

IT 인적자원 역량 개발을 위한 교육체계 프레임워크 및 프로세스 도출에 관한 사례연구

이재범[†] · 장윤희^{††} · 박기정^{†††}

A Case Study on the Education Framework and Process for IT
Human Resource Competency Development

Jae-Beom Lee[†] · Yun-Hee Chang^{†††} · Ki-Jung Park^{††††}

Abstract

The speed of change on information technology is very fast, so it demands a continuous competency development in IT human resource management. If the competency development for IT personnel can not keep up with the change of Technology, IT personnel cannot accomplish their IT job under new IT environment. For this reason, many companies have tried to manage IT organization separately and IT job system on the technology basis.

Although the training of IT is different from that of other field in feature, few studies about IT human resources system have been conducted. Therefore this study focuses on the training system of IT personnel and suggests the framework for institutionalizing the operation policy and the individual process through a case study methodology.

This paper chose one company as a case study which implemented the training system of IT personnel recently, and the proposed framework based on the literature review from this study applied to a company. The study shows that IT job system needs to be reasonably established, job descriptions should be appropriate to IT job, and there exist two training paths according to two career path - Specialist and Generalist. For the purpose of high performance in IT division, the training manager should understand IT job system, the people who need training, and keep an eye on the IT trends and new IT skills.

Key Words : IT competency, IT human resource management, IT education framework, IT education process

1. 연구의 필요성 및 목적

지식경영 시대로 접어들면서 전통적인 경쟁우위 요소들은 가치가 감소하고 있는 반면, 우수한 역량을 가지고 동기 부여된 인적자원은 더욱 중요한 경쟁우위의 원천으로

[†] 서강대학교 경영학과 교수

^{††} 단국대학교 경상학부 교수(교신저자)

^{†††} 배어링포인트컨설팅

논문접수 : 2010년 2월 24일, 1차 수정을 거쳐,

심사완료 : 2010년 5월 10일

인식되기 시작하였다. 한편, 오늘날 기업조직에 있어 정보기술 (Information Technology: IT) 이 핵심적 역할을 수행함에 따라 IT 인적자원은 기업경쟁력의 중심 요소로 작용한다[17]. 기업조직이 IT를 전략적으로 활용하기 위해서는 최신의 IT를 도입하여 적용하는 것도 중요하지만, 도입된 IT를 전략적으로 활용할 수 있는 조직의 능력이 더 중요하다. 따라서 IT를 바탕으로 한 기업조직의 경쟁적 우위 확보를 위해서는 다음과 같은 조직의 인적자원 역량 강화 노력이 요구된다. 첫째, 인적자원의 IT 활용능력을 증대시켜야 한다. 둘째, 기업조직이 전략에 적합하게 IT를 적용 및 운용할 수 있는 IT 인적자원을 확보하여야 한다. 셋째, IT 인적자원의 직무 몰입도 및 안정성을 향상시킨다. 넷째, IT 인적자원의 역량을 지속적으로 증진시킬 수 있어야 한다[6].

그러나 인적자원을 양성하는 데는 수년간의 시간을 필요로 하고, 경험의 축적을 통해 장기간에 걸쳐 진화하며, 상당히 지엽적이고 조직에 고유한 경향이 있어 획득하거나 모방하기 어렵다[6]. 현재 우리나라의 IT 인력 수급현황은 공급이 수요의 질적 측면, 양적 측면을 모두 따라가지 못하고 있다. 또한, IT 아웃소싱이 증가추세에 있어 IT 인적자원에 대한 직무 안정성이 낮아지고 있으며, 국내의 경우에도 전산업종에 유입되는 인력이 매년 감소하는데 비해 이직률은 증가하고 있어 전산업종 인적자원에 대한 직무 불안정성이 매년 증가하고 있다 [3]. 질적인 측면에서도 인력수요와 공급 간의 괴리가 나타나고 있다. 전반적으로 모든 직군에서 대부분의 업체가 신규직 보다는 경력직에 대한 선호가 높게 나타났다고, 숙련된 IT 전문 인력은 부족하고, 산업체 수요를 만족시키지 못하는 인력은 남아 구직난 속에 구인난이 심화되고 있다 [2].

이렇듯 유능한 IT 인력의 공급이 수요를 충족시키지 못하는 상황에서 IT 인력을 필

요로 하는 조직에서는 현재의 인적자원을 유지, 개발하여 IT 인력의 역량을 개발하는 것이 중요하다. IT 인적자원의 역량을 개발하기 위해서는 체계적인 교육훈련의 도입과 실행이 필수적이거나, 우리나라 기업의 교육훈련제도는 아직도 많은 문제점을 내포하고 있고, 기업조직이 실제적으로 조직의 전략과 업무 특성에 맞게 적용할 수 있는 IT 인적자원의 육성 방안에 대한 연구가 제대로 수행되지 못하고 있다. 기존 연구들은 대부분 SI 중심의 IT 서비스 기업이나 교육기관 중심의 과정 제시 등으로 치중된 반면, 각 기업 내 IT조직에서 실질적으로 진행하여야 하는 교육훈련에 대한 실무적 관점의 연구는 체계적으로 이루어지지 않고 있는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 현재까지의 인적자원 육성방안에 대한 연구와 구현방안 등을 고찰하고, 이를 IT 인적자원의 육성방안 구현에 적용시킬 방안을 모색한 후, 실제 기업조직에 적용된 사례를 분석함으로써 기업환경변화에 따른 IT 인적자원 육성을 위한 체계적인 방안을 도출해 보고자 한다.

본 연구의 구체적인 내용과 방법은 다음과 같다. 첫째, 기존의 문헌을 통하여 효과적인 인적자원 교육체계 수립에 사용되는 방법과 절차, 그리고 모형에 관한 연구들을 고찰하고, IT 인적자원의 교육체계 수립을 위한 프레임워크를 도출하고 그 과정을 위한 단계별 프로세스를 정의한다. 셋째, 도출된 프레임워크와 프로세스를 적용할 사례 기업의 IT 인력 교육체계는 과거 어떻게 구성되어 이루어졌는지를 2년의 조사기간을 정해 교육이수 실태, 효과, 조직원들의 인식 정도 등을 분석한다. 넷째, 이에 따라 이론적으로 도출된 IT 교육체계 수립 프레임워크와 단계별 프로세스를 A사의 IT 인력 교육체계를 수립하는데 사용하여 프레임워크의 유용성을 검증한다.

