

# 한국기업 인력개발 관리의 문제점 및 원인분석\*

## - 현대자동차(주)와 (주)광주은행의 사례연구 -

봉현철

조선대학교 경상대학 경영학과 전임강사

본 연구는 한국기업의 사회문화적 환경특성에 적합한 인력개발관리모델을 수립하기 위한 준비작업으로서 현대자동차(주)와 (주)광주은행을 대상으로 한 사례연구를 통하여 사례기업의 인력개발관리의 문제점과 이의 원인을 분석하는 것을 목적으로 했다. 사례기업의 문제점을 분석함에 있어 본 연구는 다음의 기본가정을 전제로 접근했다. 즉, 사례기업의 문제점은 한편으로 사례기업자체의 결함, 즉 인력개발관리에 관한 사례기업의 관리노하우가 부족하기 때문에 생길수도 있고, 다른 한편 사례기업의 관리실무를 문제점이라고 판정하는 판단기준(이론모델)을 탄생시킨 서구기업의 사회문화적 환경과 이 판단의 대상이 된 사례기업(한국기업)이 처한 사회문화적 환경이 서로 다르다는 사실 때문에 생길 수도 있다는 것이다.

연구 결과, 이론모델과 비교할 때 사례기업 인력개발관리실무의 "문제점"이 있게 한 한국기업 인사관리의 사회문화적 환경요인은 다음의 세가지로 나타났다.

- (1) 장기고용의 理想실현을 위한 교육부문의 전제조건으로서 교육기회균등분배의 원칙
  - (2) 가족주의적 영철학의 영향에 의한 직무수행요건 조사 상의 특성, 즉 서구기업의 개별직무별 조사에 비하여 직종별 및 직급별로 조사의 차원을 한정시켜야 하는 현상
  - (3) 전인교육중심의 교육제도의 영향에 의한 신입사원의 보유자격요건의 비세분화 현상
- 한편, 사회문화적 영향과는 무관하게 이론모델이 제시하는 "관리노하우"의 적용을 통해 해결할 수 있다고 판단되는 문제점은 다음의 네가지로 정리되었다.
- (1) 직종별 및 직급별 직무수행요건을 기준으로 조사할 수 있음에도 불구하고 기존사원의 보유자격요건을 조사하지 않아서 생기는 문제점
  - (2) 교육프로그램의 선택에 있어 이론모델의 경제성기준 및 합리적 절차 등을 사례기업 교육담당자가 - 단순히 - 모르고 있었기 때문에 생긴 문제점
  - (3) 이론모델에서와 달리 개인차를 무시하고 전사원을 의무교육과정에 획일적으로 참여시키는 관리방법에서 나타나는 문제점
  - (4) 특히 실무적용도 차원의 교육효과평가를 위한 Tool이 존재함에도 불구하고 이를 적용하지 않아서 야기되는 문제점

### 1. 연구의 목적, 방법 및 구성

UR타결이후 우리나라 기업들이 개방된 세계시장에서 선진국의 초우량 기업들과 경쟁하기 위해서는 -인사관리 측면에서- 능력주의 인사제도를 확립하고, 특히 인재육성에 과거와는 차원이 다른 규모의

투자를 해야 한다는 사실에 대해서 학계와 실무계 모두 의견의 일치를 보이고 있다. 또한 급변하는 경영환경과 급속히 발전하는 생산, 사무 및 정보기술에 원활히 대응하기 위해서 한국은 물론 선진각국의 기업경영에서 인력개발이 차지하는 중요성은 계속 증가하고 있다.

이러한 인력개발기능 자체의 중요성 증가와 함께 일선 경영자들의 관심의 초점이 기업이 인력개발에 투

자하는 예산의 효과적, 효율적 사용여부에 모아지는 것은 당연한 일이다. 한편 우리나라 기업의 인력개발에 대한 관심과 인력개발투자의 증가에 따라 1990년대에 들어 급격히 증가하고 있는 학계의 연구와 경영자문업계의 컨설팅노력은 주로 "기업 또는 기업구성원이 필요로 하는 교육요구(Needs)를 어떻게 하면 효과적으로 충족시킬 것인가"에 관한 해답의 추구, 즉 다양한 교육기법, 매체 등의 조합을 통한 교육효과와 제고를 그 궁극적 목적으로 하고 있는 듯하다.

그러나 기업경영의 전체적 관점에서 볼때 교육효과와 극대화란 이를 통하여 인력개발투자효과와 극대화라는 상위목표를 성취하는데 필요한 -매우 중요하긴 하지만- 부분적인 목표에 불과하다. 따라서 회소자원인 인력개발예산의 투자효과를 극대화시키기 위해서는 먼저 인력개발을 기업경영의 부분기능인 인사관리의 부분기능으로 파악하고 교육효과와 극대화를 위해 노력할 뿐만 아니라 요구 분석, 대상자 선별, 프로그램선정 및 효과평가에 이르는 인력개발의 의사결정과정 전체를 체계적으로 관리해야 한다.

이러한 문제인식을 바탕으로 본 연구는 현대자동차(주)와 (주)광주은행을 대상으로 한 사례연구를 통하여 사례기업의 인력개발관리의 문제점과 이의 원인을 분석하는 것을 목적으로 한다. 이때 물론 이론이 추구하는 궁극적인 목적은 문제점 및 원인의 분석을 토대로 하여 문제점의 해결대안을 제시하는데 있을 것이다. 그러나 국내 학계의 기존연구가 부족한 상황에서 두개 기업의 사례연구 결과만을 근거로 하여 일반적 해결대안을 제시하는 것은 가능하지도, 바람직하지도 않을 것이기 때문에 본 연구의 범위를 문제점 파악과 원인 분석으로 한정한다.

연구목적은 단계적으로 달성하기 위해서는 먼저 사례기업의 인력개발관리 실태를 조사하기 위한 이론적 틀이 필요하다. 본 연구는 조사의 틀로써 연구

자가 독일과 영미의 문헌에 소개된 연구결과를 토대로 개발한 "인력개발 관리과정의 이론모델"(Bong, 1995 : p.37-67)을 사용한다. 이 이론모델은 인력개발투자의 효과와 효율성을 극대화시킬수 있는 이론적 관점에서의 理想的 모형으로서 기업의 실태파악을 위한 조사의 틀을 제공할 뿐만 아니라 사례기업 관리실무의 이론적 적합성여부와 이를 토대로 한 문제점 존재여부를 판정하는 판단기준이 되기도한다.

본 연구의 두번째 연구목적, 즉 조사에서 나타난 문제점의 원인을 분석함에 있어서는 다음과 같은 기본가정(basic assumption)을 전제로 하여 접근해야 한다. 즉, 사례기업 인력개발관리에서 나타나는 이론적 관점에서의 문제점(이론과 현실의 괴리)의 원인은 사례기업에 있을 수도 있고 또는 이론모델 자체에도 존재할 수 있다는 가정이다. 이를 부연하면 사례기업의 문제점은 한편으로 사례기업자체의 결함, 즉 인력개발관리에 관한 사례기업의 관리노하우, 즉 과학적 제 절차 및 방법, 합리적 의사결정기준 및 이들의 실제적용에 필요한 구체적 Tool등이 부족하기 때문에 생길수 있다. 그러나 다른 한편 문제점은 - 원칙적으로 이와 똑같은 가능성을 가지고 - 사례기업의 관리실무를 문제점이라고 판정하는 판단기준(이론모델)을 탄생시킨 서구기업의 사회문화적 환경과 이 판단의 대상이 된 사례기업(한국기업)이 처한 사회문화적 환경이 서로 다르다는 사실 때문에 생길 수도 있는 것이다(이론과 현실의 괴리의 원인이 이론자체에 있다).

이러한 기본가정은 특히 문제점과 원인의 분석을 토대로 해결대안을 수립하고자 할 때 매우 중요한 시사점을 갖는다고 본다. 즉, 현실에서 발견된 문제점의 원인이 한국기업의 관리노하우의 부족이라면 이는 발달된 서구이론의 도입을 통하여 쉽게 해결할 수 있으나 반대로 그 "문제점"이 한국기업고유의 사

회문화적 환경특성에 기인하는 것이라면 이 “문제점”에 대한 해결대안을 수립할 때는 보다 신중을 기하지 않으면 안되기 때문이다.

본 연구는 서론(1.항)과 결론(4.항)을 제외하면 두개의 부분으로 구성된다. 먼저 2.항에서는 사례기업의 실태를 조사하기 위한 이론적 틀을 제시한다. 이 때 이론 모델의 실제 적용효과는 실증적으로 입증된 바 없다. 다만 기존의 실증적 및 규범적 연구 결과를 토대로 하여 인력개발관리의 논리적 절차와 각 단계별 합리적 의사결정기준 및 서구기업에서 실제로 사용하는 도구(Tool)등을 체계적으로 구성했기 때문에 이 모델을 실무에 적용할 경우 인력개발투자의 효과성과 효율성이 극대화될 것이라는 논리적인 추정은 가능하다고 본다.

다음의 3.항에서는 현대자동차(주)와 (주)광주은행의 인력개발관리 실태를 기술하고 이에서 나타나는 문제점 및 그 원인을 분석한다. 연구에 필요한 자료를 조사하는 방법으로는 연구목적과 학계의 기존 연구결과를 고려하여 사내문서의 분석과 실무담당자와의 면담 등을 통한 質的方法, 즉 사례연구방법을 채택했다. 문제점 발견 및 원인분석의 방법도 연구목적과 조사자료의 성격에 따라 위에 제시한 기본가정을 바탕으로 하여 실무와 이론모델의 비교, 실무담당자의 의견, 그리고 - 설득력(Plausibility)을 판단 기준으로 하는 - 연구자의 주관적 판단에 의거한 質的方法을 사용했다.

마지막의 4.항에서는 본 연구의 연구결과를 정리하고 연구의 한계를 지적하며 이를 토대로 향후의 연구과제를 제시한다.

## 2. 인력개발 관리과정의 이론모델<sup>1)</sup>

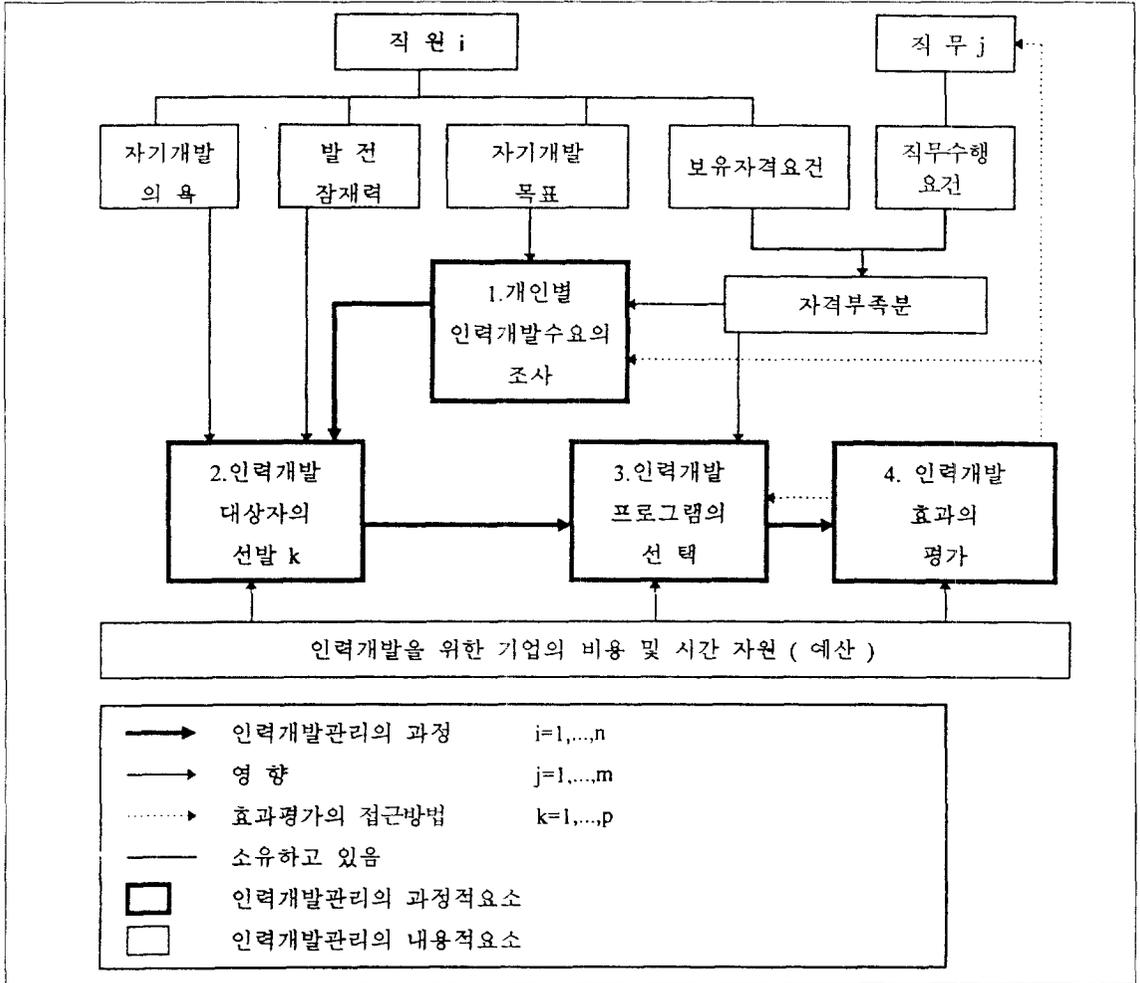
### 2.1. 개관

본 연구는 인력개발을 “교육, 훈련, 직무순환, 직무확대, 직무충실화 등의 제 방법을 계획적으로 사용하여 현재 또는 미래의 기업목적을 달성하기 위해 필요한 조직구성원의 자격요건을 발전적으로 변화시키고자 하는 인사관리의 부분영역”이라 정의한다(Bong, 1995 : p.21). Drumm교수가 1982년에 발표하고 (1982 : p.50-60) 그후 수정 보완한(Drumm & Scholz, 1988 : p.167-179 ; Drumm, 1989 : p.221-235 ; Drumm, 1995 : p.323-346) 인력개발 관리과정모형을 중심으로 독일과 영미의 인력개발에 관한 제 이론을 참고하여 수립한 인력개발 관리과정의 이론모델”은 다음의 <그림 1>과 같다.

이론모델은 기업이 인력개발과 관련된 제 의사결정을 <그림 1>에 나타난 바와 같은 4단계의 논리적 절차에 따라 관리할 경우 인력개발투자의 효과성과 효율성이 극대화될 수 있다고 가정한다. 이론모델이 제시하는 理想的 관리과정을 각 단계별로 간략히 설명하면 다음과 같다.

