

# 2010~2011 글로벌 HRD 트렌드 성찰과 전망

김도현, Ph.D  
진주교육대학교 교육학과 교수



블랙스완

우뇌의 시대  
Next Generation

시간부족사회  
Biz Impact of L&D

Coaching & Mentoring  
Engagement

Sustainable Biz & Agile Strategies

ROE-ROI-SCM  
Results Based Approach

1. HRD에 영향을 줄  
사회변화 키워드

2. 올해의 ASTD 키워드

Attention Economy  
Feedforward  
Service Leadership  
New Normal

Dream Society  
Riding the (Turbulent Time)  
Alignment with Biz Goal  
Digital Native

Engagement  
Freemium

6. 기업의 새로운  
학습 생태계  
구축방향 탐색

Better Way to  
Change: Agility

3. 인포대믹스

프로듀시지

HRD의 새로운 고객:  
Net Generation

5. HRD의 새로운 패러다임:  
Learning 2.0 & HRD 2.0

Micro-blogging  
Community Learning  
그라운드스웰

Social Media

Autonomy  
Value Based Approach  
TED

Learning in 3D  
Social Learning

4. HRD의 새로운 Blue Ocean:  
Informal Learning

Increase Relevance  
Stress Job Search

Blended  
Apple Shock

Learning Transfer  
Collaborative Learning

증강현실  
Crisis  
Challenging Time

# 1. HRD에 영향을 줄 사회변화 키워드

블랙스완

우뇌의 시대

시간부족사회

Attention Economy

Dream Society

New Normal

Digital Native

Freemium

**HRD에 영향을 줄  
사회변화 키워드**

프로듀시지

인포데믹스

집단지성

Social Media

TED

그라운드스웰

Cloud Computing

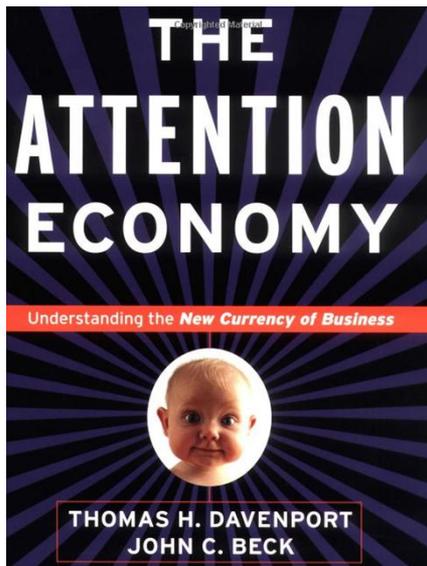
증강현실

Apple Shock



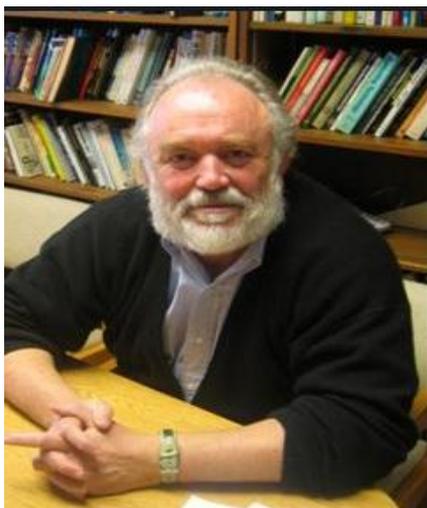
“뉴노멀 시대의 HRD는  
어떻게 전개될까?”

“HRD가 지향해야 할  
새로운 표준, 뉴노멀은?”



**관심의 경제학**  
“관심은 21세기 성공을 위한  
핵심자원...”

“우리의 훈련방식은  
구성원의 관심을 끌어들이고 있는가?”

