

정책연구 2006-9

중소기업 학습인프라 연구

김미숙 오영훈
이 성 김수원

 KRIVET 한국직업능력개발원

머 리 말

변화하는 환경 속에서 기업의 차별화된 부가가치를 높이는 것은 기업생존에 있어서 매우 중요하지만, 중소기업에 있어서는 근로자의 자기개발 및 성장을 위한 기회나 여건이 아직도 부족한 편이다. 이를 위해 본 연구에서는 중소기업의 인적자원개발에 대한 실태를 파악하고, 국내외 중소기업 인적자원개발 지원 정책 및 현황을 조사하여 문제점과 시사점을 제시하고자 하였다.

중소기업이 인적자원개발을 위해 구축한 학습인프라의 성공요인이나 문제점 및 해결과정을 제시함으로써 벤치마킹을 할 수 있도록 하였으며, 이는 중소기업 근로자의 학습을 촉진하고, 적합한 학습활동 장려 및 지원 정책이 수요자 요구와 환경에 적절하게 제공될 수 있는 계기가 될 것이다.

이에 본 연구는 중소기업 근로자의 능력개발을 위한 인적자원개발 정책과 지원제도 분석과 아울러 정책과 제도가 실제로 적용될 기업의 학습환경을 면밀히 살펴보았으며, 국내외 중소기업의 인적자원개발 및 교육훈련 등 학습인프라 구축과 관련된 다양한 지원제도를 제시하였다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2006년 기본연구 2006-9번으로 진행되었으며, 김미숙 박사가 책임자로서 오영훈, 이성, 김수원 박사와 공동으로 연구를 수행하였다. 아울러 본 연구의 자문위원으로 활동해주신 중소기업 담당자분들께 감사드린다. 끝으로 본 연구보고서에 수록된 내용은 연구진의 의견이며, 본원의 공식견해는 아님을 밝힌다.

2006년 10월

한국직업능력개발원
원장 이 원 덕

목 차

요 약

제1장 서 론

제1절 연구의 필요성 및 목적 · 1

1. 연구의 필요성 · 1
2. 연구 목적 · 3

제2절 연구 내용 및 방법 · 4

1. 연구 내용 · 4
2. 연구 방법 · 5

제2장 학습인프라의 개념과 분석 틀

제1절 인적자원개발과 학습 · 10

1. 기업의 다양한 학습 활동 · 10
2. 학습활동을 위한 지원 · 13
3. 인적자원개발과 학습 · 14

제2절 학습과 학습 지원 · 16

제3절 학습인프라 분석 틀 · 23

1. 학습지원과 학습인프라 · 25
2. 인적자원개발 인증기준과 학습인프라 · 30
3. 학습조직화와 학습인프라 · 35
4. 학습인프라 분석 틀 · 36

제3장 중소기업 학습인프라를 위한 인적자원개발 실태

제1절 중소기업의 범위와 환경 · 41

1. 중소기업의 범위 · 41
2. 중소기업을 둘러싼 환경변화 · 44
3. 중소기업 인적자원 실태 · 46

제2절 우리나라 중소기업 학습 지원 정책 · 48

1. 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업 · 48
2. 중소기업 학습조직화 지원 사업 · 49
3. 중소기업 직업훈련컨소시엄 · 53
4. 중소기업인력구조 고도화 사업 · 56

제3절 외국의 중소기업 학습 지원 정책 · 57

1. 영국 · 59
2. 싱가포르 · 64
3. 일본 · 69
4. 북유럽국가 · 73
5. 중소기업 학습 지원 정책의 시사점 · 81

제4장 중소기업 학습인프라 구축 사례 분석

제1절 중소기업 학습인프라 사례조사 · 83

1. 사례조사 개요 · 83
2. 사례조사 · 85
 - 사례 1 : (주)오늘과 내일 · 85
 - 사례 2 : B사 · 96
 - 사례 3 : (주)쎬트렉아이 · 107
 - 사례 4 : (주)광희 · 116

- 사례 5 : (주)세영기업 · 124
- 사례 6 : (주)인버스 · 138
- 사례 7 : (주)삼정피앤에이 · 152

제2절 중소기업 학습인프라 사례 분석 및 시사점 · 166

제5장 결론 및 논의

제1절 결론 · 191

제2절 제언 · 195

1. 학습 지원과 조건을 적극적으로 관리 · 195
2. 비형식 학습의 계획과 이에 대한 투자 · 196
3. 최고경영자 및 중간관리자의 역할 강화 · 197
4. 형식학습과 비형식학습의 체계적 관리 · 198

제3절 향후 정책 과제 · 199

SUMMARY · 203

〈부록 1〉 사례조사 내용 · 209

참고문헌 · 215

<표목차>

- 〈표 II-1〉 비형식적 학습의 전형적 사례 · 18
- 〈표 II-2〉 학습자의 활동과 학습인프라 · 25
- 〈표 II-3〉 작업장내 형식적 학습을 위한 지원 · 27
- 〈표 II-4〉 작업장에서 비형식적 학습을 위한 지원 · 29
- 〈표 II-5〉 심사기준의 구성내용 · 33
- 〈표 II-6〉 학습인프라 구축을 위한 관련 요인 · 37

- 〈표 III-1〉 유럽연합의 중소기업 범위 · 42
- 〈표 III-2〉 우리나라 중소기업의 범위 · 43
- 〈표 III-3〉 중소기업 범위의 국제비교(제조업기준) · 44
- 〈표 III-4〉 중소기업 인력 부족률 · 46
- 〈표 III-5〉 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업 내용 · 49
- 〈표 III-6〉 중소기업 학습조직화 지원사업 · 51
- 〈표 III-7〉 중소기업 직업훈련 컨소시엄 연도별 훈련 현황 · 54
- 〈표 III-8〉 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 유형과 운영기관 · 55
- 〈표 III-9〉 중소기업 인력지원 특별법 운용 현황 · 57
- 〈표 III-10〉 일본의 기업 교육훈련 지원 정책 · 70
- 〈표 III-11〉 스웨덴의 기업 규모별 기업 수 및 근로자 수 · 74
- 〈표 III-12〉 노르웨이의 기업 규모별 기업 수 및 근로자 수 · 76

- 〈표 IV-1〉 개발담당자 선정 · 93
- 〈표 IV-2〉 학습비용지원(2005년 기준) · 94
- 〈표 IV-3〉 사내발행서적 현황 · 95
- 〈표 IV-5〉 매출액(2005년도 기준) · 152
- 〈표 IV-6〉 조직구성원의 역할 · 162
- 〈표 IV-7〉 중소기업의 성공적인 학습 사례 분석 · 168

〈표 IV-8〉 성공적 학습을 위한 인프라(사회적 지원) 분석 · 177
〈표 IV-9〉 성공적 학습을 위한 인프라(물적 지원) 분석 · 180
〈표 IV-10〉 사례조사에서 학습을 위한 조건 분석 · 186

[그림목차]

[그림 II-1] 인적자원개발 안에서 학습 요소들과의 관계 · 30

[그림 II-2] 기업의 학습조직 분석틀 · 36

[그림 II-3] 학습인프라 구축을 위한 정부 지원 정책 · 39

[그림 IV-1] 운영 절차 · 93

[그림 IV-2] 운영 절차 · 135

[그림 IV-3] 팀 학습 ROADMAP · 135

[그림 IV-4] 학습활동 체계도 · 136

[그림 IV-5] CDP 관리 프로세스 · 149

[그림 IV-6] 운영절차 · 163

【요약】

1. 필요성 및 목적

변화하는 환경 속에서 기업의 차별화된 부가가치를 높이는 것은 기업 생존에 있어서 매우 중요하지만, 중소기업에 있어서는 근로자의 자기개발 및 성장을 위한 기회나 여건이 부족하다. 이를 위해 본 연구는 이러한 중소기업의 인적자원개발에 대한 실태를 파악하고, 국내외 중소기업 인적자원개발 지원정책 및 현황을 조사하여 문제점 및 시사점을 제시하고자 한다. 중소기업이 인적자원개발을 위해 구축한 학습인프라의 성공요인이나 문제점 및 해결과정을 제시함으로써 벤치마킹을 할 수 있도록 할 것이며, 이는 결국 중소기업 근로자의 학습을 촉진하고, 적합한 학습활동장려 및 지원정책이 수요자 요구와 환경에 적절하게 제공될 수 있는 계기가 될 것이다.

연구내용으로는 중소기업 근로자의 능력개발을 위한 인적자원개발 정책과 지원제도 분석과 아울러 정책과 제도가 실제로 적용될 기업의 학습환경을 살펴보고자 한다. 먼저 문헌조사를 통해 국내외 중소기업의 인적자원개발 및 교육훈련 등 학습인프라 구축과 관련된 다양한 지원제도를 살펴보고, 실태를 파악하며, 사례조사 및 현장설문조사를 비롯하여 사례에 대한 자문회의를 통해 학습지원 정책방안을 모색한다.

2. 학습인프라의 개념과 분석 틀

조직에서 학습을 지원하는 학습인프라는 구성원에 의한 모든 형태의 학습활동지원, 이러한 지원을 제공하는데 포함된 도구나 인력으로 구성된다. 효과적인 학습 환경은 형식적 학습, 활동학습, 그리고 경험학습과 같

은 세 개의 서로 다른 학습형태를 적절하게 혼합하여 균형을 맞추고 있다.

본 연구에서는 학습인프라 구축을 위한 관련 요인을 사회적 지원과 물적 지원으로 크게 나누어 분석하였다. 사회적 지원은 비전과 전략, 리더십, 조직문화로 분류하여 CEO 의지, 능력중심 조직가치, 조직분위기, 구성원의 의견과 가치존중, 조직내 의사소통 체계, 담당자의 전문성, 구성원 참여와 권한이임으로 세분화하였으며, 물적 지원은 조직구조, 정보시스템, 보상시스템으로 분류하여 인사관리체계와 연계, 능력기반 보상체계, 교육훈련투자, 교육훈련 프로그램 제공 체계, 학습 결과 평가, 조직규정, 정보시스템 구축, 공동학습장소(도서관) 제공, 자기주도 학습매뉴얼 제공 등으로 세분화하였다.

3. 중소기업 학습인프라 구축 사례

중소기업의 성공적 학습인프라 사례를 다음의 3가지 질문을 통해 분석하였다. 첫째, 학습활동에 관한 것으로 조직 구성원은 어떤 방법으로 능력을 획득하고 개발하는가를 알아보는 것으로 조작능력, 사회적 능력, 개선과 학습능력을 필요로 한다. 둘째, 학습을 위한 지원의 문제로 학습인프라의 첫 번째 요소와 관련되며, 조직내 학습 활동은 어떤 방법으로 지원되는가이다. 셋째, 학습을 위한 조건에 관련된 것으로 어떤 조건이 조직 내에서 학습을 촉진하는가 혹은 저해하는가이다.

위의 3가지 질문을 통해 성공적 학습인프라 사례의 7개사를 살펴보면, 7개사 모두 CEO의 열정과 관심으로 시작됨을 알 수 있다. 사회적 지원에 대해 더 구체적으로 살펴보면, A사는 개인의 능력개발 및 기술축적을 중시하며 학습을 권장하는 분위기를 만들어내었다. 그러나, 아직은 HRD전문가 및 인력부족으로 인한 교육훈련의 차출의 어려움은 있다. B사는 역량개발에 대한 열정과 자발적인 팀별운영 및 자유로운 의사소통체계로 구성원의 의견과 가치를 존중하며, 학습에 대한 전직원의 높은 참여의식

이 성공적인 학습을 위한 지원이 되고 있다. C사 또한, 능력개발 투자에 대한 높은 관심으로 새로운 학습기회보장을 위한 기업교육프로그램팀을 정규화하여 운영하고 있다. D사는 학습을 권장하고, 특히 안전교육과 법정교육을 강조하고 있으며, E사는 각 부서별 21개 조별로 학습팀을 구성, 운영하고 있다. F사는 전 구성원이 개인역량 발표 워크숍을 통해 개인비전과 학습계획을 공지하여 실천의지를 강화하고 있다. 마지막으로 F사는, 사내자격인증제도가 1인 1자격증의 붐을 일으키며, 2005년에는 인적자원 우수기관 시범사업에서 Best HRD인증기관으로 선정되기도 하였다.

물적인 지원에 있어서는 인사관리체계와의 연계 및 능력을 기반한 보상체계, 그리고 교육훈련투자 및 교육프로그램 제공 체계 뿐만 아니라, 공간 및 자료제공 등으로, 사례대상 7개사 모두 인사관리체계와의 연계를 통해 가산점 부여 및 인사고과에 반영하여 실질적인 지원체계를 갖추고 있다. 더 구체적으로 살펴보면, A사는 특히 교육훈련에 대한 투자가 가장 많은데, 기본적인 정부지원금, 집체식 사내외교육, 인터넷 학습, 국내외연수, 학원수강료, 도서구입비용, 프로그램개발비, 외부위탁교육비, 자격증취득시험비용 등의 상당한 지원을 하고 있으며, 사내 독립된 교육훈련시설을 보유하여 자사 및 타사의 근로자나 일반인에게도 장소를 제공하고 있다. B사는 각종 연수나 훈련비용 뿐만 아니라 국내대학/대학원의 등록금도 지원하며 모든 교육훈련은 업무중에 시행, 전액지원되고 있으며, 이 역시 사내에 독립된 교육훈련시설을 갖추고 있다. C사는 주로 전문교육훈련기관에 교육을 위탁하며, 직무와 교양관련 직무멘토를 실시하고, 자체적인 교육 task force를 구성하여 프로그램을 도입하고 있다. D사는 POSCO외주사로 선정되어 POSCO 인재개발원 지원하에 합동으로 교육과정을 개발 중에 있으며, e-campus 교육네트워크도입에 의한 교육 tool을 제공하는 등의 지원을 하고 있다. 뿐만 아니라, 해외체험교육 및 연수, 외부로부터의 기술전수 등을 통해 교육훈련에 투자를 하고 있다. E사는 중장비 자격취득, 사이버교육 지원, 추천도서 지급, 사외위탁

교육 지원, 사내외교육, 인터넷학습 등의 지원을 하고 있으며, 학습활동에 필요한 PC 및 프린터나 디지털카메라를 부서별로 지급하고 있다. F사는 근무체계를 주5일로 전환하여 매주 2,4주는 강의시간으로 배정하여 전사원이 경희대학교 대학원에 위탁교육을 받도록 하고 있다. 또한, CEO를 비롯한 경영진은 의무적으로 KAIST의 테크노 경영대학원 최고경영자 과정을 이수하도록 하고 있다. 끝으로 G사는, 사무관리직원들을 대상으로 매월 자기계발경비를 지급하고, 전직원을 대상으로 포스코 사이버과정을 무한정 수강가능하게 하며, 외부강사 초청 특강 및 위탁 희망과정 등은 월 교육계획에 반영하여 실시토록 하고 있다. 뿐만 아니라 멘토링/코칭과 TFT는 직무능력에 큰 효과를 가져오기도 했다.

사례조사에서 학습을 위한 조건들을 인적자원별로 분석하면 다음과 같다. 우선 CEO의 차원에서 살펴보면, 7개사 모두 체계적인 인재육성에 중점을 두고, 동기부여 및 자율성을 강조하여 자기가치실현의 발판을 제공하며, 전천후 업무능력개발을 비롯한 세계지향적인 인물을 중시하여 자기능력개발투자에 중점을 두는 문화를 형성하고 있다. 중간관리자에 있어서 가장 중요한 것은 리더십과 팀웍이라고 할 수 있으며, 직원들의 자기개발향상을 리더십 못지 않게 중요하게 인식하고 있다. 선-후배간 상호작용이나 팀별운영 등을 통해 직무능력향상 효과에 기여하고 있으며, 평가에 따른 가산점 부여나 진급 등의 보상체계 또한 중요하게 작용하고 있다. HRD 담당자는 연령이나 직급, 담당업무에 따른 학습이 실시토록 하며, 자발적인 참여를 유도하고 있다. 끝으로, 근로자는 대부분 업무와 관련한 기초기술 숙련을 통해 업무능력을 향상을 목적으로 학습에 참여하고 있는 것을 알 수 있다.

4. 결론

중소기업의 부가가치 창출에 있어서 핵심 요인은 바로 인적 자원이다.

특히 재정적 측면에서 제약이 많은 중소기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 인적자원 개발이 무엇보다 중요하다. 그러나 중소기업은 경제적 약자이며 작업 환경이 열악한 곳이며 고용여건이 좋지 않고 대기업에 비해 불안정한 일자리라는 등의 부정적인 인식이 널리 퍼져있으며, 입직 후에도 근로자의 자기개발 및 성장을 위한 기회나 여건이 부족하여 이런 인식의 악순환은 지속되는 경향이 있다. 또한 중소기업 근로자의 인적자원개발 활동 참여율은 대기업과 비교하여 매우 낮은 상태이며, 이를 위한 물적 인적 자원 부족 등의 제약 조건이 많다. 중소기업의 인적자원개발에 있어서의 이러한 어려움을 인식하고 이를 해결하기 위해 중소기업이 자발적으로 수행할 수 있는 인적자원개발을 위한 다양한 학습을 확인할 필요가 있다.

특히 중소기업은 대기업과 달리 모든 인적자원개발과 관련된 완전한 시스템을 갖추기 보다는 기업의 환경과 경영상태, 업무 특성에 따라 인적자원개발을 위한 독자적인 학습 형태를 지니고 있다. 따라서 기업별로 가지고 있는 학습 활동이 무엇이고 이를 성공적으로 운영하는 데 있어서 어떤 형태의 지원과 조직구조를 가지고 있는가를 먼저 파악하여 제시하는 것은 비슷한 입장에 처해 있는 중소기업에게 매우 중요한 자료가 될 것이다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

시시각각 변화하는 사회적 경제적 환경 속에서 변화를 정확히 파악하여 기업의 차별화된 부가가치를 높이는 것은 기업의 생존에 있어서 매우 중요하다. 그리고 이러한 기업의 부가가치 창출에 있어서 핵심 요인은 바로 인적 자원이다. 특히 재정적 측면에서 제약이 많은 중소기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 무엇보다 인적자원개발이 중요하다. 미국에서의 조사(미국부통령 직업능력정상회의, 1999)에 따르면, 기업이 시설투자를 10% 늘리면 생산성이 3.6% 늘어나지만 종업원에 대한 교육훈련을 10% 늘리면 생산성이 8.4% 증가한다는 것이다. 이 조사결과와 같이 기업에서의 인적자원개발은 기업 경쟁력 강화에 매우 중요한 요인이 되고 있다.

우리나라에서 중소기업은 전체 기업 수의 99.7%를 차지하고, 종업원 수의 81.9%, 그리고 생산액의 47.5%로 국민경제에 있어서 상당한 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다(2006년 2월 현재). 그럼에도 불구하고 중소기업은 경제적 약자이고 작업 환경이 열악한 곳이며, 고용여건이 좋지 않고 대기업에 비해 불안

정한 일자리라는 등의 부정적인 인식이 널리 퍼져있다. 아울러 입직 후에도 근로자의 자기개발 및 성장을 위한 기회나 여건이 부족하여 이런 인식의 악순환은 지속되는 경향이 있다. 또한 중국 등 후발 개도국의 추격이 거세지고 저출산과 고령화 등으로 노동력 부족이 더 심각해지는 가운데 중소기업이 살아남을 길은 기존 인력의 수준을 높이는 방법뿐이다.

그러나 중소기업 근로자의 인적자원개발 활동 참여율은 대기업과 비교하여 매우 낮은 상태이며, 이러한 양극화 현상은 점차 심화되고 있는 실정이다. 최근 근로자 훈련 참여율('04)을 보면, 대기업(77.2%)이고 중소기업(8.0%)이다. 또한 노동비용 중 교육훈련비 추이를 보면, 중소기업의 교육훈련비는 대기업의 1/5 미만이며, 전체 노동비용 대비 비중도 1/3수준에 머무르고 있다. 이러한 중소기업 인적자원개발을 위한 근로자의 교육훈련 참여가 저조한 주요 원인 중의 하나는 사업주가 유휴 인력의 부족으로 인한 업무공백을 우려하여 적극적인 지원을 꺼려하고 있기 때문이다. 실제로 중소기업에서 교육훈련을 위해 근로자가 작업장을 벗어날 것을 우려하여 사업주들이 근로자의 능력개발에 소극적으로 대응하는 현실이다.

이러한 중소기업의 인적자원개발에 있어서의 형식적인 교육훈련의 어려움을 인식하고 이를 해결하기 위해 중소기업이 자발적으로 수행할 수 있는 인적자원개발을 위한 다양한 학습을 확인할 필요가 있다. 특히 중소기업은 대기업과 달리 모든 인적자원개발과 관련된 완전한 시스템을 갖추기 보다는 기업의 환경과 경영상태, 업무 특성에 따라 인적자원개발을 위한 독자적인 학습 형태를 지니고 있다. 따라서 기업별로 가지고 있는 학습 활동이 무엇이고 이를 성공적으로 운영하는 데 있어서 어떤 형태의 지원과 조직구조를 가지고 있는가를 파악하여 제시하는 것은 비슷한 입장에 처해 있는 중소기업에게 매우 중요한 자료가 될 것이다.

특히 중소기업의 경우 기업의 특성을 고려하여 일과 학습을 연계하여 근로자의 능력개발을 가져올 수 있는 학습인프라를 구축하는 것이 매우 중요하다. 중소기업이 대기업에 비하여 학습인프라를 구축하기 어려운 것은 주지의 사실이다. 중소기업은 기본적으로 학습인프라를 위한 인적자원이나 물적자원이 불

충분하다. 그럼에도 불구하고 일부 중소기업들은 제한된 자원으로 근로자의 인적자원개발을 성공적으로 수행하고 있으며, 또한 이를 통해 기업의 경쟁력을 확보하고 있다. 중소기업은 대기업의 인적자원개발 체계를 모델로 하기 보다는 유사한 환경과 구조를 지닌 중소기업의 학습 활동이나 지원 형태를 참고하여 기업의 인적자원개발 체계를 갖추는 것이 도움이 될 것이다. 따라서 중소기업의 인적자원개발을 위해서는 대기업 중심의 인적자원개발체계를 강요하는 것보다 개별 중소기업이 개발하고 운영하여 성공한 형태의 학습 형태를 발굴하고 이를 위해 기업이 구축한 학습인프라를 조사하여 제시하는 것이 중요할 것이다. 특히 이러한 학습 활동을 위해 기업이 어떤 방법으로 이를 개발하고, 운영하며, 성공을 위한 전제조건이 무엇이고, 운영상의 문제점과 해결방안 등을 구체적으로 파악함으로써 다른 중소기업의 학습 인프라를 구축하는 데 있어서 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

2. 연구 목적

본 연구에서는 중소기업에서의 다양한 학습 활동들을 구체적으로 파악하고 이들을 위해 기업에서 어떻게 학습인프라를 구축하고 있는가를 분석하여 체계화함으로써 중소기업이 인적자원개발을 위해 실질적인 시사점을 얻고 도움을 받을 수 있도록 하는 것이다.

이를 위해 먼저 우리나라 중소기업 인적자원개발에 대한 실태를 파악하고, 국내외 중소기업 인적자원개발 지원 정책 및 현황을 조사하여 문제점 및 시사점을 제시함으로써 중소기업 인적자원개발의 현주소를 인식할 수 있을 것이다. 또한 중소기업에서 실시한 다양한 학습 활동을 파악하고 이러한 학습 활동이 성공하기 위해 어떤 지원이 있고, 이런 지원은 어떻게 체계화되어 있으며, 일과 연계하여 기업의 경쟁력을 높이는 형태로 구축되어 있는가를 분석할 것이다. 이를 통해 중소기업이 인적자원개발을 위해 구축한 학습인프라의 성공요인이나 문제점과 그것을 해결하는 과정 등을 자세히 제시함으로써 타기업이 이를 벤치마킹할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 중소기업이 외부의 어려운 환경 속에서도 스스로 확립하고 실행하여 성공시킨 다양한 학습을 발굴하고 이를 위한 기업 특수적인 학습 인프라 구축의 현황을 분석하여 제시함으로써 중소기업의 실정에 맞는 인적자원개발 형태를 갖출 수 있도록 도와주는 것이다. 이는 결국 중소기업 근로자의 학습을 촉진하고 중소기업에 적합한 학습 활동을 장려하며, 우리나라의 다양한 중소기업 인적자원개발 지원 정책이 수요자의 요구와 환경에 적절하게 제공될 수 있도록 하는 계기가 될 것이다.

제2절 연구 내용 및 방법

1. 연구 내용

연구 목적을 위해 기업의 외부 조건 측면에서 중소기업 인적자원개발을 촉진하기 위한 국내의 정책을 살펴보고, 다음으로는 내부 환경 측면에서 중소기업에서 실시한 구체적인 사례를 분석하고자 한다. 최근 중소기업 인적자원개발을 위한 다양한 정책에도 불구하고 중소기업의 실상을 파악하지 못한 상태에서 이러한 산발적 정책 개발과 집행은 현실적 실행가능성과 성공에 대한 확신을 갖기 어렵다. 따라서 중소기업 인적자원개발의 핵심인 학습을 위한 인프라를 기업의 환경에 맞게 구축할 할 필요가 있다. 이를 위해 국내외에서 국가경쟁력 강화를 위한 전략으로서 중소기업 인적자원개발이 중요한 요소로 인식되고 있으며, 이를 위해 중소기업 근로자의 학습을 촉진하기 위한 다양한 정책과 제도가 개발되어 제공되고 있다.

예컨대, 영국의 경우 중소기업위원회 등을 통해 중소기업 근로자의 학습 정책을 개발하고 시행하도록 하며, 중소기업 단체에 의해 계획 및 운영되는 협동훈련 프로젝트를 지원하고, 중소기업개발조치를 통해 중소기업에 적합한 맞춤형 교육훈련체계를 제공하는 등 다양한 활동을 전개하고 있다. 싱가포르에서도

중소기업 근로자와 기업가의 능력개발을 위해 중소기업 네트워크시스템을 만들고 중소기업 가상대학을 통해 중소기업에 교육훈련 강좌를 제공하고 있다. 우리나라의 경우 노동부에서 중소기업 핵심 직무능력 향상 지원 사업과 중소기업학습조직화 지원 사업을 하고 있으며, 중소기업청에서 중소기업인력구조 고도화사업을 실시하고 있다.

이처럼 국내외적으로 중소기업 근로자의 학습 참여를 활성화하기 위해 제공되는 다양한 제도와 정책들은 어떤 것이 있으며, 그들의 역할과 기능은 무엇인가 등을 심층 분석할 필요가 있다.

중소기업 근로자의 능력개발을 위한 인적자원개발 정책과 지원 제도 등의 분석과 아울러, 이러한 정책과 제도가 실제로 적용될 기업의 학습환경을 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 중소기업이 학습 인프라 구축을 위해 어떤 노력을 하고 있는가에 대한 사례를 조사 분석할 것이다. 특히 중소기업은 근로자의 학습 참여에 있어서 한계와 장애 요인이 노정되어 있으므로 인하여, 중소기업의 인적자원개발을 위한 학습인프라 구축은 매우 중요하다. 이를 사례 분석한 중소기업 학습 활성화를 위한 기본적 틀은 중소기업 학습활성화에 중요한 역할을 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 중소기업 학습인프라 구축을 위해 제도나 지원 정책 등을 국내외적으로 조사하고, 우리나라 중소기업 중에서 근로자의 인적자원개발을 위해 학습인프라를 구축하고 이를 성공적으로 활용하는 기업을 조사하여, 이러한 사례를 보다 체계적으로 분석하여 성공요인과 실패요인을 파악하고 구조화함으로써 중소기업의 현실에 적합한 학습인프라 구축 방향을 제안하고자 한다.

2. 연구 방법

가. 문헌조사

본 연구를 위해 먼저 문헌조사를 실시한다. 문헌조사를 통하여, 국내외 중소기업의 인적자원개발 및 교육훈련 등 학습 인프라 구축과 관련된 다양한 지원

제도를 살펴보고, 중소기업의 인적자원개발 실태를 확인한다. 또한, 외국에서 중소기업의 학습 인프라로서 설치 운영되고 있는 기구나 조직, 그리고 활동들을 분석하며, 우리나라에서 실시하고 있는 다양한 중소기업 지원정책을 조사한다.

나. 사례조사

두 번째로 현장전문가를 자문위원으로 활용하여 사례조사를 실시한다. 우리나라 중소기업에서 근로자의 학습활동을 촉진하기 위해 어떤 학습 지원과 조직 활동 등의 학습인프라를 구축하고 있는가를 살펴보고 개별 기업의 사례를 보다 심층적으로 파악한다. 이를 위해 대상기업을 선별하여 정하고, 기업별로 자문위원을 위촉한다.

사례조사 대상기업은 다양한 자료출처를 사용하였다. 중소기업의 인적자원개발 사례는 기존에 다양하게 이루어진 중소기업 인적자원개발 관련 연구와 사업들을 선정하였다. 우선 한국직업능력개발원에서 실시한 2005년 인적자원개발 우수기관 인증 시범사업을 통해 인증을 받은 기업 중에서 중소기업을 추출하였다. 다음은 2002년과 2003년에 중소기업청에서 발간한 인적자원관리 사례집을 통해 인적자원개발 부문에서 우수한 기업으로 인정된 기업을 선택하였다. 그리고, 2005년 전국경제인 연합회에서 수행한 대중소기업 협력대상 수상기업 사례집 중에서 인적자원 부문에서 협력 대상을 받은 기업을 추출하였다. 마지막으로 2005년 사람입국일자리위원회의 뉴패러다임 센터에서 실시한 인적자원개발 관련 컨설팅 사업 대상기업 중에서 우수사례로 선정된 기업을 대상으로 하였다. 현장 사례조사를 위해 선정된 기업을 목록화하여 지역별, 업종별로 분류한 뒤 이들 기업을 대상으로 중소기업 학습인프라 연구의 사례조사 대상이 될 수 있는가에 대한 가능성 여부를 개별적으로 확인하였다. 이중 12개 기업이 사례조사 대상으로서 참여하였으며, 이들을 대상으로 조사 분석을 실시하였다.

사례 조사를 위해 먼저 기본 체계를 마련하고, 해당 기업 학습인프라 추진 부서의 담당자를 추천받아 연구 자문위원으로 활용하여 자료를 수집하였으며, 2~3차례의 현장 방문을 통하여 이를 확인하는 절차를 거쳤다. 사례 조사는 세

가지 측면인 면담조사와 설문조사, 그리고 성공적 학습활동에 관한 구체적 조사로 이루어졌다.

다. 현장 설문조사

학습인프라의 유무 및 실행정도에 대한 인식, 학습인프라가 조직문화에 끼친 영향력, 개인의 직무능력 향상 및 직무만족에 끼친 영향력 등 사례조사를 위한 면담과 아울러 기업의 인사담당자와 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. HRD담당자 조사는 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자본기업패널(HCCP)의 조사에서 사용된 조사내용을 활용하였다. 근로자 설문조사는 근로자가 인식하고 있는 학습형태와 성공여부 등을 조사하였다. 근로자 조사대상은 상시근로자의 10~20% 정도였다.

라. 자문회의

사례조사 대상 기업의 내용을 분석하여 자문위원을 모시고 사례에 대한 자문회의를 실시하였다. 자문위원은 각 회사의 성공적인 학습활동에 대해 검토하고 수렴된 내용을 통해 향후 중소기업의 학습 지원을 위해 어떤 정책이 마련되어야 할 것인가를 논의하였다.

마. 토론회

몇 차례의 자문위원 검토와 수정을 거쳐 수집된 사례조사와 연구의 결과를 통해 얻어진 분석을 통해 학습인프라 구축을 위한 기업별 노하우를 공유하고, 이를 활성화하기 위해 필요한 정부의 정책 방향과 지원을 구체적으로 개발하여 제안하기 위해 토론회를 개최한다. 이 토론회는 각 개별 기업이 학습활동을 하는 데 있어서 필요한 조건과 환경을 위해 어떤 정책과 지원이 중소기업에 우선적으로 적용되어야 하는가를 파악함으로써 현재의 중소기업 인적자원개발 정책을 보다 현장성 있게 제안하는 데 도움을 얻을 수 있을 것이다.

제 2 장 학습인프라의 개념과 분석 틀

일반적으로 인프라(infrastructure)는 조직·제도 따위의 하부조직이나 구조, 토대를 말한다. 경제학에서는 사회기반시설(교통통신망, 수도, 전기 따위 시설)을 의미하기도 하며, 군사적 의미로는 기간군사시설(요새, 기지, 통신수송망 등)을 의미하기도 한다. 지식사회는 필수적인 네 가지 인프라 위에 구축되는데 정보인프라, 학습인프라, 지식 인프라, 정신적 인프라를 말한다. 정보인프라는 인적 물적 정보망을 설치하고 지식정보를 검색하고 교환하고 공유하는 기본 틀을 의미하며, 학습인프라는 기존 정보의 차별화와 새로운 지식창출을 위한 학습조직, 팀학습, 개별학습을 이루어내는 틀이다. 지식 인프라는 지식과 정보로 구축된 지식데이터베이스이며, 정신적 인프라는 사람의 마음, 생각, 감정, 가치관 등의 내면자원이 중심이 되는 기본 틀이다.

특히 학습인프라에 대한 개념은 생계에 의해 정의되기도 했다. 생계(1995)는 학습조직(learning organization)은 기업의 미래를 형성하기 위해 그것의 역량(capabilities)을 지속적으로 향상시키기는 능력(capacity)을 갖는 기업의 구체적 비전이며, 학습 인프라(learning infrastructure)는 조직설계의 계속적 개선을 의미한다고 보았다. 그 결과 학습은 축진되어야할 경험으로 습득한 내용을 연구하고 새로운 통찰력과 새로운 기술을 전파시키는 중요한 하부구조가 된다는 것이다. 나아가 생계는 학습 커뮤니티(learning community)의 개념을 최근에 개발하였다. 이것은 지식창출 시스템을 양성하고 유지하기 위해 함께

일하는 다양한 사람들의 모임으로 이런 커뮤니티들은 이론과 방법을 개선하고, 개인의 역량을 향상시키고, 실질적 결과로 인해 만들어지며, 학습을 조직화하는 중요한 역할을 수행하는 것이라고 보았다. 한편 신봉호(2005)는 과거 성장잠재력이 사회기반시설 등과 같은 물질적인 인프라구축이었다면, 성장잠재력을 확대하기 위해 무형의 학습인프라가 필요하다고 보았다. 기업의 학습인프라는 전 사업이 학습할 수 있는 사내 공부시스템으로 학습조 편성이나 교대근무제 등을 포함한 평생학습체제 구축과 관련된다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 학습인프라를 분석하는 데 있어서 기업 인적자원개발을 위해 행해지는 다양한 형태의 학습에 초점을 두고 학습을 위한 경영지원이나 학습지원, 지식공유 등과 같은 체계적이고 조직적인 지원 활동 등을 중심으로 살펴보고자 한다.

제1절 인적자원개발과 학습

학습인프라에 있어서 논의의 초점은 학습 자체가 아닌 학습을 위한 조직내 환경을 구축하는 것이다. 학습 환경을 논의하기 위해서는 먼저 학습에 대한 기본적인 특성을 이해하는 것이 중요하다. 따라서 학습에 대한 일반적인 활동을 조사하고 이를 토대로 기업의 인적자원개발을 위한 학습의 지원 체계를 논의할 것이다. 그리고 궁극적으로 학습인프라 구축을 위한 구성요소와 분석 틀에 대해 논의를 할 것이다.

1. 기업의 다양한 학습 활동

기본적으로 기업에서의 학습은 사람들이 어떤 과업이나 직무 또는 역할이나 능력을 획득하고 개발하기 위한 과정이다. 여기서 능력은 지식이나 태도 기술, 인성 등 개인이 지니고 있는 통합적인 형태이다. 학습활동은 학습에 영향을 주

기 위해 행하는 활동들을 말한다. 여기서는 작업 상황에서 이런 학습을 어떻게 조직화 할 수 있도록 지원하는가 뿐만 아니라 학습이 어떻게 일어나는가를 관찰하는 것이 주요 초점이며 이것은 학습활동을 중심으로 논의한다.

직장 내에서의 학습은 학습이 일의 일부분으로 간주되는 최근의 조직모델의 한 예이다. 직장에서 일과 학습은 매우 밀접하게 연결되어 있다. 관료적 조직 내에서 일과 학습은 두개의 서로 분리된 형태로 이루어지고 있다. 관료적 조직에서는 흑백 논리를 적용하여 일은 현장에서 행해지는 것이며 학습은 교실에서 이루어지는 것으로 인식한다. 학습은 근로자들이 수행할 과업을 잘 하기 위해 능력을 개발하기 위한 목적이 강하다. 그러나 작업장 내에서 일과 학습에 대한 이런 엄격한 구분은 점차 사라지고 있으며, 학습은 근로자가 충분한 직무수행을 위해 행해야 할 활동이며 그것은 직무와 통합적인 부분이 되고 있다.

일과 학습의 본질적인 연계는 작업상황의 목적과 직접적으로 관련된다. 작업상황은 일을 위한 목적을 충분히 효율적으로 수행할 수 있어야 하며 일상적인 향상을 위해 문제해결을 해야 한다. 즉, 근로자들은 어떤 조작적인 일 뿐만 아니라 품질 개선과 생산과정의 향상을 가져올 수 있어야 한다는 것이다. 문제해결과 지속적인 개선을 위해서는 학습이 필수적이다. 이것은 학습이 일과 관련되어 있다는 관점이기 보다는 학습이 일의 일부분이라는 것을 의미한다. 적절한 직무수행을 위해 필요한 능력을 학습하는 것은 일을 위한 학습과 관련된다는 것을 말한다.

이러한 작업환경 속에서의 학습의 역할을 이해하는 것과 관련하여 학습은 지식과 능력을 구성하고 의미있게 하는 적극적인 사회적 과정이며, 계획하고 구조화하여 형식화할 수 있는 과정이며, 직장 내 혹은 직장 밖에서 이루어질 수 있는 과정이다. 이런 학습의 의미는 '새로운 학습'으로 인식할 수도 있다. 즉 이런 관점은 협력적 상황에서 학습이 일어난다는 것이며 따라서 기업에서 학습과 일은 매우 밀접하게 관련된다. 이러한 학습의 핵심적 요소들이 무엇인가를 살펴보면 보다 구체적으로 학습활동을 이해할 수 있을 것이다.

먼저 구조주의적 학습으로, 학습은 교육적 상황과 협력적 인적자원개발 상황에 의해 크게 영향을 받는다. 기업 학습인프라에 대한 관점은 이 접근법과

관련이 있다. 구조주의적 관점은 지식이 변형되지 않기 때문에 개별적으로 구조화되어야 한다는 것이다. 즉 학습은 해석적 경험의 행위이며 해석은 각 개인마다 독특하고 개인의 의미화과정에 의해 제한된다. 이와 같이 구조주의적 관점은 사람들이 어떻게 학습하는가에 대한 이론과 지식의 특성에 대한 구체적인 관점을 나타낸다. 여기서 학습은 개인의 지식, 기술, 태도에서의 상대적으로 지속적인 변화를 가져오는 과정으로 간주된다. 학습은 비의도적이고 자발적인 방법으로도든 심오한 발견을 통해서든 일어날 수 있다. 이 모든 경우에 학습자는 정보를 흡수하고 새로운 지식을 구축하는데 있어서 적극적 행위자의 역할을 수행한다. 실험이나 문제해결, 비판적 사고와 같은 활동에 의해 학습자는 의미를 만들고 지식을 확장한다. 적절한 환경이 주어질 때 학습자는 새롭게 지식을 획득하여 자신의 행동을 변화시킬 수 있다. 사람들은 학습하는 방법을 학습하기 때문에 학습 결과는 개인의 학습 능력을 증가시킬 수 있다는 것이다.

두 번째는 학습이 학습과정의 조직 정도에 따라 다르다는 것이다. 이것은 자주 사용되는 형식적 학습과 비형식적 학습 사이의 이분법에 의해 나타난다. 비형식적 학습 상황은 학습과정이 상당한 정도 구조화되지 않은 것이다. 비형식적 학습은 자주 의도하지 않고 자발적으로 발생해서 작업 중의 비의도적인 부산물일 수 있다. 그러나 비의도적인 비공식학습은 기업에서 매우 중요한 범주이다. 반대로 형식적 학습은 훈련과 같이 학습을 위해 구체적으로 설계된 상황이다. 학습의 공식화는 학습과정의 조직 수준을 말하며 학습의 상황을 말한다. 즉 환경이 학습을 위해 구체적으로 설계되었느냐 아니냐 하는 것이다. 가장 비형식적인 학습형태는 작업상황이며, 학습상황이 학습을 위해 구체적으로 설계되지 않고 일을 위해 설계되어있다. 그러나 가장 형식적인 형태의 학습은 학습을 위해 상황이 구체적으로 구축되어 있는 것이다. 형식적 학습과 비형식적 학습은 각각 분리되어 있는 범주가 아니라 연속선상에서의 양 극점에 있는 것이다. 둘 사이의 경계는 고정되어 있지 않으며 학습 상황의 조직 정도에 따라 다양하다. 형식적 학습은 새로운 능력을 개발하기 위한 중요한 도구이다. 연구에 따르면 근로자 자신이 비형식적 학습과 훈련을 보완적인 것으로 간주하는 경향이 있다. 근로자는 두 가지 모두를 필요불가결한 것으로 생각하고 있다. 이

것은 서로 다른 장단점을 갖고 있음을 의미하며 서로 다른 지식과 기술을 획득 하는데 적절하다. 예컨대 형식적 학습활동을 위한 집체훈련은 일상적인 문제를 반영하는 기회를 제공하며 본질적인 지식과 기술을 획득하도록 도와준다. 이것은 작업장에서의 비공식 학습의 경우에는 한계가 있다(Warmerdam & Van den Berg, 1992).

세 번째 학습에 대한 특성은 현장 학습과 현장 밖에서의 학습이다. 형식적 학습상황을 고려할 때, 현장 학습인가 아닌가를 구분하는 것은 중요하며, 이런 이분법은 훨씬 더 복잡하다. 현장학습은 실질적이고 물리적인 작업장에 제한되어 있어야 한다. 즉 근로자가 직무의 일부분인 과업을 수행하는 장소이어야 하며, 이것은 공정과정상에 있어야 한다는 것이다. 만약 근로자가 일상적으로 일을 수행하는 곳 밖에 있는 경우는 어떠한가하는 것이다. 어떤 사람들은 물리적인 작업장에서의 거리가 현장학습상황인가 아닌가를 판단하는 적절한 특징이라고 보는 경우도 있다. 그러나 실질적인 시뮬레이션의 개발과 훈련 상황에서 현실적 문제를 주제로 하는 것은 이런 견해를 기준으로 사용하기 어렵게 만들었다. 그러나 일반적으로 학습상황을 작업상황과 구분하는 것은 실제 작업장소의 조건이나 특징을 나타내는 정도에 따르는 것이 바람직하다. 따라서 만약 근로자가 배우는 상황이 작업장의 것과 완전하게 유사하다면 현장학습으로 구분할 수 있으며 현장 학습상황은 실제 작업상황에 놓여지는 정도에 의해 인식된다.

이처럼 학습은 구조주의적 학습형태, 형식과 비형식 학습, 그리고 현장학습과 현장 밖 학습으로 이루어지고 있다. 그러나 개인의 의미해석을 중심으로 한 학습 환경이나 장소적 개념은 크게 형식, 비형식 학습과 연결되어 생각할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 학습활동을 형식, 비형식 학습활동으로 구분하여 관점을 취할 것이다.

2. 학습활동을 위한 지원

학습에 대한 구조적 관점의 의미는 기업에서 어떻게 학습을 지원하고 어떻게 학습 환경을 구축하는가에 대한 생각을 변화시키는 것이다. 가르치는 것은

학습자가 지식의 개발과 구성안에서 학습자를 이끌어가는 과정으로 간주된다. 가르치는 것보다 더 중요한 것은 학습자가 그들의 학습과정을 관리할 수 있도록 가능한 학습상황을 위한 풍부한 조건을 만들어주는 것이다. 일반적으로 학습 환경을 구축하기 위한 구조적인 주요 원칙은 다음과 같다. 첫째, 학습은 의미를 만들고 지식을 형성하는 적극적 과정이다. 따라서 학습자는 적극적 역할을 수행해야 한다. 학습활동은 새로운 지식을 적극적으로 창출할 수 있도록 지원하고 도입되어야 한다. 둘째, 동기는 학습에 있어서 매우 중요하다. 즉 학습자는 관련된 적절한 학습 활동을 하기 위해 권장되어야 하며 자신의 능력을 형성할 수 있도록 자극을 주어야 한다. 셋째, 학습은 사회적 과정이다. 그러므로 다른 사람들과 협력하여 학습을 위한 기회를 마련하여야 하며 지식에 대한 교섭이 발생할 수 있도록 하여야 한다. 넷째, 학습은 상황적이다. 학습활동은 통합된 능력개발을 가져올 수 있도록 실질적이고 광범위하게 이루어져야 한다. 마지막으로 학습 능력은 학습을 통하여 증진될 수 있다. 이것은 학습과정에 반영함에 있어서 학습자에게 학습 능력을 향상시킬 수 있도록 도움을 주어야 하기 때문이다.

이와 같이 학습과 학습 환경에 대한 관점은 학습을 위한 지원이 어떻게 조직 상황에서 이루어져야 할 것인가에 대한 의미를 제공한다. 이것은 두 가지 수준에서 생각할 수 있다. 첫째 수준은 학습 활동(learning activity)이다. 학습을 지원하는 원칙은 강의와 같은 구체적인 학습 활동으로 개발되고 설계될 수 있으며, 개인적 학습활동이 중요하다. 학습행위 수준보다 더 중요한 것은 두 번째 수준인 시스템 수준(system level)이다. 이것은 조직 내에서 학습을 위한 지원적 환경을 어떻게 구조적으로 구축할 것인가 하는 것이다. 다시 말해 학습 기능 또는 인적자원개발 기능을 설계할 수 있는 방법은 무엇인가인데, 이는 보다 일반적인 접근법이다.

3. 인적자원개발과 학습

여기서의 학습은 기본적으로 작업 조직 내에서의 학습에 관심을 두고 있다.

작업 조직 내에서 학습은 적극적, 자기주도적 과정이며 작업 활동과 밀접하게 관련되어 있으며, 현장학습과 현장 밖의 학습, 형식적 학습과 비형식적 학습을 고려한다. 학습에 대한 의미 변화와 아울러 어떻게 학습을 지원할 것인가에 대한 생각도 변화되고 있다. 이것은 작업 조직에서의 학습의 기능이나 인적자원 개발의 기능에 대한 생각을 재구성함을 의미한다.

과거 인적자원개발 기능을 조직의 하위 체계(subsystem)로서 생각되어 사용하였다면, 최근에는 점차 하위체계에서 벗어나 이것을 하나의 전체적 조직과 엮어서 보는 경향이 있다. 이것은 훈련에서 학습으로의 초점이 변화한 것 뿐만 아니라 학습할 수 있는 여유를 지속적으로 현장 안팎에서 형식적 비형식적으로 제공하는 조직을 만드는 것에 관심을 모으는 일이다. 인적자원개발전문가에 이어 근로자와 경영자도 학습을 지원하고 촉진하는 데 있어서 중요한 역할을 수행하고 있다. 조직 내에서 학습에 대한 이런 접근은 학습 생태학(learning ecology) 협력적 교육과정, 양질의 조직과 가르치는 회사(teaching firm), 그리고 학습조직과 같은 개념을 반영한다. 학습에 대한 특성과 조직활동 설명하기 위해 Bierema(1998)는 학습은 조직적 체계를 통하여 짜여진 것이며 그것은 체계를 통하여 길을 연계하고 있으며 학습은 조직 체계에서의 지렛대로 보았다.

이와 같은 결과로, 경영과 분리되었던 것을 경영과 통합함으로써 변화를 가져왔다. 비록 상황이 국가마다 사업 영역마다 다르다 할지라도 일반적으로 근로자의 학습은 회사의 전략적 의미로 받아들여지고 있다. 이것은 소비자 만족, 혁신, 유연성과 같은 경영 목적을 실현시키기 위한 필수 조건으로 인식되었다. 근로자 학습의 전략적 의미는 인적자원개발을 경영과 통합적인 것으로 만들었으며, 훈련에서 학습으로 광범위한 관점의 변화를 가져왔다. 전통적으로 인적자원개발은 주로 핵심적인 조직 전략과 구분된 수동적 경영 기능으로 숙련 부족을 없애고 근로자의 자격을 생산 공정이나 직무의 새로운 요구에 맞춰주는 것으로 사용되었다. 이런 훈련 기능은 형식적 훈련 프로그램이나 학습요구에 대한 훈련전문가의 지배적 역할과 강하게 관련되어 있다. 여기서 근로자는 훈련의 소비자로서 매우 수동적인 역할을 수행한다.

그러나 현재의 조직변화는 훈련이나 인적자원개발 기능을 다시 생각해야 하는 중요한 이유를 제공하고 있다. 즉 작업시스템의 발달은 최적의 매치를 보장하기 위해 학습 체계에서의 변화를 요구한다. 전통적인 인적자원개발 모형은 학습 조직, 혁신, 유연성과 같은 이슈에 적절하지 않다. Onstenk(1996)가 말하였듯이 작업의 재조직화는 학습의 재조직화를 요구한다. 작업 조직에서의 현재의 변화 속에서 협력적 상황에서의 학습을 지원하는 생각은 변화되고 있다. 현재 훈련기능은 점점 더 부적절한 용어가 되고 있으며 인적자원개발 기능은 조직과 더욱 밀접하게 통합되고 있다.

근로자의 학습은 필연적으로 간주되며 회사의 경쟁력의 일부로서 간주되고 있다. 현장 밖에서의 훈련과 일은 학습 기회로 보여진다. 이런 접근법에서 일과 학습을 인위적으로 구분하지 않으며, 대부분의 사람들은 항상 학습을 의식하고, 조직이 광범위한 학습 활동을 지원하는 것은 필연적인 것으로 인식되고 있다. 계속적인 학습을 지원하기 위해 학습기능이 조직과 통합되는 것은 매우 중요하다.

이런 상황 속에서 경영자는 학습활동의 선택과 설계에 적극적으로 참여하며 작업장에서의 학습을 지원한다. 근로자들은 점차 그들 자신의 학습과 개발에서 적극적 역할을 하도록 요구되었다. 이것은 회사가 적극적이고 동기화된 학습자를 필요로 할 뿐만 아니라 개인의 직업생활에서 평생고용을 위해 매우 중요하기 때문이다.

제2절 학습과 학습 지원

학습 인프라 모형의 기본 틀을 위해 먼저 조직에서 실시되는 다양한 학습활동을 설명하고자 한다. 앞에서 언급한 것처럼, 학습 활동은 학습과정에 영향을 주기 위해서 사람들이 책임을 지는 모든 활동들을 의미하며, 이것은 학습활동과 조정(regulatory) 활동으로 구분할 수 있다(Knowles, 1978; Van der

sanden, 1993). 학습 활동이란 학습자가 의도적으로 혹은 우연히 새로운 능력을 개발할 수 있는 활동과 능력을 획득할 수 있는 상황을 만드는 활동을 포함한다. 이런 활동들은 형식적 혹은 비형식적이거나 현장에서 그리고 현장 밖에서 이루어질 수 있다. 조정 활동은 학습요구 파악, 학습결과 결정, 그리고 학습과정 관리로 나뉘어진다. 학습 요구 파악은 학습자가 바람직한 성과 형태와 수준에 도달할 수 있도록 하기 위해 어떤 능력을 개발해야 하는가를 명확하게 제시하는 활동이다. 학습결과 결정은 학습자가 새로운 능력을 개발했는지 혹은 능력이 성과를 향상시켰는지를 평가하는 활동이다. 그리고 학습과정 관리는 학습자가 자신의 능력개발 과정을 관리하고 모니터하는 활동이다.

‘새로운 학습’ 철학과 조직적 차원에서 능력개발 뿐만 아니라 학습조정 활동에 있어서도 학습자의 적극적인 역할이 필요하다. 또한 좁은 의미에서의 학습 활동 뿐만 아니라 이런 조정활동에 대한 지원도 중요하다. 학습 인프라를 설명하는 구조적 틀 속에는 실질적인 학습 활동으로서 직장에서의 비형식적 학습 활동과 형식적 학습 활동, 그리고 학습 지원 활동들이 포함된다.

가. 비형식적 학습 활동

앞에서 언급하였듯이 비형식적 학습과 형식적 학습 상황은 연속선 상에서 나타난다. 비형식적 학습 상황은 학습이 비의도적이고 자발적으로 나타나는 것이다. 이것은 일하는 중에 혹은 협력적으로 행하는 중에 직장에서 학습을 하게 되는 것을 의미한다. 다시 말해 일이 학습이 되며 학습이 일이 되는 것이며, 여기서 근로자는 지식 노동자가 된다. 때때로 직장은 근로자에게 있어서 의도적인 학습 환경으로 활용되기도 한다. 그들은 학습 기회로서 새로운 업무를 사용하기도 하며 이것은 독립적 학습 혹은 자율적 학습이 된다. 이러한 비형식적인 학습 활동의 전형적 사례는 다음과 같다.

<표 II-1> 비형식적 학습의 전형적 사례

Warmerdam & Van den Berg(1992)	Cheetham & Chivers(2001)
행위로써 학습 learning by doing <ul style="list-style-type: none"> • 새로운 장비와 작업방법에 대한 연습, 실험 • 업무 중 발생하는 문제해결 • 어려운 과제 수행과 감독 	<ul style="list-style-type: none"> • 직장내 학습
정보로부터 학습 learning from information <ul style="list-style-type: none"> • 매뉴얼, 전문적 핸드북에서 정보 찾기 • 컴퓨터 지시(instruction)을 통한 고찰 	
동료로부터 학습 learning from co-workers <ul style="list-style-type: none"> • 동료들에게 도움, 조연구하기 • 동료와 업무공유하기 • 동료, 감독관들의 업무수행 관찰 	<ul style="list-style-type: none"> • 팀의 구성원으로써 일하기 • 유사한 일을 하는 사람과의 교류 • 역할모델 이용 • 경험 많은 동료와 일하기
지도/감독을 통한 학습 learning by instruction/coaching <ul style="list-style-type: none"> • 멘토/감독관과 함께 하는 업무 논의 • 감독관이나 전문가로부터 설명/지시 • (감독관을 통한 어려운 임무 해결) 	<ul style="list-style-type: none"> • 멘토(조언자)로부터의 지원
타인으로부터 학습 learning by others <ul style="list-style-type: none"> • 정보제공자로부터 교육 • 전문적인 박람회나 전시회 방문 • 타회사 방문 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객들로부터의 학습
훈련을 통한 학습 learning by training	<ul style="list-style-type: none"> • 교육/훈련을 통한 학습
자기분석을 통한 학습 learning by self-analysis	<ul style="list-style-type: none"> • 자이분석과 반성

출처: S. Tjepkema(2002). *The learning infrastructure of self-managing work team*. p. 77.

비록 비형식적 학습이 모든 직장에서 행해질 수 있다 하더라도, 모든 직장이 동일하게 이런 학습을 행하지는 않는다. 일반적으로 조직과 기능, 그리고 조직의 수준에 따라 비형식적 학습의 양과 특성이 다르다. 예컨대 높은 교육 수준의 근로자가 낮은 교육수준의 근로자에 비해 업무시간에 새로운 것을 더 많이 학습하며, 일과 중 학습을 위한 수단으로써 자기주도적인 학습과 훈련을 선호한다는 것이다.

Baicsh & Frei는 조직이 얼마나 학습 잠재력을 가지고 있는가를 분석할 수

있는 틀을 마련하였다. 조직의 학습 잠재력 틀은 3가지 요인, 즉 학습 기술과 같은 근로자의 능력, 근로자의 동기 및 의지, 그리고 일과 중 학습 기회로 구성된다. 처음 두 가지 요소들은 근로자와 관련되며, 세 번째 요인은 조직과 관련된다. 학습에 대한 근로자의 능력은 학습 능력과 의지이다. 학습 능력인 학습 기술은 경험으로부터 근로자들이 배우는 능력을 말한다. 경험 학습은 특별한 기술이며, 이것은 학문적 성공에 필요한 기술과 같지는 않다(Argyris, 1991). 작업장에서 학습에 대한 기회를 이용하는데 필요한 것은 학습기술 외에도 학습에 대한 동기 부여가 있다. Kessels(1995)는 학습과 일에 대한 개인 동기부여를 관리하는 능력이 배우 중요한 학습 능력이라고 주장한다. 배움에 대한 동기부여는 기대-가치(expectancy-value)이론으로 잘 설명될 수 있다. 기대는 개인의 참여할 수 있고 활동을 성공적으로 마무리할 수 있는 개개인의 노력에 대한 기대감을 말하는 반면에 가치는 학습자들의 의도된 학습결과에 대한 느낌을 언급한다. 학습자는 배우는 것에 가치를 부여하는가? 그것이 대상자에게 중요한가? 동시에 이 두 가지 요소들은 근로자가 학습활동에 참여하는가 아닌가를 결정하고 활동적으로 배움의 기회를 이용하거나 찾아내려고 노력한다. 두 가지 요소들은 사회적 배경, 위치, 나이, 학교, 경력 등과 같은 근로자 특성에 의해 결정이 된다. 학습을 하는데 도움이 되는 한 조직 분위기도 역시 매우 중요하다.

Baitsch & Frei의 모형은 일과 중 학습 기회는 직무 수요와 직무 권한에 의해 영향을 받고 있음을 보여준다. 첫 번째 요소인 '직무 수요'와 관련해서 일이 너무 쉬우면 안 된다는 것이다. 직업이 단지 근로자의 일부 능력만을 필요로 한다면, 이것은 숙련 저하를 가져온다. 반면에 너무 어려운 일은 스트레스를 초래할 수 있다. 그러나 일이 너무 쉽거나 너무 어렵거나 혹은 적절한가에 대한 정확한 직무 수요는 개인적 차원이다. 두 번째 요소인 직무 권한은 직무의 다양성, 복잡성, 그리고 의사결정 기회와 관련된다(Onstenk, 1995; Van Onna, 1985). 근로자들은 작업 상황과 문제 해결에 관한 의사결정과 통제는 학습 기회로 사용될 수 있다. 직무 권한은 여러 가지 방법들에 의해 향상될 수 있다. 첫 번째는 순환근무나 많은 업무 양이며, 둘째는 양적 혹은 질적인 직무

확대이다. 직무 수요와 권한의 양은 업무 수행에 많은 영향을 준다. 또한, 시간 제약, 근무 시간, 보상 시스템, 그리고 직장의 사회적 상황들도 학습 기회에 영향을 준다. Onstenk(1994)는 직장에서 학습기회에 중요한 두 가지 요인으로 물리적 작업 환경과 사회적 작업 환경을 제시하였다. 물리적 작업 환경은 업무 지원, 훈련 매뉴얼, 자기주도적 학습 자료, 도서, 간행물, 컴퓨터 시뮬레이션과 같은 학습 지원을 도와주는 물질적 자원을 포함한다. 제조업에서 업무가 빠르게 자동화, 컴퓨터화된 이후로 절차와 업무방법은 더욱 더 형식화되었으며, 이러한 직무 변화는 학습에서의 변화를 가져왔다. 이러한 물질적 자원과 함께 학습을 위한 사회적 자원 또한 필수불가결한 것으로 간주된다. 경험이 있는 동료와 감독관들은 코칭, 설명, 피드백과 자문, 문제해결과정 지원, 그리고 학습을 위한 긍정적 조건을 만들어 줌으로서 학습 과정을 지원한다. 또한 여기에는 학습 시간이나 업무 다양성과 같은 '관리적 조건'을 추구하는 지원과 멘토의 교육이나 팀 리더의 피드백과 같은 '간접적 조건'을 추구하는 지원도 구분된다.

