

한국 기업의 인적자원개발(HRD) 현황

— 2005년도 사업체패널 데이터를 중심으로 —

이혜정·양수경*

I. 머리말

자본, 대규모의 생산시설 등이 경쟁우위로 작용하던 과거의 경영환경은 기술의 급속한 발전 및 지식경제시대의 도래라는 새로운 경영환경으로 전환되었다. 이러한 새로운 경영환경에서 생존하기 위한 경쟁력은 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 ‘사람’으로 이동하게 되었다. 이제는 인적자원을 비용 개념이 아니라 가치창출을 위한 경쟁우위의 요소로 인식하게 된 것이다. 이와 함께 사람이 갖고 있는 인적자원을 개발하는 것이 기업의 특유성에 의한 기업의 역량을 개발하여 경쟁우위를 창출하는데 도움이 된다는 주장이 대두되어 왔다(Barney, 1991; Reed & DeFillippi, 1990; Wright & McMahan, 1992). 이에 기업은 교육훈련과 경력개발의 다양한 제도를 통해 기업 특유의 경쟁우위를 갖춘 인적자원 그리고 기업 전략을 효과적으로 수행할 수 있는 역량을 갖춘 인적자원을 개발하고자 노력하고 있다.

본 논문에서는 2005년도 사업체패널조사 데이터를 활용하여 한국 기업의 HRD 현황을 분석하고자 한다. 교육훈련 및 경력개발의 현황 분석에 우선하여 전반적인 인사관리의 특성을 통해 기업의 인적자원 육성에 관한 기본적인 현황을 제시하고자 한다. 인적자원을 육성하고 관리하는 방식이 어떠한지는 기업의 인적자원개발과 밀접한 관련이 있을 것이므로, 이에 대한 결과를 파악하는 것은 의미가 있을 것으로 생각된다. 또한 교육훈련 및 경력개발의 실시 현황 및 구체적으로 어떠한 프로그램이 실시되고 있는지, 그리고 교육훈련 및 경력개발의 중심 대상자가 누구인지 등과 관련하여 한국 기업의 인적

* 이혜정=한국노동연구원 사업체패널팀 객원연구원(lechj98@hanyang.ac.kr).

양수경=한국노동연구원 사업체패널팀 연구원(skyang@kli.re.kr).

자원개발의 현황을 살펴보도록 하겠다.

본 논문에서 제시하고 있는 결과는 기본적으로 가중치를 사용한 것이며, 모든 조사항목은 정규직 근로자(임원 포함)를 기준으로 응답을 받은 것임을 미리 밝혀둔다.

II. 인사관리 전반에 대한 현황

인사관리를 통해 조직은 비용절감과 종업원의 동기부여를 통한 성과 향상을 기대할 수 있다. 이는 단기적 측면에서 종업원의 인건비를 절감하고, 단기적 업적 향상을 기대하는 관리 방식으로 나타날 수 있다. 반면 장기적 관점에서 단기적으로는 인건비 증가를 감수하면서도 이들을 내부에서 개발·육성함으로써 동기부여를 통한 역량 및 성과 향상을 위한 관리 방식으로 구분할 수 있다.

아래의 <표 1>은 인사관리 특성에 대한 설문 문항의 구성을 보여주고 있고, 그 결과는 <표 2>에서 제시하고 있다. 전체적으로 “인사관리는 개인의 성과업적을 기준으로 운영된다-인사관리는 팀워크를 기준으로 운영된다”의 인사관리 특성을 묻는 문항의 결과 이외에는 장기적 관점에서 종업원들을 육성하고 개발하는 관점에서 인사관리가 이루어지고 있음을 알 수 있다. A문항은 3.4, B문항은 3.8, C문항은 4.2, E문항은 3.5의 평균값을 보여주고 있다. 이러한 결과는 산업별·규모별로는 큰 차이를 보이고 있지 않지만, 운영주체별로는 민간부문에 비해 공공부문이 좀더 장기적 관점의 인사관리 방식을 실시하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 1> 인사관리 특성에 대한 설문 문항

A	인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감에 있다.	①②③④⑤	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다.
B	필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 채용하고 불필요시 해고한다.	①②③④⑤	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다.
C	가능한 비정규직 근로자를 많이 활용한다.	①②③④⑤	가능한 정규직 근로자를 주로 활용한다.
D	인사관리는 개인의 성과업적을 기준으로 운영된다.	①②③④⑤	인사관리는 팀워크를 기준으로 운영된다.
E	인사관리는 근로자의 단기적 성과업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영된다.	①②③④⑤	인사관리는 근로자의 장기적인 육성·개발을 위한 방향으로 운영된다.

