정책연구 2009-8

# 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발

박태준 윤여인
임철일 조대연

KRIVET 한국직업능력개발원

# 머 리 말

그동안 정부의 중소기업 인적자원개발을 위한 중소기업학습조직화 사업, 중소기업 핵심직무능력향상사업 등 중소기업에 대한 지원을 확대하고 있으나, 이를 적극적으로 추진함에 있어서 경영자의 관심과 이해가 부족한 상황이다.

따라서 중소기업 인적자원개발을 위해서는 무엇보다 중소기업의 최고경영자의 인식 전환이 필요하며, 중소기업의 인적자원개발에 대한 체계적인 경영자 교육 프로그램 개발이 시급하다.

이 연구는 중소기업 인적자원개발을 위해 중소기업 최고경영자들의 인식 변화를 가져올 수 있는 교육 프로그램 개발의 필요성을 파악하고, 어떻게 교육할 것인가에 대한 논의를 통해 교육 프로그램을 개발하는데 그 목적을 두고 있다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2009년 기본연구 2009-13번으로 진행되었으며, 박태준 박사가 책임자로 윤여인과 공동으로 연구를 수행하였다. 특히 이 연구는 외부 전문가를 공동연구원으로 활용한 바, 서울대학교 임철일 교수와 고려대학교 조대연 교수의 적극적 지원에 마음으로부터 우러나오는 감사를 드린다. 또한 이 연구보고서가 나오기까지 진행과정에서 도움을 아끼지 않은 정홍인 위촉연구원과 관련 전문가 여러분들께도 심심한 감사를 드린다.

끝으로 본 연구보고서에 수록된 내용은 연구진의 의견이며 본원의 공식견해가 아님을 밝혀둔다.

2009년 11월

한국직업능력개발원
원 장 권 대 봉

# 목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적 · 1
1. 연구의 필요성 · 1
2. 연구 목적 · 3

제2절 연구의 방법 · 4
1. 연구의 틀 · 4
2. 연구 추진 방법 · 14

제2장 인적자원개발 이론과 프로그램 분석

제1절 인적자원개발 이론 · 17
1. HRD의 개념과 특성 · 17
2. HRD 전문가 역량 · 19
3. HRD CEO 역량 · 25

제2절 인적자원개발 프로그램 분석 · 27
1. 인적자원개발 고위지도자 과정 · 27
2. 한국능률협회 2008 HRD 전문가 과정 · 28
3. 서울대학교 최고지도자 인문학 과정 · 39

제3절 소결 · 40

제3장 중소기업의 인적자원개발과 CEO의 역할

제1절 중소기업의 중요성 및 현안 · 43
1. 중소기업의 중요성 · 43
2. 중소기업의 현안 문제 · 44

제2절 중소기업과 인적자원개발 · 47
1. 중소기업에서 인적자원개발의 중요성 · 47
2. 중소기업 인적자원개발 현황 · 48
3. 중소기업에 적합한 인적자원개발 방안 · 51

제3절 인적자원개발 우수 사례를 통해 본 CEO의 역할 · 53
1. HRD CEO의 주요 역량을 통해 본 Best HRD 사례 · 53
2. 최고경영자(CEO) 환경의 변화 · 59

제4절 중소기업에서 최고학습책임자(CLO)의 필요성 · 61
1. 최고학습책임자(Chief Learning Officer)의 개념과 역할 · 61
2. 중소기업에서 최고학습책임자(Chief Learning Officer)로서 CEO · 63
3. CLO로서의 CEO 역량 개발 · 64

제5절 소결 · 65

제4장 중소기업 CEO 교육프로그램 분석

제1절 국내 중소기업 CEO 교육프로그램 · 69
1. 한국생산성본부『CEO 경영아카데미』· 69
2. 한국생산성본부『글로벌 CEO 아카데미』· 76
3. 중소기업연구원『SB-CEO School』· 84

제2절 외국 사례 · 91
1. Harvard Business School『Key Executive Program』· 91
2. Executive Program for Growing Companies · 94

제3절 소결 · 97

제5장 중소기업 인적자원개발 현황과 CEO교육 프로그램 수요 조사

제1절 면담 조사 · 101
1. 면담 조사 개요 · 101
2. 면담 결과 · 102

제2절 설문 조사 · 124
1. 설문 조사 개요 · 124
2. 설문 조사 결과 · 126

제3절 소결 · 134

제6장 중소기업 CEO를 위한 HRD 교육프로그램(안)

제1절 분석 결과 · 137
1. 요구분석 및 과제분석 절차 · 137
2. 요구분석 및 과제분석 결과 · 139

제2절 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 설계 · 147
1. 교육과정 목적 및 목표 · 147
2. 교육 프로그램의 개요 및 특징 · 149
3. 교육프로그램 모듈구성 및 주요 내용 · 150

제3절 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼 · 153

1. 운영자 매뉴얼 · 154
2. 강사 매뉴얼 · 155
3. 학습자 매뉴얼 · 156

제4절 소결 · 156

제7장 결론

제1절 요약 · 159

제2절 제언 · 167

SUMMARY · 171

<부록 1> 중소기업 CEO 대상 면담지 · 175
<부록 2> 중소기업 CEO 대상 설문지 · 181

참고문헌 · 191

# <표 목차>

<표 1-1> 주요 문헌 및 벤치마킹 대상 · 10
<표 1-2> 운영자 매뉴얼 항목 · 12

<표 2-1> HRD 관련 핵심 주제 · 18
<표 2-2> HRD의 방향 · 20
<표 2-3> HRD의 방향에 따른 HRD 전문가의 역할 · 22
<표 2-4> HRD 전문가의 역할에 따른 역량 · 24
<표 2-5> 인적자원개발 관련 최고경영자 대상 교육프로그램 요약 · 30
<표 2-6> 서울대 최고지도자 인문학과정 주제 영역 · 39

<표 3-1> 제조업 부가가치 증감액 및 기여율(2000~2007년) · 44
<표 3-2> 중소기업 인력지원 기본계획의 예산 현황:
2009년도 시행계획 · 50

<표 4-1> 한국생산성본부 CEO경영아카데미 프로그램 · 71
<표 4-2> 한국생산성본부 글로벌 CEO 아카데미 프로그램 · 79
<표 4-3> 중소기업연구원 SB-CEO School 프로그램 · 86
<표 4-4> CEO경영아카데미, 글로벌CEO아카데미, SB-CEO School
과정 요약 · 90
<표 4-5> Executive Program for Growing Companies의 교육프로그램
시간표 · 96

<표 5-1> 면담지 구성 · 102
<표 5-2> 성공기업 CEO 면담결과 요약 · 121

<표 5-3> 설문 응답자의 특성 · 125
<표 5-4> 2008~2009년 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램 · 127
<표 5-5> 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생할 수 있는 장애요인 · 128
<표 5-6> 경영자 대상의 인적자원개발과 관련된 교육훈련 참여유무 · 129
<표 5-7> 참여한 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 대한 만족도 · 129
<표 5-8> 교육훈련 참여를 통해 얻은 수확 · 130
<표 5-9> 경영자 교육훈련 프로그램의 필요 정도 · 131
<표 5-10> 경영자 교육훈련 프로그램 참여 의사 · 131
<표 5-11> 경영자 교육훈련 프로그램의 선호 학습 유형 · 132
<표 5-12> 경영자 교육훈련 프로그램의 교육시간 · 132
<표 5-13> 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호하는 교육 운영 형태 · 133
<표 5-14> 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 적절한 교육방법 · 133
<표 5-15> 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호 강사 · 134

<표 6-1> 문헌 및 HRD 프로그램 분석 결과 · 139
<표 6-2> 중소기업 CEO 교육 프로그램 분석 결과 · 141
<표 6-3> 수행 및 환경의 차이 · 142
<표 6-4> 중소기업 경영자 수행문제 분석 결과 · 143
<표 6-5> 주요 요구 분석 결과 · 144
<표 6-6> 과제분석 결과 · 146
<표 6-7> 중소기업 인적자원 개발을 위한 경영자 교육과정 개요 · 150
<표 6-8> 중소기업 인적자원 개발을 위한 경영자 과정의 모듈별 교육내용 · 152
<표 6-9> 프로그램 운영 원칙 예시 · 154

# [그림 목차]

[그림 1-1] 학습기반조직(LBO) vs 성과중심조직(PBO) · 2
[그림 1-2] Dick과 Carey의 체계적 교수설계 모형 · 5
[그림 1-3] Jones와 Richey(2000)의 래피드 프로토타입 개발 방법론 모형 · 6
[그림 1-4] 교육과정 개발을 위한 간편 교수설계모형(Simple ISD) · 7
[그림 1-5] 연구의 틀 · 13

[그림 3-1] 인적자원개발 최고경영자(HRD CEO)가 갖추어야할 역량 · 54

[그림 6-1] Seels와 Glasgow(1990)의 요구분석 모형 · 138
[그림 6-2] 경영자 교육 프로그램 개발의 요구 분석 단계 · 138
[그림 6-3] 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육과정 모듈 구성 · 150

# 【요 약】


1. 연구의 개요

이 연구의 목적은 지식기반사회에서 우리나라 중소기업의 존속과 발전을 위한 기업 구성원의 인적자원개발의 중요성을 경영자가 인식하고 실제 수행할 수 있도록 중소기업 경영자교육 프로그램을 개발하고자 하는 것이다.

이에 중소기업이 처한 인적자원개발 현황과 문제점을 정리하고, 이를 기반으로 중소기업의 인적자원개발 촉진을 위한 경영자의 역할과 역할 수행 방법을 제시하고, 최종적으로 중소기업 경영자의 인적자원개발 촉진을 위한 프로그램을 개발하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 기업 맥락에서 교육프로그램을 개발하는데 효과적인 모형으로 평가받고 있는 교수체제설계(Instructional Systems Design, ISD) 접근을 방법론적 기반으로 취하였다.

2. 인적자원개발 이론과 프로그램 분석

인적자원개발(HRD)이란 개인, 조직, 더 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재력을 개발하는 과정 혹은 활동으로(김진모, 2001) 조직의 전략 및 이슈를 민감하게 인식하고, 교육으로 가능한 부분을 집중적으로 지원해야 한다. HRD의 역할은 환경에 따라 변화될 수 있으며 그에 따른 담당자의 역할과 역량에 대한 변화도 동시에 요구되고 있다. HRD 방향에 따른 HRD 전문가의 역량은 HRD의 방향과 관련된 선행연구를 분석·종합한 길대환(2007)의 연구를 통

해 HRD CEO의 다섯 가지 중요 역량, 즉 변화관리, 커뮤니케이션, 비전 설계, 갈등 관리, HRD 관련 전문성 역량을 도출하였다. 이들 다섯 가지 중요 역량을 중심으로 교육훈련을 제공하고 있는 'HRD 전문가 과정', 'HRD 전문가 과정'과 '서울대학교 최고지도자 인문학 과정'을 벤치마킹 차원에서 분석하였다.

중앙대학교와 한국직업능력개발원, 한국 HRD 협회가 공동으로 주관하는 'HRD 고위지도자 과정'은 2007년 개설하였으며, 15주 과정으로 국내외 인적자원개발의 트렌드, 인적자원개발의 이해, CLO의 역할, 인재육성시스템, 역량개발, HRD 컨설팅 기법, 인적자원개발의 성과측정과 ROI, 사례연구, 특강 등으로 구성되어 있다. 한국능률협회에서는 2008년 HRD 전문가 과정을 개설하여 운영하고 있는데, 이 과정은 12주 동안 이루어지며, HRD 분야의 트렌드, 연구, 기술 등의 강의 및 우수 사례를 통해 단 기간 동안 전문가를 양성하는 프로그램이다. 이 과정의 교육과정은 경영전략으로서의 학습, 리더십과 관리자 개발, 조직변화 촉진, 경력개발 및 인재관리, 학습설계 및 전달, 온라인 웹기반 학습, 성과 향상, 측정 및 평가, 개인적 전문성 개발의 아홉 가지 주요 내용으로 구성되어 있다. 교육과정은 경영학, 교육학 전문가들의 강의 위주로 운영되고 있다. 마지막으로 서울대학교 최고지도자 인문학 과정은 HRD CEO에게 필수적으로 요구되는 창조정신과 윤리정신, 글로벌 마인드 등 인문학적 지식의 고양을 목표로 하고 있다. 주제 영역으로는 철학, 역사, 미술, 문화로 구성되어 운영된다. 앞서 언급된 세 가지 프로그램 중 'HRD 고위지도자 과정'과 'HRD 전문가 과정'은 실전 중심 커리큘럼을 통해 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 CEO의 역량과 역할 증진 배양에 주력하고 있다.

3. 중소기업의 인적자원개발과 CEO의 역할 분석

한편 기업의 성과는 조직원의 역량에 의해 크게 좌우된다는 사실을 감안할 때 인적자원개발은 간과할 수 없는 중요한 문제이다. 기업이 우수한 인적자원을 얼마나 확보하고 있는지에 따라 기업의 경쟁력이 결정되고 이를 통해 기업의 지속적인 성장 가능성을 유추해 볼 수 있기 때문이다. 따라서 중소기업의 성장과 발전을 위해 인적자원개발은 매우 중요한 활동이라 할 수 있다. 그러나 인적자원개발이 경쟁우위를 선점하기 위한 중요 전략임에도 불구하고 중소기업의 인적자원개발 현황과 관련된 선행연구를 살펴보면 교육기회와 투자가 부족할 뿐만 아니라, 자체적인 인적자원개발 체계를 갖추고 있다고 보기 어려우며, 업무공백 등에 대한 우려로 교육훈련에 적극적으로 참여하기 어려운 현실임을 확인할 수 있다.

중소기업 인적자원개발의 어려움에도 불구하고 정부가 2005년부터 시작된 '인적자원개발 우수기관 인증제'에서 도출된 사례를 길대환(2007)의 인적자원개발 최고경영자의 중요 역량 측면에서 살펴보았다. 이 사례는 총체적으로 기업이 어떻게 인적자원개발을 하고 있는가에 초점이 맞추어져 최고경영자의 인식이나 역할에 대한 사례는 명확하게 드러나지 않는다는 한계가 있다. 또한 기업 경영환경의 급변은 최고경영자를 둘러싼 환경에도 변화를 초래하고 있다. 특히 최근에는 경기침체, 글로벌 경쟁 격화, 기업에 대한 사회적 요구의 확대 등으로 '창조형 최고경영자'의 필요성이 대두되고 있다.

창조형 최고경영자란 확고한 전략적 의지를 기반으로 전방위적 위기관리시스템을 구축하고 부단히 성장을 추구한다. 그리고 다양한 인재를 확보하고 실패를 두려워하지 않는 조직문화를 배양하며

체계적으로 후계자 육성 프로그램도 운영한다. 또한 다양한 방식으로 조직에 창조적 영감을 부여하고, 글로벌 경영을 통해 기업가치 제고 등 글로벌시장 공략을 기업경쟁력 강화의 기회로 활용한다. 더불어 사회와의 의사소통을 통해 기업윤리 및 친환경 중시와 같은 사회적 현상도 사업기회로 승화시킬 수 있는 능동적 자세를 취한다.

이러한 특징을 바탕으로 중소기업의 창조형 최고경영자는 중소기업 특성에 적합한 인적자원개발 방안으로 중소기업에 적합한 학습인프라를 구축하고, 비형식적 현장학습을 촉진하며, 학습에 적극적인 조직문화를 창조해야 한다. 이는 단기적인 문제해결 차원이 아니라 장기적인 관점에서 조직을 변화시키고 인재육성체계를 마련해야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 중소기업 최고경영자의 역할로서 최고학습책임자(CLO)가 강조될 필요가 있다. 이는 경영환경의 변화로서 임원진(Top Management Team; TMT)을 통한 시스템경영의 정착에 따라 조직 내 인적자원개발에 대한 총체적인 책임을 맡는 사람으로, 조직의 비전과 전략에 직결되는 학습전략을 개발하고 실행을 촉진함으로써 성과 향상을 위한 조직 역량을 극대화를 목적으로 하고 있다.

중소기업이 글로벌 스탠다드 확산, 디지털화 급진전 등의 동태적인 환경 변화 속에서 생존하기 위해서는 인적자원개발, 특히 학습문화 창출이 중요하다. 따라서 중소기업의 경우 경영과 연계하여 조직의 학습을 이어나가는 CLO의 역할이 더욱 강조되어야 한다. 결국 중소기업이 보다 적극적으로 인적자원개발을 조직의 핵심 전략으로 인식하고 실행함으로써 조직의 경쟁력을 갖춰야 하며, 이를 위해 정부의 적극적인 지원과 자생력을 갖춘 대기업과의 협력 방안이 마련되어야 할 것이다.

4. 중소기업 CEO 교육프로그램 분석

중소기업의 특성과 그 특수한 상황 속의 CEO 관점에 맞춰 국내·외에서 진행되고 있는 중소기업 경영자 대상 교육 프로그램의 장·단점을 분석하여 향후 본 프로그램을 개발하는데 있어 시사점을 도출하고자 한다. 국내 사례로는 한국생산성본부의 'CEO 경영아카데미'와 '글로벌 CEO 아카데미', 중소기업연구원의 'SB-CEO School'를, 해외 사례로는 Harvard Business School에서 진행하는 'Key Executive Program', Stanford 대학의 'Executive Program for Growing Companies'를 분석 대상으로 하였다.

교육기간은 국내의 경우 보통 6개월 이상으로 매주 1회 일정시간에 교육과정에 참여하고 있으며 주말을 이용한 1박 2일의 워크숍과 해외 연수가 포함되어 있으며, 해외의 경우 약 2주간 집체훈련 중심으로 프로그램을 진행하고 있다. 지원 자격은 대부분 중소기업 CEO들을 대상으로 하나 글로벌 CEO 아카데미의 경우 중견기업을 명시한 것이 특징이다. 모집인원을 보면 한국생산성본부는 약 30~40명, 중소기업연구원은 80명이고, 해외의 경우 특정 인원을 제시하지 않았다. 교육비용은 한국생산성본부 글로벌 CEO 아카데미 1,500만 원, 중소기업연구원 500만 원, 한국 생산성본부 CEO 경영아카데미 400만 원 순으로 나타났다. 하버드의 Key Executive Program은 $12,000, 스탠포드대학의 'Executive Program for Growing Companies'은 $20,000 정도를 책정하고 있다. 교과과정을 구체적으로 살펴보면 한국생산성본부의 경우 CEO 개인역량 개발을 위한 도입과정, 전문성 향상을 위한 전문과정과 전략과정, 교양과정을  글로벌 CEO 아카데미 과정은 글로벌 전략경영, 해외 현지화 전략, 해외진출·성장전략, 해외마케팅전략, 글로벌 기술경영,

해외네트워크·인적교류 및 타문화 체험 프로그램으로 분류된다. 중소기업연구원의 SB-CEO School은 CEO 리더십개발, M&A 전략, 신사업 개발, 문화경영, 전략경영, 위기관리경영 등의 학습을 통해 최고경영자의 역량을 획기적으로 향상시키기 위한 프로그램으로 구성되어 있다. 하버드 대학의 Key Executive Program은 중소기업경영에 필수적인 리더십, 전략, 마케팅, 회계와 재정, 혁신, 협상이 6개의 토픽으로 구성되어 있다.

이상 국내와 해외에서 운영되고 있는 중소기업 경영자 대상 교육 프로그램의 일부를 살펴보았다. 이들 프로그램의 공통점은 중소기업이라는 특수한 상황에서 CEO의 관점에 맞춰 경영 환경의 흐름을 교육시킴으로써 새로운 지식을 습득하고, CEO가 직면하게 되는 문제들을 함께 토론할 수 있는 좋은 기회를 제공한다. 또한 유사한 환경의 CEO들과 짧은 시간에 다양한 계층의 네트워크를 형성할 수 있다는 점에서 많은 중소기업 CEO의 교육 요구를 자극시켰다. 그러나 중소기업의 상황에 적합한 프로그램을 제공하고 있다 할지라도 교육에 필요한 적정규모의 인원을 채우지 못하는 상황이 발생하고 있다. 본 프로그램의 지속적인 운영을 위해서는 교육 대상자인 CEO의 교육 수요에 맞는 체계적인 교과과정으로 구성되어야 할 필요가 있다.

5. 중소기업 인적자원개발현황과 CEO교육 프로그램 수요 조사

중소기업 경영자 8명을 대상으로 실시한 면담조사와 55명을 대상으로 실시한 설문조사 결과 요약 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 인적자원개발 현황과 장애요인에 대한 응답 결과는 다음과 같다. 면담 및 설문 응답자의 조직에서 실시되었거나

실시중인 인적자원개발 프로그램 중 인터넷 학습이 가장 높게 나타났는데, 이는 중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인과도 직결된다. 대다수의 경영자가 시간 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어렵다고 응답했으며, 인터넷 학습의 경우 학습자들이 시간, 공간에 제한받지 않고 업무공백을 줄이고, 언제, 어디서나 교육 훈련을 받을 수 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한, 중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생하는 장애요인과 기존 연구결과가 일치함을 알 수 있는데, 이는 모든 중소기업이 겪고 있는 문제로 보여진다.

둘째, 설문 응답자 55명 중 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여 경험이 있는 경영자는 46명, 면담 대상자 8명 중 4명인 대다수의 경영자가 인적자원개발 교육훈련 실시 경험이 있는 것으로 나타났다. 이는 한국생산성본부 또는 한국산업인력공단에서 진행하는 중소기업『CEO경영아카데미과정』,『중소기업 CEO역량강화 포럼』,『HRD 엑스포』 등의 조찬모임을 통해 간접적으로 접해본 것으로 추정된다. 이들 응답자의 교육훈련에 대한 만족도는 5점 만점 중 3.71이었고, 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 수확으로는 시장과 경제환경 변화파악과 인적자원개발을 통한 경영역량강화가 각 34.78%로 나타났다. 이는 대기업에 비해 정보 공유력이 약세한 중소기업의 특성상 유사한 문제에 직면한 중소기업 경영자들 간의 모임을 통해 새로운 지식을 습득하고, 성공 사례를 공유하며, CEO가 직면하게 되는 문제들을 함께 토론할 수 있는 좋은 기회를 제공하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램에 대한 필요정도와 참여의사를 묻는 질문에 응답자 모두 긍정적인 답변을 보였다. 프로그램과 관련된 구체적인 응답 결과는 다음

과 같다.

선호하는 학습 유형으로는 프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공하길 원하는 경영자와 프로그램 전체 중 일부만을 인적자원개발 주제로 제공하는 것이 적합하다는 경영자의 수가 유사한 수준으로 나타났다.

반드시 포함되어야 하는 교육내용으로는 HRD 이론, 중소기업의 세계 시장 공략을 위한 서비스 플랫폼 및 인프라 구축 사례, 경제 동향과 이슈, 국가정책 및 지원 방안 등이었다. 특히 타사 벤치마킹 성공사례와 현장 중심 교육은 설문응답자와 면담대상자 모두 가장 필요로 한 교육이라고 응답하였다. 이를 통해, 응답자들의 인적자원개발에 대한 관심도와 필요도는 높은 반면, 이에 대한 프로그램의 부재와 체계적인 교육 수준이 미흡하다는 것을 알 수 있다.

프로그램의 적절한 교육시간으로는 설문 응답자 26명이 3~4일이 가장 적합하다고 응답한 반면, 면담 대상자의 경우 6명이 한나절 또는 하루 정도의 교육시간을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

선호하는 교육 운영 형태로는 설문 및 면담 대상자의 상당수 이상이 강의형태와 현장방문이 혼합된 강의형식을 선택하였다. 이는 이론을 통해 지식을 습득하고 현장에 접목할 수 있는 현장 중심의 실질적인 강의 방식을 더 선호하는 것으로 해석할 수 있다.

선호 강사에 있어서도 대다수의 응답자가 인적자원개발을 통한 성공기업 CEO를 선호하였으며, 프로그램을 통해 우수기업 CEO, 유관기관, CEO 간의 네트워크를 형성하여 실제적이고 유용한 정보를 공유하기 위함으로 해석할 수 있다.

상기 제시된 면담조사와 설문조사 결과 및 문헌분석 결과를 토대로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발(안)은 다음과 같다.

6. 중소기업 CEO를 위한 HRD 교육프로그램(안)

세계화의 진전으로 국제적으로 기업들이 치열하게 경쟁하는 글로벌 사회, 지식기반 사회가 도래함에 따라 우리나라 중소기업의 인력난과 자금난이 심각해지고 있다. 이러한 시대에 중소기업이 살아남기 위해서 인적자원개발이 하나의 해결안으로 인식되었고 이와 더불어, 인적자원개발에 대한 중소기업의 최고경영자의 인식전환이 요구되었다. 이에 따라 문헌 및 인적자원개발 관련 프로그램, 중소기업 최고경영자를 대상으로 한 설문조사 및 면담을 통해 문제 및 과제를 분석하여 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램을 개발하였다.

최종적으로 개발된 프로그램은 중소기업 경영자를 대상으로 중소기업의 환경변화 및 인적자원개발의 중요성을 인식하고 인재육성 시스템을 구축하며, 조직의 문화를 이해하고 진단하며, 학습의 성과가 조직에 미치는 영향을 측정할 수 있는 역량을 개발하는 것을 교육 목적으로 하며, 15주 동안 매주 토요일 5시간 동안 운영된다. 이 교육과정의 특징은 다양한 사례를 기반으로 수업을 진행한다는 점이고, 아울러 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼을 개발하여 향후 이 과정을 효율적으로 운영할 수 있는 방안을 제시하였다.

이 과정의 목적을 달성하기 위해 유의해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 교육외적 문제해결 방안을 고려해야 한다. 분석 단계에서 실시된 설문 및 면담 분석 결과, 수행문제보다 환경과 관련된 문제가 많이 발견되었다. 이런 문제들은 교육으로 해결되기 보다는 정부가 예산을 지원해주는 방안 등 교육 외적 해결안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 교육 참여자(중소기업 경영자)의 인적 네트워크 형성 방안을 고려해야 한다. 경영자 면담 결과, 인적자원개발의 필요성을 인식하지 못한 경영자의 경우에도 인적 네트워크를 형성하기 위해 교육에 참여했다고 응답하였다. 이 외 대다수가 교육 프로그램 개발 시 교육 참여자들간, 전문가와 참여자들 간에 다양한 인적 네트워크를 형성할 수 있는 기회가 필요하다고 언급하였다. 이러한 요구는 기업 경영자를 대상으로 하는 인적자원개발 관련 프로그램에서도 이러한 취지가 반영되어 있음을 알 수 있었다. 따라서 교육 프로그램에 네트워크 형성을 위한 다양한 기회(예: 1박2일 워크숍)를 고려할 필요가 있다. 교육과정 외에도 수료함과 동시에 다양한 자격 등을 제공함으로써 향후에도 인적 네트워킹을 유지할 수 있도록 하는 제도가 필요하다.

셋째, 강사선정에 신중을 기해야 한다. 경영자와의 면담 결과 대다수의 중소기업 경영자들이 실제적이고 학습자에게 와 닿는 사례를 제공할 수 있는 전문가 강사가 무엇보다도 중요하다고 강조하였다. 인재양성 경험이 많은 기업의 경영자라는 학습자 특성을 고려하여, 엄정한 절차를 거쳐 실제 경험을 해본 인적자원개발 전문가를 선정함으로써 강사와 학습자간에 질 높은 질의·응답이 오갈 수 있도록 해야 한다. 교육이 시작되기 전 강사 워크숍을 운영하는 것도 하나의 방안으로 제안될 수 있다.

서두에 언급한 바와 같이, 시대의 변화를 읽고 이에 따른 인재를 길러내는 기업의 최고경영자의 역할은 매우 중요하다 할 수 있다. 이와 같은 흐름 속에서 본 교육과정이 중대차한 역할을 할 것으로 기대된다.

# 제 1 장
# 서 론

박태준·임철일

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

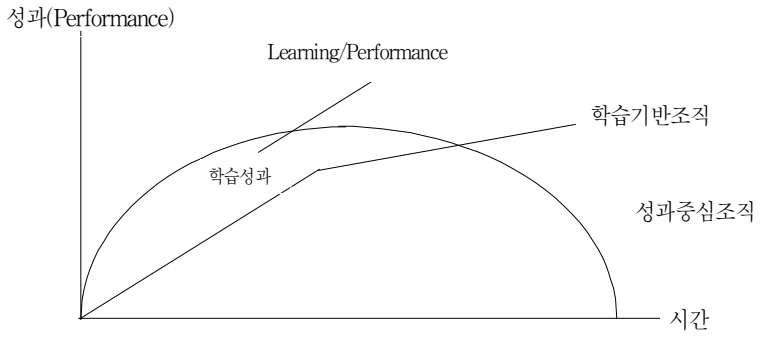
### 1. 연구의 필요성

물적자원의 절대 빈국인 한국이 지난 반세기 동안 획기적으로 성장할 수 있었던 것은 전적으로 인적자원개발에 의존했기 때문이라고 말 할 수 있다. 한국은 1960년대 초만 하더라도 1인당 국민소득이 80불이 채 안 될 정도의 최빈국에 머물렀으며 산업기반 시설은 제대로 갖추어지지 않았다. 그러나 1960년대 초부터 본격화된 고도성장의 결과 1995년에는 국민소득 1만 달러 시대를 열었으며, 이제 규모면에서 세계 10위권의 경제대국으로 부상하였다.

한편, 과거 산업사회에서는 표준화된 상품과 서비스의 대량생산이 개인과 국가의 경쟁력을 좌우했다. 선진국에서 검증된 기술을 도입하여 그것을 모방하는 것만으로도 국가 경쟁력을 확보할 수 있어 제한된 방식의 직업 훈련(입직훈련과 대기업 위주의 향상훈련)만으로도 기업 경영이 가능하였다. 그러나 지식기반사회에서 기업의 존속과 발전은 물적

자원 보다는 지식, 기술 등을 체화한 인적자원에 의해 결정된다고 여러 학자들과 국제기구에 의해 지적되었다. 지식기반경제하에서 기업의 경쟁력은 각 구성원이 보유하고 있는 지식과 기술의 양적 질적 수준에 의존하며, 지식과 기술은 물적자원과 달리 사람에게 체화될 때 비로소 생산성과 역량으로 발휘된다. 따라서 구성원의 지식과 기술 수준을 전반적으로 끌어올리기 위한 인적자원개발은 기업의 경쟁력을 제고하는 핵심적 가치를 갖게 된다. 더구나 모방에 바탕을 둔 기술력만으로는 IT산업 위주의 새로운 산업구도로 재편된 글로벌시대에서 살아남기 어렵고 고부가가치를 창출할 수 있는 참신하고 독특한 아이디어를 갖는 인적자원이 절실히 필요하다. 기업 경쟁력의 원천인 핵심역량과 혁신능력을 창출해내는 주체는 결국 사람이며, 그 창출활동의 수준은 사람의 역량, 즉 인적자원에 의해 좌우된다. 인적자원개발을 기반으로 하는 조직, 즉 학습기반조직(Learning Based Organization)으로서의 기업과 인적자원개발을 간과하고 즉각적인 이윤 증진만을 추구하는 조직, 즉 성과중심조직(Performance Based Organization)으로서의 기업을 비교하면 결국 학습기반조직이 오히려 많은 성과를 달성할 수 있다.

[그림 1-1] 학습기반조직(LBO) vs 성과중심조직(PBO)




자료: 김선희 외(2004)에서 재인용. Wellner, A.(2000). How do you spell diversity? Training, 37(4), April, 34~36.

그러나 세계화의 진전으로 국제적인 기업 경쟁이 더욱 치열한 오늘날의 지식기반사회에서 우리나라의 중소기업은 점점 더 열악한 환경 속으로 들어가고 있다. 많은 중소기업은 인력난과 자금난을 겪고 있어 기업 부도라는 위기의식을 떨쳐버릴 수 없으며, 최근 세계 금융 위기의 여파는 정상적인 기업 활동을 어렵게 만들고 있다. 기업의 존폐에 대한 위기의식은 기업의 성과, 즉 이윤 창출과 직접적이지 않는 구성원의 인적자원개발을 더욱 어렵게 하고 있다. 그간 정부의 중소기업 인적자원개발을 위한 중소기업 학습조직화 사업, 중소기업 핵심인재사업 등 중소기업에 대한 지원을 확대하고 있으나, 이를 적극적으로 추진함에 있어서 경영층의 관심과 이해가 부족한 상황이다. 따라서 중소기업 인적자원개발을 위해서는 무엇보다 중소기업의 최고 경영층의 인식 전환이 필요하며, 중소기업의 인적자원개발에 대한 체계적인 경영자 교육 프로그램 개발이 시급하다.

## 2. 연구 목적

지식기반사회에서 우리나라 중소기업의 존속과 발전을 위한 기업 구성원의 인적자원개발의 중요성을 경영자가 인식하고 실제 수행할 수 있도록 중소기업 경영자교육 프로그램을 개발하고자 한다. 이를 위해 중소기업이 처한 인적자원개발 현황과 문제점을 정리하고, 그를 기반으로 중소기업의 인적자원개발 촉진을 위한 경영자의 역할과 역할 수행 방법을 제시함으로서, 최종적으로 중소기업 경영자의 인적자원개발 촉진을 위한 프로그램을 개발한다.

# 제2절 연구의 방법

## 1. 연구의 틀

본 연구에서는 기업 맥락에서 교육프로그램을 개발하는데 효과적인 모형으로 평가받고 있는 교수체제설계(Instructional Systems Design, ISD) 접근을 방법론적 기반으로 취하였다.

### 가. 교육프로그램 개발을 위한 ISD 모형의 기본 특징

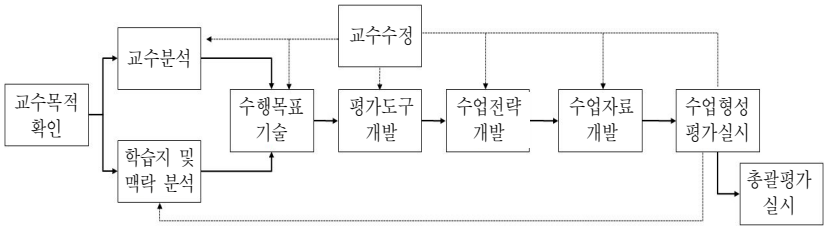
#### 1) ISD의 기본 특성과 발전 방향

ISD 모형은 기본적으로 수업을 설계하고 개발하는 과정을 체제로 파악하는 관점에 기반을 둔다. 수업을 설계한다는 것은 수업의 패키지에 포함되어야 하는 요소를 개발한다(Merill, 1988)는 협의의 의미에서부터, 학습자의 요구와 학습 목적을 분석하고, 이를 위한 교수실행체제를 개발하는 활동으로, 교수자료 개발, 교수방법 고안, 교수활동 실행 및 수정, 교수-학습 평가, 운영에 모두 관여하는 것(박성익 외, 2007; Briggs, 1977)으로 광범위하게 이해되기도 한다.

대체로 광의의 관점이 ISD에 해당하는 것으로 아래 그림의 Dick · Carey(2001) 모형에서 분명하게 제시하고 있듯이 ISD는 기본적으로 단편적인 학습 및 교육과 관련된 과학적 지식을 종합적으로 활용하기 위한 절차와 단계를 보여준다. 학습과 교육과 관련하여 계속하여 축적되어 오고 있던 과학적 지식들을 특정의 문제 즉 효과적인 수업을 설계하는 과정에 체계적으로 반영하는 관점을 구체적으로 보여준 것이다. 교수 프로그램이나 웹 코스웨어 설계에 일반적으로 많이 적용되고 있는

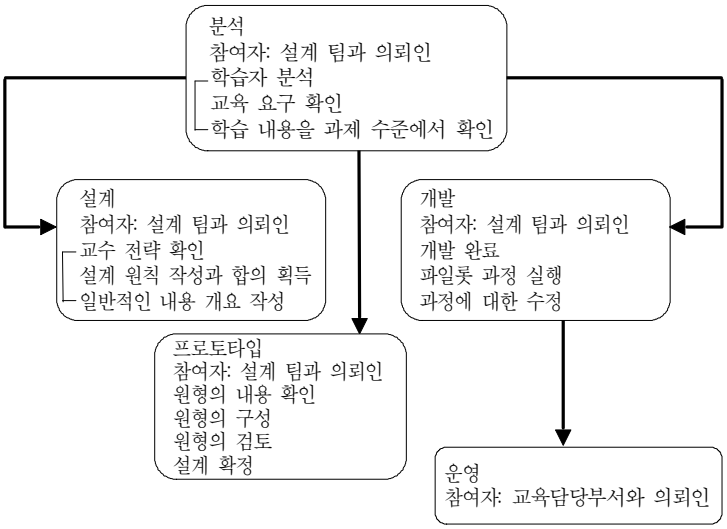
ADDIE 모형과(홍지영 외, 2003), 이를 보다 세분화시키고 체계화시킨 Dick · Carey(1978)의 모형 등으로 대표되는 초기 ISD 모형들은 이후 학자에 따라서 그리고 군, 개별 기업 등에 따라서 적합한 형태로 다양하게 발전되어 오고 있다.

[그림 1-2] Dick과 Carey의 체계적 교수설계 모형




한편, ISD 모형의 효과적 적용에도 불구하고 몇 가지 문제점에 대한 지속적인 변형 과정이 있어 왔다. 대표적으로 ISD 모형의 선형성 문제가 있다. 전통적인 ISD 모형은 분석, 설계, 개발, 실행, 평가단계들이 선형적으로 연결되어 있기 때문에 교수설계자는 마지막 단계에서 학습자가 요구하는 상황적 정보를 파악할 수 있다(Naumann & Zenkins, 1982). 최종 단계에 가서야 학습자의 요구가 반영되어 결과물이 만들어진다. 이 경우 때에 따라서는 많은 시간과 비용을 들였음에도 학습자의 요구가 제대로 반영되지 않아 기대했던 최종 산출물이 나오지 않은 문제가 발생한다(임철일 & 연은경, 2006).이러한 문제에 대한 해결안으로 래피드 프로토타입(Rapid Prototype) 방법론이 제안되었다. 래피드 프로토타입 개발은 소프트웨어의 프로토타입들을 빠르게 개발하고 사용자의 의견을 반영하여 평가하는 방법론을 의미한다(Dieli, 1989). Jone과 Richey(2000)는 기존의 ISD 모형을 바탕으로 하되, 각 단계가 동시적이고 중첩적으로 이루어질 수 있는 래피드 프로토타입 개발 방법론 모형([그림 1-3] 참조)을 제안하였다.

[그림 1-3] Jones와 Richey(2000)의 래피드 프로토타입 개발 방법론 모형




출처: Jones, T. S., & Richey, R. C.(2000). p. 78.

### 2) 래피드 프로토타입 기반의 간편 교수체제설계 모형

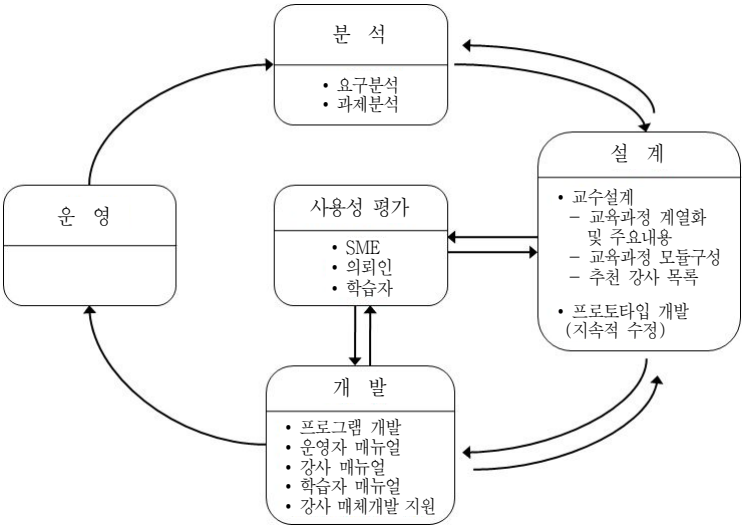
본 연구는 ISD의 발전된 형태인 래피트 프로토타입(rapid prototype)을 기반으로 하면서 최근의 연구 결과를 반영한 간편 교수체제설계 모형을 적용하고자 한다. 래피드 프로토타입의 유용성에 관한 보고는 계속되고 있다. 국내의 연구(임철일・연은경, 2006)에 있어서도 래피드 프로토타입을 활용하는 경우 비교적 짧은 기간 동안에 개발하면서도 사용자의 만족도가 높은 교육프로그램을 개발할 수가 있었음을 보여주고 있다. 즉 사용자의 요구를 개발 초기 단계에서부터 지속적으로 반영하여 프로그램을 개발하는 것이 효과적임을 나타낸 것이다.

래피드 프로토타입을 적용하는데 있어서 기업 교육 프로그램 개발의 독특한 또 하나의 상황을 어떻게 다룰 것인가에 대한 문제 의식은 '간편 교수체제설계'의 형태로 발전하고 있다. Dick과 Carey(1996)의 모형에서 강조하고 있는 교육의 주요 원칙을 반영하면서도 기업교육프로그

램의 독특한 개발 맥락, 특히 '내용 전문가에 의한 교육 내용의 구성 및 강의 실행'을 고려할 때 교수설계자에 의하여 활용되는 교수체제설계 모형은 어떤 절차를 지녀야 하는가에 대한 답이 모색되고 있다. 임철일·이지연·장선영(2007)의 연구는 임철일·연은경(2006)의 사용자 중심 레피드 프로토타입 모형의 전반적인 흐름에 Seels과 Glasgow(1990)의 요구 분석 모형을 포함하여, 간편 교수체제설계 모형의 단계별 산출물과 교수설계자의 역할을 제시하고 있다.

먼저, 요구분석단계에서는 Seels와 Glasgow(1990)의 모형으로 수행문제를 분석한다. 교육적 요구와 개발 맥락을 확실히 하면서, 과제분석을 실시한다. 간편 교수설계모형을 활용될 수 있는 기업의 교수설계 상황에서는 많은 양의 학습 내용이 학습목표를 향해 체계적으로 조직될 때, 교육의 효과를 기대할 수 있다. 정확하게 기술된 학습목표는 충실한 분석의 결과에서 도출되어지고, 과정의 규모가 커질수록 분석과정의 중요성은 더 커진다고 하겠다.

[그림 1-4] 교육과정 개발을 위한 간편 교수설계모형(Simple ISD)



설계 단계에서는 교수설계가 어느 정도 자세히 교육내용을 구체화해야 하는가라는 문제에 대한 답을 포함하고 있다. 즉, 각각의 수업을 이루는 개별 수업지도안이나 교재보다는 교육과정의 대체적인 구성을 보여주고 있다. 교육내용을 계열화하고 주요내용의 아웃라인을 담은 모듈 구성, 추천강사 목록, 그리고 이를 시간표에 모두 반영한 프로토타입이 최종 설계 결과물이 된다. 모든 단계별 산출물은 의뢰인과 내용전문가들과의 빈번한 의사소통을 통해 평가되고, 수정되어 최종 프로토타입의 모습을 갖추게 된다. 즉, 설계 단계에서 현재 개발 중인 교수체제에 의견을 반영할 수 있는 모든 이해 당사자(stakeholder)가 포함되어야 한다(Reigeluth, 1996).

개발단계에서는 분석 단계의 결과와 설계 단계의 프로토타입을 바탕으로 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼을 개발하게 된다. 운영자 매뉴얼은 비교적 규모가 있는 교육과정에서 운영자의 중요한 역할을 감안하여, 교육과정 개발 맥락, 목표, 개요, 운영원칙, 유의사항, 강사, 학습자 관리, 과제 관리, 전이 촉진전략, 성인학습자 특성 등의 내용을 풍부한 양식 및 예시자료와 함께 제공하게 된다(유영만, 1998; 최정임, 1996). 강사 매뉴얼은 개발 맥락을 분석결과에 맞게 전달하면서, 이에 맞게 강의를 할 수 있게 이해를 돕는다. 또한 이어지는 앞 뒤 강의와의 연관성을 보여주어, 전체 교육과정이 잘 흘러갈 수 있도록 도와주며, 학습자료 및 교재 제출 기한, 학습자 평가방법, 수업전략 참고자료 등을 제시한다. 학습자 매뉴얼 역시 개발 맥락과 전체 과정 구성에 대한 이해를 돕는 내용, 온라인 자료 활용법, 평가 기준 등을 포함하고, 전이 과정에 도움이 되는 학습계약서 양식과 성찰보고서 양식 등도 과제 안내와 함께 제시한다(임정훈, 1999). 교재는 강사에 의해 제출된 자료를 교수설계자의 검토를 거쳐 학습자 매뉴얼과 함께 제공한다.

개발단계에서는 교수설계자가 지금까지의 분석 및 설계의 결과를 종합적으로 실행 가능한 형태로 만들어야 한다. 즉, 운영이 잘 되도록 하

는 가이드라인, 강사가 강의를 잘 할 수 있도록 하는 가이드라인, 학습자가 교육과정을 잘 소화할 수 있도록 하는 가이드라인을 매뉴얼의 형태로 개발한다. 최종적인 매뉴얼은 의뢰인의 피드백을 받아 몇 차례 수정작업을 거친다. 매 단계에서 일어나는 사용성 평가에서 교수설계자는 의뢰인과 내용전문가의 의견 수렴 및 조정을 위해 활동하게 된다.

### 나. 교육 프로그램 개발의 주요 절차

앞에서 제시한 래피드 프로포타입 기반의 간편교수체제설계 모형을 기반으로 본 연구에 적용하려는 교육 프로그램 개발의 주요 절차를 밝히면 다음과 같다.

#### 1) 분석 단계

분석단계에서는 요구분석과 과제분석이 동시에 이루어진다. 요구분석은 중소기업 CEO 경영자가 HRD와 관련하여 어떤 부분을 제대로 수행하고 있지 못하는가에 초점을 맞추게 된다. 즉 수행 문제 분석이 핵심이 된다. 요구분석의 기본적인 절차는 Seels와 Glasgow(1990)가 제안한 요구분석모형을 따른다. 이 모형은 정보수집, 차이의 확인, 수행분석, 장애요인과 가용자원 확인, 학습자 특성 파악, 우선순위와 목적수립, 문제진술의 7단계로 이루어져 있다. 요구분석은 구체적으로 문헌 분석, 집중면담, 벤치마킹을 통하여 이루어진다.