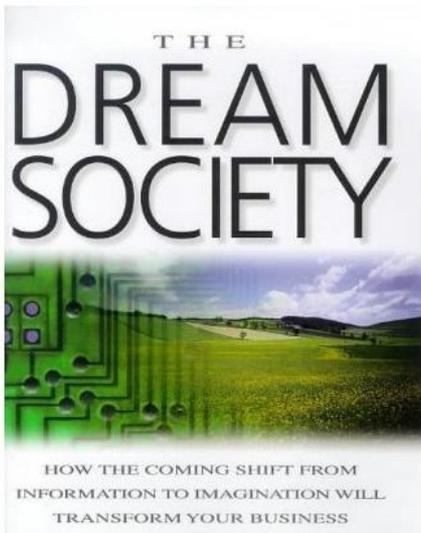


[티머시 맥, 세계미래회의 회장]

**시간부족사회**  
“시간은 미래의 희귀자원...”

“우리의 훈련방식은  
구성원의 시간을 낭비하고 있지는 않는가?”

지금, 당신은 어떤 핵심역량을 준비하고 있는가?



## Dream Society

“이야기 있는 기업이 시장을 제패한다”

“이미지와 이야기가 중심이 되는  
새로운 경제사회 패러다임”

“상상력이 곧 생산력인 새로운 사회”

Apple Shock



“애플을 따라잡으려면  
인문학을 해라”

우뇌의 시대

“분석보다 상상이 중요한 시대”

“우리는 드림소사이어티, 우뇌의 시대의  
핵심역량을 준비하고 있는가?”

## Digital Native

“우리의 훈련방식은 그들에게 적절한가?”



## Social Media

“기업의 학습생태계를 어떻게 변화시킬 것인가?”

## 프로듀시지

## 인포데믹스

“지식을 소비하는 교육을 할 것인가, 창조하는 교육을 할 것인가?”

## 집단지성 Cloud Sourcing

“구성원의 집단지성을 어떻게 모을 것인가?”

## TED

“우리에게 공유의 교육문화는 가능한가?”

## 2. ASTD Keywords “Find your Value”

**DP**  
Engagement  
Coaching & Mentoring  
Servant Leadership

Next Generation  
Feedforward  
Appreciative Leadership

Workplace 2020  
Sustainable Biz & Agile Strategies  
Riding the Tiger (Turbulent Time)

Biz Impact of L&D  
**IS**  
ROE-ROI-SCM  
Results-Based Approach

Engagement

Open Leadership

Better Way to

Alignment with Biz Goal

**ASTD Keywords**

Change Agility

Strategic Partnership

**“Find your Value”**

Transformation with Social Media

Drive: Motivate

Wiki

Learning2.0

Increase Relevance

Autonomy, Mastery, Purpose

- Value Based Approach Beyond Money

Micro-blogging

Community based

Informal Learning

Case Study

Stress Job Search

**LT**  
Learning in 3D

Social Learning

Learning Transfer

Storytelling

**PD**  
Brand Crisis  
Challenging Time

Blended

**LD**  
Collaborative Learning

find  
your

results  
**value**  
network

글로벌 경제 하강기에서의  
HRD의 가치 유지 / 창출

▶ 2009 A Learning Engagement

2.0 Paradigm:  
Social, Informal Learning

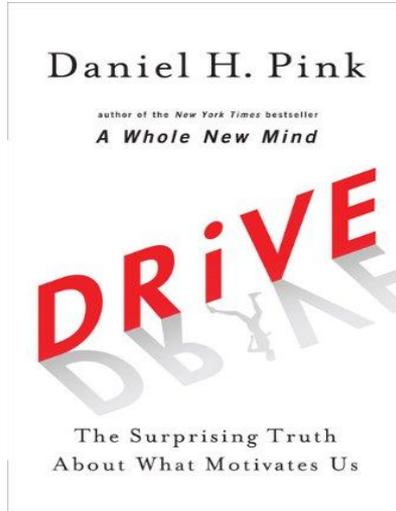
▶ 2008 Destination : Information

▶ 2007 Unlocked the Knowledge

Talent Management  
Framework:  
HRD & HRM 통합적 관점

▶ 2006 Think Bigger

▶ 2005 Your Time is now. The Future is calling.



