

지식경영과 인적자원 개발 및 교육*

-역량중심 인적자원관리의 관점에서-

권 석 균**

지식경영에서 인적자원의 중요성이 지속적으로 강조되어 왔음에도 불구하고, 인적자원의 역할과 필요역량에 대한 구체적 논의가 부족하였다. 지식경영의 핵심은 조직의 지식창조능력을 높이는 데 있다. 이를 위해서는 지식창조의 주체인 조직구성원의 전문역량과 학습역량을 강화해야 한다. 조직구성원을 지(知)의 인재로 전환시키는 것이 가장 원천적인 지식창조능력이기 때문이다.

조직구성원의 전문역량을 강화하기 위해서는 전문지식 습득을 위한 교육프로그램을 개발하는 것뿐만 아니라, 구성원 개인의 경력경로를 전문역량 개발에 적합시켜주는 장기적인 관점이 요구된다. 구성원의 학습역량을 제고하기 위해서는 학습지향성을 개발할 수 있는 각종의 훈련 프로그램을 도입해야 한다. 아울러 문제제기와 대화를 통한 지식공유 활성화를 위해 공유언어의 창출과 의사소통 훈련이 필요하다. 또한 지식 네트워크를 활용할 수 있도록 네트워킹 능력을 배양해 주어야 한다.

교육방법 측면에서는 이전의 연수원 중심의 교육을 탈피하고 현장중심의 문제해결교육, 정보 기술을 활용한 네트워크 학습과 원격교육 등을 활성화하여 조직지식의 창출에 보다 직접적으로 기여토록 하는 것이 필요하다. 아울러 관리자 개발에 있어서도 팀학습의 일환으로서 관리자간 협동학습을 강화하고, 조직간 및 조직-고객간 파트너십을 구축하여 조직외부의 지식을 흡수할 수 있도록 해주어야 한다.

마지막으로 조직내 사람관리를 맡고 있는 인사담당자의 역할을 재정립해야 한다. 인사담당자들은 조직구성원이 전문역량과 학습역량을 배양할 수 있도록 지식경영의 대리인으로서 역할해야 한다. 새로운 시대의 인사전문가는 인사기능에 한정된 기술적 스페셜리스트로서 보다는 학습조직으로의 변화를 이끌어내는 학습촉진자 및 변화촉진자의 역할을 수행해야 한다. 이를 위해서는 사업, 조직진단, 행동과학 등에서의 지식기반과 역량을 배양하는 것이 필요하다.

1. 서론

지식경제시대가 도래함에 따라 인적자원의 전략적 가치에 대한 재조명이 활발하게 이루어지

* 본 논문은 한국학술진흥재단 2000년도 협동연구과제의 일부분으로 연구되었음

** 한국의국어대학교 경영학과 교수

고 있다. 인적자원이 기업경쟁우위의 핵심원천으로서 부각된 데는 1990년대에 새로이 등장한 지식경영이 기여한 바가 크다. 조직내 구성원이 무형자원, 즉 지식의 이용자이자 창조자로서의 역할을 부여받고 있는 것이다. 또한 디지털시대가 도래하여 특정기업에 의한 자본과 정보의 독점이 어려워짐에 따라, 인적자원이 이른바 '모방불능(in-imitable)'의 무형자원으로서 중요성을 더해가고 있다. 1990년대에 미국의 초우량기업으로 떠오른 Southwest항공사의 경우에는 '전략=사람+ 문화'라는 등식으로서 사람과 문화야말로 그 어느 것보다도 강력한 전략이라고 보는 철학을 갖고 있다(Sartain, 2000). 이외에도, Hewlett-Packard, 3M 등과 같은 다수의 우량기업들은 기업특유의 경쟁력 원천을 구성원의 독특한 가치와 역량기반에 두고 있다(Pfeffer, 1994).

그러나 아직도 많은 기업에서는 인적자원을 기능적(functional) 관리영역으로 보고 있으며, 전략적 관점에서 접근하지 못하고 있다. 이는 인적자원이 기업성공에 미치는 직접적인 영향관계가 가시적이지 않다는 점, 그리고 인적자원 역량을 개발하는데 드는 비용은 구체적인 수치로 나타나는데 비해 그 효과성은 불명확하고 잠재적이라는 점에 기인한다고 볼 수 있다. 그러나 정보 및 지식 유통의 장벽이 허물어져가고 경쟁업체의 제품 및 기술을 이전보다 훨씬 용이하게 모방할 수 있는 역동적인 지식경제사회에서 기업이 보유한 모방불능의 인적자원이 경쟁우위의 핵심원천이 되고 있음은 거스를 수 없는 추세이다.

본고에서는 그간 지식경영 연구에서 비교적 소홀히 다루어 온 인적자원의 역할에 대한 논의와 함께 인적자원의 개발과 교육의 방향을 제시하였다. 특히, 종래의 기능적 인사관리가 전략적 인적자원관리로 이행됨에 따라 새로이 부각되고 있는 역량중심 인적자원관리(Competency-based Human Resource Management)의 관점에서 인적자원 개발과 교육의 구체적 내용을 점검하고 지식경영에 시사해주는 바를 살펴보았다. 마지막으로 지식경영을 촉진하는 주요 전문가 집단 중의 하나로서 인적자원 전문가들의 역할과 필요역량 개발에 대해 설명하였다.

2. 지식경영과 인적자원관리

1) 인적자원의 역할

지식경영은 어떻게 구현되는가? 최근에 지식경영의 대가인 노나카 교수는 경쟁력의 원천이 될 지식은 공식·비공식적 만남, 학습조직 등 다양한 기회를 통해 조직구성원간 교류가 지속적으로 이뤄질 때 창조되는데, 한국 기업들은 지식경영의 참된 가치를 외면한 채 쉽게 도입할 수 있다는 이유 때문에 정보통신기술에만 의존하고 있다고 비판한 바 있다.¹⁾ 이어 그는 인간의 본성을 창조와 도전으로 보아야 진정한 의미의 지식경영이 가능하다고 주장하고 있다. 지식창조는 결국 인간의 창조 능력과 의지에 기반을 둘 수밖에 없기 때문이다.

1) 매일경제신문, 2000. 7. 3. A9

지식경영은 기술시스템 접근만으로는 구현될 수 없으며 사회시스템 접근을 통해서 가능하다. 지식경영을 위해서는 정보시스템이나 여타의 조직인프라 구축이 중요하다. 그러나 지식경영의 정착과 구현 과정에서는 지식경영의 주체인 조직구성원 자신들의 전문지식과 기능, 학습역량, 지식 공유 의지와 몰입 등 다양한 요소들이 핵심적인 위치를 차지한다. 또한 이들 구성원의 학습과정을 활성화시킬 수 있는 조직운영 및 인적자원관리의 뒷받침이 요구된다.

지식경영은 단기간에 구현되는 것이 아니며 지속적인 투자와 노력으로 달성된다. 지식경영을 단기간에 효과를 얻을 수 있는 만병통치약으로 보는 것은 지식경영에 대한 잘못된 신화를 낳을 수 있다. 조직의 복잡성과 역동성을 인식하고 조직내 '사람'을 지식경영의 주체로 보는 시각이 무엇보다도 중요하다. 아울러 사람의 의식, 가치, 행동을 변화시켜 주는 다양한 프로그램과 지원방안을 제시하고 이를 미래지향의 개인비전에 연계시켜주어야 한다. '사람의 변화를 통한 지식경영'이 필요한 것이다(권석균, 1999).

인적자원의 전략적 관리가 지식경영의 핵심이 되는 논거는 경영전략의 큰 흐름 중의 하나인 자원준거이론(resource-based theory)에서도 찾아볼 수 있다. 자원준거이론은 Wemerfelt(1984)를 비롯한 전략경영학자들에 의해 발전하였으며, Prahalad & Hamel(1990)에 의해 핵심역량(core competence)이라는 개념이 제시되면서 학계와 실무계에 급속도로 확산되었다.²⁾ 특히 근래에는 기업 내에 축적된 지식자원이 경쟁력의 원천임을 강조하면서 기업을 '지식자원의 집합체'로 규정하는 연구들이 나타나게 되었는데, 그 대표적인 예가 Kogut & Zander(1992)이다. 이들은 기업을 개별 구성원들이 서로 보유지식을 공유하고 이전하는 장소로서 정의하고, 이러한 지식 공유와 이전 활동을 통해 새로운 가치를 창출하고자 기업이 존재하는 것이라고 보고 있다. Kogut & Zander의 이론은 독창적인 것이라기보다 자원준거이론에서 제시되어온 '기업내 자원들의 새로운 결합을 통해 기업특유의 경쟁력 원천이 만들어진다'는 명제에 기초하고 있다. 단지 이전의 학자들이 타기업에 의한 모방이 어려운 유무형 자원의 중요성을 강조한 것에 비해, 구체적으로 지식자원을 가장 중요한 자원으로 부각시킨 데에 그 의의가 있다.

역사적 관점에서 볼 때 자원준거이론은 지식경영과 그 뿌리를 달리하고 있으나, 기업경쟁력의 원천으로서 지식자원의 중요성을 부각시킨 점에서는 수렴하는 현상을 보이고 있다. 兩이론 모두 궁극적으로는 지식자원의 축적, 공유, 및 이용 과정이 차별화 됨에 따라 기업특유의 경쟁력이 발현된다고 보고 있다. 그런데, 지식자원의 차별화를 가능케 해주는 것은 지식활동의 주체인 사람, 즉 인적자원의 역할이 부각될 수밖에 없다. 이러한 의미에서 인적자원이야말로 유지가능한(sustainable) 경쟁우위의 가장 큰 원천이 된다. 배종석(1999)은 조직이 학습조직화 되도록 돕고 지식을 창출, 공유, 및 활용하며 제도화해 나가는 것을 가능케 하는 인적자원관리가 이루어져야 한다는 점을 강조하고 있다.

