

대기업의 전략적 인적자원개발(SHRD)에 대한 중요도 및 수행수준 인식에 대한 탐색

황 영 아*
송 영 수**

본 연구는 국내 대기업 중심의 전략적 인적자원개발(SHRD) 주요영역 및 핵심과제를 바탕으로 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 분석하고 향후 SHRD 수행을 위해 요구되는 시사점 도출을 목적으로 한다. 이를 위해 주요 대기업 HRD 담당자 270명을 대상으로 설문조사를 통하여 SHRD 주요영역 및 핵심과제에 대한 중요도 및 수행수준에 대한 인식을 업종별, 직급별로 분석하였다. 주요 연구결과로는 첫째, SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과 전기·전자·자동차, 서비스·금융보험, 석유·화학·제철, IT·웹·통신 등 4개 업종 모두 조직문화 공유 및 확산 영역이 중요도 및 수행 수준에 대한 인식이 가장 높은 것으로 나타났다. 둘째, 중요도와 수행수준 간의 인식차이가 가장 큰 영역은 차세대 리더 및 핵심인재 양성 영역인 것으로 나타났다. 셋째, SHRD 주요영역별 핵심과제 중 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십 형성, 후계자 양성 지원(succession plan), 조직 개발(OD) 및 활성화, 교육효과 및 성과측정(ROI)은 4개 업종 모두 중요도 및 수행수준 인식에 있어 상대적으로 가장 낮은 수준을 나타낸 과제들로 분석되었다. 넷째, 업종별 SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과 전기·전자·자동차 등 글로벌 비즈니스에 대한 노출이 심하고 경쟁이 치열한 기업일수록, 그리고 경쟁우위를 갖춘 선진형 대기업일수록 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식도 높은 것을 알 수 있었다. 다섯째, 직급이 높을수록 SHRD에 대한 중요도 인식 수준이 높게 나타났다. 본 연구결과는 HRD 부문 종사자에게는 해당 업종의 현 좌표를 제시해줄 뿐만 아니라 대기업의 SHRD 수행수준을 확인할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 따라서 본 연구결과는 HRD 부서의 현위치 파악(수준 분석) 및 업종별 벤치마킹 등 다양한 방법으로 활용될 것으로 기대된다.

주제어: 전략적 HRD(SHRD), 전략적 HRD 중요도 인식, 전략적 HRD 수행수준

1. 서론

1.1 연구의 필요성

경영환경에 따라 인적자원개발(Human Resource Development: 이하 HRD)은 지속적으로 변화 및 진화하고 있다. 산업시대에서부터 지식기반사회(knowledge-based society)에 이르기까지의 경

영환경의 변화는 HRD 패러다임을 개인의 역량 향상에 두었던 '교육훈련(training & education)' 패러다임에서 HRD를 통한 유연한 조직구축 및 변화대응 능력을 갖추기 위한 '학습(learning)' 패러다임으로 전환하게 하였으며, HRD의 결과가 경영성과 개선 및 목표달성으로 나타나야 한다는 인식과 함께 최근에는 '성과(performance)' 중심의 패러다임으로 다시 한 번 전환되었다(장원섭, 심우정, 2005). 이처럼 기업의 목표 달성 및 성과창출에

논문접수일: 2010. 01. 05. 게재확정일: 2010. 05. 06.

* 엑스퍼트컨설팅 컨설턴트(purehya@naver.com), 제1연구자

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

기여하는 HRD의 역할이 부각되면서, HRD는 조직 내 경영성과에 책임을 지는 CEO(최고경영자)의 전략적 파트너(strategic partner)이자 기업 경쟁력을 결정짓는 전략적 원천으로 인식되기 시작하였다(나일주, 2007; 송영수, 2009a; 정재삼, 2007; Swanson, 2007).

최근 기업 내 HRD의 위상이 높아짐에 따라 HRD의 관심영역은 개인의 지식, 기술, 태도의 향상에서 기업의 전략과 성과 중심으로 확대되었으며(김영길, 2007; Swanson & Holton, 2009), HRD의 주요 고객층은 일반 조직구성원에서 CEO(최고경영자)와 리더 계층으로 확대되었다(김경수, 2007; 김홍목, 2007; 송영수, 2000). 이러한 HRD 영역 및 주요 고객의 확대 속에서 개인차원의 능력개발 및 문제해결을 위해 교육훈련을 시행하던 전통적 HRD는 경영전략과 연계되어 조직의 목표달성 및 경영성과 향상을 위한 '전략적 HRD(Strategic HRD: 이하 SHRD)'로 발전해야한다는 주장이 제기되어 왔다(권대봉, 현영섭, 2003; 송영수, 2000; 정재삼, 2007; Garavan, 1991; Gilley, Eggland & Gilley, 2002).

그러나 SHRD의 필요성과 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 국내 많은 기업은 여전히 전통적 HRD 수준에 머물러있으며(송영수, 2009b), SHRD에 대한 국내 연구는 증가하는 관심에 비하여 매우 부족한 실정이다. SHRD와 관련된 해외 연구의 경우, SHRD의 9가지 특성을 제시한 Garavan(1991)의 연구, SHRD 특성 9가지를 보완하여 새롭게 제시한 McCracken과 Wallace(2000a)의 연구, 이를 바탕으로 SHRD 모델과 HRD의 전략적 성숙도 모델을 개발한 McCracken과 Wallace(2000a)의 연구, SHRD 사례를 분석한 Pattanayak(2003)의 연구, SHRD에 대한 기존연구를 종합해 맥락적이고 역동적인 프레임워크를 제시한 Garavan(2007)의 연구가 있다.

반면 국내의 경우, SHRD에 대한 이론적 고찰 및 SHRD 설계 방향을 제시한 김종관, 이용탁(2002)의 연구, SHRD 특성에 대한 3가지 기본요소인 주도성, 시간, 결과를 도출한 권대봉, 현영섭(2003)의 연구, 국내 대기업 중심의 SHRD 주요영역 및 핵심과제를 도출한 송영수(2009c)의 연구 등 대부분 SHRD에 대한 이론적 개념 논의에만 머무르고 있어 국내 SHRD의 수준을 진단하고 SHRD로 발전하기 위한 수행지침을 제시하는 실증적 연구의 필요성이 증대되고 있다. 따라서 본 연구는 송영수(2009c)에 의해 도출된 대기업 중심의 SHRD 주요영역 및 핵심과제를 바탕으로 국내 대기업의 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 비교분석하여 국내 SHRD의 현상을 파악하고 향후 국내 기업 HRD가 전략적 수준으로 향상되기 위한 시사점을 도출하고자 한다.

1.2 연구목적

본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 국내 주요 대기업의 SHRD 주요영역 및 핵심과제에 대한 중요도 및 수행수준에 대한 인식을 도출하여 국내 SHRD의 수준을 파악하고자 한다. 둘째, SHRD 주요영역 및 핵심과제에 대한 중요도 및 수행수준인식을 업종별로 비교·분석하여 국내 SHRD의 현상을 살펴보고자 한다. 셋째, SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 직급별로 비교·분석하여 국내 HRD 담당자들에게 요구되는 수행지침을 도출하고자 한다. 넷째, 이러한 일련의 분석을 통하여 국내 HRD가 전략적 수준으로 향상하기 위한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 HRD 패러다임의 변화

HRD의 패러다임은 경영환경에 따라 끊임없이 변화되어 왔다. 산업사회의 HRD는 과학적이고 효율적인 경영관리체제, 전쟁과 군수산업, 그리고 행동주의 등을 기초로 발전하였다(장원섭, 심우정, 2005). HRD는 '행동의 변화를 일으키도록 디자인된 일련의 조직화된 활동'이라는 정의가 제시된 이후 오랫동안 '교육훈련(training & education)' 패러다임을 기반으로 개념적 정의를 유지해왔다(Nadler, 1971). 이 시기의 HRD는 조직의 목표를 달성할 수 있는 도구로 간주되어, 개인의 지식, 기술, 태도의 효율적인 습득을 통해 조직과 직무가 요구하는 목표에 도달하도록 하는 것이 주요 과제였다(노용진, 김동배, 김동우, 2001).

HRD는 시대가 요구하는 유연한 조직 구축 및 창의적인 인재 육성을 위한 '학습(learning)' 패러다임을 맞이하게 된다. 포스트 산업사회에서는 표준화된 절차보다는 새롭고 유연한 사고가 강조되고, 위계적인 질서대신 수평적인 네트워크가 중시되기 시작하였다(장원섭, 심우정, 2005). 이러한 경영환경의 변화에 따라 전통적 산업사회 훈련방식으로는 사회와 조직, 개인의 요구를 충족시킬 수 없다는 한계에 이르게 된다. 학습이란, 사람 중심적 관점으로 자신이 속해있는 집단에 가까이 생산적으로 공헌할 수 있는 자기 창조적인 개인(self-authoring individuals)의 개발을 의미한다(Yorks, 2005). 학습 패러다임에서는 기업을 둘러싸고 있는 빠른 변화 상황에서 예상치 못한 미래를 준비하고 새로운 문제에 대응하는 능력을 키우기 위하여 비형식적이고 우발적인 배움, 조직구성원들의 자발적이고 주도적인 학습, 상호 유대와 협력을 통한

학습 등이 강조되었다(Beckett & Hager, 2000).

1970년대부터 1980년대에 걸쳐 나타난 교육훈련 패러다임과 학습 패러다임은 명확한 전환의 구분선이 없이 공존하고 있는 형태로 나타난다. 이는 교육훈련과 학습은 개인적 차원에서 조직적 차원으로 그 범위가 확대되었을 뿐 두 가지 패러다임 모두 교육훈련과 거의 동일한 개념으로 인식되었기 때문이다.