〈표 2〉 인사관리의 특성

전 체		A	B	C	D	E
		3.41	3.82	4.17	2.95	3.54
산업	제조업	3.43	3.84	4.12	2.93	3.59
	비제조업	3.59	3.87	3.99	2.90	3.58
	전기가스수도업	3.89	4.27	4.48	3.48	3.75
	건설업	3.43	3.74	4.11	3.10	3.27
	개인서비스업	3.58	4.07	3.82	3.24	3.71
	유통서비스업	3.39	3.80	4.13	2.84	3.46
	사업서비스업	3.46	3.76	4.15	2.90	3.49
	사회서비스업	3.58	3.73	4.25	2.74	3.62
규모	100인 미만	3.40	3.82	4.21	2.96	3.53
	100 ~ 299인	3.42	3.79	4.04	2.92	3.56
	300 ~ 499인	3.57	3.80	3.96	2.88	3.58
	500인 이상	3.65	3.95	3.95	2.91	3.66
노조	없음	3.42	3.83	4.20	2.99	3.55
	있음	3.39	3.80	4.02	2.78	3.51
운영 주체	민간	3.41	3.82	4.17	2.95	3.54
	공공	3.77	4.06	3.99	2.92	3.69

주: 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

2) 산업구분: 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업)
유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업)
사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업)
사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

3) A, B, C, D, E의 내용은 〈표 1〉 참조.

자료: WPS 2005.

Ⅲ. 인적자원개발 현황

1. 교육훈련

교육훈련은 “직무관련 능력에 대한 근로자들의 학습을 촉진하기 위해 기업에 의해 계획된 노력”으로 광범위하게 정의될 수 있다. 전통적인 교육훈련은 양성훈련과 향상훈련으로 구성되어 있었으나 최근의 환경 변화에 맞추어 교육훈련의 개념 및 목표도 확장되고 있다.

가. 교육훈련 현황

교육훈련이 실시되거나 지원이 되는 사업체는 86.2%로 대다수의 사업체에서 실시 지원되고 있었다. 이 결과는 제조업과 비제조업에서 큰 차이가 없었으며, 비제조업 중 전기가스수도업, 사업서비스업에서 높은 수치를 보였다. 또한 규모가 커질수록 점차 증가하는 추세를 보였으며 500인 이상 사업체에는 98.7%로 매우 높은 수치를 보였다. 그리고 노조가 있는 사업체, 민간부문보다는 공공부문에서 더욱 높은 비율을 보였다.

또한 교육훈련 전담부서나 전담자가 있는 사업체는 전체 사업체 중 69.3%를 차지한다. 산업별로 살펴보면 전담부서나 전담자가 있는 사업체의 비율은 전기가스수도업의

<표 3> 교육훈련 현황

(단위: 사업체수, %)

