

HRD연구
The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly
2013, Vol.15, No.4, pp. 125-156.

국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향에 대한 HRD 담당자의 교육요구도 분석*

이영수** · 진영심*** · 송영수****

■ 요약 ■

‘국내 대기업 HRD 동향’을 바탕으로 HRD 담당자의 중요도 및 수행수준에 대한 인식 도출과 업종별 비교분석을 통해 국내 HRD의 현상을 살펴보고, HRD 담당자들이 HRD 전략 수립 시 우선순위를 고려할 수 있도록 집중육성 영역과 교육요구도를 분석하였다. 이를 위하여 대기업 HRD 담당자 157명 대상 설문조사를 통하여 주요 동향에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 업종별로 분석하고, IPA 매트릭스와 Borich 계수를 활용하여 집중육성 영역과 교육요구도를 도출하였다. 주요 연구결과로는 첫째, 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과 ‘전략적 인재경영’ 영역이 중요도 및 수행수준 모두에서 가장 높게 인식되었으며, 세부 동향 중 중요도에서는 ‘경영총과의 전략적 파트너십 구축’, 수행수준에서는 ‘핵심가치 중심의 조직문화 정립 및 확산’이 가장 높게 나타났다. 둘째, IPA 분석 결과 집중육성 영역은 ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’, 교육요구도 분석 결과 우선순위가 가장 높은 영역은 ‘경영총과의 전략적 파트너십 구축’으로 도출되었다. 본 연구결과는 HRD 담당자가 HRD의 현 수준을 분석하고 역량개발 계획을 수립할 수 있는 지침을 마련하는데 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

[주제어] 인적자원개발(HRD), HRD 동향, HRD 담당자

* 본 논문은 2013년 한국산업교육학회 연차학술대회 발표 자료를 수정, 보완한 것임

** 한양대학교 교육공학과 박사과정 (nbbidol@hanmail.net)

*** 한양대학교 교육공학과 박사과정 (youngsimjin@hotmail.com)

**** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수 (young2020@hanyang.ac.kr)

I. 서론

급속한 기술혁신, 글로벌 경쟁체제, 노동시장의 유연성이 증대되고 있는 환경변화의 흐름 속에서 지속적인 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략적 방안으로서 인재의 확보와 양성이 무엇보다 강조되고 있다. 기업이 환경 변화를 주도하던 과거에는 변화가 안정적이고 미래가 예측 가능하였다. 하지만 경영환경의 불확실성과 글로벌 시대에 대응하기 위해서는 무엇보다 신기술 및 신시장의 변화에 빠르게 대응할 수 있는 인적자원이 필요하며(정용진, 2003), 장기적으로 조직 효율을 높이고 기업의 지속가능성을 증대시키는 데 있어 HRD의 중요성이 지속적으로 높아지고 있다(Jacobs & Washington, 2003). 현재 대기업들은 자체 HRD 전문 인력과 연수 시설을 갖추고 조직 구성원의 능력개발에 적극적 투자를 함과 동시에 핵심적인 인적자원육성을 위한 노력을 기울이고 있다. 이 같은 국내 대기업의 인재에 대한 관심 증대는 HRD 조직의 위상을 종래 개인능력개발 차원뿐만 아니라 기업의 미래가치와 경영전략적인 접근을 요구하는 수준으로 격상되었음을 의미하며(송영수, 2013), HRD 담당자에게 비즈니스와 학습의 연계, 미래사업 강화를 위한 전략적 리더의 육성, 성과창출을 위한 일과 학습의 통합, 조직의 핵심가치와 문화의 공유, 조직의 지식창출과 혁신 역량 제고 지원 등 다양한 일을 수행하도록 요구하고 있다(황성준, 김진모, 2011). 이러한 변화는 기존의 HRD 노력이 보다 전략적으로 기업 혹은 조직체의 목적에 부합되어야 할 필요성을 강조하고 있으며(Grievess, 2003; Watkins, 2006), HRD 영역별 요인의 중요도와 우선순위를 변화 시키고 있다(권정언, 신덕상, 2013).

경영환경이 바뀌면 대응 경영전략이 바뀌어야 하는 것처럼 새로운 경영환경에 적합한 기업의 HRD 접근방향과 전략도 변화가 불가피함을 의미한다(정용진, 2003). 경영환경 변화에 밀접하게 연관되는 기업 내 HRD 분야는 HRD 동향의 명확한 이해, 공유를 통해 미래경영을 준비하는 핵심 경영전략으로 자리매김 되어야 하며, 현장에서 HRD를 실행하는 기업뿐만 아니라 HRD의 전문성을 확보하고자 하는 학문분야에도 실질적인 방향성을 제시해 준다는 차원에서 HRD 동향 분석의 중요성에 주목할 필요가 있다. 이런 측면에서 볼 때 HRD 학문분야의 발전과 실천적 확산을 위해서 관련 영역에서의 동향과 이슈를 파악하는 연구가 절실히 필요하다는 것을 알 수 있으며(장환영, 손지영, 하정례, 2013), 학습과 성과 향상을 위하여 조직과 개인의 역량을 향상시키는 것을 목적으로 하는 HRD의 지속적인 발전에 필수적이다(오현석 외, 2009).

HRD 분야의 동향을 살펴보고 미래 화두를 전망해 봄으로써 HRD 현장에서는 자사의 HRD 방향과 수행수준을 점검하고 전반적인 HRD 조직의 질적 성장을 도모할 수 있다. HRD 담당자는 변화하는 HRD 동향과 흐름에 대한 명확한 이해를 바탕으로 상황맥락에 적합하고 경영전략과 연계된 HRD 전략을 수립하여 현장 성과와 미래 경영가치 창출을 위한 HRD 활동의 실행력을 강화할 수 있으며, 변화되는 역할에 요구되는 전문성을 선제적으로 확보할 수 있는 장점이

있다. 기업 HRD 담당자들이 국내외 HRD 컨퍼런스에 참가하고 사례발표를 추진하고 공유하는 것 또한 유사한 맥락에서 이해할 수 있다. 한편 HRD 담당자들이 효과적으로 HRD 전략을 수립하고 실행하기 위해서는 선택과 집중을 통한 전략적 접근이 필요하다. HRD 동향에 대한 교육요구도 분석은 HRD 조직에 대한 전략적 요구를 명확히 파악할 수 있으며, 우선적으로 추진해야 할 핵심과제를 판단하는 의사결정의 근거로 유용하게 활용될 수 있다. 이렇듯 HRD 동향 연구가 중요함에도 불구하고 일부 문헌연구에서의 HRD의 동향은 국내외 기업의 HRD 이슈와 나아가는 방향을 짐작할 수 있게 하지만 그 중요성에 비해 실증연구가 부족하다.

이에 본 연구는 최근 국내 HRD 상황을 반영한 송영수(2013)의 국내 대기업 HRD 동향을 바탕으로 첫째, 주요 동향에 대한 HRD 담당자의 중요도 및 수행수준에 대한 인식을 도출하고 이를 업종별로 비교분석하여 국내 HRD의 현상을 살펴보고, 둘째, IPA 매트릭스와 Borich 계수를 활용하여 향후 HRD 담당자들이 HRD 전략 수립 시 우선순위를 고려할 수 있도록 집중 육성영역과 교육요구도를 분석하고자 한다. 이러한 일련의 분석을 통하여 기업의 HRD 담당자들이 환경 변화에 따른 HRD 업무 우선순위를 재정립하고 개발해야 할 영역을 찾아 전략적 수준으로 발전하기 위한 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 HRD 현장의 실태를 이해하고, 전략적 의사결정의 판단을 위한 근거를 제공하기 위하여 국내 대기업 HRD 동향을 직접적인 분석항목으로 활용하였다. 이러한 동향이 분석항목으로 치환되기 위해서는 면밀한 정제작업이 요구되나 연구도구로 사용한 14개의 HRD 세부 동향은 일반적인 동향과는 달리 국내 대기업 HRD 현장 실무 중심의 실증연구 결과로서 업무과제 수준으로 구체화되어 있고 현장의 인재개발 및 교육방법 전문가 등의 타당성 판단을 거쳐 설문도구로 사용하였다.

II. 이론적 배경

1. HRD 동향과 패러다임의 진화

HRD 분야는 경영환경 변화의 흐름에 일정한 궤를 같이하여 이에 부합하는 새로운 패러다임을 형성하면서 발전해 오고 있다. 전통적인 HRD의 역할은 교육훈련(training & development; T&D), 조직개발(organizational development; OD), 경력개발(career development; CD)의 영역으로 구성되어 왔는데(Gilley, Eggland & Gilley, 2002), HRD의 패러다임이 훈련(training)에서 학습(learning)으로, 그리고 성과(performance)로 전환됨에 따라 교육훈련, 조직개발, 경력개발로 대표되는 전통적인 관점의 HRD 영역 또한 함께 변화되고 있다. 이찬(2011)에 따르면 도제제도에서 비롯된 훈련개발(training & development)에 초점이 맞춰진 1세대 HRD에서 경력개발, 조직

개발 개념을 포함한 2세대 Human Resource Development로 진화한 후, 성과향상에 초점을 두는 3세대 Human Performance Improvement, 현장에서의 상시 학습 체계를 강조하는 4세대 Workplace Learning and Performance, 전 직원의 일터 학습자화를 위한 5세대 Workplace Learner, 학습에 따른 성과를 강조하는 6세대 Learning & Performance까지 지속적으로 변화해 왔다. 이러한 변화에 따라 HRD의 역할에 대한 기대는 조직의 성과 향상을 위한 전략들을 기획하고 지원할 수 있는 영역들을 본격적으로 포함하기 시작하였고(Galagan, 2003), 개인학습에 중점을 둔 직장 내 훈련에서 조직혁신의 전략적 파트너로 그 위치가 급상승하게 되어 전략적 인적자원개발(SHRD)이 새로운 주류를 형성하기에 이르렀다(Garavan, 2007). 전략적 인적자원개발은 기업과 HRD 간의 관계를 전략적으로 관리함으로써 조직의 목표달성을 촉진시키는 것과 함께 조직 구성원 개개인의 학습에 대한 요구를 충족시키는 것을 목적으로 하며(송해덕, 2007), 조직 내 HRD는 기존 역할 수행뿐 아니라 비즈니스 요구 및 성과 요구까지 충족시킬 수 있어야 함(Torraco & Swanson, 1995; Robinson & Robinson, 2008)이 더욱 강조되고 있다. 또한 종업원의 훈련개발에 대한 전략의 변화를 보면 환경 불확실성의 차이에 따라서 교육훈련의 전략이 달라짐이 지적되고 있다. 환경의 불확실성이 낮을 때는 기술·지식 향상에 초점을 맞추고, 중간정도의 불확실성 하에서는 현재 사업의 필요성에 방향을 맞추며, 불확실성이 매우 높을 때는 미지의 사업개발에 초점을 맞춘다는 것이다(김희천, 배종석, 2002; Baldwin, Danielson, & Wiggenhorn, 1997; Martocchio & Baldwin, 1997). 결국 위기상황일수록 HRD는 교육훈련과 관련된 역할보다 전략과 관련된 역할의 중요성이 강조되며, 조직의 중장기적인 전략적 성과에 기여하는 것 뿐 아니라 단기적 성과향상에 기여하는 것을 목적으로 그 의미가 강화되어 가고 있다(Yorks, 2005). 따라서 HRD 부서의 기능이 교육훈련 프로그램의 운영을 통한 직원 능력개발에서 전략적 수준의 인적자원 기반 컨설팅을 통한 경영성과 향상으로 옮겨가고 있으며(Elkeles, 2007), HR 활동을 HRD와 HRM 영역 외에 HRD와 HRM의 공통영역을 설정하여(Wilson, 2005), 통합적 관점에서의 HR 활동 연계 및 실행력 확보가 강화되고 있다.

