

이슈페이퍼

중소 제조업체 근로자의 경력개발 시스템 운영 현황과 정책 지원 방안

박윤희

중소 제조업체 근로자의 경력개발 시스템 운영 현황과 정책 지원 방안

박윤희

중소 제조업체 근로자의 경력개발 시스템 운영 현황과 정책 지원 방안

박윤희¹⁾

〈목 차〉

I. 배경 및 문제점	2
II. 관련 문헌 분석	4
III. 조사 및 분석 결과	9
IV. 정책 제언	27
V. 기대 효과	33
참고문헌	34
부록	36

중소 제조업체의 인력난을 해결하기 위해서는 중소기업으로 청년층의 인력 유입이 가능하도록 하는 동시에 기존 인력을 체계적으로 양성하는 시스템을 마련하고 근로자들이 해당 분야의 전문가로 성장할 수 있도록 지원할 수 있는 대책 마련이 필요하다. 본 연구에서는 중소기업의 경력개발 시스템 운영 현황을 살펴보고, 중소기업과 근로자가 자체적으로 경력개발 경로를 설계하고 추진하는데 발판이 되는 정책적 지원 방안을 제언하였다. 경력개발 시스템 구축은 중소기업에서 우수인재를 확보·유지하고 체계적인 인력 양성이 가능하게 하는 인프라를 제공함으로써 효과적이고 실질적인 중소기업 근로자의 인적 자원개발을 지원할 수 있을 것이다.

- 주제어: 중소기업, 중소기업체, 경력개발, 경력개발 시스템 구축, WPS, HCCP

1) 한국직업능력개발원 부연구위원(E-mail: yhpark@krivet.re.kr)

I. 배경 및 문제점

우리나라의 전체 기업체 중 약 99.9%와 전체 고용의 87.7%를 차지하는 중소기업은 지속적인 고도성장의 중추적인 역할을 하여 왔다. 중소기업 중 특히 중소기업체는 우리나라 산업구조의 근간이 되어 왔다. 2011년 5월 현재 중소기업의 근로자 수는 2,087,898명으로, 중소지식기반서비스업 근로자 수인 411,474명보다 무려 5배나 많아 중소기업 가운데에서도 중소기업이 차지하는 비중이 크다(중소기업청, 2011).

이러한 중소기업은 현재 심각한 인력부족의 어려움을 겪고 있다. 2011년 5월 1일을 기준으로 중소기업의 전체 부족인원은 총 64,738명으로, 이는 2010년 대비 11,349명이 증가한 수치이다(중소기업중앙회, 2011). 특히 산업기술인력 부족인원은 제조업에서 1만 4904명으로 전체의 52.9%를 차지하여 절반 이상의 비중을 차지하고 있다(지식경제부, 2011). 이와 같이 중소기업체의 문제는 신규인력 확보만 뿐만 아니라 기존 인력의 이직률이 입직률을 초과하여 기업체당 평균 종사자 수가 감소하고 있는 것도 심각한 사안이다.

산업구조 및 기술변화 속도가 빨라지고 우리나라의 경제가 혁신주도형으로 변화함에 따라 기술혁신의 주체로서 인력의 중요성이 커지고 있지만, 중소기업에서는 우수한 인력을 확보하지 못할뿐 아니라 우수한 기존 인력을 보유하기도 힘든 어려움에 처해 있다. 게다가 중소기업체에서는 대기업과는 달리 체계적으로 인재를 개발할 수 있는 시스템을 갖추고 있지 못한 것이 현실이다. 중소기업체의 인력난을 해결하기 위해서는 중소기업으로 청년층의 인력 유입이 가능하도록 하는 동시에 기존 인력을 체계적으로 양성하는 시스템을 마련하고 근로자들이 해당 분야의 전문가로 성장할 수 있도록 지원할 수 있는 대책 마련이 필요하다.

그동안 정부는 중소기업 근로자들의 능력개발을 위하여 여러 가지 정책적인 지원을 펼쳐왔다. 일례로 고용노동부가 추진해 오고 있는 ‘중소기업 특화 훈련’이 이에 해당된다. 핵심직무능력향상사업, 학습조직화 지원 사업 등 중소기업 대상의 프로그램이 운영되고 있으나, 이러한 프로그램들은 근로자 개인의 역량 수준을 객관적으로 평가하여 경력설계에 따라 적절한 교육과정을 선택하는데 도움을 주지는 못하고 있다. 효과적이고 실질적인 중소기업체 근로자의 인적자원개발을 위해서는 개인의 객관적인 역량진단과 경력요구 진단 등을 통해 경력경로를 설계하고, 능력개발을 위한 교육훈련 또는 학습을 가이

드해 줄 수 있는 있는 경력개발 지원 시스템 마련이 필요하다.

중소 제조업체에서는 근로자들에게 교육훈련 기회를 부여하면서 직무성과를 기대하고 있으나, 그러한 교육훈련이 근로자의 경력기대와 매치되지 않을 경우에는 교육훈련에 대한 시간적·재정적 투자 효과가 극대화되지 않을 수 있다. 또한 대기업의 경우에는 경력개발 시스템이 마련되어 자사 근로자들의 경력개발을 지원할 수 있는 인프라가 갖추어져 있으나, 중소기업에서는 인적·물적 인프라와 예산이 부족하여 경력개발 제도 도입에 애로를 겪고 있거나 근로자들의 경력개발에 관한 관심조차 가질 수 없는 상황인 경우가 많다. 오히려 실직 후 취업을 하고자 하는 구직자들은 고용센터에서 직업상담 서비스를 받을 기회가 있는 반면, 중소기업 근로자들은 직업정보서비스나 직업상담과 경력개발에 관한 지원 서비스를 받기 어려운 실정이다.

이에 따라 중소기업에서 우수인재를 확보하고 그들을 체계적으로 양성하기 위해서는 근로자들을 위한 경력설계, 경력상담, 경력경로 마련 등의 지원 시스템을 구축할 수 있도록 지원하는 방안 마련이 필요하며, 자체적인 경력개발 시스템 구축이 어려운 기업 근로자들을 위해서는 정부 차원에서 그들을 지원해 줄 수 있는 방안 모색이 필요하다. 과거와 달리 평생고용이 보장되지 않는 상황에서 오늘날 경력개발의 주체는 개인이 되어야 한다는 점에서 이러한 경력개발 시스템 구축은 근로자가 자신의 경력을 개발하고 관리하는 능력을 갖추어 주며, 체계적인 인재육성을 희망하는 중소기업 경영진에게도 도움이 될 수 있을 것이다. 또한 정부 차원에서는 지식경제의 발전을 뒷받침하고, 실직을 줄이기 위한 차원에서도 중소기업 근로자들을 위한 경력개발 지원이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 경력개발 시스템 운영 실태를 분석하고, 중소기업 근로자의 경력개발을 지원할 수 있는 방안을 제언하고자 한다.

II. 관련 문헌 분석

이 장에서는 경력개발에 관한 개념을 살펴보고, 근로자 대상의 경력개발에 관한 선행 연구를 검토하였다. 그리고 중소기업 근로자 대상 경력개발 관련 정책에 관한 내용을 분석하였다.

1. 경력개발 개념에 관한 논의

인적자원개발의 영역은 크게 개인개발, 경력개발, 조직개발로 구분되는데, 경력개발(career development)은 조직 내 인력의 육성 및 개발에 주안점을 두는 인적자원개발(HRD) 실행 영역 중 하나이다. 경력개발은 개인개발을 위한 교육훈련 및 개발(training & development)과 밀접한 관계에 있으며, 개인개발 영역의 확장 개념으로 보기도 한다(Swanson & Holton, 2001). 또한 개인개발 가운데 ‘개발(development)’은 장기간에 걸쳐 개인의 지식과 전문성을 계획적으로 신장하고 확대하는데 주안점이 있으므로 이러한 개발은 경력개발 활동에 포함된다(Noe, 2008). 이러한 측면에서 개인개발이 현재 담당하는 업무수행 능력을 위한 교육훈련과 관계된다면, 경력개발은 미래에 담당하게 될 업무에 대비하여 방향성을 설정하고 이에 대비한 능력을 개발하는 과정이다.

경력개발은 “한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지의 경력경로(career path)를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인육구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정”이다(김홍국, 2004). 경력개발은 기업과 개인의 요구가 충족될 때 효과적이며, 양측 모두에게 상호 이익이 될 때 경력개발 지원도 지속가능할 수 있다. 이에 따라 경력개발은 개인과 조직의 협력적인 활동으로 실행될 때 개인과 조직의 요구를 조화시킬 수 있게 된다(배을규, 2009).

경력개발은 조직과 개인에게 ‘발전과 개발’이라는 개념을 모두 포함하고 있으며, 주로 미래에 담당하게 될 업무 능력을 개발하는데 목적이 있다(Noe, 2008). 이러한 관점에서 경력개발은 평생학습(lifelong learning)과 능력개발(skills development)의 개념을 포괄하고 있다(Cedefop, 2008). 또 조직에서 경력을 논의할 때, ‘경력(career)’과 ‘학습(learning)’은 서로 밀접하게 연관되어 있다.

경력개발 시스템은 경력개발의 개념을 조직의 인재육성을 위해 제도화시켜 놓은 것으

로서, 입사부터 퇴직까지 조직구성원의 경력경로를 본인의 희망과 적성을 고려하여 설계하고 이를 장기적으로 관리해 나가는 제도를 말한다(김홍국, 2004). 경력개발 시스템은 개인별로는 자신의 경력목표를 장기에 걸쳐 경력계획과 실제 직무성과의 평가를 통해 계속적으로 관리하고, 조직 차원에서는 개인이 원하는 직무를 협의하여 조정해 가면서 개인의 요구와 조직의 요구를 연계시켜 나가는 과정(matching process)이다.

경력개발 시스템의 설계는 ‘경력개발 및 관리 시스템’과 ‘경력관리 지원시스템’으로 구분된다. 경력개발 및 관리 시스템에는 합리적 인적자원계획, 경력경로의 다양화, 경력계획의 체계화, 합리적 채용 및 선발 관리, 개발지향적 인사고과 시스템, 이동관리의 체계화, 개발지향적 교육체계가 해당된다. 그리고 경력관리 지원시스템에는 효율적 경력정보 시스템, 인사정보 시스템의 체계화, 경력상담의 일상화가 포함된다(김홍국, 2004). 조직의 개인적 관점에서 경력계획(career planning)과 경력개발(career development)이 강조되는 반면, 조직적 관점에서는 경력관리(career management)가 강조된다(이기성, 2006).

