

## 지속적 경쟁력 개발을 위한 기업훈련

張 榮 哲\*

〈目 次〉

- |                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| I. 훈련과 개발의 중요성           | IV. 지식기반 경제에서 인적자원개발을 위한 전략적 접근 |
| II. 교육 훈련의 성공을 결정하는 요소들  | V. 결론 및 제언                      |
| III. 한국 기업들에서의 인적자원개발 활동 |                                 |

### I. 훈련과 개발의 중요성

최근에 이루어진 연구들에서 보여지듯이 훈련이나 기술의 습득 및 개선을 위한 노력들은 높은 직무 수행 성과를 창출하는 작업 시스템에서 가장 근본적인 요소로 자리잡고 있다 [Pfeffer, 1998; Ulrich, 1998; Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997; MacDuffie & Kochan, 1996]. 이들 연구들의 공통점은 성공을 위한 중요한 원천들에 대한 일반화 된 인식, 다시 말하면 제대로 된 산업에 포지셔닝(Positioning)할 것, 기업의 규모를 키울 것, 기술적으로나 전략적으로 복잡한 구조를 갖고 있으면서, 적시에 다운사이징(downsizing)이나 리엔지니어링(reengineering)을 추진해야 한다는 사실들에 제동을 걸고 있다. 이들 연구들 모두가 기업이 인적자원을 어떻게 관리하고 개발하는가 여부가 수익성과 성과에 보다 큰 영향을 미친다는 점을 강조하고 있다. Pfeffer(1998)의 연구에 따르면, 높은 직무수행 성과를 창출하는 작업 시스템은 일선 종업원의 기술, 직무상의 문제를 발견하고 해결하는 창의력(initiative), 작업 방식 등에 변혁을 꾀하려는 시도와 품질에 책임을 지려는 자세 등에 크게 의존한다는 점을 밝히고 있다. 이 모든 것이 요구되는 업무를 수행할 능력 및 기술력 및 지식을 갖춘 동기유발 된 인력을 필요로 한다.

동기유발 된 인적자원의 개발은 조직의 관리시스템 및 생산체계의 성격에 따라 차이를 보이고 있다. 조직몰입에 초점을 맞춘 관리 시스템을 강조하는 조직이 통제에 입각한 관

\* 경희대학교 경영학부 교수

리 시스템을 강조하는 조직보다 훈련의 정도가 75% 높다는 사실에 유념할 필요가 있다. 또한 훈련은 대량생산 시스템에서 보다는 유연하고 가벼운(lean) 조직에서 훨씬 많이 이루어지고 있다.

그러나 유럽과 미국의 연구자들에 의하면, 지극히 소수의 조직만이 지식과 지적 자산이 성공의 관건이라는 관점에 입각하여 운영되고 있다는 지적을 하고 있다(Ulrich, 1998; Pfeffer, 1998; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997). Ulrich(1998)의 연구에 따르면, 지적 자산은 종업원의 역량과 몰입의 정도로서 나타낼 수 있다고 한다. 훈련과 개발은 단순히 종업원 학습에 투자하여 역량을 증대하기 위한 방책으로만 볼 것이 아니라, 종업원들이 기술의 습득, 직무 할당과 태스크 포스(task force), 직무 순환과 같은 자기개발의 경험들, 액션 러닝(Action learning)과 팀워크 등을 통해서 직무 수행상에 갈수록 증가하는 요구들을 따라잡을 수 있도록 도와주는 중요한 요소의 하나로써 인식되어야 한다. 지식 기반 직무가 증가함에 따라 지적 자산(종업원의 몰입과 역량)의 증대는 점차 조직의 성공을 결정하는 핵심 요소가 되어가고 있다. 다시 말하면 사업 목표달성에 몰두하는 기술 인력들이 기업의 가장 중요한 자산이라는 의미인 것이다. 만일 인적자원관리가 높은 수준의 성과와 고품질의 제품 및 서비스를 창출하는데 기여한다면, 종업원 개개인의 직무 몰입은 그들의 기술과 역량을 개발하고자 하는 욕구와 더불어 매우 중요한 의미를 갖게 된다. 지적 자산은 (1) 기준을 높이거나 높은 기대감을 설정하고, (2) 종업원에게 보다 많은 것을 요구하고, 또 (3) 종업원이 이러한 높은 요구들을 달성할 수 있도록 도와줄 수 있는 자원을 제공하는 것 등을 통해 증대될 수 있다.

Patterson et al.(1997)이 수행한 최근 연구는 수익성과 생산성에 변화를 추구하는 두 기업에서 양 사 모두, 인적자원관리가 수익성의 변화에 19%, 생산성 변화에 18%의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이에 반해 전략은 각각 2%와 3%, 품질의 강조는 양 사 모두 1% 미만이었으며, 기술력의 정밀도는 각각 1%를 차지하였고, R&D의 강조는 각각 6%와 8%를 차지했다. 다양한 인적자원관리 실무들 중에서 기술의 개발과 습득(선발, 채용, 훈련, 평가), 그리고 직무 디자인(직무 다양성과 책임, 기술의 유연성, 팀워크)이 수익성의 변화와 생산성의 변화를 예측하는데 중요한 요소로 작용함을 발견하였다. 이 연구는 인적자원에 대한 투자가 경쟁우위를 확보하는 원천임을 분명히 보여주고 있다.

인적자원관리 실무들의 중요성이 증가함에 따라 인적자원개발 부서는 보다 넓은 범위

의 성과향상에 대한 책임들을 통합하기 위해 재투자를 실시해야 한다. 성과향상은 점차 조직의 명확한 목표로 자리잡고 있다. 결과적으로 인적자원개발(HRD) 전문가나 훈련 책임자의 역할은 조직에서 전략적 조정자 및 변화 관리자의 역할을 수반하는 쪽으로 확대되고 있으며 이들 역할은 전과는 다른 배경(context)을 전제로 수행되어야 하며, 또 새로운 다른 역량을 필요로 한다.

## II. 교육 훈련의 성공을 결정하는 요소들

비평가들이 경영 개발을 별로 중요치 않은 결과를 산출하기 위해 부적절한 자원을 적용해 온 영역이라고 묘사한 것에 대해 어느 정도 납득이 가는 부분도 있다(Moorby, 1994). 특히 경제적 위기가 닥쳤을 때, 많은 기업들이 훈련을 종종 불필요한 낭비 정도로 생각하거나 비용절감이나 수익목표 달성을 위해 줄여야 할 것이라고 간주하곤 하였다.

전통적으로 한국 기업들의 기업 훈련은 경영 개발과 기술적 능력 개발에 초점이 맞추어져 있었다. 경영 개발의 경우, 그 초점이 조직수준에서 맞추어진 반면에 기술능력 개발은 초점이 수행되어야 할 직무 요건들을 세세히 밝히는 것에 집중되어 왔다.

어느 경우에서나 미래의 관리 요건들과 직무 요건들을 세부적으로 명시하는 것은, 관리 역량과 종업원의 숙련을 성공적으로 구축하는데 가장 근본적인 단계이다. 이를 위해선 다음의 4가지 기본 요소에 초점이 맞추어져야 한다.

1. 기업의 계획과 상관성을 갖을 것: 인적자원개발전략은 전략적 계획과 밀접하게 통합되어야 한다. 이는 HR 관리자가 전략 계획자(strategic planner)와 함께 성장률을 예측하고 비즈니스의 미래 방향을 확인해야 할 필요가 있다는 말이다.

2. 핵심 성공 요소들(Key Success Factors)을 파악할 것: 조직에 가치를 부가하는 인적자원개발 부서를 발전시켜 나가기 위해서는 특정 조직의 주요 성공 요소들을 파악하여 인적자원개발 전문가들이 이들 요소를 인적자원 성과시스템에 반영하도록 하는 것이 기본이다. 이러한 주요 성공 요소들은 조직이 적절하게 업무 수행하기 전에 반드시 확보해야 하는 조직의 성공을 좌우할 관건이다. 그렇지 않을 경우, 기업은 경쟁력을 잃게 된다.

3. 필요한 역량을 파악할 것: 이 단계는 미래의 기업 목표를 달성하기 위해서 관리자

와 종업원들이 필요로 하는 것이 무엇인지 밝혀내는 것을 포함한다. 이는 필요한 역량, 기술, 지식 또는 경험 등을 기술하는 정보들을 사용하는 것과 연관을 갖는다.

4. 결과와 현재의 공헌정도에 초점을 맞출 것: 전반적인 성과 관리 시스템은 판매 결과가 만족스러운지, 혹은 서비스 수준의 목표달성 정도와 같은 요구되는 결과를 자세히 기술하는 것을 포함하는 동시에 필요한 관리역량과 직무기술 들을 파악할 수 있어야 한다. 훈련과 개발기능의 가치는 조직이 성공을 측정하는데 쓰이는 요소와 동일한 것들을 기반으로 측정되어야 한다.

