

21세기 인적자원 개발의 목적, 개념, 역할 및 역량에 관한 연구

김진모

CAP 컨설팅

A Study on the Purpose, Definition, Role, and Competency of Human Resource Development in the 21st Century

Jin Mo Kim

CAP Consulting

Summary

The nature of work which is changing has increased the importance of HRD within organization. Also, these changes are making HRD shift its paradigm : from the segregated, closed, operational & administrative, dependent, utilitarian view to the integrative, open, strategic & facilitative, interdependent, generative view.

The shifts of the perspective on HRD cause HRD professionals rethink the purpose and definition of HRD, and the role & competency needed to HRD in 21st century.

The findings which are drawn through literature review and researcher's intuition based on a long field experience are as follows.

First, The function of HRD has recently been much more important than that of the past.

Second, There is no consensus over the conceptual identity of HRD. Nonetheless, it is apparent that the preferred activities of the HRD function is performance improvement.

Third, It is too difficult that we should define clearly the role & competency of HRD because of diverse perspectives on them. But we find much evidence converging to support the fact that the role & competency of HRD should be extended from the sole focus on training & development to adding the additional role & competency of change agent, who includes planning, implementing, and managing change.

Key Words : Purpose of HRD, Definition of HRD, Role of HRD, Competency of HRD, Human Resource Development

I. 서론

1. 문제의 제기

우리가 종사하고 있는 일의 세계가 변화하고

있다는 사실을 의심할 사람은 없다. McLagan (1999:20-23)은 이러한 변화의 특징을 다섯 가지로 요약하고 있다.

첫째, 1980년대 초부터 빠른 속도로 지식에 기반을 둔 경제(knowledge-based economy)로 진

입하면서 일에 대한 본질이 변화하고 있다는 것이다. 따라서 우리들에게 정말 중요한 것은 우리들의 에너지, 몰입, 역량, 관찰하고 판단할 수 있는 능력, 창의성이 되었고, 우리가 만드는 제품과 우리가 제공하는 서비스의 가치는 대부분 지식이라는 가치가 차지하게 되었다. 결국 일상적이고 반복적인 일처럼 보이던 것들이 사람의 사고를 필요로 하는 일들로 바뀌어지고 있다.

둘째, 이러한 변화의 속도가 우리가 상상할 수 없을 정도로 빠르게 진행되고 있다는 것이다. 실제 우리는 제품의 수명주기가 제품개발의 주기보다 짧은 시대에 살고 있다. 이렇게 급속한 변화로 인해 우리는 보다 참여적인 의사결정 과정을 필요로 하게 되었고, 공유된 비전과 가치를 통해 보다 통제를 강화할 필요가 생겼으며, 대화와 토론에 초점을 맞춘 계획 수립의 과정이 필요하게 되었고, 계획을 지속적으로 다시 수립해야 하는 상황이 나타나게 되었다. 따라서 보다 유연한 직무 설계, 팀 전체로 보상하고 성과를 공유하는 시스템, 개별화된 경력 경로(career path) 등과 같은 관행들이 나타나고 있다.

셋째, 가치 교환이 직접적으로 일어나는 시대에 살고 있다는 것이다. 과거에는 하나의 거래를 완결짓기 위해서는 많은 중간계층이 필요했다. 그러나 기술적인 발전과 새로운 커뮤니케이션 서비스, 신속한 전달체제로 인해 1990년대 후반부터 중간 계층의 사람들을 거치지 않고도 사업이 가능하게 되었다. 따라서 직접적인 업무 담당자가 적절한 정보와 책임의식을 가지고 관리계층의 개입 없이 전략을 세우고 실행을 떠맡을 수 있게 되었는데, 이러한 사실은 우리들에게 조직의 구조, 일과 경력, 고객과 제품 공급자간의 관계에 대해서 많은 것을 생각하게 만들었다. 그 결과, 조직의 중간계층이 줄어들고, 관리 및 스텝의 역할이 직접 조직구성원들에게 주어지게 됨으로써 스스로 관리하는 작업팀(self-managed work team)이나 자신의 개발을 스스로 관리하는 형태(self-managed development)

등이 보편적인 현상이 되고 있다. 실제적으로 관리감독자 대 작업자의 비율이 1:20으로 줄고 있고, 어떤 경우에는 1:500이 되고 있다. 인적자원 개발(이하 'HRD'로 칭함) 담당자와 조직구성원의 비율도 1:50에서 1:200으로 줄어 들고 있다. 이로 인해 관리자의 역할이 상사(boss)에서 수행 촉진자(performance enabler)로 바뀌고 있다.

넷째, 과거의 지배적 위계구조가 무너지고 있다는 것이다. 지배적 위계구조는 상대적으로 교육받지 못한 많은 사람들이 대량으로 생산하는데 적합한 것이었지만, 오늘날에 와서는 고객을 멀리하게 만들고, 조직 상하간 종속적 관계를 강화시키는 결과를 가져옴으로써 부적합하게 되었다. 따라서 최근에는 많은 조직들이 거미줄 같은 조직구조를 지향하고 있다. 거미줄 같은 조직구조는 조직의 위계와 전문화는 그대로 존재하지만, 관리 기능의 각 부분들은 공유되는 구조를 말한다. 결국 모든 조직구성원들은 자신의 프로젝트나 일을 책임지고 수행하는 관리자의 역할을 수행해야 된다.

다섯째, 조직구성원들의 교섭력(bargaining power)이 커지고 있다는 것이다. 오늘날의 일들은 필연적으로 지식이 요구되는 일로 변화되고 있다. 지식이 중요한 사업의 자원이 되고 있기 때문에 사람들 또한 보다 중요하게 되었다. 생산의 도구(tool)도 사람 속에 존재하고 있다. 사람들이 스스로가 자산이라고 인식할 때, 교섭력은 증대한다. 결국 의미있는 일, 돈, 권력, 성장의 기회를 교환할 수 있는 중요한 것을 사람들이 가지고 있기 때문에 지배적 위계구조는 무너지고, 정서적 지능과 대인관계 기술이 일터에서 중요한 요소로 부각되고 있는 것이다.

이와 같은 일의 세계의 변화는 HRD 분야의 변화를 수반하고 있다. 다시 말하면, HRD 분야에 대한 기대가 변화하고 있고, 커지고 있다. 이는 실제 역할의 변화와 그러한 역할의 수행에 필요한 역량의 변화를 초래하였으며, HRD 분야가 중점을 두어야 할 포인트를 달라지게 하였다. 미국 산업교육학회(American Society for

Training and Development)의 한 보고서(McMuner, et al., 2000)에 의하면 기업들의 공식적인 교실 수업과 관련된 전체적인 노력의 비중이 1998년도보다 2001년도에 무려 17.2%나 낮아졌다고 한다. 그러나 같은 기간에 학습기술(learning technology) 영역에서의 노력의 비중은 12.9%나 증가했다고 한다. 이것은 바로 HRD의 지향점이 이동했다는 것을 의미한다.

