력하여 일을 수행함으로써 자연스럽게 팀워크를 형성할 수 있다. ‘일하면서 배우는’ OJT는 중소기업에서 신입사원들에게 회사의 업무를 가르치기 위해 가장 많이 사용하는 교육 프로그램이다. OJT는 결국 지도사원이 신입사원의 능력을 개발, 활용하기 위해 업무를 통해 실시하는 의도적인 교육활동이다.

1) 그 일을 잘 아는 사람에게 배운다

OJT는 일, 즉 직무를 배우는 것이 목적이다. 따라서 해당 일을 가르쳐줄 수 있는 사람이 OJT 지도사원이 된다. 별도의 강사나 기관의 대표보다는 현업을 잘 알면서 지속적으로 코칭을 해 줄 수 있는 선배사원들이 OJT 지도자가 되는 것이다.

2) OJT는 실천적으로 일을 배우는 과정이다.

OJT의 가장 큰 장점은 일을 직접 현장에서 수행하고 관찰하면서 배우는 것이다. 말 그대로 실천적인 교육인 셈이다. 집합식 교육에서도 업무교육을 진행하지만,

그것은 실제처럼 경험하고자 하는 가상 또는 모의 체험일 뿐이다. OJT의 목적은 신입사원들에 실질적인 업무와 일의 노하우를 가르쳐 시행착오를 줄이고 빠른 시간 내에 역량을 발휘하도록 하는 것이다. 따라서 OJT의 진행방식은 신입사원이 부서배치를 받으면 부서 내에서 업무를 상세히 설명해줄 수 있는 지도사원을 선정한다. 지도사원은 짧게는 몇 일에서 길게는 1년까지 신입사원의 코치가 되어 필요한 교육과 지원을 해준다. 지도사원들의 시범과 업무지시 과정을 관찰하고 수행함으로써 신입사원들이 효율적으로 일을 배우도록 돕는 것이다.

2. OJT의 목적

OJT의 목적은 크게 ‘업무 전문성 향상을 통한 자부심 부여’와 ‘업무 역량 체득을 통한 조기전력화’ 두 가지로 나누어 설명할 수 있다.

1) 업무 전문성 향상을 통한 자부심 부여

급변하는 사회에 유연하게 대처하고 적응하기 위해서는 변화 적응력과 창조성, 폭넓은 교양이 있어야 한다. 또한 자기만의 개성도 필요하다. 이러한 준비는 자기개발을 통해서만 길러진다. OJT는 신입사원이 빠르게 변화하는 시대에 잘 적응할 수 있도록 동기를 부여하고 업무에 대한 조언을 하기 위한 것이다. 즉 신입사원들이 입사 첫해부터 업무에 대해 확실하게 익히고, 일에 대한 자부심을 형성하여, 회사와 업무에 대한 열정과 애착을 갖게 하는 것이다. OJT는 직무에 대해 배우게 하는 것이 주된 목적이다. 그러나 선배사원과의 밀접한 관계속에서 회사와 업무 전반에 대한 이해를 높이는 데에도 기여한다. 담당직무 수행을 위한 지식과 기술 습득, 지도사원과의 유기적인 관계 형성, 자기개발 의욕 고취 등을 동시에 달성할 수 있다.

2) 업무역량 체득을 통한 조기전력화

OJT의 단기적 목적은 효과적인 교육·지도를 통해 업무능력을 향상시키는 것이다. 업무 수행에 필요한 지식·기능·태도 등이 모두 직접적인 교육 내용이다. 즉, 해당 업무의 객관적 일 처리 방법을 단시간에 습득, 시행착오를 줄여 업무효율성과 생산성을 높인다. 또한 업무 처리과정상 문제가 발행했을 때도 객관적인 판정으로 신속하게 대응할 수 있다.



OJT의 주요내용과 방법

1. OJT 주요 내용

OJT의 내용은 해당 과정을 통해 무엇을 달성할 것인가에 따라 범위가 달라질 수 있다. 일반적으로 OJT의 주요 내용은 해당 부서의 공통 업무와 신입사원 개인이 해야 하는 업무의 기본을 익히도록 하는 것이다. 직무분석을 실시해서 구체적으로 어떤 일을 해야 하는지에 대한 직무기술서를 만들어 이를 기반으로 지도해야 한다. 해당 업무는 OJT 지도사원이 가장 잘 알고 있기 때문에 업무를 가르쳐 줄 사람이 필요한 내용에 대한 자료를 만들어 OJT를 수행하는 것이다. 따라서 OJT 내용은 회사, 담당부서, 신입사원이 맡게 될 업무에 따라 천차만별이다.

2. OJT 방법

OJT의 수행은 일반적인 교육을 기획하는 것과 유사하다. 우선 OJT에 대한 요구를 파악하고, OJT 계획을 수립해 실시한 뒤, 피드백 또는 평가를 하는 순서로 진행한다.

01	02	03	04
OJT 요구 파악	OJT 계획수립	OJT 실시	평가/피드백 및 결과보고
신입사원의 보유 능력	OJT 목표설정		신입사원의 업무수행 능력 등에 대한 평가와 피드백
신입사원에게 기대되는 역할 및 수행할 직무	OJT 지도사원 결정 및 지도방법 교육	OJT 지도자와 신입사원 별로 진행	OJT 지도사원에 대한 피드백 및 보상
배치부서 구성원들의 요구	OJT 일정 및 시간, 예산 등		OJT 시행의 문제점 및 효과성 파악
부록 1 참조	부록 2, 3, 4 참조	부록 5, 6, 7 참조	부록 8, 9, 10, 11 참조

1) OJT 요구 파악

효과적인 OJT의 첫걸음은 신입사원들과 기존 직원들의 요구(Needs)를 명확히 파

악하는 것이다. 따라서 OJT를 기획하기 위해서는 우선 신입사원들의 현재 업무수행 능력을 면밀히 파악하고, 앞으로 어떤 일을 해야 하는지를 명확히 해야 한다. OJT는 신입사원의 업무 능력을 향상시켜 주기 위해 시행하는 것이기 때문이다. 따라서 OJT의 목적을 달성하기 위해서는 신입사원이 지금 어떤 업무를 할 수 있는지와 신입사원이 배치될 부서는 해당 신입사원이 어떤 역할과 직무를 하기를 원하는지를 분명히 해야 한다. 우선 ‘신입사원이 어떤 역할과 직무를 수행해야 하는지’를 알기 위해서는 직무기술서(부록 1) 참조)를 만들어 볼 필요가 있다.

① 어떤 역할과 직무를 수행해야 하는가? 그 일을 하려면 어떤 능력이 필요한가?

먼저 특정 직무를 수행하기 위해서는 어떤 능력들이 필요한지 알아야 한다. 즉

㉠ 무엇을 지식으로 갖추고 있어야 하며, ㉡ 어떤 기술과 기능이 중요한지, ㉢ 어떤 태도와 마인드를 지녀야 하는지에 대해 가급적이면 구체적으로 정리한다. 기존의 업무분장이나 직무기술서를 통해 정리된 내용을 참고하면 좋다.

㉠ 갖추어야 할 업무지식에는 일반적인 업무를 하기 위한 기초지식부터, 실무를 위한 전문 또는 전공지식, 유사한 업무나 관련 업계 등에 대한 지식 등이 포함된다.

㉡ 파악해야 할 기술 또는 기능요건은 일을 처리하는 방법과 절차 등을 알고 있을 뿐만 아니라 실제 업무를 할 수 있는 노하우 등을 알고 판단하거나 기획하고 전후 사정 등을 따져볼 줄 아는 능력까지 포함한다. ㉢ 마인드 또는 태도는 어떤 일을 하거나 해당 업계에 있으면서 특히 요구되는 자세나 마음가짐은 물론, 일반적인 직장인이나 사회인으로서 요구되는 책임성, 또는 에티켓이나 매너와 언어, 몸가짐뿐만 아니라 적극성, 협조성, 성실성 등을 아우른다.

② 현재 신입사원이 보유한 능력은 어느 정도일까?

담당 업무에 대한 신입사원의 능력을 파악하기 위해서는 앞서 정리한 능력 요건과 비교해야 한다. 예를 들면 ‘현재 어느 정도의 능력인가’, ‘부족한 것은 무엇인가’, ‘능력 향상과 자기 계발에 필요한 것은 무엇인가’ 등을 파악한다. 담당 업무에 대한 능력뿐만 아니라, 해당 신입사원의 개성, 적성, 흥미 등도 폭넓게 이해하도록 노력해야 한다. 물론 능력 파악은 가능한 객관적이어야 한다.

신입사원의 능력을 파악하는 방법은 다양하다. 채용 단계에서 서류나 체험식 면접 등을 통해 알 수 있으며, 오리엔테이션 등 조직과 어울리는 동안 관찰을 통해 파악

할 수도 있다. 이밖에도 신입사원과 면담을 하거나, 직·간접적으로 업무에 대한 테스트를 해보는 것도 신입사원의 적성이나 능력을 파악하는 좋은 방법이다.

③ OJT 요구를 찾아라

OJT의 요구를 찾아내는 것은 신입사원이 갖고 있는 능력과 담당 업무를 하기 위해 기대되는 능력의 차이를 알아내는 것이다. OJT 요구를 파악할 때는 신입사원 개인에게만 초점을 맞추지 말고, 조직 구성원들이 해당 신입사원에게 무엇을 요구하고 기대하는지도 파악해야 한다. 이렇게 파악된 요구는 OJT를 실시하는 이유이자 목표가 된다.

2) OJT 계획수립

① 함께 OJT 목표를 세워라

OJT의 요구가 무엇인지 찾았다면, 그것을 구체화 하는 일이 바로 OJT 목표를 설정하는 작업이다. 누구에게(대상), 무엇을(목표 항목), 어느 수준까지(기대 수준), 언제까지(기한), 어떻게(방법), 왜(목적과 기대효과) 시행하고자 하는지를 명확히 하는 것이다. 신입사원의 OJT목표를 세울 때는 해당 부서나 팀의 주요 직원과 OJT 지도사원, 신입사원을 꼭 참여시켜야 한다. OJT를 통해 신입사원이 얻을 수 있는 것과 기존 직원들이 기대하는 것 등에 대한 공유가 필요하기 때문이다. 이런 과정을 통해 OJT 목표에 합의가 이뤄지면, OJT 프로그램에 대한 신입사원의 의욕과 동기는 높아지게 된다. 목표 수가 너무 많거나 목표 수준이 너무 높으면 안 좋다. 실현가능한 수준에서, 신입사원의 능력보다 약간 높게 정하고 우선 순위를 배분한다. 목표는 구체적이고 명확해야 한다.

② OJT 지도방법을 설계하라

요구가 파악되고, 목표가 설정되면, 이제 그 목표를 달성하기 위한 구체적인 도면을 설계할 차례다. 계획 없는 OJT는 지도사원만 힘들게 하며, 신입사원에게는 짜증과 시행착오만 준다. OJT를 효율적이고 효과적으로 진행하기 위해서는 꼼꼼한 계획서를 작성해야 한다(〈부록 2〉 신입사원 OJT 기획안, 〈부록 3〉 신입사원 OJT 계획서, 〈부록 4〉 OJT 지도 계획서 참조).

계획서를 작성하기 전에는 우선 효과적인 OJT방법과 일정은 무엇인지, 어떤 직무

에 필요한지 등을 반드시 고려해야 한다. 또한 신입사원의 수준을 파악하고, OJT가 왜 필요한지를 조직 구성원들에게 알려야 한다.

특히 OJT 지도사원이 될 사람은 일이 더 늘게 됐다는 부담감을 가질 수 있는 가능성이 크므로 OJT 지도사원이 될 경우 좋은 점이 무엇인지를 적극적으로 알려줘야 한다. 또한 그것이 그저 일을 떠맡는 것이 아니라 인센티브나 긍정적 측면들이 있다는 것을 조직의 경영진은 물론 전사에 알려 공유하여 분위기를 조성하고, 활동비 지급과 같은 지원책도 반드시 고려해야 한다.

③ OJT 실시

OJT 계획서를 작성하고 나면 실제로 OJT를 진행하는 단계로 들어간다. 이때 먼저 OJT 지도사원과 신입사원을 대상으로 간단한 오리엔테이션을 한다. 이끄는 사람과 배우는 사람의 역할을 알려주고, OJT의 목적과 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 어떤 매너들을 지키는 것이 좋은지도 확인시켜 준다. 또한 OJT를 통해 신입사원과 지도사원이 어떤 이익을 얻게 되는지와 OJT 과정이 끝나고 나면 어떤 식으로 평가하고 피드백을 줘야 하는지도 알려준다.

OJT가 잘 진행되려면 일정표(부록 5) 신입사원 OJT 진행 일정표 참조)를 작성해 진행하거나, 일지(부록 6) OJT 교육일지 참조)를 만들어 기록하고, 또한 기록대장(부록 7) 신입사원 OJT대장 참조) 등을 만들어 어떤 활동을 했고 그 소견은 어떤지 등을 간략히 정리하는 것이 좋다. 장기간 진행되는 OJT가 지도사원에게만 짐이 되지 않도록 교육담당자들이 지속적으로 지도사원과 커뮤니케이션하고 지원해줘야 할 필요가 있다.

