

우수 기업의 근로자 인식과 인적자원개발 활동 - 제조업을 중심으로 -

박주완*

* 한국직업능력개발원 인적자원패널통계센터 연구원

우수 기업의 근로자 인식과 인적자원개발 활동

《요 약》

- 기업이 지속적으로 경쟁우위를 확보하기 위해서는 지식의 주체인 사람을 어떻게 확보하고 활용하는지가 매우 중요함.
 - 인적자원개발 활동은 근로자 개인의 기업에 대한 다양한 인식과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음
 - 인적자원개발 활동은 1인당매출액 등의 재무성과와 신용등급 등에 긍정적인 영향을 주고 있음.
- 본고에서는 인적자본기업패널 3차(2009)년도 자료와 NICE신용평가(주)의 2008년도 신용평가 자료를 이용하여 신용등급이 최상급과 상급인 우수 기업에 대한 근로자의 인식과 인적자원개발 활동에 대해 분석함.
- 분석 결과, 신용등급이 높은 우수 기업에서의 근로자의 인식은 비교적 긍정적이며, 우수 기업은 근로자의 능력 향상을 위해 다양한 인적자원개발 활동을 실시하고 있음.
- 결론적으로 경영진은 근로자들의 인식 변화를 위해 조직문화를 개선하여야 하며, 기업의 성과 향상을 위해 생산성과 경쟁력의 주체인 근로자들의 능력을 개발하기 위해 노력해야 함.

우수 기업의 근로자 인식과 인적자원개발 활동

I. 서론

- ▣ 과거의 물적 요소 투입 방식이 한계에 직면하면서 인적자원(Human Resource)은 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요소로 등장함.
 - 지식기반 사회가 도래함에 따라 창의 또는 혁신의 주체가 되는 “사람”은 기업 경쟁력의 원천임(피터 드러커, 2002).
 - 근로자는 과거 단순한 투입 요소로 간주되는 경향이 있었지만, 지식사회에서는 아이디어의 원천으로 간주됨.
 - 지식근로자의 생산성은 기업이 경쟁우위를 달성하기 위한 핵심 요소임.
 - 생산성을 높일 수 있는 근로자의 지식에 대한 투자가 진정한 투자임.
 - 현재 초우량 기업에서는 사람이 가장 중요한 자산이라고 여기고 있음.
 - 기업의 지속적인 경쟁우위 확보를 위해서는 인적자원의 확보와 활용이 매우 중요함.
 - 세계의 주요 기업에서는 인적자원을 양성하고 관리하기 위해 적극적인 투자를 하고 있음.
 - ▣ 인적자원개발 활동은 근로자 개인의 기업에 대한 다양한 인식과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀지고 있음.
 - 직무만족, 조직몰입, 직무태도 등은 조직의 성과 향상에 긍정적인 영향을 주고 있음.
 - 근로자의 직무만족이 높은 기업일수록 1인당매출액이 높음(김기태, 2008).
 - 조직 구성원의 직무태도, 직무만족과 조직몰입이 조직 전체의 성과와 정(+)의 상관관계가 있음(Ostroff, 1992).
-

- 기업의 다양한 인적자원개발 활동은 직무만족, 조직몰입, 업무능력 등 근로자 개인의 인식과 능력 향상에 긍정적인 영향을 주고 있음.
 - 교육훈련은 근로자의 만족도를 높이는데 긍정적인 영향을 줌(Ngo et al, 1998).
 - 자기주도적 인적자원개발 제도는 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 줌(김용남, 2008).
 - 교육훈련을 많이 하는 기업에서는 근로자의 업무 능력이 향상됨(Huselid, 1995).
 - 인적자원개발 시스템(OJT, QC, 6-시그마 등)은 근로자의 직무능력 향상을 통해 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 줌(이용탁, 2007).

- 기업의 인적자원개발 활동은 1인당매출액 등의 재무성과와 신용등급 등에 긍정적인 영향을 주고 있음.
 - 교육훈련과 기업의 재무성과 간에는 정(+)의 관계가 있음(Tharenou et al, 2007).
 - OJT, 제안제도, 직무순환, 지식마일리지 제도 등은 직원의 직무능력, 생산성과 1인당매출액을 높이는 중요한 요소임(이만기, 2009).
 - 기업의 신용등급이 높은 기업일수록 인적자원개발 활동이 더욱 활발하게 이루어지고 있음(송창용 외, 2006).
 - ▶ 100~299인 규모에서는 신용등급이 높을수록 개인개발, 경력개발, 조직개발을 위한 활동을 더 많이 하고 있음(<표 1> 참조).
 - ▶ 300~999인 규모에서는 신용등급이 높을수록 조직개발을 위한 활동을 더 많이 하고 있음(<표 1> 참조).

<표 1> 기업 규모별 신용점수와 인적자원개발 영역별 상관관계

HRD영역	전체	100~299명	300~999명	1000명 이상
개인개발	0.16 ***	0.15 **	0.09	0.04
경력개발	0.16 ***	0.16 **	0.11	-0.04
조직개발	0.15 ***	0.13 *	0.14 *	-0.04
HRDI	0.18 ***	0.19 **	0.13 *	-0.01

출처: 송창용 외(2006). 기업 인적자원개발지표와 신용평가 연계 사업, 한국직업능력개발원.

주: *: p-값 ≤0.1, **: p-값 ≤0.05, ***: p-값 ≤0.01

- ▣ 본고에서는 인적자본기업패널 3차년도 자료를 이용하여 우수 기업에서의 근로자 인식과 다양한 인적자원개발 활동에 대해 살펴보고자 함.
- 여기에서 우수 기업은 기업의 신용등급이 최상위급과 상위급인 경우로 정의함(“II. 분석자료” 참조).
- 기업 신용등급별로 인재우대, 의사소통, 신뢰성, 혁신성, 직무만족, 조직몰입 등 근로자가 느끼고 있는 다양한 인식에 대하여 분석하여 비교함.
- 기업 신용등급별로 교육훈련 인프라, 회사주도 공식학습(formal learning), 자기주도적 학습지원, 현장 위주 교육훈련, 1인당교육훈련비 등 다양한 인적자원개발 현황 및 투자 정도를 분석하여 비교함.