HRD 패러다임은 학습에서 '성과(performance)' 중심의 패러다임으로 전환되고 있다. Swanson (1995)은 HRD를 '성과향상을 위해서 조직개발과 개인훈련 및 개발을 통해서 인적자원의 전문성을 개발하고 발전시키는 과정'이라고 정의하였다. HRD를 '성과변화의 가능성을 유발하는 일정 기간 내에서의 조직학습경험'이라고 주장하던 Nadler와 Nadler (1990)의 주장과 비교해보았을 때, HRD는 더 이상 성과변화의 가능성이 아니라 실질적 성과를 창출하는 과정으로 인식되었음을 알 수 있다. 성과 패러다임에서는 기존에 강조되던 교육훈련 및 학습은 개인의 업무수행과 기업 성과를 위한 수단일 뿐이며(정재삼, 2000), 기업은 '성과체제(performance system)'로 인식되었다(Swanson & Holton, 2009). 즉, 기업은 목적을 달성하기 위한 조직화된 체제이며, 그 체제 안에서 일어나는 모든 HRD 활동의 결과는 성과로 나타나야 함을 의미한다.

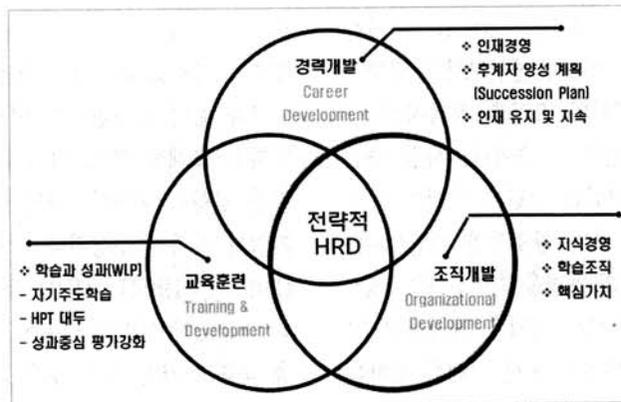
이와 같이 경영환경의 변화는 HRD 패러다임의 변화를 초래할 뿐만 아니라 HRD의 발전에도 커다란 영향을 미쳤다. 기업 내 HRD가 발전할수록 기업의 성과가 향상된다는 주장과 함께(Gilley & Coffern, 1994), HRD 부서는 교육훈련을 담당하던 소극적 의미의 역할이 아닌 기업의 성과 창출을 목표로 기업 내 학습과 목표를 전략적으로 연계(strategic alignment)하는 '전략적 파트너'로서의 역할이 요구되기 시작하였다(나일주, 2007; 송영수, 2009a; 정재삼, 2007; Swanson, 2007).

2.2 HRD 영역 및 역할 확대

전통적 HRD는 교육훈련(Training & Development), 조직개발(Organizational Development), 경력개발(Career Development)의 세 영역으로 구분되었지만(Gilley & Egglan, 1989; McLagan, 1989), 최근 HRD는 기업경쟁력 확보, 미래가치 창출, 성과향상 등의 역할을 담당하면서 그 영역이 점차 확대되고 있다(송영수, 2002, 2007; Wilson, 2005).

〈그림 1〉과 같이 교육훈련은 교육계획에 의해 교육을 집행해나가던 차원을 초월하여 경영환경에 능동적인 대응을 의미하는 학습과 성과(Workplace Learning & Performance)로 전환되며 자기주도형학습, HPT(Human Performance Technology), 성과중심의 평가 강화 등이 HRD의 새로운 트렌드로 자리 잡게 되었다(송영수, 2002, 2007; 장원섭, 심우정, 2005). 조직개발의 경우 해당 지식을 진단하고 교육적 해결방안을 제공하던 수준에서 최근에는 지식경영, 학습조직의 구축, 핵심가치 강조 등 조직차원의 역량을 확보하고 스피드 경쟁력을 확보하기 위한 방향으로 전환 및 강조되고 있다(김

홍목, 2007; 송영수, 2002, 2007). 경력개발은 다양한 직무를 주기적으로 경험하는 것을 경력개발의 의미로 인식하여 범용적이고 전반적인 인재(generalist)를 중시하던 것과는 달리 장기적이고 전략적 측면의 인재경영이 중시되고 있으며 지속적인 경력개발을 위한 후계자 양성 계획(succession plan), 인재의 유지와 지속성에 대하여 고민하는 방향으로 변화되었다(Berger & Berger, 2004). 또한 글로벌화에 발맞추어 글로벌 환경에 적합한 인재를 양성하는 것도 경력개발의 중요한 이슈가 되고 있다(송영수, 2002, 2007). 이처럼 HRD의 영역이 확대됨에 따라 HRD 담당자의 역할은 더욱 중요해지고 다양화되었다. 전통적 HRD의 경우 조직 내 교육 및 학습을 촉진하는 강사, 훈련개발 관리자 등 조직 구성원의 학습능력 향상 및 역량강화를 위한 역할을 주로 수행하였지만(McLagan, 1983), 최근 HRD는 경영의 미래가치 창출자, 조직성과 개선자, 학습조직 구축가, HRD 조직 운영자 등 거시적이고 전략적인 역할이 요구되고 있다(송영수, 2009a). 최근 등장한 CEO(최고경영자)의 전략적 파트너인 CLO(Chief Learning Officer)는 기업 내 HRD 위상 향상을 의미할 뿐만 아니라



출처: 송영수(2007), “국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향 -대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로.” 교육정보미디어연구, 13(2), 139-160.

〈그림 1〉 HRD 영역의 변화 트렌드

이러한 역할 수행을 위해 HRD의 수준을 전략적으로 발전시켜야 함을 반증한다.

2.3 SHRD 선행연구 분석

2.3.1 SHRD의 개념

SHRD는 글로벌화, 첨단 IT의 혁신, 유연하고 신속한 조직에 대한 요구 증대 등으로 HRD의 패러다임이 변화하면서 등장하게 되었다. SHRD란 기업의 지속적 성장 및 경쟁력 확보를 위해 조직의 비전, 미션, 핵심가치를 중심으로 조직문화의 공유 및 확산에 역점을 두며, 미래형 리더 및 핵심인재 양성을 통해 미래 가치 창출을 위한 인재경영을 추진하고, 경영전략과 밀착된 활동을 통해 목표 달성 및 경영성과 창출을 지원하며, 지속적인 변화와 혁신을 선도하고 지원하는 프로세스를 의미한다(송영수, 2009c). 전통적 HRD가 조직구성원들에게 능력개발에 요구되는 지식, 기술, 태도의 향상을 지원하면서 조직요구에 부응하였다면, SHRD는 기업 경영의 전략적 동반자로서 사업전략 지원 및 구축의 중요한 역할 수행이 요구된다(Gilley, Egglund & Gilley, 2002). SHRD는 기존의 HRD에 대하여 조직의 경영전략과 연계를 강조하고, 기존의 HRD와 서로 다른 개념이 아니라 기존의 HRD보

다 그 대상과 범위가 확대된 상호 관련성을 가진 개념이라고 할 수 있다(김세기, 채명신, 2008).

Chadwick과 Cappelli(1999)의 경우 HRD에서 사용되는 '전략적'이라는 수식어는 세 가지 의미로 사용된다고 주장하였다. 첫째로 '전략적'의 의미는 인적자원개발이 경영성과에 영향을 미친다는 의미이며, 둘째 조직의 전략과 외적 적합성을 확보할 때 HRD가 조직의 전략과 연계되어 조직의 성과향상과 직접적 연관이 있음을 의미한다. 마지막으로 '전략적'이란 인적자원이 지속적 경쟁우위를 확보할 수 있는 원천으로 활용되는 전략적인 자산임을 의미한다.

이와 같이 SHRD에 대한 개념에 대하여 선행연구에서 공통적으로 제시되는 것은 경영전략과의 연계이다. 조직의 목표를 달성하여 성과를 창출하는 HRD가 되기 위해서는 조직의 전략과 목표 안에서 HRD의 전략이 도출되어야하므로 경영전략과의 연계가 공통 조건처럼 강조되고 있다.

2.3.2 SHRD의 수준 및 특성

SHRD의 수준 및 특성은 그동안 다양한 학자들에 의하여 논의되어왔다(Garavan, 1991; McCracken & Wallace, 2000a, 2000b; Lee, 1996; Ready, 2001). Lee(1996)는 <그림 2>와 같이 HRD의

1. 훈련과 학습이 전략을 공식화 하는 과정 그 자체임
2. 훈련과 학습이 전략을 형성하도록 이바지함
3. 훈련이 기업전략을 실행하고 변화를 달성하는 수단이 됨
4. 훈련이 운영 관리와 통합된 경우임
5. (전략과) 고립된 전술적 수준의 훈련임
6. 체계적인 훈련이 존재하지 않음

출처: Lee, R.(1996). "The 'pay forward' view of training." People Management, 2(3), 31.

<그림 2> 훈련 성숙도 수준

〈표 1〉 HRD 성숙도의 수준과 HRD활동

구분		HRD 성숙도의 수준		
		교육훈련 집행수준	+ 경영전략 지원수준	+ 미래가치 지원수준
H R D 활 동	목적	유효성과 효과성 HRD프로그램/서비스	기업차원 또는 사업단위 경영전략과 한방향 연계	미래 경영가치 창출 미래인적자원
	내용	교육과정제공 교육요구 대응 교육프로그램 아웃소싱	역량개발 핵심인재관리 경영전략과의 연계	재창조 가치창조의 재정의
	요구되는 HRD 역량	교육실시 능력 고객니즈 대응 서비스 아웃소싱 관리	전략적 관점 변화관리 의사소통 파트너십	산업계, 관련업계 이해 전략적 관점 글로벌 시각 경영자적 관점

출처: Ready, D.(2001), HRD Leadership: a portfolio approach to role effectiveness. paper presented at ICEDR HRD Leadership Program, Melbourne, Australia, 4.