	N (수)	교육훈련 실시 또는 지원 여부	교육훈련 전담부서나 전담자 유무			근로자의 능력개발 실시·지원시 노동조합·근로자 대표와의 협의 여부	
			전담부서 있음	전담부서는 없지만 전담자 있음	둘다 없음		
전 체	38,116	86.2	22.1	47.3	30.7	32.9	
산업	제조업	17,135	84.4	20.5	50.7	28.8	30.5
	비제조업	20,981	87.7	23.4	44.4	32.2	34.9
	전기가스수도업	82	100.0	51.4	39.4	9.2	51.4
	건설업	1,860	93.8	11.1	48.6	40.3	25.2
	개인서비스업	2,056	74.3	22.1	48.2	29.8	34.8
	유통서비스업	6,611	88.2	22.7	49.5	27.8	40.3
	사업서비스업	5,724	92.6	19.0	45.2	35.8	33.3
	사회서비스업	4,648	84.1	34.8	33.1	32.1	32.6
규모	100인 미만	28,593	83.8	18.4	47.3	34.3	29.3
	100 ~ 299인	7,596	92.6	28.3	49.5	22.2	41.7
	300 ~ 499인	953	96.3	41.5	43.1	15.4	48.7
	500인 이상	974	98.7	62.7	32.5	4.8	54.1
노조	없음	7,567	85.3	19.6	47.6	32.8	27.4
	있음	30,550	90.1	32.1	46.0	22.0	54.8
운영 주체	민간	37,751	86.1	21.8	47.4	30.9	32.6
	공공	365	99.0	52.1	38.3	9.7	67.2

주: 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

2) 산업구분: 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업) 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업) 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업) 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

자료: WPS 2005.

경우 90.8%로 가장 높고, 건설업의 경우 59.7%로 가장 낮다. 규모가 큰 사업체일수록, 노조가 없는 사업체보다 있는 사업체에서, 민간부문보다 공공부문에서 전담부서 또는 전담자가 있는 사업체의 비율이 높게 나타났다.

그리고 근로자의 능력개발을 실시하거나 지원할 때 노동조합 또는 근로자대표와의 합의 여부를 묻는 문항에 대해서는 32.9%가 합의를 하는 것으로 나타났다. 산업별로는 전기·가스·수도업이 타산업에 비해 높은 수준이었으며, 규모가 큰 사업체일수록 노동조합이나 근로자대표와 합의를 하는 것을 알 수 있다. 또한 노조가 없는 사업체보다 노조가 있는 사업체, 민간부문보다는 공공부문에서 합의를 하는 사업체의 비율이 높게 나타났다.

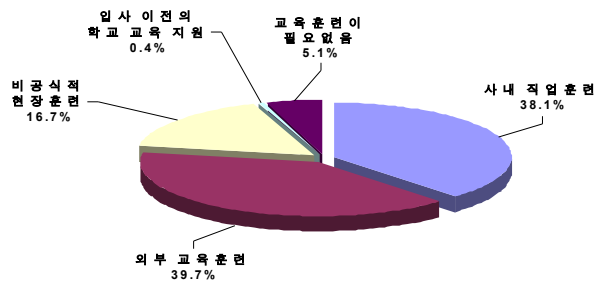
특히 교육훈련 현황에서 민간부문과 공공부문에서 차이가 나는 것은 민간부문의 사용자들이 교육훈련에 대한 인식의 전환이 필요함을 시사한다. 즉, 인적자원이 경쟁력의 근본이며, 교육훈련은 비용이 아니라 미래에 대한 투자와 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 인식의 전환이 필요함을 알 수 있는 부분이다(이남철, 2006).

직업능력개발을 위한 중요한 교육형태로는 사내직업훈련이 38.1%, 외부 교육훈련이 39.7%, 비공식적인 현장훈련이 16.7% 등으로 나타났다(그림 1 참조). 이는 아직도 외부 교육훈련기관을 통한 교육훈련이 교육훈련에서 큰 비중을 차지하고 있음을 보여준다.

