

국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색

송 영 수*

본 연구는 국내 대기업 HRD 동향 도출을 위하여 기업 내 HRD 리더 및 현장 전문가 26명을 대상으로 3차에 걸친 델파이 조사를 실시했으며, 국내 대기업 HRD 담당자 92명을 대상으로 국내 대기업 HRD 동향에 대한 요인분석을 실시하였다. 주요 연구결과로는 경영층과의 전략적 파트너십 구축, 핵심가치중심의 조직문화 정립 및 확산, 변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화, HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영 등 총 14개가 도출되었고, 이는 요인분석을 통해 전략적 인재경영, 현장성과중심의 HRD 지원활동 강화, 토털 러닝 솔루션(total learning solution) 제공의 3개 영역으로 구분되었다. 본 연구결과는 국내 대기업 HRD 동향을 체계적으로 제시함으로써 HRD 담당자가 현 좌표를 직시하고 향후 HRD 전략을 수립하는데 지침을 제공할 수 있으며, 나아가서는 HRD 조직의 전반적인 질적 수준 향상과 담당자의 전문성 확보에 기여할 것으로 기대된다.

주제어: 인적자원개발(HRD), HRD 동향, HRD담당자

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 의의

최근 유럽 재정위기와 중국 경제의 경착륙 가능성 등 세계 경제의 불확실성이 지속될 것으로 전망되는 가운데 글로벌 경쟁력 확보를 위한 국내 기업들의 치열한 생존전쟁이 계속되고 있다. 그 결과, 세계경제의 침체에도 불구하고 2011년 국내 5대 주요 업종 대표기업은 20%에 가까운 성장세를 지속하고 있으며 영업이익률도 10%를 상회하며 글로벌 기업과 당당히 경쟁하고 있다(김종년, 2011). 더불어 미국, 유럽연합, 칠레와의 자유무역협정(FTA)과 같은 지역경제공동체가 결성되면서, 국내 기업은 새로운 시장을 개척하고 경쟁력을 강화할 수 있는 기회와 도약의 발판이 되는 시기로 받아들이고 있다.

이처럼 국내시장과 해외시장의 구분이 무의미해지고 전 세계적인 무한 경쟁사회, 글로벌 시대로 접어들면서(김영애, 신호균, 2012; 정용진, 2003) 기업의 경쟁력은 일시적인 처방적 차원에서의 경영활동이 아닌 사람과 그 사람이 창출해내는 지식 및 성과에 의해 그 존재가 좌우된다(김경목, 2012; Michaels et al., 2001). 즉 기업의 지속적인 성과 창출을 위한 인재의 확보 및 양성이 강조되고 있으며 기업 내 인적자원개발(Human Resource Development: 이하 HRD)활동이 기업의 경쟁력을 결정짓는 원천으로 인식되고 있다(김진덕, 2011; 김진희, 2011; 나일주, 2007; 정재삼, 2007; Noe, 2010; Swanson, 2007).

국내 기업은 1970년대부터 HRD 활동을 본격화하기 시작하여, 현재 대기업들은 자체 HRD 전문 인력과 연수시설을 갖추고 조직 구성원의 능력개발에 적극적 투자를 함과 동시에 핵심적인 인적자원육

성을 위한 노력을 기울이고 있다. 이 같은 국내 대기업의 인재에 대한 관심증대는 HRD 조직의 위상을 종래 개인능력개발 차원 뿐 만 아니라 기업의 미래 가치와 경영전략적인 접근을 요구하는 수준으로 격상되었음을 의미한다.

경영의 속도, 글로벌 환경, 디지털 혁명 등의 경영 변화는 HRD 부문의 전략에도 많은 변화를 주고 있는데(김정원, 2006), 이는 경영환경이 바뀌면 대응 경영전략이 바뀌어야 하는 것처럼 새로운 경영환경에 적합한 기업의 HRD 접근방향과 전략도 변화가 불가피함을 의미한다(정용진, 2003). 그러므로 변화하는 글로벌 HRD 흐름을 이해하고 국내 기업 실정에 맞게 HRD 전략에 반영·활용하는 프로세스가 필수적으로 요구된다. 삼성그룹, 현대차그룹, LG그룹 등 글로벌 경쟁력을 갖춘 국내 대기업들이 미국의 ASTD(American Society for Training & Development) 및 ISPI(International Society for Performance Improvement) 등 국제 HRD 컨퍼런스 행사에 매년 참가하고 사례발표를 추진하는 것 또한 같은 맥락의 활동으로 볼 수 있다.

이러한 HRD 흐름에 대한 관심은 학문적으로 가치 있는 연구 영역으로 여겨지면서 다양한 학자들에 의해 연구가 진행되어 왔다. 선행연구에서 기업 내 HRD 관심영역은 지식·기술·태도의 향상에서 기업의 전략과 성과 중심으로 확대되었으며(김영길, 2007; 장정훈, 1999; Swanson, 1995; Swanson & Holton, 2009), HRD의 주 고객층은 일반 조직구성원에서 경영자와 리더 중심으로 확대되고 있음을 제시했다(김경수, 2007; 김홍묵, 2007; 주용국, 2010). 또한 HRD 조직의 주요 내용도 중장기 비전, 경영전략, 핵심가치, 리더십 개발 등 전략적 접근으로 전환되고 있으며, 미래 가치를 창출하는 방향에 초점을 두고 있다. 더불어 HRD 조직의 주요 접근 방법도 전통적 교육 뿐 만 아니라 이러닝, 유비쿼터스 러닝 그리고 지식경영을 포함한 다양한 혼합

학습(Blended-Learning)으로 전환되고 있으며, 지속적인 과정으로서의 일터학습 및 성과(Workplace Learning & Performance: WLP)를 창출하는 현장 및 경영 밀착형 HRD로 전략적 변화를 맞이하고 있다(송영수, 2010).

기업 HRD는 격변하는 경영환경 변화에 밀접한 관련을 맺고 있으며, HRD 담당자는 이러한 HRD 동향에 대한 명확한 이해, 공유를 통해 HRD가 기업 경쟁력의 원천을 다루는 핵심전략으로 재정립될 수 있도록 해야 한다. 국내 대기업 HRD 동향을 파악하는 것은 HRD의 전략과 방향을 파악할 수 있고, 동향에 대한 주목과 반응은 효과적인 HRD 활동과 주요 직무를 개발하는데 중요한 부분(Phillips, 1999)으로 작용할 수 있기 때문에 의미 있는 일이다. 물론 문헌연구에서 국내외 기업의 최근 HRD 흐름이 나아가고 있는 방향을 짐작할 수 있게 하지만 그 중요성에 비해 선행연구가 부족하다(오현석 외, 2009). 또한 HRD 동향으로 주로 인용되는 ASTD가 제시하는 동향은 큰 범주로서 국내 HRD와 주요 주제가 유사하지만, 국내 대기업의 상황을 구체적으로 반영하고 있지는 않으며, 실증적으로 분석한 국내 대기업 HRD 동향의 세부내용과 어떠한 유사점과 차이점이 있는지 비교해 볼 필요가 있다. 국내 대기업 HRD 동향과 글로벌 HRD 동향의 현 주소를 HRD 관련 종사자들이 판단할 수 있는 기준이 마련되기 때문이다.

이에 본 연구는 국내 대기업 HRD 동향을 탐색함으로써 국내 HRD 학문 분야의 방향 제시 및 실사구시 중심의 HRD 연구를 강화하는데 그 목적이 있다. 또한, 국내 대기업 HRD 현장에서는 자사의 HRD 좌표를 가늠함으로써 향후 HRD 담당자의 전문성 및 실무적용력 향상에 기여하고 전반적인 HRD 조직의 질적 성장에 이바지하는 것을 목적으로 한다.

1.2 연구문제

본 연구는 대기업 HRD 분야 전문가를 대상으로 HRD 주요 동향을 도출하고 그 결과의 타당성을 검증하는 것을 목적으로 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향은 어떠한가?

둘째, 도출된 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향은 타당한가?

II. 이론적 배경

2.1 기업 내 HRD 위상과 역할 진화

HRD의 역할은 교육훈련(Training & Development: 이하 T&D), 조직개발(Organizational Development: 이하 OD), 경력개발(Career Development: 이하 CD)의 기존 영역에서(Gilley, Eggland & Gilley, 2002), 글로벌 경쟁력 및 도덕성을 갖춘 인재를 육성하고자 구성원의 잠재역량을 끌어내는 창조적 HRD, 변화에 적응하고 미래를 준비하는 전략적 HRD로 영역과 기능이 확대되고 있다(송영수, 2009c; 주용국, 2010; Clardy, 2007). 다음의 <표 1>에서 전통적 HRD와 최근 HRD 추세의 비교를 통해 HRD 패러다임의 변화를 제시하였다.

HRD 분야는 경영환경과 맞물려 변화에 대응하면서 이에 부합하는 새로운 관점을 형성하면서 발전하고 있다. Swanson(2009)은 <표 2>와 같이 HRD 분야의 패러다임을 크게 두 가지로 제시하였다. 현재 국내 대기업의 HRD 패러다임도 '학습' 패러다임에서 '성과' 패러다임으로 전환되고 있으며, HPT

(Human Performance Technology)의 등장에 따라 성과는 주요 관심의 대상이 되어 성과개선 전문가(Performance Consultant) 등의 역할이 강조되고 있다. 이처럼 변화하는 패러다임에 따라 HRD의 철학, 주요 관심사, 조직과 개인을 바라보는 관점, 개입 방법론 등이 달라지기 때문에 HRD 담당자로서는 이러한 패러다임을 통찰력을 가지고 이해하는 것이 무엇보다 중요하다.