훈련 성숙도 수준을 제시하였다. 그는 체계적인 교육훈련이 존재하지 않는 조직에서부터 교육훈련이 전략을 공식화하고 실행하는 조직까지 총 6단계의 수준으로 훈련 성숙도를 구분하였다. 이 중 SHRD 수준에 해당하는 단계는 HRD가 기업 전략을 실행하고 변화를 달성하는 수단이 되는 3단계부터 1단계까지라고 할 수 있다.

Ready(2001)는 기존의 HRD 성숙도 수준과는 다르게 미래 가치까지 고려하여 〈표 1〉과 같이 3 단계로 HRD 성숙도를 제시하였다. 교육훈련 집행 수준으로 사전에 수립한 교육훈련 계획을 충실히 수행해 나가는 교육에 초점을 맞춘 첫 번째 단계는 전통적 HRD에 해당된다. 두 번째 단계부터는 SHRD에 해당되는 경영전략 지원수준으로, 기업의 경영전략과 한 방향 연계를 통해 HRD의 변화를 전략적인 관점에서 추진하여 역량을 개발하고 핵심인재를 관리하는 단계이다. Ready(2001)는 가치의 패러다임을 추가하여 3단계 미래가치 지원수준을 제시하였다. 이는 기업의 미래가치를 높이고 미래인적자원을 발굴해내는 전략적 접근이라고 할 수 있다.

Garavan(1991)은 〈표 2〉와 같이 조직 미션 및 목표와의 통합, 최고경영층의 지원, 현장관리자의 헌신 및 참여 등 SHRD의 9가지 특성을 제시하였다. McCracken과 Wallace(2000b)는 Garavan(1991)의 9가지 특성을 보다 구체화 하여 조직 미션 및 목표 설정에 기여, 최고경영층의 리더십, 현장관리자들과의 전략적 파트너십, HRM과의 전략적 파트너십 등 9가지 특성을 제시하였다. 이 특성들은 별개의 것으로 존재하는 것이 아니라 상호 유기적으로 기능할 때 비로소 진정한 SHRD가 될 수 있다고 설명하였다. McCracken과 Wallace(2000b)가 제시한 SHRD의 특성은 Garavan(1991)의 SHRD 특성에 비즈니스 전략의 측면과 능동적인 HRD의 특성을 보다 강조한 것으로 조직 내 HRD의 영향력이 강화되고 있음을 보여준다.

2.3.3 SHRD의 주요영역 및 핵심과제

송영수(2009c)는 국내 대기업 HRD 전문가 25명을 대상으로 3차에 걸쳐 델파이 연구를 실시하여 〈표 3〉과 같이 대기업 중심의 SHRD 주요영역

〈표 2〉 SHRD 특성의 비교

Garavan (1991)	McCracken & Wallace(2000b)
조직 미션 및 목표와의 통합	조직 미션 및 목표 설정에 기여
최고경영층의 지원	최고경영층의 리더십
기업의 내·외부 환경분석	HRD 관점에서 고위경영진에 의한 환경분석
HRD 계획 및 정책	HRD 전략, 계획 및 정책
현장관리자의 헌신 및 참여	현장관리자들과의 전략적 파트너십
HRM 활동의 보완적 존재	HRM과의 전략적 파트너십
사내 교육훈련 담당자의 역할 확대	조직변화 컨설턴트로서의 역할
조직문화에 대한 인지	조직문화에 영향을 미칠 수 있는 능력
평가 중시	비용 대비 효과성에 대한 평가 중시

출처: McCracken, M., and Wallace, M.(2000b), "Towards a redefinition of strategic HRD," Training, 287.

및 핵심과제를 도출하였다. 이는 4개의 주요영역과 19개의 핵심과제로 구성되어 있다. '조직문화 공유 및 확산' 영역에서는 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유추진, 핵심가치의 이해·실천 및 확산 등 5가지 핵심과제로 이루어져 있다. '차세대 리더 및 핵심인재 양성' 영역의 경우 인재경영(talent management)을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계, 핵심인재 선발·육성 등 5가지 핵심과제로 구성되었다. '경영성과 및 조직목표달성 지원' 영역은 경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화, 경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성 등 5가지 핵심과제가 포함되었다. 마지막으로 '변화와 혁신선도 및 지원' 영역의 경우 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유, 회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원 등 4가지 핵심과제로 구성되어 있다.

SHRD에 대한 관심이 증대됨에 따라 국내 대기업은 SHRD를 지향하고자 하지만 국내 대기업의 SHRD 수준 파악 및 수행지침을 제시해준 실증적 연구는 지금까지 이루어지지 않았다. 이에 본 연구는 송영수(2009c)가 제시한 대기업 중심의 SHRD 주요영역 및 핵심과제를 바탕으로 국내 대기업의 SHRD 중요도 및 수행수준을 도출하고자 한다. 송

영수(2009c)의 선행연구는 국내 대기업의 상황을 반영하였으며 SHRD의 수행을 위한 구체적인 핵심과제를 제시함으로써 국내 기업의 SHRD 수준 파악 및 수행지침 제고를 위한 자료로 활용이 가능하다. 본 연구를 통해 국내 대기업의 SHRD에 대한 중요도와 현재 수행수준 인식의 차이를 확인하고 국내 HRD가 전략적 수준으로 발전하기 위한 방향을 논의해보고자 한다.

III. 연구 방법

3.1 연구대상자

본 연구는 국내 대기업의 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준에 대한 인식을 도출하기 위한 것으로 연구대상을 2008년 기준 매출액 및 자산총계 200 위 이내 기업의 HRD 담당자로 한정하였다. 이는 대기업일수록 HRD의 실행수준이 높으므로(이혜정, 양수경, 2008) SHRD를 인식 및 지향할 것이라는 판단 때문이다. 연구대상기준에 적합한 21개

〈표 3〉 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출

영역	핵심과제	내용
I. 조직 문화 공유 및 확산	1. 조직 구심력 강화를 위한 회사 가치 체계(미션·비전·가치)의 정립	조직의 구심력을 강화하기 위해 미션·비전·핵심가치 등 명문화된 가치체계를 구축함
	2. 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유추진	조직 구성원들이 미션·비전·전략의 공유 등 조직 일체감 및 전략적 연계를 강화하는 활동을 추진함
	3. 조직의 미션·비전·전략 분석을 통한 HRD 전략 수립	조직의 미션·비전·전략을 분석하여 조직의 전략과 연계된 HRD(인적자원개발)의 전략을 수립함
	4. 핵심가치의 이해·실천 및 확산	조직이 추구하는 핵심가치를 이해, 공유 및 실천함으로써 조직 문화를 정착 및 강화함
	5. 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십형성	CEO(최고경영자)의 의사결정에 영향을 줄 수 있는 전략적 파트너십을 형성하여 미래가치 창출에 기여함
II. 차세대 리더 및 핵심인재 양성	1. 인재경영(talent management)을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계	조직의 미래가치를 창출할 인재를 관리하기 위한 선발, 배치, 육성, 평가의 프로세스를 전략적으로 연계함
	2. 핵심인재 선발·육성	조직의 미래가치를 창출할 수 있는 핵심인재의 선발 및 육성
	3. 차세대 글로벌 리더의 체계적 양성	미래경영을 이끌고 나갈 차세대 리더의 선발, 육성, 평가 등 체계적 양성 계획을 수립하고 실천함
	4. 후계자 양성 지원(succession plan)	조직 내 핵심직책에 대한 후계자를 선정하고 경영능력향상을 지원함
	5. 자사형 리더십 모델 구축 및 실행	자사의 경영환경에 적합한 리더십 모델을 구축하고 구성원의 리더십 능력 개발을 지원함
III. 경영성과 및 조직 목표 달성 지원	1. 경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화	경영전략, 방침을 바탕으로 기존 HRD 활동을 전략적으로 밀착 및 연계시키는 활동을 수행함
	2. 경영현장의 성과향상 및 문제해결을 위한 교육/교육외적 해결방안 지원	경영현장에 발생하는 성과개선 및 다양한 문제해결을 위해 교육적 또는 교육외적 해결방안 등 다양한 지원을 모색하고 제공함
	3. 경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성	경영성과와 조직의 목표달성 지원을 위하여 경영현장의 리더들과 비즈니스 파트너십을 형성하고, 커뮤니케이션 및 지원체제를 구축함
	4. 조직 개발(OD) 및 활성화	조직의 경영성과 및 목표달성을 위한 조직의 내부 능력을 효과적이며 효율적으로 개발하고 활성화시킴
	5. 교육효과 및 성과측정(ROI)	HRD 활동에 대한 효과 및 성과측정을 추진하며 ROI 관점에서 교육성과를 측정하고 제시함
IV. 변화와 혁신 선도 및 지원	1. 학습조직 구축	경영환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 유연한 학습조직을 구축함
	2. 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유	조직의 변화, 위기의식, 혁신의 필요성을 인식 및 공유할 수 있도록 주도적 역할을 수행함
	3. 회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원	조직 내 경영전반에 일어날 수 있는 다양한 혁신활동을 전파하고 지원하도록 함 (예: 6시그마, ERP 등)
	4. 변화관리	회사 및 조직 차원의 다양한 혁신 활동을 추진함에 있어 발생하는 다양한 저항 및 장애요인에 대한 해결책을 제시하여 변화를 주도적으로 선도함

출처: 송영수(2009c), "대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출," 기업교육연구, 11(2), 92.

기업의 총 270명의 HRD 담당자가 참여하였으며 참여기업의 매출순위, 기업, 참여인원, 백분율은 <표 4>와 같다.

