# 한국과 글로벌 HRD 전문가의 WLP 역량 인식 비교연구

김영길\*, 길민욱\*\*

# Comparative Study on the Perceptions of Global and Korean HRD Professionals in Workplace Learning and Performance(WLP) Competencies

# Young-kil Kim\*, Min-wook Kil\*\*

요 약 본 연구는 한국 HRD 전문가들이 인식하는 WLP 역할과 역량의 중요도를 분석하고, 이를 2004년 ASTD 글로벌 HRD 전문가 역량 연구 결과와 비교 논의함으로써 두 연구간의 공통점과 차이점을 발견하여 시사점을 제시하고 자 하였다. HRD 전문가, 일터 학습 및 성과(WLP) 역량 모델 등의 문헌을 고찰하였고, 서울경인권 소재 HRD 전문가를 대상으로 설문을 실시하여 205명의 응답을 최종 분석에 활용하였다. 주요 연구결과는 첫째, WLP 네 가지 역할 중한국 HRD 전문가는 비즈니스 파트너 역할을, 글로벌 HRD 전문가는 직무 전문가 역할이 중요하다고 인식하는 것으로 나타났다. 둘째, WLP 열두 가지 역량 중한국 HRD 전문가와 글로벌 HRD 전문가 모두 효과적 커뮤니케이션 역량을 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 바탕으로 얻어진 결론을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 한국과 글로벌 HRD 전문가들의 역할 인식에는 큰 차이가 있는데 이는 한국과 글로벌의 HRD 시장 특성을 반영한 결과로 볼 수 있다. 둘째, 한국과 글로벌 HRD 전문가들이 WLP 역량 인식에 있어서는 상당한 유사성을 보이고 있다. HRD 분야의 전문가로서 활동하기 위해서는 고객 및 다양한 이해당사자들과의 효과적 커뮤니케이션 전략을 개발하고 구사하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

주제어: HRD 전문가, 일터 학습, 일터 학습 및 성과, WLP, 역량

Abstract The purpose of this study was to scrutinize and compare the perceptions of Global and Korean HRD Professionals in Workplace Learning and Performance(WLP) competencies in Korea. To answer these questions, the following research methods were employed. A questionnaire, which was modified and translates from the 2004 ASTD model for WLP, was distributed to 319 HRD consultants working in Seoul and Kyounggi-Do. It was sent out directly and by email. Among returned questionnaires, 205 were valid to be examined. The important findings of the study were as follows. First, the role of business partner ranked highest in the level of importance of WLP roles in Korean and the role of special professional ranked highest in global. For the competencies of WLP, effective communication ranked highest both Korean and global. Based on the findings of this study, the conclusion was as follows. First, the perceptions of WLP roles were different between Korean and global HRD professionals. The reason why it's differences is because the size of market are different. Second, the perceptions of WLP competencies were similar between Korean and global HRD professionals. HRD professionals should need to professionalize the communication skills continuously.

Key Words: HRD professional, Workplace learning, Workplace learning and Performance, WLP, Competency

<sup>\*</sup>문경대학교 복지정보과 교수(주저자, 교신저자)

<sup>\*\*</sup>문경대학교 간호과 교수

논문접수: 2012년 6월 30일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 7월 12일

## 1. 서론

#### 1.1 연구의 필요성 및 목적

IMF 구제금융 이후 지난 10여 년 동안 한국의 인적자 원개발(Human Resource Development: HRD) 시장은 위축되어 왔다. 혹자는 현대를 살아남는 것 자체가 중요 한 전략이 된 생존 사회(survival society)라고 일컫는다 [4]. 이 시기 기업들은 구조조정, 재구조화, 리엔지니어링 등의 기법을 사용하여 조직의 효율성 제고를 위해 노력 했다. 이러한 경영환경 하에서 현재 많은 조직들은 인적 자원이 경쟁적 우위를 점하는데 매우 중요한 요소로 인 식하고 있다. 조직 구성원의 지식과 경험, 그리고 역량 등이 결합되어 시장에서 우위를 점할 수 있다는 것이다.

인적자원을 경쟁력의 원천으로 삼으면서 각 조직들은 구성원의 역량을 어떻게 개발할 것인가에 관심이 커지고 있다. 이러한 개인의 역량을 개발하는 것은 HRD 분야의 핵심이자 근본적인 관심사이다. HRD 분야 내에서 뛰어 난 수행을 통해 비전문가보다 일을 일관되게 더 효과적 으로 효율적으로 수행하는 사람을 HRD 전문가라고 할 수 있다. 이러한 HRD 전문가에 대한 연구의 중심에는 미 국 교육훈련협회(American Society for Training and Development: ASTD)가 있다. 특히 ASTD는 역량중심 의 연구를 실시해왔는데, 역량은 전문성이 표출되는 한 특성이고 개인의 전문 영역 내에서 측정 가능한 하위 요 소로 볼 수 있다(Swanson, 2009)[21]. 그 연구들 중 급격 한 경영환경 하에 요구되는 역량에 대한 최근 연구가 Bernthal 등(2004)에 의해 진행된 '2004 ASTD 역량 연 구: 미래 맵핑'이다[12]. 이 연구에서는 인적자원개발의 패러다임이 HRD에서 일터학습 및 성과(Workplace Learning and Performance: WLP)로 이동하고 있다고 주장하고 있다.

한국에서도 HRD 분야 종사자 대상의 역량 연구는 지속적으로 시도되었다. 그동안의 연구경향은 세 가지로 나누어 볼 수 있는데, 첫 번째는 외국의 이론에 기초해연구자가 새로운 역할과 역량을 제시하는 경향(유영만, 1998; 윤여순, 1998)이다. 유영만(1998)은 HRD담당자의역할을 경영전문가, 학습전문가, 프로젝트관리자, 네트워커, 설계자, 전이관리자의 여섯 가지로 제시하였다[7]. 윤여순(1998)은 Ulrich가 제시한 HR 담당자의 역량을 사업에 관한 지식, HR 업무에 관한 지식, 변화관리 능력의 세가지로 언급하였다[8]. 두 번째 연구경향은 ASTD의 연구의 결과를 한국 HRD 분야에 검증하고 적용하려는 차