2.2 글로벌 HRD 동향에 관한 선행연구

글로벌 기업들은 글로벌 HRD 트렌드를 살펴보고 미래 화두를 전망해 봄으로써 HRD 전략을 새로이 수정 및 보완해 나가는 프로세스를 진행한다(Wang & McLean, 2007). 특히 ASTD(American Society for Training & Development)를 비롯해 ISPI(International Society for Performance Improvement), SHRM(Strategic Human Resource Management), AHRD(Academy of Human Resource Development)등의 HRD 관련 국제 컨퍼런스가 매년 제시하는 키워드는 전반적인 글로벌 HRD 동향을 파악하고, HRD 전략의 방향성을 결정하는 데 중요한 가치를 지닌다(Bernchal et al., 2004).

오현석 외(2009)는 ASTD 컨퍼런스에서 발표된 내용을 중심으로 HRD의 동향을 분석했다. 주제분석 방법을 응용하여 2004년부터 2008년까지 5년간 ASTD 컨퍼런스의 발표 자료를 분석해 HRD의 10대 동향을 도출하였으며 정리하면 다음과 같다.

① 훈련에서 학습, 학습에서 성과로의 HRD 패러다임의 전환이다. ② 인재에 대한 새로운 관점의 등장이다. ③ 개인에서 팀으로 코칭대상의 확대이다. ④ 조직변화관리에서 조직문화에 대한 관심 증가를 들 수 있다. ⑤ 인재경영(Talent Management)과 인재보유(Talent Retention)에 관한 이슈이다. ⑥

〈표 1〉 인적자원개발(HRD)의 주요 변화

구분	전통적 관점	최근 동향
주요 영역	· 교육훈련 (Training & Development: T&D)	· 일터학습 및 성과중심 (Workplace Learning & Performance: WLP)
	· 조직개발 (Organizational Development: OD)	· 학습조직(Learning Organization)구축 · 지식경영(Knowledge Management) · 집단지성(Collective Intelligence)
	· 경력개발 (Career Development: CD)	· 인재경영(Talent Management)
HRD 조직의 역할	· 조직구성원 개인차원의 역량 개발 · 전통적 교육훈련조직	· 전략적 비즈니스 파트너 (Strategic Business Partner) · 퍼포먼스 컨설턴트 (Performance Consultant) · 차세대 리더양성(Succession Plan)
주요 고객	· 종업원 중심	· CEO, 경영자, 리더, 종업원, 고객 등으로 확대
주요 현안	· 능력개발, 생산성 향상	· 미래/글로벌 인재(리더) 육성 · 한 방향 조직문화(핵심가치) · 조직변화와 혁신
교육 방법	· 전통적 방식위주(Off Line 교육) · 이벤트적(간헐적)요소	· 혼합학습(Blended-Learning) · 지속적인 과정

출처: 송영수(2009b), "ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구"를 연구자가 재구성하였음.

〈표 2〉 학습 패러다임과 성과 패러다임의 비교

구분	학습 패러다임			성과 패러다임	
	개인학습	수행기반 학습	조직학습	개인성과 향상	조직성과 향상
결과	개인학습 강화	학습을 통한 개인의 수행 강화	학습을 통한 다양한 수준의 수행 강화	개인성과 강화	다양한 수준의 성과 강화
해결 방안	개인학습	· 개인학습 · 개인학습을 지원하는 조직 시스템	· 개인, 팀, 조직 학습 · 다양한 수준학습을 지원하는 조직 시스템	· 비학습적인 개인성과 시스템 개입 · 적절한 학습	· 비학습적인 다양한 수준의 성과 시스템 개입 · 다양한 수준적절한 학습
대표 연구방법	· 성인학습이론 · 수업체계설계	· 수행기반수업 · 학습전이	학습조직	인간성과개선공학(HPT)	성과향상(PI)

출처: Swanson, R. and Holton, E.(2009), "Foundations of Human Resource Development(2 ed.)"

경험과 실제 과제 수행을 통한 인재를 육성해야 한다는 요구가 높아지면서 학습무대가 이동했다는 것이다. ⑦ 세대별 특성을 반영한 HRD 전략 수립의 요구이다. 산업화를 이끌고 경제성장의 주역으로 활

동했던 베이비붐 세대가 은퇴하고, 인터넷 세대로 일컬어지는 Y세대 혹은 밀레니엄 세대가 형식교육 현장을 떠나 산업현장으로 진입하고 있다. ⑧ 일과 삶의 관계의 변화이며, 1970년대에는 갈등관계

(Work-Life Conflict), 1980년대에는 균형관계 (Work-Life Balance), 2000년대에 들어서는 조화 관계로(Work-Life Harmony)로 변화되고 있음을 보여주었다. ⑨ HRD 시스템 구축 기준으로 일터학습(WLP)의 부각이다. 마지막으로 ⑩ 교육훈련 프로그램의 효과성 평가에 관한 것이다. Kirkpatrick의 4수준 평가 모형에 5수준의 투자회수율(ROI: Return on Investment)을 추가한 것을 비롯해 성공 사례 분석법(SCM: Success Case Method)도

평가의 새로운 방법으로 등장하였다.

2009년부터 2012년까지의 ASTD 컨퍼런스 세션 발표 트랙 변화는 다음의 <표 3>과 같다. 2009 ASTD 컨퍼런스는 HRD와 HRM의 연계라는 관점에 대한 세션이 대부분이었다. 조직 내에서 HRD가 발휘할 영향력과 견인력에 대한 CEO의 기대가 커지고 있기 때문에 HRD와 HRM의 경계가 지속적으로 모호해지게 된다(이채은, 2009; Rothwell, Lindholm & Wallick, 2003; Yorks, 2004).

<표 3> 2009~2012년 ASTD 컨퍼런스 발표트랙 및 세션구성의 변천

2009년	2010년	2011년	2012년
9트랙, 282세션	5트랙, 300세션	9트랙, 300세션	11트랙, 307세션
e-Learning(29)	Developing People(63)	Developing Effective Leaders(25)	Career Development(28)
Performance Improvement(18)	Implementing Solutions(71)	Learning Design&Facilitation(31)	Designing & Facilitating Learning(60)
Designing and Delivering Learning(40)	Learning Design & Facilitation(44)	Measurement, Evaluation, and ROI(25)	Global Human Resource Development(18)
Measurement, Evaluation and ROI(30)	Learning Technologies(32)	Performance Improvement(23)	Human Capital(45)
Career Planning and Talent Management(30)	Personal Development(36)	Talent Management(23)	Leadership Development(48)
Leadership and Management Development(32)		Learning as a Business Strategy(30)	Learning Technologies(39)
Personal and Professional Effectiveness(45)		Learning Technologies(34)	Measurement, Evaluation, ROI(24)
Learning as a Business Strategy(32)	-	Organizational Effectiveness(23)	Trends(12)
Facilitating Organizational Change(26)		Personal Skills Development(33)	Higher Education(4)
-		-	Government(11)
			Sales Enablement(18)

출처: 연구자가 재구성하였음.

2009 ASTD 컨퍼런스의 5대 시사점은 비즈니스 전략으로써의 HRD, 리더십개발에 대한 높은 관심, 전략적 인재양성을 위한 인재경영의 중요성 증대, 변화관리의 재부상, 무형식학습(Informal Learning)의 강조이다. 이어 2010 ASTD 컨퍼런스는 5개의 트랙에 따라, Developing People 부문에서는 경제 침체에 요구되는 리더십 개발로써 세부내용으로는 ① 조직의 리더십 유효성 및 조직역량 강화, 조직단위 리더십 개발과 협조 필요, 조직 몰입 강화, 글로벌 리더십 개발이 필요함을 강조했다. ② Personal Development 부문에서는 경영감각과 전문성 강화 및 Work-Life Balance가 화두이다. ③ Implementing Solutions 부문에서는 성과개선 및 전략적 파트너로서의 역할 증대를 꼽았다. ④ Learning Technology 부문에서는 소셜 미디어(Social Media), 러닝 테크놀로지(Learning Technology) 등의 인포멀러닝(Informal Learning)이 시대를 주도할 것으로 내다봤다. 또한 ⑤ Learning Design & Facilitation 부문에서는 성과중심 교수설계 및 평가를 동향으로 제시했다(송영수, 2009a). 2011 ASTD 컨퍼런스가 제시하는 HRD 동향은 3가지로 요약된다(김영원, 2011). 첫째, 급격한 기술발달, 불확실성, 글로벌 환경에 따른 감성적·도덕적·윤리적 리더십과 과학적·이상적·글로벌 리더십 등의 혼재이다. 둘째, 학습과 성과의 연계 강조해 학습전이, 교육효과 측정 및 평가, ROI의 강조이다. 셋째, Learning 2.0의 가속화로 전통학습과 미래학습에 대한 가치의 재정립이다.