3.2 연구도구 및 방법

본 연구는 선행연구(송영수, 2009c)에서 도출한 '대기업 중심의 SHRD 주요영역 및 핵심과제'를 연구도구로 활용하였다. 이를 바탕으로 설문도구를 개발하였으며 2009년 8월 20일부터 9월 2일까지

약 2주간 설문이 진행되었다. 설문도구는 응답자의 인구통계학적 배경 응답란과 SHRD의 각 주요영역별 핵심과제에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 5점 Likert 척도를 이용하여 작성할 수 있는 응답란으로 구성하였다. 총 300부의 설문지를 배포하였으며 270부가 회수되었다(회수율 90%).

3.3 자료분석

SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 측정하기

<표 4> 연구 참여기업

매출순위	기업	참여인원 (백분율)
2	S전자	23 (9 %)
3	S은행	5 (2 %)
5	S에너지	11 (4 %)
10	H자동차	14 (5 %)
12	P기업	13 (5 %)
13	L1전자	31 (11 %)
14	S보험	11 (4 %)
22	L2전자	10 (4 %)
23	H오일	6 (2 %)
28	K통신	14 (5 %)
35	L기업	10 (4 %)
57	D보험	4 (1 %)
61	L보험	5 (2 %)
63	H기업	20 (7 %)
86	L자동차	10 (4 %)
97	K1기업	10 (4 %)
99	S전기	5 (2 %)
119	K2기업	11 (4 %)
121	S1기업	4 (1 %)
123	S2기업	16 (6 %)
133	S3기업	5 (2 %)
160	S4기업	6 (2 %)
168	N기업	5 (2 %)
179	A기업	21 (8 %)
총계		270명

위한 연구도구의 결과타당도를 확인하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 신뢰도를 확인하기 위하여 내적일관성(Cronbach's α)을 측정하였다. 국내 대기업의 SHRD의 중요도 및 수행 수준을 알아보기 위해 기술통계를 실시하였으며, 중요도 인식수준 및 수행수준의 차이를 알아보기 위하여 종속표본 t-검증을 실시하였다. 독립변수인 업종별, 직급별에 따른 SHRD의 중요도 인식 수준 차이 및 현재 수행수준의 차이를 알아보기 위하여

일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

3.4 연구도구의 타당도와 신뢰도

본 연구에서는 조사도구의 구인타당도를 확보하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 활용하였다. 선행연구에 의해 도출된 SHRD 19가지 문항을 요인분석한 결과 <표 5>와 같이 총 4개의 요인을 추출할 수 있었다. 요인적재량이 .5이하인 10

<표 5> 타당도 및 신뢰도 분석결과

구분	성분				
	요인1	요인2	요인3	요인4	
타당도 분석	조직 구심력 강화를 위한 회사 가치체계 (미션·비전·가치)의 정립	.791	.165	.085	.093
	조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유 추진	.781	.252	.060	.183
	조직의 미션·비전·전략 분석을 통한 HRD 전략 수립	.715	.193	.164	.138
	핵심가치의 이해·실천 및 확산	.650	.220	.377	.170
	미래가치 창출을 위한 CEO와의 전략적 파트너십 형성	.598	.150	.335	.211
	인재경영을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계	.201	.826	.140	.058
	핵심인재 선발·육성	.198	.819	.107	.203
	차세대 글로벌 리더의 체계적 양성	.227	.810	.197	.124
	후계자 양성 지원(succession plan)	.190	.719	.241	.169
	경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화	.233	.149	.802	.153
	경영현장의 성과향상 및 문제해결을 위한 교육/교육외적 해결방안지원	.193	.208	.779	.197
	경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성	.220	.250	.682	.361
	조직 개발(OD) 및 활성화	.170	.182	.579	.447
	학습조직 구축	.151	.107	.123	.860
	변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유	.198	.158	.218	.806
	회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원	.217	.122	.183	.766
	변화관리(change management)	.039	.121	.435	.538
	교육효과 및 성과측정(ROI)	.169	.281	.352	.506
	고유값	8.264	1.911	1.373	1.097
설명량(%)	17.229	17.207	16.765	15.349	
누적 설명량	17.229	34.436	51.201	66.550	
신뢰도 분석	Cronbach's α 계수	.834	.870	.864	.843

n=270

번 문항을 제거하고, 경영성과 및 조직목표 달성지원 요인으로 분류되었던 15번 문항을 변화와 혁신 선도 및 지원 요인으로 이동함으로써 4개 영역, 총 18개의 핵심과제로 구성된 조사도구를 완성하였다. 신뢰도 분석결과 요인들은 .834~.870의 신뢰도를 나타냈다.

IV. 연구 결과

4.1 연구대상자의 인구통계학적 특성

본 연구에 참여한 연구대상자는 총 270명이며 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 6>과 같다. 남성이 201명(74.4%)이었으며, 학력은 대졸이상이 264명(97.1%)의 분포를 보였고, 사원급 119명(44.1%), 간부급 119명(44.1%), 리더급 32명(11.8%)이었다. 업종의 경우 2008한국표준산업분류를 참고하여 크게 4개 업종으로 구분하였으며, 업종별 조사대상자는 전기·전자·자동차 88명(32.6%), 서비스·금융보험 61명(22.6%), 석유·화학·제철 54명(20%), IT·웹·통신 67명(24.8%)의 분포를 보였다. 조사대상자의 HRD

부서 근무기간 평균은 5년 10개월로 나타났다.

4.2 SHRD 중요도 및 수행수준 인식

4.2.1 SHRD 주요영역의 중요도 및 수행수준 인식

SHRD의 주요영역에 대한 중요도 및 수행수준 인식은 <표 7>과 같다. 본 연구를 통해 도출된 주요영역의 중요도 인식 순위는 선행연구(송영수, 2009c)에서 HRD 전문가들에 의해 도출된 결과와 동일함을 확인할 수 있었다. 조직문화 공유 및 확산 영역은 가장 높은 중요도 인식을 나타냈을 뿐만 아니라(M=4.31, SD=.74), 수행수준에서도 가장 높은 인식 수준(M=3.25, SD=.88)인 것으로 나타났다. 이는 최근 기업의 글로벌화, 대형화 추세에서 한 방향 조직 문화의 정립이 국내 기업들에게 중요한 이슈임을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 차세대 리더 및 핵심인재 양성 영역의 경우 두 번째로 높은 중요도를 나타냈으나 중요도와 수행수준 간의 인식차이가 가장 큰 것 영역인 것으로 나타났다(평균차이: 1.23). 기업의 미래가치를 창출할 인재의 체계적인 양성에 대하여 중요성을 인식하고 있지만 이를 실행하기 위한 실질적인 수행은

<표 6> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)	
성별	남	201 (74.4)	직급	사원급(대리이하)	119 (44.1)	
	여	69 (25.6)		간부급(과장/차장)	119 (44.1)	
학력	박사	9 (3.3)		리더급(팀장이상)	32 (11.8)	
	석사	83 (30.7)	업종	전기·전자·자동차	88 (32.6)	
	대졸	172 (63.7)		서비스·금융보험	61 (22.6)	
	전문대졸	4 (1.5)		석유·화학·제철	54 (20)	
	고졸	2 (0.7)		IT·웹·통신	67 (24.8)	
	HRD 부서 근무기간 평균			5년 10개월		

〈표 7〉 SHRD 주요영역의 중요도 및 수행수준 인식

주요 영역	중요도 인식		수행수준 인식		평균 차이
	순위	평균 (표준편차)	순위	평균 (표준편차)	
I. 조직문화 공유 및 확산	1	4.31(.74)	1	3.25(.88)	1.05
II. 차세대 리더 및 핵심인재 양성	2	4.21(.80)	2	2.98(.96)	1.23
III. 경영성과 및 조직목표달성 지원	3	4.08(.78)	3	2.97(.85)	1.11
IV. 변화와 혁신 선도 및 지원	4	3.86(.84)	4	2.87(.97)	.99

*** $p < .001$

취약한 편이며 미래지향적인 과제보다는 현재 당면한 과제의 수행에 집중하고 있음을 알 수 있다. 변화와 혁신 선도 및 지원 영역은 중요도와 수행수준 인식에 모두 가장 낮은 결과를 나타냈다. 이는 다른 영역의 경우 HRD 부서가 해당과제를 수행하기 위해 주체적인 역할을 수행하고 있지만, 본 영역은 기업에 따라 지원적 역할을 수행하는 경우도 있기 때문이며, 또한 다른 부분에 비하여 경험과 노후가 부족하다는 원인에서 기인한 결과로 판단된다.

4.2.2 SHRD 주요영역별 핵심과제의 중요도 및 수행수준 인식

조직문화 공유 및 확산 영역에서 가장 높은 중요도 인식을 나타냈던 핵심과제는 〈표 8〉과 같이 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유 추진($M=4.37, SD=.67$)이었다. 조직의 한 방향 문화를 구축하기 위해서는 가치체계의 전사적 공유가 중요함을 알 수 있다. 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십 형성이 중요도($M=4.20, SD=.85$)와 수행($M=2.95, SD=.88$) 모두 가장 낮은 인식수준을 나타내었는데 이는 그동안 SHRD를 CEO의 전략적 파트너라고 표현하였지만 개념적인 인식과 현실 간에는 차이가 있음을 나타내는 결과이다. 차세대 리더 및 핵심인재 양성

영역의 경우 인재경영을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계가 중요도($M=4.37, SD=.70$) 및 수행수준($M=3.24, SD=.89$) 인식 모두 높은 결과를 나타냈다. 이는 차세대 리더 및 핵심인재의 체계적 양성하기 위해서는 HRD와 HRM의 연계가 선행되어야 할 과제임을 보여준다. 반면, 후계자 양성 지원(succession plan)은 중요도($M=3.95, SD=.88$) 및 수행수준($M=2.64, SD=.94$) 인식은 모두 가장 낮은 결과를 나타냈다.