첫 단계로 개별 종업원이 수행하는 직무가 요구하는 직무수행요건과 그가 보유하고 있는 자격요건을 비교하여 자격부족분을 추출한 다음, 그의 개인적 자기개발욕구를 고려하여 개인별 인력개발요구를 결정한다. 두번째로 인력개발예산의 한도내에서 종업원이 가진 인력개발요구의 경영목표달성을 위한 전략적 중요도를 먼저 고려하고 그 뒤에 개인의 발전

1) 2.항의 내용은 2.1.항과 2.5.항의 일부를 제외하면 연구자의 박사학위논문(Bong 1995, 37-67)을 요약, 번역한 것임을 밝혀둔다. 다만 인용부호의 경우 편의상 2차인용표시를 생략하였다.



〈그림 1〉 인력개발 관리과정의 이론모델(출처 : Bong, 1995 : p.38)

잠재력과 자기개발의욕을 기준으로 전체 종업원 중 일부(경우에 따라서 전부)를 인력개발대상자로 선발한다.

세번째 단계에서는 선발된 대상자의 인력개발요구를 가장 경제적으로 충족시키는 인력개발프로그램을 선택한다. 이 때 경제적이라 함은 주어진 예산(비용 및 시간)내에서 요구충족효과가 가장 크거나 동일한 요구충족효과를 거두기 위해 최소의 예산이 소요되

는 프로그램을 말한다. 이론모델의 마지막 관리과정은 인력개발 효과를 평가하는 일로서 기업전체차원, 실무적용도차원, 학습효과차원, 만족도차원 중에서 예산과 프로그램의 성격 그리고 평가방법의 적용가능성 등 상황을 고려하여 적합한 차원에서 효과를 평가한 다음 평가결과를 추후의 의사결정에 반영한다.

본 항의 나머지 부분에서는 위 4단계 관리과정의 구체적 방법 및 절차, 의사결정기준 등을 보다 상세

히 설명한다.

## 2.2. 인력개발요구의 조사

이론모델의 첫번째 단계는 조직구성원 각자의 인력개발요구를 조사하는 일이다. 인력개발요구란, 원칙적으로 일정직무를 평균수준으로 수행하기 위하여 필요한 직무수행요건과 그 직무를 수행(해야)하는 종업원이 가진 자격요건간의 차이를 말한다.

이와같이 자격부족분의 개념을 사용하여 인력개발요구를 정의할 경우 이에는 다음의 세가지 기본가정이 내재되어 있다. 첫째, 다른조건, 즉 작업조건과 근로의욕 등이 일정할 경우 작업능률은 직무가 요구하는 직무수행요건과 작업자의 자격요건이 일치할 때 가장 높다. 둘째, 기업의 기술 및 경제적 측면의 성과는 조직구성원의 성과에 의해 좌우된다. 셋째, 조직구성원의 자격부족분은 교육, 훈련 등 기업의 적절한 인력개발 노력에 의해 극복될 수 있다.

각 개인이 가진 인력개발요구의 조사방법에는 분석적 방법과 종합적 방법이 있다. 분석적 방법이란 인력개발요구를 구성하는 개개의 구성요소, 즉 직무수행요건, 보유자격요건 및 개인적 인력개발 목표와 욕구 등을 먼저 개별적으로 조사한 다음 이들간의 차이와 조합을 통해 각 개인의 인력개발요구를 "산출"하는 방식을 말한다(Dönni, 1965 : p.321-326 ; Hackstein et al, 1979 ; Rumpf, 1981 : p.44-47 ; Scholz, 1991 : p.178-179). 이에 반해 종합적 방법이란 인력개발요구의 각 구성요소와는 상관없이 작업수행의 관찰, 인력개발전문가, 고객, 최고경영자, 직속상사, 또는 작업당사자와의 면담, 또는 이들에 대한 설문조사 등을 통해 조직구성원 또는 그 집단의 인력개발요구를 "결정" 하는 방법이다(Hölterhoff & Becker, 1986 : p.98-106

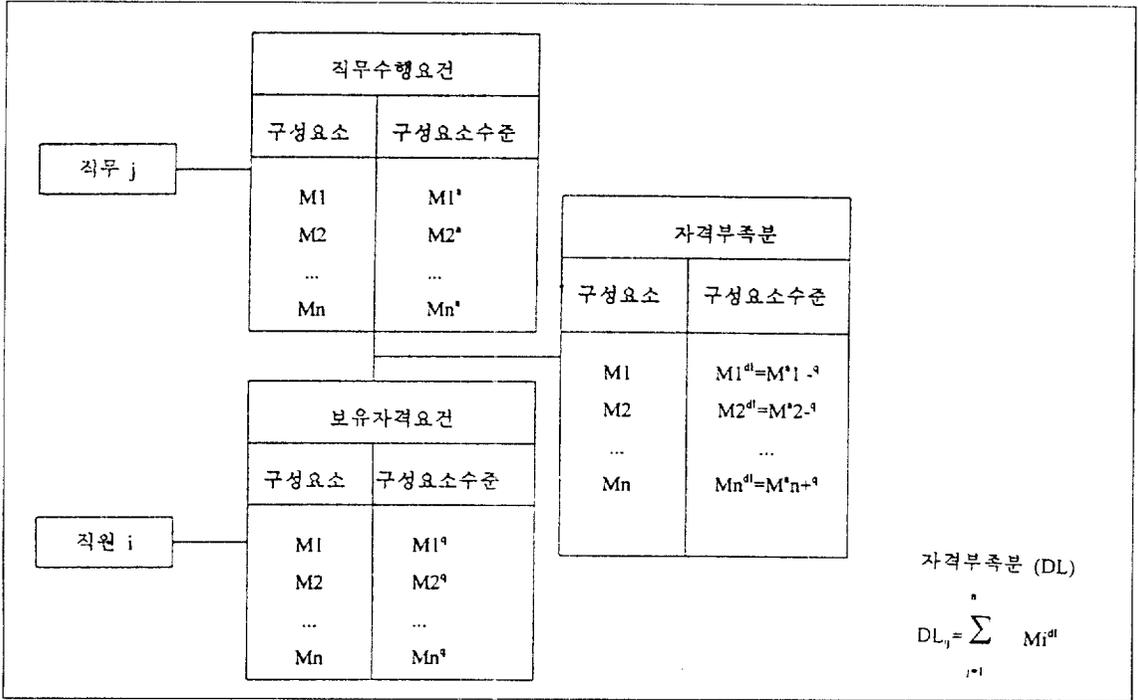
; RKW, 1990 : p.302-314 ; Neuberger, 1991 : p.170-171). 실무계에서는 사용상의 편의, 방법의 간단함 등을 이유로 종합적 방법이 널리 사용되고 있으며 이론계는 객관성, 논리적 정확성 등의 이유로 분석적 방법의 사용을 권장하고 있다.

분석적 방법으로 종업원 i의 인력개발요구를 조사하기 위해서는 먼저 직무 j의 직무수행요건  $A_j$ 와 종업원 i의 보유자격요건  $Q_i$ 를 비교하여 종업원 i의 직무 j에 대한 자격부족분  $DL_{ij}$ 를 산출해야 한다. 이를 일반화된 공식으로 표현하면 다음과 같다.

$$DL_{ij} = A_j - Q_i$$

이때 일반적으로 직무수행요건은 (1) 전문지식: 특정 직무관련 또는 일반적 직무관련 전문지식, (2) 육체적, 인지적 및 사회적 능력, (3) 태도, 그리고 (4) 육체적 및 정신적 스트레스로 구성된다(Zeidler, 1972 : p.45-48, p.108-110, p.152-156 ; Hackstein et al, 1979 : p.10-16 ; Brinkmann & Knoth & Krämer 1982, p.53-58, p.131-134, p.271-273). 이처럼 직무수행요건이 한 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 이상적인 조건을 표현한 것이라면 개별 종업원의 보유자격요건은 이들 이상적 직무수행요건 중 그가 실제로 보유하고 있는 현실적인 상태를 나타낸다. 그렇기 때문에 자격부족분을 산출하기 위해서는 이 두가지 요건의 구조는 물론 구성요소(변수)와 각 구성요소의 수준(변량)을 측정하는 기준이 동일해야 한다는 이른바 구조동일의 조건이 생긴다(Berthel, 1977 : p.83 ; Drumm, 1982 : p.54 ; Berthel & Koch, 1985 : p.58, p.81 ; Neuberger, 1991 : p.164). 이러한 관계를 그림으로 표현하면 <그림 2>와 같다.

이때, 자격부족분은 인력개발의 시간적 차원과 관련하여 다음의 세가지 형태를 가질 수 있다(Drumm, 1982 : p.298-299). 즉,



〈그림 2〉 자격부족분 산출의 분석적 방법(출처: Bong, 1995.: p.44)

(1) 현재의 직무수행 요건과 현재의 보유자격 요건의 차이,

(2) 미래의 변화된 직무수행요건과 현재의 보유 자격요건의 차이, 그리고

(3) 미래의 변화된 직무수행요건과 미래의 변화된 보유자격요건의 차이 (단, 인력개발에 의한 변화는 고려하지 않음) 등이다.

위 두번째와 세번째 형태의 자격부족분을 산정하기 위해서는 각각 일정시점까지의 직무수행요건과 보유자격요건의 변화를 예측할 수 있어야 한다. 직무수행요건의 변화를 예측하기 위해서는 시나리오기법 등을 통하여 먼저 기업이 일정기간 후에 달성하고자 하는 전략목표를 설정한 다음, 이를 토대로 기업의 사업영역과 경영목표를 결정한다. 사업영역과 경영목표가 정해지면 이로 부터 각 기능별 업무영

역, 작업조건, 그리고 수행되어야 할 개별과업을 추출할 수 있으며 이들 정보를 토대로 각 직무의 직무수행요건을 예측한다(Drumm, 1987 : p.962). 이때 개별과업의 구조화 정도에 따라 구조화 정도가 높을 경우, 즉 개별과업을 구체적으로 기술할 수 있는 경우는 직무수행요건도 BARS (Behaviorally anchored rating scales) 등의 기법을 통해 요구되는 행위 수준까지 비교적 구체적으로 예측할 수 있는 반면, 구조화 정도가 낮은 경우는 직무수행요건도 비교적 추상적 형태의 지식, 능력요건 등으로 표현할 수 밖에 없다(Drumm, 1987 : p.966).

종업원 각자가 보유하고 있는 자격요건의 변화를 예측하는 방법에는 양적 방법과 질적 방법이 있다. 다중회귀분석 등을 통한 양적 예측방법은 자격요건의 구성이 단순하고 성과평가 및 잠재능력평가의 결

과를 장기간 동안 규칙적으로 축적해 놓은 경우에만 한하여 사용될 수 있다. (Rumpf, 1981 : p. 145-147 ; Drumm, 1982 : p.55) 그렇지 못한 경우는 - 이론적으로는 불완전하더라도 - 상사 등 전문가의 판단 또는 축적된 정보의 해석과 보완 등 (Berthel & Koch, 1985 : p.92-95)에 의존하는 질적 예측방법을 사용해야 한다.

이러한 절차와 방법을 통하여 얻어진 자격부족분을 인력개발요구로 확정하기 위해서는 이를 종업원 각자의 개인적 인력개발 목표 및 요구와 비교하는 과정을 거쳐야 한다.

즉, 궁극적인 학습의 주체는 한사람 한사람의 종업원이므로 인력개발에 있어서 기업이 필요로 하는 직무수행능력의 개발만을 일방적으로 추구할 경우, 이는 학습주체의 학습의욕과 효과에 악영향을 미치기 쉽다. 따라서 인력개발의 효과를 극대화하기 위해서는 - 가능한 범위내에서 - 개별종업원의 개인적 개발목표와 욕구를 최대한 반영해야 한다.

종업원  $i$ 의 개인적 인력개발 목표  $EZ_i$  를 수렴하여 인력개발요구  $EB_{ij}$ 를 산정하는 방법에는 다음의 4가지 형태가 있다.

- (1)  $EB_{ij} = DL_{ij} \cup EZ_i$ ,
- (2)  $EB_{ij} = DL_{ij} \cap EZ_i$ ,
- (3)  $EB_{ij} \subset \{ DL_{ij} \cup EZ_i \}$ ,
- (4)  $EB_{ij} = DL_{ij}$

위 4가지 인력개발요구의 산정공식 중에서 어느 공식에 의해 수요를 산정하는가는 각 기업의 경영철학, 기업문화, 인력개발예산의 허용범위뿐만 아니라 기업내 노사간의 권력구조에 의해서도 영향을 받는다.

### 2.3. 인력개발대상자의 선발

인력개발 의사결정의 두번째 단계는 각기 다른 인

력개발요구를 가진 종업원들 중에서 의사결정의 제약요인인 기업의 "한정된" 인력개발예산(시간 및 비용)을 고려하여 합리적 의사결정기준에 의해 인력개발 대상자를 선정하는 일이다. 이때 사용되는 합리적 의사결정기준은 다음과 같다.

- (1) 기업입장에서 본 - 인력개발요구의 - 전략적 중요도
- (2) 각 대상자 개인의 발전잠재력 (자기변화능력, 학습능력)
- (3) 각 대상자 개인의 자기개발의욕 (Motivation)

즉, 첫번째 의사결정기준에 의할 때, 기업은 주어진 인력개발예산 범위내에서 기업이 추구하는 경영전략의 달성을 위해 중요한 인력개발요구를 가진 종업원부터 인력개발대상자로 선발해야 한다. 다음으로 이들 종업원의 인력개발요구를 충족시키기 위해 예산이 부족할 경우 기업의 입장에서 인력개발효과를 극대화시키기 위해서는 이들 중 발전잠재력이 많은 종업원부터, 그리고 자기개발의욕이 많은 종업원부터 인력개발대상자로 선발해야 한다. 왜냐하면 다른 조건이 동일할 경우, 이들 종업원의 학습효과가 발전잠재력이나 자기개발의욕이 부족한 종업원의 학습효과보다 상대적으로 높을 것이기 때문이다. 이때 인력개발요구의 전략적 중요도는 의사결정 책임자의 주관적 판단 또는 공식적으로 채택된 경영전략에 의해 평가하며 종업원 각자의 발전잠재력과 자기개발의욕을 평가하기 위한 정보로는 기업의 정기 인사고과결과 및 부서장의 의견 등이 사용될 수 있다.

대상자선발의 첫번째 기준인 인력개발요구의 전략적 중요도는 개인적 특성이라기 보다는 기업의 경영 목표 달성을 위해 없어서는 안될 객관적 필요성을 표현하고 있다는 점에서 두번째와 세번째의 기준과는 구별된다. 그런데 기업의 입장에서 볼 때 대상자

선발의 의사결정에서 가장 중요한 문제는 경영목표 달성을 위해 필수적으로 보충되어야 하는 자격부족분을 인력개발이라는 수단을 통해 실제로 보충할 수 있는가의 문제이다. 이런 관점에서 볼 때 특정한 자격부족분을 가진 조직구성원의 집단 중 “누가” 인력개발대상자로 선발되는가 하는 문제는 기업전체차원에서는 부차적인 문제에 불과하다. 그런 의미에서 이론모델에서는 첫번째 기준을 1차적 선발기준, 그리고 두번째와 세번째 기준을 2차적 기준으로 분류한다. 또 같은 이유로 이론모델은 기업의 인력개발대상자 선발에서 먼저 1차적 기준을, 그 뒤에 비로소 2차적 기준을 순차적으로 적용할 것을 주장한다. 또 2차적 기준의 경우, 두번째와 세번째 기준 중 하나만을 독립적으로, 또는 두개의 기준을 순차적으로 또는 동시에 적용할 수 있으며 그 적용여부는 발전잠재력과 자기개발의욕의 조사가능성 및 조사의 신뢰도에 따라 결정될 것이다.

