

제주지역혁신역량 강화를 위한 인적자원 개발의 방향 탐색

박 중 필*

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 전략적 인적자원개발
- III. 인적자원개발을 위한 사회적 파트너십(네트워크) 구축
- IV. 제주도의 지역혁신을 위한 인적자원개발 방향
- V. 결 론

I. 서 론

현재 이루어지고 있는 첨단 과학 및 정보·통신 기술의 급속한 발달과 이로 인한 산업 및 직종 구조의 변화는 지식기반사회로의 진전을 더욱 가속화시키고 있다. 또한 전통적인 경제학 법칙을 깨는 공간개념의 소멸, 실시간 경제의 구현 등은 이제까지와는 다른 새로운 경제 및 사회 운영 패러다임을 필요로 하고 있으며, 세계화·정보화가 가속화되면서 생산요소의 지역간, 국가간 이동이 활발하게 이루어짐에 따라 지역이 발전의 견인차로 등장하고 있다. 즉, 세계화·정보화는 필연적으로 각 지역단위 발전전략을 바탕으로 경쟁하고 협조하는 지방화를 불러오고 있으며, 이에 따라 세계화와 지방화의 병존 속에 지방화의 핵심전략으로 지역 되살리기 운동, 즉 새로운 지역개발 전략으로 지역주도의 개발이 나타나고 있다(이남철, 2003). 이러한 변화의 핵심적인 요인은 새로운 지식과 기술이며, 이러한 지식과 기술은 사람을 통하여 창출, 확산, 보급 및 활용된다는 점에서 인적자원개발의 중요성이 더욱 강조되고 있다(백성준, 2003). 또한 21세기

* 제주대학교 교육대학원 교수

지식기반 경제사회의 도래와 함께 인적자원개발은 범세계적으로 국가와 기업, 개인 각 차원의 경쟁력 향상을 위한 핵심적 과제가 되고 있다(김영화, 2003).

이러한 인적자원개발의 중요성에 따라 우리나라도 국가 차원에서 필요한 인적자원을 체계적이고 효율적으로 개발·활용·관리하는 체제를 갖추려는 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력의 일환으로서 2001년 1월에는 교육부가 교육인적자원부로 개편되고 그 장관을 부총리로 승격시켜 인적자원개발 관련 정부 정책을 총괄·조정하도록 하는 방안도 시행되고 있다. 이와 함께, 2001년 12월에는 「국가인적자원개발기본계획-사람, 지식, 그리고 도약」이 공포되고, 2002년 8월에는 ‘인적자원개발기본법(법률제6713호)’가 제정·공포되었다.

국민의 정부에서 이루어진 이러한 인적자원개발을 위한 노력은 국가균형발전¹⁾을 최고의 국정과제로 설정하고 이를 국민통합과 국가 경쟁력 강화의 동시해결 수단으로 인식하고 있는 참여정부로 그대로 이어지고 있다. 참여정부는 지금까지 이루어진 강력한 중앙집권체제와 수도권 집중 현상으로 인해 수도권과 비수도권간, 지역과 지역간 갈등이 심화되고 있고, 국토 활용의 효율성 저하로 인한 국가경쟁력의 약화 현상이 나타나고 있다고 규정하고 있다. 이에 따라 참여정부는 1950~60년대, 국내 자본 형성이 미약한 상태에서 미국 등 선진국들의 원조를 통하여 단기간에 절대빈곤에서 탈피하고 경제발전을 이룩할 수 있는 ‘선택과 집중’의 개발 모델로서 제시되었던 불균형 성장 이론에서 탈피하여, 즉 균형 없는 집권-집중 발전모델에서 성장과 균형이 병행하는 새로운 분권-분산 발전모델로의 전환을 모색하고 있다(국가균형발전위원회, 2003b). 참여정부에서 제시된 국가균형발전이라는 새로운 패러다임은 기존의 관점이 초래한 수도권의 과밀과 비수도권의 정체에 따른 국가경쟁력 약화와 국민분열이라는 문제, 즉 집권-집중의 문제를 해결하고 전 세계에 걸쳐 이루어지고 있는 환경 변화에 유연하게 대처하기 위해 ‘전국이 개성 있게 골고루 잘사는 사회의 건설을 목적으로 제시하고 있다(국가균형발전위원회, 2003b). 그리고 이러한 목표 및 비전을 실현하기 위해 참여정부는 「지역혁신」이라는 개념을 제시하고 전국의 각 지역을 각각의 특성과 비교우위를 바탕으로 특성화 발전전략을 수립하고, 지역 역량을 최대화 나갈 수 있도록 방안을 마련하도록 하고 있다.

이러한 참여정부의 노력은 과거와 같은 국가주도의 발전전략으로는 각 지역 사회별로 상이하고 다양한 문제와 욕구를 해결할 수 없으며, 지역실정에 맞게 지역주도로 추

1) 여기서 국가균형발전이란 ‘지역간 발전의 기회균등을 통해 국토 공간상의 모든 지역의 발전 잠재력을 증진함으로써 어느 지역에 거주하더라도 기본적인 삶의 기회를 향유하고, 궁극적으로 국가 전체의 경쟁력을 극대화하는 것’을 의미한다(국가균형발전위원회, 2003a).

진될 때 효과적이며, 지역만이 지역실정에 맞는 정책을 수립하여 고용가능성을 높일 수 있다는 장점뿐만 아니라 지역이 갖고 있는 공동체의 특성을 살려 현장 적합성이란 발전욕구를 충족시킬 수 있다는 가정에 바탕을 두고 있다(이남철, 2003).

앞에서 언급한 바와 같이 이러한 참여정부의 시도는 21세기 지식기반 경제사회의 도래와 함께 범세계적으로 국가와 기업, 개인 각 차원의 경쟁력 향상을 위한 핵심적 과제가 되고 있는 인적자원개발과도 그 맥을 같이 하고 있다. 즉, 지역혁신 및 지역의 역량을 강화하기 위해서는, 그리고 현재와 같은 무한 경쟁 시대에 살아남기 위해서는 가장 핵심적이며 가장 중요한 것이 인적자원이며, 지역의 산업 분포, 교육·훈련 및 R&D 여건 등을 고려하여 인적자원개발 정책을 추진할 때 지역발전에 기여할 수 있으며 결과적으로 국가 인적자원개발 정책의 목적을 실현할 수 있다고 보고 있다(백성준 외, 2002). 즉, 각 지역의 생활수준과 경쟁력이 각 지역이 보유하고 있는 인적자원의 질에 따라 좌우된다는 인식의 확산에 따라, 지역의 특성을 고려하고, 지역주민과 기관이 참여할 때 지속가능한 발전이 가능하다는 점에서 인적자원개발 또한 지역사회의 발전전략과 요구에 부합되어야 한다는 것이다.