### Motivation 3.0

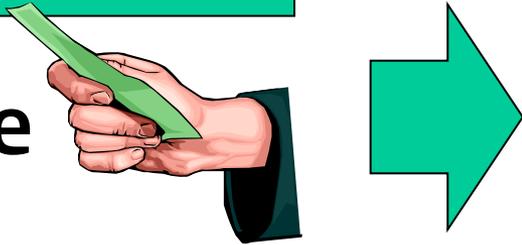
Autonomy

Mastery

Purpose

### Motivation 2.0

Incentive



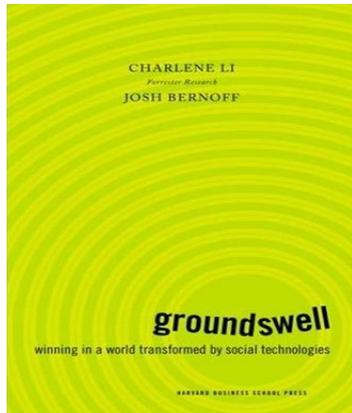
단순하고 일상적 업무에 잘 적용되나  
창의적이고 도전적 업무 동기에는 잘 적용되지 않음



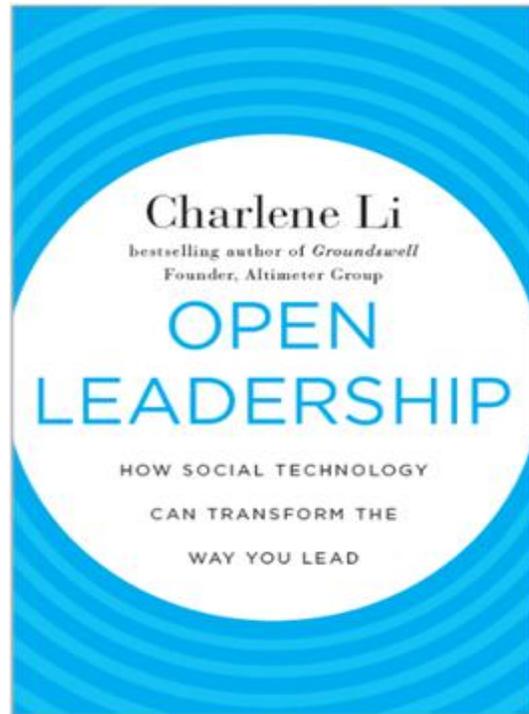
## "Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead"

Charlene Li

Founder, Altimeter Group



소셜미디어에 의해  
변화된 세상에서의  
비즈니스 승리전략

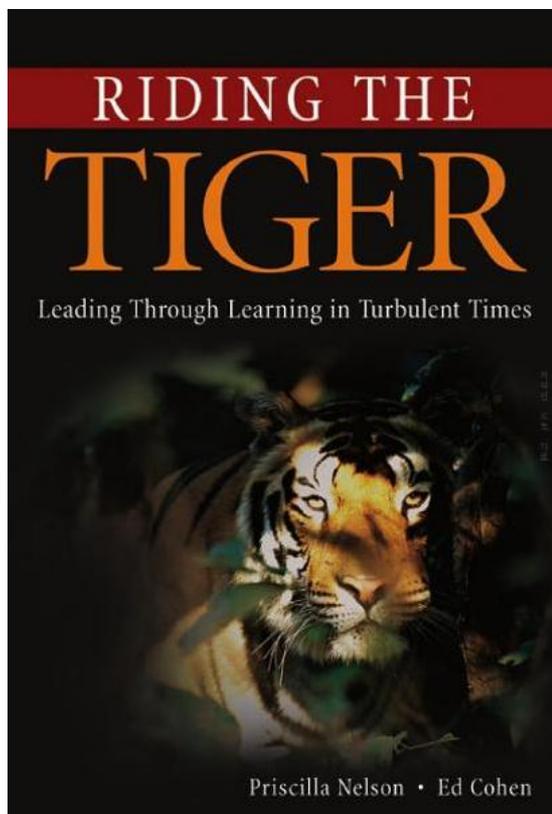


## 소셜미디어 시대의 새로운 리더십:

Having the confidence and humility to give up the need to be in control, while inspiring commitment from people to accomplish goals

