

대분류 / 02
경영·회계·사무

중분류 / 04
생산·품질관리

소분류 / 03
무역·유통관리

세분류 / 04
유통관리

학습모듈 / 05

05

판매인력관리

LM0204030405_15v1



유통관리 학습모듈

01. 상품기획



02. 상품매입



03. 매장관리



04. 판매촉진관리



05. 판매인력관리



06. 고객관리



07. 상권관리



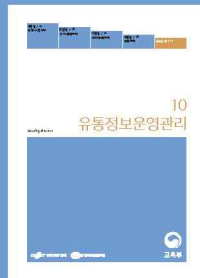
08. 유통물류관리



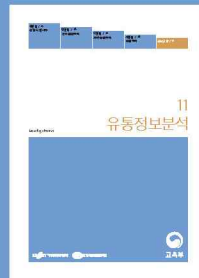
09. 유통채널관리



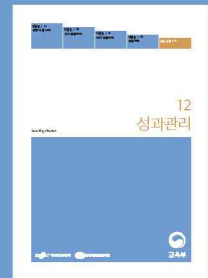
10. 유통정보운영관리



11. 유통정보분석



12. 성과관리

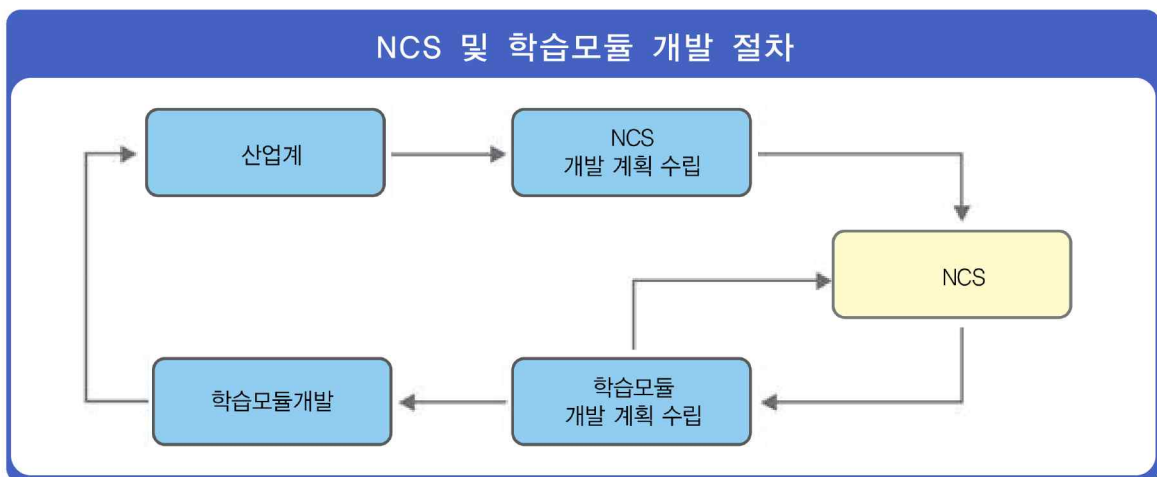


NCS 학습모듈의 이해

※ 본 학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(<http://www.ncs.go.kr>) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

(1) NCS 학습모듈이란?

- 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.
- 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 ‘직무 요구서’라고 한다면, NCS 학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 ‘교수·학습 자료’입니다. NCS 학습모듈은 구체적인 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.

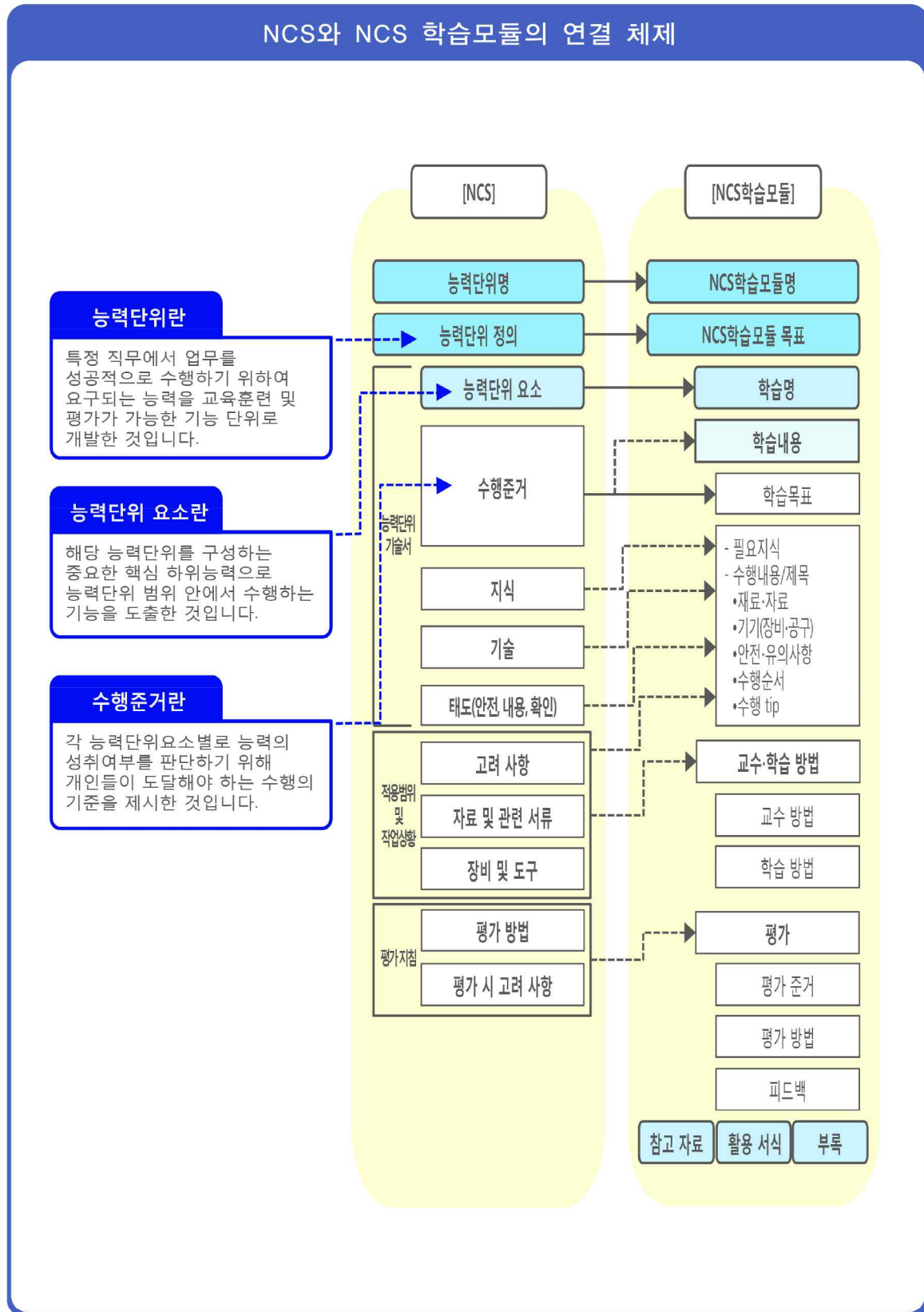


- NCS 학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.

첫째, NCS 학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.

둘째, NCS 학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

- NCS와 NCS 학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



(2) NCS 학습모듈의 체계

- NCS 학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식/부록 으로 구성되어 있습니다.

1. NCS 학습모듈의 위치

- NCS 학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

예시 : 이·미용 서비스 분야 중 네일미용 세분류

NCS-학습모듈의 위치

대분류	이용·숙박·여행·오락·스포츠
중분류	이·미용
소분류	이·미용 서비스

세분류	능력단위	학습모듈명
헤어미용	네일 샵 위생 서비스	네일샵 위생서비스
피부미용	네일 화장물 제거	네일 화장물 제거
메이크업	네일 기본 관리	네일 기본관리
네일미용	네일 랩	네일 랩
이용	네일 팁	네일 팁
	젤 네일	젤 네일
	아크릴릭 네일	아크릴 네일
	평면 네일아트	평면 네일아트
	융합 네일아트	융합 네일아트
	네일 샵 운영관리	네일샵 운영관리

학습모듈은

NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용 단위 및 교과단위를 고려하여 능력단위 몇 개를 묶어서 1개의 학습모듈로 개발할 수 있으며, NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

2. NCS 학습모듈의 개요

구 성

- NCS 학습모듈 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로서 **학습모듈의 목표**, **선수 학습**, **학습모듈의 내용 체계**, **핵심 용어**로 구성되어 있습니다.

학습모듈의 목표	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.
선수 학습	해당 학습모듈에 대한 효과적인 교수·학습을 위하여 사전에 이수해야 하는 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
학습모듈의 내용 체계	해당 NCS 능력단위요소가 학습모듈에서 구조화된 방식을 제시한 것입니다.
핵심 용어	해당 학습모듈의 학습 내용, 수행 내용, 설비·기자재 등 가운데 핵심적인 용어를 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈

네일 기본관리 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

고객의 네일 보호와 미적 요구 충족을 위하여 효과적인 네일 관리로 프리에지 형태 만들기, 큐티를 정리하기, 컬러링하기, 보습제 도포하기, 마무리를 할 수 있다.

선수학습

네일숍 위생서비스(LM1201010401_14v2)

학습모듈의 내용체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소	
		코드번호	요소 명칭
1. 프리에지 형태 만들기	1-1. 네일 파일에 대한 이해와 활용	1201010403_12v2.1	프리엣지 모양 만들기
	1-2. 프리에지 형태 파일링		
2. 큐티를 정리하기	2-1. 네일 기본관리 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.2	큐티를 정리하기
	2-2. 큐티를 관리		
3. 컬러링하기	3-1. 컬러링 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.3	컬러링
	3-2. 컬러링 방법 선정과 작업		
	3-3. 쉘 컬러링 작업		
4. 보습제 도포하기	4-1. 보습제 선정과 도포	1201010403_14v2.4	보습제 바르기
	4-2. 각질제거		
5. 네일 기본관리 마무리하기	5-1. 유분기 제거	1201010403_14v2.5	마무리하기
	5-2. 네일 기본관리 마무리와 정리		

핵심 용어

프리에지, 니퍼, 퓨셔, 폴리시, 네일 파일, 스퀘어형, 스퀘어 오프형, 라운드형, 오발형, 포인팅형

학습모듈의 목표는

학습자가 해당 학습모듈을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로, 교수자는 학습자가 학습모듈의 전체적인 내용흐름을 파악할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

선수 학습은

교수자나 학습자가 해당 모듈을 교수 또는 학습하기 이전에 이수해야 할 학습내용, 교과목, 핵심 단어 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

핵심 용어는

학습모듈을 통해 학습되고 평가되어야 할 주요 용어입니다. 또한 당해 모듈 또는 타 모듈에서도 핵심 용어를 사용하여 학습내용을 구성할 수 있으며, 「NCS 국가 직무능력표준」 사이트(www.ncs.go.kr)에서 색인(찾아보기) 중 하나로 이용할 수 있습니다.

3. NCS 학습모듈의 내용 체계

구 성

- NCS 학습모듈의 내용은 크게 **학습**, **학습 내용**, **교수·학습 방법**, **평가**로 구성되어 있습니다.

학습	해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다. 학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 학습 내용을 제시한 것입니다.
학습 내용	학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성하였으며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성한 것입니다. 학습모듈의 학습 내용은 업무의 표준화된 프로세스에 기반을 두고 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 반영한 것입니다.
교수·학습 방법	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호 작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.
평가	평가는 해당 학습모듈의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거, 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈의 내용

학습 1	프리에지 형태 만들기(LM1201010403_14v2.1)
학습 2	큐티클 정리하기(LM1201010403_14v2.2)
학습 3	컬러링하기(LM1201010403_14v2.3)
학습 4	보습제 도포하기(LM1201010403_14v2.4)
학습 5	네일 기본관리 마무리하기(LM1201010403_14v2.5)

3-1. 컬러링 매뉴얼 이해

학습목표

- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.
- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.
- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.

필요 지식 /

□ 컬러링 매뉴얼

컬러링 작업 전, 이세론 또는 네일 폴리시 리무버를 사용하여 손톱표면과 큐티클 주변, 손톱 밑 부분까지 깨끗하게 유분기를 제거해야 한다. 컬러링의 순서는 Base coating 1회 → Polishing 2회 → 컬러수정 → Top coating 1회 → 최종수정의 순서로 한다. 베이스코트는 착색을 방지하고 발림성 향상을 위해 가장 먼저 도포하며 컬러링의 마지막에 컬러의 유지와 광택을 위해 톱코트를 도포한다. 네일 보강제(Nail Strengthner)를 바를 시에는 베이스코트를 도포하기 전에 사용한다.

학습은

해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시하였습니다. 학습은 일반교과의 '대단원'에 해당되며, 모듈을 구성하는 가장 큰 단위가 됩니다. 또한 완성된 직무를 수행하기 위한 가장 기본적인 단위로 사용할 수 있습니다.

학습내용은

요소 별 수행준거를 기준으로 제시하였습니다. 일반교과의 '중단원'에 해당합니다.

학습목표는

모듈 내의 학습내용을 이수했을 때 학습자가 보여줄 수 있는 행동수준을 의미합니다. 따라서 일반 수업시간의 과목목표로 활용할 수 있습니다.

필요지식은

해당 NCS의 지식을 토대로 해당 학습에 대한 이해와 성과를 높이기 위해 알아야 할 주요 지식을 제시하였습니다. 필요지식은 수행에 꼭 필요한 핵심 내용을 위주로 제시하여 교수자의 역할이 매우 중요하며, 이후 수행순서 내용과 연계하여 교수·학습으로 진행할 수 있습니다.

V

수행 내용 / 컬러링 매뉴얼 실습하기

재료·자료

- 컬러링 관련 네일 미용 자료들
- 정리바구니, 베이스코트, 네일 폴리시, 튜코트, 오렌지우드스틱, 탈지면, 폴리시리무버, 디스펜서 등

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 빔 프로젝터, 스크린 등

안전·유의사항

- 컬러링 재료들의 냄새를 직접적으로 맡지 않도록 유의한다.
- 컬러링 제품들이 대부분 유리병에 들어 있기 때문에 깨지지 않도록 각별히 조심한다.
- 컬러링 제품들은 상온에 마르기 때문에 개봉 후 뚜껑을 잘 닫도록 한다.

수행 순서

1) 네일 폴리시를 바르게 잡는다.

1. 손바닥에 네일 폴리시를 놓고 약지 소지를 이용하여 네일 폴리시를 잡는다.
2. 폴리시를 왼 손의 엄지와 검지로 고객의 작업손가락을 잡는다.
3. 폴리시를 왼 손의 중지 손가락을 굳게 펴서 받침대가 되도록 한다.
4. 반대편 손으로 네일 폴리시의 뚜껑을 열고 소지 손가락을 펴서 네일 폴리시를 왼 중지 손가락 위에 받쳐놓는다.
5. 다양한 형태의 폴리시를 잡아본다.

수행 tip

- 흰색이 많이 섞인 네일 폴리시의 경우는 붓의 각도를 높이 세워 빠르게 브러시 작업을 해야 붓 자국이 나지 않는다.
- 컬러링은 기본 2회 정도이나 컬러에 따른 도포량과 컬러감에 따라 1~3회 사이로 증감할 수 있다.

수행 내용은

모듈에 제시한 것 중 기술(Skill)을 습득하기 위한 실습 과제로 활용할 수 있습니다.

재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 필요 준비물로 활용할 수 있습니다.

기기(장비·공구)는

수행 내용을 수행하는데 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

안전·유의사항은

수행 내용을 수행하는데 안전상 주의해야 할 점 및 유의 사항을 제시하였습니다. 수행 시 유념해야 하며, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

수행 순서는

실습과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

수행 tip은

수행 내용에서 수행의 수월성을 높일 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 따라서 수행tip은 지도상의 안전 및 유의 사항 외에 전반적으로 적용되는 주요점 및 수행과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

학습3 교수·학습 방법

교수·학습 방법은

학습목표를 성취하는데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

교수 방법

- 컬러링 제품의 성분과 컬러별 정도의 차이, 베이스코트와 튜코트의 역할, 폴리시 잡는 방법, 큐어링 시간 등의 내용을 화면 자료와 함께 설명한다.
- 서식지를 활용하여 네일 컬러링 방법을 그림으로 그려 보게 한 뒤, 다양한 컬러링의 매뉴얼을 그려서 숙지하도록 한다.
- 겔 컬러링 시 주의사항을 계속 숙지시키도록 하며, 큐어링 시간에 대해 작성하도록 한다.

교수 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습내용, 학습내용과 관련된 학습 자료명, 자료 형태, 수행내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도를 제고하기 위한 방법 및 수업진행상 유의사항 등도 제시하였습니다. 선수학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수자가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

학습 방법

- 컬러링을 위한 재료의 필요성과 사용방법을 숙지하고 컬러링 매뉴얼 과정에 맞추어 작업 내용을 이해한다.
- 컬러링의 다양성에 대한 용어를 숙지하고 진행과정에 맞추어 내용을 작업한다.
- 겔 컬러링 시 적합한 큐어링 시간을 선택해서 큐어링 해본다.

학습 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습자의 자기주도적 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기능력과 학습과정에서 주의해야 할 사항 등으로 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전에 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정으로 활용할 수 있습니다.

학습3 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
컬러링 매뉴얼 이해	- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칠착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 일찍 얹어 균일하게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

평가 방법

- 작업장 평가

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
컬러링 매뉴얼 이해	- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칠착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 일찍 얹어 균일하게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

피드백

- 작업장 평가
 - 작업 결과물을 확인하여 수정사항을 제시하고 수정 부분을 인지하도록 한다.

평가는

해당 NCS 능력단위 평가방법과 평가 시 고려 사항을 준용하여 작성하였습니다. 교수자 및 학습자가 평가항목 별 성취수준을 확인하는데 활용할 수 있습니다.

평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

평가 방법은

NCS 능력단위의 평가방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가방법을 2개 이상 제시하였습니다. 평가방법으로는 포트폴리오, 문제해결 시나리오, 서술형 시험, 논술형 시험, 사례연구, 평가자 체크리스트, 작업장 평가 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소 별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 부족한 부분을 알려주고, 학습 결과가 미진한 경우, 해당 부분을 다시 학습하여 학습목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

4. 참고 자료

참고자료

- 김미원(2011). 『Nail Study』. 서울: 사)한국네일저서서비스협회.
- 민방경(2015). 『미용사(네일)평가』. 서울: 예문사.
- 박은주(2014). 『네일미용』. 서울: 정담미디어.

참고자료는

해당 학습모듈의 필요지식에 대한 출처와 인용한 참고자료 및 사이트를 제시하였습니다.

5. 활용 서식/부록


활용서식

활용서식은

평가 서식, 실습시트 등 교수학습 시 활용 가능한 다양한 서식들로 구성하였습니다. 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 해당 학습모듈의 특성에 맞춰 개발하거나 기존의 양식을 활용하여 제시하였습니다.

프리에지 형태 실습지

1. 프리에지 형태의 이해

모양	이름	특징
	() Square nail	-강한 느낌의 사각형태 -세일의 양끝 모서리 부분이 90° 사각의 형태이다. () -발톱의 형태 활용 -내인성 발톱의 보정시에 적음

부록

부록은

활용서식 이외에 교수학습과정에서 참고할 수 있는 자료가 있는 경우 제시하였습니다.

네일 기본관리 도구와 재료 목록

목록	비고	준비
위생가운	흰색	작업자 착용
위생 마스크	흰색	작업자 착용
보호안경	투명한 렌즈 (안경으로 대체 가능)	작업자 착용
재료정리함	재질, 색상 무관	작업대

[NCS-학습מוד의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무	
중분류	생산 · 품질관리	
소분류	무역 · 유통 관리	

세분류	능력단위	학습מוד명
물류관리	상품기획	상품기획
수출입관리	상품매입	상품매입
원산지관리	매장관리	매장관리
유통 관리	판매촉진관리	판매촉진관리
	판매인력관리	판매인력관리
	고객관리	고객관리
	상권관리	상권관리
	유통물류관리	유통물류관리
	유통채널관리	유통채널관리
	유통정보운영 관리	유통정보운영 관리
	유통정보분석	유통정보분석
	성과관리	성과관리

차 례

학습모듈의 개요	1
학습 1. 판매인력 계획하기	
1-1. 인력수요예측 및 총원 계획	3
• 교수·학습 방법	21
• 평가	22
학습 2. 판매인력 운용하기	
2-1. 직무분석 및 적재적소 배치	25
2-2. 직무수행능력 평가 및 활용	34
• 교수·학습 방법	41
• 평가	43
학습 3. 판매인력 교육하기	
3-1. 교육계획 및 프로그램 준비	45
3-2. 교육 실행	58
3-3. 교육 만족도(효과성) 관리	68
• 교수·학습 방법	74
• 평가	75
참고 자료	78
활용 서식	79

판매인력 관리 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

점포 매출 향상을 위해 판매 업무를 담당하는 인력을 채용, 배치, 관리할 수 있다.