이상과 같은 논의에서 우리가 알 수 있는 것은 지식경영의 핵심과제인 지식의 창조, 공유 및 이용은 결국 인적자원관리와 밀접하게 연계되어 있다는 점이다. 지식경영을 효과적으로 구현하기

2) 자원준거이론의 역사와 주요 내용에 대해서는 장세진(1998)을 참조할 것.

위한 새로운 인사 패러다임이 역량중심 인적자원관리이다.

2) 역량중심 인적자원관리

역량중심 인적자원관리는 최근 미국에서 크게 붐을 이루고 있는 인적자원관리의 새로운 패러다임 중의 하나이다. 전통적인 미국 인적자원관리가 현재지향의 지식이용 중심의 사고를 토대로 하고 있음에 비해, 역량중심 인적자원관리는 미래지향의 지식창조 중심의 인사패러다임에 기초하고 있다. 이로써 결과중심주의의 인사 평가 및 보상 체계가 종업원 역량이라는 투입요소에 일정한 비중을 부여하는 투입·결과 균형의 평가 및 보상 체계로 바뀌고 있다. 그러나 가장 큰 변화는 인적자원의 개발이 절대적으로 중요한 과제로 등장하였다는 점이다.

이러한 역량중심 인적자원관리가 부각된 데는 앞서 언급한 바와 같이 인적자원이 유일한 모방불가능의 경쟁우위 원천이 되고 있기 때문이다. 두 번째 이유는 환경적응성과 조직유연성의 요구가 커진데 있다. 환경변화가 빠르게 진전되면 정형화된 직부분장과 업무절차만으로 조직을 운영할 수 없게 된다. 조직구성원이 끊임없이 변화하는 업무프로세스와 작업여건에 효과적으로 적응하면서 수월성을 보여주는 것이 필요하게 되었다. 결국 조직의 틀에서 경쟁력이 나오는 것이 아니라 조직속의 사람에 의해 경쟁력이 좌우되는 것이다. 셋째는, 기술 및 지식의 발전속도가 너무 빨라서 구성원이 보유하고 있는 지식과 기능의 진부화가 가속되고 있기 때문이다. 그리하여 구성원이 자신의 지식과 역량을 지속적으로 보완하고 개선하도록 이끌어주는 역량중심 인적자원관리가 필요하게 되었다.

이러한 상황을 가장 잘 보여주는 것은 지식집약기업이다. 지식집약기업의 과업지식은 변화속도가 매우 빠르기 때문에 구성원이 현재 보유한 지식을 이용하는 데만 주력하게 되면 조만간 지식경쟁력이 사라지기 때문이다. 실제로 이러한 딜레마에 빠진 기업의 사례를 들어보자. 액시엄(Axiom)사는 고객정보와 사업정보를 이용하여 포괄적인 정보관리 솔루션을 제공하는 1969년에 창업된 회사이다. 이 회사는 창업이래 급속한 성장을 거듭하고 있으며, 1999-2000 회계년도에는 전년 대비 28% 증가된 9억6500만 달러의 매출액을 기록하고 있으며 현재 미국내 4,000여명, 전세계적으로 약 5,600여명의 정보기술 전문인력을 보유하고 있다. 이 회사는 1998년과 1999년에 포춘지의 '가장 일하기 좋은 100대 회사'로 선정되었으며,³⁾ 2000년에는 전세계 정보기술분야의 '가장 일하기 좋은 100대 회사'로 선정된 우량기업이다. 이 회사는 창업 당시부터 고도의 전문인력으로 구성되어 있었는데, 동 산업의 빠른 기술발전으로 인해 1990년대 초에는 이들이 보유한 지식과 기능의 상당 부분이 경쟁력을 상실하는 심각한 문제에 봉착했다.⁴⁾ 그리하여 1994년경 구성원의 보유 지식 내용과 수준을 분석하여 본 결과, 자체적으로 80%의 지식이 이미 진부화된 것으로 평가되었다.

이에 구성원들의 학습과 성장을 위한 인적자원관리가 회사와 구성원 모두를 위해서 절대적으

3) Fortune, 1999 Jan. 11.

4) Standridge, J., "Competency Management in a High-Tech Company," The 52nd SHRM Conference, Las Vegas, 2000. 6.

로 필요하다는 인식을 갖게 되었다. 그리하여, 정보관련 수주산업에서 구성원에게 필요한 지식과 역량은 무엇인지를 4년여에 걸쳐 분석하였다. 그 결과 구성원이 갖추어야 할 전문역량으로서 8가지 요소를 도출하였다. '액시엄8(Axiom Eight)'이라고 일컬어지는 이들 전문역량 요소는 이해관계자 지향(Stakeholder orientation), 지속적 자기학습(Continuous self-directed learning), 주도성(Initiative), 성취지향성(Achievement orientation), 계획과 조직화(Planning and organizing), 팀과 네트워크 관리(Teaming and relationship management), 품질과 개선(Quality and continuous improvement), 대화(Communication) 역량 등이다. 이상의 8가지 역량요소를 강화할 수 있도록 구성원들의 자기개발을 유도하고 지원해줌과 동시에, 이 역량이 업무수행에서 효과적으로 발휘되고 있는지를 평가하여 이에 인력보상을 연계시켰다.⁵⁾ 이 결과 새로운 지식과 역량의 습득이 획기적으로 높아졌을 뿐만 아니라 조직성격도 급속히 개선되었다.

위의 사례에서 볼 수 있듯이 오늘날의 기업은 끊임없이 진화하는 지식환경에 능동적으로 적응할 필요가 커졌다. 구성원의 지식과 역량을 지속적으로 개선 및 쇄신하는 것은 지식집약기업 뿐만 아니라 모든 기업의 경쟁력과 생존을 결정짓는 가장 중요한 과제이다. 따라서 역량중심 인적자원관리를 지식경영에 연계시키는 것이 중요하다.

역량중심 인적자원관리에서는 본고의 주제인 인적자원 개발 및 교육뿐만 아니라 전체 인적자원 시스템이 구성원 역량강화에 초점을 둔다. 지식창조의 원천적인 힘을 축적하기 위해서는 지식전문가를 유인할 수 있는 선발시스템을 비롯하여 인력개발과 교육훈련, 평가 및 보상 체계, 인력 배치 및 이동 등이 정합성을 가져야 한다. 인적자원 시스템의 하위 영역이 모두 일관된 구성형태(configuration)를 가지는 '한묶음(bundle)'으로 존재해야 그 효과성이 발현되기 때문이다(배종석, 1999). 위의 Axiom사에서도 구성원 역량 개발을 위한 제도를 마련하였을 뿐만 아니라, 필요역량에 대한 평가 및 보상 체계를 함께 구축한 것은 이러한 노력의 일환이다.⁶⁾

3) 조직의 역량과 구성원 역량

그렇다면 역량이란 무엇인가? 역량이라는 개념의 모호성으로 인해 종종 많은 혼란이 야기되고 있다. 여기에서 중요한 점은 조직수준의 역량과 개인수준의 역량의 차이를 인식하고 이들간의 관계를 명확히 하는 것이다. 일찍이 학습조직에 관련된 연구에서 개인학습의 단순결합이 조직학습이 아니라는 점이 지적되었듯이(권석균, 1995), 조직역량은 구성원 개인역량의 단순합이 아니다. 조직역량은 종업원 개인들이 보유한 역량들이 조직과정에서 서로 충돌하고 상승작용을 일으켜 조직특유의 지식으로 창조 및 이용되는 데서 발생한다. 따라서 기업경쟁력과 기업가치를 제고하는

5) 이 회사에서는 업적(performance), 책임(responsibility), 역량(competency)을 각각 1/3 비중으로 보상을 실시하고 있다.

6) 본고에서는 『경영교육연구』의 취지에 부합하도록 인적자원 역량의 개발 및 교육에 대해서 집중적으로 논하였다.

직접적인 동인은 조직역량 또는 조직지식이라고 볼 수 있다. 전통적인 기능적 인사관리가 종업원의 개인 역량을 높이는데 초점을 두어 왔다는 점에서 지식경영의 본질적 측면을 간과해왔다고 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고, 개인수준의 역량은 조직의 역량을 창출하는데 근본적인 힘으로서 지식경영의 가장 중요한 기반이 된다. 구성원 개인의 역량이 제대로 개발되지 않은 상태에서 조직역량이 제고되기 어렵다. 즉, 조직의 역량은 개인역량이 전제된 상태에서 이들이 결합되어 조직의 목표 활동에 기여하게 되는 과정에서 축적된다. Ulrich(1998)는 이러한 개인역량의 결집과정에 필요한 핵심요소를 몰입과 헌신으로 보았다. 그러나 노나카와 같은 지식경영학자들은 개인역량의 집합 이상이 조직과정에서 창출되어야 하며, 이는 개인의 자발성과 몰입뿐만 아니라 조직 구조 및 운영, 전략 및 관리시스템이 수반되어야 가능해진다고 보고 있다. 이상의 어느 논점을 택하던지 공통적으로 개인 역량의 증진이 일종의 필요조건으로 간주되고 있음을 알 수 있다.

노나카(1995)는 지식창조의 활성화에는 지(知)의 길을 갖춘 인재가 꼭 필요하다고 보고 있다. 이들이 존재함으로써 실무경험이 심화된 지식으로 전환되고, 팀수준 및 조직수준에서의 지식공유와 학습이 높은 질적 수준을 유지할 수 있기 때문이다. 그러나 지나친 현장주의로 인재를 육성해 온 일본기업에는 이러한 인재를 찾기가 어렵다고 비판하면서, 앞으로는 더욱 글로벌한 커뮤니케이션 능력을 가지고 지(知)의 방법론과 전문적 지식을 습득한 인재를 육성할 필요가 있다는 점을 강조하고 있다(p. 192).