또한 ASTD 이외에도 ISPI, SHRM의 2011년 동향을 살펴보면, 먼저 ISPI 컨퍼런스는 새로운 Learning 2.0 패러다임의 출현과 개인이나 팀 차원을 넘어서, 과정·조직에 대한 성과개선이 이루어질 수 있도록 Performance Architecture(성과창출 조직구조)에 대한 관심을 표명했다. 2011년 총 6개의 트랙으로 마련된 SHRM 컨퍼런스에서 글로

벌 경영 환경에 적합한 HR 운영 및 스마트 IT 시대에 조직 혁신을 위한 HR 전략수립과 활용방안을 공유했다.

6개의 트랙을 구체적으로 살펴보면(SHRM 2011 Annual Conference & Exposition, 2011) ① HR 조직에서의 전략적 경영(Strategic Management), ② 글로벌 기업이 직면하는 주요 HR 과제(International HR), ③ 혁신을 담당할 인재의 선발과 육성 방법(Talent Management), ④ 인재 유지를 위한 성과평가·보상 전략(Total Rewards), ⑤ 성공적 리더십 개발 프로그램(Personal Leadership Development), ⑥ 노동법에 관한 문제(Employment Law & Legislation)이다. Howard Wallack(2011)은 이러한 6개의 트랙을 통해 HRD의 동향을 3가지로 설명하였는데, 글로벌화(Globalization), 인재경영(Talent Management), 다양성 관리(Managing Diversity)이다.

학자들의 HRD 연구도 2000년대를 기점으로 활발하게 진행되었는데(Werner & DeSimon, 2009), 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 관한 개방형 설문조사를 실시하였다. 미래의 HRD에 영향을 미칠 힘으로는 HRD의 전문성이 지속될 것인지에 관한 문제, 세계화, 조직 및 노동력의 변화, 기술의 변화 등을 들고 있다. 미래 HRD의 역할은 학습, 변화 및 조직 시스템, 지식관리 및 지식 자원에 관련된 것으로 분석되었다. 또한 Marsic과 Maltbie(2005)는 글로벌인재의 유치·개발 및 보유, 능력 개발에 대한 끊임없는 압력, 다문화 사회에 부합하는 인재 육성, 노령화 사회에 대한 대비, 이중경력, 그리고 X세대와 Y세대 등 젊은 세대에 대한

대비 등을 중요한 HRD 동향으로 꼽았다.

이상의 글로벌 HRD에서 2004-2008년 ASTD 주요 동향과 2009-2012년 ASTD 주요 동향은 HRD의 기능과 역할 측면에서 구분될 수 있다. 2009년 이후의 ASTD에서는 성과 중심 HRD의 중요성이 증대되면서 HRD 기능과 역할의 전략화가 이전에 비해 보다 강조되고 있다. 이는 2008년 발생하였던 세계 경제위기를 기점으로 기업에서 성과창출이 가장 중요한 당면과제가 된 것에 기인한다. 기업에서 HRD 조직의 존재 이유는 경영활동을 지원하기 위한 구성원 역량개발에 있는데, 전통적으로 성과창출을 위한 역량개발보다는 직무교육과 같은 교육훈련이 HRD 기능과 역할의 주를 이루었다.

2004-2008년의 ASTD 동향에서도 HRD의 성과창출 모색이 중요한 과제였지만, 2008년의 세계 경제위기를 기점으로 2009-2012년의 ASTD 동향에서 성과 중심 HRD 기능과 역할의 전략화가 부각되고 강조되고 있다. 이러한 경향은 앞으로의 ASTD에서도 지속적으로 이어질 전망이다. 즉, 이제는 단순한 교육훈련 위주로 HRD 조직이 기능하는 것이 아니라, 거시적 관점으로 경영활동의 성과창출에 직결하는 역할로 새로운 전환의 국면을 맞이하게 되었다. 이러한 HRD의 근본적인 변화가 이루어지면서, 그 기능과 역할은 '전략적 HRD'라는 개념으로써 강화되었다.

2.3 국내 HRD 동향에 대한 선행연구

국내 대기업들의 HRD 부문은 글로벌 동향과 차이가 없다고 볼 수 있을 정도로 선진화, 전략화, 글로벌화 되고 있다. 2007년에 도출된 국내 HRD 동향에 관한 선행연구(송영수, 2007)는 문헌 연구 및 설문조사 방법을 사용하였으며, HRD Trends Worldwide(Phillips, 1999)에서 제시한 조사 보고서 및 ASTD 컨퍼런스 자료 분석, 그리고 11명의

HRD 전문가를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 2회 실시하여 도출하였다(〈표 4〉 참조). 또한 2009년에는 HRD가 기업 성과창출의 주도적 역할을 수행하는 전략적 HRD로 성장하는 흐름을 반영한 선행연구가 이루어졌다(송영수, 2009c). 국내 대기업 중심 전략적 HRD의 4개 주요영역 및 19개 핵심과제가 도출되었으며, 국내 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역은 조직문화 공유 및 확산, 차세대 리더 및 핵심인재 양성, 경영성과 및 조직목표 달성 지원, 변화와 혁신 선도 및 지원이다(〈표 5〉 참조).

또한 최근에는 국내 대기업의 HRD 담당자들이 HRD 동향에 따라 개발된 ASTD 역량모델을 기반으로 개발해야 할 주요 역량들을 밝혀보는 연구가 실시되었다(조대연, 권대봉, 정홍인, 2012). 그 내용으로는 국내 HRD 담당자들이 요구분석과 솔루션 제안, 네트워크 및 파트너 관계 구축, 비즈니스에 대한 통찰력 발휘, 전략적 사고, 개인개발 모델링에 중점을 두고 역량을 개발해야 할 것이며, 이는 HRD 담당자들이 HRD 전문가가 되기 위한 교육과정 개발에 구체적인 주안점을 두어야 할 방향을 제공해 준다는 의의가 있다.

대기업 HRD 담당자의 역할로써 황성준과 김진모(2011)는 대기업 HRD 담당자의 역할 다변화가 필요하며, 전략적 수준으로 HRD 기능의 변화가 이루어질 수 있도록 성과관리, 조직개발, 경력개발 등에서 전문성 개발이 요구됨을 제시하고 있다. 특히, 인구통계학적으로 대기업 HRD 기능과 역할의 중요도 및 수행도에 있어서 여성 인력의 전문성 개발이 보다 시급한 것으로 나타나고 있다.

국내 HRD의 수준이 이러한 전략적 HRD 수준으로 그 기능과 역할을 다하기 위해서, 주용국(2010)은 전략적 HRD의 개념 이해 및 각 기업의 환경과 목표에 맞는 실천에 대한 방안을 구축할 수 있는 역량이 필요하며, 글로벌 경쟁력을 갖춘 우수한 국내 대기업 또한 전략적 수준으로써 개선의 여지가 있고

〈표 4〉 2007년 기준 국내 주요기업의 HRD 동향 설문조사 결과

항 목	동의수준	중요도수준
현장 성과(Performance)개선 활동의 강화	1	1
차세대 리더(핵심인재) 양성교육에 초점	2	2
간부 및 경영자에 대한 능력개발 교육이 강화되고 있음	3	5
Global HRD의 필요성 강조	4	5
균형감각과 전문성을 갖춘 인재 강조	5	3
미래 경영가치를 창출하는 경영자의 파트너로서의 HRD	6	4
경영전략을 지원하는 수단으로써의 HRD	6	9
능동적인 학습(Learning) 및 학습조직에 역점을 둠	6	8
과정개발시 요구분석(Needs Assessment)활동 강화	7	7
빠른 과정개발 방식(Quick Process)의 요구	10	11
리더십 교육의 관심이 증대되고 있음	11	16
지식경영의 확산	12	11
경영층의 HRD에 대한 관심 증대	13	16
자사형 리더십 모델의 구축 필요성 증대	14	10
인력개발의 책임이 본사에서 현장리더와 본인으로 이동	15	15
HRD책임자는 CLO(Chief Learning Officer)의 역할 강조	16	14

* 동의수준: 국내 주요기업의 HRD 동향으로 동의할 수 있는지를 5점 Likert 척도로 측정

* 중요도수준: 국내 주요기업의 HRD 동향으로 현재와 향후 중요한 정도를 고려하여 5점 Likert 척도로 측정

출처: 송영수(2007), "국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향: 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로"

실행 전략을 분명하게 제시해야 함을 강조하였다. 또한 국내 대기업의 HRD와 글로벌 HRD를 대표할 수 있는 ASTD와의 비교분석이 중요함을 제언하였다.

이와 같이 전략적 HRD 수준으로의 도약을 위해 HRD 담당자들이 비즈니스 파트너로서 성과창출을 향한 역할 설정 및 역량 개발이 중요하다는 것은 최근 국내 HRD 관련 연구에서 그 맥락을 같이 하고 있다(길대환, 김진모, 2009; 김영길, 이기성, 2010; 이강봉, 최은수, 2008; 조대연, 권대봉, 정홍인, 2012; 주용국, 2010; 황성준, 김진모, 2009; 2011).

이상의 HRD 담당자들의 HRD 동향에 따른 역량 강화 필요성 관련 선행연구들에서 대부분 공통적으로 ASTD 역량모델을 바탕으로 비교분석하고 있었다. 이는 국내 대기업 HRD 조직이 지향하는 HRD의 주요 주제가 글로벌 HRD를 대표하는 ASTD 컨

퍼런스의 방향 및 추세와 유사하기 때문이다. 또한 국내 대기업 상황을 실증적으로 분석한 선행연구들이 부족하기 때문이기도 하다. 국내 대기업 HRD 동향의 세부내용을 구체적으로 파악하기 위해서는 국내 HRD 전문가 의견을 종합하고 이를 실증적으로 분석해야 한다. ASTD 역량모델에서 제시하는 세부내용과 국내 대기업 HRD 동향의 세부내용은 다른 국가와 기업 문화라는 상황적 맥락 속에서 차이가 존재할 수 있기 때문이다.