나. 형식적 학습 활동

형식적 학습 활동은 현장 학습과 현장 밖에서의 학습으로 이루어진다. 현장의 형식적 훈련은 어떤 일과 관련된 과업을 위해 근로자의 능력을 향상시키기 위한 활동으로 정의된다. 여기에는 생산적인 업무의 실질적 수행을 하는 작업 과정, 팀워크와 같은 사회적 작업환경, 그리고 물질적 작업 환경을 포함한다. 일반적으로 현장 훈련은 계획되어지거나 조직화된 학습 활동으로 제한되어진다. 따라서 현장 훈련은 의도적인 교수방법에 의해 직장에서 조직적, 구조적, 계획적인 학습의 형태로 정의할 수 있다. 현장 훈련의 형태는 현장 교육과 현장 학습으로 구분된다. 현장 교육은 직무 분석을 기초로 기술을 전수하는 조직적이고 단계적인 방법이다. 가르치는 사람은 근로자에게 어떻게 업무를 이행할 수 있는지 설명하고 보여주며, 숙련 과정에서 근로자를 격려한다. 현장 학습은 근로자들이 직무 분석을 기초로 발전된 전문적인 훈련실습을 수행함으로써 습득되어지는 것으로 활발한 작업 활동을 통해 개발되는 것이다. 따라서 현장 교

육에서 보다는 현장 학습에 대한 근로자의 책임이 더 크다.

또 다른 형식적 학습 활동은 교실이나 또는 다른 장소에서 교육 훈련이 행해지는 집체 훈련으로 일상적인 작업환경에서 벗어나 학습을 위해 특별히 고안된 환경에서 이루어진다는 것이다. 일반적인 이론 학습과 반성적 사고를 통하여 새로운 통찰력을 얻을 기회를 제공한다. 현장 밖 학습 프로그램은 학습 형태(형식적 또는 비형식적)와 기간(장기간 또는 단기간)에 따라 차이가 있다. 현장 밖 학습과정들은 현장 학습보다 더 많은 시간을 필요로 하며, 일상적인 작업 환경과 더 거리가 있다. 학습 형태로서 현장 밖 훈련은 작업장 내에서의 훈련비용의 문제를 해결하기 위해서나 신입사원 교육 등과 같은 경우에 행해진다. 그러나 현장 밖 훈련은 업무와 훈련 사이에 거리가 너무 멀어 근로자의 직무 수행에 영향을 줄 수 있다. 학습의 전이 문제는 기업들이 훈련을 작업장에서 하고자 하는 주요 이유이기도 하며 이것은 현장 훈련을 더욱 활성화한다. 따라서 교육훈련자 및 인적자원개발 담당자는 현장밖 훈련 프로그램을 작업장 상황에 적절하게 만드는 방법을 강구하는데 노력하여야 한다(Tjepkema & Wognum, 1995).

이러한 장단점 때문에 현장의 비형식적 학습과 현장 밖의 형식적 훈련의 통합이 가장 적당하다. 일과 학습 사이의 격차를 메우는 교량 역할을 하고, 직장에서 근로자가 학습을 수행할 수 있도록 준비시키기 위해, 근로자의 학습 능력을 개발시키는 훈련 방법을 사용하고, 현실적 문제와 훈련을 받는 사람들의 사례를 이용한 훈련 프로그램을 개발하며, 현장 학습과 현장 밖에서의 학습을 보완한 블렌디드 학습을 할 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

다. 학습 조정활동

조직에서 학습을 지원할 때 고려되는 중요한 범주의 활동으로 학습 조정 활동이 있다. 이러한 활동들은 모든 학습활동을 위한 기본적 활동으로 학습 요구 확인, 학습 결과 평가, 그리고 학습과정의 관리가 포함된다. 특히 기업에서 근로자들이 자발적으로 참여하는 학습을 위해 적극적인 역할을 하려면 이런 활

동들의 지원이 조직적으로 필요하다.

학습 요구는 현재의 능력과 요구되는 능력 사이의 차이를 나타낸다. 학습 요구의 확인은 구성원이 요구된 수준과 형태의 성과를 위해 어떤 능력을 개발해야 하는가를 분명하게 해주는 활동이다(Knowles, 1978). 학습의 요구에 대한 정확한 평가는 현장 혹은 현장 밖에서 학습 기회를 의식적이고 심사숙고하게 사용할 수 있도록 하며, 적절한 학습 전략을 선택할 수 있도록 도와준다. 학습 요구는 매우 다양하다. 필요한 능력은 현재 주어진 상황에서의 목적이나 문제점에 관련되어 있다. 그러나 일반적으로 조직 내의 구성원의 능력은 세 가지로 구분된다. 첫 번째는 조작적 능력(operational competences)이다. 이것은 조작적 과업을 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도로, 전통적인 업무 환경보다 훨씬 더 필요로 한다. 두 번째는 사회적 능력(social competences)이다. 이것은 조직 내에서 효과적으로 기능하기 위한 광범위한 의사소통과 사회적 능력을 필요로 한다. 여기에는 적극적 학습, 피드백제공, 갈등해결 능력, 그리고 효과적인 회의 참여 능력들이 포함된다(Fousert, 1996). 세 번째는 학습 능력 향상(improvement learning competences)이다. 새로운 작업환경 속에서는 생산과 서비스 개선을 위해서 특별한 능력이 요구된다. 예를 들어 구성원은 조직과 조직적 수행, 그리고 소비자 요구, 원료 및 자원의 공급원, 논리적인 과정, 재정, 그리고 타부서의 운영의 측면에서 광범위한 지식이 있어야 한다. 이러한 모든 분야의 능력은 조직 내에서 직무 수행을 위해 필요한 것이다. 아울러 근로자는 단지 현재 상황이나 현재 직업에 관련된 학습 요구뿐만 아니라 미래 역할 또는 직업 심지어 일반적인 근로능력에 관해서도 보편적인 능력을 필요로 한다. 이러한 측면에서, 학습에 대한 요구는 단기간 혹은 장기간으로 구분되어 만들어진다.

또 다른 조정활동은 학습 결과에 대한 평가이다. 이것은 구성원이 새로운 능력을 개발하였는가 혹은 새로운 능력이 성과 수준을 높였는가를 평가하는 것이다. 학습 평가는 학습 요구를 해결하기 위해 선택되거나 개발된 학습 상황이 얼마나 효과적인가와 관련된다. 학습결과 평가에 대한 연구는 광범위하게 행해지지 못하였다. 학습과정의 결과가 몇 개의 수준으로 구분될 수 있다는 것이

이 영역에서의 주요 이론들을 나타낸다. 하나는 학습이 일부 학습자에게 새로운 능력의 개발을 가져온다는 능력 수준이다. 두 번째는 이 능력의 결과로서 직무 성과가 개선된다는 성과 수준이다. 물론 결과는 대개 즉각적이며, 성과 수준의 향상은 일반적으로 가장 중요하다.

세 번째 조정활동은 학습 과정의 관리이다. 자기주도적인 학습 원칙에 따라 중요한 정규 활동은 전체 학습 과정의 관리이다. 이것은 구성원이 자신의 능력 개발 과정을 모니터하고 방향을 설정하는 것이다(Knowles, 1978). 훈련에 대한 책임에 대한 탈중심화와 일선 관리자들과 근로자들의 훈련에 대한 적극적 참여는 특별한 조직에게만 해당되는 것은 아니다. 자기관리는 인적자원개발 책임을 탈중심화시키며, 품질관리와 유지와 같은 영역에서의 또 다른 지원 업무이다. 구성원 자신은 학습 요구를 결정하고 학습 상황을 설계하고 제공하며 학습 결과를 평가하는데 있어서 중요한 역할을 수행한다. 일선 관리자들도 비형식적 학습을 촉진하고 지원하며 근로자가 훈련과 관련된 활동을 할 수 있도록 지원하는 역할을 한다. 여기서 인적자원개발 전문가들은 전문가 컨설턴트의 역할을 수행한다.

제3절 학습인프라 분석 틀

이상의 학습과 학습지원에 대한 논의를 통해 기업에서 행해지는 다양한 학습활동(형식, 비형식, 조정활동)을 모두 포함하여 이들을 지원할 수 있는 시스템을 구체적으로 확인하는 것이 필요하다. 학습에 대한 새로운 철학과 조직 변화는 인적자원개발에 대한 현재의 시각을 새롭게 조망하는 계기가 되었다. 학습과 일이 서로 밀접하게 관련되어 있으며, 경영자와 근로자가 학습에 있어서 중요한 적극적인 파트너가 되었기 때문에, 최근 비형식적 학습에 대한 지원이 조직의 '학습 기능'에 있어서 중요하고 통합적인 부분으로 강조되고 있다. 여기서는 중소기업에서의 학습 지원을 위한 학습 인프라 구축을 위한 연구를 위해

‘학습 인프라(learning infrastructure)’의 개념을 통해 이것을 인적자원개발과 어떻게 연계할 것인가를 제시할 것이다.

조직에서 학습을 지원하는 학습 인프라는 구성원에 의한 모든 형태의 학습 활동 지원, 이러한 지원을 제공하는데 포함된 도구나 인력으로 구성된다 (Ihijssen, 1988). 효과적인 학습 환경은 형식적 학습, 활동 학습(action learning), 그리고 경험 학습과 같은 세 개의 서로 다른 학습 형태를 적절하게 혼합하여 균형을 맞추고 있다. 따라서 학습 인프라에는 세 가지 학습 형태가 모두 포함되어 있으며 이런 점에서 학습 인프라는 인적자원개발 모형이나 형식적 훈련이나 비형식적 작업장 학습을 겨냥한 학습을 조직하고 지원하는 모형과 다르다. 비형식적 학습에 대한 지원은 학습 인프라의 특성을 전통적인 훈련과 뚜렷하게 구분해 준다. 왜냐하면 이런 종류의 지원은 훈련과 관련된 활동과 차이가 있으며, 전통적 방식으로 조직되지 않기 때문이다. 예를 들어, 일상적으로 훈련이 계획되는 방법으로는 비형식적 학습을 위한 지원이 예측되고 계획되기 어렵다. 비형식적 학습을 지원하는데 있어서 학습을 위한 긍정적인 조건을 만드는 것은 작업장에 영향을 준다. 따라서 조직에서의 ‘학습 인프라’는 의도된 훈련에서부터 현장 학습을 위한 과업 구분에 이르기까지 광범위한 다양한 조치를 포함한다. 그러므로 인적자원개발 전문가와 마찬가지로, 경영자와 근로자가 모두 학습 인프라에 있어서 매우 적극적인 파트너가 되어야 한다. 그리고 학습과 관련된 과제는 직무 활동이나 경영과 구분하기 어렵다.

이런 방식으로 학습인프라는 전체적인 조직과 밀접하게 연관되어 있다. 그것은 전통적인 훈련과 같이 분명하게 구분되어 관찰 가능한 하위 시스템이 아니다. 이것은 시스템 측면에서 볼 때, 하위 시스템이라기보다는 또 다른 시스템이다. 이러한 학습 인프라의 개념은 Van der Krogt(1998)에 의한 ‘학습 네트워크’ 개념과 유사한 면이 있다. 그러나 학습 인프라와 학습 네트워크 사이에는 차이가 있다. 학습 네트워크가 과정 중심, 행위자 중심, 관계 중심을 강조한 개념인 반면, 학습 인프라는 시스템이나 도구뿐만 아니라 인력까지 포함한 학습의 총체적 결합(configuration)을 내포하기 위한 개념이기 때문이다.

또한 학습인프라는 Stamps(1998)에 의한 ‘학습 생태학’ 개념과 비교될 수

있다. 전통적인 훈련과 같이 경영과 분명하게 구분된 기능이기 보다는 학습인프라는 자연적으로 발달된 시스템으로 간주된다. 비록 명확하게 인식되지 않더라도 생태학과 마찬가지로 학습인프라는 역동적인 조직적 시스템이다.

학습인프라를 구축하는 데 있어서 직면한 주요 문제는 학습을 지원하는 모든 것을 구분하여 범주화하는 수단 즉, 조직 원리를 찾는 것이다. 전통적인 훈련을 기술하는 데 사용되는 훈련 정책, 훈련 프로그램과 도구, 그리고 훈련담당자 등과 같은 주요 특성들은 여기에 적절하지 않다(e.g. Hargreaves & Jarvis 1998; Tjepkema & Wognum 1999; Van der Krogt & Plomp, 1987). 이런 전통적 특징들은 학습 인프라에 적절한 수준보다 더 높은 구조화나 조직화를 반영하며, 비형식적 학습을 지원하는 것보다는 형식적인 훈련 활동을 기술하는 것에 더 적절할 수 있다.

1. 학습지원과 학습인프라

여기서는 조직내 학습 인프라의 틀을 구축하여 학습을 체계적인 방법으로 지원받을 수 있는 요소들을 명확히 하기 위한 것이다. 학습 인프라의 기본적인 틀은 다음 표와 같다.

<표 II-2> 학습자의 활동과 학습인프라

		학습인프라
학습 활동	• 직장내 비형식적 학습: 비의도적 & 의도적	• 사회적 지원 • 물질적 지원
	• 형식적학습: 현장 학습 & 현장 밖 학습	• 사회적 지원 • 물질적 지원
조정 활동	• 학습 요구 확인	• 사회적 지원 • 물질적 지원
	• 학습 결과 평가	• 사회적 지원 • 물질적 지원
	• 학습 과정 관리	• 사회적 지원 • 물질적 지원

이 체계의 왼쪽은 학습자의 활동을 보여준다. 이것은 학습 인프라를 구성하는 모형의 근간이 되며, 학습을 위한 지원을 개념적으로 조직하고 구분하는 방법이다. 여기서는 두 가지 기본적인 활동 유형으로 가장 직업적인 의미에서의 '학습 활동'과 간접적인 '조정 활동'은 구분된다. 학습활동은 의도적이든 우연이든 간에 구성원이 새로운 역량을 개발하기 위해 행하는 활동이다. 학습 활동은 자발적으로 발생하는 비구조화된 학습 활동으로서 비형식적 학습 활동과 학습을 구체적으로 설계하는 상황에서 일어나는 형식적 학습 활동으로 구분된다. 조정활동은 학습 요구 파악, 학습 결과 결정, 그리고 학습 과정 관리로 이루어진다.

학습 인프라 모형의 또 다른 측면은 이러한 학습활동을 위한 각각의 지원을 보여준다. 이 모형의 근간이 되는 개념은 모든 학습활동이 구체적인 간섭이나 도구, 활동들에 의해 지원될 수 있다는 것이다. 이러한 간섭, 도구, 활동은 조직의 학습 인프라 또는 지원 구조를 만든다. 아울러 지원은 물질적 지원과 사회적 지원으로 구분된다(Van der Krogt, 1990; 1995). 물질적 지원은 4가지 다른 형태의 학습을 위한 도구, 예산, 교구교재를 포함한다. 예컨대 업무 보조, 훈련 모듈, 교재, 자기주도 학습 교구 등의 학습 교재들이나 현장 혹은 현장 밖 훈련 프로그램과 강좌, 개인적 개발 계획과 같은 학습 요구 파악을 위한 방법, 그리고 학습 결과를 평가하는 질문지나 포트폴리오 같은 도구이다. 한편 물질적 자원보다 더 중요한 것은 지원을 실질적으로 제공하는 사람들인 사회적 자원이다. 사회적 자원에는 팀 리더, 구성원과 인적자원개발 전문가들이 포함된다(Onstenk, 1996; Torraco, 1999; Mehaut, 1994). 그들은 숙련에 관련된 피드백을 제공, 적극적인 학습 환경 조성, 업무 수행 방법에 대한 설명과 가이드, 학습 요구 확인을 위한 구성원 지원, 그리고 학습 동기와 책임감 부과 등을 통해 필요한 방법을 선택하고 수행한다. 조직에서의 학습 인프라는 학습을 지원하고 학습 조건을 형성하기 위한 요소들을 통해 구축된다. 학습 지원은 직장에서의 비형식적 학습, 형식적 현장 학습, 형식적 현장 밖 학습을 위한 지원으로 구분하여 설명할 수 있다.

가. 형식적 학습 지원

형식적 학습의 지원은 매우 중요하지만 학습활동에 대한 지원은 기업에 따라 매우 다양하다. 그럼에도 불구하고 형식적인 교육훈련기회를 제공하는 것은 기업의 주요업무이다. 기업에서 형식적 학습은 적시(just-in-time)에 이루어져야 한다. 근로자가 필요로 할 때, 간단하고 행위 중심적인 프로그램을 제공하는 것이 중요하다. 이를 위해 소규모단위의 모듈형식도 적절한 형태일 수 있다.

경영자나 중간관리자는 교육훈련 프로그램 선정에 있어서 중요한 역할을 하며, 특히 훈련가의 역할도 중요하다. 근로자도 적절한 프로그램 선정에 중요한 책임이 있다. 따라서 인적자원개발 담당자는 좋은 프로그램을 개발하거나 찾아서 구입함으로써 근로자의 형식적 학습을 도울 수 있다.

<표 II-3> 작업장내 형식적 학습을 위한 지원

사회적 지원
a. 팀 리더
<ul style="list-style-type: none"> • 훈련프로그램 선별 • 학습
b. 팀 구성원
<ul style="list-style-type: none"> • 훈련프로그램 선별 • 학습
c. 인적자원개발 전문가
<ul style="list-style-type: none"> • 학습프로그램 개발 및 구매 • 학습
물질적 지원
<ul style="list-style-type: none"> • on-the-job 학습프로그램/ 요소 • off-the-job 학습 모델

나. 비형식적 학습지원

직장내 비형식적 학습 지원에 있어서 가장 중요한 것은 경영자나 관리자와

같은 리더의 역할이다. 이들은 구성원을 코치하는 역할을 수행해야 한다. 이것은 피드백을 제공하거나 벤치마킹 등을 통해 반사적 행동을 지원하는 것을 통해 이루어진다. 다음은 조직 구성원 스스로에 의한 적극적 참여를 통한 지원으로, 자신의 학습 지원을 위해 적극적으로 참여해야 한다.

비형식적 학습을 위한 적절한 학습 조건을 형성하는 것도 중요하다. 이러한 지원은 직접적인 지원과 간접적인 지원으로 구분된다. 직접적인 지원은 위의 경우와 같이 정보나 피드백을 제공함에 의해 학습 과정을 향상시키는 것이다. 간접적인 지원은 적합한 학습 조건을 형성하는 것으로, 작업환경을 교육적으로 만드는 것이다. 학습 조건 형성에서 가장 첫 번째는 조직의 학습 분위기 조성인데, 여기서는 리더의 역할이 매우 중요하다. 두 번째는 근로자의 학습 동기와 능력이다. 학습기회를 증가시키기 위한 가장 우선적인 요소는 근로자의 학습 동기이며, 이를 행할 수 있는 능력이다. 세 번째는 직업 특성이다. 학습 잠재력을 결정하는 객관적 요소는 직업 특성이다. 이것은 학습을 위한 여유와 자유를 갖는데 영향을 준다. 네 번째는 사회적 작업 환경으로, 구성원의 지원적 역할이 강조된다. 조직 구성은 서로에게 학습 기회를 제공하며, 적극적 협력을 자극한다. 다섯 번째는 물리적 작업환경이다. 이러한 요소들이 작업장에서의 비형식적 학습을 지원한다. 다음의 표는 이를 간결하게 제시해 주고 있다.

<표 II-4> 작업장에서 비형식적 학습을 위한 지원

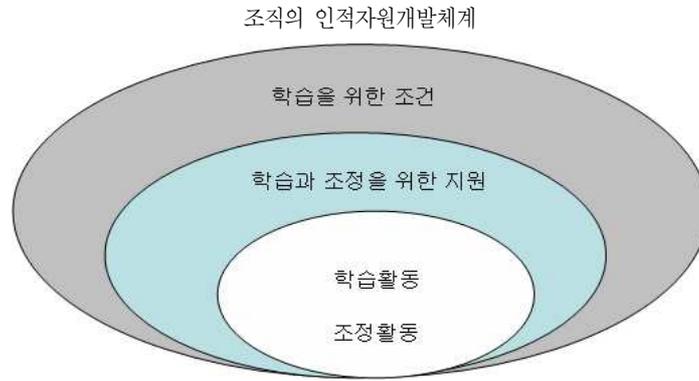
사회적 지원
a. 리더
<ul style="list-style-type: none"> • ‘주변에서’ 학습을 지원하는 것(지도, 조언) • 작업장에서 교육학적 중개으로써 학습을 위한 공간형성 및 기회 <ul style="list-style-type: none"> - 학습환경구축 - 근로자의 적성, 동기, 업무성격, 사회적 일 환경, 물리적작업장을 고려한 조건에 목적을 둔 중재(intervention)
b. 근로자
<ul style="list-style-type: none"> • 학습에서 합동지원(의견제공, 문제해결을 돕는 것)
c. 인적자원개발 전문가들
<ul style="list-style-type: none"> • 비공식학습을 위한 조건에 영향을 끼침으로써 팀 리더가 작업장 내 학습욕성을 돕는 것
물질적 지원
<ul style="list-style-type: none"> • 문서, 업무지원, 편람, 잡지, 도서 등 • 근로자, 적절한 의견이 있는 팀에 정보시스템 지원

이러한 학습지원을 체계화하는데 있어서 중요한 것은 지원내용과 아울러 이를 조직화하고 체계화하며, 이들을 효율적으로 구축하는 것이다.

학습지원을 위한 조직은 먼저 사람과 업무를 지원해주는 것이다. 학습지원에서 중요한 것은 비형식학습을 할 수 있는 환경조성과 학습의 질적향상을 위한 모니터링, 그리고 학습요구나 결과를 분명히 하는 것이다. 이를 위해 경영자나 중간관리자, HRD담당자, 근로자는 협력하여야 한다. 특히 관리자는 시간부족을 채우기 위해 방안을 강구하여야 하며, 새로운 직무를 제공함으로써 동기를 유발할 수 있다.

학습지원의 구조화는 무엇보다 중요하다. 이를 위해서는 학습을 위해 필요한 가능한 지원을 투명하게 제시하며, 학습을 위한 충분한 자원을 제공하고, 이들을 빠른 시간내에 충분히 효율적으로 활용할 수 있도록 하며, 이를 지속적으로 모니터링하여 피드백하여야 한다. 그리고 이런 학습인프라의 성과를 검토하여 효과성을 보여줘야 한다.

[그림 II-1] 인적자원개발 안에서 학습 요소들과의 관계



2. 인적자원개발 인증기준과 학습인프라

인적자원개발 우수기관을 인증하기 위한 심사 기준은 학습인프라 구축의 한 형태로 볼 수 있다. 따라서 여기서는 심사기준을 학습인프라 구축을 위한 요소 분석을 위해 고려하고자 한다. 심사기준은 기업체를 인증하고 피드백 리포트를 작성하기 위한 토대가 된다. 이외에도 또 다른 중요한 역할은 우리 나라 기업들의 경영성과와 실행 능력을 향상시킬 수 있도록 도와주고, 최고의 인적자원 개발 관행에 대한 정보를 공유할 수 있도록 지원해준다. 이를 통해 궁극적으로 국가경쟁력을 높이하고자 하는 것이다.

인적자원개발 우수기관 인증제의 심사기준은 다음의 두 가지 성과 중심의 목표에 초점을 둬으로써 기업의 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있도록 설계하였다. 첫째, 기업의 변화적응력과 생산성 증가를 도모한다. 둘째, 근로자의 고용 능력 향상 및 평생학습을 고취시킨다. 이 기준은 몇 가지 개념과 핵심가치를 기반으로 하고 있는데 이들은 성과 중심적 심사기준의 구조 내에서 사업의 중요한 요구사항들을 통합시킬 수 있는 토대가 되고 있다. 인적자원개발 우수기관 인증제의 기본 취지인 핵심 가치는 지속적인 학습과 개선, 신속한 변화 적응력, 미래를 위한 장기적 관점, 인간존중과 근로자의 참여, 협력관계 구축, 기

업 책임과 시민의식, 인간 중시 경영이다. 이러한 핵심적 가치와 개념은 두 가지 범주 여덟 가지 영역으로 구체화되며, 인적자원관리 부문(채용, 전환배치, 승진, 보상)과 인적자원개발 부문(인프라, 기획, 운영, 평가와 피드백)으로 구성된다.

인적자원관리부문을 기업의 성공적인 인적자원관리를 위해 기업이 효과적으로 수행해야 하는 것으로 근로자와 기업의 인사관리에 초점을 맞춘 평가 기준이다. 이것은 모든 인사 관련 사항이 근로자 만족과 아울러 노동시장에서 우수한 인적 자원을 성공적으로 유지할 수 있도록 인력채용, 전환배치, 승진, 보상 등 인사관리 전반에 대해 합리적인 의사결정을 지원하고 또한 측정 지표들의 방향을 정렬시키는 기준이 된다. 채용은 필요한 지식과 기술을 갖춘 종업원들을 적극적으로 유입하고 공정하게 채용함으로써 회사에 도움이 되도록 하고 있는지 평가한다. 전환배치는 종업원 직위의 수평적 이동인 전환배치를 통해서 인재육성, 효율적 업무운영 그리고 조직의 활성화에 도움이 되며 근로자의 경력개발과 연계하고 있는지 확인한다. 승진은 승진을 통해 종업원의 개인적 목표 달성에 도움이 되며, 공정하고 합리적인 절차를 통해 조직 활성화에 도움이 되는지 확인한다. 보상은 근로자의 최고관심사 중의 하나이며 기업에 대한 공헌과 이에 대한 보상이라는 공정한 교환관계를 유지하는 수단으로서 성과평가에 근거한 공정성을 유지하고 있는지를 확인한다.

인적자원개발 부문은 기업의 인적자원개발을 성공적으로 하기 위해 기업이 효율적으로 수행해야 하는 것으로 근로자와 기업의 능력개발에 초점을 맞춘 평가 기준이다. 이것은 모든 인적자원개발 관련 사항이 근로자의 능력개발과 아울러 경력개발을 성공적으로 수행할 수 있도록 인프라, 기획, 운영, 평가와 피드백 등 인적자원개발 전반에 대해 합리적인 의사결정을 지원하고 또한 측정 지표들의 방향을 정렬시키는 기준이 된다. 인적자원개발 부문에서의 심사기준은 첫째, 인적자원개발 인프라이다. 이것은 기업이 인적자원개발을 통한 기업의 목표달성을 촉진하기 위해 인적·물적 투자를 하고 있으며, 이를 위한 인프라를 갖추고 있는가를 확인한다. 두 번째는 인적자원개발 기획으로 기업이 환경변화에 제대로 적응해 살아남을 수 있도록 경영진의 의지가 강하며, 경영

환경을 분석하고 그에 따른 교육훈련 과제들을 분석해 내고 노사협력적으로 계획을 수립한다. 세번째는 인적자원개발 운영으로 근로자의 능력개발을 위해 적절한 비공식 및 형식적 프로그램을 개발하고 도입하며, 교육훈련의 목적에 알맞은 교육방법과 기법 및 효과적인 교육매체를 충분히 활용하고 있어야 한다. 네 번째는 평가와 피드백으로 학습결과를 측정하는 것이다. 이는 교육훈련 후 개인 및 회사에 어떤 변화가 일어났는지를 교육목적에 비추어 측정하고 적절하게 피드백 함으로써 학습을 효율적으로 활용하고 있음을 확인하는 것이다. 여기에 해당되는 구체적인 구성항목을 보면 <표 II-5>와 같다.

<표 II -5> 심사기준의 구성내용

A. 인적자원관리	
A.1 채용	A.1.1 능력 기반 채용 기준
	A.1.1.1 능력기반(competency-based) 채용기준 설정
	A.1.1.2 환경변화에 적합한 채용 시스템 적용
	A.1.1.3 업무분석을 통한 채용 계획 수립
	A.1.1.4 채용에 관한 정부시책 반영 및 사회적 책무성 이행
	A.1.2 다원화된 선발 도구
	A.1.2.1 채용 분야 관련 능력측정 도구 개발 및 활용
	A.1.2.2 채용 분야 및 직무별 선발 도구의 다양성
	A.1.3 수요중심 채용 방법
	A.1.3.1 관련 부서의 인력 수요 조사
A.1.3.2 다원화된 채용 방법	
A.1.3.3 채용을 위한 계획된 투자와 노력	
A.2 전환 배치	A.2.1 조직과 개인 목표를 고려한 전환배치
	A.2.1.1 구성원의 의견 및 가치 존중
	A.2.1.2 능력과 적성을 고려한 배치
	A.2.1.3 구성원의 직무경험을 고려한 배치
	A.2.2 개인과 조직 개발을 위한 전환배치 방법
	A.2.2.1 구성원의 경력개발계획과 조직개발과의 연계
A.2.2.2 전환배치 후보자에 대한 숙련목록(skill inventory) 활용	
A.3 승진	A.3.1 성과 중심 승진기준
	A.3.1.1 구성원의 업적 및 성과에 기반한 승진
	A.3.1.2 합리적이고 합의된 승진 체계
	A.3.1.3 승진 기준 요소의 다원화
	A.3.2 능력개발을 유도하는 승진 체계
	A.3.2.1 구성원의 자기개발 노력 유도 및 동기부여
A.3.2.2 적임자 프로파일 개발 활용	
A.4 보상	A.4.1 다양하고 공정한 보상 기준
	A.4.1.1 보상 기준의 다양성
	A.4.1.2 공정하고 투명한 보상 기준 제시
	A.4.1.3 조직에 대한 구성원의 헌신 및 충성 유도
	A.4.2 성과 기반 보상 제도
	A.4.2.1 성과평가에 근거한 보상체계
	A.4.2.2 다양한 형태의 보상 내용
A.4.2.3 구성원의 복지제도와 연계	

<표 계속>

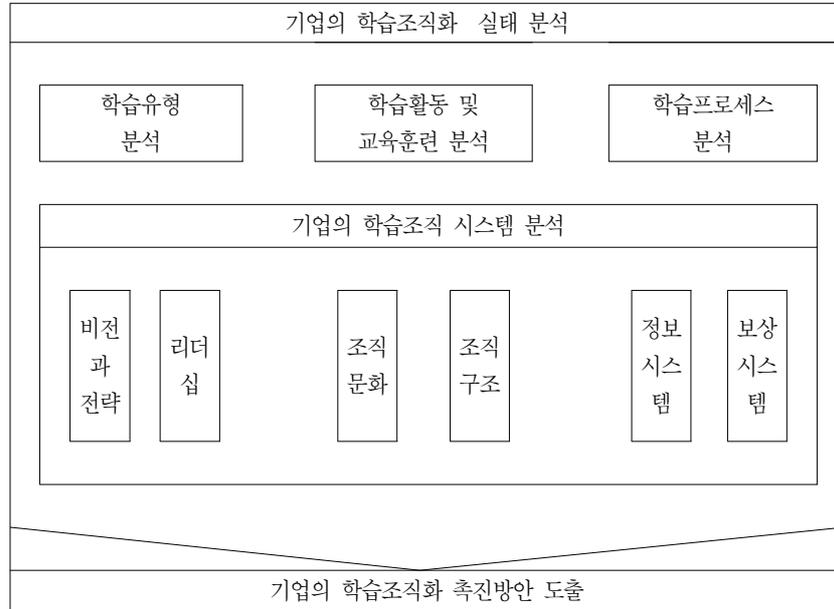
B. 인적자원개발	
B.1 인프라	B.1.1 인적자원개발 활성화를 위한 인프라 구축
	B.1.1.1 인사관리체계와의 연계와 활용
	B.1.1.2 구성원의 경력개발계획과 연계
	B.1.1.3 인적자원개발 담당자나 담당부서의 전문성
	B.1.1.4 인적자원개발 정보시스템 구축
	B.1.2 인적자원 육성을 위한 교육훈련 투자
	B.1.2.1 매출액 대비 인적자원개발 투자 비율
	B.1.2.2 일반운영비 중 교육훈련비 비율
B.1.2.3 구성원 1인당 연간 교육훈련시간	
B.1.2.4 구성원 수 대비 연간 교육 훈련 참여 경험자 수	
B.2 기획	B.2.1 인적자원에 대한 가치와 조직분위기
	B.2.1.1 인적자원개발에 대한 CEO의 의지
	B.2.1.2 인적자원개발을 위한 내부 및 외부 수요자 요구 조사
	B.2.1.3 인적자원개발을 위한 조직내 의사소통
	B.2.2 평생학습을 위한 인적자원개발 계획 수립
	B.2.2.1 평생학습 체계 구축을 위한 인적자원개발계획 수립
B.2.2.2 자기주도적 학습 촉진을 위한 지원	
B.3 운영	B.3.1 비형식적, 무형식적 학습 활성화
	B.3.1.1 현장훈련 프로그램의 개발과 활용
	B.3.1.2 비공식교육 프로그램 개발과 활용 및 지원
	B.3.1.3 근로자의 전문능력 활용 및 외부강사 활용
	B.3.1.4 산학협력이나 관련 협회 연계를 통한 학습
	B.3.2 형식적 교육훈련 참여 및 자율성
	B.3.2.1 형식적 교육훈련 프로그램의 다양성
B.3.2.2 구성원의 교육훈련 프로그램 선택권 및 권한이임	
B.3.2.3 특수 및 일반 능력개발 프로그램 개발 및 활용 수	
B.4 평가	B.4.1 학습 목표에 부합하는 평가
	B.4.1.1 학습 목표에 적합한 평가 내용
	B.4.1.2 학습 내용과 평가 방법의 일관성
	B.4.1.2 학습에 대한 반응 평가
	B.4.2 피드백과 프로그램 개선 효과
	B.4.2.1 평가 결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과
B.4.2.2 인적자원개발 운영에 대한 결과 피드백의 영향	

3. 학습조직화와 학습인프라

학습인프라 구축을 분석하기 위한 또 다른 틀로서 기업의 학습조직화를 들 수 있다. 이에 대한 분석을 통해 학습인프라 구축을 보다 구체화할 필요가 있다. 생계는 학습조직이란 사람들이 학습을 우연적이고 일시적인 사건이 아닌 조직에서의 삶의 방식이 되도록 근본적으로 사고와 상호작용을 바꾸는 것으로 개념화하고 5가지 학습조직 요인으로 시스템적 사고, 개인적 숙련, 사고모델, 공유된 비전, 팀학습을 언급하였다. 이를 보다 발전시켜 이영현 외(2001)는 기업의 학습조직 촉진을 지원하기 위한 시스템 요인을 체계화하여 기업의 다양한 학습활동 기회를 제공할 수 있는 전략과 방안에 초점을 맞추어 기업의 학습조직 분석틀을 마련하였다. 그에 의하면 기업의 학습조직화 촉진 방안을 도출하기 위해 비전과 전략, 리더십, 조직문화, 조직구조, 정보시스템, 보상시스템으로 요인을 구분하였다. 이 구성요소를 보다 구체적으로 살펴봄으로써 학습인프라 구축을 위한 요인을 구체화하는데 고려할 수 있다.

학습조직화의 첫 번째 요소는 비전과 전략이다. 기업이 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 세우고 환경변화에 대응하기 위해 지속적으로 검토수정하며 조직의 목적과 구성원의 의견을 반영한 전략을 수립하여야 한다는 것이다. 두 번째 요소는 리더십으로 학습조직에 몰입하는 리더가 없다면 학습조직이 이루어질 수 없다는 관점이다. 따라서 리더와 관리자의 역할이 학습조직화에서 매우 중요함을 제시한다. 세 번째 요소는 조직문화이다. 학습조직을 위해 조직은 수평적이고 구성원의 믿음으로 지식이나 정보공유 태도를 형성하여야 한다는 것이다. 네 번째 요소는 조직구조로 업무성과가 높은 효과적인 조직이 되기 위해 비전을 반영할 수 있는 조직구조와 네트워크를 형성해야 한다는 것이다. 다섯 번째는 정보시스템으로 지식을 공유하고 축적하고 활용할 수 있는 복합적인 정보 지식관리 시스템 구축을 의미한다. 여섯 번째 요소로는 보상시스템으로, 학습조직이 되기 위해 기업은 학습결과의 평가와 이에 대한 보상체계를 구축, 유지해야 한다는 것이다.

[그림 II-2] 기업의 학습조직 분석틀



출처: 이영현 외(2001), 『기업의 학습조직화 촉진 방안』, 한국직업능력개발원, p.34.

4. 학습인프라 분석 틀

위에서 학습인프라 구축을 위해 조직의 학습 활동을 형식적 학습활동과 비형식적 학습활동으로 구분하였다. 그리고 학습인프라 구축을 위한 요소 분석을 위해 학습 활동을 지원하기 위한 학습지원의 형태를 살펴보았고, 기업의 학습조직화 구성요소, 그리고 기업에서의 인적자원개발 체계 구축을 위한 기준들을 구체적으로 살펴보았다. 이러한 각각의 요소들은 용어의 차이와 정밀도의 차이가 있지만 매우 유사한 형태로서 나타나고 있다. 중소기업의 학습인프라 구축을 분석하기 위한 분석틀을 구축하기 위해 각각의 요소들의 상호 유사성을 고려하여 분류하면 다음과 같다. 먼저 학습지원에 있어서 사회적 지원은 학습조직화 요인의 비전과 전략, 리더십, 조직문화와 연결되며, 인적자원개발체계 구축을 위한 기준으로는 인적자원개발 기획을 위한 CEO의 의지를 포함한 조직

내 가치부여와 조직분위기, 근로자 의견조사, 조직내 의사소통, 그리고 근로자의 권한이임과 선택권, 인적자원개발 담당자의 전문성 강화 등과 연결된다. 학습지원의 물적 지원 형태는 학습조직화의 조직구조, 정보시스템, 보상시스템 요소와 관련된다. 이것은 인적자원개발체계 구축 기준에 있어서 교육훈련에 대한 투자, 교육훈련 프로그램 개발, 사내강사 활용, 인사관리체계와의 연계, 능력중심 보상체계 등과 관련이 있다. 따라서 요소들을 분류하여 학습 인프라 구축을 위한 요인들을 유사한 내용으로 구조화하면 다음과 같다.

<표 II-6> 학습인프라 구축을 위한 관련 요인

학습지원 (Tjepkema, 2002)	학습조직화 (이영현 외, 2001)	인적자원개발 인증 기준 (김미숙 외, 2005)
사회적 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 비전과 전략 - 리더십 - 조직 문화 	<ul style="list-style-type: none"> - CEO 의지 - 능력중심 조직 가치 - 조직분위기 - 구성원의 의견과 가치 존중 - 조직내 의사소통 체계 - 담당자의 전문성 - 구성원 참여와 권한이임
물적 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 구조 - 정보시스템 - 보상시스템 	<ul style="list-style-type: none"> - 인사관리체계와 연계 - 능력기반 보상체계 - 교육훈련투자 - 교육훈련 프로그램 제공 체계 - 학습 결과 평가 - 조직 규정 - 정보시스템 구축 - 공동 학습장소(도서관 등) 제공 - 자기주도 학습매뉴얼 제공

이러한 요소들을 종합적으로 학습 인프라의 틀 속에 포함시키기 위해 사회적 지원과 물적 지원을 학습인프라의 양대 축으로 설정할 것이다. 그리고 이들이 유기적으로 서로 연결될 수 있는 형태를 살펴보아야 한다. 학습 활동을 위

한 지원들이 유기적으로 연계되기 위해서는 무엇보다 조직 내의 각 구성원의 참여가 중요하다. 최고 경영자는 근로자의 학습에 대한 의지를 갖고 기업 발전을 위한 비전을 가져야 하며, 관리자는 이를 위해 구성원의 학습참여 기회를 보장하여야 하며, 인적자원개발 담당자는 이를 구체적으로 실현하고 운영할 수 있는 능력과 자질을 지녀야 하며, 근로자 자신은 적극적인 학습자가 되어야 할 것이다. 따라서 기업의 학습인프라 구축에 있어서 가장 중요한 것은 바로 조직 구성원의 참여와 동기일 것이다. 따라서 조직 내에서 학습 인프라에 관련된 집단을 CEO급, 중간관리자급, 그리고 인적자원개발 담당자, 그리고 근로자로 구분하여 각 집단이 학습을 위한 사회적 지원과 물적 지원에 있어서 핵심적 역할을 수행하여야 할 것이다. 특히 중소기업의 학습 활동에 있어서 각 구성원의 역할은 이러한 학습 인프라가 원활하게 구축되고 활용됨으로서 학습 성과를 극대화하는데 매우 중요하다. 예컨대 비전과 전략, 조직문화 등을 어떻게 창출하고 전달하는지가 학습인프라 구축에 있어서 매우 중요하다는 것이다. 그들이 인식하는 학습이 무엇이고 어떻게 이를 구현해 나가는지를 파악할 필요가 있다. 아울러, 이러한 조직 내의 학습 활동들을 정부정책들이 어떻게 뒷받침할 수 있는가를 고려해야 할 것이다. 예컨대 중소기업의 학습 활동을 위해 사회적 지원과 물적 지원은 무엇이고 이러한 지원을 통해 성공적인 학습 활동이 이루어지는 사례를 분석함으로써 중소기업 학습인프라 구축에 도움이 될 것이다.

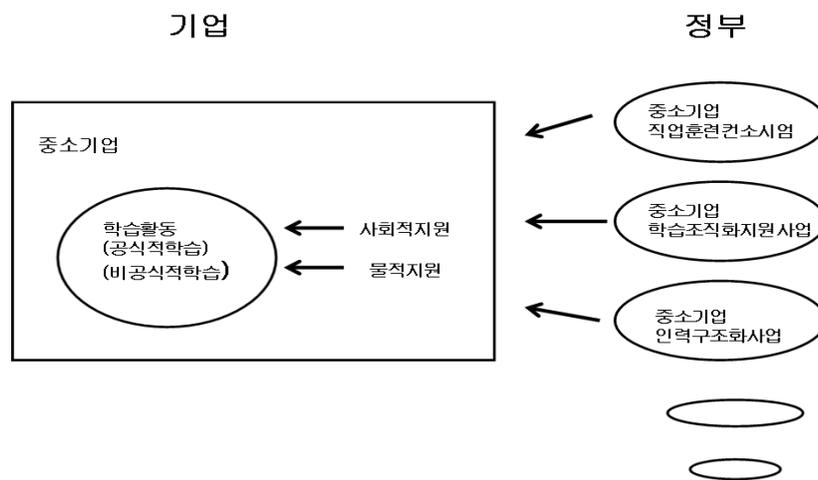
따라서 본 연구에서는 중소기업의 학습을 둘러싼 주변 환경과 인적자원의 문제, 그리고 중소기업이 겪고 있는 인적자원개발의 실태를 살펴볼 필요가 있다. 특히, 중소기업이 필요로 하는 정부 정책 마련이라는 측면에서 중소기업의 학습, 더 광범위하게 인적자원개발을 지원하고 있는 정부 정책은 무엇이며, 이것은 어떻게 작동하고 있는가를 확인하며, 외국에서는 중소기업의 학습을 지원하기 위해 어떤 정책들을 마련하고 있는가를 제시하고자 한다.

이러한 정부 정책은 무엇보다도 현장이 필요로 하고 현장에서 적용가능하도록 마련되어야 하는 것이 중요하다. 그럼에도 불구하고 우리나라의 중소기업 학습 지원 정책들은 중소기업에서 실제 일어나고 있는 학습활동을 충분히 반영하지 못함으로써 효율성이 낮고, 중소기업의 정책사업 참여가 저조하게 나타

나고 있다.

따라서 무엇보다 중요한 것은 중소기업에서 어떤 학습활동과 지원이 이루어지고 있는가를 파악하는 것이다. 이것은 모든 정책의 기초이며 출발점임에도 불구하고 이에 대한 연구가 부족하였음은 주지의 사실이다. 따라서 중소기업 현장에서는 어떤 학습 활동이 이루어지고 있는가를 사례조사 한 후 이들을 분석하여 중소기업이 학습을 위해 어떤 노력과 지원을 하고 있는가, 그들은 구체적으로 어떻게 설계되고 있고 운영되어서 성공할 수 있는가를 살펴보고 이를 정부정책과 연결하여 결론을 도출할 것이다.

[그림 II-3] 학습인프라 구축을 위한 정부 지원 정책



제 3 장

중소기업 학습인프라를 위한 인적자원개발 실태

제1절 중소기업의 범위와 환경

중소기업 인적자원개발 실태를 파악하기 위해 먼저 본 연구에서 다루고자 하는 중소기업의 범위를 설정하고 이런 중소기업을 둘러싼 경영환경과 인적자원의 문제 등을 간단히 살펴볼 것이다.

1. 중소기업의 범위

우리나라의 중소기업 인적자원개발에 대한 연구는 다양한 측면에서 이루어지고 있으며, 이때의 연구 대상이 되는 중소기업은 다양하게 구분되어 사용되었다. 일반적으로 중소기업에 대한 정의에 있어서 그 기준은 나라와 업종에 따라 달라진다. 이에 대한 구체적인 기준은 질적인 측면과 양적인 측면으로 구분되는데 양적인 기준으로는 종업원수, 매출액, 총자산, 자본금 등을 들 수 있으며, 질적인 기준으로는 생산품의 수명주기, 기업의 사업형태, 기업 경영 동기 등이 있다. 그러나 결국 중소기업이란 상대적 의미에서 대기업에 비해 기업규모나 매출액이 작은 규모의 기업을 말하는 정도로 양적 기준을 적용하는 것이 보통이다.

이러한 중소기업에 대한 정의는 여러 나라에서 약간씩 다르게 적용되고 있다. 유럽의 경우 기업은 상시근로자 수 250인 미만의 대규모 기업과 10명 미만의 영세 기업 등으로 구분되고 있다(〈표 Ⅲ-1〉 참조).

〈표 Ⅲ-1〉 유럽연합의 중소기업 범위

	중규모medium	소규모small	영세micro
최대 근로자수	250명 미만	50명 미만	10명 미만
최대 매출액(백만유로)	40	7	-

출처: John Konrad(1998). *Skill and competence needs of Small and Medium Enterprises(SME) and for the creation of new companies.*

반면 우리나라에서 사용하고 있는 기준은 1995년 1월에 개정된 「중소기업법」에 따르는 것으로서 상시근로자 수와 자산총액을 기준으로 구분하고 있다. 여기서는 중소기업의 범위를 6개의 업종에 따라 상시근로자와 자본금을 기준으로 구분하며, 제조업을 기준으로 볼 때 300인 미만의 근로자이거나 자본금 80억 원 미만으로 범위를 규정하고 있다. 그러나 1995년에 제정된 「고용보험법」에 의하면 대규모 기업의 구분을 상시 근로자 수 1000인으로 하여 고용보험료를 부과함으로써 상대적 의미의 대규모 기업과 중소기업을 구분하는 하나의 잣대이다. 특히 고용보험법하의 사업주 직업능력개발사업에 대한분석에 있어서 기업 규모의 구분은 이를 적용하는 경우가 많으며, 기업의 인적자원개발 등에 대한 지원 정책을 연구하는데 있어서 이러한 범위 기준을 적용하는 것도 한 가지 방법이다(〈표 Ⅲ-2〉 참조).

<표 III-2> 우리나라 중소기업의 범위

해당업종	범위기준
제조업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하
광업, 건설업, 운송업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하
대형종합소매업, 호텔업, 정보처리 및 기타 컴퓨터운영 관련업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 30억 원 이하
종자 및 종묘생산업, 어업, 전기·가스 및 수도사업, 연료 및 관련제품도매업, 휴양콘도운영업, 여행알선, 창고 및 운송관련서비스업, 통신업, 엔지니어링 서비스업, 병원, 영화산업, 방송업	상시근로자수 200인 미만 또는 자본금 300억 원 이하
도매 및 상품중개업, 통신판매업, 방문판매업, 산업용기계장비임대업, 과학 및 기술 서비스업, 사업지원서비스업, 공연산업, 뉴스제공업, 유원지 및 테마파크운영업, 하수처리, 폐기물처리 및 청소관련 서비스업	상시근로자수 100인 미만 또는 자본금 100억 원 이하
그밖의 모든 업종	상시근로자수 50인 미만 또는 자본금 50억 원 이하

주: 중소기업 해당업종은 제조업, 건설업, 도·소매업, 물류산업, 정보처리 및 컴퓨터 운영 관련업 등 대부분의 업종이 해당되지만 부동산업, 소비성 서비스업종은 제외된다.

출처: 중소기업기본법시행령 별표 1.

가장 최근에 중소기업에 대한 범위를 규정한 것으로는 국가경제자문회의(2006)에서 활용한 중소기업의 범위 기준을 들 수 있다. 여기서는 상시근로자 1000인 미만이고 자본금 100억 원 미만인 기업으로 보다 광범위한 범위를 정하고 있다.

<표 III-3> 중소기업 범위의 국제비교(제조업기준)

국가	중소기업범위	중소기업범위 한도
한국	상시근로자 수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하	근로자수 1000인/ 매출액 1000억 원
일본	상시근로자 수 300인 이하 또는 자본금 3억 엔 (30억 원 수준) 이하	
대만	상시근로자 수 200인 또는 자본금 8,00만 원 (25억 원 수준) 이하	
EU	상시근로자수 250인 미만/연간매출액 500만 유로 (600억 원 수준)	

주: 우리나라 중소기업법에 의한 중소기업이라 함은 제조업의 경우 상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하로 규정되고 있으며, 양 기준 중 하나를 충족하면 중소기업으로 인정하는 택일주의 방식을 적용하고 있음. 따라서 상시근로자 수 1000인, 매출액 100억 원까지의 기업이 중소기업으로 인정되고 있음.

출처: 국가경제자문회의(2006). 『동반성장을 위한 새로운 비전과 전략』.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 범위를 보다 넓게 정의함으로써 보다 많은 기업의 사례를 확인할 수 있도록 하고, 특히 인적자원개발에 있어서 투자와 관심이 부족한 중소기업이 참여할 수 있도록 하기 위해 상시근로자 1000인 미만의 사업장을 본 연구의 대상이 되는 중소기업으로 범위로 규정하고자 한다.

2. 중소기업을 둘러싼 환경변화

중소기업에 대한 범위 규정에서 볼 때 중소기업의 비중은 보다 높아질 수 있으며 이들 중소기업이 처해 있는 환경 변화는 어떤 측면에서 보면 우리나라의 모든 기업이 함께 대응해 나가야 할 문제일 것이다. 1990년대에 들어 금융여건의 차이로 인하여 대기업은 생산자동화와 정보통신산업으로의 진출에 성공한 반면, 중소기업의 구조조정은 진척을 보지 못하였다. 외형적으로 보면 중소기업에서도 기술집약적 산업으로 진입이 활발한 것처럼 보이지만 실제 생산내용에서 중소기업은 기술 개발, 고급인력의 확보에 실패하여 대기업과 중소기업간 생산성 격차가 크게 벌어지기 시작하였다. 1980년대 말까지 중소기업의

노동 생산성은 대기업의 50%수준을 유지하였으며 이는 일본과 유사한 수준이었다. 그러나 1990년대에 들어 대기업의 노동생산성은 급속히 증대된 반면에 중소기업의 노동생산성은 그에 미치지 못하여 격차가 줄곧 확대된 결과 2003년 현재 대기업의 33% 수준에 이르고 있다. 국제적으로 볼 때에 우리나라의 대기업과 중소기업간 생산성 격차는 매우 큰 편이다(김주훈, 2006). 이렇게 중소기업과 대기업 간의 양극화 문제 등이 중요한 경제적 문제로 등장하고 있는 것은 일반적으로 대기업에 비해 중소기업이 현저하게 낮은 자본집약도 및 기술 수준을 가지고 있는 등 그 기초여건이 매우 허약한 상황에 처해 있기 때문으로 판단된다(차문중 외, 2006).

김동석(2006)은 중소기업 제조업 부문의 구조변화를 사업체 수 뿐 아니라 노동, 자본, 생산액, 부가가치 등의 모든 측면에서 조사하였다. 첫째, 영세규모 사업체의 고용비중은 1980년대 후반까지 10%내외에 불과하였으나 이후에는 지속적으로 증가하여 2003년에는 27.3%를 기록하였으며, 소규모 사업체의 비중 역시 1980년대 초반의 10%내외에서 완만하게 증가하여 1990년대 초반 이후에는 20%내외의 수준을 유지하고 있다. 반면에 대규모 사업체의 종사자수 기준 구성비는 1980년 50.9%에 달하였으나 점차 감소하여 1990년대 초반 30% 수준을 기록하였고, 외환위기 이후 다시 감소하기 시작하여 2003년에는 22.9%를 기록하였다. 제조업 부문의 사업체 규모별 생산성 격차를 살펴보면, 노동 생산성과 총요소 생산성 부문 모두가 1990년대 들어 중소·대기업의 격차가 확연해진 것으로 나타났다. 노동 생산성의 경우 1990년대 들어서 대규모 사업체는 12.3%의 증가율로 중소기업에 비해 높은 증가율을 기록하고 있으나 중소규모 사업체의 노동생산성증가는 7~8%수준으로 정체된 모습을 나타내고 있다. 또한, 중소규모 사업체 총요소 생산성 증가 기여도는 90년대 들어서 50~60%낮은 수준에 머물러 있는 반면, 대규모 사업체의 경우에는 외환위기 이후 100%를 초과하고 있다. 이는 대규모사업체가 생산요소 투입규모가 절대적으로 감소하는 가운데 기술진보에 의한 성장을 기록하고 있음을 의미한다.

중소기업이 처해 있는 이러한 환경 변화 속에서 중소기업이 이에 대응하고 성장하기 위해서는 해결되어야 할 요인들이 존재한다. 안상훈(2006)은 중소기

업의 성장에 있어서 가장 중요한 요인으로 업체별 인적자원의 고도화를 들었다. 이는 중소기업이 급격한 국내외 변화 속에서 높은 경쟁력을 갖기 위해 부가가치가 높은 기술을 확보하고 근로자가 이를 위해 핵심 역량을 기르는 것이 무엇보다 중요함을 보여준다. 여기에 정부의 역할은 무엇보다 중소기업의 인적자원개발을 위한 유연하고 최적의 적응력 강한 시스템을 갖출 수 있도록 하부구조를 구축하는 데 지원할 수 있도록 하여야 할 것이다.

3. 중소기업 인적자원 실태

환경 변화에 적응하기 위해 중소기업에서는 우수한 인력을 선발하여 이들이 중소기업의 성장에 있어서 견인차 역할을 할 수 있도록 육성하고 개발하는 것이다. 그러나 중소기업의 문제는 고등교육졸업자의 고용은 꾸준히 늘어 고등교육의 급격한 팽창을 흡수하고 있음에도 불구하고 산업부문 인력 부족 및 전반적으로 질적 불일치가 대두되고 있다는 것이다. 특히 제조업 분야의 중소기업 구인난은 심화되고 있으며, 주로 3D분야 중소기업에 학생들이 취업하는 것을 기피하고 있는 현상이다(교육인적자원부, 2005).

<표 III-4> 중소기업 인력 부족률

	인력부족률
2003	139천 명(6.23%)
2004	113천 명(5.1%)

따라서 본 절에서는 중소기업의 인력 부족을 중심으로 중소기업 인적자원 현황 및 과제를 구체적으로 살펴봄으로서 중소기업 학습인프라 구축의 중요성을 제기하고자 한다. 중소기업청의 조사(2003)에 의하면 중소기업 인력부족 원인은 '중소기업 근무기피', '임금조건', '작업환경 열악', '회사의 소재지 및 지역여건' 등으로 나타났다.

2005년 산업기술인력 양성 종합계획에서는 중소기업은 구직자의 취업기피

로 인한 양적인 인력부족이 문제가 발생하고, 고학력에 따른 기대수준 상승, 3D 등 인식 저하로 인한 중소기업에 인력부족난에 대한 대책 필요하다고 보았다. 2004년부터 직업훈련참여인원이 증가하고 2005년에는 중소기업근로자의 훈련참여가 크게 증가하였다. 예컨대 중소기업 작업환경은 2002년 기준으로 임금은 대기업의 67%이고 산재율은 대기업의 2.8배에 달하고 있음을 알 수 있다.

중소기업의 인력부족을 보완하기 위해 현재 중소기업에 종사하는 근로자의 직업능력을 향상시켜 생산성을 근로자 1인당 생산성을 높이는 것이 하나의 대안으로 생각될 수 있었다. 1998년 외환위기 이후, 대기업과 비교한 중소기업의 1인당 유형 고정자산 격차는 감소한 반면, 1인당 부가가치 격차는 증가하였는데 이는 단순노무·기능직이 60%를 차지하는 등 고부가가치창출이 어려운 중소기업 인력구조에 기인한다고 보고, 중소기업은 재직자 직업능력 개발에 대한 인식이 매우 저조(1만 개 실태)하며, 특수성을 반영한 실효성 있는 정책개발 노력이 미흡하다.

직업능력개발 혁신 방안(2006)에 따르면 기업간·근로자간 직업능력개발 격차가 심화되어 우수한 인력 확보의 어려움과 아울러 인력을 우수하게 개발하고 육성할 수 있는 기회조차도 부족하다는 것이다. 예컨대, 직업훈련투자가 중소기업(8%), 대기업(77.7%)로 중소기업이 대기업에 비해 현저히 저조하며(고용보험, 2004), 비정규직과 여성근로자 등 상대적인 열위계층 근로자의 직업훈련 참여도 저조하다. 이러한 기업규모간·근로자간 훈련투자격차는 생산성 격차를 통하여 임금·근로조건·경쟁력 등의 구조적 격차로 고착될 우려를 보이고 있다. 현재 고용보험 하에서 중소기업은 전체 직업능력개발 보험금의 31%를 납부하나, 지원액은 21.4%에 그치고 있으며, 중소기업이 교육훈련에 소극적으로 참여하는 이유를 보면 업무공백우려(50%), 적합한 교육과정 부족(30.5%), 교육훈련비용 부담(16.2%) 등으로 나타났다(중소기업청, 2004). 따라서 양극화 추세 하에 열위계층인 중소기업 근로자 등에 대한 직업능력개발을 촉진하여 상위계층과의 근로조건 및 고용격차를 완화하고 중소기업의 경쟁력을 강화하기 위한 지원의 필요성이 강조되고 있다.

제2절 우리나라 중소기업 학습 지원 정책

정부는 수요자 중심의 직업능력개발체제 구축을 위해서 취업계층에 특화된 능력개발 지원 사업을 강화하고 있다(노동부b, 2006). 취업계층의 대표적인 대상은 중소기업으로서 중소기업 직업능력개발 지원 사업은 '중소기업 핵심직무 능력향상 지원사업'과 '중소기업 학습조직화 지원사업', 그리고 '중소기업 인력 구조 고도화사업'을 들 수 있다.

1. 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업

중소기업 핵심직무능력향상 지원사업은 비용부담 등으로 수강이 어려웠던 우수훈련기관의 최고급과정을 중소기업 사업주 또는 근로자에게 무료로 제공하여 직업훈련 참여 및 사업주의 인적자원개발 투자를 유도하고, 매년 최고의 훈련과정을 선정하여 전폭적인 지원을 통해 훈련기관간 선의의 경쟁을 통한 훈련과정의 내실화 도모를 목적으로 하고 있다(노동부, 2006a).

