

기업내 HRD 역할 재정립

박혜영
(액센추어)

요약

IMF 이후 우리나라 HRD의 패러다임 변화로 기업의 HRD 역할 재정립의 방향이 논의되어 왔으며 그 방향은 사업 파트너로서의 HRD라고 할 수 있다. 이 글의 목적은 사업 파트너로서의 HRD의 역할을 정의하고, 요구되는 역할 수행을 위한 활동 방안을 논의하는 것이다. 요구되는 HRD의 역할은 현장과 연계된 학습 기반 구축, e-Learning을 통한 자기 학습 지원, 학습 공동체 활성화를 통한 동료간의 학습 강화, 전략과 연계된 역량 정의 및 직원 역량 개발로 요약될 수 있다. 그리고 이러한 역할 수행을 위해 지식경험과의 연계가 논의되었다. 또 조직 개발 측면에서 사업 파트너로서의 역할 하기 위해 전사 혁신과정에 HRD가 적극 참여하면서 변화관리를 주도해야 함이 논의되었다.

I. 문제제기

1997년 12월 한국이 예상치 못한 경제 위기를 맞은 후 정부는 긴급재정을 시작하며 기업에 구조조정을 단행하였다. 금융권에서 시작한 구조조정은 재벌기업과 공기업으로 확산되었으며 구조조정의 주요 내용은 부채비용 감소, 핵심사업에의 집중, 직원감축, 관리비용 삭감이었다. 구조조정으로 인한 영향을 많이 받은 부서는 연구개발과 지원부서였는데 인적자원개발(Human Resource Development: 이하 HRD로 표기)부서도 예외는 아니었다. 1998년 8월의 산업교육지의 설문에 의하면 1998년 6월까지 설문대상의 70% 기업이 교육투자 비용을 1997년 대비 12.5% 감소하였다. 또 전사적 관리 비용 삭감이라는 목표를 달성하기 위해 HRD부문에서도 저비용 고효율이라는 원칙이 적용되었다. 이를 위해 어떻게 비용 효율적인 교육을 수행할 것이냐에 대한 과제가 HRD부서에 주어지면서 다양한 방법이 강구되었다. 교육비용이

10~68%까지 줄어들었는가 하면 교육 관련 부서 통합, 아웃소싱 서비스 이용, 교육프로그램 마케팅, 교육기간단축, 맞춤형 프로그램 개발, 고용보험의 교육비 제공 혜택 이용 등의 방법이 적용되기 시작하였다. 한편으로 교육이 기업의 성과에 직접적인 도움을 준다는 지표 보여 주기 노력도 병행되었다(Cho, Park & Wagner, 1999).

그러나 구조조정시기는 한편으로 HRD 부서의 근본 역할을 고민해 보게 하는 시기가 됨으로써 HRD 부서의 체질을 강화하게 하는 기회가 되었다. 이 시기 HRD 부서는 단기적인 비용 감축에 대한 문제뿐만 아니라 근본적인 HRD 부서의 역할에 대해 고민하였다. 과연 어떻게 해야 HRD 부서는 앞으로도 계속될 구조조정에서도 살아남을 수 있으며 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 기업의 핵심 부서로 자리 잡을 수 있을 것인가에 대한 전략을 심각히 강구하기 시작한 것이다.

사실 HRD 부서 역할에 대한 고민은 한국뿐만 아니라 구미 선진국에서도 90년대 들어 기업의 구조조정의 혁신이 단행될 때 이미 겪은 것이다. 필립스(Jack J. Phillips, 1999)가 전세계 35개 선진 기업의 HRD 부서를 실제 조사하여 이들이 직면하고 있는 문제와 도전을 총정리한 'HRD Trends Worldwide'의 핵심 용어는 성과향상으로의 연계, 사내 대학 확대, 교육 내용 전달의 중요성, 책임감 공유, 시스템적 평가, 교육 투자회수율 측정, 교육비용의 효율성, 이익센터(profit center)로서의 기능, 학습조직, 경영층과의 파트너십, 기술 활용, 세계화 준비, 아웃소싱 등이다. Cho, Park & Wagner(1999)는 한국 주요 대기업 HRD 관계자와의 인터뷰를 통해 IMF 이후 우리나라 기업의 HRD 부서가 고민하는 과제를 정리했는데 이는 기업전략과의 연계, 직인 성과 향상과의 연계, 변화관리 수행, e-Learning 활용을 통한 전자비즈니스 환경에 대비로 요약된다. 결국 우리나라 HRD 부서의 고민과 구미 선진국 기업의 고민에 큰 차이가 없음을 볼 수 있는데 이는 최근 기업 환경의 세계화로 기업의 경쟁력 강화와 혁신 방향이 국가 특수성에 관계없이 유사해지고 있는데 기인한다. 그러나 우리나라 HRD 부서들은 이러한 방향으로 역할이 재정립되어야 함을 인식하고 있으나 그 구체적인 방법에 대한 논의는 이제 시작 단계라고 할 수 있다¹⁾.

이 글의 목적은 우리나라 기업의 HRD 역할 재정립의 방향으로 논의되고 있는 사업 파트너로서의 HRD 역할을 모색하는 것이다. 이를 위해 IMF 이전의 HRD의 역할, IMF 이후

1) 예를 들어 우리나라에서 HRD관련 가장 오래된 학술지인 산업교육연구에 실린 연구내용을 보면 2000년 이전에는 주로 교수 설계나 교수 학습의 효과성에 대한 논문이 대부분을 차지하고 있고, 2001년 이후부터 HRD의 조직내 의미 찾기를 위한 논의 내용들, 예를 들어, 액션러닝이나 e-Learning의 활용을 통해 어떻게 조직성과에 기여할 것이냐와 같은 내용이 다루어지기 시작했다.

HRD에 요구되는 역할, 요구되는 역할 수행을 위한 활동 방안을 논의하고자 한다.

연구 방법은 연구자가 확보한 국내의 문헌 분석을 통해서이다. HRD의 변화를 먼저 경험한 해외 동향과 해외 사례 연구, 국내 학술지 발표 및 동향 자료, Cho, Park & Wagner (1999) 연구 시 확보한 대기업 HRD 담당자들의 전략 방향에 대한 인터뷰 자료, 연구자 개인이 확보한 대기업(국내 3대 재벌 그룹사 및 주요 공기업) HRD 부서 문건들이 활용되었다.

이 연구의 범위는 HRD 부서가 독립적으로 존재하는 주요 대기업의 HRD 부서에 한정되 기 때문에 논의 내용이 한국 전체 기업의 인적자원개발의 방향으로 보기엔 한계가 있음을 밝힌다.