문헌 분석은 HRD의 기본적 개념과 주요 접근을 검토하면서 HRD를 위한 CEO의 역할과 역량 관련한 연구 결과를 다룬다. 다음 <표 1-1>은 주요 문헌과 벤치마킹의 대상을 보여주고 있다.

집중 면담은 중소기업 CEO, HRD 전문가 그룹과 이루어지며, 이 과정을 통하여 중소기업 CEO에게 필요한 역량, 중소기업의 HRD 성공 사

례와 CEO의 역할 등을 확인하게 된다. 마지막으로 벤치마킹을 통해서는 HRD를 위한 CEO 교육과정 관련 프로그램에 대한 분석을 통하여 효과적인 교육프로그램의 내용과 방법론적 특성을 검토하게 된다.

<표 1-1> 주요 문헌 및 벤치마킹 대상

| 출처 | 분석내용 |
|---|---|
| HRD 전문가 개념 정의 관련 논문 | HRD 전문가의 개념 |
| HRD 전문가 및 CEO 역량 분석 관련 논문 | HRD 전문가 및 CEO 역량 |
| 인적자원개발 컨퍼런스 2008 | 교육 프로그램 구성 내용 |
| HRD 포럼(2006-2008) | 교육 프로그램 구성 내용 |
| 인적자원개발 고위지도자 과정 | 교육 프로그램 구성 내용 |
| KMA HRD 전문가 과정 | 교육 프로그램 구성 내용 |
| 서울대 인문학 최고지도자 과정 | 프로그램 운영 지침<br>인문학적 소양을 위한 프로그램 구성 내용 |
| 서울대 인문학 최고지도자 과정<br>최고경영자과정 분석 관련 논문 | 교육 프로그램 운영 전략 |

요구분석과 동시에 과제 분석이 이루어진다. 과제 분석은 앞의 세 가지 분석 방법을 활용하여 실시되면서 본 교육프로그램의 목적과 목표 달성에 영향을 주는 교육 내용을 확인함과 동시에 향후 관련 교육을 실행할 수 있는 강사군을 확보하게 된다.

2) 설계 단계

요구분석과 과제분석 결과를 토대로 교육과정의 목적 및 목표를 도출하게 되며, 이에 따른 교육프로그램의 구성과 개별 모듈의 설계가 이루어진다. 잠정적으로 선정된 교육과정의 교육내용과 계열화 및 주요 방법을 토대로 하여 프로토타입이 설계 되면, 이에 대한 사용성 평가가 이루어진다. 사용성 평가는 크게 주 의뢰인, 내용 전문가, 그리고 예상되는 학습자들을 대상으로 실행된다. 조기 사용성 평가 과정을 거치면

서 분석 과정을 통하여 도출된 결과(주 교육 내용과 방법)를 검토하게 되며, 설계의 기본적 방향에 대한 피드백을 받게 된다.

사용성 평가 결과를 바탕으로 2, 3차 프로토타입이 설계 되며, 이에 대한 사용성 평가를 반복적으로 실시함으로써 최적의 교육과정을 설계하게 된다. 한편, 설계 단계에서도 병렬적으로 과제 분석이 이루어진다. 즉 초기 요구분석과 과제분석에 충분하지 못하였던 내용 분석이 이루지고, 또한 사용성 평가 결과를 반영한 추가적인 과제 분석이 이루어진다. 최종적으로 확인된 프로토타입을 바탕으로 다음 단계인 개발이 이루어진다.

### 3) 개발 단계

개발단계에서는 실제적으로 교육프로그램을 운영하는데 도움이 되도록 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼 및 학습자 매뉴얼 등이 개발된다. 본 연구를 통한 최종적인 결과물은 교육과정이 소기의 목적을 달성하도록 운영되기 위한 일련의 지침과 매뉴얼의 개발이다. 여기에는 교육과정의 목적, 목표, 세부 내용의 구성, 교육시간표, 교육 평가 방식을 포함한 일반적인 교육과정의 구성요소가 포함된다. 이외에도 교육과정을 실제적으로 운영하는 과정을 안내할 수 있는 각종 지침과 매뉴얼이 개발된다. 개발된 결과물을 바탕으로 실제 교육과정을 운영할 때 운영자는 해당 강사의 섭외와 확보 및 교육과정을 안내하게 되며, 교육과정의 시작과 종료 등의 기본적 운영을 담당하게 된다. 참고로 다음의 <표 1-2>는 운영자 매뉴얼에 포함된 항목을 보여주고 있다.

<표 1-2> 운영자 매뉴얼 항목

| | |
|---|---|
| Ⅰ. 프로그램 소개 | ① 개발 배경 및 목표, ② 프로그램 교육내용 개요, ③ 프로그램 운영 개요, ④ 프로그램 운영 원칙, ⑤ 프로그램 구성 |
| Ⅱ. 프로그램 준비 | ① 학습자 모집, ② 강의 의뢰, ③ 현장방문 요청 |
| Ⅲ. 사전 학습 세션 | ① 사전 오리엔테이션, ② 팀 구성 및 팀장 선발,<br>③ 그룹스터디 진행 |
| Ⅳ. 본 프로그램 진행 | ① 오리엔테이션, ② 과제 부여, ③ 과제 피드백, ④ 강의 사이트 관리, ⑤ 학습자 평가, ⑥ 강의평가, ⑦ 프로그램 평가 |
| Ⅴ. 기타 유의사항 | ① 학습전이 촉진 전략, ② 진행 체크리스트,<br>③ 운영자 특별 유의사항 |

4) 실행 및 평가 단계

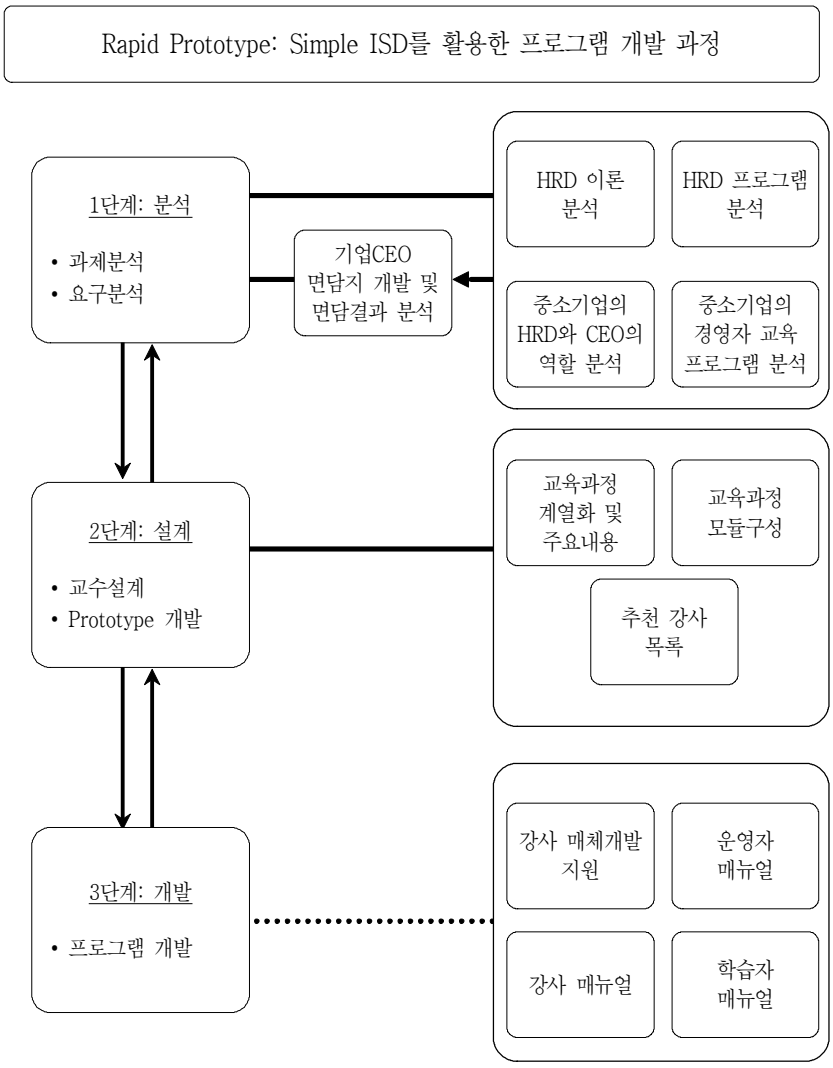
최종적으로 개발된 결과물을 바탕으로 교육과정을 시범적으로 실행하면서 개선점을 파악하게 된다. 실행 과정은 여러 가지 형태로 나타날 수 있다. 독립된 별개의 교육과정으로 운영하는 방식이 제일차적인 형태이며, 이외에도 다른 교육과정의 일부분 모듈로 실행될 수도 있다. 기본적으로 독립적인 형태의 교육과정을 실행하면서 문제점을 확인하고 개선의 방향을 도출하는 것이 바람직하지만, 실제적인 제한 조건을 고려하여 일부분 모듈 형식의 실행을 검토할 수도 있을 것이다. 실행 및 평가 단계를 거치면서 확인된 문제점을 수정 보완하여 최종의 완성된 형태의 교육과정을 개발하게 된다.

다. 연구의 틀

본 연구의 목적은 중소기업 CEO 경영자들로 하여금 인적자원개발(HRD)에 대한 적절한 이해를 가지게 하는 교육 프로그램을 개발하는데 있다. 따라서 기본적으로 효과적인 교육 프로그램을 개발하는 것을 안내하는 모형 및 절차로 Simple ISD 모형을 활용한 연구 모형은 다음

[그림 1-5]와 같다.

[그림 1-5] 연구의 틀



## 2. 연구 추진 방법

### 가. 문헌 분석

본 연구는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램을 개발하기 위해 먼저 중소기업의 중요성과 중소기업의 인적자원개발과 CEO의 역할과 중소기업 CEO 교육 프로그램을 분석하기 위하여 국내외의 문헌과 중소기업 경영자 관련 교육 프로그램을 분석하여 향후 면담 및 설문 조사시 어떤 내용을 반영할 것인가를 분석하는데 사용하였다.

### 나. 면담 조사

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발에 대한 경영진의 의견을 수렴하여 보다 실제적이고 효과적인 정보를 심층적으로 파악하기 위하여 면담 조사를 실시하였다. 면담대상은 현재 성공적으로 인적자원개발을 실시하고 있는 총 8개의 기업을 선정하여 중소기업 경영자와의 인터뷰를 실시하였다. 면담내용은 크게 중소기업에서 인적자원개발을 실시하는데 있어 문제점과 해결방안, 향후 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발과 관련된 정보를 조사하여 제시하고 있다.

### 다. 설문 조사

설문조사는 한국생산성본부의『중소기업 CEO역량강화 포럼』참석자를 대상으로 호남본부와(9월 17일) 서울지역(9월 23일)의 협조를 받아 실시되었다. 설문조사는 크게 설문 응답자가 경영하는 조직의 인적자원개발 현황에 대한 문항과, 경영자 본인의 인적자원개발 교육 참여 경험,

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램에 대한 의견으로 나누어 구성하였다. 조사 결과를 토대로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영 방향 등에 대한 시사점을 추출하였다. 다만, 이 설문조사가 포럼 참석자를 대상으로 실시되었다는 점에서, 조사결과는 해당지역 참석자들의 의견 수준으로 참조할 필요가 있으며 전체 중소기업 경영자의 의견으로 확대 해석은 불가함을 밝히는 바이다.

제 2 장

# 인적자원개발 이론과 프로그램 분석

조대연

## 제1절 인적자원개발 이론

### 1. HRD의 개념과 특성

HRD(Human Resource Development, 인적자원개발)는 개인, 조직, 더 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재력을 개발하는 과정 혹은 활동이다(김진모, 2001). 즉, 조직이나 기관에서 개인, 집단, 조직의 효율 향상을 목적으로 조직이나 기관의 구성원들에게 제공하는 개인 개발(Individual Development), 조직 개발(Organization Development), 경력 개발(Career Development)을 통합한 의도적, 계획적, 조직적 활동을 의미한다(길대환, 2007). 그러나 실제로 HRD의 개념과 해당 영역은 용어가 내포하고 있는 추상성과 확장성, 접근 시각의 다양성, HRD의 주요 수혜자에 대한 인식의 차이, 그리고 시공간적 차이 등으로 인해 상황에 따라 조금씩 다르게 인식되고 있다(이무근, 2000).

최근 HRD 관련 핵심 주제에 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> HRD 관련 핵심 주제

| 연구 출처 | 대상 | 핵심 주제 |
|---|---|---|
| Phillips(1999) | 35개국 수천 개 기업 | · 전략과 교육훈련<br>· 요구사정과 분석<br>· 성과향상<br>· 책임감 공유<br>· 시스템적 평가<br>· ROI 측정 |
| 김정문(2008) | ASTD 2008 | · 비즈니스의 전략적 파트너<br>· 핵심인재의 유지와 육성<br>· WLP에 기반한 학습 효과성<br>· 평가<br>· 블랜디드 러닝 |
| 김영원(2006) | 국내 대기업 | · 차세대 리더 핵심인재의 육성<br>· 핵심가치의 공유<br>· 비즈니스와 연계된 현업중심 교육<br>· 교육의 효과측정의 구체화<br>· 액션 러닝의 확산<br>· 블랜디드 러닝의 대두<br>· 전문직무교육의 강화<br>· 리더십교육<br>· 조직활성화 교육 강화 |

Phillips(1999)는 전 세계 35개국 수천 개의 선진 기업의 HRD 부서가 직면하고 있는 트렌드를 조사한 결과, 전략과 교육훈련, 요구사정과 분석, 성과향상, 책임감 공유, 시스템적 평가, 교육 투자 회수율(Return of Investment, ROI) 측정 등으로 나타났다(길대환, 2007에서 재인용). ASTD(American Society for Training & Development) 2008에서는 비즈니스의 전략적 파트너, 핵심인재의 유지와 육성, WLP(Workplace Learning & Performance)에 기반한 학습 효과성, ROI 등의 학습평가, 그리고 블랜디드 러닝을 HRD 부문의 중요 요소로 보고 있다(김정문,

2008). 국내 대기업의 경우, 차세대 리더 핵심인재의 육성 및 핵심가치의 공유, 비즈니스와 연계된 현업중심 교육, ROI와 BSC(Balanced Score Card)의 확대와 같은 교육의 효과측정의 구체화, 액션 러닝의 확산, 블랜디드 러닝의 대두, 글로벌 스탠다드에 부합하는 전문직무교육의 강화, 리더십교육, 조직활성화 교육 강화 등을 강조하고 있다(김영원, 2006; 길대환, 2007에서 재인용).

이와 같이 기업이 직면하고 있는 환경의 차이와 변화는 HRD의 역할에 대한 변화를 요구할 뿐만 아니라 HRD 담당자의 역할과 역량에 대한 변화도 함께 요구하고 있다. 최근 HRD 담당자는 개인과 조직이 조직 내·외부의 변화에 효과적으로 대응할 수 있도록 교육훈련을 설계·운영·평가하는 역할 뿐만 아니라, 조직의 수행요구를 파악하여 그에 적절한 해결방안을 제시하고, 실행하는 컨설턴트, 변화촉진자로서의 역할을 수행하고 있다(김진모, 2001).

이러한 HRD 담당자의 역할 변화에 따라 필요로 하는 역량 또한 달라졌다. 1970년대부터 1980년대 초까지는 교육훈련의 관점에서 HRD 담당자의 역량을 단순히 나열한 데 비해, 1980년 후반부터는 수행과 성과의 관점에서 유사한 성격의 역량을 묶어 역량군의 형태로 제시되고 있다. 특히, 공통역량군 및 비즈니스 관련 역량군의 등장을 통해 HRD의 개념이 확대되고 있음과 동시에 역할이 변화되고 있음을 알 수 있다(전영욱, 2005). 이와 같은 HRD 담당자의 역할과 역량의 확대에 따라, 이에 적합한 교육 프로그램이 요구되고 있다.

## 2. HRD 전문가 역량

앞에서 살펴본 바와 같이 HRD 전문가의 역량은 HRD의 핵심주제에 따른 HRD 방향과 HRD 전문가의 역할과 깊은 관련이 있다. 즉, '최근 HRD 핵심 주제가 무엇인가'에 따라 HRD 전문가의 역할과 그에 따른

역량이 달라지게 된다. 여기서는 길대환(2007)의 연구를 중심으로 최근 HRD의 방향, 그에 따른 HRD 전문가의 역할과 역량을 살펴보았다.

### 가. HRD의 방향

길대환(2007)은 HRD의 방향과 관련된 선행 연구(Cho, Park, & Wagner, 1999; Kerka, 2001; Phillips, 1999; Ruona, 2002)를 분석·종합하여 15가지 HRD 방향을 도출한 후, 5개 대기업 임원 이상의 HRD 전문가를 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해 해당 내용을 검증받았다. 즉, 'HRD의 바람직한 모습'과 '성공적인 HRD를 위해 강조해야 할 점'에 대한 질문을 통해, 총 7가지의 HRD 방향을 도출하였다. 도출된 7가지의 HRD 방향을 살펴보면, 다음 표와 같다.

<표 2-2> HRD의 방향

| | HRD의 방향 | 관련된 선행 연구 |
|---|---|---|
| 1 | 조직의 전략과 HRD 활동의 연계 | · HRD와 조직의 전략적 방향의 연계성 강화<br>· 요구사정과 분석의 강조 |
| 2 | 현장에 요구되는 HRD intervention의 적기적소 지원 | · 요구사정과 분석의 강조<br>· HRD 전문가와 일선관리자의 파트너십 형성<br>· HRD의 성과향상 역할 강조 |
| 3 | HRD 활동의 효과성 측정 및 분석 | · 자원 관리와 책임감을 위한 HRD 비용의 정확한 감독<br>· HRD 효과성 평가 |
| 4 | 조직의 핵심가치 공유 및 전파 | - |
| 5 | 변화 촉진 및 관리 | - |
| 6 | 개인의 학습적 선호 및 특성과 HRD 활동 연계 | · 요구사정과 분석의 강조 |
| 7 | 직원의 리더십 개발 | - |

첫째, 조직의 전략과 HRD 활동을 연계시켜야 한다. 즉, 조직의 전략

및 이슈를 민감하게 인식하고, 교육으로 가능한 부분을 집중적으로 지원해야 한다. 이는 조직의 장기적인 생존을 위한 HRD의 적극적이고 능동적인 역할을 의미한다. 현장에서 요구되는 HRD intervention을 적기 적소에 지원해야 한다. 즉, 현업의 문제를 해결하고 성과를 향상시키는 데 필요한 역량을 구명하여, 그러한 역량을 키워줄 수 있는 교육훈련을 제공해야 한다. 이러한 방향은 HRD의 패러다임이 교육훈련에서 성과향상으로 이동하기 때문에 강조되는 내용이라 할 수 있다.

둘째, HRD 활동에 대한 효과성을 측정하고, 분석해야 한다. 미국의 경우에는 여러 기업들이 산출을 통해 교육훈련의 효과와 이익을 비용과 비교하여 교육훈련의 최종 가치를 평가하는 ROI를 실시하고 있다. 그러나 비교 대상 심층 인터뷰 결과, 국내 대기업의 경우에는 아직 ROI 수준의 평가는 교육훈련 평가에 적합하지 않다고 판단하는 것으로 나타났다. 의사소통을 통해 조직의 핵심가치를 공유하고, 전파해야 한다. HRD 부서는 조직 구성원들에게 조직의 가치를 전파하고, 바람직한 조직문화를 조성할 수 있도록 지원하는 역할을 해야 한다. 변화를 촉진하고, 관리해야 한다.

마지막으로, HRD 부서는 조직 구성원들의 변화를 촉진하고, 변화를 유지할 수 있도록 지원하는 활동을 해야 한다. 개인의 학습적인 선호 및 특성이 HRD 활동과 연계되어야 한다. 즉, 다양한 특성을 갖고 있는 개인에게 적합한 HRD 활동이 이루어져야 한다. 이는 최근 강조되고 있는 HRD의 방향으로 나타났다. 직원의 리더십을 개발하는 중심이 되어야 한다. 즉, 조직 구성원들이 리더십을 향상시키고, 발휘할 수 있도록 지원하는 역할을 해야 한다. 실제로 많은 기업들이 기본적인 관리 능력뿐만 아니라 근로자들의 개발을 돕고, 협력적으로 일할 수 있는 인재를 요구하고 있다.

### 나. HRD의 방향에 따른 HRD 전문가의 역할

길대환(2007)은 HRD의 방향에 따라 요구되는 HRD 전문가의 역할과 관련된 선행 연구(Nadler & Nadler, 1989; Piskurich, & Sanders, 1998; McLagan, 1989; Gilley, Eggland, & Gilley, 2002; 전영욱, 2005)를 분석·종합하여 12가지 역할을 도출한 후, HRD의 방향과 마찬가지로 5개 대기업 임원 이상의 HRD 전문가를 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해 해당 내용을 검증받았다. 이를 통해 선행 연구를 통해 도출된 역할 중 경력개발 전문가 역할을 제외한 총 11가지 역할인 HRD 리더, 요구분석가, 설계자, 교재개발자, 프로그램 운영자, 교수자 및 촉진자, 평가자, 프로그램 홍보 및 판매, HRD 연구자, 조직변화 촉진자, 그리고 조직 컨설턴트가 도출되었다. HRD의 방향에 따른 HRD 전문가의 역할을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-3> HRD의 방향에 따른 HRD 전문가의 역할

| HRD 담당자의 역할 / HRD 방향 | HRD 리더 | 요구 분석가 | 설계자 | 교재 개발자 | 프로그램 운영자 | 교수자 및 촉진자 | 평가자 | 프로그램 홍보 및 판매자 | HRD 연구자 | 조직변화 촉진자 | 조직 컨설턴트 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 조직의 전략과 HRD 활동을 연계시켜야 한다. | ★ | ★ | | | | | | | | | ○ |
| 2. 현장에서 요구되는 HRD intervention을 적기적소에 지원해야 한다. | | ★ | ○ | ○ | ○ | ★ | | ○ | | | |
| 3. HRD 활동에 대한 효과성을 측정하고 분석해야 한다. | | | | | | | ★ | | ○ | | |
| 4. 커뮤니케이션을 통해 조직의 핵심가치를 공유하고 전파해야 한다. | ★ | | ○ | | | | | | | ★ | |
| 5. 변화를 촉진하고 관리해야 한다. | ★ | ○ | | | | | | | | ★ | ○ |
| 6. 개인의 학습적 선호 및 특성과 HRD 활동이 연계되어야 한다. | | ★ | ★ | | | ○ | | ○ | | | |
| 7. 직원의 리더십을 개발하는 중심이 되어야 한다. | ○ | ★ | ★ | | | ○ | | | | ○ | |

○: HRD 방향별 요구되는 역할
★: HRD 방향별 특히 강조되는 역할

첫째, 조직의 전략과 HRD 활동을 연계시키기 위해서는 HRD 리더, 요구분석가, 조직컨설턴트 역할이 요구된다. 특히, HRD 리더 역할과 요구분석가 역할이 강조된다.

둘째, 현장에서 요구되는 HRD intervention을 적기적소에 지원하기 위해서는 요구분석가, 설계자, 교재개발자, 프로그램 운영자, 교수자 및 촉진자, 프로그램 홍보 및 판매자 역할이 요구되는 것으로 나타났으며, 특히 요구분석가 역할과 교수자 및 촉진자 역할이 중요하다.

셋째, HRD 활동에 대한 효과성을 측정하고 분석하기 위해서는 평가자, HRD 연구자 역할이 필요하며, 특히 평가자 역할이 강조된다.

넷째, 의사소통을 통해 조직의 핵심가치를 공유하고 전파하기 위해서는 HRD 리더, 설계자, 조직변화촉진자 역할이 필요하며, 특히 HRD 리더와 조직변화촉진자 역할이 중요하다.

다섯째, 변화를 촉진하고 관리하기 위해서는 HRD 리더, 요구분석가, 조직변화촉진자, 조직컨설턴트 역할이 요구되며, 특히 HRD 리더와 조직변화촉진자 역할이 중요하다.

여섯째, 개인의 학습적 선호 및 특성과 HRD 활동을 연계하기 위해서는 요구분석가, 설계자, 교수자 및 촉진자, 프로그램 홍보 및 판매자 역할이 필요하며, 특히 요구분석가와 설계자 역할이 강조된다.

일곱째, 직원의 리더십을 개발하는 중심이 되기 위해서는 HRD 리더, 요구분석가, 설계자, 교수자 및 촉진자, 조직변화촉진자 역할이 필요하며, 특히 요구분석가와 설계자 역할이 필요하다.

이상의 내용을 종합하면, HRD의 방향을 위해서는 HRD 전문가에게 11가지의 역할이 필요하며, 한 가지 HRD 방향을 위해 한 가지 역할이 필요한 것이 아니라 여러 가지 역할이 복합적으로 요구된다. 또한, 전체적으로 HRD 리더, 요구분석가, 설계자, 평가자, 조직변화촉진자 역할이 중요하다.

### 다. HRD 전문가의 역할에 따른 역량

길대환(2007)은 앞에서 살펴본 HRD 전문가의 역할에 따른 역량에 대한 선행 연구를 분석·종합하여 27개의 역량을 도출한 후, HRD의 방향과 HRD 전문가의 역할과 마찬가지 방법으로 해당 내용을 검증받았다. 이를 통해 22개의 역량을 도출하였는데, HRD 전문가의 역할과 도출된 역량의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-4> HRD 전문가의 역할에 따른 역량

| 역량 / 방향 | 정보 수집 가공 역량 | 조사 분석 역량 | 연구 역량 | 사업 이해 역량 | 조직 이해 역량 | 비전 설계 역량 | 피드백 역량 | 변화 관리 역량 | 문서 작성 역량 | 커뮤니케이션 역량 | 프레젠테이션 역량 | 프로젝트 관리 역량 | 미디어 활용 역량 | 집단 과정 촉진 역량 | 갈등 관리 역량 | 자기 통제 역량 | HRD 관련 전문성 역량 | 관계 형성 역량 | 아이디어 창출 역량 | 성인 교육 프로그램 설계 역량 | 진단 및 평가 역량 | 학습 환경 분석 및 운영 역량 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HRD 리더 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ★ | ★ | ★ | ○ | ★ | ○ | ★ | | | ★ | | ★ | ○ | | ○ | ○ | |
| 요구분석가 | ★ | ★ | ○ | ★ | ★ | | | | | ○ | | | | | | | ○ | | | | ★ | |
| 설계자 | ★ | ★ | | ★ | ○ | | | | ○ | | | | ○ | | | | | | | ★ | ○ | ○ |
| 교재개발자 | ○ | ○ | | | | | | | ★ | | | ○ | ★ | | | | | | ○ | ★ | | |
| 프로그램 운영자 | ○ | ○ | | | | | | | | | | | ★ | | | ★ | ○ | | | | | ★ |
| 교수자 및 촉진자 | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ★ | ○ | | ★ | ★ | | ○ | ★ | ○ | | | ★ | | ★ | ○ | ★ |
| 평가자 | ★ | ★ | | | | | ★ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | ○ | | | ○ | ★ | |
| 프로그램 홍보 및 판매자 | ○ | ○ | | ★ | ○ | | | | ○ | | | | | ○ | | | ○ | ★ | ★ | | | |
| HRD 연구자 | ○ | ○ | ★ | | | ★ | | | | | | | | | | | ○ | | | | | |
| 조직변화촉진자 | ★ | ★ | | ○ | ○ | ★ | ★ | ○ | ○ | ★ | | | | | ○ | | ○ | ★ | | | ○ | |
| 조직컨설턴트 | ★ | ★ | ○ | ★ | ★ | | ★ | | ○ | ★ | ○ | | | | | | ○ | | ★ | | ★ | |

○: HRD 역할별 요구되는 역량
★: HRD 역할별 특히 강조되는 역량

첫째, 한 가지 역할에 한 가지 역량이 요구되는 것이 아니라, 하나 혹은 그 이상의 역량을 필요로 한다.

둘째, HRD 전문가의 역할 중 HRD 리더, 교수자 및 촉진자, 평가자, 조직변화촉진자, 조직컨설턴트 역할의 경우에는 갖춰야 할 역량이 많다. 예를 들어, HRD 리더 역할은 총 22개 역량 중, 17개 역량을 필요로 한다. 특히 비전설계역량, 피드백역량, 변화관리역량, 커뮤니케이션역량, 프로젝트관리역량, 갈등관리역량, HRD 관련전문성역량이 중요하다.

### 3. HRD CEO 역량

본 연구에서 개발하려는 중소기업의 CEO를 위한 교육과정은 앞에서 살펴 본 HRD 전문가의 역할 중에서 HRD 리더 역할(길대환, 2007)에 해당한다.

먼저 HRD 리더는 HRD 부서의 중장기 계획을 수립하고, 전체 조직의 전략에 연결되는 구체적인 활동을 기획하는 역할을 한다. 둘째, HRD 조직구성원에게 작업 지시와 계획, HRD 조직구성원의 성과 관리, HRD를 위한 자원 획득 및 배분, HRD와 다른 집단이나 조직의 연계, HRD 예산과 재정 관리, HRD 정책, HRD 부서 작업환경, HRD 부서 전략, HRD 부서 구조, HRD 장기계획 등의 업무를 담당한다. 셋째, 조직 내 관리 유지자, HRD 관리자, 전략적 사업 동반자, 기업가, 프로젝트 리더, 전략가, 운영의 리더 등과 의미가 같은 용어이다.

HRD CEO의 역량은 기본적으로 HRD 리더의 역량과 비슷하지만, HRD 리더의 역량 중 일부는 해당되지 않거나, 핵심역량이 아닌 경우가 존재한다. 즉, HRD 리더는 HRD CEO 뿐만 아니라 중간 관리자급도 포함되므로, 앞 절에서 언급한 HRD 리더의 역량 중 HRD CEO의 역량으로 적합하지 않은 정보수집가공 역량, 조사분석 역량, 연구 역량, 문서작성 역량, 성인교육프로그램설계 역량은 제외하였다. 중요역량으로 구분된 피드백 역량은 HRD CEO에게 상대적으로 중요하지 않으므로, 일반역량으로 구분하였다. 결국 HRD CEO의 역량을 중요역량과 일반역량으로 나누어 살펴보면 다음과 같다(길대환, 2007).

#### 가. HRD CEO의 중요역량

첫째, 변화관리 역량은 지식의 변화, 태도의 변화, 개인행동의 변화, 집단행동의 변화, 조직체 행동의 변화가 적절한 과정과 방법을 통해 발

생하고, 유지될 수 있도록 관리할 수 있는 역량을 의미한다.

둘째, 커뮤니케이션 역량은 메시지 교환과 의사전달을 통해 개인 및 조직의 상호작용 및 의사결정을 촉진할 수 있는 역량을 의미한다.

셋째, 비전설계 역량은 변화의 내용과 모습, 방향을 이해하고, 그를 달성하기 위한 방법, 과제, 원칙 등에 대한 정보를 제공하여 공유할 수 있도록 설계할 수 있는 역량을 뜻한다.

넷째, 갈등관리 역량은 실재하는 갈등 및 예상되는 갈등을 조사하여 원인을 밝혀내고, 갈등을 건설적으로 해결하도록 도와주며, 팀원 간의 협조, 팀웍, 일체감을 형성하도록 이끄는데 필요한 역량을 뜻한다.

다섯째, HRD관련전문성 역량은 HRD에 대한 전반적인 지식과 정보를 이해하고, 업무 및 각종 활동에 적용할 수 있는 역량이다.

### 나. HRD CEO의 일반역량

첫째, 사업이해 역량은 경영계획 및 전략을 이해하고, 사업의 각 부분별 기능이 어떻게 작용하고 있으며, 서로가 어떤 관계를 가지는지 이해하여 필요 시 그것을 반영할 수 있는 역량을 의미한다.

둘째, 프로젝트관리 역량은 특정 과업에 대한 예산, 비용, 시간에 대한 계획, 조직화 및 모니터링을 할 수 있는 역량을 의미한다.

셋째, 조직이해 역량은 조직의 규범, 가치, 문화, 전략, 미션 등을 이해하고, HRD의 역할과 전략을 계획하고 실행할 때 그것을 반영할 수 있는 역량을 뜻한다.

넷째, 피드백 역량은 활동의 결과에 대한 모니터링을 통해 얻은 정보, 의견, 결론 등을 말하여, 그 이해를 근거로 행동할 수 있게 하는 역량을 말한다.

다섯째, 관계형성 역량은 각종 활동에 대한 목표를 달성하기 위해 현재 또는 미래에 유용한 사람이나 조직과 우호적인 관계 및 신뢰를 형성

하거나 유지하도록 이끄는 역량이다.

여섯째, 진단 및 평가 역량은 진단 및 평가에 대한 이해를 바탕으로 각종 교육훈련 프로그램이나 장기계획 등에 대한 진단 및 평가 기준을 설정하고, 진단·평가문항의 개발 및 실행을 통해 결과와 시사점을 도출하는 데 필요한 역량을 의미한다.

## 제2절 인적자원개발 프로그램 분석

HRD 전문가 및 리더를 대상으로 실시되는 교육 프로그램을 벤치마킹 차원에서 분석하였다. 분석대상은 중앙대학교와 한국직업능력개발원, 한국HRD협회가 공동으로 주관하는 'HRD 고위지도자 과정'과 한국능률협회에서 주관하는 'HRD 전문가 과정'을 포함하였다.

### 1. 인적자원개발 고위지도자 과정

중앙대학교, 한국직업능력개발원, 한국HRD협회에서 공동으로 주관하는 인적자원개발 고위 지도자 과정은 다음의 9가지 영역을 핵심주제로 다루고 있다.

첫 번째는 국내외 인적자원개발의 트렌드를 다루는 영역으로 국내의 인적자원개발 트렌드, 글로벌 인적자원개발 트렌드, 그리고 그 해의 ASTD, ISPL, SHRM 컨퍼런스의 이슈 등을 소개한다.

두 번째 주제는 인적자원개발의 이해로 "인적자개발이란 무엇인가?"와 인적자원개발의 발전사 등을 소주제로 인적자원개발의 정의, 이론, 그리고 접근방법을 언급한다.

세 번째 주제는 CLO의 역할로 CLO의 역할과 사명, 그리고 조직의

미션, 비젼 등을 소개하는 장이 된다.

네 번째 주제는 인재육성 시스템에 관한 것으로 인적자원개발 시스템, 목표와 전략, 인적자원개발의 모델, 그리고 인적자원개발의 조직과 관리에 대해 언급한다.

다섯 번째 주제인 역량개발은 다시 네 가지 소주제로 구분된다. 첫 번째 소주제인 전략적 인적자원개발은 전략적 우위 확보를 위한 HRD 기능, 전략적 기회와 학습 등을 다룬다. 두 번째 소주제인 역량모델링을 통한 인적자원개발에서는 Competence Model 개발과 활용 등을 언급하고 역량기반 HRD System 사례를 소개한다. 세 번째 소주제 액션러닝을 통한 인적자원개발 전략에서는 액션러닝의 사례와 구성요소 등을 언급한다. 마지막으로 전략적 인적자원관리는 인사관리의 전략적 패러다임, Human assessment, 그리고 Career Development 등을 다루고 있다.

여섯 번째 주제인 인적자원개발의 성과측정과 ROI에서는 Kirkpatrick의 4단계 수준 평가모형을 소개하고 교육훈련의 평가와 성과측정, ROI 산정을 위한 실험설계법 등에 관해 언급한다.

일곱 번째 주제는 사례연구로 국내 기업과 글로벌 기업의 Best HRD 사례 등을 통해 HRD 전략과 시스템을 알아본다.

여덟 번째 주제는 특강으로 전체 프로그램 중 2회 정도 인적자원개발 지도자의 사명, 국가 인적자원개발 정책과 방향과 같은 주제로 지식의 폭을 넓히는 장이 된다.

## 2. 한국능률협회 2008 HRD 전문가 과정

한국능률협회에서는 2008년 HRD 전문가 과정을 개설하여 운영하고 있다. 이 과정은 12주 동안 이루어지며, HRD 분야의 트렌드, 연구, 기술 등의 강의 및 우수 사례를 통해 단 기간 동안 전문가를 양성하는 프로그램이다. 이 과정의 교육과정은 경영전략으로서의 학습, 리더십과 관

리자 개발, 조직변화 촉진, 경력개발 및 인재관리, 학습설계 및 전달, 온라인 웹기반 학습, 성과 향상, 측정 및 평가, 개인적 전문성 개발의 아홉 가지 주요 내용으로 구성되어 있다. 주된 운영 방식은 경영학, 교육학 전문가들의 강의이다. 대 주제별 세부 교육 내용은 다음과 같다.

첫째, 경영전략으로서의 학습과 관련해서는 HRD에 대한 전반적인 이해를 목적으로 개념 소개 및 HRD 전문가의 역할, HRD 분야의 원리 및 연구방법론과 HRD와 HRM, 교육평가와 HRM의 연계, 요구분석 등에 관한 내용이 포함되어 있다.

둘째, 리더십과 관리자 개발은 성과 관리 및 변화 관리에 관한 내용과 함께 역량 모델링을 개발하고 활용하는 방법에 관한 것이다

셋째, 조직변화 촉진, 경력개발 및 인재관리와 관련해서는 조직문화의 이해 및 조직 효과성 진단, 조직개발 개입 전략을 포함하여 조직의 특성과 속성에 관한 내용과 함께 성인학습에 관한 전반적인 내용과 조직심리에 관한 내용을 포괄적으로 다루고 있다.

넷째, 학습설계 및 전달, 온라인 웹기반 학습에서는 기업교육의 현장에 적합한 프로그램을 개발하기 위한 원리와 절차, 관련 이론에 대한 내용을 포함하고 있다.

다섯째, 성과 향상 및 측정 및 평가에서는 교육훈련 평가 단계와 함께 ROI에 대한 전반적인 내용 및 현직 교육훈련 비용, 인적자본투자로서 교육훈련의 경제적 가치 규명에 관한 내용을 다룬다.

여섯째, 개인적 전문성 개발과 관련한 내용은 주로 교수기법 및 퍼실리테이팅 기법에 관한 내용에 초점을 맞추고 있다.

<표 2-5> 인적자원개발 관련 최고경영자 대상 교육프로그램 요약

| 대주제 | 소주제 | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|
| 1. 인적자원개발 고위 지도자 과정 (Human Resource Development CLO Program) | | | |
| 국내외 인적자원개발의 트렌드 | 국내 인적자원개발 Trends | 국내의 인적자원 개발 변화 양상 분석 | 사업이해 변화관리 역량 |
| | 글로벌 HRD Trends | 국외의 인적자원개발 트렌드 분석 | |
| | 2008 ASTD ISPI. SHRM컨퍼런스의 이슈 | 해당 년도 해외 컨퍼런스에서 다루고 있는 이슈 소개 | |
| 인적자원개발(HRD)의 이해 | 인적자원개발(HRD)이란 무엇인가? | 인적자원개발(HRD)의 정의<br>인적자원개발의 이론과 접근방법 | HRD관련 전문성 |
| | 인적자원개발의 발전사 | 국내외 인적자원개발 역사 | |
| CLO의 역할 | CLO의 역할과 사명 | 조직의 CLO로서의 역할과 사명 | 조직이해 |
| | 조직의 미션, 비전과 인재상의 연계 | 조직의 미션, 비전 분석을 통한 필요한 인재상 구현 | |
| 인재육성 시스템 | | 인적자원개발 시스템<br>인적자원개발 목표와 전략 확정<br>인적자원개발의 O&M Model<br>인적자원 개발의 조직과 관리 | HRD관련 전문성 |
| 역량개발 | 전략적 인적자원개발 (Strategy HRD) | 전략적 우위 확보를 위한 HRD 기능<br>Learning as Strategy Tool<br>Strategic Learning for Emergent Strategy<br>HRD 리더십의 역할<br>전략적 기획과 학습 | HRD관련 전문성 |
| | 역량모델링을 통한 인적자원개발 (Competency Modeling) | Competency Model개발과 활용<br>Competency Modeling<br>역량도출 및 역량개발체계 수립역량기반 HRD System<br>역량기반 HRD System 사례연구 | |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|
| | 액션러닝(A/L)을 통한 인적자원개발 전략 | Action Learning 의 사례<br>Action Learning 의 구성요소<br>Action Learning 핵심성공요인 | |
| | 전략적 인적자원관리 (Strategy HRM) | 인사관리의 전략적 패러다임<br>HRM의 리엔지니어링<br>HR의 확보와 아웃소싱<br>Human Assessment<br>Career Development | |
| HPI 컨설팅 기법 (Human Performance Improvement Consulting) | | HPI 모델과 컨설팅프로세스<br>Strategy for Business Mission<br>Core Competency Analysis<br>Human Performance 분석<br>Improvement 기법 | 갈등관리<br>조직이해 |
| 인적자원개발의 성과측정과 ROI | | Kirkpatrick의 4단계수준 평가모형<br>교육훈련의 평가 와 성과측정<br>HRD의 Return On Investment<br>ROI산정을 위한 실험설계법<br>교육투자분석 Workshop | HRD관련 전문성 (평가) |
| 사례연구 | 국내기업 Best HRD 사례연구 | HRD Best Practice<br>HRD Strategy 와 HRD System<br>T&D 체계 및 성과측정 | HRD관련 전문성 비전설계 |
| | 글로벌기업의 HRD Best Practice연구 | HRD Best Practice<br>HRD Strategy 와 HRD System<br>HRM 및 ID, OD, CD 상호연계성 | |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|
| 특강 | 인적자원개발 지도자의 사명 | 인적자원개발의 의의<br>인적자원개발 지도자의 사명 | HRD관련 전문성 사업이해 |
| | 국가 인적자원개발(NHRD)정책과 방향 | 국가 성장동력으로서의 HRD<br>인적자원개발센터의 역 할과 NHRD | |
| 2. 2008 KMA HRD 전문가 과정 | | | |
| HRD 전문가 과정 | 교육내용 구성 | <9개 Track으로 프로그램을 구성><br>· Learning as Business Strategy(26개 Session)<br>- 경영전략으로서의 학습: HR 부서의 기업의 전략적 파트너로서의 역할 강조<br>· Leadership & Management Development (35개 Session)<br>- 리더십과 관리자 개발: 글로벌 리더십 개발 강조<br>· Facilitating Organizational Change(28개 Session)<br>- 조직변화 촉진: 문제해결의 주도자인 리더의 관리 능력 강조<br>· Career Planning & Talent Management (25개 Session)<br>- 경력개발 및 인재관리: 채용 전략보다는 내주 인재의 유지 전략 강조<br>· Designing & Delivering Learning(46개 Session)<br>- 학습설계 및 전달: 학습설계 방법과 운영의 창의성, 재미, 팀워크 강조<br>· E-Learning (28개 Session)<br>- 온라인 웹 기반의 학습: 학습과 기업의 성과는 전략적으로 연계되어야 함을 강조 | |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|---|
| HRD 전문가 과정 | | | · Performance Improvement (23개 Session)<br>- 성과 향상: 학습과 기업의 성과는 전략적으로 연계되어야 함을 강조<br>· Measurement, Evaluation, ROI (31개 Session)<br>- 측정 및 평가: 학습의 성과를 평가하여 조직에 미치는 영향을 측정하는 방법 강조<br>· Personal & Professional Development (25개 Session)<br>- 개인의 발전과 조직 발전의 균형 강조 | |
| | 교육 일정 | | · 8주차 과정으로 구성됨<br>· 주차별 세부 일정<br>- 1주차: 입학식, 명사 초청 특강<br>- 2주차: HRD Overview<br>- 3주차: 전략적 HRD Planning<br>- 4주차: 성과관리/변화관리<br>- 5주차: 역량 모델링<br>- 6주차: 기업교육 프로그램 설계<br>- 7주차: 교육효과 측정 및 평가<br>- 8주차: 교육체계수립 | |
| HRD 전문가 과정 교육일정 세분화 | 1주차 | 명사 초청 특강 | · HRD 패러다임의 변화<br>· 글로벌 시대의 HRD인의 핵심역량 | HRD 관련 전문성 |
| | 2주차 | HRD Overview | · 인적자원개발론<br>· 기업교육/인적자원개발 연구방법론<br>- 산업사회의 전반적인 이해와 인적자원개발의 이론과 실제 | HRD 관련 전문성 |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|---|
| HRD 전문가 과정 교육일정 세분화 | 2주차 | HRD Overview | - 기업교육/인적자원개발 연구문제의 선정과정에서부터 연구문제의 계획수립, 연구의 설계방안, 자료수집 및 분석방법 등을 포함한 다양한 연구방법론<br>· HRD 분야의 원리와 HR practice 이해<br>- HRD 분야의 학문적 관계성: 경영학/교육학/심리학/사회학 등<br>- HRD의 핵심 기능: 교육훈련 & 개발, 조직개발, 경력개발, 성과관리<br>- HR practice 이해: People/Performance/Information/Work Flow 관점 | HRD 관련 전문성 |
| | 3주차 | 전략적 HRD Planning | · 경영 파트너로서의 HRD 전문가의 역할<br>· 전략적 HRD<br>- HRM과의 전략적 연계<br>- 교육평가와 HRM 연계방법<br>· HR 가치제안 모델<br>- 비즈니스 핵심역량과 경쟁우위 핵심요소<br>- 바람직한 조직역량과 인적자원 구조(HR Architecture)<br>- 인적자원의 가치를 제고하는 HR기능과 사례<br>- HR 가치제안: 고객/주주/사원/관리자 관점<br>· HR 가치제안 모델<br>- HR의 역할분석<br>- HR전문가에게 요구되는 역량모델과 역량개발 방법<br>- 개인별 역량진단과 역량강화 목표<br>· 전통적인 요구분석의 정의와 이론<br>· 다양한 요구분석 기법 학습 실제 케이스를 활용한 실습<br>· 표준작업분석, 역량모델링, 조직분석 기법의 배경이론 | HRD 관련 전문성 |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|---|
| HRD 전문가 과정 교육일정 세분화 | 4주차 | 성과관리/변화관리 | · 성과관리<br>- 성과관리와 직원몰입<br>- 역량개발 및 경력개발과의 연계<br>- 성과평가와 피드백<br>· 변화관리<br>- 변화의 원리와 전략 Driver로서의 효과적 변화관리<br>- 조직변화의 진단 및 관리: 8가지 성공요소<br>- 변화관리 로드맵 | 변화관리 |
| | 5주차 | 역량 모델링 | · 역량모델링의 개발과 활용<br>- 역량 정의 및 역량 모델의 구조 / 역량 모델의 개념과 이해<br>· 역량모델링 단계별 실습<br>- 역량모델 도출 및 역량개발체계 수립<br>- 역량개발체계 설계와 교육프로그램과의 연계<br>- 역량기반 HRD 시스템 사례 학습<br>- 실습에 대한 발표 및 피드백 | HRD 관련 전문성 |
| | 6주차 | 기업교육 프로그램 설계 | · 기업교육프로그램개발<br>· 기업교육과정<br>- 기업교육 현장에 적합한 프로그램을 개발하는데 유용한 원리와 절차<br>- 기업교육훈련 목적을 위해 선택한 지적, 정의적, 신체적, 제 경험 등의 편성<br>· 교육프로그램 설계 단계별 실습<br>- ADDIE vs. Dick & Carey<br>- 분석-설계-개발-제작-실행-평가<br>- 교수방법연구/ 교수학습환경설계/ 교육과정개발<br>- 실습에 대한 발표 및 피드백 | HRD 관련 전문성 |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|---|
| HRD 전문가 과정<br>교육일정 세분화 | 7주차 | 교육효과 측정 및 평가 | · ROI와 실제<br>- 교육훈련 평가단계: 요구분석과 평가와의 연계<br>- 경영성과 기여도 자료 분석<br>- HR 프로그램의 효과분리 전략<br>- 자료의 금전적인 가치로의 전환<br>- HR 프로그램의 비용 측정<br>- 무형적 효과분석<br>· 인적자본투자로서 교육훈련의 경제적 가치 규명<br>· 현직교육훈련의 비용<br>- 수익, 수익률, 적정 교육훈련과의 양과 기간 등 | 진단 및 평가 |
| | 8주차 | 교육체계수립 | · 교육체계수립 실제<br>- 직무교육<br>- 리더양성 및 개인 개발<br>- 조직 혁신 교육<br>- 핵심 인력 육성<br>· 교육체계 수립 단계별 실습<br>- 교육체계도 도출 실습<br>- 세부교육과정명세서 작성<br>- 실습에 대한 발표 및 피드백 | HRD 관련 전문성 |
| | 9주차 | 조직개발 | · 조직문화의 핵심가치 개발<br>- 조직문화 이해<br>- 조직문화 평가방법<br>- 핵심가치 개발 및 전파 사례 | 조직이해 |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|---|
| HRD 전문가 과정 교육일정 세분화 | 9주차 | 조직개발 | · 조직개발<br>- 조직효과성 진단<br>- 조직개발 개입 전략<br>- HRD와 연계 추진방법<br>· 조직의 특성과 속성 이해<br>- 조직이란?<br>- 조직 속의 구성원 | 조직 이해 |
| | 10주차 | 성인학습/조직심리 | · 성인학습 이해<br>- 성인학습 기초<br>· 성인발달심리학<br>- 성인을 위한 학습이론을 망라한 이론과 실제<br>- 성인발달과 행동에 관한 심리학적 접근으로서 성인 초기부터 노년기에 이르기까지의 신체적, 정서적, 사회적, 인성적, 인지적, 제 측면의 발달 특징<br>· 조직심리<br>- 인간의 욕구와 갈등 발생 원천의 파악<br>· 인간행동유형의 파악 및 효과적 관리방안<br>- 행동유형별 특성 파악<br>- 특성별 관리방안 모색<br>· 산업체에서 일어날 수 있는 여러 종류의 고충문제 분석<br>· 여러 가지 상담에 대한 이론적 근거와 상담기법 연구 | 조직 이해 |

<표 계속>

| 대주제 | 소주제 | | 핵심내용 | 핵심역량 |
|---|---|---|---|---|
| HRD 전문가 과정<br>교육일정 세분화 | 11주차 | 학습전달스킬 | · 교수기법<br>- 교수실습: 교수실습과 상호 Feed Back<br>- 교수활동의 기본 Frame<br>- 교수활동의 까다로운 세부 Skills<br>- 까다로운 학습상황 리드하기<br>· 퍼실리테이팅 기법<br>- 디지털 환경 혹은 지식경제 환경에 대응하는 학습 조직의 구축과 관리<br>- 퍼실리테이션 스킬 이해<br>- 갈등 시의 대처전략<br>- 의사결정방법과 도구 | HRD 관련<br>전문성 |
| | 12주차 | 개인연구발표 | · HRD 전문가로서의 자기 강/약점 분석<br>· HRD 전문가 핵심 역량 및 지속 학습 방법<br>· BEST Project 발표 및 Feedback | HRD 관련<br>전문성 |

### 3. 서울대학교 최고지도자 인문학 과정

HRD CEO에게 필수적으로 요구되는 인문학적 지식을 파악하고자 서울대학교 인문대학에서 주관하는 '최고지도자 인문학과정'을 분석하였다. 이 과정은 사회 각계의 지도자에게 필수적으로 요구되는 창조정신과 윤리정신, 글로벌 마인드 등 인문학적 지식의 고양을 목표로 하고 있다.