경영성과 및 조직목표 달성지원 영역의 경우 조직 개발(OD) 및 활성화가 중요도($M=3.95, SD=.81$) 및 수행수준($M=2.87, SD=.85$) 인식에서 가장 낮은 결과를 나타냈다. 이는 그동안 국내 HRD가 교육훈련(T&D), 경력개발(CD), 조직개발(OD) 가운데 교육훈련(T&D) 중심의 활동을 수행했음을 의미한다.

변화와 혁신 선도 및 지원 영역은 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유의 중요도가 가장 높은 수준을 나타낸 반면($M=4.05, SD=.78$), 교육효과 및 성과측정(ROI)은 중요도($M=3.59, SD=.86$)와 수행수준($M=2.33, SD=.89$) 인식은 모두 가장 낮은 결과를 나타냈다. 이는 변화와 혁신을 추진하기 위해서는 전사적인 위기의식 고취가 가장 중요하다는 것을 보여주며 또한 최근 ROI와 같이 가치적인 교육효과 및 성과측정이 개념적으로 강조되고

〈표 8〉 SHRD 주요영역별 핵심과제의 중요도 및 수행수준 인식

주요 영역 ¹⁾	핵심과제	중요도 인식		수행수준 인식		평균 차이
		순위	평균 (표준편차)	순위	평균 (표준편차)	
I	1. 조직 구심력 강화를 위한 회사 가치체계 (미션·비전·가치)의 정립	3	4.33(.68)	3	3.31(.76)	1.01
	2. 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유 추진	1	4.37(.67)	2	3.38(.90)	.99
	3. 조직의 미션·비전·전략 분석을 통한 HRD 전략 수립	4	4.30(.73)	4	3.22(.84)	1.08
	4. 핵심가치의 이해·실천 및 확산	2	4.34(.73)	1	3.39(.93)	.95
	5. 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십 형성	5	4.20(.85)	5	2.95(.88)	1.24
II	1. 인재경영(talent management)을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계	1	4.37(.70)	1	3.24(.89)	1.13
	2. 핵심인재 선발·육성	3	4.24(.76)	2	3.07(.98)	1.17
	3. 차세대 글로벌 리더의 체계적 양성	2	4.29(.79)	3	2.99(.91)	1.30
	4. 후계자 양성 지원(succession plan)	4	3.95(.88)	4	2.64(.94)	1.31
III	1. 경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화	1	4.21(.73)	2	2.99(.81)	1.22
	2. 경영현장의 성과향상 및 문제해결을 위한 교육/교육외적 해결방안 지원	3	4.08(.77)	1	3.07(.89)	1.01
	3. 경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성	2	4.10(.80)	3	2.97(.83)	1.13
	4. 조직 개발 (OD) 및 활성화	4	3.95(.81)	4	2.87(.85)	1.08
IV	1. 학습조직 구축	4	3.81(.87)	4	2.89(.93)	.93
	2. 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유	1	4.05(.78)	2	3.07(.87)	.98
	3. 회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원	3	3.93(.83)	1	3.12(1.01)	.81
	4. 변화관리(change management)	2	3.97(.81)	3	2.97(.91)	1.00
	5. 교육효과 및 성과측정 (ROI)	5	3.59(.86)	5	2.33(.89)	1.26

***p<.001

있지만 실제 HRD 현장에서는 이에 대한 중요도 및 수행수준이 높지 않은 것으로 판단된다.

4.3 업종별 SHRD의 중요도 및 수행수준 인식

업종별 SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 도출하기 위해 2008한국표준산업분류를 참고하여 ①

전기·전자·자동차, ② 서비스·금융보험, ③ 석유·화학·제철, ④ IT·웹·통신의 4개 업종으로 구분하였다.

4.3.1 SHRD 주요영역의 중요도 및 수행수준 인식

업종별 SHRD 주요영역의 중요도 및 수행수준

1) SHRD의 주요영역은 〈표 7〉과 동일함

〈표 9〉 SHRD 주요영역의 업종별 중요도 및 수행수준 인식

주요 영역	중요도 인식					수행수준 인식						
	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정
	① ²⁾	②	③	④			①	②	③	④		
I	4.38 (.69)	4.29 (.73)	4.36 (.80)	4.01 (.72)	9.78***	④ < ① ④ < ② ④ < ③	3.46 (.79)	3.14 (.99)	3.20 (.95)	3.01 (.76)	13.99***	② < ① ③ < ① ④ < ①
II	4.31 (.76)	4.12 (.77)	4.30 (.79)	4.01 (.92)	6.62***	② < ① ④ < ① ④ < ③	3.42 (.85)	2.83 (.94)	2.66 (.92)	2.85 (.83)	39.90***	② < ① ③ < ① ④ < ①
III	4.20 (.78)	4.09 (.77)	3.96 (.76)	3.89 (.77)	6.81***	③ < ① ④ < ①	3.15 (.82)	2.99 (.87)	2.93 (.81)	2.75 (.89)	7.34***	③ < ① ④ < ①
IV	3.95 (.88)	3.89 (.82)	3.82 (.86)	3.70 (.74)	3.62*	④ < ①	2.90 (.91)	2.84 (.97)	2.90 (1.08)	2.80 (.89)	.529	

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

인식에 대한 분석결과는 〈표 9〉와 같다. 중요도의 경우 SHRD의 4개 영역 모두 통계적으로 유의미한 차이를 나타냈다(p<.001, p<.05).

수행수준 인식의 경우 조직문화 공유 및 확산 영역, 차세대 리더 및 핵심인재 양성 영역, 경영성과 및 조직목표달성 지원 영역에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다(p<.001). 분석결과, 글로벌 비즈니스에 대한 노출이 심하고 기업 간 경쟁이 치열한 전기·전자·자동차 업종의 경우 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식이 높은 반면, 내수 중심이며 기업 역사가 비교적 짧은 IT·웹·통신 업종은 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식이 낮은 것으로 나타났다.

주요영역별 중요도 인식 순위는 4개 업종 모두 〈표 7〉에서 살펴본 것과 동일한 결과로 나타나 SHRD 영역에 대한 중요도는 업종과는 무관하게 공통적으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 반면, 수행수준은 4개 업종 모두 조직문화 공유 및 확산

영역의 수행수준 인식이 가장 높은 것으로 나타났지만 나머지 영역에 대한 수행수준 인식은 업종별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 서비스·금융보험 업종과 석유·화학·제철 업종의 경우 차세대 리더 및 핵심인재 양성에 대한 과제수행이, IT·웹·통신 업종의 경우 경영성과 및 조직목표달성 지원에 대한 과제수행이 상대적으로 낮은 수준인 것으로 나타났다.

4.3.2 SHRD 주요영역별 핵심과제의 중요도 및 수행수준 인식

조직문화 공유 및 확산 영역의 핵심과제에 대한 업종별 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과는 〈표 10〉과 같다. 중요도의 경우 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유 추진이 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며(p<.01), 석유·화학·제철 업종이 가장 높은 중요도 인식을 갖고 있는 것

2) ① 전기·전자·자동차, ② 서비스·금융보험, ③ 석유·화학·제철, ④ IT·웹·통신

〈표 10〉 '조직문화 공유 및 확산' 영역의 업종별 중요도 및 수행수준 인식

핵심과제	중요도 인식						수행수준 인식					
	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정
	① ³⁾	②	③	④			①	②	③	④		
1. 조직 구심력 강화를 위한 회사 가치체계(미션·비전·가치)의 정립	4.36 (.66)	4.33 (.66)	4.37 (.73)	4.00 (.67)	2.27		3.56 (.69)	3.26 (.81)	3.22 (.85)	2.96 (.64)	5.037**	④ < ①
2. 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유추진	4.45 (.62)	4.36 (.61)	4.50 (.69)	4.03 (.72)	3.87**	④ < ① ④ < ③	3.63 (.75)	3.15 (1.00)	3.44 (1.02)	3.00 (.79)	5.520**	② < ① ④ < ①
3. 조직의 미션·비전·전략 분석을 통한 HRD 전략 수립	4.41 (.64)	4.31 (.81)	4.26 (.81)	4.03 (.76)	1.99		3.39 (.78)	3.15 (1.03)	3.13 (.83)	3.07 (.69)	1.788	
4. 핵심가치의 이해·실천 및 확산	4.40 (.70)	4.31 (.70)	4.44 (.82)	4.10 (.76)	1.63		3.60 (.85)	3.26 (1.05)	3.39 (1.04)	3.20 (.89)	2.171	
5. 미래가치 창출을 위한 CEO (최고경영자)와의 전략적 파트너십형성	4.26 (.82)	4.13 (.87)	4.22 (.90)	3.90 (.71)	1.49		3.16 (.80)	2.89 (1.03)	2.83 (.88)	2.80 (.76)	2.336	

**p<.01

으로 나타났다.

수행수준 인식의 경우 조직 구심력 강화를 위한 회사 가치체계(미션·비전·가치)의 정립, 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유 추진에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(p<.01). 두 과제에 대하여 전기·전자·자동차 업종이 가장 높은 수행수준 인식을 보유하고 있어 글로벌화된 기업일수록 조직문화를 한 방향으로 정립하기 위한 수행수준이 높음을 확인할 수 있었다. 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십 형성은 본 영역에서 4개 업종 모두 중요도 및 수행수준 인식에 대하여 공통적으로 가장 낮은 결과를 나타냈다. 이는 그동안 SHRD에 대하여 개념적으로 인식하고 있던 CEO의 전략적 파트너로서의 역할은 현실적으로 인식 및 수행수준은 낮으며, 향후 이러한 역할을 담당하기 위해서는 보다 전략적이고 체계적인 접근이 요구됨을 알 수 있다.

차세대 리더 및 핵심인재 양성 영역의 핵심과제에 대한 업종별 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과는 〈표 11〉과 같다. 중요도의 경우 차세대 글로벌 리더의 체계적 양성이 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며(p<.05), 석유·화학·제철 업종이 가장 높은 중요도 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다.