II. IMF 이전의 HRD 역할

기업교육은 일반적으로 개인개발과 조직개발 측면으로 구성되는데 개인개발은 OJT(On the Job Training), OFF-JT(Off the job training), 자기개발(Self Development) 영역으로 나누어지며, IMF 이전 기업 교육부서의 업무 영역은 Off-JT분야라고 볼 수 있다. Off JT 영역은 1970년대부터 한국 능률협회, 표준협회 등에서 관리자 교육프로그램을 일본에서 도입하여 기업에 제공하면서 규모가 커 왔고 1980년대에는 재벌사의 연수원을 중심으로 직급별 교육이 강화되면서 자리를 잡기 시작했다. OJT의 경우는 거의 HRD 영역 밖이었고 현업 관리자들로 뭉쳐져 있었다. 사무직 OJT는 주어진 업무를 하면서 단순 업무부터 하나씩 해 보면서 배워가는 것이었다. 기능직 OJT의 경우는 80년대까지 대부분의 기능직은 단순 조립 수준의 업무에서 벗어나지를 못했기 때문에 OJT를 통한 3일 정도의 교육이면 충분히 업무를 해 낼 수 있었으므로 OJT를 통한 역량 개발을 위한 환경이 되지 못했다. 기능직을 대상으로 한 품질 관리 운동이 70년대부터 시작하여 기능직 사원들이 현장의 문제를 해결하여 조직 가치를 창출하고 개인 역량을 개발할 기회가 주어졌으나 당시 우리 기업의 경쟁력이 가격에 있었지 품질에 있지 않았고 이러한 품질 관리 운동이 기업이 아닌 정부 주도로 진행되었기 때문에 이러한 혁신 활동이 개인의 역량 개발과 연계되는 것에는 한계가 있었다(박혜영, 1999). 자기개발(SD) 영역의 경우 80년대 후반부터 직원들의 자기개발을 지원하는 제도가 시작되었으며 HRD 부서에서 체계적으로 지원한다기보다는 학원등록 등의 자기개발 비용을 지원하는 경우가 많았다.

HRD에 대한 본격적인 논의 -본격적인 인재개발이라는 입장에서- 는 90대 들어서이다.

우선 우루구아이 라운드 협정 등을 통해 국내 시장이 외국에 열리게 되어 외국 제품과 경쟁해야 하는 입장이 되었고 ISO 9000 품질 인증에 대한 수입국들의 요구가 점점 증가하였으며 중국 등의 후발 개발도상국들의 가격 경쟁력이 심화되면서 더 이상 가격 경쟁력으로 버틸 수 없게 되는 상황에 처하면서 제품 품질에 대한 관심이 높아졌다. 제품 품질 개선 및 부가가치 높은 상품 개발은 연구개발에의 투자 및 직원들의 역량에 절대적으로 달려 있는 바 사업방향을 지원하는 인재 개발에 본격적인 관심이 비로소 시작되었다고 할 수 있다(Park, 1996). HRD 부서는 어떤 교육프로그램을 통해 직원들의 역량 향상에 기여 할 것이냐는 '교육프로그램 = 역량 향상'이라는 다분히 행동주의적 관점에서 그 역할을 정의하였고 어떻게 하면 좋은 교육프로그램을 만들 것인가가 가장 큰 관심사가 되면서 1990년대 HRD 논의의 주류는 ISD와 같은 교수설계 방법론에 대한 것이었고 HRD부서의 역할은 교육 요구 조사를 통해 연간 교육계획을 수립하고 이에 따른 교육프로그램을 기획, 개발, 강사 섭외, 진행하는 것 이었다²⁾.

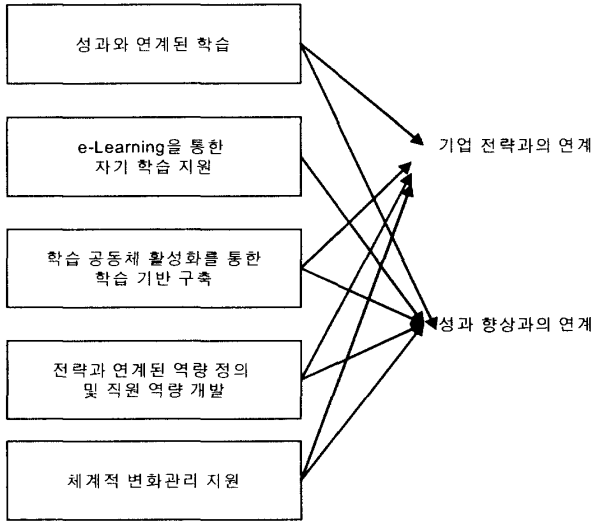
그러나 문제는 HRD전문가들이 구체적으로 학습이 일어나고 성과가 논의 되는 현장 업무에 필요한 역량 지원에는 크게 기여하지 못했다는 것이다. 즉, 인재개발 부서에서 진행하는 많은 교육프로그램들이 정신 교육 같은 태도 관련 소양교육, 어학, 컴퓨터 스킬 같은 일반 공통 역량 (general competency)교육, 계층 교육(사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 임원 역할 수행을 위해 알아야 할 내용 전달)에 치중하고 있었고, 전문 역량(professional competency) 교육은 구체적인 전문역량 교육 프로그램보다는 전문역량 교육을 현업에서 주도할 수 있는 사내 강사 양성 교육을 실시하는 추세였다³⁾. 사실 당시 정신 교육 프로그램은 1990년대 기업 문화에서 조직의 응집력을 높이는 주요한 방법이었다. 그러나 OFF-JT의 방향이 역량을 구성하는 3 요소인 지식, 기술, 태도 중 태도 역량에 관련된 것이 많아 직원의 지식, 기술 향상을 위한 요구에 부응하거나 사업주 입장에서 사업성과에 크게 기여하고 보기엔 미흡한 점이 많았다.

2) 필자가 확보하고 있는 1990년 중반 (1995-1997)의 대기업 연수원이나 인재개발 부서의 팀 업무 분장 정의는 교육프로그램 설계부터 평가까지의 과정을 기술한 것과 거의 같다.

3) 1990년대 대기업 HRD는 주로 대기업 연수원들이 주도하고 있었고 필자가 확보하고 있는 당시 대기업 연수원 연간 교육안내 자료(1995-1997)를 분석한 결과이다.

III. IMF 이후 HRD 역할의 변화와 요구되는 역할 수행을 위한 방안

IMF 시기 HRD부서는 문제제기에서 언급한대로 구조조정 대상으로서 혹독한 시련기를 가졌다. HRD 부서가 구조조정의 대상이 될 수밖에 없었던 이유를 HRD 전문가들은 그동안 HRD부서가 사업 전략을 지원하는 활동을 하지 못했기 때문이라고 스스로 인지하고 있었다(Cho, Park & Wagner, 1999). 이러한 인식에 바탕하여 IMF 이후의 HRD 역할의 핵심 용어는 '사업 파트너'가 되었다. 현업 HRD 전문가들이 제시하는 HRD가 사업전략과 연계되기 위한 과제는 사업 전개에 필요한 직원 역량 확보, 성과와 직접 연계되는 학습, 학습공동체 활성화를 통한 학습 기반 마련, 조직개발, 변화관리, 지속적인 구조조정에서의 직원 재배치 및 재배치 인력의 재교육, e-Learning을 통한 비용효율 달성이었다. 이러한 과제를 수행하기 위해서 한국의 HRD 전문가들이 제안한 구체적인 방법은 HRD부서와 사업 기획부서와 연계되는 시스템이 있어야 하고; 사업 전략 수행을 위해 필요한 지식, 기술 등의 역량 목록을 파악하여 직원들이 이러한 역량을 가질 수 있도록 준비해야 하며; 각 사업 단위 리더들과의 커뮤니케이션 채널이 있어야 하고; 인사제도와 HRD가 연계되어야 하며; 성과 향상을 위한 프로그램을 제공해야 한다는 것이다. 이러한 과제를 수행할 때 비로소 HRD는 사업 성과와 연계되며 HRD부서가 사업성과를 지원하는 핵심 부서로 자리 잡을 수 있다고 주장하였다(Cho, Park & Wagner, 1999). 지금까지 논의된 과제들을 기업 전략과의 연계와 성과 향상과의 연계라는 측면으로 정리해 보면 결국 현장과 연계된 학습, 전자 비즈니스 기반을 위한 e-Learning 구축과 자기학습 지원, 학습공동체 활성화를 통한 학습 기반 구축, 전략과 연계된 필요 역량 정의 및 직원 역량 개발, 체계적 변화관리 지원의 5개의 과제로 정리 할 수 있다(<그림 1> 참조). 그렇다면 각 과제는 구체적으로 무엇을 말하고 역할 수행 방안은 무엇인지를 논의하고자 한다.