한편, 지역사회 차원의 개발과 발전을 목적으로 하는 이러한 지역인적자원개발(Regional Human Resource Development: RHRD)에서는 지역인적자원개발의 파트너십 형성이 강조된다(권대봉, 2003). 정부단체, 학교, 기업과 시민단체 등 관련 지역사회단체가 참여하여 지역사회의 인적자원개발을 위한 의사결정 및 감시활동, 재정확보 및 지원 등의 활동이 이루어져야 한다는 것이다. 따라서 본 논문에서는 현재 참여정부에서 제시하고 있는 지역혁신 및 지역 역량 강화의 개념과 21세기 지식기반 사회에서 가장 중요한 요인으로 요청되고 있는 인적자원개발이라는 개념을 바탕으로 하여, 최근 인적자원개발 부분에서 강조되고 있는 전략적 인적자원개발 및 사회적 파트너십(네트워크) 구축의 개념을 중심으로 제주도의 지역혁신역량 강화를 위한 인적자원 개발 발전 및 확산 방향을 모색하고자 한다.

II. 전략적 인적자원개발

1. 전략적 인적자원개발의 개념

지금까지 우리나라에서는 사회적 차원에서 인적자원에 대한 투자와 그로 인한 신분

상승의 욕구는 컸으나 이러한 투자가 실용적 지식으로 구체화되어 생산성이나 혁신 등 경제적 성과로의 전환은 다른 선진국들의 수준에 미치지 못하고 있다. 또한 제도적 환경이 미비하고 프로그램 위주, 실적 위주의 인적자원 개발정책으로 인해 투자의 비효율성, 낭비뿐만 아니라 일관성의 결여로 임기응변식 대응에 머물러 있다는 비판도 제기되고 있다(장영철, 2000). 이와 함께 조직의 경쟁력과 비교우위의 원천으로서 인적자원개발의 중요성과 필요성이 강조됨에 따라 현재 우리나라와 같은 기존의 단순한 훈련 및 개발의 패러다임은 새로운 변화를 맞이하게 되었다. 즉, 공급자 중심으로 제작된 프로그램을 단순히 구매하는 것은 조직의 경쟁력 제고에 그다지 긍정적으로 기여를 하지 못하므로, 해당 조직의 역량을 도출하고 그에 적합한 프로그램을 개발하는 작업이 필요하게 되었다. 또한 개개의 훈련 프로그램들도 조직의 필요, 전략, 비전, 목적을 반영하고 그에 따라 필요한 훈련 프로그램을 계획·실행·평가하는 방식으로 변화가 이루어지고 있다. 따라서 인적자원개발은 단편적이고 단기적이고 지엽적인 특성에서 벗어나 장기적이고 체계적이며 조직 전체의 전략과 융화되는 전략적 인적자원개발의 특성을 띠게 되었다(권대봉, 2003).

이러한 전략적 인적자원개발에 대한 논의는 1980년대 중반에서 1990년대 초반부터 시작되었다고 볼 수 있다. 특히, Hall(1984)과 Cacioppe 외(1990) 등은 인적자원개발의 전략적 측면을 강조하였고, Harrison(1992)은 전략적 측면을 강조하면서 인적자원개발을 전반적인 인적자원전략의 일부분으로 파악하기도 하였다. 또한 현장에서의 학습 활동은 조직의 사업 목적을 달성하기 위해서 제공되는 것이며, 훈련 및 개발 활동을 조직의 임무와 전략적 목적과 연계시키고 동시에 개인의 기술과 지식을 발전시키는 것이라고 주장하였다(권대봉, 2003).

전략적 인적자원개발 및 관리에 대한 관심이 높아진 것은 조직의 경쟁력과 비교우위의 원천으로서 인적자원의 중요성이 크게 대두되고 있는 것과 밀접한 관련이 있다. 선진 기업들을 중심으로 기업들은 경쟁에서 이겨내기 위해 인적자원개발 및 관리를 전략적인 차원에서 접근하기 시작하였으며, 이러한 기업들이 생산성 향상과 품질 개선을 통해 초우량기업으로 발전하게 되자 이에 대한 학자들의 관심도 크게 높아지게 되었다(유규창, 1997).

전략적 인적자원개발의 목적은 조직의 목적달성에 지원한다는 인적자원개발의 일반적 목적과 일치한다. 그러나 광범위한 목적 달성이 아니라 조직의 목적 달성을 위한 전략에 따라 인적자원개발 활동을 조정하는 것이 전략적 인적자원개발의 실체이다. 여기에서

한 걸음 더 나아가 전략이라는 것은 외부 환경의 변화와 조직 내부의 자원 또는 강·약점을 분석하여 이 둘간의 '전략적 적합(strategic fit)'을 시도하는 것이라는 관점에서 전략적 인적자원개발은 인적자원을 조직의 핵심적인 자원으로 파악하고 이를 전략적 관점에서 외부 환경과의 적합화를 시도하는 관점을 가진다. 따라서 전략적 인적자원개발은 조직의 인적자원의 전략적 적합화와 조직원의 개인발전을 목적으로 전략의 구축, 인적자원기획, 인적자원개발의 활동을 주도하고, 전략적 인적자원개발 시스템과 훈련 프로그램을 조직 전체에 걸쳐 실시하는 인적자원개발이라고 정의할 수 있다(권대봉, 2003).

이러한 인적자원개발의 전략적 접근법은 인적자원개발을 보다 거시적, 시스템적, 전략적인 측면에서 분석하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 거시적인 전략적 접근법은 조직차원의 성과, 예를 들면 사업장의 생산성, 품질, 기업의 성과, 순이익 등에 어떤 영향을 미치는가에 관심을 갖는다. 둘째, 시스템적이라는 의미는 여러 가지 인적자원 관련 제도들이 서로 독립적이라기보다는 상호보완적 관계가 있으며, 조직의 성과에 미치는 효과도 개별제도들간의 적합성이 이루어져야만 극대화될 수 있다고 가정한다. 셋째, 전략적 접근법은 조직의 사업 전략, 상품 전략으로부터 인수합병, 새로운 사업의 시작, 기존 사업의 철수 등 조직의 장기적인 사업 계획의 입안과 실행에서 인적자원개발 및 관리가 차지하는 장기적이고 전략적인 역할을 중시하는 입장이다(성지영, 2002).

2. 전략적 인적자원개발의 특징

전략적 인적자원개발의 기본 가정은 특정 전략을 채택하는 조직은 대안적인 전략을 채택하는 조직에 요구되는 것과는 다른 인적자원개발 및 관리 관행을 필요로 한다는 것이다(Jackson & Schuler, 1995). 즉, 조직에는 조직에 대한 임무가 정해져 있고 인적자원개발은 이 임무와 연관되어야 한다는 것이다.

권대봉(2003)은 전략적 인적자원개발의 등장배경, 개념, 철학과 기본전제에 대한 고찰을 토대로 하여 전략적 인적자원개발의 특징을 다음과 같이 요약하고 있다(pp.437~438).