## 블랙스완 (Black Swan)

“갑자기 나타난 검은 백조가 모든 것을 바꾼다...  
과거 경험, 상식의 범주를 뛰어넘는 예측 불가능한 사회”



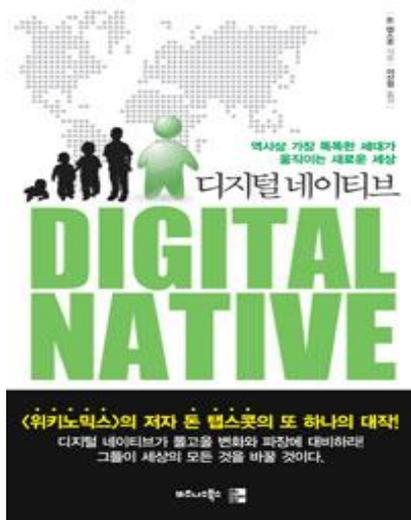
“A Better Way to Change”

Sarah Finch

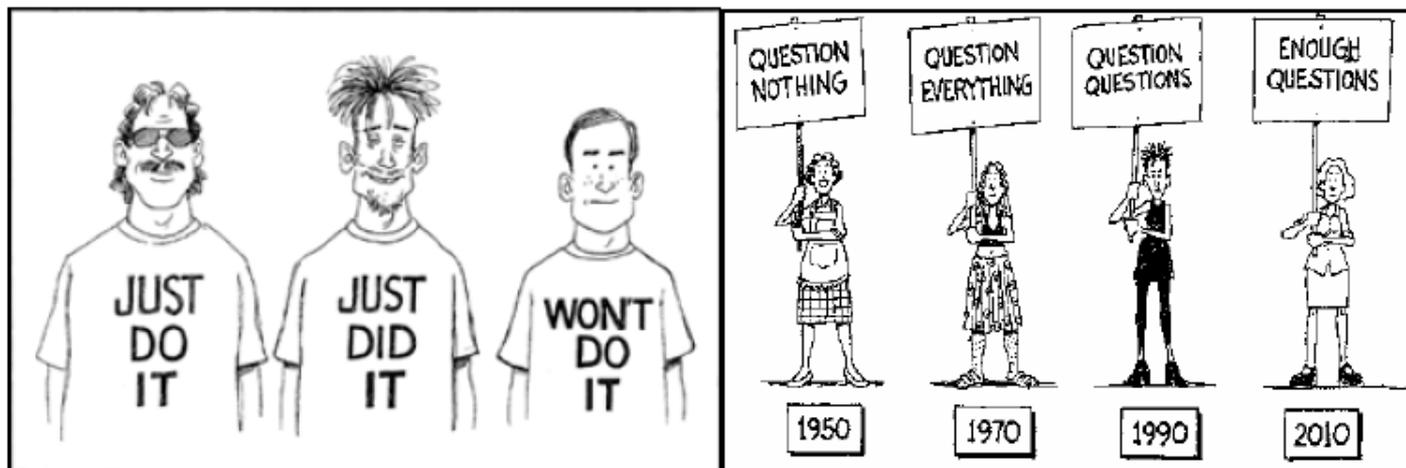
Director of Learning for  
Second City Communications