II. 분석자료

- ▣ 우수 기업은 기업 신용등급이 최상급과 상급인 기업으로 정의함.
 - 기업 신용등급은 NICE신용평가(주)의 2008년도 기업 신용등급 자료 이용
 - 기업 신용평가는 기업의 재무상태, 경영능력 등의 내부 상황과 동일 업종의 경기전망, 정부 방침 등 외적 여건 바탕으로 기업의 신용도를 평가하는 것임(김대식, 1997).
 - NICE신용평가(주) 재무평점은 기업의 안정성, 수익성, 현금흐름, 성장성, 활동성 등의 항목에 가중치를 부여하여 평점을 합산한 후 기업의 재무 등급을 부여함.
 - 등급 체계는 모두 11등급으로 구성되어 있으며(<표 2> 참조), 상급 이상~불량의 4등급으로 구분하여 분석함 .
-

<표 2> NICE신용평가(주)의 신용등급

구분	등급 체계		등급 정의
최상급	1등급	최우수	매우 건실한 재무구조, 재무상태 악화 전망 희박
상급	2등급	우수	건실한 재무구조, 재무상태 악화 전망 거의 없음
	3등급	우수	재무 구조 건실, 재무상태 악화 가능성 적게 존재
중급	4등급	양호	재무 구조 건실, 재무상태 악화 가능성 존재
	5등급	보통	재무 구조 건실, 환경 변화에 따라 재무상태 악화 가능
	6등급	미흡	경제 환경이나 상황 변동에 따라 재무구조 다소 가변적
하급	7등급	요주의	경제 환경이나 상황 변동에 따라 재무구조 가변적
불량	8등급		잠재적 부실화 요인 있음
	9등급		지속적인 부실화 과정을 통해 회사의 자생력 크게 상실
	10등급		가장 높은 수준의 신용위험을 가짐
	default		실제 부도 등급

☑ 근로자의 인식과 기업의 인적자원개발 활동에 대한 자료는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 3차(2009)년도 자료를 이용함.

- 인재우대, 의사소통, 신뢰성, 혁신성, 직무만족, 조직몰입은 인적자본기업패널 자료 중 근로자 조사 자료를 이용함(<표 3> 참조).
 - 인재우대는 3개의 항목으로 측정
 - 의사소통은 3개의 항목으로 측정
 - 신뢰성은 3개의 항목으로 측정
 - 혁신성은 4개의 항목으로 측정
 - 직무만족은 3개의 항목으로 측정
 - 조직몰입은 5개의 항목으로 측정

<표 3> 근로자 인식 측정 지표

영역	설문 항목
인재우대	우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다
	우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다
	우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.
의사소통	우리 회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사 사정(경영전략, 재무성과 등)을 소상하게 알려주고 있다.
	우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.
	우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.
신뢰성	우리 회사에서는 내가 아는 사람들 외에는 신뢰하기 어렵다.
	우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.
	우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다.
혁신성	우리 회사는 변화를 두려워하며 새로운 시도를 가급적 억제한다.
	우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.
	우리 회사는 고객만족이 내부 효율성이나 규정보다 우선시 된다.
	우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.
직무만족	나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.
	나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.
	나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.
조직몰입	우리 회사는 직원들로 하여금 일을 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다.
	나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.
	만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.
	이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.
	나는 회사 밖의 사람들과 우리 회사에 대해서 이야기하는 것을 즐긴다.

주: 모든 설문 항목은 5점 척도로 측정됨.

● 기업의 인적자원개발 활동은 인적자본기업패널 자료 중 본사 조사 자료를 이용함(<표 4> 참조).

- 교육훈련 인프라는 4개의 문항을 이용하여 측정
- 회사주도 공식학습은 6개의 문항을 이용하여 측정
- 자기주도적 학습 지원은 4개의 문항을 이용하여 측정
- 현장 위주 교육훈련 프로그램은 6개의 문항을 이용하여 측정

<표 4> 기업의 인적자원개발 활동 측정 지표

영역	설문 항목
교육훈련 인프라	교육훈련 전담조직 여부
	매년 교육훈련 계획 수립 여부
	자체적인 교육훈련 프로그램 개발 여부
	교육훈련 시설 보유 여부
회사주도 공식학습	집체식 사내교육훈련 여부
	집체식 사외교육훈련 여부
	인터넷 학습(e-learning) 여부
	우편통신 또는 독서통신 훈련 여부
	국내연수 여부
자기주도적 학습 지원	학원(온라인, 우편 포함) 수강료 지원 여부
	국내 대학 등록금 지원 여부
	국내 대학원 등록금 지원 여부
	해외 대학원 학위과정 지원 여부
현장 위주 HRD 프로그램	직무순환 여부
	멘토링 및 코칭 여부
	OJT 여부
	QC(품질분임조) 여부
	제안제도 여부
	6-시그마 여부

Ⅲ. 우수 기업에서의 근로자 인식

▣ 신용등급이 높은 우수 기업에서는 인재우대, 의사소통, 구성원에 대한 신뢰, 직무만족, 조직몰입도가 높게 나타남([그림 1], <표 5> 참조).

- 신용등급이 높은 우수 기업은 다른 등급의 기업보다 인재를 우대함.
 - 상급이 3.55점으로 가장 높은 반면 하급은 3.30점으로 가장 낮음.
 - 300인 미만 규모의 기업에서는 신용등급이 높을수록 인재우대에 대한 인식 점수가 높아지는 경향이 뚜렷함.