④ OJT 평가와 피드백 제공

OJT를 실시한 뒤에는 활동 전반을 평가하고, 이를 통해 얻은 교훈을 다음 OJT에 적용할 수 있도록 해야 한다. 평가 내용에는 지도사원과 신입사원이 느끼고 배운 점, 신입사원의 능력 수준 등이 포함돼야 한다. 또한 신입사원 스스로 본인이 얼마나 적응하고 성장했는지에 대해 성찰하고 피드백을 받을 수 있는 기회도 줘야 한다. 아울러 교육담당자는 OJT를 시행하면서 신입사원과 지도사원, 해당 부서 및 회사 전체의 시각에서 각각 어떤 득과 실이 있었고, 개선방향과 지원시 유의점 등은 무엇인지를 면밀히 평가해야 한다(부록 8) OJT 평가표, (부록 9) OJT 지도평가표, (부록 10) OJT 결과보고서, (부록 11) OJT 평가보고서 참조).

⑤ 지도사원의 OJT 활동에 대한 평가

교육담당자는 지도사원이 OJT 활동 단계별로 다음 사항을 스스로 평가하도록 지원해 준다.

- 계획에 대한 평가 : 목표설정 및 계획 방법은 적절했는지, 목표가 너무 높거나 낮지 않았는지, 신입사원과 기존 직원들의 OJT에 대한 요구를 제대로 파악하였는지 등을 점검한다.
- 실시에 대한 평가 : OJT를 진행하는 과정에 문제가 없었는지, 적절한 방법으로 이뤄졌는지, 적절한 노력과 관심을 기울였는지, 일상업무나 다른 조직구성원과의 관계 등에는 무리가 없었는지를 확인한다.
- 결과에 대한 평가 : 목표 대비 성과는 어떠했는지, 예상하지 못한 문제점이나 외의 성과는 있었는지 등을 가늠한다.

⑥ 신입사원의 OJT 효과에 대한 평가

신입사원의 OJT 교육효과는 평가표(〈부록 8〉 OJT 평가표, 〈부록 9〉 OJT 지도 평가표 참조)를 활용해 알아볼 수 있다. 또한 지도사원과 해당 부서의 리더로부터 의견을 듣는 것도 필요하다. 관찰과 면담, 과제부여나 테스트 등의 방법을 통해 OJT가 실제로 신입사원의 성장과 조직적응을 도왔는지도 판단한다. 여기서 중요한 것은 신입사원 본인에게 피드백을 제공함으로써 스스로 자신이 성장하고 변화한 정도를 파악하고 자부심을 느끼게 해야 한다는 점이다. 또한 신입사원이 의욕을 갖고 자기계발과 변화를 위해 노력하도록 도와줘야 한다.



OJT의 체크 포인트

1. '사람'에 대해 알아야 한다

OJT는 특정 상황 하에서 한 사람에게 개별적으로 실시되는 것이므로 개인의 특성과 상황을 충분히 고려해야 최대 효과를 얻을 수 있다. 여기서 개인의 특성이란 한 사람의 능력, 이해력, 성격, 가치관, 의욕, 관심사, 경력 등을 의미한다. 개인의 특성 외에도 한 사람이 처해 있는 상황 또한 고려해야 한다. 업무 종류나 질 또는 양, 작

업환경의 열악함 정도, 인간관계, 직장의 대내외적 상황 등이 신입사원에게 많은 영향을 미치기 때문이다.

2. '기본'이라도 계획해 답아야 한다

극단적으로 표현하자면, 신입사원은 아무것도 그려지지 않은 흰 도화지와 마찬가지다. 적어도 어떤 조직에 처음 들어왔을 때, 그 조직에 대해서는 백지 상태이기 때문이다. 신입사원을 위한 OJT는 단순히 일을 가르쳐주는 것을 넘어서, 직장인이나 사회인으로서의 밑그림을 그리는 단계라고도 할 수 있다. 따라서 OJT에는 일과 일하는 태도의 기본을 가르치는 것이 포함되어야 한다.

◇ 일의 기본을 익히게 한다

- 바른 일, 좋은 일을 하려는 태도
- 일의 목적
- 팀워크의 중요성
- 계획적인 업무의 중요성
- 정확한 업무의 중요성
- 실수나 실패 때 대처 방법
- 정리정돈의 습관화

◇ 직장생활에서의 기본적인 업무태도와 매너를 가르친다

- 직장의 규칙
- 직장의 분위기에 적응하는 법
- 좋은 인간관계를 맺는 법
- 원활한 커뮤니케이션 요령
- 지도사원, 선배를 대하는 법
- 비즈니스 매너와 에티켓
- 전화받는 요령
- 지시를 받는 요령
- 보고하는 요령 등



OJT 사례

》》》 신입사원 OJT 수행결과 발표회를 실시하는 A사

A사는 신입사원들이 6개월 간 진행된 OJT 과정에서 새롭게 고안한 제도나 사업, 업무 개선점 등을 발표하는 자리를 갖는다.

신입사원들은 각자에게 배정된 지도사와 함께 특정 주제에 대해 6개월 동안 수행을 하고, 그 성과를 발표한다. 성과보고 후에는 시상을 통해 신입사원과 지도사 원에게 소정의 상금을 제공한다.

》》》 현업배치 전에도 OJT를 실시하는 B사

B사는 신입사원들이 현업에 배치되기 1개월 전부터 해당 사업부서의 업무, 전략과 사업의 동기, 범위를 분석하고 로드맵에 대해 배운다. 이렇게 기본적인 조직과 업무에 대한 소양을 가르친 뒤에 신입사원을 현업에 직접 배치하고, 배치한 후에는 3개월간 OJT를 시행하는데, 이때는 실제 해야 할 직무 기본교육과 직무능력 향상 교육을 한다.

》》》 기술교육 후 2주간 OJT를 실시하는 C사

C사는 오리엔테이션 이후, 1주간의 기술과정을 통해 신입사원이 기초업무 기술에 대해 익히고, 다시 1주간 기초직무과정을 통해 문서작성법이나 회사시스템의 활용 등을 익히게 한다. 이 후 신입사원이 현업에 배치되면 2주 동안 본인이 직접 하게 될 기본 업무를 경험하고, 현업 프로세스(고객지원업무, 기술영업업무, 영업 공사 업무, 안전관리업무, 상황실 업무, 대행사 방문 외)의 현장체험을 통해 업무역량을 높일 수 있게 한다.

》》》 독서교육과 병행하는 D사

D사는 1년 동안 OJT를 수행하면서, OJT 지도사원의 부담을 덜어주는 동시에 직무역량 향상에 필요한 태도와 지식을 함양하기 위해 신입사원에게 독서과제를 제시한다. OJT를 실시하면서 해당 신입사원에게 더욱 보강해야 할 부분이나, 평상시 일일이 가르쳐주기에는 너무 세세한 내용들은 추천한 책을 읽어 배우도록 함으로써 OJT의 효율성을 높이고 있다.

》》》 OJT를 위한 오리엔테이션을 시행하는 E사

E사는 직장 새내기들이 조기에 적응하며 기존 직원들과도 신속하게 융화될 수 있도록 1대1로 OJT를 한다. OJT는 9개월 동안 진행되는데, OJT가 원활하고 효율적으로 진행될 수 있도록 사전에 오리엔테이션을 한다. 오리엔테이션에서는 OJT 지도사원에게 OJT 시행 시 필요한 태도와 역량을 알려주고, 신입사원들에게는 감사하는 마음으로 열심히 배울 수 있는 계기를 마련해 준다.

》》》 OJT와 멘토링을 접목한 F사

F사는 심리적 지지와 조언을 주된 목적으로 하는 멘토링과 업무지식기술을 익히는 것을 주된 목적으로 하는 OJT를 결합해 실시한다. F사는 오리엔테이션 이후 협약식을 열어 멘토링과 OJT를 함께 실시할 선배사원과 신입사원을 위한 설명회를 개최하고, 3개월간 시행한다. 회사는 담당 선배사원이 신입사원에게 업무를 알려주면서, 회사생활로 인한 신입사원의 고민 등에 대해 조언할 수 있도록 독려한다. 또한 멘토링과 OJT 활동이 효과적을 운영되도록 매달 활동비를 지원하며, 신입사원에게 일지를 작성하고 선배사원이 이를 검토하게 한다. 더불어 2주에 한번씩 CEO가 신입사원과 직접 면담하는 자리를 마련, 신입사원이 작성한 일지 검토와 함께 신입사원의 적응도를 파악하고 이들에게 자긍심도 높여준다.

부록 1 OJT용 직무기술서(OJT지도사원 또는 신입사원 작성용)

직무기술서

부서명	
사원성명	
담당업무	
업무내용 (구체적으로 기술)	

※ 신입사원이 배치된 부서에서 배워야 할 일과 앞으로 해야 할 일, 즉 구체적 직무에 대해 기술해 놓는 양식이다.
이를 기반으로 지도사원은 OJT시 무엇을 지도해 주어야 하는가에 대해 명확하게 하기 위한 목적으로 활용가능한 양식이다.

부록 2 신입사원 OJT 기획안(교육담당자 작성용)

신입사원 OJT 기획안

● OJT 목적

목적	
----	--

● OJT 대상자 및 내용

OJT 대상자 성명	소속 부서	주요 내용 (OJT 주제)	지도책임자 성명 및 직급	실시기간

● OJT 대상자 및 내용

대상(인원)	총명
기간 및 소요일정	. . . ~ . . . (개월)
총괄 및 담당자	
협조 부서	
평가 방법 및 시기	
결과보고 예정일	

● OJT 시행 소요 예산

항목	세부 산출 내역
지도책임자 활동비	명 X 개월 X 원 = 원
교재 및 자료구입비	
OJT 설명회 운영비	
OJT 성과보고회 운영비	
합계	

● 기타

※ OJT 계획시 세부내용, 일정 및 예산 등에 대해 기획하고 그 내용을 기재 및 변경할 수 있다.



부록 3 신입사원 OJT 계획서(월간)(교육담당자 작성용)

신입사원 OJT 계획서

구 분	성 명	소속부서	직 급	주요 직무
신입사원				
지도사원				

● 육성목표

구 분	지식적 측면	기술적 측면	태도적 측면
세부내용			

● 월별 육성 계획

일 정		교육내용	일 정		교육내용
교 육 1월차	교육목표		교 육 4월차	교육목표	
	1주차			1주차	
	2주차			2주차	
	3주차			3주차	
	4주차			4주차	
	비 고			비 고	
교 육 2월차	교육목표		교 육 5월차	교육목표	
	1주차			1주차	
	2주차			2주차	
	3주차			3주차	
	4주차			4주차	
	비 고			비 고	
교 육 3월차	교육목표		교 육 6월차	교육목표	
	1주차			1주차	
	2주차			2주차	
	3주차			3주차	
	4주차			4주차	
	비 고			비 고	

※ 월별로 OJT 계획을 간단히 내용(직무) 중심으로 세울 경우 활용하기에 적합한 양식이다.

부록 4 OJT 지도 계획서(교육담당자 또는 OJT지도사원 작성용)

OJT 지도 계획서						
작성자		작성일자		문서번호		
소 속		성 명		직 급		
사 번		입사일자		구 분		신입
지도기간				지도사원		
지도목표	지 식					
	태 도					
	기 능					

● OJT 지도 일정표

월 차	기 간	중점 지도 항목	비 고
1개월 차			
2개월 차			
3개월 차			
4개월 차			
5개월 차			
6개월 차			

● 실무 기초 교육

기 간	내 용	방 법	저 자	출판사명	비 고
~					
~					
~					

● 중점 지도 사항

중점지도 사항	내 용

※ 현업지도를 할 때 필요한 능력을 신속히 개발하도록 지원하기 위해 독서과제나 학습과제 등을 내주어 병행하는 경우 적합한 양식이다.



※ 여러 신입사원에 대한 OJT를 시행할 경우, 한 양식에 해당 신입사원들의 OJT 내용 및 필요 예산 등을 간단히 기록하며 관리할 수 있는 양식이다.

부록 6 OJT 교육일지(신입사원 작성용)

OJT 교육일지				
작성자	작성일자	문서번호		
교육대상자	소 속	직 급	성 명	
OJT 과정명				
교육내용				
느낀 점 및 건의사항				
지도사원 의견 및 평가				

※ OJT의 과정과 내용, 느낀 점 등에 대해 신입사원이 기술하는 일지 양식이다.



67

OJT(직무환경교육)

※ 구체적인 일의 단위인 직무를 중심으로, 신입사원이 보유한 능력과 향상시켜야 할 목표가 무엇인지 확인하고 지도한 결과에 대해 간단한 소견을 적는 방식으로 구성된 양식이다.

부록 8 OJT 평가표(OJT지도사원 작성용)

OJT 평가표			
작성자	작성일자	문서번호	
교육대상자	소 속	직 급	성 명
OJT 과정명			
교 육 내 용	항목평가	평가결과	
	지 식	충분() 보통() 부족()	
	기 능	충분() 보통() 부족()	
	태 도	충분() 보통() 부족()	
	지 식	충분() 보통() 부족()	
	기 능	충분() 보통() 부족()	
	태 도	충분() 보통() 부족()	
	지 식	충분() 보통() 부족()	
	기 능	충분() 보통() 부족()	
	태 도	충분() 보통() 부족()	
	지 식	충분() 보통() 부족()	
	기 능	충분() 보통() 부족()	
	태 도	충분() 보통() 부족()	

OJT 2차 평가(팀장 작성)

※ OJT의 교육내용을 중심으로 지도사원과 해당 부서의 팀장급 등이 신입사원의 직무수행능력 및 태도 등에 대해 평가하기 위한 양식이다.