선수학습

인사평가(0202020105_13v1), 인사아웃소싱(0202020113_13v1), 인적자원 관리론, HRD

학습모듈의 내용체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소	
		코드번호	요소 명칭
1. 판매인력 계획하기	1-1. 인력 수요예측 및 총원계획	0204030405_15v1.1	판매인력 계획하기
2. 판매인력 운용하기	2-1. 직무분석 및 적재적소 배치	0204030405_15v1.2	판매인력 운용하기
	2-2. 직무수행능력 평가 및 활용		
3. 판매인력 교육하기	3-1. 교육계획 및 프로그램 준비	0204030405_15v1.3	판매인력 교육하기
	3-2. 교육 실행		
	3-3. 교육 만족도(효과성) 관리		

핵심 용어

판매인력 계획, 판매인력 운용, 판매인력 교육, 인력수요예측, 적재적소 배치, 교육 프로그램, 직무능력 평가, 인당생산성, 직무 분석, 교육 만족도

학습 1

판매인력 계획하기 (LM0204030405_15v1.1)

학습 2 판매횰력 운용하기(LM0204030405_15v1.2)

학습 3 판매횰력 교육하기(LM0204030405_15v1.3)

1-1. 인력수요예측 및 총원 계획

학습 목표

- 장기적으로 매출과 인건비를 고려한 인력총원 계획을 수립할 수 있다.
- 효과적인 인력 운용 계획으로 최적의 판매횰력을 운용할 수 있다.
- 직무별 업무를 파악하여 중복 업무로 인한 판매횰력의 낭비를 최소화할 수 있다.
- 인력 수요예측에 따라 적재적소에 필요한 인력을 투입할 수 있다.

필요 지식 /

① 인적자원 관리

인적자원 관리와 시스템은 회사가 성취하려는 궁극적인 목표를 달성하는 사람에 대한 전략적 설계로서, 자체 인력구조에 기반하여 유통 환경과 경기, 경쟁 등의 변화에 대응하기 위한 장단기 인적 자원의 수요와 관련 비용을 예측하는 수단이다. 즉, 인적자원 관리는 효율적인 인적자원의 통제, 직능 간 유기적인 연결 기능의 수행, 고용의 과부족을 사전에 관리하여 적정 인력 규모를 유지하는 데 중요한 역할을 한다. 특히 판매횰력의 수요 예측과 인건비 예측이 전문 기능부서나 사무직에 비해 변화가 심하고 인력수급에 어려움이 있는 판매직에서는 매우 중요하다.

판매횰력 담당자는 현업에서 대부분 점포 책임자로서 매장관리 업무 전체를 담당하므로 그 역할과 기능에서 매우 중요한 위치를 차지한다. 특히 판매횰력 관리 측면에서는 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시켜야 하는 절대적 사명감과 과제를 안고 사람에 대한 이해, 관리자와 판매사원 간의 가교 역할을 하는 의사소통 기술이 필요하다. 판매횰력의 운용은 인간 본성에 대한 이해와 인간성에 대한 통찰력이 필요하며, 이는 인간에 대한 교육보다 더 중요한 것이 판매횰력 개개인에 대한 관심과 이해가 진정한 조직협력을 이끌어내는 동인이 될 수 있기 때문이다. 상호간의 신뢰와 믿음이 인당생산성과 성과에 영향을 미치는 것은 물론이고, 원활한 의사소통이 인간 사이의 관계를 맺는 촉매제 역할을 하여 바람직한 조직성을 확립할 수 있기 때문이다. 따라서 점포관리자는 인력 관리에 대한 최종 의사결정자를 현업에서 발생하고 해결해야 할 인력문제에 대한 전문적 지식과 운영 스킬을 학습해야 한다. 점포관리자가 취하는 태도와 행동 또는 관리자에 대한 믿음과 신뢰가 눈에 보이지 않더라도 무언의 믿음과 신뢰가 자발적으로 성과 창출과 협력행동을 유발하는 요인

으로 작용하며, 잠재적 능력 발휘는 물론 스스로 생산성 향상을 촉진하기 때문이다.

월마트(Wall-Mart)의 샘 월튼(Sam Walton)이나 일본 소니사의 모리타 아끼오 회장은 유통업의 승부는 점포에 있다며, 교육훈련보다도 더 중요한 것은 판매인력 개개인에 대해 관심을 가져 주는 것이라고 했다. 이들이 모든 점포를 직접 방문하여 케어하는 활동은 판매인력 관리에서 시사하는 바가 크다. 인력관리자는 인력관리 업무를 수행하는 과정에서 조직 내 불필요하고 엉뚱한 일을 일부러 만드는 부적절한 리더라는 인식이나 과업 스트레스보다 직장관리자로 인한 스트레스가 더 고통스럽다는 평을 받지 않도록 유의하여 업무를 수행하는 지혜가 필요하다.

1. 판매인력 수요예측

매출 추이(상품이나 서비스 수요 변화) 점포 환경 변화나 판매방식의 변경, 인건비 예산 이직과 퇴직 등 근태상황 등을 고려하여 미래에 필요한 판매인력의 유형과 필요한 숫자를 예측하는 것을 의미한다. 수요예측 시 주요 고려 요인으로는 해당 직무 종사자의 근태 기술서, 소비자 수요의 변동, 경제 환경의 변화, 기술발전, 금융자원, 조직성장, 취업규칙 및 경영철학 등을 고려할 수 있다.

(1) 판매인력 수요예측 기법

적합한 유형의 사람과 필요한 인원수를 예측하는 것은 과학적이고 체계적인 방법으로 수행하는 것이 차후 시행착오로 인한 비용낭비를 줄일 수 있을 뿐만 아니라 업무의 혼선 또한 방지할 수 있으며, 예측 오차를 줄이고 적기에 배치 및 투입이 가능하여 판매 손실을 줄이는 매우 중요한 방안이다. 따라서 인적자원 소요량(수요) 예측은 어느 시점에 어느 정도의 인력 수요가 있는지를 예측하는 것으로, 질적 예측기법과 양적 예측기법이 있다. 누적 데이터를 근거로 매출추이에 따른 인력수요를 예측할 수 있다.

(가) 질적 예측기법

<표 1-1> 질적 예측 기법과 특징

기법	특징
자격요건 분석기법	현 직무기술서(직무명세서)를 참조하여 미래에 예상되는 인적자원의 소요량을 예측하는 기법으로, 주로 단기적 예측에 활용되는 방법
시나리오 기법	전략적 측면에서 미래 사업의 조직구조, 직무변화, 합병 등 직무 내용의 변화를 시나리오로 작성하고 이에 대해 전문가 그룹 등이 소요량을 예측하는 기법

(나) 양적 예측기법

<표 1-2> 양적 예측 기법과 특징

기법	특징
거시적 예측기법	인건비 예산 내 지불능력을 고려하여 소요인원 총수를 결정하고 부가가치에 따라 산정된 노무비를 기초로 적정인원을 산정하는 방법
미시적 예측기법	판매부문에 소요되는 인원을 직무별로 산정하고 이를 집계하여 전체의 소요인원 총수를 결정하는 방법 - 직무단위별 직무량에 따른 적정인원의 산정방법

(다) 델파이 기법

판매인력 수요예측을 할 때 유통분야 전문지식을 가진 전문가들이나 과거의 동일 업무 경험자에게 설문조사(양케이트)를 통하여 의견을 듣고, 그것을 집계한 결과를 다시 재설문조사로서 회답자에게 보내어 그 의견들의 결과를 집계하여 예측하는 방식이다. 이와 같이 반복하여 설문조사를 실시하면서 전문가의 견해를 수렴 분석하여 예측의 자료를 삼는 방식이다. 델파이 기법은 정확성을 확보하고 오차를 줄이기 위해 한 사람보다는 다수 전문가나 경험자의 의견이 보다 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있다는 가정을 전제로 한 것이다.

(라) 마코브 체인 법(Markov Chain Method)

판매인력 부서의 기간별, 계층별 승진, 직무순환, 이동, 퇴사 등의 과거경험적 비율을 산정하고 이를 적용하여 정원의 변동사항을 사전에 예측하여 안정적인 인력 운영을 하려는 자료 연결방식의 수요예측이다.

(마) 매출추이에 따른 점포 인력수요 예측

기간별 매출추이의 변동을 고려하여 미래의 인력수요를 예측하는 방법으로, 추세분석이라고도 한다.

1) 추세분석: 매출추이를 반영한 인력수요 예측 기법

유형별 노동생산성 등을 고려하여 판매인력의 수요를 예측하는 방식으로, 점포의 목표 등을 고려하여 반영할 수 있다.

가) 연평균 노동생산성을 고려한 인력수요 예측

연도별 인당생산성을 평균하여 유형별 인력 수요를 예측하는 방식

<표 1-3> 판매인력 부문별 수요 추세분석의 예 (매출액 단위: 억 원, 인원수: 명)

연도별	연평균 매출액	판매직 유형	노동생산성 (매출/인원수)	인력수요 (인원수)
2013	300	판매직(파견)		35
		임시직(알바)		45
		기능직(계산)		13
		소계	322	93
2014	330	판매직(파견)		45
		임시직(알바)		30
		기능직(계산)		13
		소계	337	98
2015	380	판매직(파견)		40
		임시직(알바)		60
		기능직(계산)		16
		소계	327	116
연평균	337	판매직(파견)		
		임시직(알바)		
		기능직(계산)		
		소계	329	102
2016 (인원수요예측)	430	판매직(파견)		
		임시직(알바)		
		기능직(계산)		
		소계		131

노동생산성을 기준으로 인력수요를 예측하는 경우, 기업의 인건비 절감 측면에서 인당생산성이 가장 높은 지수나 목표 노동생산성을 고려하여 인력수요를 예측할 수 있다.

나) 월별(계절별) 매출추이를 반영한 인력수요 예측



[그림 1-1] 월별 판매인력 추이의 예

인건비를 절감하고 매출변동이나 추이에 대응하기 위한 인력계획은 특히 매출 기복이 심한 점포의 경우 고려해야 할 사항이다. 점포 인력관리의 경우 업종별, 상품별, 계절별 매출변화가 있으므로, 이에 대응하기 위한 인력수요 예측하고 이에 대응하는 것이 중요하다.

<표 1-4> 매출 추이를 고려한 월별 인력수요 예측

(매출 단위: 억 원, 인원: 명)

연도별	상시 인원수 (명)		월별												비고
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2013	93	매출	21	33	24	22	30	20	19	23	36	24	25	23	
		인원	91	99	90	92	94	91	88	90	101	93	92	91	
		생산성	0.23	0.33	0.27	0.24	0.32	0.22	0.22	0.26	0.36	0.26	0.27	0.25	
2014	98	매출	22	35	27	24	35	23	21	25	41	26	27	24	
		인원	93	99	94	93	102	96	93	101	109	97	98	95	
		생산성	0.24	0.35	0.29	0.26	0.34	0.24	0.23	0.25	0.38	0.27	0.28	0.25	
2015	116	매출	33	39	37	36	42	31	28	35	46	34	37	32	
		인원	112	117	116	114	122	111	109	115	126	115	117	113	
		생산성	0.29	0.33	0.32	0.32	0.34	0.28	0.26	0.30	0.37	0.30	0.32	0.28	
평균 노동생산성			0.25	0.34	0.29	0.27	0.34	0.25	0.23	0.27	0.37	0.27	0.29	0.26	
2016	93	매출	35	42	32	29	37	31	30	35	51	39	33	36	
		인원	138	124	110	107	110	126	129	130	139	142	115	137	
		생산성	0.25	0.34	0.29	0.27	0.34	0.25	0.23	0.27	0.37	0.27	0.29	0.26	

(2) 인건비를 고려한 정원 산정 방법

(가) 정원에 대한 이해

‘정원’이란 조직의 목표달성에 필요한 최적조건의 인원수 즉 현재의 조직기구로서 설비기계, 작업방법, 그에 적절한 노동시간으로 업무를 수행하고 질적인 저하를 초래 하지 않고 근로자에게 노동을 강요하지 않는 상황에서의 인원수를 말한다.

<표 1-5> 인력수요 예측에 대한 전략적 고려사항

연도별 매출액이 높은 월(구정, 추석, 바캉스 시즌 등)의 매출구조 분석 등						
	업무내용	전년도		금년도		인력 수요 (명)
		업무량 (시간)	인원 (명)	업무량 (시간)	인원 (명)	
목표연도 추석(9월)	상시 인원		35		38	3
	행사/이벤트	130	8	180	11	3
	포장/택배 접수	100	5	120	6	1
	상담/콜 센터	500	3	600	2	△1
	행사/홍보			100	5	5
	기타		2		1	△1
수요 계						10

(나) 정원 산정 관리와 인적자원 관리

정원 산정이란 정원의 개념에 기초하여 일정한 조건 아래 업무수행에 필요한 인원수, 즉 노동량을 결정하는 것이다. 정원 관리란 인건비의 적정화 인원의 적재적소 배치, 결원, 충원 등 조직에 행해지는 적정인원을 산정하여 배치하고, 이를 조정하여 인원수를 적정하게 유지하는 것을 말한다. 따라서 정원 산정 관리란 바로 인적자원 관리의 최적수단이라 할 수 있다.

(다) 정원 관리의 유형

정원 관리란 법정정원·기구정원·설비정원·방침정원 업무 및 직무 단위 산정 정원 등으로 구분할 수 있으며, 판매인력의 정원 관리란 직무의 양과 질, 직무능력 단위와 업무 처리시간(업무량 측정) 등에 대한 직무분석을 통해 적정인원을 산출하는 유형이다.

(라) 정원 산정 방법

거시적 정원 산정법과 관리적 업무량 판단에 의존하는 미시적 정원 산정법에 의해 정원을 산정할 수 있다.

1) 적정인건비 기준에 의한 정원 산정

지불 능력에 의한 거시적 인력 산정 방식으로, 적정 정원 크기의 목표 관리가 유효하고 인건비 원가 예측이 용이하다.

<표 1-6> 거시적 정원 산정 방법과 미시적 정원 산정 방법 비교

구분	거시적 정원 산정 방법	미시적 정원 산정 방법	비고
방법	적정인건비 기준 정원 산정		
	매출액 기준 정원 산정	적정정원 산정	
	생산량 기준 정원 산정	최적정원 산정	
	총 노동시간 기준 정원 산정	잠재정원 산정	
	부가가치 기준 정원 산정		

- 적정 정원 = 인건비 총액(적정인건비: 본부 책정 예산)/1인당 평균인건비
= 매출액(부가가치)×예정인건비/1인당 평균인건비
- 소요인력(수) = 목표매출액×예정인건비 /1인당 평균예정인건비

2) 매출액 기준에 의한 정원 산정

1인당 목표 매출액 기준에 의한 정원 산정 방식으로 생산성 향상지수를 반영하여 목표 관리 기준에 의한 정원 크기를 예측하는 방식이다.

- 적정정원 = 매출액/1인당 매출액×생산성 향상지수
- 소요인력(수) = 목표매출액×예정인건비/1인당 매출액×생산성 향상지수

3) 적정 정원 산정

업무량 측정을 통해 적정 인원을 산출한다.

- 업무량 측정은 개인별 직무기술서를 작성하여 직사 조사표를 작성하고 업무 내용별 발생회수와 처리 소요시간을 산정하여 개인별 업무량을 계산한다.
- 적정정원 = 연 총업무량(작업량×단위량당 표준시간)/1인 연 근무일수×실출근율
×1인당 근로시간
- 적정인원 산정 프로세스



[그림 1-2] 적정인원 산정 프로세스

2. 판매인력 공급(충원) 예측

판매인력의 충원은 수요에 맞도록 시의적절하게 유형과 과부족을 고려하여 공급계획을 수립하는 것이다. 수요와 공급의 조정은 정기직·시간제·계약제·재고용·외주(파견 등) 등을 고려하고, 수요 감축의 경우에는 해고, 계약종료, 강등, 퇴직, 전환배치, 이동 등을 고려하여 조정한다.

<표 1-7> 판매인력 공급(충원) 계획표

유형	필요 인원수 (명)	현재 인원수 (명)	과부족	결원예상(월)					충원계획(월)					
				5	6	7	8	9	5	6	7	8	9	10
판매직(파견)	40	41	+1	1		2					2			
임시직(알바)	34	29	-5		2			5	5	2			7	
계산대(기능직)	13	13	0				2					2		
소계	87	83	-4	1	2	2	2	5	5	2	2	2	7	

3. 협력업체 인력공급 요청을 통한 판매인력 수급

점포 매니저가 인력수요예측을 통해 충원계획을 수립하는 것은 매우 중요한 업무라 할 수 있다. 적정인원 관리를 통한 인건비 절감은 물론, 조직의 목표달성을 위한 인당생산성 향상과 연결되기 때문이다. 그러나 현실에서는 자체적인 인력조달에 부가하여 판매 주요 브랜드나 업종의 공급업체에게 필요인력을 요청하는 경우가 있을 수 있으며, 이는 인건비 절감, 우수인력 배치, 교육 및 훈련을 마친 숙달된 인력을 활용할 수 있기 때문에 유리한 점이 있다. 인력수급의 형태는 공급업체 브랜드 및 판매관리 전체를 담당하게 하는 고정직, 재고관리, 상품관리, 진열관리 및 건강관리 등 필요시에 수행하는 순회직, 행사 시 판매 확대를 위한 판촉 인력의 요청 등 다양한 형태로 이루어질 수 있다. 협력업체의 인력 수급 방안은 점포관리자의 입장에서는 매출 향상을 도모할 수 있는 전략적 인력관리 수단이지만, 협력업체 입장에서는 과도한 판촉비나 인건비의 부담일 수 있으므로 합리적인 방안을 협의하여 상호간에 승리하는 전략(win-win전략)을 구사할 필요가 있다. 협력업체가 마지못해 점포관리자의 요청에 의해 지원하는 경우, 차후 공정거래법상 논란의 여지가 있을 수 있기 때문이다.

(1) 협력업체 인력공급 요청 시 고려사항

- (가) 납품단가 책정 시 인력 파견 가능 폭의 마진적 여유가 있는지를 고려하여 적정 인건비를 분담하는 방법 등도 고려해 본다.
- (나) 협력업체를 통한 인력공급이 자체인력을 수급 할 때보다 자질, 능력, 관리 부문에서 더 효과적이고 효율적일 수 있는지를 고려한다.
- (다) 인력파견 또는 수급 형태가 납품업종의 생산성 향상에 실질적인 도움이 되어 상호간의 이익이 되는가를 검증한다.

참고 사항: 건강관리, 마진적 여유

- 건강관리 : 유통관리에서 ‘건강관리’란 2015년 이후 등장한 신조어로, 점포의 체질이나 상태 등을 청결하고 위생적으로 유지하기 위해 수행하는 활동을 의미한다. 주요 활동 내용으로는 상품 및 매대의 먼지 제거, 매대 청결상태 유지, 신선도 관리, 유통기한 관리, 원산지 관리, 선입 선출에 의한 재고관리 등을 수행하는 것을 말한다.
- 마진적 여유 : 점포와 협력업체 간의 납품거래는 치열한 경쟁 속에서 지위를 확보하기 위해 다양한 형태의 거래가 존재한다. 순수 공급가 외에 매출할인이나 수량할인, 할증, 리베이트(rebate), 인센티브(incentive), 각종 장려금, 판촉비 지원, 인력지원, 집기비품지원 등이 현업에 존재한다. 이러한 제반 사항을 고려하여 추가적 지원이나 인력지원 등을 할 수 있는 수익적 가능 폭(금액)이 있는지를 검토하는 영역이나 범위를 마진적 여유라고 하며, 이는 유통관리에서 주로 사용하는 용어이다.

4. 인력파견회사를 활용한 충원

필요인력의 충원 시 많은 인력을 정기적으로 모집하는 경우에는 채용 절차나 교육, 훈련 등을 효과적으로 수행할 수 있지만, 소규모의 인력이나 일시적 인력충원인 경우에는 인력파견회사 등을 활용한 충원 방안도 활용할 수 있다. 어떤 경우에는 대규모 인력 또한 인력파견회사에 의한 충원방법을 활용하는 경우도 현업에서 허다하다. 인력파견회사를 통한 판매인력의 수급은 다음과 같은 장단점이 있을 수 있으므로, 이를 충분히 고려하여 활용한다.

(1) 인력파견회사 활용상의 장

- (가) 교육, 훈련 등의 과정을 생략하고 간단한 직무 교육으로 즉시 배치하여 인력공백을 커버할 수 있다.
- (나) 근로기준법상 발생할 수 있는 복리후생, 보험, 퇴직, 근태해고, 급여문제 등 각종 인사상의 문제를 인력회사가 처리하므로 인력관리가 용이하다(인당생산성 문제 발생 시 대체파견 등도 가능하다).
- (다) 업종이나 업계 평균 수준의 인건비 관리가 가능하여 경쟁사와의 인당생산성 비교가 가능하다.
- (라) 모집, 채용 실패로 인한 시행착오 등을 줄일 수 있다.

(2) 인력파견회사 활용상의 단점

- (가) 파견직이라는 인식으로 본사와 파견회사 간의 눈치를 보는 행동이 있을 수 있어 즉시성 있는 업무전달이나 지시 등에 대한 영향력이 약하다.
- (나) 애사심이나 주인정신이 상대적으로 약해 인당생산성 향상에 영향을 미칠 수 있으며 판매원 간에 갈등 발생의 소지가 있을 수 있다.

(다) 업무 실적에 의한 승진이나 급여인상, 처우 등과 무관하므로 사기진작 및 동기 부여책 등 판매인력 생산성 향상의 중요한 모티브(motive) 제공이 어렵다.