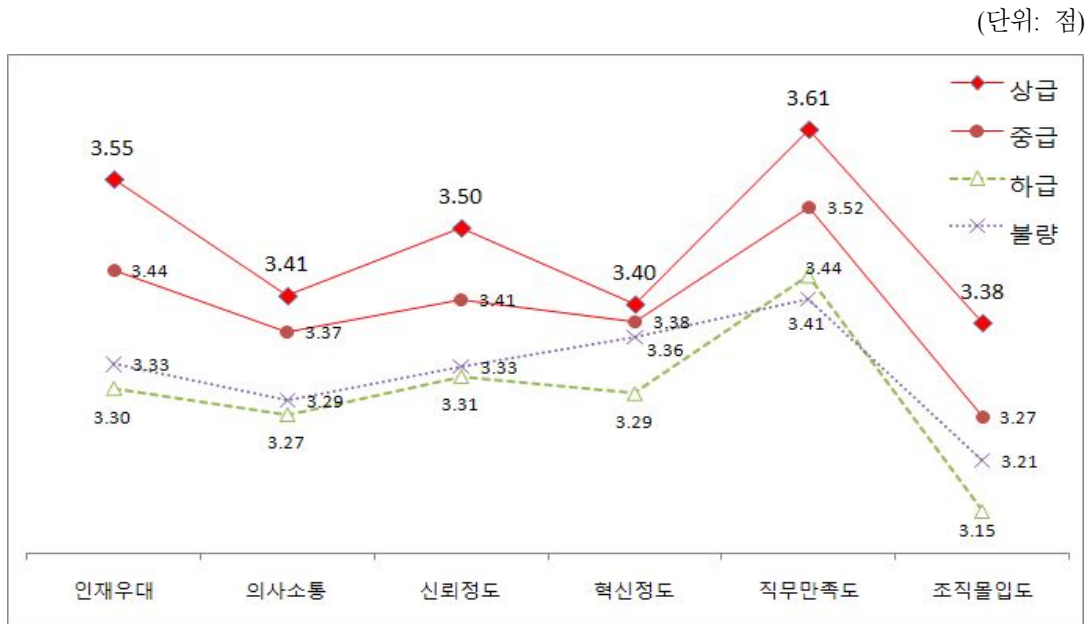
 - 신용등급이 높은 우수 기업은 다른 등급의 기업보다 의사소통이 원활함.
 - 상급이 3.41점으로 가장 높은 반면 하급은 3.27점으로 가장 낮음.
 - 300인 미만 규모의 기업에서는 신용등급이 높을수록 의사소통에 대한 인식 점수가 높아지는 경향이 뚜렷함.

 - 우수 기업에서의 근로자는 조직, 인사시스템, 구성원에 대한 신뢰가 높음.
 - 상급이 3.50점으로 가장 높은 반면 하급은 3.31점으로 가장 낮음.
 - 300인 미만 규모의 기업에서는 신용등급이 높을수록 신뢰정도에 대한 인식 점수가 높아지는 경향이 뚜렷함.

 - 신용등급이 높은 우수 기업은 혁신적인 기업 문화를 가지고 있음.
 - 상급이 3.40점으로 가장 높은 반면 하급은 3.29점으로 가장 낮음.
 - 300인 미만 규모의 기업에서는 신용등급이 높을수록 혁신성에 대한 인식 점수가 높아지는 경향이 뚜렷함.

 - 신용등급이 높은 우수 기업에서의 근로자는 직무만족도가 높음.
 - 상급이 3.61점으로 가장 높은 반면 불량은 3.41점으로 가장 낮음.
 - 300인 미만 규모의 기업에서는 신용등급이 높을수록 직무만족 점수가 높아지는 경향이 뚜렷함.
-

- 신용등급이 높은 우수 기업에서의 근로자는 조직몰입도가 높음.
 - 상급이 3.38점으로 가장 높은 반면 하급은 3.15점으로 가장 낮음.
 - 300인 미만 규모의 기업에서는 신용등급이 높을수록 직무만족 점수가 높아지는 경향이 뚜렷함.



[그림 1] 신용등급별 근로자 인식 정도

<표 5> 기업규모와 신용등급별 근로자 인식 정도

(단위: 점)

항목	기업규모	상급	중급	하급	불량
인재우대	300미만	3.45	3.35	3.27	3.22
	300~999	3.51	3.40	3.24	3.37
	1,000이상	3.81	3.77	3.89	3.90
의사소통	300미만	3.45	3.35	3.27	3.22
	300~999	3.51	3.40	3.24	3.37
	1,000이상	3.81	3.77	3.89	3.90

<표 계속>

항목	기업규모	상급	중급	하급	불량
신뢰정도	300미만	3.49	3.37	3.31	3.28
	300~999	3.38	3.36	3.26	3.35
	1,000이상	3.73	3.60	3.70	3.56
혁신정도	300미만	3.38	3.34	3.30	3.28
	300~999	3.31	3.35	3.22	3.41
	1,000이상	3.61	3.54	3.66	3.71
직무만족도	300미만	3.49	3.42	3.41	3.33
	300~999	3.64	3.52	3.42	3.50
	1,000이상	3.78	3.77	3.76	3.62
조직몰입도	300미만	3.32	3.19	3.10	3.16
	300~999	3.39	3.24	3.17	3.25
	1,000이상	3.47	3.50	3.48	3.42

▣ 의사결정나무 분석 결과 신용등급 상급 이상인 우수 기업과 등급이 비교적 낮은 하급 기업을 구분하는 가장 중요한 요인은 인재우대임(그림 2) 참조.