수행수준 인식의 경우 모든 과제에 대하여 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며(p<.001), 전기·전자·자동차 업종의 수행수준 인식이 가장 높은 것으로 나타났다. 이 업종은 글로벌 경쟁우위를 갖춘 선진형 대기업인 경우가 많은데 이러한 기업일수록 미래가치 창출을 위한 인재양성에 많은 노력을 기울이고 있음을 확인할 수 있다. 4개 업종 모두 인재경영을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계가 중요도 및 수행수준 인식 모두 가장 높은 결과를 나타냈다. 또한 후계자 양성 지원

3) ① 전기·전자·자동차, ② 서비스·금융보험, ③ 석유·화학·제철, ④ IT·웹·통신

〈표 11〉 '차세대 리더 및 핵심인재 양성' 영역의 업종별 중요도 및 수행수준 인식

핵심과제	중요도 인식					수행수준 인식						
	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정
	①	②	③	④			①	②	③	④		
1. 인재경영(talent management)을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계	4.49 (.65)	4.29 (.69)	4.45 (.65)	4.22 (.85)	1.509		3.73 (.69)	3.04 (.88)	2.85 (.88)	3.15 (.82)	13.930***	② < ① ③ < ① ④ < ①
2. 핵심인재 선발·육성	4.28 (.79)	4.18 (.70)	4.31 (.80)	4.10 (.88)	.701		3.47 (.91)	3.02 (.88)	2.70 (.98)	2.93 (.87)	8.556***	② < ① ③ < ①
3. 차세대 글로벌 리더의 체계적 양성	4.38 (.72)	4.25 (.75)	4.41 (.74)	3.90 (.96)	3.461*	④ < ① ④ < ③	3.41 (.78)	2.89 (.97)	2.74 (.85)	2.87 (.73)	8.962***	② < ① ③ < ① ④ < ①
4. 후계자 양성 지원 (succession plan)	4.14 (.83)	3.77 (.84)	4.04 (.89)	3.83 (.99)	2.489		3.14 (.89)	2.39 (.90)	2.35 (.91)	2.50 (.82)	12.722***	② < ① ③ < ① ④ < ①

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

(succession plan)의 경우 가장 낮은 중요도 및 수행수준 인식을 나타냈다. 이는 업종 구분에 관계 없이 SHRD 수행을 위해서는 HRD와 HRM의 전략적 연계를 강조하고 있으며, 향후 후계자 양성에

대한 지속적인 노력이 필요하다는 것을 시사한다. 경영성과 및 조직목표달성 지원 영역의 핵심과제에 대한 업종별 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과는 〈표 12〉와 같다. 중요도 인식의 경우 4개

〈표 12〉 '경영성과 및 조직목표달성 지원' 영역의 업종별 중요도 및 수행수준 인식

핵심과제	중요도 인식					수행수준 인식						
	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정
	① ¹⁾	②	③	④			①	②	③	④		
1. 경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화	4.33 (.67)	4.19 (.72)	3.97 (.79)	4.15 (.60)	2.493		3.15 (.77)	2.95 (.83)	2.85 (.80)	2.93 (.92)	1.588	
2. 경영현장의 성과향상 및 문제해결을 위한 교육/교육의 적 해결방안 지원	4.19 (.76)	4.08 (.74)	3.94 (.74)	3.80 (.81)	2.547		3.26 (.85)	3.05 (.99)	3.04 (.85)	2.77 (.94)	2.463	
3. 경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성	4.22 (.82)	4.07 (.81)	3.98 (.76)	3.90 (.80)	1.613		3.06 (.82)	3.02 (.79)	3.00 (.82)	2.70 (.88)	1.468	
4. 조직 개발(OD) 및 활성화	4.06 (.84)	4.02 (.81)	3.93 (.76)	3.70 (.79)	1.545		3.11 (.84)	2.93 (.85)	2.83 (.75)	2.62 (.86)	3.053*	④ < ①

*p<.05

4) ① 전기·전자·자동차, ② 서비스·금융보험, ③ 석유·화학·제철, ④ IT·웹·통신

〈표 13〉 '변화와 혁신의 선도 및 지원' 영역의 업종별 중요도 및 수행수준 인식

핵심과제	중요도 인식						수행수준 인식					
	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)				F-검정	Scheffe 사후검정
	① ⁵⁾	②	③	④			①	②	③	④		
1. 학습조직 구축	3.92 (.89)	3.77 (.88)	3.87 (.85)	3.63 (.76)	.978		2.91 (.87)	2.90 (.87)	2.98 (1.04)	2.80 (1.10)	.243	
2. 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유	4.17 (.84)	4.05 (.77)	4.02 (.74)	3.81 (.62)	1.438		3.09 (.89)	2.95 (.79)	3.15 (.96)	2.96 (.71)	.631	
3. 회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원	3.89 (.88)	4.00 (.76)	3.93 (.82)	3.70 (.75)	.921		3.10 (.88)	3.08 (1.06)	3.06 (1.19)	2.93 (.78)	.223	
4. 변화관리(change management)	3.95 (.91)	4.07 (.78)	3.96 (.78)	3.77 (.77)	.875		2.94 (.85)	3.02 (1.01)	3.06 (1.04)	2.93 (.74)	.218	
5. 교육효과 및 성과측정(ROI)	3.84 (.86)	3.56 (.79)	3.33 (.93)	3.60 (.81)	4.130**	③ < ①	2.45 (.91)	2.25 (.85)	2.28 (.94)	2.40 (.97)	.798	

**p<.01

업종 모두 조직 개발(OD) 및 활성화에 가장 낮은 결과를 나타냈다. 이는 국내 HRD가 업종을 불문하고 조직 개발 부분의 대한 중요도 인식보다는 여전히 교육훈련(T&D)을 중시하고 있음을 알 수 있다.

수행수준 인식의 경우 조직 개발(OD) 및 활성화에서 유의미한 차이가 나타났으며(p<.05), 전기·전자·자동차 업종이 IT·웹·통신 업종보다 높은 수행수준을 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이는 내수 중심의 비즈니스를 수행하고 있는 IT·웹·통신 업종에 비하여, 글로벌화 되어있는 전기·전자·자동차 업종은 조직의 내부 능력을 효과적이며 효율적으로 개발하고 활성화하기 위한 조직개발에 노력하고 있는 것으로 판단된다.

변화와 혁신의 선도 및 지원 영역의 핵심과제에 대한 업종별 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과는 〈표 13〉과 같다. 중요도 인식의 경우 교육효과 및 성과측정(ROI)에서 유의미한 차이가 나타났으며(p<.01), 전기·전자·자동차 업종이 석유·화학·제철 업종보다 높은 인식을 보유하고 있는

것으로 분석됐다. 본 영역의 경우 가장 높은 중요도 및 수행수준 인식을 나타내는 핵심과제는 업종에 따라 상이한 결과를 나타냈지만 교육효과 및 성과측정(ROI)의 경우 4개 업종 모두 가장 낮은 중요도 및 수행수준 인식을 나타냈다. 이는 교육효과 및 성과측정(ROI)에 대한 중요성을 인식하고는 있지만 실질적인 수행수준 인식은 중요도 인식에 못 미치는 현실이 반영된 결과로 파악된다.

4.4 직급별 SHRD의 중요도 및 수행수준 인식

직급별 SHRD의 중요도 및 수행수준 인식 비교를 위해 ① 사원급(대리이하), ② 간부급(과장/차장), ③ 리더급(팀장이상)의 세 직급으로 구분하였다. 〈표 14〉에 따르면, 직급에 따른 SHRD에 대한 중요도 인식 차에 있어서 통계적으로 유의미한 결과를 보인 영역은 조직문화 공유 및 확산 영역, 차세대 리더 및 핵심인재 양성 영역, 경영성과 및 조직목표달성 지원 영역이었다(p<.05, p<.01). 분

