

신입직원 '작업OJT'의 6단계 프로세스

기업들마다 젊은 인재를 채용하여 교육을 통하여 생산성을 높이고자 한다. 이러한 현장의 필사적인 노력에도 불구하고 직원이 늘어나도 생각보다 바로 업무로 투입하는데 걸리는 시간이 적지 않게 요구되며, 직원 본인 및 직장선배들의 노력도 많이 들어가게 된다. 그렇다면 회사는 신입직원의 OJT(on-the-job training)를 어떻게 하는 것이 효과적인 것일까? 본고는 일본의 경제전문지 PRESIDENT 근간(2007.9)을 참고로 효과적인 OJT를 실시하기 위한 6단계 프로세스를 소개한다.

지난해부터 일본 기업들은 경기회복 및 베이비붐 세대의 대량 퇴직을 배경으로 신입사원 채용을 적극 화하고 있다. 이에 따라 현장 수준의 신입직원 교육에도 많은 투자를 하고 있다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 결과적으로 '사람이 늘었는데도 생산성이 오르고 있지 않다'고 비명을 지르고 있는 기업이 의외로 많다.

PRESIDENT지는 신입직원 교육에 고심하고 있는 기업들에게 일(task)을 분해하여 일일이 각 단계별의 작업까지 가르치는 '철저하게 작업에 착안한 부하 지도(일명: 作業OJT)'를 권하고 있다. 이것이 가장 효율적이면서도 신속하게, 그리고 확실하게 일을 익힐 수 있는 방법이라는 설명이다.

각 기업들은 신입직원 육성을 현장의 직속 상사나 선배 혹은 사원에게 일임하고 있다. 일반적으로 입사 3년차에서 5년차의 사원에게 맡기는 경우가 대부분이다. 이것은 단순한 관습이 아니라 OJT에는 '신입사원 육성' 뿐만이 아니라 이를 통한 '차세대 리더의 육성'이라는 목적도 있기 때문이다. 하지만 일을 가르치는 'OJT 트레이너(trainer)'는 자신의 일을 능숙하게 처리해내는 능력은 있지만 부하 및 후배 등 신입직원 육성경험이나 기술이 부족하다. 여기에는 자신의 업

무 중에서 맡겨진 일에만 열중하고, 너무도 바쁜 나머지 신입직원의 자발적인 학습으로 돌리려고 하는 경향이 있기 때문이다. 이렇게 되어버리면 실제로 신입직원에게는 필요한 기술이나 지식, 그리고 노하우가 좀처럼 쌓이지 않는다.

◆◆◆ player와 manager 역할을 동시에 요구해야

요사이 젊은 매니저들이 늘어가고 있는 추세이며 그들이 속한 팀의 실적도 본인 스스로 챙겨나가는 스타일이 많다. 사실, 우수한 플레이어일수록 부하를 육성하기가 다소 어렵다는 이야기를 듣는다. 이는 본인이 우수하기 때문에 다른 직원의 일의 실패나 미스(miss)를 이해하기 어려워하고, 차라리 자기 자신이 해버리는 쪽이 훨씬 빠르니까 아예 혼자서 일을 처리해 버리기 때문이다.

또한, 상사나 선배의 지도력에 따라, 부하의 성장 속도에 있어서의 격차도 문제가 되고 있다. 최초의 상사에 따라 그 사람의 비즈니스 인생이 정해진다고 하더라도 과언이 아니다. 오히려 여기에는 교육을 게을리하는 상사를 만난 신입직원은 나중에 더 많은 비용을 감수해야 한다.

이러한 것들을 해결하기 위해서, PRESIDENT지는 실무상에서 OJT 트레이너가 직면하는 '작업'의 계승이라는 측면에 초점을 맞춰서 부하육성 스킬을 높여 나가야 한다고 강조하고 있다. 그럼, 트레이너는 신입 직원에게 어떻게 교육을 하면 좋은지 작업 OJT의 구체적인 프로세스를 살펴보기로 한다.