<표 III-5> 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업 내용

구분	지원 내용
지원대상 (제9조)	<ul style="list-style-type: none"> · 노동부장관이 선정한 우수훈련과정에 참여하는 우선지원대상기업의 사업주 또는 근로자 · 노동부장관이 선정한 우수훈련과정을 운영하는 「근로자직업능력개발법 시행령」제22조 제1항 제1호에 해당하는 기관 또는 시설 · 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 기업 및 직업능력개발훈련기관
비용지원 (제10조)	<ul style="list-style-type: none"> · 훈련비: 우수훈련과정으로 선정된 훈련기관에게 훈련과정에 소요되는 훈련비를 지원. 다만, 훈련비는 위원회가 심의·결정을 통해 훈련과정별로 제시하는 훈련비 기준에 따라 지급 · 근로자 인건비: 평균 시간급에 훈련시간을 곱하여 산출한 금액을 인건비로 지원함. 다만, 사업주가 교육훈련을 받은 경우에는 인건비를 지원하지 않음 · 훈련담당자 인건비: 훈련 실시일 현재 해당 훈련기관에 소속되어 훈련과정을 담당하는 1인에 한해 협약체결기간 동안 매월 100만원 지원 · 홍보비: 훈련기관의 산정내역서를 기초로 협약체결기간 동안 훈련기관별로 1개 훈련과정에 한해 총 1,000만 원의 한도 내에서 매월 100만 원까지 지원

자료: 노동부(2005b), 중소기업 직업능력개발 지원사업 운영 규정.

이 사업의 지원 대상은 노동부장관이 선정한 우수훈련과정에 참여하는 우선 지원대상기업의 사업주 또는 근로자, 노동부장관이 선정한 우수훈련과정을 운영하는 기관이나 시설, 그리고 고용보험에 가입한 기업 및 직업능력개발훈련기관이다.

지원 내용은 우수훈련과정으로 선정된 훈련기관에게 훈련과정에 소요되는 훈련비, 근로자 인건비, 훈련담당자 인건비, 홍보비를 지원하게 된다.

2. 중소기업 학습조직화 지원 사업

중소기업 학습조직화 지원 사업은 학습조직을 구축하여 운영하는데 어려움

을 겪고 있는 중소기업을 대상으로 학습인프라 구축을 위한 컨설팅, 기술, 자금 등을 지원함으로써 생산현장에서의 일과 학습을 유기적으로 연계하고, 직업 능력개발을 근로자의 평가·보상 및 기업의 성과향상과 연계하는 것을 목적으로 한다. 또한 조직 내 학습 분위기를 조성함으로써 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 중소기업 근로자의 지식근로자화의 촉진을 목적으로 하고 있다.

학습조직화 지원 사업의 대상이 되기 위해서는 근로자대표와의 협의를 거쳐 학습조직화조치¹⁾를 실시하여야 하고, 기업 내 학습활동결과에 대한 승진, 성과급, 포상 등의 부여계획을 단체협약·취업규칙 등에 명시하여야 한다. 또한 학습조 도입을 반드시 포함하여야 한다.

사업내용은 <표 III-6>에서 보는 바와 같이 학습조직화 조치 사전지원, 실행 지원, 사후지원으로 구분된다. 학습조직화 조치의 사전지원은 학습조직화 구축을 위한 컨설팅, 인적자원개발 전담자를 신규 채용하여 자사 인력개발 업무에 전담시킬 경우 지원한다. 또한 학습조직화 조치의 실행지원은 학습조의 도입, 후견인 제도 도입, 교대제 전환, OJT프로그램 도입, 근로자 학습 휴가제 도입, 지식공유 시스템을 도입·운영하는 경우 지원한다. 그리고 학습조직화 조치의 사후지원은 학습활동 결과를 평가하여 보상을 실시하는 우수학습 활동지원과, 학습조직 구축을 실시한 기업에 한해서 전문가가 현장 방문하여 학습활동과정에서 발생한 문제점을 중심으로 자문하는 사후관리 컨설팅에 대해서 지원한다.

1) 학습조직화 조치는 학습조직을 구축·운영하는 데 있어서 인적·물적 어려움을 겪고 있는 중소기업이 학습조직을 도입하고자 할 경우 컨설팅, 기술, 자금 및 학습인프라 구축 등을 지원하는 제반 행위를 말한다.

<표 III-6> 중소기업 학습조직화 지원사업

구분	유형	지원조건	지원내용
지원 대상			<ul style="list-style-type: none"> · 근로자대표와의 협의를 거쳐 학습조직화 실시계획을 수립하였거나 수립한 기업을 위해 학습조직화조치를 실시하였을 것 · 기업의 성과 향상에 기여하였거나 기여할 가능성이 큰 기업내 학습활동결과에 대한 승진, 성과급, 포상 등의 부여계획을 단체협약·취업규칙 등에 명시하였을 것 · 학습조직화 조치 유형 및 지원내용 중 학습조 도입을 반드시 포함하여 신청할 것(다만, 학습조를 이미 도입하고 있는 기업은 제외) · 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업주 또는 사업주단체 · 「고용보험법」이외의 법령에 의하여 학습조직화 조치와 관련하여 정부로부터 유사한 지원을 받고 있는 사업주 또는 사업주단체가 아닐 것
학습 조직화 조치	학습조직화 구축을 위한 컨설팅	자체적으로 학습조직을 구축할 여건이 안되는 기업을 대상으로, 해당 전문가가 직접 방문하여 구체적·체계적으로 지원	· 기업 당 1,500만 원 한도 * 사후지급
사전 지원	인력개발 전담자 채용 장려	직업훈련분야 전문인력을 신규 채용하여, 자사 인력개발 업무에 전담시킬 경우 지원	· HR전담자 인건비 - 연간 2,040만 원(170만 원×12월) * 분기별 사후지급
학습 조직화 조치 실행 지원	학습조 도입	경영성과 개선 및 직무와 연계한 학습활동 지원 - 최소 구성인원 : 5명 (중복가입 불가) - 최소운영기간 : 6개월	· 기업 당 3,000만 원 한도 - 조당 100만 원 한도 - 강사비, 수강료, 교재구입비, 인쇄비,재료비 등 * 사전 50%, 사후 50% 지급
		근로자의 학습모임과 활동을 지원하기 위해 별도로 학습공간을 구축할 경우, 소요되는 기자재 등 일정 구입비용을 지원	· 기업 당 2,000만 원 한도 - 소요비용의 80%를 지원 - PC, 빔프로젝트, 가구류 등 * 사후지급
	후견인 제도 도입	신입사원의 지식습득이나 학습 촉진을 유도하기 위해 멘토링 pool을 구성·운영하는 경우에 지원 - 최소 운영기간 : 6개월	· 기업당 1,000만 원 한도 - 조당 30만 원 한도 - 강사비, 수강료, 교재구입비, 인쇄비, 재료비 등 * 사전 50%, 사후 50% 지급

〈표 계속〉

구분	유형	지원조건	지원내용
학습 조직화 조치 실행 지원	교대제 전환	교대조를 전환하는 기업이 기존 근로자를 계속적으로 고용하거나 또는 신규 근로자를 고용하는 경우에, 해당 근로자 임금(신규근로자1명당 60만 원, 기존 근로자 임금지 15~20%) 및 훈련비를 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 교대제 전환 지원금 - 2~3 교대조를 3~4 교대조로 늘리면서 신규 인력을 추가 고용할 때 신규 채용인력 1명당 월 60만 원 지급 · 고용유지 지원금 - 잉여인력을 구조조정 하지 않고, 4조 이하로 교대조를 늘려 기존 근로자를 계속 고용시 해당 근로자 임금지 15~20%를 1년간 지원 · 교대제전환기업 훈련비우대 - 교대제 전환을 통해 고용창출이 이루어지는 기업에 대하여 직업능력개발사업 지원금 지급규정에 따른 훈련비 10% 추가 지원
	OJT프 로그램 도입	자체적으로 OJT프로그램을 수립하기 어려운 기업이 외부전문가와 OJT프로그램 설계시 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램설계 및 컨설팅비 - 500만 원 한도 * 사후지급
	근로자 학습 휴가제	단체협약 또는 취업규칙에 근거하여 7일 이상의 학습휴가를 도입하여 실질적으로 학습휴가자가 발생한 경우 지원 -발생일로부터 1개월 이내	<ul style="list-style-type: none"> · 제도도입장려금 : 300만 원 한도 - 7일 이상 (150만 원) - 1개월 이상 (300만 원) * 사후지급
	지식 공유 시스템	구성원들의 학습조직 활동실적을 등록·관리하여 지식공유·축적·확산을 목적으로 시스템을 도입·운영하는 경우	<ul style="list-style-type: none"> · 5,000만 원 한도 - 소요비용의 80% - 컨설팅, H/W, S/W, 서버 임대료 등 * 사후지급
학습 조직화 조치 사후 지원	우수학 습활동 지원	학습활동결과를 평가하여 보상 지급(성과급 및 각종 경진대회 시 포상)을 실시하는 경우 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 학습활동지원금 : 500만 원 한도 - 기업은 1인당 100만 원 한도내 보상 실시
	사후 관리 컨설팅	학습조직구축을 실시한 기업에 한해서 전문가가 현장 방문하여 학습활동과정상 발생한 문제점을 중심으로 자문하는 사후관리 서비스	<ul style="list-style-type: none"> · 기업당 1,000만 원 한도 (건당100만 원 한도) - 업체당 유형별 2회 - 총10회이내 지원 * 사후지급

자료: 노동부(2005b). 중소기업 직업능력개발 지원사업 운영 규정.

3. 중소기업 직업훈련컨소시엄

2001년 7월부터 시범 운영되어 오늘에 이르고 있는 중소기업 직업훈련컨소시엄(이하 '훈련컨소시엄' 이라 함)은 현장 지향적이고 수요자 중심의 교육훈련 시스템을 구축하여 직업능력개발 사업에서 중소기업의 참여를 저해하는 요소들을 제거하고, 이를 통해 중소기업 재직근로자 능력개발사업의 활성화를 도모하기 위한 새로운 대안으로 등장하였다. 훈련컨소시엄의 목적은 맞춤형 양성 훈련을 통해 중소기업이 필요로 하는 신규인력의 원활한 공급을 일차적인 목적으로 한다. 또한 중소기업이 필요로 하는 교육훈련 프로그램의 개발 및 실시를 핵심으로 하는 주문식 향상훈련을 통해 수요자 중심의 중소기업 재직근로자 향상훈련을 제공한다. 이와 함께 정보화 기초훈련을 제공함으로써 지식정보 사회에서 문제가 되는 정보격차(Digital Divide)의 완화에 기여함을 목적으로 하고 있다(이영현 외, 2002: 20~21).

고용보험법 제26조(직업능력개발의 촉진), 근로자직업능력개발법 제20조 및 제22조(직업능력개발사업 지원 등)에 근거한 훈련컨소시엄은 본 사업의 조기 정착과 원활한 사업수행을 위해 비교적 파격적인 지원이 행해진다. 즉, 훈련컨소시엄 운영에 소요되는 비용 중 훈련비를 제외한 훈련시설·장비, 운영비 등은 노동부에서 지원하며, 훈련비는 고용보험 직업능력개발 사업에 의한 지원금 이외의 사업주 부담 분은 훈련컨소시엄 운영주체가 부담한다(이영현 외, 2002: 30).

훈련컨소시엄의 유형은 대기업-중소기업형, 공공 훈련기관-중소기업형, 사업주 단체-중소기업형, 대학-중소기업형, 그리고 중소기업-중소기업형 등 모두 5가지 유형의 훈련컨소시엄 구성이 가능하다.

2001년 6개에 불과했던 훈련컨소시엄 운영기관의 수가 2005년에는 36개로 6배 증가하였다. 또한 훈련컨소시엄 운영기관의 양적 확대와 함께 훈련컨소시엄 참여 중소기업, 훈련인원, 예산도 현저하게 증가하였다. 즉, 훈련컨소시엄에 참여한 중소기업의 수는 2001년 1,029개소에서 2004년에는 14,861개소로 14.4배, 훈련인원은 4,091명에서 38,333명으로 9.4배 증가하였으며, 지원 금액 32억3천8

백만 원에서 168억4천8백만 원으로 5.2배 증가하였다(〈표 III-7〉 참조).

중소기업의 인력난 해소 및 재직근로자의 직업능력개발 기회 확대를 증대하기 위해 도입된 훈련컨소시엄 사업의 효과가 중소기업 근로자의 훈련참여를 크게 확대하고 대기업·중소기업의 상생적 협력 관계의 강화라고 할 때 훈련컨소시엄 사업의 효과는 매우 크다고 할 수 있을 것이다. 실제로 2001년 시범사업 이후 훈련컨소시엄에 참여한 사업주 및 근로자의 만족도는 91.2%로 매우 높게 나타나고 있다. 훈련성과 또한 2003년도의 경우 훈련컨소시엄 양성훈련의 취업률 및 재직자 향상훈련의 수료율은 각각 70.5%, 95%로 실업자 훈련(취업률 35%) 및 재직자 훈련(수료율 83%)에 비해 높은 수준을 보여주고 있다. 이와 같은 훈련컨소시엄의 성공요인은 첫째, 야간·현장훈련, 파트타임·이동훈련의 제공을 통해서 조업차질의 우려를 해소할 수 있으며, 둘째, 대기업·공공훈련기관의 훈련시설 활용으로 중소기업의 부족한 훈련시설을 대체할 수 있고, 셋째, 훈련비용을 중소기업 지원수준으로 우대하기 때문이다(노동부, 2006b).

<표 III-7> 중소기업 직업훈련 컨소시엄 연도별 훈련 현황

(단위: 개, 명, 백만 원)

구 분	'01년	'02년	'03년	'04년
운영 기관	6	8	19	30
참여 중소기업	1,029	3,186	8,258	14,861
훈련 인원	4,091	9,931	20,436	38,333
지원 금액	3,238	6,085	14,104	16,848

자료: 노동부(2006b), 2006년도 업무추진계획.

그러나 〈표 III-8〉에서 보는 바와 같이 대기업-협력회사(중소기업) 유형의 훈련컨소시엄은 2003년 이후 2개만이 증설되고 나머지는 공공훈련기관 주도의 훈련컨소시엄이 주를 이루고 있어 향후 대기업과 중소기업의 상생적 협력 관계에 미치는 영향을 심도 깊게 평가 분석하고 대응해 나갈 필요가 있다. 또한 공공훈련기관 중심의 훈련컨소시엄의 성과가 중소기업 재직 근로자를 대상으

로 하는 향상훈련에 크게 기여하여야 하겠지만 중소기업의 인력난을 해소하기 위해서는 수요자 중심의 양성훈련의 확대를 통해서 취업률을 보다 제고할 수 있어야 할 것이다.

<표 III-8> 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 유형과 운영기관

유형	'01년	'02년	'03년	'04년	'05년
대기업-협력회사	대우조선, 삼성중공업	현대중공업, 한진중공업	KT, 불보기계, 현대삼호중공업, 현대자동차, 쌍용자동차, GM대우, 유한킴벌리, 삼성SDI	삼성전자서비스, 포스코, 현대미포조선	
산업별 단체 주도	한국기계 산업진흥회	-	-	-	전문건설 공제조합, (사) 한국출판인 회의
공공 직업 훈련 기관 주도	대한상공 회의소 인력개발원 (인천, 부산, 광주)	-	대구기능대, 한백창원직업 전문학교, 포항직업 전문학교	부산기능대, 광주기능대, 목포기능대, 서울정보기능대, 서울정수기능대, 경기직업전문학교, 순천직업전문학교, 익산직업전문학교	춘천기능대학, 한국산업 인력공단, 부산인력 개발원
대학-중소기업	-	-	-	-	한국기술 교육대학, 한국과학기술원
중소기업-중소기업	-	-	-	-	-
계	6	8	19	30	36

자료: 노동부(2005b), 보도자료.

4. 중소기업인력구조 고도화 사업

중소기업인력구조 고도화 사업은 업종·지역별 조합을 통해 해당조합원사에게 인력지원 서비스를 공동으로 제공하고, 중소기업의 인력구조 고도화를 위해 인력수급 실태 파악에서 고급인력의 확보 및 유지관리까지 체계적인 인력관리 체계 마련을 지원하는 제도이다.

고도화 사업의 지원 규모는 2006년도의 경우 37.5억 원을 활용하여 15개 내외 조합에 사업계획 추진비용을 매칭형식으로 지원(정부 60%)하는데, 지원 한도는 조합당 2.5억 원이다. 또한, 지원대상은 소기업 인력지원 특별법 제2조에 의거 중소기업협동조합법 제3조제1항의 규정에 의한 협동조합·사업조합·협동조합연합회 및 협동조합중앙회, 그리고 HRD 인증 중소기업이다.

고도화사업의 주사업자는 현재 중소기업협동조합중앙회로서 지원대상(협동조합법상의 조합등, 이하 보조사업자)의 선정은 조합별로 인력구조고도화를 위한 아젠다 개발 및 실행계획 등 사업계획서를 마련하여 신청·접수하고, 사업계획의 타당성, 수행 능력, 기대 효과성 등을 고려하여 업계·학계·정부로 구성된 사업평가위원회에서 평가하여 선정한다. 한편, HRD 우수기관으로 인증받은 중소기업은 동 사업 참여기회를 제공하고 지원내용·선정 등은 기존 조합의 경우를 준용하고 있다.

이상의 중소기업 인력지원 실태를 법 조항에 근거하여 운영현황을 살펴보면 <표 III-9>와 같다.

<표 III-9> 중소기업 인력지원 특별법 운용 현황

중소기업인력지원 특별법 내용	추진 현황	비 고
제5조(중소기업인력지원 계획의 수립·시행)	<ul style="list-style-type: none"> '05.1월 중소기업인력지원종합계획 수립(중기특위 심의 의결 '05.1.28) 	중소기업청
제6조(중소기업인력지원 시책의 심의·조정)	<ul style="list-style-type: none"> * 10개부처 공동으로 6개 대과제 76개 소과제로 동 계획 마련 	
제7조(중소기업 인력 실태조사)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매년 중소기업제조업 등을 대상으로 지역별·업종별·직종별 인력실태조사('05 3억) * '05년 9월말 기준으로 조사예정 * '04년 중소기업제조업 인력부족율 5.06% 	중소기업청
제8조(산학협력을 통한 중소기업 필요인력의 양성 등)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청년채용패키지('05, 175억) <ul style="list-style-type: none"> - 미취업자를 대상으로 업종별 직무 및 현장연수지원 및 취업알선 ▪ 이공계 미취업자 현장연수사업('05 150억) <ul style="list-style-type: none"> - 이공계 미취업자를 대상으로 연수지원 ▪ 산학협력확산사업('05, 862억 원 산업자원·노동·교육부 공동) <ul style="list-style-type: none"> - 산학협력중심대학(440억), 최우수실험실(50억), 산학협력중심전문대·성장동력특성화대학(283억), 산학협력우수실업고(40억), 교육훈련혁신센터(48억) ▪ 공고-기업연계 맞춤형 인력양성 프로그램(시범) <ul style="list-style-type: none"> - 중소기업 필요기능인력 맞춤형 교육 	산업자원부 노동부 교육부 중소기업청
제8조(산학협력을 통한 중소기업 필요인력의 양성 등)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대·중소기업 훈련 컨소시엄 사업('05, 238억) <ul style="list-style-type: none"> - 훈련시설보유 대기업등의 교육시설을 중소기업 교육훈련 및 인재양성에 활용지원 ▪ 대기업 퇴직인력 중소기업 활용 자문컨설팅('05, 4억) <ul style="list-style-type: none"> - 대기업 퇴직인력의 노하우를 중소기업 경영, 기술 등에 활용 지원 	노동부 중소기업청
제3항 대·중소기업 협력 사업		
제9조(중소기업 공동 훈련 시설)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 중소기업진흥공단의 중소기업 연수원 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 안산, 광주, 경산, 김해 4곳에서 연간 60,000여명 교육훈련 지원 * 기타 다른 부처는 미확인 	

<표 계속>

중소기업인력지원 특별법 내용	추진 현황	비 고
제10조 (중소기업 원격 훈련 지원)	<ul style="list-style-type: none"> 원격기술교육('04 7억, 종료) - 중기청이 출연사업으로 추진하였으나 '05년 등 지원내용을 중소기업에 한정할 필요가 없다는 판단하에 '05년부터 산자부 e-러닝사업에 통합하여 추진 	산업자원부 노동부 등 추진
제17조 (전역예정자의 중소기업 현장연수)	<ul style="list-style-type: none"> 청년채용패키지사업에 전역군인을 지원 대상에 포함하여 현장연수 실시 전역 예정 장교를 위한 중소기업현장관리자 육성교육 - 중진공 연수원에서 집합교육(3주), OJT(2개월) 과정으로 실시 	중소기업청
제18조 (중소기업의 구인활동의 지원)	<ul style="list-style-type: none"> 중소기업 인력정보망을 활용한 인력수급의 장 마련 	중소기업청
제19조 (인력구조고도화 계획의 수립과 지원) 및 제20조 (인력구조고도화 계획의 관리 및 취소)	<ul style="list-style-type: none"> 중소기업 인력구조고도화사업 추진('05, 37.5억) - 조합 및 조합회원의 공동인적자원관리, 공동 채용 및 인사관리의 선진화를 지원 	중소기업청
제21조 (고용창출사업의 지원)	<ul style="list-style-type: none"> 고용안정지원사업(고용보험기금) - 중소기업근로시간단축지원금(234억), 중소기업고용환경개선지원금(204억), 중소기업전문인력채용장려금(78억), 중소기업신규업종진출지원금(97억) 	노동부
제27조 (근로시간의 단축지원)	<ul style="list-style-type: none"> 중소기업 근로시간 단축현황 등 실태조사(중소기업 인력실태조사) 중소기업 인력구조고도화 사업의 지원내용 중 근로시간 단축을 위한 고도화 지원 포함 	중소기업청

자료: 중소기업청 내부자료(2006).

제3절 외국의 중소기업 학습 지원 정책

1. 영국

중소기업의 빠른 성장과 영국경제에서 중소기업의 중요성에 대한 인식은 정부가 구체적 프로그램을 통한 중소기업에 대한 훈련투자를 높이도록 촉구하였다. 영국에서는 중소기업 교육훈련의 전형적인 장애요인으로 비용과 교육훈련을 위한 담당자의 부재를 들고 있다. 따라서 영국은 교육훈련에 대하여 비용-효과적인 대안을 찾고 그것을 중소기업이 수용할 수 있도록 하였다. 이것은 중소기업 사이의 협동적 협력관계나 중소기업과 대기업의 협력관계를 포함한다. 정부는 중소기업 훈련 변화(Small Firms Training Challenge)를 위한 혁신적 사고에 재정지원을 하며, 중소기업 단체들에 의해 설계되고 운영되는 협동적 훈련 프로젝트를 지원하고, 인적자원개발투자 인증기준을 적용하여 모범실천 사례(best practices)를 선정하고 시범 운영하였다. 또한 Ufi(University for Industry)를 통해 중소기업의 필요에 부합하는 학습을 제공하고, 근로자는 그들의 경력 개발에 개인학습구좌(Individual Learning Account)를 사용할 수 있도록 하였으며, 중소기업에서의 학습문화를 변화시키기 위해 학습을 기업의 성과와 보다 긴밀하게 연계시키고, 학습에 대한 장애를 제거하고자 하고 있다.

영국은 다른 유럽국가에 비해 상대적으로 낮은 노동 생산성을 가지고 있으며, 낮은 경제적 성과를 보이고 있다. 정책결정자들은 이것의 주요 원인중의 하나가 근로자의 저숙련(low skills)이라고 인식하고 있으며, 따라서 교육훈련에 대한 사업주와 근로자의 요구를 높이는 것을 주요 정책 목표로 하였다. 그리고 이를 위해 정부는 기술에 대한 투자를 촉진해야 하고, 처방적인 규정 보다는 효과적인 자문과 양질의 훈련 제공을 통해 사업체를 지원해야 한다고 보았다. 이를 위해 중소기업의 교육훈련에 대한 정부 조치를 강화하였으며, 중소기업위원회(Small Business Council)를 통하여 이런 정책을 개발하고 시행하였다. 중소기업위원회는 2000년 5월에 설립된 자문기구이다. 이 위원회는 성공

과 성장 기회를 증가시키기 위해 중소기업의 잠재적 요구를 통상산업부(Department of Trade and Industry: DTI) 장관에 보고하며, 중소기업 서비스의 주요 관리자에게 자문하고, 중소기업 서비스 포함 정부의 활동에 대한 효과를 알린다. 이처럼 중소기업위원회는 중소기업의 인력개발을 위해 통상산업부(DTI)의 중소기업서비스를 통해 중요한 전문적 경험과 재정적인 지원을 제공한다.

중소기업은 영국 기업의 많은 부분을 점유하고 있다. 그들은 민간부문 경제 활동의 45%를 점하고 있으며, 중소기업의 성공은 영국의 경제에서 매우 중요한 역할을 하고 있다. 그러나 중소기업의 경우, 근로자가 작업장을 벗어나서 훈련하고, 그러한 훈련시간을 의무화하는 것이나 의무적으로 자격증을 획득하도록 하는 것은 적절하지 않다. 그런 처방적 접근은 교육훈련에 대한 인식의 변화를 가져오지 못하며 부정적인 측면이 강하다. 오히려 비공식적 훈련을 통해 획득된 기술이 중소기업의 높은 생산성을 가져오며, 공식적 훈련을 통해 획득된 자격증보다 높은 고용가능성을 가져온다. 이런 두 가지 유인 요소는 중소기업 교육훈련에 대한 정부전략을 필요로 하는 이유이다. 실제로 중소기업 사업주는 근로자 선발에 있어서 자격증 소지 여부 보다는 구체적 직무를 수행하는데 필요한 내용을 훈련하는 과정 이수나 타당하고 전이가능한 기술훈련을 필요로 한다. 그러나 교육기술부(DfES) 정책은 성취하고자 하는 것을 분명히 해야 하며 고용가능성과 직무 성과 사이의 연계한 교육훈련을 인정할 기제를 마련하는 것을 강조한다. 따라서 이를 위해 교육기술부(DfES)는 자격증이 국가적 생산성 증가를 바로 가져오지는 않는다는 점을 인정하면서도 분명한 기술 능력과 고용가능성을 보일 수 있는 점을 중요하게 고려하여 중소기업의 교육훈련 정책의 인프라 구축 차원에서 다음을 제안한다.

첫째, Skill Passport이다. 비처방적 형태로 비형식적 훈련과 형식적 훈련 기록을 통하여 기술의 구체적 산출을 설정하고 기록한다. 이것은 작업장에서의 참여, 훈련 프로그램, 그리고 기타 기술향상 인정 형태를 통하여 개인이 획득한 능력을 기록함으로써 개인의 능력을 지속적이고 쉽게 확인할 수 있도록 한다. 두 번째는 Skill Audit(기술 회계)이다. 중소기업은 장·단기적 경영계획의 일

부로서 기술 회계를 하도록 촉진되었다. 기술 회계는 다른 기업이 기술을 벤치마킹 할 수 있도록 하며 경영 목표에 근거하여 미래의 훈련요구를 개발할 수 있도록 도와준다. 세 번째는 Intermediaries(중재자)이다. 기업가들은 기업가들로부터 가장 잘 배울 수 있다. 정부는 공적 자금이 전문적인 경험과 지식을 가진 중재자들을 지원할 수 있도록 이 과정을 승인하고 합법화하였으며, 중소기업위원회를 통하여 중소기업 중재자를 위한 유용한 기준을 제시하였다. 전문적 중재자는 중소기업가들이며, 다른 중소기업 경영자에게 기술 자문을 해준다. 동료 중재자들은 비형식적 학습 네트워크를 통하여 다른 사업주를 지원한다. 중재자를 논의할 때, 중재자와 브로커를 구분하는 것은 중요하다. 브로커는 재정 지원을 받는 조직이지만, 중소기업만이 아니며, 경영과 기술지원의 전달을 연결하며 국가나 지역 조직일 수 있으며, 국가적 목표를 지닌 공적으로 재정지원된 기구이다. 마지막으로 Training Provider(훈련제공)이다. 훈련제공자는 내용이나 자격보다는 오히려 사업주가 승인한 기술능력 향상을 하는 형식적 강좌를 설계하기 위해 중소기업과 함께 파트너십을 형성한다. 중소기업개발조치(Small Firm's Enterprise Development Initiative: SFEDI) 기준은 훈련제공자가 접근성, 질, 관련성, 유연성, 속도 등을 고려하여 중소기업에게 적합한 맞춤형 훈련을 제공할 수 있는 형식적인 체계를 제공한다. 특히, 교육훈련과 연계된 직업 자격 수여를 통하여 지필 시험보다는 일에 근거한 기술을 강조할 수 있도록 형식적 교육훈련을 설계한다. 그러나 중소기업개발조치는 이러한 조치들이 요구된 효과를 거두지 못하였으며, 최적의 투자회수를 성취하지 못하였다는 평가를 하고 있다(SFEDI, 2001).

기업의 교육훈련 정책 기반을 구축한 후 사업주가 훈련과 개발에 투자하는 것을 촉진하기 위해 채택된 지원도구는 매우 다양하다. 인적자원개발을 촉진하기 위한 광범위한 도구들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 교육훈련 정책의 가장 우선적인 것은 재정적 지원이다. 이것은 중소기업 인력개발을 정책을 지원하는 직접적인 지원으로 중소기업 훈련대부금(Small Firms Training Loan)이 있으나 이 대부금의 집행실적은 매우 낮다. 또한 사업주가 훈련을 제공하도록 인센티브를 제공한 또 다른 조치는 기

업의 세금을 훈련비용만큼 상쇄시켜주는 조치가 있으나, 이 또한 기업관련 세금을 내지 않는 많은 중소기업에 그리 큰 유인 요소는 되지 못하고 있다.

두 번째는 인적자원개발투자 인증(IIP)이다. 기업이 인적자원개발체계를 구축하도록 국가적 기준을 마련하여 이를 수행토록 함으로써 인증하는 제도이다. IIP는 작업장에서의 인적자원기획과 직업능력개발에서 'best practice'를 촉진하기 위한 주요 정책도구이다. 많은 연구들은 IIP가 기업의 교육훈련의 양적 증가와 긍정적으로 관련되어 있다고 제안하면서 IIP기준의 도입이 경영에 이익을 가져왔다고 제시하였다. 그렇지만 중소기업 상황에서 IIP 참여는 매우 낮으며 이것은 IIP 기준의 적합성에 대한 문제제기로 대두되었다. 따라서 정부는 중소기업을 위해 기준에 대한 조사와 수정을 계속하여 23개의 지표를 12개로 단순화하였다. 그리고 1997년 6월에 중소기업의 IIP 참여를 촉진시키기 위해 혁신적 접근법을 개발하기 위한 조치를 도입하였다. 즉, 프로그램 평가를 수행함으로써 전형적으로 IIP 인증에 소요되는 시간을 감소시키고 서비스의 전달 효율성을 증가시키는 노력을 통해 비용을 절감할 수 있도록 하였다.

세 번째는 중소기업을 위한 기술(Skill for Small Businesses: SFSB)지원이다. 이것은 핵심근로자의 개발을 통하여 중소기업에서의 훈련계획의 개발을 촉진하기 위한 지역 활성화를 추구하고 지원하는 것이다. 정책 평가는 중소기업의 훈련 요구분석을 촉진하고, 훈련의 순수 이익에 대한 인식을 증가시킴에 의해 정책의 성공을 언급하였다. 그러나 정책평가는 지역적 목표와 전달 모형의 다양성을 지닌 상이한 정책들을 모두 포괄하지 못하였다. 따라서 비용효과적인 경로로서 SFSB를 도입하였으며, 이것은 훈련과 개발에 대한 더 공식적인 접근법을 제공하였다. 그러나 진행과정은 기대했던 것 보다 더 느리게 나타났으며, 교육훈련의 질을 향상시켜야 할 필요성이 제기되었다.

네 번째는 국가직업자격(NVQ)과의 연계이다. 이것은 국가훈련목표를 설정하도록 하며, 이를 통하여 모니터링과정에 따라 정부 정책의 초석을 형성한다. 새로운 기술기준 운동은 일반적이고 횡적인 직무 능력에 초점을 둔 기술분류체계를 개발하기 시작하였다. 그러나 이 기술 기준은 대규모 다국적 기업의 요구와 비전을 반영하였지만 중소기업의 요구나 행동, 관심은 반영하지 못했다.

따라서 정부는 중소기업을 위한 구체적인 강좌를 개발하였다. 그러나 중소기업 사업주는 개발과 학습기제로서 직업자격에 거의 관심을 보이지 않고 있다.

다섯 번째는 전달기반으로서 정보통신 기술(ICT) 지원이다. ICT는 학습기회의 개발과 전달에서의 기본적인 유인요소이다. 영국정부는 학습의 시대에서 사회적 경제적 향상의 중심에 학습을 아젠다로 놓았다. 이것은 산업대학(Ufi)이나 학습망(LearnDirect)과 같은 기제를 통하여 학습기회를 확충하고 전달을 촉진하기 위한 것이다. 정보화 사회에서 기술기반학습의 적용은 중소기업에게는 더 어려운 장애요인이다. 기업규모별로 기술 형태와 관련된 정보통신기술을 채택하는 데에는 차이가 있다. 특히 중소기업은 컴퓨터와 통신기술을 도입하기 어려우며, 이것은 대기업과 중소기업의 인터넷접속에서 가장 크게 나타난다. 게다가 많은 훈련 전문가들은 새로운 정보통신기술에 기반한 훈련 방법의 효과성을 의심하며, 현장훈련이나 코칭, 멘토링과 같은 전통적 방법보다 낮은 점수를 주고 있다(SBC, 2003).

기업차원에서 학습사회 구현을 위한 영국의 중소기업의 교육훈련 참여 촉진 정책에도 불구하고, 중소기업은 대기업에 비해 인적자원개발 전문가, 인프라 등 관련 자원이 부족하다. 영국에 있어서 사업체 교육훈련의 지출 수준을 결정하는 중요한 결정 요소는 고용 규모, 근로자가 훈련에 참여한 시간, 기업의 성장 열망, 관리자 및 중견 경영자 선발의 어려움, 작업 설계와 실행에서 근로자를 포함한 조치, 총체적 품질관리와 직무순환과 같은 더 정교한 관리 도구 사용, 모기업의 협력 회사, 100인 이하의 소규모 회사, 서면 훈련계획과 근로자에 대한 책임 있는 경영관리자 등이 제시되고 있다.

DfEE(1999)는 사업주가 경영 목표를 달성하기 위해 필요로 하는 기술과 그들의 인력이 보유하고 있는 기술 사이의 차이가 중소기업에서 특히 첨예하다고 보았으며, Hill과 Stewart(2000)는 3개의 중소기업 내에서의 인적자원개발에 대한 사례연구 실시를 통하여 중소기업의 특징과 가치를 일반적으로 논하면서 중소기업의 인적자원개발 정책과 실행이 조직마다 서로 상이한 형태를 띠고 있음 기술하였다. 경영관리 훈련과 중소기업 성과에 대한 논의에서, Westhead와 Storey(1996)는 '소기업은 대기업의 축소판이 아니다'고 주장한

다. 즉 중소기업에 관한 이론은 중소기업이 직면한 동기, 한계, 불확실성을 고려해야 하며, 대기업이 직면한 것과 이것이 다르다는 것을 인식해야 한다는 것이다. 대기업의 논리를 중소기업에 적용하는 것을 언급함에 의해 중소기업은 대기업과 얼마나 다른가를 제시하고 있다. 그들은 중소기업을 대기업과 구분하는 중심적 특성을 “불확실성”으로 보았으며 이것은 ‘외부’ 불확실성과 ‘내부’ 불확실성으로 나누었다. 내부 불확실성은 대기업의 특성과 유사한 반면, ‘외부’ 불확실성은 중소기업의 독특한 특성이다. 따라서 중소기업의 경우 경영자와 근로자가 훈련, 특히, 직무관련의 형식적 훈련을 좋아하지 않으며, 대기업보다 더 부정적이다.

그러나 이러한 중소기업의 특성이 교육훈련 실시에 있어서는 큰 장애요인은 아니라고 보았다. 오히려 중소기업은 경영자와 근로자가 더 긴밀한 관계를 갖고 있으며, 모든 근로자에게 개별적으로 일관되게 의사결정과 정보를 전달하고, 즉각적인 피드백을 받을 수 있고, 성공에 대한 근접성 평가와 진행과정 모니터 등을 통해 의사결정된 것이 기본 의도에 따라 수행되었는가를 신뢰할 수 있다는 장점이 있다. 따라서 중소기업의 불확실성 보다는 사업체 규모나 근로자 집단이 교육훈련에 더 영향을 주는 것으로 나타난다. 즉, 중소기업은 훈련을 집체훈련을 포함하여 공식적 교육훈련을 보다 큰 규모의 기업보다 적게 제공하는 경향이 있다. 또한 중소기업은 그들의 관리자와 중견 경영자를 위한 훈련이 대기업보다 적으며, 기능기술 직종에 종사하는 근로자가 그 외 직종에 종사하는 근로자 보다 집체 훈련을 더 적게 받지만 현장 훈련은 더 많이 받고 있다는 것이다. 중소기업은 비형식적, 현장 훈련을 제공하는 경향이 강하며, 사업주의 새로운 요구를 충족시키기 위한 중재적 차원에서 교육훈련을 사용하고 있음을 알 수 있다.

2. 싱가포르

싱가포르는 무역의존도가 200% 이상으로 다른 국가에 비해 인적자원의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 따라서 싱가포르 정부는 인적자원을 싱가포르의

가장 중요한 자산으로 인식하고 있다. 이런 관점에서 정부는 기업이 그들의 노동력을 향상시키고, 훈련하고, 재훈련할 수 있도록 지원하기 위한 제도를 제공하며, 특히 중소기업 지원을 위해 고용상태에서 개인의 훈련을 위한 추가적 보조금을 지불하며, 재훈련을 지원한다.

조직변화를 위해 활용할 수 있는 지원제도로서 여러 기구에서 관련된 지원을 한다. 먼저, 통상산업부(MTI) 산하의 SPRING 싱가포르의 기업개발기금(Enterprise Development Fund: EDF)을 운영한다. 이것은 중소기업이 그들의 사업 운영을 향상시키고 현대화하고 확장하도록 돕는다. 이 기금은 두 개의 제도로 구성된다. 하나는 지역기업재정제도(Local Enterprise Finance Scheme: LEFS)이며 다른 하나는 지역기업 기술지원제도(Local Enterprise Technical Assistance Scheme: LETAS)이다. 노동부(MOM)는 기술개발펀드(SDF)를 운영하며, 싱가포르의 경쟁력 향상을 위해 필요한 능력을 지니도록 근로자를 훈련시키도록 사업주를 지원하는 인력개발지원제도(MDAS)가 있다. MDAS는 2000년에 설치되었으며 저학력 근로자들의 고용능력을 향상하고 전략산업에 필요한 인력을 개발하기 위해 전산업 차원에서 실시하는 조치이다. 이 기금은 SDF하에서 제공된 사업주 중심 인센티브와 평생학습기부기금(LLF)하에서 제공된 지역사회 중심 인센티브를 보완하기 위한 것이다.

※ 싱가포르의 기업 교육훈련 지원기금

- 기술개발기금(Skills Development Fund: SDF)
- 인력개발지원제도(Manpower Development Assistance Schema: MDAS)
- 평생학습기부기금(LLF)

먼저 기술개발기금(Skills Development Fund: SDF)은 1979년에 설립되었으며, 주요 목적은 사업주가 노동력의 기술수준을 향상시키고, 인력의 비효율적 사용을 감소시킬 수 있도록 촉진하기 위한 것이다. 현재, 사업주들은 기술개발분담금법(Skills Development Levy Act)하에서 그들 근로자의 소득의 1%를 매월 \$1500이하로 내고 있다. 분담금은 조직이 근로자를 훈련하고 기술향상을 할 수 있도록 하며, 그런 훈련과 개발의 비용 지출을 위해 조직을 장려하는 데 사용한다. SDF는 산업체 신청자들과 함께 비용 공유에 근거하여 훈

련에 대한 인센티브를 제공한다. 조직이 받을 수 있는 전체 재정 인센티브는 그것의 분담금과 동일하지는 않다. 착수된 훈련은 경제 개발과 관련되어야 한다. 그리고 신청 조직은 싱가포르에 등록되어 있거나 협력되어 있어야 하며, 훈련은 조직에 의해 완전하게 지원되어야 하며, 근로자는 싱가포르 시민이거나 영구거주자이어야 한다. SDF의 초점은 근로자의 훈련이다. SDF를 위한 모든 신청은 훈련 프로그램 시작 1개월 전에 제출되어야 한다. 특히 핵심적인 인센티브제도로서 훈련 지원은 모든 형태의 기술 향상 프로그램을 포함한 SDF의 주요 재정지원 대상이다. 중소기업이 SDF 인센티브에 더 쉽게 접근하도록 하기 위해 다음의 제도들이 개발되었다.

① 훈련 바우처 제도: 훈련바우처 제도(TVS)는 사업주가 SDF 재정지원을 편리하게 하도록 한 조치이다.

② 중소기업(SME) 관리자 제도: 이 제도 하에서 SDF 인센티브는 관리자가 관리개발 강좌에 참여할 때 발생한 비용 지출을 도와줄 수 있도록 하기 위해 중소기업에 제공한다. 대기업에 의해 수행된다면 그런 훈련은 SDF에 의해 정규적으로 지원되지 않는다.

③ 정보통신기술(IT) 훈련지원 제도: IT 훈련지원 제도는 TS 제도에 따라 모형화된다. 그러나 그것은 컴퓨터 소프트웨어 훈련을 위해 배타적으로 획득된다. 그런 강좌는 자동적으로 적절성 기준이 충족된다면 선행결정된 수준에서 SDF 인센티브를 위해 자동적으로 양질화된다.

④ 전사적 훈련계획 제도: 전사적 훈련 계획제도(TCTP)는 모든 수준의 담당자들이 연간훈련계획을 준비함에 의해 훈련에 체계적으로 접근할 수 있도록 조직을 촉진하는 것을 목적으로 한다. SDF는 훈련의 서로 다른 영역을 위해 선행 지침에 근거하여 제공 인센티브를 제공한다. 기업들이 TCTP의 체계적 모니터링과 이행을 수행하도록 하기 위해, SDF는 훈련종료시기에 지출된 전체 비용에 근거하여 상위 10%를 추가로 인센티브를 제공한다. PD 회사들은 지출된 양에 근거하여 자동적으로 상위 10% 지원을 더 받을 수 있다.

⑤ 퇴직예정자 훈련(THE TRAINING LEAVE SCHEME: TLS): TLS는 근로 시간 동안 조직이 중고령 근로자를 훈련하도록 훈련시키도록 촉진하

기 위해 재정적 인센티브를 제공하는 것을 목적으로 한다. 근로자들은 40세 D 이상이어야 하며 A수준 이하의 교육 자격을 가지고 있어야 한다. 제도는 단지 국가적/산업적 자격증을 가져오기 위해 외부 강좌에만 적용된다. 지원수준은 강좌비용의 100% 이상이다.

⑥ 핵심기술 제도: 정부의 산업군별 개발 전략을 지원하기 위해, SDF는 핵심 능력 향상을 위한 훈련을 위해 재정적 인센티브를 제공하였다. 지원된 영역은 공장 자동화, 향상된 제조업 기술, 기계화, 체계적 관리, 프로그래밍, 컨퍼런스 관리를 포함한다. SDF는 강좌 비용의 80%를 지원한다.

다음으로 인력개발지원제도(MDAS)는 경제기구, 산업집단, 사업주, 노조, 학습제공자들이 노동부와 파트너십을 가지면서 국가적으로 노동력을 개발할 수 있도록 장려하는 것이다. MDAS는 3가지 조치에 대해 재정적 지원을 한다.

① 인력개발 프로그램

인력개발 프로그램의 목표는 구조적 실업상태에 있는 중고령자나 저학력자를 재훈련하는 것이다. 지금까지 두 개의 주요 프로그램이 각각의 목표를 위해 개발되었다. 하나는 기술재개발 프로그램이며 다른 하나는 전략적 인력개발 프로그램이다.

② 핵심 훈련프로그램 개발

핵심훈련 프로그램 개발의 목표는 훈련조직이나 협회, 선도적 기업들의 초기개발 비용을 지원함에 의해 전략적 산업에서 필요로 하는 중요한 기술 분야에서의 새로운 훈련 프로그램을 개발하도록 하는 것이다. 신청은 산업체 선도 기구(Industry lead body)에 의해 수행된다. 산업체 선도 기구는 산업협회, 사업주 단체나 경제기구로 구성될 수 있다. 핵심 훈련 프로그램 개발에는 두 가지 분야가 있다. 하나는 국가기술 인증체계(NSRS)이며, 다른 하나는 Non-NSRS 핵심 프로그램이다.

③ 학습 인프라 개발

학습인프라 개발제도는 산업협회나 산업체훈련센터가 프로그램 시작에 있어서 개발 비용을 지원받을 수 있도록 함에 의해 훈련에서의 보다 강력하고 선도적인 역할을 수행하도록 촉진하기 위한 것이다. 이것은 산업별 훈련에 포함될 높은

개발 비용을 지원하기 위한 것이다. 이것은 산업협회나 사업주 단체, 전문가 협회, 훈련을 제공하는 회사집단들 또는 산업을 강화하기 위한 기업과 전문적 지식을 공유하는데 관심있는 기업들이 대상이 될 수 있다.

마지막으로 평생학습기부 기금(LLF)이다. 평생학습기부 기금은 싱가포르의 평생학습 조치를 지원하기 위해 2001년에 설정되었다. 지금까지 \$1억이 설정되었으며, 장기적으로 \$5억을 목표로 하고 있다. LLF는 MDAS나 SDF와 같은 기존 재정자원을 보완하거나 추가하는 것이다. 기부기금으로부터 투자 수익은 국민의 고용능력 및 고용을 향상하고 촉진하는 평생학습 조치를 재정지원하기 위해 사용될 것이다.

중소기업의 교육훈련 효율성을 높이고, 능력을 강화하며 새로운 기회를 발견할 수 있도록 돕기 위해 정부는 다음의 보조금 제도를 설계하였다. 보조금의 출처는 매우 다양하며, 중소기업의 교육훈련을 체계적으로 지원하기 위해 SPRING 싱가포르(Standards, Productivity and Innovation Board)가 2002년에 설립되었다.

- ※ 싱가포르의 중소기업 교육훈련을 위한 정부 보조금
- Agency for Science, Technology & Research(A*STAR)
 - 경제개발위원회(Economic Development Board: EDB)
 - Jurong Town Corporation: JTC
 - 정보통신개발기구(Infocomm Development Authority: IDA)
 - 국가정보통신능력센터(National Infocomm Competency Center)
 - 국가노동조합위원회(National Trades Union Congress: NTUC)
 - 소매상센터(Retail Promotion Centre: RPC)
 - 싱가포르 관광위원회(Singapore Tourism Board: STB)
 - Standards, Productivity & Innovation Board: SPRING
 - 기업 도전(Enterprise Challenge: TEC)

싱가포르는 세계적 경쟁력 유지를 위해 사업주들이 그들의 근로자가 경제적 요구를 변화해 가는데 적응할 수 있도록 보장할 필요가 있으며 이를 위해 교육 훈련을 핵심적 중요사항으로 다루었다. 이것을 용이하게 하기 위해 노동부를 중심으로 여러 가지 훈련 프로그램을 개발하여 이런 외부 환경에 대응할 수 있도록 하였다. 기초교육과 정보교육에서부터 구직 및 경력개발에 이르기까지 노

동시장에 필요한 기술을 개발하기 위한 다양한 프로그램들을 국가적 수준에서 제공하고 있으며, 아울러 싱가포르의 기업이 인적자원개발 체계를 구축하도록 PD와 같은 인증제를 도입하였다. 이것은 기업의 인적자원개발체계 구축의 우수사례를 발굴하여 보급하고, 특히 우수한 기업에 대해서는 상을 수여함으로써 이를 촉진하고 있다. 그리고 이러한 제도 도입에 어려움을 가진 중소기업의 참여를 촉진하기 위해 교육훈련과 연계시키고 재정적 지원을 제공하고 있다.

3. 일본

일본은 경제 개발을 위해 인력 개발을 핵심 사항으로 인식하고 이를 위한 직업능력개발 촉진을 오래전부터 정부차원에서 실시하고 있다. 일본의 산업 구조는 정보 사회, 기술 혁신, 집약적 국제 경쟁에 대한 전이 하에서 빠르게 변화하고 있다. 이런 상황에 대처하면서 사회의 발전과 안정을 가져오도록 하는데 있어서 인적자원을 육성하는 것이 더 중요하게 인식되고 있다.

최근 일본 기업들의 생산기지 해외이동이 증가하고 있으며, 청년층의 기술 획득에 대한 관심이 감소하고 있다. 이러한 현상은 제조업에서 숙련되고 기술적으로 향상된 기술 인력을 더욱 요구하게 되었으며 인적자원개발 조치를 강화할 필요성이 높아졌다. 또한 성과주의의 강조로 인하여 기업에서의 인재육성이 경시되어지고 있는 경향이 있다고 보고 정부가 계획적인 인재육성을 주도해야 할 필요성이 있음을 인식하였다. 따라서 정부는 기업의 교육훈련과 근로자의 자기개발의 실시만으로도 충분하지 않는 부분을 지원하고 기업이 정규직 뿐만 아니라 비정규직의 능력개발과 취업의욕을 높일 수 있도록 촉구하였다.

일본의 기업 교육훈련 정책은 매우 체계적이면서 독특한 정책적 특성을 지니고 있다. 후생노동성에서는 많은 사람들이 일을 통한 행복 추구를 위해 여러 가지 정책을 수립하고 있지만, 그 중에서 직업능력개발 사업을 가장 중요하게 생각한다. 이것은 일하는 사람들이 스스로의 개성, 재능, 능력을 유감없이 발휘하고 보람을 가지고 여유로운 직업생활을 보내는 것이 가능하도록 하는데 정책 목표를 갖고 있다. 따라서 정부는 직업능력의 개발향상을 위해 공공시설에

서의 직업 훈련 실시, 민간 기업이 행하는 교육 훈련에 대한 상담, 원조, 정보 제공, 기업능력의 평가 시스템의 정비와 기술진흥 등 다양한 활동을 수행하고 있다. 특히, 기업이 근로자들의 직업능력을 평생 직업을 통해 개발, 향상할 수 있도록 계획적이고 지속적으로 교육훈련을 행하도록 지원하는 것을 중요하게 고려한다.

일본의 기업 교육훈련 정책은 크게 4가지-고부가가치 직업과 새로운 경영영역을 위한 인적자원개발 촉진, 개인중심 인적자원개발 촉진, 숙련된 인적자원 양성·강화, 사무직근로자 인적자원개발 촉진-로 구분된다.

<표 III-10> 일본의 기업 교육훈련 지원 정책

1) 고부가가치 직업과 새로운 경영영역을 위한 인적자원개발 촉진	- 공공 직업훈련 프로그램의 수준 향상 - 고급 인적 자원 프로그램을 지원 장려 - 인적자원개발을 위한 향상된 툴 제공
2) 개인중심 인적자원개발 촉진	- 근로자를 위해 제공된 지원 - 사업주를 통해 근로자를 위해 제공된 지원
3) 숙련된 인적자원 양성·강화	- 숙련된 인력을 육성하고 강화하는 것 - 기술 검증과 기술 향상
4) 사무직근로자 인적자원개발 촉진	- 평생 인적자원개발 센터(Ability Garden) - 비즈니스커리어 제도

이러한 일본의 기업 교육훈련 정책 중에서 중소기업에 관련된 부분은 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 공공부문의 직업훈련을 중심으로 하며, 민간 부문의 훈련을 지원한다. 정부는 일정한 기준을 충족시키는 민간부문의 훈련을 승인하며, 이렇게 승인된 훈련에 광범위한 지원을 한다. 또한 정부는 민간 부문에서의 체계적 교육훈련을 촉진시키기 위해 보조금을 수여한다. 보조금은 사업내 훈련, 근로자의 자기개발을 지원하는 사업주, 자기개발을 착수하는 중고령자, 그리고 기업의 다양성이나 기술 변화를 위해 그들의 근로자를 준비시키는 회사를 위해 보조금을 제공한다. 이를 통해 정부는 근로자에게 그들의 직무로부터 장기적 휴가 기회를 갖고 고등교육기관에 참여하는 제도를 설정할 가능성을 제공한다. 두 번째는 정보제공을 위한 서비스 센터의 설치이다. 전문

상담원·컨설턴트가 「능력개발정보시스템(ADDS)²⁾」를 이용해서, 기업의 능력개발에 대한 계획수립을 위한 자문과 각종 정보 서비스를 무료로 행하고 있다. 능력개발정보시스템(ADDS)에서 제공하는 정보는 능력개발 프로그램 사례정보, 인재(강사 등) 정보, 시설(연수회장 등) 정보, 교육훈련코스정보, 교재정보, 급부금제도정보 등 매우 다양하다. 또한 직업능력개발서비스센터를 각 지방에 설립하여 훈련계획에 대하여 개별 회사를 지원하고 자문한다. 그리고, business career development 시스템을 구축하여 사무직 근로자가 그들의 기술을 개발할 수 있도록 지원한다. 이것은 인사, 회계, 재정, 판매와 마케팅, 관리와 생산과 같은 영역에서의 교육과 훈련강좌를 수준별-초등, 중등, 고급 수준-로 승인한다. 이것은 사무직근로자의 기술을 개발하는데 있어서 큰 유연성을 가질 수 있도록 하기 위한 것이다. 세 번째는 기술능력 평가 체계(skill evaluation system)를 강화하고 있다. 정부가 운영하는 직업능력(trade-skill) 검사는 지난 25년 이상 동안 수행되었다. 이것은 현재 133개의 기술 범주를 포함하고 있으며, 일반적으로 실제적이고 이론적인 검사를 포함한다. 현재 일본 정부는 직업능력검사를 운영하는 민간 회사를 승인하고 있다.

일본 중소기업에서도 근로자는 국제적, 지역적 경제 환경에서의 빠른 변화에 빠르게 적응할 필요가 제기되었다. 창의성, 문제해결능력, 의사소통 능력은 그 중요성이 점점 증가하고 있다. 직업훈련 체계는 집약적 경쟁력과 대응하는 시기에 가져올 필요가 있다. 그런 관심이 거의 모든 서방 국가에서 발생하는 논쟁의 핵심이 되는 반면, 이것은 또한 직업훈련을 둘러싼 논쟁의 중심에 있다.

일본정부는 이러한 중소기업의 교육훈련 노력을 촉진하기 위해 재정 지원을 대기업과 구분하여 제공하고 있으며, 대표적인 중소기업 재정지원금으로는 평생능력개발급부금, 인재고도화조성금, 인정훈련과건등급부금을 중심으로 살펴 보았다.

첫째, 평생능력개발급부금은 사업내 직업능력개발계획에 근거해서 고용한 재직 근로자를 대상으로 직업훈련 등을 행하는 사업주에 대해 지원하는 것이

2) ADDS(Ability Development Database System)는 직업능력개발에 관한 정보를 데이터베이스화하고, 전국 수준의 정보를 등록.

다. 이것은 근로자의 직업능력의 개발향상을 도모하는 것을 목적으로 하고, 능력개발 급부금과 자기개발조성급부금이 있다. '능력개발급부금'을 수급할 수 있는 사업주는 노동조합 등의 의견을 듣고, 사업내 직업능력개발계획을 작성하며, 이런 계획에 근거해서, 근로자에 대해 실제 훈련시간이 연속 10시간 이상인 훈련을 실시하여야 한다. 연령별로 35세 미만, 35세 이상부터 40세 미만, 40세 이상부터 45세 미만, 45세 이상 근로자로 구분하고 이들이 배치전환 등에 의해 새로운 직무에 취임하기 위한 직업훈련, 전문적인 지식 또는 지능을 습득시키기 위해서 필요한 직업훈련, 기술의 진보 등에 대한 적응성의 증대를 위해 필요한 직업훈련, 정년퇴직후의 재취업의 원활화 등을 위해 필요한 직업훈련에 지원을 하고 있다. 아울러 훈련시간, 교과 등이 직업능력개발촉진법 규칙에서 정하는 단기과정의 보통직업훈련의 기준에 적합하여야 한다. 자기개발조성급부금은 노동조합 등의 의견을 듣고, 사업내 직업능력개발계획을 수립한 사업주가 사업내 직업능력개발계획에 근거해서, 근로자가 신청한 유급교육훈련휴가를 제공하거나 회사외부의 교육훈련시설에서 행하는 교육훈련을 수강할 경우 필요한 비용을 지원한다. 이 경우 근로자와 훈련의 범위는 앞에서 서술한 능력개발급부금과 같다.

둘째, 인재고도화조성금은 사업의 고도화 등을 책임지는 핵심 인재의 육성에 도움이 되는 교육훈련과 자기개발 등의 능력개발을 제공할 수 있도록 필요한 활동을 행하는 사업주나 사업주단체를 지원하는 것이다. 이것은 인재고도화사업조성금, 인재고도화훈련운영조성금, 인재고도화능력개발급부금의 3종류가 있다. 또한 중소기업노동력보호법에 근거해서 인정조합 등의 회원회사 또는 인정중소기업자에 대해서는 중소기업 고용창출 등 능력개발급부금이 지급된다. 그리고 지역고용개발촉진법에 근거해서 「고도기능활용고용안정지역」 내의 사업주단체산하의 회원 사업주에 대해서도 지역인재고도화능력 개발급부금이 지급된다.

인재고도화사업조성금은 이 조성금의 수급자격인정을 받은 사람이나 중소기업노동력확보법에 근거하여 개선계획에 대해서 도도부현지사의 인정을 받은 사업협동조합 등(이하 「인정조합 등」 이라고 말한다)에게 지원된다. 이들은

교육훈련실시를 위한 준비, 회원 사업주에 대한 상담 지원 등의 활동을 행할 경우 경비의 전액(조성금의 수급자격 인정 후 1년간, 500만 엔 한도)을 지원받는다. 인재고도화훈련운영조성금은 인재고도화사업조성금의 수급자격인정을 받은 인정사업주단체나 인정조합 등이고, 인재고도화훈련운영조성금의 수급자격인정을 받은 자가 재직근로자를 대상으로 교육훈련을 행할 경우 운영비의 1/2(조성금의 수급자격 인정 후 3년간, 연간 50만 엔이 한도)을 지원받는다. 인재고도화능력개발급부금은 근로자를 교육훈련 시킬 때의 파견비, 운영비 및 임금, 노동자에 유급교육훈련휴가를 줄 때의 임금, 회사가 부담한 지원비용, 능력개발을 위한 인재교류를 행할 때의 임금 등이 지급된다. 아울러 중소기업고용창출 등 능력개발급부금은 기업의 개선 계획에 사업의 고도화나 새로운 사업으로의 진출을 위해 필요한 교육훈련과 고용관리의 개선에 관한 사항에 대해 파견비, 운영비 등을 지원받는다. 또한 인정훈련과건등급부금은 고용예정자의 기능 습득을 위해, 인정직업훈련을 수강시킨 중소기업사업주에 대해 지원하는 것이다. 이것은 기능직 근로자의 육성과 그들의 직업능력 개발향상을 도모하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 지원받을 수 있는 사업주는 중소기업사업주(고용보험의 적용사업의 사업주에 한한다)로서 고용예정자(고용보험의 피보험자에 한한다)에 대해서 근로시간에 인정직업훈련을 실시하는 경우이다.

이처럼 일본정부는 기업의 교육훈련을 위해 정부주도적인 측면에서 지원을 하고 있으나, 노사가 서로 협력하여 교육훈련 계획을 수립하는 것을 전제로 지원을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 중소기업의 교육훈련 지원은 상담, 정보서비스 제공, 훈련지원, 환경변화 지원 등 다양한 형태로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

4. 북유럽국가

가. 스웨덴

스웨덴의 기업내 훈련의 목적은 소기업에서의 근로자들에게 훈련 및 재훈련

의 기회를 제공하는 것이다. 고용훈련의 내용은 1) 직업훈련(vocational training), 2) 직업훈련을 위한 예비훈련(guidance training), 3) 저학력자를 위한 기초 정보기술 훈련으로 구분된다(김주섭, 2001).