2. 이론적 배경

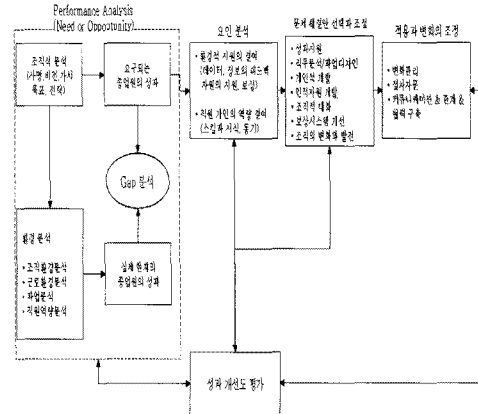
본 연구의 목적에서 제시하는 IT 인적자원의 업무성과 향상을 위한 교육체계 프레임워크와 단계별 프로세스의 도출을 위하여 다음과 같은 내용의 문헌연구를 수행한다. 먼저, 조직의 인적자원 개발의 정확한 의미와 목적이 무엇인지 살펴본다. 둘째, 조직의 성과 향상을 위한 조직 및 환경분석의 필요성과 교육훈련에 미치는 영향요인들을 살펴봄으로써 IT 인적자원 교육체계 프레임워크 수립에 반영한다. 셋째, 인적자원의 효과적인 교육훈련 과정에 관한 선행연구들을 살펴본다. 넷째, 조직성과 향상에 기여하는 역량 개발 모델에 관한 연구를 살펴보고, 구체적으로 IT 인력에게 요구되는 지식과 기술, 태도 등의 요인들과 IT 교육의 특징등을 파악해 봄으로써 본 연구에서 제시하고자 하는 프레임워크를 완성한다.

2.1 조직 구성원의 성과 향상

인적자원 개발은 개인 및 조직의 성과향상을 통해 조직의 목적을 달성할 수 있도록 개별 조직원과 조직 전체의 바람직한 변화를 이끌어 내기 위한 체계적인 활동이라고 할 수 있다[7][13][15].

기업이 직원에 대해 기대하는 성과와 실제 직원들의 성과간의 격차를 유발하는 요인은 다양하고, 그 해결책 또한 여러 각도에서 접근 가능하다. Human Performance Technology (HPT) 모델은 이러한 격차의 요인을 분석하고 그 해결책을 제시하여 조직의 성과를 개선하는 방법을 제시한다. HPT 모델은 개인의 역량 향상뿐만 아니라 조직의 성과개선을 지향하는 특성을 가지고, 성과분석과 요인분석 단계에서 조직분석과 환경 분석 등을 통하여 격차가 생기는 요인을 파악하여, 요인에 따라 적합한 해결

책을 제시 한다[18].



<그림 1> HPT 모형 (www.ispi.org)

<그림 1>처럼 HPT 모형에서 이 갭의 분석을 위해 성과분석, 조직분석, 환경 분석이 선행된다. 갭을 분석하고 난 후, 환경적 지원의 결여인지 또는 종업원 개개인의 역량이나 동기 결여인지를 알아보기 위한 원인 분석을 실시한다. 분석이 끝난 후 문제 해결안을 제시하고 선택하여 실행하고 다시 평가하는 피드백을 가진다. Robinson and Robinson은 교육훈련의 성과를 학습경험과 작업환경의 복합적인 결과로 보고 직무환경의 중요성도 강조하였다 [18]. 기대되는 성과와 실제 성과와의 격차 문제는 조직 내의 요인들에 의해 영향을 받게 되며, 이때 지식, 기술, 능력의 부족이 원인이 되는 수행문제의 경우 교육훈련이 그 해결책이 될 수 있으나, 그 외의 환경적인 영역들은 경영관리의 영역이 된다.

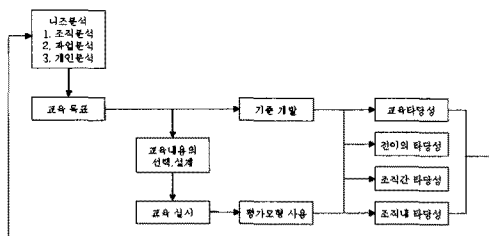
Mosel[14] 은 교육훈련의 영향요인으로 교육내용의 직무적합성, 피 훈련자의 학습가능성, 그리고 직무행동을 변화시킬 동기를 들었고, Kirkpatrick[11] 는 변화에 대한 욕구, 해야 할 것에 대한 인지와 해야 할 일에 대한 지식과 기술, 적절한 직무분위기를 교육성과를 향상시키기 위한 요건으로 제시하였다. Bader and Bloom[5]는 훈련의

이익을 지속하기 위한 조직의 준비로 첫째 명확한 조직의 목표, 둘째 개선에 대한 가치부여, 셋째 교육훈련 예산의 합당성, 넷째 교육훈련 결과의 책임소재를 들었다. Nadler[15]는 교육을 지원하고 관리하기 위한 지원시스템의 조직화를 논의하였다.

이상의 문헌연구를 통해 파악해 보면, 교육성공에 영향을 미치는 중요 요인들은 첫째, 교육훈련 프로그램이 조직의 목표를 반영하고 직무에 적합하게 구성되었는지에 대한 교육훈련 과정 요인이다. 둘째, 교육훈련 참가자의 능력과 태도를 가리키는 학습자 특성 요인이다. 셋째, 교육성공을 향상시키기 위한 직무분위가 조성되어야 한다는 직무환경 요인 넷째, 조직적 지원의 중요성을 강조하는 조직 환경 요인으로 구분될 수 있다.

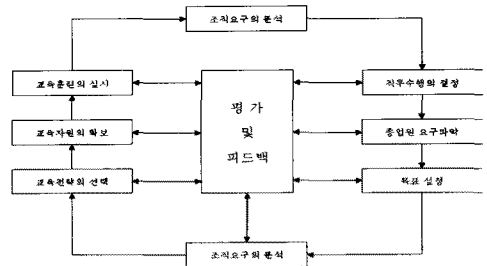
2.2 교육훈련 시스템 모형

기업의 교육훈련 과정은 기업의 전략적 목표와 필요에 부합되게 이루어져야 한다. Goldstein [8]의 모델의 경우 요구분석 단계, 교육훈련과 설계 및 개발단계, 평가 단계로 구분하여 각 단계의 특징을 설명하고 있다. 이 모델은 교육훈련의 목표를 분명하게 제시해야 함을 강조하고, 교육훈련 과정을 계속적으로 수정하고 보완하기 위하여 피드백 과정을 포함하고 있으며 특히 시스템을 구성하는 요인들 간의 상호작용을 인정하고 특정목표를 수행하기 위해 그에 합당한 방법이 필요함을 강조하고 있다.



〈그림 2〉 Goldstein의 교육 과정 모형

Nadler[16]는 중요 사건 모델(Critical Event Model: CEM)을 개발하여 각 단계에서의 평가와 이에 대한 수정 및 피드백이 연속적으로 일어날 수 있도록 해야 한다는 것과 교육과정이나 교육내용이 개발되고 완성된 후에 비로소 교육훈련 전략을 선택해야 한다고 하였다.



〈그림 3〉 Nadler의 CEM 모형

이를 통해 볼 때 교육은 요구분석을 통해 필요성과 목표를 설정한 후 그에 적합하게 실행방안을 마련하는 것이 가장 효과적이라 할 수 있다.

2.3 역량모델 개발

인적자원 관리의 측면에서 볼 때 역량은 크게 거시적 개념과 미시적 개념으로 구분될 수 있다. 거시적 관점의 역량은 조직을 하나의 유기체로 보고, 조직의 전략적 관점에서 경쟁력을 확보할 수 있는 원천으로 정의되고 있다. 반면, 미시적 관점에서의 역량은 종업원 개인의 관점에서 보아 우수한 성과를 가능하게 하는 개인의 특성이나 능력으로서 평균적인 수준을 능가하는 것으로 정의되고 있다.

