

전략적인적자원개발의 성숙도와 수행공학 실천가 역할간의 관계연구

강 정 범*

송 해 덕**

■ 요 약 ■

전략적인적자원개발(Strategic Human Resource Development: SHRD)의 근본목적이 조직의 전략적 요구와 조직구성원들의 수행능력개발을 적합화시켜 장기적인 수행성과와 즉각적인 수행개선을 하는 데에 있다는 점을 고려할 때, 조직과 개인의 수행문제의 원인을 분석하여 궁극적으로 조직효과성을 제고하기 위한 해결책을 고안하는 것을 주요목적으로 하는 인간수행공학(Human Performance Technology: HPT) 개념과 밀접한 관련을 맺는다고 할 수 있다. 이와 같이 양 개념간의 공통성에도 불구하고 이들 두가지 개념간의 관계를 실증적인 관점에서 분석한 연구는 거의 없었다. 이에 본 연구는 기업 내에서 전략적 역할을 효과적으로 수행하기 위해 최근 각광을 받고 있는 SHRD와 HPT간의 개념적 일치성에 근거하여 양 개념간에 실증적 관련성을 찾는 데에 주요 목적을 두었다. 이를 위하여 국내 기업 인적자원개발 담당자 128명을 대상으로, HPT 실천가의 역할 수행수준과 전략적 인적자원개발의 성숙도를 측정하였다. 연구결과 HPT 실천가의 역할수행 수준은 SHRD의 성숙도와 높은 상관관계가 나타났으며, HPT 실천가의 역할측면에서 ‘평가자, 분석가, 변화 관리자, 해결책 전문가’의 순서로 높은 상관관계가 나타났다. 회귀분석 결과, 평가자의 역할과 분석가의 역할이 SHRD의 성숙도에 유의미한 영향을 끼친 것으로 나타났다. 특히 HPT 평가자의 산출물과 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 분석한 결과 ‘수행 개선 활동 평가 설계 및 계획’, ‘경영진과 관련자들에게 보고하는 수행 개선 결과 보고서’, ‘조직의 계획과 목표에 비추어 수행개선해결책들을 평가한 결과’, ‘평가 기준, 기대사항의 커뮤니케이션 계획’, 해결책의 성과를 해당 조직의 문화와 연결하여 평가한 결과물’등의 산출물들이 SHRD의 성숙도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

[주제어] 전략적인적자원개발, 수행공학, 수행공학자의 역할

* 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원

** 교신저자, 중앙대학교 교육학과 교수(E-mail: hsong@cau.ac.kr)

I. 서론

최근의 경영환경변화는 인적자원개발에 대해 변화된 역할을 요구하고 있다. 인적자원개발 부서와 담당자의 역할 변화 요구의 핵심은 교육 훈련 프로그램을 실시하였다고 반드시 학습이 발생한다고 보장할 수 없고, 학습이 일어났다고 반드시 성과를 얻는다고 장담할 수 없다는 비판하에 인적자원개발에서 성과에 대한 관심이 증대되는 것으로 요약해 볼 수 있다. 이와 같이 인적자원개발 기능에서 성과에 대한 강조는 인적자원개발 부서의 역할에 대한 문제제기로 이어지면서, 이를 위한 해결책으로 인적자원개발은 그동안 조직 전략과의 연계를 꾸준히 시도하여 왔다(Burgoyne, 1998). 이러한 인적자원개발의 전략적 역할에 대한 모색을 바탕으로 정립된 학문적 주제가 전략적 인적자원개발(Strategic Human Resource Development, 이하 SHRD)이다. SHRD는 장기적인 성과의 창출을 위한 조직 내 학습의 총체적인 통합에 초점이 맞춰진다. 이는 조직 내 학습을 정교한 비즈니스 프로세스의 하나로 인식하고 기획해야 함을 전제로 하고 있다. 장기적이고 안정적인 성과 창출 구조를 만들어 내기 위해 인적자원개발활동을 일부 부서나 계층에서 전개하는 것이 아니라 조직 내 모든 계층에서 동시에 수행해야 하는 활동으로 제도화함으로써 인적자원개발 부서로 하여금 다양한 환경적 요구에 체계적이고 능동적으로 대처하도록 기여했다는 긍정적 평가를 받고 있다(권대봉·현영섭, 2003; 허연, 2006). 그렇지만 SHRD는 전략을 강조하고는 있으나 이를 어떻게 적용할 것인가에 대해 구체적 기술적 방법론의 제공이 부족하고, 전략적 접근을 통한 조직 목적 달성을 강조하고 있으나 구체적으로 그 성과의 평가 방안이 미흡하며, 인적자원개발에만 초점을 두으로써 조직체계의 복잡성에 역동적으로 대처하는 데에 한계를 갖고 있다는 등의 문제점이 제기되고 있다(송해덕, 2007a; 송해덕, 2007b;; 이희수·조순옥, 2007).

이러한 SHRD의 제한점을 극복하는 한 단서가 될 수 있는 개념이 “수행(Performance)”이다. SHRD는 변화하는 환경에 대응하기 위해 조직 전략과의 연계와 인적자원개발의 능동적 역할을 강조함으로써 조직의 효과성과 수행 개선을 강조하고 있다는 점에서 수행개선을 위한 체계적 접근이라 할 수 있는 수행공학(Human Performance Technology, 이하 HPT)과 밀접한 관련성을 갖고 있기 때문이다(송해덕, 2007b). 특히, HPT는 거시적 관점에서 원칙론적 방향성을 제시하는 수준에 머물고 있는 SHRD에 비해, 개인과 조직의 구체적인 ‘수행개선’과정에 초점을 둔다는 점에서 상대적으로 실제적이고 처방적인 특성이 강하다. 또한 평가활동의 중요성을 원론적 수준에서 다루고 있는 SHRD에 비해 수행개선 프로세스 내에 ROI 분석 등 정교한 성과 평가를 강조하고 있으며, 인적자원개발 관련 방법론에 초점을 두는 SHRD와는 달리, 수행개선을 위해 다양한 방법론과 해결책들을 고려함으로써 보다 융통적인 해결책 구안이 가능하다는 장점을 지닌다.

이와 같이 SHRD와 HPT간의 밀접한 관련성에도 불구하고 SHRD와 HPT의 개념간의 관계를 비교 검토하는 연구는 아직 체계적으로 이뤄지지 않았다. Gilley와 Maycunnich(2000)는 SHRD의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀을 제시하면서, '주도성' 관점에서 SHRD와 HPT의 특성을 비교하였고, 그 논의를 확장하여 송해덕(2007)이 연구 대상, 목적, 방법, 영역, 인적자원 개발 담당자의 역할 차원에서 SHRD와 HPT의 특성을 개념적으로 비교한 바 있으나, 실증적 차원에서 SHRD와 HPT 사이의 관련성을 살핀 연구는 거의 없는 실정이다. 이에 본 연구는 SHRD와 HP개념간의 관련성을 경험적으로 규명하는 것을 주요 목적으로 한다. 이를 위해 HPT 실천가의 역할을 수행하는 수준이 SHRD의 수준, 즉 SHRD의 성숙도에 미치는 영향과 그 상관관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 또한 HPT 실천가의 세부적 역할들이 SHRD의 성숙도에 어떤 영향을 끼치고 있는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 HPT 실천가는 수행개선활동을 전개하면서 생산하는 여러 산출물 중 어떠한 것이 SHRD의 성숙도에 영향을 주는지 확인 함으로 인적자원개발 담당자가 SHRD의 수준을 높이기 위해 우선 고려해야 할 역할과 산출물은 무엇인지 살펴보고자 한다. 이를 통해 SHRD의 효과적 실천을 위해 인적자원개발 담당자가 수행해야 할 중요한 영역은 무엇이며, 어떠한 역할이 요구되고, 구체적으로 수행해야 할 직무들은 무엇인가에 대한 한 시사점을 얻고자 한다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위한 연구 문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 국내 기업 인적자원개발부서의 HPT 실천가의 역할수행 수준은 SHRD의 성숙도와 어떠한 관계를 가지고 있는가?

