

철도인재양성 마스터 플랜

Master Plan for KORAIL Talent Cultivation

김태수* 김수영** 이성래***
Kim, Tae-Soo Kim, Soo-Young Lee, Jeong-Rac

ABSTRACT

KORAIL, Human Resources Development Center' educational system is changed according to new start KORAIL. So, New master plan for will perform new vision POWER KORAIL, 2010 is presented. "C" Learning, "W" Learning and "E" Learning form the basis of these new methods and their principles have been applied ever since. These three independent yet interconnected learning axis were formed in order to achieve balance and harmony, realized in an integrated educational community. This model of education has become the foundation of our educational ideal at KORAIL's HRD Center. Innovative thinking and diligent scrutiny of educational applications and methods at the KORAIL HRD Center will bring about winning "the war for talent".

1. 들어가며

2005년, 한국철도도는 개통 106년의 역사를 맞으면서 그동안 공무원 조직의 한 부처인 전도청에서 한국철도공사 체제로 새로이 출범하게 되었다. 특히 2004년에 세계에서 5번째로 고속철도를 개통함으로써 전진 철도로의 도약의 발판을 놓았으며 그 지력을 바탕으로 남북철도의 연결, 시베리아와 중국대륙간의 철도 연결 등 새로운 철도 르네상스 시대를 준비하는 시점에 도달해 있다. 이제 이 같은 경영환경의 대전환에 맞춰 경영 패러다임을 바꾸고 조직을 재편하는 것은 필수 불가결한 사항이 되었다. 그 중에서도 기업 경쟁력의 요체가 되는 인재경영 부분에서는 이미 21세기는 인재 확보 전쟁(the war for talent)의 시대라고 갈파되었듯이 필요한 인재를 확보해 적체직소에 배치하고 경영성과를 내는 것이 성공적인 기업경영의 관건이 되고 있다.

한국철도도를 이끌어갈 핵심인재 양성을 담당하고 있는 철도인력개발원은 새로운 경영환경과 변화에 대처하여 교육 패러다임의 전환과 적극적인 개혁을 통해 시대의 흐름에 부합하는 새로운 인재상을 정립하고 경영이념을 구현할 우수한 인재배출의 요인으로 바로서기를 해야 할 것이다.

* 철도인력개발원 원장
** 철도인력개발원 사업지원처장
*** 철도인력개발원 교육기획부장

이에 따라서 철도인력개발원은 앞으로 5년간의 중장기 발전계획을 마련하고 새로운 모습과 역할의 철도인력개발원으로 거듭나기 위한 마스터플랜을 작성하여 선포하고 거기에 따른 세부적인 실천방안을 세우게 되었다.

2. 경영이념을 구현할 인재상 정립

한국철도공사는 창립과 함께 비전을 「POWER KORAIL 2010」으로 정하고 독자경영, 고객만족, 취업선호도 1위인 공기업으로 발전할 것을 다짐하였다. 이것은 공사창립 5년 후에 완전한 자립기반을 형성하여 독자적인 경영을 하게 될 것을 선언한 것이다. 경영이념으로는 「고객중심」, 「가치창조」, 「신뢰경영」으로 정하고 모든 경영책임을 맡게 된 초대 CEO는 목표중심의 스피드경영, 의식개혁 및 역량강화, 미래예측 경영, 자율경영 등을 경영방침으로 정하였다. 여기에 걸맞게 철도인력개발원의 교육목표도 「조직의 변화와 개혁을 선도하며 핵심역량을 갖춘 가치창조형의 인재 양성」으로 정하고 경영이념을 구현할 인재상으로 첫째, 창조적 인재, 둘째, 도전적 인재, 셋째 전문가형 인재로 구분하였다.

여기서 첫째 창조적 인재란 고객중심의 전략적 사고를 가지고 핵심가치를 창출해 내는 인재이다. 둘째 도전적 인재는 국제화 마인드를 가지고 미지의 세계를 개척해보려는 모험심과 실행력을 겸비하여 변화와 개혁을 선도하려는 인재이다. 셋째 전문가형 인재는 전문지식과 경영능력을 동시에 갖추어 탁월한 성과를 창출해 내는 인재를 말한다.