● 우수 기업은 신용등급이 낮은 기업에 비해 인재를 우대하고 근로자의 기업에 대한 신뢰와 조직몰입 정도가 높음.

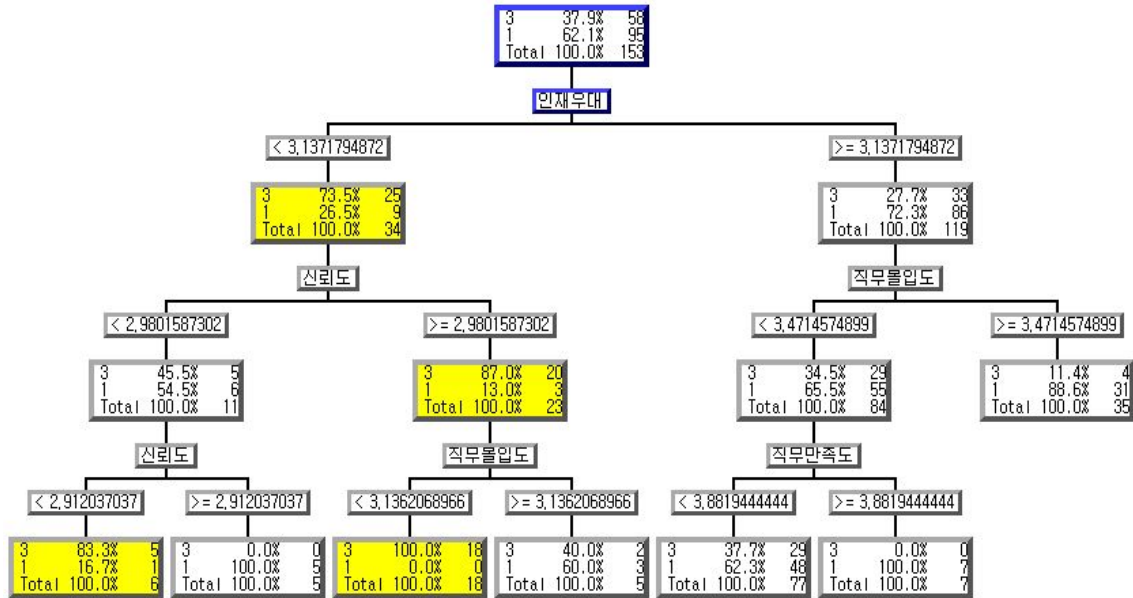
- 신용등급 상급인 우수 기업의 특징

- ▶ 인재우대 3.14점 이상, 조직몰입도 3.47점 이상인 기업 중 88.6%
- ▶ 인재우대 3.14점 이상, 조직몰입도 3.47점 미만, 직무만족도 3.88점 이상 기업 100%

• 신용등급이 낮은 하급 기업의 특징

- ▶ 인재우대 3.14점 미만, 신뢰도 2.91점 미만인 기업 중 83.3%
- ▶ 인재우대 3.14점 미만, 신뢰도 2.91점 이상, 조직몰입도 3.14점 미만 기업 100%

※ [그림 1]에서 근로자의 인식 영역별로 상급과 하급의 점수차이가 가장 크게 나타나므로 의사결정나무를 이용하여 상급과 하급을 비교함.



주: 1: 신용등급 상급인 우수 기업, 3: 신용등급 낮은 하급 기업

[그림 2] 신용등급과 근로자 인식 정도에 대한 의사결정나무-상급과 하급 비교

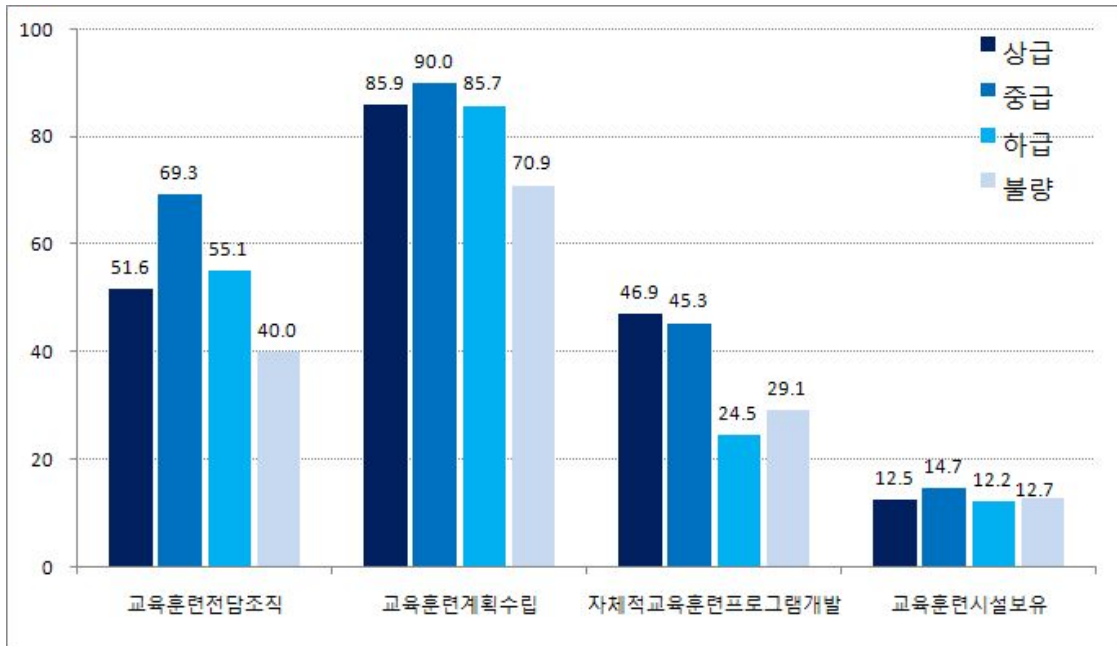
IV. 우수 기업의 인적자원개발 활동

■ 신용등급이 높은 우수 기업은 등급이 가장 낮은 불량 기업에 비해 대체로 교육훈련 인프라 구축이 잘되어 있음([그림 3] 참조).