최고지도자 인문학 과정의 교과 과정은 역사의식 함양과 미래 사회에 대한 이해, 문화예술의 이해와 풍요로운 삶 모색, 삶의 내면에 대한 철학적 성찰, 세계화 시대의 다문화 탐방, 아날로그에서 디지털로의 문화 변동 이해의 다섯 과정으로 총 15주 과정으로 이루어져 있다.

분석된 내용을 토대로 HRD CEO 과정 중 인문학 소양 과정에 필수로 포함되어야 할 교육 내용을 분류하였다.

<표 2-6> 서울대 최고지도자 인문학과정 주제 영역

| 분류 | 세부주제 | 분류 | 세부주제 |
|---|---|---|---|
| 철학 | ·칸트의 이성비판과 현대인의 이성<br>·CEO와 함께 주역 속으로 들어가기<br>·헬레니즘 시대의 철학<br>·19세기 이전 미국의 지적 전통<br>·서양 사상의 기원과 전개<br>·퇴계의 삶과 철학<br>·합리적인 삶은 무엇인가? | 언어 | ·알파벳의 기원과 현대문명<br>·쌍방향 커뮤니케이션의 도구: 인간과 언어<br>·현대사회 한문교육의 필요성<br>·남북한 언어의 차이, 그 극복을 위하여<br>·훈민정음 이전의 문자생활<br>·우리말의 뿌리-알타이언어 |
| 역사 | ·동북아 역사의 화해를 위하여<br>·동북공정과 한국고대사의 쟁점<br>·안동유교문화권의 역사적 연원과 의미<br>·네덜란드 해양사<br>·철의 여인, 마거릿 대처의 리더쉽<br>·한·중·일 역사분쟁의 현황<br>·청제국과 조선 | 문학 | ·구비문학 속의 한국인<br>·문학과 인생<br>·21세기 디지털 미디어 환경<br>·현재 중국리더가 읽는 중국고전<br>·독일문학 감상법: 괴테와 파우스트<br>·현대 프랑스 시와 샹송: 사랑의 주제 |

<표 계속>

| 분류 | 세부주제 | 분류 | 세부주제 |
|---|---|---|---|
| 역사 | ·우리 역사와 한문 교육<br>·중동의 뿌리를 통해 본 중동 분쟁과 세계평화<br>·우리역사와 기록문화<br>·한·중·일 역사분쟁의 현황<br>·메이지(明治)시대의 리더십<br>·청 제국과 몽골/티베트 세계 | 문학 | ·신화로 보는 한국과 중국<br>·문학과 인생<br>·괴테, 파우스트 그리고 지식인<br>·한국문학과 한국인<br>·현대 미국소설과 미국문화<br>·'무협'의 현대적 의미<br>·도스토에프스키와 톨스토이<br>·괴테의 문학과 사상<br>·한국문학과 세계문학<br>·프랑스 시속의 자연 |
| 미술 | ·한국 전통미술의 감상법<br>·한·중·일 삼국의 전통회화 비교<br>·의미 있는 사진, 사진 속의 의미<br>·인도 불교 미술의 탄생<br>·서양미술과 문명 | 미학 | ·현대예술을 어떻게 볼 것인가?<br>·예술과 기업문화 그리고 사회<br>·나의 인생과 예술과 나눔 철학<br>·한국영화의 현재와 미래<br>·2008년도의 한국영화<br>·대중예술과 미학 |
| 문화 | ·신데렐라를 통해 본 동서문화 비교<br>·웰빙과 웰다잉<br>·코카콜라에서 오즈의 마법사까지: 현대 미국의 문화 읽기<br>·지금 젊은이들 무슨 생각을 하고 있나?<br>·미래 사회와 가상 세계<br>·미국의 현대 문화 읽기<br>·연암 박지원의 생애와 사상<br>·두보와 중국 문화<br>·중남미의 사회와 문화<br>·미래 트랜드와 가상세계<br>·일본의 무사문화<br>·아프리카를 어떻게 이해할 것인가? | 음악 | ·판소리의 미학과 작품세계<br>·판소리 공연 및 해설<br>·한국전통음악의 미 |
| | | 윤리 | ·현대사회와 윤리<br>·과학기술(IT, BT)시대의 윤리적 문제 |
| | | 종교 | ·현대인과 종교<br>·환경과 종교 |
| | | 건축 | ·인간과 건축 |
| | | 천문 | ·인간과 우주 |
| | | 심리 | ·마음의 탐구: 마음이론 |

## 제3절 소결

제2장에서는 문헌 분석을 통해 인적자원개발의 기본적 개념과 프로그

램 분석 결과를 토대로 중소기업의 인적자원개발 촉진을 위한 CEO의 역할과 역할 수행방법을 제시하고 있다.

먼저 HRD란 개인, 조직, 더 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재력을 개발하는 과정 혹은 활동으로(김진모, 2001) 조직의 전략 및 이슈를 민감하게 인식하고, 교육으로 가능한 부분을 집중적으로 지원해야 한다. HRD의 역할은 환경에 따라 변화될 수 있으며 그에 따른 담당자의 역할과 역량에 대한 변화도 동시에 요구되고 있다. HRD 방향에 따른 HRD 전문가의 역량은 HRD의 방향과 관련된 선행연구를 분석·종합한 길대환(2007)의 연구를 통해 HRD CEO의 다섯 가지 중요역량을 도출하였다. 변화관리, 커뮤니케이션, 비전설계, 갈등관리, HRD 관련전문성 역량.

다음으로 HRD 전문가 및 리더를 대상으로 실시되는 교육 프로그램을 벤치마킹 차원에서 분석하였다. 분석대상은 중앙대학교와 한국직업능력개발원, 한국HRD 협회가 공동을 주관하는 'HRD 고위지도자 과정'과 한국능률협회에서 주관하는 'HRD 전문가 과정'이다. HRD 고위지도자 과정은 2007년 개설하였으며, 15주 과정으로 국내외 인적자원개발의 트렌드, 인적자원개발의 이해, CLO의 역할, 인재육성시스템, 역량개발, HRD 컨설팅 기법, 인적자원개발의 성과측정과 ROI, 사례연구, 특강 등으로 구성되어 있다. 한국능률협회에서는 2008년 HRD 전문가 과정을 개설하여 운영하고 있다. 이 과정은 12주 동안 이루어지며, HRD 분야의 트렌드, 연구, 기술 등의 강의 및 우수 사례를 통해 단 기간 동안 전문가를 양성하는 프로그램이다. 이 과정의 교육과정은 경영전략으로서의 학습, 리더십과 관리자 개발, 조직변화 촉진, 경력개발 및 인재관리, 학습설계 및 전달, 온라인 웹기반 학습, 성과 향상, 측정 및 평가, 개인적 전문성 개발의 아홉 가지 주요 내용으로 구성되어 있다. 교육과정은 경영학, 교육학 전문가들의 강의 위주로 운영되고 있다. 마지막으로 서울대학교 최고지도자 인문학 과정은 HRD CEO에게 필수적으로 요구되

는 창조정신과 윤리정신, 글로벌 마인드 등 인문학적 지식의 고양을 목표로 하고 있다. 주제 영역으로는 철학, 역사, 미술, 문화로 구성되어 운영된다.

정리하면 'HRD 고위지도자 과정'과 'HRD 전문가 과정'은 실전 중심 커리큘럼을 통해 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 CEO의 역량과 역할 증진 배양에 주력하고 있다. 특히 앞서 언급한 CEO가 갖추어야 하는 변화관리, 커뮤니케이션, 비전설계, 갈등관리, HRD 관련 전문성의 다섯 가지 중요 역량을 중심으로 교육훈련을 제공하고 있다.

제 3 장

# 중소기업의 인적자원개발과 CEO의 역할

조대연

## 제1절 중소기업의 중요성 및 현안

### 1. 중소기업의 중요성

2007년을 기준으로 중소기업 사업체수는 2,974천 개, 종사자 수가 11,149천 명으로 전체 사업체의 99.9%, 전체 고용의 88.4%를 차지하고 있다. 이는 중소기업이 우리나라 경제에 차지하는 비중이 상당히 높음을 의미하는 것으로 중소기업의 발전이 곧 국가경제 발전으로 이어짐을 시사한다. 또한 지난 7년간(2000~2007년) 중소기업의 고용은 1,844천 명이 증가한 반면, 대기업은 오히려 624천 명이 줄어들었다. 그리고 우리나라 종사자수 5인 이상 제조업부문의 부가가치 기여율을 보면, 2004년 69.3%와 2006년 57.4%, 2007년 56.7%에는 대기업의 부가가치 기여율이 중소기업을 크게 웃돌았으나, 지난 7년간의 부가가치 기여율은 중소기업이 전체 증가분의 절반 이상(51.3%)을 차지하여 우리나라의 경제성장에 있어 중소기업의 역할이 막중함을 보여주고 있다(중소기업청, 2009).

<표 3-1> 제조업 부가가치 증감액 및 기여율(2000~2007년)

(단위: 조원, %)

| 구분 | 2000년 | 2005년 | 2006년 | 2007년 | 증감 ('00~'07) |
|---|---|---|---|---|---|
| 전체 증감액 | 18.5 | 10.9 | 14.0 | 20.2 | 125.7 |
| 중소기업 | 13.0 | 11.7 | 5.9 | 8.8 | 64.5 |
| (기여율) | 70.5 | 107.5 | 42.6 | 43.3 | 51.3 |
| 대기업 | 5.4 | -0.8 | 8.0 | 11.5 | 61.2 |
| (기여율) | 29.5 | -7.5 | 57.4 | 56.7 | 48.7 |

주: 1) 종사자수 5인 이상 기준이며, 증감은 전년대비 증감액임.
2) 기여율은 전체 부가가치 증감분에 대한 중소기업과 대기업 증감분의 백분비(%)임.
자료: 중소기업청(2009), 2009년도 중소기업에 관한 연차보고서. <표 2-1~11>. p. 25.

이처럼 중소기업이 우리 경제에 차지하는 비중이 크고, 국가 경제 발전 기여도가 매우 높다는 점에서 국가 발전에 있어서 중소기업의 역할은 매우 중요하다 할 수 있다. 특히 고용의 촉진, 소득의 재분배, 투자 활성화로 대변되는 중소기업의 발전은 경제 전체에 긍정적 파급 효과를 가져 올 수 있으며 궁극적으로 경기의 선순환 구조를 정착하는 토대가 된다.

## 2. 중소기업의 현안 문제

우리나라 중소기업의 현안 문제에 대하여 다음과 같이 세 가지 차원에서 논의할 수 있다.

### 가. 대기업과의 격차 심화

중소기업이 경제에 차지하는 비중이나 기여도와는 반대로 생산성 및 수익성이 하락하고 있으며, 대기업과의 격차가 확대되고 있는 등 중소

기업의 발전과 성장에 우려할만한 현상이 나타나고 있는 것 또한 사실이다.

1990년도에는 대기업과 중소기업의 부가가치율은 26%로 동일한 수준이었으나 이후 중소기업의 부가가치율은 서서히 하락하였고, 대기업 부문이 외환위기 이후 구조조정을 거쳐 현격하게 부가가치율의 상승을 보이는 것과는 대조적인 모습을 보이고 있다. 이에 대해 김광희 외(2006)는 중소기업의 설비투자 부진, R&D 투자 부진, 낮은 생산성의 영세 소기업 급증, 납품단가 인하 압력에 따른 수지악화 요인이 작용함으로써 부가가치율을 하락시켰고, 구조조정과 혁신활동이 더디게 진행됨으로써 생산성 악화를 가져왔다고 분석하고 있다.

### 나. 글로벌 경쟁 심화

우리나라의 경우 아시아에서는 일본, 중국 등과 치열하게 경쟁하고 있으며, 양자간 FTA 체결로 그동안 보호 및 지원 대상으로 간주되어 왔던 중소기업들이 글로벌 경쟁 환경에 직접적으로 경쟁해야 할 주체가 되었다. 현재 우리나라는 대 일본기술 및 산업 경쟁력의 차이를 좀처럼 채우지 못하면서 추적하는 중국과의 산업경쟁력 격차는 급속히 좁아져 2010년에 이르게 되면 주요 경쟁품목에서 상당수 중국에게 경쟁력을 상실하거나, 1~2년 정도의 격차 밖에 나지 않을 것으로 전망되고 있다(중소기업청, 2007b). 이러한 중국경제의 급성장은 이미 우리 경제의 구조변화에 큰 영향을 미치고 있으며, 앞으로도 지대한 영향을 미치게 될 것으로 예상된다(김광희 외, 2006).

한·미 FTA 체결 및 한·EU FTA 추진 등 급속하게 개방화되고 있는 무역 환경 변화는 중소기업에게 더 큰 위협으로 다가오고 있다. 자생적으로 대처할 수 있는 능력과 정보망을 갖춘 대기업과 달리 중소기업들은 해외 R&D 및 시장동향, 정보자원, 전문연구인력부족 등의 문제

를 안고 있기 때문이다(중소기업청, 2007b). 산업 전반에 걸친 글로벌 경쟁으로 시장개방의 범위가 확대되고 개방속도가 가속화되어 그동안 내수시장에 의존한 대다수의 중소기업은 새로운 경쟁력 원천을 찾는 노력을 요구받고 있다(중소기업청, 2007a).

### 다. 혁신주도 경제로의 전환

최근의 경제 환경 변화는 지식기반경제로 요약할 수 있다. 이러한 경제 환경 변화에 중소기업도 예외일 수는 없다. 일반적으로 국가 경쟁력이 요소주도(factor-driven) 단계, 투자주도 단계, 혁신주도 단계 순으로 진행된다고 했을 때 우리나라가 투자주도의 경제단계에서 기술의 혁신, 창조를 기반으로 하는 혁신주도 경제로 전환해야 함을 의미한다(중소기업청, 2007b). 이미 우리 경제는 '60~'70년대의 요소투입형 경제에서 80년대 투자주도형 경제로 전환되었으며, 오늘날 혁신이 주도하는 경제로 전환되었다고 볼 수 있다(김광희 외, 2006).

이러한 환경 변화는 시장의 변화에 기동력 있게 대응하는 중소기업에게는 새로운 도약의 기회를 제공하지만 동시에 과거의 성장 전략에 머무는 기업에게는 위기의 요인으로 작용하고 있다. '90년대 중반 이후의 혁신형 중소벤처기업부문의 생성, 성장은 작은 규모의 기업이 기술력, 혁신력을 구비할 경우 고부가가치 성장을 할 수 있다는 가능성을 보여주고 있다(김광희 외, 2006). 혁신형 중소기업이 성공적인 혁신성과를 바탕으로 고부가가치를 창출하여 대·중소기업의 양극화 해소에 도움을 주고 일반기업의 연구개발 활동에 자극을 줌으로써 산업전체의 혁신을 촉진하는 긍정적인 파급효과를 가져올 수 있기에 그 의미가 크다 하겠다(중소기업청, 2007a).

이와 같은 중소기업의 현안문제 타결 및 치열한 생존경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 우리 경제에서 높은 비중을 차지하는 중소기업을 중요

한 혁신주체로 인식해야 해야 한다. 즉 중소기업의 전방위적인 혁신역량 제고 노력을 개진할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 OECD는 '04년도 각료회의에서 지속가능한 성장을 위해서는 기업가 정신, 중소기업의 혁신력이 대단히 중요하다는 것을 선언한 바 있다.[1] 또한 김광희 외(2006)는 지식기반경제에서 중소기업의 기대되는 역할로 '혁신의 묘상', '신사업의 개척자', '일자리의 창출자', 그리고 '산업조직의 촉매제'를 강조하였다.

## 제2절 중소기업과 인적자원개발

### 1. 중소기업에서 인적자원개발의 중요성

중소기업의 현안문제와 새로운 역할 정립 방향을 토대로 우리나라의 중소기업은 경영환경 변화에 대응하고 치열한 국제경쟁에서 생존하기 위하여 혁신형 중소기업으로 변모해야 함을 확인할 수 있다. 혁신형 기업은 아직 수적으로 중소기업의 일부에 지나지 않지만 '우수기업=대기업'이라는 고정관념을 타파하고, 중소기업에의 직접투자 유입 및 경영투명성을 제고하는 등 중소기업의 질적 성장을 유발하는 계기가 되었다(김광희 외, 2006). 이들 기업이 혁신성과를 바탕으로 고부가가치를 창출했다는 점에서 중소기업의 중요 과제 중 하나로 혁신역량 강화를 들 수 있으며, 이것은 곧 혁신역량을 갖춘 우수한 인적자원을 육성하는 것과 직접적 관련이 있다.

기업의 경쟁력이 근로자의 역량에 의해 크게 좌우된다는 점을 감안할

1) 2004년 6월 이스탄불에서 열린 OECD 중소기업 각료회의 선언의 핵심이다. OECD. OECD SME & Entrepreneurship Outlook 2005(중소기업연구원, 2006에서 재인용).

때 인적자원개발은 간과할 수 없는 중요한 문제이다. 기업이 인적자원을 얼마나 많이 확보하고 있는지에 따라 경쟁력이 결정되고, 확보하고 있는 인적자원이 얼마나 지속적으로 새로운 부가가치를 창출해 낼 수 있는 능력을 가지느냐에 따라서 기업의 지속적인 성장과 발전의 가능성을 판단해 볼 수 있기 때문이다(김종관・김진욱, 2006). 안정훈(2006)은 중소기업의 성장에 있어서 가장 중요한 요인으로 업체별 인적자원 고도화를 제시했고, 김태기(2004)가 인적자원개발을 통해 중소기업 지배구조를 개선할 수 있다고 주장한 것도 이와 맥락을 같이 한다. 따라서 중소기업의 성장과 발전을 위해 인적자원개발은 매우 중요한 활동이라 하겠다.

## 2. 중소기업 인적자원개발 현황

인적자원개발이 중소기업 발전을 위한 중요 경영전략임에도 불구하고 중소기업 인적자원개발 현황을 살펴보면 대기업과 중소기업간에 현저한 차이를 보이고 있으며, 인적자원개발 활동이 체계적으로 이루어지고 있지 못한 것을 확인할 수 있다.

김미숙 외(2006)는 기업간・근로자간 직업능력개발 격차가 심화되어 중소기업의 경우 우수한 인력 확보의 어려움과 아울러 인력을 개발하고 육성할 수 있는 기회조차도 부족하다고 주장하였다. 예컨대, 직업훈련투자가 중소기업(8%), 대기업(77.7%)로 중소기업이 대기업에 비해 현저히 저조하며(고용보험, 2004), 비정규직과 여성근로자 등을 대상으로 한 훈련투자 격차는 임금・근로조건・경쟁력 등의 구조적 격차로 고착될 우려를 보이고 있다. 또한 중소기업이 교육훈련에 소극적으로 참여하는 이유를 보면 업무공백 우려(50%), 적합한 교육과정 부족(30.5%), 교육훈련 비용 부담(16.2%) 등으로 나타났다.

박재천・방영욱 (2008)의 연구에서도 비슷한 결과를 제시하고 있다. 대기업에 비해 중소기업의 교육훈련비는 금액면에서 14.3%, 교육훈련비

비중 면에서 25% 수준에 머물러 있다. 또한, 2007년 근로자 직업능력개발 참여율이 대기업은 97.5%, 중소기업은 18.3%로 큰 격차를 보이고 있다. 중소기업에 종사하는 근로자가 직업능력개발을 제대로 하지 못하는 요인으로 생산차질(42.5%)이 가장 큰 이유로 지적되었다. 즉, 업무시스템이 세분화되지 못하고, 교육 참여 공백을 대체할 수 있는 기반이 조성되지 못한 중소기업은 직업능력개발에 자발적으로 참여하는데 현실적인 문제를 드러내고 있다.

김종관・김진욱(2006)은 우리나라 중소기업들이 인적자원관리나 인적자원개발 활동의 중요성은 충분히 인식하고 있으나 몇 가지 요인으로 효율화를 위한 노력에 제한을 받고 있는 것으로 분석하였다. 주요 애로요인은 작업현장의 공백, 교육훈련 프로그램 부족, 근로자의 낮은 참여의지 및 근로자의 잦은 이직 순으로 파악되었다. 이로 인하여 인적자원개발 활동은 비체계적이고, 비효율적으로 이루어지고 있으며, 평가와 보상으로 연계되지 못하여 학습효과가 업무에 직접적으로 연결되도록 하는 동기부여 수준이 낮은 것으로 나타났다.

중소기업 인적자원개발 현황과 관련된 연구내용을 종합하면 교육기회와 투자가 부족하며, 자체적인 인적자원개발 시스템을 갖추고 있다고 보기 어려우며, 업무공백 등에 대한 우려로 교육훈련에 적극적으로 참여하기 어려운 현실임을 확인할 수 있다.

정책적으로 중소기업의 인적자원개발을 지원하기 위하여 다양한 사업이 추진되고 있다.[2] 노동부가 2006년 도입한 「중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업」, 「중소기업 학습조직화 지원 사업」, 「2008년 중소기업 훈련 컨소시엄 사업」이 대표적인 사업으로 다각적인 사업을 중소기업에

2) '중소기업 인력지원 기본계획(2005~2009년)'중 '2009년도 시행계획'에 따르면, 2009년도 중소기업 인력지원사업 예산은 전년대비 28.5% 증가한 1조 5,515억 원이다. 전체 예산 대비 주요 대책별 예산 비중은 '인력난 대응' 73.6%, 근로자의 '직업능력개발 촉진' 12.2%, '작업환경의 안정성 및 생산성 개선' 9.3% 등으로, 현행 중소기업 인력지원사업은 중소기업이 저임금 인력을 활용할 수 있도록 공급을 확대하는 인력수급 대책에 초점을 두어 추진되고 있다(이화실 외, 2009).

제공하고 있다(박재천 & 방영구, 2008). 이들 사업에 대한 효과성과 성공사례를 몇몇 선행연구들(김미숙 외, 2006; 김영생 & 김미숙, 2007)에서 찾아 볼 수 있다.

<표 3-2> 중소기업 인력지원 기본계획의 예산 현황: 2009년도 시행계획

| 과제 영역별 구분 [예산(과제수)] | 과제(사업) 현황 |
|---|---|
| 1. 중소기업 인력난에 대한 대응 역량 강화 [11,421(34)] | 산학연 기업부설연구소지원, 대기업 전문인력 활용 중소기업 경영자문, 해외기술인력 도입제도, 퇴직 고급과학기술인력 활용(교과부), 지역혁신 인력양성 지원(교과부), 중소기업 고급연구인력고용 지원사업(지경부), 전문인력 활용 장려금(노동부), 전문연구요원제도(병무청·교과부), 비전문 외국인력 고용제도 운영(노동부), 산업기능요원제도(병무청·중기청), 폴리텍 대학등을 통한 기능/기술인력 양성·공급(노동부), 국가 과학기술 종합정보서비스(교과부), 인력채용 패키지 사업, 이공계 전문기술 연수사업(교과부), 중소기업 청년인턴제 실시(노동부), 대학 밀집지역 진로 및 직업지도 실시(노동부), 고령자 인재풀, 인재은행 지정 확대(노동부), 고령자 적합 직종 보급(노동부), 저소득층 취업지원 패키지(노동부), 산전후 휴가비용 지원을 통한 중소기업 여성인력 활용 촉진(노동부), 중소기업 여성취업 지원(여성부), 신규고용촉진장려금 지원(노동부), 고용유지 지원금 지원(노동부), 전직지원 장려금 지원(노동부), 중소기업 근로시간 단축지원금 지원(노동부), 중소기업 고용구조개선 지원(노동부), 구인/구직 정보기능 강화(노동부), 산학협력 중심대학 육성(교과부), 광역권 선도산업 인재양성(교과부), 산학협력실 지원 사업, 산학연계 맞춤형 인력양성, 마이스터고 육성·지원(교과부), 공학교육 개선사업, 공학교육 인증제(교과부), 학교기업 지원(교과부) |
| 2. 중소기업 근로자의 직업능력개발 촉진 [1,892(10)] | 중소기업 연수사업 활성화, 근로자 수강지원금 제도(노동부), 핵심직무능력향상 훈련 지원(노동부), 업종별·지역별 특성에 따른 중소기업 인력구조 고도화(중기청), 대/중소기업 훈련 컨소시엄(노동부), 중소기업 학습조직화 지원(노동부), 교육훈련 성과연계 평가제(노동부), 인적자원개발 전문가 양성 및 커뮤니티 운영(노동부), 산업별·부문별 인적자원개발 협의체 운영(노동부), 인적자원개발 우수기업 인증(노동부) |

<표 계속>

| 과제 영역별 구분 [예산(과제수)] | 과제(사업) 현황 |
|---|---|
| 3. 중소기업의 작업환경 안정성 및 생산성 개선 [1,440(6)] | 생산환경 혁신 기술개발, 클린 3D 사업(노동부), 고용환경 개선지원금 지원(노동부), 중소기업 정보화 촉진 |
| 4. 중소기업 근로자 복지 및 임금수준 제고 [553(5)] | 중소기업 밀집지역에 국공립 보육시설 우선설치(복지부), 중소기업 직장보육시설 설치·운영지원(노동부), 중소기업 근로자 고교생 자녀의 학자금 지원(노동부), 근로자 생활안정자금 지원(노동부), 근로자 문화생활 지원(노동부), 장기재직자 주택특별 공급 |
| 5. 중소기업 긍정적 인식 및 건전한 직업관 확산 [221(4)] | 중소기업 바로알기 캠페인, 대학 등에 동아리/소모임 구성 및 발전 전망 홍보, 청소년 Biz-cool, 대학생 중소기업 체험활동, 청소년 직장체험 프로그램(노동부) |
| 6. 중소기업 인력지원제도 보완 [0(2)] | 인력관련 정부위원회에 중기청 참여 촉진(노동부), 중기 인력지원 정책 실효성 제고 |

주: 1) 2003년 9월 제정된 『중소기업인력지원특별법』 제5조에서 중소기업 인력지원 계획의 수립을 규정하고 있는 바, 중기청 등 8개 부처가 6개 분야의 76개 과제를 세부 실행계획으로 추진할 것을 2005년 2월 중소기업특별위원회에서 의결하였다. 이로부터 2006년 수정계획, 2007년 수정계획을 수립하여 추진하였으며, 기본계획과 이에 따른 연도별 시행계획을 구분한 특별법의 개정(2007년 8월)에 따라 2005년에 수립한 '중소기업 인력지원 종합계획'으로 '중소기업 인력지원 기본계획('05년~'09년)'을 대신(갈음)하였다.
2) 2009년 시행계획의 총 예산은 61개 과제, 15,527억 원이며, 과제 현황에 부처를 표기하지 않은 과제는 중소기업청 소관 사업이다.

자료: 교육과학기술부·지식경제부·노동부·보건복지가족부·여성부·병무청·중소기업청(2009. 5). 중소기업 인력지원기본계획('05년~'09년) 2009년도 시행계획.

그러나 이러한 정책적 지원에도 불구하고 아직 많은 개선점들이 존재한다. 또한 정부 주도가 아닌 중소기업이 자발적으로 인적자원개발을 추진할 수 있는 역량을 구축해야 한다는 점에서 지속적으로 중소기업에 적합한 인적자원개발 방안에 대해 앞으로 좀 더 활발한 논의가 필요하다.

### 3. 중소기업에 적합한 인적자원개발 방안

중소기업은 대기업과 달리 인적자원개발과 관련된 완전한 시스템을 갖추기 보다는 기업의 환경과 경영상태, 업무 특성에 따라 인적자원개

발을 위한 독자적인 학습형태를 지니고 있다(김미숙 외, 2006). 이는 중소기업 특성에 적합한 인적자원개발 방안이 계획되고 추진되어야 함을 의미한다.

김영생・김미숙(2007)의 연구에서도 이를 확인할 수 있다. 컨설팅이 중소기업 학습조직화에 가장 중요한 지원방법으로 도입되었으나 실제 효과 면에서 많이 미흡한 유형으로 나타났다. 중소기업의 특성에 대한 이해가 부족한 상태로 중소기업에 적합하지 않은 방법과 모델을 제시했기 때문이다. 이에 대한 개선방안으로 비형식적인 현장학습 강화를 제안하였다.

김미숙 외(2006)는 중소기업에서 학습환경 조성이 무엇보다 중요하며, 이를 위해 구체적으로 학습인프라를 구축하는 것이 핵심임을 주장하였다. 이는 비형식적 학습과 형식적 학습을 촉진하기 위해 학습 인프라 구축을 위한 물적 지원과 사회적 지원이 동시에 중요하며 이를 위해 각 구성원들의 역할을 중심으로 이들이 유기적으로 연계될 수 있도록 조직화의 필요성을 강조한 것이다.

김종관・김진욱(2006)은 중소기업 인적자원개발의 효율화 방안으로 OJT와 소집단 활동, 맞춤형 교육프로그램 개발, 투자관점으로 교육훈련에 대한 인식 변화를 제안하였다. 특히 조직의 분위기와 지원 정도에 따라 인적자원의 육성과 개발의 성공 여부가 결정된다.

결론적으로 중소기업에 적합한 인적자원개발 방안은 학습인프라를 구축하고, 비형식적 현장학습을 촉진하며, 학습에 적극적인 조직문화를 창조하는 것이라 할 수 있다. 이는 단기적인 문제해결 차원이 아니라 장기적인 관점에서 조직을 변화시키고 인재육성체계를 마련해야 할 필요성을 제기한다.

## 제3절 인적자원개발 우수 사례를 통해 본 CEO의 역할

이 절에서는 2005년부터 시작된 '인적자원개발 우수기관(Best HRD; Human Resources Developer) 인증제'를 통해 도출된 우수 사례를 통해 CEO의 역할에 대해 살펴본다. Best HRD는 기업규모와 무관하게 공공부문과 민간부문으로 나누어 2005년 민간부문 시범사업, 2006년 공공부문 시범사업을 시작으로 현재는 본사업이 매년 진행되고 있다. 본 연구가 민간기업을 대상으로 하는 바, 분석의 대상은 민간부문 Best HRD로 한정한다.

### 1. HRD CEO의 주요 역량을 통해 본 Best HRD 사례

길대환(2007)의 연구를 중심으로 인적자원개발 전문가의 역할과 역량(competency)을 살펴본 제2장을 다시 상기해보자. 즉, 본 연구에서 개발하고자 하는 중소기업 최고경영자(CEO)를 위한 교육과정은 길대환·김진모(2009)가 제시한 인적자원개발 전문가의 역할 중에서 '인적자원개발 리더'의 역할에 해당한다. 그런데 이 '인적자원개발 리더'에는 최고경영자 뿐만 아니라 중간관리자도 포함되므로 '인적자원개발 최고경영자'에 해당하는 역량은 여섯 개의 일반(general) 역량과 다섯 개의 주요(core) 역량으로 구분할 수 있다. 이 중 주요 역량이 Best HRD 사례에서 어떻게 제시되고 있는 가 살펴보자.

[그림 3-1] 인적자원개발 최고경영자(HRD CEO)가 갖추어야할 역량

먼저 변화관리(change management)란 현재 상황에 대해 모든 구성원이 사실에 근거하여 공유하고 변화의 필요성에 대한 공감할 수 있으며 변화의 방향, 즉 변화된 이후의 모습인 미래(비전)에 대해 명확한 청사진이 제시되어 각자가 무엇을, 언제까지 어느 정도로 달성해야 하는지가 명확하게 나타나는 것을 말한다.

Best HRD사례에서는 종사자의 규모 즉 대기업이나 중소기업(300인 미만) 모두에서 '중장기 경영전략 수립'에 따른 비전의 공유, 이 전략에 따른 '교육훈련계획'의 연계에 대해 언급하고 있다. '교육훈련계획'에 있어서는 사전적인 요구(needs) 조사를 실시하는 것도 기업 규모와 무관하였고, 200명 이상의 기업의 경우 '교육훈련계획'의 수립에 있어서 자체적인 학습체계의 구축과 지역 교육훈련기관과의 연계를 통한 학습과정의 개발이 이루어지는 것으로 나타나고 있다. 특히 종사자가 4천명 이상인 대기업의 경우에는 비전 달성을 위한 직무 역량을 구체적으로 제시하고, 각 사업수준별 목표달성을 위한 역량 수준별 교육을 운영하고 있는 것으로 나타났다.

두 번째, 소통(communication)의 어원은 라틴어의 '나누다'를 의미하는 'communicare'로, 소통은 '뜻이 서로 통하여 오해가 없음'을 의미한다(최숙희 외, 2008). 이는 조직을 구성하고 있는 다수의 이해관계자가 상호 의견수렴과 설득과정을 통해 공감대를 형성해 정책의 실효성을 배가시키는 것을 의미한다.

이에 대한 사례로는 주기적인 노사협의회 개최를 통한 협력적 문화 구축, 노동조합이 제안한 외부 컨설팅을 통한 근무체계 개선, 인력 채용시 노동조합과 업무 전문가의 참여를 통한 심사, 전 직원에게 연 1회 상담기회를 제공하여 인사 배치에 활용, 화합의 날 운영, 각 부서별로 훈련조정자(training coordinator)를 임명하여 현업과 원활한 커뮤니케이션 유지, 경영진과 중간관리자의 커뮤니케이션 강화를 위한 간담회 실시, 고충상담을 위한 상담실 운영 및 상시 면담 체계 구축, 멘토링을 통한 신규입사자의 조기 적응과 직원간 커뮤니케이션 활성화, 인사 전반에 대한 상시적인 의견 반영을 위한 다양한 설문조사 및 만족도 조사 실시, 매월 회사와 직원들의 만족을 돕기 위한 가교 역할자를 선정하여 신바람[3] 나는 기업문화와 직원들의 행복을 위한 활동 전개 등을 살펴볼 수 있다.

한편 기업내 소통뿐만 아니라 사회와의 소통 측면에서 자체 교육원을 이웃 기업에게도 개방, 급여의 일정액의 봉사기금을 적립하여 기부하기, 어린이날 등 특정일에 직원 가족과 지역 주민에 대한 초청행사 실시, 자율적 참여를 통한 지역사회 사회봉사활동에 대한 회사의 지원 등의 사례를 찾아볼 수 있다. 특히 약 150명의 종사자가 근무하는 AC기업의 경우에는 구성원의 전문지식을 활용한 봉사단 운영, 사내 운영시설의 무료 이용 확대, 소외계층과의 문화 나눔 운동 전개, 재해(수해) 복구 활동 지원, 건강교실 운영 등 활발한 지역 사회공헌[4] 활동 전개를 사례

3) 미국에는 X이론(인간을 명령·통제에 따르는 수동적 인간으로 보는 이론)과 Y이론(인간의 자율과 창의력을 강조하는 이론)이 있고, 일본에는 Z이론(모방과 조직관리를 중시하는 이론)이 있으니 우리는 한국적 기술 및 산업문화를 보여주는 이론을 만들어야 한다는 생각에 '신바람'에 바탕을 둔 'W이론'을 제시한 있다(이면우, 1992). 이 이론의 실체는 한민족(韓民族) 고유의 특성인 '신바람'에 있으며, 이론을 정립하기 위한 정신적 기반은 선조들이 제창한 실사구시(實事求是) 정신에서 찾는다. 역사적으로 변혁의 시대, 격동의 시대 등 나라와 겨레의 위기상황에서 걸출한 지도자가 배출되었듯이 정보혁명의 시대를 맞아 국민들에게 밝은 전망과 포부를 제시할 수 있는 지도자들을 배출해 가정·산업계·대학·연구소·정부 등에서 신바람 나는 나라를 만들자는 이론이다.

4) 기업사회공헌(Corporate Social Responsibility; CSR)은 기업의 자선활동이나 기업이 속한 지역사회의 발전을 위하여 하는 행동으로 기업의 거버넌스, 노동자 권리, 인권, 다양성, 환경적 책임 등 등 기업활동의 체질을 변화시켜야 하는 분야를 중심으로 논의된다. 2005년도부터 4년간 추진되어

로 제시하고 있다. 이 밖에도 사회적 취약계층, 즉 여성, 장애인에 대한 육성 전략에 따라 더불어 사는 문화 정착에 애쓰는 사례도 찾아볼 수 있다.

세 번째, 비전설계 역량은 변화의 내용과 모습, 방향을 이해하고, 이를 달성하기 위한 방법, 과제, 원칙 등에 대한 정보를 제공하여 공유할 수 있도록 설계할 수 있는 역량을 의미한다. 사례집을 통해 최고경영자가 이러한 설계를 하였는가를 명확히 구분해내기는 어렵다. 다만 간접적으로나마 비전설계를 위한 최고경영자의 의지가 반영된 정보시스템의 구축을 통한 정보 공유 노력을 통해 간접적으로 관찰할 수 있다.

예를 들면 직무명세서 및 표준경력경로에 기초한 2년 주기의 경력개발 점검, 거의 모든 기업에서 찾아볼 수 있는 지식관리시스템(knowledge management system; KSM)을 통한 교육자료, 교육결과, 업무지식 및 노하우의 공유, 많은 기업에서 도입하고 있는 성과관리시스템(balanced scorecard; BSC)을 통한 조직의 전략에 대한 수행 기여도 측정 및 관리, 자체적으로 구축한 교육훈련시스템을 통한 체계적 교육훈련 현황 관리, 현장교육(On the Job Training; OJT)의 효과 증진을 위한 업무매뉴얼의 작성 활용, 자체 교육연수원 이나 자체 개발 교육훈련 교재 보유, 인사고과의 객관성 및 신뢰성 확보를 위한 제도의 도입, 기업 특수적(firm-specific) 역량강화를 위한 시스템 구축을 통한 조직원의 경력개발경로(career development path) 관리 등의 사례를 찾아볼 수 있다.

네 번째, 갈등관리 역량[5]은 현재의 갈등(conflict)과 예상되는 갈등을

---

온 사회적책임 국제표준(ISO26000 Guidance on Social Responsibility)이 69개 개발참여국을 대상으로 실시한 1차 온라인 투표에서 2/3 이상의 찬성표를 얻음에 따라 국제표준안(Draft International Standard; DIS)으로 등록되었다. 사회적책임 국제표준은 기업, NGO, 정부 등 사회를 구성하는 모든 조직이 사회의 지속가능한 발전에 기여하도록 책임있는 활동을 하는데 필요한 지침을 제공하는 것을 목적으로 하고 있다. ISO26000 제정이 가시화되면서 '기업의 사회적 책임'과 이를 확보하기 위한 '지속가능경영(sustainability management)'에 대한 관심이 커지는 추세에 있다(지식경제부, 2009a. 2009b).

5) 2005년 5월 정부는 공공정책과 대규모 사업을 둘러싼 사회갈등과 정책갈등을 해결하고 관리하기 위한 『공공기관의 갈등관리에 관한 법률안』을 제출한 바 있으나 제17대 국회의 임기만료에 따라 자동 폐기되었다. 제18대 국회에서는 2009년 6월 의원입법으로 공공정책의 갈등에 대하여 이해관

조사하여 원인을 밝혀내고, 갈등을 건설적으로 해결하도록 도와주며, 팀원 간의 협조, 협동(teamwork), 일체감을 형성하도록 이끄는데 필요한 역량을 의미한다. 여기서 갈등은 기업 내에서 관리자와 사원간에 인식에 있어 많은 차이를 보일 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 최고경영자는, 한편으로 사원의 욕구, 기대 등에 대한 면밀한 조사를 하여 이에 적합한 보상 및 전략을 수립해야 하고 다른 한편으로 오해의 소지가 있는 것은 지속적인 대화를 통해 해결해야 한다는 것이다.

기업 내에서 있을 수 있는 갈등의 요인은 복잡하고 서로 연계되어 있기 마련이다. 인적자원개발 관점에서의 갈등관리는 성과에 따른 보상체계와 인력 배치 제도 운영이 해당하는 것으로 보인다. 물론 가장 광범위하게는 주기적인 노사협의 개최를 통한 협력적 문화 구축, 직원들을 대상으로 한 전문가 상담 제공이나 사전적 예방차원의 스트레스 관리 프로그램의 운영 등이 이에 해당할 것이다. 대부분의 기업에서는 개인의 업적과 역량평가와 연계하여 승진, 배치, 이동 및 보상을 실시하고 있다. 앞서 비전설계 역량의 예로 살펴보았던 정보시스템 중 성과관리 시스템이 이에 해당한다고 볼 수 있다. 특히 다양한 순환 근무(보직)제의 실시, 신규 사업 진출 또는 결원 발생의 경우  내부 공모제 실시, 모든 직원을 대상으로 한 희망부서 조사를 통한 인력 배치, 신입직원의 조기정착을 위한 멘토링 등 제공, 성과평가시스템 운영결과에 대한 정보공개와 의견수렴 실시, 상하 의견교환을 통한 개인별 목표관리제(management by objective; MBO) 실시, 미혼 사원을 위한 결혼정보회사 무료이용 및 커플 매칭 프로그램 운영, 새로운 성과창출을 위한 근속 5년차 이상의 모든 직원 대상의 최대 1개월 휴가 제도 운영 등을 찾

---

계인들의 적극적 참여를 보장하는 『사회통합을 위한 정책갈등관리법안』이 발의된 바 있다. 제17대 국회의 법률안에 대한 검토보고서에 따르면, 참여적 의사결정 방법은 기존의 시민참여제도(청문, 의견수렴, 공람 등)의 범위를 넘어 시민 등을 공공정책 결정과정의 동반자로 인식하면서 적극적 참여를 보장하는 새로운 기법으로 OECD에서는 이 기법을 새로운 개척분야로 보고 있으며 현재 캐나다(Citizen Engagement)와 네덜란드(Co-Production) 등 일부 국가에서 시범적으로 도입하고 있는 단계라 지적하고 있다.