2. HRD 동향 분석

국내외 HRD 동향에 대한 논의는 주로 개인적 경험과 개념적 수준에서 다루어졌고, ASTD/ISPI/SHRM 등과 같은 국제 컨퍼런스를 통해 제시되는 동향을 중심으로 전개되어 왔다. 따라서 학술적 측면에서 현장 중심 실증연구의 중요성에 비해 실제 학술연구로 게재된 실증연구는 매우 드물다. 본 연구에서 살펴본 선행연구 문헌은 최근 학술지를 중심으로 게재되었던 주요 결과물이며, 여러 차례 선행연구로 인용되었던 사례를 함께 포함시켰다. 이러한 주요 연구 실적을 토대로 선행연구 내용을 체계적으로 정리하였고, 국내 대기업 HRD 동향과 비교하고 전반적인 HRD 동향의 흐름을 탐색하였다.

가. 해외 HRD 동향 연구

글로벌 기업들은 글로벌 HRD 트렌드를 살펴보고 미래 화두를 전망해 봄으로써 HRD 전략을 새로이 수정 및 보완해 나가는 프로세스를 진행한다(송영수, 2013; Wang & McLean, 2007). 이러한 활동은 전반적인 HRD 동향을 파악하고, 어떻게 HRD 전략을 수립하고 실행해 나가야 할지 방향성을 결정하는데 실제적인 도움을 주게 된다. 그동안 HRD 동향에 관한 연구들은 대부분 효과적인 교육훈련 및 HRD에 영향을 미치고 있는 흐름을 포착하는 것을 중심으로 이루어져 왔다. 동향이 어떠한 방식으로 존재하는지, 그리고 그것이 왜 중요한지에 대한 답을 찾기 위해 각 동향을 증명하고 적절한 증거와 사례를 제공하고 있다(오현석 외, 2009).

Phillips(1999)는 35개 국가의 기업에 종사하는 HRD 담당자를 대상으로 각 나라에서 나타나고 있는 HRD와 관련된 문제점과 동향 조사를 실시하여 학습과 HRD, 성과 향상 측면에서 중요한 16가지 동향을 도출하였다. Phillips가 밝힌 HRD 동향은 하나의 조직에서 교육훈련 직무에 직접적인 영향을 주는 내용으로 구성되어 있으며, 특히 요구분석, 설계 및 개발, 실행, 평가, 그리고 교육훈련 과정에 초점을 맞추고 있다. Rouna, Lynham, & Chermack(2003)은 현재 조직에 중요한 영향을 미치고 있거나 미래에 영향을 미치게 될 것으로 예측되는 의견과 관심사를 알아보기 위해 약 80명의 전문가를 대상으로 미래의 HRD에 어떠한 힘이 영향을 미칠 것인지, HRD의 미래 역할은 무엇인지, 그리고 HRD의 당면과제는 무엇인지에 관하여 조사하였고, 현재의 주요 동향들이 어떤 영향을 미치는지에 대한 분석을 바탕으로 미래의 HRD에 대한 시사점을 도출하였다. 또한 Marsick & Maltbie(2005)는 글로벌 인재의 유치, 개발 및 보유, 능력 개발에 대한 끊임없는 압력, 다문화 사회에 부합하는 인재 육성, 노령화 사회에 대한 대비, 이종 경력, 그리고 X세대와 Y세대 등의 젊은 세대에 대한 대비 등을 중요한 HRD 동향으로 제시하였다. 오현석 외(2009)는 ASTD 컨퍼런스에서 발표된 내용을 중심으로 HRD의 동향을 분석하였는데, 주제분석 방법을 응용하여 2004년부터 2008년까지 5년간 ASTD 대회에서 발표된 자료를 분석해 HRD의 10가지 핵심 동향을 도출하였다. 한편 외국의 HRD 연구동향을 살펴보기 위하여 김진모, 전영욱(2005)은 5개의 주요 외국학회지의 논문 962편을 대상으로 연구영역 및 주제, 연구특성을 분석하였는데, HRD 연구에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 영역은 조직개발이었으며, 경력개발 영역은 가장 낮은 비중을 차지했다. 또한 교육훈련 영역은 1980년대 이후 급속히 증가하였다. 연구주제별 동향에서는 교육훈련에서는 교육훈련 유형/방법/전략 관련 논문이, 조직개발에서는 개인행동 관련 논문이 가장 많은 것으로 나타났다.

해외 동향 연구에 대한 주요 내용을 정리하면 <표 1>과 같으며, 공통적으로 강조되는 주요 동향으로는 전략적 파트너십, 성과향상, 조직문화/변화관리, 글로벌 HRD, HRD평가/효과측정, 리더육성/리더십, 학습방법의 다양화, 세대별 특성/다양성 등으로 나타났다.

<표 1> 해외 HRD 동향 연구 문헌분석 요약

연구자	주요 동향	공통 키워드
Phillips(1999)	<ul style="list-style-type: none"> •교육훈련비용의 정확한 관리/감독, 투자회수율 측정의 발달 •시스템적 평가 및 요구사정과 분석의 강조 •일선 관리자와의 파트너십 형성, 조직의 전략적 방향과 연계 •학습조직의 개념 채택, 교육훈련 전달의 급속한 변화 •성과향상의 역할로 전환, 교육훈련의 테크놀로지가 급속히 발전 •교육훈련 책임의 공유, 아웃소싱 및 글로벌 교육훈련의 설계 •이익센터 개념으로의 변화 및 예산 증가, 사내대학이 계속해서 수용 	전략적 파트너십 성과향상
Rouna, Lynham & Chermack(2003)	(미래의 HRD에 영향을 미칠 힘) •HRD의 전문성이 지속될 것인지에 관한 문제, 세계화, 조직 및 노동력의 변화, 기술의 변화 등 (미래 HRD의 역할) •학습, 변화 및 조직 시스템, 지식관리 및 지식 자원에 관련된 것 (HRD의 당면과제) •HRD 부서의 리더십과 인정, 평가 및 교육에 대한 투자수익률 등	조직문화/변화관리 글로벌 HRD
Marsick & Maltbie(2005)	<ul style="list-style-type: none"> •글로벌 인재의 유치, 개발/보유, 능력 개발에 대한 끊임없는 압력 •다문화 사회에 부합하는 인재육성, 노령화 사회에 대한 대비 •이중 경력, 젊은 세대에 대한 대비 	HRD 평가/효과 측정
김진모, 전영욱(2005)	(연구영역 동향) •가장 큰 비중: 조직개발, 가장 낮은 비중: 경력개발 •교육훈련은 80년대 이후 급속한 증가 및 비중 확대 (연구주제 동향) •교육훈련: 교육훈련 유형/방법/전략, 교육평가 및 효과, 학습전이 등 •조직개발: 개인행동 관련, 지식경영/학습조직, 조직변화/변화관리 등	리더육성/리더십 학습방법의 다양화
오현석 외(2009)	<ul style="list-style-type: none"> •훈련에서 학습, 학습에서 성과로의 HRD 패러다임의 변화 •인재에 대한 새로운 관점의 등장 •개인코칭에서 팀 코칭으로 코칭의 대상 확대 •조직변화관리에서 조직문화에 대한 관심 증가 •인재경영의 부상과 인재보유의 강조 •경험과 실제 과제 수행을 통한 인재육성으로 인한 학습 무대의 이동 •세대별 특성을 반영한 HRD 전략 수립, 일과 삶의 관계의 변화 •HRD 시스템 구축 기준으로 WLP 성과표의 부각 •Kirkpatrick의 1, 2 수준 평가에서 ROI 및 성공사례분석으로의 변화 	세대별 특성/다양성

출처: 연구자가 재구성하였음.

2008년 경제위기 이후, 최근 ASTD(American Society for Training & Development)에서 제시되는 동향을 살펴보면 저성장 장기불황을 극복하기 위한 HRD의 역할, 성과 및 미래의 가치창출과 증명에 대한 강조가 더욱 커지고 있음을 알 수 있다. 또한 일터학습을 변화시킬 트렌드인 새로운 리더십, 소셜 미디어, 성과, 모바일 러닝, 클라우드 컴퓨팅, 글로벌화 등에 대한 대비도 요구되고 있다. 이런 해외 동향 연구들을 통해 HRD에 대한 요구가 기존 교육훈련 중심에서 성과 요구(performance needs)와 비즈니스 요구(business needs)로 확대되고 있다는 점에서 HRD에 대한 지속적인 변화와 혁신의 강조 및 패러다임의 변화를 읽을 수 있다.

나. 국내 HRD 동향 연구

기업전략을 실행하고 변화달성의 주도적 역할을 수행하는 전략적 파트너로서의 역할변화에 따라 주용국(2010)은 문헌분석에 근거하여 전략적 HRD의 구성요소와 HRD 실행 전략을 탐색하였고, 도출된 구성요소와 실행전략에 맞추어 8개 국내 HRD 우수조직의 전략적 HRD 구성요소의 실천 수준과 실행전략을 분석하였다. HRD를 우수하게 추진한다고 판단되는 국내 조직도 상당부분 전략적 수준의 개선 여지가 있으며, 실행 전략에 대해서도 명료하지 않은 것으로 나타나 이를 분명하게 전략적으로 제시하는 것이 필요하다는 점을 강조하였다. 또한 송영수(2013)는 기업 내 HRD 리더 및 현장 전문가 대상 델파이 조사와 대기업 HRD 담당자를 대상으로 요인분석을 실시하여 국내 대기업 HRD 동향을 탐색하였다. 연구결과로 경영층과의 전략적 파트너십 구축, 핵심가치 중심의 조직문화 정립 및 확산 등 총 14개의 동향이 도출되었고, 이는 전략적 인재경영, 현장 성과중심의 HRD 지원활동 강화, 토털 러닝 솔루션 제공의 3개 영역으로 제시되었다. 이를 통해 국내 조직의 현황이 반영된 HRD 동향의 강조점 및 변화되는 추세, 글로벌 동향과의 비교, 그리고 학문적으로 최근 HRD의 관심사가 될 수 있는 주요 세부영역을 실증적으로 제시하였다. 한편 국내 HRD관련 학회지의 내용분석(content analysis)을 통하여 HRD의 동향과 주요 이슈를 제시하는 연구가 실시되었는데 김진모(2004)는 1980년부터 2004년까지 12개의 주요 학회지의 논문 1,438편을 대상으로 연구영역 및 주제, 연구특성을 세부적으로 분석하였다. HRD에 있어 조직적, 개인적 차원의 논의에 대한 비중이 증가하고 있으며, 교육훈련에서는 교육공학 및 교수매체, 조직개발에서는 개인행동, 경력개발에서는 경력개발 제도 및 경력개발 태도에 관한 논문이 상대적으로 높은 비중을 보이고 있는 것으로 제시되었다. 또한 장환영, 손지영, 하정례(2013)는 2006년부터 2011년까지 한국산업교육학회, 한국기업교육학회, 한국인력개발학회에 게재된 총 279편의 논문을 대상으로 연구주제, HRD 프로세스, 연구방법 등에 관한 사항들을 분석하여 HRD 연구의 최근 동향을 파악하였다. 연구주제로서는 조직개발, 경력개발에 비해 교육훈련에 대한 주제가 가장 많이 논의 되었으며, 교육훈련에서는 역량, 리더십개발, e-learning, 조직개발에서는 작업설계(동기부여접근), 성과관리, 조직학습, 경력개발에서는 개인차원 경력개발(연령대별), 조직차원 경력개발(멘토링 등)이 주요하게 다루어졌다.