부록 9 OJT 지도 평가표(OJT지도사원 작성용)

OJT 지도 평가표							
작성자		작성일자		문서번호			
소 속		성 명		직 급		결 재	지도사원
사 번		입사일자		구 분	신입 · 경력		
중점지도사항		지 도 기 간		~			

● 평가항목

항 목	내 용	평 가					평 가 1차/2차
		탁월	우수	보통	부족	문제	
자기개발 의욕	일을 통해 자기능력의 계발에 대한 동기를 스스로 부여하며, 능력 향상을 위해 노력하는 정도	5	4	3	2	1	/
책임감	실무 지도사항과 업무 수행 과정 및 그 결과에 대하여 성실하고 책임있는 자세를 취하는 정도	5	4	3	2	1	/
적극성	자발적으로 지도를 받고자 노력하며 업무에 의욕적으로 참여하는 정도	5	4	3	2	1	/
이해 판단력	방침지시 및 지도 사항에 대한 핵심파악 능력과 신속 · 정확한 상황 대처 능력의 정도	5	4	3	2	1	/
기획 창의력	유연한 사고와 예리한 분석력을 가지고 업무 개선을 위해 새로운 아이디어를 창출하며, 이를 구체화시키고 추진해 나가는 능력	5	4	3	2	1	/
협조성	원만하고 성실한 인가관계와 전체를 위하여 자신을 희생하려는 정도	5	4	3	2	1	/
실습일지	지도받은 사항 및 업무 수행 내용의 정리와 계획(내용의 질, 업무에 임하는 자세, 일지 작성의 성실성 등)	5	4	3	2	1	/
계	태도 · 소양과 실습일지 평점의 합계	5	4	3	2	1	/

● 관찰의견

지도사원(1차 평가자)	
부 서 장(2차 평가자)	

※ OJT를 통해 달성하고자 하는 목표 등을 중심으로 지도사원과 해당 부서의 팀장급 등이 신입사원에 대해 구체적으로 평가하기 위한 양식이다.

부록 10 OJT 결과보고서(신입사원, OJT지도사원, 팀장 작성용)

OJT 결과보고서						
작성자		작성일자		문서번호		
지도사원	소속		성명		직급	
신입사원	소속		성명		직급	

● OJT 내용 및 소감(신입사원 작성)

● OJT 지도사원 소견

● 부서장(팀장) 소견

※ OJT를 시행한 결과 신입사원이 학습하거나 느낀 점을 정리하고, 이에 대해 지도사원은 물론 해당 부서장 또는 팀장의 견해와 피드백 등을 동시에 기입하기 위한 양식이다.



부록 11 OJT 평가보고서(OJT지도사원 작성용)



OJT 평가보고서				
작성자	작성일자	문서번호		
교육 내용				
소감 및 건의사항				
평가	평가방법			
	평가의견	☐ 내용이해	평가일자	
		☐ 독자적 업무수행 가능		
		☐ 업무부여 후 지도 / 감독 병행		
☐ 재교육훈련 필요	평가자			
특기사항				

※ 신입사원에게 OJT를 지도해준 지도사원이 가르친 내용과 건의사항 및 평가방법과 의견에 대해 작성하고 팀장 또는 교육담당자 등과 해당 신입사원의 적응 상황 등에 대해 대화를 나누기 위한 자료로 활용가능하다.

memo

73

OUT(지문현상표본)



신입사원 적응을 위한* 기타 활동



기타 신입사원 적응 지원 방법

기업 규모나 업무 특성, 또는 신입사원의 채용 형태나 인원 등에 따라 OJT와 멘토링처럼 형식화되고 공식적인 신입사원교육 등을 시행하기가 어려운 경우가 있다. 충분한 예산과 인력을 통해 신입사원의 적응을 도울 수 없다고 해서, 신입사원이 회사에 적응하지 못하고 사표를 던지는 상황을 강 건너 불 보듯 할 수는 없는 노릇이다.

OJT처럼 체계적이고 공식적인 형태가 아니어도 신입사원들이 회사에 빨리 적응해 안정감과 자긍심을 가질 수 있도록 돕는 방법은 많다.

간단히 몇 가지 사례를 중심으로 살펴보면, 체험 및 단련형, 축하행사형, 가족친화형, 칭찬 및 포상형, 게임·행사형, 커뮤니티형, 자원제공형 등과 같은 다양한 형태를 통해 신입사원들의 조직 적응을 도울 수 있다.

유 형	신입사원의 적응 지원 방법
01 체험·단련형	각종 체험이나 체력단련회 등을 통해 친밀감과 소속감을 증진
02 축하행사형	신입사원의 입사를 축하해주는 계기를 통해 친밀감과 소속감 증진
03 가족친화형	신입사원의 가족에게 감사의 뜻을 전하여 조직에 대한 자부심 증진
04 칭찬·포상형	신입사원이 잘 적응한 것에 대해 칭찬과 포상을 실시하여 자부심 증진
05 게임·행사형	게임과 행사를 통해 신입사원이 조기에 친밀감을 형성하도록 지원
06 커뮤니티형	회사 선배 및 동료간의 대화를 통해 친밀감을 형성하도록 지원
07 자원제공형	경력개발 기회 등의 다양한 자원을 제공하여 자부심과 소속감 증진

1. 체험 및 단련형

산악체험, 장거리 행군, 극기훈련, 갯벌체험, 래프팅, 레포츠, 캠프파이어, 봉사활동 실시 등 다양한 체험 및 체력단련 행사를 통해 신입사원의 적응을 돕는다. 이 경우에는 특히 신입사원들만 별도로 체험행사에 참가하게 해 극기정신을 배양할 수도 있지만, 간부와 신입사원 등 조직의 많은 사람들이 함께 참가하면 공동체 의식을 형성하게 되며 조직력 강화에 도움이 된다.

특히 A회사는 신입사원이 들어올 때마다 기존 직원들과 함께 산행을 하고 육체적으로 힘든 자원봉사체험을 실시해 소속감과 유대감을 형성하는 동시에 신입사원이 조직의 기존 구성원들과 신속히 어울릴 수 있도록 도모한다.

B사는 신입사원들이 입사할 때마다 죽음의 코스로 불릴 정도로 힘든 장거리행군을 하며 함께 입사한 사람들이 서로 동질감을 형성할 수 있도록 돕는다. 함께 어려움을 겪으며 동고동락한 입사동기들은 서로에게 심리적 지지자가 되고, 조직에 적응하는 동안 어려움과 기쁨을 함께 나누면서 조직에 보다 깊이 몰입한다고 회사는 판단하고 있다. 또한 어려운 장거리행군을 거치며 들어온 회사이기 때문에, 일을 하면서 어려운 일에 부딪혀도, 힘들게 들어오고 많은 각오를 하였으니 잘 견뎌보겠다는 의지를 심어주는 효과도 있다고 한다.

2. 축하행사형

신입사원이 회사에 들어와서 함께 일하게 된 것을 축하해주는 형태이다. 이를 통해 신입사원들은 회사에 대한 로열티와 자부심을 갖게 되고 주도적으로 자신의 역량을 발휘하는 직원으로 성장할 수 있다.

C사는 신입사원의 입사 1주년 날에 돌잡이 행사를 열어 준다. 반지 등 작은 선물의 내용을 종이에 적어 입사 1년이 된 직원들이 고를 수 있게 한다. D사는 신입사원에게 CEO가 직접 입사 축하 선물세트를 전달하는 행사를 하고 있다.

그런가 하면 E사는 신입사원이 출근하여 현업 부서에 배치되는 첫날, 신입사원 자리에 명함과 꽃다발을 미리 놓아주고 함께 일하게 된 것을 축하하고 격려한다. F사는 신입사원들의 입사 100일을 축하하는 행사를 갖는다. 입사 100일이 되는 날은 신입사원과 더불어 임원 전원이 참석해 연극 또는 공연 관람, 운동경기 관람, 호프타임 등



의 시간을 갖는다. 이처럼 회사나 대표 또는 기존 선배사원들이 신입사원에게 축하 자리를 마련해주는 것은 신입사원에게 심리적으로 기쁨을 줄 뿐만 아니라, 초기에 긴장을 덜고 조직과 사람들에 대해 조속히 몰입할 수 있도록 도와준다. 간단한 형태로 입사를 축하해주는 방식이지만, 매우 신속하게 직원들이 유대감을 형성하는 계기가 될 뿐만 아니라 신입사원이 적극적으로 업무에 임하는 태도를 기대할 수 있다.

3. 가족친화형

신입사원들이 회사에 대한 자긍심을 형성하고 가족들로부터 심리적 지원을 받도록 하기 위해, 부모 또는 배우자 등 가족들에 대한 감사 선물 또는 행사 등을 열어 신입사원의 조기 적응을 지원하는 회사들도 있다.

G사는 신입사원이 입사해 첫 출근을 할 때, 부모님이 동반 참석하도록 안내한다. 신입사원과 부모가 참석한 가운데 신입사원 패밀리데이를 개최하고, 신입사원과 함께 부모에게 회사에 대한 이해도를 높일 뿐만 아니라 공장과 근무지 등을 견학하는 기회와 만찬을 제공한다. H사는 신입사원이 출근하는 첫날 부모 집으로 ‘귀댁의 소중한 자녀를 저희 회사에 보내주셔서 감사합니다’라는 내용의 편지와 함께 꽃바구니를 CEO 명의로 발송한다. 소규모 업체인 I사는 신입사원이 입사하면 전 직원이 가정을 방문해 부모에게 인사를 하고 자식이 어떤 회사에 다니고 있는지를 설명해준다. J사는 입사 전 신입사원의 부모에게 꽃다발과 감사카드를 전달하고, 예비소집에도 가족을 초청한다. 대학 졸업식에도 부서 선배가 참석해 축하하는가 하면, 입사 1년후에는 우수 신입사원을 선발해 신입사원 부모에게 여행을 보내준다. 경비는 물론 전액 회사 부담이다.

이처럼 CEO가 직접 쓴 감사 편지와 선물, 식사대접을 받고 회사 투어를 하며 환대를 받은 가족들은 회사에 대해 긍정적인 이미지를 갖게 된다. 이런 가족들은 신입사원들이 초기에 적응하는 과정에서 어려움을 호소할 때 가장 적극적인 심리적 지원자가 되어 조직에 애착을 가질 수 있도록 도와주는 역할을 한다.

4. 칭찬 및 포상형

신입사원이 입사하여 초기에 잘 적응할 수 있도록, 입사 후 특정 시점에 우수 적응

(또는 우수성과) 사원을 선발해 포상을 한다는 공지를 사전에 하고, 나중에 포상을 실시해 신입사원들의 갈팡질팡하는 마음을 사로잡는 회사들도 있다.

K사는 입사 1년이 되었을 때 1년간 무사히 회사에 적응하여 성과를 낸 것에 대해 ‘동기여행’을 상으로 제공한다. 1년차 직원들은 교외로 나가 함께 찜질방에 가거나 등산을 하면서 자신들의 1년을 돌아보고 새로운 각오를 다진다. 이를 통해 신입사원들의 소속감과 프로정신을 높이는 기회가 된다. L사는 1년간 수습제도를 적용하고 있는데 수습이 해제되는 시점에 사원들의 부모를 초청한 가운데 사령장을 전달하고 성공적으로 ‘L사 인(人)’이 된 것을 축하하며 회식비를 준다. M사는 신입사원들을 대상으로 6개월 간 수행결과를 종합 평가해 우수 사원에게 해외 배낭여행을 보내준다.

5. 게임 · 행사형

각종 게임이나 행사 및 이벤트 등을 통해 신입사원들이 기존 조직구성원들과 빠르게 화합하며 원활히 커뮤니케이션하고 조직에 대한 친밀감과 소속감을 높이게 하는 유형이다.

N사는 오리엔테이션을 진행하는 가운데 회사홍보물을 제작해서 발표하는 시간을 갖는다. 즉, 신입사원들이 회사홍보물을 직접 기획 및 제작해서 발표하는 것으로, 창의력은 물론 회사에 대한 정보를 자연스럽게 숙지하며 로열티를 높인다. O사도 회사나 부서를 테마로 하는 팀광고를 제작하도록 한다. 팀별로 팀명과 팀상징, 팀구호, 팀가 등을 만들어 회사 또는 부서 혹은 해당 회사의 제품에 대한 광고를 만들고, 창의성, 참여도, 팀워크를 기준으로 절대평가 후 포상한다. P사는 신입사원들이 직접 프로그램을 구성하여 임원과 함께 1박2일간 멤버십트레이닝을 한다. 각테일 만들기나 바다낚시, 공연관람 또는 게임 실시 등과 같은 프로그램을 신입사원들이 계획하여 구성하도록 하고, 여기에 임원진들이 함께 참석하여 즐기면서 회사에 대한 이야기와 더불어 신입사원들의 고민 등에 대해 자유로이 대화한다.