지금까지 살펴 본 대로, 일의 세계가 변화하고, HRD 분야의 표면적으로 보이는 현상들이 변화하고 있다면, 이러한 상황 속에서 HRD의 의미와 역할, 과제에 대해서 논의하는 것은 중요한 의미가 있다고 본다. 따라서 이 연구에서는 21세기를 맞아 HRD가 왜 중요하게 대두되고 있고, 추구해야 할 목적은 무엇이며, 요구되는 역할과 역량들은 무엇인지를 정리하고자 한다.

2. 연구의 목적

이 연구는 일의 세계의 변화 속에서 HRD의 의미 고찰을 통해 HRD의 가치를 밝혀내고, 그에 따른 역할 및 역량, 과제를 구명(究明)하는데 그 목적이 있으며, 그 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, HRD의 중요성을 재조명한다.

둘째, HRD의 목적과 개념을 정의한다.

셋째, HRD의 역할과 요구되는 역량을 구명(究明)한다.

넷째, HRD의 주요 과제를 도출한다.

3. 연구의 방법

이 연구는 HRD의 환경변화, 목적, 개념, 영역, 역할, 역량, 과제 등에 관해서 이론적으로 접근한 문헌들과 현장의 자료와 경험을 토대로 실증적으로 접근한 문헌 및 자료들을 활용하여 분석하고 정리하였다. 동시에 오랜 현장활동을 통해 습득한 연구자의 지식과 경험에 의거하여 외국의 문헌 및 자료들의 내용이 우리의 현실

에 얼마나 적합한지를 검증하여 정리하였다. 이 연구는 주로 문헌 고찰을 통해 이루어졌기 때문에 현장의 실증적 자료에 근거한 뒷받침이 미흡한 한계를 가지고 있다.

II. 본 론

1. HRD의 중요성

세계화·정보화로 특징 지워지는 21세기는 국가간·기업간 무한경쟁을 초래하며 기술의 혁신적인 발전에 따라 산업구조가 급속히 변화한다. 세계시장의 개방화에 따라 상품·서비스는 물론 자본, 기술 등의 생산요소가 자유롭게 국경을 넘나들게 됨으로써 국경의 의미가 퇴색한 채 무한경쟁의 시대에 돌입하게 되었다. 정보기술의 혁신적인 발전에 따라 기술·지식·정보의 축적과 활용이 핵심역량으로 등장하는 고도의 지식집약적 산업구조로 급격히 변화되며, 전문화된 직능집단이 분화되고 직업의 종류도 빠른 속도로 증가하며 그 내용도 급속히 변천하는 직업의 다원화와 전문화가 크게 진전될 전망이다(이규황 외, 1997).

아더 앤더슨의 컨설턴트인 Lau는 이러한 변화의 내부를 들여다 보면, 역량(capability)과 수용력(capacity)¹⁾이라는 두 측면에서 이전보다 더 치열한 경쟁이 일어나고 있다고 한다(McLean, 2000). 이것은 경쟁이 역량(capability)과 수용력(capacity)에 많은 비중을 두고 이루어지고 있기 때문에 과거보다 많은 지식 작업자(knowledge worker)와 그에 따른 지식경영이 필요하게 되었음을 의미한다. 다시 말하면 과거에는 기술과 장비와 같은 영역에서 경쟁을 했었지만, 지금은 지식의 영역에서 경쟁을 하고 있고, 그러한 지

1) Lau는 역량(capability)과 수용력(capacity)을 다음과 같이 해석하고 있다.

역량(capability)이란 관찰 가능하고, 실제적인 스킬과 지식이고, 수용력(capacity)이란 양(quantity) 또는 수(number)를 나타내며, 지적인 것이거나 발전할 수 있는 가능성이다.

식(소위 '노하우'로 불리움)은 너무 빨리 변화하기 때문에 항상 새롭게 최신의 내용으로 바꾸어 낼 수 있는 인간의 수용력(capacity)이 중요하게 된 것이다. HRD는 역량과 수용력을 개발하고 키워내는 분야이기 때문에 오늘날에는 사업적 성공의 매우 중요한 인자가 되었다.

최근 들어서는 인적자원(human resource)이라는 개념에서 인적자본(human capital)으로의 개념 변화가 수반되면서 HRD의 중요성이 증대되고 있다. 이러한 개념의 변화는 경제적 이론에 근거를 두고 진행되고 있는데, 인적자본의 형성을 경제적 개발의 중요한 근거로 보는 데서 비롯된다. 여기서 인적자본이란 교육, 건강관리, 현장 직무교육(on-the-job training)의 결과물인 스킬과 건강을 포함한 인간의 생산적인 투자로 정의할 수 있는데(Todaro, 1994), 인적자본 이론과 HRD의 관계는 보다 넓은 의미에서 보면 경제적 생산성의 과정에서 노동력을 어떻게 활용할 것이냐에 초점을 두는데서 찾을 수 있다. Gilbert(1996)는 인간의 능력(human competence)에 관한 저서에서 수행 엔지니어링(performance engineering)의 목적은 인적자본을 증가시키는 것인데, 여기에서 인적자본이란 시간과 기회의 산물로 정의할 수 있다고 하였다. 결국 노동력 활용의 관점을 강조한 것으로 볼 수 있다.

또한, 인적 자본 이론은 인간의 역량(capability: 지식, 스킬, 건강, 노력)을 금전적, 자연적 자원과 함께 한 국가의 자본을 구성하는데 있어 없어서는 안 될 부분으로 보고 있다(Zidan, 2001:437). 이는 HRD가 과거보다 중요하게 대두된 배경이 된다고도 볼 수 있다. 이런 맥락에서 HRD 분야에서는 인간을 노동력(workforce)의 전문지식을 통하여 조직의 생산성을 높일 목적으로 조직의 시스템 내에서 훈련되고 교육되고 개발되어지는 자원으로 바라보고 있는 것이다(Zidan, 2001:438).