따라서 인적자원을 개발함에 있어 조직역량과 관계된 직무역량을 파악하고, 개발하고, 강화하는 것이 매우 중요하다. 직무나 직군을 고려하여 역량을 파악하고 이를 훈련과 교육을 통해 개발시키고 강화하는 것이 기업 인적자원 개발을 위하여 필요하다.

강순희는 성과달성에 결정적인 역할을 하는 개인 및 조직의 독자적 역량을 핵심역량이라 정의하였다[1]. 핵심역량은 독자적이고 쉽게 모방할 수 없는 능력으로 수많은 역량 요소들 가운데 성과도출 및 향상에 결정적인 기여를 하는 역량이다. 그는 핵심역량을 조직적 차원에서 보면, 조직의 목표에 가장 부합하는 역량이고, 개인적 차원에서 보면, 개인의 직무나 책무에 가장 적합한 역량이라고 주장하며 <표 1>과 같이 분류하고 구조화 하여 제시하였다.

<표 1> 핵심역량의 구조와 분류

대분류	중분류	소분류
관리역량	인원역량	전략실정능력, Vision 수립 및 제시능력, 의사결정능력, 환경 대응, 변화 주도 능력
	관리자역량	조직화 능력, 임직 능력, 부의육성능력, 조정능력, 선도관리능력
	일원역량	정보화 활용능력, 의사소통 능력, 고객지향성
역할역량	기본역량	적극성, 책임감, 창의력
	차별화역량	리스크 대응능력, 중의역량 체계
직무역량	기본역량	기획력, 분석력, 문제해결력, 실무역량
	특수역량	직군별 직무별 필적구분, 수월도별 종격구분

조직의 목표를 달성하기 위해 특정 직무 또는 직군에 크게 영향을 주는 역량을 결정하고 이 역량들을 체계적으로 구성하는 과정을 역량 모델링이라고 한다[9]. Harris [9]는 역량모델 개발이 조직의 비전, 가치, 전략 및 목적을 기초하고 있는 점에서 전통적인 직무분석과 다르며, 오히려 그것을 포함한다고 보았다.

우리나라 교육훈련의 효과가 저조하게 나타나는 이유는 경영전략과의 연계부족, 최고경영층의 관심부족, 인사 및 경력개발과의 연계부족, 인적자원개발 전문 인력의 부족, 실제 업무 내용과의 연계부족, 비용 지향적 관점, 인적자원개발 체계성 부족 등이 그 원인이라고 할 수 있다[3]. 이러한 여러 문제점들을 해결할 수 있는 방안은 역량에 기초한 교육훈련 체계를 구성하는 것이다. 역량모델에서는 전사적인 가치나 핵심역량

을 대변하는 요인들을 포함하고 있기 때문이다. 역량모델을 활용하여 교육훈련 체계를 구성하게 되면 직무에 필요한 핵심역량을 파악할 수 있고, 교육의 요구분석도 가능하게 된다. 또한 기업의 전사적 비전이나 경영전략과 교육훈련을 연계시킬 수 있게 된다.

따라서 미래의 조직역량을 책임질 IT 인력의 교육훈련 프레임워크는 역량 모델을 고려하여 수립하는 것이 요구된다.

2.4 IT 스킬 분류와 표준

IT 교육은 현업에서 바로 실무에 적용될 수 있는 실제적인 기술교육이 위주가 되어야 하는 특성이 존재한다. 교육내용이 현장에서 필요로 하는 내용을 제대로 전달하지 못하면 IT 교육 본래의 의미를 잃기 쉽다. IT은 너무나 빨리 변하기 때문에 지속적인 재훈련이 IT 인력에 대해 진행되지 않으면 얼마 지나지 않아 IT 인력의 보유 스킬과 빠르게 변화한 업무의 요구 스킬 간의 격차로 인해 심각한 문제를 야기할 수 있다. NWCET (North West Center for Emerging Technologies)는 IT 종사자들에게 요구되는 기술적 전문 지식을 8가지 정보 기술 영역의 스킬 표준으로 나누고 그에 따라 직종과 주요 업무를 나누었다.

정보통신정책연구원은 이를 바탕으로 IT 인력의 보유기술이나 현재 직업보다는 주요 업무에 기반하여 분류작업을 수행하고, 1999년 미국 NWCET의 IT 직무유형 분류를 바탕으로 전문가 의견조사 등을 거쳐서 국내 사정에 맞게 수정하여 IT의 직무유형을 분류하였다.

이처럼 많은 학자들은 IT의 관리를 용이하게 하기 위해 IT을 분류하여 왔으며 분류된 스킬에 따라 IT 직무를 나누는 방법을 사용해 왔다. 스킬 표준으로 형성된 교육과정은 역량중심의 교육, 학습자 프로그램 성

과, 수행 평가, 그리고 통합 교육과정과 같은 우선적인 특성들을 가져야 한다. IT 인력의 직무 구분은 기술에 기반 하여 정의되어야 하고, IT 교육은 그 특성에 적합하게 역량 중심적이고, 기술 기반의 교육훈련 프로그램으로 설계 되어야 한다 [9][10][12].

2.5 IT 교육의 특성

IT 교육은 변화가 빠른 분야의 기술교육이란 점으로 인해 여타 교육과 대비되는 다음과 같은 특성이 있다.

첫째, IT 인력의 특수성으로 인한 차이점이다. IT 인력은 자신이 속한 조직에 대한 관심도보다 자기 자신의 지속적인 개발에 더 큰 관심을 보이는 경향이 있다[12]. 이는 오래된 기술보다는 최신 기술을 학습하고자 하는 강한 욕구를 지니고 있음을 의미한다. 자신의 개발욕구를 기업이 만족시켜 주지 못하고, 유지보수의 업무만 주어지고 기존의 기술에 대한 정형화된 교육의 기회만 주어질 때, 많은 IT 인력의 동기부여에 악영향을 미칠 수 있다.

이런 문제점을 해결하기 위해 IT 인력에 대한 경력개발제도를 도입하여 IT 인력에게 높은 수준의 동기부여를 하는 기업이 늘고 있다 [12]. 기술의 발달과정에 따라 IT 인력의 경력개발 계획은 지속적인 수정이 있어야만 한다. IT 인력의 교육은 IT 인력의 동기부여에 결정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 고용유지 측면에서 이루어져야 한다.

둘째, IT 교육은 현업에서 바로 실무에 적용될 수 있는 실제적인 기술교육이 위주가 되어야 하는 특성이 존재한다. 업무에 투입되기 전에 필요한 기술을 습득하기 위해 교육에 참가하는 경우, 교육내용이 현장에서 필요로 하는 내용을 제대로 전달하지 못하면 IT 교육 본래의 의미를 잃기 쉽다.

셋째, IT 교육은 지속적인 재훈련을 필요로 하는 특성이 있다. IT은 너무나 빨리 변

하기 때문에 지속적인 재훈련이 IT 인력에 대해 진행되지 않으면 얼마 지나지 않아 IT 인력의 보유 스킬과 빠르게 변화한 업무의 요구 스킬 간의 격차로 인해 심각한 문제를 야기할 수 있다. 이는 기업의 경쟁력 저하로 이어질 수 있다.