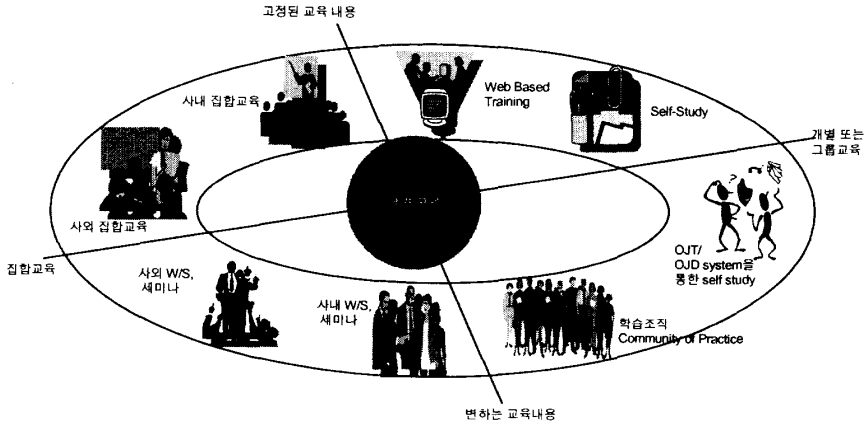


<그림 1> 기업전략과 성과 향상 연계를 위해 요구되는 과제

1. 성과와 연계된 학습

HRD의 방향이 교육(training)지원에서 학습(learning)지원으로, 혹은 교육(training)에서 성과(performance) 중심으로 이동하고 있다는 패러다임 변화는 HRD 전문가들이 공감하고 있는 바이다(Phillips, 1999). 한국의 HRD부서의 역할 재정립을 위해 시급한 것은 인재 개발 부서는 교육 제공 부서라는 공식에서 벗어나는 것이다⁴⁾. 즉, 기업내 교육 분야인 OFF-JT, OJT, SD를 다 지원해야 한다는 것이다. 사실 직원 입장에서 역량 개발은 반드시 교육 참여만으로 가능한 것이 아니고 그가 개발해야 할 역량의 내용에 따라 체계적인 교육프로그램에 참여 할 수도 있고, 5분 안에 읽고 이해할 수 있는 콘텐츠 확보를 통해서도 가능하며 외부 세미나에 참석할 수도 있고 비슷한 관심을 가진 이들의 모임에 참여하는 소그룹 학습 활동을 통해서도 일어나며 도전적인 업무를 수행하면서도 일어난다(<그림 2> 참조).

4) 필자가 확보하고 있는 국내 대기업(K통신, 또다른 K통신, S통신, S전자 등 주요 정보통신 관련업) HRD 부서의 팀 업무 분장 정의를 보면 여전히 교육기획-실행-평가, 조직 개발이 주 업무이며 주 2에서 언급한 1990년대 업무 분장과의 차이점은 e-Learning 관리 및 e-Learning이라는 매체에서의 교육기획-실행-평가 업무가 추가된 것이다.



<그림 2> 역량확보를 위한 교육 학습방법

(다양한 학습방법을 집합, 개별, 고정된 내용, 변하는 내용이라는 두 축으로 구분하여 필자가 임의로 그린 것임)

따라서 HRD 부서에 대한 기대가 현장에서의 직접적 성과 향상과 기업 전략과의 연계라는 부분을 고려해 보면 HRD부서는 정규 교육 프로그램 관리 외에도 비형식적으로 현장에서 일어나는 학습(informal learning)과 개인의 자기개발을 관리, 지원하는 역할로 그 역할을 확대할 필요가 있다. 개인 대 개인간 일어나는 학습 상황을 HRD 부서가 일일이 관리 할 수 없지만 현장에서 부딪히는 실제 상황의 문제 해결 과정 자체를 하나의 학습과정으로 삼아 교육 따로 업무 따로가 아닌 '상황을 통한 역량 개발'은 관심을 가져야 하는 분야이며 이러한 접근의 하나로서 실천학습(action learning) 방법론은 최근 HRD의 관심사 중 하나가 되고 있다 (김미정, 2001; 봉현철·유평준, 2001).

실천 학습 프로세스는 핵심적인 조직 문제를 규명하여 실시간으로 그 역동성을 분석하고 제안된 해결 대안을 실행하고, 결과를 모니터하고 이러한 실천에 대한 책임을 지며, 그 결과로부터 학습을 정리하여 미래의 문제 상황에 대비하는 프로세스로 진행된다는 점에서 경영진에게도 매력적으로 느껴지는 역량 개발 방법으로 제일 제당 등에서 기존 교육의 대체 방법으로 활용되며 직원들의 호응을 얻고 있다(김미정, 2001).

2. e-Learning을 통한 자기 학습 지원

개인의 자기개발(self development) 방법을 통한 직무 역량 개발 또한 업무 따로 교육 따로가 아닌 업무를 진행하면서 역량을 개발할 수 있는 방법 중 하나인데 이를 위한 HRD 부서의 역할은 단순히 직원들로 하여금 연간 개인 개발 계획을 수립하게 하여 관리하는 차원이 아니라 업무 중 자기개발이 일어나도록 하는 학습 인프라를 만들어 주는 것이 요구된다.

사실 학습 인프라 구축은 그림 2에서 볼 수 있는 모든 영역의 활성화라고 할 수 있지만 최근의 기술, 사회의 변화 추세에서 고정된 교육 내용보다는 변동하는 내용을 습득해야 하는 요구가 증가하면서 좀 더 신속히 직원들이 변화에 적응할 수 있도록 하는 학습 인프라에 관심이 집중되고 있다. 이를 위한 방법으로 특히 e-Learning을 통한 신속한 전달, 공동체 활동 활성화에 관심이 집중되어 있다(유영만, 2001).

e-Learning에 대한 관심은 신속성이 경쟁력인 현재의 비즈니스 환경에서는 학습자들은 자신에게 꼭 필요한 역량만을 단시간에 얻고 싶어 하며 비슷한 업무를 수행하고 있는 직원들끼리도 개인의 강 약점의 차이가 있기 때문에 일률적인 교육은 교육참여자 누구도 만족시키지 못하는 결과를 초래하게 된다는 데서 출발한다. e-Learning이란 필요한 사람이(right people), 필요한 장소에서(right place), 필요한 내용물(right contents) 필요한 시간에(right time), 얻을 수 있는 적시적 학습을 말한다고 볼 수 있다. 즉 인터넷, 인트라넷, 엑스트라넷, 위성, 오디오/비디오 테이프, TV 및 CD-Rom 등을 포함하는 모든 전자(디지털) 매체를 통하여 학습이 이루어지고, 컴퓨터 중심학습, Web 중심의 학습, 가상강의실, 디지털 협동학습 등을 모두 포함하는 디지털형 학습을 의미한다(송영수, 2000).

