기본연구 02-1

기업내 직업능력개발 담당자 지원 방안

Enhancing the Expertise of HRD Practitioners and Establishing the Supportive Environment for HRD

KRIVET 한국직업능력개발원

기본연구 02-1

기업내 직업능력개발 담당자 지원 방안

Enhancing the Expertise of HRD Practitioners and Establishing the Supportive Environment for HRD

연구책임자 : 주용국
공동연구자 : 홍선이

KRIVET 한국직업능력개발원

머 리 말

경쟁력을 갖춘 인적자원은 기업의 경쟁우위를 창출하는 원동력이며, 조직의 지속적 생존과 발전을 위한 전략적 요소이자 핵심자산이라고 할 수 있다. 조직구성원의 직업능력개발을 위한 기업의 관심이 높아지고, 정부의 정책적 지원이 강화되고 있다. 하지만 현실에서는 여전히 절반에 가까운 기업에서는 직업능력개발 담당자를 두고 있지 않으며, 직업능력개발 업무에 대한 중요성의 인식과 지원도 낮으며, 대다수의 담당자들도 직업능력개발 업무를 단지 몇 년 정도 거쳐가는 한직으로 인식하고 있다.

이런 결과로 상당수의 기업에서 직업능력개발 담당자는 단순히 직업능력개발의 행정이나 관리를 담당하는 실무자로서의 역할만 수행하거나 외부 교육훈련기관의 프로그램을 구성원에게 전달해주는 교육훈련 중개자 역할만을 수행하고 있고, 직업능력개발은 하나의 이벤트로서 수행된 채, 의도하고자 하는 인적자본의 개발과 이를 통한 기업의 성과와 연계되지 못하고 있다.

이와 같은 문제인식에서 볼 때, 직업능력개발을 기획, 개발, 실행과 평가하는 담당자의 전문성을 강화하고 직업능력개발업무를 성과와 연계되도록 체계적으로 수행할 수 있는 지원 환경의 구축은 상당히 중요하다. 아무쪼록 본 연구 결과가 직업능력개발담당자에게는 체계적으로 전문성 개발과 경력관리 방안을 제공해 주고, 경영주에게는 기업의 인적자원 역량 강화를 위한 기반 구축에 대한 시각을 제공해 주며, 정부의 직업능력개발 부처에는 직업능력개발 정책의 효과적인 시행을 촉진하기 위한 정책 및 제도의 기초자료로 활용하는데 유익하게 활용되기를 기대한다.

본 연구는 많은 분들의 협조와 도움으로 수행되었다. 본 연구 수행과정에서 도움을 아끼지 않은 원내·외의 전문가 여러분, 자료 수집과 실태 및 수요조사에 적극적으로 협조해 준 기업체 실무자들께 깊은 감사를 드린다.

끝으로 짧은 연구기간에도 불구하고 성실히 연구를 수행한 연구진의 노고를 치하하며, 연구진을 성심껏 도와준 이창윤 연구조원에게도 사의를 표한다.

2002년 5월

한국직업능력개발원
원장 강무섭

【 연 구 요 약 】

1. 연구의 개요

인적자원의 중요성에 따라 구성원의 직업능력개발을 위한 기업의 관심이 높아지고, 정부의 정책적 지원이 강화되었음에도 불구하고 여전히 40%이상의 기업에서는 직업능력개발 담당자를 두고 있지 않으며, 직업능력개발 업무에 대한 지원과 인식도 낮은 편이다. 더구나, 담당자들도 직업능력개발 업무를 단지 2-3년 정도 거쳐가는 한직으로 인식하고 있는 경우가 대다수이다.

그 결과, 상당수의 기업에서 직업능력개발 담당자는 전문성을 개발할 기회도 없이 단순히 직업능력개발의 행정 및 관리 담당자로서의 역할만 수행하거나 외부 교육훈련기관의 프로그램을 구성원에게 전달해주는 교육훈련 중개자 역할만을 수행하고 있다. 따라서 직업능력개발이 현장업무 개선에 영향을 주거나 조직의 효과성이나 성과향상에 기여하지 못한 채 하나의 이벤트로서 실시되고 있는 실정이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 본 연구에서는 기업내 직업능력개발 담당자의 전문성을 어떻게 지원하고 효율적인 업무 지원환경을 어떻게 구축할 것인가를 살펴보았다. 세부 조사내용은 첫째, 직업능력개발의 추세와 문제점을 탐색하고, 둘째, 담당자의 직업능력개발 업무특성에 대한 인식, 담당자의 역할과 역량의 현재 수준 실태와 미래 요구도를 조사하고, 그 차이를 분석하여, 전문성 육성을 위한 우선 순위 역할 및 역량을 파악하여 학습방향을 제시하며, 셋째, 담당자의 채용과 선임, 육성과 개발, 경력활용에 관한 현재 실태를 분석하여 전문가로서의 성장을 위한 경력경로를 규명하며, 넷째, 직업능력개발 업무를 둘러싼 지원환경의 실태를 분석하고, 다섯째, 현재의 담당자의 전문성 수준과 지원환경에 의해서 나타난 직업능력개발의 성과수준을 파악하며, 마지막으로 직업능력개발 담당자의 전문성과 업무환경 지원을 위한 요구를 분석하여 직업능력개발 담당자뿐만 아니라 정책입안자인 정부와 기업주에게 직업능력개발 강화를

위한 정책방향과 실천을 위한 기초자료를 제공하고자 하였다.

연구 방법으로 직업능력개발의 개념과 담당자의 역할, 역량에 대한 문헌연구, 12명의 직업능력개발 전문가, 9명의 대기업 실무자, 6명의 중소기업 담당자와의 심층면담, 207명의 직업능력개발 담당자(부서장)를 대상으로 한 실태와 지원방안에 관한 설문조사 등의 다양한 방법을 사용하였다. 설문과 심층면담의 조사 모형은 이론적 내용과 문헌을 참조하여 5가지 부분으로 구성되었다: ①일반적인 조직사항, ②직업능력개발담당자의 조직형태와 업무특성의 실태, 역할 및 역량과 관련된 현재수준 및 미래요구와 관련된 저량(stock) 측면, ③직업능력개발담당자의 채용, 육성·개발, 경력활용에 이르는 유량(flow) 측면, ④저량과 유량의 수준을 지원하는 업무지원환경과 인프라, ⑤직업능력개발의 성과(학습, 프로세스, 경영성과). 한편, 조사도구인 설문지와 심층면담 문항은 직업능력개발 이론에 기초하여 개발한 후, 실무자의 의견과 전문가의 타당도를 검증한 후, 수정하여 설계되었다.

2. 연구결과의 요약

가. 직업능력개발의 추세와 문제

직업능력개발의 추세는 기업의 인적자원확보와 육성이 핵심인력 위주로 개편되고 있고, 지속적인 구조조정에 따라 직업능력개발 담당자의 조기전력화와 더불어 업무 성과와 직결되는 직업능력개발의 실행이 강조되고 있다.

직업능력개발의 문제로는 인사제도와의 연계성 미흡, 직업능력개발의 비전제시 부족, 경영자의 관심과 지원 미흡 등으로 나타났고, 이외에 중소기업은 직업능력개발 인력의 부재와 투자의 부족, 교육훈련 시설 및 장비, 강사 확보에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

나. 직업능력개발 담당자의 저량(stock): 조직형태, 직무특성, 역할과 역량

전반적으로 기업규모가 커질수록 직업능력개발 전담조직의 규모와 인원이 늘어나고 평균 근속연수가 늘어났으며, 담당자수의 중앙값은 7.0명이고 평균 근속년수는 5.2년이었다. 직업능력개발담당 조직의 형태는 1,000인 이상의 기업은 적어도 팀(과)수준의 형태를 갖추고 있고, 300-999명의 기업규모는 겸임자부터 전담부서를 둔 경우까지 다양하게 나타났다. 하지만, 299명 이하의 중소기업은 응답기업의 절반 이상이 담당자가 없고, 있다하더라도 겸임하는 경우가 대부분이었다.

담당자의 직무몰입, 만족도와 관련된 직무특성을 분석한 결과, 전반적으로 대체로 만족하는 수준(3.5/ 5.0점 척도)이었고, 세부적으로 살펴보면 과업의 정체성, 전문성, 학습성, 다양성, 중요성, 피드백, 자율성 순으로 높게 인식하였다. 하지만 조직규모보다는 직업능력개발조직형태의 규모가 클수록 직무특성을 높게 인식하고 있었으며, 이는 곧 상대적으로 직무몰입과 만족도가 높다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다. 하지만, 겸임담당자의 경우는 업무특성을 낮게 인식하고 있어서 직무몰입과 만족도를 높이기 위한 지원이 요구된다.

직업능력개발담당자의 현재 역할 수행에 있어서는 학습프로그램전문가, 교수자·촉진자, 인적자원시스템설계개발자 순으로 역할수행도가 3.3-3.4 정도로(5.0척도 기준) 보통 이상으로 나타난 반면, 연구자, 경력개발상담자, 조직설계컨설턴트로서의 역할은 낮게(2.8-2.9) 수행하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 미래중요도 측면에서 보면 제시된 모든 역할이 중요하다고(4.0 이상) 인식하고 있다. 이중에서 직업능력개발의 방향성과 마찬가지로 인적자원전략조언자, 조직변화추진자, 인적자원시스템 설계·개발자, 학습프로그램 전문가로서의 역할은 상대적으로 우선순위가 높은(4.3-4.4) 것으로 인식하였다. 미래중요도와 현재수준의 차이측면에서 보면 경력상담자, 연구자, 성과컨설턴트 순으로 차이가 많이 나타났다. 특히 경력상담자는 경제위기 이전에는 그다지 요구가 높지 않았으나 상시적인 구조조정으로 인하여 중요도를 점차 높게

인식하고 있고, 연구자와 성과컨설턴트의 역할은 대다수의 기업에서 그다지 수행하지 못하고 있는 것에 기인한다. 위의 내용에 기초하여 향후 우선적으로 수행해야 할 순위가 높은 역할은 인적자원전략조언자, 조직변화추진자, 학습프로그램전문가, 인적자원설계개발자, 경력상담자, 성과컨설턴트 순으로 나타났다.

전문성과 관련된 현재의 역량수준을 살펴보면, 컴퓨터활용력, 윤리적행동, 의사소통네트워크, 대인관계구축 등이 3.5-3.7 수준으로 높게 나타났으며, 이어서 교육훈련이론과 기법, 직업능력개발사업의 이해 순으로 전통적인 내용과 업무상 자주 접하는 업무에 관련된 역량이 높은 것으로 나타났다. 수행도가 낮은(2.5-2.7) 역량은 최근에 대두하고 있는 지적자산이론과 기법, 지식경영시스템개발과, 인적자원관리에서 다루었던 보상이론과 기법, 채용이론과 기법의 수준이 낮은 것으로 나타났다. 미래중요도 측면에서 보면, 비전제시, 대인관계구축, HRD프로그램평가, 윤리적행동, EPSS, 성과자료분석, 컴퓨터활용력, 의사소통네트워크 순으로 역량을 높게(4.3-4.4) 인식하고 있다. 이들 중 비전제시는 평생직장의 개념이 무너지면서 평생직업인으로서의 개념이 강화됨에 따라 요구되고 있으며, 성과와의 연계측면에서 본 성과자료분석, HRD 프로그램 가의 요구가 높으며, 대인관계역량은 고객과의 관계성이 높은 업무인 이유로 여전히 높게 인식하고 있다. 미래중요도와 현수준과의 차이측면에서 보면 성과평가와 관련된 비용이익분석, 보상이론기법, HRD프로그램평가, 목표대비결과평가의 역량차이가 크며, 새로이 대두하는 지적자산이론기법과 지식경영시스템의 개발도 차이가 큰 것으로 나타났다. 향후 전문성을 강화하기 위해서는 기존의 대인관계역량 뿐만 아니라 성과와 관련된 비즈니스 역량과 성과분석과 개선방안 모색을 위한 역량이 우선적으로 요구됨을 알 수 있다.

다. 직업능력개발 담당자의 유량(flow): 채용, 육성과 개발, 활용

담당자의 채용에 있어서 응답자의 절반이상이 경력사원을 선호하는 경향이 나타났으며, 개인의 희망과 더불어 전문성(전공)을 고려하여 선발한다고 인식하는 경우가 2/3 이상을 차지하고 있다. 하지만 기업 외부에서 채용(buy)하더라도 일반적 전문성을 가질 뿐 조직여건에 맞는 구체적인 전문성을 가지고 있지는 않아서, 조직 상황에 맞는 전문성은 조직에서 개발하여야 한다. 또한, 필요인력을 외부에서 조달하는 것은 일시적으로는 효과를 볼 수 있으나 장기적으로 인적자본의 육성과 개발을 통한 경쟁우위의 토대를 무너뜨릴 위험이 있다는 점이 문제로 제기될 수 있는 양면성을 가지고 있다.

직업능력개발 담당자는 일반적으로 다른 직무의 조직구성원에 비하여 업무 수행상 학습이 경쟁우위의 요소이므로 학습과 관련된 다양한 공식적, 비공식적 채널에 대하여 전반적으로 잘 이해하고 있고, 담당자 육성을 위한 다양한 공식적, 비공식적 개발채널에 초점을 맞추고 있는 것으로 나타났다. 응답자의 83%가 사내외 교육과정에 참가하고 있으며, 80%이상이 관련잡지를 구독하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 교육훈련(63%)을 제외하고는 경력개발(39%), 지식경영시스템 (47%), 조직개발(53%)에서는 업무를 통한 학습에 있어서는 전문성을 획득할 기회가 낮은 것으로 나타났다. 선도적인 대기업은 기업내 자체 프로그램, 국내외 전문분야 세미나나 워크샵, MBA 코스나 HRD 대학원과정의 장기연수를 포함한 공식적 육성체계와 더불어 현장훈련(OJT)과 실제적 업무 체험, 사내 지식정보망을 통한 비공식적 육성체계까지 갖추고 있으나, 중소기업은 비체계적으로 업무체험과 선배의 조언을 통하여 대부분 육성되고 있고, 공식적 육성체계가 있더라도 외부의 위탁교육이나 외부 직업능력개발 담당자 모임에 간혹 참가하는 경우에 그쳤다.

경력활용에 있어서는 기업의 조직규모나 직업능력개발의 조직형태에 따라 경력경로가 다르게 설정되고 있었다. 조직규모나 직업능력개발 조직형태가 클수록 전문가로서의 전담인력으로 지속적으로 활용하는 경향이 많은 반면, 조직규모나 조직형태가 작을수록 관련분야나 관련업무와 무관하게 배치하는 경향성이 높았다.

유량(flow) 측면에서 살펴본 채용과 육성·개발, 경력 활용은 전혀 관련없는 이벤트가 아니라 상호간에 영향을 주고받는 하나의 유기적 프로세스이므

로 장기적 측면에서 직업능력개발담당자의 채용에서 활용까지의 프로세스를 체계적으로 지원하고 관리할 필요가 있다.

라. 업무지원환경

직업능력개발의 지원환경은 경영층의 지원과 인식(3.60/ 5.00기준), 직업능력개발에 대한 투자(3.59), 교육참가자의 요구 반영 및 파악(3.56), 시설과 기자재(3.56) 순으로 어느 정도 지원이 있는 것으로 나타나고 있다. 하지만 경영전략과 직업능력개발과의 연계(3.19), 학습을 지원하는 조직문화(3.33)는 상대적으로 낮게 지원받는 것으로 나타났다. 한편, 299인 이하의 중소기업은 교육훈련을 위한 전산망, 인사와의 연계성, 시설과 기자재, 직업능력개발과 경영전략과의 연계성에 있어서 보통이하(3.00)로 지원을 인식하고 있는 반면, 300인 이상의 대기업은 경영전략과 직업능력개발전략과의 연계성에 있어서 상대적으로 지원이 낮다고 인식하고 있다. 조직규모와 직업능력개발 조직형태가 클수록 지원환경이 우수한 것으로 인식하고 있었다. 따라서 기업의 규모나 조직형태에 따라서 지원환경의 수준차이가 상당하게 나는 것으로 나타났다. 지원환경의 개선에 있어서는 기업규모에 관계없이 경영층의 지원과 투자, 피드백이 요구되는 것으로 나타나고 있다. 단 중소기업의 경우는 시설과 인프라에 대한 지원이 요구된다.

마. 직업능력개발 성과

직업능력개발 성과는 개인, 프로세스, 경영성과가 각각 3.66, 3.55, 3.73으로 평균 3.65정도(5.00척도 기준)로 나타났다. 하지만 개인의 성과나 업무 수행과 학습성과가 상대적으로 높은 반면, 개인 또는 부서간 프로세스, 조직의 문제해결과 정보공유는 상대적으로 낮은 성과를 내는 것으로 인식하고 있다. 이는 지금까지의 직업능력개발이 개인에 초점을 맞추고 있어서, 개인상호간이나 조직학습에의 기여, 조직성과 공헌에는 상대적으로 관심을 적게 둔 것으

로 나타났다. 이는 직업능력개발의 추세나 역할의 요구에 있어서도 기존의 학습 전문가에서 전략파트너, 성과컨설턴트의 역할이 강화되는 것을 볼 때, 현재의 성과 측면은 보다 조직성과에 관심을 가져야 하는 의미를 제시한다. 하지만, 현실은 성과에 도움을 어느 정도 준다고 막연히 인식할 뿐, 성과 및 평가기법의 역량부족으로 인하여 구체적인 성과결과는 거의 제시를 하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 성과에 영향을 주는 요인을 분석한 결과, 기업의 규모나 담당조직형태보다는 전문성과 업무특성, 업무지원환경의 요인이 성과에 영향을 높게 주는 것으로 나타났다. 영향요인을 세부적으로 살펴보면, 직업능력개발과 업무성과와의 연계수준, 교육참여자의 요구 파악 및 반영, 정기적 사내외 교육참가, 충분한 학습 및 성장 기회 제공, 직업능력개발에 대한 투자, 지식경영시스템의 구축, 경영자 및 일선관리자, 조직구성원으로부터의 직업능력개발에 대한 피드백이 지원환경측면에서 유의미하게 긍정적으로 영향을 주는 요인으로 나타났다.

바. 담당자 전문성 및 업무환경 지원방안 요구

담당자 지원에 대한 정부의 지원사항으로는 담당자 지원육성장려금, 전임담당자를 둔 기업에 대한 지원금 강화 등의 경비 측면이 우선적으로 요구(3.9/ 5.0척도 기준)되는 것으로 나타났으며, 다음으로 직업능력개발 업무 체계화를 위한 인프라와 관련된 인적자원시스템(교육훈련체계, 매뉴얼, 정보시스템, 지식경영시스템) 지원, 자문 및 컨설팅, 정보제공의 서비스 순으로 나타났다. 하지만 담당자의 자격제도, 전문성개발 프로그램과 경영자의 참여와 유도를 위한 홍보와 마케팅, 역할별 운영매뉴얼에 대한 요구는 상대적으로 낮게(3.5-3.6) 나타났다. 경영자의 지원을 기대하는 사항으로는 무엇보다도 인사와의 연계, 담당자에 대한 인센티브 제공, 기업내 인적자원시스템의 구축을 상대적으로 높게 요구한 반면, 사내외 담당자의 전문성 지원을 위한 프로그램과 시설과 장비에 대한 요구는 낮게 나왔다. 한편, 지원에 대한 전문가의 의견은 담당자와 달리 주로 경비와 인적자원시스템보다는 직업능력개발의 정보와 교육훈련 프로그램 제공, 시설 및 기자재 등의 인프라에 보다 초

점을 맞추고 있어서 상대적으로 관심사가 다르게 나타났다. 지원 방안을 설정함에 있어서 무엇보다도 직업능력개발의 성과와 직결되는 방향으로의 지원방안 설정이 우선적으로 요구된다.

3. 전문성 지원 및 업무환경 강화 방안

가. 지원 방안의 기준과 방향성 설정

지원방안은 기준을 설정한 후 기업의 여건을 고려하여 선정하였다. 기준으로는 지원방안이 적절한가(적절성), 성과제고에 도움이 되는가(성과성), 구현할 수 있는가(실천성). 예상되는 장애가 적은가(장애성), 환경변화를 예측하여 유연하게 대응하고 있는가(변화유연성)의 5가지를 제시하였다. 기업여건에 맞추기 위해서는 지원환경과 전문성을 기준으로 하여 지원환경과 전문성이 낮은 기업을 우선적으로 고려하여 지원방안을 강구하되, 전체 기업과의 지원방안도 같이 모색하였다.

나. 지원의 정책방향

설문결과와 심층면담 결과를 위의 기준에 비추어 지원방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 50인 규모 이상의 기업은 전문성을 갖춘 직업능력개발 전임 또는 겸임담당자를 사업주가 자율적으로 선임하여, 기업의 인적자본 육성의 중요성과 효율적 관리를 위한 직업능력개발 업무를 추진하는 것이 요구된다.

둘째, 직업능력개발 담당자의 조기전력화가 요구되며, 전략적 역할 수행을 위한 비즈니스 전략 파트너와 성과 컨설턴트, 프로그램 전문가로서 역할 수행이 요구된다. 이런 역할수행에 필요한 역량으로 비즈니스의 이해와, 성과와 관련된 분석과 평가 역량, 고객초점을 맞춘 대인관계관련 역량을 육성하기 위한 교육훈련 프로그램이 요구된다.

셋째, 기업에서 채용 또는 선임하고자 하는 직업능력개발 지원자들 중 각 기업에서 직업능력개발 담당자에게 요구하는 역할과 역량에 맞는 경력자나 개발 가능성을 가진 지원자를 선정하는 것이 요구된다. 이를 위해 각 기업에서는 환경변화와 사업전략에 따라 요구되는 역할과 역량의 위계(hierarchy)를 수립하고 요구되는 역량의 수준, 역할의 범위에 대하여 규정하는 것이 요구된다.

넷째, 기업자체적으로 전문성 개발의 한계가 있으므로 이를 지원하기 위하여 전문적이고 비영리기관인 HRD촉진본부(가칭)를 설립할 필요가 있다. 여기서는 직업능력개발 담당자에 대한 경영자의 참여와 관심제고를 위한 마케팅과 홍보를 추진하며, 요구되는 역할과 역량 강화를 위한 자격체계를 신설하고, 지식정보센터로서의 역할을 수행하며, 역량별 교육훈련프로그램을 체계적으로 개발하고, 기업의 직업능력개발 업무강화를 위하여 현재의 역할과 역량, 지원환경 수준을 진단하고, 개선방안을 제시하며, 품질수준을 확인평가하고, 담당자에 대한 체계적인 교육훈련 등의 서비스를 제공할 필요가 있다.

다섯째, 기업에서는 기업 상황에 맞는 직업능력개발 업무의 전문성(firm-specific expertise)을 개발하기 위하여 다양한 공식적, 비공식적 학습 요소를 파악하고 활용할 필요가 있다. 기업은 자체적으로 또는 HRD촉진본부나 국내외 선진전문기관과 연계하여 기업여건에 맞추어 기업환경에서 요구되는 역할과 역량별로 핵심내용을 선정하여 교육훈련을 실시하고, 우수한 성공사례(best practices)와 지식정보를 공유하기 위한 사내외 전문가와 네트워크를 강화할 필요가 있다.

여섯째, 전문성개발과 지원환경 구축의 결정적 책임은 직업능력개발 담당자에게 있음을 인식하여, 직업능력개발 담당자 스스로가 자신의 전문성 개발과 업무 지원환경 구축을 위해서는 자기주도적으로 노력과 투자를 강화하기 위한 개인의 경력개발 전략설정이 요구된다.

일곱째, 직업능력개발업무의 지원환경이 구축되어야 한다. 중소기업의 경우, 인력부족과 더불어 제기되는 문제가 직업능력개발 담당자 육성에 대한 경비 부담이다. 이를 위해 정부의 직업능력개발 담당자 전문성 개발을 위한 재정적 지원이 필요하다. 더불어 'HRD촉진본부'와 '직종·지역단위 직업능력

개발협의체'를 구성하여 담당자에게 정기적으로 직업능력개발의 지식과 정보를 수집하고 전파할 필요가 있다. 그리고 기존의 직업능력개발 정보망(NHRD-Net) 등 정부 주도로 구축한 직업능력개발 사이트와 국내외 민간 부문에서 운영하는 사이트를 연계하여 hub-site화하여 통합된 직업능력개발의 지식과 정보 DB를 구축, 활용하는 인프라를 구축하여야 한다.

여덟째, 중소기업은 전임자나 겸임자를 두더라도 지원환경과 전문성의 한계가 있으므로 HRD촉진본부에서 각 지역별 직업능력개발협의체와 협력하여 지역별 중소기업교육훈련원을 지정 또는 신설하여 시설을 공동으로 이용하거나, 현재 시행중인 중소기업 교육훈련 컨소시움을 구성하여 체계적으로 업종별 직업능력개발 담당자의 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다.

차 례

연구요약

표 차 례

그림차례

I. 서 론

1. 연구의 필요성, 목적과 내용

가. 연구의 필요성

경쟁력을 갖춘 인적자원은 기업의 경쟁우위를 창출하는 원동력이며, 조직의 지속적 생존과 발전을 위한 전략적 요소이자 핵심자산이라는 공감대가 형성되어, 기업은 인적자원의 능력개발을 경영전략을 지원하기 위한 핵심요소로 인식하여 투자를 강화하고 있다 (de Geus, 1997; Drucker, 1992; Pfeffer, 1998). 이런 변화에 대응하여, 우리나라 기업도 1970년대부터 직업능력개발(human resource development)을 본격화하기 시작하여, 현재 몇몇 대기업들은 자체 직업능력개발 전문인력과 연수시설을 갖추고 근로자의 직업능력개발에 상당한 투자와 노력을 하고 있다. 더불어 직업능력개발을 추진할 담당자의 전문성을 강화하고 직업능력개발업무에 대한 경영자의 지원과 참여를 강화하는 기업이 늘어나는 추세이다. 직업능력개발 담당자의 전문성을 강화하기 위하여 일부 기업에서는 경영자가 직업능력개발부문의 책임을 담당하고 있으며, Ford사처럼 직업능력개발 담당자의 채용시 석사학위 이상자로 한정을 두거나, SK그룹처럼 국내외 MBA코스나 직업능력개발 대학원과정에 2-3년의 장기 해외연수를 보내고 있다. 정부에서도 이런 직업능력개발을 지원하기 위하여 근로자직업훈련촉진법 제20조와 제23조에 의거하여 근로자의 직업능력 개발과 향상을 체계적으로 실시하기 위한 업무를 담당하는 직업능력개발 담당자를 선임하고, 담당자 연수 등의 필요한 지원을 할 수 있다고 규정하고 있다.

지식기반사회로 접어들고 상시구조조정의 시대로 들어섬에 따라 변화하는 경영환경에 대처하여 조직의 성장과 경쟁우위를 지원하기 위하여 조직구성원의 능력개발을 책임지고 있는 실무자들은 기존의 교육훈련담당자를 넘어

서서 사업의 전략적 파트너로서 조직의 학습 설계자, 성과 컨설턴트, 변화 추진자, 지식경영추진자로서의 다양한 역할의 실천을 요구받고 있다 (송영수, 2000; Gilley & Maycunich, 2000; Walton, 1999). 하지만, 변화하는 역할에 따른 직업능력개발 실무자를 양성하기 위한 국내의 대학이나 교육훈련기관, 기업의 교육과정도 많지 않을 뿐만 아니라 질적인 측면도 검증되지 못하고 있다 (김영길, 1999). 더불어 직업능력개발 담당자의 필요성에도 불구하고 전담자가 있는 기업은 40%에도 미치지 못하고 있으며, 절반 정도가 필요시 임명하여 운영하고 있어서 인적자원개발이 체계적으로 일어나지 못하고 하나의 임시 업무로 인식되고 있다 (오영훈 외, 2000). 아직도 직업능력개발 부서는 기획부서나 마케팅부서보다 인적자원의 수준이나 자질이 떨어지는 사람이 배치되고 있으며, 부서의 인지도나 중요도도 타부서에 비해 상대적으로 떨어진다. 그리고 담당자들도 직업능력개발 업무를 단지 2-3년 정도 거쳐가는 한직(marginalized job)으로 인식하고 있는 경우가 많다.

그 결과, 담당자가 없는 조직은 체계적인 직업능력개발이 거의 전무한 상태이고, 담당자가 있는 대부분의 기업도 타직무에 비하여 경영자의 상대적으로 제한된 지원과 관심 하에서 직업능력개발 담당자는 전문성을 갖출 수 있는 기회도 제한된 상태에서 단순히 집합연수의 기획실시자 및 교육행정 담당자로서의 역할 정도에만 머무르고 있다. 따라서 교육은 교육을 위한 교육에 머물고 담당자는 교육중개자 역할만을 하여 교육내용이 현장업무와 불일치하게 되고, 조직의 효과성이나 성과는 개선되지 않고 있다 (김현수 외 1999). 회사의 전략적 자산인 인적자원을 개발하는 직업능력개발 담당자의 자질이나 역량이 낮고 업무에의 관심과 헌신이 낮은 기업에서는 유능한 인적자원의 확보와 육성은 하나의 요원한 문구로만 존재할 가능성이 높다 (김영길, 1999).

나. 연구의 목적과 내용

기업에 있어서 인적자원의 능력개발이 효율적으로 수행되고 궁극적으로

조직의 성장과 발전에 직결되도록 하기 위해서는 다양한 문제에 대한 체계적인 원인분석과 대안 마련을 위한 연구가 필요하지만, 무엇보다도 첫 단계로서 직업능력개발 담당자가 전문적으로 업무를 수행하도록 지원하는 방안을 모색하는 것이 필요하다. 이를 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 조사한다.

첫째, 직업능력개발의 추세와 문제점, 과제를 탐색하고,

둘째, 담당자의 직업능력개발 업무특성에 대한 인식, 담당자의 역할과 역량의 현재 수준 실태와 미래 요구도를 조사하고, 그 차이를 분석하여, 전문성 육성을 위한 우선 순위 역할 및 역량을 파악하여 학습방향(learning map)을 제시하며,

셋째, 담당자의 채용과 선임, 육성과 개발, 경력활용에 관한 현재 실태를 분석하여 전문가로서의 성장을 위한 경력경로(career road)를 규명하며,

넷째, 직업능력개발 업무를 둘러싼 지원환경의 실태를 분석하고,

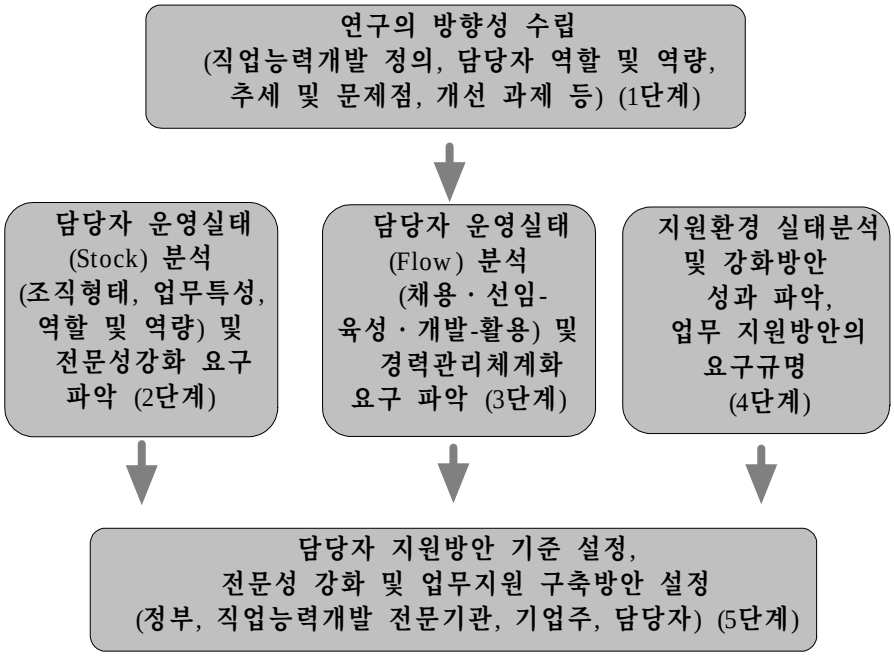
다섯째, 현재의 담당자의 전문성 수준과 지원환경에 의해서 나타난 직업능력개발의 성과수준을 파악하며,

마지막으로 직업능력개발 담당자의 전문성과 업무환경 지원을 위한 요구를 분석하여 직업능력개발 담당자뿐만 아니라 정책입안자인 정부와 기업주에게 직업능력개발 강화를 위한 정책방향과 실천을 위한 기초자료를 제공하고자 하였다.

본 연구의 결과는 직업능력개발 담당자의 업무 전문성 개발과 업무지원환경을 강화하는데 필요한 방안을 제시함으로써, 직업능력개발담당자에게는 체계적으로 전문성 개발과 경력관리 방안을 제공해 주고, 경영주에게는 기업의 인적자원 역량 강화를 위한 기반 구축에 대한 시각을 제공해 주며, 정부의 직업능력개발 부처에는 직업능력개발 정책의 효과적인 시행을 촉진하기 위한 정책 및 제도의 기초자료로 활용하는데 유익할 것이다.

2. 연구의 구성

연구구성을 모형화하여 제시하면 다음 [그림 I-1]과 같다.



[그림 I-1] 연구 구성 모형

○ 제1단계 : 직업능력개발 관련 문헌분석을 통한 연구방향성 파악

기업에서는 우수한 인적자원이 기업의 생존과 성장에 있어서 핵심적 자산으로 인식하고 있고, 근로자직업훈련촉진법에서도 직업능력개발 담당자의 선임을 강조하고 있다. 제1단계에서는 연구를 수행하기에 앞서 우선적으로 직업능력개발의 개념과 관련된 선행연구를 검토하면서, 직업능력개발담당자의 필요성과 환경변화에 의거하여 요구되는 직업능력개발의 추세와 역할, 이를 수행하기 위한 역량을 파악하고, 현재 한국기업이 당면하고 있는 직업능력개발의 문제와 과제를 제시한다.

○ 제2단계 : 직업능력개발 담당자 운영실태 분석(Stock)측면과 지원요구 파악: 직업능력개발 담당조직의 형태와 인원, 업무특성, 역할 및 역량

현재 직업능력개발 담당자는 조직의 규모나 업종에 따라 전담팀과 연수시설을 갖춘 조직에서부터 전담직원, 겸임직원, 심지어 담당인력이 없는 경우 등 다양하다. 저량(stock)의 측면에서 현재 직업능력개발 조직의 형태와 인원구성과 업무특성에 대한 인식, 현재의 역할과 역량수준, 미래의 역할 및 역량 요구도 등에 관하여 실태 분석결과와 지원 요구를 제시한다

○ 제3단계 : 직업능력개발 담당자의 유량(flow) 실태분석과 지원 요구파악 : 채용・선임--육성・개발--활용의 프로세스

직업능력개발 담당자의 체계적 개발과 활용측면에서 채용・선임, 육성과 개발, 경력활용의 유량(flow) 측면에서 담당자의 실태와 지원요구를 살펴본다.

○ 제4단계 : 직업능력개발업무의 지원환경 실태와 강화방안, 직업능력개발 성과 파악 및 업무 지원방안의 요구규명

직업능력개발 업무관련 지원환경의 실태와 직업능력개발의 성과와 업무 지원환경 구축과 관련된 정부와 경영주에 대한 요구사항을 제시한다.

○ 제5단계 : 직업능력개발 담당자 지원 방안 원칙과 가이드라인 설정 및 담당자 지원 방안 설정

위의 실태와 요구분석을 통하여 얻어진 연구 결과를 바탕으로 직업능력개발 담당자의 지원방안을 선정하는 원칙을 수립한다. 이어서 세부적인 지원방안에 있어서도 기업규모나 직업능력개발담당조직의 유무와 크기, 전문성 수준을 고려하여 정부와 기업주, 직업능력개발담당자가 수행할 수 있는 방안을 고찰한다.

3. 연구의 제한점

본 연구는 연구결과를 일반화하기에 있어 다음과 같은 잠재적 제한점을 가지고 있다. 첫째, 전문가 의견과 담당자 의견간에 지원방안에 대한 차이가 있었다. 하지만 구체적 기업상황이 결여된 상태여서 전문가와 담당자의 의견을 양쪽 모두 수용하여 지원방안을 제시하였다. 둘째, 제시된 역할과 역량은 미국의 ASTD에서 제시된 모델을 기반으로 하였다. 물론 전문가의 내용타당도를 검증받았으나, 실제 기업의 구체적 역할과 역량과는 차이가 있을 수 있다. 따라서, 각 기업에서는 기업의 상황에 맞는 역할과 역량에 대하여 정의와 구체적 행동지표(behavior indicator)의 개발이 요구된다. 셋째, 설문도구는 객관적인 지표에 의하여 구체적인 실태를 묻는 내용도 있지만, 대다수의 문항은 응답자의 현 상태와 요구에 대한 인식을 묻는 것이었다. 따라서 정확한 수준을 제시하지 못할 수 있으나 현재의 연구여건으로 관련된 정보를 얻을 수 있는 유일한 원천은 관련된 일을 하고 있는 사람이다. 넷째, 설문의 효율성을 높이기 위하여 조사항목별 단문항(single-item)이 사용되었다. 물론 현장에서 단문항을 사용하는 것이 적절한 가에 관하여 논란이 있을 수 있다. 일반적으로 단문항은 낮은 신뢰도와 단문항으로 인한 내용의 모호성이 일어날 수 있다. 하지만, 상당한 실제적 연구에서 단문항 도구와 복수 문항의 도구를 활용하여 비교해 본 결과 어느 방법이 우수하다고 제기되지는 않았다. 그 결과 기업의 업무 현장을 고려할 때 잘 고안된 단문항이 보다 효율적일 수 있다 (Gardner et al., 1998; Waneous, Reichers, & Hudy, 1997). 다섯째, 표본을 선정함에 있어서 기업규모와 지역, 업종을 고려하여 기업을 선정하였으나 낮은 회수율로 인하여 참가한 기업이 기업규모와 지역, 업종을 대표하는 표본이라고 제시하는 시도는 하지 않았다. 단, 본 연구에서는 분석상에 있어서 기업규모를 고려하여 분석을 시도하여 제한적으로 대표성을 보완하였다. 여섯째, 각 문항은 응답자의 주관적 판단에 의존하는 내용이 많고 기억에 의존하는 문항이 대부분이어서 기억의 정확성이나 정밀성에 있어서는 차이가 있을 수 있다.

4. 용어의 정의

○ 직업능력개발: 본 연구에서는 직업능력개발과 인적자원개발은 동일한 용어로 사용한다. 직업능력개발은 일본의 직업능력개발촉진법의 용어에서 출발하여 우리나라의 근로자훈련촉진법에 활용되고 있고, 인적자원개발은 미국의 'Human Resource Development(HRD)'라는 용어의 영향을 받아 기업이나 정부에서 주로 활용하고 있다. 여기서는 직업능력개발을 기업 내에서 개인, 팀, 조직의 효과성을 향상하기 위하여 교육훈련과 조직개발, 경력개발을 통하여 인간과 조직의 전문성과 잠재능력(potential)을 개발하거나 최대한도로 발휘하게 해 주는 모든 과정이나 활동으로 정의한다. 물론 이런 과정이나 활동에는 교육과 교육외적인 성과 향상을 위한 가능한 모든 해결책이 포함된다.

○ 직업능력개발(인적자원개발) 담당자: 직업능력개발에 대한 교육과 교육외적인 성과향상 방안을 계획, 설계, 실시 및 평가하고, 각 부서장과 함께 부서(팀)단위의 직업능력개발과 관련된 성과개선사항과 피드백을 논의하고 경영층에 보고하며, 직업능력개발 환경과 학습문화를 조성하는 자로 정의한다.

○ 지원: 본 연구에서는 두 가지 의미로 한정한다. 하나는 담당자의 역할수행을 지원하기 위한 전문성 강화 방안(양성과 향상교육훈련과 경력개발 지원 방안)을 의미한다. 다른 하나는 기업의 전략적 업무 추진자(strategic business player)로서의 담당자의 위치 제고와 역할 수행에 필요한 환경을 조성하기 위한 정책이나 제도적 방향을 수립하는 것을 의미한다.

○ 역할: 조직에서 주어진 직위를 가지고 있는 개인들에게 기대되는 행동군을 의미한다.

○ 역량: 조직의 비전과 전략구현에 결정적인 과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동특성으로 우수수행자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체를 의미한다.

○ **저량**(stock): **조직 내에서 직업능력개발담당조직의 전문성과 노하우, 전문경험의 축적을 의미한다**

○ **유량**(flow): **직업능력개발담당자가 채용·선임되고 조직 내에서 육성 및 개발되며, 나아가 경력활용 및 전직으로 가는 일련의 흐름을 의미한다.**

Ⅱ. 직업능력개발과 담당자의 현상과 과제

본 연구는 직업능력개발 담당자의 전문성을 강화하고 환경변화에 따라 요구되는 역할 수행을 위한 업무지원환경의 구축방안을 모색하는데 초점을 두고 있다. 본 연구 주제에 직접적으로 관련된 선행연구는 드물지만, 이 연구에 시사점을 줄 수 있는 직업능력개발의 의미와 직업능력개발 담당자에게 요구되는 역량 및 바람직한 역할에 관한 연구, 그리고 기업내 직업능력개발을 활성화하기 위한 연구를 중심으로 관련문헌을 분석한다.

1. 직업능력개발의 의미와 방향성

가. 직업능력개발의 의미

직업능력개발(human resource development, HRD)의 통일된 의미, 즉 정의가 필요한 이유는 무엇을 기술하는 데 가장 근본적이고 기본적인 방법이기 때문이다. 특히 정의가 정책으로 구현되어 실천될 때 이에 대한 정의와 영역에 대한 공유된 이해가 필요하다. 직업능력개발의 정의를 가짐으로써, 무엇보다도 직업능력개발이 무엇이며, 누구를 대상으로 무엇을 하는 지에 대하여 보다 명확한 용어로 직업능력개발의 본질과 특성을 기술할 수 있다. 또한, 공동의 언어와 공유된 의미를 개발하고 활용하는 기초를 제공하여 다른 사람들에게 직업능력개발이 무엇인지를 설명해 줄 수 있고, 이를 통하여 직업능력개발의 확산과 신뢰성을 가져다 줄 기회를 가질 수 있다. 더불어, 인적자원의 고유 영역 확보를 통하여 학문이나 정책의 한 영역으로 구체화될 수 있다 (Rouna, 2000).

직업능력개발에 대한 정의는 일반적으로 McLagan (1989)이 정의한 "개인, 팀, 조직의 효과성을 향상하기 위하여 교육훈련, 조직개발, 경력개발을 통합

하여 활용하는 것"이 대다수의 기업의 인적자원 실무자들에게 이해되고 받아들여지고 있다. 같은 맥락에서 Swanson (1995)은 직업능력개발이란 "개인, 업무 프로세스, 조직의 성과를 향상하기 위하여 교육훈련과 조직개발을 통하여 인간의 전문성을 개발하거나 최대한도로 발휘하게 해 주는 프로세스"로 정의한다. 여기의 프로세스는 사람 중심의 시각(human lens)에서 성과를 올리기 위한 교육뿐만 아니라 교육 외적인 개입 프로그램(interventions)에 까지 포함하는 넓은 의미의 성과 향상 방안을 의미한다.

한편, 직업능력개발에 대한 정의는 다양한 학자와 실무자 수만큼이나 다양하게 정의가 내려지고 있는 실정이며, 하나의 통일된 정의가 정말로 필요한가에 대한 의구심을 제기하는 사람도 많다 (McLean & McLean, 2001; Rouna, 2000). 이런 논란의 배경에는 직업능력개발이란 학문분야의 역사가 그렇게 길지 않으며, 교육학, 사회학, 경영학, 경제학, 심리학, 정보공학 등의 다학문적 근원지에서 직업능력개발이 출발하였다는 점과 직업능력개발의 영역이 개인의 학습을 지원하기 위한 훈련과 교수 디자인에서 교육과 개발, 조직구성원 개발, 개인과 조직의 학습과 변화를 지원하기 위한 전략적 파트너로서의 직업능력개발의 범주까지 현재 영역이 변화, 확대되고 있는 것도 주요한 이유가 될 수 있다. 더불어 직업능력개발이란 용어는 자연물과 달리 사회적 구성개념(social construct)이기 때문에 언어 자체의 한계에 따라 정의하기가 어렵고 모호하여 때로는 개인마다 바라보는 시각에 따라서 다르게 인식되기도 한다.

한편 정의와 더불어 과연 기존의 교육과는 어떤 관련성이 있는가에 대해서도 논란이 많다. 대체로 직업능력개발이 교육에 포함되거나 일부라는 시각이 지배적인 반면에 직업능력개발이 기존의 교육과 훈련과는 다르게 개인뿐만 아니라 조직의 학습과 개발에도 초점을 맞춘다는 견해도 있다 (McGoldrick, Stewart, & Watson, 2001). McLean과 McLean (2001)은 글로벌 측면에서 "개인, 그룹, 조직, 지역사회, 국가, 궁극적으로 인간 전체에게 이익을 주기 위하여 성인을 대상으로 일과 관련된 지식, 전문성, 생산성, 만족을 개발하는 장단기적 프로세스나 활동"이라고 넓게 정의하고 있다.

이와 같이 직업능력개발의 정의와 관련하여 여러 논란이 있으나, 직업능력

개발은 개인학습과 개발에 초점을 둔 교육훈련에서, 팀개발, 조직개발, 조직간 협력체제의 구축과 공동 변화 관리까지 확대되고 있다. 따라서, 개인의 학습과 개발만으로는 직업능력개발이 추구하는 다양한 목적을 포괄할 수 없으며, 교육과 훈련만으로는 직업능력개발의 전체 그림을 제시해 주지 못하고 있다 (Knowles, Holton, & Swanson, 1998). 한편, 이런 추세에서 ASTD(American Society for Training and Development) 2001년도 회의에서 Tom Peters가 교육훈련(training)이나 HR 스탭(HR associate)이란 용어 대신에 인간능력활성화부서(human enablement department)나 인간개발(human enablement) 전문가라는 새로운 개념을 제시하듯이 현재의 직업능력개발에서 벗어나 새로운 개념이 대두될 필요성이 증대되고 있다.

우리나라의 대기업과 중소기업의 직업능력개발 실무자 5명을 대상으로 사전 면담을 통하여 직업능력개발의 의미를 도출하였는데 분석된 결과는 기업마다 정의를 다르게 인식하고 있다는 것이다. 그 정의는 다음과 같이 크게 4가지 부류로 나누어 볼 수 있다: (1) 교육훈련, (2) 성과 향상 방안, (3) 역량에 기초한 인재의 계획, 개발과 활용 프로세스, (4) 개인과 조직의 성과 향상을 위한 교육 제공과 학습환경의 조성.

▶ 교육훈련: 직무수행에 필요한 지식제공과 조직내 역할을 수행하기 위하여 교육 등을 통하여 사람을 육성하는 것 (K 주류 J대리)

▶ 성과향상방안: 기존의 교육을 포함하여 현장훈련(OJT), 자기개발까지 포함하는 조직의 성과를 올리는 방안 (H제지, C과장)

▶ 역량에 기초한 인재의 계획, 개발, 활용 프로세스: 조직의 성과 향상을 위하여 조직의 장단기 전략에 맞추어 조직의 구조와 업무의 변화를 추진하기 위한 인력을 계획하고 업무에서 요구되는 필요역량을 개발하고 개발된 인력을 효과적으로 활용하는 것 (S제조 H부장, S 인력개발원, K과장)

▶ 개인과 조직의 성과 향상을 위한 교육 제공과 학습환경의 조성: 개인이 성공하게 해주는 개인의 능력을 최대한 발휘하여 개인뿐만 아니라 조직성과에 이바지하도록 필요한 교육을 제공하고 학습한 내용과 능력을 펼칠 수 있도록 심리적, 물리적, 문화적 환경의 조성을 통하여 학습내용과 새로운 아이디어

를 실험하고 새로운 지식을 창출할 수 있는 분위기를 조성하는 것 (H보험 L대리)

위의 정의에 비추어 볼 때, 직업능력개발의 역할은 교육제공에서 학습조직으로서의 환경조성까지, 프로세스는 개발에서부터 인재의 선발, 채용, 개발과 활용까지를 포함하는 과정까지, 조직의 성장에서 개인의 성장과 조직의 성장을 병행하는 것까지 다양하게 제시되고 있다. 하지만 성과를 주요 목적으로 인식하고 있으며, 학습을 성과향상을 위한 하나의 중간 과정으로 제시하고 있다는 점은 동일하다. 그러나 직업능력개발의 궁극적 목적을 조직의 영역을 벗어나 지역사회나 국가에 대한 범주까지는 인식하지 못하고 있다.

