

Newsletter

Research Institute for HRD Policy, Korea University

고려대학교 HRD정책연구소

Vol. 20, Nov, 2024

서울시 성북구 안암로 145 고려대학교 사범대학 본관 214, 218호 HRD정책연구소 <http://kuhrd.korea.ac.kr> Tel: 02)3290-5213 E-mail: kuhrd@korea.ac.kr

칼럼

2024 Asian AHRD Conference 연구 동향

지난 2024년 9월 29일부터 10월 3일까지 2024년 아시아 AHRD 컨퍼런스가 일산 킨텍스에서 “미래를 개척하다: 위대한 산업 혁신의 선봉에 선 HRD” 주제로 개최되었다. 이번 아시아 AHRD 컨퍼런스는 23회를 맞이하였으며, 한국에서는 이미 과거에 아시아 컨퍼런스를 개최한 바가 있다. 인적자원개발학회(AHRD: Academy of Human Resource Development)에서는 매년 2월 미국에서 열리는 컨퍼런스뿐 아니라 아시아 지역의 Asian 챕터 및 유럽 지역의 European 챕터를 개최하고 있다.

이번 아시아 AHRD 컨퍼런스는 한국산업인력공단과 공동으로 개최되었으며, 세계 각국에서 온 HRD 분야의 연구자와 실무자들이 자신들의 연구 결과를 발표하고 아이디어를 교환하며 네트워킹의 기회를 가졌다. 필자도 논문 발표 세션이 있는 9월 29일과 10월 1일 양일간 컨퍼런스에 참석하면서 3개의 논문을 발표하고 Gala Dinner까지 참석하였다. AHRD 컨퍼런스에 참석하면서 늘 느꼈듯이 이번에도 많은 배움과 인사이트를 얻을 수 있었다.

2024년 아시아 AHRD 컨퍼런스에서는 총 6개 트랙에서 53편의 논문(풀 페이지 26편, 포스터 27편)이 발표되었다. 컨퍼런스 트랙별로 발표 논문을 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 트랙별 발표 논문

트랙	논문 수	%
Leadership, Strategy, and Engagement	13	24.5
Organization Development, Performance, and Change	14	26.4
Workplace Learning, Training, and Career Development	11	20.8
International, Global, and Cross-Cultural Issues	2	3.8
Educational Technology, AI, Virtual HRD, and Analytics	5	9.4
Critical, Social Justice, and Diversity Perspectives in HRD	8	15.1
합계	53	100



박윤희

(이화여자대학교
국제사무학과 교수)

발표 논문 수가 가장 많은 트랙은 Organization Development, Performance, and Change(26.4%)였으며, 다음으로 Leadership, Strategy, and Engagement(24.5%), Workplace Learning, Training, and Career Development(20.8%) 트랙이었다. 이 세가지 트랙에서 발표된 논문은 전체 논문 수의 약 70%를 차지하여 여전히 조직개발, 리더십, 일터학습 및 경력개발은 HRD의 대표적인 연구 분야임을 확인할 수 있었다. 그 다음으로는 Critical, Social Justice, and Diversity Perspectives in HRD(15.1%), Educational Technology, AI, Virtual HRD, and Analytics(9.4%), International, Global, and Cross-Cultural Issues(3.8%) 순으로 나타났다.

이번 컨퍼런스에서 특히 에듀테크, AI, Virtual HRD, 애널리틱스(Analytics)에 관한 논문이 전체 논문의 약 9%를 차지하는 결과를 보인 것은 상당히 인상적이었다. 이러한 결과가 나타난 것은 AI 등 디지털화의 급속한 진전으로 개인별 맞춤형 학습 지원과 조직 내에서 HR 애널리틱스를 활용하여 데이터 기반의 의사결정을 위한 관심이 높아졌기 때문이다. Educational Technology, AI, Virtual HRD, and Analytics 트랙에서 발표된 논문의 제목을 살펴보면, ‘교육 시스템 설계에서 생성형 인공지능’, ‘고급 의사 결정을 위한 AI 통합: 조직 인텔리전스 향상을 위한 모델’, ‘직장 내 AI 활용에 대한 지자체 직원들의 인식 탐색’, ‘코로나19 이후 교육에서 테크놀로지의 역할: 내러티브 리뷰’, ‘간호사의 개인적 요인과 혁신 수용 요인이 디지털 헬스케어에 미치는 영향: 기술 수용 요인의 매개 효과를 중심으로’이다. 이처럼 HRD 분야에서 교육 시스템 및 조직 내 의사결정을 위한 AI의 활용에 대한 연구적 관심이 높아지고 있음을 알 수 있으며, 디지털 기술의 발전에 따라 이 주제는 앞으로 더욱 더 확대 발전할 것으로 예상된다.