### Ⅲ. 한국 기업들에서의 인적자원개발 활동

#### 1. 기업 훈련과 개발에의 자금 지원

IMD의 1997년 세계 경쟁력 연감에서 한국이 '사내 훈련' 부문에서 세계 46개국 중에서 10위를 차지하였고 (영국 31위) 1998년에는 9위를 차지하였다. 이는 한국 기업들의 종업원 훈련을 위한 투자 수준이 향상되고 있음을 보여주는 것이다. 1994년 한국이 '교육에 대한 공공 지출' 부문에서 26위(영국 17위)를 차지했다는 사실을 고려해볼 때 점차 많은 기업들이 그들의 종업원들에게 교육을 시행하고 있음을 알 수 있다. 학교와 같은 공공 교육기관이나 직업 학교가 기업의 요구에 부합하는 인재를 양성하지 못함에 따라, 고용주들이 훈련교육 담당자로서의 역할을 수행해야 한다는 것을 의미한다. 이들 고용주들 중의 일부는 기초적 기술 훈련 이외에도 고등학교나 전문대학과 맞먹는 교육과정에 수백만 달러의 자금과 많은 교육훈련시간을 할당하고 있다. 이런 교육훈련의 대부분이 근무시간을 할애하여 회사 내부에서 이루어지고 있는 것이다.

한 대기업은 지난 1997년에 대략 650억원의 비용을 교육과 훈련을 위해 지출했다. (1\$=850원; 7억 6500 만 달러). 1998년 경제 위기로 인해 이 기업은 원화로 계산했을 때 전 해보다 13% 감소한(미화로 환산했을 경우 약 50% 감소된) 550억원(1\$=1450원; 3억 8000만 달러)을 투자할 것이라고 밝혔었다. 이 액수에서 7-8%는 일반적으로 그룹 학습 센터(Group Learning Center)에서 운영하는 프로그램에 지출되었다. 지식기반 경제로 전환되어 감에 따라, 인적자원의 훈련개발은 지식기반 산업의 선두 기업들이 제공

하는 훈련 방식들을 벤치마킹하는 경향이 두드러지게 나타나고 있다[Bassi, Benson & Cheney, 1998]. 미국의 경우, 모토롤라는 13만 2천 명의 직원 개개인에게 최소 40시간의 훈련을 위해 대략 1억 5000만 달러(5600 달러는 모토롤라 대학에 투입)를 투자하고 있다. GE는 1997년, R&D 지출액(18억 9000달러)의 약 절반에 해당하는 금액을 훈련과 개발에 투자하였다.

〈표 1〉 모 그룹의 집행/계획된 훈련개발('95 ~ '97)

구 분	1995	1996	1997(계획)
총 훈련량(PH*)	8,261,205 PH	10,553,710 PH	12,346,894 PH
총 훈련비용(원)	1,086억	1,060억	1,311억
종업원 1인당 훈련날자(일수)	9.7일	12.0일	13.0일
종업원 1인당 훈련비용(원)	1,016,000원	937,000원	1,083,000원
총매출액 대비 총훈련 비용(%)	0.36%	0.31%	0.32%
인건비 대비 훈련비용(%)	4.57%	3.68%	3.07%

\*PH = 사람(Person) \* 시간(Hour)

자료원 : 'ABC' 비즈니스 그룹의 내부 보고서

〈표 1〉은 '갑' 기업의 1995년, 1996년 및 1997년도 기획 안을 통해 이 기업의 훈련과 개발에 관한 통계를 보여주고 있다. 이 기업은 1995년 총 8백 3십만 인시(시간 \* 사람 : person-hour: PH), 1996년 1천 60만 PH, 1997년 1230만 PH를 교육과 훈련에 투자하였다. 종업원 일인당 훈련 일 수는 95년 9.7일, 96년 12일, 그리고 97년에 13일인 반면, 급여에 대비했을 때 교육과 훈련에 투입된 비용이 차지하는 비율은 95년 4.57%, 96년 3.68%, 97년 3.07%로 감소하였다. 그리고 총 종업원 중에서 교육과 훈련의 일일 참석률은 95년 총 3,825명의 3.58%, 96년 4,886 명 중 4.32%, 그리고 97년 5,716 명 중 4.72%였다. 이 수치는 '갑' 기업이 보다 광범위한 훈련을 보다 많은 종업원들에게 제공하지만 종업원 개개인의 급여의 상승, 혹은 교육과 훈련 프로그램의 효율성으로 인해 교육과 훈련에 투입되는 비용은 종업원 급여에 대비했을 때 점차 낮아지고 있음을 보여준

다. 그러나 96년과 97년 사이에 교육과 훈련 비용이 10% 이상 증가했음을 고려해 볼 때, 급여 대비 교육과 훈련 비용의 퍼센트 감소는 기업의 교육과 훈련과 관련된 효율성이나 생산성의 증가에 기인한다기 보다는 급여 자체의 상승에 기인한다고 보여진다.

1999년 IMD의 경쟁력 보고서에서, 한국이 종업원 훈련 부문에서 세계 47개국 중 29위를 차지했다는 것은 매우 흥미로운 사실이며, 이는 한국 기업들이 상대적으로 종업원 훈련에 그리 중점을 두고 있지 않았음을 시사하고 있다. 99년 보고서에서 사내 훈련 항목이 더 이상 보고되고 있지 않기 때문에, 종업원 훈련에 대한 순위가 추정치로 사용될 수 있으리라 본다. 이와 같은 순위의 급격한 추락은 1997년말, 한국에 경제 위기가 닥치고 기업들이 리스트럭처링을 시행함에 따라 인적자원개발에 대한 투자가 급감한데 그 원인이 있다고 보아야 할 것이다.

그러나 아래 <표 2>는 1998년에 극심했던 인적자원의 훈련과 개발에 대한 투자 급감 현상이 1999년 들어서면서 대기업들을 중심으로 절대적 수치로 보나 퍼센트로 보나 점차 증가하고 있음을 보여준다. 이 경향은 특히 대기업들 사이에서 보편화 되고 있는 것으로 보인다. 반면에, 대부분의 중소기업들은 아직까지도 인적자원개발에 투자 자원 부족으로 훈련개발에의 투자가 미진한 실정이다[강순희, 1998].

<표 2> 'ABC' 비즈니스 그룹내 회사들의 인적자원개발 투자

회사들	연도	총훈련 시간 (Person Hour: PH) <시간>	총 훈련 비용 <백만원>	종업원 1인당 훈련 일수	종업원 1인당 훈련 비용 <원>	훈련비용 /매출액 <%>	훈련비용 /총인건비 <%>
"Q" 회사	1997	983,464	7,650	9.5	593,437	0.19	1.92
	1998	688,552	4,790	7.4	410,877	0.11	1.32
	1999	673,552	7,420	7.4	649,567	0.16	1.71
"R" 회사	1997	-	36,000	9	1,090,000	-	-
	1998	498,616	29,700	9.1	958,000	-	-
	1999	747,488	21,000	8.9	600,000	-	-
"S" 회사	1987	432,864	2,189	10.7	434,325	0.11	1.51
	1988	471,136	2,210	10.4	390,115	0.09	1.33
	1999	635,456	6,240	13.2	1,034,483	0.23	2.80

"T" 회사	1987	98,572	2,057	6.8	1,135,837	0.71	4.52
	1988	61,368	620	4.7	381,304	0.23	1.50
	1999	1440,840	2,170	7.1	869,739	0.42	2.96
"U" 회사	1997	-	8,660	7	656,000	0.58	2.51
	1998	457,944	3,790	6.1	400,719	0.26	1.42
	1999	363,528	3,760	7.2	597,869	0.22	2.96
"V" 회사	1997	186,608	2,100	4.6	412,817	0.13	1.57
	1998	325,520	1,700	9.0	375,359	0.10	1.51
	1999	197,720	2,700	6.5	710,713	0.15	2.42
"W" 회사	1987	181,168	1,890	11.7	973,223	0.61	3.45
	1988	325,520	950	8.7	517,993	0.25	1.66
	1999	197,720	1,550	8.3	720,930	0.37	2.23
"X" 회사	1997	-	720	-	1,004,194	-	2.99
	1998	-	389	-	605,919	-	1.85
	1999	-	569	-	889,063	-	2.56
"Y" 회사	1987	148,000	2,400	-	-	-	-
	1988	156,000	1,460	5.3	394,701	0.19	1.40
	1999	196,000	2,690	5.7	619,245	0.30	2.24
"Z" 회사	1997	62,200	910	11.1	1,301,860	0.46	3.53
	1998	27,024	350	5.7	589,226	0.23	1.85
	1999	-	540	-	1,080,000	0.30	2.32

## 2. 기업 훈련과 개발의 원동력

숙련된 생산직 근로자 개발을 위해서, 한국의 기업들은 비숙련 고졸, 중졸자들의 사내 훈련 및 기존 근로자들에게 기술 향상 훈련 시행 등을 규정하는 직업훈련법에 따라야 한다. 1974년에 도입된 이후로 150-500명의 종업원을 가진 기업들은 이 법에 따라 사내 훈련에 일정비율의 자금을 투자해야 한다. 1995년 고용보험법이 제정된 후에는 종업원 수 1000명을 넘는 기업 만이 기존의 종업원들과 연수생들에게 사내 훈련을 시행해야 할 의무를 갖게 되었다. 그렇지 않을 경우 이들 기업은 미 실행된 직업 훈련의 요구 조건들을 수행하는데 드는 비용과 맞먹는 금액을 정부에게 지불하게 되었다. <표 3>은 1977년 이후로 진행되어 온 사내 훈련의 상황을 보여준다. 1995대 중반의 극적인 변화는 대개 사내 훈련을 시행해야 할 의무를 갖는 대상 기업들의 종업원 수가 증가함에 기인한 것이다. 이들 기업들의 대부분은 일반적으로 종업원들의 기능수준을 그들의 요구 수준에 맞

게 끌어올리고 기술력을 갖춘 인력 확보를 위해 신입사원에게는 기능 습득 훈련을, 기존 종업원에게는 기능 향상 훈련을 시행해 왔다.