나. 교육훈련 형태

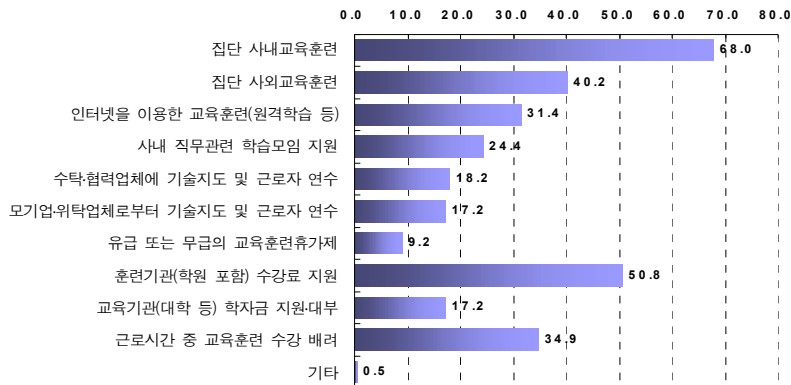
2005년에 실시하거나 지원한 훈련은 [그림 2]와 같다. 집단 사내교육훈련이 68.0%로 가장 높았으며, 훈련기관 수강료 지원이 50.8%, 집단 사외교육훈련이 40.2%, 인터넷을 이용한 교육훈련이 31.4% 순으로 나타났다. 이러한 결과는 사내에 자체적인 교육훈련 프로그램을 이용하기보다는 외부의 교육훈련 프로그램이나 기관을 활용하는 정도가 높음을 보여준다.

[그림 1] 직업능력개발을 위해 중요한 교육훈련 형태

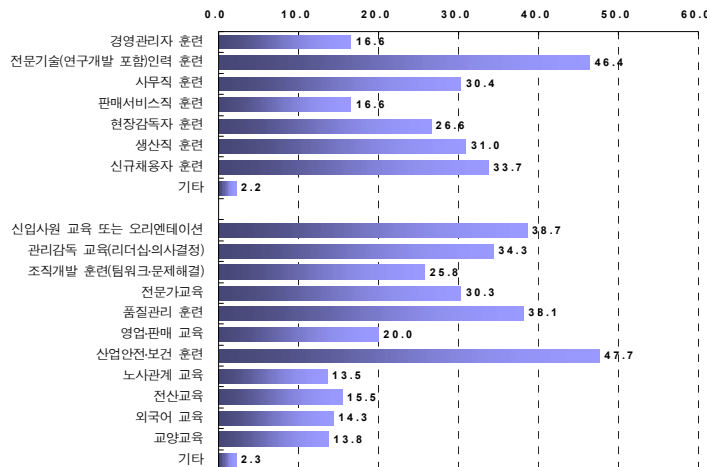


훈련대상별로 중요하게 실시한 훈련은 전문기술인력 훈련이 46.4%로 가장 높았으며, 다음으로 신규채용자 훈련이 33.7%, 생산직 훈련이 31.0% 등의 순으로 나타났다. 그리고 훈련내용별로 중요하게 실시한 훈련 결과는 [그림 3]과 같다. 산업안전·보건 훈련이 47.7%로 가장 높게 나타났는데, 이는 산업안전·보건훈련이 규정화되어 있어 다른 훈련보다 높은 비율로 나타나고 있는 것이라 판단된다. 그 다음으로는 신입사원 교육 또는 오리엔테이션이 38.7%, 품질관리 훈련이 38.1%, 관리감독 교육이 34.3% 순으로 나타났다.

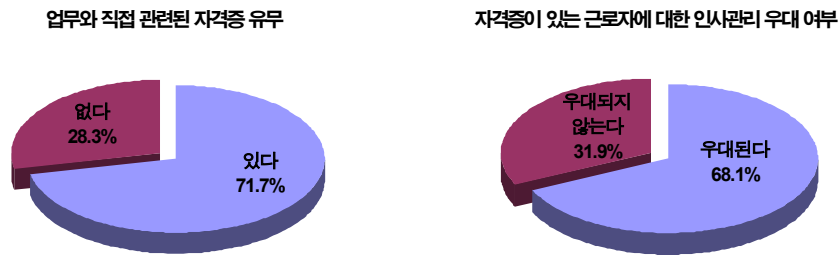
[그림 2] 실시하거나 지원한 훈련



[그림 3] 훈련대상내용별 중요하게 실시한 훈련



[그림 4] 자격증과 인사관리의 관계



또한 업무와 관련 있는 자격증이 있는지의 여부는 71.7%, 그리고 자격증 보유 근로자가 인사관리에서 우대를 받는 비율은 68.1%로 나타났다(그림 4 참조). 이는 업무와 관련하여 요구되는 특정 역량이 무엇이고 이를 확보하기 위한 자격증이 제시되고 있으며, 이러한 자격증을 보유한 근로자가 인사관리에서 우대를 받는다는 것은 교육훈련이 인사관리와 연계되어 있음을 알 수 있다. 이를 활용함으로써 근로자의 교육훈련에 대한 동기부여를 한다는 측면에서 의미 있는 결과라 할 수 있겠다.