## 2.4. 인력개발프로그램의 선택

인력개발 관리과정의 세번째 과제는 선발된 대상자가 가진 인력개발요구를 효과적으로 충족시킬 인력개발의 방법을 선택하는 작업이다. 이 때도 역시 의사결정자는 “제한된 자원”이라는 제약요소를 항상 염두에 두어야 하며 프로그램 선택은 엄격한 경제성의 논리에 입각해서 이루어져야 한다. 경제성이란 한편으로 주어진 예산 (비용, 시간) 범위내에서 인력개발요구를 가장 효과적으로 충족시킬 수 있는 프로그램을 선택하거나 또는 주어진 인력개발요구를 완전히 충족시키는데 최소의 비용과 시간이 소요되는 프로그램을 선택하는 것으로 집약될 수 있다.

그러므로 기업이 합리적으로 인력개발프로그램을 선택하기 위해서는 다음과 같은 정보가 필요하다.

- (1) 각 인력개발 프로그램의 소요비용,
- (2) 각 인력개발 프로그램의 소요시간,
- (3) 각 인력개발 프로그램이 해당 인력개발요구를 충족시키는 효과의 정도.

그러나 기업의 인력개발담당자가 위의 세가지 항목에 대하여 이론적으로 비판의 여지가 없는 신뢰성 있는 정보를 얻기는 쉬운 일이 아니다. 예를 들어 기업내부 인력개발프로그램의 경우 각각의 비용을 엄밀하게 구별하기 어려우며 따라서 이들을 서로, 또는 외부기관의 프로그램과 비교하는 것은 극히 제한적으로만 가능하다. 또 프로그램의 효과도 프로그램 실시와 인력개발요구 충족 간의 불분명한 인과관계로 인하여 그 측정이 매우 어려울 뿐만 아니라 인과관계가 비교적 명확하다 하더라도 시간적으로 장기간의 간격을 두고 측정해야만 하는 경우가 허다하다. 그러나 이러한 난관이 존재함에도 불구하고 인력개발 담당자는 이를 이유로 프로그램의 합리적 선택을 송두리째 포기하기 보다는 입수가능한 모든 정보와 특히 대체가능한 정보를 활용하여 의사결정의 질을 높이는데 최선을 다해야 한다.

첫째, 비용에 관해서는 프로그램의 실시주체에 따라 그 정보의 정확도에 상당한 차이가 있다. 주지하는 바와 같이 외부기관이 제공하는 프로그램의 비용은 정확히 표시된다. 문제는 기업내부에서 실시하는 프로그램이나, 이 경우에도 공통적인 고정비용, 즉 인력개발담당자의 인건비, 각종 시설, 기자재의 감가상각비 등을 모든 프로그램에 일정하다고 - 이론적으로는 불완전하나 대체적으로 - 가정하고 각 프로그램의 변동비용, 즉 강사료, 숙식비, 교재비, 소모품 비용 및 프로그램 참가자의 인건비 등만을 비교함으로써 내부프로그램 상호간의 선택은 가능하다. 기업내부와 외부프로그램간의 비교는 그 비용구조의 상이성 때문에 원칙적으로 불가능하다. 그러나

예를 들어 컴퓨터 기본 지식에 관한 자율학습, 기업 내부 및 외부프로그램의 5가지 대안을 참가비, 숙식비, 강사료 및 결근으로 인한 노동비용손실 등 4가지의 비용항목을 기준으로 비교한 사례는(Meier, 1991 : p.160-161) 단순한 상황에서 적용할 수 있는 프로그램선택의 방법을 제시하고 있으며 비슷한 상황에 처한 실무자에게는 "경험적 교훈으로서의 가치"(Heuristic Value)를 충분히 갖는다고 본다.

둘째, 프로그램실시에 소요되는 시간에 관한 정보는 프로그램의 종류에 따라, 즉 집합교육인가 또는 OJT (on-the-job-training)인가에 따라 정도의 차이는 있으나 비용이나 프로그램효과 등에 비하여 매우 정확한 수준까지 획득이 가능하다. 또 시간 측정이 비교적 어려운 OJT의 경우도 측정자의 성의와 실시상의 계획성만 있으면 정확한 정보를 얻을 수 있다.

셋째, 프로그램의 인력개발요구 충족효과에 관한 정보는 과거에 실시한 적이 있는 프로그램의 경우는 다음 항(2.4.)에서 다루게 될 프로그램 효과 평가의 결과를 활용한다. 또 평가결과를 축적하지 않은 기업에서나 새로 실시하는 프로그램의 효과는 의사결정자의 주관적 판단에 의존하여 예측해야 한다. 이때 주관적 판단을 돕는 정보에는 프로그램의 학습 목표, 내용, 방법, 그리고 실시기관(강사)의 명성등이 있으며 대표적 인력개발방법의 전형적인 장단점도(Meier, 1991 : p.169-213 ; Berthel, 1991 : p.246-264 ; Mentzel, 1992 : p.173-195) 고려할 수 있다. 다만 이 경우는 이들 정보가 매우 일반적인 수준에 머무르고 있으므로 기업내의 특수상황과 각 프로그램의 독특한 특성 등을 감안하여 예측에 특히 신중을 기해야 한다.

지금까지 설명한 정보, 또는 대체정보를 토대로 하여 여러 개의 유사한 프로그램 중 하나의 구체적

인 프로그램을 선택하는 경우, 선택의사결정의 효과성과 효율성을 극대화시키기 위해서는 다음 4가지 방법을 순차적으로 적용해야 한다.

첫째, 비용, 시간 및 요구충족효과 중 절대적으로 중요한 의사결정 기준(noncompensatory criterion)이 있는가를 확인하여, 있을 경우 그 기준을 충족시키는 프로그램을 선택한다.

둘째, 다른 조건이 같을 경우 기업내부의 인력개발 능력(capacity: 설비, 인력 등)을 최대한 활용한 다. 즉 기업내부의 인력개발 프로그램을 선택한다. 이는 왜냐하면 대부분의 경우 외부기관이 제공하는 프로그램을 표준화되어 있고 강사의 자질, 교육효과 등이 불투명한 반면 기업내부 프로그램은 기업고유의 특수한 상황에 적합할 뿐만 아니라 교육효과 등 프로그램 전체의 투명성이 높기 때문이다(Drumm, 1995 : p.340). 또한 인력개발을 목적으로 기업이 보유하고 있는 각종 능력을 최대한 활용하지 않은 상태에서 똑같은 목적으로 외부에서 제공하는 프로그램에 비용을 지출한다는 것은 기본적인 경제성 논리에도 위배된다. 이때 기업내부능력의 활용을 위해서는 기업이 자체적으로 인력개발요구를 충족시킬 수 있는 물질적 능력 뿐만 아니라 지식, 기술 측면의 전문적 능력, 그리고 교육방법적 능력도 갖추고 있어야 함은 물론이다.

셋째, 위에서 설명한 세가지의 정보 중 주관적 판단에 근거한 정보가 포함되어 있을 경우, 주관적 의사결정 상황에서 흔히 사용되는 Scoring Model을 적용한다. 주지하는 바와 같이 Scoring Model은 수량화가 가능한 의사결정 대안뿐만 아니라 가능하지 않은 대안 중에서 최적대안을 선택하는데 사용하는 방법이다. 즉, 대안선택에 중요한 의사결정기준을 설정하고 각각의 기준마다 각 대안에 대하여 서열척도를 사용하여 점수를 매긴 다음, 선택기준의

상대적 중요도에 따라 가중치를 부여하여 각 의사결정대안의 가중점수의 합을 계산하고 이 가중점수의 합을 기준으로 대안을 선택하는 것이다(Bahsi & Ringle, 1981 : p.211). 본 이론모델의 고려대상인 인력개발프로그램의 선택에 있어서 각 프로그램은 Scoring Model의 의사결정(선택)대안과 동일한 위치에 있다고 볼 수 있다. 또 각 프로그램에 관한 정보, 즉 비용, 시간 및 요구충족효과 등의 정보는 Scoring Model에 있어서 의사결정기준이라 할 수 있다. 이때 이들 정보는 - 필요하고 가능하다면 - 더욱 더 세분화할 수 있다. 나아가 의사결정의 주체, 즉 인력개발담당자는 각 기준의 중요성과 기업의 상황에 대한 자신의 주관적 판단 및 가치 기준에 따라 각 의사결정기준에 가중치를 부여할 수 있다. Scoring Model의 실제 적용사례는 인력개발프로그램의 선택(Berthel, 1991 : p.265-266), 기업내 직업훈련의 장단점 분석(Drumm, 1995 : p.321-322) 및 적정 조직구조의 선택(Bahsi & Ringle, 1981 : p.211-213)등에 관하여 문헌에 자세히 소개되어 있으므로 도표를 이용한 설명은 생략한다.

마지막으로 위의 세가지 방법을 순차적으로 적용했음에도 불구하고 선택이 불가능한 경우는 의사결정자의 경험과 직관 등에 바탕한 주관적 판단에 의존한다. 이 경우에도 의사결정의 質은 - 프로그램에 대한 종합적 판단이나 관례에 의한 특정 프로그램의 계속적 실시(선택)의 경우에 비해 - 향상될 것이라 보며 그 이유는 前 단계의 합리적 의사결정절차를 거치면서 質적인 측면에서 우수한 프로그램만이 선택의 대상으로 남게되기 때문이다.

## 2.5. 인력개발효과와 평가

인력개발관리과정의 마지막 단계이자 다음 의사결

정을 위한 재시작 단계는 인력개발노력의 효과를 평가하는 일이다.

인력개발의 효과를 평가해야 하는 이유는 다음의 두가지로 요약할 수 있다.

첫째, 최고경영층의 입장에서 볼 때 인력개발은 경영상의 특정한 목적을 달성하기 위해 사용할 수 있는 수많은 대안 중의 하나라고 할 수 있다. 예를 들어 기업은 - 원칙적으로 - 특정 종업원(집단)에게 특정한 직무수행요건을 습득시키기 위한 목적의 인력개발프로그램을 실시하는데 예산을 투자하는 대신에 그 직무수행요건을 이미 보유하고 있는 인력을 기업외부로부터 신규채용하거나 또는 그 직무수행요건을 사용해서 생산해야 하는 중간재 또는 서비스를 외부로부터 구입할 수도 있다(Thielenhaus, 1981 : p.141-145 ; Goldstein, 1986 : p.12-13 ; Neuberger, 1991 : p.306-307). 그러므로 기업에게는 인력개발이 투자효과와 측면에서 기업경영의 상위목표를 달성하기 위해 적용가능한 수많은 문제해결 대안 중 최적의 대안이었는지의 여부를 판단할 수 있는 객관적인 자료가 필요하다(Nork, 1989 : p.61). 즉, 최고경영자는 -잠시 그 계산가능성은 무시하고 이론적 관점에서만 고찰하면 - 인력개발 투자의 투자수익율을 동일한 목표를 달성하기 위한 다른 대안들의 투자수익률과 비교하여 가장 효율적인 투자결정을 해야 하는 것이다. 이와같이 기업전체차원에서 볼 때 인력개발효과와 평가는 전체예산의 효율적 배분에 관한 의사결정을 위한 기초자료로 필요하며 이러한 효과평가의 증거기능이라 한다(Bronner, 1983 : p.197 ; Bronner & Schroder, 1983 : p.45-47).

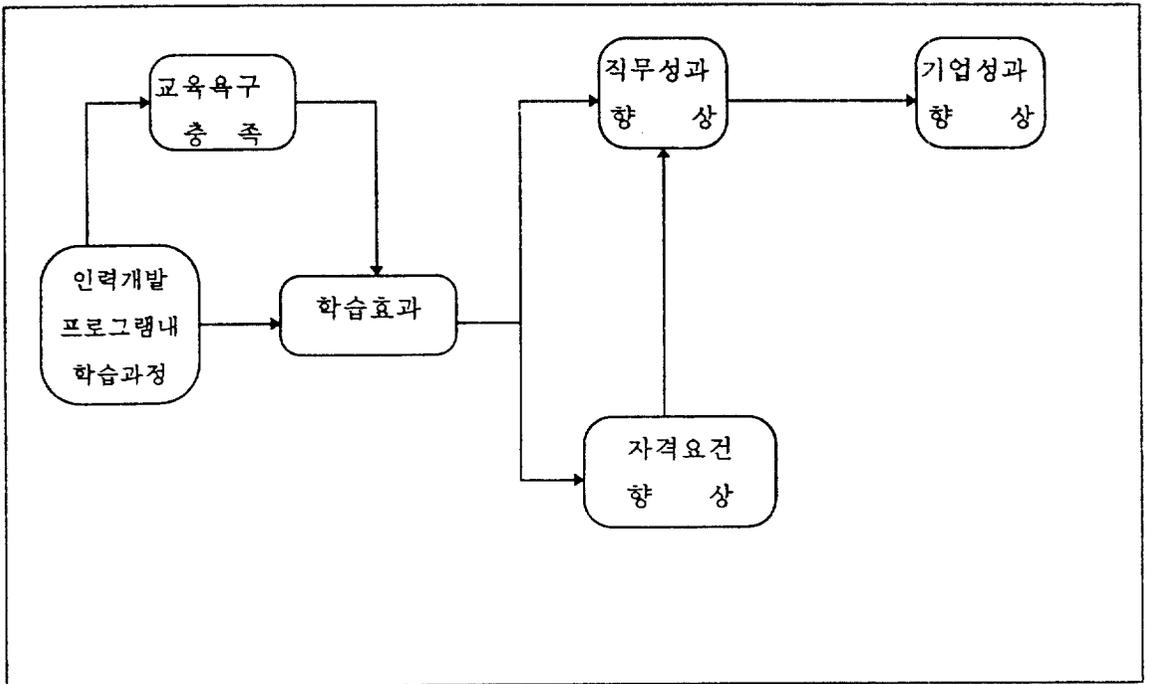
둘째, 인력개발담당자의 관점에서 볼 때 효과평가는 자신이 관리과정의 前단계에서 행했던 제반의사결정의 적합성을 판단하는 기준을 제공한다. 즉, 대부분

의 경우 인력개발의 효과는 실시 전에 정확히 예측하기 어렵고 많은 요인으로부터 영향을 받으므로 인력개발담당자는 프로그램 종료 후에 과연, 그리고 어떻게 프로그램이 인력개발요구의 충족에 기여했는지를 분석해야 한다. 나아가 효과평가는 사전에 설정된 목표와 사후에 성취된 실적의 비교를 통하여 목표달성여부를 점검하고, 미달의 경우 그 원인을 분석함으로써 사후적으로는 요구조사, 대상자선발, 프로그램선택 및 실시 등 인력개발관리과정의 쏠단계에서 행한 의사결정의 적합성을 판단하는데, 그리고 과정중에는 이들 의사결정을 수정하는데 필요한 중요한 정보를 제공한다(Drumm, 1995 : p. 341). 따라서 효과평가의 이러한 기능을 개선가능

이라 부른다.