아볼 수 있다.

다섯 번째, 인적자원개발 관련 전문성 역량이란 인적자원개발에 대한 전반적인 지식과 정보를 이해하고, 업무 및 각종 활동에 적용할 수 있는 역량을 의미한다. 그런데 이 역량은 현 시점에서는 최고경영자의 역량으로서 충분조건으로 볼 수는 있으나 필요조건은 아닌 것으로 보인다. 이는 본 연구의 목적을 상기하면 이해될 수 있으리라 생각된다.

즉 본 연구는 최고경영자의 인적자원개발에 대한 전반적인 인식 개선을 통해 현장에서 인적자원개발의 중요성을 상기시키는 역할과 구성원들에게 이러한 인적자원개발의 기회를 제공하는 역할에 대해 초점을 맞추고 있다. 그래서 업무공백의 우려(46.7%), 회사 특성상 교육·훈련이 불필요(32.7%), 직원교육관련 예산의 부족(25.0%), 효과적인 교육 프로그램 부재(21.6%) 등 인적자원개발의 어려움[6]에 대해 최고경영자의 인식 개선을 유도할 수 있는 교육프로그램을 개발하는데 있음을 상기할 필요가 있다.

Best HRD 사례에서는 최고경영자가 사내 강사 연구 강의에 참석하여 강사의 자질 향상과 역량 강화에 도움을 주는 경우가 있었다. 또 최고경영자가 참석하는 월례조회에 현장의 성공담을 '3분 말하기' 하는 제도를 도입한 사례도 찾아볼 수 있었다. 대기업인 IA社는 교육전담부서 외에 최고경영자를 위원장으로 하는 교육훈련 관련 별도의 위원회를 두어 교육훈련 관련 사안에 대한 심층 논의를 하도록 하였다. HA社의 최고경영자는 경영지표로 인적자원개발에 대한 의지를 '교육이 경쟁력이다'로 명시화한 사례도 있었다.

---

6) 2008년도 중소기업 인력실태조사 결과(중기청, 2008b)에 따르면, 중소기업에 종사하는 직원들의 교육 및 훈련을 실시하고 있는 제조업체는 30.0%, 지식기반서비스업체는 35.7%로 나타났다. 교육·훈련을 실시하지 않는 사업체의 미실시 이유는 제조업체의 경우에는 업무공백의 우려(46.7%), 회사 특성상 교육·훈련이 불필요(32.7%), 직원교육관련 예산의 부족(25.0%), 효과적인 교육 프로그램 부재(21.6%) 등의 순서로 나타났다. 또한 지식기반서비스업체의 미실시 이유는 업무공백의 우려(46.0%), 효과적인 교육 프로그램의 부재(29.4%), 회사특성상 교육·훈련이 불필요(28.1%) 등의 순으로 나타났다.

## 2. 최고경영자(CEO) 환경의 변화

앞서 인적자원개발 최고경영자의 중요 역량에 대해 Best HRD 사례에서 어떻게 발견될 수 있는가를 살펴보았다. 그러나 이 사례는 총체적으로 기업이 어떻게 인적자원개발을 하고 있는가에 초점이 맞추어져 최고경영자의 인식이나 역할에 대한 사례는 명확하게 드러나지 않는다는 아쉬움이 있다. Best HRD 사업의 목적 자체가 인적자원개발에 대한 관심 제고를 통해 확산시키기 위한다면 보다 명확한 최고경영자에 대한 사례화가 필요할 것으로 보인다. 지금까지 민간부문이나 공공부문이나 모두 기관의 대체적인 인적자원개발에 대한 현황에 대한 사례를 제시하였으나, 이를 조직하고 체계화하는데 구체적으로 최고경영자가 어떻게 대응하였는가를 교육프로그램화시킬 수도 있는 것이다. 물론 공공부문에서 최고경영자들의 협의회인 Best HRD Club을 운영하고 있으나, 일회적 만남의 장으로 그치는 한계가 있어 보인다.

한편 기업 경영환경의 급변은 최고경영자를 둘러싼 환경에도 변화를 초래하고 있다. 특히 최근에는 경기침체, 글로벌 경쟁 격화, 기업에 대한 사회적 요구의 확대 등으로 최고경영자의 창조적 역량이 필요성이 대두되고 있다. 이하에서는 한창수・강한수・예지은(2008)이 미래 최고경영자의 조건으로 제시한 '창조적 리더십'으로부터 중소기업 최고경영자의 역할에 대한 시사점을 얻고자 한다.

먼저 최고경영자에 대한 경영실적 평가주기가 짧아지고, 여론 및 이해관계자의 감시가 강화됨에 따라 최고경영자의 지위(status)가 갈수록 불안정해지는 추세에 있다.[7] 반면 '기업 가치'(enterprise value)에 미치는 최고경영자의 영향력은 확대되고 있어 최고경영자의 이직 및 전직이

7) 베인 앤 캠퍼니가 포천 '글로벌 500大 기업'을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 경영실적이 분기별로 공개되고 투자자 등 이해관계자들에 대한 책임이 첨예화되면서 최근 10년간 최고경영자의 평균 재직기간은 8년에서 5년으로 단축되었다고 한다.

활발해지고 있다.[8] 또한 최고경영자를 포함한 임원진들(Top Management Team; TMT) 및 IT인프라 구축을 통한 시스템 경영[9]이 정착되면서, 최고경영자가 고유의 전략적 역할을 수행할 여건이 조성되었다. 이 밖에도 다양한 이해관계의 조정 능력, 글로벌 감각, 기업설명(Investor Relations; IR) 역량, 제휴 및 협상 역량, 인문학적 소양 등 이른바 팔방미인(multi-talented)형 최고경영자를 요구하고 있다.[10]

이러한 경영환경의 변화 속에서 경영전략의 본질은 경쟁기업과의 차별화이다. 이러한 차별화는 새로운 사업, 새로운 제품 및 새로운 시장을 개척하는 창조적 의지와 역량을 갖춘 최고경영자를 요구하고 있다. 이에 한창수・강한수・예지은(2008)은 창조형 최고경영자가 갖추어야할 5대 조건으로 부단한 성장추구, 인재확보 및 후계자 육성, 조직에 창조적 영감 부여, 글로벌 시장개척, 사회와의 의사소통 등을 제시하고 있다.

먼저 기업이 당면한 위기를 극복하고 새로운 성장기회를 발굴하기 위해서는 최고경영자의 전략적 사고(strategic thinking)가 전략기획(strategic planning)보다 중요하다고 한다. 특히 경영환경의 불확실성이 높은 상황에서는 적절한 위기관리시스템을 구축이 무엇보다 필요한 것이다.

둘째, 최고경영자는 다양한 인재들이 기업의 경영이념과 핵심가치를 충분히 체화(embedded)할 수 있도록 공유가치의 구심점으로서의 역할을 수행한다. 또한 장기적이고 객관적인 검증 절차를 통해 후계자를 선발하고 집중 육성하고, 다양한 성공모델을 제시하여 건설적인 실태를 독려하는 도전적인 기업문화를 조성한다. 아울러 직원들이 올바른 방향으로 스스로 나갈 수 있도록 권한과 책임을 부여하는 등 임직원의 사기

8) 최고경영자 브랜드가 강조되면서 기업의 경영성과보다는 자신의 브랜드가치를 높이는데 관심을 기울이는 경우도 있다.

9) 최고경영자가 민감한 사안에 대해 최고재무경영자(Chief Financial Officer; CFO), 최고정보경영자(Chief Information Officer; CIO), 최고운영경영자(Chief Operating Officer; COO) 등에 의지하는 등 독자적이고 과감한 의사결정이나 책임을 회피하는 부작용도 있다.

10) 핵심역량을 발굴하여 집중하는데 주력하기보다 관심과 역량을 여러 곳으로 분산하여 어중간하고 무난한 리더십을 갖는 경우도 있다.

제고와 상하간 신뢰를 바탕으로 사람 중심의 관리를 강화한다. 여기에 근무환경 개선을 통한 삶의 질 향상과 업무 몰입을 위한 동기부여에 대한 지속적 관심과 지원을 제공한다.

셋째, 창조형 최고경영자는 다양한 방식으로 조직에 창조적 영감을 부여한다. 인문학적 상상력을 기반으로 조직 내 창조적 영감을 배양하고, 다양한 분야에 관심을 갖고 모험을 즐기며 파격을 통해 조직에 신선한 자극을 제공한다.

넷째, 창조형 최고경영자는 기업의 핵심경쟁력을 글로벌 수준에서 활용할 수 있는 체제를 구축한다. 그리고 글로벌 경영을 적극 추진하여 기업가치를 높이고 국내는 물론 세계시장에서의 경쟁우위를 확보한다.

다섯째, 창조형 최고경영자는 사회와의 의사소통을 경영의 핵심요소로 인식하고 이를 통해 기업가치를 증대시킨다.

## 제4절 중소기업에서 최고학습책임자(CLO)의 필요성

### 1. 최고학습책임자(Chief Learning Officer)의 개념과 역할

최근에 조직의 인적자원개발을 강화하는 방법으로 최고학습책임자에 대한 중요성과 관심이 날로 증대되고 있다. 윤종성(2008)에 따르면 글로벌 경제 위기가 점차 확산되고 있는 가운데 국내 주요 기업들이 최근 사내 교육을 총괄하는 최고학습책임자(Chief Learning Officer)직을 신설하거나 도입을 검토 중이다. 최고학습책임자(Chief Learning Officer; 이하 CLO)란 조직내 인적자원개발에 대한 총체적인 책임을 맡고 있는 사람으로, 조직내 경영과 교육이 별개의 독립적인 활동이 아니라 통합되어 시너지 효과를 제고시켜야 할 영역으로 인식되면서 생긴 조직 내

중책이다(이정택, 2007). CLO 이전에도 조직의 학습과 관련하여 최고지식책임자(Chief Knowledge Officer),[11] 인사담당 최고책임자(CHO, Chief Human-resource Officer)[12]의 역할이 있었다.

이미 국내 많은 기업들에서도 인재 양성의 책임자가 통상 임원급을 말하는 "C(Chief)" 지위에 올라와 있다. 그러나 여전히 조직원의 '학습'을 따로 규정하고 이를 전담하는 책임자란 개념이 명확히 자리 잡지 못하고 있다는 지적도 있다. 국내에서 CLO 개념은 생소하지만 미국 기업들은 이미 오래 전부터 CLO 커뮤니티, 포럼, 잡지 등이 활성화되어 있고, 한국 기업들이 자주 참가하는 ASTD(American Society for Training & Development) 국제 컨퍼런스에는 CLO 커뮤니티 및 포럼이 중요한 행사 가운데 하나로 이미 자리 잡은 상태이다(송영수, 2008).

CLO가 처음 등장한 것은 GE의 잭 웰치 회장이 1990년대 중반, 벤치마킹·6시그마·경영리더 양성을 위한 액션 러닝(action learning) 등의 경영 철학을 직원들에게 전파하기 위해 책임자를 구하는 과정에서 자연스레 CLO란 용어가 자리 잡았다. 당시 GE의 인재개발교육기관인 크로톤빌의 책임자였던 Steve Kerr가 초대 CLO를 맡으면서 본격적으로 알려지기 시작했다(박수호, 2009). 우리나라에서는 안철수 카이스트 교수가 안철수연구소의 CEO직을 버리고, 'CLO' 타이틀을 달면서 주목을 받기 시작했다(윤종성, 2008).

CLO의 역할에 대하여 이정택(2007)은 다음과 같이 5가지를 강조하였다: 1) 학습과 프로그램 개발을 조직(기업) 전략에 연동시키기; 2) 조직 개개인의 업무수월성 제고를 위한 학습실행; 3) 학습 프로그램 개발의 영향력 측정; 4) 리더십 및 멘토링 프로그램 개발; 그리고 5) 혁신적 학

11) 최고지식책임자(Chief Knowledge Officer). 종합적으로 지식을 관리하고 활용해 지식경영을 추진하는 최고책임자를 뜻한다. 빌 게이츠는 CEO의 자리를 스티브 발머에게 물려주고 자신은 CKO를 맡았다.

12) 인사담당 최고책임자(Chief Human-resource Officer). 인재개발과 양성, 배치 및 관리 등을 총괄한다.

습방법 도출 및 추진. 송영수(2008)는 조직을 핵심가치를 향해 한 방향으로 정렬시키기, 차세대 리더 육성, 글로벌 경쟁력 강화, 성과 역량 향상 등 4 가지를 제시하였다. 또한 안철수(2008)는 사내 교육시스템 정립, 교육 및 경영판단에 대한 조언, 개개인의 커리어 코칭 등 세 가지를 강조하였다.

또한 한국인재경영연구소(2009)는 인재육성계획수립 및 교육체계 수립으로 대변되는 전통적인 인적자원개발 활동만으로는 CLO의 역할이 '경영의 파트너' 라고 하기에는 상당한 거리감이 있으며, '조직의 유효성'을 결정짓는 요인들을 인적자원개발 관점에서 대안을 제시하고 수행하는 역할'이라고 주장하였다.

결국 CLO는 조직의 비전과 전략에 직결되는 학습전략을 개발하고 실행을 촉진함으로써 성과 향상을 위한 조직의 역량을 극대화시키는 역할이라고 할 수 있다. 이러한 역할은 조직 역량 개발을 사업 전략 수행에 직접적으로 영향을 주는 중요 요인으로 간주하고 조직 내 중책을 부여한다는 점에서 기존의 인적자원 개발의 역할을 뛰어넘는 것이라고 볼 수 있다.

## 2. 중소기업에서 최고학습책임자(Chief Learning Officer)로서 CEO

글로벌 스탠다드 확산, 디지털화 급진전 등 동태적인 환경변화 속에서 기업을 지휘하는 CEO의 중요성이 한층 커지고 있으며, 이는 폭풍 속에서 선장의 역할이 중요해지는 것과 같은 이치이다. 이것은 기업의 미래가치가 CEO 역량에 연동되고, 국내외 유수 미디어들이 CEO 평가에 나서고 있는 점에서도 확인이 가능하다(이민훈, 2004). 상황에 맞는 CEO의 바람직한 역할이 이루어지지 않는다면 기업은 무한 경쟁에서 경쟁력을 가질 수 없다.

CLO의 도입은 아직은 대기업을 중심으로 진행되고 있으며, 중소기업

의 경우 그 필요성을 인식하지 못하고 있는 상태이다. 앞서 중소기업이 기술력과 혁신력을 바탕으로 고부가가치를 창출하는 혁신형 중소기업으로 성장발전하기 위해서는 인적자원개발, 특히 학습문화 창출의 중요함을 제시하였다. 따라서 중소기업의 경우 경영과 연계하여 조직의 학습을 이끌어나가는 CLO의 역할이 더욱 강조되어야 한다.

CLO의 역할은 임직원 채용과 배치 위주였던 기존 인사담당 임원의 업무를 보다 확장시켜 교육을 총괄하고 조직의 역량을 극대화시키는 역할이다. 이밖에 핵심 인재 육성 업무는 물론, CEO의 비즈니스 전략을 직원들에게 전달하고, 이해시키는 '중개자' 역할도 맡고 있다. 따라서 CLO는 CEO의 '전략적 파트너'라고 불린다(박수호, 2009). 특히 CEO의 학습에 대한 인식과 의지, 그리고 혁신역량은 중소기업 인적자원개발 수준을 가늠하는 척도가 될 것이다.

### 3. CLO로서의 CEO 역량 개발

CLO로서의 CEO는 CLO의 역량이 무엇인지 확인하고 이를 개발할 필요가 있다. 이정택(2007)은 CLO의 네 가지 역량을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 리더십 스킬로 조직 비전의 조직 내 체화 능력, 조직 비즈니스 목표를 점진적으로 실현하는 모니터 능력, 조직 내 팀빌딩 및 팀 발전을 위한 멘토링 스킬 등을 발현하는 역량이다. 둘째, 조직의 전략적 기획 경험으로 단순히 조직 내 학습전략에 국한된 기획력이 아닌 조직 장단기 비즈니스 전략과 연동된 전략 기획 경험이 필요하다. 셋째, 기존의 학습과 개발과정 전반에 관한 지식이 필요하다. 넷째, 조직 내 학습이 비즈니스 수행력에 미치는 영향력을 제시하는 능력이 필요하다.

실제 CEO에게 필요한 자질과 조건에 대한 자료를 살펴보더라도 CLO에게 필요한 역량은 성공하는 CEO를 만드는 기초 역량이 됨을 확인할 수 있다. 백풍렬(2004)은 성공하는 CEO는 위험을 수동적 자세로

대처하는 것이 아니라 오히려 자시 스스로를 불확실성과 위험에 적극 노출시키고, 변화와 혁신에 대한 강한 열정을 가지고 있으며, 고객의 소리에 귀를 기울이고, 부하직원들에게 명확한 이정표를 제시하며, 이정표를 확신 있게 설득할 수 있으며, 말보다는 행동을 우선시하며, 학습과 독서를 결코 게을리 하지 않는다고 한다. 또한 이연수(2003)는 CEO 행동지침으로 혁신적인 비전 공유, 열린 커뮤니티 장 형성, 변화를 직시하고 행동, 정도에 충실하게 걷기를 제시하였다.

CLO에게 필요한 조직 비전과 연계하는 리더십 스킬과, 전략기획력 등은 CEO에게 필요한 행동을 가져올 수 있으며, 성공확률을 높이는 밑거름이 될 수 있다.

## 제5절 소결

중소기업은 고용의 촉진, 소득의 재분배, 투자 활성화를 촉진함으로써 우리 경제에 차지하는 비중이나 기여도가 매우 높음에도 불구하고, 생산성 및 수익성이 하락하고 있으며, 이로 인해 대기업과의 격차가 점차 확대되고 있다. 또한, 최근 한·미 자유무역협정 체결 및 한·유럽연합 자유무역협정 추진 등의 무역 환경의 급속한 변화는 해외 연구개발(R&D) 및 시장동향, 정보자원, 전문연구인력 등이 부족한 대다수의 중소기업에게 더 큰 위협 요인으로 다가오고 있다.

한편 기업의 성과는 조직원의 역량에 의해 크게 좌우된다는 사실을 감안할 때 인적자원개발은 간과할 수 없는 중요한 문제이다. 기업이 우수한 인적자원을 얼마나 확보하고 있는지에 따라 기업의 경쟁력이 결정되고 이를 통해 기업의 지속적인 성장 가능성을 유추해 볼 수 있기 때문이다. 따라서 중소기업의 성장과 발전을 위해 인적자원개발은 매우

중요한 활동이라 할 수 있다. 그러나 인적자원개발이 경쟁우위를 선점하기 위한 중요 전략임에도 불구하고 중소기업의 인적자원개발 현황과 관련된 선행연구를 살펴보면 교육기회와 투자가 부족할 뿐만 아니라, 자체적인 인적자원개발 체계를 갖추고 있다고 보기 어려우며, 업무공백 등에 대한 우려로 교육훈련에 적극적으로 참여하기 어려운 현실임을 확인할 수 있다.

중소기업 인적자원개발의 어려움에도 불구하고 정부가 2005년부터 시작된 '인적자원개발 우수기관 인증제'에서 도출된 사례를 길대환(2007)의 인적자원개발 최고경영자의 중요 역량 측면에서 살펴보았다. 이 사례는 총체적으로 기업이 어떻게 인적자원개발을 하고 있는가에 초점이 맞추어져 최고경영자의 인식이나 역할에 대한 사례는 명확하게 드러나지 않는다는 한계가 있다.

한편 기업 경영환경의 급변은 최고경영자를 둘러싼 환경에도 변화를 초래하고 있다. 특히 최근에는 경기침체, 글로벌 경쟁 격화, 기업에 대한 사회적 요구의 확대 등으로 '창조형 최고경영자'의 필요성이 대두되고 있다.

창조형 최고경영자란 확고한 전략적 의지를 기반으로 전방위적 위기관리시스템을 구축하고 부단히 성장을 추구한다. 그리고 다양한 인재를 확보하고 실패를 두려워하지 않는 조직문화를 배양하며 체계적으로 후계자 육성 프로그램도 운영한다. 또한 다양한 방식으로 조직에 창조적 영감을 부여하고, 글로벌 경영을 통해 기업가치 제고 등 글로벌시장 공략을 기업경쟁력 강화의 기회로 활용한다. 더불어 사회와의 의사소통을 통해 기업윤리 및 친환경 중시와 같은 사회적 현상도 사업기회로 승화시킬 수 있는 능동적 자세를 취한다.

그런데 중소기업 특성에 적합한 인적자원개발 방안으로 중소기업에 적합한 학습인프라를 구축하고, 비형식적 현장학습을 촉진하며, 학습에 적극적인 조직문화를 창조해야 한다. 이는 단기적인 문제해결 차원이

아니라 장기적인 관점에서 조직을 변화시키고 인재육성체계를 마련해야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 중소기업 최고경영자의 역할로서 최고학습책임자(CLO)가 강조될 필요가 있다. 이는 경영환경의 변화로서 임원진(Top Management Team; TMT)을 통한 시스템경영의 정착에 따라 조직 내 인적자원개발에 대한 총체적인 책임을 맡는 사람으로, 조직의 비전과 전략에 직결되는 학습전략을 개발하고 실행을 촉진함으로써 성과 향상을 위한 조직 역량을 극대화를 목적으로 하고 있다.

중소기업이 글로벌 스탠다드 확산, 디지털화 급진전 등의 동태적인 환경 변화 속에서 생존하기 위해서는 인적자원개발, 특히 학습문화 창출이 중요하다. 따라서 중소기업의 경우 경영과 연계하여 조직의 학습을 이어나가는 CLO의 역할이 더욱 강조되어야 한다.

결국 중소기업이 보다 적극적으로 인적자원개발을 조직의 핵심 전략으로 인식하고 실행함으로써 조직의 경쟁력을 갖춰야 하며, 이를 위해 정부의 적극적인 지원과 자생력을 갖춘 대기업과의 협력 방안이 마련되어야 할 것이다.

제 4 장

# 중소기업 CEO 교육프로그램 분석

윤여인

## 제1절 국내 중소기업 CEO 교육프로그램

### 1. 한국생산성본부『CEO 경영아카데미』

#### 가. 프로그램 개요

<역사>

CEO경영아카데미 과정은 2003년 서울, 부산, 대구를 시작으로 2004년 광주, 대전 지역에서 신설되어 주요 광역시에서 전국적인 네트워크 체제로 운영되고 있다. 부산, 대구, 광주, 대전 지역은 해마다 한 번, 서울의 경우 두 번 개설하며, 지금까지 전국에 걸쳐 1,300여 명의 수료생을 배출하였다. 올해로 7년째를 맞이하고 있는 본 프로그램은 2009년 3월 현재 서울 13기, 대구 7기, 부산 7기, 호남 6기, 대전 6기 과정이 진행 중이다.

<목표>

급변하는 환경에 적극 대응하기 위해 최고경영자의 지식역량을 강화해야 한다는 정부의 정책의지와 지원 하에 본 과정은 학습하는 CEO상 정립을 최우선 목표로 하고 있다.

나. 프로그램 체계

본 과정은 높은 경영성과를 창출하는 CEO들의 행동특성을 조사, 분석한 결과를 토대로 CEO 역량을 증진시키기 위해 체계적으로 구성된 프로그램으로, 도입과정, 전문과정, 전략과정, 교양과정으로 분류되어 운영되고 있다.

CEO 개인역량 개발을 위한 도입과정은 리더십·문제해결, 인간관계·커뮤니케이션, 코칭·멘토링·창의력, 파트너십·이미지개발·자기혁신 프로그램으로 구성되어 있으며, 이 과정에서는 워크숍 등의 실질적인 강의 참여를 통해 CEO의 의식혁신을 교육목표로 하고 있다.

CEO의 전문성을 향상시키기 위한 프로그램으로는 전문과정과 전략과정이 운영되고 있다. 전문과정은 마케팅·영업전략, 신규사업전략워크숍, 인적자원경영·공장경영, 정보경영·기술경영, 재무·회계·부동산경영 프로그램으로 구성되어 있으며 주로 사례연구와 강의를 통해 조직의 시스템혁신을 교육목표로 한다. 전략과정은 변화와 혁신 워크숍, CEO 성공 스토리, 기업경영 자가진단, 인적네트워킹·이미지전략·협상전략·전술 등의 프로그램으로 구성되어 있으며, 주로 팀빌딩과 워크숍 등의 다양한 참여를 통해 CEO의 행동혁신 추구를 교육목표로 하고 있다.

교양과정은 매너와 에티켓, 감성·유머·문화경영, 건강경영, 해외벤치마킹, 성공적 인생경영 프로그램으로 운영되며 벤치마킹과 실습을 통해 CEO 역량강화에 필요한 이미지 혁신을 목표로 한다.

### 다. 프로그램 내용

프로그램의 내용은 지역별, 기수별에 의해 다소 차이가 있으며, 2009년 3월 현재 CEO경영아카데미 서울 13기 과정의 프로그램은 다음과 같다. 교육은 2009년 3월 10일(월)부터 12월 1일(화)까지 30주간, 매주 화요일, 매회 3시간 수업과 해외연수 1회로 구성된다. 프로그램의 구체적인 내용은 아래와 같다.

<표 4-1> 한국생산성본부 CEO경영아카데미 프로그램

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 3/10(월) | 개강 | Introduction | - | - |
| | | 글로벌 무한경쟁시대의 중소기업 대응전략 | 특강 | 최동규 회장 (한국생산성본부) |
| 3/17(화) | 전략과정 | Ubiquitous 시대의 4P 전략 (디지털시대 CEO의 조건) | 강의/사례 | 이금룡 연구소장 (코리아디지털) |
| 3/24(화) | 도입과정 | 인간유형 분석을 통한 성공적 인간관계 형성 | Role play | 박은주 교수 (한국생산성본부) |
| 4/31(화) | 도입과정 | Creative Leadership개발과 리더십 모델 | 워크숍 | 백기복 교수 (국민대학교) |
| 4/7(화) | 전략과정 | 우리회사의 조직문화 진단 | 워크숍 | 반병길 소장 (한국경영조직연구소) |
| 4/14(화) | 교양과정 | 선배와의 만남 [부부특강] 부부간 커뮤니케이션 | 강의/사례 | 제석봉 교수 (대구카톨릭대학교) |
| 4/17(금) ~ 4/18(토) | 워크숍 | CEO특강 - 나는 이렇게 경영한다 | 강의 | 조홍래 회장 (한국Tokimec유공압) |
| | | 사업설계 및 전략수립 시뮬레이션 | 워크숍 | 박상국 소장 (전략경영연구소) |
| | | 인적네트워킹 교류의 시간 | - | CEO센터 |
| | | 팀빌딩-다함께 하나됨을 위하여 | 게임 | 장건수 대표 (월드이벤트) |

<표 계속>

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 4/21(화) | 전략과정 | 선배와의 만남<br>[환영특강]휴테크 | 만찬 | 김정운 교수<br>(명지대학교) |
| 4/28(화) | 전략과정 | 비즈니스협상기법과 갈등관리 | 강의/사례 | 안세영 교수<br>(서강대학교) |
| 5/12(화) | 도입과정 | 감성마케팅과 하이테크마케팅 전략 | 강의/사례 | 오창호 교수<br>(한신대학교) |
| 5/19(화) | 전문과정 | CEO세일즈맨십과 영업전략 | 강의/사례 | 이상윤 소장<br>(연구소유통21) |
| 5/26(화) | 도입과정 | 실전마케팅 전략 | 강의/사례 | 석성홍 대표<br>(마케팅라인) |
| 6/2(화) | 전문과정 | [부부특강] CEO매너와 에티켓 | Role play | 서자원 원장<br>(한국프로토콜스쿨) |
| | 교양과정 | [부부특강]마음을 사로잡는 파워스피치 | 강의/사례 | 김은성 박사<br>(KBS아나운서) |
| 6/16(화) | 전략과정 | 유비쿼터스시대의 신사업아이템 사례 | 강의/사례 | 정창덕 교수<br>(고려대학교) |
| 6/23(화) | 전략과정 | 기술도전과 가치창출 | 강의/사례 | 양동열 교수<br>(카이스트) |
| 7/2(목)<br>~<br>7/5(일) | 워크숍 | [부부동반]벤치마킹 해외연수 | 워크숍 | - |
| 8/18(화) | 전략과정 | 경쟁우위에 서기 위한 경영전략 | 강의/사례 | 이윤철 교수<br>(한국항공대학교) |
| 8/25(화) | 전략과정 | 성공적인 기업활동을 위한 미래 트렌드 예측 | 강의/사례 | 김경훈 소장<br>(한국브랜드연구소) |
| 9/1(화) | 교양과정 | 역사에서 경영을 만나다 | 강의/사례 | 이재규 교수<br>(前 대구대학교 총장) |
| 9/8(화) | 전문과정 | CEO가 알아야 할 기업분쟁예방을 위한 지혜 | 강의/사례 | 강영호 부장판사<br>(서울고등법원) |
| 9/15(화) | 전략과정 | [공장견학] CEO 웰빙라이프 | 강의/사례 | 길길호 대표이사<br>(주)거산 |
| 9/22(화) | 전략과정 | CEO가 알아야 할 매출채권과 거래처 신용관리 | 강의/사례 | 최홍식 대표<br>(3S컨설팅) |

<표 계속>

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 9/29(화) | 전략과정 | 부동산경영 실전재테크 | 강의/사례 | 손창록 총괄사장 (그랜드백화점) 진명기 사장 (JMK 플래닝) |
| 10/6(화) | 전략과정 | 전략적 도구로서의 표준 | 강의/사례 | 윤덕균 교수 (한양대학교) |
| 10/13 (화) | 교양과정 | [부부특강] CEO 웰빙라이프 | 강의/사례 | 석영환 원장 (100년 한의원 원장) |
| 10/20 (화) | 전문과정 | 현장 인사노무관리 실무전략 | 강의/사례 | 여상철 본부장 (인적자원개발본부) |
| 10/27 (화) | 전략과정 | CFO: 재무제표의 이해와 전략적 의사결정 | 강의/사례/ 워크숍 | 이병길 회장 (자오경영컨설팅/ 회계사) |
| 11/3 (화) | | CFO: 기업경영 자가진단 워크숍 | | |
| 11/10 (화) | 전략과정 | 후배와의 만남 [환영특강] 미래를 향한 New Network | 만찬 | 미정 |
| 12/1(화) | 수료식 | [부부동반] 성적우수자포상 우리가락의 이해와 감상 | 감상/실습 | 정선심 선생 (국악인 성창순, 이수자) |

### 라. 프로그램 특성

본 과정의 가장 큰 특징은 공부하는 CEO상 정립을 목표로 한다는 것이다. 따라서 본 과정을 운영함에 있어서 출석 관리는 다른 교육에 비해 더욱 많은 필요성이 제기되고 있는 부분이다. 이는 CEO의 원활한 출석이 이루어지지 않을 경우 학습의 성취 부분을 놓치기 쉽기 때문이다. 따라서 90% 이상 출석을 목표로 하고 있으며, 공부하는 CEO상 정립을 위한 과정의 특성을 정리하면 다음과 같다.

<정부가 인정하고 지원하는 CEO 과정>

CEO 교육의 필요성에 입각하여 지식경제부의 지원을 받아 운영 중이며, 정부와 한국생산성본부의 자체 심사를 통해 지역별 교육비용을 차등 지원한다.

<중소기업 CEO대상 특화>

중소기업의 경영환경과 경영자의 특성을 고려하여 우리나라 중소기업들이 직면한 문제들에 대한 체계적이고 종합적인 분석을 통해 중소기업 CEO에게 실질적인 도움을 제공한다.

<국내 최초 CEO역량모델의 체계적 프로그램>

기초이론 및 기본학습단계 - 간이진단단계 - Action Plan 수립단계 - 전문가 피드백단계로 구성된 실천적 컨설팅형 프로그램으로 진행된다.

<정부, 업계, CEO, 전문가의 네트워크>

본 과정을 이수한 CEO는 한국생산성본부 최고경영자 교류회 회원 자격을 부여 받는다. 자격을 부여받은 회원의 경우 다음과 같은 특혜를 누릴 수 있다. 먼저, 해외 선진기업과 전략적 제휴를 통하여 현지 강의 및 세미나, 현지 기업 방문, 간담회 등 해외 벤치마킹 현장학습이 가능하다. 둘째, 급변하는 기업환경에 대응할 수 있도록 최신 경영정보 제공 및 교류를 위한 CEO 포럼의 참여 기회와 워크숍을 통해 기업이 당면한 경영관련 문제를 종합적인 시각에서 바라보고 해결할 수 있도록 시뮬레이션 게임식의 워크숍과 세미나를 제공한다. 이는 시스템경영 역량을 제고하기 위한 경영기법을 습득할 수 있는 워크숍 참석이 가능하다. 부부 합동 교육 프로그램 과정은 배우자에게 필요한 정보와 다양한 문화, 예술 분야의 특강과 행사를 통해 부부가 함께 공유하고 참여할 수 있는 특별 프로그램을 제공하고 있다. 마지막으로, 각 분야의 저명한 국

내외 전문가들을 초빙하여 교류의 시간을 가짐으로써 CEO-전문가 간 네트워크 구축의 기회를 제공하고, 시너지 창출을 통한 경쟁력을 향상할 수 있도록 적극 지원한다.

<GE식 Action Learning의 교육공학적 참여식 프로그램>

(멘토링 학습시스템으로 1:1 자문 컨설팅 서비스)

최근 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하기 위해 많은 조직이 액션러닝의 도입을 적극 권장하고 있다. 이는 액션러닝이 기업 경쟁력을 강화하기 위해 가장 필요한 현장중심의 교육과 리더양성을 위한 전략적 수단으로 활용되고 있기 때문이다. 액션러닝이란 교육참가자들이 학습팀을 구성하여 스폰서 또는 자기 자신이 꼭 해결하고자 하는 실존하는 과제를 팀 전체 또는 각자가 주체가 되어 러닝코치(Learning Coach)와 함께 정해진 시점까지 해결하거나 과제 해결방안을 도출하는 동시에 그 과정에서 지식습득, 질문, 피드백(Feedback), 그리고 성찰을 통하여 과제의 내용 측면과 과제 해결의 과정 측면을 학습하는 프로세스를 말한다(서영태 & 봉현철, 2008).

액션러닝을 최초 도입한 GE는 이 프로그램을 통해 미래 리더 육성의 지름길을 제시하고 있는 것으로 유명하다. 1986년 이전까지 GE의 경영자 교육 프로그램은 프로그램의 효과 창출을 위해 전통적인 교육방법들 즉, 강의, 사례연구, 야외활동, 시뮬레이션 등을 사용하였으나, Jack Welch 회장의 등장 이후 GE의 경영자 교육은 액션러닝 중심으로 전환하였다. GE에서 수행한 액션러닝 중심의 경영자 교육은 실질적인 문제해결 중심으로 사업에 중대한 영향을 미치는 사안들의 해결에 도달해 줄 뿐만 아니라 성과향상 및 협력적 리더십 개발과 신 사업기술과 리더십 기술을 적용하기 위한 개인별 만 계획을 강조해왔다. 따라서 GE식 액션러닝의 핵심은 차세대 핵심리더양성을 위해 도전적이고 전략적으로 중요한 과제를 해결해가는 과정에서 리더로서 갖추어야 할 자질과 역량

등을 개발하고 이를 구체적으로 만 할 수 있는 계획을 을 하도록 유도하는 것이다(김선희 · 박성민 · 권정언, 2004: 272).

본 과정의 경우 액션러닝의 이점을 최대한 활용하여 프로그램을 구성하였다. 기존의 강의 위주의 수업이 아닌 워크숍, 그룹 토론 등의 참여식 교육을 통해 상호간의 자유로운 의견 교환과 첨단 교육공학적 학습지원시스템을 운영함으로서 조직이 직면한 실질적인 문제 해결 방안을 제시하고 현장에 직접 적용 가능할 수 있게 해준다.

마. 기타

<실적>

프로그램의 기수별 입학 정원은 40명으로 매 기수별 등록인원은 35~40명이며, 수료인원은 등록인원의 약 90%를 상회한다.

<각계 각층의 실무중심 전문 강사진>

한국생산성본부 CEO경영아카데미과정의 강사진은 학계, 현장 등 각 영역별 전문가 등의 성공 CEO로 구성되어 있다. 카테고리별 강사진은 학계 10명, 현장 19명, 한국생산성본부 소속 2명 등 총 31명으로 구성된다.

2. 한국생산성본부『글로벌 CEO 아카데미』

가. 프로그램 개요

<역사>

글로벌CEO아카데미과정은 신규 수출품목을 개발하고 틈새시장 개척을 통한 수출을 확대하기 위해 해외진출을 목표로 하거나, 이미 해외시장에 진입해 있는 중견기업 이상의 CEO를 대상으로 진행되는 과정으로

서 2007년 신설되어 올해로 3년째를 맞이하고 있다.

<목표>

본 과정은 글로벌 경영 환경에서 CEO가 갖추어야 할 핵심역량을 강화하고, 글로벌 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 경영 방법과 성장전략 등의 더욱 강화된 글로벌 네트워크를 통해 글로벌 CEO로서의 역량 확립을 목표로 하고 있다.

나. 프로그램 체계

글로벌 CEO 아카데미 과정은 크게 글로벌 전략경영, 해외 현지화 전략, 해외진출·성장전략, 해외마케팅전략, 글로벌 기술경영, 해외네트워크·인적교류 및 타문화체험 프로그램으로 분류된다.

먼저, 글로벌 경영전략은 세계시장 동향 분석과 전망, 글로벌 기업 환경, 글로벌 경영 트렌드, 글로벌 전략마인드를 함양할 수 있도록 학습내용을 구성하였다. 특히 21세기 메가트렌드와 글로벌 전략이번 경세계경제 전망, 글로벌 리스크(정치, 경제, 사회 경문화 경국가별)에 대한 이해와 그에 따른 대응책 등을 제시하는데 주안점을 두고 있다.

해외 현지화 전략은 해외진출지역의 법과 제도, 경제현황을 분석하고 지역별 진출 전략을 수립하기 위하여 국가별, 지역별, 시장 영역별 전문지식을 습득하기 위한 과정이다. 특히, 투자 지역의 소비자 성향, 물가 및 상거래 관습이나 경제지리, 산업지리, 권역별 시장 특성 등의 지역별 특성부터 현지법인설립절차, 노동법, 노동시장 등의 투자에 필요한 실질적이고 세부적인 정보를 제공하고 있다.

해외진출 및 성장전략은 신 사업모델 발굴 및 글로벌 성장전략과 관련된 실무중심으로 구성된다. 과정에서 다뤄지는 주요내용으로는 해외사업 현지조사 및 사업성을 분석하고, 글로벌 M&A 의미와 절차 및 특

징, 해외자금조달 상품의 활용방법, 법인설립, 메뉴 팩처링, 다국적 기업의 인재경영, E-로지스틱스 활용과 전략, 신사업 모델 발굴에 주안점을 두고 있다.

해외 마케팅 전략 과정은 해외시장의 효율적 진출을 위한 시장조사, 브랜드전략, 신제품개발전략 등을 통하여 성공적인 마케팅전략을 수립하고 실행할 수 있는 능력을 제고하는 데 목표를 두고 있다. 주요 과목으로는 해외현지화 마케팅전략, 해외브랜드 구축전략, 글로벌 네트워크, 글로벌 시장개척과 해외영업전략, 글로벌 마케팅 및 홍보전략 등 해외시장의 소비자 분석 등의 세부 사항을 구체적으로 제시한다.

글로벌 기술경영은 새로운 기술경영기법, 개방형 제휴전략, 외부자원을 활용하기 위한 글로벌 아웃소싱 등 기술 중심의 경영 역량을 확보하기 위한 과정으로 R&BD 사업화전략, 글로벌 신상품 및 신제품 개발전략, 특허경영과 글로벌 IP(지식재산) 전략, 글로벌 핵심인력 확보 및 육성전략, 글로벌 소싱전략(GSCM) 등의 과정을 사례분석 중심으로 제공된다.

마지막으로 해외 네트워크・인적교류 및 타문화 체험 프로그램 과정에서는 글로벌 휴먼 네트워크, 비즈니스 와인 매너 및 댄스, 글로벌 문화의 이해, 오페라 감상 및 세계음식문화 등의 다양한 문화체험과 일본 와세다대학의 벤치마킹 등을 통해 중소기업의 비전을 수립하고 나아가야 할 방향을 제시한다.

### 다. 프로그램 내용

2009년 3월 현재 글로벌 CEO 아카데미 3기 과정의 프로그램은 다음과 같다. 교육은 2009년 3월 6일(금)부터 12월 8일(화)까지 32주간, 매주 화요일, 매회 3시간 수업과 해외연수 1회로 구성된다. 프로그램의 구체적인 내용은 아래와 같다.

<표 4-2> 한국생산성본부 글로벌 CEO 아카데미 프로그램

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 3/6(금) | - | 입학식 | | |
| | | [특강] 세계경제전망과 우리기업의 대응전략 | 강의 | 최동규 회장 (한국생산성본부) |
| 3/10(화) | 글로벌 전략경영 | 글로벌경영전략 | 강의 | 이금룡 회장 (디지털경제연구소) |
| 3/17(화) | 해외진출 성장전략 | 글로벌 일류상품 마케팅 전략과 마케터의 조건 | 강의 | 조서환 부사장 (KTF) |
| 3/24(화) | 해외마케팅 전략 | 해외브랜드 구축전략 | 강의 | 김유경 교수 (외국어대학교) |
| 4/3(금) 4/4(토) | 특강 | [글로벌CEO 성공특강] 나는 이렇게 경영한다 | 강의 | 이희자 대표이사 (주)루펜리 |
| | 글로벌 전략경영 | 글로벌 전략경영 실전워크숍 | 강의 | 이승주 교수 (KDI) |
| | 체험 | [부부] 댄스매너 | 실습 | 오정희 교수 (명지대학교) |
| | 체험 | [부부] 와인매너 | 실습 | 김성동 부회장 (한국와인협회) |
| | 체험 | [부부] 골프특강, 주요 명소 | 시찰 | 윤은기 총장 (서울과학종합대학원) |
| 4/14(화) | 글로벌 전략경영 | FTA기반 New Business 모델 | 강의 | 이창우 회장 (FTA/전자무역협회) |
| 4/21(화) | 글로벌 전략경영 | 국제 비즈니스 협상과 계약 실무 | 강의 | 김병국 국제변호사 (K&P홀딩스) |
| 4/28(화) | 해외현지화 전략 | 해외현지화 전략: 중국 | 강의 | 이건호 본부장 (삼성오픈타이 차이나) |
| 5/12(화) | 체험 | 글로벌 이분화 체험 프로그램 | 관람 | - |
| 5/19(화) | 해외현지화 전략 | 글로벌 R&BD 사업화전략 | 강의 | 마틴 햄메어트 교수 (고려대학교) |
| 5/26(화) | 해외현지화 전략 | 해외현지화전략: 베트남 | 강의 | 권율 박사 (대외경제정책연구원) |
| 6/2(화) | 글로벌 전략경영 | 글로벌 시대 자산운용구조의 변화와 위험관리전략 | 강의 | 최광렬 상무 ((주)한양) |
| 6/9(화) | 해외마케팅 전략 | 글로벌 시장개척과 해외영업전략 | 강의 | 이참 대표 (참스마트) |

<표 계속>

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 6/16(화) | 글로벌 기술경영 | 글로벌 미래경영 핵심 전략키워드 | 강의 | 최은수 기자 (매일경제신문) |
| 6/23(화) | 해외현지화 전략 | 해외현지화전략: 인도 | 강의 | 이순철 박사 (대외경제정책연구원) |
| 7/7(화) | 해외마케팅 전략 | 마케팅 테크닉 MPR | 강의 | 임수지 교수 (보스턴 에머슨대학교) |
| 7/14(화) | 해외진출 성장전략 | 글로벌 M&A 성장전략 | 강의 | 이병국 대표 ((주)소시어스) |
| 7/21(화) | 해외진출 성장전략 | 다국적기업의 글로벌인재경영 | 강의 | 안승준 소장 (삼성전자 인재개발연구소) |
| 8/18(화) | 해외진출 성장전략 | 해외시장조사 및 정보 활용 | 강의 | 한우석 상무 (한국리서치) |
| 8/25(화) | 해외마케팅 전략 | 글로벌 휴먼네트워크 | 강의 | 조동성 교수 (서울대학교) |
| 9/1(화) | 해외현지화 전략 | 해외현지화전략: 미국 | 강의 | 제프리존스 이사장 (미래의 동반자 재단) |
| 9/8(화) | 글로벌 기술경영 | 특허경영과 IP(지식재산)전략 | 강의 | 백만기 변리사 (김&장법률사무소) |
| 9/17(목) ~ 9/20(일) | 워크숍 | 글로벌 벤치마킹 | 강의 | 일본와세다대학교 |
| 9/22(화) | 해외진출 성장전략 | 글로벌 기업가정신과 지속가능 경영 | 강의 | 안철수 석좌교수 (카이스트) |
| 10/6(화) | 글로벌 기술경영 | 글로벌소싱전략 | 강의 | 신유균 부회장 (한국물류협회) |
| 10/13(화) | 글로벌 기술경영 | 글로벌신상품, 신제품 개발전략 | 강의 | 정창덕 회장 (유비쿼터스학회) |
| 10/20(화) | 해외현지화 전략 | 해외현지화전략: 러시아, 중동, 아프리카 | 강의 | 신흥시장 전문가 (KOTRA) |
| 10/27(화) | 체험 | [부부] 성공 CEO와 스트레스 관리 | 강의 | 정혜신 박사 (마인드프리즘) |
| 11/10(화) | 해외마케팅 전략 | 불황극복 실전 마케팅 전략 | 강의 | 박기식 본부장 (KOTRA 해외사업본부) |
| 11/17(화) | 해외현지화 전략 | 기업재무활동과 기업가치 극대화 전략 | 강의 | 김종일 교수 (카톨릭대학교) |
| 11/24(화) | 특강 | 글로벌 경영 성공사례/실패사례 | 강의 | CEO특강 |
| 12/1(화) | - | 수료 | - | 수료식 |

### 라. 프로그램 특성

<정부가 인정하고 지원하는 100% 글로벌 교육과정>

현재 우리나라가 처한 경기침체 속에서 중소기업이 글로벌 경쟁시대에 생존할 수 있는 최상의 대안이 해외진출이라 간주한 정부의 생각과 지원 하에 공동으로 개발되었다. 국내외의 다양한 전문가를 통해 우리가 나아가야 할 방향과 전략을 구체적으로 제시함으로서 글로벌 CEO로서 역량을 갖추기 위해 필요한 능력을 증진시킬 수 있는 프로그램으로 구성되어 있다.