5. 불확실한 상황에서의 인력수급

인력수요예측 시 경험적 자료나 축적된 데이터가 부족할 때는 시나리오 기법에 의해 인력 계획을 수립할 수 있다. 주요 내용으로는 ‘만약에 이럴 경우’ 식의 질문(what if) 법을 활용하는 것이다. 첫 번째 시나리오는 가장 극한상황에서의 인력수요, 두 번째는 가장 일어날 법한 경우(most likely)의 인력수요, 세 번째 시나리오는 최상의 조건에서의 인력수요를 감안하여 적정인원수를 산출하고, 평균값의 인력수를 유지하되 기타 인력은 파트타임 인력 톨로 부족한 인력수만큼 수시로 충원하는 방법이다. 이는 일종의 몬테카를로법으로, 업무별로 변동 가능한 확률을 활용하여 계획을 세우는 것이다.

<표 1-8> 불확실한 상황에서 공급(충원) 계획표

업무 구분	필요인력 수(명)	Pa(가능확률)	필요인력 수(명)
빅 세일(가전)	10	0.78	8
타임 세일	5	1.00	5
지역특산물 행사	15	0.64	9
계	30		22

② 판매인력 모집 채용과 근로기준법

판매인력의 모집 채용 및 근로계약 등 점포 인력관리 담당자가 알아두어야 할 법령 또는 규칙 등은 고충처리 등의 문제가 발생했을 때 필요한 기본 지식이다.

1. 근로기준법

충원계획에 의해 모집 선발하는 방법은 본부 측면의 전사적 모집 선발과정과 해당 판매 분야의 수시 모집 등으로 구분하여 추진될 수 있다. 이때 반드시 알아야 하거나 간과해선 안 되는 중요한 법조항에 대하여 숙지한다.

(1) 법령의 적용 순서

근로 관련 분쟁발생 시 적용하는 법의 순서

법령 → 단체협약 → 취업 규칙 → 근로계약의 순으로 적용된다.

(가) 법령 내용

1) 차별금지에 대한 설명

차별금지법은 헌법의 평등 이념에 따라, 성별, 장애, 병력, 나이, 출신국가, 출신 민족, 인종, 피부색, 언어, 출신지역, 용모 등 신체조건, 혼인 여부, 임신 또는 출산, 가족형태 및 가족상황, 종교, 사상 또는 정치적 의견, 범죄전력, 보호처분, 성적 지향, 학력, 사회적 신분 등을 이유로 한 정치적·경제적·사회적·문화적

생활의 모든 영역에 있어서 합리적인 이유 없는 차별을 금지하는 법률이다.

2) 근로계약 시 주의사항

근로계약과 관련한 강행효력과 최저기준을 이해하고, 근로자의 개념과 사용 종속관계를 이해하며, 고용 도급 위임계약의 차이를 숙지한다.

- 민법 제655조 고용 노무 그 자체의 이용 : 고용은 당사자 일방이 상대방에 대하여 노무를 제공할 것을 약정하고 상대방이 이에 대하여 보수를 지급할 것을 약정함으로써 그 효력이 생긴다.
- 민법 제 664조 도급 일의 완성 : 도급은 당사자 일방이 어느 일을 완성할 것을 약정하고 상대방이 그 일의 결과에 대하여 보수를 지급할 것을 약정함으로써 그 효력이 생긴다.
- 민법 제680조 위임 통일적인 사무처리 : 위임은 당사자 일방이 상대방에 대하여 사무의 처리를 위탁하고 상대방이 이를 승낙함으로써 그 효력이 생긴다.

3) 보안계약서

개인정보 보호와 관련한 사항으로, 업무상 취득한 정보에 대해서는 사전 동의를 받은 사항만 가능하다.

4) 근로시간 휴일, 휴무, 휴가, 휴직, 연장, 야간, 휴일근로

법정 근로시간 및 취업규칙에 규정한 사항을 준수하도록 한다.

5) 서류의 보존

해당서류의 보존 연한을 준수한다.

6) 해고

근로규칙이나 근로기준법에 준용하는 해고사유를 명시하고 피해고자가 이의를 제기치 않도록 관리한다.

7) 취업규칙 작성과 신고

채용 시 취업규칙에 대한 설명과 이해를 돕기 위한 취업규칙을 작성한다.

③ 판매인력 관리자의 업무 패러다임과 중요성

현장의 관리자는 다재다능하면서도 1인 다역을 수행하는 만능 연기자와 같은 경우가 많다. 본부에서 주어지는 판매목표 달성을 위한 활동은 물론 해외, 현장관리, 교육, 협력업체 관리 등 말 그대로 눈코 뜰 새 없이 바쁜 일정을 보낸다. 판매인력 관리의 인력 수요예측, 직무분석, 적재적소 배치, 생산관리, 교육 등 전사적 직무체계 이상의 업무를 수행하여 그 결과로 조직의 목표를 달성하는 일련의 업무를 수행하는 것이다. 이 과정에서의 관리자는 철저한 시간관리가 가장 중요한 성공변수가 될 수 있다. 따라서 계획을 세우는 데 너무 많은 시간을 소요해서는 수많은 요소들을 실행하고 체크하며 결과를 낳지도 못하고, 초기 계획 단계만 반복하는 경우가 허다하다. 그러므로 판매인력 관리 업무 전체를 한 개의 프

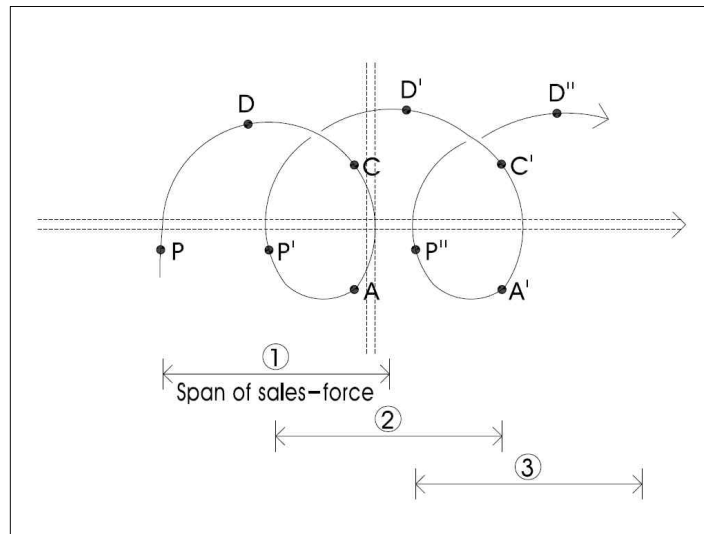
로세스나 절차로 보고 최단기간 내에 인력을 운용해 보고 그 결과를 체크하며, 개선방안을 찾아내는 사고패턴(paradigm)이 필요하다.

1. 판매인력 관리의 PDCA 사이클

일본식 경영학에서 신호하는 PDCA 사이클(cycle)은 가장 빠른 시간 내에 제도정착을 실현하고 성과창출에 기여하도록 하는 방법이다. P는 'PLAN'의 약자로 계획 또는 가설을 의미하며, D는 'do' 즉 실행이나 테스트를 해보고, C는 'check'로 체크 또는 검증과 중간분석을 거치는 것이다. A는 'action'으로 행동 또는 개선안을 반복하는 과정을 말한다. 즉, 점포 내 판매 인력에 대한 계획을 수립하고, 직무분석을 통해 적재적소에 배치하며, 인당생산성 체크를 통해 인력관리 전반에 대해 개선 또는 제로화하는 과정을 가장 빠른 시간(Span of sales-force management) 내에 수행하는 것이다.

(1) 판매인력관리의 PDCA 사이클

판매인력 관리의 PDCA 사이클을 요약해 보면 다음과 같다.



[그림 1-3] 판매인력 관리의 순환 구조도

- P: 1단계 인력계획(가설) 수립
- D: 인력배치 및 운용
- C: 인당생산성 체크, 인건비 체크
- A: 제2단계 개선안 마련
 - 직무교육, 코치 등 실시
 - 재배치, 인력조정 등



- P' : 2단계 개선 인력계획 수립
- D' : 인력 재배치, 직무 재설계

- C' : 인건비 운용 및 증감 체크, 인당생산성 체크
- A' : 최적 인력 운영계획 수립 (변증법적 개선대책 수립).

(가) 주요 관리 포인트 및 단계별 특징

PDCA 사이클 기간의 최소화 관리가 필요하다. 관리기간(span)이 길면 목표와 문제, 계절적 수요변동, 유통환경 변화 등으로 관리유효기간이 발생하여 효과성이 미흡할 가능성이 있다.

(나) 1단계 인력계획(가설) 수립 시 목표가 명확해야 한다.

인력 운용의 목표를 인당생산성 관리 또는 인건비 절감, 인력배치방법 등 점포의 관리 목표와 일치하도록 한다.

(다) 작은 개선을 반복하여 큰 변혁을 이루도록 한다.

대응 및 개선안 수립 시 인력 재배치, 인력 수 조정, 인력대체 방안 등을 고려한다. 직무대체 시에는 정규직, 임시직, 전문회사 파견직, 협력업체 파견직(임시파견), 프리랜서 등 근무유형별 인당생산성 및 전체 인건비를 철저히 고려한다.

(라) 개선안 마련 시에는 다음 단계의 추진 목표와 정합성을 이루도록 개선안을 마련한다.

(마) 현상이나 문제에 대한 잘못된 분석으로 책임회피를 위한 폐쇄적 분위기로 몰고 가거나 악마의 루프가 되지 않도록 한다(인건비 절감 목적으로 협력업체 파견직 사원에 의존하여 타 브랜드나 업종 관리가 소홀해 전체적으로 실적이 하락하는 누를 범하지 않도록 한다).

(바) 과거에 성공한 경험을 맹신하여 무조건적으로 몰아붙이는 식의 인력관리가 되지 않도록 한다. 환경이나 경쟁 상황, 내부 관리 포인트가 변하여 인력관리의 유효성이 떨어지고 목표가 다를 수 있기 때문이다.

(사) 판매원별 의견을 모두 반영하기 위해서 시간을 낭비하지 말고 판매원은 자기과시를 위해, 현상이나 대책을 세우는 경우에는 몇몇 전문가나 관계인에게 폭넓게 의견을 물어보는 것이 도움이 된다. 정리한 문제점과 대책은 현상에 대한 요약 또는 문제분석이며 정보수집이다. 이때 핵심은 주체적으로 개선안의 본질을 파악하고 PDCA 사이클의 결과에서 도출된 근거를 바탕으로 한 개선대책이 되도록 하는 것이다. 개선안이 정보 수집을 통한 기획안이 아니라 조직을 움직이는 원동력이 되어야 하기 때문이다.

악마의 루프

어떤 업무나 사건에 대한 현상과 문제에 대한 잘못된 분석이나 조치로 그 결과가 더욱 악화돼 오히려 실적이나 성과가 나빠지는 현상을 말한다.

수행 내용 1 / 매출추이를 반영한 연도별/월별 인력수요 산정하기

재료·자료

- 연도별/월별 점포 매출실적 자료(3개년 이상)
- 연도별/월별 근로자 유형별 인원수(정기직·파견직·임시직·기능직·알바 등에 관한 자료)
- 목표연도 월별 매출목표 자료 및 연간 목표
- 목표연도 연간 인력수요 예측용 작성 서식(임의 참조 작성)
- 목표연도 월별 인력수요 예측용 작성 서식

기기(장비·공구)

- 컴퓨터(엑셀 등 프로그램 장치), 계산기

안전·유의 사항

- 매출실적, 인원수, 근로자 유형 등은 본부 인사부서에서 획득한 진정한 자료여야 한다.
- 제반 실적 자료의 검증 시 강압적 환경 여부, 여유율 등을 고려하여 조정이 필요할 경우에는 이를 조정한다.
- 목표연도 매출액과 월별 매출목표는 본부가 확정한 실제 데이터여야 한다.

수행 순서

① 수집한 자료 검증하기

수집한 내용의 검증을 통해 데이터의 신뢰성을 검증, 확인한다.

1. 연도별/월별 관련자료 검증

연도별/월별 매출, 인원수 등의 자료를 확인 검증한다.

② 관련 자료 입력과 계산하기

1. 연도별/월별 관련자료 입력

습득한 자료의 실적 자료와 목표연도의 매출액을 입력한다.

<표 1-9> 연도별 인력수요 현황표

(매출액 단위: 억원, 인원수: 명)

연도	연평균매출액	판매직 유형	노동생산성 (매출/인원수)	인력수요 (인원수)
2013	300	판매직(파견)		35
		임시직(알바)		45
		기능직(계산)		13
		소계	000	93
2014	330	판매직(파견)		45
		임시직(알바)		30
		기능직(계산)		13
		소계	337	98
2015	380	판매직(파견)		40
		임시직(알바)		60
		기능직(계산)		16
		소계	000	116
연평균	337	판매직(파견)		
		임시직(알바)		
		기능직(계산)		
		소계	329	102
2016 (인력수요 예측)	430	판매직(파견)		
		임시직(알바)		
		기능직(계산)		
		소계	329	131

2. 연도별 노동생산성을 계산하고 3개년 평균값을 구한다.

(1) 노동생산성 산출

노동생산성(1인당 평균매출액) = 매출액 / 연평균 상시근로자수

3. 평균 노동생산성을 반영하여 해당연도의 인력 총수요를 계산한다.

수행 tip

- 평균 노동생산성 산출 시에도 동일한 방법을 적용한다.
노동생산성 산출 시 산출평균으로 단순화한다.
- 직무별 가중평균값을 산출하기 위해서는 근로자 유형별 매출액을 구분하여 별도 산출한다.
- 평균 노동생산성 산출 시에도 동일한 방법을 적용한다.
- 노동생산성을 향상시키고자 하는 경우에는 평균 노동생산성이 향상지수를 반영하여 산출한다.

③ 월별(계절별) 추이를 반영한 인력수요 예측하기

인건비 절약과 인적자원 관리를 효율적으로 하여 사기진작은 물론이고 여유 인력을 활용하고 부족한 인력을 해소하기 위해 매출 추이를 고려한 계절별/월별 수요를 예측하여 이에 대응한다.

1. 월별 자료의 검증

추세를 파악하기 위해 월별 매출액과 근무 인원수 등의 자료를 확인한다.

(1) 자료 입력

참조용 서식을 이용 또는 변경하여 정확하게 자료를 입력한다.

(2) 노동생산성 및 평균 노동생산성의 산출

- 월 노동생산성 = 월 매출액/월 근무인원수
- 월평균 노동생산성 = 연도별 매출액/(월별 노동생산성 합계/12)
- 월별 소요인력 = 월별 목표매출액/월평균 노동생산성

<표 1-10> 월별 판매 소요인력 산출 계획표

(단위: 억원, 인원: 명)

연도별	상시 인원수 (명)	월별													비고
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2013	93	매출	21	33	24	22	30	20	19	23	36	24	25	23	
		인원	91	99	90	92									
		생산성	0.23	0.33	0.27	0.24									
2014	98	매출	22	35	27	24	35	23	21	25	41	26	27	24	
		인원	93	99	94	93	102	96	93	101	109	97	98	95	
		생산성	0.24	0.35	0.29	0.26	0.34	0.24	0.23	0.25	0.38	0.27	0.28	0.25	
2015	116	매출	33	39	37	36	42	31	28	35	46	34	37	32	
		인원	112	117	116	114	122	111	109	115	126	115	117	113	
		생산성	0.29	0.33	0.32	0.32	0.34	0.28	0.26	0.30	0.37	0.30	0.32	0.28	
평균 노동생산성			0.25	0.34	0.29	0.27	0.34	0.26	0.24	0.28	0.37	0.28	0.30	0.27	
2016	93	매출	35	42	32	29	37	31	30	35	51	39	33	36	
		인원	138	124		107		126	129	130	139	142	115	137	
		생산성	0.25	0.34		0.27		0.25	0.23	0.27	0.37	0.27	0.29	0.26	

수행 tip

- 월별 수요예측을 통해 부문별 과부족을 조정하여 인건비를 절약하는 톨로 활용한다.
- 노동생산성 차이가 심한 월은 검증을 통해 생산성 향상을 도모한다.

수행 내용 2 / 인건비를 고려한 적정인원 산출하기

재료·자료

- 연도별 판매인력 부문의 인건비 예산, 1인당 평균인건비, 매출액, 부가가치, 매출액 등의 자료를 본부로부터 입수한다.
- 적정인원과 소요인력 계산산식 자료
- 목표연도 매출액

기기(장비·공구)

- 컴퓨터(엑셀 등 프로그램 장치), 계산기

안전·유의 사항

- 적정인건비 등은 본부 인사부서에서 획득한 진정한 자료여야 한다.
- 1인당 평균인건비 산정 시 가변적 환경 변화에 의해 기복이 있는 경우, 이를 조정한다.

수행 순서

① 수집한 자료의 검증 및 서식 준비하기

수집한 내용의 검증을 통해 데이터의 신뢰성을 검증, 확인한다.

1. 수집한 자료 검증하기

해당연도 적정인건비와 1인당 평균인건비를 산출 또는 자료를 입수한다.

2. 서식 준비 및 입력하기

서식 해당란에 자료를 입력하고 정확성을 확인한다.

② 적정인원과 소요인력 산정하기

1. 인건비 총액, 1인당 인건비 산출하기

해당연도 적정인건비와 1인당 평균인건비를 산출 또는 자료를 입수한다.

2. 적정 정원과 소요인력(수) 산정하기

(1) 연도별/월별 관련자료 입력

습득한 자료의 실적 자료와 목표연도의 매출액을 입력한다.

(2) 적정인원과 소요인력 산정하기

<표 1-11> 인당생산성과 평균인건비 산정의 예

구 분	전년도	해당 연도	비고
인 건 비	30억 원	35억(10% 인건비 상승) 원	
인 원 수	50명	53명(적정정원)	
매 출 액	300억 원	350억 원	
평균인건비	0.6억 원	0.66억(평균예정인건비) 원	
인당생산성	6억 원	6.6억 원	

수행 tip

- 매출액기준에 의한 수요예측을 추가 수행 한다.
- 적정 정원 산정에 대한 프로세스를 학습한다.

수행 내용 3 / 판매인력 총원계획수립 및 총원하기

재료·자료

- 근로자유형별 필요인원수 자료
- 근로자유형별 현재 인원수 파악
- 직무조사를 통한 인원 변동사항 예측 및 월별 과부족 등 자료
- 인사 규칙 및 모집 채용 등 규정집

기기(장비·공구)

- 컴퓨터(엑셀 등 프로그램 장치), 계산기
- 취업규칙, 인사 관계법령 및 인력 운용 계획(본부 자료)

안전·유의 사항

- 과부족 등의 파악 시에 일정한 율을 고려하고, 추세 데이터를 참조한다.
- 모집 채용은 정규채용과 수시채용 등을 고려하여 인사부서와 협조한다.
- 근로기준법 및 관계법령을 충분히 숙지하고 추진한다.

수행 순서

① 관련 자료 및 서식 규정집 등의 준비 및 숙지하기

수집한 내용의 검증을 통해 데이터의 신뢰성을 검증, 확인한다.

1. 수집한 자료의 검증

필요인원수 산정 등 수집 자료에 대한 신뢰성을 확인한다.

2. 서식 준비 및 관계법령의 이해

서식 해당란에 자료를 입력하고 정확성을 확인하며, 각 해당 항목의 법령을 적용해 시행 착오와 예상 문제점을 점검한다.

② 조사 및 충원계획 수립하기

1. 직무조사 실시 및 과부족 파악

적정인원과 현재인원, 장래 변동사항을 파악하여 충원계획서를 작성한다.

2. 충원계획서 작성

(1) 월별, 분기별 등 충원계획을 작성하고 실행한다.

과부족 인원수를 파악하여 모집 및 선발 충원계획을 수립하고 시행한다.

<표 1-12> 일정별 판매인력 공급(충원) 계획표의 예

유 형	필요 인원수	현재 인원수	과부족	결원예상(월)					충원계획(월)					
				5	6	7	8	9	5	6	7	8	9	10
판매직(파견)	40	41	+1	1		2					2			
임시직(알바)	34	29	-5		2			5	5	2			7	
계산대(기능직)	13	13	0				2					2		
소계	87	83	-4	1	2	2	2	5	5	2	2	2	7	

③ 모집 및 충원하기

모집 및 선발 관련하여 법적 지식을 이해하고, 이를 반영하여 계획을 수립한다.

1. 모집 채용과 근로기준법의 이해

근로계약 등 각종 관계법령을 이해한다.

2. 본부 인사부서의 협의

인사부서의 채용 규정에 의거하여 모집 및 충원을 추진한다.

수행 tip

- 충원을 위한 과부족을 파악하고 참조 서식을 활용하여 충원 업무를 학습한다.
- 월별 필요인원에 대한 수를 파악하여 모집계획을 수립한다.

