

# 기업 퇴직근로자 전직지원프로그램 비교분석

## Comparing the Outplacement Programs for the Retiring Employees in Corporations

김석란\*, 이영민\*\*

Suk-Ran Kim\*, Young-Min Lee\*\*

### 요 약

본 연구의 목적은 기업의 퇴직자와 퇴직예정자들의 원활한 전직을 지원하기 위해 개발된 기존 국내 퇴직근로자 전직지원 프로그램들을 비교분석하는 것이다. 이를 통해 기업 퇴직근로자 대상 전직지원 프로그램의 질적 향상을 위한 시사점을 제시하는 것이다. 전직지원 프로그램을 체계적으로 분석하기 위해 프로그램의 목표, 대상, 프로그램의 내용, 운영방식을 분석 준거로 설정하였다. 분석 준거를 바탕으로 노사발전재단, 무역협회, A 전직지원 컨설팅사, KT, 삼성전자의 전직지원 프로그램을 비교분석하였다. 연구의 시사점으로는 퇴직자를 위한 전직지원 프로그램의 비교, 분석을 통하여 장기적 관점의 생애경력전환을 위한 프로그램 도입, 고용가능성 제고, 기업 내부의 상시적 전직지원 센터 운영, 기업환경과 고용환경 변화에 따른 프로그램 내용 개편, 다양한 운영방식의 도입 등을 제안하였다. 향후 전직지원을 보다 많은 기업들에 확대하기 위해서는 기업 인사부서 및 최고경영진의 주의를 환기할 필요가 있고, 전직에 관한 정부 재정지원 사업의 확대 및 컨설팅 제공을 통해 기업이 프로그램을 도입할 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요하다.

**Key Words** : Outplacement, Outplacement Service, Outplacement Program, Retiring Employee

### ABSTRACT

The purpose of the study was to compare the outplacement programs for the retiring employees in Korea corporations. We expect that this study will make contributions for increasing the quality of outplacement programs. We conducted the expert interviews and literature review and set a comparing criteria in terms of goal, target audience, program process and contents, operation process. We selected 6 different programs, which were KT, Samsung Electronic, A consultancy firm specialized in outplacement, Korea labor foundation, and Korea international trade association. In results, we suggested the necessity of programs revision, the decrease of service recipient per a consultant, recommendation of alternative career path, and update of the programs for the service recipients who lacks of motivation. We also suggested that human resource department and chief executive officers made attentions for the outplacement programs as well as the government input more budget on the programs and consulting for the retiring employees.

---

\* 숙명여자대학교 인력개발정책학 박사과정(sukran99@naver.com)

\*\* 숙명여자대학교 여성HRD대학원 부교수(ymllee@sookmyung.ac.kr)

제1저자 (First Author) : 김석란

교신저자 : 이영민

접수일자 : 2013년 4월 22일

수정일자 : 2013년 5월 20일

확정일자 : 2013년 6월 04일

## 1. 서론

인적자원관리의 중요한 이슈는 기업 경쟁력의 원천인 핵심인재의 고용과 유지, 그리고 기업을 유지하고 인력순환을 촉진하기 위해 기존 종업원을 방출하는 인력조정이다(김정환, 2002a). 과거의 인적자원관리는 핵심인재의 유치와 육성이 강조되었으나, 최근에는 적정인원을 산출하고 과잉공급된 인원을 조정하는 활동뿐만 아니라 퇴직이나 고용조정의 과정을 주목하기 시작하였다. 1997년 외환위기를 겪으면서 퇴직근로자에 대한 지원이 부족한 상황에서 기업생존에 초점을 둔 구조조정만 강조되었다.

이처럼 대량해고가 일상화된 외환위기 당시 퇴직자의 원활한 전직을 지원하기 위해 전직지원 프로그램이 도입되었다. 그러나 전직의 본래 의미와는 달리 퇴직상황에 놓인 근로자를 회유하는 부정적인 수단으로 인식되기도 했다. 이는 적절하게 프로그램을 운영하였더라도 퇴직근로자들의 개별적인 상황과 요구를 충분히 조사하고 분석하여 설계하지 못했기 때문에 퇴직근로자와 기업, 잔류근로자 모두에게 경제적, 사회적 비용을 초래하였다(김정환 외, 2002). 대규모 실직이 발생했던 상황에서 주목받았던 전직지원 프로그램도 시간이 경과되면서 최근에는 관심이나 규모면에서 크게 축소되었다(윤종만, 2012).

그러나 최근 우리나라는 세계에서 가장 빠른 속도로 고령화가 진행되고 베이비부머 세대의 퇴직이 사회문제로 제기되면서 전직지원 프로그램에 대한 관심과 요구가 다시 높아지고 있다(보건복지부, 2012). 근로자의 평균 연령은 2005년에 37.7세에서 2010년에는 39.0세로 증가하면서 산업현장에서 인력의 고령화가 지속적으로 진행되고 있다(고용노동부, 2011). 이와 같은 고령화에 대한 대응방안으로 근로자의 라이프 사이클을 고려한 퇴직을 원활히 지원할 수 있는 프로세스의 구축이 요구되고 있다. 예컨대, 퇴직을 지원하기 위한 구체적 방안으로 제2의 인생설계 프로그램, 희망퇴직제, 임금피크제, 전직지원 프로그램 등이 제시되고 있다(엄동욱, 배노조, 이상우, 2005). 특히 적극적인 조치로서 전직지원 프로그램에 대한 중요성이 부각되고 있다.

이러한 흐름속에서 2012년 7월 정부는 베이비붐 세대를 위한 새로운 기회 창출 관계부처 합동계획 수립 및 발표를 통해 정년퇴직 및 경영상 해고 등 비자발적 사유로 이직하는 장년 근로자에 대한 대기업의 전직지원 의무화를 제시하였다. 이를 계기로 전직

지원 프로그램에 대한 인식을 환기하고, 현재 운영되고 있는 전직지원 프로그램을 보다 효과적으로 운영할 필요성이 높아지고 있다. 그러나 현재 운영되고 있는 전직지원 프로그램의 내용과 운영방식에 관한 구체적인 정보가 부족한 상황이다. 아울러 특정한 대상을 고려하여 설계된 전직지원 프로그램의 강점과 문제점 등이 적절하게 파악되지 않은 상태이다. 향후 기업 퇴직근로자들을 대상으로 효과적인 전직지원 프로그램을 개발하기 위해서는 기존에 개발된 프로그램을 다양한 관점에서 분석하고 유용한 내용들을 파악하여 프로그램의 설계에 반영할 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 현재 운영되고 있는 국내의 기업 퇴직근로자 대상 전직지원 프로그램들을 비교분석하고자 한다. 기업 퇴직근로자 대상의 전직지원 프로그램을 비교분석함으로써 개별 전직지원 프로그램을 지속적으로 개선하고 질적 향상을 도모하는데 유용한 시사점을 제시할 수 있을 것이다. 본 연구의 문제는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 기업의 퇴직근로자를 대상으로 하는 전직지원 프로그램은 어떻게 구성되어 있는가? 둘째, 우리나라 기업의 퇴직근로자 전직지원 프로그램 운영기관별 프로그램의 공통점과 차이점은 무엇인가? 셋째, 전직지원 프로그램 비교분석 결과는 향후 프로그램의 개발 및 운영에 어떤 시사점을 제공하는가?