위에서 논의된 내용을 중심으로 본 연구에서는, 직업능력개발을 개인, 팀, 조직의 효과성을 향상하기 위하여 교육훈련과 조직개발, 경력개발을 통하여 인간과 조직의 전문성과 잠재능력(potential)을 개발하거나 최대한도로 발휘하게 해 주는 모든 과정이나 활동으로 정의하고자 한다. 물론 이런 과정이나 활동에는 교육과 교육 외적인 성과 향상을 위한 가능한 모든 해결책을 포함한다.

한편, Gilley와 Maycunich (2000, pp. 79-89)는 직업능력개발을 추진하기 위한 원칙을 제시하였다. 효과적인 직업능력개발은

1. 다양한 이론적 배경을 통합하며,
2. 이해관계자의 요구와 기대를 만족시키는 것에 기초하며,
3. 변화에 민감하나 조직의 여건을 고려한 책임을 지며,
4. 지속적 개선 프로세스로서 평가를 활용하며,
5. 조직효과성을 향상하기 위하여 설계되며,
6. 업무 효율성을 높이기 위하여 업무간 프로세스의 관계에 기초하며,
7. 조직의 전략적 목적과 목표와 연계하며,
8. 파트너십에 기초하며,
9. 신뢰성을 핵심으로 간주하며,
10. 전략계획을 활용하여 조직이 비전, 미션, 전략과 실행안을 통합

하도록 지원하며,

11. 우선순위를 파악하기 위하여 분석 프로세스에 기초하며,
12. 유용하고 의미있는 측정에 기초하며,
13. 업무 현장에서의 다양성과 평등성을 증진한다.

나. 직업능력개발의 환경 변화

직업능력개발 분야는 다음과 같은 환경변화에 직면하고 있다: (1) 조직구성원의 인구구성비 변화, (2) 글로벌 경제에서의 경쟁, (3) 기술 격차의 해소, (4) 평생학습 요구의 지원, (5) 학습 조직의 촉진, (6) 성과향상부서(profit center)로의 변화 (송영수, 2000; Desimone & Harris, 1998; Gilley & Maycunich, 2000; Torraco & Swanson, 1995; Walton, 1999).

첫째, 조직구성원의 인구구성비 변화이다. 국내 기업도 현재 비정규직 근로자가 전체 근로자의 50%이상을 차지하게 되었고, 여성의 진출과 고령층이 확대되는 추세이다. 따라서 기업내 직업능력개발은 비정규직 근로자와 여성에게도 동등한 개발기회를 제공해야 한다. 고령층에게는 적합한 학습 요구를 인식하고 다루는 직업능력개발 프로그램을 만들어야 한다. 둘째, 글로벌화에 따라서 기존의 노동력에 대한 재교육을 강화하고 지속적인 품질향상과 변화관리 프로그램을 추진해야 한다. 더불어 조직구성원은 글로벌 환경에서 사업을 추진하는데 있어서 언어능력의 강화와 문화적인 차이에 대하여 알아야 한다. 셋째, 취업자들이 직무에서 요구하는 수준에 미달하는 경우가 많아 어떻게 기초적 능력을 높일 것인가와 더불어 환경변화에 따른 기존 조직 구성원의 지식과 기술 수준을 어떻게 지속적 강화하는가가 과제이다. 넷째, 조직구성원은 변화에 대응하여 고용가능성을 높이기 위하여 자신의 전 생애에 걸쳐 학습해야 한다. 이런 평생학습에 대한 요구가 늘어남에 따라 직업능력개발에의 투자는 지속적으로 확대되고 있다. 평생학습이란 학습자의 요구나 기대의 다양성을 반영하는 것을 의미한다. 직업능력개발 담당자는 어떻게 모든 조직구성원에게 맞춤식 서비스를 통한 평생학습을 지원할 것인가 과제이

다. 다섯째, 조직이 성장하고 발전하기 위해서는 학습하고, 적응하고 변화할 수 있는 학습조직이 되어야 한다 (Gephart et al., 1996; Senge, 1990). 마지막으로, 이런 글로벌 추세와 더불어 국내 직업능력개발 부문은 경영성과에 기여하는 것을 전제로 저비용 고효율의 성과를 지향하는 교육으로의 전환을 모색하고 있다. 직업능력개발 담당부서는 지속되는 구조조정으로 인하여 기존의 비용센터에서 이익창출부서(profit center)로의 전환이 요구되고 있다. 이에 따라 직업능력개발 부문은 경영전략과 연계한 경영성과에 기여하는 교육으로의 철저한 변신이 요구되며, 장기적으로도 직업능력개발 부문 자체도 이익센터로 활동할 수 있는 핵심역량을 갖추도록 요구받고 있다.

한국능률협회 (2000)가 국내 상위 1,200개 기업 직업능력개발 담당자를 대상으로 조사한 내용도 이런 추세와 같은 맥락에서 제기되고 있다. 현재 직업능력개발 전략상의 중점과제는 분야별 전문가의 확충(22.8%)이 최우선과제이며, 향후에는 글로벌 인재의 육성(25.4%)이 최우선과제로 나타났다. 더불어 미래의 인재개발의 중점과제는 변화관리자양성(18.2%)과 지식근로자의 양성(17.7%)이 될 것으로 나타났다.

2. 직업능력개발 담당자의 역할과 역량

가. 직업능력개발 담당자의 필요성

기업에서는 우수한 인적자원이 기업의 생존과 성장에 있어서 핵심적 자산으로 인식하고 있고, 근로자직업훈련촉진법에서도 직업능력개발 담당자의 선임을 강조하고 있다. 하지만 담당자가 필요한가라는 것에 대하여 의문을 제기할 수 있다. 왜냐하면 전담자를 둔 기업이 40%선에도 미치지 못하는 것이 현실이고, 상당기업에서는 직업능력개발 담당조직(담당자)을 축소하는 기업도 상당수이기 때문이다 (오영훈, 2001).

물론 여기에는 기업의 여건에 따른 이유가 있을 수 있다. 중소기업이나 기업의 여건상 전담자를 둘 수 없는 경우도 있을 수 있고, 교육훈련 프로그램

섭외나 행정처리 위주의 저부가가치 업무는 아웃소싱되고 있어서 굳이 전담 인력을 둘 필요도 없는 경우가 있을 수 있다.

하지만 조직구성원은 집체교육(off the job training)이 아닌 업무 경험이나 다른 사람과의 교류를 통하여 비공식적(informal and incidental)으로 자신이 필요한 전문성의 80% 이상을 업무 현장에서 습득하고 있다 (Marsick & Watkins, 1990; Zemke, 1985). 이런 점을 고려할 때, 업무현장에서 이루어지는 직업능력개발을 체계적으로 지원하지 않는다면 조직구성원들은 시행착오를 거치거나 전문성보다는 편법을 습득하는 경우가 있을 수 있으며, 전문성 습득에 상당한 시간이 소요될 수도 있어서 개인이나 조직의 성과를 제고하는데 문제가 발생할 수 있다. 이런 학습환경을 체계적으로 지원하기 위해서는 다양한 성과향상기법과 학습방법, 학습자료를 활용할 수 있는 역량을 가지고 있는 직업능력개발 담당자의 존재는 필수적이라고 볼 수 있다 (Hargreaves & Javis, 2000). 더불어, 스탠포드 대학의 Pfeffer (1998)에 따르면, 미국내 선도적인 기업들이 지속적으로 경쟁우위를 갖고 성장할 수 있던 가장 주요한 이유는 기업의 인적자원관리와 개발이 뛰어났기 때문이며, 이를 가능하게 할 수 있는 원동력은 바로 기업내 직업능력개발 담당자들의 탁월한 역량이었다는 점에서 볼 때, 직업능력개발담당자는 조직성장에 핵심적 성공요인이다.

나. 직업능력개발 담당의 주체

직업능력개발은 중앙집권적인 지원 스탭 부서에서 담당하거나 일선 현장부서에서 담당하고 있다 (Hargreaves & Jarvis, 2000). 일반적으로 직업능력개발은 경영자, 직업능력개발부서, 관리자(상사), 조직구성원의 크게 4가지 주체에 의하여 실행되고 있다. 경영자의 주요 책무는 직업능력개발에 대한 지속적인 지원과 환경을 조성하고 지원해 주는 역할을 한다. 직업능력개발 부서(담당자)는 직업능력개발에 대한 교육과 교육외적인 성과향상 방안을 실시하고, 각 부서장과 함께 부서(팀)단위의 인적자원 지표관리를 통하여 개선사

항과 피드백을 논의하고 경영층에 보고한다. 부서장은 부서원의 강약점과 개선 사항을 파악하여 직업능력개발로 향상시킬 수 있는 부분을 찾고 이를 부서원과 면담을 통하여 주지하고 직업능력개발 환경과 문화를 조성하는 리더로서의 역할을 한다. 조직구성원은 스스로가 자신의 경력개발계획에 기초하여 자신의 역량과 성과 평가를 통하여 역량개발계획을 수립하고 실천해야 하는 책무성을 가지고 있다.

다양한 직업능력개발 주체 중, 직업능력개발 담당자는 조직의 규모나 업종에 따라 다양한 명칭과 역할을 수행하고 있다. 물론 조직규모가 작은 기업은 직업능력개발 부서가 따로 독립되어 있지 않고 총무부나 인사부에 속해 있는 경우도 많다 (오영훈, 2001). 예를 들면, 영업교육훈련자, 계층교육 관리자, 조직개발 전문가, 기술교육 담당자, 지식경영자, 현장변화 촉진자 등의 다양한 명칭으로 역할을 수행하고 있다. 자체 연수원 시설과 전문인력을 가진 경우에서부터 직업능력개발팀이나 전담자가 1-2인인 경우나 일이 생기면 임시적으로 하거나 아니면 직업능력개발 담당자가 없는 경우도 있다. 어느 경우이든 직업능력개발은 적어도 위에서 제시된 주체 중의 하나를 통하여 공식적(formal)이든 비공식적(informal and incidental)이든 집체교육(off the job training)이나 업무현장에서의 훈련과 학습(on the job training and learning), 개인의 자기개발(self-development)을 통해서 일어나고 있고, 이들 간의 원활한 연계를 추진하기 위한 직업능력개발 담당 주체가 필요하다.

한국능률협회 (2000)가 국내의 상위 1,200대 기업을 대상으로 직업능력개발 실태조사 결과에 따르면, 직업능력개발 전담인력은 응답한 332개 기업에서 평균 7명이 인재개발을 전담하는 것으로 나타났다. 이는 1999년도 조사에서 평균 8명인 것에 비해 1명 감소한 것으로 나타났다. 각 기업의 총 종업원수를 인재개발 전담인력으로 나눈 직업능력개발 담당 1인당 종업원 수는 평균적으로 348명인 것으로 나타났는데 99년도 조사에서 261명인 것에 비해 1인당 담당자수가 87명 증가하였다.

다. 직업능력개발 담당자의 역할

ASTD(American Society for Training and Development)가 실시한 직업능력개발 담당자의 역할에 관한 연구결과에 따르면, 담당자의 주요 업무는 교육훈련 프로그램의 설계와 개발, 직업능력개발 프로그램의 기획, 실행과 평가, 조직과 개인 경력개발에 관한 컨설팅과 관련되어 있다 (Valkeavaara, 1998). 직업능력개발 조직은 직위별로 크게 직업능력개발 임원·관리자와 담당자의 두 가지 역할로 나눌 수 있다. 직업능력개발 임원·관리자는 모든 직업능력개발 활동에 관하여 일차적인 책임을 진다. 이들은 조직의 전략과 목표에 맞추어 직업능력개발프로그램을 통합해야 한다. 더불어 조직구성원이 현재와 미래의 직무 요구를 수행할 수 있는 역량을 가지고 있다는 것을 확신하는 수단으로서 직업능력개발의 가치를 높여야 한다. 직업능력개발 경비와 조직효과성 간에 명확한 관련성을 제시하지 못하면 직업능력개발 프로그램은 필요한 지원과 지지를 받을 수 없게된다. 더불어 직업능력개발 임원·관리자는 급변하는 환경에 맞추어 직업능력개발의 새로운 역할을 제시해야 한다. IBM의 전직 교육훈련 임원인 Jack Bowsher에 따르면, 직업능력개발 임원이 리엔지니어링, 품질경영, 전략계획에 깊이 연구하면, 업무현장의 학습과 성과를 조직의 성과와 이익으로 연계하는 방법을 가질 수 있다고 제시한다 (Soroham, 1995, p. 13). 한편, McLagan (1996)은 직업능력개발 관리자뿐만 아니라 담당자가 수행해야 할 역할로 다음과 같은 9가지 역할을 제시하였다(<표 Ⅱ-1> 참조).

한편, Walton (1999)은 직업능력개발 실무자의 역할을 과업지향의 기능적 역할과 프로세스 지향의 중재적 역할로 나누었다. 기능적 관점에서 보면, 역할은 과업수행에 요구되는 구체적 행동과 태도, 가치의 집합체로 구성되어 있고, 이것은 역할과 책임으로 고용계약서 상에 명시될 수 있다. 중재적 관점에서 보면, 역할은 사람들이 업무 수행을 어떻게 하는가(how people read)와 관련되어 그들의 역할을 수행하는데 관련되어 있다. 학습전문가, 행정가는 기능적 역할이고 컨설턴트는 중재적인 역할로 구분될 수 있다. 세부적으

로 살펴보면, 학습전문가는 학습 촉진자, 교육과정 개발자, 교수전략가와 관련있고, 행정가는 개인개발자, 프로그램의 관리자, 시설과 재정 관리자의 역할과 관련성이 있으며, 컨설턴트는 변화주창자, 전문가, 촉진자, 변화관리자와 관련이 있다.

<표 II-1> 직업능력개발 담당자의 역할

역 할	내 용
인적자원전략 조언자	조직전략과 성과목표를 추진하는데 영향을 주는 직업능력개발 이슈에 관하여 전략적 의사결정자에게 조언 제공
인적자원시스템 설계 및 개발자	조직의 성과에 영향을 주는 인적자원시스템의 설계와 개발에 대하여 인적자원관리를 지원
조직변화 추진자	조직혁신을 위한 변화전략의 설계와 실행에 관하여 관리자에게 조언
조직설계컨설턴트	인적자원의 효율적 활용을 위한 업무 시스템의 설계에 관하여 조언
학습프로그램 전문가	학습자의 요구를 파악하고, 적절한 학습 프로그램을 설계, 개발하며, 학습교보재의 개발
교수자/ 촉진자	체계적으로 구조화된 학습경험과 교보재를 활용하여 학습을 리드하고 촉진
개인개발 및 경력상담자	체계적인 경력계획을 수립하기 위하여 개인의 역량과 목표를 평가하는데 지원 및 조언 제공
성과컨설턴트	개인과 그룹의 성과향상을 위하여 적절한 개입프로그램 설계에 관한 조언 제공
연구자	직업능력개발 활동의 효과성을 결정하기 위하여 적절한 통계절차를 활용하여 직업능력개발 활동과 프로그램을 평가하고 그 결과를 조직에 제공

출처: McLagan, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development Journal, 41*(9), 49-59.

다음의의 <표 II-2>는 직업능력개발 담당자의 역할변화를 제시하고 있는데 기능적 역할에서 중재적 역할로의 변화로의 관심영역이 확대되는 추세를 볼 수 있다.

<표 Ⅱ-2> 직업능력개발 담당자의 역할 변화

연구자 (연도)	역 할 구 분	비 고
Nadler (1970)	관리자, 자문가, 학습전문가	
McLagan (1996)	전략조언가, 체제설계 및 개발자, 조직변화촉진자, 조직설계조언자, 학습프로그램전문가, 강사·촉진자, 개인개발과 경력상담자, 성과조언가, 연구자	1989년 역할 분류 운영자, 평가자, HRD관리자, HRD자료개발자, 연구자, 경력개발상담자, 강사·촉진자, 마케터, 요구분석자, 조직변화추진자, 프로그램설계자
Milkovich & Boudreau (1997)	서비스 제공자, 옹호자, 비즈니스 파트너, 변화담당자	80년대: 기능전문가·옹호자 90년대: 비즈니스 파트너 2000년대: 변화담당자
Piskurich & Sanders (1998)	HRD 관리자, 분석가, 설계자, 개발자, 수행가, 강사, 평가자, 조직변화 촉진자	
Ulrich (1998)	경영전략 파트너, 경영전문가 근로자의 권익옹호자, 변화의 첨병	
Walton (1999)**	새롭게 대두하는 HRD 역할 학습개발관리자(상호학습자) 파트너십관리자(변화관리자) 사내대학촉진자(학습아키텍쳐) 학습컨설턴트(학습프로세스 조율자) 성과컨설턴트(혁신가) 조직개발컨설턴트(전략프로세스 촉진자) 지식경영관리자/ 지적자산관리자	과거의 HRD역할 교수자(수동적 공급자) 훈련행정가(공급자) 전문직무강사(보호자) 니즈분석가(복음자) 프로그램설계자(혁신가) 전이매개자(교육자) (변화관리자)
Gilley & Maycunich (2000)	전략적 비즈니스 파트너, 기업가, 평가자, 프로젝트 관리자, 학습챔피언, 운영관리자, 마케터, 영향자, 전략자, 문제해결자, 변화촉진자	
삼성인력개발원*	교육훈련추진자, 경영자 파트너, 경영전략·성과향상 지원자	
현대해상*	학습프로그램전문가, 강사·촉진자, 조직혁신자, 성과컨설턴트, 지식경영리더	강사, 프로그램기획자, 교육훈련자료개발자, 교육훈련관리자, 평가자

주: * 해당기업의 사내자료 기준 재설정

** 역할은 기능적 역할(괄호안은 기능적 역할에 내포된 중재적 의미의 역할)

McLagan (1989)의 역할분류 기준에 의거하여 국내의 직업능력개발담당자를 대상으로 역할을 조사한 김현수 외 (1999)의 연구에 따르면, 직업능력개발

담당자들은 현재 학습프로그램 전문가(프로그램 설계 및 개발)와 교수자의 역할을 주로 수행하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 조직변화 추진자로서의 역할은 중요하게 인식하면서도 가장 낮게 수행하고 있는 것으로 나타나고 있다. 김영길 (1999)의 역할 연구에서도 유사한 결과가 제시되고 있다. 직업능력개발 담당자의 역할 인지도에서 가장 높게 제시되는 것은 프로그램 운영자이며 다음이 프로그램 설계자, 교육훈련관리자, 강의교안 작성자, 강사 순으로 수행수준이 높은 것으로 분석된 반면, 마케터, 매체전문가, 개인개발 상담자, 이론가, 과업분석가는 낮게 나타났다.

한편, 한국능률협회 (2000)가 상위 1,200대 기업중 응답한 350개사를 분석한 결과, 직업능력개발 담당부서의 주요업무는 회사비전과 전략에 부응하는 교육계획의 수립(35.1%)과 능력개발 계획 및 훈련체계 수립(28.6%)인 것으로 나타났다. 최근에 그 중요성이 강조되고 있는 종업원에 대한 성과 컨설턴트로서의 역할은 5.1%에 그쳐서 아직까지 전문성이 뒷받침되지 못함을 할 수 있다. 이런 관점에서 볼 때, 교육훈련 프로그램 기획자에서 전략적 파트너로의 역할이 옮겨가는 전이단계에 있는 것으로 보인다.

위의 역할 연구결과를 종합해 보면 다음과 같은 2가지 내용으로 요약할 수 있다. 첫째, 지금까지의 직업능력개발 노력이 양과 '교육을 위한 교육' 중심이었다면 향후의 직업능력개발은 질 중심의 경영성과 향상에 직결되도록 변화되어야 한다. 직업능력개발 부서는 프로그램 중심 조직(계층교육 담당, 직무교육 담당 등)이거나 역할 중심조직(기획, 운영, 개발)으로 운영되었지만, 현업의 수행문제 해결을 지원하는 직업능력개발 부서가 되기 위해서는 현업 밀착형 조직으로 변화되어야 한다. 이렇게 확대된 역할을 수행하기 위해서는 네트워크 형성이 필수적으로 요구된다. 사내 부문별 전문가 집단, 그리고 외부전문가 집단과의 유기적 결합이 앞으로 직업능력개발 업무 성공의 성패가 된다.

둘째, 국내 직업능력개발 담당자들은 환경변화에서 요구하는 촉진자, 컨설턴트나 변화담당자로서의 새로운 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 향후에 요구되는 직업능력개발 담당자(조직)의 역할은 단순히 교육훈련 활동에만 종사하는 사람들이 아니라 성과와 조직의 변화를

위한 프로세스를 촉진하는 성과 및 변화 추진자로서 고객(경영자, 상사, 조직구성원)과의 파트너십을 통하여 현장의 성과 증진과 업무 프로세스 개선에 초점을 두어야 한다 (김영길, 1999; 송영수, 2000; Rothwell 외, 1998; Valkeavaara, 1998).

라. 직업능력개발 담당자의 역량

직업능력개발 담당자의 역량이란 조직의 직업능력개발 관리뿐만 아니라 경쟁력확보에 도움이 될 수 있도록 직업능력개발 프로세스 전반에 가치창출을 주도하는데 필요한 능력을 의미한다. 직업능력개발과 관련된 역량은 McClelland (1973)가 주창한 이래 인적자원의 개발과 관리방안으로 활용되고 있다 (박우성, 2002; Dubois, 1993; Lucia & Lepsinger, 1999). 특히 전문성개발과 관련하여 역량중심의 접근법은 다음과 같은 장점을 가지고 있다 (<표 Ⅱ-3> 참조). 전통적인 직무분석에서는 개인의 부족한 능력이 무엇인지에 대하여 정확한 파악과 요구능력별 우선순위를 정하기에 문제가 있었다. 하지만 역량을 통한 능력개발은 업무 성과제고에 필요한 역량 중에 어떤 역량이 부족한 가를 명확히 알아 낼 수가 있고, 이러한 평가에 따라 요구되는 교육훈련이 이루어 질 수 있게 된다. 둘째, 역량을 설정하는 단계에서 우수한 직업능력개발담당자가 보여주는 행동지표의 개발이 가능하다. 따라서 역량과 행위지표들을 통하여 실제로 교육훈련은 어떤 내용이 담겨야 하며, 교육훈련의 종료후 평가를 역량과 행동지표를 통하여 하게 됨으로써 평가를 용이하게 해 준다. 셋째, 기업의 경영이나 사업전략에서 요구되는 역량을 파악하고 이를 역량개발과 연계함으로써 능력개발을 경영전략과 연계할 수 있다. 더불어 교육훈련에 소요되는 시간과 자금을 가장 효과적으로 활용할 수 있으며, 업무현장에서의 관리자가 지속적인 코칭과 피드백을 위한 틀을 제공할 수 있다.

<표 Ⅱ-3> 인적자원관리 및 개발 프로세스에서의 역량모델의 이점

인적자원 프로세스	이 점
선발	- 업무의 필요성에 대하여 완전히 이해하게 해준다 - 업무에서 성공할 사람을 채용할 가능성을 높인다 - 회사의 성과와 기대에 부응하지 못하는 사람들에 대한 시간과 금전적 투자를 줄인다 - 교육할 수 있는 역량들과 교육으로 개발하기 어려운 역량들을 구분하는데 도움을 준다
교육훈련과 개발	- 업무의 성과에 크게 영향을 미치는 기술, 지식, 특성에 초점을 맞추게 한다 - 조직의 전략에 교육훈련과 개발기회를 연계시킨다 - 교육훈련에 소요되는 시간과 자금을 가장 효과적으로 사용하게 한다 - 지속적인 코칭과 피드백을 위한 틀을 제공한다
평가	- 무엇을 관찰하고 평가하는지에 대하여 상호 이해하게 해준다 - 성과 평가 미팅에 있어 평가내용을 역량에 초점을 맞추고 대화를 촉진시킨다 - 업무에 있어서 개인의 행동과 행동 결과에 관한 정보를 얻는데 도움을 준다
승계계획	- 해당직무나 역할 수행에 필요한 지식과 기술, 특성을 명확하게 한다 - 승계후보자의 준비 정도에 대한 평가방법을 제공해 준다 - 부족하거나 미비한 역량을 개발하기 위한 교육훈련과 개발에 초점을 맞춘다 - 조직에서 높은 잠재력을 보유한 조직구성원의 수를 조사할 수 있게 해 준다

출처: Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organization*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

직업능력개발 실무자는 다음의 <표 Ⅱ-4>과 같은 역량이 요구된다 (Rothwell, Sanders, & Soper, 1999).

<표 Ⅱ-4> 직업능력개발 담당자의 역량

역 량 군	역 량
분석적 역량군 (Analytical competencies)	분석적사고, 성과 데이터 분석, 경력개발 이론과 적용, 해결책(Interventions) 선정, 지식경영, 모델 수립, 조직개발 이론과 적용, 성과갭 분석, 성과이론, 프로세스 컨설팅, 보상시스템 이론과 적용, 사회 상황인식, 채용선발이론과 적용, 기준(standards)확인, 시스템 사고, 교육훈련 이론과 적용, 업무환경분석, 업무현장 성과·학습전략·해결책 평가
비즈니스 역량군 (Business competencies)	시스템적 사고, 비즈니스 지식, 비용·이익분석, 목표대비 결과 평가, 비즈니스 이슈 파악, 업계상황 파악, 지적 자산 측정, 협상계약, 아웃소싱경영, 프로젝트매니지먼트, 품질관리
대인관계 역량군 (Interpersonal competencies)	커뮤니케이션, 커뮤니케이션 네트워크, 상담컨설팅, 상황대처스킬, 대인관계구축
리더십역량군 (Leadership competencies)	지지(Buy-in)옹호, 다양성 인식, 윤리(ethics) 표출, 목표달성 노력, 조직역학, 리더십, 비전제시
전문분야 역량군 (Technical competencies)	성인학습, 학습촉진, 피드백, 해결방안(interventions) 모니터링, 질문활용, 조사와 설계 개발
기술적 역량군 (Technological competencies)	컴퓨터 활용력, 원격교육, 성과지원전산시스템(EPSS), 제반기술의 적절한 활용

출처: Rothwell, W., Sanders, E. S., & Soper, J. G. (1999). *ASTD model for workplace learning and performance.* Alexandria, VA: ASTD, pp. 53-56.

위의 역량 분류에 기초하여 이동배 (2000)가 국내 52개 기업의 인사교육관리자 및 담당자 318명을 대상으로 직업능력개발 전문가의 역량에 관한 연구결과에 따르면, 현재 중요시되는 역량은 역량결정하기, 대인관계구축, 분석적 사고, 리더십, 커뮤니케이션이나 향후 중요하게 부각될 역량은 지식경영, 커뮤니케이션, 제반기술의 활용으로 제시하고 있다. 더불어 현재중요도와 미래

중요도의 갭이 가장 큰 역량은 원격교육, 지적자산 측정, 아웃소싱 경영, 성과지원전산시스템(EPSS), 지식경영, 비용/ 이익분석, 제반기술의 적절한 활용, 컴퓨터 매개의 의사소통으로 나타났다.

Rothwell 외(1999)가 분류한 역량과 McLagan(1996)이 분류한 역할을 연계하면 다음 <표 Ⅱ-5>와 같다.

<표 Ⅱ-5> 직업능력개발 담당자의 역할과 필요역량 대응관계

(○: 관련성 있음)

역 량	역 할								
	HR 전략 조언자	HR 시스템 설계 개발자	조직 변화 추진자	조직 설계 컨설턴트	학습 프로그램 전문가	교수자/ 촉진자	개인 개발 및 경력 상담자	성과 컨설턴트	연구자
분석적 역량군									
분석적 사고	○	○	○		○		○	○	○
성과 데이터 분석	○	○	○	○	○		○	○	○
경력개발의 이론과 적용	○	○					○		○
역량 선정하기		○			○		○	○	
해결책 선정	○		○	○	○	○	○	○	○
지식경영		○	○						
모델 수립	○	○	○	○		○	○	○	○
조직개발의 이론과 적용	○		○	○					○
성과 갭분석	○	○	○	○	○	○		○	○
성과 이론	○	○	○	○	○	○		○	○
프로세스 컨설팅	○		○	○		○	○	○	
보상 이론과 적용	○	○						○	○
사회 상황 인식	○		○	○		○	○	○	
채용 이론과 적용	○	○					○		○
기준 확인	○	○	○	○	○	○	○	○	○
시스템 사고	○	○	○	○	○	○	○	○	○
훈련이론과 적용		○			○	○	○	○	○
업무 환경분석	○	○	○	○	○		○	○	○
성과학습전략, 해결책 평가	○	○	○		○	○	○	○	○

(표계속)

역 량	역 할								
	HR 전략 조언자	HR 시스템 설계 개발자	조직 변화 추진자	조직 설계 컨설턴트	학습 프로그램 전문가	교수자/ 촉진자	개인 개발 및 경력 상담자	성과 컨설턴트	연구자
비즈니스 역량군									
환경변화 관찰력	○		○	○	○	○	○	○	○
비즈니스 지식	○	○	○	○	○	○	○	○	
비용/ 이익 분석	○	○	○		○	○		○	
비즈니스 이슈 파악	○		○	○	○	○	○	○	○
업계 상황 파악	○		○	○	○	○	○	○	
지적 자산	○	○	○						
협상/ 계약	○		○				○	○	
아웃소싱 관리	○	○	○	○				○	
프로젝트관리	○	○	○	○	○		○	○	○
품질 관리	○	○	○	○	○	○	○	○	○
대인관계역량군									
커뮤니케이션	○	○	○	○	○	○	○	○	○
커뮤니케이션 네트워크	○	○	○	○	○	○	○	○	○
컨설팅	○	○	○	○			○	○	
상황대처 능력	○		○	○		○	○	○	
대인관계 구축	○	○	○	○		○	○	○	○
리더십역량군									
지지/ 옹호	○	○	○	○	○		○	○	
다양성 인식	○	○	○	○	○	○	○	○	
윤리성 표출	○	○	○	○		○	○	○	○
조직 역학			○	○				○	
리더십	○		○	○		○	○	○	
비전제시	○		○	○		○	○	○	
전문분야 역량군									
성인학습					○	○	○		○
학습촉진			○		○	○	○		
피드백	○	○	○	○	○	○	○	○	
해결책 실행 모니터링	○	○	○	○	○	○	○	○	○
질문 활용	○		○	○	○	○	○	○	○
조사설계와 개발		○	○	○	○	○	○	○	○
기술적 역량군									
컴퓨터 활용력	○	○	○	○	○	○	○	○	○
원격교육					○	○			
성과지원전산시스템(EPSS)		○			○	○			
제반 기술의 활용력	○	○	○	○	○	○	○	○	○

주: McLagan (1999)**의 역할·역량을 기준으로 하여 연구자가 전문가의 조언을 얻어 관계성 정립**

마. 직업능력개발 담당자의 전문성 육성

국내에는 기업내 직업능력개발 담당자의 직무능력과 역할에 대한 합의가 이루어지지 않고 있는 실정이다. 따라서 직업능력개발담당자들이 전문가 집단이 되기 위하여 공통으로 요구되는 교육적 배경이나 직무경험에 대한 공인된 내용은 존재하지 않으며, 구체적으로 유사한 직무나 직무 기술서에 기초하고 있지도 않다. 다만, 1999년 7월 31일 공포된 평생교육법 제 17・18조에 의거하여 대학의 평생교육관련 과목을 일정학점 이상 이수한 자 또는 평생교육사 양성기관에서 소정의 과정을 이수한 자에게 평생교육사의 자격을 부여하는 형태로 육성을 활성화하고자 추진하고 있다. 하지만, 평생교육사의 자격은 기업내 직업능력개발 담당자와의 요구 역할이나 역량과 차이가 있고, 직업능력개발 담당자의 역할은 학습, 교육, 인간 행동, 경제학과 행정학 등의 다학문적(multidisciplinary) 배경에 기초하고 있어서 평생교육사의 자격여부를 직업능력개발에 적용하기에는 문제가 있을 수 있다 (Sredl & Rothwell, 1987). 한편, 국내에서 담당자를 채용할 때에 자격증이나 전문성 여부와는 무관하게 인적자원부서에 배치하는 관행은 일부 기업에서 아직도 남아 있다. 이에 따라 기업내 인적자원담당자들의 향상된 역할 수행을 기할 수 있는 체계 마련이 시급히 요청되고 있다 (김현수 외, 1999).

선진국에서는 직업능력개발 분야의 성장에 따라 전문가 자격증 프로세스를 개발하기 위하여 노력이 추진되어 왔다. 예를 들면, 영국의 교육고용부 산하 국가훈련기구(National Training Organizations)에서 교수자(trainer)를 대상으로 직무자격기반을 수준 3에서 수준 5까지 정의하는 기준들을 다음과 같이 발표하였다 (Hargreaves & Jarvis, 2000, pp.189-191). (수준 1과 수준 2에는 특정 기준이 없다. 수준 3, 4, 5는 아래 설명과 같다).

- 훈련과 개발 (자격수준 3): 훈련과 개발 훈련과 개발 프로그램을 시행하는 사람과 이를 설계하고 평가하는 책임을 갖는 담당자 (자격취득을 위한 세부과목으로 개인학습요구 파악, 훈련설계, 훈련교보재 준비, 프리젠테이션과 그룹활동을 통한 학습의 촉진, 교육훈련프로그램의 평

가, 자신의 실습 평가, 관련 10학점)

- 인적자원개발(자격수준 4): 인적자원개발 훈련과 개발의 관리 책임을 맡은 사람들과 훈련과 개발의 필요조건을 파악하는 작업에 참여하여 훈련과 개발 필요성들을 확인하고, 실행을 계획하는 담당자 (조직성과 향상을 위한 교육훈련의 요구 파악, 요구를 달성하기 위한 해결방안 설계, 그룹 및 조직학습의 조정, 교육훈련 프로그램의 평가, 자신의 실습 평가의 12학점)
- 학습개발(자격수준 4): 학습 프로그램 전달에 참여하며 자격수준 3에서 정의되었던 직접적인 강의식 훈련보다는 보다 광범위한 학습 기회들을 용이하게 하는데 관심을 갖고 있는 담당자 (필수과목으로 개인의 학습 목표, 요구, 학습유형의 파악, 학습프로그램의 설계, 학습자와의 학습프로그램 동의, 학습자와 진척도 모니터링 및 검토, 교육훈련 프로그램의 평가, 자신의 실습 평가와 선택과목으로 학습자와 그룹활동에의 지지와 조언, 교보재설계, 교육훈련방법 검토 및 평가의 12학점)
- 훈련과 개발전략 (자격수준 5): 인적자원개발에 대한 전략적 책임을 갖고 있으며 조직에서 고위층에 속하거나 전략적 수준에서의 컨설턴트로 일하고 있는 담당자 (조직의 인적자원 역량 파악, 요구되는 인적자원의 역량수준 개발, 조직내 직업능력개발의 전략적 위치 확보, 전문능력과 윤리의 수행, 자신의 실행 개발과 평가의 18학점).

한편, 지난 10년간 직업능력개발 담당자의 전문성 개발은 다양한 학문분야에서 추진되고 있다. 전문 학술지(Human Resource Development Quarterly, Human Resource Development International, Advanced Theories in HRD 등)와 ASTD의 교수연계망 및 학문위원회 구성, 학술회의(Academy of Human Resource Development)가 연례적으로 열리고 있다.

다음의 <표 Ⅱ-5>는 미국의 55개 HRD 대학원과정에서 다루는 핵심/ 필수과정 중심으로 내용을 다루어 자격에서 다룬 내용을 선정한 것이다 (Kuchinke, 2001). 향후 국내 대학 및 직업능력개발 담당자 양성기관에서는 <표 Ⅱ-6>를 참조하여 직업능력개발 프로그램은 대학에서 경영학, 심리학,

교육학의 한 분야에서 다루어져서 직업능력개발을 전공이나 부전공으로 편성하여 교육훈련, 조직개발, 경력개발에 관한 과정을 제공할 필요가 있다(DeSimone & Harris, 1998, pp. 14-15). 더불어 다른 방법으로 전문성을 지원하는 것은 선도적인 국내 기업이나 교육훈련기관의 포럼이나 월례미팅을 통한 성공 사례(best practices)에 지속적으로 관심을 두고 담당자간 네트워크를 강화하는 것이 요구된다.

<표 Ⅱ-6> 미국내 HRD 대학원의 핵심/필수 교육과정 내용

순 위	내 용	빈도수	비 율
1	교수 설계	43	78
2	교수 전달	41	75
3	평가	41	75
4	성인학습 이론	36	73
5	요구/성과분석	35	65
6	HRD의 역사와 철학	35	64
7	교육공학	33	60
8	조직개발	33	60
9	HRD 컨설팅	32	58
10	HRD 경영관리	30	55
11	조직이론/행동	30	55
12	학습조직/조직학습	29	53
13	HRD에서의 컴퓨터 활용	28	51
14	경영/산업/관리의 원칙	27	49
15	팀빌딩/집단역학	26	47
16	변화관리	25	45
17	다양성/이문화 HRD	24	44
18	교수매체	23	42
19	원격교육	23	42
20	경력개발	23	42
21	전략적 인적자원개발	23	42
22	HRD의 심리적 기초	22	40
23	퍼실리테이션	22	40
24	커뮤니케이션	20	36
25	조직분석	20	36
26	리더십/관리자 개발	20	36
27	국제 HRD	19	35
28	액션러닝(Action learning)/연구	17	31
29	HRD의 경제적 기초	15	27
30	HRD/교육정책 연구	12	22
31	품질관리	11	20
새로운 분야	지식경영 e-learning 인적자원회계(intellectual capital, balanced score card 등)		

3. 직업능력개발의 문제점과 과제

가. 한국직업능력개발의 문제점

우리나라 기업들의 직업능력개발의 문제점은 경영전략과 연계성이 부족하고, 최고경영층의 관심이 미흡하며, 인사 및 경력개발과의 관련성이 적고, 인적자원개발 전문인력이 부족하며, 교육내용과 실제 업무와의 연관성이 낮고, 교육을 비용으로 인식하며, 인적자원개발의 체계성이 미흡한 것으로 제시되고 있다 (한국노동연구원, 2001). 특히 중소기업은 위의 문제 외에도 훈련인력 결원에 따른 생산차질, 물리적, 재정적 자원의 부족, 직업능력개발 기획 및 집행 기능의 취약, 직업능력개발 후의 근로자의 이직가능성 등이 나타나고 있다. 마찬가지로, 한국능률협회 (2000)가 21세기 인재양성과 관련된 문제점을 조사한 결과에 따르면, 장기적 인재육성계획을 가지고 있지 않은 점(14.6%)과 지나친 과업량으로 인한 교육기회가 주어지지 않는 경우(12.6%) 등이 주요 문제로 대두되었다. 이어서 인사제도와 연계되지 못하고 (11.4%), 연수담당인력 부족, 예산부족, 경영층의 이해부족, 개인의 요구에 맞는 교육프로그램의 부족, 연수전용시설의 부족, 교육에 대한 관심과 열의 부족, 상사의 이해와 후원 부족, 인재상의 미정립, 연수지원부서의 지원에의 미흡 등이 제시되었다.

우리나라의 직업능력개발 관련 문제와 관련하여 위의 선행 연구문헌과 연구자가 국내의 대기업 및 중소기업체 직업능력개발 및 관리 관련 담당자·부서장 5명과의 선행면담을 기초로 하여 내부적인 문제와 외부적 문제로 구분하여 정리하면 다음과 같다. 내부측면에서는 (1) 장기적 인재육성 계획의 미비, (2) 교육과 직업능력개발 성과와의 연계 미비, (3) 경영층의 인식과 지원 부족, (4) 학습환경 조성의 미흡, (5) 직업능력개발 담당자의 전문성 미흡이 문제로 제기되었고, 외부측면에서는 (1) 경영환경의 어려움, (2) 파트너십 부족, (3)국가차원의 인적자원계획과 수급의 불균형이 제기되었다.

1) 조직내부의 문제

가) 장기적 인재육성 계획의 미비

첫째, 직업능력개발, 인적자원관리, 경영혁신간의 분권화에 따른 통합이 이루어져 있지 않다. 현재 직업능력개발, 인적자원관리, 경영혁신 간에는 기능적인 부분에서만 유기적으로 움직이고 있어서 거의 단절되다시피 진행되고 있고 공히 조직의 성과를 위하여 인적자원에 대한 공감대를 형성하고 같은 방향성을 추진해야 함에도 불구하고 비전이나, 방향성, 패러다임이 단절되어 있다. 또한 경영성과를 위한 방안을 추진함에 있어서도 위의 3가지 관점에서 추진하는 틀이 구축되어야 하나, 생산성을 우선시 하다보면 인적자원에 대한 고려가 빠지는 경우가 허다하다. 성과도 인적자원을 통해서 나오는 것임을 고려하여 인재관리에 대하여 3개 부문간에 체계적인 연계가 필요하다.

둘째, 단기 성과 위주의 아웃소싱의 확대(역량개발보다는 활용에 초점)에 초점이 맞추어져 있다. 인적자원의 육성보다는 손쉽게 활용할 수 있는 외부 인력의 아웃소싱에 초점을 맞추는 분위기이다. 현재 계속되는 수익구조의 악화에 따른 구조조정과 환경의 불확실성으로 인하여 기존 산업이 상당히 어려움을 겪고 있다. 이런 여파로 전문인력이 노동시장에 지속적으로 유입됨에 따라 적은 연봉으로도 전문인력을 확보할 수 있는 여건이 형성되어 있고 육성하여 활용하기보다는 검증된 인재를 활용함으로써 추가 경비를 줄일 수 있다. 하지만 장기적으로 볼 때 조직의 성장에 필수적이고 핵심적인 분야는 육성하는 것이 바람직하나 그에 대한 뚜렷한 대책은 없는 상태이다. 더불어 교육의 효과가 즉시 나타나는 것은 아니기 때문에 인재를 육성하기보다는 외부 인재를 채용하여 활용하는데 초점을 두고 있다.

셋째, 체계적인 직업능력개발이 미흡하다. 직업능력개발이 체계적으로 진행되기보다는 유행에 의하여 진행되는 경우가 많다. 또한 장기적인 관점의 프로세스적인 측면에서 직업능력개발을 고려하기보다는 하나의 단기적인 이벤트로서 진행되는 경우가 많다. 또한, 조직의 성과를 올리기 위해서는 지식전달도 필요하나 이를 활용하고 새로운 지식을 재창출할 수 있는 계획과 환경이 조성되어야 한다. 현재 직업능력개발담당자에 대하여 전사 시스템적으로 직업능력개발 실천의 부족에 대한 페널티나 진작에 대한 인센티브가 반

영되고 있지 않다. 더불어 기업의 직업능력개발체계와 내용은 환경변화에 유연하지 못하다는 점이다. 예를 들어, 경영혁신을 위해 의사결정단계를 단축한 팀제로 전환되고 있는데 계층별 교육은 부장부터 사원까지 구분하여 직급별로 실시하거나 획일적인 교육내용을 일반적으로 전달하는 식이다 (황안숙, 1999, p. 23).

나) 교육과 직업능력개발 성과와의 연계 미비

첫째, 성과에 기초한 요구 조사가 미흡하다. 직업능력개발 프로그램이 성과향상과 직결되는 지에 대하여 명확한 답변을 제시하는 담당자가 거의 소수에 불과한 상황이다. 더구나 대부분의 직업능력개발 프로그램은 성과향상에 대한 요구조사도 없이 경영자의 요구나 담당자의 경험에 비춘 감으로 진행되어 실질적으로 필요한 것을 제공해 주고 있는가하는 의문이 제기되는 경우가 많다. 봉현철 (1997)이 국내 2개 기업을 대상으로 사례조사를 한 결과에 따르면, 조사 기업은 전사원 공통 의무교육 실시 등으로 인하여 학습 의욕 및 책임감 저하와 이에 따른 교육투자의 효과적 및 효율적 사용이 되지 않고 있으며, 경영목표 달성을 위한 전략적 중요도의 부분적이고 비체계적인 반영으로 인하여 예산 사용의 효과성이 저하되고, 교육투자의 경영성과 향상에 대한 기여도 측정이나 증명은 거의 실시하지 않고 있다. 이런 원인으로 봉현철은 경제성 기준과 합리적 절차 등에 관하여 알지 못하고, 실무 적용도 차원의 평가 도구를 적용하고 있지 않다고 지적하고 있다.

둘째, 성과가 단기 시각에서 접근하고 있다. 직업능력개발이 장단기 시각을 포괄해야 함에도 불구하고 성과는 상당히 단기시점에 주력하고 있다. 따라서 직업능력개발은 미래 성과 개선보다는 현상유지에 심각하게 매달리고 있다. 예를 들면 K주류의 경우, 특히, 노사문제 등의 핵심 사안이 발생하는 것을 사전에 예방하는 것이 인적자원 부서의 주요 관심사로 인식하고 있다. 더불어 교육의 우선순위는 학습한 후 빠르게 활용할 수 있는 교육만을 우선시 하고 있다.

셋째, 교육 실시 및 참가에의 어려움이 있다. 현업부서의 바쁜 업무 상황으로 인하여 집합교육에의 참가가 상당히 어렵다고 인식하고 있다. 특히 교육과 부서 성과나 단기 실적이 상충되는 경우 교육은 우선 순위에서 밀릴

수 밖에 없는 실정이라고 인식하고 있다. 특히 중소기업의 경우 직업능력개발담당자가 직업능력개발과 인적자원관리(HRM)을 동시에 수행함에 따라 직업능력개발은 하나의 소업무로 전락하여 다른 업무보다 소홀히 다루어 질 수 밖에 없는 상황이 일어나고 있다. 더구나 교육을 실시할 수 있는 인력도 부족하여 계획에 따라 실시하지 못하는 경우가 허다하다고 인식하고 있다. 한편, 유능한 조직구성원일수록 회사 주관의 사내외 직업능력개발에 참가하는 것 자체가 상당히 어려운 상황이다. 오히려 능력은 없어도 그다지 업무가 바쁘지 않은 조직구성원이 참가하고 있는 상태이다. 장기적 차원에서의 육성과 단기적 차원에서의 활용에 있어서 적절한 조화가 상당히 요구되는 시점이다.

넷째, 성과 향상을 위한 문제해결에 대한 근원적 처방이 미흡하다. 성과문제가 발생할 때마다 워크샵이나 Task Force 팀을 구축하여 해결하려고 하나 본질적으로 학습을 통한 역량강화를 통하여 현장이 주축이 되는 프로세스는 이루어지지 않고 있다. 이에 대한 근원적 처방이 필요하다. 특히 지속적으로 학습공동체 등의 공식적, 비공식적 활동을 지원하여 조직의 문제점을 상호 공유하고 지속적으로 개선하고자 하는 활동에 적극적인 지원이 필요하다. 특히 경영층이나 관리층에서는 조직의 문제점으로 제기된 부분에 대한 개방적인 태도를 취하여야 만이 풀 수 있다. 문제를 덮어둔다고 해서 풀리는 것은 아니다라는 인식의 확산이 필요하다.

다) 경영층의 인식과 지원 부족

첫째, 경영자의 적극적 지원이 부족하다. 직업능력개발에 대한 경영자의 관심은 많으나, 이에 대한 적극적 지원과 참여가 부족하다. 경영층은 계획 등의 초기에는 예산 배정 등의 상당히 관심을 보이나 실질적인 업무 추진에는 그다지 관심을 보이지 않는다. 사소하고 지엽적인 직업능력개발의 부분에는 관심이 높으나 장기적인 전략이나 방향성에 대한 관심과 지원은 부족한 상태이다. 한편, 직업능력개발부서의 경영자의 적극적인 참여와 지원에 대한 요구, 현업 부서장의 부하 육성에 대한 역량과 마인드의 조성을 위한 홍보와 마케팅이 부족한 경우도 제기되고 있다. 이에 대하여 직업능력개발 담당자의 적극적인 환경 조성과 참여 유도를 위한 노력이 없다면, 직업능력개발은 언

제까지나 경영자와 현업의 관심에서 벗어나 성과와는 무관하게 진행될 수밖에 없다. 이를 방지하기 위해 적극적으로 경영자와 관리자에 대한 직업능력개발의 의지와 지원을 요구하고 참여를 유도해야 한다.