국내 동향 연구에 대한 주요 내용을 정리하면 <표 2>와 같으며, 공통적으로 나타나는 주요 동향으로는 전략적 파트너십, 성과향상, 조직변화/조직학습, 리더육성/리더십, 학습방법의 다양화 등으로 나타났다. 해외 동향 연구에 비해 국내 동향에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있는 못하지만 변화의 흐름과 주요 동향은 유사한 맥락에서 해석되어진다.

<표 2> 국내 HRD 동향 연구 문헌분석 요약

연구자	주요 동향	공통 키워드
김진모(2004)	(연구영역 동향) • 국가 차원보다는 조직적, 개인적 차원의 논의에 대한 비중 증가 (연구주제 동향) • 교육훈련: 교육공학 및 교수매체, 교수학습 및 교육훈련 이론/실제 등 • 조직개발: 개인행동, 리더십, 지식경영/조직학습, 조직문화/변화 등 • 경력개발: 경력개발 제도(outplacement/멘토링 외), 경력개발 태도 등	
주용국(2010)	SHRD 구성요소 측면에서 (체계적으로 이루어지고 있는 것) • 지속가능한 경쟁우위 요소의 탐색과 파악, 내/외부 환경변화의 유연성과 민감성의 제고, 경영층 및 리더의 지지와 적극적 참여 (수준 제고가 시급하게 요구되는 것) • 신규전략의 형성, 환경변화-조직역량-인적역량-구성원의 요구 간의 적합성 강화, 인적자원관리와 인적자원개발과의 연계성 강화, 전략적 인적자원개발 성과지표의 관리	전략적 파트너십 성과향상
장환영, 손지영, 하정례(2013)	(연구영역 동향) • 높은 비중: 교육훈련, 낮은 비중: 조직개발, 경력개발 (연구주제 동향) • 교육훈련: 역량, 리더십, e-learning, 학습전이, SHRD(09년 이후) 등 • 조직개발: 작업설계(동기부여접근), 성과관리, 조직학습, 조직변혁 등 • 경력개발: 개인차원 경력개발(연령대별), 조직차원 경력개발(멘토링 등)	조직변화/조직학습 리더육성/리더십
송영수(2013)	• 경영층과의 전략적 파트너십 구축 • 핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산 • 변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화 • HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management) • 자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영 • 현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화 • 퍼포먼스 컨설팅 강화 • 코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력 • 학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화 • 성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화 • HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대 • IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공 • 글로벌 인재의 확보 및 양성 • 인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	HRD 평가/효과 측정 학습방법의 다양화

출처: 연구자가 재구성하였음.

이상으로 국내외 HRD 동향에 대한 선행연구를 종합적으로 살펴보았는데, 각 연구의 특성상 일부에서 동향의 차이가 나타나긴 했지만 대체로 리더 육성, 전문역량 배양 등 인적역량을 개발하기 위한 학습방안 뿐만 아니라 전략적 파트너십 강화, 지속적인 현장 성과개선을 위한 적극적인 개입, 변화관리/조직학습을 통한 조직문화의 구축 등 HRD에 요구되는 역할과 기능이 전략적 수준으로 성장하고 있는 흐름과 맥을 같이 하고 있음을 알 수 있다. 특히 2000년대 중반이후 강조되고 있는 HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영, 글로벌 HRD, 핵심가치를 통한 조직문화 정립 등에 대해 유의해서 살펴 볼 필요가 있으며, 동향 연구에 있어 주요 강조

점을 찾아내는 것도 필요하지만 보다 중요한 것은 바로 현장에서의 실천과 수행이다. 따라서 본 연구에서 변화되는 동향에 대한 중요성 및 수행수준 인식을 살펴보는 것은 매우 유용하다.

3. HRD 담당자의 역할 변화

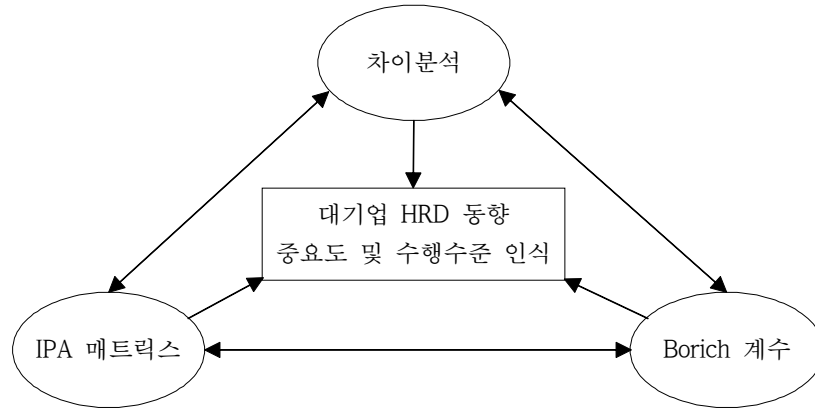
HRD 담당자의 역할이란 HRD 담당자들에게 기대되어지는 일련의 행동으로 HRD 담당자들의 역할인식을 통해 발현되는 역할수행이라 할 수 있으며(한준상, 김소영, 김민영, 2008), HRD의 개념적 발달과정과 그 맥락을 같이하고 있다(윤동열, 조세형, 최기성, 2011). Nadler(1970)의 ‘교육훈련’ 개념이 정립된 이후로 오랫동안 교육활동을 공급하는 훈련의 개념을 유지해오면서(Swanson & Holton, 2001), HRD 담당자는 자연스럽게 교육을 담당하고 운영하는 교육훈련 및 학습전문가의 역할에 머물렀다. 또한 교육의 효과성 전략을 수립하고 성과에 초점을 둔 교육활동을 전개하면서 조직적 문제를 해결하고자 하였지만, 여전히 기업경영에 대한 이해의 부족, 경영자들의 소극적인 지원 등에 한계를 드러내면서 경영자의 파트너 역할을 담당하지는 못하였다(송영수, 2009a). 하지만 기업의 목표 달성 및 성과창출에 기여하는 HRD의 역할이 지속적으로 강조되고 확대됨에 따라 과거 교육훈련 중심의 기업경영을 위한 지원 역할을 수행하는 HRD에서 핵심가치와 핵심인재 등 경영전략과 연계된 역할을 수행하는 전략적 차원의 HRD로 변화하고 있다. 즉, HRD 부서의 주요기능이 교육훈련인 것은 사실이지만 기업내 HRD의 영역이 점점 확대되고 조직 내에서도 HRD에 대한 기대가 증가하고 있다(조대연, 권대봉, 정홍인, 2012). 이런 추세에 맞추어 HRD 실무자들에게 HRD 자체만의 학습과 성과에 초점을 맞춘 것을 넘어서서 비즈니스에 영향을 주는 전략적 사업 파트너십을 구축하고, 변화관리를 추구하며, 조직역량 및 인적역량 개발의 전문가로서의 전략적 파트너로서의 역할 변화가 요구되고 있다(주용국, 2010; Lawler & Mohrman, 2003; Ulrich, 1997). HRD 담당자의 역할변화와 전문영역의 확대에 따라 요구되는 핵심 역량도 변화되었다. 1970년대부터 1980년대 초까지는 교육훈련의 관점에서 HRD 담당자의 역량이 맞추어져 있었지만, 그 이후로는 수행(성과)의 관점에 맞추어져 있으며(길대환, 김진모, 2009), 이에 따라 전통적으로 중요시 되고 있는 개인개발 영역의 역할뿐만 아니라 상대적으로 취약한 경력개발, 조직개발, 성과관리 영역의 역할에 대하여 중요성을 새롭게 인식하고 수행수준을 높여야 함을 알 수 있다(황성준, 김진모, 2011). 최근 등장한 CEO(최고경영자)의 전략적 파트너인 CLO(Chief Learning Officer)는 기업 내 HRD 위상 향상을 의미하고 있는데, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 경우 전통적 HRD 역할뿐만 아니라 경영환경 변화와 비즈니스 요구에 입각한 경영의 미래가치 창출에 관한 역할이 강조되고 있고, HRD 솔루션을 제공받는 고객니즈의 다원화에 따른 역할이 증대되고 있다(송영수, 2009b). HRD 동향은 이처럼 변화되는 경영환경 및 HRD의 흐름이 반영되어 최근 강조되고 향후 대비해야 할 이슈를 구체적으로 제시해 준다. 또한 HRD 담당자가 이를 통해 HRD 역할 수

행과 현장에서의 실천에 있어 현 수준을 점검하고 미래 HRD 전략과 방향을 수립하는데 중요한 단초를 제공한다. 따라서 경영환경의 변화에 따라 지속적으로 확대되어 강조되고, 새롭게 대두되는 HRD 동향에 효과적으로 대응하기 위해서는 HRD 담당자가 상시적으로 역할변화에 주목하고 이에 대한 중요성을 인식할 필요가 있다. 이제 학습활동을 설계하고 전달하는 전통적인 역할을 넘어서 기업 경영의 비전을 제시하고 성과를 개선하는 등 변화를 주도하는 핵심적인 역할을 수행해야 하므로 경영 상황 전체를 볼 수 있는 전략적 안목을 갖추고 경영자의 파트너로서 협력하는 위상을 확보하기 위해 전문성 강화에 더욱 집중해야 한다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 국내 대기업 HRD 동향에 대한 HRD 담당자의 중요도 및 수행수준에 대한 인식차이를 분석하고 집중적으로 투자하고 개선해야 할 영역과 우선적으로 고려되어야 할 교육 우선순위를 도출하는데 있다. 이를 위해 최근 국내 경영환경 및 대기업 HRD 현장의 특성이 반영되어 실증적으로 도출된 전략적 인재경영, 현장 성과중심의 HRD 지원활동 강화, 토털 러닝 솔루션 제공의 3개 영역, 총 14개의 국내 대기업 HRD 동향을 변수로 설정하여 이러한 동향들에 대한 HRD 담당자들의 중요도 및 현재 수행수준에 대한 인식 수준의 차이를 비교·분석하였다. 또한 현장에서 HRD 실태 파악 및 활동을 추진함에 있어 전략적인 선택과 의사결정에 참고할 수 있도록 하기 위해 IPA 매트릭스와 Borich 계수를 활용한 교육요구도 분석을 추가하였고, 각 분석방법을 적용함에 있어 보다 구체적인 근거와 충실한 해석을 제시하기 위하여 업종별 분석을 실시하였다. 이러한 연구 모형을 설계한 이유는 HRD 동향에 대한 중요도와 수행수준의 인식차이를 살펴보는 t 검정은 평균사이의 단순 차이만을 고려할 뿐 차이의 바람직한 방향성에 대한 판단은 어렵기 때문에 잠정적인 우선순위를 결정하는데 도움을 주지만 전략적인 의사결정을 위한 정확한 우선순위 파악에는 한계가 있을 수 있기 때문이다. 이에 현장에서 제한된 자원을 효율적으로 활용하기 위해 상대적인 중요도에 따라 전략적으로 집중해야 할 영역(과제)을 선정할 수 있도록 IPA 매트릭스를 추가하고, 두 수준 간 차이에 대해 우선순위 결정의 방향성을 제공하며 요구도 값에 따라 순위를 결정할 수 있는 교육요구도 분석을 함께 포함하여 현장 실무차원에서 상호보완적으로 해석하고 적용할 수 있는 근거를 마련하였다. 또한 이를 통해 실천영역에서의 활용뿐만 아니라 연구의 타당도를 높이고자 하였으며, 연구 목적을 고려해 설정한 연구 모형은 [그림 1]과 같이 정리되었다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 연구대상을 2013년 공정거래위원회가 발표한 자산규모 5조원 이상 출자총액 제한 기업집단(공기업 제외)에 속하는 국내 대기업 HRD 담당자로 설정하였다. 이는 대기업일 수록 HRD의 실행수준이 높으므로(이혜정, 양수경, 2008) HRD 동향에 대한 관심도와 수행수준이 높을 것이라는 판단 하에 연구대상을 선정하였다. 설문조사는 총 27개 기업 HRD 부서의 협조를 받아 2013년 5월 8일부터 29일까지 3주간 실시하였다. 설문지는 총 215부가 배포되었고, 그 중에서 167부가 회수되었다(회수율: 77.7%). 이들 설문 중 응답 항목이 누락되어서 연구 목적에 부적합하다고 판단된 10부를 제외한 157부를 최종 분석에 활용하였다.