둘째, 국내 기업 인적자원개발 부서의 HPT 실천가로서의 네 가지 역할(분석가의 역할, 해결책 전문가로서의 역할, 변화 관리자로서의 역할, 평가자로서의 역할)의 수행 수준은 SHRD의 성숙도와 어떠한 관계를 가지고 있는가?

셋째, 국내 기업 인적자원개발 부서의 HPT 실천가의 각 역할별 산출물(Output)은 SHRD의 성숙도에 어느 정도 영향을 미치는가?

II. 이론적 배경

1. SHRD와 SHRD 성숙도의 개념

인적자원개발의 전략적 접근에 대한 논의는 인적자원의 효과적인 관리를 통해 경쟁우위를 점하기 위한 전략에 대한 관심이 높아지면서 활발하게 진행되었다(Pfeffer, 1994; Yorks, 2005). 학문적 영역과 실천적 영역에서 20세기 초 개인학습에 중점을 둔 기업 내 교육훈련은 이제 조

직혁신의 전략적 파트너로 그 위치가 변화하게 되면서 SHRD는 인적자원개발의 연구 흐름의 새로운 주류를 형성하였다(Garavan, 2007). Rothwell과 Kazanas(1989)는 SHRD를 “미래에 필요한 지식 및 스킬을 갖추기 위해서 계획된 학습 활동을 통하여 조직, 조직 내 집단, 구성원 및 조직 외부의 이해관계자들을 변화시키는 과정”으로 정의하였고, Edvinsson(1997)은 “조직의 인적, 구조적 자원을 향상시키기 위해 학습을 촉진하는 기회를 제공하는 것”으로, Gilley와 Maycunich(2000)는 “조직의 성과향상, 역량, 경쟁 우위 및 혁신을 위해 조직화된 개입 및 경영 활동을 통하여 조직 학습, 성과 및 변화를 촉진하는 과정”으로 정의하였다. 요컨대, SHRD의 핵심은 전략적 방향으로의 학습문화의 창출과 촉진이며, 인적자원개발과 기업전략간의 호혜적, 상호 고양적 관계라고 정리할 수 있다(이희수 · 조순옥, 2007).

앞서 언급한 인적자원개발의 개념을 바탕으로 도출되는 SHRD의 특성은 9가지로 정리해 볼 수 있다(Garavan, 1991; Garavan, 2007, McCracken & Wallace, 2000). 첫째, 전략의 실행과 형성에 영향을 주기 위한 인적자원개발과 조직전략과 목표와의 정합성(Fitness) 또는 통합이다. McCracken과 Wallace는 여기서 더 나아가 인적자원개발이 조직의 미션이나 비전을 형성하는 데까지 그 역할을 확대해야 한다고 주장한다. 둘째, 핵심적 이해관계자로서의 최고 경영층의 지지와 적극적 참여이다. McCracken과 Wallace는 인적자원개발에 대한 최고 경영진의 단순한 협조나 개입 수준이 아닌 적극적인 지원(Commitment)으로 표현되는 리더십이 요구된다고 하였다. 그런 의미에서 SHRD는 최고 경영진이 주도하는 것이며, 인적자원개발 부서는 그러한 리더십과 신념을 구현하는 역할을 한다고 할 것이다. 셋째, 지속적인 환경 분석을 통한 내외환경 변화의 대응력으로 조직의 지속적 성장과 발전을 위해 환경에 대한 적응력이 요구된다는 점이다. McCracken과 Wallace는 이 개념에서 더욱 나아가 그러한 환경 분석이 조직 내 고위 리더들에 의해 이뤄져야 한다고 했다. 넷째, 사업 계획 및 정책과 통합된 단기적, 장기적 관점에서의 인적자원개발 계획과 정책의 구현이다. 인적자원개발은 사업 계획이 제기하는 주된 논의 의제에 대한 자체적인 의미를 해석하여 인적자원개발의 제도나 정책으로 구체화해야 한다. McCracken과 Wallace는 여기에 전략적인 측면이 빠져 있다고 지적한다. 계획과 정책은 단순히 실무적일 수 있기 때문에 보다 장기적 방향성이 담긴 인적자원개발 전략의 수립이 SHRD의 특성이라고 하였다. 다섯째, 인적자원개발 실행의 공동 주체로서 인적자원개발과 일선관리자와의 전략적 파트너십 형성과 참여가 활성화되어 있다. SHRD의 지향점 중 하나가 효과적인 학습문화의 창출이라면, 일선관리자의 학습촉진 활동은 SHRD의 수준을 가늠하는 주요 요소가 될 것이라는 점에서 일선관리자의 주도적인 참여는 SHRD의 성공에 있어 필수적이다(Mabey & Salaman, 1995). McCracken과 Wallace는 일선관리자의 지원과 참여 수준이 아닌 일선관리자들과의 전략적 파트너십 형성이 필요하다고 하였다. 여섯째, 상호보완적 인적자원개발 활동의 존재로서 인적자원관리와의 연합과 통합이 필요하다. McCracken과 Wallace는 인적자원개발이 인적자원관리와 전략적 파트너십을 가져야 함을 강조하고 있다. 즉, Garavan이 말한 ‘보

완적 수준'에서 더 나아가 '전략적 연계'가 필요함을 강조하고 있다. 일곱째, 확대되는 인적자원 개발 실무자의 역할이다. 최근의 급변하는 기업환경은 인적자원개발 담당자에게 전통적인 교육과 훈련 책임자의 역할 그 이상을 요구하고 있다. 특히 조직문화 혁신을 촉진하고 커뮤니케이션을 활성화하는 변화 관리자로서의 역할이 증대되고 있다. McCracken과 Wallace는 인적자원개발 담당자가 Talbot(1993)이 제시한 역할 중 혁신적 역할에 집중하면서 조직 문화의 변화 컨설턴트 역할을 수행해야 한다고 한다. 여덟째, 조직문화에 대한 인지여부이다. 조직 문화는 조직 학습의 성과와 조직 효과성에도 관련성을 갖는다. 이제 기업문화의 유지와 변화는 인적자원개발의 주요 기능이 되었다(Ogbanna & Wilkinson, 1988). McCracken과 Wallace은 조직문화의 인지에 그치는 것이 아니라 더 나아가 조직문화에 영향을 미쳐야 함을 강조하고 있다. 아홉째, 인적자원개발 관련 장단기적 성과 측정을 위한 평가의 강조이다. 평가 활동은 인적자원개발의 전략적 효용성을 확인하기 위한 것으로, 인적자원개발 활동이 존재 가치는 설득력 있는 평가 결과를 통해 입증된다. McCracken과 Wallace는 조직에서 인적자원개발을 사치스러운 것으로 보는 인식을 불식시키기 위해 비용효과성 평가가 필요하다고 하였다. 요컨대, SHRD가 조직성과 창출을 위해 인적자원개발활동을 전략적 방향과 연계(Strategic fit)될 수 있도록 하는 것을 의미하며, 그 방향은 시장 중심, 고객 중심이며, 팀 중심의 사고 및 행동양식을 강조하면서 창의적이고 전략적 마인드를 지향한다. SHRD에 관한 연구는 그동안 주로 SHRD의 특성을 검증하는 연구를 중심으로 이루어져 왔다는 점에서 향후에는 SHRD의 구체적 실현 요인에 대한 심층적 연구가 요구된다고 하겠다. 그렇다면, 전략적인적자원개발의 성숙도는 어떻게 측정될 수 있는가?