Educational Technology, AI, Virtual HRD, and Analytics 트랙과 관련하여 기조강연의 내용을 소개하고자 한다. 이번 컨퍼런스에서 기조강연을 담당한 신원준 멀티캠퍼스 수석 부사장 겸 HRD R&D 센터장은 HRD 분야에서 실제로 AI가 현장에서 어떻게 활용되고 있는지를 생생하게 보여주었고, AI 활용을 통한 HRD의 기대 효과도 제시하였다. 실제로 멀티캠퍼스에서 Gen AI 활용 영역은 AI 교육과정 개발(AI 직무과정, AI를 활용한 외국어 회화), 콘텐츠 제작 생산성 향상(이미지 및 삽화 제작, AI 메타강사 활용 영상제작), 플랫폼을 활용한 학습 경험 제고(개인화된 큐레이션, 상호작용 콘텐츠 지원)로 나타났다. 그리고 이 강연에서 신원준 수석 부사장은 HRD 분야에서 AI 활용의 기대효과로 첫째, 개인화된 교육으로 HRD 효과성 향상, 둘째, 몰입할 수 있는 경험 제공으로 임직원의 교육 참여도 향상, 셋째, 방대한 학습 데이터의 수집 분석으로 데이터 기반 의사 결정 가능, 넷째, 교육 프로세스 전반에 투입되는 시간과 비용의 절감을 제시하였다. 이와 함께 신 부사장은 HRD에서 AI를 활용함으로써 개인화된 과정 생성 및 추천, 임직원 학습 현황 트래킹, 임직원 지식 및 스킬 갭 확인, 게임기반 학습경험 구현, 몰입형 학습경험 제공과 같이 학습효과와 경험을 향상할 수 있고 효율적 학습 관리를 수행할 수 있다고 하였다.

이처럼 AI 등 디지털화의 급속한 진전으로 현장에서의 학습 효과 향상과 데이터에 기반한 의사결정을 지원할 수 있도록 HRD 연구는 학습 시스템 및 학습경험 방법의 효율성 제고와 조직에서 HR 애널리틱스 활용 방법론 및 적용 방안 등을 중심으로 수행될 필요가 있다.

또한 Critical, Social Justice, and Diversity Perspectives in HRD에 관한 주제도 HRD의 전통적인 연구 영역인 개인개발, 경력개발, 조직개발, 리더십 다음의 순위를 차지하였으므로 주목할 필요가 있다. 이러한 결과는 사회적 정의와 함께 다양성 및 포용성에 관해 높아진 관심이 반영되었기 때문인 것으로 볼 수 있다. 구체적으로 이 트랙에서는 ‘맥락화된 HRD 이론화: 해방적 구조 프레임워크를 향해’, ‘문제 중심 대처를 통한 일과 가정의 갈등 관리: 자원의 역할’, ‘HRD 관점에서의 DEI 실행 비교: 태국, 말레이시아, 한국’, ‘환경 인적 자원 개발: 탐색적 검토 및 연구 의제’, ‘직장 내 장애인 포용: HR에 대한 시사점’, ‘조직 가치의 입증으로서의 존중: 일선 헬스케어 직원인 흑인 여성의 인식에 대한 비판적 HRD 사례 연구’, ‘포용적 언어를 통한 직장 내 다양성, 형평성 및 포용성 증진: 2014년부터 2024년까지의 문헌 검토’, ‘캐나다 아시아 국가 출신 성소수자 난민 부부의 커리어 여정’에 관한 논문들이 발표되었다.

이번 컨퍼런스에서 가장 적은 논문 수가 발표된 트랙은 International, Global, and Cross-Cultural Issues로 총 2편의 논문이 발표되었다. 발표 논문은 ‘문화 간 콘텐츠 검증 유효성: 방법론적 과제와 기회’, ‘인도 학생의 기업가적 자기 효능감과 창업 의도: 정부 지원과 사회적 지원의 조절 역할’이었다. 비록 발표 논문의 비중은 제일 낮았지만 글로벌 및 이문화에 관한 연구는 앞으로도 HRD 분야 연구자들이 지속적으로 관심을 갖고 연구할 필요성이 높은 분야임에는 틀림없다.