그동안 웹을 기반으로 하는 사이버 학습에 대한 논의가 활발히 진행하다 최근 e-Learning이라는 개념이 등장한데는 전자 비즈니스의 수단인 웹에 대한 이해가 필요하다. 구체적으로 실행되는 내용면에서 있어서는 그동안 논의된 사이버 학습과 e-Learning의 차이는 거의 없으나 e-Learning이라는 단어는 그동안의 기업 시스템이 클라이언트 서버를 축으로 하는 기업 내부에서만 이용 가능한 인트라넷을 위주로 구축된 반면 전자 비즈니스 시대에는 기업시스템이 고객, 협력업체에도 언제든지 접근 가능할 수 있는 웹 기반으로 구축되면서 업무 효율을 극대화하는 방향으로 발전하는 배경에서 나온 단어이다. 따라서 e-Learning의 대상은 이제 조직 내부 직원뿐만 아니라 고객, 협력업체를 포함하게 된다.

e-Learning은 전통적인 집합교육의 교재를 웹에 올려놓았다고 해서 되는 것이 아니라 다

양한 콘텐츠, 학습자 스스로 학습 내용을 구성할 수 있는 환경, 그리고 참여자간의 협동이 기반이 되어야 한다(유영만, 2001). 이러한 개념의 e-Learning은 단순히 조직내 사이버 학습 시스템이라고 불리 우는 온라인 교육 전달 수단이 되는 시스템의 차원을 넘어서 사이버 학습 시스템, 지식경영시스템, 인트라넷, 기타 업무 지원성 텍스트를 가지고 있는 시스템들을 한 곳에서 학습자 스스로 내용을 구성할 수 있게 만든 교육공학에서 말하는 전자 성과 지원 시스템(Electronic Performance Support System: EPSS) 기반의 업무 지원 포털(Portal)의 수준이다.

포털은 하나의 시스템 가상공간으로 조직에 있는 여러 시스템 중 필요한 부분을 끌어 들여 구성할 수 있는 공간이다. 여기에 e-Learning에서는 직원 개인과 관련된 교육분야를 연결시켜 놓고, 지식경영 시스템에서는 관련된 콘텐츠 저장소를 연결시켜 놓으며 그 외 시스템에 산재해 있는 자료들(예를 들어 인트라넷의 뉴스클리핑, 게시판 등)과 협업 도구(collaboration tools) 등 직원과 관련된 콘텐츠나 기능을 모아 구성하는 것이다(이창훈, 2001). 이러한 시스템은 IT부서가 관리하지만 화면의 구성은 직무 혹은 직군 단위별로 가장 성과를 지원할 수 있는 방법으로 필요한 지식과 정보를 중심으로 설계되어야 하며 이러한 설계는 직원 성과 향상 최적화 환경을 만드는 것으로 HRD의 역할로 규정할 수 있다.

3. 학습 공동체 활성화를 통한 학습 기반 구축

정보 기술의 발전과 세계화 등으로 비즈니스 환경이 항상 변하면서 연공서열이 높은 직원이 더 많은 지식을 가지고 있다는 등식이 성립하지 않으면서 변화하는 비즈니스 환경에서의 개인 역량을 확보하기 위한 수단으로 유사 업무 종사자끼리의 학습공동체 모임에 대한 관심이 증대되고 있다. 소위 CoP(Community of Practice)라 불리는 실천공동체는 조직구성원들이 전문분야(직무), 기술(Skill) 혹은 관심주제를 매개로 결합하는 가상조직(Virtual Group)으로서, 특정 전문분야나 비즈니스 목표에 대한 지식, 아이디어와 경험을 생성, 수집, 공유, 활용, 공헌함으로써 업무수행에 도움을 받고 문제를 해결하며 업무수행능력을 향상시키는 주체를 말한다. CoP는 개인수준에서 획득한 학습과 업무수행을 통해 얻은 노하우를 조직적으로 체계화하여 지식으로 자산화(Knowledge Capital)하는데 기여하는 집단이며, 동시에 조직구성원이 필요로 하는 지식과 기술을 먼저 획득, 전파하는 역할을 수행하는 지식창출 집단으로 개인지식을 조직지식화 하는 주도적 역할을 담당하기도 한다(Wenger & Snyder, 2000).

사실 CoP 개념은 전혀 새로운 것은 아니다. 그룹이 모여 문제 해결을 추구함은 한국의

70-80년대 분임조 활동, 서양에서의 self directed workteam, quality circle 등과 같은 형태로 존재했다. 분임조와 비교해 볼 때 이전의 문제해결그룹이 소속팀을 중심으로 구성되어 문제 인식, 원인 분석 등의 QC 7단계 같은 정형화된 과정을 거치는 개선 위주의 전사혁신과정으로 일률적으로 추진되었다면 CoP는 좀 더 개인과 조직에게 효익이 되는 과정으로서 정보, 지식, 업무 노하우, 통찰력을 공유하는 것 못지않게 공유 내용이 정리되어 개개인에게 흩어져 있던 암묵지가 형식지로 전환되도록 지식을 개발하는 활동, 프론티어 그룹으로서 지식을 먼저 획득, 소화하여 전파하는 집단으로서의 역할 등이 요구되는 차이가 있다(이명성, 2000). 이러한 성격 때문에 CoP는 지식경영의 한 구성요소로서 간주되며 최근에 조명 받기 시작한 것이다.

인터넷 시대의 지식경영은 지식경영시스템 내의 지식과 정보를 활용하여 업무 효율성을 제고하는데 머무르는 것이 아니라 변화를 주도해 나갈 수 있는 새로운 지식을 창출할 것을 요구받고 있다. 지식창출에 초점을 맞춘 지식경영은 업무군별 우수 사례를 정의하고 이를 모방하는 지식활용 수준에서 더 나아가 기능 간, 조직 내·외부 간의 활발한 교류를 통한 빠른 지식 획득과 공유, 선진 사례보다는 역동적으로 변동하는 환경에 적합한 보다 나은 실행 방안(better practice)을 지속적으로 추구하도록 하는 지식창출에 더 가치를 부여하고 있다 (Drucker, 2000; Kelly, 1995; De Geus, 1997).