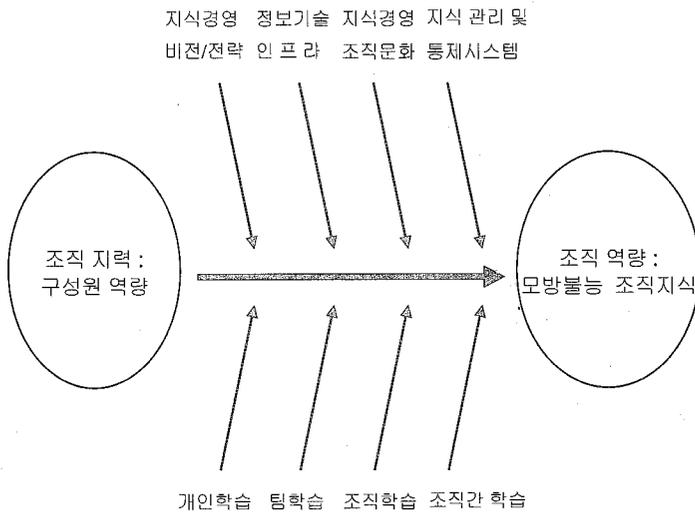
아울러 노나카(1995)는 기업조직의 역량(competency)이라는 개념을 지식의 궁극적인 구현체로 보고 있으나, 동시에 서구의 이른바 '핵심역량경영'의 이면에는 성과중심으로 조직구성원의 능력을 쥐어 짜내려는 자원으로소모적인 사고방식이 깔려있다고 비판한다(p. 81). 기업의 진정한 경쟁력은 지식자원을 소모하는데 있는 것이 아니고 끊임없는 지식창조를 가능케 하는 원천적인 조직의 힘에서 나온다고 보고, 이 원천적인 힘을 조직의 지력(知力)으로 정의하고 있다.

노나카의 지력이란 한마디로 조직수준의 역량을 만들어낼 수 있는 근저에 깔린 지식창조 능력이다. 그리고 이러한 지력은 기존의 기업내 지식을 끊임없이 재창조하고 변화시키는 역동성에서 찾아볼 수 있다. 그렇다면 조직의 지력은 어떤 것일까? 노나카는 조직의 지력을 효과성이 높은 기업이념, 경영자 역량, 조직구성원의 역량, 시장과 경쟁에서의 경력 등으로 보고 있다(p. 92). 이를 보면, 경영자를 포함한 조직구성원의 역량이 조직지력의 핵심적 요소임을 알 수 있다. 구성원의 역량수준이 높아야 새로운 정보, 지식, 경험 등이 심화된 해석과정(interpretation process)을 거치게 되고, 그 결과 모방불능의 기업특유(firm-specific) 지식이 창조될 수 있다.

이와 같은 논거에 따라 조직지력의 핵심요소인 구성원 역량과 지식경영의 결과물인 모방불능의 조직역량간의 관계를 도시하면 아래의 <그림 1>과 같다. 지식경영에 관한 그간의 연구에서는 지식경영 비전과 전략에서부터 정보기술 인프라, 조직문화, 지식관리/통제시스템(측정 및 회계시스템 포함) 등이 강조되어 왔다. 그림에서는 이러한 지식경영활동들이 조직지력인 구성원 역량이 조직역량으로 전환되는 것을 촉진해주는 여건 또는 유인으로 보았다.

한편, 지식경영에 기여해온 또 하나의 영역은 학습조직에 관한 연구들이다. 학습조직은 지식

경영과 매우 유사하면서도, 연구 초점이 약간 다르다. 학습조직에 관한 연구들이 지식경영에 시사해주는 바는 지식창조의 과정에서 일어나는 행동적(behavioral) 이슈의 중요성이다(손태원, 1999). 지식경영 인프라, 전략과 비전, 조직문화, 지식관리 및 통제 시스템 등이 충족되어도 구성원 자신이 학습활동에 능동적으로 참여하고 지식공유를 하려는 의지와 능력이 없으면 지식창조는 어렵게 된다. 따라서 구성원들이 개인, 팀, 조직, 및 조직간 수준 등 다차원적인 학습을 할 수 있는 역량을 배양해주는 것이 조직지식 창조의 주요 요건이 된다.



<그림 1> 조직의 역량과 구성원 역량의 관계

<그림 1>에서 도출할 수 있는 지식경영의 과제는 크게 두 가지이다. 첫째는 구성원의 지식과 역량이 조직의 지식과 역량으로 효과적으로 전환될 수 있도록 지식경영 여건을 구축해야 한다. 둘째는 조직역량의 원천이 되는 조직구성원의 역량 강화에 심혈을 기울여야 한다. 앞서 설명한 역량중심 인적자원관리는 두 번째 과제인 조직구성원의 역량 강화를 위해 기존의 인적자원기능을 모두 재편하고자 하는 새로운 인사패러다임이다.

3. 구성원 역량의 개발

그러면, 구성원의 역량이란 무엇인가? Mirable(1997)은 역량을 평균적 성과수행 인력과 구별시켜주는 고성능 인력이 보유한 독특한 지식, 기능, 능력 및 여타의 특성이라고 정의하고 있다. 이러한 차별적 성과를 가져다주는 구성원 역량은 지식근로자로서, 즉 지(知)의 인재로서 가져야 하는 전문분야의 지식과 기능이 핵심임은 두말할 나위 없다. 한편 Athley & Orth(1999)는 역량을

업무관련 전문 지식과 능력뿐만 아니라 팀수준의 집단과정 및 업무프로세스를 통한 지식창조의 역량을 포함하는 것으로 보고 있다. 이는 곧 전문 지식과 기능을 지속적으로 강화시켜갈 수 있는 학습역량과 프로세스 스킬이 필요함을 말해주고 있다. 앞의 <그림 1>에서 보듯이 개인의 역량은 개인학습에서부터 조직간 학습에 이르기까지 다양한 수준의 학습을 통해 조직역량으로 전환된다. 이하에서는 전문역량과 학습역량의 개발에 대해서 살펴보기로 한다.

1) 전문역량 개발

(1) 지식전문가 양성의 과제

역량중심 인적자원관리의 목적은 조직구성원을 지식근로자로서 전문역량을 배양시켜주는데 있다. Drucker(1999)를 비롯한 많은 학자들은 지식근로자가 새로운 시대의 주역이 되어 가고 있다고 강조하고 있다. 지식근로자는 지식창조형 기업의 중핵이다. 역량중심 인적자원관리는 이러한 시대적 요청에 부응하여 지식근로자를 양성하여 기업의 경쟁력을 강화하는 것을 지향하고 있다.

노동시장이 유연화되고 지식근로자의 이동성이 커짐에 따라 기업경영자들이 흔히 부딪치는 문제 중의 하나는 필요 역량과 지식을 보유한 인력을 확보하는 방안으로서 내부육성을 택할 것인가 아니면 외부채용을 이용할 것인가 하는 것이다. 단기적인 효과성은 외부노동시장으로부터 최적의 인재를 구입하는 것이다. 그러나 장기적 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업내부에 체계적인 역량개발 프로그램을 구축하는 것이 필요하다.

몬산토사의 사례를 간단히 살펴보자. 몬산토사에서는 지식근로자의 경력개발 단계를 명시적으로 설정하고, 이를 기반으로 지식근로자 개발을 위한 계획과 투자를 실시하고 있다. 그리하여 인사방침이 단기관점에서 장기적 관점에서의 이행되었다. 또한 조직의 관점에서 필요역량을 개인의 전문역량 강화에 연결시키고자 노력하고 있다. 아울러 기존의 업적과 결과에 대한 보상에 치우친 인사체계를 지식근로자로서의 전문역량 배양에 초점을 둔 인사제도 및 운영체제로 전환하였다.

우리나라의 경우에 근래 다수기업의 인사방침이 연공중심에서 업적중심으로 이행되어 가고 있는 추세이다. 이는 자칫하면, 과도한 결과중심주의로 인해 구성원이 업무수행과정에서 투입하게 되는 지식과 역량의 개발에 소홀하게 될 위험이 있다. 이러한 인사관행은 단기업적 산출을 위해 장기적 관점의 경쟁력 축적 노력이 약화되는 결과를 낳을 수 있다. 따라서 업적을 증시하되 동시에 구성원 역량 개발에 대해 적절한 평가와 보상이 동시에 병행되어야 할 것이다. 교육훈련에 있어서도 당장의 개인 업적을 높이는 데 초점을 두기보다는 지식근로자로서의 전문역량을 배양하는데 초점을 두어 조직구성원이 함께 새로운 지식을 창조해갈 수 있는 원천적인 힘을 키워야 한다. Schuler(1986)는 종업원의 창의성과 역량강화를 위해서 교육훈련 프로그램에 변화가 필요함을 제시하였다. 즉, 단기지향에서 장기지향으로, 좁은 응용범위로부터 넓은 범위로, 비체계적 방법으로부터 체계적 방법으로, 개인지향에서 집단지향으로, 낮은 참여에서 높은 참여로, 구조화된 방식에서 유연한 방식으로 전환되어야 한다. 그리하여 구성원들이 빠르게 변화하는 기술 및 직무요구에 적응할 수 있고, 개인의 역량이 조직의 역량으로 전환될 수 있게 해주어야 한다.

(2) 전문역량 개발의 로드맵

1970년대부터 인사관리에서는 종업원의 지식, 기능 및 능력(knowledge, skills, and ability)을 증진시키기 위한 인적자원개발을 중요시해 왔다. 그러나 전통적인 인적자원개발은 대부분 종업원에게 주어진 현재 직무의 수행에 요구되는 요건을 충족시켜주는데 그 초점이 놓여왔다. 그러나 역량중심 인적자원관리에서는 조직 전체 차원에서의 핵심역량과 필요자원을 파악하고 이에 의거하여 구성원의 역량개발의 니즈를 도출한다. 또한 구성원의 전문역량을 일생의 경력에 비추어 축적시켜주는 데 그 초점을 두고 있다.