3. 철도인재양성 교육개혁 방향

3.1 기본방향

철도인력개발원의 새 마스터플랜에서 한국철도의 인재를 양성하기 위한 교육개혁의 기본방향은 크게 3가지인데 첫째, 한국철도공사의 경영가치를 공유하는 교육체계를 구축하고, 둘째, 철도핵심인재를 양성하기 위한 교육기반을 조성하며, 셋째, 조직의 성과를 높이기 위한 역량중심의 교육과정을 운영하는 것으로 설정하였다.

3.2 교육훈련체계의 전환

지금까지 행정자치부 또는 중앙인사위원회에서 정한 공무원교육훈련법의 적용을 받아야 했던 철도청 공무원으로서의 교육훈련체계가 공기업인 한국철도공사로 전환됨에 따라 새로운 교육체계의 전환이 당연하게 되었다.

그 동안의 공무원 교육훈련체계가 교육을 위한 교육훈련이라고 볼 수 있다. 일반 재직자를 중심으로 일반지식 수준인 직무 반복 교육을 실시하였고, 교육 장소도 중앙 연수원에 집중되어 있었으며, 일방적 전달교육 방식을 택하였고, 성과와는 먼 그냥 알면 되는 교육으로 치우쳐 있었다고 볼 수 있다. 반면에 새로운 기업교육체계는 핵심인재 중심 교육이어야 하고, 전문지식교육이나 신기술 교육이 우선되어야 하며, 단순직무교육은 현장교육 또는 직장전문교육(JJT)을 통해 이뤄지며, 문제해결 중심의 교육 방법이 도입되어야 하고 모든 교육의 결과는 경영성과 향상에 직결되어야 한다.

3.3 실현방안

새로운 교육훈련체계를 실현하기 위해 앞으로 5년간의 실천계획의 목표를 「POWER KORAIL HRD 2010」으로 정하고 하드웨어(hardware), 소프트웨어(software), 휴먼웨어(humanware)의 구축

에 최선을 다하게 된다. 목표를 달성하기 위해서는 자립기반을 갖춘 교육훈련기관으로서의 인프라를 구축하고, 역량기반 인재육성체계의 구축 및 HRD/HRM간의 유기적 연계를 필요로 한다.

3.3.1 하드웨어(hardware) 구축

첨단 연수시설을 확보하는 것이다. 강의장 시설을 개선하여 교육환경을 보다 쾌적하고 효율성이 높도록 개선하고 분원 교육의 확대에 따라 각 지방 현업의 교육시설을 보완한다. 특히 교육기자재 및 실습장비들을 확충하여 멀티미디어 교육 시스템을 구축하고, 교재 제작을 내실화하고, 시뮬레이터 시설과 CAI 장비를 활용한 실습교육이 원활이 이뤄지도록 한다.

3.3.2 소프트웨어(software) 구축

성과지향적 핵심역량 학습체계를 구축한다. 이것은 성과 창출을 위한 직원들의 필요한 핵심역량이 무엇인가를 조사하고 거기에 맞춘 교육과정과 프로그램을 교수설계하여 운영하는 것이다. 지속적인 철도의 지식 창출을 위해 연구하고 개발해야 할 것이다. 또한 효과적인 교육운영체계를 갖추기 위해 연수원 집합교육인 C-Learning, 분원교육이 중심이 되는 W-Learning, 사이버 교육인 E-Learning을 효과적으로 운영하여 서로 조화와 균형을 통해 보다 많은 사원들이 필요한 부분을 시간, 장소 등에 구애받지 않고 학습할 수 있게 한다. 또한 전략경영, 국제화 과정들이 정착되어 보다 더 전문화된 프로그램으로 발전하며 더 나아가 철도인력개발원의 고유 교육 브랜드로 발전할 수 있게 한다.

