

HRD담당자의 활동체제 형성에 관한 문화기술적 연구: 대기업 A사의 사례를 중심으로*

김 소 현
(주)HPC컨설팅
유 영 만**
한양대학교

《요 약》

본 연구에서는 국내 대기업 A사의 HRD프로젝트팀을 대상으로 한 문화기술지 연구를 통해, 연구 사례의 문화역사적 맥락 하에서 HRD담당자가 활동체제를 구성하고 모순을 극복하며 활동체제를 확장해가는 여정에 대해 탐색하였다.

연구 사례에서 HRD담당자 활동체제는 '조직 성과 창출을 위한 구성원의 직무역량 강화'라는 목적을 위해 '교육체계 설계, 교육과정 개발, 교육과정 운영' 활동체제로 세분화되었다. 각 활동체제는 실천 현장의 맥락에 따라 '주체의 적극적 참여를 유도하고, 동일한 목적을 공유하는 공동체의 범위를 확장하고, 경험과 성찰을 통해 규칙 및 도구를 수정'하며 확장되는 열린 시스템으로서의 특성을 보였다.

본 연구에서는 HRD담당자의 활동체제가 형성되는 과정과 결과를 드러냄에 있어서 겉으로 보여지는 현상 외에도 행위의 기저에 존재하는 암묵적 문화를 함께 파악하고자 하였다. 이는 그동안 탈맥락적으로 표면적인 행동을 분석하는 데 치중되어 온 기존의 직무분석이나 역량 도출 방식에서는 이해할 수 없는, 현실 속 HRD담당자들이 처한 총체적인 상황적 맥락과 사고의 흐름, 활동의 의미를 이해할 수 있는 단초가 될 것이다.

주요어: HRD, 기업교육, 활동체제, 활동이론, 문화기술지

* 본 연구결과물은 김소현의 박사학위논문 “HRD담당자의 활동체제 확장에 관한 문화기술지 연구: 문화역사적 활동이론을 중심으로”의 I, IV, V장을 본 논문의 목적과 형식에 맞게 재구성한 것임

** 교신저자

1. 연구의 필요성 및 목적

지식 혁명 사회에서의 학습이란 주체적 행위자가 적극성과 능동성을 기반으로 경험과 성찰을 통해 공동체 내에서 의미를 생산하는 과정이다. 지식은 고정된 것이 아니라, 반정초적, 체득적, 비규정적인 속성을 가지며(한승희, 2004), 이와 같은 ‘지식의 자유분방함과 유연함’은 기존에 규율된 지식을 그대로 복사(copy)하는 과정으로서의 학습이 아니라, 적극성과 능동성, 그리고 창의성을 발휘하여 새로운 지식을 창출하고 지식을 확장할 수 있는 학습을 요구한다(김경희, 2011; 한승희, 2004). 즉, 학습자는 외부에 이미 존재하는 지식을 수동적으로 받아들이는 존재가 아니라, “주체적 행위자로서 성찰과 비판을 통하여 스스로 의미를 생산하는 존재(김영천·주재홍, 2011: 161)”가 되어야 한다는 것이다.

이와 같은 학습에 대한 관점의 변화는 기업의 HRD(Human Resource Development: 인적자원개발)에도 중대한 변화를 요구한다. 기존의 기능주의적 HRD는 조직 내에서 사람을 통제 가능한 객체로 보며, 환원론적인 관점에서 역량을 분석하여 표준화하고 이를 세부 모듈로 구분하여 전수함으로써 유사한 모습의 인적자원을 확대생산하는 개발 활동에 관심을 가질 뿐, 자기주도적이고 능동적인 존재로서 인간을 바라보지 못하다는 한계점을 내포하고 있다(유영만, 2006; 장원섭, 2011). 구성원들이 능동적인 학습의 주체가 되도록 하기 위해서는, 내재적 동기를 끌어올리고 공동체의 사회적 맥락 조건 하에서 상호작용 활동을 통해 변화하는 지식을 받아들여 이를 새롭게 구성해가도록 하는 관계론적 HRD로의 전환이 필요하다(유영만, 2014; Lave & Wenger, 1998).

이와 같은 HRD패러다임의 변화가 교육현장에서의 실천으로 이어지기 위해서는 현장에서 이를 주도하는 HRD담당자의 활동에 대한 이해가 수반되어야 한다. 그러나 기존 HRD담당자의 활동에 대한 연구는 HRD담당자가 지녀야 하는 역량에 대한 정량적인 분석으로 제시된 경우가 다수이며(박지혜·정은정, 2016; 송영수, 2009; 양대현·이찬, 2013, 이강봉·최은수, 2008; 조대연·권대봉·정홍인, 2012), 이러한 분석을 통해 제시된 역량은 HRD담당자가 처한 각기 다른 현장의 맥락을 유실한 채 일반화된다는 한계가 있다. 비어마와 칼라한(Bierema &

Callahan, 2014)은 HRD담당자의 역할은 조직을 구성하는 수많은 기능 중 하나로, HRD의 활동이 실행되는 맥락(context)은 어떠한지, 관련된 이해관계자(stakeholders)가 누구인지, 어떠한 가치와 가정을 가지고 과정(process)이 진행되었으며, 조직 내 협업 프로세스 등 이를 실행한 방법(method)은 무엇인지에 관심을 가져야 한다고 하였다. 따라서 HRD담당자의 활동을 오롯이 이해하기 위해서는 눈 앞에 보이는 나무 뿐 아니라 이를 둘러싼 큰 숲을 함께 바라보는 노력이 필요하다.

이러한 분석의 틀로 ‘문화역사적 활동이론(cultural-historical activity theory: 이하 활동이론)’에서 제시하는 ‘활동체제(activity systems)’¹⁾라는 개념은 역사문화적 맥락 안에서 다자간의 상호작용을 파악하기에 적절하다. 활동이론은 마르크시즘(Marxism)에 기반한 역사문화적 심리학의 영향을 받아 발전하게 된 이론으로, 개인을 포함한 집단의 활동체제를 인간의 활동을 분석하기 위한 기본 단위로 여기고, 이러한 활동체제를 구성하는 요소들의 관계에 관심을 가진다. 3세대 활동이론을 주도한 엥게스트롬(Engeström, 1987; 2001; 2008)은 활동체제의 구성요소를 목적(object), 주체(subject), 공동체(community), 도구(tool), 규칙(rules), 분업(division of labor)의 여섯 가지로 구분한다. 이에 따르면 활동체제는 주체가 공동체를 이루어 도구와 규칙, 분업을 통해 목적을 달성하기 위해 노력하는 모습으로 나타나며, 활동체제 내외의 개인들과 집단의 이해관계에 따른 다양한 목소리와 상호작용은 활동체제의 요소 내, 요소 간의 모순, 혹은 활동체제 간의 긴장과 모순을 조성하게 된다. 한편 모순을 극복하는 과정에서 활동체제는 변증법적인 발전을 이루게 되며, 집단 내에서 새로운 지식과 활동을 창출하며 개인과 집단의 변화를 추동하는 이러한 학습의 형태를 엥게스트롬(Engeström, 1987)은 ‘확장 학습(expansive learning)’으로 이론화하였다.

본 연구에서는 국내 대기업 A사의 HRD프로젝트팀을 대상으로 한 문화기술

1) ‘system’은 체계 또는 체제로 번역할 수 있다. 활동이론과 관련한 선행연구에서도 ‘activity systems’라는 용어에 대해 일부는 ‘활동체계’(김종백·조형정, 2007; 이윤정, 2012; 이윤하, 2010)로, 일부는 ‘활동체제’(설진성, 2013)로 번역하여 사용한다. 본 논문에서는 유영만(2002)의 ‘체계’와 ‘체제’에 대한 개념적 구분에 근거하여, 구성요소간의 유기적 관계와 창발적 상호작용을 강조한 의미로 ‘활동체제’라는 용어를 사용하고자 한다.

적 연구를 통해, 연구 사례의 문화역사적 맥락 하에서 HRD담당자가 활동체제를 구성하고 모순을 극복하며 활동체제를 확장해가는 여정에 대해 탐색하였다. HRD담당자의 활동체제가 형성되는 과정과 결과를 드러냄에 있어서 겉으로 보여지는 외현적 행위 중심으로 현상을 기술함과 동시에, 조직의 문화적, 역사적, 구조적 특성 등 행위의 기저에 존재하는 암묵적 문화를 함께 파악하고자 하였다. 이는 그동안 탈맥락적으로 표면적인 행동을 분석하는 데 치중되어 온 기존의 직무분석이나 역량 도출 방식에서는 이해할 수 없는, 현실 속 HRD담당자들이 위치해 있는 총체적인 상황적 맥락과 사고의 흐름, 활동의 의미를 이해할 수 있는 단초가 될 것이다.

2. 연구방법

2.1. 문화기술지

본 연구는 일상적인 삶의 공간인 활동체제 안에서 이루어지는 인간의 활동과 상호작용, 이면의 의미, 학습의 양상을 구조적 연관성 속에서 드러내고자 하였으며, 이를 위해 하나의 사례를 문화기술지(ethnographic study)의 관점에서 장기간에 걸쳐 깊이 있게 탐색하였다.

문화기술지는 사회 집단과 공동체들의 일상적 세계들을 이해하고 기술(description)하는 연구방법으로, 주로 현지에 들어가서 내부자의 관점으로 심층적 기록을 하는 문화인류학에서 널리 활용되는 연구방법이다(김영천, 2013; 조성남·이현주·주영주·김나영, 2011). 조용환(1999)은 특히 소규모 사회의 역동성에 관해 국지적이지만 총체적인 연구를 수행할 때에는 문화기술적 연구가 의미가 있다고 하였으며, 이를 통해 사건의 맥락 및 구조에 대한 심층적인 분석이 가능하고, 현상 이면에 내재한 가치체계, 신념체계, 행위규칙, 적응전략을 파악하고자 할 때 유의미하게 활용할 수 있다고 하였다.

특히 본 연구에서 탐색하고자 하는 활동체제의 확장은, 단시간에 특정 장소에서 나타나는 현상이 아니라 장기간에 걸쳐 다양한 공간에서 분산되어 나타나

기에 이러한 현상을 정교화하는 데에는 많은 어려움이 있다. 이에 따라 앙게스트롬과 산니노(Engeström & Sannino, 2010)는 비고츠키(Vygotsky, 1978)의 방법론에서 시사점을 도출하여 활동이론에서 적합한 연구방법론을 출발점, 프로세스, 결과물, 연구자의 역할 측면에서 구체화하였으며, 본 연구에서도 이에 따라 연구자가 장기간 동안 완전한 참여자로서 현장 연구를 실시하며, 개방적인 태도로 연구 대상의 능동적인 개입을 촉진하고, 해당 맥락에 국지적으로 적합한 해석을 하는데 주안점을 두었다.

2.2. 연구 자료 수집 및 분석

문화기술지에서의 표집은 두 가지 수준에서 이루어진다. 먼저 연구대상이 될 ‘사이트(sites)’를 선정하고 다음으로 선정된 사례 내에서 연구 참여자를 표집하는 것이다(Gall, Borg & Gall, 2003). 본 연구자가 처음 연구사이트와 관계를 맺게 된 것은 외부 컨설턴트로서 ‘A사의 직무교육체제 설계 프로젝트’를 맡게 되면서부터였다. 많은 경우, 외부 컨설턴트에게 프로젝트를 일임하고 내부 구성원과 결과물에 대해 간헐적으로 소통하는 것이 일반적이는데, 본 프로젝트는 외부 컨설턴트와 내부 구성원이 완전한 한 팀이 되어 같은 공간에서 상시 근무하는 방식으로 진행되었다. 외부 컨설턴트팀의 프로젝트 매니저(PM)인 본 연구자와 A사의 전사HRD부서 실무자(전체PM)간의 관계는 평등하게 설정되어 모든 정보를 공유하고 의사결정을 함께 해왔기에, 의사결정의 결과 외에도 과정에 영향을 미친 요인을 충분히 이해할 수 있었다. 또한 약 1년의 기간 동안 하루 중 수면시간을 제외한 모든 시간을 함께 보내다보니, 프로젝트 외 조직 내 이슈나 개인의 성향에 대해서도 충분히 파악할 수 있었다.

애초부터 본 연구가 계획된 것은 아니었다. 초기 프로젝트가 점차적으로 확대, 발전되어감에 따라 연구사례로서의 적합성이 있다고 판단하였으며, 프로젝트가 진행되는 도중에 연구 목적을 밝히고 연구 참여 승인을 얻어 참여관찰, 비공식면담, 문서자료 조사 등 현장 연구를 진행하게 되었다. 본격적인 자료 수집 이전에 있었던 주요 사건에 대해서는 연구 참여자들의 심층 면담을 통해서 보완하

거나 업무상 기록을 참고하였으며, 심층 면담 내용에 덧붙여 연구자가 완전한 참여자로 경험하였던 맥락을 추가 기술하였다.