2. 경력개발

경력개발은 경력과 개발의 복합적 개념으로서 경력관리, 경력계획, 경력개발 프로그램 등 다양한 용어로 사용되고 있다. 이러한 경력개발의 주요 개념은 기업이 종업원 개인의 경력을 기업 내에서 개발하도록 격려하며, 그 과정에서 기업의 목표달성에 필요한 능력개발을 촉진하는 과정이다. 경력이란 기업내 종업원의 조직상의 상위지위로의 상향적 이동을 나타내는 승진과 전문직에서 요구되는 고도의 경륜과 숙련을 겸비한 전문성의 획득, 그리고 개인의 경험과 이력을 총체적으로 나타내는 세 가지 성격을 포괄하는 의미로 사용되고 있다. 이와 같은 경력개발을 위해서는 우선 기업내 종업원 개인의 경력목표를 설정한 후, 이 경력목표를 달성하기 위한 경력경로의 결정과 함께 구체적인 경력계획을 수립하며, 이 경력계획을 효과적으로 달성하기 위하여 기업 내의 모든 개인과 조직이 함께 참여하는 과정이 필요하다. 다음에서는 경력개발의 현황과 경력개발을 위한 구체적인 프로그램의 실시현황 결과를 제시하고자 한다.

가. 경력개발 현황

경력개발을 위한 공식적인 프로그램이 실시되고 있는 사업체는 14.8%로 나타났다. 이

는 교육훈련 실시비율과 비교하였을 때 현저히 낮은 수치라 할 수 있다. 제조업에 비해 비제조업에서 높은 실시비율을 보였으며, 규모가 클수록 경력개발 실시비율이 높았으며, 노조가 있는 사업체가, 그리고 민간부문보다는 공공부문이 상대적으로 높은 수준이었다.

핵심인재는 기업의 성공, 장기적 성장 등에 결정적인 요인으로 작용할 수 있는 정도의 다양한 관점의 역량을 지닌 사람을 뜻한다. 이러한 핵심인재의 정의가 있는 사업체는 20.1%였으며 핵심인재를 위한 별도의 인사제도가 있는 사업체는 52.1%로 나타났다. 핵심인재의 정의가 있는 사업체는 전기가수도업이 다른 산업에 비해 높았으며, 규모가 큰 사업체일수록, 노조가 없는 사업체가 높게 나타났다. 별도의 인사제도 역시 전기가수도업이 높게 나타났으며, 규모가 큰 사업체일수록 그리고 노조가 있는 사업체, 민간부문의 사업체에서 더 높게 나타났다.

<표 4> 경력개발 실시 및 핵심인재 관리 현황

(단위 : 사업체수, %)

		경력개발을 위한 공식적인 프로그램 실시 여부	핵심인재	
			정의 유무	별도의 인사제도 유무
전 체		5,658 (14.8)	7,642 (20.1)	3,983 (52.1)
산업	제조업	2,139 (12.5)	4,116 (24.0)	2,125 (51.6)
	비제조업	3,519 (16.8)	3,526 (16.8)	1,859 (52.7)
	전기가수도업	29 (36.1)	25 (31.0)	3 (10.7)
	건설업	268 (14.4)	348 (18.7)	193 (55.3)
	개인서비스업	306 (14.9)	317 (15.4)	182 (57.5)
	유통서비스업	1,185 (17.9)	1,246 (18.9)	786 (63.0)
	사업서비스업	905 (15.8)	1,182 (20.6)	549 (46.5)
	사회서비스업	826 (17.8)	407 (8.8)	146 (35.9)
규모	100인 미만	3,548 (12.4)	5,233 (18.3)	2,484 (47.5)
	100 ~ 299인	1,433 (18.9)	1,691 (22.3)	1,102 (65.2)
	300 ~ 499인	275 (28.8)	305 (32.0)	173 (56.6)
	500인 이상	398 (40.8)	413 (42.4)	224 (54.3)
노조	없음	4,470 (14.6)	6,482 (21.2)	3,353 (51.7)
	있음	1,188 (15.7)	1,160 (15.3)	630 (54.3)
운영주체	민간	5,547 (14.7)	7,565 (20.0)	3,953 (52.3)
	공공	111 (30.3)	77 (21.0)	30 (39.3)