2. 경력개발에 관한 선행 연구 고찰

국내에서 수행된 기업 내 근로자 대상의 경력개발 연구는 경력개발 운영 현황, 경로모형 개발 및 역량중심 경력개발 시스템 개발과 교육 프로그램 설계 등 경력개발 지원 연구, 경력개발 관련 변인 연구로 구분해 볼 수 있다.

우선 경력개발 운영 현황 측면에서 이기성(2006)은 우리나라 경력개발 제도를 시행하고 있는 국내 우수 기업들을 사례를 분석하여 경력개발 운영의 시사점을 제시하였으며, 경력개발 제도는 개인에 초점이 맞추어져야 한다고 주장하였다. 차종석(2005)은 국내 R&D 인력의 경력개발 현황과 문제점을 경력육구, 경력단계, 경력경로유형, 경력관리의 네 가지 영역에서 분석하여, 역량 평가 결과에 근거하여 개인의 경력개발을 지원해야 하며 R&D 인력의 경력경로는 전문직 경로 유형, 관리자 경로 유형, 사업부 이동 경로 유형의 ‘삼중경력경로 시스템’ 구축을 강조하였다. 또한 이찬 외(2008b)는 우리나라 대기업 및 중소기업의 사무직 근로자를 대상으로 경력개발 지원 현황 및 교육 요구를 분석하고 경력개발 지원의 필요성 및 시사점을 도출하는 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 결론으로 중소기업은 대기업에 비해 전문역량을 보유한 근로자를 육성할 수 있는 체계가 마련되어 있지 않으므로 경력개발 지원 체계의 구축이 필요하고, 중소기업 사무직 근로자의 직무역량 강화 방안이 요구되므로 이를 지원할 수 있는 관련 교육과정을 국가 차원에서

개발하여 제공해 줄 필요가 있다고 하였다.

근로자 경력개발 지원 연구로 이찬 외(2008a)는 중소기업 근로자 대상으로 마케팅, 인사, 회계, 생산관리 분야의 역량을 도출하여 역량기반 프로그램과 역량진단 도구를 개발하여 제시하였다. 김진실(2009)은 산업체 근로자의 체계적 경력개발을 지원할 수 있도록 직업능력표준을 활용한 경로모형을 29개 분야에 대해 제시하고, 개인, 교육훈련기관, 자격기관, 기업체, 국가 등의 측면에서 활용할 수 있는 방안을 제안하였다. 조은순·남상조(2009)는 IT 분야의 중소기업을 대상으로 직원들의 경력개발 시스템을 설계하고 개발하였다. 이 연구에서는 기술 부분, 경영 부분, 사업기술 부분에 따라 추천 경력경로를 도출하였고, 개인별 경력 로드맵과 경력성장 계획안을 구안하여 제시하였다.

마지막으로 경력개발 관련 변인 연구와 관련하여 강순희(2010)는 경력개발 지원이 기업성장에 미친 영향을 교육훈련 효과를 고려하여 분석하였다. 연구 결과, 교육훈련 투자만 하는 기업과 비교할 때 교육훈련과 경력개발지원을 동시에 실시하는 기업이 생산성과 수익성 측면에서 더 나은 성과를 보인다는 사실을 확인하였다. 이기은(2008)은 경력계획의 영향요인과 결과에 관한 연구 수행을 통하여 개인 특성 가운데 통제위치와 자아존중감 및 상사지원은 경력계획 활동에 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혔으며, 경력계획 활동은 경력만족, 경력몰입, 기술개발과 같은 경력계획의 결과 변인과 긍정적인 관계가 있음을 확인하였다.

이러한 선행연구 검토 결과, 중소기업체의 근로자 경력개발 현황 진단과 발전 방안 모색은 아직 이루어지지 않은 것으로 분석되었다. 이에 따라 우리나라 경제에서 중소기업체가 차지하는 중요성을 고려할 때, 근로자 대상으로 경력개발 실태가 어떠한지 종합적인 분석이 필요하다.

3. 중소기업 근로자 대상 경력개발 관련 정책 검토

현재 중소기업 근로자의 경력개발을 지원하도록 명시한 정책은 없으나, 경력개발과 관련된 개인의 능력개발(개인개발) 차원에서 관련 사업 프로그램이 운영되고 있다. 이러한 프로그램은 고용노동부, 중소기업청, 교육과학기술부 등 관련 부처에서 중소기업 재직 근로자들의 교육훈련을 지원하는 사업으로 운영되고 있다. 우선 고용노동부에서 지원하고 있는 중소기업 재직자 훈련 사업은 사업주 직업능력개발을 위한 사업주 지원 사업, 근로자 지원 사업, 중소기업 특화 지원 사업으로 구분된다.

첫째, 사업주 지원 사업은 사업주 단체, 노사단체 훈련기관에 훈련비 및 훈련시설 등을 지원하는 사업으로 사업주 능력개발지원금, 직업능력개발 훈련시설·장비자금 대부, 사내자격검정지원 등이 있다. 둘째, 근로자 지원 사업으로는 실업자 및 근로자 능력개발 지원금, CEO 및 HRD 담당자 역량 강화, 국가인적자원개발 컨소시엄, 중소기업 핵심직무능력 향상 지원 사업 등이 있다. 셋째, 중소기업 특화 지원 사업으로는 중소기업 학습조직화 지원, 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원, 중소기업 HRD 자문 지원, 기업학습네트워크 웹사이트 등이 있다.

근로자의 경력개발과 관련하여 고용노동부와 그 산하 기관인 산업인력공단에서 실시하고 있는 중소기업 특화 사업으로는 ① 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업, ② 중소기업 핵심직무능력 향상 지원 사업, ③ 국가인적자원개발 컨소시엄 사업이 있다.

첫째, ‘체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업’은 중소기업의 초보 직원이 숙련가의 업무관련 지식 및 기술을 업무 현장 내에서 체계적 현장훈련(S-OJT)를 통하여 습득할 수 있도록 인프라 구축을 지원하여 중소기업의 지속가능한 성장과 경쟁력 확보에 기여한다. 지원 내용은 기업 내 숙련가를 대상으로 사내강사 양성 및 훈련 프로그램을 지원하고, 체계적 현장훈련을 위한 모듈개발 및 훈련 실행 시 외부전문가 자문 등을 지원하고 있다. 둘째, ‘중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업’은 중소기업에게 요구되는 양질의 핵심훈련과정을 선정하여 훈련기회와 정보교류의 장을 제공하고, 이를 통해 중소기업의 경쟁력을 강화하여 인적자원개발에 대한 투자를 확대하는 것을 유도하는 것을 목표로 하고 있다. 셋째, ‘국가인적자원개발 컨소시엄 사업’은 중소기업 근로자의 훈련 활성화를 위하여 기업·사업주 단체 등이 둘 이상의 중소기업과 컨소시엄 협약을 체결하고, 중소기업 근로자의 직업능력개발훈련을 실시하는데 필요한 훈련시설, 장비비, 인건비 및 일반운영비, 프로그램 개발비, 훈련비 등을 지원하는 사업이다.

또한 고용노동부 및 산업인력공단에서 제공하는 중소기업 및 근로자 대상 직업능력개발 사업 이외에도 중소기업 근로자의 평생학습과 직무능력 향상을 위해 학위를 수여하는 제도가 마련되어 있다. 이러한 대표적인 제도로는 중소기업청의 중소기업형 계약학과 사업과 국가평생교육진흥원의 학점은행제도가 있다.

중소기업형 계약학과는 제조업 및 지식기반서비스업을 영위하는 중소기업에 1년 이상 재직하고 있는 근로자를 대상으로 대학에 관련 학과를 개설하여 운영하는 사업이며, 교육비, 시설·기자재, 인건비 등 계약학과의 설치와 운영에 필요한 비용의 70%정부에서

지원한다. 학점은행제도는 근로자가 대학, 직업능력개발훈련시설, 학원, 기타 교육훈련시설 등을 통해 학점을 이수하여 학위와 자격을 취득하는 제도로서 평가인정 학습과목 이수, 자격취득, 시간제 등록 이수, 중요무형문화재 보유 및 전수, 학점인정 대상학교 이수, 독학학위제 등을 지원한다.

<표 1> 중소기업 근로자 경력개발 관련 정부 정책

사업명	시행 기관	지원 내용
체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업	한국산업인력공단	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업의 초보 직원이 숙련가의 업무지식 및 기술을 업무 현장 내에서 체계적 현장훈련(S-OJT)을 통해 습득할 수 있도록 인프라 구축을 지원함 - 사내가상사 양성, 훈련 프로그램을 위한 업무분석 및 모듈 개발, 현장훈련 실시 및 평가, 외부전문가 자문 등을 지원함
중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업	한국산업인력공단	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업에게 필요한 핵심훈련과정을 선정하여 훈련기회를 제공함 - 2012년 우수훈련과정 영역으로는 경영일반, 회계실무, 인적자원관리, 경력개발·리더십, 생산·품질관리, 기술경영 등이 있음
국가인적자원개발 컨소시엄 사업	한국산업인력공단	<ul style="list-style-type: none"> - 기업, 대학, 사업주단체가 자체적으로 훈련을 실시하기 어려운 중소기업과 훈련컨소시엄을 구축하여 중소기업의 인재육성을 지원함 - 지원유형으로는 중소기업의 지속적인 직업능력개발 지원을 위한 중소기업 인적자원개발 지원형, 특정 산업이나 직종의 인력양성을 목적으로 한 전략분야 인력양성형, 지역 내 기업의 인적자원개발을 위한 지역 공동훈련형이 있음
중소기업형 계약학과	중소기업청	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업에 1년 이상 재직하고 있는 근로자를 대상으로 대학에 관련 학과를 개설하여 운영하는 사업 - 교육비, 시설·기자재, 인건비 등 계약학과의 설치와 운영에 필요한 비용의 70%정부에서 지원
학점은행제	국가평생교육진흥원	<ul style="list-style-type: none"> - 대학, 직업능력개발훈련시설, 학원, 기타 교육훈련시설 등을 통해 학점을 이수하여 학위와 자격을 취득하는 제도 - 평가인정 학습과목 이수, 자격취득, 시간제 등록 이수, 중요무형문화재 보유 및 전수, 학점인정 대상학교 이수, 독학학위제 등을 지원

Ⅲ. 조사 및 분석 결과

이 장에서는 중소기업의 경력개발 시스템 운영 현황을 파악하기 위해서 한국직업능력개발원의 ‘인적자본 기업패널조사(HCCP: Human Capital Corporate panel Survey) 본사용 4차 조사 자료(2011년도 조사 시행)’와 한국노동연구원의 사업체 패널조사(WPS: Workplace Panel Survey) 2009 자료를 사용하여 제조업분야의 중소기업(종사자수 300명 미만)의 데이터를 추출하여 분석하였다. HCCP 데이터의 경우, 근로자 수 100인 이상 기업을 주 대상으로 하여 중소기업의 기업규모별 경력개발 시스템 운영 현황 파악이 제한적이므로 사업체 패널조사 데이터를 주로 활용하되, 핵심인재 부분에 한정해서 HCCP 데이터를 활용하였다.