참여 관찰을 통해 수집한 자료는 ‘음성 녹음 자료’ 또는 ‘참여 관찰 일지’의 형태로 정리하였다. 공식적인 자리의 경우 연구 참여자의 사전동의를 얻고 스마트폰의 녹음기능을 활용하여 녹취를 진행하였다. 또한 수시로 이루어지는 비공식적인 대화나 일상적인 사건, 분위기는 참여 관찰 일지를 마련하여 연구자의 경험과 느낌, 연구에 대한 의문, 생각의 변화 등을 자유롭게 일기처럼 기록하였다. 1차, 2차 ‘심층면담’의 대상이 되는 연구참여자를 선정함에 있어서는 주요사건에 대한 공동의 경험을 전제로, 본 프로젝트에서의 역할, HRD 관련 경험 및 관점을 고려하여 다양한 입장과 목소리를 반영할 수 있도록 구성하였다. 심층면담의 대상이나 내용은 현장 연구 단계에서 수집되는 자료의 내용에 따라 변경되었으며, 결과를 기술, 분석, 해석하는 과정에서 부족한 내용을 다시 인터뷰를 통해 수집하기도 하였다. 수집한 자료를 기술, 분석, 해석하고 이를 바탕으로 연구결과를 도출하는 과정에서도 추가적인 자료 수집이 병행되었으며, 상호 동료보고와 구성된 상호검사를 통해 신뢰도와 타당도를 확보하는 과정에서도 연구결과를 재해석하거나 자료를 추가적으로 수집하며 연구결과를 지속적으로 보완해갔다.

2.3. 연구 대상

2.3.1. 연구 사이트 선정

본 연구에서는 연구 사이트에 대한 기초조사를 통해, HRD담당자의 활동이 활성화된 사례로서 대기업 A사에서 운영 중인 HRD프로젝트팀(이하 프로젝트팀)을 선정하였다. 연구 사이트의 선택 이유는 다음과 같다.

첫째, A사는 다수의 HRD 관련 부서(7개)에 속한 다수의 HRD담당자(약 50명)가 상호작용하고 있으며, 그 외 사업부서 및 지원부서 등 이해관계자가 다양하여 활동체제의 다양성을 내포하고 있었다. 둘째, A사는 HRD에 대한 조직의 높은 관심과 지원으로 연구기간 동안 다수의 HRD 혁신과제를 동시에 추진하였다. 이러한 조직 내부의 변화의 움직임은 긴장과 불일치성을 조성하며 이는 활동

체제 내에서 새로운 학습을 위한 동기를 제공한다(Blackler, et al., 1999: 박지영·장원섭, 2011에서 재인용). 셋째, 각 혁신과제를 추진하는 주체로 전사 차원의 프로젝트팀이 결성되었다. 프로젝트팀은 전사HRD부서, 본부별 HRD부서 그리고 외부 컨설턴트를 통합하는 조직으로, 하나의 활동체제 내에도 다자간의 목소리가 대화와 협상을 통해 통합되는 역동적인 과정이 존재할 수 있었다. 넷째, 프로젝트팀을 기획하고 실행하는 전 과정에 연구자가 프로젝트 매니저(PM: Project Manager)로서 깊숙이 참여할 수 있었다. 이에 따라 단시간 내 외부인에게 드러나지 않는 비공식적인 맥락을 이해하는 것이 용이하였다.

2.3.2. 연구 참여자 선정

연구 참여자는 프로젝트팀의 멤버 구성을 고려하여 세 개의 그룹으로 구분하여 각 5명씩 총 15명을 선정하였다. 첫 번째 그룹은, 프로젝트팀을 주관하는 전사HRD부서의 담당자들로, 프로젝트팀 전체를 꾸려가는 전체PM과 진행되는 세부 과제를 담당하는 부문별PM로 역할이 구분된다. 부문별PM은 초기에는 각 본부별로 매칭되어 활동을 지원하고, 후기에는 추진 과제의 내용과 특성에 따라 다양한 역할을 담당했다. 두 번째 그룹은 프로젝트팀에 참여하는 본부HRD부서의 담당자들로, 6개 본부별로 담당자들이 배치되어 본부 내 실행을 주도하였다. 세 번째는 프로젝트팀에 참여한 외부 컨설턴트 그룹으로 초기에는 각 본부별로 매칭되어 실무를 수행하고 후기에는 통합적인 지원 역할을 하였다.

연구 참여자의 기본 특성은 <표 1>과 같다. 소집단을 연구 단위로 설정한 경우, 참여자들을 익명처리 하더라도 개인에 대한 많은 정보를 제공한다면 관련 정보를 조합하여 참여자의 신원이 드러나는 경우가 있으므로(Laine, 2000: 박순용, 2006에서 재인용), 본 연구에서는 이후 연구결과 기술 시 참고가 되는 최소한의 개인 정보만을 기입하였다. 다만 참여자의 개인적 배경을 제한적으로 드러낼 수 밖에 없는 한계점을 극복하고자, 연구 결과를 기술할 때에는 근거가 되는 개인의 인터뷰 코드를 삽입²⁾함으로써 이를 추적하면 개인별 행위나 사고의 특성

2) 자료의 출처를 구분하기 위해 다음과 같은 규칙으로 분석코드를 표기하였다. 첫째, 참

을 구분할 수 있도록 하였다.

<표 1> 연구참여자 특성

그룹	번호	참여자	A사근무경력	HRD직무경력
전사 HRD담당자 (A그룹)	A1	송양희	10년 이상	5년 이상
	A2	최주석	10년 이상	1년~5년 미만
	A3	진규신	10년 이상	5년 이상
	A4	성유열	5년~10년 미만	1년~5년 미만
	A5	김대정	5년 미만	1년 미만
본부 HRD담당자 (B그룹)	B6	정선우	10년 이상	1년~5년 미만
	B7	현채수	10년 이상	1년 미만
	B8	주여울	5년~10년 미만	1년 미만
	B9	은이현	5년 미만	1년 미만
	B10	홍양민	5년 미만	1년 미만
외부 컨설턴트 (C그룹)	C11	권진수	-	10년 이상
	C12	박명희	-	5년~10년 미만
	C13	조동식	-	10년 이상
	C14	강주호	-	5년~10년 미만
	C15	손지선	-	1년~5년 미만

<표 1>에 나타난 연구 참여자의 경력년수에서 볼 수 있는 특징은 모든 HRD 담당자가 A사 근무경력 대비 HRD직무에 대한 경력이 짧다는 것이다. 특히 본부 HRD담당자의 경우에는 해당직무경력 1년 미만이 대부분이다. A사의 기본적인 인력운영 방침은 ‘직무 순환’으로써, HRD전담인력을 별도로 두지 않고 다양한 직무 경력을 가진 구성원들을 HRD담당자로 배치하고 있다. 특히 본부HRD담당자의 경우 프로젝트팀이 시작된 시점에 대다수 인원이 HRD담당자로 갑작스럽게 발령을 받아 신규 유입되었다. 이러한 특성은 이후 연구결과에도 의미 있게 반영된다.

여관찰을 통해 수집된 자료의 경우, 공식 회의는 ‘M(Meeting)’, 비공식 대화는 ‘C(Conversation)’, 관찰은 ‘O(Observation)’이라 표기하고 각 자료수집이 이루어진 날짜를 작성하였다. 동일한 날짜에 두 번 이상의 회의나 대화가 중복되는 경우에는 분석코드 마지막 부분에 ‘-1’, ‘-2’ 등을 표시해서 구분하였다. 둘째, 인터뷰자료는 ‘I(Interview)’로 표기하고 인터뷰 대상자의 번호와 인터뷰가 진행된 날짜를 기입하였으며, 셋째, 문서자료가 인용될 경우에는 ‘D(Document)’라고 표기하였고 문서자료의 제목을 기입하였다.

3. 연구 사례의 문화역사적 맥락

HRD담당자 활동체제를 이해하기 위해서는 해당 활동체제가 위치해 있는 사회의 구조적, 역사적, 문화적 맥락에 대한 이해가 선행되어야 한다. 오랜 기간 조직이 지속됨에 있어 구심점이 된 가치관은 공간과 상징, 조직 문화, 조직 구조 등으로 형상화되며, 이러한 맥락에 기반한 해당 조직 내 HRD에 대한 인식은 이후 HRD담당자의 활동에 영향을 미친다.

3.1. 조직 전반의 맥락적 특성

3.1.1. 공간과 상징

금융사들이 밀집한 서울 중심부에 A사 본사 건물이 높이 솟아 있다. 사원증을 목에 맨 사람들이 틱틱 소리를 내며 출입게이트를 통과한다. 사원증에는 자신의 사진과 이름, 소속 부서, 직급 등 개인 정보들이 활자화되어 있으며, 이를 목에 거는 줄에는 회사명이 촘촘히 박혀있다. 기본적으로 파란색의 목줄이 지급되나, 월급의 일정 부분을 떼어서 기부하는 사람들은 보다 두껍고 칼라풀한 목줄이 지급된다. 본래 사원증은 회사 내에서 서로의 신분을 손쉽게 알기 위한 도구이다. 그러나 A사의 구성원들은 신분증을 회사 내에서만 패용하지 않는다. 회사 건물 밖에서 담배를 피우거나 차를 마시거나 식사를 하는 중에도 사원증은 마치 그들의 몸의 일부인 양 언제나 목에 걸려있다. 이를 사무실 출입을 위한 편의의 목적이 아니라 이야기 하지만, 회사에 대한 자부심이 밖에서 자신의 소속을 드러내는 것을 거리낌 없게 만드는 이유가 되기도 한다. 이러한 자부심은 동종 업계에서 선두를 달리는 A사의 명성, A사가 속한 그룹이 글로벌 일류 기업으로 인정받는 것에 기인한다.

공간은 조직 내 의사결정 구조를 자연스럽게 반영한다. 사옥의 가장 윗 층은 임원회의실이고, 그 바로 밑의 층에 전사 부서가 모여 있다. 그 아래층부터는 각 본부의 사무 공간이다. 사무 공간에 들어서면 키 낮은 파티션과 책상이 각 부서

별로 옹기종기 모여있다. 직급이 낮은 구성원들은 통로 바깥쪽에, 직급이 높을수록 통로로부터 먼 곳에 자리를 잡는다. 가장 안쪽은 부서장 자리로, 일어서면 모든 부서원들을 내려다 볼 수 있다. 임원은 여러 개의 부서를 총괄하는데, 키 높은 파티션 또는 가벽으로 임원의 사무 공간이 구분되어 있다. 사무실 앞에는 비서가 자리 잡고 있다. 일반 구성원은 비서와의 사전 조율을 통해서만 임원실에 출입할 수 있다.

3.1.2. 조직제도

A사의 업무 강도는 높기로 소문나 있다. A사 사옥의 불빛은 이른 새벽부터 늦은 새벽까지 거리를 환하게 밝힌다. 공식 출근시간은 8시 또는 9시로 부서마다 다르지만 사람들은 큰 의미를 두지 않는다. 경기 지역에서 통근버스를 타고 출근하는 사람들은 7시 전에 사무실에 들어선다. 일찍 출근했다고 해서 이른 퇴근이 보장되지는 않는다. 최근에 일주일에 한 번 정시 퇴근을 독려하는 ‘가정의 날’이 만들어져서 퇴근 시간 이후에는 업무시스템이 다운되지만, 사옥에서 새어나오는 불빛은 여전하다. 밤늦게 집에 들어가고 새벽에 출근하는 일상은, 9시면 잠드는 아이의 깨어 있는 얼굴을 마주할 수 있는 기회를 빼앗는다.

금융사라는 A사의 업의 속성상, 예전부터 숫자로 표현되는 ‘성과 중심의 문화’가 강하게 자리잡고 있었다. 특히 사업부서는 매월, 매주, 매일 실적에 대한 압박으로, ‘조임’을 당하며 ‘마감’을 맞추기 위한 극심한 스트레스, 높은 업무강도, 야근이 일상화되어 왔다. 90년대 후반에 도입한 ‘성과연봉제’는 이러한 문화를 더욱 가속화시켰으며, 날로 정교화되고 차등폭이 커지는 평가·보상제도는 구성원들을 안주할 수 없게 만든다. 구성원들은 반기마다 성과에 대한 상대평가를 통해 등급이 매겨지며, 저성과자의 경우 연봉 삭감까지도 감수해야 한다.