2007년에 분석된 국내 대기업 HRD 동향(송영수, 2007)과 본 연구의 결과와 비교해보고 유사점과 차이점을 확인하는 것은 국내 대기업 HRD의 변화 및 발전된 추세를 알 수 있다는 점에서 중요하다. 국내 대기업 HRD는 20세기 말 IMF 금융위기, 회복단계, 세계 경제위기의 영향으로 세 번의 변곡점

〈표 5〉 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제

영역	핵심과제	내용
I. 조직 문화 공유 및 확산	I-1. 조직 구심력 강화를 위한 회사가치체계(미션·비전·가치)의 정립	조직의 구심력을 강화하기 위해 미션·비전·핵심가치 등 명문화된 가치체계를 구축함
	I-2. 조직의 미션·비전·전략의 전사적 공유추진	조직 구성원들이 미션·비전·전략의 공유 등 조직 일체감 및 전략적 연계를 강화하는 활동을 추진함
	I-3. 조직의 미션·비전·전략 분석을 통한 HRD 전략 수립	조직의 미션·비전·전략을 분석하여 조직의 전략과 연계된 HRD(인적자원개발)의 전략을 수립함
	I-4. 핵심가치의 이해·실천 및 확산	조직이 추구하는 핵심가치를 이해, 공유 및 실천함으로써 조직 문화를 정착 및 강화함
	I-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	II-1. 인재경영(Talent Management)을 위한 HRD와 HRM의 전략적 연계	조직의 미래가치를 창출할 인재를 관리하기 위한 선발, 배치, 육성, 평가의 프로세스를 전략적으로 연계함
	II-2. 핵심인재 선발·육성	조직의 미래가치를 창출할 수 있는 핵심인재의 선발 및 육성
	II-3. 차세대 글로벌 리더의 체계적 양성	미래경영을 이끌고 나갈 차세대 리더의 선발, 육성, 평가 등 체계적 양성 계획을 수립하고 실천함
	II-4. 후계자 양성 지원(Succession Plan)	조직 내 핵심직책에 대한 후계자를 선정하고 경영능력 향상을 지원함
	II-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	III-1. 경영전략과 밀착된 HRD 활동 강화	경영전략, 방침을 바탕으로 기존 HRD 활동을 전략적으로 밀착 및 연계시키는 활동을 수행함
	III-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
	III-3. 경영현장 리더들과 비즈니스 파트너십 형성	경영성과와 조직의 목표달성 지원을 위하여 경영현장의 리더들과 비즈니스 파트너십을 형성하고, 커뮤니케이션 및 지원체제를 구축함
	III-4. 조직개발(OD) 및 활성화	조직의 경영성과 및 목표달성을 위한 조직의 내부 능력을 효과적이며 효율적으로 개발하고 활성화시킴
	III-5. 교육효과 및 성과측정(ROI)	HRD 활동에 대한 효과 및 성과측정을 추진하며 ROI 관점에서 교육성과를 측정하고 제시함
IV. 변화와 혁신 선도 및 지원	IV-1. 학습조직 구축	경영환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 유연한 학습조직을 구축함
	IV-2. 변화와 혁신의 필요성 인식 및 공유	조직의 변화, 위기의식, 혁신의 필요성을 인식 및 공유할 수 있도록 주도적 역할을 수행함
	IV-3. 회사 차원의 경영 혁신 전파 및 지원	조직 내 경영전반에 일어날 수 있는 다양한 혁신활동을 전파하고 지원하도록 함 (예: 6시그마, ERP 등)
	IV-4. 변화관리(Change Management)	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"

을 맞이하게 되었다. IMF 금융위기로 인해 전통적으로 직무교육 등 교육훈련의 기능을 담당하던 국내 대기업 HRD 조직은 그 역할이 최소한으로 축소하게 되었다. 회복단계에 접어들면서 다시금 본연의 교육훈련 기능을 확장하게 되면서 성과창출을 모색하는 전략적 HRD의 개념이 등장하고 이를 위한 HRD 조직의 역할이 점진적으로 증대되기 시작하였다. 2008년의 세계 경제위기로 국내 경제가 동반 하락하면서 HRD의 기능과 역할에 대한 근본적인 패러다임 변화가 이루어지게 되었다.

즉, 기존 교육훈련 위주의 경영활동에 수동적으로 지원하는 역할이 큰 비중을 차지하였던 HRD 조직이 글로벌 HRD의 변화되는 흐름과 마찬가지로 성과창출을 강구하며 경영활동에 능동적으로 지원하는 역할이 매우 강조되는 전략적 HRD 조직으로 변화하며 나아가게 된 것이다. 2007년 국내 대기업 HRD 동향을 분석하였던 선행연구(송영수, 2007)는 세계 경제위기 이전으로 전략적 HRD가 등장하기 시작하며 이를 위한 역할을 모색하였던 국내 대기업 HRD 동향을 분석하여 정리되었다. 반면, 본 연구는 세계 경제위기 이후 전략적 HRD가 보다 강조되고 HRD 기능이 경영활동에 직결되는 변화된 HRD 패러다임에 영향을 받은 국내 대기업 HRD 동향을 분석하여 정리하였다. 국내 기업에 저성장 상시위기 시대가 도래함에 따라 HRD의 기능과 역할이 전략화 되면서 성과 중심 HRD가 강조되고 있는 것을 확인할 필요가 있는 것이다.

또한, 2007년 국내 대기업 HRD 동향(송영수, 2007)이 분석된 이후 스마트폰의 개발 및 보급, 트위터와 페이스북의 활성화 등 IT 기술이 혁신적으로 발달하게 되었고, 이러한 영향으로 HRD 딜리버리(Delivery)의 방법과 수단이 다양화되었다. 2007년 이전 HRD 딜리버리 측면에서는 'Web 1.0 시대'를 대표할 수 있는 e-러닝이 중요한 방법과 수단이 되었다. 그 후 e-러닝의 광범위적 확산 및 보급이

가능해지면서 'Web 2.0 시대'라는 개념이 등장하였고, 이는 HRD 딜리버리 측면에서 e-러닝이 보다 발전된 형태로 변화된 것으로 판단할 수 있다.

하지만 최근에는 스마트폰의 개발 및 보급, 트위터와 페이스북 등 소셜 미디어의 등장과 활용으로 HRD 딜리버리의 방법과 수단 체계가 근본적인 혁신을 맞이하게 되었다. 이로 인해 HRD에서는 '스마트러닝', 'Web 3.0 시대' 등의 개념이 등장하고 이러한 IT 기술을 창조적으로 적용해보는 수준에 접어들었다. IT 기술의 급격한 발전으로 HRD 딜리버리의 방법과 수단이 혁신적으로 변화되고 다양화되면서, 중요한 HRD 동향으로써 2007년 이전과 2012년 이후의 HRD 딜리버리 방식이 어떻게 발전되고 변화되었는지 확인할 필요성이 증대되었다.

III. 연구방법

국내 대기업 HRD 동향을 탐색하기 위하여 HRD를 담당하는 전문가 집단의 의견과 판단을 추출하고 종합·분석하여 집단적 합의를 도출하는 델파이 조사를 실시하였다. 델파이 연구는 양적인 측정만으로는 심도 있는 결론을 이끌어 낼 수 없는 문제에 대해 구조화된 설문지 형태를 활용하여 전문가들의 다양한 정보와 의견을 교환함으로써 집단의 합의된 결론을 도출하는 집단 의사결정 방법이다(이종성, 2001). 즉, 해당 분야의 전문가들의 의견을 반복적으로 수집·교환하는 과정을 통해 전문지식의 부족, 상황 및 유사 사례에 대한 정보의 부족 등으로 인해 연구의 어려움을 겪는 분야에 대한 합의된 의견을 유도해 내는 주관적·직관적 방법이다(노승용, 2006). 따라서 본 연구는 국내 기업의 실정을 반영한 HRD 동향에 대한 선행연구가 부족하기 때문에 계획된 델파이 설문지를 반복적으로 실시하여 전문가 집단의

합의된 결론을 유도할 수 있는 델파이 연구를 실시하였다. 또한 3차에 걸쳐 실시된 델파이 연구를 통해 도출된 결과의 타당도를 확보하기 위하여 국내 대기업 HRD 담당자들을 대상으로 도출된 동향의 요인분석을 실시하였다.

3.1 델파이 조사를 통한 국내 대기업 HRD 동향 도출

3.1.1 연구대상

국내 대기업 HRD 동향을 도출하기 위하여 다음과 같은 선정기준을 바탕으로 델파이 연구를 위한 전문가 집단을 선정하였다.

- 매출액 기준 국내 30대 대기업의 HRD 조직에서 근무 중인 팀장급 이상의 HRD 리더, 또는 HRD 업무경력 10년 이상인 전문가
- HRD, 경영학, 심리학, 교육공학, 교육학 분야 박사 학위 소지자로서 HRD 분야에 지명도가 높고 HRD 트렌드 및 이슈에 관심을 가지고 있는 현장 전문가

상기 선정기준을 충족하고 연구진행에 지속적인 협조가 가능한 전문가 집단 33명을 선정하였다. 3차에 걸친 델파이 조사에서 최종적으로 참여한 전문가 집단은 총 26명이었으며, 구체적인 내용은 <표 6>에서 제시하는 바와 같다. 최종 26명의 전문가 집단 수는 델파이 조사 적정인원 선정기준을 충족하는 적합한 인원이다(Birdir & Pearson, 2000).