그러나 한 언론 매체의 국내 기업 지식경영 현황조사 결과를 보면 지식경영의 핵심요소인 지식경영 전략, 성과측정과 보상, 지식공유절차, 문화 및 체계, 학습, 정보기술, 지식 콘텐츠 중 국내기업의 지식 경영 현황은 정보기술적 측면에 지나치게 치중해 있으며 지식경영의 조직문화적인 측면은 소홀히 하고 있음을 지적하고 있다. 특히, 국내 기업들은 외국 선진업체들과 비교했을 때 지식경영의 필요성에 대한 인식은 상대적으로 다소 높게 나타났으나 그 이행면에서는 그렇지 못한 결과를 보이고 있는데 국내 기업에서 필요성과 이행도의 격차가 큰 항목으로는 학습, 문화 및 체계, 성과 측정 및 보상 체계, 지식경영 전략 순이었다(매일경제 2000. 5.7). 이러한 국내 기업의 현황은 지식을 축적하고 공유할 채널을 구축해 기존의 지식을 담아 놓은 채 변화를 주도할만한 새로운 핵심지식 창출 노력은 미흡함을 의미한다.

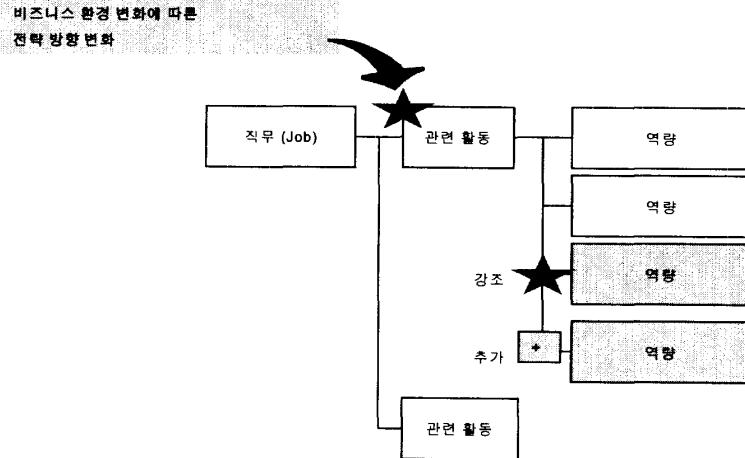
CoP가 다루는 지식들은 대부분 CoP 구성원들의 업무와 직접 관계있고 그 결과물은 창출된 지식이며 이 활동은 자연스럽게 실천 학습과 연결되면서 실천 학습을 수행하는 하나의 단위가 되었다. 이러한 이유로 CoP 관리는 HRD의 관심이 대상이 되었으며 CoP를 활성화 시키는 것이 HRD 부서의 과제로서 인식되기 시작하고 있다⁵⁾.

5) 현재 LG전자, 포스코, 삼성생명에서의 HRD의 주요 업무 중 하나는 지식경영 활성화 이며 HRD가

4. 전략과 연계된 역량 정의 및 개발

HRD 부서에 요구되는 또 하나의 역할은 비즈니스 전략을 수행하기 위해 필요한 직무 역량을 직원들이 가지게 하는 것이다. ISD 이후 역량(competency) 중심 교육과정 개발이 논의되기 시작하면서 대기업을 중심으로 필요 역량을 정의하여 육성에 활용하는 것이 하나의 추세로 자리 잡고 있다. 그러나 정의된 역량이 대부분 현재 업무를 중심으로 정의되어 있고 비즈니스 환경 변화에 따라 달라지는 전략적 변화 수행을 위해 해마다 달라져야 할 역량을 정의하고 이를 육성 계획에 반영하는 역동적인 운영을 거의 하지 못하고 있다 (<그림 3> 참조).

예를 들어 마케팅 전략이 고객 확보에 비중을 두다 시장의 성숙으로 인해 확보한 고객을 관리하고 이들로부터 매출 기회를 증대 시키는 전략으로 변화할 경우 그 해 마케팅 직무군 육성에서 중심을 두어야 할 핵심 역량은 고객 관계 관리 역량이 되며 이를 위한 지식, 기술, 태도가 정의되고 육성 계획에 반영되어야 하는데 아직은 직무에 요구되는 고정적인 활동 중심으로 역량이 대부분 정의되어 있고 이를 근거로 역량 중심 교육과정이 운영되고 있는 수준이다.



<그림 3> 전략 방향 변화를 역량에 반영하는 과정

지식경영을 주도하는 경우 컨텐츠 관리 차원보다는 지식경영을 역량 개발에 활용하는 측면에 더 관심을 가지는 경향이 있고 이를 위해 CoP 활성화를 주요 HRD 과제로 삼고 있다.

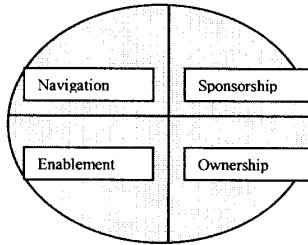
(설명: 환경 변화에 따라 새로운 전략이 수립되면 이 전략 수행과 관련된 직무와 활동을 파악하고 이미 정의된 직무 역량 중 강조되어야 할 것을 파악하거나 만약 전략 수행과 관련 있는 역량이 없다면 추가 정의하고 이렇게 전략수행과 관련된 역량 위주로 육성계획을 수립한다.

한편 지식 창출에 초점을 맞추고 있는 지식경영 추진 조직은 인재개발 부서가 정기적으로 교육 요구 조사를 하듯이 필요 지식 및 정보 조사를 하여 조직 차원에서 구성원에게 필요한 지식을 확보하려고 노력하고 있다⁶⁾. HRD 부서가 지식경영을 하지 않은 경우라면 조직 차원에서 같은 직원을 두고 2번의 역량 요구 조사를 하는 셈이 된다. 이는 필요 역량 확보라는 측면에서 HRD는 지식경영 추진 조직과 협업이 필요함을 의미한다.

5. 체계적 변화관리 지원

최근 정보 통신 기술의 발달, 세계화 등의 다양한 요인에 의해 기업 환경이 빠르게 변화하고 있다. 특히 기업에 큰 변화를 주는 것으로는 IT를 통한 경영혁신, 기업의 인수합병, 사업 구조조정 등을 들 수 있겠다. HRD전문가들은 조직의 이러한 변화를 위한 TFT를 구성할 때 적극 참여 하여 변화관리를 주도할 것이 요구된다. 왜냐하면 <그림 4>의 변화관리 틀 (framework)을 보면 성공적 변화관리를 위해서는 변화여정에 대한 체계적인 계획 (navigation), 임원 부서장의 지지(sponsorship), 직원들의 변화에 대한 주인의식(ownership), 변화가 가능하도록 하는 구현체(enablement)의 네 요소가 요구되는데 이 중 지지와 주인의식 영역은 조직내 커뮤니케이션과 조직개발에 관한 영역으로 HRD가 전통적으로 해 오던 영역이기 때문이다. 또 구현체(enablement) 영역은 크게 변화에 따른 조직 재정비와 변화 이후 바뀌는 업무 프로세스 교육을 그 구성요소로 하는데, 변화를 위한 역량 교육이나 재배치를 통한 새로운 업무 수행을 준비시키는 일은 임직원 역량 관련 부분으로 HRD의 영역인 것이다.

6) 특히 정보 통신업의 경우는 지식경영의 목표가 지식의 재활용을 통한 조직 효율 향상이라기 보다는 미래 사업을 준비하는 추진체로 보며 필요 지식 확보와 창출에 더 관심을 가지고 있다(이건창·권순재, 2001).



