

기업교육체계에 대한 평가와 아키텍처 관점의 개선 연구: K사 사례를 중심으로

이 정 환¹⁾, 최문기²⁾

요 약

기업교육은 단순히 전문지식을 제공하는 차원을 넘어 비즈니스 전략을 구체화하고 지원하는데 중요한 역할을 하고 있다. 본 연구는 인적자원개발(HRD)에서 기업교육체계 전반에 대한 수요자 중심의 평가를 바탕으로 기업교육 운영상의 문제점을 확인하고 이를 효과적으로 개선하기 위한 방안을 제안한다. 이를 위해 교육체계 가운데 교육목적, 교육방법, 교육평가, 교육인프라, 교육과정 특성에 대한 구성원의 실질적인 평가 반응을 대기업 K사 구성원 864명을 대상으로 조사 분석하고, 교육담당자 15명을 별도로 선정, 심층인터뷰를 진행하였다. 본 연구가 일반화의 한계가 있을 수 있음에도 불구하고 한 개 기업을 선정하여 기업교육체계에 대한 현황을 분석한 것은 여러 기업 대상의 범용적인 문제제기와 포괄적인 개선방안을 마련하는 연구와 비교할 때 보다 구체적이며, 현실적인 대안을 마련할 수 있기 때문이다.

특히 설문결과를 바탕으로 기업교육체계 특성을 아키텍처 관점에서 '통합형(Integral) 교육'과 '조합형(Module) 교육' 역할로 구분하고 전반적인 기획 및 운영 효율화를 위한 효과적 방안을 제안하여 기업교육 담당자로 하여금 보다 수요자 지향적인 교육체계 수립이 가능하도록 하였다. 본 연구는 기업교육체계에 대한 개선 방안을 수요자와 공급자, 이론과 실무적 관점에서 종합적으로 분석하고 시사점을 제안했다는 점에 의의가 있다.

핵심 되는 말 : 기업교육체계, 인적자원개발(HRD), 아키텍처이론, 교육혁신

1) 한국과학기술원(KAIST) 기술경영전문대학원 박사과정. E-mail: Junghwan.lee@kaist.ac.kr

2) 한국과학기술원(KAIST) 기술경영전문대학원 교수. E-mail: mk1515@kaist.ac.kr

1. 서론

기업은 인적자원을 통해 다른 경쟁기업과 차별화 된다(Mathis, Jackson, 2008). 무한경쟁 지식사회에서 인재는 이제 기업 경쟁력의 핵심이 되고 있는 것이다(이종건, 한주희, 2009). 이와 같이 인적자원이 기업경영의 성패를 좌우하는 핵심적 요인 중 하나라는 인식이 확산되면서 효율적인 인적자원개발(HRD)에 대한 관심도 커지고 있다(정봉영, 2001; Pfeffer, 2004). 하지만 많은 기업들은 여전히 교육을 통한 직원의 역량강화에 어려움을 겪고 있는데, 이는 다음과 같은 이유에서 원인을 찾을 수 있다.

무엇보다 기업은 직원교육의 중요성은 인식하고 있지만, 실제 수요자 입장에서 교육훈련에 대한 고민은 여전히 부족하다(Jacobs, Park, 2009). 그 결과 기업교육은 수요자(직원)보다는 공급자(교육담당부서)가 의도한 대로 기획, 운영되는 경우가 많다. 아울러 기업교육은 조직 내에서 다양한 변화와 복잡한 업무영역, 사업별 전략적 중요도 차이, 새로운 멀티미디어 콘텐츠 등장 등으로 효율적인 운영에 여러 가지 제약사항이 많아지고 있다(김덕중, 2009). 하지만 이를 효과적으로 운영할 수 있는 기본적인 방향과 역할 정립 등이 없이 다수의 많은 교육 프로그램들은 중복 또는 누락 운영되는 경우가 빈번하다(Torraco, Swanson, 1995). 마지막으로 글로벌 경쟁에서 효과적으로 대처할 수 있는 중장기적 관점의 기업교육 방향에 대한 고민은 여전히 미흡하다(Lohman, 2005). 이렇게 볼 때 현재의 기업교육은 미래관점의 교육보다 단기적 관점에서 정부 환급 과정에 지나치게 의존하는 형식적인 교육이 빈번하게 진행되고 있다고 하겠다(주영주, 이광희, 김가연, 2009).

본 연구는 이와 같은 기업 인적자원개발에 대한 여러 제약조건 가운데 다음과 같은 질문을 제기해 보았다. 첫 번째, 기업이 많은 투자와 노력을 기울이는 직원 교육에 대해 실제 수요자들은 교육담당부서가 기획, 의도한 교육 체계 전반을 제대로 인식하고 교육에 참여하고 있는가? 두 번째, 직원 교육에서 기업 교육담당자와 일반직원 간에 인식차이는 어느 정도이며 기업교육을 개선 발전하기 위해 가장 시급히 해결되어야 할 부분은 무엇인가? 이상의 두 가지 질문에 대한 답을 얻기 위해 본 연구는 인적자원개발을 위한 기업교육체계 전반의 문제점을 수요자 관점에서 평가하고, 이를 바탕으로 공급자 관점의 해결방안을 모색해 보았다. 이와 같은 연구가 범용적인 일반화의 한계는 있을 수 있으나, 특정 기업을 중심으로 여러 구성원이 인식하고 평가하는 교육체계 구성요소 전반을 구체적으로 평가하고 분석함으로써 보다 구체적이며, 현실적인 대안을 마련할 수 있다는 점에 의의가 있다.

구체적으로 본 연구는 국내 대표적 ICT 기업 K사 구성원 864명의 평가 결과를 수집 본인이 경험한 기업교육전반에 대한 평가반응을 조사하고, 대기업 교육체계(Educational system) 수립 시 고려해야 하는 시사점을 교육담당부서 15명의 심층 인터뷰를 통해 보다 구체적으로 제안하였다. 지금까지 기업교육체계에 대한 연구에서 특정 기업을 대상으로 수요자와 공급자를 함께 고려하여 평가 반응을 수집한 연구는 없었다. 하지만 본 연구는 한 개의 기업을 대상으로 교육체계 전반에 대한 직원 인식을 파악하고, 이를 바탕으로 여러 가지 문제점의 해결방안을 실제 실무 담당자 의견을 중심으로 도출함으로써 기존 교육체계 관련 연구와 차별화 하였다. 특히 제기된 문제점을 바탕으로 이를 효과적으로 극복하기 위한 분석 방법으로 제조업에서 산업특성을 분석하는데 주로 사용하는 아키텍처 이론을 기업교육체계 전반에 적용하여 보다 효과적인 개선 방안을 모색했다는 점은 본 연구가 가진 독창적인 접근 방법이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 먼저 II장에서는 기업교육체계에 대한 관련 연구를 조사하고 아키텍처 이론을 설명한다. 그리고 III장에서는 기업교육체계 전반에 대한 K사 평가 반응을 설문조사 결과를 통해 구체적으로 논의한다. 다음 IV장에서는 교육체계를 보다 심도 있게 분석하고 논의된 사항을 바탕으로 아키텍처 관점에서 교육과정의 개선 운영방안을 모색한다. 마지막 장에서는 국내 기업교육의 체계 전반을 개선하기 위한 시사점을 제공한다.