그동안 전략적인적자원개발의 개념을 기반으로 전략적인적자원개발의 수준을 측정, 진단하는 연구가 지속적으로 진행되어 왔다. 전략적인적자원개발의 수준은 전략적인적자원개발의 성숙도 개념을 통하여 측정할 수 있는데, 이에 관한 초기 연구는 인적자원개발의 관점에서 조직 개발이나 관리 수준을 측정하려 했던 Burgoyne(1988)의 '전략적인적자원개발 유형분류(SHRD Typology)'에서 시작되었다. Burgoyne(1988)의 연구를 바탕으로 Lee(1996a)는 교육훈련의 정교함, 전략과의 통합정도를 기준으로 '교육훈련 성숙도'를 단계화했다. Burgoyne(1988)과 Lee(1996a)의 인적자원개발의 유형분류 관련 연구와 앞서 언급한 Garavan(1991)이 정립한 전략적인적자원개발의 개념, 특성에 관한 연구를 바탕으로 McCracken과 Wallace(2000a)는 전략적인적자원개발의 성숙도(SHRD maturity) 개념을 제시하였다. McCracken과 Wallace가 제시한 전략적인적자원개발의 성숙도 개념은 선행연구들과 개념적으로 연계되어 크게 세 단계로 분류할 수 있다. 첫째, 가장 하위의 단계는 교육훈련의 기회가 필요에 의해 수동적, 임기응변적으로 제공된다. 이 단계에서 교육훈련 전문가의 주된 임무는 표준화된 교육 서비스를 제공하는 단순한 관리적 특성이 강하다. 둘째, 그 다음의 상위 단계에서는 비교적 체계적인 방

법으로 조직의 전략을 수행하기 위하여 인적자원개발이 실시되나, 전략을 구체화시키는 정도까지의 성숙된 역할은 하지 않는다. 이 수준에서 인적자원개발 담당자는 조직 내 학습과 관련하여 일선 관리자에게 적합한 인적자원개발 서비스를 제공함으로써 내부 컨설턴트의 역할을 수행한다. 셋째, 가장 상위의 수준에서 인적자원개발은 조직의 전략을 수립하는 과정에 영향을 미치며, 전략을 구체화하는 선도적 역할을 수행한다. 인적자원개발 담당자는 조직의 변화를 이끌고 촉진하는 컨설턴트로서 전략적이며 혁신적 역할을 수행한다.

2. HPT의 특성과 수행공학자의 역할

인간수행공학(Human Performance Technology: HPT)의 정의는 관련 학문의 수만큼이나 다양하다. Harless(1992)는 “가치 있는 수행을 위해 적절하고 효율적인 해결책을 분석, 설계, 개발 및 실험하여 실행, 평가하는 프로세스”로, Rothwell(1996)은 “수행상의 중요 격차를 발견하거나 분석하고, 유용한 해결책을 기획하며, 수행 격차를 좁힐 수 있는 비용 효과적이고, 윤리적으로도 정당한 해결책을 개발·실행하여 결과를 평가하는 체계적인 프로세스”로 정의하면서 HPT란 교육과 훈련을 포함한 다양한 해결책을 기업의 목적 및 전략을 달성하기 위해 종업원의 능력과 경영전략 및 목적을 연계하는 체계적인 과정’으로 설명하고 있다. 또한 송해덕(2007a)은 “조직체제 내의 개인의 수행문제의 원인을 분석하여 궁극적으로 조직효과성을 제고하기 위한 해결책을 제안함으로써 인간수행문제의 해결에 과학적 방법 및 절차를 적용하는 학문”으로 정의하였다. HPT의 전체 프로세스에 초점을 두고 개발된 포괄적 모형중의 하나인 국제수행개선협회(the International Society for Performance Improvement, 이하 ISPI)에서 제시한 모형(Deter & Rosenberg, 1992)에 따르면, HPT 프로세스는 (a)수행분석, (b)원인분석, (c)해결책 선정과 설계, (d)개발, (e)해결책 실행 및 변화 관리, (f)평가의 여섯가지 단계로 나누어 질 수 있다. Rothwell(2007)은 앞에서 언급한 여섯 단계의 HPT 과정을 토대로 HPT 실천가에게 요구되는 네 개의 역할을 도출해냈다. 수행분석과 원인분석 단계에 ‘분석가’의 역할을, 해결책의 선정과 설계 단계에서 ‘해결책 전문가’의 역할을, 해결책 실행과 변화 관리 단계에서 ‘변화 관리자’의 역할을, 해결책의 평가 단계에서 ‘평가자’역할을 도출하여 제시하고 있다.

이어서 Rothwell(2000)은 HPT 실천가의 역할을 수행하는데 필요한 ‘HPT 실천가의 역량’도 제시하였다. HPT 실천가의 각 역할별로 요구되는 역량으로 공통핵심 역량 16개, 분석가, 해결책 전문가, 변화 관리자, 평가자의 역량을 각 6개씩 도출하여 총 40개의 역량을 제시하였다. 첫째, 공통핵심 역량은 HPT 실천가의 성공적 활동에 기초가 되는 역량으로, 각 역할별 역량과는 달리 모든 역할의 수행 시 공통적으로 요구되는 역량이다. 이 역량에는 산업의 이해, 리더

십 기능, 대인관계 기능, 기술의 이해, 문제해결 기능, 체제적 사고, 수행에 대한 이해, 해결책에 대한 지식 등이 포함된다. 둘째, 분석가의 역량은 바람직한 수행 목표와 현재의 상태 사이의 격차를 유발하는 원인을 찾아내고, 수행이 향상될 수 있는 영역을 규명하기 위한 역량을 의미한다. 이를 위해 전단분석(Front-end analysis) 기능, 요구분석 기능, 역량 파악 기능, 질문 기능, 분석 및 종합 기능, 작업 환경 분석 기능이 요구된다. 이러한 역량을 갖추었을 때 얻게 되는 산출물에는 수행의 격차를 해결하기 위한 활동 모형이나 계획, 수행 분석을 위한 작업 계획, 현재와 바람직한 수행간의 격차에 영향을 줄 수 있는 환경적 요인들(Trend)에 대한 정보 등이 해당된다. 셋째, 해결책 전문가의 역량은 수행 격차의 근본적 원인을 해결할 수 있는 적절한 해결책을 선정하는데 필요한 역량으로 수행정보 해석 기능, 해결책 선정 기능, 수행변화의 해석기능, 해결책간 관계 조사 기능, 핵심 경영이슈와 변화 파악 능력, 목적 실행 기능이 해당된다. 해결책 전문가의 역할산출물에는 수행과 관련된 사람들에게 수행분석과 원인분석 결과를 설명하는 보고서, 수행분석과 원인분석으로부터 얻게 되는 유용한 정보들, 수행 격차를 줄이기 위한 전략 등이 해당될 수 있다. 넷째, 변화 관리자의 역량은 바람직한 결과와 일관된 방법으로 해결책을 실행하고 개인과 집단이 바람직한 결과를 성취하도록 지원하는 것을 보장하는 역량으로 변화 자극 기능, 커뮤니케이션 통로, 비공식적인 네트워크 및 제휴 이해, 집단 역학 과정의 이해, 과정 협의 기능, 프로세스 컨설팅 기능, 촉진 기능이 해당된다. 이에 대한 산출물에는 변화 관리 계획, 이해관계자를 과정에 효과적으로 개입시킬 수 있는 전략 등이 해당된다. 마지막으로 평가자의 역량은 해결책의 영향을 평가하고, 참가자와 주요 관계자에서 해결책이 얼마나 잘 실행되고 있는지에 대한 정보를 제공하기 위해 추진되는 변화 조치 및 성취된 결과를 후속 관리하기 위한 역량이다. 구체적으로 수행격차 평가 기능, 조직 목적을 기준으로 수행결과를 평가하는 기능, 평가기준 설정 기능, 문화적 영향을 평가하는 능력, 수행개선 해결책의 검토 기능, 피드백 기능이 해당된다. 관련 산출물에는 수행개선 평가 목표 기술서, 수행 개선 평가활동의 계획서, 수행개선 평가 도구 등이 해당된다.