경력개발 시스템 운영 현황 분석 결과는 앞 절에서 논의한 경력개발 시스템 설계의 구성 요소를 참고하여 중소기업 경력개발 제도의 전반적 운영 개요, 경력계획의 체계화, 합리적 채용·선발 및 배치, 개발 지향적 인사사고 및 피드백, 직무순환 및 승진관리, 개발 지향적 교육훈련, 퇴직지원 서비스로 구분하여 정리하였다. 아울러 사업체 패널조사와 HCCP 데이터의 조사대상 특성은 <부록>에 제시하였다.

1. 중소기업 경력개발 제도의 전반적 운영 개요

중소기업에서 공식적인 경력개발 프로그램을 실시하고 있는지 여부에 대해 질문한 결과, 중소기업의 87.6%가 ‘아니오’라고 응답하여 대부분의 중소기업에서는 경력개발 프로그램을 운영하고 있지 않음을 알 수 있다. 한편, 공식적인 경력개발 프로그램을 실시하고 있는 경우, 기업 규모별로 살펴보면 ‘50인 미만’의 기업에서 4.7%, ‘50~99인’인 기업에서 10.9%, ‘100~299인’ 규모의 기업에서 21.5%가 그렇다고 응답함으로써 기업규모가 클수록 공식적인 경력개발 프로그램을 실시하고 있는 비율이 높은 것으로 나타났다.

<표 2> 공식적인 경력개발 프로그램 실시 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
예	65 (12.4)	9 (4.7)	16 (10.9)	40 (21.5)
아니오	461 (87.6)	184 (95.3)	131 (89.1)	146 (78.5)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

사업체 패널조사 분석 결과, 기업 내에서 일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의가 있는지 여부에 대해 질문하였다. 그 결과 전체 기업의 19.2%가 '예'라고 응답한 반면 80.8%에 해당하는 기업이 '아니오'라고 응답했다. 기업규모별로 살펴보면 '50인 미만'의 기업에서 9.3%, '50~99인'의 기업에서 17.0%, '100~299인' 기업에서 31.2%가 '예'라고 응답함으로써 기업의 규모가 클수록 점차적으로 일반직원들과 다르게 핵심인재를 구별하고 있음을 알 수 있다.

<표 3> 일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의 유무

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
예	101 (19.2)	18 (9.3)	25 (17.0)	58 (31.2)
아니오	425 (80.8)	175 (90.7)	122 (83.0)	128 (68.8)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

<표 4>와 같이 사업장에서 실시하는 활동이나 제도에 대해 살펴본 결과, 가장 많이 실시되고 있는 제도로는 부하평가(상향평가)가 16.5%인 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 공식 발생시 내부자를 위한 사내공모제가 15.4%, 다양한 직무 경험을 위한 업무로테이션이 10.2%인 것으로 나타났다. 기업규모별로 살펴보면, 기업의 규모가 클수록 동료평가, 직속 상사에 의한 카운슬링, 공식적인 멘토링 제도, 경력워크숍, 사내 외 MBA등 교육 프

로그그램을 더 많이 실시하고 있는 것으로, 특히 ‘50~99인’의 중간 규모를 가진 기업의 경우 다른 규모의 기업들보다 공식 발생시 내부자를 위한 사내공모제, 다양한 직무경험을 위한 업무로테이션 등을 더 많이 실시하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 사업장에서 실시하는 활동이나 제도

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
평가센터법	15 (1.5)	1 (0.4)	6 (2.1)	8 (1.8)
동료평가	66 (6.6)	20 (7.2)	16 (5.5)	30 (6.9)
부하평가 (상향평가)	165 (16.4)	41 (14.7)	46 (15.8)	78 (17.8)
직속 상사에 의한 경력 카운슬링	66 (6.6)	16 (5.7)	18 (6.2)	32 (7.3)
인사 부서에 의한 경력 카운슬링	48 (4.8)	6 (2.2)	17 (5.8)	25 (5.7)
공식적인 멘토링 제도	50 (5.0)	6 (2.2)	13 (4.5)	31 (7.1)
경력 워크숍	46 (4.6)	4 (1.4)	16 (5.5)	26 (5.9)
전문직을 위한 독립적 경력경로	14 (1.4)	2 (0.7)	4 (1.4)	8 (1.8)
개별 직원별로 문서화된 경력 계획의 수립	30 (3.0)	7 (2.5)	10 (3.4)	13 (3.0)
승계계획	27 (2.7)	5 (1.8)	6 (2.1)	16 (3.7)
경력과 관련된 책자의 발행	3 (0.3)	0 (0.0)	1 (0.3)	2 (0.5)
사내의 MBA등 교육프로그램	36 (3.6)	6 (2.2)	6 (2.1)	24 (5.5)
공식이 발생시 내부자를 위한 사내공모제	157 (15.6)	40 (14.3)	50 (17.2)	67 (15.3)
다양한 직무 경험을 위한 업무로테이션	103 (10.2)	29 (10.4)	35 (12.0)	39 (8.9)
해당 없음	181 (18.0)	96 (34.4)	47 (16.2)	38 (8.7)
합계	1007	279	291	437

*중복응답

직원의 자기 개발을 위해 실제로 잘 활용되고 있는 활동이나 제도의 종류에 대해 살펴본 결과, 전체 기업에서 인사고과(평가)가 24.2%로 가장 많이 시행되고 있으며, 그 다음으로는 부하평가(상향평가) 22.9%, 동료평가 8.5% 순으로 나타났다. 기업 규모별로는 기업규모가 커질수록 공식적인 멘토링 제도와 전문직을 위한 독립경로가 각각 7.6%와 7.0%로 다른 규모가 작은 기업에 비해서 더 많이 시행되고 있는 것으로, 이에 비해 '50인 미만'의 규모를 가진 기업의 경우 특히 동료평가를 시행한다는 응답이 다른 규모를 가진 기업보다 높게 나타났다.

<표 5> 직원의 자기 개발을 위해 실제로 잘 활용되고 있는 활동이나 제도

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
인사고과(평가)	151 (24.2)	30 (25.2)	46 (26.3)	75 (22.7)
평가센터법	9 (1.4)	0 (0.0)	3 (1.7)	6 (1.8)
동료평가	53 (8.5)	16 (13.4)	13 (7.4)	24 (7.3)
부하평가(상향평가)	143 (22.9)	33 (27.7)	40 (22.9)	70 (21.2)
직속 상사에 의한 경력 카운슬링	44 (7.1)	9 (7.6)	11 (6.3)	24 (7.3)
인사 부서에 의한 경력 카운슬링	34 (5.4)	4 (3.4)	12 (6.9)	18 (5.5)
공식적인 멘토링 제도	38 (6.1)	5 (4.2)	8 (4.6)	25 (7.6)
전문직을 위한 독립적 경력경로	38 (6.1)	3 (2.5)	12 (6.9)	23 (7.0)
개별 직원별로 문서화된 경력 계획의 수립	8 (1.3)	2 (1.7)	1 (0.6)	5 (1.5)
승계계획	19 (3.0)	4 (3.4)	6 (3.4)	9 (2.7)
경력과 관련된 책자의 발행	13 (2.1)	1 (0.8)	4 (2.3)	8 (2.4)
사내외 MBA 등 교육프로그램	1 (0.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.3)
공석이 발생 시 내부자를 위한 사내공모제	28 (4.5)	6 (5.0)	4 (2.3)	18 (5.5)
다양한 직무 경험을 위한 업무로테이션	12 (1.9)	0 (0.0)	5 (2.9)	7 (2.1)
퇴직자를 위한 전직지원서비스	33 (5.3)	6 (5.0)	10 (5.7)	17 (5.2)
합계	624	119	175	320

*중복응답

2. 경력계획의 체계화

경력계획의 체계화를 위해서는 직무역량 규명을 위한 직무분석이 선행되어야 한다. 이러한 측면에서 지난 5년간 직무분석을 수행했는지에 대한 여부를 살펴본 결과, 전체 기업의 22.5%에서 직무기술서 작성여부와 관계없이 직무분석을 시행하였다고 응답했으며 전체의 77.5%가 직무분석을 실시하지 않고 있다고 응답했다. 기업규모가 클수록 직무분석 시행 비율은 높아지는 경향을 보였으나, 여전히 대다수의 기업에서는 직무분석을 수행하고 있지 않은 것을 알 수 있다.

<표 6> 5년간 직무분석 수행 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
직무분석함/직무기술서작성함	74 (15.2)	0 (0.0)	2 (1.5)	72 (38.1)
직무분석함/직무기술서 작성하지 않음	36 (7.3)	0 (0.0)	3 (2.3)	33 (17.5)
직무분석 하지않음	78 (16.0)	0 (0.0)	3 (2.3)	75 (39.6)
무응답/해당없음	300 (61.5)	167 (100.0)	124 (93.9)	9 (4.7)
합계	488 (100.0)	167 (100.0)	132 (100.0)	189 (100.0)

3. 합리적 채용·선발 및 배치

관리직급 공석이 발생할 경우 이를 충원하는 방법에 대해서는 <표 7>과 같이 ‘내부 충원을 우선한다’는 응답과 ‘내부 충원과 외부 충원을 동등하게 사용한다’는 응답이 각각 36.1%, 35.2%으로 높은 수준으로 나타났다. 이러한 경향은 기업규모별로 살펴본 경우에도 비슷하였으나, ‘50인 미만’의 경우 내부충원을 우선한다는 응답이 규모가 큰 사업체보다 더 높게 나타났다.