- 교육훈련을 위한 전담조직 보유는 불량인 기업이 40.0%로 다른 등급에 비해 약 11~20% 정도 낮음.
- 교육훈련 계획은 불량인 기업의 70.9%가 매년 수립하고 있으나, 이는 다른 등급에 비해 약 15~20% 정도 낮은 비율임.

- 교육훈련 프로그램은 하급과 불량 기업이 상급과 중급 기업의 절반 수준 정도만 자체적으로 개발하고 있음.
- 자체적인 교육훈련 시설 보유는 등급별로 큰 차이를 보이지 않음.

(단위: %)

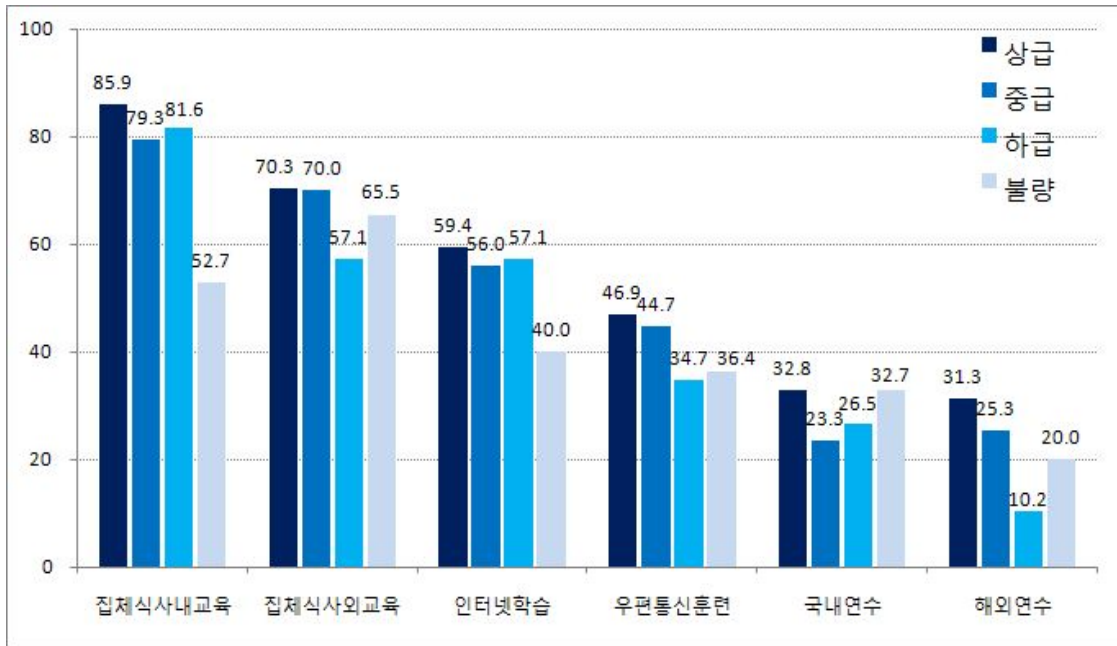


[그림 3] 신용등급별 교육훈련 인프라 구축 비율

- ▣ 신용등급이 우수한 기업은 회사주도로 공식적인 학습 기회를 많이 부여하고 있지만, 불량에 속하는 기업들의 회사주도 공식학습은 다른 등급에 비해 다소 부족한 실정임([그림 4] 참조).
- 집체식 사내교육과 인터넷 학습을 실시하는 비율은 신용등급 상급 기업이 가장 높으며, 불량과 하급인 기업이 낮게 나타남.
- 집체식 사외교육, 우편통신훈련, 해외연수는 신용등급이 하급과 불량인 기업이 상급과 중급에 비해 실시하는 비율이 낮게 나타남.

- 국내연수 실시 비율은 신용등급이 상급과 불량인 기업이 중급과 하급에 비해 높게 나타나고 있어, 신용등급과 국내연수와의 연관성은 거의 없는 것으로 판단됨.

(단위: %)