- ① 전략적 인적자원개발은 조직 전체에 대한 포괄성을 갖는다.
- ② 전략적 인적자원개발은 전략 그 자체로서 그 중요성을 갖고 전략 구축의 주체적 역할을 수행한다.
- ③ 전략적 인적자원개발은 조직의 각 부서들과의 유기적 연계성을 갖는다.

- ④ 전략적 인적자원개발은 미래지향성을 갖는다.
- ⑤ 전략적 인적자원개발은 훈련 프로그램 이외의 시스템 차원의 기술을 활용한다.
- ⑥ 전략적 인적자원개발은 조직에 대한 기여도의 증명에 기여한다.
- ⑦ 전략적 인적자원개발은 조직시스템 외부와도 밀접한 관계를 구축하고 유지한다.

이를 좀 더 자세히 살펴보면, 첫째, 전략적 인적자원개발은 조직 전체에 대해서 포괄성을 갖는데 이것은 전략적 인적자원개발이 조직의 임무와 밀접한 관련을 맺기 때문이다. 이에 따라 전략적 인적자원개발은 그 적용 범위가 특정 부서나 개인에게 국한되는 것이 아니라 조직 전체에 확대·적용되며, 조직 차원에서 각종 변화, 개혁, 혁신의 노력들과 유기적 연계를 맺어야 한다. 또한 전략적 인적자원개발은 최근의 조직의 자원에 대한 관점의 경향에 의해서도 조직 전체와의 연계성이 더욱 강조되고 있다. 조직의 자원을 물적 자원과 재정적 차원에서 확대하여 인적자원에 대한 관리와 개발을 강조하고 있는 것이다. 따라서 인적자원개발은 과거와는 다르게 전략적 중요성을 갖게 되었으며, 조직의 요소 요소마다 있는 인적자원의 개발에 관여하게 된다.

둘째, 전략적 인적자원개발은 전략 자체로서 그 중요성을 갖는 동시에 전략 구축에서 인적자원개발이 주체적 역할을 수행해야 한다. 즉, 전략적 인적자원개발은 전략을 구현하기 위한 하나의 방법으로 이해되기보다는 그 자체가 하나의 전략으로 인식되고 운영되어야 효과를 발휘할 수 있는 것이다. 특히, 인적자원이 사업전략을 기획하고 실천하는데 주요한 영향요인들 중의 하나로 인식되고 조직의 전략 기획 과정에서 핵심적인 결정사항으로 인식됨에 따라 조직의 인적자원을 개발하는 것 자체가 조직의 전략이 되었고, 따라서 인적자원개발이 조직 전략의 핵심적 요소로 자리잡는 현상은 전략적 인적자원개발의 특징들 중의 하나가 되고 있으며, 조직의 전략을 구축할 때, 조직의 인적자원계획을 세우고 조직의 관련 전략을 구축하는데 적극 나서야 한다는 것을 의미한다.

셋째, 전략적 인적자원개발은 조직의 각 부서들과 유기적 연계를 갖는다. 위에서 언급한 바와 같이, 전략적 인적자원개발이 조직의 전략으로서 그 정체성이 규명됨에 따라 조직의 전 부분에 영향력을 행사하게 되었고, 이는 조직의 하위 부서들과 유기적 연계 관계를 구축하게 된다는 것을 의미한다. 특히 조직의 하위 부서들간의 공유된 비전과 체계적 사고를 강조하는 전략적 인적자원개발에서는 인적자원개발과 관련하여 각 부서원들의 인적자원을 체계적으로 개발하기 위해서는 인적자원개발 부분과 조직의 하위 부서들간의 관계형성은 필수적인 요소로 인식된다.

넷째, 전략적 인적자원개발은 미래지향성을 갖는다. 조직의 전략은 과거나 현재를 기준으로 하지 않으며, 현재의 환경변화가 어떠한지를 확인하는 것은 미래의 환경이 현재의 환경에서 어떻게 변화할 것인가를 확인하기 위한 정보이다. 또한 전략 구성을 위한 방법의 하나로 현재 많이 사용되고 있는 SWOT 방법, 즉 조직의 장점과 단점, 기회와 위협 요소를 분석하는 것도 과거를 평가하기 위해서나 현재의 조직의 문제를 분석하는데에만 그치지 않고 미래의 조직 변화 방향을 찾는 데에 그 목적이 있기 때문에 미래지향적이라고 할 수 있다. 이러한 전략적 인적자원개발의 미래지향성은 조직의 비전과도 밀접한 관련을 맺는다. 조직의 비전은 그 자체가 미래지향적이며, 조직의 비전을 수용하고 발전시킨 것이 전략이라고 할 수 있으며, 이를 인적자원개발 부분과 결합시킨 것이 전략적 인적자원개발이다. 따라서 비전을 수용한 또는 비전을 결합한 인적자원개발이 곧 전략적 인적자원개발의 특징인 것이다.

다섯째, 전략적 인적자원개발은 훈련 프로그램 이외에 시스템 차원의 기술을 활용한 다. 전략적 인적자원개발은 조직내 인적자원의 개발을 위한 방법으로 교육훈련 프로그램을 진행하는 것 이외에 조직 시스템 차원에서 인적자원개발을 위한 방법을 강구하고 실천한다. 예를 들어, 지식경영의 개념을 수용한 지식 공유와 창출을 위한 조직에 걸친 시스템의 구축과 운용, 적극적인 인적자원개발을 위한 시스템 운영의 주도권 행사, 외부 환경과 조직 내부에 대한 지속적인 정보 수집과 활용 등이 그것이다. 따라서 전략적 인적자원개발은 조직 전체의 차원에서 인적자원개발을 위한 교육훈련 이외의 시스템적 방법을 찾고 실천하는데 그 특징이 있다.

여섯째, 전략적 인적자원개발은 조직에 대한 인적자원개발의 기여도의 증명에 기여한다. 전략적 인적자원개발은 그 시작이 조직의 전략에 기초를 두고 있을 뿐만 아니라 그 자체가 조직이라고 할 수 있다. 동시에 이를 완수하는 단계에서 전략적 인적자원개발은 인적자원개발 활동이 조직의 전략에 합당하게 기능하고 있는가에 대한 평가를 실시하고 그 정보를 활용한다. 과거의 인적자원개발이나 훈련 및 개발 활동은 교육훈련 프로그램의 결과를 평가하고 이 결과에 따라 교육훈련 프로그램을 수정·보완 또는 폐기하는 의사결정 과정을 실시하였다. 이러한 방식은 교육훈련 프로그램의 결과에 대한 정보를 제공하고 또한 프로그램의 개발 절차에 대한 정보까지도 제공하여 인적자원개발의 프로그램 차원에 유용한 정보를 제공하였다. 그러나 인적자원개발의 정당성은 조직에 대한 인적자원개발의 기여도에 의해서 판단되므로 프로그램의 결과나 과정에 대한 평가결과는 인적자원개발의 조직에 대한 기여도를 증명하는 데에 충분한 정보를 제

공하지 못한다. 따라서 인적자원개발에서는 교육훈련 프로그램 및 교육훈련 이외의 방법을 통한 인적자원개발 관련 활동이 조직에 얼마나 기여를 하고 있는지에 관심을 두게 된다. 이를 위해 인적자원개발 활동에 대한 조직 차원과 사회 차원으로 확대된 평가 활동을 지향하게 된다.