3.1.3. 조직구조

A사의 조직도는 고정적인 것이 아니다. 매년 조직 개편이 있을 때마다 ‘헤쳐모여’를 반복한다. 조직은 전사부서와 예하 6개 사업영역별 본부로 구분되며, 본

부는 다시 사업 부서와 스태프 부서로 구분된다. 고객과의 접점에서 영업 활동 등을 하는 본부의 사업부서를 또 다른 표현으로 ‘현장’이라고 부른다. 거칠고 야생적인 업무 환경의 분위기를 표현한 것이다. 본부의 실적은 이들 사업 부서의 활동력에 따라 좌지우지되며, 대부분의 임원은 사업 부서의 활동력이 극대화되는 방향으로 의사결정을 한다. 이에 스태프 부서가 사업 부서의 요청을 처리하고 조율하는 과정에서 이루어지는 힘의 ‘줄다리기’는, 대부분 사업 부서의 ‘승(勝)’이 되는 경우가 많다.

조직이라는 커다란 체스판에서 개인은 하나의 말처럼 움직여진다. 정기 인사와 수시 인사는 구성원들의 초미의 관심사가 된다. 인사가 뜨면 하루 이틀은 ‘누가, 어디로, 왜 갔다더라’는 이야기로 떠들썩하다. 정기 인사를 통해 6,000명 중 약 1,500명이 직무를 이동하며, 16년의 조직생활을 하며 직무가 18번 바뀐 사람도 있다. 한 영역의 전문가로 키우기보다는 다양한 영역을 소화할 수 있는 ‘멀티플레이어’로 키우겠다는 방향이다. 대부분의 구성원이 현장에 배치되며, 소수의 인원만이 스태프 부서에 배치되는데, 전사 및 스태프 부서는 주로 사업 부서에서 좋은 평가를 받은 사람들이 오는 것이 관행이다. 그러나 A사에서는 ‘현장 경험’이 매우 중시되기 때문에 스태프 업무는 잠시 거쳐가는 경우지라고 생각한다. 스태프로 오래 체류하게 되면 주변에서 ‘현장도 모르면서’라며 무시하는 경향이 있고, 본인 스스로도 ‘조직에서 더 크려면 이 짬에는 현장으로 나가야 하는데’라며 조급한 마음을 가지기도 한다.

3.2. 조직 내 HRD에 대한 인식

3.2.1. 사업부서 및 임원의 관점

조직 내 각 부서는 독자적인 성과목표를 가진다. 사업 부서는 고객과의 최접점에서 숫자로 보이는 성과를 중심으로 수시로 평가하고 피드백하는 경우가 많다. 하루하루 마감을 쳐내야 하는 상황에서 부서원 한 명의 공백은 실적의 하락으로 이어진다. 이러한 상황에서 교육은 사업부서 입장에서 ‘불청객’과 같다. 당

장의 성과와 직결되는 교육이라면 모르겠으나, 그게 아니라면 교육에 투자하는 시간만큼 현업이 미뤄지기 때문이다. 이에 따라 HRD는 ‘눈치껏’ 교육의 시기와 인원을 조절한다. 사전에 준비된 교육이라 할지라도 우선순위에서 밀려 교육이 취소되거나 현안 이슈 중심으로 갑작스럽게 변경되는 일도 종종 발생한다.

[본부HRD담당자] 저희가 상반기에 모든 걸(교육을) 끝내려고... 하반기에는 교육을 할 수가 없거든요. 왜냐면 하반기에는 성과가 좀 안 나오는 시기라, 그 때 교육 부르면 개념 없단 소리 들어요. 무슨 소리냐고. 니들이 와서 일해라. 이런 소리 듣거든요(I-B6-0331).

이와 같은 HRD에 대한 조직의 인식은, 해당 조직을 총괄하는 임원이 지닌 교육관의 영향을 많이 받는다. 임원의 임기는 1년으로, 임기 동안 가시적인 성과를 보이는 것이 매우 중요하다(I-A1-0403). 반면 HRD는 본질적으로 장기적인 관점의 인재 육성을 기본 방향으로 하고 있기에, 결과를 단기간에 정량적으로 평가하기 어렵다. 따라서 임원은 다양한 현안 과제 중에서 HRD에 대한 중요성을 낮게 인식하는 경향이 있다.

[본부HRD담당자] 조직의 경영진, 또는 의사결정을 하는 입장에 있어서, 조직을 꾸려나갈 때 일단 가장 우선시 되는 게 ‘숫자’일 거고요. 그 다음이 ‘사람’일텐데... 숫자적인 문제가 일단 조직의 가장 큰 이슈로 포커싱되는 매인에 있고요. 그나마 사람이 중요하다는 것도 HRM에 집중되어 있어요(I-B8-0807).

3.2.2. 구성원의 관점

A사에서 자격과 어학, 특정 직무 교육은 승진의 필수요소이다. 이에 많은 구성원들이 주말에 학원이나 연수원으로 향하고, 승진 필수로 지정된 교육에는 지원자들이 몰린다. 그러나 업무로 바쁜 상황에서 교육으로 자리를 비우는 것은 부담스러운 일이다. 이에 구성원들은 별도로 시간을 내지 않아도 되는 이러닝(e-Learning)을 신청한다. 그리고 실제 교육내용에 관심을 갖기 보다는 ‘수료’ 인증을 받기 위해 클릭만으로 페이지를 넘긴다. 역량도 일반화되어 있고 역량과 연계된 학습자원도 일반적인 내용에 머물러 있어 교육 효과에 대한 기대도 별로 없다.

[전사HRD담당자] 제가 회사를 8년 다녔는데 전사HRD부서라는 존재를 3년 전에 알았어요. 연초에 메일 와서 교육 신청하라고 하면 전 아무거나 클릭해서 보냈어요. 그리고 (이러닝 페이지) 들어가서 클릭하면 학습페이지 넘어가요. 광클릭, 광클릭하면 돼요(I-A2-0402).

이러한 상황에서 구성원들에게 교육이란, 스스로 내켜서 하는 것이 아니라 조직 생활을 위해 어쩔 수 없이 해야 하는 또 하나의 업무이다. 원래도 높았던 업무 강도는 교육으로 인해 더욱 더 높아진다. 구성원들은 교육이라는 단어에서 배움의 즐거움보다는 피로감을 먼저 느낀다. 이들에게 있어 교육의 의미는 실적의 압박에서 다소 벗어날 수 있는 ‘휴식의 명분’이 된다는 것에 있다.

[본부HRD담당자] 저희 본부 교육생들은 교육에 쉬려고 들어오는 경우가 많단 말이예요. 그러니 2박3일의 교육이 그들한테는 휴식의 시간이어야만 하는 거예요. 그래서 이걸 만끽하고 싶는데 자꾸 뭘 하라니까 짜증이 나는 거고. 그런 컨셉에서 저희도 늦게 시작하고 일찍 끝내줬죠. 쉬다가 가. 쉬는 것도 중요해. 그랬었어요(I-B6-0331).

3.2.3. 인사제도(HRM)적 관점

승진 필수교육, 자격, 어학 등 HRD와 HRM이 연계되어 있음에도 불구하고, 구성원들이 인식하는 HRD의 영향력은 크지 않다. 변별력이 거의 없기 때문이다(M-0422). 오히려 실질적인 배치나 승진 결과가 교육에서의 평가 결과와 정반대가 되는 경우가 종종 있어, 조직 내 HRD의 입지를 좁게 만든다. 교육에서 우수한 성적을 거둔 이들이 진급에서 누락된다거나, 해외 장기 연수까지 보내며 집중적으로 투자한 이들을 무관한 직무에 배치하는 등이 그러한 사례의 일환이다(I-A2-0402). 이에 대해 HRM에서는 HRD에서 제시하는 활동의 결과를 신뢰할 수 없다고 이야기하고, 반대로 HRD에서는 HRM에서 권한을 나누려 하지 않기 때문이라고 이야기한다.

[전사HRD담당자] 예전에 현장에서 추천 받은 사람들을 대상으로 장기 교육을 한 적이 있었어요. 그 교육생 중 절반 이상이 특진을 할 때, 오히려 진급 누락한 애들 2명이 있었는데, 바로 교육에서 1, 2등한 애들이예요.

HRD가 이걸 어떻게 설명할 거예요. HRD에서 잘했다고 박수치고 그랬는데 업적고과가 안 좋았다는 거잖아요. 할 말이 없는거죠(I-A2-0402).

[전사HRD담당자] 우리 회사는 M(HRM)이 권한이 세다 보니까 D(HRD)가 M의 지원을 받지 않으면 뭔가를 추진하기가 어려운 그런 업무구조예요. 그런데 M이 고민하는 부분의 솔루션은 대부분 D에 있거든요. 그런데 M에서는 그걸 잘 이해를 못하는 것 같아서 참 답답해요(I-A1-0403).

또한 A사에서 HRD는 전문성이 필요한 분야라고 인식되지 않는다. A사 인력 운용의 기본 방향은 직무 순환이다. 이는 HRD도 예외가 아니다. 전공, 경력 등을 고려하지 않고 담당자를 배치한다. 구성원들도 대부분 잠시 스쳐지나가는 자리로 HRD 직무를 받아들인다. 현장 경험을 중시하는 A사의 분위기 내에서 HRD전문가로 성장하는 것이 경력목표인 경우는 거의 없다. 인사발령은 갑작스럽게 이루어지기 때문에 HRD업무를 오래 해온 사람도 ‘내가 언제 떠날지 모른다’는 생각을 항상 품고 있다. 이러한 분위기에서는 HRD에 대한 ‘전문가’를 육성한다는 것은 매우 어려운 일이다.

[본부HRD담당자] 처음 배치 받았을 때, 진짜 어리둥절했었고요, 정말 예상치도 못했거든요. 그 날 공고가 뜨고 알았어요. 왜 내가 저길 갔을까... (I-B9-0328)

[전사HRD담당자] 사실 저희 회사 누구나 거의 다 그렇지만, 교육전문가로 입사를 해서 교육업무를 한 게 아니라, 거의 어떤 일을 맡겨도 그냥 하는... 전문가 개념이 사실 그렇게 많지가 않다보니까(I-A4-0808).

지금까지 살펴본 바와 같은 A사의 맥락 하에서, HRD는 성과 창출 중심의 기능주의적 관점을 견지하게 되었고, 가시적인 성과를 내는 사업부서 중심의 문화에서 조직 내 HRD의 중요성 및 전문성은 크게 대두되지 않은 상황이었다.

4. HRD담당자 활동체제의 형성

4장에서는 앞서 살펴본 A사의 문화역사적 맥락 속에서 HRD담당자 활동체제

가 형성되고 역동적으로 변화해가는 현상을 고스란히 담고자 하였다. 이에 시계열적으로 현상을 나열하는 사실적 글쓰기 방식으로 활동체제가 확장해가는 전반적인 흐름을 기술하기로 한다.

4.1. 초기 활동체제 형성 배경

A사에 전사 차원의 대규모 HRD활동체제가 형성되게 된 시발점은 ‘조직 진단단’이었다. 조직 진단이란 외부 컨설팅사를 통해 조직 전반의 현수준을 진단하고 향후 성장을 위한 혁신과제를 도출하는 것으로, ‘구성원의 역량 강화’가 과제 중 하나로 언급되었다(D: 조직진단 컨설팅 보고서). 10년 만에 실시한 조직 진단은 내부 뿐 아니라 그룹에서도 관심을 갖는 이슈로, 관련 부서에서는 조직 진단 결과에 대한 가시적인 액션과 성과를 그룹에 보여주어야 했다.

마침 HRD 영역에서는 ‘연수원 추가 건립’에 따라 인프라를 내실 있게 활용하기 위한 ‘내용’과, 이를 기획·운영할 수 있는 ‘사람’이 필요한 상황이었다. 그간 조직 내 HRD에 대한 중요성 인식이 미흡한 상황에서 선뜻 이를 추진하지 못했는데, 이번 조직 진단 이슈에 편승해서 숙원 과제를 해결할 수 있는 기회를 엿보게 되었다(I-B7-0410). 결과는 성공적으로, 전문가 육성을 위한 ‘본부별 직무교육체계 설계’를 추진할 수 있는 동력(예산, 인력)을 확보하게 되었으며, 전략적 이슈 선점으로 조직 내 입지를 강화할 수 있는 계기 또한 마련하게 되었다(I-A1-0403).

물론 추진동력을 확보하는 과정이 수월했던 것은 아니다. 6개 본부 중 HRD 전담부서가 있는 본부는 2개에 불과했으며, 3개 본부는 HRD전담인력조차 없었다(D: HRD담당자 인적속성). 프로젝트를 총괄하는 ‘전체PM’은 인력운용을 담당하는 HRM부서를 대상으로 조직진단 과제와 연계한 프로젝트 추진의 당위성을 설득하는 ‘장기간의 물밑작업’을 진행하였으며(I-A1-0403). 이에 연말 조직 개편에서 총 3개 본부에 HRD전담 부서가 설치되고, 9명의 전담자와 3명의 겸임자가 추가된 전체 27명의 HRD담당자가 배치되었다(D: HRD담당자 인적속성).