<표 7> 관리직급 공석 발생 시 충원하는 방법

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100~299인
내부충원만	61 (11.6)	21 (10.9)	19 (12.9)	21 (11.3)
내부충원우선	190 (36.1)	77 (39.9)	44 (29.9)	69 (37.1)
내부/외부동등	185 (35.2)	63 (32.6)	52 (35.4)	70 (37.6)
외부우선	70 (13.3)	24 (12.4)	22 (15.0)	24 (12.9)
외부충원만	20 (3.8)	8 (4.1)	10 (6.8)	2 (1.1)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

공석 및 결원이 발생할 때 내부자로 충원하는 경우에 전체 기업의 29.3%만이 사내공모를 실시한다고 응답하였다. 기업규모별로 살펴보면 ‘50인 미만’ 기업이 20.7%, ‘50~99인’ 기업이 34.0%, ‘100~299인’ 사업체가 36.0%로 기업규모가 큰 경우 규모가 작은 기업에 비해 사내공모의 기회가 더 많이 주어지는 것으로 나타났다.

<표 8> 내부자 충원 경우 사내공모 실시 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100~299인
예	157 (29.8)	40 (20.7)	50 (34.0)	67 (36.0)
아니오	349 (66.3)	145 (75.1)	87 (59.2)	117 (62.9)
무응답	20 (3.9)	8 (4.1)	10 (6.8)	2 (1.1)
전체	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

‘핵심인재’와 관련하여 핵심인재에 대한 합의된 개념이 존재하는지 여부에 대해 조사한 결과, 합의된 개념이 존재한다는 의견은 23.4%, 존재하지 않는다는 의견은 76.6%로, 대다수의 기업에서 핵심인재에 대한 개념 합의가 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

<표 9> 핵심인재에 대한 합의된 개념 존재 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
예	43 (23.4)	1 (50.0)	4 (19.0)	38 (23.6)
아니오	141 (76.6)	1 (50.0)	17 (81.0)	123 (76.4)
합계	184 (100.0)	2 (100.0)	21 (100.0)	161 (100.0)

핵심인재로 설정하고 집단은 업무 분야의 전문가(48.6%), 고 성과자(24.3%), 미래의 경영자(20.3%), 신규 비즈니스 리더(6.8%) 순으로 나타났다. 기업 규모별로도 모든 규모의 기업에서 업무 분야의 전문성은 핵심인재로 선정되는데 있어 가장 우선적인 기준인 것으로 드러났다.

<표 10> 핵심인재로 설정하고 있는 집단

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
미래의 경영자	15 (20.3)	0 (0.0)	1 (20.0)	14 (20.5)
업무 분야의 전문가	36 (48.6)	1 (100.0)	3 (60.0)	32 (47.1)
신규 비즈니스 리더	5 (6.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (7.4)
고 성과자	18 (24.3)	0 (0.0)	1 (20.0)	17 (25.0)
합계	74	1	5	68

*중복응답

전체 인력에서 핵심인재의 비율이 얼마나 되는가에 대한 응답의 평균은 10.5%(최소값 1, 최대값 50)로 나타나 평균적으로 핵심인재는 전체 인력에서 10명 중 1명 정도인 것으로 나타났다.

<표 11> 전체 인력 중 핵심인재의 비율

(단위: 명, %)

구분		사례 수	평균 (표준편차)	최소값	최대값
전체		43	10.5 (8.9)	1.0	50.0
기업 규모별	50인 미만	1	10 (8.5)	10	10
	50-99인	4	15 (12.2)	5	30
	100-299인	38	10.1 (8.6)	1.0	50.0

핵심인재 또는 우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도로는 내부육성이 61.6%로 압도적인 비중으로 가장 많았으며, 외부의 헤드헌터사 활용이 17.9%, 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용이 9.6%, 채용 시 사이닝보너스 지급이 7.0%, 별도의 채용팀 가동이 3.5%, 기타 0.4% 순으로 나타났다. 인력의 내부 육성은 50인 이상 기업에서 주로 활용되는 핵심인재 확보 제도인 것으로 나타났는데, 이는 기업에서는 대체로 외부로부터 인재를 채용하기보다 내부에서 인재를 양성하는데 더 많은 관심을 가지고 있음을 보여주는 것이다.

<표 12> 핵심인재/우수인재 확보를 위해 시행하고 있는 제도

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
내부 육성	141 (61.6)	1 (33.3)	15 (68.2)	125 (61.3)
외부의 헤드헌터사 활용	41 (17.9)	0 (0.0)	5 (22.7)	36 (17.6)
별도의 채용팀 가동	8 (3.5)	1 (33.3)	1 (4.5)	6 (2.9)
인재풀 데이터베이스 구축 및 활용	22 (9.6)	1 (33.3)	0 (0.0)	21 (10.3)
채용 시 사이닝보너스 지급	16 (7.0)	0 (0.0)	1 (4.5)	15 (7.4)
기타	1 (0.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.5)
합계	229	3	22	204

*중복응답

핵심인재 또는 우수인재 육성 및 관리를 위해 시행하고 있는 제도를 살펴본 결과, 모든 규모의 기업에서 국내 교육훈련(27.9%)의 시행 비율이 가장 높아 대부분의 사업체에서는 핵심인재 또는 우수인재 육성을 위하여 국내에서 실시하는 교육훈련을 주된 방법으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이 외에 경영진의 특별한 관심과 배려(15.0%), 발탁승진제도(10.0%), 코칭/멘토링(9.6%), 역량평가(8.9%), 핵심인재에 대한 인센티브 지급(8.3%), 도전적인 직무에 배치(7.2%), 해외 연수(또는 유학)(4.4%), 승계계획(3.9%), 원하는 직무에 배치(3.7%), 관리를 위한 전담(풀타임) 인력배치(1.1%) 등도 핵심인재 육성을 위해 활용하였다. 핵심인재 관리(talent management)는 향후 이들이 기업의 리더로서 역할을 하게 된다는 측면에서 중요하며, 핵심인재 확보 못지않게 핵심인재를 유지하는 측면에서 그 중요성을 지니고 있다.

<표 13> 핵심인재/우수인재 육성 및 관리를 위해 시행하고 있는 제도

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
핵심인재 관리를 위한 전담(풀타임) 인력 배치	5 (1.1)	1 (14.3)	1 (2.5)	4 (1.0)
국내 교육훈련	128 (27.9)	0 (0.0)	13 (32.5)	114 (27.7)
해외 연수 (또는 유학)	20 (4.4)	0 (0.0)	1 (2.5)	19 (4.6)
코칭/멘토링	44 (9.6)	2 (28.6)	4 (10.0)	38 (9.2)
도전적인 직무에 배치	33 (7.2)	1 (14.3)	4 (10.0)	28 (6.8)
핵심인재에 대한 인센티브 지급	38 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	38 (9.2)
승계계획	18 (3.9)	0 (0.0)	1 (2.5)	17 (4.1)
역량평가	41 (8.9)	0 (0.0)	2 (5.0)	39 (9.5)
경영진의 특별한 관심과 배려	69 (15.0)	2 (28.6)	7 (17.5)	60 (14.6)
발탁승진제도	46 (10.0)	1 (14.3)	3 (7.5)	42 (10.2)
원하는 직무에 배치	17 (3.7)	0 (0.0)	4 (10.0)	13 (3.2)
기타	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
합계	459	7	40	412

*중복응답

사내공모제 실시 여부와 관련한 질문에 대해서는 ‘사내공모제를 실시한 적이 없다’는 응답(85.3%)이 ‘실시하고 있다’는 응답(14.7%)보다 압도적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 우리나라 중소기업에서는 대체로 사내공모제를 실시하지 않는다는 것을 보여주는 것이다. 기업 규모별로 보면 ‘50인 미만’ 기업의 경우, 사내공모제를 실시한 적이 없다는 응답이 100.0%로 나타났다. ‘50~99인’ 기업도 사내공모제를 실시한 적이 없다는 응답이 대부분을 차지하였으며, ‘100~299인’ 기업도 사내공모제를 실시한 적이 없다는 응답(84.5%)이 실시하고 있는 응답(15.5%) 보다 높게 나타났다. 이를 통해, 사내공모제를 실시하고 있지 않은 기업이 더 많지만 기업규모가 커질수록 사내공모제를 실시하고 있는 비율이 증가함을 알 수 있다.

<표 14> 사내공모제 실시여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
실시하고 있음	27 (14.7)	0 (0.0)	2 (9.5)	25 (15.5)
실시한적 없음	157 (85.3)	2 (100.0)	19 (90.5)	136 (84.5)
합계	184 (100.0)	2 (100.0)	21 (100.0)	161 (100.0)

4. 개발 지향적 인사고과 및 피드백

인사고과(평가)에 대해 근로자에게 피드백을 제공하는지를 질문한 결과, <표 15>와 같이 ‘전혀 제공하지 않는다’는 응답이 4.9%, ‘기초적인 수준의 피드백만 제공한다’는 응답이 31.4%, ‘구체적이고 명확한 피드백을 제공한다’는 응답이 7.6%, ‘무응답’이 56.1%로 나타나 대부분의 사업체에서는 인사고과에 대한 피드백을 제공하지 않거나 제공하더라도 기초적인 수준의 피드백만 제공하고 있음을 알 수 있다. 다만 기업규모별로 살펴볼 때, 인사고과에 대한 피드백을 제공한다고 응답한 경우(기초적인 수준의 피드백만 제공, 구체적이고 명확한 피드백을 제공에 응답한 경우)가 ‘50인 미만’에서 23.3%, ‘50~99인’에서 40.1%, 100~299인에서 54.3%로 기업 규모가 커지면서는 증가하는 모습을 나타냈다.