3.1.2 연구도구 및 절차

본 연구는 국내 대기업 HRD 동향을 도출하기 위해 2012년 2월 20일부터 2012년 5월 4일까지 약 3개월간 3차에 걸쳐 이메일 설문을 통한 델파이 조

사를 실시하였다. 일반적으로 델파이 연구에서 전문가 집단의 합의가 형성되는 것은 3차 설문에서이며 4, 5차까지 반복 조사를 하여도 의견의 변화가 크지 않기 때문에(박도순, 2001), 본 연구에서는 3차에 걸친 델파이 조사 절차를 거쳤다. 1차 설문지는 국내 대기업 HRD 동향에 대한 전문가 집단의 다양한 의견을 수렴하기 위해, 개방형 질문(Open-Ended Question)으로 설문을 구성하였다. 개방형 질문은 참여하는 전문가들의 문제에 대한 확산적 인식을 먼저 예상한 다음, 이로부터 결과를 좁혀나가며 도출해나가고자 할 때 적합한 방식이다(박도순, 2001). 이에 1차 설문지는 연구대상자의 기본적인 인적사항과 국내 대기업 HRD의 최근 주요 동향을 제시하고, 선정한 이유에 대해 구체적으로 기술하는 문항으로 구성되었으며, 응답자의 편의와 효율적인 결과 정리를 위해 동향에 대한 예시를 참고로 제시하였다. 설문지는 HRD 전문가인 내용전문가 2명(교육공학 박사, HRD박사)과 연구방법 전문가 1명(교육학 박사)에게 타당도를 검증받고, 연구대상자와 자격요건이 비슷한 대상자 2명에게 파일럿 테스트를 실시한 뒤 수정 및 보완 했다. 수정·보완된 사항은 응답자의 이해도를 제고시키기 위한 모호한 표현에 대한 재명명이었다. 설문지는 연구대상자의 선정기준을 충족하며 사전 동의를 요청한 국내 대기업 HRD 및 리더십 현장 전문가 33명에게 이메일을 통해 배포하고 31부가 회신되어 94%의 회수율을 보였다.

2차 설문지는 1차 설문지에 대한 연구대상자들의 응답에 대해 내용을 분석하여 유사한 항목은 통합하고 중복되는 항목은 제외시키고 국내 대기업 HRD 동향을 구조화시킨 것을 바탕으로 작성하였다. 2차 설문지는 1차 델파이 설문 결과에 대한 피드백 내용, Likert 5점 척도에 의한 국내 대기업 HRD 동향의 중요도 평가를 위한 항목으로 구성하였다. 설문지에는 추가적으로 1차 델파이 연구를 통해 종합된 국내 대기업 HRD 동향에 관해 추가하거나 통

〈표 6〉 델파이 연구 전문가 집단(최종 3차 26명)

No.	업종(인원)	회사/기관명	직위	경력	비고
1	그룹차원 (11)	H1인재개발원	상무	15년	
2		K1인재개발원	원장	20년	경영학박사
3		L1인재개발원	상무	27년	
4		L2인재개발원	팀장	11년 7개월	
5		L3인재개발원	상무	21년	
6		P인재개발원	부장	20년	
7		P인재개발원	부장	6년 5개월	
8		P인재개발원	차장	6년 3개월	
9		S1인재개발원	부장	13년	경영학박사
10		S1인재개발원	부장	16년	교육공학박사
11		S인재개발원	매니저	12년 6개월	
12	전자·IT· 통신 (5)	K2기업	팀장	17년 5개월	
13		K2기업	팀장	7년	
14		L3기업	부장	16년	교육학박사
15		S기업	부장	18년	
16		S기업	팀장	24년	
17	중·화학 및 건설 (4)	D기업	상무	10년 8개월	
18		D기업	차장	5년	
19		L4기업	부장	23년 8개월	
20		S2기업	차장	16년	
21	금융(1)	H은행	차장	14년	
22	서비스 (5)	L4기업	파트장	11년 6개월	
23		S3기업	이사	22년	경영학박사
24		S3기업	부장	12년	
25		I컨설팅	상무	15년	교육학박사
26		C컨설팅	책임연구원	10년	

합, 분리, 이동, 재명명의 필요가 있는지에 대한 질문을 포함시켰다. 본 설문지는 내용전문가 2명과 연구방법전문가 1명에게 타당도를 검증받고, 연구대상자와 자격요건이 비슷한 대상자 2명에게 파일럿 테스트를 하여 1차 결과 피드백을 수렴, 체계화시킨 후 1차 설문지에 응답한 31명에게 이메일을 통해 배포되었으며 총 26명에게 응답을 받았다(회수율 84%).

3차 설문지는 2차 조사를 통해 재명명, 통합, 추

가된 수정사항을 공유하고 새로이 구축된 국내 대기업 HRD 동향을 제시, 최종적으로 동의 및 이의를 구하는 설문지로 구성하였다. 3차 설문지는 내용전문가 2명과 연구방법전문가 1명에게 타당도를 검증받고, 연구대상자와 자격요건이 비슷한 대상자 2명에게 파일럿 테스트를 실시한 뒤 수정, 보완 후 2차 설문지를 작성한 26명에게 송부되었으며 100% 회수하였다.

3.2 델파이 조사를 통해 도출된 국내 대기업 HRD 동향에 대한 요인분석

3.2.1 연구대상

국내 대기업 HRD 동향의 타당도를 확보하기 위하여 2011년도 공정거래위원회가 발표한 자산총액을 기준으로 공기업을 제외한 국내 30대 기업 중 본 연구에 적극적으로 협조가 가능한 9개를 선정, HRD 실무경험 3년 이상인 자를 대상으로 구조화된 설문지를 통해 조사를 실시하였다. 선정된 9개 기업은 자산총액을 기준으로 대기업으로 판단할 수 있기 때

문에 국내 대기업 HRD 동향의 타당도를 검증할 수 있는 대상 기업으로 적합하다. 또한 규모가 크고 소득수준이 높은 기업일수록 HRD의 실행수준이 높고 이러한 기업에서 HRD 동향에 대한 관심도와 수행수준이 높기 때문에(이혜정, 양수경, 2008), 상기 대상 기업의 HRD 담당자들은 도출된 국내 HRD 동향의 타당도를 검증할 수 있는 대상자로 적절하다. 총 100부를 배포하여 92명이 우편 및 이메일 설문조사에 참여(회수율 92%)하였으며, 인구통계학적 특성은 <표 7>과 같다. 9개 기업에 회사 차원의 협조를 통해 진행되었기 때문에, 높은 설문 회수율을 나타냈다.

<표 7> 연구대상자의 인구통계학적 특성(N=92)

구분		빈도	%
성별	남자	52	56.5
	여자	40	43.4
직급	사원	21	22.8
	대리	33	35.9
	과장	28	30.4
	차장	6	6.5
	부장	3	3.3
	임원	1	1.1
	학력	학사	63
	석사	26	28.3
	박사	3	3.3
업종	그룹차원	22	23.9
	건설	8	8.7
	전자·전기	31	33.7
	통신	13	14.1
	식품·문화	6	6.5
	서비스	11	12.0
	기타	1	1.1
HRD 부문 경력	3년 이상~5년 이하	53	57.6
	5년 이상~10년 이하	25	27.2
	10년 이상~15년 이하	13	14.1
	15년 이상~20년 이하	1	1.1

3.2.2 타당도/신뢰도 조사도구

국내 대기업 HRD 동향을 분석하기 위하여 델파이 연구를 통해 도출된 내용을 바탕으로 설문 조사도구를 개발하였으며, 2012년 5월 4일부터 5월 12일까지 약 1주간 진행되었다. 조사도구는 응답자의 인구통계학적 특성에 대한 문항과 국내 대기업 HRD 동향에 대한 중요도 인식수준을 Likert 5점 척도를 이용하여 작성할 수 있는 문항으로 구성하였다.

3.3 자료 분석

3차에 걸친 델파이 방법으로 진행된 본 연구는 내용분석과 기술통계를 활용하여 평균 및 표준편차, 빈도수를 산출하였다. 1차 설문지는 개방형 질문에 대한 전문가 집단의 응답 내용을 분석하여 항목별로 범주화하여 빈도수를 산출하였다. 2차 설문지는 1차 결과를 바탕으로 항목을 구성, 5점 Likert 척도를 이용하여 각 항목의 중요도를 평가하게 하였다. '전혀 중요하지 않다', '중요하지 않다', '보통이다', '중요하다', '매우 중요하다'의 5점 척도를 각각 1, 2, 3, 4, 5점씩 부여하여 각 항목별 평균과 표준편차를 산출하고, 평균값이 3(중요하다) 이상인 항목만을 3차 설문지에 반영하였다. 더불어 1차 설문 결과에 대하여 연구자가 추가, 통합, 재명명, 제거해야 할 필요가 있는 항목이 있는지에 대한 질문과 그 이유를 포함시키고, 응답한 내용에 내용을 3차 설문지에 반영하였다. 3차 설문지는 2차 조사를 통해 재명명, 통합, 추가된 수정사항을 공유하고 새로이 구축된 국내 대기업 HRD 동향을 제시, 최종적으로 동의 및 이의를 구하는 설문지로 구성하였다. 델파이 연구를 통해 도출된 결과는 요인분석을 통하여 국내 대기업 HRD 동향의 구인 타당도를 확보하였다.