효과를 평가하는 기준에 관해서는 이전의 연구를 바탕으로 (Hamblin, 1974 : p.13-27) Kirkpatrick이 1976년에 발표하고 수정보완한(1976 : 1979 : 1983 : 1987) 평가 4단계모델의 기본 아이디어를 중심으로 학계와 실무계가 유사한 형태의 다양한 모델을 논의, 적용하고 있다(Brinkerhoff, 1987 : p.26-31 ; Neudecker, 1987 : p.129- 139 ; Phillips, 1991 : p.44-53 ; 권대봉, 1994 : p.263-271).

평가 4단계모델에서는 다음의 <그림 3>에 나타난 바와같은 "이론적 인과관계"를 바탕으로하여 인력개발의 효과를 평가하기 위해서 순차적으로 (1)반응 평



<그림 3> 인력개발 효과평가의 4단계 모델(출처; Bong, 1995: p.59)

가(만족도 평가), (2) 학습효과 평가, (3) 학습내용의 실무적용 평가, (4) 기업전체차원에서 인력개발 예산의 투자수익률 평가를 실시한다.

다만 기업경영의 측면에서 각 평가모델의 상대적 중요성과 실시우선순위에 관해서는 경영학적 관점과 교육학적 관점사이에 상당한 차이가 존재함을 발견할 수 있다. 위에서 설명한 바와 같이 4단계모델에 따르면 인력개발프로그램에서의 학습이 이루어진 후 “시간적” 순서에 따라 만족도, 학습효과, 실무적용도, 기업전체차원의 효과를 차례로 평가하게 된다. 그러나 경영학적 관점에서 볼 때 이러한 4단계모델은 항상 순서대로 적용해야 하는 것으로 이해해서는 안된다. 즉, 인력개발을 위해 희소자원인 예산(비용, 시간, 인력)을 투자하는 경영자에게 가장 중요한 문제는 인력개발을 통한 경영성과의 향상이며 따라서 효과평가의 궁극적 목적도 이를 입증하는데 있어야 한다. 그러므로 예를 들어, 인력개발에 의한 경영성과 향상을 쉽게 측정할 수 있는 상황에서도 4단계모델에 입각하여 만족도 평가, 학습효과 평가, 실무적용도 평가 등을 차례로 실시하는 것은 비경제적이며, 이 경우는 처음부터 4단계모델의 마지막 단계인 기업전체차원의 효과평가만을 실시하는 것이 바람직하다. 다만 대개의 경우 인력개발에 의한 무형적 경영이익(예: 리더쉽행동 개선, 사기향상)의 측정 등과 관련된 방법상의 제약, 그리고 경영성과 향상에 대한 인력개발의 기여분을 판별하기 어려운 것과 같은 이론적 불완전성 등의 제약요인으로 인하여 기업전체차원의 효과평가가 불가능할 경우에 인력개발의 효과평가를 위한 대체기준으로써 학습내용의 실무적용도를 사용하게 되는 것이다.

이러한 대체기준의 사용이 논리적으로 정당화 될 수 있는 근거는 위의 <그림 3>에 제시한 “이론적 인과관계”가 제공하고 있다. 즉 이론적 인과관계는

인력개발프로그램에서 진행된 학습과정을 통해 먼저 직접적으로 혹은 교육욕구충족을 경유하여 학습효과가 발생하고 이 학습효과는 다시 직접적으로 또는 자격요건 향상이라는 과정을 거쳐 직무성과향상에 기여하며 이는 다시 궁극적으로 경영성과를 향상시키는 결과를 가져올 것이라는 기본가정에 기초하고 있다. 따라서 인력개발효과를 평가하고자 할 때 가장 먼저 경영성과향상에 기여했음을 입증하면 이상적이지만 그렇지 못할 경우는 위의 이론적 인과관계의 가정에 기초하여 각 평가단계별로 경영성과와의 공헌관계가 차츰 명확실해지는 대체기준에 의해 평가를 실시해야 하는 것이다.

이상의 논의를 종합해 보면 경영학적 관점에서 볼 때 인력개발의 효과평가에는 각 평가단계별 평가기준의 측정가능성, 즉 평가모델의 적용가능성이라는 상환변수를 고려한 상황론적 접근방법을 채택하는 것이 바람직하며 “한정된 예산”이라는 제약요인하에서 효과평가자체의 효율성 제고에도 주의해야 함을 알 수 있다.

이 때 인력개발을 담당하는 실무자의 입장에서 보면 위의 상황론적 접근방법을 채택하는 것은 효과평가에 관한 계획을 인력개발프로그램이 실시되기 이전에 수립해야 함을 의미한다. 즉, 인력개발담당자는 - 4단계모델에서처럼 프로그램 종료 후에 만족도, 학습효과, 실무적용도 등을 차례로 조사하는 것이 아니라 - 프로그램의 기획단계에서 프로그램의 목적, 내용, 참가대상, 기대효과 및 평가모델의 적용가능성등을 고려하여 효과평가의 목적을 확정하고 이를 바탕으로 구체적 적용모델, 실시시기, 방법 및 결과 활용방안 등을 미리 결정해야 한다.

### 3. 한국기업의 인력개발실태에 관한 사례연구

#### 3.1. 사례연구 및 사례기업 인력개발의 개요

연구가 설정한 연구목적은 달성하기 위하여 현대자동차(주)와 (주)광주은행의 인력개발관리 실태를

인터뷰와 문서분석의 방법을 통해 조사하고 이에서 나타난 제반 문제점과 그 원인을 분석하는 사례연구를 실시했다.

광주은행에서의 조사는 경영지원본부 인재개발팀의 연수파트를 대상으로 1995년 8월 4일, 7일, 11일의 사흘간에 걸쳐 진행했다. 현대자동차의 경우는 1991년 8월 23일부터 9월 28일까지 현대건설 인사부, 현대자동차 인사부, 교육부와 현대그룹

〈표 1〉 현대자동차와 광주은행의 교육일반사항

구분	현대자동차		광주은행	
교육담당 조직	교육부	全社의교육주관부서 : 임원 및 일반직(대졸)사원교육담당	인사개발팀 연수파트가 전직원 교육전담	
	판매교육팀	영업직사원 교육담당		
	연수원	울산소재 : 생산직(고졸)사원및 기술직 대졸사원교육담당		
	현대인력개발원	그룹조직 : 계열사 임원 및 일반직(대졸)사원의 계층별, 직무교육담당		
인사부서와의 관계	인사총무본부내에 인사부와 교육부가 별개의 독립부서로 존재		인재개발팀내에 인사(기획), 후생, 연수파트가 독립적으로 존재	
1995년 교육목표	변화를 주도하는 인재개발 - 고객지향 교육운영 - 국제화 대응 인재육성 - 다양한 교육과정의 운영 - 교육인프라의 재구축		선진은행 구현을 위한 창의적이고 진취적인 인재육성 - 고객감동 극대화 - 전문인력 양성 - 연수제도 정립 - 교시제도 개선	
교육체계 및 교육프로그램종류	계층별 교육	직급별 신입, 향상교육과정	전략연수	광은 정보학교, CS 통신연수
	직무교육	전산공개강좌, 외부위탁세미나, 해외세미나, 인력개발원 위탁직무교육 등	해외연수	업무유관기관파견, 외환, 전산업무관련해외연수, 모범직원해외연수
	외국어/자아, 노사 관련교육	사내외국어 과정 영어통신교육 선택공개강좌등	국내연수	고급경영, 광은 MBA, KAIST과정, 서울대학교, 금융연수원파견 등
	기타교육	사내강사 workshop 전산사내강사 과정	외국어 연수	집중교육, 해외현지, 통신연수
			직무 연수	각종 직무관련 집합, 통신연수
			기타	승진자 연수, 사내강사과정, 수요발표회등

종합연수원인 현대인력개발원에서의 조사를 바탕으로 (Bong, 1995 : p.98-142) 현대자동차 교육부에서 1995년 8월 9일, 10일 양일간의 추가조사를 실시했다. 연구의 대상은 인력개발의 제 방법 중 현재 두 조사대상기업뿐만 아니라 대부분의 한국기업들이 가장 체계적으로 실시하고 있는 대졸사원을 위한 사내의 집합교육(off-the-job-training)의 관리과정으로 한정했다. 사례기업의 인력개발에 관한 개괄적 현황은 앞 페이지의 <표 1>과 같다.

이 때, 두 기업의 현황을 나란히 표시한 것은 단지 도표 작성 상의 편의를 위한 것으로 두 기업간의 비교는 본 연구가 추구하는 연구목적이 아님을 밝혀둔다. 즉, 본 연구의 목적은 두 개의 한국기업 간의 비교분석이 아니라 한국기업의 인력개발 실무와 미국, 독일 등 서구이론을 기초로 개발된 이론모델과의 차이를 규명하는 데 있다.

사례를 조사하고 분석하는 분석특은 - 1.항에서 밝힌 바와 같이 - 2.항에서 서술한 "인력개발 관리과정의 이론모델"과 본 연구의 기본가정(1.항)이 제공된다. 먼저 사례기업 인력개발 관리의 실태를 파악하고 문제점을 발견하기 위하여 이론모델의 관리과정에 따라 사례조사를 실시한 다음, 이론모델과 현상과의 차이, 그리고 실무담당자들이 인식하는 문제점을 문제점으로 규정한다. 다음으로 문제점의 원인을 분석함에 있어 모든 문제의 원인을 한국기업의

인력개발 관리노하우의 부족으로 치부하기 보다는 문제점의 원인이 이론모델 자체에도 존재할 수 있다는 기본가정에 보다 심층적인 분석을 시도한다.

이와 같은 사례연구의 조사 및 분석틀을 요약하면 다음의 <표 2>와 같다.

### 3.2. 사례기업의 인력개발관리실태, 문제점 및 원인

#### 3.2.1. 개관

사례기업에서 사내의 집합교육을 관리하는 관리과정은 교육의 종류에 따라 다음 페이지의 <표 3>에 나타난 바와 같이 4단계에서 7단계의 다양한 형태를 띤다. <표 3>을 보면 현대자동차의 계층별교육 등(왼쪽칸)과 광주은행의 전략, 국내연수 등(왼쪽칸)의 관리에 적용되는 7단계 관리프로세스는 각 회사가 사용하는 용어에 약간의 차이가 있을 뿐 각 단계의 의사결정내용이 동일함을 알 수 있다. 또한 각 사례기업에서 오른쪽에 표시된 관리과정의 대상이 되는 교육은 '공장현장교육' 및 '최고경영층의 지시에 의한 교육' 등으로 대체적으로 정규교육이기 보다는 일시적인 필요에 따라 실시되는 임시교육의 성격이 강하기 때문에 왼쪽에 표시된 7단계 관리프로세스를 두 기업에서 "전형적인" 교육관리과정으로 간주할 수 있다고 본다.

<표 2> 사례연구의 조사 및 분석틀

사례연구 \ 관리과정	인력개발 요구의 조사	인력개발 대상자의 선발	인력개발 프로그램의 선택	인력개발 효과의 평가
실태				
문제점				
원인				

〈표 3〉 현대자동차와 광주은행의 교육관리과정

현대자동차		광주은행	
계층별, 일반직무, 및 자아개발교육	공장현장교육	전략, 국내, 외국어, 직무, 승진자 연수	최고경영층지시교육
1. 대상자 집단의 분류 (직급별, 업무/직급별) 2. 대상자 집단의 교육요구 결정 3. 교육프로그램 결정 (개발/선택) 및 안내 4. 교육참가신청 (참가자)  5. 교육참가자 확정 및 교육 명령 6. 프로그램 실시(교육참가) 7. 프로그램 효과평가	1. 대상자 집단 결정 (일정부서 전직원) 2. 대상자 집단의 교육 요구결정 3. 교육실시가능기관 (외부기관)섭외  4. 외부기관과 프로그램 협의, 확정 5. 프로그램 실시 6. 프로그램 효과평가	1. 표적집단분류 (직급, 업무별) 2. 표적집단의 교육요구결정 3. 교육프로그램 결정 및 안내 4. 교육참가신청 (참가자) 및 부서장 결재 5. 교육참가 승인 6. 프로그램 실시 (교육참가) 7. 프로그램 효과평가	1. 최고경영층에 의한 대상자 집단의 교육요구 결정 (대상자 집단과 교육요구의 동시결정) 2. 프로그램 개발  3. 프로그램 실시 4. 프로그램 효과평가

본 연구는 연구목적에 고려하여 이 7단계 교육관리과정을 이론모델과의 비교가 가능하도록 다음과 같은 4단계로 압축하여 조사를 실시했으며 이하의 논의도 이를 바탕으로 전개하고자 한다. 압축된 4단계는

- (1) 교육대상자 집단의 분류 및 교육요구<sup>2)</sup> 결정 (3.2.2.항),
- (2) 교육프로그램의 선정(3.2.3.항),
- (3) 교육참가자의 선발(3.2.4.항), 그리고
- (4) 교육효과의 평가(3.2.5.항)이다.

두 사례기업의 관리과정과 이론모델사이의 가장 두드러진 차이는 관리의 순서측면에서 이론모델은 먼저 개인별 교육요구를 조사하는데 비해 사례기업에서는 일단 교육대상자를 몇개의 기준(직급, 업무

등)을 사용하여 동질의 집단으로 분류한 다음 각 집단의 교육요구를 결정하는데 있다. 이러한 차이의 원인은 이론모델이 근거하고 있는 서구이론의 기본적인 연구대상이자 논의의 출발점이 "개인"임에 반해 한국기업 인사관리의 의사결정단위는 - 집단주의적 사회문화의 영향으로 - 대개의 경우 개인보다는 "집단"이기 때문인 것으로 보인다. 또한 이 근본적인 차이의 귀결로 관리의 순서측면에서도 이론모델은 요구조사, 대상자선발, 프로그램선택의 과정을 거치는데 반해 사례기업에서는 요구조사, 프로그램선정, 참가자 선발의 순서로 관리과정이 진행된다. 아래에서는 위에 정리한 4단계의 관리과정을 기준으로 사례기업의 현황을 파악하고 이에서 나타나는 문제점과 원인을 분석한다.

2) 교육요구라는 용어와 유사한 용어로서 교육필요점, 교육니즈(Needs) 등이 사용되고 있으나 용어사용의 일관성 유지를 위하여 본 논문에서는 교육요구라는 표현으로 통일하기로 한다. 다만 인력개발요구와 교육요구는 별개의 용어로 사용하고 있으며, 이는 본 논문이 인력개발을 교육, 훈련 뿐만 아니라 직무순환, 직무확대, 직무충실화 등을 포함하는 포괄적인 개념으로 정의하고 있기 때문이다 (2.1.항 참고).