라) 학습환경의 부재

첫째, 무너진 신뢰와 경쟁적 체제에 따른 지식 공유의 문화가 붕괴하는 현상이 나타나고 있다. 개인이나 부서간의 업무 성과는 개인의 전문성보다는 개인간, 부서간 업무의 연결고리 상에서 대부분의 성과가 좌우되는 경우가 많다 (Rummler & Brache, 1995). 하지만 과열된 경쟁과 평생고용에의 신념이 무너지게 됨에 따라 지나친 개인 이기주의가 대두하고 있다. 예전의 기업에서의 공동체 또는 가족이라는 의미는 사라져가고 있다. 이런 여파로 흔히 볼 수 있었던 신입이나 경력사원에 대한 업무 현장교육(OJT)의 실시는 사라져가고 있고, 업무에 필요한 지식까지도 상호 공유하지 않는 상황으로 전개되고 있다. 결국 지나친 개인의 이기주의에 따른 전체 조직 이익의 구현이 실현되지 못하는 현상까지 대두하고 있다.

둘째, 사내 학습공동체(community of learning)가 활성화되지 않고 있다. 지식경영에 대한 인식이 높고, 지식경영 시스템과 지식 공유와 창출을 위한 학습공동체가 어느 정도 성과향상에 도움을 주고 있으나 크게 도움을 주는 수준은 아니다. 또한 학습공동체가 기대했던 대로 활성화되지는 못하고 있다. 또한 직업능력개발이 학습자로 하여금 자료와 정보를 가공하여 지식을 만들어내는 생성학습(generative learning)에 관심을 갖지 않음으로써 자율학습이 습관화되지 못하고 조직의 창의적인 문제해결이 어려운 실정이다 (황안숙, 1999).

셋째, 조직문화로 인한 비효율적인 업무추구가 직업능력개발에의 장애요인으로 대두한다. 직업능력개발을 포함한 대부분의 업무가 온정 문화로 인하여, 대충 넘어가는 부분이 많으며 상당히 비효율적으로 진행되는 경우가 많다. 특히 조직문화 측면에서 보았을 때, 조직의 문제에 있어서 기존의 조직문화 자체가 합리적인 방법으로 진행되기보다는 정이나 술자리 등의 비공식적인 경로를 통하여 해결되는 경우가 많다. 이를 어떻게 양성화하는가가 직업능력개발에서도 중요한 이슈로 대두하고 있다.

마) 직업능력개발 전문성의 미흡

직업능력개발 분야의 비전이 약화되어 담당자의 직무에 대한 자부심과 안정성이 미흡하다. 지속적인 성장에의 어려움에 따른 구조조정과 직업능력개발 프로그램의 아웃소싱에 따라 담당자수가 줄어 들어가며, 지원 부서라는 인식과 직업능력개발 분야가 한직으로 인식되는 경향이 높아감에 따라 담당 인력의 부족이 심각한 문제로 대두되고 있다. 또한 현재의 직업능력개발 담당자들의 역량 수준으로는 전문가로서의 경력개발을 위한 비전을 갖추기에는 상당히 무리가 따른다. 더구나 직업능력개발에 대한 일부 경영주들의 무관심으로 인하여 직업능력개발에 대한 투자가 줄어들고 있어서 직업능력개발 분야에 대한 비전의 제시가 시급한 실정이다. 따라서 회사에서 재정적 위기나 어려움이 있을 때 가장 먼저 축소하는 분야가 직업능력개발부문이라는 인식으로 직무에 대한 확신과 안정성을 확보하지 못한 상태이며, 이러한 환경에서 직무에 대한 전문성 개발 의지는 기대하기 어렵다.

바) 직업능력개발 부서간 연계 체계 미흡

직업능력개발 부서간 체계적 연계가 미흡하다. 대규모 기업그룹의 경우, 그룹 연수원, 관계사 직업능력개발부서, 현업부서 등의 이해당사자 간에 필요한 긴밀한 연계가 잘 이루어지지 않고 있다. 마찬가지로 조직내에서도 직업능력개발부서와 현업의 조직구성원이나 관리자와의 협조체제 또한 원활하게 진행되고 있는 기업이 소수에 불과하다.

사) 중소기업의 직업능력개발에의 구조적 한계

중소기업은 저숙련함정(low-skill equilibrium trap)의 경제구조적인 악순환으로 직업능력개발에의 한계를 나타내고 있다: 중소기업의 낮은 시장점유율과 수익률 → 이어지는 직업능력개발과 근무조건 개선에의 투자 미흡 → 낮은 숙련과 열악한 근무환경 → 업무환경의 불만족과 낮은 급여, 미래의 불확실성으로 인한 빈번한 퇴사 → 전문가의 부족, 인력수급의 부족과 어려움 → 낮은 생산성 → 낮은 시장점유율과 이익률. 이런 경영상의 어려움과 신규인력의 취업기피로 인한 인력 부족문제와 더불어, 중소기업업종의 특수성으로 인한 필요인력의 제한성, 단순기능업무 중심으로 인하여 신기술 습득보다는 현장에서의 기능과 숙련의 향상이 중심이 되는 중소기업인력 양성의 특수성,

교육훈련시설 및 장비, 강사확보의 어려움이 제기되고 있다 (강순희 외, 2001).

2) 조직외부의 문제

가) 경영환경의 어려움

첫째, 경영성과 제고의 어려움이 있다. 환경측면에서 보면, 경영성과의 제고 어려움에 따라서 상당히 경영상의 압박을 받고 있는데, 이런 요인들이 조직의 하위시스템인 직업능력개발 부문에도 상당히 부담을 주고 있어서 쉽게 새로운 직업능력개발 프로그램을 실행하거나 기존의 프로그램을 개선하고 직업능력개발 담당자의 전문성을 높이기 위한 투자에 상당한 어려움을 겪고 있다.

나) 파트너십 부족

첫째, 국내외 대학, 전문기관, 기업 간의 연계가 미흡하다. 국내외 대학, 전문기관, 기업과의 연계가 원활하지 못하다. 특히, 역량있는 전문가와의 연계와 공조체제가 쉽지 않다. 특히 국내에서는 전문가로서의 현장의 경험과 이론적 역량을 가지고 기업에 도움을 줄 정도의 수준을 가진 대학교수나 전문가는 상당히 드물다. 더구나 조직의 성과문제에 대하여 외부인은 기업을 하나의 이익을 얻는 대상으로 인식할 뿐 진정한 차원의 성과향상에는 그다지 기여하고 있지 못한 것 같다는 인식도 팽배하여 진정한 파트너십을 형성하는데 어려움이 제기되고 있다.

다) 국가차원의 직업능력개발 지원체계의 미흡

첫째, 역량개발 수준의 명확화를 위한 시스템이 미비하다. 적어도 국가차원에서는 직업능력개발 담당자로서의 직업을 준비하기 위한 직업사전, 역량개발의 수준을 판단하기 위한 진단도구, 개발을 지원하기 위한 학습 내용과 자원들이 구비된 지원 시스템이 없어서 개인들의 경력설계나 개발을 지원해 줄 여건이 조성되어 있지 않다.

둘째, 정부정책이 직업능력개발 고객의 요구보다는 관리에 초점을 맞추고 있다. 국가차원에서 기업이 사업을 보다 원활하고 효과적으로 할 수 있도록 지원하는 정책을 구현해야하나, 현실적으로 통제와 관리 측면에 치우침에 따

라 직업능력개발부문의 행정처리에 담당자의 상당한 시간이 낭비되고 있다.

나. 직업능력개발의 과제

직업능력개발의 과제에 대하여 문헌연구와 면담에 기초하여 요약하면, 다음과 같은 6가지로 제시할 수 같다: (1) 경영층의 적극적 참여와 지원, (2) 담당자의 전문성 강화 및 역할 확대, (3) 경영전략과 직업능력개발 전략의 연계, (4) 개인의 자기주도학습 강화, (5) 학습 환경의 조성, (6) 직업능력개발 관련기관 간의 협력체제 구축. 기타 소수의 개선 방향으로 우수 인력의 채용을 통한 확보에 관한 의견이 있었다.

1) 경영자의 적극적 참여와 지원

첫째, 경영층의 적극적 지원을 유도한다. 직업능력개발 성공의 관건은 경영자의 관심과 지지, 지원 정도에 따라 상당히 좌우된다. 따라서 인적자원의 중요성이 전사적으로 전파 공유되도록 하기 위한 경영자의 지지 메시지와 지원이 절실히 요구된다. 경영자의 지원과 참여를 어떻게 구현하는가가 직업능력개발에 상당한 영향을 준다. 이를 위해 경영층의 이해와 관심을 높이기 위하여 회의나 교육에서 경영자의 참여를 높이고 직업능력개발 현황에 대하여 지속적인 정보를 제공할 필요가 있다.

2) 직업능력개발 담당자의 전문성 강화 및 역할 확대

첫째, 직업능력개발 담당자의 직위파워의 강화가 필요하다. 직업능력개발 담당자는 Rothwell 외(1999)가 제시한 역량 등과 더불어 조직의 이해와 관련되어 적어도 10년 이상의 경험이 요구된다. 왜냐하면 업무를 추진하기 위해서는 상당히 직위(position) 파워가 타부서의 관리자와 구성원의 협력이 요청되는 경우가 많기 때문이다.

둘째, 직업능력개발 담당자의 역할 확대가 요구된다. 직업능력개발은 인사와 사업기획을 통합하는 전략적인 역할을 추구해야 한다. 이를 위해 기존의

교육훈련 중심에서 벗어나 성과향상 컨설팅 기능과 변화관리의 기능까지 역할이 확대되어야 한다. 또한 직업능력개발은 인적자원관리와 연계되어 상호 추진되어야 하는 프로세스로 기존의 직업능력개발의 범위에서 벗어나 채용과 선발, 육성 및 활용에의 범위까지 직업능력개발의 범주로 간주하고 영역을 확대해 나가야 한다.

셋째, 현장의 학습을 강화하기 위한 사내전문가(강사)의 육성이 요구된다. 외부전문가(강사)는 강의 스킬은 뛰어나나 회사에 대한 내용 이해는 미흡한 상태이다. 따라서 이를 보완하기 위한 사내강사를 육성하고 있다. 사내강사 육성을 위해서는 사내전문가를 선정한 후 외부 교육에 참가시킨 후 개인별로 테마를 주고 강의를 준비하게 한다. 특히, 대부분의 중소기업은 사내전문가에 의한 현장 훈련이 전문성을 습득하는 유일한 기회이므로 정부차원에서 이들의 교수학습스킬을 지원하기 위한 체계적 지원이 요구된다.

넷째, 담당자 스스로가 자신의 개인역량 구좌제를 관리한다. 담당자 스스로가 자신의 역량개발에 대한 책임과 권한을 가지고 개인별로 역량 구좌를 관리함으로써 보다 유연하게 자신의 전문성과 경력을 체계적으로 관리할 수 있다. 또한 사내 경력활용에 있어서도 개인별 역량 수준을 진단하여 본인의 의사에 기초하여 직무전환이나 전배, 승진 등을 효율적으로 추진할 수 있다.

3) 경영전략과 직업능력개발 전략의 연계

첫째, 직업능력개발과 경영기획 및 전략, 인적자원관리 분야와의 전략적 연계성을 제고한다. 경영기획 및 전략은 재무적 자산으로서의 자원 관점에서, 인적자원관리는 인적자산으로서의 자원관리 관점에서 상호 연계하여 동시에 추진해야 사업의 전략을 성공적으로 지원할 수 있다. 한편, 인적자원확보에 있어서 아웃소싱은 하급 업무나 단기적으로 중요한 업무이나 향후 그다지 요구가 많지 않는 부분으로 한정하여야 한다. 대신에 조직차원에서 인적자원을 효율적으로 개발하고 활용함으로써 기업내부 인력의 유연성을 높임으로써 환경변화에 대비하여야 한다. 또한 기존 인력의 업무를 확대하고 새로운 업무를 창조할 수 있는 역량을 우선적으로 개발하고 강화해야 한다.

4) 현장중심의 자기주도적 학습 환경의 조성

첫째, 조직구성원에게 책임과 권한을 위양한다. 환경에서 새롭게 요구되는 역할을 수행하기 위해서는 기존에 직업능력개발 담당자가 하는 상당부분의 영역은 현장의 관리자나 조직구성원에게 이양되어야 한다. 가능한 최대의 범위에서 개인에게 직업능력개발에 대한 권한과 책임을 위양하고 이를 통하여 자기주도적 직업능력개발을 활성화하는 것이 필요하다.

둘째, 능력개발 역량 및 지식DB를 구축한다. 직업능력개발 부서는 팀원과 팀장으로서 조직구성원 모두에게 자신의 역량을 On-line상에서 스스로 평가하고 피드백을 검토할 수 있도록 환경을 조성하며, 조직구성원 스스로가 자신의 역량개발 계획을 수립하고 이를 상사와 협의하여 적절하게 자신의 개발계획을 세워서 참가하고 평가하는 것을 지원하는 것이 필요하다. 물론 여기에 필요한 학습소스는 사내 지식정보망을 통하여 얻을 수 있도록 한다.

셋째, 팀 중심의 학습공동체를 조성한다. 학습환경을 조성하기 위해서는 부서장을 포함한 부서 리더의 인식을 전환하여 직업능력개발을 부서장의 책임 하에 전개하도록 하여 부서 단위에서 학습조직의 모습을 구현하도록 지원한다. 또한 부서 단위로 해당 부서의 역량개발에 있어 현재 업무뿐만 아니라 미래까지 시간을 확대하여 역량을 개발함으로써 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 인재를 각 부서 리더의 주관 하에 개발할 수 있도록 직업능력개발담당자의 부서장에 대한 지원전략이 필요하다.

5) 직업능력개발의 파트너십 구축

첫째, 조직 내외부의 직업능력개발 이해관계자간의 연계를 강화한다. 지속적인 협의와 만남을 통하여 직업능력개발 이해관계자간 역할 구분과 연계를 강화하려고 시도하여야 한다. 특히, 대규모 기업의 경우, 가능하면 관계사로의 교육프로그램을 이양하고 넘겨주는 작업을 통하여 자체내 직업능력개발의 연구와 컨설팅기능을 강화하여야 한다. 또한 각 사별로 코디네이터를 선정하여 타사를 도와주고 지원해 주는 기능을 강화할 필요가 있다.

둘째, 타기업이나 전문기관과의 파트너십을 구축한다. 학교-노동시장-기업-실업시장을 총괄하여 직업능력개발 관련 정보를 다양화하고 입체화할 수 있

는 시스템을 구축하기 위하여 상호 협력할 필요가 있다. 또한 적재적소의 사회단위에서 효율적인 직업능력개발과 활용이 실현될 수 있도록 중소기업 훈련컨소시움처럼 협력이 증대되는 방향으로 추구하여야 한다.

6) 직업능력개발 대한 정부 정책의 지원

첫째, 정부차원에서 직업능력개발 담당자 지원을 위한 전략을 세워서 효율적인 직업능력개발 환경을 조성하고, 이를 통하여 직업능력개발 담당자의 채용과 선임을 확대하는 정책 환경을 조성할 필요가 있다.

둘째, 기업의 여건에 맞는 직업능력개발 담당 인력의 공급과 개발을 지원한다. 기업의 재교육에 따른 인적자원의 낭비를 줄이고 청년층의 현장 경험을 강화하기 위하여 기업체의 직업능력개발조직에서 수행하는 역할과 역량에 맞추어 관련 학과의 교과과정을 새롭게 편성할 필요가 있다.

셋째, 중소기업의 직업훈련의 컨소시움 활성화와 시설·훈련장비의 활용을 지원한다. 현재 추진중인 중소기업 직업훈련 컨소시움을 활성화하여 공동훈련을 강화하고, 시설 및 장비를 지원한다 (강순희 외, 2001). 또한, 교육훈련의 강화 차원에서 중소기업에 대한 대폭적인 지원, 교육훈련과정과 방법 개발을 위한 연수프로그램의 제공, 기업에 대한 교육훈련과정과 방법의 무료제공 등이 요구된다 (오영훈, 2001). 더불어 개선 방안으로 직업능력개발은 인적자산 형성의 수단으로 추진되어야 하며, 경영주의 직업능력개발에 대한 의식 전환이 필요하다. 직업능력개발업무의 체계적 수행을 위하여 전담부서나 전담자의 운영여건이 상대적으로 열악한 중소기업은 전담직원이나 전문성을 가진 겸임직원을 배치하여 직업능력개발전문가로서의 역량을 키워나갈 수 있도록 하기 위해 정부와 경영주의 지원이 필요하다.

넷째, 직업능력개발의 전문가로서의 성장을 지원할 정부지원의 조직이 요구된다. 영국의 인적자원투자 인증제 (Investors in People), 싱가포르의 인력개발 인증제(People Developer), 미국의 품질 대상 (Malcolm Baldrige National Quality Award) 처럼 직업능력개발의 질을 높이기 위하여 기업내 직업능력개발체제의 평가 및 지원을 담당하기 위하여 기업경영 및 직업능력개발 관리 경험이 풍부한 전문인력으로 구성된 'HRD 촉진본부(가칭)'를 설

계하고 이를 행정적·재정적으로 지원할 수 있는 방안이 필요하다 (이영현, 2000). 여기서는 진단, 평가, 개선방안 개발, 품질수준도달 확인평가, 직업능력개발 담당자 연수 등의 서비스를 제공한다. 더불어 기업의 직업능력개발체제 평가 기준 및 방식의 개발, 이에 따른 자문 및 평가도구와 운영매뉴얼의 개발 등의 R&D 업무, 둘째, 자문전문인력의 풀 구성을 통한 자문 등의 기능과 역할도 수행하게 된다. 기업내 직업능력개발 체제의 평가, 지원 희망기업에게 고용보험기금으로부터 필요비용을 HRD 촉진본부를 통하여 지원하며 지원비율은 중소기업에 혜택이 집중될 수 있도록 한다. 더불어 평가자문결과에 의거하여 구성원의 교육훈련비용과 프로그램개발비 등은 고용보험기금에서 현행 직업능력개발사업중 사업주에 대한 지원사업방식을 원용하여 지원한다. 이를 위하여 관련법령을 개정하고 직업능력개발 평가 및 지원에 관한 조항을 명확히 규정한다. 같은 맥락에서 직업능력개발을 강화하기 위하여 영국의 Invests in People(IiP) 기준은 직업능력개발의 전략적 접근을 측정하기 한 일반적 모델로 활용될 수 있다 (Walton, 1999. pp. 98-99).

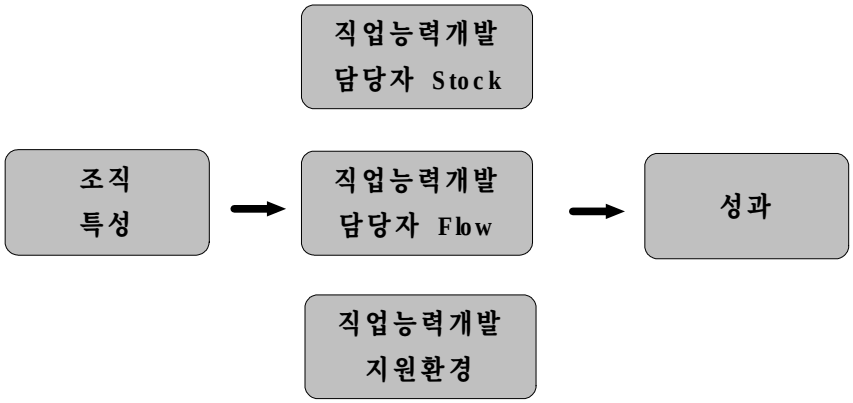
1. 경영자는 모든 조직구성원이 사업 목적을 달성할 수 있도록 개발해야 한다.
2. 정기적으로 모든 구성원의 훈련과 개발요구를 조사해야 한다
3. 채용과 고용과정을 통하여 개인을 훈련하고 개발해야한다
4. 업적을 평가하고 미래 효과성을 개선하기 위하여 교육훈련의 투자를 평가해야 한다.

결론적으로 점점 전문화, 다양화되고 있는 인적자원 부문의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 하루 빨리 우리기업에 필요한 역할과 역량을 규명하고, 이를 지원하기 위한 환경이 기업과 대학, 정부차원에서 제공되어야 한다.

III. 조사의 설계

1. 조사 모형

조사모형은 앞장에서 제시된 이론적인 내용과 관련 분야의 문헌을 참조하여 구성하였다. 조사 모형은 크게 5개의 하위 단계로 구성되어 있다. 세부적으로 살펴보면, 일반적인 조직의 특성, 직업능력개발 담당자의 저량(stock) 측면에서 본 직업능력개발담당조직의 실태와 담당자의 업무 특성에 대한 인식, 역할 및 역량의 현재 수준과 미래 요구로 구성되었으며, 직업능력개발 담당자의 채용에서 육성, 개발, 활용에 이르는 유량(Flow) 차원의 프로세스, 직업능력개발의 지원환경, 마지막으로 학습성과, 프로세스, 경영성과로 구성된 성과형태로 구성되어 있다.



[그림 III-1] 조사 모형

2. 조사 방법

연구의 방법으로는 기업내 담당자를 대상으로 설문조사, 전문가와 담당자를 대상으로 심층면담 조사와 연구 결과의 전반적 검토를 위한 전문가 협의회가 실시되었다.

가. 설문조사

1) 설문조사의 표본

설문조사의 대상자는 직업능력개발 담당자가 있는 기업은 직업능력개발 담당자 또는 부서장을 대상으로, 직업능력개발 담당자가 없는 기업은 관련 업무인 인사·총무 담당자(부서장)이었다. 표집규모는 조사 대상업체의 추출을 위한 기초자료로는 중앙고용정보원의 2000년도 고용보험 가입 사업장 DB를 활용하여 기업규모와 업종, 지역을 고려하여 층화추출방법(stratified sampling)을 사용하였다. 설문 응답률이 상당히 낮을 것으로 예상되어 설문응답률을 고려하여 설문회수기업 500개를 목표로 하여 3배수의 기업을 선정하였다. 전국의 500인 이상 대기업 600개와 499인 이하의 중소기업 900개를 표집하였다. 설문조사는 2002년 3월 15일부터 4월 15일까지 선정된 기업을 대상으로 실시한 결과, 주소이전이나 담당자 이동(전직, 퇴사)로 인하여 반송된 설문지가 340부, 응답한 설문지가 216부가 회수되었다. 설문지는 우편이나 e-mail을 통하여 수거되었다. 설문실시 후 10일 지난 시점에 설문을 응답하지 않은 사람을 대상으로 전화와 e-mail을 보내고 설문의 응답을 촉진하였다. 설문지중 응답이 불성실하거나 오류가 있는 설문, 한 기업에서 복수가 응답하는 경우를 제외하여 총 207부가 분석에 사용되었다. 총 설문지중 반송된 설문을 제외하면 회신율은 18.6%로 나타났다.

2) 설문조사 도구의 설계

가) 변수의 측정

(1) 조직특성

조직특성은 업종, 소재지, 종업원수, 매출액을 기준으로 구성하였다. 업종은 산업분류기준에 맞추어 제시하였고, 소재지는 인구의 규모에 의거하여 한국직업능력개발원에서 주로 활용하는 분류기준을 근거로 구성하였다. 종업원수와 매출액은 현황을 기재하게 하는 개방적 질문을 물었다.

(2) 직업능력개발담당자의 유량(flow)

채용과 선임에 관련하여 경력, 개인의 희망과 전공 중심으로 선정하였고, 육성 및 개발과 관련된 항목은 McConnell (1986)의 직업능력개발 부서를 평가하기 위한 항목(예, 교육훈련유무, 전문잡지구독 등)을 기준으로 선정하였다. 활용은 직업능력개발 담당자의 경로를 측정하기 위하여 직업능력개발 분야의 전문가로 활용하는지, 관련분야나 관련없는 분야로 활용하는 지에 대한 내용을 구성하였다.

(3) 직업능력개발 담당자의 저량(stock)

직업능력개발 담당자의 현황을 파악하기 위하여 담당자수와 담당업무의 평균 근속연수는 개방형 질문으로 구성하였다. 직무특성은 Hackman과 Oldham (1980)이 제시한 직무특성 요인에다 직업능력개발업무의 특성 중의 하나인 학습과 관련하여 전문성과 성장성의 내용을 추가하여 담당자가 자신의 업무 특성을 어떻게 인지하는 지를 조사하였다. 각 직무 특성은 상반되는 개념을 좌우로 배치하는 유의미척도법을 활용하여 응답자의 이해를 높이도록 하였다. 역할은 McLagan (1996)이 제시한 기준으로 9가지 역할을 기준으로 역할명보다는 구체적인 내용으로 설명하여 응답자가 이해하도록 보완하였다. 역량은 Rothwell 외(1999)의 ASTD 모델을 기준으로 역량명과 기술내용을 같이 제시하였는데, 세부 내용으로는 분석적역량그룹의 18개 역량, 사업역량군의 11개 역량, 대인역량군의 5개 역량, 리더십역량군의 7개 역량, 전문역량군의 6개, 테크놀로지역량군의 4개 역량에 전문가 의견을 반영하여 우리 상황에서 진행되는 '직업능력개발 사업의 이해에 대한 내용'을 전문역량에 추가하여 총 52개의 역량으로 구성하였다. 개방형 질문을 제외하고는

Likert 유형의 5점 척도 (1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다, 또는 1=낮다, 5=높다)를 사용하여 문항을 구성하였다.

(4) 업무 지원환경

업무 지원환경은 앞장에서 제기된 직업능력개발의 문제와 과제를 중심으로 전문가의 의견을 검토하여 선정하였다. 내용으로는 전략과의 연계여부, 경영층의 지원과 인식, 요구조사, 결과와 업무성과 연계, 인사와의 연계, 투자, 지식정보시스템, 학습 문화, 시설과 기자재로 표시하는 문항으로 구성되었다. Likert 유형의 5점 척도 (1=매우 미흡하다, 5=매우 우수하다)를 사용하여 문항을 구성하였다.

(5) 성과

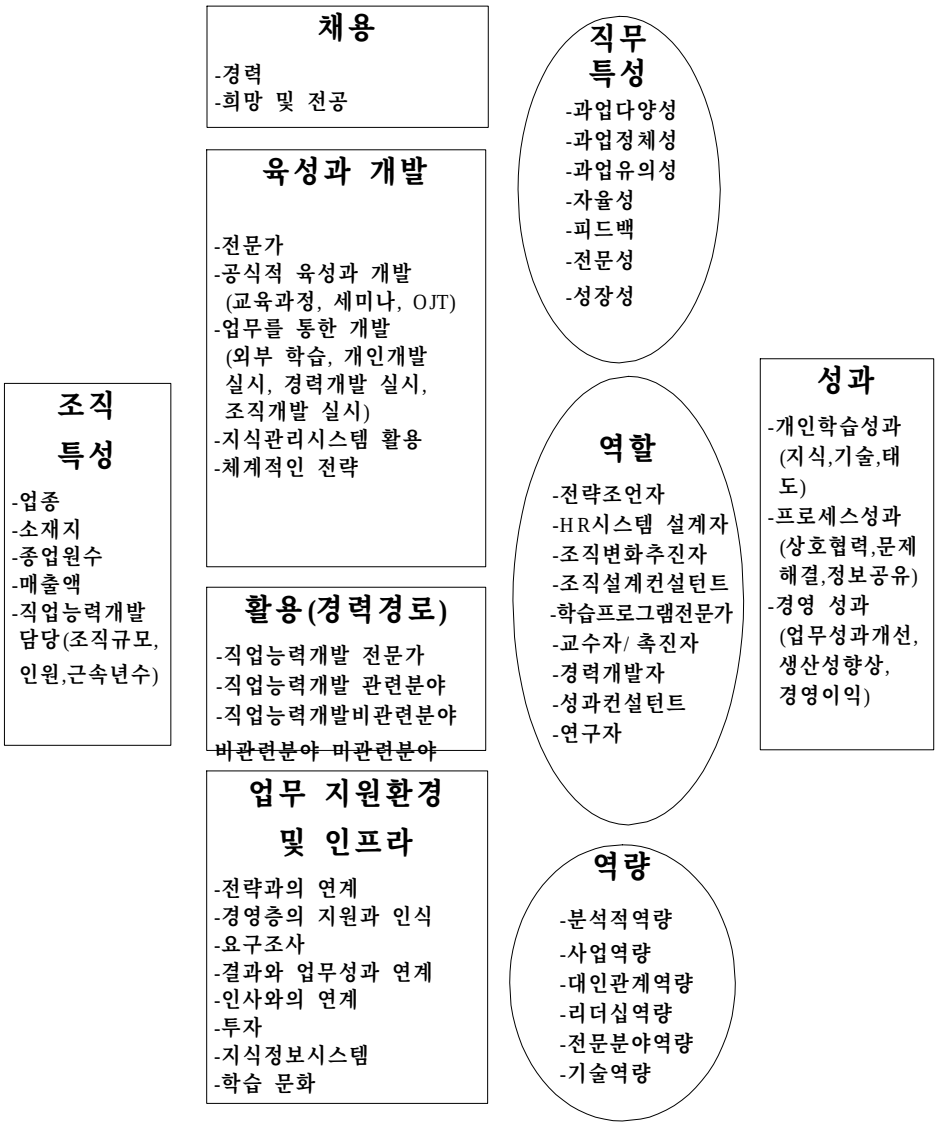
성과변수는 Swanson과 Holton (1999)의 성과진단 매트릭스에 기준하여 학습성과 (지식, 기술, 태도), 프로세스성과 (개인부서간 상호협력, 조직문제해결, 정보 공유)와 경영성과 (업무수행성과, 생산성 향상, 경영이익)를 기준으로 Likert 유형의 5점 척도 (1=낮다, 5=높다)를 사용하여 문항을 구성하였다.

(6) 지원방안에 대한 요구

지원방안에 대한 요구는 기존의 문헌연구와 사전 면담을 통하여 나온 지원방안을 중심으로 정부와 경영자의 측면에서 지원할 수 있는 방안으로 구성하였다. 측정은 Likert 유형의 5점 척도 (1=전혀 효과가 없을 것이다, 5=상당히 효과가 클 것이다)를 사용하였다.

3) 설문조사의 모형과 내용

최종적으로 확정된 설문조사의 모형과 세부 문항 내용은 다음과 같다 ([그림 Ⅲ-2], <표 Ⅲ-1> 참조).



[그림 Ⅲ-2] 설문조사의 모형

<표 Ⅲ-1> 설문조사 영역과 세부문항 내용

영 역	세 부 내 용
직업능력개발 담당자(조직) 실태	- 직업능력개발 업무 전임담당자(조직) 및 겸임 인력 유무 - 직업능력개발 담당자 채용 및 선임 - 직업능력개발 조직(담당자) 형태 - 직업능력개발 담당자 수 및 평균 근속 년수 - 직업능력개발 담당자 경력 경로 - 직업능력개발 담당자(조직) 업무 현황 - 직업능력개발 업무 특성
직업능력개발 담당자의 역할	- 인적자원전략 조언자 - 인적자원시스템 설계 및 개발자 - 조직변화 추진자 - 조직설계 컨설턴트 - 학습프로그램 전문가 - 교수자 · 촉진자 - 개인개발 및 경력상담자 - 성과 컨설턴트 - 연구자
직업능력개발 담당자의 역량	- 분석적 역량 그룹 - 사업 역량 그룹 - 대인 역량 그룹 - 리더십 역량 그룹 - 전문 역량 그룹 - 테크놀로지 역량 그룹
직업능력개발 관련 업무 환경	- 경영전략과 직업능력개발 전략과의 연계 - 인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식 - 교육참여자의 요구 반영 - 직업능력개발 결과와 업무 성과와의 연계 - 직업능력개발과 인사관리와의 연계 - 직업능력개발에 대한 투자 - 교육훈련을 위한 정보 전산망 구축 - 학습을 지원하는 조직문화 형성 - 직업능력개발 업무를 위한 시설과 기자재

(표계속)

영 역	세 부 내 용
직업능력개발 담당자의 성과	- 조직구성원의 업무 지식 향상 - 조직구성원의 업무 기술 향상 - 조직구성원의 조직인으로서의 태도 향상 - 개인간, 부서간 상호 협력 도움 - 조직 문제해결능력 향상 - 개인간, 조직간 정보공유 활성화 - 개인 업무 수행 도움 - 개인 생산성 향상 도움 - 회사 경영 이익 도움
직업능력개발 담당자 정부지원 방안	- 교육프로그램 제공 - 경영층의 참여와 지원을 유도하기 위한 지속적 정보제공 - 자격제도 신설 및 시행 - 전임 당담자 보유 기업에 대한 지원금 제고 - 담당자 육성을 위한 육성 장려금 지원 - 인적자원시스템 지원 - 국내외 성공사례 및 관련정보 정기적 홍보 및 소개 - 전문기관 및 자문인력그룹 조직을 통한 무료 컨설팅제공 - 직업능력개발 담당자 역할별 운영 매뉴얼 제공
직업능력개발 담당자 기업(경영자)지원 방안	- 사내 교육훈련 프로그램 제공 - 사외 교육훈련 프로그램 제공 - 직업능력개발 담당자에게 인사상 인센티브 제공 - 직업능력개발 시설과 기자재 강화 - 인적자원시스템 지원 - 인사와 직업능력개발 연계 강화

4) 측정의 타당성 및 신뢰도 분석

조사 항목의 타당성은 기존의 문헌에 기초하여 내용을 구성하여 풍부한 현장경험이 있는 경우 석사나 박사학위를 소지한 전문가 5인을 대상으로 질적 내용타당성(qualitative content validity)을 조사하였고, 기업의 규모에 따라 대기업 3인, 중소기업 2인의 직업능력개발 담당자 10인을 대상으로 사전 테스트를 실시하여 안면타당도(face validity)를 검토하였다. 타당도의 조사 내용은 (1) 내용이 일반적으로 받아들여지는가, (2) 직업능력개발과 관련된 영역이 명확하게 정의되었는가, (3) 측정목적에 적절한지, (4) 내용이 모든 사

항을 포함하는지, (5) 내용이 이해하기 쉽고 간결한 지에 관하여 의견을 조사하였고, 전문가와 담당자의 의견을 반영하여 설문을 수정하였다. 하지만, 설문지의 길이에 대한 의견은 내용의 포괄성과 간결성이 상충되는 부분으로 인하여 우선적으로 내용을 포괄하는 방향으로 전개하되 질문내용의 이해도를 높이기 위한 방향에 초점을 맞추었다.

신뢰도는 단항목의 경우 test-retest를 실시하여야 하나 기간의 제한성과 기업현장의 현실적인 접근에의 어려움으로 인하여 전문가 의견을 개진하는 수준에서 신뢰도는 측정하지 않았다. 단, 단항목이더라도 개방형질문과 기존의 이론적 배경에 기초하여 추출되었으므로 어느 정도 만족할 만한 신뢰도를 가질 수 있다고 가정하였다.

5) 데이터 처리

설문응답은 SPSS를 사용하여 조직규모와 직업능력개발 담당조직의 형태를 기준으로 하여 Chi-Square(X^2) 검정과 일원분산분석(ANOVA)를 실시하였고, 성과를 기준으로 하여 회귀분석(regression)을 실시하였다.

나. 면담조사

1) 면담조사의 대상자, 방법과 내용

면담 조사는 직업능력개발 분야에서 현장경험이 있고 석사학위 이상의 전문가를 7명 선정하였고, 대기업에서 6명, 중소기업에서 6명의 담당자를, 총 19명의 대상자를 선정하여 실시하였다. 장소는 대상자가 근무하는 곳에서 약 30분에서 2시간 정도 진행되었다. 전문가일수록 시간이 길게 소요되었다. 면담은 반구조화된(semi-structured) 면담지를 사용하여 가능하면 전문가와 담당자의 의견을 많이 청취하되 기본적인 내용을 조사할 수 있도록 실시하였다 (부록 2. 면담조사 매뉴얼 참조). 면담내용은 위의 설문과 마찬가지로 직업능력개발의 방향성과 활동영역 내용을 중심으로 면담을 시작하여 직업능력개발 담당자의 저량(stock)측면에서 요구되는 역할과 역량, 직업능력개발업

무 특성의 실태와 실태의 원인이 된 배경, 이어서 담당자의 양성-개발-활용 및 관리단계와 관련된 유량 프로세스의 내용, 그리고 지원환경의 실태현황과 원인, 성과 수준, 전문성 강화 및 업무 지원 환경 구축을 위한 의견을 조사하였다.

2) 면담내용의 분석

기술된 면담내용은 조사항목에 기준하여 내용을 구분하고 공통된 내용과 차이나는 내용 중심으로 분류하여 주제를 도출하였다. 주제 도출시 개인의 견해를 가능하면 배제하기 위하여 연구진 3명이 도출된 주제에 대하여 기술된 면담초고를 기초로 하여 의견을 나누어서 정확성을 기하였다.

다. 전문가 협의회와 내부 간담회

1) 전문가 협의회와 내부간담회의 대상과 절차

직업능력개발 담당자 지원 방향에 대하여 정부의 관계부처 실무자, 기업의 전문가, 연구기관 및 대학의 전문가를 대상으로 전문가 협의회를 개최하였다. 우선적으로 1차 내부 간담회를 개최하여 연구 방향과 더불어 기존의 직업능력개발의 정의와 영역, 담당자의 역량과 역할을 규명하고 제기된 현행 직업능력개발의 현행 문제점의 가능한 해결방안에 관한 아이디어를 모았다. 이어서 1차 전문가 협의회에서는 분석된 설문결과와 면담결과를 중심으로 능력개발 담당자 지원 방안에 대한 원칙과 실행 계획에 대한 구체적 의견을 수렴하였다. 2차 내부간담회에서는 최종적인 지원 방안을 놓고 지원방안의 기준(예, 적합성과 실천 가능성 등)을 중점으로 하여 제시된 방안에 대하여 검토하였다. 이를 통하여 지원방안의 현실성과 적용에 대하여 우선순위와 아이디어를 수집하였다.

Ⅳ. 직업능력개발 담당자의 전문성, 업무 지원환경의 실태와 요구 조사 결과

1. 직업능력개발담당자 설문조사 결과

가. 설문응답기업의 특성

유효한 응답지 207부를 대상으로 설문응답기업의 특성을 분석한 결과는 다음 <표 Ⅳ-1>과 같다.

표본대상 중에서 제조업은 48.3%이고, 비제조업은 41.7%로 나타났다. 소재지별로 보면 서울이 51.2%, 서울을 제외한 지역이 47.4%, 무응답 1.4%로 나타났다. 종업원 규모별로는 299인 이하 기업이 33.3%, 300-999인 규모의 기업이 11.1%, 1,000-4,999명 규모의 기업이 29.0%, 5,000인 이상이 기업이 19.8%로 나타났다. 조직규모의 중앙값은 1,000명(평균=4,361명, 표준편차=9030.46)으로 나타났다. 여기에서 볼 때, 전반적인 설문에 응답한 기업이 중소기업보다는 직업능력개발업무를 충실히 수행할 가능성이 높은 대기업 위주로 편중되어 있음을 알 수 있다. 직위별로는 관리자급 (과장-임원)이 52.1%, 담당자급(사원-대리)이 45.9%로 나타났다.

<표 Ⅳ-1> 설문응답자의 일반사항

구 분		빈도수	구성비(%)
계		207	100.0
업종	생활관련제조업(식품,제약,섬유,의류)	29	14.0
	가공조립형제조업(석유,기계,통신,자동차)	43	20.8
	기초소재형제조업(목재,종이,화학,금속)	28	13.5
	금융보험업(은행,보험,증권)	23	11.1
	건설/ 전기/ 가스/ 수도업	9	4.3
	정보통신/ 컴퓨터관련산업	23	11.1
	도소매업/ 음식/ 숙박업/ 유통무역업	7	3.4
	기타 서비스업(언론,출판,문화,교육,의료)	39	18.8
	무응답	6	2.9
소재지	서울	106	51.2
	광역시	25	12.1
	기타 대도시 및 중소도시	52	25.1
	군(읍, 면)	21	10.1
	무응답	3	1.4
조직규모	49명 이하	41	19.8
	50~299 명	28	13.5
	300~999 명	23	11.1
	1000~4999 명	60	29.0
	5000명 이상	41	19.8
	무응답	17	8.2
직위	사원	49	23.7
	대리	46	22.2
	과장	59	28.5
	부서장(부장,차장)	40	19.3
	임원	9	4.3
	무응답	4	1.9
소속부서	직업능력개발부서	100	48.3
	인사(총무)부서	67	32.4
	기획/ 지원부서	21	10.1
	기타	15	7.2
	무응답	4	1.9

나. 직업능력개발 담당자 전문성 현황 및 지원 실태

1) 직업능력개발 담당자(조직)의 실태

가) 직업능력개발 업무 전임 담당자(조직) 및 겸임 인력 유무

<표 Ⅳ-2>에 따르면 응답한 기업의 경우 전체의 74.4%가 전임이나 겸임담당자를 두고 있는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-2> 직업능력개발 업무 전임 담당자(조직) 및 겸임 인력 유무

구 분	빈도수	구성비
없다	53	25.6
있다	154	74.4
합계	207	100.0

<표 Ⅳ-3>에서 조직규모별로 살펴보면, 규모가 커질수록 담당자의 수가 증가하는 것으로 나타나고 있다. 5,000명 이상 규모의 조직은 담당자가 100.0%가 있으며, 1,000-4,999 규모의 조직은 94.7%, 300-999규모는 87.0%, 50-299인 규모는 46.4%, 1-49인 규모는 24.4%가 있는 것으로 나타났다. 전임 또는 겸임의 담당자(조직)이 있는 경우에 조직규모별로 살펴보면 300-999인의 조직규모를 경계로 이상을 경계로 직업능력개발조직의 형태가 달라지게 나타나고 있다. 1,000인 이상의 기업규모에서는 팀(과)단위 이상의 직업능력개발조직을 두고 있는 경향이 높고, 300~999명의 기업규모는 겸임자부터 전담부서를 둔 경우까지 다양하게 나타났다. 하지만, 299명 이하의 중소기업은 인력부족으로 인하여 응답기업의 절반 이상이 담당자가 없고, 있더라도 겸임하는 경우가 대부분인 것으로 나타났다. 이런 기업규모별 차이에 따른 직업능력개발조직의 형태는 $p<.001$ 수준에서 유의미하게 나타나고 있다 (<표Ⅳ-3>, <표Ⅳ-4>참조). 여기에서 볼 때, 현재의 기업 상황에서는 다른 조건을 제외하고, 기업규모만을 가지고 직업능력개발 조직형태를 고려하면, 팀단위조직을 갖추기 위해서는 1,000인 이상의 규모가 나타나고 있으며, 전담자가 있기 위해서는 기업규모가 300인 이상의 기업이 필요하다고 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-3> 조직규모별 직업능력개발 담당자 인력 유무

구 분			조직규모					전 체
			49명 이하	50~299명	300 999명	1000 4999명	5000명 이상	
직업능력 개발 담당자 인력 유무	없음	빈도 (비율)	31 (75.6)	15 (53.6)	3 (13.0)	3 (5.0)	-	52 (27.4)
	있음	빈도 (비율)	10 (24.4)	13 (46.4)	20 (87.0)	54 (94.7)	41 (100.0)	138 (72.6)
전체		빈도 (비율)	41 (100.0)	28 (100.0)	23 (100.0)	57 (100.0)	41 (100.0)	190 (100.0)

X^2=89.507, df=4, p=0.000

<표 Ⅳ-4> 조직규모별 직업능력개발담당자의 조직 실태

구 분			조직규모					전체
			49명 이하	50~299명	300 999명	1000 4999명	5000명 이상	
직업 능력 개발 조직 형태	다른 업무와 겸임하는 담당자 있음(필요할 때 담당자 임명)	빈도 (비율)	4 (44.4)	7 (53.8)	3 (15.0)	1 (1.9)	3 (7.5)	18 (13.3)
	전담조직은 없으나 전임 담당자가 있음	빈도 (비율)	2 (22.2)	2 (15.4)	5 (25.0)	7 (13.2)	1 (2.5)	17 (12.6)
	전담 과장 및 담당자를 두고 있는 과단위 조직	빈도 (비율)	1 (11.1)		6 (30.0)	15 (28.3)	3 (7.5)	25 (18.5)
	전담 부서장 및 담당자를 두고 있는 부(팀)단위 조직	빈도 (비율)	2 (22.2)	4 (30.8)	6 (30.0)	21 (39.6)	17 (42.5)	50 (37.0)
	전담 임원 및 담당자를 두고 있는 인력개발원 중심의 운영조직	빈도 (비율)				9 (17.0)	16 (40.0)	25 (18.5)
전 체		(빈도) 비율	9 (100)	13 (100)	20 (100)	53 (100)	40 (100)	135 (100)

X^2=54.647 df=20, p=0.000

나) 직업능력개발 담당자가 없는 이유

직업능력개발의 담당자가 없는 경우는 전체응답자의 64.6%가 조직규모가 작아서 두기 어렵다고 인식하는 반면에 외부전문기관을 활용하는 것이 효율적이라고 인식하는 비율이 18.8%로 나타났으며, 필요성을 느끼지 못하는 기업은 응답자의 16.7%로 나타나고 있다 (<표 Ⅳ-5> 참조). 하지만 조직규모에 따라서 담당자가 없는 이유는 $p<.05$ 수준에서 유의미한 차이를 보이고 있지 않다 (<표 Ⅳ-6>참조). 담당자가 없는 기업의 경우, 응답자의 83.3%가 직업능력개발의 필요성을 인식하고 있다고 볼 때, 조직규모가 작은 기업에 대한 직업능력개발의 지원 필요성이 우선적으로 나타나고 있다고 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-5> 직업능력개발 담당자가 없는 이유

담당자 없는 이유	빈 도	구성비
필요성을 그다지 못느낌	8	16.7
조직규모가 작아 담당자 두기 어려움	31	64.6
필요시 외부 전문교육훈련기관을 활용하는 것이 효율적	9	18.8
합 계	48	100.0

<표 Ⅳ-6> 조직규모별 담당자가 없는 이유의 교차 분석

구 분			조직규모				전체
			49명 이하	50~299명	300 999명	1000 4999명	
담당자 없는 이유	필요성을 그다지 못느낌	빈도	4	4			8
		(비율)	(14.8)	(26.7)			(17.0)
	조직규모가 작아 담당자 두기 어려움	빈도	19	8	2	1	30
		(비율)	(70.4)	(53.3)	(66.7)	(50.0)	(63.8)
	필요시 외부 전문교육훈련기관을 활용하는 것이 효율적	빈도	4	3	1	1	9
		(비율)	(14.8)	(20.0)	(33.3)	(50.0)	(19.1)
전체		빈도	27	15	3	2	47
		(비율)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

$X^2=3.832$ df=6, $p=0.699$

다) 직업능력개발 조직(담당자)의 형태와 인원규모, 평균근속연수

다음의 <표 Ⅳ-7>에서 보면, 직업능력개발 담당자(조직)의 형태는 응답자의 33.8%가 전담부서장이 있는 부단위의 조직으로 나타났으며, 23.8%가 인력개발원 중심의 운영조직을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 Ⅳ-7> 직업능력개발 조직(담당자) 형태

조직형태	빈 도	구성비
다른 업무와 겸임하는 담당자 있음(필요할 때 담당자 임명)	20	13.2
전담조직은 없으나 전임 담당자가 있음	19	12.6
전담 과장 및 담당자를 두고 있는 과단위 조직	25	16.6
전담 부서장 및 담당자를 두고 있는 부(팀)단위 조직	51	33.8
전담 임원 및 담당자를 두고 있는 인력개발원 중심의 운영조직	36	23.8
합 계	151	100.0

담당자 인원수의 중앙값은 7.0명 (평균=15.3, 표준편차=26.8)로 나타났으며, 최대인원은 200명으로 나타났다. 평균근속연수에 있어서는 평균근속연수는 5.2년(표준편차=3.6)으로 나타나고 있으며 최대값으로 25년이 나타났다 (<표 Ⅳ-8> 참조).