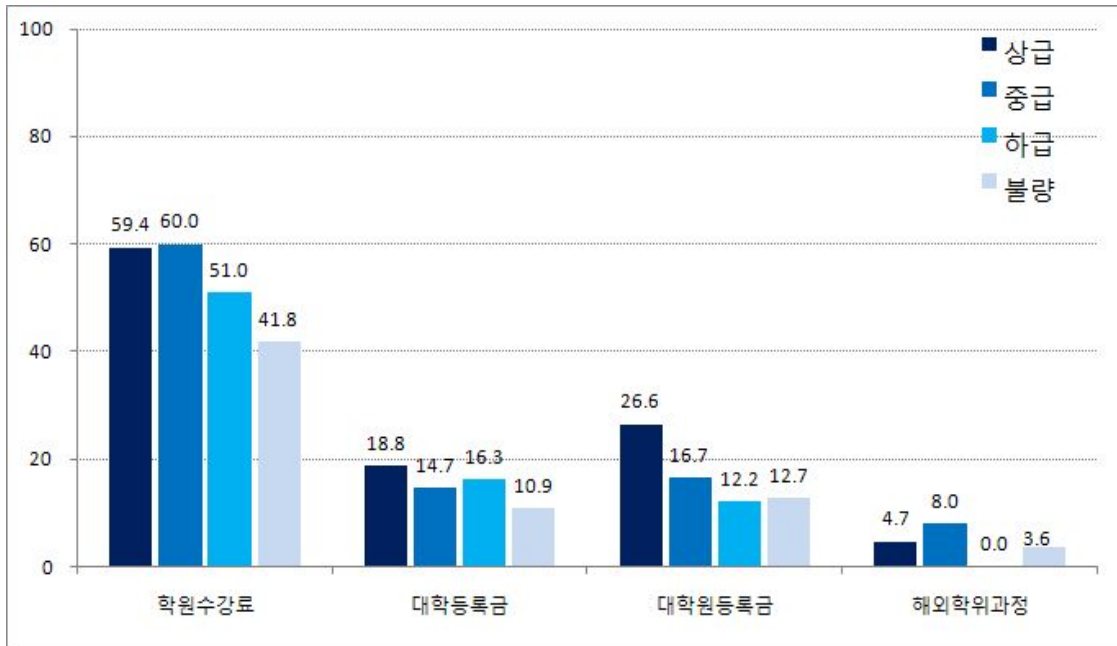


[그림 4] 신용등급별 기업의 회사주도 공식학습 실시 비율

- ▣ 기업의 자기주도적 학습에 대한 지원 비율은 신용등급이 하급과 불량인 기업이 상급과 중급에 비해 대체로 낮은 편임([그림 5] 참조).
- 학원수강료를 지원하는 비율은 불량 등급이 41.8%로 다른 등급에 비해 약 10~20% 정도 낮게 나타나고 있음.
- 대학등록금을 지원하는 비율은 신용등급이 상급인 우수 기업이 18.8%로 가장 높으며, 신용등급이 가장 낮은 불량 등급이 10.9%로 가장 낮음.

- 대학원등록금과 해외 대학원 학위과정 지원 비율은 신용등급이 낮은 하급과 불량인 기업이 상급과 중급에 비해 상대적으로 낮게 나타남.

(단위: %)



[그림 5] 신용등급별 자기주도적 학습 지원 실시 비율

- ▣ 현장위주 교육훈련 프로그램은 신용등급이 우수한 기업이 대체로 많이 실시하고 있으며, 불량인 기업은 실시 비율이 가장 낮음([그림 6] 참조).
- 직무순환 실시 비율은 신용등급이 상급인 우수 기업이 56.3%로 가장 높으며, 불량 등급이 43.6%로 가장 낮음.
- 멘토링 및 코칭은 신용등급이 상급~하급인 기업의 40% 이상이 실시하고 있는 반면, 불량 등급은 25.5%만이 실시하고 있음.

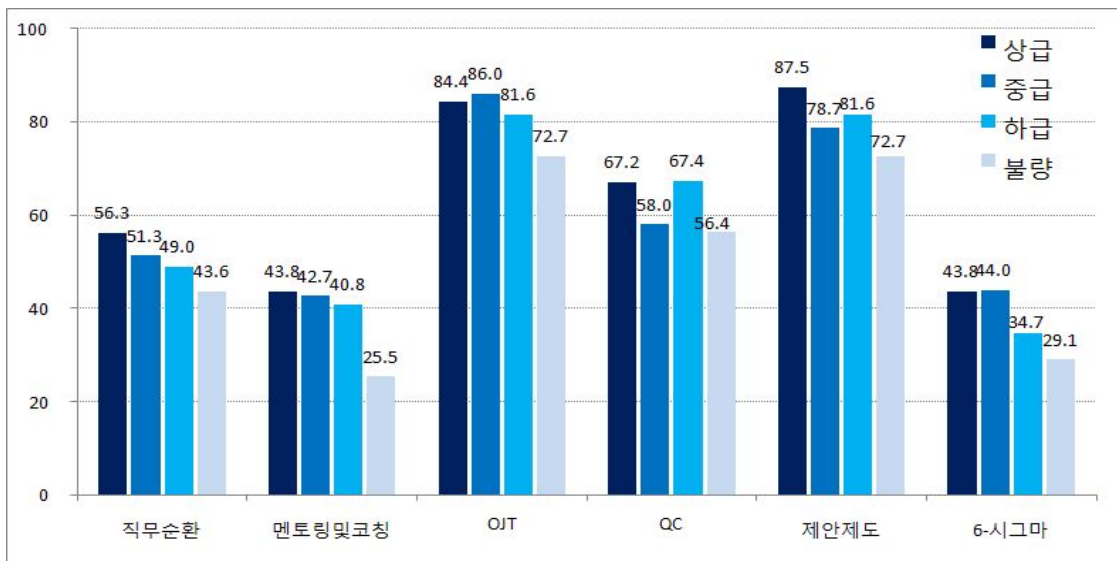
- OJT는 모든 등급에서 실시하는 비율이 대체로 높음.
 - 신용등급이 상급~하급인 기업의 80% 이상이 실시하고 있음.
 - 불량 등급은 72.7%가 실시하는 것으로 나타나 상대적으로 낮은 실시 비율을 보임.

- QC는 신용등급이 상급과 하급인 기업의 60% 이상이 실시하고 있으며, 중급과 불량 등급의 실시 비율은 60% 미만으로 상대적으로 낮게 나타남.

- 제안제도는 모든 등급에서 실시하는 비율이 높음.
 - 신용등급이 상급과 하급인 기업의 80% 이상 실시하고 있음.

- 6-시그마는 신용등급이 상급과 중급인 기업의 40% 이상 실시하고 있는 반면, 중급은 34.7%, 불량은 29.1%가 실시하고 있음.