3. SHRD와 HPT의 특성요인 비교

SHRD는 조직 내 인적자원의 적합화와 조직원의 개인발전을 목적으로 인적자원개발을 계획 개발하고 이를 지원하기 위한 것이고, HPT는 조직과 개인의 수행문제의 원인을 분석하여 궁극적으로 조직효과성을 제고하기 위한 해결책을 고안하는 것을 주요목적으로 한다는 점에서 양자는 밀접한 관련을 맺는다. 그렇다면 SHRD와 HPT의 특성간의 차이점은 무엇인가?

SHRD와 HPT는 주도성(Initiative), 시간(Time), 결과(Result)의 측면에서 설명해 볼 수 있다(권대봉, 현영섭, 2003; Gilley & Maycunich, 2000). 시간과 결과의 측면에서 SHRD와 HPT는

동일한 특성을 보이거나, '주도성'의 축에서는 차이를 보인다. 즉, SHRD가 조직에 대한 기여를 중시한다는 차원에서 수행 또는 성과 중심의 인적자원개발의 패러다임을 채택하여 선제적이고 주도적인 특성을 보이는 반면, HPT는 수행향상을 위한 처방의 실시와 운영에 있어 조직의 전략과 비전에 의해 통제되고 시스템 변화에 있어서 주도적인 역할을 수행하기 어렵다는 점에서 수동적 특성을 가진다고 하였다.

송해덕(2007a)은 이상의 논의를 확장시켜 대상, 목적, 방법, 영역, 인적자원개발 담당자의 역할 측면에서 두 개념의 차이점을 구체화하였다. 첫째, 대상에 있어 조직과 개인간의 관계를 중심으로 HPT는 조직 내 개인은 조직 안에서 기능하는 존재로 해석하여 수행문제 해결을 위해 조직과 개인을 따로 떼어놓고 생각하기 어려운 반면, SHRD에서의 조직과 개인은 외부 환경 변화를 위해 고려해야 할 서로 다른 주요한 두 요소로 정리하였다. 둘째, 목적에 있어 HPT는 바람직한 결과를 만들어내는 성과에 관심을 두고 있는데 반해, SHRD는 조직의 목적달성과 함께 개인의 역량 신장이라는 두 요소를 모두 목적으로 한다. 셋째, 방법에 있어 HPT와 SHRD는 모두 체계적인 접근법을 활용하는 특징을 가지나, HPT는 수행개선을 위한 과정에 체계적 사고를 적용(정재삼, 2006)하고, SHRD는 인적자원개발의 관점에서 조직 목표의 성공적 달성을 위한 전략적 접근에 체계적 사고를 활용하는 차이를 보인다. 넷째, 해결책영역은 인적자원개발을 포함한 기타 인적자원 관련 활동과 관련이 있다. HPT는 수행상 문제의 원인을 극복하기 위해 인적자원개발, 인적자원관리, 조직개발, 환경공학등 다양한 영역들을 해결책으로 포괄적으로 고려하나(Rosenberg, 1990) SHRD는 개인개발, 경력개발, 조직개발의 영역에서 인적자원을 전략적으로 활용하는 데에 주된 관심을 가진다. 다섯째, 인적자원개발 담당자의 역할에 있어 HPT는 인적자원개발 담당자가 교육훈련 제공자의 역할 이상의 수행개선과 관련된 전과정에 영향력을 발휘할 것을 요구한다. 그러한 측면에서 수행과정 컨설턴트이자 변화조정자의 역할이 강조된다. SHRD는 인적자원개발 전략을 주도적으로 수행할 현장의 관리자들과의 전략적 파트너십이 매우 중요하다는 측면에서 조직 변화를 실행하는 변화촉진자의 역할이 강조된다. 따라서 HPT와 전략적인적자원개발이 강조하는 인적자원개발담당자의 역할은 변화의 촉진자와 관리자라는 점에서 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 이러한 특성면에서의 차이점들을 구려해 볼 때, HPT는 SHRD로의 전략의 의미를 보다 구체화하기 위한 방법론과 절차, 그리고 이론적 틀을 제공한다고 정리할 수 있을 것이다.

III. 연구 방법

1. 조사 대상

본 연구는 국내 기업 인적자원개발 부서의 HPT 실천가의 역할 수행 수준과 SHRD의 성숙도간 관련성을 조사하기 위한 것이다. 이를 위해 HPT에 대한 기초적인 지식과 자신이 소속된 인적자원개발 부서의 방향성과 활동을 이해한 대상자 선정이 필요하다. 본 연구에서는 국내 기업 중 HPT 관련 우수 사례를 공식 학술 집회나 인적자원개발 전문지에 게재하였던 기업들을 대상으로 10개 기업을 선정하여, 해당 기업의 과장급 이상 인적자원개발 담당자 1인의 인터뷰를 통해 해당 기업이 HPT의 철학과 HPT 모형상의 프로세스에 의거하여 인적자원개발 업무 전반을 추진하고 있는지 확인하였다. 대상 기업들을 업종특성에 따라 구분하여 보면 제조업과 교육 서비스업이 전체 67.19%를 차지했고, 인적자원개발 부서의 형태에 있어서는 32.03%가 연수원 등의 독립법인 형태였다. 이러한 인적자원개발 부서의 형태는 업무 형태에도 영향을 주어 자체 프로그램을 개발하거나, 내부 요구에 의한 외주 형태의 업무를 주로 수행한다는 기업이 55.47%를 차지하였다. 상기 기업의 인적자원개발 담당자(1년 이상 경력자)를 대상으로 총 235부의 설문을 배포하여 이 중 136부의 설문을 취합했으며 이 중 무성의한 답변과 근속 1년 미만의 근무자의 답변을 제외한 128개의 답변 내용을 분석하였다.

응답자의 특성을 살펴보면, 직위를 기준으로 과장 미만의 직위자와 과장 이상의 관리자가 각 50%를 차지하고 있었고, 인적자원개발 관련 경력에 있어서는 3년 이상의 경력자가 총 응답자의 72.66%를 차지하고 있었고, 수행 직무에 있어서는 교육기획 담당자가 66명(51.56%)이었다. 응답자들의 소속 기업은 제조업, 교육 서비스업이 전체 67.19%를 차지했고, 인적자원개발 부서의 형태에 있어서 32.03%가 연수원 등의 독립법인 형태이었다.