원에서 다양한 연구(유평준, 1999; 김현수, 1999; 송영수, 2009; 김영길, 2010)이다. 유평준(1999)은 ASTD의 역량 연구에 기초해 한국 기업의 HRD 담당자들의 인식을 연 구하였고[22], 김현수(1999)는 학습공학모형을 채택하여 한국 기업의 HRD 담당자들의 직무능력과 역할수행을 규명하였다[2]. 송영수(2009)는 ASTD 역량모델을 기반 으로 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행 수준에 관한 연구를 하였다[5]. 이 연구들은 모두 ASTD 에서 제시한 역량모델을 국내 기업의 HRD 담당자를 대 상으로 검증한 연구라는 공통점을 가지고 있다. 김영길 (2010)의 연구는 2004년도 ASTD 역량모델을 한국 시장 의 HRD 컨설팅분야에 종사하는 컨설턴트를 대상으로 검증한 연구이다[1]. 마지막으로 세 번째 경향은 기존 연 구의 한계를 극복하고 국내 현실에 맞는 HRD 담당자의 핵심직무역량모델을 개발하거나 전문자격을 부여해야 한다는 연구(전영욱, 김진모, 2005; 이성, 이영민, 안재희, 이수영, 2009)이다. 전영욱 등(2005)의 연구는 국내 대기 업 HRD 담당자들의 직무산출물, 핵심직무산출물, 핵심 직무산출물을 도출하는데 필요한 활동, 그러한 활동에 요구되는 지식, 기술, 태도를 규명하고 정의한 연구이다 [11]. 이성 등(2009)은 글로벌 자격제도의 비교 분석하여 국가수준의 기업 내 인적자원개발 전문가 자격제도의 검 정과목, 검정방법, 자격제체 운영방안 등을 제안하였다 [9].

이상 살펴본 HRD 전문가에 대한 수많은 역량 연구는 전문가에게 요구되는 지식과 경험, 스킬을 강화하여 HRD 분야의 정체성을 확립하고 성장을 도모하고자 하 는 취지에서 수행되었을 것이다. 그러나 외국의 연구와 한국의 연구에는 큰 차이점이 있는데 바로 연구대상이 다소 상이하다는 것이다. 글로벌 연구의 경우 그 대상이 각 기업내에 종사하는 교육담당자는 물론 컨설팅 분야에 종사하는 HRD 전문가들을 포함한 포괄적인 연구가 주 를 이루고 있다. 그런데 한국의 연구는 기업내 교육담당 자에 국한된 연구가 대부분인데 그것은 연구대상을 표집 하기 어렵다는데 기인한 것으로 추정된다. 향후 기업내 교육담당자를 대상으로 하는 연구도 지속되어야 하겠지 만 HRD 전문가 대상의 연구가 더욱 다양하게 수행되어 야 할 것이다. 또한 한국의 역량 연구가 10년 이상 수행 된 시점에서 한국 HRD 전문가들이 인식하는 역량과 글 로벌 전문가들이 인식하는 역량은 어떤 차이를 보이고, 그 차이를 어떻게 이해하고 향후 연구에 반영해야 하는

지 고민할 때가 되었다.

이와 같은 현실에서 본 연구는 '2004 ASTD 역량 연구'를 기초로 한국 HRD 전문가들이 인식하는 WLP 역할과 역량의 중요도를 조사·분석하고, 이를 ASTD의 역량연구 결과와 비교 논의함으로써 두 연구간의 공통점과차이점을 발견하여 HRD 전문가 역량개발에 시사점을제시하는데 목적이 있다.

#### 1.2 연구문제

본 연구목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다. 연구문제 1. 한국 HRD 전문가의 WLP 역할에 대한 중 요도 인식은 어떠하며, 2004년 ASTD 글 로벌 HRD 전문가 역량 연구와는 어떠한 차이가 있는가?

연구문제 2. 한국 HRD 전문가의 WLP 역량에 대한 중 요도 인식은 어떠하며, 2004년 ASTD 글 로벌 HRD 전문가 역량 연구와는 어떠한 차이가 있는가?

#### 2. 이론적 배경

#### 2.1 HRD 전문가

전문가란 사전적으로 '어떤 분야를 연구하거나 그 일에 종사하여 그 분야에 상당한 지식과 경험을 가진 사람'을 의미한다. 이런 의미에서 HRD 전문가는 특정 분야에 종사하기를 원하거나 종사하는 사람들을 이에 필요한 능력이나 자질 개발을 체계적으로 지원해줄 수 있는 전문성을 갖춘 자라고 말할 수 있다. 이용환 등(2009)은 이를 산업인력개발 전문가로 지칭하고, 그 유형을 학교부문산업인력개발 전문가, 민간부문산업인력개발 전문가, 민간부문산업인력개발 전문가로 구분하였다. 민간부분산업인력개발 전문가로 구분하였다. 민간부분산업인력개발 전문가에는 기업체 연수담당자, 사내대학 교수, 민간교육훈련기관 담당자, 민간 연구소 및 컨설팅 기관 등에 종사하는 인력이 포함된다[10].

HRD 전문가는 앞서 전문성을 갖춘 자라고 하였는데, 전문성은 특정한 활동 영역 내에서의 성과를 창출할 수 있는 수준을 말한다. 전문성은 단순히 아는 것 이상으로서, 지속적인 지식습득, 정보의 재구조화, 진보적인 문제해결을 통해 일어나는 지속적인 학습과정으로 본다(Swanson, 2009). 달리 말하면 특정분야 혹은 관련 분야

에서 '최적의' 효율적 실행과 '최적의' 효과적인 결과를 일관되게 표출하는 행동을 말한다.

이러한 전문성 강화를 위해서는 양적으로 측정할 수 있어야만 하고 이를 가능케 하는 것이 역량 연구이다. 역량 연구는 지난 30 여년 동안 ASTD를 중심으로 HRD 분야에서 HRD 담당자 및 전문가들의 역할과 역량, 활동에 대한 많은 연구들이 수행되었다. 그 연구들의 패러다임은 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다.

첫 번째 패러다임은 인적자원개발 분야와 분야 전문가 자체를 규명하는 시도가 있던 시기이다. 최초의 연구는 Pinto와 Walker(1978)에 의해 수행되어 훈련 및 개발(Training and Development: T&D)라고 하는 산업분야에서 종사하는 사람들을 대상으로 관련된 역량을 규명했던 가치가 있다[15].

두 번째 패러다임은 T&D에서 HRD로 역할과 역량의 확장이 되는 시기이다. McLagan(1983)의 수월성 모델 (models for excellence) 연구에서는 HRD Wheel, T&D의 정의, 102개의 주요 산출물, 15가지의 역할, 31개의 역량 등이 도출되었다. 특히 McLagan(1989)은 HRD 실천모델 연구에서 HRD를 '훈련 및 개발(T&D), 경력개발 (Career Development: CD), 조직개발(Organizational Development: OD)을 통합적으로 활용하여 개인, 집단, 조직의 효과성을 향상시키는 활동'이라고 최초로 정의하였다. 이런 정의에 입각하여 HRD 전문가의 역할과 역량이 확장되었다[13][14].