(단위: %)

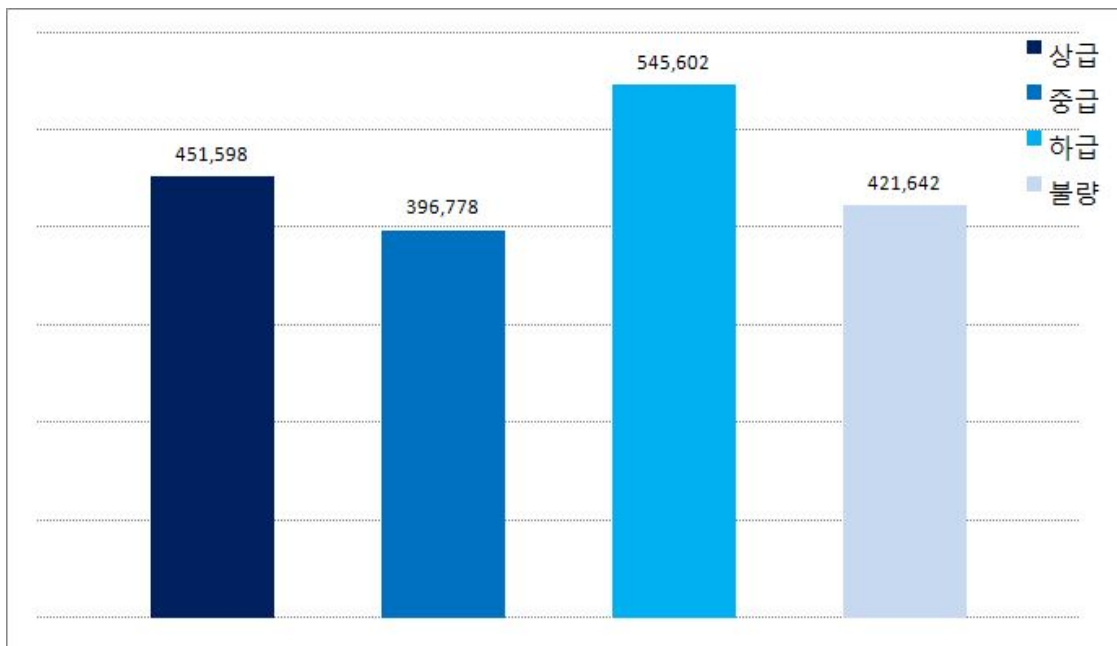


[그림 6] 신용등급별 현장 위주 교육훈련 프로그램 실시 비율

☑ 신용등급과 1인당 교육훈련비 간에는 직접적인 연관성이 거의 없음.

- 1인당 교육훈련비는 하급(약 55만원), 상급(약 45만원), 불량(약 42만원), 중급(약 40만원)의 순으로 나타남.

(단위: 원)

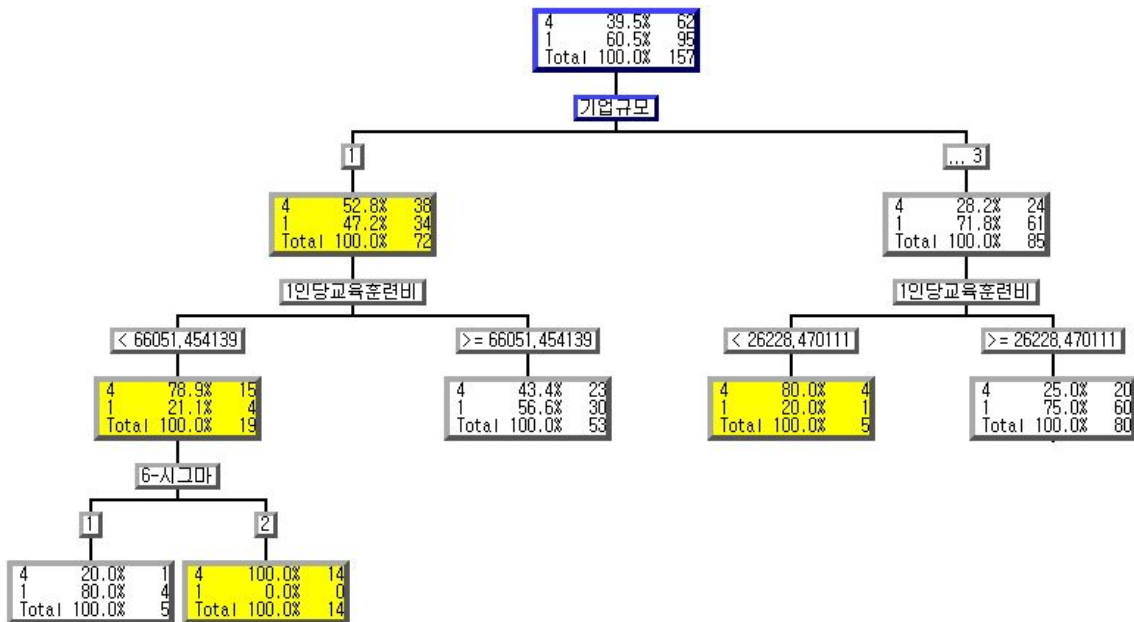


[그림 7] 신용등급별 1인당 교육훈련비

☑ 의사결정나무 분석 결과 신용등급이 상급인 우수 기업과 신용등급이 가장 낮은 불량 등급 기업을 구분하는 가장 중요한 요인은 기업규모와 1인당 교육훈련비임([그림 8] 참조).