교수 방법

- 인력수요예측의 정확성과 신뢰도 확보를 위해 자료 검증과 진정성 등을 체크하는 방법을 지도한다. 특히 업무량 산식 등 사전에 학습, 습득해야 할 내용을 사전학습하도록 지도한다.
- 각종 산식의 계산과 용어 등이 복잡하고 계산 능력을 필요로 하므로 이를 수행하는 과정에 신중을 기하도록 지도하고, 직접 술선수범하여 작성하고 반복 학습을 통해 프로세스 등에 대해 이해도를 높인다.
- 준비한 서식은 정형화된 법적 서식이 아니므로 참고용으로 활용하되 필요시에 적절하게 변경, 수정하여 사용토록 지도하고, 계산의 정확성과 개념 프로세스 및 흐름을 정확하게 이해하도록 지도한다.
- 인사와 관련한 내용으로 근로기준법과 선행학습이 필요한 부문이 있으므로 이에 대한 사전 학습이 되도록 지도한다.

학습 방법

- 판매인력의 계획과 운영 교육은 단순히 직무부서의 단독 업무가 아니다. 따라서 본부와의 충분한 협의 또는 전적으로 본부의 임무일 수 있으므로 업무에 대한 지식과 학습을 통해 직접 수행할 필요가 있는 부문은 시행착오 없이 추진할 수 있도록 자가 학습을 반복할 필요가 있다. 이를 현장에 적용하여 학습 내용에 대한 이해도를 증대시키는 방법으로 체험학습하도록 한다.
- 계산 산식과 서식의 입력, 추세의 예측 등은 관련지식이나 반복학습이 필요하고 개념에 대한 이해가 필요하므로, 현장 활동과 업무를 비교하며 정확도와 숙련도를 높이는 방법으로 학습한다.
- 특정한 월의 수요예측에 대해 그 결과를 분석 검토하고 차이가 있는 경우, 이에 대한 원인분석과 규명을 통해 정확도를 향상시키는 자가 학습을 실시한다.
- 실무적 입장에서 접근하고 이론적 배경으로 검증하는 방식으로 학습한다. 예산과 같은 중요한 업무에 대해서는 착오와 실수가 없도록 검증, 확인하는 프로세스로 학습한다.

학습 1 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
인력수요예측 및 충원계획	- 장기적으로 매출과 인건비를 고려한 인력충원 계획을 수립할 수 있다.			
	- 효과적인 인력운용 계획으로 최적의 판매 인력을 운용할 수 있다.			
	- 직무별 업무를 파악하여 중복 업무로 인한 판매 인력의 낭비를 최소화할 수 있다.			
	- 인력수요예측에 따라 적재적소에 필요한 인력을 투입할 수 있다.			

평가 방법

- 문제해결 시나리오

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
인력수요예측 및 충원계획	- 매출 증감과 인건비 예산에 따라 인력충원 계획을 변경, 수립하는 능력			
	- 작업공백을 장기화시키지 않고 즉시성 있는 충원 방안을 수립하는 능력			
	- 중복 업무로 인한 판매인력의 낭비를 최소화할 수 있는 능력			
	- 수요예측을 통한 수급조절 기능으로 인건비 절약 방안을 수립하는 능력			

• 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
인력수요예측 및 총원계획	- 유사업종의 수요예측 사례 연구를 통해 신뢰성 있는 수요예측을 할 수 있는 능력			
	- 인력운용 계획과 문제해결 사례 연구로 시행착오 없는 전문성 있는 인력운영 방안을 수립하는 능력			
	- 인당생산성 증대로 매출액 향상에 크게 기여할 수 있는 방안 수립하는 능력			
	- 연도별 경쟁 인건비를 고려하여 절약방안을 수립할 수 있는 능력			

• 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
인력수요예측 및 총원계획	- 인력수요예측 결과 신뢰성 있는 자료를 생산할 수 있는 능력			
	- 중요한 기법 등을 적용하여 신뢰성 있는 계획서를 산출하는 능력			
	- 준비한 계획서 등을 실행하여 우수한 인력운영 결과가 발생			
	- 합리적 수요예측 및 총원계획으로 연도별 인건비 절감액 발생			

• 평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
인력수요예측 및 총원계획	- 자료의 신뢰도나 적정기법 등을 해당부서의 업무내용과 유형에 적합하게 적용하는 능력			
	- 적용한 산식이나 기법으로 의미 있는 결과물 산출			
	- 준비한 계획서나 기법의 적절한 응용 도입과 능력			
	- 수요예측 및 총원계획의 합리적 적용으로 인건비절약			

• 피평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
인력수요예측 및 충원계획	- 준비한 자료나 서식, 관계법령 등을 업무나 직무에 적 합하게 활용하는 능력			
	- 산출한 결과나 산식 숫자계산 등을 정확하게 입력, 검 증 확인 체크하는 능력			
	- 직무 관련 계획이 본부의 전략이나 정책에 부합되게 결정 추진하는 능력			
	- 현실에 적합한 기법과 방법의 운용으로 인건비 절감 발생			

피드백

1. 문제해결 시나리오

- 수요예측 오차로 인한 차질 발생 시 적용기법이나 산식에 오류가 있는지를 검증하고, 특히 즉시성 있는 변경이 가능하도록 자가 검증 학습능력을 배가하도록 한다.
- 직무의 내용이 점포 매출 향상과 인건비 절감, 인력수요예측과 충원 등 본부와의 중복 가능성이 있으므로, 이로 인한 갈등이나 중복이 아닌지 체크한다.

2. 사례 연구

- 내 점포의 사례 적용을 통해 기존 방식과 적용 방식을 비교·검토하여 그 효용성을 배가 한다.
- 점포 형태와 운영방식에 따라 사례 및 내용이 다를 수 있으므로 이를 비교·분석하여 조정한다.

3. 평가자 질문

- 운영 결과 우수성 여부를 판단하고, 그 산출 내역 등을 확인한다.
- 산출 결과에 대한 프로세스 등을 정확하게 질문하여 확인하고, 적절하게 수행됐는지의 여부를 체크한다.

4. 평가자 체크리스트

- 적용한 기법과 계획서 등에 대해 재검증하고 운영결과에 대해 분석한다.
- 피평가자의 기획 산식 계획서 등에 대한 내용을 청취 수렴하고 동행, 점검한다.

5. 피평가자 체크리스트

- 준비한 내용이나 학습 내용 등에서 잘못 이해하거나 개념의 혼동 등이 없는지 체크한다.
- 사전학습 부족으로 인한 전문성 부족이 없는지 확인한다.
- 적용한 산식이나 계산상의 오류 등을 검증한다.

학습 1	판매인력 계획하기(LM0204030405_15v1.1)
학습 2	판매인력 운용하기 (LM0204030405_15v1.2)
학습 3	판매인력 교육하기(LM0204030405_15v1.3)

2-1. 직무분석 및 적재적소 배치

학습 목표

- 효과적인 판매인력 운용으로 인건비를 절감할 수 있다.
- 판매 인력의 특성을 파악하여 인당생산성을 극대화시킬 수 있다.

필요 지식 /

① 직무분석 및 적재적소 배치의 개념

판매인력 관리 업무를 담당하는 현장의 관리자는 판매인력에 대한 예측계획을 수립하고 충원 부서 (또는 부문)의 직무 내용을 명확히 파악해야 한다. 또 신입 판매사원이 빠른 시간 내에 업무를 파악하고 적응하여 연결된 톱니바퀴처럼 본인의 직무를 정확하게 수행할 수 있도록 해야 한다.

이렇게 하기 위해서는 충원부서의 업무를 분석하여 적격자를 선발하기 위한 업무의 내용, 성별, 필요지식이나 기술, 역량, 성격과 태도 등을 분석하여 직무에 대한 명세서(기술서)를 작성하고, 직무명세서를 기준으로 적격 인원을 선발하고 배치하는 것을 적재적소 배치라 한다.

② 직무관리체계: 직무분류와 직무분석

직무분류(job classification)란 점포 내에서 수행하는 모든 업무를 그 내용과 종류, 필요한 역량과 지식, 책임 정도, 업무특성, 관리 중점사항 등에 따라 구분하고 분류하는 것으로, 직무관리의 기본 틀을 제공하는 것이다. 직무관리 체계가 잘못되거나 미비한 경우에는 점포 내에서 다양한 문제들이 발생할 수 있으며, 궁극적으로는 인당생산성이 떨어지거나 조직의 목표달성에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다. 또 이직이나 퇴직 등의 문제도 발생한다.

1. 직무분류 및 체계

대규모 소매점의 판매직에 대한 직무분류의 예시를 통해 직무분류 체계를 이해하고 직무분류 기준을 명확하게 설정한다. 직주가 결정되면 각 직무에 대한 직위가 결정되며, 직위별 단위 과제가 결정된다. 판매인력 관리의 주요 직무분석 과정은 직무별 직위와 단위 과

제에 의해서 개별 업무가 결정되는 것이다. 즉, 단위과제가 판매 현장에서 판매인력이 수행하는 일(work)이다.

직군	직렬	직무	직무내용
판매직	• 일배식품	• 우유, 신선육 • 냉동식품 • 야채, 과일 등 • 기타	<ul style="list-style-type: none"> • 유통기한관리/신선도관리 • 상품진열, 회전일 관리 등 <ul style="list-style-type: none"> • 판촉세일 : 타임세일 • 재고관리, 매입관리 등
	• 공산품	• 과자류 • 라면류 • 기타	<ul style="list-style-type: none"> • 진열관리, 머천다이징 • 재고관리 <ul style="list-style-type: none"> • 팔림 새관리, 판촉관리 • 상품포트폴리오
	• 가전기기	• 주방용품 • 가정용품 • 생활소품	<ul style="list-style-type: none"> • 진열관리 • 상품지식, 사용법 <ul style="list-style-type: none"> • 상품별 혜택 • 조리기술, 사후관리

[그림 2-1] 소매 점포 내 직무분류의 예

2. 직무분석

직무분석이란 직무관리 체계에 의해 분류된 한 개 유형의 단위 직무에 대해 직무의 세부 내용, 필요 기술과 지식, 난이도, 성과요인 등 직무 전반을 분석하는 과정을 말한다. 이는 직무 특성에 맞는 적임자를 선발, 배치하기 위해 필요한 과정으로 직무평가, 이동, 교육훈련을 시키기 위한 기본 자료로 활용되는 근간 데이터라 할 수 있다.

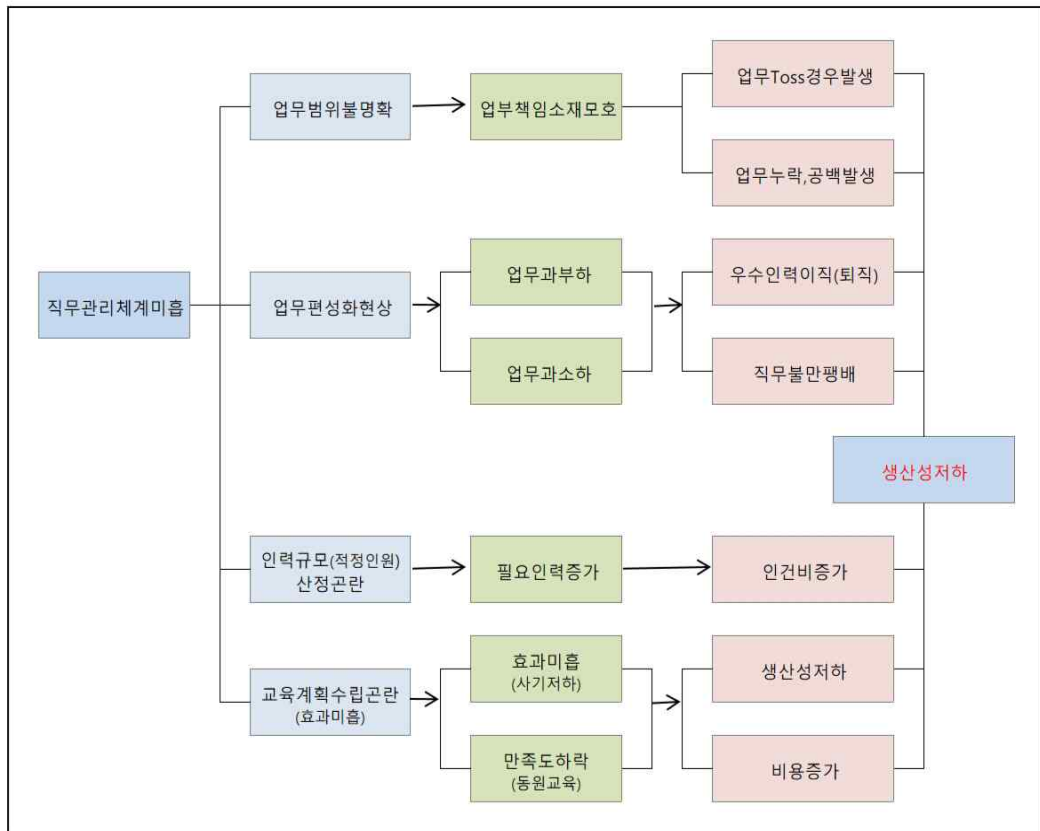
현업에서는 직무 재설계, 평가보상, 이동배치, 육성 등에도 활용하며 인사관리상 직무기술서와 직무명세서를 분류 작성한다. 그러나 점포 내 직무분석은 이를 통합하여 작성해도 무난할 것이다. 직무분석 과정은 인원편성, 팀 구조 등을 고려하고 개별 단위 직무에 대한 담당사원의 의견을 철저히 반영한다. 여기에 담당 인터뷰, 전문가 및 선임자의 의견을 종합하여 업무 분장에 필요한 사항을 체계화하여 정리한다. 또 차후 직무평가를 통한 조직 개선, 업무개선 가능성도 동시에 고려한다.

직무 재설계

직무평가 결과, 유사 성격의 과업을 다시 분류하여 결합하는 과정을 직무 재설계라고 한다. 초기에 직무가 정확히 분류되더라도 소비자의 구매 태도 변화, 환경 변화 및 조직 변동에 따라 업무의 변화가 발생할 때 직무 재설계가 필요하다.

3. 직무관리 체계 미비 시에 발생하는 문제점

직무분석 체계의 미흡 또는 잘못이 있을 경우 결국 생산성 저하를 초래하면서 이직, 퇴직 등의 상황이 전개될 수 있다. 이로 인해 조직 분위기 악화 및 침체로 이어질 수 있다.



[그림 2-2] 직무관리 체계의 중요성

4. 직무기술서(명세서)



[그림 2-3] 직무기술서 작성

판매사원은 상품이나 서비스를 최종 소비자인 구매고객과 연결하여 기업의 목표를 달성하고 이익을 실현하는 가치사슬 단계상 마지막 단계이다. 상품의 기능이 다양해지고 신제품 구매자들의 기초나 취향이 독특해 지면서 혁신적 소비자, 외부의 평가나 전문가 조언 등이 필요한 고객, 전문적 상담을 즐기는 고객에게는 상품전문가로

서의 자세와 지식, 상담기술(스킬)이 필요하기 때문이다.

이제 판매시위는 단순 진열, 전시, 홍보나 광고 등을 통한 소비자 끌어들이기 전략에 머물

지 않는다. 판매사원의 판매촉진 능력은 더욱 강한 방법으로 현장에서 구매에 관심이 있는 고객에게 전문적인 지식을 가지고 설득을 통한 수요의 환기 매개체로서 그 역할이 매우 중요하다. 현업에서 직무기술서는 직무담당자가, 직무명세서는 인사부서나 인사담당자가 작성하여 활용하는데, 점포 내에서는 직무기술서와 명세서를 통합하여 판매담당자가 작성하고 관리자가 보완, 추가하여 활용하도록 한다.

<표 2-1> 직무기술서(명세서) 적용의 예

직무기술서(명세서)			
소속	00회사 00본부 00지점	작성자	0 0 0
직무부서	지하(1층 식품) 햄, 소시지 코너	작성일자	2016. 6. .
직무내용 (주된 업무/ 부가적 업무)	<ul style="list-style-type: none"> · 국내에서 생산하는 햄과 소시지류 판매: · 상담 정보제공, 고객 접견 - 주된 업무 · 해외 수입상품 동시 취급 - 주된 업무 · 시식코너를 동시에 운영, 묶음판매 등 병행 - 부가업무 · 기타 		
필요기술 (태도, 역량, 직식 등)	<ul style="list-style-type: none"> · 기획식품, 가공식품에 대한 상품지식 · 조리기기 기술 및 조리경력/학습/자격 등 소유자 · 판매직에 필요한 인내심, 이해심 넓은 자 · 손재주가 있고 자녀가 있는 주부 		
성과요인	<ul style="list-style-type: none"> · 조리기술과 맛과 음식에 대한 센스나 감각 · 고객접객 기술이나 스킬/태도 · 현장 총동구매 유발 가능한 설득의 기술 		
적임자 요건	연령대	학 력	주요경력
	40~50대	중졸 이상 고졸	-판매직 -조리직 유경험자
	<ul style="list-style-type: none"> · 적극 쾌활한 성격의 스스로 없는 생활습관 소유자 · 조리나 요리에 관심이 많고 간식 등을 즐기는 자 · 조리학원, 취미활동 등으로 조리, 식품에 관심이 많은 자 · 자녀 간식이나 영양간식 등 건강관리 음식에 관심이 많은 주부 		
비 고	00년 00월 00일 배치: 0 0 0	제00기 판매사원 채용 인당생산성:	

③ 적재적소 배치

적재적소 배치란 사전에 작성한 직무기술서에 기초하여 채용인력에 대해 적성검사 및 심층면접, 실기 테스트, 역할연기 등의 시험과정을 통해 재능과 솜씨, 기술 등을 파악하여 잠재능력 등을 발굴하고, 과거 경력이나 학습유무 등을 가미하여 가장 적임자를 배치하는 것을 말한다. 따라서 판매인력 관리자는 수시 또는 정기적으로 채용하는 인력에 대해 불

필요한 시행착오를 겪지 않도록 사전에 전문적인 지식에 대한 학습과 필요 역량의 습득이 필요하다. 그러나 순간결원 인력의 보충이나 단순사고 인력 등의 배치는 시급성을 원하므로 사전에 예비인력계획이나 충원계획을 참조하여 즉시성 있는 대응이 필요하다. 즉, 결원수에 대한 대체인력 확보 또한 성과에 영향을 미치는 요인이다.

④ 대체인력의 확보 및 순환 근무

판매인력은 여러 가지 요인(휴가, 조퇴, 사고, 병가 등 개인적 사유나 회사 규칙과 내규 등)에 의해 순간결원이 발생할 수 있다. 일시결원 또는 순간결원이 발생했을 때 이에 대한 관리를 통해 업무 공백을 메우고 서비스 및 판매 연속성을 유지해야만 경쟁력을 지속하고 인당생산성 관리가 가능하다. 관리자의 내부 방침에 의거하여 결원이 발생할 때마다 순환 대체근무가 가능한 인력을 별도로 운영하거나, 시간제 또는 알바, 파트타이머 등을 활용할 수도 있다. 이러한 또는 임시인력은 정규사원 같은 생산성을 기대하기 어렵지만, 직무기술서를 참조하여 이에 적합한 대체 인력을 투입하는 것이 필요하다. 대체인력은 교육 등 인력수요예측에 의해 월별 또는 특정기간에 맞는 인력을 준비할 수도 있다. 그러나 사고나 긴급 수요발생 등 갑작스런 상황 또는 예측을 못한 경우에는 이에 적합한 대응책을 세워야 하므로, 유류인력이나 여유인력을 수시로 확보할 수 있도록 인력파견, 퇴사 등과 연결되는 시스템도 가동시켜야 한다.

⑤ 직무 분석을 통한 적재적소 배치의 중요성

판매 현장에서는 인력의 적재적소 배치가 매우 중요하다. 직무 분석을 통한 인력 운용의 중요성은 다음과 같다.

1. 효과적인 판매인력 운용으로 인건비를 절감할 수 있다.
2. 개개 사원의 기술과 취미, 적성을 고려하여 배치하므로 일에 대한 스트레스나 적응기간을 줄여 최대의 생산성을 발휘함은 물론, 일에 대한 성취 동기를 불러 일으켜 사기 진작이 가능하다.
3. 기존사원과 신입사원의 성과평가 및 비교가 가능하며 추가적인 성과요인의 개발이 가능해 장기적으로 높은 성과를 지속할 수 있다. 또 직무기술의 업그레이드가 지속적으로 가능하다.
4. 순간결원 인력이나 사고인력에 대한 대응을 즉시성 있게 추진할 수 있다.
5. 인력관리 부재로 발생하는 직무 스트레스, 중도퇴사, 고객クレ임, 사고 등을 예방할 수 있어 인당생산성을 극대화할 수 있다.

⑥ 인당생산성 관리

비교적 집중력이 떨어지는 판매직 관리는 개인의 목표와 회사의 목표를 일치시키고 인당 생산성을 높이는 것이 쉬운 일이 아니다. 합리적 개인주의 성향으로 자기보호적 경향을 보이는 판매조직에서 목표달성을 지향하는 조직체계 구축과 능력에 적합한 직무에 배치하는 것은 판매인력의 생산성 향상에 중요한 영향을 미친다. 우선 점포관리자의 직무 분석 능력의 미흡, 조직 내의 부적합한 직무 배치가 판매원의 직무 스트레스와 육체적·심적 고통을 주지 않도록 직무설계에 최선을 다하여야 한다. 이는 성과창출에 성공한 판매사원 한 명이 실패한 관리자 열 명보다 존귀함을 시사하는 말이다.