세 번째 패러다임은 수행향상의 강조와 HPI(human performance improvement: HPI) 및 WLP 개념이 등장이 다. Rothwell(1996)이 수행한 수행 향상 모델(model for human performance improvement)의 연구 목적은 조직 내에서 의미있는 변화를 주도할 수행 향상 전문가들의 역할, 역량, 산출물을 조사하였는데, 결국 수행향상 전문 가들이 조직의 입장에서 성과 향상을 위해 활동해야 하 며, 조직의 경쟁력을 높이기 위해 기여해야 한다는 것이 다[16]. Rothwell, Sanders, 그리고 Soper(1999)에 의해 진행되었던 WLP 모델(model for workplace learning and performance)의 연구에서 WLP 분야에서 성공하기 위해 현재 요구되는 실무자, 선임실무자, 라인매니저들의 역량과 미래 5년 이내에 필요한 역량을 제시하였다[18]. Rothwell, Lindholm, 그리고 Wallick(2003)의 연구에서도 HRD 담당자의 역할이 수행성과의 갭 분석과 해결책 제 시, 조직개발 및 개인개발을 통한 변화창출의 역할 등으

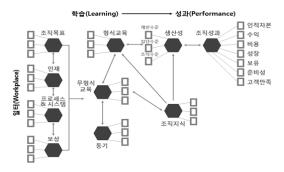
로 폭넓게 재정의 되어야 한다고 주장했다[17].

앞서 언급한 세 가지 패러다임은 각 시대의 연구결과 가 철저히 시대적 흐름에 맞게 HRD 전문가의 전문성 향상을 어떻게 할 것인가 방향을 논의하는 기회로 삼고 있다. 더군다나 그 연구 결과가 한국의 HRD 전문가에 끼치는 영향 또한 적지 않은 것이 사실이다. 앞으로도 HRD 전문가 중심의 역량 연구는 HRD 전문가로서 끊임없이 변화하는 환경 하에 '적합한 성과맥락'을 이해하고 끊임없이 재정의해야 할 것이다(Swanson, 2009).

# 2.2 일터학습 및 성과(Workplace Learning and Performance)

일터학습 및 성과(WLP)는 기존의 T&D나 HRD로 불려지던 HRD 분야에 비교적 최근에 등장한 용어이다. WLP는 일터학습을 수단과 목표로 인간의 수행 향상을 달성하려는 노력이다. Rothwell & Sredl(2000)은 WLP를 '개인과 조직의 성과를 향상시킬 목적으로 학습과 다른 해결책을 통합적으로 활용하는 것'으로 정의하면서 WLP의 특징을 최근에 등장한 분야이고 역동적인 분야라고 언급하였다[19]. 또한 WLP는 하나 이상의 전문주제에 의존하고 폭넓은 경계안에 존재하며, 이미 우리 주변에 WLP가 만연해 있다고 했다. 다시 말해 WLP는 최근에 등장해서 역동적으로 성장하고 있으며, 조직행동, 심리학, 경영과학 등 인접학문을 배경으로 개인과 조직의 수행성과를 제고하기 위한 노력과 활동인 것이다.

이를 Sugrue, O'Driscoll, 그리고 Blair(2005)는 [그림 1]과 같이 ASTD WLP 가치사슬 모형을 제시하였는데 WLP의 궁극적인 목표는 성과 향상이며, 학습의 가치사슬 구조가 있다는 것이다. 일터의 변인들은 학습 요구, 전략, 실천을 결정하게 되고, 이것은 다시 성과를 향상시키는 동인으로 작동하게 된다(오현석, 2009)[6].

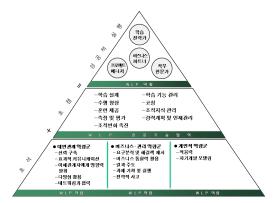


[그림 1] ASTD WLP 가치사슬

WLP는 개인과 집단, 조직의 요구를 분석하고, 이를 해결하는데 체계적인 프로세스를 활용한다. 즉 인간과 윤리, 테크놀로지, 그리고 운영에 대한 균형적 관점을 가지고 적극적·점진적 변화를 창조한다. 이 개념에는 몇 가지 함의하는 바가 있다. 우선 WLP가 통합적이라는 것으로서 성과를 달성하기 위해 시너지 효과를 얻을 수 있도록 학습 해결책과 조직적 해결책을 함께 고려한다는 것이다. 둘째, 개인과 집단, 조직의 니즈를 분석하고 이에 대응하는 체계적인 프로세스를 활용하는데 WLP 전문가는 수행 향상 프로세스를 활용한다. 셋째, WLP가 성과향상을 추구하고는 있지만 그 과정에서 인간적이고 윤리적인 부분을 희생하는 것을 허용하지는 않는다는 것이다 (Rothwell & Sredl, 2000).

#### 2.3 WLP 역량 모델

ASTD는 성과에의 전략적 기여를 목표로 2004년도에 [그림 2]와 같이 HRD 분야에 종사하는 전문직을 정의하는 새로운 역량모델을 도출하였다.



[그림 2] ASTD 2004년 WLP 모델

이 연구에서 도출된 WLP 역량모델은 과거의 ASTD 역량 모델에 비해 환경변화와 관련된 이슈들은 물론 역량의 미래 시점 필요도까지 총망라하여 조사된 미래지향적 모델로 알려져 있다. 또한 이 연구를 통해 글로벌 HRD 전문가로의 성장과 발전을 위한 자원이나 가이드가 될 만큼 충분한 정보를 제공하고 있다. 특히 이 역량모델은 비즈니스에 연계된 성과 측면을 강조하고 있으며, 전문가로서 이런 결과를 도출하기 위해서는 기존의 역량과 전문기술을 뛰어넘는 고난도의 것들이 요구되고 있다는 것을 규명한 데 의의가 있다.

이 연구에서 도출된 WLP 역할은 HRD 전문가에게 요구되는 폭넓은 책임 영역으로서 역량과 전문기술영역의 조합이라고 볼 수 있다. 2004년 WLP 모델에서는 HRD 전문가의 역할을 크게 네 가지를 제시하고 있다. 첫째, 학습 전략가, 둘째, 비즈니스 파트너, 셋째, 프로젝트 매니저, 넷째, 직무 전문가이다. HRD 전문가의 역할과 정의는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 HRD전문가의 네 가지 WLP 역할