본 연구에 참여한 연구대상자는 총 157명이며, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 3>과 같다. 남성은 106명(67.5%), 여성은 51명(32.5%)이었으며, 학력은 대졸이상이 155명(98.8%)의 분포를 보였다. 직급은 사원 23명(14.6%), 대리 37명(23.6%), 과장 60명(38.2%), 차장 24명(15.3%), 부장이상 13명(8.3%)이었다. 업종의 경우 2012 한국표준산업분류 및 사업의 형태를 참고하여 크게 3개 업종으로 구분하였으며, 업종별 조사대상자는 IT·통신·금융 57명(36.3%), 건설·제조·전자 54명(34.4%), 유통·서비스 46명(29.3%)의 분포를 보였다. 조사대상자의 평균 근속년수는 9년 4개월이었으며, HRD 부서 근무기간의 평균은 5년 1개월로 나타났다.

〈표 3〉 연구대상자의 인구통계학적 특성(n=157)

구분	빈도(명)	백분율(%)	
성 별	남자	106	67.5
	여자	51	32.5
직 급	사원	23	14.6
	대리	37	23.6
	과장	60	38.2
	차장	24	15.3
	부장	11	7.0
	임원	2	1.3
	전문대졸	2	1.2
학 력	학사	91	58.0
	석사	61	38.9
	박사	3	1.9
	전문대졸	2	1.2
업 종	IT·통신·금융	57	36.3
	건설·제조·전자	54	34.4
	유통·서비스	46	29.3
평균 근속 년수	9년 4개월		
HRD 부서 근무기간 평균	5년 1개월		

3. 연구도구 및 방법

본 연구는 국내외 HRD 동향에 대한 선행연구 중 국내 대기업 HRD 현장에서 자사의 HRD 방향과 수행수준을 점검하고 상황맥락에 맞는 HRD 전략 수립 및 변화 추진에 참고할 수 있도록 하기 위해 송영수(2013)의 ‘국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색’에서 도출된 총 14개의 HRD 동향을 연구도구로 활용하였다. 연구도구로 선정한 이유는 첫째, 최근 국내 경영 환경을 반영하여 도출한 국내 대기업 HRD 동향에 관한 실증연구이며, 둘째, 국내 대기업 HRD 동향 도출을 위하여 기업 내 HRD 리더 및 현장 전문가 26명을 대상으로 3차에 걸친 델파이 조사를 실시하고, 국내 대기업 HRD 담당자 92명을 대상으로 동향에 대한 요인분석을 실시함으로써 타당도를 확보한 검증된 도구이다. 셋째, 현장의 인재개발 전문가 및 연구방법 전문가의 협의를 통해 대기업 HRD 현장에 대한 실증연구로서 HRD 담당자의 HRD 동향에 대한 인식 차이를 살펴보고자 하는 연구목적에 부합되기 때문이다. 이에 송영수(2013)가 도출한 국내 대기업 HRD 동향을 바탕으로 설문도구를 개발하고 기업현장의 인재개발 전문가 및 연구방법 전문가(교육학 박사)의 검증을 거쳐 최종 연구도구를 수정·보완하였다. 본 연구의 설문문항은 <표 4>와 같으며 Likert 5점 척도를 사용하여 응답을 구성하였다.

〈표 4〉 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향

영역	주요 동향	세부설명
전략적 인재 경영	경영성과의 전략적 파트너십 구축	회사의 미래 비전 달성을 위해 경영성과의 중장기적인 전략적 파트너십 구축
	핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산	조직의 한 방향 구심력을 강화하기 위한 핵심가치 공유 및 내재화 활동
	변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	경영환경의 불확실성에 따라 조직이 직면한 위기를 극복하기 위한 변화추진자로서의 지원 활동 증대
	HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영 (talent management)	HRM과 HRD의 연계를 통해 핵심인재의 체계적 선발, 육성, 평가 프로세스를 실행하고, 차세대 리더 및 후계자 양성(succession planning) 시스템을 구축하고 육성활동 강화
	자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	직위 및 직책의 변화에 따라 요구되는 리더십 역량을 체계적으로 정립하고 성공적 리더십 발휘를 위한 자사만의 독특한 리더십 양성 체계의 구축 및 활용
현장 성과 중심의 HRD 지원 활동 강화	현장중심학습 (workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	현업 적용 중심의 프로그램 개발 및 운영을 위해 현업 부서와의 협조와 직무중심의 인재역량 개발에 역점을 둠
	퍼포먼스 컨설팅 강화	비즈니스 현장의 성과 개선을 위해 성과 및 문제를 분석하고 변화를 이끄는 컨설팅 활동 강화
	코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	공식적 HRD 기회뿐만 아니라 현장에서 인재 및 리더 양성을 위한 리더의 코칭 및 멘토링 강화
	학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	경영환경 변화에 능동적으로 대처하기 위한 조직학습, 지식경영, 집단지성 등 학습조직 지원활동 강화
토탈 러닝 솔루션 제공	성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	경영현장에서의 적용 및 성과개선 중심의 HRD 평가 중요성 및 활동 강화(ROI, ROE등 교육성과 측정에 대한 요구증대) *ROI: Return On Investment, ROE: Return on Expectation
	HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대	전문성을 갖춘 외부 HRD 서비스에 대한 요구 증대(BPO : Business Process Outsourcing)
	IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	Social learning, Smart learning, M-learning, Blended-learning 등을 활용한 다양한 학습방법 제공
	글로벌 인재의 확보 및 양성	국내인력의 글로벌 역량 강화(어학, 다문화 이해 등) 및 현지인력 자사화를 위한 교육 활동 강화
	인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	조직 내 신세대 및 여성 인력 등 다양성 존중 문화 정착 및 잠재역량 개발을 위한 HRD 활동 방안 모색

출처: 송영수(2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색.

본 연구에서 수집된 자료들은 SPSS 18.0 for Windows를 활용하여 <표 5>와 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 연구대상자의 일반적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석과 기술통계를 실시하였다. 둘째, 연구도구의 결과타당도를 확인하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으

며, 신뢰도를 확인하기 위하여 내적일관성(Cronbach' α)을 측정하였다. 셋째, 국내 대기업 HRD 동향에 대한 중요도 및 수행수준을 알아보기 위해 기술통계를 실시하였으며, 중요도 인식수준 및 수행수준의 차이를 알아보기 위하여 종속표본 t-검증을 실시하였다. 넷째, 업종별로 대기업 HRD 동향의 중요도 인식 차이 및 현재 수행수준의 차이를 알아보기 위하여 일원분산 분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 마지막으로 집중육성 영역 및 교육 우선순위 산출을 위해 IPA 매트릭스와 Borich 계수를 활용하였다.

〈표 5〉 자료 분석 방법

구분	내용	분석방법
신뢰도와 타당도	연구도구의 타당도	요인분석
	연구도구의 신뢰도	Cronbach' α
기초 자료	인구통계학적 특성	빈도분석 기술통계
	변수 특성	
연구문제 검증	연구문제 1. 중요도 및 수행수준 차이분석	t-검증 One-way ANOVA
	연구문제 2. 집중육성 영역 및 교육요구도 분석	IPA 매트릭스 Borich 계수

4. 연구도구의 타당도와 신뢰도

본 연구에서는 조사도구의 구인타당도를 확보하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 활용하였다. 요인분석 방법으로는 Varimax 회전 방식의 주성분 분석을 사용하였고, 요인추출의 기준이 되는 요인적재량(factor loading)은 .5이상, 고유값(eigen value)은 1.0 이상으로 설정하였다. 선행연구(송영수, 2013)에 의해 도출된 국내 대기업 HRD 동향의 문항을 요인분석한 결과 〈표 6〉과 같이 총 3개의 요인을 추출할 수 있었다.

‘현장 성과중심의 HRD지원활동 강화’ 영역의 ‘현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과창출 활동 강화’ 동향이 ‘전략적 인재경영’ 영역으로 이동함으로써 요인 1은 5개, 요인 2는 6개, 요인 3은 3개의 동향으로 도출되었다. 요인별로 각각 29.613%, 15.333%, 9.658%의 설명량을 나타냈으며 누적 설명량은 54.605%였다. 신뢰도 분석결과 요인 1은 .777, 요인 2는 .752, 요인 3은 .711의 신뢰도를 나타냈다.

<표 6> 타당도 및 신뢰도 분석 결과

분석	주요 동향	이론적 설정 영역	성분		
			요인1	요인2	요인3
타당도	성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	◎	.761	.149	.097
	HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 이웃소싱 확대	◎	.656	.307	.123
	IT기술 등 테크놀로지 활용한 다양한 Learning Solution 제공	◎	.789	.032	.170
	글로벌 인재의 확보 및 양성	◎	.719	-.011	.155
	인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	◎	.500	.141	.375
	경영층과의 전략적 파트너십 구축	◎	-.075	.745	-.042
	핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산	◎	.145	.738	-.098
	변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	◎	-.073	.588	.491
	HRM과 HRD 전략적 연계를 통한 인재경영	◎	.096	.648	-.082
	자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	◎	.235	.609	.312
	현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과창출 활동 강화	◎	.281	.573	.109
	퍼포먼스 컨설팅 강화	◎	.225	.006	.708
	코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	◎	.100	.011	.791
	학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	◎	.286	-.033	.713
	설명량(%)			29.613	15.333
누적 설명량(%)			29.613	44.946	54.605
신뢰도	Cronbach's α 계수		0.777	0.752	0.711

IV. 연구 결과

1. HRD 동향에 대한 중요도 및 수행수준 차이분석 결과

가. HRD 담당자의 중요도 및 수행수준 인식 차이

HRD 동향 주요영역에 대한 HRD 담당자의 중요도 인식과 수행수준을 비교한 결과 모두 유의미한 차이를 보였으며(**p<.001), 결과는 <표 7>과 같다.

국내 대기업 HRD 담당자는 3가지 영역 중 ‘전략적 인재경영(talent management)’, ‘현장 성과중심의 HRD 지원 활동 강화’, ‘토틸 러닝 솔루션 제공(total learning solution)’ 순으로 중요하다고 인식했다. ‘전략적 인재경영(talent management)’ 영역은 가장 높은 중요도 인식을 나타냈을 뿐만 아니라(M=4.36, SD=.47), 수행수준에서도 가장 높은 인식 수준인(M=3.28, SD=.57) 것으로 나타났으며, ‘현장 성과중심의 HRD 지원 활동 강화’ 영역은 중요도 인식과 수행수준 간에 가장 큰 차이를 보였다(평균차: 1.13).

