

*Future Value, Ask KSA*

2018 대한민국  
**인력개발  
성숙도 조사**

(조사기관: 한국표준협회)

*Human  
Resource  
Development*

**KSA 한국표준협회**

# 2018 대한민국 인력개발 성숙도 조사



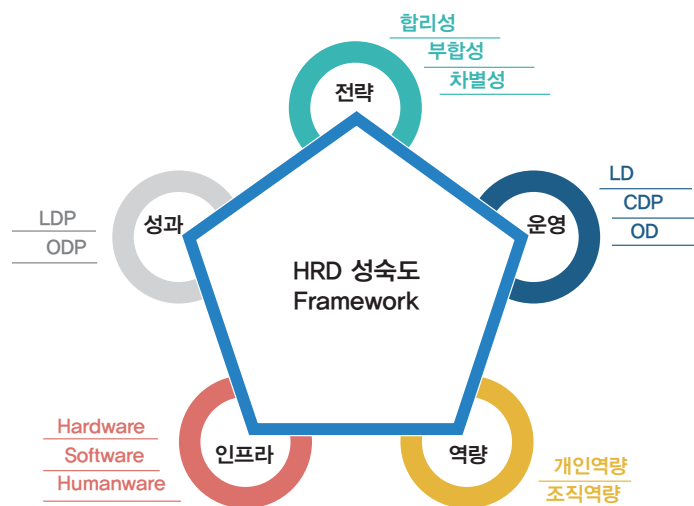
(조사기관: 한국표준협회)

## → 01 조사 개요

**| 조사 개요 |** 한국표준협회(회장 이상진)는 2018년 대한민국 인력개발 성숙도 조사를 실시하였다. 이번 인력개발(HRD\_Human Resource Development) 성숙도 (이하 HRD 성숙도) 조사는 인력개발에 대한 단순 실태조사 수준에서 벗어나 우리나라 기업의 인력개발의 질적 수준을 총체적으로 파악할 수 있는 진단 모형을 개발하고 기업의 인력개발 담당자와 조직원을 대상으로 지난 7월에 약 700명을 대상으로 설문 조사를 실시하여 분석 작업을 진행하였다.

**| HRD 성숙도 모형 |** 한국표준협회에서 본 조사를 위해 새롭게 개발한 HRD 성숙도 모형은 기업 인력 개발 프로세스 및 중점 관리 항목을 중심으로 핵심 성숙도 구성 요인을 도출·구조화함으로써 기업의 인력 개발 장단점을 쉽게 파악하고 인력개발 전략 수립 및 방향 설정에 도움이 되도록 하였다. 모형은 5가지 핵심 요소와 13가지 세부 요인으로 총 55문항으로 구성하였으며, 핵심 요소별로 각 200점으로 배점하여 총 1,000점 만점으로 하였다.

### > 대한민국 인력개발 성숙도 모형 <



## → 02 조사 결과

대한민국 인력개발 성숙도를 HRD 성숙도 구성 요소/기업 규모/업태/직급/전담조직·인력 보유여부 등 다양한 측면에서 분석하였으며, 특히 HRD 성과에 어떤 요소가 영향을 미치는지 심층 분석을 실시하여 기업 HRD 전략 수립 시 활용토록 하였다.



### 결과 1

HRD 성숙도 요소 중 역량 성숙도(124점)가 가장 높게, 인프라 성숙도(97점)가 가장 낮게 조사되었다.

**| HRD 성숙도 요소별 |** HRD 성숙도 요소별로 보면 HRD 전략, 운영, 역량 항목은 대체적으로 양호(121~124점)하나 HRD 수행에 필요한 제반 인프라 항목(97점)은 상대적으로 미흡한 것으로 나타났다. 가장 점수가 낮은 HRD 인프라 성숙도를 살펴보면 Software(제도·예산)적인 측면에 비해 Hardware(시설, 기자재)와 Humanware(조직, 인력)가 취약한 것으로 조사되었다.

또한, HRD 운영 성숙도는 학습개발(LD : 3.09점)과 조직개발(OD : 3.02점)에 비해 경력개발(CDP : 2.83점)이 상대적으로 미흡한 것으로 나타났다.



### 결과 2

대한민국 HRD 성숙도 점수는 총 581점이며, 대기업, 공기업/공공기관, 중견기업, 중소기업순으로 성숙도 수준이 조사되었다.

