An Age of Learning? Instilling the right to learn at the heart of the organisation

By Miguel Martínez Lucio

Miguel Martínez Lucio

Professor in HRM, Alliance Manchester Business School

There has been much talk about the competitive edge that the training and learning strategies provide to a nation and the firm. This is a moment of increasing change and flexibility with ongoing demands for workers and managers to continuously reassess and redevelop their skills and their knowledge more broadly. The leading edge firms are seen to be those that, amongst other things, are able to engage their workforce through strategic and ongoing training strategies that develop the human capital of the firm. Training is no longer a subsidiary or secondary aspect of the organisations portfolio of human resource activities, but becoming increasingly central as a way to retain and motivate a workforce that is increasingly diverse and varied in its capabilities.

However, for all the rhetoric – and there is much rhetoric in contemporary management education and research – many firms fail to position this is as a primary activity. They fail to realise that the workforce seeks from their employer not just fair and better reward systems, or fairer and more open approaches to worker participation, they also seek a commitment from the organisation that it will ensure that they will not become obsolete in the labour market and irrelevant due to ongoing economic and technical changes. According to many observers, training and learning have become an increasingly important part of what is commonly called the psychological contract between workers and their employers: that commitment from the workforce is supported by a greater commitment to resources and time for learning, for example. Yet the reality is that in this area many firms fail to engage on such matters beyond purely symbolic ways.

More recently, however, training has become an increasingly important part of this implicit contract. The sheer intensity of change and the move to another - new - economic order, where virtual and robotic developments are presenting deeper challenges just as the emergence of the Internet did, means that many are locating training as a pivotal feature of their personal portfolio of demands as the reality of stable work is further eroded. What is more, we now face the reality that many workers in key positions in a range of countries carry high levels of debt as a consequence of their own investment in learning and education as the state increasingly, and in the author's view wrongly, abstains from its responsibilities in ensuring a trained and able workforce. This puts the issue of who pays for training - and how an organisation frees time, resources, and engenders learning environments - at the centre of the politics of human resource management. The problem is that the ongoing uncertainty and precariousness of employment, the declining access to free learning on specialised courses and modules as adults, and the growing personal cost of earlier stages of learning results in the fact that workers find it very difficult to finance and plan their learning strategies.

© 2016 Manchester Business School Worldwide. All rights reserved.

This means that the space of the organisation has a greater responsibility – and opportunity – to create learning spaces and training cultures that acknowledge such developments. In various contexts as in Germany or Japan, the role of learning remains a key part of the culture and practice of the firm. It is seen as a space around which a dialogue with workers and worker representatives can emerge which assists with planning and managing resources in a more meaningful way. In the United Kingdom, there have been experiments and initiatives in some cases with learning representatives from the trade union and the workforce which have engaged with debates on learning, provided advice and mapped out resources through work based learning centres. Funds in some cases are systematically available for technical and cultural development which ensure that there are balanced and holistic approaches to learning and development. There has also been a greater attention paid to the use of performance appraisals as space to discuss and support the developmental needs of the workforce. Many academics recognise that training is an increasingly important feature of an organisation's people strategy and that the input of workers is key.

This may seem utopian or even fantasy for some but the author thinks this is an important discussion in the face of economic uncertainty because in the case of training it is important to develop an approach that establishes a systematic commitment in terms of time, resources and support that is explicitly linked to the broader development of the individual, thus casting the space of employment no matter show short term in different and proactive terms. This re-tuning of the reality of training needs a broader political contract between the state, organisations and workers that is not just about resourcing but relates to the deepening of a dialogue and participation culture at the heart of the employment relation between workers and their organisation on such development-related issues. Such inclusive approaches to training is a space where we can genuinely start to think through a more grounded and mutually beneficial vision of work.