2. 설문 도구

가. SHRD 성숙도 측정검사지

전략적 인적자원개발의 성숙도는 McCracken과 Wallace(2000)가 개발한 질문을 수정하여 활용하였다. McCracken과 Wallace가 제시한 전략적 인적자원개발의 특성에 대한 18개 진술문항에 대해 5점 척도의 Likert 척도를 사용하여 인식정도를 측정하였다. 산출된 평균은 3단계의 전략적인적자원개발의 전략적성숙도(Lee, 1996; McCracken & Wallace, 2000)와 연계시키기 위해 다시 3점척도의 평균으로 변환하는 과정을 거쳤다. 설문의 신뢰도 측정결과 Cronbach α 값은 .98로 나타났다. 본 측정검사지의 주요 설문문항으로는 '인적자원개발과 조직 미션 및 목표와의 연계·통합 정도', '인적자원개발에 대한 최고 경영층의 지지 및 리더십 정도', '인적자원개발과 관련된 환경 분석 여부', '인적자원개발에 대한 구체적 실행 전략의 존재 여부', '일선관

리자들의 인적자원개발 활동에 대한 몰입정도' 등이 포함되었다.

나. HPT 실천가의 역할 수행 측정검사지

Rothwell(2007)의 '교육훈련 부서의 리엔지니어링을 위한 평가 도구(Reengineering the Training Department Assessment Instrument)'를 변안·수정하여 활용하였다. 본 설문지는 원래 HPT 실천가의 네 가지 주요 역할(분석가, 해결책 전문가, 변화 관리자, 평가자)을 원활히 수행하기 위해 147개의 산출물이 제시되어 있었으나, 이를 번역하는 과정에서 원저자의 검토 및 동의를 얻어 83개로 축약하였다. 축약 기준은 다음과 같다. 첫째, 설문의 산출물이 다른 산출물의 생성과정에서 필수적으로 요구되는 '과정상의 산출물'인 경우 이를 다른 산출물에 포함시켰다(예: '인터뷰 기록 내용'을 '인터뷰 결과 분석 자료'에 포함). 둘째, 설문의 산출물이 의미상 광의의 산출물에 포함될 수 있을 경우 하위 개념의 산출물을 상위 개념의 산출물에 포함시켰다(예: '체계적 접근을 통한 직원 훈련 프로그램'은 '직원 훈련 프로그램'에 포함). 셋째, 의미가 일반적이어서 해당 역량만의 산출물이라고 말하기 어려운 경우에는 삭제하였다(예: 실행계획). 넷째, 의미가 모호하게 진술된 산출물들은 삭제하였다(예: 기타 수행개선을 위한 전략이나 해결책).

축약된 검사지를 토대로 '국내기업 수행개선활동 환경에서 필수적으로 요구되는 산출물'을 선별하여 추출하기 위해 델파이 조사를 실시하였다. 본 연구에서는 델파이 기법에서 일반적으로 활용하는 비구조화된 설문 대신 Rothwell(2007)이 제안한 구조화된 설문을 활용하는 방식(Reverse Delphi Method)을 채택하여 두 차례의 델파이 설문 절차를 진행하였다. 델파이 연구를 위한 패널 선정 기준은 경영학, 조직개발, 인적자원개발 관련 석사 학위 이상 소지자이거나 현업에서 관련 업무 종사 기간이 7년 이상 된 전문가로서 5인을 선정하였다. 일차 델파이 조사는 HPT 실천가의 산출물의 중요도를 조사하기 위하여 5점척도의 Likert형식의 설문지를 사용하였으며, 제시된 산출물의 중요 산출물을 자유롭게 서술하도록 하였다. 이차 델파이 조사는 HPT 실천가의 산출물의 중요도에 대한 재평가를 실시하였다. 일차 설문조사의 결과를 통해 얻게 된 전문가의 답변은 기술통계 분석 후 2차 조사 시 평균값과 평균값이 속하는 구간(예: 평균이 2점이면 2점과 3점을 구간으로 표시)을 제시하여 전문가 의견의 합의를 유도하였고, 구간 외의 답변을 할 경우에는 의견 기술을 요청하여 숫자로 단순화된 답변 외에 좀 더 심도 있는 의견을 얻고자 하였다. 두 차례의 델파이 조사를 통해 도출한 산출물은 총 53개였다. 이를 각 역할별로 분류해 보면, 분석가의 역할과 관련된 산출물이 9개, 해결책 전문가의 역할과 관련된 산출물이 7개, 변화 관리자의 역할과 관련된 산출물이 11개, 평가자와 관련된 산출물이 11개였으며, 모든 역할과 관련되는 공통 역량과 관련된 산출물이 17개였다. 본 연구에서는 HPT 실천가의 각 역할별 역량과 SHRD 성숙도간의 관계파악에 초점이 있으므로, HPT 실천가

의 모든 역할과 광범위하게 관련을 맺고 있는 공통역량을 삭제하고, 최종 36개의 문항을 분석에 사용하였다.

3. 자료 분석방법

먼저, HPT 실천가의 전체 역할 수행 수준(네 개의 역할 수행 수준의 평균)과 SHRD의 성숙도, HPT 실천가의 역할별 수행수준(역할별 산출물의 효과성의 평균)과 SHRD의 성숙도간의 관계를 살펴보기 위해 *Pearson*의 적률상관계수를 사용한 상관관계 분석을 실시하였다. 다음으로 HPT 실천가의 역할 수행 수준이 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 조사하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 끝으로, HPT 실천가의 각 역할별 산출물의 효과성 수준이 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀 분석을 실시하였다.

IV. 연구 결과

본 연구의 설문 도구는 HPT 실천가가 만들어 내야 할 산출물의 산출 빈도와 효과성을 묻는 질문으로 구성되어 있다. 이 중 산출 빈도를 분석한 결과는 <표1>에서 볼 수 있듯 산출물에 따라 산출 빈도에 차이가 큼을 확인할 수 있었다. 산출 빈도는 기술 통계 분석(평균과 표준편차)을 실시하여 산출물의 평균적 산출 빈도와 인식의 편차를 확인하였다.

<표 1> HPT 실천가의 산출물 평균과 표준편차

역할	산출물	평균	표준편차
분석가	요구분석 조사 결과 보고서	2.25	.71
	현재/미래 수행격차에 영향을 줄 수 있는 외부 환경 조사 결과	1.70	.63
	직무 분석 결과	2.16	.67
	수행격차 해결을 위한 활동 계획	2.11	.62
	직무별 역량 역할수행	2.11	.67
	요구조사 시 참고하는 인터뷰	2.03	.75
	인터뷰 결과 내용 분석	2.36	.67
	수행격차 근본원인 분석전략, 도구	1.91	.68
	업무 프로세스 개선 전략과 계획	2.33	.67
	전체	2.11	.67
해결책 전문가	수행 분석과 원인 분석을 수행 관련자들과 공유한 자료	1.98	.57
	수행격차를 좁히기 위한 적절한 해결책을 선택하는 방법이나 기준에 관한 정보	2.02	.49
	수행과 관련된 사람에게 해결책의 실행으로 예상되는 변화와 효과에	1.97	.64