<표 15> 인사고과(평가) 피드백 제공 정도

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
전혀 제공하지 않음	26 (4.9)	9 (4.7)	9 (6.1)	8 (4.3)
기초적인 수준의 피드백만 제공	165 (31.4)	35 (18.1)	50 (34.0)	80 (43.0)
구체적이고 명확한 피드백을 제공	40 (7.6)	10 (5.2)	9 (6.1)	21 (11.3)
무응답	295 (56.1)	139 (72.0)	79 (53.8)	77 (41.4)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

인사고과 결과가 좋지 않은 직원들에게 특별 교육훈련을 제공하거나 업적(performance) 개선을 위한 프로그램을 운영하는 등 고과 결과를 근로자 개발과 연계시키는지 여부에 대해서는 ‘그렇지 않다고 간주할 수 있는 응답(아니오/ 무응답 및 해당사항 없음, 각각 38.0%, 49.0%)’이 전체의 87.0%를 차지하는 것으로 나타났다. 기업규모별로 살펴본 경우에도 ‘50인 미만’의 경우 92.8%, ‘50~99인’에서 83.7%, ‘100~299인’의 경우 83.9%로 나타나 기업의 규모에 따라서 차이를 보이지 않았다.

<표 16> 인사고과(평가) 결과를 근로자 개발과 연계시키는지 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
예	68 (13.0)	14 (7.3)	24 (16.3)	30 (16.1)
아니오	200 (38.0)	49 (25.4)	55 (37.4)	96 (51.6)
무응답/해당사항 없음	258 (49.0)	63 (67.3)	68 (46.3)	60 (32.3)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

인사고과 평가결과를 공개하는지 여부와 인사고과 결과를 공개한다면 어느 수준에서 공개하는지에 대하여 전체 응답에서 무응답을 제외하고 ‘비공개’한다는 응답이 가장 많았다. 인사고과 결과를 공개할 경우에는 당사자별 개인별 공개가 가장 많았으며, 희망자에 한해 당사자별로 공개하는 경우도 있는 것으로 나타났다. 기업 규모별로 살펴보면 ‘50인 미만’의 경우 공개한다는 응답(전직원 공개, 당사자별 개인별 공개, 희망자 한해 당사자별 개인별 공개)은 14.5%, ‘50~99인’의 경우 29.9%, ‘100~299인’의 경우 32.7%로 기업 규모가 커짐에 따라 인사고과 결과의 공개 비율이 높아지는 경향을 보였으나, 공개하지 않는다고 응답한 기업의 비율도 함께 증가하는 것을 볼 수 있다.

<표 17> 인사고과(평가) 결과 공개하는지 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
전직원 공개	6 (1.1)	2 (1.0)	3 (2.0)	1 (0.5)
당사자별 개인별 공개	87 (16.5)	20 (10.4)	21 (14.3)	46 (24.7)
희망자 한해 당사자별 개인별 공개	40 (7.6)	6 (3.1)	20 (13.6)	14 (7.5)
비공개	135 (25.7)	35 (18.1)	35 (23.8)	65 (34.9)
무응답	258 (49.1)	130 (67.4)	68 (46.3)	60 (32.4)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

<표 18>에서 인사고과 결과를 어떻게 활용하고 있는지 살펴본 결과, 승진/승급이 전체의 44.9%로 가장 높게 나타나 대부분의 사업체에서는 직원들의 인사고과 결과를 승진이나 승급에 활용하고 있음을 알 수 있다. 승진, 승급 이외에 인사고과 결과의 활용은 이동/배치/공모 17.3%, 교육훈련 9.6%, 핵심인재관리(승계계획 포함) 9.0%, 성과 부진자 별도 관리 6.3%, 퇴출 6.3%, 경력개발 5.2%, 기타 1.4% 순으로 나타났다. 주목할 만한 점은 50-99인 사업체에서는 인사고과 결과를 승진/승급에 가장 많이 활용하고 있는 반면, 100-299인 사업체에서는 경력개발(38.0%)의 활용도가 가장 높고 그 다음이 승진/승급(28.7%)이라는 것

이다. 이는 어느 정도의 규모가 있는 사업체에서는 인사고과 결과를 승진/승급뿐 아니라 직원들의 경력개발을 위해서도 활용하고 있음을 보여준다. 반면에 핵심인재관리나 성과 부진자 별도 관리 측면에서는 인사고과 결과의 활용도가 저조한 것으로 나타났다.

<표 18> 평가 결과 활용분야

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
승진/승급	164 (44.9)	2 (33.3)	19 (57.6)	143 (28.7)
이동/배치/공모	63 (17.3)	1 (16.7)	6 (18.2)	56 (11.2)
성과 부진자 별도 관리	23 (6.3)	1 (16.7)	0 (0.0)	22 (4.4)
퇴출	23 (6.3)	0 (0.0)	3 (9.1)	20 (4.0)
교육훈련	35 (9.6)	0 (0.0)	2 (6.1)	33 (6.6)
경력개발	19 (5.2)	0 (0.0)	1 (3.0)	189 (38.0)
핵심인재관리 (승계계획포함)	33 (9.0)	2 (33.3)	2 (6.1)	30 (6.0)
기타	5 (1.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (1.0)
합계	365	5	33	327

*중복응답

관리자(팀장, 임원 등) 인사고과에 ‘부하 육성’이나 ‘교육훈련’이 고과항목으로 설정되어 있는지 여부를 조사한 결과, 부하육성이나 교육훈련이 고과항목으로 설정되어 있다는 응답은 전체의 31.0%로, 그렇지 않다는 응답(69.0%)보다 낮았다. 기업규모별 분석결과를 보면, 인사고과에 부하육성이나 교육훈련을 고과항목으로 설정한다는 응답이 ‘50인 미만’ 기업은 0.0%, ‘50~99인’ 기업은 9.5%, ‘100~299인’ 기업은 34.2%로 나타났다. 이는 어느 정도의 규모가 있는 기업에서는 팀장이나 임원 등의 관리자가 부하육성이나 직원들의 교육훈련을 독려하는 것이 관리자의 중요한 역할임을 시사하는 것이다.

<표 19> 관리자(팀장,임원 등) 인사고과에 부하육성이나 교육훈련이 고과항목으로 설정되어 있는지 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
예	57 (31.0)	0 (0.0)	2 (9.5)	55 (34.2)
아니오	127 (69.0)	2 (100.0)	19 (90.5)	106 (65.8)
합계	184 (100.0)	2 (100.0)	21 (100.0)	161 (100.0)

5. 직무순환 및 승진관리

전문직을 위한 복수의 경력경로를 설정하는지에 대해서는 대부분의 기업에서 그렇지 않다고 응답하였다(아니오 57.8%, 해당없음 19.2%을 합산한 결과) 대다수의 기업에서는 근로자를 위한 복수의 경력경로를 설정하고 있지 않은 것으로 나타났다. 기업 규모별로 살펴본 경우에도 복수의 경력경로를 설정하고 있다는 응답은 여전히 낮았으나, 기업 규모가 커짐에 따라 복수의 경력경로 설정 비율은 적게나마 증가하고 있는 것으로 나타났다.

<표 20> 전문직을 위한 복수의 경력경로(dual ladder) 설정 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
예	121 (23.0)	27 (14.0)	36 (24.5)	58 (31.2)
아니오	304 (57.8)	117 (60.6)	83 (56.5)	104 (55.9)
해당없음	101 (19.2)	49 (25.4)	28 (19.0)	24 (12.9)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

다기능화나 다양한 업무 경험을 습득하기 위해서 계획적으로 실시하는 정기적인 업무 로테이션이 있는지에 대해서는 전체 응답 기업의 19.6%에 해당하는 기업만이 ‘예’라고 응답하여 대부분의 사업체에서는 업무 로테이션을 실시하지 않음을 알 수 있다.

<표 21> 다기능화나 다양한 업무 경험을 습득하기 위해서 계획적으로 실시하는 정기적인 업무 로테이션(job rotation) 시행 여부

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
예	103 (19.6)	29 (15.0)	35 (23.8)	39 (21.0)
아니오	423 (80.4)	164 (85.0)	112 (76.2)	147 (79.0)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

업무로테이션을 실시하는 경우 가능한 수준에 대해서는 ‘작업팀 간’ 수준에서 가장 활발하게 이루어지는 것으로 나타났으며, ‘작업팀 내’, ‘부서 간’ 수준에서도 종종 업무 로테이션이 이루어지고 있다.

<표 22> 업무 로테이션이 가능한 수준

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50-99인	100-299인
작업팀(반) 내	30 (5.7)	8 (4.1)	10 (6.8)	12 (6.5)
작업팀(반) 간	37 (7.0)	18 (9.3)	9 (6.1)	10 (5.4)
과 간	6 (1.1)	0 (0.0)	3 (2.0)	3 (1.6)
부서 간	30 (5.7)	3 (1.6)	13 (8.8)	14 (7.5)
무응답	423 (80.5)	164 (85.0)	112 (76.3)	147 (79.0)
합계	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

정기적인 업무 로테이션 대상이 되는 근로자의 비율은 평균적으로 전체 근로자 중 40.1%에 해당하는 근로자인 것으로 나타났다. 기업 규모별로 살펴보면 ‘50인 미만’의 경우 평균 49.1%로 거의 절반에 해당하는 근로자가 정기적인 업무 로테이션의 대상이 된다고 응답했으며, ‘50~99인’의 규모를 가진 기업의 경우 전체 근로자의 44.9%, ‘100~299인’ 기업의 경우 28.7%라고 응답하였다. 이는 기업의 규모가 작을수록 개별 근로자가 담당할 수 있는 업무의 범위가 더 다양해질 수 있음을 시사하고 있다.