IV. 연구결과

4.1 국내 대기업 HRD 동향 도출 결과

국내 대기업 HRD 동향을 도출하기 위한 델파이 1차 조사 응답결과를 분석 결과, 동향은 총 16개로 분석되었으며, 세부내용은 <표 8>과 같다. 2차 조사에서는 1차 조사에서 도출된 역할을 중심으로 5점 Likert 척도를 활용하여 각 항목에 대한 중요도 인식수준을 분석하였으며, 각각의 동향에 대한 평균 및 표준편차를 분석하였다. 2차 조사결과를 바탕으로 평균 3점(중요도 수준: 보통이다) 이상인지 여부를 확인하고 필요역량의 통합, 재명명에 대한 전문가 집단의 의견을 수렴하여, 국내 대기업 HRD의 14가지 동향을 도출하였다. 2차 조사 문항의 Cronbach's α 는 .74로 나타났다. 3차 조사에서는 2차 조사를 통해 재명명, 통합, 추가된 수정사항을 공유하고 새로이 구축된 국내 대기업 HRD 동향을 제시, 최종적으로 동의 및 이의를 구하는 설문지로 구성하였다. 3차 조사를 통한 결과는 다음의 <표 9>와 같다.

4.2 국내 대기업 HRD 동향 요인분석 결과

델파이 조사를 통해 도출한 국내 대기업 HRD 동향에 근거하여 총 14개의 항목으로 구성된 국내 대기업 HRD 동향 중요도 인식수준 도출 진단도구를 개발하고, 요인분석을 실시한 결과 <표 10>과 같이 총 3개의 요인으로 확인되었다.

도출된 3개 요인은 동향간의 공통영역을 반영, 각각 '전략적 인재경영(Talent management)', '현장 성과중심의 HRD 지원활동 강화', '토털 러닝 솔루션(Total Learning Solution) 제공'으로 동일하게 나타났다. 3차에 걸친 델파이 조사 시 수렴한 전문가의 의견 및 요인분석을 통해 타당도를 확보한 국

〈표 8〉 델파이 설문결과 분석과정(1~2차)

No.	1차 조사결과(N=33)	2차 조사결과(N=26)		
	주요 동향	수정사항	중요도평균 (표준편차)	순위
1	현장중심학습(Workplace Learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	변경없음	4.54(.56)	7
2	퍼포먼스 컨설팅 강화	변경없음	4.12(1.08)	13
3	경영층과의 전략적 파트너십 구축	변경없음	4.69(.72)	3
4	교육성과 중심의 HRD 평가 및 측정 강화	'성과(Performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화'로 재명명	4.05(.99)	15
5	HRD역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대 (BPO : Business Process Outsourcing)	변경없음	3.98(.91)	16
6	Blended Learning(혼합학습)의 활성화	'IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공'으로 재명명	4.13(.86)	12
7	Informal Learning(무형식 학습)의 중요성 증대	13번과 통합	4.15(.84)	11
8	학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	변경없음	4.15(.87)	10
9	핵심가치(Core Value)중심의 조직문화 정립 및 확산	변경없음	4.77(.65)	2
10	변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	변경없음	4.38(.75)	9
11	HRM과 HRD의 전략적연계를 통한 인재경영(Talent Management)	변경없음	4.85(.58)	1
12	차세대 리더 및 후계자 양성 (Succession Planning)의 중요성 증대	11번과 통합	4.62(.90)	5
13	인재의 조기전략화를 위한 코칭 및 멘토링 강화	'코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력'으로 재명명	4.62(.54)	6
14	글로벌인재의 확보 및 양성	변경없음	4.65(.61)	4
15	자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	변경없음	4.50(.86)	8
16	인재의 다양성확보를 위한 HRD 활동 강화	변경없음	4.12(.70)	14

내 대기업 HRD 동향 및 세부내용을 최종 정리하면 〈표 11〉과 같다.

4.3 국내 및 글로벌 HRD 동향의 비교분석 결과

본 연구를 통해 도출된 현재 국내 HRD 동향과 글로벌 HRD 동향과의 비교분석 및 5년 전의 국내

HRD 동향과 현재 국내 HRD 동향의 비교분석 결과는 〈표 12〉와 같다. 국내 HRD 동향과 글로벌 HRD 동향과의 비교분석은 국내 대기업의 HRD 수준이 글로벌 HRD에서 지향하는 수준과 비교하였을 때 유사점과 차이점을 확인할 수 있다는 점에서 의미가 있다. 또한 과거와 현재 국내 HRD 동향의 비교분석은 5년 전에 비해 현재 국내 대기업 HRD의

〈표 9〉 델파이 3차 조사결과

영역	주요 동향	수정사항	중요도 평균(표준편차)	비고
Management (Talent Management) 전략적 인재경영	경영성과의 전략적 파트너십 구축	변경없음	4.63 (.71)	
	핵심가치(Core Value)중심의 조직문화 정립 및 확산	변경없음		
	변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	변경없음		
	HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(Talent Management)	변경없음		
	자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	변경없음		
HRD 지원 현장중심학습(Workplace Learning)의 활용 강화	현장중심학습(Workplace Learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	변경없음	4.35 (.76)	
	퍼포먼스 컨설팅 강화	변경없음		
	코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	변경없음		
	학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	변경없음		
Total Learning (Solution) 도달 리닝 솔루션 제공	성과(Performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	변경없음	4.18 (.81)	
	HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대 (BPO : Business Process Outsourcing)	변경없음		
	IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	변경없음		
	글로벌 인재의 확보 및 양성	변경없음		
	인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	변경없음		

〈표 10〉 타당도 및 신뢰도 분석결과

분석	주요 동향	성분			
		요인1	요인2	요인3	
타당도	변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	.706			
	HRM과 HRD 전략적 연계를 통한 인재경영(Talent Management)	.692			
	경영성과의 전략적 파트너십 구축	.691			
	핵심가치(Core Value)중심의 조직문화 정립 및 확산	.567			
	자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	.566			
	퍼포먼스 컨설팅 강화		.744		
	현장중심학습(Workplace Learning)을 통한 성과창출 활동 강화		.706		
	코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력		.677		
	학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화		.591		
	HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대 (BPO: Business Process Outsourcing)			.871	
	성과(Performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화			.771	
	글로벌 인재의 확보 및 양성			.736	
	IT기술 등 테크놀로지 활용한 다양한 Learning Solution 제공			.647	
	인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화			.538	
	설명량(%)		39.796	10.601	9.878
	누적 설명량(%)		39.769	50.397	60.276
신뢰도	Cronbach'sa 계수	.831	.803	.717	

〈표 11〉 국내 대기업 HRD 동향 최종 분석결과

영역	주요 동향	세부설명
Talent Management 전략적 인재경영	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
HRD 지원 활동 강화 현장중심교육의	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 기회 뿐 만 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
Total Learning 도달, 리더, 솔루션 제공	성과(Performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	경영현장에서의 적용 및 성과개선 중심의 HRD 평가 중요성 및 활동 강화(ROI, ROE 등 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

동향이 어떻게 변화하였는지를 확인할 수 있다.

현재 국내 HRD 동향에서는 'HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(Talent Management)', '핵심가치(Core Value)중심의 조직문화 정립 및 확산', '경영성과의 전략적 파트너십 구축', '글로벌 인재의 확보 및 양성', '코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력'이 가장 높은 중요도 순위를 나

타내고 있다. 즉, HRD의 가장 중요한 역할로써 인재경영 측면 및 전략적 HRD 측면, 핵심가치를 통한 조직개발 측면이 강조되고 있다. 5년 전의 국내 HRD 동향에서는 '현장 성과(Performance) 개선활동의 강화', '차세대 리더(핵심인재) 양성교육에 초점', '균형감각과 전문성을 갖춘 인재강조', '미래 경영가치를 창출하는 경영자의 파트너로서의 HRD',

(표 12) 과거와 현재의 국내 HRD 동향 및 국제 HRD 동향 비교

2007년 기준		국내 HRD 동향		글로벌 HRD 동향
		순위	현재	2012년 ASTD
현장 성과(Performance) 개선 활동의 강화	1		HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(Talent Management)	Human Capital
차세대 리더(핵심인재) 양성교육에 초점	2		핵심가치(Core Value)중심의 조직문화 정립 및 확산	Leadership Development
균형감각과 전문성을 갖춘 인재 강조	3		경영성과의 전략적 파트너십 구축	Designing & Facilitating Learning
미래 경영가치를 창출하는 경영자의 파트너로서의 HRD	4		글로벌 인재의 확보 및 양성	Global Human Resource Development
간부 및 경영자에 대한 능력개발 교육이 강화되고 있음	5		코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	Leadership Development
Global HRD의 필요성 강조	6		현장중심학습(Workplace Learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	Designing & Facilitating Learning
과정개발시 요구분석(Needs Assessment) 활동 강화	7		자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	Leadership Development
능동적인 학습(Learning) 및 학습조직에 역점을 둠	8		변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	Career Development
경영전략을 지원하는 수단으로써의 HRD	9		학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	Designing & Facilitating Learning
자사형 리더십 모델의 구축 필요성 증대	10		IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	Learning Technologies
빠른 과정개발 방식(Quick Process)의 요구	11		퍼포먼스 컨설팅 강화	Designing & Facilitating Learning
지식경영의 확산	12		인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	Higher Education
HRD책임자는 CLO(Chief Learning Officer)의 역할 강조	13		성과(Performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	Measurement, Evaluation, ROI
인력개발의 책임이 본사에서 현장리더와 본인으로 이동	14		HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대	Trends
리더십 교육의 관심이 증대되고 있음	15		-	Government
경영층의 HRD에 대한 관심 증대	16		-	Sales Enablement