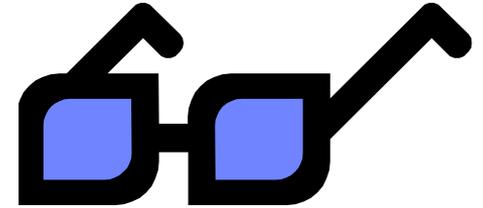
## HRD의 새로운 고객 Net Generations = Millennials



From Baby Boomer to Gen Xer to Millennial Teen



- 우리가 그들 나이였을 때 보다 더 멍청하다.
- 컴퓨터와 인터넷에 중독됐다.  
사교의 기술을 잃어버렸다.
- 넷세대는 부끄러움이 없다.
- 부모들이 귀하게만 키워서 그런지 넷세대는 세상에서 방향을 못 잡고 표류하고 있으며, 진로를 선택하는 걸 두려워한다.
- 넷세대는 절도범이다.
- 넷세대는 폭력적이다.
- 나밖에 모르는 ‘미 세대’ me generation이다.
- 조금도 베풀 줄 모른다.

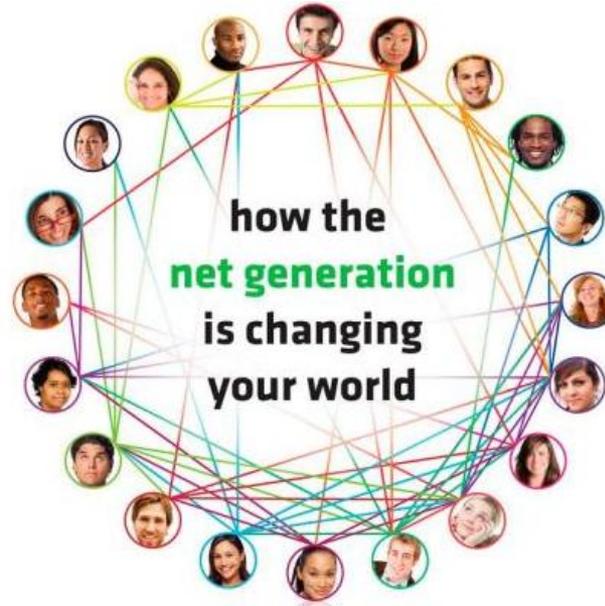


모든 것에서 **‘자유’**를 원한다

**협업과 관계**를  
중시 한다

모든 걸 **맞춤화**한다