Q사는 퀴즈게임을 통해 오리엔테이션을 하는데, 도전 골든벨과 같은 게임을 통해 회사에 대한 정보를 숙지하게 하고, 기존 선배사원들이 신입사원에게 한 가지씩 봉사 활동을 하는 마니포 행사를 이어가고 있다. R사는 회사 안에서, 부서의 위치, 기존 직원들의 이름과 역할 등에 대해 익숙해지도록 하기 위해 ‘무조건 구해 오기’



와 같은 방식의 게임을 진행한다. ‘무조건 구해 오기’ 게임은 새로운 동료를 만나고 부서를 탐방하여 직접 해당 조직에 대한 필수정보를 검색하고 알아오는 것으로, 자연스럽게 기존 직원들과 친분을 형성하게 하는 방식이다. 예를 들어 컴퓨터에서 ○○물품에 대한 견적을 뽑아 오기, ○○문서를 복사해오기, ○○님에게 ○○을 알아오기 등과 같은 지령을 내려 직접 경험을 통해 조직에 대해 학습하도록 하는 것이다. S사는 선배사원들을 직접 만나 인터뷰를 하고 회사 및 경영환경에 대해 취재하여 원고를 작성하도록 한 뒤 신입사원들만의 힘으로 책을 제작하도록 한다.

6. 커뮤니티형

상호간 래포(rapport·심리적 유대)를 형성하고 마음을 열어 친밀감을 구성할 수 있도록 도움을 주는 커뮤니티형 지원방법들을 구사하는 회사들도 눈에 띈다. 즉, 신입사원들이 대인관계에서 어려움이나 갈등을 겪지 않도록 하면서, 선배 및 동료 사원들로부터 심리적 지지를 얻고 일에 관련된 사항들을 자연스럽게 학습하고 조직에 몰입해갈 수 있도록 도와주는 경우들이 이에 해당한다.

T사는 인터넷으로 신입사원 커뮤니티를 개설해주고 신입사원들이 게시판 등을 이용하여 자유로이 고민도 공유하고 친밀감을 형성하도록 한다. 또한 공식적으로 ○○동기회 등과 같은 모임을 만들고 진행할 수 있도록 독려한다. U사는 사내 메신저를 활성화하여 커뮤니케이션을 촉진하는 가운데 팀 또는 동료를 이해하고 일체감을 조성하여 서로 협력할 수 있는 기반을 만들어 주고 있다. V사는 신입사원들이 직장에 쉽게 적응하고 그들이 느끼는 불편함과 문제점을 해결하기 위해 인사교육담당자가 현장을 순회하여 대화를 나누는 기회를 갖는다. 현장순회인사를 파견하여 신입사원의 적응을 돕기 위한 대화를 나누고 상담과 응원을 펼치는 것이다.

7. 자원제공형

W사는 자기계발을 지원하기 위해, 50만원에 해당하는 포인트를 매년 지급한다. 이 포인트는 현금처럼 학원비나 서적구입비, 건강관리비, 가정친화 활동 등에 사용할 수 있다. X사는 실내 골프연습장, 와인바, 사우나실, 수면실, 한옥연수원 등의 복지시설을 갖추고 있다. 복지시설이 잘 돼 있어 신입사원들은 회사에 적응하기가

더욱 쉬울 것이며 회사에 대해 만족도가 높을 것이고, 이에 따라 생산성 또한 높아질 수 있다. Y사는 여러 인터넷 사이트에서 신입사원을 위한 강좌를 마련하여 운영하고 있다. 회사에서 가르쳐주지 않는 것들은 이 사이트에서 제공하는 강좌를 통해 익힐 수 있으며 비용도 저렴해 경제적으로도 부담되지 않는다. 다양한 사이트에서 제공하는 프로그램들을 회사 홈페이지에 링크하여 편리하게 사용할 수 있도록 돕거나 유용한 인터넷 강좌, 추천강좌 등을 직원들 홈페이지에 안내하여 신입사원들에게 편의를 제공할 수 있다. 물론 가장 좋은 방법은 회사에서 직접 이 강좌들을 제공하는 것이다.



부록: * 중소기업 인재개발 및 인적자원관리 지원 사업

노동부와 한국산업인력공단, 직업능력개발종합정보망은 중소기업의 인력난을 해소하고 핵심인재를 양성하기 위한 목적으로 사업주와 재직근로자를 대상으로 다양한 사업을 지원하고 있다. 중소기업의 교육운영자들에게 유용한 중소기업 인재 개발과 인적자원관리를 위한 관련 정보들을 소개하고자 한다. 구체적인 지원사업은 다음과 같다. (〈표 7〉 참조)

〈표 7〉 중소기업 지원 사업 목차

번호	지원내용			사업명	참조
	예산	인력	교육 (컨설팅)		
1	○	○	○	중소기업 학습조직화 지원사업	예산지원1(p81)
2	○			중소기업 핵심직무능력향상 지원사업	예산지원2(p84)
3	○			근로자 학자금 지원사업	예산지원3(p86)
4	○			고용보험 환급과정	예산지원4(p87)
5	○			근로자수강료 지원과정	예산지원5(p89)
6	○			근로자능력개발카드제	예산지원6(p91)
7	○			신규고용촉진장려금	예산지원7(p93)
8	○			중소기업 근로시간 단축지원금	예산지원8(p95)
9	○			중소기업 전문인력 활용장려금	예산지원9(p96)
10	○			중소기업 훈련컨소시엄 지원	예산지원10(p97)
11	○			고용유지지원금	예산지원11(p97)
12	○			대학 학자금 대부	예산지원12(p98)
13				인적자원개발 우수기업 인증사업	교육지원1(p99)
14			○	HRD 컨설팅 지원사업	교육지원2(p101)
15			○	기업내 인적자원개발체제구축 진단평가사업	교육지원3(p102)
16			○	이동식 직업훈련	교육지원4(p103)



1. 중소기업 학습조직화 지원사업

- 1) 사업목적 : 근로자의 평생학습 및 기업의 다양한 직업능력개발 활동을 촉진·지원함으로써 근로자의 직무능력향상을 통한 중소기업의 경쟁력 강화에 기여
- 2) 지원대상 : 고용보험법시행령 제15조 규정에 의한 우선지원대상 기업의 사업주 또는 사업주단체



(그림 7) 지원절차

3) 지원내용

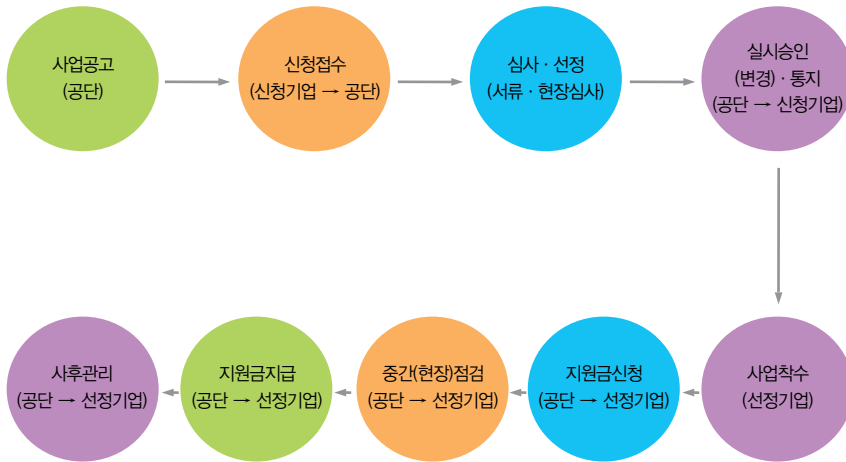
유형	지원조건	지원내용
학습조직화 구축컨설팅	자체적으로 학습조직을 구축할 여건이 안 되는 기업을 대상으로, 해당 전문가가 직접 방문하여 학습조직에 대한 컨설팅 지원	❖ 1,500만원 한도 • 사전심사, 사후지급(컨설팅 완료후)
인력개발 전담자 채용	인력개발 전담자를 신규 채용하여, 자사 인력개발 업무에 전담시킬 경우에 한하여 지원	❖ 채용장려금 • 사전심사, 분기별 사후 지급 – 연간 2,040만원(170만원×12개월)
학습조 도입	경영성과 개선 및 직무와 연계한 학습 활동에 한하여 지원 – 최소 구성인원 : 5명(중복가입 불가) – 최소 운영기간 : 6개월 – 월 2회 이상의 정기모임 실시	❖ 기업 당 3,000만원한도 • 사전 50% / 사후 50%지급 – 조당 100만원 한도 – 외부강사비, 교재구입비, 인쇄비, 재료비 등
학습공간 구축	근로자의 학습모임과 활동을 지원하기 위해 별도로 학습공간을 구축할 경우, 이에 소요 되는 기자재 등 구입비용 지원	❖ 기업 당 2,000만원 한도 • 사후지급 – 소요비용의 80%를 지원 – PC, 빔프로젝터, 가구류 등
후견인제도 도입	신입사원의 지식습득이나 학습촉진을 유도 하기 위해 후견인(멘토링)을 구성·운영하는 경우에 지원 – 최소 운영기간 : 6개월	❖ 기업당 1,000만원한도 • 사전 50% / 사후 50%지급 – 조당 30만원 한도 – 수강료, 교재구입비, 인쇄비, 재료비
현장훈련 프로그램 도입	자체적으로 현장훈련프로그램을 수립하기 어려운 기업이 외부 전문가를 통해 프로그램을 개발하여 현장훈련을 실시하는 경우에 지원	❖ 현장훈련 프로그램 개발비 • 사후지급 – 500만원 한도 – 인건비, 원고료, 인쇄비

유형	지원조건	지원내용
교대제 전환	근로자의 학습시간 확보 등 학습조직 활성화 화를 위해 교대제를 도입하거나 확대하는 경우에 지원	❖ 교대제 도입 및 전환에 대한 컨설팅 을 지원하여 학습조직화 구축 컨설팅과 연계하여 지원
근로자 학습휴가제 도입	단체협약 또는 취업규칙에 근거하여 7일 이상의 학습휴가를 도입하여 실질적으로 학습 휴가자가 발생한 경우에 지원 단, 발생한 날로부터 1개월 이내 신청	❖ 제도도입장려금 300만원 한도 • 사후지급 - 7일 이상(150만원) - 1개월 이상(300만원)
지식공유 시스템 구축	구성원들의 학습조직 활동실적을 등록·관리 하여 지식공유·축적·확산을 목적으로 시스템을 도입·운영하는 경우에 지원	❖ 5,000만원 한도 • 사후지급 - 소요비용의 80% - 컨설팅, H/W, S/W, 서버임대료 등
우수학습 활동지원	학습활동 결과를 평가하여 보상금지급 (성과급 및 각종경진대회시 포상)을 실시하는 경우 지원	❖ 학습활동지원금 500만원 한도 • 사후지급 - 기업은 1인당 100만원 한도 내 보상실시사후관리 컨설팅학습조직 구축을 실시
사후관리 컨설팅	학습조직구축을 실시한 기업에 한해서 전문 가가 현장방문하여 학습활동 과정상 발생한 문제점을 중심으로 자문하는 사후 관리 서비스	❖ 기업 당 1,000만원 한도 • 사후지급 - 업체당 유형별 2회 - 각 회당 100만원 한도

4) 신청 및 선정

- ◆ 신청기간 : 매년 초
- ◆ 접수기간 : 한국산업인력공단 지역본부 및 지사
- ◆ 신청방법 : 우편 또는 방문 접수
- ◆ 선정방법 : 별도 선정위원회 구성·심사

5) 지원절차



※ 문의처 : 한국산업인력공단 Best Human 사업(<http://www.besthuman.or.kr>)
(HRD고객센터 ☎ 1644-8000)

2. 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업

- 1) 사업목적 : 중소기업에게 요구되는 유용한 양질의 핵심훈련과정을 선정, 훈련 기획과 정보교류의 장을 제공함으로써 중소기업의 경쟁력 강화와 인적자원개발에 대한 인식과 투자 확대 유도
- 2) 지원 대상 : 고용보험법시행령 제15조 규정에 의한 우선지원 대상기업의 사업주와 근로자

❖ 고용보험법상 우선지원 대상기업

- ◆ 광 업 : 300인 이하
- ◆ 제조업 : 500인 이하
- ◆ 건설업 : 300인 이하
- ◆ 운수·창고 및 통신업 : 300인 이하
- ◆ 기타 산업 : 100인 이하 등

3) 지원내용

구분		지원내용	지원시기
기업체	근로자 인건비	• 평균시간급에 훈련시간을 곱하여 산출한 금액 (단, 노동부에서 조사·공표하는 사업실시 전년도 전사업장 월평균임금을 동월 평균근 로시간으로 나누어 산출한 금액을 초과하지 못함). • 사업주는 지원 대상에서 제외함	수료 후
	훈련비	• 심사위원회가 심의·결정을 통해 훈련과정 별로 시간당 훈련비를 결정 • 훈련비는 시간당 훈련비에 총 훈련시간과 훈련수료인원을 곱하여 산정함	사후정산 (수료 후)
훈련기관	훈련 담당자 인건비	• 훈련실시일 현재 해당 훈련기관에 소속된자 로 훈련과정을 담당하는 1인에 한해 협약 기간 동안 매월 100만원 지원	사후정산 (월별)
	홍보비	• 훈련기관의 지출 내역서를 기초로 협약기간 동안 매월 100만원까지 지원(단, 총 1,000 만원 한도 내).	사후정산 (월별)