II. 이론적 배경

1. 기업교육체계

기업의 교육체계와 관련해서 박성익 외(2001)는 교육체계를 특정한 직무 혹은 사업상 요구를 반영하는 일련의 교육프로그램 계열화라고 하였으며, 이진화(2004)는 교육과정 혹은 커리큘럼으로 이해하고 교육대상자, 우선순위, 학습순서를 구조화 시켜 해석하기도 하였다. 이와 같이 기업에서 교육체계는 교육프로그램, 교육훈련체계, 교육과정체계 등과 혼용되어 사용되기도 하는데, 대체로 교육체계를 교육과정이라고 보는 관점이 일반적이다(김진모, 이진화, 2004). 하지만 임철일(2008)은 교육체계 하위 요소를 살펴볼 때 교육체계를 교육과정이라고 하기에는 무리가 있다고 평가하고 관련한 연구 방향을 다음 3가지로 분류 하였다.

첫 번째, 교육체계 하위요소인 교육목적, 교육과정, 교육방법 등을 분석하기보다 전반적인 교육 특성 혹은 동향 차원에서 교육체계를 분석하는 것이다. 관련해서 현영섭, 권대봉(2006)은 대기업 사례 분석을 통해 거시적 관점의 인적자원개발 시스템과 하위 교육프로그램 특성을 제안하였으며, 송영수(2007)는 국내 대기업의 인적자원개발 동향을 교육담당자의 인식 분석으로 제시하고 현장성과 활동의 강화, 차세대 리더 및 핵심인재 교육, 간부 및 경영자 능력개발교육, 글로벌 인적 자원개발의 필요성 등을 강조하였다.

두 번째, 교육체계와 관련한 연구는 기업 교육과정 및 교육프로그램 특성을 세부적으로 분석하는 것이다. 관련해서 김진모, 이진화(2004)는 대기업에서 이루어지는 교육과정 전체를 근무경력, 직위에 따라 실시하는 계층교육과 업무특성에 따른 직능교육으로 구분하여 설명하고 직능교육보다 계층교육이 보편적인 기업교육훈련 방향을 탐색하는데 적절하다고 주장하였다. 김진모 외(2005)는 특정 대기업 3개 연수원의 핵심인재교육프로그램 내용에 대한 분석연구를 진행하여 교육체계가 모두 공통적으로 조직 미션에서 글로벌 시대 조직을 이끌어 갈 인재육성에 관심을 두고 있다고 확인하였다. 아울러 기업특성에 따라 개별코스를 체계화하고 각종 교육을 조직 계층구조와 연계 운영하는 기업 모두 역량중심 교육과정을 구축하고 온/오프라인 병행교육을 실시하고 있는 것을 파악하였다.

마지막으로 교육체계 하위요소 중 하나인 교육방법, 특성을 보다 세부적으로 연구하는 것이다. 관련해서 김종인(2003)은 현장 중심의 교육과 리더 양성의 주요수단으로 액션러닝을 강조하고 기업의 경쟁력 강화를 위한 전략적 선택으로 실천적 학습의 필요성을 언급하였으며, 임철일, 연은경(2006)은 온라인교육과 교실형 교육을 접합한 블렌디드 러닝의 확산에 관한 연구를 수행하였다. 물론 이외에도 기업의 교육체계와 관련해서 개별기업의 사례분석 연구(이종건, 한주희, 2009), 이러닝 확산방안(최미나, 장은정, 2010), 스마트러닝 도입(이정환, 장현준, 한영도, 2011) 등 교육방법에 관한 연구 등도 활발히 진행되고 있다.

본 연구는 기업 교육체계 전반에 대해 실제 기업수요자의 평가반응을 조사하고 이 가운데 교육과정에 대한 아키텍처 관점의 분석을 통해 보다 바람직한 기업교육 방향을 모색하는 실증적인 연구로 교육체계 세부적인 특성을 보다 심도 있게 파악하기 위해 임철일(2008)이 제안한 연구를 반영하여 교육체계를 교육목적, 교육방법, 교육평가, 교육인프라, 교육과정 5가지로 구분하였다(<표 II-1> 참조).

<표 II-1> 교육체계 구성 요소

| 구분 | 내용 | 비고 |
|-------|---------------------------|-----------------------------------|
| 교육목적 | 기업교육이 지향하는 바와 구체적인 학습목표 | 핵심인재, 글로벌인재 양성, 변화, 혁신위주 |
| 교육방법 | 교육내용을 전달하기 위한 수단 | 온라인, 블런디드러닝, 집합식 교육 |
| 교육평가 | 교육목적, 과정, 방법의 효과성 및 효율성확인 | 학습에 대한 평가, 현업적용도 |
| 교육인프라 | 교육환경 및 운영제도 | HRM(Human Resource Management) 연계 |
| 교육과정 | 교육목적을 위한 교육내용선정과 계열화 | 역량중심교육과정을 중심으로 계층별교육과 직무별 교육과정제공 |

2. 교육체계에 아키텍처 이론 적용

‘아키텍처(Architecture)’는 건축, IT, 제조업 분야에서 주로 사용되는 용어로 교육 분야에서도 회자되고 있다. IT영역에서 아키텍처는 ‘시스템 전체의 설계 사상, 즉 구성상의 사고방식이나 구성 방법’ 등으로 정의되며, 제조업에서 아키텍처는 제품의 다양한 기능을 고유한 기술 특성을 고려하여 어떻게 정의하고 나열할 것인지, 정의된 기능을 어떻게 제품의 구성 부품에 배분할지 또 거기서 필요로 하는 부품간의 인터페이스를 어떤 방식으로 구성할지를 체계적으로 고려하는 기본 설계사상으로 사용되고 있다(김갑수 2002). 제조업 분야 아키텍처는 미국 MIT Ulrich(1995)가 항공기, 자동차 등의 제품화 과정에 적용하였고, 이를 일본 동경대학 중심으로 자동차 산업 발전과정에 실증적으로 적용, 분석하여 효과적인 제품개발 전략을 도출하는데 사용하면서 널리 알려지게 되었다.

특히 아키텍처는 산업 내 기술의 특성을 분석하거나 기술개발에 있어 관련 기술간 구조적 특성을 분석하는 프레임으로 매우 광범위하게 적용되어 왔는데, 대상의 유형을 범용형 제품 또는 맞춤형 제품으로 구분하여 정의함으로써 복잡성을 관리하고 조직화 하는 장점을 가지고 있다. 일반적으로 아키텍처 분류는 여러 가지가 있지만 대표적으로 모듈형(Module)과 인테그럴형(Integral)로 구분되며 세부적인 특성은 다음 <표 II-2>과 같다(김봉균, 2005).