**엔터테인먼트와  
놀이**를 원한다



새로운 **정밀조사자**다

**빠른 스피드**를  
요구한다

**성실하고 정직한  
기업**을 원한다

**혁신**을 주도한다

**훈련만 시키지 말고  
참여시켜라**

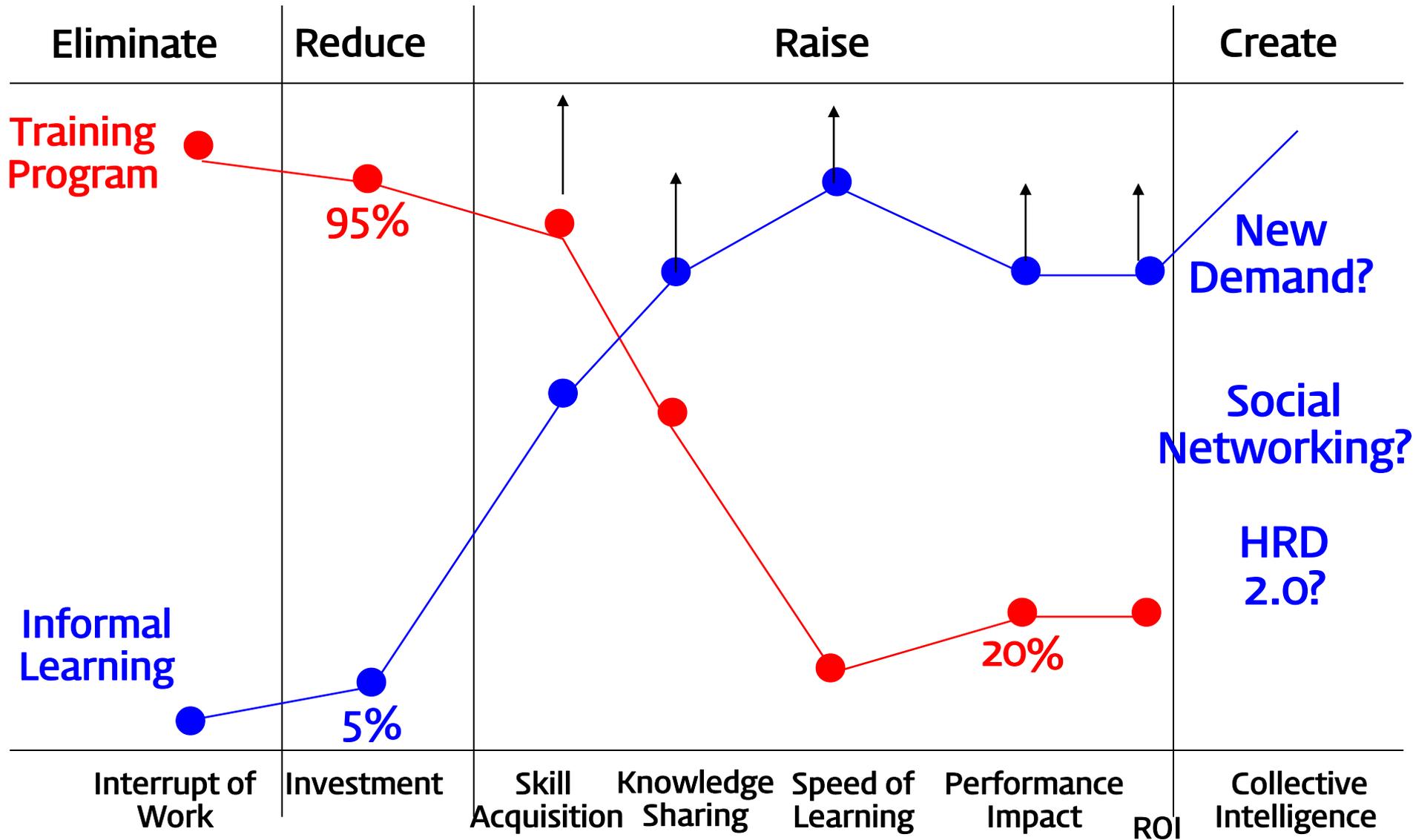
**8가지 특성에 따라서  
교육시스템을 설계하라**

# HRD의 Blue Ocean Strategy: Informal Learning & Social Learning

HRD의 전략캔버스 그려보기

그동안 열심히 했으나 성과는 미미했던 HRD전략은?  
성과향상 잠재력은 높으나 관심밖에 있던 HRD전략은?

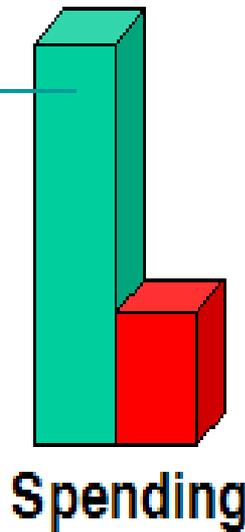
# HRD Blue Ocean: Strategy Canvas of Learning Function in Future HUNET