역할	역할의 정의
학습전략가 (Learning Strategist)	-장기적 비즈니스 성공과 부가가치를 제공함으로써 조직의 요구를 충족시키는 최고의 '일터학습 및 성과(이하 WLP)' 방법을결정함 -조직의 전략적 방향을 지원하고 현존하는 WLP 향상 전략의 효과성 분석에 기초하여 더 나은 WLP 향상 전략의 기획・실행을 주도함
비즈니스 파트너 (Business Partner)	-WLP 향상의 기회를 찾고자 고객(client)과함께 비즈니스와 산업 지식을 활용함 -성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 가능한 해결책을 검토하고 추천함 -제안된 해결책에 대한 고객의 동의와 약속을 얻고, 비즈니스 성과에 대한 영향 평가를 포함한 종합적인 실행 전략을 협력하여개발함 -고객과 장기적인 관계를 형성하기 위해 적절한 대인관계 및 의사소통 방법을 사용함
프로젝트 매니저 (Projector Manager)	-전반적인 사업 전략을 지원하는 하나의 방법으로 효과적인 WLP 수행을 기획, 자원제공, 모니터링을 실시함 -목적을 전달하고 실행계획이 효과적으로 집행되도록 하며, 장애물을 제거하고 적절한 지원을 확보하고 제대로 되고 있는지확인함
직무전문가 (Professional Specialist)	-WLP 해결책을 설계·개발·전달·평가함 -심도 있는 실무 지식을 경력개발 및 인재관리, 코칭, 교육훈련 등을 포함하고 있는하나 또는 그 이상의 WLP 전문영역에 활용하거나 적용함

그리고 이 연구에서 도출된 HRD 전문가의 역량들은 WLP 직무의 성공을 위해 필요한 스킬, 지식, 능력, 행동을 포함하고 있다. 요구분석 및 해결책 제시, 비즈니스 통찰력 활용, 결과 주도, 과제 기획 및 실행, 전략적 사고, 신뢰 구축, 효과적 커뮤니케이션, 이해관계자에게 영향력발휘, 다양성 활용, 네트워킹과 협력, 적응력, 자기개발모델링의 열두 가지 역량이다. 열두 가지 역량의 정의는 <표 2>와 같다.

#### 〈표 2〉HRD전문가의 열두 가지 WLP 역량

〈표 2〉HRD전문가의 열두 가지 WLP 역량			
역량명	역량 정의		
요구분석 및 해결책 제시	-비즈니스 이슈, 고객의 요구, 문제, 기회 등을 규명하고 이해함 -결론을 도출하기 위하여 출처가 서로 다른 자 료를 비교함 -행동방침 선정 또는 적절한 해결책을 개발하 기 위한 효과적 접근법 사용 -습득 가능한 사실, 제한점 그리고 예측 가능한 결과에 따라 적절한 행동을 취함		
비즈니스 통찰력 활용	-조직의 비즈니스 모델과 재무적 목표의 이해 -WLP 해결책에 사용할 비즈니스 사례 개발에 경제적, 재무적, 조직적 자료를 활용 -타인과 대화할 때 비즈니스 용어의 사용		
결과 주도	-WLP 해결책과 관련하여 향상 기회를 찾고 제 대로 된 목표를 설정하기 -노력을 조율하고 진전을 측정함 -목표달성을 위해 노력하고 뛰어난 성과를 산 출		
과제 기획 및 실행	-WLP 목표가 달성되도록 적절한 방법으로 실행 계획을 개발하고, 자원을 확보하여 계획된 시간 내에 과제를 완수함		
전략적 사고	-조직의 학습 및 성과에 영향을 미치는 내·외 부적 요인을 이해함 -비즈니스에 가치를 더할 수 있도록 트렌드를 놓치지 않고 기회를 예측함 -WLP 전략을 개발하고 비즈니스 전략과 조율 하는데 있어서 시스템사고를 가지고 행동함		
신뢰 구축	-개인 또는 조직의 의도를 타인이 신뢰할 수 있 는 방법으로 교류하기		
효과적 커뮤니케이션	-개인 또는 집단 상황에서 생각, 감정, 아이디어를 명확하고, 간결하며 설득력 있게 표현 -적극적으로 경청하기 -청중의 주의를 집중하도록 커뮤니케이션 스타일을 조절함 -지지를 얻을 수 있도록 상황에 적합한 의사소통 전략을 개발하고 전개함		
이해관계자에 게 영향력 발휘	-조직성과 항상을 위해 학습의 가치나 권장 해 결책을 제공함 -개인, 집단, 조직의 성과를 향상시킬 해결책에 대한 약속을 얻기		
다양성 활용	-모든 개인의 능력, 통찰력, 아이디어를 인정하고 활용하기 -다양한 스타일, 역량, 배경을 가진 사람들과 효과적으로 일하기		
네트워킹과 협력	-비즈니스 성과 달성을 촉진하는 방향으로 WLP 전략을 사용하기 위해 내·외부 접촉시 협력적 관계네트워크의 개발과 사용		
적응력	-조직에 영향을 주는 과업, 업무환경이나 조건 이 변할 때도 효과성을 유지 -새로운 사람, 사고, 접근법에 열린 마음 유지하 기 -새로운 업무구조, 과정, 요건, 문화에서도 업무 에 효과적으로 적용하기		
자기개발 모델링	-자기 자신의 새로운 학습 영역을 적극적으로 확인하기 -학습기회를 정기적으로 창출·활용하기 -새롭게 얻은 지식과 기술을 업무에 활용하기		

#### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구의 모집단은 한국 HRD 분야에서 종사하고 있는 HRD 전문가이다. 본 연구의 모집단을 정확히 규정하는 것이 용이하지 않아 서울·경인권 소재 협회와 컨설팅 회사에서 활동하고 있는 전문가를 의도적 표집 (purposive sampling) 방법으로 319명을 표집하였으며, 최종 응답자는 205명이었다.

연구대상자의 인구통계적 특성은 다음 <표 3>과 같다. HRD 분야와 관련된 변인은 HRD 분야 전체 경력기간, 소속 조직형태, 학력, 성별을 선택하였다. 먼저 응답자들의 HRD 분야 경력기간별 분포를 살펴보면 5년 미만이 81명(39.5%)으로 가장 많았고, 소속 조직형태별로는 컨설팅 전문회사가 114명(55.6%)으로 절반 이상을 차지하였다. 학력은 학사가 91명(44.4%), 석사가 86명(42%), 박사가 28명(13.7%) 순으로 나타났다. 성별로는 남자가 148명(72.2%), 여자가 57명(27.8%)로 나타났다.