<표 II-2> 아키텍처 분류와 특성 비교

| 구분 | 인테그럴(Integral,맞춤형)형 아키텍처 | 모듈(Module,범용형)형 아키텍처 |
|-------|--|--|
| 정의 | -기능과 구성요소 간 관계가 복잡하게 설정되어 있는 구조 | -기능과 구성요소 관계가 비교적 단순하게 관계되어 있는 구조 |
| 특성 | -한 개 기능에 또 다른 기능이 복합적 연결 -전체 구조설계 없이 목표 구현 어려움 -구성요소 간 상호의존성 존재 | -한 개 기능과 또 다른 기능이 일대일 연결 -개별 구성요소의 확보가 전제되면 전체구조 구현이 가능 |
| 주요 사례 | [항공기] -비행 제어컴퓨터, 날개 등의 세부 부품은 상호 밀접하게 연결되고 통합적 과정을 거쳐 자세를 제어하는 성능을 좌우 -한두 가지 부품 개선이 아닌 통합시스템을 통해 제품이 구현(필요 구성요소를 모두 확보해도 전체 시스템 설계는 블랙박스 형태) -공정이 시스템화 되어 분업화로는 한계 -제작 인력은 다양한 학습을 통해 전체 프로세스를 이해하고 작업을 진행해야 함 | [PC] -하드디스크, 메모리, CPU등은 기능적으로 독립된 구성요소로 분해 가능 -각 구성요소 간 규정된 인터페이스로 연결 -각 구성요소 기능이 독립적이기 때문에 부품 간 상호의존이 단순하고 -공정 역시 모듈형으로 연계되어 대량생산을 통해 가격경쟁 용이 |

교육 분야에서 아키텍처는 주로 ‘학습 아키텍처’라는 용어로 조직이 역량과 성과를 개선할 목적으로 학습과 관련된 모든 구성 요소를 설계, 배치, 통합하는 것을 의미한다.(김도현, 2004). 하지만 본 연구에서의 ‘교육체계와 관련한 아키텍처’는 조직 구성원에게 요구되는 필요 역량 습득을 위한 커리큘럼에 초점이 맞추어져 있다. 다시 말해 학습 아키텍처 구축은 조직의 학습구조와 문화를 창조하는데 관심을 가지고 있다면, 교육체계 아키텍처는 기업교육 운영적인 측면에 보다 중점을 두고 있다. 본 연구에서의 아키텍처는 학습아키텍처 보다 교육체계 아키텍처 개념을 제조업 분야에서 사용되는 아키텍처 개념으로 적용하고 구체화하였다. 이는 기업교육체계에서 교육과정들이 서로 간에 연관성을 가지는 부분(맞춤형)과 관련 부서 간 상호의존성(맞춤형)을 가지는 특성들이 혼재되어 있는 점을 감안하여 효과적인 운영방안 마련이 가능할 것이라고 판단했기 때문이다.

교육과정에 대한 아키텍처 관점의 이해를 위해서 먼저 교육과정을 기능(Function)과 구성요소(Component)로 구분할 필요가 있다(후지모토 다카히로, 2008). 대부분 기업이 역량 속성을 중심으로 교육과정을 운영하고 있는 것을 참조로 다음과 같이 구분 적용해 보았다.

첫 번째는 기본적인, 기초적인, 공통적이라는 의미의 공통역량(Basic Competency, Fundamental Competency)교육으로 회사 구성원 누구나 요구되는 조직의 기본핵심가치, 미션, 비전을 주로 이해하는 교육이다. 이와 같은 공통역량은 기업이 자사의 비전 또는 조직 문화에 적합한 인재를 육성하는데 있어 매우 중요하다(신호창, 유선욱, 2004).

두 번째는 단계별로 요구되는 리더십(Leadership Competency, Managerial Competency)교육으로 임직원 역할 단계별로 요구되는 역량을 배우는 것이다. 여기서 리더의 경우는 주로 관리(Management) 중심의 역량을 구성하고 팀원의 경우는 지원(Followership) 역량으로 이해된다. 실제로 기업들은 구성원에게 동기를 줄 수 있는 효과적 리더십이 무엇인지에 대해 많은 관심을 가지고 있는데 리더십은 조직시스템의 생존에 필수적이며, 책임 있고 적절한 리더십은 성공적인 조직비전의 달성에 있어 결정적인 역할을 하게 된다(이종건, 김동호, 2008; Spinelli, 2006).

세 번째는 직무별 요구역량(Job Competency) 교육으로 개별 직무를 우수하게 달성하기 위해 필요한 교육이다. 직무능력 향상은 인적자원 개발에서 매우 중요한 역할을 하며, 궁극적으로 조직성과에 결정적 영향을 미치게 된다(이용탁, 2007).

다음 <표 II-3>는 교육과정 구성요소와 기능을 아키텍처의 구성요소와 기능으로 구분한 것이다.

<표 II-3> 교육과정 구성요소와 기능

| 구성요소(Component) | | 기능 (Function) |
|-----------------|----|-------------------------------------|
| 공통역량 | | 기업의 조직 문화, 가치 및 경영철학 이해 |
| 리더십 역량 | | 리더/경영자로서 갖추어야 할 역량 강화 |
| 직무역량 | 기초 | 사무활용능력, IT 서비스 및 지식 습득 |
| | 실무 | 직무별(마케팅/고객서비스/기술 등 전문지식/Skill/능력 습득 |
| | 전문 | 직무별 장기적 전문적인 핵심 역량 향상 교육 |

III. 기업교육 체계에 대한 구성원 평가반응 분석

1. 조사 개요

본 연구는 기업교육체계에 대한 전반적 인식과 평가를 바탕으로 보다 발전적인 개선 방안을 마련하기 위해 국내 대기업 K사 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. K사는 1981년 창립한 통신시설 및 서비스 보급 기업으로 국내 IT 선진화를 주도하고 있으며, 최근에는 유·무선통신, 인터넷뿐만 아니라 음성과 데이터, 유선과 무선, 통신과 방송을 융합하는 새로운 서비스를 제공하고 있다. K사는 구성원의 경쟁력 강화를 바탕으로 기업의 성과향상을 위해 다양한 교육훈련 프로그램을 진행하고 있는데, 특히 고객중심, 협업상생, 신뢰, 창의적 혁신, 주인의식, 실행 이라는 6가지 핵심가치를 가지고 직원의 직급별·직무별 수준 진단 및 평가를 바탕으로 교육 프로그램을 제공하고 있다. 교육방법에 있어서는 오프라인 교육은 물론이고 온라인을 통한 전 직원 대상 경영전략 및 직무교육을 실시하고 있다.

본 연구가 K사 선정하고 분석한 것은 IT(Information Technology) 중심의 방송통신서비스를 제공하는 기업으로 비교적 최근 기술과 관련된 정보가 타 산업 대비 많이 필요하고, CEO를 비롯한 전 임직원이 변화하는 환경에 대응하기 위해 교육 필요성을 높이 인식하고 있는 것으로 알려져 있기 때문이다. 이렇게 볼 때 실제 교육의 제공과 수요라는 2가지 관점을 고려하는 분석 대상 기업으로 조건을 갖추고 있다고 할 수 있다.