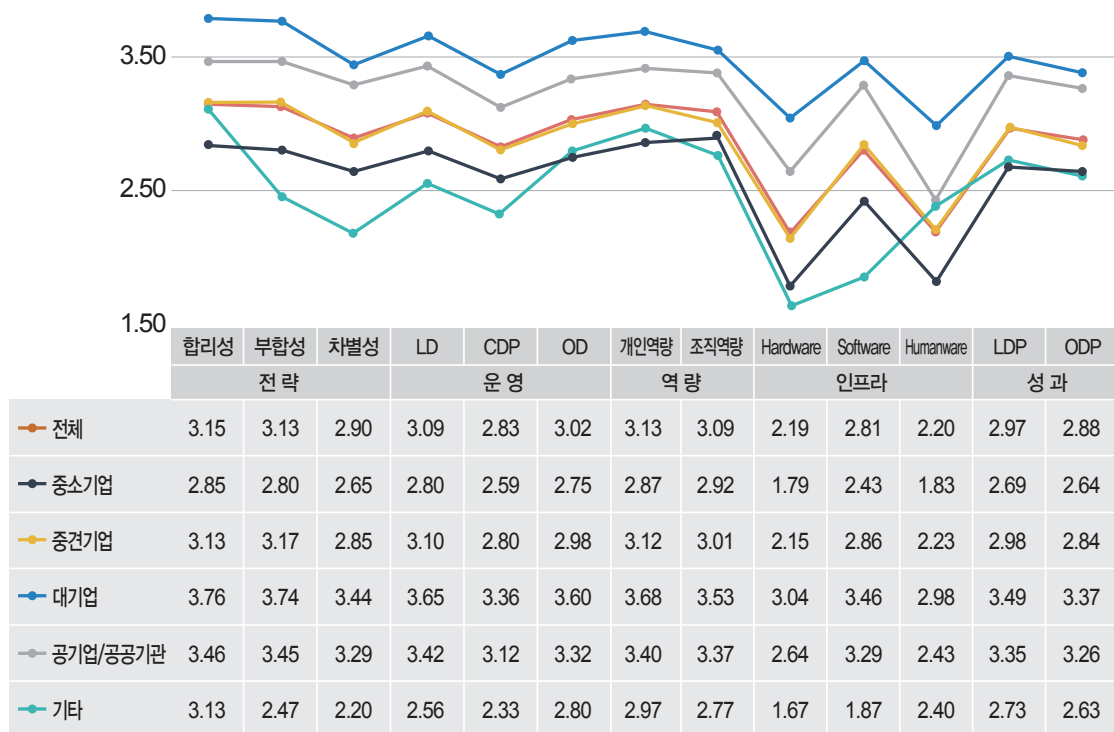
**| 기업 규모별 |** 대기업(697점)이 가장 높고 공기업/공공기관(650점), 중견기업(578점), 중소기업(524점)순으로 성숙도 수준이 조사되었는데, 인력개발 여건이 좋은 대기업과 중소기업의 차는 약 173점(17.3%)으로 나타났다. 특히, **HRD 인프라(전담조직, 인력, 예산 등) 측면에서 대기업과 중소기업은 성숙도 수준에서 현격한 차이(45점)가 발생했다.** 이는 한국직업능력개발원 인력개발 실태조사에서 발표한 기업 규모별 인당 HRD 투자금액(2015년 기준 대기업 53.7만 원, 중기업 35.6만 원, 소기업 15.7만 원) 결과와 상통하는 결과라고 할 수 있다.

> 기업 규모별 HRD 성숙도 <

구분	Strategy (전략)	Operation (운영)	Competency (역량)	Infra (인프라)	Performance (성과)	HRD 성숙도 총합
중소기업	111	110	116	82	106	524
중견기업	122	121	123	97	115	578
대기업	146	143	144	127	136	697
공기업/공공기관	136	134	135	113	132	650
기타	104	102	115	77	107	505
전체(평균)	122	121	124	97	116	581

기업 규모별 HRD 성숙도 세부 요인 측정치(5점 척도)를 구체적으로 살펴보면 아래 표와 같다.

> HRD 성숙도 세부 요소별 분석 5점 척도 기준 <



**결과 3** 서비스 업종이 제조업에 비해 HRD 성숙도 점수가 높게 나타났다.

**업태별** | 금융/보험업(736점)과 공공서비스(644점)가 가장 높았으며, 제조업(568점)은 조사 업태 중 가장 낮은 성숙도 결과가 나타났다. 이는 일반적으로 서비스 업종이 인력개발에 더욱 적극적인 투자를 진행하고 있음을 반증한다.