## II. 전직지원 프로그램의 이해

### 1. 전직지원 프로그램 운영기관의 유형

국내에 기업의 퇴직근로자 전직지원 프로그램이 도입된 것은 1998년 한국 P&G가 최초이며, 이후에는 외국계 기업 및 대기업을 중심으로 전직지원프로그램이 실시되었다(정순호, 2002). 1998년 이후 전직지원프로그램의 운영은 프로그램을 도입하고 실시하는 주체가 나뉘어져 있었고 해당 조직의 상황에 따라 도입주체에는 기업주도와 노사협력, 노사정 3자협력의 세 가지 형태가 있다(김정환, 2002b).

어떠한 주체가 전직지원 프로그램을 선택하는 것이 효과적인지에 관해서는 연구자들마다 다른 의견을 제시하고 있다. Friedman(1995)은 이미 퇴직을 앞두고 있는 근로자들은 환경변화를 겪어야 하며, 전문적인 전직지원 프로그램에 관하여 잘 알고 있지 못하므로 이들에게 선택권을 부여하는 것보다 기업이 주도적으로 선택해야한다는 입장이다. 기업이 주도하여 전직지원 프로그램을 도입함으로써 기업의 사회적

책임도 높이고, 퇴직으로 인해 심리적으로 위협상태에 처한 근로자들에 대해 적극적인 서비스를 제시할 수 있다는 관점이다. 그러나 Williams(1994)는 기업의 역할을 전직지원프로그램을 제공하는 기관을 알선하는 수준에 국한하고 직접적인 서비스의 대상인 퇴직 근로자들이 최종적인 선택을 하도록 해야 한다고 주장하였다. 전직지원 프로그램의 참여자이자 수혜자인 근로자의 흥미와 관심을 고려하여 최종적인 책임을 부여하는 것이 적절하다는 입장이다.

전직지원프로그램의 실시주체는 본 연구에서 분석하고자 하는 운영기관의 유형과 상당 부분 일치하며, 기업이 직접 전직지원프로그램 실시, 전직지원컨설팅 기관에 위탁, 기업 및 전직지원컨설팅 기관의 연계, 정부기관과 지역사회공동 운영 형태의 네 가지로 구분될 수 있다(김정환, 2002b). 기업이 주체가 되는 경우에는 기업의 내부 상황을 잘 알고 있고, 회사의 시설 및 역량을 활용할 수 있다는 장점이 있지만 퇴직자의 입장에서 같은 회사의 동료로부터 관련 서비스를 제공받는 것에 대한 거부감을 유발할 수 있다. 컨설팅기관은 전문성을 갖고 전직지원서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있는 반면, 비용이나 시간의 소모 및 기업 기밀의 누설 등이 우려된다. 기업과 컨설팅기관의 공동 운영은 전직지원서비스의 대상자가 많은 경우 효과적일 수 있고, 기업이 컨설팅 기관의 노하우를 축적할 수 있지만 의견조율과정에서 마찰이 야기될 수 있다. 기업과 컨설팅기관, 정부기관의 공동 운영은 단시일 내에 대량의 퇴직자를 지원할 수 있다는 장점이 있다.

이처럼 전직지원프로그램 도입 초기에는 프로그램의 운영에 대해 도입주체와 실시주체로 나누어 설명하고 있으며 도입주체와 실시주체가 일치하는 경우에는 기업이 직접 실시하는 것과 노사정 도입모델이 있다. 노사정 모델의 경우 현재 노사발전재단 전직지원센터로 정착되었다. 국내에 전직지원프로그램이 도입된 이후 14년 동안 다양한 형태의 운영기관이 설립되었으며 상시 운영되는 전직지원센터의 출현으로 도입주체를 거론하는 것은 의미가 없어졌다. 최근의 자료에서는 전직지원프로그램 운영기관을 공공 전직지원서비스 기관과 민간 전직지원서비스 업체, 기업내 전직지원센터로 분류하고 있다. 공공 전직지원서비스 기관으로는 고용노동부, 국방부 취업지원센터, 자치단체 일자리센터, 대중소협력재단, 노사발전재단 전직지원센터가 있다(이상현, 2011). 이외에 전경련, 한국무역협회, 중소기업중앙회가 운영하는 전직지원센터가 기업에서 퇴직하는 근로자들을 대상

로 전직지원 서비스를 제공하고 있다. 이들 기관은 민간 단체 또는 공공기관에서 운영하고 있지만 공공 서비스의 성격을 띠고 있으므로 공공 전직지원서비스 기관에 포함시키는 것이 적절하다. 공공 전직지원서비스 기관의 경우 취업 상담인원이 부족하고 서비스 마인드도 미흡해 서비스에 대한 만족도가 낮다(태원유, 2012)고 평가하고 있다. 민간 전직지원서비스 업체는 현재 활동 중인 대표적인 업체로 Ingeus, JM Career, Right Management, Scout, DBM, InJ Management, Index Root 등이 있으며 연간 전직지원서비스 인원은 1,652명, 총매출 54억원 정도로 아직까지 영세한 수준이고 인력구성도 프리랜서와 계약직이 44.2%를 차지하고 있어 근로조건과 전문성이 미흡하다는 평가를 받고 있다(태원유, 2012). 기업내 전직지원센터는 소수의 대기업들이 도입해 운영하고 있으나, 아직 사후 대응 수준에 머물러 있고 삼성, 포스코, KT 등 일부 대기업에서만 상시적인 전직지원프로그램을 운영 중이다(태원유, 2012).

## 2. 전직지원 프로그램의 구성요소 및 내용

전직지원 프로그램은 기업 내부의 사정 등으로 인하여 비자발적인 해고 또는 퇴직을 앞두고 재취업을 위한 전문적인 지원과 더불어 개인의 심리적인 충격을 완화하는 과정으로 구성되어 있다. 전문적인 재취업 및 창업과 관련한 지원은 퇴직대상자의 직위 혹은 선호에 따라 차이가 있을 수 있지만 대개 진단단계, 준비단계, 실행단계 순으로 서비스가 지원된다(손종서, 2007). 퇴직자들에 대한 전직지원 프로그램은 크게 심리적 안정지원프로그램과 경력전환 지원 프로그램으로 구분된다. 심리적 안정지원프로그램은 퇴직으로 인한 심리적인 불안감, 고통 등 해고 후유증 경감과 해소를 목적으로 심리적 스트레스와 가족관계 등에 대한 상담을 진행한다. 먼저 퇴직자들로 하여금 퇴직이라는 변화에 대한 현실을 인식시키는 데서 출발하여 퇴직으로 인한 상실감 극복, 퇴직으로 인한 변화 이해, 진단을 통한 향후 진로 결정의 단계로 이어진다. 특히 심리적 지원은 회사에 대한 적대적 감정을 순화시키고, 해고가 이루어져야 했던 이유를 이해하며 효과적인 구직활동에 필요한 자신감과 동기를 되찾도록 하는데 주안점을 둔다.