스웨덴은 500명 이상 대기업에 종사하는 사람이 전체 근로자의 53.5%로 북유럽 국가 중에서 비교적 대기업에 많은 사람이 근무한다고 할 수 있다. 4명 이하의 근로자가 근무하는 기업은 전체의 68.4%(153,142개)를 차지하고 있으며 근로자 구성비는 7.5%이다. 200명 미만에 근무하는 근로자는 전체 근로자의 49.6%이며, 기업체 수는 전체의 99.2%에 해당한다.

<표 III-11> 스웨덴의 기업 규모별 기업 수 및 근로자 수

규모	기업 수(개)	근로자 수(명)	기업 구성비(%)	근로자 구성비(%)
1~4명	153,142	282,810	68.4	7.5
5~9명	35,156	228,061	15.7	6.0
10~19명	18,417	245,698	8.2	6.5
20~49명	10,689	317,551	4.8	8.4
50~99명	3,200	219,686	1.4	5.8
100~199명	1,491	205,521	0.7	5.4
200~499명	857	260,707	0.4	6.9
500명 이상	840	2,025,105	0.4	53.5
합계	223,792	3,785,139	100.0	100.0

중소기업에서 제공되는 사내훈련은 상대적으로 대기업과 공공행정기관에서 제공되는 것보다 적다. IMD의 국가경쟁력 보고서 결과를 토대로 스웨덴의 ISA(Invest in Sweden) 연구소에서 스웨덴의 국가경쟁력 향상을 위한 정책의 일환으로 스웨덴 국내 창업 활성화, 산업 경쟁력 강화, 중소기업들의 R&D 경쟁력 이용 고취, 취업률 향상 등의 방안을 제시하였다.

스웨덴의 평생학습 개념은 다양한 정책적 영역에서 널리 사용되고 있으며 매우 오랜 역사를 갖고 있다. 스웨덴의 평생학습 전통은 19세기 중반에 시작되었으며 일반 대중들의 문맹을 퇴치하기 위한 노력은 18세기 후반까지 거슬러

올라간다.

평생학습 개념과 관련하여 스웨덴은 Recurrent education이라는 개념을 사용해 왔다. 1960년대에 처음 사용되었을 때는 폭 넓고, 일관성 있는 교육전략의 의미를 지녔다. 그러나 스웨덴이 1960년대까지 연평균 4.5%의 GDP 성장을 이룩하였으나 1980년대 말과 1990년대에 걸쳐 지속적으로 악화됨으로써 경제에 대한 인식이 사회의 모든 분야에서 중요시되기 시작했다. 이러한 사회적 맥락을 반영하여 recurrent education의 개념을 변화시켰다. 기존의 형평성과 재교육기회의 제공이라는 개념이 경제적 성장과 고용창출을 위한 기회의 제공이라는 경제적 정책으로 일부분으로 인식되기 시작하였다.

현재 스웨덴에서 recurrent education 모델은 평생학습이라는 더욱 폭 넓은 개념의 등장에 따라 사라져 버렸다. 구체적으로 교육 분야에서의 주요한 변화는 교육의 시작시점을 앞당기고 교육종료 시점을 뒤로 미루는 방법에 의한 교육기간의 확대이다. 이렇게 인생의 초기에 교육을 많이 받는 모델의 발달은 학습이 평생에 걸쳐 지속적으로 교육-일-시민활동-재교육으로 순환되는 recurrent education의 개념과 정면으로 대치된다고 보기 때문이다.

나. 노르웨이

노르웨이는 대부분의 국가와 마찬가지로 역량(competence)과 인력(manpower)의 형태로 파악되는 인적자산을 국가의 필수적인 자산의 하나로 인식하고 있다. 노르웨이의 기업 구조는 2004년 현재 총 116,600개의 기업 중에서 4명 이하의 기업이 70,000개로 구성원 수가 144,000명이며 숫자로 볼 때 전체 산업의 60%를 차지하고 있으며, 고용인 수로 볼 때 전체 기업의 10%를 차지하고 있다. 5~9명으로 구성된 기업이 23,500개이며, 총 154,000명을 고용하고 있어 총 고용의 11%를 차지하고 있다. 10~19명으로 구성된 기업이 전체 고용의 13%를 차지하고 있으며, 20~49명의 직원이 근무하는 기업이 14%를 고용하고 있었다. 50명에서 99명의 근로자로 구성된 기업의 평균 근로자 수는 63명이며, 1,800개의 기업이 125,000명의 근로자를 고용하고 있으며 전체 기업

의 2%를 차지하고 근로자는 전체의 9%를 고용하고 있다.

100인 미만의 직원으로 구성된 기업의 총 기업 수는 115,000개로 전체의 98.6%를 차지하고 있으며, 근로자 수 792,000명으로 전체 1,390,000명의 57%를 차지하고 있다.

100인 이상의 근로자가 근무하는 기업의 평균 직원 수는 299명으로 우리나라 중소기업 분류의 기준으로 활용되는 300미만에 속하며, 기업 수는 1,600개로 총 598,000명이 근무하고 있어 전체 근로자의 43%가 근무하고 있다. 그러나, 이러한 기업의 비율은 전체 기업 수의 1%에 미치고 있을 정도로 그 수가 매우 적어 대부분의 기업이 중소기업이라는 것을 알 수 있다. 따라서, 노르웨이에서의 기업정책은 곧 중소기업 정책으로 이해해도 될 것이라 생각된다.

<표 III-12> 노르웨이의 기업 규모별 기업 수 및 근로자 수

규모	기업 수	근로자 수	평균 근로자 수	구성비	근로자 구성비
1~4명	70,000	144,000	2	60%	10%
5~9명	23,500	154,000	6	20%	11%
10~19명	13,100	174,000	13	11%	13%
20~49명	6,600	195,000	28	6%	14%
50~99명	1,800	125,000	63	2%	9%
100명 이상	1,600	598,000	299	1%	43%
합계	116,600	1,390,000	12	100%	100%

자료: Norwegian Ministry of Trade and Industry, 2006.

노르웨이에서의 기업훈련은 국제화 시대의 협력을 강화하기 위해 전국 단위에서 이루어진다. 이를 교육에 있어서의 기업가 정신 전략을 펼치고 있는데 이는 기업가 정신을 교육의 목표 및 훈련의 전략으로 삼기 위한 것이며, 2004년부터 2008년까지 펼칠 예정이다.

노르웨이의 대표적인 기업육성 프로그램은 노르웨이 기업개발 프로그램으로 (Enterprise Development Program 2000: ED 2000) 노르웨이 경영·산업 연맹(Norwegian Confederation of Business and Industry)과 무역 노동조합 연

맹(Federation of Trades Unions)에 의해 시작된 직장, 기업 개발 프로그램으로 7개의 연구 그룹으로 구성되어 있으며 구성원은 다양한 기관에서 파견된다.

약 60개 기업들이 프로그램에 참여하겠다는 공식 협정을 체결하였으며, 각 그룹들은 원칙적으로 5명의 연구원을 두도록 되어 있다.

북유럽의 대표적 선진복지국가 가운데 하나인 노르웨이에서는 직업능력개혁(Competence Reform)이 한창 진행되고 있다. 이 프로그램은 '성인, 재직근로자, 실업자 등을 포함하는 모든 국민에게 학습을 확대하기 위한 정책 수단의 집합'으로 요약된다. 노르웨이의 개혁은 과거와 달리 보다 새롭고 최신의 직업능력을 필요로 하는 사회와 작업장, 그리고 개인의 요구를 충족시켜야 한다는 시대적 필요성에 따라 1990년대 말부터 시작됐다.

이 개혁의 목표와 과정은 여덟 가지로 요약된다. 첫째, 무엇보다 개방적이고 유연한 형태의 훈련과정들을 제공함으로써 수요자인 성인 근로자들에게 더욱 적합하도록 만드는 것이다. 이를 위해 비공식 학습 토대 위에 적절한 초등, 중등교육의 권리를 도입했으며, 대학들은 성인 파트타임 학생을 위해 훈련시설을 개방하는 등 적극적으로 협력했다.

둘째, 개개인의 직업능력개발을 위한 최선의 구조적 조건을 마련하는 것이다. 이를 위해 일과 교육이 유기적으로 결합할 수 있도록 규정을 개정했고, 근로자 개개인에게 교육훈련 휴가권을 부여하도록 근로환경법이 개정됐다. 계속 교육 참여를 촉진하기 위해 교육훈련비용에 대한 세금감면조치도 도입했다.

셋째, 계속교육시장의 혁신과 발전을 촉진하는 것이다. 교육훈련프로그램에 대한 재정적 지원을 위해 직업능력개발프로그램(CBP: Competence Building Program)이 만들어졌다. 이를 관리하기 위한 노사, 교육계, 교육부와 산업부 등 관련 정부부처 대표자들로 이사회가 구성됐다. 프로그램의 실무는 노르웨이 국립성인학습연구소(VOX)가 담당한다.

넷째, 근로생활과 교육시스템 양쪽에서 성인의 비형식적 학습에 대한 기록과 평가를 정당하게 할 수 있는 국가적 시스템을 구축하는 것이다. 이를 위해 정부 차원에서 1999년부터 3년에 걸쳐 '비형식학습 프로젝트'가 구축돼 다양한 직무경험과 비공식학습에 대한 기록과 평가, 그리고 자격 인정이 이뤄지도록

했다.

다섯째, 직업생활과 사회에서 민주적 참여에 필요한 기술과 지식, 태도와 관련된 폭넓은 직업능력과 인식에 기여하는 것이다. 직업 및 사회생활 참여정도를 결정하는 기본적인 요소인 읽기와 쓰기, 수리능력을 향상시키기 위한 노력이 진행 중이다.

여섯째, 초급 수준의 훈련이 필요한 모든 사람과 고등학교 교육을 이수하지 못한 성인에게 기회를 제공하는 것이다. 2000년 가을부터 1978년 이전에 출생한 성인 중 청소년기에 정규교육을 이수하지 못한 사람들에게 교육을 받을 수 있는 권리를 부여했으며 이의 추진을 위해 '동기화, 진로지도 및 정보 프로젝트'가 운영되고 있다.

일곱째, 공공 교육시스템이 사회의 필요와 요구에 부응하면서 경쟁적으로 향상되고, 계속교육과정을 개발, 제공할 수 있는 능력을 갖도록 하는 것이다.

여덟째, 교육기회에 대한 정보의 원활한 흐름과 자문시스템을 담보하고 직업능력개혁에 대한 유용한 정보를 제공하는 것이다. 직업능력개혁의 추진을 위한 정보계획이 수립되고 집행된다. VOX는 관련 데이터베이스를 구축하여 제공할 뿐 아니라 직업능력개혁에 대한 안내 및 정보자료들을 광범한 집단에 제공하는 것을 주요한 임무 중 하나로 한다(정진화, 2006).

다. 핀란드

핀란드는 인구 520만 명에 불과한 유럽의 작은 국가이지만 스위스 국제경영개발원(IMD)이나 세계경제포럼(WEF) 등의 국제경쟁력 평가에서 항상 최상위권을 유지하는 강소국이다(2004년 IMD 경쟁력순위 8위, WEF 경쟁력순위 1위). 핀란드는 과학기술강국, 인적자원강국으로서의 입지를 공고히 하고 있다. 핀란드의 혁신역량과 교육시스템, 대학배출인력의 질, 기업의 재직근로자 교육훈련 등은 세계적으로 가장 우수한 수준으로 정평이 나 있다.

핀란드에서 성인 대상의 교육훈련은 재직근로자 훈련(PT: Personnel Training), 자기주도적 성인 직업훈련(SMT: Self-Motivated Adult Training),

노동시장훈련(LMT·Labor Market Training)으로 구분할 수 있다.

재직근로자 훈련은 평생학습 시스템 아래 기업에서 제공되는 교육훈련을 의미한다. 과거와 같이 교육훈련의 최종수요자로서가 아니라 적극적인 교육훈련의 제공자로서의 기업의 역할 변화가 요구됨에 따라 근로자의 지속적인 능력 개발을 위해 평생학습을 중요시 하고 있으며, 평생학습의 장으로서 기업 내 교육훈련이 강조되고 있다. 2004년 IMD보고서는 핀란드를 재직근로자에 대한 기업의 교육훈련이 가장 활발히 이루어지는 국가로 꼽았다.

그러나 핀란드에서도 중소기업의 교육훈련투자는 대기업에 비해 상대적으로 미흡하다. 따라서 핀란드 정부는 중소기업 근로자의 교육훈련 확대를 위한 별도의 지원방안을 제공한다. 중소기업은 인력부족 때문에 근로자를 생산현장에서 빼내 교육훈련을 제공할 만한 여유가 없다는 점에서 노동부는 '직무순환(Job Rotation)' 프로그램을 통해 정부 차원에서 대체인력을 지원하고 있다. 이 프로그램은 대체근무에 대한 비용지원 프로그램으로서, 중소기업이 근로자를 외부기관에 위탁교육 보내는 동안 정부가 실업자 풀(pool)에서 대체인력을 투입해준다.

이와 함께 개별 중소기업에서 교육훈련을 하기 어려우므로 소규모 사업장의 훈련수요를 취합, 훈련기관에서 수요에 적합한 맞춤형의 집합적 교육훈련을 제공하고 있다.

자기주도적 성인 직업훈련도 활발히 진행되고 있다. 핀란드에서는 성인 단계에서도 사회적 기본권으로서의 학습권이 확립돼 있어 평생학습이 상대적으로 쉽게 이뤄질 수 있다. 재직 중인 근로자라고 하더라도 본인의 필요에 따라 '학습휴가'를 요청할 수 있으며, 원칙적으로 기업은 요청을 받아들여야 한다. 휴가기간 중, 고용은 보장된다. 노동의 유연성이라는 면에서 기업에는 부담으로 작용할 수 있으나 핀란드에서는 이러한 시스템이 자연스럽게 작동하고 있다. 학습휴가 동안에는 기술직업대학인 폴리테크닉(Polytechnic)이나 대학에서 정규교육을 받거나 기타 직업교육훈련과정을 이수하기도 한다.

노동시장훈련은 현재 200개 이상의 다양한 직업 영역에 걸쳐 연간 4000~5000여 개의 훈련과정이 제공되고 있다. 노동부의 재정지원 하에 성인훈련센

터나 폴리테크닉, 기타 직업교육기관 등에서 연간 6만 4,000여 명이 훈련에 참여하고 있다. 노동시장훈련은 숙련수요에 대한 분석을 기초로 지역 단위에서 설계되며, 훈련과정의 70%가 전적으로 혹은 부분적으로 자격제도와 연결되어 있다. 훈련 이수생들은 피드백 시스템을 통해 훈련과정을 평가하는데 3분의 2 정도가 긍정적인 평가를 하고 있다. 훈련과정 이수 3개월 뒤의 목표실업률 40%는 대체로 지켜지고 있다.

핀란드에서 추진하고 있는 작업장 개발 프로그램인 TYKE-FWDP(Finnish Workplace Organization Development Programme)는 다른 유럽 국가들에 비해 비교적 늦게 출발되었다. 노르웨이와 스웨덴, 독일보다 20~25년 늦은 1990년대 초반에 프로젝트를 시작한 핀란드는 1980년대까지는 적대적 노사관계와 권위주의적 경영, 노사갈등 등의 문제를 가지고 있었다. 또한 노조도 근로생활의 질에 대해 별 다른 관심을 갖지 않았다. 하지만 '90년대 초반 경제위기를 배경으로 작업장 혁신 프로그램이 본격적으로 추진되기 시작했다(정승국, 2005).

TYKE-FWDP는 핀란드 정부가 주도하고 있는 작업장 혁신 프로그램으로, 재원은 핀란드 정부가 제공하며, 노동부가 그 재원을 관리한다. TYKE-FWDP의 주요 내용으로는 작업장 프로젝트 지원, 작업장 혁신에 관한 지식의 전파, 핀란드 내 작업장 혁신 인프라의 구축 등이 있는데, 그 세부내용은 다음과 같다.

첫째, '작업장 프로젝트 지원'은 작업장 혁신 프로젝트를 추진하는 기업, 공공기관 등에 대해 전문가들을 지원하는 것이다. 이들을 통해 작업장 혁신의 필요성을 파악하고, 생산성과 노동생활의 질을 향상시키기 위한 노력을 한다. 좀 더 구체적으로는 학습조직의 촉진, 인적자원개발, 노동공동체 내부의 상호관계와 사회적 관계의 개선, 평등기회의 촉진 등을 들 수 있다. 또한 작업장 혁신은 관리직, 감독직, 종업원참가 제도, 작업조직의 형식들, 작업공정 및 방법, 기계 및 정보 시스템 설계, 임금과 근로시간 시스템, 노동공동체, 작업환경 등과 관련된다.

둘째, '작업장 혁신에 관한 지식의 전파'는 작업장 혁신에 관한 지식을 확산하고 전파하기 위해 각종 세미나, 워크숍 등을 개최하고 발간물을 발행하는 것

이다.

셋째, '핀란드 내 작업장 혁신 인프라의 구축'은 여러 관련 기관들 간의 네트워크 구축을 지원하고 협력적 관계를 형성하는 것이다(뉴페러다임센터, 2006).

5. 중소기업 학습 지원 정책의 시사점

우리나라, 영국, 싱가포르, 일본, 북유럽은 경제적 환경이나 노동시장 특성에 따라 다양한 중소기업 교육훈련 지원 정책을 마련하였으며, 중소기업의 인적자원개발의 중요성을 국가 차원에서 인식하고 있다. 특히, 중소기업을 지원하는 데 있어서 다각적인 방안이 활용되고 있음을 알 수 있다.

공통적인 중소기업 교육훈련 지원 특징으로는 중소기업의 비형식적 교육훈련 특성을 고려하여 인프라 구축을 지원하고, 이를 공식적으로 인정할 수 있도록 자격제도와 연계하고 있으며, 기업의 경영과 연계된 인적자원개발 체계 구축을 지원하고 있다는 점이다.

그러나 국가마다 중소기업의 교육훈련 지원정책에는 차이가 있다. 싱가포르는 국가가 직접 훈련 프로그램을 개발하여 지원하며, 영국은 훈련 참여자에게 재정적 지원을 하고, 기술회계 및 기술기록제를 실시하며, 일본은 노사가 합의한 계획에 따라 정부가 인정하는 훈련에 대해 개인과 사업주에게 비용을 지원하고 있다.

따라서 우리나라의 경우 이런 다양한 제도들을 탐색하고 적용하는데 공통적으로 활용하고 있는 정책을 적극적으로 도입할 수 있도록 하여야 할 것이다. 그러나 우리나라 중소기업의 여건 등을 감안하여 정부가 적극적으로 프로그램을 개발하거나 개발비용을 지원할 수 있도록 하여야 하며, 기업의 인적자원개발 체계를 구축할 수 있도록 다각적으로 지원방법을 모색할 필요가 있다.

외국의 중소기업 교육훈련 지원정책을 조사함으로써 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 다양한 유형의 중소기업 지원책이 마련되어 있다는 것이다. 중소기업의 교육훈련 참여에 대한 장애 요인을 고려하여, 현실적으로 중소기업을 지원할 수 있는 정책이 공식적 교육훈련 이외에 현장훈련지원, 컨설팅

지원, 학습인프라구축, 기업의 인적자원개발체계 구축 지원, 개별 근로자 지원 등 다양한 제도가 공존한다는 것이다. 둘째, 중소기업의 재정지원에 있어서 지원대상이 개인뿐만 아니라, 조직이 될 수 있으며, 조직의 인적자원개발 체계 구축을 위해 싱가포르의 PD나 영국의 IIP가 도입되었다. 이것은 직접적 교육훈련 뿐만 아니라 인프라를 구축하기 위한 컨설팅 지원 등 지원 대상을 보다 광범위하게 적용하고 있다는 것이다. 셋째, 외국의 중소기업 교육훈련지원은 다른 제도 특히, 자격제도와 연계되어 이루어지고 있다는 점이다. 싱가포르, 영국같이 국가자격체제와 연계된 중소기업 지원 목표 제시하거나 일본과 같이 사무직을 대상으로 한 비즈니스커리어제도 등을 개발하여 비형식적인 교육훈련을 체계적이고 분명하게 제시할 수 있는 방안을 모색하고 있다. 넷째, 중소기업의 지원에 있어서 관련부처가 유기적으로 연계하여 지원하고 있다는 것이다. 영국은 전체 교육훈련에 대한 기획은 교육기술부(DfES)가 주체가 되지만, 중소기업 관련 교육훈련지원 정책은 통상산업부(DTI)의 SBS가 중심이 되어 수행하고 있으며, 이는 LSC를 통하여 유기적으로 연계되어 있음을 알 수 있다. 또한 싱가포르의 경우도 노동부(MOM)를 중심으로 인력개발정책을 수립하고 있지만, 중소기업의 인력개발 정책은 통상산업부(MTI)와 상호 연계하여 재정지원 등을 하고 있음을 알 수 있다.

중소기업의 특성과 현황을 정확히 이해하는 것은 중소기업 교육훈련에 대한 공공정책을 수립하거나 집행하는 데 있어서 매우 중요한 요인이다. 지금까지 중소기업의 교육훈련 활동을 지원하기 위한 정책 개발은 대개 중소기업 상황을 간과하여 왔으며, 중소기업의 교육훈련 정책에 참여하는 사람들은 정책 형성과 이행에서의 이러한 문제점을 해결함으로써 중소기업의 교육훈련참여를 촉진하도록 하였다. 중소기업의 덜 공식화되고 더 개인적인 경영관리 실행은 그들이 대기업과 다름을 나타낸다. 따라서 중소기업 경영자의 관심을 고려하면서 교육훈련에 대한 정책을 설계하고, 개발하고, 전달하고, 평가할 필요가 있다. 이처럼 중소기업의 상황을 고려한 교육훈련에 대한 지원정책이 만들어진다면, 정책 결정자들이 바라는 균형 잡힌 지원정책과 이를 통한 중소기업 생존능력 향상, 고용 안정과 성장을 가져올 수 있을 것이다.

제 4 장 중소기업 학습인프라 구축 사례 분석

제1절 중소기업 학습인프라 사례조사

1. 사례조사 개요

중소기업은 대기업과 달리 인적자원개발 시스템을 완전하게 갖추고 근로자의 학습을 유도하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 선도적인 중소기업들은 나름 대로의 학습활동을 통해 기업의 생산성을 높이고 근로자의 직업능력을 향상시키고 있다. 따라서 여기서는 중소기업의 어려운 환경에서 각 기업이 어떤 학습 활동을 하고 있으며, 이들이 어떻게 성공적으로 운영되고 있는가를 파악함으로써 중소기업 학습인프라 구축에 대한 시사점을 얻고자 한다.

중소기업 학습 인프라에 대한 사례 조사에 있어서 가장 실질적 문제는 각 기업이 수행하는 학습 활동이 과연 성공적인가를 확인하는 것이다. 따라서 여기서는 중소기업에서 각 기업에 적절한 학습 활동을 수행함에 있어서 그것이 회사를 위한 이익뿐만 아니라 근로자들에게도 긍정적인 인식이 이루어져야 한다는 것이다. 두 번째는 이러한 학습 활동을 하기 위한 경영층의 의지와 투자가 입증되어야 한다는 것이다. 근로자의 능력을 보충하고 유지시킬 수 있는 학습은 근로자에게는 좋을 수 있지만, 최고경영자와 중간관리자의 지원과 투자가

없다면 아무리 우수한 학습 시스템을 구축하고 있다 하더라도 이를 성공시키는 것은 매우 어려울 것이다.

중소기업에서 학습인프라 구축에 있어서 또 다른 문제는 충분한 인적자원과 물적 자원을 갖추고 있지 않다는 것이다. 이것은 중소기업에서 학습을 원활하게 하는 데 있어서 충분 조건을 갖추지 못하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 중소기업이 대기업과 같은 학습체계와 인적자원개발 시스템을 갖추고 학습을 할 수 있지 못하다는 것이다. 특히, 형식적 학습 측면에서 중소기업은 기업 조건이나 환경에 있어서 이를 적극적으로 도입하여 적용할 만큼 충분히 체계적이지 못하다는 것이다. 그럼에도 불구하고 중소기업은 개별 기업의 상황과 조건에 맞는 근로자 학습 활동을 계획하고 실행하며 나름대로의 성공 전략을 수립하고 있다.

따라서 본 사례 조사에서는 중소기업이 얼마나 완전하고 통합적인 학습 인프라를 갖추고 있는가에 관심을 두는 것이 아니라 기업이 나름대로 계획하고 실행하여 성공한 학습 활동이 무엇이고 이를 둘러싼 학습 지원이 어떤 것이 있으며, 성공적 학습활동을 위한 학습 지원이 어떻게 유기적으로 연계되어 학습인프라를 구축하고 있는가를 살펴볼 것이다. 인적자원개발인증이나 학습조직화와 관련되어 기존의 연구들이 전체 조직을 중심으로 완전한 구성요소와 기준에 맞춰 전사적 차원에서 개별 기업의 인적자원개발 체계를 분석한 반면, 본 연구에서는 구체적 학습활동을 중심으로 이들을 성공시키기 위해 기업의 각 요소와 관련자들이 어떻게 융합되고 연계되어지는가를 살펴봄으로서 중소기업에 적절한 학습과 이를 위한 학습인프라 구축의 실제 형태를 입증해 나갈 것이다.

이를 위해 먼저 60여 개의 대상 기업을 접촉하여 학습사례를 발굴하는 데 적극 협조가 가능한 기업을 12개 추출되었으며, 12개의 학습 사례 중에서 성공적으로 학습활동을 수행하였고 다른 기업에 도움이 될 수 있는 학습을 수행한 7개의 기업을 선정되었다.

사례 조사는 크게 양적 조사와 질적 조사로 구분할 수 있다. 양적인 조사는 설문조사와 자문위원의 자문을 통해 실시하였으며, 질적인 조사는 면담조사를

실시하였다. 자문위원들은 기업이 내세울 수 있는 성공적인 학습사례가 무엇인가를 제시한 틀에 맞추어 기술하도록 하였다. 설문조사는 인적자원개발 담당자를 통해 기업의 인적자원개발 현황을 파악하는 것이 있으며, 근로자를 대상으로 한 설문조사는 자문위원들이 성공적이라고 인식하고 있는 회사나 학습 활동이 과연 근로자에게도 동일하게 성공적으로 인식되고 있는가를 확인하고 입증하기 위해 조사하였다. 즉, 본 연구에서 성공적인 학습 활동을 통한 학습인프라 사례 조사의 주요 대상이 되는 성공적인 학습활동의 판단은 경영주-중간관리자-인적자원개발 담당자-근로자가 일관성 있게 성공적이라고 인정하는 학습활동이 무엇인가를 조사하였다. 그리고 근로자들이 성공적이라고 생각하는 학습 활동이 회사의 경영진과 인적자원개발 담당자가 인식하는 것과 동일할 경우 이를 성공적인 것으로 판단하여 조사 대상으로 삼았다. 면담조사는 최고경영자와 중간관리자, 그리고 인적자원개발 담당자와 근로자를 대상으로 실시되었다. 이러한 사례조사 절차와 내용을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

2. 사례조사

■ 사례 1 : (주)오늘과 내일

A사는 국내 인터넷 보급 초기에 인터넷 홈페이지 제작과 함께 홈페이지 저장 공간을 제공하는 웹호스팅 서비스를 사업목적으로 설립된 이래, 웹호스팅 사업을 주력으로 하여 그 기반 네트워크 기술개발에 노력한 결과, 현재는 웹호스팅 사업뿐만 아니라 도메인 사업, 각종 네트워크 솔루션 개발 등과 같은 네트워크서비스 전반에 걸쳐 사업 분야를 확장해 가고 있는 네트워크서비스 전문기업으로 업계를 선도하고 있다. 현재 직업현황을 살펴보면, 관리사무직 23명, 연구/개발직 25명, SE 29명, 영업직 11명으로 총 88명의 직원이 근무하고 있다. 주요 사업은 크게 네트워크 서비스, 솔루션 개발, 네트워크 장비 판매로 구분할 수 있다.

1. 학습인프라 구축에 대한 구성원 의견

가. 경영진 및 관리자

경영진의 교육훈련에 대한 인식은 업무에 다소 지장이 있어도 계획된 정기적인 교육훈련은 반드시 필요하다고 보고 있으며, 중·장기적으로 개인의 능력 개발 및 회사의 기술 축적의 지름길로, 더 나아가 회사발전에 밑거름이 된다고 생각한다. 하지만, 업무 공백을 최소화하기 위한 정부 담당자의 제도가 필요하다고 보며, 사내·외 교육(계층교육, 직무교육 및 그 외 각종 세미나 참석 등)이 부서별, 팀별로 편중되지 않도록 지속적이고 체계적인 관리운영이 필요하다고 보았다.

또한 직원들의 자기능력개발은 조직 또는 팀의 업무효율성 및 생산성을 극대화할 수 있는 필수불가결한 것이다. 실제로 팀/부장급은 업무시간 중이라도 능력개발을 위한 시간은 업무에 큰 지장이 없다면 얼마든지 시간을 활용할 수 있도록 하고 있으며, 필요에 따라 업무종료 후 회사 내의 회의실을 활용한 교육, 기술 세미나 등을 정기적으로 할 수 있도록 제반시설확충 및 활성화 계획에 있다.

한편, 부하직원이 교육훈련을 받는 경우, 그전에 교육훈련에 대한 준비사항과 교육후의 성과에 대해서는 체계적인 관리 및 시행이 다소 미흡하며, 단지 신입사원 OJT교육 및 부분적인 직무교육이 제한적으로 시행되고 있으나, 시행중인 “학습조직화사업” 추진을 계기로 효과적인 교육훈련이 기대된다.

직원의 능력개발을 위해 우선 CEO의 교육훈련에 대한 관심이 직원의 능력개발의 성패를 좌우할 가장 중요한 부분으로 정·부 담당제, 정기적 순환보직 등을 중요한 부분으로 지대한 관심을 갖고 있으며, 중간관리자는 정기적 세미나 개최, 직무교육을 통한 자기개발과 함께 외부 교육기관과의 제휴를 통한 위탁교육 실시가 직원의 능력개발에 중요하다고 보고 있다. 또한 직원개인의 교육훈련에 대해 일과 후 자발적인 교육훈련 및 별도의 교육기관에서 수강하고 교육훈련평가를 인사고과에 반영하여 진급평가지 가산점 부여 등의 동기를 부

여하고, 주요한 자격증 취득시 수당을 지급하는 등 회사의 지원체도의 중요성을 언급하였다. 학습시설, 학습 인프라를 위해 회의실, 교육장 등 교육시설의 보완, 확충이 필요하다. 아울러 중간관리자들은 자체 교육 전문담당자의 필요성을 인식하고 있으며, 인식과 근무 여건상 자기능력개발에 대한 시간이 부족한 상태는 아니며, 교육열의만 있다면 시간적으로는 문제없는 것으로 생각하고 있었다.

나. HRD 담당자

HRD 담당자는 회사내 근로자 학습의 목적과 경영전략과의 관계가 대부분 일치한다고 보고 있다. 근로자 학습의 형태와 특징에 대해서는 개개인의 참여부터 동업무를 하는 조직적 교육, 온라인강의 수강 등의 형태로 연령, 직급, 업무 등은 골고루 분포하는 가운데 참가기간은 1년 이내의 특징을 갖고 있다.

근로자 학습에 대한 조직문화 및 분위기, 그리고 경영자 및 관리자의 인식에 대해서 HRD 담당자들은 경영자 및 관리자는 근로자의 학습을 권장하고 있다고 인식하고 있으며, 근로자 학습지원을 위한 전담조직과 담당자의 위치 및 역할의 경우 전담조직은 없고, 담당자가 교육프로그램을 공지, 신청 및 접수 통해 이루어지고 있으며, 근로자 학습 지원을 위해, 근로시간의 탄력적 적용과, 고용보험 등의 정부지원금을 이용하고 있다. 근로자 학습촉진을 위한 정보 및 지식시스템, 학습네트워크와 같은 테크놀러지의 구축 및 활용은 현재 추진 중이며, 보고서를 통해 학습결과를 받으며, 이를 인사고과에 적극적으로 반영한다. 기업의 근로자학습의 결과로 개인의 자기만족감과 소속감이 증대하였으며, 교육전후의 직무수행능력비교를 통해 인적자원개발 형태의 영향정도를 파악한다. 한편, 인적자원 형태 중에서 직무능력에 효과가 큰 것은 실무자가 직접 교육을 행함으로써 빠른 교육성과의 측정이 가능한 집체식 사내교육훈련이다.

향후 학습조의 구성과 전담관리조직에 의한 체계적이고 지속적인 교육방안 수립을 통해 새로운 근로자 학습전략을 세울 것으로 기대하고 있으며, 근로자 학습 촉진 및 장려요인으로 인사고과에 학습성과를 적극 반영할 것이다. 그러

나, 시간할애의 어려움으로 학습에 방해가 되고 있으며, HRD담당자들은 현재 사외교육의 경우, 노동부환급요율이 낮은 교육과정이 많고, 중요한 교육의 경우 대부분 환급이 되지 않아 교육을 진행하는데 부담을 갖고 있다.

다. 근로자

근로자들의 학습에 대한 조사결과는 다음과 같다. 우선 근로자 특성을 살펴 보면, 전체 응답자는 20명으로 남자 13명, 여자 7명, 연령은 25세 미만 2명, 26세~30세 11명, 31세 이상은 7명이며 업무분포는 관리직 1명, 사무직 12명, 기술직 5명, 기타 1명이며, 응답자의 근속연수는 1~2년은 10명, 3년~4년 18명, 5년 이상은 2명이다.

근로자들의 학습에 관한 인식을 보면, 대체로 'A사'는 '사업(경영) 계획서에 교육훈련을 포함한 학습의 필요성을 제시하고 있다'는 18명, '근로자를 위한 학습이나 교육훈련계획서가 있다' 16명, '학습필요성을 전사적 차원에서 실시했는가'는 14명, '학습 담당자가 있는가' 17명으로 응답자의 과반수 이상이 기업 내 교육훈련실시에 따른 사항들에 대해 알고 있었다. 또한 근로자들이 학습에 참여하는 주된 이유로는 '지식을 늘리기 위해(19명)', '기술과 직결된 기초 숙련을 위해(18명)', '실수와 낭비를 줄이기 위해서(14명)', '고객의 요구사항에 맞추기 위해(14명)', '현재 생산에 필수적인 기초 숙련을 위해(13명)', '근로자의 동기부여를 위해(11명)' 순으로 대체로 근로자들은 현재 기초 기술 숙련을 통해 업무능력을 향상시키기 위해 학습에 참여하는 것을 볼 수 있다. 학습에 참여하는데 결정적인 영향을 주는 사람은 동료가 7명으로 가장 높으며, 교육훈련담당장부서 5명, 해당부서 상급자 3명 순이다.

A사의 근로자들의 공식적인 학습일 수는 21~30일 9명으로 가장 높으며, 다음으로 11~20명은 7명, 6~10일은 2명, 5일 1명 순이며, 공식적인 학습활동 내용은 전체 응답자 20명 중 16명이 직무관련 학습활동을 한 것으로 나타났다. 한편 비공식적인 학습일수는 11~20일 8명, 6~10일 6명, 5일 미만 3명으로, 공식적 학습일수에 비해 다소 적은 것을 볼 수 있다. 그러나 비공식적 학습 내용

도 공식적 학습과 마찬가지로 대체로 직무관련학습(14명)을 받았으며, 비공식 훈련 제공은 비공식학습제공자7명, 직장선배 5명, 동일한 유경험자 3명, 기타 5명 순으로, 경영자나 해당부서의 영향은 적은 것으로 나타났다.

연간 근로자들 본인이 직접 부담하는 학습비용은 과반수가 50만 원 미만(15명)을 소비하고 있으며, 직장에서 제공하는 학습정보에 대해 대체로 만족(13명)하고 있다. 또한 현재 기업에서 실시하고 있는 학습전략이나 활동 중에 유익하고 성공적인 프로그램이 있는지에 대한 문항에 대해서 직원들은 14명이 그렇다고 응답하였으며, 학습 프로그램 내용은 기술 세미나(1명), 직무능력개발(3명), 제품교육(1명), 학습 조 활동(5명) 등으로 다양하다. 이들 프로그램에 대해 대체로 만족(만족 9명, 불만족 1명)하고 있다.

다음으로 학습활동에 있어서 근로자들의 경영자, 관리자, HRD 담당의 지원 정도를 살펴보면, '경영진' 12명, '중간관리자'는 14명, 'HRD 담당자'는 14명으로 대체로 지원하고 있으며, 아울러 근로자의 학습을 위해 제공하는 물질적 지원은 학습재정은 12명, 학습정보제공은 11명, 학습프로그램과 학습시설장비 지원은 각각 10명 순으로 지원받는다고 인식하고 있으며, 학습 시간 할애에서는 5명만이 지원받았다고 응답하고, 직원들은 학습을 위한 물질적 지원에 대한 인식은 보통수준에 머물고 있는 것을 볼 수 있다. 한편 이같은 결과는 앞서 HRD 담당자 설문조사에서 HRD 전문가부족과 인력부족으로 인한 교육훈련 차출의 어려움에 대한 인식과 일치하고 있다.

2. 인적자원개발 현황

교육훈련의 실시 현황 및 투자정도에 대한 조사이다. 인적자원개발 형태로 실시하고 있는 집체식 사내교육훈련(연인원 20명, 소요비용 백만 원) 및 사외 교육훈련(연인원 20명, 소요비용 5백만 원)은 직무능력에 대해 매우 효과가 크며, 회사에서도 상당한 투자를 하고 있다. 뿐만 아니라 이외에 실시되고 있는 인터넷 학습(연인원 10명)과 국내연수 또한 상당한 투자를 하고 이에 따를 효과 또한 크다. 해외연수도 상당한 효과를 누리고 있는데 이에 대한 투자는 보

통수준이다.

반면에 외부(하청)업체에 기술지도와 외부(원청)업체로부터 기술지도, 개인 역량개발을 위해 회사에서 휴가제공 및 자금지원을 위한 교육훈련 휴가제, 우편통신훈련을 실시하지 않는 것으로 조사되었다. 학원수강료는 지원하고 있으며, 직무능력효과 및 회사의 투자정도 또한 높은 것으로 보이는 반면에, 국내 대학 및 대학원 등록금 지원이나 해외 대학원 학위과정 지원을 비롯한 핵심인재 육성은 실시하지 않는다. 그러나 승계계획, 임원교육, 경력개발제도는 실시하고 있으며 각각의 인적자원개발들은 직무능력에 상당히 효과가 있고 투자역시 상당히 있는 것으로 나타났다.

각 분야별 인적자원개발 프로그램은 생산기능직을 제외하고 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 생산 제조기술인력, 관리(경영지원)인력에 대해선 실시하고 있으며, 회사투자정도는 연구개발인력은 투자가 상당히 이루어져 있으나, 나머지 인력들에 대해서는 보통수준에 머무르는 것으로 나타났다.

다음으로, 현장 인적자원개발 형태현황을 살펴보면, 선-후배 간 상호작용을 통한 학습 작용이 직무능력에 상당한 영향을 끼치고 있으며 이에 따른 투자도 많다. 반면에 직무순환과 개인프로젝트, OJT, TFT 등 특별과제팀 프로젝트, 지식마일리지 프로그램, 6-시그마 인적자원개발은 실시하지 않는다. 일을 통해서 스스로 배우는 형태에 비해 멘토링 또는 코칭은 매우 많은 직무능력효과를 보이며 투자정도도 많다. 행동학습, QC(품질분임조), 제안제도는 모두 직무능력에 많은 영향을 주며, 투자정도 또한 높은 것으로 조사되었다. 한편, 인적자원개발 프로그램 비용은 고용보험 직업능력개발사업 보험료 납입총액은 총 2백만 원, 총인건비는 19억 4천 3백만 원, 서비스매출원가 포함한 교육훈련비는 총 1천 2백만 원으로 나타났다.

교육훈련 조직(인프라) 여부를 조사한 결과, 사내에 독립된 교육훈련시설을 보유하고 있으며, 이 시설은 현재 타 회사의 근로자 또는 일반인에게 교육훈련을 위한 시설제공을 하고 있다. 또한 근로자 교육의 일부를 전문 교육 훈련 기관에 위탁해오고 있는데 근로자 총 교육훈련 시간 중 자체 훈련 시간과 위탁훈련 시간비율을 9:1로 실시하고 있다. 교육훈련 부서에서 자체적으로 프로그램

을 개발하고 있는 가운데 자체개발은 95%, 외부구입은 5%수준이며, 노동부가 지원하고 있는 직업훈련시설·장비 자금 대부 제도를 활용한 적은 없는 것으로 나타났다. 아울러 인적자원개발 활동은 직원의 직무능력과 직원의 의욕부문에 매우 많은 향상을 가져왔고, 노동 생산성과 회사의 이미지 향상에도 많은 도움을 준 것으로 인식하고 있다. 뿐만 아니라 근로자들은 개인경력개발의 일보로 직무배치 전환, 업무 맞바꿈 또는 타 업무보조 등의 방식 활용, 컴퓨터 등을 통한 재택학습, 통신학습 및 원격학습, 컨퍼런스, 워크숍, 강의, 세미나 참석 그리고 사내 학습모임에 참여하는 등 다양한 학습유형에 참여하도록 유도한 것으로 나타났다.

현재 인적자원개발(HRD)현황에서 인적자원 개발 추진시, 교육훈련에 대한 경영진의 인식과 교육에 대한 근로자의 관심과 이해에 대해서 긍정적으로 인식하고 있고, 교육훈련 예산 또한 보통수준으로 보고 있을 뿐만 아니라, 교육훈련에 대한 필요성을 인식하고 있으며, 교육훈련이수자의 이직률은 낮은 것으로 조사되었다. 그러나, HRD전문가 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어려우며, 위탁교육 훈련내용에 대해서는 보통수준의 만족도를 보이고 있다.

3. 내부 역량강화프로그램

가. 성공 사례 도입 배경 및 필요성

급변하는 인터넷 비즈니스 시장에서 성장을 유지하기 위하여 내부 인적자원 개발의 중요성을 실감하고, 내부 인적자원의 역량을 강화하기 위하여 TTCIP(Today & Tomorrow' Capability Intensified Program/내부역량강화 프로그램)의 개발을 시도하였다. 1998년 이후 인터넷 비즈니스의 급성장에 따른 전문가 양성의 필요성에 의해 내부 인적자원의 역량을 높이기 위하여 2001년 3월 도입한 것으로, 시장 선점업체와의 치열한 경쟁에서 우위를 점하고 성공적인 시장진입과 업계 선두기업으로 성장하는데 가장 절실한 요소라고 판단하였다.

이러한 결과 현재 당사의 네트워크 기술 노하우를 내부 인적자원을 대상으로 전수하여 기업의 기술경쟁력을 높일 수 있는 가장 중요한 원동력이 되고 있다.

나. 도입 시기

시장진입에 성공적이라는 평가를 받은 2000년 12월에 내부역량강화프로그램의 개발 및 도입을 진행하게 되었으며, 2001년부터 업계 1위 기업의 위치를 굳히고 고속성장을 하기 위하여 총 3개월의 개발기간을 설정하고 사례검토(2001.1), 프로그램개발 및 검수(2001.2)의 과정을 거쳐 2001년 3월부터 내부 개발을 통하여 프로그램을 도입하게 되었다.

다. 개발 단계

내부역량강화프로그램은 당사 부설 연구소에서 주관하여 개발을 담당하며, 개발프로세스에 따라 사내 의견을 수렴하여 진행하는 것으로 기본 개발계획을 수립한 후 진행하였다.

우선 개발 제안은 사내교육 및 역량 강화의 필요성에 대한 내부 공감대가 형성되었으며, 기업부설연구소 주체로 내부역량강화프로그램의 기획 및 개발을 진행하였으며, 개발담당자 선정은 부설연구소가 사례검토 및 프로그램 개발을 하고 부설연구소와 네트워크 사업본부가 검수를 하여 네트워크사업본부가 운영 담당한다. 다음으로 프로그램 개발은 네트워크 기술교육을 중심으로 실시할 수 있도록 실무중심적인 프로그램개발과 이에 따른 정기적인 교육을 실시하여, 기술인력의 전반적인 기술력을 향상시킬 수 있도록 프로그램을 제공한다. 또한 이에 따른 검수는 부설연구소와 네트워크사업본부에서 해당 프로그램 개발 결과를 확인하고 검증을 실시하고 있다.

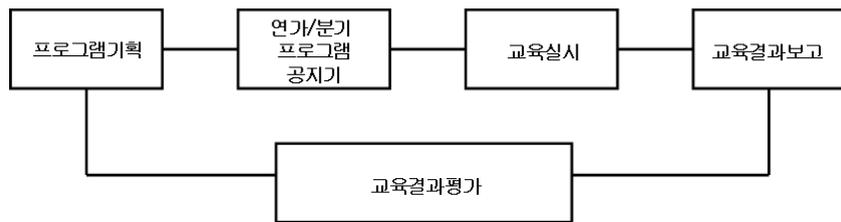
<표 IV-1> 개발담당자 선정

구분	사례검토	프로그램 개발	검수	운영
담당	부설 연구소	부설연구소	부설연구소/네트워크사업본부	네트워크 사업본부

라. 운영

프로그램개발 후 이에 따른 전반적인 운영은 부설연구소에서 담당하게 되며, 강사진은 팀장급의 사내실무진이 담당하여 운영하고 있다.

[그림 IV-1] 운영 절차



프로그램의 운영방법은 우선 보안팀, 시스템운영팀, 리눅스팀, 윈도우팀 등 교육프로그램에 따라 분기별 학습팀을 구성하여 집중 학습 형태로 실시하며, 학습일정은 분기 또는 주 1회식 심화학습형태로 진행된다. 이러한 학습은 강사진이 주 진행으로, 학습일별 발표자를 설정하여 학습자료 발표 후 심화 토론 및 실습을 통해 실시되며, 학습과정을 통해 작성한 학습일지를 기본으로 학습설문 조사를 이용한 결과분석을 수행하여 자료는 다음 학습프로그램을 기획하는 데 참고할 수 있도록 한다. 한편 프로그램 운영조직은 부설연구소가 프로그램 운영 및 성과분석을 실시하고 강사진은 팀장(과장·대리)급 인력이 담당한다.

프로그램 운영 지원은 우선 학습공간 마련으로 교육실은 30석 정도로 주 1회 이상(연300명) 이용 가능하며, 회의실은 내부교육을 목적으로 주 4회(연

500명 이상) 활용가능하며, 빔프로젝트 내부교육 및 회의용으로 주 7회 이상 활용가능하다. 학습비용 지원으로 도서구입비 등 교육시 필요한 경비 전액 지원하고, 외부 위탁교육비, 자격증 취득시험비용 지원을 실시하여 직원들의 지속적인 기술 향상 및 개발을 할 수 있도록 발판을 제공하고 있다.

<표 IV-2> 학습비용지원(2005년 기준)

구 분	항 목	금 액
교육훈련비(자체)	회의비	1,680,000
교육훈련비(외부위탁)	참가비	404,000
교육훈련 프로그램 및 매체개발비		
교육교재비	도서구입비	1,509,550
합 계		12,366,277

마. 성공요인

실무 중심의 학습은 관련업계에서 인정하는 실력을 보유한 사내 강사진을 포함한 실무진의 강의로 이론 및 실기 학습을 병행하여 실시하고 있으며, 팀별 교육이 가능한 학습공간을 이용하여 교육의 활성화를 유도할 수 있는 학습 공간 구축과 학습공유시스템 운영으로 본부, 부서별 내부 인트라넷을 학습자료 공유에 활용하여, 학습의 전수 및 학습자료의 체계적인 관리가 용이한 학습 인프라를 적극적으로 활용한다. 뿐만 아니라 학습결과의 적절한 보상 체계로, 교육훈련의 결과를 인사고과에 반영하고, 회사에서 인정한 교육과정을 우수한 성적으로 수료할 경우 포상을 실시하여 학습을 위한 동기부여 효과를 가져 올 수 있었다.

보통 내부개발 교육프로그램이 성공적인 평가를 받기가 쉽지 않은 것은 사내인력들이 사내의 역량을 객관적으로 보지 못하는 경우가 많기 때문이지만, 실무중심의 프로그램을 내부의 부설연구소에서 객관성을 최대한 확보하며 개발을 하였기 때문에 현재까지도 사내교육 및 학습을 위한 최선의 프로그램이라는 평가를 내릴 수 있었다.

바. 운영상 문제점과 해결 방안

내부역량강화프로그램은 시스템엔지니어 및 개발자에게 이론과 실무를 병행하여 교육할 수 있다는 장점을 가지고 있으나, 다음과 같은 두 가지 운영상의 문제점을 발견하게 되었다.

첫째, 심화학습을 위한 교재부족이었으나, 인터넷 비즈니스의 특성상 적합한 교재의 부재로 인하여 학습에 어려움이 존재하는 경우가 많으나, 자체 강사진이 직접 교재를 출간하여 교육에 적극 활용하여 문제해결을 하였다. 아울러 교재 출간시 제작 비용 및 출간 비용 지원으로 교재 출간의 비용을 지원함으로써 양질의 학습자료 보유가 가능하게 되었다.

<표 IV-3> 사내발행서적 현황

교재명	발간일(년월일)	저자
리눅스 서버 보안관리실무	2005. 04. 01	○○○(사내)
매출이 쑥쑥오르는 인터넷 쇼핑몰 만들기	2004. 04. 02	○○○(사외)
나모 웹에디터 FX	2004. 01. 05	○○○(사내)
리눅스 완벽가이드	2002. 11. 08	○○○(사내)
리눅스 보안과 최적화 완벽솔루션	2002. 07. 13	○○○,○○○(사내)
비주얼베이직5.0끝내기	1997. 10. 08	○○○(사내)

둘째, 집체 교육시 공간 부족의 어려움인데, 이는 사업장이 3개소로 나뉘어 있는 회사의 특성상, 소규모 교육이외의 집체교육은 어려워, 각 사업장 별 교육장 및 회의실을 보다 확충하여 교육의 활성화 지원할 계획이다.

사. 향후 방향

2006년 하반기부터 기존 내부역량강화프로그램 내에 학습조 활동, 후견인제도 등의 교육프로그램을 추가하여, 전사적 HRD 시스템으로 발전시킬 계획이다. 그에 따라 지식공유시스템을 3/4분기까지 도입하고 학습조 활동을 적극적으로

으로 지원하여 사내 교육 분위기를 조성하고, 그에 따른 결과를 인사평가시스템에 적용함으로써, 사내 인적자원 스스로 자기계발을 중요시할 수 있도록 추진하고자 한다. 따라서 지식공유시스템을 한국산업인력공단 시행 '중소기업 학습조직화 지원사업'의 일환으로 도입하여 2006년 9월 말 도입 및 구축 완료 예정으로 학습 인프라 구축 및 기업내 학습 분위기 조성으로 경쟁력 강화를 가져올 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 내부 강사진 역량을 강화시키기 위해 내부 강사진의 지속적인 자기계발 지원, 자체학습자료 출간 지원, 강사진 선정시 인사고과에 이를 적극 반영할 계획이며, 마찬가지로 인사평가시 학습참여도를 인사평가에 적극 반영하여 임직원의 학습의지를 유도할 것이다.

■ 사례 2: B사

B사는 1991년 설립되어 국내 대기업과 중소기업의 물류업무를 담당하고 있는 국제복합운송 전문업체로, 현재 세계 각국으로 수출입하는 컨테이너, 벌크, 중량화물, 프로젝트성화물, 특수화물 등을 해상 및 항공을 통하여 고객의 성공을 위하여 안전하고, 신속하게 수송하는 서비스를 진행하고 있다. 전 세계 70여 개의 파트너와 협력을 통하여 업무를 공유하고 있으며 현재 49명의 직원이 6개의 팀(경영지원 영업팀, 마케팅 팀, 본사물류 영업팀, 인천물류영업팀, 부산물류 영업팀, C/S팀)으로 나뉘어 근무하고 있다. 2005년 현재 매출액은 200억원 가량을 달성하였으며 매년 탄탄한 인적 자원을 바탕으로 성장을 지속하고 있다.

1. 학습인프라 구축에 대한 구성원 의견

가. 경영진

기업의 학습목표는 개인의 경력관리, 자격증 취득, 교양 또는 소양, 성과향상, 태도향상, 고객응대 태도 향상, 직무능력 향상, 개인의 경력관리, 판단력 및

리더십 향상으로 보고 있으며, CEO입장에서 예산의 편성 시 주요 기준은 성과향상으로 연결될 수 있는 정도, 시급성, 중요성 및 적절성으로 판단하고 있다. 학습효과에 대해서는 각종 워크숍 및 팀 회의 등에서 직원들의 발표력과 표현력에서는 괄목할 만한 변화가 있었으나, 매출향상으로의 직접적인 연결이 부족하다. 직원의 학습 동기 부여를 위한 보상 및 지원체제와 같은 내부 학습 인프라 구축에 대해서는 어느 정도 골격을 갖추었다고 자부할 수 있으나 자발적 동기부여는 미흡한 상태이며, 관련 부처의 주요 제도를 포함한 외부 학습인프라에 대해서도 어느 정도 인지하며 활용을 시도하고 있다.

한편 직원 개개인의 내적동기부여에는 한계가 있으나, 소그룹으로 움직일 수 있는 King Pin을 찾아서 움직이고, 동 그룹을 활용하여 전체를 움직이는 Thin Thread 전략을 사용해야 할 것이다.

CEO는 본인의 인재육성에 대한 중장기 마스터 플랜을 주로 월 1회 전사적 독서토론과 아침조회, 이메일을 통한 일일보고형식의 대화와, 인트라넷 'CEO 열린광장' 사이트를 통한 대화, 총팀장회의, Virtual Team 회의, 각 팀의 워크숍, BSC평가지표 활용을 통해 CEO의 학습에 대한 철학을 전달하고 있다. 그리고 CEO는 연 30회 이상의 각종 형태의 교육인 최고경영자 과정, 전략 정보 과정, 리더십 과정 등과 함께 조찬회 월 2회 이상, 월 1회 8시간 이상의 6시그마 등과 같은 특강, 독서토론 등 연간 500시간 이상의 학습참여를 한다.

나. 중간관리자

중간관리자들은 업무에 지장이 있는 상황에서 무리한 교육훈련은 문제가 된다고 보며, 현업과 함께 인재의 미래를 보장하고 회사의 성장을 위한 교육은 반드시 필요하지만 필요한 인적자원에 대한 교육계획 수립 시 공백을 커버할 수 있는 대체 인원을 확보한 상태에서 운영하는 것이 바람직하다고 생각하고 있다. 비교적 단 기간에 이수가 가능한 교육은 팀장과의 협의를 통해 별다른 대체 인력 없이 교육훈련이 가능하다고 판단하고 있으며, 지위나 직급의 상승에 따른 자기능력개발이 중요하다고 봄으로, 팀·부장급은 본인의 업무시간

중, 부하직원의 능력개발을 위해 30~40%정도 할애하고 있다.

부하직원이 교육훈련을 받을 경우, 그전에 교육훈련에 대한 준비사항과 교육후의 성과에 대한 모니터링을 하고 있으며, 교육훈련을 이수한 후는 직무 적격성 평가를 이용하여 성과측정을 하고 있으며, 교육대상자의 업무 공백을 대처하기 위한 인력배치와 교육대상자의 현재 능력 수준 등을 평가한다.

중간관리자는 CEO의 직원 역량 개발에 대한 열정은 정말 대단하며, 연간 투자되는 실질적인 지원을 위해 자원을 아끼지 않는다고 생각하고 있으며, 미래의 성장은 현재의 투자에 좌우되므로, 현재 힘들지만 많은 훈련이나 교육이 미래의 차별화된 성과를 낼 수 있을 것으로 확신하고 있다.

직원의 능력개발을 위해 중요하다고 생각되는 사항은 교육훈련에 대한 관심인데, 우선 CEO의 관심이 중요하다. 이는 일종의 동기부여가 될 수 있다. 중간관리자의 관심은 길잡이 또는 지원자의 역할을 하며, 이에 못지않게 효과성에 대한 성과를 이끌어낼 수 있는 개인의 관심이 중요하다.

학습 시설, 학습인프라에 대해서는 사내학습시설 뿐만 아니라, 커뮤니티 정보시스템의 개발이 필요하며, 교육담당자의 전문적인 지식 또한 중요하다. OJT를 제외한 교육훈련은 근무시간의 제약으로 학습시간의 여유가 부족하여, 근무시간외의 자기능력개발을 위한 투자는 팀 단위로 스스로 학습하는 회사문화를 정착시키는 것이 필요하다.

다. HRD 담당자

학습 형태가 회사의 비전과 달성을 위한 방향으로 집결되어 있으며, 직무 능력 향상과 개인의 자질 향상에 집중적으로 투자하고 있다고 보고, 근로자 학습의 목적과 경영전략과의 관계가 일치한다고 인식하고 있다.

근로자 학습 형태는 직원별 목표에 따라 개인·부서·조직차원, 온라인, 오프라인 형태로 참가자의 연령, 직급, 담당 업무 참가기간 등으로 나뉘어진다. 학습 형태를 다시 구체적으로 살펴보면, 개인학습은 영어, 독서, 과제 수행이며 부서차원에서는 팀별 독서 토론, 동영상, 강의 수강, 팀과제 수행이 있다. 조직

차원에서는 독서토론, 동영상 강의, 주제별 WORKSHOP, PI, SINGLE PPM 으로 구성되어 있고, 온라인을 통한 동영상 강의 집체학습, 외부교육수강, 조찬 간담회와 같은 오프라인이 형성되어있다. 이러한 학습 형태는 직원 별 목표에 따라 참여 범위가 다르며, 본인 희망 시 사내 온라인 동영상 강의 참여가 가능하고, 책을 통한 의사소통과 건설적 토론을 통한 의견 일치를 끌어내는 기능을 한다.

한편 소기업으로서 생존과 직결되는 차별화 전략이 학습을 통한 높은 가치 추구에 있어 학습에 대한 경영자의 철학은 매우 확고하다. 의사소통의 수단으로서 학습을 이용하고 그것을 통하여 눈에 보이는 성과를 창출하기 위하여 노력하고 있으므로 경영자, 관리자는 물론이며 전 직원이 학습에 대한 인식은 높은 편이다.

근로자 학습 지원을 위한 전담조직과 담당자의 위치 및 역할의 경우 현재 JNT에서 HRD에 관련된 업무를 수행하고 있으며, 팀원은 다양하게 구성하게 되어 직원 개개인의 교육을 지원하고 있다. 그리고 기업이 근로자 학습 지원을 위해 회사에서 제공되는 모든 교육훈련은 업무 시간 중에 이루어지며, 100% 회사 지원과 함께 모든 교육시간을 평가에 반영하여 연봉과도 연관시켜 지원하고 있다. 근로자 학습촉진을 위한 정보 및 지식시스템, 학습네트워크와 같은 테크놀로지의 구축과 활용은 사내 그룹웨어를 통하여 실시간 교육에 대한 정보를 중재하고 자발적인 참여가 가능하도록 하고 있으며, 교육훈련 후 사내 전달 교육실시, 이에 대한 결과물 기재로 전체 공유가 가능한 시스템을 운영하여 활용하고 있다. 아울러 학습 결과에 대한 측정 방법으로는 참여도, 과제 제출도, 충실도 등으로 팀별 자체 평가를 하고 있으며 이를 인사고과에 반영한다. 이렇게 근로자 학습을 통해서 나타난 그동안의 성과로 조직의 지속적인 매출 증대와 전문가 양성, 보상을 통한 개인 만족을 들 수 있다. 또한 인적자원 개발 형태가 직무능력에 주는 영향을 확인하는 방법으로는 고객의 소리 정취를 통한 자체 평가를 실시하고 외부 교육 참가 시 인증서 및 각종 증서 면담 SURVEY를 통한 내부 평가를 통해서 이루어진다.