3.3.3 휴먼웨어(humanware) 구축

인적자원을 많이 확보하고 활용해야 하는데, 특히 우수교수요원들을 많이 확보하여 강의의 질적 향상을 기해야 한다. 그러기 위해서는 교수들을 위한 교수 능력 향상 교육 프로그램에 참여시켜 보다 더 전문성을 갖출 수 있도록 지원해야 한다. 또한 과정설계 전문가의 역량을 강화시켜 주어 단순히 강의만 하는 것이 아니라, 새로운 과정을 설계하고, 기획하고, 진단하고, 운영을 돕는 교육촉진자(facilitator) 역할의 수행도 가능케 하여 다양한 분야의 교수활동이 이뤄지게 해준다. 사내외 전문 강사들에 대해 강사풀(pool)을 작성하여 따로 관리할 수 있게 한다.

3.4 교육운영체제

철도인재양성을 위한 교육운영체제는 2001년부터 발전 적용시켜온 철도교육 학습 3개축을 기반으로 한다. 철도교육 학습 축은 C-Learning, W-Learning, E-Learning으로 구별하는데 운영체제의 장단점을 보완하여 보다 많은 학습자들에게 효율적으로 교육의 기회를 제공하고 교육성과를 높이게 된다.

3.4.1 C-Learning(개발원 집합교육)

철도인력개발원에 집합하여 이뤄지는 전통적인 교육훈련 형태이다. C는 원래 Classroom의 이니셜이지만 이제는 Central, Competency 등으로 불러도 될 것이다. 그동안 직무교육 중심의 교육과정들이 많이 개설되어 있었지만 분원교육을 확대하여 단순반복 직무교육은 분원에서 담당하도록 하고, 대신에 역량기반 교육과정을 새로이 설계하여 경영전략, 리더십, 국제화, 마케팅, 교수철도관련 신기술 교육 등이 주요 교과과정으로 자리를 잡게 한다. 또한 핵심인재 양성을 위한 교육 프로그램을 개설하여 앞으로 철도 경영을 담당할 차세대 리더들을 양성한다. 교육방법적인 측면에서도 일방적인 강의식 수업이 아닌 다양한 교육 방법을 도입하여 행동학습(Action Learning), 문제기반학습(PBL), 사례연구, 토론 등 학습자들의 적극적인 참여를 유도하게 한다.

3.4.2 W-Learning(현장교육)

W는 Work place의 첫 글자로 현장에서 일어나는 실무 중심의 문제를 해결하기 위한 교육 형태를 일컫는다. 철도인력개발원의 분원교육과 각 현업에서의 직장전문교육(OJT)을 확대시켰다. 현장직무 중심의 숙련자 과정을 주요 교육 프로그램으로 해서 직장 내 선배 동료 등이 강사로 나서 코칭, 또는 멘토링을 통해 교육이 이뤄진다. 적시성있는 교육이 이뤄지며, 현장에서의 필요에 의한 교육이 이뤄진다. 교육의 질적 관리를 위해 본원에서 교육과정 관리와 교육지원을 하며, 우선적으로 분원 교육의 교수요원 훈련을 위한 교육을 실시하여 462여명의 강사를 위촉하였다. 또한 현업 사무소에 마련된 42개의 교육장을 점검하여 학습활동이 원활하도록 보완하였다.

3.4.3 E-Learning(사이버교육)

그동안 사이버교육은 시간과 장소에 구애받지 않고 누구나 다양하고 풍부한 정보를 신속하게 제공받을 수 있게 되었으며, 양방향 커뮤니케이션을 통해 상호정보교환과 피드백 제공이 가능하며, 학습자 특성에 맞는 개별학습에 따른 능동적인 학습 환경을 제공하여 준다. 교육에 대한 수요는 많으나 물리적인 공간과 시간적 조건에서 수용하기 어려웠던 교육 상황을 해결해 준다.

2001년부터 본격 운영된 철도사이버아카데미는 현재 경영, 어학, 전문기술, 철도기술교육, 교양 등 50여개에 달하는 사이버 교육과정을 가지고 있으며 매년 만 명이 훨씬 넘는 학습자들이 사이버 상에서 학습을 하고 있다.

집합교육과 사전, 사후 연계를 통한 통합교육(Blended Learning)도 가능하다.