〈표 3〉연구대상자의 인구통계적 특성

(= 9) E1 110 11 -1 E1 0 11 1 -1 0			
	구분	빈도 (명)	백분 <del>율</del> (%)
H	5년 미만	81	39.5
R D 경력기간	6년 ~ 10년	50	24.4
역 1	11년 ~ 15년	30	14.6
기   간	16년 이상	44	21.5
Ι,	사단・재단법인	25	12.2
소속조직형태	컨설팅전문회사 (e-Learning사 포함)	114	55.6
직 형 <sub>데</sub>	위탁교육 전문회사 (Agency 포함)	33	16.1
41	독립전문가(강사 포함)	33	16.1
_,	학사(전문학사 포함)	91	44.4
학	석사(재학 포함)	86	42.0
'	박사(재학 및 수료 포함)	28	13.7
성별	남자	148	72.2
増	여자	57	27.8
	합계	205	100

# 3.2 연구도구, 연구절차 및 자료분석방법 3.2.1 연구도구의 신뢰성 및 타당도 검증

본 연구의 도구는 김영길(2010)에 의해 번역된 설문지를 사용하되 인구통계적 변인을 포함한 일부 내용을 필요에 따라 수정하였다. 이 설문도구를 가지고 예비검사

를 실시하였고, 신뢰도 검증 결과를 바탕으로 재수정하여 본 검사용 설문도구를 최종 확정하였다.

설문지는 첫째, HRD 분야 경력기간, 소속 조직형태, 학력, 성별 등 인구통계적 변인이 4개 문항으로 구성되었 다. 둘째, WLP의 네 가지 역할과 열두 가지 역량 변인은 현재 중요도를 측정하였으며, Likert 5점 척도를 사용하 였다. 설문지 문항 구성을 살펴보면 <표 4>와 같다.

〈표 4〉설문지 문항 구성

영역	내용	문항 수
인구 통계 적 특성	-HRD 분야 경력 기간 -학력 -소속 조직형태	4문항
WLP 역할	-학습 전략가 -프로젝트 매니저 -비즈니스 파트너 -직무 전문가	4문항
WLP 역량	-요구분석 및 해결     -효과적 커뮤니케이션 책 제시       -비즈니스통찰력     영향력 발휘 양용       -결과 주도     -네트워킹과 협력       -과제 기획 및 실행     -적응력       -전략적 사고     -자기개발 모델링       -신뢰 구축	12문 항
	합 계	20문 항

변인들의 문항 내적 일관성 측정을 위해 Cronbach's a 계수를 산출하였다. Cronbach's a 산출 결과는 <표 5>와 같이 나타났다. WLP 역할은 .672, WLP 역량은 .871로 각각 나타나 본 연구에서 사용되는 설문항목들이 타당한 신뢰도를 확보하였다고 판단하였다.

〈표 5〉 WLP 역할, 역량 신뢰도 검정

설문 영역	신뢰도(a)
WLP 역할	.672
WLP 역량	.871

본 연구에서 사용한 설문지에서 측정하는 변수들의 수집된 자료에 대한 수렴타당도 및 판별타당도를 검정하 기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인추출방법은 주성분 분석을 사용하였고, 요인회전은 직각회전 방법 중 베리벡스 방법을 이용하였다. WLP 역할, 역량에 대한 KMO 값은 <표 6>과 같이 각각 .687, .888로 나타나 WLP 역할과 역량의 변수 선정이 비교적 좋은 것으로 해석할 수 있다. Bartlett 구형성검정도 모두 유의확률이 .000으로 나타나 변수들간의 상관관계가 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 이 자료를 이용한 요인분석은 적합하다고해석할 수 있다.

〈표 6〉WLP 역할, 역량의 KMO와 Bartlett 검정

	문항		Bartlett 검정		
KMO	_ 판성   수	KMO	근사	자유	유의
	'		카이제곱	도	도
WLP 역할	4	.687	128.424	6	.000
WLP 역량	12	.888	818.106	66	.000

WLP 역할 문항에 대한 요인부하량과 공통성은 <표 7>과 같이 나타났는데 하나의 성분만 추출되었고, 모두 .60 이상의 의미있는 적재값을 나타내 모든 문항을 측정 항목으로 사용하였다. 공통성 검정 결과 직무 전문가 역할이 .394로 나타나 설명력이 다소 부족했으나, 2004년도 ASTD 연구와의 비교를 위해 항목을 제거하지는 않았다.

〈표 7〉 WLP 역할에 대한 요인부하량 및 공통성

( <u> </u>	112 -21 -10	~ 000
문항	성분	공통성
7.8	1	0 0 0
학습 전략가	.634	.402
비즈니스 파트너	.773	.597
프로젝트 매니저	.797	.635
직무 전문가	.627	.394
고유값(eigenvalues)	2.028	
설명된 분산(%)	50.697	

WLP 역량 문항에 대한 요인부하량과 공통성은 <표 8>과 같이 나타났다. WLP 열두 가지 역량은 요인분석에서 두 가지 성분이 추출되어 비즈니스 · 관리 역량군과 대인관계 역량군으로 명칭을 부여하였다. 열두 가지 역량 모두 .60 이상의 의미있는 적재값을 나타내 모든 문항을 측정항목으로 사용하였다. 공통성 검정 결과 요구분석 및 해결책 제시, 과제 기획 및 실행 역량이 각각 .396, .324로 각각 나타나 설명력이 다소 부족했으나, 2004년도 ASTD 연구와의 비교를 위해 항목을 제거하지 않았다.

〈표 8〉 WLP 역량에 대한 요인부하량 및 공통성

문항		성분		공통성
	五名	1	2	55%
	요구분석 및 해결책 제시	.133	.615	.396
	비즈니스 통찰력 활용	.174	.710	.534
비즈니스	결과 주도	.065	.735	.545
• 관리	과제 기획 및 실행	.354	.446	.324
역량군	전략적 사고	.460	.497	.459
	적응력	.424	.533	.702
	자기개발모델링	.447	.506	.717
	신뢰 구축	.830	.114	.536
2.2.2.2	효과적 커뮤니케이션	.846	.039	.512
대인관계 역량군	이해관계자에 영향력 발휘	.645	.347	.507
102	다양성 활용	.557	.450	.464
	네트워킹과 협력	.597	.388	.456
	고유값(eigenvalues)		41	
	설명된 분산(%)	53.4	462	

#### 3.2.2 연구절차 및 자료분석 방법

본 연구의 설문조사는 서울·경인권 소재 HRD 분야 현장에서 활동하고 있는 HRD 전문가를 대상으로 실시하였다. 본 조사는 2011년 10월 5일부터 10월 30일까지 4주간 실시하였다. 본 설문조사에서 사용된 설문지는 직접 방문 및 이메일을 활용하여 319부를 배포하였다. 211 매가 회수되었으며(회수율: 66.1%), 이 가운데 분석에 적합하지 않은 6매를 제외한 총 205매를 분석에 활용하였다.

자료분석을 위해서 SPSS Windows 15.0 통계프로그램을 활용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 설문도구의 신뢰도와 타당도를 검정을 위해 Cronbach's a 계수를 산출하였고, 탐색적 요인분석을 실시하였다. 둘째, WLP역할, 역량의 중요도에 대한 인식을 살펴보기 위해 빈도, 평균, 표준편차 등 기술통계량을 구하였다.