2024년 아시아 AHRD 컨퍼런스의 연구동향 소개에 이어 개인적인 소회를 간략하게 덧붙이고자 한다. 이번 컨퍼런스에 참석하신 HRD 분야의 세계적 석학이며 거장인 Gary McLean 교수님으로부터 학문에 대한 끊임없는 열정과 지적 호기심에 큰 감동을 받았다. McLean 교수님은 그간 200편이 넘는 논문을 발표하였고, AHRD Asian 챕터와 유럽 챕터를 설립하는데 큰 기여를 하신 분이다. Gary McLean 교수님은 이번 컨퍼런스에서 Hall of Fame Speaker로서 강연을 하였고, 전체 세션과 개별 논문 세션에도 참석하시며 연구자에게 도전적인 질문을 하셨다. 일본 학자가 논문 발표를 하는 세션에 필자도 McLean 교수님과 함께 참석하였는데, 연구에 사용된 변인들이 많은 연구에서 사용되고 있지만 과연 일본의 상황에 적합한 변인이라고 생각하는지에 관한 질문을 하셨다. 나는 그때 지역 및 문화적 맥락에 맞게 HRD 연구와 실무를 하는 것이 중요하다는 Gary McLean 교수님의 주장을 다시 한번 확인할 수 있었다. 컨퍼런스의 모든 세션에 열정적으로 참석하시며 인사이트를 나누어 주시는 Gary McLean 교수님을 뵈면서 존경의 마음과 함께 학자로서의 자세를 다시한번 되돌아보는 계기가 되었다.

연구소 소식 및 행사

HRD정책연구소 2024년 2차 콜로키움

- 일시: 2024.08.30.(금) 17:00~20:00
- 장소: 고려대학교 운초우선교육관 102호
- 강연자: 강지운(한국정보통신기술협회(TTA)), 전유진(롯데인재개발원), 박성은(현대엔지니어링), 조대연(고려대학교 교육학과 교수)

고려대학교 HRD정책연구소는 2024년 8월 30일 2차 콜로키움을 개최하였다. 이번 콜로키움은 강지운 박사의 '소프트웨어 전문가의 직원몰입 잠재프로파일 분석 연구 : 분류 영향요인 및 직무수행 차이 검증'에 대한 발표로 시작되었으며, 전유진 박사의 '4차 산업혁명 이후 국내외 리더십 연구 주제 클러스터 비교 : 네트워크 클러스터링을 활용하여', 박성은 선생님의 '혁신지향 조직문화와 업무몰입의 관계에서 무형식학습의 매개효과와 연령의 조절된 매개효과'를 주제로 발표가 진행되었다. 마지막으로, HRD정책연구소 조대연 소장의 연구 윤리 강연이 진행되어 연구자로서 가져야 할 윤리적 책임과 의식의 중요성을 강조하였다. 이번 콜로키움에 참여한 40여명의 대학원생들은 HRD 분야의 깊이 있는 지식과 실질적인 통찰을 얻는 동시에, 연구자로서 갖추어야 할 윤리적 자세와 책임 의식을 새롭게 다지는 계기가 되었다.



[자료집]



[현장 스케치]

연구소 개최 예정 행사 안내

국내 평생교육 전문가 초청 세미나

- 일시: 2024.12.12.(목) 20:00
- 장소: 고려대학교 운초우선교육관 307호
- 강연자: 김영석(한국교원대학교 교수)
- 주제: 초고령사회 속 평생교육 변화 방향

고려대학교 HRD정책연구소는 오는 12월 평생교육 분야 전문가를 초청하여 세미나를 개최한다. 이번 세미나는 한국교원대학교 김영석 교수를 모시고 ‘초고령사회 속 평생교육 변화 방향’을 주제로 온·오프라인 병행 방식으로 진행될 예정이다. 사전등록링크를 통해 신청할 수 있으며 사전등록기간은 12월 10일(화)까지이다.

