

# 중앙대학교의 직원 교육훈련 사례

윤준구 | 중앙대학교 인사팀 과장



흔히 교육은 콩나물에 비유되곤 한다. 밀 빠진 독에 물 붓듯 콩나물 위로 물을 부어 봐야 남는 것 없이 아래로 빠지지만 어느새 콩나물은 쑥쑥 자라있기 때문이다. 마찬가지로 교육은 눈에 보이지 않아도 한 사람의 역량과 미래 성장가능성을 높이는 확실한 방법이다.

교육 담당자의 역할도 콩나물 장수와 같다. 작은 콩 하나를 계속해서 물을 줘 성장시키고 제대로 된 가치를 부여받도록 곁을 지키는 것이 사명이다. 요즘처럼 대학의 경영환경

이 악화되고 경쟁이 치열해질수록 직원들이 수행하는 업무 하나하나의 가치를 높이는 것은 매우 중요할 수밖에 없다. 대학이 교육과 연구가 중심이 되는 학문의 공동체라고 해도 결국 그 공동체가 제대로 운영되기 위해서는 행정이 잘 돌아야 한다. 좋은 교육을 위해서는 그에 걸맞는 인프라와 서비스가 제공되어야 하고, 가치있는 연구성과가 나오기 위해선 연구자들이 오로지 연구에만 몰두할 수 있도록 물질적, 제도적 뒷받침을 제공해 줘야 한다. 그것이 행정의 존재 이유다.

직원에 대한 교육은 결국 이러한 행정의 기본적인 사명을 좀 더 체계적이고 효과적으로 완수하기 위해 진행된다고 볼 수 있다. 본디 교육이라는 것이 일종의 복리후생적 측면도 있는 것이라 개인의 성장과 계발을 돕는 것도 중요한 교육의 기능이다. 개인의 성장을 통해 결국은 몸담고 있는 조직, 대학의 성장을 이끌어야 한다는 측면에서 볼 때 개인의 성장과 동시에 조직의 성장으로 전환될 수 있도록 하는 것이 교육설계와 운영의 핵심이 된다. 특히 변화와 개혁의 속도가 다른 조직 이상으로 빠르게 진행되고 있는 최근 국내 대학의 상황을 고려할 때 대학 직원들에 대한 교육은 그 속도를 따라잡는 것을 넘어 앞에서 리드할 수 있도록 할 필요가 있다.

중앙대학교 역시 직원들의 성장과 행정 조직의 성장을 동시에 견인할 수 있도록 직급별 교육체계를 구축하여 시행하고 있다. 우선 교육의 기본정신으로 '百年樹人(백년수인)'이라는 사자성어를 정하였다. '1년에 대한 계획으로는 곡식을 심는 일만한 것이 없고, 10년에 대한 계획으로는 나무를 심는 일만한 것이 없으며, 평생에 대한 계획으로는 사람을 심는 일만한 것이 없다. 한 번 심어 한 번 거두는 것이 곡식이고, 한 번 심어 열 번 거두는 것이 나무이며, 한 번 심어 백 번 거둘 수 있는 것이 사람이다.'라는 뜻의 이 사자성어는 중앙대학교 직원교육의 기본

철학이 되고 있다.

중앙대는 역량평가 시스템을 도입하면서 행정직원으로서 갖추어야 할 기본적인 역량을 크게 두 가지, '통합역량'과 '직무역량'으로 설정하고 있다. 직원교육 역시 이 두 가지 역량을 기본으로 각 역량을 향상시키고 그에 적합한 행동양식을 발굴할 수 있도록 하고 있다. 우선 통합역량에 해당하는 교육과정으로 직급별 리더십 교육과 전문기관의 온라인 교육을 운영하고 있고 직무능력 향상을 위해서 인사팀에서 자체 개발한 온라인 강좌 서비스를 이용하도록 하고 있다. 또한 각 부서별로 원활한 의사소통과 직무 전문성 향상을 위해 워크숍을 권장하고 있으며, 진행내용에 따라 차등하여 교육으로 인정하고 있다. 부서별로 그 특성에 맞는 교육을 일일이 개설, 운영할 수 없기 때문에 대학간 직무협의회 참가 및 전문기관(협회)에서 진행되는 교육과정에도 참여할 수 있도록 허용하고 있다. 특히 대학의 학생과 교수는 행정의 고객이라는 관점으로 '고객관리 특강'을 운영하여 고객만족과 직원의 자기관리를 동시에 만족시킬 수 있는 방법론을 제공하고 있다. 이밖에도 직원들이 자신의 직무나 관심사에서 행정의 개선점을 찾고 제안할 수 있는 '행정포럼'을 연례로 개최하여 신선한 아이디어를 공유하고 있다.(아래 그림 참조)