따라서 역량중심 인적자원개발에서는 전체 조직 차원의 역량 데이터베이스를 구축하여 관리자 및 종업원들은 새로운 과업요구 및 성과니즈에 따라 신속하게 필요역량을 찾아내고, 해당 인력에게 필요역량을 개발토록 교육훈련 기회를 제공하는 것이 중요하다. 특히 현재의 필요역량보다는 미래의 필요역량에 더 큰 비중을 두어야 한다. 그 이유는 끊임없이 변화하는 직무내용과 과업기술에 유연하게 적응하는 것이 그 어느 때보다 중요한 시대에 와 있기 때문이다.

예를 들어, 허먼밀러(Herman Miller)사는 구성원의 학습지도(learning maps)를 작성하여 교육 니즈를 파악하고 이에 의거하여 광범위한 종업원 참여를 유도하는 종업원 개발 프로그램을 발전시키고 있다(McCowan et al., 1999). 이 회사에서는 종업원 개발의 출발점을 종업원 역량의 인식에 두고 있다. 이를 위해 인사부서는 각 사업부와 협동을 통해 사업경쟁력 강화를 위해 요구되는 소속종업원들의 필요역량을 분석하고, 이에 대해 훈련과 개발이 어느 정도 요구되는지를 평가하고 있다. 여기에서는 특히 현재의 역량보다는 미래의 사업변화에 따른 필요역량에 초점을 두고 있다.

2) 학습역량 개발

지식경영을 추구하고 구성원을 지식전문가로 만들기 위해서는 무엇보다도 학습역량(learning capability)을 갖도록 해주는 것이 중요하다. 학습역량은 앞서의 전문지식이 근간이 된다. 전문지식을 보유한 인재는 일상업무 경험에 의거한 학습에서 탁월한 성과를 보여주게 된다. 이는 경험과 기존지식의 결합을 이끌어내는 행동-결과지식(action-outcome knowledge)의 창출에 강점을 갖게 되기 때문이다. 즉, 일상행동의 결과를 반추하고 해석하는 능력이 뛰어나기 때문이다.

그러나 학습역량은 전문지식뿐만 아니라 학습을 위한 내재적인 동기부여인 학습지향성을 필요로 한다. 또한 조직상황에서 다른 구성원과의 교류를 통해 지식을 창조할 수 있어야 하므로 지식공유 및 대화, 네트워킹 등과 같은 프로세스 관련 스킬이 요구된다. 아래에서는 이러한 능력요소들을 설명하고자 한다.

(1) 학습지향성 개발

학습지향성(learning orientation)을 개발하는 것이 중요하다. 일반적으로 학습지향성이 높은 사람은 인간의 특성이 가변적이라고 믿기 때문에, 업무수행결과가 좋을 경우뿐만 아니라 나쁠 경우에도 자신의 능력을 배양하기 위해 학습하고 새로운 적응행동을 보이게 된다.

지식경영의 관점에서 볼 때, 구성원이 높은 학습지향성을 가져야 하는 것은 당연한 일일 것이

다. 아무리 정보 및 인사 시스템이 지식 창조와 활용을 촉진할 수 있게 설계되어 있다고 하더라도 구성원 개인이 낮은 학습지향성향을 갖고 있다면 지식활동은 위축될 수밖에 없다.

Dweck(1986)은 학습지향성향이 높은 사람에 대응하는 유형으로서 성과판단성향(performance judgement orientation)의 사람을 구분하고 있다. 성과판단성향은 인간의 특성이 변화될 수 없다는 신념을 갖고 있으며, 자신의 업무성취에 따라 자신의 특성을 규정지어 버리는 경향이다. 예를 들어, 현재 업무가 지능(intelligence)에 관련된 것이라고 인식하고 자신의 업무수행 결과가 좋지 않으면, 자신의 지능이 낮다고 평가하는 것이다. 이로써 동기저하가 발생하며 결과적으로 '할 수 있다'는 신념을 포기하게 되는 것이다. 그러나 학습지향성향이 높은 사람은 낮은 성과에도 쉽게 좌절하지 않고 높은 성과를 달성하고자 하는 노력을 기울인다.

그렇다면 학습지향성향을 개발하기 위해 어떤 훈련이 필요한가? 이에 대해 Porter & Tansky(1999)는 종업원들의 자기의식(self-awareness) 훈련과 과업재정의(task-reframing) 접근법이 효과적인 방안이라고 말하고 있다. 자기의식(self-awareness)을 높여주는 것은 자신의 작업행동에 대한 민감성을 갖게 하고 행동-결과간의 관계성에 대한 분석적 태도를 취하게 해준다. 아울러 새로운 행동을 시도하면서 자신의 학습과정을 관찰하게 해준다. 이때 학습상황에 있는 주위사람들의 피드백이 중요한 역할을 한다. 그러므로 적극적인 피드백 탐색활동(feedback-seeking behavior)이 요구되며 상대방의 피드백을 능동적으로 수용할 수 있도록 감수성훈련(sensitivity training)을 받는 것도 필요하다. 또한 관리자는 학습과정의 리더로서 적절한 코칭을 제공할 필요가 있다.

과업재정의는 업무성공요인에 대한 주관적 신념을 바꿔주는 것이다. 예를 들어, 어떤 과업의 성공이 지능뿐만 아니라 여러 요인에 달려있다는 것을 깨닫게 해주는 것이다. 일반적으로 과업성공요인은 직무기술서의 직무요건과 직무명세서의 인적요건에 투영되어 있다. 그럼에도 불구하고 많은 작업수행자들은 과업성공요인을 하나 또는 소수의 특성에 연결시키는 오류를 많이 범하게 된다. 그러므로, 과업재정의의 통해 지능뿐만 아니라 직무지식과 경험, 동기부여, 그리고 직무요건에 제시된 다양한 요소들이 과업수행 성공여부를 결정하는 점이라는 것을 명확히 보여주는 것이 필요하다. 그리하여 새로운 학습동기를 부여해주는 것이다. 이 경우 적극적인 현장훈련(on-the-job training)과 멘토링이 부여되면 그 효과는 더 커질 것이다.

이상과 같은 심리학적 방법 외에도 학습지향성을 개발해주는 데는 주위 동료 및 관리자의 사회적 지원(social support), 고배려(high care)의 인적자원관리, 적정수준의 목표관리 등 다양한 접근방법이 이용되어야 한다.

(2) 대화 및 지식공유 훈련

지식경영에서 강조되는 영역 중의 하나는 지식공유이다. 지식공유를 통하여 조직내 흐트러진 개인 지식 또는 소집단에 의해 보유된 지식이 조직내에서 확산되어 새로운 조직지식과 조직역량(organizational capability)이 창출될 수 있기 때문이다. 조직내부의 공유활동은 사회적 및 지리적 근접성(social and physical proximity) 때문에 폭넓은 형태로 신속하게 이루어질 수 있다는 강점을 갖고 있다. 뿐만 아니라 조직상황에 이미 적용되어 본 지식일 가능성이 크다(권석균, 1999). 그리

하여 조직특유(organization-specific)의 지식이 되어 있기 때문에 지식 이용률이 획기적으로 높아질 수 있다. 반면에 외부 시장에서 구입하는 보편적 지식은 조직특유의 상황에 대한 적합성을 가지기 위해서는 일정기간 시행착오(trial-and-error) 과정을 거쳐야 한다. 추가적인 비용이 유발되는 것이다.

이와 같이 지식경영의 핵심과정 중의 하나는 조직내 산재해 있는 국지적 지식을 지식공유 마당에 끌어내어 효과성을 검증하고(verify), 활용영역을 탐색적으로 확장하는 데에 있다. 이를 위해서 정보 및 지식공유 인프라가 필요하게 되며, 나아가서 다양한 제도적 지원이 필요하게 된다. 이 중 무엇보다도 중요한 것은 역시 구성원간 대화와 토론이다. 지식공유를 위해서는 감수성 훈련도 중요하지만 이러한 인지적 대화 훈련이 더 중요하다. 따라서 공동의 문제해결 및 지식창조의 과정에서 참여자들은 뛰어난 대화능력을 필요로 한다.

Schein(1993)은 감수성훈련과 대화(dialogue)의 차이를 이렇게 설명하고 있다. 전형적인 감수성 훈련은 피드백을 주고받으면서 의사소통에서의 모든 감정적 문제(emotional problems)들을 총체적으로 분석하고 서로에 대한 이해기반을 키워나가는 과정으로 이루어져 있다. 반면에 대화는 서로의 사고와 언어 상의 복잡성을 모두 탐색하는 과정으로서 상대방의 또는 쌍방 공통의 지각과 인식상의 기본가정을 이해하려는 것이다. 이로써 우리의 기본적인 인지과정(cognitive processes)에서 불완전함과 편견 등을 의식적인 세계로 끌어내는 것이다.

인지적 대화의 핵심성공요인은 언어의 공유(shared language)와 의사소통 개방성(communication openness)이다. 언어의 공유는 상대방의 전문용어 속에 함축된 의미와 전문가적 시각과 관점을 이해할 수 있게 해준다. 따라서 조직내 이질적인 분야의 전문가들이 서로의 의미체계를 이해할 수 있도록 공동언어를 만들어나가도록 훈련시켜 주어야 한다. 예를 들어, 인적자원전문가 집단은 경제적 부가가치(EVA), 고객관계관리(CRM) 등이 어떤 의미를 갖는 것인지를 이해할 수 있어야 하므로 이들에 대한 교육이 필요하다. 마찬가지로 재무회계전문가 집단에게는 고객 만족경영, 품질경영(TQM) 등의 개념에 함축된 풍부한 의미를 이해하는데 필요한 교육을 제공해야 한다.