- 신용등급이 상급인 우수 기업은 불량인 기업에 비해 기업의 규모가 크며, 1인당 교육훈련비가 더 높고, 6-시그마를 실시하고 있음.
 - 신용등급이 높은 우수 기업에서의 인적자원개발 활동의 특징
 - 기업규모 300인 이상, 1인당교육훈련비 26만원 이상인 기업 중 75.0%
 - 기업규모 300인 미만, 1인당교육훈련비 6만6천원 이상인 기업 중 56.6%

- 기업규모 300인 미만, 1인당교육훈련비 6만6천원 미만, 6시그마를 실시하는 기업 중 80.0%
 - 신용등급이 낮은 불량 기업의 인적자원개발 활동의 특징
 - 기업규모 300인 이상, 1인당교육훈련비 26만원 미만인 기업 중 80.0%
 - 기업규모 300인 미만, 1인당교육훈련비 6만6천원 미만, 6시그마를 실시하지 않는 기업의 100%
- ※ [그림 3]~[그림 7]에서 인적자원개발 활동 영역별로 상급과 불량사의 실시 등의 비율 차이가 대체로 가장 크게 나타나므로 의사결정나무를 이용하여 상급과 불량을 비교함.



주: 1: 신용등급 상급인 기업, 4: 신용등급 불량인 기업

[그림 8] 신용등급과 인적자원개발 활동의 의사결정나무-상급과 불량 비교

V. 결론 및 시사점

- 신용등급이 높은 우수 기업에서의 근로자의 인식은 비교적 긍정적이며, 우수 기업은 근로자의 능력 향상을 위해 다양한 인적자원개발 활동을 실시하고 있음.
 - 우수 기업에서는 조직에 대한 근로자의 인식이 긍정적이며, 다음과 같은 인식이 비교적 강함.
 - 우리 회사는 인재를 우대한다.
 - 우리 회사는 의사소통이 원활하다.
 - 나는 우리 조직을 신뢰한다.
 - 우리 회사는 혁신적인 조직문화를 가지고 있다.
 - 나는 현재의 직무에 대체로 만족한다.
 - 나는 우리 회사의 가치를 높이기 위해 업무에 몰입한다.
 - 우수 기업에서는 지식의 주체인 근로자 개개인의 직무능력을 향상시키기 위해 개인개발과 경력개발 등에 많은 노력을 하고 있음.
 - 교육훈련을 전담하는 조직을 통해 매년 교육훈련 계획을 수립하고 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하는 등 교육훈련을 위한 인프라 구축에 힘쓰고 있음.
 - 회사가 주도적으로 사내·외 교육, 인터넷학습 및 우편통신훈련, 국·내외 연수 등의 공식적인 학습 기회를 많이 부여하고 있음.
 - 근로자 개인의 능력을 향상시키기 위해 학원수강료, 대학등록금, 대학원등록금, 해외대학원 학위과정 지원 등 자기주도적 학습의 기회를 많이 부여하고 있음.
 - 주어진 업무 환경에서 최대한의 능력을 발휘하고 적응할 수 있도록 직무순환, 멘토링 및 코칭, OJT, QC, 제안제도, 6-시그마 등 현장에서 업무를 수행하면서 능력을 개발할 수 있는 기회를 더욱 많이 제공함.
 - 근로자들의 직장에 대한 인식이 긍정적일수록 기업 경쟁력과 가치는 더욱 향상되므로, 경영진은 근로자들의 인식 변화를 위해 조직문화를 개선하여야 함.
-

- 기업은 적극적으로 인재를 확보를 위해 힘써야하며, 근로자들이 스스로 기업에 필요한 인재가 될 수 있도록 많은 노력을 해야 함.
 - 기업은 경영진과 근로자, 팀 또는 부서, 근로자 개개인 간의 의사소통을 위한 제도나 시스템을 개선에 힘써야 함.
 - 기업은 공정한 인사관리 시스템을 통해 모든 근로자가 조직을 신뢰할 수 있는 조직문화를 만드는데 힘써야 함.
 - 기업은 대내·외적 환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 능력을 가져야 하며, 다양한 종류의 혁신 활동에 많은 연구와 투자를 하여야 함.
 - 기업은 근로자들이 소속된 직장에서의 직무에 만족하여 업무에 몰입할 수 있도록 제도나 시스템을 개선하여야 함.
- 기업의 성과 향상은 생산성과 경쟁력의 주체인 근로자들의 능력 향상이 없이는 달성될 수 없음.
- 기업은 근로자 개인의 능력을 향상시키기 위해 기업이 처한 환경, 역량 등을 고려하여 기업에 최적화된 인적자원개발 시스템 및 제도를 정비해야 함.
 - 근로자 교육훈련을 위한 인프라를 구축하여야 함.
 - 근로자를 위해 회사가 주도적으로 공식적인 학습 기회를 부여하여야 함.
 - 근로자 개인이 자기주도적으로 학습 할 수 있는 기회를 부여하여야 함.
 - 현장 업무 수행 능력을 향상시키기 위한 다양한 현장위주 학습을 개발하고 제공하여야 함.

참고문헌

- 김기태(2008). 교육훈련투자가 조직성장에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력, 역량의 매개효과를 중심으로, 인적자본기업패널 학술대회논문집, 315~345.
- 김용남(2008). 기업의 자기주도적 HRD의 결정 요인과 효과 분석, 인적자본기업패널조사 학술대회논문집, 873~891.
- 송창용 · 이성 · 김영생 · 김안국 · 박주완 · 황승록 · 이재혁(2006). 기업인적자원개발지표와 신용평가지표 연계 사업, 한국직업능력개발원.
- 이만기(2009). 기업의 인적자원개발 실태와 기업성과 분석, 인적자원관리연구, 제16권 제3호, 193~208.
- 이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 『인적자원관리 연구』, 14(2), 143~160.
- Drucker, P. F.(2002), 이재규 역(2002). Next Society, 한국경제신문.
- Huselid, M. A.(1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 38(3), 635~672.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M. & Lui, S. Y.(1998). Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin, International Journal of Human Resource Management, 9(4), 632~652.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E.(2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. In Klein, K. J., & Kozlowski, S. W.(Eds.), Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, 211-266.
- Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C.(2007). A Review and Critique of Research on Training and Organizational-level Outcomes, Human Resource Management Review, 17(3), 251~273.
-