판매직의 생산성은 보통 총매출액/중사판매원 수, 즉 인당 평균매출액을 의미한다. 점포의 수익은 바로 매출액에서 산출되기 때문에 인당생산성은 점포 수익과 직결되는 것이다. 생산성은 인당생산성을 기본으로 팀 생산성, 부문 생산성, 업종별 생산성, 품목별 생산성 등으로 분류, 구분할 수 있는데 인력관리의 결과가 최종적으로 생산성에 영향을 미치게 된다. 따라서 직무 분석을 통한 인력 배치 후 평가를 통한 생산성을 파악하고, 생산성의 향상 여부를 적절히 관리하여 인력 배치 및 운용의 주요 자료로 활용하는 지혜가 필요하다. 특히 판매사원별 역량 차이가 있어 생산성에 차이가 있을 수 있으므로 주기적 생산성 관리를 통한 전환배치, 직무대체/교체, 직무이동 등에 활용하는 방안도 적극적으로 필요하다. 한편, 판매인력의 생산성 관리 오류를 방지하기 위해서는 다음 사항을 유념해야 한다.

1. 판매 인력의 생산성 관리

인력운영 방법에 따라 전체 생산성에 영향을 미치는 오류가 발생할 수 있다.

2. 부문의 최적화와 전체의 최적화

현업에서 실무적인 판매인력의 배치는 본부가 추진하는 마케팅 정책이나 회사의 정책적 전략방향에 의해 육성 또는 집중해야 하는 업종과 부문이 있기 때문에 대부분의 경우 우수인력을 전략적 육성 업종이나 부문에 배치하는 경우가 일반적이다. 회사는 선택과 집중을 통한 전략적·경쟁력 우위를 지속하기 위함인데, 이런 경우 해당부문의 인당생산성은 높을 수 있으나 전체적인 인당생산성을 저해할 가능성이 있다. 따라서 인력을 배치할 때는 이에 대한 충분한 검토 후에 실시하도록 한다. 판매직 운영의 경우 부문의 최적화가 전체의 최적화에 저해되는 경우가 많이 발생하기 때문이다.

수행 내용 / 직무 분석을 통한 직무기술서 작성하기

재료 · 자료

- 충원대상 부서나 부문의 충원계획서
- 충원대상 부서나 코너의 (과거)수행업무 일지, 판매일지(주된 업무, 부가 업무)
- 개인별 직무명세서(직무 조사한 명세서)
- 관련부서나 부문의 매출실적 자료

기기(장비 · 공구)

- 업무담당 사원 및 경력자의 심층직무면접(의견서)

안전 · 유의 사항

- 단순 반복 업무로 간주하여 정확한 직무 분석을 소홀히 하는 경우, 인당생산성이 악화될 수 있다.

수행 순서

① 수집한 자료 및 서식 준비하기

수집한 자료를 검증하여 자료의 신뢰성을 확보한다.

② 직무와 관련한 업무내용 정리하기

1. 수행일지 등 수집한 자료를 바탕으로 직무에서 발생한 업무내용을 일괄 정리한다.
2. 성과에 미치는 주된(routine) 업무와 부가적 업무로 구분한다.

③ 직무평가기술, 역량, 태도 등을 찾아내고 적임자 요건과 기준을 개발하여 요건화하고, 인당생산성을 비교 · 평가하기

1. 연령대, 학력, 자격이나 기술, 경력 등 필수사항을 발굴한다.
2. 성과에 미치는 주요 요인을 요건화하여 정리한다.
3. 주기별 인당생산성을 파악하여 최적조건을 유지한다.

④ 직무기술서 작성하기

<표 2-2> 직무기술서(명세서)

직무기술서(명세서)			
소 속	00회사 00본부 00지점	작 성 자	0 0 0
직무부서	지하(1층 식품) 햄, 소시지 코너	작성일자	2016. 6. .
직무내용 (주된 업무/ 부가적 업무)	<ul style="list-style-type: none"> · 국내에서 생산하는 햄과 소시지류 판매: · 상담 정보제공, 고객 접견 - 주된 업무 · 해외 수입상품 동시 취급 - 주된 업무 · 시식코너를 동시에 운영, 묶음 판매 등 병행 - 부가업무 · 기타 		
필요기술 (태도, 역량, 지식 등)	<ul style="list-style-type: none"> · 기획식품, 가공식품에 대한 상품지식 · 조리기기 기술 및 조리경력/학습/자격 등 소유자 · 판매직에 필요한 인내심, 이해심 넓은 자 · 손재주가 있고 자녀가 있는 주부 		
성과요인	<ul style="list-style-type: none"> · 조리기술과 맛과 음식에 대한 센스나 감각 · 고객접객 기술이나 스킬/태도 · 현장 총동구매 유발 가능한 설득의 기술 		
적임자 요 건	연령대	학 력	주요경력
	40~50대	중졸 이상 고졸	-판매직 -조리직 유경험자
적임자 요 건	<ul style="list-style-type: none"> · 적극 쾌활한 성격의 스스럼 없는 생활습관 소유자 · 조리나 요리에 관심이 많고 간식 등을 즐기는 자 · 조리학원, 취미활동 등으로 조리, 식품에 관심이 많은 자 · 자녀 간식이나 영양간식 등 건강관리 음식에 관심이 많은주부 		
비 고	00년 00월 00일	제00기 판매사원 채용	
	배치: 0 0 0	인당 생산성:	

1. 직무내용(주요 업무, 부가적 업무)을 기술한다.

회사가 운영하는 사업의 주요 업종, 업태, 서비스 형태, 판매형태, 운영방식, 필요인원과 수, 주요한 정규 업무나 부가적 업무 등 회사의 목표달성에 필요한 직무내용을 기술한다.

2. 필요기술(태도, 역량, 지식 등)을 파악하여 기술한다.

업무일지, 업무수행 내용 등을 참조하여 업무수행에 필요한 기술, 태도, 역량, 지식, 경력 등을 파악한다.

3. 팩터(factor: 요소)를 찾아 분석, 기록한다.

매출실적, 과거 근무자 근무실태, 영업일지, 판매지 심층면접 관리자, 유사업종 경험자 등

의 심층면접을 통해 해당부서나 코너의 매출성과 인당생산성, 비용절감 등에 요인이 될 수 있는 요소를 찾아 분석, 기록한다.

4. 1, 2, 3을 참조하여 적임자 요건을 정리하고, 우대조건 등을 제시하여 신규채용 또는 채용 계획에 반영하도록 한다.
5. 비고란에는 추후 직무기술서에 준해 배치한 사원을 기록 관리하고, 성과평가 및 사후 관리를 실시하며 직무기술서를 지속적으로 업그레이드한다.
6. 인당생산성을 극대화하는 방향으로 가격, 기술요건을 구체화하고 유지·관리하도록 한다.

수행 tip

- 직무기술서 작성 시에는 시간대별 업무내용을 세분하여 분석하고 이에 필요한 기술이나 역량 등을 제시할 수 있다.
- 판매실적이 우수하거나 저조한 요인을 분석하여 적임자 요건과 기준을 마련할 수 있다.
- 직무기술서는 긴급 인력수요 발생 시 인력파견회사 등에 적임자 요건을 제시하는 경우에도 요긴한 자료이다.

2-2. 직무수행능력 평가 및 활용

학습 목표

- 직무수행능력이 낮은 인력에 대한 전환배치 또는 교육 등의 계획을 수립할 수 있다.
- 불필요한 인력 없이 최적의 판매인력 계획을 수립할 수 있다.

필요 지식 /

① 직무수행능력 평가 및 활용

현장 관리자가 충원계획에 의해 사원을 선발하고 정확한 직무 분석을 통해 적소에 배치하더라도 실제로 현업에서 직무를 수행하는 결과를 보고 배치 및 채용에 대한 적정성 여부를 판단할 필요가 있다. 특히 판매직 종사자는 상대적으로 근무여건이 열악하고, 고객과의 접점에서 다양한 경우의 수가 있을 수 있어 우수한 기술과 역량을 보유했다 하더라도 판매실적이나 성과를 창출하는 데 차이가 있을 수 있기 때문이다.

일례로 최근 대기업에서 몇백 대 일의 바늘구멍 경쟁력을 뚫고 철저한 직무 분석과 직무 기술서, 본인의 희망과 적성을 반영하여 적재적소에 배치한다 하더라도 1년이 지나면 30% 이상이 적응을 하지 못해 중도퇴사 또는 이직한다는 사례를 보면 알 수 있다. 즉, ‘직무수행능력평가’란 결원부서나 부문에 인력을 충원하고 일정기간(보통 6개월 또는 1년) 후 성과나 결과를 평가하여 그 적정성 여부를 판단하는 것을 의미하며, 성과창출 정도, 수행능력 발휘정도 및 적응정도 등을 분석 파악하는 것이다. 또 그 결과를 활용하여 부족한 스킬의 교육이나 직무교육, 전환 재배치 등을 시행하고 인당생산성 향상, 인건비 절감 등 최적의 판매인력을 운영하기 위한 것이다.

② 조직 내 평가의 성격과 특성

일반적으로 조직 내에서의 평가는 세가지 형태로 이루어진다. 이를 표식화해 보면 <표 2-3>과 같이 설명할 수 있다.

<표 2-3> 평가의 종류 및 특성

평가 유형	주요 개념트와 내용	평가 목적	비고
업적 평가(고과)	주어진 과제를 어느 정도 달성했는가?	승급, 상여 등에 활용	
직무능력 평가(고과)	주어진 과제, 어떤 과제를 어느 정도 할 수 있을까?	배치, 육성, 이동, 승급	
직무태도 평가(고과)	과제에 대한 태도와 자세는?	육성, 배치	

조직 내 평가는 인재 육성을 목적으로 수행하는 절대평가로 육성과 개발에 초점을 두고 수행하는 능력개발(HRM) 중 심의 평가와 인재 선별을 목적으로 상대평가를 수행하여 상여, 승급, 승진 등에 목적을 두고 수행하는 것이 일반적이다. 평가기법은 서열법이나 평점 척도법(5점 척도)을 주로 이용한다. 서열법은 능력과 업적에 대해 순위를 매기는 방법으로 도입과 평가가 용이하지만 동일 직무에 적합하고, 대상인원의 과소에 따라 그 효과성 여부도 결정된다.

<표 2-4> 서열법에 의한 평가 사례

피평가자	평 가 요 소					순위 (서열)
	업적 달성 (목표)	적응 정도	근태관리	환경관리	합 계	
김 0 0	1	4	2	1	8	1
문 0 0	3	7	3	4	17	4
박 0 0	2	5	4	2	13	3
한 0 0	4	2	1	3	10	2
조 0 0	5	1	6	8	20	5

<표 2-5> 척도법에 의한 평가 사례

직무수행능력 평가요소	평가의 주안점(착안점)	평 점	비고
목표달성도(70점)	당기의 목표달성 수준은? 평균달성 수준은? 달성도의 구간폭 기준 설정은? 목표달성도 증감 추이는?	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">S A B C D</div> <div style="text-align: center;"> ----- 70 60 50 40 30 </div> </div>	
적응 정도(10점)	사원 간 친화력, 협력도? 고객접객 스킬, 전문지식? 업무 적응기간과 태도?	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">S A B C D</div> <div style="text-align: center;"> ----- 10 8 6 4 3 </div> </div>	
근태관리(10점)	출퇴근 규칙 준수 정도는? 점포 근무수칙 준수 정도는? 기타	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">S A B C D</div> <div style="text-align: center;"> ----- 10 8 6 4 3 </div> </div>	
환경관리(10점)	집기 및 기구 관리는? 주변 청결도는? 상품, 재고관리 수준은?	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">S A B C D</div> <div style="text-align: center;"> ----- 10 8 6 4 3 </div> </div>	
계 (100점)			

③ 직무수행능력 평가요소

직무수행능력을 평가하는 요소로는 매출액(생산성)을 기본으로 근태관리, 적응관리, 환경관리 등 업종에 따라 적절한 요소를 가감할 수 있다(가급적 여러 사원들의 의견을 수렴, 평

가요소를 결정한다).

현업에서는 판매인력의 직무수행능력 평가요소를 점포 현실에 맞게 결정할 수 있다. 다양한 평가요소가 업무지식 및 업무수행능력, 리더십, 창의 개선력, 기획전략 수립 능력, 고객 클레임 처리능력, 고객접객 스킬, 친절 서비스, 전문 상담 스킬과 태도, 상품지식, 신규고객 창출 정도, 마케팅 및 홍보 노력, 재고감축, 결품 방지 정도, 비용절감 정도, 팀워크(협조도, 참여도), 고객관리 수준, 행사추진 능력 등에서 적절한 요소를 선택할 수 있다.

④ 직무수행능력 평가표 활용



[그림 2-4] 직무수행평가공유

직무수행능력 평가 결과를 기초로 하여 부진 또는 우수 요인에 대한 조사, 발굴은 관리자로써 매우 중요한 업무이다. <표 2-6>에서 볼 수 있듯이 부진 요인이 도출되면 사원별 평가표를 활용하여 전환배치, 권고사직, 직무교육, 기본자체 훈련 또는 사내 파견교육 등을 실시하여 부진요소의 해소 또는 보충 등의 조치를 하도록 하여 최적의 인력관리 수준을 유지하도록 한다. 특히 신입사원의 경우에는 서비스

의 기술, 친절 마인드, 접객 스킬, 상품지식 등이 미흡할 수 있으므로 수시로 현장 직무교육(OJT: on-the-job training) 등의 조치가 필요하다. 또 이들 고객으로부터 전문가다운 평가를 받도록 자세나 태도 등을 견지하도록 아침 조회나 폐점회의 때 강조할 필요성도 있다. 한편 직무이동, 전환배치 등의 경우에는 충분히 직무평가 결과에 대해 설명하고, 권고사직의 경우에는 계약해지 등 근로기준법상 발생할 수 있는 문제가 없도록 서류징구 등에 완벽을 기한다. 우수 관리자의 필요핵심역량은 직무 분석과 평가를 통해 업무 달성도를 높이고 인당생산성을 높이며, 팀워크를 통해 판매 조직력을 강화하는 데 있다. 그 기초 자료가 정확한 직무수행능력 평가와 그 활용에 있다고 할 수 있다. 직무수행능력평가는 신규충원한 배치사원은 물론이고 기존사원에 대한 평가를 정기적으로 실시하여 이를 활용하고 직무 간 전환 또는 성과급 등과도 연계할 수 있다.

<표 2-6> 직무수행능력 평가표의 예

사원명	직무수행능력 평가요소 (100점)	평가 결과	부진/우수요인	조치 및 사후관리
홍길동	· 목표달성도 (70점)	50	· 적정성 부적합 · 자기관리 미흡 · 근무의욕 상실	전환배치 (직무대체)
	· 적응 정도 (10점)	8		
	· 근태관리 (10점)	10		
	· 환경관리 (10점)	6		
	계 (100점)	74		
이갑돌	· 목표달성도 (70점)	40	· 적정성 부적합 · 직원 간 갈등 · 근태불량 · 고객 클레임	권고사직
	· 적응 정도 (10점)	6		
	· 근태관리 (10점)	8		
	· 환경관리 (10점)	7		
	계 (100점)	61		
서갑순	· 목표달성도 (70점)	55	· 직무스킬 부족 · 상품지식 미흡	직무교육 (재배치)
	· 적응 정도 (10점)	10		
	· 근태관리 (10점)	10		
	· 환경관리 (10점)	10		
	계 (100점)	85		
이순정	· 목표달성도 (70점)	74	· 직원 간 화합 · 청결, 위생 면담 미흡	교육, 훈련 (기본)
	· 적응 정도 (10점)	7		
	· 근태관리 (10점)	10		
	· 환경관리 (10점)	7		
	계 (100점)	98		

수행 내용 / 직무수행능력 평가표 작성하기

재료 · 자료

- 신입 배치 인력 또는 전체 판매사원의 월별 목표달성 실적
- 근태관리 현황표
- 근무일지 및 업무수행일지
- 아침 조회, 폐점 정리 등 참여 현황
- 고객 클레임 일지(처리 건수, 반품, 교환, 상품손실 등)
- 재고관리, 진열관리, 환경관리, 기자재관리 실태표
- 사내교육, 인포멀 회의, 직원 간 상대평가 의견 등 수렴표

기기(장비 · 도구)

- 컴퓨터, 계산기

안전 · 유의 사항

- 가급적 객관적인 자료를 수집하여 특정 사원에 집중되는 중심화 경향을 배제하도록 한다.
- 평가에 앞서 반드시 사전에 평가실시에 대해 공지, 주지시키고 불신이 없도록 한다.
- 불만이 있는 자는 충분한 이해와 공감대를 형성할 수 있도록 한다.

수행 순서

① 수집한 자료 검증하기

1. 수집한 자료의 검증을 통해 데이터의 신뢰성을 확보한다.
2. 누락된 자료가 없도록 전체 자료를 수립한다.

② 직무수행능력 평가표 서식 준비하기

1. 사전에 작성한 서식을 준비한다.
 - (1) 평가 요소별 평점 매기기
배정된 비율에 의한 평점을 계산하여 기록한다.
 - (2) 평점합계 계산하기

③ 직무수행능력 평가표 작성하기

1. 요소별 평점 매긴 것을 서식에 삽입한다.
2. 평점계산 결과를 기록한다.

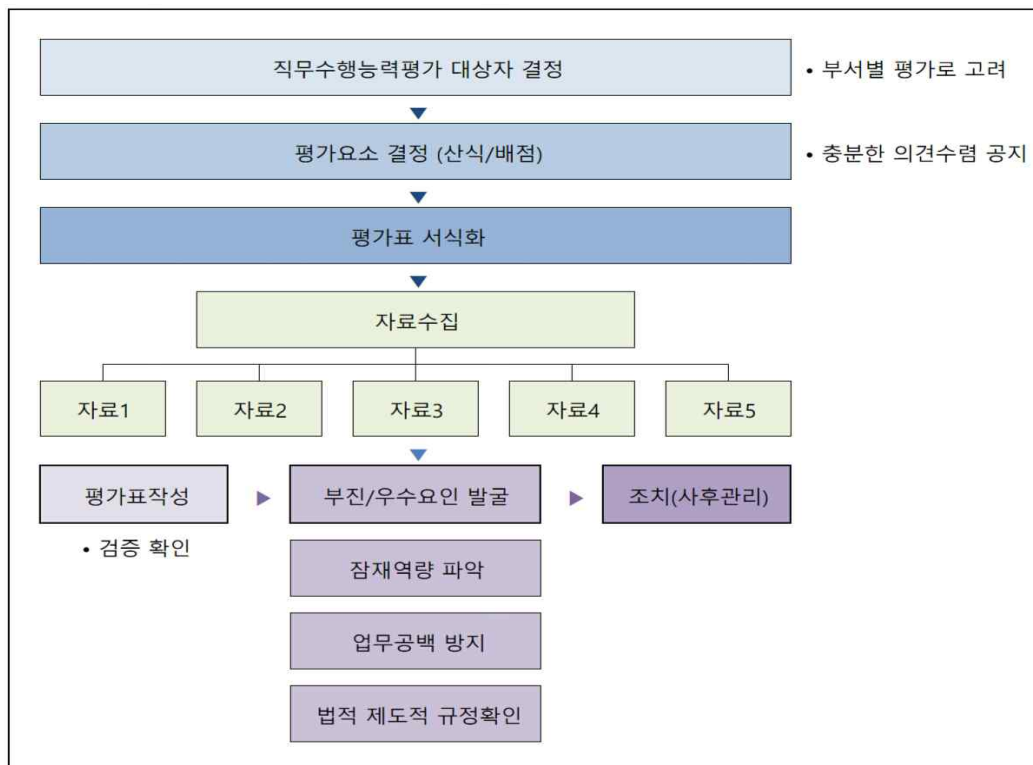
④ 부진/우수요인 분석 및 도출하기

1. 요소별 평점 및 합계 평점을 기준으로 부진요인을 찾아낸다.
2. 부진요인에 대해 수집한 자료를 통해 검증, 확인한다.

⑤ 부진/우수요인 분석 및 도출하기

1. 가급적 잠재역량 등을 파악하여 육성하는 방향으로 조치 방향을 설정한다.
2. 전환배치, 직무이동, 내부교육 등은 업무공백이 발생할 수 있으므로 상황을 충분히 고려하여 조치한다.
3. 권고사직 등의 조치가 필요한 경우에는 회사의 규칙과 협약, 근로기준법 등에 문제가 발생하지 않도록 본부 인사부서 등과 충분히 협의, 처리한다.

⑥ 직무수행능력 평가 및 활동 프로세스 수립하기



[그림 2-5] 직무수행능력 평가 프로세스

7 직무수행능력 평가표 작성하기

<표 2-7> 직무수행능력 평가표의 예

사원	평가요소	평가결과	부진/우수요인	고려사항	조치(최종)
0 0 0	· 달성도 · 적응력 · 근태관리	미흡	적응력 부족	· 잠재능력 · 업무공백 · 법 적용 등	교육 강화
0 0 0	· 달성도 · 적응력 · 근태관리	실적 미흡	성격 환경 산만	· 잠재능력 · 업무공백 · 법 적용 등	대체근무
0 0 0	· 달성도 · 적응력 · 근태관리	양호	모범적	· 잠재능력 · 업무공백 · 법 적용 등	포상
0 0 0	· 달성도 · 적응력 · 근태관리	불량	태도불량 근태불량	· 잠재능력 · 업무공백 · 법 적용 등	해고

수행 tip

- 평가 난이도, 평가요소, 사원별 적응기간, 업무지식 습득기간, 현장 OJT 등 집중적 지원 및 관리 정도에 따라 1회 평가를 기준으로 조치하는 것보다는 평가결과 추이를 보고 2~3회 평가 후 최종 조치할 수 있다.
- 실적부진의 문제사원의 경우에는 조직 분위기 등을 고려하여 조기 조치할 수 있다.
- 업종 특성상 팀워크가 필요한 경우에는 팀별 평가를 실시, 결속력과 협력도를 증대하는 방향으로 평가할 수 있다.