경력전환 지원프로그램은 개인의 핵심역량, 가치관, 성격 등의 진단을 통하여 경력 목표를 설정하는 진단단계를 거쳐 준비단계에서 재취업 희망자는 이력서 작성, 자기 마케팅 전략, 구인기업 탐색, 면담 전략 등을 준비한다. 창업 희망자의 경우는 창업 적성

검사, 업종 선정 전략, 상권 및 시장분석, 마케팅 전략 등을 준비하게 된다. 마지막으로 실행단계에서는 재취업 희망자의 경우 구인기업의 제안을 분석하고 구인기업에 맞는 맞춤형 면담 연습 등이 이루어져 실제로 재취업에 성공하도록 한다. 한 직장에 취업하여 계속 근무한 근로자들의 경우, 구인기업에 대한 이해가 부족하므로 이들에 대한 구체적인 취업활동 지원은 성공적인 기업선택과 정착을 위해 중요한 선행조건이다. 더불어 이 단계에서는 취업 외에 창업희망자에 대해서는 창업에 대한 사업계획서 작성, 창업자금 대출방안 등을 지원하여 창업도 지원할 수 있다(천영희, 2002).

전직지원 프로그램은 여타의 교육프로그램과 운영방식이 차별화 되어있다. 전직에 필요한 정보제공과 능력개발을 위해 재취업, 창업, 일반 등 세부분으로 구성된 교육프로그램이 운영되며, 컨설턴트와의 1:1 컨설팅이 진행된다. 컨설팅은 심리안정 지원, 정보제공, 전직지원 전반에 대한 지원을 포괄하며 전직지원 프로그램이 운영되는 동안 다른 프로그램과 병행하여 진행된다. 또한 개인별 취업 마케팅을 통해 일자리 정보를 적극적으로 모색하고 잡매칭(job matching)도 진행하게 된다(강혜숙, 2005). 이러한 구성요소를 근간으로 최근에는 전직지원 프로그램이 중·고령 퇴직자의 자기개발과 삶의 질 향상을 지원하는 평생교육 활동의 개념으로 확장되어 전직을 효과적으로 유도할 수 있도록 제2의 인생설계를 위한 생애설계 프로그램을 포함하는 경향이 있다(김기홍 외, 2005).

### III. 연구방법

#### 1. 전문가 인터뷰

이 연구에서는 네 가지 목적을 위하여 연구기관의 전문가 2인과 전직컨설팅 분야에서 10년 이상 종사한 전문가 2인을 전화 인터뷰를 실시하였다. 이들과의 전화인터뷰의 목적은 첫째 연구 대상기관 선정에 위한 분류기준을 확인하는 것이었고, 두 번째는 분류기준에 적합하고 대표성을 띤 기관을 추천받기 위한 것이었다. 세 번째 목적은 개발된 분석틀에 대한 타당성을 검증받는 것이었고 네 번째는 분석의 결과를 검증받기 위함이었다. 분석 결과의 검증은 이메일을 통하여 연구결과를 송부하고, 그 다음에 전화인터뷰를 실시하는 방식으로 진행되었다.

#### 2. 분석대상 기관의 선정 및 자료의 수집

전직지원프로그램을 운영하는 기관은 공공 전직지원서비스 기관과 민간 전직지원서비스 업체, 기업내 전직지원센터로 분류하고 있다(태원유, 2012). 공공 전직지원서비스 기관 중 본 연구의 대상인 기업의 퇴직근로자를 지원하는 노사발전재단 전직지원센터와 한국무역협회 중견전문인력 재취업지원센터, 전경련 중견전문인력 종합고용지원센터 등은 2013년 중장년 일자리 희망센터로 명칭을 변경하여 운영되고 있다. 하지만 각 기관의 프로그램은 고유하게 유지, 운영되고 있는데 노사발전재단 전직지원센터의 프로그램과 다른 기관들은 동일한 프로그램을 운영하고 있어 이들 중 한국무역협회 중견전문인력 재취업지원센터 한 곳을 연구대상기관으로 선정하였다. 민간 전직지원서비스 업체는 현재 활동 중인 대표적인 업체로 Ingeus, JM Career, Right Management, Scout, DBM, InJ Management, Index Root 등이 있다. 본 연구에서는 이들 중 A사의 전직지원 프로그램을 분석의 대상으로 삼고자 한다.

전직지원 프로그램이 우리나라에 도입된 1997년 이후 대규모 구조조정으로 인해, 회사가 자체적으로 전직지원 대상자를 지원하기가 용이하지 않았으나 최근에는 상시적으로 퇴직이 발생하고 퇴직관리 차원의 전직지원 프로그램이 제공되고 있다. 이러한 예는 포스코, 삼성전자, KT 등에서 찾아볼 수 있으며, 본 연구에서는 프로그램을 비교하기 위해 사기업은 삼성전자를 공기업은 KT를 선정하였다.

분석을 위한 자료는 연구대상 기관의 홈페이지와 발간자료, 학술대회 발표자료, 운영자 전화 면담, 기관 방문 등을 통해 수집하였다.

#### 3. 분석 틀의 개발

수집된 자료를 효과적으로 비교, 분석하기 위하여 분석 준거를 설정하였다. 선행연구를 살펴보면 일반적으로 교육과정의 틀은 교육대상의 측과 교육내용 영역의 측을 조합하여 구성하고 있으며, 또 하나의 측으로서 교육방법을 고려하고 있다(김진모, 이진화, 2004). 김진모, 이진화, 이완우(2005)가 제시한 분석의 범주는 프로그램의 목표, 대상, 프로그램의 내용, 운영방식을 준거로 삼고 있다. 또한 교육프로그램을 개발할 때에는 목적(goal), 주요 대상(target group), 내용(content), 방법(method), 조직(organization) 등을 고려해야 한다(vandenBan & Hawkins, 1996)면 프로그램을 분석할 때에도 이러한 항목들을 범주화하여 분석할 수 있을 것이다. 선행연구들을 토대로 프로그램의 성격에 가장 잘 부합되는 다음의 그림. 1

과 같은 분석틀을 개발하고 전문가와의 전화인터뷰를 통해 검증을 거쳤다.