이러한 교육은 비단 전문스텝뿐만 아니라 일반종업원에게도 필요하다. 허먼밀러(Herman Miller)사는 종업원들에게 사업감각을 키워주어 자신이 회사의 경제적 가치 제고에 어떻게 기여할 수 있는지를 찾아낼 수 있도록 EVA 교육을 실시하고 있다. 동 교육은 초보수준의 EVA101 강의에서부터 EVA201, EVA301 등 고급수준의 교육까지 제공하고 있다. 또한 이 교육을 직접 담당할 사내강사 양성을 위한 특별교육 프로그램을 마련하였으며, 아울러 이 특별교육을 350명의 팀장들에게도 제공하고 있다(McCowan et al., 1999).

인지적 대화를 통한 지식창조의 또다른 기반은 의사소통 개방성이다. 개방적인 의사소통일수록 관련지식을 포함한 풍부한 정보, 노하우 등을 함께 전달하게 되기 때문이다. 특히, 지식공유가 지식창조를 낳기 위해서는 다양성 증폭이 요구된다. 그러므로 지식공유의 과정은 최소화된 단순 정보 및 지식의 주고받음이 아닌 이질적이고 다양한 정보와 지식이 서로 충돌하고 새로이 결합되는 과정이 되어야 한다.

그러므로 자신의 기능적 배경이나 과거업무경험에 집착하지 않고 서로 다른 사고방식에 대해 개방성을 가지는 것이 필요하다. 예를 들어 마케팅분야의 업무경험을 많이 가지고 있는 구성원이 재무 또는 연구개발 분야에서의 문제해결 시각을 수용하고 적극적으로 자신의 관점과 비교해보는 능동적 지식활동이 필요하다. 지식공유는 개방적 의사소통의 바탕 하에 가능하게 되며, 개개인의 이해를 초월하여 타인의 관점과 견해를 토대로 새로운 통찰력을 습득하는 과정이다.

(3) 네트워킹 역량 개발

지식근로자의 전문가로서의 경력경로는 스페셜리스트와 제너럴리스트로 나누어 볼 수 있다. 이중 스페셜리스트만을 전문가라고 칭하는 오류를 범하게 되는데, 지식경영이 효과적이기 위해서는 제너럴리스트의 소양을 갖춘 스페셜리스트가 더 적합하다. 원래 스페셜리스트는 직무분장이 엄격한 전통적인 위계적 조직에서 지속적으로 강조되어 온 인재상이다. 그러나 지식경영환경 하에서 스페셜리스트 역량만으로는 한계가 있다. 스페셜리스트 지식전문가들은 흔히 자신의 전문분야의 시각, 지식, 규범, 관행 등에 빠져서 현상에 대한 새로운 관점의 문제의식을 갖지 못하기 쉽다.

무엇보다도 현재 보유 지식을 활용하는 것뿐만 아니라 새로운 지식의 끊임없는 창출이 요구되는 상황하에서는 외부 및 내부 협력자와의 네트워킹이 절대적으로 요구된다. 이 네트워크를 활용하여 자신의 지식과 타인의 지식을 결합하고 분석하는 노력이 필요하다. 이로써 보다 쉽게 지식의 업데이트가 가능해지고, 이용 범위가 확장되는 것이다. Drucker(1999)는 이러한 지식근로자를 스페셜리스트에 대응하는 지식종합자(knowledge synthesizer)라고 일컫고 있다. 지식종합자는 단순히 이질적인 분야의 지식을 연결시키고 이를 새로운 관점으로 해석하여 적용하는 지식근로자이다. 지식종합자는 새로운 지식의 원천을 자신의 내부에서만 찾지 않고 끊임없이 외부 네트워크에서 발견하고 있다. 자신의 내부 지식과 외부의 지식과의 능동적 결합으로 고유한 지식진화경로를 구축하고자 하는 목적 때문이다.

오늘날에는 온라인망의 활성화로 인해 지식 네트워크 구축이 훨씬 용이해지고 있다. 외부에 존재하는 다양한 신지식에의 접근성이 획기적으로 높아진 것이다. 그 결과 지식종합자의 역할이 그 어느 때보다도 커지고 있다. 특히 산업기술 동향, 경쟁업체의 신기술과 신제품 동향, 시장 및 고객관련 지식 등 다양한 지식원천을 적은 비용으로 획득할 수 있게 되었다. 이에 지식종합자들이 이러한 지식들을 재가공하여 조직특유의 지식을 창출할 수 있게 되었다.

4. 교육 방법의 혁신

지식경제시대에 이르러 요구되는 지식근로자의 새로운 역량을 배양하기 위해서는 교육훈련의 방법에서도 혁신이 필요하다. 현장중심의 문제해결 교육을 통해 명시적 지식뿐만 아니라 암묵적 지식을 습득할 수 있어야 하며, 정보기술을 이용한 네트워크 학습과 원격교육을 통해 구성원이 자신의 업무수행 및 경력 상에서 직접 필요한 지식을 습득할 수 있게 해야 한다. 아울러 관리자 교

육도 정형화된 교육보다는 협동학습, 조직간 파트너십을 통한 교육 등에 의해 실질적인 관리역량 배양에 초점을 두어야 한다.

1) 현장중심의 문제해결 교육

이는 교육훈련 효과를 제약하는 가장 큰 장애요인인 강의(또는 학습) 장소로부터 현장으로의 지식전이(knowledge transfer)의 한계를 극복하고자 하는 노력의 일환이다. 두말할 나위 없이 교육훈련의 가장 큰 목적은 종업원 업무성과 및 기업가치의 증진이다. 그러나 업무현장에서 유리된 연수원에서의 교육훈련 효과는 학습자의 지식전이 능력에 따라 큰 편차를 보이게 마련이다.

그리하여 연수원 중심의 교육훈련(off-site training)에서 실무상황하의 교육훈련으로 변화가 이루어져야 한다. 전통적인 방법이 현장에서 유리된, 즉 현장의 업무스트레스와 상황적 제약이 제거된 상태에서 실시되는 것인데 반해, 현장의 문제가 주어진 스트레스 상황에서의 교육훈련은 명시지와 암묵지를 동시에 습득하는데 효과적이다. 이는 작업실무의 경험과정에 녹아드는 학습(experience-based learning)을 촉진하기 위한 것으로서, 조직의 경쟁력과 성과에 직접 영향을 미칠 수 있는 훈련 내용을 찾아주고 훈련효과를 촉진하는 것이다(Martocchio & Baldwin, 1997). 이 경우에 교육훈련의 주체는 학습자 자신이며, 교육담당자는 촉진자(facilitator)의 역할을 수행하게 된다.

현장중심의 문제해결교육은 일반종업원뿐만 아니라 관리자 교육에서도 중요한 의미를 갖는다. 관리자에 대한 오프사이트(off-site) 교육은 대부분 개념적이고 보편적 적용성을 갖는 지식에 초점을 두고 있다. 이러한 보편적 지식을 현장에 적용하면서 구체적인 노하우를 습득하는 것은 관리자 자신의 몫으로 넘겨지는 것이 일반적이다. 그러나 사례연구, 역할연기 등 관리자 교육에 흔히 이용되는 강의실 교육보다는 현실에서의 경험과 반추를 학습으로 연결시킬 수 있는 교육훈련 방법이 관리자 역량배양에 더 효과적이다. 현장에서의 문제해결과정에 직접 적용할 수 있는 교육기회를 제공하는 것이 매우 중요하다.

2) 정보기술을 활용한 네트워크 학습과 원격교육

(1) 네트워크 학습

네트워크학습은 구성원들의 개인역량을 조직내 및 조직간 공유를 통해 조직역량으로 전환시키는 데 가장 효과적인 학습방법이다. 이를 위해 개인의 역량 프로파일을 조직구성원 모두에게 공개하고 구성원들간에 필요 역량을 탐색 및 결합토록 유도하는 것이 관건이다. 오늘날 정보기술의 발전은 개인간 정보네트워크를 활성화시켜 네트워크 학습의 길을 열어놓고 있다.

네트워크 학습의 성공을 위해서는 광범위하고 구체적인 기능/지식목록을 조직에 구축하고 이를 구성원들이 적극 활용할 수 있도록 유인을 제공하는 것이 관건이다. 시멘스사의 사례를 보자. 이 회사에서는 정보기술을 이용하여 기업간 링크를 만들고 기업간 지식공유 시스템을 다음과 같은 방법으로 전개시키고 있다(Athey & Orth, 1999). 이 회사는 SNI라는 회사의 인트라넷을 이용하여 획기적인 지식경영 방법을 강구하였다. 이른바 “자문문화(Consulting Culture)”를 창출하여

구성원 개인이 갖고 있는 교유의 지식, 경험 및 역량이 타 구성원들에게 가시적이고 접근가능하게 해주는 시스템을 구축하였다. 이로써 구성원의 지식과 역량의 이용을 극대화하기 위해 아래의 네 가지 요소를 도입하였다. 첫째, 핵심 지식, 역량 및 경험을 정의할 수 있는 공동의 언어를 창출하였다. 이를 위해 구성원 모두에게 정보화 교육을 실시하였다. 둘째, 구성원들을 위한 경력모형과 직무프로파일을 정의하였다. 경력모형은 회사의 경력구조와 회사내 직무간의 연계성에 대한 체계화된 정보이다. 직무프로파일은 직무요건 뿐만 아니라 직무수행 목표, 의사소통 네트워크 등을 포함하고 있다. 셋째, 대화과정 훈련프로그램을 도입하였다. 이로써 구성원들은 성과개선 방법과 미래경력개발에 대한 타인의 의견을 이끌어낼 수 있게 되었다. 넷째, 기능/지식 데이터베이스를 구축하였다. 이로써, 경영자와 관리자들은 자신의 과업수행을 위해 필요한 역량이 사내 어디에 존재하는지를 알 수 있게 되었으며, 개인 종업원들도 자신이 타 구성원으로부터 어느 지식과 역량을 배울 수 있는지를 알게 되어 지식공유가 체계적으로 이루어지게 되었다.