<표 7> 대기업 HRD 동향 주요영역의 중요도 및 수행수준 인식

주요 영역	중요도 인식		수행수준 인식		평균 차이	t-값
	순위	평균 (표준편차)	순위	평균 (표준편차)		
I. 전략적 인재경영	1	4.36(.47)	1	3.28(.57)	1.06	23.326***
II. 현장 성과중심의 HRD 지원 활동 강화	2	4.05(.62)	3	2.92(.83)	1.13	16.785***
III. 토틸러닝 솔루션 제공	3	3.84(.61)	2	3.19(.62)	.65	11.847***

***p<.001

각 세부 동향에 대한 중요도 인식과 수행 수준을 비교한 결과 모두 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며(**p<.01, ***p<.001), 자세한 결과는 <표 8>과 같다. 먼저 ‘전략적 인재경영’ 영역에서의 중요도를 살펴보면 ‘경영총과의 전략적 파트너십 구축(M=4.59, SD=.57)’을 가장 중요하게 인식하였으며, 전체 세부 동향에 있어서도 가장 중요시 여기는 것으로 나타났다. 이어서 ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(M=4.51, SD=0.70)’, ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화(M=4.37, SD=0.73)’, ‘핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산(M=4.34, SD=0.74)’ 순으로 나타났다. 이에 비해 수행수준에 있어서는 ‘핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산(M=3.53, SD=0.76)’이 가장 높았으며, 전체 세부 동향에 있어서도 가장 높게 인식하는 것으로 나타났다. 이어서 ‘경영총과의 전략적 파트너십 구축’(M=3.31, SD=.75), ‘현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화(M=3.27, SD=0.80)’, ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(M=3.22, SD=0.83)’ 순으로 나타났다. ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management)’의 경우 해당 영역에서 중요도 인식과 수행 수준의 차이가 가장 많은 동향을 분석되었다(평균차=1.29).

〈표 8〉 대기업 HRD 동향 주요영역별 세부동향의 중요도 및 수행수준 인식

영역	주요 동향	중요도 인식		수행수준 인식		평균 차이	t-값
		순위	평균 (표준편차)	순위	평균 (표준편차)		
전략적 인재 경영	1. 경영성과의 전략적 파트너십 구축	1	4.59(.57)	3	3.31(.75)	1.28	20.069***
	2. 핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산	4	4.34(.74)	1	3.53(.76)	.81	12.076***
	3. 변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	3	4.37(.73)	7	3.19(.91)	1.18	15.259***
	4. HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management)	2	4.51(.70)	6	3.22(.83)	1.29	15.530***
	5. 자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	9	4.05(.75)	8	3.15(.87)	.90	12.678***
	6. 현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	5	4.32(.69)	5	3.27(.80)	1.05	13.317***
현장 성과 중심의 HRD 지원 활동 강화	7. 퍼포먼스 컨설팅 강화	8	4.09(.81)	14	2.76(.97)	1.33	14.029***
	8. 코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	7	4.16(.72)	11	3.06(.89)	1.10	15.680***
	9. 학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	10	3.91(.81)	12	2.93(1.02)	.98	11.565***
토털 러닝 솔루션 제공	10. 성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	10	3.91(.84)	13	2.90(.90)	1.01	11.279***
	11. HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대	14	3.41(.93)	8	3.15(.94)	.26	3.334**
	12. IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	13	3.76(.83)	3	3.31(.85)	.45	5.580**
	13. 글로벌 인재의 확보 및 양성	6	4.24(.73)	2	3.44(.81)	.80	10.518***
	14. 인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	12	3.86(.87)	8	3.15(.91)	.71	9.500***

p<.01, *p<.001

다음으로 ‘현장 성과중심의 HRD 활동 지원 강화’ 영역에서의 중요도를 살펴보면 ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력(M=4.16, SD=0.72)’ 을 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났으며, ‘퍼포먼스 컨설팅 강화(M=4.09, SD=0.81)’, ‘학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화(M=3.91, SD=0.81)’ 의 순으로 나타났다. 수행수준에 있어서는 ‘코칭 및 멘토링

등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력(M=3.06, SD=0.89)' 이 중요도 인식 결과와 마찬가지로 가장 높게 나타났으며, '학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화(M=2.93, SD=1.02)', '퍼포먼스 컨설팅 강화(M=2.76, SD=0.97)' 의 순으로 나타났다. 특히, '퍼포먼스 컨설팅 강화'의 경우 해당 영역에서 뿐만 아니라 전체 세부 동향 중 수행수준이 가장 낮은 것으로 나타났으며, 중요도 인식과 수행 수준의 차이가 가장 많은 동향을 분석되었다(평균차=1.33).

마지막으로 '토탈 러닝 솔루션 제공(total learning solution)' 영역에서는 '글로벌 인재의 확보 및 양성(M=4.24, SD=0.73)' 의 중요도 인식수준이 가장 높았으며, '성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화(M=3.91, SD=0.84)', '인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화(M=3.86, SD=0.87)' 의 순으로 나타났다. 수행수준에 있어서도 '글로벌 인재의 확보 및 양성(M=3.44, SD=0.81)' 이 가장 높았으며, 'IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공(M=3.31, SD=0.85)', '인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화(M=3.15, SD=0.91)', 'HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대(M=3.15, SD=0.94)' 의 순으로 나타났다. 특히 'HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대' 는 영역 내에서 뿐만 아니라 전체 세부 동향 중에서 중요도 인식 수준이 가장 낮았으며, 중요도 인식과 수행수준 차이가 가장 적은 동향으로 분석되었다(평균차=0.26).

나. 업종별 중요도 및 수행수준 인식 차이

업종별로 각 영역별 세부 동향에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 살펴보면 <표 9>와 같다. 먼저 각 동향에 대한 중요도 인식을 살펴보면 '전략적 인재경영' 영역에서는 '핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산' 에서 유의미한 차이가 도출되었다($p < .05$). IT·통신·금융 업종이 가장 높은 중요도 인식을 가지고 있었고, 유통서비스 업종이 가장 낮게 나타났다. 다음으로 '현장 성과중심의 HRD 활동 지원 강화' 영역에서는 '학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화' 에서 유의미한 차이가 도출되었다($p < .05$). 유통서비스 업종이 가장 높은 중요도 인식을 가지고 있었고, IT·통신·금융 업종이 가장 낮은 것으로 나타났다. 마지막으로 '토탈 러닝 솔루션 제공(total learning solution)' 영역에서는 '글로벌 인재의 확보 및 양성' ($p < .05$) 과 '인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화' ($p < .01$)에서 유의미한 차이가 도출되었다. '글로벌 인재의 확보 및 양성' 에 대해서는 유통서비스 업종이 가장 높은 중요도 인식을 가지고 있었고, IT·통신·금융 업종이 가장 낮은 것으로 나타났다. 또한 '인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화' 에 대해서도 유통서비스 업종이 가장 높은 중요도 인식을 가지고 있었고 IT·통신·금융, 건설·제조전자 업종 모두 낮은 것으로 나타났다.

<표 9> 대기업 HRD 동향에 대한 업종별 중요도 및 수행수준 인식

세부 동향	중요도 인식					수행수준 인식				
	평균(표준편차)			F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)			F-검정	Scheffe 사후검정
	①	②	③			①	②	③		
1. 경영층과의 전략적 파트너십 구축	4.63 (.52)	4.69 (.51)	4.43 (.65)	2.707		3.40 (.68)	3.28 (.83)	3.24 (.74)	.695	
2. 핵심가치(core value) 중심의 조직문화 정립 및 확산	4.47 (.57)	4.41 (.66)	4.11 (.95)	3.508*	③ < ①	3.63 (.70)	3.48 (.75)	3.46 (.84)	.841	
3. 변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	4.40 (.70)	4.35 (.78)	4.35 (.71)	.097		3.11 (.79)	3.02 (1.07)	3.48 (.75)	3.675*	② < ③
4. HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영 (talent management)	4.63 (.59)	4.56 (.69)	4.30 (.79)	3.087		3.32 (.81)	2.98 (.94)	3.39 (.65)	3.723*	② < ③
5. 자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	4.12 (.71)	4.04 (.67)	3.96 (.87)	.635		3.11 (.75)	3.54 (.82)	2.76 (.90)	11.321***	① < ② ③ < ②
6. 현장중심학습 (workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	4.37 (.70)	4.31 (.67)	4.26 (.71)	.308		3.18 (.85)	3.31 (.82)	3.35 (.71)	.700	
7. 퍼포먼스 컨설팅 강화	3.93 (.73)	4.19 (.95)	4.17 (.71)	1.744		2.72 (.84)	2.56 (1.02)	3.07 (1.00)	3.658*	② < ③
8. 코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	4.02 (.81)	4.24 (.67)	4.24 (.64)	1.746		3.02 (.95)	3.09 (.90)	3.09 (.81)	.120	
9. 학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	3.68 (.81)	3.94 (.81)	4.13 (.75)	4.155*	① < ③	2.72 (1.03)	2.96 (1.03)	3.15 (.97)	2.378	
10. 성과(performance)중심 HRD 평가 및 측정 활동 강화	3.70 (.80)	4.06 (.90)	3.98 (.77)	2.786		2.81 (.83)	2.87 (.95)	3.04 (.92)	.917	
11. HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대	3.25 (.97)	3.54 (.82)	3.46 (.98)	1.471		3.33 (.99)	3.20 (.86)	2.85 (.92)	3.675*	③ < ①
12. IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	3.67 (.87)	3.80 (.88)	3.85 (.70)	.672		3.39 (.92)	3.15 (.86)	3.41 (.72)	1.569	
13. 글로벌 인재의 확보 및 양성	4.04 (.71)	4.31 (.77)	4.41 (.65)	3.983*	① < ③	3.28 (.90)	3.44 (.79)	3.63 (.68)	2.410	
14. 인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	3.74 (.67)	3.69 (.97)	4.22 (.87)	5.953**	① < ③ ② < ③	3.16 (.73)	2.80 (1.05)	3.54 (.78)	9.233***	② < ③

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

※업종: ①IT·통신·금융, ②건설·제조·전자, ③유통·서비스

다음으로 수행수준 인식 결과를 살펴보면 먼저 ‘전략적 인재경영’ 영역에서는 ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화’ (p<.05), ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영’ (p<.05), ‘자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영’ (p<.001)에서 유의미한 차이가 도출되었다. ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화’ 와 ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영’ 에서는 유통서비스 업종이 가장 높은 수행수준 인식을 가지고 있었고 건설·제조

전자 업종이 가장 낮은 수행수준 인식을 가지고 있었다. 그리고 ‘자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영’에서는 건설·제조전자 업종이 가장 높은 수행수준 인식을 가지고 있었으며, IT·통신·금융, 유통·서비스 업종 모두 낮게 나타났다. 다음으로 ‘현장 성과중심의 HRD 활동 지원 강화’ 영역에서는 ‘퍼포먼스 컨설팅 강화’에서 유의미한 차이가 도출되었다($p < .05$). 유통서비스 업종이 가장 높은 수행수준 인식을 가지고 있었고 건설·제조전자 업종이 가장 낮은 수행수준 인식을 가지고 있었다. 마지막으로 ‘토털 러닝 솔루션 제공(total learning solution)’ 영역에서는 ‘HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대’ ($p < .05$)와 ‘인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화’ ($p < .001$)에서 유의미한 차이가 도출되었다. ‘HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대’에서는 IT·통신·금융이 가장 높은 수행수준 인식을 가지고 있었고 유통서비스 업종이 가장 낮은 것으로 나타났다. ‘인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화’에서는 건설·제조전자 업종이 가장 높은 수행수준 인식을 가지고 있었고 유통서비스 업종이 가장 낮은 것으로 나타났다.