교수 방법

- 효과적인 인력운용을 위해 필요한 직무 분석과 적재적소 배치의 중요성 등을 이해시킨다.
- 평소 인력운용상 발생한 문제사례, 우수 사례 등을 케이스 스터디 식으로 주요 사항을 공유하도록 한다.
- 직무기술서(명세서)를 이해시키고 담당 업종이나 유형에 맞게 직무내용, 필요기술, 태도, 성과요인 등을 조사·분석할 수 있도록 지도하고 책임자 요건을 작성하도록 지도한다.
- 인당생산성 관리를 위한 직무수행능력 평가 프로세스를 사전 학습하도록 하고, 절차 준수 및 조치사항 등의 중요성과 고려사항 등을 정확하게 숙지하도록 한다.
- 학습자 간의 역할연기를 통해 직무수행능력 평가를 설명하고, 공감대 형성을 위해 상호간 교차로 연습하며 피평가자의 입장을 이해하도록 한다.
- 직무 분석을 위한 직무기술서 작성, 적재적소 배치, 직무수행능력 평가, 평가결과의 활용, 현실 상황을 고려한 조치 결정 및 실행, 사후관리를 통한 최적 인력운용 사이클을 이해하도록 지도한다.

학습 방법

- 사전학습으로 현재 실행·적용 중인 인력관리 프로그램과 제시된 프로그램과의 비교를 통해 보완, 추가, 개선사항 등을 사전에 인지한다.
- 직무기술서(명세서) 작성을 하기 위한 담당사원의 직무에 대해 직무내용(주된 업무와 부가적 업무, 수시발생 업무, 긴급업무, 비상업무 등)을 재확인하여 숙지하고, 필요 기술과 역량, 성과요인과 지렛대(leverage) 등을 파악하는 기술을 습득하고 반복 학습한다.
- 작성된 직무기술상의 책임자 조건과 현재 배치된 인력의 적정성 여부를 검증해 보고 개선사항 등을 파악한다.
- 직무수행능력 평가표 작성을 위한 평가요소의 도출 및 적정성 여부에 대한 의견을 수렴하고, 피평가자와 심층면접을 통해 상대방의 입장을 이해하도록 한다.
- 실무 적용을 위해 직무수행능력 평가 프로세스를 정확하게 학습하고, 조치 시 고려해야 할 사항을 반영하여 효과적인 운용 프로그램이 되도록 학습한다.

- 부서 내의 본보기 사원을 대상으로 직무 분석을 통한 직무기술서 작성, 적재적소 배치 여부, 직무수행능력 평가표 작성, 조치 및 사후관리 등의 프로세스를 실제로 작성하여 학습하고, 그 절차를 숙지하도록 한다.
- 최종적으로 인력운영 전반에 대한 미비점과 개선점 등을 파악하고 정비하여 체계화하는 학습을 한다.

학습 2 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
직무 분석 및 적재적소 배치	- 효과적인 판매인력 운용으로 인건비를 절약할 수 있다.			
	- 판매인력의 특성을 파악하여 인당생산성을 극대화할 수 있다.			
직무수행능력 평가 및 활용	- 직무수행능력이 낮은 인력에 대한 전환배치 또는 교육 등의 계획을 수립할 수 있다.			
	- 불필요한 인력 없이 최적의 판매인력 계획을 수립할 수 있다.			

평가 방법

- 문제해결 시나리오

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
직무 분석 및 적재적소 배치	- 인건비 증감 분석을 통해 판매인력 운용 프로그램을 개선할 수 있는 방안 수립			
	- 인당생산성 분석을 통해 업무에 적합한 판매인력 배치 계획 수립			
직무수행능력 평가 및 활용	- 직무수행능력 평가를 통해 인당생산성이 낮은 인력에 대해 직무이동 등 인력운용 효과성을 높일 수 있는 방안 수립			
	- 직무 분석 및 수행능력평가를 활용하여 직무특성별 업무공백을 방지하는 인력을 운용할 수 있는 방안 수립			

• 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
직무 분석 및 적재적소 배치	- 사례 연구를 통해 판매인력 운영의 효과성 여부 파악하는 능력			
	- 인력 특성별 사례 연구로 생산성과의 관련 여부를 분석하는 능력			
직무수행능력 평가 및 활용	- 직무수행능력이 낮은 인력의 사례별 조치 결과를 분석하고 최적의 판매인력 관리를 할 수 있는 능력			
	- 우수 사례를 벤치마킹하여 미흡한 판매인력 운용의 문제점을 개선할 수 있는 방안 수립			

• 구두발표

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
직무 분석 및 적재적소 배치	- 인건비를 절감할 수 있는 인력운영 계획 발표 및 제시			
	- 인력 특성과 인당생산성과의 관계를 이해하고 설명할 수 있는 능력			
직무수행능력 평가 및 활용	- 직무수행능력이 낮은 인력의 조치, 전환배치, 교육 실시 등 그 필요성과 프로세스에 대해 발표			
	- 최적 판매인력 계획을 수립하는 직무 분석, 직무기술서, 수행능력평가와 활용 등에 대해 이해하고 설명하는 능력			

피드백

1. 문제해결 시나리오

- 문제해결 조치 후 인당생산성을 비교 분석하여, 개선점과 미흡한 경우 직무 분석을 통한 직무기술서 및 적재적소 배치, 직무수행능력 평가 및 활용 등에 대해 재검증하고 그 정확성 여부 및 성과요인, 직무수행능력 평가요소, 책임자 요건 등에 대해 체크한다.
- 직무수행능력 평가 후 수행 능력이 낮은 인력의 조치 결과에 대해 체크하고, 업무 혼선으로 인한 생산성 저하가 초래되지 않는지 체크한다.

2. 사례 연구

- 사례연구 결과와 현재 운용방식의 비교, 분석을 통해 효과성 배가를 위한 추가조치 또는 사후관리를 실시한다.
- 사례별 분석 결과가 개인의 특성이나 평가자의 전문성 정도에 따라 차이가 있을 수 있으므로 이를 비교·분석·조정한다.

3. 구두발표

- 발표자 사례나 연구내용을 종합하여 우수 내용을 공유하도록 한다.
- 개인별 시각차와 분석방법 등 발표자 상호 간의 능력차이가 있을 수 있으므로, 교수는 학습자의 특성을 파악하고 서로 간의 이론과 방법 등이 적합성을 유지하도록 이해도를 높인다.

학습 1	판매인력 계획하기(LM0204030405_15v1.1)
학습 2	판매인력 운용하기(LM0204030405_15v1.2)
학습 3	판매인력 교육하기 (LM0204030405_15v1.3)

3-1. 교육계획 및 프로그램 준비

학습 목표

- 판매인력 근무 일정을 고려한 연간 교육계획을 수립할 수 있다.
- 판매능력을 향상시킬 수 있는 교육 프로그램을 준비할 수 있다.

필요 지식 /

① 판매인력 교육

판매인력 교육은 직무에 투입하기 전, 근로기준법상 작업자의 안전과 지켜야 할 규칙, 작업자의 윤리, 성희롱 예방, 청결위생 관리 등 공중위생과 윤리관에 관한 소양교육이다. 따라서 판매인력 교육은 HRD(human resources development)와 같은 직원 육성을 위한 이력 관리, 경력관리, 자기개발관리 등의 전사적 경력개발 프로그램 교육보다는 현장에서 판매를 담당하는 인력의 성과 향상을 위한 방향에 초점을 맞춘 것이므로 상품지식, 판매기술과 스킬, 친절 서비스 교육 등이 주요 과정이라 할 수 있다.

<표 3-1> 판매인력 교육 개념도

구 분	판매인력 교육	HRD	비고
교육 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 성과 향상, 작업능률 향상 · 인당생산성 향상 	<ul style="list-style-type: none"> · 기업목표 달성 · 능력과 역량 등 개발 	
교육 모듈	<ul style="list-style-type: none"> · 기본소양교육(적응교육) · 법정의무교육 · 직무교육 · 서비스 교육 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 전문교육 · 심화교육 · 자기개발학습교육 	
교육 형태	<ul style="list-style-type: none"> · 근무일정 고려 단기교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 연결 교육 	

② 판매인력 교육 계획

판매인력의 교육은 본부에서 실시하는 기본교육, 법정의무교육, 공통교육을 채용 시점 또는 전사적 교육계획에 의하여 실시한다. 그러나 적응력을 키우고 직무 숙련도를 향상시키

기 위해서는 현장교육을 실시해야 한다. 현장교육이 중요하다더라도 업무공백이 발생한다면 교육실시 목적과 효과가 반감할 수 있으므로, 교육대상 인력의 근무일정을 고려하여 계획을 수립해야 한다. 신규 채용 배치자는 기본 소양교육과 점포 근무수칙에 대한 교육, 주요 직무교육 등을 실시하고, 직무수행능력 평가를 실시한 이후에는 직무평가 결과 업적 달성도, 적응 정도, 근태상황 및 환경관리 등의 성과요소별 미흡한 부분 및 역량 강화 필요부분에 대한 집중 프로그램을 실시할 수도 있다. 전반적으로 판매사원 교육은 신규 채용자 또는 대체인력에 대한 교육계획과 기존 근무자의 성과 향상 교육 프로그램으로 구분하여 실시하는 것이 효과적일 수 있으며, 교육 일정은 성수기나 이벤트 기간을 제외한 기간과 점포 내 아침조회 시간, 폐점 후 간편교육 등으로 탄력적인 교육계획을 수립할 수도 있다.

<표 3-2> 판매인력 교육계획의 예

구 분		교육 유형 및 내용			
		과 목	시간	주요 내용	교수방법
신 규 채 용 자	기본 교육 (소양 교육)	· 점포 근무수칙	3	· 근무태도, 근태, 시간관리 등	전달, 숙지 교육
		· 법정 의무교육	4	· 위생, 안전, 윤리, 성희롱예방 등	전달, 공감 교육
		· 기업가정신	2	· 의식개혁, 주인정신고취 등	전달교육
		· 서비스 마인드	3	· 친절,接客 스킬, 태도 등	실습, 견학
		· 직무기초교육	3	· 상품, 재고, 진열, 권유, 스킬 등	실습, 강의
	계	15			
	기 존 사 원	심화 교육 (역량 강화)	· 근로기준법	2	· 고용계약, 휴가, 퇴직, 급여 등
· 건강관리, 자기개발			1	· 건강관리, 자기관리, 심신, 체력	실습
· SNS			3	· 바이럴마케팅, 상품홍보	강의+실습
· 판매촉진기법			2	· 상품제안, 설명, 설득 스킬	강의(역할연기)
· 목표관리			1	· 실적관리, 목표관리 개념	전달식
· 판매 스킬 등			2	· 고객接客 스킬/상품 상세교육 등	실습
· 대화기법 (의사소통)등			2	· 경청, 적극적 태도, 수용기술 등	역할연기
계	13				
기 존 사 원	전문 교육 (판매 능력 향상)	· 직무기술	수시	· OJT, 시범판매, 우수사례 학습	현장교육
		· 마케팅 기법	2	· SNS 마케팅	강의+실습
		· 판촉전략	2	· 행사, 이벤트/쿠폰/POP 작성	강의+실습
		· 판매 스킬	2	· 상품지식, 팀워크/우수사례	사례 교육
		· 조직관리	1	· 갈등관리/조직 분위기/고충처리 등	강의
	계	7+@			
	외부 파견 교육 (필요시)	· 의식개혁	2	· 주인정신/공동체의식/기업가정신	외부파견 위탁교육
· 생산성 향상 (직무평가)		3	· 상품진열/재고관리		
· 낭비 제거		3	· 비용관리/기구, 부자재관리 등		
계	8				

구 분		교육 유형 및 내용			
		과 목	시간	주요 내용	교수방법
정 규 과 정	고도화 과정	· 판매역량 강화	4	· 상품진열/SKU 관리/손익분기점	실습+강의
		· ISM	3	· Instore Merchandising	실습+강의
		· 유통 이해	3	· 유통 흐름, 시스템 이해 등	강의
		계	10		
	생산성 향상 과정	· 업계 트렌드	3	· 경쟁사 동향/신상품 동향	강의
		· 클레임 처리	3	· 불만고객/만족도제고	실습+강의
		· 우수사례	4	· 매출향상 우수사례 실패	사례 학습
		계	10		

- 교육모듈과 과목, 배정시간 등은 인력관리자의 교육 방향에 따라 집중교육을 필요로 하는 내용으로 변경 가능

- 교육 방향

- 근무일정, 업무공백을 최소화하기 위해 일정하게 분산 실시 한다.
- 신입사원 역량 강화를 위해 단기간 교육을 집중화한다.
- 만족도 제고를 위해 자기개발, 건강관리 등 실생활에 도움이 되는 과정도 추가한다.
- 주입식보다는 체험, 감성 자극 프로그램도 동시 운영한다.
- 교육목표를 확실히 주지시킨다.

1. 판매인력 교육계획

판매인력 교육은 근무일정 등을 고려하고 대체 투입을 고려하여 계획적으로 실시하는 것이 필요하다. 교육 효과성 증대를 위해서는 교육대상자의 적극적인 교육 참여가 필요하고, 형식적인 동원교육보다는 자발적인 참여로 만족도 높은 교육이어야 한다. 판매인력의 시간은 매출이며 수익이기 때문이다.

(1) 교육계획서

교육계획서에는 연간, 분기별, 월별, 소요예산, 교육목표, 교육실시 대상자 등이 포함되도록 한다.

<표 3-3> 점포 교육체계도: 역량교육/직무교육

구분	역 량 교 육			직 무 교 육	
	공통 역량	리더십 역량	전문 역량	판매 직무	관리 직무
팀장	<ul style="list-style-type: none"> · 법정교육 · 자기관리 · 점포근무 규칙 · 서비스 · 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> · 코칭-자발적 동기 부여 · 멘토링 · 직무교육 · 의사소통 기법 	<ul style="list-style-type: none"> · 목표관리 · 조직관리 · 갈등관리 · 손익관리 	<ul style="list-style-type: none"> ·接客 스킬 	<ul style="list-style-type: none"> · 부하사원 관리 · 근태관리

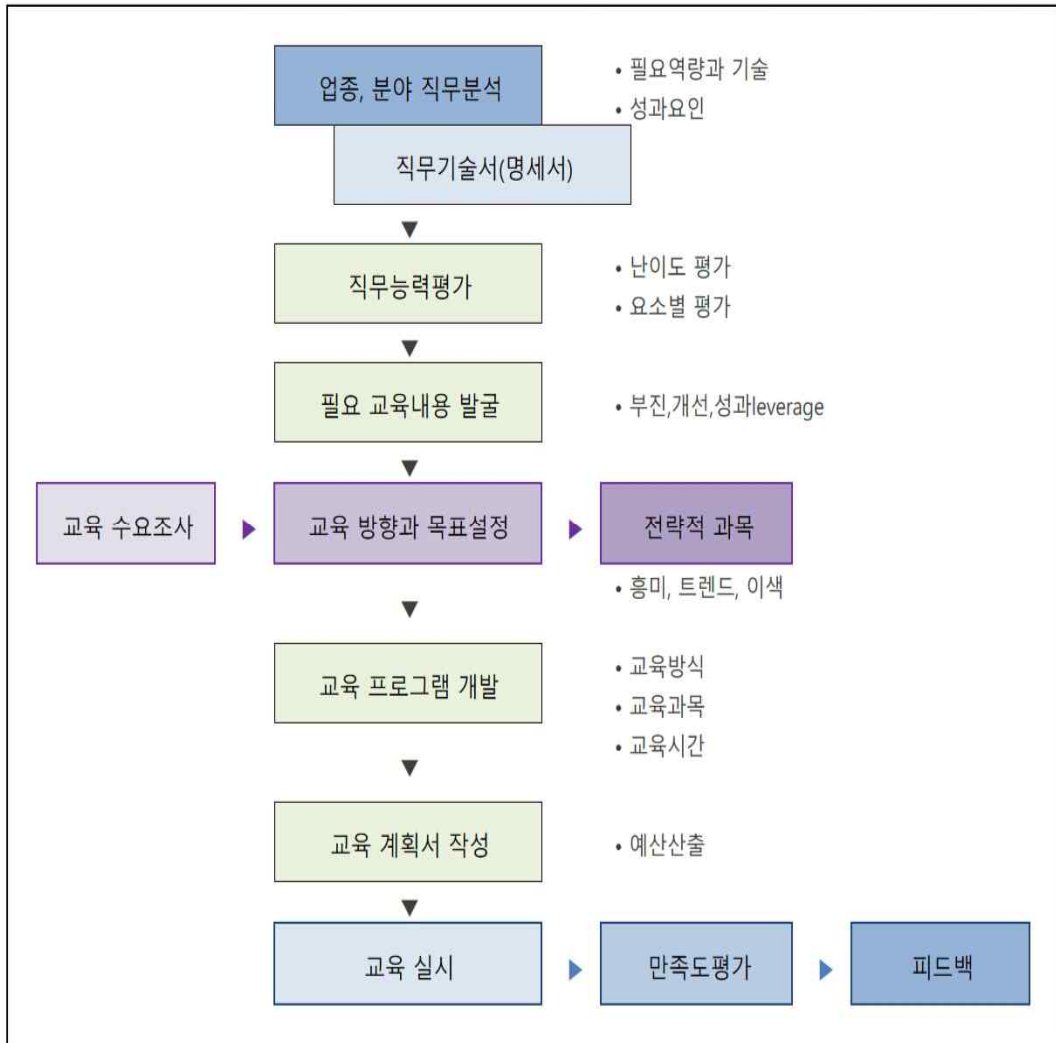
구분	역 량 교 육			직 무 교 육	
	공통 역량	리더십 역량	전문 역량	판매 직무	관리 직무
주임		• 직업윤리	• 낭비관리 • 클레임 처리	• 고객관리	• 시설관리
사원	• 에티켓 • 건강관리 • 자기개발	• 고객관계 관리 (CRM)	• 상품지식 • 마케팅 • 포장 및 홍보 • 고객 서비스	• 상품관리 • 진열관리 • 재고관리	• 환경관리 • 청결관리
교육 체계	• 판매원별 바람직한 역량 수준 대비 현재 역량수준과의 차이(GAP) • 교육요구 역량으로 필요역량의 중요도, 난이도, 활용 빈도를 고려한 교육 우선순 위 결정				

2. 인적자원 개발 패러다임의 변화

판매 인적자원 개발은 환경 변화와 함께 성과중심주의로 방향이 강조되면서 교육에 대한 사고 패턴도 진화하고 있다. 따라서 교육체계도 이에 적응하는 방향으로 변하고 체계화되어야 한다. 첫째, 다변화되고 전문화된 경제체계에서는 두루두루 능력을 가진 인재보다는 전문지식을 겸비한 인재, 모든 역량보다는 핵심역량, 직원 다수보다는 소수 핵심인재 육성이 교육에 대한 영향력과 효과성 면에서 의미가 있다. 둘째, 고정된 직무 교육보다는 직무 혁신교육, 업무 범위 내에만 국한된 교육보다는 업무확장교육, 강의보다는 자발적 학습으로 변화되고 있다. 또, 참여 동원교육보다는 주도적인 자기개발교육, 관리자교육보다는 실무자교육 중심으로 사고의 전환이 필요하다.

3. 교육 프로그램 개발 방향과 프로세스

판매인력의 교육프로그램은 업종이나 취급상품의 기술 수준, 전문업종 여부, 취급상 난이도 등에 의해 교육 방향과 과목을 다르게 개발해야 한다. 식품이나 일용품을 취급하는 점포는 상품지식, 고객 서비스,接客 스킬, 태도나 자세 등 마케팅적 요소를 가미한 교육 과목에 중점을 두지만, 보험·증권판매, 의약부외품, 화장품 등 비교적 전문지식이 필요하고 난이도 높은 상담기술이 필요한 업종 종사자의 교육 방향은 차이가 있을 수 있기 때문이다. 따라서 교육 프로그램을 개발하는 프로세스는 업종 종사자의 직무 분석을 통한 직무 기술서(명세서)와 직무능력평가 결과를 분석·참조하여 필요 역량의 확충이나 미흡한 부분의 지식 등을 채워 주는 방향으로 개발하고, 참여율과 관심도를 높이기 위해 사회적 문화 트렌드가 가미된 교육과목 등을 추가하는 것이 필요 하다.



[그림 3-1] 교육 프로그램 개발 프로세스

수행 내용 1 / 직무교육 계획수립 및 교육계획서 작성하기

재료 · 자료

- 본부 연간 교육정책/교육계획서
- 교육 대상자 현황(전체 대상자)
- 연간 교육프로그램(신입사원, 기존사원)
- 교육예산(연간, 본부)

기기(장비 · 도구)

- 컴퓨터, 계산기, 현황 보드판

안전 · 유의 사항

- 본부 교육방향, 교육정책, 교육계획 등과 상충 또는 중복되지 않도록 체크한다.
- 열정과 의욕으로 교육예산을 과다 집행하는 경우가 발생하지 않도록 한다.
- 업무공백을 방지하기 위해 교육 일정을 분산하고, 성수기를 피해 수요감소기에 교육을 실시하도록 한다.