## 4. 연구결과 및 논의

#### 4.1 WLP 역할에 대한 중요도 인식 비교

한국 HRD 전문가들이 WLP 네 가지 역할의 중요도를 어떻게 인식하고 있는지 확인한 결과 <표 9>와 같이 나 타났다. WLP 네 가지 역할에 대한 중요도 인식에서 비 즈니스 파트너로서의 역할(3.95)을 가장 중요하게 인식하 는 것으로 나타났다. 그 다음은 직무 전문가로서의 역할 (3.89), 학습 전략가로서의 역할(3.82), 프로젝트 매니저로 서의 역할(3.75) 순으로 중요하다고 인식하였다. 전체 평균은 3.85로 모든 역할이 중요한 것으로 인식하고 있는데, 이는 글로벌 HRD 전문가의 중요도 평균인 4.07에 비해 다소 낮은 결과이다.

한국의 HRD 전문가들은 성과에 긍정적인 영향을 미칠 다양한 WLP 해결책을 추천하며, 고객과의 장기적인 관계를 형성해 나가는 비즈니스 파트너로서의 역할이 중요하다고 보았다. 이어서 HRD 분야의 전문가로서 경력 개발 및 인재관리, 코칭, 교육훈련 등 각자의 전문분야에서 다양한 WLP 해결책을 설계·개발·전달·평가 등의전문적인 역할을 담당하는 것이 중요하다고 인식하고 있다. 프로젝트 매니저로서의 역할이 가장 낮은 중요도를보이고 있어 아직까지 한국 HRD 전문가들이 프로젝트에 대한 마인드가 상대적으로 낮음을 알 수 있다.

〈표 9〉한국 HRD전문가의 WLP 역할에 대한 중요도 인식

WLP 역할	빈도(명)	평균	표준편차	순위
학습 전략가	205	3.82	.787	3
비즈니스 파트너	205	3.95	.847	1
프로젝트 매니저	205	3.75	.793	4
직무 전문가	205	3.89	.768	2
전체평균		3.85		

Bernthal 등(2004)의 연구에서 나타난 네 가지 WLP 역할에 대한 글로벌 HRD 전문가들의 중요도 인식 결과는 <표 10>과 같다. 직무 전문가(4.19), 프로젝트 매니저(4.08), 학습 전략가(4.01), 비즈니스 파트너(3.98)의 순으로 나타났고, 전체 중요도 평균은 4.07로 한국 평균인 3.85보다는 좀 더 높은 것으로 나타났다.

가장 중요하다고 인식한 역할은 한국 HRD 전문가의 인식과는 상이한 결과가 나타났다. 즉, 글로벌 HRD 전문 가는 직무 전문가 역할이 가장 중요하다고 인식하였다. 실무의 전문지식을 바탕으로 각자의 전문영역에서 전문 성을 발휘하는 것이 더욱 중요하다고 인식하였다. 그러 나 한국의 HRD 전문가는 비즈니스 파트너로서의 역할 이 더욱 중요하다고 인식하였는데, 이런 결과는 한국 HRD 분야가 세부적인 분야 전문성보다는 관계중심의 비즈니스가 중요하다는 정서적인 측면과 실제 이러한 형 태의 비즈니스가 현재 많은 비중을 차지하고 있기 때문 으로 해석된다.

또한 프로젝트 매니저의 경우 글로벌 HRD 전문가들

이 두 번째로 중요하게 인식하는 역할로 나타났는데, 한 국 HRD 전문가들의 경우 그 중요도가 최하위로 나타난 것이 특징적이라 할 수 있다. 오늘날 비즈니스 환경이 복잡하고 역동적으로 변화하면서 프로젝트 관리의 중요성이 점차 부각되고 있다. 최근 한국 HRD 분야에서도 제한된 자원을 가지고 한시적으로 운영되는 일들이 많아지고 있다는 측면에서 보면 프로젝트 성격이 강해지고 있다. 따라서 현재 중요도에 대한 인식은 낮았지만 향후 프로젝트 매니지먼트에 대한 전반적인 스킬과 전략들을 구사할 수 있도록 역량을 강화할 필요가 있다.

〈표 10〉 글로벌 HRD전문가의 WLP 역할에 대한 중요도 인식

WLP 역할	빈도(명)	평균	순위
학습 전략가	2,128	4.01	3
비즈니스 파트너	2,128	3.98	4
프로젝트 매니저	2,128	4.08	2
직무 전문가	2,128	4.19	1
전체평균		4.07	

#### 4.2 WLP 역량에 대한 중요도 인식 비교

WLP 열두 가지 역량에 대해 한국의 HRD 전문가들이 중요도를 어떻게 인식하고 있는지 확인한 결과 <표 11>과 같이 나타났다. 전체 중요도 평균은 3.98로 글로벌 평균인 4.17보다는 낮은 것으로 나타나, 전반적으로 WLP역할 및 역량에 대한 중요도 인식에 있어서 한국 HRD전문가들이 글로벌 HRD 전문가들보다 낮은 것으로 분석되었다.

WLP 열두 가지 역량 중 '효과적 커뮤니케이션'이 4.37로 가장 중요하다고 인식하였다. 그 다음으로 '신뢰 구축'이 4.26, '요구분석 및 해결책 제시'가 4.17, '전략적 사고'와 '네트워킹과 협력'이 4.0으로 나타났다. 이어서 '과제기획 및 실행'이 3.96, '비즈니스 통찰력 활용'이 3.94, '이해관계자에게 영향력 발휘'가 3.93, '결과 주도'가 3.82, '자기개발 모델링'이 3.83, '적응력'이 3.73의 순으로 나타났다. 가장 낮은 평균을 보인 역량은 '다양성 활용'(3.71)으로 나타나 상대적으로 중요하지 않다고 인식하는 것으로 파악되었다.

한국 HRD 전문가들은 대인관계 역량군을 비즈니스 · 관리 역량군보다 상대적으로 더욱 중요시 하고 있다. 효과적 커뮤니케이션, 신뢰 구축 등 고객 등 다양한 이해 당사자와의 원만한 관계 형성이 무엇보다 중요한 역량이

라고 손꼽는 것이다. 요구분석 및 해결책 제시나 전략적 사고 등의 역량은 HRD 전문가로서 전문성 발휘를 위해 서는 반드시 필수적인 역량들이 그 뒤를 이었다. 그러나 상대적으로 자기개발 모델링이나 적응력 등의 역량은 그 중요도에 있어서 최하위를 나타내고 있는데, 아직까지 한국의 HRD 전문가들이 자기 자신의 새로운 학습 기회 를 창출하고 새롭게 얻은 지식과 기술을 업무에 활용하 는 자기개발이나 업무환경이나 조건이 변할 때도 유연하 게 대처하는 등의 적응력 등이 크게 중요하지 않은 것으 로 인식하였다.