<중견기업 CEO대상 특화>

새로운 투자 기회를 발굴하기 위해 해외시장에 진입하려는 혹은 이미 진입하여 사업 활동을 진행 중인 중견기업 CEO들을 대상으로 이들이 직면한 문제들에 대한 체계적이고 종합적인 분석을 통해 중견기업 CEO에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 프로그램을 제공한다.

<글로벌 네트워크>

본 교육에 참여하는 교육생에게 주어지는 혜택 중 통상·법률·회계·금융·특허 등의 전문가 집단과 정부기관·협회·단체·외국대학·기업 등의 기관과의 활발한 교류가 가능한 시스템이 구축되어 있으며, 이들은 전문가 집단과 기관을 통해 필요한 정보를 제공받고, 직면한 문제들에 대한 해결책을 조언 받을 수 있다.

<GE식 액션러닝의 교육공학적 참여식 교육>

(멘토링 학습시스템으로 1:1 자문 컨설팅 서비스)

최근 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하기 위해 많은 조직이 액션러닝의 도입을 적극 권장하고 있다. 이는 액션러닝이 기업 경쟁력을

강화하기 위해 가장 필요한 현장중심의 교육과 리더양성을 위한 전략적 수단으로 활용되고 있기 때문이다. 액션러닝이란 교육참가자들이 학습팀을 구성하여 스폰서 또는 자기 자신이 꼭 해결하고자 하는 실존하는 과제를 팀 전체 또는 각자가 주체가 되어 러닝코치(Learning Coach)와 함께 정해진 시점까지 해결하거나 과제 해결방안을 도출하는 동시에 그 과정에서 지식습득, 질문, 피드백(Feedback), 그리고 성찰을 통하여 과제의 내용 측면과 과제 해결의 과정 측면을 학습하는 프로세스를 말한다(서영태, 봉현철, 2008).

액션러닝을 최초 도입한 GE는 이 프로그램을 통해 미래 리더 육성의 지름길을 제시하고 있는 것으로 유명하다. 1986년 이전까지 GE의 경영자 교육 프로그램은 프로그램의 효과 창출을 위해 전통적인 교육방법들 즉, 강의, 사례연구, 야외활동, 시뮬레이션 등을 사용하였으나, Jack Welch 회장의 등장 이후로 GE의 경영자 교육은 액션러닝 중심으로 전환하였다. GE에서 수행한 액션러닝 중심의 경영자 교육은 실질적인 문제해결 중심으로 사업에 중대한 영향을 미치는 사안들의 해결에 도움을 줄 뿐만 아니라 성과향상 및 협력적 리더십 개발과 신 사업기술과 리더십 기술을 적용하기 위한 개인별 실천계획 수립을 강조해왔다. 따라서 GE식 액션러닝의 핵심은 차세대 핵심리더양성을 위해 도전적이고 전략적으로 중요한 과제를 해결해가는 과정에서 리더로서 갖추어야 할 자질과 역량 등을 개발하고 이를 구체적으로 실천할 수 있는 계획을 수립하도록 유도한 것이다(김선희, 박성민, 권정언, 2004: 272).

본 과정의 경우 이러한 액션러닝의 이점을 최대한 활용하여 프로그램을 구성하였다. 기존의 강의 위주의 수업이 아닌 워크숍, 그룹 토론 등의 참여식 교육을 통해 상호간의 자유로운 의견 교환과 첨단 교육공학적 학습 지원시스템을 운영함으로서 조직이 직면한 실질적인 문제 해결 방안을 제시하고 현장에 직접 적용 가능할 수 있게 해준다.

<일본 와세다대학과 제휴 및 글로벌 기업 벤치마킹>

일본의 오랜 역사와 전통을 자랑하는 명문사립대학인 와세다대학교에서 일본 현지 교육 및 일본 글로벌 기업을 벤치마킹하는 현장학습이 제공된다. 와세다 비즈니스스쿨(Waseda Business School: WBS)은 MBA를 통한 경영관리 전문가 육성 및 MOT를 통한 기술과 경영을 조합할 수 있는 전문가 육성을 도모하는 일본 최고의 경영전문대학원이다. 이러한 와세다대학의 특성과 접목시켜 최고경영자의 글로벌경영능력 향상을 위한 사례 중심의 교육방법으로 집중경영연수를 실시하고 있으며, 글로벌경영의 핵심개념 이해와 활용능력을 향상시키고, 글로벌 네트워크 형성에 필요한 역량제고 및 상호관계의 이해를 증진시킨다. 와세다대학과의 연계교육을 통해 탁월한 교수진에 의한 심도 있는 교육내용으로 고도의 전문기업인 양성으로 특화되어 있는 비즈니스스쿨의 수료 증서를 수여하고 있다.

마. 기타

<실적>

프로그램의 기수별 입학 정원은 40명으로 기수별 등록인원은 25명 내외이며, 2009년 3월 현재 22명의 CEO가 본 강좌에 참여 중이다.

<각계 각층의 실무중심 전문 강사진>

한국생산성본부 글로벌CEO아카데미과정의 강사진은 학계, 현장 등 각 영역별 전문가 등의 성공 CEO로 구성되어 있다. 카테고리별 강사진은 학계 10명(국외 1명 포함), 현장 22명(국외 3명 포함), 한국생산성본부 1명 등 33명으로 구성된다.

### 3. 중소기업연구원『SB-CEO School』

#### 가. 프로그램 개요

<역사>

중소기업연구원은 2008년 8월 중소기업중앙회와 공동으로 중소기업 최고경영자의 실전능력을 배양하고 경영현안 해결을 도모하는 새로운 개념의 SB-CEO School을 개설하였으며, 2009년 3월 현재 2기가 운영중이다.

<목표>

급변하는 비즈니스 상황에 대응할 전략을 수립하고, 그에 따른 해결 모델을 개발하는데 있다. 또한, 경제위기 극복에 필요한 스킬 및 인문교양을 습득하고, 성공한 CEO 또는 실제 사례 등의 실전중심 커리큘럼을 통해 문제해결능력을 배양함으로써 경영 현안을 처리하고 최적의 해결 방안을 모색하는데 있다.

#### 나. 프로그램 체계

이 프로그램은 지금까지 학문적 영역에 머물렀던 개념을 실전에 접목하고 활용할 수 있는 현안 중심의 커리큘럼인 6개 실전모듈, CEO리더십 개발, M&A전략, 신사업 개발, 문화경영, 전략경영, 위기관리 경영 등의 학습을 통해 최고경영자의 역량을 획기적으로 향상시키기 위한 프로그램으로 구성되어 있다.

먼저, CEO의 리더십을 개발하기 위하여 프로그램 참석자의 리더십 유형과 경영성과를 분석하고, 리더십 자기진단 및 결과를 해석하는 시간을 통해 문제점을 파악하고 그에 따른 해결책을 모색한다. 또한 커뮤

니케이션 스킬을 학습함으로써 변화를 주도하기 위한 보다 효과적인 의사소통 능력을 개발한다. M&A에 대한 실전적 이해와 M&A 의사결정에 도움이 될 핵심내용을 학습하고 M&A 성공 및 실패사례에 대한 요인과 시사점을 실전적 내용으로 전달하여 M&A의 개념과 방법에 대한 총체적인 시각을 제공한다. 또한 사례를 통해 신사업 개발 전략의 이론 및 활용 방법을 학습하고 그룹별 특정 산업 주제를 선택하여 상황별 실습 활동을 통해 신사업 개발 전략의 수립체계를 정립하고자 한다. 강의 및 주제 토론을 통한 문화경영의 학습과 문화예술 체험 및 실습을 통해 창의적 조직문화를 정립하고, 불황 및 경영위기에 대처하기 위한 전략 및 리더십 학습과 기업회생, 구조조정 경영 등 사례학습을 통한 시사점을 도출한다. 기타 교양 강좌로는 인문, 문화, 심리학 등의 유명 강사진을 통한 교육을 통해 CEO가 갖추어야 할 교양을 함양한다.

### 다. 프로그램 내용

2009년 3월 현재 SB-CEO School 2기 과정의 프로그램은 다음과 같다. 교육은 2009년 3월 9일(월)부터 7월 13일(월)까지 18주간, 매주 월요일, 매회 3시간의 수업과 워크숍 2회 진행, 오전 7시 30분부터 9시까지 90분 동안의 조찬모임 4회로 구성된다. 프로그램의 구체적인 내용은 아래와 같다.

<표 4-3> 중소기업연구원 SB-CEO School 프로그램

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 3/9(월) | 특강 | 2009년 세계경제와 한국경제 전망 | 강의 | 한상춘 논설위원 (한국경제) |
| 3/16(월) | 위기관리 | 전환기의 중소기업 생존 전략 | 강의 | 이종욱 교수 (서울여자대학교) |
| | 상호만남 | 원우회 구성 및 자기소개 | - | 조편성 |
| 3/23(월) | 리더십 | DISC를 활용한 CEO 커뮤니케이션 | 강의/실습 | 이시은 대표 (커뮤니케이션 코칭센터) |
| | 전략경영 | CSR 경영과 이해관계자 관리 | 강의 | 김익성 연구위원 (중소기업연구원) |
| 3/30(월) | 전략경영 | 한·중·일 3국 상호인식과 미래 | 강의 | 이태진 교수 (서울대학교) |
| | M&A | 경제위기시의 M&A | 강의 | 송치승 연구위원 (중소기업연구원) |
| 4/6(목) | 위기관리 | 위기극복 경영사례 | case study | 김재우 소장 (이노코연구소) |
| | 문화경영 | 창조적 기업문화를 위한 발상의 전환 | 강의 | 이용찬 대표 (Lee&DDB) |
| 4/9(목) | 특강 | 오바마 리더십과 미국의 미래 | 강의 | 이준규 미주팀장 (대외경제정책연구원) |
| 4/13(월) | 문화경영 | 한국 문학과 한국인 | 강의 | 권영민 교수 (서울대학교) |
| | 리더십 | 리더십 유형과 경영성과 | 강의 | 이성용 대표 (베인&컴퍼니) |
| 4/17(금)<br>4/18(토) | 워크숍 | 1차 워크숍 | | |
| 4/20(월) | 문화경영 | 문화감성이 경쟁력이다 | 강의 | 송승환 대표 (PMC) |
| | 신사업 | 경제 불황기의 신사업 개발 | 강의 | 손수현 대표 (T&B컨설팅) |
| 4/27(월) | 전략경영 | 웹 2.0시대의 중소기업경영 | 강의 | 전하진 부회장 (벤처산업협회) |
| | 문화경영 | 미학과 상상력 | 강의 | 진중권 교수 (중앙대학교) |

<표 계속>

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 5/7(목) | 특강 | 인간과 예술의 기원 | 강의 | 이선복 교수 (서울대학교) |
| 5/11(월) | 신사업 | 신 기술 사업화 전략 | 강의 | 김현종 연구위원 (중소기업연구원) |
| | 리더십 | NLP와 커뮤니케이션 전략 | 강의 | 이시은 대표 (커뮤니케이션 코칭센터) |
| 5/18(월) | 신사업 | 신 사업 개발 성공사례 | 사례 | 손수현 대표 (T&B컨설팅) |
| | 신사업 | 신 사업 평가 기법(BMO실습) | 실습 | |
| 5/25(월) | 리더십 | 나를 바꾸는 심리학의 지혜 | 강의 | 최인철 교수 (서울대학교) |
| | 문화경영 | 베토벤의 리더십을 만나다 | 강의 | 최한원 교수 (이화여자대학교) |
| 5/29(금) 5/31(일) | 워크숍 | 2차 워크숍 | | |
| 6/1(월) | M&A | M&A전략과 기업가치 | 강의 | 송치승 연구위원 (중소기업연구원) |
| | M&A | 기업가치 평가와 자금조달 사례 | 사례 | 김종태 대표 (M&A포럼) |
| 6/8(월) | 위기관리 | 리스크 관리 테크놀러지 | 강의 | 이정조 대표 (리스크 컨설팅) |
| 6/11(목) | 조 찬 | 기업가와 장인정신 | 특강 | 정석주 회장 (前 양지실업) |
| 6/15(월) | 신사업 | 사업모델(BM)설계 | 실습 | 손수현 대표 (T&B컨설팅) |
| | M&A | M&A 공격과 방어전략 사례 | 사례 | 김종태 대표 (M&A포럼) |
| 6/22(월) | 리더십 | CEO의 리더십 요건과 나의 리더십 스타일 | 실습 | 백기복 교수 (국민대학교) |
| | | 나의 리더십 변화 전략 | 강의 | |
| 6/29(월) | M&A | M&A 성공 및 실패 사례 | 사례 | 김종태 대표 (M&A포럼) |
| | 문화경영 | 문화기업 이미지 구축 전략 | 강의 | 홍성태 교수 (한양대학교) |

<표 계속>

| 일자 | 모듈 | 프로그램 | 교육 방법 | 강사 |
|---|---|---|---|---|
| 7/6(월) | 발표 | 실전 사례연구 발표와 토론 (리더십, M&A, 신사업개발, 문화경영) | 발표 | 교육대상자 |
| 7/9(목) | 조 찬 | 21C 기술예측과 유망산업 | 특강 | 윤덕균 교수 (한양대학교) |
| 7/13(월) | 수료식 | 수료식 | | |

### 라. 프로그램 특성

<정규강좌>

본 강좌는 연구(중소기업연구원)와 현장(중소기업중앙회)이 결합된 유일한 CEO 과정으로, 중소기업 CEO를 위하여 설계된 최적의 프로그램으로 구성되어 있다. 본 강좌는 6개의 기본 모듈인 CEO의 리더십과 기업성공의 조건, M&A 전략, 신사업개발과 기업가치 제고, 문화경영, 전략경영, 위기관리 경영으로 구성되어 있으며, 수요자별 맞춤 학습을 통해 성공적인 기업 CEO로 도약하기 위한 발판을 제공한다.

<실전사례 연구 및 워크숍>

CEO가 당면하고 있는 경영 과제에 대한 전략을 수립하고, 현안해결 모델을 개발하기 위해 국내외 기업의 성공사례, 실패사례 등 실전을 중심으로 주요 경영이슈 해결을 집중 지원한다. 특히 교육기간 중 2회의 1박 2일 워크숍을 통해 실전지식을 획득하여 현장에 접목할 수 있는 컨텐츠를 제공한다.

<네트워크 교류>

본 강좌는 우수기업 CEO, 정부, 유관기관 간의 네트워크를 형성함은 물론 이를 통해 CEO간 인적 네트워크를 형성할 수 있는 기반을 제공하

여 인간적인 유대감을 제공하는데 일조한다.

<가족기업프로그램>

CEO 교육생과 중소기업연구원 소속 연구원이 결연한 1사 1연구위원 경영자문 시스템을 도입하여 새로운 미래에 대응하고 변화를 이끌어 가는데 있어 실제적이고 유용한 정보를 제공하고 올바른 방향을 제시한다.

<조찬특강>

매달 조찬특강을 통해 해당 분야 전문가와 함께 금융위기, 남북문제, 세계경제 등 현안에 대한 정보 공유 및 상호 의견을 교류함으로써 중소기업이 당면해 있는 경제 위기 동향과 위기 극복대책, 해결해야 할 과제들을 조명해 본다.

마. 기타

<실적>

프로그램의 기술별 입학 정원은 80명으로 2008년 8월 개설된 1기 입학 및 수료 인원은 각 80명이었으며, 2009년 3월 현재 77명의 중소기업 CEO가 과정 진행 중이다.

<강사진 현황>

중소기업연구원 SB-CEO School의 강사진은 학계, 현장 등 각 영역별 전문가 등의 성공 CEO로 구성되어 있다. 카테고리별 강사진은 학계 9명, 현장 11명, 중소기업연구원 4명 등 총 24명으로 구성된다.

<표 4-4> CEO경영아카데미, 글로벌CEO아카데미, SB-CEO School 과정 요약

| 구분 | 한국생산성본부 | | 중소기업연구원 |
|---|---|---|---|
| | CEO경영아카데미 | 글로벌CEO아카데미 | SB-CEO School |
| 교육기간 | '09. 3. 9~11. 24(총 100시간) | '09. 3. 6~12. 8(총 ) | '09. 3. 9~7. 13(총 54시간) |
| 교육대상 | 중소기업CEO | 중견기업CEO | 중소기업CEO |
| 교육비용 | 400만 원(정부지원 100만 원)[13] | 1,500만 원(정부지원 300만 원) | 500만 원 |
| 교육정원 | 40명 | 30명 | 80명 |
| VISION | 대한민국 최고의 CEO역량개발 러닝센터 | 글로벌 CEO로서의 역량 확립 | 경영 현안의 최적 해결방안 모색 |
| MISSION | 고객이 성장하고 만족할 때까지 부단히 학습할 수 있는 학습생태계를 구축하여 고객의 역량개발을 위한 다양한 솔루션 제공 | 글로벌 경영환경에서 CEO가 갖추어야 할 핵심역량을 강화하고, 글로벌 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 경영 방법과 성장전략 확립 | 상황변화에 대응할 전략수립, 현안 해결 모델 개발 경제위기 극복에 필요한 스킬 및 인문교양의 습득 성공사례 등 실전중심 커리큘럼에 의한 문제해결역량 업그레이드 |

13) 지역별 차등 지원

# 제2절 외국 사례

## 1. Harvard Business School『Key Executive Program』

Key Executive Program은 하버드 경영 대학(Harvard Business School, HBS) 경영자 교육(Owner/President Management, OPM) 프로그램 참석자들의 직접적인 피드백을 통해 설계되었으며, 이 프로그램은 중소기업 경영자가 직면하게 되는 많은 문제점들에 대한 해결 방안과 회사 경영의 성공을 구축하는 토대가 되는 통합적인 리더십 소양을 제공하는데 주안점을 두고 있다. 또한 OPM의 중점 교육을 강화함으로써 새로운 전략을 실행하고 개발하는데 매우 효과적인 경영 전략을 촉구시킨다. 조직의 가장 가치 있는 경영자로서 갖추어야 할 리더십 능력을 증진시키고, 회사의 방향과 성과를 구축하는데 있어 깊은 이해를 촉진시켜 준다.

### 가. 프로그램 목적

<CEO 차원의 기대효과>

Key Executive Program은 조직을 보다 효과적으로 구축하는데 있어 경영자의 노력을 가속화시킨다. 이 프로그램은 공유된 경험과 지식의 중요한 기본지식을 설립함으로써 조직의 구조를 확립하고, 커뮤니케이션 기술을 향상시켜 준다. 또한, 구성원들의 각기 다른 비전을 통합·촉진하고, 다양한 역할을 수행함으로써 조직의 시너지 효과를 창출하는데 도움을 준다.

<조직 차원의 기대효과>

Key Executive Program은 단순한 기술, 이론을 뛰어넘어 이들 프로그램이 조직 내에서 성공적으로 실행되어 질 수 있는 실전중심 학습내용을 제공한다. 혁신적인 교과과정, 관련분야 전문가, 교수진, 세계 도처의 성공한 동료 등을 통해 글로벌 기업으로 성장하는데 있어 참신한 관점을 획득하게 될 것이다.

나. 교육과정

2주간의 교과과정은 중소기업경영에 필수적인 6개의 일반적인 토픽으로 구성되어 있다: 리더십, 전략, 마케팅, 회계와 재정, 혁신, 협상, 각 프로그램은 강의, 사례 연구, 그룹 토의 및 모의실험 등의 다양한 학습경험을 통해 기본적으로 습득해야 하는 내용을 제공하고 있다.

<리더십>

· 개인 개발, 조직 운영, 및 조직 설계를 포함한 필수적인 리더십 역량을 분석한다.
· 최상의 성과를 창출하기 위해 구성원들이 어떻게 협력해야 하는지 고찰한다.

<전략>

· 전략 수립 및 전략 실행의 목적과 전략의 구성요소를 평가한다.
· 조직을 구축하고 경쟁우위를 유지하기 위해 필요한 전략을 실행한다.

<마케팅>

· 성공적인 마케팅 전략의 핵심인 가치 창조의 과정을 탐구한다.
· 마케팅 활동과 마케팅 활동이 조직성과에 미친 영향을 이해한다.

<회계와 재무>

· 목표를 수립하기 위하여 관련된 조직성과를 분석하는데 필요한 성과지표와 시스템, 측정기술을 경영통제시스템을 개발한다.

<혁신>

· 기회를 분석하고 사업을 구축함으로서 조직이 더욱 진보할 수 있도록 새로운 기회를 획득한다.

<협상>

· 효과적인 협상의 기본요소를 이해한다.
· 더 나은 결과를 실현시키기 위한 협상 기술과 의사결정력을 재정립한다.

다. 기타

<교육 일정과 교육 비용>

본 프로그램은 2년에 한 번 개설되는 강좌로서 2주간의 교육과정으로 구성되어 있으며, 교육비용은 $12,000이다.

<참가 대상>

Key Executive Program은 사업운영, 리더십, 방향을 설정하는데 있어 새로운 관점을 제공해 준다. 2주간의 프로그램을 통해 사업주의 경영능력인 리더십과 경영기술을 강화시키기 위해 필요한 기술, 도구, 관점을 획득하게 된다. 또한, 리더십의 큰 그림을 확립하고, 조직의 기능을 어떻게 통합시킬 것인가 등의 통합적인 관점을 획득하게 된다. 조직이 직면한 문제를 넘어 조직 환경을 효과적으로 변화시키고 예상할 수 있도록 돕는데 초점을 두고, 조직의 비전을 확립하도록 통합 지원한다.

또한, 커뮤니케이션 스킬을 증진시킴으로써 공유된 경험을 참석자들에게 제공한다. 조직은 중요한 전략적 결정과 조직의 변화를 유발하고, 그 밖의 많은 부분들의 성공을 촉진시킴으로써 보다 정비된 조직으로 거듭날 것이다.

<교수진>

하버드 비즈니스 스쿨에서 운영하는 모든 Executive Education 프로그램과 마찬가지로, Key Executives Program은 HSB의 핵심 교수진들에 의해 개발되고 학습되고 있다. 본 강좌의 교수진은 4명으로 모두 숙련된 교육가, 혁신적인 연구가 등으로 구성되어 있다. 이들은 참가자들에게 컨설팅과 교육 등을 통해 비즈니스 전문 지식과 현장에서 활용 가능한 새로운 지식과 개념을 창출하기 위해 지속적으로 연구하며, 그 결과 프로그램 참가자들이 다양한 관점을 획득하고, 그들의 사고에 도전하고, 새로운 것을 실행하는데 많은 영향을 준다.

2. Executive Program for Growing Companies

성공적으로 경쟁하기 위해서는 경영자는 반드시 성장을 이끌고 유지할 수 있는 기업가적인 접근을 취해야 한다. 상품의 수명 주기가 점점 짧아지는 글로벌 경쟁 사회에서 성장 기업은 새로운 시장 확대를 위해서 조직의 효과적인 운영과 더 빠른 성장 동력 전략을 지속적으로 수행하고 고안해 내야 한다. 이 프로그램은 오늘날의 역동적인 시장 상황에 중소기업이 성공적으로 성장하는데 필요한 전략적 사고와 기술을 개발할 수 있도록 도와준다.

가. Key Take aways

나. 교육과정

<Contents 개요>

본 프로그램은 성장의 기회와 도전에 직면한 조직을 위해 설계된 일반적인 관리를 위한 맞춤형 교육과정이다. 전략적 리더십이 프로그램의 핵심이지만 모든 주요한 기능별 산업분야를 다루고 있다. 예를 들어, 재정분야에서는 부채, 차입매수(Leveraged buyouts, LBO), 공공제공을 다루며, 마케팅 세션에서는 글로벌 시장 진입전략, 브랜드 조사 관리 및 고객 관리 등을, 인적자원세션에서는 관리와 측정 시스템을 고찰하고 있다.

Highlighted sessions

<The business challenge exercise>

프로그램을 시작하기에 앞서 참석자는 이 프로그램이 진행되는 동안 그들이 직면하게 되는 성장과 관련된 전략적 난제를 제출하도록 독려받는다. 교수진의 지도하에 참가 그룹은 자신의 경험을 적용할 각 사업에 대한 해결책을 제안하는 새로운 학습 방법에 도전한다.

<Winning Through Innovation>

프로그램 참석자들은 시장에 대한 최근 연구 결과를 분석한다. 여러 가지 산업 분야에서 선도적인 기업들이 사용하는 리더십, 조직설계, 문화를 어떻게 창조하고 시장 우위를 유지하는지 최근 연구 결과들을 분석한다. 실제 사례들을 분석함으로써 참석자들은 이들 조직의 공통적인 특징을 확인하고 그들의 조직 내에서 문화적 변화를 선도할 수 있는 새로운 전략을 습득하게 된다.

다. 기타

<교육 일정과 교육비용>

본 프로그램은 2010년 7월 11~22일로 11박 12일 합숙훈련으로 진행되며, 교육비용은 $20,000이다. 교육비에는 숙소, 식사제공, 기타 필요한 수업재료 등이 포함되어 있다.

<참가 대상>

이 프로그램은 중소기업의 최경경영자와 임원, 그리고 대기업의 부서 또는 사업단위의 중간관리자들을 위해 설계되었으며, 프로그램 지원자는 최소 10년 이상의 관리 경험을 가지고 있어야 한다.

<교육 프로그램 시간표>

11박 12일로 진행되는 프로그램은 오전 6시 기상을 시작으로 크게 오전과 오후 세션으로 구분되어 운영된다. 오전과 오후 세션은 매일 다른 주제로 진행되며, 7시 30분부터는 그룹 스터디를 통해 과제 수행이나 그룹 토론 등의 시간을 갖게 된다.

<표 4-5> Executive Program for Growing Companies의 교육프로그램 시간표

| 시간 | 비고 | |
|---|---|---|
| 6시 | 기상 | |
| 7시 | 아침 | |
| 8시 | 오전세션Ⅰ | 전략분석: 역량과 시장 상황 |
| 9시 40분 | 오전세션Ⅱ | 조직 설계자로서의 리더 |
| 11시 20분 | 오전세션Ⅲ | 성장기업을 위한 전 세계의 틈새시장 연구 |
| 12시 45분 | 점심 | |
| 2시 | 오후세션Ⅰ | 재정관리 |
| 3시 40분 | 오후세션Ⅱ | 산업 분야별 연구 |
| 5시 45분 | 저녁 | |
| 7시 30분 | 밤 | 그룹스터디 |

<기존 참가자 현황>

이 프로그램에 참가한 사람들의 출신대륙별 현황은 북미 48%, 아시아와 유럽 15%, 아프리카, 중동아시아 10%, 중남미 7%, 호주와 뉴질랜드 5% 순으로 나타났다. 또한 산업분야별 IT 분야 17%, 통신 13%, 금융과 보험 11% 순으로 나타났다.

(단위: %)

| 기타 | IT 분야 | 통신 | 금융, 보험 | 건축, 천연자원 | 의료, 의학 | 매체, 문화 | 에너지, 시설 | 음식, 서비스 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | 17 | 13 | 11 | 8 | 6 | 6 | 5 | 5 |

참가자의 담당업무별로는 일반관리자가 64%로 가장 많은 분포를 나타내었고, 마케팅과 판매, 연구와 상품개발은 각 8%, 재정, 회계, 법률은 5%, 기타 순으로 나타났다.

(단위: %)

| 일반관리 | 마케팅, 판매 | 연구, 상품개발 | 재정, 회계, 법률 | 기타 |
|---|---|---|---|---|
| 64 | 8 | 8 | 5 | 15 |

## 제3절 소결

본 장에서는 현재 진행되고 있는 중소기업 CEO 교육 프로그램을 분석하였다. 국내 사례로는 한국생산성본부의 'CEO 경영아카데미'와 '글로벌 CEO 아카데미', 중소기업연구원의 'SB-CEO School'를, 해외 사례로는 Harvard Business School에서 진행하는 'Key Executive Program', Stanford 대학의 'Executive Program for Growing Companies'를 분석

대상으로 하였다.

교육기간은 국내의 경우 보통 6개월 이상으로 매주 1회 일정시간에 교육과정에 참여하고 있으며 주말을 이용한 1박 2일의 워크숍과 해외 연수가 포함되어 있으며, 해외의 경우 약 2주간 집체훈련 중심으로 프로그램을 진행하고 있다. 지원 자격은 대부분 중소기업 CEO들을 대상으로 하나 글로벌 CEO 아카데미의 경우 중견기업을 명시한 것이 특징이다. 모집인원을 보면 한국생산성본부는 약 30~40명, 중소기업연구원은 80명이고, 해외의 경우 특정 인원을 제시하지 않았다. 교육비용은 한국생산성본부 글로벌 CEO 아카데미 1,500만 원, 중소기업연구원 500만 원, 한국 생산성본부 CEO 경영아카데미 400만 원 순으로 나타났다. 하버드의 Key Executive Program은 $12,000, 스탠포드대학의 'Executive Program for Growing Companies'은 $20,000 정도를 책정하고 있다. 교과과정을 구체적으로 살펴보면 한국생산성본부의 경우 CEO 개인역량 개발을 위한 도입과정, 전문성 향상을 위한 전문과정과 전략과정, 교양과정을 글로벌 CEO 아카데미 과정은 글로벌 전략경영, 해외 현지화 전략, 해외진출·성장전략, 해외마케팅전략, 글로벌 기술경영, 해외네트워크·인적교류 및 타문화 체험 프로그램으로 분류된다. 중소기업연구원의 SB-CEO School은 CEO 리더십개발, M&A 전략, 신사업 개발, 문화경영, 전략경영, 위기관리경영 등의 학습을 통해 최고경영자의 역량을 획기적으로 향상시키기 위한 프로그램으로 구성되어 있다. 하버드 대학의 Key Executive Program은 중소기업경영에 필수적인 리더십, 전략, 마케팅, 회계와 재정, 혁신, 협상 이 6개의 토픽으로 구성되어 있다.

이상 국내와 해외에서 운영되고 있는 중소기업 경영자 대상 교육 프로그램의 일부를 살펴보았다. 이들 프로그램의 공통점은 중소기업이라는 특수한 상황 에서 CEO의 관점에 맞춰 경영 환경의 흐름을 교육시킴으로써 새로운 지식을 습득하고, CEO가 직면하게 되는 문제들을 함께 토론할 수 있는 좋은 기회를 제공한다. 또한 유사한 환경의 CEO들과

짧은 시간에 다양한 계층의 네트워크를 형성할 수 있다는 점에서 많은 중소기업 CEO의 교육 요구를 자극시켰다. 그러나 중소기업의 상황에 적합한 프로그램을 제공하고 있다 할지라도 교육에 필요한 적정규모의 인원을 채우지 못하는 상황이 발생하고 있다. 본 프로그램의 지속적인 운영을 위해서는 교육 대상자인 CEO의 교육 수요에 맞는 체계적인 교육과정으로 구성되어야 할 필요가 있다.

제 5 장

# 중소기업 인적자원개발 현황과 CEO교육 프로그램 수요 조사

박태준·윤여인·임철일·조대연

## 제1절 면담 조사

### 1. 면담 조사 개요

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발에 대한 경영진의 의견을 수렴하여 보다 실제적이고 효과적인 정보를 심층적으로 파악하기 위하여 면담 조사를 실시하였다.

면담대상기업은 한국산업인력공단 2009년 인적자원개발 우수기관(BEST HRD)에서 우선적으로 선정하였으나 풍부하고 의미있는 사례를 추가로 채택하기 위해 중소기업 HRD 전문가들의 협조를 받았다. 최종적으로 연구진은 8개의 의미있는 면담 결과를 취득하였다.

면담조사는 중소기업 경영자를 통해 중소기업에서 인적자원개발을 실시하는데 있어 문제점과 해결방안, 향후 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발과 관련된 정보와 자문을 구하기 위해 조사하였다. 면담 내용을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

<표 5-1> 면담지 구성

| 구분 | 면담내용 |
|---|---|
| 일반사항 | 성별, 연령, 학력, 경영주 형태, 근무년수, 회사형태, 설립년수, 근로자 수 |
| 조직의 인적자원개발 현황 | 인재상, 인재육성 방침, 인재육성에 관심을 갖게 된 계기, 현재 운영 중인 인적자원개발 프로그램, 프로그램의 만족도와 효과, 인적자원개발을 실시하는데 있어 장애요인, 장애요인 극복방안 등 |
| CEO의 교육 참여 현황 | CEO 자신의 교육 참여 정도, 인적자원개발과 관련된 교육 참여 유무, 교육훈련에 대한 만족도, 교육훈련을 통해 얻은 수확 등 |
| 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시 | 프로그램 필요유무와 이유, 선호하는 학습유형, 교육시간, 운영방안, 교육방법, 선호강사, 프로그램에 반드시 포함되어야 하는 교육내용 등 |

## 2. 면담 결과

### 가. N사

N사는 세계 최초 온라인 게임 서비스 전문회사로서 최근 3년간 온라인 게임 서비스 규모의 양적 확대뿐 아니라 질적인 수준의 향상까지 선두하며 업계 선두의 자리를 지키고 있다. N사의 대표이사와 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

#### 1) N사의 인적자원개발 현황

N사의 인재상은 도전정신, 열정, 창의성, 인간애이며 이 중에서 가장 중요한 가치는 도전정신이다. 빠르게 변화하는 게임업계 특성상 외부환경에 걸맞게 적응하고, 두려움 없이 도전하며, 최선의 선택보다 빠른 선택을 하는 인재를 중요시 여긴다. N사는 게임 서비스업으로서 서비스업은 사람이 가장 중요한 업종이므로 인재육성을 매우 중시한다. 그러나

다년간의 운영결과, 외부에서 진행되는 일반적인 교육을 게임서비스 산업이라는 다소 생소한 분야에 접목시키는데 어려움을 느껴 최근 자체적인 전문가 육성과 교육체계수립의 중요성이 점차 부각되고 있다. 현재 실시되는 인적자원개발 프로그램으로는 각 직책에 요구되는 리더십 교육, 전사 공통교육, 어학/소양개발을 위한 자기개발 교육, 직군별 직무교육으로 프로그램에 대한 만족도는 5점 기준 3점 정도로 평가할 수 있다. 이는 개별 프로그램의 경우 원활히 이루어지고 있으나 전체적인 교육 체계가 미흡하며 직무전문가 육성을 위한 전략이 부족하기 때문이다. N사에서 주로 실시되는 인적자원개발 프로그램은 집체식 사내교육, 집체식 사외교육, 인터넷학습, 우편통신교육, OJT가 있는데 각 영역의 활용정도와 효과는 다음과 같다. 집체식 사내교육훈련은 공통역량 특강시 활용하고 있으며 초보자 대상으로는 적합하나 연차가 있는 사원들의 경우 수준별 요구사항을 맞추기가 어려우며, 집체식 사외교육훈련은 직무전문교육으로 가장 많이 활용되는 형태로서 교육효과 및 만족도가 좋은 편이나 외부 강사 초청 등에 의한 비용의 제약이 따른다. 팀장MBA나 리더십과정과 같이 다양한 이론에 대하여 장기적인 학습이 필요한 경우 인터넷 학습을 활용한다. 참가자의 의지에 따라 결과 차이가 많이 나기 때문에 효과를 높이기 위해서는 꾸준한 동기부여가 필요하다. 독서통신교육형태로 가장 많이 활용하고 있는 우편통신교육은 현재 진행되는 교육 중 참가자의 만족도가 가장 높다. OJT는 대부분의 직무 교육시 활용되고 있으나 사수의 역량에 따라 효과가 크게 좌우된다. 또, 매해 진행하는 사내 지식 컨퍼런스는 우수성과자의 경험과 노하우를 매뉴얼화 하고 공유함으로서 사내 암묵지를 명시지로 전환하는데 가장 크게 기여함으로서 직무능력에 가장 많은 영향을 미치고 있다. 인적자원개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인은 예산의 한계와, 임산업 전반적으로 인적자원개발의 중요성에 대한 인식이 그다지 높지 않기 때문이라고 보았다. N사의 경우 이러한 장애요인을 극복하기 위해 한국산업

인력공단의 중소기업지원 프로그램을 적극 활용하여 있으나, 대부분의 교육 과정이 제조업 기준의 프로그램으로 구성되어 있어 회사의 요구에 적합한 과정을 찾는데 어려움을 느낀다.

2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

본인의 경우 교육 프로그램에 대한 참여도는 저조한 편이나 정보와 인맥교류를 위한 CEO 조찬회와 동종업계 교류에는 주로 참여하는 편이다. 기존에 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여한 경험이 없다.

3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 운영시

N사의 대표이사는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램의 필요성을 느끼지 않는다고 응답하였다. 그러나 만일 프로그램 개발시 경영자가 기본적으로 갖추어야할 기초적인 경영지식보다는, 중소기업의 세계 시장 공략을 위한 서비스 플랫폼, 인프라 구축 사례, 경제동향과 이슈 등과 같은 구체적인 사례공유와 인문학적 소양을 넓힐 수 있는 프로그램이 필요하다고 보았다.

나. X사

X사는 인터넷 기반으로서의 통신 통합이라는 변화의 최일선에서 유선과 무선 모두에 걸쳐 멀티미디어 기반 차세대 통신 솔루션을 제공하고 있는 업체이다. 다른 어떤 산업보다도 빠르고 큰 변화를 겪고 있는 통신서비스 시장에서 제너시스템즈는 가정은 물론 기업 고객을 위한 인터넷전화 서비스와 함께 음성 및 영상 기반의 다양한 부가서비스 구현을 위한 제품과 솔루션을 제공하고 있다. 현재는 싱가포르, 말레이시아,

인도네시아 등 해외 각국의 주요 통신서비스 사업자까지 그 범위를 넓혀 가고 있는 사업체이다.

1) X사의 인적자원개발 현황

X사는 회사와 개인의 역량을 조화롭게 발전시켜 나가야 한다는 확고한 의지를 가지고, Human Resource Map을 구축하여, 개개인의 능력을 발전시키고, 이를 회사에서 필요로 하는 능력과 조화시킴으로서 이를 회사 전체의 발전으로 연결하고자 하는 확고한 인재 육성 방침을 고수한다. 현재 운영중인 인적자원개발 프로그램으로는 크게 계층교육, 직무교육, 기본소양, 특별교육이 있으며, 이들 교육을 위해 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷학습, OJT, 멘토링, 코칭, 학습동아리, 제안제도 및 지식 마일리지 프로그램, 경력개발제도를 활용하고 있다. 이들 프로그램에 대한 만족도는 5점 만점 중 평균 4점 정도의 만족도를 유지하고 있다. X사는 프로그램 만족도를 높이기 위해 교육 시작 전 학습자의 니즈를 파악하여 세심한 교육운영, 교육 종결 후 설문조사를 통한 사후관리를 철저히 진행하고 있다. X사의 경우 2007년 도입한 학습조직화 사업을 통해 학습공간 구축, 지식공유 시스템, OJT 프로그램 개발 등을 완료하였으며, 3년 간 학습조 운영으로 사내 학습활동 분위기가 개선되어, 성과 중심의 자발적인 학습문화가 형성되었다고 볼 수 있다. 또한, 멘토링 제도 등 다양한 HR 제도와의 연계를 통해 조직원들의 역량 향상 프로그램의 효과가 극대화 되었다고 판단한다. 특히, 직원들 스스로 목표를 설정하여 서로 경험한 내용을 공유하고 문제를 해결해 나가는 학습조 활동은 능동적인 학습 프로그램이라고 생각되며, 멘토링과 코칭은 직원 간 조직의 가치를 공유하고, 선배의 경험과 노하우를 제수받을 수 있는 효과적인 프로그램이라고 생각한다. 그러나 인적자원개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인은 업무 외 시간 부족이다.

직원들이 업무에 쫓겨 교육에 참여하지 못하는 경우가 종종 발생하여, 관리자들이 관심을 갖고 업무 조정, 독려 등을 하도록 강조하고 있다.

2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

본인의 경우 내·외부 교육에 참여하는 경우는 없으며, 인적자원개발과 관련된 교육 참여도 전무하다.

3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시

X사의 대표이사는 회사의 성장과 함께 인재양성의 중요성이 부각되고 있기 때문에 필요하다고 생각 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램은 필요하다고 응답하였다. 프로그램 개발시 포함되어야 하는 교육 내용으로는 인적자원 개발 평가의 종류와 기능, 접근방법과 인적자원개발의 새로운 패러다임, 글로벌 인적자원개발, 국내외 인적자원개발을 통한 성공사례는 경영자가 반드시 갖추어야 할 지식이라고 생각하고 있었다.

다. G사

G사는 골프의 문화적 가치 창출로 골프를 대중화하고자 꾸준히 노력하며, 연구 개발한 결과 골프 시뮬레이터를 출시하였다. 순수 국내 기술로 만든 신제품임에도 불구하고 출시 첫 해 시장점유율 70%를 달성하였고, 해마다 매출이 전년 대비 100% 이상 성장세를 기록하며 골프 시뮬레이터 시장의 국산화뿐만 아니라 세계적으로도 품질의 우수성을 인정받아, 현재 전 세계 20개국에 수출하고 있다. G사의 대표이사와 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

### 1) G사의 인적자원개발 현황

G사는 진지, 진정, 진솔한 인재상을 바탕으로 맞춤형 교육 시스템 구축을 기반으로 한 외부 성장에 따른 내부 성장에 발맞춤을 인재육성 방침으로 고수하고 있다. 본인은 '기업은 곧 사람으로'라는 생각을 늘 가지고 있으며, 당사의 사업 특성 상 원자재에 대한 비용이 크게 들지 않는 사업이며 사람에 대한 투자로 그들의 지식 및 아이디어로 기업을 선두해 가는 형태라고 볼 수 있다. 따라서 인재 육성에 대한 고민은 끊임없이 할 것이고 인재육성은 당사를 발전시킬 수 있는 원동력이라고 생각한다. 현재 진행되는 인적자원개발 프로그램으로는 계층별 리더십 교육, 다양한 직상 교육, 개인 신청에 의한 위탁교육, CoP, 자기계발(외국어, 골프교육, 우편교육 등)이 진행되고 있으며, 으뜸 교육을 위해 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수, OJT, 멘토링, 학습동아리가 활용되고 있다. 프로그램에 대한 평가는 대체로 만족스럽지만 교육에 따른 보다 체계적인 인사교육시스템이 필요하다고 생각한다. 또한, 당사의 교육에 대한 다양한 교육활동 지원(비용, 육성)은 조직원의 교육에 대한 열정과 애사심을 높이는 요소로 작용하고 있다고 본다. 인적자원개발 프로그램 중 신입사원 입문교육의 경우 집합교육 외의 다양한 체험 학습과 사례 발표 및 토의 학습이 번갈아 가며 진행됐는데, 이런 교육을 통해 신입사원의 열정과 태도적 측면에서 많은 변화가 있었다. 또한 상급자의 역량에 가장 많은 영향을 미친 PM(과제책임자)과정의 경우 상급자가 갖추어야 할 꼭 필요한 지식, 기술, 태도를 습득할 수 있는 기회가 되었다. 당사의 경우 많은  업무량과 협소한 교육 장소, 기 습득한 지식은 모두 알고 있다는 조직원의 자만심이 인적자원개발을 실시하는데 가장 큰 장애요인이라고 본다. 따라서 이러한 장애요인을 극복하기 위하여 연간 직급별 필수 교육 이수 시간 등을 적용하여 교육의 강제성을 도입할 수 있는 제도를 고려중이다.

2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

본인의 경우 충남대에서 운영하는 예술 최고위 과정에서 인적자원개발과 관련된 교육을 수강한 적이 있다. 본 과정 참여를 통해 기업 운영의 전략적 방향성을 결정하는데 많은 영향을 받았고, 구체적으로 현재 경제의 흐름 및 기업 운영의 흐름에 따라 미래 사업 및 당사의 조직 운영 형태를 생각해 볼 수 있는 계기가 되었다.

3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램은 필요하다고 응답하였다. 조직이 계속적으로 성장하고 물리적으로 확장해 나가는데 있어 점점 더 경영자들의 조직관리 능력이 중요해지고 있으며, 이에 계속적으로 경영자들의 혁신적인 마인드와 관리적인 역량 향상의 교육이 계속적으로 필요하기 때문이다. 반드시 포함되어야 하는 교육내용으로는 타사 벤치마킹할 수 있는 성공 사례라고 응답하였다.