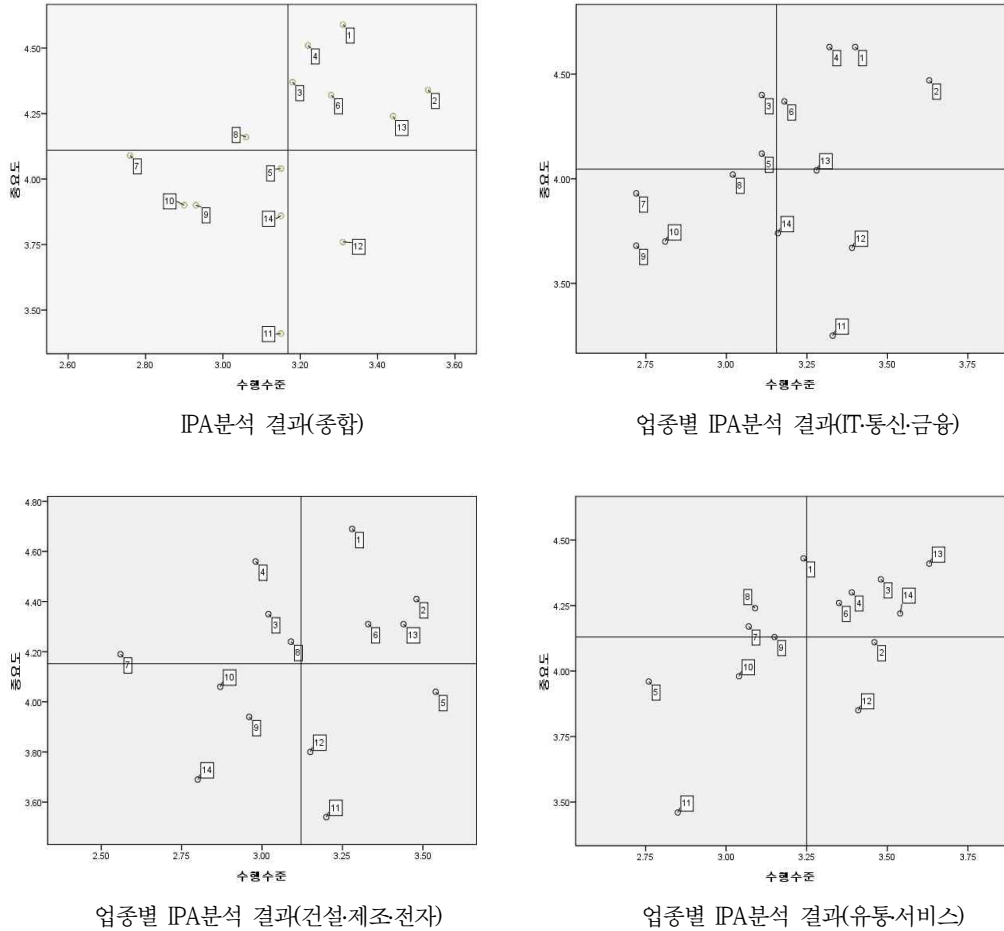
업종에 따라 해당 산업의 문화특성, 변화의 민감도, 사업과 경영전략, 국내외 시장환경, 직종과 인력구성, 고객과의 접점 등 HRD 활동을 실행하는데 있어 다양한 요인들에 의해 영향을 받게 된다. 전반적으로 HRD 동향에 대한 중요도 인식과 수행수준에 있어서 업종별 차이가 나타났는데 대기업 수준의 HRD 활동이 일정 수준 이상으로 보편화 되어 실행되고 있지만, 특정 동향들에 대해서는 업종별 고유의 특성과 최근의 경영상황이 영향을 미쳐 결과에 반영되어 나타난 것으로 해석할 수 있다.

2. HRD 동향에 대한 우선순위 분석 결과

가. IPA 매트릭스를 통한 집중육성 영역 분석

중요도 인식 및 수행수준 분석(Importance-Performance Analysis: IPA)은 Martilla와 James(1977)가 마케팅 프로그램 개발에 효율적이고 쉽게 적용할 수 있는 도구로서 중요도-성취도 분석을 사용한 이래로 다양한 분야에서 사용되어져 왔으며(정철, 서용석, 2010), 전략적 우선과제 즉, 우선적으로 개선해야할 대상을 선정하는데 의미 있는 결과를 제공하는데 의의가 있다(유승우, 이희찬, 2005). 항목별 중요도 인식과 수행수준의 값을 4분면 격자에 어렵지 않게 배치시킬 수 있고 시각적으로도 매우 우수하여 명확한 전략적 시사점 제시가 가능하며, 이 중 중요도 인식은 높으나 수행수준이 낮은 “집중육성 영역 (concentrate here)”에 향후 시급한 개선이 요구되는 요인들이 위치하게 된다(표성수, 2008; Ainin & Hisham, 2008).

국내 대기업 HRD 동향에 대한 HRD 담당자의 중요도와 수행수준 분석 결과를 통해 <그림 2>와 같이 집중 육성해야 할 동향이 도출되었다.



[그림 2] 대기업 HRD 동향에 대한 IPA 분석 결과

1: 경영층과의 전략적 파트너십 구축, 2: 핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산, 3: 변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화, 4: HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management), 5: 자사형 리더십 파이프라인모델 개발 및 운영, 6: 현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화, 7: 퍼포먼스 컨설팅 강화, 8: 코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력, 9: 학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화, 10: 성과(performance)중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화, 11: HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대(BPO: Business Process Outsourcing), 12: IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공, 13: 글로벌 인재의 확보 및 양성, 14: 인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화

14개의 국내 대기업 HRD 동향 중 전 업종에 공통적으로 해당하는 집중육성 영역 동향은 ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’으로 나타났다. 또한 업종별 분석 결

과 IT·통신·금융 업종에서는 ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화’와 ‘자사형 리더십 파이프라인모델 개발 및 운영’이 도출되었으며, 건설·제조전자 업종에서는 ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화’, ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영’, ‘퍼포먼스 컨설팅 강화’, ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’으로 나타났다. 마지막으로 유통서비스 업종에서는 ‘경영성과의 전략적 파트너십 구축’, ‘퍼포먼스 컨설팅 강화’, ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’, ‘학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화’가 도출되었으며, 전체 IPA 분석 결과에서는 ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’이 집중육성 영역으로 도출된 반면 업종별 분석에서는 각 업종의 고유한 특성과 상황이 반영되어 집중육성 영역에 해당하는 동향에서 차이가 나타났다. 기업 내 HRD의 중요성과 역할은 큰 변화를 겪고 있다. 이제는 일과 학습은 더 이상 분리된 개념이 아니며, 형식교육 위주의 HRD는 업무현장 즉, 일터(workplace)에서의 학습을 중시하는 방향으로 전환되고 있다(Boud & Garrick, 2000). 멘토링, 코칭, OJT, 학습조직 등은 업무 현장이 곧 학습 장소가 되고, 직장 동료나 상사와의 상호작용을 통해 업무 관련한 지식·기술태도를 습득한다. 그리고 습득한 내용을 업무에 적용함으로써 급변하는 경영 환경에 대한 대처능력과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 활동이다(박선민, 박지혜, 2011; Jacobs, Jone, & Neil, 1992; Zey, 1984). 기업 입장에서는 한정된 자원과 인력, 예산 등을 집행하는데 있어 제한된 자원을 효율적으로 투입하기 위해 상대적인 중요도에 따라 우선적으로 집중해야 할 과제를 선정해야 한다. 이러한 측면에서 공식적 HRD 기회뿐만 아니라 실제적인 학습이 일어나는 현장에서의 인재 및 리더 양성을 위한 코칭 및 멘토링 강화는 실질적인 성과 창출뿐만 아니라 직무만족, 조직몰입을 향상시킬 수 있다는 점에서 매우 효과적인 방안으로 제시된다.

나. Borich 계수를 활용한 교육요구도 분석

교육 요구도를 분석하기 위해서 단순 평균 차이 비교인 t-검정의 단점을 극복한 Borich 계수를 활용한다(조대연, 2009). 이러한 방법은 HRD 담당자에게 있어 우선적으로 고려되고 개선되어야 할 동향이 무엇인지 파악하는데 용이함을 제공한다.

국내 대기업 HRD 동향에 대한 HRD 담당자의 교육요구도를 분석한 Borich 계수 결과는 <표 10>과 같다. 교육요구도가 가장 높은 부문은 ‘경영성과의 전략적 파트너십 구축’으로 나타났다. 즉, HRD 담당자는 ‘경영성과의 전략적 파트너십 구축’이 중요하다고 판단하는 것에 비해 현재 수행수준은 현저히 낮다고 인식하는 것이다. 이 외에도 ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management)’, ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화’, ‘퍼포먼스 컨설팅 강화’, ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’ 순으로 중요도에 비해 현재 수행하고 있는 수준이 낮아 교육요구도가 높게 나타났다. 또한 업종별 교육요구

도 분석 결과를 살펴보면, IT·통신·금융 및 건설·제조·전자 업종에서는 ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영’, 유통·서비스 업종에서는 ‘경영성과의 전략적 파트너십 구축’이 가장 높게 나타났으며, 전반적인 흐름은 같이하고 있지만 IPA 분석 결과와 마찬가지로 업종별 특성의 차이로 인해 교육요구도의 우선순위가 다르게 도출되었다. 따라서 자사에 적합한 HRD 전략 방향 수립 및 우선순위 과제 선정을 위해서는 거시적인 측면의 동향 파악뿐만 아니라 다양한 요인을 바탕으로 한 종합적인 접근이 필요하다.

<표 10> 대기업 HRD 동향에 대한 교육요구도 분석 결과

영역	세부 동향	교육요구도 순위							
		종합		IT·통신·금융		건설·제조·전자		유통·서비스	
전략적 인재경영	1. 경영성과의 전략적 파트너십 구축	5.88	1	5.69	3	6.59	3	5.30	1
	2. 핵심가치(core value) 중심의 조직문화 정립 및 확산	3.54	10	3.77	8	4.08	8	2.68	12
	3. 변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	5.77	3	5.72	2	5.80	4	3.78	8
	4. HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management)	5.80	2	6.09	1	7.17	1	3.93	6
	5. 자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	3.61	9	4.20	6	2.02	13	4.73	3
	6. 현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	4.48	6	5.21	4	4.23	7	3.89	7
현장 성과중심의 HRD 지원 활동 강화	7. 퍼포먼스 컨설팅 강화	5.42	4	4.76	5	6.82	2	4.63	4
	8. 코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	4.56	5	4.02	7	4.87	5	4.88	2
	9. 학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	3.80	8	3.55	9	3.87	9	4.04	5
도털 러닝 솔루션 제공	10. 성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	3.93	7	3.31	10	4.81	6	3.72	9
	11. HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대	0.89	14	-0.28	14	1.18	14	2.10	13
	12. IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	1.70	13	1.03	13	2.46	12	1.67	14
	13. 글로벌 인재의 확보 및 양성	3.40	11	3.04	11	3.76	10	3.45	10
	14. 인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	2.75	12	2.16	12	3.28	11	2.84	11

HRD 동향에 대한 중요도 및 수행수준 차이분석과 우선순위 분석 결과를 종합하여 살펴보면 조직 내 HRD에 요구되는 기능과 역할이 현장의 문제해결과 개인역량개발을 위해 교육훈련 중심으로 지원하던 전통적 HRD 관점을 넘어 경영전반으로 폭넓게 확대되고 전략적 HRD 수준으로 진화되고 있다는 점이다. 또한 HRD의 모든 활동은 성과를 중심으로 미래가치 창출을 위한 전략적 접근이 강조되고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 HRD에 요구되는 역할이 과거 학습전문가에서 최근에는 변화에 대응하거나 변화를 리드해가는 조직변혁의 추진자 즉, 변화촉진자(change agent)로서의 역할이 더해졌고, 더 나아가 개인의 경력개발 상담과 현장의 문제해결 지원 및 전략적 사업파트너로서 조직의 성과를 높여주는 수행 컨설턴트(performance consultant)로서의 역할까지 추가적으로 요구되고 있다는(이찬, 2011) 점과 맥을 같이 한다. 하지만 이러한 역할 변화에 따라 지속적으로 그 의미가 확대되어 강조되고 있거나 새롭게 대두되는 주요 동향들에 대한 중요성 인식 수준에 비해 그 수행수준은 아직 기대에 미치지 못하는 것으로 판단된다. 교육요구도 분석 결과 우선순위가 높게 나타난 동향들은 역할 변화의 흐름에 따라 강조되는 동향들로서 HRD의 독립된 기능을 넘어 경영전략과 밀착된 활동을 중심으로 조직 내 다양한 영역과 현장에서 핵심과제를 수행하고, 여러 이해관계자와의 파트너십을 기반으로 한다는 점에서 전문성 강화뿐만 아니라 기업경영과 현장의 이해, 신뢰구축 관점에서의 부단한 개선의 노력이 필요함을 알 수 있다.