※ 한 훈련기관이 여러 훈련과정을 운영할지라도 훈련담당자 인건비는 1인에 한하며 홍보비는 월 100만원까지 지급

4) 신청 및 선정

◇ 신청기간 : 수시

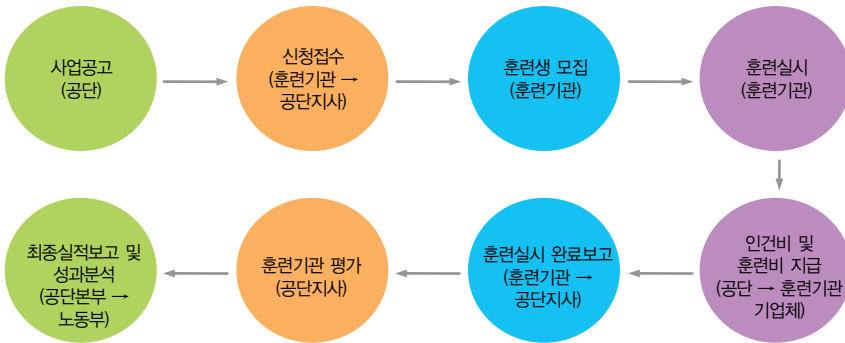
◇ 접수기관 : 한국산업인력공단 지역본부 및 지사

◇ 신청방법 : 서면 및 인터넷(직업훈련정보망) 접수

◇ 선정방법 : 과정선정 심사위원회에 의한 심사 및 선정

- 서류심사(훈련실시계획서 검토)
- 현장심사(현장 실태조사 및 증빙서류 검토)

5) 지원절차



※ 문의처 : 한국산업인력공단 Best Human 사업(<http://www.besthuman.or.kr>)
(HRD고객센터 ☎ 1644-8000)

3. 근로자 학자금 지원사업

1) 사업목적 : 우선지원 대상기업 근로자의 자발적 능력개발을 촉진하고 산업현장의 평생학습 풍토 조성

2) 지원대상 : 우선지원 대상기업 근속기간 3년 이상 재직근로자로서 학사·전문(산업) 학사과정에 재학하는 근로자

※ 이수학점 12학점이상, 성적 80점 이상

3) 지원내용(금액)

◇ 학기당 200만원이하(1인당 총지원금 800만원이내)

◇ 매년 2회(상·하반기)

※ 국가, 산업체, 학교 등의 장학금, 근로자수강 지원금 등을 지원받은 경우 그 금액을 제외함.

4) 신청 및 선정

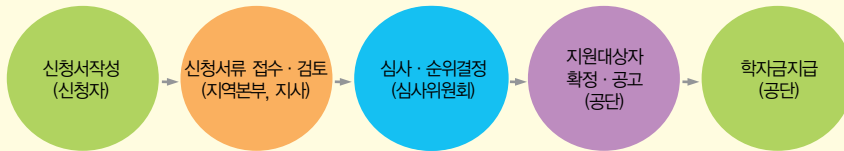
◇ 지원금 신청

- 신청시기 : 매년 3월, 9월 중
- 접수기관 : 한국산업인력공단 지역본부 및 지사
- 신청방법 : 우편 또는 방문 접수

◇ 지급대상자 선정

- 근로자 직업능력개발 학자금지원 심사위원회 심사를 통하여 지급대상자를 결정

5) 지원절차



※ 문의처 : 한국산업인력공단 Best Human 사업(<http://www.besthuman.or.kr>)
(HRD고객센터 ☎ 1644-8000)

4. 고용보험 환급과정

1) 사업목적 : 고용보험 납부 사업장(회사)이라면 회사에서 납부하신 고용보험료를 돌려줌으로써 재직근로자 등을 대상으로 실시하는 직업훈련을 실시한 사업주는 노동부장관으로부터 훈련비용의 지원을 받음.

2) 지원대상 : 근로자(훈련생)가 다음의 요건에 해당되면 훈련비용(환급비용)을 지원받으실 수 있습니다.

- ◇ 고용보험을 납부하고 있는 재직 중인 근로자
- ◇ 사업주가 채용예정인자 중 아직 고용보험에 가입되지 않은 분들 (구직자 등)
- ◇ 훈련 중 또는 훈련수료 후 1개월 이내에 이직 예정인 재직 근로자
- ◇ 단시간근로자(1월 60시간미만, 1주 평균 15시간미만 근로자)
- ◇ 파견근로자보호 등에 관한 법률에 의한 파견근로자
- ◇ 재직 중이나 고용보험에 가입되어 있지 않은 65세 이상 근로자

3) 지원내용

- ◇ 연간 최저 5,000,000원을 지원
- ◇ 현장훈련사업주 훈련비용 지원 한도

우선지원대상기업	=	고용안정, 직업능력 개선보험료	×	240%
대규모기업	=	고용안정, 직업능력 개선보험료	×	100%

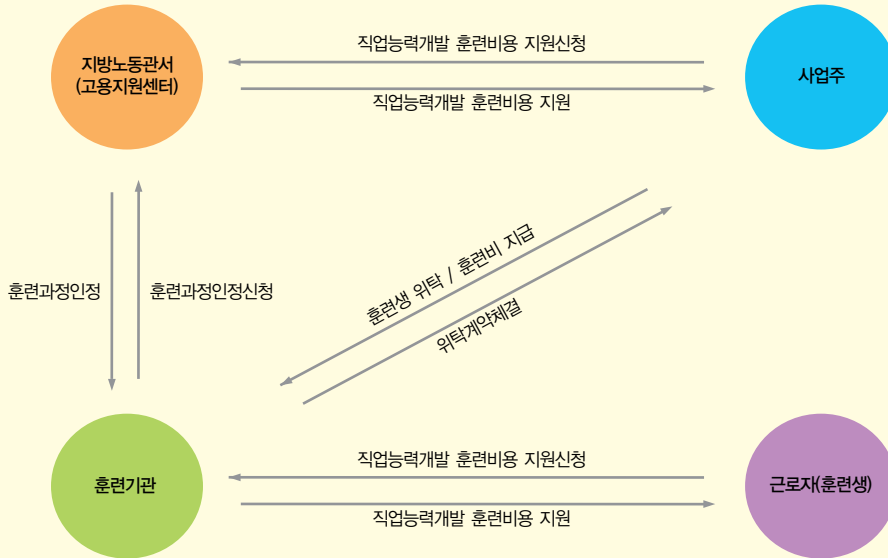
- ◇ 사업주가 노동부장관의 인정을 받은 기준훈련을 실시하였거나, 다른 사업장 근로자를 대상으로 훈련을 실시하는 경우에는 당해 연도에 납부하여야 할 직능개산보험료의 100%까지 추가 지급

〈표 8〉 재직근로자 훈련비 지원내용

훈련방법	지원내용	비고
집체훈련 (집합교육)	• 훈련비용 : 훈련비용단가 × 훈련시간 (대규모 기업은 80%)	
	• 훈련수당 : 월 20만원 한도	* 구직자, 채용예정자를 대상으로 1개월 이상의 양성훈련을 실시하고 훈련수당을 지급한 경우
	• 기숙사비(식비 포함) : 1일 8,500원 (월 212,500원) 한도, 식비 1일 3,000원 한도	* 훈련시간은 1,400시간 이내
현장훈련	• 훈련비용 : 훈련비용단가 × 훈련시간 × 40%	* 훈련시간은 1,400시간 이내
원격훈련 (e-Learning, 온라인)	• 지원금 한도내에서 지원	
유급휴가훈련	• 임금 : 1월당 훈련생 1인당 최저임금법에 의하여 환산한 최저임금액	* 우선지원대상기업 : 최저임금액 의 120%
해외훈련	• 위탁훈련비(기숙사비, 체제비 제외)	* 훈련비 지급당일의 환율적용

※ 훈련시작일 기준으로 상기 요건에 해당이 되면 훈련을 받으실 수 있습니다.

4) 지원절차



※ 문의처 : HRD-Net 직업능력개발종합정보망(<http://www.hrd.go.kr>)

(노동부 종합상담센터 ☎ 1544-1350, HRD-Net 상담센터 ☎ 2629-7003)

5. 근로자수강료 지원과정

- 1) 사업목적 : 고용보험에 가입중인 사업장에 근무 중인 재직근로자로서 직무수행능력 향상을 위해 자비로 훈련을 수강한 경우 수강료의 100% 또는 일부를 환급해 주는 제도
- 2) 지원대상 : 고용보험에 가입중인 사업장에 근무 중인 재직근로자로서 다음 중 한 가지 요건이라도 해당
 - ◇ 수강지원금 훈련도중 또는 훈련수료 후 1월 이내에 이직하실 예정인 분
 - ◇ 40세 이상인 분
 - ◇ 상시근로자수가 300인 미만 회사에 근무 중 이신 분(같은 사업 소속의 본사, 지사, 공장 등일 경우 상시근로자수에 모두 포함)
 - ◇ 근로계약기간이 1년 이하이신 분
 - ◇ 단시간근로자

◇ 파견근로자보호 등에 관한 법률에 의한 파견근로자

◇ 1월 미만의 기간 동안 고용되는 일용근로자

※ 훈련시작일 기준으로 상기 요건에 해당 시 훈련 수강

※ 정보화기초과정은 고용보험에 가입중인 사업장에 근무 중인 재직근로자이면
누구나 수강 가능

3) 지원내용

◇ 수강지원금 혜택

- 1인당 연간 100만원까지 환급(단, 근로자 1인당 지원받을 수 있는 총금액은 재직기간 5년간 300만원을 초과하지 못함)

◇ 훈련종류별 지원내용

훈련종류	지원기준	지원기준	비고
일반과정	정규직	납부하신 수강료의 80% 지원	노동부장관이 고시한 훈련직종별 고시 단가 * 조정계수 * 훈련시간 이내
	비정규직	납부하신 수강료의 전액	
일반과정 중 '음식서비스, 기타서비스 직종'	정규직	납부하신 수강료의 50% 지원	노동부장관이 고시한 훈련직종별 고시 단가 * 조정계수 * 훈련시간 * 50% 이내
	비정규직	납부하신 수강료의 80% 지원	노동부장관이 고시한 훈련직종별 고시 단가 * 조정계수 * 훈련시간 * 80% 이내
정보화기초과정		납부하신 수강료의 전액	정보화기초 1 : 최고 90,000원
			정보화기초 2 : 최고 120,000원 내에서 지원
외국어과정	정규직	납부하신 수강료의 50% 지원	40시간 기준 90,000원 한도(단, 40시간 이상일 경우 20시간을 최소단위로 하여 45,000원 비례지원)
	비정규직	납부하신 수강료의 80% 지원	
인터넷원격훈련		납부하신 수강료의 전액	노동부장관이 고시한 훈련기관 평가 등급 및 콘텐츠 심사등급에 따른 고시된 금액

4) 지원절차(비용환급절차)

01. 증빙서류제출

훈련종료일로부터 30일 이내에 지방노동관서에 증빙서류 제출

※ 단, 소정훈련과정의 출석률이 80%이상일 경우에만 환급가능

※ 증빙서류 : 근로자수강지원금지급 신청서, 수료증 사본 및 자비수강 증명서류



02. 훈련비 환급

지방노동관서에서 개인계좌로 환급금액 입금



03. 입금확인 및 훈련이력 조회

HRD-Net > My page > 이력조회 메뉴에서 확인 가능

※ 문의처 : HRD-Net 직업능력개발종합정보망(<http://www.hrd.go.kr>)

(노동부 종합상담센터 ☎ 1544-1350, HRD-Net 상담센터 ☎ 2629-7003)

6. 근로자능력개발카드제

1) 사업목적 : 고용보험에 가입한 비정규직근로자가 고용지원센터에 직업능력개발훈련을 수강할 수 있는 카드를 신청/교부받아 노동부장관의 인정을 받은 훈련과정을 수강하는 경우 훈련기관에 훈련비용이 지급되는 능력개발 지원제도

2) 지원대상 : 고용보험 피보험자인 재직근로자로서 다음 중 한 가지 요건이라도 해당하는 경우 지원받을 수 있음.