라. R사

R사는 마케팅조사와 여론조사 전문회사로서 통신, 휴대인터넷, DMB, IPTV, 단말기 등 IT 분야에서는 기술적인 전문성과 폭넓은 조사경험을 바탕으로 정확한 조사 결과와 문제 해결을 위한 구체적인 마케팅 전략을 제시하는 리서치 전문기관이다. R사의 대표이사와 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

1) R사의 인적자원개발 현황

R사는 리서치전문가집단으로서의 자부심과 소속감, 그리고 전문가다움을 가지는 사람이다. 전문가다움이란 해당분야에서의 전문지식을 습득하고 활용하며, 각 역할에 맞는 태도와 행동을 지니는 것을 말한다. 리서치업종 자체가 지식서비스업으로 기업의 인재 육성은 가장 기본이 되는 부분이다. 기업과 사회가 발전하고 변화해감에 따라 새로운 이론과 방법들을 가장 빠르게 습득하고 활해해야 하는 것이 리서치 산업의 특성이기 때문에 회사 설립 이후 인재육성 부분은 꾸준하게 관심을 갖고 실천해 오고 있다. 주 2회 사내직능교육, 유관외부협회 교육, 외부전문가집단 초청 교육세미나, 인터넷학습, 우편통신훈련, 외부업체로부터 기술지도 받기(OJL), 멘토링, 학습동아리, 이들 교육에 대한 만족도는 약 80% 이상이라고 할 수 있다. 2008년부터 정부로부터 중소기업학습조직화 사업을 지원받고 있는데, 지원 유형 중에 학습조란활동을 보면 구성원을 붙여주고 회의비, 교재비 등을 지원해 주면서 조별을 학습을 유도하고, 정기적인 경진대회 등을 통해 조별 선의의 경쟁과 포상을 해줌으로서 일정 기간 내 결과물이 나오는 성과를 보여 최근 2년 내 교육프로그램 중에서는 가장 큰 성과가 있었다고 생각한다. 조별로 나온 성과물을 매뉴얼화해서 체계적인 교육 자료로 활용하고 있는데, 그 중 특히 중소기업학습조직화 지원 유형 중에서 현장학습활동(OJL, on the job learning) 프로그램을 통해 통계학 교수를 외부전문가로 모시고, 당 사업무에 필요한 통계학 교안을 만들고 이것을 체계적으로 교육받는 기회가 제공되었다. 통계학이 기본인 업종에서 이보다 더 좋은 교육 기회가 없었다고 생각한다. 중소기업에서 교육을 실시하는데 있어 장애요인은 시간과 재정적 지원 부분이다. 중소기업은 한 사람이 많은 업무 처리를 하다 보니, 교육에 참석하기 위한 시간을 내는 일 자체가 매우 어려움이 따른다. 현실적으로 수익률이 높지 않은 기업으로서 많은 직원

들에게 외부의 좋은 교육 기회를 제공해 주기가 쉽지 않다. 따라서 당사의 모든 교육은 점심시간을 이용해서 이뤄진다. 점심시간에 모여 간단히 점심을 먹으며 교육을 진행하는데, 다른 시간 때보다 참석률이 가장 높은 시간대이다. 그리고 외부교육이나 통신교육, 온라인 교육 등은 고용보험 환급과정을 많이 활용하고 있다. 전액 환급이 되는 과정 등이 많아졌으면 좋겠으며, 좀 더 다양한 채널에서의 홍보가 필요하다고 생각한다. 그리고 특정 업종에 맞춰서 포커싱이 되어 교육 받을 수 있는 기회가 제공되었으면 좋겠다.

2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

본인의 경우 산업인력관리공단과 중앙일보에서 진행하는 인적자원개발 강의를 수강한 적이 있다. 이를 통해 중소기업 학습조직화활동의 성공사례를 듣고 성공사례를 간접적으로 확인하였다.

3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램은 필요하다고 응답하였다. 인적자원개발을 하나의 기업이 아닌 국가전체의 인력 수준을 향상시켜주며, 그로 인해 회사와 국가에게 직접적으로 이익을 가져온다는 사실을 경영자에게 끊임없이 주지시킬 필요가 있기 때문이다. 프로그램을 구성하는데 있어 리더쉽 등의 일반적 교육보다는 전문적인 교육을 추천하며, 학문적인 접근보다는 실무교육 중심으로 접근해야 한다. 대기업, 다국적 기업에서 실시되는 교육 등은 중소기업의 사례에 적합하지 않은 경우가 있으며, 인적자원개발의 성장과 관련된 실무자 중심의 성공사례 중심으로 프로그램을 구성할 필요가 있다. 마지막으로, 주중에 진행되는 교육은 업무에 방해가 될 수 있기 때문에 주말 교육을

추천하며, 철저히 검증된 강사 섭외가 중요하다고 생각한다.

### 마. K사

K사는 산업구조의 고도화에 맞추어 정보산업이 필요로 하는 전문기능인력을 양성하여 산업사회에 공급함으로서 정보산업경제발전에 효율적으로 이바지하게 하고 전문기능인의 직업안정과 사회적, 경제적 지위향상을 도모할 수 있도록 하는데 목적을 두고 설립되었다. K사의 학교장과 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

#### 1) K사의 인적자원개발 현황

K사는 인적자원개발 중장기 수립전략에 의한 인재육성 범위확대를 통해 창의적이고 미래지향적인 사고능력을 갖춘 글로벌 리더와 직문전문가 육성을 목표로 하고 있다. 당사는 취업전문교육기관이므로 개교초부터 교직원들의 역량강화와 핵심인재 양성, 리더육성을 중요시하게 생각하였고, 그에 따른 교육을 실시하여 왔다. 교사나 교직원 모두 업무특성상 교육내용과 관련한 전문지식과 관련업의 동향을 파악해야 팀의 일원으로 업무를 처리할 수 있다. 2000년 초반부터 2020계획 등을 만들어서 사내직원들을 개발하였으며, 직원들의 안정적 교직을 위해 인재육성에 힘을 쏟게 되었다. 그 결과 2007년도에는 인적자원개발 BEST HRD로 선정되었으며, 2008년도 중소기업학습조직화 기업으로도 선정되어 직업전문학교에서는 최초이자 유일하게 사내 학습조를 운영하고 있다. K사는 연 4회 교육연수를 의무화 하고 있으며 연수비용은 전액 지원해준다. 직무역량을 강화하기 위해 우편통신, 인터넷학습, 외부초청특강을, 전문기술 연수 방법으로는 외부전문기관에 의뢰하여 사내집체교육을 진행하거나, 직업훈련교사연수, 자격증 취득 연수 등의 교육을

진행하고 있다. 자기개발은 당사 입사시 의무사항이었고, 직원들이 각자 자기가 교육을 받고 싶은 것을 미리 결재받고, 경비나 시간상의 지원도 받고 있어 교육의 만족도는 상당히 높은 편이다. 산업인력공단에서 지원 받는 학습조 활동은 다른 교육과 달리 많은 관심과 규제를 동반한다. 따라서 근무 시간에 활용하기는 어려워 점심시간을 이용하여 식사를 같이 하며 주어진 과제나 성과물을 내기 위해 노력한다. 인적자원개발 프로그램 운영을 통해 얻은 가장 획기적인 성과로는 자체 사내 우수제안 경진대회를 예로 들 수 있다. 노동부 공모제 교육과정 선정 프로젝트에 참여할 경쟁력 있는 과정개발을 통해, 공공사인 디자인과정, 리모델링 디렉터, 웹퍼블리셔 양성과정 3개가 우수과정으로 선정되어 약 1억 2천만 원 상당의 당사 매출향상으로 이어지는 결과를 가져왔다. 당사는 취업전문교육기관으로, 기업에서 직접적으로 필요로 하는 기술을 가르쳐서 취업을 보내야 하므로, 지속적인 교직원들에 대한 새로운 기술능력 습득이 필요하고, 이러한 교육은 가장 적합한 강사에 의해 이루어져야 한다. 또한 직접적인 실습을 필요로 하는 경우가 대부분이므로, 집체교육방법이 가장 적합하고 효과가 높다. 인적자원개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인은 시간적 제약과 교육훈련 비용의 부담이다. 이를 극복하기 위해 당사에서는 사내학습조 및 사내강사제도 활용을 통한 교직원 교육을 실시하고 있다.

### 2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

본인의 경우 한국산업인력공단에서 주관하는 HRD 엑스포 및 컨퍼러스 참여 경험이 있다. 또한, 기업의 운영과 HRD 관련도서를 꾸준히 읽음으로서 먼저 자신의 개발에 힘쓰는 것이 우선이라고 생각한다. 그러나 네트워킹과 정보교류를 위해 최고경영자과정, 중소기업CEO과정, CEO 리더쉽 등 CEO 능력개발 사외 집체교육과 HRD 엑스포 및 컨퍼

런스에 주로 참여하는 편이다. 이들 교육 참여를 통해 HRD 분야에 대한 많은 정보를 습득하였고, 미래를 생각하는 사람들의 생각이 많아질수록 조직의 발전 속도가 빨라짐을 느끼면서 다시 한번 새로운 각오를 다질수 있는 기회와 실행의 가속도를 얻을 수 있다는 점에서 만족한다. 또한 진행하려 했던 것과 진행 중인 것에 대한 판단가치 정립과 인적관리의 중요성에 대해 깨달을 수 있었다.

### 3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램은 필요하다고 응답하였다. CEO가 자기개발을 위해서 교육을 받는 경우는 없다. 최고경영자가 참여하는 대부분의 회의나 교육은 조직의 경영과 인력 양성에 관한 정보를 얻고 아이디어를 구상하기 위한 것이다. 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램은 주중 아침 조찬을 추천한다. 업무 중에 교육을 받으러 오는 경우는 쉽지 않다. 주 1회, 월 몇 회로 구성하는 것이 좋으며, 주말 교육은 기피한다. CEO가 교육을 위해 주말을 할애할 수 있는 경우는 극히 드물다. 반드시 포함되어야 하는 교육내용으로는 쉽게 가르칠 수 있는 내용을 쉽게 표현하여 상세하게 가르치는 것이 필요하다. 중소기업의 얇은 인적 구성에 적합한 프로그램과 CEO들의 이해를 돕기 위한 실질적 비전을 좀 더 다루었으면 좋겠다. 똑같은 교육들이 중구난방이며 교육의 수준도 낮아서 대부분의 CEO가 교육에 참여하는 것이 시간낭비라고 생각하는 경우가 있다. 교육을 상중하로 나눠서 평가한 후에, 다른 교육프로그램을 비교해 보다 성공적인 상황으로, 실질적인 경험이나 사례를 중심으로 교육을 진해하길 바란다. 관련 분야에서 활용할 수 있는 강사가 제한적인 것도 기존 프로그램이 가진 문제점이다. 여러번 비슷한 교육을 받으면 쉽게 식상해질 수도 있다. 따라서 다른 교육프로그램과 차별화하여 교육의 주제와 내용을 보

다 구체적으로 제시하고 강의 참여를 유도해야 한다. 필요하다면 동영상 등의 온라인 교육형태도 고려해 볼 필요가 있다.

### 바. A사

A사는 첨단 TFT LCD를 이용한 디지털 디스플레이 분야의 지속적인 기술개발과 끊임없는 신제품 개발로 국내외 시장에서 높은 기술력과 고품질의 제품력을 인정받고 있는 조직이다. 기존 PC 크기를 획기적으로 줄이며 궁극의 보안 솔루션을 갖춘 LCD 일체형 및 보안형 일체형 PC 뿐만 아니라 LCD 모니터, KIOSK등의 다양한 제품을 개발하고 있는 새로운 정보 통신문화의 창조를 선도하는 기업이다. A사의 대표이사와 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

#### 1) A사의 인적자원개발 현황

A사의 인재상은 열정(의지), 성실, 창의성이다. 그 중에서도 기본은 성실이라고 생각한다. 중소기업에서는 기업에 애착을 가지고 성실하게 지속적으로 근무하는 사람이 필요하다. 창의성이란 더 나은, 더 효과적, 더 적절한 방법을 항상 생각하는 것이다. 사원들의 교육을 위한 교육체계를 개발하고자 교육 전문 컨설팅 업체에 의뢰해 컨설팅을 통해 기본, 직무, 리더십에 관한 프로그램을 구축해 놓았다. 직원들의 교육에 관심을 갖게 된 계기는 다음과 같다. 15년 전에 입사한 직원이 근속연수(연봉)에 비해 성과가 부족할 때 당사자도 괴롭고 회사로서도 비경제적이다. 이럴 경우 한 가지 확실한 방법은 직원이 필요한 역량을 향상시키기 위해 교육을 받는 것이다. 그렇지 않으면 중도 탈락할 수밖에 없다. 특히 회사가 커지면서 체계적인 조직이 필요하였고 그래서 교육이 절실히 필요하였다. 사원의 교육을 강화하는 것은 사원의 생존과 회사의 생

존을 위한 필수적인 전략이다. 요즈음은 회사경영의 목적이 돈만이 아니다. 효율만 강조하는 기업 분위기는 기업의 생존과 번영을 보장할 수 없다. 조직에 대한 소속감이 커질 때 기업의 발전에 대한 공헌도도 높아진다. 즉 교육이 없으면 기업의 발전이 없다. 시간이 없지만 반드시 교육 시간을 만들어야 한다. 금·토·일을 활용하여 교육할 수 있다. 노사 양쪽에서 양보하면 충분히 시간을 확보할 수 있다. 또한 직원의 이직을 막아야 한다. 한 직장에서 계속 근무할 프로그램 개발이 절실히 필요하다. 인적자원개발을 실시하는데 있어 장애요인으로는 크게 강사부족, 시간부족, 비용 순이다. 중소기업이 자체적으로 운영하는 개별 교육은 체계성이 떨어져 효과가 적다. 앞으로 정부 차원에서 중소기업 교육 지원 프로그램 구축과 교육비용에 대한 정부와의 협력 가능성을 타진해 봐야 한다.

2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

본인의 경우 2번 조찬에 참여하였다. 한 달에 1~2번 정도 참여한다.

3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시

컨설턴트와 주로 상의하는 바이다. 구체적인 방법을 모른다. 방법을 잘 알 수 있는 교육이 필요하다. 구체적인 국가 정책과 지원 방법, 교육비용이 적게 드는 방법을 알려주었으면 한다. 전 직장이나 입사 전 교육을 적게 받았던 신입 직원들은 또 다시 떠날 수 있다. 교육을 많이 받은 직원은 현재의 기업을 자신의 삶의 터전으로 생각한다. 그러므로 훌륭한 교육 프로그램이 개인과 기업의 생존과 발전을 보장한다.

### 사. S사

S사는 1998년에 설립되어 플랜트 및 선박구성품을 독자적으로 설계·건조함으로서 국내 “선박건조, 선박수주 세계 1위”의 조선산업에 큰 역할을 담당해왔다. 더불어 국산 제품 정착화를 위해 노력을 기하며, 새로운 원천기술 분야에 관한 기술개발을 위해 부설 연구소를 운영하는 등 조선 산업의 기술력과 세계 경쟁력 확보를 위한 선박업체이다. S사의 대표이사와 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

#### 1) S사의 인적자원개발 현황

인재가 아닌 경우는 없다. 어떻게 양성하고 근무시키느냐에 따라 완전히 달라진다. 회사 정책에 반하는 행동을 하는 경우 회의를 개최해 대화하여 해결한다. 인재를 무조건 잘라내서는 안된다. 우리의 인재상은 성깔있는 직원이다. 본인의 의사를 강하게 주장하는 직원이 열정을 가지고 일한다. 생산직은 개인의 성실도에 따라 근무 의지, 태도에 차이를 보인다. 용접이 주 업무인 생산직에도 설계에서부터 애프터서비스까지 창의성이 필요하다. 전자와는 달리 조선산업에서는 현장에서 커다란 구조물을 조립하는 과정에서 생각을 독창적으로 해야 한다. 사무직은 25명 정도이다. 사무직과 생산직 사이에서 옛날과 달리 지시하기보다는 협의한다. 임금의 구별은 낮은 수준에서는 생산직이 높고 높은 수준에서는 사무직이 높다(15년 이상). 생산직 중 기술이 1급 수준에 15년 차이면 550~600만 원/월, 3~5년 정도면 300만 원 정도 받는다. 인건비가 매우 높아 산업체 이동의 원인이 되기도 한다. 당사의 경우 전문성 교육보다도 인성 교육에 가장 많은 중심을 두고 있다. 높은 수준의 기술이 아니면 전문성은 입사 후에도 길러질 수 있지만 인성이 좋지 않은

사람은 결국 그만 둔다. 인성이 훌륭한 인재야 말로 생산성 증진에 더욱 필요하다. 학교에서 여기에 치중해 주었으면 한다. 생산성은 인성이 좌지우지하므로 인재양성 프로그램은 인성을 위주로 작성하여야 한다.

조직 자체 내 프로그램으로는 외부 인사를 초청하여 운영한다. 그밖에 광주의 중소기업진흥공단에서 운영하는 프로그램에 참여한다. 이에 따른 직원들의 교육만족도는 매우 높다. 회사에서 보내주어 다시 말하자면 좋은 기회를 주어 교육을 받을 수 있었다고 생각한다. 만족감이 매우 높아지면 애사심이 또한 높아진다. 요즈음은 능동적 근무를 원칙으로 하고 있다. 본인이 자신의 시간을 관리하는데 교육을 받으러 갈 때 자신의 업무가 중단되어 나중에 업무가 몰리기 때문에 부담을 느끼고 있다. 비용은 별로 문제가 되지 않는다. 중소기업진흥공단 등 많은 기관에서 저렴하거나 무료로 운영하는 프로그램을 제공한다. 그러나 외국인에 대한 교육 프로그램과 외국인 관리자에 대한 교육 프로그램도 필요하다고 생각한다.

### 2) 경영자의 인적자원개발 참여 현황

외부 초청 교육에 적극 참여하고 있다. 시간이 없는 CEO에게는 조찬식 세미나를 가장 선호하는 편이다. 모든 CEO들은 새벽에 잠이 일찍 깨기 때문에 할일 없는 그 시간을 이용하는 것이 좋다. 서울 등 거리가 멀면 곤란하다. 온라인은 어렵다. 익숙하지 않다. 인적자원개발과 관련된 단독 프로그램은 없었지만 다른 교육시 주제 중에는 일부 포함되어 있었다.

### 3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영시

프로그램이 필요한지 잘 모르겠다. 단, 절대적으로 좋은 프로그램이란

없다. 시기와 타이밍이 절묘하게 맞아야 한다. 지금 시기와 상황에서 위기극복, 회사의 아이템 변경, 신재생 에너지 등이 매우 중요한 주제이다. 이와 연계한 인재개발 주제라면 성공할 것이다. 선도적인 사업장의 잠재 인력을 교육할 수 있는 프로그램교육축이 시급하다. 창의성 교육이 뛰어난 외국(이탈리아, 프랑스 등)과의 협력이 절실히 필요하다. 창의성 계발을 위해 교육제도를 개선해야 하며, 이는 공공연구 기관의 시급한 연구 과제라고 생각한다.

아. F사

F사는 1975년 전자 소재 부품을 연구하고 제조하는 연구소로 시작하였다. 전자소재부품을 연구하며 쌓은 노하우를 점자 조명산업으로 집중시키면서 현재 여러 가지 신기술을 보유한 조명 회사로 성장하였다. F사가 조명 기술 분야에서 일궈낸 성과는 국내 기술 발전의 초석이 되어왔고, 인류의 미래를 풍요롭게 만드는데 일조했다. 현재 세계에서 경쟁력 있는 전자 조명회사로 자리매김하고 있다. F사의 대표이사와 진행한 면담지의 개방형 질문에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

1) 현장경험을 공유할 수 있는 산 지식의 공유가 절실

경영수업은 현장에서 발생하는 여러 문제를 해결해 나가면서 습득하는 현장학습이다. 그러나 현재는 사회변화 속도를 따라가야 하므로 과거처럼 시행착오를 겪는다면 이미 실패한 것이나 다름없다. 따라서 살아있는 경영교육 즉 각 분야별 경험을 공유할 수 있는 교육이 절실히 필요하다. 물론 정부, 학교 및 다양한 기관에서 MP과정, 조찬모임 등이 비슷하긴 하지만 사업성을 띄고 있어 여전히 부족한 실정이다. 유경험자 즉 중소기업 최고경영자가 자신의 산 경험을 바탕으로 교수가 되고

동시에 다른 강좌에서는 학생이 될 수 있도록 해야 한다. 예컨대 '지식 공유 coupon'을 주어 최고경영자 또는 임원이 교육을 받을 수 있도록 하는 방안도 생각해볼 수 있다.

### 2) 기업의 성장단계에 따른 맞춤형 교육 도입 필요

창업 후 시간별로 창업단계 → 5~10년 후(중간기) → 성숙기로 구분한다면 창업을 할 때 필요한 기초교육(1단계), 창업 후 5~10년 기업에는 기반을 갖추고 시장을 키우고 성숙기에 대비하는 교육, 마지막으로 성숙기 기업에게는 위기대응전략 교육이 필요하다. 창업과 관련하여 기술자 출신의 창업주는 기술적 자신감으로 사업을 시작한다. 예컨대, 벤처기업의 90%가 그런 류이지만, 실제 현장에서는 기술보다 이를 홍보하고 어떻게 마케팅 할 것인가가 중요하게 부각된다. 이에 투명경영, 법·제도, 사회적 책무성, 금융(회계), 네트워크 구축에 있어서의 문화활용(과거 접대용 술 문화에서 탈피) 등에 대한 교육이 기본적으로 우선시 되어야 한다.

### 3) 빠른 지식의 공유 필요

급변하는 환경에 적응하기 위해 가장 필요한 것은 교육이며, 구성원들의 변화 속도는 교육에 의해 좌우된다. 경영자와 직원들 간의 세대차가 점점 확대되고 있는데, 특히 중소기업은 지식의 공유 속도가 느리기 때문에 조직의 존속여부와 직결된다고 할 수 있다. 정보제공 원천으로 노동부, 중소기업청, 상공회의소 인력개발원 등이 있지만 대부분 근로자 대상의 정보만 제공된다.

4) 끊임없는 학습 노력에 대한 인증 및 그 결과의 활용

상공회의소를 통해 지속적인 학습과 그 능력을 인증해주는 방안도 고려할 만하다. 특히 이러한 학습의 노력이 이력에 나타날 수 있고, 이를 근거로 근로자 채용에 활용할 수도 있을 것이다.

5) 중소기업에는 갖춘 사람이 필요

정부가 교육비를 지원을 해준다 해도 입사한 사람을 조직에서 교육시킬 경우 교육비는 지원해 준다고 해도 월급과 퇴직금은 모두 기업의 몫이다. 따라서 갖춰진 인재가 입사하는 것이 중소기업의 발전에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

<표 5-2> 성공기업 CEO 면담결과 요약

| 구분 | N사 | G사 | X사 | R사 | K사 | A사 | S사 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ⅰ. 조직의 인적자원개발 현황 | | | | | | | |
| 기업의 인재상 | 도전정신<br>열정<br>창의성<br>인간애 | 진지<br>진정<br>진솔 | Rainbow chaser<br>Lead with us<br>Share with us<br>Human nature | 전문가집단으로서의 소속감, 자부심, 전문가다운 사람 | 고객지향전문인<br>주인정신주체인<br>공동체적실천인<br>변화주도창조인 | 열정(의지)<br>성실<br>창의성 | 본인의 의사를 강하게 주장하는 직원 |
| 인재육성 방침 | 전문가 양성과 업계 최고의 인재사관학교 수립 | 맞춤형 교육 시스템 구축을 기반으로 한 외부 성장에 따른 내부 성장 | 개개인의 능력과 회사에서 필요로 하는 능력을 조화시킴으로서 win-win | 최고의 리서치컨설팅을 제공할 수 있는 전문가집단 육성 | 학교의 비전 및 경영목표 달성을 위한 인재육성 | 전문인력 양성 | 인성을 갖춘 사람 |
| 현재 운영 중인 교육프로그램 | 리더십교육<br>직무교육<br>공통교육<br>자기개발교육 | 리더십교육<br>직무교육<br>위탁교육<br>자기개발교육<br>COP | 계층교육<br>직무교육<br>기본소양<br>특별교육 | | 직무역량교육<br>전문기술연수 | 기본교육<br>직무교육<br>리더십교육 | |
| 현재 운영중인 HRD 프로그램 | 집체식 사내교육<br>집체식 사외교육<br>인터넷학습,<br>우편통신교육<br>OJT | 집체식 사내교육<br>집체식 사외교육<br>인터넷학습<br>우편통신훈련,<br>국내연수<br>OJT | 집체식 사내교육<br>집체식 사외교육<br>인터넷학습<br>OJT<br>멘토링<br>코칭 | | 집체식 사내교육<br>집체식 사외교육<br>인터넷학습<br>우편통신훈련<br>국내연수<br>해외연수 | - | 집체식 사내교육<br>집체식 사외교육 |

<표 계속>

| 구분 | N사 | G사 | X사 | R사 | K사 | A사 | S사 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 멘토링<br>학습동아리 | 학습동아리<br>제안제도 및 지식<br>마일리지 프로그램<br>경력개발제도 | | OJT<br>멘토링<br>학습동아리<br>제안제도<br>경력개발제도<br>교육훈련휴가제 | | |
| 프로그램의 만족도 | 3점(5점 기준) | 대체로 만족 | 4점(5점 기준) | 4점(5점 기준) | 5점(5점 기준) | 대체로 만족 | 5점(5점 기준) |
| HRD를 통해 조직에 미친 획기적인 성과여부 | 없음 | 신입사원입문교육<br>- 열정과 태도적 측면에 많은 변화 | 학습공간구축<br>지식공유시스템<br>OJT<br>멘토링 | 중소기업학습조직화 | 사내 우수제안 경진대회 | 6-시그마<br>EMB | |
| 직무능력에 가장 큰 효과를 미친 HRD 프로그램 | 사내 지식 컨퍼런스 | PM과정 | 학습조<br>멘토링<br>코칭 | 현장학습활동 | 사내외 집체교육 | 6-시그마 | |
| HRD 실시하는데 있어 장애요인 | 예산<br>HRD의 중요성에 대한 낮은 인식 | 업무량 과다<br>협소한 교육 장소<br>직원들의 자만심 | 업무량 과다 | 시간적 제약<br>교육훈련비용 | 시간적 제약<br>교육훈련비용 | 강사요원부족<br>시간부족<br>비용 | 시간적 제약 |
| 장애요인 극복방안 | 한국산업인력공단의 중소기업지원 프로그램 활용. 그러나 과정이 제조업 위주라 당사의 요구에 적합한 교육 프로그램 없음 | 강제적인 교육제도 도입-연간 직급별 필수 교육 시간 등 | 관리자의 지속적인 관심과 학습 권장 | 점심시간 활용<br>고용보험 환급과정 활용 | 사내학습조 및 사내강사제도 활용 | 정부에서 강사풀 선별하여 지원<br>정부-기업양자 협력<br>고용보험기금과의 연계 | |

<표 계속>

| 구분 | N사 | G사 | X사 | R사 | K사 | A사 | S사 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ⅱ. 중소기업 경영자의 교육 참여 | | | | | | | |
| 교육참여 정도 | 낮은편. 그러나 정보과 인맥교류를 위한 CEO 조찬회와 동종업계 교류 참여 | 최고위 과정 특강 참여 | 없음 | HRD 강의 참여 | 최고경영자과정 중소기업CEO과정 CEO리더십 | CEO 조찬 한달에 1~2번 참여 | CEO 조찬 |
| HRD 관련 교육참여 유무 | 없음 | 충남대 예술 최고위 과정 | 없음 | 산업인력공단, 조인스 주최교육 | HRD엑스포 및 컨퍼런스 | 없음 | 있음 |
| 교육참여를 통해 얻은 수확 | - | 기업 운영 전략의 방향성 결정 | - | 효과성 간접적 확인 | 판단가치 정립과 인적관리 중요성 | - | |
| Ⅲ. 중소기업 HRD를 위한 경영자 교육 훈련 프로그램 | | | | | | | |
| 필요유무 | 필요하지 않다 | 필요하다 | 필요하다 | 필요하다 | 필요하다 | 잘 모르겠다 | 잘 모르겠다 |
| 필요한 이유 | - | 조직의 성장과 확장에 있어 경영자들의 조직관리 능력 중요함. 이에 계속적으로 경영자들의 역량 향상 교육이 계속적으로 필요함 | 조직의 성장과 함께 인재양성의 중요성이 부각되고 있기 때문. | 조직과 국가에게 직접적인 이익을 가져다 준다는 사실을 경영자에게 끊임없이 부각시켜줘야 함. | 전문CEO 양성 및 배출을 위해 | - | - |
| 반드시 포함되어야 하는 교육내용 | 중소기업의 세계시장 공략을 위한 서비스 플랫폼, 인프라 구축 사례, 경제동향과 이슈, 인문학적 소양을 넓힐 수 있는 분야 | 타사 벤치마킹할 수 있는 성공사례 | HRD 평가<br>HRD 새로운 패러다임<br>국내외 HRD을 통한 성공사례<br>글로벌HRD | 전문적 교육<br>실무교육<br>실무자중심의 성공사례<br>주말교육<br>철저히 검증된 강사 섭외 필요 | 쉬운데 잊고 있는 실전 중심의 내용 | 국가정책과 지원방법 | 지금 시기와 상황에서 위기극복,<br>회사의 아이템 변경,<br>신재생 에너지와 관련된 주제 |

# 제2절 설문 조사

## 1. 설문 조사 개요

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램에 대한 중소기업 경영자의 의견을 분석하여 보다 효과적인 교육훈련 프로그램을 개발하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 한국생산성본부의『중소기업 CEO역량강화 포럼』참석자를 대상으로 호남본부와(9월 17일) 서울지역(9월 23일)의 협조를 받아 총 140부가 배포되었으며 그 중 호남 22부, 서울 35부로 총 57의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중 기록내용이 누락되었거나 또는 불성실한 응답지 2부는 분석에서 제외하고, 본 연구에서 실제 분석에 사용된 설문지는 총 55부로 집계되었다.

설문조사는 크게 설문 응답자가 경영하는 조직의 인적자원개발 현황에 대한 문항과, 경영자 본인의 인적자원개발 교육 참여 경험, 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램에 대한 의견으로 나누어 구성하였으며, 인적자원개발 현황 부분에서는 2008~2009년 설문 응답자의 조직에서 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램의 종류와 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생할 수 있는 장애요인을 중심으로 의견을 물었으며, 인적자원개발 참여 경험에서는 과거 참여했던 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 대한 만족도와 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 것이 무엇인지를 조사하였다. 마지막으로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램의 필요성, 참여 가능성, 학습 유형, 교육방법 등을 중심으로 의견을 물었다. 조사 결과를 토대로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 운영 방향 등에 대한 시사점을 추출하였다. 다만, 이 설문조사가 포럼 참석자를 대상으로 실시되었다는 점에서, 조사결과는 해당지역 참석자들의 의견 수준으

로 참조할 필요가 있으며 전체 중소기업 경영자의 의견으로 확대 해석은 불가함을 밝히는 바이다.

설문조사에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <표 5-3>과 같다. 총 55명 가운데 남자 49명(89.1%), 여자 6명(10.9%)으로 남자의 비율이 높게 나타났다. 연령별 분포 범위는 50대가 27명(49.0%)로 가장 많았고, 40대가 22명(40.0%), 60대가 4명(7.3%), 30대와 60대 이상이 각 1명(1.8%)으로 나타나 연령분포는 40대와 50대가 대부분으로 구성되었다. 교육수준별로는 대졸 26명(47.3%), 대학원 이상 졸업자 22명(40.0%), 전문대졸 4명(7.3%), 고졸 3명(5.5%)의 분포로 대졸 이상이 가장 많은 분포를 보여 학력 수준이 높은 것으로 나타났다. 경영주는 창업주가 24명(43.6%)로 가장 많은 수를 차지하였고, 전문경영인 14명(25.5%), 가족경영인 10명(18.2%), 기타 7명(12.7%) 순으로 나타났다. 근무년수는 20년 이상 17명(30.95%), 5~10년이 16명(29.1%), 15~20년이 9명(16.4%), 10~15년이 8명(14.5%), 5년 미만이 5명(9.1%) 순이었다. 회사형태는 제조업이 25명(45.5%)로 가장 많았으며, 설립년수는 6~10년과 16년 이상이 각 19명(34.5%)으로 가장 많았고, 근로자수는 50명 미만 기업이 36명으로 65.5%를 나타냈다.

<표 5-3> 설문 응답자의 특성

| 구분 | | 빈도 | % |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남자 | 49 | 89.1 |
| | 여자 | 6 | 10.9 |
| 연령 | 30대 | 1 | 1.8 |
| | 40대 | 22 | 40.0 |
| | 50대 | 27 | 49.0 |
| | 60대 | 4 | 7.3 |
| | 60대 이상 | 1 | 1.8 |
| 학력 | 고졸 | 3 | 5.5 |
| | 전문대졸 | 4 | 7.3 |
| | 대졸 | 26 | 47.3 |
| | 대학원졸 | 22 | 40.0 |

<표 계속>

| 구분 | | 빈도 | % |
|---|---|---|---|
| 경영주 형태 | 창업주 | 24 | 43.6 |
| | 가족경영인 | 10 | 18.2 |
| | 전문경영인 | 14 | 25.5 |
| | 기타 | 7 | 12.7 |
| 근무년수 | 5년 미만 | 5 | 9.1 |
| | 5~10년 | 16 | 29.1 |
| | 10~15년 | 8 | 14.5 |
| | 15~20년 | 9 | 16.4 |
| | 20년 이상 | 17 | 30.9 |
| 회사형태 | 제조업 | 25 | 45.5 |
| | 건설업 | 7 | 12.7 |
| | 금융보험업 | 3 | 5.5 |
| | 도소매업 | 5 | 9.1 |
| | 서비스업 | 14 | 25.5 |
| | 기타 | 1 | 1.8 |
| 설립년수 | 3년 이하 | 2 | 3.6 |
| | 3~5년 | 2 | 3.6 |
| | 6~10년 | 19 | 34.5 |
| | 11~15년 | 13 | 23.6 |
| | 16년 이상 | 19 | 34.5 |
| 근로자수 | 50명 미만 | 36 | 65.5 |
| | 100명 미만 | 10 | 18.2 |
| | 200명 미만 | 5 | 9.1 |
| | 300명 이상 | 4 | 7.3 |
| 계 | | 55 | 100.0 |

## 2. 설문 조사 결과

### 가. 조직의 인적자원개발 현황

#### 1) 최근 1년간 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램

설문 응답자의 조직에서 최근 1년간 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램이 무엇인지 알아보기 위한 질문에 대하여 다중 응답을 하도록 한 질문의 조사결과는 아래 <표 5-4>와 같다. 분석결과 설문

응답자의 조직에서 가장 많이 실시하는 교육 형태는 전체의 45.45%인 25개 업체에서 e-learning을 활용한 인터넷 학습이었으며, 다음으로 국내연수 21개 조직(38.18%), 집체식 사내교육훈련이 20개 조직(36.36%), 19개의 조직(34.54%)에서 외부로부터 기술지도 받기 순으로 나타났다.

<표 5-4> 2008~2009년 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램

(복수응답, n=55)

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 집체식 사내교육훈련 | 20 | 36.36 |
| 집체식 사외교육훈련 | 8 | 14.55 |
| 인터넷 학습(e-learning) | 25 | 45.45 |
| 우편통신훈련(독서통신훈련) | 13 | 23.64 |
| 국내연수 | 21 | 38.18 |
| 해외연수 | 9 | 16.36 |
| 외부(대학, 연구소, 협력업체 등)로부터 기술지도 받기 | 19 | 34.54 |
| OJT | 10 | 18.18 |
| 멘토링 | 9 | 16.36 |
| 코칭 | 7 | 12.73 |
| 학습동아리 | 10 | 18.18 |
| 직무순환 | 6 | 10.90 |
| 직위공모제(Job-posting) | 1 | 1.82 |
| 제안제도 및 지식 마일리지 프로그램 | 12 | 21.82 |
| 경력개발제도 | 4 | 7.27 |
| 교육훈련휴가제(개인역량 개발을 위해 회사에서 휴가제공 및 자금지원) | 6 | 10.90 |
| 6-시그마 | 3 | 5.45 |
| 전사적 품질관리(TQM, 공정개선팀 등) | 7 | 12.73 |
| 품질분임조(QC) | 6 | 10.90 |
| 기타 | 0 | 0.0 |

2) 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생할 수 있는 장애요인

중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생할 수 있는 가장 큰 장애요인으로는 시간 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어려움(M=4.01), 조직 내 인적자원개발 전문가 부족(M=3.71), 교육훈련의 예산

이 부족함과 자체적인 인적자원개발 지원 시스템 구축의 어려움(M=3.47)이 동일한 수준의 장애요인으로 나타났으며, 교육훈련에 대한 근로자의 관심과 이해가 미흡함(M=3.25), 적합한 교육훈련 프로그램 부족(M=3.24), 교육훈련 이수자의 이직률이 높음(M=3.01) 순으로 나타났다.

<표 5-5> 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생할 수 있는 장애요인

| 항목 | 평균 | 표준편차 |
|---|---|---|
| 교육훈련에 대한 근로자의 관심과 이해가 미흡함 | 3.25 | .87 |
| 교육훈련의 예산이 부족함 | 3.47 | .81 |
| 조직 내 인적자원개발 전문가 부족 | 3.71 | .88 |
| 시간 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어려움 | 4.01 | .76 |
| 교육훈련 이수자의 이직률이 높음 | 3.01 | .97 |
| 적합한 교육훈련 프로그램 부족 | 3.24 | .86 |
| 자체적인 인적자원개발 지원 시스템 구축의 어려움 (인프라, 전문 인력 배치 등) | 3.47 | .96 |
| 총 | 3.45 | .58 |

### 나. 경영자의 인적자원개발 참여

#### 1) 경영자 대상의 인적자원개발과 관련된 교육훈련 참여유무

경영자 대상의 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여 경험이 있는 경영자는 46명(83.6%), 참여 경험이 없는 경영자는 9명(16.4%)으로 조사되었다.

<표 5-6> 경영자 대상의 인적자원개발과 관련된 교육훈련 참여 유무

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 있다 | 46 | 83.6 |
| 없다 | 9 | 16.4 |
| 총 | 55 | 100.0 |

2) 참여한 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 대한 만족도

과거 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여 경험이 있는 경영자 46명을 대상으로 프로그램 만족도에 대한 설문 결과, 프로그램의 교육내용에 대한 충실도가(M=3.89)로 가장 높게 나타났으며, 담당 교·강사의 교육진행능력(M=3.85)과 전문성(M=3.80)에 대해 비교적 만족하는 것으로 나타났다. 그러나 교육장소의 위치에 대한 만족도(M=3.48)는 가장 낮은 것으로 조사되었다.

<표 5-7> 참여한 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 대한 만족도

| 항목 | 평균 | 표준편차 |
|---|---|---|
| 프로그램의 교육내용은 충실하였습니까? | 3.89 | .57 |
| 프로그램의 교육 방법이 적절하다고 생각하십니까? | 3.74 | .61 |
| 프로그램의 교육시기가 적절하다고 생각하십니까? | 3.59 | .65 |
| 담당하는 교·강사는 적극적으로 교육을 진행하였습니까? | 3.85 | .67 |
| 담당 교·강사는 충분한 전문성을 가지고 있었습니까? | 3.80 | .59 |
| 교육 장소의 위치는 적절했다고 생각하십니까? | 3.48 | .69 |
| 교육환경은 절절했다고 생각하십니까? | 3.72 | .62 |
| 교육에 사용된 교보재는 적절하다고 생각하십니까? | 3.65 | .67 |
| 전반적인 교육성과에 대하여 만족하십니까? | 3.70 | .63 |
| 총 | 3.71 | .47 |

3) 참여한 인적자원개발과 관련된 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 것

과거 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여 경험이 있는 경영자 46명을 대상으로 프로그램을 통해 얻은 가장 중요한 수확에 대한 결과는 다음 <표 5-8>과 같다. 시장과 경제 환경 변화 파악과 인적자원개발을 통한 경영역량강화가 각 16명씩(34.78%)으로 가장 많았고, 인적자원개발을 통한 성공사례수집 6명(13.04%), 인적자원개발과 관련된 정부지원제도 파악(8.70%)과 개인개발(8.70%)이 각 4명 순으로 나타났다.

<표 5-8> 교육훈련 참여를 통해 얻은 수확

| 구분 | 빈도 | 비중(%) |
|---|---|---|
| 인적자원개발을 통한 성공사례수집 | 6 | 13.04 |
| 시장과 경제환경 변화 파악 | 16 | 34.78 |
| 인적자원개발과 관련된 정부지원제도 파악 | 4 | 8.70 |
| 인적자원개발을 통한 경영역량강화 | 16 | 34.78 |
| 개인개발 | 4 | 8.70 |
| 총 | 46 | 100.0 |

다. 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램

1) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램의 필요정도

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램의 필요정도에 대한 결과는 아래 <표 5-9>와 같다. '매우 그렇다'라고 대답한 응답자는 36명(65.5%), '그렇다'는 18명(32.7%), '보통' 1명(1.8%)로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 필요하다는 의견을 보였다.

<표 5-9> 경영자 교육훈련 프로그램의 필요 정도

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 보통 | 1 | 1.8 |
| 그렇다 | 18 | 32.7 |
| 매우 그렇다 | 36 | 65.5 |
| 총 | 55 | 100.0 |

2) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 참여 정도

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 참여 유무에 대한 설문 결과 '그렇다'가 27명(49.1%), '매우 그렇다'가 23명(41.8%), '보통' 5명(9.1%)로 프로그램 제공시 참여 가능한 긍정적인 답변을 보였다.

<표 5-10> 경영자 교육훈련 프로그램 참여 의사

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 보통 | 5 | 9.1 |
| 그렇다 | 27 | 49.1 |
| 매우 그렇다 | 23 | 41.8 |
| 총 | 55 | 100.0 |

3) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호 학습 유형

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 제공시 선호하는 학습유형에 대한 응답은 다음 <표 5-11>과 같다. '프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공'하길 원하는 경영자는 29명

(52.7%), '프로그램 전체 중 일부만을 인적자원개발 주제로 제공'하는 것이 적합하다는 경영자는 26명(47.3%)로 나타났다.

<표 5-11> 경영자 교육훈련 프로그램의 선호 학습 유형

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공 | 29 | 52.7 |
| 프로그램 전체 중 일부만을 인적자원개발 주제로 제공 | 26 | 47.3 |
| 총 | 55 | 100.0 |

4) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 적절한 총 교육시간

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 제공된다면 적절한 총 교육시간에 대한 설문 결과, '3~4일'이 26명(47.3%), '한나절 또는 하루'가 22명(44.0%), '일주일 또는 그 이상'은 7명(12.7%)순으로 나타났다.

<표 5-12> 경영자 교육훈련 프로그램의 교육시간

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 한나절 또는 하루 | 22 | 40.0 |
| 3~4일 | 26 | 47.3 |
| 일주일 또는 그 이상 | 7 | 12.7 |
| 총 | 55 | 100.0 |

5) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호하는 교육 운영 형태

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램의 교육내용

이 어떻게 운영되어야 하는지에 대해 대다수의 응답자인 42명(76.34%)이 '강의형태와 국내·외 성공기업 방문학습과 같은 현장방문'이 혼합된 강의형식을 선호했으며, '현장방문'이 가장 적합하다는 응답자는 7명(12.7%), '강의형태'는 6명(10.9%)으로 나타났다.

<표 5-13> 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호하는 교육 운영 형태

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 강의형태 | 6 | 10.9 |
| 현장방문 | 7 | 12.7 |
| 강의형태 + 현장방문 | 42 | 76.4 |
| 총 | 55 | 100.0 |

6) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 적절한 교육방법

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 강의 형태로 진행될 경우 적절한 교육방법에 대해 '오프라인'이라고 응답한 응답자가 41명(74.5%)으로 높게 나타났고, '온라인' 학습방법을 선호하는 응답자는 14명(25.5%)이었다.

<표 5-14> 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 적절한 교육방법

| 구분 | 빈도 | 비중 |
|---|---|---|
| 온라인 | 14 | 25.5 |
| 오프라인 | 41 | 74.5 |
| 총 | 55 | 100.0 |

### 7) 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호 강사

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 운영시 선호하는 강사에 대한 응답결과 '인적자원개발을 통한 성공기업 CEO'가 36명(65.5%)으로 높게 나타났고, '인적자원개발관련 연구기관 전문가'는 19명(34.5%)이라고 응답했다.

<표 5-15> 경영자 교육훈련 프로그램 제공시 선호 강사

| 구분 | 빈도 | % |
|---|---|---|
| 대학교수 | 0 | 0 |
| 인적자원개발을 통한 성공기업 CEO | 36 | 65.5 |
| 인적자원개발관련 연구기관 전문가 | 19 | 34.5 |
| 총 | 55 | 100.0 |

## 제3절 소결

8명의 중소기업 경영자를 대상으로 실시한 면담조사와 55명을 대상으로 실시한 설문조사 결과 요약 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 인적자원개발 현황과 장애요인에 대한 응답 결과는 다음과 같다. 면담 및 설문 응답자의 조직에서 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램 중 인터넷 학습이 가장 높게 나타났는데, 이는 중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인과도 직결된다. 대다수의 경영자가 시간 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어렵다고 응답했으며, 인터넷 학습의 경우 학습자들이 시간, 공간

에 제한받지 않고 업무공백을 줄이고, 언제, 어디서나 교육 훈련을 받을 수 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한, 중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생하는 장애요인과 기존 연구(김미숙 외, 2006; 박재천 & 방영욱, 2008;, 김종관 & 김진욱, 2006 등) 결과가 일치함을 알 수 있는데, 이는 모든 중소기업이 겪고 있는 문제로 보여진다.

둘째, 설문 응답자 55명 중 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여 경험이 있는 경영자는 46명, 면담 대상자 8명 중 4명인 대다수의 경영자가 인적자원개발 교육훈련 실시 경험이 있는 것으로 나타났다. 이는 한국생산성본부 또는 한국산업인력공단에서 진행하는 중소기업『CEO경영아카데미과정』,『중소기업 CEO역량강화 포럼』,『HRD 엑스포』 등의 조찬모임을 통해 간접적으로 접해본 것으로 추정된다. 이들 응답자의 교육훈련에 대한 만족도는 5점 만점 중 3.71이었고, 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 수확으로는 시장과 경제환경 변화파악과 인적자원개발을 통한 경영역량강화가 각 34.78%로 나타났다. 이는 대기업에 비해 정보 공유력이 약세한 중소기업의 특성상 유사한 문제에 직면한 중소기업 경영자들 간의 모임을 통해 새로운 지식을 습득하고, 성공 사례를 공유하며, CEO가 직면하게 되는 문제들을 함께 토론할 수 있는 좋은 기회를 제공하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램에 대한 필요정도와 참여의사를 묻는 질문에 응답자 모두 긍정적인 답변을 보였다. 프로그램과 관련된 구체적인 응답 결과는 다음과 같다.

선호하는 학습 유형으로는 프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공하길 원하는 경영자와 프로그램 전체 중 일부만을 인적자원개발 주제로 제공하는 것이 적합하다는 경영자의 수가 유사한 수준으로 나타났다.

반드시 포함되어야 하는 교육내용으로는 HRD 이론, 중소기업의 세계시장 공략을 위한 서비스 플랫폼 및 인프라 구축 사례, 경제동향과 이

슈, 국가정책 및 지원 방안 등이었다. 특히 타사 벤치마킹 성공사례와 현장 중심 교육은 설문응답자와 면담대상자 모두 가장 필요로 한 교육이라고 응답하였다. 이를 통해, 응답자들의 인적자원개발에 대한 관심도와 필요도는 높은 반면, 이에 대한 프로그램의 부재와 체계적인 교육수준이 미흡하다는 것을 알 수 있다.