〈표 4〉 현대자동차와 광주은행의 종합적 교육요구조사방법

요구조사방법	현대자동차	광주은행
최고경영층의 판단(지시)에 의한 교육요구결정	신입사원에 대한 가나안 농군학교교육, 임원급에 대한 7Habits교육 등	전행원대상 행동력강화 훈련(일본현지 CS연수)
외부전문교육기관의 추천을 수용	현대인력개발원 주관 각종교육	금융연수원주관 각종연수
교육담당자의 경험, 주관적 판단에 의한 결정	개인적 관심, 실무부서의견청취, 국내외업계 동향파악, 끊임없는 노력 등으로 직원의 교육요구 파악	실무경험, 타은행 연수담당자와의 비공식적 Network, 사내강사의 의견등을 종합하여 직원의 요구파악
경영정책, 전략으로부터 교육요구 도출	예비 경영자 과정 차세대리더 양성 과정 경영자 국제화 연수과정등	CS통신연수 광은정보학교
동종타사, 해외우량기업 등 업계동향 참고	지역전문가 양성	광은 MBA과정 서울대 최고경영자 과정
기타의 방법	설문조사	CSI(고객만족지표)이용:지표가 낮을 경우 교육의 필요성이 있는 것으로 판단

3.2.2. 교육대상자 집단의 분류 및 교육요구결정  
 두 사례기업에서 공통적으로 교육관리과정의 첫째 과업은 직급, 업무, 경력 등의 기준에 의해 분류한 각 "사원집단"이 가진 교육요구를 파악하는 일이다. 즉 예를 들어 신입차장, 사원3-4년차, 또는 4급 3호 이상의 외환업무담당자들이 공통으로 가지고 있는 교육요구를 조사하는 것이다. 그러므로 엄밀한 의미에서 교육대상자집단의 분류작업과 이 집단의 교육요구를 결정하는 일은 논리적으로 두개의 독립된 과업이지만 시간적으로는 대개의 경우 동시에 이루어진다. 또 조사의 기본단위가 집단이기 때문에 조사를 위한 방법은 종합적 방법, 즉 이론모델의 개인별 인력개발요구의 구성요소(2.2.항)와는 별개로 집단전체가 가진 교육요구를 관찰, 전문가

판단, 구성원에 대한 설문조사등을 통해 판단하는 방법이 될 수 밖에 없다.

위의 〈표 4〉는 사례기업에서 사용하는 다양한 종합적 요구조사방법과 이를 통해 개발된 대표적 교육 프로그램 또는 각 방법의 개략적 설명을 정리한 것이다.

이와 같이 사례기업의 교육요구조사에 있어서 - 분석적 방법에 의한 개인별 요구조사를 선호하는 이론모델에서와는 달리 - 교육대상자집단의 요구를 종합적 방법으로 조사하기 때문에 생기는 교육투자의 효과와 효율 측면에서의 문제점은 다음과 같은 네가지로 정리할 수 있다.

첫째, 설문조사 등 극히 적은 예외를 제외하면 교육요구결정을 대부분의 경우 주관적 판단에 의존하

기 때문에 대상자집단의 여러 구성원을 가진 교육요구의 공통분모를 정확히 파악하기 어렵다.

둘째, 설령 세심한 주의와 노련한 경험 등에 힘입어 공통의 교육요구를 도출했다하더라도 각 구성원이 공통의 교육요구에 포함되어 있지 않은 개인의 교육요구를 가지고 있을 가능성을 배제할 수 없다.

셋째, 뒤에 다룰 교육참가자선발(3.2.4.항)과 관련하여 의무교육인 경우는 물론이고 개인의 희망에 의한 선택교육의 경우에도 - 개인의 교육요구를 조사하지 않았기 때문에 - 이와 같은 공통의 교육요구를 중심으로 개발 또는 선택한 교육과정에는 참가자 개인의 입장에서 볼 때 필요하지 않거나 이미 알고 있는 교육내용이 포함되어 있을 가능성이 높다. 이 경우 교육참가에 대한 책임감과 의욕, 그리고 학습의욕 등이 저하되고 결과적으로 기업이 해당교육과정의 개발과 운영을 위해 투자한 예산의 효과적 및 효율적 사용이 어렵게 된다.

마지막으로 교육요구자체를 종합적으로 조사하기 때문에 교육프로그램의 목적 또한 포괄적으로 정의되기 쉽고 이로 인해 프로그램의 효과를 평가할 때 평가를 위한 준거기준이 불분명해지며 이는 교육관리과정전체의 효과성 판단을 저해하는 요인으로 작용한다.

다음으로 이들 문제점이 발생하게 된 근본적인 원인을 실무담당자들과의 인터뷰 및 본 연구의 기본가정을 중심으로 한 연구자의 논리적 추론에 의거하여 정리하면 아래와 같다.

첫째, 인터뷰 결과, 사례기업의 교육담당자들은 이론모델이 설명하고 있는 "분석적 절차에 의한 교육요구조사방법"을 모르고 있었던 것으로 나타났다. 또 사례조사시점인 1995년 8월 현재, 국내의 학계와 실무계에는 이론모델의 분석적 방법과 유사한 종류의 다양한 교육요구조사기법, 예를 들어 직무분석을 통

한 교육요구조사기법(허운나, 1993 : p.178-211), 주제분석(Subject Matter Analysis)기법(허운나, 1993 : p.212-44), 그리고 직무과제분석(Job Task Analysis)을 이용한 요구조사방법(나일주, 1994 : p.241-289) 등이 소개되어 있으나 교육담당자들이 이를 모르고 있거나 이해하고 있다 하더라도 실무에 적용하지 않고 있는 것으로 조사되었다. 이에 더하여 한국기업 인사관리의 타부문, 즉 채용, 보상, 승진관리 등 부문에서 일반화되어 있는 집단 중심의 관리관행이 인력개발관리부문에 특수상황의 고려나 원칙의 수정 등에 대한 문제의식없이 무차별적으로 적용되고 있는 것도 그 원인으로 지적할 수 있다.

둘째, 설령 사례기업들이 분석적 방법을 통해 개인별 교육요구를 조사하려 했다 하더라도 요구산정에 필요한 기초정보가 존재하지 않거나 부실하기 때문에, 즉 사례기업 모두에서 각 직무별 직무수행요건과 개인의 보유자격요건을 - 이를 토대로 분석적 요구조사를 실시할 수 있을만큼 구체적이고 세분화해서 - 조사, 기록하지 않고 있기 때문에 분석적 방법에 의한 요구조사는 불가능했을 것이다. 이를 좀 더 구체적으로 고찰하면 다음과 같다.

(1) 현대자동차의 경우 직능자격제도를 틀로 하는 현대자동차형 인사제도를 도입하기 위한 기초작업으로서 1991년 7월부터 단계적으로 각 직종의 직급별 자격기준서를 작성하기 시작하여 1995년 8월 현재 전사적 차원에서 작성완료단계에 이르렀다. 그러나 본 연구의 조사시점인 1995년 8월 현재 이 자격기준서를 기준으로 개인의 보유능력을 조사한다든가, 이를 토대로 개인별 교육요구를 추출하는 등 자격기준서가 인사실무차원에서 실질적으로 활용되지는 않았으며 배치전환, 인사고과 등 인사실무의 기본은 아직도 각 부서별 "업무분장"이었다. 또 광주

은행의 경우도 각 부서별 업무분장만 정해져 있을 뿐 각 직무에 대한 직무수행요건을 조사, 기록하고 있지는 않았다. 이와 같이 사례기업이 직무수행요건을 관리하지 않는 현상은 1차적으로 직무자체가 개인보다는 부, 과, 팀 단위의 집단에 할당되고 부서 내 업무분장이 부서사정, 부서구성원의 개인능력차 등에 따라 수시로 변화하는 한국기업 인사관리의 사회문화적 환경요인에 기인한 것으로 보인다.

즉, 한국은 전통적으로 집단적 노력이 필요하고 성과배분이 용이하지 않은 벼농사 위주의 농업을 영위해 왔다. 이의 영향으로 기업설립과 운영의 기본 철학이 서구의 개인주의와 구별되는 집단주의에 바탕하고 있다. 특히 한국의 집단주의는 소규모 집단, 특히 가족을 그 기본단위로 하고 있어서 집단의 규모가 씨족, 부락, 국가 등 대규모인 일본의 집단주의와도 구분된다. 이는 일본이 지리적으로 외적의 침입을 적게받고 지형, 기후 등 자연환경상 태풍, 지진 등 천재지변이 많아 그 복구에 대규모 집단이 필요했던 반면(Dambmann, 1989 : p.24) 한국은 천재지변은 상대적으로 적었지만 역사적으로 빈번한 외적의 침입을 받는 과정에서(김용운, 1990 : p.21-24) 서로를 신뢰 할 수 있는 집단의 규모가 밀접한 혈연관계인 직계가족의 범위로 축소된 것에 그 원인이 있다고 보여진다.

이러한 집단주의에 의거한 기업경영에서는 서양과 같은 직무분석과 직무설계의 개념에 입각한 bottom-up방식의 조직구조 설계가 아니라 가족구성원을 중심으로 동원가능한 인력의 규모에 따라 사업의 규모를 결정하는 소위 top-down방식의 조직설계방식이 통용된다. 또한 이러한 방식은 서구기업에서 모든 인사의사결정의 기본이 되는 직무분석 및 직무요건 조사의 필요성을 근본적으로 인식하지 않는다. 왜냐 하면 한국기업에서는 “어떤 일이 필요한가”가 아니라

“어떤 사람이 일을 할 수 있는가”가 인사, 조직의 사결정의 핵심 부분을 차지하기 때문이다.

그러나 이를 좀 더 심층적으로 고찰해 보면 - 일본기업의 사례나 현대자동차가 시도하고 있는 직종별, 직급별 자격기준서 작성의 예에서 볼 수 있듯이 - 직무수행요건 조사의 차원을 기업이 처한 상황에 따라 개별직무가 아닌 부서 또는 직종단위로도 설정할 수 있기 때문에 이를 일반적으로 “사회문화적 여건” 탓으로 돌릴 수는 없다고 본다. 즉 사례기업에서 교육요구의 구성요인 중 직무수행요건이 미비한 원인은 1차적으로 사회문화적 특성, 그리고 궁극적으로는 관리 노하우의 부족이라고 결론지을 수 있다.

(2) 각 조직구성원이 보유하고 있는 자격요건을 구체적으로 조사하지 않는 (또는 못하는) 이유는 먼저 신입사원의 경우 3인교육을 강조하는 우리나라 대학교육의 현실때문에 대학 졸업자들이 입사시에 보유하고 있는 능력이 서구기업과 비교하여 극히 일반적인 수준에 머무르고 있으며, 이에 따라 채용관리자체가 각 직무가 요구하는 전문지식, 기술, 적성, 경력 등 직무수행요건을 기준으로 하기 보다는 응시자의 기본자질, 성격, 적응능력 등을 고려한 계열별 모집의 형태를 띠고 있다는 점을 들 수 있다. 다음으로 기존사원의 경우도 - 대부분의 한국기업에서와 마찬가지로 (안희탁, 1994 : p.55-56 ; 박준성, 1995 : p.43-45) 사례기업에서도 - 개인의 보유능력을 평가해야 할 인사고과제도가 사회문화적 환경요인의 영향때문에 연공서열식 승진관리(신분관리)를 형식적으로 합리화하는 수단일 뿐 능력의 평가와 이를 통한 육성이라는 목적을 달성하기에는 부적합하다는 점이 개인별 교육요구조사가 실시되지 못하는 현실을 설명하는 실질적 원인인 것으로 나타났다.

사례기업에서의 교육요구조사실무와 그 문제점 및

원인에 관한 이상의 논의를 종합하면 다음의 결론을 얻게 된다. 즉, 사례기업에서는 사회문화적 환경요인의 영향과 관리노하우의 부족이 복합적으로 작용하여 교육전문가 및 최고경영층의 주관적 판단에 의해 교육대상자 집단별로 교육요구를 결정하는 종합적 방법을 적용하고 있으며, 이에 따라 참가자들의 교육결과에 대한 책임감이 희박해지고 이는 결국 - 교육방법의 효과성과는 무관하게 - 교육예산이 비효과적, 비효율적으로 사용될 가능성을 높이는 결과를 초래한다.

### 3.2.3. 교육프로그램의 선정

각 교육대상자집단이 가진 교육요구가 결정되면 이를 충족시킬 교육프로그램을 선정하게 된다. 사례기업에서 교육프로그램을 선정하는 작업에는 프로그램의 종류 내지 성격에 따라 크게 다음 네가지의 의사결정이 포함된다. 즉, 이는

- (1) 외부교육전문기관에서 제공하는 프로그램에의 참가(허용)여부 결정,
- (2) 신규프로그램의 사내도입여부 결정,
- (3) 기존프로그램의 계속실시여부 결정, 그리고
- (4) 프로그램의 자체개발여부 결정 등이다.

또 프로그램선정의 주체는 현대자동차에서 공장현장교육 등 실무부서주관교육을 제외하면 두 기업모두에서 교육주관부서이다.

이론적으로는 각 부서내의 교육참가자 개인에 의한 프로그램 선택의사결정을 상정할 수 있으나 사례기업에서 교육참가자가 - 외국어 회화 등 자기개발이 주목적인 교육을 제외하면 - 동일한 교육목적 가진 복수의 유사한 프로그램 중에서 하나를 선택하는 경우는 극소수의 예외에 해당하는 것으로 나타났다. 그 이유를 살펴보면 다음과 같다. 기업교육의 전체시스템내에서 교육참가자인 일반사원의 위치는

교육주관부서가 제공하는 교육서비스의 “수혜자”이기 때문에 이들이 선택의사결정을 할 수 있기 위해서는 교육주관부서가 복수의 유사한 프로그램을 제공해 주어야 한다. 그러나 사례기업의 교육주관부서가 (1) (외부교육시장을 포함해서) 다양한 교육프로그램의 不在, (2) 복수프로그램 제공시 예산중복, (3) 관리상의 편의 등을 이유로 동일한 교육목적 위함 복수의 프로그램을 제공하지 못하기(또는 않기)때문에 교육참가자는 제공된 프로그램에의 참여 여부만을 결정할 수 있을 뿐이다. 이러한 교육참가자 입장에서의 참가여부결정은 소속부서전체의 관점에서 보면 (1) 해당사원을 교육에 참여토록 허용할 것인가, (2) 여러부서원 중 “누구”를 해당교육에, 그리고 (3) 전체부서원 중 “누구를 어느” 교육에 참가시킬 것인가의 의사결정, 즉 교육참가자 선발의 문제가 되며 이는 다음의 3.2.4. 항에서 다룰 주제이기도 하다.