<표 Ⅳ-8> 직업능력개발 담당자 수 및 직업능력개발 업무 근속년수

구분	평균	중앙값	최빈값	표준편차	최소값	최대값
담당자수	15.3	7.0	1.0	26.5	1.0	200
근속년수	5.2	5.0	5.0	3.7	1.0	25

직업능력개발 조직형태별로 살펴보면 겸임의 경우는 2.6명 (표준편차=3.03), 전임담당자 2.4명(표준편차=1.65), 과단위 조직 5.2명 (표준편차=3.71),

부단위조직 17.1(표준편차=25.95), 인력개발원규모의 경우 36.0명(표준편차=38.21)으로 나타나고 있다 (<표 Ⅳ-9>, <표 Ⅳ-10>, <표 Ⅳ-11> 참조).

<표 Ⅳ-9> 조직규모별 직업능력개발 담당자수

조직규모 \ 담당자수	평균	표준편차	사례수
49명이하	6.90	8.608	10
50 299명	7.62	11.515	13
300 999명	2.55	1.504	20
1000 4999명	9.57	10.277	54
5000명이상	28.33	36.961	40
합계	13.64	23.339	137

<표 Ⅳ-10> 분산분석(담당자수 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
담당자수 * 조직규모	집단간	12904.569	4	3226.142	6.961	0.000
	집단내	61176.906	132	463.461		
	합계	74081.474	136			

<표 Ⅳ-11> 조직형태별 직업능력개발 담당자수

조직형태 \ 담당자수	평균	표준편차	사례수
다른 업무와 겸임하는 담당자 있음(필요할 때 담당자 임명)	2.60	3.033	20
전담조직은 없으나 전임 담당자가 있음	2.44	1.653	18
전담 과장 및 담당자를 두고 있는 과단위 조직	5.24	3.711	25
전담 부서장 및 담당자를 두고 있는 부(팀)단위 조직	17.06	25.949	50
전담 임원 및 담당자를 두고 있는 인력개발원 중심의 운영조직	36.03	38.210	33
전 체	15.54	26.694	146

<표 Ⅳ-12> 분산분석(담당자수 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
평균근속년수 * 조직형태	집단간	23058.659	4	5764.665	10.126	0.000
	집단내	80267.594	141	569.274		
	합계	103326.253	145			

조직규모와 직업능력개발 조직형태별로 담당자의 평균근속연수를 살펴보면, 평균 근속 연수는 $p<.05$ 수준에서 유의미한 차이를 보이지는 않았는데, 이는 경제위기 이후 상당수의 직업능력개발담당자 부서를 축소하는 것에 일부 기인하거나, 기업의 인적자원의 순환 상황에 좌우되는 경우도 원인이 될 수 있다 (<표 Ⅳ-13>, <표 Ⅳ-14>, <표 Ⅳ-15>, <표 Ⅳ-16>참조).

<표 Ⅳ-13> 조직규모별 평균 근속 년수

조직규모	평 균	표준편차	사례수
49명이하	3.80	2.781	10
50 299명	3.50	2.393	12
300 999명	5.21	5.440	19
1000 4999명	4.91	3.685	53
5000명이상	5.94	3.234	41
합계	5.06	3.734	135

<표 Ⅳ-14> 분산분석 (평균근속년수 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
평균근속년수 * 조직규모	집단간	78.361	4	19.590	1.423	0.230
	집단내	1789.809	130	13.768		
	합계	1868.169	134			

<표 Ⅳ-15> 조직형태별 평균근속년수

조직형태	평 균	표준편차	사례수
다른 업무와 겸임하는 담당자 있음(필요할 때 담당자 임명)	3.66	2.719	19
전담조직은 없으나 전임 담당자가 있음	4.42	3.774	18
전담 과장 및 담당자를 두고 있는 과단위 조직	4.18	2.327	25
전담 부서장 및 담당자를 두고 있는 부(팀)단위 조직	5.74	3.901	49
전담 임원 및 담당자를 두고 있는 인력개발원 중심의 운영조직	5.73	2.647	33
합 계	5.03	3.305	144

<표 Ⅳ-16> 분산분석 (평균근속년수 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
평균근속년수 * 조직형태	집단간	101.802	4	25.451	2.423	0.051
	집단내	1459.939	139	10.503		
	합계	1561.742	143			

다. 저량(stock) 측면에서 본 직업능력개발 담당자 실태와 요구: 업무특성, 역할과 역량

1) 직무특성

담당자의 직무몰입, 만족도와 관련이 높은 직무특성을 분석한 결과, 전반적으로 대체로 만족하는 수준(3.50/ 5.00점 척도)에서 과업의 정체성, 전문성, 학습성, 다양성, 중요성, 피드백, 자율성 순으로 높게 인식하고 있었다. 하지만 조직규모보다는 담당조직형태의 규모에 커짐에 따라서 직무특성을 높게 인식하고 있었으며, 인식차이가 많이 벌어지고 있는 것으로 나타났다. 특히, 겸임담당자의 경우는 다른 조직형태와의 달리 업무특성을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이런 차이는 조직규모측면에서 본 과업중요성을 제외하고는 모든 직무특성이 조직규모와 담당조직형태에 있어서 $p<.05$ 수준에서

유의미한 차이를 나타내고 있다 (<표 Ⅳ-17>, <표 Ⅳ-18>, <표 Ⅳ-19>, <표 Ⅳ-20> 참조).

직무특성이 의미감, 책임감, 결과에 대한 지식 등의 세가지 주요 심리적 상태를 유도하고 구성원들의 내적동기와 만족감을 불러일으킨다는 측면에서 보면 (이지우 외, 2001), 담당조직형태가 상당하게 직무특성에 영향을 주는 것으로 인식할 수 있다. 단, 겸임의 경우에는 직업능력개발 업무가 담당자에게 주는 의미, 책임감, 결과에의 관심이 소홀해 질 수 있고, 만족도가 떨어져서 타업무로의 이동가능성도 높다. 이런 점에서 볼 때, 겸임담당자에게 적절한 직무몰입과 만족도를 높일 수 있는 방안이 필요하다.

<표 Ⅳ-17> 조직형태별 직업능력개발 업무 특성의 인식

구 분		다양한 영역 업무 취급	계획/ 실행/ 평가/ 통제까지 모두 담당자 추진	중요한 직무로 인식	충분한 자율성 보장	피드백	복잡, 다양, 전문적 경험 필요	충분한 학습기회 제공 및 성장에 도움
전체평균 (표준편차)		**3.59 (1.045)**	**3.88 (1.075)**	**3.52 (1.058)**	**3.42 (0.968)**	**3.47 (0.841)**	**3.80 (0.925)**	**3.63 (1.114)**
조직형태	다른 업무와 겸임하는 담당자	2.65 (1.137)	3.10 (1.334)	2.90 (0.912)	2.80 (0.951)	2.74 (0.859)	3.21 (1.134)	2.75 (1.333)
	전담조직 없고 전임 담당자	3.21 (0.918)	3.37 (1.257)	2.89 (1.150)	3.00 (1.106)	3.07 (0.821)	3.84 (0.898)	3.21 (0.976)
	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	3.84 (0.898)	4.32 (0.690)	3.71 (1.042)	3.52 (0.823)	3.38 (0.729)	3.72 (0.678)	3.88 (0.881)
	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	3.57 (1.044)	3.92 (0.997)	3.53 (1.065)	3.41 (0.942)	3.61 (0.826)	3.84 (0.946)	3.71 (1.188)
	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	4.19 (0.668)	4.19 (0.856)	4.00 (0.793)	3.86 (0.798)	3.96 (0.506)	4.14 (0.762)	4.06 (0.791)

<표 Ⅳ-18> 분산분석 (직업능력개발 업무 특성 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
다양한 영역 업무 취급 * 조직형태	집단-간	35.141	4	8.785	9.926	0.000
	집단-내	129.217	146	0.885		
	합계	164.358	150			
계획/ 실행/ 평가/ 통제까지 모두 담당자 추진 * 조직형태	집단-간	25.623	4	6.406	6.277	0.000
	집단-내	148.986	146	1.020		
	합계	174.609	150			
중요한 직무로 인식 * 조직형태	집단-간	24.240	4	6.060	6.134	0.000
	집단-내	143.254	145	0.988		
	합계	167.493	149			
충분한 자율성 보장 * 조직형태	집단-간	18.259	4	4.565	5.458	0.000
	집단-내	122.098	146	0.836		
	합계	140.358	150			
피드백 여부 * 조직형태	집단-간	23.495	4	5.874	10.464.	0.001
	집단-내	81.954	146	0.561		
	합계	105.450	150			
복잡, 다양, 전문적 경험 필요 * 조직형태	집단-간	10.998	4	2.750	3.504	0.009
	집단-내	113.775	145	0.785		
	합계	124.773	149			
충분한 학습기회 제공 및 성장에 도움 * 조직형태	집단-간	27.207	4	6.802	6.129	0.000
	집단-내	162.025	146	1.110		
	합계	189.232	150			

<표 Ⅳ-19> 조직규모별 직업능력개발 업무 특성

구 분		다양한 영역 업무 취급	계획/ 실행/ 평가/ 통제까지 모두 담당자 추진	중요한 직무로 인식	충분한 자율성 보장	피드백	복잡, 다양, 전문적 경험 필요	충분한 학습기회 제공 및 성장에 도움
전체평균 (표준편차)		**3.59 (1.045)**	**3.88 (1.075)**	**3.52 (1.058)**	**3.42 (0.968)**	**3.47 (0.841)**	**3.80 (0.925)**	**3.63 (1.114)**
조직 규모	49명이하	3.40 (1.430)	3.10 (1.287)	3.60 (1.174)	3.70 (0.675)	3.40 (1.028)	4.10 (1.287)	3.80 (1.135)
	50 299명	3.08 (1.115)	3.31 (1.182)	3.08 (1.115)	2.46 (1.266)	2.74 (1.073)	2.92 (1.115)	2.77 (1.363)
	300 999명	2.95 (0.999)	3.70 (1.218)	3.11 (1.150)	3.10 (1.021)	3.11 (0.943)	3.65 (1.040)	3.25 (1.209)
	1000 4999명	3.60 (0.863)	4.23 (0.780)	3.63 (1.063)	3.42 (0.823)	3.54 (0.706)	3.77 (0.708)	3.84 (0.922)
	5000명이상	4.05 (0.921)	3.85 (1.152)	3.68 (0.960)	3.80 (0.928)	3.83 (0.684)	3.98 (0.821)	3.80 (1.100)

<표 Ⅳ-20> 분산분석 (직업능력개발 업무 특성 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
다양한 영역 업무 취급 * 조직규모	집단-간	20.563	4	5.141	5.375	0.000
	집단-내	127.213	133	0.956		
	합계	147.775	137			
계획/ 실행/ 평가/ 통제까지 모두 담당자 추진 * 조직규모	집단-간	15.962	4	3.991	3.657	0.007
	집단-내	145.139	133	1.091		
	합계	161.101	137			
중요한 직무로 인식 * 조직규모	집단-간	7.221	4	1.805	1.621	0.173
	집단-내	147.028	132	1.114		
	합계	154.248	136			
충분한 자율성 보장 * 조직규모	집단-간	20.872	4	5.218	6.066	0.000
	집단-내	114.403	133	0.860		
	합계	135.275	137			
피드백 여부 * 조직규모	집단-간	15.050	4	3.763	5.892	0.000
	집단-내	86.851	136	0.693		
	합계	101.901	140			
복잡, 다양, 전문적 경험 필요 * 조직규모	집단-간	12.404	4	3.101	4.055	0.004
	집단-내	101.719	133	0.765		
	합계	114.123	137			
충분한 학습기회 제공 및 성장에 도움 * 조직규모	집단-간	15.550	4	3.887	3.339	0.012
	집단-내	154.856	133	1.164		
	합계	170.406	137			

2) 담당자의 역할 실태와 요구

직업능력개발담당자의 현재 역할 수행에 있어서는 학습프로그램전문가, 교수자·촉진자, 인적자원시스템설계개발자 순으로 수행도가 3.3-3.4 정도로(5.0척도 기준) 평균 수준 이상으로 나타난 반면, 연구자, 경력개발상담자, 조직설계컨설턴트의 역할은 낮게(2.8-2.9) 수행하고 있는 것으로 나타났다. 미래 중요도 측면에서 보면, 제시된 모든 역할이 중요하다고(4.0 이상) 인식하고 있었다. 이중에서 직업능력개발의 방향성과 마찬가지로 인적자원전략조언자, 조직변화추진자, 인적자원시스템 설계 및 개발자, 학습프로그램 전문가에 대한 역할은 상대적으로 우선순위가 높은(4.3-4.4) 것으로 인식하고 있었다. 미래중요도와 현재수준의 차이를 통한 우선순위를 살펴보면, 경력개발상담자, 연구자, 성과컨설턴트 순으로 나타났다. 특히 경력개발상담자는 경제위기 이전에는 그다지 요구가 높지 않았으나 상시적인 구조조정시대로 접어 듬에

따라 중요도가 높게 인식되고 있고, 연구자와 성과컨설턴트의 역할은 대다수의 기업에서 그다지 수행하지 못하고 있는 것에 기인하는 것으로 보인다. 위의 내용에 기초하여 향후에 우선적으로 수행해야 할 순위가 높은 역할은, 직업인적자원전략조언자, 조직변화추진자, 학습프로그램전문가, 인적자원설계개발자, 경력개발상담자, 성과컨설턴트 순으로 나타났다.

<표 Ⅳ-21> 직업능력개발 담당자(조직)의 역할 (현재수행도와 미래중요도)

구 분		인적자원 전략 조언자	인적자원 시스템 설계 및 개발자	조직변화 추진자	조직설계 컨설턴트	학습프로그램 전문가	교수자 · 촉진자	개인개발 및 경력 상담자	성과 컨설턴트	연구자
전체	미래	4.38 (0.770)	4.34 (0.820)	4.35 (0.772)	4.04 (0.745)	4.33 (0.742)	4.18 (0.729)	4.26 (0.820)	4.25 (0.730)	4.20 (0.789)
	현재	3.07 (1.052)	3.31 (1.010)	3.09 (0.934)	2.88 (0.951)	3.45 (0.986)	3.43 (1.018)	2.83 (1.078)	2.92 (0.973)	2.81 (1.037)
	GAP	1.31	1.03	1.25	1.16	0.88	0.75	1.43	1.34	1.39
조직 규모 49인 이하	미래	4.20 (0.919)	4.20 (1.033)	4.40 (0.699)	4.20 (0.789)	4.50 (0.527)	4.40 (0.699)	4.50 (0.850)	4.50 (0.707)	4.50 (0.527)
	현재	2.90 (0.994)	3.00 (1.414)	2.80 (1.229)	2.80 (1.135)	3.20 (1.229)	3.20 (1.135)	3.00 (1.333)	2.70 (0.949)	2.60 (0.843)
	GAP	1.30	1.20	1.60	1.40	1.30	1.20	1.50	1.80	1.90
조직 규모 50~ 299인	미래	4.38 (0.870)	4.38 (0.870)	3.92 (0.760)	4.15 (0.555)	4.00 (0.816)	3.85 (0.555)	4.08 (0.793)	4.00 (0.816)	4.08 (0.862)
	현재	2.69 (1.109)	2.38 (1.044)	2.62 (1.325)	2.46 (1.050)	2.54 (1.050)	2.62 (1.261)	2.25 (1.357)	2.38 (1.193)	2.08 (1.115)
	GAP	1.69	2.00	1.31	1.69	1.46	1.23	1.83	1.62	2.00
조직 규모 300~ 999인	미래	3.09 (0.976)	3.41 (0.981)	3.09 (0.759)	2.83 (0.986)	3.44 (0.839)	3.56 (0.816)	2.59 (0.901)	2.85 (0.899)	2.67 (0.911)
	현재	2.75 (1.251)	2.90 (0.718)	2.95 (0.887)	2.70 (0.801)	3.20 (1.005)	2.70 (0.979)	2.50 (1.192)	2.70 (0.801)	2.55 (0.945)
	GAP	0.34	0.51	0.14	0.13	0.24	0.86	0.09	0.15	0.12
조직 규모 1000~ 4999인	미래	3.40 (0.955)	3.70 (0.823)	3.43 (0.813)	3.21 (0.951)	3.98 (0.800)	3.98 (0.733)	3.40 (0.955)	3.25 (0.981)	3.40 (1.033)
	현재	3.09 (0.976)	3.41 (0.981)	3.09 (0.759)	2.83 (0.986)	3.44 (0.839)	3.56 (0.816)	2.59 (0.901)	2.85 (0.899)	2.67 (0.911)
	GAP	0.31	0.29	0.33	0.37	0.53	0.42	0.81	0.40	0.73
조직 규모 5000인 이상	미래	4.45 (0.815)	4.33 (0.944)	4.45 (0.904)	4.00 (0.827)	4.40 (0.778)	4.40 (0.709)	4.40 (0.810)	4.35 (0.770)	4.33 (0.888)
	현재	3.40 (0.955)	3.70 (0.823)	3.43 (0.813)	3.21 (0.951)	3.98 (0.800)	3.98 (0.733)	3.40 (0.955)	3.25 (0.981)	3.40 (1.033)
	GAP	1.05	0.63	1.03	0.79	0.43	0.43	1.00	1.10	0.93

3) 담당자의 역량 실태와 요구

다음의 <표 Ⅳ-22>에서 전문성과 관련된 현재의 역량수준을 살펴보면, 컴퓨터의사소통, 윤리적행동, 의사소통네트워크, 대인관계구축 등의 대인관계역량 수준이 3.5-3.7 수준으로 높게 나타났으며, 이어서 교육훈련이론과 기법, 직업능력개발사업의 이해 순으로 전통적인 내용과 업무상 자주 접하는 업무에 기인한 역량이 높은 것으로 나타났다. 수행도가 낮은(2.5-2.7) 역량은 최근에 대두하고 있는 지적자산이론과 기법, 지식경영시스템개발과, 인적자원관리에서 다루었던 보상이론과 기법, 채용이론과 기법의 수준이 낮은 것으로 나타났다. 미래중요도 측면에서 보면, 비전제시, 대인관계구축, HRD프로그램 평가, 윤리적행동, 성과지원전산시스템(EPSS), 성과자료분석, 컴퓨터의사소통, 의사소통네트워크 순으로 높게(4.3-4.4) 나타났다. 이들 중 비전제시는 평생직장의 개념이 무너지면서 평생직업인으로서의 개념이 강화됨에 따라 요구되고 있으며, 성과와의 연계측면에서 본 성과자료분석, 프로그램 평가의 요구가 높으며, 여전히 고객과의 관계성이 높은 업무인 이유로 대인관계역량은 여전히 높게 인식하고 있다. 미래중요도와 현수준과의 차이측면에서 보면 성과평가와 관련된 비용이익분석, 보상이론기법, HRD프로그램평가, 목표대비 결과평가의 역량차이가 크며, 새로이 대두하는 지적자산이론기법과 지식경영시스템의 개발도 차이가 큰 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-22> 직업능력개발 담당자(조직)의 역량(전체)

역 량	미래중요도	표준편차	현재수행도	표준편차	GAP
비전제시	4.41	0.713	3.22	1.067	1.19
대인관계구축	4.36	0.707	3.53	0.932	0.83
HRD프로그램평가	4.36	0.733	3.08	1.003	1.28
윤리적행동	4.35	0.766	3.70	0.952	0.65
EPSS	4.34	0.720	3.22	1.056	1.12
성과자료분석	4.33	0.733	2.95	1.018	1.38
컴퓨터의사소통	4.32	0.786	3.75	0.922	0.57
의사소통네트워크	4.32	0.786	3.67	0.982	0.65
목표관리	4.30	0.762	3.49	0.824	0.81
리더십	4.29	0.765	3.26	0.912	1.03
비즈니스이슈파악	4.29	0.710	3.31	0.991	0.98
지지및옹호	4.28	0.752	3.22	1.009	1.07
프로그램선정	4.27	0.714	3.10	1.008	1.17
역량선정	4.27	0.714	3.30	1.055	0.97
목표대비결과평가	4.26	0.707	2.96	1.038	1.30
자문/ 컨설팅	4.26	0.750	3.10	0.919	1.16
팀활성화	4.25	0.777	3.36	0.949	0.88
교육훈련이론과기법	4.25	0.739	3.50	0.958	0.74
피드백	4.24	0.752	3.25	1.006	0.99
신테크놀로지의활용	4.23	0.776	3.13	0.978	1.10
변화이해능력	4.23	0.817	3.20	0.926	1.03
촉진	4.22	0.734	3.16	0.952	1.06
프로그램모니터링	4.22	0.692	3.23	0.967	0.99
비즈니스지식	4.19	0.725	3.19	0.885	0.99
업계상황파악	4.19	0.687	3.15	1.003	1.04
원격교육이론과기법	4.18	0.809	3.32	1.020	0.86
비용이익분석	4.18	0.731	2.75	0.952	1.42
다양성인식	4.17	0.649	3.12	0.876	1.05
업무환경분석	4.17	0.725	3.15	0.897	1.02
품질관리	4.16	0.722	3.09	0.966	1.07
조직개발이론/ 기법	4.14	0.704	2.88	1.006	1.26
KM시스템개발	4.14	0.843	2.79	1.141	1.35
분석능력	4.14	0.726	2.96	0.973	1.18
의사소통	4.13	0.843	3.29	0.960	0.84
환경변화인식	4.11	0.861	3.07	1.001	1.04
성인학습이론과기법	4.11	0.724	3.22	1.018	0.89
성과차이분석	4.11	0.759	2.80	1.007	1.30
성과기준설정	4.11	0.826	2.81	1.069	1.30
면담기법	4.09	0.724	3.07	0.967	1.02
상황대응능력	4.09	0.683	3.07	0.806	1.01
프로세스컨설팅	4.09	0.763	2.80	1.055	1.28
시스템사고	4.08	0.813	2.99	0.970	1.09
프로젝트관리	4.05	0.751	3.21	1.027	0.84
경력개발이론과기법	4.04	0.757	2.80	1.038	1.24
지적자산이론과기법	4.03	0.800	2.58	0.976	1.45
설문지설계개발	4.02	0.732	3.01	0.935	1.01
직업능력개발사업이해	4.00	0.806	3.47	0.956	0.53
보상이론과기법	3.99	0.829	2.68	1.016	1.31
모델수립	3.97	0.830	2.72	0.976	1.25
협상/ 계약	3.96	0.782	3.18	0.924	0.78
아웃소싱관리	3.96	0.832	2.98	1.036	0.98
채용이론과기법	3.78	0.874	2.70	1.022	1.08

다음의 <표 Ⅳ-23>에서, 역량의 미래중요도 측면에서 조사한 ASTD결과(Rothwell, Sanders, & Soper, 1999)와 이동배(2000)의 자료를 비교분석하여 보면, 본 연구에서는 리더십역량(비전제시, 윤리적행동, 리더십), 대인관계역량(대인관계구축, 커뮤니케이션 네크워크), 분석적 역량(HRD 프로그램평가, 성과자료분석), 기술적역량(성과지원전산시스템, 컴퓨터 활용력), 비즈니스역량(목표관리) 순으로 높게 나타났다. 이동배(2000)의 연구에서는 기술적역량(컴퓨터활용력, 원격교육, 성과지원전산시스템, 제반기술의 활용), 분석적역량(지식경영, 해결책 선정), 대인관계역량(커뮤니케이션네트워크, 커뮤니케이션), 비즈니스역량(아웃소싱관리)로 나타났다. 한편 ASTD연구결과는 분석적역량(분석적사고, 해결책 선정, 역량결정하기, 지식경영), 비즈니스 역량(거시적 시각, 비즈니스 이슈파악), 대인관계역량(커뮤니케이션, 대인관계구축), 리더십역량(리더십), 기술적역량(제반기술의 활용) 순으로 미래의 중요도 역량으로 나타났다. 공통적으로 나타나는 것은 전문분야의 역량(성인학습, 학습촉진, 피드백, 해결방안 모니터링, 질문활용, 조사와 설계개발)에 대해서는 미래의 요구되는 역량에 있어서 다른 역량에 비하여 상대적으로 중요하지 않다는 인식을 가지고 있다. 또한, 대인관계역량과 분석적역량은 모두가 미래에 있어서 중요하다고 인식하고 있다.

하지만 본 연구와 ASTD, 이동배의 연구결과에서 보면, 기술적 역량의 중요성에 대한 인식차이가 나타나는 것으로 알 수 있다. 여기에는 대상 표본의 선정에 있어서 기업차이가 날 수도 있지만, 한편으로는 당시에 유행하는 조류를 반영하여 담당자의 미래중요도가 바뀐다고 볼 수도 있다.

<표 Ⅳ-23> 미래중요도에서 본 역량 비교

연구	본 연구(2002)		ASTD(1999)		이동배(2000)	
순위	역량명	평균 (표준편차)	역량명	평균 (표준편차)	역량명	평균 (표준편차)
1	비전제시	4.41(0.71)	리더십	4.55	컴퓨터매개 의사소통	4.60(0.63)
2	대인관계 구축	4.36(0.71)	거시적 시각	4.43	원격교육	4.57(0.73)
3	HRD프로그램 평가	4.36(0.73)	분석적 사고	4.39	지식경영	4.49(0.72)
4	윤리적 행동	4.35(0.77)	비즈니스 이슈파악	4.39	성과지원 전산시스템	4.41(0.66)
5	성과지원 전산시스템	4.34(0.72)	제반기술의 적절한 활용	4.39	커뮤니케이션 네트워크	4.41(0.73)
6	성과자료 분석	4.33(0.73)	해결책 선정	4.38	커뮤니케이션	4.40(0.71)
7	컴퓨터 매개 의사소통	4.32(0.79)	역량결정 하기	4.37	제반기술의 활용	4.38(0.71)
8	커뮤니케이션 네트워크	4.32(0.79)	커뮤니케이션	4.36	해결책 선정	4.38(0.74)
9	목표관리	4.32(0.76)	지식경영	4.35	아웃소싱 관리	4.37(0.78)
10	리더십	4.29(0.77)	대인관계 구축	4.34	비전제시	4.36(0.84)

현재의 역량중요도, 미래중요도, 현재와 미래의 차이를 기준으로 분석해 보면 다음의 <표 Ⅳ-24>와 같다. 기업의 규모에 관계없이 미래에 중요하게 인식하고 있는 공통의 역량으로는 리더십역량(윤리적 행동, 비전제시) 분석적 역량(HRD프로그램 평가, 역량선정), 대인관계역량(의사소통네트워크, 대인관계구축), 비즈니스역량(비용이익분석), 기술적역량(EPSS)을 요구하고 있다. 현재수행도 측면에서 보면 기업규모에 관계없이 현재수행도가 높은 역량이 상당히 겹치는 것으로 알 수 있다. 공통으로 현재 수행도가 높은 역량을 살펴보면, 대인관계역량(의사소통네트워크, 대인관계구축), 전문분야역량(교육훈련의 이론과 기법, 직업능력개발사업이해), 비지니스역량(목표관리), 리더십역량(윤리적행동), 기술적역량(컴퓨터활용력)이다. 현재는 전문분야의 역량에 대한 수행이 높은 것으로 나타나고 있다.

한편, 현재수준과 미래의 중요도차이를 분석한 결과, 분석적역량(성과자료분석, 성과차이분석, HRD프로그램평가, 성과기준설정, 지식경영시스템개발)과 비즈니스역량(비용이익분석, 지적자산이론과 기법, 목표관리)의 경우가 역량차이가 심하게 나타났다. 이런 측면에서 볼 때, 역량은 다른 역량군에 비하여 대인관계역량군, 분석적역량군과 비즈니스역량군을 상대적으로 강화할 필요가 있다.(<표 Ⅳ-24>, <표 Ⅳ-25>, <표 Ⅳ-26>, <표 Ⅳ-27>, <표 Ⅳ-28>, <표 Ⅳ-29> 참조).

<표 Ⅳ-24> 기업규모별 현재의 역량중요도, 미래중요도, 현재와 미래의 차이분석표

순위	조직규모				
	49인 이하	50-299	300-999	1000-4999	5000명 이상
미래중요도					
1	비전제시	HRD프로그램평가	비전제시	컴퓨터의사소통	윤리적행동
2	신테크놀로지의 활용	대인관계구축	HRD프로그램평가	윤리적행동	비용이익분석
3	리더십	성과자료분석	대인관계구축	자문/ 컨설팅	원격교육이론기법
4	EPSS	목표관리	피드백	비전제시	HRD프로그램평가
5	목표관리	의사소통네트워크	지지및응호	EPSS	의사소통네트워크
6	업계상황파악	비즈니스이슈파악	교육훈련이론기법	대인관계구축	성과자료분석
7	KM시스템개발	교육훈련이론기법	목표관리	지지및응호	EPSS
8	피드백	비전제시	윤리적행동	촉진	컴퓨터의사소통
9	프로젝트관리	역량선정	팀활성화	HRD프로그램평가	목표대비결과평가
10	품질관리	경력개발이론기법	변화이해능력	역량선정	역량선정
현재 수행도					
1	컴퓨터의사소통	컴퓨터의사소통	윤리적행동	윤리적행동	의사소통네트워크
2	비전제시	의사소통네트워크	대인관계구축	컴퓨터의사소통	윤리적행동
3	대인관계구축	비즈니스이슈파악	목표관리	의사소통네트워크	컴퓨터의사소통
4	윤리적행동	대인관계구축	컴퓨터의사소통	목표관리	역량선정
5	리더십	교육훈련이론과기법	교육훈련이론과기법	직업능력개발사업이해	교육훈련이론과기법
6	역량선정	업계상황파악	의사소통네트워크	교육훈련이론과기법	목표관리
7	직업능력개발사업이해	윤리적행동	직업능력개발사업이해	팀활성화	대인관계구축
8	신테크놀로지의활용	상황대응능력	변화이해능력	원격교육이론과기법	직업능력개발사업이해
9	업계상황파악	직업능력개발사업이해	업무환경분석	대인관계구축	리더십
10	프로그램모니터링	비즈니스지식	비즈니스지식	협상/ 계약	의사소통
미래중요도-현재수행도의 차이					
1	목표대비결과평가	KM시스템개발	KM시스템개발	지적자산이론과기법	비용이익분석
2	환경변화인식	HRD프로그램평가	성과자료분석	조직개발이론/ 기법	지적자산이론과기법
3	KM시스템개발	경력개발이론과기법	HRD프로그램평가	KM시스템개발	성과자료분석
4	EPSS	모델수립	지적자산이론과기법	목표대비결과평가	성과차이분석
5	모델수립	비용이익분석	비전제시	경력개발이론과기법	프로세스컨설팅
6	HRD프로그램평가	지적자산이론과기법	보상이론과기법	보상이론과기법	HRD프로그램평가
7	피드백	성과차이분석	품질관리	프로세스컨설팅	목표대비결과평가
8	분석능력	비전제시	경력개발이론과기법	성과차이분석	보상이론과기법
9	비용이익분석	프로그램선정	성과기준설정	비용이익분석	성과기준설정
10	지적자산이론과기법	촉진	모델수립	성과기준설정	분석능력

<표 Ⅳ-25> 직업능력개발 담당자(조직)의 역량(조직규모 49인 이하)

역 량	미래중요도	표준편차	현재수행도	표준편차	GAP
비전제시	4.80	0.422	3.50	1.179	1.30
신테크놀로지의활용	4.70	0.483	3.20	1.229	1.50
리더십	4.70	0.483	3.30	1.252	1.40
EPSS	4.60	0.699	2.80	1.229	1.80
목표관리	4.60	0.516	3.00	0.816	1.60
업계상황파악	4.60	0.516	3.10	1.197	1.50
KM시스템개발	4.50	0.527	2.70	0.949	1.80
피드백	4.50	0.850	2.80	1.033	1.70
프로젝트관리	4.50	0.527	2.90	1.287	1.60
품질관리	4.50	0.527	2.90	1.197	1.60
의사소통네트워크	4.50	0.527	3.10	1.287	1.40
컴퓨터의사소통	4.50	0.707	3.60	1.174	0.90
대인관계구축	4.44	0.726	3.44	1.236	1.00
목표대비결과평가	4.40	0.516	2.50	0.850	1.90
비용이익분석	4.40	0.699	2.70	1.160	1.70
성과자료분석	4.40	0.699	2.80	1.229	1.60
지지및옹호	4.40	0.843	2.80	1.229	1.60
팀활성화	4.40	0.516	3.10	0.876	1.30
프로그램모니터링	4.40	0.699	3.10	1.197	1.30
직업능력개발사업이해	4.40	0.843	3.20	1.476	1.20
모델수립	4.30	0.483	2.50	1.179	1.80
HRD프로그램평가	4.30	0.823	2.50	1.080	1.80
분석능력	4.30	0.675	2.60	0.843	1.70
성과차이분석	4.30	0.675	2.70	1.160	1.60
프로세스컨설팅	4.30	0.675	2.70	1.160	1.60
성과기준설정	4.30	0.675	2.70	1.252	1.60
면담기법	4.30	0.675	2.90	0.994	1.40
프로그램선정	4.30	0.675	3.00	1.054	1.30
의사소통	4.30	0.675	3.00	1.247	1.30
비즈니스이슈파악	4.30	0.949	3.10	1.197	1.20
환경변화인식	4.20	0.919	2.40	1.265	1.80
지적자산이론과기법	4.20	0.919	2.50	1.179	1.70
상황대응능력	4.20	0.632	2.60	0.843	1.60
경력개발이론과기법	4.20	0.789	2.80	1.033	1.40
비즈니스지식	4.20	0.789	2.80	1.033	1.40
다양성인식	4.20	0.789	2.80	1.229	1.40
변화이해능력	4.11	1.054	2.67	1.225	1.44
보상이론과기법	4.10	0.738	2.50	0.972	1.60
시스템사고	4.10	1.101	2.50	1.080	1.60
업무환경분석	4.10	0.738	2.50	1.080	1.60
촉진	4.10	0.994	2.60	0.966	1.50
조직개발이론/ 기법	4.10	0.738	2.70	1.059	1.40
교육훈련이론과기법	4.10	0.738	3.00	1.155	1.10
역량선정	4.10	0.568	3.20	1.033	0.90
윤리적행동	4.10	0.738	3.30	1.160	0.80
협상/ 계약	4.00	1.155	2.50	1.179	1.50
자문/ 컨설팅	4.00	0.816	2.60	1.174	1.40
설문지설계개발	4.00	0.943	2.60	1.265	1.40
성인학습이론과기법	4.00	0.667	2.90	1.287	1.10
원격교육이론과기법	4.00	0.943	2.90	1.287	1.10
채용이론과기법	3.90	0.738	2.70	1.252	1.20
아웃소싱관리	3.80	1.033	2.70	1.059	1.10

<표 Ⅳ-26> 직업능력개발 담당자(조직)의 역량(조직규모 50~299인)

역 량	미래중요도	표준편차	현재수행도	표준편차	GAP
HRD프로그램평가	4.46	0.776	2.54	1.127	1.92
대인관계구축	4.46	0.660	3.08	0.760	1.38
성과자료분석	4.38	0.650	2.69	1.251	1.69
목표관리	4.38	0.870	2.85	0.801	1.54
의사소통네트워크	4.38	0.506	3.23	0.832	1.15
비즈니스이슈파악	4.31	0.751	3.15	0.987	1.15
교육훈련이론과기법	4.31	0.855	3.00	1.080	1.31
비전제시	4.31	0.947	2.54	0.877	1.77
역량선정	4.23	0.832	2.54	1.050	1.69
경력개발이론과기법	4.23	0.599	2.31	1.109	1.92
자문/ 컨설팅	4.23	0.439	2.69	0.630	1.54
프로그램선정	4.15	0.689	2.38	0.961	1.77
다양성인식	4.15	0.555	2.69	0.751	1.46
업계상황파악	4.15	0.555	2.92	1.115	1.23
상황대응능력	4.15	0.689	2.92	0.760	1.23
성과차이분석	4.15	0.899	2.38	0.870	1.77
조직개발이론/ 기법	4.15	0.899	2.54	1.050	1.62
업무환경분석	4.15	0.899	2.77	0.725	1.38
변화이해능력	4.15	1.068	2.77	0.927	1.38
비용이익분석	4.08	0.760	2.23	0.599	1.85
보상이론과기법	4.08	0.760	2.38	0.961	1.69
채용이론과기법	4.08	0.641	2.38	0.650	1.69
성과기준설정	4.08	0.760	2.38	1.044	1.69
목표대비결과평가	4.08	0.760	2.46	0.967	1.62
프로세스컨설팅	4.08	0.641	2.54	0.776	1.54
프로그램모니터링	4.08	0.862	2.54	0.776	1.54
팀활성화	4.08	0.862	2.69	0.751	1.38
환경변화인식	4.08	0.760	2.77	1.013	1.31
의사소통	4.08	0.641	2.77	0.927	1.31
비즈니스지식	4.08	0.641	2.85	0.899	1.23
지적자산이론과기법	4.00	0.577	2.23	0.832	1.77
촉진	4.00	0.913	2.31	0.947	1.69
성인학습이론과기법	4.00	0.816	2.38	1.044	1.62
피드백	4.00	0.707	2.46	0.967	1.54
분석능력	4.00	0.577	2.46	0.967	1.54
리더십	4.00	0.816	2.54	0.776	1.46
윤리적행동	4.00	0.913	2.92	0.862	1.08
협상/ 계약	3.92	0.760	2.77	0.927	1.15
모델수립	3.92	0.862	2.08	0.760	1.85
면담기법	3.92	0.641	2.38	0.961	1.54
품질관리	3.92	0.862	2.54	0.877	1.38
직업능력개발사업이해	3.92	0.954	2.85	1.144	1.08
KM시스템개발	3.92	0.954	1.92	0.862	2.00
컴퓨터의사소통	3.92	0.760	3.31	0.855	0.62
프로젝트관리	3.85	0.801	2.46	0.967	1.38
신테크놀로지의활용	3.85	0.899	2.23	0.725	1.62
EPSS	3.85	0.689	2.46	0.967	1.38
지지및옹호	3.85	0.689	2.31	0.855	1.54
시스템사고	3.85	0.801	2.62	1.044	1.23
설문지설계개발	3.77	0.832	2.23	1.013	1.54
원격교육이론과기법	3.77	0.832	2.62	0.961	1.15
아웃소싱관리	3.62	0.768	2.38	0.768	1.23

<표 Ⅳ-27> 직업능력개발 담당자(조직)의 역량(조직규모 300~999인)

역 량	미래중요도	표준편차	현재수행도	표준편차	GAP
비전제시	4.42	0.507	3.11	1.286	1.32
HRD프로그램평가	4.32	0.820	2.79	0.918	1.53
대인관계구축	4.32	0.749	3.47	1.124	0.84
피드백	4.26	0.806	3.16	1.214	1.11
지지및옹호	4.21	0.631	3.11	1.100	1.11
교육훈련이론과기법	4.21	0.713	3.37	0.831	0.84
목표관리	4.21	0.918	3.47	1.073	0.74
윤리적행동	4.21	0.787	3.53	1.264	0.68
팀활성화	4.21	0.713	3.16	0.958	1.05
변화이해능력	4.21	0.787	3.32	0.820	0.89
성과자료분석	4.20	0.834	2.65	0.988	1.55
프로그램선정	4.20	0.696	2.95	0.945	1.25
촉진	4.16	0.765	3.16	1.068	1.00
성과기준설정	4.11	0.658	2.84	0.958	1.26
다양성인식	4.11	0.459	3.00	0.943	1.11
환경변화인식	4.11	0.809	3.05	1.129	1.05
리더십	4.11	0.875	3.11	0.994	1.00
역량선정	4.10	0.788	3.05	1.146	1.05
품질관리	4.05	0.848	2.74	1.240	1.32
업무환경분석	4.05	0.621	3.21	1.084	0.84
보상이론과기법	4.05	0.621	2.74	0.991	1.32
비즈니스이슈파악	4.05	0.780	3.11	1.197	0.95
의사소통네트워크	4.05	0.970	3.37	0.955	0.68
KM시스템개발	4.00	0.918	2.35	0.933	1.65
EPSS	4.00	0.816	2.95	1.177	1.05
시스템사고	4.00	0.745	3.00	1.155	1.00
프로그램모니터링	4.00	0.667	3.11	0.994	0.89
컴퓨터의사소통	4.00	1.000	3.42	1.071	0.58
업계상황파악	3.95	0.780	3.00	1.054	0.95
자문/ 컨설팅	3.95	0.911	2.89	1.049	1.05
신테크놀로지의활용	3.95	0.970	2.95	1.129	1.00
성과차이분석	3.95	0.621	2.68	1.057	1.26
비용이익분석	3.95	0.780	2.79	0.976	1.16
면담기법	3.95	0.705	3.11	0.937	0.84
비즈니스지식	3.95	0.911	3.21	1.032	0.74
설문지설계개발	3.89	0.658	3.00	0.745	0.89
직업능력개발사업이해	3.89	0.809	3.37	0.895	0.53
성인학습이론과기법	3.89	0.737	3.00	0.943	0.89
모델수립	3.89	0.737	2.63	1.116	1.26
조직개발이론/ 기법	3.89	0.676	2.89	0.994	0.99
분석능력	3.85	0.813	2.75	1.070	1.10
의사소통	3.84	0.834	3.11	1.049	0.74
지적자산이론과기법	3.84	0.834	2.42	1.071	1.42
경력개발이론과기법	3.80	0.696	2.50	1.000	1.30
상황대응능력	3.79	0.713	2.89	0.875	0.89
목표대비결과평가	3.79	0.787	3.00	1.054	0.79
아웃소싱관리	3.74	0.733	2.53	1.020	1.21
프로젝트관리	3.74	0.733	2.95	1.129	0.79
원격교육이론과기법	3.74	0.933	3.16	1.068	0.58
프로세스컨설팅	3.74	0.872	2.53	1.219	1.21
채용이론과기법	3.63	0.684	2.53	1.073	1.11
협상/ 계약	3.53	0.697	2.74	0.933	0.79

<표 Ⅳ-28> 직업능력개발 담당자(조직)의 역량(조직규모 1000~4999인)

역 량	미래중요도	표준편차	현재수행도	표준편차	GAP
컴퓨터의사소통	4.39	0.648	3.91	0.830	0.47
윤리적행동	4.39	0.701	3.91	0.830	0.47
자문/ 컨설팅	4.37	0.723	3.12	0.825	1.25
비전제시	4.37	0.747	3.25	1.023	1.12
EPSS	4.37	0.672	3.37	1.011	1.00
대인관계구축	4.32	0.631	3.49	0.928	0.82
지지및옹호	4.32	0.711	3.28	0.921	1.04
촉진	4.29	0.658	3.20	0.848	1.09
HRD프로그램평가	4.29	0.653	3.25	0.899	1.04
역량선정	4.28	0.675	3.30	1.017	0.98
신테크놀로지의활용	4.28	0.675	3.23	0.894	1.05
피드백	4.28	0.620	3.35	0.896	0.93
의사소통네트워크	4.28	0.840	3.75	0.912	0.53
프로그램모니터링	4.26	0.613	3.25	1.023	1.02
비즈니스이슈파악	4.26	0.669	3.28	0.921	0.98
업무환경분석	4.25	0.611	3.25	0.858	1.00
목표대비결과평가	4.25	0.714	2.86	1.025	1.39
변화이해능력	4.24	0.607	3.16	0.811	1.07
교육훈련이론과기법	4.23	0.713	3.55	0.933	0.68
성과자료분석	4.23	0.756	2.96	0.865	1.26
원격교육이론과기법	4.23	0.655	3.54	0.946	0.68
리더십	4.23	0.732	3.21	0.818	1.02
팀활성화	4.21	0.731	3.54	0.946	0.67
프로그램선정	4.21	0.674	3.09	0.931	1.12
목표관리	4.21	0.700	3.58	0.755	0.63
조직개발이론/ 기법	4.19	0.667	2.74	1.009	1.46
다양성인식	4.18	0.664	3.18	0.805	1.00
업계상황파악	4.18	0.710	3.18	0.984	1.00
비즈니스지식	4.18	0.685	3.18	0.782	1.00
성인학습이론과기법	4.18	0.685	3.39	0.881	0.79
품질관리	4.14	0.611	3.18	0.826	0.96
면담기법	4.12	0.683	3.04	0.944	1.09
시스템사고	4.09	0.793	2.91	0.837	1.18
상황대응능력	4.09	0.640	3.12	0.781	0.97
분석능력	4.09	0.714	2.95	0.875	1.14
KM시스템개발	4.09	0.912	2.68	1.020	1.40
프로젝트관리	4.05	0.699	3.30	0.925	0.76
성과기준설정	4.05	0.999	2.73	1.070	1.32
비용이익분석	4.04	0.706	2.70	0.906	1.33
경력개발이론과기법	4.04	0.706	2.65	0.954	1.39
의사소통	4.02	0.944	3.30	0.886	0.72
환경변화인식	4.02	1.000	2.98	0.963	1.04
아웃소싱관리	4.02	0.855	3.07	0.997	0.95
성과차이분석	4.00	0.779	2.67	0.932	1.33
설문지설계개발	4.00	0.732	3.07	0.842	0.93
협상/ 계약	3.98	0.719	3.40	0.799	0.58
지적자산이론과기법	3.98	0.767	2.49	0.889	1.49
프로세스컨설팅	3.98	0.863	2.64	1.069	1.34
직업능력개발사업이해	3.96	0.755	3.56	0.926	0.40
보상이론과기법	3.88	0.974	2.50	0.991	1.38
모델수립	3.84	0.996	2.65	0.935	1.19
채용이론과기법	3.79	0.986	2.64	0.999	1.14

<표 Ⅳ-29> 직업능력개발 담당자(조직)의 역량(조직규모 5000인 이상)

역 량	미래중요도	표준편차	현재수행도	표준편차	GAP
윤리적행동	4.54	0.745	3.88	0.781	0.66
비용이익분석	4.51	0.675	3.02	0.987	1.49
원격교육이론과기법	4.51	0.840	3.61	0.862	0.90
HRD프로그램평가	4.49	0.779	3.37	0.994	1.12
의사소통네트워크	4.49	0.779	3.98	0.851	0.51
성과자료분석	4.49	0.675	3.27	1.025	1.22
EPSS	4.49	0.711	3.61	0.919	0.88
컴퓨터의사소통	4.49	0.810	3.83	0.863	0.66
목표대비결과평가	4.46	0.636	3.34	0.990	1.12
역량선정	4.46	0.674	3.80	0.843	0.66
리더십	4.45	0.815	3.66	0.855	0.79
비전제시	4.44	0.743	3.41	0.974	1.02
분석능력	4.40	0.672	3.38	1.030	1.03
변화이해능력	4.40	0.841	3.48	0.987	0.93
비즈니스이슈파악	4.40	0.709	3.55	0.932	0.85
지지및옹호	4.37	0.859	3.56	0.950	0.80
대인관계구축	4.37	0.859	3.76	0.799	0.61
프로세스컨설팅	4.37	0.536	3.20	0.954	1.17
신테크놀로지의활용	4.37	0.829	3.46	0.869	0.90
프로그램선정	4.37	0.799	3.49	1.028	0.88
자문/ 컨설팅	4.37	0.733	3.44	0.923	0.93
비즈니스지식	4.34	0.728	3.39	0.862	0.95
목표관리	4.34	0.855	3.80	0.641	0.54
팀활성화	4.33	0.797	3.59	0.894	0.74
의사소통	4.32	0.820	3.63	0.829	0.68
성과차이분석	4.29	0.750	3.10	1.044	1.20
KM시스템개발	4.29	0.750	3.51	1.143	0.78
교육훈련이론과기법	4.27	0.775	3.80	0.843	0.46
피드백	4.24	0.860	3.51	0.925	0.73
업계상황파악	4.22	0.652	3.22	1.037	1.00
품질관리	4.22	0.822	3.41	0.921	0.80
촉진	4.22	0.759	3.56	0.808	0.66
조직개발이론/ 기법	4.22	0.759	3.24	0.994	0.98
프로그램모니터링	4.22	0.791	3.56	0.808	0.66
환경변화인식	4.22	0.759	3.44	0.838	0.78
성인학습이론과기법	4.20	0.749	3.51	1.028	0.68
업무환경분석	4.20	0.813	3.34	0.762	0.85
모델수립	4.17	0.704	3.15	0.882	1.02
시스템사고	4.17	0.803	3.41	0.974	0.76
성과기준설정	4.17	0.771	3.12	1.077	1.05
프로젝트관리	4.15	0.834	3.55	0.959	0.60
상황대응능력	4.15	0.760	3.29	0.750	0.85
다양성인식	4.15	0.760	3.34	0.825	0.80
설문지설계개발	4.12	0.748	3.34	0.883	0.78
지적자산이론과기법	4.10	0.917	2.83	0.998	1.27
직업능력개발사업이해	4.10	0.800	3.68	0.789	0.41
경력개발이론과기법	4.10	0.768	3.24	1.044	0.85
면담기법	4.07	0.848	3.34	0.990	0.73
보상이론과기법	4.07	0.818	3.02	1.037	1.05
아웃소싱관리	4.07	0.848	3.34	0.990	0.73
협상/ 계약	4.07	0.818	3.37	0.915	0.71
채용이론과기법	3.75	0.899	2.93	1.023	0.83

라. 유량(채용-육성-활용)측면에서 직업능력개발 담당자 실태

1) 채용과 선임

응답자의 50.4%는 신입사원보다는 사내외 경력사원을 선임하는 것으로 나타났으며, 신입과 경력사원을 반반 정도로 선임하는 비율은 38.0%로 나타났다. 신입사원만 선임하는 경우는 12.0%로 나타나 전반적으로 직업능력개발담당자는 경력자를 선호하는 것으로 나타나고 있다. 추가적으로 <표 Ⅳ-30>과 <표 Ⅳ-31>에서 알 수 있듯이, 담당조직 형태와 조직규모에 따른 기업의 경력사원 선호도는 $p<.05$ 수준에서 유의미한 차이를 나타내고 있지 않다. 경력사원을 선호하는 경향은 현재처럼 노동시장의 유연성이 높을 때 가능하고, 필요인력을 외부에서 채용하는 것은 단기적으로 효과를 볼 수 있으나 장기적으로 자체 전문가의 양성과 개발을 경쟁우위의 기반을 무너뜨릴 위험이 존재한다.