일곱째, 전략적 인적자원개발은 조직시스템 외부와도 밀접한 관계를 구축하고 유지한다. 조직의 시스템은 환경과 독립되어 존재하는 폐쇄적 시스템이 아니다. 조직이 살아남기 위해서는 개방적 시스템을 운영해야 하고, 개방적 시스템을 운영하기 위해서 조직은 환경을 분석하고, 변화양상을 예측하고, 조직을 평가한 후 이 둘 사이에 최적화를 이루는 과정을 통해 조직의 생존을 유지하려고 한다. 그 과정에서 핵심이 되는 요소가 바로 전략이다. 따라서 전략적 인적자원개발 역시 조직 내의 관계나 활동에만 집착해서는 전략적 인적자원개발로서 그 역할을 충분히 수행하기가 어렵다. 즉, 시스템 외부의 변화와 조직에 영향을 미칠 수 있는 요소들에 대한 탐색과 분석활동을 수행해야 한다. 이러한 조직시스템 외부의 변화와 동향에 대한 분석은 인적자원개발이 전략적 주체로서 기능할 수 있도록 기초 자료를 제공한다.

III. 인적자원개발을 위한 사회적 파트너십(네트워크) 구축

1. 사회적 파트너십의 개념

파트너십은 공유 가능한 목적을 수행하기 위해 구체적인 역할과 책임을 승인·분배하는 협조, 협동, 협력 및 제휴 관계라고 정의할 수 있다. 파트너십은 근본적으로 수직적 관계가 아니라 동반자 관계에서 어떤 일을 함께 도모한다는 것을 함의하고 있으며, 둘 이상의 참여 당사자들 간에 특정 역할과 책임이 분배된다(김영화, 2003). 또한 이는 네트워크, 연계, 협력, 제휴, 교류, 교환, 통합 등과 유사한 맥락에서 사용된다.

그러나 최근 들어 가장 많이 사용되는 용어는 네트워크 또는 네트워킹이다. 네트워크라는 용어는 1930년대 조직이론 분야에서 Roethlisberger와 Dickson에 의해서 처음 사용된 이후, 1950년대부터는 심리학, 인류학, 사회학 및 생물학에서, 그리고 1980년대 이후에는 경제학, 경영학 등에서도 널리 사용되고 있다(이상일, 1999). 네트워크는 “행위자(actor), 활동(activities), 그리고 자원(resources) 사이의 관계를 연결(connect)하고

통제(control)하는 구조”(Hakansson, 1982), “시장(market) 조직 및 위계(hierarchy) 조직과는 달리 상호보완적이면서 상호의존적인 관계를 가진 조직”(Powell, 1990), 그리고 “유연하면서도 자기적응력을 갖추고 있을 뿐만 아니라, 공식적으로 차별화된 서로 다른 조직들이 서로의 경계를 넘나들면서 복잡하고 급변하는 문제들에 공동으로 대응해 가는 조직”(Baker, 1991) 등으로 정의되고 있다. 또한 지식기반경제사회에서의 인적자원 개발이 서로 다른 조직간의 메커니즘적 상호작용을 통해 창출되고 확산됨에 따라 여러 인적자원개발 주체들이 정보통신 및 경제발전의 시스템화 경향에 발맞추어 창출·도입·수정·확산과정에 관여하는 기관들의 역동적인 상호작용으로 정의되기도 한다.

이와 같은 네트워크는 행위자들의 상대적 힘의 크기, 행위자들 사이에 분포해 있는 지식·정보의 정도, 그리고 행위자들이 수행하는 기능의 차이에 따라 행위자, 활동, 자원 사이의 상호 의존적인 관계와 통제 정도가 달리 나타날 수 있으며, 이러한 상호 의존적인 관계와 통제 정도는 고정되어 있는 것이 아니라 시간이 경과하면서 여러 가지 내적·외적 요인들에 의하여 변화해 나간다. 또한 네트워크는 광범위한 행동 주체들의 지속적 참여를 가능하게 하는 토대를 제공하며, 다양한 행위 주체간에 다양한 형태로 형성될 수 있다(이상일, 1999). 이러한 네트워크 체제에서는 여러 주체들이 인적·물적 자원과 정보를 교류 또는 공유함으로써 상호 보완적이며 상호 의존적인 관계를 형성하여 공동의 이익을 증진시킬 수 있다.

이러한 정의를 인적자원개발에 적용시키면, 인적자원개발 네트워크는 “인적자원개발을 촉진시키고 그 성과를 제고시키려는 공동의 목적을 위하여 인적자원개발과 관련된 주체들이 상호 보완적이고 상호 의존적인 관계 속에서 정보와 인적, 물적 자원을 공유하는 조직 또는 장치”라고 정의할 수 있다(이남철, 2003). 또한 위에서 제시한 바와 같이 네트워크의 효율성을 제고하기 위해서는 정부, 민간 부문, 시민 사회, 기타 협조 체제 등 주요 발전 주체들이 통합·포괄되어야 하고(Wolfensohn, 1998), 모든 주체, 즉 교육청, 도청, 시청, 대학, 공공연구소, 기업이나 기업연구소, 금융기관 등을 포함한 공·사 부문간의 협력기반 조성은 물론 이를 지원하는 중앙과 지방정부의 역할이 보다 새롭게 정의되어야 할 필요성이 제기된다. 즉, 여러 조직들의 이해 관계가 얽혀 있는 지역 차원의 인적자원개발을 효과적으로 실시하기 위해서는 어느 특정 조직, 이를테면 지방 정부 또는 개별 인적자원개발 기관 중심의 인적자원개발에서 벗어나 여러 이해 관계 당사자들이 공동으로 참여할 수 있는 네트워크 체계를 구축하는 것이 바람직하다고 할 수 있다(이상일, 2000).