설문조사는 기업 교육체계에 대한 구성원의 전반적 인식 및 평가반응을 수집하기 위해 K사 모집단 세부 구성비율을 성별, 연령 중심으로 사전에 파악하고, 2012년 1월 비례층화 추출법으로 최종 분석대상 864개를 이메일 조사를 통해 수집 하였다. 세부적인 응답자 구성은 다음 <표 III-1>와 같다.

<표 III-1> 응답자 구성

| 구분 | | 빈도 | 비율 | 구분 | | 빈도 | 비율 |
|------|-------|-------|--------|------------|--------|--------|--------|
| 성별 | 남자 | 773명 | 89.5 % | 연령 | 20대 | 127명 | 14.7% |
| | 여자 | 93명 | 10.5 % | | 30대 | 386명 | 44.7% |
| 세부조직 | 현장부서 | 371명 | 42.9 % | | 40대 | 342명 | 39.6% |
| | 사업부서 | 326명 | 37.7 % | | 50대 이상 | 9명 | 1.0% |
| | 지원부서 | 103명 | 11.9 % | 직무 유형 | 영업 | 116명 | 13.4 % |
| | R&D부서 | 64명 | 7.4 % | | 고객기술 | 114명 | 13.2 % |
| 근무년수 | 1년 이하 | 108명 | 12.5 % | | 네트워크 | 239명 | 27.7 % |
| | 1~3년 | 133명 | 15.4 % | | 사업/마케팅 | 171명 | 19.8 % |
| | 4~7년 | 124명 | 14.4 % | 경영지원/기획/기타 | 224명 | 25.9 % | |
| | 8~15년 | 499명 | 57.8 % | 직위 | 팀장 | 67명 | 7.8 % |
| 합계 | 864명 | 100 % | 팀원 | | 797명 | 92.2 % | |

2. 교육체계에 대한 직원의 평가

1) 교육목적

기업은 교육을 통해 비즈니스 목표를 보다 효과적으로 달성하기를 기대한다. 이 때 기업 교육훈련은 조직의 목표, 사업전략, 성과 등과 긴밀하게 연계되는 것이 바람직하다(황석, 2003). 실제 기업의 교육목적은 교육과정 자체의 목적과 학습목표 수준에 따라 구체화된다고 할 수 있다(Noe, 2002). K사의 경우 교육목적 적합성에 대한 구성원 평가를 확인하기 위해 직원이 경험한 교육에 대해 ‘사업비전 및 사업목표 연계 여부’와 ‘사업비전 달성 효과’를 조사하였다.

그 결과 회사 생활에서 교육의 필요성에 대해서 89.9%가 필요하다고 공감을 나타내었으며, 회사 전체의 역량 향상과 개인의 역량 향상에 교육이 도움 된다는 의견도 각각 82.9%, 81%로 높게 나타났다. 이는 직원의 상당수가 교육 자체에 대해 긍정적인 기대를 가지고 있음을 확인해 준다. 하지만 이와 같은 교육 필요성 인식에도 불구하고 실제 최근 1년 이내 K사에서 경험한 교육이 사업목표 및 비전과 연계되어 있는가? 라는 질문에 42.4%가 동의하여 교육필요성(89.9%), 역량향상 도움정도(82.9%)에서 평가하는 기대 수준과 상당부분 차이가 난다는 것을 확인할 수 있었다. 특히 입사 1년에서 3년에 있는 계층에서 34.6%로 8년에서 15년의 45.1% 보다 낮게 나타나는 것으로 볼 때 상대적으로 근무 연수가 짧은 젊은 층일수록 회사에서 시행하는 교육에 대한 기대가 낮다는 것을 알 수 있었다.

아울러 실제 교육이 사업비전 달성에 효과가 있는지에 대해서 50.4%가 동의를 나타내어 K사가 교육을 시행하고 있는 대상의 절반은 교육자체 효과에 대해 확신하지 못하고 있음을 보여준다. 이는 K사 교육이 사업목표, 비전과 연계되어 있는 정도가 낮은 상태에서 실제 효과적인 측면에서도 기대에 미치지 못하는 것으로 해석 가능하다.

2) 교육방법

교육방법은 교육목표를 성공적으로 달성하기 위해 교육내용을 학습자에게 효과적으로 전달하는 수단이다.(임철일, 2008) 일반적으로 교육장소 또는 구조화 및 계획성 여부에 따라 다양하게 구분되는데 K사의 경우 교육방법은 다른 대기업들과 마찬가지로 오프라인 중심의 집합교육과 이러닝과 같은 온라인 교육, 그리고 개인이 필요에 따라서 참여 가능한 외부전문교육과정, 세미나, 파견 교육 등 다양한 방법으로 진행하고 있다. 특히 온라인과 오프라인 교육을 혼합한 형태의 블렌디드 러닝, 업무 과정 중에도 학습할 수 있는 액션러닝 등의 교육방법 등도 다양하게 적용되고 있다. 여기서 집합교육, 이러닝, 외부전문교육과정, 전문세미나 참여 등 다양한 교육방법에 대한 빈도와 만족도를 평가하였다. 평가 결과 경험한 교육방법에 대한 전반적인 만족도(5점 기준)는 평균(3점) 이상으로 나타났지만 교육과정 세부 교육 빈도가 적절한지에 대해서는 이러닝 중심의 교육이 상대적으로 많고 이외의 교육방법은 그 빈도에 있어서 부족하다는 평가(평균 3점 이하)가 다수 나타났다([그림 III-1] 참조).



[그림 III-1] 교육방법 빈도와 만족도

3) 교육평가

교육평가는 교육활동 결과를 일정한 가치 기준에 따라 판단하는 것으로 향후 교육계획을 수립하고 개선하는데 도움이 되는 자료를 얻는 제반 활동으로 해석된다(한안나 1999). 관련하여 직원역량, 수준, 업무특성에 맞는 교육을 제공하고 이를 피드백 하여 이를 바탕으로 다른 교육을 제공하는지, 실제 직원들은 이와 같은 기업교육평가 활동을 어떻게 체감하고 있는지를 조사하였다. 분석결과 직원들이 경험한 교육에 대해 학습 이후 이를 평가하고 반영하여 연속성 있는 체계적 교육이 진행되는지에 대한 동의율은 29.1~34.1% 수준으로 실제로 기업이 교육평가와 관련하여 시행하고 있는 프로세스에 대해 신뢰하는 정도는 다소 낮게 나타났다(<표 III-2> 참조).