변화 관리자	대한 문서나 구두 형태의 설명		
	수행 관련자들이 해결책의 결과를 예상할 수 있도록 도울 수 있는 활동 계획	1.98	.57
	조직의 주요 이슈를 분석한 자료	2.27	.65
	고객 만족 향상 전략을 수행 관련자들에게 문서 혹은 구두 형태로 설명하는 자료	2.19	.56
	수행 개선 활동의 명시적 목표	2.19	.61
	전체	2.08	.58
	변화 관리 계획	2.03	.64
	수행 관련자들의 참여 촉진 전략	2.13	.68
	직원들의 요구와 조직의 요구간 균형을 이루기 위한 전략, 계획	2.19	.66
	변화로 인한 갈등 해결 방안	1.84	.54
	변화로 인한 이슈를 조직 내에서 표면화하는 프로세스	1.98	.70
	변화의 필요성을 설득하기 위한 자료	2.23	.63
	경영진 스폰서십 획득	2.19	.66
	다양한 해결책들간의 관계를 분석하여 통합적으로 실행할 계획	2.06	.61
	해결책에 대한 저항을 줄이기 위한 전략과 실행 계획	2.13	.60
	수행개선 해결책의 진척 상황에 대해 수행관련자들에게 관련 정보를 제공하기 위한 커뮤니케이션 계획	2.13	.60
	소그룹(30~50명) 개발 이론을 기반으로 한 소그룹 변화 계획	1.67	.53
	전체	2.05	.62
평가자	수행 개선 활동 평가 설계 및 계획	2.22	.63
	성과 측정 결과	2.19	.66
	평가 후 시사점, 결론, 제언 사항	2.25	.69
	경영진과 관련자들에게 보고하는 수행 개선 결과 보고서	2.33	.67
	수행 개선 해결책들을 여타 조직 변화 노력들과 연결시켜 평가한 결과	1.92	.67
	조직의 계획과 목표에 비추어 수행 개선 해결책들을 평가한 결과	2.09	.66
	평가를 위한 명확한 기준과 목표 수준	2.17	.74
	평가 기준, 기대 사항의 커뮤니케이션 계획	2.09	.75
	해결책의 성과를 해당 조직의 문화와 연결하여 평가한 결과물	1.88	.70
	해결책의 진척상황을 수행관련자들에게 문서나 구두로 설명한 자료	2.19	.61
평가자	해결책의 성과에 대해 경영진과 구성원들에게 피드백하는 자료	2.11	.67
	전체	2.13	.68

산출물의 빈도분석 결과, 평가자($M = 2.13$, $SD = .68$), 분석가($M = 2.11$, $SD = .67$), 해결책 전문가($M = 2.08$, $SD = .58$), 변화관리자($M = 2.05$, $SD = .62$)의 순으로 높은 평균치가 나타났다. 이는 현장 인적자원개발 담당자들 스스로가 '실행' 및 '운영'과 관련된 산출물보다 '요구 분석'이나 '평가'와 관련된 산출물을 수행하는 빈도가 높다고 인식하고 있음을 보여 준다.

1. HPT 실천가의 역할수행 수준과 SHRD의 성숙도간의 상관관계

HPT 실천가의 역할수행 수준과 SHRD의 성숙도간에 유의있는 상관관계가 있는 것으로 나타났다 ($r = .67, p < .01$). 또한 HPT 실천가의 네 가지 역할 모두와 SHRD의 성숙도간에 유의있는 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 중 평가자 역할과 SHRD의 성숙도간에 상관계수가 .63으로 가장 높았고, 분석가, 변화 관리자, 해결책 전문가의 순으로 각각 .56, .54, .47의 유의있는 상관이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 HPT 실천가 역할 수행수준에 대한 인식이 높을 수록 SHRD의 성숙도를 높게 인식하는 경향이 있음을 나타낸다. 특히 HPT 실천가의 여러 가지 역할 중 평가자의 역할을 높게 인식할 수록 SHRD의 성숙도를 높게 인식하는 경향이 있음을 시사한다.

2. HPT 실천가의 역할별 수행수준과 SHRD의 성숙도와의 관계

회귀분석결과 HPT 실천가의 역할수행 수준은 SHRD의 성숙도에 유의미한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형에 대한 설명력은 45%였다. 구체적으로 HPT 실천가의 각 역할이 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 회귀분석으로 살펴본 결과, 평가자의 역할과 분석가의 역할만이 SHRD의 성숙도에 유의있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> HPT 실천가의 역할별 수행수준이 SHRD의 성숙도에 미치는 영향

		B 계수	SE B	β계수	t	R ²
HPT 실천가의 수행수준	상수	.83	.16		5.21	.45
	HPT 실천가의 역할수행 수준	.47	.05	.67	10.07**	
HPT 실천가의 역할별 수행수준	상수	.77	.16		4.86*	.47
	분석가	.17	.07	.27	2.60*	
	해결책 전문가	.02	.06	.04	.35	
	변화 관리자	.02	.07	.03	.29	
	평가자	.27	.05	.45	5.30*	

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

이러한 결과는 HPT 실천가의 역할별 수행수준이 SHRD의 성숙도를 의미있는 수준에서 설명하고 있지만, 구체적으로 HPT 실천가의 역할측면에서는 평가자의 역할과 분석가의 역할만이 유의미한 영향을 끼치고 있다는 점을 나타낸다.

3. HPT 실천가의 역할별 산출물과 SHRD의 성숙도와와의 관계

HPT 실천가의 역할별 산출물과 SHRD의 성숙도간의 관계를 살펴보기 위해 HPT실천가의 역할중 의미있는 차이를 가져온 분석가 및 평가자의 각 역할별 산출물과 SHRD의 성숙도간 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> HPT 분석가 및 평가자의 산출물이 SHRD의 성숙도에 미치는 영향

	산출물	B	SE B	β	t	R ²
분 석 가	상수	1.10	.19		5.72**	
	요구분석 조사 결과 보고서	.12	.05	.03	2.72	
	현재 혹은 예상되는 수행격차에 영향을 줄 수 있는 외부 환경 조사 결과	-.00	.05	-.01	-.09	
	직무 분석 결과	.03	.04	.06	.60	
	수행격차 해결을 위한 활동 계획	.02	.04	.04	.42	
	직무별 역량 역할수행	.09	.05	.19	1.73	
	요구조사 시 참고하는 인터뷰	-.04	.05	-.11	-.83	
	인터뷰 결과 내용 분석	.07	.06	.14	1.27	
	수행격차의 근본 원인 분석 전략 및 도구	.09	.04	.25	2.18**	
	업무 프로세스 개선 전략과 계획	.11	.04	.25	2.65**	.37
평 가 자	상수	1.09	.13		8.75**	
	수행 개선 활동 평가 설계 및 계획	.11	.04	.25	2.58*	
	성과 측정 결과	.05	.05	.10	.93	
	평가 후 시사점, 결론, 제안 사항	.08	.05	.17	1.83	
	경영진과 관련자들에게 보고하는 수행개선 결과보고서	.14	.04	.32	3.55**	
	수행개선해결책들을 조직변화 노력들과 연결시켜 평가	-.18	.05	-.38	-4.02**	
	조직의 계획과 목표에 비추어 수행개선 해결책들을 평가	.15	.05	.31	2.93**	
	평가를 위한 명확한 기준과 목표 수준	-.08	.05	-.16	-1.41	
	평가 기준, 기대 사항의 커뮤니케이션 계획	.10	.04	.24	2.34*	
	해결책의 성과를 해당 조직의 문화와 연결하여 평가한 결 과물	.01	.04	.03	.29	
	해결책의 진척상황을 수행관련자들에게 문서나 구두로 설 명한 자료	.23	.05	.44	4.75**	
	해결책의 성과에 대해 경영진과 구성원들에게 피드백하는 자료	-.22	.05	-.46	-4.37	
						.61

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

먼저, HPT 분석가 측면에서 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 미치는 산출물들은 '수행격차의 근본원인 분석전략 수립 및 도구의 활용'($\beta = .25, p < .01$), '업무 프로세스 개선 전략과 계획'($\beta = .25, p < .01$) 인 것으로 나타났다.