그러나 배치된 본부HRD담당자의 대다수가 관련 지식이나 경험이 전무하여,

과제를 수행하기 위해서는 인적역량을 보강해야 했다. 이에 전사HRD부서에서도 3명을 추가 배치하고(부문별PM), 외부 전문가인 HRD컨설턴트를 프로젝트팀에 포함시켜 실질적인 과업 수행을 위탁하는 방식을 택하였으며, 이러한 과정에서 본 연구자가 7명의 외부컨설턴트 팀을 구성하여 프로젝트 매니저로 합류하게 되었다.

4.2. 교육체계 설계 활동체제

4.2.1. 활동체제 형성 및 초기 기대

본 연구에서 탐색하고자 하는 HRD담당자의 활동체제 중 첫 번째는 ‘직무교육체계 설계’를 목적으로 하는 활동체제이다. 교육체계는 일종의 교육훈련 로드맵으로, 직무와 직급, 역량 수준에 따라 어떤 교육을 받아야 하는지를 파악할 수 있는 근거가 된다(이희구, 2011).

A사에 교육체계가 전혀 없었던 것은 아니다. 본부별로 편차가 있기는 하였으나 담당자 나름대로의 계획을 가지고 교육을 운영해오고 있었다. 그러나 HRD담당자의 잦은 교체로 지속성이 부족하였으며, 사업부서의 이슈에 따라 교육은 후순위로 밀리기 십상이었다. 또한 대부분 일반적인 내용으로 구성되어 있어, 조직의 상황을 구체적으로 반영하기에는 어려움이 있었다(I-A1-0403). 이에 A사의 직무 특성을 담은 ‘우리만의(of), 우리에게 의한(by), 우리를 위한(for) 차별화된 직무교육체계’를 만들어 흔들림 없는 기틀을 닦고자 한 것이다.

그러나 기대와 현실은 달랐다. 처음의 계획과 시도는 이상적이었으나, 곧 현실과의 차이를 인정해야 했다. 조직 내에서 실행할 수 없는 과제는 무의미하기에, 교육체계 설계 활동체제는 이러한 한계를 인정하고 방향을 수정하게 되었다.

4.2.2. 활동 목적에 대한 뿌리깊은 불신

단기 성과 중심의 문화가 매우 강한 A사에서는, 가시적인 성과가 드러나지 않는 HRD의 효과를 의문시하고, 이에 대한 투자를 경시하는 분위기가 있다. 또

한 교육체계를 만드는 것도 이번이 처음이 아니었다. 그동안에도 수 차례 교육체계를 만들었다가 사장되었었고, 이를 지켜봐 온 구성원들은 이번에 수립하는 교육체계가 또한 같은 전철을 밟을 것이라 예상하고 있었다. 게다가 실제로는 사업현안에 따라 즉흥적으로 교육이 만들어지고 없어지기 때문에 중장기 관점의 체계라는 것 자체가 큰 의미가 없다고 생각했다. 연구자는 초기에 프로젝트에 참여한 HRD담당자로부터 ‘사손(社損)³⁾’이라는 말을 듣고 불쾌감을 느낀 적이 있으나, 그 표현이 바로 A사에서 본 활동체제를 바라보는 관점을 축약한 것이라는 걸 곧 알게 되었다.

[본부HRD담당자] 소위 말해서 HRD를 하는 사람들에 대해서 ‘항상 뜯구름 잡는 이야기만 한다’는 약간의 비난 비슷한 부분이 있는데… 만들고 실행 안 되고 또 만들고 실행 안 되고 또 만들고… 그런 반복모드… 사실 교육체계를 잡는 건 HRD 담당자들의 니즈인 거고, 상대적으로 현업에서는 굉장히 피곤한 부분이예요. 현업은 먹고 사는 이슈가 있는 건데 (I-B8-0328).

이러한 조직 내 뿌리깊은 HRD에 대한 불신이나 비판은 이 프로젝트를 기획한 전체PM도 모르는 바는 아니었다. 스스로 자문해보았다. 우리 부서나 자신의 실적을 위한 보여주기식 과제인지, 정말 필요한 과제인지. 누군가를 설득하기 위해서는 무엇보다도 자기 확신이 선행되어야 한다. 고민의 결과, 진정 필요한 과제라는 확신이 들었다. 그렇다면 설득을 해야 했다. 각 본부의 HRD담당자들을 만나보기로 했다.

[전체PM] 이게 정말 필요한거냐, 아니면 필요하지 않은데 굳이 조직 내 성과를 위해서 한 줄 더 쓰기 위해서 하는 과제냐… 다행히도 우리가 하고 있는 과제들이, 진정성이란 표현이 맞는지는 모르겠지만, 과시성, 보여주기성으로 부서의 이기주의 때문에 하는 것이 아니라, 이걸 통한 기대효과가 전 임직원에게 향유될 수 있는 내용이라고 하면, 총론에 대한 찬성은 분명히 이를 수 있다 생각합니다. 각론에 대한 반대는 설득의 포인트죠 (I-A1-0811).

3) 회사에 손해를 끼친다는 의미

4.2.3. 서로 다른 이해관계

연구자와 전체PM은 문제의식을 공유하고, 6개 본부의 담당자들을 함께 만나기 시작했다. 본부별 상황이 천차만별이어서 각기 가려운 곳이 다름을 알 수 있었다(M-1220). 이미 교육체계가 있는 본부는 굳이 바꿀 필요성을 못 느꼈다. HRD부서가 처음 만들어진 곳은 사정이 달랐다. 당장의 할 일을 만들고, 본부에 성과를 보여주어야 한다는 생각에 마음이 급했다. 교육체계도가 그려지는데 3개월이나 걸린다는 이야기에 답답함을 표현했다. 직무교육체계가 필요 없다는 본부도 있었다. 동일 직무를 수행하는 인원이 매우 적어, 내부에서 가르치고 배우고 할 내용이 없다는 것이었다. 원할 때 외부 교육만 잘 보내달라는 요청이었다(D: 본부별 현황 분석 회의록).

프로젝트 진행 방향에 대해 고민이 생겼다. 각 본부에서 원하는 것을 해주어야 할지, 전사에서 필요하다고 생각하는 것을 해주어야 할지에 대해 내부적으로도 의견이 분분했다. 전사와 본부 부서는 상하 관계가 아닌 평등한 공생 관계에 있다. 다만 본부 부서가 필요로 하는 자원을 배분하는 권한이 전사 부서에 있기에 암묵적으로 전사에 더 많은 힘이 부여되어 있다. 그러나 힘으로 누르는 것은 의미가 없었다. 직무교육을 책임지고 실행할 책임은 본부HRD담당자에게 있었다. 서로가 같은 목적으로 활동하기 위해서는 공감대를 형성하는 것이 우선이었다.

[부문별PM] 이게 누구의 니즈로부터 출발하느냐. 본부HRD담당자들하고 힘을 합쳐서 같은 방향으로 가지 않는 한, 우리(전사HRD부서)가 주도로 가서는 절대 갈 수 없어요. 상급부서에서 아무리 설치고 이론적으로 아무리 얘기해봐야 근본적으로 그 사람들한테 니즈를 불러일으키지 않으면 의미 없는거죠. 그걸 그렇게 힘으로 누른다고 해서, 근본적으로 문제 해결이 되지 않은 상태에서 봉합해서 넘어가서는, 이게 앞으로 원활히 돌아간다? 장담할 수가 없는 거예요. 그동안 겪어왔던 수많은 페이퍼워크의 전철을 밟을 수도 있는...(I-A2-0806).

4.2.4. 공감대 형성 노력

먼저 본부별 상황을 제대로 파악하여 본부HRD담당자에게 현실을 일깨워 니

즈를 환기시키고자 하였다. 이에 각 본부별 전략, 경영현안, 인적숙성, 교육현황 등을 분석한 자료를 만들어 별도 미팅을 진행했다(M-0106). ‘우리가 본부 상황을 모르고 하는 얘기는 아니다. 우리도 충분히 고민했고 그럼에도 이번 프로젝트는 필요하다’는 교육체계 설계의 당위성과, ‘본부 상황에 따라 접근을 달리하겠다’는 차별화방안에 대한 논의도 첨부되었다(D: 본부별 현황분석서).

[본부HRD담당자] 현황분석서에서는 저희 본부만의 데이터를 갖고 와서 발표하셨잖아요. 그 때 우리가 현실을 직시하게 된 것 같아요. 저희는 교육이 모자라는 건 알고 있었지만 얼마나 모자란 건 잘 모르고 있었기 때문에.. 현실을 보여주시니까 ‘아. 필요하구나’ 이런 게 딱 들어오더라고요(I-B10-0328).

프로젝트팀 전원이 모인 2박3일의 ‘전사HRD담당자 워크숍’이 이어졌다(O-0114). 전사HRD부서가 방향성을 제시하고 외부 컨설턴트가 파트너가 되어 직무교육체계를 설계한다고는 하지만, 협업체계를 구축함에 있어서는 본부HRD 담당자들 스스로가 본 과제에 대한 주인의식을 갖도록 하는 것이 중요했다. 주안점은 HRD담당자들의 눈높이에 맞추어 프로젝트의 큰 그림을 전달하고, 하고자 하는 마음가짐을 가지도록 하는 것이었다(D: HRD담당자워크숍 운영안). 또한 평소 교류가 거의 없던 HRD담당자들이 동일한 업무를 하는 동료로서 서로의 존재를 재확인하고 상호 친밀감을 형성하는 목적도 있었다(I-B9-0328). 이제부터가 본격적인 시작이었다.

[본부HRD담당자] 워크숍은 두 가지 측면에서 굉장히 좋았죠. 첫째는 회사 조직생활에서 전사에서 같은 업무를 하는 사람들과 네트워크를 가져간다는 측면이 있었어요. 그게 좀 컸던 것 같고. 둘째는 전사차원에서의 이 프로젝트에 대한 기대. 그리고 가치... 부서장까지 불러서 그런 밸류(HRD의 중요성)에 대한 공감대를 형성해 줬다는 측면이 좋았어요(I-B8-0328).

4.2.5. 환원적 접근 방식의 한계

다수의 인원이 각자의 본부에서 ‘따로 또 같이’ 균질한 아웃풋을 내야 했기에, 전사 차원에서는 몇 가지 기준을 제시하고, 사전에 정해진 프로세스에 따라

계획된 일정대로 표준화된 형태의 산출물을 도출하도록 하였다. 전사에서 제시한 기준은 SME(Subject Matter Expert: 직무전문가) 인터뷰를 통해 직무를 분석하고 교육요소를 도출할 것, 교육대상의 수준을 세 단계로 나눌 것, 사내 집합교육을 위주로 할 것, 분(minute) 단위까지 세분화된 교육과정 프로파일을 작성할 것 등이었다. 다만 교육과정 구성 및 운영안 수립에 대해서는 본부별 자율성을 부여하였다. 본부의 여건을 반영하여 본부HRD담당자가 실행가능한 과정의 개수와 시간을 결정하여 체계를 수립하도록 하였다(I-A1-0403).

연구자와 전체PM이 논의 하에 가이드를 수립하면서도 근본적인 의문이 들었다. 행동을 여러 개의 교육요소와 수준으로 쪼개어 교육과정을 구성한다는 환원주의적 접근 방식의 한계를 모르는 바는 아니었다. 가능한 직무가 있고 그렇지 못한 직무가 있었다. 그러나 이번에 수립하는 교육체계를 바탕으로 제도 전반을 개편할 계획이었기 때문에, 관리 가능한 통일성 있는 교육체계가 필요했다. 점점을 찾는 것은 쉬운 일이 아니었다. 결과적으로 실행력을 담보하기 위해 제도화를 전제로 가이드를 제시했으나, 이러한 가이드로 인해 실행의 효과를 보기 어려운 아웃풋이 나오게 되었다. 아이러니였다.

[부문별PM] 우리가 자전거를 탈 때 그걸 글로 배워본 적 있어요? 저는 굉장히 어렵다고 생각하거든요. 차라리 그 사람 데리고 가서 (자전거) 딱 잡아주고 몇 번 굴러보면 될 거라는 거죠. 그걸 하려고 조각조각 내서 이게 육성요소고 역량이고 이런 거. 가만히 생각함 되게 이상한 그림이 나온 거 같아요. 틀린 말은 아닌데 교육요소나 이런 것을 분석하고 이런 게 아이러니 하다고 생각했어요(I-A2-0402).

[부문별PM] (교육체계 설계를 할 때 교육대상의 수준을 구분하는) 단계가 세 개로 되어 있지 않습니까? 이게 틀에 맞추어서 만든 게 문제... 3년차 이하, 8년차 이상... 거기(본부)서 당장 하는 이야기가 ‘야, 우리 부서에서 제일 오래된 사람이 6년 됐다’ 이런 것처럼 현실적으로 적용될 수 없는 부분을 만든 건 아닌지(I-A2-0806).