3. 연구설계

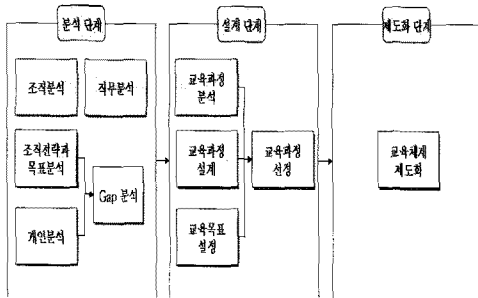
3.1 교육훈련 프레임워크와 단계별프로세스

본 연구는 IT 인력의 역량을 향상시키기 위한 교육체계 수립 프레임워크와 단계별 프로세스를 제시하고, 이를 사례기업에 적용하여 봄으로써 국내기업 IT 인적자원 교육성과에 미치는 영향을 살펴본다. 또한 향후 교육체계를 수립하는데 있어 제시된 프레임워크의 타당성을 검증하는 것이다.

IT 인력개발을 위한 교육체계 수립은 문헌연구에서 살펴본 바와 같이 역량중심의 기술기반 교육과정을 중심으로 설계되어야 한다. <그림 4>는 본 연구에서 제시하는 교육계획 수립 프레임워크이다. 교육체계와 교육계획을 수립하는 기본적인 흐름을 분석, 설계, 제도화 단계로 나누고 각 단계별로 프로세스를 세분화하여 제시하였다.

먼저, 분석단계의 최종 목적은 기대역량과 보유역량의 격차를 파악하는 것이며, 조직분석과 과업분석, 개인분석을 통해 격차 발생의 요인분석도 병행하게 된다. 둘째, 설계단계에서는 조직 IT 기술 환경 분석을 통해 도출된 필요 IT 스킬을 고려하여 교육과정을 선정하고 교육과정의 로드맵을 직무별로 구성하게 된다. 이렇게 만들어진 교육체계는 제도화하여 운영하게 된다. 마지막으로 제도화 단계에서는 교육과정을 실제로 운영할 수 있는 방안을 마련하게 되며, 교육정보시스템을 구축하여 조직 구성원 개인의 교육 이력을 관리하고 역량개발의 수준을 평가하게 된다. 또한 교육훈련 대상자를

파악하여 차기 연도의 교육예산을 산정하고 이를 반영하게 된다.



〈그림 4〉 교육체계 수립 프레임워크

〈표 2〉 교육체계수립 프레임워크의 단계별 프로세스

분석 단계	설계 단계	제도화 단계
<ul style="list-style-type: none"> • 조직분석 <ul style="list-style-type: none"> - 조직 IT 기술 현황 - 조직 구조 - 교육현황 • 직무분석 <ul style="list-style-type: none"> - 취업 분석(업무분류, 업무흐름) - 직무역량 도출 • 조직전략목표분석 <ul style="list-style-type: none"> - 조직 전략 파악 - 교육목표 - 필요역량 수준도출 • 개인분석 <ul style="list-style-type: none"> - 보유역량 수준(지식/기술/동기) 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 교육과정 탐색 - 기존 교육과정차 비교 • 교육과정 도출 <ul style="list-style-type: none"> - 직무역량과 조직 IT 환경을 고려하여 • 교육과정 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 교육목표 설정 - 조직 전략과의 연계 • 교육과정 선정 <ul style="list-style-type: none"> - 직무별 교육과정 로드맵 구성 - 교육영역 선정(OJT, e-learning 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육체계 운영방안 제도화 단계 <ul style="list-style-type: none"> - 인사의 운영방안 구성 - 필수 이수시간 or 필수 이수목질 - 필수 이수 과정 선정/관리 - 평가와 Feedback 방법 - 교육훈련 대상자 파악 - 교육예산 산정 - 교육정보시스템 구축 • 수립된 교육체계 운영방안 제도화

〈표 2〉에서는 교육체계 수립 프레임워크의 단계별 프로세스를 제시하였다. 제시된 각 단계별 프로세스들은 IT 인적자원개발을 위한 교육체계 수립에 필요한 과정들로, 각 단계별 프로세스들이 제대로 실행되어야 보다 바람직한 교육성과를 낼 수 있을 것으로 판단된다. 또한 각 단계별 프로세스들은 각각 독립적이지 않고 서로 연관성을 지닌 유기적 흐름을 지니고 있다. 이처럼 교육체계를 수립하는데 있어 사용되는 교육과정 설계 방법의 전제는 역량중심의 기술 기반적인 교육과정을 설계한다는 것으로 분석단계에서부터 이를 고려하여 진행되어야 하며, 궁극적으로 경력개발 프로그램까지 수립하는 것을 목표로 한다.

4. 사례 연구

본 연구는 단일 기업을 심도 있게 조사, 분석하는 사례 연구방법을 사용하였다. 사례 연구 방법을 선택한 이유는 다음과 같다. 앞서 논의되었던 기존의 선행 연구들은 교육훈련 모형을 이론적으로 제시하거나, IT 교과과정을 수립하는 방안을 교수설계의 관점에서만 기술하였을 뿐, IT 인력 교육과정을 설계, 구성하여 운영방안을 제도화시키기까지의 프레임워크와 프로세스를 제시하고 이를 실 사례들로 검증한 연구가 없었다. IT 인력의 교육체계 수립은 그 특성상, 많은 프로세스를 가지게 되고 장시간을 소요하게 되는데, 이에 따라 이론적 고찰을 토대로 만들어진 IT 교육체계 수립 프레임워크와 단계별 프로세스의 적합성을 IT 교육체계를 수립한 기업을 대상으로 적용하여 검증하는 연구는 매우 의미가 있다. 앞에서 정의된 프레임워크와 프로세스를 A사에 적용하면서 관련된 책임자와 인터뷰를 하였고 프로세스의 적용 결과를 확인 받고 다음 단계를 적용하는 과정을 밟으면서 프레임워크의 적합성을 검증하였다.

4.1 A사의 IT 인력 교육체계 수립의 필요성

A사의 대표적인 사업 분야는 금융사업과 유통 사업으로써 금융 사업에는 일반적인 은행 업무를 비롯하여 보험 서비스가 속하며, 유통사업의 경우 고품질의 상품을 안정적으로 공급하는 것에 주력하고 있다. 현재 A사의 IT부서는 7부 26팀 체제로 구성되어 있으며, 정보시스템 개발/운영 업무를 각 파트 단위로 수행하고 있고, 기획부를 통하여 전사적 계획 및 관리가 이루어지고 있다.