운영주체	기관명
공공 전직지원서비스 기관	노사발전재단 전직지원센터, 한국무역협회 중견전문인력 재취업지원센터
민간 전직지원서비스 업체	A 컨설팅사
기업 내 전직지원센터	KT, 삼성전자

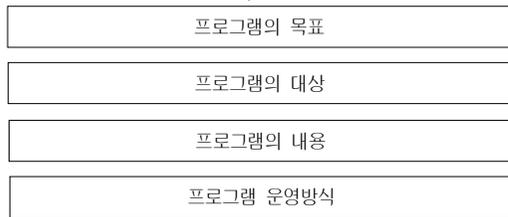


그림 1. 분석 대상과 분석의 틀  
Figure 1. Analysis Frame

#### IV. 연구결과

##### 1. 노사발전재단전직지원센터 프로그램 분석결과

노사발전재단 전직지원센터는 외환위기 이후 일자리 감소와 전반적인 고용창출 능력 둔화로 인한 비정규직 문제 등으로 노동시장이 양극화되고 고용불안이 가중되는 상황에서 2004년 노사정위원회의 ‘일자리 만들기 사회협약’에 의거, 센터 설립에 협의하였으며 2005년 11월에 노사공동 재취업지원센터를 개소하였다. 2011년 노사발전재단으로 통합된 후 노사발전재단 전직지원센터로 명칭을 변경하였다. 2013년에는 중장년 일자리 희망센터로 명칭을 변경하여 운영하고 있다.

첫째, 프로그램의 목표를 살펴보면 퇴직으로 인한 불안과 우울함을 완화하고 심리적 안정감을 확보하며 전직의 성공과 조직에 대한 적응을 목표로 한다. 둘째, 프로그램의 대상은 개인의 경우 경력(자영업자 포함) 1년 이상이면서 신청일 기준 현재 퇴직근로자, 기업의 경우는 퇴직근로자 및 퇴직예정근로자가 있는 기업으로 중소기업을 우선 지원한다.

셋째, 프로그램의 내용을 살펴보면 전직지원 프로그램은 변화관리/진단 프로그램과 재취업, 창업 프로그램으로 구성되어 있다. 변화관리/진단 프로그램은 인·적성검사, MBTI, 버크만 검사, 스트롱검사 등

개인진단을 토대로 전략을 수립하며, 변화관리 프로그램을 통해 자신감을 회복하고 적극적, 능동적으로 전직활동에 참여하도록 동기를 부여한다.

표 1. 노사발전재단 전직지원센터 프로그램의 내용  
Table 1. Program of Korea Labor Foundation

구분	내용
변화관리/진단	-인·적성검사를 실시하여 자신을 진단하고, 자신감 회복 및 역량강화를 위한 내용으로 구성됨.
재취업 프로그램	기본교육 -재취업을 위한 목표설정, 재취업 기본교육(이력서작성, 자기소개서작성, 면접클리닉, 구직전략(리서치) 및 연봉협상 전략수립) 제공.
	심화과정 -경력개발을 위한 시간관리, 생애설계, 경력관리, 기업의 이해, 취업 알선 및 정보제공, 구직 생산성 세미나 서비스를 제공함.
창업 프로그램	-성공적인 창업을 위해 창업시장의 이해, 창업자금 마련방법, 상권분석과 입지 선정방법, 사업계획서 작성 및 세무신고에 관한 서비스를 제공함.

재취업프로그램은 재취업 기본교육과 심화과정으로 나누어지는데 기본교육은 목표설정, 이력서 작성, 자기소개서 작성, 면접클리닉, 구직전략 및 네트워크 설정, 연봉협상전략 등의 내용이 진행되며, 심화과정(경력개발)은 시간관리, 생애설계, 경력관리, 기업의 이해, 구직생산성 세미나 등의 내용으로 진행된다. 창업프로그램은 창업시장의 이해, 창업자금 마련 방법, 상권분석과 입지 선정방법, 사업계획서 작성, 아이템 선정 등의 내용으로 진행된다. 넷째, 6개월간 개인별 맞춤 전직지원서비스를 운영하며 집합교육, 1:1 컨설팅, 집단 상담 등의 형태로 운영된다.

##### 2. 한국무역협회 중견전문인력 재취업지원센터 프로그램 분석

한국무역협회 중견전문인력 재취업지원센터는 1960, 70년대 산업의 역군으로서 국가 경제발전에 지대한 공헌을 한 4050세대의 재취업을 지원할 목적으로 2010년 3월에 설립되었다. 2013년 중장년 일자리 희망센터로 명칭을 변경하여 운영되고 있다. 센터에서 운영되고 있는 프로그램은 리바운스 프로그램(이지연, 2011)으로 한국직업능력개발원에서 개발되어 보급되었다.

첫째, 프로그램의 목표를 살펴보면 리바운스 프로그램은 퇴직의 충격적 경험을 인생의 새로운 전환의 계기로 인식하고 장기적 관점에서 재취업을 계획하고 취업능력을 향상시켜 성공적으로 취업에 이르도

록 하는 것을 목표로 한다. 둘째, 프로그램의 대상은 신청일 기준 현재 퇴직근로자로 30인 이상 중소기업 또는 대기업에서 근무한 자로 동일하거나 유사한 직무에 10년 이상 재직 한 자, 상장기업 부장급 이상 직위에서 3년 이상 근무한 자, 부장급 직위에 5년 이상 근무한자와 금융기관, 공공기관, 정부기관에서 과장급 직위 3~5년 이상인 자를 우선 지원한다.

셋째, 프로그램의 내용을 살펴보면 리바운스프로그램은 퇴직 후 변화관리, 경력분석 및 진단, 재취업 전략 수립, 취업능력 향상, 구직활동의 5단계로 구성되어 있다. 퇴직 후 변화관리는 이전의 삶을 돌아보고 퇴직을 받아들이며, 행복한 노후를 위한 필수요소를 확인하고 성공적인 노후를 설계하는 내용으로 구성되었으며, 경력분석 및 진단 단계에서는 흥미검사와 경력분석을 통해 핵심 커리어를 설정하고 경력목표를 세운다. 세 번째 단계인 재취업전략 수립단계에서는 중소기업에 대한 이해와 구인업체 탐색 및 구직전략을 수립하며, 취업능력 향상 단계에서는 구직서류 작성 스킬과 면접 및 협상스킬을 습득하게 된다. 다섯 번째 단계인 구직활동단계에서는 일대일 심층상담, 직무/직종별 그룹 활동, 참여자 모임, 채용박람회 참여 등의 활동이 진행된다. 이외에 재취업, 창업 특강이 진행된다.