4.2.6. 본부HRD담당자의 주인의식 및 역량 강화

직무전문가를 만나 직무에 대한 이야기를 듣고, 이를 분석하여 교육요소를

도출하고, 교육방법을 고민하고 교육과정을 구성하여 교육체계를 수립하고, 세부 내용을 담은 프로파일을 작성하는 전(全)과정에서 본부HRD담당자는 컨설턴트와 항상 함께였다. 오히려 컨설턴트 이상의 역할을 한 담당자도 있었다.

본 활동체제에서 겉으로 드러나지 않은 숨은 목적 중의 하나는, 직무교육체계라는 아웃풋을 내는 것 외에도 본부HRD담당자들이 자신감을 가지고 본 과제를 실행할 수 있도록 만들어주는 데에 있었다. 내가 만들었다는 자신감, 직무를 이해하고 있다는 자신감은 이후 교육체계를 실행하며 난관에 부딪치거나 수정보완이 필요할 때 빛을 발할 수 있을 것이다. 처음에는 ‘과연 되겠어?’라고 회의적으로 접근했던 HRD담당자들이 본 과제에 나름의 의미를 부여하고 보다 적극적으로 참여하게 되는 모습을 보는 것은 연구자로서, 또한 프로젝트를 함께한 PM으로서 매우 뿌듯한 일이었다.

[부문별PM] (제가 담당한 본부는) 프로파일(course profile)⁴⁾에 참 많이 시간을 투자했던 거 같아요. 처음엔 컨설턴트가 써왔어요. 근데 제가 본부 담당자들이 개발할 거니까 직접 쓰게 하자 했죠. 되게 힘들어 하더라고요. 그래도 쓰게 하고 다음날 같이 이야기하고 그렇게 하면서 내용이 약간은 좋아진 것 같아요. 전 본부HRD담당자라면 그렇게 해야 한다고 생각했어요 (I-A3-0402).

[본부HRD담당자] 솔직히 교육을 전혀 모르는 입장에서 교육을 어떻게 기획하고 짜야 하는지 많이 배웠던 것 같아요. 처음에는 반신반의가 컸는데… 주변에서 ‘너는 3개월 전에 비해서 많이 큰 것 같다’고, 많이 성장한 것 같다고… 핏덩이에서 아장아장 걷는 수준(I-B10-0328).

[본부HRD담당자] 이미 (교육체계가) 세워져있는 상태에서 나중에 들어왔다거나 하면 그냥 그거를 운영해가는 오퍼레이터 역할 밖에 안되었을 텐데, 그래도 기획 단계에서부터 의견이 반영이 되면서 진행을 했기 때문에, 나중에 결과에 대한 피드백이나 뭔가 수정이 필요하다거나 할 때 ‘아, 예전에 이거 이랬어서 이랬었다’ 그런 부분에 있어서는 유용한 것 같아요 (I-B7-0410).

4) 교육과정 프로파일은 교육과정에 대한 기본방향이 담긴 표준설계서로, 교육목표, 교육대상자, 교육기간, 평가방법, 교육내용의 세부 목차, 교육 방법, 강사명 등이 구체적으로 기입되어 있다(D: 교육과정 프로파일 양식).

4.3. 교육체계 개발 활동체계

4.3.1. 활동체제 형성 및 초기 기대

이와 같은 교육체계 설계 활동체제의 결과, ‘직무교육체계 및 교육과정 프로파일’이 도출되었으며, 교육이 실행되기 위해서는 이를 기반으로 강의를 할 강사를 정하고 교안을 개발하는 단계가 필요하다. 이에 따라 자연스럽게 활동체제의 목적이 교육과정 개발로 넘어가게 되며, 본 논의에서는 이러한 과제 수행을 위해 구성된 활동체제를 ‘교육과정 개발 활동체제’라 칭하기로 한다.

교육과정 개발을 통해 만들어지는 산출물은 ‘교안’으로, 이는 사내강사의 노하우가 집약된 산물이다. 직무교육의 특성상 HRD담당자는 내용에 대한 전문가가 아니므로 직접 교안을 개발하기에는 한계가 있었고, 사내전문가를 사내강사로 발굴하여 교안 개발을 맡기는 것이 중요한 과제였다(I-B7-0331). A사에도 그간 사내강사는 다수 있어왔으나, HRD담당자의 개인적인 부탁을 통해 임기응변식으로 강의를 맡는 경우가 대다수였다. 그러다보니 현업이 우선되는 상황에서 제대로 된 교안이나 교재 개발은 거의 이루어지지 않았다. 또한 강의의 세부 내용이나 방식에 대해서 사내강사에게 일임하는 것이 일반적으로, 강사의 개인적 자질과 준비 정도에 따라 강의 품질의 편차가 클 수 밖에 없었다(I-A2-0402).

애초에는 본부별로 한 두 개의 시범과정을 선택하여 프로파일에 기반한 교안을 개발해 보기로 하였었다. 한정된 인력과 예산 때문이었다. 개발 단계에서는 전사 차원의 HRD프로젝트팀은 해체되고, 본부별 HRD담당자가 자체적으로 진행할 것이라 생각한 것이다. 그러나 현실의 제약조건으로 인하여, 초기 계획한 활동체제의 모습만으로는 수립된 교육체계의 실행력을 담보하기 어려워 전면적인 수정안을 도입하게 되었다.

4.3.2. 본부 내 HRD부서의 영향력 부족

교육체계 설계를 통해 도출된 직무교육체계는 대부분의 교육과정이 A사 내

부의 교육내용을 가지고 A사 내부의 임직원이 강의하는 방식으로 설계되었다(D: 본부별 교육체계 종합). 설계한 교육체계를 실행하기 위해 필요한 사내강사의 수는 약 180명이었다. 그러나 강의를 전담하는 인력이 없는 상황에서, 현업으로 바쁜 사업부서에 요청해서 사내강사를 확보하는 것은 쉽지 않은 일이었다(I-A2-0402). 기존에는 HRD담당자의 개인적인 부탁을 통해 강의를 맡는 경우가 대부분이었다. 제대로 된 교안이나 교재 개발은 거의 이루어지지 않았으며, 강의를 위해 자리를 비우는 것에 대해서도 부서장과 동료의 눈치를 볼 수 밖에 없었다. 이러한 상황에서 프로파일대로 원하는 방향의 교안까지 준비해달라는 요청은 더욱더 하기 어려웠다.

[본부HRD담당자] 예전 같으면 ‘그냥 제발 강의 좀 해주세요’라고 했겠죠. ‘강사분, 이거는 좀 이런 의미로 해주시는게 좋을 것 같다’ 그런 말은 일언반구 꺼낼 수도 없는 위치...(I-B7-0410)

[부문별PM] 예전에는 맨날 현장사람들 붙들어가다 강의를달라고 ‘당신 아는 거 아무거나 와서 떠들어가라’ 그래서 시간표만 구성되고 안의 내용은 아무 것도 없는... 운이 좋아서 강사 컨디션 좋은날은 잘 풀리고. 안 되는 날은 뺄 짓하다 가고... (I-A2-0402)

사내강사 확보의 어려움은 각 부서간 성과목표가 다르다는 구조적인 문제에 기인하기 때문에, 이를 본부HRD담당자들이 자체적으로 해결하기에는 한계가 있었다. 그러나 이러한 한계가 극복되지 않으면, 앞서 수립한 교육체계는 의미가 없었다. 그동안에도 무수히 만들어졌다 없어진 교육체계의 전철을 또다시 밟을 수도 있는 상황이었다(I-A1-0811).

4.3.3. 전사 차원의 전폭적인 지원

이러한 문제의식에 따라, 전체PM은 프로젝트의 진행 방식을 전면 재검토하게 되었다. 전체PM은 이번 프로젝트를 단지 ‘실적쌓기’만으로 끝내고 싶어하지 않았다. ‘반드시 성공적으로 실행하여 그 효과를 전직원에게 향유하게끔 한다’는 의지를 갖고 있었기에, 실행을 위해 필요하다면 다른 사람을 설득하고 지원을 확

보하기 위해 과감히 부딪히곤 했다. 본 연구자가 외부 컨설턴트로 프로젝트를 함께 추진함에 있어 내부 인력에게 가장 바라는 바가 ‘실행’이다. 본 프로젝트의 전체PM은 말 그대로 ‘일을 되게 하는’ 사람이었다.

전체PM은 전사 차원의 HRD프로젝트팀 운영 기간을 3개월 더 연장하고 교육과정 개발 활동을 전사에서 전폭적으로 지원하는 방향으로 의사결정을 수정하였다. 이는 전사HRD부서의 입장에서는 프로젝트팀으로 차출된 인원의 업무 공백이 3개월 늘어난다는 의미였고, 팀원 차원에서는 높은 업무강도를 3개월 더 견뎌야 한다는 것을 말했다. 부문별PM 말로는, 담배를 피우며, 밥을 먹으며, 회의실에서 계속 얘기를 나누다보니 어느 순간 ‘그래, 해보자’는 결심이 섰다고 했다(C-0225). 전체PM은 부서장을 설득하는 과정에 들어갔고, 강한 실행 의지를 피력하며 프로젝트팀 연장에 대한 승인을 받았다(I-A1-0403).

이에 초기에는 ‘시범과정에만 한하여 교안 개발 예정이었던 계획’을 ‘교육체계 내 모든 교육과정에 대한 교안 개발’로 확대하였다. 본부HRD부서 입장에서는 자신들이 해야 하는 어려운 과제를 전사HRD부서에서 전폭적으로 지원해준다는 의미였으므로 반대할 이유가 없었다. 오히려 다행스러운 일이었다(I-B7-0401).

[전체PM] 체계는 사실 찢어버리거나 지우거나 다시 그리면 되는 것이기 때문에, 그간에 우리가 고민했던 흔적들이 무엇으로 남아줘야 흔들리지 않고 지속될 수 있을거냐. 결과적으로 ‘컨텐츠’라고 생각했기 때문에 프로젝트의 최종 아웃풋은 ‘시범과정 개발’이 아닌 ‘전체 교안 개발’로 바뀐 것이죠. 지금까지 했던 프로젝트와는 차별화되는 포인트가 되겠죠(I-A1-0811).

4.3.4. 사내교수제도에 대한 HRM과의 연계

전체PM은 먼저 제도화를 통해 사내강사를 조직 내 공식적인 역할로 인정함으로써, 소속 부서의 눈치를 보지 않고 적극적으로 활동할 수 있는 기반을 마련하고자 하였다. 제도의 성공요인은 바로 ‘동기부여’에 있다고 판단했다(I-A1-0403). 이에 특별히 사내‘교수’라는 용어를 사용하여, 일반적인 사내‘강사’와 차별화되는 혜택을 제공하고 자긍심을 고취하고자 하였다. 강의료 인상 및 자기개발비 지원 등 금전적 보상이 강화되고, 우수한 활동으로 일정 등급 이상

을 유지 시 인사 고과상의 가점을 부여하는 제도상의 혜택도 주어졌다(D: 사내 교수제도).

이와 같이 사내교수제도를 설계함에 있어서는 유관부서의 합의를 이끌어내는 것이 중요하였다. 특히 인사 가점을 부여하는 것은 HRM의 권한으로, 대부분의 구성원들이 사내교수제도의 인사 가점 부여에 대한 설득이 쉽지 않을 것이라 예견하였다. 그러나 전체PM은 모든 사람이 ‘안 될 것’이라고 전망했던 과제였음에도, 해당 부서의 키맨인 동기와 후배를 불러내 담배 한 대, 차 한 잔을 같이 하며 해당 부서의 정보를 얻어내고 사전 설득을 하고, 해당 부서의 현안과 연계해서 설득포인트를 찾아내고, 해당 부서장의 계속되는 거절에도 ‘삼고초려’를 하는 등 부단한 노력을 기울인 끝에, 원안에 가까운 합의를 받아낼 수 있었다(I-A1-0403).

[전체PM] 유관부서의 협의라던가 협상... 반드시 합의가 필요한 것들을 해오는... 그게 되게 중요했던 것 같아요. ‘아, 안 될 것 같다’고 하는 과제를 실질적으로 부러뜨려 주니, 팀원들의 어떤 사기라든가 내부의 지지, 동료 그리고 부서장이 바라보는 신뢰... 이런 것들이 많이 좀 달라지지 않았을까(I-A1-0811).

결과적으로 인사 제도와의 연계라는 강력한 동기부여 장치를 포함한 사내교수제도가 만들어졌기에, 이후 교육과정 개발 활동이 보다 탄력을 받을 수 있었다.