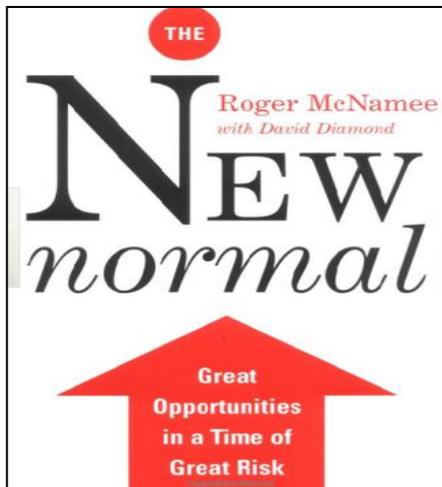
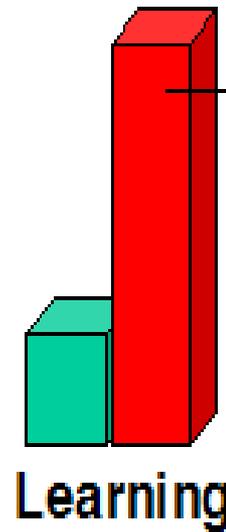
# 왜 지금 비형식 학습 (Informal Learning) 인가?

## The Spending/Outcomes Paradox

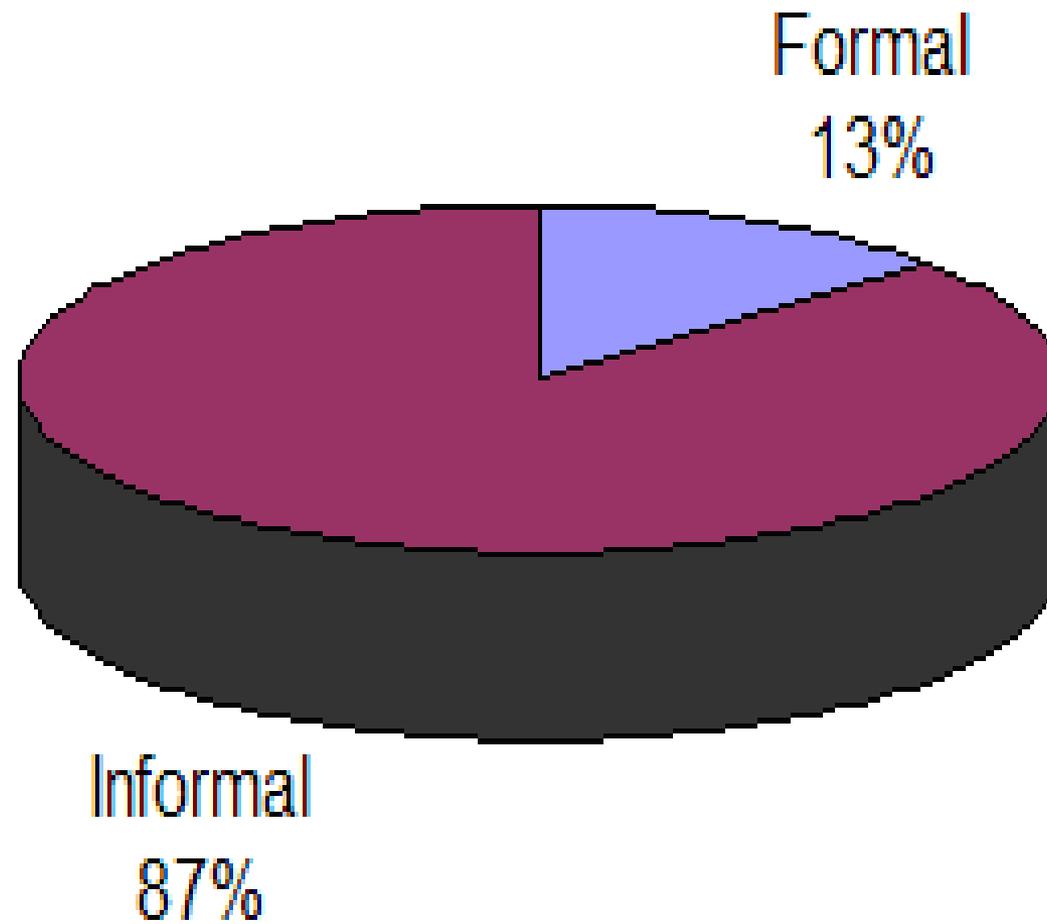
**Formal Learning**  
Training  
Formal education  
Publications