A사의 경영진은 차세대시스템 구축에 따른 IT 인력의 신기술 적용 문제, 업무 처리

능력과 IT 개발 능력 향상, 인적자원 역량 향상, 교육성과를 높이기 위한 교육 지원 방안 등, 4가지 사안에 대해 고민 중 이었다. 이 4가지 사안에 대해 적절하게 대처할 때 직원들의 IT 역량이 업무를 처리하는데 최적화 되는 것이기 때문이다. 따라서 A사의 경영진들은 업무수행 성과를 높이고 직원들의 IT 역량을 강화하기 위한 방법으로 IT 인력의 교육체계를 수립하기 원하였고, 본 연구에서 제시된 IT 인력 교육체계 수립 프레임워크와 프로세스에 기반으로 교육체계 수립 활동을 수행하게 되었다.

4.2 IT 인력 교육체계 수립 과정

4.2.1 분석 단계

(1) 조직 분석

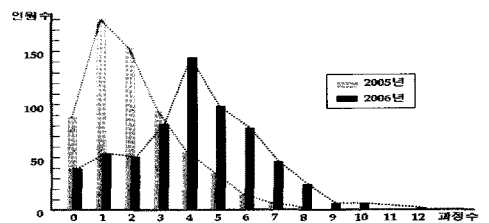
A사의 2005년과 2006년 교육 실태를 분석한 결과 A사의 IT인력 교육은 각자 원하는 대로 수강하는 희망교육, 편중화, 빈도부족이라는 3가지의 큰 특징을 보이고 있었다. A사의 교육 정보시스템은 교육이력 관리에 주안점을 두었기에, 조직 구성원들에게 적합한 과정을 제시하거나 교육과정을 이수 하도록 유도하는 역할에 미흡하였다. 개인의 희망에 따라 교육훈련이 이루어지고 있어 직원들의 교육참여 빈도는 비교적 낮게 나타났다. 게다가 직원들간의 편차 또한 크게 나타났다. <표 3>은 A사 IT 인력들의 교육참여 현황을 보여주는 표이다.

2005년의 경우 전체적인 교육과정 이수 빈도의 평균이 2.12로 비교적 낮게 나타났다. 전체 IT 조직 구성원 630명 중 419명 즉 66% 이상의 직원들이 2 과정 이하를 이수하였으며, 더욱이 한 과정도 듣지 않았던 사람도 88명이나 되었다. 교육과정 이수의 개인간 편차도 비교적 크게 나타났다. 위 표에서 보듯, 2005년의 교육참여는 상당히 부족하였다.

<표 3> 교육참여 현황

2005년			2006년		
교육과정 수	인원 수		교육과정 수	인원 수	
0	88	419명	0	40	141명
1	179		1	52	
2	152		2	49	
3	93	211명	3	81	487명
4	55		4	144	
5	37		5	87	
6	18		6	78	
7	8		7	48	
8	2		8	25	
9			9	7	
10			10	7	
11			11	0	
12			12	1	
전체평균	2.12	총 630명	전체평균	4.13	총 628명
표준편차	1.64		표준편차	2.22	

이런 상황은 2006년에 상당히 해소되고 있다. 하지만 전체 교육과정 이수 빈도의 평균이 4.13으로 급증하였으나, 희망교육 체제의 한계로 인해 개인간의 편차는 줄일 수 없었다. 이렇게 교육참여 횟수가 적고, 개인간 편차가 큰 것에 대해 인터뷰를 했던 L 부장은 인력의 부족을 원인으로 들었고 K 부장은 직무순환제를 원인으로 꼽았다. <그림 5>는 교육이수 현황을 그래프로 표현한 것으로 변화의 추이를 볼 수 있다.



<그림 5> 2005/2006 교육이수 현황

<표 4>는 A사의 팀별 교육 이수 현황을 보여주는 것으로 팀간에도 그 편차가 비교적 큰 것으로 나타나 교육이수의 기회가 공평하게 주어지지 않은 것으로 파악되었다. 또한 팀 내에서 팀원간의 표준편차가 높다는 것은 팀 내 인력들의 교육 기회가 불균형하다는 것으로, 같은 팀 내에서도 교육이수의 기회에 차이가 크다는 것을 뜻한다.

〈표 4〉 2005년 A사의 팀별 교육이수 현황

		교육역량 수				교육시간			
		평균	요구편차	최대	최소	평균	요구편차	최대	최소
기획부	총인원	1.7	0.9	3	0	13	09	132	0
	기획실	2.7	1.6	5	1	98	57	150	2
	고객지원실	1.1	0.8	6	0	6	22	162	0
	시스템실	1.2	1.4	5	0	36	49	175	0
시스템부	총인원	1.8	1.5	5	0	95	98	213	0
	기술개발실	2.8	0.8	4	2	24	44	113	4
	정보보호실	2.6	1.3	5	1	68	54	124	2
	유연실	1.8	1.4	1	0	71	60	209	0
중용부	총인원	2.4	1.7	6	0	26	45	124	0
	기술부	3.3	1.8	7	0	61	32	173	0
	공제실	2.7	1.7	7	1	42	46	208	1
	외형특수중용실	3.2	2	8	0	59	49	214	0
인사팀	인사팀	2.4	1.7	6	0	51	51	187	0
	교육개발실	2.2	1.7	7	0	77	71	273	0
e-3팀	총인원	2.4	1.8	7	0	42	53	174	0
	교육실	2.4	1.5	5	0	51	46	145	0
장제부	총인원	2.6	2	8	0	40	49	184	0
	총괄실	3.2	1.4	6	1	54	42	155	1
	유연기술실	2.6	1.6	7	0	44	44	155	0
	교육실	1.3	1.2	6	0	19	20	154	0
경영정보부	총인원	2.4	1.6	6	0	32	43	180	0
	경영정보실	1.9	1.8	7	0	32	48	158	0
	인성개발교육실	2.4	0.7	3	1	14	10	39	2

(2) 직무 분석

A사의 IT 직무체계를 분석한 결과, A사는 IT 인력에 대해서 IT 전문 직무형태로 분류하여 관리를 하지 않고 업무를 기준으로 작성하고 있었으며, IT 인력의 직무별 핵심역량과 스킬을 분류하지 않고 있었다. 그로 인해 직무의 수는 업무의 수에 비례하게 되었고 업무분장서와 직무기술서 간에 차이가 없어, 직무기술서 자체에 대한 관리 필요성을 인지하지 못하고 있으므로 직무기술서의 업데이트도 제대로 수행되지 못하고 있었다. A사는 2006년 이러한 문제점을 인지하고 표준화된 IT 직무분류를 실시하였고, 직무별 핵심역량을 파악하고 조직의 IT 기술 환경에 따른 스킬을 정의함으로써 IT 직무체계를 구축하였다.

(3) 조직 전략과 목표 분석

A사의 CIO는 IT 인력의 역량개발을 통해 업무의 효율성을 높일 수 있다고 생각하고, 최근 금융권의 흐름대로 기간계를 차세대 시스템으로 전환하는 과정에서 발생하는 기술 환경의 변화에 적절하게 대응하고 업무성과를 증대시키기 위해 IT 인력의 교육을 체계적으로 수립하여 관리할 필요성을 제시하였다. 또한 경력경로를 전문 인력과 관리 인력으로 나누는 이중경력제도를 도입

하여 4급 이상 직원의 진급 적체를 해소하고, 직무별 IT 전문가를 키워 업무의 효율성을 높여야 한다고 판단하였다.