Carnevalle, Gainer, and Villet(1990)은 인적자본의 접근 방법을 취하면서 HRD를 조직 내의 전략적 수준에 두었다. 그들은 조직 구성원을 기업의 경쟁우위를 유지하고 기업의 가치를 증

대시키기 위하여 훈련되어야만 하는 자원으로 보았다. 이런 관점에서 HRD 활동(구체적으로 훈련)은 경제적, 기술적 변화를 따라가기 위해 조직의 전략 차원에서 실용적인 것이 된다고 보고, 훈련을 구체적인 직무의 기능 및 수행의 요구와 연결하는 것은 투자수익율(Return on Investment)을 극대화할 수 있는 전략이 된다고 하였다. 이것은 경제적 가능성을 높이고 훈련에 투자해야 하는 경제적 근거가 된다고 보고, 훈련을 경제적 시스템에 있어 절대적으로 필요한 부분이라고 하였다(Zidan, 2001:438).

또 다른 측면에서 HRD의 중요성을 보면, 이러한 역량을 개발하는데 필수적인 요소인 학습의 관점이다. 즉, HRD가 작업 현장에서 가능한 여러 형태의 학습을 촉진하는 역할을 담당하고 있기 때문에 그 중요성이 커졌다는 것이다. 변화하는 일의 세계에서 요구되는 능력들을 충족시켜 줄 수 있는 중요한 수단이 됨으로써 HRD는 조직의 인적자원 관리 및 국가의 성인교육 시스템의 중요한 영역이 되었다(Valkeavaara, 1998:171-172). 그 결과, HRD 활동은 인적자본을 관리하고, 성인학습과 개발을 책임지는 주체로서 조직의 유효성에 상당한 영향을 주게 되었다.

HRD를 교육훈련의 관점에서 그 중요성을 보면, 미국의 경영학자 페퍼(Jeffrey Pfeffer)는 미국 초우량기업들의 교육훈련 투자가 상당히 높은 수준에서 장기간 지속되며 이러한 기업들의 경쟁력 우위는 규모의 경제, 기술혁신, 공정개선에 따른 우위만큼이나 오래 지속된다고 지적하였다. 미국 노동부에 의하면 교육훈련 투자와 주가 사이에 실제로 높은 연관성이 있으므로 주식 투자자에게 해당 기업의 인적자원 정보를 제공하여야 한다는 주장도 있다(양동훈, 1998). 결국 경쟁력의 지속적 유지를 위해서는 HRD가 중요하게 작용한다는 것이다.

2. HRD의 목적과 개념

가. HRD의 목적

HRD가 지향 혹은 추구하는 바가 무엇인가를 살펴보기 위해서는 우선 HRD가 존재하기 위해 내포하고 있는 가정들을 생각해 보는 것이 필요하다. 유승우(1998)는 인적자원을 효과적으로 개발하고, HRD가 인간의 삶에 기여하도록 하는데 필요한 기본적인 가정들로서 다음 일곱 가지를 제시하였다.

첫째, 개인의 가치 : 개인은 인간으로서의 존엄성을 지닌 존재일 뿐만 아니라, 개인이 어떻게 조직에 기여하는가를 작업상황에서 고려해야 한다는 점에서 조직의 질을 결정하는 중요한 요소이다.

둘째, 자원으로서의 종업원 : 조직에서의 지위고하를 막론하고 종업원은 조직의 인간자원과 관련된 현재나 미래의 요구를 충족시키는데 필요한 능력이 있는 존재이다.

셋째, 좋은 작업환경 : 모든 조직에서 작업환경에 대하여 관심을 갖는 것은 정당하고 가치 있는 것으로, 누구나 안전하고 쾌적한 환경에서 일하기를 원한다.

넷째, 종업원 만족 : 인간은 누구나 자신이 조직에 공헌하고 있는 방법에 대하여 만족하기를 원하며 또 그렇게 할 권리가 있다.

다섯째, 계속적인 학습욕구 : 종업원을 훈련, 교육, 개발하는 것은 일회적인 노력에 그쳐서는 안 된다. 자기에게 주어질 모든 업무에 대하여 완벽하게 그 능력을 미리 갖추고 오는 사람은 없다. 종업원의 미래를 준비시켜 주지 못하는 조직에 미래란 없는 것이다.

여섯째, 변화 기회에의 준비 : 환경, 조건, 시장, 자원에 대한 요구가 변한다는 사실은 조직 내에서 다른 자리에서도 일해야 할 필요가 있을 때를 대비하여 미리 준비해야 함을 나타내는 것이다.

일곱째, 광범위한 HRD 관심사 : HRD의 관심은 단지 기술훈련에만 있는 것이 아니라, 인간의 행동에 대한 이해, 즉 조직 내 인간관계, 개인의 발전 뿐만 아니라 조직의 생산성 향상에 어떻게 기여하는가 등을 이해하여야 한다는 것이다.

이상의 기본 가정들은 HRD가 왜 있어야 하고, 무엇을 지향해야 하는가에 대해서 주로 조직원의 관점에서 중요한 사항들을 제시하고 있다.

또 다른 측면인 조직의 관점에서 HRD의 목적을 파악하려면, 조직의 생리를 먼저 이해할 필요가 있다. 모든 조직은 생존을 넘어 지속적인 성장 및 발전을 원하고 있다. 이를 위해 그들이 직면하고 있는 문제는 보다 높은 수행(performance)에 대한 끊임없는 요구를 어떻게 충족시키느냐에 있다. 조직은 인간이 만든 실체이므로 실행하고, 성장하고, 적응하는데 필요한 인간의 전문지식(expertise)을 필요로 한다. 이와 같은 요구는 조직을 유지하는데 필요한 금전적 성과를 이루어 내는 것에서부터 미래의 고객을 만족시키는데 필요한 것까지의 모든 것들을 포함한다. 따라서 HRD의 목적은 이러한 수행(performance)를 향상시키기 위하여 인간의 전문지식을 개발하고 해방시키는데 있는 것이다 (Swanson, 2001:303).

Holton(2000)에 따르면, HRD의 목적에 관한 논쟁은 학습(learning) 대 수행(performance)의 관점으로 모아진다고 하였다. 이것은 HRD의 실행이 개인의 유익(well-being)에 초점을 맞추어야 하는가, 또는 주주(shareholder)의 이익(interest)을 우선해야 하는가에 대한 것이다. Hatcher(2000)는 HRD의 연구는 HRD의 경제적 이익, 시스템 이론, 사회적 이익, 윤리에 초점을 두어야 하기 때문에 학습과 수행 두 가지 관점을 조화시키도록 시도해야 한다고 간접적으로 제안하였다.

이상을 종합한다면, HRD의 목적은 조직원, 학습의 관점과 조직, 수행의 관점을 함께 추구하는 것이 되어야 한다고 볼 수 있다. 이를 통해 개인의 성장과 조직의 성장을 함께 이룰 수 있게 되고, HRD가 있어야 하는 이유가 바로 여기에 있는 것이다.