사례기업이 프로그램의 선정을 위해 사용하는 정보원은 기존프로그램에 대한 참가자의 반응에서부터 외국우량기업의 프로그램에 이르기까지 매우 다양하다. 먼저 사례기업들은 사내에서 이미 실시되고 있는 프로그램 또는 자사 직원이 수료했던 외부프로그램에 대한 참가자들의 만족도를 비롯한 반응(3.2.5.항 참고)을 예의주시함으로써 해당프로그램의 계속실시여부와 이들 내용 또는 강사의 신규프로그램에의 부분적 도입가능성 등을 결정한다. 또 현대자동차의 경우 그룹조직인 현대인력개발원과 한국능률협회, 한국생산성 본부, 한국인사관리협회, 그리고 광주은행의 경우는 한국금융연수원, 한국인사관리협회 등의 외부교육기관이 제공하는 프로그램, 그리고 이들이 주관하는 각종 교육담당자 교류회에서 제공되는 프로그램관련 정보들이 프로그램선정에 직접적인 영향을 미친다. 이밖에도 특히 1990년대

에 들어 가히 폭발적으로 증가하고 있는 기업교육관련 컨설팅社들이 제공하는 프로그램들도 선정시의 고려대상이 된다. 또한 국내의 동종경쟁기업, 경쟁그룹의 타업종회사 및 선진국의 우수기업들이 실시하는 교육프로그램도 다양한 채널을 통하여 수시로 입수하여 자사에서의 실시여부를 검토하고 있다.

교육부문 예산사용의 우선순위와 관련하여 사례기업들은 주로 차년도의 계획을 수립할 때 해당년도의 중점추진과제를 정하여 이의 달성을 위해 예산을 우선적으로 배정한다. 예를 들어 현대자동차의 경우 1995년의 중점 추진 목표는 "변화를 주도하는 인재 개발"이었으며 (3.1.항의 <표 1> 참고) 이의 달성을 위해 예비경영자과정 및 차세대리더양성과정 등의 교육과정을 개발, 도입하였다. 또 광주은행도 교육목표에 맞추어 "광은정보학교" 및 "CS통신연수"를 95년의 전략연수프로그램으로 정하고 있다.

사례기업의 교육주관부서가 외부교육시장의 다양한 프로그램 중에서 특정 프로그램을 선정할 때 사용하는 의사결정기준을 각 프로그램 종류별로 정리하면 다음의 <표 5>와 같다. 이 때 자사의 특정한 교육요구를 충족시킬 수 있는 프로그램을 외부교육시장에서 구할 수 없거나 비경제적이라고 판단하면 이를 자체적으로 개발하게 된다. 그러나 프로그램의 자체개발문제는 기업의 교육요구를 "어떻게" 충족시킬 것인가의 교육방법론적 문제로서 이는 산업교육 내지 교육공학의 관심분야이며 따라서 본 연구에서는 논외로 한다.<sup>3)</sup>

<표 5>에서 보는 바와 같이 사례기업은 - 이론 모델이 제시했던 효율성기준과 단계적 선택방법 (2.4.항 참고)을 적용하기 보다는 - 교육기관, 강사의 명성 또는 교육담당자의 경륜 등 대체기준에 의존하고 있다.

<표 5> 프로그램종류별 선정기준

프로그램종류		외부기관프로그램참가(허용)여부	신규프로그램 도입여부	기존 프로그램 계속실시여부
선정기준				
	교육기관의 공신력	0	0	
	강사의 명성/"실력"	0	0	
	비용	0	0	0
	소요시간	0	0	0
	(만족도)평가결과	0(측적된 경우)		0
	현존프로그램과의 조화		0	
담당자의 주관적 판단	(예상) 교육효과	0	0	0
	교육방법	0	0	0
	강사와의 경험	0	0	0

3) 다만 사례기업의 의사결정측면에서 자체개발대안과 외부구입대안의 효과나 효율을 분석했던 예는 조사에서 발견되지 않았다.

이상에서 기술한 사례기업의 프로그램선정 절차 및 기준상의 문제점을 교육관리의 효과성과 효율성의 측면에서 고찰하면 다음과 같다.

첫째, 교육예산 편성시 각 교육요구 (또는 해당요구를 갖는 대상자집단)의 경영목표달성과 관련한 전략적 중요도를 부분적으로만 고려하거나(광주은행), 비체계적으로 고려하고 있다(현대자동차). 즉, 두 기업 모두 경영목표 달성을 위한 각 교육요구의 중요도와 긴급도를 유관부서간에 협의, 결정하는 공식적 절차를 갖고 있지 않았으며, 따라서 교육예산의 투자우선순위가 - 부분적으로만 결정될 뿐만 아니라 결정되는 일부분도 - 체계적으로 결정되기 보다는 최고경영층의 지시, 교육예산 수립담당자의 개인적 "감각", 부서내의 관행 등에 의존하고 있다. 이 경우 교육예산의 개별항목이 아무리 효율적으로 운영된다 하더라도 기업전체차원에서의 교육투자의 효과성, 즉 예산의 전략적 사용은 완전히 보장되지 않는다는 문제점이 생긴다.

둘째, 예산사용의 효율성 측면에서도 사례기업은 개별프로그램을 선정할 때 이론모델의 경제성 기준과 합리적 절차(2.4.항 참고)를 적용하기 보다는 이른바 "대체기준"을 사용하기 때문에 "이론적 관점에서의 비판"을<sup>4)</sup> 면하기 어렵다.

위 두가지 문제점의 근본적인 원인은 실무담당자들과의 면담결과에 의거한 연구자의 판단에 의할 때 "관리 노하우의 부족"에 있다고 본다. 즉, 예산의 전략적 사용문제의 경우 사례기업들도 교육담당자의 실무적 경험에 의거하여 해당년도의 경영전략과 최

고경영자의 의지 등으로부터 교육부문의 중점추진목표를 추출하고 이의 달성을 위해 전략교육(연수)과정을 개설하는 등의 노력을 기울이고 있음이 조사결과 나타났다. 또한 개별프로그램의 선정에 있어서도 이론모델의 합리적 절차와 기준에 완전히 부합하지는 않지만 "대체기준"을 사용하여 의사결정의 質을 높이기 위해 실무자들이 할 수 있는 최선을 다하고 있음을 인정해야 한다. 따라서 사례기업의 프로그램 선정과정에서 나타난 문제점의 원인은 한국기업 인사관리의 사회문화적 특성보다는 실무자들이 이론모델에서와 같은 "관리노하우"를 모르고 있었다는 점에서 찾는 것이 합당하다고 본다.

#### 3.2.4. 교육참가자의 선발

사례기업의 교육관리과정의 세번째 단계는 교육주관부서가 정한 참가자 선발 기준에 맞추어 각 실무부서에서 참가자를 선발하는 일이다. 사례기업에서 적용되는 참가자 선발기준을 교육프로그램별로 정리하면 다음 페이지의 <표 6>과 같다.

<표 6>에 나타난 교육참가자 선발관리의 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 광주은행의 전략연수, 그리고 현대자동차의 계층별 교육과 광주은행의 승진자연수 등 관리자교육에서는 참가자 각자의 희망이나 개인적 능력차이에 관계없이 각 직급의 해당직원 전원에게 동일한 내용의 교육을 의무적으로 이수케하므로 이 경우는 이론모델에서처럼 다수의 대상자 중 특정인을 선택한다는 의미의 "선발"이라는 용어가 어울리지 않는다.

4) "이론적 관점에서의 비판"이라는 표현 뒤에는 다음과 같은 연구자의 (또는 이론과 실무사이의) 딜레마가 숨어 있다. 즉, 이론모델의 경제성기준과 합리적 절차를 적용한 프로그램 선택의 효율과 대체기준에 의한 그것사이의 차이를 객관적으로 비교하기란 여러가지 현실적인 제약, 예를 들어 동일조건(ceteris paribus)문제, 유형적 및 무형적 교육효과와 비용의 측정과 관련된 제 문제 (Bong 1995, 61-67) 등 때문에 거의 불가능에 가깝다. 이런 현실적 제약이 존재하기 때문에 이론모델은 다른 조건이 동일할 경우에 사용하면 프로그램선택 의사결정의 효율이 극대화될 것이라고 논리적으로 추정하는 제 접근방법을 제시하는데 만족할 수 밖에 없는 것이다. 그리고 이러한 이론적 관점에서 볼 때 사례기업의 프로그램선택 실무는 예산사용의 효율성을 극대화시키는데 필요한 전제조건 (경제적 기준과 합리적 절차)을 갖추지 못하고 있다는 점에서 "이론적 관점에서의 비판"을 제기할 수 있는 것이다.

〈표 6〉 사례기업의 교육프로그램별 참가자 선발기준

기업	교육프로그램의 종류	교육참가자 선발기준
현대자동차	자체실시 계층별 교육	직급별 해당자 전원 의무교육
	현대인력개발원위탁 계층별 교육	의무교육 + 본인희망에 따른 선택교육
	직무 교육	①업무관련성, ②해당직급, ③본인희망, ④연공서열 ※부서사정고려 ※일반적 주제:기회균등원칙 적용
	외국어/자아개발관련교육	본인 희망에 따른 자율선택
광주 은행	전략연수	전행원 의무교육
	해외연수	업무관련주제:업무담당자우선, 일반적 주제:기회균등원칙
	국내연수	- 고급경영과정, 서울대경영자과정: 업무성적 우수자 - 광은 MBA, 금융연수원파견 : 본인희망, 부서사정
	외국어연수	본인희망에 따른 자율선택 단, 해외연수는 외국어 능력, 근무평점 점수
	직무연수	①업무관련성, ②해당직급, ③본인희망 ※부서사정고려
	승진자연수	직급별 해당자 전원 의무교육

둘째, 직무관련교육의 참가자를 선발하는 기준은 두 기업에서 공통적으로 업무관련성, 직급, 본인희망 등이며 두 기업 모두 고유업무를 우선적으로 수행해야 하는 일선부서의 사정으로 참가자선발에 어려움을 겪는 것으로 조사되었다.

셋째, 현대자동차의 경우 현대인력개발원에 위탁하는 계층별 교육프로그램의 일부를 비롯해서 각종 외국어 및 자아개발관련 교육과 광주은행의 국내외 국어연수, 광은MBA과정, 금융연수원 파견연수 등에는 원칙적으로 본인의 의지만 있으면 참가할 수 있도록 되어 있다.

넷째, 각 실무부서내에서 일반적 주제에 관한 직무교육 (현대자동차) 또는 해외연수 (광주은행)에

참가할 직원을 선발할 때는 “기회균등의 원칙”이 적용된다. 그런데 교육담당자와의 인터뷰결과에 의하면 이 원칙은 두가지 측면에서 이해되어야 한다. 즉, 이 원칙은 첫째로 상술한 직무교육 또는 해외연수의 기회를 한 부서내의 일정조건 (일정직급이상, 일정근무연수 이상 등)을 만족하는 쏠 직원에게 교루 부여하는 관행을 의미한다. 교육기회균등분배의 원칙이 갖는 두번째의 보다 중요한 의미는 이 원칙이 일정기간동안의 참가횟수, 기간, 소요비용 등을 기준으로 부서구성원의 1인당 교육기회를 균등하게 조정하려는 사례기업 조직구성원들의 성향을 대변하고 있다는 점이다. 즉, 어떤 부서의 일부 구성원이 업무상 또는 개인사정 등으로 교육주관부서가 정하

는 기준으로 참가자를 선발해야 하는 교육에 평균 이상으로 소외되었을 경우 이들을 일반적 주제의 교육이나 본인희망, 부서사정 등만을 고려하면 되는 교육에 우선적으로 참여토록 배려함으로써 교육기회와 관련된 불균형을 해소하려 한다는 것이다.

교육투자의 효과성과 효율성을 문제점 발견의 기준으로 할 때 사례기업의 참가자 선발관리에서 나타나는 문제점은 두가지로 요약할 수 있다.

첫째, 교육참가자 입장에서 볼 때의 문제점으로 이는 현대자동차의 계층별교육과 광주은행의 전략연수, 승진자연수 등에서 보는 바와 같이 참가자 개인의 相異한 교육요구를 고려하지 않고 동일한 내용의 교육에 일정직급의 전직원을 의무적으로 참여시키는 집단주의적 성향이다. 이는 교육요구 자체를 개인차원이 아닌 집단차원에서 조사(결정)하는 관행과 밀접한 관련이 있는 문제로서 교육요구조사의 문제점을 분석하면서 지적했던 바와 같이(3.2.2.항) 참가자들의 개인차를 무시함으로써 이들의 교육에의 참여의욕과 결과에 대한 책임의식을 저하시켜 궁극적으로 교육투자의 효율을 떨어뜨리는 결과를 초래한다.

두번째의 문제점은 기회균등의 원칙으로부터 파생된다. 즉, 기업전체차원에서 교육투자의 효과성제고 문제와 관련하여 이론모델에 의하면 교육예산도 기업의 다른 모든 투자재원과 마찬가지로 희소자원이므로 경영목표 달성을 위한 전략적 중요도에 따라 운용해야 한다. 그러나 사례기업에서는 교육기회를 전직원(부서내 일정자격 이상의 전원)에게 가능한 균등하게 분배하려 함으로써 자기개발의욕과 발전잠재력을 갖지 않은 직원이 - 적어도 중·단기적 관점에서 - 전략적으로 중요하지 않은 교육에 “순서에 의해서” 참가할 가능성, 즉 교육예산이 기업에게나 구성원에게 꼭 필요하지 않은 곳에 투자될 가능성을 높이고 있다.

다음으로 위에서 지적한 문제점들의 원인을 분석하면 아래와 같다.

먼저 일정직급 또는 전사원에게 동일한 내용의 의무교육을 이수케 하거나 일반적, 포괄적 내용의 교육을 실시하여 부서원 중 누구나 참여할 수 있도록 한다거나, 특히 일반적 내용의 해외연수는 이를 교육으로 보다는 회사가 부여하는 일종의 혜택으로 인식하여 기회균등의 차원에서 관리하는 등의 관리실태는 일견 집단주의성향의 반영으로 보기 쉬우나 연구자는 이를 사례기업의 관리노하우의 부족으로 해석해야 한다고 본다. 왜냐하면 이미 현대자동차 자체에서 극히 일부에 한정되어 있긴 하지만 선택교육을 실시하고 있고 현대인력개발원이 개발한 Open Education System에서와 같이 교육운영시스템의 개선을 통하여 의무교육 과정의 일부를 선택과정으로 제공함으로써(봉현철 1995a) 획일적 의무교육을 지양할 수 있으며, 더 나아가 교육이수점수제도(봉현철 1995b)등으로의 제도개선을 통하여 사례기업과 유사한 현실여건에서도 동등한 교육기회를 부여하되 교육내용은 참가자의 자율선택에 맡기는 교육관리체계의 개발이 가능하기 때문이다.

이와는 반대로 교육투자의 효과성저하 문제와 관련이 있는 “교육기회균등분배원칙”의 이면에는 “장기고용의 理想”이라는 한국기업 인사관리의 사회문화적 특징(Lee & Yoo, 1987 : p.75)이 뿌리깊이 자리잡고 있다고 본다. 즉 hire-and-fire-principle이 적용되는 서구기업에서는 기업의 경영환경, 특히 기술환경이 변화할 경우 해당기업입장에서 “진부화된” 직무수행요건에 상응하는 자격요건을 보유한 개별종업원이 해당기업을 그만두고 자유로이 직장을 옮기는 것이 사회문화적으로 인정된다. 그러므로 기업은 이론모델에서처럼 각 개인의 발전잠재력과 자기개발의욕을 기준으로 인력개발 대상자를 선발하고 이 기준

에 부합되지 않는 종업원은 개발하지 않을 수 있다. 그러나 경영환경의 변화에도 불구하고 장기고용의 理想을 고수해야 하는 (사회문화적으로 강요당하는) 우리나라 기업의 경우는 기술환경의 변화에 대한 대응이 종업원의 교체가 아닌 종업원 능력의 개발을 통해 이루어져야 한다. 그런데 이때 장기고용의 원칙은 일부 임시직 등을 제외하면 모든 종업원에게 적용되기 때문에 장기고용을 위한 인력개발 측면에서의 전제조건, 즉 직무수행요건의 변화에 대해 보유능력을 적응시킬 수 있는 기회(교육기회) 또한 모든 종업원에게 공평하게 분배되어야 한다는 당위성이 생기는 것이다.