이 수치는 기업교육을 경험한 10명 중 7명 정도는 실제 자신이 학습하는 교육이 개인의 특성, 전공, 수준 등을 반영하지 못하고 있다고 생각한다는 점에서 개선이 필요하다. 특히 연령별 교육평가에 대한 의견을 보면 연령대가 낮을수록 자신이 관련 문항에 동의한다는 수

준(긍정동의율)이 낮아 본인이 경험한 교육에 대한 평가가 제대로 이루어지지 않고 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

<표 III-2> 교육평가 관련 주요 문항 분석 결과

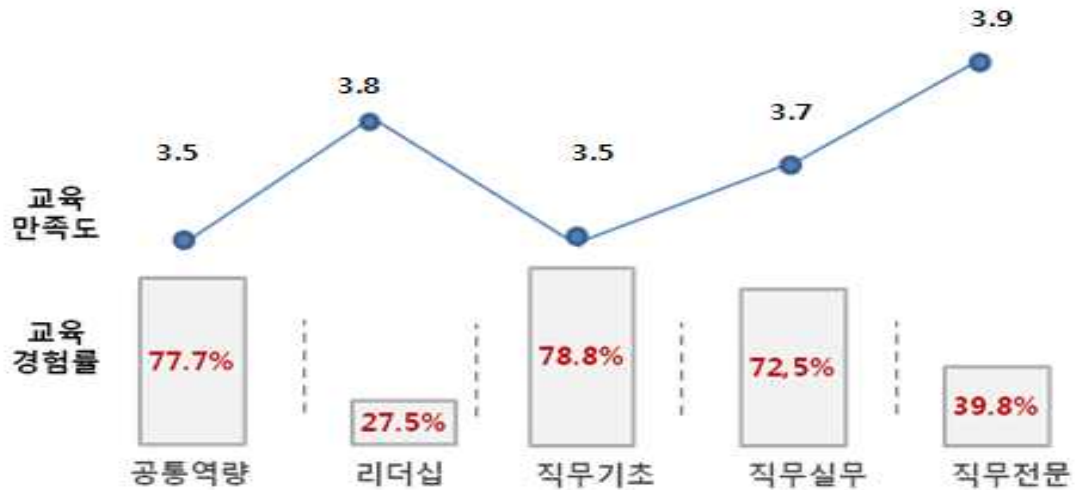
| (%결과는 긍정동의율 기준) | 전체 평균 | 20대 | 30대 | 40대 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| 전공, 업무특성을 반영한 교육 제공 | 29.1% | 22% | 24.9% | 36% |
| 교육 이후 피드백을 제공 | 30.1% | 22.8% | 26.5% | 36% |
| 수준별 트렌드에 맞는 교육 제공 | 33.5% | 25.9% | 30.1% | 39.5% |
| 직무별 세부적인 교육 제공 | 34.1% | 27.5% | 30.3% | 41% |

4) 교육인프라

교육 인프라는 교육목적, 교육방법, 교육평가, 교육과정 등이 효과적으로 운영될 수 있도록 하는 조직 차원의 교육환경 및 운영제도이다(조성용, 서상훈, 2005). 다시 말해 시스템적 지원요소라고 할 수 있다. 교육인프라를 적절히 구축하는 것은 교육목적을 달성하고, 교육과정이 효과적으로 진행되게 한다는 점에서 매우 중요하다. 먼저 상사, 동료 등의 눈치를 보지 않고 학습할 수 있는 환경이 되는지에 대한 물음에 64.4%는 그렇지 않다고 응답하였다. 특히 관리자에 해당하는 팀장은 58.2%가 부담 없이 학습할 수 있는 환경이 조성되었다고 평가하지만, 일반직원은 이에 대해 33.6%가 긍정적 평가를 나타내어 관리자 입장인 팀장과 인식 차이를 확인할 수 있다. 이 결과는 연령을 기준으로 했을 때도 20대 28.3%, 30대 32.2%, 40대 40.9% 수준으로 하위 직급자 일수록 학습 환경 제약에 부담을 느끼고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 한편 회사에서는 직원들의 교육을 위해 다양한 제도를 운영 중인데 그 가운데 국내 대기업 상당수가 운영하는 대표적인 제도로 1년에 40~60시간가량 업무특성과 수준 등에 따라 본인의 역량을 개발할 수 있도록 뒷받침하는 자기개발학습제도 참여율에 대한 조사 결과 실제 모든 구성원들이 적용대상임에도 불구하고 이를 인지하고 참여한다는 비율은 48.5%로 낮게 나타났다. 이는 회사가 직원교육을 위해 시스템과 제도를 운영 하더라도 실제 이를 인식하고 참여하고 있는지에 대해서는 그렇지 못하다는 평가로 개선의 여지가 많다는 것을 보여준다.

5) 교육과정

국내 대기업 교육과정은 각 기업이 추구하는 핵심가치와 문화 등을 공유하고 이를 실천하기 위해 개인별, 직급별 역량에 기반을 둔 교육이 진행되고 있다(주인중 외, 2010). K사의 경우도 국내 주요 대기업과 마찬가지로 전 임직원이 갖추어야 할 역량을 리더십, 핵심공통, 직무역량으로 구분하고 각 직급별, 수준별 차별화된 교육과정을 개발하고 있다. 특히 K사는 직무역량교육을 보다 세부적으로 기초, 실무, 전문 3가지로 구분하여 운영하고 있다. 다음 [그림 III-2]는 공통, 리더십, 직무(기초, 실무, 핵심)별로 경험한 비율과 만족도를 나타낸 것이다.



[그림 III-2] 교육과정별 경험한 비율과 만족도 수준 평가

분석결과 K사 교육과정은 대체로 조직문화와 관련된 공통역량과 직무와 관련된 교육 경험은 70% 이상으로 상대적으로 높지만 리더십 교육, 장기적인 관점의 핵심역량을 강화하는 직무전문교육은 경험 비율이 40%이하로 낮은 수준이다.

이는 상대적으로 교육과정 설계가 어렵고 많은 시간이 필요한 리더십, 직무전문 교육보다 단기간의 성과에 영향을 미치는 공통역량, 직무와 관련된 기초, 실무적인 부분에 초점이 맞추어져 교육과정이 진행되고 있음을 보여준다. 아울러 만족도 평가로 볼 때 구성원이 상대적으로 경험한 비율이 낮은 교육일수록 만족도는 높게 나타나는 것이 특징인데, 이는 선별되거나 제한된 인원 대상의 교육일수록 만족도가 높아지는 결과로 많은 인원이 경험한 교육 결과와 대조된다. 이는 대다수 직원을 대상으로 하는 교육의 경우 다양한 요구를 채워주지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

IV. 교육체계에 대한 아키텍처 관점의 개선 방안

1. 기업교육체계에 대한 교육담당자의 개선 의견

본 연구는 기업교육체계에 대한 개선 방안 마련을 위해 다음과 같은 절차를 통해 대안을 모색하였다. 첫째, 기업교육 전반에 대한 평가를 실시하는데 있어서 기존 연구에서 정립된 교육체계를 중심으로 그 하부 요소를 직원들의 평가를 바탕으로 분석한다. 둘째, 평가결과를 가지고 기업교육 담당자와 인터뷰를 통해 그 원인과 해결 방안을 분석한다. 셋째, 현재 K사 기업교육체계에 대한 문제점을 보완할 수 있는 최적의 해결방안에 대해 아키텍처 관점의 분석틀(Frame)을 제안하고 맞춤형(인테그럴형)과 범용형(모듈형) 기준을 가지고 최적의 교육 프로그램 포지션을 마련하여 개선 방안을 모색한다. 따라서 본 장에서는 3장에서 도출된 분석 결과를 가지고 교육담당자 15명과의 개별 인터뷰를 진행하고 공통적으로 파악되는 원인을 중심으로 아키텍처 관점에서 문제를 해결할 수 있는 방안으로 구조화해 본다.