3.5 단계별 추진전략

새로운 마스터플랜에 의한 철도인재 양성을 위한 철도인력개발원은 [POWER KORAIL HRD 2010]이라는 프로젝트를 설정하고 2005년 도입기에 이어 2006년부터 2009년까지 성장기를 거쳐 2010년에 정착기를 달성하려고 한다.

2005년 도입기에는 인재양성을 위한 교육체계 구축이 제일의 급선무가 되어 전반적인 교육운영 체계와 틀을 잡아 놓게 될 것이다.

2006년부터 2009년까지의 성장기에는 철도경영환경에 맞춘 인재양성 프로그램을 착실하게 운영하여 본격적인 철도인재양성의 산실로 그 역할을 확립하게 될 것이며 특화된 교육 연구 업무를 수행하여 철도교육조직의 브랜드(brand)화를 이뤄 독립채산제로 정착하게 될 것이다.

2010년이 되면 한국철도의 비전대로 POWER KORAIL 2010을 실현할 핵심인재들이 배출되어 자기의 역할을 다 해 낼 것이다.

4. 세부추진계획

4.1 교과과정개편

역량기반의 교육과정을 개발하여 필요없는, 쓸모없는 학습이 아니라 현장에서 직무에서 당장 활용할 수 있고 그로 인해 성과가 바로 드러나는 교육과정을 개설하는 것을 원칙으로 한다. 그동안 역량 분석을 통해 철도인력개발원의 집합교육(C-Learning)에서는 공통, 경영, 리더십, 국제화, CS, 전문 직무 역량 교육이 필요한 것으로 보고 그에 따른 교육과정을 설계하였다.

4.1.1 공통 역량 교육

철도경영이념을 구현하기 위해 갖춰야 할 기본 역량 교육으로 윤리경영, 6시그마, ERP, 안전관리, 철도경영환경 등이 있다.

4.1.2 경영 역량 교육

미래경영을 주도할 차세대 리더 양성을 위한 핵심인재 교육과 급변하는 경영환경에 즉각적인 대응 방안을 찾는 경영혁신 교육과정이 개설된다. 또한 기업경영의 방향을 설정하고 경영성과를 내기 위한 전략경영 교육이 실시된다. 최고경영자과정(AMP), MBA, 전략경영시뮬레이션, 혁신학교 등의 과정이 있다.

4.1.3 리더십 역량 교육

조직의 미션과 비전에 맞게 마인드와 행동전략을 변화시키는 교육으로 각 계층별 해당직급의 기본 리더십 역량을 배양할 수 있는 단계적 리더십 프로그램이 있다. 전략적 리더십, 관리자 리더십, 셀프 리더십 등의 과정이 있다.

4.1.4 국제화 역량 교육

국제비즈니스 실무 및 외국어 활용 능력 향상교육 과정이 있다. 국제비즈니스 매너, 국제비즈니스 커뮤니케이션, 철도비즈니스 외국어 과정이 개설되었다.

4.1.5 CS 역량 교육

마케팅 전문교육과 부대사업 개발 교육과정이 개설되고, 철도 서비스 전문교육이 실시된다. 마케팅전문가, 마케팅 전문가, 레저 관광개발, 혁신사업전략수립, 서비스마스터, 역무 승무 서비스 파워 업, 고객응대 스킬 등의 과정이 있다.

4.1.6 전문 직무 역량

철도교육이 기존에 가지고 있던 사무, 운수, 운전, 시설, 전기, 차량에 대한 전문직무교육을 보다 심화하여 실시한다. 신입사원들에 대한 직무 기본교육과 철도 전문 신기술, 새로운 업무 역량 향상 교육을 실시한다. 또한 당면 문제 해결을 위한 주문식 맞춤 교육도 실시하게 된다.

4.2 서비스아카데미 구축

급변하는 철도경영환경에 적극적으로 대처하여 경영성과를 향상시키고, 탁월한 리더십을 통해 조직을 활성화하며, 국제적인 감각을 가지고, 한국철도를 발전시킬 수 있는 철도핵심인재를 양성하기 위한 전문교육부서로 기존의 부 단위의 서비스아카데미를 차단위로 격상하여 개편하였다. 그리고 경영부, 국제부, CS부 등 3개 부서를 두어 교육과정을 운영하게 하였다.