<표 Ⅳ-30> 직업능력개발 담당자의 채용·선임-경력유무

경력유무	빈 도	구성비
주로 신입사원을 선임	18	12.0
신입보다는 사내외 경력사원을 주로 선임	75	50.4
신입과 경력사원을 거의 반반 정도로 선임	57	38.0
합 계	150	100.0

<표 Ⅳ-31> 조직형태별 직업능력개발담당자의 채용·선임-경력유무

구 분			경력유무			전체
			주로 신입사원 선임	사내외 경력사원 선임	신입과 경력 반반 선임	
조직형태	다른 업무와 겸임하는 담당자	빈도	2	12	5	19
		(비율)	(10.5)	(63.2)	(26.3)	(100.0)
	전담조직 없고 전임 담당자	빈도		11	8	19
		(비율)		(57.9)	(42.1)	(100.0)
	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	빈도	4	13	8	25
		(비율)	(16.0)	(52.0)	(32.0)	(100.0)
	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	빈도	7	20	21	48
		(비율)	(14.6)	(41.7)	(43.8)	(100.0)
	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	빈도	5	18	13	36
		(비율)	(13.9)	(50.0)	(36.1)	(100.0)
전체		(빈도)	18	74	55	147
		비율	(12.2)	(50.3)	(37.4)	(100.0)

X^2=5.986, df=8, p=0.649

<표 Ⅳ-32> 조직규모별 직업능력개발 담당자의 채용·선임-경력유무

구 분			경력유무			전체
			주로 신입사원 선임	사내외 경력사원 선임	신입과 경력 반반 선임	
조직규모	49명이하	빈도		6	3	9
		(비율)		(66.7)	(33.3)	(100.0)
	50 299명	빈도	2	7	4	13
		(비율)	(15.4)	(53.8)	(30.8)	(100.0)
	300 999명	빈도	2	11	6	19
		(비율)	(10.5)	(57.9)	(31.6)	(100.0)
	1000 4999명	빈도	10	28	18	56
		(비율)	(17.9)	(50.0)	(32.1)	(100.0)
	5000명이상	빈도	3	18	19	40
		(비율)	(7.5)	(45.0)	(47.5)	(100.0)
전체		(빈도)	17	70	50	137
		비율	(12.4)	(51.1)	(36.5)	(100.0)

X^2=6.188, df=8, p=0.626

담당자의 채용·선임의 경우, 개인의 희망과 전공·전문성을 고려하여 선발하는 것이 전체 응답자의 66.0%로 나타났으며 개인의 희망이나 전공과 무관하게 나타나는 경우도 전체의 13.7%로 나타났다. <표 Ⅳ-34>에서 나타나듯이 겸임하는 업무의 경우 응답자의 47.4%가 희망이나 전공과 무관하게 선발되는 것으로 나타나 체계적인 업무 수행에 상당히 문제가 있을 수 있다. 추후 분석에 따르면, 조직 규모 측면에서 보았을 때, $p<.05$ 수준에서 유의미한 차이를 보이지는 않고 있으나, 직업능력개발조직형태로 보았을 때에는, 조직형태가 클수록 $P<.05$ 수준에서는 전공과 전문성을 더 고려하는 것으로 나타났다. 직업능력개발담당자의 채용에 있어서 조직전체로 선발하기보다는 단위조직별이나 직군별로 선발하는 경향이 늘어가고, 경력사원을 선호함에 따라 이런 경향은 당분간 지속적으로 유지될 가능성이 높다.

<표 Ⅳ-33> 직업능력개발 담당자의 채용·선임-희망 및 전공 유무

희망 및 전공 유무	빈 도	구성비
개인의 희망이나 전공과 무관하게 선발	21	13.7
개인의 희망사항을 주요기준으로 선발	20	13.1
개인의 전공·전문성(자격증포함)만을 고려하여 선발	11	7.2
개인의 희망과 전공·전문성을 고려하여 선발	101	66.0
합계	153	100.0

<표 Ⅳ-34> 직업능력개발 담당자의 채용·선임-희망 및 전공 유무

구 분			희망 및 전공 유무				전체
			개인 희망 및 전공과 무관	개인 희망 주요기준	개인 전공·전문성만을 고려	개인 희망·전공·전문성 고려	
조직형태	다른 업무와 겸임하는 담당자	빈도	9	1		9	19
		(비율)	(47.4)	(5.3)		(47.4)	(100.0)
	전담조직 없고 전임 담당자	빈도	2	5	1	11	19
		(비율)	(10.5)	(26.3)	(5.3)	(57.9)	(100.0)
	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	빈도	3	4	1	17	25
		(비율)	(12.0)	(16.0)	(4.0)	(68.0)	(100.0)
	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	빈도	4	6	6	35	51
		(비율)	(7.8)	(11.8)	(11.8)	(68.6)	(100.0)
	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	빈도	2	4	2	28	36
		(비율)	(5.6)	(11.1)	(5.6)	(77.8)	(100.0)
전체		빈도	20	20	10	100	150
		(비율)	(13.3)	(13.3)	(6.7)	(66.7)	(100.0)

X^2=28.757, df=12, p=0.004

<표 Ⅳ-35> 직업능력개발 담당자의 채용·선임-희망 및 전공 유무

구 분			희망 및 전공 유무				전체
			개인 희망 및 전공과 무관	개인 희망 주요기준	개인 전공·전문성만을 고려	개인 희망·전공·전문성 고려	
조직규모	49명이하	빈도	3	1	1	4	9
		(비율)	(33.3)	(11.1)	(11.1)	(44.4)	(100.0)
	50 299명	빈도	5	2		6	13
		(비율)	(38.5)	(15.4)		(46.2)	(100.0)
	300 999명	빈도	4	3	3	10	20
		(비율)	(20.0)	(15.0)	(15.0)	(50.0)	(100.0)
	1000 4999명	빈도	6	10	5	36	57
		(비율)	(10.5)	(17.5)	(8.8)	(63.2)	(100.0)
	5000명이상	빈도	3	4	2	32	41
		(비율)	(7.3)	(9.8)	(4.9)	(78.0)	(100.0)
전체		빈도	21	20	11	88	140
		(비율)	(15.0)	(14.3)	(7.9)	(62.9)	(100.0)

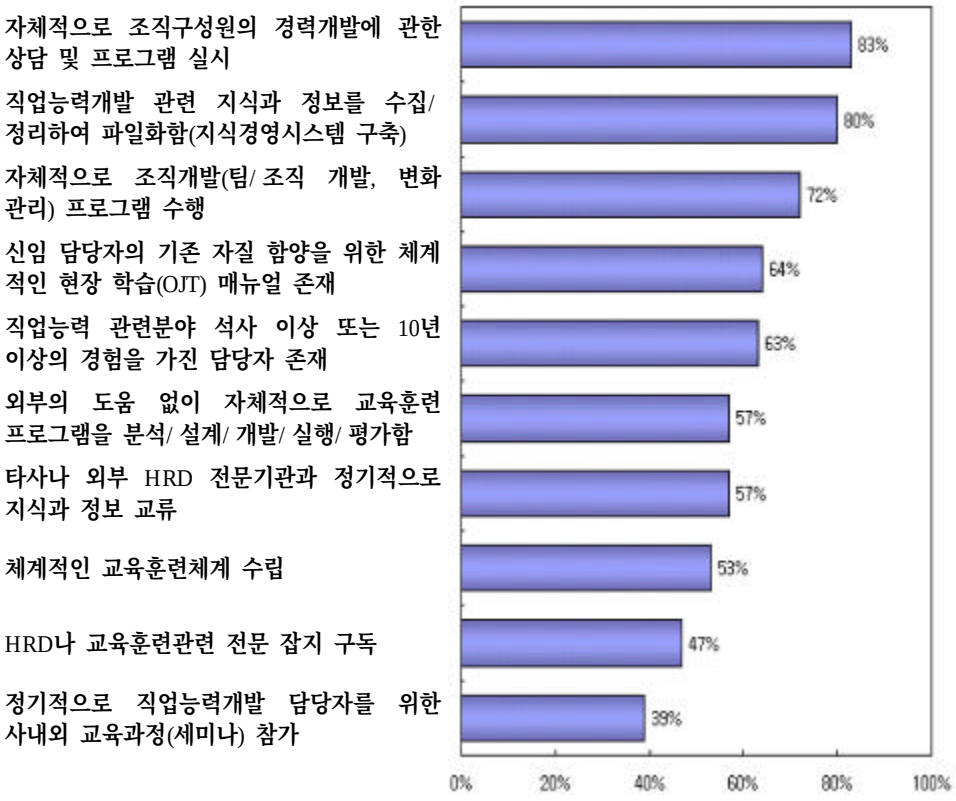
X^2=16.648, df=12, p=0.163

2) 전문성 실태

다음의 <표 Ⅳ-36>에서 보면 응답자의 83%가 사내외 교육과정에 참가하고 있으며, 80%이상이 관련잡지를 구독하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 업무를 통한 학습에 있어서는 교육훈련(63%)을 제외하고는 경력개발(39%), 지식경영시스템 (47%), 조직개발(53%)에서는 전문성을 획득할 기회가 낮은 것으로 나타났다. 직업능력개발 담당자는 다른 직무의 조직구성원에 비하여 업무수행상 학습이 경쟁우위의 요소이므로 학습과 관련된 다양한 공식적, 비공식적 채널에 대하여 전반적으로 잘 이해하고 있고, 담당자 육성을 위하여 다양한 공식적, 비공식적 개발채널에 초점을 맞추고 있다 (Hargreaves & Jarvis, 2000). 그리고 전문성의 80% 이상이 비공식적인 업무 현장의 훈련이나 학습을 통하여 일어나는 것을 감안할 때, 업무현장에서의 체계적인 학습지원이 강화될 필요가 있다. 내용면에 있어서도 교육훈련담당자의 역할에만 치중되어 있고, 새롭게 대두하고 있는 지식경영이나 경력개발, 조직개발의 개발기회는 상대적으로 제한되어 있는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-36> 직업능력개발 담당자의 전문성 현황

N : 150명



조직규모나 담당조직형태별로 전문성 현황에 대한 Chi-square 검정을 실시한 결과, 조직규모별로 타사 및 외부전문기관과의 교류를 제외하고는 모든 전문성영역에서 조직규모와 담당조직형태에 따라서 전문성의 수준차이가 $p<.05$ 수준에서 유의미하게 나타났다.

<표 Ⅳ-37> 조직형태별 직업능력개발 담당자의 전문성

전문성 \ 조직형태		다른 업무와 겸임하는 담당자	전담조직 없고 전임 담당자	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	전체	X^2 df p
석사이상 및 10년 이상 담당자 존재	무응답	16(84.2)	12(70.6)	15(60.0)	16(32.0)	4(11.1)	63(42.9)	X^2=38.827, df=4, p=0.000
	응답	3(15.8)	5(29.4)	10(40.0)	34(68.0)	32(88.9)	84(57.1)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
전문 잡지 구독	무응답	11(57.9)	6(35.3)	3(12.0)	8(16.0)	2(5.6)	30(20.4)	X^2=25.332 df=5 p=0.000
	응답	8(42.1)	11(64.7)	22(88.0)	42(84.0)	34(94.4)	117(79.6)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
정기적 사내외 교육참가	무응답	11(57.9)	3(17.6)	2(8.0)	6(12.0)	3(8.3)	25(17.0)	X^2=26.754 df=4 p=0.000
	응답	8(42.1)	14(82.4)	23(92.0)	44(88.0)	33(91.7)	122(83.0)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
체계적인 OJT 매뉴얼 존재	무응답	17(89.5)	9(52.9)	12(48.0)	20(40.0)	6(16.7)	64(43.5)	X^2=27.952 df=4 p=0.000
	응답	2(10.5)	8(47.1)	13(52.0)	30(60.0)	30(83.3)	83(56.5)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
타사 및 외부전문 기관과 교류	무응답	14(73.7)	8(47.1)	13(52.0)	13(26.0)	5(13.9)	53(36.1)	X^2=25.183 df=4 p=0.000
	응답	5(26.3)	9(52.9)	12(48.0)	37(74.0)	31(86.1)	94(63.9)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
자체적으로 프로그램 분석/ 설계/ 실행/ 평가	무응답	9(47.4)	10(58.8)	10(40.0)	18(36.0)	7(19.4)	54(36.7)	X^2=9.251 df=4 p=0.055
	응답	10(52.6)	7(41.2)	15(60.0)	32(64.0)	29(80.6)	93(63.3)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
자체적으로 경력개발 관련프로그램 실시	무응답	15(78.9)	14(82.4)	21(84.0)	29(58.0)	12(33.3)	91(61.9)	X^2=23.314 df=4 p=0.000
	응답	4(21.1)	3(17.6)	4(16.0)	21(42.0)	24(66.7)	56(38.1)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
자체적으로 조직개발 프로그램 수행	무응답	15(78.9)	8(47.1)	16(64.0)	21(42.0)	10(27.8)	70(47.6)	X^2=16.482 df=4 p=0.002
	응답	4(21.1)	9(52.9)	9(36.0)	29(58.0)	26(72.2)	77(52.4)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
지식경영 시스템 구축	무응답	18(94.7)	13(76.5)	18(72.0)	25(50.0)	4(11.1)	78(53.1)	X^2=46.215 df=4 p=0.000
	응답	1(5.3)	4(23.5)	7(28.0)	25(50.0)	32(88.9)	69(46.9)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	
체계적인 교육훈련체계 수립	무응답	17(89.5)	7(41.2)	4(16.0)	9(18.0)	3(8.3)	40(27.2)	X^2=49.067 df=4 p=0.000
	응답	2(10.5)	10(58.8)	21(84.0)	41(82.0)	33(91.7)	107(72.8)	
	전체	19(100.0)	17(100.0)	25(100.0)	50(100.0)	36(100.0)	147(100.0)	

<표 Ⅳ-38> 조직규모별 직업능력개발 담당자의 전문성

전문성 \ 조직규모		49명 이하	50 299명	300 999명	1000 4999명	5000명 이상	전체	X^2 df p
석사이상 및 10년 이상 담당자 존재	무응답	4(40.0)	7(63.6)	14(73.7)	26(49.1)	10(24.4)	61(45.5)	X^2=15.304
	응답	6(60.0)	4(36.4)	5(26.3)	27(50.9)	31(75.6)	73(54.5)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.004
전문 잡지 구독	무응답	5(50.0)	5(45.5)	5(26.3)	8(15.1)	4(9.8)	27(20.1)	X^2=19.655
	응답	5(50.0)	6(54.5)	14(73.7)	45(84.9)	37(90.2)	107(79.9)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.001
정기적 사내외 교육참가	무응답	2(20.0)	5(45.5)	5(26.3)	4(7.5)	4(9.8)	20(14.9)	X^2=13.353
	응답	8(80.0)	6(54.5)	14(73.7)	49(92.5)	37(90.2)	114(85.1)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.010
체계적인 OJT 매뉴얼 존재	무응답	5(50.0)	10(90.9)	12(63.2)	21(39.6)	10(24.4)	58(43.3)	X^2=13.353
	응답	5(50.0)	1(9.1)	7(36.8)	32(60.4)	31(75.6)	76(56.7)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.010
타사 및 외부전문 기관과 교류	무응답	4(40.0)	7(63.6)	8(42.1)	20(37.7)	10(24.4)	49(36.6)	X^2=6.429
	응답	6(60.0)	4(36.4)	11(57.9)	33(62.3)	31(75.6)	85(63.4)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.169
자체적으로 프로그램 분석/ 설계/ 실행/ 평가	무응답	1(10.0)	5(45.5)	11(57.9)	23(43.4)	9(22.0)	49(36.6)	X^2=11.985
	응답	9(90.0)	6(54.5)	8(42.1)	30(56.6)	32(78.0)	85(63.4)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.017
자체적으로 경력개발 관련프로그램 실시	무응답	4(40.0)	7(63.6)	15(78.9)	40(75.5)	17(41.5)	83(61.9)	X^2=15.795
	응답	6(60.0)	4(36.4)	4(21.1)	13(24.5)	24(58.5)	51(38.1)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.003
자체적으로 조직개발 프로그램 수행	무응답	4(40.0)	9(81.8)	13(68.4)	27(50.9)	12(29.3)	65(48.5)	X^2=14.395
	응답	6(60.0)	2(18.2)	6(31.6)	26(49.1)	29(70.7)	69(51.5)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.006
지식경영 시스템 구축	무응답	5(50.0)	7(63.6)	16(84.2)	30(56.6)	16(39.0)	74(55.2)	X^2=11.273
	응답	5(50.0)	4(36.4)	3(15.8)	23(43.4)	25(61.0)	60(44.8)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.024
체계적인 교육훈련체계 수립	무응답	7(70.0)	8(72.7)	5(26.3)	13(24.5)	4(9.8)	37(27.6)	X^2=26.999
	응답	3(30.0)	3(27.3)	14(73.7)	40(75.5)	37(90.2)	97(72.4)	df=4
	전체	10(100.0)	11(100.0)	19(100.0)	53(100.0)	41(100.0)	134(100.0)	p=0.000

3) 경력 활용의 실태

경력활용에 있어서는 <표 Ⅳ-39>에서 나타나듯이, 관련업무로의 배치나 전문가로서의 지속적 육성이 각각 42.7%, 42.0%로 나타나고 있다. 한편, 경력활용에 있어서는 기업의 조직규모나 직업능력개발의 조직형태에 따라 달리 경력경로가 설정되고 있다 (<표 Ⅳ-40>, <표 Ⅳ-41> 참조). 조직규모나 직업능력개발 조직형태가 클수록 전문가로서의 전담인력으로 지속적으로 활용하는 경향이 많은 반면, 조직규모나 조직형태가 작을수록 관련분야나 관련업무와 무관하게 배치하는 경향성이 높게 나타났다. 경력활용은 담당조직형태와 조직규모에 따라 전문가로의 지속적 활용경향이 $p<.05$ 수준에서 유의미하게 나타나고 있다.

<표 Ⅳ-39> 직업능력개발 담당자의 경력 활용 방안

담당자 경력 활용 방안	빈 도	구성비
전문가(컨설턴트, 사내강사, 연구자 등)로서 지속적 지원 및 육성	60	42.0
관련 업무(인사, 영업교육, 경영기획 등)로 배치하여 직업능력개발 경험 활용	61	42.7
관련 업무 분야와 무관하게 배치	22	15.4
합계	143	100.0

<표 Ⅳ-40> 조직형태별 직업능력개발 담당자의 경력 활용 방안

구 분			경력경로에서의 활용방안			전체
			전문가로서 지속적 지원 및 육성	관련 업무분야로 배치	관련 업무와 무관하게 배치	
조직형태	다른 업무와 겸임하는 담당자	빈도	3	9	6	18
		(비율)	(16.7)	(50.0)	(33.3)	(100.0)
	전담조직 없고 전임 담당자	빈도	2	13	4	19
		(비율)	(10.5)	(68.4)	(21.1)	(100.0)
	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	빈도	6	12	4	22
		(비율)	(27.3)	(54.5)	(18.2)	(100.0)
	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	빈도	25	15	6	46
		(비율)	(54.3)	(32.6)	(13.0)	(100.0)
	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	빈도	23	12	1	36
		(비율)	(63.9)	(33.3)	(2.8)	(100.0)
전체		빈도	59	61	21	141
		(비율)	(41.8)	(43.3)	(14.9)	(100.0)

X^2=28.247, df=8, p=0.000

<표 Ⅳ-41> 조직규모별 직업능력개발 담당자의 경력 활용 방안

구 분			경력경로에서의 활용방안			전체
			전문가로서 지속적 지원 및 육성	관련 업무분야로 배치	관련 업무와 무관하게 배치	
조직규모	49명이하	빈도	6	4		10
		(비율)	(60.0)	(40.0)		(100.0)
	50 299명	빈도	4	2	5	11
		(비율)	(36.4)	(18.2)	(45.5)	(100.0)
	300 999명	빈도	4	11	4	19
		(비율)	(21.1)	(57.9)	(21.1)	(100.0)
	1000 4999명	빈도	19	24	7	50
		(비율)	(38.0)	(48.0)	(14.0)	(100.0)
	5000명이상	빈도	22	13	5	40
		(비율)	(55.0)	(32.5)	(12.5)	(100.0)
전체		빈도	55	54	21	130
		(비율)	(42.3)	(41.5)	(16.2)	(100.0)

X^2=16.784, df=8, p=0.032

마. 업무 지원환경측면에서 본 직업능력개발의 실태

1) 업무 환경

직업능력개발의 지원환경은 경영층의 지원과 인식(3.60/ 5.00기준), 직업능력개발에 대한 투자(3.59), 교육참가자의 요구 반영 및 파악(3.56), 시설과 기자재(3.56) 순으로 어느 정도 지원이 있는 것으로 나타나고 있었다. 하지만 경영전략과 직업능력개발과의 연계(3.19), 학습을 지원하는 조직문화(3.33)은 상대적으로 낮게 지원 받는 것으로 나타났다. 한편, 조직규모와 담당조직형태에 따라서 지원수준도 $p<.05$ 수준에서 유의미한 차이를 나타내고 있다 (<표 Ⅳ-42>, <표 Ⅳ-43>참조).

한편, 299인 이하의 중소기업은 교육훈련을 위한 전산망, 인사와의 연계성, 시설과 기자재, 직업능력개발과 경영전략과의 연계성에 있어서 보통이하(3.00)로 지원을 인식하고 있는 반면, 300인 이상의 대기업은 경영전략과 직업능력개발전략과의 연계성에 있어서 상대적으로 지원이 낮다고 인식하고 있다. 조직규모와 직업능력개발 담당조직형태의 클수록 지원환경이 우수한 것으로 인식하고 있었다. 따라서 기업의 규모나 조직형태에 따라서 지원환경의 수준차이가 상당하게 나는 것으로 나타났다. 담당자가 없는 경우나 담당자가 겸임하는 경우, 이런 지원환경에 대한 요구는 더 높으므로 업무 지원환경의 구축에 있어서도 중소기업이나 담당자가 없거나 겸임하는 조직을 우선적으로 지원할 필요가 있다.

<표 Ⅳ-42> 조직규모별 직업능력개발 관련 업무 환경

구 분	49이하	50~299	300~999	1000~4999	5000이상	전체
경영전략과 HRD전략과의 연계성	2.70 (1.252)	2.38 (0.870)	3.05 (0.970)	3.23 (0.964)	3.56 (0.867)	3.19 (1.001)
인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식	2.90 (0.994)	3.15 (1.068)	3.53 (1.020)	3.60 (1.015)	3.95 (0.805)	3.60 (0.995)
교육참여자의 요구 파악 및 반영	3.00 (0.943)	3.00 (1.080)	3.47 (0.841)	3.70 (0.680)	3.71 (0.750)	3.56 (0.816)
직업능력개발 결과와 업무성과의 연계성	3.20 (1.229)	2.92 (0.862)	3.32 (1.003)	3.60 (0.753)	3.63 (0.698)	3.48 (0.844)
직업능력개발 결과와 인사관리 연계성	2.90 (0.994)	2.62 (0.870)	3.21 (0.976)	3.39 (0.978)	3.61 (0.919)	3.32 (0.984)
직업능력개발에 대한 투자	2.90 (0.876)	3.15 (0.801)	3.58 (1.017)	3.58 (0.823)	3.90 (0.889)	3.59 (0.906)
교육훈련을 위한 전산망 구축	2.50 (1.269)	3.38 (1.261)	2.95 (1.353)	3.37 (1.159)	4.02 (0.851)	3.44 (1.195)
학습을 지원하는 조직문화	2.90 (1.287)	2.92 (0.954)	3.00 (0.943)	3.32 (1.020)	3.73 (0.895)	3.33 (1.021)
직업능력개발을 위한 시설과 기자재 보유	2.70 (1.160)	3.08 (1.256)	3.00 (0.943)	3.63 (1.029)	4.10 (0.831)	3.56 (1.081)

<표 Ⅳ-43> 분산분석 (업무환경 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
경영전략과 HRD전략과의 연계성 * 조직규모	집단-간	16.973	4	4.243	4.664	0.001
	집단-내	120.092	132	0.910		
	합계	137.066	136			
인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식 * 조직규모	집단-간	12.716	4	3.179	3.453	0.010
	집단-내	121.546	132	0.921		
	합계	134.263	136			
교육참여자의 요구 파악 및 반영 * 조직규모	집단-간	9.665	4	2.416	3.984	0.004
	집단-내	80.058	132	0.606		
	합계	89.723	136			
직업능력개발 결과와 업무성과 연계성 * 조직규모	집단-간	7.231	4	1.808	2.623	0.038
	집단-내	90.974	132	0.689		
	합계	98.204	136			
직업능력개발 결과와 인사관리 연계성 * 조직규모	집단-간	11.918	4	2.980	3.299	0.013
	집단-내	119.206	132	0.903		
	합계	131.124	136			
직업능력개발에 대한 투자 * 조직규모	집단-간	11.239	4	2.810	3.641	0.008
	집단-내	101.871	132	0.772		
	합계	113.109	136			
교육훈련을 위한 전산망 구축 * 조직규모	집단-간	27.908	4	6.977	5.763	0.000
	집단-내	159.815	132	1.211		
	합계	187.723	136			
학습을 지원하는 조직문화 * 조직규모	집단-간	12.718	4	3.180	3.372	0.012
	집단-내	124.464	132	0.943		
	합계	137.182	136			
직업능력개발을 위한 시설과 기자재 보유 * 조직규모	집단-간	28.644	4	7.161	7.565	0.000
	집단-내	124.948	132	0.947		
	합계	153.591	136			

<표 Ⅳ-44> 조직형태별 직업능력개발 관련 업무 환경

구 분	다른 업무와 겸임하는 담당자	전담조직 없고 전임 담당자	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	전체
경영전략과 HRD전략과의 연계성	2.45 (0.887)	2.83 (0.786)	3.04 (0.889)	3.33 (1.052)	3.69 (0.832)	3.19 (0.996)
인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식	2.95 (0.999)	3.17 (0.985)	3.36 (0.907)	3.90 (0.964)	3.89 (0.900)	3.59 (1.007)
교육참여자의 요구 파악 및 반영	3.05 (0.826)	3.06 (0.938)	3.60 (0.577)	3.78 (0.757)	3.77 (0.731)	3.56 (0.808)
직업능력개발 결과와 업무 성과의 연계성	2.95 (0.970)	3.11 (0.758)	3.48 (0.714)	3.59 (0.876)	3.74 (0.657)	3.47 (0.836)
직업능력개발 결과와 인사관리 연계성	2.60 (0.883)	2.94 (0.998)	3.24 (0.926)	3.43 (0.964)	3.77 (0.843)	3.31 (0.986)
직업능력개발에 대한 투자	2.70 (1.031)	3.44 (0.856)	3.36 (0.757)	3.90 (0.900)	3.83 (0.822)	3.58 (0.953)
교육훈련을 위한 전산망 구축	2.85 (1.387)	3.00 (1.283)	3.24 (1.012)	3.61 (1.250)	3.97 (0.891)	3.46 (1.211)
학습을 지원하는 조직문화	2.53 (0.905)	2.72 (0.826)	3.12 (0.971)	3.69 (0.990)	3.66 (0.906)	3.32 (1.030)
직업능력개발을 위한 시설과 기자재 보유	2.45 (1.146)	3.44 (1.042)	3.40 (0.913)	3.84 (0.987)	3.91 (0.853)	3.55 (1.074)

<표 Ⅳ-45> 분산분석 (지원환경 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
경영전략과 HRD전략과의 연계성 * 조직형태	집단-간	23.452	4	5.863	6.848	0.000
	집단-내	123.286	144	0.856		
	합계	146.738	148			
인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식 * 조직형태	집단-간	20.764	4	5.191	5.783	0.000
	집단-내	129.263	144	0.898		
	합계	150.027	148			
교육참여자의 요구 파악 및 반영 * 조직형태	집단-간	13.951	4	3.488	6.073	0.000
	집단-내	82.693	144	0.574		
	합계	96.644	148			
직업능력개발 결과와 업무성과의 연계성 * 조직형태	집단-간	10.827	4	2.707	4.207	0.003
	집단-내	92.004	143	0.643		
	합계	102.831	147			
직업능력개발 결과와 인사관리 연계성 * 조직형태	집단-간	20.813	4	5.203	6.092	0.000
	집단-내	122.986	144	0.854		
	합계	143.799	148			
직업능력개발에 대한 투자 * 조직형태	집단-간	24.477	4	6.119	8.019	0.000
	집단-내	109.886	144	0.763		
	합계	134.362	148			
교육훈련을 위한 전산망 구축 * 조직형태	집단-간	22.728	4	5.682	4.212	0.003
	집단-내	194.238	144	1.349		
	합계	216.966	148			
학습을 지원하는 조직문화 * 조직형태	집단-간	30.22	4	7.555	8.584	0.000
	집단-내	125.854	143	0.88		
	합계	156.074	147			
직업능력개발을 위한 시설과 기자재 보유 * 조직형태	집단-간	33.99	4	8.498	8.939	0.000
	집단-내	136.882	144	0.951		
	합계	170.872	148			

바. 직업능력개발 성과 측면에서 본 실태

1) 성과

직업능력개발 성과는 <표 Ⅳ-46>에서 나타나듯이, 개인, 프로세스, 경영성과에 각각 3.66, 3.55, 3.73으로 평균 3.65(5.00척도 기준)로 나타나고 있는 것으로 인식하고 있었다. 하지만 개인의 성과나 업무 수행과 학습성과가 상대적으로 높은 반면, 개인 또는 부서간 프로세스, 조직의 문제해결과 정보공유에는 상대적으로 낮게 성과를 내는 것으로 인식하고 있다. <표 Ⅳ-47>과 <표 Ⅳ-48>에서 보면, 조직규모면에 본 전체 평균적 성과결과는 $p<.05$ 수준에서

볼 때, 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 세부항목에서 살펴보면 (<표 Ⅳ-49>, <표 Ⅳ-50> 참조), 개인의 지식과 태도 향상, 개인 및 부서간 상호협력, 개인의 업무 수행에 있어서 조직규모가 클수록 성과를 높게 내는 것으로 인식하고 있다.

<표 Ⅳ-46> 직업능력개발 담당자의 성과

항 목		평 균		
개인	조직 구성원의 업무 지식 향상에 도움이 된다	3.66 (0.821)	3.66 (0.837)	3.65 (0.801)
	조직구성원의 업무 기술 향상에 도움이 된다	3.69 (0.814)		
	조직구성원의 조직인으로서의 태도 향상에 도움이 된다	3.64 (0.874)		
프로세스	개인간, 부서간 상호 협력에 도움이 된다	3.51 (0.763)	3.55 (0.785)	
	조직의 문제해결능력을 향상한다	3.53 (0.852)		
	개인간, 조직간 정보공유를 활성화하는데 도움이 된다	3.59 (0.738)		
성과	개인의 업무 수행에 도움을 준다	3.77 (0.733)	3.73 (0.781)	
	개인의 생산성 향상에 도움을 준다	3.73 (0.806)		
	회사의 경영에 이익을 가져다 준다	3.69 (0.805)		

<표 Ⅳ-47> 조직규모별 직업능력개발 담당자의 전체 성과평균

조직규모	평균	표준편차
49명이하	3.27	1.004
50 299명	3.25	0.759
300 999명	3.50	0.632
1000 4999명	3.75	0.567
5000명이상	3.78	0.531
합계	3.65	0.645

<표 Ⅳ-48> 분산분석 (성과 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
성과 * 조직규모	집단-간	5.306	4	1.327	3.414	0.011
	집단-내	52.462	135	0.389		
	합계	57.768	139			

<표 Ⅳ-49> 조직규모별 직업능력개발 담당자의 성과

구 분	49이하	50~299	300~999	1000~4999	5000~
조직 구성원의 업무 지식 향상에 도움이 된다	3.10 (1.197)	3.31 (1.032)	3.53 (0.772)	3.77 (0.763)	3.83 (0.667)
조직구성원의 업무 기술 향상에 도움이 된다	3.10 (0.994)	3.46 (1.050)	3.63 (0.684)	3.72 (0.796)	3.88 (0.714)
조직구성원의 조직인으로서의 태도 향상에 도움이 된다	3.30 (1.059)	3.08 (0.862)	3.37 (0.831)	3.74 (0.791)	3.90 (0.860)
개인간, 부서간 상호 협력에 도움이 된다	3.20 (1.033)	3.00 (0.707)	3.26 (0.806)	3.63 (0.723)	3.71 (0.642)
조직의 문제해결능력을 향상한다	3.00 (0.943)	3.15 (1.068)	3.37 (0.831)	3.65 (0.744)	3.68 (0.850)
개인간, 조직간 정보공유를 활성화하는데 도움이 된다	3.20 (0.919)	3.46 (0.519)	3.47 (0.772)	3.77 (0.708)	3.54 (0.745)
개인의 업무 수행에 도움을 준다	3.30 (1.059)	3.38 (0.870)	3.63 (0.684)	3.93 (0.623)	3.85 (0.691)
개인의 생산성 향상에 도움을 준다	3.60 (1.174)	3.15 (0.987)	3.68 (0.885)	3.80 (0.724)	3.85 (0.654)
회사의 경영에 이익을 가져다 준다	3.60 (1.350)	3.23 (0.927)	3.58 (0.902)	3.75 (0.689)	3.80 (0.679)

<표 Ⅳ-50> 분산분석 (성과 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
조직 구성원의 업무 지식 향상에 도움이 된다 * 조직규모	집단-간	6.947	4	1.737	2.792	.029
	집단-내	81.494	131	.622		
	합계	88.441	135			
조직구성원의 업무 기술 향상에 도움이 된다 * 조직규모	집단-간	5.667	4	1.417	2.221	.070
	집단-내	84.201	132	.638		
	합계	89.869	136			
조직구성원의 조직인으로서의 태도 향상에 도움이 된다 * 조직규모	집단-간	9.865	4	2.466	3.467	.010
	집단-내	93.887	132	.711		
	합계	103.752	136			
개인간, 부서간 상호 협력에 도움이 된다 * 조직규모	집단-간	7.439	4	1.860	3.467	.010
	집단-내	70.809	132	.536		
	합계	78.248	136			
조직의 문제해결능력을 향상한다 * 조직규모	집단-간	6.409	4	1.602	2.303	.062
	집단-내	91.825	132	.696		
	합계	98.234	136			
개인간, 조직간 정보공유를 활성화하는데 도움이 된다 * 조직규모	집단-간	3.312	4	.828	1.558	.189
	집단-내	70.133	132	.531		
	합계	73.445	136			
개인의 업무 수행에 도움을 준다 * 조직규모	집단-간	5.794	4	1.449	2.930	.023
	집단-내	65.257	132	.494		
	합계	71.051	136			
개인의 생산성 향상에 도움을 준다 * 조직규모	집단-간	5.346	4	1.336	2.134	.080
	집단-내	82.037	131	.626		
	합계	87.382	135			
회사의 경영에 이익을 가져다 준다 * 조직규모	집단-간	4.012	4	1.003	1.593	.180
	집단-내	83.112	132	.630		
	합계	87.124	136			

담당조직형태에 의하여 분석하여 보면 모든 성과에 있어서 $p<.05$ 수준에서 담당조직형태가 클수록 높은 성과를 내는 것으로 인식하고 있다 (<표 Ⅳ-51>, <표 Ⅳ-52>, <표 Ⅳ-53>, <표 Ⅳ-54> 참조). **이는 직업능력개발의 성과는 조직의 규모보다는 직업능력개발의 조직형태에 의존함을 알 수 있다. 더불어 성과항목 간의 비교에 있어서 지금까지의 직업능력개발이 개인에 초점**

을 맞추고 있어서, 조직학습에의 기여나 조직성과 공헌에는 상대적으로 관심을 적게 둔 것으로 나타났다. 이는 직업능력개발의 추세나 역할의 요구에 있어서도 기존의 학습 전문가에서 전략파트너, 성과컨설턴트의 역할이 강화되는 것을 볼 때, 현재의 성과 측면은 보다 조직성과에 관심을 가져야 하는 의미를 제시한다.

<표 Ⅳ-51> 조직형태별 직업능력개발 담당자의 성과

조직형태	평 균	표준편차
다른 업무와 겸임하는 담당자	2.94	0.766
전담조직 없고 전임 담당자	3.35	0.693
전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	3.71	0.421
전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	3.74	0.654
전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원	3.94	0.471
합계	3.63	0.675

<표 Ⅳ-52> 분산분석 (성과 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
성과 * 조직형태	집단-간	14.946	4	3.736	10.257	0.000
	집단-내	52.456	144	0.364		
	합계	67.402	148			

<표 Ⅳ-53> 조직형태별 직업능력개발 담당자의 성과

구 분	다른 업무와 겸임하는 담당자	전담조직 없고 전임 담당자	전담 과장 및 담당자를 두는 과단위 조직	전담 부서장 및 담당자를 두는 부(팀)단위 조직	전담 임원 및 담당자를 두는 인력개발원
조직 구성원의 업무 지식 향상에 도움이 된다	2.85 (0.875)	3.33 (0.840)	3.68 (0.690)	3.88 (0.791)	3.91 (0.621)
조직구성원의 업무 기술 향상에 도움이 된다	3.11 (0.994)	3.33 (0.840)	3.56 (0.821)	3.86 (0.722)	3.97 (0.664)
조직구성원의 조직인으로서의 태도 향상에 도움이 된다	2.68 (0.749)	3.33 (0.767)	3.72 (0.737)	3.78 (0.856)	4.06 (0.802)
개인간, 부서간 상호 협력에 도움이 된다	2.84 (0.958)	3.17 (0.786)	3.56 (0.651)	3.57 (0.728)	3.91 (0.702)
조직의 문제해결능력을 향상한다	2.80 (0.894)	3.11 (0.676)	3.64 (0.638)	3.59 (0.963)	3.83 (0.664)
개인간, 조직간 정보공유를 활성화하는데 도움이 된다	3.00 (0.882)	3.50 (0.707)	3.60 (0.500)	3.61 (0.874)	3.91 (0.562)
개인의 업무 수행에 도움을 준다	3.30 (0.923)	3.39 (0.778)	3.92 (0.572)	3.80 (0.722)	4.06 (0.539)
개인의 생산성 향상에 도움을 준다	2.95 (1.026)	3.61 (0.850)	3.84 (0.688)	3.76 (0.815)	3.91 (0.612)
회사의 경영에 이익을 가져다 준다	2.95 (1.026)	3.39 (0.850)	3.84 (0.688)	3.82 (0.793)	3.89 (0.631)

<표 Ⅳ-54> 분산분석 (성과 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
조직 구성원의 업무 지식 향상에 도움이 된다 * 조직형태	집단-간	19.710	4	4.928	8.591	0.000
	집단-내	82.019	143	0.574		
	합계	101.730	147			
조직구성원의 업무 기술 향상에 도움이 된다 * 조직형태	집단-간	13.472	4	3.368	5.539	0.000
	집단-내	86.960	143	0.608		
	합계	100.432	147			
조직구성원의 조직인으로서의 태도 향상에 도움이 된다 * 조직형태	집단-간	26.362	4	6.590	10.282	0.000
	집단-내	91.658	143	0.641		
	합계	118.020	147			
개인간, 부서간 상호 협력에 도움이 된다 * 조직형태	집단-간	16.554	4	4.139	7.357	0.000
	집단-내	80.439	143	0.563		
	합계	96.993	147			
조직의 문제해결능력을 향상한다 * 조직형태	집단-간	17.173	4	4.293	6.572	0.000
	집단-내	94.062	144	0.653		
	합계	111.235	148			
개인간, 조직간 정보공유를 활성화하는데 도움이 된다 * 조직형태	집단-간	10.458	4	2.615	4.831	0.001
	집단-내	77.400	143	0.541		
	합계	87.858	147			
개인의 업무 수행에 도움을 준다 * 조직형태	집단-간	10.536	4	2.634	5.400	0.000
	집단-내	70.243	144	0.488		
	합계	80.779	148			
개인의 생산성 향상에 도움을 준다 * 조직형태	집단-간	13.198	4	3.300	5.331	0.000
	집단-내	88.504	143	0.619		
	합계	101.703	147			
회사의 경영에 이익을 가져다 준다 * 조직형태	집단-간	14.893	4	3.723	6.082	0.000
	집단-내	87.540	143	0.612		
	합계	102.432	147			

성과에 영향을 주는 요인을 상관관계를 분석한 결과, 모든 요인군들이 $p<.01$ 수준에서 유의미하게 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다 (<표 Ⅳ-55> 참조). 성과에 영향을 주는 요인을 분석한 결과, 조직규모나 담당조직 형태보다는 업무환경, 업무특성이 성과에 영향을 높게 주는 것으로 나타났

다. 업무환경요인만을 성과영향요인으로 한정하여 분석하면, 업무환경요인 중에서도 직업능력개발결과와 업무성과와의 연계성, 직업능력개발에 대한 투자, 교육참여자의 요구 파악 및 반영, 직업능력개발을 위한 시설과 기자재가 성과에 $p<.01$ 수준에서 유의미하게 영향을 주는 것으로 나타났다 (<표 Ⅳ-57>, <표 Ⅳ-58> 참조). 성과와 업무특성과의 관련성만을 따로 살펴보면, 업무 특성 요인 중 피드백과 성장성이 성과에 $p<.01$ 수준에서 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 (<표 Ⅳ-59>, <표 Ⅳ-60> 참조)

하지만 전문성은 업무특성과의 상관관계가 $\alpha=.605$, 업무환경과는 $\alpha=.572$로 높게 나타나 상호간에 상당한 영향을 줌으로 전문성도 성과에 영향을 줌을 배제할 수는 없다. 현재역할도 전문성과 마찬가지로 업무특성과 상관관계가 $\alpha=.650$, 업무환경과 $\alpha=.705$로 높게 나타나 상호간에 상당한 영향을 줌으로 전문성도 성과에 영향을 줌을 배제할 수는 없다.

이어서 전문성, 업무환경, 업무특성의 세부 요인을 성과와 연계하여 회귀분석을 실시한 결과, 성과에 영향을 주는 요인들로 나타난 것은, 전문성과 관련되어 직업능력개발 교육훈련프로그램에의 참여자의 요구 파악 및 반영, 정기적 사내외 교육참가 기회가 성과에 긍정적인 영향을 주었으며, 업무환경요인으로는 직업능력개발과 업무성과와의 연계체계, 직업능력개발에 대한 투자와 지식경영시스템의 구축이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 업무특성에서는 충분한 학습 및 성장 기회의 제공과 경영자나 관리자, 조직구성원으로부터 피드백이 성과에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 직업능력개발 담당자의 지원에 있어서는 성과와 연계되는 지원방안을 우선적으로 실시하되, 전문성이 낮고 지원환경이 미흡한 기업을 우선적으로 지원하는 것이 필요하다 (<표 Ⅳ-61>, <표 Ⅳ-62> 참조).