교육담당자가 진단하는 K사 직원교육 운영상에 어려움은 자체 교육방향에 의한 과정개발을

지속적으로 진행하고 있지만 실제 운영을 하다 보면 수시로 만들어지는 과정들이 많아 수준별 맞춤 과정개발에 어려움이 많다는 점이다. 다시 말해 전사(Company) 차원의 교육을 주관하는 담당자 입장과 달리 CIC(Company in Company) 교육부서 담당자는 부서의 성과를 위해 필요성이 상대적으로 적거나 이벤트성 교육을 진행하는 경우도 자주 발생하고 있다는 것이다.

구체적으로 리더십 교육의 경우 전 사원 대상의 온라인(이러닝, 독서) 교육, 신입사원, 핵심인재, 중견리더(부장/팀장), 임원 등 계층별 집합교육 등이 진행되고는 있지만 연계성이 필요한 경영마인드, 기본소양 등의 단계별 리더십 교육과정은 제대로 추진되지 못하고 있는 실정이고, 공통역량 분야 교육은 임직원의 비전, 핵심가치 등의 교육에 대한 역할을 전사 교육담당 부서가 진행하다가 특정 임원의 요구에 의해 개별 사업단위 부서인 CIC로 이전하게 되는 일이 발생하여 비전, 핵심가치, 윤리경영 등에 대한 체계적이며 일관된 교육 추진에 어려움이 있었다고 하였다. 그 결과 전사 교육을 주관하는 담당부서 실무자는 K사 교육과정이 특성별로 운영주체가 혼재되고 개별 CIC 상호간에도 적합성이 낮은 모방형태 교육과정이 운영되는 비효율이 발생했다고 한다. 현재도 직무교육 상당부분을 전사 교육담당부서가 아닌 개별 CIC 교육관련 부서가 권한을 위임하고 진행하고 있는데 유사 교육과정 간에 통제가 제대로 되지 못하는 현실적 어려움이 직원들의 K사 교육평가 결과에 나타난 것으로 이해하였다. 이와 같은 문제점 언급에 대해 실제 분석을 통해 확인해 본 결과 K사에서 '11년 진행된 교육과정 가운데 연초에 계획을 가지고 진행한 과정 비율은 30% 미만 수준이고 나머지는 실제 기업교육 운영 과정 중에 발생한 수시성 교육으로 진행되었다는 것을 확인할 수 있었다.

2. 아키텍처를 통한 교육체계 개선 제안

본 연구는 지금까지 파악한 교육체계 전반에 대한 수요자 관점의 교육경험 평가, 공급자가 판단하는 문제점을 종합하여 대안으로 교육과정 아키텍처를 제안하는데 이와 같은 분석이 필요한 이유는 다음과 같다.

무엇보다 기업이 조직 목표를 달성하기 위해 특정 목적의 교육을 구성원에게 제공한다면 전사차원 교육을 담당하는 담당부서와 개별 CIC 사업부문 소속 직원 교육담당부서가 각각의 고유 역할 수행도 중요하지만 전체 교육목표 달성을 위해 두 교육부서의 역할 분담 및 상호연계가 매우 중요하다. 이는 교육의 복잡성 증가, 교육 프로그램 상호간 연계 필요성이 증가하는 기업교육에서 공통, 리더십, 직무(기초, 전문, 핵심) 역량을 개별적인 고유역할이 아닌 종합적 역량 관점에서 이해할 필요가 있기 때문이다.

이렇게 볼 때 기업교육과정은 아키텍처론 관점에서 '통합형(Integral)교육'과 '조합형(Module) 교육' 2가지 역할이 혼재되어 있다고 할 수 있다. 통합형(Integral)교육은 교육과정의 세부 구성요소와 역할을 교육부서 간에 상호 조정하지 않으면 최적화되지 않아 충분한 기능을 발휘할 수 없는 성격의 맞춤형 교육이며, 조합형(Module) 교육은 독립된 정보나 교육 콘텐츠 특성을 전달하는 것만으로도 의미가 있어 전사 교육을 담당하는 부서가 양질의 콘텐츠를 수급하여 회사 구성원 전체를 대상으로 제공하는 범용성에 중점을 두면 된다.

이를 K사 교육과정 아키텍처로 구조화해 보면 기업교육 효과를 극대화하기 위해 교육주체와 교육 프로그램 간 상호의존성이라는 2가지 기준으로 다음 [그림 IV-1]와 같이 역할을 재정립해 볼 수 있다.



[그림 IV-1] K사 교육과정의 아키텍처 특성에 따른 운영방안

<그림 IV-1>에서 확인할 수 있는 사항을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 공통역량 교육은 다양한 교육 구성요소 간에 복잡한 상호 연계성을 필요로 하지 않는다. 이는 기업비전을 달성하기 위한 목표를 공유하는 차원에서 전사교육담당 주관부서 중심으로 운영하는 것이 바람직하다는 측면에서 전사주관의 범용적인 조합형(Module)교육으로 포지셔닝 할 수 있다. 다음 직무실무교육 역시 경우 개별 구성요소들이 CIC별로 차별성을 유지할 필요 없이 표준화 된 구조 하에서 제공하는 교육으로 조합형(Module)교육으로 운영 가능하다. 공통역량과 직무실무교육 같은 조합형(Module) 교육은 산업의 변화 흐름과 직원 개인의 업무 역량 강화를 위해서 직장인 누구나 기본적으로 갖추고 있어야 하는 사무활용 능력교육, 글로벌 역량 강화 교육 등이 있을 수 있다. 그러므로 이미 설계된 교육과정이나 우수한 콘텐츠를 아웃소싱 등의 방법으로도 조달이 가능하기 때문에 이미 만들어져 있는 양질의 교육프로그램, 교육콘텐츠를 직원의 필요한 부분에 적시적소에 제공해 주면 기업이 이루고자 하는 교육효과 달성에 도움을 줄 수 있다. 하지만 중요한 것은 인적자원개발이 일관성과 연속성을 유지해야 한다는 점인데 이를 위해서 전사교육담당부서와 CIC교육담당부서 상호간에 미세한 조정 기능은 반드시 필요하다. 만약 이러한 조정기능이 없다면 기업의 역량 강화를 위한 교육목적은 중복되거나 누락되어 당초 기업이 이루고자 하는 바를 교육을 통해 달성하는데 제한을 받게 되는 것이다. 이를 반영할 때 리더십 역량, 직무기초, 직무전문 역량 교육은 전사차원에서 교육체계를 상호 조정하여 최적화하는 맞춤형의 통합형(Integral)교육으로 진행하는 것이 바람직하다. 물론 이 가운데서 직무전문교육 같은 경우는 각 CIC의 사업특성이 차별적이기 때문에 전사교육부서와 CIC교육부서 간의 상호조정 하에서 CIC주관으로 시행하는 것이 바람직하다. 이는 각 CIC마다 고유의 사업 분야와 관련된 미래핵심적인 전문 역량은 전차 차원의 부서에서 모두 담당하는데 물리적 제약뿐만 아니라 내용을 기획하는데도 어려움이 있다는 측면을 반영하는 것이다.

