"HRD 담당자의 역할과 사명(下)"

2)HRD 담당자의 전문화 전략

지난호에서 살펴본 HRD담당자의 전문화 개발의 중요성과 전문화전략에 요구되고 있는 역할(Roles)과 역량(Competencies)과 더불어 최근 새롭게 제시되고 있는 Performance Consultant의 역할에 대한 내용은 다음과 같다. [표 2, 3, 4]

[표 2] HRD담당자의 전문가 역할 및 역량[11가지]

구분	주 요 내 용
1	강사(Instructor) : 정보와 구조화된 학습경험을 제공함으로써 학습자가 배운것을 현업에 적용할 수 있도록 인도하는 것. - 강의, 프리젠테이션, 구조화된 학습의 촉진(R/P, C/S, 게임 등)
2	교재개발자(Instructional-Materials Developer):책자나 전자 기자재를 이용하여 수업 교재를 준비한다. - Teaching Guides, -Work-Book, -Work Sheets, - Computer Based Material 등
3	프로그램 설계자(Program-Designer):학습니즈를 분석하여 개별 프로그램의 목표,내용,학습활동 등으로 나타낸다. 예)교육목표수립,계획,디자인 등
4	요구분석가(Needs Analyst):이상적인 수행과 실제 수행과의 차이를 알아내고,그 원인을 규명하는 것. 예)직무수행의 문제점을 파악하고 개인이나 조직의 지식,기능,태도 등 직무수행 문제점과 수행수준을 평가하여 조직 내 문제해결이나 직무수행 능력 향상을 위한 제안을 하는데 있음.
5	연구자(Researcher):새로운 정보(이론,연구,개념,모델,하드웨어)를 규명, 개발 테스트하고 조직과 개인의 수행을 향상시키기 위함.
6	평가자(Evaluator):교육, 훈련, 개발과 같은 활동이 개인이나 조직의 효율성에 미치는 영향을 측정 및 평가 한다.
7	경력개발 상담자(Career Development Advisor):개인이 자신의 능력, 가치, 목표를 평가하고 경력개발을 설계와 수행할 수 있도록 돕는 것.
8	조직변화 촉진자(Organization Change Agent):조직,그룹의 갈등을 해결하고 그들의 규범 가치를 꾀함으로써 궁극적으로 조직행동의 변화를 도모함.
9	HRD운영자/관리자(Administrator/Manager of HRD):HRD운영과 프로젝트의 계획, 조직구성, 인력배치, 조정과 HRD부서 이외의 부서들을 HRD기능과 연계.
10	- 장기계획개발, 프로젝트나 부서의 인력배치, HRD부서의 정책과 전략개발 등
11	판매자(Marketer):HRD 관련 프로그램, 서비스를 계약하고 판매하며, HRD제품과 서비스 및 프로그램에 대한 긍정적 이미지를 만든다.

[ASTD:HRD전문가에 대한 역할 및 역량에 대한 연구]

[표 3] HRD담당자의 전문가 역할 및 역량

구분	주 요 내 용
1	평가자 : 프로그램,교육활동 및 결과의 성과정도를 판단하는 능력
2	그룹 진행자 : 개인학습과 그룹원들이 느낀 경험을 긍정적으로 느낄 수 있도록 그룹의 토의와 과정을 관리하는 역할
3	경력개발 상담자 : 개인이 자신의 능력, 가치관, 목표 등을 평가하며, 자신의 발전 계획과 경력개발을 도와주는 역할
4	자료 개발자 : 학습과 자료를 개발하여 준비하는 역할로서, 인쇄 및 전자매체의 교수자료를 생산하는 것.
5	강사 : 각 개인이 학습 할 수 있도록 정보를 알려주고, 구조적인 학습의 경험을 지도해주는 역할로서 개인 및 그룹의 토의와 프로세스를 관리 함.
6	Training & Developer : T&D 활동과 프로젝트를 계획, 조직화, 조정을 통하여 T&D 활동을 하는 조직 단위와 연결시키는 역할
7	마케터 : HRD관련 프로그램 및 서비스에 대한 마케팅과 계약을 하는 역할
8	교육매체 전문가 : T&D를 위하여 오디오, 컴퓨터 등을 이용하여 S/W를 개발하고 다른 분야의 다양한 기술을 도입하는 역할
9	분석자 : 바라는 성과와 현재의 성과 및 성과 조건 등을 확인하고 그 차이의 원인을 판단하는 역할
10	프로그램 운영자 : 학습에 있어서 기자재, 장비, 교육생 및 각종 요소들을 유지하고 프로그램이 원활하게 운영되도록 확인 및 관리하는 역할.
11	프로그램 기획자 : 학습목표와 내용을 정의하고 프로그램에 필요한 활동과 순서를 정하는 역할
12	전략 기획자 : T&D의 구조, 조직, 방향, 정책, 프로그램, 교육운영과 훈련등이 T&D의 목표를 달성하는데 타당한가에 대한 장기적인 계획을 짜는 역할.
13	이론가 : 학습, 훈련, 개발에 관한 이론들을 개발하고 검증하는 역할
14	변화촉진자 : 조직 구성원들에게 행동의 변화가 일어나도록 영향을 주고 지지하는 역할
15	성과분석가 : 기업의 전략과 요구에 부합되는 기업 성과를 분석하고, 이상과 실제(현실)의 차이를 도출해 낼 수 있는 역할
16	성과 컨설턴트 : 경영진에게 성과향상을 위해 어떤 노력(인적자원 측면)을 해야 하는가를 제시 할 수 있는 역할
17	행정담당자 : HRD 프로그램과 서비스를 제공하는데 필요한 협조와 지원 서비스를 제공하는 역할.