나. HRD의 개념

HRD에 대한 정의를 명확하게 내리는 일은

현재로서는 무척 힘들다고 보여진다. McGoldrick과 Stewart 그리고 Watson(2001)은 분명한 것은 HRD와 관련 목적에 대한 개념적, 이론적 정체성에 대해 합의된 것은 없다고 하였다. 그들은 HRD가 다학문적인(multidisciplinary) 연구 분야(Jacobs, 1990; Swanson, 1995)이기 때문에 정의하기가 더 힘들다고 하였다. 이런 현실을 반영한 듯, Mclean(2001)도 '우리는 결코 HRD가 지금 그리고 영원히 명확하게 정의되어지기를 기대하지 않는다'고 하였다

이러한 현상은 HRD가 갖는 본질적 특성 때문이기도 하지만, 실천적인 부분이 보다 강조되어 왔고, 지금도 그러하기 때문에 이에 대한 중요성이 그만큼 덜 했을지도 모른다. 더구나 학자들과 실무자(practitioner)들간에 합의된 개념을 찾자 하는 노력이 1990년대 이후에나 본격적으로 논의되고 있는 것을 보면 학문적으로는 이제야 태동하고 있는 것으로 볼 수 있다.

역사적으로 HRD의 발전을 보면, 훈련(training)과 교수설계(instructional design)에서 시작하여 훈련과 개발(training and development), 종업원 개발(employee development)을 거쳐 현재의 HRD까지 와 있음을 알 수 있다(Jacobs, 2000). HRD 분야의 역사적 발전 과정은 전통적으로 이론적 토대나 일련의 연구 결과물로부터 형성되었다고 보기보다는 실행의 결과(practice)로부터 만들어졌다고 볼 수 있다(Lynham, 2000).

역사적 발전 과정에서 알 수 있듯이 HRD는 교육훈련과 거의 동일한 개념으로 전개되어 왔다. Nadler, Leonard와 Nadler Zeace(1989)는 HRD를 '수행의 향상과 개인적 성장을 가능하게 하기 위하여 구체적인 기간 내에 고용주가 제공하는 조직화된 학습 경험'이라고 정의하였다.

우리의 경우는 HRD를 기업내 교육, 교육훈련, 산업교육 등으로 해석한 것에서 볼 수 있듯이 교육훈련과 같은 개념으로 보고 있음을 알 수 있다.

김수일(1981)은 "기업내 교육이란 기업이 기업목적 달성을 위하여 어떠한 인간을 이상적인 인간이라고 생각하고 그 인간상을 분명히 함과

동시에 종업원을 그 인간상에 도달시키기 위하여 행하는 교육이다."라고 정의하였고, 신유근(1993)은 "인재의 육성, 능력개발의 촉진과정으로 기업경영의 합목적적 직무수행에 필요한 종업원의 지식, 태도 및 문제해결의 습득·개발을 위한 일련의 계획적 조치 또는 과정"이라고 정의하였다.

한준상(1993)은 "교육훈련이란 말은 훈련·연수·교육이라는 말을 합쳐서 인간능력 개발 전반에 걸친 계획적인 육성의 노력과 과정을 지칭하게 된다"고 하였으며, 권대봉(1994)은 산업교육을 광의의 산업교육과 협의의 산업교육으로 분류하고, 광의의 산업교육은 각종 산업체에 종사할 인력을 양성하는 교육과 이미 산업체에 종사하고 있는 조직원을 대상으로 조직의 목적을 달성하기 위하여 산업체 내외에서 실시하는 교육을 의미하며, 협의의 산업교육은 주로 현재 산업체에 종사하고 있는 조직원이 직무능력 향상, 교양 함양 등을 목적으로 실시하는 계획된 학습활동으로, '직장내 성인교육'을 의미한다고 하였다.

Gilly와 Egglund(1989)는 HRD를 정의하기가 쉽지 않았던지, HRD를 조직 내에 있는 사람들의 개발에 관한 것이라고 포괄적으로 정의하면서 HRD의 영역을 개인개발(individual development), 경력개발(career development), 조직개발(organizational development)로 규정하였다. HRD를 보는 관점을 개인에서 조직까지 확대한 것이다.

최근에는 일의 세계의 변화, 조직의 변화 등이 가속화되면서 HRD를 보다 폭넓은 관점에서 바라보기 시작했다. Swanson(2001:304-305)은 HRD를 '수행(performance)의 향상을 목적으로 조직개발과 종업원의 교육훈련을 통해 인간의 전문지식(expertise)을 개발(developing)하고 해방(unleashing)하는 과정(process)'이라고 정의하였다. HRD의 정의 속에 목적과 수단을 명확하게 기술하고 있는 것이 특징이라고 볼 수 있다. 여기에서 수행의 영역은 조직, 일의 과정(work process), 집단 및 개인의 수준으로 구분된다고

하였다. 또한, 조직개발은 수행의 향상을 목적으로 조직적 변화를 체계적으로 실행하는 과정이며, 교육훈련은 수행의 향상을 목적으로 개인의 전문지식을 체계적으로 개발하는 과정이라고 하면서 개인과 조직을 함께 고려하였다. 그리고 HRD가 적용될 수 있는 영역으로 인적자원 관리(human resource management), 경력개발(Career Development), 품질개선(Quality Improvement)으로 규정하여 HRD가 기여할 수 있는 영역을 넓혔다. 이렇게 확장된 개념 속에서 HRD의 과정과 역할을 이해하고, 설명하며, 실행하기 위해서는 심리학적 이론, 경제적 이론, 시스템 이론을 기저에 두어야 한다고 하였다.

McClean(2001:315)도 HRD로 고려되어야 할 활동의 범위를 엄격하게 교육훈련으로 한정 짓는 것에서부터 모든 사람들이 신체적, 정서적, 정신적, 지적 측면에서 그들의 전체적인 잠재력을 개발할 수 있게 만드는 활동까지 광범위한 것이고, 동시에 국가적 개발의 과정에서 그들의 충분한 참여를 보장하기 위해서 그들의 기술적이고 생산적인 스킬을 향상시키는 것까지 그 범위는 넓다고 하였다. McClean(2001:316-8)은 각 국가들의 HRD 정의에 대해서 연구를 하였는데, 이 결과를 보면, 독일, 한국, 네덜란드, 싱가포르 등은 HRD를 주로 훈련 및 개발(training and development)에 중점을 두고 정의를 내리고 있고, 프랑스, 일본, 인도, 영국 등은 훈련 및 개발, 조직개발, 경력 개발, 프로세스 등을 함께 고려하여 정의를 내리고 있었다. 이는 국가들간에도 HRD에 대한 개념이 서로 상이함을 보여주는 결과다.