표 2. 한국무역협회 중견전문인력 재취업센터 프로그램 내용  
Table 2. Program of Korea Trading Association

구분	내용
오리엔테이션 및 퇴직 후 변화관리	-센터 소개 및 프로그램의 목적 및 취지 -성공적인 노후설계와 시간관리, 자산관리, 건강관리 등의 내용 제공.
경력분석 및 진단	-직업 적성 및 흥미, 가치관 검사하기 -핵심커리어 확인하기.
재취업 전략 수립	-중소기업에 대한 이해 -구직분야 설정 후 실제 구인처 탐색 -재취업을 위한 로드맵 작성
취업능력 향상	-이력서, 자기소개서 작성 스킬 습득 -면접, 협상 스킬 습득 -중소기업 요구 직업능력 갖추기
구직활동	-취업 동아리 통해 구직활동 하기

넷째, 운영방식은 기수별로 20명을 모집하여 집합교육의 경우 4일에 걸쳐 24시간을 진행하고, 구직활동 단계에서 심층상담 6시간, 그룹 활동 6시간, 전체 모임 6시간, 취업박람회 참여 6시간 등 26시간을 운영하여 총 50시간의 프로그램으로 실행하고 있다.

### 3. A사 전직지원 프로그램 분석결과

A사의 경우 공기업, 사기업의 전직컨설팅과 공공프

로젝트 등 다양한 분야의 전직지원 프로그램을 운영하고 있는 컨설팅 업체이다.

첫째, 프로그램의 목표를 살펴보면 A사 전직지원 프로그램의 목표는 퇴직으로 인한 불안감으로부터 심리적 안정감의 확보와 보다 빠른 시간 내에 양질의 일자리에 취업하고 고용을 지속적으로 유지할 수 있도록 하는 것이다. 둘째, 프로그램의 대상은 퇴직자와 퇴직예정자, 정년퇴직자와 정년퇴직예정자, 퇴직임원 등이며 공기업, 사기업, 공공기관, 군 출신 등으로 다양하며 이외에도 신용불량자, 차상위 계층, 장애인 등 다양한 계층을 대상으로 프로그램을 진행하고 있다.

표 3. A사 전직지원 프로그램의 내용  
Table 3. Program of A company

구분	내용
진단/변화관리 프로그램	-퇴직이라는 큰 변화에 적응할 수 있도록 심리 상담과 개인 진단 제공프로그램을 통해 전직전략을 수립함.
재취업 프로그램	-기본과정(구직 서류 작성, 면접 등)들은 최대한 짧은 시간 내에 마치고 실질적인 취업지원 및 성공에 집중 지원함. -경력과 전문성을 살리기 위해 업/직종을 분류하고 타깃을 세분화하여 연계 가능성을 열어둠.
창업 프로그램	-창업적성, 자본금 현황 등을 토대로 창업 관련 지식을 습득함. -내/외부 전문가 TF 투입하여 준비부터 밀착 지원
정년 프로그램	-은퇴 이후의 불안감 해소를 위해서 마음경영과 변화관리 프로그램 제공 -재무, 관계, 여가, 시간, 건강관리 등에 대한 생애 계획을 수립함. -시니어 경력시장에 대해 이해하고 퇴직 이후의 커리어를 디자인함. -마스터 시니어를 준비하며 퇴직 이후의 액션플랜을 작성함.

셋째, 프로그램의 내용을 살펴보면 A사 전직지원 프로그램은 진단/변화관리 프로그램과 재취업, 창업 프로그램 그리고 정년프로그램으로 구성되어 있다. 진단/변화관리 프로그램은 퇴직이라는 큰 변화에 적응할 수 있도록 개인진단을 토대로 전직전략을 수립하며, 변화관리 프로그램을 통해 안정 지향적인 성향을 갖추게 된다. 재취업프로그램은 구직서류 작성과 면접, 협상 전략 등 기본 과정들을 최대한 빠른 시간 내에 마치고 실질적 취업지원에 집중한다. 창업프로그램은 창업적성, 자본금 현황 등을 토대로 창업 관련 지식을 습득하고 창업 성공, 실패사례를 분석하여 성공률을 높이는데 집중하고 있다. 정년프로그램은

은퇴 이후의 불안감을 해소하고 재무, 여가, 관계, 시간, 건강관리 등에 대한 생애계획을 수립하며 시니어 재취업 시장에 대한 이해를 토대로 성공적인 전직이 가능하도록 지원하는데 초점을 맞추고 있다. 넷째, 프로그램의 운영방식은 1:1 컨설팅, 집합교육과 소규모 워크숍의 형태로 진행되며 프로그램 기간은 기업의 요구에 따라 다양하게 설계된다.

**4. KT 전직지원 프로그램 분석결과**

KT는 시대변화에 맞추어 구성원들의 잠재적인 요구사항을 사전에 분석해 평생직업 시대에 맞는 의식 전환의 기회를 제공하고, 퇴직 후 제2의 인생을 충분히 설계하고 안정적으로 사회에 정착될 수 있도록 최대한 도움을 준다는 취지아래 2005년 10월부터 ‘Life plan’ 프로그램을 개발, 시행하고 있다.

표 4. KT 전직지원 프로그램의 내용  
Table 4. Program of KT

구분	내용
변화관리 프로그램 (생애설계 프로그램)	-총 네 단계로 구성되어 있음. -가치항상 단계에서는 자신의 비전 및 목표를 설정하며, 자기혁명의 단계에서는 2박 3일간의 자기개발 교육을 통해 평생 직업을 설계함. -New Business Planning 단계에서는 창업을 위한 정보 분석과 재취업을 위한 적성/역량 도출 프로그램을 제공함. -전문교육 단계에서는 자격증이나 관심분야 교육 수강, 재무 컨설팅을 위해 외부교육을 연계시킴.
전직지원 프로그램	-희망자에 한하여 전직을 알선하며 1박 2일의 전직지원 워크숍, 4박 5일의 창업교육과 3박4일의 재취업 교육으로 구성되어 있음. -1:1 맞춤형 컨설팅이 제공되며 재취업 희망자에게는 구직마케팅, 이력서 작성법을 창업 희망자에게는 업종선정, 상권분석 등의 서비스를 제공함.
생애설계 컨설팅	-전 사원을 대상으로 1:1 맞춤형 컨설팅을 제공하며 프로그램 내용은 개인의 성향 진단과 커리어 상담, 재무컨설팅으로 구성되어 있음.

첫째, 프로그램의 목표를 살펴보면 ‘Life Plan’ 프로그램은 크게 사전적 프로그램인 생애설계프로그램과 퇴직자를 대상으로 실시하는 사후적 프로그램인 전직지원 프로그램으로 구성되어 있으며, 생애설계프로그램은 개인의 능력개발과 미래에 대한 준비를 목표로 하며 전직지원 프로그램은 재취업과 창업의 실행을 목표로 한다.

둘째, 프로그램의 대상은 생애설계프로그램의 경우

전 사원을 대상으로 실시하고 있으며 전직지원 프로그램은 명예퇴직자, 퇴직자, 퇴직예정자, 배우자와 가족 등을 대상으로 한다.