고용보험법이 대상 기업들로 하여금 자발적으로 직무 능력을 개발하는 것을 장려하기는 하지만, 몇몇 사내 훈련은 아직까지도 고비용 저효율의 전형적 사례로 지적 받고 있다. 그 결과 몇몇 기업들은 작업장에서 필요로 하는 기술 개발을 위해 투자하는 것이 아니라 단지 정부의 요구조건을 충족시키는 범위에서 이를 수행하고 있었다. 따라서 어느 정도의 자금을 기능 개발에 투여하는 것만으로는 충분치 않고, 중요한 것은 투자의 결과로써 어느 정도의 기능 수준의 향상이 이루어졌는가, 지식 인력이 얼마나 증대되었는가, 근로자들이 어떤 새로운 기술을 습득하였는가, 그리고 직무수행에 있어서 효과적인 종업원들이 얼마나 많이 확보되었는가 하는 것이다. 실제로 대상 기업들 중 84%가 직업 훈련에 대한 정부의 지침이 기업의 현실을 제대로 반영하지 못하고 있다고 답변했다[유길상, 강순희, 홍성호, 1998].

〈표 3〉 사내 훈련 현황

(단위 : 회사의 수 & 퍼센트)

연도	총 종업원 (1987년 이전) 또는 총 인건비 (1988년 이후) 대비 요구된 훈련 비율	사내 훈련 대상 회사수	사내 훈련 실시 회사들의 수	수당을 지급하는 회사의 수	참가자의 수
1977	-	1,012	673(66.5)	339(33.5)	-
1978	-	1,095	774(70.7)	321(29.3)	-
1979	-	1,223	723(59.1)	500(40.9)	-
1980	총 종업원 대비 3.14%	1,103	669(60.6)	434(39.4)	66,213
1981	4.13	1,103	485(43.9)	618(56.1)	48,406
1982	2.44	1,106	507(45.8)	599(54.2)	30,132
1983	1.78	1,183	382(33.7)	751(66.3)	20,960
1984	1.82	1,263	266(21.1)	997(78.9)	22,011
1985	1.73	1,341	519(38.7)	822(61.3)	23,876
1986	1.63	1,398	356(25.5)	1,042(74.5)	19,042



1987	총 인건비 대비 0.173%	1,537	239(15.5)	1,298(84.5)	14,774
1988	0.195	1,573	403(25.6)	1,170(74.4)	20,560
1989	0.176	1,612	392(24.3)	1,220(75.7)	17,570
1990	0.30	2,575	505(19.6)	2,070(80.4)	31,363
1991	0.475	2,675	507(19.0)	2,168(81.0)	52,602
1992	0.619	3,417	551(16.1)	2,866(83.9)	122,457
1993	0.673	3,577	686(19.2)	2,891(80.9)	122,151
1994	0.716	3,753	843(22.5)	2,910(77.5)	152,030
1995.1~6	0.671	3,776	602(15.9)	3,174(84.1)	79,725
1995.7~12	0.831	390	273(70.0)	117(30.0)	160,413
1996	0.739	377	284(75.3)	93(24.7)	151,303
1997	0.679	373	301(80.7)	72(19.3)	173,687

주: 고용보험법이 1995.7.1일부터 시행된 이후로 사내 스킬 훈련을 해야 하는 해당회사가 줄어들었다. 왜냐하면 해당회사의 기준이 종업원 1,000명 이상, 6가지의 산업에서 활동하는 기업들로 변했기 때문이다.

자료원 : 노동부(1998), 「직무 훈련의 현황」.

1999년 한국 노동 연구원에서 시행된 최근의 연구는 직업 훈련과 교육 훈련 프로그램의 시행 정도는 회사의 크기에 따라 다양하다고 밝혔다. 1998년 12월 31일 현재, 중소기업(종업원 수 150명 미만)들은 훈련비용이 고용 보험에서 충당되는 인원 총 3,856,07명의 0.1%에 달하는 2,776명 만을 대상으로 교육 훈련을 시행하고 있었다. 그러나 대기업의 경우(종업원 수 150 이상), 919,082 명의 종업원들의 16.3%에 달하는 149,500 명이 사내 교육에 참가하고 있었다. 외부 교육 훈련 프로그램의 참가 비율의 경우, 고용보험의 혜택을 받는 중소기업 종업원 중 0.9% 정도만이 이 같은 프로그램에 참가하고 있는 반면, 대기업의 고용보험의 혜택을 받는 종업원들의 10.2%가 참가하고 있었다. 크기가 다른 회사들 간의 인적자원개발에 있어서 이와 같은 차이점은 숙련된 기능인력의 적절한 공급을 도모하고, 전국적으로 인적자원의 경쟁력을 증대시키기 위해서는 중소기업에 정부의 보조와 직업훈련 지원이 집중될 필요가 있다는 것을 보여주고 있다. 그렇지 않을 경우, 중소기업들은 충분치 못한 인력개발에의 투자, 상대적으로 낮은 수준의 인적자원, 대기업

에 비해 낮은 임금으로 이어지는 악순환의 고리에서 헤어나지 못하게 될 것이다.

### 3. 종업원들에게 제공되는 훈련의 유형

사례의 형태로 제시된 인적자원개발 프로그램에 대한 소개들을 제외하고는, 한국 기업들이 시행하고 있는 교육과 훈련 프로그램을 체계적으로 관찰하고 보고한 연구는 별로 없다. 역량 기반 커리큘럼(Competence-based-curriculum)을 적용하고 있는 회사가 많음에도 불구하고 훈련과 개발 프로그램의 골간이 되고 있는 스킬체계를 보고한 기업 또한 거의 없다. 1996년의 ASTD 훈련 자료 보고서에 의하면, 미국의 기업들은 인적자원개발 부서의 책임을 그들이 제공하는 훈련 프로그램의 종류와 조직 내에서의 그들의 역할에 따라 정의한다. 훈련 프로그램의 종류는 그 수도 많고 속성도 다양하지만, 미국 회사들은 전형적으로 다음의 것들을 제공하고 있는 것으로 나타났다 : (1) 경영개발 (2) 감독 개발 (3) 기술 훈련 (4) 고객 서비스 훈련 (5) 판매 훈련 (6) 안전 훈련 (7) 품질 훈련 (8) 경력개발 (9) 교양 프로그램 (10) 조직 개발 최근에 McLean과 그의 동료들은[McLean, 1998; McLean & Ahn, 1995; McLean & Yang, 1994; Yang, 1994] 한국 기업들이 제공하는 훈련의 종류에 관한 설문조사 결과를 발표하였다. <표 4>는 한국 기업의 훈련프로그램을 미국 기업의 훈련프로그램과 비교해 놓은 것이다. 대부분의 한국 기업들은 주로 신입사원 오리엔테이션, 트레이너 훈련, 외국어 교육, 문서 관리, 리더십, 문제 해결, 마케팅, 창의력 증진과 같은 프로그램을 제공하고 있었다. 그리고 인사관리와 연계된 사항들, 예를 들면 동기부여 라든지 인간 관계, 의사결정, 안전 등과 같은 주제들을 훈련의 내용으로 하는 교육훈련이 실시되고 있다. 한국 기업들은 또한 계획, 회의 진행, 변화관리 그리고 목표 설정과 같은 경영 기법에 대한 교육을 강조한다. 그 밖에도 새로운 장비 운영이나, 제품 지식, 품질 향상, 자료 처리, 데이터베이스, 스프레드시트, 그래픽과 컴퓨터 프로그래밍과 같은 신기술 개발 훈련들이 실시되고 있었다. 일반적으로 한국 기업들은 기능적, 기술적 지식의 습득에서부터 사교성의 개발에 이르기까지 다양한 훈련 프로그램들을 제공하고 있다. 또한 설문조사에 응답한 대부분의 한국 기업들이 한국과 미국에서 실시된 조사에서 포함했던 훈련프로그램들을 거의 모두 그들의 종업원들에게 실시하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 보다 광범위한 이슈들과 주제들에 대해서 종업원들에게 가급적 보다 많은 훈련의 기회들을 제공하고자 하는 한국 기업들의 경향을 반영한다고 하겠다.