최근의 한 연구에서는 HRD 연구의 범위를 전통적으로는 HRD의 영역 속에서 고려되지 않았던 조직적 리더십, 조직적 가치, 사회적 수준 및 노동 경제학의 노동력 개발 이슈 영역까지 확장해야 한다고 보고 있다(Donovan and Marsick, 2000).

이상에서 보았듯이, HRD를 하나의 개념으로 정의하기란 현재로서는 불가능하다고 보여진다. 그러나 분명한 사실은 HRD는 HR(human reso-

urce)의 한 영역으로서 개인, 조직, 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재력(potential)을 개발하는 프로세스 혹은 활동이라는 점이다.

3. HRD의 역할과 필요역량

HRD의 역할을 어떻게 구분하느냐에 따라 필요역량이 달라지기 때문에, 이 연구에서는 HRD의 역할을 정리한 후에 선행연구들을 토대로 그러한 역할에 필요한 역량들을 도출하고자 한다.

가. HRD의 역할

미국에서는 1960년대부터 HRD에 종사하는 사람들의 역할과 역량을 정의하는 의미있는 노력을 해 왔다. 그 효시는 1967년 Lippitt와 Nadler의 '훈련 관리자의 신규 역할'이라는 연구로서, 그들은 HRD 담당자를 둘러싼 3가지 역할을 다음과 같이 제시하였다(Craig, 1987).

- ① 훈련과정을 설계하고 실행하는 학습전문가
- ② 직무를 관리하는 행정가
- ③ 문제해결, 변화실행, 조직개발에 대한 노력과 함께 현장관리를 지원하는 컨설턴트

1976년의 U. S. Civil Service Commission의 연구에서는 HRD 담당자들의 역할로서 5가지를 제시하였다.

- ① 경력개발을 위해 교육훈련을 최우선 대안으로 조장하는 경력 상담가
- ② 연구와 개발에 관계하고, 다양한 조직문제에 대해 조언과 지원을 제공하는 컨설턴트
- ③ 교육훈련을 설계, 개발, 수행, 평가하는 학습전문가
- ④ 정책을 수립하고, 기능을 관리하며 최고경영자와 상호 작용하는 프로그램 관리자
- ⑤ 교육훈련 기능의 지원 서비스를 조정, 통합, 유지하는 교육훈련 행정가

비슷한 시기에 캐나다의 OSTD(the Ontario Society for Training and Development)에서도 교육훈련 전문가의 업무에 관한 연구를 실시하였다. 그 연구결과로 교육훈련 종사자의 4가지 역할을 다음과 같이 제시하였다.

- ① 강사(Instructor)
- ② 교수 설계자(Designer)
- ③ 관리자(Manager)
- ④ 컨설턴트(Consultant)

Laird(1985)는 HRD 담당자들이 직면하는 4가지 역할을 교육훈련 상황에 초점을 맞추어 행정가, 컨설턴트, 학습경험 설계자 그리고 강사로 분류하였다.

McLagan(1989)은 교육훈련 분야 뿐 만 아니라 경력개발, 조직개발의 분야까지를 포괄하는 모델로서 'Models for HRD Practice'를 발표하였다. 이 모델은 특정분야의 조직이나 조직내의 역할에만 국한하지 않고 모든 분야의 조직을 대상으로 하였고, 조직 내에서도 HRD에 관련된 모든 인사들을 표본의 대상으로 하여 대표성을 확보하려는 노력을 시도하였다. 미국 산업교육 학회(ASTD)에 의해 완성된 역할 및 역량에 관한 모형은 HRD 담당자가 수행하는 역할을 다음과 같이 4개 영역, 11개의 역할로 구분하고 그에 필요한 역량을 35개의 항목으로 제시하였다. 이 연구에서는 HRD의 역할을 교육훈련을 넘어서 포괄적으로 구분하고 있다는 점이 특징적이었다.

첫째, 조력자로서의 역할(Instrumental roles)인데, 여기에는 강의/촉진자, 조직의 변화 조성자, 판매(홍보)자로서의 역할을 포함한다.

둘째, 분석자로서의 역할(Analytical roles)인데, 여기에는 요구 분석자, 연구자, 평가자의 역할이 포함된다.

셋째, 개발자로서의 역할(Developmental roles)인데, 여기에는 프로그램 기획자, HRD 자료 개발자의 역할이 포함된다.

넷째, 조정자로서의 역할(Mediational roles)인데, 여기에는 경력개발 조연자, 경영자, HRD 관

리자의 역할이 포함된다.

Gilley와 Egglund(1989)는 HRD의 역할을 HRD 관리자, 강의설계자, 학습전문가 그리고 컨설턴트로 분류하고 그 하위역할을 다음과 같이 15가지로 세분화하였는데, 역시 교육훈련에 초점을 맞춘 역할 구분임을 알 수 있다.

- ① 평가자(evaluator)
- ② 그룹도의 촉진자(group facilitator)
- ③ 개인개발 상담자(individual development counselor)
- ④ 강의자료 작성자(instructional writer)
- ⑤ 강사(instructor)
- ⑥ 교육훈련 관리자(manager of training & development)
- ⑦ 판매(홍보)자(marketer)
- ⑧ 매체전문가(media specialist)
- ⑨ 요구분석가(needs analyst)
- ⑩ 프로그램 운영자(program administrator)
- ⑪ 프로그램 설계자(program designer)
- ⑫ 전략가(strategist)
- ⑬ 직무분석가(task analyst)
- ⑭ 이론가(theoretician)
- ⑮ 학습전이 지원자(transfer agent)

최근에는 교육훈련에 초점을 맞추던 것에서 벗어나 조직변화 전반에 걸친 관리를 보다 강조하는 쪽으로 역할의 전환이 이루어지고 있다. Valkeavaara(1998:174)는 HRD 담당자들의 역할로서 퍼실리테이터(facilitator), 컨설턴트 또는 변화 촉진자와 같은 새로운 역할과 능력에 대해서 토론할 필요가 있다고 하였다. Zidan (2001: 442)도 교육훈련, 조직개발, 경력개발 초점을 맞춘 HRD 담당자들은 조직 차원, 업무 흐름(workflow) 차원, 개인 차원에서의 수행 요구를 진단하고, 그 요구의 차이를 파악하여 조직의 수행 성과를 향상시키기 위한 책임이 있다고 강조하였다.