(2) 원격교육

정보기술이 발달함에 따라 지식관리 정보시스템을 통한 네트워크 학습이 보편화될 뿐 아니라, 대면학습의 제약성을 극복하는 원격교육(distance learning)이 급속히 발전되고 있음은 주지의 사실이다.⁷⁾ 이는 지리적 및 시간적 제약성을 극복할 수 있게 해줄 뿐만 아니라 학습수요자의 입장에서 주문형 교육이 가능하다는 점에서 획기적인 변화이다. 이에 우리나라에서도 대기업집단을 중심으로 구성원들이 자신의 필요에 따라 과목을 선정하여 수강할 수 있는 사이버 대학 운영이 시작되고 있다. 그러나 아직은 기술적 문제에 치중하고 있으며, 조직구성원들 개인의 역량프로파일 및 경력계획과 연계시켜 교육니즈를 파악하고 학습로드맵을 구축하는 역량중심 인적자원관리의 일환으로서 추진하지 못하고 있다.

3) 관리자 교육의 변화

일반적으로 관리자 교육 및 개발의 핵심은 명확한 답이 없는 문제를 해결할 수 있는 능력을 키우는데 있다. 따라서 정형화된 공식적 교육보다는 관리자들이 서로의 경험과 노하우를 공유하여 이른바 “깨달음”의 학습을 할 수 있는 기회를 제공해주어야 한다. 이를 위해서는 협동학습, 조직간 파트너십을 통한 교육 등이 효과적이다.

(1) 협동학습

협동학습(collaborative learning)은 지식전달자와 지식습득자가 선생과 학생이라는 관계를 통해 개인적으로 형성되는 종래의 방식을 점차 탈피하고, 지식습득자들이 하나의 학습팀을 형성하고

7) 정보기술을 이용한 기업교육의 자세한 내용은 권대봉, “정보기술을 활용한 학습” (『경영교육연구』, 제2권 1호, 1998, pp. 27-48), 임철일, “국내기업의 사이버 연수체제 구축방향” (『월간 인사관리』, 2000년 5월호, pp. 18-21), 김연주, “미국기업의 사이버 연수동향과 특징” (『월간 인사관리』, 2000년 5월호, pp. 22-24) 등을 참조할 것.

이들이 공동으로 문제해결을 하면서 학습하는 것이다(Baldwin & Lawson, 1995). 이는 관리자 들의 창의적 통찰력, 의사결정 능력 제고, 암묵지 공유 등을 목표로 하는 것이다.

협동학습의 효과를 높이기 위해서는 관리자들에게 커뮤니케이션, 신뢰구축, 의사결정 및 갈등 관리 등의 기능을 교육시켜주는 것이 필요하다. 또한 학습성과에 대한 책임(accountability)을 부여 해주는 프로그램이 설계되어야 한다. 예를 들어 Whirlpool사는 100여명의 중역들을 팀으로 나누어 회사의 최우선 15개 프로젝트를 과제로 부여하여 시한을 주고 해결하도록 하고 있다. 이를 통해 중역들은 서로의 명시적 및 암묵적 지식의 공유를 통해 상호학습을 하고 있다. 이러한 협동학습 모형은 이미 Motorola, Northern Telecom, Cigna, GE 등에서 보편적으로 이용되고 있는 경영자 개발 프로그램 중의 하나이다.

(2) 파트너십을 통한 조직간 학습

조직간 지식 파트너십 관계를 이용한 학습은 주로 대학을 매개로 일어나며 일반적으로 관리자 및 경영자 개발에 많이 이용된다. 다수의 기업이 교육기관에 관리자 개발 프로그램을 후원하고 중역들을 이에 참여시켜 서로의 지식과 노하우를 공유하고 상호 학습할 수 있도록 하는 것이다. 예를 들어, 인디애나 대학은 서비스산업의 4개 기업들의 지원을 받아 교육프로그램을 개발하였고 여기서 참여기업들은 일종의 파트너십 관계를 형성하고 있다(Baldwin & Lawson, 1995). 여기서 경영자들은 자신들의 지식과 자사의 베스트프랙티스(best practices)를 공유하고 유사한 비즈니스 문제가 발견되면 공동으로 대응 프로그램을 설계하는 등의 활동이 이루어지고 있다. 우리나라에서도 기업들은 다수의 경영대학에 관리자 교육을 위탁하고 있으나, 여러 개의 기업이 참여하여 특화된 공동교육 프로그램을 개발하고 있지는 않다.

파트너십 관계 구축에 의한 학습이 이즈음에는 기업-고객간의 파트너십 관계로까지 발전하여, 관리자 교육 및 개발에 고객들을 참여시켜 고객지식을 습득하도록 하고 있다. AT&T, Xerox Weyerhaeuser, Motorola 등에서는 고객으로부터의 지식습득뿐만 아니라 고객들에게 필요한 지식을 교육시켜 주는 관계까지 발전하고 있다.

(3) 정보기술을 이용한 리더십 개발

정보기술의 발전은 관리자의 리더십 개발에 새로운 장을 열어주고 있다. 관리자가 자신의 리더십 특성에 대해 부하 또는 조직 내외부 고객들로부터 온라인으로 피드백을 받고, 이에 의거하여 리더십 개발을 위한 학습니즈를 파악할 수 있게 된다(Goldsmith, 1997). 온라인에 의한 피드백은 물리적 거리의 제약을 극복할 수 있을 뿐만 아니라, 익명성을 보장받을 수 있다는 장점이 있기 때문에 포괄적이고 객관적인 정보를 얻을 수 있다. 또 다른 방법은 회사의 경력정보 창고를 이용하는 것이다. 관리자들이 미래에 자신이 담당할 가능성이 높은 과업 또는 프로젝트의 내용과 그에 따른 필요역량을 경력정보 창고로부터 얻을 수 있게 된다. 이에 관리자들은 자신의 학습니즈에 적합한 주문형(tailor-made) 교육프로그램을 인사부서와 함께 설계할 수 있게 된다. 이상과 같은 방법으로 자신의 교육니즈를 능동적으로 찾아보고 자신에 맞는 교육설계가 가능하게 된다.

결국 인적자원 교육 및 개발은 이제 구성원들의 학습니즈가 장기적인 경력계획과 정합성을

가지도록 설계되어야 한다. 그리하여 구성원들이 능동적으로 명시적 지식과 암묵적 지식을 공유하고, 새로운 필요역량을 습득하도록 유인해야 한다. 그러므로, 연수원 중심의 중앙집중화된 집체교육보다는 현장 중심의 개인 및 팀 학습으로, 강의식 교육보다는 문제해결 중심의 행동학습으로, 획일적 교육보다는 주문형 교육으로 바뀌어야 한다.

5. 인사전문가 교육의 강화

지식경영의 성공을 위해서는 지식근로자의 학습과 성장을 도와주는 촉진자가 있어야 한다. 흔히 지식경영의 요건으로서 지식관리 전달자의 존재유무를 들고 있다. 그러나 지식 그 자체의 관리에 초점을 두는 미시적 관점보다는 인적자원의 개발이라는 큰 틀 속에서 지식관리가 이루어져야 한다. 그러므로 기업내 사람의 문제에 대해 가장 많은 정보와 노하우를 갖고 있는 인사전문가들의 역할이 중요하다. 종래에는 인사전문가를 기능적 인사관리를 잘 수행하는 스페셜리스트로 보아 왔다. 그러나 이제 기업내 인사전문가 집단은 인적자원 제너럴리스트로서 역할을 해야 한다. 조직구성원의 지식활동을 촉진하고 지식전문가 경력을 개발하는 것을 도와주어야 하며, 나아가서 조직역량과 구성원 개인역량의 연계성을 확보해주는 지식경영 전략 수립에 기여해야 한다. 이러한 인사전문가의 역할과 교육에 대해 설명하고자 한다.

1) 인사전문가의 역할 및 역량

미국의 인적자원관리협회(Society of Human Resource Management)⁸⁾의 마이크 로시(M.L. Losey) 회장은 인사(HR: Human Resources) 담당자들이 이제 단순히 채용, 급여관리, 고용관계관리, 관리지원 등의 역할을 수행하던 시대가 끝나고 있으며, 전략적 인적자원관리와 조직변화를 이끄는 주도자가 되어야 하는 시대가 도래했다고 선언하고 있다(Losey, 2000). 이러한 변화는 기업의 경쟁력이 사람의 창조력에 의해 결정되는 시대가 됨에 따라 최고경영자들이 HR 담당자들에게 경쟁력 창출을 요구하고 의지하게 됨에 따른 변화이다. 이제 HR 담당자들 자신도 이른바 '역량있는(competent)' 인적자원전략가가 되어야 한다는 것이다(Losey, 1999).

이러한 주장은 지식경영의 구현을 위해서는 HR 전문가의 역할이 확장될 수밖에 없다는 점과 맥락을 같이하고 있다. 앞의 <그림 1>을 참조하면, 지식경영에서 HR 전문가의 역할은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 구성원 개인의 전문역량 및 학습역량을 인식·평가하고 이들이 역량강화를 위한 경력경로 설계를 도와주는 역할이다. 따라서 현장 구성원들에게 능동적으로 접촉하는 노력과 능력이 요구된다. 둘째, 구성원의 개인학습에서부터 조직학습에 이르기까지 학습과정을 촉진시키는 학습촉진자의 역할이다. 셋째, 지식경영전략, 정보기술, 지식경영문화, 그리고 지식관리 및 통제

8) 미국인사관리협회는 2000년 현재 회원수가 15만명이 넘는 전문가 조직이며, 회원수가 빠른 속도로 증가하고 있는 추세이다.

시스템의 운영에 직·간접으로 참여하여 지식경영과 사람을 접목시키는 역할이다.