〈표 4〉 특정 유형의 훈련을 실시하는 미국과 한국 회사의 비율

훈련의 유형	미국#	한국##
신입사원 오리엔테이션	85	99
리더쉽	75	88
인사고과	74	84
대인관계스킬	70	**
교강사 훈련	70	92
팀 빌딩	69	71
청취스킬	69	63
퍼스널 컴퓨터 응용	68	***
고용/선발 과정	67	68
시간 관리	67	62
문제해결	65	87
의사결정	64	80
신장비 작동	63	77
회의 진행	63	71
워드 프로세싱(Word Processing)	63	80
권한 위임 스킬	63	64
성희롱	62	*
변화 관리	62	72
안전	62	84
제품 지식	61	74
품질 향상	60	65
대중 연설/프레젠테이션	59	58
스트레스 관리	59	52
목표 설정	59	75
데이터 프로세싱/경영정보시스템	58	63/84
컴퓨터 프로그래밍	57	70
다양성 관리	56	*
동기부여	55	82
작문 스킬	54	90
협상 스킬	53	60
기획	50	73
전략 계획	48	73
마케팅	45	87
창의성	44	87
재무	44	74
약물남용	43	31
금연	41	36

윤리	39	58
외국어	*	94
문서관리	*	91
인간관계	**	84
데이터베이스(Data Base)	***	79
스프레드시트(Spreadsheet)	***	79
그래픽(Graphics)	***	71
구매	*	68
사무용품 납용	*	65
운동	*	54
환경 관리	*	49
퇴직 계획	*	46
영양관리	*	37

#(누가 무엇을 배우는가? 1994, p. 49) ##(McLean & Ahn, 1995)

\* 조사에 포함되지 않음

\*\* 미국 조사에서 '대인관계스킬' 항목으로 조사한 것이 한국조사에선 '인간관계'로 조사

\*\*\* 미국 조사에서 '일반적 범주'로 분류한 것을 한국조사에선 '특정한 컴퓨터 스킬'로 분류

자료원 : McLean(1998)

<표 5>는 종업원 수 1000명 이상의 기업들이 숙련된 노동력 개발의 법적 요구조건에 부합하기 위해 시행하고 있는 훈련의 종류를 나타낸 것이다. 기업에서 시행하고 있는 사내 훈련들은 기술 훈련에 가장 중요한 원천이 되어가고 있다 (96년 70.6%). 이는 기술 습득, 기술 향상, 재훈련 그리고 이직 훈련을 포함한다. 이들 중에서 기업들은 기존 근로자들의 기술 향상에 보다 중점을 두고 있는 것으로 나타났다.

<표 5> 스킬 훈련의 비중과 중요성

(단위: %)

	양성훈련	향상훈련	재훈련	전직훈련	총훈련에서의 비율
전체 공공직훈	47.6/26.6	52.4/64.0	-/9.1	-/0.3	
한국산업인력관리공단	31.9/30.3	68.1/69.7	-/-	-/-	17.1/20.1
사업내직훈	22.0/16.3	66.4/70.8	11.2/12.5	0.4/0.4	70.6/70.9
인정직훈	99.7/99.8	-/0.2	-/-	-/-	12.3/9.0

주 : 다기능기술자 과정과 기능장 과정은 제외함

자료원 : 노동부(1999), 「직무 훈련의 현황」.

#### 4. 훈련과 개발 전문가들의 역량

한국 기업들에게서 훈련과 개발이 점차 전략적 기능이 되어가고 있음을 나타내는 증거는 아직까지는 찾아볼 수 없다. 그러나 조직의 경쟁력을 강화하는 훈련과 개발 기능의 중요성에 대한 인식이 점차 확산되고 있음은 사실이다.

영국에서는 여러 학자들이(Pettigrew, 1982; Soloman, 1994) 조직에서의 인적자원 개발 전문가들의 역할을 보다 체계적으로 유형화 해 보려는 시도들을 계속 해오고 있다. Pettigrew(1982)에 의하면 인적자원개발 담당자의 역할은 다음과 같은 활동들을 포함한다고 하였다 : (1) 변화 관리자 (2) 제공자 (3) 수동적 제공자, (4) 훈련 관리자, (5) 전환(transition)중인 역할. 또한 환경의 변화와 이에 따른 인적자원개발 활동들에 대한 변화를 반영하여, 인적자원개발 전문가의 역할을 크게 내부 컨설턴트와 전략적 촉진자의 두 가지 유형으로 나누기도 한다. 한편 고용 직업 표준 위원회(Employment Occupational Standards Council: EOSC)는 훈련과 개발의 책임을 맡은 이들의 직무자격기반을 레벨 3에서 레벨 5까지 정의하는 기준들을 발표하였다 (레벨 1과 레벨 2에는 특정 기준이 없다. 레벨 3, 4, 5는 아래 설명과 같다.)

- 레벨 3: 훈련과 개발 - 훈련과 개발 프로그램을 시행하는 사람과 이를 설계하고 평가하는 책임을 갖는 담당자
- 레벨 4: 인적자원개발 - 훈련과 개발의 관리 책임을 맡은 사람들과 훈련과 개발의 필요조건을 파악하는 작업에 참여하여 훈련과 개발 필요성들을 확인하고, 실행을 계획하는 담당자
- 레벨 4A: 학습 개발 - 학습 프로그램 전달에 참여하며 레벨 3에서 정의되었던 직접적인 강의식 훈련 보다는 보다 광범위한 학습 기회들을 용이하게 하는데 관심을 갖고 있는 담당자
- 레벨 5: 훈련과 개발 전략 - 인적자원개발에 대한 전략적 책임을 갖고 있으며 조직에서 고위층에 속하거나 전략적 수준에서의 컨설턴트로 일하고 있는 담당자

이 같은 표준들은 조직의 다른 수준에서 적용되고 있는 일련의 기능적 업무들과 스킬들로서 보는 훈련과 개발의 개념에 바탕을 두고 있다. 이와 같은 분류체계와 표준을 개

발하려는 시도들이 훈련과 개발 활동에 대한 공통적이고 보편 타당한 인식의 기반을 제공한다는데 의의가 있다.

〈표 6〉은 훈련 교육강사와 관리자의 역량에 관한 일련의 항목들에 관한 중요성에 대한 연구 결과를 나타낸 것이다. 이는 현재 가용한 지식과 전문성을 반영한다고 할 수 있다. '훈련과 개발 이론 및 기술적 이해'가 한국의 훈련 관리자들이 사이에서 1위로 꼽혔다. 또한, 한국의 훈련 교육강사들 사이에서도 상위에 기록되었다. 반면 미국의 훈련 관리자와 교강사들 사이에서 각각 16위와 8위의 중요성을 나타내고 있다. 일반적으로 한국 관리자들은 훈련과 개발의 개념적 이해와 조직 개발 이론과 기술에 대해 많은 관심을 보이고 있는 반면, 미국의 관리자들은 사업과 훈련간의 밀접한 연관성을 중시하여 비즈니스 이해와 조직에 많은 중점을 둔다. 이러한 차이점은 인적자원개발 전문가의 역할에 대한 인식과 훈련이 어떻게 시행되어야 하는가에 대한 인식의 차이를 명백히 드러내 주고 있다.

이밖에 한국의 훈련 관리자들과 미국 훈련 관리자들간의 주목할만한 또 다른 차이점으로는 미국 관리자들이 '인간관계 형성 기술'과 '비용 이득 기술분석'에 보다 높은 중요성을 부여하고 있다는 점이다. 이런 차이점들은 양국의 기업 훈련의 관리 기법 접근방식의 차이점을 보여준다.

교강사의 경우, 미국의 교강사들은 그룹 프로세스 스킬과 조사 연구스킬에 보다 많은 관심을 보이는데 반해, 한국의 교육강사들은 비즈니스의 이해와 정보 탐색 스킬과 리더십에 보다 많은 관심을 기울이고 있다. 이는 훈련 프로그램을 준비하고 전달하는 방식의 차이점을 드러내고 있다. 미국 교강사들이 조사와 경험을 통한 현실 인식을 바탕으로 한 상호교류방식의 훈련(interactive training)을 강조하는 반면, 한국 교강사들은 훈련의 필요성이 있는 실제의 문제들을 훈련생들이 해결할 수 있도록 지도하고 도와주는 것에 보다 초점을 맞추는 경향이 있다.

변화 관리자나 전략적 조정자로서 인적자원개발 전문가가 역할을 수행하기 위해 필요한 역량은(비즈니스나 조직에 대한 이해) 한국인 관리자들에게 그리 중요한 것으로 인식되고 있지 못하다. 한국의 인적자원개발 전문가들은 학습 프로세스의 관리에 상대적으로 관심을 덜 기울이면서 그들의 기술적 전문지식을 개발해 나가는데 보다 더 초점을 맞추고 있는 것으로 보인다. 인적자원개발 전문가들은 관리자와 종업원들이 왜 그리고 어떻게 학습해야 하는가에 대한 우리의 이해를 돕는 방향으로 훈련과 개발 실무를 향상하도록 해야 한다. 이를 위해선 그들의 참여와 전략적 중요성 및 기술적 변화에 대한 이해는

매우 중차대하다. 비록 아래의 역량에 대한 목록이 광범위한 범위를 포괄하고 있진 않지만, 훈련과 개발 담당자들의 역량에 대한 인식의 결과는 기업 내 인적자원개발 전문가들의 선발과 배치 및 교강사 훈련의 과정에 매우 유용할 것이다. 뿐만 아니라, 인식된 역량의 중요성(경험과 전문성 모두)에 대한 비교 분석은 현재의 인적자원개발 전문가들의 역할과 앞으로 요구되어지는 이들의 역할에 대한 차이를 보여줌으로써, 훈련 제공자와 관리자로서의 역할로부터 전략적 조정자 및 변화관리자로서의 역할에 이르는 인적자원개발 담당자의 역할의 확장을 위한 기반을 제시해 주었다.