셋째, 프로그램의 내용을 살펴보면 생애설계프로그램인 변화관리프로그램은 전 사원 대상의 이러닝 과정으로 실시하는 가치관 및 삶의 목표를 확인하는 자기혁명프로젝트와 2박3일의 집합교육으로 실시되는 평생직업 및 경력설계를 내용으로 하는 자기혁명과정을 제공하고 있다. 또한 재직자의 평생직업 탐색 및 개발에 대한 요구가 증가하는 것을 반영해 개인의 제2의 인생에 대한 평생직업 발굴 및 실행을 지원하는 ‘New Business Planning’ 과정을 운영하고 있다. 전직지원 프로그램은 퇴직 후 경험하게 되는 4대 보험 처리 관계, 환경변화에 대한 변화관리, 재무설계 등을 교육하는 생애설계워크숍, 창업에 대한 기본 이해부터 창업 후 정착하기까지 단계별로 필요한 전문지식 전달 및 현장실습으로 진행되는 창업전문교육, 경력분석 및 이력서 작성법과 면접스킬 등 재취업에 필요한 정보를 전달하는 재취업전문교육으로 이루어져 있다. 생애설계 컨설팅은 전 사원을 대상으로 1:1 맞춤형 컨설팅을 제공하며 재무컨설팅과 커리어코칭, 개인성향진단으로 구성되어 있다. 넷째, 프로그램의 운영방식은 이러닝, 집합교육, 1:1컨설팅의 형태로 진행되며 교육기간은 2일, 3일, 4일, 5일 등 다양하게 구성되어 있다.

**5. 삼성전자 전직지원 프로그램 분석결과**

삼성전자는 임직원의 장기적인 경력개발과 관리에 대한 관심이 증대되고, 인력의 고직급, 고연령화가 가속화됨에 따라 제2의 인생설계에 대한 필요성이 제기됨으로써 2011년 8월 경력컨설팅센터를 확장, 개소하게 되었다. 이는 채용에서 퇴직까지 균형 있는 인사관리 체계를 구현하고자 하는 조치이며 전사 차원에서 통합적인 퇴직자 지원서비스를 운영하고 퇴직자들에게 최상의 서비스로 지속적 신뢰관계를 유지, 발전시키는 창구로서의 역할을 수행하고 있다.

첫째, 프로그램의 목표를 살펴보면 급변하는 환경에 유연하게 대처할 수 있는 관점의 전환, 다양한 노동시장에서의 고용가능성 증대와 재취업 스킬 습득, 실행력 증진을 통해 전직에 성공하는 것을 목표로 하고 있다. 둘째, 프로그램의 대상은 임원 전직프로그램의 경우 임원으로 재직 한 후 퇴직을 앞두고 있는 자문역과 퇴직 임원을 대상으로 하며, 정년준비프로그램은 정년퇴직자와 정년퇴직 예정자를 대상으로 하고 있다. 이외 프로그램의 경우에는 센터에 구직등

록을 한 삼성전자 출신 퇴직자 및 퇴직예정자는 누구나 참여가 가능하다.

표 5. 삼성전자 전직지원 프로그램의 내용  
Table 5. Program of Samsung Electronics

구분	내용
임원 전직 프로그램	-생애설계와 재취업 준비프로그램으로 구성. -전직지원 프로그램의 기본 내용에 임원의 특성에 맞는 중소기업 경영전략, 적극적 관점 전환과 관련된 내용 등이 추가로 편성되어 있음.
정년 준비프로그램	-생애설계와 재취업 준비프로그램으로 구성. -정년퇴직자의 특성에 맞는 건강관리와, 여가의 활용, 제2의 인생을 위해 준비해야 할 경력대안 등의 내용으로 구성.
전직 실행 프로그램	-전직 실행을 위한 스킬 습득과 구직 효능감 제고를 위한 내용, 구직활동 평가가 포함되어 있음. -퇴직 후 변화관리, 구직전략 수립, 잡서치 실습, 셀프마케팅 실습, 네트워킹 실행 등 실행 위주의 프로그램으로 구성되어 있음.
잡매칭 프로그램	-적무별 잡마케팅 담당자가 구인수요 발굴, 적합한인재 매칭작업 진행

셋째, 프로그램의 내용을 살펴보면 임원 전직프로그램은 생애 6영역(일, 재정, 가족, 건강, 여가, 관계)에 대한 점검과 재취업시장의 이해, 중소기업의 이해와 경영전략, 취업전략, 라이프 플래닝 등의 내용으로 구성되어 있으며, 정년 준비프로그램은 생애 6영역(일, 재정, 가족, 건강, 여가, 관계)에 대한 점검과 재취업시장의 이해, 중소기업의 이해, 제2의 인생을 위한 경력대안 탐색, 취업전략, 라이프 플래닝 등의 내용으로 구성되어 있다.

전직실행프로그램은 특히 직접적인 고용가능성 제고를 위해 개인적 요소, 개인적 환경, 외부요소를 고려한 프로그램으로 구성되었으며, 퇴직 후 변화관리, 나에 대한 탐색, 경력목표 설정, 구직전략 수립, 파워이력서 작성, 면접 전략, 잡서치(job search) 실습, 셀프마케팅 실습, 네트워킹 실행, 경력관리와 라이프 플래닝으로 구성되어 있다.

잡매칭 프로그램은 센터의 잡마케팅 담당자들이 각 직무별로 역할을 분담하여 구인수요를 발굴하고 매칭하는 작업까지 진행한다. 퇴직자가 작성한 이력서와 1:1면담을 통해 스펙을 정리하고, 재취업 희망 업종과 직급, 연봉 수준, 기업 선택을 위한 조건 등을 작성한 전직희망서를 토대로 목표범위를 정하고 대상기업을 정리한다. 이후 잡마케팅 담당자는 센터와

제휴한 기업들의 구인수요를 확인하거나 관계기관과 연계한 일자리 창출, 대상기업의 구인수요 발굴 등의 활동을 진행하게 된다.

넷째, 운영방식은 집합교육과 소규모 워크숍, 1:1 컨설팅의 형태로 진행되며 주 1일 교육의 형태로 4주에서 7주 동안 진행되며 프로그램 당 참여자는 20명 내외, 교육시간은 30~38시간 내외이다.

### 6. 운영기관별 프로그램의 공통점과 차이점

전직지원 프로그램의 목표를 분석한 결과를 살펴보면 생애설계 프로그램의 경우 미래준비를 목표로 하고 있으며, 전직지원프로그램의 경우 그 목표가 재취업, 창업의 실행과 성공에 초점이 맞춰져 있다. 또한 심리적 안정감의 확보와 고용의 지속성 확보가 목표에 포함되어 있다.