수행 순서

① 수집한 자료 검증 및 서식 준비하기

수집한 자료의 확인 및 신뢰성을 확보한다.

② 본부 연간 교육방향, 정책, 계획 등 숙지하기

본부 교육계획 및 예산계획을 확인한다.

③ 연간 준비한 판매인력 교육 프로그램 체크하기

1. 교육 프로그램의 적합성 여부를 체크한다.

- 적합성이란 교육시간, 교육일정, 교육과목 등을 말한다.

2. 본부 교육방향, 과목 등이 상충 또는 중복되는 내용인지 확인한다(상충 또는 중복되는 경우 조정한다).

④ 교육예산 책정하기

1. 본부 예산 대비 인당 교육예산을 산정하여 과정별 교육예산을 산출한다.

2. 교육, 외부 위탁교육 등을 고려하여 예산을 배분한다.
3. 진행자, 강사, 교육자재 등 소요예산 견적서를 수집한다.

⑤ 분기별 교육계획서 작성하기

신입 과정과 정규 과정을 구분하여 작성한다.

⑥ 세부 교육일정계획 수립하기

1. 본부 교육일정, 휴무일, 성수기 이벤트 기간 등을 고려한다.

2. 교육계획서

<표 3-4> 교육계획서

교 육 계 획 서 (연간, 분기, 월)							
□ 소속부서 : 0000주식회사 00지점(00점포).			담당자 : (인)				
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>□ 교육목표 : • 인당생산성 10% UP</p> <p style="margin-left: 20px;">• 이직률 15% Down</p> </div> <div style="width: 10%; text-align: center;">▶</div> <div style="width: 40%;">조직역량 극대화</div> </div>							
□ 교육방향 :							
□ 교육대상 : 신입사원(46) + 기존사원(80) = 126명							
□ 세부내용 :							
* 인원 계: 누적인원수, 금액(1,000원)							
대상자	일정	계획 인원	교 육 과 정				비고
			기본 (소양)	심화 (역량)	전문 교육	외부 위탁	
신입 사원	1/4분기	20	20				
	2/4분기	50		20	20	10	
	3/4분기	40	20		20		
	4/4분기	50		20	20	10	
	계	160	40	40	60	20	
	예산(계획)	19,000	4,000	5,000	6,000	4,000	
	* 예산내역: 별첨(강사비, 기자재, 소모품 문구, 다과류 등) * 과정별 교육 프로그램 별첨						

대상자	일정	계획 인원	교 육 과 정		비고
			고도화 과정	생산성 향상 과정	
기존 사원	1/4분기	40	40		
	2/4분기	40		40	
	3/4분기	40	40		
	4/4분기	40		40	
	계	160	80	80	
	예산(계획)	20,000	10,000	10,000	
	* 예산근거: 120/1일(강사비, 기자재, 장소임차, 소모품, 기타) * 과정별 교육 프로그램 별첨				

3. 소요예산 책정하기 (1) - 신입 과정

<표 3-5> 소요예산 책정하기(1)

본부예산	일정	교육과정				총계
		기본(소양)	심화(역량)	전문교육	외부 위탁	
000원	1/4분기	()명 ()원				
	2/4분기		()명 ()원		()명 ()원	
	3/4분기		.			
	4/4분기		.			
	계	()명 ()원	()명 ()원	()명 ()원	()명 ()원	

• 예산산출 근거:

• 강 사 료: ()원/시간 x ()회 =

• 교재 제작비: ()과정 x ()인쇄비 x ()회 =

• 소모품/다과비: ()원 x ()회 =

• 진행자 인건비: ()원 x ()회 =

• 기 타: ()원 총 계 : ()원

4. 소요예산 책정하기 (2) - 정규 과정

<표 3-6> 소요예산 책정하기(2)

본부예산	일정	교육과정		산출근거
		고도화 과정	생산성 향상 과정	
000원	1/4분기	()명 ()원		· 강 사 료 : · 교재제작비 : · 진 행 비 : · 소 모 품 : · 기 타 :
	2/4분기		()명 ()원	
	3/4분기	()명 ()원	.	
	4/4분기		()명 ()원.	
	계	()명 ()원	()명 ()원	

* 본부 예산에 맞춰 예산편성이 필요

5. 교육일정표 작성하기

<표 3-7> 교육일정표 작성하기

구분	일정	과정	일 정											
			상반기						하반기					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
신입	1/4분기	기초(소양)												
		심화												
		전문												
		위탁												
	2/4분기	기초(소양)												
		심화												
		전문												
		위탁												
	3/4분기	기초(소양)												
		심화												
		전문												
		위탁												
	4/4분기	기초(소양)												
		심화												
		전문												
		위탁												

구분	일정	과정	일 정											
			상반기						하반기					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
정규	1/4분기	고도화 과정												
		생산성 향상												
	2/4분기	고도화 과정												
		생산성 향상												
	3/4분기	고도화 과정												
		생산성 향상												
	4/4분기	고도화 과정												
		생산성 향상												
비 고		· 월별 일정계획 수립 후 교육실시 품의서(보고서) 작성 시 세부 일정과 시간 결정 · 이벤트 기간, 성수기, 명절 등 고려												

수행 tip

- 점포 규모가 작은 경우에는 신입 과정과 정규 과정을 통합하고 교육과목 등을 조정할 수 있다.
- 규모가 소규모이고 인원수가 적은 경우에는 교육과목 결정 후 아침조회, 휴식시간, 폐점시 등 간헐적 시간을 활용할 수 있다.
- 전문교육이 필요하거나 실무인력이 적은 경우 외부 위탁교육을 실시할 수 있다.
- 소양교육 등은 점포 내 우수사원을 통한 직무교육으로 대체할 수 있다.

수행 내용 2 / 교육 프로그램 개발하기

재료 · 자료

- 업종별, 분야별, 담당별, 직무기술서(명세서)
- 직무능력평가 결과 분석서
- 본부 연간 교육계획서, 전년도 점포교육 실시 현황표
- 연간 교육대상자 현황
- 판매사원별 교육이수 현황 및 만족도 조사결과
- 업종 트렌드 및 라이프사이클 변화 추이
- 최근 점포, 매장에서 발생하는 주요 이슈
- 고객 클레임 건수 변화, 업종분야별 판매액 변화 추이

기기(장비 · 도구)

- 컴퓨터, 화이트보드 및 문구류

안전 · 유의 사항

- 본부 교육 프로그램과의 중복, 상충 여부를 확인한다.
- 연간 근무 일정을 고려하여 교육시간, 일정 등에 무리가 없어야 한다.
- 판매인력의 수준에 맞는 교육과목과 내용인지를 검증한다.
- 교육실시 후 성과 향상에 영향력이 있는 교육인지를 체크한다.
- 최근 주요 이슈나 문제, 부진요인을 해결하는 데 도움을 주는 교육인지를 체크한다.

수행 순서

① 수집한 자료 분석 및 정리하기

자료의 신뢰성과 정확성을 체크한다.

② 교육 관련 내용이나 시사점 등 도출하기

1. 자료 분석 및 정리를 통해 교육 관련 내용을 요약, 정리한다.
2. 이슈, 문제, 성과에 미치는 요인 여부를 고려하여 교육을 통한 개선 및 향상요소를 도출하여 정리한다.
3. 직무평가 결과 보고서를 참조하여 시사하는 내용을 정리한다.
4. 사원별 전년도 교육이수 현황과 만족도 조사결과를 리뷰한다.

③ 필요한 교육내용 종합하기

1. 분석, 정리한 내용을 종합하여 교육해야 할 내용을 종합한다.
2. 교육 수요조사 결과 추가해야 할 과목이 있는지 파악한다.
3. 최근의 환경 변화나 이슈, 트렌드, 고객수요 변화, 매출액 변동 추이 등을 고려하여 변화에 적응하는 능력개발 교육내용의 추가 여부를 확인한다.

④ 교육기획서 작성하기

1. 교육 프로그램 작성
2. 단계별 또는 직급별 교육과목을 결정하고 시간을 계산한다.
3. 교육 대상자 수가 적은 경우 공통교육으로 개발한다.
4. 신입과 정규 과정으로 구분하고, 각각의 모듈 및 필요과목을 개발한다.
5. 정리된 주요 교육내용을 기록한다.
6. 교수 및 학습방법을 결정한다.

⑤ 교육 프로그램 작성하기

<표 3-8> 교육 프로그램 작성 내용

구분	교육모듈		교육 시간	교육내용	난이 도	교수. 학습 방법
	과정명	교육과목				
신입 과정 (기본)		안전윤리	2	성희롱 방지, 안전, 규칙	하	주입식
	소양교육(법정의무교육)	-	-			
	판매능력 향상			판매기술, 상품지식		

구분	교육모듈		교육 시간	교육내용	난이 도	교수. 학습 방법
	과정명	교육과목				
정규 과정 (공통)						
	판매능력 향상	직무교육	4	접객 스킬, 고객설득		
	생산성 향상					
외부 위탁 교육						

수행 tip

- 교육모듈과 각 과정별 교육목표를 명확하게 설정하여 작성할 수 있다.
- 업종 및 점포, 직무 특성에 따라 과정 구분을 달리할 수 있다.
- 본부 교육과의 상충이나 중복 여부를 반드시 확인한다.
- 교육시간의 적정성을 검증한다.
- 판매인력의 직무능력을 참조하여 난이도를 결정한다.
- 성과 향상과 관련 정도, 법정 의무교육 시간을 체크한다.
- 외부교육 위탁 여부 등 교육실시 능력과 예산을 고려하여 결정한다.

3-2. 교육 실행

학습 목표

- 원활한 커뮤니케이션 기술과 전문적인 지식 확보로 현장에서 직무교육(OJT)을 실시할 수 있다.

필요 지식 /

① 교육 실행

판매인력 관리자 또는 담당자는 준비된 교육계획서 및 프로그램에 의거하여 교육을 실시해야 한다. OJT 같은 직무교육은 부문 또는 분야의 선임자나 팀장 등이 숙달된 기술과 숙련된 노하우, 경험적 상품지식, 적극적으로 지도하는 교육스킬을 바탕으로 현장에서 일시적으로 실시할 수 있다. 그러나 기타 전문분야나 과목은 교육 실시 품의서(보고서) 등을 작성하여 실시한다.



[그림 3-2] 신입 현장교육

1. 교육실시 품의서(보고서) 작성

교육예산 집행이나 성과 향상 교육실시 내용 활동에 대해 사전 품의 또는 보고를 통해 정당성을 확보하고 실시 품의서를 작성한다. 사내 교육실시 품의서 서식이 있는 경우에는 이를 활용하고, 소규모 조직으로 없는 경우에는 필요사항 및 내용을 삽입하여 작성, 보고하도록 한다.

(1) 교육실시 품의서

<표 3-9> 교육실시 품의서 서식의 예

<p>□ 관련서식 : 00.00.00</p> <h3 style="text-align: center;">교육실시 품의서(보고서)</h3> <p>□ 품의부서 : 00 사업부 00팀</p> <p>□ 품의일자 : 년. 월. 일</p> <p>□ 품 의 자 : 0 0 0</p> <p>□ 제 목 : ()차 기본교육 실시의 건</p> <p>아래와 같이 0 0팀의 직무능력 향상, 업종 경쟁력 제고 및 인당생산성 향상, 판매사원의 사기를 진작시키고자 교육실시 품의(보고)합니다.</p> <p style="text-align: center;">----- 아 래 -----</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 교 육 목 표 : 2. 교육방향 및 내용 : 3. 소 요 예 산 : 4. 교육 대상자 및 교육 실시 일자 : 5. 관련 근거 및 연간 교육계획서 첨부) 가. 나. 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">결 제</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">담당</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">팀장</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	결 제	담당	팀장			
결 제	담당	팀장					

2. 강사 육성 및 섭외

판매인력의 교육은 업종 또는 상품, 서비스, 전문가다운 지식과 태도, 상담 스킬을 겸비하도록 하는 데 주요한 목적이 있다. 따라서 경험자나 선임자 등 사내 강사를 육성하는 것 또한 중요한 관리자의 임무이다.

(1) 사내 강사 육성

사내 강사의 육성은 강사로서 활동하는 사원의 사기 양양은 물론 전문가로서의 지위를 인정해 주는 것으로, 생산성 향상과 점포 내 분위기 조성에 좋은 영향을 줄 수 있다. 또 별도의 소액 강사료를 지급함으로써 사업기여도에 헌신하거나 충성심이 강해지고, 교육예산을 절약하는 일석이조의 효과도 노릴 수 있다. 육성된 사내 강사는 신입 사원의 현장 직무교육에도 투입할 수 있으므로 업종별 전문능력 구비자, 직무능력평가 결과 우수자, 연공서열에 의한 선임자를 대상으로 사내 강사 육성 원칙과 점포 내 의

견을 수렴하여 적임자를 선발, 육성하도록 한다. 인정에 이끌리거나 명확한 선정 명분이 없는 자를 선발, 육성하는 경우에는 오히려 다른 판매인력의 불만이나 저항, 클레임 등으로 팀워크를 분산시키거나 조직 분위기를 와해시키는 경우가 발생할 수 있으므로 주의한다.

(2) 외부 강사 섭외

외부강사를 섭외하는 경우에는 동 업종에서의 실무 경력이 있거나 전문지식을 소유자인 자를 우선 선발하고, 다양한 강의기술과 지식 등을 겸비한 자를 선택한다. 강사에게 다른 이론과 실무를 병행하여 강의하도록 요청한다.

② 현장 직무교육(OJT)



[그림 3-3] 현장직무교육

현장 직무교육은 직무능력평가 결과 교육이 필요한 사원이나 신입사원, 직무이동 사원, 전환배치 또는 대체 인력 등의 업무능력 향상을 위해 해당 관리자나 선임자 등이 직접 실시하는 교육을 말한다. 현장 직무교육은 숙달된 선임사원이나 관리자가 숙련된 기술과 노하우, 경험적 체험 스킬, 다년간 축적한 역량 등을 직접 전수 또는 지도함으로써 교육 효과가

즉시적이고, 역할연기 등을 직접 수행하므로 가장 단시간 내에 생산성 향상과 직결되는 교육이다. 판매인력 관리 담당자 및 관리자 역시 이러한 직무능력을 습득하고 체험하여 OJT를 실시할 수 있도록 역량을 확충하고, 판매사원과의 교감을 통해 팀워크를 향상시키는 활동을 할 수 있어야 한다. 이러한 OJT를 통해 판매인력 역량 수준을 균등하고 균질하게 갖추도록 해야 하는 이유는, 개별 판매 인력의 역량수준의 높고 낮음이 경쟁력에 영향을 미치는 물론이고 실적 향상을 크게 좌우할 수 있기 때문이다.

이러한 현장 직무교육은 현장 관리자가 현장 순시 또는 판매상황 점검 시 그때그때 순간적으로 실시할 수 있으나, 직무능력평가 결과나 신입사원, 직무이동 사원에 대해 계획적으로 실시할 수도 있다.

③ 직무교육 멘토링과 코칭

점포 내에서 교육효과를 극대화하고 관련된 직무기술을 전수하는 방법은 세가지 유형으로 분류하여 실시할 수 있다. 일반적으로 직무교육은 현업에서 특별한 교육 프로그램을 준비

하거나 교육계획을 수립하기도 하지만, 직무가 수행되는 작업장에서 1:1 지도를 하는 교육 과정으로 기술의 전수, 역할연기 수행, 직접시연 등 다양한 방법으로 생산성을 높이고 업무 전문성과 숙련도를 갖게 하는 교육을 총칭한다. 이와 유사한 교육방법으로 멘토링과 코칭이 있는데 이에 대한 기본 개념을 이해하고 활용하여 직무능력 향상을 높일 필요가 있다. 멘토링(mentoring)은 일반적으로 직무 관련 사항을 포함하여 판매직에 종사하면서 발생하는 전반 사항에 대해 멘토와 멘티가 서로 역할을 분담하여 공동의 과제와 목표를 달성하는 기법이다. 이에 비해 코칭(coaching)은 직무에 대한 지식을 기본으로 판매원의 잠재능력을 발휘하도록 하여 성과 창출을 도모하는 방법으로, 자신의 입장에서가 아닌 판매원의 입장에서 자발적으로 행동과 기술을 촉진하고 발휘하도록 하는 커뮤니케이션 기술을 말한다. 이러한 직무교육과 멘토링, 코칭에 대하여 공통점과 차이점을 비교하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

<표 3-10> 직무교육 방법과 내용 비교

구 분	직무교육(OJT)	멘토링(mentoring)	코칭(coaching)	비고
공통점	판매원 스스로 성과 창출을 할 수 있도록 경험, 노하우, 기술, 지식 등을 습득하게 도와 주는 역할과 기능			
교육형태	• 제시, 제안, 시범 및 전수 등으로 역량강화	• 공통과제에 대한 역할분담, 연구, 과제해결 지도	• 동기유발, 자발적 행동 촉진을 통한 역량강화/확대	
교육환경	자세와 태도를 견비하고 상호간의 신뢰 관계 속에서 의사소통, 커뮤니케이션 기술 활용			
판매직 활용예시	• 조리기술, 상품지식, 관리 • 진열, 청결관리 등 • 사용방법 등 전문기술	• 클레임 처리 • 상담 스킬 • 작업기술(포장 등) • 고충처리, 문제해결	• 근무태도 • 목표달성, 자기개발 • 협력도 증대 • 반복학습, 숙련도 증대	

1. OJT 실시계획서

직무내용(변화)에 맞는 교육내용을 반영하여 OJT 실시계획서를 작성한다.

<표 3-11> OJT 실시계획서 작성 사례

현장직무교육(OJT) 실시 계획서(3월)					
□ 부 서 : 0000(주) 00사업부 00팀					
□ 실시세부내용 :					
대상자	직무내용 (변화)	교육 실시내용 (시간)	교수 (강사)	실시 일자	비고
이미현	신입배치 (00식품코너)	상품지식(1)	식품영업 담당	2016. 3. 4	
김갑순	직무이동 (재배치)	판매 스킬(1)	전근무자	2016. 3. 5	
문옥숙	대체인력 (병가)	계산대 업무(0.5)	팀장	2016. 3. 10	
최운자	직무능력 평가	서비스(포장기술)(0.5)	외부 전문가	2016. 3. 3	
박금자	시식조리 기술(맛)	레시피 보강(0.5)	선임, 사내강사	2016. 3. 21	
사공순	파견사원 (업체)	점포근무 수칙(1)	인력관리자	2016. 3. 1	
-	-	판매능력 향상	-	-	
-	-	친절 서비스	-	-	
*필요시 교육수혜자와 OJT 실시 시간대를 사전 조율하여 차질 없는 OJT 실행.					

2. OJT 실시 결과보고

현장 OJT 실시 후에는 실시 내용과 참고사항, 교육 추가실시 여부 등 종합적인 내용을 포함하여 결과를 보고하도록 한다.

(1) 결과보고 내용

- 교육 실시자와 수강 대상자, 교육 실시 일자와 시간, 교육내용
- 수혜자 태도 및 수용태도
- 추가교육 실시 필요성의 여부
- 기타 참조사항

수행 내용 1 / 교육실시 품의서(보고서) 작성하기

재료 · 자료

- 교육계획서
- 교육 프로그램
- 교육예산 소요내역
- 품의서(보고서) 서식(전사적 서식이 있는 경우)
- 교육일정 계획

기기(장비 · 도구)

- 컴퓨터

안전 · 유의 사항

- 준비된 자료를 근거로 정확하게 작성한다.
- 실시 후 결과 보고가 수반되므로, 보고 내용을 생각하고 작성한다.
- 교육일자를 잘못 잡아 교육연기, 미실시가 발생하지 않도록 한다.

수행 순서

① 준비된 자료 검증하기

수집한 자료의 종류와 내용을 확보한다.

② 내용 정리하기

1. 품의서(보고서)에 들어간 내용 등을 일목요연하게 분류하여 정리한다.
2. 교육대상자의 근무일정 등을 고려하여 교육일자와 시간을 잡는다.