국내 학자들이 HRD의 역할을 정의한 연구를 보면, 먼저 유영만(1998)은 HRD 담당자의 역할을 다음과 같이 여섯 가지로 제시하면서, 과거

의 전통적인 역할 수행에서 벗어나 다양한 분야에 대한 넓은 시야와 안목, 그리고 구체적인 적용기법을 습득할 것을 강조하고 있다.

첫째, 경영컨설턴트로서의 역할이다. 최고경영자의 전략적 파트너, 조연자, 상담자로서 경영 흐름의 변화에 대한 교육적 대처방안을 함께 모색하는 역할을 말한다.

둘째, 학습 컨설턴트로서의 역할이다. 조직원의 학습영역과 학습방법을 규명하는 역할로서 선진 교육추세 분석을 통해 자사 적용방안을 수립하는 정밀 조사자(scanner) 또는 벤치마커(benchmark)로서의 역할을 뜻한다.

셋째, 프로젝트 관리자로서의 역할이다. 프로젝트 관리자로서의 일은 제한된 자원을 가지고 일을 성공적으로 수행할 수 있도록 용역(outsourcing)을 적절히 활용하는 것인데 이는 외부의 전문성을 내부의 전문성으로 축적 변환시킬 수 있도록 활용하는 것이다.

넷째, 네트워크(networker)로서의 역할로서, 정보 데이터베이스나 사람과의 네트워킹(networking)을 통해 자신의 업무수행에 이를 적절히 활용하는 것을 말한다.

다섯째, 설계자로서의 역할로서, 제한된 시간 내에 경영의 현안 과제를 교육 프로그램으로 개발할 수 있는 것을 가리킨다.

여섯째, 전이 관리자(transfer agent)로서의 역할로서, 교육훈련의 현업 적용도를 극대화하는 것을 말한다.

이관웅(1998)은 교육을 업무현장의 구체적인 변화로 정의하고, HRD 담당자는 교육과정 설계자에서 변화 프로세스 설계자로, 교육과정 운영자에서 업무현장의 변화 프로세스 촉진자로, 교육과정 운영자에서 조직의 변화 프로세스 운영자로 그 역할을 전환해야 한다고 주장하였다. 이는 우리나라에서도 HRD의 역할을 교육훈련의 관점에서 변화관리의 관점으로 전환하여 바라보기 시작했다는 것을 의미한다.

국내외 문헌을 종합해 보면, HRD는 조직 내, 외부의 변화에 개인과 조직이 효과적으로 대응할 수 있도록 돕기 위해 단순히 교육훈련을 설

계, 운영, 평가하는 역할을 넘어서 조직의 수행요구를 파악하여 그에 적절한 해결방안을 제시, 실행하는 컨설턴트, 변화촉진자로서의 역할을 수행해야 할 것으로 정리할 수 있다.

나. HRD의 필요역량

HRD의 필요역량은 HRD의 역할을 어떻게 정의하느냐에 달라질 수 있다. 따라서, 이 연구에서는 앞에서 정리한 HRD 역할에 필요한 역량을 다음과 같이 정리하였다.

우선, 교육훈련 전문가로서 역할을 수행하는데 필요한 역량은 1976년경에 있었던 캐나다 OSTD(the Ontario Society for Training and Development)의 연구, 1978년 미국 산업교육학회(ASTD) 전문가 개발위원회의 연구, 1981년부터 1983년까지 진행되었던 미국 산업교육학회(ASTD)의 연구, McLagan(1989)의 연구를 통해 도출된 것들을 종합하였다. 그 결과, 교육훈련 요구분석, 교육훈련 프로그램과 자료의 설계 및 개발, 학습이론 및 성인학습 이해, 교육훈련 장비와 자료의 활용(시청각 교재 선택 및 활용), 교육훈련 프로그램과 서비스의 제공, 교수 실행(teaching practice), 프레젠테이션 스킬, 교육훈련 결과 평가, 교육훈련 활동의 관리 등이 필요한 역량으로 집약되었다.

다음으로, 컨설턴트, 변화 촉진자로서의 필요역량은 최근에 많은 연구에서 집중적으로 언급되고 있다 : Ulrich 등(1995), Walker와 Rief(1999), 윤여순(1999), McLean(2000), Dilworth(2001), Swanson(2001). 이들 연구에서 언급하고 있는 역량들을 열거하면, 사업에 관한 지식 및 감각, HR 업무에 관한 전문지식, 문화 관리, 변화관리, 개인적 신뢰성(personal credibility), 전략적 계획수립, 프로세스 및 품질 개선, 타인과의 상호작용, HRD의 기초이론(심리학적 이론, 경제적 이론, 시스템 이론) 등이다. 이 중 공통적으로 언급되고 있는 역량은 사업에 관한 지식(business knowledge) 및 감각, HR 업무에 대한 전문지식(human resource functional knowledge),

변화관리, 타인과의 상호작용, 개인적 신뢰성 등 총 5개로 나타났다.

먼저, 사업에 관한 지식 및 감각 역량은 HRD가 외부의 시장 및 고객, 경쟁사, 산업, 조직의 미션, 비전, 가치, 역량, 사업의 목표, 우선순위, 실행계획, 회계 및 생산/운영 관리, 마케팅, 영업전략에 대한 이해를 바탕으로 전략적 HRD를 실행하는데 필수 불가결한 요소이다.

HR에 대한 전문지식은 HR 프로세스별(예를 들면, 선발 및 배치, 개발 및 학습, 수행관리, 보상과 인정, 조직설계와 변화, 종업원과의 관계 등)로 요구되는 전문지식을 바탕으로 HR 기능의 전문성을 담보하는 역량이다.

변화관리 역량은 전략적이고 신속하며 유연하게 사고를 바탕으로 변화의 요구 파악, 계획 수립, 실행, 사후관리의 전 프로세스를 효과적으로 관리하는 것으로 HRD가 회사의 변화추진 기능으로서 변화관리와 실행에 주도적 역할을 담당할 수 있게 만드는 요소이다.

타인과의 상호작용 역량은 다른 사람들과 효과적으로 의사소통하고, 아이디어를 수용하는데 영향을 미치며, 배려하고, 일이 잘 되도록 네트워킹할 수 있는 것을 말한다.

마지막으로 개인적 신뢰성이란 개인의 수행 성과를 통해 타인에게 신뢰를 주는 정도를 말하는데, 수행성과는 개인의 품성을 바탕으로 정직하게 행동하고, 창의적으로 생각하며, 결과에 초점을 맞추어 효과적으로 의사결정하고, 변화를 주도하는 모델링(modeling)을 통해 가능한 것이다.

4. HRD의 주요 과제

변화의 시대에 HRD가 제 기능을 수행하고 조직원과 조직으로부터 그 가치를 인정받기 위해서는 우선 과거와는 다른 관점(perspective)을 갖는 것이 무엇보다 중요하다.