〈표 6〉 인적자원개발 전문가에 요구되는 역량의 중요성(국가별 등급)

능 력	한국 관리자	미국 관리자	한국 교강사	미국 교강사
훈련개발 이론 & 기법 이해	1	18	3	8
조직개발 이론 & 기법 이해	2	23	17	26
성인 학습 이해	3	26	7	4
목표준비 스킬	4	29	16	31
인간/인간관계분야 이해	5	23	20	31
정보 탐색 스킬	6	32	7	27
사업에 대한 이해	6	1	6	21
조직 행동 이해	8	5	11	17
지적 다재다능	8	3	9	11
경력개발 이론, 기법	10	26	32	33
조직 이해	11	2	25	18
프리젠테이션 스킬	12	13	1	3
피드백 스킬	13	8	4	2
비전설정 스킬	14	6	22	24
프로젝트 관리 스킬	15	16	34	30
역량확인 스킬	16	22	31	14
관계 구축 스킬	16	4	25	13
협상 스킬	18	12	29	19
코칭 스킬	18	15	15	9
집단관정 스킬	19	10	18	1
외국어 스킬	20	*	13	*
모델 구축 스킬	21	31	13	16
관찰 스킬	22	14	19	9
권한 위임 스킬	23	11	40	34
질문 스킬	24	11	40	34
주제에 대한 이해	25	29	5	6

국제적 훈련개발 이해	26	9	36	32
비용-효익 분석 스킬	27	*	35	*
가치관과 문화 차이	28	21	10	28
이해력	30	35	23	35
데이터 축소 스킬	31	20	24	5
리서치 스킬	32	26	28	12
자기 지식	33	19	33	20
수행 관찰 스킬	33	17	37	22
작문 스킬	33	36	27	36
컴퓨터활용 스킬	36	*	*	*
기록 관리 스킬	37	25	38	23
재무/회계 이해	39	25	38	23
산업 이해	39	34	39	29
전자 시스템 스킬	40	34	39	29
시설 스킬	40	*	*	*
품질 관리 이론 & 기법	40	37	41	37
프로그래밍/저술 언어 스킬	42	*	*	*
일반 업무 분석	*	*	2	*
리더쉽	*	*	21	*
불안 감소 스킬	(Yang, 1994)	(McLagan & Suhadolni k, 1989)	(McLean & Yang, 1994)	(McLagan & Suhadolni k, 1989)

\* 조사에 포함되지 않음

자료원 : McLean(1998).

## 5. 기업의 인적자원개발 시스템

한국 기업들의 인적자원개발 시스템은 대개 고용보험의 틀에 기초를 둔 훈련 프로그램들로 구성되어 있다. 기업들은 인적자원개발 프로그램에 보다 적극적인 참여를 장려하기 위해 경력개발 시스템이나 의무훈련 학점체계(Mandatory Training Credit System)를 적용하는 경향을 보이고 있다. 뿐만 아니라 대기업들은 다수의 종업원들에게 적시 학습이나 실시간 학습을 제공할 목적으로 가상 학습 시스템들을 도입하고 있다. <표 7>은 현재의 기업 훈련 시스템의 현황과 한국 기업들이 계획하고 있는 미래의 방향을 보여주고 있다.



〈표 7〉 회사 훈련 시스템의 발전 방향

		경력개발 제도 도입	가상 연수원 도입	교육이수 학점제	고용보험 지원 교육
97년 10월	도입	48(13.3)	14(3.9)	64(17.7)	193(53.5)
	미도입	312(86.4)	347(96.1)	297(82.3)	167(46.3)
98년 10월	신설	17(4.7)	10(2.8)	17(4.7)	37(10.2)
	적용 폭 확대	8(2.2)	2(0.6)	12(3.3)	62(17.2)
	적용 폭 유지	32(8.9)	10(2.8)	45(12.5)	118(32.7)
	적용 폭 축소	8(2.2)	2(0.6)	5(1.4)	11(3.0)
	미도입	293(81.2)	337(93.4)	282(78.1)	132(36.6)
	폐지	2(0.6)	-	-	-
미래 계획	신설	76(21.1)	30(8.3)	49(13.6)	437(10.2)
	적용 폭 확대	23(6.4)	12(3.3)	35(9.7)	113(31.3)
	적용 폭 유지	37(10.2)	11(3.0)	37(10.2)	103(28.5)
	적용 폭 축소	6(1.7)	2(0.6)	8(2.2)	5(1.4)
	미도입	218(60.4)	306(84.8)	231(64.0)	102(28.3)

자료원: 김재구(1998)

학자들 및 연구가들(Ulrich, 1996; Writers & Dyer, 1986; Walker, 1980)은 인적자원개발 활동들이 보다 활성화되고 조직의 전략적 목표들에 부합하도록 계획, 실시되어야 한다고 강조한다. 한국 기업들의 인적자원개발은 근본적으로 외부 요구에 대응적인 역할을 하고 있다. 위의 〈표 6〉에서 보여졌듯이 대부분의 기업들이 경력 개발이나 가상 훈련 및 의무훈련 학점 시스템과 같은 보다 적극적이고 선도적인 인적자원개발 정책, 프로그램들을 도입할 계획은 아직 없는 것으로 나타나고 있다. 대신 이들 중 다수가 아직까지도 임시방편적이거나 남는 자원들이 있는가의 여부에 따라 훈련과 개발을 시행하고 있는 실정이라는 점에 공공직업 훈련 기관들의 역할과 과제가 재조명될 필요성이 고조되고 있다.

## IV. 지식기반 경제에서 인적자원개발을 위한 전략적 접근

### 1. 환경변화에 대응할 인적자원개발: 전략적 인적자원 개발의 핵심요소

한국은 사회적 차원에서 인적자원에 대한 투자와 그로 인한 신분상승 욕구는 컸으나, 이러한 투자가 실용적 지식으로 체화되어 생산성이나 혁신 등 경제적 성과로의 전환은 다른 선진국들의 수준에 미치지 못하고 있다는 것이 세계적 경쟁력 보고서들을 통해 확인되고 있다. 그러나 앞서 현황과 과제에서 살펴 보았듯이, 지식기반 경제로의 이행을 통한 경쟁력 확보의 관건이 될 인적자원개발을 위한 하부구조면에서 취약점들이 개선되고 있지 않고, 제도적 환경이 보완, 조성되고 있지 않아 프로그램 위주의, 실적위주의 인적자원개발 정책은 투자의 비효율성, 낭비 뿐만아니라 일관성의 결여로 임기응변식 대응으로 전략할 우려가 있다. 따라서 새로운 인적자원개발의 청사진은 보다 체계적이고, 통합적인 접근방법을 도입하여, 전략적, 신축적으로 운용될 필요가 있을 것이다.

이를 위해선 지식기반 경제의 주된 인재 풀(Pool)을 확인할 필요가 있으며, 이러한 풀(Pool)에 대한 수요현황과 미래의 수요를 예측하고, 이들의 개발, 획득을 위한 효율적 관리체계, 하부구조, 지원체계를 구축해 나갈 필요가 있을 것이다. 다음은 이를 체계적으로 접근해 나갈 프레임웍을 제안한 것이다.

첫째로 인적자원 가치창출 및 인재 풀(Pool) 모형의 개발이다. 고부가가치 창출 전문, 숙련인력의 육성 뿐만아니라 사업가 및 지원인력의 균형있는 개발을 위한 공동노력을 기울일 필요가 있다.

둘째로 국가차원의 인적자원 정보체계의 구축을 통한 인력의 플로우와 스톡에 대한 유연한 관리를 도모하는 것이다.

셋째로 평생교육체계의 확대를 통한 평생고용가능성을 제고토록 해야 할 것이다. 평생교육체계의 통합운영 및 조정을 통한 평생교육의 핵심요소들인, 예컨대 활용용이성, 저렴한 비용, 인정과 보상, 시장위주의 접근방법, 이해당사자들간의 파트너십의 효과적 조울 도모하는 것이다. 이를 위해선 먼저 직업교육훈련 하부구조의 보완, 개선, 강화할 필요가 있다. 또한 유망직종에 대한 훈련프로그램 프로그램 확대, 강화를 통하여, 다기능

직업능력인증 획득을 위한 프로그램의 개발, 실시할 필요가 있다. 특히 중소기업들에겐 인력개발체계 지원 및 전문화 지원이 정책적으로 고려되어야 할 것이다. 그 밖에도 취업/직업훈련 안내 및 경력관리 상담/지원체계의 전문화 및 네트워크(Network)화 - 원스톱(One stop)화하고, 취업안내 및 경력상담소 운영, 가상학습체계 구축을 통한 취업, 직업훈련, 경력상담 서비스의 전산화하는 등의 하부구조 정비가 보다 체계적으로 이루어져야 할 것이다.