<표 Ⅳ-55> 성과, 조직규모, 조직형태, 전문성, 업무특성, 업무환경간, 현재 역할간 상관관계

구분	성과	조직규모	조직형태	전문성	업무특성	업무환경	현재역할
성과							
조직규모	0.280**						
조직형태	0.402**	0.514**					
전문성	0.426**	0.367**	0.632**				
업무특성	0.617**	0.303**	0.445**	0.605**			
업무환경	0.710**	0.402**	0.497**	0.572**	0.640**		
현재역할	0.583**	0.372**	0.394**	0.516**	0.650**	0.705**	

** p<0.01, * p<0.05

<표 Ⅳ-56> 회귀분석 결과 Ⅰ

$성과_i = \beta_0 + \beta_1 업무환경_i + \beta_2 업무특성_i + e_i$

R^2 =0.556, Adjusted R^2=0.549

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.096	0.210		5.223	0.000
업무환경	0.467	0.066	0.530	7.100	0.000
업무특성	0.261	0.067	0.289	3.870	0.000

<표 Ⅳ-57> 업무환경[1]과 성과간 상관관계

	성과	경영전략과 HRD전략 연계	인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식	교육참여자의 요구 파악 및 반영	직업능력개발 결과와 업무성과의 연계성	직업능력개발 결과와 인사관리 연계	직업능력개발에 대한 투자	교육훈련을 위한 전산망	학습을 지원하는 조직문화	직업능력개발을 위한 시설과 기자재
성과										
경영전략과 HRD전략 연계	0.593**									
인재육성에 대한 경영층의 지원과 인식	0.518**	0.689**								
교육참여자의 요구 파악 및 반영	0.639**	0.565**	0.528**							
직업능력개발 결과와 업무성과의 연계성	0.704**	0.563**	0.434**	0.576**						
직업능력개발 결과와 인사관리 연계	0.515**	0.468**	0.480**	0.404**	0.464**					
직업능력개발에 대한 투자	0.613**	0.596**	0.641**	0.563**	0.478**	0.511**				
교육훈련을위한 전산망	0.395**	0.420**	0.387**	0.395**	0.294**	0.466**	0.499**			
학습을 지원하는 조직문화	0.600**	0.671**	0.672**	0.553**	0.459**	0.450**	0.682**	0.577**		
직업능력개발을 위한시설과 기자재	0.551**	0.507**	0.442**	0.460**	0.414**	0.510**	0.577**	0.568**	0.579**	

** p<0.01, * p<0.05

1) 경영전략 HRD전략 연계, 경영층 지원인식, 교육참여자 요구파악, 직업능력개발 결과와 업무성과의 연계, 직업능력개발 결과와 인사관리 연계, 직업능력개발 투자, 교육훈련 전산망, 학습지원 조직문화, 시설과 기자재

<표 Ⅳ-58> 회귀분석 결과 II

성과$_i$ = β_0 + β_1업무환경[2] + e_i

R^2=0.643, Adjusted R^2=0.633

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	0.966	0.170		5.696	0.000
직업능력개발 결과와 업무성과의 연계성	0.339	0.051	0.420	6.704	0.000
직업능력개발에 대한 투자	0.142	0.048	0.199	2.957	0.004
교육참여자의 요구 파악 및 반영	0.172	0.055	0.209	3.136	0.002
직업능력개발을 위한 시설과 기자재	0.104	0.039	0.167	2.681	0.008

<표 Ⅳ-59> 업무특성[3]과 성과간 상관관계

구분	성과	과업 다양성	과업 정체성	과업 중요성	자율성	피드백	전문성	성장성
성과								
과업 다양성	0.491**							
과업 정체성	0.368**	0.351**						
과정 중요성	0.540**	0.441**	0.437**					
자율성	0.414**	0.499**	0.352**	0.526**				
피드백	0.655**	0.564**	0.380**	0.640**	0.574**			
전문성	0.355**	0.482**	0.318**	0.390**	0.390**	0.518**		
성장성	0.526**	0.505**	0.410**	0.626**	0.583**	0.592**	0.562**	

** p<0.01, * p<0.05

2) 경영전략 HRD전략 연계, 경영층 지원인식, 교육참여자 요구파악, 직업능력개발 결과와 업무성과의 연계, 직업능력개발 결과와 인사관리 연계, 직업능력개발 투자, 교육훈련 전산망, 시설과 기자재

3) 다양한 영역 업무 취급, 계획~통제까지 모두 담당자 추진, 중요한 직무로 인식, 충분한 자율성 보장, 피드백, 복잡/ 다양/ 전문적 경험 필요, 충분한 학습기회 제공 및 성장에 도움

<표 Ⅳ-60> 회귀분석 결과 Ⅲ

성과$_i$ = β_0 + β_1업무특성[4] + e_i

R^2=0.458, Adjusted R^2=0.451

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.707	0.178		9.593	0.000
피드백	0.419	0.060	0.529	7.021	0.000
성장성	0.130	0.046	0.213	2.826	0.005

사. 직업능력개발담당자 전문성 및 업무 지원환경의 요구

1) 정부에의 지원 요구사항

담당자 지원에 대한 정부의 지원사항으로는 담당자 지원육성장려금, 전임 담당자를 둔 기업에 대한 지원금 강화 등의 경비 측면이 우선적으로 요구(3.9/ 5.0척도 기준)되는 것으로 나타났으며, 다음으로 직업능력개발강화를 위한 인프라와 관련된 인적자원시스템(교육훈련체계, 매뉴얼, 정보시스템, 지식경영시스템) 지원, 자문 및 컨설팅, 정보제공의 서비스 순으로 나타났다 (<표 Ⅳ-61><표 Ⅳ-62> 참조). 하지만 담당자의 자격제도, 전문성개발 프로그램과 경영자의 참여와 유도를 위한 직업능력개발 정보 제공, 역할별 운영매뉴얼에 대한 요구는 상대적으로 낮게(3.5-3.6) 나타났다. 조직규모별 정부의 지원에 대한 요구도에 있어서는 직업능력개발담당자의 육성장려금, 매뉴얼, 정보제공, 자격제도에 대해서는 $p<.05$ 수준에서 기업규모에 따른 요구도의 차이가 유의미하게 나타나지 않았다. 반면에 교육훈련프로그램의 제공, 경영자의 지

4) 다양한 영역 업무 취급, 계획~통제까지 모두 담당자 추진, 중요한 직무로 인식, 충분한 자율성 보장, 피드백, 복잡/ 다양/ 전문적 경험 필요, 충분한 학습기회 제공 및 성장에 도움

원을 강화하기 위한 정보제공, 담당자의 전임 지원금, 인적자원시스템의 구축, 자문서비스에 대해서는 기업규모에 의하여 유의미한 차이를 나타내고 있다. 특이한 것은 기업의 규모가 클수록 요구도가 높게 나타나고 있는데, 앞에서 제시된 직무의 관심이나 몰입 등에서도 이런 차이가 기인할 수 있다.

<표 Ⅳ-61> 조직규모별 정부지원 요구사항

항 목	조직규모별					전체
	49이하	50~299	300~999	1000~4999	5000이상	
직업능력개발 담당자 전문성 강화를 위한 교육훈련 프로그램을 제공한다	3.21 (0.905)	3.71 (0.713)	3.59 (0.590)	3.81 (0.973)	3.73 (1.001)	3.63 (0.912)
정부차원에서 경영층의 참여와 지원을 유도하기 위한 지속적인 정보를 제공한다	3.34 (0.909)	3.39 (0.875)	3.68 (0.780)	3.80 (1.038)	3.93 (0.848)	3.66 (0.941)
직업능력개발 담당자의 전문성 강화를 위한 자격제도를 신설하여 시행한다	3.26 (1.032)	3.32 (1.090)	3.82 (0.733)	3.62 (1.180)	3.80 (1.167)	3.57 (1.102)
직업능력개발 전임 담당자를 둔 기업에 대하여 지원금을 높인다	3.58 (1.106)	3.50 (1.036)	3.95 (0.844)	4.15 (0.988)	4.27 (0.742)	3.94 (0.996)
직업능력개발 담당자 육성을 위한 육성장려금을 지원한다	3.58 (1.106)	3.82 (0.819)	4.18 (0.853)	4.20 (0.988)	4.02 (1.107)	3.98 (1.021)
기업의 직업능력개발 담당자를 위한 지식과 정보를 갖춘 인적자원시스템(예, 교육훈련체계, HRD 매뉴얼, 교육훈련정보시스템, 지식경영시스템 등)을 지원한다	3.49 (0.914)	3.68 (0.905)	3.77 (1.020)	3.95 (1.032)	4.17 (0.834)	3.84 (0.968)
국내외 전문성을 갖춘 기업의 직업능력개발 성공사례와 관련된 정보를 비전문기업에 정기적으로 홍보 및 소개한다	3.61 (0.887)	3.46 (0.922)	3.68 (0.839)	3.92 (0.944)	3.83 (0.919)	3.74 (0.918)
전문기관이나 자문인력그룹을 조직하여 기업의 담당자의 수준을 진단, 평가, 개선 방안에 대하여 무료로 컨설팅서비스를 제공한다	3.44 (1.021)	3.61 (1.031)	3.59 (0.854)	3.83 (1.152)	4.17 (0.863)	3.76 (1.040)
직업능력개발 담당자를 위한 역할별 운영 매뉴얼을 제공한다	3.50 (0.980)	3.46 (0.999)	3.68 (0.894)	3.82 (1.066)	3.66 (1.039)	3.65 (1.013)

<표 Ⅳ-62> 분산분석 (정부지원 요구사항 * 조직규모)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
직업능력개발 담당자 전문성 강화를 위한 교육훈련 프로그램을 제공한다 * 조직규모	집단-간	8.688	4	2.172	2.699	0.032
	집단-내	144.826	180	0.805		
	합계	153.514	184			
정부차원에서 경영층의 참여와 지원을 유도하기 위한 지속적인 정보를 제공한다 * 조직규모	집단-간	9.720	4	2.430	2.851	0.025
	집단-내	154.258	181	0.852		
	합계	163.978	185			
직업능력개발 담당자의 전문성 강화를 위한 자격제도를 신설하여 시행한다 * 조직규모	집단-간	8.880	4	2.220	1.868	0.118
	집단-내	215.082	181	1.188		
	합계	223.962	185			
직업능력개발 전임 담당자를 둔 기업에 대하여 지원금을 높인다 * 조직규모	집단-간	16.311	4	4.078	4.429	0.002
	집단-내	166.635	181	0.921		
	합계	182.946	185			
직업능력개발 담당자 육성을 위한 육성 장려금을 지원한다 * 조직규모	집단-간	9.539	4	2.385	2.356	0.055
	집단-내	183.198	181	1.012		
	합계	192.737	185			
기업의 직업능력개발 담당자를 위한 지식과 정보를 갖춘 인적자원시스템을 지원한다 * 조직규모	집단-간	11.054	4	2.763	3.115	0.016
	집단-내	161.449	182	0.887		
	합계	172.503	186			
국내외 전문성을 갖춘 기업의 직업능력개발 성공사례와 관련된 정보를 비전문기업에 정기적으로 홍보 및 소개한다 * 조직규모	집단-간	5.273	4	1.318	1.587	0.180
	집단-내	150.340	181	0.831		
	합계	155.613	185			
전문기관이나 자문인력그룹을 조직하여 기업의 담당자의 수준을 진단, 평가, 개선 방안에 대하여 무료로 컨설팅서비스를 제공한다 * 조직규모	집단-간	12.677	4	3.169	3.085	0.017
	집단-내	186.970	182	1.027		
	합계	199.647	186			
직업능력개발 담당자를 위한 역할별 운영 매뉴얼을 제공한다 * 조직규모	집단-간	3.247	4	.812	.784	0.537
	집단-내	187.334	181	1.035		
	합계	190.581	185			

다음의 <표 Ⅳ-63>과 <표 Ⅳ-64>에 따르면, 경영자의 지원을 기대하는 사항은 무엇보다도 인사와의 연계, 담당자에 대한 인센티브 제공, 기업내 인적자원시스템의 구축을 상대적으로 높게 요구한 반면, 사내외 담당자의 전문성 지원을 위한 프로그램과 시설과 장비에 대한 요구는 낮게 나왔다. 한편, 경영자에 대한 지원의 요구도에 있어서도, 앞에서 제기된 정부의 지원과 마찬가지로, 기업규모가 클수록 $p<.05$ 수준에서 높은 수준의 지원을 요구하고 있는 것으로 나타났다.

지원에 대한 전문가의 의견은 설문결과와 달리 주로 경비와 인적자원시스템보다는 직업능력개발의 정보와 교육훈련 프로그램 제공, 시설 및 기자재 등의 인프라에 보다 초점을 맞추고 있어서 상대적으로 관심사가 다르다는 것을 인식할 수 있었다. 그리고 담당자 지원을 위한 요구에 있어서는 조직규모가 클수록 높게 요구하는 것으로 유의미하게 나타났는데, 직업능력개발에 대한 관심도가 조직의 규모에 따라서 다르다는 것을 유추할 수 있었다.

<표 Ⅳ-63> 조직규모별 기업(경영자)지원 방안 요구사항

항 목	조직규모별					전체
	49이하	50~299	300~999	1000~4999	5000이상	
직업능력개발 담당자 전문성 강화를 위한 사내 교육훈련 프로그램을 제공한다	3.26 (1.044)	3.32 (1.020)	3.59 (0.854)	3.70 (0.889)	3.85 (0.792)	3.57 (0.939)
직업능력개발 담당자 전문성 강화를 위하여 사외교육훈련 프로그램을 제공한다	3.42 (1.004)	3.46 (0.922)	3.81 (0.750)	4.10 (0.775)	4.15 (0.727)	3.85 (0.885)
직업능력개발 담당자에 대하여 인사상의 인센티브를 제공한다	3.44 (0.940)	3.36 (1.096)	4.05 (0.844)	4.27 (0.841)	4.39 (0.628)	3.96 (0.956)
직업능력개발 시설과 기자재를 강화한다	3.30 (1.127)	3.21 (0.917)	3.82 (0.795)	4.05 (0.852)	4.05 (0.740)	3.75 (0.957)
직업능력개발 강화를 위한 인적자원정보 시스템을 구축한다	3.38 (1.042)	3.57 (0.959)	3.95 (0.805)	4.17 (0.740)	4.34 (0.693)	3.93 (0.911)
인사와 직업능력개발의 연계를 강화한다	3.54 (0.960)	3.54 (1.036)	4.09 (1.109)	4.33 (0.896)	4.22 (0.791)	4.01 (0.989)

<표 Ⅳ-64> 분산분석 (정부지원 요구사항 * 조직형태)

구 분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
직업능력개발 담당자 전문성 강화를 위한 사내 교육훈련 프로그램을 제공한다 * 조직형태	집단-간	9.195	4	2.299	2.735	0.030
	집단-내	152.966	182	0.840		
	합계	162.160	186			
직업능력개발 담당자 전문성 강화를 위하여 사외교육훈련 프로그램을 제공한다 * 조직형태	집단-간	17.986	4	4.497	6.366	0.000
	집단-내	127.149	180	0.706		
	합계	145.135	184			
직업능력개발 담당자에 대하여 인사상의 인센티브를 제공한다 * 조직형태	집단-간	33.276	4	8.319	11.028	0.000
	집단-내	137.290	182	0.754		
	합계	170.567	186			
직업능력개발 시설과 기자재를 강화한다 * 조직형태	집단-간	25.224	4	6.306	8.031	0.000
	집단-내	141.338	180	0.785		
	합계	166.562	184			
직업능력개발 강화를 위한 인적자원정보시스템을 구축한다 * 조직형태	집단-간	24.653	4	6.163	8.639	0.000
	집단-내	129.137	181	0.713		
	합계	153.790	185			
인사와 직업능력개발의 연계를 강화한다 * 조직형태	집단-간	23.016	4	5.754	6.726	0.000
	집단-내	153.979	180	0.855		
	합계	176.995	184			

다음의 <표 Ⅳ-67>은 전문성 지원 및 업무지원환경 구축을 위한 담당자의 의견을 제시한 것이다. 전문성 지원에 있어서는 자격제도를 통한 전문영역의 확보와 담당자간의 네트워크를 통한 지원방안에 대한 요구가 많았다. 지원환경 구축에 있어서는 경영주의 지원, 고용보험관련 업무의 간소화 등이 제시되었다.

<표 Ⅳ-65> 지원방안의 요구

항 목	의 견	비고
전문성 지원	-경영성과와 관련된 능력개발 시스템 및 프로그램 고려 -전문 HRD 능력보유 -담당자 네트워크를 구성하여 기업교육 방향 공유(4) -공개세미나 등 정보교류의 장을… -교육비 지원(담당자 대학원 진학에 대한 지원 등) 요구 -대기업은 전공자 보유 또는 현재 인력 대학원 진학 의무화 -자격제도 활성화를 통한 전문 영역 확보(6) -연구분위기 자율적 할당, 시간/ 예산/ 자료수집을 위한 자율적 활동 보장 -HRD가 비즈니스 파트너로서의 역할이라는 인식이 전반적으로 퍼질 수 있도록 정부에서 전략적 접근을 할 필요 있음 -HRD 담당자 Career Development 가이드 제공	
지원 업무 환경구축	-일시적인 인센티브보다는 인프라 구축에 주안점 두어야 함 -단순 운영 위주의 반복적 시행보다는 교육 내용에 대해 충분히 숙지하고 바람직한 교육 컨설팅을 할 정도의 여유를 줄 수 있음면… -소속 부서장의 부서원들의 인력육성을 위한 자세변화 요망됨 -현업이나 CEO의 요구를 반영한 교육과정 개발 및 운영	
기업주의 지원	-인센티브 부여- -경영층의 인식(지지)이 가장 중요(4) -비용이 아닌 투자의 개념 필요 -회사에서는 담당자 우대 정책	

(표계속)

항 목	의 견	비고
정부의 지원	-1000명 이상의 사내직업 훈련원의 경우 평생교육사 (이에 준하는 자격증 소지자) 의무 채용 또는 담당자 양성하여 근무토록함 -고용보험 관련 업무 절차 및 감사기준의 간소화(6) -고용보험 자체교육과 위탁교육과정 별도 관리 -고용보험 관련 학급편성, 인원수 제한 등 획일적이고 형식적인 규제 및 기준 없애고 기업현실에 맞게 탄력적으로 운영 -고용보험 직업능력개발사업 지원 폭 확대 -노동부 일선 사무소 역량 강화 중요 -담당자간 정부적 차원의 포럼 개설 -교육비에 대한 세제혜택 필요대기업보다 중소기업에 좀더 많은 신경과 지원을 요망 -능력개발 담당자를 위한 교육 고용보험 환급액을 대폭상향 조정하면 교육기회 많아질 수 있음 -정부차원에서는 우수 해외연수 및 우수 기관의 벤치마킹의 기회 제공이 적절 -직업능격개발 사업제도를 기업지원과 전문교육기관지원간의 이원화 필요함(현재는 전문교육기관 과다신청을 규제하기 위한 네거티브 정책이 실제 기업들의 직업능력개발사업의 활성화를 방해하고 있음) -HRD 담당자 자격 부여->자격자 보유기업 고용보험상 우대	
기타	-교육은 정부의 지원보단 기업 중심으로 성과의 한 축으로 인식되어야 위상이 제고됨 -기업 인재육성의 다양성으로 인해 정부주도의 리드가 어려울 것으로 생각됨. 정부주도 방침은 소규모 영세업체에 한정할 필용 있음 -담당자 자신의 마인드 변화 -대학 등에서 3~6개월 과정이 필요함 -업종별 우수기업 사례 제공은 도움 -직원들이 숙지할 수 있는 HRD 서적의 제공	

2. 직업능력개발담당자 및 전문가 면담 및 전문가 협의회 결과

가. 심층면담참가자의 특성과 현황

심층면담 조사는 직업능력개발 분야에서 현장경험이 있고 석사학위 이상의 전문가를 6명 선정하였고, 대학 및 연구기관에서 6명, 대기업에서 6명, 중소기업에서 6명의 담당자를, 총 27명의 대상자를 선정하여 실시하였다(전문가 협의회 인원 포함).

<표 Ⅳ-66> 심층면담 및 전문가협의회 참가인원

(단위, 명)

구 분	담당자	전문가
대기업	9	6
중소기업	6	
대학 및 연구기관		6
합계	15명	12명

나. 심층면담 참가기업의 전문가 및 담당자 현황

심층면담에 참가한 기업의 현황은 다음의 <표 Ⅳ-67>과 같다.

<표 Ⅳ-67> 심층면담 참가 전문가 및 담당자 현황

업체 \ 항목	규모	형태	HRD 담당자 현황
L연수원	대기업	인력개발원	35명으로 전공은 교육학, 심리학, 경영학 등 다양하게 구성
E유통	대기업	팀(과)단위조직	채용, 교육, 기획, 관리의 4부문, 7명으로 구성
S푸드	중소기업	전임담당자	3명으로 경영학, 국문학, 식품영양학 전공자
T제조	중소기업	겸임담당자	인사담당자 1명
S인개원	대기업	인력개발원	그룹내 HRD인력은 640명, 인력개발원만 56명으로 신입과 직무순환으로 채용
S연수원	대기업	인력개발원	20명으로 지속적으로 해외연수 등 교육지원
L가전	대기업	부단위조직	6명으로(부장, 차장, 과장 포함)
S인력팀	대기업	부단위조직	4-5명으로 교육학 전공자는 없으며 직무정체성 미흡
L통신	중소기업	겸임담당자	ISO, CMM 과 겸임자 1명
K제조	대기업	겸임담당자	인사총무업무 겸임자 1명
J식품	대기업	부단위조직	교육 8명과 SM 6명 구성된 2개 조직
H은행	대기업	부단위조직	실무경험자로 사이버교육 파트까지 총 19명으로 구성
L쇼핑	대기업	전임담당자	3명으로 비전공자이나 교육경험 풍부
P제조	대기업	인력개발원	117명(P공장90, K공장27)으로 다양한 전공
S제조	중소기업	전임담당자	2명으로 전공자는 아니나 교육경험 풍부
B은행	대기업	부단위조직	10명으로 전공자는 아니나 해당업무 경험 풍부
B건설	대기업	겸임담당자	인사 및 총무 겸임
D증권	대기업	과단위조직	인사부 하에 소속됨
Y제조	중소기업	겸임담당자	기획, 인사, 총무관리 겸임
H제조	중소기업	필요시	담당자 없음

다. 면담 결과

1) 직업능력개발 업무의 현황과 추세

가) 직업능력개발 업무의 추세특성과 미래(3~5년 후) 업무의 변화 가능성

(1) 업무의 특성

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-핵심 업무 위주로 업무 취급, 나머지 업무는 아웃소싱 (L연수원) -**Top down식의 전략**업무 추구 (전략, 경영자 요구에 의하여 대부분) -연수원 위주로 전문영역이 심화됨에 따라 현장과의 연계성 미흡 (S인력팀, S인개원) -HRD담당자에게 **책임경영/자율성** 강화 및 중개적 역할(경영자와 직원의 중간 역할)<J식품> -**교육훈련과 업무 현장과의 통합**(현장직사내교수, 교육훈련을 통한 문제점 진단 및 해결방안 찾기, 작업절차 표준화와 지속적 개선 수행, 워크샵 중심의 교육훈련 방법)<Y제조> -높은 전문성을 가진 훈련생에게는 **자발적 학습**에 의한 연구기능강화<Y제조> -개인학습을 넘어서는 **조직학습**<Y제조>	-거의 관심을 두지 못하고 있는 상태임 -50인 미만 **53.5%가 담당자 없음** (필요시 임명 20.9%, 있는 경우 25.6%); (오영훈, 2001) -69.7%가 재직자교육의 필요성이 없다 (조업차질우려 10.5%, 교육비용부담 4.7%, 교육효과저조 8.6%,)==> **이유: 단순 저기능의 직무, 인력 부족과 이동의 극심** (강순희 외, 2001)

최근 HRD 흐름의 가장 뚜렷한 변화는 핵심업무 위주로 업무를 취급하고 있다는 점이다. 기업에서 가장 중점을 두고 투자의 가치가 있는 부분에 주력하고 나머지는 아웃소싱으로 대체하고 있는 기업이 점차 늘어나고 있다. 또한 하향식(top down), 즉 경영자의 요구가 바로 직원들의 능력개발전략으로 이어지는 방식을 채택하며 이에 따라 HRD 담당자의 책임과 자율성이 강화되고 있는 추세이다. 여기에서 한 걸음 더 나아가 J식품에서는 경영자의 요

구뿐만 아니라 직원들의 필요까지 능력개발계획에 반영하는 일에 노력을 기울이고 있다.

또 한 가지 최근 능력개발 업무의 두드러진 특성은 교육훈련과 업무 및 현장과의 통합에 만전을 기하고 있다는 점이다. Y제조에서는 현장직 사내교수를 투입하여 교육훈련을 통해 문제점을 진단하고 해결방안을 찾고 있으며 작업절차 표준화와 지속적인 개선을 시도하는 등 현장에 적용이 가능하여 성과와 직결될 수 있는 워크샵 중심의 교육훈련 방법을 채택하고 있다. 더불어 개인학습에 그치지 않고 조직학습으로 이어질 수 있는 학습문화를 조성하고 있다. 한편 S연수원, S인개원 등 별도의 인력개발원이 있어 HRD 전문가들이 교육훈련을 주도하고 있는 일부 대기업에서는 연수원 위주로 전문영역이 심화됨에 따라 현장과의 연계성이 미흡할 수 있다는 지적이 나오고 있다.

이에 반해 중소기업에서는 재직근로자의 직업능력개발 자체에 아직 큰 관심을 두지 못하고 있는 실정이다. 오영훈 외 (2001)의 HRD 실태조사에 따르면 50인 미만 기업의 53.5%가 담당자가 없으며 그나마도 25.6%만이 능력개발 담당자가 있을 뿐 나머지 20.9%는 필요시에만 담당자를 임명하고 있다. 또한 69.7%가 재직자 교육이 필요 없다고 응답을 해 직업능력개발의 필요성과 중요성에 대한 인식이 매우 부족함을 단적으로 보여 주었다. 하지만 중소기업에서 이처럼 직업능력개발의 필요성을 인지하지 못하고 있는 이유는 이들 기업의 업무가 대부분 저기능의 단순업무이고 인력의 부족, 그리고 직장이동의 극심함 등을 들 수 있다 (강순희 외, 2001).

(2) 업무의 변화가능성

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-인적자원개발 = f(전략) → 전략 = f(인적자원개발) -작살형 채용의 변화에 따른 인재 육성의 개인별 맞춤식 강화 -HRD 전문인력의 조기 전력화 -업무현장의 학습(성과문제해결)중심 -사업전략과의 연계를 통한 성과 창출 -현장에서의 비공식적 학습에 대한 체계적인 지원/ 현자의 개선활동 지도 및 지원<Y제조> -개인 상담<Y제조> -개인간/ 부서간 지식네트워크를 통한 지식공유 및 창출의 활성화 -"채워주는 교육"에서 "학습하는 역량을 갖추는 교육"/ 학습동기제고 -노조의 교육훈련에의 참여	-현업 전문가의 활용 -기업외부 교육훈련 자원의 활용

과거에는 기업의 사업전략에 따라 인적자원개발에 대한 전략을 세웠으나 이제 기업에서는 핵심 인재에 맞추어 사업전략을 바꾸어 나가는 방향으로 가고 있다. 또한 직원을 선발한 후 필요한 교육을 시켜 자기 사람을 만드는 지금까지의 전통적인 방법보다 상황에 따른 회사의 요구를 충족하는 인력을 선택하는 이른바 작살형 채용이 선호되고 있다. 따라서 이러한 채용의 변화에 따라 개인별 맞춤식 인재육성이 강화될 전망이다. 또한 사업전략과의 연계를 통해 성과를 창출하는 능력개발을 지향하며 이와 더불어 현장학습 중심으로 성과를 높이고자 하고 있다. Y제조에서는 이와 같은 현장학습을 강화하고자 비공식적인 현장학습을 체계적으로 지원하고 개인상담과 현장의 개선활동을 지도 및 지원하고 있다.

또한 향후 능력개발은 개인간, 부서간 지식네트워크를 통해 지식공유 및 창출이 더욱 활성화 될 것이다. 직원 개개인부터 시작하여 팀간, 부서간, 기

업간, 단체간 모든 조직들이 서로의 필요와 요구에 따른 다양한 정보교류로 능력개발이 매우 빠른 속도로 활성화 될 전망이다. 이에 따라 직업능력개발 담당자 역시 개인 네트워크는 물론 타기업, 연구소, 학회 등과의 적극적이고 지속적인 교류를 가져야 할 것이다. 여기에 지금까지의 '채워주는 교육'에서 '학습하는 역량을 갖춰주는 교육'으로 변화하는 추세이며 앞으로는 직원들의 교육훈련에도 노조의 역할이 필요할 것으로 전망하고 있다.

한편 중소기업에서는 재직자 직업능력개발의 필요성을 인식하여 현업전문가를 투입하고 기업외부의 교육훈련 자원을 적극 활용하는 방안이 전망된다.

나) 직업능력개발의 현재 활동 영역과 향후 중점 영역

(1) 현재 활동 영역

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-교육프로그램개발 및 운영(리더십교육, 직무교육), 조직개발(컨설팅 포함), 조직문제해결 (workout 등), e-learning(전체 30%) <L연수원> -환경변화에 따라 조직문화/가치(supex) 지속적 보완, 경영층 요구에 의거해서 성과평가-채용시스템을 통한 지원시스템 구축, 전사 identity 확립, Hi-potential에 대한 교육 및 지원, HRD 컨설팅, 실질적 업무수행에 도움이 되는 내용/방법 제공, 성과문제 해결 추구, Non-training solution(온라인 Job aids, 역량진단 등) 지원, 컨설팅, 각사 HRD 프로그램 컨소시엄 구축, HRD의 표준과 규범 설정<S연수원> -management value, leadership management competencies, core competencies 관련 업무<L가전> -개인개발의 교육훈련 중심, 전사단위 추진 내용 관리하는 정도<K제조> -Workplace Level과 개인 Level로 구성, 직무역량 갭사이의 보완 (개인역량 파일이 있어 자신의 요구역량 확인 후 필요한 교육을 자연스럽게 함)<J식품> -교육의 외부아웃소싱 적극활용(내부 진행 40%, 외부위탁 60%)<J식품> -직무교육 사내교육으로 거의 충당, 일부 외부위탁, 요구파악 수시로 체크 <H은행> -기업문화 혁신, 직업 능력 및 자질 향상<P제조> -은행관련 위탁교육<B은행>	-채용, 교육, 기획, 관리의 부문을 담당<E유통> -개인개발 및 일부 경력개발 차원에서 추진<L통신> -요구조사,기획,실시<L쇼핑> -주로 입문과정 교육에 치중(자체교육), 기타 직무능력향상 교육은 전무, 상황에 따라 필요한 교육만 실시<L쇼핑>

여러 기업에서 언급한 직업능력개발과 관련된 활동 영역은 교육프로그램 개발, 교육프로그램 운영, 핵심인재 교육, 교육프로그램 컨소시엄 구축, 조직개발 및 조직문제해결, e-learning, 조직문화/ 가치 전달 및 조직문화 혁신, 성과평가 시스템 구축, 교육외적 성과 향상 방안(핵심역량 설정, 조직재설계 등) 지원, 개인개발 및 경력개발, 아웃소싱 등으로 정리될 수 있다. 개별 기업별로 살펴보면, L연수원의 경우 교육프로그램 개발 및 운영, 조직문제해결, 조직개발, e-learning 부문을 주요 영역으로 삼고 있다. S연수원의 경우 조직문화 및 가치 보완, 성과평가-채용시스템을 통한 지원시스템 구축, 기업내 핵심 인재에 대한 교육 및 지원, HRD 컨설팅, 온라인 Job aids 및 역량진단과 같은 교육외적 성과 향상 방안 제공, 각사 HRD 컨소시엄 구축, HRD의 표준과 규범 설정 등을 활동 영역으로 삼고 있다. L가전은 경영 가치, 리더십 역량, 핵심 역량과 관련된 업무를, K제조의 경우 개인개발을 위한 교육훈련 업무를 중점 영역으로 다루고 있다. J식품의 경우 개인 역량 파일관리를 통해 역량 갭 보완에 주안점을 두고 있으며, 교육프로그램 제공에 있어서는 외부 아웃소싱을 적극적으로 활용하고 있다. H은행과 B은행은 외부 위탁교육을 활용하고 있으며, P제조의 경우는 기업문화 혁신, 조직 구성원의 직업 능력 및 자질 향상이라는 부문에 활동 영역의 초점을 두고 있다.

한편 전문가가 없는 기업(중소기업)의 경우, E유통은 직업능력개발 담당자가 교육뿐 아니라 채용, 기획, 관리 등 인사 및 총무관련 전반 업무를 담당하고 있다. L통신의 경우는 개인개발 및 일부 경력개발 차원에서 직업능력개발 관련 업무가 있고, L쇼핑의 경우는 주로 입문교육과정만 개설하고 기타 교육은 전무한 상태이다.

(2) **향후 중점 영역**

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-e-learning의 비중을 더욱 확장할 예정 <L연수원> -퇴직자 Life plan 강화<P제조>	-개인별 교육 니즈 도출 및 년간 교육 플랜 작성<T제조>

L연수원은 현재의 e-Learning의 비중을 더욱 확장할 예정이며, P제조에서는 퇴직자의 제2의 인생으로서의 경력설계(Life Plan)를 강화할 계획을 갖고 있다. T제조사는 중소기업이지만 담당자가 조직 구성원 개인별 교육요구를 도출하여 개인별 년간 교육플랜을 작성하여 추진해 나가려는 계획을 갖고 있다.

2) 직업능력개발의 문제와 과제

가) 직업능력개발의 문제점

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-HRD 담당자의 비즈니스 감각 떨어짐<L연수원> -Performance Indicator의 잘못된 사용(지표 향상에만 매달려 전반적 내부역량 개발 소홀) <L연수원> -HRD와 인사제도의 연계성 떨어짐<L연수원> -변화추세를 따라가는데 급급해서 강제 참여 교육을 시켜온 결과 현장의 sponsorship 잃어버림<S인력팀> -효율화의 미명아래 온라인 교육 및 아웃소싱에 치중하다보면 HRD 담당자 스스로가 관리자, 행정가로 전락함 <S인력팀> -전문가들로 개별기업보다는 인력개발원에서 일하는 것을 선호->현업의 요구 반영 미흡<S인력팀> -그룹연수원 교육의 경우 각사의 특성을 반영하기 어렵고, 개별기업에 대한 투자 및 자립성 구축에 장애요인이 되기도 함<S인력팀> -HRD 3년이상 경력자가 30% 미만, 비전 및 조직내 지원 시스템 미흡, 직무에 대한 안정 미흡, 차후에도 HRD를 희망하는 사람은 극소수일 것임<J식품> -담당자 로테이션으로 전문성 확보 문제 <H은행> -경영자의 마인드에 따라 HRD의 위상이 바뀜<H은행> -인사와 교육과의 분리<H은행> -담당자 스스로도 교육의 필요성을 느끼지만 시간이 허락치 않음<H은행> -경영을 미리 예측하여 그에 대응하는 교육 실시가 어려움<P제조> -전 직원에게 교육의 기회 골고루 가지 않고 수혜적 연수가 되고 있음<B은행>	-교육훈련자체가 불필요하다라는 인식 -HRD인력의 부재 및 인력의 여유가 없음 -교육훈련 비용의 부담 -적절한 위탁훈련기관의 부재(적절한 프로그램 부족) -경영주의 능력개발 인지 부족 -현재 대학 및 대학원 HRD관련 과정이 적고, 후속 과정도 개발되어 있지 않음<S푸드> -중요성은 인식하나 cost가 문제임<T제조> -기반 infra가 취약<T제조> -경영층의 인식도가 높지 않음<L쇼핑> -직원들은 자기개발 욕구 증가하고 있으나, 현재 회사 상황에서 다양한 교육시키기는 역부족<L쇼핑> -담당자 교육참여하고 싶으나 관리자의 인식부족으로 불가능<S제조> -경영자가 바뀔때마다 교육체계가 바뀜<S제조> -경영자의 인식부족, 관리자의 인식부족, 환급되는 교육에만 연연, 교육효과에 대한 단기적 기대<S제조> -직접투자에의 어려움 -경영상의 어려움, 인력의 부족문제 -중소기업업종 구성의 특수성 -인력수급 및 양성의 특수성 -교육훈련시설 및 장비, 강사확보의 어려움 -정부지원의 불충분

다양한 기업과의 면담을 통해 제기된 문제점을 살펴보면 장기적 인재육성 계획의 미비, 성과와의 연계 미흡, 경영층의 인식 및 지원 부족, 학습지원 환

경의 구축 미흡, 인력 및 전문성의 부족, 파트너십 부족, 국가인적자원개발지원정책의 미흡 등으로 정리할 수 있으며 세부적인 내용은 다음과 같다.

HRD 담당자의 비즈니스 감각이 떨어지고 HRD와 인사제도의 연계성이 떨어지며 성과지표(performance indicator)가 잘못 사용되고 있어 지표 향상에만 매달려 전반적 내부역량 개발에 소홀하다는 점이 L연수원에서 지적되었다. S인력팀은 변화추세를 따라가는데 급급해서 강제 참여 교육을 시켜온 결과 현장의 지원과 지지(sponsorship)를 잃어버렸다는 문제를 제기하였다. 또한 효율화의 미명아래 온라인 교육 및 아웃소싱에 치중하다 HRD 담당자 스스로가 관리자, 행정가로 전락했다는 점, 그리고 HRD 전문가들이 개별기업보다는 인력개발원에서 일하는 것을 선호하는 경향이 짙어 현업의 요구를 반영시키는 일에 한계를 안고 있다고 지적하였다. 이는 그룹연수원 교육의 경우 각 사의 특성을 반영하기 어렵고, 개별기업에 대한 투자 및 자립성 구축에 장애요인이 되기도 하기 때문이라고 했다. J식품의 한 담당자는 최근 HRD 담당자 교육에서 조사한 결과 HRD 3년 이상 경력자가 30% 미만이었고, 그들의 전반적인 의견이 비전 및 조직내 지원 시스템과 직무에 대한 안정성이 미흡하며, 차후에 HRD를 희망하는 사람은 극소수에 불과했다고 말했다.

또한 H은행에서는 담당자 로테이션으로 전문성 확보에 문제가 있다는 점을 지적하였다. 장기적인 계획으로 전문성을 기를 수 없는 현재의 로테이션 시스템은 직무에 대한 안정성의 부재로 전문성 확보에 부정적 영향을 주고 있다. 그리고 경영자와 관리자 측에서 연수의 성과에 대한 신뢰가 부족하며, 이러한 경영자의 마인드에 따라 HRD의 위상이 얼마든지 바뀔 수 있는 현재의 실정 또한 HRD 담당자가 자기개발 및 정체성을 확립하는 데 커다란 장애요인이 되고 있다. 또한 담당자 스스로 지속적인 교육의 필요성을 느끼지만 시간이 허락하지 않는 업무체계 역시 HRD 담당자의 전문성 개발을 가로막는 요인이라고 했다. H은행에서 지적한 HRD의 또 다른 문제점은 인사와 교육이 분리되어 있다는 점이다. 다시 말해 일정한 교육을 통해 인력을 육성해도 그 인력이 적재적소에 배치되지 않는다면 교육의 실효성을 거두기 어렵다는 의견이다. P제조에서는 기업교육이 경영과 밀접해야 함에도 불구하고

경영환경 변화를 미리 예측하여 그에 대응하는 교육을 실시하는 데에 아직 어려운 점이 많다는 점, 그리고 B은행에서는 전 직원에게 교육의 기회가 골고루 가지 않고 수혜적 연수가 되고 있음을 지적했고, L쇼핑에서는 경영층의 인식도가 높지 않으며 직원들의 자기개발 욕구 증가하고 있으나, 현재 회사 상황에서 다양한 교육을 실시하기에 역부족이라고 말했다.

한편 중소기업에서는 대기업에서 지적한 문제점과 중복되는 부분도 있었지만 중소기업의 환경에서 발생할 수 있는 특유의 고질적인 문제점들, 이를테면 경영주의 인식 부족, 비용의 부담, 과중한 업무와 겸임, 인력의 부재 등이 지적되었다. 대다수 중소기업 업무의 많은 부분이 저기능의 단순업무이고 인력의 부족, 잦은 직장이동 등으로 경영자나 근로자 모두 직업능력개발이 필요하지 않다고 생각하고 있는 것이 현 실정이다. 이렇게 필요성의 인식이 없는 상태에서 별도의 HRD인력이 상주하는 것은 불가능하고, 대부분 인사, 총무 담당자가 겸임을 하고 있는 실정이기 때문에 고용보험 환급부분을 제외하면 직원의 교육훈련을 적극적으로 실시하기 어려운 상황이라고 말할 수 있다. 시간과 인식의 부재 이외에도 중소기업에서 직업능력개발에 절대적인 영향력을 갖고있는 요인이 바로 교육훈련 비용의 문제이다. 능력개발의 필요성과 중요성을 인식해도 단순업무가 많은데다 잦은 직장이동으로 경영자나 관리자가 직원들의 교육에 소모되는 비용을 투자로 받아들이기 힘들고, 직원들이 교육시간에 차라리 작업을 하는 쪽이 훨씬 생산적이라는 생각을 할 수 밖에 없는 상황이 지배적이었다. 또한 대기업과 달리 자체 인력과 프로그램이 부족한 실정에서 적절한 위탁훈련기관과 적절한 프로그램의 부재 역시 중소기업에서 직업능력개발을 활발하게 실시할 수 없는 또 다른 문제점으로 지적되었다.

이밖에 경영자가 바뀔 때마다 교육체계가 바뀌고<S제조>, 기반 infra가 취약하며<T제조>, 담당자의 전문성 확보 면에서도 현재 대학 및 대학원 HRD 관련 과정이 적고, 후속 과정도 개발되어 있지 않고<S푸드>, 담당자 교육에 참여하고 싶으나 관리자의 인식부족으로 불가능하다는<S제조> 문제들이 중소기업과의 면담을 통해 제기된 점들이다.

나) 직업능력개발의 과제

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-Business와 HRD의 연계<L연수원> -HRD와 HRM의 동기적 운영<L연수원> -인력의 조기전력화, 비즈니스파트너로서의 역할 수행,Fast Learning, culture change<L가전> -현업으로의 자율과 권한이양<S인력팀> -HR의 마인드 변화(채용-승진-개발의 전후방 관계를 효율적으로 묶어주는 기능)<S인력팀> -현업 고객의 요청에 의해 움직임<S인력팀> -채용-육성-유지의 3가지 프로세스를 잘 활용하여 Human Capital의 관점에서 효율적인 HR 시스템으로 전환(투자의 관점확대)<S인력팀> -지식 D/B library 개념으로 역량 tree별 분류, 각 팀별로 지식 D/B 소유<S인력팀> -back to basic(이론적으로 무장, 관점변화, 정체성 확립, 내용전문가의 역할 수행)<S인력팀> -HRD담당자도 연수의 변화에 따라 전문성개발이 필요하고 현재와 같은 로테이션 체제에서 전문화를 위한 장기근무화가 바람직<B은행> -교육부서장을 최소 이사급 이상으로함<E유통>	-현장훈련과 통신훈련에 대한 지원 -각 지역공단/지방자치단체 중심의 중소기업컨소시움/지역단위 유사업종별 공동훈련원 설치 등을 통한 공동훈련에 대한 지원 강화 -사업주단체/대기업의 훈련시설과 장비 활용 -시설, 장비, 강사, 프로그램의 공유체제 필요 -대기업의 중소기업 직업훈련지원 체제 강화 -실업고, 전문대 등 직업교육과정과 중소기업간의 산학연계 -중소기업 인적자원개발 협의체의 운영 (중소기업청과 각 지역노동청 중심) -중소기업근로자, 비정규직을 위한 교육훈련 바우처제도의 도입 -필요한 훈련과정의 개발 -주문식 훈련의 활성화 -신청절차의 간소화 -보험료의 인하와 지원금 인상 -지원대상항목의 완화, 지원금의 수급요건 완화 -세제지원(재경부, 중기청, 중소기업진흥공단 인력개발 세제 실시 중) -사내전문가에 의한 현장훈련의 활성화 -전문기관의 현장훈련 모형 개발 보급

L연수원에서는 사업과 직업능력개발을 동일 선상에 놓고 보는 시각이 필요하며, 직업능력개발과 인적자원관리(HRM)의 동기적 운영 역시 같은 맥락에서 이해되어야 한다고 했다. 인력의 조기전력화, 담당자의 비즈니스파트너로서의 역할 수행, 조기전력을 위한 적기의 학습(fast Learning), 조직문화 혁신(culture change) 등이 L가전에서 제시한 과제내용이었다. S인력팀에서는 직업능력개발이 현업으로의 자율과 권한이양을 전제로 해야 하며, HR이 채

용-승진-개발의 전후방 관계를 효율적으로 묶어주는 기능을 가져야 하고, 현업 고객의 요청에 의해 움직일 수 있어야 한다고 했다. 또한 채용-육성-유지의 3가지 프로세스를 잘 활용하여 인적자본(human capital)의 관점에서 효율적인 HR 시스템으로 전환하는, 즉 관리적 접근에서 벗어나 투자의 관점으로 확대하여 역량을 제고하고 동기를 부여하여 성과를 높이는 노력이 필요함도 함께 언급했다. 그리고 지식 DB library 개념으로 역량을 세부 항목별로 분류하여, 각 팀별로 지식 DB 소유하도록 하고, HRD 담당자는 이론적으로 무장하여 관점을 변화시키고, 정체성을 확립하며, 내용전문가의 역할을 수행할 수 있도록 기본에 충실한 자세를 지녀야 한다고 했다. B은행에서는 HRD담당자가 연수 프로그램의 변화에 따라 전문성개발이 지속적으로 필요하고 현재와 같은 로테이션 체제에서 전문화를 위한 장기근무화로 변환하는 것이 바람직하다는 의견을 피력했으며, E유통에서는 교육부서장을 최소 임원급 이상으로 하여 자율권과 힘을 실어주는 일이 필요함을 언급했다.

한편 중소기업에서 나온 의견들을 종합해 보면 현장훈련과 통신훈련에 대한 별도의 지원이 마련되어야 하고, 각 지역공단·지방자치단체 중심의 중소기업 컨소시엄과 지역단위 유사업종별 공동훈련원 설치 등을 통한 공동훈련에 대한 지원이 강화되어야 됨을 강조했다. 또한 사업주단체와 대기업의 훈련시설과 장비를 적절히 활용할 수 있는 방안이 마련되기를 희망하며, 이와 함께 시설, 장비, 강사, 프로그램의 공유체제 역시 필요하다고 했다. 그리고 사내전문가를 통해 현장훈련을 활성화하고, 전문기관의 현장훈련 모형 개발 보급에 관심을 가져야 한다고 했다. 이와 더불어 대기업에서 중소기업의 직업훈련을 지원하는 체제를 강화하고 실업고, 전문대 등 직업교육과정과 중소기업간의 산학연계가 요구된다고 했다. 그리고 중소기업청과 각 지역노동청 중심으로 중소기업 인적자원개발 협의체를 운영하고, 중소기업근로자, 비정규직을 위한 교육훈련 바우처제도의 도입에 대해 제고할 필요가 있다는 의견이 제시되었다. 이밖에 중소기업의 형편에 맞는 훈련과정의 개발과 주문식 훈련의 활성화, 그리고 제반 행정업무의 간소화와 지원금의 수급요건 완화, 보험료의 인하와 지원금 인상, 세제지원 등의 요망사항이 있었다.

3) 직업능력개발 담당자의 성과 수준

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-현업 당면과제 해결(action learning), 품질개선(six sigma 컨설팅), 이직률 감소(culture change 과정), 그러나 일률적 성과를 말하기는 어려움 <L연수원> -교육에 대한 성과측정 툴 없음, 경영자들이 연수 성과를 신뢰하지 않음<H은행>	-말하기 어려움(현재는 반응평가 수준)<E유통> -신입사원 교육은 높은 성과가 있다고 피드백을 받고 있으나 그 이외에 대해서는 잘 모르겠음<S푸드> -판단하기 어려움<T제조>

직업능력개발 담당자의 성과나 공헌도에 대해서는 아직 뚜렷한 성과측정 도구가 마련되지 않아 판단하기도 쉽지 않고 일률적으로 말하기 어렵다는 의견이 지배적이었다. 향후 요구되는 역량에서도 제시되듯이 분석적역량, 그 중에서도 평가와 관련된 역량강화가 요구된다. 한편, 그럼에도 불구하고 기업에서 말하는 담당자들의 공헌점을 살펴보면 주로 현업 당면문제나 과제의 해결(action learning), 품질 개선(six sigma consulting), 이직률 감소(culture change) 등이었다.

4) 직업능력개발 담당자의 저량(stock) : 역할과 역량

가) 역할

(1) 현재역할

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-전통적 교육훈련 추진, 경영전략 성과향상 지원, 최고경영자의 파트너<S인개원> -사람-문화-동기부여를 통한 HR의 전략적 활용 지원, 문화의 시스템 구축, 전문성 지원을 통한 조직의 업무와의 시너지 향상(HR을 혁신의 메카로 인식하여 역할 강화)<L가전> -기획과 실행<K제조> -능력향상은 개인의 책임이고 담당자는 이런 마인드를 심어주는 보조의 역할<H은행> -교육프로그램 개발(필요시 외부 전문기관과 합동)<P제조>	-기획과 실행<L통신> -요구조사,계획,실행 but 소신껏 업무 추진하기 어려움<S제조>

현재 수행중인 역할은 기업에 따라서 상당하게 인식차이를 나타내고 있다. S인개원은 전통적 교육훈련을 추진하고 경영전략과 성과향상을 지원하는 경영자의 파트너로 HRD 담당자의 역할을 정의하고 있다. L연수원에서는 사람-문화-동기부여를 통한 HR의 전략적 활용을 지원하고 문화의 시스템을 구축하며 전문성 지원을 통한 조직의 업무와의 시너지 향상에 담당자의 역할이 필요하다고 보았다. 하지만, P제조의 경우 교육프로그램의 개발 담당자의 가장 핵심적인 역할이라는 견해를 갖고 있었다. 한편, 책무성에 있어서 H은행에서는 능력향상은 개인의 책임이고 담당자는 이런 마인드를 심어주는 보조의 역할이라는 견해를 제시하여 능력개발에 대한 책무성이 교육훈련에서 학습으로 변하는 방향과 마찬가지로 현장으로의 능력개발의 책임과 권한이 전이되는 과정을 인식할 수 있다.