<표 23> 정기적인 업무 로테이션 대상이 되는 근로자의 비율(%)

구분		사례수	평균 (표준편차)	최소값	최대값
전체		103	40.1 (30.1)	1.0	100.0
기업 규모별	50인 미만	29	49.1 (30.6)	10.0	100.0
	50~99인	35	44.9 (33.9)	10.0	100.0
	100~299인	39	28.7 (31.2)	1.0	100.0

6. 개발 지향적 교육훈련

작년도(2008년도)에 실시한 훈련의 종류에 대해서는 집단 사내교육훈련이 24.6%로 가장 높은 응답률을 보였으며, 그 다음으로는 집단 사회교육훈련이 17.3%, 훈련기관에 대한 수강료 지원이 13.1%, 인터넷을 이용한 교육훈련이 12.9% 순으로 나타났다. ‘사내 직무관련 학습모임 지원’은 교육훈련의 시행 비중은 미미하나, 사업체의 규모가 커질수록 그 비율은 증가함을 볼 수 있다. 직무관련 학습모임은 기업의 내부 또는 외부에서 이루어지는 교육훈련이나 수강료 또는 학자금 지원과는 차별화된다는 점에서 특징적이다.

<표 24> 작년도 실시지원 훈련종류

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
집단 사내교육훈련	333 (24.6)	106 (29.9)	104 (25.9)	123 (20.5)
집단 사회교육훈련	235 (17.3)	56 (15.8)	72 (17.9)	107 (17.8)
인터넷을 이용한 교육훈련(원격학습 등)	175 (12.9)	35 (9.9)	51 (12.7)	89 (14.8)
사내 직무관련 학습모임 지원	65 (4.8)	11 (3.1)	17 (4.2)	37 (6.2)
수탁협력업체에 기술지도 및 근로자 연수	57 (4.2)	18 (5.1)	16 (4.0)	23 (3.8)
모기업 위탁업체로부터 기술지도 및 근로자 연수	40 (2.9)	8 (2.3)	14 (3.5)	18 (3.0)
유급 또는 무급의 교육훈련휴가제	31 (2.3)	8 (2.3)	10 (2.5)	13 (2.2)
훈련기관(학원 포함) 수강료 지원	178 (13.1)	43 (12.1)	52 (12.9)	83 (13.8)
교육기관(대학 등) 학자금 지원 대부	47 (3.5)	9 (2.5)	13 (3.2)	25 (4.2)
근로시간 중 교육훈련 수강 배려	161 (11.9)	47 (13.3)	42 (10.4)	72 (12.0)
기타	34 (2.5)	13 (3.7)	11 (2.7)	10 (1.7)
합계	1356	354	402	600

*중복응답

7. 퇴직지원 서비스

사업체에서 비자발적 이직자에 대하여 퇴직지원 서비스를 실시하고 있는지 여부에 대해서는 거의 대부분의 사업체에서 퇴직지원 서비스를 시행하지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업 규모와 상관없이 전반적으로 유사한 경향을 보이고 있어, 대부분의 우리나라 중소기업체에서 퇴직지원 서비스는 경력개발 활동으로 실시되지 못하고 있음을 알 수 있다.

<표 25> 비자발적 이직자에 대한 퇴직지원 서비스(Outplacement Service)

(단위: 명, %)

구분	전체	기업규모별		
		50인 미만	50~99인	100~299인
예	20 (3.8)	6 (3.1)	6 (4.1)	8 (4.3)
아니오	506 (96.2)	187 (96.9)	141 (95.9)	178 (95.7)
전체	526 (100.0)	193 (100.0)	147 (100.0)	186 (100.0)

IV. 정책 제언

■ 제안 1) 경력개발 경로 구축을 위한 역량진단 도구 및 학습 경로 로드맵 보급 지원

경력개발은 조직 구성원들의 경력개발이 곧 조직의 생산성 증대 및 목적 달성과 직결되므로 기업 입장에서는 중요한 관심사이다. 개인의 경력개발 경로를 설정하기 위해서는 먼저 경력 단계에 맞는 자신의 역량을 정확하게 파악하는 것이 필요하다. 예를 들면, 직무군 내 또는 기능직 업무에서 관리직 업무로 이동해 나가는 등 다른 직무군으로 이동하는데 필요한 능력을 확인할 필요가 있다. 이를 위해서는 조직 구성원들이 자신의 역량을 파악할 수 있는 산업별·직무별 진단 도구가 보급되어 중소기업체에 종사하는 근로자들이 이 도구를 활용할 수 있는 방안 모색이 필요하다.

모든 경력개발 시스템은 자기 진단(self-assessment), 현실성 확인(reality check), 목표 설정(goal setting), 액션플래닝(action planning)의 요소를 포함하고 있으므로(Noe, 2008), 자기 진단은 경력개발 계획의 출발점이 된다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서 살펴본 조사 결과에 따르면, 중소기업체에서 공식적인 경력계획의 수립 활동은 거의 이루어지지 않는 것으로 밝혀졌다.

따라서 경력개발을 위해서는 현재 보유한 역량에 대한 평가가 이루어질 수 있도록 중소기업 근로자 대상의 온라인 경력개발 프로그램을 구축하여 자신의 현재 직무능력을 진단하고 미래에 희망하는 직무 분야의 능력과 비교할 수 있는 직무 적합 분석 기능을 제공해야 할 것이다. 또한 자신의 현재 역량을 진단할뿐 아니라 특정 직무에서 요구되는 능력을 갖추었는지를 판단하여 부족한 것으로 파악되는 경우에는 필요한 능력을 갖추 수 있도록 필요한 교육과정을 연결해 줄 수 있어야 한다.

이와 같이 개인의 경력개발 구축을 위해서는 역량평가 결과에 기초하여 개인들의 경력개발을 지원하기 위해서는 경력단계에서 요구되는 역량을 파악할 수 있는 진단 도구 개발 및 지원이 필요하며, 진단 결과에 기초하여 자신의 경력목표를 달성하는데 필요한 학습경로를 제시하는 시스템이 마련되어야 할 것이다. 이와 함께 개인의 경력개발에 도움이 될 수 있는 상담 서비스도 제공될 필요가 있다.

■ 제안 2) 제조업 분야의 직무별 표준 경력개발 가이드라인 개발 및 보급

경력개발 시스템을 개별 중소기업에서 체계적으로 개발하여 실행하는데 어려움이 있으므로 중소기업들이 활용할 수 있는 표준모형을 개발하여 보급한다.

경력개발 가이드라인에는 제조업 분야의 주요 직무군 또는 직무별 멘토링 제도, 직무 이동 및 순환 제도, 사내공모제도, 경력 상담 제도 등의 운영 방안에 대한 내용이 포함될 수 있다. 예를 들면, 멘토링 제도는 경력목표와 업무 분야 등을 고려하여 선임자를 멘토로 지정하고 멘티의 일과 학습에 도움을 주도록 하고, 직무순환 제도가 개인의 경력개발에 도움을 줄 수 있도록 하기 위해서는 조직의 입장뿐 아니라 개인이 선택할 수 있는 기회를 주는 것이 바람직하며 프로젝트 사내공모제를 실시하는 것이 효과적일 수 있다. 또한 개발지향적 교육훈련 시행과 개발지향적 인사고과(평가) 시행 방법에 대한 내용도 포함되어야 한다.

그리고 직원들이 회사내 직무 공시(job openings)를 파악할 수 있도록 하는 자동 직무 공고 시스템을 운영하여 근로자들이 기업 내 직무공시 시스템(job posting system)을 대비하여 온라인 이력서를 준비할 수 있도록 하며, 이 이력서로 기업내 관리자들은 후보자를 검토할 수 있도록 하는 것도 고려해 볼 수 있다. 또한 상사 또는 멘토와 자신의 경력에 대한 상담을 효과적으로 실시하기 위해서는 기업에서는 개인에게 기업 내 경력경로와 부서 및 직무에 관한 정보를 제공함으로써 개인이 자신의 경력목표를 설정하고 목표 달성을 위하여 구체적인 실천계획(action plan)을 수립할 수 있어야 한다. 이를 위해서 기업의 상사는 개인의 적성, 경력 요구, 인사 고과(평가) 등의 자료를 총체적으로 검토하여 개인의 경력개발 목적 설정에 개입하여 그 실행 과정을 지원해 주고, 인적자원개발 담당자는 다양한 정보를 제공하여 경력 상담이 원활하게 이루어질 수 있도록 지원하도록 한다.

또한 지식경제기반 사회의 가속화로 인적자원이 기업이 자산이 되면서 '핵심인재'의 확보 및 관리는 중요한 이슈로 부각되고 있다. 이러한 측면에서 핵심인재의 확보 및 발굴도 중요하지만 유지관리에도 관심을 기울여야 할 것이다. 조사 결과를 통해 볼 때, 중소기업체에서는 핵심인재 육성 및 관리를 위하여 주로 국내교육훈련을 시행하고 있으며, 코칭/멘토링, 도전적이고 원하는 직무 배치, 승계계획 등의 시행은 상대적으로 그 비중이 미미한 것으로 나타났다.

따라서 핵심인재의 유지관리를 위해서는 이들에게 경력의 비전을 제시하고 경력목표를 달성할 수 있도록 기업이 지원해 주는 경력개발이 중요한 역할을 해야 한다. 이와 함께

핵심인재를 장기적으로 육성하는 시스템을 마련하여 조직 구성원들이 열심히 노력할 수 있는 유인가를 제공함으로써 기업의 경쟁력 강화와 연결시킬 필요가 있다.

■ 제언 3) 기업내 경력개발 시스템 구축 지원

중소기업에서 경력개발 시스템을 자체적으로 구축·운영하기를 원하지만 전문적인 지식이나 역량이 부족하여 실행하기 어려운 경우에는 정부 지원을 통해 외부 전문가로부터 컨설팅을 받을 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 앞 장의 조사 분석 결과에서 대부분의 중소 제조업체에서 공식적인 경력개발 프로그램을 운영하고 있지 않은 것으로 나타났듯이 기업내 경력개발 시스템 구축의 인프라는 거의 부재한 실정이다.

기업 내에서 경력개발 시스템을 구축하기 위해서는 기업 내부 직원을 ‘경력개발 담당자’로 육성하는 방안과 ‘외부 경력개발 컨설팅 전문가’를 양성하는 방안을 검토해 볼 수 있다. 현재 시행되고 있는 체계적 현장훈련(S-OJT) 사업과 유사하게 내부의 담당자가 경력개발 시스템을 구축할 수 있도록 연수 프로그램을 이수하고 외부 전문가의 자문을 받으면서 기업 자체적인 경력개발 시스템을 마련할 수 있을 것이다.