[일반기업 내 교육담당자의 역할 자료]

[표 4] 전통적 교육담당자와 Performance Consultant 역할의 상호비교

구분	전통적 교육담당자 역할 Traditional Trainer Role	수행 컨설턴트 역할 Performance Consultant Role
관심의 초점	* 조직구성원 학습요구(Learning needs)를 파악하고, 교육과정을 개발 및 개설, 운영한다	* 조직구성원의 직무 수행요구(Performance needs)를 파악하고 교육과정을 개발, 개설, 운영한다
산출물 Out put	* 교육프로그램, 컴퓨터 기반 교육등의 구조화된 학습경험을 만들어 낸다. * 교육을 목표로 간주한다. * 조직구성원이 학습하여 바람직한 결과를 얻어 낸다면 전통적인 교육담당자의 역할을 다한 것임.	* 직무수행 변화와 개선을 도와줄 서비스를 제공한다. * 교육프로그램뿐만 아니라 직무 수행모델(즉, 경영목표를 달성하는데 필요한 직무수행)과 최적의 직무수행을 방해하는 작업환경에 대한 문제를 제기한다. * 교육을 목표 달성을 위한 수단(mean)으로 간주한다. * 조직구성원은 자신들이 학습한 것을 업무에 적용해야 한다. * 직무수행이 바라던 방향으로 이루어 졌을 때에야, 직무수행 컨설턴트가 자신의 역할을 다한 것임.
책임	* 교육활동에 책임을 진다. * 참가자 수,강의시간,과정 등을 측정한다. * 기본적으로 교육의 다다익선(多多益善)을 추구한다.	* 경영자나 다른 조직 구성원들과 동료의식을 형성, 유지할 책임이 있다. * 조직 구성원들의 직무 수행을 개선하는데 얼마나 기여 했는지를 평가한다.
측정	교육에 대한 평가는 참가자의 반응과 학습을 측정하기만 하면 된다.	* 교육·비교육 프로그램의 결과는 직무수행의 변화와 비용/효과의 관점에서 측정한다.
요구 사정	* 전형적으로,조직구성원의 교육요구(training needs)만을 파악한다.	* 직무수행격차(gaps)를 결정하고 원인을 알아내야 요구사정이 완료된다. * 작업 환경이 직무수행을 얼마나 신속히 지원할 수 있는지 파악한다.
조직 목표와 맺는 관계	* 교육에 드는 예산을 (투자가 아닌)비용으로 간주한다. * 경영목표와 교육프로그램의 상관성이 미흡하다.	* 비용절감과 같이 측정 가능한 결과를 산출하는 기능을 담당한다. * 조직목표와 밀접한 관계를 맺는다.

글_김기혁
김기혁 이사는 (주)대교 교육연수원 과장, (주)신한 인사총무팀 차장으로 재직했다. 현재 한국산업인력공단HRD 전문위원이며 조인스 HR 수석컨설턴트를 맡고있다. 카톨릭대학교에서 인사조직 박사과정을 이수 중이다.