〈표 11〉한국 HRD전문가의 WLP 역량에 대한 중요도 인식

WLP 역량	빈도 (명)	평 균	표준 편차	순 위
요구분석 및 해결책 제시	205	4.17	.718	3
비즈니스 통찰력 활용	205	3.94	.814	7
결과 주도	205	3.83	.764	9
과제 기획 및 실행	205	3.96	.736	6
전략적 사고	205	4.00	.757	4
적응력	205	3.73	.763	11
자기개발 모델링	205	3.82	.781	10
신뢰 구축	205	4.26	.742	2
효과적 커뮤니케이션	205	4.37	.677	1
이해관계자에 영향력 발휘	205	3.93	.767	8
다양성 활용	205	3.71	.775	12
네트워킹과 협력	205	4.00	.767	4
전체평균		3.98		

Bernthal 등(2004)의 연구에서 나타난 열두 가지 WLP 역량에 대한 글로벌 HRD 전문가들의 중요도 인식 결과는 <표 12>와 같다. 신뢰 구축(4.71), 효과적 커뮤니케이션(4.57), 적응력(4.36), 요구분석과 해결책 제시(4.27), 자기개발 모델링(4.21), 네트워킹과 협력(4.01), 비즈니스 통찰력 활용(3.99), 전략적 사고(3.97), 과제기획 및 실행, 결과 주도(3.94), 이해관계자에게 영향력 발휘(3.93), 다양성활용(3.85) 순으로 분석되었다. 전체 중요도 평균은 4.17로 나타나 한국 평균 3.98보다 상대적으로 높은 것으로나타났다.

Bernthal 등(2004)의 연구 결과도 본 연구의 결과와 마찬가지로 신뢰구축이나 효과적 커뮤니케이션 등 대인관계 역량군에 속하는 역량이 가장 중요하다고 인식하였다. 따라서 이 역량들은 국내외를 막론하고 HRD 전문분야에서 활동하는 전문가에게는 가장 기본적이고 중요한 역

량임을 확인할 수 있었다. 한국 HRD 전문가와 인식이 차이가 나는 역량이 있었는데 바로 적응력(3위)이었다. 한국 HRD 전문가들의 경우 적응력의 중요도가 11위에 그치고 있어, 열두 가지 역량의 중요도를 비교해 볼 때국내외 HRD 전문가들간에 가장 이견이 많은 역량이었다. 이는 글로벌 HRD 전문가들이 날로 복잡해지는 업무구조, 급변하는 업무환경에서도 열린 마음을 가지고 업무를 효과적으로 수행해야 하는 것이 매우 중요하다고 인식하고 있음을 보여주는 결과로 보인다. 사실 이런 변화상황은 한국도 크게 다르지 않은데, 왜 한국의 HRD 전문가들에게서는 그 중요도가 낮게 나왔는지 향후 후속연구에서 밝혀볼 필요가 있겠다.

〈표 12〉 글로벌 HRD전문가의 WLP 역량에 대한 중요도 인식

WLP 역량	빈도(명)	평균	순위
요구분석 및 해결책 제시	2,128	4.27	4
비즈니스 통찰력 활용	2,128	3.99	7
결과 주도	2,128	3.94	9
과제 기획 및 실행	2,128	3.94	9
전략적 사고	2,128	3.97	8
신뢰 구축	2,128	4.71	1
효과적 커뮤니케이션	2,128	4.57	2
이해관계자에 영향력 발휘	2,128	3.93	11
다양성 활용	2,128	3.85	12
네트워킹과 협력	2,128	4.01	6
적응력	2,128	4.36	3
자기개발 모델링	2,128	4.21	5
전체평균		4.17	

## 5. 결론 및 제언

지금까지 본 연구는 급변하는 환경에 대응하는 HRD 분야의 일터학습과 미국 ASTD에서 연구한 2004년도 WLP 역량모델을 살펴보고, 이를 기초로 한국 HRD 전문가들이 WLP 역할과 역량의 중요도를 어떻게 인식하는지 조사·분석하고, 이를 2004년도 ASTD 역량 연구 결과와 비교 논의함으로써 시사점을 제공하고자 하였다.

연구를 통하여 발견된 결과를 바탕으로 결론을 제시 하면 다음과 같다.

첫째, 한국과 글로벌 HRD 전문가들의 WLP 역할 인식에는 큰 차이가 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 한국의 전문가들은 비즈니스 파트너가 가장 중요하다고 인식하

는 반면 글로벌의 전문가들은 상대적으로 이 역할이 중 요하지 않다고 인식했다는 점이다. 한국의 HRD 전문가 들에게는 고객과의 관계나 고객사의 비즈니스나 산업을 이해하면서 장기적인 파트너로 함께하는 것이 가장 중요 한 역할인 것이다. 미국의 경우 근로자를 위해 사용하는 훈련비용이 약 90조에 달하는 반면(Rowden, 2007), 노동 부(2009)가 발표한 직업능력개발 사업현황 자료를 기준 으로 추정해 볼 때 한국은 약 3조 정도로 추정할 수 있다. 시장의 규모에 있어 약 30배의 차이가 나는 것이다 [20][3]. 이런 시장에서 살아남기 위해 아마도 고객과의 관계 형성이 가장 급선무가 될 것이다. 또 다른 가능한 해석은 WLP 역할에 대한 한국 HRD 전문가들의 이해부 족을 예로 들 수 있다. ASTD의 연구에서 제시한 비즈니 스 파트너 역할의 경우 고객과의 단순한 관계보다는 고 객 비즈니스의 성과와 관련된 WLP 해결책이나 실행전 략을 개발하는 등 컨설턴트로서의 역할을 의미하고 있다. 본 연구의 응답자들이 영업과 마케팅을 담당하는 경우가 많았기 때문에 비즈니스 파트너라는 역할을 단순 영업맨 정도로 이해하면서 역할 우선순위에 영향을 미쳤을 수도 있다. 어쨌든 한국의 현실을 고려한다면 비즈니스 파트 너로서의 역할을 가장 우선할 수밖에 없지만 앞으로 직 무 전문가나 학습 전략가 등의 역할을 중심으로 각자의 전문분야를 구축하고 전문성을 발휘하는 노력은 물론 전 통적 형식 교육차원의 해결책뿐만 아니라 장기적인 차원 에서 고객사의 비즈니스에 가치를 부여하는 HRD 전략 이나 다양한 무형식 학습 등을 제시하고 구현하는 컨설 턴트로서의 역할들에 집중해야 할 것이다.