[본부HRD담당자] 사내교수제도를 운영하는 데에서 제일 필요했던 건, 말 그대로 진짜 ‘교수’들이라는 거에 프라이드를 심어줘서, 다른 사람들이 강의를 가는 것에 대한 압박을 준다거나, 부담감을 준다거나 이런 게 없도록, 위에서 내려오는 눈치 같은 게 없도록 해주기 위한 거였죠. 전사 차원에서 홍보를 해주고 인정받는 느낌을 주는 것에 대해서 (구성원들이) 굉장히 좋아하고 있고... 실제로 금전적인 부분하고 인사제도의 혜택이 들어가다 보니 개인적으로도 욕심을 냈던 사람들 중 잘됐다 싶은 사람들도 있는 것 같아요(I-B7-0410).

4.3.5. 교안개발 여건 조성을 위한 사내교수워크샵

이러한 전사의 지원과 공식적인 제도는 교육과정 개발 활동에 있어 든든한

지원군이 되었다. 그러나 문제는 여전히 있었다. 사내교수로 선발이 되었다고 해도 현업을 병행하기 때문에 교안 개발에 대한 우선순위가 뒤로 밀릴 수 있다. 사내교수로 선발된 사람들은 대부분 현업에서 가장 바쁜 사람들이었다.

이에 사내교수로서 강의를 준비하는 시간을 공식적으로 확보해주고자 전사 차원에서 ‘사내교수워크샵’을 실시하였다. 186명의 전체 사내교수를 대상으로 8차례에 걸쳐 워크샵이 진행되었다(D: 사내교수워크샵 운영안). 통상적인 사내교수 워크샵은 ‘어떻게 전달할지’에 초점이 맞춰져 강의스킬 중심으로 편성된다. 그러나 본 워크샵에서는 그에 앞서 ‘무엇을 전달할지’를 정리하는 것이 훨씬 중요하다고 보았다(M-0402). 사내교수가 다소 말을 매끄럽게 하지 못하거나, 자제가 바르지 못하다고 해서 문제되지는 않는다. 사내강사에게 기대하는 바는 ‘우리 회사, 우리 직무 내용에 대한 전문성’이다. 그러나 체득하여 아는 것과 이를 구조화하는 것은 다르다. 내용 정리에 집중하도록 하기 위해 2박 3일로 운영된 워크샵 중 80%가 사내교수들이 개별적으로 교안을 제작하는 시간으로 배정되었다(D: 사내교수워크샵 시간표).

단기간의 워크샵 동안 다수의 사내교수들이 일사불란하게 움직여 고품질의 산출물을 내도록 해야 했기에, 발생 가능한 수많은 문제 상황들을 고려하여 이를 통제하기 위한 운영원칙을 가능한 꼼꼼하게 준비하게 되었다.

[사내교수워크샵 기획 회의(M-0410-2)]

부문별PM ② : 근데 대충 있는 자료 모아놓고 다했다 그러는 사람도 있을거라고. 동기부여 처음에 하는 건 좋은데 정말 잘 하려면 플러스 알파가 필요하다는 거지. 예전에 ○○ 교재 만들 때 보면, 보통은 담당자들이 정말 대충 만들거든. 근데 언젠가 한 번 진짜 열심히 만든 적이 있다. 그거 웬지 아나?

부문별PM ① : 뭔데?

부문별PM ② : 딱 하나 했다. 바로 이름 쓰게 했다. 연락처랑 이름이랑 적어서 나가면 그거 진짜 열심히 하게 된다. 틀린 거 없나 보면서... 그리고 여기저기서 전화도 오니까, 막 할 수가 없다.

사전 준비를 치밀하게 한다 하더라도, 막상 워크샵이 운영되는 현장에는 다양한 문제상황들이 가득했다. 본부의 한 개 부서가 통째로 당일 오전에 입과를

취소하기도 하고(O-0514), 불성실하게 임하는 사례도 발생하였다.

[컨설턴트] (사내교수워크샵에서 사내교수가) 불성실해서 많이 떠든다거나. 교안 작성해야 하는 시간에 숙소에 가 있는다거나, 전화해도 안 받고, 주의를 주고, 돌아가라고 했음에도 그 다음날 하겠다고 앉아있는 것을 과정개발PM이 협박하게 해서 돌려보내는 일들이 있었죠. 또 본부HRD담당자가 있다가 올라갔는데, 그 날 밤에 사내교수들로부터 뭘 해야할지 모르겠다는 피드백이 왔던 거죠. 그러면서 있을 수 있는 오(誤)사례가 다 발생을 한 거예요(I-C12-0722).

워크샵을 주관하던 과정개발PM은 정해진 규정을 지키지 않은 교육생을 가차 없이 돌려보내고 사내교수 자격을 박탈하였다. 이후 해당 소속 본부에서 항의하는 전화가 왔음에도 이 의사결정을 번복하지 않고 밀어붙였다. 일부의 반발이 있더라도, 일관된 방향으로 다수의 구성원들을 움직이게끔 하기 위해 원칙 중심의 실행을 중요하게 여겼기 때문이었다(I-A2-0806).

4.3.6. 교육과정 프로파일 적용의 한계

교안을 만드는 데 있어서 핵심이 되었던 중요한 기준은 ‘교육과정 프로파일’이었다. 그러나 교육과정 개발에 있어 방향성을 제시해 줄 수 있을 것이라 생각했던 교육과정 프로파일의 활용도는 기대에 미치지 못했다. 사내교수 본인이 작성한 문서가 아니기 때문에 교육과정 프로파일 내용 자체를 잘 이해하지 못하는 경우도 있고, 본인도 잘 모르는 어려운 내용이 포함되어 있어 그대로 교안을 만들기에 역량이 부족한 경우도 있었다. 개인의 오랜 경험으로 축적된 암묵지를 명시지로 표출화하는 방식 자체가 갖는 한계도 있었다. 사내교수들은 프로파일을 준용하라는 가이드에도 불구하고 이를 자의적으로 조정하면서 교안을 개발하였다. HRD담당자가 사내교수를 컨트롤하는 것은 쉬운 일이 아니었다.

[부문별PM] 교안, 교재라는 건 단순히 사람들 니즈를 몰라서 못 쓰는게 아니라 내용을 몰라서 못 쓴다고 생각하거든요. 우리가 하고 있는 분야는 굉장히 어려운 것이죠. 굉장한 노하우와, 이론적 정리와, 그동안 일상으로 그려졌던 것들이 정리가 되어야 하는 건데, 그게 니즈만 파악해서 이렇게

만들라고 준다고 해서 과연 그 사람들이 만들수 있느냐(I-A2-0806).

[본부HRD담당자] ‘내가 과장이라 ‘짬’이 좀 되어서 다행이다. 그리고 기존에 좀 사람들을 알아봤었기에 망정이다. 아니었음 힘들었겠구나’ 싶더라고요. 이게 우리가 편하고자 하는 게 아니라 이 방향으로 가야 하기 때문에 그 사람들에게 요구하는게 있잖아요. 그런데 저직급의 담당자들은 해야 하는 말임에도 일언반구도 못하는 경우가 많아서 참 어려운 경우가 많다고 하더라고요(I-B7-0410).

이러한 문제점을 보완하고자, 일부 본부의 경우에는 앞서 교육체계 설계에 참여했던 컨설턴트를 다시 매칭시켜 개별 사내교수와 여러 차례의 미팅을 통해 프로파일을 이해시키고 함께 구체화하는 작업을 진행하기도 하였다. 그럼에도 결과적으로는 사내교수에게 의존해야 하는 현 구조 하에서 사내교수 수준을 뛰어넘는 아웃풋이 도출되기에는 한계가 있었다.

4.3.7. 제도의 지속성에 대한 숙제

이번 교육과정 개발 활동은 전사와 본부HRD담당자가 합심해서 많은 자원을 동원하여 진행되었다. 그러나 앞으로도 이와 같은 투자가 지속적으로 이루어질 수 있을지는 의문이다(C-0605; C-0702). HRD프로젝트팀은 한시적인 조직이므로, 팀이 해체된 후에도 누군가는 바통을 이어받아 사내교수제도를 이어가야 한다.

그러나 제도의 지속성에 대해서는 그다지 낙관적이지 않다. 그동안에도 A사에는 수많은 제도가 만들어졌다가 사라진 바 있다(I-A2-0402). 문제는 이것을 책임질 수 있는 사람이 없다는 것이었다. 직무 순환으로 인해 현재의 HRD담당자들이 자리를 뜨게 되면 후임자는 제도의 배경과 맥락을 알기 어렵다. 한 번 무너진 제도를 다시 세우기 위해서는 처음 세우는 것의 몇 배나 되는 노력이 필요할 것이다.

[부문별PM] 내년이 되면 사내교수제도는 우리(전사HRD부서)의 손을 떠날 거라는 거죠. 본부가 주관이 되고 우리는 전체 틀만 운영하게 되겠죠. 내년 되어서 지금 이거 진행했던 ○○과장 흔적도 없고 ○○부장 발령 나고 또 누구 다른 부서 가고 그러면... 이걸 전설, 흔적으로만 남는 거죠. 그때 그런 게 있었다더라 하는...(I-A2-0402)

4.4. 교육과정 운영 활동체제

4.4.1. 활동체제 형성 및 초기 기대

이와 같은 교육과정 개발 활동체제의 결과물은 ‘선발된 사내교수와 그들이 작성한 교안’으로서, 이를 밑재료로 하여 실제 교육 운영이 이루어져야 한다. 본 논의에서는 이러한 과제 수행을 위해 구성된 활동체제를 ‘교육과정 운영 활동체제’라 칭하기로 한다.

직무교육은 본부별로 운영된다. 앞서 개발한 교육과정을 실제 현장에서 운영하는 것은 온전히 본부HRD담당자의 몫이다. 일반적인 교육 운영 시 교육과정의 목적과 대상, 내용, 강사를 정하는 초기 단계에 에너지를 많이 쏟게 된다. 그런데 본 활동체제의 경우에는 이미 교육체계 설계와 교육과정 개발 활동을 통해 교육과정 프로파일과 교안이 만들어진 상황이므로, 뒷 단의 운영은 매우 수월할 것으로 예상되었다.

그러나 익숙한 활동이라고 해서 쉬운 활동은 아니다. HRD담당자가 자신의 역할을 어떻게 규정하느냐에 따라 교육 운영이라는 업무의 난이도는 편차가 크다. 버스 배차, 간식 준비 등 행정적인 역할로 자신의 역할을 규정하는 경우, 교육 운영은 그리 어려운 일이 아니다. 그러나 현장에서 교육의 효과를 높이기 위한 적극적인 개입자로서 자신의 역할을 규정한다면, 교육 운영은 다양한 상황적 변수를 적극적으로 해결해가며 교육생들에게 동기를 부여해야 하는 난이도 높은 업무가 된다. 지금의 운영주체는 교육체계 설계, 개발까지 함께 해온 HRD담당자이기에, 과정에 대한 애착과 성공에 대한 의지가 매우 높은 상황이었다.

또한 교육 현장에는 복잡한 상황적 맥락이 존재하며, 교육 운영을 위해서는 수많은 부서와 구성원들의 협조가 필수적이다. 단기 성과를 강조하고, 사업부서 중심으로 돌아가며, 교육에 대한 피로감이 높고 HRD의 제도적 영향력이 부족한 A사의 상황에서, 교육에 대한 원활한 협조를 얻어낸다는 것은 쉬운 일이 아니다. 논리적으로 교육의 필요성을 설득하는 합리적 의사결정 과정 외에도, 본부HRD 담당자들이 사업부서나 임원들간의 관계에서 영향력을 발휘해야 하는 정치적 의

사결정 과정이 수반되어야 했다.

4.4.2. 현실을 고려한 프로파일 수정

처음에 교육과정 프로파일을 작성할 때에도 실행을 염두에 두고 작성했으나, 막상 실행을 앞두다 보니 ‘그대로 간 게 하나도 없을 정도’로 많은 수정이 이루어지게 되었다. 본부의 사업 현황이나 주요 일정 등을 고려하여 교육시기를 조정해야 하고, 사내교수의 일정이나 동선 등을 고려해서 교육 모듈의 순서를 조정하기도 했다(I-B7-0811; I-B10-0807).

이러한 조정의 과정이 합리적이지만 한 것은 아니다. 순차적으로 알아나가야 하는 지식의 흐름을 고려해서 교육과정의 순서를 정하고, 교육과정 준비에 필요한 시간을 고려해서 연간 일정을 확인하고 교육 일정을 계획했는데, 상반기에 교육실적을 보이고 싶다는 이유만으로 교육일정 조정을 지시하는 임원도 있었다.

[본부HRD담당자] 달력을 세 번을 보면서 교육 일정을 짰어요. 과정 운영 준비를 감안해서 앞에 이틀 정도는 영업일수가 있게끔 하죠. 행사 큰 게 있으면 그 뒤로 과정 운영을 빼고, 인풋이 큰 과정을 먼저 하거나 인풋이 적은 걸 그 뒤로 넣거나 하는 그런 잔머리 싸움... 그런데 윗분은 상반기에 뭘 보여주고 싶다고 상반기에 (교육과정을) 모으면 안되냐고 하고(쓴웃음), 본질이 중요하지 실적이 중요한 게 아닌데... 그런 압박에 시달린답니다(I-B7-0811).