> 업태별 HRD 성숙도 <

구분	Strategy (전략)	Operation (운영)	Competency (역량)	Infra (인프라)	Performance (성과)	HRD 성숙도 총합
공공서비스업	132	130	134	115	133	644
제조업	120	119	122	94	114	568
IT/정보통신업	130	125	132	104	118	609
건설업	128	131	129	106	117	610
금융/보험업	148	147	152	133	156	736
교육/컨설팅	130	132	133	106	125	626
기타	113	112	119	85	109	538
전체 (평균)	122	121	124	97	116	581

**결과 4** 경영진과 관리자의 직원 인력개발에 대한 관심과 지원이 HRD 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

**HRD 성과 영향 요인** | HRD 성과는 ①역량 ②인프라 ③운영 ④전략 성숙도 순으로 영향을 받는 것으로 나타났다. 이 중에서 성과에 가장 큰 영향을 주는 “HRD 조직역량 : 경영진과 관리자의 직원 역량개발에 대한 관심과 학습촉진”이 HRD 성과에 가장 큰 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 다시말해 학습을 중시하는 관리자급의 인식과 행동 변화만으로도 직원들의 역량개발 활동이 촉진된다는 것으로 기업 인력개발 담당자가 향후 기업 HRD 전략 수립 시 꼭 반영해야 할 부분으로 판단된다.

> **업태별 HRD 성숙도** <

성과 성숙도	역량 성숙도		인프라 성숙도			운영 성숙도			전략 성숙도			
	개인역량	조직역량	Hardware	Software	Humanware	LD	CDP	OD	합리성	부합성	차별성	
기 계 구 분	중소기업	0.412	0.515	0.148	0.539	0.232	0.410	-	0.487	0.162	0.318	0.365
	중견기업	0.325	0.613	-	0.506	0.370	0.325	0.216	0.361	-	0.356	0.457
	대기업	0.402	0.569	-	0.650	0.223	0.371	-	0.473	-	0.472	0.397
	공공기관	0.454	0.479	0.438	0.495	-	0.877	-	-	-	0.469	0.398
업 태	공공서비스업	0.466	0.504	-	0.508	0.436	0.473	-	0.466	0.503	0.392	-
	제조업	0.396	0.541	0.125	0.486	0.293	0.345	0.176	0.365	0.129	0.322	0.397
	IT/정보통신업	0.341	0.600	-	0.723	-	-	-	0.844	-	-	0.751
	건설업	-	0.784	0.611	0.354	-	0.892	-	-	-	-	0.909
	교육/컨설팅	0.398	0.538	-	0.850	-	0.311	-	0.626	0.404	0.399	-
	기타	0.550	0.450	-	0.649	0.308	0.604	-	0.346	-	0.424	0.492

→ **03 대한민국 HRD 발전을 위한 시사점**

이번 조사를 통해 대한민국 인력개발 성숙도 수준을 다양한 측면에서 파악하였으며 이를 통해 향후 우리나라 기업의 HRD 발전을 위한 시사점을 몇 가지 제시하고자 한다.

● **HRD 성숙도 진단 모형을 통한 전략적 HRD 활동 개선**

인력개발 활동에 영향을 미치는 핵심 요인을 구조화한 검증된 HRD 성숙도 진단 모형을 통해, 기업 HRD 활동의 세부 장단점을 파악하고 향후 개선을 위한 기초자료로 활용하기를 바란다. 특히 본 모형은 HRD 역량과 인프라를 기반으로 인력개발 전략 수립과 운영을 통해 궁극적으로 HRD 성과를 창출하는 순환 모형으로 개발되어 기업 입장에서 쉽게 업무에 활용할 수 있도록 하였다.

● **전략적 HRD 활동을 통한 조직의 성과 창출**

HRD 전략과 운영, 역량, 인프라, 성과가 유기적으로 연계되어야 하지만, 본 조사 결과 전략 성숙도는 성과 성숙도에 미미한 영향을 주는 것으로 조사되었다. 이를 개선하기 위해서는 HRD 전략 수립 과정에서의 합리성, 부합성, 차별성과 함께 전략이 기업 HRD 운영에 실질적으로 연계되어 전략의 효과성이 발휘될 수 있도록 하는 노력이 필요함을 의미한다. 결국 전략 수립 자체가 중요한 것이 아니고 전략이 실제 적용되어 HRD 성과에 영향을 미칠 때 그 의미를 찾을 수 있다.