인적자원개발 형태 중에서 직무능력에 효과가 가장 큰 것은 분야별 전문가

교육으로 이것은 근로자의 경력 개발과 회사의 성장을 동시에 고려하여 win-win 할 수 있는 프로그램이기 때문이다. 한편 현재 경영자가 새로이 추구하고 있는 FUN경영과 관련하여 팀 운영 및 사내 적용할 수 있는 사례를 개발하여 직원들이 일터에서 즐겁게 생활하고 학습할 수 있는 콘텐츠개발이라는 새로운 학습전략을 세우고자 한다. 이러한 근로자 학습을 촉진하고 장려하기 위해 개인의 경력개발과 함께 주어지는 평가에 따른 보상을 하고 있다.

하지만 자원의 한정, 직무 전문가로서 체계적인 학습을 진행할 수 있는 외부교육 기관의 부족 전문가(RISK, CS, LOGISTIC) 능력 개발 및 향상을 위한 교육 체계가 아직은 부족한 편으로 근로자 학습을 하는데 장애요인이 남아 있다.

라. 근로자

B사의 응답자 특성을 살펴보면, 전체 응답자는 18명으로 남자 10명, 여자 8명, 연령은 25세이하 3명, 26~30세 9명, 31세 이상 6명으로 구성되어 있으며, 관리직 2명, 업무직 16명이다. 응답자의 근속연수는 1년 이하 5명, 2년 5명, 3~4년 3명, 5년 이상 5명으로 조사되었다.

B사의 근로자들이 사업계획서에 교육훈련을 포함한 기업 내 학습필요성에 대한 제시를 알고 있는가에 대해선 15명(75%)이 그렇다고 응답하였으며, 학습 또는 교육훈련계획서는 전체 17명이 알고 있는 것으로 나타났다.

학습필요성 전사적 차원에서 실시여부와 학습을 위한 담당자에 대해서는 전체 17명이 알고 있는 것을 볼 수 있다.

근로자들이 교육훈련에 참여하는 주된 이유를 살펴보면, '실수와 낭비를 줄이기 위해', '고객의 요구사항에 맞추기 위해', '근로자 동기부여를 위해', '지식을 늘리기 위해'가 각각 17명이 응답하였으며, '기술과 직결된 기초 숙련을 제공하기 위해'가 14명, '현재 생산에 필적인 기초 숙련을 위해'가 12명, '안전법규를 지키기 위해'가 5명, 회사(상급자)가 부과한 의무가 2명 순으로 대체로 업무의 효율성을 높이기 위한 기초 기술숙련을 목적으로 학습에 참여하는 것

을 볼 수 있다. 한편 학습 참여에 결정적인 영향을 주는 사람은 최고경영자는 7명, 해당부서 상급자와 교육훈련 담당부서는 각각 4명, 동료는 1명 순으로 최고경영자의 영향력이 가장 크게 미치고 있다.

근로자의 공식적 학습일수는 5일 이내 와 6~10일이 각각 2명, 11~20일이 4명, 21~30일이 7명, 31일 이상이 3명이며, 공식적 학습활동 내용은 직무관련(12명), 직무와 무관한 능력개발관련(4명) 학습을 받았고 아울러 비공식적 학습일수는 5일 이내 1명, 6~10일 4명, 11~20일 5명, 21~30일이 4명, 31일 이상이 4명 순으로 비공식적 학습활동 내용은 직무관련(9명), 직무와 무관한 능력개발(7명) 관련 학습을 받은 것으로 나타났으며, 비공식 훈련제공자는 직장 선배(9명), 비공식학습활동 제공자(6명), 기타(3명) 순이다.

연간 근로자들 본인이 직접 부담하는 학습비용은 거의 대부분이 50만 원 미만(17명)을 소비하고 있으며, 직장 내 제공학습 학습정보에 대해 10명(55.6%)이 만족하고 있다. 학습전략이나 활동 중 유익하고 성공적인 프로그램이 있는지에 대한 문항에 대해서는 14명(77.8%)이 그렇다고 대답하였으며, 그 중 10명이 만족한다고 응답하였다. 유익한 프로그램은 '독서토론'(4명), '업무관련(2명)', '비전공유(1명)', '개인별 맞춤교육(1명)', '정보획득(1명)', 'OJT(1명)' 등이다.

근로자들이 학습활동에 있어서 경영자, 관리자, HRD 담당의 지원정도를 보면, 경영진지원 16명(적극지원 12명), 중간관리자 지원은 13명(적극지원 6명), HRD담당자 지원은 14명(적극지원 7명)으로 대체로 지원이 높은 편이다. 근로자의 학습을 위해 제공되는 물질적 지원의 경우 '학습재정지원(16명)', '학습프로그램 지원(14명)', '학습시설장비지원(14명)', '제공된 학습시간 할애(13명)', '학습정보제공(12명)' 으로 대체로 지원정도가 높은 것으로 나타났다.

2. 인적자원개발 현황

HRD 담당자 설문을 통해 교육훈련 현황 및 투자정도를 살펴본 결과는 다음과 같다. 우선 인적자원개발 형태 실시 여부를 살펴보면, 집체식 사내교육은

현재 실시 중이며 직무능력에 많은 투자와 함께 직무능력에 미친 효과가 큰 것으로 나타났다. 이밖에 현재 실시하고 있는 인적자원형태로는 집체식 사외교육 훈련, 인터넷 학습(e-learning), 국내연수, 해외연수, 학원수강료지원, 국내대학·대학원 등록금 지원, 핵심인재 육성, 임원교육, 경력개발제도가 있다. 한편 각 분야별 인적자원개발 프로그램으로는 영업 및 서비스 인력, 관리(경영지원) 인력에 대해 실시하고 있으며, 2004년 인적자원개발 현황으로는 직무순환, 멘토링 또는 코칭, OJT, TFT 등 특별과제팀 프로젝트, QC(품질분임조), 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 6-시그마를 현재 실시 중이다.

교육훈련 조직(인프라)의 경우 현재 사내에 독립된 교육훈련시설을 갖고 있으며 타 회사의 근로자 또는 일반인에게 교육훈련을 제공하고 있지는 않다. 또한 근로자교육의 일부를 전문교육기관에 위탁해 실시하기도 하며, 교육훈련부서에서 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하고 있지 않고, 노동부가 근로자 직업훈련 촉진법에 따라 지원하고 있는 직업훈련시설·장비 자금 대부제도를 활용한 적 역시 없다.

다음으로 교육훈련 성과 및 학습조직 관련 인적자원개발 활동이 영향을 살펴보면 직원의 직무 능력은 상당히 향상되었고, 회사의 이미지는 매우 높은 향상을 보였으며, 노동생산성, 직원의 의욕은 보통이라고 평가되었다. 또한 근로자에게 개인경력개발의 일부로 직무배치전환, 업무배치전환, 업무 맞바꿈 또는 타 업무보조 등의 방식활용, 컴퓨터등을 통한 재택학습, 통신학습 및 원격학습, 컨퍼런스, 워크숍, 강의, 세미나 참석, 사내학습모임에 참여, 기타 비정규직 형태의 학습활동 참여등 다양한 학습유형에 참여를 유도한 것으로 응답하였다.

인적자원 개발 추진 시 발생하는 애로점에 대한 조사에서는, 교육훈련에 대한 경영진의 인식 부족과 교육훈련에 대한 근로자의 관심과 이해 미흡, 예산 부족, 업무가 단수하여 교육훈련 필요성이 없다는 항목에 대해서는 그렇지 않다고 인식하고 있으며, HRD 전문가 부족한 편으로, 인력부족으로 인한 교육인원의 차출의 어려움과 교육훈련 이수자의 이직률이 높다는 항목은 보통이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

3. 독서토론 프로그램

가. 성공 사례 도입 배경 및 필요성

CEO의 이러한 인재육성에 대한 관심을 갖게 된 계기는 회사의 장기적 생존과 지속성장의 비법을 화두로 고민하던 중 2000년 9월 말경 상공회의소 주최의 미국 우수기업탐방프로그램 참가과정에서 미국기업들의 강점이 강력한 인재육성프로그램에 기반을 두고 있다는 사실을 인지하게 되었고, 궁극적으로 성장과 생존을 위해서는 체계적 인재육성 없이는 불가능하다는 것을 절감하게 된 것이 계기가 되었다. 이에 따라 CEO는 본인의 인재육성에 대한 중장기 마스터 플랜의 일환으로 월 1회 전사적 독서토론을 추진하였다.

이 독서클럽은 2003년 4월부터 시작되었고 회사 문화 전파를 용이하게 하기 위해 조성된 독서 클럽은 지식경영, 품질경영, 변화혁신, 개선, 경쟁전략 등의 경영 개념들을 회사 내부에 전파하고 전 직원의 80% 정도 비전 공유를 목표로 운영되기 시작하였다.

나. 발전 단계별 시기(도입기-정착기-성숙기-완성기)

1) 도입기: 지식근로자 양성을 통한 지식창출과, 우수한 개인역량 위주의 경영에서 조직의 시너지 효과를 극대화 시키는 시스템 경영으로의 전환으로 회사의 핵심역량을 정의하고 그에 걸맞는 인재 양성과 경영 개념 전파, 비전 공유를 목표로 독서클럽이 시작되었다. 도입기에는 CEO를 중심으로 일부 직원을 대상으로 운영되었고 경영 이론 도서를 위주로 2004년 2기 독서클럽까지 운영되었다.

2) 정착기: 2004년까지 일부 직원들로 운영되었던 1,2기 독서 클럽이 회사의 운영방향과 일치되어 여러 직원들이 관심을 보이기 시작하였고 다소 무리가 따랐지만 2005년부터 본격적으로 전 직원들로 확산되어 “B사 호”가 닳을 올리게 되었다. 이때는 전 직원을 두 그룹으로 나누어 함장을 선출하고 두 그

룹의 함장이 주도적으로 “B사 호”를 이끌며, 경쟁체제를 구축하여 평가와 시상을 진행하였다.

3) 성숙기: 2006년 현재까지 “B사 호”는 함장을 주축으로 2005년까지 주도되던 CEO의 참여를 완전히 배제하고 조별 팀장이 함장을 보좌하여 전체적인 운영을 진행하고 있다. 현재는 3개월에 한 번씩 그룹별 전체 독서 토론을 진행하고 전체 독서 토론이 진행되지 않는 2개월은 팀 자체적으로 1권의 책을 읽고 소그룹 모임을 통하여 과제를 해결하는 방법으로 진행되고 있다.

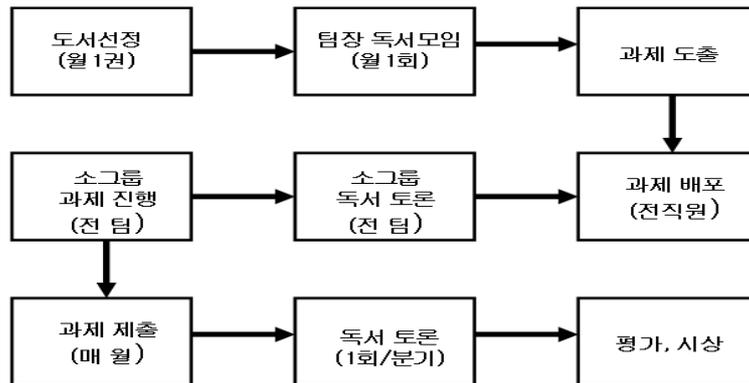
4) 완성기: 일상적으로 일어나는 발표, 토론의 형식을 탈피하여 지난 2006년 8월에는 팀별 주제 ROLE PLAYING을 시도하여 즐거움과 책의 이해를 좀 더 깊이 이해할 수 있는 계기를 마련하였다. 현재는 전 직원의 20% 정도는 “B사 호”에서 진행되는 도서 이외에도 스스로 책을 구입하여 읽고 서로에게 추천해주는 문화로까지 접근하고 있다.

다. 개발 단계

회사의 생존과 관련된 환경변화에 인식을 새로이 한 CEO의 결단으로 중소기업의 특성인 개인역량 위주의 경영에서 탈피하여 급변하는 경영환경 속에서 치열한 가격경쟁과 지속적으로 하락하는 이익률을 탈피하여 시장을 주도할 수 있는 자사만의 차별화 전략을 실행하게 되었고 그것은 “지식근로자 양성을 통한 지식창출과 조직의 시너지 효과의 극대화를 통한 시스템 경영”으로 귀결되어 품질경영, 지식경영, 연봉제 전환, 호칭 폐지 등의 변화 관리 TOOL을 사용하게 되었다. 이에 따라 전문적인 지식과 회사의 운영방안을 전파하고자 독서클럽(RC)를 운영하게 되었고 도서는 CEO가 일괄 선정하여 피터 드러커와 같은 경영의 새로운 TREND와 이론적인 학문(마이클 포터의 경쟁론)을 이해할 수 있는 도서를 선택하여 2003년 4월 RC 1기를 필두로 시작되었다.

라. 운영

1) 운영 절차(도식화)



2) 운영 방법

매월 1권의 도서를 선정하여, 전 직원이 일정 기간 개별 독서를 하고 팀 내 소그룹(전체 10개 팀)의 팀장들이 모여 함장과 함께 사전 독서 토론과 과제의 방향성에 대해 결정된 사안을 개별 소그룹에서 독서 토론과 과제 해결을 팀별로 진행하여 기안 내에 제출하며, 1회/분기 전체 팀을 두 그룹으로 나누어 면대면 토론과 과제발표를 진행하여 평가, 보상을 시행한다.

3) 운영 조직

2006 “B사 호” 함장 1인 선출하여 전체 소그룹 2개와 10개 팀으로 운영하고 있다. 소그룹 별 팀장을 선출하여 개별 직원 보다 한 달 앞서 독서하고 월 1회 팀장 모임에서 함장 주도로 토론과 과제 유형을 결정하여 소그룹에 과제를 부여하고, 소그룹 팀장은 사전 토론을 통하여 책에 대한 내용과 토론 과제를 인지하여 소그룹을 이끌게 된다.

4) 운영을 위한 지원(인적, 물적, 사회적 지원 등)

회사에서는 “B사 호”를 학습조로 인정하여 월 1회 근무시간 중 모임을 지원하고 또한 모임 비용(식대, 음료수대)을 전액 지원하고 있으며, 전 직원의 도서 구입비도 전액 지원하고 있다. 또한 “B사 호”의 전 직원 참여를 위한 각 팀별(10개팀) 자체 모임을 통한 자발적인 학습과 그에 따른 도서 구입에 대한 비용도 전액 지원하고 있다.

마. 성공요인

CEO의 강력한 의지를 바탕으로 지난 2003년 4월 시작된 이후 2년여 동안 CEO의 헌신이 성공의 요인이라고 생각하고 있다. RC 1기가 처음 운영되었을 당시는 어느 누구도 토론의 방법, 토론의 기법, 참여를 주도적으로 할 수 있을 만한 스킬과 지식이 부족하였다. 그 때, 평균 3~4시간/권 을 할애하여 도서에 대한 이해를 돕기 위한 자료를 만들어 사전 브리핑을 하고 이 후에는 도서별 질문지를 사전에 배포하여 책의 핵심을 파악하는 데 도움을 주었다. 또한 어려운 경영서적을 읽는 데 대한 부담감을 회사 내 의사소통에 연결시켜 자연스럽게 책을 읽도록 유도하였고 책을 통한 우수기업의 성공 사례를 끊임없이 전파하였다. 처음 경영 도서를 대할 때의 부담감 보다 책을 읽고 발표 자료를 만들고 토론을 하고 난 후의 성취감이 읽을 당시의 부담감보다 훨씬 컸던 것이 직원들을 일깨우고 인식시키기에 부족함이 없었다. 또한 RC를 통하여 현재는 회사의 문화로 정착되어 있는 AAR(AFTER ACTION REVIEW)과 평가 TOOL인 BSC를 구축하였으며 BSC는 3번의 지속적 개선으로 회사에 적합한 KPI를 찾아 적용하고 있다. 이처럼 독서 문화는 회사의 전략적인 방향을 결정하는 데 이론을 익히고 실행하는 도구로서 사용되며, 현재는 자발적으로 다양한 도서를 읽고 돌려 보며 “B사 호” 이외에 팀별로 자발적인 개별 독서 토론도 진행되고 있다.

바. 운영상 문제점과 해결 방안

직장 생활을 하면서 월 평균 2~3권의 책을 꾸준히 읽는다는 것은 쉽지 않다. 특히 경영 서적에 대한 독서는 더 큰 거부감이 있었다. 하지만, 회사에서 추진하는 전략과 독서의 주제가 일치되어 이를 바탕으로 회사의 변화 관리가 추진되고 이를 통한 의사소통을 진행하며 회사의 성장에 기여할 수 있는 계기를 만들어 평가와 보상으로 연결시켜 개인과 회사가 함께 성장할 수 있는 자연스러운 학습을 유도하여 정착되었다.

사. 향후 방향

독서 문화는 지속될 것이며, 독서의 분야를 좀 더 폭넓고 다양한 경험을 통하여 지식을 축적할 수 있도록 다양화하고, 또한 각 분야별 전문가(HR, 지식경영, 변화 관리, 전략 등)를 육성하기 위한 단계별 학습과 함께 보다 체계적인 독서를 병행할 예정이다.

■ 사례 3: (주)썬트렉아이

C사는 한국과학기술원 인공위성연구센터에서 우리나라 최초의 위성인 우리별1호 위성을 비롯한 지구관측, 우주과학, 기술시험 등의 목적으로 개발된 소형과학위성을 개발한 핵심인력을 중심으로 2000년 1월 설립되었다. 따라서 C사는 국내외 많은 기관들을 대상으로 지구관측 뿐만 아니라 다양한 우주기술 개발에 있어 저렴한 비용으로 단기간 내에 신기술을 개발, 적용할 수 있는 Total Solution을 제공하고 있으며, 이 기업의 경쟁력은 신기술개발을 위한 끊임없는 노력과 함께 그것을 개발하고 운용한 경험 있는 우수인력에 있다.

C사의 기업비전은 기술혁신, 생산성 향상, 비용 절감을 위한 지속적인 연구개발 노력을 통하여 고객에게 가장 효율적이고 통합된 솔루션을 제공하는 것으로 이러한 비전을 달성하기 위하여 기술우위와 인본주의 경영이념을 적절히

조화시키고 기업 내 인재들로 하여금 일에 대한 사명감, 성취감, 보람을 통하여 맡은 바 업무에 집중하게 하고, 통제가 아닌 자율과 창의를 공동체 의식 속에 접목시킴으로써 스스로 동기부여를 하고 자기가치를 실현시킬 수 있도록 발판을 제공하고 있다.

C사의 인력현황을 살펴보면, 크게 연구개발 인력과 관리 및 사무직으로 분류되어 총 62명이 근무 중이며, 업무특성상 대부분이 석·박사출신이다. C사의 매출액은 2004년 5,486백만 원, 2005년 3,949백만 원, 2006년 상반기 3,800백만 원으로 2005년에 약간 주춤하는 듯 했으나 사업의 특성상 장기계속 사업의 비중이 높고, 계약고가 매출의 2배를 상회하는 등 2006년 7월까지 이미 지난해 매출을 초과하여 달성하는 저력을 보이고 있다.

1. 학습인프라에 대한 구성원 의견

가. 경영진 및 관리자

업무 조업에 일부 지장이 있더라도 교육훈련은 반드시 필요하며, 직원들이 자기능력을 잘 하도록 하는 것은 관리자에겐 리더십을 포함하는 중요한 업무로 인식하고 있다. 그러나 실제로 부하직원의 능력개발을 위해 투자하는 시간은 일주일 44시간 근무시간 중 4시간 내외이다.

한편 부하직원이 교육훈련을 받을 경우 그전에 교육훈련에 대한 준비사항과 교육후의 성과에 대한 모니터링을 하고 있으며, CEO는 직원들의 역량개발을 위해 열정을 가지고 있으며, 교육훈련이 조직의 성과에 대해서는 많은 도움을 주고 있다고 본다. 또한, 직원의 능력개발을 위해 CEO의 교육훈련에 대한 관심과 직원개인의 교육훈련에 대한 관심은 매우 중요하며, 회사의 지원지도, 근무시간 대비 학습할 시간적 여유에 대한 중요도가 높다. 중간관리자의 교육훈련에 대한 관심과 학습시설 학습인프라는 보통이라고 인식하고 있으며, 상대적으로 교육담당자의 전문성은 중요하지 않은 편이라고 평가하였다.

나. HRD 담당자

HRD담당자들은 자사의 근로자 학습의 목적과 경영전략과의 관계의 일치정도는 현재 노력중이라고 보고 있다. 현재 학습의 형태는 부서와 조직차원에서 직무와 교양 관련 직무 멘토를 실시하고 있으며, 참가자의 연령, 직급, 담당업무에 따라 최대 1주일 정도의 학습을 실시하며, 2006년 근로자 학습을 위해 EEP(Enterprise Education Program)을 도입하였고, 기업내 근로자 학습지원을 위해 회사 지원금과, 고용보험을 지원하고 있다. 또한 근로자 학습 촉진을 위해 지식 및 정보관리 시스템, 정보 및 지식 DB화, 인터넷 및 전자게시판 등의 테크놀러지를 구축하고 활용하고 있으며, 학습결과에 대해서는 사내 감사와 이에 대한 보상이 이루어진다. 그러나 아직까지 근로자 학습을 통해서 그동안의 성과는 크게 없는 편이며, 인적자원개발 형태가 직무능력에 어떤 영향을 주는지 또는 어떤 방법을 통해 확인하는지 경로를 잘 모르고 있어 이에 대한 대책을 고려중이다. 아울러 앞으로 새로운 종업원 학습전략으로 사내강사제도와 사내학점제도를 진급과 연계시킬 계획이다. 한편 근로자 학습을 방해하는 장애요인으로는 일상적 업무를 꼽고 있다.

다. 근로자

C사의 응답자 특성을 살펴보면, 전체 응답자는 10명으로 남자 10명, 연령은 25세 미만 2명, 26~30세 4명, 31세 이상 4명으로 구성되어 있으며, 업무는 관리직 1명, 기술직 9명이다. 응답자의 근속연수는 1년 미만 2명, 2~3년 3명, 4년 2명, 4년 이상 3명이다.

C사의 근로자들이 사업계획서에 교육훈련을 포함한 기업 내 학습필요성에 대한 제시를 알고 있는가에 대해선 전체 응답자 모두 그렇다고 응답하였으며, 학습 또는 교육훈련계획서는 전체 9명이 알고 있는 것으로 나타났다. 학습필요성 전사적 차원에서 실시여부와 학습을 위한 담당자에 대해서 응답자 모두 알고 있는 것을 볼 수 있다.

근로자들이 교육훈련에 참여하는 주된 이유를 살펴보면, 기술과 직결된 기초 숙련을 제공하기 위해, 현재 생산에 필수적인 기초 숙련을 위해, 지식을 늘리기 위해 가 각각 10명이 응답하였으며, 실수와 낭비를 줄이기 위해, 근로자 동기부여를 위해가 각각 9명, 고객의 요구사항에 맞추기 위해 8명, 안전법규를 위해 7명, 회사가 부과한 의무 6명 순으로 응답자 대부분이 업무관련 기술 숙련과 능력을 향상시키기 위해 교육훈련에 참여하는 것으로 나타났다. 한편 학습 참여에 결정적인 영향을 주는 사람은 해당부서 상급자 5명, 교육훈련 담당부서 4명, 최고경영자 1명 순이며 경영자의 영향은 거의 없다.

근로자의 공식적 학습일수는 11~20일이 4명, 6~10일은 3명이며, 공식적 학습활동 내용은 직무관련(9명)하여 학습을 받았고 아울러 비공식적 학습일수는 5일 5명, 6~10일 2명, 11~20일 2명 순으로 응답자 10명 모두 직무관련 학습을 받은 것으로 나타났으며, 비공식 훈련제공자는 직장 선배(7명), 비공식학습활동 제공자(2)명, 기타(1명)순이다.

근로자의 1년 평균 본인 학습 비용은 응답자 모두가 50만 원 미만이며, 직장 내 제공학습 학습 만족도는 대체로 직원들은 만족하고 있으며, 학습전략이나 활동 중 유익하고 성공적인 프로그램 유무에 대해서 6명이 만족한다고 응답하였다. 유익한 프로그램은 'office교육(3명)', '새로운 앎의 기회(1명)', '학회 및 견학(1명)', '직무관련(1명)'등이다.

근로자들이 학습활동에 있어서 경영자, 관리자, HDR 담당의 지원정도를 보면, 경영진지원 7명, 중간관리자 지원은 7명으로 대체로 지원이 이루어지고 있다고 보는 반면, HRD담당자 지원은 5명으로 보통수준이다. 근로자의 학습을 위해 제공되는 물질적 지원의 경우 '학습제정지원(10명)', '제공된 학습시간 할애(6명)'으로 지원이 높은 편으로 인식하고 있는 것에 반해 '학습정보제공(4명)', '학습프로그램 지원(3명)', '학습시설장비지원(3명)'으로 지원정도가 적은 것으로 나타났다.

2. 인적자원개발 현황

교육훈련의 실시현황과 투자정도를 보면, 집체식 사외교육훈련은 현재 많은 투자에도 불구하고 직무능력에 끼친 효과는 보통수준이다. 인터넷 학습은 보통 수준의 투자에 보통의 직무능력효과를 보였으며 국내연수와 외부(원청)업체의 기술지도, 임원교육은 많은 투자가 이루어지고 있고 직무효과도 크며, 학원수강료지원은 투자는 매우 많으나 직무능력에 끼친 효과는 보통수준이다. 승계계획은 투자도 별로 없고, 효과도 적다. 경력개발제도는 보통수준에 투자가 이루어지고 있으나 직무능력에 끼친 효과는 크다. 한편 집체식 사회교육훈련, 우편통신훈련, 해외연수, 외부업체에 기술지도 지원, 교육훈련휴가제, 국내대학 및 대학원 등록금지원, 해외 대학원학위과정 지원, 핵심 인재육성 등의 인력개발은 이루어지고 있지 않았다. 2004년 위의 결과에 따른 인적자원개발 실시의 연인원 및 소요비용은 집체식 사외교육훈련은 30명이고 소요비용은 2백만 원이며, 인터넷학습은 5명에 백만 원의 비용이 소비되었다. 각 분야별 인력자원 개발 중 연구개발인력, 영업 및 서비스 인력, 생산·제조기술인력, 관리(경영지원)인력 부분에 걸쳐 실시되었으며, 각분야별 투자는 모두 상당히 있는 것으로 조사되었다.

다음으로, 현장에서 인적자원 개발 현황을 보면, 일을 통해 스스로 배우는 능력개발은 투자정도와 미친 효과가 크다. 멘토링 코칭, 제안제도는 현재 실시하고 있으며, 회사의 투자정도와 그에 따른 효과 모두 높다. 그밖에 직무순환제도, 개인프로젝트, OJT, TFT 등 특별과제팀 프로젝트, 행동학습, QC(품질분인조), 지식마일리지 프로그램, 6-시그마 등의 현장인적자원개발은 실시하지 않는다.

인적자원개발 프로그램 비용을 2004년 기준으로 보면, 고용보험 직업능력개발사업 보험료 납입총액은 167만 5천 380원이고, 총 인건비는 약 21억 3천4백 237원, 교육훈련비는 753만 원을 소비한 것으로 나타났다.

교육훈련 조직(인프라)의 경우 독립된 교육훈련시설(연수원)을 갖고 있지 않으나, 타 회사의 근로자 또는 일반인에게 교육훈련을 제공하고 있다. 근로자

의 일부를 전문교육훈련기관에 위탁하고 있으며 근로자의 총 교육시간 중 자체 멘토링을 제외한 체제훈련시간은 10%, 위탁은 90%의 비율로 실시한다. 또한 교육훈련부서에서는 자체적으로 교육훈련 프로그램을 100% 개발하고 있으며, 노동부가 지원하고 있는 직업훈련시설·장비 자금 대부 제도를 활용한 적은 없다.

인적자원 활동은 직원의 직무능력과 노동생산성향상에 보통정도의 영향을 주었고, 회사의 이미지 향상과 직원의 의욕에는 상당히 향상시켰다고 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 근로자들이 참여한 학습유형은 개인경력개발의 일부로 직무배치전환, 업무배치전환, 업무 맞바꿈 또는 타 업무보조 등의 방식활용, 컴퓨터등을 통한 재택학습, 통신학습 및 원격학습, 컨퍼런스, 워크숍, 강의, 세미나 참석, 사내학습모임에 참여, 기타로는 Toast Masters Speech훈련 등 다양한 학습유형에 참여를 유도한 것으로 응답하였다.

인적자원개발시 지적되는 HRD 전문가 부족과 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출의 어려움, 위탁내용의 부실한 것을 들고 있으며, '교육훈련에 대한 경영진의 인식'과 '근로자의 관심과 이해가 미흡하다', '업무가 단순하여 교육훈련의 필요성이 없다', '교육훈련 후 이직률이 높다'는 큰 문제가 되지 않는다고 인식하고 있는 것으로 조사되었다.

3. Enterprise Education Program

가. 성공 사례 도입 배경 및 필요성

2000년 1월부터 본격적인 사업이 시작된 이래, C사가 이루어낸 실적들은 실로 놀라울만했다. 국내에서는 누구도 꿈꾸지 못했던 해외 인공위성 사업을 수주하고, 지구관측용 카메라를 개발하여 수출하고 세계 각국의 인공위성 사업에 성공적으로 진입했다.

그러한 눈부신 성공의 이면에는 C사의 전 직원들이 '웰빙 직장' 대신에 선택한 '일하는 보람'과 '땀'이 숨어 있다.

사업 확장에 따라 어느새 직원 60명을 훌쩍 뛰어넘는 ‘직장’으로 변해버린 C사는 신규 인력과 기존 인력, 혹은 전체 인력 간에 존재하는 ‘지식의 차이’을 느끼기 시작했으며, 이에 따라 2005년부터 자체적인 ‘교육 Task Force’를 구성하여 1년간의 내부 진단과 시범 운영을 거쳐 이른바 EEP(Enterprise Education Program)을 성공적으로 도입하였다.

C사의 전 사원은 지식과 지식의 경로를 검색하고, 습득하며 또한 공유하는 강사이자 학생으로 활동하고 있는가 하면, 언제나 새로운 학습 기회를 보장하기 위해 대표이사와 경영이사를 정점으로 한 EEP팀을 정규화하여 운영하고 있다.

나. 발전 단계별 시기

1) 도입기: 위탁 교육 시기

이에 따라 처음으로 체계적인 재학습의 필요성이 대두되기 시작한 2002년과 2003년에는 외부의 위탁교육제도를 활용하고자 서울과 대전, 대구 등에 위치한 교육시설에 직원들을 파견교육하는 방법을 선택했고 이에 따라 중간관리자급 이상 20여명이 리더십 교육, 중간관리자 교육, 인사 교육, 그리고 기타 관련 직무교육 등에 참여했다.

2) 위탁 교육 체계화 시기

위탁 교육의 한계는 스스로의 필요성과 실무에 기반하지 않은 즉흥성이 다분하다는 것이다.

직원들로부터 교육의 수요에 대한 의견 반영 없이 일률적으로 보내는 일과적 교육에 대한 불만의 목소리가 높아지면서 경영진과 경영기획실에서는 다음과 같은 몇 가지 보완책을 수립하였다.

- 교육기관 선정과 선정된 교육기관의 연간 교육 일정 확보를 통해 사내 교

육 수요 조사를 실시하여 사전에 스스로 필요한 교육이 무엇인지를 인지하도록 함.

- 사내 직원들의 교육에 대한 수요조사 결과에 관계없이 직급과 직책에 따라 필요한 교육은 의무적으로 부여함(신입사원 교육, 중간관리자 리더십 등).

3) 자체 교육 시스템 수립시기

스스로의 필요성에 기반하지 않은 교육은 효과를 보장할 수 없다는 사실에 공감대를 형성하기 시작한 C사의 경영진은 다음과 같은 교육에 관한 기본 원칙을 수립하였다.

첫째 '교육의 효과는 지속적으로 측정되어야 하고 측정을 통해 검증되어야 한다' 둘째 '교육 체계는 지속적인 검증을 통해 보완되고 관리되어야 한다' 로 이것을 통해서 기업은 구성원의 역량 강화, 기업의 목표(비전, 미션)에 동참하고 업무에 몰두하는 구성원을 확보하는 것이다. 또한 국내 항공우주산업을 선도할 최상의 인재 양성과 평생 고용가능능력(Life-Time Employ-ability) 제공을 통해서 기업과 기업구성원의 지속적인 발전을 위한 기회를 제공하고 있다. 이러한 개발을 시도는 대표이사, 경영이사, 인사 담당자 및 연구소 실장을 중심으로 2005년부터 도입을 고려하면서 사내 강사제도로 운영하면서, 2006년 8월 현재, 신입사원을 대상으로 한 대표이사의 강의 등 4개의 공식 강좌가 개최되었고, 정규 사내 규정을 마련하여 정착기로 다가가고 있는 중이다.

다. 개발방법

C사가 개발하기로 한 EEP 시스템은 위 발전단계 별 시기에서 살펴본 것처럼 회사 자체적인 필요에 의해 개발문제가 제기되었으며, 따라서 시스템의 개발 역시 사내 Task Force에 의해 자체적으로 이루어졌다.

라. 운영단계

C사에서 운영하는 EEP는 Project Management와 동일한 개념으로 운영되며, 따라서 별도의 지출 계정을 갖고 본 건의 지출에 관한 한, 경영이사의 전권에 의해 결정된다. 또한 한시적으로 운영되는 프로젝트가 아닌 지속적인 프로젝트의 개념으로 운영조직은 크게 대표이사, 경영기획실장(경영이사), 책임금실장, 인사 담당자로 조직되어 있다.

마. 성공요인

중소기업이 자체적인 수요에 따라 개발하였으며, 몇몇 외부교육시설을 꾸준히 이용해오면서 한계점을 느낀 경영진의 자발적 요청에 따라 대안적으로 개발되었다.

바. 운영상 문제점과 해결 방안

EEP는 경영진과 담당자의 오랜 고민 끝에 나온 교육시스템임에도 불구하고 상대적으로 짧은 기간 동안 운영되어 다음과 같은 문제점들이 있다.

첫째, 강사 선정에 관한 문제이다. 사내의 강사를 활용하여 담당자가 학습을 통해 전문성을 기른 후에 나머지 직원들에 대해 강의하는 것을 원칙으로 했으나, 강사의 자질 부족과 업무 이외의 일이라는 인식으로 인한 강사의 학습 미비라는 문제점이 발견되어, 강사에 대한 수강평가 후 보상제도 운영과 외부강사를 적극 활용함으로써 문제점을 해결하고 있다.

둘째, 직원들의 인식전환의 문제이다. 직원들의 이해 부족과 업무 외적인 강제사항으로 인식하고 있는데, 교육이 업무의 일부라는 점에 대한 공감대 형성을 위해 세미나와 토론을 개최하고 있다.

셋째, 교육과 관련한 보상제도가 부족한 점이다. 이는 인사제도와 연결고리를 찾고 선택적 복리후생을 도입하여 인센티브를 부여하고자 한다.

사. 향후 방향

사내의 가능한 자원을 최대한 활용함으로써 추가적인 비용부담을 줄이고, 고도의 전문성이 필요한 분야의 교육에서는 외부강사를 활용하고자 한다. 또한, 직원들의 인식 전환을 위해 적극적인 동기부여와 함께, 교육시스템과 관련한 소규모 세미나와 토론회 실시, 워크숍 및 경영기획 세미나의 동참을 추구하고 있다.

■ 사례 4 : (주)광희

D사는 포스코 광양제철소 연주공장 조업지원 외주파트너사로서 Slab Scarfing 및 검사, 천정크레인 운전, Grinding Machine 운전, 연주기 주유 등 조업지원작업을 수행하고 있으며 임원 3명, 사무직 16명, 기술직 245명 총264명이 근무하고 있다. 회사연혁은 '87.10.1 광양제철소 외주작업을 위해 (주)삼풍공업으로 설립되어 제철기연(주)에 통합('94.5-'95.11.)되었다가 '95. 12. 1. F사로 분리 설립하여 현재에 이르고 있다.

1. 학습인프라에 대한 구성원 의견

가. 경영진 및 관리자

중간관리자는 업무/조업에 일부 지장이 있더라도 교육훈련은 반드시 보내야 한다고 생각하고 있다. 직원들이 자기능력개발을 잘 하도록 하는 것은 관리자로서 조직의 안정과 발전을 위한 필수적 업무라고 생각하고 있다. 실제로 팀장/부장님은 본인의 업무시간 중 부하직원의 능력개발에 60% 정도 할애하고 있으며, 부하직원이 교육훈련을 받는 경우 받기 전에 교육훈련에 대한 준비사항과 교육후의 성과에 대해 모니터링하고 있다.

중간관리자의 입장에서 볼 때, CEO는 직원들의 역량개발에 아주 많은 열정

을 가지고 있다고 생각하며, 교육훈련이 조직의 성과 향상에 아주 많은 도움을 주고 있다고 생각한다.

따라서 직원의 능력개발 향상을 위해서 가장 중요하다고 생각되는 것은 CEO의 교육훈련에 대한 관심이며, 그 다음으로 중간관리자의 교육훈련에 대한 관심, 직원 개인의 교육훈련에 대한 관심 등의 순이다. 학습시설 및 학습 인프라도 매우 중요하다고 생각하는데, 종업원의 학습 관련 시설은 POSCO 시설을 이용 중이다.

나. HRD 담당자

HRD 담당자는 근로자 학습의 목적과 경영전략과의 관계는 일치한다고 생각하며, 근로자 학습의 형태로는 개인차원, 조직차원에서 온라인을 통해 이뤄지고 있으며, 참가자의 연령은 대부분 30대라는 특징이 있다.

근로자 학습 지원을 위한 교육전담조직 내 구성원은 본부장 보좌역 및 실무 담당자들이며, 이들은 교육계획 수립, 교육 지원, 교육 준비 및 진행 등의 업무를 맡고 있다.

근로자 학습을 위한 지원방안으로서 POSCO e-campus를 이용하고 있으며, 회사의 외부초청 강의 등을 시행하고 있다. 근로자의 학습 촉진을 위한 테크놀로지(정보 및 지식시스템, 학습네트워크)의 구축 및 활용은 학습네트워크(POSCO e-campus)를 활용하고 있다.

학습결과에 대한 측정방법으로는 POSCO e-campus를 이용할 경우 교육결과는 자동측정이 되며, 외부강사 초청 강연은 설문을 통해 측정하고 Feed-Back을 하며, 학습결과에 대한 보상은 추후 검토 예정이다.

근로자 학습을 통하여 나타난 성과는 설문결과에 의하면 45% 만족, 55% 보통으로 나타나 만족도가 높은 편이었다. 구체적인 성과로서 근로자가 회사 교육에 동화되었으며, 직무수행에 있어서도 활용 능력이 확대되었다.

인적자원개발 형태가 직무능력에 영향을 주는 사항에 대해 확인할 때는 설문조사, 개인 면담, 직무수행 관찰 등을 통해 밝혀낼 수 있다. 인적자원개발 형

태 중에서 회사의 직무능력에 효과가 큰 것은 중간 관리층의 인성교육 및 직무능력교육 때문이다. 왜냐하면, 중간관리층이 리더십 발휘 및 솔선수범을 유도하였으며, 교육효과의 전파 등이 있기 때문이다.

앞으로 새로운 종업원 학습전략의 과제는 QSS, 즉 실천 및 선임자 직무능력을 향상하고자 한다. 근로자 학습을 촉진하는 촉진 및 장려요인은 개인이 필요로 하는 교육과정 및 인프라의 제공, 조직 내 학습 분위기 조성 등이다. 반면, 근로자 학습을 방해하는 장애요인으로는 3조 3교대의 여유인력 없는 조직 구조와 일인개소 작업환경 등이다.

다. 근로자

교육훈련에 대한 조사를 하였으며 대상은 근로자들로서 전체 중 10명을 대상으로 설문을 조사하였다. 응답자 모두는 남자이며 30대에서 40대 초반이며 전부 사원으로 경력차이만 있다.

사업계획서 혹은 경영계획서에 교육훈련을 포함한 학습의 필요성을 제시하고 있는지에 대한 설문에 전체 10명 중 3명이 필요성을 제기한다고 응답하였으며, 근로자를 위한 학습이나 교육훈련 계획서가 있느냐는 질문에는 7명의 응답자가 있었다. 학습(교육훈련 포함)의 필요성을 전사적 차원에서 실시했는가라는 질문에 9명이 실시했다고 밝혔으며, 학습(교육훈련 포함)에 참여하는 주된 이유로서는 실수와 시간 낭비를 줄이기 위해, 안전법규를 지키기 위해, 기술과 직결된 기초숙련을 제공하기 위해, 현재 생산에 필수적인 기초숙련을 위해, 고객의 요구사항에 맞추기 위해, 근로자 동기 부여를 위해, 지식을 늘리기 위해, 회사(상급자)가 부과한 의무 등이다.

학습 참여에 가장 결정적인 영향을 주는 사람으로는 최고경영자나 해당부서 상급자가 가장 많았고, 다음으로 스스로를 위해서, 교육훈련 담당 부서, 동료 등에 의해서 훈련을 받는 경우도 있다.

1년에 공식적으로 참여하는 학습활동의 내용은 대부분 직무와 관련된 것이며, 기간은 짧게는 3일에서부터 길게는 60여일까지 다양하다.

1년에 비공식적으로 참여하는 비공식적인 학습활동도 직무와 관련된 것이 가장 많으며, 다음으로 취미 관련이 많았다. 비공식적인 학습활동을 위한 기간은 적게는 3일에서부터 길게는 50일까지 가능하다. 비공식훈련은 직장선배로부터 받는 제공이 가장 많으며, 다음으로는 비공식학습활동 제공자 등이다.

연간 학습비용에 따른 본인의 부담금은 대체로 50만 원 이하이며, 대체로 직장에서 제공하는 학습정보에 만족하고 있다. 회사에서 실시하는 학습전략이나 활동 중에서 유익하고 성공적이라고 생각한 것이 있느냐는 질문에서는 예와 아니오의 응답이 각각 60%, 40%의 비율이었다. 또한, 유익하다고 생각한 응답자들 중에서는 MS-Excel 교육, 천장크레인 교육, IT 교육, Excel 교육 등을 만족한다고 응답하였다.

HRD 담당자의 지원과 회사에서 근로자의 학습을 위해 제공하는 물적인 지원에 대한 응답은 각자가 생각하는 지원정도가 각각 다르게 나타났으나 대체로 보통이상의 (적극적)지원을 하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

2. 학습네트워크(e-campus)

가. 발전단계별 시기

도입기(1987. 10. - 2002. 12.) : 회사 설립 이후부터 “D사인의 다짐 선언”까지의 시기로 초기 안전교육과 법정교육 위주로 교육이 실시되었으며, 제철기연(주) 시기에는 해외체험교육이 도입된다. D사 설립 이후에는 인화단결, 자율실천, 성실근무의 사훈의 정신에 따라 새천년을 대비한 전직원 직무향상 외부 위탁교육 등 전직원 직무능력 향상 및 인성교육이 년 1회 정례화 되었고 POSCO 개설 교육과정 수강이 증가된다.

정착기(2002. 12. - 2005. 3.) : “D사인의 다짐 선언” 이후 신입 최고경영자 취임 시기까지로써 직업인의 지침으로 “D사인의 다짐”이 선포되고 D사인의 인생관, 직업관에 대한 철학서인 사보감이 발간되었으며 2004년에 모범사원 해외체험교육이 도입되고 전직원 자체 정례교육과 더불어 관리감독자 및 관리

독자 부부에 대한 자체 교육이 정례화 되어 조직의 Linking Pin 역할을 강화하였다.

성숙기(2005. 3. - 현재) : 신입 최고경영자 취임 이후 현재까지 시기로서 회사의 Vision 및 Action Plan을 선포하여 전임직원이 지향할 교육 및 활동 방향을 명확히 하였고, QSS 교육이 체계화되고, POSCO e-campus 교육의 학습네트워크 도입에 의해 교육 Tool을 제공하고, POSCO 교육모델 외주사로 선정되어 POSCO 인재개발원 지원하에 합동으로 실정에 맞는 교육과정을 개발 중에 있으며, 해외체험교육이 안전유공자,스카핑 및 교육 우수자등으로 확대되고 Leadership 교육등 관리감독자에 대한 교육을 강화하고 10월에는 직원 신입자에게 확대 시행할 예정임. 향후 선진교육기법의 도입등으로 더욱 완숙된 교육체도를 만들어 가고자 한다.

나. 개발 방법

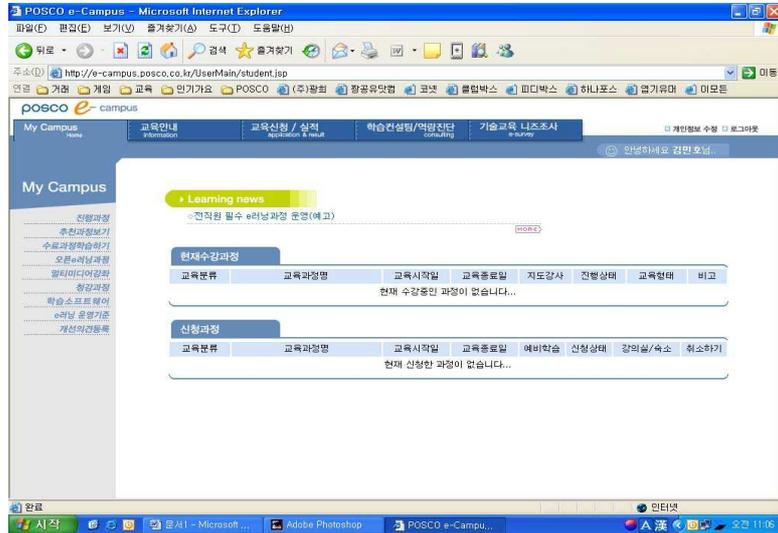
근로자의 학습 촉진을 위한 테크놀러지(정보 및 지식시스템, 학습네트워크)의 구축 및 활용은 학습네트워크(POSCO e-campus)를 사용하고 있다.

다. 운영단계

1) 운영 절차

e-campus 교육 접속 및 로그인 :

- ▶ <http://e-campus.posco.co.kr>로 접속을 하여 이미 부여된 아이디로 로그인을 한다.



기타 집계식 사내교육은 자체적으로 외부강사 초빙, 강의내용, 교육일정 등 계획을 수립하여 시행한다.

2) 운영 방법

근로자 학습의 형태는 개인차원·조직차원에서 온라인을 통해 이뤄지며, 참가자의 연령은 대부분 30대에 해당한다는 특징이 있다.

학습결과에 대한 측정방법 및 활용방법으로 POSCO e-campus 교육의 결과는 자동 측정되어지고, 외부강사 초청 강연은 설문을 통해 측정하여 Feed-Back한다.

인적자원개발 형태로서 집체식 사내교육훈련과 집체식 사외교육훈련, 해외연수, 외부(원청)업체로부터 기술지도 받기 등을 사용하고 있다. 2004년도에 집체식 사내교육훈련자가 590명, 집체식 사외교육훈련자가 74명이었으며 집체식 사내교육훈련에 따른 소요비용은 37백만 원, 집체식 사외교육훈련에 따른 소요비용은 12백만 원이다.

2004년에 실시한 인적자원개발 프로그램 중 관리(경영지원)인력, 생산기능직 인력이 참가하였으며, 인적자원개발에 대한 회사의 투자는 전체 사무관리직(연구개발 인력, 영업 및 서비스인력, 생산/제조 기술인력, 관리(경영 지원)인력, 생산기능직 인력)에 모두 실시하였다.

인적자원개발 형태로는 직무순환, 멘토링 또는 코칭, OJT, 제안제도 등이 있으며, 모두 직무능력에 어느 정도의 효과를 주고 있다. 이들에 대한 회사의 투자정도는 직무순환, 멘토링 또는 코칭, OJT의 경우 투자가 거의 없으며, 제안제도에 한해서는 어느 정도 투자를 하고 있다.

2004년 한해동안 인적자원개발 프로그램에 직접적으로 지출한 비용은 고용보험 직업능력개발사업 보험료 납입총액 22백만 원, 총인건비 9,472백만 원, 교육훈련비 49백만 원이다.

3) 운영 조직

근로자의 학습 지원을 위한 교육전담조직으로는 본부장보좌역 및 실무담당들이며, 이들은 교육계획 수립, 교육 지원, 교육 준비 및 진행 등을 담당한다.

사내에 독립된 교육훈련시설(연수원 등)을 갖고 있지 않으며, 이에 따라 독립된 교육훈련시설에서 타 회사의 근로자 또는 일반인에게 교육훈련을 제공하지 않는다. 근로자 교육의 일부를 전문교육훈련기관에 위탁해서 실시하고 있으며, 교육훈련부서에서 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하지 않는다. 한편, 노동부가 근로자직업훈련촉진법에 따라 지원되고 있는 직업훈련 시설 및 장비 자금 대부 제도를 활용한 적은 없다.

4) 운영 지원

근로자의 학습 지원을 위한 지원사항으로는 POSCO e-campus를 이용하여 사용하고 있으며, 회사의 외부 초청 강의를 시행하고 있다. 학습결과에 대한 보상은 추후 검토 예정이다.

라. 성공요인

근로자 학습을 통하여 나타난 그 동안의 성과를 살펴보면, 설문 결과에서 45% 만족, 53% 보통이라고 응답하였으며, 근로자의 회사 교육에의 동화 및 직무수행에 활용 능력이 향상되었다.

인적자원개발 형태가 직무능력에 영향을 주는 사항은 설문조사, 개인 면담, 직무수행 관찰 등을 통해 확인 가능하다.

인적자원개발 형태 중에서 직무능력에 효과가 큰 이유로는 중간관리층의 인성교육 및 직무능력 교육 때문이며, 중간관리층의 리더십 발휘 및 솔선수범, 교육효과의 전파 등이 바탕이 되어있다.

근로자 학습을 촉진하는 촉진 및 장려요인으로는 개인이 필요로 하는 교육 과정 및 인프라의 제공, 조직 내 학습분위기 조성 등이 필요하다고 생각한다. 2004년도 1년 동안 실시한 인적자원개발 활동이 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지 향상, 직원의 의욕 등에 상당히 영향을 주었다.

마. 운영상 문제점과 해결 방안

근로자 학습을 방해하는 장애요인 및 애로사항으로는 3조 3교대의 여유인력 없는 조직구조와 일인개소 작업환경 등의 어려움이 있다.

인적자원개발 추진 시 발생할 수 있는 문제점으로서 인력개발 실태를 고려하여 살펴보면, 교육훈련에 대한 경영진의 인식, 예산, 교육훈련의 필요성 인식, 교육훈련 이수자의 이직률 등에 대해서는 문제가 없는 것으로 판단된다. 반면, 교육에 대한 근로자의 관심과 이해의 미흡, HRD 전문가의 부족, 근무여건으로 인한 교육훈련 인원 차출의 어려움 등은 보통 이상의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

바. 향후 방향

향후 새로운 종업원 학습전략과 과제로서는 QSS 즉실천과제 수행 및 그 결과 발생한 문제점을 토론학습을 통해 해결토록 하는 등 학습동아리 활동을 활성화 하고, Leadership 교육을 관리감독자에서 직원 선임자에게 확대 시행할 예정이며, POSCO 교육모델 외주사로서 POSCO 인재개발원과 합동으로 선진 교육기법을 도입하고, 직원능력개발 Program을 확충하여 인화, 자율, 성실에 바탕을 둔 건전하고 능력있는 기능인을 양성하고 더욱 완숙된 교육 시스템을 만들어 나갈 예정이다.

■ 사례 5: (주)세영기업

E사는 금속제련업체로서 포스코 스테인리스부의 조업지원작업을 하고 있다. 2005년 현재 209명이 근무하고 있으며, 매출액은 956천만 원이다. 2004년 223명이었던 직원은 포스코 외주파트너사로서 4조 3교대 도입을 대비하여 인원합리화 작업을 통해 점차 감소하고 있으나 매출액은 2004년 866천만 원임을 감안할 때 증가세를 보이고 있다.

1. 학습인프라 구축에 대한 구성원 의견

가. 경영진

인재상은 기본과 원칙에 충실하며, 적극적으로 학습하고, 창의적인 자세로 끊임없이 개선하며, 승승의 자세로 서로 협력하는 지식근로자이다. 이러한 기업의 인재상에 따라 인재육성은 중소기업의 모범적 관리역량 육성, 끊임 없이 학습하며 개선하는 중소기업의 모범적 지식 근로자상 육성, 직무 역량을 극대화할 수 있는 관련 전문역량 배양을 그 방침으로 삼고 있다. 이를 위해 체계적 교육 및 학습활동 계획 수립, 시행하고 있으며 구체적으로는 사외교육(중소기업 컨소시엄, 외주사, 협회 교육 포함)을 적극 활용하고, 토론식 성찰학습을 개발 및 실시하며, 컨설턴트 활용 등 교육투자를 적극 확대하고 있다. 또한 자기개발의 활성화를 위해 e-Learning 활용 활성화, 자기개발 계획 작성 및 실천 장려, 그룹웨어를 통한 정보 교류로 학습 환경 제공을 추진하고 있다. 이와 더불어 적극적인 학습 참여의식 고취, 우수 학습인 선발, 포상 및 적정직무 부여, 학습활동도 업무로 인식, 수당 지급 및 인센티브 반영 등을 실천하고 있다.

CEO는 포스코의 교육과 관리경험, 매일신문 주도의 지식경영, 피터 드러커의 지식 노동자 등을 통해 인재가 기업과 국가의 경쟁력의 기본이며, 직원 개인의 삶의 질 향상을 위해서도 학습을 통한 다양한 지식과 창의력 향상이 꼭 필요함을 인식하여 인재육성에 관심을 갖게 되었다.

인재육성의 중장기 마스터플랜은 현재 적성 중에 보유하고 있지만 포스코-중소기업 컨소시엄에서 모델을 만들고 있기 때문에 이를 참고하고, 4조 3교대 실시 여부를 확정된 후인 내년 1/4분기에 작성할 계획을 가지고 있다. CEO의 학습철학은 임원회의 및 관리자회의, 직원 간담회 시 전달하고 있으며, 사보를 통한 학습철학 기고, 분기별 전 직원 소양교육 시 꾸준히 강조하고 있다.

한편 CEO 스스로도 시간이 허락되는 한 학습에 참여하고 있으며 틈틈이 경영관련 독서를 하고 있다. 포스코에서 실시하는 외주 파트너사 최고경영자 토요학습에 격주로 참여하고 있으며, 경영현안에 대한 사내 특강과 테마별 사외

특강을 통해 리더십 및 경영역량 강화에 역점을 두고 있다. 더불어 중국어, 영어 등 외국어를 지속적으로 학습하고, 교육 활성화와 실질적인 교육 지원을 위해 포스코 중소기업 직업훈련 컨소시엄에 운영위원으로 참가하고 있다.

학습목표는 '중소기업의 모범적 관리역량 육성', '급변하는 세계에 적응할 수 있도록 끊임없이 학습하며 개선하는 중소기업의 모범적 지식 근로자상 육성', '안전, 생산성 및 품질 향상을 위한 직무능력 향상과 다기능화'로 삼고 있다. 회사의 임금이 결정된 이후 증가되는 이익은 대부분 학습동기 부여 및 교육 지원에 쓰고 있으며, 최소한의 투자로 최대 효과를 낼 수 있는 방법을 연구하고 실시하고 있다.

CEO는 학습에 대한 결과의 직무 활용도가 점점 높아져 가고 있다고 본다. 현장의 팀 학습활동 결과 작업방법 개선 및 안전 향상으로 업무의 질이 향상되고 있으며, 추가적으로 원가절감 등 생산성 향상에 활용도를 높이려고 한다. 또한 개선지식이 공유되도록 촉진하고 일상 업무에 적용하는 것을 강화하려고 하고 있다. 내부 학습인프라 구축은 어느 정도 체계를 갖추어 가고 있으나 아직 부족하여 계속 보완해야 한다고 보고 있다. 하지만 교육을 통해 직원들의 학습에 대한 동기를 꾸준히 부여하고 있으며, 마인드도 변화하고 향상된다고 확신하고 있다. 앞으로도 주기적으로 학습 결과에 대한 평가와 동시에 포상을 실시하고 개선방안을 강구할 계획이다.

외부 학습인프라에 대하여 CEO는 타사의 우수한 학습사례를 많이 연구하고 배우려고 하고 있다고 밝히고 있다. 구체적으로는 유한킴벌리의 학습활동사례, 포스코의 KM 및 평생학습사례 등을 많이 벤치마킹을 하고 있다. 또한 한국산업인력공단, 노동부의 제도 및 인프라에 관심을 갖고 활용하는 방안은 검토하고 있다.

CEO는 학습 성과를 학습 결과에 대한 발표대회 및 보고 자료, 그리고 현장 실사 등으로 확인하고 있다. 이를 통해 직원들이 자기개발의 필요성을 인식하고, 학습 욕구를 가지게 됨을 의미 있게 생각한다 고 한다. 또한 개인별 지식이 공유되고 가시적인 업무의 개선효과가 늘어가고 있다고 보고 있다. 마지막으로 기업 학습의 한계에 대해서는 학습 리더 양성의 필요성과 함께 시간 부족, 맞

출식 사외교육 부족을 꼽았다.

한편 중간 관리자들은 업무/조업에 일부 지장이 있더라도 꼭 필요한 교육에 한해서는 참여시키는 것을 원칙으로 하고 있으며, 이로 인해 발생하는 빈자리는 타직원이나 다른 근무조에서 지원 또는 연장 근무를 하고 있다. 직원들의 적극적인 자기능력개발 등의 교육 전반에 대해서 CEO가 중요하게 생각하고 관심을 갖고 있으며, 직원들의 자기개발을 위한 지원도 중요하게 보고 있다. 즉 조업 및 안전이 최우선 되지만 그 밑바탕이 되는 것은 직원들의 역량과 마인드라는 생각이다.

중간관리자의 경우 현장관리 등 본 업무가 바쁘다보니 실질적으로 지원을 많이 하지 못하고 있으나, 월 6회 직무 및 안전 교육 시, 한 달에 3~5회 팀별 학습활동 시에는 필히 참여하여 학습을 지원하고 있다. 교육 전에는 사전내용, 장소, 시간, 준비물 등 준비사항을 알려주고, 교육 후에는 교육훈련 보고서를 통하여 교육의 내용 및 효과, 현업적용 사항 등을 파악하며 경영자에게 보고하고 있다.

중간관리자의 입장에서 볼 때 최고경영자의 경영방침 및 미션과 비전에서 강조하고 있는 부분이 학습이며, 학습을 통한 개인 역량 향상이므로 회사에서 가능한 범위 내에서는 적극적으로 지원하고 있다. 구체적으로는 중장비 자격취득 지원, 사이버교육 지원, 회사추천도서 지급 등 자기의 능력을 최대한 개발할 수 있도록 지원하고 있으며 이를 볼 때 최고경영자의 학습에 대한 열정이 많음을 알 수 있다.