이상의 교육과정 아키텍처에서 볼 때 기업교육은 전사교육부서와 개별 CIC간, 그리고 CIC

상호간에도 구조적으로 서로 영향을 미치면서 얼마나 조화롭게 균형을 잡고 있는가? 단순한 역할 부담이 아닌 상호조정을 어떻게 할 것인가?를 중점적으로 고려해야 할 것이다. 이렇게 될 때 기업의 교육목적과 교육방법 등은 해당 과정 특성에 맞게 기획 운영될 수 있을 것이다.

V. 결론 및 제언

1. 결론

본 연구는 인적자원개발(HRD)에서 기업교육체계 전반에 대한 수요자 중심의 평가를 바탕으로 기업교육 문제점을 확인하고 이를 효과적으로 개선하기 위한 합리적 방안을 제안하였다. 이를 위해 교육체계 가운데 교육목적, 교육방법, 교육평가, 교육인프라, 교육과정 특성에 대한 구성원의 실질적인 평가 반응을 대기업 K사 구성원 864명을 대상으로 조사 분석하고, 교육담당자 15명을 별도로 선정, 심층인터뷰를 통해 제안된 의견을 바탕으로 개선 방안을 마련하였다. 분석 결과를 바탕으로 기업 교육체계와 관련해서 개선할 점은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기업구성원들은 교육자체에 대한 필요성과 그 효과에 대해서는 공감하지만 현재 자신이 경험하고 있는 교육의 목적 및 방법, 평가, 그리고 인프라 등에서는 많은 부분 개선 필요성을 인식하고 있다. 이는 기업구성원의 교육에 대한 높은 관심과 기대에도 불구하고 실제 기업은 사업비전 달성을 위한 체계적이고 연계성 있는 교육 제공에는 운영상의 문제들로 소홀히 하는 부분이 많다는 것을 의미한다. 특히 다양한 교육 니즈를 수용하는데 있어 집합교육, 학습공동체, 외부 전문교육 등 다양한 방법들이 있음에도 불구하고 여러 사업적, 환경적 특성으로 이러닝 중심의 교육에 의존하는 경향이 있다. 아울러 실제 교육 전후 구성원들의 특성, 수준 등을 지속적으로 반영하는데 있어 아직 개선할 부분이 많이 존재하며, 자기개발학습제도, 부담 없이 학습할 수 있는 분위기 조성 등에도 상당부분 수용자 반응이 기업공급자의 기대에 못 미치는 수준으로 나타났다.

둘째, 기업교육이 다양한 목적 하에 진행되기 때문에 기업 교육과정을 운영, 유지하는 아키텍처를 정립할 필요가 있다. 이는 기업 교육훈련 활동이 광범위하고 다양하여 반복적으로 필요한 경우도 있으며, 일부는 그때그때 필요에 따라 운영될 경우도 있는데 이를 보다 체계적으로 운영하기 위함이다. 특히 여기서제조업 분야에서 주로 제품생산 효율화를 위해 사용하는 아키텍처 개념을 기업교육 분야에 적용하여 효율적으로 운영할 수 있는 방안을 모색해 보면 다음과 같은 접근으로 구조화하여 운영 가능하다. 먼저 일부 교육과정은 범용화(Module)하여 많은 조직 구성원들이 이용할 수 있도록 적용하고, 어떤 경우에는 개별조직들에게 보다 적절하고 실행력이 높은 수요자 중심(Customized)의 맞춤형(Integral)교육 형태로 운영할 필요가 있다. 여기서 수요자 중심 교육은 그 자체가 목적이 아니라 기업의 전략과 연계되어 성과로 이어지기 위한 과정 차원에서 운영되는 것이 바람직하기 때문에 범용형 교육과 맞춤형 교육 비율은 기업이 처한 상황에 맞게 사업단위 별로 개별적으로 조정, 운영될 필요가 있다.

본 연구에서 제안한 기업교육체계와 관련한 아키텍처는 결국 기업 인적자원개발 전반에서 비용낭비제거, 중복교육방지, 새로운 교육수요 대응 등의 교육체계 운영 효율화 및 효과 제

고를 가능하게 하는 분석 도구(Frame)가 될 수 있다는 점에 의미가 있다. 이렇게 볼 때 향후 기업의 모든 과정들이 구조화되는 가운데 아키텍처는 다양한 기업들이 기업교육 전반의 운영 특성을 이해하는데도 도움이 될 것으로 판단된다.

2. 제언

독일의 미래학자 마티아스 호르크스(Matthias Horx)는 급변하는 미래에 지속 가능한 성장의 핵심은 교육에 있다고 하였다. 이에 따라 좋은 인재를 채용하고 교육하는 것은 기업의 핵심경쟁력이며 미래 그 자체이며, 기업은 '직원 역량이 곧 회사의 역량'이라는 생각으로 인재교육 및 개발에 많은 관심과 투자를 진행하고 있다. 치열한 경쟁과 급변하는 환경에 대응하여 기업이 지속 가능한 경영을 하기 위해서는 환경변화와 경쟁에 능동적으로 대응하고 도전할 수 있는 우수한 인력의 확보, 개발, 유지활동이 매우 중요하게 되었고, 이러한 인적자원 개발을 기업 경영전략의 일환으로 삼고 있다. 기업의 경쟁, 성과창출, 지속성장 등의 밑바탕에는 교육이 기초를 이루고 있는 것이며 교육에 의하지 않고는 어느 수준 이상의 기업 발전을 기대할 수 없는 것이다.

하지만 이와 같은 중요성을 가지는 기업교육에서 실제 당사자인 많은 기업구성원들은 체계적인 교육과 이를 통한 역량 강화에 일정 부분 개선 필요성을 인식하고 있다. 이는 본 연구 과정에서 볼 때 기업 내 많은 교육과정 운영이 교육주체 문제와 체계적 계획 없이 중복되는 여러 과정들로 인해 발생하는 것으로 교육의 성과, 기업비전 달성, 방법의 편중 문제 등을 야기하는 것으로 판단된다. 이를 개선하기 위해서는 개별 프로그램 중심의 변화는 성과에 제한적인 영향을 미치며 각각의 과정들이 교육체계 전반적인 차원 또는 상호 연관성을 고려하여 조정될 때 그 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

기업교육은 이제 범용적이고 일반적인 콘텐츠 중심의 양적성장에서 보다 전문화 되고 특화되는 질적 성장으로 변화되는 과정에서 개인단위, 사업부 단위, 그리고 기업 전체의 경쟁력을 강화하는 아키텍처 중심의 체계화와 구조화가 필요하다. 결국 아키텍처는 비단 제조업의 기술개발과정에 적용되는 것이 아니라 교육 분야에도 적용될 수 있는 유용한 분석틀로 활용되어 기존 기업교육 기획 및 운영을 체계적으로 만들어갈 수 있는 좋은 방안이 될 수 있을 것이다.