국내 평생교육 전문가 초청 세미나



| 초대인강

고려대학교 HRD정책연구소에서는 평생교육 분야 전문가를 초청하여 세미나를 개최하고자 합니다. 이번 세미나는 초고령사회 속 평생교육 변화 방향에 대한 주제로 개최되며, 평생교육 분야에서의 깊이 있는 논의가 진행될 것 기대합니다. 많은 관심과 참여 부탁드립니다.

| 일시 및 장소

- ▶ 일시: 2024년 12월 12일(목) 20:00
- ▶ 장소: 고려대학교 운초우선교육관 307호 (온·오프라인 병행)

| 신청 방법

- ▶ 사전등록기간: 2024년 12월 10일(화) 23:59까지
- ▶ 사전등록링크: <https://url.kr/624a5>
ZOOM 링크 발송을 위해 반드시 사전등록 부탁드립니다.

※ 문의: 고려대학교 HRD정책연구소 김동주 연구원 (kdju2e@korea.ac.kr)

사전등록링크 QR코드



| 세부일정

시 간	진 행
19 : 30 - 20 : 00	등록 및 접수 (현장 진행 시)
20 : 00 - 20 : 05	개회사 - 조대연 교수(고려대학교)
20 : 05 - 20 : 55	초고령사회 속 평생교육 변화 방향 - 김영석 교수(한국교원대학교)
20 : 55 - 21 : 00	Q&A / 폐회사 - 조대연 교수(고려대학교)



고려대학교 HRD정책연구소
Korea University
Research Institute for HRD Policy



연구소 발간물 안내

1. 수시과제 연구보고서

- 김정원·김은경·박수빈·김동주(2024). 노인 평생교육을 위한 역량기반 교육과정 모형 개발 연구. 서울: 고려대학교 HRD정책연구소.

2. (사)한국인력개발학회 추계학술대회 발표논문

- 김옥남, 김주희, 현영섭(2024). 일-학습병행 만학도의 대학 진학 참여동기와 삶의 만족도 관계에서 일-생활균형의 조절효과. 2024년 (사)한국인력개발학회 추계학술대회 발표자료집.
- 박소은, 박지원(2024). 공공조직의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 구조적 관계: 변혁적 리더십의 조건부 간접효과를 중심으로. 2024년 (사)한국인력개발학회 추계학술대회 발표자료집.
- 우성미, 신혜연(2024). 기업의 인적자원개발 성과에 대한 잠재프로파일 분류 및 영향요인 검증. 2024년 (사)한국인력개발학회 추계학술대회 발표자료집.
- 유예인, 조대연(2024). 퇴직한 중장년의 재취업 경험에 관한 질적 메타분석. 2024년 (사)한국인력개발학회 추계학술대회 발표자료집.
- 장은하, 채혜선(2024). MZ세대의 경력전환 경험에 관한 현상학적 연구. 2024년 (사)한국인력개발학회 추계학술대회 발표자료집.

향후에도 본 연구소는 평생교육 및 HRD 분야 우수 학회의 학술대회에 참여하여 연구성과를 지속적으로 발표할 계획이며, KCI 학술지 및 SCI급 학술지에도 연구결과를 발표함으로써 연구성과의 학술적 확산에 이바지할 계획이다.

휴먼웨어연구 안내

휴먼웨어연구 7권 2호가 2024년 8월 30일 발간되었다. 7권 2호에는 ‘국내 스타트업 구성원의 직무과부하와 학습민첩성 관계에서 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과(송주영)’, ‘한국의 숙련 변화 연구: 1993~2016년을 중심으로(장혜원)’, ‘데이터 기반의 HRD 평가를 위한 HR Analytics 전망과 과제 탐색(박소연, 조연주)’ 총 3편의 논문이 게재되었다.

휴먼웨어연구는 연 3회(4월, 8월, 12월) 발간되며, 평생교육 및 HRD 분야의 우수한 연구성과를 공유하여 학술적 발전에 기여하고자 한다. 현재 7권 3호는 2024년 11월 30일자로 마감했으며, 12월 31일에 발간 예정이다.