다음으로, HPT 평가자 측면에서 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 미치는 산출물들은 '수행 개선 활동 평가 설계 및 계획'($\beta = .25, p < .05$), '경영진과 관련자들에게 보고하는 수행 개선 결과 보고서'($\beta = .32, p < .01$), '조직의 계획과 목표에 비추어 수행개선해결책 평가결과'($\beta = .31, p < .01$), '평가 기준, 기대 사항의 커뮤니케이션 계획'($\beta = .24, p < .05$), '해결책의 진척 상황을 수행관리자들에게 문서나 구두로 설명한 자료'($\beta = .44, p < .01$)등 이었다.

V. 논의

본 연구는 기업 내에서 전략적 역할을 효과적으로 수행하기 위해 최근 각광을 받고 있는 SHRD를 구현하기 위한 이론적 근거로 HPT의 개념을 살펴보고 양 개념간의 실증적 관련성을 탐색하는 데에 주요 목적을 두었다. SHRD는 인적자원개발을 조직의 주요 전략 기능과 연계시켜 볼 수 있는 새로운 관점을 제시하고 있으나, 일반적인 지향점을 제공하고 있을 뿐 구체적인 방법론을 제시해 주지 못한다는 비판을 받고 있다. 급변하는 경영환경의 변화 가운데 조직의 적응력을 높이는 것이 SHRD의 주요 목표(권대봉 · 현영섭, 2003; Ruona & Gibson, 2004)라고 한다면, 이는 조직의 다양한 수행상의 문제를 해결함으로써 조직의 바람직한 상태에 도달하고자 하는 HPT의 최종 목표와도 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 특히 HPT는 일련의 체계적 프로세스에 근거하여 다양한 수행상의 문제 해결을 위한 전략적 해결책을 강조하고 있어 SHRD를 실현하기 위한 구체적인 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다. 연구결과, 첫째 HPT 실천가의 역할수행 수준은 SHRD의 성숙도와 유의있는 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 HPT 실천가의 네 가지 역할 모두 SHRD의 성숙도와 상관이 있었으며, 상관관계의 크기는 '평가자, 분석가, 변화 관리자, 해결책 전문가'의 순서로 높은 것으로 나타났다. 둘째, HPT 실천가의 네 가지 역할과 SHRD의 성숙도 간의 회귀분석 결과, HPT 실천가의 역할수행수준은 SHRD의 성숙도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 평가자의 역할과 분석가의 역할이 SHRD의 성숙도에 유의미한 영향을 끼쳤다. 셋째, HPT 실천가의 각 역할별로 얻게 되는 각 산출물이 SHRD의 성숙도에 미치는 영향을 분석한 결과, 분석가의 산출물 가운데 '수행격차의 근본 원인 분석 전략 및 도구', '업무 프로세스 개선 전략과 계획'이, 평가자의 산출물 중에는 '수행 개선 활동 평가 설계 및 계획', '경영진과 관련자들에게 보고하는 수행 개선 결과 보고서', '조직의 계획과 목표에 비추어 수행개선해결책들을 평가한 결과', '평가 기준, 기대사항의 커뮤니케이션 계획', 해결책의 성과를 해당 조직의 문화와 연결하여 평가한 결과물'이 각각

SHRD의 성숙도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이러한 연구결과를 통해 볼 때 다음의 논의가 가능하다. 첫째, HPT 실천가 역할의 효과적인 수행은 SHRD의 성숙도를 높일 경향이 있다. 이는 선행연구들(송해덕, 2007a; 권대봉·현영섭, 2003; Gilley & Maycunich, 2000)에서 SHRD와 HPT 관련 인적자원개발 활동들을 모두 '결과중심적인 활동'을 강조하면서 학습 중심 패러다임보다는 성과중심 패러다임에 위치시킨 것과 맥을 같이 한다. 본 연구의 결과 SHRD의 전략적 성숙도와 HPT실천가의 역할수준간에 유의있는 상관이 있는 것으로 나타났으며, 특히 HPT 실천가의 세부적인 역할들과도 높은 관련성이 있다는 사실은 두 이론들이 모두 조직성과개선을 목표로 하며, HPT의 경우 SHRD를 실현시키기 위해 인적자원개발담당자들이 취해야 할 구체적인 실천과제들을 제시해 준다는 점에서 SHRD의 전략적 실현을 위해 향후 적극적으로 고려될 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 국내 기업의 경우 전략적인적자원의 성숙도는 HPT 실천가 역할들중에서 평가자 역할과 높은 연관성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 수행개선활동의 결과와 성과를 객관적으로 측정하고 이를 수행과 관련된 이해관계자들과 적극적으로 공유하려는 시도가 SHRD의 성숙도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 HPT실천가의 역할중 일반적으로 분석가의 역할이 중요하다는 주장이나(Mager & Pipe, 1997), SHRD를 위해 인적자원개발담당자들이 변화촉진자로서의 역할이 강조되어야 한다는 선행연구결과(McCracken & Wallace, 2000)와는 일치되지 않는 것이다. 일반적으로 수행개선 프로세스에서 수행의 상태와 수행상 문제의 원인을 찾아내는 분석의 과정이 많이 강조되는데, 이는 HPT의 궁극적 목적이 이러한 분석을 통해 드러난 수행상의 격차를 최선의 비용효과적 방법으로 줄이는데 있기 때문이다. 그러나 본 연구에서는 그러한 분석가의 역할보다는 평가자 역할의 수행 수준이 SHRD의 성숙도에 더욱 많은 영향을 주고 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 SHRD의 결과 지향성과 연관이 있다고 여겨진다. SHRD의 경우 조직성과 창출 및 개선에 관심을 두는 만큼 실제적으로 성과개선이 이루어지는지를 평가하고 측정하는 역할이 HPT 실천가의 역할중에서 가장 중요하다고 판단되기 때문이다. 이러한 사실은 HPT 관점의 평가활동 개선방향과 관련하여 Rothwell(1996)이 제시한 네 가지 수준(제1수준: 작업자의 만족도, 제2수준: 작업 결과, 제3수준: 작업 환경적 결과, 제4수준: 조직 환경적 결과)의 평가 필요성과도 일치한다. 즉 HPT 실천가는 단순히 조직구성원의 만족도를 측정하는 것을 넘어서서 실제 직무상의 결과 및 조직환경에 미치는 결과까지 평가해야 한다는 점이다. 또한 SHRD에 관한 연구에서 변화촉진자로서의 인적자원개발담당자의 역할이 강조된 데에 비해 본 연구결과 HPT 평가자 역할이 보다 전략적 인적자원개발의 성숙도에 영향을 미치는 것으로 나타난 점은 본 연구에서 전략적인적자원개발의 성공적인 실현방법을 탐색하기보다는 성숙도에 미치는 요인들을 측정하는 데에 초점을 두었기 때문인 것으로 판단된다. 종래의 전략적 인적자원개발에 관한 연구들에서는 조직성과를 인적자원과 전략적으로 연계하기 위해 인적자원개발담당자의 변화관리자로서의 역할을 강조하였다

면, 본 연구의 경우 실제 전략적 인적자원개발이 어느 정도 구현되어 실시되고 있는가 하는 성숙도를 종속변인으로 하고 측정하였으므로, 평가자 역할이 가장 큰 영향을 끼친 것으로 판단된다.