표 1 중앙대학교 직원 교육훈련 체계

| 구분   | 통합역량 과정   |                                   | 직무역량 과정     |                           |        |         |                 |                             |
|--|---|-----------------------------------|-------------|---------------------------|--------|---------|-----------------|-----------------------------|
|  | 리더십 & 팔로워십  | 기본 역량 과정                          |             | 직무 전문성 교육                 |        |         |                 |                             |
|  | 리더(팔로워십, 조직역량의 직급별 심화                                 | 직원이 가져야 할 기본역량과 부서차원의 업무생산성 증대 도모 |             | 직무수행능력 향상 과정              |        |         |                 |                             |
| 팀장 이상  | <b>변화 관리 리더십</b><br>• 대학경영 이슈/리더십<br>• 조직활성화 및 커뮤니케이션 | 인사부서 주관 정책과정 (초청특강 소집교육 등)        | 크레듀 (선택 이수) | 개인별 자유수강 (외부기관 교육, 후리드 비) | 고관관리과정 | 부서별 워크숍 | 후리드 온라인 직무교육 이수 | 개인별 자유수강 (외부기관 교육, 직무협의회 등) |
| <b>코칭 리더십(4~5급)</b><br>• 리더십(코칭&멘토링) 특강<br>• Alignment 워크숍 |   |                                   |             |                           |        |         |                 |                             |
| <b>팔로워십(6~7급)</b><br>• 팔로워십 특강 / Alignment 워크숍             |   |                                   |             |                           |        |         |                 |                             |
| <b>팔로워십(8~9급)</b><br>• 팔로워십 특강 / Alignment 워크숍             | 크레듀 (지정 이수)   |                                   |             |                           |        |         |                 |                             |
| 공통   | Global Challenge Program                              |                                   | 제6회 행정포럼    |                           |        |         |                 |                             |
|  | 전 직원 집체교육   |                                   | 기타 교육프로그램   |                           |        |         |                 |                             |

전체 직원의 소통과 단합 역시 교육과  
트가 신경을 써야 할 중요한 과제다. 이미 3  
년 전부터 '전 직원 집체교육'이라는 이름으  
로 모든 직원이 한자리에 모여 소통하고 단  
합하는 기회를 제공한 바 있다. 이 교육은  
일종의 단합행사로서 행사 기획과 진행을  
모두 직원들이 TFT를 구성하여 담당하였다.  
행사장소 섭외와 슬로건 공모, 공연팀 섭외

와 지원, 행사당일 진행과 사후 정리까지 일  
체의 모든 과정을 외부업체 등의 도움 없이  
진행하였다. 이를 통해 직원들의 기획력과  
팀워크를 향상시킬 수 있었다. 행사의 구성  
역시 자체공연 외에 주제에 맞는 영상을 제  
작, 상영하고, 키워드를 중심으로 한 프레젠테이션과 특강, 참여형 게임을 마련하였다.  
행사장소도 학교를 벗어나 외부장소에서 1박

2일간 실시하여 휴식과 교육의 조화를 이루도록 하였다. 행사비용 역시 자체준비와 진행을 통해 최소한의 예산만으로 진행하였다. 올해의 경우 교육예산의 효과적 집행을 위해 단순한 '행사' 성격을 벗어나 진지한 토론과 소통이 이루어질 수 있도록 새로운 형태의 교육을 준비하고 있다.

무엇보다 기존의 백화점식 교육강좌 운영을 탈피하여 직급별로 차등화된 프로그램을 구성, 운영하고 있다. 팀장 이상, 4~6급 팀원, 7~8급 팀원, 9급 팀원으로 계층을 구분하고 각 계층에 맞는 온라인 강좌와 필수 이수과정을 지정하였다. 이를 통해 그동안 무분별하게 교육이수점수를 채우기 위한 의미없는 수강을 지양하고 직급의 요구수준과 역량에 맞는 교육이 이뤄지도록 하였다. 하반기에는 직급별로 리더십을 중심으로 한 조직역량 강화 교육을 시행하여 직원 개인의 승진과 성장에 다른 맞춤형 교육시스템의 기반을 다질 예정이다.