이상과 같은 역할을 수행키 위해서는 이전의 스페셜리스트 역량만으로 부족하며 제너럴리스트로의 변신이 불가피하다. 최근의 HR 전문가에 대한 필요역량에 대한 연구도 이러한 역할 변화를 뒷받침하고 있다. Ulrich교수 등은 1980년대부터 HR 역량을 추출하는 일련의 연구를 수행하였다(1989, 1995, 1998). 이 연구에서 HR 영역의 내용 지식과 스킬뿐만 아니라 시장수요, 고객, 재무 등 전략적 이슈에 대한 폭넓은 지식, 조직변화관리 역량, 기업문화 관리 지식 등이 새로운 시대에 HR 담당자들에게 요구되는 역량임을 발견하였다.

Athey & Orth(1999)는 HR 담당자의 새로운 역할을 다섯 가지로 요약하고 있다. 첫째, 학습 시스템 통합자(learning systems integrator)이다. 이는 조직내 개인, 팀, 및 조직 수준에서의 학습을 촉진하고 모든 학습활동을 연계시켜주는 통합학습시스템을 구축하는데 기여하는 것이다. 이는 물론 HR 담당자만의 노력으로 가능한 것이라기 보다는 경영진의 이해와 지원을 필요로 함은 물론이다. 둘째, 전략계획조인자(strategic performance coach)이다. 전략수립과정에 참여하여 전략목표를 조직의 현재 및 미래 역량 관점에서 해석해주고 목표달성 가능성을 평가해주는 조인자의 역할이다. 셋째, 학습과정 촉진자(learning process facilitator)이다. 현장의 개인 및 팀 활동에 직접 개입 또는 참여하여 학습과정을 도와주고 필요 정보 및 지식을 보급해주는 역할이다. 이는 HR 담당자들이 구성원들의 기능 프로파일에 관한 데이터베이스를 관리하고 있기 때문이기도 하지만 인간관계능력(human skills)에서 강점을 갖고 있기 때문이다. 넷째, 지식전이 대리인(knowledge transfer agent)의 역할이다. 조직내 혁신사례(best practices)를 적극적으로 수집하여 이를 여타의 조직부분에 확산시켜주는 역할이다. 마지막으로 변화해석자(change interpreter)의 역할이다. 이는 전사적으로 추진되고 있는 조직변신이 구성원들에게는 어떤 행동 및 의식의 변화를 의미하는 것인지 명확히 정의해주고 행동변화 목표를 구체화해주는 역할이다. Eisenstat(1996)도 인사스텝이 조직학습 촉매자 역할을 잘 수행하기 위해서는 두 가지에 초점을 두어야 한다고 말하고 있다. 첫째는 인사스텝이 사무실에 앉아서 경영진만을 보좌하거나 인사제도를 설계하는 것만을 하지 않고, 현장부서를 방문하고 그들과의 협력을 통해서 구성원의 강점과 약점을 파악하는데 도움을 주고 나아가서 구성원간 지식 공유를 이끌어 주는 능동적 역할이다. 둘째는 데스크포스 또는 프로젝트 팀과 같은 다기능팀을 구성하고 팀과정의 활성화에 기여하는 역할이다.

이상과 같은 HR 전문가의 역할과 필요역량의 변화는 동 분야의 교육에 있어서도 새로운 변화를 요구하고 있다. 다음에서는 이러한 내용을 고찰해보기로 하자.

2) 대학의 HR 전문교육

우리나라 대학에서 인적자원관리 전문교육 프로그램은 아직 정착되지 않았다고 볼 수 있다. 예외적으로 성신여자대학교에서 인사관리 전문대학원을 운영하고 있는 정도이며, HR 분야의 새로운 역할에 대해 아직 본격적인 논의가 이루어지지 않고 있다. 그러므로 HR 전문교육이 일찍부터 잘 정착되어 있는 미국의 경우에 HR 전문교육이 어떻게 변화하고 있는지를 살펴보기로 한다.

미국의 경우에 HR분야의 전문교육 내용은 전통적 기반이었던 산업심리학, 노동경제학, 노동법 등에서 경영관리와 조직학의 관점으로 이행되어 가는 추세에 있다(Kaufman, 1999). 이는 인적자원관리가 기업가치 창출에 직결되게 된 시대적 추세와 흐름을 같이하고 있다. 그리하여 인적자원관리가 기업조직 수준의 역량창출을 위한 주요 요소로서 자리를 잡고 있음을 반영하는 것이다.

이러한 변화추세를 가장 능동적으로 받아들이고 있는 특징적인 대학의 사례를 살펴보기로 한다.⁹⁾ 1977년에 개설된 오하이오주립대학(Ohio State University)의 노사/인사관리 프로그램(OSU-MLHR Program)은 1999년 가을에 새로운 대학원 커리큘럼으로 개편하였다(Heneman, 1999). 프로그램 개편의 주요 목적은 학생들이 HR 기능영역의 내용지식뿐만 아니라 조직진단 및 분석 기술, 그리고 리더십 기능을 배양하여 궁극적으로 유능한 내부 컨설턴트가 될 수 있도록 해 주는데 있다. 미국에서 HR 담당자들이 부닥치는 가장 큰 비난은 지나치게 인사기능에 한정된 지식만을 보유하고 있어서, 조직차원의 가치창출에 별다른 기여를 하지 못한다는데 있었다. 이들은 사업에 관련된 지식기반이 약하여 사업관련 스태프 및 라인관리자와 기업가치 제고를 위한 의사소통과 공동 문제해결에 한계를 갖고 있었다. 그리하여 전통적인 인사기능에 해당하는 인적자원이론, 충원, 교육훈련, 보상 등의 과목뿐만 아니라 과정지식(process knowledge) 과목으로서 조직이론, 조직행동, 협상, 조직개발, 비즈니스 분석지식 과목인 조사방법, 통계, 인적자원정보시스템, 경

<표 1> 인사전문가의 전문지식 영역¹⁰⁾

구 분	세 부 영 역	PHR 가중치	SPHR 가중치
경영관리전반	인적자원관리의 역할, 인적자원계획, 조직설계 및 조직개발, 예산 및 통제, 동기부여, 리더십, 품질 및 성과관리, 종업원참여 전략, 인적자원 학술연구, 국제인적자원관리, 전문직윤리	15%	21%
고용실무전반	법 및 사회규제, 직무분석, 종업원 및 사용자관리, 업적평가, 작업장 행동 관리, 종업원 태도 및 만족	19%	17%
인력 충원·선발	고용평등법, 모집, 선발, 경력계획 및 경력개발, 인력퇴출관리	19%	15%
인력 개발	교육훈련일반 및 관련조직, 교육훈련 니즈분석, 교육훈련 프로그램, 교육훈련 효과분석	11%	12%
보상 및 복리후생	보상 영향요인, 세법 및 회계 절차, 보상 철학 및 전략, 보상 프로그램, 직무평가 방법, 임금구조 설계 및 관리, 복리후생 프로그램 구성, 복리후생 프로그램 관리, 보상 전략 및 효과성의 분석평가	19%	15%
고용·노사 관계	노동조합, 사용자 부당노동행위, 노조 부당노동행위, 단체교섭, 노사관계 개선 및 관리, 비노조원 관리, 공공업 및 공공조직 노사관계	11%	14%
건강안전관리 및 사회보장	종업원 건강관리, 종업원 안전관리, 사회보장	6%	6%
		100%	100%

영일반, 조직경제학, 노동법, 고용관계법 등을 교육편제에 포함시켰다. 인사영역의 전문지식뿐만 아니라 비즈니스 분석기술 및 과정지식을 교육하고 개발하여 유능한 내부 인사컨설턴트 및 조직정책수립가가 되게 하는데 목적이 있는 것이다.

9) 인용된 두 개의 대학 외에도 많은 대학이 인사전문 교육프로그램의 변화를 추구하고 있으나 생략하였다.

이와 비슷하게 남가주대학(University of Southern California)에서도 1996년에 전략적 인적자원관리라는 전문교육 프로그램을 설치하여 HR 제너럴리스트 양성에 역점을 기울이고 있다(Adler & Lawler, 1999). 인적자원전략과 경영전략을 연계시키는 연결자 역할을 할 수 있도록 행동과학, 조직설계 및 개발, 전략적 의사결정, 관리회계 통제시스템 등의 다양한 과목을 전문교육에 포함시키고 있다. 이상과 같은 변화는 정도의 차이는 있을지언정, 미국내 많은 대학에서의 HR 전문교육의 새로운 추세를 이루고 있다.

3) 인사전문가 인증제도

미국인사관리협회는 인사관리의 전문직화를 위해 전문가 인증제도를 채택하여 1988년부터 실시하고 있다.¹⁰⁾ 동 협회 산하의 전문가 인증기관(Human Resource Certification Institute)은 인사전문가(PHR: Professional in Human Resources) 및 최고인사전문가(SPHR: Senior Professional in Human Resources)라는 두 가지 수준의 인증을 제공하고 있다.

전문가 인증을 받기 위한 전문지식의 구성내용은 경영전반, 고용실무전반, 충원, 인력개발, 보상/복리후생, 고용/노사관계, 건강안전관리/사회보장 등 크게 일곱개 영역으로 구성되어 있다. 이 일곱개 영역은 HR 전문직능 뿐만 아니라 HR 제너럴리스트로서 요구되는 영역들이 포함되어 있다.

이중 주목할 만한 점은 경영관리전반과 고용실무전반 분야가 1/3정도의 비중을 차지하고 있다는 점이다. 이는 인사제도 운영자로서의 단순스텝 역할보다는 광범위한 경영의 문제를 이해하고 전략부서 및 타기능부서 그리고 현장관리자들과 협력하여 조직내 '사람의 문제'를 풀어 가는 변화 촉진자 또는 학습촉진자의 역할을 수행해야 하기 때문이다.