(2) **미래중점 역할**

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-**과정개발 및 전략수립** <L연수원> -**지식창출 및 확산** -**사외 업무 창출을 통한** profit center**에 대한 개념은 경영층에서 인식 부족)**<S인개원> -**전략적 파트너**<S연수원> -**전략적 접근**(성과주의, 비즈니스 방향 연계), 인력발굴 및 팀단위 **자율경영** 지원, **팀장의 독재나 구성원 이기주의 축소**, 구성원 성과를 낼 수 있는 **기회부여**를 통한 지식 체득화 지원<S인력팀> -**내부컨설턴트, 전략적 촉진자**	

직업능력개발 담당자의 중점역할은 향후 조금씩 변화를 가질 것으로 보인다. 여러 기업에서 피력한 HRD **담당자의 미래 중점 역할은 조금씩 차이가 있지만 대체적으로 지식창출 및 확산, 전략적 파트너, 성과 위주의 교육훈련과 자율경영을 위한 전략적 접근 등을 꼽을 수 있다.**

나) 직업능력개발 담당자의 역량

직업능력개발의 역량은 앞에서 제시된 역량군과 마찬가지로 비즈니스역량군, 전문역량군으로 이원화하여 제기하고 있다. 한편, H**보험의 경우는 개인의 특성부분까지 포함하여 직업능력개발 담당자의 역량으로 제시하였다.**

	역 량
S 인개원	-연구개발능력 경험이나 연감에 의존하기보다는 자료를 수집하고 과학적 분석을 통해 변화의 그림을 설계할 수 있는 능력: 필요역량확인기술, 근무환경 분석능력, 교육목표 준비스킬, 업무수행목표 기술능력, 작업환경 분석스킬, 요구사정스킬, 커리큘럼·프로그램 설계능력, IT발달의 특성·활용분석능력, 교육훈련·개발의 이론과 기법이해, 연구조사스킬, 목표대상자 특성분석능력, 직무분석스킬, 교수전략·기법 선택 및 활용능력, 교육자료 선택·수정·개발능력, 강의·교육훈련평가스킬, 의사소통스킬, 관계형성스킬, 자료정리스킬, 정보조사·수집, 지적 유연성, 모델개발기술, 관찰기술, 질문스킬, 미래예측능력, 분석·통합기술 -전달능력 전통적 교육과 온라인 교육, 그리고 지식경영시스템에서 각종 미디어와 다양한 학습방법, e-Learning 등을 필요에 따라 적절히 활용할 수 있는 능력: 성인학습이해, 컴퓨터활용능력, 교육자료 및 학습자정보 분석능력, 강의장소 준비확인, 학습환경을 다루는 능력, 특정주제분야 이해, 다양한 교육기법이해, 교수방법 및 미디어의 효과적 활용능력, 학습자 성과평가 스킬, 교육전달 평가스킬, 교육프로그램의 효과적 제공능력, 피드백 스킬, 집단 역학 이해, 질문스킬, 의사소통스킬, 관계형성스킬, 프리젠테이션 스킬, 지적능력 -프로젝트 관리능력 주어진 시간에 제한된 자원을 효과적으로 배분함으로써 일을 성공적으로 수행하는 능력: 위임(delegation)스킬, 프로젝트 선정능력, 프로젝트 관리기술, 교육관리시스템 설계능력, 교육관리체제의 계획 및 관리스킬, Business Skill의 교육부문 적용, ISD활용촉진능력, 의사소통스킬, 관계형성스킬, 리더십스킬, 위기대처능력 - 수행컨설팅 능력 경영전반에 대한 이해와 연구를 바탕으로 수행공학을 실행하여 조직을 진단하고 현장문제의 효과적, 효율적 해결책을 제안하고, 변화를 촉진하고 관리하는 능력: 다양한 개입방법 이해와 선택, 조직목표대비 추진, 성과평가능력, 업무수행정보 해석 및 실행스킬, 프로세스 컨설팅 스킬, 개입방법의 결과평가, 비즈니스에 대한 이해, 비용·효과분석스킬, 업계에 대한 이해, 조직행위에 대한 이해, 조직개발 이론과 기법이해, 책임자선정·지원능력, 경영이슈와 변화를 인식하는 능력, 코칭스킬, 협상기술, 의사소통스관계형성스킬, 시스템적 사고, 문제해결능력, 거시적시야, 위기대처, 수행변화도분석스킬, 변화촉진스킬 -국제화 능력 세계인들과 정보를 교환하며 세계적 안목을 갖춘 글로벌 HRD 능력: 외국어 활용능력
S 연수원	-비즈니스 부문 역량그룹 비즈니스·관련업종 이해, 중요 비즈니스 이슈 파악, 비즈니스 컨설팅 스킬, 조직개발, 글로벌 비즈니스 이해, 문화 이해력·다양성 인식 -HRD 부문 역량그룹 HRD 일반(general) 스킬 부문 성인학습 이해, 교수설계, 성과 갭 분석,촉진·그룹프로세스(group process) 스킬, 프로그램(intervention) 모니터링, 프리젠테이션 스킬 HRD 연구·전문(research·technical) 스킬 부문 니즈 분석, 모델 구축·자료 요약(Data reduction) 스킬, 역량 식별력, 평가, 교수공학(e-learning 등)
H보험	-Lead the Business 업무프로세스 관리, 회사 시스템에 대한 이해, 업무 전문성(디지털 마인드, 전산활용능력, 조사분석능력, 조사통계기법, 교육기획능력, 자사직무 이해, 현장의견수렴, 인사제도 운영 능력, 과정개발 능력, 자율학습제도 정착, 우수강사진 구축, 경영방침 이해, 외부환경변화 이해, 객관적 평가측정기법과 도구 마련, 직무전문가 양성과 배치, 외부전문교육 및 미래직무 파악, 직무파트와 커뮤니케이션 활성화 풍토 확보, 교육과정개발·선택 능력 향상, 미래직무파악), 비전제시, 고객초점 -Lead the People 코칭·카운셀링, 참여유도, 협상능력, 조직헌신, 의견수렴, 자사이해, 정보수집활용능력 -Know Yourself 추진력, 문제해결력, 책임감

5) 직업능력개발의 유량(flow): 채용, 육성 및 활용

가) 직업능력개발 담당자 채용의 효율성

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-현재는 역량이 갖추어진 사람을 채용<L연수원> -차후에는 산학연계를 통하면 채용의 효율화를 기할 수 있을 것으로 생각됨<L연수원> -현재는 신입과 직무순환 병행<S인개원> -석사이상의 학력소자자(기존 직원도 현업 5~7년 경험 후 MBA나 석사과정, 기타전문가 과정 해외파견연수)<S연수원> -경력사원 중심으로 채용<L가전> -채용시 HRD로 선발(J식품) -HRD전공이 아닌 경력자중에서<H은행> -다양한 분야의 전공자 채용, 사내 경험 인력 확보<P제조>	

채용에 있어서는 기업의 특수성이 반영되어 다르게 접근하고 있다. L연수원의 경우 현재는 역량이 갖추어진 사람을 채용하고 있으나 차후에는 산학연계를 통하여 채용의 효율화를 기할 수 있을 것으로 보고 있으며, S인개원의 경우 현재 신입과 직무순환을 병행하고 있고, S연수원은 석사이상의 학력소자자와 현업 5-7년 기존 직원들 중 HRD 관심자를 유입하여 MBA나 석사과정, 기타전문가 과정에 해외파견연수를 보내 육성하고 있다. L가전의 경우 경력사원을 중심으로 채용하고 있으며, J식품은 애초에 채용시 HRD로 선발하고, H은행은 HRD전공이 아닌 경력자중에서, 그리고 P제조는 다양한 분야의 전공자 채용, 사내 경험 인력을 확보하고 있다.

나) 직업능력개발 담당자 육성 및 개발 방안

(1) 직업능력개발 담당자 자질/ 역량을 육성하기 위한 프로그램

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-필요시 내부프로그램(입문과정, ISD, 역량모델링 등)운영, 그룹 차원 인재개발종합대회 개최 및 논문 발표(프로그램 개발 과정 idea 공유), 해외세미나 참여 <L연수원> -OJT를 통한 전문성 육성, 담당자 육성을 위한 직무교육(기본/ 육성/ 컨설턴트 과정 등) 병행(HRD 담당자의 전문성을 위해 정형적 career path 형성할 필요는 없다고 봄)<S인개원> -업무수행을 통한 육성이 근간임, 자기개발, HRD코스, MBA 코스, 국내 전문가 모임, ASTD &ISPI 참가<S연수원> -연수원 HRD담당자 미팅 및 담당자 과정<K제조> -외부전문기관 주도 미팅 참가<B은행>	-현재까지 진행된 걸 보면 '점포파악→관계사 교육부서 순방→내부 OJT & 외부 위탁교육'의 순으로 구성<E유통> -그룹 연수원에서 분기별 1번 정도의 교육이 있으나 주로 위탁교육<S푸드> -계열사 담당자간 네트워크를 통해 정보 교환<S푸드> -외부포럼 1회/년 참가경험<L통신>

직업능력개발 담당자의 능력개발을 위하여 다양한 방안이 현재 활용되고 있는 것으로 나타났다. L연수원에서는 필요에 따라 내부프로그램을 운영하고 있으며 그룹 차원의 인재개발종합대회를 개최하고 논문을 발표하며 프로그램 개발과정 아이디어를 공유하고 해외 세미나 등에 참석하고 있다. S인개원에서는 현장훈련(OJT)를 통한 전문성을 육성하고 담당자를 육성하기 위한 직무교육을 병행하고 있다. 하지만 담당자의 전문성을 위한 구체화된 정형적 방향은 현재 없다는 견해를 갖고 있었다. 이는 상당부분의 전문성 개발은 개인이 업무현장에서의 학습과 자기개발을 통하여 이루어짐을 간접적으로 제시하고 있다. 같은 차원에서 S연수원은 업무수행을 통한 육성이 가장 기본적이고 중요한 방법이라는 생각으로 자기개발, HRD교육과정,

MBA코스, 국내 전문가 모임, ASTD & ISPI 국제회의 등에 참가하고 있다. 또한 K제조, B은행 등 여러 기업들이 HRD 담당자 미팅 및 전문기관에서 주도하는 다양한 회의에 참석해 지속적으로 전문성을 개발하고 있다. 한편 중소기업에서는 내부교육은 거의 없는 실정이며 외부 위탁교육 또는 회의에 참석하는 수준이나 그 횟수가 매우 미비한 편이라고 할 수 있다

(2) 공식적인 육성 및 개발 방안

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-국내외 대학과 연계하여 전문인력 육성 -이동희망자/전문직으로 남을 자 구분, 전문가의 경우 해외 연수<S인력팀> -육성에 대한 요구 많지 않기 때문에 각 기업간 공동 육성 실시<J식품> -경영분야에 대한 지속적 학습<P제조>	

P제조는 경영분야에 대한 지속적 학습을 유도한다고 했다. 하지만 전문가 육성에 대한 요구가 아직은 그리 높지 않다는 의견이 많이 나와 각 기업간 공동 육성을 실시하고, 국내외 대학과 연계하여 전문인력을 육성하자는 방안이 제시되었다.

(3) 비공식적인 육성 및 개발 방안

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-학습 커뮤니티 활동을 통해 정보와 지식을 습득(내부 intranet 활용<L연수원>	

비공식적(informal) 파트너십 및 네트워크를 통한 정보와 지식의 공유, 그

리고 학습공동체(learning community) 활동을 통해 정보와 지식을 습득해야 한다는 의견이 L연수원 등에서 나왔다.

다) 직업능력개발 담당자 활용방안(경력 활용 및 전환배치)

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-현재는 대부분이 HRD 전담인력으로 활동하는 것으로 경력 경로 형성<L연수원> -전문가 커리어를 쌓은 사람 중 70%이상이 현업 복귀를 희망하고 있음(HRD에 대한 낮은 비전, 현재 3년미만의 경력이 전체 70%)<S인개원> -HRD담당자가 인사상 특별한 혜택은 없으나 승진에서 누락되는 경우는 없었음<S인개원> -본인이 희망하지 않는 이상 타부서 이동은 안함<H은행> -일정 기간 근무후 관련부문 전환배치 필요<P제조>	-차후 점장으로 가는 경우도 있음, 회사의 요구사항이 최우선<E유통>

직업능력개발 담당자 경력 활용 방안은 기업마다 다르게 기본적 방향을 설정하여 놓고 있다. L연수원의 경우는 HRD 전담인력으로의 경력 경로가 형성되어 있다. 그러나 S인개원의 경우는 전문가 경력을 쌓은 70% 정도가 현업 복귀를 희망하고 있고, 이는 HRD에 대한 낮은 비전이 주요 원인이라고 지적하고 있다. S인개원에서는 HRD 담당자에 대한 인사상 특별 대우는 없으나 승진에서 누락되는 경우는 없다고 한다. H은행의 경우는 본인이 희망 여부에 따라서 결정하게 되고, E유통의 경우는 가끔 현업으로 가는 경우도 있으나 회사의 요구사항이 최우선으로 고려된다.

반면, P제조사의 경우는 HRD 담당자로서의 일정 기간 근무 후 관련부문 전환배치가 필수적으로 되어 있다.

6) 직업능력개발 담당자에 대한 정부 및 외부 전문기관 (민간 및 공공) 지원 방안

정부 지원 방안	외부 전문기관(민간 및 공공) 지원 방안
-전문 자격증 제도<L연수원, E유통, S연수원, L통신> -담당자 자격이나 전문성 개발을 의무화(강제성이 없으면 교육받을 기회 전혀 없음)<S제조> -고용보험환급의 간소화 및 융통성 발휘(실제 중요한 업무보다 잡무에 시달리는 시간이 더 많음, 유통회사의 경우 견학이 중요한 교육인데 현재 집체교육 이외의 교육시간은 인정해주지 않음, 강사 자질은 기업이 판단할 일→노동부가 임의의 제한(몇 년 경력 등) 두지 말 것)<E유통, S푸드, S제조, T제조, B은행> -지방노동사무소 담당자간의 서로 다른 작위적 해석→노동청 직원의 개인차 줄일 것<B은행> -고용보험 지원률 확대<T제조,L통신> -정부차원 개발프로그램제공<T제조> -정부차원의 정기세미나개최<T제조> -업종별·규모별 구분을 통한 지원<S연수원> -사례 제공요청<S연수원> -평균에 맞추는 정책보다는 선진수준에 맞추어 리딩하는 정책 요구됨, 노경협력처럼 시스템적으로 HR 산학을 접근<L가전> -자문컨설팅 제공<L통신> -정보제공<L통신,K제조> -정부개입은 가급적 안 하는 것이 도와주는 것임. 자율적 시행보장 및 이에 대한 적절한 지원만이 필요, 정부연구기관에서는 기업이 보지 못하는 부문에 대해서 알려주는 역할 필요<J식품,B은행> -외부전문 교육기관에 대해 장려금 지원 필요<P제조>	-학회 활동 보다 촉진<L연수원> -기업간 성공사례 공유<L연수원> -현재 HRD 수준 진단 도구 필요<L연수원> -산업별 필요역량에 대한 정보 구축<E유통> -HRD 네트워크가 활성화<T제조> -전문적이고 비영리 기관 설립→자격증 제시, 지식정보센터의 역할, but 공공성보다는 개인이나 기관의 이권에 치우치는 문제가 예상됨 <H인력개발, S인력팀> -협의체 구성하여 추세 및 노하우 공유하고 연구<S인력팀> -학회에도 실무자 모임이 있어야 함<S인력팀> -온라인을 통한 자료 및 정보 공유, 확산하는 노력 필요<S인력팀> -대학에서의 현장성 연계를 강화하기 위해 전문분야별로 세분화하여 전공을 추진할 필요 있음<S인력팀> -한 회사에서만 쓰기 아까운 과정을 공유할 수 있는 문화조성이 필요<L쇼핑> -대학, 연구소등 외부전문교육기관 연계<P제조> -국가의 인적자원개발 정보 DB화

각 기업에서 요구하는 정부에 대한 지원사항은 내용에 따라 대기업과 중소기업간 중복되기도 하지만 비교적 구분이 뚜렷이 되는 편이다. 대기업은

주로 정부가 세세한 개입을 하지 않는 쪽을 원하고 있으며, 담당자가 없거나 있어도 전문성개발이 제대로 이루어질 수 없는 상황인 중소기업에서는 도리어 정부의 적극적인 개입을 원하지만, 각종 규제나 기준을 완화 해줄 것을 요청하고 있었다.

L연수원, E유통, S연수원, L통신 등에서는 누구나 신뢰하고 인정할 수 있는 자격증 제도를 실시함으로써 직업능력개발 인력의 전문성을 촉진시키자는 의도에서 전문 자격증 제도의 도입을 제안하였다. S연수원에서는 업종별, 규모별로 구분(segmentation)을 통한 지원과 사례(practice cases) 제공을 요청했다. L가전에서는 평균에 맞추는 정책보다는 선진수준에 맞추어 추진하는 정책이 요구되며, 노경협력처럼 시스템적으로 HR 산학을 접근해야 할 것이라는 의견을 제시했다. 이밖에 L통신과 K제조에서는 유익한 직업능력개발 정보제공을, P제조에서는 외부전문 교육기관에 대해 장려금 지원을 요청했다. 한편 J식품과 B은행에서는 기업의 자율적 시행보장 및 이에 대한 적절한 지원이 필요하며 정부산하 연구기관에서는 기업이 보지 못하는 부문에 대해서 알려주는 역할이 필요함을 강조했다. 또한 S제조에서는 강제성이 없으면 담당자가 교육을 받을 기회가 전혀 없기 때문에 담당자 자격이나 전문성 개발을 의무화시켜 주기를 희망했다. 그리고 많은 기업에서 정부의 행정업무를 간소화 해줄 것을 강력히 요청하고 있었고, T제조에서는 정부차원의 개발프로그램을 제공하고 정기세미나를 개최해줄 것을 요망했다.

한편, 각 기업에서 요구하는 외부 전문기관에 대한 지원사항을 살펴보면, L연수원에서는 기업간 성공사례(best practices)를 공유하고 학회 활동을 보다 촉진시켜야 하며, 현재 HRD 수준을 진단하는 도구가 필요하다는 의견을 제시했다. S인력팀에서는 비영리 전문기관을 설립하여 자격증 제도를 실시하고 지식정보센터의 역할을 해 줄 필요가 있으며, 협의체를 구성하여 경향 및 노하우를 공유하고 연구하고, 실무자 모임 학회가 요구된다고 했다. 또한 온라인을 통한 자료 및 정보 공유, 확산하는 노력이 필요하고, 대학에서의 현장성 연계를 강화하기 위해 전문분야별로 세분화한 전공이 필요하다는 의견을 제시했다. L쇼핑에서는 한 회사에서만 쓰기 아까운 과정을 공유할 수 있는 문화조성을 희망했으며, E유통은 산업별 필요역량에 대한 정보 구축, T제

조는 HRD 네트워크의 활성화, P제조는 대학, 연구소등 외부전문교육기관 연계를 요청했다. 이밖에 국가의 인적자원개발 정보 DB화와 HRD에 대한 품질(quality) 모니터링 및 자문이 필요하다는 의견이 제시되었다.

7) 직업능력개발 담당자에 대한 기업(경영층) 지원 방안

전문가가 있는 기업(대기업)	전문가가 없는 기업(중소기업)
-가장 중요한 것은 경영자의 HRD에 대한 철학과 마인드임<L연수원, E유통> -담당자에 대한 인센티브<K제조>	-인프라 제공<S푸드, T제조> -인사와 교육 연계 정책 실시<S푸드, T제조> -경영자의 인식전환이 우선과제<L통신>

경영층에 대한 기업들의 요구사항 중 가장 공통적으로 두드러지는 점이 바로 경영자의 인식변화였다. 우리나라 HRD가 아직 비체계적이며 비용과 성과 등의 전략적 연계를 못하고 있는 것은 경영자의 마인드와 변화하는 상황에 대한 근로자, 노조, 사측의 인식부족이라는 견해에 비추어 볼 때, 기업의 직업능력개발 방향에 가장 지대한 영향력을 행사하는 것이 바로 경영자의 인식과 지원이기 때문에 경영자의 HRD에 대한 철학과 지원을 가장 핵심적인 지원사항으로 꼽았다. 경영자는 기업과 개인의 발전이 공존되는 체계를 지향해야 한다는 인식에서 HRD를 지원해야 할 것이다. 또한 담당자에 대한 인센티브도 큰 활력소가 될 것이라는 의견도 제시되었고, 기업에서 인사와 교육을 연계하는 정책의 필요성이 제기되었다.

8) 기타의견

기타의견으로는 전문협의체구축과 관련하여 품질모니터링과 자문에 관한 외국 선진사례를 참조하여 우리나라 기업에 맞는 품질기준과 자격을 설정하고, 지원환경의 일환으로서 인적자원회계를 강화하여 인적자본의 중요성을 강화시키고, HRD 전문성의 강화를 위한 대학원 설립에 관한 방안도 제시되었다.

가) 직업능력개발 담당자 지원을 위한 전문협의체 구축에 대한 의견

기 업	정 부
	*HRD에 대한 Quality 모니터링과 자문 일본 데밍상 미국 발드리지 상 IIP(Investors in people) 싱가포르 People developer

나) 직업능력개발 자격 인증에 대한 의견

기 업 내 부	기 업 외 부
* 영국고용직업표준위원회 기준 -수준3: 훈련과 개발의 시행, 설계 평가 -수준4: 성과 진단을 통한훈련과 개발니즈 파악, OffJT외 다양한 학습 및 교육 기회의 체계적 활용에 관심 -수준5: 전략 수준의 컨설팅 기능	-영국IIP, 미국(SHRM, AHRD): 인증제 및 Best prqactices 연구 -HRD 인증 관련 80%까지를 지원(스킬 개발기금, 싱가포르 정부) -정부-기업-노조가 공조체제를 이루는 인증제 -중소 및 대기업에 대한 IIP 인증을 위한 지원(영국), IIP advisor & assessors pool

다) 직업능력개발 담당자 전문성 및 업무 지원 환경 구축을 위한 기타 의견

기 업 내 부	기 업 외 부
-인적자원회계 제도의 도입	-정부의 중소기업에 대한 인력개발 지원 체계 및 전문화 지원의 적극적 정책 필요 -HRD전문대학원의 설립

3. 조사결과의 함의

가. 직업능력개발의 방향성

첫째, 기업의 전략 변화에 의거하여 인적자원개발의 방향성이 바뀌어 가고 있다. 무엇보다도 기업의 직업능력개발 전략은 과거에는 회사의 전략에 맞추어 적절한 인재의 채용, 육성과 개발, 승진과 활용을 하는 전략을 지원하는 인적자원개발 = f(전략)이었다. 특히 인재의 육성과 개발에 있어서도 분야별로 필요한 인재를 채용하여, 육성하고 활용하는 '낚시형'의 인적자원관리와 개발이 주를 이루었다. 하지만 최근의 인적자원 전략은 핵심 인재에 맞추어 조직의 사업 전략을 바꾸는 전략 = f(인적자원관리)로 변화하고 있다(김희천 외, 2002). 삼성 같은 대기업의 경우는 1만명을 먹여 살릴 수 있는 1명의 핵심인재를 찾고 육성하기 위하여 관심을 쏟고 있으며, 중소기업중 벤처기업처럼 1-2명에 의하여 조직의 성패와 사업 전략이 바뀌는 경우도 있다. 제일제당처럼 핵심 인재를 유지하기 위하여 1인당 10억까지도 연봉을 지불할 수 있는 시대에 접어들고 있다. 직업능력개발 분야에서도 기업 내외부의 인적자원 시장을 불문하고 전략적 인재를 선별, 육성과 개발, 선점하기 위하여 작살로 인재를 찍어내는 것처럼 인재육성과 개발에 집중과 초점을 맞추고 있다. 특히, 인적자원 분야에 있어서는 유능한 인재를 확보하고 선점하여 지속적으로 유지하기 위한 전략이 강조되고 있다. 이런 경과로 직업능력개발 분야는 전략과 직결되는 핵심업무 위주만 취급하고 관리 및 행정업무는 아웃소싱하는 경향을 보임에 따라 직업능력개발 담당자의 조기 전력화가 시급하게 요구되고 있다.

둘째, 대기업의 경우 성과와 직결된 직업능력개발의 강화를 요구받고 있다. 전문인력을 갖춘 대기업의 경우, 직업능력개발 담당자의 업무에 있어서도 사업전략과의 연계를 통한 성과 창출에 대한 압박감을 받고 있으며, 직업능력개발 담당자의 책임성과 자율경영이 강화되고 경영자와 직원의 중개역할을 요구받고 있다. 특히 성과 향상과 관련하여 업무 현장에서의 비공식

적 학습에 대한 체계적인 지원과 현장의 개선활동 및 지원을 요구받고 있다.

셋째, 중소기업은 직업능력개발의 필요성은 인식하고 있으나 외부기관에 위탁하고 있는 실정이다. 중소기업은 직업능력개발이 필요없다고 인식하는 경우는 설문결과에서는 16.3%, 노용진(2001)의 경우 21.3%로 나타나고 있어서 적어도 80%이상의 중소기업은 직업능력개발의 필요성을 인식하고 있다고 볼 수 있다. 필요하지 않다고 인식하는 이유는 조업차질 우려나 교육훈련 비용부담, 교육효과의 저조와 더불어 단순 저기능 중심의 직무와 인력부족과 이동의 심함에 기인하는 것으로 나타나고 있다 (노용진 외, 2001). 하지만, 면담한 중소기업의 경우 교육훈련을 하였을 경우 조직구성원의 업무 만족도가 높고 이직이 준다고 인식하는 경우도 있다. 더불어 외부전문기관을 활용하고자 하는 경우가 응답자의 20.4%로 나타나고 있어 외부 교육훈련자원의 활용과 기업내 현장의 전문가를 통한 업무현장의 교육훈련이 상당히 요구되고 있다.

나. 직업능력개발의 문제점과 과제

1) 문제점

대기업이나 중소기업을 막론하고 직업능력개발 담당자가 문제점으로 인식하고 있는 것의 대부분이 지원환경과 관련이 되어 있고, 일부 문제가 저량(stock) 측면의 문제를 제기하고 있다. 지원환경에 있어서도 기업규모나 직업능력개발 조직형태가 클수록 지원환경의 수준이 높은 것으로 인식하고 있다.

전반적으로 문제 인식의 경우 전문성보다는 지원환경의 탓으로 돌리는 경향성을 보이고 있으며 대부분의 담당자의 경우 채용부터 육성·개발 및 활용되는 유량(flow) 프로세스에 관해서는 거의 문제 인식을 하지 못하고 있는 것이 나타나고 있다. 기업규모에 관계없이 지원환경과 관련하여 인사제도와의 연계성 미흡, 직업능력개발의 비전 제시 부족, 경영자의 관심과 지원 미흡 등이 제기되고 있다. 중소기업의 경우는 저량(stock) 측면에서 본 직업능력개발 인력의 부재와 더불어 지원환경 측면인 투자의 부족, 교육훈련 시설 및 장비, 강사의 확보에의 어려움이 제시되고 있다.

2) 과제

과제에 있어서는 직업능력개발 담당자의 유량, 저량 지원환경에 대한 부분까지 제시되고 있다. 대기업의 경우, 유량 측면에서는 환경의 변화에 따른 전문성 개발과 전문화를 위한 제도 개편과 지원이 요구되고 있다. 저량 측면에서는 직업능력개발 조직의 장을 임원급 이상으로 구성하고, 인적자원의 채용-개발-활용과 관련되는 전후방 관계를 효율적으로 연계하는 역할을 요구받고 있다. 더불어 조직의 효율화를 위한 지속적인 구조조정(right sizing)에 따라 직업능력개발 담당자의 조기전력화가 요구되며, 비즈니스 파트너로서 사업전략과 직업능력개발 업무를 연계하는 역할 수행을 요구받고 있다. 지원환경 측면에서는 조직의 지적자산을 체계적으로 관리하고 활용하기 위한 지식경영시스템의 구축을 요구받고 있다. 중소기업의 경우는 인프라측면에서 중소기업 직업능력개발 협의체(중소기업청과 각지역 노동사무소 중심)를 운영하여 지역단위의 유사업종별 공동훈련에 대한 시설, 장비, 강사 및 프로그램을 공유하고, 사내전문가에 의한 현장훈련을 활성화하는 것을 기대하고 있으며, 정부에서의 세제지원이나 지원대상 및 지원금을 확대하는 것을 요구하고 있다.

다. 기업내 직업능력개발담당자의 인원, 구성, 업무 특성, 역할 및 요구역량 (저량 측면)

첫째, 직업능력개발담당자의 조직형태 측면에서 보면, 조직규모가 커질수록 전담조직의 규모나 인원이 늘어나고 평균 근속연수가 늘어난다. 5,000명 이상의 대기업은 부단위 이상의 조직을 가지고 있으며, 1,000-4999명은 부와 과단위의 조직을, 300~999명은 겸임자부터 전담부서를 둔 경우까지 다양하며, 299명 이하는 겸임자의 비율이 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 부단위와 인력개발원의 경우 평균 근속년수가 다른 조직 형태에 비하여 1.5년~2년 정도 상대적으로 높게 나타나고 있다. 하지만, 직업능력개발 담당자가 자신의 업무를 어떻게 인식하고 있는가에 따라 조직형태와 근속

년수는 상당히 달라지고 있다. 특히, 조직내 직업능력개발에 대한 비전과 지원시스템이 미흡한 경우 직업능력개발에 대한 인원의 감소와 근속년수가 짧아 짐을 알 수 있다. 대기업의 경우에도 직업능력개발 담당자가 본사에 있는지, 공장규모 단위의 현장에 있는지, 각 사업부 단위에 있는 지에 따라 부단위 조직에서부터 겸임까지의 다양한 조직형태로 구성되어 있다.

중소기업의 경우는 49명 이하의 경우 68.2%정도가 없고, 50~299인 이하의 경우 50.0%로 나타나고 있으며, 없는 경우 규모가 작아서 두기 어렵다는 비율이 각각 69.2, 56.3%로 나타나고 있다.

둘째, 조직규모나 담당조직형태가 클수록 담당자의 업무헌신 및 소속감이 높다. 조직규모가 작거나 담당조직이 취약(없거나 겸임)의 경우에는 직업능력개발 업무가 담당자에게 주는 의미, 책임감, 결과에의 관심이 소홀해 질 수 있고, 만족도가 떨어져서 타업무로의 이동가능성도 높다. 이런 점에서 볼 때, 겸임담당자에게 적절한 직무몰입과 만족도를 높일 수 있는 방안이 필요하다.

셋째, 직업능력개발 담당자의 역할은 기업규모에 따라 다양하게 제시되고 있다. 직업능력개발담당자의 역할중 현재 수행도가 높게 나타나고 있는 것은 학습프로그램 전문가 (평균=3.46), 교수자·촉진자 (3.44), 인적자원 시스템 설계 및 개발자(3.31)순으로 높게 나타난 반면, 연구자(2.81), 경력개발상담자(2.85), 조직설계컨설턴트(2.88)의 역할은 낮게 수행하고 있는 것으로 나타났다. 현재수행도와 미래중요도의 관점에서 볼 때, 우선적으로 육성해야 할 역할은 인적자원전략조언자, 조직변화추진자, 학습프로그램전문가, 인적자원설계 및 개발자의 역할이 높게 나타나고 있다. 하지만, 미래중요도 측면에서 볼 때, 모든 역량이 중요하다는(4.00 이상/ 5.00점 척도 기준) 인식을 하고 있다. 그 중에서도 연구자, 교수자·촉진자, 조직설계컨설턴트에 대한 미래 중요도의 인식은 상대적으로 낮게 인식되고 있다. 무엇보다도 교수자·촉진자는 기존에 해 오던 역할이고, 조직설계컨설턴트의 역할은 인적자원관리의 역할이라는 인식에 기인하고 있다. 더불어 전문가의 의견에서도 제시되었듯이, 직업능력개발담당자들은 상당부분 선도적 외국기업의 교육훈련·경력개발·조직개발 프로그램에 대한 모방이 만연하고, 연구

는 학자가 하는 것으로 오인하여 상대적으로 연구능력이 떨어진다는 인식이 제기되고 있고, 더불어 연구능력의 필요에 대한 인식이 상대적으로 낮다고 볼 수 있다.

하지만 기업규모에 의거하여 볼 때, 역할은 전통적인 교육훈련프로그램의 개발자로서 프로그램의 기획과 관리부터 조직혁신의 메카로서 인적자원의 전략적 전문성 육성-활용을 통한 전략적 파트너로서의 역할까지 다양하게 인식되고 있다. 국내 유수의 S인력개발원에서는 직업능력개발담당자의 역할을 전통적 교육훈련을 추진하고, 경영전략의 성과를 높이기 위한 방안을 지원하고, 최고경영자의 전략적 파트너로서의 역할을 수행하는 것으로 인식하고 있다. K 인력개발원의 경우도 같은 맥락에서 경영층의 전략적 파트너로서의 역할을 수행하기 위하여 직업능력개발업무의 전략적 연계, 실질적 업무 수행에 도움을 주기 위한 학습프로그램의 전문가, 개인·팀·사업단위·조직의 성과 문제해결을 위한 컨설팅, 다양한 경력개발 지원 환경의 제공을 역할로 인식하고 있다. 위의 역할 외에도, 특히, 한국기업에서 나타나는 역할은 경영자와 조직구성원의 매개체 역할, 개인간·부서간 지식네트워크를 통한 지식공유 및 창출의 지원자로서의 역할을 인식하고 있다. 그러나 중소기업의 경우는 단순히 프로그램의 기획과 실행 및 교육참가자의 이력관리 정도에만 치중하고 있다. 특히 직업능력개발을 겸임업무의 일환으로 인식하다 보니 상당부분은 외부에 위탁하여 실시하고 있는 역할 수준에 머물고 있다.

셋째, 요구역량에 있어서 기업규모에 관계없이 유사한 역량을 요구하고 있다. 현재에는 대인관계역량을 높게 수행하고 있는 것으로 나타났는데, 환경변화에 따른 담당자의 전략적 성과 파트너로의 변화 요구가 커짐에 따라 요구하는 역량도 비즈니스역량과 분석적역량이 강하게 요구되고 있다. 이에 대한 역량별 체계적 교육훈련프로그램의 제시가 요구된다.

라. 직업능력개발 담당자의 채용-양성-개발-활용 및 관리 단계-결과 (유량 측면)

첫째, 직업능력개발담당자의 전문성을 유지하거나 개발하기 위하여 결정해야 할 것이 사내에서 선발하거나 영입할 것인지 전문성을 개발할 잠재성을 가진 후보자를 선발하여 차후에 육성할 것인지가 제기된다. 전반적으로 응답자의 상당수가 채용에 있어서는 경력사원을 선호하는 경향이 나타나고 있다. 더불어 개인의 희망과 더불어 전문성(전공)을 고려하여 선발하는 것이 응답자의 2/3 이상을 차지하고 있다. 이런 경향은 몇몇 기업에서 석사이상의 학력 소지자로 제한하거나 역량이 갖추어진 경력사원을 선호하는 것으로 나타나고 있다. 선호도에 있어서 기업규모나 직업능력개발 담당자의 조직형태에 관계없이 선호하는 것으로 나타났다. 하지만 문제가 제기될 수 있는 것은 외부에서 매입하더라도 일반적 전문성을 가진 담당자일 뿐 조직 상황에 맞는 전문성을 가지고 있지는 않다는 것이다 (Swanson, 1998). 조직 상황에 맞는 전문성은 조직에서 또는 조직을 통하여 개발될 수 있다. 또한, 필요인력을 외부에서 매입하는 것은 일시적으로 효과를 볼 수 있으나 장기적으로 인적자본의 육성과 개발을 통한 경쟁우위의 토대를 무너뜨릴 위험이 있다. 더불어, 외부시장에 열려있는 전문가는 어느 기업에나 개방되어 있고 이에 대한 경쟁이 치열할 수 밖에 없다.

둘째, 전문가로서의 육성을 위하여 다양한 공식적, 비공식적 개발채널에 초점을 맞추고 있다. 대기업의 경우는 자체 프로그램을 전문성 수준에 맞추어 2-3개 수준으로 구분하여 운영하고 있다. 더불어 자체 담당자 워크샵, 국내외 전문분야 세미나나 워크샵에 참가하여 전문 정보와 지식을 공유하고 필요시에는 국내외 MBA 코스나 HRD 대학원과정에 장기연수를 보내고 있다. 물론 장기연수에는 타업무 이동희망자와 전문직으로 구분하여 전문직 중심으로 지원해 주고 있다. 더불어 전문가로부터의 현장훈련(OJT)과 실제적 업무 체험, 사내 지식정보망을 통하여 전문성을 개발하고 있다. 한편 중소기업은 자체 현장훈련을 통하여 대부분 육성되고 있으며, 교육형태도 외부의

위탁교육이나 외부 담당자 미팅에 간혹 참가하고 있다. 전문성 개발에 있어서도 조직이 필요한 전문성과 개발 방법을 결정할 것인지 아니면 개인이 필요한 전문성을 결정할 것인지 하는 것에 이슈가 제기될 수 있다 (Swanson, 1998). 문제는 조직이 전문성의 내용과 방법을 결정하는 경우 조직의 성과와 직결되도록 내용을 선정해야 하는 문제가 제기될 수 있다. 반면에 직업능력개발 담당자의 전문성이 매우 전문화된 분야이고 전문직의 업무라고 하면 개인이 필요한 전문성을 개발하는 것이 필요하다. 대기업의 경우에는 담당자를 조직과 개인이 전문성 개발에 동시에 참여할 수 있으나 중소기업의 경우는 거의 개인에 일임하는 것이 문제로 제기될 수 있다. 이를 보완하기 위하여 전문기관으로부터의 적절한 지원이 요구된다.

셋째, 경력활용에 있어서는 기업의 조직규모나 직업능력개발의 조직형태에 따라 크게 달리 경력경로가 설정되고 있다. 조직규모나 직업능력개발 조직형태가 클수록 전문가로서의 전담인력으로 지속적으로 활용하는 경향이 많은 반면, 조직규모나 조직형태가 작을수록 관련분야나 관련업무와 무관하게 배치하는 경향성이 높게 나타나고 있다. 경력이동의 중요한 기준은 일반적으로 조직의 사업전략과 개인의 역량에 비추어 결정되는 경우가 많다. 대기업의 경우는 관련업무로의 이동을 통하여 상호 업무 관련성을 높일 수 있다. 하지만 직업능력개발 담당자의 위치가 핵심적인 직무라면 이를 경력경로에서는 인적자본 증대의 주매개체로 인식하여 보다 체계적으로 활용하고 관리하는 장기적 경력관리가 요구된다. 더불어 경력활용에 있어서 개인 주도적으로 경력방향을 결정할 것인지 조직의 필요에 의해서 결정할 것인지 이슈가 될 수 있다. 한편 담당자의 경력이동에 있어서는 Driver (1979)가 제시한, 조직계층을 따라 수직방향으로 이동하는 직선형, 한가지 분야에 일생동안 몸 담으며 한 우물만 파는 전문가형, 7-10년을 주기로 한 분야에서 숙달한 후 관련 분야로 옮겨가는 나선형, 3-5년을 주기로 계속 다른 분야로 이동하는 전이형을 적절하게 개인의 경력목표와 조직의향에 따라 결정할 수 있다.

하지만 채용과 육성·개발, 경력 활용은 전혀 관련없이 흘러가는 프로세스가 아니라 상호간에 영향을 높게 주기 때문에 하나의 유기적 프로세스로 인식하여 장기적 측면에서 체계적으로 <표 Ⅳ-68>에서 보듯이 직업능력개발담

당자의 채용에서 활용까지의 프로세스를 기업의 환경에 맞추어 체계적으로 관리할 필요가 있다.

<표 Ⅳ-68> 직업능력개발담당자의 유량측면에서의 의사결정

구 분	채용·선임	육성·개발	활용
관리내용	신입 위주	조직 주도	직선형(수직이동)
	사내 경력 위주	개인 주도	전문가형
	사외 경력 위주	업종별, 지역별 협력체제(파트너십) 구축	나선형(7-10년 주기)
	신입 및 경력 병행	외부전문기관 활용	전이형(3-5년 주기)

마. 직업능력개발 담당자의 성과

성과 공헌도에 대하여 개인의 전문성을 지원하고, 업무 프로세스를 개선하며, 업무 및 경영성과에 도움을 주는 것으로 인식하고 있지만 구체적인 수준까지를 제시하고 있지는 못하고 있다. 성과는 기업규모와 직업능력개발 조직형태의 규모가 커짐에 따라서 전반적인 성과수준도 높게 인식하고 있다. 기업규모보다는 직업능력개발조직 형태에 따라 성과 수준의 인식차가 더 큰 편차를 보이고 있다.

성과 공헌에 대한 인식에 있어서도 그다지 높지 않게 인식하고 있다. 무엇보다도 철저한 분석에 의한 실행과 평가를 시행되지 못하고 있으며, 체계적인 성과도구가 미흡한 상태여서 경영자들로부터의 신뢰와 지지를 얻지 못하고 있는 상태이다.

성과에 대하여 영향이 높은 요인으로는 업무지원환경에 있어서는 직업능력개발 결과와 업무성과의 연계성, 직업능력개발에의 투자, 참가자의 요구파악 및 반영, 시설과 기자재가 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

바. 전문성 지원 및 업무환경 강화 방안

1) 저량(Stock) 측면의 지원

첫째, 일정규모 이상의 기업은 직업능력개발 담당자를 임명하는 것을 법적으로 의무화하여 기업의 인적자본 육성의 중요성과 효율적 관리를 위한 직업능력개발 업무를 추진하는 것이 요구된다.

2) 유량(Flow) 측면의 지원

채용이나 선임의 경우 정부에서는 담당자가 기본적으로 갖추어야 할 역량을 중심으로 육성과 개발을 위한 전문자격증제도와 더불어 현재의 직업능력개발 담당자의 수준을 측정할 수 있는 도구가 필요하다.

3) 지원환경측면의 지원

첫째, 정부 및 전문기관에 대해서는 직업능력개발 담당자 육성을 위한 육성장려금 지원, 직업능력개발 전임 담당자에 대한 지원금 제공, 지식과 정보를 갖춘 인적자원 정보시스템(교육훈련체계, 매뉴얼, 기업의 성공사례) 등에 관한 요구가 우선적으로 제시되고 있다.

둘째, 경영자에게 요구하는 사항으로 인사와 직업능력개발의 연계를 강화하고, 인사상의 인센티브를 제공하며, 직업능력개발 강화를 위한 인적자원 정보시스템을 구축한다.

셋째, 전문적이고 비영리기관을 설립하여 직업능력개발 담당자에 대한 기업주에 대한 마케팅과 홍보를 하며, 전문성 강화를 위한 자격증을 신설하고, 지식정보센터의 역할을 수행하여야 한다. 자격증에 있어서는 영국 고용직업표준회에서 제시하듯이 수준을 5단계까지 제시하여 수준3은 훈련의 개발과 시행, 평가, 수준4는 성과 진단을 통한 훈련과 개발요구 파악, 집체교육 외 다양한 학습 및 교육훈련 기회의 체계적 활용, 수준5는 전략적 컨설팅 기능을 수행할 수 있게 할 수 있다. 자격은 표준화와 체계화의 의미를 가지고 있지만, 체계화하기 위한 공통 지식체계의 선정이 우선되어야 하며, 직업능력개발분야에로의 잠재인력 유입을 제한할 수 있고, 자격승인과 관리에 따른 행정과 법규의 제반 관리를 수반한다는 점에서 자격에 대하여 반

대의견도 있다. 하지만 자격제도를 통하여 개인은 필요한 지식체계와 전문가로서의 인식을 받을 수 있고 경력개발이나 급여 상승, 전문가 집단과의 네트워크 형성을 통한 지식과 정보의 공유 등의 혜택을 받을 수 있고, 조직은 직업능력개발 담당자의 채용과 선임에 있어 어느 정도 검증된 인력에 대한 기준을 마련할 수 있고 직업능력개발 전문가그룹에게는 타분야와의 차별화를 통하여 직업능력개발 분야를 보다 발전시키고, 전문성과 역량있는 실무자를 유지할 수 있게 되고 직업능력개발 지원자에게 가이드라인을 제공하는 장점을 가지고 있다 (Ellinger, 1996). 이런 문제와 장점을 적절하게 고려하여 선정하는 것이 필요하다.

넷째, 중소기업의 경우 전임자나 겸임자를 두더라도 제한된 정보와 전문성의 한계가 있으므로 지방노동사무소와 전문기관(예, 한국직업능력개발원, 노동연구원 등)이 지역별로 분포되어 있는 산업공단을 고려하여 지역단위별 중소기업교육훈련원을 설립하거나 선정하여 시설을 공동으로 이용하며, 중소기업이 공동으로 참여하는 교육훈련 컨소시움을 구성하여 업종별 공동의 교육훈련을 실시하는 것도 필요하다.

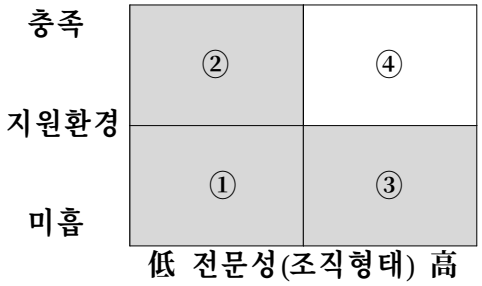
Ⅴ. 직업능력개발 담당자 지원 방안

1.지원 방안의 기준과 방향성 설정

위의 실태와 사례분석을 통하여 얻어진 연구 결과를 바탕으로 직업능력개발 담당자의 지원방안을 선정하는 원칙(principles)과 가이드라인(guidelines)을 설정하여 향후 제시되는 방안의 우선순위를 정하는 기준으로 삼는다.

지원방안의 선택에 있어서는 지원방안이 적절한가(적절성), 성과에 긍정적 영향을 주는가(성과성), 구현할 수 있는가(실천성). 예상되는 장애가 적은가(장애성), 환경변화를 예측하여 유연하게 대응하고 있는가(변화유연성)의 5가지를 기준으로 가지고 제시한다.

지원의 방향성은 연구 초기에는 기업의 직업능력개발 여건을 고려하기 위하여 기업의 규모와 전문성 수준을 기준으로 4분면화하여 지원방안을 모색하려고 설계하였다. 하지만 직업능력개발의 성과분석 결과, 기업규모보다는 지원환경이 직업능력개발의 성과와 관련성이 높아서 기업규모보다는 지원환경이 지원을 위한 기업분류상 적절한 것으로 판단되어 대체하였다. 한편, 전문성은 성과에 대한 관련성이 높으나, 자체에 대한 객관적 기준의 설정이 어렵고, 전문성과 직업능력개발 조직형태와의 관련성이 α=.636으로 $p<.001$ 수준에서 유의미하게 나타났기 때문에 지원방안에 있어서 전문성을 우선적으로 고려하되, 조직형태도 같이 고려하여 지원방안을 설계하는데 활용하였다.



[그림 Ⅴ-1] 기업 분류

[그림 Ⅴ-1]에서 ①의 경우는 소규모영세기업과 담당자가 없거나 겸임직을 가진 중견기업이 해당될 수 있고, ②의 경우는 전담자(조직)는 있으나 전문성이 떨어지는 중견 및 대기업이 해당될 수 있고, ③의 경우는 전문조직은 있으나 조직의 규모가 작은 기업(예, 경영자가 직업능력개발에 관심이 많은 벤처기업)이 해당될 수 있고, ④의 경우는 전문성과 전담자(조직)을 가진 대기업이나 중견기업중 경영자의 관심이 높은 기업이 해당된다고 볼 수 있다. 지원방안의 방향성은 4가지 유형의 기업분류 중에 지원환경과 전문성이 낮은 기업(①, ②, ③)을 우선적으로 고려하여, 담당자 지원주체별(정부, 직업능력개발 전문기관, 기업, 담당자)로 방안을 제시한다.

2. 직업능력개발 담당자의 지원 방안

지원방안을 전문성 수행에 필요한 역할과 역량, 역할 수행에 요구되는 프로그램의 설계와 개인의 경력개발 프로세스 지원(채용-육성-개발-활용)과 전문성 지원환경(법적, 인사제도적, 사회문화적 환경)을 중심으로 수행 주체와 [그림 Ⅴ-1]의 기업분류에서 중점적으로 지원해야 하는 해당 기업별로 지원방안을 제시하면 다음과 같다. 물론 지원방안에 대하여 주체별로 중복이 되며, 이를 효과적으로 수행하기 위한 협력이 요구된다.