(4) 개인 분석

개인분석은 직무별로 이루어졌다. 개인분석을 통해 개인이 자신의 직무에 맞게 역량을 개발해오고 있었는지를 알 수 있으며, 직무분석을 통해 도출된 필요역량 수준과 비교하여 격차 분석을 실시하게 된다.

(5) 겹 분석

A사는 IT 인력을 대상으로 격차분석을 실시한 결과, 조직 전체적으로 봤을 때 IT 직무의 근간이 되는 기술적 측면의 역량에서 가장 큰 격차를 보이고 있었다. 직무별로 분석을 실시하였을 때도 업무를 수행하는데 중요한 스킬에서 가장 큰 격차를 보이는 경우가 있었다. 이러한 결과는 직원들 스스로도 기술적 스킬에 있어서 교육의 필요성을 가장 크게 느끼고 있다는 것을 반증하는 것이다. 이 같은 격차는 교육 횟수가 적은 것도 원인이지만, 교육체계가 제대로 정립되어 있지 못하여 직무관련 교육을 받지 못하는 경우가 많았고, 직무 순환제를 통해 해당 직무에서 제대로 활용하지 못하는 것도 그 원인이었다.

4.2.2 설계 단계

(1) 교육과정 분석 및 설계

기존에 사용하고 있던 교육과정 목록을 분석한 결과 기존의 과목들은 IT 인력의 역량을 향상시키는데 미흡한 것으로 나타났다. 이는 IT 직무가 정립되어 있지 않고 핵심 역량과 필요 스킬이 제대로 파악되지 못했기 때문에 나온 결과였다. 이에 A사의 IT교육 담당자는 IT 직무체계와 IT 기술환경을 고려하여 직무에 따른 핵심 역량과 필요 스킬을 파악한 뒤, IT 인력들의 역량 개

발을 위한 모든 교육 과정을 도출하였다.

(2) 교육목표 설정

A사는 조직 전략에 따라 교육의 목표를 설정하였다. IT 인력의 역량을 증대시키고 체계적으로 IT 전문 인력을 양성하기 위한 2011년까지의 단계별 교육목표를 설정하였다.

1단계는 육성단계로 향후 3년간에 걸쳐 조직 공통 역량의 수준을 끌어올려 전 직원의 역량을 상향 평준화하기 위한 단계이다. 육성단계의 목표를 달성하게 되면 2단계인 발전단계로 접어들어 상향 평준화된 공통역량을 증진시키기 위한 단계이다. 직무별로는 직무별 전문가를 양성하기 시작하는 시기로 교육체계가 어느 정도 궤도에 이르러 정착되어 가는 단계이다. 3단계는 교육체계의 완전 정착단계로 교육효과가 직무성과로 나타나게 되어 조직 역량이 향상되는 시기이다.

(3) 교육과정 선정 및 구성

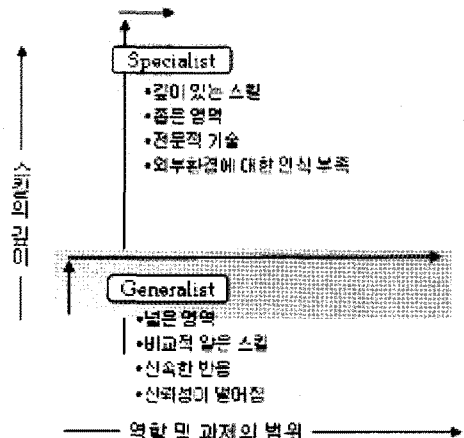
과거 A사는 직무기술서가 업무 중심으로 되어 있기 때문에 교과 과정에 대한 로드맵을 그릴 수 없었다. A사는 이 같은 상황을 파악하고 IT 직무체계를 정립한 후 직무별 핵심역량과 필요스킬을 도출하고 이를 토대로 도출된 교육과정 목록에서 직무 수행에 적절한 과정들을 선정하여 직무별 교육과정 로드맵을 작성하였다. 교육과정 로드맵은 IT 직무핵심역량을 고려하였고, 그 스킬의 중요도에 따라 필수교육과정과 선택교육과정으로 나누어 구성하였다.

4.2.3 교육체계 제도화 단계

A사의 CIO는 향후 교육을 인사와 연계시키려는 IT 인력자원 관리 방식을 고려하고 있었다. 인터뷰를 통해 만나본 각 부의 부

장들도 대체적으로 인사반영이 교육효과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 판단하고 그 필요성을 인식하고 있었다. 그러나 그 방법에 대해서는 각기 다른 의견들이 존재하였다. C부장과 L부장은 인사와의 연계는 필수적이라 여기며, 불이익을 주는 것이 중요하다고 생각하고 있었지만 K부장은 인사 반영 자체에 대해서는 찬성하나 그 적용기준에 있어 조심스러운 입장을 보였다. A사는 더불어 IT 인력을 위한 이중경력제도를 도입할 계획을 마련하였다.

이중경력제도(Dual Ladder System)는 경력에 따른 급여나 대우의 차별 없이 승진 경로를 관리자와 전문가로 구분하여 운영하고, 조직 내 지위나 혜택은 똑같이 보장한다[4]. 이는 R&D 분야에서 자주 적용되는 방법으로 창의성, 지적 호기심, 과학 기술자로서 성취욕구가 강한 사람은 전문직으로, 조직 관리 능력이나 리더십이 뛰어난 사람은 관리직으로 성장할 수 있도록 업무 배치와 교육 훈련을 차별화 하는 것이다. 이는 궁극적으로 직무와 개인 특성에 맞도록 경력을 관리하여 보다 차별적이고 유연한 인사 정책을 구현하게 된다. <그림 6>은 정의한 전문 인력과 관리 인력의 비교 그림이다.

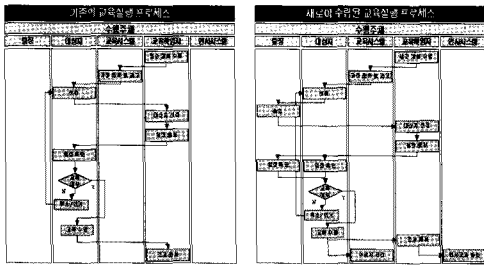


<그림 6> 전문 인력과 관리 인력의 비교

전문 인력은 전문적 기술을 가지고 좁은 영역의 업무를 담당하며 깊이 있는 스킬을 습득하게 된다. 반면 관리 인력은 전문 인력보다 스킬의 전문성은 낮지만 보다 넓은 영역의 업무를 담당하게 된다.

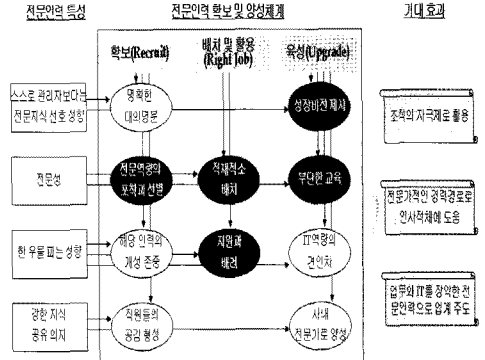
여러 방안들을 효과적으로 실행하기 위해 A사는 교육정보시스템의 IT 교육 신청프로세스를 변경하였다. 희망교육 체제였던 과거와는 달리 상급자의 승인이 있어야 교육과정을 들을 수 있게 하고 교육담당자에게 조율할 수 있는 권한을 주었다.