프로그램의 적절한 교육시간으로는 설문 응답자 26명이 3~4일이 가장 적합하다고 응답한 반면, 면담 대상자의 경우 6명이 한나절 또는 하루 정도의 교육시간을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

선호하는 교육 운영 형태로는 설문 및 면담 대상자의 상당수 이상이 강의형태와 현장방문이 혼합된 강의형식을 선택하였다. 이는 이론을 통해 지식을 습득하고 현장에 접목할 수 있는 현장 중심의 실질적인 강의방식을 더 선호하는 것으로 해석할 수 있다.

선호 강사에 있어서도 대다수의 응답자가 인적자원개발을 통한 성공기업 CEO를 선호하였으며, 프로그램을 통해 우수기업 CEO, 유관기관, CEO 간의 네트워크를 형성하여 실제적이고 유용한 정보를 공유하기 위함으로 해석할 수 있다.

상기 제시된 면담조사와 설문조사 결과 및 문헌분석 결과를 토대로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발(안)은 다음 장에서 기술한다.

제 6 장

# 중소기업 CEO를 위한 HRD 교육프로그램(안)

임철일

본 장은 앞 장에서 이루어진 요구분석의 결과를 바탕으로 중소기업 CEO를 위한 HRD 교육프로그램의 주요 구성 요소 및 형태를 제시한다. 먼저 요구 분석에서 도출된 결과를 일차적으로 기술하고 이를 바탕으로 구체적인 프로그램을 제안한다.

## 제1절 분석 결과

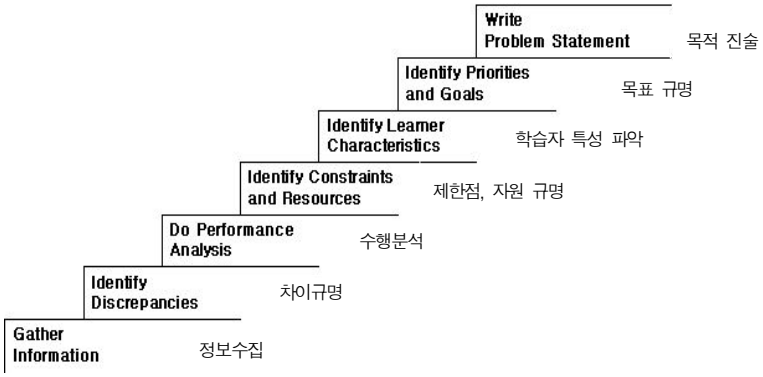
### 1. 요구분석 및 과제분석 절차

분석 단계에서는 요구분석, 과제 분석이 동시에 이루어졌다. 선행 연구 및 관련자료, 교육프로그램 분석을 통해 교육과정의 목적을 확인하고, HRD CEO에게 필요한 역량과 함께 교육과정에 포함되어야 할 내용을 분석하였다.

요구분석단계의 기본적인 절차는 [그림 6-1]과 같이 Seels와 Glasgow (1990)가 제안한 요구분석모형을 기본으로 실시하였다. 이 모형은 정보

수집, 차이의 확인, 수행분석, 장애요인과 가용자원 확인, 학습자특성 파악, 우선순위와 목적수립, 문제진술의 7단계로 이루어져 있으며, 각 단계는 중복적으로 이루어진다.

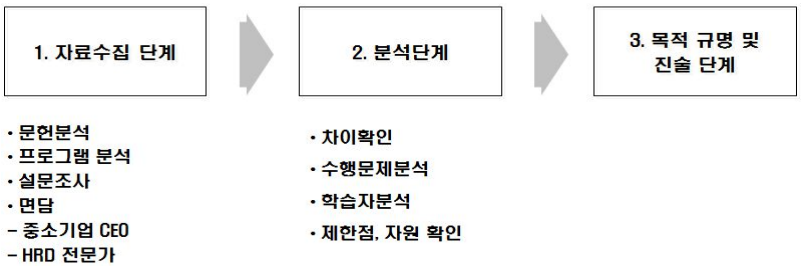
[그림 6-1] Seels와 Glasgow(1990)의 요구분석 모형




출처: Seels, B., & Glasgow, Z(1990) p. 59.

이 연구에는 Seels와 Glasgow의 모형을 근간으로 실제 수행 상에서는 7단계가 개별적으로 이루어지는 것이 아니라 중복적으로 이루어짐을 확인하고 [그림 6-2]와 같이 자료수집 단계, 분석단계, 목적 규명 및 진술단계의 3단계로 요구분석을 실시하였다. 과제 분석은 요구분석 결과 도출된 교육내용을 바탕으로 분석되었다.

[그림 6-2] 경영자 교육 프로그램 개발의 요구 분석 단계



## 2. 요구분석 및 과제분석 결과

### 가. 문헌 및 HRD 관련 교육프로그램 분석 결과

HRD의 기본적인 개념과 특성을 토대로 CEO의 역할과 역량 및 최고학습책임자(CLO)로서의 역량개발의 필요성을 분석하였다. 분석 결과 CLO로서의 역량으로 변화관리, 커뮤니케이션, 비전설계, 갈등 관리, HRD 관련 전문성 역량이 도출되었다. HRD 전문가 및 리더를 대상으로 실시되는 교육프로그램을 분석한 결과, 위 다섯 가지 역량을 중심으로 교육훈련이 이루어지고 있었다.

'HRD 고위지도자 과정'과 'HRD 전문가 과정' 프로그램 분석 결과실전 중심의 커리큘럼을 통해 기업을 둘러싼 경영환경에 적극적으로 대처할 수 있는 CEO의 역할과 역량 개발에 주력함을 알 수 있었다. 중앙대학교, 한국직업능력개발원, 한국HRD협회에서 공동으로 주관하는 '인적자원개발 고위 지도자 과정' 및 한국능률협회에서 주관하는 'HRD 전문가 과정'은 (1) HRD에 대한 전반적인 이해, (2) 성과 관리 및 변화관리, (3) 조직문화의 이해 및 전략 개발, (4) 인재육성시스템(목표와 전략, HRD의 모델 등), (5) 학습설계 및 전략, (6) 성과 향상 및 측정으로 크게 여섯 가지 주제가 확인되었다. 이상에서 언급된 문헌 및 HRD 프로그램 분석 결과를 정리하면 다음 <표 6-1>과 같다.

<표 6-1> 문헌 및 HRD 프로그램 분석 결과

| HRD CEO의 역량 | 역량 교육 관련 핵심 주제 |
|---|---|
| 변화관리 | HRD에 대한 전반적인 이해 |
| 커뮤니케이션 | 성과 관리 및 변화관리 |
| 비전설계 | 조직문화의 이해 및 전략 개발 |
| 갈등 관리 | 인재육성시스템(목표와 전략, HRD의 모델 등) |
| HRD 관련 전문성 역량 | 학습설계 및 전략 |
| | 성과 향상 및 측정 |

### 나. 중소기업 CEO 대상 교육 프로그램 분석 결과

중소기업의 중요성과 현안, 중소기업과 인적자원개발, 중소기업에서의 최고학습책임자(CLO)의 필요성에 관한 문헌을 분석한 결과 우리나라 중소기업 인적자원개발이 처한 문제점이 다음과 같이 분석되었다. 첫째, 교육기회와 투자가 부족하다. 둘째, 자체적인 인적자원개발 시스템을 갖추고 있지 않다. 셋째, 기업 구성원이 교육을 받을 경우, 업무 공백으로 인한 우려로 교육훈련에 적극적으로 참여하지 않는다. 따라서 중소기업 특성을 고려한 학습인프라를 구축하고, 비형식적 학습현장을 구축하며, 학습을 적극적으로 할 수 있는 조직문화 창조가 이상에서 언급된 문제의 잠정적인 해결안이 될 수 있다.

국내외에서 진행되고 있는 5개의 중소기업 CEO 교육 프로그램을 분석한 결과, 보통 6개월 이상 매주 1회 일정시간의 교육이 이루어지고 있으며, 워크샵과 해외연수가 포함되어 있었다. 이들 프로그램에서 고려할만한 공통점으로 모든 교육 프로그램이 네트워크 구축을 목적으로 하는 다양한 기회를 다양한 방식으로 제공하고 있다는 점이다. 예를 들면, 과정을 이수하게 되면 특정 기관에서 부여하는 회원 자격을 부여하고, 저명한 전문가를 초빙하여 교류의 시간을 제공하여 CEO-전문가 간 네트워크를 구축하도록 지원함으로써 CEO들이 직면한 문제들에 대한 해결책이나 조언을 받을 수 있도록 한다. 교육기간 중 일정 횟수동안 조찬모임을 제공함으로써 인적 네트워크를 지원하기도 한다. 중소기업 CEO 교육 프로그램 분석한 결과는 다음 <표 6-2>와 같다.

<표 6-2> 중소기업 CEO 교육 프로그램 분석 결과

| | |
|---|---|
| 교육기간 | 6개월 이상 매주 1회<br>- 주말을 이용한 1박 2일의 워크샵과 해외연수 포함 |
| 교육내용 | 중소기업이라는 특수한 상황<br>CEO 관점에서의 경영환경의 흐름<br>CEO가 직면하게 되는 문제들(사례들) |
| 교육방법 | 토론 |
| 기타 | 짧은 시간에 다양한 계층의 네트워크를 형성할 수 있는 기회 제공<br>- 1박 2일 워크샵<br>- 조찬모임<br>- 전문가·CEO와의 만남 |

다. 설문지 및 면담 내용 분석 결과

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육프로그램 개발을 위해 한국생산성본부의 '중소기업 CEO 역량강화 포럼'에 참석한 중소기업 경영자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 한편, 경영진의 의견을 수렴하여 프로그램 개발에 필요한 정보를 심층적으로 분석하기 위해 5개 중소기업 경영자와의 면담을 실시하였다.

인적자원 개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인이 무엇인가에 대한 질문 결과 대다수가 시간과 재정부분의 문제로 응답하였다. 이러한 결과는 문헌분석을 통해 나온 결과와 일치한다. 요구분석을 위한 설문 및 면담 결과 확인된 수행 및 환경의 차이는 다음 <표 6-3>과 같이 나타났다.

<표 6-3> 수행 및 환경의 차이

| 수행의 차이 | 환경의 차이 |
|---|---|
| 경영자들의 HRD 중요성에 대한 낮은 인식(면)<br>경영자들의 혁신적 마인드 부족(면)<br>경영자들의 인재관리 역량부족(면) | <조직문화><br>교육훈련에 대한 근로자의 관심과 이해 부족(설)<br>직문전문가 육성을 위한 전략 부족(면)<br>경영자와 직원들 간의 세대차 확대(면)<br>시간 및 인력부족으로 인한 교육훈련 인원의 차출이 어려움(설)<br>느린 지식공유 속도(면)<br>많은 업무량(면)<br><예산><br>외부강사 초청 비용의 제약(면)<br>교육훈련의 예산부족(설)<br><교육기회><br>자체적인 인적자원 지원 시스템 구축의 어려움(설)<br>조직 내 인적자원개발 전문가 부족(설)<br>전체적인 교육체제 미흡(면담)<br><태도><br>기 습득한 지식은 모두 알고 있다는 직원들의 자만심(면)<br><기타><br>협소한 교육장소(면)<br>교육훈련 이수자의 높은 이직률(설) |

* 면 = 면담, 설 = 설문

위 표는 설계자들의 분석이나 의견이 포함되지 않은 데이터(raw data)를 재정리 한 것으로, 수행 및 환경에 있어서 목표수준과 현 수준 간의 차이(gap)을 확인할 수 있다.

이러한 문제는 문헌분석에서 도출된 문제점과 일치하는 결과라 할 수 있다. 중소기업 경영자 중에서 인적자원개발 관련 교육의 필요성을 느끼지 못하는 경영자도 있었고, 인적자원개발 교육을 통한 효과성을 신뢰하지 않는 경영자도 있었다. 그리고 경영자들이 인적자원개발을 위한 혁신적인 마인드가 부족하고, 인재를 관리하는데 어려움을 겪는 것으로 드러났다.

그러나 본 연구를 위한 설문 및 면담 분석 결과 전반적으로 수행문제보다는 환경문제가 두드러지게 많이 나타났다. 예산 부족 및 업무과다, 인재개발 시스템 및 인재양성 전문가 부족, 협소한 교육장소 등이 환경과 관련된 문제점으로 드러났다.

수행 및 환경차이 확인을 통해 각 문제들의 특성을 분석한 후, 이에 대한 원인들을 분석하여 해결안을 교육적인 해결안과 교육외적인 해결안으로 구분하여 <표 6-4>와 같이 제시하였다.

<표 6-4> 중소기업 경영자 수행문제 분석 결과

| 수행문제 | 원인 | 구분 | 해결안 |
|---|---|---|---|
| 경영자들의 HRD 중요성에 대한 낮은 인식 | 인적자원개발에 관한 성공 경험이 부족함 | 교육 | · HRD에 대한 교육기회 제공<br>· HRD에 관한 성공 사례를 경험할 수 있는 교육 제공 |
| 경영자들의 혁신적 마인드 부족 | 변화된 환경을 경험할 수 있는 기회가 부족함 | 교육 | · 중소기업 환경의 변화를 인식할 수 있는 교육 제공 |
| 경영자들의 인재관리 역량 부족 | 인적자원개발 관련 교육을 충분히 받지 못함. | 교육 | · HRD에 대한 교육 기회 제공 |

수행문제에 대한 원인으로 지적된 것은 크게 세 가지로 요약될 수 있는데, 첫째 인적자원개발에 관한 성공경험이 부족하여, 인적자원개발의 중요성을 인식하지 못하였다. 둘째, 중소기업을 둘러싼 환경 변화를 경험할 수 있는 기회가 부족하였고, 마지막으로 인적자원 관련 교육을 충분히 받지 못해서 인재를 개발할 수 있는 역량이 부족한 것으로 드러났다.

이러한 문제에 대한 해결방안으로는 인적자원개발에 대한 교육, 인적자원관련 성공사례를 경험할 수 있는 교육, 중소기업 환경의 변화를 인식할 수 있는 교육을 제공할 것 등을 제안할 수 있다.

수행 문제 분석 결과에서 교육적인 해결안에 초점을 맞추어, 교육대상자, 교육내용, 교육방법, 선호강사 및 기타 특이사항에 대한 요구를 정리하면 <표 6-5>와 같다.

<표 6-5> 주요 요구 분석 결과

| | 설문조사 | N사 | G사 | X사 | K사 | R사 | A사 | S사 | F사 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 교육 내용 | · 성공사례<br>· HRD 이론과 실제<br>· 글로벌 HRD<br>· HRD 운영 및 적용방안 | · 중소기업의 세계시장 공략을 위한 서비스 플랫폼 사례<br>· 인프라 구축 사례<br>· 경제동향과 이슈<br>· 인문학적 소양 | · 타사를 벤치마킹 할 수 있는 성공사례 | · 인적자원평가의 종류와 기능<br>· HRD의 새로운 패러다임<br>· 글로벌 HRD<br>· 국내외 HRD 성공사례 | tip 중심이나 실질적인 경험, 사례 중심 교육 필요 | · HRD 실무자 중심의 성공사례<br>· 글로벌 HRD<br>· HRD와 ROI<br>· 동종 업종간 네트워크 구축 활성화 방안 | 국가정책, 지원방법, 교육비 절감 방안 필요 | 위기극복, 회사의 아이템 변경, 신재생 에너지와 관련된 주제 | · HRD 경험 (사례) |
| 교육 방법 | · 토론<br>· 현장방문 | | 체험학습<br>사례발표<br>토론학습 | 멘토링<br>코칭 | | | | | 토론 |
| 교육 시간 | 3~4일<br>일주일 | 한나절(4h)<br>또는 하루(8h) | 한나절(4h)<br>또는 하루(8h) | 한나절(4h)<br>또는 하루(8h) | 조찬<br>(4~6시간) | 주말<br>(4~6시간) | | 조찬 | |
| 선호 강사 | 인적자원 개발을 통한 성공기업 CEO | | | | | 철저히 검증된 강사 | | | |
| 기타 | 유용한 정보 공유를 위한 CEO간의 네트워킹 형성 | 우수성과자의 경험과 노하우를 매뉴얼화 하여 공유 | | | | | | 창의성 개발 연구 시급함. | |

먼저 교육내용 부분을 살펴보면, 설문 및 면담 결과 앞서 실시한 문헌 분석 및 HRD CEO 분석 결과와 거의 일치하였다. 즉, HRD 이해, 조직문화 이해 및 전략 개발, 인재육성시스템, 성과관리 및 변화관리 영역에 대한 교육요구가 확인되었다. 모든 인터뷰 대상자들이 사례 중심의 교육이 필요하다고 응답하였다.

교육방법 부분에서는 이론과 실습을 병행하되, 일반적 강의보다는 토론이나 멘토링, 코칭 등 CEO들 간에 상호작용이 가능한 토론이나 조별 활동을 선호하였다. 교육기간에 관해서는 면담자 대부분이 명확한 의견을 제시하지 않았으나 그 중 일부는 3~4일 집중교육이 좋다는 의견, 토요일이나 일요일에 점심식사를 포함한 교육이 적절하다는 의견을 제시하기도 했다.

강사에 관한 언급을 한 CEO의 경우 성공 경험이 있어서 연수생들에게 성공사례를 제시하고 공유할 수 있는 강사, 철저히 검증된 강사가 중요하다는 의견도 있었다.

기타 의견으로는 유용한 정보 공유를 위한 CEO간 네트워킹 형성이 가능한 교육, 우수 성과자의 경험과 노하우가 담긴 매뉴얼, 조별로 나온 성과물을 공유할 수 있는 교육이 필요하다는 의견이 나왔다.

### 다. 과제분석 결과

문헌 및 HRD 프로그램 분석 결과, HRD를 위한 CEO 교육과정 프로그램 분석 결과, 설문지 및 면담 내용 분석 결과를 기초로 하여 교육내용을 구성한 결과는 <표 6-6>과 같다.

<표 6-6> 과제분석 결과

| 영역 | 내용 |
|---|---|
| HRD 이해 | 중소기업 환경의 변화<br>HRD 패러다임의 변화<br>글로벌 시대의 HRD<br>중소기업 CEO 관점에서의 HRD<br>- HRD 이론과 실제 |
| 인재육성시스템 | HRD 시스템<br>- HRD 목표와 전략 확정<br>- HRD의 조직과 관리<br>* 인재육성시스템 관련 성공 사례 |
| 조직 문화 이해 및 전략 개발 | 조직문화의 이해<br>- 조직구성원 이해(세대간 격차 등)<br>- 조직문화 평가 방법<br>전략 개발<br>- 조직의 효과성 진단<br>- HRD 전략 적용<br>* HRD 전략 적용 성공 사례 |
| 성과관리 및 변화 관리 | ROI 와 실제<br>- 교육훈련 평가 단계<br>- 경영성과 기여도 자료 분석<br>- HRD 프로그램의 비용 측정<br>현직교육훈련의 비율<br>- 수익, 수익률, 적정 교육훈련 양과 기간 |

첫째, HRD 이해에 관한 교육으로 중소기업을 둘러싼 환경의 변화를 인식하고, 이에 HRD의 필요성을 느낄 수 있는 교육을 실시한다. 이를 위해 HRD 패러다임의 변화 및 글로벌 HRD, 그리고 중소기업 CEO 관점에서의 HRD란 무엇인지를 이해할 수 있는 기회를 제공한다.

둘째, 인재육성시스템이 무엇인지, HRD 목표와 전략, 조직과 관리에 관한 교육을 실시한다. 이는 이론적인 교육에서 벗어나 실제적이고 유용한 사례를 통해 능동적인 학습이 일어나도록 한다.

셋째, 조직 문화를 이해하고 인적자원개발 전략을 개발할 수 있는 교

육을 제공한다. 이를 위해, 조직구성원과 경영자와의 세대차 및 조직 문화를 평가하는 방법 등을 익히고, 두 번째 모듈인 인재육성시스템에 관한 지식과 연관시켜, HRD 전략을 적용할 수 있도록 한다. 실제 HRD 전략을 성공적으로 개발하여 적용한 사례를 제공하여 교육 참가자의 심층적 이해를 도모한다.

넷째, 실제 적용한 HRD 전략 및 교육의 성과 관리를 위해 교육훈련 평가단계, 경영성과 기여도 자료 분석 등을 통해 ROI에 관한 이론과 실제를 배우고, 현직 교육훈련의 비율 등을 배움으로써 조직의 변화를 추진하는 능력을 향상시킬 수 있도록 한다.

## 제2절 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 설계

### 1. 교육과정 목적 및 목표

중소기업 인적자원 개발을 위한 경영자 과정의 목적은 빠르게 변화하는 지식기반 사회에서 우리나라 중소기업의 존속과 발전을 위해 인적자원개발의 중요성을 인식하고 인적자원을 개발할 수 있는 기업경영자를 육성하는데 있다. 이를 위하여 본 교육과정은 중소기업을 둘러싼 환경변화와 인적자원개발 및 기업의 문화를 이해하고, 인적자원시스템 및 인적자원 성과관리에 관한 지식 및 사례를 배움으로써 조직의 리더로써 기업구성원을 인재로 양성할 수 있는 역량을 키울 수 있도록 하였다. 본 과정을 통하여 교육참가자들은 HRD 이해, 조직문화 이해 및 전략개발, 인재육성시스템, 성과관리 및 변화관리 주제에 대한 전문적인 소양을 획득하게 된다. 구체적인 교육목적은 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 환경변화를 인식하고 인적자원개발의 중요성을 인식할 수 있다.

둘째, 인재육성을 위해 체계적이고 종합적인 지식을 바탕으로 인재육성시스템을 구축할 수 있다.

셋째, 기업 조직의 문화 및 구성원을 이해함으로써 효과적으로 HRD 전략을 적용하여 조직을 진단할 수 있다.

넷째, 학습의 성과를 평가하여 조직에 미치는 영향을 측정할 수 있다.

각 영역별 세부 목표를 제시하면 다음과 같다.

part 1. HRD 이해

- 중소기업을 둘러싼 환경의 변화를 설명할 수 있다.
- HRD 패러다임의 변화를 설명할 수 있다.
- 글로벌 시대의 HRD의 주요 특성을 설명할 수 있다.
- 중소기업 CEO 관점에서의 HRD의 주요 특성을 설명할 수 있다.

part 2. 인재육성시스템

- HRD 목표와 전략 확정 방법을 설명할 수 있다.
- HRD의 조직과 관리에 관한 주요 전략을 설명할 수 있다.
- 인재육성관련 성공 사례를 찾아 설명할 수 있다.

part 3. 조직문화 이해 및 전략 개발

- 조직구성원을 이해하고 조직문화를 평가할 수 있다.
- 조직문화 개선 관련된 성공사례를 찾아 설명할 수 있다.
- 조직의 효과성을 진단방법 및 HRD 전략 적용 방법을 설명할 수 있다.
- 조직개발 관련 성공 사례를 찾아 설명할 수 있다.

part 4. 성과관리 및 변화관리
- 교육훈련 평가 단계를 설명할 수 있다.
- 경영성과 기여도 자료 분석 결과를 설명할 수 있다.
- HRD 프로그램의 비용 측정 방법을 설명할 수 있다.

## 2. 교육 프로그램의 개요 및 특징

중소기업 인적자원 개발을 위한 경영자 과정은 총 15주로 매주 토요일 점심식사와 함께 토론의 장을 열 수 있는 시간을 포함하여 오전 9시부터 2시까지 이루어진다.

교육내용은 오리엔테이션 1주, HRD 이해 4주, 조직문화 이해 및 전략 개발 3주, 인재육성시스템 3주, 성과관리 및 변화관리 3주, 현장방문 및 워크숍 1주, 수료식 및 정리 및 보고 1주로 구성된다.

교육방법은 강의와 토론으로 이루어지며, 강의는 각 영역(주제)별 전문가 및 실무자들로 실제사례를 가진 경험자 위주로 구성된다. 토론은 그 날 배운 내용을 기반으로 각자가 지닌 사례를 중심으로 한 내용이 주를 이룬다. 점심식사를 함께 할 수 있는 기회를 매주 제공함으로써 기업경영자 각각이 지닌 유용한 정보를 공유하고 휴먼 네트워킹이 이루어질 수 있도록 구성된다.

실제 HRD를 성공적으로 실시하고 있는 기업을 현장방문을 통해 벤치마킹 할 수 있는 기회가 제공되며, 교육 참가자는 자체적으로 진행하는 HRD 주요이슈에 관한 자율세미나와 관련 기관이 당면한 사례를 중심으로 팀별보고서를 작성하여 보고하는 시간이 제공된다(<표 6-7> 참조).

<표 6-7> 중소기업 인적자원 개발을 위한 경영자 교육과정 개요

* 일정: 15주
* 시간: 매주 토요일, 오전 9시~오후 2시
* 내용: - 오리엔테이션 (1주)
  - HRD 이해 (3주)
  - 인재육성시스템 (4주)
    · 현장방문 및 워크샵 (1주) 포함
  - 조직문화 이해 및 전략 개발 (3주)
  - 성과관리 및 변화관리 (3주)
  - 정리 및 보고 (1주)
* 강사 : 각 영역(주제)별 전문가 및 실무자들로 실제사례를 가진 경험자
* 방법 : 강의 + 토론(자율 세미나, 사례중심 토론 등)

## 3. 교육프로그램 모듈구성 및 주요 내용

### 가. 모듈구성

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육과정 개요에 따라 교육프로그램 모듈을 구성한 결과는 다음 [그림 6-3]과 같다.

[그림 6-3] 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육과정 모듈 구성

| 구 성 | 오리엔테이션 | HRD 이해 | 인재육성 시스템 | 조직문화 이해 및 전략개발 | 성과 관리 및 변화 관리 | 발표 정리 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1주 | 3주 | 3주 | 1주 | 3주 | 3주 | 1주 |
| 내용 | • 화목한 분위기 형성<br>• 프로그램 취지이해 | • HRD 이해<br>-중소기업환경 변화<br>- HRD 패러다임 변화<br>- 글로벌 시대의 HRD<br>- 중소기업 CEO 관점에서 본 HRD | • HRD 시스템 개관<br>-HRD 목표와 전략확정<br>-HRD 조직과 관리<br>• 인재육성 시스템 관련 사례 | •인재육성 성공사례가 있는 중소기업 방문 | • 조직문화의 이해<br>-조직구성원 이해<br>-조직문화 평가<br>•조직개발<br>-조직의 효과성 진단<br>-HRD 전략 적용<br>• 조직개발 성공 사례 | •ROI와 실제<br>-교육훈련 평가 단계<br>-경영성과 기여도 자료 분석<br>-HRD 프로그램 비용 측정<br>•현직교육훈련의 비율 | •정리보고 |
| 방법 | -강의<br>-자기소개<br>-질문 답변 | -강의<br>-토론<br>-질문과 답변 | -강의<br>-토론<br>-사례분석<br>-관련쟁점 분석 | -현장방문<br>-관찰<br>-자율 세미나 | -강의<br>-토론<br>-사례분석 | -강의<br>-토론<br>-사례분석<br>-관련쟁점 분석 | -발표<br>-정리<br>-자기 평가 |

먼저 오리엔테이션을 통해 이 과정의 목적과 취지를 설명하고 학습자 간 열린 마음으로 소개를 하는 시간으로 구성되었다.

[HRD 이해]는 중소기업 환경 변화 및 HRD에 관한 이론을 이해하고 이에 대한 필요성을 공감하도록 교육과정을 구성하였다. 본 모듈은 총 3주로 진행되며, 중소기업을 둘러싼 환경의 변화, 정보화시대에 따른 HRD 패러다임 변화와 글로벌 시대의 HRD, 대기업에 적합한 HRD가 아닌 중소기업 CEO 관점에서의 HRD가 세부 주제로 구성된다. 이 주제 영역은 강의와 토론, 질문 및 답변으로 진행된다.

[인재육성시스템]은 HRD 시스템을 배움으로써 기업의 CEO로서 인적자원개발을 위한 역량을 기들 수 있도록 구성되었다. 본 모듈은 총 4주로 구성되며, HRD 시스템의 이해, HRD 목표와 전략 확정, HRD의 조직과 관리 등의 주제로 구성된다. 본 모듈에서는 인재육성시스템을 적용하여 성공한 사례가 있는 중소기업을 직접 방문하고 질의, 응답 시간을 가짐으로써 HRD의 필요성을 실감하고 CEO로서의 변화 마인드를 함양하고자 하였다.

[조직문화 이해 및 전략 개발]은 조직의 문화 및 구성원을 이해함으로써 효과적으로 HRD 전략을 적용하도록 하였다. 본 모듈은 총 3주로 진행되며 조직문화 이해 및 평가, 조직의 효과성 진단 및 전략 적용 등 세부 주제로 구성되었다. 본 모듈에서는 조직개발 관련 성공사례를 제시하고 토론함으로써 연수생들의 심층적 이해를 돕고자 하였다. 본 모듈 역시 강의와 토론, 질문 및 답변으로 진행된다.

[성과관리 및 변화관리]에서는 ROI와 실제, 현직교육훈련의 비율을 익혀 효과적이고 효율적인 HRD 프로그램을 관리함으로써 인재를 개발할 수 있도록 구성하였다. 본 모듈에 관한 교육은 3주 동안 진행되며, 경영성과 기여도 자료 분석, HRD 프로그램의 비용 측정, 현직교육훈련의 비율, 수익, 수익률, 적정 교육훈련 양과 기간 등의 주제를 다루게 된다. 본 모듈 역시 강의와 토론, 질문 및 답변으로 진행된다.

마지막으로 최종정리 기간에는 팀별로 운영자가 팀별과제 즉, HRD 분야의 핵심이슈를 주제로 한 팀별 보고서를 완료하여 발표하고, 과정을 정리하는 시간을 갖는다. 보고서 발표 및 정리가 완료된 후에는 수료식을 진행한다.

### 나. 모듈별 주요내용

중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 과정의 주차별 교육내용은 <표 6-8>과 같다. 앞에서 제시된 모듈 내용에 따라 각 주차별 교육내용을 구체화하였다.

<표 6-8> 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 과정의 모듈별 교육내용

| 주차 | 내용 | | 시간 | 비고 |
|---|---|---|---|---|
| 1주차 | 오리엔테이션 | · 개강식<br>· 프로그램 목적 이해 | 5H | |
| 2주차 | HRD 이해 | · 중소기업 환경의 변화 | 5H | |
| 3주차 | | · HRD 패러다임의 변화<br>· 글로벌 시대의 HRD | 5H | |
| 4주차 | | · 중소기업 CEO 관점에서의 HRD<br>- HRD 이론과 실제 | 5H | |
| 5주차 | 인재육성 시스템 | · HRD 시스템 Ⅰ<br>- 개관 | 5H | |
| 6주차 | | · HRD 시스템 Ⅱ<br>- HRD 목표와 전략 확정 | 5H | |
| 7주차 | | · HRD 시스템 Ⅲ<br>- HRD 조직과 관리 | 5H | |
| 8주차 | | (현장방문)<br>* 인재육성시스템 관련 성공 사례 | 5H | |

<표 계속>

| 주차 | 내용 | | 시간 | 비고 |
|---|---|---|---|---|
| 9주차 | 조직 문화 이해 및 전략 개발 | ·조직문화의 이해<br>- 조직구성원 이해(세대간 격차 등)<br>- 조직문화 평가 방법<br>- 조직문화 관련 성공 사례 | 5H | |
| 10주차 | | ·조직개발<br>- 조직의 효과성 진단<br>- HRD 전략 적용 | 5H | |
| 11주차 | | * 조직개발 관련 성공 사례 | 5H | |
| 12주차 | 성과관리 및 변화관리 | ·ROI와 실제 Ⅰ<br>- 교육훈련 평가 단계<br>- 경영성과 기여도 자료 분석 | 5H | |
| 13주차 | | ·ROI와 실제 Ⅱ<br>- HRD 프로그램의 비용 측정 | 5H | |
| 14주차 | | ·현직교육훈련의 비율<br>- 수익, 수익률, 적정 교육훈련 양과 기간 | 5H | |
| 15주차 | 최종 정리 | ·팀별 보고서 발표<br>·수료식 | 5H | |

## 제3절 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼

본 연구에서는 기업맥락에서 교육프로그램을 개발하는데 효과적인 모형으로 인정받고 있는 간편 교수체제설계 모형(임철일·이지현·장선영, 2007)을 적용하였다. 간편교수체제 설계의 모형 중 개발단계에서는 교수설계자가 지금까지의 분석 및 설계 결과를 바탕으로 프로그램이 실행 가능한 형태로 개발되어야 한다. 분석 단계의 결과와 설계단계의 프로토타입을 바탕으로 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼이 개발된다.

## 1. 운영자 매뉴얼

운영자 매뉴얼은 크게, 프로그램의 소개, 프로그램 준비단계와 진행단계에서의 운영자의 역할 및 관련 자료, 기타 유의사항으로 구성된다.

프로그램 소개 파트에서는 프로그램 개발 배경 및 목표, 교육내용 개요, 운영 개요, 운영 원칙, 프로그램 구성에 관한 내용으로 구성되는데, 이러한 정보를 숙지함으로써 운영자는 교육과정을 운영하는데 있어 큰 그림을 잡고 진행할 수 있다. 프로그램 운영 원칙은 다음 <표 6-9>와 같이 제시될 수 있다.

<표 6-9> 프로그램 운영 원칙 예시

| |
|---|
| 이 프로그램은 운영자의 역할이 매우 중요한 과정이다. 운영자는 프로그램의 맥락과 학습자의 특성을 충분히 이해하고, 매뉴얼에 따라 과정을 준비하고 운영하여야 한다. 특히, 성인학습자의 다음과 같은 특성에 주목해야 한다.<br><br>학습 분위기에 영향을 받으므로 물리적인 편안함과 심리적인 존중감을 느끼게 하도록 해야 한다.<br>학습자 스스로 자신의 학습계획과정에 참여할 수 있도록 해야 한다.<br>학습경험을 실행하는 과정에 학습자가 주도적으로 실습할 수 있는 방안들을 제공해야 한다.<br>경험적인 기술과 실제적인 활용에 관심을 가지고 있으므로 성인학습자의 업무와 관련시켜 교육해야 한다.<br><br>이로부터 중요한 운영방침은 첫째, 학습자의 학습 의욕과 동기에 특별히 관심을 가지고, 관찰하면서 학습자의 참여를 최대한 확보하도록 한다. 본 과정의 학습자들은 충분히 동기를 부여받지 않은 채, 혹은 부정적인 태도로 처음에 과정이 임할 수도 있으므로, 이들의 참여를 끌어내려면, 세심한 주의가 필요할 것이다. |

프로그램 준비 단계에는 학습자 모집, 강의 의뢰, 현장방문 요청에 대한 정보가 제공된다. 학습자 모집 기간 및 연락처, 인원 수, 리스트 양식, 학습자 모집 시 알아야 할 학습자 정보 등을 자세히 제공함으로써 운영자는 학습자를 원활히 모집할 수 있게 된다. 또한, 강의 의뢰시 필

요한 절차와 공식적인 의뢰 레터 샘플을 제시한다. 본 프로그램은 강의 이외에 현장방문 일정이 포함되어 있다. 인재육성시스템을 적용하여 성공한 사례가 있는 중소기업을 방문하고, 실제 운영 사례를 관찰하고 질의, 응답 시간을 가짐으로써 교육 내용이 중소기업 CEO로서의 인적자원을 개발하는데 전이되는 것이 목적을 두고 있다.

운영자 매뉴얼에는 현장 방문에 관한 시간과, 프로그램, 업무 등에 관한 상세한 설명과 현장 방문할 기관의 연락처 등이 포함되고, 현장방문 안내문과 협조 요청 공문 샘플 등을 제공하여 운영자가 수월하게 프로그램을 운영할 수 있도록 한다. 본 프로그램 진행 단계에서는 오리엔테이션 운영 프로그램(순서, 역할)과 과제부여에 관한 사항이 포함된다.

### 2. 강사 매뉴얼

강사 매뉴얼은 강사들이 본 교육프로그램의 정보를 참고하여 프로그램 취지에 부합하는 질 높은 강의를 할 수 있도록 강사에게 제공되는 매뉴얼이다. 강사 매뉴얼은 프로그램 소개, 프로그램 진행, 연수 장소의 학습 환경, 과제 및 평가, 수업 예시 등으로 구성된다.

프로그램 소개 부분은 운영자 매뉴얼과 동일하다. 프로그램 진행을 안내하기 위해서 인원 및 대상, 교육기간 및 시간, 본 프로그램 진행관련 내용들이 포함된다. 연수가 이루어지는 장소의 위치, 강의실 형태(대형 강의실 또는 토론이 가능한 강의실 등), 주요 기자재 보유현황 등에 관한 정보를 알려줌으로써 강사가 다양한 매체 및 방법을 활용할 수 있다. 또한 본 강의에서 요구하는 교육방식, 주제 등을 고려하여 이와 유사한 수업예시를 제공하면 강사는 이를 참고하여 자신의 강의 계획을 수정할 수 있다.

### 3. 학습자 매뉴얼

학습자 매뉴얼은 프로그램 개요, 프로그램의 세부내용, 과제 및 평가, 교육일정 표 및 과제 일정, 기타 등으로 구성된다. 프로그램 개요 및 세부내용은 운영자 매뉴얼과 같고, 과제 및 평가 부분에서는 과제 제출에 관한 안내사항 및 평가 반영 비율 등에 관한 내용 등이 포함된다. 기타 부분에는 학습자가 과제 및 교육 참여시에 필요한 각종 양식들로 구성된다.

## 제4절 소결

세계화의 진전으로 국제적으로 기업들이 치열하게 경쟁하는 글로벌 사회, 지식기반 사회가 도래함에 따라 우리나라 중소기업의 인력난과 자금난이 심각해지고 있다. 이러한 시대에 중소기업이 살아남기 위해서 인적자원개발이 하나의 해결안으로 인식되었고 이와 더불어, 인적자원개발에 대한 중소기업의 최고경영자의 인식전환이 요구되었다. 이에 따라 문헌 및 인적자원개발 관련 프로그램, 중소기업 최고경영자를 대상으로 한 설문조사 및 면담을 통해 문제 및 과제를 분석하여 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램을 개발하였다.

최종적으로 개발된 프로그램은 중소기업 경영자를 대상으로 중소기업의 환경변화 및 인적자원개발의 중요성을 인식하고 인재육성 시스템을 구축하며, 조직의 문화를 이해하고 진단하며, 학습의 성과가 조직에 미치는 영향을 측정할 수 있는 역량을 개발하는 것을 교육 목적으로 하며, 15주 동안 매주 토요일 5시간 동안 운영된다. 이 교육과정의 특징은 다양한 사례를 기반으로 수업을 진행한다는 점이고, 아울러 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼을 개발하여 향후 이 과정을 효율적으

로 운영할 수 있는 방안을 제시하였다.

이 과정의 목적을 달성하기 위해 유의해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 교육외적 문제해결 방안을 고려해야 한다. 분석 단계에서 실시된 설문 및 면담 분석 결과, 수행문제보다 환경과 관련된 문제가 많이 발견되었다. 이런 문제들은 교육으로 해결되기 보다는 정부가 예산을 지원해주는 방안 등 교육 외적 해결안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 교육 참여자(중소기업 경영자)의 인적 네트워크 형성 방안을 고려해야 한다. 경영자 면담 결과, 인적자원개발의 필요성을 인식하지 못한 경영자의 경우에도 인적 네트워크를 형성하기 위해 교육에 참여했다고 응답하였다. 이 외 대다수가 교육 프로그램 개발 시 교육 참여자들 간, 전문가와 참여자들 간에 다양한 인적 네트워크를 형성할 수 있는 기회가 필요하다고 언급하였다. 이러한 요구는 기업 경영자를 대상으로 하는 인적자원개발 관련 프로그램에서도 이러한 취지가 반영되어 있음을 알 수 있었다. 따라서 교육 프로그램에 네트워크 형성을 위한 다양한 기회(예: 1박 2일 워크숍)를 고려할 필요가 있다. 교육과정 외에도 수료함과 동시에 다양한 자격 등을 제공함으로써 향후에도 인적 네트워킹을 유지할 수 있도록 하는 제도가 필요하다.

셋째, 강사선정에 신중을 기해야 한다. 경영자와의 면담 결과 대다수의 중소기업 경영자들이 실제적이고 학습자에게 와 닿는 사례를 제공할 수 있는 전문가 강사가 무엇보다도 중요하다고 강조하였다. 인재양성 경험이 많은 기업의 경영자라는 학습자 특성을 고려하여, 엄정한 절차를 거쳐 실제 경험을 해본 인적자원개발 전문가를 선정함으로써 강사와 학습자간에 질 높은 질의·응답이 오갈 수 있도록 해야 한다. 교육이 시작되기 전 강사 워크숍을 운영하는 것도 하나의 방안으로 제안될 수 있다.

서두에 언급한 바와 같이, 시대의 변화를 읽고 이에 따른 인재를 길러내는 기업의 최고경영자의 역할은 매우 중요하다 할 수 있다. 이와 같은 흐름 속에서 본 교육과정이 중대차한 역할을 할 것으로 기대된다.

# 제 7 장
# 결 론

박태준

## 제1절 요약

이 연구의 목적은 지식기반사회에서 우리나라 중소기업의 존속과 발전을 위한 기업 구성원의 인적자원개발의 중요성을 경영자가 인식하고 실제 수행할 수 있도록 중소기업 경영자교육 프로그램을 개발하고자 하는 것이다. 이에 중소기업이 처한 인적자원개발 현황과 문제점을 정리하고, 이를 기반으로 중소기업의 인적자원개발 촉진을 위한 경영자의 역할과 역할 수행 방법을 제시하고, 최종적으로 중소기업 경영자의 인적자원개발 촉진을 위한 프로그램을 개발하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 기업 맥락에서 교육프로그램을 개발하는데 효과적인 모형으로 평가받고 있는 교수체제설계(Instructional Systems Design, ISD) 접근을 방법론적 기반으로 취하였다.

인적자원개발(HRD)이란 개인, 조직, 더 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재력을 개발하는 과정 혹은 활동으로(김진모, 2001) 조직의 전략 및 이슈를 민감하게 인식하고, 교육으로 가능한 부분을 집중적으로 지원해야 한다. HRD의 역할은 환경에 따라 변화될 수 있으며 그에 따

른 담당자의 역할과 역량에 대한 변화도 동시에 요구되고 있다. HRD 방향에 따른 HRD 전문가의 역량은 HRD의 방향과 관련된 선행연구를 분석·종합한 길대환(2007)의 연구를 통해 HRD CEO의 다섯 가지 중요 역량, 즉 변화관리, 커뮤니케이션, 비전 설계, 갈등 관리, HRD 관련 전문성 역량을 도출하였다. 이들 다섯 가지 중요 역량을 중심으로 교육훈련을 제공하고 있는 'HRD 전문가 과정', 'HRD 전문가 과정'과 '서울대학교 최고지도자 인문학 과정'을 벤치마킹 차원에서 분석하였다.

중앙대학교와 한국직업능력개발원, 한국HRD협회가 공동으로 주관하는 'HRD 고위지도자 과정'은 2007년 개설하였으며, 15주 과정으로 국내외 인적자원개발의 트렌드, 인적자원개발의 이해, CLO의 역할, 인재육성시스템, 역량개발, HRD 컨설팅 기법, 인적자원개발의 성과측정과 ROI, 사례연구, 특강 등으로 구성되어 있다. 한국능률협회에서는 2008년 HRD 전문가 과정을 개설하여 운영하고 있으며, 12주 동안 이루어지는 과정으로서, HRD 분야의 트렌드, 연구, 기술 등의 강의 및 우수 사례를 통해 단 기간 동안 전문가를 양성하는 프로그램이다. 이 과정의 교육과정은 경영전략으로서의 학습, 리더십과 관리자 개발, 조직변화 촉진, 경력개발 및 인재관리, 학습설계 및 전달, 온라인 웹기반 학습, 성과 향상, 측정 및 평가, 개인적 전문성 개발의 아홉 가지 주요 내용으로 구성되어 있다. 교육과정은 경영학, 교육학 전문가들의 강의 위주로 운영되고 있다. 마지막으로 서울대학교 최고지도자 인문학 과정은 HRD CEO에게 필수적으로 요구되는 창조정신과 윤리정신, 글로벌 마인드 등 인문학적 지식의 고양을 목표로 하고 있다. 주제 영역으로는 철학, 역사, 미술, 문화로 구성되어 운영된다. 앞서 언급된 세 가지 프로그램 중 'HRD 고위지도자 과정'과 'HRD 전문가 과정'은 실전 중심 커리큘럼을 통해 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 CEO의 역량과 역할 증진 배양에 주력하고 있다.

한편 기업의 성과는 조직원의 역량에 의해 크게 좌우된다는 사실을

감안할 때 인적자원개발은 간과할 수 없는 중요한 문제이다. 기업이 우수한 인적자원을 얼마나 확보하고 있는지에 따라 기업의 경쟁력이 결정되고 이를 통해 기업의 지속적인 성장 가능성을 유추해 볼 수 있기 때문이다. 따라서 중소기업의 성장과 발전을 위해 인적자원개발은 매우 중요한 활동이라 할 수 있다. 그러나 인적자원개발이 경쟁우위를 선점하기 위한 중요 전략임에도 불구하고 중소기업의 인적자원개발 현황과 관련된 선행연구를 살펴보면 교육기회와 투자가 부족할 뿐만 아니라, 자체적인 인적자원개발 체계를 갖추고 있다고 보기 어려우며, 업무공백 등에 대한 우려로 교육훈련에 적극적으로 참여하기 어려운 현실임을 확인할 수 있다.

중소기업 인적자원개발의 어려움에도 불구하고 정부가 2005년부터 시작된 '인적자원개발 우수기관 인증제'에서 도출된 사례를 길대환(2007)의 인적자원개발 최고경영자의 중요 역량 측면에서 살펴보았다. 이 사례는 총체적으로 기업이 어떻게 인적자원개발을 하고 있는가에 초점이 맞추어져 최고경영자의 인식이나 역할에 대한 사례는 명확하게 드러나지 않는다는 한계가 있다. 또한 기업 경영환경의 급변은 최고경영자를 둘러싼 환경에도 변화를 초래하고 있다. 특히 최근에는 경기침체, 글로벌 경쟁 격화, 기업에 대한 사회적 요구의 확대 등으로 '창조형 최고경영자'의 필요성이 대두되고 있다.