둘째, 한국과 글로벌의 HRD 전문가들이 WLP 역량 인식에 있어서는 역할과는 달리 상당한 유사성을 보이고 있다. 앞서 언급한 것처럼 효과적 커뮤니케이션과 신뢰구축 등을 가장 기본이 되는 역량이라는데 공통된 의견을 보이고 있다. 결국 한 분야의 전문가로서 활동하기 위해서는 고객 및 다양한 이해당사자들과의 이해관계를 조율하고 전문가로서 신뢰를 획득한 후에야 본격적인 과업을 수행할 수 있을 것이다. 따라서 이 역량들은 HRD 전문가로서 지속적으로 유지·강화하는 노력을 해야 할 것이다. 또한 한국 HRD 전문가의 경우 적응력이나 자기개발 모델링이 최하위 수준의 중요도로 나타난 반면 글로벌 전문가의 경우 이 두 역량이 중상위 이상의 중요도를 나타내고 있어 가장 뚜렷한 인식의 차이를 보이고 있다.이 두 가지 역량은 2004년도 ASTD의 연구에서는 개인

적 역량군으로 분류된 역량으로서 글로벌의 HRD 전문 가는 자신이 급변하는 환경에 유연하게 적응하고 평생학 습사회에서 스스로 학습기회를 창출하고 이렇게 습득된 지식을 자신의 전문분야에 활용하는 역량을 상당히 중요하게 인식하는 것으로 판단된다. 그러나 한국의 HRD 전문가는 이 두 역량에 대해 상대적으로 비중을 두지 않았는데 이는 HRD 분야에 종사하는 전문가로서는 좀 더 생각할 여지가 있다. HRD 전문가라는 직업 자체가 각 기업 및 구성원에게 급변하는 환경하에서 학습의 중요성을 피력하는 일을 하는 것인데 그런 직업의 특성에 걸맞는 의식은 아니라고 판단된다. 따라서 앞으로 불확실성이 증폭되고 있는 경영환경하에서 HRD 담당자는 유연한 적응력과 끊임없이 학습하는 평생학습인으로서의 역할모델이 되기 위한 역량을 강화시킬 필요가 있다.

본 연구에서 한국과 글로벌 HRD 전문가들의 역할과 역량의 인식을 비교하여 시사점을 제시하고 있으나 몇가지 제한점이 있는데 이에 관하여는 다음과 같은 향후의 연구가 필요하다. 첫째, 본 연구에서는 한국과 글로벌 HRD 전문가에게 동일한 설문을 통해 수집한 자료가 아니고, 각각 다른 연구 결과를 비교·분석한 것이기 때문에기타 통계적 차이를 설명하기에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 두 집단을 대상으로 통합적인 연구가 이루어져야 하겠다. 둘째, WLP 역할과 역량에 대한현재 중요도 인식에만 국한하였기 때문에 미래에는 이러한 역할이나 역량이 어떻게 변화할지 등에 관해서는 설명할 수 없었다. 따라서 3년이나 5년 후 시점의 중요도나현재 자신들의 수행수준은 어떻게 인식하고 있는지 추가연구를 한다면 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 김영길 (2010). HRD 컨설턴트의 Workplace Learning & Performance 역량 인식. 박사학위논문, 숭실대학교.
- [2] 김현수 (1999). 인적자원개발 담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구. 박사학위논문, 서울대학교 대 학원.
- [3] 노동부(2009). 직업능력개발 사업현황. 2009. 8.
- [4] 매일경제신문 (2008. 11. 18). 지금은 도전보다 살아남는 것이 중요. 17면.
- [5] 송영수 (2008). ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에

- 관한 연구. 한국기업교육학회논문지, 11(1), 97-124.
- [6] 오헌석·최윤미 (2009). ASTD 인적자원개발 트렌드. 서울: 학지사.
- [7] 유영만 (1998). 한국 기업교육의 경쟁력강화 방안. 서울: 엘테크.
- [8] 윤여순 (1998). IMF 체제에 대응하는 기업교육의 구 조적 변화와 담당자의 역할의 변화. 한국산업교육학 회논문지, 4, 55-74.
- [9] 이성·이영민·안재희·이수영 (2009). 기업 인적자 원개발 담당자의 전문성 인증을 위한 국가 자격 종목 개발 연구. 한국농산업교육학회논문지, 41(2), 177-196.
- [10] 이용환·정철영·나승일·김진모·이찬 (2009). 산 업인력개발론. 서울: 교육과학사.
- [11] 전영욱·김진모 (2005). 기업체 인적자원개발 담당 자의 핵심직무역량모델 개발. 한국농산업교육학회논 문지, 37(2), 111-138.
- [12] Bernthal. P. R., Colteryahn, K., Davis. P., Naughton. J., Rothwell. W. J., & Wellins. R. (2004). 2004 ASTD competency model: Mapping the future. VA: ASTD Press.
- [13] McLagan, P. A. (1983). Models for excellence: The conclusions and recommendation of the ASTD training and development competency study. Washington, DC: ASTD.
- [14] McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice(4th ed.). VA: ASTD.
- [15] Pinto, P. R., & Walker, J. W. (1978). A study of professional training and development roles & competencies. WI: ASTD.
- [16] Rothwell, W. (1996). Models for Human Performance Improvement. VA: ASTD.
- [17] Rothwell, W., Lindholm, J., & Wallick, W. (2003).
  CEOs Expect From Corporate Training: Building Workplace Learning and Performance Initiatives That Advance Organizational Goals. NY: AMACOM.
- [18] Rothwell, W., Sanders, E., & Soper, J. (1999). ASTD models for workplace learning and performance. VA: ASTD.
- [19] Rothwell, W., & Sredl. J. H. (2000). The ASTD reference guide to workplace learning and performance. MA: HRD Press.

- [20] Rowden, R. W. (2007). Workplace learning: Principles and practice. FL: Krieger Publishing Co.
- [21] Swanson, R. A., & Holton, F. E. (2009). Foundations of Human Resource Development. CA: Berrett-Koehler Publishers.
- [22] Yoo, P. J. (1999). Korean human resource development(HRD) practitioners' perceptions of expertise level and importance of workplace learning and performance(WLP) competencies. Ph.D. dissertation, The Pennsylvania State University.

#### 김영길



· 저자약력 연세대학교 산업교육학 석사 숭실대학교 평생교육학 박사 현) 문경대학교 복지정보과 교수 · 관심분야 WLP 역량, HRD, 평생교 육프로그램개발, 평생교육사 양성 · E-Mail: kyk1016@mkc.ac.kr

#### 길 민 욱



- · 저자약력 한남대학교 전자계산공학과 석사 한남대학교 컴퓨터공학과 박사 현) 문경대학교 간호과 교수
- ·관심분야: HRD, 네트워크 보안
- · E-Mail: mwkil@mkc.ac.kr