<그림 7>은 A사의 IT 교육신청 프로세스의 변화를 보여준다.



<그림 7> A사의 교육신청 프로세스 변화

A사는 조만간 경력개발프로그램이 확립되면 교육정보시스템에 그 내용을 적용시켜 보다 향상된 인력자원개발 체계를 정립할 예정이다. <그림 8>은 A사의 전문 인력 확보방안 및 양성체계를 나타낸 것이다. A사는 이와 같은 접근방법으로 IT 전문가를 양성하여 A사 IT 부문의 전반적인 경쟁력을 향상시키고 인사적체를 일정부분 해소할 수 있으리라 기대하고 있다.



<그림 8> A사의 IT 전문 인력 양성방안

4.3 사례 연구의 종합

본 연구에서 제안한 IT 교육체계 수립 프레임워크 및 프로세스를 A사의 사례에 반영하여 본 결과, 해당 프레임워크와 프로세스는 IT 교육체계를 수립하는데 적합한 방법론으로 사용될 수 있음이 입증되었다. A사는 분석단계에서 조직의 IT 기술 환경을 파악하고, IT 직무체계를 새롭게 정립하였으며, 조직전략을 기반으로 교육목표를 설정한 후, 직무분석을 통해 직무별 필요역량을 도출하였다. 그리고 직원 개인분석을 통해 직무를 수행하기 위한 보유역량을 파악한 뒤 격차분석을 실시하였다. 이와 같이 분석단계에서는 조직관점의 교육의 필요성을 확인하고, 역량 별 보유수준도 파악하였다. 설계단계에서는 분석단계로부터 도출된 결과에 근거하여 역량중심의 기술기반 교육체계를 구성하였다. 마지막으로 이와 같이 구성된 교육체계를 뒷받침 할 운영방안을 수립하고 이를 제도화하였다.

A사는 계속적이고 효과적인 관리를 위해 교육정보시스템을 이에 맞게 수정할 계획이며 경력개발 프로그램을 도입하여 더욱 체계적이고 효율적으로 인적자원을 개발할 예정이다. 또한 인사와 연계하여 궁극적으로 안정적인 인적자원 역량관리를 수행해 나갈 것으로서 IT 인적자원의 전반적인 역량수준을

향상시키고 조직적 경쟁력을 높이고자 한다. 좀 더 발전한다면 인적자원개발을 교육적인 부분으로만 보는 것이 아니라 조직 전반의 직무성과를 높이기 위한 하나의 수단으로 보고 조직적 문제, 직원 개인적 문제 등을 종합적으로 고려하여 다양한 방안을 마련함으로써 이에 대처하는 체계가 수립될 것이다.

5. 연구결과 및 시사점

국내 신 성장 동력 산업들의 많은 영역들은 IT에 기반하고 있으며, IT와 결합되어 새로운 기술을 창출하고 있다. 이에 지금까지 대한민국이 IT 강국으로 자리매김 해왔던 것과 같이 미래에도 신 성장 동력 산업들을 통하여 국가 경쟁력을 증진시키기 위해서는 IT 인력의 질적, 양적 역량 증진이 요구된다. 그러나 하루가 다르게 변화되고 발전되는 IT 기술을 개발하고 활용하는 IT 인력들을 체계적으로 교육 및 육성하는 일은 단편적으로 접근할 문제가 아님에도 불구하고 다양한 유형의 IT 인력들을 개발하는 문제에서 국내 기업들은 소홀하였다. 따라서 국내기업들은 IT 인적자원 개발에 있어 일률적으로 마련된 일반적인 교육 프로그램을 자사의 전략적 상황과 자사 인적자원들의 역량을 제대로 파악하여 연계하지 않은 채 제공하거나, 인적자원의 확보, 직무배치, 경력경로 등을 고려하지 않고 천편일률적으로 형식적으로 시행하던 것이 일반적이다. 이에 본 연구는 보다 체계화된 IT 인적자원 개발 방안을 마련함으로써 학문적으로나 실무적으로 의미 있는 시사점을 제시하고자 하였다.

본 연구는 인적자원 개발과 관련한 선행 연구들을 살펴봄으로써 체계적이고 성과지향적인 IT 인적자원 프레임워크와 프로세스를 제시하였으며, 이와 같은 과정에서 다음과 같은 핵심적인 교훈을 도출하였다. 첫째,

IT 인적자원의 역량개발과 발휘를 위한 직무체계 정립의 중요성이다. IT인력들이 자신의 직무역량을 정확히 파악하고 요구되는 바를 개발하기 위해서 직무별 역량과 스킬의 체계적 정립이 필요하였다. 둘째, 경영자의 의지이다. A사의 CIO는 IT 인력 역량 개발에 대한 확고한 의지로 2006년부터 적극적으로 교육담당자를 지원하였으며 2006년 말 IT 교육체계를 수립하여 전사적인 혁신을 꾀하게 된다. 교육현황 분석을 통해서 보듯 2005년과 2006년의 교육이수 실태는 2배 정도의 차이를 보이고 있다. 셋째, 상급자의 지원이다. 교육은 기본적으로 상급자의 허락이 있어야 가능한 것이다. 교육에 대한 상급자의 인식에 따라 교육성과는 영향을 받을 수 있다. 넷째, 직무에 적합한 교육훈련 설계가 필요하다. 조직의 IT 환경에 적합하고 직무별 요구 스킬을 만족하는 교육을 받았을 때 가장 큰 업무성과의 향상을 이끌어 낼 수 있다.

다섯째, 적절한 제도적 뒷받침이 필요하다. 경력개발 프로그램이 확립되어 교육을 받은 인력이 교육내용을 업무에 적용할 수 있게 하여야 한다. 연간 교육이수시간과 필수 이수과목을 정하여 교육에 대해 의무성을 지우고 인사와 연계하는 것과 교육 훈련을 이수한 후 적절한 평가와 피드백이 이루어지는 것도 교육성과를 높이기 위한 하나의 제도적 방법이 될 수 있다. 여섯째, 교육담당자의 역량강화와 권한부여이다. 교육담당자는 기술변화를 잘 인지하고 변화관리를 행할 수 있어야 하며, 교육성과를 분석할 수 있어야 한다. 이러한 역량을 육성함과 동시에 교육담당자에게 어느 정도의 권한을 부여하여 교육 이수를 권장하는데 도움을 주어야 한다는 것을 기업 경영자들이 반드시 인식하여야 한다.

본 연구는 하나의 사례를 심층적으로 조사 분석하고자 하였으나 그 적합성을 평가하기에 일반화 가능성의 문제가 존재한다.