- **중장기적 실효성 있는 경력개발 활동 강화**

개인의 성장 욕구를 충족시켜주는 경력 개발(CDP) 활동은 조직에 대한 일체감을 향상시켜 이직률을 줄이고 조직에 대한 몰입을 증가시킬 수 있다. 경력 개발 활동을 성공적으로 운영하기 위해서는 경력개발 지원 관리 시스템 구축, 경영진과 부서장의 직원 경력 개발에 대한 관심과 코칭, 인사 제도와 CDP의 효과적인 연계 등이 필요하다. HRD 성숙도 수준을 개선하기 위해서는 단기적인 인력개발 성과도 중요하지만 중장기적인 관점에서 분야별 핵심 전문가 육성을 지원하는 경력개발 활동에 대한 조직의 노력이 앞으로 더욱 필요함을 알 수 있다.

- **경영진과 관리자의 직원 역량개발에 대한 관심과 학습 촉진 강화**

본 조사 결과 경영진과 관리자들의 HRD에 대한 관심과 학습 촉진 역량이 HRD 성과에 강한 연관성이 있는 것으로 나타났다. 이는 직원 인력개발이 HRD 부서만의 책임이 아니라 조직 운영에 영향력이 가장 큰 경영진과 관리자들의 역할이 중요함을 의미한다. 조직을 직접 관리하는 관리자들이 직원들의 역량 개발에 관심을 갖고 학습을 촉진하는 활동이 정착된다면 자연스럽게 조직 전체가 학습 조직화되어 조직 경쟁력이 더욱 강화될 것이다.

또한, HRD 부서는 경영자가 전파하고자 하는 조직 비전을 명확히 파악하여 HRD 활동을 기획하고, HRD에 대한 경영자의 관심을 지속적으로 이끌어내야 할 책임이 있다.

- **공기업/공공기관 HRD 활동 전략 수립**

공기업/공공기관의 전반적 HRD 성숙도를 향상시키기 위해서는 개인 차원의 학습개발(LD) 뿐만 아니라 조직개발(OD)과 균형적으로 운영·관리 되어야 한다. 또한, 조직원들의 경력개발(CDP)에 대한 지원 확충을 통해 순환 보직 제도의 한계를 극복할 수 있는 인재 양성 전략이 필요하다.

조직의 인재육성 전략과 HRD 활동 수행은 HRD 담당자의 역량에 의해 크게 좌우될 수 있는데, 현재 공기업/공공기관의 HRD 담당자는 직무순환으로 인한 HRD 경력 단절로 인해 전략 수립은 물론 HRD 활동의 탁월성과 일관성 측면에서 부족함이 나타날 수 있다.

이에 공기업/공공기관의 HRD 담당자들은 직무과정에서 습득한 경험을 토대로 자신의 조직의 시스템과 전략에 맞는 HRD 매뉴얼을 개발할 필요가 있다. 새롭게 배치된 인력이 HRD 직무를 수행하더라도 HRD 직무 수행에 필요한 절차와 규정, 일련의 프로세스가 정리된 매뉴얼이 준비되어있다면 후임자가 직무수행을 하는 데 있어 큰 도움이 될 것이다.

## → 04 조사 의미 및 향후 계획

한국표준협회는 2018년 대한민국 인력개발 성숙도 조사를 실시하였다. 우리나라 조직의 HRD(Human Resource Development) 성숙도 수준을 다차원적으로 분석하여, 우리 기업의 HRD 종합 경쟁력을 진단하고 HRD 성숙도 수준을 결정하는 하위 요소별 장단점을 구체적으로 제시했다는 점에서 실효성과 차별성이 있다.

이번 조사결과가 현장에서 인력개발을 주도하는 HRD 부서와 담당자, 나아가 경영자에게 기업의 전략적 인적자원개발을 위한 방향성 제시와 개선을 위한 기회로 활용되기를 희망한다. 특히 차기년도 인력개발 계획을 수립하는 시점에서 본 조사가 발표되어 기업의 인력개발 전략과 방향 수립에 좋은 참고자료가 될 것이다. 산업혁신 4.0 시대! 오늘날의 세계는 정보와 기술이 융합되고 초 연결사회로 진화하면서 변화의 속도와 폭이 급속히 빨라지고 있다. 이러한 시대에 있어 지속적인 성장과 번영을 위해서는 창의와 도전성을 갖춘 인재가 절실히 요구된다. 우리 협회는 앞으로도 우리나라 미래를 이끌어갈 핵심 인재를 육성하고 사람이 행복하고 희망인 세상이 될 수 있도록 최선을 다하고자 한다.



※본 자료는 한국표준협회의 독점 자산으로 협회의 사전 동의없이 가공 또는 제 3자 유포, 출판, 복사 또는 배포할 수 없습니다.

문의 한국표준협회 “대한민국 인력개발 성숙도 조사 사무국” 02-2624-0200 / 0204

copyright © 2018 KSA All rights reserved