이상에서 고찰한 바와 같이 사례기업의 교육참가자 선발관리에서 나타난 효율성과 효과성 저하의 문제점은 각각 관리 노하우의 부족과 사회문화적 환경

에서 기인하는 것으로 결론지을 수 있다.

### 3.2.5. 교육효과와 평가

사례기업 교육관리과정의 마지막 단계는 이론모델에서와 같이 교육효과를 평가하는 작업이다. 조사결과 두 기업이 효과평가를 위해 사용하는 방법은 광주은행의 CS행동력 강화훈련의 실무적용도 평가를 제외하면 주로 참가자의 만족도 평가와 학습효과 평가인 것으로 나타났다.

아래 <표 7>은 사례기업이 교육프로그램의 투자효과를 평가하기 위하여 사용하는 구체적 평가수단과 이를 통해 평가되는 프로그램의 예를 이론모델이 제시한 평가의 차원을 기준으로 분류한 결과이다.

사례기업의 교육과정 중 유일하게 실무적용도를 평가하는 광주은행의 CS행동력강화훈련의 경우는

<표 7> 사례기업의 교육효과 평가방법

기업명	평가차원	평가수단	해당교육프로그램
현대자동차	만족도 평가	교육수료후 설문조사	-각종 직무교육 프로그램 -자아, 노사관련교육 -인력개발원 위탁 직무, -자아관련교육
		교육수료후 이해도 테스트, 시험 등	-외국어 교육 -각종 계층별 교육
	학습효과 평가	교육수료후 소속부서대상 "확산"교육 실시	-직무관련 외부 위탁교육
		교육수료후 참가보고서 작성	-해외연수 -직무관련 -외부 위탁교육
광주은행	만족도 평가	교육수료후 설문조사	-기업내부실시 -대다수 교육과정
	학습효과 평가	학습내용 시험	-금융연수원 각종과정 -각종직무연수 -고급경영자과정

훈련실시 前後에 각각 고객만족지수 (CSI: Customer Satisfaction Index)<sup>5)</sup>를 측정하고 다음 훈련실시 후의 CSI향상분을 교육에 의한 효과로 인정하는 방법을 사용하고 있다.

사례기업의 만족도와 학습효과 평가를 기준으로 한 평가관리가 내포하고 있는 문제점을 교육투자의 효과성과 효율성을 기준으로 이론적 관점에서 분석하면 다음과 같다.

첫째, 특히 만족도 평가의 경우 사례기업에서 조사의 대상이 사내의 집합교육이었기 때문에 교육자체가 주는 일상업무, 상사로부터의 해방감, 주로 도심을 벗어나 "산 좋고 물 좋은" 곳에 위치한 연수원 등 교육시설 자체에서 오는 긍정적 효과 등으로 참가자들이 교육내용이나 방법과는 무관하게 후한 평가를 하기가 쉽다 (Nork, 1989: p.79).

둘째, 본 논문 2.5.항의 <그림 3>에 나타난 교육효과와 경영실적 향상간의 "이론적 인과관계"에 의할 때 만족도 평가나 학습효과 평가는 그 결과가 제 아무리 긍정적이라 할지라도 이를 근거로 교육투자의 긍정적 효과를 주장할 수는 없다.

셋째, 이와같이 교육투자의 효과를 객관적으로 증명할 자료가 없으므로 사례기업이 - 조사시점의 양호한 경영상태와 최고경영층의 지속적 관심 등에 힘입어 거의 무제한에 가까운 교육예산을 확보할 수 있는 것과 동일한 이유에서 - 경영상태의 악화 또는 최고 경영층의 관심저하로 교육예산을 삭감할 경우 이를 저지할 방법이 없다. 그러나 많은 문헌에서 주장하는 것처럼 (Thielenhaus, 1981: p.4-27; Funk, 1989 : p.2 ; Mentzel, 1992 : p.17

-18) 기업내 인력개발이 적어도 중장기적 관점에서 미래의 기업경쟁력을 좌우하는 필수불가결의 요인임을 감안하면 이러한 교육예산의 삭감은 기업의 지속적 존재를 위태롭게 하는 위험한 의사결정일 수 있다. 그런데 만약 이러한 의사결정이 내려졌을 경우 이는 궁극적으로 교육효과를 객관적으로 증명하지 못하여 초래된 결과이므로 이를 교육관리의 (잠재적)문제점이라 하지 않을 수 없다.

마지막으로 실무적용도 차원 이상의 교육효과를 평가하거나 이를 토대로 향후의 교육참가 여부를 통제하는 등 체계적인 평가관리가 이루어지지 않으므로 사원들의 교육참가에 대한 책임감이 저하되기 쉽고 이러한 이유에서 교육기간을 휴식 내지 재충전기간으로 인식하는 경향이 강하다. 이는 경영학적 관점에서 볼때 - 휴식 내지 재충전이 사원의 사기향상에 미치는 긍정적 영향을 인정하더라도 - 최소자원인 교육예산을 효율적으로 사용하지 못하는 결과를 초래한다.

위에 열거한 사례기업 효과평가관리에서 나타난 제 문제점의 원인은 역시 실무자들과의 인터뷰 결과를 토대로 한 연구자의 분석에 의할 때, 다음의 몇 가지로 정리할 수 있다.

먼저 학계에서도 기업전체 차원의 교육투자 효과를 분석할 수 있는 Tool을 이론적으로 제시하고 있으나 동일조건(ceteris paribus) 및 단순한 인과관계를 인정할 수 있는 극소수의 예외상황을 제외한 대부분의 경우, 즉 복잡한 기업실무에서 실제로 적용이 가능한 Tool을 제공하지는 못하고 있음을 시인해야 한다(Bong, 1995 : p.61-64).

5) CSI는 연 2회 거래고객을 대상으로 ①가구방문에 의한 개별면접, ②내점(來占)고객에 대한 면접조사 ③Direct Mail조사 등의 방법 중 영업점의 입지여건에 적합한 방법을 선택하여 ①점포환경, 시설 (주차시설, 점내 환경상태 등) ②고객응대(전화응대태도, 업무지식 등) ③업무처리 능력 (신속성, 정확성 등) ④상품, 서비스(인지도, 다양성 등) ⑤자동화기기, 카드(사용법, 편리성 등) 등 20여개 항목을 조사한다. 또 조사결과는 각 영업점별 CS전략수립을 위한 기초자료로, 그리고 영업점별 CS경영평가 및 하위평가점포에 대한 특별 교육자료로 활용한다.

그러나 둘째로 실무적용도차원까지는 평가할 수 있는 적용 가능한 Tool이 존재함에도 불구하고 (Mentzel, 1992 : p.242-243 ; 권대봉, 1994 : p.288-294 ; Bong, 1995 : p.64-67) 사례기업이 시간부족, 인력부족, 경험미숙 등을 이유로 이를 적용하지 못하고 있는 관리노하우 측면의 원인도 인정하지 않으면 안된다.

셋째, 위의 Tool을 적용하려 한다 할지라도 최초의 교육요구 자체가 포괄적으로 정의되었기 때문에 평가의 기준이 구체적이지 못한 경우가 대부분인 것으로 나타났다. 그러므로 이 또한 관리노하우의 부족에서 궁극적 원인을 찾는 것이 타당하다고 본다.

마지막으로 사회문화적 환경요인의 영향으로 교육을 회사가 사원 개개인에게 균등하게 부여하는 채택 또는 기회로 인식하기 때문에 두기업 모두에서 효과 평가에 관한 한 실무자들의 관심의 초점이 교육효과의 평가, 또는 이를 통한 극대화 보다는 교육기회 균등분배의 기준마련과 이의 구현방법 및 여부에 집중되어 있다는 비판을 면하기 어렵다.

본항에서 논의한 바를 정리하면, 사례기업은 교육 투자효과를 평가하기 위하여 -교육과 교육참가자의 행동변화 사이의 인과관계를 비교적 무리없이 추정할 수 있는 교육 프로그램, 즉 광주은행의 CS행동력 강화훈련의 경우를 제외하면 - 교육참가자의 만족도와 학습효과를 평가기준으로 사용하고 있다. 여기서 나타나는 문제점은 투자효과의 객관적 증명이 불가능하여 교육이 기업경영에서 차지하는 중요성에도 불구하고 개별기업의 사정에 따라 교육의 필요성이 무시될 가능성을 내포하고 있으며 참가자들의 교육효과에 대한 책임감을 저하시켜 교육예산의 효율적 사용이 어려워질 수 있다는 점이다. 이에 대한 원인으로는 관리노하우의 부족과 교육기회 균등분배의 원칙을 적용해야 하는 한국기업 인사관리의 사회

문화적 특성을 지적할 수 있다.

#### 4. 연구의 결과, 한계 및 향후 연구과제

본 연구가 이론모델의 수립과 사례기업의 실태조사, 그리고 문제점 및 원인의 분석을 통해 얻은 연구결과는 다음 페이지의 <표 8>에 정리한 바와 같다.

<표 8>에서 보는 것처럼 본 연구가 설정한 기본 가정은 타당성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 본 연구는 사례기업의 인력개발 관리실무에서 발견된 효과성과 효율성 측면의 제문제점이 한편으로 사례기업의 관리노하우 부족, 또는 한국기업 인사관리의 사회문화적 특성에 기인한다는 - 잠정적 - 결론에도달했다.

이 때 물론 문제점의 원인을 위의 두 부류 중 어느 하나로 명확하게 단정할 수 있는 경우는 - 교육 프로그램선택에서 나타난 제문제점의 원인을 관리노하우의 부족으로 추정할 수 있었던 예를 제외하면 - 거의 존재하지 않았다. 오히려 대부분의 경우에서는 두 부류의 원인들이 복합적으로 작용하여 두 부류사이의 명확한 경계를 구분하는 일은 매우 어려운 작업이었다. 예를 들어, 교육요구를 종합적 방법에 의해 조사하는 현실을 고찰해 보면 먼저 직무수행요건의 경우 가족주의적 경영철학의 영향으로 개별직무의 경계가 불명확하고 이에 따라 이의 수행을 위해 필요한 요건도 포괄적으로 정의되는 등의 "사회문화적 영향"과 그럼에도 불구하고 직능자격제도에서 보는 바와 같은 도구를 통하여 직군별 및 직급별 직무수행요건을 조사할 수 있었던 가능성을 제대로 활용하지 못한 "관리노하우의 부족"에서 동시에 그 원인

〈표 8〉 연구결과의 요약

관리과정	이론모델	사태기입상태	문제점	원인
교육요구 의 조사	직무수행요건과 보유자격요건을 비교하여 자격부족분을 추출하고 이와 개인적 인력개발목표 및 욕구를 조화하는 분석적 방법	최고경영층, 교육담당자들이 직급, 업무, 경력 등의 기준으로 분류된 교육대상자 집단의 교육요구를 경험, 직관, 외부교육기관의 정보 등을 바탕으로 결정하는 종합적 방법	- 개인적 교육요구 미반영, 인사원 공통의 무교육실시 등으로 학습의욕, 책임감 저하 및 이에 따른 교육투자의 효과적 및 효율적 사용불가 - 효과평가기준 불분명으로 교육투자의 효과성 판단 저해	- 가족주의적 기업경영철학, 진인교육중심의 학교교육제도, 연공서열식 신분관리목적의 인사고과제 등 사회문화적 환경요인 - 직군별 직무수행요건 조사의 미비 등 관리노하우 부족
교육프로그램의 선택	제한된 자원내에서 (불완전한 정보상황에서도) 프로그램의 경제성(산출/투입)을 기준으로 4단계 접근방법을 순차적으로 사용하는 선택방법	- 경영전략달성을 위한 중점추진 과제(전략연수)에 예산우선배정 - 교육기관의 공신력, 강사의 명성, 만족도 평가결과 등 "대체기준"을 사용하여 교육담당자의 "감각"으로 선택	- 교육요구의 경영목표달성을 위한 전략적 중요도의 부분적, 비체계적 반영으로 예산사용의 효과성 저하 - "대체기준"사용으로 예산의 효율적 사용불가	이론모델의 경제성기준 및 합리적 절차(4단계 접근 방법)등 不知: 관리노하우 부족
교육대상 자의선발	주어진 예산내에서 대상자가 가진 교육요구의 진략적 중요도를 우선적으로 고려한 다음 2차적 선발기준(개인의 발전잠재력 및 자기개발의욕)을 사용하여 선발하는 2단계방법	- 전략연수, 관리자교육 등에 이수 의무부과: (직군별)진사원 필수 의무교육 - 직무교육에 ①임무관련성, ②해당직급, ③본인회합 등 기준적용 - 교육기회균등분배원칙	- 교육기회의 균등분배로 교육예산의 효과적 사용 저해 - 의무교육에서 참가자의 개인차 무시로 참여의욕, 책임감저하: 교육투자의 효율성 저하	- 관리노하우부족: 획일적 의무교육 - 경영환경변화에 적용하는데 필요한 교육에 대한 기회를 균등보장하는 제도를 통해 장기고용의 실효를 지원해야 하는 사회문화적 환경요인
교육효과 의 평가	교육효과와 경영성과간의 이론적인 파관계를 바탕으로 프로그램특성, 평가방법의 적용가능성, 평가예산 등 제상황변수를 고려하여 기업전체 자원, 실무적용도차원, 학습효과차원, 만족도 차원의 평가방법을 순차적으로 적용	교육효과와 경영성과간의 이론적인 파관계를 바탕으로 프로그램특성, 평가방법의 적용가능성, 평가예산 등 제상황변수를 고려하여 기업전체 자원, 실무적용도차원, 학습효과차원, 만족도 차원의 평가방법을 순차적으로 적용	- 교육투자의 경영성과향상에 대한 기여도 측정 및 증명 불가 - 예산 삭감시 방어책不在: "잠재적" 문제점 - 교육참가자의 책임의식저하로 예산의 효율적 사용 저해	- 실무적용도차원의 평가 Tool미적용, 교육요구의 포괄적 정의로 평가기준不在등 관리노하우부족 - 기회균등원칙으로 평가의 관심이 교육효과 보다는 균등분배기준 마련등에 집중: 사회문화적 환경요인

을 찾아야 한다. 또 보유자격요건의 경우도 신입사원의 보유자격요건이 세분화되지 못하는 이유는 쉰 교육교육을 강조하는 학교교육제도, 즉 사회문화적 환경요인의 영향으로 해석해도 무방하나 기존사원의 보유자격요건은 절대고과제도 등을 통해 보다 상세하게 조사할 수 있는 가능성이 존재함에도 불구하고 사례기업의 인사고과실무가 연공서열식 승진관리에 치중하고 있으므로 이를 일방적으로 사회문화적 영향으로만 치부하기는 어렵다고 본다.