<표 Ⅴ-1> 직업능력개발 담당자 지원 주체별 지원 방안

(◎:주책임, ○:책임)

지원방안 / 수행주체	정부	전문기관	기업 (경영자)	담당자 (개인)	중점지원 해당기업
담당자의 선임			◎		①
전략적 역할 수행			○	◎	②, ③, ④
채용·선임의 체계화		○	◎		①, ②, ③
육성·개발의 체계화	○	○	◎	○	①, ②
체계적 경력활용			○	◎	②, ③
경영자의 지원 확보	○	○		◎	①, ③
학습문화구축			○	◎	①, ②, ③
육성 경비 지원	○		◎		①
지식·정보제공	○	◎			①, ②
파트너십 구축	◎	◎	◎	○	①, ②, ③, ④

가. 저량측면에서의 담당자 지원 방안: 조직형태, 직무특성, 역할 및 역량

1) 기업내 직업능력개발 담당자의 선임

본 연구에서도 알 수 있듯이 기업에 있어서 조직구성원의 능력개발이 효율적으로 수행되어야 하며, 이러한 노력이 궁극적으로 조직의 성장과 발전에 직결되도록 하기 위해서는 무엇보다도 기업의 인적자원을 개발하고 강화하기 위한 직업능력개발을 담당할 담당자(조직)가 우선적으로 요구된다 (적절성, 성과성). 단, 우려되는 부분은 대부분의 기업에서 구조조정에 의거하여 직업능력개발담당자를 축소하고 있거나 상당부분을 아웃소싱하는 경향성을 보이고 있다 (변화유연성). 더구나 300인 이하의 중소기업의 경우 과반수 이상이 직업능력개발담당자가 없는 상태이기 때문에 담당자를 선임함으로써 생겨나는 인건비 부담은 클 수 있다 (장애성). 또한 기업경영에 대한 자율권 보장측면에서 볼 때 법적으로 의무화하는 경우 실천에의 어려움이 따를 수 있다 (실천성). 하지만 직업능력개발의 필요성은 거의 모든 기업이 중요하다고 인식하고 있는 사항이므로 담당자를 선임하는 것이 요구된다.

본 연구에서 나타났듯이, 50-299인 규모의 중소기업에서는 50.0%가 담당자가 있는 것에 비추어 볼 때, 직업능력개발을 강화하기 위하여 우선적으로 50인 이상의 기업에서는 사업주가 자율적으로 직업능력개발 담당자를 선임하는 것이 필요하다. 이를 통하여 기업내 직업능력의 개발, 향상을 위한 조치를 강구할 수 있고, HRD촉진본부나 전문기관, 타기업과의 정보와 자원 교류를 위한 창구 역할을 할 수 있다. 한편, 전임 담당자를 둔 기업에 대하여 인건비 등의 재정적 지원에 대한 요구는 높으나, 담당자의 성과제고를 위해서는 이보다는 정보제공과 육성에 대한 지원이 우선적으로 필요하다.

정부와 직업능력개발 전문기관은 고용주의 적극적 관심과 참여를 높이기 위한 전국경제인연합회, 중소기업중앙회, 상공회의소, 언론매체 등을 통하여 직업능력개발 담당자의 필요성에 대한 홍보정책도 요구된다.

2) 직업능력개발 부문(담당자)의 전략적 역할 강화

직업능력개발 담당자의 조기전력화가 요구되며, 비즈니스 전략 파트너와 성과 컨설턴트, 프로그램 전문가로서 역할 강화가 요구되고 있다 (변화유동성). 이를 통하여 사업경영과 조직구성원의 업무 수행 향상에 대한 적절한 해결방안의 지도와 조언, 학습을 통한 조직구성원의 전문성을 강화할 수 있기 때문이다 (적절성, 성과성). 이를 위해 직업능력개발 담당자의 상당한 수준의 전문성과 경험이 요구된다 (장애성, 실천성).

직업능력개발 부문은 전략적 역할 수행을 위하여 다음과 같은 전략의 실천이 요구된다:

- 조직의 성과 향상을 위하여 직업능력개발 조직(담당자)의 현재수준(역할과 역량)과 미래에 요구되는 수준을 비교하여 우선적으로 육성해야 할 역할과 역량에 대한 파악이 필요하다.
- 직업능력개발 조직이 어떻게 전사적 성과에 공헌하는가에 대한 전략을 설정한다
- 경영층을 포함한 이해관계자로부터의 지지를 획득한다. 이를 위해 직업능력개발 조직은 직업능력개발을 사업의 부분으로 인식하고, 기업현황과 사업에 대한 이해가 필요하며, 직업능력개발 계획과 실천에 대하여 최고경영자와 이해관계자로부터의 피드백을 통하여 참여시키며, 실제적이고 활용가능한 프로그램을 설계하고, 직업능력개발의 투자수익률 (return on investment)을 제시하며, 학습·성과·변화의 문제를 해결할 수 없는 경우는 할 수 없다는 의견 제시와 프로그램의 수와 참가인원보다는 프로그램과 참가에 따른 결과와 산출물을 제시하는 것이 요구된다 (Gilley, Eggland, & Gilley, 2002).
- 기업의 중장기 전략에 직업능력개발을 연계시킨다. 이를 위해 각 사업전략을 직업능력개발의 실제적인 가이드라인으로 의미를 풀어서 전략지원을 위한 핵심요인을 창출한다.
- 조직과 개인의 요구에 기초하여 장기적인 분석활동을 실천에 옮긴다.
- 다양한 이해관계자와 고객으로부터 파트너십을 구축하여 직업능력개발에 대한 피드백과 기대사항을 수용한다

- 교육훈련, 경력개발, 조직개발 프로그램의 참가자 선정과 참여 기준을 적절하게 설정하여 제시함으로써 조직구성원으로부터의 프로그램 몰입과 학습을 통한 성과 가능성을 높인다.
- 직업능력개발의 프로그램, 문제점, 과제에 관한 정보의 피드백을 받되 사업에서 중요한 핵심 요인으로 공인되는 성과 결과에 초점을 맞추어야 한다 (Gilley, Eggland, & Gilley, 2002; Lawrie, 1986; Walton, 1999).

나. 직업능력개발 담당자의 채용-육성 및 개발-활용 유량(flow) 프로세스의 체계화

1) 역할과 역량에 기초한 채용·선임의 체계화

기업에서 채용 또는 선임하고자 하는 직업능력개발 지원자들 중 각 기업에서 직업능력개발 담당자에게 요구하는 역할과 역량에 맞는 경력자나 개발 가능성을 가진 지원자를 선정하는 것이 요구된다 (적절성, 중요성). 이를 위해 각 기업에서는 환경변화와 사업전략에 따라 요구되는 역할과 역량의 위계(hierarchy)를 수립하고 요구되는 역량의 수준, 역할의 범위에 대하여 제시하는 것이 우선적으로 이루어져야 한다 (환경유동성, 성과성, 장애성). 물론, 기업 여건에 따라 요구하는 역할과 역량의 수준과 일치하는 신입사원이나 경력사원을 선발하거나 외부에서 채용할 것인지, 아니면, 전문성을 가진 후보자를 선발하여 차후에 육성할 것인지가 달라 질 수 있다 (실천성). 신입사원을 채용하는 경우는 사전에 산학연계나 인턴사원제를 통하여 대상 후보자에게 현장 업무 체험과 능력배양을 통하여 기업에서 요구하는 구체적 역량 개발 가능성을 높이고 일정 시점이 지난 후 선별하여 기업이 요구하는 여건에 맞는 후보자를 선발하는 것도 가능하다.

2) 육성 및 개발의 체계화를 통한 전문성 강화

직업능력개발 담당자의 육성과 개발을 체계화하기 위해서는 전문 프로그램과 제반 여건(지식과 정보 제공)의 구축이 필요하다 (변화효용성, 성과성).

하지만, 중소기업뿐만 아니라 상당수의 대기업에서도 직업능력개발 전문가를 자체적으로 육성하기에는 한계가 있고, 담당자간 네트워크를 통한 교류도 기업규모가 상위 10대 그룹의 계열사 정도에서 실시될 뿐, 대다수 기업에서는 기업간 담당자 네트워크는 일부 민간기관의 HRD 포럼이나 담당자 미팅을 제외하고는 거의 없는 실정이다. 더불어, 국내 대학에서도 직업능력개발담당자를 전문적으로 육성하는 프로그램은 일부 대학원의 학위과정이나 사회교육원의 자격증 프로그램을 제외하고는 드물다 (장애성). 효율적으로 육성과 개발을 지원하기 위하여 개개 기업 중심의 민간부문이 주도하되, 개별기업에서 수행하기 어려운 부분을 정부차원에서 지원하는 것이 요구된다. 이를 위하여 각 기업을 대표하는 직업능력개발 전문가와 민간교육훈련기관, 노동부와 한국산업인력관리공단, 한국직업능력개발원 등이 공동으로 참여하여 추진하는 전문적이면서도 비영리의 직업능력개발 담당자 전문지원센터의 수립이 필요하다 (적절성, 실천성). 이런 기관으로 이영현 외(2000)가 제시한 'HRD 촉진본부'가 하나의 모델이 될 수 있다. 여기서는 초기에 제안된 인증과 평가를 넘어서서 근로자훈련촉진법 시행령 제17조에 열거한 지원방안--담당자의 연수, 정보 및 자료제공, 담당자간 교류협력의 지원--을 효율적으로 수행할 수 있다. HRD촉진본부는 다음과 같은 역할을 한다.

① 직업능력개발이 추구해야 할 가치와 실무의 표준과 윤리를 정립하고,
② 직업능력개발 담당자의 자격체계(역할이나 역량 기준)를 수립하고,
③ 직업능력개발의 품질 기준의 선정하고,
④ 기업의 직업능력개발 품질 수준을 진단 및 평가하고, 이를 통하여 개선방안을 제시하고,
⑤ 직업능력개발의 역할별로 적합한 역량의 선정과 역량의 모듈화(2-3시간 정도 분량)를 통한 집체교육 및 e-learning 프로그램 개발을 개발하고,
⑥ 담당자에 대한 체계적인 교육훈련 등의 서비스를 제공하며,
⑦ 담당자의 역할별 기본 업무 매뉴얼을 개발하여 배포하고,
⑧ 환경변화에 따른 직업능력개발에 관한 추세, 문제와 과제에 관한 지속적인 연구를 추진하며,

⑨ 기업의 직업능력개발의 역할과 역량 개발 방안에 관하여 정보를 제공하고, 자문과 컨설팅 기능을 수행하며,

⑩ 사업주 단체와 대학 등의 관련 기관에게 기업의 직업능력개발 담당자의 역할을 홍보하고 마케팅을 강화하여 전문가로서의 정체성 지원과 전문성을 강화하기 위한 환경을 조성하며,

⑪ 기존의 직업능력개발이나 관련연구 분야(경영학, 사회학, 심리학)의 학회에서도 현장과 연계되는 연구와 실무자 모임을 구성하도록 지원하며, 각 직종·지역별 직업능력개발 담당자와 노동부 산하기관, 지역의 전문가 등과 직종·지역단위 직업능력개발 협의체를 구성하여 실무자 포럼이나 워크샵의 개최를 지원하고,

⑫ 직업능력개발의 역할별 전문인력의 풀을 구성하여 담당자의 의문과 고충을 해결할 수 있는 환경의 조성이 필요하다.

⑬ HRD 지식경영시스템을 구축하여 On-line상에서 직업능력개발의 자료 및 정보를 공유하고, 이의 지식과 정보내용을 전문잡지나 뉴스레터를 통하여 주기적으로 기업내 직업능력개발 담당자에게 배포 및 확산한다.

이를 위하여, 근로자 훈련촉진법 시행령 제17조에서는 직업능력개발 담당자의 지원을 위하여 기존에 명시된 '한국산업인력관리공단'에서 'HRD촉진본부'로의 전환에 관한 내용을 개정할 필요가 있다. HRD촉진본부의 제반운영경비는 고용보험기금내 직업능력개발사업에서 재원을 마련하여 운영한다. 더불어 HRD 촉진본부나 기업 자체의 직업능력개발 담당자에 대한 교육훈련비용과 프로그램 개발비 등은 고용보험기금에서 현행 직업능력개발사업중 사업주에 대한 지원방식을 원용하여 지원한다. 이를 위하여 관련 법규를 개정하고 조항을 명확히 한다.

자격과 관련해서는 미국의 인적자원개발학회(Academy of Human Resource Development)에서 직업능력개발 전문가에게 제시하는 기준인 역량(competency), 정직(integrity), 전문가로서의 책임감, 타인의 권리와 인격 존중, 사회적 책임의 바탕 위에 (Garrett & McLean, 2002), 미국의 55개 HRD 대학원과정에서 다루는 핵심·필수과정과 영국 교육고용부 산하 국가훈련기

구에서 제시한 직무자격 기준을 참조하여 자격에 있어서는 각 역할별 자격수준과 필수과목을 선정하는 것이 요구된다. 한편, 직업능력개발 담당자의 연수 프로그램의 실행에 있어서는 전국에 산재된 기업과 기업수를 고려할 때, 지역과 업종을 고려하여 각 지역에서 쉽게 접근할 수 있는 기능대학이나 기존의 대학시설을 활용하는 것이 효율적이다. 물론 강사는 가능하면 기업내 실무 전문가를 활용하는 것이 이론과 현장실무의 체계적 접근이 가능하다. 이를 위한 인력풀을 HRD 촉진본부에서 구성하는 것이 요구된다.

한편, 각 기업에서는 기업 상황에 맞는 전문성(firm-specific expertise)을 개발하기 위하여 다양한 공식적, 비공식적 학습 요소를 활용할 필요가 있다. 기업은 자체적으로 또는 HRD촉진본부나 국내외 선진전문기관과 연계하여 기업여건에 맞추어 기업환경에서 요구되는 역할과 역량별로 핵심내용을 선정하여 교육훈련을 실시하고, 우수성공사례(best practices)와 지식정보를 반영하여 사내외 전문가와 네트워크를 강화할 필요가 있다. 한편, 직업능력개발 담당자의 전문성의 80% 이상은 업무를 통하여 학습이 이루어지고 있다. 이를 위해 신규 직업능력개발 담당자를 위한 현장훈련(on the job training)의 학습자료를 체계적으로 선정하고, 이를 전달할 수 있는 현장의 학습리더(mentor)를 선정하여 업무중에 육성하는 프로세스를 개발한다. 집체교육이나 현장훈련의 프로그램은 수준별로 개발한다. 더불어 기업 자체 및 관련 업종·지역 담당자 워크샵을 실시하며, 국내외 전문분야 세미나에 참가하고, 국내외 대학원과정에 인력을 파견 육성할 필요가 있다. 한편, 중소기업 직종이나 지역단위별 직업능력개발협의체를 통하여 직업능력개발담당자 공동교육훈련과 실무자모임을 실시한다.

직업능력개발 담당자가 자기주도적으로 자신의 전문성 개발을 위해서는 Chalofsky (1990)의 전문가로서의 자기개발모델을 따를 수 있다. 이 모델은 다음과 같은 8가지 선형적 단계로 구성되어 있다. 1단계로 직업능력개발 분야의 전문가가 무엇(역할)을 하는가를 이해하는 것이다. 2단계로 전문가가 하는 역할에 대한 과업의 단계를 이해한다. 3단계는 이러한 과업을 수행하기 위하여 어떤 역량(지식과 기술, 태도)과 과업의 결과가 무엇인지, 그러한 결과를 달성하기 위하여 무엇을 필요로 하는 지에 대하여 알아야 한다. 4단계

는 이러한 역량 리스트에 기초하여 자신의 수준을 평가하는 것이다. 이러한 요구되는 역량과 현재 수준과의 차이를 줄이기 위하여 5단계로 학습 목표를 설정하는 것이 필요하다. 6단계는 학습목표, 학습 전략, 평가계획을 수립하는 것이다. 7단계와 직업능력개발업무를 실제로 수행하고, 8단계는 평가와 피드백을 통하여 성과에 기초한 역량 수준을 평가하는 것이다.

3) 지식자본 창출자로서의 경력 활용

직업능력개발 담당자의 우려 중의 하나는 미래의 환경 변화에 비추어 자신의 전문성이 수용성(receptiveness)과 적응성(adjustment)을 가지고 있는가 하는 것이다 (변화유동성, 장애성) (Ruona, Lynham, & Chermack, 2002).

직업능력개발 담당자의 경력 경로(career path)에 있어서는 직업능력개발 전문가로 남을 것인지, 관련분야로의 업무를 이동하여 직업능력개발의 경험과 지식을 활용할 것인지, 아니면 무관한 부문, 외부전문기관으로의 전직 등 다양하게 제시될 수 있다 (실천성). 경력활용에 있어서 다른 부문보다 직업능력개발 담당자의 경쟁적 우위 역량은 개인개발, 경력개발, 조직개발, 성과관리와 관련된 전문성이다. 우위요소를 중심으로 경력활용의 방안이 요구된다. 우위요소 중심으로 관련성이 높은 영역을 판단하고 이에 맞추어 경력을 활용하는 것이 필요하다. 앞에서 제기된 전문가로서의 역할 외에 현재의 관련된 분야로는 인적자원과 관련된 경영전략, 문화와 변화관리, 리더십 개발, 노사관계, 승계계획, 보상, 전사인적 자원계획, 채용과 선발, 지식경영 분야이다. 한편, HRD 촉진본부에서는 직업능력개발 담당자 DB를 구성하여 국가 인적자본의 기초DB로 활용하고 기업의 충원 요청시 필요한 자료를 누구나 열람하되 개인의 신상에 대한 세부내용은 기밀을 유지하되 기본 내용은 채용이나 경력활용과 관련하여 활용하도록 개방한다. 담당자들은 경력성공을 거두기 위해서는 역량 외에 열망과 지식, 경험, 자격, 개인스킬, 열정, 적극성, 헌신 등이 추가적으로 요구된다 (Hargreaves & Jarvis, 2000).

다. 직업능력개발업무의 지원환경 구축

첫째, 경영자는 직업능력개발담당자의 업무지원환경에 다음과 같이 지원할

수 있다. 무엇보다도 담당자들에게 동등한 학습기회를 제공해주고, 변화에 적응하기 위하여 전략을 개발하는 것에 지원하고, 창의성과 혁신을 증진시키며, 학습문화를 창출하는데 지원하는 것이 필요하다 (Hargreaves & Jarvis, 2000, p. 24).

둘째, 중소기업의 경우, 인력부족과 더불어 제기되는 문제가 직업능력개발 담당자 육성에 대한 경비 부담이다 (장애성). 정부는 직업능력개발 담당자 전문성 개발을 위하여 정부가 인증하는 담당자의 양성 및 향상 훈련에 참가(또는 실시)하는 경우, 사업주에 대한 재정적 지원이 요구된다. 이를 위하여, 근로자훈련촉진법 제 23조 2항과 시행령 제17조 1항의 직업능력개발 담당자의 연수에 관한 지원에 의거하여 시행규칙을 제정할 필요가 있다. 예를 들면, '10-299인 이하의 중소기업의 경우 1년에 1인당 수강비용을 100만원 한도 내에서 전액 지원하는 것이 필요하다. 300인 이상의 대규모 기업은 기존의 사업주에 대한 지원금의 지원율을 현행대로 적용한다'와 같은 시행규칙을 추가적으로 제정할 필요가 있다.

셋째, 앞서 제기한 'HRD촉진본부'와 '직종·지역단위 직업능력개발협의체'를 구성하여 담당자에게 정기적으로 직업능력개발의 지식과 정보를 수집하고 전파할 필요가 있다. 담당자가 있더라도 필요한 지식과 정보(예, 역할 및 역량 진단, 업무매뉴얼, 기업의 직업능력개발 우수성공사례, 업무 분야별 강사 및 전문가 정보, 지역단위별 교육훈련 프로그램정보, 직업능력개발사업관련 정보)가 없다면 업무를 체계적으로 수행하기에는 어려움이 따를 수 있다. 이를 위해 기존의 직업능력개발 정보망(NHRD-Net) 등 정부주도로 구축한 직업능력개발 사이트와 국내외 민간 부문에서 운영하는 사이트를 연계하여 hub-site화하고 통합된 직업능력개발의 지식과 정보 DB를 구축하여야 한다.

넷째, 중소기업의 경우 전임자나 겸임자를 두더라도 제한된 정보와 전문성의 한계가 있으므로 지방노동사무소와 전문기관 등이 지역별로 직업능력개발협의체 주관아래 중소기업교육훈련원을 지정 및 신설하여 시설을 공동으로 이용하거나, 중소기업이 공동으로 참여하는 교육훈련 컨소시움을 구성하여 업종별 공동의 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다.

Ⅵ. 결 론

1. 연구의 개요

직업능력개발의 중요성에 따라 구성원의 직업능력개발을 위한 기업의 관심이 높아지고, 정부의 정책적 지원이 강화되었음에도 불구하고 여전히 40% 이상의 기업에서는 직업능력개발 담당자를 두고 있지 않으며, 직업능력개발 업무에 대한 지원과 인식도 낮은 편이다. 그 결과, 상당수의 기업에서 직업능력개발 담당자는 전문성이 부족한 채, 단순한 직업능력개발 프로그램의 행정이나 관리자 역할만을 수행하고 있어서 조직구성원의 역량강화를 통한 현장업무 개선이나 조직의 성과향상에 기여하지 못하고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 본 연구에서는 기업내 직업능력개발 담당자의 전문성을 강화하고 효율적인 업무 지원환경 구축에 대하여 살펴보았다.

문헌연구, 직업능력개발 전문가와 기업의 실무자와의 심층면담, 설문조사 등의 다양한 연구방법을 사용하여 직업능력개발담당자의 조직형태와 업무특성의 실태, 역할 및 역량과 관련된 현수준과 미래요구와 관련된 저량(stock) 측면과, 채용에서 육성·개발, 경력활용에 이르는 유량(flow) 측면, 업무지원환경과 성과, 담당자지원을 위한 방안을 모색하였다.

2. 연구결과의 요약

가. 직업능력개발의 추세와 문제

직업능력개발의 추세는 기업의 인적자원확보와 육성이 핵심인력 위주로 개편되고 있고, 지속적인 구조조정에 따라 직업능력개발 담당자의 조기전력화와 더불어 업무 성과와 직결되는 직업능력개발의 실행이 강조되고 있다.

직업능력개발의 문제로는 인사제도와의 연계성 미흡, 직업능력개발의 비전 제시 부족, 경영자의 관심과 지원 미흡 등으로 나타났고, 이외에 중소기업은 직업능력개발 인력의 부재와 투자의 부족, 교육훈련 시설 및 장비, 강사 확보에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

나. 직업능력개발 담당자의 저량(stock): 조직형태, 직무 특성, 역할과 역량

전반적으로 기업규모가 커질수록 직업능력개발 전담조직의 규모와 인원이 늘어나고 평균 근속연수가 늘어났으며, 담당자수의 중앙값은 7.0명이고 평균 근속년수는 5.2년이었다.

담당자의 직무몰입, 만족도와 관련된 직무특성을 분석한 결과, 전반적으로 대체로 만족하는 수준(3.5/ 5.0점 척도)이었고, 세부적으로 살펴보면 과업의 정체성, 전문성, 학습성, 다양성, 중요성, 피드백, 자율성 순으로 높게 인식하였다. 하지만 조직규모보다는 직업능력개발조직형태의 규모가 클수록 직무특성을 높게 인식하고 있었으며, 이는 곧 상대적으로 직무몰입과 만족도가 높다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.

직업능력개발담당자의 현재 역할 수행에 있어서는 학습프로그램전문가, 교수자·촉진자, 인적자원시스템설계개발자 순으로 역할수행도가 높게 나타났으나, 향후에 우선적으로 수행해야 할 역할은 인적자원전략조언자, 조직변화추진자, 학습프로그램전문가, 인적자원설계개발자, 경력상담자, 성과컨설턴트 순으로 나타났다.

전문성과 관련된 현재의 역량수준은 컴퓨터활용력, 윤리적행동, 의사소통 네트워크, 대인관계 역량이 높게 나타났다. 하지만 미래의 역할에서도 제시되듯이 향후 전문성을 강화하기 위해서는 기존의 대인관계역량 뿐만 아니라 성과와 관련된 비즈니스 역량과 성과분석과 개선방안 모색을 위한 역량이 우선적으로 요구됨을 알 수 있다.

다. 직업능력개발 담당자의 유량(flow): 채용, 육성과 개발, 활용

담당자의 채용에 있어서 응답자의 절반이상이 경력사원을 선호하는 경향이 나타났으며, 개인의 희망과 더불어 전문성(전공)을 고려하여 선발한다고 인식하는 경우가 2/3 이상을 차지하고 있다. 한편, 직업능력개발 담당자는 일반적으로 다른 직무의 조직구성원에 비하여 업무 수행상 학습이 경쟁우위의 요소이므로 학습과 관련된 다양한 공식적, 비공식적 채널에 대하여 전반적으로 잘 이해하고 있고, 담당자 육성을 위한 다양한 공식적, 비공식적 개발채널에 초점을 맞추고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 대다수의 중소기업은 비체계적으로 업무체험과 비전문가인 상사의 조언을 통하여 대부분 육성되고 있고, 공식적 육성체계가 있더라도 외부의 위탁교육이나 간헐적인 외부 직업능력개발 담당자 모임 참가가 육성과 개발에서 활용할 수 있는 원천인 경우가 많았다.

경력활용에 있어서는 기업의 조직규모나 직업능력개발의 조직형태에 따라 경력경로가 다르게 설정되고 있었다. 조직규모나 직업능력개발 조직형태가 클수록 전문가로서의 전담인력으로 지속적으로 활용하는 경향이 많은 반면, 조직규모나 조직형태가 작을수록 관련분야나 관련업무와 무관하게 배치하는 경향성이 높았다.

유량(flow) 측면에서 살펴본 채용과 육성·개발, 경력 활용은 전혀 관련없는 이벤트가 아니라 상호간에 영향을 주고받는 하나의 유기적 프로세스이므로 장기적 측면에서 직업능력개발담당자의 채용에서 활용까지의 프로세스를 체계적으로 지원하고 관리할 필요가 있다.

라. 업무지원환경

직업능력개발의 지원환경은 경영층의 지원과 인식, 직업능력개발에 대한 투자, 교육참가자의 요구 반영 및 파악, 시설과 기자재 순으로 어느 정도 지

원이 있는 것으로 나타나고 있다. 하지만 경영전략과 직업능력개발과의 연계, 학습을 지원하는 조직문화 구축은 상대적으로 낮게 지원받는 것으로 나타났다. 한편, 299인 이하의 중소기업은 교육훈련을 위한 전산망, 인사와의 연계성, 시설과 기자재, 직업능력개발과 경영전략과의 연계성에 있어서 보통 이하(3.00)로 지원을 인식하고 있는 반면, 300인 이상의 대기업은 경영전략과 직업능력개발전략과의 연계성에 있어서 상대적으로 지원이 낮다고 인식하고 있다. 지원환경의 개선에 있어서는 기업규모에 관계없이 경영층의 지원과 투자, 피드백이 요구되는 것으로 나타나고 있다. 단 중소기업의 경우는 시설과 인프라에 대한 지원이 요구된다.

마. 직업능력개발 성과

직업능력개발 성과는 개인, 프로세스, 경영성과에 평균 3.6정도(5.0 척도 기준)로 나타났다. 하지만 개인의 성과나 업무 수행과 학습성과가 상대적으로 높은 반면, 개인 또는 부서간 프로세스, 조직의 문제해결과 정보공유에는 상대적으로 낮은 성과를 내는 것으로 인식하고 있다. 성과에 영향을 주는 요인을 분석한 결과, 기업의 규모나 담당조직형태보다는 전문성과 업무특성, 업무지원환경요인이 성과에 영향을 높게 주는 것으로 나타났다. 영향요인을 세부적으로 살펴보면, 직업능력개발과 업무성과와의 연계수준, 교육참여자의 요구 파악 및 반영, 정기적 사내외 교육참가, 충분한 학습 및 성장 기회 제공, 직업능력개발에 대한 투자, 지식경영시스템의 구축, 경영자 및 일선관리자, 조직구성원으로부터의 직업능력개발에 대한 피드백이 지원환경측면에서 유의미하게 긍정적으로 영향을 주는 요인으로 나타났다.

바. 담당자 전문성 및 업무환경 지원방안 요구

담당자 지원에 대한 정부의 지원사항으로는 담당자 지원육성장려금, 전임 담당자를 둔 기업에 대한 지원금 강화 등의 경비 측면이 우선적으로 요구

(3.9/ 5.0척도 기준)되는 것으로 나타났으며, 다음으로 직업능력개발 업무 체계화를 위한 인프라와 관련된 인적자원시스템(교육훈련체계, 매뉴얼, 정보시스템, 지식경영시스템) 지원, 자문 및 컨설팅, 정보제공의 서비스 순으로 나타났다. 하지만 담당자의 자격제도, 전문성개발 프로그램과 경영자의 참여와 유도를 위한 홍보와 마케팅, 역할별 운영매뉴얼에 대한 요구는 상대적으로 낮게(3.5-3.6) 나타났다. 경영자의 지원을 기대하는 사항으로는 무엇보다도 인사와의 연계, 담당자에 대한 인센티브 제공, 기업내 인적자원시스템의 구축을 상대적으로 높게 요구한 반면, 사내외 담당자의 전문성 지원을 위한 프로그램과 시설과 장비에 대한 요구는 낮게 나왔다. 한편, 지원에 대한 전문가의 의견은 담당자와 달리 주로 경비와 인적자원시스템보다는 직업능력개발의 정보와 교육훈련 프로그램 제공, 시설 및 기자재 등의 인프라에 보다 초점을 맞추고 있어서 상대적으로 관심사가 다르게 나타났다. 지원 방안을 설정함에 있어서 무엇보다도 직업능력개발의 성과와 직결되는 방향으로의 지원방안 설정이 우선적으로 요구된다.

3. 전문성 지원 및 업무환경 강화 방안

가. 지원 방안의 기준과 방향성 설정

지원방안은 기준을 설정한 후 기업의 여건을 고려하여 선정하였다. 기준으로는 지원방안이 적절한가(적절성), 성과제고에 도움이 되는가(성과성), 구현할 수 있는가(실천성), 예상되는 장애가 적은가(장애성), 환경변화를 예측하여 유연하게 대응하고 있는가(변화유연성)의 5가지를 제시하였다. 기업여건에 맞추기 위해서는 지원환경과 전문성을 기준으로 하여 지원환경과 전문성이 낮은 기업을 우선적으로 고려하여 지원방안을 강구하되, 전체 기업과의 지원방안도 같이 모색하였다.

나. 지원 방안

설문결과와 심층면담 결과를 위의 기준에 비추어 지원방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 50인 이상 규모 이상의 기업은 전문성을 갖춘 직업능력개발 전임 또는 겸임담당자를 사업주가 자율적으로 선임하여 각 기업의 인적자본 육성의 중요성과 효율적 관리를 위한 직업능력개발 업무를 추진하는 것이 요구된다.

둘째, 직업능력개발 담당자의 조기전력화가 요구되며, 전략적 역할 수행을 위한 비즈니스 전략 파트너와 성과 컨설턴트, 프로그램 전문가로서 역할 수행이 요구된다. 이런 역할수행에 필요한 역량으로 비즈니스의 이해와, 성과와 관련된 분석과 평가 역량, 고객초점을 맞춘 대인관계관련 역량을 육성하기 위한 교육훈련 프로그램이 요구된다.

셋째, 기업에서 채용 또는 선임하고자 하는 직업능력개발 지원자들 중 각 기업에서 직업능력개발 담당자에게 요구하는 역할과 역량에 맞는 경력자나 개발 가능성을 가진 지원자를 선정하는 것이 요구된다. 이를 위해 각 기업에서는 환경변화와 사업전략에 따라 요구되는 역할과 역량의 위계(hierarchy)를 수립하고 요구되는 역량의 수준, 역할의 범위에 대하여 규정하는 것이 요구된다.

넷째, 기업자체적으로 전문성 개발의 한계가 있으므로 이를 지원하기 위하여 전문적이고 비영리기관인 HRD촉진본부(가칭)를 설립할 필요가 있다. 여기서는 직업능력개발 담당자에 대한 경영자의 참여와 관심제고를 위한 마케팅과 홍보를 추진하며, 요구되는 역할과 역량 강화를 위한 자격체계를 신설하고, 지식정보센터로서의 역할을 수행하며, 역량별 교육훈련프로그램을 체계적으로 개발하고, 기업의 직업능력개발 업무강화를 위하여 현재의 역할과 역량, 지원환경 수준을 진단하고, 개선방안을 제시하며, 품질수준을 확인평가하고, 담당자에 대한 체계적인 교육훈련 등의 서비스를 제공할 필요가 있다.

다섯째, 기업에서는 기업 상황에 맞는 직업능력개발 업무의 전문성(firm-specific expertise)을 개발하기 위하여 다양한 공식적, 비공식적 학습 요

소를 파악하고 활용할 필요가 있다. 기업은 자체적으로 또는 HRD촉진본부나 국내외 선진전문기관과 연계하여 기업여건에 맞추어 기업환경에서 요구되는 역할과 역량별로 핵심내용을 선정하여 교육훈련을 실시하고, 우수한 성공사례(best practices)와 지식정보를 공유하기 위한 사내외 전문가와 네트워크를 강화할 필요가 있다.

여섯째, 전문성개발과 지원환경 구축의 결정적 책임은 직업능력개발 담당자에게 있음을 인식하여, 직업능력개발 담당자 스스로가 자신의 전문성 개발과 업무 지원환경 구축을 위해서는 자기주도적으로 노력과 투자를 강화하기 위한 개인의 경력개발 전략설정이 요구된다.

일곱째, 직업능력개발업무의 지원환경이 구축되어야 한다. 중소기업의 경우, 인력부족과 더불어 제기되는 문제가 직업능력개발 담당자 육성에 대한 경비 부담이다. 이를 위해 정부의 직업능력개발 담당자 전문성 개발을 위한 재정적 지원이 필요하다. 더불어 'HRD촉진본부'와 '직종·지역단위 직업능력개발협의체'를 구성하여 담당자에게 정기적으로 직업능력개발의 지식과 정보를 수집하고 전파할 필요가 있다. 그리고 기존의 직업능력개발 정보망(NHRD-Net) 등 정부주도로 구축한 직업능력개발 사이트와 국내외 민간 부문에서 운영하는 사이트를 연계하여 hub-site화하여 통합된 직업능력개발의 지식과 정보 DB를 구축, 활용하는 인프라를 구축하여야 한다.

여덟째, 중소기업은 전임자나 겸임자를 두더라도 지원환경과 전문성의 한계가 있으므로 HRD촉진본부에서 각 지역별 직업능력개발협의체와 협력하여 지역별 중소기업교육훈련원을 지정 또는 신설하여 시설을 공동으로 이용하거나, 현재 시행중인 중소기업 교육훈련 컨소시움을 구성하여 체계적으로 업종별 직업능력개발 담당자의 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다.

4. 맺는 말

본 연구를 통하여 직업능력개발 담당자의 전문성 및 업무지원환경구축을 위한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업에 있어서 조직구성원의 능력개발이 효율적으로 수행되어야 하

며, 이러한 노력이 궁극적으로 조직의 성장과 발전에 직결되도록 하기 위해서는 무엇보다도 기업의 인적자원을 개발하고 강화하기 위한 직업능력개발을 기획하고, 개발하며 실시하고 평가할 담당자(조직)가 우선적으로 요구된다.

둘째, 조직의 규모나 직업능력개발의 담당조직의 형태나 규모보다는 전문성, 업무환경, 업무특성에 의하여 직업능력개발의 성과가 좌우되는 것으로 나타났다. 직업능력개발 담당자의 지원에 있어서는 성과와 연계되는 지원방안을 우선적으로 실시하되, 전문성이 낮고 지원환경이 미흡한 기업을 우선적으로 지원하는 것이 필요하다.

셋째, 직업능력개발의 필요성은 거의 모든 기업이 요구하고 있다는 점과 직업능력개발담당자가 인식하는 업무특성 면에서 보았을 때, 직업능력개발 직무가 한직이라는 것은 하나의 신화(myth)에 불과한 것으로 나타났다. 이제는 기존의 패러다임에서 벗어나 전략적 파트너로서의 새로운 역할 전환을 통하여 사업경영과 조직구성원의 업무 수행 향상에 대한 적절한 해결방안의 지도와 조언, 학습을 통한 조직구성원의 전문성을 강화해야 한다.

넷째, 직업능력개발 담당자의 전문성 강화를 위해서는 환경에서 요구하는 역할(role)과 역량(competencies)을 인식하고, 각각의 기업에서는 요구되는 역할과 역량을 구체화하여야 한다. 기업에 맞는 역할과 역량체계를 설정하기 위하여 본 연구에서 사용한 설문도구는 개개 기업의 상황에 맞추어 적절한 용어로 바꾸어 활용할 수 있다. 더불어 요구되는 역할과 역량에 맞추어 구체적 행동지표와 성공사례(best practices)를 개발하여 제시하고, 이를 직업능력개발 담당자의 채용·선임, 육성·개발과 경력활용 프로세스에 활용하는 것이 필요하다.

다섯째, 기업은 자체적으로 뿐만 아니라 정부, 전문기관과 대학이 협력하여 직업능력개발 담당자의 역할과 역량강화를 위한 직업능력개발 전문협의체나 HRD 전문대학원을 설립하여 인적자본을 보다 체계적으로 육성하기 위한 교육훈련프로그램과 자격체계를 설정하고, 지식 및 정보 공유를 위한 지식정보공유시스템을 구축하여야 한다.

여섯째, 조직의 성장을 지원하기 위한 직업능력개발의 업무지원환경 구축

방안으로는 기업문화를 학습지향의 조직문화로 혁신하는 것이 요구된다. 이를 위해 경영자와 조직구성원의 지원과 참여를 요구하거나 기다리기보다는, 담당자가 직업능력개발의 이해관계자(stakeholders)로부터 직업능력개발에 대한 피드백을 받을 수 있는 체제를 구축하는 것이 학습조직문화를 창출하는 출발점이라는 인식과 함께 이를 실천에 옮기는 것이 요구된다. 더불어 정부와 전문기관은 경영자의 지원과 참여를 유도하기 위한 정책 방안을 강구하여야 한다.

지원방안에 있어서 무엇보다도 직업능력개발 담당자에게 필요한 것은 급속한 환경 변화와 기업 상황에 따라 요구되는 다양한 역할을 수행하기 위해 스스로가 자신의 역량을 강화하고 지속적으로 최신화하는 것이다. 부수적으로, 경영주와 정부는 직업능력개발 담당자를 기업의 발전과 성장뿐만 아니라 국가발전의 근간으로 인식하여 담당자의 전문성을 지원하고 지원환경을 구축하기 위한 기반을 조성하여야 한다.

참고문헌

강순희, 김승택, 김주섭, 유경준, 전병유 (2001). **중소기업 인적자원개발의 현황과 과제.** 서울: 노동연구원.

김영길 (2000). **구조조정기 HRD 담당자의 역할 변화에 관한 연구.** 미간행 석사학위논문. 서울:연세대학교 교육대학원.

김현수, 김성수, 강정옥 (1999). 기업내 HRD 담당자의 역할수행과 관련변인. 『직업교육연구』, 18(1), 167-184.

노용진, 김동배, 김동우 (2002). **기업내 인적자원개발 실태와 정책과제.** 서울: 한국노동연구원.

박우성. (2002). **역량중심의 인적자원관리.** 서울: 한국노동연구원.

봉현철 (1997). 한국기업 인력개발관리의 문제점 및 원인분석: 현대자동차(주)와 (주) 광주은행의 사례연구. 『경영학연구』, 26(1), 195-227.

송영수 (2000). 21세기 지식/정보화사회에 대응하는 기업내 HRD(인적자원개발)의 방향과 전략. 『기업교육연구』, 2(1), 53-69.

오영훈, 이영현, 홍선이 (2000). **기업내 인력개발 활성화 방안**. 서울: 한국직업능력개발원.

이관응 (1998). **구조조정이후 한국 기업교육의 재창조**. 서울:엘테크.

이동배 (2000). **조직성과 향상을 위한 WLP(Workplace Learning & Performance) 전문가의 역할과 필요 능력에 관한 연구.** 미간행 석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원.

이영현, 백성준, 김형만, 김미숙 (2000). **기업내 인적자원개발체제 지원방안: 조직운영시스템 설계 및 행·재정 지원방안.** 서울:한국직업능력개발원.

이지우, 김종우 (2001). 고용형태에 따른 직무특성과 조직몰입의 관계. 『인사·조직연구』, 10(1), 1-26.

한국노동연구원 (2001). **기업내 인적자원개발체제 지원방안.** 서울:저자

황안숙 (1999). **무한경쟁시대의 인적자원개발 : 이론과 사례연구. 서울:양서원.**

Bassi, L. J., Benson, G., & Cheney, S. (1997). *Position yourself for the future: The ten trends most likely affect your future.* Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Chalofsky, N. E. (1990). Professional growth for HRD staff. In L. Nadler, & Z. Nadler (Eds.), *The handbook of human resource development* (2nd ed., pp. 13.1-13.18). New York: John Wiley & Sons.

DeSimone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human resource development* (2nd Ed.). Orlando, FL: Dryden.

Driver, M. J. (1979). Career concepts and career management in organizations. In C. L. Cooper (Ed.), *Managing career systems* (pp. 318-328). Homewood, IL: Irwin.

Ellinger, A. D. (1996). Human resource development practitioners should strive for certification. *New Directions for Adult and Continuing Education, 72,* 75-85.

Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1998). Single-item versus multiple measurement scales: An empirical comparison. *Educational and Psychological Measurement, 58*(6), 898-915.

Garrett, L. A., & McLean, G. N. (2002). The applicability of AHRD ethics standards internationally. In T. M. Egan, S. A. Lynham, & V. Inbakumar (Eds.), *Academy of Human Resource Development Conference, 2002* (pp. 982-989), Honolulu: AHRD.

Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., & Spiro, M. S. (1996). Learning organization alive. *Training & Development, 50*(10), 21-32.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

Hargreaves, P., & Jarvis, P. (2000). *The human resource development handbook* (rev. ed.), London: Kogan Page.

Kuchinke, K. P. (2001). Institutional and curricular characteristics of leading graduate HRD programs in the U.S. In O. A. Aliaga (Ed.). *Academy of Human Resource Development Conference, 2001* (pp. 20-1), Oklahoma: AHRD.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organization*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist, 28*(1), 1-14.

McConnell, J. H. (1986). *How to audit the human resources department* (rev. ed.). New York: AMACOM.

McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD practice: The models*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.

McLean, G. N., & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? In O. A. Aliaga (Ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference, 2001* (pp. 356-363). Baton Rouge, LA: AHRD.

Pfeffer, J. (1998). *Human equation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rouna, W. E., Lynham, S. A., & Chermack, T. (2002). Searching for the future of human resource development. In T. M. Egan, S. A. Lynham, & V. Inbakumar (Eds.), *Academy of Human Resource Development Conference, 2002* (pp. 286-293), Honolulu: AHRD.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to *manage the white space on the organization chart (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sredl, H., & Rothwell, W. (1987). *The ASTD reference guide to professional training roles and competencies (V*ol. 1). Amherst: HRD.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. (1999). *Results: How to assess performance, learning, and perceptions in organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Valkeavaara, T. (1998). Human resource development roles and competencies in five European countries. *International Journal of Training and Development 2*(3), 171-189.

Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. Essex, England: Pearson Education.

Wanous, J. P., Kendall, L. M., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measure? *Journal of Applied Psychology, 25*, 1121-1141.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education, 11*(2), 287-300.

Abstract

Enhancing the Expertise of HRD Practitioners and Establishing the Supportive Environment for HRD

Researcher in Charge : Yong-kook Joo
Research Staff : Sun-hee Hong

There is a growing recognition of the importance of human resource development(HRD) practitioners as the strategic player for developing competent employees that are the ultimate source of sustainable competitive advantage in a global business environment.

Yet, over 40% of companies do not have any HRD practitioners and the awareness and support given to this important HRD function is still quite low. In addition, a large majority of the practitioners consider their HRD position a temporary marginalized one to fill for two or three years. Therefore, HRD practitioners lack the opportunity of developing any expertise needed for the position. Moreover, HRD may become something that is nice to do or a waste of business resources. This phenomenon results in hindering the development of competent and adaptable employees and a company's growth.

This research seeks to find solutions to these problems through the search for methods to improve the expertise of human resource practitioners within companies. Furthermore, this research strives to find ways to develop effective job support environments within companies. In this vein, research was carried out on: the HRD concept, ways to improve the expertise of practitioners of human resources as well as on the establishment of job support environments. In addition, in depth

interviews and surveys of experts as well as practitioners in charge of HRD were conducted.

The interview and survey results found the following six methods to bring about an improvement in the expertise of HRD practitioners and establishing supportive job environments:

First, with regards to companies, HRD must be effectively carried out. In order to do so, it is primordial for companies to have in place practitioners who will plan, develop and implement HRD.

Second, it is the expertise, job environment and the job characteristics that improve performance in HRD rather than the size of the company or the form and size of the HRD department. Elements affecting performance were expertise, the participants' level of understanding and attitudes as well as regular opportunities to participate in intra and inter company HRD education programs. With regards to a supportive environment, the connection between HRD and organization strategies, investments in HRD and the establishment of a knowledge management system all played a part. The HRD job characteristics necessary to bring about positive changes were, sufficient learning and growth opportunities, feedback from top management, line managers and employees. For HRD stakeholders, the methods for enhancing sufficient learning and growth opportunities, feedback should have priority and first be implemented on over all other methods for improving business performance. In addition, companies where expertise is low or the support environment is inadequate should be targeted first for reform.

Third, the belief that the position of HRD practitioners is a marginal one was revealed to be a myth. The old paradigm should be changed by replacing the existing reality and making the HRD practitioners strategic business partners; usage of their guidance, advice and knowledge in improving business management and job performance can be sought. If

the above occurs an improvement in the employees' expertise will follow.

Fourth, in order to enhance the expertise of the HRD practitioners, HRD roles and competencies required by a particular job environment must be identified, as do those of each company as well. In order to carry out its role as a strategic partner of the company, the HRD practitioners must also develop their business competencies (cost and benefit analysis, theories and practice of intellectual capital, and management by objectives) to strengthen performance in addition to traditional interpersonal competencies (interpersonal relationship building and communication network). They must also develop their analytical competencies (analyzing performance data, evaluation of training programs, the setting up of performance criteria, and the development of knowledge management systems) as well. Moreover, specific behavior indexes and best practices must be developed and promoted. These must be in keeping with the specific roles and competencies required by each company. These indexes and practices should be used in the employment, appointment, promotion and development of the HRD practitioners who should in turn apply this knowledge to their profession.

Fifth, in conjunction with the government, specialized organizations as well as universities, companies must set up HRD courses and qualification systems to more systematically foster HRD. This must be done through the creation of the corporate HRD advisory association and specialized HRD graduate schools to enhance the development of job competencies of the HRD practitioners.

Finally, corporate culture must be innovatively transformed into a learning oriented organizational culture. This must be done to establish a proper supportive work environment conducive to the development of HRD expertise in order to in turn foster the growth of companies.

The HRD practitioner must proactively seek to strengthen his/her

competencies and to continuously keep himself/ herself updated on the latest relevant competencies. This must be done so as to be able to carry out diverse roles as required by the rapidly changing business environment. In conjunction, management and government must recognize the HRD practitioners as the strategic players for developing people, the ultimate source of sustainable competitive advantage and a core essence for organizations' longevity and national development. As such management and government must create a system enhancing the expertise of the practitioner and establish the necessary support environment for HRD.

기본연구 02-1

기업내 직업능력개발 담당자 지원 방안

2002년 5월 일 인쇄
2002년 5월 일 발행

발행인 강 무 섭

발행처 한국직업능력개발원

주 소 서울특별시 강남구 청담2동 15-1 (135-949)
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전 화: (02) 3485-5000, 5100
팩 스: (02) 3485-5200

등 록 제16-1681호 (1998. 6. 11)
ISBN 89-8436-417-7 93330

인쇄처 범 신 사 (02) 503-8737

■ 보고서 내용 문의
전화 : 02-3485-5077, E-mail : yongkookjoo@krivet.re.kr