물론 본 연구가 기업교육 전반을 효율적이며 효과적으로 운영하고 있는 기업들에게 모두 일반화 하는 데는 한계가 있을 수 있다. 하지만 K사 사례를 중심으로 파악된 여러 가지 이슈들에 대해 여러 기업의 관리자, 교육담당자, 연구자 등이 수요자 입장에서 보편적으로 경험하고 인식한 결과로 이해될 때 다양한 기업들이 기존 기업교육체계를 개선하는데 도움이 될 것으로 판단한다.

결국 본 연구는 기업교육체계 특성을 아키텍처 관점에서 구분하고 전반적인 기획 및 운영 효율화를 위한 효과적 방안을 제안하고, 기업교육체계에 대한 개선 방안을 수요자와 공급자, 이론과 실무적 관점에서 종합적으로 분석하고 시사점을 제안했다는 점에 의의가 있다. 향후 본 연구 결과를 활용하여 보다 광범위하게 다양한 기업교육체계 개선을 위한 도구로 일반화 하는 추가적인 연구를 기대한다.

참 고 문 헌

- 김갑수 외. (2002). **국가기술혁신 시스템의 창조성과 협동성 발전연구**. 서울: STEPI.
- 김덕중. (2009). Learning 2.0, 기업 교육도 바뀌어야 산다. **동아비즈니스리뷰**, 39호.
- 김봉균. (2005). 아키텍처 개념 기반의 기술개발 체계분석: 항공기 개발을 중심으로. **한국 기술혁신학회 학술대회 발표논문집**, 2005(10), 619-636.
- 김성국, 김성재, 김강식. (2005). **인적자원관리**. 서울: 삼영사.
- 김종인. (2003). 리더양성과 액션러닝 실천사례. **산업교육연구**, 9, 3-17.
- 김진모, 이진화. (2004). 한국 대기업의 계층교육과정 내용 분석. **직업교육연구**, 23(3), 239-268.
- 김진모, 이진화, 이완우. (2005). 한국 대기업 연수원의 핵심인재 교육프로그램 내용분석. **직업교육연구**, 24(3), 211-242.
- 박성익, 왕경수, 임철일, 박인우, 이재경, 김미량 외. (2001). **교육공학 탐구의 새 지평**. 서울: 교육과학사.
- 신호창, 유선옥. (2004). 국내 대기업의 사내 커뮤니케이션 진단: 가치관의 공유, 명확한 업무 커뮤니케이션 그리고 커뮤니케이션 캠페인. **홍보학연구**, 8(2), 125-161.
- 송영수. (2007). 리더십 개발 전략 및 핵심가치 교육사례. **한양리더십개발 심포지엄 2007 발표 논문**, 17-27.
- 이용탁. (2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14(2), 143-160.
- 이종건, 김동호. (2008). 리더십 스타일과 조직유효성 간의 관계: 카리스마적 리더십과 거래적 리더십의 상호작용 효과, **대한경영학회지**, 21(4), 1495-1521.
- 이종건, 한주희. (2009). SK에너지의 인적자원개발 사례: 교육체계를 중심으로. **기업교육연구**, 11(2), 99-128.
- 이정환, 장현준, 한영도. (2011). 중소기업의 직무교육 혁신을 위한 스마트러닝 선호 속성에 관한 연구. **기술혁신학회**, 14(3), 647-646.
- 이진화. (2004). 대기업 교육훈련 프로그램 내용분석. **서울대학교 대학원 농산업교육과 정기세미나 발표논문**.
- 임철일. (2008). 국내대기업의 인적자원개발을 위한 교육체계의 특성과 정책적 시사점에

- 관한 연구. **기업교육연구**, 10(1), 139-160.
- 임철일, 연은경. (2006). 평생학습을 위한 이러닝의 현황과 전망에 대한 분석 및 정책적 시사점, **평생학습사회**, 1(2).
- 정봉영. (2001). **국내기업 인적자원개발 조직의 조직역량 분석**. 미출판 박사학위논문. 한양대학교.
- 조성용, 서상훈(2005). 국내 기업의 인재육성 혁신 방안. **HRD trend**.
- 주영주, 이광희, 김가연. (2009). 기업 사이버교육에서 성취목표, 조직 지원의 몰입 및 만족도 예측에 관한 연구. **직업능력개발연구**, 12(3)
- 주인중, 김덕기, 정종태, 김호현, 최선아. (2010). 기업체에서의 역량모델 개발과 활용실태 분석. **직업교육연구**, 29(3), 309-334.
- 최미나, 장은정. (2010). 이러닝 종사자의 직무별 역량기반 교육체계 개발 연구. **교육정보미디어연구**, 16(2), 277-313.
- 한안나. (1999). **기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문, 서울대학교.
- 황석. (2003). 수행요인 중심의 기업교육과 이를 구현하기 위한 관련 성인학습이론 고찰. **기업교육연구**, 5(2), 81-100.
- 현영섭, 권대봉. (2006). 한국 기업의 인적자원개발 시스템과 교육프로그램 - C 기업 사례 분석. **인력개발연구**, 8(1), 1-24.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 501-527.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2009). *Human resource management*. (12th ed.). Mason, OH: ThomsonSouth-Western.
- Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. B. (2009). *Fundamentals of human resource management*. NY: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (2004). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robert, J. S. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital Topics*, 84(2), 11-18.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.

Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-21.

Ulrich, K. (1995). The role of Product Architecture in the Manufacturing Firms. *Research Policy*, 24, 419-440.



- 최초접수일 : 2012 년 8월 2일
- 논문심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2012년 8월 3일 ~ 9월 10일
 - 2차 편집위심사일 : 2012년 9월 15일
- 게재확정일 : 2012년 9월 20일

Abstract

The Evaluation of HRD Training system and the study for Curriculum Improvement with Architecture Frame

Junghwan Lee

HRD training System in company plays an important role in providing Knowledge and supporting business strategy. This study identifies the problems and analyzes the improvement items in HRD training System with architecture frame which is used by manufacturing industry. This kind of approach will drive for greater efficiency in HRD training System. This study specially surveyed 864 samples in a large Korean company case 'K' to analyze training objective, curriculum, training method, training evaluation and training infrastructure. The results suggest that training curriculum in company need to classify with integral and module education programs for efficiency and effectiveness of HRD training System. This study of HRD architecture is relevant to provide empirical and academic implication in company training system

Key words : *Workplace learning, HRD training System, Training Curriculum Innovation, Architecture Frame*