또한 실제 교육을 행함으로써 실질적인 업무성과의 향상을 느끼거나 직원 스스로 자신의 역량이 향상되었다고 느끼기엔 그 기간이 충분하지 않았기 때문에 도출해낸 프레임워크로 수립된 교육체계의 보완점을 파악하고 개선해나가기 위해서는 좀 더 긴 시간이 요구된다. 이에 후속연구에서는 이상의 한계점을 보완하고 교육목표와 성과의 격차를 발생시키는 요인들을 다양한 관점에서 규명하고, 이를 해소하는 해결책을 포함하는 연구로 계속 진행되었으면 하는 바람을 갖는다. 국내 IT 인적자원들의 역량을 장기적이고 체계적으로 향상시킬 수 있는 보다 효율적이고 효과적인 교육체계 수립모형과 프로세스 방안을 제시할 수 있는 연구가 지속되어야 하여 그것을 반영한 후, 꾸준히 개선시키는 지원이 또한 요구된다.

참고문헌

- [1] 강순희 외(2002), “노동시장 및 직무요건의 변화에 따른 핵심역량의 변화”, 한국교육개발원.
- [2] 전병유 외(2003), IT 전문인력 공급실태 조사, 정보통신부
- [3] 한국노동연구원(2005), IT기업의 구인난 실태조사.
- [4] AT Kearney(2005), 창조혁명보고서, 매일경제 신문사.
- [5] Bader, G. E., and Bloom, A. E.(1994), Make your training result last, Publication Division of Richard Chang Associates ,Inc. Irvine, California.
- [6] Bharadwaj, A. S.(2000), “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance : An Empirical Investigation”, MIS Quarterly.
- [7] Gilley, J. W., and Egglard, S.A.(1989), Principles of Human Resource Development. Cambridge, Mass.PreseusBooks.
- [8] Goldstein, I.L. (1974), Program Development and Evaluation, Books Cole publishing Co.
- [9] Harris. M.(1998), Competency Modeling : Viagraized Job Analysis or Impotent Imposter. Social for Industrial-Organizational Psychology,

<http://www.sio.org/tip/backissues/tipoct98/harris.aspx>.

- [10] J. Daniel Couger Robert A., Zawacki Edward B. Oppermann(1979) , Motivation Levels of MIS Manager sversus Those of Their Employees, MISQuarterly, Vol.3, No.3 (Sep.,1979), pp.47-56.
- [11] Kirkpatrick, D.L.(1994), Evaluating training programs: The four levels. San Francisco, LA: Berrett-Koehler Publishers.
- [12] Makoto Nakayama; Norma G. Sutcliffe(2001), “Skills Portfolio Management for Information Systems Professionals: Managerial Issues and Research Topics”, Seventh Americas Conferenceon Information Systems.
- [13] McLagan, P.A.(1989), “Model for HRD practice”. Training and Development.
- [14] Mosel, J.(1957), “Why training program fail to carry over”, Personnel.
- [15] Nadler, L.L.,(1971), “Support System for training”, Training and Development Journal.
- [16] Nadler, L.L.(1984), The handbook of human resource development, Jhon Wiley and Sons, Inc.
- [17] Robert L. Mathis and John H. Jackson(2000), Human Resource Management (ninthedition), South-Western College Publishing.
- [18] Robinson, D.G., and Robinson, J.C.(1995), Performance Consulting : Moving Beyond Traning, San Francisco : Berrett-Kodhler Publisher, Inc.

IT 인적자원 역량 개발을 위한 교육체계 프레임워크 및 프로세스 도출에 관한 사례연구

이재범[†] · 장윤희^{††} · 박기정^{†††}

요 약

정보기술(Information Technology)의 변화는 IT 인력에게 지속적인 역량개발을 요구하고 있다. 그로 인해 IT 인력의 역량개발이 기술의 변화를 따라가지 못한다면 IT 조직은 도태될 수밖에 없으며 업무를 수행함에 있어서도 여타 다른 인력에 비해 큰 지장을 받게 된다. 많은 기업들이 이런 이유로 IT 조직을 별도로 관리하고 있으며, IT 직무체계를 기술기반에서 정립하여 관리하려고 시도하고 있다.

IT 인력의 교육이 여타 다른 인력의 교육체계와 다른 특성을 보이고 있음에도 불구하고, IT 인력의 교육체계수립에 대해 이런 특성을 반영한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구는 IT 인력의 교육체계를 수립하고 그 운영방안을 제도화하기 위한 프레임워크를 제시하고 그 프레임워크에 따르는 개별 프로세스를 제시하고, 그것을 사례 연구를 통하여 비교해 보고자 한다. 제시된 프레임워크와 프로세스의 특징은 IT 인력 교육의 특성을 고려하여 구성하였다.

본 연구는 최근 IT 인력 교육체계를 수립한 A사를 사례 기업으로 선정하여, 문헌연구를 통하여 도출된 프레임워크와 프로세스와 비교하였다. 이를 통하여 IT 인력의 교육을 위해서는 IT 직무체계의 합리적 수립이 필수적이며, 이를 위해 직무기술서가 IT 직무에 적합하게 구성될 필요가 있으며, IT 인력의 경력경로를 전문인력경로와 관리인력경로로 나누고 서로 다른 교육과정을 구성한다는 사실을 도출하였다. IT 교육훈련체계를 효과적으로 계속해서 운영하기 위해서 IT 인력 교육 담당자는 교육훈련대상자를 구별할 수 있어야 하고, IT 직무별 역량과 스킬을 잘 파악하고 있어야 하며, 기술적 지식을 가지고 항상 신기술 변화와 도입을 주시하고 있어야 한다.

핵심어 : IT 역량 개발, IT 인적자원관리, IT 교육 프레임워크, IT 교육과정

[†] 서강대학교 경영학과 교수

^{††} 단국대학교 경상학부 부교수(교신저자)

^{†††} 베어링포인트컨설팅



이재범

1972 서강대학교 경상대학(경영학사)
1982년 인디애나 대학교 경영대학원
(M.B.A)
1984 뉴욕대학교 경영대학원
(M.Phil)

1986 뉴욕대학교 경영대학원(경영정보학 박사)
1985. 1-1985. 8 뉴욕대학교 경영대학원 전임대우 강사
1985. 9-1986. 8 뉴욕주립대학교(버팔로) 경영대학 조교수
1986. 9-현재 서강대학교 경영대학 경영학과 교수
관심분야 : 전산조직의 혁신, 정보기술이 조직과 전략에
미치는 영향, 전략정보 계획, 정보시스템의
성공적인 구현 등
E-Mail : jblee@sogang.ac.kr



장윤희

1985 이화여자대학교 법정대학 졸업
1993 서강대학교 대학원 경영정보
전공 (경영학 석사)

1998 서강대학교 대학원 경영정보 전공 (경영학박사)
2001-현재 단국대학교 경영학부 부교수
관심분야 : ISP/USP, EA/IT 거버넌스, U-city, 등
E-Mail : yhchang@dankook.ac.kr



박기정

2007 서강대학교 대학원 경영정보
전공 (경영학 석사)
2007-현재 베어링포인트 FS팀
Senior Consultant
관심분야 : CPIC관점의 효율적 IT

투자관리, 정보전략계획 등
E-Mail : keejeong.park@bearingpoint.com