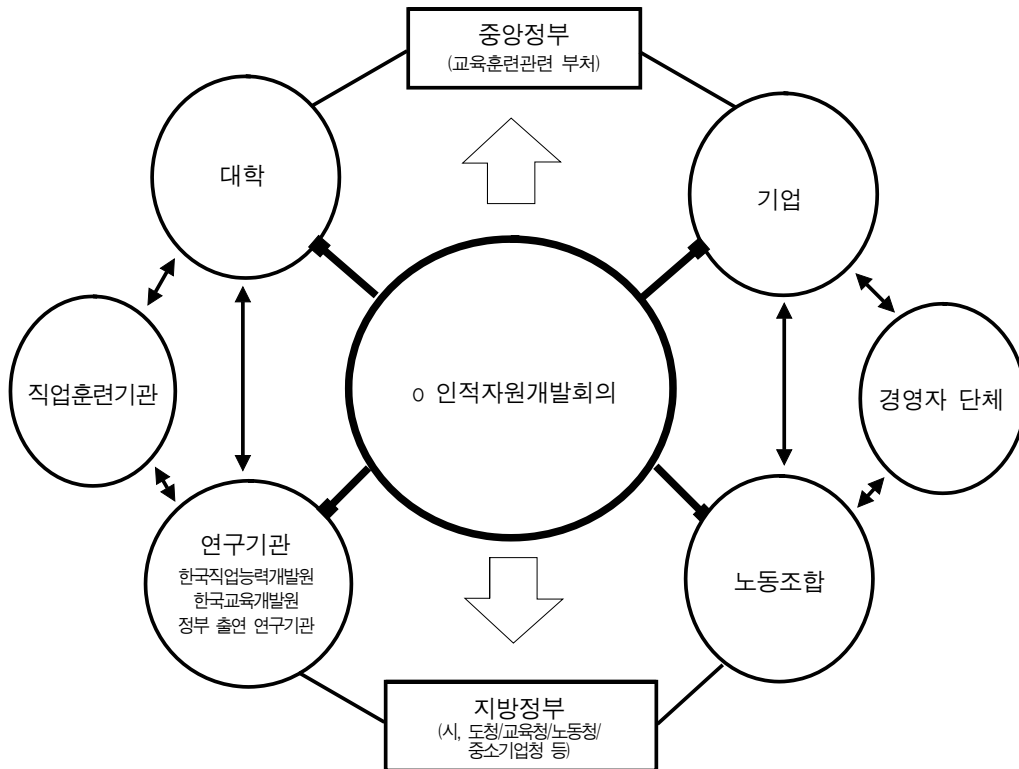
2. 사회적 파트너십의 의의 및 기능

인적자원개발 파트너십은 다양한 행위주체간에 다양한 형태로 형성될 수 있다. 설립 부문간(공공부문과 민간부문간), 지역화 수준간(중앙정부, 지방자치단체와 지역사회간), 자원간(학교교육 자원, 학교 외 교육훈련자원과 일반 지역사회간), 교육훈련기관간, 관련 이해 당사자간(공급자와 수요자간, 정부와 공급자간, 근로자와 고용주간, 근로자·고용주·정부간) 등 다양한 관련 주체간에 파트너십이 형성될 수 있다(김영화, 2003). 이렇게 다양한 주체가 참여하고 관련 주체들간에 이해 관계가 다양하기 때문에 관련 주체간 파트너십이 필요하게 된다. 지역 경제 발전, 교통 및 환경 개선 등과 같이 지역 사회에서 부딪히는 많은 경제적·사회적 문제들은 그 성격이 대단히 복잡할 뿐만 아니라 여러 조직들이 관련되어 있기 때문에 이러한 문제들을 어느 한 두 조직만으로 간단히 해결할 수 있는 경우는 드물기 때문이다(이상일, 2000).

또한 인적자원개발은 모든 사회적 행위자가 혜택을 받는 공공재이므로 추구하는 목적 또한 다양할 수밖에 없다. 인적자원개발을 통하여 정부는 국가의 경제·사회 발전을 추구하고 고용주는 기업의 이윤 극대화를 추구하는 반면, 근로자는 고용기회, 소득, 근로조건, 직업 안정, 경력 발전 등의 측면에서 개선이 이루어지기를 기대한다. 비정부조직(NGO)은 교육·훈련을 통하여 사회적 형평성 증진을 주요 목적으로 추구하는 반면, 민간 훈련 제공자는 교육·훈련 서비스를 제공함으로써 이윤을 얻고자 한다(김영화, 2003). 이와 함께, 인적자원개발 활동에 부문별, 단계별로 모두 복수 조직이 관련되어 있기 때문에 업무 면에서 조직 사이에 공식적으로 정해져 있는 경계, 서로 다른 예산 및 통제 시스템, 다른 조직에 대한 좋지 못한 선입견 내지 감정 등이 문제해결을 둘러싸고 조직 또는 주체 사이의 업무 조정과 협조를 어렵게 만들기도 한다(이상일, 1999: 15-16). 즉, 인적자원개발과 관련된 문제의 해결을 위해서는 관련 주체 상호간의 이해와 협조가 무엇보다 필요한데 이러한 이해와 협조가 부족할 때 어느 한 주체의 문제해결 방식이 다른 주체에게는 문제해결을 더욱 어렵게 만들 수도 있다는 것이다.

따라서 이러한 문제점들을 해결하기 위해, 즉 매우 광범위한 주체와 이들간의 다양한 이해 관계 및 갈등을 해소하고, 인적자원개발과 노동시장의 연계를 강화하고 인적자원개발 체제를 효과적으로 운영하기 위해서는 다양한 관련 주체들간의 사회적 네트워크가 필요한 것이다. 결국 지역 인적자원개발의 궁극적인 목표는 지역 발전전략과 지역 인적자원개발 연계를 통한 지역의 경쟁력 제고, 사회적 통합, 지역 주민의 삶의 질 향

상에 있기 때문에, 다양한 관련 조직 및 주체들간의 협력 및 교류를 통해 이러한 목적을 달성할 수 있다. 지역 인적자원개발을 위한 주요 주체 및 조직들의 파트너십 체계는 다음 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 III-1> 인적자원개발 정책 네트워크 추진 체계도

자료: 이남철(2003), “지역 인적자원개발을 위한 네트워크 구축 방안”, 『제8회 교육개발연계 체계 세미나 자료집』. p.24.

인적자원개발에 있어 관련 주체들간의 사회적 파트너십이 필요한 사안은 광범위하다. 첫째, 교육훈련 체제를 위한 법적 체계와 정책을 수립한다. 둘째, 시장의 변화를 관찰하고 국가수준과 산업부문 수준에서 요구되는 교육·훈련 수요에 대한 정보를 제공한다. 셋째, 평가 및 자격인증을 포함하여 질 기준을 수립한다. 넷째, 교육훈련 제도를 수립하고 이 제도의 운용을 위해 실제로 기능하는 장치 및 기구를 설치한다. 다섯째, 교육훈련 관련 집단들이 교육훈련 체제의 운영에 최대한 참여할 수 있도록 적절한 전략과 유인책을 동원한다. 여섯째, 교육훈련 제공계획을 수립한다. 일곱째, 교육훈련 체제를 위

한 재정을 확보한다. 여덟째, 교육과정을 개발 및 개선하고 교육훈련가와 교육훈련 관리자의 교육훈련을 실시한다. 아홉째, 정보를 제공하고 지도·조언한다. 열번째, 교육훈련 체제의 전반적인 성취도를 평가한다. 열한번째, 다양한 형태의 실제적인 직무훈련을 실시한다. 열두번째, 교육훈련 기회 접근에 형평성을 보장한다(Mitchell, 1998. 김영화, 2003에서 재인용).