◆◆◆ 작업OJT의 6단계 프로세스

1. 신입직원 배속 전에 사전준비를 한다

트레이너는 신입직원이 배속되기 전의 준비작업으로, 자신의 일에 대한 리스트를 작성한다. 통상적인 업무 이외에도 해야만 하는 일이지만 하지 않고 있는 일까지도 끄집어내고, 부하에게 일을 맡김으로써 비게 되는 시간을 활용하여 자신은 어떠한 생산적인 일을 하면 좋을지 구상한다.

2. 작업을 분해하고 맡길 수 있는 일을 선정한다

이렇게 대략적인 리스트 업이 끝나게 되면 각각의 일들을 작업별로 분해하고, 신입직원에게 맡길 수 있

는 일을 선정한다. 선정기준은, 고객에 미치는 영향의 정도, 일의 크기에 따른 중요도, 납기, 요구되는 품질 등 작업의 난이도를 보고 실시한다. 그러한 것들을 토대로 작업에 우선순위를 정하고, 처음에는 중요도와 난이도가 낮은 일부부터 맡을 수 있도록 교육 시나리오와 스케줄을 작성한다.

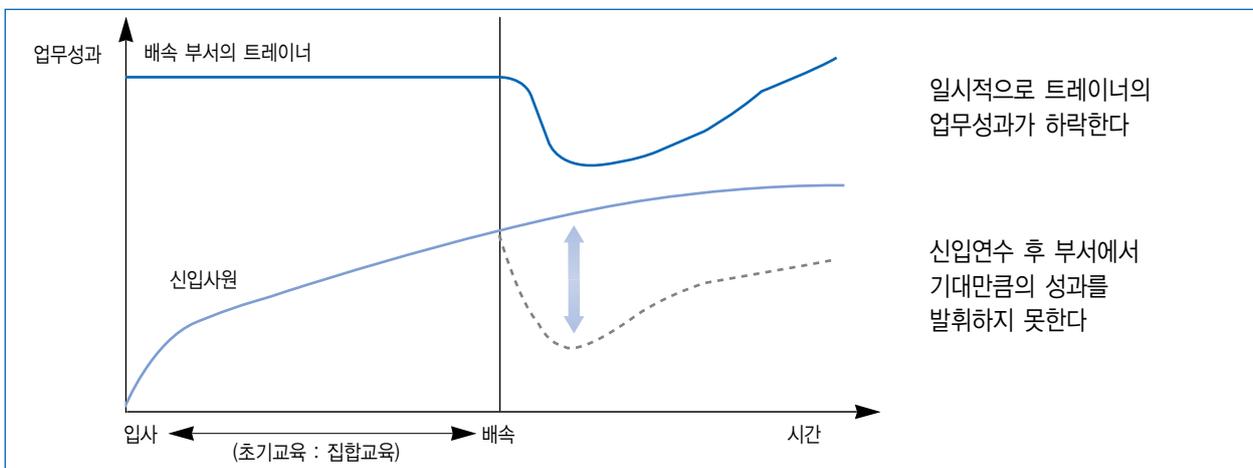
3. 작업에 대한 요구수준을 정한다

정해진 작업에 대해서 트레이너는 요구수준을 정해 두고, 무엇을 어느 정도 해내면 이 업무에서 필요한 스킬과 내용을 습득한 것으로 간주할 수 있는지에 대한 가이드 라인을 명확히 한다. 이때 유의할 점은 현재 트레이너 자신과 동일한 레벨을 구하는 것이 아니라, 자신이 처음 그 일을 맡았을 때 어느 정도까지 완성 가능했는지를 기준으로 설정해야 한다. 이러한 준비작업을 하는 일은, OJT 기간 중의 자연스런 지도를 가능하게 할 뿐만 아니라, 자신의 일을 구체적으로 재정립하는 좋은 기회가 되기도 한다.

3. 명확한 지시로 분해한 일을 공략해 나간다

신입직원이 배속이 되면, 실제로 작업지시를 내리

〈그림 1〉 사원의 퍼포먼스 추이



자료: PRESIDENT(2007.9)

게 되는데, 여기가 인재육성의 시작이 되므로 지시는 정중하게 한다. 이때 육하원칙을 의식해야 하는데 이 중에서 가장 중요한 것이 “이 일을 하시오”라는 What 이 아니라 Why이다. 부분적으로 일을 맡긴다고 하여도, 작업의 목적을 이해시키고, 그러한 일들이 팀 전체에 대해서 어떻게 공헌하게 되는지 가르치는 것이 중요하다.