넷째로 작업/근무 방식의 변화 및 전략적 인적자원관리의 도입이 강조되어야 한다. 변화에 대한 대응능력을 갖춘 보다 유연한, 수평적 조직구조와 직무체계의 설계 및 기업 전략에 부합하는 인적자원관리체계의 구축을 통한 경쟁력 증대(예, 인력개발인증제의 도입)를 도모해야 할 것이다.

다섯째로 유연한 노동시장 활성화를 위해, 인력공급 및 개발산업의 전문화 및 세계화 지원해야 할 것이다. 비정규직의 확대와 전문직종의 다변화에 대응할 인력공급 및 개발산업의 육성, 지원을 통해 인력개발에 대한 엄격한 경쟁을 통해 인력의 고급화, 세계화를 유도할 뿐만아니라 노동시장의 유연화 촉진시켜 나가야 할 것이다.

여섯째로 노사정 파트너십의 강화를 도모해야 한다. 세계적 수준의 기능, 역량 구축은 노사정의 공동노력이 없이는 불가능하다는 인식하에, 노사정의 통합적 전념(Commitment)와 유대강화를 위한 보다 혁신적인 노사관계 프로그램들의 개발 지원이 지속적으로 추진되어야 할 것이다.

## 2. 인적자원개발에 대한 효과적 투자를 위한 전략적 접근: 인적자원회계 제도

인적자원의 효과적 관리 및 개발은 경제학, 회계학, 사회심리학, 경영학 등 여러 학문분야의 많은 학자 및 실무자들의 주요한 연구과제가 되어 왔다. 1960년대말에서 1970년대초까지만해도 인적자원에 대한 가치평가는 회계학에서 가장 많이 연구조사되었던 분야이었다. 소위 인적자원회계라고 하는 모형에 의하면, 조직 구성원들의 경제적 기여도를 측정하기 위해 개발된 많은 기법들과 모형들을 통하여 경영자들이 인적자원 활용면에서 개선을 이루어 나갈 수 있다고 한다. 따라서 인적자원회계는 기본적으로 경영자들이 인적자원을 보다 효과적이고, 효율적으로 관리하는데 필요한 정보를 제공해주며, 주주들에겐 인적자산의 가치를 보고해 주는 한 방편으로 부각되었다. 특히 조직 및 경영성

과에 대한 평가를 하는데 있어서 재무척도를 강조함으로써, 인적자원회계가 인적자원관리자들 뿐만아니라 조직전략가들에게 매우 매력적인 도구로 인식될 수 있는 소지가 많다는데는 이의가 없다. Flamholtz((1985)는 인적자원회계의 효용성을 다음과 같은 세가지로 요약하였다.

첫째, 인적자원회계는 경영 및 재무의사결정을 위해 조직의 자원으로서 사람의 가치와 비용에 관한 계량화된 정보를 제공하고 있다.

둘째, 인적자원회계는 측정과정에서 인간을 자원으로 생각하는 관점으로 사람의 비용과 가치를 모니터하고 수량화 함으로써, 의사결정을 용이하게 해 줄 틀(Framework)를 제공한다. 전통적인 회계에서는 종업원을 모집, 선발, 훈련, 보상하는데 필요한 비용지출이 기업에 미래가치를 부가시켜 줄 자산에 대한 투자임에도 불구하고 경상비용으로 처리되어졌다.

셋째, 인적자원회계는 의사결정자들로 하여금 종업원들이 그들이 관리하기에 따라 가치를 증식하기도 하고 경감시킬 수도 있는 소중한 조직의 자원으로 생각토록 하고 있다.

이러한 기능과 혜택에도 불구하고 인적자원회계가 널리 채택, 활용되고 있지 못한 이유는, 인적자원 가치의 평가 및 측정문제와 인적자원이 기존의 자산개념<sup>1)</sup>에 부합되지 못하다는 점이 미해결과채로서 논쟁거리로 남아 있다는 점이다. 또한 인적자원관리 활동들에 지나친 계량화는 나무를 보느라, 숲을 못보게 하는 우를 범할 우려가 있으며, 조직의 역학관계 측면에서 볼 때는 권력인 약한 기능이 측정과 평가의 대상이 되고 있음을 감안할 때, 인적자원에 대한 재무정보화 요구는 인적자원관리 기능의 상대적인 약세를 반영하는 것으로 보는 시각도 있다(예, Pfeffer, 1997).

인적자원회계 정보는 특히 경영통제과정에서 관리자들의 태도, 사고방식 및 행위에 영향을 주어, 일상의 업무활동들에서의 변화를 불러 일으키는 역할을 한다. Johanson and Nilson(1996)에 의하면, 인적자원회계 정보에 접한 관리자들은 (1) 인적자원과 재무성과간의 연관성이 명확해 졌다고 하며, (2) 경제전반에 관한 이해와 관심이 증대하

1) 인적자원이 자산으로 인식되기 위해선, 기본적으로 이러한 투자가 미래의 서비스 잠재력을 갖고, 금전적 가치로 측정이 가능하며, 조직의 통제가 가능해야 한다. 이러한 엄격한 기준을 적용하면, 인적자원이 자산이 될 수 없다. 그러나 전문가들(예, Flamholtz, 1985)의 견해들을 종합해 보면, 자산으로의 가치가 있는 것은 인적자원이 조직에 제공하리라 기대되는 서비스이지, 인적자원 자체가 아니라라는 점이다. 따라서 쟁점은 인적자원이 자산이나 아니냐라기 보다는 인적자원들에 대한 투자가 자산의 기준에 부합하는지 여부로 보는 시각이 있다(Appelbaum and Hood, 1993).

였다는 반응을 보였다고 한다. 이러한 변화에 수반된 행위변화로는 (1) 관리자들이 나름 대로의 비용분석을 하기 시작하였고, 이러한 분석을 설득을 위해 활용하며, (2) 비용분석과 설득으로 인해 때로는 변화가 이루어 졌다. 즉 관리자의 사고방식에 커다란 변화가 생겼고, 비용분석을 설득의 근거로 활용하려는 경향이 두드러지게 되었다.

뿐만 아니라 인적자원회계는 종업원들에게 그들의 가치와 그의 변화에 대한 정보를 제공해 줌으로써, 종업원들의 자기 효능감을 증진시켜 주는 기능을 할 뿐만아니라 효능정보를 제공해 주는 역할을 하게 된다(Monti-Belkaoui and Riahi-Belkaoui, 1995). 이러한 기능과 역할을 통해 인적자원회계는 종업원의 엠폰먼트(Empowerment)를 증대시키는 도구로서 효용성을 갖게 될 것이다.

인적자원회계 정보는 인적자원에 대한 투자를 사업목표/전략의 달성과 연계시키려는 전략적 인적자원관리의 근간이 된다. 최고경영자들의 입장에서 볼 때, 인적자원에 대한 투자를 재무제표 형태로 표기하고, 인적자원의 가치변화를 시계열적으로 파악하는 궁극적인 의미는 인적자원을 통한 경쟁적 우위확보여부이다. 즉 인적자원회계는 일인당 창출 부가가치의 극대화, 인적자원에 대한 투자에 수반되는 수익성의 변화 등 인재육성의 효과를 계량적 정보화를 도모하여, 보다 효과적인 인적자원관리 의사결정을 촉진시키는데 기여할 수 있다

이를 위해선 인적자원회계 체계는 사업성과를 평가하는 측정치에 대한 이해와 인적자원 육성/개발활동들과 관련된 비용항목들의 구체화 및 사업성과 측정치와의 연계가 명확히 표시되어야 할 것이다. 이를 통해 경영자들이 가장 관심을 갖고 있는 사업성과 지표와 그 결정요인들에 대한 정보화, 교육훈련을 비롯한 인적자원관리 프로그램들에 지출된 투자비용항목(예, 교육훈련 설계, 과정개발, 실시비용 등) 및 수익흐름들의 구체화, 이러한 활동들이 개인의 생산성에 기여한 정도, 개인의 생산성 향상이 기업성과에 미친 영향 등이 반영된 인적자원회계 체계를 발전시킬 수 있을 것이다.

이러한 인적자원회계에 대한 체계적인 접근방법은 라인 매니저들에게 교육훈련 및 기타 인적자원관리 프로그램들의 효과성을 보다 설득력있게 설명할 수 있는 기반을 마련해 주게 된다. 뿐만 아니라 인적자원회계 정보는 개인들의 육성목표 달성과 이의 사업성과와의 연계성에 대한 피드백을 위한 기초자료 역할을 할 수 있게 된다.

## V. 결론 및 제언

기업 경영환경의 급변과 이에 따른 경쟁력 제고의 부담은 기업들로 하여금 우량실무들을 시행하도록 종용하고 있다. 이는 기업들이 현재의 경쟁력을 유지하기 위해서는 수용성과 유연성(학습 능력)을 개발하는 것이 필요하다는 말과 같다. 더구나 학습과 품질, 팀워크 및 리엔지니어링을 통해 조직의 초우량화를 달성하기 위한 노력의 성패는 조직이 어떻게 과업을 수행하며, 그들이 어떻게 종업원들을 대우하는가에 달려있다(Ulrich, 1998).