중간관리자들은 회사 여건상 교육훈련 후 즉시 성과를 기대하기는 힘들지만 교육훈련 후 안전의식이 향상되거나, 직무가 개선되고 질적인 향상을 가져온다고 보고 있다. 또한 학습활동 및 QSS, 즉 실천활동을 통한 과제 수행으로 많은 현장 개선 등의 성과가 있었다고 한다. 직원의 능력개발을 위해서는 CEO의 교육훈련에 대한 관심이 가장 중요하다고 생각하며, 최고경영자의 확고한 방침과 의지가 있어야 한다고 보고 있다. 또한 중간관리자의 경우 직원 능력개발을 최대한 지원할 수 있는 위치이기 때문에 마인드가 있어야 한다고 보고 있다. 직원 개인적으로도 마인드 변화를 통해 현재에 만족하지 않고 개인역량 향상

을 위해 꾸준히 자기개발을 하려고 해야 한다고 보고 있다. 한편, 회사의 지원 제도에 있어서는 팀 학습활동과 관련된 지원 확대가 중요하며, 자격취득 교육 수강 지원의 확대도 중요한 요소로 보고 있다. 예를 들며, 학습공동체 지원, 교육수강지원금 제도, 업무 중 대학원 과정 수강 등을 들 수 있다. 현재 학습시설은 임대 또는 위탁하여 실시하고 있지만, 개인 학습에 필요한 여러 사항을 직원들에게 알려주어 이를 활용할 수 있도록 해야 하며, 교육담당자의 역할 또한 중요하다고 보고 있다. 학습에 필요한 준비, 지원, 관리에 있어서 담당자가 어느 정도의 전문성을 가져야 한다고 생각하고 있다. 마지막으로 근무시간 대비 학습할 시간적 여유에 대해서는 매우 중요한 사항이며, 타 회사의 학습 여건에 비해 다소 떨어지지만 직원들이 학습에 대한 자신감과 마인드를 가지고 있어, 근무시간 외 학습이라도 원활하게 진행되고 있다.

나. HRD 담당자

HRD 담당자는 근로자 학습의 목적과 경영전략과의 관계가 일치한다고 생각하고 있으며, 경영목표, 미션 및 비전에 있는 자율적 학습 및 지속적인 개선이라는 경영방침에 전사적인 학습활동 등의 혁신활동이 부합된다고 생각하고 있다.

근로자 학습의 형태와 특징에 대해 형태는 개인차원, 부서차원, 조직차원, 온라인, 오프라인 등을, 특징으로는 참가자의 연령, 직급, 담당업무, 참가기간 등을 꼽았다. 구체적으로 개인적 차원에서는 자기개발제도를 매년 실시하여 개인에 필요한 자격증 취득, IT교육, 회사추천도서 지급, 사이버교육 등 학습 지원을 하고 있으며, 부서별로는 팀 학습조직을 구성하여 학습활동 실시함으로써 현업의 문제점을 발굴하여 성찰학습을 통해 개선사항을 도출하고 개선하고 있다. 조직적인 차원에서는 6시그마 및 QSS활동의 과제와 학습활동 과제와 연계하여 혁신활동 실시하고 있다. 이와 함께 포스코 인재개발원 e-campus의 사이버교육 참여, 직무역량, 어학과정, 경영, IT과정 등 이수 직원에게 온라인 교육에 필요한 학습수당을 지급하고 있다.

HRD 담당자가 보는 근로자 학습에 대한 조직문화 및 분위기, 그리고 경영자 및 관리자의 인식은, 학습활동이 직원들의 조직문화로 자리잡아가고 있으며 업무를 개선하고 낭비를 발굴하는 일이 하나의 업무로서 받아들이고 있다고 보고 있다. 나부터 변화하지 않으면 도태된다는 의식을 갖고 학습과 개선이 일하는 문화로서 어느 정도 정착되었다고 한다. 경영자 및 관리자들도 혁신마인드로 무장하여 직원들의 학습을 지도 관리하고 있으며, 관리자부터 학습에 솔선수범하지 않으면 안 된다는 인식을 갖고 있다고 하였다.

근로자 학습 지원을 위한 전담조직과 담당자의 위치 및 역할을 살펴보면 팀 학습조직을 전담하는 혁신팀이 혁신팀장(교육담당), 현장 총괄반장 5명, 개선요원 3명 등 9명으로 구성되어 있으며, 혁신팀장은 교육담당자로서 전체 학습활동을 총괄하고, 총괄반장은 팀별 학습활동의 과제 수행에 필요한 제반 사항 지원하며, 개선요원은 전문적, 기술적 사항을 지원하고 있다. 또한 근로자 학습 지원 사항으로 학습활동 수당 지급, 학습활동 시간에 대해 연장수당 지급을 꼽았다.

HRD 담당자는 근로자 학습 촉진을 위한 테크놀로지(정보 및 지식시스템, 학습네트워크)의 구축 및 활용에 대하여 지식 정보관리시스템 구축은 예정 사항이며, 현재 그룹웨어를 통한 전자게시판에 학습활동 일정, 활동 실적 등을 관리하고 있다고 하였다. 학습활동 결과는 자체 평가표를 통한 측정을 하고 있으며, 결과 활용은 작업표준서의 제 개정, 작업 개선 효과의 전과교육, 위험 감소 작업방법의 개선을 통한 안전 향상, 낭비 제거 및 원가절감을 통한 생산성 향상으로 나타난다고 보고 있다. 또한 학습 결과 우수한 결과에 대한 포상 및 사보 및 발표대회를 통한 대내외 홍보에 주력하고 있다.

근로자 학습을 통하여 나타난 성과는 세 가지 차원에서 언급하고 있다. 즉, 개인성과 영역에서는 개인별로 차이가 있지만 대체적으로 만족을 하고 있다고 생각하며, 팀원들의 관련 직무를 학습함으로써 다기능 습득, 개개인의 작업환경 개선, 학습 동기 부여, 학습활동을 통해 자기 주도적 학습문화가 정착되었다고 보고 있다. 업무성과 측면에서는 작업방법, 안전 등의 개선을 통한 작업환경 개선 및 업무 질 향상, 낭비 제거 및 원가 절감을 통한 생산성 향상 등의

효과를 거두었다고 한다. 끝으로 조직성과 측면에서는 타 직무와 관련된 과제를 학습함으로써 개인의 직무다기능화를 구현할 수 있으며, 부서별 팀 활동이 조직 간의 업무 지원 및 협조, 팀 임파워먼트에 많은 도움이 되었으며, 조직과 개인 비전의 동시 실현이 되었다고 한다. 인적자원개발 형태가 직무능력에 영향을 주는 사항을 확인하는 특별한 방법은 없으나, 천장크레인 자체검사원 교육 후 크레인 가동율 향상 및 고장률 저하, 학습활동 후 고위험작업개소가 중저 위험작업개소로 등급 하락 및 제품 불량률 감소 등의 데이터로서 개인 또는 팀 학습의 효과를 확인하고 있다.

다음으로, 인적자원개발 형태 중 자기개발제(개인에 필요한 지식 함양 및 기술 습득으로 직무능력 향상), 사외위탁교육(직무별로 필요한 교육을 위탁 교육 지원), E-learning(시공간 제한 없이 개인 능력 개발을 위한 교육을 적시 적소에 실시) 등이 직무능력 향상에 효과가 크다고 하였다. 앞으로 학습활동의 수준을 높여 체계화, 정착화를 구현하고, 직무에 필요한 OJT 교육 교재의 제작 및 OJT 직무교육의 활성화 도모하는 것을 새로운 과제로 삼고 있다.

HRD 담당자가 보는 근로자 학습 촉진 및 장려요인으로는 최고경영자의 확고한 경영 미션 및 비전, 교육 및 학습활동에 대한 재정적, 인적 지원, 개인의 업무 및 작업환경에 대한 낭비와 문제점의 개선을 업무의 연장이라는 일체감을 심어 주면서 개선마인드 확산 도모, 학습전담팀 및 관리자의 학습에 대한 확고한 실행 의지를 꼽았으며, 근로자 학습 방해요인 및 애로사항으로는 현업의 바쁜 일정 중 시간을 내어 학습활동을 실시함으로써 학습 효과가 반감된다는 점과 팀 학습 진행방법 및 지도 등 학습조직원들에 필요한 교육이 미비하여 학습의 질이 저하되는 점, 그리고 일부 학습능력이 부족한 직원들의 학습 참여도 및 열의 미비하다는 점을 꼽았다. 이와 함께 중소기업의 학습조직에 대한 지원책이 있지만 활용도가 떨어진다는 점과 보다 세부적인 지원책의 필요성, 타사의 학습활동 사례 등 학습조직 구축에 필요한 자료 부족, 학습 담당자 간의 교류회나 세미나 등의 정보 교류의 필요성은 언급하였다.

다. 근로자

근로자들의 학습에 대한 조사결과는 다음과 같다. 우선 근로자 특성을 살펴보면, 전체 응답자는 36명으로 전원 남자이며, 연령은 25세 이하가 1명, 26세~30세가 3명, 31세 이상은 33명이다. 업무분포는 관리직 2명, 생산직 25명, 기술직 3명, 기타 2명이다.

근로자들의 학습에 관한 인식을 살펴보면, '사업(경영) 계획서에 교육훈련을 포함한 학습의 필요성을 제시하고 있다'는 32명, '근로자를 위한 학습이나 교육 훈련 계획서가 있다'는 35명, 학습의 필요성을 전사적 차원에서 실시했다'가 34명, '학습을 위한 담당자가 있다'가 35명으로 응답자의 대다수가 기업 내 교육 훈련실시에 따른 사항들을 알고 있었다. 또한 근로자들이 학습에 참여하는 주된 이유로는 '실수와 낭비를 줄이기 위해', '근로자 동기부여를 위해', '지식을 늘리기 위해'가 각각 36명으로 가장 높았으며, 뒤를 이어 '안전법규를 지키기 위해', '기술과 직결된 기초 숙련을 제공하기 위해', '고객의 요구사항을 맞추기 위해'가 각각 35명, '현재 생산에 필수적인 기초 숙련을 제공하기 위해'가 33명, '회사가 부과한 의무'가 27명 순으로 나타났다. 학습 참여에 가장 결정적인 영향을 주는 사람은 '최고경영자'가 27명으로 가장 높았으며, 뒤를 이어 '교육훈련 담당부서'가 4명, '해당 부서 상급자'가 3명, '동료'가 1명 순이었다.

근로자들의 공식적인 학습일 수는 21~30일, 11~20일이 각각 10명으로 가장 높았으며, 6~10일이 7명, 5일 이하가 2명으로 나타났다. 또한 주로 참여하는 공식적인 학습활동은 전체 응답자 36명 중 29명이 '직무관련 학습활동'에 참여한 것으로 조사되었다. 한편 비공식적인 학습 활동의 경우, 학습일 수는 6~10일, 11~20일이 각각 8명, 5일 이하가 7명, 21~30일이 6명으로 평균 12.2일로 조사되었다. 이는 공식적인 학습일 수(21.5일)의 절반 정도에 해당된다. 비공식적인 학습활동의 경우에도 '직무관련 학습활동' 30명으로 대다수를 차지했으며, '기타'와 '직무와 무관한 능력개발'이 각각 3명과 2명, '취미교양'이 1명이다. 비공식 훈련의 제공자는 직장선배가 22명으로 가장 많았고, 비공식 학습 활동 제공자가 9명, 동일한 직위의 유경험자가 4명, 기타 1명으로 나타났다.

연간 근로자 본인이 직접 부담하는 학습비용은 과반수 이상이 50만 원 미만 (19명)으로 조사되었으며, 직장에서 제공하는 학습정보에 대해서는 대다수가 만족(35명)하고 있다. 또한 현재 회사에서 실시하고 있는 학습전략이나 활동 중에서 유익하고 성공적이라고 생각하는 프로그램이 있는지에 대해서는 33명이 '있다'고 응답하였다. 구체적인 학습 프로그램의 내용은 대부분 'QSS'로 나타났다며, 이에 대한 만족도에서는 '만족'이 21명으로 가장 많았다.

학습활동에 있어서 경영자, 관리자, HRD담당자의 지원 정도에 대해서는 '경영진', '중간관리자', 'HRD 담당자' 모두 '적극적 지원'이 33명, 32명, 30명으로 가장 높았다. 근로자의 학습을 위한 회사의 물적 지원 정도에서는 '학습재정(32명)', '학습정보제공(31명)', '학습프로그램(31명)', '학습시설장비(29명)', '학습시간할애(28명)'의 전 부문에서 '적극적 지원'이 가장 높았다.

2. 인적자원개발 현황

전사적으로 이루어지고 있는 인적자원개발의 형태로는 집체식 사외교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 핵심인재 육성, 임원교육이 있다. 특히, 국내연수, 해외연수, 핵심인재육성, 임원교육이 직무능력 향상에 매우 많은 영향을 끼치는 것으로 나타났으며 회사의 투자정도 또한 높은 것으로 나타났다. 2005년 기준으로 집체식 사내교육의 경우 실시 연인원은 1,371명, 소요비용은 1백만 원이며, 집체식 사외교육훈련은 연인원 691명, 소요비용 15백만 원으로 조사되었다. 인터넷학습의 경우 실시 연인원은 120명, 핵심인재육성에는 연인원 3명, 소요비용 11백만 원으로 나타났다.

각 분야별 인적자원개발 프로그램은 생산 및 제조 기술이력, 관리(경영지원)인력, 생산기능직 인력에 대해 실시하였으며 회사의 투자가 상당히 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 현장에서의 인적자원개발 측면에서는 선후배간 상호작용을 통한 학습, 직무순환, 일을 통해 스스로 배우기, OJT, TFT 등 특별 과제팀 프로젝트, 행동학습, 제안제도, 6-시그마가 실시되고 있으며, 특히 행동

학습과 6-시그마가 직무능력에 매우 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

인적자원개발 프로그램과 관련하여 고용보험 직업능력개발사업 보험료 납입에 14백만 원, 고용보험 환급액으로 9백만 원, 총 인건비로 7,850백만 원, 교육훈련비로 17백만 원을 지출한 것으로 나타났다.

교육훈련 인프라와 관련하여, 독립된 교육훈련시설과 자체적인 교육훈련 프로그램 개발은 없으며, 전문교육기관 위탁교육을 실시하고 있다. (주)세영기업에서 인적자원개발 활동은 직원의 직무능력 향상과 회사의 이미지 향상, 직원의 의욕 향상에 상당한 영향을 주었으며 노동 생산성 향상에도 어느 정도 영향을 준 것으로 나타났다.

한편, 직무배치전환, 업무 맞바꿈 또는 타 업무보조 등의 방식을 통한 개인 경력개발, 컨퍼런스, 워크숍, 강의, 세미나 참석, 사내 학습모임 참여, 기타 비정규적 형태의 학습활동 참여 등 다양한 학습유형에 근로자를 참여하도록 하였다.

인적자원개발 추진 시의 애로점에 대해서는 인력부족으로 인한 교육훈련 인원 차출의 어려움을 첫 째로 꼽았으며, 뒤이어 교육훈련 예산 부족과 HRD전문가 부족을 꼽았다.

3. 사내 학습조직(팀 학습활동)을 통한 성찰학습

가. 성공사례 도입배경 및 필요성

‘사내학습조직(팀 학습활동)을 통한 성찰학습’제도는 최고경영자의 경영철학 및 지식경영에 부합되는 학습활동 및 자주관리 등의 기존 틀에 벗어나 실질적으로 전사적인 학습과 개선을 할 수 있는 학습활동이 필요하였다는 점이 도입의 배경이 되었다. 또한 우선적으로 사내외의 요구사항 및 현장의 문제점을 발굴하고 개선하여 고객만족도 제고가 필요하였으며, 질의식 성찰학습 등 회사 실정에 맞는 학습방법 정립 및 6시그마, QSS활동 등 기존 혁신활동과 연계된 전사 학습활동이 필요하였다는 점도 도입배경으로 꼽을 수 있다. 이러한 ‘사내

학습조직(팀 학습활동)을 통한 성찰학습' 제도는 과제별 토론식 학습을 통한 다기능 습득으로 업무역량 강화 및 직무의 다기능화, 학습과제 개선활동 등 전사적, 즉 실천활동 실시로 업무개선 정착 및 활성화, 전 직원의 혁신마인드 함양 및 팀원 간 협동심 증대의 측면에서 필요성이 제기되었다.

나. 도입시기

발전 단계별 시기는 도입기, 정착기, 성숙기, 완성기로 나눌 수 있으며 각 단계별 구체적 시기를 살펴보면, 도입기가 '04년 9월~'05년 6월, 정착기가 '05년 7월~'06년 12월, 성숙기가 '07년 1월~12월, 완성기가 '08년 1월~'08년 12월이다.

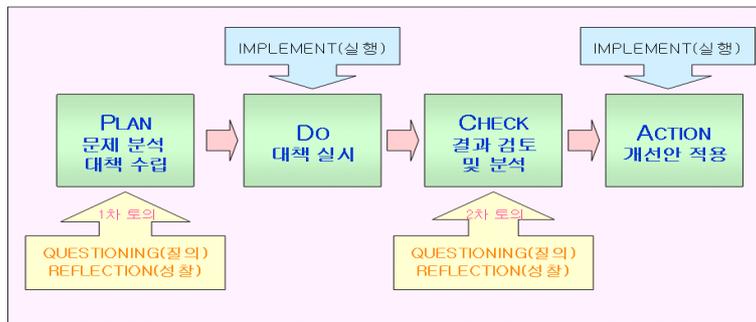
다. 개발 단계

'사내학습조직(팀 학습활동)을 통한 성찰학습'제도의 개발단계를 세부적으로 살펴보면, '04년 9월부터 약 3개월간 각 부서별 전사적으로 EMEA를 실시하여 현장의 위험개소 및 작업을 발굴 분석하는 활동을 실시, 팀 학습활동의 기초를 닦았으며, '04년11월부터 '05년 2월까지 사내외의 모범적인 학습활동 사례 조사 및 연구를 수행하였다(유한킴벌리 김포공장 현장 견학하여 교육체계 및 학습활동 사례 전수, 포스코 평생학습 사례 연구 등 KM 시스템 탐사), 그리고 대표이사, 협력부장, 교육담당자 등 학습조직 추진 준비팀이 '05년 2월 자체 개발한 학습방법으로 각 부서별 학습팀을 구성 '05년 2~6월까지 1차 학습활동을 실시하였으며, 6시그마 SSC팀 활동과 연계하여 협업 학습과제 발굴 및 개선 등 학습활동을 실시하였다.

라. 운영

팀 학습 운영방법은, 21개 팀으로 구성(반장이 팀장, 기타 반원이 팀원)되어 있으며, PDCA CYCLE의 운영 프로세스에 성찰(REFLECTION) 학습방법을 적용하고 있다.

[그림 IV-2] 운영 절차



[그림 IV-3] 팀 학습 ROADMAP



[그림 IV-4] 학습활동 체계도



운영방법을 살펴보면, 먼저, 학습활동 및 QSS활동을 혁신활동으로 통합 관리하며, 학습활동 기법을 QSS 및 6시그마 개선 활동과 연계하여 반별 및 직원 개별적으로 실천 활동을 추진한다. 즉, PDCA 과정으로 실시하는 성찰학습 등의 학습활동 기법은 유지하되 학습과제 관련 소 개선안은 QSS, 6시그마 개선 활동과 연계하여 혁신활동을 실시한다. 다음으로는 개선실천 의식제고 위한 변화관리 교육을 실시하며(컨설팅 실시 중), 학습활동, QSS활동 및 개선제안제 등의 개선활동을 혁신팀이 지원 및 통합 관리한다.

운영 조직은 혁신팀과 실무팀으로 나누어지는데, 혁신팀은 학습활동 등 학습 및 혁신 업무를 총괄하는 조직으로서 교육을 총괄하는 혁신팀장, 총괄반장 5명, 개선요원 3명으로 구성되어있다. 실무팀(팀 학습조직)은 각 부서 21개 조별 학습팀을 구성하여 조별 반장이 팀장을 겸임하고, 그 외 반원이 팀원을 구성하며, 팀원 중 서기 1명을 선임한다.

제도의 운영을 위한 지원으로는 먼저, 각 팀별 학습활동 시 혁신팀장, 총괄 반장 1명, 개선요원 1명이 전담하여 학습활동 시 발생하는 사내외 협조 사항, 학습방법 등을 전반적으로 지원하고, 업무 종료 후 학습활동으로 발생하는 연장시간에 대해 연장수당 지급 및 학습보조수당, 간식을 지급한다. 이와 더불어

학습활동 결과 성과 유무, 학습방법에 대한 평가 후 우수 학습팀에 대한 포상을 실시(상장 및 부상 수여)하고, 학습활동에 필요한 PC 및 프린터, 디지털카메라 등을 구입하여 부서별로 지급하고 있다.

마. 성공요인

‘사내 학습조직(팀 학습활동)을 통한 성찰학습’의 성공요인은 다음과 같다. 첫째, 최고경영자가 전사 학습활동에 대한 지속적인 관심을 가지고 관리를 하고 있다.

둘째, 최고경영자 등의 전 직원에 대한 의식전환 및 혁신마인드 함양 교육 실시하고 있다.

셋째, 회사 실정에 맞는 학습방법 발굴 등 실용적 학습방법을 정립하였다.

넷째, 직원 개개인과 관련된 과제를 해결, 작업방법 및 안전이 개선되면서 학습활동의 필요성에 대해 공감하고, 팀 학습조직이 정착화되었다.

다섯째, 학습활동 결과 대내외 고객 만족도가 제고되었다.

여섯째, 학습활동에 대해 회사 차원의 전폭적인 지원이 이루어졌다.

바. 운영상 문제점과 해결 방안

운영상의 문제점을 살펴보면, 먼저 3조 3교대 근무로 학습활동에 시간적인 제한이 따른다는 점이다. 또한 1근 근무 후 학습활동 실시로 직원들의 피로도 증가되며, 직원 개개인의 학습능력의 차이로 학습수준의 제고에 제한점이 있다. 이와 함께 팀 학습활동 외 기타 혁신활동(QSS)과의 연계 및 병행으로 학습활동에 대한 전체적인 이해도가 떨어진다는 점을 꼽을 수 있다.

이에 대한 해결방안으로는 먼저, 학습활동 환경이 제한적이지만 열악한 환경에서도 자부심을 갖고 직원들이 실천하고 있으며, 향후 4조 3교대 근무변경 시 어느 정도 개선될 사항이라는 점이다. 또한, 1근 근무 후의 팀원 전체 집합 학습활동 시간을 최소한으로 하여, 근무 중 팀 학습 미팅 및 학습과제 수행을

실시한다는 것이다. 이와 함께 사내·외 학습활동 우수사례 전파교육 및 발표 대회, 지속적인 학습활동 교육을 통하여 전체적인 학습수준을 제고하고, 학습활동 외 QSS 활동, 6시그마 활동 등의 과제 간의 연계 및 병행 활동을 전담하는 혁신팀이 전 직원 대상으로 팀 학습조직 목표와 방향을 제시하며, 팀 학습 방법을 계도 및 지도함으로써 학습활동 체계를 구축하는 것이다.

사. 향후 방향

(주)세영기업은 CEO의 학습에 대한 확고한 철학을 바탕으로 다음과 같은 방향에서 지속적으로 학습을 추진할 계획이다. 첫째, 학습활동의 체계적 정립과 QSS 즉실천활동 도입을 통해 '06년을 학습 및 개선 활동의 정착과 체질화의 해를 목표로 추진할 예정이다. 둘째, 팀 학습활동 및 QSS활동 등 혁신활동을 통합 관리하여 기존 학습활동 기법에 QSS, 6시그마 개선활동을 연계 및 병행 추진하여 학습과 혁신활동의 일관성을 유지하려고 한다. 셋째, 사내 우수한 학습활동 사례를 발굴, 도서 편찬을 통한 전파 교육을 실시하고 사외 혁신우수 사례 견학 및 전파교육을 통해 학습활동 수준을 제고할 계획이다.

■ 사례 6: ㈜인버스

F사는 기업의 경영관리에 필요한 시스템을 업무프로세스에 맞게 컨설팅, 프로세스 재설계, 시스템설계, 프로그램개발의 단계를 거쳐 해당 기업의 아이টে을 시장에서 극대화 할수 있는 업무프로세스 관리를 개발하여 주는 사업을 하고 있다. 직원현황을 살펴보면 관리직 4명, 영업 및 서비스직 16명, 개발 및 설계직 60명 등 총 80명의 직원이 근무하고 있다. 주요업종은 기업경영관리 솔루션(전사적 자원관리 시스템 ERP, MIS, SCM, POP 등)이며, 매출액은 소프트웨어 60억 원이다.

1. 학습인프라 구축에 대한 구성원 의견

가. 경영진

CEO는 중소기업이라는 특성 상 큰 비전을 가진 인재를 회사에서 품을 수 없어 타사로 보내야만 하는 상황을 겪으며 인적자원관리의 필요성을 인식하게 되었다고 한다. 그래서 (주)인버스에서는 전 사원을 대상으로 한 CDP관리 시스템을 도입하였고, 이를 역량획득 시스템(일명 학습관리 시스템)과 연결하여 관리하는 제도를 도입하게 되었다. 사원 개개인의 vision을 달성할 수 있도록 CDP를 설계하여 체계적으로 관리하고 사원 개개인이 직무에 적합한 역량을 스스로 획득하도록 하기 위함이다. CEO는 회사의 모든 역량과 노하우가 인적 자원을 기초로 창출되고, 인적자원에 의해 효율성이 극대화된다고 생각하고 있으며 개개인의 역량이 강화될수록, 조직 전체의 역량이 강화되게 되는 것이라고 생각하고 있다.

인적자원에 대한 중요성을 인식해서 사원과 회사가 윈-윈 할 수 있는 전략이 무엇인가 계속 고민하고 있으며, 반드시 짧은 기간이 아닌 장기간에 걸쳐 지속적인 인적자원에 대한 투자가 이루어져야 하고 꼭 바라는 대로 결과가 있으리라고 생각할 수만은 없다는 것이 CEO의 생각이다. 즉 단기간 성과만을 기대한다면, 인적자원에 대한 투자가 이루어지기 힘들다는 것이다. 장기간 지속적인 투자와 지원을 통한 사원 개개인뿐만 아니라 기업전체의 역량강화를 위한 방안에 대해 늘 관심을 가지고 기업을 운영해야 한다고 생각한다.

인력개발 프로그램(혹은 시스템)은 단순한 직무능력 향상을 위한 학습지원에만 국한된 교육/훈련 프로그램이 아니다. 개개인이 자기 비전을 달성하는데 필요한 역량이 무엇인가를 스스로 파악하고 이를 위한 학습계획을 설계하여, 자발적인 학습을 통해 자신의 역량을 키워가도록 하는 시스템이다. 즉, 나의 비전이 무엇이고, 그 비전을 달성하기 위해 필요한 직무경험은 무엇이고, 그 직무에 필요한 역량은 무엇인가를 발견하도록 하며, 이를 체계적으로 관리하여 정기적으로 평가함으로써 역량획득 스케줄과 교육 프로그램을 연계하여, 그 결

과에 따라 수당과 인사고과 점수를 주는 프로그램이다.

따라서 현재의 직무경험이 단순한 업무처리가 아니라 미래 비전을 달성하기 위한 중요한 역량을 획득하는 과정으로 자연스럽게 연결된다. 그리하여 직무에 대한 만족도를 높이고 스스로 상위 직무에 대한 욕구를 가지도록 자극하여 보다 다양한 경험을 얻고자 하는 도전정신을 키우게 한다. 이러한 시스템은 사원 스스로 생산성을 증대시키는 시스템이라 할 수 있다. 이를 위해서는 구성원 개개인의 세심한 Vision관리와 역량에 대한 체계적인 관리가 필수적인데, 바로 이것이 중소기업이기에 가능한 영역이라 할 수 있다.

회사차원에서 경영진은 모두 KAIST의 테크노 경영대학원 최고경영자 과정을 이수하도록 지원한다. CEO를 비롯해 경영진은 의무적으로 과정을 이수하였다. 경영자로서의 마인드와 자신을 되돌아 볼 수 있도록 하기 위한 교육인 것이다. 또한 모든 사원은 경희대학교 대학원에 위탁하여 과목당 20시간의 특강을 듣도록 하여, 격주로 토요일 학교로 등교하여 강의실에서 강의를 받고 있다. 사원들이 수강하는 강의는 현재 직무에 필요한 주요 핵심역량 강화를 위해 실시한 프로그램이다. 나머지는 개인의 CDP 스케줄에 따라 개인이 필요하면 부서장의 전결 하에 외부기관 교육을 신청하여 받을 수 있도록 운영되고 있다. 향후 외부기관에 대한 체계화와 이에 대한 관리가 필요한 시점이다.

좋은 인재를 남보다 많이 보유하고 그들의 역량을 최대한 개발할 수 있도록 지원하는 시스템을 개발하고 실행하다보니, 이것이 인적자원관리, 인재개발이 된 것이다. 현재 있는 사원들이 직무에 몰입할 수 있게 하는 방법을 찾고 그것을 제시해 주는 부분에 포커스를 맞춰주는 것이 진정한 중소기업의 인적자원 개발, 관리라고 보고 있다.

한편 중간관리자는 회사의 미래 성장동력은 임직원의 역량이 좌우하는 것으로 보고, 회사의 미래를 위해 임직원의 자기개발과 교육은 필수적인 것이라 생각하고 있다. 또한 직원 자신의 자기개발 욕구를 만족시키기 위해서라도 교육은 반드시 필요하다고 보고 있다. 다만 무분별한 교육훈련 보다는 특정 사원에게 교육에 관련된 업무를 주고 외부 교육 후 회사의 실정을 반영하여 재교육하는 방법이 좋다고 생각한다.

관리자의 업무는 자신의 행정적인 업무도 중요하지만, 자신이 관리하는 조직을 과연 얼마나 효과적이고 효율적으로 운영할 것인지도 중요한 업무의 영역이라 할 수 있다. 즉 인재를 육성하는 가장 좋은 방법이 부하직원의 자기능력개발을 잘 하도록 하는 것이기 때문에 이는 관리자의 업무 중 가장 중요한 업무라고도 볼 수 있다. 예산이 충분하고 시간이 넉넉하다면 부하직원의 능력개발에 충분한 시간을 할애할 수 있겠지만, 중소기업인 F사의 여건상 대기업 처럼 업무시간과 비용을 할애하여 지원하는 것이 힘들기 때문에 기회가 되면 외부교육을 실시하고, 팀 내의 세미나와 토론으로 자기개발을 독려하고 있다.

중간관리자는 팀원이 순번대로 자신이 평소에 관심을 가지고 있던 분야를 학습하여 팀원에게 발표하고 팀원들도 그 내용에 대한 자신의 의견을 토론했으로써 교육에 대한 평가를 실시하고 있다. 이와 더불어 교육 후 교육내용에 대한 내부 구성원교육을 통해 교육내용의 전달과 복습효과를 이야기 한다. (주)인버스의 경우 고객에 대한 업무 컨설팅과 항상 새로운 기술과 시대적인 트렌드를 습득하고 고객에게 서비스를 제공해야 하기 때문에 임직원의 역량개발을 가장 우선시 하고 있다. 다만 대기업에 비해 교육비용이나 시간이 부족한 점이 아쉬운 점으로 지적하고 있다.

교육훈련이 조직 성과향상에 미치는 영향에 대해 정량적인 효과를 표시하기는 매우 어려운 부분이라고 생각하지만 정성적인 측면에서 임직원의 사기진작이나 개인 욕구를 충족시키는 수단과 역량을 높이는데 많은 효과가 있다고 생각하고 있다. 이와 함께 직원의 능력개발을 위해서는 우선, CEO의 교육훈련에 대한 관심의 중요성을 들 수 있다. CEO가 교육훈련에 관심이 없다면 그 조직은 정체되어 있다고 생각한다. 또한 CEO만 교육에 관심을 갖는 것은 실제적으로 실행에 옮기는 것이 어렵다고 본다. 따라서 실제 업무를 담당하는 중간관리자가 교육에 대한 필요성과 관심을 가지고 있어야 효과적인 교육훈련이 될 수 있다고 본다. 개인이 모든 교육훈련을 신청하고 기회를 마련할 수 있는 것은 아니지만, 관심을 가지고 현재 직무와 관련된 교육훈련과 세미나, 최근 추세 등을 발견하고 자신의 것으로 만드는 것이 중요하다고 보고 있다. 더불어 효과적인 교육을 위해서는 회사의 지원도 중요하다. 회사가 자금과 시간이 풍

부하다면 지원제도는 무한하게 생겨날 수 있을 것이다. 하지만 한정된 예산과 시간 내에서 회사 실정에 부합하는 제도를 발굴하고 추진하는 것도 중요하다고 생각한다.

학습시설은 넉넉하지 않지만 나름대로 잘 구축되어 있다. 여러 개의 회의장과 프로젝션 등 기본적인 시설은 잘 구성되어 있다. 교육담당자의 경우에는 반드시 전문가가 아니더라도 교육을 진행할 수 있는 역량이 있고 교육 내용을 공유할 만한 역량을 할 수 있다면 반드시 전공자가 아니어도 상관없다고 생각한다. 자신의 능력개발을 위한 교육이기에 교육담당자에 의해 여러 가지가 감안된다면 교육효과가 그다지 높지 않을 것이라 생각한다. 스스로 생각하고 책임질 수 있는 구성원으로 성장하는 것이 중요하다고 보고 있다. 마지막으로, 근무시간에 교육훈련을 포함하는 사고방식에 대해서는 자체가 문제라고 보고 있다. 교육훈련은 개인의 역량을 높이는 것이 가장 우선 시 되어야 하므로 교육훈련을 꼭 근무시간에 실시할 필요는 없다고 본다. 교육시간은 상호간 합의되는 시간에 실시하면 된다는 견해이다. 하지만 모든 요소들이 다 갖추어졌다고 할지라도 교육에 참가하는 직원의 열정이 가장 중요한 것이다. 자발적인 교육이 가장 큰 성과를 가져올 수 있기 때문이다.

나. HRD 담당자

CEO가 근로자의 학습에 대한 인식이 높으며 교육의 필요성에 대해 많이 강조하고 있다고 HRD 담당자는 말하고 있다. 근로자 학습지원은 경영정보부의 협조를 통해 이루어지고 있으며 희망하는 교육이나 필요한 교육의 경우 지원이 이루어지고 있다. 이와는 별도로 학습에 필요한 서적 구입은 충분히 지원하고 있다. 이러한 근로자 학습을 통해 업무에 많은 도움을 얻고 있으며, 특히 외부위탁교육과 세미나가 큰 도움이 되었다고 한다. 앞으로는 인적자원개발 인증제 참여 및 사내자격제도 실시를 계획하고 있다.

HRD 담당자는 CEO의 관심과 지원, 그리고 시간 및 비용을 근로자 학습을 촉진하는 요인으로 보고 있으며, 학습에 대한 근로자의 소극적인 태도와 비용

의 문제가 근로자 학습의 저해요인으로 작용하고 있다고 생각한다. 추후 1인당 교육비용의 할당과 본인의 희망 교육 수강 지원을 CEO에게 건의하여 반영할 계획이다.

다. 근로자

근로자들의 학습에 대한 조사결과는 다음과 같다. 우선 근로자 특성을 살펴보면, 전체 응답자는 27명으로 남자가 22명, 여자가 5명이며, 연령은 25세 이하가 1명, 26세~30세가 19명, 31세 이상은 7명이다. 업무분포는 관리직 2명, 사무직 11명, 기술직 12명이다.

근로자들의 학습에 관한 인식을 살펴보면, '사업(경영) 계획서에 교육훈련을 포함한 학습의 필요성을 제시하고 있다'는 15명, '근로자를 위한 학습이나 교육 훈련 계획서가 있다'는 9명, 학습의 필요성을 전사적 차원에서 실시했다가 21명, '학습을 위한 담당자가 있다'가 7명으로 나타나 근로자를 위한 학습, 훈련 계획서와 담당자의 여부에 대해서 알고 있다는 응답이 상대적으로 낮았다. 또한 근로자들이 학습에 참여하는 주된 이유로는 '지식을 늘리기 위해'가 23명으로 가장 높았으며, '기술과 직결된 기초 숙련을 제공하기 위해'가 22명, '현재 생산에 필수적인 기초 숙련을 제공하기 위해'가 21명, '근로자 동기부여를 위해'가 20명, '실수와 낭비를 줄이기 위해'가 17명, '고객의 요구사항을 맞추기 위해'가 16명순으로 조사되었다. 또한 학습 참여에 가장 결정적인 영향을 주는 사람은 '최고경영자'가 17명으로 가장 높았으며, 뒤를 이어 '해당 부서 상급자'가 6명, '동료'가 2명, 기타 2명 순이었다.

근로자들의 공식적인 학습일 수는 5일 이하가 11명으로 가장 높았으며, 11~20일이 6명, 21~30일, 6~10일이 각각 1명으로 나타났다. 또한 주로 참여하는 공식적인 학습활동은 전체 응답자 27명 중 17명이 '직무관련 학습활동'에 참여한 것으로 조사되었다. 한편 비공식적인 학습 활동의 경우, 학습일 수는 11~20일이 7명, 6~10일과 5일 이하가 각각 6명, 21~30일이 5명으로, (주)인버스의 경우 비공식적인 학습일 수(평균 18.8일)가 공식적인 학습일 수(평균 9.8일)의 약 2배에 달한다는 것이 특징적인 점으로 나타났다.

비공식적인 학습활동의 경우에도 '직무관련 학습활동'이 19명으로 가장 높았

으며, '직무와 무관한 능력개발'과 '취미교양'이 각각 3명이다. 비공식 훈련은 비공식 학습활동 제공자가 9명으로 가장 많이 제공하는 것으로 나타났고, 직장 선배가 8명, 동일한 직위의 유경험자가 2명, 기타 1명으로 나타났다.

연간 근로자 본인이 직접 부담하는 학습비용은 전체 27명 중 23명이 '50만 원 미만'으로 조사되었으며, 직장에서 제공하는 학습정보에 대해서는 '만족'이 4명으로 만족도가 낮은 것으로 조사되었다. 또한 현재 회사에서 실시하고 있는 학습전략이나 활동 중에서 유익하고 성공적이라고 생각하는 프로그램이 있는지에 대해서는 17명이 '있다'고 응답하였다. 구체적인 학습 프로그램의 내용은 '직무관련교육(7명)'과 '사내 MBA(3명)'이며, 이에 대한 만족도에서는 '만족'이 9명으로 가장 많았다.

학습활동에 있어서 경영자, 관리자, HRD담당자의 지원 정도에 대해서는 '경영진'의 경우 '지원(11명)'이 가장 많은 응답을 보였으며, '중간관리자'와 'HRD 담당자'는 '보통'이 각각 12명, 7명으로 조사되었다. 근로자의 학습을 위한 회사의 물적 지원 정도에서는 '학습재정'의 경우 '보통'이 9명으로 가장 많았으며, '학습정보제공', '학습프로그램', '학습시설장비'에 있어서는 '보통'이 각각 7명, 9명, 8명, '소극적'이라는 응답이 각각 8명, 10명, 8명으로 비슷하게 나타나 지원의 정도가 다른 항목에 비하여 상대적으로 낮았다. '학습시간할애'의 경우 '소극적'이라는 응답이 8명으로 가장 많았으나 '지원' 또한 7명으로 나타나 근로자 별로 편차를 보이는 것으로 조사되었다.

2. 인적자원개발 현황

전사적으로 이루어지고 있는 인적자원개발의 형태로는 집체식 사외교육훈련, 학원 수강료 지원, 경력개발제도가 있다. 특히, 학원수강료 지원과 경력개발제도가 직무능력 향상에 상당한 영향을 끼친 것으로 나타났으며 회사의 투자정도 또한 높은 것으로 나타났다. 집체식 사외교육의 경우 실시 연인원은 4명, 소요비용은 7.8백만 원으로 조사되었다.

각 분야별 인적자원개발 프로그램은 연구 개발인력, 관리(경영지원)인력에 대해 실시하였으며 회사의 투자는 그리 많지 않은 것으로 나타났다. 현장에서 인적자원개발 측면에서는 선배-후배 간 상호작용을 통한 학습, 일을 통해

스스로 배우기, 멘토링/코칭, 제인제도가 실시되고 있다. 이들 제도들은 직무능력에 미친 효과가 상당히 있는 것으로 나타났으며, 일을 통해 스스로 배우기와 제안제도에 회사의 투자가 많은 것으로 조사되었다.

교육훈련 인프라와 관련하여, 사내에는 독립된 교육훈련시설은 없으며, 전문 교육기관 위탁교육을 실시하고 자체적인 교육훈련 프로그램을 개발하고 있다. 인적자원개발 활동은 직원의 직무능력 향상과 노동생산성 향상, 직원의 의욕 향상, 회사의 이미지 향상에 어느 정도 영향을 준 것으로 나타났다.

개인경력개발의 일부로 직무배치전환, 업무 맞바꿈 또는 타 업무보조 등의 방식을 활용하였으며 컨퍼런스, 워크숍, 강의, 세미나 등에 직원을 참석시켰다. 또한 사내 학습모임에도 참석시킨 것으로 나타났다.

인적자원개발의 현황과 관련한 애로점으로는 HRD 전문가의 부족을 첫 째로 꼽았으며, 뒤이어 교육훈련 예산 부족, 인력부족으로 인한 교육훈련 인원 차출의 어려움, 위탁교육 훈련의 내용 부실 등을 꼽았다. 반면, 교육훈련에 대한 경영자의 인식은 높게 나타났으며, 근로자의 관심과 이해 역시 높게 나타났다.

3. CDP관리와 사내 역량인증제도

가. 성공사례의 도입배경 및 필요성

당사의 업무가 고객사의 경영전반에 관련된 프로세스를 컨설팅하고, 이를 재정립하여 효율의 극대화를 도모해야 하는 일인데 우리 구성원의 역량이 업무를 뒷받침 할 수 있는 역량이 부족하고 개인의 업무 및 조직의 몰입과 만족도를 극대화하여 생산성을 높이하고자 함이 첫번째 목적이고, 사원의 미래희망이 대부분 최고경영자를 희망하고 있어 이에 대한 체계적인 관리 지침을 회사가 제시해 주고자 함이 도입의 목적이다.

① CDP 관리: 사원들이 해당 직무에 대한 몰입을 가장 극대화하고 조직에 대한 만족, 그리고 업무 성과가 극대화하는 경우는 자신의 Vision과 조직의 Vision이 일치하거나 같은 방향 또는 조직의 Vision속에서 자신의 Vision을 찾을 수 있는 경우이다. 따라서 조직의 Vision을 전 구성원과 공유하고, 자신의

Vision을 정립한다. 조직의 Vision속에서 자신의 Vision을 연결한다. 그러므로 전 구성원이 참여하여 조직의 Vision작업을 실시하고 구성원의 의견을 적극 수용하여 조직의 Vision이 경영진에서 하달된 것이 아니라 우리가 만든 것이라는 공감대의 형성이 매우 중요하다. 이제 조직의 Vision이 만들어지면 각 개인의 Vision과 CDP를 구체적으로 작성한다. 이러한 작업은 조직의 Vision과 개인의 Vision이 공유할 수 있는 범위내에서 작성하며 직 단계별 필요한 역량을 상급자 및 경영진과 상의하여 구체적으로 설계한다.

② 전 구성원의 CDP 설계관리: 전 구성원의 CDP를 상담을 통해 설계하여 주고 이를 회사가 시스템에 체계적으로 관리하여 스케줄 관리를 통해 계획을 점검할 수 있도록 한다. 각 구성원의 상위 관리자 또는 최고경영진과 면담이 가능하다.

도입의 필요성을 살펴보면, “어떻게 하면 중소기업이 훌륭한 인재를 얻을 수 있는가?”, “ 훌륭한 인재가 조직에 오래 남아 역량을 발휘하게 할 수 있는 방법은 무엇인가?”, “중소기업이 영속 가능한 기업으로 살아남을 수 있는 방법은 무엇인가?”라는 질문에 대한 대답의 방향으로 구성원들에게 다른 기업과 차별화된 그 무엇을 얻을 수 있는 기회의 땅을 제공하여 조직 구성원들의 역량을 마음껏 발휘하여, 구성원은 자신의 역량이 강화되고, 회사는 그들의 활동 결과로 낳은 산물을 극대화하여 구성원과 회사가 서로 win-win 전략으로 나아가는 것이다.

나. 도입 시기

1) 탐색기(2003년): 구성원들의 직무역량을 강화하여 업무에 효율적으로 적용할 수 있는 주요 역량은 무엇이고, 이를 어떻게 구성원들에게 동기를 유발하고, 어떠한 방법으로 역량을 획득할 것인가에 대한 구체적인 계획 설계 기간이다. 그 결과 구성원의 직무(기업의 경영관리의 전반적인 업무)에 가장 필요한 경영과목, 최고경영자를 희망하는 Vision에 알맞은 리더십과 경영전략분야로 정하였다.

- ① 경영과목 : 경영학원론, 회계학원론, 재무회계, HR관리, 생산관리, 마케팅, 원가관리
- ② 리더십 전략 : 리더십, 경영전략, 조직관리

2) 도입기(2004년~): 근무체계를 주5일 근무체제로 전환하여 매주 2, 4주는 강의시간으로 배정하여 경희대학교 경영대학원과 협력하여 2, 4주는 학교로 전 구성원이 등교하여 하루 4시간씩 해당과목을 집중적으로 수강하였다. 과목당 수업료는 1,000만 원(20시간 강의)이었다. 또한 해당과목에 대한 평가를 통해 포상 및 인사고과 점수 등을 일부 반영하였으나 전공자별로 차이가 있어 인사에는 크게 반영을 할 수 없었고 포상 위주로 관리하였다.

3) 정착기(2007년~): CDP관리를 위해 사내 역량인증제도의 도입할 예정이다. 구성원 각 개인의 역량을 좀 더 효과적이고 빠른 시간 내에 획득하게 하기 위해, 직무와 관련된 사내 역량에 대하여 인증제도를 도입하여 수당의 지급과 인사고과에 획기적인 가산점을 부과하여 전 구성원의 참여를 적극 유도한다.

다. 개발단계

개발의 첫 단계에서는 전 구성원의 공감대를 형성한다. 학습인프라 구성은 전 구성원의 공감대가 필수적으로 필요하다. 따라서 인프라 구축에 필요한 다양한 방법과 과목 등 전반적인 부분의 아이디어 도출에 구성원을 참가시킴으로서 구성원을 위한 프로그램임을 인식시켜 적극적으로 참여하게 만든다. F사는 경영진의 계획을 세워 시작하기 전에 전 사원에게 교육의 필요성을 지속적으로 교육한 후 구성원의 동의를 얻어 시행하였다.

두 번째 단계에서는 사내 시스템을 구축한다. 전 구성원의 CDP를 관리할 수 있는 시스템을 구축한 후 Database를 구축하여 지속적으로 사원의 역량과 CDP단계를 관리하고, 직무에 필요한 역량을 평가하고 필요한 역량 획득 경로

를 제시하여 역량을 획득할 수 있게 함과 동시에 역량별 인증제도를 도입하였다. 역량별 인증제도를 도입하여 구성원의 역량증진 동기유발을 강화한다.

세 번째 단계에서는 직무관련 역량을 중심으로 구성한다. 각 구성원의 CDP를 중심으로 필요한 역량을 나열하고 직무수행에 필요한 역량을 중심으로 구성하고 이를 평가할 제도와 획득에 필요한 경로를 제시해 준다.

네 번째 단계에서는 대외 교육기관과 사내교육을 병행한다. 역량의 획득은 크게 대외기관과 사내를 중심으로 한 획득경로가 있다. 대외의 다양한 교육기관과 연관하여 필요한 교육과정을 선별하고 이에 필요한 과정을 확정한다. 외부교육기관은 기본을 중심으로 편성되어 기초과정에 중심으로 하고 사내교육 과정은 실무를 중심으로 편성한다.

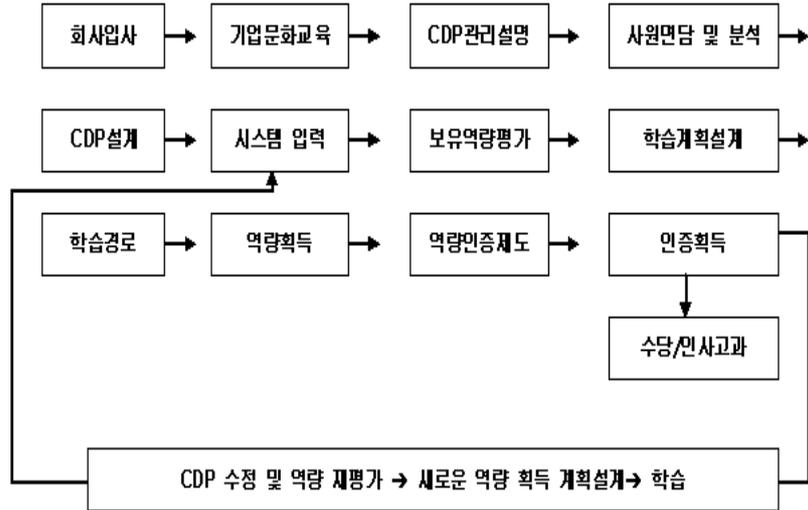
다섯 번째 단계에서는 수당과 인사고과를 연계한다. 역량인증제도는 반드시 수당과 인사고과가 연계되어야 실질적인 효과를 볼 수 있다. 역량등급별 수당과 이에 대한 인사고과 점수를 차등화해야 구성원의 참여를 유도할 수 있고, 시행에 대한 결과도 확실히 도출할 수 있다.

여섯 번째 단계에서는 역량강화를 생산성으로 도출한다. 어떻게 역량강화를 생산성으로 연결할 것인가에 대한 대답은 보다 과감한 인적 자원의 배치와 상위 업무를 수행할 수 있는 직무의 배정이다. 회사에서 일정한 과정을 거쳐 역량이 인정된 경우는 현재의 직무보다 상위의 업무를 수행할 수 있도록 직무를 주고 이에 대한 보상과 평가가 동시에 이루어져 구성원의 동기 유발을 통해 생산성과 연결할 수 있을 것이다.

라. 운영

제도의 운영방법을 살펴보면, 우선 사내역량인증제도 운영에 관한 사내 규정집을 제정한다. 즉, 시행시기, 시행방법, 수당내역, 인사고과 반영내역, 평가위원회 구성 등의 세부내용을 구성한다. 다음으로 CDP 관리 및 역량인증제도 운영의 주관 부서를 정하고, 마지막으로 사내역량인증제도의 심의 위원회를 구성한다.

[그림 IV-5] CDP 관리 프로세스



운영조직은 CDP 시스템 관리주체는 인사팀이, CDP 내역의 관리는 해당부서장의 책임 하에 구성원이 입력관리를 담당한다. 사내역량인증제도의 주관부서 역시 인사팀이 담당하며, 평가위원회는 외부자문위원, 내부 경영진과 간부급사원으로 구성한다. 관리 솔루션의 개발 및 유지관리는 개발팀이 담당한다.

운영을 위한 지원방안을 살펴보면, 먼저 경영진의 학습인프라 구축에 대한 확고한 경영계획 수립하고, 해당 시스템을 운영하기 위한 인적 자원의 배치한다. 또한, 시스템 운영에 따른 추가 비용의 예산을 확보하며(인건비 총 예산액의 10%정도), 인프라 구축에 필요한 시스템의 개발한다. 이와 더불어 지속적인 투자를 위하여 인프라 구축을 통해 얻은 역량을 직무에 활용하기 위하여 역량획득자에 대한 직무순환과 상위 업무의 배정을 실시한다.

마. 성공요인

첫째, 최고경영자의 확고한 의지 전달 및 실천이다. 교육인프라를 통해 회사가 얻고자 하는 것을 구성원들에게 교육을 통해 계속 강조하고 이에 대한 구체

적인 방향을 제시하여 구성원의 동참을 유도하였다. 그리고 직무수행과 개인의 비전 달성에 필요한 핵심역량을 중심으로 최고경영자가 직접 교재를 개발하여 강의하고 모든 과정을 함께한 것이 중요한 동력이 되었다.

둘째, 시스템 개발을 통한 정보의 공유이다. 전 사원의 및 개인역량을 평가한 정보를 시스템 개발을 통하여 Data를 입력하여 관리함으로써 정보를 공유할 수 있고, 개인역량 발표대회 워크숍을 통해 개인의 비전과 학습계획을 전 사원에게 공지함으로써 실천의지를 강화시켰다.

셋째, 상위 직무로의 순환배치이다. 역량이 확보된 사원을 적극적으로 상위 업무에 배치함으로써 상위 업무 수행에 따른 개인육구를 충족시켜주고 승진에 대한 기회를 넓혀 줌으로써 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 계기를 만들어 주었다.

넷째, 수당의 지급과 인사고과 점수부여이다. 구성원이 실질적으로 느낄 수 있는 제도를 시행하였다. 수당과 승진이 현실에서 가장 강력한 수단임과 동시에 인건비 예산의 10%이상의 비용이 소요되었다.

바. 운영상 문제점과 해결방안

첫째, 개인의 CDP입력에 있어 모든 정보가 정확함을 검증할 길이 없다는 것이다. 개인의 비전이 아직도 정확하게 정립되어 있지 않고 모든 것이 진실하게 기록되지도 않는다.

둘째, 중간관리자의 역할이 매우 중요하다. 중간 관리자의 역량에 따라 구성원의 전체 역량이 크게 좌우된다.

셋째, 역량 인증제도를 시행함에 있어 역량 수준의 정의가 매우 어렵다는 점이다. 실무에서는 역량도 중요하지만 역량 이외의 것도 너무나 많은 영향을 미친다.

넷째, 역량에 따른 차등적용이 조직 불만으로 표출되는 경우도 발생한다.

다섯째, 시행에 따른 투자는 정확히 금액으로 환산되거나 생산성에 대한 계산은 어려워 투자가 생산성으로 연결되는 것인가에 대한 확신이 매우 어렵다는

점이다.

이에 대한 해결방안으로는, 먼저 최고경영자를 비롯한 경영진이 구성원과 더욱 많은 대화를 통해 제도를 기업문화로 승화시켜 나가야 하며, 중간관리자에 대한 교육을 강화해야 한다. 또한 투자는 곧 경쟁력이고 생산성으로 연결된다는 경영진의 확고한 신념이 필요하다.

사. 향후 방향

첫째, 제도를 기업의 역심역량으로 승화시켜야 한다. IT솔루션 개발업종에 있어 인적자원의 능력이 회사의 중요재산이다. 따라서 이러한 제도를 통해 인적자원 개개인의 역량강화가 곧 회사의 경쟁력으로 직결됨으로 이 제도를 보완하고 다듬어 더욱 발전시켜야 할 것이다. 따라서 이러한 과정을 통해 얻은 역량이 개인과 회사의 중요한 핵심역량으로 자리 잡아야 할 것이다.

둘째, 기업문화가 우리의 핵심역량이어야 한다. 무엇이 우리의 핵심역량인가? 우리의 핵심역량은 무엇인가? 무엇을 우리의 핵심역량으로 할 것인가? 이리 저리 살펴봐도 기업문화가 정답이다. 이러한 기업문화를 기업의 핵심역량으로 강화시키고 승화시켜 나가야 미래의 생존이 가능하다. 따라서 이러한 제도를 기업문화로, 우리의 핵심역량으로 만들어야 한다.

셋째, 어떠한 어려움과 난관이 있어도 핵심역량 획득을 위한 과정임으로 끊임없는 투자와 운영이 필요하다. 핵심역량과 기업문화는 하루아침에 얻을 수 없다. 수많은 시행착오와 어려움을 극복한 다음에야 결실을 맺을 수 있다. 우리가 수없이 많은 시행착오를 경험하고 어려움을 극복하여 결실을 얻을 수 있다면 더욱 좋을 것이다. 그래야만이 경쟁자들도 쉽게 우리를 벤치마킹하거나 따라오지 못할 것이다. 기업 문화는 벤치마킹이 쉽지 않다. 따라서 우리의 문화를 핵심역량으로 만든다면 미래가 보이는 것이다.

■ 사례 7: (주)삼정피엔에이

G사는 철강제품 포장에 사용되는 다양한 포장재 생산과 함께 관련 사업용 설비제작 설치와 정비기술을 망라한 엔지니어링 사업은 물론 제강용 알루미늄 탈산제와 각종 알루미늄 산업용 원재를 생산 판매하는 국내 유일의 전문기업이다. 1973년 12월 설립된 G사는 선진기술 도입과 벤치마킹 등을 통해 신기술 개발에 부단히 노력해왔으며, 알루미늄 신제품 개발 상품화와 산업용 기계설비 제작 능력을 보유하고 있고, 1995년 12월에는 관련 산업 최초로 ISO 9002인증 획득과 Coil Master License 협약 체결로 관련사업 분야에서 진정한 국내 제일의 업체로 자리 잡고 있다. 현재 직업현황을 살펴보면, 사무직 74명, 기술 기능직 1,001명, 임원 9명으로 총 1,084명의 직원이 근무하고 있다.

<표 IV-4> 직원 현황

(2006년 8월 1일 현재)

구분	직원수			비고
	사무직	기술/기능직	합계	
남	63	1,000	1,063	
여	11	1	12	
합계	74	1,001	1,075	

<표 IV-5> 매출액(2005년도 기준)

(단위: 천원)

자산	자본금	순이익	부채	자기자본비율	매출액('05)
1,448	150	113	702	46.71	2,961

주요 사업영역은 비철금속 제조 및 판매, 철강제품의 포장작업에 관한 사업, 각종 포장자재의 생산 및 판매, 철강제품의 가공 및 판매, 엔지니어링 사업, 산업용 기계설비의 제작 및 부품의 가공 판매로 나뉜다.

1. 학습인프라 구축에 대한 구성원 의견

가. 경영진

추구하는 기업의 인재상은 전문적인 지식과 더불어 관련분야의 지식까지 두루 갖춘 인재양성(전문인재), 변화와 혁신을 주도하는 인재(혁신인재), 새로운 부가가치를 창출해 나가는 인재(창조적 인재), 성실한 인재로 열정을 가지고 상생의 마인드를 갖춘 인재(성실한 인재)이다. 이에 따라 미션 및 비전추구, 전략목표 달성, 인재상 정립, 인력개발대상(성과가치 중심, 전력과 연계), 인력개발(전문인재 육성), 진보하는 인력풀 구축, 기본역량, 직무역량, 역할역량, 변화/혁신, 학습문화, 교육효과측정, 인사체계 연계, 능력중심 인재관리라는 인재육성 방침을 가지고 있다.

CEO는 POSCO 철강제품 포장만으로 매출을 확대하고 지속적으로 성장하기에는 한계가 있다고 판단하고 인재육성을 통해 향후 삼정의 핵심역량을 강화하고, 육성된 인재들로 하여금 무형의 자산을 활용하여 신사업을 발굴하도록 하고 있다. 즉, 회사 경쟁력을 강화할 수 있는 유일한 방법은 인재육성에 달려 있다고 인식하게 되었다. 이에 따라 G사에서는 2005년 한국산업인력공단 인적자원개발체제 구축 컨설팅을 통하여 HRD System 개선을 위한 Master Plan을 수립하였으며, 단기, 중기, 장기과제로 나누어서 2010년 까지 Master Plan을 수립해 놓고 있는 상태이며, CEO의 학습에 관한 철학을 각종 회의(간부 및 운영회의) 및 사보를 통해서 전 직원에게 알기 쉽게 전달하고 이행상태에 대해서 주기적으로 확인하고 있다. 회사의 임원도 직접 POSCO 인재개발원이 주관하는 임원 토요학습에 월 2회 참여하여 외부강사 특강 및 철강 산업 현안에 대한 토의가 포함된 강의를 수강하고 있다.

경영진은 회사가 지속 성장을 목표로 발전하여야 하는데 그 중요한 역할에 교육이 일부 책임져야 한다는 인식을 가지고 있으며, 이는 '자원은 유한, 창의는 무한'이라는 문구처럼 학습을 통한 창의와 개선은 유형의 자산보다 보다 더 많은 회사의 이익과 경쟁력을 가져다 줄 수 있다고 생각하기 때문이다. 학습

예산의 편성 시에는 해당 학습과정이 우리 직원들에게 꼭 필요한 과정인지, 그 과정을 시행했을 경우 어떠한 성과로 나타나서 회사 경영에 도움을 주는지를 주요 기준으로 삼고 있다.