<그림 4> 액센추어의 변화관리 Framework

한국의 HRD가 조직 변화관리 역할을 해야 한다는 것을 잘 알고 있지만 그 시도가 조직의 구체적인 변화 주제(change theme)와 관계없는 HRD 부서의 단독 프로그램이라는데 문제가 있다⁷⁾. 즉 막연한 위기감을 조성하여 -예를 들어 현재는 인터넷 비즈니스 시대, 지식창출 시대라 이러한 시대에 변화하지 않으면 안된다 같은- 이러한 변화에 어떻게 대처할 것이냐는 워크샵 같은 것들이다.

그러나 이러한 워크샵은 워크샵 후에도 구체적으로 개인과 조직이 무엇을 해야 한다는 구체적인 이미지를 제공하지 못하기 때문에 조직에의 영향이 크지 않다. HRD 전문가들이 관심을 가져야 하는 변화 주제는 실제 조직에서 기획되고 있는 경영혁신 활동들이다. 특히 최근의 경영혁신 활동들이 대부분 IT를 기반으로 하는 조직 효율 극대화이기 때문에 IT 기획 부서와 경영혁신 부서의 움직임 주목할 필요가 있다.

IT기반의 경영혁신에서 HRD가 교육부분에서 하는 일은 새롭게 도입되는 시스템을 쓸 줄 알게 만드는 기능교육의 측면만이 아니다. 최근의 IT기반 경영혁신은 선진 기업의 선진 사례를 모델로 업무 과정을 만들고 이를 지원하는 시스템이기 때문에 새로운 시스템의 도입은 곧 새로운 업무 방식을 뜻한다. 예를 들어 최근 많이 도입 되는 ERP나 CRM을 통해 영업 사원들은 이전의 개인 네트워크 기반으로 주먹구구식으로 영업하던 방식에서 스스로 영업 전략을 세우고 물품을 사전 주문해야 하며 회사에서 고객의 여신 한도를 관리하게 되고 모든 영업 기록- 심지어 특별한 성과 없이 고객을 만났다는 것도 공유해야 한다. 따라서 이러한 경영

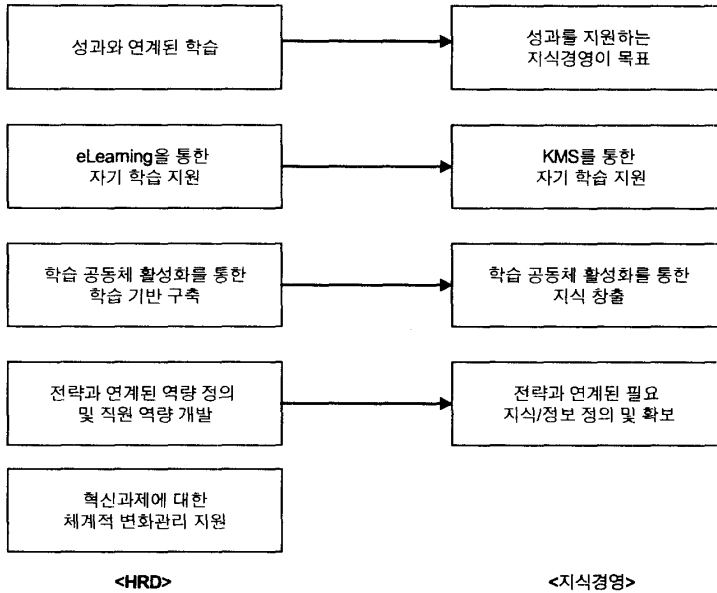
7) 이와 관련한 교육프로그램은 외부 강사나 외부 사이버 교육업체가 제공하는 변화관리 관련 프로그램을 link하여 제공하는데 조직 context에 관계없이 일반적인 변화관리 방법론을 다루고 있으며 A사의 사례를 보면 주요 내용은 사회환경 변화 인식, 변화의 개념과 특징, 변화의 필요성, 변화관리의 프로세스, 변화에 필요한 리더십과 역할에 대한 것이다.

혁신의 성공을 위해서는 단순한 시스템 기능교육 뿐만 아니라 성과 공학(performance technology) 틀에 따라 혁신 활동의 대상이 되는 사람들의 성과 수준을 향상하기 위해 무엇을 해야 하는지 종합적인 관점으로 변화를 관리하는 접근이 필요하다.

또 이러한 혁신 활동은 시스템 구축기 뿐만 아니라 구축 이후 지속적으로 성과를 점검하여 혁신의 목표가 달성되고 있는지를 점검하고 문제가 있을 때 적기에 적절한 처방을 제공하는 것이 중요하다. 한국 기업에서 기간 시스템을 제외하고 조직원들이 열심히 써 줘야만 성과를 극대화시킬 수 있는 시스템의 실패는 대부분 이러한 지속적인 점검과 처치 부분을 담당하는 담당자 부재로 발생한 문제를 제대로 다루지 못했기 때문이다. 따라서 HRD 분야가 전략적 파트너로서 기능하기 위해서는 이러한 경영혁신 및 전략 기획 부서에 HRD가 할 수 있는 일을 인지시키고 조직의 변화관리에 적극 참여해야 한다.

6. 사업 파트너로서의 HRD 역할 수행을 위한 지식경영과의 연계

지금까지 논의한 사업 파트너로서 HRD는 소속 조직의 전략을 달성하기 위해 필요한 지원 역량이 무엇이며 이를 어떻게 습득하게 하여 HRD 자체의 가치를 창출해야 하는지 해야 하는 일을 스스로 찾아야 할 시점이며 이를 위해 현장과 연계된 학습, e-Learning, 학습공동체 활성화, 조직 변화관리, 전략과 연계된 핵심 역량 정의 및 이를 바탕으로 하는 육성 전략 수립이라는 역할이 요구되었다. 그런데 이러한 HRD의 역할은 지식경영과 거의 범위가 유사하고(그림 5 참조), 따라서 HRD의 역할 범위가 지식경영까지 확장되고 있는 것이 하나의 추세로 자리 잡고 있다(Bonner, 2000; Martinex, 1998; Stuller, 1998).



<그림 5> HRD의 역할을 지식경영 측면에서 재정의

조직의 효과적인 지식 관리, 활용, 더 나아가 창출을 위해서는 지식경영 시스템의 기술적 구현도 중요하지만 지식경영 관련 활동이 자연스럽게 조직 내에서 활성화하기 위해 어떻게 조직화할 것인가 하는 것이 본원적인 문제다. 따라서 성공적 지식경영을 위한 지식경영 시스템 구축 이후의 과제는 업무에 필요한 지식을 적시에 획득하여 이를 기반으로 개인 업무에 필요한 지식을 창출하도록 하고 이를 다른 이와 공유하게 하는 것인데 이것은 곧 실천학습(action learning)의 일상성 구현이라고 할 수 있으며 한편으로 OJT 지원 영역이 된다.