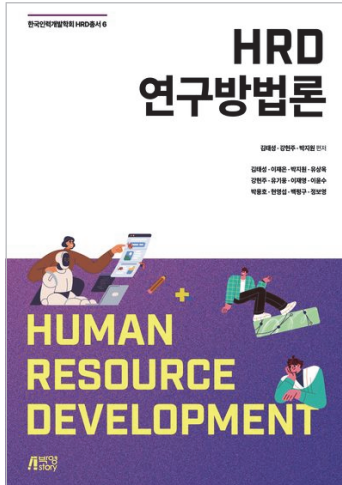
연구소 신임 직원 소개



최지수 선생님

고려대학교 교육대학원에서 평생교육 석사학위를 취득하고 고려대학교 인적자원개발 및 성인계속교육학 전공 박사과정을 수료하였다. 2024년 9월부터 고려대학교 HRD정책연구소에 소속되어 인문사회연구소지원 사업 운영 업무를 담당하고 있다.

2024년 도서 추천 코너

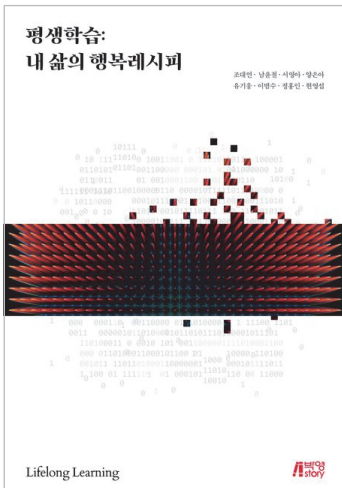


《HRD 연구방법론》

김태성, 이재은, 박지원, 유상욱,
강현주, 유기웅, 이재영, 이윤수,
박용호, 현영섭, 백평구, 정보영
| 박영스토리

《HRD 연구방법론》은 2024년 7월, (사)한국인력개발학회에서 발간한 6번째 학술총서로 HRD 분야에서 자주 사용되는 연구 방법들을 담고 있다. (사)한국인력개발학회 15대 회장인 현영섭 교수는 발간사에 “과학적 HRD를 위한 초석을 다지는 것과 함께 다양한 연구방법을 포괄하여 중견 연구자뿐만 아니라 학문후속세대에게 연구의 길을 안내하는 역할을 할 것으로 기대하고 있다”고 밝혔다. 《HRD 연구방법론》은 측정도구 개발, 구조방정식, 다층모형, 질적연구, 근거이론, 문헌고찰, 메타분석, 역량모델링, 사회연결망 Q방법론, 피플 애널리틱스의 11개 연구방법을 다룸으로써 HRD 현상에 대한 과학적 접근, 질적 방법과 양적 방법, 새로운 응용 방법론을 포함하였다는 점에 의의가 있다.

특히, 《HRD 연구방법론》이 특별한 또 다른 이유는 바로 이론과 실무를 아우르는 HRD 전문가 12명이 연구방법의 선택과 실행을 위한 실질적인 지침을 제공하고 있기 때문이다. 이러한 점에서 본 저서는 학계 및 HRD 실천 현장의 실무자, 그리고 대학원생들이 HRD 관련 연구를 추진하는 데 있어 든든한 나침반이 되어줄 것으로 기대된다.



《평생학습: 내 삶의 행복레시피》

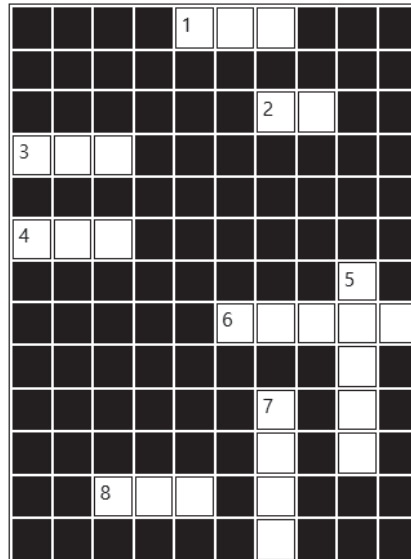
조대연, 남윤철, 서영아, 양은아,
유기웅, 이범수, 정훈인, 현영섭
| 박영스토리

2024년 1월, 평생교육 정책과 그 성과를 쉽고 친근하게 풀어낸 대중서 《평생학습: 내 삶의 행복레시피》가 출판되었다. 본 저서는 평생교육이 개인과 사회에 미치는 긍정적 영향을 알리고, 정부가 추진 중인 주요 정책들을 국민들에게 보다 이해하기 쉽게 전달하기 위해 기획되었다.