◇ 『기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률』 제2조 제1호에 따른 기간제 근로자

◇ 『근로기준법』 제2조 제1항 제8호에 따른 단시간근로자



- ◇ 『파견근로자의 보호 등에 관한 법률』에 따른 파견근로자
- ◇ 일용 근로자

3) 지원내용

◇ 근로자능력개발카드제 혜택

- 훈련 개시 일을 기준으로 1인당 각각의 보험연도에 100만원까지 지원
(단, 훈련 개시 일부터 매 5년간 300만원을 초과할 수 없음)
- 노동부장관의 훈련과정 인정을 받은 수강료 전액(연간 100만원 / 5년간 300만원 한도 내)

〈표 9〉 훈련 종류별 지원내용

훈련종류	지원기준	비고
일반과정	집체훈련의 방법으로 노동부장관의 인정을 받은 훈련과정	납부하신 수강료 전액 (단, 훈련직종이 음식서비스 / 기타서비스일 경우 수강료의 80% 지원)
정보화 기초과정	집체훈련의 방법으로 정보화능력 향상을 위해 노동부장관의 인정을 받은 훈련과정	납부하신 수강료 전액 (정보화기초 1 : 최고 108,000원 정보화기초 2 : 최고 144,000원 내에서 지원)
외국어과정	어학능력개발 및 향상을 위하여 외국어 훈련교재를 사용하여 집체 훈련 방법으로 노동부장관의 인정을 받은 훈련과정	20시간 기준 54,000원 범위(20시간 이상일 경우 20시간을 최소단위로 하여 54,000원 비례 지원)내에서 수강료의 80% 지원
인터넷 원격과정	훈련실시가 정보통신매체를 활용 하여 이루어지는 훈련으로 훈련생 관리 등이 인터넷 또는 인트라넷에서 이루어지는 훈련(인터넷 외국어<일어/중국어/영어> 실시)	납부하신 수강료 전액. 단, 외국어과정의 경우 20시간 기준 18,000원 범위 (20시간 이상일 경우 20시간을 최소 단위로 하여 18,000원 비례지원)내에서 수강료의 80% 지원

4) 지원절차

01. 훈련과정 검색

직업훈련정보망(www.hrd.go.kr)
초기화면 훈련과정검색 메뉴를 이용하여 검색



02. 훈련상담

훈련기관에 훈련절차 및 훈련비용 등 상담



03. 훈련수강

원하는 훈련과정을 선택하여 수강

※ 문의처 : HRD-Net 직업능력개발종합정보망(<http://www.hrd.go.kr>)
(노동부 종합상담센터 ☎ 1544-1350, HRD-Net 상담센터 ☎ 2629-7003)

7. 신규고용촉진장려금

1) 사업목적 : 노동시장의 취약계층인 고령자, 여성가장, 장애인, 청년실업자, 임신·출산·육아 등으로 이직한 여성근로자(출산여성), 장기구직자 등의 고용을 촉진

2) 지원대상 : 노동부 고용지원센터 등에 구직신청 후 대상자별 실업기간(하단의 표 참조)을 초과하여 실업상태에 있는 자를 피보험자로 채용하는 사업주

※ 「알선」에 의한 채용이라는 지원요건은 폐지



〈표 10〉 지원대상자

지원대상자	실업기간
(1) 고령자고용촉진법 제2조 제1호의 규정에 의한 고령자(55세이상) 또는 동법 제15조 제1항의 규정에 의한 준고령자(50세이상 55세미만)중 소득 및 실업기간 등을 고려하여 노동부장관이 정하여 고시하는 기준에 해당하는 자	1월
(2) 여성실업자중 가족부양의 책임이 있는 자로서 노동부령(시행규칙 제32조의 제4항)이 정하는 자	
(3) 장애인고용촉진및직업재활법 제2조 제2호의 규정에 의한 중증장애인	
(4) 고령자고용촉진법 제2조 제1호의 규정에 의한 고령자(55세이상) 또는 동법 제15조 제1항의 규정에 의한 준고령자(50세이상 55세미만)(제1호의 자를 제외한다)	3월
(5) 29세 이하인 자	3월
(6) 장애인고용촉진 및 직업재활법 제2조 제1호에 의한 장애인(제3호의 중증장애인 제외)	
(7) 국민기초생활보장법시행령 제11조 제2항의 규정에 의한 취업대상자	
(8) 임신·출산 또는 육아를 이유로 이직한 여성근로자로서 이직 후 5년 이내인 자	3월
(9) 제1호 내지 제8호에 해당하지 아니하는 자	6월

3) 지원내용 : 지원대상자별로 아래와 같으며 다만 지급받은 임금이 장려금액 미만인 경우에는 그 지급받은 금액(고시 제2006-60호)

◇ 고령자고용촉진법에 의한 고령자 또는 준고령자

- 고용 후 최초 6월간은 매월 30만원, 그 이후 6월간은 매월 15만원
- 500인 이하 제조업의 경우에는 고용 후 최초 6월간은 매월 60만원, 그 이후 6월간은 매월 30만원

◇ 장애인고용촉진 및 직업재활법에 의한 장애인

- 장애인고용촉진 및 직업재활법 제2조 제2호의 규정에 의한 중증장애인의 경우에는 고용 후 12월간 매월 60만원
- 중증장애인이외의 경우에는 고용 후 최초 6월간은 매월 60만원, 그 이후 6월간은 매월 30만원

◇ 29세 이하인 자(청년실업자)

- 고용 후 최초 6월간은 매월 60만원, 그 이후 6월간은 매월 30만원
- 고용보험법시행령 제15조 제1항의 우선지원 대상기업에 해당하는 경우에는 고용 후 12월간 매월 60만원

◇ 여성실업자중 가족부양의 책임이 있는 자로서 노동부령이 정하는 자, 국민기초생활보장법 시행령 제11조 제2항의 규정에 의한 취업대상자

- 고용 후 최초 6월간은 매월 60만원, 그 이후 6월간은 매월 30만원
- 임신출산육아를 이유로 이직한 후 5년 이내에 있는 여성(2009 연말까지 한시적용)
- 고용 후 최초 6월간은 매월 60만원, 그 이후 6월간은 매월 30만원

◇ 위에 해당하지 않는 신규고용촉진장려금 대상자

- 고용 후 최초 6월간은 매월 60만원, 그 이후 6월간은 매월 30만원

4) 지원절차 : 지원 대상자 채용(사업주) → 매월 또는 매분기 단위로 장려금 신청(사업주) → 사실관계 확인 후 지원금 지급(고용지원센터)

※ 문의처 : 지역별 고용지원센터(참조 1)

8. 중소기업 근로시간 단축지원금

1) 사업목적 : 주 40시간(주5일) 근무제를 조기 도입하고자 하는 중소기업에 대한 재정적 지원을 통하여 신규 고용을 확대

2) 지원대상 : 법정의무시행일 6개월 이전에 개정 근로기준법을 적용받는 중소기업(고용보험법상 우선지원 대상기업) 사업주가 근로시간을 단축한 이후 정규직 근로자를 신규로 고용하여 근로자수가 단축전보다 증가할 경우

※ 우선지원 대상기업 : 광업 300인 이하, 제조업 500인 이하, 건설업 300인 이하, 운수·창고 및 통신업 300인 이하, 기타 산업 100인 이하

3) 지원내용 : 노동부 장관이 매년 고시하는 금액을 법정 시행일 전일까지 지원

4) 지원절차 : 근로시간 단축(사업주) → 사업장 소재지 관할 지방관서 근로감독과에 『개정규정적용특례 신고서』제출(사업주) → 근로자 신규채용(사업주) → 매분기 다음달 말일까지 소재지 관할 고용지원센터에 신청(사업주) → 사실 확인 후 지급(고용지원센터)

❖ 참고 <주 40시간 근로제 법정 시행일>

- ◆ 상시근로자 1,000명 이상 사업장 : 2004. 7. 1.
- ◆ 상시근로자 300명 이상 ~ 1,000명 미만 사업장 : 2005. 7. 1.
- ◆ 상시근로자 100명 이상 ~ 300명 미만 사업장 : 2006. 7. 1.
- ◆ 상시근로자 50명 이상 ~ 99명 미만 사업장 : 2007. 7. 1. 등

※ 문의처 : 지역별 고용지원센터(참조 1)

9. 중소기업 전문인력 활용장려금

1) 사업목적 : 중소기업의 경쟁력 강화 및 고용기회를 확대하기 위하여 중소기업
이 전문인력을 확보하는 경우 지원

2) 지원대상

- ◆ 제조업 또는 일부 지식기반서비스업(부가통신업, 정보처리 및 컴퓨터운영 관련
업, 자연과학 연구개발업, 엔지니어링 서비스업, 전문디자인업)을 영위하는 우
선지원 대상기업(중소기업) 사업주로서
- ◆ 기술자, 제품·기술 개발자 등 전문 인력을 신규로 채용하거나 채용(사용) 3개
월간 및 채용(사용)후 6월간 고용조정으로 근로자를 이직시키지 아니한 경우 대
규모 기업으로부터 지원받아 사용하고
- ◆ 다만, 근로계약기간의 정함이 있는 자, 최종 이직 전 사업주 및 관련사업주가 고
용하는 경우 지원 제외

3) 지원내용

- ◆ 지원금액 : 전문 인력 1인당 최초 6월간은 매월 120만원, 그 이후 6월간은 매월
60만원
 - 우선지원 대상기업(중소기업)이 해당 전문 인력에 대하여 부담하
는 임금액의 3/4 한도
 - 기업 당 3명 한도(단, 지원 한도 3명을 채운 후 50세 이상의 전문
인력을 추가로 활용하는 경우 전문 인력 1명을 추가 지원)
- ◆ 지원기간 : 전문 인력 채용사용 후 1년간

- 4) 지원절차 : 해당 전문인력 채용(사용) → 사업장 소재지 관할 고용지원센터에
지원금 신청(매분기 다음 달 말일까지) → 지급(고용지원센터)

※ 문의처 : 지역별 고용지원센터(참조 1)

10. 중소기업 훈련컨소시엄 지원

- 1) 사업목적 : 우수한 훈련인프라(시설장비 등)를 구축하고 있는 기업, 사업주단체, 공공훈련기관, 대학 등이 중소기업과 컨소시엄을 구성하여 참여중소기업 근로자 양성 및 향상 훈련을 실시하는 경우 시설·장비 구입비용, 인건비, 운영비 등 지원
- 2) 지원대상 : 중소기업과 훈련컨소시엄을 구성, 자체훈련시설을 공동훈련센터로 개편하고 중소기업을 위한 양성 및 향상훈련을 실시하는 기업, 사업주단체 및 공공훈련기관, 대학

3) 지원내용

- ◇ 지원과정 : 신규 채용예정자 양성훈련 및 재직근로자 향상훈련
- ◇ 시설·장비비 : 고용안정·능력개발사업 납부보험료의 100%(사업주단체, 공공기관, 대학은 참여 중소기업 고용안정·능력개발사업 납부보험료의 240%) 범위 내에서 연간 15억한도(총비용의 20% 자체부담 전제)
- ◇ 인건비(1인 3,520만원 기준 3인 한도), 운영비
- ◇ 훈련비 : 직업능력개발사업지원금 지급규정에 의한 훈련직종별 표준훈련비 단가의 100%

※ 문의처 : 노동부(<http://www.molab.go.kr>) 능력개발지원팀(☎ 02-503-1765)

11. 고용유지지원금

- 1) 사업목적 : 생산량 감소 등으로 구조조정이 불가피한 사업주를 지원하여 근로자의 실업을 예방

- 2) 지원대상 : 생산량 감소 등 경영상 이유로 고용조정이 불가피함에도 휴업·휴직·훈련·인력재배치 및 교대제 전환 등의 고용유지 조치를 하고 근로자의 고용을 유지한 사업주
- 3) 지원내용 : 고용유지 조치 기간 동안 지급한 임금 및 휴업·휴직수당 등의 일부를 지원
- ◆ 휴업·유급휴직·인력재배치 : 지급 총액의 2/3(대규모기업 1/2)
 - ◆ 훈련 : 임금의 3/4(대규모기업 2/3) 및 훈련비
 - 무급휴직 : 1인당 월 20만원
 - 교대제 전환 : 임금의 20/100(대규모기업 15/100), 다만, 3조에 서 4조로 전환한 경우 15/100(대규모기업 10/100)
- 4) 지원절차 : 고용유지조치를 위한 계획수립 및 실시(사업주) → 고용유지조치가 시작된 다음 달부터 매월 사업장 소재지 관할 고용지원센터에 신청(사업주) → 사실 확인 후 지급(고용지원센터)

※ 문의처 : 지역별 고용지원센터(참조 1)

12. 대학 학자금 대부

- 1) 사업목적 : 근로자에게 전문대학 이상의 등록금을 낮은 금리로 대부하여 지속적인 교육기회 및 자발적인 능력개발을 촉진하고 기업의 생산성을 제고
- 2) 지원대상
- ◆ 고용보험 피보험자이면서 기능대학, 전문대학, 대학교 및 대학원(석·박사)에 입학하거나 재학 중인 자
 - ◆ 사업계획 공고일로부터 일정기간 내에 사업장 또는 주소지 관할 지방노동관서에 신청
- 3) 지원내용
- ◆ 대부금액
 - 총 학기 범위 내 등록금(입학금, 수업료, 기성회비 등) 전액
 - ※ 사업주 등으로부터 장학금 등을 지원받은 경우는 그 금액을 제외

- 대부이율
- 신용대출(우리은행) : 연리 1%(보증료율 0.3%)
- 일반대출(농협) : 연리 1.5%

◇ 대부기간

- 기능대학, 전문대학 및 대학원 : 4년(2년 거치 2년 상환)
- 대학교 : 6년(2년 거치 4년 상환)

※ 문의처 : 노동부(www.molab.go.kr) 능력개발지원팀 (☎ 02-503-9759)



교육지원 사업

1. 인적자원개발 우수기업 인증사업

- 1) 사업목적 : 인적자원개발을 통하여 조직성과를 향상시킬 수 있도록 모범적인 지표를 적용하여 심사하고, 우수한 기업에게 정부가 인증을 수여함으로써 기업의 경쟁력 강화