이와 같은 파트너십 형성은 합의에 이르는데 많은 시간과 노력을 필요로 하지만, 민주적인 참여에 의해 일부 집단의 독단과 전횡을 방지할 수 있으며 모든 이해 당사자들이 합의사항을 준수하도록 하는데 기여한다. 또한 관련 파트너가 모두 정책 형성과 추진 과정에 참여한다는 것은 당사자들의 헌신을 증대시키는 동시에 어떤 전문가 집단도 배제되지 않고, 어떤 이해 집단도 자신의 배타적인 이익을 위해 조작할 수 없도록 한다는 장점을 지닌다(김영화, 2003: 46).

IV. 제주도의 지역혁신을 위한 인적자원개발 방향

앞에서는 전략적 인적자원개발과 사회적 파트너십 구축에 대해 간략히 살펴보았다. 이 두 가지 관점에 따르면 지역인적자원개발은 지역의 장·단점과 외부 환경을 고려하여 지역 발전전략, 즉 지역의 역량 및 경쟁력을 강화하기 위한 전략에 따라 인적자원개발 활동이 조정되어야 하며, 이러한 과정은 다양한 주체들간의 사회적 네트워크를 통해 이루어져야 한다. 이러한 방식으로 인적자원개발이 이루어질 때 지역의 경쟁력을 제고할 수 있고, 사회적 통합을 이끌어 내며, 궁극적으로 지역 주민의 삶의 질을 향상시킬 수 있다고 보는 것이다.

그러나 제주도의 경우, 지역발전을 위한 전략 및 발전 방안들은 제주국제자유도시추진계획과 현재 추진되고 있는 지역혁신역량강화 방안 등에 언급되어 있지만, 아직까지는 체계적 인적자원개발을 위한 지역적 수준의 대응이 적절하게 이루어지지 못하는 형편에 있다. 또한 학교교육에만 초점을 맞춘 현재까지의 교육정책 패러다임으로는 지식 기반사회 지역 전체차원의 인적자원 개발 총괄·조정을 위한 정책추진은 불가능함에도 불구하고, 교육청의 수준의 학교교육 위주의 단기적이고 양적인 인력수급계획에만 전념한 나머지 삶의 질 향상, 일·학습·여가의 조화 등에 대한 지역적 관심과 요구에 자치단체의 정책은 따라가지 못하고 있으며, 인적자원개발 업무가 산재되어 비효율과 낭

비가 발생하고 사각지대에 방치되고 있는 실정이다. 이와 함께, 대학, 기업, 연구기관간 상호 교류·협력 통로도 부족하며, 이들 기관들은 상호 교류 및 협력이 부족한 상태에서 폐쇄적으로 운영되고 있다. 각 기관 내부적으로도 교수-학생, 상급자-하급자 등 상하 관계가 강하게 존재하여 개인간 자유로운 의견 개진 및 창의력 발휘가 제한을 받고 있다(백성준, 2002). 그러나 이러한 실정에 반해 국제자유도시 및 지역역량 강화 방안을 실행하기 위해서는 학교 교육관련분야 뿐만 아니라 다른 산업 체제의 인력 수급을 위한 인적자원개발의 필요성이 크게 제기되고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서, 그리고 전통적으로 교육중시문화가 강하고 국제자유도시를 추진하는 제주도가 지식산업을 통한 도약의 절호의 기회를 맞이할 수 있기 위해서는 획일적인 틀에서 벗어나 다양화된 교육제도 및 교육프로그램을 토대로 민간 HRD, 과학기술, 문화 등을 포괄하면서 지역인적자원개발과 활용의 효율화를 추구하는 방안들이 마련되어야 한다. 또한 지식, 기술(skill), 직무수행능력(competencies) 그리고 학습은 혁신의 주요 요소이고, 경제의 경쟁력은 다양한 주체들(예: 대학, 연구기관, 사기업, 공공기관 등)의 혁신역량에 달려있기 때문에 이들간의 협력체제 구축도 이루어져야 한다²⁾(백성준, 2002). 이는 어느 한 기관이 단독으로 지역 인적자원개발 사업을 담당할 수 없음을 의미한다. 지역 인적자원개발 사업은 지역의 산업 기반, 경제발전계획, 인구구조, 문화전통, 인력양성 체계 등 다양한 분야의 지역적 특성을 반영하여 기획·추진되어야 소기의 성과 및 목적을 달성할 수 있기 때문이다.

또한 지역 인적자원개발 사업이 소기의 성과 및 목적을 달성하고 정상적인 궤도에 오르기 위해서는 해당 업무를 전담하는 조직이 도청 및 도 교육청에 설치·운영될 필요가 있다. 이는 지역 인적자원개발 프로그램을 시범적으로 운영했던 광주와 부산광역시의 경우에서 그 이유를 찾아볼 수 있다. 이들 지역의 경우 각 교육청 및 시청이 주어진 인력의 범위 내에서 팀을 구성하여 사업을 운영하였으나, 기존 업무 수행에 따른 부담이나 참여자들의 전문성 부족 등으로 인해 사업의 밀도 있는 추진과 검토·조정 역할이 미흡하였다는 평가를 내리고 있다(부산광역시교육청, 2003). 이와 함께, 어느 정책

2) 이러한 점은 2001년 제정된 과학기술기본법에 이미 반영되어 있다. 동법 제6조에 의거 정부는 기업, 대학, 정부가 출연하는 연구기관 및 국·공립 연구기관이 지식기반경제사회에 부응하는 과학기술을 혁신하기 위한 활동을 적극 수행할 수 있도록 효과적인 국가과학기술혁신체제를 구축하도록 책무를 부여하고 있고, 이를 위해 국가과학기술혁신체제를 구축하기 위한 환경과 기반 구축 그리고 기업·대학·연구기관 또는 그 구성원들이 서로 인력·지식·정보 등을 원활하게 교류·연계 및 공유할 수 있도록 필요한 지원시책을 세우고 추진하여야 한다고 규정하고 있다.