5) ① 전기·전자·자동차, ② 서비스·금융보험, ③ 석유·화학·제철, ④ IT·웹·통신

(표 14) 직급별 SHRD 중요도 및 수행수준 인식

주요영역 및 핵심과제	중요도 인식					수행수준 인식				
	평균(표준편차)			F-검정	Scheffe 사후검정	평균(표준편차)			F-검정	Scheffe 사후검정
	① ^{a)}	②	③			①	②	③		
I. 조직 문화 공유 및 확산	4.20 (.77)	4.38 (.72)	4.41 (.63)	11.06***	① < ② ① < ③	3.16 (.88)	3.38 (.85)	3.31 (.81)	4.12*	① < ②
1. 조직 구심력 강화를 위한 회사 가치 체계(미션·비전·가치)의 정립	4.24 (.69)	4.41 (.69)	4.33 (.64)	1.586		3.23 (.77)	3.37 (.78)	3.42 (.58)	1.129	
2. 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유추진	4.30 (.66)	4.45 (.69)	4.31 (.66)	1.467		3.36 (.88)	3.39 (.92)	3.41 (.91)	.048	
3. 조직의 미션·비전·전략 분석을 통한 HRD 전략 수립	4.13 (.77)	4.38 (.70)	4.59 (.57)	6.465*	① < ③	3.08 (.83)	3.35 (.83)	3.17 (.85)	3.152*	① < ②
4. 핵심가치의 이해·실천 및 확산	4.26 (.76)	4.37 (.73)	4.52 (.57)	1.643		3.30 (.97)	3.42 (.92)	3.59 (.87)	1.217	
5. 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십 형성	4.06 (.93)	4.32 (.77)	4.31 (.71)	2.968		2.85 (.87)	3.03 (.93)	3.00 (.71)	1.366	
II. 차세대 리더 및 핵심인재 양성	4.19 (.83)	4.18 (.82)	4.42 (.58)	4.33*	① < ③ ② < ③	2.88 (1.01)	3.14 (.88)	3.20 (.83)	5.83**	① < ③
1. 인재경영(talent management)을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계	4.37 (.69)	4.32 (.75)	4.52 (.51)	.719		3.16 (.93)	3.27 (.86)	3.43 (.81)	.989	
2. 핵심인재 선발·육성	4.24 (.81)	4.19 (.75)	4.41 (.57)	.978		2.93 (1.03)	3.09 (.94)	3.48 (.87)	3.807*	① < ③
3. 차세대 글로벌 리더의 체계적 양성	4.23 (.81)	4.27 (.81)	4.55 (.57)	2.012		2.92 (.99)	3.04 (.86)	3.03 (.82)	.612	
4. 후계자 양성 지원(succession plan)	3.89 (.91)	3.93 (.91)	4.21 (.62)	1.512		2.53 (.97)	2.66 (.94)	2.93 (.70)	2.276	
III. 경영성과 및 조직 목표 달성 지원	4.05 (.78)	4.06 (.80)	4.27 (.70)	3.56*	① < ③ ② < ③	2.84 (.86)	3.12 (.82)	3.15 (.78)	9.65***	① < ③ ① < ②
1. 경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화	4.12 (.72)	4.25 (.76)	4.50 (.60)	2.877		2.85 (.83)	3.08 (.81)	3.27 (.70)	3.652*	① < ③
2. 경영현장의 성과향상 및 문제해결을 위한 교육/교육의적 해결방안 지원	4.03 (.74)	4.05 (.81)	4.34 (.67)	2.045		2.89 (.91)	3.18 (.88)	3.28 (.80)	4.071*	① < ②
3. 경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성	4.08 (.81)	4.06 (.82)	4.31 (.66)	1.206		2.84 (.84)	3.03 (.80)	3.21 (.82)	2.954	
4. 조직 개발(OD) 및 활성화	3.98 (.85)	3.90 (.79)	3.97 (.78)	.327		2.80 (.87)	2.92 (.86)	2.86 (.74)	.654	
IV. 변화와 혁신 선도 및 지원	3.85 (.91)	3.84 (.81)	4.01 (.74)	2.214		2.77 (1.01)	3.09 (.90)	2.94 (.86)	5.46**	① < ②
1. 학습조직 구축	3.82 (.91)	3.78 (.84)	3.90 (.86)	.208		2.86 (.94)	2.92 (.97)	2.79 (.77)	.294	
2. 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유	3.96 (.84)	4.07 (.72)	4.32 (.65)	2.161		2.92 (.94)	3.18 (.80)	3.27 (.70)	3.089*	① < ③
3. 회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원	3.88 (.95)	3.91 (.69)	4.11 (.79)	.856		3.02 (1.07)	3.15 (.95)	3.39 (.99)	1.688	
4. 변화관리(change management)	3.94 (.87)	3.93 (.78)	4.18 (.67)	1.118		2.82 (.97)	3.10 (.91)	3.07 (.59)	3.125*	① < ②
5. 교육효과 및 성과측정(ROI)	3.60 (.93)	3.55 (.86)	3.62 (.49)	.106		2.24 (.95)	2.41 (.89)	2.28 (.70)	1.190	

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

6) ① 사원급(대리이하), ② 간부급(과장/차장), ③ 리더급(팀장이상)

석결과, 직급이 높을수록 SHRD에 대한 중요도 인식 수준이 높은 것으로 나타났는데 이는 직급이 높아질수록 경영전략과 연계된 전략적 관점에서 HRD를 접근하기 때문인 것으로 보인다. 반면, SHRD에 대한 수행수준 인식은 모든 영역에서 유의미한 결과가 나타났는데($p < .05$, $p < .01$, $p < .001$), 직급이 높아질수록 수행수준 인식이 높은 경향을 나타냈지만 가장 높은 수행수준 인식을 보인 직급은 영역에 따라 차이가 있음이 발견되었다.

V. 결론

본 연구는 '대기업 중심의 SHRD 주요영역 및 핵심과제(송영수, 2009c)'를 바탕으로 국내 대기업의 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 비교분석하여 국내 SHRD의 특성을 파악하고 향후 국내 HRD가 전략적 수준으로 향상되기 위한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 결과분석을 통해 도출된 주요 결론 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과 전기·전자·자동차, 서비스·금융보험, 석유·화학·제철, IT·웹·통신 등 4개 업종 모두 '조직문화 공유 및 확산' 영역이 중요도 및 수행수준 인식이 가장 높은 것으로 나타났다. 조직문화 공유 및 확산은 국내 기업의 글로벌화, 대형화 추세에서 등장한 주요한 이슈로서 이미 해외선진기업의 경우 오래 전부터 실시하던 HRD의 영역이었지만, 국내의 경우 최근 강조되고 있다는 점에서 국내 HRD에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 또한 SHRD에 대한 영역별 중요도 인식 순위는 선행연구(송영수, 2009c)에서 25명의 HRD 전문가 집단이 델파이 연구를 통해 제시한 결과와 동일한 바, 송영수(2009c)의 SHRD 주요영역 및 핵심과

제는 국내 기업의 SHRD 수준을 예측할 수 있는 타당한 도구임을 확인하였다. 따라서 대기업 중심의 SHRD 주요영역 및 핵심과제(송영수, 2009c)는 HRD를 전략적 수준으로 향상시키고자 하는 기업들에게 SHRD에 대한 수행지침을 제시하는 기초자료로 활용가능하다.

둘째, 중요도와 수행수준 간의 인식차이가 가장 큰 영역은 '차세대 리더 및 핵심인재 양성' 영역인 것으로 나타나 Ready(2001)가 제시한 기업의 미래 경영가치를 창출할 미래인적자원의 체계적인 양성에 대하여 그 중요성을 인식하고 있지만, 이를 실행하기 위한 실질적인 수행은 낮은 편임을 알 수 있었다. 이는 국내 HRD가 미래지향적인 과제보다는 현재 당면해있는 과제 수행에 보다 집중하고 있음을 의미한다. 국내 HRD가 전략적 수준으로 향상되기 위해서는 미래지향적인 관점에서 미래가치 창출을 위한 인재육성에 보다 집중해야 한다. 해외 선진기업의 경우 차세대 리더 및 핵심인재의 양성을 HRD의 중요한 수행과제로 인식하고 있으며 체계화된 인재양성시스템을 통해 인재를 선발 및 육성하고 있음을 볼 때 국내기업이 글로벌 선진기업으로 성장하기 위한 과제임을 시사한다고 볼 수 있다.

셋째, SHRD 주요영역별 핵심과제 중 미래가치 창출을 위한 CEO(최고경영자)와의 전략적 파트너십 형성, 후계자 양성 지원(succession plan), 조직 개발(OD) 및 활성화, 교육효과 및 성과측정(ROI)은 4개 업종 모두 중요도 및 수행수준 인식에 있어 가장 낮은 수준을 나타낸 과제들로 분석되었다. 이러한 결과는 그동안 CEO와의 전략적 파트너, 미래가치 창출 등 SHRD에 대하여 개념적으로 인식하고 있던 부분과 현실과는 차이가 있음을 보여준다. ROI는 HRD 활동의 효과를 논리적이고 체계적으로 측정할 수 있는 접근법으로 인식되었지만(Phillips, 1997), 국내 HRD 현장에서는 여전히 전통적 방식으로 학습효과를 측정하고 있음을

알 수 있다. 또한 조직개발 및 활성화에 대한 중요도 및 수행수준 인식이 낮은 것은 그동안 국내 HRD가 교육훈련위주의 전통적 HRD 수준을 벗어나지 못했음을 반증하는 결과로 볼 수 있다(송영수, 2009b). 따라서 국내 HRD가 전략적인 수준으로 향상되기 위해서는 SHRD를 개념적으로 인식하던 것에서 벗어나 실제 수행수준에 있어서도 보다 전략적이고 체계적인 접근이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 업종에 따른 SHRD의 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 결과 전기·전자·자동차 등 글로벌 비즈니스에 대한 노출이 심하고 경쟁이 치열한 기업일수록, 그리고 세계수준의 선진형 대기업일수록 SHRD에 대한 중요도 인식도 높으며 이에 따른 수행수준 인식도 높은 것을 알 수 있었다. 반면, IT·웹·통신 업종의 경우 상대적으로 낮은 결과가 나타났는데 이는 국내 내수중심이며 기업의 역사가 상대적으로 짧은 기업일수록 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식이 낮다는 것을 알 수 있다. 전기·전자·자동차 업종의 경우 국내 기업 매출액 및 자산총계 순위에도 상위를 차지하고 있어(S전자: 2위, H자동차: 10위, L1전자: 13위, L2전자: 22위) SHRD를 지향하는 기업일수록 경영성과가 향상된다는 선행연구(Chadwick & Cappelli, 1999; Gilley & Coffern, 1994)의 주장을 뒷받침해주는 결과라고 할 수 있다. 따라서 기업의 경쟁력 및 경영성과를 향상시키기 위해서는 HRD의 수준을 전략적으로 발전시켜야 함을 다시 한 번 확인할 수 있다. 업종별 SHRD 중요도 및 수행수준 인식을 분석한 것은 HRD 부문 종사자에게는 해당 업종의 현 좌표를 제시해줄 뿐만 아니라 경쟁우위를 갖춘 선진형 기업의 SHRD 수행수준을 확인할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 따라서 본 연구결과는 HRD 부서의 현위치 파악(수준 분석) 및 업종별 벤치마킹 등 다양한 방법으로 활용

될 것으로 기대된다.