대학 행정직원으로서 알아야 할 직무강좌 역시 오프라인 교육의 시간적, 공간적 제약을 넘어서기 위해 동영상 강좌로 제작하여 모든 직원에게 서비스하고 있다. 사전에 지정된 직무교육 강사들이 자신의 전문분야를 알기 쉽게 동영상 강좌로 제작하여 이를 온라인으로 쉽게 수강할 수 있도록 서비스하고 있다. 이 직무교육 강사들은 녹화 전



【직원교육용 동영상 강좌의 한 부분】

교수법에 대한 특강을 3일간 수강하도록 하여 강의의 질을 높일 수 있도록 하였다.

자체적인 동영상 강좌를 제작, 활용하는 것은 일반적으로 기업에 맞춰진 외부기관의 온라인 교육만으로는 대학행정의 특성을 반영하기 쉽지 않고 최근 급증하고 있는 신규임용직원들의 초기 업무적응을 위해서도 대학만의 특성과 업무를 반영한 강좌가 필수적이기 때문이다. 점차 이에 대한 비중을 높여 비용절감은 물론이고 직무강사 양성을 통한 전문행정인력의 확대를 동시에 꾀할 계획이다.

무엇보다 앞으로 중앙대학교 직원교육의 방향은 직원들의 리더십 역량을 향상시키는 것이다. 직급의 높고 낮음을 떠나 자신 스스로를 리더로 인식하고 리더답게 행동하는 것이야말로 조직의 성장을 견인하는 것이기 때문이다. 따라서 진정한 리더십이 무엇이고 직급별로 필요한 리더십 역량이 무

엇인지 모델링하여 지속적인 교육을 실시할 예정이다.

직원교육에 대한 고민은 사실 어느 대학이나 비슷하다. 그렇다 보니 자연스럽게 필요한 정보나 자료를 공유할 필요가 생겨났다. 그렇게 탄생한 것이 ‘전국 대학교 인사 및 교육관리자 협의회’다. 전국에 산재한 사립대학교의 교육담당자들이 모인 것에서 출발한 이 협의회는 올해부터 인사담당까지 영역을 확대하여 진행하고 있다. 아직은 대다수의 대학들이 교육담당자를 별도로 두지 않고 인사와 교육을 병행하는 곳이 많다 보니 교육만으로 별도 운영하기 보다는 인사와 교육을 함께 다루는 것이 회원들 간의 정보교류와 활성화에 더 많이 기여할 것으로 판단했기 때문이다.

지난 5월에 열린 협의회 정기 세미나에서는 모 기업의 인사팀장을 초빙하여 기업 현장의 인사관리 사례를 경청하였고 대학에서 근무하는 현직 공인노무사로부터 대학만의 노무 관련 고민을 질의응답 형태로 나누

어 많은 호응을 얻은 바 있다. 직원교육은 물론이고 급증하는 대학만의 노무, 인사 관련 이슈들에 대한 고민과 정보를 교환하기 위해 앞으로도 더 많은 세미나와 모임을 개최할 계획으로 있다. 회원대학 역시 4년제 사립대학은 물론이고 관심 있는 국립대학까지 그 영역을 확장하여 보다 폭넓은 정보를 나누려는 계획을 가지고 있으며, 정기적인 자료공유를 통해 회원대학의 궁금한 점을 해결하고자 노력하고 있다.

대학교에서 행정직원들에 대한 교육은 대부분의 대학에서 아직까지 체계화되어 있지 못한 것이 사실이다. 그러나 대학 간의 경쟁이 심화되고 교육과 연구분야에서 요구하는 행정지원에 대한 요구수준이 높아질수록 이를 수행하는 직원들의 역량과 수준은 그 이상으로 높아져야 하는 것 역시 당연한 수순이다. 이를 위해서라도 직원에 대한 체계적인 교육과 교육을 통한 역량향상은 미룰 수 없는 대학발전을 위한 투자라고 말할 수 있다.

필자소개

윤준구 | 중앙대학교 인사팀 과장

중앙대학교 경영대학 경영학과를 졸업하고 동 대학원에서 석사학위를 받았다. 현재 중앙대학교 인사팀에서 직원

교육훈련을 담당하고 있으며, ‘전국대학교 인사 및 교육관리자 협의회’ 회장을 맡고 있다.