경력개발 담당자는 기존의 교육훈련 담당자가 될 수 있으며, 교육훈련 담당자 이외에 다른 직원이 담당할 수도 있다. 중소 제조업체의 경력개발 담당자 역할은 다음과 같다. 기업 내 경력개발 시스템 구축을 위하여 기업의 환경 여건 분석(기업의 니즈 분석, 경력개발제도 대상 집단의 결정, 기존 교육체계 및 인사평가 시스템 등 분석), 비전의 설정(인사철학의 개발, 경력개발제도의 비전 설정, 경력개발제도 도입 분위기 조성), 시스템 제도화(경력관리 시스템 설계, 경력관리 지원 시스템 설계), 제도의 활성화(경력개발 시스템의 평가 및 재설계, 경력개발 시스템의 홍보, 근로자·현장관리자·경력관리자·최고경영자 등 이해관계자의 적극적 참여를 통한 협력체계의 구축)를 실행하여 한다.

이와 함께 경력개발 담당자는 자사 직원들의 근로자 평가, 성과 평가, 코칭, 멘토링, 경력 목표 논의(경력상담), 스킬/경력 평가(skills/career assessment), 경력 자기 관리 등에 대한 업무를 수행하여야 하므로 이에 대한 전문성을 함양해야 한다. 또한 경력개발 담당자는 근로자 자기진단(self-assessment), 근로자들을 위한 경력개발 워크숍, 직군별/직급별 개발 필요점과 경력단계별 인력 육성 포인트에 맞추어 교육 프로그램 설계, 경력 단계(신입사원, 중견사원, 관리자, 퇴직 예정자 등)에 따른 경력교육 제공, 공식이 된 직무를 사내에 공시하여 적격자를 선발하는 사내공모제도(job posting system), 인사고과의 피드백

기회를 제도화하여 근로자들의 역량 개발 지원, 직무·조직·경력관련 정보의 제공 등을 수행하게 된다.

■ 제안 4) 중소기업 근로자 대상 경력개발 지원 시스템 구축

중소 제조업체에서 자체적으로 경력개발 시스템을 구축하기 어려운 경우에는 정부에서 지원하는 외부 서비스를 이용할 수 있도록 하는 방안을 모색할 수 있다. 중소기업 근로자들이 경력개발의 주체로서 해당 산업 또는 관련 산업으로 이동해 나가는 경력경로 로드맵을 설계하고, 경력을 개발하고 관리해 나갈 수 있도록 지원하는 경력개발 지원 시스템 마련이 필요하다.

근로자 입장에서는 안정적인 고용이 보장되지 않는 한 변화하는 노동시장에서 항해하면서 길을 찾을 수 있도록 자신의 경력을 개발하고 관리할 필요가 있다. 근로자 개인의 경력개발에 대한 관심은 개인의 능력개발뿐 아니라 경력의 명확한 방향과 목적 설정을 지원하여 줌으로써 직무에서 더 나은 성과를 낼 수 있도록 동기부여를 시켜줄 수 있다.

개별 기업을 벗어나 거시적인 차원에서 중소기업 근로자의 경력개발 지원을 위해서는 우선 수요자인 중소기업의 의견을 충분히 파악하여 이를 반영하여야 한다. 즉, 근로자의 경력개발을 위한 직무능력에 대한 수요 및 요구를 사전에 분석하여 이를 향후 경력개발을 위한 교육훈련 및 자격제도 등에 반영할 필요가 있다. 이러한 수요자 중심의 경력개발 시스템을 구축하기 위해서는 산업별 인적자원개발협의체(SC: Sector Council) 등 사업주 단체의 참여를 유도하여 산업의 수요를 파악할 수 있어야 한다. 사업주 단체의 적극적인 참여를 통해 제조업체의 현재와 미래 기술 수요 및 훈련의 필요조건에 관한 산업계의 의견을 반영하고, 중소기업의 영역과 특성, 경향과 향후 전망, 인적자원개발 수요 등을 반영한 국가차원의 제조업 경력개발 시스템을 개발하여야 한다.

그리고 사업주 단체를 비롯한 다양한 제조업 이해관계자 및 전문가를 통한 직무분석 및 역량모델링이 사전에 시행되어야 한다. 제조업에서 필히 요구되는 지식 및 기술을 반영하여 체계적인 직무분석과 역량모델링을 기반으로 하여, 전문화되고 맞춤형 제조업체 근로자를 위한 경력개발 프로그램을 제공할 필요가 있다. 또한 근로자의 경력개발을 위해서는 중장기적인 근로자의 경력개발 경로 구축 지원이 요구된다. 이를 위해서는 현재 개발 중인 직무능력표준(NCS)에 기초하여 개발된 직무 분야별 경로 로드맵을 활용함으로써 개인의 경력개발 경로를 지원할 수 있다.

이와 함께 현재 전국에서 운영되고 있는 고용센터에 근로자 개인의 커리어와 경력목표를 논의할 수 있도록 ‘커리어 상담사’를 배치하도록 한다. 해당 분야에서 전문가로 성장할 수 있도록 경력개발 경로를 제시하고, 경력설계를 지원하며, 경력상담 서비스를 제공함으로써 근로자 개인이 자기개발의 주체가 될 수 있도록 지원할 필요가 있다. 또 경력상담사는 해당 근로자의 상사 및 사업주와 연계하여 역량 평가 결과를 기초로 경력설계(career planning)를 조정하며 논의를 촉진하는 역할을 수행할 수도 있다. 그리고 개인의 직무 관련 역량을 객관적으로 평가할 수 있는 ‘역량 평가 센터’도 고용센터 내에 설치하여 운영할 수 있을 것이다. 개인의 역량 평가 센터의 운영을 위해서는 직무 분야별로 평가 도구의 개발이 선행되어야 하며, 역량 평가 결과에 따라 경력 개발과 설계를 논의할 수 있는 장이 마련될 필요가 있다.

이러한 국가적 차원의 중소기업 근로자 경력개발 시스템 구축은 근로자 개인이 자기개발의 주체가 될 수 있도록 지원하는 동시에 인재난에 시달리는 중소기업에게 체계적으로 인재를 양성하는데 실질적인 도움을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

■ 제안 5) 근로자 경력개발 지원을 위한 포탈 시스템 구축 및 운영

중소기업 근로자 경력개발 지원을 위한 포탈 서비스를 구축하여 중소 제조업체 근로자가 직무전문가로 성장할 수 있도록 경력개발 경로를 제시하여 경력을 설계하고 필요한 교육훈련 프로그램을 이수할 수 있도록 안내하도록 한다.

실제로 국내외의 우수한 기업들은 근로자들에게 자기진단 도구(self-assessment tools), 기업 내 직무에 대한 정보, 경력개발 상담 및 조언, 교육훈련 정보 등을 제공하는 경력관리 웹사이트를 개발하여 운영하고 있다. 중소기업에서 자체적으로 이러한 웹사이트를 구축하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 중소기업 근로자들을 대상으로 이러한 서비스를 지원할 수 있는 플랫폼이 필요하다.

중소기업 근로자 경력개발 지원 포탈에서는 자신의 경력을 개발할 수 있도록 인성 및 적성 검사 프로그램과 온라인 커리어상담 서비스 등을 제공하고, 경력설계 지원을 통해 해당 경력경로에서 발전해 나가기 위해 자신의 현재 직무역량 수준을 진단하고 그 결과에 기초하여 적합한 수준의 교육을 안내 받으며, 자신의 발전에 필요한 학습경로를 설정하여 교육훈련 과정에 관한 정보를 습득하여 교육을 신청할 수 있도록 한다. 중소기업 근로자들의 해당 분야 또는 직무별로 경로 로드맵에 기초하여 경력개발 경로에 따라 학습

과정을 선택할 수 있도록 포탈을 구축·운영하게 되면, 자사 근로자들의 경력개발 시스템 구축을 원하지만 인력과 비용의 어려움으로 실행하기 어려운 중소기업에게 도움을 줄 수 있을 것이다.

아울러 중소기업 근로자들의 능력개발을 위한 중소기업 특화 훈련인 핵심직무능력향상 사업, 체계적 현장훈련 사업, 학습조직화 지원 사업 등에 대한 내용도 포탈에 탑재하여 자신의 역량 수준 진단 결과와 경력경로에 기초하여 적절한 교육과정을 선택할 수 있도록 가이드해 주도록 한다. 중소기업은 이러한 경력개발 포탈의 활용을 적극적으로 지원해 줄 때, 보다 나은 인재를 채용하고 유능한 인력을 유지할 수 있으며 재직 근로자들의 생산성이 높아지는 효과를 기대할 수 있다. 따라서 중소기업 사업주는 자사 근로자들을 위한 경력개발 지원이 유능한 인력의 유입을 돕고 유지할 수 있는 방안임을 인식할 필요가 있다. 더 나아가 중소기업 근로자의 경력개발 구축은 중소기업에 대한 인재 양성의 실질적 수혜를 확대함으로써 궁극적으로 대기업과 중소기업간 인적자원개발의 격차 해소에도 기여할 수 있다.

V. 기대 효과

경력개발 시스템 구축은 개인과 조직에 미치는 의의가 크다. 정보와 지식의 급격한 변화 속에서 조직 차원에서 조직 구성원들의 경력개발 못지않게 개인 차원에서 자신의 경력을 계획하고 개발해야 하는 필요성은 더욱 커지고 있다.

이러한 측면에서 볼 때, 경력개발 시스템 구축은 근로자가 자신의 경력을 개발하고 관리하는 능력을 갖추어 주는 동시에 체계적인 인재육성을 희망하는 중소기업 경영진에게도 도움이 될 수 있다. 또한 정부 차원에서는 지식경제의 발전을 뒷받침하고, 실직을 줄이기 위한 차원에서도 중소기업 근로자들을 위한 경력개발 지원이 필요하다.

앞에서 논의한 중소 제조업체 대상 근로자들을 위한 경력개발 시스템 구축 방안은 다음과 같은 효과를 기대할 수 있다.