주 : 1) 100인 미만 사업체의 경우, 30인 미만인 사업장 15개소가 포함되어 있음(이는 공공부문을 전수조사하였기 때문이며 15개 사업장 모두 공공부문에 속하는 사업장임).

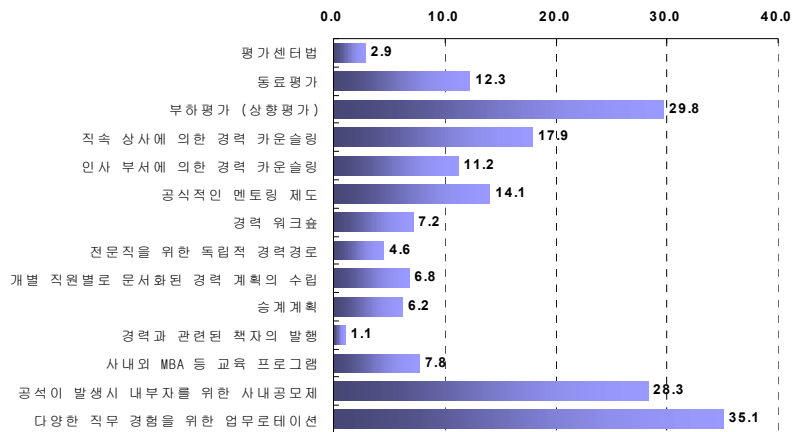
2) 산업구분 : 개인서비스업(숙박 및 음식점업, 오락·문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공수리 및 개인서비스업) 유통서비스업(도매 및 소매업, 운수업, 통신업) 사업서비스업(금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업) 사회서비스업(공공행정, 국방, 사회보장 행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업)

자료 : WPS 2005.

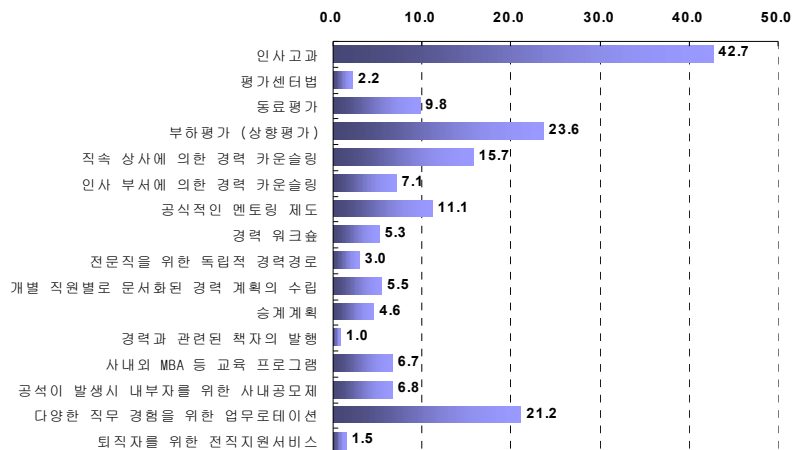
나. 경력개발 형태

경력개발 중 실시하고 있는 활동이나 제도로는 다양한 직무경험을 위한 업무로테이션이 35.1%로 가장 높았으며, 그 다음으로 부하평가 29.8%, 사내공모제 28.3%, 직속상사에 의한 경력 카운슬링이 17.9%, 공식적인 멘토링제도가 14.1% 등의 순으로 나타났다. 경력과 관련된 책자의 발행, 평가센터법, 전문직을 위한 독립적 경력경로 등은 다른 제도에 비해 도입비율이 낮은 것으로 나타났다.