③ 품의서(보고서) 작성하기

<표 3-12> 교육 실시 품의서 작성하기

<input type="checkbox"/> 관련서식 : 00.00.00		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">결 제</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">담당</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">팀장</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	결 제	담당	팀장							
결 제	담당	팀장										
<h2 style="margin: 0;">00교육(제0차) 실시 품의서(보고서)</h2>												
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <input type="checkbox"/> 품의부서 : <input type="checkbox"/> 품의일자 : <input type="checkbox"/> 품 의 자 : <input type="checkbox"/> 제 목 : 00교육 (제0차) 실시에 관한 건 </div>												
<p>아래와 같이 교육을 실시하고자 하오니 재가하여 주시기 바랍니다.</p> <p style="text-align: center;">----- 아 래 -----</p>												
<ol style="list-style-type: none"> 1. 교육목표: <ul style="list-style-type: none"> • 업적달성을 위한 직무능력과 인당생산성 향상 • 업적달성을 위한 경쟁력 제고 및 필요핵심역량 확충 • 업적달성을 위한 사기 진작 및 자기개발 기회 부여 2. 교육방향 및 내용: <ul style="list-style-type: none"> • OJT 병행, 사내 강사 육성 등 • 판매능력 향상 과정 <p style="text-align: center;">총 6시간 집합교육/외부 위탁교육</p> 3. 교육실시 일자(기간) 및 시간: <ul style="list-style-type: none"> • 2016. 0. 0. 오후13:00~19:00(6시간) 4. 교육인원 및 대상 												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">구분</td> <td style="width: 15%;">신입</td> <td style="width: 15%;">정규</td> <td style="width: 15%;">계</td> <td style="width: 40%;">비고</td> </tr> <tr> <td>인원</td> <td style="text-align: center;">00</td> <td style="text-align: center;">00</td> <td style="text-align: center;">00</td> <td></td> </tr> </table>			구분	신입	정규	계	비고	인원	00	00	00	
구분	신입	정규	계	비고								
인원	00	00	00									
<p>• 2016. 0월 현재 00부문 업종담당자 00중 00명</p>												
<ol style="list-style-type: none"> 5. 소요예산: (천)원 6. 붙임서류: <ol style="list-style-type: none"> 1. 교육계획서 및 프로그램 2부 2. 소요예산 산출표 1부 3. 4. 												

□ 관련서식 : 00.00.00

00교육(제0차) 결과보고서

□ 보고부서 :
 □ 보고일자 :
 □ 보 고 자 :
 □ 제 목 : 00교육 (제0차) 실시 결과보고의 건

아래와 같이 교육실시 결과를 보고합니다(관련근거: 품의서 00).

----- 아 래 -----

1. 교육실시 일자 및 시간: 00년 0월 0일 00:00~00:00(0시간)

2. 교육 참여율

교육대상자	교육실시 인원	참여율	비고
00명	00명	100%	

3. 교육실시 내용

과정	교육과목	강사	교육시간	교육방법
00 과정	상품지식	000	1시간	참여, 암기교육
	에티켓	사내강사	1시간	강의+실습
	직업윤리	000	1시간	주입식

4. 예산사용내역

구분	계획예산	사용금액	비고
(천)원	000	000	

5. 교육만족도 (과정별/강사별)

교육과목	강사	만족도	만족도 역량 요소
00	000		
00	000		
평균			

6. 종합의견/개선점:

- 인당생산성 향상에 도움이 될 것으로 판단되며 교육만족도는 높음.

결	담당	팀장
제		

수행 tip

- 자체 교육인지 외부 위탁교육인지를 명확하게 하여 교육 실시 품의서를 작성한다.
- 교육목표와 필요성을 명확하게 제시한다.
- 실시 후 교육효과를 파악할 수 있도록 계획 내용을 첨언할 수 있다.

수행 내용 2 / OJT 실시계획서 작성하기

재료·자료

- 교육계획서 및 교육 프로그램
- 직무능력평가 결과표 및 조치내용
- 사내 강사, 외부 강사 현황
- 신규 채용인력 및 외부 파견업체 직원 근무 현황

기기(장비·도구)

- 컴퓨터

안전·유의 사항

- OJT 대상자의 근무일정과 시간을 고려하여 계획한다.
- 협력업체 파견사원의 경우, 점포 근무수칙 등은 사전 집합교육 등으로 실시할 수 있는지 체크한다.
- OJT교육 수혜 후 직무수행능력에 변화가 있는지를 사후관리한다.

수행 순서

① OJT 실시대상자 확인하기

현장 직무교육 실시대상자를 확인하여 정리한다.

② OJT 실시대상자를 직무내용별로 분류하고 필요한 교육내용 결정하기

1. 실시대상자의 신분과 현재 직무, 근태상황 등을 확인한다.
2. 대상자별로 필요한 교육내용 등을 결정한다.

③ OJT 교육실시 강사(교수)를 결정하기

1. 직무내용에 적합한 OJT 실시 강사(교수)를 계획한다.

④ 교육 실시 일자와 시간 결정하기

1. 교육 실시 일자와 시간대를 확정하고, 대상자에게 사전 공지한다.
2. 준비물이나 자료, 부자재 등을 준비하도록 한다.

5 OJT 실시계획서 작성하기

〈표 3-14〉 직무교육실시 계획서 작성하기

현장 직무교육(OJT) 실시계획서

□ 부 서: 00(주) 00사업부 00팀

□ 실시 세부내용:

대상자	· 교육실시 사유 · 직무변화	교육 실시 내용(시간)	필요 횟수	교수(강사)	실시일자
000	·				
000					
	·				2016. 3. 4
김갑돌	·	· 전동기 작동기술	3	선임(000)	2016. 3. 6
	·				2016. 3. 9
·					
·					

*기술교육 등 교육기자재 필요 시에는 사전에 준비하도록 주지시킴.

6 OJT 실시 결과보고서 작성하기

교육 실시 후 결과보고서를 작성하고, 업무처리 능력 향상 여부를 체크한다(매출액 변화등).

〈표 3-15〉 교육결과보고서 작성하기

결 제	담당	팀장

OJT 실시 결과보고서

1. 실시 대상자 : OO팀 OO코너, 성명 OOO
2. 교육 실시 내용: 신규채용 투입자로 시식용 OO조리기능, 기기사용 방법 등
3. 교육 실시자: OOO(기기제조업체 부장)
4. 교육 실시 일자 및 시간: 2016 3. 7 13:00~14:00(1시간)
5. 실 시 결 과:
 - 수혜자 교육 후 시식음식 제조기술 습득
 - 사용조리기기(전기 쿠키 등) 사용방법 숙지시킴
6. 기타(참조사항) :
 - 조리에 관심이 많고 손재주가 있어 교육효과 우수
 - 차후 추가교육 필요 없음

수행 tip

- 교육비용을 지급하지 않는 경우에는 구두로 대체 가능하다.
- 단 1회로 교육이 완료되는 경우에도 구두로 대체할 수 있다.

3-3. 교육 만족도(효과성) 관리

학습 목표 • 월간 교육 실시 여부를 파악하여 미비점을 보완할 수 있다.

필요 지식 /

① 교육 만족도(효과성)

판매인력은 시간이 매출이고, 매출이 곧 수익과 직결되기 때문에 근무시간 공백을 고려해야 한다. 점포관리자 또는 부문별 영업책임자는 일별, 주별, 월별, 연간 매출목표 관리가 필수적이고, 성과관리가 곧 실적관리이기 때문에 판매에 총력을 다하게 된다. 따라서 판매인력의 교육이나 외부 파견 등에 관심이 적은 경우가 많고, 근무공백을 초래하는 교육을 달갑지 않게 생각한다.

판매인력의 경우에도 마찬가지다. 교육의 필요성이나 관심이 높고 자발적으로 참여할 때에는 교육효과가 우수하고 수강 태도가 양호하며 즉각적인 성과가 창출되지만, 예비군 교육처럼 동원교육이라 생각하는 경우에는 교육효과를 기대하기 어렵다. 그러므로 현장 판매인력의 교육은 반드시 그 효과성 여부를 검증하여 신중한 교육 실시가 이뤄져야 한다.

② 교육 수요조사

교육 수요조사는 교육 대상자의 교육에 대한 필요성과 과거 수강과목, 수강내용, 교육 후 성과 창출 정도, 교육에 대한 만족도, 희망하는 교육과목이나 내용 등에 대한 사항을 조사하는 절차이며 과정이다. 교육 수요조사 결과를 교육계획서나 교육 프로그램 개발 시 반영하여 교육에 대한 관심도를 높이고 열정적인 참여를 유도할 필요가 있다. 강사 역시 강의 요청이 있을 시 사전에 강의 내용과 관련된 조사를 실시하여 교육에 대한 재미나 주의 증대, 알고 싶은 관심내용의 적극적인 수용 등으로 강의 태도를 좋게 하고, 교육 대상자가 흥미롭게 강의를 수용하도록 유도하려는 노력이 필요하다.

③ 교육 만족도 평가 (설문)

교육의 품질을 높이고 효과 있는 교육을 실시하기 위해서는 교육 실시 후 교육 만족도 조사를 하게 된다. 교육은 시간과 비용이 수반되므로 성과 창출에 기여할 수 있어야 한다. 따라서 만족도 조사를 실시하고 미비점과 개선점을 보완하는 과정을 반복해 명실공히 누구나 꼭 받고 싶은 교육 과정이 되도록 한다. 교육 만족도 조사는 교육업무 전반에 걸쳐 쉽게 이해할 수 있도록 구성하고, 가급적 무기명으로 정확한 의견을 수렴하도록 한다.

수행 내용 1 / 교육 수요조사서 만들기

재료 · 자료

- 교육계획서
- 교육 프로그램
- 직무능력평가서
- 교육 만족도 조사서(설문지, 조사서)

기기(장비 · 도구)

- 컴퓨터

안전 · 유의 사항

- 형식적인 조사가 되지 않도록 사전에 철저히 조사한다.
- 간단명료하게 꼭 필요한 내용만 조사하도록 한다.
- 쉽게 이해할 수 있도록 작성한다.

수행 순서

① 조사 개요 작성하기

조사 목적과 사유, 통계법에 의한 비밀보호 등 적극적인 협조와 오해가 없도록 설명한다.

② 개인 인적사항란 작성하기

개인정보 보호와 관련된 필요사항만 작성한다.

③ 설문사항 작성하기

1. 수강 과목이나 과정, 이수시간 등에 관한 사항을 작성한다.
2. 교육 수강 시 좋았던 점, 개선점 등을 설문한다.
3. 수강하고 싶은 과정, 과목 등을 묻는다.
4. 효과적인 교육시간과 시간대를 조사한다.

- #### ④ 교육 수요조사서 작성하기

교육 수요조사서

(의견조사서에 대한 문의는 010-000-0000입니다.)

6. 전반적으로 교육에 대한 귀하의 생각은 어떠합니까?

- ① 매우 필요하고 업무에 도움이 된다.
- ② 필요성과 업무에 미치는 효과가 보통이다.
- ③ 시간만 낭비하고 업무에 도움이 되지 않는다.
- ④ 기타 ()

7. 다음 교육 중 귀하에게 가장 좋았거나 도움이 된 교육은 무엇인가요?

- ① 기본 소양교육 ② 법정의무교육 ③ 심화교육
- ④ 외부 위탁교육 ⑤ 고도화교육(전문지식) ⑥ 생산성 향상 교육
- ⑦ 현장 직무교육(OJT) ⑧ 기타 ()

8. 귀하가 좋다고 생각하는 교육방법은 무엇인가요?

- ① 강의 ② 강의+실습 ③ 현장체험 ④ 우수업체 견학
- ⑤ 1:1 현장 직무교육 ⑥ 기타 ()

- 감사합니다 -

수행 tip

- 설문자의 수준을 고려하여 쉽게 이해하는 내용으로 작성한다.
- 객관식 문항과 주관식 문항으로 구성하여지루함이나 도덕적
에러가 발생하지 않도록 한다.

수행 내용 2 / 교육 만족도 조사서 만들기

재료 · 자료

- 교육계획서
- 교육 프로그램
- 교육 실시 품의서(보고서)

기기(장비 · 도구)

- 컴퓨터

안전 · 유의 사항

- 솔직하고 정확한 의견조사를 위해 무기명으로 조사한다.
- 형식적으로 관례적인 조사가 되지 않도록 충분히 설명한다.
- 차후 만족도 조사 결과를 반영했을 때 차기 교육과정 실시 시 설명한다.

수행 순서

① 설문 개요 작성하기

1. 교육과정 평가 설문 개요를 작성한다.
2. 형식적이고 관례적인 것이 아닌 적극적 협조를 구한다.

② 교육 만족도 평가항목 작성하기

1. 교육받게 된 계기와 동기를 질문한다.
2. 교육시간의 적당 여부를 묻는다.
3. 교육 강사에 대한 만족도를 5점 척도로 조사한다.
4. 각 교육과정별 교육과목에 대한 만족도를 5점 척도로 질문한다.
5. 기타 제안 및 건의사항을 작성하도록 한다.

③ 교육 만족도 설문 작성하기

〈표 3-17〉 교육 만족도 설문지의 예

교육 만족도 설문

교육 수강하시느라 수고가 많으셨습니다.
보다 효과 있고 만족도 높은 교육을 실시하고자 귀하의 의견을 듣고자 하오니, 적극적으로 협조하여 주시기 바랍니다.

2016. 1. 1. 교육지원팀장 000

1. 본 교육과정에 참여하게 된 동기는 무엇인가요?
 ① 정규 과정이라서 ② 받아보고 싶은 교육이라서 ③ 상급자의 지시로
 ④ 직무평가 결과 보충교육으로 ⑤ 기타 ()
2. 교육시간 4시간에 대한 귀하의 의견은 어떠한가요?
 ① 적당하다 ② 보통이다 ③ 너무 짧다 ④ 지루하다
3. 교육 강사에 대한 만족도는 어떠한가요?

과 목	강 사	만 족 도 (5점 척도)				
·	000	①매우 불만	②불만	③보통	④만족	⑤매우 만족
·	000	①매우 불만	②불만	③보통	④만족	⑤매우 만족
·	000	①매우 불만	②불만	③보통	④만족	⑤매우 만족

4. 각 교육 과목에 대한 만족도는 어떠한가요?

과 정	과 목	만 족 도					비고
		①매우 불만족	②불만족	③보통	④만족	⑤매우 만족	
	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	5						

- ## 5. 개선 및 건의사항

- 수고하셨습니다 -

수행 tip

- 형식적인 설문이 되지 않도록 관리한다.
- 설문지, 조사지, 평가지를 상황에 맞게 적합한 용어를 선택한다.

학습 3 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 판매인력의 교육은 본부 프로그램과 현장 프로그램을 구분하여 근무시간을 고려하고, 효율적인 교수 학습이 되도록 지도한다.
- 현장 실무자의 경우 직무교육이나 직무평가 결과 실시하는 역량강화 교육의 방법과 프로세스 등에 대한 이해도를 높인다.
- 인당생산성 향상을 위한 교육이나 신입 교육의 경우 에는 교육비용 등을 고려하여 직무교육으로 대체할 수 있는 방법 등을 준비하고, 멘토나 코칭 등의 방법을 동시에 활용하거나 업무의 숙련도와 기술적 체계를 병합하여 교육의 실효성을 높이는 방향으로 추진하도록 지도한다.
- 교육 계획이나 비용 품의 등 본부와의 커뮤니케이션 틀을 확대하고, 교육 만족도 조사와 수요조사 등을 실시하여 효과성 증대를 위한 방법 등을 활용하도록 지도한다.

학습 방법

- 현장에서의 판매사원 교육은 근무시간이나 업적 등과 밀접한 관계가 있으므로, 그 방법과 효과성 등에 대해 사전학습하여 비교우위의 우수한 만족도가 있는 교육을 실행하도록 한다. 교육을 실시할 경우에는 업무공백이 발생하지 않도록 학습하여 수행한다.
- 교육 계획이나 비용 품의 등에 대한 서식이나 방법을 사전에 학습하여 행정적 업무로 인한 업무 차질이 발생하지 않도록 노력하고 사전 선행학습을 실시한다.
- 교육 만족도 설문을 실시한 후 인당생산성 향상 여부를 체크하고, 교육 체계와 모듈 및 실시 방법 등에 대한 철저한 사후관리와 수행 프로세스를 반복 학습한다.

학습 3 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
교육계획 및 프로그램 준비	- 판매인력 근무 일정을 고려한 교육계획을 수립할 수 있다.			
	- 판매능력을 향상시킬 수 있는 교육 프로그램을 준비할 수 있다.			
교육 실행	- 원활한 커뮤니케이션 기술과 전문적인 지식 확보로 현장에서 직무교육(OJT)을 실시할 수 있다.			
교육 만족도(효과성) 관리	- 월간 교육 실시 여부를 파악하여 미비점을 보완할 수 있다.			

평가 방법

- 문제해결 시나리오

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
교육계획 및 프로그램 준비	- 판매인력의 근무공백 없는 교육계획 수립 능력			
	- 교육 실시 후 매출이 향상되는 교육 프로그램을 준비하는 능력			
교육 실행	- 직무능력이 떨어지는 판매인력에 대해 현장에서 직무교육(OJT)을 실시할 수 있는 능력			
교육 만족도(효과성) 관리	- 교육 만족도 조사를 통해 개선점, 미비점을 보완하는 능력			

• 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
교육계획 및 프로그램 준비	- 판매인력이 근무시간을 효율적으로 활용할 수 있도록 교육계획을 수립			
	- 높은 성과를 낸 우수 사례를 참조하여 교육 프로그램 준비			
교육 실행	- 판매능력 향상으로 우수한 성과를 창출한 사례를 벤치마킹하여 현장에서 직무교육(OJT) 실시			
교육 만족도(효과성) 관리	- 만족도 평가 결과를 반영한 교육으로 효과성 있는 교육 실시			

• 평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
교육계획 및 프로그램 준비	- 교육계획에 판매인력 근무 일정을 고려하는지의 여부			
	- 판매능력을 향상시킬 수 있는 교육 프로그램 준비			
교육 실행	- 현장 직무교육에 원활한 커뮤니케이션 기술과 전문적인 지식을 활용할 수 있는 능력			
교육 만족도(효과성) 관리	- 미비점을 개선하고 교육 만족도를 높일 수 있는 능력			

피드백

1. 문제해결 시나리오

- 근무공백이 발생한 교육은 판매인력의 근무 일정을 고려했는지 체크한다.
- 대체인력을 투입하여 근무공백이 발생하지 않도록 한다.
- 성과 변화가 없는 교육 프로그램은 교육과정, 교육과목, 교육시간, 강사, 교수기법 등을 전반적으로 점검한다.
- 만족도가 낮은 교육은 조사 결과를 반영하여 보완한다.

2. 사례 연구

- 판매인력의 근무공백이 있는 경우를 반영한 사례를 재리뷰하고, 진정성 여부를 확인한다.
- 성과 없는 교육 프로그램은 차후 실시 여부를 결정한다.
- 판매능력 향상이 되지 않는 현장 직무교육은 실시자의 커뮤니케이션 스킬과 지도기법, 관련 전문지식 겸비 여부를 체크한다.
- 만족도가 낮은 교육은 적용 사례와의 괴리 부분을 체크한다.

3. 평가자 체크리스트

- 판매인력의 근무일정 반영 여부를 확인한다. 미반영 시에는 수정, 변경한다.
- 판매능력 향상이 수반되지 않는 교육 프로그램은 지속 여부를 결정한다.
- 원활한 커뮤니케이션 기술과 전문적인 지식이 수반되지 않는 현장 직무교육은 수행자를 교체한다.
- 미비점 개선 후에도 교육 만족도가 향상되지 않는 경우는 교육과정을 폐지한다.



- 강영식(2014). 『채용에서 퇴직까지 인사노무관리』. 한국재정경제연구소.
- 김용성(2013). 『직업 적성과 직무 신장』. 생능출판사
- 데이비드 D. 듀보이스, 윌리엄 J. 로스웰 외([2004] 2015). 『인재를 육성하는 역량기반 인적자원관리(*Competency-based human resource management*)』. 신현관(역). PMI Group.
- 선종욱, 오병섭, 황익수, 김종윤(2010). 『직무스트레스 진단평가』. 이담북스.
- 손원준(2016). 『인사관리 총무업무 노무노동법 급여퇴직금』. 지식만들기.
- 장수용(2013). 『(공정한 인적자원관리를 위한) 총무업무와 인적자원 관리 이렇게 하면 OK』. (주식회사)에스폼.
- 장수용(2015). 『직무분석 조사기법』. 페이지북스.
- 장원섭(2015). 『인적자원개발 이론과 실천』. 학지사.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). 『인적자원관리론(*Human resource management: Gaining a competitive advantage*)』. 정친철, 임효창, 장후석, 최승준, 한주희(역). 한국맥그로힐.



직무기술서 작성 양식

직 무 기 술 서(명세서)				
소 속			작 성 자	
직무부서			작성일자	
직무내용 (주된 업무/ 부가적 업무)				
필요기술 (태도, 역량, 지식 등)				
성과 요인				
적임자 요 건	연령대	학력	주요 경력	자격/취미
비 고	※ 인당생산성 요건과 비교 평가:			

NCS 학습모듈 개발진

(대표집필자)

천홍말(오산대학교)

(집필진)

김정범(남서울대학교)

김정희(제주대학교)

문옥철(프로솔컨펌)

백종실(평택대학교)

성옥석(청주대학교)

심완섭(경기과학기술대학교)

윤기창(충북대학교)

이내준(선문대학교)

이재은(신한대학교)

정진섭(충북대학교)

한규철(세종사이버대학교)

(검토진)

김진욱(홈플러스)*

황연희(인하대학교)*

이성준(우송대학교)

이종호(공주대학교)

배기형(세종대학교)

(공동개발기관)

현인규 (사)한국유통경영학회

(연구기관)

옥준필(한국직업능력개발원)

김상진(한국직업능력개발원)

김미재(한국직업능력개발원)

유주형(한국직업능력개발원)

*표시는 해당 NCS 개발진임

※ 이 학습모듈은 자격기본법 시행령(제8조 국가직무능력표준의 활용)에 의거하여 개발하였으며, NCS 국가직무능력표준 통합포털사이트(<http://www.ncs.go.kr>)에서 다운로드 할 수 있습니다.



www.ncs.go.kr