내부 학습인프라에 있어서 이 회사는 사무관리 직원을 대상으로 매월 자기계발에 필요한 경비를 인당 40,000원씩 지원해 주고 있으며, 시스템적으로는 교육 이수를 희망하는 과정이나 자격취득을 희망하는 직원은 매월 교육계획에 반영하여 실시하고 있다. 교육과 관련된 예산을 편성할 때에는 해당 학습과정이 직원들에게 꼭 필요한 과정인지, 그 과정을 시행했을 경우 어떠한 성과로 나타나서 회사 경영에 도움을 주는지를 고려하고 있으며, 대부분의 학습결과는 적절하게 활용되고 있지만 교육과 인사의 연계, 특히 승진과의 연계는 직원 사기고려 측면에서 필요하다고 생각하고 있다. 또한 대부분 학습 성과에 대해서는 만족스럽게 생각하고 있으며, 각종 보고서 및 워크숍을 통해 실무자가 관련 분야의 지식을 충분히 숙지하고 있으며, 결재과정에서 문답형식으로 확인하고 있다고 응답하였다.

기업의 학습은 1회성 행사가 아닌 지속적인 투자의 개념이라고 생각하고 있으므로 성과가 바로 나타나지 않을 경우 중도에 교육을 축소하거나 교육 예산 비중을 낮추지 않고 '교육을 백년대계'로 생각하여 지속적인 교육을 실시하는 것이 바람직하다는 것이 CEO의 기업교육관이다.

나. HRD 담당자

HRD 담당자는 회사의 경영전략이 기업가치 극대화, 핵심역량 강화, 성장전략사업 극대화에 있으며, 특히 근로자의 자율적인 학습을 통하여 핵심역량을 강화할 수 있다고 생각한다. 근로자 학습에 대한 조직의 분위기에 대해서는 전반적으로 긍정적이라고 인식하고 있으며, 학습을 통하여 회사 경쟁력을 강화할 수 있다고 생각하기 때문에 경영진 및 관리자 모두 학습에 대한 중요성을 인지하고 있는 상태라고 응답하였고, HRD 담당자 스스로도 회사와 개인의 발전을 위하여 지속적인 학습이 중요하다고 생각하고 있었다.

당사의 인적자원개발 형태 중 직원들의 직무능력에 가장 효과가 큰 것이 무엇이었느냐는 질문에, 현재까지는 교육전문기관을 통한 외부위탁교육이라고 판단되었으나, 향후 평생학습이 정착된다면 학습조직을 통한 사내교육이 가장 효과적일 것임을 기대한다고 응답하였다.

HRD 담당자는 앞으로의 새로운 직원에 대한 학습전략과 과제로, 강사의 일방적 교육이 아닌 전 직원이 자발적으로 참여하는 학습문화가 조기에 정착되어 직원 삶의 질을 높이는 방향으로 전개될 수 있도록 사내강사의 전문성을 확보하고 나아가 사내기술대학 등 차별화된 학습문화를 도입하는 것이라고 응답하였다. 또한 근로자의 학습 촉진 및 장려를 위하여 학습과 인사를 연계하고 자기계발에 노력하는 직원에게 각종 인사상의 특전을 부여함과 아울러 학습과 복리후생제도를 연계하여 학습 우수자에게 우선권을 부여하는 방안도 고려대상이라고 한다. 하지만 당사는 전 직원을 대상으로 순환보직이 이루어지지 않고 있기 때문에 부서 이기주의 및 무사안일이 팽배해 있는 상황이므로 주기적인 학습을 통하여 순환보직이 자연스럽게 운영되는 것이 필요하다고 인식하고 있었다.

다. 중간관리자

업무와 조업에 지장이 있더라도 교육훈련이 반드시 필요한지에 대한 질문에 교육훈련이 매너리즘에 빠질 수 있는 상황에서 자신의 업무수행 및 직장생활을 되돌아 볼 수 있는 좋은 기회이므로 일부 업무에 지장을 초래하더라도 시행하는 것이 바람직하다고 응답하였다. 또한 중간관리자로서 직원을 회사의 자산 일부분에 포함하여 육성하는 것이 관리자의 중요한 소임의 일부분이라고 생각하고 소속직원의 관련분야 지식습득에 적극적으로 대처해야 한다고 인식하고 있었다.

실제로 본인도 업무진행을 위하여 일과 중 수시로 대화를 통하여 의견 및 정보교환으로 관련 업무를 원활하게 진행될 수 있도록 약 1시간 정도를 부하의 능력개발에 시간을 할애하고 있었다. 또한 부하직원이 교육훈련을 받는 경

우, 교육 참가 전에 관련내용에 대한 사전학습을 유도하여 교육내용을 이해하도록 하며, 교육 후에는 교육내용을 요약, 정리를 통해 배운 내용을 다시 한 번 기억할 수 있도록 하는 등 교육훈련 전, 후 관리에 치중하고 있다고 한다.

중간관리자의 관점에서 CEO가 직원의 역량개발에 어느 정도의 열정을 가지고 있는지에 대한 질문에 대내외 경영환경 변화에 능동적으로 대처하고 대외경쟁력을 강화하기 위한 최선의 방법은 평소 교육을 통해 육성된 인재만이 문제를 해결할 수 있다고 생각하기 때문에 직원 역량개발에 많은 투자를 하고 있다고 보았다. 또한 본인 스스로도 교육훈련의 성과를 모든 부분에서 확인할 수는 없지만 특히 노사의 안정화를 도모하여 2004년 노동부 주관 신노사문화 대상 국무총리상을 수상하는 등, 조직 구성원의 결속을 강화하고 대외 이미지 개선에 크게 기여하였다고 생각하였다.

라. 근로자

설문조사 응답자의 현황을 살펴보면, 전체 응답자는 69명으로 남자 68명, 여자 1명이며, 평균연령은 만 40세였다. 업무 분포는 사무직 6명, 생산직 51명, 기술직 8명이며, 근속연수는 1~2년은 6명, 3~4년은 15명, 5~9년은 1명, 10년 이상은 36명이다.

학습에 대한 근로자의 인식을 살펴보면, '사업계획서 혹은 경영계획서에 교육훈련을 포함한 학습의 필요성을 제시하고 있다'에 48명이, 근로자를 위한 학습이나 교육훈련 계획서가 있다'에 54명이, 학습의 필요성을 전사적 차원에서 실시하였다'에 57명이, 학습을 위한 담당자가 있다'에 61명이 그렇다고 응답하여 교육에 대한 높은 관심과 이해도를 나타내었다. 학습에 참여하는 주된 이유를 묻는 항목에 대해서는 '안전 법규를 지키기 위해'라고 응답한 근로자가 69명으로 가장 많았으며, '지식을 늘리기 위해'가 66명명, '기술과 직결된 기초 숙련을 제공하기 위해'와 '현재 생산에 필수적인 기초 숙련을 위해'가 65명, '근로자의 동기 부여를 위해'가 58명이었으며, '고객의 요구사항에 맞추기 위해(52명)', '회사가 부과한 의무(40명)'의 순으로 응답하였다. 학습에 참여하는

데 결정적인 영향을 주는 사람은 해당부서 상급자가 27명으로 가장 높았으며, 최고경영자가 24명, 교육훈련 담당 부서가 15명, 동료 3명으로 최고경영자를 포함한 상급자의 직원 교육에 대한 관심이 높다는 것이 드러났다.

근로자들의 공식적인 학습일 수는 1~5일 22명, 11~20일 21명, 6~10일 5명, 20일 이상이 5명이며, 주로 참여하는 공식적인 학습활동의 내용은 직무관련 교육이 51명으로 가장 큰 비중을 차지하였다. 한편 비공식적인 학습일수는 1~5일 37명, 6~10일 4명, 11~20일이 4명, 21명 이상이 2명이며, 주로 참여하는 비공식적인 학습활동의 내용은 직무관련(43명), 직무와 무관한 능력개발(21명), 취미교양(3명)의 순으로 나타났다. 비공식 훈련을 제공하는 사람은 직장 선배가 33명으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 토론회 주최자와 같은 비공식학습활동 제공자가 28명, 동일한 직위의 유경험자 6명으로 응답하였다. 연간 근로자들 본인이 직접 부담하는 학습비용은 39명이 50만 원 미만인 것으로 나타났으며, 50~99만 원을 부담하는 근로자가 3명, 100~199만 원을 부담하는 근로자가 2명인 것으로 나타났다.

직장에서 제공하는 학습 정보에 대해서는 과반수인 51명이 만족한다고 응답을 하였고, 20명이 불만족한다고 응답하였다. 회사에서 실시하는 학습전략이나 활동 중 유익하고 성공적이라고 생각하는 것이 있었냐는 질문에 47명이 그렇다고 대답하였으며, 그에 대한 만족도를 묻는 질문에 그렇다고 대답한 47명 중 27명이 만족, 21명이 보통이라고 응답하였다.

다음으로 근로자 개인의 학습활동에 있어서 경영자, 관리자, HRD 담당자의 지원이 어느 정도인지를 묻는 질문에 대한 근로자의 응답 결과이다. 먼저, 경영진(CEO)의 지원 정도는 '지원'이 28명, '보통'이 22명, '적극적 지원'이 15명이고, 중간관리자의 지원 정도는 '지원'이 29명, '보통'이 20명, '적극적 지원'이 16명, '소극적'이 4명이었다. HRD 담당자의 지원 정도에 대해서는 26명이 '지원', 22명이 '보통', 19명이 '적극적 지원'으로 응답하여 전반적으로 경영진과 중간관리자, HRD 담당자의 지원 정도는 높다는 것을 알 수 있다. 근로자의 학습을 위한 회사차원의 물적 지원에 대한 설문 항목을 보면, 학습재정 측면에서는 29명이 '보통', 25명이 '지원', 12명이 '적극적 지원', 2명이 '소극적', 1명이 '지원

없음'이라고 응답하였으며, 학습정보 제공 측면에서는 32명이 '보통', 25명이 '지원', 6명이 '적극적 지원', 6명이 '소극적'이라고 응답하였다. 학습프로그램 측면에서는 '보통'이라고 응답한 근로자가 30명으로 가장 많았으며, '지원'이라고 응답한 근로자는 26명, '적극적 지원'은 8명이었다. 학습시설장비 측면에 대한 응답은 30명이 '보통', 24명이 '지원', 9명이 '소극적', 4명이 '적극적 지원', 2명이 '지원 없음'이었으며, 마지막으로 학습시간 할애 측면에 대한 응답은 39명이 '보통', 22명이 '지원', 4명이 '적극적 지원', 3명이 '소극적', 1명이 '지원 없음'이었다. 이를 통해 근로자들은 회사의 학습에 대한 물리적 지원을 '보통' 혹은 '지원' 정도로 인식하고 있음을 알 수 있다.

2. 인적자원개발 현황

당사는 근무환경개선 관련 평생학습조직, 사내기술자격 운영 및 학습관련 업무를 수행하기 위하여 교육팀('06/4/1부)을 신설하여 운영하고 있으며, 팀장(1명)은 전사 학습관련 기획 및 설계를 담당하고, 팀원(2명: 포항1명, 광양1명)으로 세부적인 시행, 운영, 결과보고 등을 수행하고 있다고 한다. 이를 통해 사내의 전 직원을 대상으로 포스코 사이버 과정을 무한적으로 수강할 수 있도록 하고 있으며, 외부강사 초청 특강 및 위탁 희망과정은 월 교육계획에 반영하여 실시하고 있다.

전사적으로 이루어지고 있는 인적자원개발의 형태로는 집체식 사외교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 학원 수강료 지원, 핵심인재 육성, 임원교육이 있다. 특히, 집체식 사외교육훈련과 국내연수, 해외연수, 학원수강료 지원이 직무능력 향상에 상당한 영향을 끼친 것으로 나타났으며 회사의 투자정도 또한 높은 것으로 나타났다. 집체식 사내교육의 경우 실시 연인원은 6,000명, 소요비용은 253백만 원이며, 집체식 사외교육훈련은 연인원 900명, 소요비용 190백만 원으로 조사되었다. 인터넷학습의 경우 실시 연인원은 294명이다. (주)삼정피엔에이는 인적자원개발 프로그램과 관련하여 고용보험 환급액으로 33.5백만 원, 교육훈련비로 439백만 원을

지출한 것으로 나타났다.

각 분야별 인적자원개발 프로그램은 연구 개발인력, 생산 및 제조 기술이력, 관리(경영지원)인력, 생산기능직 인력에 대해 실시하였으며 회사의 투자가 상당히 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 현장에서의 인적자원개발 측면에서는 직무순환, 멘토링/코칭, OJT, TFT 등 특별과제팀 프로젝트, 행동학습, 품질분임조(QC), 제안제도, 6-시그마가 실시되고 있으며, 특히 멘토링/코칭과 TFT가 직무능력에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육훈련 인프라와 관련하여, 독립된 교육훈련시설과 자체적인 교육훈련 프로그램 개발은 없으며, 전문교육기관 위탁교육을 실시하고 있다. (주)삼정피엔에이에서 인적자원개발 활동은 직원의 직무능력 향상과 회사의 이미지 향상, 직원의 의욕 향상에 어느 정도의 영향을 주었으며 노동 생산성 향상에는 별로 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

또한 사무관리 직원을 대상으로 매월 자기계발에 필요한 경비를 인당 40,000원씩 지원해 주고 있으며, 시스템적으로는 교육 이수를 희망하는 과정이나 자격취득을 희망하는 직원은 매월 교육계획에 반영하여 실시하고 있다. 교육의 성과는 교육 및 학습 후 교육결과보고서 또는 설문지를 통하여 측정하고 있으며 교육 성적이 우수한 직원에게는 국내외 연수기회를 우선적으로 부여하고 있다고 한다. 이 외에도 당사에서는 사내기술자격관련 학습조직을 구성하여 2005년 10월부터 운영하고 있으며, 뉴패러다임센터 주관 근무환경개선관련 평생학습 조직을 구성하여 2006년 6월부터 학습의 날을 설정하여 시범 운영 중에 있으며, 2006년 9월부터 정상 운영할 예정이라고 한다.

이러한 인재양성의 노력을 결과, 지속적인 근로자 학습을 통해 회사에서는 법적으로 필요한 자격인원을 확보하였고, 사내기술자격 및 국가인증 기사, 기능장 자격증 취득으로 대외 이미지를 개선하였으며, 지식근로자 육성에 최선을 다하고 있으며, 당사는 2005년 교육부, 산자부, 노동부 3개 부처의 주관으로 추진된 인적자원 우수기관 시범사업에서 Best HRD 인증기관으로 선정되었다.

3. 사내자격인증제도

가. 성공 사례 도입 배경 및 필요성

사내자격인증제도는 철강제품 포장기술인력 양성 및 21세기 지식경영시대를 주도해 나아갈 지식근로자 양성을 목적으로 실시되었으며, 본 제도는 전 직원의 1인 1자격증 취득과 자기계발의 중요성에 대한 인식이 점차 높아감에 따라 최고 경영자의 경영방침과 직원 대의기구(노동조합, 노경협의회)의 전략적 필요성 판단에 의해 2004년 4/4분기에 제안되었다. 본 제도의 구체적인 목표는 삼정 고유의 철강제품 포장기술과 관련된 사내의 자격제도를 개발하여 사내 기술자격 취득 역량을 강화하는 것이다.

본 제도를 통해 회사업무와 관련한 고유기술을 국가공인자격으로 인증하고, 직원 기술력과 업무능력을 향상시키며, 능력위주의 인사정책을 실현하여 동종 업계 우위 확보를 기대하고 있다.

나. 개발 및 운영 과정

사내자격인증제도는 2005년 기술자격개발 전문기관인 한국산업자격협회의 컨설팅 결과를 기반으로 추진팀을 구성하여 도입되었으며, 철강포장기술 사내 자격을 개발(철강포장 초급, 중급)하여 검정을 시행하고 합격자를 발표하였다. 사내자격인증 시스템을 구축하여 위하여 전문기관인 한국산업자격협회에 컨설팅을 의뢰하였고, 사내에서는 자체 추진팀을 구성하여 운영하였다.

2005년도 컨설팅을 통해 사내자격인증제도를 개발하였으며, 2005년 11월에 제 1회 사내기술자격연수 및 검정을 실시하여 최초로 활용하였다. 이후 사내자격인증제도의 정착기인 2006~2007년에는 노동부 국가기술자격 인정을 취득하였으며, 교재를 개발하고 포장설비사 자격을 개발하였다. 성숙기인 2008-2009년에는 철강포장 고급과정을 개발할 예정이며, 완성기인 2010년 이후에는 철강포장기술 자격개발을 완성하고 가격별 교재 및 검정시스템의 개발

을 완료할 예정이다.

다. 개발 방법

1) 사내자격인증 컨설팅 실시

사내자격인증제도는 사내자격인증 컨설팅 계약을 체결하는 것으로 시작하였다. G사는 2005년 4월 한국산업자격협회와 컨설팅 계약을 체결하였으며, 컨설팅 기간은 2005년 5월에서 10월까지 6개월이었다. 컨설팅 1단계인 직무조사 및 공정분석은 1개월간 진행되었고, 이때에는 인사팀, 기술팀, 생산지원팀 및 공장 과장 1명씩 총 8명을 대상으로 교육과 직무조사, 공정분석, 워크숍을 실시하였다. 공정작업의 분석은 작업자의 구성과 순환보직 여부를 확인하고, 관련 장비 수준 및 작업항목별 공장난이도를 5단계로 분류하며, 관련 지식과 기능 및 기술적 조건, 대인관계 능력 등의 기본 요구역량을 분석하는 방식으로 이루어졌다. 컨설팅 2단계인 사내자격개발은 1개월간 진행되었으며, 추진팀을 구성하여 자격의 명칭과 등급을 결정하고 응시대상을 선정하였다. 3단계인 교재집필 연수과정 운영은 3개월간 진행되었고, 추진팀 교육 및 교재 집필, 연수 과정의 운영이 이루어졌다. 마지막 4단계인 사내자격 검정은 3개월간 이루어졌다. 이때에는 위원장 1명, 사무국 2명, 검정위원 4명, 교재집필위원 5명으로 이루어진 사내자격검정위원회를 구성하였으며, 각 부서장은 검정위원 겸 교재 집필 자문위원을 겸직하도록 하였다. 각 조직 구성원의 역할은 다음과 같다.

<표 IV-6> 조직구성원의 역할

구 분	역 할	비 고
검정 위원장	• 사내자격 검정위원회의 제반의사를 결정하는 위원장으로 책임과 권한을 가짐	기술상무
사무국	• 검정위원장을 보좌하며 사내자격개발 제반업무를 기획 총괄하고 주관 • 노동부 인증, KL인증, 기타 행정업무 담당	인적자원실장 교육담당
검정위원	• 교재집필 및 자격교육 연수 자문 • 시험문제 출제, 외부 출제외뢰, 문제은행 운영 • 사내자격활용방안, 인사반영, 사내자격 검정제도 관리, 개선 및 사내기술자격제도 전반 사항	각 부서장
교재집필위원	• 과목별 교재를 집필하며 향후 교육연수와 과목별 3배수 시험문제 출제 담당	자격별 실무자

2) 사내기술자격 사내강사 연수과정 운영

컨설팅 기간 중에 진행된 사내기술자격 사내강사 연수과정은 2005년 10월 검정위원 4명, 교재집필위원 6명, 사내강사 15명 중 24명을 대상으로 운영되었다. 연수는 기업교육과 성인학습원리 및 프리젠테이션, 커뮤니케이션기법 등의 내용을 구성되었으며, 한국산업자격협회를 통한 고용보험환급 과정으로 진행되었다.

3) 사내기술자격 연수 및 검정

사내기술자격 연수는 2005년 11월과 12월에 철강 포장기술 초급과 중급연수가 각 1회씩 총 4회로 이루어졌다. 연수는 희망자를 대상으로 집합교육 2일(16시간)과 자율학습 2주간으로 진행되었다. 제 1회 연수에서는 초급 15명, 중급 20명을 대상으로 연수가 진행되었으며, 연수의 주요 내용은 철강 생산 공정과 열연포장, 포장설비 구성 및 운전 등에 관한 내용이었다. 제 2회 연수는 초급 10명, 중급 15명을 대상으로 실시되었고 포장설비 기능의 이해와 생산관리 시

스텝의 이해 등에 관한 내용으로 진행되었다.

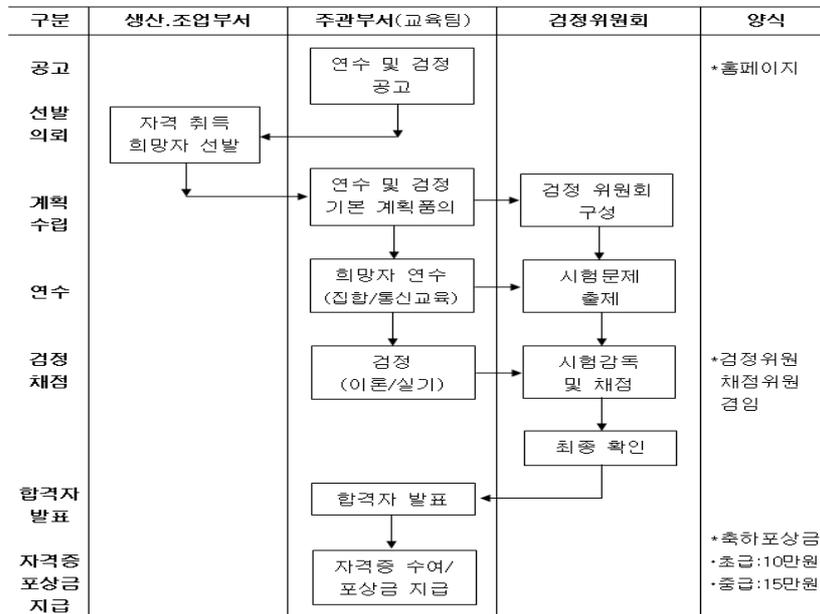
사내기술자격 검정은 연수와 마찬가지로 2005년 11월과 12월에 철강 포장기술 초급 및 중급 각 1회씩 총 4회로 진행되었다. 검정은 이론과 필기검정이 별도로 진행되었으며, 제 1회 검정에서의 합격인원은 초급 9명, 중급 10명이었고, 제 2회 검정에서는 초급 8명, 중급 12명이었다.

사내기술자격을 취득한 자에 대하여는 인사상의 특전을 부여하였으며, SPM(철강포장 고급)자격 취득자에게는 포상금으로 20만 원, SPE(철강포장 중급)는 15만 원, SPO(철강포장초급) 취득자는 10만 원의 축하 포상금을 지급하였다.

라. 운영

사내자격인증의 운영 절차는 다음의 [그림 IV-6]에 따른다.

[그림 IV-6] 운영절차



마. 성과 및 성공요인

사내자격제도의 성공요인은 ‘핵심역량 강화를 위한 사내기술자격 개발’에 있다. 사내자격인증제도의 대내적인 성과로는 먼저 직원들이 사내기술자격의 필요성을 직시하여, 1인 1자격증 붐이 조성된 것이다. 이를 통해 지식경영 도입을 위한 지식근로자 양성의 기반이 마련되었다. 또한 대외적으로는 사내기술자격의 노동부장관 인증을 통해 자격의 공정성을 확보하고 관련비용 지원 자격을 취득하였다. 이를 통해 철강포장 전문업체로서의 위상이 높아지고 대외 이미지가 개선되었다.

POSCO에서 생산하는 열연 및 냉연 제품을 고객에게 안전하게 수송하기 위한 철강포장은 매우 중요한 작업 수행중의 일부로 창사 이래 POSCO 포장작업을 30여년간 수행해 오면서 철강포장의 경쟁력을 확보하기 포장기술의 노하우 축적을 위한 자격개발의 중요성이 대두되었다. 또한 현장직원의 포장에 대한 전반적인 이해를 돕고 보다 더 고객이 만족할 만한 수준의 제품 포장을 위하여 축적된 포장기술 및 기능의 전수가 시급하고 중요한 과제로 부각되었다. 따라서 최고 경영자의 관심과 자격개발의 필요성에 대한 직원들의 공감대가 조성되어 본 제도의 성공을 뒷받침하였고, 관련 소요예산 확보 및 자격취득자에 대한 특전의 제도화가 이루어진 것이 본 제도의 성공요인이었다. 사내자격인증제도는 회사의 비전을 달성하고 전 직원이 다함께 참여하여 지식경영시대를 즐기롭게 대처할 수 있는 방안이라는 것을 절실하게 생각해왔고, 핵심역량을 강화할 수 있는 방법으로 사내기술자격 취득을 지속적으로 시행할 예정이다.

바. 운영상 문제점과 해결 방안

사내자격인증제도의 운영상의 문제점과 해결방안은 다음과 같다.

첫째, 검정시스템의 공정성, 객관성 확보 문제이다. 제 1회, 2회 검정과정상에서 문제 출제, 검정시 출제위원 및 검정위원의 개인적 능력에 차이가 있어

과목별 난이도 조절에 실패할 가능성이 제기되었다. 따라서 추후에는 검정 및 철강과 관련된 국가기술자격 전문위원의 조언을 받아 검정 시스템을 일부 보완하고 검정시 사외인사에게 시험감독 의뢰 등 객관성을 확보하는 방안에 주력할 예정이다.

둘째, 사내기술자격 사내강사 역량 강화 문제이다. 철강포장기술 자격연수를 위한 내부 전문강사의 역량이 부족하여 취득희망자 연수 강의가 원활하게 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 이에 사내기술자격 강사의 역량을 강화하기 위하여 교육전문기관 위탁 및 전문강사를 초빙하여 역량 강화에 노력할 계획이다.

또한 실질적인 운영측면에서의 문제점으로는 자격취득 희망자에 대한 2일간의 집합교육이 작업여건을 고려하지 않는다는 점이 지적되었고, 자격별 교재내용이 방만하여 대상자가 모든 내용을 학습하는 데에 많은 시간과 노력이 소요된다는 의견이 도출되었다. 이를 해결하기 위하여 교재의 내용을 사내 인터넷에 공지하여 운영해오던 것을 통신교육용 교재로 제작하여 대상자에게 배포함으로써 항상 자율학습이 가능하도록 조정하였다.

사. 향후 방향

근무환경개선을 위한 평생학습 체계 구축을 통하여 사내기술자격에 대한 전 직원의 자발적이고 적극적인 참여를 유도하고, 사내기술 자격의 발전적인 모습을 지향하도록 할 것이다. 포장 고급 및 포장 설비정비사 자격을 추가로 개발하여 회사내 자격취득 개발의 붐을 조성, 지식 근로자 양성에 최대한의 지원을 할 것이며, 사내자격 취득자의 직무능력 강화를 위한 사내기술자격 보수교육과 사내강사의 강의능력 향상을 위한 교육도 진행할 것이다.

당사는 21세기 철강포장전문업체로의 위상을 확보할 수 있도록 사내기술자격의 점진적 추가 개발에 노력을 기울이며, 철강포장 사내자격이 국가기술자격으로 격상될 수 있도록 선진회사의 벤치마킹과 사내자격 적정성 검증을 체계적으로 진행시켜 나갈 것이다.

제2절 중소기업 학습인프라 사례 분석 및 시사점

위의 사례조사 분석을 하면 다음과 같다. 먼저 성공적인 학습전략에 대한 분석이며, 두 번째는 성공적인 학습 활동을 위한 학습 인프라를 구체적으로 분석한 것이다. 각 회사의 표기는 ABC사의 형식으로 기술하여 정리하였다.

표기	회사명
A사	오늘과 내일
B사	동업종간 경쟁을 우려해 회사명 기재를 원치 않음
C사	썬트랙아이
D사	광희
E사	세영기업
F사	인버스
G사	삼정피앤에이

〈표 IV-7〉에서 보는 바와 같이 7개사의 성공적인 학습전략에 대해 살펴보면, 우선 A사의 사내교육 및 역량강화를 목적으로 개발된 내부역량강화프로그램은 사내 부설연구소에서 전반적인 운영을 담당하고 있다. CEO의 교육훈련에 대한 열의와 학습권장분위기속에서 상당비용 프로그램비와 운영비가 지원되며, 사내교육훈련시설을 보유하고 있어 교육실, 회의실, 빔프로젝트내부교육 및 회의용으로 활용이 가능하다. 이처럼 학습공간구축과 학습공유시스템운영으로 체계화된 관리 및 동기부여로 프로그램은 잘 진행되고 있으며, 심화학습을 위한 교재부족과 집체교육시 공간부족의 문제점이 있으나, 자체강사진의 교재로 직강 및 교재출간 비용을 지원하고, 시설확충으로 해결되고 있다. B사의 독서토론프로그램은 체계적인 인재육성을 위해 CEO가 창안한 것으로 초기에 CEO의 헌신적인 노력과 전직원의 지속적인 관심은 성공으로 이끈 발판이 되었다. 전직원이 2개의 소그룹(10개의 팀)으로 나누어 진행되며 이를 통해 경영분야를 비롯한 전문분야의 지식이 축적되며, 발표력 및 표현력의 향상을 불러

왔다. 독서에 대한 부담감의 문제점이 있었으나, 회사전략과 일치하는 독서주제 선정 및 평가와 보상으로 학습을 유도하여 해결해오고 있다. C사는 기업교육프로그램인 EEP(Enterprise Education Program)를 통해 지식습득 및 새로운 학습기회를 보장하고 있다. 진급과 연계한 여러제도와 지원금, 자체적인 교육프로그램 구성 및 도입을 비롯한 전문교육훈련기관의 교육위탁, 직무관련 멘토 등의 지원을 하고 있으며, 강사의 전문성강화 및 외부강사의 적극적인 활용뿐만 아니라 교육을 강제사항으로 인식하는 피교육자의 인식전환을 위해 직책과 급여로 연결지어 선택적 복리후생 등의 인센티브를 부여하여 운영상의 문제점을 해결하고 있다.

D사의 학습네트워크는 직원의 직업능력개발을 위해 창안된 것으로, 중간관리층의 리더십 발휘와 술선수범으로 직무수행능력향상 및 노동생산성 향상, 기업이미지 향상, 학습분위기 조성등의 성과를 거두었다. E사의 사내학습조직(팀학습활동)을 통한 성찰학습은 업무역량및 직무의 다기능화를 목적으로 학습조직 추진 준비팀에 의해 실시해오고 있다. 학습활동에 필요한 PC및 프린터, 디지털 카메라 등의 물질적 지원 및 우수학습팀에 대한 포상으로 지속화하고 있다. 학습활동에 대한 이해도 문제에 있어서 근무시간 간의 조정이나 집합교육의 최소화 및 각 과제간의 연계강화 등으로 문제점을 해결하고 있다. F사의 CDP관리와 사내 역량인증제도는 개인업무 및 조직의 몰입과 만족도를 극대화하기 위한 제도로서 시스템 개발을 통한 정보공유 및 수당 지급과 인사사고과 점수 부여가 성공의 요인이 되고 있다. 역량수준측정의 불명확함이나 역량에 따른 차등적용의 불만에 따른 문제점들이 있는데, 이는 업무화의 변화와 중간관리자 교육의 강화를 위한 방안을 마련함으로써 해결하고 있다. 끝으로, G사의 사내자격인증제도는 사내 기술자격 취득역량을 강화하고 있다. 2005년 컨설팅을 통해 개발된 것으로 사내기술자격연수 및 검정르 실시하여 최초로 활용하였다. 이는 1인 1자격증의 붐을 일으키며, 2005년에는 인적자원 우수기관 시범사업에서 Best HRD 인증기관으로 선정되기도 하였다.

<표 IV-7> 중소기업의 성공적인 학습 사례 분석

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
○ 업종	네트워크 서비스	운송서비스	우주항공산업	철강제조업	금속제련 및 서비스업	기업경영관리 솔루션 제공	알루미늄 제련 정련 및 합금 제조업
○ 근로자수	88명	49명	62명	264명	209명	80명	1,084명
○ 매출액 (연간)	196억 원	200억 원	39억 원	-	95.6억 원(2005)	60억 원	2,961억 원(2005)
1. 성공적인 학습명	내부역량강화프로그램 TTCIP(Today & Tomorrow' Capability Intensified Program)	독서토론프로그램 (B사 호)	기업교육프로그램 EEP(Enterprise Education Program)	학습네트워크 (e-campus)	사내학습조직(팀 학습활동)을 통한 성찰학습	CDP관리와 사내 역량인증제도	사내자격인증제도
2. 제안자 (주창자)	부설연구소	CEO	관리급	대표이사	대표이사	대표이사	대표이사
3. 이유 및 목적	사내교육 및 역량강화	체계적 인재육성	지식습득 및 새로운 학습기회 보장	직원의 직업능력개발	<ul style="list-style-type: none"> 업무역량 강화 및 직무의 다기능화 업무개선 정착 및 활성화, 전 직원의 혁신마인드 함 	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 업무 및 조직의 몰입과 만족도를 극대화 모든 사원의 CEO화를 위한 	사내 기술자격 취득역량 강화

<표 계속>

		A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
						양 및 팀원 간 협동심 증대	관리 지침 제공	
4. 계획 및 운영자		부설연구소에서 전 반적인 운영담당, 팀장급의 사내실무진이 강사진담당	CEO가 도입기에 계획하여, 현재는 Q 조별팀장이 계획 및 운영	대표이사과 경영이사과를 정점으로 한 EEP팀을 정규화하여 계획 및 운영	교육전담본부	학습조직 추진 준비팀	인사팀	자체추진팀
5. 지원 형태	사회적 지원 (조직 문화 등)	<ul style="list-style-type: none"> CEO의 교육훈련에 대한 강한 열의 근로자의 학습권 장분위기 	<ul style="list-style-type: none"> CEO의 높은 의지와 사전준비를 비롯한 프로그램진행의 부담감 감소 유도 자발적인 팀별 운영 및 자율적인 의사소통체계 학습에 대한 전직원의 높은 관심도 	<ul style="list-style-type: none"> CEO의 강한 열정, 능력개발투자에 대한 관심 새로운 지식공유 및 학습기회보장 	교육훈련 우선주의	교육훈련 우선주의	교육훈련 우선주의	교육훈련 우선주의
	물적 지원	<ul style="list-style-type: none"> 상당비용의 인적 자원개발프로그램과 교육훈련비 국내/외연수를 비롯한 학원수강료 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 모든교육 시간만 영하여 연봉과 연관지원 및 인사과 과반영 개인경력개발 및 평가에 따른 보상 	<ul style="list-style-type: none"> 사내강사제도 및 사내학점제도 진급과 연계계획 회사지원금, 고용보험 지원 테크놀러지 구축 	모든 비용 지원	<ul style="list-style-type: none"> 우수 학습팀에 대한 포상을 실시 학습활동에 필요한 PC 및 프린터, 디지털카메라 등의 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 수당의 지급 인사고과 점수 부여 	인사상 특전과 포상금 지원

<표 계속>

		A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
5. 지원 형태	물적 지원	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련 프로그램 개발 및 제공, 제반시설확충 계획 학습결과에 따른 인사고과 반영 및 가산점부여, 자격증 취득시 수당 지급 사내교육훈련시설 보유 자체적인 프로그램 개발 및 전문교육훈련기관에 교육 위탁 	<ul style="list-style-type: none"> 집체식 사외교육 훈련 인터넷학습, 국내/외연수, 학원수강료지원, 국내대학/대학원 등 등록금 지원, 핵심인재 육성, 임원교육, 경력개발제도 모든교육훈련 전액지원 사내교육훈련시설 보유 	<ul style="list-style-type: none"> 및 활용 자체적인 교육 task force 구성, 교육프로그램 도입 전문교육훈련기관에 교육 위탁 직무와 교양관련 직무멘토 실시 				
6. 비용(연간)		천만원이상		인적자원개발 프로그램 비용 - 고용보험 직업능력개발사업 보험료 납입총액은 167만원, 총 인건비: 약 21억, 교육훈련비 : 7백만원	5,000만 원	3,000만 원	10,000만 원	3,623만 원

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
7. 활용인원	<ul style="list-style-type: none"> 교육실(주1 회연 30석), 회의실(주4회연500명), 팀 프로젝트내부교육 및 회의용(주7회이상)활용 	<ul style="list-style-type: none"> 전직원(2개의 소그룹을 10개의 팀으로 나누어 운영) 	<ul style="list-style-type: none"> 집체식사외교육(30명, 2백만원), 인터넷학습(5명, 백만원) 	<p>년간 614명</p>	<p>195명</p>	<p>80명</p>	<p>120명</p>
8. 성과	<ul style="list-style-type: none"> 네트워크 기술노하우를 내부인적 자원에 전수하여 기업의 기술경쟁력 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 각종 워크숍 및 팀 회의 등에서 직원들의 발표력과 표현력의 향상 경영분야를 비롯한 전문가양성에 필요한 분야의 지식축적 		<ul style="list-style-type: none"> 직무수행능력 향상 노동생산성 향상 기업 이미지 향상 학습분위기 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 사내외의 요구사항 및 현장의 문제점 발굴로 고객만족도 개선 회사 실정에 맞는 학습방법 정립 직원들의 업무역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련을 통한 개인의 비전달성과 경영성과와의 연계 직무만족을 통한 이직 예방 	<ul style="list-style-type: none"> 사내기술자격의 필요성을 직시하고 1인 1자격증 취득 지식경영 도입을 위한 지식근로자 양성 사내기술자격의 노동부장관 인증을 통한 자격의 공정성 확보 및 관련비용 지원 자격 취득 철강포장전문업체 위상 제고 및 대외 이미지 개선

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
9. 성공요인	<ul style="list-style-type: none"> • 학습공간구축과 학습공유시스템 운영으로 관리의 체계화 및 학습동기 부여 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO의 강한 의지와 철저한 사전 준비 및 독서토론에 대한 부담감 감소유도의 노력 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO의 강한 의지와 자체적인 수요에 맞는 프로그램 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 중간관리층의 리더십 발휘 및 솔루션수범 - 교육효과의 전파 	<ul style="list-style-type: none"> • 최고경영자의 지속적인 관심 및 지원 • 전 직원에 대한 의식전환 및 혁신마인드 함양 교육 실시 • 회사 실정에 맞는 학습방법 발굴 등 실용적 학습방법을 정립 • 팀 학습조직문화 정착 	<ul style="list-style-type: none"> • 최고경영자의 확고한 의지 전달 및 실천 • 시스템 개발을 통한 정보의 공유 • 상위 직무로의 순환배치 • 수당의 지급과 인사고과 점수부여 	<ul style="list-style-type: none"> • 최고 경영자의 관심 • 자격개발의 필요성에 대한 직원들의 공감대가 조성 • 관련 소요예산 확보 • 자격취득자에 대한 특전의 제도화
10. 문제점 및 해결	<ul style="list-style-type: none"> • 심화학습을 위한 교재부족 - 자체 강사진의 교재로 직강 및 교재출간 비용지원 • 집체교육시 공간 부족 - 각 사업장 별 교육장 및 회 	<ul style="list-style-type: none"> • 독서에 대한 부담감 - 회사전략과 일치하는 독서의 주제 및 평가와 보상으로 학습 유도 	<ul style="list-style-type: none"> • 강사의 비전문성 - 수강평가후 보상제도 운영 및 외부강사 활용 • 피교육자의 인식 미전환 - 교육을 업무의 일부라는 인식전환을 위한 	<ul style="list-style-type: none"> • 3조3교대의 여유 인력없는 조직구조 • 일인개소 작업환경 • 근로자의 관심 및 이해 미흡 • HRD 전문가의 부족 	<ul style="list-style-type: none"> • 기타혁신활동과의 병행으로 학습 활동에 대한 이해도가 떨어지는 문제점을 개선하기 위하여 근무시간의 조정 및 집합교육의 최소화, 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인의 CDP입력에 있어 모든 정보가 정확함을 검증할 길이 없음 • 역량 수준의 정의가 매우 어려움 • 역량에 따른 차등 적용이 조직 불만 	<ul style="list-style-type: none"> • 검정시스템의 공정성, 객관성 확보를 위해 검정 시스템 보완 및 사외인사에 감독 의뢰방안 모색 • 사내기술자격 사내강사의 역량

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
10. 문제점 및 해결	의실 확충		토론/세미나 개최 • 교육과 인사제도의 연결고리 부족 - 선택적 복리후생 등의 인센티브 부여		각 과제간의 연계 강화 노력 실시	으로 표출되는 경우 발생 • 투자가 생산성으로 연결되는 것인가에 대한 확신이 불투명 • 위의 문제점 해결을 위하여 기업문화의 변화와 중간관리자 교육의 강화를 위한 방안 마련	고취를 위하여 교육전문기관 위탁 및 전문강사의 초빙 • 2일간의 집합교육 운영상의 문제를 해결하기 위하여 통신교육용 교재 개발, 배포

중소기업의 성공적 학습 인프라 사례를 다음의 3가지 질문을 통해 분석하고자 한다. 첫 번째는 학습활동에 관한 것으로 조직 구성원은 어떤 방법으로 능력을 획득하고 개발하는가를 알아보는 것이다. 즉, 어떤 형태의 학습활동이 좋은가를 살펴보는 것이다. 조직 내에서 효과적으로 작업하기 위해 구성원들은 3가지 형태의 능력을 필요로 한다. 첫째, 조작 능력(팀 내에서 일상적 업무를 수행하기 위해 필요한 능력으로 기계를 조작하고 기획하고 유지하고 다른 사람과 협력하고 관리하는 능력이다)이다. 둘째, 사회적 능력(팀 내에서 효과적으로 기능하고 다른 사람과 협력하기 위해 필요한 능력으로 적극적 듣기, 갈등 해결, 집단 회의에 참여, 그리고 다른 사람에게 피드백을 제공하는 것이다)이다. 셋째, 개선과 학습 능력(팀의 성과 향상에 참여하는데 필요한 능력으로 분석적 기술, 조직에 대한 폭넓은 관점, 그리고 이런 상황 내에서의 팀의 역할, 성과 목표의 지식, 문제해결 능력, 품질 향상 기법이다)이다. 학습과 개선에 필요한 능력이 조작 능력과 분리될 수 있다 하더라도 전자를 후자의 통합적 부분으로 보고 있다. 이 연구는 조직의 학습인프라의 기본 틀을 구축하기 위한 것이다. 문헌 조사, 인터뷰 사례연구는 조직의 학습 인프라의 요소들에 관한 관점을 제공하며, 특히 중요하다. 경험적 기초는 필요한 요소에 관한 명확한 대답을 제공하는데 충분하지 않다. 따라서 몇 가지 지표는 이 연구에서의 자료에 의해 제공된다.

두 번째는 학습을 위한 지원의 문제로 학습 인프라의 첫 번째 요소와 관련되며, 조직내 학습 활동은 어떤 방법으로 지원되는가이다. 구성원, 팀리더, 최고 경영자, 인적자원(개발) 담당자의 사회적 지원은 학습 인프라에서 매우 중요하게 나타난다. 모든 것은 서로 다른 형태의 지원을 제공한다. 팀 구성원은 특히 현장 학습에서의 직접적 지원을 제공하는 것이 중요하다. 예컨대 어려운 문제 해결을 위해 자문이나 도움을 주는 것으로 팀리더는 또한 학습요구를 분명히 하고, 현장학습을 지원하고 학습 진도를 평가하는 직접적 역할을 이행한다. 따라서 자문을 제공하거나 코칭함에 의해서 이루어진다. 팀 구성원은 이러한 형태의 실질적 지원 형태를 아주 높게 평가한다. 그렇지만 대대로 팀 구성원이나 리더로부터의 지원을 실현하는 것은 어려운 일이다. 즉 사람들은 때때

로 도움을 요청하는 것에 어려움을 느끼고 일에 대한 압력이 높기 때문이다. 사례 결과는 이런 형태의 지원이 다른 기제에 의해 규정화될 수 있음을 보여준다. 수요에 대한 지원을 제공하는 것과 같은 이끌어 내는(pull) 메카니즘과 전향적으로 지원을 제공하는 밀어 주는(push) 메카니즘이 중요하다.

학습에서의 실질적인 지원 다음으로 팀리더는 비형식적 작업장 학습을 위한 기회를 촉진하고 보호함에 의해 더 전략적인 역할을 이행한다. 학습 조건을 양성함에 따라서 이 역할은 특히 문헌과 인터뷰에서 강조되며, 사례에서도 발견되었다. 어떤 경우에 이 역할은 자연스럽게보다는 오히려 리더십 활동의 통합적 부분으로 보여지기도 한다. 최고 경영자는 동기를 자극하고 일반적 수준에서 학습을 위한 좋은 조건을 만들어주는 배경적인 역할을 수행한다. HRD 담당자의 주요 역할은 훈련 활동을 조직하고 학습 도구(PDP나 다른 학습 매체)를 개발하는 것이다. 물적 지원 또한 학습 인프라에서 중요한 역할을 수행한다. 비록 사회적 지원보다 덜 지배적이라 할지라도 강좌와 훈련 프로그램은 가장 분명한 사례이다. 또한, 다른 요소도 포함되는데, 학습 요구를 확인하고 학습 계획을 만들기 위한 도구나 비공식 학습을 지원하는 정보이다. 사례결과는 물적 지원의 양과 유형은 내부 HRD 전문가가 없는 회사에서 보다는 내부전문가를 보유한 회사 내에서 더 정교하게 만들어지고 있음을 보인다.

세 번째는 학습을 위한 조건에 관련된 것으로 어떤 조건이 조직 내에서 학습을 촉진하는가 혹은 저해하는가이다. 학습을 위한 일반적 조건은 팀 내에서 학습에 영향을 주는 것에 따라 학습 인프라의 중요한 부분을 구성한다. 학습 지원의 몇 가지는 학습을 위한 적절한 조건을 구축하기 위해 목표화 되었다. 비록 이것은 모든 조건에서 가능하지 않더라도, 조직의 수준에서 중요한 긍정적 조건은 학습과 조직 철학을 포함한다. 최고 경영자는 이런 철학과 문화를 의사소통하며 학습은 그런 조직에서 더욱 중요하게 느끼고 있다. 팀 수준에서 팀 규모, 팀 구성, 그리고 팀 리더십 기능은 중요한 조건이다.

위의 질문을 중심으로 학습인프라를 분석하면 다음과 같다.

학습에서의 실질적인 지원은 7개사 모두 CEO의 열정과 관심으로 시작됨을 알 수 있다. 사회적 지원에 대해 더 구체적으로 살펴보면, A사는 개인의 능력

개발 및 기술축적을 중시하며 학습을 권장하는 분위기를 만들어내었다. 그러나, 아직은 HRD전문가 및 인력부족으로 인한 교육훈련의 차출의 어려움은 있다. B사는 역량개발에 대한 열정과 자발적인 팀별운영 및 자유로운 의사소통 체계로 구성원의 의견과 가치를 존중하며, 학습에 대한 전직원의 높은 참여의식이 성공적인 학습을 위한 지원이 되고 있다. C사 또한, 능력개발 투자에 대한 높은 관심으로 새로운 학습기회보장을 위한 기업교육프로그램을 정규화하여 운영하고 있다. D사는 학습을 권장하고, 특히 안전교육과 법정교육을 강조하고 있으며, E사는 각 부서별 21개 조별로 학습팀을 구성, 운영하고 있다. F사는 전 구성원이 개인역량 발표 워크숍을 통해 개인비전과 학습계획을 공지하여 실천의지를 강화하고 있다. 마지막으로 F사는, 사내자격인증제도가 1인 1자격증의 붐을 일으키며, 2005년에는 인적자원 우수기관 시범사업에서 Best HRD인증기관으로 선정되기도 하였다.

<표 IV-8> 성공적 학습을 위한 인프라(사회적 지원) 분석

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
CEO 의지	<ul style="list-style-type: none"> 계획적인 교육훈련에 대한 필요성 인식이 강함 	<ul style="list-style-type: none"> 높은 의지로 학습 활동의 이해와 활발한 진행을 위한 철저한 사전브리핑 등의 준비 및 독서토론에 대한 부담감 감소유도 	<ul style="list-style-type: none"> 전직원의 역량개발에 대한 강한 열정과 관심이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 직원들의 역량개발에 대한 많은 열정 	<ul style="list-style-type: none"> 인재육성에 대한 높은 관심 경영독서, 최고경영자 학습, 직업훈련 컨소시엄 운영위원으로 활동 	<ul style="list-style-type: none"> 개인역량강화 될수록 조직전체의 역량이 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 능력중심 인재관리라는 인재육성 방침
능력중심 조직 가치	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 능력개발 및 회사의 기술축적을 중시함 	<ul style="list-style-type: none"> 역량개발에 대한 대단한 열정이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 능력개발 투자에 대한 관심이 많음 	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 자질향상을 중시 	<ul style="list-style-type: none"> 모범적인 지식 근로자상을 중시 	<ul style="list-style-type: none"> 개인역량 강화를 중시 	<ul style="list-style-type: none"> 능력개발 투자에 대한 많은 관심
조직 분위기	<ul style="list-style-type: none"> 근로자의 학습 권장 	<ul style="list-style-type: none"> 자발적 동기부여는 아직 미흡하나 팀별운영은 자율적으로 진행 일일보고형식 대화, 인트라넷 'CEO 열린광장' 사이트를 통한 대화로 자유로운 의사소통가능 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경로 검색, 습득, 공유, 새로운 학습기회보장을 위한 기업교육 프로그램팀을 정규화하여 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 학습권장 안전교육과 법정 교육 강조 자기능력개발이 필수업무 	<ul style="list-style-type: none"> 학습 동기 부여 및 교육지원 강조 	<ul style="list-style-type: none"> 개개인이 자기비전달성을 위한 역량피약 및 학습설계를 통해 자신의 역량 육성 	<ul style="list-style-type: none"> 1인 1자격증분

<표 계속>

성공적 학습을 위한 물적인 지원은 다음의 <표 IV-9>에서 알 수 있듯이, 인사관리체계와의 연계 및 능력을 기반한 보상체계, 그리고 교육훈련투자 및 교육프로그램 제공 체계 뿐만 아니라, 공간 및 자료제공 등이다. 7개사 모두 인사관리체계와의 연계를 통해 가산점 부여 및 인사고과에 반영하여 실질적인 지원체계를 갖추고 있다. 더 구체적으로 살펴보면, A사는 특히 교육훈련에 대한 투자가 가장 많은데, 기본적인 정부지원금, 집체식 사내외교육, 인터넷 학습, 국내외연수, 학원수강료, 도서구입비용, 프로그램개발비, 외부위탁교육비, 자격증취득시험비용 등의 상당한 지원을 하고 있으며, 사내 독립된 교육훈련시설을 보유하여 자사 및 타사의 근로자나 일반인에게도 장소를 제공하고 있다. B사는 각종 연수나 훈련비용 뿐만 아니라 국내대학/대학원의 등록금도 지원하며 모든 교육훈련은 업무중에 시행, 전액지원되고 있으며, 이 역시 사내에 독립된 교육훈련시설을 갖추고 있다. C사는 주로 전문교육훈련기관에 교육을 위탁하며, 직무와 교양관련 직무멘토를 실시하고, 자체적인 교육 task force를 구성하여 프로그램을 도입하고 있다. D사는 POSCO외주사로 선정되어 POSCO 인재개발원 지원하에 합동으로 교육과정을 개발 중에 있으며, e-campus 교육네트워크도입에 의한 교육 tool을 제공하는 등의 지원을 하고 있다. 뿐만 아니라, 해외체험교육 및 연수, 외부로부터의 기술전수 등을 통해 교육훈련에 투자를 하고 있다. E사는 중장비 자격취득, 사이버교육 지원, 추천도서 지급, 사외위탁 교육 지원, 사내외교육, 인터넷학습 등의 지원을 하고 있으며, 학습활동에 필요한 PC 및 프린터나 디지털카메라를 부서별로 지급하고 있다. F사는 근무체계를 주5일로 전환하여 매주 2,4주는 강의시간으로 배정하여 전사원이 경희대학교 대학원에 위탁교육을 받도록 하고 있다. 또한, CEO를 비롯한 경영진은 의무적으로 KAIST의 테크노 경영대학원 최고경영자 과정을 이수하도록 하고 있다. 끝으로 G사는, 사무관리직원들을 대상으로 매월 자기계발경비를 지급하고, 전직원을 대상으로 포스코 사이버과정을 무한정 수강가능하게 하며, 외부강사 초청 특강 및 위탁 희망과정 등은 월 교육계획에 반영하여 실시토록 하고 있다. 뿐만 아니라 멘토링/코칭과 TFT는 직무능력에 큰 효과를 가져오기도 했다.