'간부 및 경영자에 대한 능력개발 교육이 강화되고 있음'이 가장 높은 중요도 순위를 나타내고 있다. 즉, 과거 국내 HRD 동향에서는 현장의 성과개선 측면이 가장 중요한 HRD 조직의 역할로 나타났고,

인재경영 측면 및 전략적 HRD 측면이 현재와 동일하게 중요한 HRD 조직의 역할로 나타났다. 과거 5년 전과 현재에서 동일하게 HRD 조직에서 다루어야 할 중요한 동향이 인재경영 및 전략적 HRD 측

면인 것은 향후 5년 후까지도 유사한 추세를 보이며 이 동향들이 주요 동향으로써 유지할 가능성이 높기 때문에 국내 대기업 HRD 조직에 시사하는 바가 크다. 과거와 현재 국내 HRD에서 인재양성의 표현이 인재경영이라는 표현으로 보다 강화되고, 경영자의 파트너란 표현이 전략적 파트너쉽 구축이라는 표현으로 보다 강화되었음을 알 수 있다. 현장에서의 성과창출 활동을 강화하는 것이 5년 전의 국내 HRD 동향에서 가장 높은 순위를 나타내었고 현재 국내 HRD에서도 6순위를 나타내는 것에 비추어 보았을 때, 현장중심의 학습을 통해 성과를 창출하는 HRD 조직의 역할이 여전히 중요함을 알 수 있다. 이는 경영성과와 연계되는 측면이므로 전략적 HRD 측면과도 관련성이 높다고 할 수 있다.

본 연구를 통해 도출된 국내 HRD의 동향과 글로벌 HRD가 지향하는 동향을 비교분석하기 위해, 글로벌 HRD 동향에서 2012년 ASTD 컨퍼런스의 주요 주제와 비교해 보았다. 각 동향 별로 정확하게 일치하지는 않지만 큰 범주으로써 유사함을 알 수 있다. 이는 국내 대기업 HRD 수준이 글로벌 HRD 수준과 유사한 정도를 나타낸다는 것을 의미한다. 글로벌 기업과의 생존경쟁 속에서 국내 대기업의 경쟁력이 높은 수준을 보이는 것과 마찬가지로 국내 대기업 HRD 수준 또한 글로벌화 되었고 선진화 되었다. 또한 글로벌화 및 테크놀로지의 발달로 지식, 정보의 교환이 가속화 됨에 따라 국내 HRD 동향과 글로벌 HRD 동향의 지향하는 바가 서로 유사한 모습을 보이게 된 것으로 판단할 수 있다. 각 국가 및 기업의 실정에 맞게 구체적인 수행 양상에서는 차이가 있을 수 있고, 각 주요 동향을 지향하는 바는 유사하지만 실제로 적용하여 실천하는 정도의 차이는 나타날 수 있을 것이다.

V. 결론 및 제언

오늘의 신기술이 내일이면 낡은 것이 되어버리는 스피드 경쟁 속에서 기업은 더욱 빠른 속도로 변화와 혁신을 추구하고 있고, 그것이 곧 기업이 살아남는 경쟁력이 되었다. 하지만 속도 이전에 중요한 것은 방향성이다. 이는 현재의 좌표를 알고 미래를 예측하는 지혜를 갖출 수 있다는 것을 의미한다. 그렇기 때문에 국내 대기업 HRD 동향을 파악한다는 것은 HRD의 현 수준을 바탕으로 미래전략을 수립할 수 있는 매우 가치 있는 활동이라고 할 수 있다. 국내 대기업들의 HRD 수준은 해외 선진기업과 어깨를 나란히 할 수 있을 정도로 선진화, 전략화, 글로벌화 되었다. 하지만 HRD는 사회·공간적 상황의 맥락성을 반영하고 있으므로 글로벌 HRD 동향을 국내 기업에 적용하기에는 어려움이 있다. 그럼에도 불구하고 그간 국내 기업 내 HRD 동향연구는 이러한 맥락성을 고려하지 않고 ASTD, ISPI와 같은 국제 컨퍼런스가 제시하는 동향을 분석·정리하는 수준이거나, 일부 기업 또는 기관이나 개인적인 인식 발표에 의존해 왔다. 또한 선행연구에서 최근 HRD 흐름이 나아가고 있는 방향을 짐작할 수 있게 하지만 중요성에 비해 상대적으로 부족하다. 따라서 본 연구에서는 국내 대기업 HRD 분야 전문가들의 의견을 종합하여 미래를 예측하는 기법인 델파이 조사를 통해 국내 대기업 HRD 동향을 도출하였으며 요인분석을 실시하여 타당도를 확보하였다. 이를 통해 얻은 주요 결론은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 국내 대기업 HRD 동향 도출 및 이에 대한 타당성 검증의 연구문제를 해결하기 위해 현장 전문가 집단을 대상으로 한 델파이 조사와 9개 대기업의 구성원을 대상으로 한 요인분석을 실시하였다. 연구결과로써 국내 대기업 HRD 동향은 14개로 도출되었으며 이는 '전략적 인재경영

(Talent Management)', '현장성과중심의 HRD 지원활동 강화', '토탈 러닝 솔루션(Total Learning Solution) 제공'의 3개의 영역으로 제시되었다. 그 중 세 번째 영역의 5가지 동향, 1) 성과(Performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화, 2) HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대(BPO : Business Process Outsourcing), 3) IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공, 4) 글로벌 인재의 확보 및 양성, 5) 인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화는 선행연구와 비교해 새롭게 대두된 동향이다. 특히 2), 3), 5)번 동향은 전문성을 갖춘 외부 HRD 서비스에 대한 요구 증대, Social Learning, Smart Learning, M-Learning, Blended-Learning 등을 활용한 다양한 학습방법의 제공, 조직 내 신세대 및 여성 인력 등 다양성 존중 문화 정착 및 잠재역량 개발을 위한 HRD 활동 방안 모색이라는 최신 경영 환경을 반영하고 5년 전과 비교해 급속하게 변화한 사회적·기술적 트렌드를 반영한 결과물이라는 점에서 중요하다.

둘째, 국내 대기업 HRD 동향 중 가장 높은 중요도를 나타낸 1, 2, 3위 항목은 순위대로 'HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(Talent Management)', '핵심가치(Core Value)중심의 조직문화 정립 및 확산', '경영성과의 전략적 파트너십 구축'이었다. 이는 1번째 영역 '전략적 인재경영(Talent Management)'에 속하는 동향으로써 전략적 HRD의 주요영역과도 일맥상통하는 부분이 있다. 이는 변화무쌍한 경영환경 속에서 고성적을 내는 선진기업으로 진입하기 위해서는 HRD를 조직 내 전략과 통합되어 경영성과 향상을 주도하는 '전략적 HRD'수준으로 향상시켜야 한다는 요구가 국내 대기업 HRD 전반에 공유되어 인식되었음을 의미한다. 즉, 회사의 미래 비전 달성을 위해 경영성과의 중장기적인 전략적 파트너십 구축하고 조직의 한 방향 구심력을 강화하기 위한 핵심가치 공유 및 내재

화 활동이 이제는 HRD가 주도적으로 수행해야 할 역할로 자연스럽게 받아들여지고 있음을 시사한다. 특히, 가장 중요도가 높은 동향인 'HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(Talent Management)'은 핵심인재의 체계적 선발, 육성, 평가 프로세스 및 차세대 리더 및 후계자 양성(Succession Planning) 시스템을 구축하는 활동이 HRM 부서와의 협력적인 측면에서 그 필요성이 더욱 증대되고 있음을 보여준다.

셋째, 본 연구는 2007년의 국내 대기업 HRD 동향에 이어 최근 국내 대기업의 HRD 동향을 탐색하고 5년 전의 동향과 비교하였다. 이는 국내 HRD 동향의 변화된 추세를 알아봄으로써 학문적으로 최근 HRD의 관심사가 될 수 있는 주요 세부영역을 제시하여 심층적인 후속연구가 진행될 수 있는 토대를 제공하였다는 의의가 있다. 또한 기업현장에는 국내 대기업 HRD 조직의 담당자들이 각 조직구성원들을 대상으로 역량개발을 실시하기 위한 교육과정 수립 및 교육방법 선정에 적용되는 큰 틀을 제시하였다는 실용적 의의가 있다. 즉, 학문적으로 국내 HRD 관련 연구가 양적·질적으로 지속 발전하는데 기여하고, 실용적으로 HRD 담당자들이 국내 대기업 HRD의 현 좌표를 직시하고 새로운 전략을 수립하는데 지침을 제공하여 국내 대기업 HRD의 전반적인 질적 수준 향상과 HRD 담당자의 전문성 개선에 기여할 것으로 기대된다.