첫째, HRD는 대응적(reactive) 관점에서 주도적(proactive) 관점으로 변화해야 한다. 예를 들면, 고객의 요구에 맞춘 HRD 서비스를 적극 흥

보함으로써 고객들이 HRD 서비스를 충분히 활용할 수 있게 만드는 것이다. 결국 이러한 활동을 통해 HRD에 대한 신뢰성과 이미지를 향상시킬 수 있게 되는 것이다(Mafi, 2000:81-2).

둘째, HRD는 다른 내부 기능들과의 파트너십을 강조해야 한다. HRD의 목표는 전체적인 수행환경을 고려하고, 구체적인 수행요구를 달성하는 것인데, 이를 위해서는 내부 기능들과의 파트너십 의식이 반드시 있어야 한다(Swanson, 1997; Swanson and Holton, 1999).

셋째, HRD가 제공하는 서비스는 내부고객 만족의 원칙에 근거해서 이루어져야 한다. 내부고객의 요구를 파악하고 조직 상황 내에서 기대를 설정하게 되면, HRD는 내부고객에게 HRD 개입(intervention)의 가능한 성과에 대해서 교육하는 결과를 가져올 수 있게 된다(Mafi, 2000).

이상의 관점 전환을 토대로 보다 구체적인 HRD의 주요 과제를 정리하면 다음과 같다

첫째, HRD는 조직의 미션, 그 내부고객의 미션, 수행요구의 수준과 HRD의 미션 사이에 존재하는 관련성을 잘 이해해야 한다.

둘째, HRD는 개인의 역량과 일에 다시 초점을 맞추어야 한다. 이것은 일의 본질이 변하고 있고, 정보지식이 중요한 자원인 시대에 충분히 기능하고, 그에 필요한 기술을 활용하기 위해 필요한 것이다.

셋째, HRD는 사람들의 실행(people practices)을 다시 설계해야 한다. 즉, HRD 실행들이 일 속에서 현재 나타나고 있는 실제와 일치되도록 해야 한다는 것이다.

넷째, HRD는 새로운 역할을 수행할 수 있는 사람들을 준비시켜야 한다. 새로운 일의 세계는 지배성(domination), 의존성에서 자기 관리, 파트너십으로 관계 패러다임이 바뀌고 있다. 이것은 새로운 역할에 대한 오리엔테이션을 요구한다. 이 때 HRD 담당자들은 그들이 성장하고 기여하도록 준비시키고, 새로운 시스템에 성공할 수 있는 방법을 가르쳐 주어야 한다.

다섯째, HRD는 보다 폭넓은 대상에게 유용한 연구를 제공해야 한다. 모든 사람들이 셀프 매

니저, 코치, 디자이너로서 HRD의 일을 공유하기 때문에, 모든 사람들이 HRD 연구의 결과물을 사용할 수 있는 가능성이 있다. 사람들이 이러한 연구에 접함으로써 변화가 가속화될 수 있으므로 연구는 모든 사람이 접근할 수 있어야 한다.

여섯째, HRD는 문화변화의 모든 측면을 지원하고 촉진해야 한다. 근본적인 변화는 새로운 규칙과 연계된 생산적인 미래를 초래할 변화를 말하는데, 대부분의 리더들은 현재의 이슈에 빠져서 대규모의 변화를 조정할 수가 없다. 따라서 HRD 담당자들은 문화변화의 실제적인 안내자로서 역할을 수행해야 한다(McLagan, 1999: 30).

일곱째, 학계와 산업계간의 협력을 활성화해야 한다. 즉, 학계는 학회, 세미나, 각종 회의 등을 개최하여 이론과 실체를 연계하는 연구를 통해 단지 이론이나 연구 결과물이 아닌 현장에서 유용하게 활용할 수 있는 도구(tool)를 만들고, 산업계에서는 새로운 지식이나 영역을 찾기 위해 학교에 가서 원칙(rule)인 프로세스(방법론)를 배우고, 새롭게 연구, 개발된 도구(tool)를 현장에서 즉시 적용하고 그 결과를 피드백해야 하는 것이다(McLean, 2000:227).

여덟째, HRD 담당자는 새롭게 변화된 역할을 올바르게 인식하고, 그에 따른 필요 능력(지식과 스킬)을 지속적으로 습득해야 한다(McLean, 2000:225).

III. 결론 및 제언

일의 본질적인 변화는 조직내 HRD의 중요성을 증대시켰고, HRD가 과거의 분파성, 폐쇄성, 운영·관리의 역할, 의존성, 실용성을 강조하던 패러다임에서 통합성, 개방성, 촉진적 역할, 파트너쉽, 생산성을 강조하는 패러다임으로 변화되도록 하였다(McLagan, 1999:29-30). 이러한 관점의 변화는 필연적으로 HRD가 추구하는 목적, 개념, 수행해야 할 역할, 그리고 그에 따른 역할도 다시 생각해 보도록 만들었다.

이 연구를 통해 HRD가 과거보다 훨씬 중요해졌으나, HRD와 관련 목적에 대한 개념적·이론적 정체성에 대해 합의된 것은 없다는 사실을 확인할 수 있었다. 이것은 HRD가 지배적인 패러다임을 갖고 있지 않기 때문에, 즉 HRD를 바라보는 단 하나의 렌즈가 없기 때문에 특정한 관점을 주장하는 다양한 목소리들이 존재하고 있다는 것이다(McGoldrick, Stewart, Watson, 2001:352). 그럼에도 불구하고 HRD가 우선적으로 추구해야 할 활동은 수행의 향상(performance improvement)에 있다는 것은 분명하다. 개인과 조직의 생존 및 성장과 직결되기 때문이다.

HRD를 바라보는 다양한 관점들 때문에 HRD의 역할과 역량도 명확하게 규정짓기란 쉽지 않다. 그러나 HRD의 역할과 역량도 교육훈련에 초점을 두었던 과거의 관점에서 조직의 변화를 계획, 실행, 관리하는 변화촉진자의 관점까지를 포함하는 방향으로 나아가야 한다는 사실은 공통적인 것처럼 보인다.

끝으로, 변화의 시대 속에서 HRD의 정체성에 대한 연구를 수행하면서 고찰한 문헌들과 연구자가 느낀 문제의식을 바탕으로 향후 연구에서 고려해야 할 사항들을 다음과 같이 제안하고자 한다.