4. 리스크 포인트(risk point)를 잡아준다

업무 지시를 내릴 때에는 반드시 리스크 포인트를 알려주어야 하는데 어디에서 어떠한 정보를 보고(報告)·연락(連絡)·상담(相談) 하지 않으면 실패(업무 miss)하는지, 실패했을 경우에 어떠한 결과를 초래하는지 이해시키는 것이다. 구체적인 지시를 내리지 않고 단순하게 ‘보고·연락·상담이 중요하다’라고 말해버리면 신입직원은 이해가 되지 않는다. 여기서 말하는 보고해야 할 내용은, 업무 진도상황 및 성과, 문제점 및 남은 작업이 무엇인가라는 4가지 사항이다. 연락은 사실을 주위의 직장 동료들과 공유하는 작업으로 긴급성 및 반응의 필요성 여부를 확인하는 것이다. 상담은 문제해결의 프로세스로 문제의 크기를 파악하고 해결책을 제안해 볼 수 있도록 하는 것이다.

5. 수시로 모니터링·피드백을 한다

열거한 단계를 거쳐 일을 맡긴 후에는 처음에는 적어도 한시간 마다 트레이너 스스로 말을 걸거나 하여, 신입직원의 작업 상황을 모니터링하도록 한다. 만일 그대로 방치한다면 업무 미스나 지연 등으로 이어질 가능성이 있다. 그리고 본격적으로 작업을 하는 단계에서는 작업 단위당 걸리는 소요시간을 줄여가도록 피드백하는 것이 중요하다.

예를 들어, 고객의 니즈를 파악·조사하기 위해서 면담·청취하러 가는 일을 분해한다고 하면 ①청취의

목적 정리 ②질문항목 작성 ③청취대상의 선정 ④약속시간 잡기(일정·시간 조정) ⑤청취 면담 ⑥결과정리라는 여섯 가지 작업으로 나눌 수가 있다. 더 나아가 공식적인 것으로 만든다고 한다면 여기에 추가로 ⑦방문 거래처에 내용 확인 ⑧최종적인 수정 ⑨내부 및 외부용 리포트 작성이라는 작업도 덧붙일 수 있다.

이렇게 자세히 분해함으로써, 하루의 일을 시간·분단위로 파악하게 되면 모니터링이 가능해진다. 여기에서 난이도가 높은 Why에 해당하는 ①과②는 상사가 정리·설명해주고, 다음으로 ③과 난이도가 낮은 ④와 ⑤의 메모정리 및 ⑦번 업무 등은 신입직원에게 맡겨도 괜찮은 것으로 판단할 수가 있을 것이다.

영업직에 들어온 신입직원과 트레이너가 같이 거래처에 간 경우에는, 영업의 도입 부분인 자료설명은 신입직원에게 맡기고, 본론인 고객으로부터의 질문 대응은 상사인 트레이너가 하고, 정리해서 들은 내용을 다시 한번 확인하는 작업에 대해서는 신입직원이하는 식으로 분담을 실시한다. 이렇게 함으로써, 어느 정도로 신입직원이 자료설명이 가능한지를 모니터링할 수가 있으며 동시에, 신입직원의 설명을 근거로 고객이 어떠한 질문을 하고, 거기에 어떻게 답변을 하면 좋은지를 보여줄 수가 있다.

6. ‘지시 → 모니터링 → 리뷰’를 반복한다

작업의 성과와 프로세스에 착안하여 잘한 점과 개선해야 할 점을 알려준다. 피드백의 원칙은 ‘칭찬하고 꾸짖고 칭찬하기’이다. 이렇게 해야 다음에 해결해야 할 과제가 주어졌을 시에 정확한 리뷰가 가능해지며 신입직원의 역량을 키울 수 있는 소중한 토대가 된다. 리뷰에 대해서는 퇴근길의 지하철안이나, 이동시간이나 비어 있는 시간을 적절히 활용해도 되며, 일상 중의 대화 속에서 진행해도 될 것이다.