본 연구결과로부터의 중요한 시사점중의 한 가지는 SHRD의 성숙도를 높이기 위해 HPT 실천가가 개발해야 하는 역량으로서 평가자의 능력이 우선적으로 고려되어야 한다는 점이다. 특히 평가자의 능력과 관련하여 고려할 중요한 요인은 전략적 사고 능력이다. 이를 위해 인적자원개발 부서 담당자는 소속된 기업 조직이 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 자사와 경쟁사의 강약점 및 시장 환경과 고객의 특성을 정확히 분석할 수 있어야 한다(Higgs, 1989). 또한 최고 경영자의 철학과 신념, 의사결정 스타일과 주요 의사결정이 이뤄지는 경영회의의 의견 통합 과정과 의사결정 배경에 대한 명확한 이해를 바탕(Child, 1972)으로 인적자원개발의 전략과 정책을 수립해야 할 것이다. 본 연구 결과 평가자의 역할중 '해결책 상황을 수행관련자들에게 보고하기', '경영진과 경영자에게 수행개선 결과보고서 보고', '조직의 계획과 목표에 비추어 수행개선 해결책들을 평가하기'의 산출물들이 전략적 인적자원개발의 성숙도에 유의미한 영향을 주고 있다는 점은 이를 반증해주는 예라고 할 수 있다. 이들 결과는 Garavan(1991)이 전략적 인적자원개발이 되기 위해서는 조직 목표와 미션에 통합되고, 경영진과 일선관리자와의 상호작용을 통해 인적자원개발에 대한 필요성을 인식시키고, 최고경영진과 일선관리자들이 경쟁우위를 위해 인적자원개발을 전략적으로 활용해야 한다는 제안과도 일치한다.

한편, 본 연구에서는 HPT 실천가의 역량과 SHRD의 성숙도를 측정하는 데에 설문응답자 개인이 지각한 중요성을 측정하였기 때문에, 본인의 지각, 느낌, 경험등이 정확하게 반영되지 않았을 수 있다. 국내 인적자원개발부서의 전략적 성숙도와 HPT 실천가 역량간의 실질적인 상관을 규명하기 위해서는 향후 자신이 소속된 회사별로 혹은 직무별로 지각정도를 측정함으로써 이들간의 상관관계를 규명할 필요가 있다.

참고문헌

- 권대봉, 현영섭(2003). 전략적인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀. 인력개발연구, 5(1).
- 송해덕(2007a). 수행공학과 전략적 인적자원개발. 한국HRD연구, 2(1), 99~108.
- 송해덕(2007b). 전략적인적자원개발의 이해를 위한 제언-수행공학관점에서, 공무원 HRD 마당, 53, pp. 40-46.
- 신덕상(2007). Best HRD 인증기관의 전략적인적자원개발(SHRD) 성숙도 측정에 관한 연구. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 이희수, 조순옥(2007). 전략적인적자원개발의 동향과 전망, 한국HRD연구, 2(1), 25~50.

- 정재삼(2006). 수행공학의 이해. 서울: 교육과학사.
- 허연(2006). 기업의 전략적 인적자원개발이 학습조직 발전에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 경희대학교.
- Burgoyne, J.(1998). Management development for the individual & the organization. *Personnel Management, June*, 40-44.
- Child, J.(1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Edvinsson, L.(1997), Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30(3), 366 - 73.
- Garavan, T. N.(1991). Strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-30.
- Garavan, T. N.(2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 9(1), 11-30.
- Gilley, J., & Maycunich, A.(2002). *Organizational Learning, performance and change*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Harless, J.(1992). Whither performance technology. *Performance & Instruction*, 31(2), 4-8
- Higgs, M.(1989). *Culture's consequence*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Mabey, C., & Salaman, G.(1995). 'Training and development Strategies' in strategic human resource management. Oxford; Blackwell.
- Mager, R., & Pipe, P.(1997). *Analyzing performance problems*, 3rd(ed.). GA: CEP press.
- McCracken, M., & Wallace, M.(2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
- Minzberg, H., & Lampel, J.(1998). Reflection on the strategic process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Ogbanna, E., & Wilkinson, J.(1988). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. *Personnel Review*, 17(6), 10-13
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Havard Business School Press.
- Rosenberg, M. J.(1990). Performance technology: Working the system. *Training*, 27(2), 42-48.
- Rothwell, W. J.(1996). *ASTD models for human performance improvement*. VA: ASTD.
- Rothwell, W. J, Kazanas, H. C.(1989). *Strategic human resource development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K. ,& King, S. B.(2007). *Human Performance Improvement*, MA:

Butterworth-Heinemann.

Ruona, W. E., & Gibson, S. K.(2004). The making of twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD, *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.

Talbot, C.(1993). Strategic change management and training: Adaptive, adoptive and innovative roles, *Journal of European Industrial*, 17(5), 26-32.

Walton, J.(1999). *Strategic human resource development*. London: Financial Times-Prentice Hall.

Yorks, L.(2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thompson-Southwestern.

- 논문접수 2009년 4월 29일 / 수정본 접수 2009년 6월 11일(1차), 2009년 6월 22일(2차)
/ 게재확정일 2009년 6월 24일
- 강정범 : 중앙대 글로벌 인적자원개발대학원 인적자원개발전략학과를 졸업하였으며, 현재는 두산캐피탈 과장으로 재직 중임. 주요 관심분야는 전략적 인적자원 개발, 수행공학, 액션 러닝 등임.
- 송해덕 : 미 펜실베이니아 주립대 대학원에서 박사학위(교육공학전공)를 취득하였으며, 현재는 중앙대학교 교육학과 교수로 재직하고 있음. 주요 관심분야는 수행공학, 교수설계, e-Learning 등임.

Abstract

Relationship between Human Performance Technology Practitioners' Roles and Maturity of Strategic Human Performance Technology

Kang, Jeong-beom (Chung-Ang University)

Song, Hae-Deok(Chung-Ang University)

Strategic Human Resource Development(SHRD) focuses on performance improvement at organizational settings by emphasizing a strategic fit between the organizations' business needs and employees's abilities development whereas Human Performance Technology(HPT) focuses on improving organization's performance by analyzing root causes of performance problems and designing interventions. Given the importance of performance in both SHRD and HPT, studies are needed to examine the relationships between two. The purpose of this study is to empirically examine the relationship between Strategic Human Resource Development(SHRD) and Human Performance Technology(HPT). For this purpose, a survey was administered for 128 human resources practitioners in Korea corporations. The research findings show that a significant relationship was found between the perceived level of HPT practitioners' roles and the maturity level of SHRD. The most significant relationship was found between SHRD and HPT evaluator role. HPT analyst role, HPT change manager role, and HPT solution expert role were followed. Regression results show that the HPT evaluator role and HPT analyst role explained the maturity of SHRD significantly. The outcomes of HPT evaluator roles included *design and planning of evaluation for performance improvement, performance improvement evaluation reports submitted to top managements and stakeholders, evaluation criteria and communication plan of expectations, and evaluation outcome reports considering organization culture*.

[Key Word] Strategic Human Resource Development. Human Performance Technology, Role of HPT practitioners.