첫째, 일의 본질의 변화가 사람들과 조직에 구체적으로 어떤 결과를 가져오는지에 대한 연구가 체계적이고 지속적으로 이루어질 필요가 있다. 이와 같은 연구결과가 뒷받침되어야만, 일의 본질의 변화가 HRD에 미치는 영향을 검토해 볼 수 있고, 나아가 HRD의 방향과 전략을 올바르게 수립할 수 있게 된다.

둘째, HRD의 여러 가지 서비스를 사용하는 고객이 존재함에도 불구하고, 이러한 고객이 HRD 기능의 유효성에 어떤 영향을 주는지에 대한 연구는 아직까지 HRD 문헌에서 충분히 기술되고 있지 않다(Mafi, 2000:82). 따라서 향후에는 HRD의 고객과 HRD의 기능간의 관계를 규명하는 연구가 수행될 필요가 있다. 이러한 연구결과는 내부의 사업기능으로서의 HRD가

조직 내에서 가치를 인정받게 하는데 중요한 역할을 할 것이다.

셋째, 끊임없이 제기되고 있는 HRD의 다양한 이슈에 대해서 학계와 산업계가 공동으로 협력하는 노력이 절실히 필요하다. 이를 위해서는 서로간에 합의된 역할을 명확히 규정하고 공유해야 한다. 외국의 연구에 보면 아직까지 HRD의 정체성에 대한 합의가 없다고 하지만, HRD 분야에 대한 정체성을 확립하기 위해 가장 먼저 선행되어야 할 조건이 서로간의 협력파트너를 조성하는 일이다.

IV. 참고 문헌

<국내문헌>

1. 권대봉, 1994, 국제화시대의 인재만들기, 서울: 명진출판.
2. 김수일, 1981, 기업내 교육의 목표, 방법, 실천, 서울: 한국능률협회.
3. 김영길, 1999, 구조조정기 HRD 담당자의 역할변화에 관한 연구, 연세대학교 석사학위논문.
4. 신유근, 1993, 인사관리론, 서울: 경문사.
5. 양동훈, 1998, 교육훈련의 패러다임, 인사관리, 112(12):12.
6. 유승우, 1998, 인간자원개발, 서울: 문음사.
7. 유영만, 1998, 한국 기업교육의 경쟁력강화 방안, 서울: 엘테크.
8. 윤여순, 1999, IMF체제에 대응하는 기업교육의 구조적 변화와 담당자 역할의 변화, 산업교육, 104:4, 62-65.
9. 이관용, 1998, 구조조정이후 한국 기업교육의 재창조, 서울: 엘테크.
10. 이규황·백필규·김정호, 1997, 산업수요에 부응하는 인력개발체계 수립, 삼성경제연구소 연구보고서.
11. 한준상, 1993, 산업인력자원개발, 서울: 양서원.

<외국문헌>

1. Carnevale, A., Gainer, L., & Villet, J., 1990, Training in America: The Organization and strategic role of training, San Francisco: Jossey-Bass.
2. Craig, R. L., 1987, Training and development handbook: A guide to human resource development. New York: McGraw-Hill Inc.
3. Dilworth, Robert L., 2001, Shaping HRD for the new millennium, Human Resource Development Quarterly, 12:2, 103-104.
4. Donovan, L. L. & Marsick, V. J., 2000, Trends in the literature: a comparative analysis of 1998 HRD research, in Proceedings of Academy of Human Resource Development, North Carolina.
5. Gilbert, T. F., 1996, Human competence: Engineering worthy performance, Washington, D.C.: The International Society for Performance Improvement.
6. Gilly, Jerry W., Egglund, Steven A., 1989, Principles of Human Resource Development, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
7. Hatcher, T., 2000, A study of the influence of the theoretical foundation of human resource development on research and practice, in Proceedings of Academy of Human Resource Development, North Carolina.
8. Holton, III, E. F., 2000, Clarifying and defining the performance paradigm of HRD, in Proceedings of Academy of Human Resource Development, North Carolina.
9. Jacobs, R. L., 1990, Human resource development as an Interdisciplinary body of knowledge, Human Resource Development Quarterly, 1:1, 67-71.
10. Jacobs, R. L., 2000, Developing the boundaries of HRDQ and HRD, Human Resource Development Quarterly, 11:2.

11. Laird, D., 1985, Approaches to training and development, 2nd ed., Boston, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company, Inc.
12. Lynham, S. A., 2000, Theory building in the human resource development profession, Human Resource Development Quarterly, 11: 2.
13. Mafi, Shirine L, 2000, Managing the HRD function and service quality : A call for a new approach. Human Resource Development Quarterly 11:1, 81-86.
14. McGoldrick, Jim, Stewart, Jim, Watson, Sandra, 2001, Theorizing human resource development, Human Resource Development International 4:3, 343-356.
15. McLagan, P. A., 1989, Model for HRD practice. Training and Development, 43:9.
16. McLagan, P. A, 1999, As the HRD World Churns, Training Development, December, 20-30.
17. McLean, Laird, 2000, HRD from the perspective of a global consulting organization : Chak Lau interviewed by Laird McLean, Human Resource Development International 3:2, 221-228.
18. Mclean, Gary N., McLean, Laird, 2001, If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?, Human Resource Development International 4:3, 313-326.
19. McMurrer, D., VanBuren, M., & Woodwell, W., 2000, The state-of-the-industry report, Alexandria, VA : American Society for Training and Development.
20. Nadler, Leonard, Nadler, Zeace, 1989, Developing Human Resources, 3rd ed., Jossey-Bass Inc.
21. Swanson, Richard A., 1995, Human resource development : Performanc is the key, Human Resource Development Quarterly, 6:2, 207-213.
22. Swanson, Richard A., 1997, tad short?, Human Resource Development Quarterly, 8-3.
23. Swanson, R. A., & Holton III, E.F., 1999, Result : How to assess performance, learning, and perceptions in organizations, San Francisco : Berrett-Koehler.
24. Swanson, Richard A., 2001, Human resource development and its underlying theory, Human Resource Development International 4:3, 299-312.
25. Todaro, M. P., 1994, Economic Development, 5th ed., New York:Longman.
26. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & lake, D., 1995, Human resource competencies: An empirical assessment, Human Resource management 34:4, 473-496.
27. Valkeavaara, Tuija, 1998, Human resource development roles and competencies in five European countries, International Journal of Training and Development 2:3, 171-189.
28. Walker, James W., Reif, William E., 1999, Human Resource Leaders:Capability Strengths and Gaps, Human Resource Planning 22:4, 21-32.
29. Zidan, Suhail S., 2001, The Role of HRD in Economic Development, Human Resource Development Quarterly, 12:4, 437-443.

(2001년 10월 9일 접수, 심사 후 수정보완)