창조형 최고경영자란 확고한 전략적 의지를 기반으로 전방위적 위기관리시스템을 구축하고 부단히 성장을 추구한다. 그리고 다양한 인재를 확보하고 실패를 두려워하지 않는 조직문화를 배양하며 체계적으로 후계자 육성 프로그램도 운영한다. 또한 다양한 방식으로 조직에 창조적 영감을 부여하고, 글로벌 경영을 통해 기업가치 제고 등 글로벌시장 공략을 기업경쟁력 강화의 기회로 활용한다. 더불어 사회와의 의사소통을 통해 기업윤리 및 친환경 중시와 같은 사회적 현상도 사업기회로 승화시킬 수 있는 능동적 자세를 취한다.

이러한 특징을 바탕으로 중소기업의 창조형 최고경영자는 중소기업 특성에 적합한 인적자원개발 방안으로 중소기업에 적합한 학습인프라를 구축하고, 비형식적 현장학습을 촉진하며, 학습에 적극적인 조직문화를 창조해야 한다. 이는 단기적인 문제해결 차원이 아니라 장기적인 관점에서 조직을 변화시키고 인재육성체계를 마련해야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 중소기업 최고경영자의 역할로서 최고학습책임자(CLO)가 강조될 필요가 있다. 이는 경영환경의 변화로서 임원진(Top Management Team; TMT)을 통한 시스템경영의 정착에 따라 조직 내 인적자원개발에 대한 총체적인 책임을 맡는 사람으로, 조직의 비전과 전략에 직결되는 학습전략을 개발하고 실행을 촉진함으로써 성과 향상을 위한 조직 역량을 극대화를 목적으로 하고 있다.

중소기업이 글로벌 스탠다드 확산, 디지털화 급진전 등의 동태적인 환경 변화 속에서 생존하기 위해서는 인적자원개발, 특히 학습문화 창출이 중요하다. 따라서 중소기업의 경우 경영과 연계하여 조직의 학습을 이어나가는 CLO의 역할이 더욱 강조되어야 한다. 결국 중소기업이 보다 적극적으로 인적자원개발을 조직의 핵심 전략으로 인식하고 실행함으로써 조직의 경쟁력을 갖춰야 하며, 이를 위해 정부의 적극적인 지원과 자생력을 갖춘 대기업과의 협력 방안이 마련되어야 할 것이다.

이러한 중소기업의 특성과 그 특수한 상황속의 CEO 관점에 맞춰 국내·외에서 진행되고 있는 중소기업 경영자 대상 교육 프로그램의 장·단점을 분석하여 향후 본 프로그램을 개발하는데 있어 시사점을 도출하고자 한다.

국내 사례로는 한국생산성본부의 'CEO 경영아카데미'와 '글로벌 CEO 아카데미', 중소기업연구원의 'SB-CEO School'을, 해외 사례로는 Harvard Business School에서 진행하는 'Key Executive Program', Stanford 대학의 'Executive Program for Growing Companies'를 분석 대상으로 하였다.

교육기간은 국내의 경우 보통 6개월 이상으로 매주 1회 일정시간에 교육과정에 참여하고 있으며 주말을 이용한 1박 2일의 워크숍과 해외 연수가 포함되어 있으며, 해외의 경우 약 2주간 집체훈련 중심으로 프로그램을 진행하고 있다. 지원 자격은 대부분 중소기업 CEO들을 대상으로 하나 글로벌 CEO 아카데미의 경우 중견기업을 명시한 것이 특징이다. 모집인원을 보면 한국생산성본부는 약 30~40명, 중소기업연구원은 80명이고, 해외의 경우 특정 인원을 제시하지 않았다. 교육비용은 한국생산성본부 글로벌 CEO 아카데미 1,500만 원, 중소기업연구원 500만 원, 한국 생산성본부 CEO 경영아카데미 400만 원 순으로 나타났다. 하버드의 Key Executive Program은 $12,000, 스탠포드대학의 'Executive Program for Growing Companies'은 $20,000 정도를 책정하고 있다. 교과과정을 구체적으로 살펴보면 한국생산성본부의 경우 CEO 개인역량 개발을 위한 도입과정, 전문성 향상을 위한 전문과정과 전략과정, 교양과정을 글로벌 CEO 아카데미 과정은 글로벌 전략경영, 해외 현지화 전략, 해외진출·성장전략, 해외마케팅전략, 글로벌 기술경영, 해외네트워크·인적교류 및 타문화 체험 프로그램으로 분류된다. 중소기업연구원의 SB-CEO School은 CEO 리더십개발, M&A 전략, 신사업 개발, 문화경영, 전략경영, 위기관리경영 등의 학습을 통해 최고경영자의 역량을 획기적으로 향상시키기 위한 프로그램으로 구성되어 있다. 하버드 대학의 Key Executive Program은 중소기업경영에 필수적인 리더십, 전략, 마케팅, 회계와 재정, 혁신, 협상 이 6개의 토픽으로 구성되어 있었다.

이들 프로그램의 공통점은 중소기업이라는 특수한 상황 에서 CEO의 관점에 맞춰 경영 환경의 흐름을 교육시킴으로써 새로운 지식을 습득하고, CEO가 직면하게 되는 문제들을 함께 토론할 수 있는 좋은 기회를 제공한다. 또한 유사한 환경의 CEO들과 짧은 시간에 다양한 계층의 네트워크를 형성할 수 있다는 점에서 많은 중소기업 CEO의 교육 요구를 자극시켰다. 그러나 중소기업의 상황에 적합한 프로그램을 제공하고 있

다 할지라도 교육에 필요한 적정규모의 인원을 채우지 못하는 상황이 발생하고 있다. 본 프로그램의 지속적인 운영을 위해서는 교육 대상자인 CEO의 교육 수요에 맞는 체계적인 교과과정으로 구성되어야 할 필요가 있다.

앞서 제시된 문헌분석 결과와 벤치마킹 자료를 토대로 면담지와 설문지를 개발하였으며, 중소기업 CEO를 대상으로 실시한 면담 및 설문 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 인적자원개발 현황과 장애요인에 대한 응답 결과는 다음과 같다. 면담 및 설문 응답자의 조직에서 실시되었거나 실시중인 인적자원개발 프로그램 중 인터넷 학습이 가장 높게 나타났는데, 이는 중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 가장 큰 장애요인과도 직결된다. 대다수의 경영자가 시간 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어렵다고 응답했으며, 인터넷 학습의 경우 학습자들이 시간, 공간에 제한받지 않고 업무공백을 줄이고, 언제, 어디서나 교육 훈련을 받을 수 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한, 중소기업이 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생하는 장애요인과 기존 연구(김미숙 외, 2006; 박재천 & 방영욱, 2008;, 김종관 & 김진욱, 2006 등) 결과가 일치함을 알 수 있는데, 이는 모든 중소기업이 겪고 있는 문제로 보여진다.

둘째, 설문 응답자 55명 중 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여 경험이 있는 경영자는 46명, 면담 대상자 8명 중 4명인 대다수의 경영자가 인적자원개발 교육훈련 실시 경험이 있는 것으로 나타났다. 이는 한국생산성본부 또는 한국산업인력공단에서 진행하는 중소기업『CEO경영아카데미과정』,『중소기업 CEO역량강화 포럼』,『HRD 엑스포』 등의 조찬모임을 통해 간접적으로 접해본 것으로 추정된다. 이들 응답자의 교육훈련에 대한 만족도는 5점 만점 중 3.71이었고, 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 수확으로는 시장과 경제환경 변화파악과 인적자원개발을 통한 경영역량강화가 각 34.78%로 나타났다. 이는 대기업에 비

해 정보 공유력이 약세한 중소기업의 특성상 유사한 문제에 직면한 중소기업 경영자들 간의 모임을 통해 새로운 지식을 습득하고, 성공 사례를 공유하며, CEO가 직면하게 되는 문제들을 함께 토론할 수 있는 좋은 기회를 제공하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램에 대한 필요정도와 참여의사를 묻는 질문에 응답자 모두 긍정적인 답변을 보였다. 프로그램과 관련된 구체적인 응답 결과는 다음과 같다. 선호하는 학습 유형으로는 프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공하길 원하는 경영자와 프로그램 전체 중 일부만을 인적자원개발 주제로 제공하는 것이 적합하다는 경영자의 수가 유사한 수준으로 나타났다. 반드시 포함되어야 하는 교육내용으로는 HRD 이론, 중소기업의 세계시장 공략을 위한 서비스 플랫폼 및 인프라 구축 사례, 경제동향과 이슈, 국가정책 및 지원 방안 등이었다. 특히 타사 벤치마킹 성공사례와 현장 중중심 교육은 설문응답자와 면담대상자 모두 가장 필요로 한 교육이라고 응답하였다. 이를 통해, 응답자들의 인적자원개발에 대한 관심도와 필요도는 높은 반면, 이에 대한 프로그램의 부재와 체계적인 교육수준이 미흡하다는 것을 알 수 있다. 프로그램의 적절한 교육시간으로는 설문 응답자 26명이 3~4일이 가장 적합하다고 응답한 반면, 면담대상자의 경우 6명이 한나절 또는 하루 정도의 교육시간을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 선호하는 교육 운영 형태로는 설문 및 면담 대상자의 상당수 이상이 강의형태와 현장방문이 혼합된 강의형식을 선택하였다. 이는 이론을 통해 지식을 습득하고 현장에 접목할 수 있는 현장중심의 실질적인 강의 방식을 더 선호하는 것으로 해석할 수 있다. 선호 강사에 있어서도 대다수의 응답자가 인적자원개발을 통한 성공기업 CEO를 선호하였으며, 프로그램을 통해 우수기업 CEO, 유관기관, CEO 간의 네트워크를 형성하여 실제적이고 유용한 정보를 공유하기 위함으로 해석할 수 있다. 상기 제시된 면담조사와 설문조사 결과 및 문헌분

석 결과를 토대로 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발(안)은 다음과 같다.

세계화의 진전으로 국제적으로 기업들이 치열하게 경쟁하는 글로벌 사회, 지식기반 사회가 도래함에 따라 우리나라 중소기업의 인력난과 자금난이 심각해지고 있다. 이러한 시대에 중소기업이 살아남기 위해서 인적자원개발이 하나의 해결안으로 인식되었고 이와 더불어, 인적자원개발에 대한 중소기업의 최고경영자의 인식전환이 요구되었다. 이에 따라 문헌 및 인적자원개발 관련 프로그램, 중소기업 최고경영자를 대상으로 한 설문조사 및 면담을 통해 문제 및 과제를 분석하여 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램을 개발하였다.

최종적으로 개발된 프로그램은 중소기업 경영자를 대상으로 중소기업의 환경변화 및 인적자원개발의 중요성을 인식하고 인재육성 시스템을 구축하며, 조직의 문화를 이해하고 진단하며, 학습의 성과가 조직에 미치는 영향을 측정할 수 있는 역량을 개발하는 것을 교육 목적으로 하며, 15주 동안 매주 토요일 5시간 동안 운영된다. 이 교육과정의 특징은 다양한 사례를 기반으로 수업을 진행한다는 점이고, 아울러 운영자 매뉴얼, 강사 매뉴얼, 학습자 매뉴얼을 개발하여 향후 이 과정을 효율적으로 운영할 수 있는 방안을 제시하였다.

이 과정의 목적을 달성하기 위해 유의해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 교육외적 문제해결 방안을 고려해야 한다. 분석 단계에서 실시된 설문 및 면담 분석 결과, 수행문제보다 환경과 관련된 문제가 많이 발견되었다. 이런 문제들은 교육으로 해결되기 보다는 정부가 예산을 지원해주는 방안 등 교육 외적 해결안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 교육 참여자(중소기업 경영자)의 인적 네트워크 형성 방안을 고려해야 한다. 경영자 면담 결과, 인적자원개발의 필요성을 인식하지 못한 경영자의 경우에도 인적 네트워크를 형성하기 위해 교육에 참여했다고 응답하였다. 이 외 대다수가 교육 프로그램 개발 시 교육 참여자들

간, 전문가와 참여자들 간에 다양한 인적 네트워크를 형성할 수 있는 기회가 필요하다고 언급하였다. 이러한 요구는 기업 경영자를 대상으로 하는 인적자원개발 관련 프로그램에서도 이러한 취지가 반영되어 있음을 알 수 있었다. 따라서 교육 프로그램에 네트워크 형성을 위한 다양한 기회(예: 1박 2일 워크숍)를 고려할 필요가 있다. 교육과정 외에도 수료함과 동시에 다양한 자격 등을 제공함으로써 향후에도 인적 네트워킹을 유지할 수 있도록 하는 제도가 필요하다.

셋째, 강사선정에 신중을 기해야 한다. 경영자와의 면담 결과 대다수의 중소기업 경영자들이 실제적이고 학습자에게 와 닿는 사례를 제공할 수 있는 전문가 강사가 무엇보다도 중요하다고 강조하였다. 인재양성 경험이 많은 기업의 경영자라는 학습자 특성을 고려하여, 엄정한 절차를 거쳐 실제 경험을 해본 인적자원개발 전문가를 선정함으로써 강사와 학습자간에 질 높은 질의·응답이 오갈 수 있도록 해야 한다. 교육이 시작되기 전 강사 워크숍을 운영하는 것도 하나의 방안으로 제안될 수 있다.

서두에 언급한 바와 같이, 시대의 변화를 읽고 이에 따른 인재를 길러내는 기업의 최고경영자의 역할은 매우 중요하다 할 수 있다. 이와 같은 흐름 속에서 본 교육과정이 중대차한 역할을 할 것으로 기대된다.

## 제2절 제언

이 연구에서 최종적으로 개발한 프로그램은 중소기업 경영자를 대상으로 중소기업의 인적자원개발의 중요성을 인식하도록 하는 가장 일반적이고 원리적이며 모태적인 형식을 취하고 있다. 그러므로 프로그램을 운영하는 기간도 매주 토요일 5시간 15주로 매우 장기간에 걸쳐 운영된

다. 중소기업과 관련한 사업, 특히 중소기업을 운영하는데 있어서 중요한 요소라고 인정받고 있지 못한 교육 사업을 성공적으로 수행하려면 중소기업의 환경에 적합한 매우 구체적인 내용과 형식, 그리고 수행 전략을 제시하여야 하나 이 연구의 결과는 이와는 매우 다르다. 그 이유는 특수한 프로그램을 만들기에 앞서 반드시 일반 프로그램을 만들어야 하기 때문이다. 적절한 절차를 거친 일반 프로그램은 이후에 개발할 수 많은 특수 프로그램들의 모태이기 때문이다. 이 연구는 이러한 일반 프로그램을 개발하였는데 연구의 틀로 제시하였던 것처럼 개발의 절차를 아무리 단순화하더라도 매우 기나긴 과정을 반드시 요구한다.

우리의 제안은 이 연구의 결과인 일반 프로그램을 기반으로 이제 현장에서 직접적으로 활용 가능하고 효과적일 수 있는 특수 프로그램들을 개발하는 것이다. 특수한 상황이란 중장기적인 교육시간을 할애할 수 없는 중소기업 경영자들의 다양한 상황을 가리키는 것인데 면담에서 확인한 중요한 상황 중의 하나는 경영자는 주야를 막론하고 매우 바쁘지만 새벽에 일찍 일어나 할 일이 없기 때문에 새벽 시간을 활용하여 가치로운 활동을 하기를 희망한다는 것이다. 또 이들은 기업 운영에 관해 복잡한 생각을 너무 많이 하기 때문에 복잡한 지식이나 방법을 알려주는 대신 단순명료한 방법을 전달하여 주기를 희망한다. 학문하는 사람들이 아니기 때문에 근원적인 원리를 강조하는 것보다 경험적 직관을 자극하는 경험적 사례를 제시하여주기를 바란다. 또 복잡한 매체, 즉 인터넷을 활용한 학습 보다는 직접적인 학습 경험을 원한다. 그들이 매우 중요한 정보로 생각하는 것 중의 하나는 중소기업 인적자원개발에 대한 국가의 지원 체제와 제도에 대한 실용적인정보이다. 이상의 상황을 반영한 특수 프로그램을 개발하기 위해선 이제는 체계적인 주제들의 구조가 아닌 특수한 경험들과 강사들을 탐색하는 과정이 필요하다. 새로운 작업을 통해 단 한 번의 강의를 위한 최간단 프로그램(1시간용, 2시간용, 한나절용 또는 하루용), 일반적인 중소기업 경영자 프로그램의 일부

로 운영할 수 있는 부분 프로그램, 1회 또는 단기 견학 기반 프로그램 등을 창출할 수 있다.

이상의 작업을 위한 연구 제목은 다음과 같다:

'중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 사례중심 표준 교육 매뉴얼 개발', 또는 '중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램개발 Ⅱ - '사례중심 표준 교육 매뉴얼 개발'

SUMMARY

# A Study for developing a Training Program which stimulates Small and Medium Enterprises CEOs to understand the importance of Human Resources Development

PARK, Tae Joune · YOON, Yeo In · LIM, Cheol Il · CHO, Dae Yeon

In the knowledge-based society of 21st century, the CEO of small and medium enterprises has to perceive the importance of human resources development in order to maintain and enhance the competitiveness of his company. Therefore we need a good training program of HRD for CEO of small and medium enterprises.

In this study, we have applied a rapid prototype of instructional systems design which is recognized as a very useful and efficient developing method of training program for small and medium enterprises.

The final training program is as follows:

| week | contents | | hour |
|---|---|---|---|
| 1 | orientation | · opening ceremony<br>· introduction | 5H |
| 2 | understanding HRD | · environmental change of small and medium enterprises | 5H |
| 3 | | · change of HRD paradigm<br>· HRD in the globalizational age | 5H |
| 4 | | · HRD and CEO of small and medium enterprises<br>- theory and practice of HRD | 5H |
| 5 | HRD system | · HRD system Ⅰ<br>- overview | 5H |
| 6 | | · HRD system Ⅱ<br>- determining of HRD objectives and strategies | 5H |
| 7 | | · HRD system Ⅲ<br>- HRD organization and management | 5H |
| 8 | | (company visit)<br>* a case of successful company in HRD | 5H |
| 9 | organizational culture and HRD strategies | · understanding organizational culture<br>- understanding between organizational members<br>- evaluation method of organizational culture<br>- a case of successful company in organizational culture | 5H |
| 10 | | · organizational development<br>- diagnosis of organizational efficiency<br>- application of HRD strategies | 5H |
| 11 | | * a case of successful company in organizational development | 5H |
| 12 | performance and change management | · ROI and practice Ⅰ<br>- evaluation of training<br>- analysis of management output | 5H |
| 13 | | · ROI and practice Ⅱ<br>- costs measurement of HRD program | 5H |
| 14 | | · appropriate portion of training and on-the-job training | 5H |
| 15 | wrap-up | · presentation of teams performance<br>· completion ceremony | 5H |

# <부 록>

<부록 1> 중소기업 CEO 대상 면담지

<부록 2> 중소기업 CEO 대상 설문지

# <부록 1> 중소기업 CEO 대상 면담지

## Ⅰ. 일반사항

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 성별 | ① 남성 ② 여성 |
| 2 | 연령 | ① 30대 ② 40대 ③ 50대 ④ 60대 ⑤ 60대 이상 |
| 3 | 학력 | ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 |
| 4 | 경영주 형태 | ① 창업주 ② 가족경영인 ③ 전문경영인 ④ 기타 |
| 5 | 근무년수 | ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 10~15년<br>④ 15~20년 ⑤ 20년 이상 |
| 6 | 회사형태 | ① 제조업 ② 건설업 ③ 금융보험업<br>④ 운수업 ⑤ 도소매업 ⑥ 서비스업 ⑦ 기타 |
| 7 | 설립년수 | ① 3년 이하 ② 3~5년 ③ 6~10년<br>④ 11~15년 ⑥ 16년 이상 |
| 8 | 근로자 수 | ① 50명 미만 ② 100명 미만 ③ 200명 미만<br>④ 300명 미만 ⑤ 300명 이상 |

## Ⅱ. 귀사의 인재양성(인적자원개발) 현황

1. 기업의 인재상은 무엇입니까?
2. 인재육성 방침은 무엇입니까?
3. 인재육성에 대한 관심을 갖게 된 계기는 무엇입니까?
4. 현재 운영 중인 인재양성(인적자원개발) 프로그램이 있으십니까? 있으시다면 모두 말씀해주십시오.
5. 현재 운영 중인 인재양성(인적자원개발) 프로그램의 만족도는 어느 정도십니까?
6. 다음 영역을 얼마나 활용하고 있으며, 그 효과는 어느 정도라고 생각하십니까?

집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부업체(대학・연구소・협력업체 등)로부터 기술지도 받기, OJT, 멘토링, 코칭, 학습동아리, 직무순환, job-posting, 제안제도 및 지식 마일리지 프로그램, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 6-시그마, 전사적 품질관리, QC(품질분임조), 선-후배 및 동료 간 상호작용을 통한 학습 등

7. 인재양성(인적자원개발) 프로그램 운영을 통해 획기적인 성과가 있었습니까? 있으시다면 운영 전과 비교하여 실제 사례를 말씀해 주십시오.
8. 인재양성(인적자원개발) 프로그램 중 직무능력에 효과가 가장 큰 것은 어떤 것이 있으며, 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?
9. 인재양성(인적자원개발)을 실시하는데 있어 장애요인은 무엇입니까?
10. 장애요인을 극복하기 위하여 실제로 사용하셨던 방법과 추후 바라는 점 혹은 보완되어야 할 점이 있다고 생각하십니까?(정책, 제도, 재정적 지원 등)
11. 인재양성(인적자원개발) 프로그램 운영을 통해 바라는 조직 변화 또는 성과를 무엇으로 보십니까?

Ⅲ. 귀하의 인재양성(인적자원개발) 참여 현황

12. CEO 자신의 교육 참여 정도는 어느 정도입니까? 어떤 형태와 무슨 내용에 주로 참여하십니까?
13. 인재양성(인적자원개발)과 관련된 교육훈련에 참여하신 적이 있으십니까? (있다면 14번 문항, 없다면 17번 문항으로)
14. 참여하신 경험이 있으시다면, 어떤 훈련기관에서 주최하는 교육에 참여하셨으며, 교육훈련에 대한 만족도는 어느 정도십니까?

15. 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 수확은 무엇입니까? 또한 습득한 KSA(지식・기술・태도)가 기업 운영에 실질적으로 도움이 되셨습니까?
16. 도움이 됐다면 실질적으로 어느 부분에 어떤 효과를 미쳤습니까?

Ⅳ. 중소기업 인재양성(인적자원개발)을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 운영시

15. 중소기업 인재양성(인적자원개발)을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 필요하다고 생각하십니까?
16. 필요하다면 그 이유는 무엇입니까?
17. 다음에 대해 귀하께서 선호하는 사항은 무엇이며, 그 이유는 무엇입니까?

| | |
|---|---|
| ·학습유형 | ① 프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공<br>② 프로그램 전체 중 일부만을 다양한 인적자원개발 주제로 제공 |
| ·총 교육시간 | ① 한나절 또는 하루(4h/8h)<br>② 3일~4일(24~32h)<br>③ 일주일 또는 그 이상(40h 이상) |
| ·운영방안 | ① 강의 형태<br>② 현장 방문(국내・외 성공기업 방문학습)<br>③ 강의 형태+현장 방문 |
| ·교육방법 | ① 온라인<br>② 오프라인 |
| ·선호강사 | ① 대학교수<br>② 인적자원개발을 통한 성공기업 CEO<br>③ 인적자원개발관련 연구기관 전문가 |

18. 프로그램에 반드시 포함되어야 하는 교육내용이 있다면 무엇입니까?(응답에 어려움을 느낄 경우 다음 장에 제시된 교육내용 참고)

| |
|---|
| |

19. 인적자원개발 교육내용

| 문항 | | | 매우 높음 | 높음 | 보통 | 낮음 | 매우 낮음 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 인적자원 개발이론 | 인적자원 개발의 이해 | 정의 | | | | | |
| | | 역사 | | | | | |
| | | 이론 | | | | | |
| | 인적자원 개발의 활동영역 | 훈련 | | | | | |
| | | 교육 | | | | | |
| | | 개발 | | | | | |
| | 인적자원 개발의 구성요소 | 개인개발 | | | | | |
| | | 경력개발 | | | | | |
| | | 조직개발 | | | | | |
| | | 수행관리 | | | | | |
| | 인적자원 개발 평가 | 종류 | | | | | |
| | | 기능 | | | | | |
| | | 접근방법 | | | | | |
| | 인적자원 개발의 새로운 패러다임 | 학습형태 | | | | | |
| | | 학습내용 | | | | | |

<표 계속>

| 문항 | | | 매우 높음 | 높음 | 보통 | 낮음 | 매우 낮음 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 중소기업 인적자원개발 제도, 현황 및 사례 | 중소기업의 인적자원 개발 현황 | 환경변화 | | | | | |
| | | 참여현황 | | | | | |
| | | 문제점 | | | | | |
| | 국내·외 중소기업 인적자원개발 동향 및 정책 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| | 국내·외 인적자원개발을 통한 성공기업 사례 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| | 국내·외 대·중소기업의 인적자원개발 협력의 중요성 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| | 국내·외 대·중소기업의 인적자원개발 협력 사례 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| 글로벌 인적자원 개발 | 글로벌 인적자원개발 | 전략경영 | | | | | |
| | | 진출성장전략 | | | | | |
| | | 현지화전략 | | | | | |
| | | 마케팅전략 | | | | | |
| | | 현지화전략 | | | | | |
| | 해외진출 한국기업의 글로벌 인적자원개발 사례 | 성공사례 | | | | | |
| | | 실패사례 | | | | | |
| | 21세기 국내·외 인적자원개발의 트렌드 | 학습형태 | | | | | |
| | | 학습내용 | | | | | |
| | | 주요관심사 | | | | | |
| 인적자원 개발의 효과적인 운영과 적용방안 | 인적자원개발 촉진을 위한 경영자의 역할 및 역량 | | | | | | |
| | 인적자원개발 프로그램의 효과적인 운영 방안 | | | | | | |
| | 중소기업의 인적자원개발 촉진 방안 | | | | | | |

<표 계속>

| 문항 | | 매우 높음 | 높음 | 보통 | 낮음 | 매우 낮음 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 인적자원 개발의 효과적인 운영과 적용방안 | 경영전략과 연계된 인적자원개발 전략 | | | | | |
| | 인적자원개발과 인적자원관리 연계 | | | | | |
| | 인적자원개발과 ROI(교육투자 회수율) | | | | | |
| | 동종 업종간 네트워크 구축 활성화 방안 | | | | | |

# <부록 2> 중소기업 CEO 대상 설문지

『중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발』을 위한 설문지

안녕하십니까.

바쁘신 중에도 시간을 내어 본 설문에 참여하여 주신 점 진심으로 감사드립니다. 본 연구의 취지는 현재 진행되는 중소기업 경영자 교육훈련 프로그램의 현황 및 문제점을 분석하여 보다 효과적인 교육훈련 프로그램을 개발하는데 목적이 있습니다.

귀하의 응답내용은 통계법 제 33조(비밀의 보호) 및 제 34조(통계종사자 등의 의무) 에 의거 오직 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 컴퓨터로 통계 처리되기 때문에 특정 개인이나 특정 기업에 대한 정보는 절대 노출되지 않을 것을 약속드립니다. 설문지에 대한 귀하의 응답은 본 연구에 소중하게 활용될 것이오니, 솔직하고 정확하게 모든 질문에 답하여 주시기를 부탁드립니다.

귀하의 협조에 다시 한번 깊은 감사를 드리며, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2009년 9월

국무총리실 산하 정부출연연구기관

한국직업능력개발원장 권 대 봉

KRIVET 한국직업능력개발원


| | |
|---|---|
| 연구기관 | 한국직업능력개발원 |
| 연구과제명 | 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발 |
| 연구책임자 | 박태준 연구위원 |
| 연락처 | 서울시 강남구 청담동 15-1 한국직업능력개발원(135-949)<br>정홍인 연구원 ☎ 02-3485-5197<br>E-mail: hihrd@naver.com |


<설문지 작성요령>

▣ 본 설문지에는 유사하거나 반복되는 문항이 있을 수 있으나, 빠짐없이 답변해 주시기 바랍니다.

[인적자원개발]이란 인재양성, 인력개발(능력개발), 직업교육훈련, 재직자향상교육, 신규인력훈련 등을 포함하는 용어로써, 인적자원개발로 간주되는 활동으로는 집체훈련, 인터넷학습, OJT, 학습동아리, OJT, 6-시그마 등이 있습니다.

## Ⅰ 귀사의 인적자원개발 현황

1. 2008~2009년 귀사에서 인적자원개발 프로그램이 실시되었거나 실시중인 것이 있다면 모두 선택하여 주십시오.

① 집체식 사내교육훈련 ② 집체식 사외교육훈련
③ 인터넷 학습(e-learning) ④ 우편통신훈련(독서통신훈련)
⑤ 국내연수 ⑥ 해외연수
⑦ 외부(대학, 연구소, 협력업체 등)로부터 기술지도 받기
⑧ OJT ⑨ 멘토링
⑩ 코칭 ⑪ 학습동아리
⑫ 직무순환 ⑬ Job-posting(직위공모제)
⑭ 제안제도 및 지식 마일리지 프로그램
⑮ 경력개발제도
⑯ 교육훈련휴가제(개인역량 개발을 위해 회사에서 휴가제공 및 자금지원)
⑰ 6-시그마 ⑱ 전사적 품질관리(TQM, 공정개선팀 등)
⑲ QC(품질분임조)
⑳ 기타( )

2. 다음은 귀사에서 인적자원개발을 실시하는데 있어 발생할 수 있는 장애요인을 제시한 것입니다. 다음 각 문항별로 귀사의 인적자원개발 실태와 가장 일치한다고 생각되는 번호에 (V)로 표시하여 주시기 바랍니다.

| 문항 | 내용 | 매우 그렇다 | 그렇다 | 보통 | 그렇지 않다 | 매우 그렇지 않다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 | 교육훈련에 대한 근로자의 관심과 이해가 미흡함 | | | | | |
| 2.2 | 교육훈련의 예산이 부족함 | | | | | |
| 2.3 | 조직 내 인적자원개발 전문가 부족함 | | | | | |
| 2.4 | 시간 및 인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어려움 | | | | | |
| 2.5 | 교육훈련 이수자의 이직률이 높음 | | | | | |
| 2.6 | 적합한 교육훈련 프로그램 부족 | | | | | |
| 2.7 | 자체적인 인적자원개발 지원 시스템 구축의 어려움 (인프라, 전문 인력 배치 등) | | | | | |

## Ⅱ 귀하의 인적자원개발 참여 경험

3. 귀하께서는 경영자 대상의 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 참여하신 적이 있으십니까?

① 있다(4번 문항으로) ② 없다(6번 문항으로)

4. 3번 문항에 『있다』라고 대답하신 경우, 귀하께서 참여하신 인적자원개발과 관련된 교육훈련에 대한 만족정도를 각 문항에 (V)로 표시하여 주시기 바랍니다.

| 문항 | 내용 | 매우 만족 | 만족 | 보통 | 불만족 | 매우 불만족 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.1 | 프로그램의 교육 내용은 충실하였습니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.2 | 프로그램의 교육 방법이 적절했다고 생각하십니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.3 | 프로그램의 교육시기가 적절하다고 생각하십니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.4 | 담당하는 교·강사는 적극적으로 교육을 진행하였습니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.5 | 담당 교·강사는 충분한 전문성을 가지고 있었습니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.6 | 교육 장소의 위치는 적절했다고 생각하십니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.7 | 교육환경은 적절했다고 생각하십니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.8 | 교육에 사용된 교보재는 적절하다고 생각하십니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.9 | 전반적인 교육성과에 대하여 만족하십니까? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. 귀하께서 인적자원개발과 관련된 교육훈련 참여를 통해 얻은 가장 중요한 수확은 무엇입니까?

① 인적자원개발을 통한 성공기업 사례 수집

② 시장과 경제 환경 변화 파악

③ 인적자원개발과 관련된 정부지원제도 파악

④ 인적자원개발을 통한 경영역량강화

⑤ 개인능력개발

| Ⅲ | 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 운영 |
|---|---|

6. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 필요하다고 생각하십니까?

① 매우 필요하다. ② 필요하다.

③ 보통이다. ④ 필요하지 않다.

⑤ 전혀 필요하지 않다.

7. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램을 제공한다면 참여하시겠습니까?

① 매우 그렇다. ② 그렇다.

③ 보통이다. ④ 그렇지 않다.

⑤ 전혀 그렇지 않다.

8. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 제공된다면 어떠한 학습 유형을 선호하시겠습니까?

① 프로그램 전체를 다양한 인적자원개발 주제로 제공

② 프로그램 전체 중 일부만을 다양한 인적자원개발 주제로 제공

9. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 제공된다면 총 교육시간은 어느 정도가 가장 적절하다고 생각하십니까?

① 한나절 또는 하루(4h / 8h) ② 3~4일 (24~32h)

③ 일주일 또는 그 이상(40h 이상)

10. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램의 교육내용이 어떻게 운영되어야 한다고 생각하십니까?

① 강의 형태 ② 현장 방문(국내·외 성공기업 방문학습)

③ 강의 형태 + 현장 방문

11. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 강의 형태로 진행될 경우 어떠한 교육방법이 적절하다고 생각하십니까?

① 온라인 ② 오프라인

12. 귀하께서 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램 운영시 선호하는 강사는 누구입니까?

① 대학교수 ② 인적자원개발을 통한 성공기업 CEO

③ 인적자원개발관련 연구기관 전문가

13. 귀하께서는 중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육훈련 프로그램이 운영된다면 아래 제시된 교육 내용의 필요정도를 각 문항에 (V)로 표시하여 주시기 바랍니다.

| 문항 | | | 매우 높음 | 높음 | 보통 | 낮음 | 매우 낮음 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 인적자원 개발이론 | 인적자원 개발의 이해 | 정의 | | | | | |
| | | 역사 | | | | | |
| | | 이론 | | | | | |
| | 인적자원 개발의 활동영역 | 훈련 | | | | | |
| | | 교육 | | | | | |
| | | 개발 | | | | | |
| | 인적자원 개발의 구성요소 | 개인개발 | | | | | |
| | | 경력개발 | | | | | |
| | | 조직개발 | | | | | |
| | | 수행관리 | | | | | |

<표 계속>

| 문항 | | | 매우 높음 | 높음 | 보통 | 낮음 | 매우 낮음 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 인적자원 개발이론 | 인적자원 개발 평가 | 종류 | | | | | |
| | | 기능 | | | | | |
| | | 접근방법 | | | | | |
| | 인적자원 개발의 새로운 패러다임 | 학습형태 | | | | | |
| | | 학습내용 | | | | | |
| 중소기업 인적자원 개발 제도, 현황 및 사례 | 중소기업의 인적자원 개발 현황 | 환경변화 | | | | | |
| | | 참여현황 | | | | | |
| | | 문제점 | | | | | |
| | 국내・외 중소기업 인적자원개발 동향 및 정책 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| | 국내・외 인적자원개발을 통한 성공기업 사례 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| | 국내・외 대・중소기업의 인적자원개발 협력의 중요성 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| | 국내・외 대・중소기업의 인적자원개발 협력 사례 | 국내사례 | | | | | |
| | | 해외사례 | | | | | |
| 글로벌 인적자원 개발 | 글로벌 인적자원개발 | 전략경영 | | | | | |
| | | 진출성장전략 | | | | | |
| | | 현지화전략 | | | | | |
| | | 마케팅전략 | | | | | |
| | | 현지화전략 | | | | | |
| | 해외진출 한국기업의 글로벌 인적자원개발 사례 | 성공사례 | | | | | |
| | | 실패사례 | | | | | |

<표 계속>

| 문항 | | | 매우 높음 | 높음 | 보통 | 낮음 | 매우 낮음 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 21세기 국내·외 인적자원개발의 트렌드 | 학습형태 | | | | | |
| | | 학습내용 | | | | | |
| | | 주요관심사 | | | | | |
| 인적자원 개발의 효과적인 운영과 적용방안 | 인적자원개발 촉진을 위한 경영자의 역할 및 역량 | | | | | | |
| | 인적자원개발 프로그램의 효과적인 운영 방안 | | | | | | |
| | 중소기업의 인적자원개발 촉진 방안 | | | | | | |
| | 경영전략과 연계된 인적자원 개발 전략 | | | | | | |
| | 인적자원개발과 인적자원관리 연계 | | | | | | |
| | 인적자원개발과 ROI (교육투자회수율) | | | | | | |
| | 동종 업종간 네트워크 구축 활성화 방안 | | | | | | |

14. 13번 문항에 언급된 교육 내용 이외에 필요하다고 생각하신 교육내용이 추가로 있다면 모두 기재해 주십시오.

| Ⅳ | 일반 사항 |
|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 성별 | ① 남성 ② 여성 |
| 2 | 연령 | ① 30대 ② 40대 ③ 50대 ④ 60대 ⑤ 60대 이상 |
| 3 | 학력 | ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 |
| 4 | 경영주 형태 | ① 창업주 ② 가족경영인 ③ 전문경영인 ④ 기타 |
| 5 | 근무년수 | ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 10~15년<br>④ 15~20년 ⑤ 20년 이상 |
| 6 | 회사형태 | ① 제조업 ② 건설업 ③ 금융보험업<br>④ 운수업 ⑤ 도소매업 ⑥ 서비스업 ⑦ 기타 |
| 7 | 설립년수 | ① 3년 이하 ② 3~5년 ③ 6~10년<br>④ 11~15년 ⑥ 16년 이상 |
| 8 | 근로자 수 | ① 50명 미만 ② 100명 미만 ③ 200명 미만<br>④ 300명 미만 ⑤ 300명 이상 |

♧ 본 설문에 성의껏 답해 주셔서 대단히 감사합니다.

# 참고문헌

강순희(2001).『중소기업 인적자원개발 지원방안 연구』, 한국노동연구원.

강우란・박성민(2008).「제품혁신과 CEO리더십」,『CEO Information』, 제661호(7. 2), 삼성경제연구소.

고현철・배노조・이상우 외(2008).「성과주의 인사의 진화방향」,『CEO Information』, 제654호(5. 14), 삼성경제연구소.

교육과학기술부・지식경제부・노동부 외(2009).『중소기업 인력지원기본계획('05년~'09년) 2009년도 시행계획』.

권두승・김미숙(1997).『사회교육 프로그램개발론』, 교육과학사.

길대환(2007).「기업체 HRD 담당자의 직무교육 요구분석」, 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.

길대환・김진모(2009).「기업체 HRD 담당자의 직무교육 요구분석」,『농업교육과 인적자원개발』, 제41권 제2호, 153~175쪽, 한국농업교육학회.

김광희・신상철・오상훈(2006).『2016 중소기업 발전 비전과 전략』, 중소기업연구원.

김미숙(2004).『기업내 인적자원개발 평가모형 연구: 정부사업 참여 중소기업을 중심으로』, 기본연구 2004-24, 한국직업능력개발원.

김미숙 외(2006).『중소기업 학습인프라 연구』, 정책연구 2006-9, 한국직업능력개발원.

김선희・박성민・권정언(2004).『HRD 기업교육 프로그램 개발의 실제』, 서현사.

김영생・김미숙(2007).『중소기업 학습조직화 지원사업 성과 분석 연구』, 한국산업인력공단.

김종관・김진욱(2006).「중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에

관한 연구」, 『인적자원관리연구』, 제13권 제4호, 37-52쪽, 한국인적자원관리학회.

김주섭(2001). 「중소기업의 인적자원개발 활성화 방안에 관한 토론회」, 한국노동연구원.

김태기(2004). 「인적자원개발과 중소기업의 지배구조」, 『경제발전연구』, 제10권 제2호, 321~342쪽, 한국경제발전학회.

김형만(2000). 「(특집) 경제환경의 변화와 중소기업의 인적자원개발」, 『The HRD Review』, 제3권 제5호, 21~25쪽, 한국직업능력개발원.

김환식(2001). 「디지털 경제시대에서의 중소기업 인적자원개발」, 『직업능력개발연구』, 제4권 제2호, 27~60쪽, 한국직업능력개발원.

박수호(2008). 「CLO가 뜬다. 불황기 해법 인력양성에 있다」, 『매경이코노미』, 제1482호, 11월 26일자, 매일경제신문사.

_____(2009). 「[기업 트렌드] 조직문화를 이끄는 전령사, 최고교육책임자-CLO가 주목받는 이유」, 『삼성 매거진』, 1월 7일자.

박재천 · 방영욱(2008). 「중소기업 학습조직 활성화 방안에 관한 연구」, 『한국정보과학학회지』, 제6권 제1호, 37~48.

백풍렬(2004). 「CEO의 성공 조건 A to G」, 『LG주간경제』, LG경제연구원.

서영태 · 봉현철(2008). 「액션러닝 프로그램의 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구」, 『경상논총』, 제26권 제2호, 83~115.

신진교(2006). 「최고경영자, 전략, 구조 및 관리시스템 특성이 중소기업의 성과에 미치는 영향에 관한 한, 대만 비교연구」, 『인적자원관리연구』, 제13권 제3호, 123~137.

양현봉 · 조덕희 · 조현승(2008). 『중진공 연수사업의 성과 및 성공사례 분석』, 산업연구원.

오인경 · 최정임(2005). 『교육 프로그램 개발 방법론』, 학지사.

윤종성(2008). 「"위기의 기업 구하라" CLO 각광」, 『아시아경제』, 11월 10일자 기사.

이건웅(2001). 「e-Learning을 통한 중소제조기업의 인적자원개발」, 『인적자원개발연구』, 제3권 제2호, 1~24.

이민훈(2004). 「CEO, 성공과 실패의 조건」, 『CEO Information』, 제452호, 삼성경제연구소.

이연수(2003). 「생존을 위한 혁신, CEO부터 시작하자」, 『LG주간경제』.

이화실 외(2009). 『중소기업 지원정책: 예산과 입법과제』, 2009 예산정책 보고서 제4호, 국회예산정책처.

조대연(2004). 「미국 성인교육 프로그램 개발이론의 동향: 1990~2001」, 『평생교육학연구』, 제10권 제1호, 27~42쪽, 한국평생교육학회.

중소기업청(2007a). 『2007년도 중소기업에 관한 연차보고서』.

_____ (2007b). 『중소기업 R&D 로드맵』.

_____(2008a). 『2008년도 중소기업에 관한 연차보고서』.

_____(2008b). 『중소기업 인력실태조사 보고서, 2008: 통합편』.

_____(2009). 『2009년도 중소기업에 관한 연차보고서』.

지식경제부(2009a). 「'사회적책임' 국제표준(ISO26000) 국제표준안(DIS)으로 등록」, 4월 13일자 보도자료.

_____(2009b). 「제4회 지속가능경영대상 및 제2회 지속가능경영 컨퍼런스 개최」, 11월 4일자 보도자료.

최숙희 외(2008). 「정부정책 성공의 충분조건 : 소통」, 『CEO Information』, 제683호(12. 3), 삼성경제연구소.

최정임(2002). 『(인적자원개발을 위한) 요구분석 실천가이드』, 학지사.

한국노동연구원(2001). 『중소기업 인적자원개발의 현황과 과제』, 한국노동연구원.

한국인재경영연구소(2009). 「CLO(Chief Learning Officer)의 역할에 대한 새로운 접근」, 2월 21일.

한창수 · 강한수 · 예지은(2008). 「미래 CEO의 조건 : 창조적 리더십」, 『CEO Information』, 제650호(4. 16), 삼성경제연구소.

Blank, J., & Russell, J. D.(2000). The Program Planning Model for adult and Continuing Education. *Educational Technology*, Vol.40 No.2, pp. 47~51.

Boer, P. M., & Ellis, T. J.(1993). *Program planning in fourth dimension*. A paper presented at the 12th Annual Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, continuing and Community Education.

Boone, E. J.(1985). Developing Programs for adult Education. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall

Bryan, J.(2006). Training and performance in small firms. *International Small Business Journal*, Vol.24 No.6, pp. 635~660.

Caffarella, R. S.(1994). *Planning Programs for adult learners: A practical guide for Educators Trainers and staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Caffarella, R. S(1994). Planning Progrmas for adults: An Interactive Process. *Adult Learning*, Vol.10 No.2, pp 27~29.

Cervero, R. M., & Wilson, A. L.(1992). *Centrality of Negotiating interests in adult Education Program Planning Practice.* A paper Presented at the 33rd Adult Education Research Conference.

Kwon, D., & Cho, D.(2002). *Toward an Effective Mentoring Program Planning by using needs Assessment: For new Elementary teachers in Seoul, Korea.* A paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association.

Patton, D., Marlow, S., & Hannon, P.(2000). The Relationship Between training and small firm Performace; Research Frameworks and lost quests. *International Small Business*

*Journal,* Vol.19 No.1, pp. 11~27.

Seels, B., & Glasgow, Z.(1990). Exercises in instructional design. Columbus. OH: Merrill Publishing Company.

Vintern, G.(2000). Training in small and medium-sized enterprises. *Industrial and Commercial Training*, Vol.32 No.1.

Westhead, P. & Storey, D.(1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal,* Vol.14 No.4, pp. 13~24.

Witkin, R. Belle & Altschuld, W. James.(1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide.*

http://blog.naver.com/epro5692?Redirect=Log&logNo=110042940107

▣ 저자 약력


· 박태준

- 한국직업능력개발원 연구위원

· 윤여인

- 한국직업능력개발원 연구원

· 임철일

- 서울대학교 교수

· 조대연

- 고려대학교 교수


중소기업 인적자원개발을 위한 경영자 교육 프로그램 개발


| | |
|---|---|
| · 발행연월일 | 2009년 11월 29일 인쇄 |
| | 2009년 11월 30일 발행 |
| · 발 행 인 | 권 대 봉 |
| · 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 | 문중인쇄(주) (02)503-7764~5 |
| · 등 록 일 자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등 록 번 호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 978-89-6355-084-8 93320 |


ⓒ한국직업능력개발원 <값 6,000원>