4.2.1 경영부

핵심인재 양성, 전략경영, 경영혁신, 리더십 교육 프로그램을 담당하게 되며, 나아가 자회사 임원 교육 등도 실시한다. 철도경영전략에 대한 세미나와 포럼 등을 개최하고, 경영자문그룹을 구성하여 운영한다. 또한 국내외 철도경영의 동향파악, 분석, 정책 등을 연구하고 제안한다.

4.2.2 국제부

국제화 마인드 향상 교육 프로그램을 기획, 운영하며 외국어 교육 프로그램도 담당한다. 국제 철도교육 기관 교류, 국제 행사 참가를 한다.

4.2.3 CS부

기존 서비스아카데미의 교육과정을 심화 확대한 교육 프로그램을 개설하여 앞으로 철도서비

스 교육의 브랜드(brand)화를 추진한다.

4.3 우수교수 확보 및 능력 향상

우수한 인적자원을 교수로 활용하고 교육 내용의 질적 향상을 도모하기 위해서는 첫째, 사내에서 분야별 핵심인재를 교수요원으로 선정한다. 일정자격(학력, 자격증)과 현장경력을 가진 직원을 대상으로 교수로 선발하고, 인센티브로 교재연구 수당, 근무가점, 보직 승직 시 우선권 등을 준다. 둘째, 사내의 각 분야의 전문 핵심인력에 대한 교수풀을 작성 활용하고 이를 위해서 산·학·연 협력 대학과 연계하여 교수를 교류한다. 또한 철도관련 연구기관의 전문요원 및 교육기관의 전문가 특강을 개설하고, 국내의 우수기업 교육기관과의 협력체계를 마련한다. 다음 셋째로 교수역량 강화를 위한 교육을 실시하는 방안으로, 자체적으로 외부 전문가 초청 특강, 연구강의 등을 개설하여 연찬의 기회를 삼고, 국내의 연수 기회 확대 등을 통해 안목을 넓힐 수 있는 기회를 부여해 준다.

4.4 교육성과 향상을 위한 새 교육기법 도입

그 동안 해왔던 강의식 중심교육에서 성과창출을 내는 문제 해결식 교육으로 전환하여 새로운 교육기법을 적용한다. 전 교육과정에 행동학습(action learning) 기법을 적용하여 교육참가자들이 실제 현장에서 부딪히는 현안문제를 가지고 토의, 사례연구, 실습, 견학 등의 다양한 교육 방법을 통해 구체적인 문제해결 방안을 모색하게 한다. 교육의 성과를 높이기 위해 교육환경을 개선하여 그룹 토의식 책걸상 배치, 멀티미디어 시스템 구축, 교육실습장비 등을 확충, 구축한다.

5. 나가며

철도인력개발원은 첫째, C-Learning을 통해 경영이념과 경영방침을 확산하는 중심 센터가 된다. 둘째, W-Learning을 강화하여 현장문제 해결 위주의 교육을 실시하여 업무 프로세스를 개선하고 생산성을 향상시키게 된다. 셋째, 사이버 환경에 의한 열린교육을 통해 시간과 장소에 구애받지 않고 누구에게나 제공되는 교육 서비스를 제공하게 된다.

21세기 철도 르네상스 시대를 주도하기 위해서 우수한 철도 인재를 양성해야 될 목표를 가진 철도인력개발원은 이제 새로운 시대와 발맞추기 위한 새 교육 패러다임으로의 전환을 통해 변화에 능동적으로 대응해 가려고 한다.

참고문헌

송영수(1999). “경영학과 교육공학”. 한국교육공학회 2000년 춘계학술대회 자료집

유평준(2000). “디지털시대와 지식기반사회의 Workplace Learner의 역할 및 역량개발에 관한 소고”. 한국교육공학회 2000년 추계학술대회 자료집

이정래(2001). “한국철도교육의 패러다임 전환”. 한국철도 2000년 12월호

중앙공무원교육원(2000). 교육훈련 정보 제40호

철도청 기획본부(2000) “철도경영연수원 혁신방안”. 철도청 경영토론회 자료집