상당히 많은 한국 기업에서 인사담당자는 전문적 지식을 축적할 기회를 갖지 못하고 현장 경험과 노하우에만 의존하고 있는 점을 부인하기 어렵다. 경영자들도 인적자원관리는 잘 정립된 지식체계 보다는 현장경험이 더 중요하다고 보고 있으며, 전문성을 인정하지 않는 경향이 강하다. 이러한 문제는 인적자원의 전략적 가치를 제고하고 지식경영을 정착시키는데 상당한 장애요인이 되고 있다. 빠른 시일내에 인사전문가를 양성하고 이들이 지식경영을 통한 조직변신과 기업경쟁력 강화에 중심적인 역할을 할 수 있도록 해주어야 할 것이다.

6. 결 언

지식경영의 핵심과제는 인적자원 개발이다. 조직구성원을 전문지식과 학습역량을 갖춘 지식전

10) Forman, D.C. and Cohen, D.J., "The SHRM Learning System-A Brief History," *Human Resource Management*, Vol. 38, pp. 155-160; The Society for Human Resource Management, *The SHRM Learning System: An Educational Resource for Today's HR Professional*, 1999.

문자로 변화시키는 것은 지식경영의 성공요건이자 그 자체로서 목표가 될 수 있다. 지(知)의 인재들이 창조하는 조직지식이야말로 지식경제시대의 가장 강력하고 모방불가능한 경쟁우위 원천이기 때문이다.

그간의 지식경영 연구에서 인적자원의 중요성이 지속적으로 강조되었음에도 불구하고, 지식근로자를 어떻게 개발할 것인지에 대해서는 구체적 논의가 부족했다. 본고에서는 근래 부각되고 있는 역량중심 인적자원관리의 관점을 통해 지식근로자의 필요역량과 개발 및 교육에 대해 살펴 보았다.

우리 기업들은 근래 인적자원 개발 및 교육 체계의 변화를 도모하고 있다. 그러나 변화의 내용을 보면, 정보기술과 교육공학의 발전에만 의존하는 측면이 강하다. 인적자원 개발이 기업의 경쟁우위 및 가치 창출에 직결될 수 있게 하기 위해서는 역량 관점에서 교육 체계를 구축할 필요가 크다.

역량중심 인적자원관리는 지식경영과 전략적 인적자원관리를 연결시켜주는 매우 중요한 관점이다. 역량중심 인적자원관리의 주요 시사점은 조직구성원 개인의 역량과 조직자체의 역량이 연계되어야 한다는 것이다. 조직구성원의 개인역량이 아무리 높아도 조직역량으로 전환되지 않으면 기업의 가치와 경쟁력 제고가 어렵기 때문이다. 반면에 구성원들의 개인역량이 빈약한 상태에서는 정보기술 인프라와 조직운영 방침이 조직내 지식활동을 촉진한다고 하더라도 높은 수준의 조직역량이 창출될 수 없다. 따라서 조직의 역량과 개인의 역량을 동시에 높이는데 기여할 수 있도록 인적자원 개발의 방침과 내용이 설계되어야 한다.

역량중심 인적자원관리의 또다른 시사점은 지식근로자의 전문가 경력경로에 적합한 역량개발 프로그램이 제공되어야 한다는 것이다. 인간의 능력은 유한하기 때문에 헌신(devotion)과 몰입(commitment)이 없으면 역량이 축적되지 않는다. 그러므로 조직구성원들이 자신의 직무경력과 일관성을 가진 분야에서의 지식기반 강화를 위해 노력할 수 있어야 한다. 구성원의 전문지식과 직무경력이 일생의 경력경로와 조화될 때, 지식경영은 구성원의 자발성에 기초하여 능동적으로 추진될 수 있다.

지식경영의 성공을 위해서는 지식근로자의 학습과 성장을 도와주는 촉진자가 있어야 한다. 기업내 사람의 문제에 대해 가장 많은 정보와 노하우를 갖고 있는 인사전문가들이 지식경영의 대리인 역할을 수행하는 것이 필요하다. 이를 위해 인적자원 제너럴리스트 역량을 키워야 한다.

지식경영을 효과적으로 추진하는 방법은 다양하다. 역량중심 인적자원관리만으로 지식경영이 구현되는 것이 아님은 두말할 나위가 없다. <그림 1>에서 보듯이 다양한 지식경영활동과 학습조직화 노력이 구성원 및 조직의 역량 강화를 위해 뒷받침되어야 한다. 그러나 지식경영의 가장 중요한 과제인 지식창조능력을 강화하기 위해서는 조직의 지력인 구성원 역량 강화가 절대적으로 요구된다. 지식경영에 대한 연구자와 실무자들, 그리고 인적자원관리에 대한 연구자 및 실무자들 모두에 의해 지식경영에 적합한 인적자원 개발의 연구가 활성화되어야 할 것이다.

참고문헌

- 권대봉, “정보기술을 활용한 학습”, 『경영교육연구』, 제2권 1호, 1998, pp. 27-48
- 권석균, “조직학습의 이론적 조망”, 『인사·조직연구』, 제3권 1호, 1995, pp. 121-164.
- 권석균, “지식경영의 조직·인사관리 이슈에 대한 소고”, 『경제논총』, 명지대 경제연구소, 제18집, 1999, pp. 505-525.
- 김연주, “미국기업의 사이버 연수동향과 특징”, 『월간 인사관리』, 2000년 5월호, pp. 22-24.
- 노나가 이쿠지로, 곤노 노부로 『知力經營』, 1995 (나상익 역 『지식경영』, 21세기북스, 1998).
- 매일경제신문, 2000. 7. 3. A9.
- 배종석 “경쟁우위의 인적자원관리”, 『인사·조직연구』, 제7권 2호, 1999, pp. 1-45.
- 손태원 “경영혁신사조의 변천과정에서 본 지식경영과 학습조직의 위상연구”, 『경제논총』, 명지대 경제연구소, 제18집, 1999, pp. 465-486.
- 임철일 “국내기업의 사이버 연수체계 구축방향”, 『월간 인사관리』, 2000년 5월호, pp. 18-21.
- 장세진 (1998), “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근동향”, 『전략경영연구』, 제1권 1호, pp. 49-73.
- Adler, P.S. and Lawler, III, E.E., “Who Needs MBAs in HR? USC’s Strategic Human Resource Management MBA Concentration,” *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 125-130.
- Athey, T.R. and Orth, M.S., “Emerging Competency Methods for the Future,” *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 215-226.
- Baldwin, T.T. and Lawson, T.E., “Management Development in a New Business Reality,” in G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, MA: Blackwell, 1995, pp. 511-527.
- Drucker, P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Collins, (이재규 역 『21세기 지식경영』, 한국경제신문사, 1999).
- Dweck, C.S., “Motivational Processes Affect Learning,” *American Psychologist*, Vol. 41, 1986, pp. 1040-1048.
- Eisenstat, R.A., “What Corporate Human Resources Brings to the Picnic: Four Models for Functional Management,” *Organizational Dynamics*, Autumn Vol. 25, 1996, pp. 7-22.
- Goldsmith, M., “Leadership Development in the Future: The Impact of New Technology,” in D. Ulrich, M.R. Losey, & G. Lake (Eds.), *Tomorrow’s HR Management*, New York: John Wiley & Sons, 1997, pp. 171-174.
- Forman, D.C. and Cohen, D.J., “The SHRM Learning System -A Brief History,” *Human Resource Management*, Vol. 38, pp. 155-160.
- Fortune, 1999 January 11.
- Haneman, R.L., “Emphasizing Analytical Skills in HR Graduate Education: The Ohio State MLHR Program,” *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 131-134.
- Human Resource Certification Institute, *Certification Guide* (6th ed.), 1998.

- Kaufman, B.E., "Evolution and Current Status of University HR Programs," *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 103-110.
- Kim, S.P., Rucci, A.J., Huselid, M.A., and Becker, B.E., "Strategic Human Resource Management at Sears," *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 329-335.
- Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol. 3, 1992, pp. 383-397.
- Losey, M., "Mastering the competencies of HR management," *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 99-102.
- Losey, M., Opening address at the 52nd SHRM Conference, Las Vegas, 2000. 6. 25.
- McCowan, R.A., Bowen, U., Huselid, M.A. and Becker, B.E., "Strategic Human Resource Management at Human Miller," *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 303-308.
- Martocchio, J.J. and Baldwin, T.T., "The Evolution of Strategic Organizational Training: New Objectives and Research Agenda," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, 1997, pp. 1-46.
- Mirable, R., "Everything You Wanted to Know Competency Modeling," *Training and Development*, 1997 August, pp. 73-77.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Porter, G. and Tansky, J.W., "Expatriate Success May Depend on a "Learning Orientation": Considerations for Selection and Training," *Human Resource Management*, Vol. 38, 1999, pp. 47-60.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, 1990, pp. 79-91.
- Sartain, L., "Internal Branding at Southwest Airlines," The 52nd SHRM Conference, Las Vegas, 2000 June.
- Schein, E. H., "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning," *Organizational Dynamics*, Autumn Vol. 22, 1993, pp. 40-51.
- Schuler, R.S., "Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Practices," *Human Resource Management*, Vol. 25, 1986, pp. 607-629.
- Shell, S. A., Youndt, M. A., and Wright, P. M. "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning," in G.R. Ferris(ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 14, 1996, pp. 61-90). Greenwich and London: JAI Press.
- Standridge, J., "Competency Management in a High-Tech Company," The 52nd SHRM Conference, Las Vegas, 2000 June.
- The Society for Human Resource Management, *The SHRM Learning System: An Educational Resource for Today's HR Professional*, 1999.
- Ulrich, D., "Intellectual Capital=Competence×Commitment," *Sloan Management Review*, Vol. 39, Winter 1998, pp. 15-26.
- Ulrich, D., Brockbank, W., and Yeung, A., and Lake, D., "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment," *Human Resource Management Journal*, Vol. 34, 1995, pp. 473-495.
- Ulrich, D., Yeung, A., and Brockbank, W., "Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources," *Human Resource Management Journal*, Vol. 28, 1989, pp. 311-335.
- Wernerfelt, B., "The Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180.