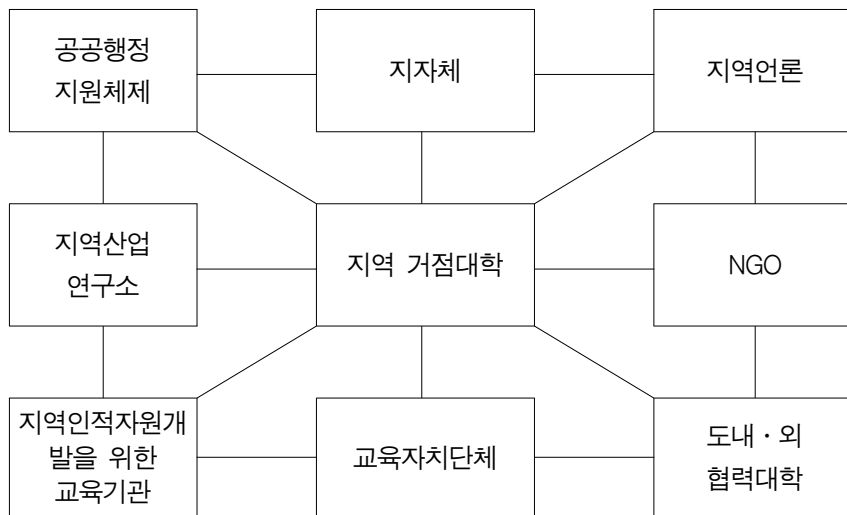
사업이건 사업 내용에 정통한 전문성을 갖춘 인력이 투입될 때 그 사업의 성공 가능성은 높아진다. 그러나 지역 인적자원개발 사업의 경우, 개념부터 생소하여 시·도교육청 및 시·도청 담당 공무원이 업무를 파악·추진하는데 많은 어려움을 경험한 것으로 나타나고 있다(백성준, 2003). 이러한 상황에서 지역특성에 맞는 효율적이고 효과적인 사업의 추진이 필요하거나 지역 단위에서 이를 뒷받침하는 인적자원개발 프로그램의 마련은 매우 빈약한 실정에 있을 수밖에 없었다. 따라서 지역 인적자원개발 사업의 기획 및 추진, 그리고 소기의 목적을 달성할 수 위해서는 사전에 업무 담당자들의 인적자원개발 업무에 대한 전문성 신장의 기회가 제공되어야 하며, 지역의 관련 분야 전문가들이 추진 주체와 결합하여 지역 실정에 맞는 프로그램을 개발하고 이를 담당 기관에 제공하여 효과적으로 인적자원개발 프로그램을 마련하고 실행해 나갈 수 있도록 하는 방안 마련도 필요하다.

이 때 지역 혁신 능력 향상의 주체로서 교육기관, 특히 대학의 역할이 강조된다³⁾. 기업체와 산업, 연구개발 기관 등이 상당부분 수도권에 집중되어 있는 우리나라의 현재 여건상 지방의 경우 대학이 연구개발, 기술개발 및 인력양성 능력을 보유한 유일한 기관이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 대학의 연구개발 능력이 외부 관련 기관(기업체, 외부 연구기관 등)과의 협력체제 미흡, 연구비 부족, 연구 개발 지원제도의 미흡 등으로 인해 지역대학들은 해당 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 형편에 있다. 또한 성인 대상 재교육·훈련 관점에서 볼 때, 평생교육과 성인교육에 관여하는 비중이 매우 낮은 실정이다. 따라서 대학이 지역혁신시스템의 구축 및 운영에 중추적인 역할을 수행할 수 있도록 하기 위한 행정 및 재정적 지원이 강화될 필요가 있으며, 관련된 각종 제도의 보완도 필요하다⁴⁾(백성준, 2002).

3) 그러나 이러한 교육기관의 역할은 대학에만 해당되는 것은 아니다. 초·중등 단계에서의 시민교육, 인성교육 등을 통해 사회적 자본이 축적될 수 있어야 하고, 이러한 바탕 위에 고등학교 단계에서 지역사회에 필요한 직업능력을 배양할 수 있도록 기반이 마련되어야 한다(백성준, 2002).

4) 백성준(2002)은 지역경제전략과 기술발전계획의 개발과 집행과정에 고등교육기관의 참여 확대가 필요함을 강조하며 대학의 역할 강화를 위한 방안을 다음과 같이 제시하고 있다. 먼저 고등교육기관이 참여할 수 있는 분야로는 ① 기업의 혁신의 지원, ② 기술과 지식의 개발, 고급기술의 훈련 제공, 지역사회에서 필요한 인력 양성, ③ 소외계층의 학습기회 확대 정책과 평생교육을 통해 사회적 통합에 기여, ④ 지역 투자자의 유치, ⑤ 지역개발전략에 대한 전략적 사고와 전문적 조언 등이 있다. 또한 지방자치단체는 그 지역의 대학들이 학과들을 재편하여, 대부분의 학과들이 모두 그 지역의 선도산업을 반영하는 특화된 학과가 되도록 실질적인 지원을 해야 함. 또한 지방대학이 그들 스스로 협의·조정기관을 세우도록 도와주어야 한다. 그리고 고등교육기관이 지역의 지식 창출과 확산의 중개역할을 하는 중개조직(intermediary body)으로 기능할 수 있도록 지원하고 지역산업에 필요한 숙련 형성(skill formation)에도

그리고 이러한 대학의 역할 강화와 함께 앞에서 제시했던 사회적 파트너십 형성을 위해 제주도 지역 6개의 대학만이 아니라 지방자치단체, 지방교육단체 그리고 NGO 등이 컨소시엄을 형성하여 광범위한 지역인적자원개발을 위한 구심체가 필요하다. 영상 산업이나 게임산업 그리고 문화산업, 생물산업 및 평생교육 관련 분야 등 지식산업을 총괄할 수 있는 체제 구축이 필요한 것이다. 따라서 제주도가 추진하고자 하는 지역 및 산업 발전 방안에 따른 전략적 인적자원개발과 다양한 주체들간의 네트워크 형성을 위해, 그리고 RIS(Regional innovation System), RHRD, 지방대학 혁신역량 강화, 평생학습도시, 국제자유도시 등을 아울러 연계하여 제주지역 인적자원개발을 총괄 운영하기 위해 제주인적자원개발센터(가칭)의 설치가 요청된다.



<그림 IV-1> 다양한 주체들의 역할분담 및 상호 관계

이 곳에서는 다양한 참여집단들간의 네트워크 형성을 토대로 중앙정부로부터 제공되는 다양한 인적자원개발과 관련된 사업들이 실질적이 통합적으로 파악·관리하고, 지역에서의 인적자원개발과 관련된 종합적인 데이터 수집 및 관리하며, 지역인적자원개발사업의 기획, 지역인적자원개발사업에 대한 모니터링 및 평가, 한 기관이 수행하기 어려운 공동사업의 추진 등의 역할을 수행하는 등 지역인적자원개발의 중추적인 기관

주도적으로 관여할 수 있어야 한다. 예를 들면, 기술이전촉진법에 의한 기술이전조직을 대학에 둘 수 있도록 유도하고, '벤처기업육성에관한특별조치법'에 의거 대학에서 다수의 창업이나 창업지원활동이 활성화될 수 있도록 지원을 강화하는 방안들이 필요하다.

이자 인적자원개발에 중요한 역할을 수행할 수 있다⁵⁾.