[그림 5] 경력개발 중 실시하고 있는 활동이나 제도



[그림 6] 직원의 자기개발을 위해 실제로 활용되고 있는 제도



직원의 자기개발을 위해 실제로 활용되고 있는 제도로는 인사고과가 42.7%로 가장 높게 나타났다. 이어서 부하평가가 23.6%, 다양한 직무 경험을 위한 업무로테이션이 21.2% 등의 순으로 나타났다. 이는 자기개발이 주로 평가에 의해 이루어지고 있으며, 평가 및 카운슬링에서 상사의 영향이 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 반면 보다 전문적인 방법인 경력 워크숍 및 전문직을 위한 독립적 경력경로, 사내의 MBA 등의 교육프로그램 등은 그 도입비율이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

IV. 맺음말

본 논문에서는 2005년도 사업체패널조사 데이터를 이용하여 교육훈련 및 경력개발의 현황 및 실행 프로그램의 분석 결과를 제시하였다.

인사관리의 전반적인 현황은 단기적 관점보다는 장기적 관점에서 인적자원을 관리하려는 경향을 볼 수 있었다. 단기적 인건비 절감보다는 내부에서 인력을 양성하여 장기적 육성과 개발을 위한 방향으로 운영되고 있음을 알 수 있었다. 이러한 분석 결과는 대다수의 사업체가 교육훈련을 실시하고 있으며, 경력개발 등과 관련한 다양한 실천 프로그램을 실시하고자 노력하고 있는 결과로 뒷받침할 수 있다.

분석 결과, 전체적으로 교육훈련보다는 경력개발의 실행비율이 낮은 것으로 나타났다. 이는 전통적인 형태의 교육훈련에 비해 개인의 경력 경로의 개발과 관련된 전문화된 경력개발이 아직은 널리 확산되지 못한 것을 알 수 있다. 또한 교육훈련의 형태는 주로 집단적으로 실시되는 형태가 높은 비율을 나타내고 있으며, 경력개발 역시 개개인의 특성에 맞추는 프로그램보다는 집단적으로 실시하는 프로그램이 높은 비율을 나타내고 있다. 그러므로 산업특성별, 훈련대상별로 보다 특화된 교육훈련 및 경력개발 프로그램이 필요하며, 법률에 의거한 형식적인 교육훈련 이외에 다양화된 형태의 훈련 및 경력개발 프로그램의 실시가 필요하다.

본 논문은 인적자원개발의 현황에 대한 개괄적인 분석 결과를 제시하는데 그쳤지만, 향후 연구에서는 사업체패널 데이터에 포함된 다양한 문항들을 통해 인적자원개발과 관련한 다양한 영향 요인 및 인적자원관리의 관행들과의 관련성에 관한 연구들이 추가적으로 이루어지기를 기대한다. **KLI**

<참고문헌>

- 이남철(2006), 「정보통신산업에서 직업교육훈련의 효과 분석—이론적 접근을 중심으로」, 『직업교육연구』 26(1), pp.117 ~ 138.
- Ashton, D. & J. Sung(2002), *Supporting Workplace Learning For High Performance Working*, ILO.
- Barney, J.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, pp.99 ~ 120.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & J. T. Stodd(1995), “The History and Evolution of Human Resource Management”, in G. R, Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum(eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, MA: Blackwell, pp.18 ~ 41.
- Guest, D.(1989), *Personnel and Hrm: Can you Tell the Difference? Personnel Management*, 21(1), pp.48 ~ 51.
- Reed, R. & R. DeFillippi(1990), “Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review* 15, pp.88 ~ 102.
- Scott J. W.(1996), *Only Paradoxes to Offer-French Feminists and the Rights of Man*, Harvard University Press.
- Truss, C., & L. Gratton(1994), “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”, *The International Journal of Management* 5(3), pp.663 ~ 686.
- Wright, P., G. C. McMahan(1992), “Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management* 18, pp.295 ~ 320.