- 2) 지원대상 : 고용보험가입 사업장

- 3) 지원내용

◇ 인증심사

- 서류심사 : 상반기 중 심사기준에 의거한 항목별 적정성 평가, 서류심사기준에 의거 고득점 순으로 선발하여, 현장심사 대상기업을 선정
- 현장심사 : 총 1,000점(HRD 500점, HRM 500점) 현장심사표에 의거한 증빙자료 확인, 심사위원은 해당부문(HRD와 HRM)에 대해 독립적으로 심사 실시

◇ 인증기준

- 1,000점 만점 중 700점 이상인 기업을 대상으로 인증
- 부문별(500점)로 300점 미만인 경우 인증 탈락



◆ 인증부여

- 인증주체 : 노동부, 교육인적자원부, 산업자원부, 중소기업청 등 4개 부처 공동명의
- 인증결정 : 인증위원회 심의 후 인증결정, 인증서발급

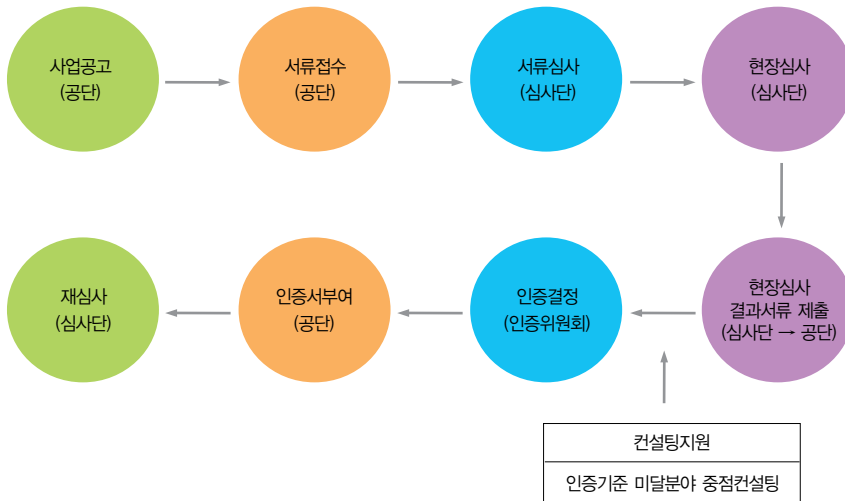
◆ 인증혜택

- 학습조직화구축사업 등 직업능력개발 관련법의 각종 지원사업 우선대상 선정
- 각 부처소관 기업지원정책과의 연계수단 마련 예정(세제지원, 정부 발주 우대 등)

4) 신청 및 선정

- ◆ 신청기간 : 상반기 중
- ◆ 제출서류 : 한국산업인력공단
- ◆ 제출방법 : 우편 또는 FAX접수(신청서 등)

5) 지원절차



[그림 8] 지원 절차

※ 문의처 : 한국산업인력공단 Best Human 사업(<http://www.besthuman.or.kr>)

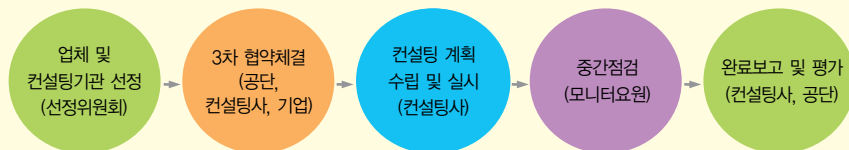
(☎ 02-3271-9363, 9365)

2. HRD 컨설팅 지원사업

- 1) 사업목적 : 인적자원개발 우수기업 인증심사 결과 일정수준 이하의 기업에 대하여 컨설팅을 실시함으로써 자발적인 인적자원개발 투자활성화 촉진
- 2) 지원대상 : 인증신청 중소기업 중 선정
- 3) 지원내용 : 컨설팅비용 무료지원(비용지원)
- 4) 지원분야

분야	지원대상자
인적자원 개발(HRD)	교육훈련체계 수립 기업경쟁에서 조직구성원에게 필요한 역량과 노하우를 제공하고 효과적인 교육과정을 설계
	교육과정개발 조직성과에 영향을 미치는 직무별/직급별 핵심 역량에 초점을 맞춤으로써 조직의 경쟁력 확보에 필수적인 교육훈련과정 개발
	경력개발 조직의 전략달성과 개인의 성장이 균형을 이루어 가는 일련의 과정 흐름 설계
인적자원 관리(HRM)	인력개발체계 수립 역량중심의 인력개발은 회사의 미션과 전략을 근간으로 성과와 직접 관련 된 역량을 확인하여 이의 개발을 지원하는 적절한 도구
	핵심 인재육성 우수인재 양성과 유지를 통한 인적자원의 가치를 제고하여 생산성을 극대화할 수 있는 인재개발 체계를 수립
	평가 / 보상시스템 합리적 의사결정을 위한 양질의 정보제공을 위해 공정한 평가 및 개인에 대한 적절한 보상체계구축

5) 지원절차



[그림 5] 지원 절차

※ 문의처 : 한국산업인력공단 Best Human 사업(<http://www.besthuman.or.kr>)

(☎ 02-3271-9366)

3. 기업 내 인적자원개발체제구축 진단평가사업

- 1) 사업목적 : 중소기업을 대상으로 HRD 진단평가를 무료로 지원함으로써 자발적인 인적자원개발 투자유도 및 기업경쟁력 강화에 기여
- 2) 지원대상 : 고용보험법시행령 제15조 규정에 의한 우선지원 대상기업
- 3) 지원내용
 - ◇ HRD 진단평가를 무료로 지원
 - ◇ 진단평가 실시 후 우수기업은 인증제사업과 연계
 - ◇ HRD컨설팅 및 학습조직화사업 등으로 연계하여 부가서비스 지원

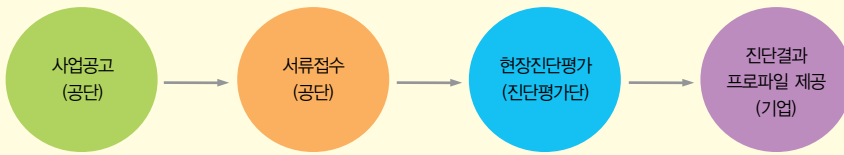
〈표 11〉 진단평가 항목

범 주	평가항목
리더십	비전, 전략, 사회적 책임
인적자원기획	전략적 HRD, 자기개발, 자원할당
교육훈련 및 개발	요구분석, 설계, 개발 및 실행, 평가
학습자원	OJT, 학습조직, 정보기반구조
지원분위기	의사소통, 권한위임, 동기부여
성과관리	성과분석, 결과활용, 지속적 개선

4) 신청 및 선정

- ◇ 신청기간 : 상반기 중
- ◇ 접수기관 : 한국산업인력공단
- ◇ 신청방법 : 우편 또는 팩스 접수(신청서, 사업자등록증 사본 등)
- ◇ 선정방법 : 과정선정 심사위원회에 의한 심사 및 선정
 - 서류심사(관련 구비서류 검토)
 - 현장심사

5) 지원절차



(그림 9) 지원 절차

※ 문의처 : 한국산업인력공단 Best Human 사업(<http://www.besthuman.or.kr>)
(☎ 02-3271-9364, 9366, 2007년부터 학습조직화 지원사업의 선행단계로 시행)

4. 이동식 직업훈련

1) 사업목적 : 훈련장비를 탑재한 「이동버스」를 활용하거나 훈련교사가 중소기업의 생산현장을 직접 방문하여 훈련을 실시

2) 지원대상 : 직무능력 향상 훈련이 필요한 중소기업

3) 지원내용

◇ 기술기반 취약분야 및 신기술분야를 중점적으로 지원하되, 생산성향상을 위한 근로자의 직무능력개발에 필요한 모든 과정에 중소기업이 필요로 하는 직업능력개발훈련 무료 실시

◇ 중소기업의 생산 활동에 지장이 없도록 야간 또는 주말과정 실시

※ 훈련시간 : 8시간 이상 1개월 미만으로 훈련프로그램 구성

※ 문의처 : 노동부(<http://www.molab.go.kr>) 능력개발정책팀(☎ 02-503-9754)
또는 한국폴리텍대학(<http://www.kopo.ac.kr>) 능력개발팀(☎ 02-2125-0345)

참조 1 지역별 고용지원센터 문의처

주 : 종합센터(종합고용지원센터), 센터(일반고용지원센터), 출장센터(종합센터 소속 출장센터) 2007. 5월 기준

관서명	센터명	소재지	일반전화	FAX
서울청	서울종합고용지원센터	서울 종로구 수송동 51-8 거양빌딩 3층	02-2004-7301	737-4841
		서울 종로구 수송동 5 동일빌딩 6층	02-723-6987	720-3935
		(서울청소년취업지원실)		
서울강남지청	서울강남	서울 강남구 대치동 889-13 금강타워 8-10층	02-3468-4794	3468-4692~4
	종합고용지원센터			
서울동부지청	서울동부	서울 성동구 행당동 7 성동구청 12, 13층	02-2295-8490	2295-8219
	종합고용지원센터	서울 송파구 방이동 44-3 현대토평스빌딩 2,4층	02-413-9573	420-9321
서울서부지청	서울서부	서울시 마포구 도화동 173 삼창프라자빌딩 3~5층	02-701-1919	711-8262
	종합고용지원센터			
서울남부지청	서울남부	서울 영등포구 당산4가 93-1 동양타워 11, 12층	02-2639-2300	2639-2319
	종합고용지원센터			
서울북부지청	서울북부	서울 동대문구 용두1동 45-1 대학빌딩 4,5층	02-2171-1700	962-9035
	종합고용지원센터			
	강북고용지원센터	서울 강북구 번동 432-5	02-950-9831	991-6096
서울관악지청	서울관악	서울 구로구 구로3동 222-30	02-3281-7070	865-8219
	종합고용지원센터			
의정부지청	의정부	경기도 의정부시 기능동 754 신동아프라다움 1-2층	031-828-0811	836-7621
	종합고용지원센터			
	일산고용지원센터	경기 고양시 일산동구 백석동 1297-2	031-920-3903	906-8219
		르메이에르프라자 3층		
구리지청	구리고용지원센터	경기 구리시 수택동 526-3,우진빌딩 3층	031-564-1919	564-1921
	종합고용지원센터	강원도 춘천시 석사동 885-3 넥스프라자빌딩 2-5층	033-250-1900	250-1950
강릉지청	강릉종합고용지원센터	강원도 강릉시 포남동 1117-13, 한국레저타운 3층	033-645-4977	643-8219
	속초고용지원센터	강원도 속초시 청학동 482-69, 씨티아이빌딩 8층	033-637-2673	636-8219
원주지청	원주종합고용지원센터	강원도 원주시 단계동 862, 신협빌딩 4층	033-744-3321	743-9313
	태백종합고용지원센터	강원도 태백시 황지동 25-14(본소 소재)	033-552-8605	552-8661
태백지청	태백종합고용지원센터	강원도 삼척시 남양동 332, 현진빌딩 4층	033-573-9911	573-9916
	삼척출장센터			
영월지청	영월종합고용지원센터	강원도 영월군 영월읍 영흥5리 976-1(본소 소재)	033-374-1727	374-9729
부산청	부산종합고용지원센터	부산광역시 진구 양정동 150-3 롯데골드루즈빌딩1-5층	051-860-1919	862-5972
부산동래지청	부산동래	부산 동래구 명륜동 510-6, 대한생명빌딩 6층, 7층	051-559-2400	553-6038
	종합고용지원센터			
부산북부지청	부산북부	부산광역시 북구 화명3동 2270-3 센터빌딩1-5층	051-330-9900	330-9828
	종합고용지원센터			
창원지청	창원종합고용지원센터	경상남도 창원시 우호동 7-2, 오피스프라자 3,4층	055-239-0900	261-7742
	마산고용지원센터	경상남도 마산시 회원구 석전2동 259-6, 청우빌딩 7층	055-298-8219	299-7348
	진해고용지원센터	경상남도 진해시 석동 643-4번지 에이플러스 빌딩 4층	055-547-6277	547-6280
울산지청	울산종합고용지원센터	울산광역시 남구 옥동 126-1(본소 소재)	052-228-1921	228-1929
양산지청	김해종합고용지원센터	경상남도 김해시 부원동 623-1, 김해상공회의소 2층	055-327-1919	326-8219
	김해종합고용지원센터	경상남도 밀양시 삼문동 4-112, 밀양상공회의소 2층	055-356-8225	356-8219
	밀양출장센터			