삼성전자의 경우는 퇴직자의 전직 환경의 차이가 크다는 점을 고려하여 관점의 전환에도 초점을 맞추고 있다는 점이 특징이다.

프로그램의 대상은 공공 전직지원서비스 기관의 경우 퇴직근로자로 한정하고 있으며, 민간 전직지원서비스 업체의 경우 퇴직임원과 정년퇴직자, 정년퇴직예정자, 퇴직예정자와 퇴직자가 그 대상이다. KT의 경우 재직근로자의 생애설계프로그램을 운영하며 전사원을 대상으로 한다는 점이 특징이다. 그리고 전직지원프로그램의 대상자로 퇴직자와 퇴직예정자가 참여하며, 일부 프로그램에는 배우자와 가족이 참여하기도 한다. 삼성전자의 경우는 퇴직임원과 정년퇴직자, 정년퇴직예정자, 퇴직자와 퇴직예정자가 참여하며 그 대상이 민간 컨설팅사와 비슷하다.

프로그램의 내용을 살펴보면 공공 전직지원서비스 기관의 경우 변화관리와 진단, 재취업, 창업 프로그램이 진행되며, 민간 전직지원서비스 업체의 경우는 진단, 변화관리 프로그램과 재취업, 창업 프로그램, 그리고 정년프로그램이 운영된다. KT는 생애설계프로그램과 재취업, 창업프로그램이 운영되고 있으며 삼성전자는 임원 전직지원프로그램, 정년준비프로그램, 퇴직자와 퇴직예정자를 위한 전직실행프로그램이 운영되고 있다. 삼성전자 전직지원프로그램의 특징은 헤드헌터들의 활동과 유사한 잡매칭 프로그램이 운영되고 있다는 점이다.

운영방식은 공공 전직지원서비스 기관의 경우 집합교육과 1:1 컨설팅, 집단 상담의 형태로 운영되며 민간 전직지원서비스 업체와 삼성전자의 경우 집합교육과 1:1컨설팅, 소규모 워크숍의 형태로 운영된다.

표 6. 전직지원 프로그램의 목표, 대상, 프로그램 내용, 운영방식의 비교  
Table 6. Comparison of Programs

운영주체	기관명	목적	대상	프로그램 내용	운영방식
공공 전직지원 서비스 기관	노사발전 재단 전직지원 센터	-퇴직으로 인한 불안감 완화 -전직 성공과 조직 적응	-경력1년 이상이면서 신청 일 현재 기준 퇴직 근로자	-변화관리/진단프로그램: 인적성검사, MBTI, 버크만검사 등 토대로 전략수립, 자신감회복 -재취업프로그램: 기본교육과 심화과정(경력 개발) -창업프로그램: 창업시장의 이해, 사업계획서 작성	-6개월간 개인별 맞춤 전직서비스 진행 -집합교육, 1:1컨설팅, 집단상담
	한국무역협회 중견전문인력 고용지원 센터	-장기적 관점 재취업 계획 -취업능력 향상 통해 성공 취업 달성	-신청일 기준 현재 퇴직근로자	-퇴직후 변화관리, 경력분석 및 진단, 재취업전략 수립, 취업능력 향상의 5단계 구성 -재취업, 창업 특강 진행	-기수별 20명 모집, 집합교육 24시간 -구직활동(그룹 활동, 심리상담 등) 26시간
민간 전직지원 서비스 업체	A사	-심리적 안정감의 확보 -취업과 고용의 지속적 유지	-기업, 공공기관 등의 퇴직자와 퇴직예정자 -퇴직 임원 -정년퇴직자 및 정년퇴직 예정자	-진단/변화관리: 진단, 전직전략 수립 -재취업: 기본스킬 습득과 실행에 중점을 둔 창업: 창업 지식 습득 후 창업까지 밀착지원 -정년프로그램: 변화관리와 생애계획 수립	-집합교육, 소규모 워크숍, 1:1 컨설팅 -프로그램 기간은 기업의 요구에 따라 맞춤설계
기업 내 전직지원 센터	KT	-생애설계: 개인의 능력 개발과 미래준비 -전직지원: 재취업, 창업의 실행	-생애설계: 전사원 대상 -전직지원: 명예 퇴직자, 퇴직자, 퇴직예정자, 배우자와 가족	-생애설계프로그램(변화관리프로그램): 가치향상, 자기혁명, New Business Planning, 전문교육 -전직지원 프로그램: 전직지원워크숍, 창업교육, 재취업교육	-이러닝, 집합교육, 1:1컨설팅 -2~5일기간 운영
	삼성전자	-관점의 전환과 고용가능성증대 -재취업 스킬 습득 및 실행력 증진을 통한 전직 성공	-자문역 및 퇴직 임원 -정년퇴직자 및 정년퇴직 예정자 -퇴직자 및 퇴직 예정자	-임원 전직지원 프로그램: 생애설계와 재취업준비프로그램 -정년준비프로그램: 생애설계와 재취업준비 프로그램 -전직실행프로그램: 전직 실행을 위한 스킬 습득, 구직 효능감 제고, 구직활동 평가 -집매칭프로그램: 구인수요 발굴 및 적합한 재 매칭	-집합교육, 소규모 워크숍, 1:1컨설팅 -주1일 4주~7주, 30~38시간 내외 진행

KT는 이러닝, 집합교육, 1:1 컨설팅의 형태로 운영되며 운영기간은 짧게는 2일에서 7주까지 다양하게 운영되고 있다.

### V. 시사점 및 제언

이 연구는 급속한 인구 고령화와 베이비부머의 대량 퇴직 등으로 중요성이 강조되고 있는 전직지원 프로그램의 개선과 방향 정립을 위한 시사점을 도출하고자 국내에서 운영되고 있는 기업 퇴직자 근로자 대상 전직지원 프로그램들을 선별하여 비교, 분석을 실시하였다. 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 각 기관별로 취업이나 창업을 지원하는 프로그램의 경우에는 운영 빈도나 개설과목 수가 많았으나 퇴직자 개인의 장기적인 관점에서의 프로그램 도입

은 아직 미흡한 수준이었다(권대봉, 2006; 함홍안, 이종건, 2010). 전직을 생애경력 전환으로 보고 삶의 질 향상을 지원하는 평생교육 활동의 개념으로 확장할 필요가 있다(김기홍, 김미숙, 2005). 둘째, 전직지원 프로그램의 목표는 대부분 심리적 안정감의 확보나 전직 성공에 초점이 맞춰져 있었다. 그러나 기업 환경이 빠르게 변화함에 따라 조직의 유연성이 높아지고 고용안정성은 낮아짐으로써 비자발적 경력이동을 경험하게 되는 상황을 고려하여 다양한 노동시장에서의 고용가능성을 강조하는(Hall, 1996) 방향으로 전직지원 프로그램의 목표가 확장되어야 한다.