4.4.3. 사업부서의 비협조적 태도

더군다나 교육과정 운영에서는 HRD담당자가 협조를 얻어야 하는 범위가 더욱 넓어진다. 가르치는 사람과 배우는 사람이 대부분 사업부서 소속이기 때문에 이들의 협조가 필수적이다. 본부HRD담당자는 사전에 각 사업부서별로 입과해야 하는 교육생의 요건과 규모를 정하고, 해당 부서장과 협의하여 적합한 교육생을 선정해달라고 요청한다. 그럼에도 사업부서에서는 현업 수행에 지장을 준다는 이유로 교육을 보내지 않으려 하거나 수준에 적합하지 않은 교육생을 선정해 주어 교육에 지장을 초래하기도 한다.

[본부HRD담당자] 사업부서 자체에서 교육에 대한 저항감이 너무 커서 교육을 하겠다고 하면 일단 반대하고 보니까. 부서장도 잘 안 보내려고 하고 보내도 그냥 1년차 미만에게 '너 가' 그러니까 효과를 내기는 부족한 것 같아요(I-B10-0807).

교육보다 현업을 우선하다 보니 현안에 따라 갑작스럽게 부서원의 입과를 취소하거나, 이미 교육을 받고 있는 부서원을 중도에 호출하는 경우도 있다. 이러한 사업부서의 비협조적인 태도는 부서간의 성과목표 차이에 기인하기 때문에, 이에 대한 근본적인 대처는 어려운 것이 사실이다. HRD담당자는 부서원이 입과할 수 있도록 부서장을 대상으로 커뮤니케이션을 하거나, 지방에서 합숙과정을 운영함으로써 교육생의 중도 이탈을 미연에 방지하기도 한다.

[본부HRD담당자] 저번에 교육 과정을 본사 근처에서 하니까 부장들이 우습게 여겨서, 회의나 거래처 중식 이런 중요하지도 않은 데에도 사람들이 불려들어가고 그래요. 한 번 그러고 나서 제가 무조건 합숙으로 한다고 했죠. 앞으로는 본사 내의 교육장을 활용하라고도 하는데 그러면 (교육 효과는) 끝나는 거예요. 과정을 운영할 수가 없어요. 다 와서 일하고 가라고 하겠죠(I-B7-0811).

4.4.4. 영향력의 한계

HRD담당자의 경우에는 교육과정을 원활히 운영하기 위해 전문성 외에도 조직 내 영향력이 필요하다. 현장 업무 경험은 교육 대상을 보다 가깝게 이해함으로써 업무에 도움이 되는 과정을 기획할 수 있고, 교육 관련해서 사업부서와 협의할 때, 교육운영자로 교육생 앞에 섰을 때 영향력을 발휘하는 데 도움이 된다. 특히 HRD담당자는 본부 내 사업부서와의 네트워크를 폭넓게 쌓는 것도 중요한데, 이는 교육과정 운영을 위해서는 사업부서를 대상으로 교육과정의 필요성을 설득하고 교육생과 강사 선발에 대한 협조를 얻어야 하기 때문이다. 서열과 현장 경험이 중시되는 분위기에서 이를 갖추지 못한 HRD담당자는 사업부서와의 관계에서 영향력을 발휘하기에 한계가 있다.

[본부HRD담당자] 현장 알아야 하죠. 진짜... '내가 이거 해봤어?' 이런 사람들이 많다 보니까, 제가 경험해 본 분야에 대한 교육은 할 수 있지만 제가 경험을 못한 곳을 교육 하려면 그 쪽 현장을 따라다닐 수 밖에 없겠죠. 현장 모르면 무시를 너무 많이 당해요(I-B10-0807).

[본부HRD담당자] 사업부서에서 교육에 대한 저항감이 너무 커서 교육을 하겠다고 하면 일단 반대하고 보니까 아무리 잘 하려고 해도 외부적인 환경이 따라주지 않죠. 본부 HRD부서면 좀 더 힘 있게 해서 강제적으로 '이 사람들 빼' 이렇게 할 정도가 되어야 하는데 그게 안되는 게 안타까워요(I-B10-0807).

본부 내의 교육 과정이라 할지라도 타본부에서 강사를 구해야 하는 경우도 많기에 필요한 인적 네트워크의 범위는 소속 본부를 넘어선다. 그러나 본부간 벽은 매우 높다. 얼굴 한 번도 보지 못한 사람들이 대부분이다. 본부HRD담당자의 대다수는 해당 본부 내에서만 직무를 수행하였으며 일부는 A사에서 근무한지 3년도 되지 않아, 타 본부에 대한 영향력을 발휘하기에는 한계가 있었다.

[본부HRD담당자] 제가 하기 어려운 부분은 '강사섭외'였어요. 이걸 우리 본부에서 운영하는 과정이긴 하지만 강사는 전부 다른 본부 사람이예요. 그러면 강사섭외를 하는데 프로세스가 있을 건데, 해당 부서장 통해서 동의도 받고 (사내교수들의) 시간을 빼고 교재도 준비를 시켜야 하기 때문에, 제가 직접 요청할 수도 없고... 짬이 안되니까(I-B8-0807).

4.4.5. 본부 내 역할 조정

부서 내에서도 HRD담당자간의 분업의 문제가 발생할 수 있다. 일반적으로 저직급의 후임은 교육 운영에 수반되는 행정 등 보다 가벼운 서브 업무를 맡고, 고직급의 선임은 교육 기획 및 조직 내 네트워크를 활용한 자원 획득 등의 메인 업무를 맡게 된다. 그러나 일부 본부에서는 선임이 본래 기대했던 역할을 수행하지 않자, 후임이 스스로의 역할을 확대해가면서 적극적으로 주변의 지원을 얻어가는 과정이 있었다.

후임이었던 본부HRD담당자는 문제 상황에 대한 해결안을 자신이 컨트롤할 수 있는 영역에서 찾고자 하였다. 먼저 자신의 마음가짐을 바꾸어 메인으로 업무

를 수행하겠다고 결심하고, 이를 위해 어떠한 지원이 필요한지를 판단하였다. 이후 해당 HRD담당자가 주도하여 주변 업무를 분담할 적절한 조력자를 찾고 부서 내 역할을 조정하는 과정이 이어졌다. 이러한 의사결정은 조직 내 위계질서를 해치지 않는 범위 내에서 이루어져야 하기 때문에, 저직급인 HRD담당자가 관련 이해관계자들을 설득하는 과정은 비공식적 자리를 통해 이루어졌으며, 공식적으로는 부서장의 의사결정을 통해 부서 내 업무분장이 조정되었다.

[본부HRD담당자] (본부에서 HRD의 메인 역할을 할 사람이 없는 상황에서) 서브 업무를 도와줄 사람만 한 명 있으면 내가 치고 나가는 게 좋겠다고 스스로 생각을 했고요. 부서 담당자들의 업무로드를 파악했어요. 그 중에 일을 잘 하는 주임이 한 명 있는데, 같이 점심을 먹으면서 파악을 했죠. 그 다음으로 원래 메인이었던 차장님이랑 술을 마시면서 좋게 좋게 얘기해서 ‘뭐 그래주면 땡큐지’ 이렇게 승낙을 받고. 부서장에게 가서 업무분장 얘기를 했고, 부서장도 오케이를 했어요(I-B8-0807).

4.4.6. 사내교수의 준비도와 역량

강의가 진행되며 전면에 나서 주도적인 역할을 하게 되는 주체가 바로 사내교수이다. 사내교수의 준비 정도와 역량이 교육의 효과를 좌우한다. 사내교수들이 앞서 교육과정 개발 활동체제를 통해 교안을 준비할 때만 하더라도 강의를 막연하게 생각한 경우가 대부분이었다. 그러다가 막상 강의 날짜가 눈 앞에 다가오고 당장 며칠 후 본인이 수십 명의 후배들 앞에서 강의를 할 것을 생각하면, 계속해서 부족한 점을 찾아 보완하게 된다.

[본부HRD담당자] 막상 해보니 (사내교수들이) 자기 교안이 얼마나 부족한지 아시더라고요. 그래서 두 배 정도 보완했다는 사람도 있고 부랴부랴 전 날 첨부파일 보내서 20개 깔아달라는 사람도 있고... 처음에 교안 개발 하라고 할 때에는 사내교수들도 투덜투덜했어도 막상 본인들이 한 번 (강의) 하고 나서 느꼈겠죠. ‘이래서 교안 만들라고 했고 그래서 잘 만들었어야 했었구나’ 다들 그래요(I-B7-0331).

또한 사내교수에게는 교육 내용에 대한 전문성 외에도 강의를 진행하는 스킬

이 필요하다. 전달식, 토론식 등 강의 유형에 따라 필요한 스킬이 다르다. 특히 토론식 강의를 진행하는 경우에는 과정 운영의 주도권을 교육생들에게 넘기는 것이기 때문에 많은 준비와 경험이 필요하다. 토론 과정의 난이도를 조절하고, 시간을 관리하고 참여를 독려하는 등의 활동을 원활히 해야 하는데, 이를 주도하는 사내교수의 역량이 부족한 경우 소기의 과정 목적을 달성하는데 한계가 발생하게 된다.

[본부HRD담당자] 교육생들에게 토론시간을 많이 주면 자칫 좀 루즈해지고, 사례(강의)를 더 많이 하고 토론을 좀 적게 시키면 또 정신없이 쫓아가요. 사례를 많이 주고 토의시키는 게 좋긴 한데 그러면 토의할게 없어지는 순간 노는 그룹이 나타나기 시작하고, 마지막까지 기다리면 남들 놀고 있고... 어려운 것 같아요(I-B6-0331).

4.4.7. 교육 현장 모니터링 및 개선

교육과정 진행은 지금까지의 준비가 결실을 맺는 단계이다. 중요한 것은 교육생에게 교육을 통해 기대하는 효과가 나타나느냐는 것이다. 사전에 교육생들의 인적속성 분석을 통해 관련 경력, 관심사, 역량 수준 등을 파악하고 이에 대비하기 위해 노력하지만, 입과하는 교육생들의 마음가짐은 천차만별이다. 교육을 휴식으로 생각하는 경우도 있고, 바쁜 와중에 교육에 들어오게 된 것을 불만스럽게 생각하는 경우도 있고, 교육을 통해 정말 무언가를 배우고 싶다고 생각하는 경우도 있다(I-B6-0331). 다양한 입장의 교육생들의 니즈를 고려해서 과정을 운영한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 똑같은 강의에도 다양한 반응이 나온다(M-0807).

이에 강의를 진행하는 동안에도 HRD담당자는 긴장을 늦출 수 없다. 강의장 뒤편이나 별도의 진행실에서 교육생의 반응과 전반적인 교육 분위기를 모니터링한다. 부서장도 사내메신저를 통해 수시로 교육 현장의 분위기를 확인한다. 교육생들의 표정과 일거수 일투족을 예리하게 관찰하며, 예상했던 반응이 나타날 때는 안도하지만 생각만큼 교육생들이 따라와주지 않을 때에는 좌절감을 느끼기도 한다(O-0714). 실천 현장에서 부딪치는 이러한 한계와 고민은 HRD담당자가 교육과정을 개선하기 위한 활동의 동력이 된다.

[본부HRD담당자] 막상 (교육과정) 진행을 해보니 프로파일이 완벽하지 않아서인지 시간 배정을 아이디얼(ideal)하게 해서인지, 어떤 모듈은 너무 널널하고 루즈하고 또 어떤 모듈은 너무 짝빡했다는 피드백이 있어서... 그래서 프로파일을 사후에 조정하는 단계를 거치죠(I-B7-0811).

[본부HRD담당자] 우리가 생각했던 교육에 대해 교육생들이 쉽게 공감하지 못하고 생각하는 대로 따라오지 못했을 때. 아, 정말. 힘드네요. 교육 정체성에 대한 고민을 다시 하게 될 것 같아요. 새로운 내용을 추가해서 앞단에 넣어야 하는 건가 순수하게 본래 기획한 내용대로 가야하는가 이런 정체성 고민을 할 거예요(I-B10-0807).

5. 논의 및 결론

본 연구는 연구 사례의 문화역사적 맥락 하에서 HRD담당자가 활동체제를 형성해가는 여정에 대해 탐색하였다. 이를 위해 A사의 HRD프로젝트팀을 대상으로 문화기술적 연구를 수행하였다. 연구 사례에서의 HRD담당자 활동체제는 교육체계 설계, 교육과정 개발, 교육과정 운영으로 구분되어 진행되었다. 각 활동체제는 독립적인 목표 하에서 활동을 전개하나, 공통적으로는 강한 성과 중심 조직 문화 하에서 '구성원의 직무역량 강화를 통한 조직 성과 창출'이라는 목적을 공유하는 '기능주의적 HRD'의 관점을 견지하고 있었다. 이에 따라 각 활동체제를 이끌어가는 주요 규칙은 환원주의, 합리적 설계 관점의 ISD, 개체론적 지식관 등으로 설정되었다.