관서명	센터명	소재지	일반전화	FAX
성남지청	양산고용지원센터	경상남도 양산시 동면 석산리 1440-2(본소 소재)	055-387-0806	388-8219
진주시청	진주종합고용지원센터	경상남도 진주시 칠암동 414-10, 아이비타워 2층,5층	055-753-9090	753-8215
	하동고용지원센터	경상남도 하동군 하동읍 비파리 641-2	055-884-8219	884-7283
통영지청	통영종합고용지원센터	경상남도 통영시 북신동 696, 삼성생명빌딩 10층	055-648-5280	646-8218
	거제고용지원센터	경상남도 거제시 신현읍 고현리 628-1 효정빌딩	055-637-5490	637-8279
대구청	대구종합고용지원센터	대구광역시 수성구 범어동 45-31	053-667-6000	667-6100
	경산고용지원센터	경북 경산시 옥산동 731 경북개발공사 4층	053-812-2462	812-2466
대구북부지청	대구북부	대구광역시 달서구 상인동 1511, 월곡빌딩 8층	053-644-4781	644-4796
	종합고용지원센터			
	대구강북고용지원센터	대구광역시 북구 관음동 1402-6, 국민은행 2,3층	053-606-8000	325-8219
포항지청	포항종합고용지원센터	경상북도 포항시 북구 죽도동 49-1, 대한생명빌딩 6,7층	054-284-1350	284-8219
	포항종합고용지원센터	경상북도 울진군 울진읍 읍내리 520-4, 광명빌딩 3층	054-783-0841	783-9441
	울진출장센터			
	경주고용지원센터	경상북도 경주시 성동동 59-5, 성동새마을금고 4층	054-778-2500	744-8219
구미지청	구미종합고용지원센터	경상북도 구미시 송정동 73, LG화재빌딩 8층	054-440-3310	440-3372
			440	
	김천고용지원센터	경상북도 김천시 교동 819-2, 국제오피스텔 7층	054-431-2728	431-2730
영주시청	영주종합고용지원센터	경상북도 영주시 휴천3동 36(본소 소재)	054-631-1919	631-4250
	문경고용지원센터	경상북도 문경시 모전동 277-5	054-556-8219	556-8223
안동지청	안동종합고용지원센터	경상북도 안동시 태화동 715-3번지(본소 소재)	054-857-2400	857-1919
경인청	경인종합고용지원센터	인천 남동구 구월동1112번지 대륭빌딩 2-5층	032-460-4700	428-0863
인천북부지청	인천북부	인천광역시 계양구 계산동 1063-12 영산빌딩 2-5층	032-512-1919	540-5603
	종합고용지원센터			
수원지청	수원종합고용지원센터	경기도 수원시 팔달구 인계동 939번지	031-231-7864	231-7890
		신동아파스텔 2-4층		
	용인고용지원센터	경기도 용인시 기흥구 구갈동 354-3, 대원빌딩 4층	031-286-4544	286-4548
평택지청	평택종합고용지원센터	경기도 평택시 지산동 775-19 송산빌딩 2층	031-611-5518	611-5517
	평택종합고용지원센터	경기도 안성시 석정동 16	031-671-1921~3	671-1927
	안성출장센터			
부천시청	부천종합고용지원센터	경기도 부천시 원미구 상동 538-4	032-320-8900~4	320-8919
		그린힐 빌딩 4층 일부		
	김포고용지원센터	경기도 김포시 사우동 253-3, 유림화관 5층	031-983-9464	983-9464
안양지청	안양종합고용지원센터	경기도 안양시 만안구 안양6동 534번지	031-463-0781~6	463-0789
		현대센터빌딩 2,3층		
	광명고용지원센터	경기도 광명시 철산3동 249 신안빌딩3층	02-2688-7990	2688-5066
안산시청	안산종합고용지원센터	경기도 안산시 팔달구 고잔동 526-1(본소 소재)	031-412-1919	439-1900
	시흥고용지원센터	경기도 시흥시 정왕동 33블럭 1롯데, 정왕프라자 3층	031-496-1900	497-1989
성남지청	성남종합고용지원센터	경기도 성남시 중원구 금광동 12번지	031-739-3174	747-8219
		영원무역빌딩 5-7층		
	성남종합고용지원센터	경기도 이천시 증일동 2, 이천상공회의소 2층	031-632-9898	635-8219
	이천출장센터			

관서명	센터명	소재지	일반전화	FAX
성남지청	광주고용지원센터	경기도 광주시 역동 27-86번지 선화빌딩 3,4층	031-769-0168~9	766-8217
광주청	광주종합고용지원센터	광주 동구 금남로 5가 42번지 대신증권?3~6층	062-239-8000	239-8039
전주지청	전주종합고용지원센터	전라북도 전주시 덕진구 진북동 410-1	063-270-9100	270-9191
	정읍고용지원센터	전라북도 정읍시 수성동 수성구획지구 39-1, 근로자종합복지관 1층	063-532-8216	532-8219
	남원고용지원센터	전라북도 남원시 하정동 216-4, 서문빌딩 2층	063-631-1919	632-8216
익산지청	익산종합고용지원센터	전라북도 익산시 어양동 626-1(본소 소재)	063-839-0051	834-7364
	익산종합고용지원센터	전라북도 김제시 서암동 산4-11	063-548-1919	548-8219
	김제출장센터			
군산지청	군산종합고용지원센터	전라북도 군산시 조촌동 852-1(본소 소재)	063-450-0540	450-0594
	군산종합고용지원센터	전라북도 부안군 부안읍 선은리 260-6, 한국통신 3층	063-581-7637	581-7641
	부안출장센터			
목포지청	목포종합고용지원센터	전라남도 목포시 상동 1121-4	061-280-0500	283-8219
	목포종합고용지원센터	전라남도 강진군 강진읍 남성리23-5, 강진전화국 3층	061-434-7791	434-7793
	강진출장센터			
여수지청	순천종합고용지원센터	전라남도 순천시 연향동 1326-1 GS빌딩4층	061-720-9114	720-9156
	여수고용지원센터	전라남도 여수시 문수동 111-1(본소 소재)	061-6500-155	500-240
대전청	대전종합고용지원센터	대전 서구 탄방동 659	042-480-6400	042-484-1969
대전청	대전종합센터	충남 금산군 금산읍 중도리 225-22	041-751-3219	041-751-4219
	금산출장센터			
	공주고용지원센터	충남 공주시 금성동 184-6	041-854-8219	041-854-4219
	공주센터 논산출장센터	충남 논산시 내동 962	041-736-8219	041-736-8217
	공주센터 연기출장센터	충남 연기군 조치원읍 원리 6-4층	041-865-3219	041-862-4219
대전지방노동청	청주종합고용지원센터	충북도 청주시 흥덕구 사창동 171-5	043-230-6700	230-6710
청주지청		월드피아오피스텔 2-4층		
	옥천고용지원센터	충청북도 옥천군 옥천읍 삼양리 161-87	043-731-7414	731-7681
		문화류씨 종중회관 4층		
천안지청	천안종합고용지원센터	충청남도 천안시 두정동 698, 말우물빌딩 3,4층	041-620-7400	562-8219
충주지청	충주종합고용지원센터	충청북도 충주시 문화동 1054, 교보빌딩 4층	043-850-4017	854-7764
	제천고용지원센터	충청북도 제천시 명천동 265-71	043-652-1919	652-9092
보령지청	보령종합고용지원센터	충청남도 보령시 명천동 498-6	041-934-2400	934-8219
	보령종합고용지원센터	충청남도 서천군 서천읍 사곡리 275, 서천축협 4층	041-952-6961	953-8219
	서천출장센터			
	보령종합고용지원센터	충청남도 부여군 부여읍 동남리 615	041-835-8217	835-8219
	부여출장센터			
	서산고용지원센터	충청남도 서산시 동문동 985-1, 대신증권빌딩 6층	041-669-1919	681-7766

참 고 문 헌

- 권대봉(2006). 성인교육방법론. 서울: 학지사.
- 김미숙(2004). 외국의 중소기업 교육훈련 지원 정책 연구-영국, 싱가포르, 일본을 중심으로-. 직업교육연구. 23(3), 207-238.
- 김영생(2008). 직업능력의 달 기념세미나: 능력개발의 선진화를 위하여.
- 강승훈(2004). 신세대, 이런 직장을 원한다. LG주간경제 CEO report.
- 김형만 · 김철희(2000). 중소기업의 인력구조와 직업교육훈련수요, 한국직업능력개발원.
- 노동부 · 교육과학기술부 · 지식경제부 · 중소기업청(2007). Best-HRD 2007 민간부문 HR사례 모음집. 서울: 한국 산업인력공단. <http://www.hrdkorea.or.kr/>
- 박경규, 임효창(2000). OJT의 도입효과: Off-JT와의 비교를 중심으로. 산업관계연구, 10(22).
- 삼성경제연구소(2005). 최근 국내기업의 신입사원 교육훈련 동향. 인사관리 2005. 11월 신입사원교육 특집 원고.
- 엄동욱(2008). 대졸 신규 대졸취업자의 직장이동과 노동시장 성과-기업 HRM에의 함의를 중심으로-, 제1회 대졸자 직업이동 경로조사 심포지엄 논문집, 한국고용정보원.
- 엠아이티컨설팅그룹(1992). 신입사원 교육계획 자료집. 서울: 현대산업훈련연구소.
- SBC(2004). 한국 30대 주요기업 OJT 운영제도 편람: OJT 추진 활성화 사례. 서울: SBC전략기업컨설팅.
- 월간HRD(2006). 기업들 신입사원 이색연수 붐.
- 장서영 외(2008). 대졸 초기경력자의 조직적응에 관한 질적 연구: 이직고려사유와 이에 대한 대응실태를 중심으로. 한국성인교육학회, 11(3), 105-138.
- 장원섭 외(2007). 대졸청년층 직장생활 적응능력향상 연구. 한국고용정보원.
- 전략기업컨설팅(2007). 신입사원 교육 인스트럭터 매뉴얼. 서울: 전략기업컨설팅.
- 중소기업진흥공단(2004). 직군별, 업종별 효율적인 신입사원 OJT 전략. 기업나라 특집기사.
<http://nara.sbc.or.kr/newshome/mtnmain.php>.
- 중소기업진흥공단(2004). 열린 사내 커뮤니케이션으로 화합을 이룬 기업: 사장, 직원 탁 터놓고 얘기 합시다. 기업 나라 특집기사.
- 중소기업진흥공단(2005). 가족까지 생각하는 기업이 성공한다. 기업나라 특집기사.
- 중소기업진흥공단(2005). 그들에게 커뮤니케이션 비법이 있다. 기업나라 특집기사.

중소기업진흥공단(2005). 유형별로 살펴본 팀워크 달인. 팀워크도 사람 따라, 업무 따라 그때그때 달라요. 기업나라 특집기사.

중소기업진흥공단(2006). 펀(FUN)경영, 제대로 즐기는 비법. 기업나라 특집기사.

중소기업진흥공단(2008). 중소기업 10곳 중 8곳 '인력채용 어려워'. 기업나라 특집기사.

<http://nara.sbc.or.kr/newshome/mtnmain.php>.

중소기업진흥공단(2008). 중소기업의 자기계발, 어디까지 왔나. 기업나라 특집기사.

중소기업진흥공단(2008). 사람이 물리는 중소기업, 이유가 있다. 기업나라 특집기사.

<http://nara.sbc.or.kr/newshome/mtnmain.php>

중소기업청(2002). 중소기업 인적자원관리 우수사례집. 서울:

중소기업청(2007). '중소기업 인력실태조사 보고서'

중소기업청(2008). 중소기업관련통계.

조영호 · 김관영 · 고수일 · 서형도(2008). 중소기업 경쟁력강화를 위한 인력개발 전략-교육훈련에서 학습조직구축으로-. 한국경영학회.

트레이닝 컨설팅(2005). 미래 핵심 인재 육성을 위한 산업교육 훈련 실무. 서울: 트레이닝컨설팅.

트레이닝컨설팅(2006). (Training 2006) 산업교육 훈련실무. 서울: 트레이닝컨설팅.

최호수(2007). 중소기업의 인적자원개발에 관한 연구. 석사학위논문. 한남대학교대학원.

채창균, 옥준필(2006). 기업의 대학교육 만족도와 신입사원 교육훈련. 서울: 한국직업능력개발원.

한국경영자총협회(2007). KEF리포트: 대졸 신입사원 업무 만족도 조사. 월간 경영계 6월호, 22-25.

한국인사관리협회(2005). 국내 모범기업 5개사의 신입사원 교육체계 및 프로그램. 서울: 한국인사관리협회.

현대경영연구소(2007). (최신)회사행사운영백과. 서울: 승산서관.

현대경영연구소(2007). 인재 관리 육성과 기업 발전. 서울: 승산서관.

황인경(2005). 신입사원 이직을 막아라. LG주간경제 경영정보.

LG신입사원 교육 PPT

캠퍼스21 홈페이지(<http://www.campus21.co.kr>). 턱없이 부족한 중소기업 직무교육.

Driscoll, M.(2000). Psychology of learning for instruction. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Jacobs, R.L.(2003). Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace(2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishing.

Polach, J. L.(2004). Understanding the Experience of College Graduates During Their First Year of Employment. Human Resource Development Quarterly, vol. 15, no. 1.



| 만든이 |

장서영 한국고용정보원 부연구위원

이로미 한국고용정보원 부연구위원

변정현 한국고용정보원 연구원

이성일 크리액티브컨설팅

조지혜 한국고용정보원 연구조교

신 입 사 원 교 육 운 영 자 매 뉴 얼

발행일 _ 2008년 12월

발행인 _ 정인수

발행처 _ 한국고용정보원

서울특별시 영등포구 문래공원길 5

02 · 2629 · 7000

인 쇄 _ 동방기업 02 · 794 · 7600

디자인 _ B&H 디자인 02 · 2272 · 3587

※ 저작권법에 의해 허락없이 이 책의 내용을 발췌하거나 복제할 수 없습니다.

ISBN 978-89-6331-131-9(비매품)