인적자원관리 활동들에 대한 중요성이 증가됨에 따라 인적자원개발 부서는 보다 광범위한 성과 향상의 책임들을 통합적으로 수행할 수 있도록 스스로 변혁을 모색해야 할 것이다. 성과 향상은 점진적으로 조직의 명백한 목표로써 자리잡아 가고 있다. 그 결과, 인적자원개발 전문가나 훈련 담당자들의 역할은 조직의 전략적 조정자와 변화 관리자로 까지 확장되었다. 이는 다음과 같은 활동들을 포함한다 : (1) 기업의 계획과 연관성을 구축하고, (2) 주요 성공 요소들을 파악하며, (3) 필요한 역량을 확인하고, (4) 결과와 현재의 공헌정도에 초점을 맞추는 것 등을 포함한다.

경제적 위기를 맞았던 한국의 기업들은, 1998년에 인적자원에 대한 투자가 급격히 줄어들었으나 1999년에는 대기업들을 중심으로 절대적 수치로 보나 퍼센티지로 보나 훈련과 개발에 대한 투자가 점진적으로 증가되고 있다. 이같은 성향은 대기업들간에는 보편화되고 있는 것으로 보이지만, 대부분의 중소기업들은 아직까지도 인적자원개발에 투자할 자원 부족의 악순환에서 벗어나지 못하고 있다.

직업 훈련의 시행과 교육과 훈련 프로그램에의 참가 정도는 기업의 크기에 따라 다양하다. 중소기업 들(종업원 수 150명 미만)은 종업원의 0.1% 정도에게만 사내훈련을 시행해 왔던 반면 대기업들(종업원 150명 이상)의 경우, 종업원의 16.3%가 사내 훈련에 참가하였다. 이와 같은 차이는 외부 훈련 프로그램의 참여도에도 마찬가지로 적용되고 있다.

아직까지 한국 기업들에게서 훈련과 개발이 점차 전략적 기능이 되어가고 있음을 나타내는 증거는 거의 찾아볼 수 없다. 변화 관리자나 전략적 조정자로서의 인적자원개발 전문가의 역할을 수행하기 위해 필요한 역량은(비즈니스나 조직에 대한 이해) 한국인 관리

자들에게 그리 중요한 것으로 인식되고 있지 못하다. 한국의 인적자원개발 전문가들은 학습 프로세스의 관리에 상대적으로 관심을 덜 기울이면서, 그들의 기술적 전문지식을 개발해 나가는데 초점을 맞추고 있는 것으로 보인다. 인적자원개발 전문가들은 관리자와 종업원들이 왜 그리고 어떻게 학습해야 하는가에 대한 우리의 이해를 돕는 방향으로 훈련과 개발 실무를 향상하도록 해야 한다. 이를 위해선 그들의 참여와 전략적 의무 및 기술적 변화에 대한 이해는 매우 중요하다.

뿐만 아니라 한국 기업들의 인적자원개발은 근본적으로 외부요구에 대한 대응책 역할을 하고 있다. 대부분의 기업들이 경력 개발이나 가상 훈련 및 의무훈련학습 시스템과 같은 보다 적극적이고 진취적인 인적자원개발 관행들을 도입할 계획이 없는 것으로 밝혀졌다. 이는 다수의 기업들이 인적자원개발을 전략적 관점에서 접근하고 있지 않고 있음을 보여준다. 대신 이들 중 다수가 아직까지도 임시방편적이거나 남는 자원들이 있는가의 여부에 따라 훈련과 개발을 시행하고 있는 실정이다.

이 연구의 주제는 사람을 근간으로 하여 기업들은 건설적으로 비용을 절감시켜 나가고, 또 제품의 품질과 생산성을 향상시키는데 필요한 변화를 선도하고, 자신감을 갖고 실시해 나갈 수 있을 것이라는 점이다. 만약 성공을 원한다면, 기업들은 점진적으로 가볍고, 유연한(lean & mean) 조직구조가 갖는 잠재력을 최대한 활용해야 할 것이다. 이는 정보기술, 조사와 개발, 그리고 조직의 유연성과 같은 변화를 조장하고 가능케 하는 조직구조에 투자해야 함을 의미한다. 그러나 조직에 몰입한 종업원들의 지식과 기술 기반이 이와 같은 모든 일련의 활동들의 성공을 좌우하는 소위 지적 자본임을 유념해야 한다.

이와같은 관점에서, 효과적인 인적자원개발 관행들의 중요성과 한국 기업들 및 직업훈련기관들의 종업원 훈련개발 활동의 발전을 모색하기 위해선 다음과 같은 점들이 강조되어야 할 것이다.

1. 훈련과 개발 전문가들의 마인드셋(mind-set)의 패러다임 변화 필요
  - a. 비즈니스의 도전에 대한 이해
  - b. 비즈니스의 주요 성공 요인들을 파악하기 위한 능력 개발
  - c. 필요한 훈련이 무엇인가 파악하기 위한 목적으로 라인 관리자들과의 협력
  - d. 비용 효과적인 훈련 시스템의 개발
2. 화이트 칼라(white collar) 종업원이나 블루칼라(blue collar) 종업원 모두 미래

중심적 기능의 프레임워크가 필요하다. 미래의 역량들과 회사의 경쟁력을 강화에 기여할 수 있는 잠재력을 수시로 파악하고, 수정 보완해 나가야 한다.

3. 종업원 개개인의 지식과 기술, 능력 및 행동들의 조직역량으로의 전환이 용이하도록 조직의 학습 능력을 강화한다.

4. 주요 전문지식들을 교육과 개발 계획 및 훈련 코스 설계와 교육 프로세스에 통합한다. 교육기술에 지나치게 의존하는 것은 교육과 훈련 프로그램을 단순히 포장하는 것에 지나지 않아 실효가 작거나, 특히 경영 개발의 경우 실제로 비즈니스 활동을 통해 산출 효과가 거의 없게 될 수 있다. 따라서 인적자원개발 전문가들의 역량에 포함되어야 할 것으로 다음과 같은 것을 들 수 있다. (1) 비즈니스에 관한 지식, (2) 최신의 훈련과 개발 이론들과 관행들의 숙지, (3) 변화 모델에 대한 이해와 이를 특정 상황에 적용시킬 수 있는 능력, (4) 업무 수행의 정확성과 친밀한 유대관계를 통한 신뢰성의 확보

5. 개인의 지식과 기술 기반 뿐만 아니라 종업원들의 고용가능성(employability)의 향상을 위해 작업장 내에 지속적인 학습 체계의 구축을 지원하는 방향으로 기업 및 직업 훈련기관의 프로그램들이 개발되어야 한다.

6. 경영층이 동기유발 된, 조직몰입이 높은 숙련 인력의 가치를 깨닫도록, 종업원이 지속적으로 학습하고, 변화를 주도하며, 도전적이고, 소속 조직과 그들 자신의 쇄신을 위해 지적 자산에 대한 지속적인 투자가 이루어지도록 한다.

7. 조직의 상위 계층에서는, 훈련과 개발의 역할이 회사의 지식 기반을 건설하고 관리하는데 도움이 되게 하여 조직 자체가 새로운 전략적 자산을 산출할 수 있고, 또한 인적 자원이 조직의 변혁과 성장에 최대한 기여할 수 있는 학습 시스템이 되도록 적극 가담하여야 한다.

8. 우수한 인적자원관리 실무들을 통해, 시장의 힘이 조직의 안전성 및 학습, 조직에의 몰입을 장려하고, 활성화시킬 수 있도록 공공직업훈련기관 및 국가적 차원의 지원이 이루어져야 한다.

종업원들이 잘 교육을 받고 있는지, 그리고 훈련 프로그램이 제대로 설계되고 전달되고 있는지의 여부를 확고히 하는 것은 별 의미가 없다. 종업원들은 보다 광범위한 분야를 접할 수 있도록 교육받아야 할 필요가 있고, 그렇게 함으로써 그들이 일하는 회사와 사업부에 대해, 그리고 조직 내에서의 그들의 역할 및 그들이 속한 조직이 활동하고 있



는 보다 넓은 외적 환경에 대해 충분한 이해를 얻을 수 있는 것이다. 이를 위해 인적자원개발 전문가들은 단순히 기능적 역할을 수행하는 전문가로서가 아니라 비즈니스 파트너로서의 역할을 수행할 수 있도록 자신들을 개발하고 준비해야 할 것이다. 그러나 문제는 훈련과 개발 전문가들이 훈련 프로그램의 설계와 전달의 역할을 선호하거나, 거기에 안주하게 되는 것이다. 조직사업 및 전략과의 상호작용이 없는, 격리된 상황에서 업무를 수행하는 교강사나 훈련개발 관리자들이 존재하는 한 세계적 수준의 기업이나 직업훈련 기관들의 발전은 기대하기 힘들 것이다.