첫째, 기업에서는 개인의 성장요구와 역량개발을 지원함으로써 핵심역량이 구축되어 인적자원개발을 통한 잠재력의 극대화를 통해 전문 인력을 체계적으로 육성할 수 있다. 그리고 분야별 인적자원 풀의 확보와 육성, 인적자원의 효율적 관리 및 활용, 예측 가능한 인력 관리로 인사 투명성과 효율성이 높아지게 된다. 또한 기업 입장에서는 직원들에게 개인의 경력을 설계하도록 동기부여함으로써 공석이 생길 경우 그 자리를 채우기 쉬울 뿐만 아니라 근로자 몰입도가 높아지며 교육훈련 프로그램에 적절한 투자를 할 수 있게 된다.

둘째, 근로자 차원에서는 개인의 자기성장과 자아실현의 기회가 확대될 수 있다. 또한 자발적이고 체계적인 경력개발이 촉진되고 개인 역량의 향상으로 경쟁력이 높아지며, 개인의 경력목표 실현이 구체화될 수 있다. 아울러 개인 차원에서 자신의 경력을 개발하지 않은 경우에는 불안정한 기업 환경 속에서 개인의 좌절, 기업에서의 자신의 존재감 상실을 초래할 수 있고, 기업간 인수합병이나 구조조정인 경우에는 직무 변화로 인하여 고용상의 불안을 겪게 될 수도 있다. 따라서 개인의 고용가능성을 높이기 위해서도 경력개발은 필요하다.

셋째, 개인이 원하는 희망 진로를 조직이 합리적으로 수용할 경우, 개인은 조직에 대한 일체감이 향상되며 생산성이 증진되어 조직의 성과도 높아진다. 근로자들은 그들이 일하면서 자신의 능력을 개발하고 있다고 느낄 때 동기가 더욱 유발되고 일에 대한 몰입도도 높아지게 된다. 실제로 경력개발은 역량있는 유능한 근로자들을 모집하고, 동기부여 시키며, 유지하기 위한 매우 중요한 방법이다.

참고문헌

- 강순희(2010). 경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과, 노동정책 연구, 10(2), 35~65.
- 김세중(2012). 중소기업 인력문제에 대한 해법. IE 매거진, 19(1), 48~56.
- 김종관·김진욱(2006). 중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에 관한 연구. 인적자원관리연구, 13(4), 37~552.
- 김진실(2009). 산업현장 근로자의 체계적 경력개발 지원을 위한 경로모형 개발. 진로교육연구, 22(4), 179~194.
- 김홍국(2000). 경력개발의 이론과 실제, 다산출판사.
- 배을규(2009). 인적자원개발론, 학이시습.
- 이기성(2006). 한국 기업의 경력개발제도 운영 현황과 개선 방향 탐색. *Andragogy Today*, 9(2), 173~192.
- 이기은(2008). 경력계획의 영향요인과 결과에 관한 연구. *산업경제연구*, 21(2), 783~803.
- 이찬·정철영·김진모·박신윤·문한나·금은정.(2008a). 중소기업 경력개발 지원을 위한 교육프로그램 설계. *농업교육과 인적자원개발*, 40(4), 191~223.
- 이찬·정철영·나승일·김진모·강두천.(2008b). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구 분석: 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. *농업교육과 인적자원개발*, 40(2), 189~220.
- 장석인(2006). 중소기업 종업원의 직무특성과 조직 공정성이 직무만족에 미치는 영향-남동 및 반월 공단을 중심으로-, *산학경영연구*, 19(2), 23~45.
- 조은순·남상조(2009). 역량중심 경력개발 시스템 개발: 중소기업 사례. 한국콘텐츠학회 2009 춘계종합학술대회 자료집.
- 중소기업청(2011). 2011년 중소기업실태조사결과. 서울: 중소기업청
- 중소기업청(2011). 2011년도 중소기업육성시책. 서울: 중소기업청.
- 지식경제부(2011). 산업기술인력 수급동향 실태조사.
- 차종석(2005). R&D 인력의 경력개발에 관한 연구. *Andragogy Today*, 8(1), 23~56.
- Arnold, J, & Jackson, C.(1997). The new career: issues and challenges. *British Journal of Guidance and Counselling*, 4, 427~433.
- Cedefop(2008). Career development at work: a review of career guidance to

support people in employment, European Centre for the Development of Vocational Training(Cedefop).

Noe, R. A.(2008). Employee training and development. NewYork: McGrawHill.

Swanson, R. A., & Holton, E. F., III(2001). Foundation of human resource development. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

[부록]

1. 사업체 패널조사(WPS) 조사대상 사업체 특성

본 연구에서 활용한 사업체 패널조사(WPS: Workplace Panel Survey) 데이터의 사업체 특성을 살펴보면, 중소기업체 수는 총 526개이다. 기업 규모별로는 ‘50인 미만’이 193개(36.7%), ‘50~99인 이하’가 147개(27.9%), ‘100~299인 이하’인 업체수가 186개(35.4%)로 나타났으며, 사업연수별로는 ‘20년 이하’가 204개(38.8%), ‘21~30년’이 156개(29.7%), ‘31년 이상’인 업체가 166개(31.6%)로 분류되었다.

사업체 소재지는 서울, 인천, 경기 등 수도권 지역에 전체 응답 사업체의 절반 이상(272개, 51.7%)이 위치해 있는 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 경북(11.1%), 경남(9.9%) 지역에 많이 위치하고 있는 것으로 나타났다. 제조업 업종분류에 따른 구체적인 업종을 살펴보면 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업체가 81개로 전체의 15.4%로 가장 높은 비율을 나타냈으며, 그 다음으로는 식료품 가공업이 53개로 10.1%를 차지하였다.

<부록표 1> 조사대상 사업체 특성

구분		사례 수(명)	백분율(%)
기업규모 (종사자수)	50인 미만	193	36.7
	50~99인	147	27.9
	100~299인	186	35.4
사업 연수별 분류	20년 이하	204	38.8
	21~30년	156	29.7
	31년 이상	166	31.6
사업체 소재지	서울	62	11.8
	부산	27	5.1
	대구	23	4.4
	인천	59	11.2
	광주	8	1.5
	대전	4	0.8
	울산	11	2.1
	경기	151	28.7

<표 계속>

구분		사례 수(명)	백분율(%)	
	강원	6	1.1	
	충북	21	4.0	
	충남	22	4.2	
	전북	14	2.7	
	전남	8	1.5	
	경북	58	11.0	
	경남	52	9.9	
제조업 업종분류 한국표준 산업분류 코드	식료품 가공업	53	10.1	
	음료	1	0.2	
	담배	1	0.2	
	섬유제품; 의복제외	30	5.7	
	의복, 의복 액세서리/모피제품	13	2.5	
	가죽가방/신발	3	0.6	
	목재/나무제품; 가구제외	1	0.2	
	펄프, 종이/종이제품	11	2.1	
	인쇄/기록매체 복제업	7	1.3	
	코크스연탄/석유정제품	2	0.4	
	화학물질/화학제품; 의약품제외	34	6.5	
	의료용 물질/의약품	4	0.8	
	고무제품/플라스틱제품	44	8.4	
	비금속광물제품	21	4.0	
	1차 금속	22	4.2	
	금속가공제품; 기계/가구제외	34	6.5	
	전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향/통신장비	81	15.4	
	의료, 정밀, 광학기기/시계	12	2.3	
	전기 장비	25	4.8	
	기타기계/장비	46	8.7	
	자동차/트레일러	35	6.7	
	기타운송장비	5	1.0	
	가구	4	0.8	
	기타제품	37	7.0	
	합계		526	100.0

2. 인적자본기업패널조사(HCCP) 조사대상 사업체 특성

본 연구에서는 인적자본 기업패널조사(HCCP: Human Capital Corporate Panel Survey) 자료에서 제조업 분야의 중소기업(종사자 수 300명 미만)의 데이터만을 추출하여 사용하였다. 따라서 본 연구에서 분석에 활용된 중소기업 수는 총 184개로서, 기업규모별로는 '50인 미만'이 2개(1.1%), '50~99인 이하'가 21개(11.4%), '100~299인 이하'인 업체가 161개(87.5%)로 나타났다.

구체적인 제조업 분야의 업종을 살펴보면, 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향/통신장비가 31개사로 전체의 16.8%를 차지해 가장 높은 비율을 나타냈으며, 그 다음으로는 자동차/트레일러가 21개사로 전체의 11.4%를 차지하였다.

<부록표 2> 조사대상 사업체 특성

구분		사례 수(명)	백분율(%)
기업규모 (종사자수)	50인 미만	2	1.1
	50~99인	21	11.4
	100~299인	161	87.5
제조업 업종분류 한국표준 산업분류 코드	식료품	6	3.3
	음료	3	1.6
	담배	1	0.5
	섬유제품: 의복제외	7	3.8
	의복, 의복 액세서리/모피제품	1	0.5
	가죽, 가방/신발	4	2.2
	목재/나무제품; 가구제외	1	0.5
	펄프, 종이/종이제품	1	0.5
	인쇄/기록매체 복제업	4	2.2
	코크스, 연탄/석유정제품	1	0.5
	화학물질/화학제품; 의약품제외	12	6.5
	의료용 물질/의약품	3	1.6
	고무제품/플라스틱제품	14	7.6
	비금속 광물제품	5	2.7
	1차 금속	14	7.6
	금속가공제품; 기계/가구제외	9	4.9

<표 계속>

구분	사례 수(명)	백분율(%)
전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향/통신장비	31	16.8
의료, 정밀, 광학기기/시계	4	2.2
전기 장비	16	8.7
기타기계/장비	19	10.3
자동차/트레일러	21	11.4
기타운송장비	3	1.6
가구	1	0.5
기타제품	3	1.6
합계	184	100.0

□ 저자 약력

- 박윤희
- 한국직업능력개발원 부연구위원

중소 제조업체 근로자의 경력개발 시스템 운영 현황과
정책 지원 방안

- 발행연월일 2012년 9월 17일 인쇄
2012년 9월 19일 발행
- 발 행 인 박 영 범
- 발 행 처 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 삼성로 147길 46
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>
전 화: (02)3485-5000, 5100
팩 스: (02)3485-5200
- 등 록 일 자 1998년 6월 11일
- 등 록 번 호 제16-1681호
- I S B N 978-89-6355-372-6 93330
- 인 쇄 처 (주)범신사 (02)720-9786