3) HRD담당자의 직무별 필요능력

교육담당자로서의 자격요건의 영역은 크게 지식, 능력, 의욕, 성격, 신체, 기타로 세분화 할 수 있으며[표 5], 직무에 따른 구분으로는 과정개발자, 직무·니즈 분석자, 전략 기획자, 강사, 과정운영자, 교육전문관리자, 기타에 대한 각각의 필요능력이 요구되고 있다.[표 6]

[표 5]HRD담당자의 자격 요건

영역	세 부 항 목
지식	경영관리지식, 인사, 현장지식, 기업특성, 기업문화 등 관련지식 및 전문지식 -학문: 경영, 경제, 행정, 교육, 심리, 역사, 철학, 시사 등 다양한 지식
능력	기획력, 조직력, 분석력, 창조력, 이해력, 논리적 사고, 감화력, 추진력, 정보수집, 리더십 등
의욕	가르치는 의욕, 자기계발 의욕, 흥미, 열정/정열
성격	감수성, 신뢰감, 성실감, 명랑성, 겸손함, 인내심
신체	건강, 단정한 용모, 바른 태도
기타	경영환경 변화를 예측하는 안목, 상황변화에 능동적으로 대처하는 적응력, 끊임없는 자기계발, 역사적 안목의 제고

[표 6]HRD담당자의 직무별 필요 능력

영역	세 부 영 역
과정운영자	성인학습원리, 기록관리 기술, 시청각 기술, 교육훈련 기법
과정개발자	성인학습원리, PC운영기술, 조직행동(위) 원리, 목표설정 기술, 질문 및 피드백 기술,능력파악 기술, 작문기술, 데이터 활용력 교육훈련 기법, 모델 설정 기술
직무·니즈 분석자	데이터 활용력, PC운영 기술, 질문/피드백 기술, 조직행위(동), 능력파악 기술, 성과관찰기술, 교육훈련 기법, 산업계이해
전략 기획자	데이터 활용력, 조직행동(위), 산업계 이해, 미래예측 기술, 비용/효과분석 기술, 인사관련 분야, 교육훈련분야, 조직이해
강사	성인학습 원리, 조직행동(위)이해, 교육훈련기법, 발표/피드백, 성과관찰 기술, 그룹(소집단)운영 기술, 대인관계 형성기술
전문관리자 기타	관리자로서의 능력, 전반적인 능력 소지 교육방침,조직, 시스템에 대한 이해 기본

3. HRD 담당자의 사명

기업의 생존은 얼마나 많은 핵심인재를 확보 및 유지하느냐에 달려 있다. 이러한 관점에서 기업 내 HRD의 목적은 조직이 지속적으로 성장할 수 있도록 조직 구성원들의 업무 수행 활동을 개선 시키어 변화를 이끌어 내는데 있으며, 차이를 만들어냄으로서 직무수행의 향상과 비용의 절감 및 품질향상, 업무개선, 조직경쟁력 증진을 이끌어내며, 또한 현상태와 바람직한 상태의 정확한 규명을 통하여 그들의 차를 최소화하도록 해야만 한다.

교육담당자의 중요성과 목적을 통하여 HRD 담당자의 사명을 크게 네 가지로 정리해보면, 첫째, 기업의 성장발전에 공헌하는 Professional 만들기, 그리고 그 사람들의 활약이 기업의 재무가치를 크게 개선해 가는 구조를 만드는 것이다. 둘째, 경영진과 같은 눈높이로 기업경영을 보며, 경영 needs와 현장 needs를 충족하는 상황에서 최적의 인재개발 전략을 생각하고, 교육훈련기획과 교육과정의 설계, 개발, 운영을 책임지고 수행해 가야 한다. 셋째, 교육과정은 눈에 보이지 않는 상품이므로 사내의 대다수 조직원으로부터 신뢰와 전폭적인 지지를 받을 수 있는 과정을 개발하여, 그 과정에 꼭 필요로 하는 조직 구성원들에게 적용할 수 있도록 하여야 한다. 넷째, 교육담당자가 기업내 교육의 Professional을 지향하며, 지금, 무엇을 선택하고,무엇을 배울 것 인가를 문제로 정해야만 한다.

이와 같은 교육담당자의 사명을 통하여 HRD전문가의 위한 인적자원 개발 방향은 아래와 같다. 첫째, 최고경영자의 역량개발이 최우선적으로 이루어져야 하며 둘째, 조직구성원에 대한 글로벌화 될 수 있는 교육을 실행해야 하며 셋째, 조직의 비전을 공유하기 위한 책임있는 교육실행이 요구된다. 넷째, 교육품질과 서비스에 대한 책임과 동기부여 교육실행이 요구되며 다섯째, 학습자(조직구성원)들의 가치를 창출하기 위한 인간존중 경영능력 배양 교육이 절실히 요구된다. 여섯째, 첨단정보 기술을 교육과정과 교육활동에 적극적으로 활용할 수 있는 능력을 향상하여야 하며 일곱째, 교육 담당자는 교육제공자인 동시에 학습자이므로 다른 구성원들에 대비하여 보다 적극적이며 능동적인 스스로의 학습인이 되어야 한다.