그러나 활동체제는 변화하는 열린 시스템으로서, 이와 같은 초기 활동체제의 모습이 실제 활동이 진행되는 과정에서 새로운 형태로 확장되어 나가는 것을 확인할 수 있었다. 엥게스트롬(Engeström, 1987)은 이러한 집단적 차원의 활동 체제 전반의 질적 변화를 학습으로 보아 확장 학습이란 개념을 제시하였다. 여기에서의 '확장'이란 두 가지 의미를 지닌다(김경희, 2011). 첫째, 학습의 주체가 개인적 행위에서 집단적 활동으로 확장되는 것을 의미한다. 둘째, 이전 활동의 모순적 행위를 변화시키는 과정에서 집단적 차원의 활동 체제 전반이 질적으로 변화하며 확장된다는 것을 의미한다. 확장 학습에서는 활동체계에 내재되어 있는 모순을 인식하고 그 모순을 명확하게 분석, 극복하는 과정에서의 사회적 학습과정

을 강조한다. 이러한 확장 학습의 사이클은 ‘질문하기(questioning)’, ‘분석하기(analysis)’, ‘새로운 해결책 모델링하기(modeling the new solution)’, ‘새로운 모델 검토 및 진단하기(examining the new model)’, ‘새로운 모델 실행하기(implementing the new model)’, ‘프로세스 성찰하기(reflecting on the process)’, ‘새로운 실행을 일반화하고 통합하기(consolidating and generalizing the new practice)’의 과정으로 진행된다(Engeström, 1999).

본 연구에서 살펴본 HRD담당자의 활동체제 또한 조직 내에서 HRD를 실행하는 과정에서 부딪치는 다양한 모순을 해결하기 위한 방안을 강구하고, 실행하는 과정에서 확장이 이루어졌다. 첫 번째, 주체의 주도성의 확장이다. 초기에는 ‘주체’인 HRD담당자가 자신의 철학을 가지고 전문성을 발휘하며 ‘적극적으로 참여’할 것을 외부에서 요구한다. 그러나 활동 초기에 HRD담당자의 대다수는, HRD무용론이 팽배해 있는 조직 분위기와 HRD전문가로서의 비전이 불투명한 인력운용 관행 하에서 ‘수동적인 참여’의 모습을 보였다. 본 활동체제에서는 이를 극복하기 위해 상호 공감대를 형성하기 위한 노력을 경주하고, 현실적 문제를 함께 해결하기 위해 공동체 차원에서 실행을 지원하고, 컨설턴트를 통해 전문 역량을 전수하는 등의 활동을 전개하였다. 이에 따라 HRD담당자는 점차적으로 ‘HRD에 대한 의미를 찾고 전문성을 추구하며 스스로의 역할을 적극적으로 확대해나가는 HRD담당자의 모습’으로 변모하는 양상을 보여주었다.

두 번째, 공동체 영역의 확장이다. HRD가 조직 내에서 제대로 기능하기 위해서는 ‘다양한 유관부서와의 긴밀한 협업’이 요구된다. 그러나 기존 여건은 ‘HRD 담당자로만 구성된 협소한 공동체’만 존재했을 뿐이다. 그마저도 본부별 HRD담당자 공동체의 힘은 매우 약했으며 상호간의 연결고리도 부족하였다. 그러나 일차적으로 본부별 HRD담당자를 배치하여 HRD담당자의 공동체를 확대하고, 이차적으로 각 본부별 HRD담당자와 전사HRD담당자간 끈끈한 유대 관계를 구축하였으며, 더 나아가 HRD담당자와 같은 목적을 공유하는 ‘사내교수진’이라는 새로운 공동체를 만들어 현업부서와 HRD활동체제간의 다리를 놓는 작업이 진행되었다. 이러한 노력을 통해 HRD담당자 활동체제의 지면이 확장될 수 있었다.

세 번째, 규칙과 도구적 측면의 확장이다. 기능주의적 HRD 패러다임 하에 ‘사전 결정적이고 분석 중심적인 업무 방식’의 한계가 명백히 드러났다. 본 활동체제

에서는 우수성과자의 행동을 세부 과업과 교육요소로 나누고, 이를 다시 수준별로 구분하는 환원론적, 합리주의적 ISD 방식으로 교육체제를 설계하였으며, 세부적인 교육과정 프로파일에 준하여 과정이 개발되고 운영될 것을 가정하였다. 그러나 이는 ‘현실 세계의 총체성을 반영’하기에는 어려움이 있었다. 활동 초기에는 이에 대한 주체들의 자성의 목소리는 있었으나, 뚜렷한 대안을 찾지 못한 채 활동이 전개되어 갔다. 활동체제가 기획 단계를 넘어 실천 단계로 이행되자, 실천 현장에서의 경험과 이에 대한 성찰을 통해 분석의 맥락을 종합적으로 이해하고 보다 적합한 형태로 수정하여 적용하는 움직임이 곳곳에서 이루어질 수 있었다.

이론과 현실간에는 “상호 유관 적합성(relevance)(유영만, 1998: 103)”의 문제가 있다. 현실세계의 복잡한 맥락 하에서는 책상머리의 지식이 통용되기 어렵다는 것이다. 특히 HRD는 조직을 구성하는 수많은 기능 중 하나로, HRD담당자의 행위 이면에는 그러한 행위를 촉구하는 조직의 규칙이나 근본 가정이 존재한다. 이에 본 연구에서는 HRD담당자 활동체제가 처한 맥락을 이해하기 위해, 조직의 문화적, 역사적, 구조적 특성과 조직 내 HRD에 대한 인식을 바탕으로 HRD담당자의 활동체제의 형성 과정과 다양한 모순을 극복하며 확장하는 모습을 살펴보고자 하였다. 본 연구가 기업 현장 속 HRD담당자 활동체제를 이해하는 데에 작지만 소중한 자양분이 될 수 있기를 소망한다.

참고문헌

- 김경희 (2011). 지식사회에서의 평생학습이론의 지향점: 앙스트롬의 확장학습이론을 중심으로. 평생교육학연구, 17(4), 293-321.
- 김영천 (2013). 질적연구방법론 II: Method. 파주: 아카데미프레스.
- 김영천 · 주재홍 (2011). 포스트모던 패러다임과 교육학/교육과정 연구. 서울: 아카데미프레스.
- 김종백 · 조형정 (2007). 영재를 위한 교수-학습과정 설계와 분석 틀로써의 활동이론. 영재와 영재교육, 6(2), 129-148.
- 박순용 (2006). 연구자의 위치와 연구윤리에 관한 소고: 문화기술지연구를 중심으로. 미래교육연구, 19(1), 1-29.
- 박지영 · 장원섭 (2011). 일터에서의 지식창출활동에 관한 질적 사례 연구: 활동이론을 통한 P사 S팀의 사례 분석. Andragogy Today, 14(4), 119-150.
- 박지혜 ·정은정 (2016). 신입 HRD 담당자 필요 역량 타당화 및 교육요구도 분석. 한국HRD연구, 11(1), 27-51.
- 설진성 (2013). 활동 이론에 근거한 초등교사의 구성주의 교육 실천 분석. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 송영수 (2009). ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구. 기업교육연구, 11(1), 97-124
- 양대현 · 이찬 (2013). 대기업 HRD 직무역량모델 개발 사례 연구: A기업 사례 중심으로. 산업교육연구, 26, 27-49.
- 유영만 (1998). 교수체제설계(ISD): 탐구논리와 실천논리. 서울: 교육과학사.
- 유영만 (2002). 비구조적 문제상황 이해를 위한 체제-해석적 수업체제설계 모델 (SI-ISD Model) 개발. 교육공학연구, 18(2), 249-295.
- 유영만 (2006). 행복 비타민과 생태학적 HRD. 서울: 원미사.
- 유영만 (2012). 체인지: 경계를 넘어 경지에 이르는 지식의 보물지도. 서울: 위너스북.
- 유영만 (2014). 공식적·비공식적 학습과 소셜러닝을 통합·지원하는 개념적 HRD 생태계 모형의 설계. 기업교육연구, 16(1), 247-277.
- 유영만 외 (2009). 제4세대 HRD: '즐거운' 학습, '건강한' 지식, '보람찬' 성과, '행복한' 일터. 서울: 학지사.

- 이강봉 · 최은수 (2008). 국내기업 HRD 담당자의 성인 교육적 핵심역량 분석. *평생교육·HRD연구*, 4(2), 21-40.
- 이윤정 (2012). 문화역사적 활동이론을 통한 장애학생 과학교육 실천사례분석. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤하 (2010). 활동이론에 터한 일터 무형식학습 뿌리내림. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 이희구 (2011). HRD 플래닝: 기업을 살리는 생존전략. 과주: 국립증권경제연구소.
- 이희수 · 안동윤 (2007). HRD 패러다임 논쟁사에 나타난 평생교육과 HRD의 관계: 경쟁자인가, 협력자인가?. *평생교육학연구*, 13(1), 77-102.
- 조대연 · 권대봉 · 정홍인 (2012). 국내 HRD 담당자들에게 필요한 역량은 무엇인가: ASTD 역량모델 기반 요구분석을 중심으로. *기업교육연구*, 14(1), 155-175.
- 조성남 · 이현주 · 주영주 · 김나영 (2011). *질적연구방법과 실제*. 서울: 그린.
- 조용환 (1999). *질적 연구: 방법과 사례*. 서울: 교육과학사.
- 한승희 (2004). 지식혁명의 포스트모던 조건과 평생학습의 난제. *아시아교육연구*, 5(3), 141-163.
- Bierema, L. & Callahan, J. L. (2014). Transforming HRD: A framework for critical HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(4), 429-444.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1999). Introduction. In Engeström, Y., Mietinen, R., & Punamäki, R.-L. (Eds), *Perspectives on activity theory* (pp. 1-16). Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133 - 156.
- Engeström, Y. (2008). *From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 장원섭 · 구유정 (역) (2014). 팀의 해체와 낚위킹: 활동이론으로 보는 일터의 협력과 학습. 서울: 학이시습.
- Engeström, Y. & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5, 1-24.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (2003). *Educational research: an*

introduction (7th ed.). MA: Pearson Allyn & Bacon.

Lave, J., & Wenger, E. (1998). *Situated learning*. NY: Cambridge University Press. 전평국 · 박성선 (역) (2000). *상황학습*. 서울: 교우사.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The psychology of higher mental functions*. Cambridge: Harvard University Press. 정희욱 (역) (2009). *마인드 인 소사이어티: 비고츠키의 인간 고등심리 과정의 형성과 교육*. 서울: 학이시습.

접수일자: 2016. 10. 31

심사일자: 1차 심사(2016. 11. 1~ 11. 3), 2차 심사(2016. 11. 5~ 11. 16), 3차 심사(2016. 11. 24 ~ 11. 29) 게재 승인(2016. 12. 7)

필자성명: 김 소 현

소 속: (주)HPC컨설팅 대표

최종학력: 한양대학교 교육공학 박사(Ph. D.)

관심분야: HRD(기업교육) 및 HRM(인사조직)

E - mail: kimso.com@gmail.com

필자성명: 유 영 만

소 속: 한양대학교 교수

최종학력: 플로리다 주립대학교 교육공학 박사(Ph. D.)

관심분야: 지식생태학과 HRD

E - mail: 010000@hanyang.ac.kr

[Abstract]

**An Ethnographic Study on the Expansion of the HRD
Practitioner's Activity Systems:
The Case of a Large Company**

Kim, So-Hyun

HPC Consulting

You, Yeong-Mahn

Hanyang University

This is an ethnographic study targeting the HRD project team of Corp. A. This study investigated the process of the HRD practitioner constructing an activity system based on cultural-historical context, overcoming contradictions, and expanding the system.

The HRD practitioner's activity system that was formed from this background came to hold a Functional HRD perspective. The HRD practitioner's activity system was formed for the purpose of "strengthening members' job competencies to improve performance." The activity system consists of three activities: designing curriculum, developing learning contents, and implementing the program. The HRD practitioner's activity system expanded in the areas of the subject's active role, the range of communities sharing the same purpose, modification and application of roles, and tools by hands-on experience.

In this study, when identifying the expansion of the HRD practitioner's activity system, not only was it focused on the external actions, but it also did discover and interpret the implicit culture, which underlie actions. This will help understand the comprehensive situational context, where the HRD practitioners are put in reality, the flow of thinking and the meaning of the activity.

Key Words: HRD (human resources development), activity system, cultural-historical activity theory, qualitative research, ethnographic study