셋째, 전직지원 프로그램의 대상은 기업의 경우 퇴직자나 퇴직예정자, 정년퇴직자 및 정년퇴직예정자를 대상으로 하고 있으나 공공 단체의 경우에는 퇴직자만을 대상으로 하는 경우가 대부분 이었다. 그리고

몇몇 기업의 경우에만 퇴직예정자와 퇴직자에 대한 상시적인 전직지원센터가 운영되고 있고 대부분의 기업은 사후 대응 수준에 머무르고 있어 상시적인 전직지원체제를 구축하고 운영을 활성화(태원유, 2012)할 필요가 있다. 그리고 최근 공기업을 중심으로 구조조정 대상자가 아닌 정년 퇴직자에 대한 지원이 확산되고(이상현, 2011) 있는 점은 바람직한 변화라고 볼 수 있다.

넷째, 프로그램의 내용은 변화관리와 심리적 안정, 전직 능력 향상에 초점을 맞춘 내용으로 구성되어 있다. 이는 전직지원 프로그램을 우리나라에 도입한 외국계 컨설팅사들이 보유한 콘텐츠(최동현, 2005)들을 대부분 차용하고 있기 때문이다. 그러나 기업환경과 고용환경이 변화하고 있고 근로자의 전직에 대한 인식이 변화하고 있는 상황에서 프로그램 내용에 대한 개선이 필요한 실정이다. 최근 생애차원의 지속적인 고용가능성을 향상시키기 위한 고용서비스의 기능 변화를 살펴보면 구직자의 직장탐색과 경력개발에 도움이 되는 정보원의 발굴, 가공을 강조하고 있다(오성욱, 유지현, 2008). 이러한 고용서비스의 기능 변화에 맞추어 전직지원 프로그램의 내용에도 변화가 필요할 것이다.

다섯째, 전직지원 프로그램의 운영방식은 온라인과 오프라인 교육의 형태로 운영되고 있으나 오프라인 교육이 주류를 이루고 있다. 기업교육의 경우 프로그램의 운영방식이 다양하다. 그러나 전직지원 프로그램의 경우 집합교육, 소규모 워크숍, 1:1 컨설팅 등 기존의 방식을 벗어나지 못하고 있다. 프로그램 개발 단계에서부터 수요자를 고려한 최적화된 운영방식을 고려해야 할 필요가 있다.

전직지원 프로그램은 재취업이나 창업을 희망하는 퇴직자, 퇴직 예정자의 진로 확대 측면에서 바람직한 방안들 중 하나이다(손종철, 2010; 홍백의, 김혜연, 2010). 개별 기업 수준에서는 기업의 사회적 책임과 근로자들의 직무만족도 제고라는 관점에서 인력 고령화에 대응하는 전직지원 프로그램 운영이 필요할 것이다. 무엇보다도 근로자들의 충성심 제고와 해당 기업에 우호적인 사회분위기를 높이는 차원에서도 전직지원 프로그램은 중요한 역할을 할 것이다. 또한 전략적인 인적자원관리 차원에서 입직에서부터 퇴직까지의 경로를 체계적으로 설계할 수 있는 기회가 될 것이다. 퇴직관리 차원에서 기업들이 전직지원 프로그램의 중요성을 인식하고 근로자들의 수시 참여를 독려할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 인사 부서를 비롯한 최고경영진의 관심을 제고하여 전직

지원 프로그램 확산을 촉진할 수 있을 것이다.

그러나 개별 기업 차원의 인력조정이나 재취업 촉진을 위한 전직지원 프로그램 개발과 확대 측면보다는 고령자고용촉진법 개정으로 표면화된 기업 인력의 고령화라는 사회적인 의제에 초점을 두고 수요자의 니즈를 반영한 정책방안들을 마련하는 것이 필요할 것이다. 또한 기업의 인력문제 해결이라는 단기적인 관심사도 충족하면서, 국가적인 수준의 인력수급과 실업문제 차원에서도 인력고령화를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] Kim Jung-han, Kim Dong-heon, Oh Hak-soo, "Employment Adjustment and Out Placement: Focused on enterprises in Korea. Japan. and the US", *Korea Labor Institute*, 2002.
- [2] Friedman, A. J, "Outplacement firms: Who should make the choice?", *HR Focus*, 72(11), 17, 1995.
- [3] Lee Sang-hyun, "How to utilize the Out Placement Service: focused on private sectors", *Book of International Conference for Out Placement Center of Labor-Management Development Foundation*, 2011.
- [4] Tae Won-yoo, "Out-Placement Service for Getting out of Instable Employment for Middle-Aged People", *Samsung Economic Research Institute*, 2012.
- [5] Chon Young-hee, "Study on Analysis of Effects of Out Placement Programs and Improvement-focused on Samsung Life cases", *Doctor's Thesis*, Jungang University, 2002.
- [6] Kim Jin-mo, Lee Jin-hwa, "Content Analysis of Management Curriculum by Position of Korea's Large Enterprises", *Vocational Education Research*, 23(3), 239-268, 2004.
- [7] Kim Jin-mo, Lee Jin-hwa, Lee Wan-woo, "Content Analysis of Curriculum for Top Talents in Korea's Large Company Training Centers", *Vocational Education Research*,

- 24(3), 211-242, 2005.
- [8] Kwon, Dae-bong, "Life-long Learning Models for Middle-Old Age, with the changes of labor market of the aging era", *The Korea Educational Review*, 12(1), 103-127, 2006.
- [9] Kim, Ki-hong, Kim Mi-sook, "Current Status of Out Placement and Vocational Ability Development Training for Middle and Old Aged People", KRIVET, 2005.
- [10] Hall, D. T, "Protean careers of the 21st century", *Academy of management executive*. 10(4), 8-16, 1996.
- [11] Oh Sung-wook, Yoo Ji-heon, "Study on Evaluation of Employment Effect of Job Seeking Service by Type", Korea Employment Information Service, 2008.

김 석 란 (Suk-Ran Kim)



1985년 2월 이화여자대학교  
교육심리학과(문학사)  
2008년 8월 : 연세대학교  
산업교육전공(문학석사)  
2012년 3월 ~ 숙명여자  
대학교 대학원 인력개발정책

학 박사과정

〈관심분야〉 인적자원개발정책, 고용서비스, 아웃플레이스먼트 등

이 영 민 (Young-Min Lee)

중신회원



1997년 2월 한양대학교  
교육공학과(이학사)  
1999년 3월 : 한양대학교  
대학원 교육공학과(문학석사)  
2004년 12월 : 플로리다주립

대 교육공학심리과 (철학박사)

2005년 6월 ~ 2007년 8월 : 한국교육개발원  
연구위원

2007년 9월 ~ 숙명여자대학교 여성HRD대학원  
부교수

〈관심분야〉 인적자원개발, 직업교육훈련, 고용  
서비스 등