《평생학습: 내 삶의 행복레시피》의 집필을 위해 조대연 고려대학교 HRD 정책연구소 소장을 비롯하여 교육부, 국가평생교육진흥원, 그리고 대학 소속 전문가들이 참여하였다. 각 정책에 대한 소개는 물론, 학습자의 시각에서 정책의 의미를 쉽게 풀어낸 점이 특징이다. 주요 내용으로는 K-MOOC, 대학 평생교육체제지원사업(LiFE), 학점은행제, 평생학습도시, 지역사회민대학, 평생교육바우처, 장애인 평생교육사업 등이 포함된다.

《평생학습: 내 삶의 행복레시피》는 단순히 정책을 소개하는 데 그치지 않고, 각 사업의 성과를 분석하고 향후 개선 방향을 제안함으로써 평생학습 시대에 필요한 새로운 교육 패러다임을 강조하고 있다. 특히, 평생학습을 통해 삶의 변화를 경험한 학습자들의 생생한 목소리를 담아낸 점이 주목할 만하다. 전국의 다양한 학습자들을 인터뷰하여 그들의 학습 여정과 성공 사례를 조명하며, 평생학습이 개인의 삶에 가져온 즐거움과 긍정적인 변화를 구체적으로 보여줌으로써 평생교육에 대한 대중의 이해도를 높이고 정책의 수용성을 확대하는 데 기여할 것으로 기대된다.

HRD Crossword



1. _____은 Developing A Curriculum의 약자이며, 특정한 직무 수행을 위해서 필요한 임무(duty)와 과업(task)을 찾아내고, 임무와 과업을 위해 필요로 하는 기술이나 지식, 태도 등을 분석하는 것(김판욱, 2006)으로 다른 직무 분석 방법보다 비교적 적은 시간과 비용을 들여 체계적이고 심층적인 정보를 얻을 수 있기 때문에 많이 활용되고 있다(박영주, 2014).

2. Khan (1990)은 직무 _____란 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는데 있어 자발적으로 신체적, 인지적, 정서적으로 자신의 모든 에너지를 쏟아내어 자아를 활용하고 표현하는 것, Schaufeli et al.(2002)은 직무 _____를 특정 순간의 상태가 아닌 지속적이고 광범위한 상태로 간주하였으며 활력, 헌신, 몰두의 특성을 지닌 긍정적인 성취적인 직무관련 마음상태로 정의하였다.

3. DEI는 조직 내에서 개인의 다양한 특성, 배경 및 경험을 인정하고 존중하는 문화를 의미하는 _____, 모든 구성원에게 동등한 기회와 공정한 대우를 보장하는 조건을 의미하는 형평성(Equity), 그리고 모든 개인이 주체적이고 자유롭게 참여하고 기여할 수 있는 환경을 조성하는 포용성(Inclusion)을 통합적으로 추구하는 것을 뜻한다(박한나, 진범섭, 2024).

4. _____의 개념은 조직 관점을 강조하는 경우 신규 입사자가 새로운 직업의 사회적 및 성과 측면에 적응하도록 돕는 프로세스(Bauer, 2010)이자 신규입사자 적응을 촉진하기 위해 조직 또는 그 대리인이 주관하는 곳에 참여하는 공식 및 비공식 관행, 프로그램 및 정책으로 정의된다(Klein & Polin, 2012).

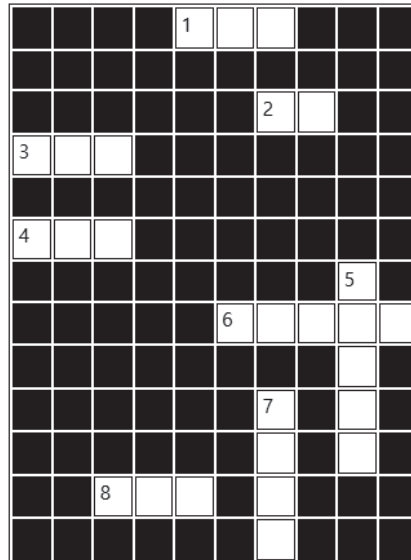
5. _____은 일종의 대인관계와 소통 관련 소셜 스킬, 성격 특성과 특질(trait), 태도, 직업 적성, 감성 지능 등을 모두 포괄하는 개념으로, 이론과 지식보다는 실천이나 경험, 체험에 더 가까운 개념이다(류청산, 2019).