다섯째, 직급별 SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식을 살펴본 결과 직급이 높을수록 SHRD에 대한 중요도 인식 수준이 높은 경향이 나타났는데 이는 직급이 높아질수록 경영전략과 연계된 전략적 관점에서 HRD를 접근하기 때문인 것으로 보인다. 수행수준 인식 또한 직급이 높아질수록 수행수준이 높은 경향을 나타냈다. 이러한 이유는 직급에 따른 실질적인 HRD 업무 수행과 관련이 있을 것으로 판단된다. 조직 내 HRD가 전략과 연계되어 수행된다 하더라도 HRD담당자의 경우 전략적 업무보다는 교육실행 업무를 중심으로 수행하기 때문에 이와 같은 차이가 발생한 것이라 예측할 수 있다. 국내 HRD가 전략적 수준으로 향상되기 위해서는 HRD 부서 내 모든 구성원들이 중요성을 인식하고 함께 수행해 나가야 한다. 따라서 대리이하의 하위 계층도 SHRD에 대한 인식의 전환이 이루어질 수 있도록 HRD 담당자들에 대한 체계적인 능력개발의 필요성이 요구되는 바이다.

본 연구는 국내 기업에 적용할 수 있는 SHRD 주요영역과 핵심과제를 중심으로 조사한 내용인바 해외 선행연구와의 1:1비교에는 제한점이 따른다. 또한 국내 대기업 중심의 접근이므로 중견, 중소기업 등 일반적으로 적용하기에는 큰 차이가 있을 수 있기에 한계가 있다.

이러한 제한점을 극복 및 본 연구를 심화시킬 수 있는 후속연구를 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, SHRD에 대한 중요도 및 수행수준 인식에 대하여 일반 대기업, 중소기업, 국가기관 등 대상기업을 확대시켜 연구를 진행해야할 필요성이 있다. 이는 다양한 기업 및 기관의 SHRD 중요도 및 수행수준 인식을 파악하여 국내 HRD에 대한 전반적인 특성을 도출해낼 수 있으며 각 집단 간의 비교를 통해 전략적 HRD 수행을 위한 지침을 제시하는데 의의 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 대상은 주로 HRD 부서에 근무 중인 HRD 담당자를 대상으로 실시하였다. 하지만, SHRD는 조직 내 CEO(최고 경영자), 경영현장 리더, HRM 부서와의 전략적 파트너십 형성 및 전략적 연계가 요구되기에 CEO(최고 경영자), 경영현장 리더, HRM 담당자들의 SHRD에 대한 중요도 인식 수준을 분석해보는 심층연구가 필요하다.

셋째, SHRD 실행 시 요구되는 필요역량 규명에 대한 연구가 요구되는 바이다. 이는 전통적 HRD에서 제시되는 필요역량에서 바뀌어야 할 역량을 제시한다는 차원에서 HRD 담당자의 역량개발에 있어 매우 실용적인 연구가 될 것으로 보인다.

참고문헌

- 권대봉, 현영섭(2003), "전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀," *인력개발연구*, 5(1), 1-37.
- 김경수(2007), "LG 핵심가치: LG Way," *한양리더십센터(편), 한양리더십심포지엄 2007*, 서울, 한양리더십센터, 43-52.
- 김세기, 채명신(2008), "전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구," *인적자원관리연구*, 15(4), 21-55.
- 김영길(2007), "HRD 패러다임에 따른 기업내 HRD 담당자의 역할과 역량에 대한 성찰적 연구," *산업교육연구*, 15, 1-16.
- 김종관, 이용탁(2002), "연구논문: 기업내 인적자원개발의 전략적 설계에 관한 연구," *인적자원관리연구*, 5, 259-280.
- 김홍묵(2007), "SK의 인재상과 핵심가치," *한양리더십센터(편), 한양리더십 심포지엄 2007*, 서울, 한양리더십센터, 55-66.
- 나일주(2007), "기업교육 10년, 회고와 전망," *한국기업교육학회(편), 2007년 한국기업교육학회 10주년 기념 학술대회*, 서울, 한국기업교육학회, 101-117.
- 노용진, 김동배, 김동우(2001), *기업내 인적자원개발 실태와 정책과제*, 서울, 한국노동연구원.
- 송영수(2000), "21세기 지식/정보사회에 대응하는 기업내 HRD(인적자원개발)의 방향과 전략," *기업교육연구*, 2(1), 53-69.
- 송영수(2002), "특집/인재 육성제도: 주제발표: 기업의 인재육성 추세와 방향-HRD (Human Resource Development)의 트렌드를 중심으로," *임금연구*, 10(4), 4-19.
- 송영수(2007), "국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향-대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로," *교육정보미디어연구*, 13(2), 139-160.
- 송영수(2009a), "국내 대기업 HRD부서 최고 책임자(CLO)의 역할과 필요역량," *인력개발연구*, 11(3), 23-48.
- 송영수(2009b), "ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구," *기업교육연구*, 11(1), 97-124.
- 송영수(2009c), "대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출," *기업교육연구*, 11(2), 75-98.
- 이혜정, 양수경(2008), "한국 기업의 인적자원개발 (HRD) 현황-2005년 사업체 패널 데이터를 중심으로," *한국노동연구원, 노동리뷰 2월호*, 78.
- 장원섭, 심우정(2005), "기업교육의 패러다임전환," *직업교육연구*, 24(1), 89-109.
- 정재삼(2000), "지식기반사회 기업교육의 초점-지식경영의 수행공학적 시사점 논의," *기업교육연구*, 2(1), 137-155.
- 정재삼(2007), "전략적 HRD관점에서 학습과 수행성과의 연계에 대한 논의," *한국기업교육학회(편), 2007년 한국기업교육학회 10주년기념 학술대회*, 서울, 한국기업교육학회, 123-134.
- Beckett, D., and Hager, P. (2000), "Making judgments as the basis for workplace learning: Towards an epistemology of practice," *International Journal of Lifelong Education*, 19(4), 300-311.

- Berger, L. A. and Berger, D. R. (2004), *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people*, McGraw-Hill.
- Chadwick, C., and Cappelli, P. (1999), "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management," *Research in personnel and human resources management*, Supplement, 4, 1-29.
- Garavan, T. N. (1991), "Strategic Human Resource Development," *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-31.
- Garavan, T. N. (2007), "A Strategic Perspective on Human Resource Development," *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Gilley, J., and Coffern, A. (1994), *Internal consulting for HRD professionals: Tools, techniques, and strategies for improving organizational performance*, IRWIN.
- Gilley, J., and Egglund, S. (1989), *Principles of Human Resource Development*, Addison-Wesley.
- Gilley, J., Egglund, S., and Gilley, A. (2002), *Principles of Human Resource Development*, Basic Books.
- Lee, R. (1996), "The 'pay forward' view of training," *People Management*, 2(3), 30-32.
- McCracken, M., and Wallace, M. (2000a), "Exploring strategic maturity in HRD-rhetoric, aspiration or reality?," *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-467.
- McCracken, M., and Wallace, M. (2000b), "Towards a redefinition of strategic HRD," *Journal of European Training*, 24(5), 281-290.
- McLagan, P. (1983), *Models for excellence*, American Society for Training & Development.
- McLagan, P. (1989), "Models for HRD Practice," *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Nadler, L. (1971), "Supporting system for training," *Training and Development Journal*, 25(10), 2-7.
- Nadler, L., and Nadler, Z. (1990), *The handbook of human resource development*(2nd ed.), John Wiley & Sons.
- Pattanayak, B. (2003), "Gaining competitive advantage and business success through strategic HRD: an Indian experience," *Human Resource Development International*, 6(3), 405-411.
- Ready, D. A. (2001), *HRD Leadership: a portfolio approach to role effectiveness*, Paper presented at the paper presented at ICEDR HRD Leadership Program.
- Phillips, J. J. (1997), *Return On Investment : In training and performance improvement programs*, Gulf Publishing Company.
- Swanson, R. (1995), "Human resource development: Performance is the key," *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
- Swanson, R. (2007), *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*(2nd ed.), Berrett-koebler.
- Swanson, R., and Holton, E. (2009), *Foundations of human resource development* (2 ed.), Berrett-Koehler Pub.
- Wilson, J. (2005), *Human resource development* (2nd ed.), Kogan Page.
- Yorks, L. (2005), *Strategic Human Resource Development*, South-Western.

The exploratory study on the recognition of importance and performance levels of Strategic Human Resource Development (SHRD) in Korean Large Enterprises

Young Ah Hwang* · Young Soo Song**

Abstract

The purpose of this study is to analyze the recognition of importance and performance levels of Strategic Human Resource Development (SHRD) based on SHRD major domains and its critical tasks in large Korean enterprises. The survey was conducted to 270 HRD practitioners working in domestic businesses so recognition of importance and performance levels of SHRD about its major domains and critical tasks were analyzed through the type of industries and staff levels. The findings of the study are as follows. Firstly, sharing and spreading organization culture is the highest one in the recognition of importance and performance levels in four industries (electrical · electronics · automobile, financial and insurance services, energy · chemical · steel, IT · Web · Telecommunications). Secondly, talent management is the big gap in recognition of importance and performance levels. Thirdly, the lowest SHRD's critical tasks are building partnership with CEO (Chief Executive Officer), supporting succession plan, spreading organizational development, and training effectiveness and ROI (Return on Investment) in four industries. Fourthly, as a result of analyzing the recognition of importance and performance levels through the type of industries, the more the enterprises exposure to global business environment, the higher the recognition of the importance and performance levels are shown in conglomerate. Lastly, the importance recognition level is high depending on the staff level. This research results for HRD practitioners show where they are and check the recognition of performance levels of SHRD. It is expected that this result will be used for understating current situation of HRD (analyzing the levels of performance) and benchmarking through the type of industries.

Key Words: Strategic Human Resource Development (SHRD), SHRD Importance recognition, performance levels on SHRD

* Consultant of Expert Consulting Inc.

** Professor of Educational Technology, Hanyang University