V. 결론 및 제언

모든 경계가 무너지고, 환경이 상시 급변, 격변하며, 극도로 불확실한 21세기는 기존 강점이거나 경쟁우위, 시장에 선택과 집중하여 이를 효율적으로 활용, 방어, 유지, 확대하는데 총력을 기울이던 20세기 산업사회와 달리, 모든 조직들이 끊임없이 새로운 경쟁우위와 강점, 가치를 계속해서 남보다 먼저 만들어야 하는 창조, 혁신, 속도의 시대이다(신동엽, 구자숙, 정동일, 2011). 따라서 불확실한 경영환경에 능동적으로 대처하고 조직의 지속적인 성장과 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 방안으로서 인적자원의 확보와 육성에 대한 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이러한 HRD의 달라진 위상에 맞게 HRD 담당자에게 요구되는 역할도 점차 확대되고 전문화되어지고 있다. 변화되는 역할과 새로운 요구에 효과적으로 대응하고 HRD 활동이 환경변화의 흐름과 궤를 같이 하기 위해서는 무엇보다 방향성이 중요하다. 즉, HRD의 동향을 파악하는 것은 HRD의 현 수준을 분석하고 역량개발 계획을 수립할 수 있는 지침이 된다는 점에서 그 의의가 있다. 하지만 국내 상황을 반영한 동향연구는 매우 부족하여 국내외 HRD의 흐름이 나아가고 있는 방향을 종합적으로 조망하기 어려운 실정이다. 따라서 본 연구에서는 최근 송영

수(2013)가 도출한 국내 대기업 HRD 동향을 바탕으로 각 동향에 대한 HRD 담당자의 중요도 및 수행수준에 대한 인식을 도출하고, 이를 업종별로 비교·분석하여 국내 HRD의 현상을 살펴 보았고, IPA 매트릭스와 Borich 계수를 활용하여 향후 HRD 담당자들이 HRD 전략 수립 시 우선순위를 고려할 수 있도록 집중육성 영역과 교육요구도를 도출하였다. 연구를 통해 얻게 된 결론과 함께 HRD 연구의 지속적인 발전을 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 국내 대기업 HRD 동향은 글로벌 동향과 변화의 흐름을 같이하고 있으며, HRD에 요구되는 역할은 전략적 HRD 수준으로 강화되고 있다. 대기업 HRD 동향에 대한 HRD 담당자들의 중요도 인식 수준을 분석한 결과, 3가지 영역 중 ‘전략적 인재경영(talent management)’이 가장 높게 나타났으며 이는 글로벌 동향의 흐름을 살펴본 연구결과들(김진모, 전영욱, 2005; 오현석 외, 2009)을 지지한다. 또한 국내 동향 연구들(송영수, 2013; 장환영, 손지영, 하정례, 2013; 주용국, 2010)과 비교해보면 ‘전략적 파트너십’, ‘성과창출’, ‘변화주도’, ‘현장(일터)중심’ 등의 의미가 더욱 확대되고 강조됨에 따라 전통적 HRD 관점에서의 접근을 넘어 전략과 연계된 HRD의 관점에서 다양한 이해관계자들과의 파트너십 구축을 통한 전략적 HRD로의 전환이 HRD 담당자들에게 공유되어 인식되고 있음을 알 수 있다. 하지만 지금과 같은 저성장 장기불황의 경영위기를 극복하기 위해서는 조직의 핵심 현안을 HRD 활동과 밀접하게 연계시킬 수 있는 실행력이 무엇보다 중요하다. 이러한 측면에서 보았을 때, 중요도 인식수준에 비해 수행수준은 상대적으로 부족한 상황이다. HRD를 우수하게 추진한다고 판단되는 국내 조직도 상당부분 전략적 수준의 개선 여지가 있는 것으로 나타났다는 연구결과(주용국, 2010)와 ‘조직의 전략적 방향을 지원하는 HRD 전략개발’과 ‘조직의 비전, 목표, 전략과의 연계’와 같은 ‘전략적 사고’ 역량에 대한 요구가 높았다는 조대연, 권대봉, 정홍인(2012) 연구에서와 같이 중요성 인식을 넘어 수행수준의 개선이 절실히 요구되고 있다. 또한 조직학습 및 조직 변혁에 대한 연구가 꾸준히 이루어지고는 있으나, 급격한 사회적, 경제적 변화가 가속화되고 있는 현 상황에 있어서 조직혁신 및 비즈니스의 성공을 위한 기업 내 HRD의 기능 및 역할변화에 대한 연구가 좀 더 진척될 필요가 있다는(장환영, 손지영, 하정례, 2013) 측면에서 현장에서의 실무와 전략수립에 도움을 주는 실천적 연구 또한 활성화될 필요가 있다. 변화되는 환경과 일터, 그리고 새로운 역량과 기대는 경영진이나 조직이 이를 수용할 때까지 기다려 주지 않는다. HRD에 대한 역할과 기대수준이 점차 전략적이고 미래지향적으로 커져가고 있는 상황에서 과연 HRD 담당자의 수행수준이 이를 얼마나 따라가고 있는지에 대한 진지한 성찰과 고민이 필요한 시점이다. 또한 HRD가 하나의 전문영역으로 성장하는데 있어 한층 더 경영진에게 다가갈 수 있는 전략적 파트너가 되어야함은 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다.

둘째, 대기업 HRD 동향에 대한 중요도 및 수행수준 인식에 있어 업종별 특성의 차이가 있으며, 자사 상황에 적합한 HRD 전략방향 수립과 실행이 중요하다. HRD 동향에 대한 중요성 인식에 있어 각 영역별로 IT·통신·금융과 유통서비스 업종 사이에서 주로 차이가 보여 졌고, 수행

수준 인식에 있어서는 각 영역에서 세 업종의 특성이 반영되어 차이가 나타났으며, 이러한 차이는 주요하게 건설·제조전자와 유통서비스 업종 사이에서 보여 졌다. 기업경영의 모든 활동은 기업이 처한 상황적 맥락뿐만 아니라 각 기업이 추구하는 전략적 방향성에 따라 상이하게 추진된다. HRD도 조직의 전략과 문화, 산업 환경에 따라 맥락에 맞는 섬세한 활동이 중요하며, 조직마다 논리가 정연한 프로세스가 있고 이 같은 프로세스에 따라 제도가 운영되고 소기의 성과도 거두고 있기 때문이다. 특히 HRD 동향 중 ‘글로벌 인재의 확보 및 양성’에 대한 중요도 인식에 있어서는 사업과 경영전략 측면에서 내수중심의 IT·통신·금융 업종에 대비하여 내수시장의 글로벌 경쟁이 심화되고 해외 사업이 본격화되고 있는 유통서비스 업종 간에 차이가 있었으며, ‘퍼포먼스 컨설팅 강화’에 대한 수행수준 인식에 있어서는 산업 특성상 고객의 접점에서 판매와 서비스를 중심으로 현장경영이 강조되는 유통서비스 업종이 고객과 분리된 별도의 장소에서 생산과 제조 중심의 활동을 하는 건설·제조전자 업종에 비해 높게 나타났다. ‘인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화’에서는 유통서비스 업종이 건설·제조전자 업종에 비해 중요도 및 수행수준 인식에 있어 높게 나타났는데 최근 활발하게 확대되고 있는 글로벌 진출, 사람중심의 조직특성과 낮은 근속년수, 노동정책의 변화 등의 현실 특성이 반영되어 나타난 것으로 파악된다. 하지만 이와 같은 구성원의 다양성 확산은 향후 기업경영의 피할 수 없는 흐름이라고 판단된다. 사회변화 및 글로벌화가 가속화됨에 따라 여성, 고직급/고령, 신세대, 외국인, 장애인 등 구성원 다양성은 더욱 확대될 전망이다. 따라서 단순히 트렌드를 따르기 보다는 이처럼 큰 변화의 조류를 읽어내고 자사의 현 좌표를 파악하여 상황에 적합한 HRD 방향과 전략을 수립하는 것이 무엇보다 필요하다.

셋째, 향후 HRD 전략 수립 시 우선적으로 고려하고 개선해야할 동향 및 과제는 HRD의 전략적 파트너로서의 역할 수행과 일맥상통한다. 대기업 HRD 동향 중 집중육성 영역에 해당하는 동향은 ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’이었으며, 교육요구도가 높은 동향은 ‘경영층과의 전략적 파트너십 구축’, ‘HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영’, ‘변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화’, ‘퍼포먼스 컨설팅 강화’, ‘코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력’ 순으로 나타났다. 교육요구도는 인적·물적 인프라의 제한된 여건 속에서 HRD 담당자들이 요구도 순위를 바탕으로 어느 순위까지를 일차적으로 고려해야 하는지 의사결정자에게 제안하는데 어려움이 겪을 수 있는데(조대연, 2009), IPA 분석은 기업이 통제할 수 있는 변수들의 상대적인 중요도와 수행수준을 파악하여 중요도 대비 수행수준이 낮은 변수를 우선 개선한다는 논리로서 기업입장에서 한정된 자원을 우선 투입해야 하는 대상을 선정하는데 도움을 주기 때문에 상호 보완적인 측면에서 해석하고 활용함으로써 자사의 상황에 적합한 전략적 우선과제를 선정하는 것이 바람직하다.

이상으로 HRD 동향과 인식수준을 토대로 주요 시사점을 살펴보았는데 HRD가 관심을 가져야 하는 영역이 폭넓게, 그리고 전략적인 수준으로 확대되고 있음을 알 수 있다. 현재 당면한

문제를 해결하는 것에 집중하는 것도 중요하지만 환경변화에 능동적으로 대응하며 미래지향적인 관점에서 본연의 역할을 다하기 위해서는 과거의 교육적 시각에서 벗어나 경제경영, 통섭적 접근 등 다양한 시각에서 역할을 수행하지 않으면 안 된다. 또한 HRD의 전문지식, 전략적 안목, 전문역량을 폭넓게 확보해야 한다는 점에서 향후 역량개발의 시사점을 찾을 수 있으며, 이러한 변화의 흐름은 HRD 담당자에게 새로운 기회이자 위기이다. 즉, 수동적인 자세와 활동적 타성에서 벗어나 보다 선제적이고 전략적으로 변해야 하며, 사내 기업이 정신을 바탕으로 변화를 주도하고 긍정의 문화와 미래가치를 창출하는 HRD 담당자의 역할이 절실히 요구되고 있음을 인식해야 한다.