〈표 8〉을 통해 확인할 수 있는 두번째의 현상은 사례기업 관리과정의 諸段階에서 나타나는 문제점들이 상호 관련성을 띠고 있다는 것이다. 예를 들어, 관리과정의 첫단계에서 교육요구를 포괄적으로 정의하기 때문에 교육실시 후 그 효과를 측정할 기준이 모호해진다. 또 이런 이유에서 교육효과를 만족도 중심으로 평가하기 때문에 교육프로그램의 합리적 선택에 적용할 수 있는 경제성 기준이 존재하지 않으며 따라서 사례기업들은 “대체기준”을 사용하여 프로그램을 선택할 수 밖에 없는 것이다. 이와 같이 사례기업의 관리실무에서 나타나는 문제점들 사이에 존재하는 상호 관련성은 이들 문제점을 설명하는 정확한 원인의 추적을 더욱 더 어렵게 하고 있다.

이상에서 논의한 해석상의 어려움에도 불구하고 이론모델과 비교할 때 사례기업 인력개발관리실무의 “문제점”이 있게 한 한국기업 인사관리의 사회문화적 환경요인은 다음의 세가지로 정리할 수 있다. 즉 이는

- (1) 장기고용의 理想 실현을 위한 교육부문의 전제 조건으로서의 교육기회균등분배의 원칙,
- (2) 가족주의적 경영철학의 영향에 의한 직무수행 조건 조사 상의 특성, 즉 서구기업의 개별직무별 조사에 비하여 직종별 및 직급별로 조사의 차원을 한정시켜야 하는 현상, 그리고

(3) 전인교육중심의 학교교육제도의 영향에 의한 신입사원의 보유자격요건의 비세분화현상 등이다.

이와는 반대로 사례기업의 인력개발관리가 가진 진정한 의미의 문제점, 즉 사회문화적 영향과는 무관하게 이론모델이 제시하는 “관리노하우”의 적용을 통해 해결할 수 있다고 판단되는 문제점은 다음의 네가지로 요약할 수 있다. 이는

- (1) 직종별 및 직급별 직무수행요건을 기준으로 조사할 수 있음에도 불구하고 기존사원의 보유자격요건을 조사하지 않아서 생기는 문제점,
- (2) 교육프로그램의 선택에 있어 이론모델의 경제성기준 및 합리적 절차등을 사례기업 교육담당자가 - 단순히 - 모르고 있었기 때문에 생긴 문제점,
- (3) 이론모델에서와 달리 개인차를 무시하고 전사원을 의무교육과정에서 획일적으로 참여시키는 관리방법에서 나타나는 문제점, 그리고
- (4) 특히 실무적용도 차원의 교육효과평가를 위한 Tool이 존재함에도 불구하고 이를 적용하지 않아서 야기되는 문제점 등이다.

본 연구가 가진 한계는 먼저 - 연구목적과 기존연구결과를 고려할 때 정당화될 수 있음에도 불구하고 - 사례연구가 가진 연구방법자체로 부터 추출할 수 있다. 즉, 현대자동차와 광주은행은 수많은 한국기업을 대표할 수 없으며 두 기업의 선정도 연구자의 학연 등 연구와 지역적 편의성 등에 의한 것일 뿐 어떤 논리적 근거를 바탕으로 이루어진 것이 아니다.

또한 두 기업의 사례가 수평적으로 나열되었을 뿐 두 사례간의 공통점, 차이점 등을 분석하고 이를 통해 시사점 등을 도출하지 못한 것도 본 연구가 가진 두 번째의 한계로 지적할 수 있다.

세번째의 한계는 사례기업을 연구하는 방법면에 있어서 문서분석과 인터뷰에 일방적으로 의존했던 점을 들 수 있다. 즉, 예를 들어 교육대상자의 선발

기준 또는 교육효과 평가방법에 관해서는 두 사례기업의 수많은 실무부서장을 대상으로 한 설문조사 등을 통하여 각종 문서규정과 실제사이의 차이를 검증하고 인터뷰에 참여한 실무담당자의 개인적 견해를 회색하는 등 조사자료의 객관성을 높일 수 있었음에도 불구하고 이 가능성을 이용하지 않음으로써 연구결과의 신뢰도를 - 확률 측면에서 - 떨어뜨리는 결과를 초래했다.

넷째로 사례기업 관리실무에서 나타난 문제점의 원인을 한국기업 인사관리의 사회문화적 특성에 있다고 추정하는 과정에서 한편으로 사회문화적 환경요인을 일목요연하게 정리하지 않고 기존의 연구결과를 부분적으로 인용하는 수준에 머무르고 있으며 또 한편으로 이의 추정도 “설득력”을 기준으로 한 연구자의 주관적 판단일 뿐 객관적 증거자료의 뒷받침이 미약하기 때문에 이 또한 연구결과의 일반화를 제약하는 요인으로 작용한다.

다섯번째의 한계는 보다 근본적인 것으로 본연구는 이론모델을 인력개발투자의 효과성과 효율성을 극대화시키는 “理想的 절차 및 방법”으로 가정하고 있으나 이의 실제적용성과가 실증된 바 없기 때문에 이론모델의 타당성은 단지 논리적 설득력을 기준으로 판단할 수 밖에 없다는 제약이 생긴다.

이상에서 논의한 연구결과와 한계를 바탕으로 향후의 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구가 시도했던 탐색적 연구의 결과를 바탕으로 인력개발 관리과정의 각 단계에 관한 다수 표본대상의 실증연구가 절실하게 요구된다. 즉, 업종, 규모, 경영성과, 교육투자규모 등이 서로 다른 다수의 기업에서 채택하고 있는 교육요구조사방법, 대상자선발기준, 프로그램선정기준 및 효과평가방법 등을 양적 조사방법을 통해 조사함으로써 예를 들어 관리과정전체, 또는 그 각단계의 이론적 적합성과

교육투자효과와의 상관관계를 실증적으로 추정할 수 있을 것이다.

둘째, 위의 연구결과를 바탕으로 - 본 연구의 기본가정(1.항참고)에 입각하여 - 한국기업 인사관리 및 기업경영의 사회문화적 환경특성을 주어진 여건으로 인정하고, 이 여건에 적합하면서 인력개발투자의 효과성과 효율성을 극대화시킬 수 있는 인력개발 관리에 관한 “한국형 이론모델”의 수립이 필요하다.

셋째, 이렇게 수립된 “한국형 이론모델”을 기업현장에 실제로 적용하여 적용효과를 분석한 다음, 그 결과를 바탕으로 “한국형 이론모델”을 지속적으로 보완, 개선하여 발전시키는 작업이 필요하며 이는 이론계와 실무계의 긴밀한 협동을 전제로 한 종단적 실천연구(longitudinal action research)를 통해서만 가능할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 권대봉 (1994), 국제화시대의 인재만들기, 휴먼웨어 개발의 이론과 실제, 서울, 명진출판.
- 김용운 (1990), 일본인과 한국인의 의식구조, 역사적 체험과 민족성의 논리, 서울, 한길사.
- 나일주 편저 (1994), 산업교육의 이론과 실제, 서울, 한국능률협회.
- 박준성 (1995), 인재육성형 신인사제도, 삼성/LG 그룹의 혁신사례, 서울, 비복스.
- 봉현철 (1995a), “참가자 스스로 교육과목을 선택하는 Open Education System,” 월간 「인사관리」, 1, 36-38.
- 봉현철 (1995b), “능력주의 인사제도와 인재육성: II. 교육이수점수제도,” 인재육성저널(현대그

- 롭 HRD 전문지), 6, 18-27.
- 안희탁 (1994), *한국기업의 인사고과 실태*, 서울, 한국경영자총협회.
- 허운나 (1993), *산업교육요구분석, ISD모델을 중심으로*, 서울, 배영사.
- Bahsi, Goekhan, Guenther Ringle (1981), "Die Bestimmung der optimalen Organisationsnb form mit Hilfe der Scoring-Methode," *Zeitschrift fuer Organisation*, 4, 208-214.
- Berthel, Juergen (1977), "Betriebliche Personal-Fortbildung in Theorie und praxis," *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche forschung*, 29.Jg., 80-88.
- (1991), *Personalmanagement, Grundzuege fuer Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 3, Aufl., Stuttgart.
- Berthel, Juegen, Hans-Eberhard Koch (1985), *Karriereplanung und Mitarbeiterfoerderung*, Sindelfingen.
- Bong, Hyeon-Cheol (1995), *Ein betriebswirtschaftliches Personalentwicklungskonzept fuer Koreanische Unternehmungen*, Frankfurt a. M, New York, Paris.
- Brinkerhoff, O. Robert (1987), *Achieving Results form Training, How to Evaluate Human Resource Development to Strengthen Programs and Increase Impact*, San Francisco, London.
- Brinkmann, Gerhard, Barbara Knoth, and Werner Kraemer (1982), *Fuehrungs-kraefte kleinerer Unternehmen, Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf*, Berlin.
- Bronner, Rolf (1983), "Erfolgsermittlung der Weiterbildung," in Wolfgang Weber (Eds.), *Betriebliche Aus-und Weiterbildung*, Paderborn, 191-205.
- Bronner, Rolf, Wolfgang Schroeder (1983), *Weiterbildungserfolg: Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung*, Muenchen, Wien.
- Dambmann, Gerhard (1989), *25 mal Japan. Weltmacht als Einzelgaenger. Serie Piper Panoramen der Welt*, Muechen, Zuerich.
- Doenni, B. (1965), *Verfahren der optimalen Personalentwicklungsplaung, Industrielle Orgarnisation*, 34. Jg., 311-332.
- Drumm, Hans Juergen (1982), "Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplaung," in Hugo Kossbiel (Eds), *Personalentwicklung. Sonderheft 14/1982 der Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 50-63.
- Drumm, Hans Juergen (1987), "Qualitative Personalplanung," *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 39. Jg., 959-974.
- Drumm, Hans Juergen (1995), *Personal-rschaftslehre, 3, neu bearbeitete und erweiterte Aufl*, Berlin.
- Funk, Joachim (1989), "Aus-und Weiterbildung von Fuerungskraeften unter Beruecksichtigung der Arbeitsmarktentwick-

- lung," in Adolf G. Coenberg (Eds.), *Betriebliche Aus-und Weiterbildung von Fuehrungskraeften, Sonderheft 24/1989. Duesseldorf, Frankfurt a. M.*, 1-21.
- Goldstein, Irwin L (1986), *Training in Organizations: Needs Assesment, Development, and Evaluation*, Monterey.
- Hackstein, R. et al. (1979), *FIR-API-ein Instrumentarium fuer die qulitative Personalplanung im Bereich gewerblicher Abeitnehmer*, Aachen.
- Hamblin, A.C. (1974), *Evaluation and Control of Training*, New York.
- Hoelterhoff, Herbert, Manfred Becker (1986), *Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung*, Muenchen u.a.
- Kirkpatrick, Donald L. (1976), "Evaluation of Training," in Robert L. Craig (Eds.), *Traning and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development*. 2nd Ed., New York, 18-1~18-27.
- (1979), "Techniques for Evaluating Training Programs," *Training and Development Journal*, 78-92.
- (1983), "Four steps to measuring training effectiveness. How to get the information you need to make training decisions," *Personnel Administrator*, 19-25.
- (1983), "Evaluation of Training," in Robert L. Craig (Eds.), *Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development*, 3rd ed., New York, 301- 319.
- Lee, S. M., S. Yoo (1987), "The K-type Management: A driving Force of Korean Prosperity," *Management International Review*, 27, 68-77.
- Meier, Harald (1991), *Personalentwicklung. Konzept, Leitfaden und Check listen fuer Klein-und Mittelbetriebe*, Wiesbaden.
- Mentzel, Wolfgang (1992), *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motiveren, foerdern und weiterbilden*, 5. Aufl., Freiburg im Breisgau.
- Neuberger, Oswald (1991), *Personalentwicklung*, Stuttgart.
- Neudecker, Manfred (1987), *Die innerbetriebliche Fuehrungskraefteschulung*, Eine explorative Studie ihrer Effizienz, Berlin.
- Nork, Manuela (1989), *Management Training, Evalution, Problem, Loesungsansaezte*, Muenchen, Mering.
- Phillips, Jack J. (1991), *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, 2nd ed., Houston, London, Paris.
- Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Eds.) (1990), *RKW-Handbuch der Personalplanung*, 2. Aufl., Neuwied.
- Rumpf, Hartmut (1981), *Personalbestandsplanung mit Hilfe von Faehigkeitsvektoren*, Frankfurt a. M.
- Scholz, Christian (1991), *Personalmanagement*, 2. Aufl., Muechen.

Thielenhaus, Peter (1981), *Strategische Personalentwicklungsplanung*, Eine Untersuchung zur integrativen Planung von Personalentwicklungs-Konzeptionen fuer Industrieunternehmen, Frankfurt a. M.

Zeider, Klaus (1972), *Anforderungen an kaufmaennische Fuehrungskraefte: Ergebnis einer Rollenanalyse*, Frankfurt a. M.

# An analysis of the problems and cause of HRD-practice in korean business: Case Studies in Hyundai Motor Company and Kwangju Bank

Hyeon-Cheol Bong\*

## Abstract

As preparation for developing a HRD (Human Resource Development) management-model that is to suit to the sociocultural environment and to improve the effectiveness and efficiency of the HRD-practice in korean business, the purpose of the study is the analysis of problems of the HRD-practice in the Hyundai Motor Company and Kwangju Bank and its causes through the case study method.

The basic assumption of this study is as follows: The real cause of the problems of HRD-practice in case businesses can lie with the same possibility either in the sociocultural differences between the korean and Western culture, on the basis of which the research model is developed or in the deficiencies of management knowhow of case businesses.

The study found three sociocultural characteristics of korean human resource management, that are accountable for the "problems" of the HRD-practice in the case businesses: these are

- (1) The principle of equal opportunity among employees in distributing the chances for training programs because of the ideal of long-time(Life-time) employment,
- (2) Unspecified job specifications, i.e. in the level of job family or categorized by organizational hierarchy, under the influence of family-oriented management philosophy in korean business, and
- (3) Unspecified qualifications of especially the newly graduated job applicants due to the ideal of korean education system that emphasize the of "generalist".

On the other side, the problems of which causes lie in the deficiencies of management knowhow can be classified as follows:

- (1) The documentation of job qualification of organization members does not exist in sophisticated form.
- (2) The HRD-practioners do not know the economic decision-making criteria, nor the rational process of selecting the "right" training programs.
- (3) Individual differences in knowledge, skills and/or competencies are often neglected, and all members in the same hierarchical level should visit the same training program.
- (4) In spite of the existence of applicable tools for evaluating the pay off of training programs, the HRD-practioners in case businesses do not use them.

---

\* Full-Time Instructor College of Business, Chosun University