작업 OJT에서는 이처럼 신입직원이 개별 작업을 습득하기까지 '지시 → 모니터링 → 리뷰'를 반복한다. 그렇게 함으로써 최종적으로 전체적인 일을 파악해 나가도록 한다. 그러면 신입직원의 잘하는 일과 그렇지 못한 일을 알게 되고 일에 있어서의 가능 여부를 판단하기가 수월해진다.

그런데 이렇게 실무와 현장 중심의 OJT를 실시하게 되면 OJT 기간 중에는 트레이너의 업무성과는 일시적으로 떨어질 수밖에 없다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 <그림 1>과 같다. 트레이너의 경우 그림에서 보듯이 빠른 시일 내 업무 성과를 회복하는 것이 중요하다. 예를 든다면 영업사원이라면 주문서나 견적서를 작성하고 거래처와의 협상내용 정리 기록 등의 일은 부하 직원에게 가르치고 맡긴 다음 자신은 거래 고객에 대한 연간 계획이나 예산을 구상·착수하는 일로 바뀌서 일을 추진하는 것이 바람직하다. 이러한 사고 방식은 현재 부하직원을 거느리는 매니저층의 육성뿐만 아니라 계장에서 과장, 차·과장에서 부장 등 직급이 올라갈 때에도 응용이 가능한 부분이다.

게다가 간접적으로는 조직 구성원의 정착·이직방지 효과에도 도움이 된다. 기업에게 있어서, 보통 OJT를 맡기는 연차인 3년차에서 5년차인 직원층은 많은 신상변동이 일어나고 일정 기간이 경과하면 일이 단조롭게 느껴지고 투입하고 있는 에너지에 대한 결과가 적다는 의식이 들기 시작하는 시기이다. 따라서 이러한 직원들에게는, OJT 트레이너를 맡겨 '차세대 리더로서 기대를 가지고 있으며, 그러한 자질을 지켜보고 있다'는 것을 명시한다면 동기부여를 부여함과 동시에 조직에서 새로운 활력소를 느낄 것이다.

◆◆ 상사력(上司力)을 키워라

일에는 난이도가 높고 말로써 설명해도 전달하기 어려운 '실제로 하는 과정을 보여주는 일' 과, 순서대로 가르쳐주기만 하면 신입사원이라도 할 수가 있는 '들려주고 가능한 일' 이 있다. 전자의 경우는, 신입직원 자신이 자발적인 학습이나 선배의 일하는 모습을 통해 일을 전달하려고 하기 쉽지만, 이는 가르치는 것을 간과하는 것이다. 왜냐하면 신입직원이 일하는데 벽에 부딪혔을 때 상사로서 경험에 근거한 업무처리 방법을 알려주는 것이야말로 교육의 좋은 기회이기 때문이다. 후자의 경우는 한번 확실하게 가르치면 나중에 트레이너 자신이 업무에 여유를 가질 수가 있다.

성과주의를 도입하고 있는 기업에서는, 부하직원에게 추월당할 불안감으로부터 자신의 노하우를 보이고 싶어하지 않는 상사도 있다. 하지만, 개인의 성과가 평가받는 시기는 젊은 시절이며 시간이 지날수록, 팀 목표 달성에 대한 도달률로 평가받는다. 평가받는 대상도 개인의 성과가 아닌 팀의 성과이므로 자신의 노하우를 감출 필요는 없다.

실질적인 작업에 착안하는 OJT는 신입사원 육성뿐만 아니라 '상사력(上司力)을 단련하는 것' 이다. 이렇게 실천함으로써 직원들의 능력이 전체적으로 향상(向上)된다면 조직발전에 많은 도움이 될 것이다. 그러한 면에서 볼 때 작업 OJT는 격심한 기업간의 경쟁 속에서 구성원들의 팀워크와 직원 개인 능력의 재발전이라는 긍정적인 OJT임에는 분명하다.

FSB연구소 김동휘 과장