본 연구에서 얻어진 결론을 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 첫째, 본 연구의 결과는 국내 조직의 상황을 반영한 국내 대기업 HRD 동향을 제시함으로써 국내 기업 HRD 담당자들의 현 수행 수준을 파악하는 지침으로 활용될 수 있다. 따라서 본 결과를 활용하여 국내 기업 HRD 동향 대한 중요도 인식 및 수행수준을 측정하여 HRD 담당자의 현행 수준을 진단하고 향후 HRD 담당자들이 교육을 진행함에 있어 우선순위를 고려할 수 있도록 실질적인

지침을 제시하는 심층연구가 후속으로 진행되기를 기대한다.

둘째, 본 연구에서는 3차에 걸친 델파이 조사를 실시하여 전문가 집단의 합의를 통해 타당성을 높여 국내 대기업 HRD 동향을 도출하였다. 이에 대한 실증적인 타당성을 검증하고자 요인분석을 실시하였으나 분석에 활용된 조사대상자의 수가 상대적으로 적었다. 따라서 후속연구에서는 보다 확장된 범위에서 보다 많은 샘플을 확보해 국내 대기업 HRD 동향의 타당성을 실증적으로 규명하는 후속연구가 실시될 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 국내에서 가장 앞서가는 기업들의 HRD 선진 동향을 중심으로 결과를 도출해가는 과정을 택했다. 추후에는 보다 범위를 확대하여 대기업 외 중소기업, 공기업 등 다양한 수준과 계층에서 보여 지는 국내 HRD 동향을 도출해 국내 HRD 현장 담당자들이 HRD 전략을 수립해 나가는 과정에서 도움이 될 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 길대환, 김진모(2009), "기업체 HRD 담당자의 직무교육 요구분석," *농업교육과 인적자원개발*, 41(2), 153-175.
- 김경목(2012), "대·중소기업 간 협력 성과의 공유: 성과공유제도와 협력이익배분제도 비교," *KBR*, 16(1), 51-79.
- 김경수(2007), "LG 핵심가치: LG Way," *한양리더십센터* (편), *한양리더십포지엄 2007*, 서울, 한양리더십센터, 43-52.
- 김영길(2007), "HRD 패러다임에 따른 기업 내 HRD 실무자의 역할과 역량에 대한 성찰적 연구," *산업교육연구*, 15, 1-16.
- 김영길, 이기성(2010), "Workplace Learning and Performance 역량모형 타당도 검증 및 전문분야에 따른 HRD 전문가의 역량 인식," *HRD연구*, 12(4), 43-71.
- 김영애, 신호균(2012), "이타적 공진화를 위한 대·중소기업간 상생협력 및 지식공유가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," *KBR*, 16(1), 81-98.
- 김영원(2009), *2011 ASTD를 다녀와서*, 서울, KMA-ASTD 사무국.
- 김정원(2006), "인적자원개발의 재조명: 개념적 접근," *인적자원관리연구*, 13(3), 45-56.
- 김종년(2011), "2012년 한국기업의 5대 경영 이슈," *삼성경제연구소 CEO Information*, 830.
- 김진덕(2011), "기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향," *HRD연구*, 13(1), 99-116.
- 김진희(2011), "인력과정 유형과 경쟁전략 유형간의 매칭과 조직성과," *HRD연구*, 13(2), 45-65.
- 김홍목(2007), "SK의 인재상과 핵심가치," *한양리더십센터* (편), *한양리더십포지엄 2007*, 서울, 한양리더십센터, 55-66.
- 나일주(2007), "기업교육 10년, 회고와 전망," *한국기업교육학회* (편), *2007년 한국기업교육학회 10주년기념 학술대회*, 서울, 한국기업교육학회, 101-117.
- 노승용(2006), "델파이 기법(Delphi Technique): 전문적 통찰로 미래예측하기," *국토연구원*, 299, 53-62.
- 박도순(2001), *교육연구방법론*, 서울, 문음사.
- 송영수(2000), "21세기 지식/정보사회에 대응하는 기업 내 HRD(인적자원개발)의 방향과 전략," *기업교육연구*, 2(1), 53-69.
- 송영수(2007), "국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향: 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로," *교육정보미디어연구*, 13(2), 139-160.
- 송영수(2009a), *2009 ASTD 컨퍼런스 디브리핑 자료*, 서울, KMA-ASTD 사무국.
- 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.
- 송영수(2010), "국내 기업의 인적자원개발(HRD)을 위한

- 글로벌 리더십 역량도출." 한국HRD연합회(편), 2010년 한국HRD연합회 연합학술대회, 서울, 한국HRD연합회, 71-88.
- 오현석, 최윤미, 배진현, 위현진, 배형준 외(2009), "ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향," 직업능력개발연구, 12(1), 49-73.
- 이강봉, 최은수(2008), "국내기업 HRD 담당자의 성인 교육적 핵심역량 분석," 평생교육·HRD연구, 4(2), 21-40.
- 이종성(2001), 델파이방법, 서울, 교육과학사.
- 이채은(2009), 2009 ASTD 종합정리, HRD의 진화를 요구하는 시대, 서울, 월간HRD.
- 이혜정, 양수경(2008), "한국 기업의 인적자원 개발(HRD) 현황," 노동리뷰, 2, 78-88.
- 정용진(2003), "글로벌/지식·정보화 시대의 국내기업 HRD 실무자들의 역할과 역량에 관한 비교분석 연구," 산업교육연구, 9, 113-161.
- 정재삼(2007), "전략적 HRD 관점에서 학습과 수행성과의 연계에 관한 논의," 한국기업교육학회(편), 2007년 한국기업교육학회 10주년기념 학술대회, 서울, 한국기업교육학회, 123-134.
- 정재삼, 장정훈(1999), "수행 컨설턴트의 역량모형 개발을 위한 델파이 연구," 교육공학연구, 15(3), 99-127.
- 조대연, 권대봉, 정홍인(2012), "국내 HRD 담당자들에게 필요한 역량은 무엇인가: ASTD 역량모델 기반 요구분석을 중심으로," 기업교육연구, 14(1), 155-175.
- 주용국(2010), "전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용," HRD연구, 12(1), 207-235.
- 황성준, 김진모(2009), "성과관리 이론에 기초한 기업교육 성과지표 탐색," 농업교육과 인적자원개발, 41(3), 259-278.
- 황성준, 김진모(2011), "대기업 HRD 담당자의 역할수행 분석," 농업교육과 인적자원개발, 43(1), 107-136.
- Bernchal, R. R., Coteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W. J., Wellins, R.(2004), ASTD 2004 Competency Study: Mapping The Future, ASTD Press.
- Birdir, K., and Pearson, T. E.(2000), "Research Chefs Competencies: A Delphi Approach," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205-209.
- Clardy, A.(2007), "Strategy, Core Competencies and Human Resource Development," *Human Resource Development International*, 10(3), 339-349.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Gilley, A. M. (2002), *Principles of Human Resource Development* (2nd ed.), Cambridge, Mass, Preseus Books.
- Marsick, V., and Maltbie, T.(2005), *Transformational Learning in The Workplace*, Paper Presented at the Sixth Annual Transformational Learning Conference, Lansing, Michigan.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B.(2001), *The War for Talent*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Noe, R. A.(2010), *Employee Training and Development* (5th ed.), Irwin, McGraw-Hill.
- Phillips, J. J.(1999), *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy*, Houston, Gulf Professional Publishing.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J. E., and Wallick, W. G.(2003), *What CEOs Expect From Corporate Training*, NY, American Management Association.
- Rouna, W. E. A., Lynham, S. A., and 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.(2007), *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise* (2nd ed.), San Francisco, CA,

- Berrett-Koehler.
- Swanson, R., and Holton, E.(2009). *Foundations of Human Resource Development (2nd ed.)*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Wang, X., and McLean, G.(2007). "The Dilemma of Defining International Human Resource Development," *Human Resource Development Review*, 6(1), 66-108.
- Werner, J. M., and DeSimon, R. L.(2009), *Human Resource Development (5th ed.)*, Mason, OH, South-Western.
- Yorks, L.(2004), *Strategic Human Resource Development*, Mason, OH, South-Western.

Exploration on Human Resource Development(HRD) trends of Korean Large Enterprises

Youngsoo Song*

Abstract

The purpose of this study is to explore Human Resource Development(HRD) trends of Korean large enterprises. The 26 HRD professionals working at domestic businesses were selected as a group of experts for this study and the delphi research was conducted three times. The factor analysis was applied to confirm HRD trends of Korean large enterprises importance recognition of 92 HRD practitioners. The main findings of the study are as follows. First, the 14 trends are drawn: building strategic partnership with top management zone, establishing and sharing core values - oriented organizational culture, supporting HRD activities to lead changes and innovation, aligning HRD and HRM for talent management, etc. Second, these trends are analyzed into three domains, such as strategic talent management, intensifying the performance - centered HRD activities, and providing total learning solution. It is expected that the findings from this study will be useful for HRD practitioners to understand the current level of HRD trends and suggest the standards for building HRD strategies reflecting the HRD trends. Subsequently, it is expected to contribute for improving overall HRD level and securing HRD practitioners specialty.

Key Words: HRD(Human Resource Development), HRD Trends, HRD Practitioner

* Professor, Department of Educational Technology, Hanyang University