그 동안 실제 대기업 HRD에 대한 실태 파악 및 HRD 담당자의 역량개발을 위한 요구들은 많으나 이에 반해 실증연구는 매우 드물다. 기업의 HRD 수준은 HRD 담당자의 수준을 벗어날 수 없는 것처럼 국내 대기업 HRD 동향에 대한 HRD 담당자의 중요성 및 수행수준 인식에 대해 살펴본 뒤, 이를 통해 대기업 HRD 수준의 현 위치를 분석하고 발전방향을 제시하였다는 점에서 학술적 연구뿐만 아니라 국내 HRD 실천 영역에서의 동향 연구로서 큰 함의를 갖는다. 하지만 업종별로 중요도 및 수행수준 인식 차이, IPA 및 교육요구도 분석을 통해 HRD 동향에 대한 차이가 있음을 밝혔지만 업종별로 세분화하고 구체적인 방향제시를 위해서는 심층적인 분석과 해석이 요구되며, 이러한 부분은 연구목적에 비추어 보다 추가적인 논의가 필요하다. 다음으로 연구대상자의 인구통계학적 특성상 실무자 역할을 수행하는 과장급 이하의 비율이 상대적으로 높았는데, 조직 내 직급과 근속년수가 높다고 HRD 동향을 반드시 잘 파악한다고 판단할 수는 없으나 직급이 높아질수록 조직의 경영전략과 연계된 전략적 관점에서 HRD 활동을 전개하기 때문에 중요도 및 수행수준 인식에 있어서 경력수준에 따른 관점의 차이를 살펴보는 것도 필요하다. 따라서 HRD담당자의 경력을 고려해 리더급 대상자를 확대하여 직급별 동향에 대한 차이를 분석할 수 있는 후속 연구를 기대한다. 또한 연구대상자의 HRD 부서 근무 기간이 평균 5년 1개월로 나타났는데 이는 사원급 대상자가 포함되었고 대기업에서 보편화되어 운영되는 직무순환제도와 장기전문인력이 혼합되어 있는 것에서 기인된 것으로 보여진다. 본 연구는 HRD 동향에 대해 현장에서 어떻게 이해하고 있는지 실태를 파악하기 위한 실증연구이므로 HRD에 대한 전문성이 무엇보다 강조되지 않았지만 향후 연구에서는 HRD에 대한 전문성과 현장경험을 바탕으로 동향에 대한 심층적인 의견을 제시할 수 있도록 HRD 근무 기간의 최소 기준을 설정하여 연구대상을 확보하고 분석한다면 한층 의미 있는 결과 도출이 가능할 것이다. 마지막으로 본 연구는 국내 대기업의 HRD 담당자를 대상으로 결과를 도출하였는데, 추후에는 기업규모나 집단의 성격을 달리하여 중소기업, 공기업 등 다양한 수준의 국내 HRD 동향을 도출하고 중요도 인식 및 수행수준을 측정한다면 국내 HRD의 전반적인 동향으로 확대할 수 있고 개별 특성에 대한 의미 있는 정보를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 권정언, 신덕상(2013). 기업의 성과 달성에 대한 HRD 영역별 요인의 중요도 및 우선순위 분석 : AHP를 이용한 한국기업과 다국적기업의 한국자회사 비교를 중심으로. *산업교육연구*, 26, 69-91.
- 길대환, 김진모(2009). 기업체 HRD 담당자의 직무교육 요구분석. *농업교육과 인적자원개발*, 4(2), 153-175.
- 김진모(2004). 인적자원개발 연구동향. *한국농업교육학회지*, 36(4), 115-138.
- 김진모, 전영욱(2005). 외국의 인적자원개발 연구동향. *Andragogy Today : Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 8(4), 1-37.
- 김희천, 배종석(2002). 인적자원을 통한 경쟁우위 창출: 옵션관점을 통한 전략적 조망. *인사·조직연구*, 1(1), 235-273.
- 박선민, 박진혜. (2012). 기업의 무형식 학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적 성과에 미치는 영향. *HRD연구*, 14(1), 1-26.
- 송영수(2009a). ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구. *기업교육연구*, 11(1), 97-124.
- 송영수(2009b). 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량. *HRD연구*, 11(3), 23-48.
- 송영수(2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색. *KBR(한국경영학회)*, 17(2), 1-24.
- 송해덕(2007). 수행공학과 전략적 인적자원개발. *HRD연구*, 2(1), 99-108.
- 신동엽, 구자숙, 정동일(2011). IMF 위기 이후 한국 인사조직경영의 패러다임 전환: 특별 포럼의 의의와 목적, 그리고 학문적 과제. *인사·조직연구*, 19(2), 1-29.
- 오현석, 최윤미, 배진현, 위현진, 배형준, 권귀현, 선우형, 성문주, 이도엽, 이상훈(2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향. *직업능력개발연구*, 12(1), 49-73.
- 유승우, 이희찬(2005). 농촌관광 수요확대 방안연구. 한국농촌경제연구원.
- 윤동열, 조세형, 최기성(2011). 기업규모에 따른 제조업 인적자원개발 담당자의 역할 인식 차이. *평생교육HRD연구*, 7(3), 23-42.
- 이찬(2011). 글로벌 HRD트렌드와 시사점. *임금연구*, 19(1), 4-24.
- 이혜정, 양수경(2008). 한국 기업의 인적자원개발 (HRD) 현황-2005년 사업체 패널데이터를 중심으로. 한국노동연구원, 노동리뷰 2월호, 78.
- 장환영, 손지영, 하정례(2013). 학회지 분석을 통해 본 HRD 이슈와 동향 탐색. *HRD연구*, 15(2), 1-22.
- 정용진(2003). 글로벌/지식·정보화 시대의 국내기업 HRD 담당자들의 역할과 역량에 관한 비교 분석 연구. *산업교육연구*, 9, 113-161.

- 정철, 서용석(2010). 국내 관광학연구에 사용된 중요도-성취도 분석(IPA)의 재고찰. *관광연구논총*, 22(1), 119-137.
- 조대연(2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. *The Journal of Research in Education*, 35, 165-187.
- 조대연, 권대봉, 정홍인(2012). 국내 HRD 담당자들에게 필요한 역량은 무엇인가 : ASTD 역량 모델 기반 요구분석을 중심으로. *기업교육연구*, 14(1), 155-175.
- 주용국(2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. *HRD 연구*, 12(1), 207-235.
- 표성수(2008). 중요도-수행수준 분석연구의 개성에 관한 연구. *한국관광학회*, 33(4), 227-251.
- 한준상, 김소영, 김민영(2008). 수행 중심 패러다임으로의 변화에 따른 기업 인적자원개발 담당자의 역할과 역량에 대한 인식 조사 연구. *직업교육연구*, 27(2), 137-159.
- 황성준, 김진보(2011). 대기업 HRD 담당자의 역할수행 분석. *농업교육과 인적자원개발*, 43(1), 107-136.
- Ainin, S. & Hisham, N. H.(2008). Applying importance-performance analysis to information systems: An exploratory case study. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, 3, 95-103.
- Baldwin, T. T., Danielson, C., & Wiggenhom, W.(1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive*, 11(4), 47-58.
- Boud, D., & Garrick, J.(2000). *Understanding learning at work*. NY: Routledge.
- Elkeles, T.(2007). *Lead to succeed in learning. Paper presented at the 2007 CLO symposium*. Retrieved from <http://unjobs.org/authors/tamar-elkeles>.
- Galagan, P.(2003). The future of the profession: Formerly known as training. *Training and Development*, 57(4), 26-38.
- Garavan, T. N.(2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 9(1), 11-30.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M.(2002). *Principles of human resource development* (2nd ed.). Cambridge, Mass: Preseus Books.
- Grieves, J.(2003). *Strategic human resource development*. London: SAGE Publication.
- Jacobs, R. L., Jones, M. J., & Neil, S.(1992). A case study in forecasting the financial benefits of unstructured and structured on-the-job training. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 133-139.
- Jacobs R. L., & C. Washington.(2003). Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.

- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A.(2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 20(5), 15.
- Marsick, V., & Maltbie, T.(2005). Transformational learning in the workplace. *Paper presented at the Sixth Annual Transformative Learning Conference*, Lansing, Michigan.
- Martilla, J. A., & James, J. C.(1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 2(1), 77-79.
- Martocchio, J. J., & Baldwin, T. T.(1997). The evolution of learning strategic organizational training: New objectives and research agenda. *Research in Personal and Human Resource management*, 15, 1-46.
- Nadler, L.(1970). *Developing human resource*. Houston: Gulf.
- Phillips, J. J.(1999). *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C.(2008). *Performance consulting* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rouna, W. E. A., Lynham, S. A., & Chermack, T. J.(2003). Insights of emerging trends and the future of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 272-282.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. III.(2001). *Foundation of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Torraco, R. J., & Swanson, R. A.(1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 12(4), 10-21.
- Ulrich, D.(1997). *Human resources champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wang, X., & McLean, G.(2007). The dilemma of defining international human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(1), 66-108.
- Watkins, K.(2006). Trends in human resource development: Creating graduate programs from a learning organization perspective. *Journal of Korean HRD Research*, 1(1), 1-17.
- Wilson, J. P.(2005). *Human resource development, learning & training for individuals & organizations* (2nd ed). Sterling, VA: Kogan Page.
- Yorks, L.(2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South-Western Thomson.
- Zey, M. G.(1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- 논문접수 2013. 9. 27 / 수정 2013. 10. 31 / 게재확정 2013. 11. 14
- 이영수 : 한양대학교 교육공학과 박사과정(HRD 전공) 재학, 현재 차의과학대학교 차바이오그룹 그룹본부 HR총괄 담당으로 재직 중이며 주요 관심분야는 리더십, 조직문화 등임.
- 진영심 : 한양대학교 교육공학과 박사과정(HRD 전공) 재학, 현재 KT 본사 시너지경영실 그룹전략담당 팀장으로 재직 중이며 주요 관심분야는 리더십, 핵심역량 등임
- 송영수 : 미국 Florida State University 교육공학 박사(HRD 전공). 현재 한양대학교 리더십센터장 겸 교육공학과 교수로 재직 중이며 주요 관심분야는 전략적 HRD, 리더십, 핵심인재관리 및 육성, 핵심역량 등임.

Abstract

Analysis of HRD practitioners' Educational Needs on HRD trend in Korea's Major Enterprises

Lee, Young-Soo (Hanyang University)

Jin, Young-Sim (Hanyang University)

Song, Young-Soo (Hanyang University)

This study is to research the current trends of Korea's HRD through the analysis on the HRD practitioners' recognition to importance, execution level and educational demands of major enterprises to help them to develop educational priorities.

A survey was conducted to 157 HRD practitioners working in HRD fields in large Korean enterprises. Then, the HRD practitioner's recognition on the importance and levels of execution was analyzed based on types of industries using descriptive statistics, IPA matrix, and Borich Index.

The key findings of this study are as follows. First, 'strategic talent management' domain is ranked at the top in both importance recognition and levels of execution factors. In more detail, 'building strategic partnership with top management' is perceived as the highest in importance recognition factor while 'core values oriented organizational culture' shows the highest execution level. Second, analyzing the trends using IPA matrix, it is derived that 'talent and leadership development through coaching and mentoring' is the trend where intensive development effort is needed most, and 'building strategic partnership with top management' is shown as the highest priority based on the educational needs analysis.

The results of this study is expected to provide a suggestion to HRD practitioners to create a guideline for building competency development plan reflecting the current level of HRD in their industries in Korea.

[Key word] : HRD(Human Resource Development), HRD Trends, HRD Practitioners