<표 IV-9> 성공적 학습을 위한 인프라(물적 지원) 분석

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
인사관리체계 와 연계	<ul style="list-style-type: none"> • 근로자학습지원을 위한 전담조직은 전무하나, 담당자가 교육프로그램 공지, 신청 및 접수를 통해 진행 • 일과후 자발적인 교육훈련 및 별도의 교육기관에서의 수강에 따른 평가를 인사고과에 반영, 진급평가시 가산점 부여 	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 교육시간 반영하여 연봉과 연관지원 및 팀별 자체적인 학습결과 측정방법으로 인사고과에 반영 	<ul style="list-style-type: none"> • 사내강사제도와 사내학점제도를 진급과 연계할 계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사고과 적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사고과 적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 수당지급 및 인사고과 반영 	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 인사상의 특전, 학습과 복리후생제도 연계하여 학습우수자에게 우선권부여
능력기반 보상체계	<ul style="list-style-type: none"> • 자격증 취득시 수당지급 	<ul style="list-style-type: none"> • 근로자학습을 촉진 및 장려를 위한 개인경력개발과 함께 평가에 따른 보상 	<ul style="list-style-type: none"> • 사내감사와 이에 대한 보상 		<ul style="list-style-type: none"> • 수당지급, 연장수당지급 	<ul style="list-style-type: none"> • 수당지급 	<ul style="list-style-type: none"> • 우수성적자 국내외 연수기회 우선권부여

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
교육훈련투자	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련에 대한 준비사항과 교육 후의 성과에 대한 관리 및 시행은 미흡 근로시간의 탄력적 적용, 고용보험 등의 정부지원 금지급 테크놀러지 구축 및 활용 추진중 집체식사내교육(연인원20명,백만원), 사외교육(연인원20명,5백만원), 인터넷학습(연인원10명)의 효과가 큼 국내/외연수 투자 학원수강료지원 	<ul style="list-style-type: none"> 개인·부서·조직 차원으로 온/오프라인 형태의 학습 집체식 사외교육 훈련, 인터넷학습, 국내/외연수, 학원수강료지원, 국내 대학/대학원 등록금 지원, 핵심인재 육성, 임원교육, 경력개발제도 	<ul style="list-style-type: none"> 회사지원금, 고용보험 지원 테크놀러지 구축 및 활용 자체적인 교육 task force를 구성, 교육프로그램 도입 	<ul style="list-style-type: none"> QSS교육체계화 POSCO e-campus 교육의 학습네트워크 도입에 의한 교육tool 제공 POSCO외주사로 선정되어 POSCO 인재개발원 지원 하에 합동으로 교육과정 개발중 해외체협교육 리더십교육강화 선진교육기법 도입 예정 집체식 사내외교육훈련, 해외연수, 외부로부터의 기술지도받기 직무순환, 멘토링 또는 코칭, OJT, 	<ul style="list-style-type: none"> 중장비 자격취득 지원, 사이버교육 지원, 회사추천도서 지급 사외위탁교육지원 E-learning 사내교육(연1,371명, 15백만원), 사외교육(연인원691명,15백만원), 인터넷학습(연인원120명), 핵심인재 육성(연인원3명,11백만원) 사외교육(중소기업 컨소시엄, 외주사, 협회교육 등) 적극 활용 토론식 성찰학습 개발 및 실시 	<ul style="list-style-type: none"> CEO를 비롯한 경영진은 의무적으로 KAIST의 테크노 경영대학원 최고경영자과정 이수 지원 근무체계를 주5일제로 전환하여 매주 2,4주는 강의시간으로 배정 전사원 경희대학교 대학원에 위탁 교육 과목당 20시간의 특강 지원(과목당 수업료 1,000만원, 20시간) 집체식사외교육(연인원4명,7백80만원) 	<ul style="list-style-type: none"> 사무관리직원대상으로 매월 4만원씩 자기계발경비지급 임원들 대상으로 POSCO가 주관하는 임원토요학습에 월 2회참여 전직원대상으로 포스코 사이버과정 무한정수강, 외부강사 초청특강 및 위탁희망과정 월 교육계획에 반영 실시 집체식 사내교육(연인원6,000명, 253백만원), 사외교육(연인원900명, 190백만원 인

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
교육훈련투자	<ul style="list-style-type: none"> • 승계계획, 임원교육, 경력개발제도 실시 • 연구개발인력에 대한 높은 투자 • 상당한 비용의 인적자원개발프로그램비와 교육훈련비투자 • 도서구입 등의 비용 및 외부위탁교육비, 자격증 취득시험비용 지원 			제안제	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴드 활용 등의 교육투자 • 학습활동에 필요한 PC 및 프린터, 디지털카메라 부서별 지급 	<ul style="list-style-type: none"> • 선배-후배간 상호작용학습, 일을 통한 스스로 학습, 멘토링/코칭, 제인제도 	<ul style="list-style-type: none"> • 터넷학습(연인원 294명) 교육훈련비 439백만원 소요 • 특별과제프로젝트 팀, 행동학습, QC, 제인제도, 6-시그마 • 멘토링/코칭과 TFT는 직무능력 큰효과
교육훈련 프로그램 제공 체계	<ul style="list-style-type: none"> • 팀/부장급은 능력개발을 위한 시간을 업무중이라도 허용, 업무종료후의 활용에 대한 제발시설확충 및 활성화계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 교육훈련은 업무 중에 시행, 전액지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문교육훈련기관에 교육위탁 (90%) • 자체교육프로그램 개발 및 운영 (10%) • 직무와 교양관련 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문교육훈련기관에 위탁실시 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문교육기관위탁 교육실시 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨퍼런스, 워크샵, 강의, 세미나 참석 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문교육기관 위탁교육 실시

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
	<ul style="list-style-type: none"> • 전문교육훈련기관 위탁시간(10%) • 자체적인 프로그램개발 		직무멘토 실시				
학습결과평가	<ul style="list-style-type: none"> • 보고서를 통한 학습평가진행 • 교육전후의 직무 수행능력비교를 통한 인적자원개발 형태의 영향정도 파악(예>집체식 사내교육) 				<ul style="list-style-type: none"> • 자체평가표를 통한 측정 	<ul style="list-style-type: none"> • 해당과목에 대한 평가를 통해 포상 및 인사고과 점수 반영 	<ul style="list-style-type: none"> • 2005년 인적자원 우수기관 시범사업에서 best HRD 인증기관으로 선정됨
조직규정		<ul style="list-style-type: none"> • 10개의 팀으로 구성된 2개의 소그룹 형성 				<ul style="list-style-type: none"> • CDP시스템 관리 및 사내역량인증제관리-인사팀, 내역관리-해당부서장의 임명구성원이 담당 • 사내역량인증제도 운영에 관한 사내규정집 제정 	<ul style="list-style-type: none"> • 사내기술자격 사내강사 연수 및 검정에 관한 규정(철강포장기술초/중급연수, 집합교육 및 자율학습 진행)

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
공동학습장소(도서관 등) 및 교육자료 제공	<ul style="list-style-type: none"> 교육실(주1회연30석), 회의실(주4회연500명), 빔프로젝트내부교육 및 회의용(주7회이상)활용가능 사내에 독립된 교육훈련시설 보유 및 타회사의 근로자 및 일반인에게 시설제공 	<ul style="list-style-type: none"> 사내에 독립된 교육훈련시설 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 사내에 독립된 교육훈련시설은 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 사내에 독립된 교육훈련시설은 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 사내에 독립된 교육훈련시설은 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 사내에 독립된 교육훈련시설은 없음 여러개의 회의장과 프로젝트선 등의 기본적인 시설 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 사내에 독립된 교육훈련시설은 없음
자기주도 학습매뉴얼 제공		<ul style="list-style-type: none"> 팀별로 자발적인 개별 독서토론 진행 					

사례조사에서 학습을 위한 조건들을 인적자원별로 분석하고자 한다. 우선 CEO의 차원에서 살펴보면, 7개사 모두 체계적인 인재육성에 중점을 두고, 동기부여 및 자율성을 강조하여 자기가치실현의 발판을 제공하며, 전천후 업무 능력개발을 비롯한 세계지향적인 인물을 중시하여 자기능력개발투자에 중점을 두는 문화를 형성하고 있다. 중간관리자에 있어서 가장 중요한 것은 리더십과 팀웍이라고 할 수 있으며, 직원들의 자기개발향상을 리더십 못지 않게 중요하게 인식하고 있다. 선-후배간 상호작용이나 팀별운영 등을 통해 직무능력향상 효과에 기여하고 있으며, 평가에 따른 가산점 부여나 진급 등의 보상 체계 또한 중요하게 작용하고 있다. HRD 담당자는 연령이나 직급, 담당업무에 따른 학습이 실시토록 하며, 자발적인 참여를 유도하고 있다. 끝으로, 근로자는 대부분 업무와 관련한 기초기술 숙련을 통해 업무능력을 향상을 목적으로 학습에 참여하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 IV-10> 사례조사에서 학습을 위한 조건 분석

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
	CEO 차원						
최고경영자의 비전과 행위	<ul style="list-style-type: none"> • 교육열의 강조 • 중·장기적인 개인 능력개발 및 회사의 기술축적이 비전 	<ul style="list-style-type: none"> • 체계적 인재육성에 중점을 둠 • 교육훈련에 대한 높은 관심 • 활동의 능률향상을 위한 도서핵심 파악 가이드 역할 • 각종 교육형태의 과정수료 및 학습 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 기술우위와 인본주의 경영이념 • 사명감, 성취감, 보람을 통한 자율성과 창의성발휘, 동기부여 및 자기 가치실현의 발판 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들의 자기능력개발을 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 확고한 방침과 의지 • 직무역량극대화를 위한 관련 전문역량배양을 방침으로 삼음 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO의 학습에 대한 확고한 철학 • 경영진의 KAIS의 테크노경영대학원 최고경영자 과정 이수지원 • 학습활동의 체계적 정립과 QSS 실천 활동 도입을 통한 정착화 • 6시그마 개선활동 연계 및 평행추진으로 일관성 유지 • 우수학습활동사례 발굴, 도서편찬등의 전파교육, 사회 혁신우수사례 견학 계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문인재, 혁신인재, 창조적인재, 성실한 인재상에 중점 • 임원도 직접 POSCO 주관 임원 토요학습에 월 2회 참여하여 강의 수강

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
문화	<ul style="list-style-type: none"> • 전천후 업무능력 개발을 위한 정·부담당제 활용, 순환보직시행 	<ul style="list-style-type: none"> • 자발적인 토론문화형성주력 • 독서문화는 회사의 전략적인 방향결정의 도구로 사용 • 고객중심, 팀웍, 학습과 성장, 세계지향적인 인물을 중시 • 학습시간의 여유와 근무시간외 자기능력개발투자에 중점 두는 문화형성 		<ul style="list-style-type: none"> • 자기능력개발중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 학습활동이 직원들의 조직문화로 자리매김 	<ul style="list-style-type: none"> • 개개인의 역량 강화가 곧 조직전체의 역량강화 • 전직원을 대상으로 CDP관리 시스템 도입, 역량확대 시스템(학습관리 시스템)과 연결하여 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 자발적으로 참여하는 학습문화 • 직원 1인 1자격증

중간관리자 차원

리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 직원능력개발을 위한 훈련에 대한 지대한 관심 • 직무교육을 통한 자기개발과 외부 위탁교육으로 능력개발향상의 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 학습을 위한 사전 토론과 과제방향성 결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들의 자기능력향상을 위한 지원을 리더십을 포함한 중요업무로 인식 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들의 자기능력향상을 위한 지원을 리더십을 포함한 중요업무로 인식 	<ul style="list-style-type: none"> • 월6회 직무 및 안전교육시, 매달 3~5회 팀별 학습활동시 참여하여 학습지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기개발과 교육은 필수 • 자신이 관리하는 조직의 효과적인 운영이 중요업무 • 인재육성을 위한 부하직원의 자기 	<ul style="list-style-type: none"> • 자신이 관리하는 조직의 효과적인 운영이 중요업무
-----	---	--	---	---	--	---	--

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
	성 인식					능력개발 지원이 중요업무로 인식	
팀웍	<ul style="list-style-type: none"> 직원들의 자기능력 개발은 팀업무 효율성 및 생산성극 대화의 필수조건 선-후배간 상호작용을 통한 학습작용이 직무능력에 긍정적인효과 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 개별소그룹에서 팀별로 토론진행 소그룹팀장은 앞에서 독서후 팀장모임에서 토론과제 유형결정 후 과제 부여 			<ul style="list-style-type: none"> 각 팀별 학습활동시 혁신팀장, 총괄반장, 개선요원 각 1명이 전담, 사내외 협조사항, 학습방법 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 팀원이 순번대로 관심분야 발표, 팀원들과 토론을 통한 교육평가 교육 후 내용전달과 복습효과관련 의사전달 	<ul style="list-style-type: none"> 자발적인 학습 주도
보상체계	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련수강 및 평가에 따른 결과로 가산점부여 	<ul style="list-style-type: none"> 모든 교육시간을 평가에 반영하여 연봉과 연관지원 	<ul style="list-style-type: none"> 사내 강사제도와 사내 학점제도를 진급과 연계할 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 인사고과에 반영 	<ul style="list-style-type: none"> 학습활동 수당 및 시간연장수당 지급 우수학습팀에 대한 포상(상장 및 부상) 	<ul style="list-style-type: none"> 포상 	<ul style="list-style-type: none"> 우수직원에게 국내외 연수기회 우선권 부여 사내기술자격자에게 인사상의 특전 부여 및 포상금 지급
팀규모		<ul style="list-style-type: none"> 2개의 소그룹 내에 10개의 팀으로 구성 			<ul style="list-style-type: none"> 21개의 조별 학습 팀으로 구성 		

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
HRD 담당자 차원							
업무 특성	<ul style="list-style-type: none"> 조직적 교육, 온라인강의 등의 형태와 특징에 대해 연령, 직급, 업무에 따른 1년이내의 학습실시 	<ul style="list-style-type: none"> 월1회 근무시간 중 모임지원 및 모임식대 전액지원, 도서구입비전액지원 	<ul style="list-style-type: none"> 직무와 교양관련 직무멘토실시 연령, 직급, 담당 업무에 따라 최대1주일의 학습 실시 EEP(Enterprise Education Program) 도입 		<ul style="list-style-type: none"> 개인별 필요한 자격증취득, IT교육, 회사추천도서 지급, 사이버교육등의 이수직원에게 학습수당 지원 팀 학습조직의 문제점 발굴 및 개선 사항 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 수강과목 수강료 지원, 직무배치전환, 업무 맞바꿈 또는 타 업무 보조 컨퍼런스, 워크샵, 강의, 세미나 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 사내기술자격 연수 일정진행
자율성		<ul style="list-style-type: none"> 지정도서 외에 자율적인 도서를 선정,타인에게 추천하는 문화형성 팀별로 자발적인 개별독서토론진행 테크놀로지 구축 및 활용을 통한 실시간 교육정보중재 및 자발적인 참여 유도 					

<표 계속>

	A사	B사	C사	D사	E사	F사	G사
작업 압력	• 근무여건상 자기능력개발에 대한 시간적인 여유 있음	• 월1회 팀장모임에서 토론과제유형결정 및 과제부여, 팀장지휘하에 소그룹 운영					
근로자 차원							
학습을 위한 동기	• 기초기술 숙련을 통한 업무능력 향상 목적	• 업무의 효율성증대와 기술숙련 목적	• 업무관련 기술숙련과 능력향상 목적	• 능숙한 업무처리를 목적	• 기초기술 숙련을 통한 업무능력 향상목적	• 업무의 효율성증대와 기술숙련 목적	• 지식습득 및 기초 기술 능력향상 목적

제 5 장 결론 및 논의

이 장에서는 연구의 주요 결과와 결과에 대한 논의를 하고자 한다. 먼저 연구 결과를 간략하게 정리하고, 중소기업에서의 학습 인프라가 어떻게 구축되고 관리되는가에 대한 연구 결과의 의미를 탐색하며 마지막으로 몇 가지 제언을 할 것이다.

제1절 결론

중소기업의 부가가치 창출에 있어서 핵심 요인은 바로 인적 자원이다. 특히 재정적 측면에서 제약이 많은 중소기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 인적자원 개발이 무엇보다 중요하다. 그러나 중소기업은 경제적 약자이며 작업 환경이 열악한 곳이며 고용여건이 좋지 않고 대기업에 비해 불안정한 일자리라는 등의 부정적인 인식이 널리 퍼져있으며, 입직 후에도 근로자의 자기개발 및 성장을 위한 기회나 여건이 부족하여 이런 인식의 악순환은 지속되는 경향이 있다. 또한 중소기업 근로자의 인적자원개발 활동 참여율은 대기업과 비교하여 매우 낮은 상태이며, 이를 위한 물적·인적자원 부족 등의 제약 조건이 많다. 중소기업의 인적자원개발에 있어서의 이러한 어려움을 인식하고 이를 해결하기 위해

중소기업이 자발적으로 수행할 수 있는 인적자원개발을 위한 다양한 학습을 확인할 필요가 있다. 특히 중소기업은 대기업과 달리 모든 인적자원개발과 관련된 완전한 시스템을 갖추기 보다는 기업의 환경과 경영상태, 업무 특성에 따라 인적자원개발을 위한 독자적인 학습 형태를 지니고 있다. 따라서 기업별로 가지고 있는 학습 활동이 무엇이고 이를 성공적으로 운영하는데 있어서 어떤 형태의 지원과 조직구조를 가지고 있는가를 파악하여 제시하는 것은 비슷한 입장에 처해 있는 중소기업에게 매우 중요한 자료가 될 것이다.

중소기업에서의 학습은 직접적 학습활동과 학습활동을 위한 학습 조정활동으로 구분될 수 있다. 학습 활동은 멘토나 코치, 일에 의한 학습과 같은 비형식적 학습과 현장 학습과 현장외 학습을 포함한 형식적 학습이 있다. 또한 조직 차원에서 이러한 학습 활동을 수행하는 것을 계획하는 학습요구, 학습결과, 학습과정 관리 활동인 학습 조정활동이 있다. 이러한 학습 조정활동은 조직적 차원에서 이루어지는 것으로 학습을 위해서는 학습활동과 조정활동이 조직적 차원에서 이루어져야 한다. 의도적 학습뿐만 아니라 자발적이고 의도하지 않은 학습이 행해질 수 있도록 조직이 학습 환경을 조성하는 것도 매우 중요하다. 특히 중소기업 사례 분석을 통해 근로자와 관리자는 직장에서 업무와 관련된 학습 기회를 제공하는 것이 중요하고 이를 적극적으로 활용하기 위해 노력하고 있음을 보이고 있다. 형식적 학습과 비형식적 학습은 학습 환경을 조성하고 이를 수행하는데 있어서 병행되어질 수 있다. 비형식적 학습은 주로 사회저거 기술이나 조직내 관계 등의 능력에 더 자주 사용되고 있다. 공식적 학습은 해당분야의 구체적인 직무능력이나 기술 등을 습득하는데 있어서 기능과 관련되거나 경력개발 중심의 학습 요구를 충족시키기 위해 기업에서 자주 활용하는 활동이다.

이러한 학습 활동을 위한 학습 환경 조성은 무엇보다 중요하며, 이를 위해 구체적으로 학습 인프라를 구축하는 것이 핵심일 것이다. 학습 환경 조성을 위한 학습인프라 구축은 조직이 학습을 지원하는 것과 이들의 지원을 원활하게 하기 위해 어떤 조직과 체계를 갖추고 있는가를 보는 것이다. 즉 학습활동을 위한 지원이 효과적이고 효율적으로 이루어질 수 있도록 조직화하고 체계화하

는 것은 일련의 학습인프라 구축으로 볼 수 있다. 여기서는 학습인프라를 사회적 지원과 물리적 지원으로 구분하였다. 사회적 지원은 경영자나 관리자, 그리고 인적자원개발 담당자의 역할이 핵심적 요소이다. 이들은 서로 다른 형태의 지원을 하고 있으며 이것은 매우 중요하다. 예컨대 근로자는 현장 학습을 지원하는데 있어서 매우 중요한 지원을 제공한다. 또한 중간관리자의 경우 학습 요구를 분명하게 명시하고 진행과정을 평가하며, 현장에서의 학습을 코치하거나 자문을 해 줌으로서 직접적인 역할을 수행한다. 사례 조사에 의하면 학습에 있어서 가장 실질적인 지원을 하는 사람은 중간관리자급으로 비형식적 학습활동을 위한 기회를 보장하고 학습 조건을 만들어주는 등 매우 전략적인 역할을 수행한다. 이런 역할은 면담을 통해서도 나타나고 있으며 여러 사례조사에서 발견되었다. 예컨대 중간관리자의 이러한 역할은 인위적으로 구분되어 학습 환경을 조성하는 것이 아니라 리더십의 일환으로 자연스럽게 행해지고 있음을 알 수 있다. 또한 최고 경영자 수준에서의 학습 지원은 학습 동기를 자극하며 학습을 조직 내에서 일반적이고 보편적 활동으로 만들면서 근로자가 학습에 노출될 수 있도록 조성하는 역할을 하고 있다. 또한 인적자원개발 담당자들은 훈련활동을 조직화하고 학습도구를 개발하며, 학습에 대한 물리적 지원을 연결해주는 역할을 하고 있음이 나타났다.

물리적 지원 또한 학습 인프라에 있어서 매우 중요하게 나타났다. 그러나 이것은 조직문화와 조직 환경을 구성하는 사회적 지원보다는 덜 영향을 주고 있음이 발견되었다. 강의나 훈련프로그램은 가장 일반적인 물리적 지원이며 학습요구를 확인하고 학습 기획을 하고 비형식적 학습에 대한 정보를 제공하고 이를 인사관리와 연계하여 구조화하는 규정을 만들고 학습 장소를 제공하는 것 등이 포함된다. 사례 결과에 의하면 몇 개의 중소기업에서 많은 양의 물리적지원이 매우 정교하게 제공되어지고 있음을 알 수 있었다.

이러한 학습인프라 구축을 통한 학습 환경은 조직내에서 매우 중요한 역할을 하고 있다. 조직 수준에서 학습을 조직의 비전과 관련시키며 최고경영자들은 이런 문화와 비전을 통해 학습이 조직에 얼마나 중요한가를 구성원과 공유하기 위해 노력하고 있음을 알 수 있다. 또한 팀 수준에서 중간관리자들은 직

업장이 매우 중요한 학습 장소임을 인식하여 다양하고 자율적인 직업 환경을 조성하기 위해 노력하였다. 마지막으로 각 구성원들은 학습에 대한 동기와 열정을 가지고 학습에 참여하고 다양한 지원을 활용하여 자신의 능력을 개발할 수 있도록 적극적으로 참여하고 있음을 알 수 있었다.

결론적으로 요약하면 비형식적 학습과 형식적 학습을 위해 학습 인프라 구축을 위한 물적 지원과 사회적 지원이 동시에 중요하며 이를 위해 각 구성원들의 역할을 중심으로 이들이 유기적으로 연계될 수 있도록 조직화하는 것이 매우 중요하며 이들의 지원을 지속시키기 위해 인프라 구축과 아울러 이들을 지속적으로 관리하고 개선하는 것이 필요함을 알 수 있다.

학습인프라를 지속적으로 관리하고 개선하기 위해 다양한 문제점과 해결책을 기업 스스로 경험하면서 만들어 가고 있음이 사례를 통해 제시되었다. 성공적인 학습을 위해서는 계획에서부터 전사적으로 참여하여 자신의 역할을 수행하는 것이 중요하다. 학습인프라는 매우 광범위한 요소들로 구성되어 있으며 매우 이질적인 특성을 지니고 있다.

그러므로 구성원이나 조직규모 경영스타일과 같은 조직적 특성과 기업의 인적자원개발과 관련된 구체적 요인들이 학습인프라에 관련되어 있음을 알 수 있다. 따라서 학습인프라는 조직의 전체 활동을 포괄하는 매우 통합적인 부분임을 인식해야 한다. 즉 학습 인프라의 의미는 조직 내의 인적자원개발 기능을 촉진하고 활성화하는 모든 활동들을 포함하며 이들 하부 구조들이 전체 조직을 위해 유기적으로 연결되어 있어야 한다는 것이다. 기업 경영 측면에서 보다 분명한 것은 학습인프라는 자연스럽게 조직의 생존과 관련된 하나의 생태계를 이루고 있다는 것이다. 이런 생태계는 체계를 형성하고 조화를 이루며 역동성을 지니고 조직 내에서 생존해 가고 있다는 것이다.

따라서 중소기업에서의 학습 인프라를 분석하고 도식화하는 것은 매우 중요한 일이며 학습에서의 중요한 요소를 인식하는데 도움을 준다. 이것은 조직이 학습을 향상하는데 있어서 어떤 조건을 갖고 이를 유지하며 보존해야 하는가를 알려준다. 심지어 목적이 다르다 할지라도 이러한 사례들은 다른 기업에게 영향을 주는 매우 중요한 요소가 된다. 사례 분석 대상 기업들은 이러한 학습

인프라를 관리하고 유지하는데 많은 노력을 기울이고 있음을 알 수 있다. 학습 인프라의 분명한 특징은 이렇게 유지관리를 위한 조직 구성원의 노력을 통해 더 분명해 짐을 알 수 있다. 직장을 학습 환경으로서 조직화하고 관리하는 것은 인적자원개발부서를 관리하는 것과는 다른 문제이다. 전체 경영 과정의 일환으로 이러한 학습인프라를 관리하는 것은 조직의 학습체계를 구축하는 데 매우 유익하다. 각 집단들의 역할 수행은 이런 학습인프라 관리에 있어서 매우 중요하며 특히 문제를 지속적으로 확인하고 규명하며 이를 해결하기 위한 노력을 통해 사회적 지원과 물적 지원을 재조정하고 배정하는 일을 수행하고 있다. 따라서 학습 인프라는 현재의 조직 상황을 반영하면서 기업이 가지고 있는 자원을 확인하고 이를 가장 효율적으로 사용할 수 있도록 노력하는 것이다.

제2절 제언

이 절에서는 연구 결과를 보다 더 일반화시켜 중소기업 학습 인프라 구축을 위한 제언을 하고자 한다. 이를 몇 가지 영역으로 구분하여 중소기업이 근로자의 학습 기회를 충분히 가질 수 있도록 하는 방향으로 제시할 것이다.

1. 학습 지원과 조건을 적극적으로 관리

먼저 중소기업의 최고 경영자와 관리자, 그리고 인적자원개발 담당자에 대한 제언이다. 이것은 학습인프라의 관점에서 조직의 학습 환경을 조성하는 것과 관련된다. 이것은 조직의 학습 환경을 조망하는 수단으로서 사용될 수도 있다.

첫째, 여러 가지 학습 활동에 대해 조직적 차원에서 얼마나 중요한가를 인식해야 한다는 것이다. 예컨대 비형식적 학습에 있어서 비의도적이고 자율적인 현장학습과 비의도적인 현장학습, 형식적 학습에 있어서 직장 내 학습과 직장 밖에서의 학습 등이 조직적 차원에서 어떤 중요성을 갖는가를 판단하는 것이다.

두 번째는 일반적으로 근로자들이 조직 내의 학습에 관하여 일상적인 학습의 조정활동 등에 얼마나 참여할 것인가를 확인해야 한다는 것이다. 예컨대 학습 요구를 결정하는데 누구에게 어떤 내용을 확인해야 하는가를 알아야 하며 학습 결과를 평가할 것인가 어떻게 평가할 것인가, 그리고 학습 진행 과정을 누가, 어떻게 관리해야 할 것인가 등을 인식하고 조직 내에서 실시할 수 있도록 하여야 한다는 것이다. 세 번째는 위의 학습활동과 학습을 위한 조정활동 등을 위해 어떤 형태의 지원이 이루어져야 할 것인가를 파악해야 할 것이다. 최고경영자나 중간관리자, 인적자원개발 담당자, 그리고 근로자 등의 사회적 지원 형태와 현장훈련이나 집체훈련 프로그램의 제공과 기타 학습에 관한 정보와 학습 매체 지원 등 물적인 지원을 확인하고 이들을 충분하게 활용할 수 있도록 하여야 한다는 것이다. 마지막으로 이러한 학습 자원들을 어떤 조건하에서 어떻게 배치함으로써 체계적 학습인프라를 구축할 수 있을 것인가를 고려하여야 한다. 조직적 수준에서 학습은 조직의 경영목표나 비전, 조직문화, 학습에 대한 최고 경영자의 의지 등과 연계되어야 하며 작업 단위에서는 조직의 하위 구조의 역할과 기능, 규모나 직무 특성 등을 고려하여야 하며 개인적 수준에서는 근로자의 학습 동기나 학습 능력 등을 고려하여 체계적 학습인프라를 구축해야 한다는 것이다.

이러한 학습인프라의 중요한 요인들을 점검한 후에 조직은 학습 인프라를 평가할 수 있어야 한다. 즉 충분한 지원이 적절하고 체계적으로 학습을 수행할 수 있도록 제공되고 구조화되었는가를, 어떤 부분이 보강되고 강화되어야 하는가, 학습을 위해 조직 내에서 개선해야 할 사항은 무엇인가 등을 생각해야 한다. 주지할 사항은 학습인프라의 구축이 일반적으로 인적자원개발 담당자의 업무로 인식되어질 수 있음을 경계해야 할 것이다. 이것은 조직 전체 차원에서 수행해야 할 과업으로 이해되어야 할 것이다.

2. 비형식 학습의 계획과 이에 대한 투자

중소기업 학습인프라 사례조사와 분석을 통해 특기할 사항은 중소기업에서

는 주로 의도적인 비형식적 학습을 선호하며 이것은 다양한 수준에서 제공되고 있다는 것이다. 중간관리자들은 이런 비형식적 학습을 선택하여 보다 체계적 형태의 학습을 위해 지원을 하고 있음을 알 수 있다. 심지어 어떤 기업의 경우 이를 체계적 학습 형태로 구조화하기도 하며 이를 성공적으로 운영하고 있다는 것이다. 일반적으로 비형식적 학습을 보다 의도적으로 기획하고 더 적극적으로 이런 형태에 투자를 한다는 것이다. 따라서 이런 비형식적 학습 형태의 효과성을 향상시키기 위해 노력하고 합리화하기 위해 노력하고 있음을 보였다. 이미 인식하였듯이 대개의 중소기업에서는 학습 활동과 결과에 대한 불확실한 믿음을 갖고 있으며 이것이 학습을 저해하는 요소로 제기되고 있다. 그러나 사례조사에서 나타난 다양한 비형식적 학습 활동에서는 학습에 대한 투자가 가치있다는 것을 조직 구성원에게 이해시키기 위해 노력하고 있음을 알 수 있다. 따라서 의도적인 비형식 학습이라 할지라도 굳이 공식화 하거나 기획하지 않더라도 근로자나 최고 경영자들에게 학습을 위한 조건을 이해시키고 비형식적 학습을 위한 전략과 지식을 갖도록 하는 것은 중요하다. 이런 지식은 이런 형태의 학습 활동을 보다 효과적으로 할 수 있도록 할 것이다. 그리고 인적자원개발 담당자들은 비형식적 학습 상황을 조성하는 데 있어서 전문적인 지식을 갖추는 것이 중요할 것이다.

결국 중소기업에서는 직업적 능력으로서 분명하게 정의할 수 없는 다양한 사회적 관계와 기술 등이 더 일반적으로 활용될 수 있기 때문에 중소기업에서의 학습은 작업 상황을 고려한 비형식적 학습이 중요하다고 볼 수 있다.

3. 최고경영자 및 중간관리자의 역할 강화

중소기업의 학습인프라에 있어서 최고 경영자와 중간관리자의 역할은 무엇보다 중요하다. 사례 분석에서도 알 수 있듯이 중소기업의 최고경영자 즉 대표이사는 학습 활동의 출발점이다. 이러한 최고경영자의 학습의도가 전반적인 학습의 시작에 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한 중간관리자는 최고경영자에게 현장에서 학습의 중요성을 상기시키는 역할을 할뿐만 아니라 하위 근로자

에게 이런 학습 기회를 제공하는 역할을 수행하기 때문이다. 그들은 학습을 직접적으로 지원하며 조직 내에서 특히 비형식적 학습 환경을 조성하기 때문이다. 사례조사에 의하면 중간 관리자가 그들의 역할을 어떻게 인식하느냐에 따라 학습 지원의 정도가 달라진다는 것이다.

중간관리자는 직접적 학습지원자로서 코치를 직접 할 수 있다. 그러나 이런 활동은 매우 어렵고 일반적으로 일어나지는 않는다는 것이다. 코칭의 경우 중간관리자의 보편적인 업무 활동이 아니기 때문에 상황에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 학습이 중요하다고 인식하는 중간관리자는 외부의 집체훈련을 받음으로써 코칭의 역할을 수행할 수 있으며 직접 자신이 코칭의 대상이 되기도 한다. 이런 의미에서 중간관리자는 학습에 있어서 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 또한 중간관리자는 학습 환경을 조성하고 운영하는 사람의 역할을 한다. 이것은 중간관리자의 업무와 분명하게 구분되어지지 않는다. 그러나 이런 역할은 직접 코칭보다 중요하기 때문에 이런 역할을 보다 분명하게 제시하고 강조할 필요가 있다. 한 가지 예는 근로자의 직장 밖 집체훈련과 현장의 지원을 결합하는 것이다. 이것은 학습인프라 구축을 함에 있어서 중간관리자가 학습에 얼마나 중요한 영향을 주는 존재인가를 잘 인식하게 해 준다. 여기서 인적자원개발 담당자는 중간관리자가 중요한 역할을 할 수 있도록 적극적으로 보조하고 이를 지원하는 역할을 해야 한다.

4. 형식학습과 비형식학습의 체계적 관리

학습인프라의 개념은 형식적 학습과 비형식적 학습을 지원할 수 있는 통합적 체계이다. 따라서 종합적 관점에서 이러한 학습활동과 학습지원을 연계하는 것이 중요하며, 또한 비형식학습과 형식적 학습을 종합적으로 제공할 필요가 있다. 이런 연계를 갖추도록 하는 것은 중소기업의 학습이 활발하게 일어나도록 하는데 매우 중요하다. 형식적 학습과 비형식적 학습을 조직의 특성에 맞게 구조화하고 관리하는 것은 사례조사 대상의 기업에서 일반적으로 행해지고 있다. 기업의 훈련 담당자는 적절한 형식교육을 제공하고 현장에서 일어날 수 있

는 비형식적 학습을 위해 사회적 지원을 하여야 할 것이다.

제3절 향후 정책 과제

이 절에서는 본 연구 결과를 토대로 중소기업의 학습인프라 구축을 위한 향후 정책과제를 몇 가지 제시하고자 한다.

첫째, 중소기업 학습인프라를 구축하는 데 있어서 정부 부처간 혹은 정부 부처 내에서의 정책적 제도적인 연계가 필요하다. 동일한 목적을 지닌 유사사업들이 모두 개별적으로 운영됨으로 인하여 시너지 효과가 감소하고 아울러 중소기업 현장에서 이러한 정책을 알고 활용하기 어렵게 산재되어 있다는 것이다. 따라서 정부 정책들 간의 유기적 연계뿐만 아니라 동일하고 유사한 목적의 사업은 통합적이고 체계적으로 운영될 필요가 있다는 것이다.

둘째, 기업 입장에서는 더 높은 부가가치 창출 및 기업가치 제고 차원에서 초급 기술인력 보다는 중·고급 기술인력에 대한 요구가 더 높아지고 있음을 감안하여 중소기업도 저숙련근로자보다는 중·고급기술인력 창출을 위한 정책에 강조를 두어야 한다. 이것은 중·고급 기술인력에 대한 공급이 대학이나 전문대학의 신규졸업자들인 초급 기술인력의 공급과잉에 비해 상대적으로 낮다고 할 수 있기 때문인 것에도 기인한다고 본다. 이에 따라 기업 입장에서는 기존인력에 대한 집중 재교육을 통해 초·중급 인력을 중·고급 인력으로 업그레이드시키거나, 기존 기술역량을 기반으로 신기술을 습득시켜 인력의 수준을 좀 더 높이는 방향으로 인력효율화 정책을 펼치려 하고 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 공급측면에 있어서 기존 학교 내 정규교육으로는 이러한 중·고급인력에 대한 수요를 맞추기 어려울 것으로 보이고, 업계에 근무하는 인력들에 대한 재교육이 정책적으로 좀 더 활성화 되어야 할 것으로 본다.

중급 기술인력육성을 위한 지원으로는 해당부문 경력 3년차 이상의 직원의 중·고급 기술 교육수강 시 교육비 지원이나, 내부 기술교육을 위한 전문장비

들에 대한 지원(저렴한 가격에 임대 가능하도록) 뿐만 아니라, 안정적인 기술 인력 확보를 위해 기술인력에 한하여 해당기업에서 3년 이상 지속 근무 시 근무장려금 형태의 자금 지원 등이다. 또한, 기업내에서의 학습문화축진을 지원하는 것이 효과적이다. 학습포인트마일리지 제도를 실시하여, 일정 형태의 사내의 교육이수 또는 학습을 하였을 때 포인트를 적립시켜주고, 적립된 포인트는 다른 교육 수강권 등으로 전환시킬 수 있도록 하는 방법이 있으며, 학습인프라 구축을 지원하여 해당기업의 기본기술교육과 관련된 온라인 콘텐츠나 매뉴얼 제작 시 기술 및 자금을 지원하는 방법이 있다. 이는, IDC 운영과 관련된 기본기술적 내용을 매뉴얼 형태의 온라인 콘텐츠를 만들 경우 기술 및 자금을 지원하는 형태이다.

셋째, 중소기업을 둘러싼 여러 관련 주체들 예컨대 지역사회 내의 기업들과 고등교육기관들의 산학협력이 이루어져야 한다. 이것은 동종산업군들을 묶어 학교나 교육기관 등에서 별도의 교육과정을 개설할 때 정책적, 재정적 지원을 하도록 한다. 실제로 작은 기업들에서는 클래스 구성문제, 교육용 장비구입의 어려움 등으로 신기술에 대한 사내교육을 실시하기에 어려운 부분이 있어 Vendor에게 교육을 의뢰하는 경우가 많은데, 이 또한 여러 가지 면에서 어려움이 많다. 이런 교육에 대한 수요를 대학(기능대학 포함)이 커버할 수 있도록 하면 좋을 것이다. 학과별로 우수기업과의 제휴를 통해 현장전문가를 활용하는 방안을 모색하고, 우수기업의 명장 또는 기술사가 되면 자동적으로 기능대학의 겸임교수가 되게끔 한다면 현장의 전문가들에게도 좀 더 유기적 관계로 인식하는 효과가 있을 것으로 본다. 이는 해당 기술의 전문교수를 기업의 자문요원으로 위촉할 경우 일정액의 자금을 지원하도록 하는 방안을 마련한다.

넷째, 기업간/담당자간의 네트워크가 활성화되어야 한다. 이것은 중소기업에 관련된 다양한 정보와 지식들이 공유될 수 있는 좋은 방법이며 중소기업의 학습에 있어서 주도적인 역할을 수행할 주체들에 대한 정보네트워크, 인력네트워크 등을 구축해야 한다는 것이다. 우선, 관련 산업군의 오픈 인력체제를 마련하는데, 동종업계 중심의 인력 pool을 구성하여 관리해주는 정부차원/지역차원의 Job Site를 구축(교육공유, 인력교환 등) 하도록 한다. 그리고, 관련

업종 대기업과의 상호협력체제 구축이 필요한데, 대기업에서 사내직원들을 대상으로 이루어지는 교육과정에서 중소기업이 참가할 수 있도록 하는 방법을 모색해야 할 것이다. 뿐만 아니라, 학습조직 활성화와 지역 및 회상의 담당자 간의 교류 확대를 위해 학습마련 관련 컨퍼런스 및 세미나 개최 지원 등이 필요하다.

다섯째, 중소기업의 학습에 대한 직·간접적인 구체적 정책이 마련되어야 한다. 현재의 직무능력향상 위주의 교육프로그램의 직업훈련 컨소시엄 교육을 더욱 활성화시키고 평생교육으로 확대시키기 위해 노동부 지원 교육프로그램의 다양화와 교육강사 등 컨소시엄 자원의 적극적인 활용지원, 교육 실시 기준의 완화가 필요하다. 중소기업 평생학습 체계지원을 위하여 대·중소기업 평생학습 우수사례 홍보, 다양한 지원제도 도입 실시 등의 정책적 지원이 필요하다. 그리고 기업에 대한 맞춤형 교육을 활성화시켜야 할 필요가 있다. 그러기 위해서는 기업체 담당자들과의 유기적인 연계 및 지속적인 니즈탐색이 병행되어 하며, 기업의 교육수요가 무엇인가를 지속적으로 파악하는 노력이 있어야 할 것이다. 또한 대기업이 아닌 중견기업들은 자체적으로 교육을 전문화시킬 인력이나 교육체계가 미비한 경우가 많으므로, 이러한 부분에 노동부, 정통부나 산자부의 지원을 받아 IT교육체계수립이나 교육과정개발 컨설팅을 해줄 수 있다면 유기적인 연계가 지속될 것이라 본다. Best HRD(인적자원개발 체제구축 우수기관) 선정시 지원으로 된 항목이 실질적인 지원과 연계되어야 하며, 그 중에서 고용보험 환급비율을 현행(30~40%)에서 50%이상으로 상향지원될 수 있도록 관련부처간 협의, 조정이 필요하다. 그리고 이러한 정책 지원은 중소기업의 현실에 맞는 정책지원이 마련되어야 할 것이다. 지방중소기업의 담당 인력부족을 감안하고, 지원과정의 단순화와 실질적인 도움체계가 이루어져야 하며, 이때 하부기관에 정책전달이 명확히 될 필요가 있으며, 단기 간의 가시적인 효과를 내는 일회성 사업이 아닌 지속적인 지원이 필요하다고 본다.

여섯째, 지식포털(내용공유)을 위한 정책을 마련해야 한다. 학습인프라 구축을 위해 형식적인 행사보다는 업체별 특성에 맞게 진행되는 우수기업의 사례

를 발굴하고, 업체를 방문하여 정보를 공유하여 벤치마킹이 이루어지도록 하며, 다양한 교육훈련기회 마련과 지속적으로 업그레이드된 관리가 필요하다. KM(Knowledge Management) System을 구축하여 현장지식이나 업무지식 등을 공유하고 검색이 가능하도록 한다. 제안정보 통합 DBS를 구축하며, 자기개발 지식이나 조직능력 향상을 위한 지식 등을 시스템화한다.

이러한 중소기업 학습인프라 구축의 기본적 방향은 중소기업이 학습을 위해 자발적으로 참여할 수 있도록 유도하는 것이다. 일을 통해 보람을 느낄 수 있고, 일의 결과로 산출되는 서비스나 제품에 대한 충분한 가치인정은 개인 뿐만 아니라 기업차원에서도 발전의 원동력이 된다. 기업의 꾸준한 학습투자와 장기적인 계획에 따라 확실히 보장된 포지션 및 자신의 비전 달성을 위한 역량강화로 참여를 유도할 수 있다. 이것은 근로자의 자율적 학습 유도를 위한 교육시간 할애 등을 통해 스스로 자신의 역량개발과 리더십 향상을 위한 자발적인 학습에 대한 지원을 마련하는 계기가 될 것이며, 이를 통해 기업의 경쟁력이 강화되어지고 다양한 학습활동으로 인한 서로에 대한 신뢰향상과 팀워크 향상, 문화형성으로 조직역량을 극대화시킬 수 있을 것이다.

SUMMARY

**Case Study on the Learning Infrastructure
in Small and Medium Enterprises**

Mee-Souk, Kim Young-hun, Oh
Sung Lee, Su-won, KIM

1. Background

In the changeable situations it is the very important to increase the added value of the firm for survive itself, even though there are few opportunities to grow up employees' competency development. This article identified current conditions of human resources in SME, reviewed the manpower policy of SME in many countries, and had case study on learning infrastructure of seven small and medium enterprises. We represent the successful factors, problems, and barriers through best practice of learning infrastructure in SMEs, we recommended how to be best learning infrastructure and gave the service to benchmark other companies' strategies. As a result, it encourage employee's learning in SMEs and provide demand-side environment to suitable learning and supporting system .

In this article, we treated the policy of human resources development, government supporting system for vocational training of employees, current situation of training and learning infrastructure, and case study on best practices of learning infrastruncture in SMEs.

2. Concept and analysing framework to learning infrastructure

The learning infrastructure in organization is composed by supporting action for the learning of members and mechanism and human to support. The effective learning conditions balanced on three different leaning types, which are formal learning, action learning, and experiential learning. Two main factors-social supporting and physical supporting-are related learning infrastructure. The social supporting categorized vision, strategies, leadership, and organizational culture, involving intention of CEO, competency-based organizational value, mood, opinion of members and respect for value, communication system, professional of staff, participant and empowerment of members etc. The physical supporting categorized organizational structure, information system, reward system, involving linkage with human resources management system, performance-based reward, investment of education and training, providing the training program, evaluation of learning results, regulation, common place to learn, and learning manual, etc.

3. Case Study on the learning infrastructure in SMEs

There are 7 cases to analyse the learning infrastructure in SMEs. We have 3 questions to identify the best practices of it. First, it is concerned to leaning actions, how to get and develop employees' ability, it need the operating skills, social skills, and learning skills. Second, it is concerned to supporting the learning, how to support the learning in organization. Third, it is concerned to learning condition, which organizational environment encourage members' learning.

Through the 3 questions, 7 companies have the passion and interesting

of CEO to leaning for employees. And then they recognize that the leaning is companies vision and strategies. Especially, they made the regulation to the training and education and learning teams. CEOs were focused on the growing the key competency, give employee the motivation and autonomy, and invest the employee's self-directed learning. Middle managers is very important to construct the leaning infrastructure, they have to get leadership and teamwork. The experience worker and beginner have partnership with each other to increase their abilities. HRD staff provide the learning by job, age, position and task, etc. Finally employees have to participate their learning actively and autonomy.

4. Conclusion

There are many barriers in human resources development in small and medium enterprises. Particularly, they have limited to the financial aspects in SMEs. And we took recognition that the SME have bad work situation, worse employment conditions and economical estrangement and the rate of participation of HRD is lower than larger company. So we understand and solve the problem of HRD in SMEs.

<부 록>

<부록 1> 사례조사 내용

<부록 1> 사례조사 내용

[면담 내용]

최고경영자 면담 내용

1. 기업의 인재상은 무엇입니까?
2. 인재육성 방침은 무엇입니까?
3. 인재 육성에 대한 관심을 갖게 된 계기는 무엇입니까?
4. 인재육성(학습)에 대한 중장기 마스터플랜을 갖고 계십니까? 주로 어느 부서 혹은 누구에게 어떤 채널(예: 임원회의, 특강, 전직원회의 등)로 CEO의 학습에 대한 철학을 전달하십니까?
5. CEO(임원) 자신의 학습 참여 정도는 어느 정도입니까? 어떤 형태와 무슨 내용에 주로 참여하십니까?
6. 기업의 학습 목표를 무엇으로 보고계십니까?
 ※예: 생산성 향상, 직원의 직무능력(전문성) 향상, 개인의 경력관리, 자격증 취득, 교양 또는 소양 등
7. CEO입장에서 학습 예산의 편성 시 주요 기준은 무엇으로 보십니까?
8. 학습 결과가 적절하게 활용되고 있다고 보십니까? 어떤 측면에서 학습결과 보다 더 활용되기를 바랍니다?
9. 내부 학습인프라의 구축(직원의 학습동기 부여를 위한 보상 및 지원체계)이 잘 갖추어져 있다고 보십니까?
10. 외부 학습인프라(관련 부처의 주요 제도 포함)에 대해 얼마나 인지하고 있으며, 활용 정도는 어떻습니까?
11. 학습의 효과(성과)는 만족하십니까? 어떻게 학습 성과가 있음을 인식하게 됩니까?
12. 기업 학습의 한계와 문제점, 극복 방법(사례)은 무엇입니까?

중간관리자 면담 내용

1. 업무/조업에 일부 지장이 있더라도 교육훈련은 반드시 보내야 한다고 생각하십니까?
2. 직원들이 자기능력개발을 잘 하도록 하는 것은 관리자로서의 얼마나 중요한 업무라고 생각하십니까?

<p>3. 실제로 팀장/부장님께서서는 본인의 업무시간 중, 부하직원의 능력개발에 얼마나 할애하고 계십니까?</p> <p>4. 부하직원이 교육훈련을 받는 경우, 받기 전에 교육훈련에 대한 준비사항과 교육후의 성과에 대해 모니터링하고 계십니까?</p> <p>5. CEO가 직원들의 역량개발에 얼마나 열정을 가지고 있다고 생각하십니까?</p> <p>6. 교육훈련이 조직의 성과향상에 얼마나 도움을 주고 있다고 생각하십니까?</p> <p>7. 다음 사항이 직원의 능력개발을 위해 얼마나 중요하다고 생각하십니까?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) CEO의 교육훈련에 대한 관심 2) 중간관리자의 교육훈련에 대한 관심 3) 직원 개인의 교육훈련에 대한 관심 4) 회사의 지원제도 <small>※예: 학습공동체 지원, 교육수강지원금 제도, 업무 중 대학원 과정 수강 등</small> 5) 학습시설, 학습 인프라 6) 교육담당자의 전문성 7) 근무시간 대비 학습할 시간적 여유
<p><input type="checkbox"/> 인적자원개발담당자 면담 내용</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 근로자 학습의 목적과 경영전략과의 관계는 일치한다고 생각하십니까? 2. 근로자 학습의 형태와 특징을 구체적으로 기술해 주십시오. - 형태 : 개인차원, 부서차원, 조직차원, 온라인, 오프라인 등 - 특징 : 참가자의 연령, 직급, 담당업무, 참가기간 등 3. 근로자 학습에 대한 조직문화 및 분위기, 그리고 경영자 및 관리자의 인식은? 4. 근로자 학습 지원을 위한 전담조직과 담당자의 위치 및 역할은? 5. 근로자 학습 지원을 위한 지원 사항은? <small>※예: 시간적 배려, 회사 지원금, 고용보험 등 정부지원금</small> 6. 근로자 학습 촉진을 위한 테크놀로지(정보 및 지식시스템, 학습네트워크)의 구축 및 활용은? <small>※예: 지식 및 정보관리시스템, 정보 및 지식의 DB화, 인터넷 및 전자게시판의 활용 등</small> 7. 학습결과에 대한 측정방법 및 활용, 그리고 보상은? 8. 근로자 학습을 통하여 나타난 그 동안의 성과는? <small>※예: 개인성과(만족도 포함), 업무성과, 조직성과 등</small>

9. 인적자원개발 형태가 직무능력에 영향을 주는 사항은 어떤 매커니즘을 혹은 방법을 통하여 확인할 수 있습니까?
10. 인적자원개발 형태 중에서 귀사의 직무능력에 효과가 큰 것은 무엇입니까? 왜 그렇게 생각하십니까?
11. 앞으로 새로운 종업원 학습전략과 과제가 있다면?
12. 근로자 학습을 촉진하는 촉진 및 장려요인은?
13. 근로자 학습을 방해하는 장애요인과 애로사항이 있다면?
14. 기타 근로자 학습에 대한 의견이나 건의사항

[설문 조사]

- 인적자원개발 담당자용
- ※ 한국직업능력개발원에서 개발한 인적자본기업패널(HCCP) 조사 내용을 중심으로 하여, 다음의 네 영역을 조사함.
- 교육훈련 실시 현황 및 투자 정도
 - 교육훈련조직
 - 교육훈련 성과, 학습조직
 - 인적자원개발(HRD) 현황
- 근로자용
1. 사업 계획서 혹은 경영계획서에 교육훈련을 포함한 학습의 필요성을 제시하고 있습니까?
 - 1) 예 2) 아니오 3) 모른다
 2. 근로자를 위한 학습이나 교육훈련 계획서가 있습니까?
 - 1) 예 2) 아니오 3) 모른다
 3. 학습(교육훈련포함)의 필요성을 전사적 차원에서 실시했습니까?
 - 1) 예 2) 아니오 3) 모른다
 4. 학습(교육훈련 포함)을 위한 담당자가 있습니까?
 - 1) 예 2) 아니오 3) 모른다

5. 학습에 참여하는 주된 이유는 무엇입니까?

a) 실수와 낭비를 줄이기 위해	예	아니오
b) 안전 법규를 지키기 위해	예	아니오
c) 기술과 직결된 기초 숙련을 제공하기 위해	예	아니오
d) 현재 생산에 필수적인 기초 숙련을 위해	예	아니오
e) 고객의 요구사항에 맞추기 위해	예	아니오
f) 근로자 동기 부여를 위해	예	아니오
g) 지식을 늘리기 위해	예	아니오
h) 회사(상급자)가 부과한 의무	예	아니오
i) 기타 _____		

6. 학습에 참여에 가장 결정적인 영향을 주는 사람은 누구입니까?

1) 최고경영자 2) 해당 부서 상급자 3) 교육훈련 담당 부서
4) 동료 5) 기타 자세히 써주십시오 _____

7. 1년에 몇 일 정도 공식적인 학습 활동(교육훈련)에 참여하십니까?

7-1. 주로 참여하는 공식적인 학습활동의 내용은 무엇입니까?

1) 직무관련 2) 직무와 무관한 능력개발
3) 취미교양 4) 기타(구체적으로) _____

8. 1년에 몇 일 정도 비공식적인 활동(세미나, 토론회 등)에 참여하십니까?
_____ 일

8-1. 주로 참여하는 비공식적인 학습활동의 내용은 무엇입니까?

1) 직무관련 2) 직무와 무관한 능력개발
3) 취미교양 4) 기타(구체적으로) _____

8-2. 비공식 훈련은 누가 제공합니까?

1) 직장 선배 (예: 과장, 대리) 2) 동일한 직위의 유경험자
3) 비공식학습활동 제공자(토론회주최자 등)
4) 기타(구체적으로) _____

9. 연간 얼마의 학습 비용을 본인이 직접 부담하십니까?

1) 50만 원미만 2) 50-99만 원
3) 100-199만 원 4) 200만 원 이상

3. 발전 단계별 시기(도입기-정착기-성숙기-완성기->>>)
4. 개발 방법(6하 원칙에 입각하여 제시):
5. 현재 운영(6하 원칙에 입각하여 제시):
 - 5-1. 운영 절차(도식화)
 - 5-2. 운영 방법
 - 5-3. 운영 조직
 - 5-4. 운영을 위한 지원(인적, 물적, 사회적 지원 등)
6. 성공요인:
7. 운영상 문제점과 해결 방안:
8. 향후 방향 :

<참고>

: 위의 사례 조사 내용에 성공적인 학습 전략을 중심으로 아래의 질문 내용이 포함될 수 있도록 사례를 작성하여 주십시오.

※ 6W 원칙에 의해 누구에 의해, 어떻게 조직되었는가 구체적으로

- 1) 기업이 성공적으로 활용하고 있는 학습 인프라 구축 사례는 무엇인가? 구체적인 이름을 명시(예: 사내자격인증제도, CDP, 학습조, 등등...)
- 2) 성공적인 학습인프라 구축은 누구에 의해 언제 제안되었는가?
- 3) 해당 학습인프라를 구축한 이유는 무엇인가? 왜 필요했는가?
- 4) 구체적인 학습인프라 구축을 계획하고 실행하는데 누가 참여하였는가?
- 5) 구체적인 학습인프라를 실제로 활용한 때는 언제부터인가?
- 6) 학습인프라 구축에 드는 비용은 어떻게 구성되며, 얼마인가?
총액/항목별 비용: (인건비, 컨설팅비용, 자료구입비 등)
- 7) 연간 해당 학습인프라의 활용 상태를 확인
활용 인원: (직급별, 학력별, 등등)/활용 기간
- 8) 성공적인 학습활동 구축의 성과 확인: 성과는 무엇인가?
- 9) 성공 학습 활동의 성공요인은 무엇인가?
- 9) 학습인프라 활용에 있어서 문제점은 무엇이었으며, 어떻게 해결하고 있는가?
- 10) 향후 발전 방향이나 수정 계획은 무엇인가?

참고문헌

- 국가경제자문회의(2006). 「동반성장을 위한 새로운 비전과 전략」.
- 김동석(2006). 「제조업부문의 사업체 규모별 생산성 격차에 관한 실태분석」, 노동연구원(편). 『혁신주도형 경제로의 전환에 있어서 중소기업의 역할』.
- (2006). 「제조업의 양극화와 중소기업의 영세화 실태에 관한 실증분석」, 노동연구원(편). 『혁신주도형 경제로의 전환에 있어서 중소기업의 역할』.
- 김미숙(2004). 『외국의 중소기업 교육훈련지원 정책 연구』.
- 김미숙 외(2005). 『인적자원개발 우수기관 인증 시범사업』. 한국직업능력개발원
- 김주섭(2001). 「중소기업의 인적자원개발 활성화 방안에 관한 토론회」, 한국노동연구원.
- 김주훈(2006). 「중소기업 구조 개관」, 노동연구원(편). 『혁신주도형 경제로의 전환에 있어서 중소기업의 역할』.
- _____ (2004). 『기업체노동비용조사보고서』.
- _____ (2005a). 「직업능력개발사업 현황(2004~2005)」.
- _____ (2005b). 중소기업 직업능력개발 지원사업 운영 규정.
- _____ (2005b). 보도자료-중소기업 현장맞춤형 인적자원개발을 위한 중소기업 직업훈련 컨소시엄 운영기관 37개로 확대(2005.5.10).
- _____ (2005c). 중소기업직업훈련컨소시엄 실시 시행 지침.
- _____ (2005d). 중소기업직업훈련컨소시엄 실시 규정.
- _____ (2006a). 『기업내 직업능력개발 지원사업』.
- _____ (2006b). 「2006년도 업무추진계획」.
- 안상훈(2006). 「중소기업의 진입과 성장에 대한 실증분석」. 노동연구원(편). 『혁신주도형 경제로의 전환에 있어서 중소기업의 역할』.
- 오영훈 외(2002). 『사업체 HRD 조사』.
- 이병욱·유선주·전종호(2004). 『중소기업 근로자를 위한 e-Learning 콘텐츠 시범 운영 사업』. 한국직업능력개발원.

- 이영현 외(2000). 『ILO 중소기업 학습과 훈련에 관한 연구』. ILO/한국직업능력개발원.
- _____ (2001). 『기업의 학습조직화 촉진 방안』. 한국직업능력개발원.
- 이영현·오영훈·장홍근(2002). 『중소기업 직업훈련 컨소시엄 시범 평가』, 한국직업능력개발원.
- 전경련(2005). 『대중소기업 협력대상 수상기업 사례집』.
- 장홍근(2006). 「노르웨이 직업능력개혁 정책」, 뉴패러다임센터 사이버매거진 49호.
- 정승국(2005). 『작업장 혁신 프로그램 사례연구: 핀란드를 중심으로』, 한국노동연구원부설 뉴패러다임센터.
- 정진화(2006). 「핀란드의 평생학습」, 뉴패러다임센터 사이버매거진 50호.
- 주용국 외(2002). 「중소기업 사내교육내실화 방안」. 한국직업능력개발원. 중소기업기본법시행령.
- 중소기업청(2002; 2003). 『중소기업 인적자원관리 사례집』.
- _____ (2004. 9). 외국인산업연수제도운영에관한지침.
- _____ (2005). 2005년도 산업기능요원 신청·접수 요령.
- _____ (2006). 2006년도 병역지정업체 신청·접수 요령.
- _____ (2006). 2006년도 중소기업인력구조고도화 사업 세부지침.
- _____ (2006). 2006년도 청년채용패키지사업 세부 지침.
- _____ (2006). 『2005중소 제조업인력 실태조사 결과』.
- 차문중·최용석(2006). 「중소기업 구조변화의 실증분석」, 노동연구원(편). 『혁신 주도형 경제로의 전환에 있어서 중소기업의 역할』.
- 한국직업능력개발원(2005). 『인적자원개발 우수기관 인증 중소기업 사례』.
- Argyris, C.(1991). “Teaching smart people how to learn”.: *Harvard Business Review*. May-June, pp. 99-109.
- Barry H., Brigid Milner(2002). “SMEs and electronic commerce: a departure from the traditional prioritisation of training?”, *Journal of European Industrial Training*; ABI/INFORM Global p. 316.
- Bengtsson, J.(1988). “Human Resource Development in the Service Sector:

- The Need for more research". *The Service Industrial Journal*, vol. 8; no. 2.
- Berry-Lound, D., V. Rowe and D. Parsons(2001). Research on Recent Developments in Employee Development Schemes. The HOST Consultancy. DfEE.
- Bierema, L.(1998). "Fitting Action Learning to corporate programs".: *Performance Improvement Quarterly*, Vol.11, no.1.
- Clarke, A.(2002). *Who trains? Employers' commitment to workforce development*.
- Devins, D., Johnson, Steven(2003). "Training and development activities in SMEs", *International Small Business Journal*. London. vol. 21. p. 213.
- Devins, D., Steve Johnson(2002). "Engaging SME managers and employees in training: lessons from an evaluation of the ESF objective 4 programme in great britain". *Education & Training*. ABI/INFORM Global p. 370.
- DfES(2002). *Education and Skills*.
- _____(2003). *21st Century Skills: individuals, employers, nation*.
- Dionne, Pierre(1996). "The evaluation of training activities: A complex issue involving different stakes". *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 279.
- Garavan Thomas N., Patrick Gunnigle, Michael Morley(2000). "Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD". *Journal of European Industrial Training*. Bradford. vol. 24, Iss.6; p. 65.
- Hill, Rosemary, Jim Stewart(1999). Investors in People in small organization: learning to stay the course? *Journal of European Industrial Training*. Bradford. vol. 23, Iss.6; p. 286.

- _____ (2000). "Human resource development in small organizations". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24; Iss. 2/3/4.
- Hiroki Sato(1995). 『事務職 勤勞者の 新教育訓練 體系』. 日本勞動研究機構.
- Hiroyuki Fujimura(2001). *Managing the Development of Ones's Own Vocational Skills in Japanese Companies*.
- Holden, R., V. Smith & D. Devins(2002). "Lifelong learning in SMEs: a case study". *Journal of Workplace Learning*.
- Hong Tan(2003). *Enterprise Capabilities: : Skills, Technology & Policies*. World Bank Institute.
- Japanese vocational training under the microscope(1997). *Management Development Review*, vol. 10.
- John W.(1995). "Evaluating Training Programs: the four levels". *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 317.
- Kazufimi Yuugami et al.(2003). *Considering Practical Labor Policy Evaluation an dits Methods*. the Japan Institute of Labour.
- Keogh, W., Angela Mulvie, Sarah Cooper(2005). "The identification and application of knowledge capital within small firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ABI/INFORM Global p. 76.
- Kiran Trehan(2002). Do they or don't they? A comparison of traditional and discourse Perspectives of HRD in SMEs. *Education & Training*. ABI/INFORM Global p. 388.
- Knowles, M.(1978). *The adult learner: a neglected species*. Second Edition. Houston:Gulf.
- Konrad, J.(1998). Skill and competence needs of Small and Medium Enterprises(SME) and for the creation of new companies.
- Labor Situation in Japan 2002/2003. Labor Laws and Labor Administrations.

- Lee Monica(2004). Advance in Developing Human Resource. National Human Resource Development in the United Kingdom. Advance in Developing Human Resource. ABI/INFORM Global p. 334.
- Lynham Susan A.(2000). “Theory building in the human resource development profession”. *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 159.
- Matlay, Harry(2004). “Contemporary training initiatives in Britain: a small business perspective”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ABI/INFORM Global p. 504.
- _____(2004). “HRD in Small Organization, Research and Practice. Harry Matlay”. *Education & Training*; 46. ABI/INFORM Global p. 527.
- MOM(2001). *Adult Training, 2000*.
- _____(2003). *Employer Supported Training 2002*.
- _____(2003). *National Human Resources Handbook*.
- Norwegian Ministry of Trade and Industry(2006). *Information booklet about Norwegian trade and industry*, Morwegian Ministry of Trade and Industry.
- Onstenk, J.(1994). “Leren en opliden op de werkplek: een verkebming in zes landen” [*Learning and training on the job*] Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum.
- _____(1996). “Taakgroepen en het leeraanbod van arbeidssituaties”. In: *Opleiding & Omwikkelin [Training & Development]*, vol. 9, no. 3, pp. 17-22.
- Rob F Poell, Ferd J Van der Krogt, Danny Wildmeersch(1999). “Strategies in organizing work-related learning projects”. *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 43.
- Rowden, R.(1995). “The role of HRD in successful to mid-sized

- manufacturing businesses: a comparative case study". *HRDQ*. vol. 6(4).
- _____ (2002). "The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize business". *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 407.
- Russ-Eft(1995). "Defining competencies: a critique". *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 329.
- SBC(2003). *Measuring Training in Small Firms*.
- SBS(2003). *Budget Training Boost for Small Business*.
- Senge, Peter(1995). *Learning infrastructures, Executive Excellence, Skills*.
- SPRING(2002). *Singapore Annual Report 2001/02*.
- Summerfield, C. & P. Babb(eds)(2004). *Social Trend*. No 34. National Statistics.
- Swanson, Richard A(1995). "Human Resource Development: Performance Is the Key". *Human Resource Development*. ABI/INFORM Global p. 207.
- Thompson, Margaret A., William M. Kahnweile(2002). "An Exploratory Investigation of learning culture theory and employee participation in decision making". *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 271.
- Vinten, G.(2000). "Training in Small and Medium-sized enterprises". *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32, Iss.1.
- Westhead, P. Storey, D. J.(1996). "Management Training and Small Firm Performance : Why is the Link so Weak?", *International Small Business Journal*, Vol.14(4), pp. 13-24.
- Wimbiscus, James Jr.(1995). "A Classification and Description of Human Resource Development Scholars". *Human Resource Development Quarterly*. ABI/INFORM Global p. 5.

Zhang M., Macpherson, A., Taylor, D., and Jones, O.(2004). *Networks of Learning: SME Managerial Approaches and Responses*. EU.

日本 厚生労働省(2003). 人材育成の 動向.

日本労働研究機構(2001). 労働政策の 評価.

日本労働政策研究・練修機構(2003). 教育訓練制度の 国際比較 調査・研究

鎌田 勝(1984). 中小企業の 人材開発. 日本労働研究機構.

<http://www.kfsb.or.kr>.(중소기업협동중앙회)

<http://www.mhlw.go.jp>.

<http://www.sbs.gov.uk>. Budget Training boost for Small Businesses)

<http://www.smba.go.kr>.(중소기업청)

<http://www.spring.gw.uk>.(Productivity and Innovation)

▣ 저자 약력

- 김미숙
- 한국직업능력개발원 연구위원
- 오영훈
- 한국직업능력개발원 연구위원
- 이 성
- 한국직업능력개발원 연구위원
- 김수원
- 한국직업능력개발원 전문연구원

중소기업 학습인프라 연구

- | | |
|-----------|--|
| · 발행연월일 | 2006년 10월 30일 인쇄
2006년 10월 31일 발행 |
| · 발 행 인 | 이 원 덕 |
| · 발 행 처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전 화: (02)3485-5000, 5100
팩 스: (02)3485-5200 |
| · 인 쇄 처 | 한컴닷컴 (02)2264-7234 |
| · 등 록 일 자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등 록 번 호 | 제16-1681호 |