지식경영 시스템 구축 이후 지식경영팀의 역할 중 가장 기본이 되는 것은 시스템 내 보유하고 있는 콘텐츠의 품질 확보를 위한 콘텐츠 관리와 지식공유 문화 정착을 위한 지식경영 전략 기획 및 지식경영 활동 점검이다. 특히 콘텐츠 관리 부분에서는 현재 보유하고 있는 콘텐츠 내용의 최신화 뿐만 아니라 조직에 필요한 지식을 콘텐츠로 확보하기 위해 조직원들을 대상으로 필요 지식을 파악하여 정의하고 이러한 지식의 소재를 파악하여 획득하거나 구성원들이 이러한 지식을 획득할 수 있도록 지원하는 업무를 수행해야 하는데 이는 명확한 자기개발 지원 영역이라고 할 수 있다.

그런데 지금까지 한국의 지식경영 혁신 활동은 위에서 지적한 것처럼 정보기술적 측면에 지나치게 치중하고 있어 이 혁신 활동의 도입이 사장/임원진에서 결정한 것이라 해도 초기 프로젝트가 시스템을 구축하는 것이기 때문에 IT 부서에서 주도하여 왔다. 그러나 구축기 이후 IT부서는 시스템 유지를 잘 할 수 있지만 조직내 지식경영을 위한 문화적 기반을 마련하거나 조직원의 실천학습과 연계된 콘텐츠 확보 등의 업무를 수행하는 데는 한계가 있다. 따라서 지식경영 향상기에는 HRD부서가 적극 개입할 필요가 있다. 이렇게 되면 각 부문에서 필요로 하는 지식을 파악하여 <그림 1>의 교육/ 학습 유형 중 가장 비용 효율적인 방법으로 제공할 수 있게 되며, 개발에 시간이 걸리는 형식 교육에 의존하지 않고 업무에 필요한 역량을 HRD 부서가 적시에 제공하는 역할을 수행하게 되고, 결국 HRD 전문가들은 교육프로그램 전문가가 아니라 모든 교육/학습 유형을 지원하는 학습촉진자(facilitator)로서 기능할 수 있게 된다.

이렇게 지식경영과 HRD가 만나는 추세는 현재 선진 기업에서 진행되고 있는 HRD의 모델이다. 보너(Bonner, D., 2000)의 조사에 의하면 외국의 지식담당 최고 임원인 CKO(Chief Knowledge Officer)와 학습 담당 최고 임원인 CLO(Chief Learning Officer)의 업무 영역이 크게 다르지 않음을 보여 주고 있다. 조사 대상 조직에서 CKO와 CLO의 역할이 분리되어 운영되는 곳은 없으며, 지식경영, 직원역량개발, 성과 관리 업무 수행의 책임자를 조직에 따라 CKO 혹은 CLO라고 부르고 있었다. 한국의 KM팀의 조직내 위치는 회사 마다 다르나 어디에 있던지 HRD부서는 KM팀과 연계되어 조직 내에서 지식창출의 시너지를 제고시키는 노력을 해야 한다.

다음은 HRD 부서가 지식관리 조직과 협업하는 사례를 소개하려고 한다. 사례인 액센추어(Accenture)는 전세계 48개국에 7만 여명의 전문 컨설팅 인력을 보유한 매출 100억 달러 규모의 세계 최대의 컨설팅 회사이다. 액센추어는 2002년 우수 사내 대학 상 (Excellence in Corporate University) 수상 회사이며 동시에 Teleos에서 매년 시상하는 우수 지식경영 기업의 세계 20위 안에 항상 들어가는 회사이다. 이 회사는 '지식경영 인프라를 통한 자기개발, 실제업무경험, 형식교육을 통해 개발된 기술의 통합(skill integration)'을 직원역량 개발이라고 정의하고 있다.

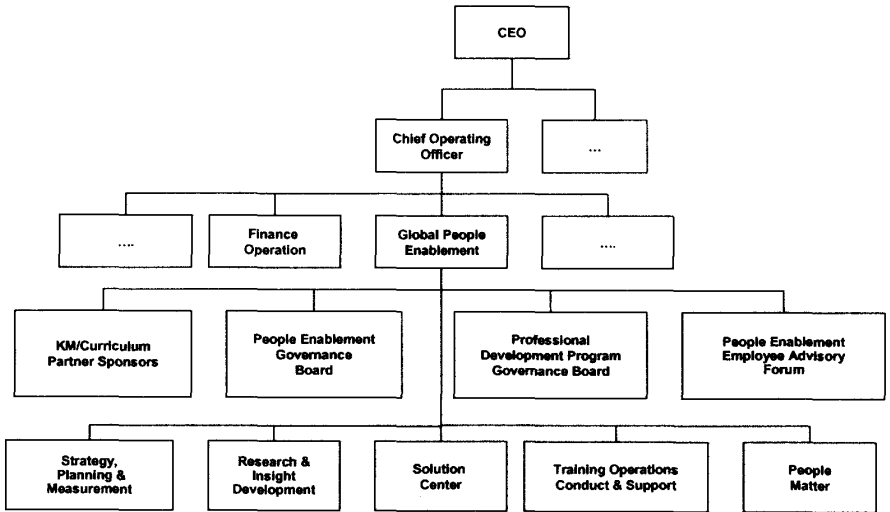
액센추어에서 인재개발에 책임을 맡고 있는 조직은 Global People Enablement이다(그림 6). 이 조직은 최고 운영 담당자(Chief Operation Officer) 산하에 소속되어 있으며 지식경영/교육과정 파트너 후원가(KM/Curriculum Partner Sponsors), 직원 역량 관리 위원회(People

Enablement Governance Committee), 전문성 개발 프로그램 관리 위원회(Professional Development Program Governance Board), 그리고 직원 역량에 대한 직원 자문 포럼(People Enablement Employee Advisory Forum)라는 위원회 성격의 조직들과 함께 움직이고 있다. Global People Enablement 조직은 다음과 같이 구성되어 있다.

- 전략, 기획, 평가 조직(Strategy, Planning & Measurement): 사업 목표에 따른 필요 역량 요구 조사 및 요구 정의를 통해 학습, 지식경영, 역량개발 관련 도구(tools), 방법에 대한 전략을 수립
- 연구와 통찰력 개발 조직(Research & Insight Development) : 전략적 지식에 대한 외부 콘텐츠 확보 및 관리와 연구 수행
- 솔루션 센터(Solution Center): 학습, 지식경영, 역량개발 관련 도구와 방법을 개발하는 조직으로 콘텐츠 단위의 학습 인프라 체계를 만들고 운영
- 교육 운영, 실행, 지원 조직(Training Operations, Conduct & Support): 교육과정 개발, 교육 운영과 실시, 지원, 외부 교육기관과의 관계 관리
- 직원 관련 업무 조직(People Matter): 인사 업무

즉, 다양한 위원회에서 직원 역량 개발을 기획하는 조직이 최고 경영층의 전략 개발자들과 의견을 교환하고, ‘전략, 기획, 평가 조직’이라는 부서에서 역량 개발에 관련하여 통합 기획하며 내용 전달은 지식경영, 형식교육, 온라인 교육, 가상 세미나 등 다양한 학습 인프라를 통해 비용효율적인 방법으로 체계적으로 전달되는 시스템을 운영하고 있다.

직원의 역량이 곧 매출로 연결되는 ‘인재’가 핵심역량인 조직에서의 지식경영 관리조직과 HRD조직이 회사의 전략과 직원 업무 수행 지원을 실질적으로 가능하도록 어떻게 협업 체계를 가지고 있는가 하는 점은 주목 할 만 하다.