6. _____이란 주어진 업무를 한정시키지 않고 능동적으로 환경을 예측하고 변화를 주도함으로써 일을 더욱 의미 있게 만드는 과정이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

7. HRD 영역의 _____은 다양하게 활용되고 있으며 범위에 있어서 약간의 차이가 있으나 공통적인 것은 현재수준과 바람직한 수준 (또는 중요도) 사이의 차이를 규명하고 이들의 우선순위를 파악하여 해결 순위를 결정하는 체계적이며 과학적 과정이라고 할 수 있다 (조대연, 2006a).

8. _____ 리더십은 조직 구성원의 욕구를 충족시키고 동기를 강화하여 개인과 조직의 성과를 향상시키는 동시에, 조직 구성원들을 리더로 성장시키고 리더를 도덕적 행위자로 변화시키는 것을 목표로 한다고 이해할 수 있다(Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987).

HRD Crossword Answer



1. _____은 Developing A Curriculum의 약자이며, 특정한 직무 수행을 위해서 필요한 임무(duty)와 과업(task)을 찾아내고, 임무와 과업을 위해 필요로 하는 기술이나 지식, 태도 등을 분석하는 것(김판욱, 2006)으로 다른 직무 분석 방법보다 비교적 적은 시간과 비용을 들여 체계적이고 심층적인 정보를 얻을 수 있기 때문에 많이 활용되고 있다(박영주, 2014). **정답: 데이컴**

2. Khan (1990)은 직무 _____란 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는데 있어 자발적으로 신체적, 인지적, 정서적으로 자신의 모든 에너지를 쏟아내어 자아를 활용하고 표현하는 것, Schaufeli et al.(2002)은 직무 _____를 특정 순간의 상태가 아닌 지속적이고 광범위한 상태로 간주하였으며 활력, 헌신, 몰두의 특성을 지닌 긍정적인 직무관련 마음상태로 정의하였다. **정답: 열의**

3. DEI는 조직 내에서 개인의 다양한 특성, 배경 및 경험을 인정하고 존중하는 문화를 의미하는 _____, 모든 구성원에게 동등한 기회와 공정한 대우를 보장하는 조건을 의미하는 형평성(Equity), 그리고 모든 개인이 주체적이고 자유롭게 참여하고 기여할 수 있는 환경을 조성하는 포용성(Inclusion)을 통합적으로 추구하는 것을 뜻한다(박한나, 진법섭, 2024). **정답: 다양성**

4. _____의 개념은 조직 관점을 강조하는 경우 신규 입사자가 새로운 직업의 사회적 및 성과 측면에 적응하도록 돕는 프로세스(Bauer, 2010)이자 신규입사자 적응을 촉진하기 위해 조직 또는 그 대리인이 주관하는 곳에 참여하는 공식 및 비공식 관행, 프로그램 및 정책으로 정의된다(Klein & Polin, 2012). **정답: 온보딩**

5. _____은 일종의 대인관계와 소통 관련 소셜 스킬, 성격 특성과 특질(trait), 태도, 직업 적성, 감성 지능 등을 모두 포괄하는 개념으로, 이론과 지식보다는 실천이나 경험, 체험에 더 가까운 개념이다(류청산, 2019). **정답: 소프트스킬**

6. _____이란 주어진 업무를 한정시키지 않고 능동적으로 환경을 예측하고 변화를 주도함으로써 일을 더욱 의미 있게 만드는 과정이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). **정답: 잡크래프팅**

7. HRD 영역의 _____은 다양하게 활용되고 있으며 범위에 있어서 약간의 차이가 있으나 공통적인 것은 현재수준과 바람직한 수준(또는 중요도) 사이의 차이를 규명하고 이들의 우선순위를 파악하여 해결 순위를 결정하는 체계적이며 과학적 과정이라고 할 수 있다(조대연, 2006a). **정답: 요구분석**

8. _____ 리더십은 조직 구성원의 욕구를 충족시키고 동기를 강화하여 개인과 조직의 성과를 향상시키는 동시에, 조직 구성원들을 리더로 성장시키고 리더를 도덕적 행위자로 변화시키는 것을 목표로 한다고 이해할 수 있다(Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987). **정답: 변혁적**