더 나아가서 사람을 지식기반 경제에서의 경쟁력을 좌우할 유일한 자원으로 보고 추진하는 인적자원 개발 비전, 전략들은 총체적, 통합적 접근이 요구된다. 외환위기를 거치면서 실업대책위주의 직업훈련체계에 대한 전면적인 재검토와 아울러 지식기반 경제에서 요구되는 인력개발의 방향성을 반영한 새로운 체계의 인적자원개발 체계의 개발을 위해, 총체적, 통합적 인적자원개발 프레임워크에 입각한 지식기반 경제지향형 인적자원개발 전략의 수립을 다음과 같은 요소들을 중심으로 추진하는 것이 바람직 할 것이다: (1) 가치창조 모형의 구축과 인재풀의 모형화, (2) 국가차원의 인적자원 정보체계의 구축, (3) 평생교육체계의 확대를 통한 평생고용가능성의 제고, (4) 작업 및 근무환경의 개혁, (5) 역량 있고, 전문적인 인력개발 기능 및 산업의 육성, (6) 노사정 파트너십의 강화.

뿐만 아니라 인적자원을 근간으로 한 지식자원이 기업의 미래 수익잠재력에 미치는 영향이 커짐에 따라, 인적자원 정보에 대한 요구도 증대될 뿐만 아니라 보다 효과적인 인적자원 개발을 위해서 인적자원에 대한 투자와 비용지출을 구분 지워 나타낼 수 있는 도구의 필요성이 대두되고 있다. 여기에 인적자원회계의 역할과 기능이 부각될 소지가 열리는 것이며, 활용가치가 높은 정보를 제공함으로써 기업 내외부의 이용자들에게 혜택을 제공할 수 있게 된다.

최근 한 연구는 연례 보고서에 공개된 인적자원정보의 유형 및 빈도를 국제적으로 비교하였다(Subbarao & Zeghal, 1997). 이에 의하면, 한국은 다른 선진국들(미국, 영국, 캐나다, 서독, 일본)에 비해 인적자원 정보의 공개가 낮은 것으로 나타났다. 훈련, 인적자원에 의한 부가가치, 공평성 문제(인종, 성별, 장애인의 고용), 노사관계, 임금(임직원의 급여, 부가수입(Benefits), 연금, 이윤공유 등) 등의 문제들을 중심으로 보았을 때, 한국기업들은 훈련, 부가수입에 관한 정보의 공개는 높은 빈도를 보이고 있으나, 인적자원의 부가가치, 공평도, 임직원의 급여, 연금 및 이윤공유에 대한 정보는 공개가 거

의 되지 않고 있었다. 이러한 경향은 인적자원 외에는 다른 부존자원이 결핍되어 있는 나라에서, 기업들이 인적자원을 어떻게 활용, 관리하고 있는지에 대한 국가적인 차원의 관심에서 뿐만 아니라 기업의 전략적 자산에 대한 투자를 통한 경쟁력 배양과 그에 따른 기업가치의 올바른 평가를 위해 인적자원에 대한 비용산정 및 가치평가 모형의 개발이 모색될 필요가 있음을 지적하는 것으로 해석해 볼 수 있다.

보다 정교한 인적자원회계 체계를 구축하기 위해선 인간활동들의 경제적 효과 및 인적자원관리에 관한 보다 학제적인 이론/지식체계 및 측정도구들의 개발이 병행되어야 할 것이다. 예컨대 인적자원 비용산정에 관한 지식을 증대시킬 연구 및 훈련이 지속적으로 실시되어야 하며, 주요 비율 또는 아웃컴들에 대한 측정치들에 대한 지식을 유지/향상하기 위해선 보다 효율적인 인적자원 정보시스템의 구축이 요구된다. 뿐만아니라 조직전체에서 인적자원회계 체계의 도입이 야기시킬 변화(전통적 인사관리체계에서 인적자산 또는 인적자본관리 체계로의 변혁)를 수용할 공개적인 문화가 확산되어 가야, 인적자원회계 체계의 도입이 원활해 질 것이다. 이러한 조직문화는 최고경영층의 무형자산, 특히 인적자원 정보의 투명성제고 필요성에 대한 인식과 이러한 활동들을 활성화시키기 위한 보상체계의 재정립 의지 여부에 크게 좌우된다.

끝으로 '측정할 수 없는 것은 관리(또는 통제와 예측가능성)할 수 없다'는 전통적인 경영원칙을 상기해 볼 필요가 있다. 책임있는 지식 근로자들이 조직의 핵심가치(혁신, 생산성)를 창출해내야 경쟁우위를 확보할 수 있는 지식위주의 경제에서 생존과 성장의 관건은 주요 인적자산들의 가용성과 효과적 활용에 관한 정확하고도, 시의적절한 정보의 관리일 것이다. 뿐만 아니라 기업의 성장과 가치도 혁신을 주도할 지식근로자, 즉 전략적 인적자산의 개발, 유지, 성장에 달려 있는 것이다. 이런 점에서 볼 때, 인적자원회계는 인적자원관리 기능에 국한된 것이 아니라, 효율적인 사업활동의 핵심적 요소로서 다가오는 지식사회에서 대두될 새로운 기회들을 포착할 전략적 무기(Strategic Weapon) 역할을 할 것으로 기대된다. 지식기반 사회에서 인적자원의존도가 높은 기업들의 효율적 관리와 보다 정확한 가치(또는 잠재력)평가 및 기업 수준의 인력개발 투자와 나아가서 경제전반의 성과(예, 실업률의 감소, 종업원 일인당 지불세금의 증대, 산업의 역량 향상 등) 증대는 더 이상 유보될 수 없는 선결과제가 되고 있다. 바로 이러한 측면에서 직업훈련기관들이 기업을 지원해 줄 수 있다면, 직업훈련기관의 중요성 및 가치가 증대될 뿐만아니라 공공성도 더욱 확고해 질 것이다. 아무리 물질적, 금전적 자본이 풍부하더라도,

역량을 갖춘 동기유발된 인적자원(지적자본)(Ulrich, 1998)이 결여된 기업 및 사회는 잠재적 가치나 전략수행능력 면에서 경쟁자들 또 경쟁국들을 능가할 수 없게 된다.

### 참 고 문 헌

- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999), *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality* (Oxford: Oxford University Press).
- McLean, G.N. (1998), "The Growing Impact of Globalization on Training and Development," *Strategic Human Resource Development Review*, Vol 2, pp. 322-334
- Ministry of Labor (1998), *State of Job Training*, Seoul, Korea
- Moore, S. (1997), "Up the Ladder to Business Partnership and Credibility," *HR Monthly*, March, pp. 36-37
- Patterson, M. G., West, M.A., Lawthom, R. & Nickel, S. (1997), *Impact of People Management Practices on Business Performance*, Issues of People Management No. 22 (London: Institute of Personnel and Development).
- Pfeffer, J. (1998), *Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Ryu, K.S., Kang, S.H., & Hong, S.H. (1998), "A Proposal for Developing a New Vocational Training System in the Period of Restructuring," *Korea Labor Institute Research Report 98-02* (Seoul, Korea: Labor Institute).
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual capital = Competence X Commitment," *Sloan Management Review*, Winter pp. 15-26.

## Corporate Training for Developing Sustainable Competitiveness.

Young-Chul Chang\*

### ABSTRACT

As the importance of HRM practices increases, the HRD departments should reinvent themselves to incorporate broader performance improvement responsibilities. Performance improvement has increasingly become an explicit goal of organisations. As a result, the roles of HRD professionals or training staffs have been enlarged to include strategic interventionists and change agents in the organisations; these roles are performed in a different context and require different competencies.

In Korean companies which had faced Economic crisis, there had been significant cut-off in the investment in people in 1998 but that the investment in Training and Development, both absolute amount and percentages, is gradually increasing in 1999 among companies of a large Business Group. This trend seems to be generalized among large companies, but most of small and medium sized companies are still in short of resources to be spent for HRD investment.

Implementation of vocational training and participation in education and training programs varied according to the size of the companies. Small and medium sized companies(lower than 150 employees) had been problematic because they conducted in-house training for 0.1% of the their employees.

---

\* Professor, Department of Management Kyunghee Univ.

However, in large companies (more than 150 employees), 16.3% of their employees participated in in-house training. This gap is also noted in the participation in the external training programs.

In fact, In-house training conducted by companies became the most important source of skill training (70.6% in 1996). It covers skill acquisition, skill improvement, retraining, and transfer training. Among them, companies tend to put more emphasis on the skill improvement of existing workers.

It should be noted that, in Korean companies, there is little evidence that training and development has become a strategic function. Competencies needed to perform roles of HRD professionals as strategic facilitator or change agent (e.g., understanding business and organisation) have rarely been regarded as important by Korean managers. HRD professionals in Korea seem to concentrate on developing their technical expertise with little attention to the management of learning process; HRD professionals could help to improve training and development practices by contributing to our understanding of why and how managers and workers learn or do not learn. For this purpose, their involvement and understanding of strategic imperatives and technological changes would be critical.

Furthermore, HRD in Korean corporations plays essentially reactive role. Majority of corporations still have no plan to adopt more proactive HRD practices like Career Development, Virtual Training and Mandatory Training Credit system. This indicates that many corporations do not approach HRD from strategic point of view. Instead many of them are still conducting training and development on ad hoc basis or according to the availability of slack resources.

There is a need for more strategic approach to HRD practices which include (1) Linking training needs with corporate plan, (2) Identifying the critical success factors, (3) Identifying competencies required, (4) Focusing on results and current contribution.