<그림 6> 액션추어의 역량개발 관련 조직도

IV. 결론 및 시사점

변화하는 환경은 업무를 변화시키며 끊임없는 학습을 요구한다. 교육에서 학습으로 혹은 교육에서 성과를 지향하는 HRD로 패러다임이 변화하고 있고 HRD 역할은 직원의 교육요구에 부합하는 교육프로그램 뿐만 아니라 그 못지않게 사업 파트너로서 전략 수행을 지원하고 성과와 연계되는 것을 목표로 학습 인프라 구축이라는 과제를 안고 있다. 지금까지 논의한 역할을 수행하는 HRD가 되려면 무엇을 해야 하는지 <그림 4>의 변화관리 틀에 맞추어 시사점을 도출하려고 한다.

먼저 구현체(enablement)측면에서 이러한 역할을 수행하기 위해 HRD 부서원들이 갖추어야 할 역량을 정의하고 이를 확보할 필요가 있다. 특히 비즈니스 파트너로서 외부에서의 HRD 동향보다는 조직 내부의 요구를 이해하고 이를 준비하기 위해 소속 산업을 이해하고 업무를 이해하는 것이 중요하다. 업무에 필요한 지식을 확보하여 제공하는 것은 현재 진행되고 있는 사업 수행을 위한 필요 지식뿐만 아니라 기술/ 제품/ 비즈니스모델의 새로운 경향이

나 새로운 업무 추진·향후 사업 방향에 필요한 지식을 포함한다. 이를 위해 HRD전문가는 담당 부문의 실무자 그룹과 사업 단위 리더와의 커뮤니케이션 채널을 만들어 놓을 필요가 있으며(Cho, Park, & Wagner, 1999) 현업을 이해하기 위해 담당 부문의 분기별 경영목표를 파악하고 있을 필요가 있다. 따라서 앞으로는 1년에 한번 교육요구 조사를 하는 것이 아니라 항상 담당한 조직의 요구가 무엇이며 경영 목표가 무엇인지 업무 동향을 파악하고 있어 적시적으로 지식을 제공할 수 있는 기반을 마련할 필요가 있다.

또 사업 단위 리더가 새로운 업무 추진이나 향후 사업 방향에 필요한 역량 준비를 HRD와 같이 할 수 있도록 HRD 부서의 새로운 역할 방향을 인식시킬 필요가 있다. 이는 변화관리 틀에서 스폰서의 지지를 확보하는 부분인데 이를 위해서는 HRD 부서 자체의 마케팅이 필요하다.

직원들을 대상으로 한 마케팅도 필요하다. 이제 HRD의 역할이 교육제공이 아니라 성과 관련 이슈를 파악, 해결하는 것이 됨으로써 성과를 극대화하지 못하는 요소, 예를 들어 동기 부여 요소, 리더십 요소, 조직내 커뮤니케이션 요소, 조직 구조상의 비효율요소 등 요인을 진단하고 원인에 따른 적절한 처방을 제시할 텐데 HRD 부서가 교육 외에도 이러한 영역을 왜 다루는 것인지 그리고 HRD 부서의 역할이 이렇게 확장되었음을 조직원들에게 인지 시켜 HRD 부서를 활용할 수 있게 하는 과제가 더해져야 한다.

무엇보다도 이러한 연구에 기초하여 HRD 부서가 조직의 요구와 부합하여 나아가야 할 방향을 정의하는 변화관리 틀에서 말하는 방향 제시(navigation)가 HRD 내부적으로 선행되어 체계적인 변화를 할 수 있는 조직내 합의가 필요하다.

참 고 문 헌

- 김미정(2001). “워크플레이스 변화(workplace change) 사례를 통해 본 액션 러닝의 효과와 문제.” 「산업교육연구」. 8. 5-32.
- 매일경제(2000. 5. 7). “[국내기업 지식경영 진단] ‘知識’중요성 절감-실천엔 뒷짐”
- 박혜영(1999). “생산현장의 지식창출 촉진을 위한 효과적 조직 전략.” 「산업교육연구」. 5. 77-92.
- 봉현철·유평준(2001). “액션러닝(action learning)의 기본 구조와 핵심구성요소” 「산업교육연구」. 8. 57-82.
- 송영수(2000). “디지털 시대의 인재양성 전략과 e-Learning.” 한국 산업교육학회 추계 학술대회 발표 논문.
- 유영만(2001). “e-Learning과 디지털 리더러사: 디지털 시대의 새로운 학습 능력.” 「산업교육연구」. 8. 83-108.
- 이건창·권순재(2001). “산업별 지식경영 프레임워크 도출과 실증적 타당성에 관한 연구.” 「경영학연구」. 30(3). 957-986.
- 이명성(2000). “성공적 지식경영을 위한 CoP운영전략: S사의 지식경영구축 사례를 중심으로.” 「지식경영연구」. 1.
- 이창훈(2001). 「기업경영의 웹화를 위한 엔터프라이즈 포탈 구축 전략」. 서울: 이비즈그룹.
- Bonner, D.(2000). “Enter the chief knowledge officer.” *Training & Development*, 54(2), 36-40.
- Cho, Y., Park, H. & Wagner, S.(1999). “New challenges and strategies for Korean HRD.” *Training and Development*, 53(5), 98-99.
- De Geus, A.(1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Drucker, P.(2000). *The ecological vision: reflection on the American condition*. New York: Transaction Publisher.
- Kelly, K.(1995). *Out of control: the new biology of machines, social systems, and the economic world*. New York: Perseus.
- Marsick, V. J & Watkins, K. E.(1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. Cambridge: Routledge.
- Martinez, M. N.(1998). “The collective power of employee knowledge.” *HRMagazine*. 43(2), 88-92.
- Park, H.(1996). Korean production workers’ perception of workteam needs. Unpublished doctoral dissertation, Boston University.
- Phillips, J.(1999). *HRD trends worldwide: shared solutions to complete in a global economy*. New York: Gulf Professional Publishing Company.
- Rosenberg, M. J.(2001). *E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw Hill.
- 유영만(역)(2001). 「e-Learning(e-러닝): 디지털 시대의 지식확산전략」. 안양: 물푸레출판사.
- Stuller, J.(1998). “Chief of corporate smarts.” *Training*, 35(4), 28-34.
- Wenger, E. & W. Snyder(Jan-Feb, 2000). “Communities of practice: The organizational frontier.” *Harvard Business Review*, 139-145.

Abstract

Redefinition of HRD's Functional Role at Corporations

Hye-Young Park
(Accenture)

Korean HRD functions had difficult times of restructuring during the IMF and new roles of HRD has been discussed since then. One consensus of HRD direction was HRD as a business partner. The purpose of this study is to define HRD's roles as a business partner and required roles for them. Defined roles are learning infrastructure establishment through action learning activation, support of self study through e-Learning, peer learning activation through community composition, and defining competency aligned to business strategy. Knowledge management was discussed as a good method to align corporate strategy and employee development. Also a role for organization development was defined to participation in change management while an organization has enterprise wide innovation. Finally marketing of HRD role change is necessary to make employees recognize new roles of HRD.