제주인적자원개발센터(가칭)에는 제주대학교를 포함하여 도내 5개의 지역대학과 지자체, 교육자치단체, 평생교육관련 기관 및 NGO 등이 참여할 수 있으며, 이를 통해 지역혁신시스템 및 지역인적자원개발지원체제 구축, 산업인력 수급정책 강화, 지식기반 경제체제로의 전환에 따른 산업인력의 양성, 노동시장과 교육시장의 연계강화, 여성·고령자 등 잠재인력 수요의 개발과 적극적 노동시장정책의 수행, 경쟁력 있는 직업능력 개발체제 등을 구축할 수 있다. 또한 지역 거점대학에서는 교육과 연구를 통한 인력개발이라는 측면에서 지역주민의 잠재능력 극대화과 성취에 초점을 두며, 그 외 협력기관은 중심대학과 연계한 교육과정 개발을 통해 다양한 학습망 구축을 통한 교육 및 조사 참여와 인프라의 공동 활용을 통해 지역주민 개개인적 측면에서는 지식기반사회에 부응하는 평생교육기회 향유 및 예측 가능한 진로설계 등 삶의 만족도(질)를 제고하는데 기여할 수 있다. 이와 함께, 사회적 측면에서는 지식의 창출·축적, 노동생산성 증대, 사회 통합력 제고, 능력 사회 구현에 기여할 수 있으며, 제주도 전체의 측면에서는 인적자원개발을 통한 지역경쟁력 제고를 통해 태평양시대를 선도하는 제주국제자유도시로의 도약에 크게 기여할 수 있을 것이다.

V. 결 론

이상에서 간단하게나마 전략적 인적자원개발과 사회적 파트너십 구축을 중심으로 하여 제주도의 지역혁신역량 강화를 위한 인적자원 개발 발전 방향을 살펴보았다. 이들 개념을 중심으로 필자는 현재 추진되고 있는 지역인적자원개발 계획이 지역의 혁신 및 경쟁력을 강화하고, 궁극적으로 지역 주민들의 삶의 질을 향상시키기 위해서는 제주도가 국제자유도시 및 지역혁신역량 강화 방안 등에서 제시하고 있는 전략들을 중심으로 다양한 주체들간의 사회적 네트워크의 형성 및 이를 실행하기 위한 전담 부서 또는 기

5) 인적자원개발센터(가칭)에서는 다음과 같은 기능을 수행할 수 있다: ① 도내·외 사회교육, 산업교육, 특성화 교육, 관광교육 등 국제자유도시와 관련된 여러 프로그램을 운영, ② 산업체 인력개발 연수와 같은 시설을 구성하여 도내·외의 사회교육, 산업교육 프로그램의 위탁 운영, ③ 도내·외 현직 교수 및 교사 그리고 교사지망생들을 위한 교육 및 연수 그리고 티칭클리닉, ④ 여성 인적자원개발 및 활용, 재취업 희망자 인적자원개발 및 활용 및 고령자 인적자원개발 및 활용, ⑤ 청소년 관련 프로그램(에를 들어, 직업체험 프로그램, 방과 후 프로그램, 계절형 프로그램 등), 그리고 ⑥ 국내·외 우수연구진 유치를 통해 인력개발 지원 및 하드웨어와 소프트웨어를 운영·임대, 관광·레저와 연계. 리서치텔 운영 등.

관을 설치할 필요가 있음을 지적하였다. 그리고 이를 위한 한 방안으로 필자는 가칭 제주인적자원개발지원센터의 설립을 제시하였다. 지역 대학이 중심이 되는 이러한 방안들 통해, 즉 대학의 전문 인력의 활용을 통해 그리고 다양한 주체들간의 통합 및 연계를 통해 지역인적자원개발의 인프라 구축하고 국제자유도시 및 지역혁신 방안 실행에 필요한 인재를 육성할 수 있으며, 평생학습육구 충족을 통해 지역주민의 잠재력을 극대화할 수 있고 또한 평생직업교육 체제를 통한 일자리 창출에도 크게 기여할 수 있을 것이다.

참고 문헌

- 강원발전연구원(2003), 「제1차 강원지역혁신발전5개년계획」, 강원도: 강원발전연구원.
- 국가균형발전위원회(2003a), 「국가균형발전의 비전과 과제」, 서울: 국가균형발전위원회.
- 국가균형발전위원회(2003b), 비전과 전략, [Online] Available Worldwide Web. <http://www.pcbnd.go.kr/warp/kr/bd/vision/>
- 권대봉(2003), 「인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰」, 서울: 원미사.
- 김영화(2003), 「평생학습 사회에서의 인적자원 개발을 위한 사회적 파트너십 구축」, 서울: 집문당.
- 백성준 외(2002), 「지역혁신체제 구축을 통한 인적자원개발 방안」, 서울: 한국직업능력개발원.
- 백성준(2002), 「제주지역혁신체제 구축을 통한 인적자원 개발」, 서울: 한국직업능력개발원.
- 백성준(2003), “지역인적자원개발 시범사업 성과 분석 및 확산 방안”, 『한국평생교육학회 지역인적자원개발 확산전략 심포지움 발표자료집』.
- 부산광역시교육청(2003), “부산광역시인적자원개발시범지역 운영 성과 분석”, 『지역인적자원개발 시범사업 성과 분석 및 확산 방안』, 한국평생교육학회 지역인적자원개발 확산전략 심포지움 발표자료집.
- 성지영(2002), “전략적 인적자원관리와 기업성과간의 관계에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 유규창(1997), “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구”, 『경영학 연구』, 제27권 제

8호, pp.585~610.

이남철(2003), “지역 인적자원개발을 위한 네트워크 구축 방안”, 『제8회 교육개발연계
체제 세미나 자료집』.

이상일(1999), 『직업교육훈련의 효율적 네트워크 구축과 정책과제』, 서울: 한국직업능
력개발원.

이상일(2000), “지역차원의 인적자원개발과 정책 방향”. 『직업과 인력개발』, 제3권 제3
호, pp.14~19.

장영철(2000), “인적자원 개발프레임워크와 효과적인 실행 도구”, [Online] World Wide
Web <http://www.madang21.or.kr/edu/0009/82/87.htm>

Cacioppe, R., Warren, L. P., & Bell, L. (1990). Trends in Human Resource Development
and Training. *Asia Pacific Human Resource Management*, May, 55~67.

Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods:
An Interaction Approach*. London: John Wiley & Sons.

Hall, D. T. (1984). Human Resource Development and Organizational Effectiveness.
In C. J. Fomburn, N. M. Tichy, & M. A. Devanna(Eds.), *Strategic Human
Resource Management*. New York: Wiley.

Harrison, R. (1992). *Employee Development*. London: Institute of Personnel Management.

Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations.
Research in Organizational Behavior, 12. 295~336.

Wolfensohn, J. D(1998). *Partnership for Development: Proposed Actions for the World
Bank*. Washington: The World Bank.