Global View

직원 평생교육 회사가 맡아라

인재를 가르치고 키우는 일에 자원을 투입하는 것이 국가와 기업이 경쟁우위를 갖는 데 중요하다고 흔히 말한다. 인재를 개발하는 데 적극적으로 투자하는 회사가 '최첨단 회사'라는 인식도 확산됐다. 더 이상 사람을 키우는 일이 어떤 조직의 부수적인 일이 아니라 노동력을 유지하고 동기를 부여하는 중요한 요인이라는 것에 많은 이들이 공감하고 있다.

하지만 현대 기업관리에서는 너무나 많은 미사여구가 존재한다. 상당수 회사가 겉으로 내세우는 것과 달리 직원 교육이 중요 활동으로 자리매김하지 않고 있다. 이런 회사는 직원들이 그저 공정하고 더 나은 보상제도만 바라는 게 아니고, 경제·기술의 빠른 변화 속에서 그들이 더 이상 '필요 없는 노동력'이 되지 않기를 바란다는 것을 깨닫지 못하고 있다.

'경쟁 도태' 불안감 이해해야

교육·연수제도는 직원과 고용주 간 심리적·암묵적 계약관계의 일부로서 점점 더 중요해지고 있다. 그러나 현실에선 이 문제에 상징적인 수준 이상의 접근을 하지 못하는 회사가 적지 않다. 인터넷 출현 때처럼 가상현실과 로봇의 발전은 새로운 경제 질서를 불러와 안정적인 일자리를 사라지게 한다. 게다가 국가는 숙련된 노동력을 보장해야 하는 책임을 회피하고 있다. 수많은 나라의 노동자들은 교육·연수에 스스로 투자해야 하고, 이로 인해 빚을 떠안기도 하는 처지다.

이는 누가 노동자 교육의 비용을 지급해야 하는가에 대한 문제를 제기한다. 고용은 지속적으로 불안해지고 전문적인 수업을 무료로 들을 수 있는 기회는 감소하고 있다. 또 배움의 초기단계 비용이 계속 증가하기 때문에 노동자들은 이와 관련한 계획을 짜고 자금을 마련하는 데 어려움을 겪고 있다.

이런 문제는 기업 조직이 교육·연수의 공간과 문화를 만들어 나가야 할 더 많은 책임과 기회를 갖고 있음을 뜻한다. 교육은 기업 문화와 경영의 열쇠다. 회사와 직원 모두 더 의미 있는 방식으로 계획을 짜고 자원을 관리할 수 있도록 협력하는 대화의 공간을 만들어주기 때문이다.

英, 노조도 교육계획에 참여

영국에서는 각 산별노조의 교육 담당자들이 '교육 센터'를 마련해 재교육 계획을 논의하고 자원을 준비하는 실험적 사례들이 등장하고 있다. 일부 사례에서는 관련 기금을 조성해 체계적으로 조합원을 위해 쓰기도 한다. 노동자의 자기계발 수요를 뒷받침하고 논의하며 성과로 평가하려는 시도도 늘고 있다. 학계에서도 직원 교육이 점차 더 기업의 인재 전략에 핵심적인 역할을 하고 있음을 인식하는 중이다. 이런 이야기가 유토피아 혹은 소수를 위한 공상처럼 보일지도 모른다. 그러나 경제적 불확실성에 직면한 지금 이는 매우 중요한 논의다.

직원 교육의 방법을 바꾸는 일은 정부와 기업, 노동자가 광범위한 정치적 계약을 맺어야 가능하다. 그저 자원을 어떻게 쓰느냐의 문제가 아니라 기업과 노동자가 이런 교육 이슈에 대해 깊은 대화를 나누고 참여하는 고용 관계 문화가 정립돼야 하기 때문이다. 이 같은 포용적인 접근 방식은 우리가 더 단단한 기반에서 서로에게 도움이 되는 업무 비전을 가질 수 있도록 만들어 줄 것이다.

미겔 M. 루시오
英 맨체스터대 비즈니스스쿨(MBS) 교수

한국경제신문은 영국 맨체스터대 비즈니스스쿨 교수진의 기고문을 한 달에 1회 독점 게재합니다. 전문은 한경닷컴(www.hankyung.com)게재.

© 2016 Manchester Business School Worldwide. All rights reserved.