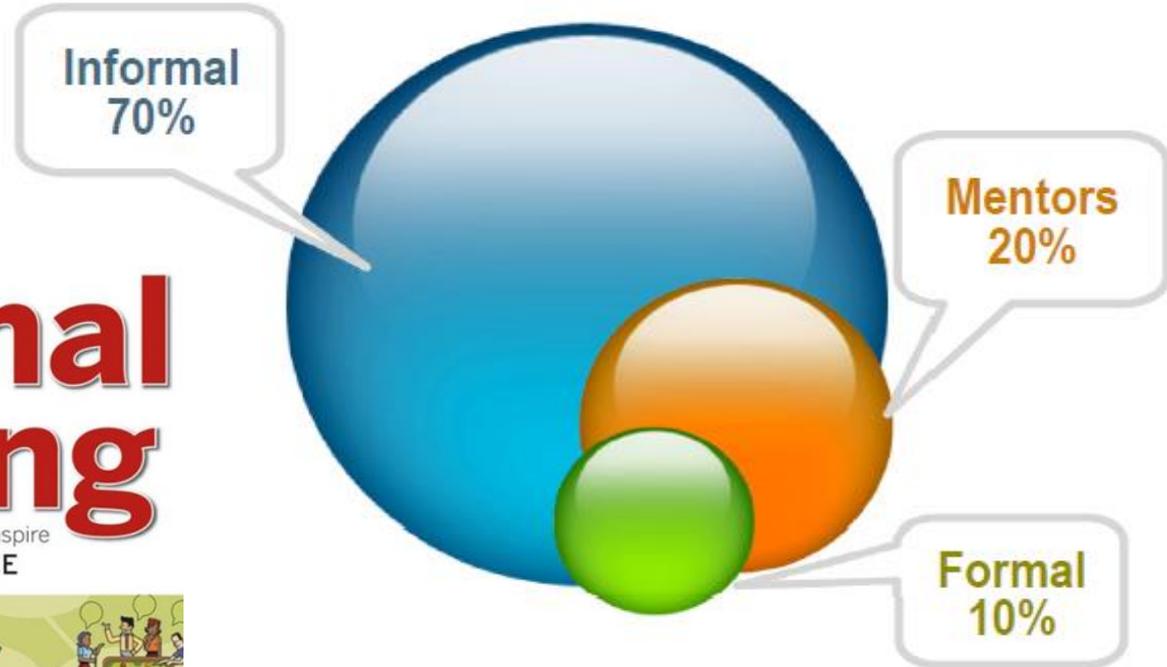
**Informal Learning**  
Day-to-day, on-job  
Co-workers  
Mentors & coaches



“저성장, 다극화가 표준이 되는 뉴노멀 시대에서  
기업교육의 새로운 방향은?”



## Sources of Work Knowledge: 70/20/10



# informal learning

Rediscovering the Natural Pathways That Inspire  
**INNOVATION** and **PERFORMANCE**



# HRD의 새로운 패러다임 Web 2.0, Learning2.0 & HRD 2.0

# 사회적 현상으로서의 웹2.0



# Web 2.0에서 배우는 Learning 2.0?

Skinner	Bloom	Maslow	Kirkpatrick	Gagne'
<h2>Who is really shaping how people learn?</h2>				
Bezos	Wales	Page/Brin	Chen/Hurley	Zuckerberg

[Willyerd, K. (2008). Perfect Storm: Learning2020. ASTD ICE Presentation]

# Web 2.0에서 배우는 Learning 2.0?

## How Much of Your Brain Do You Outsource?



# 우리가 활용하는 지식의 몇 퍼센트를 우리의 머리 속에 저장하고 있는가?



카네기멜론대의  
Prof. Kelly에 따르면,

- 1985년: 75%
- 1997년: 15-20%
- 2008년: approx. 8-10%

# Learning 1.0 Vs 2.0 패러다임 비교

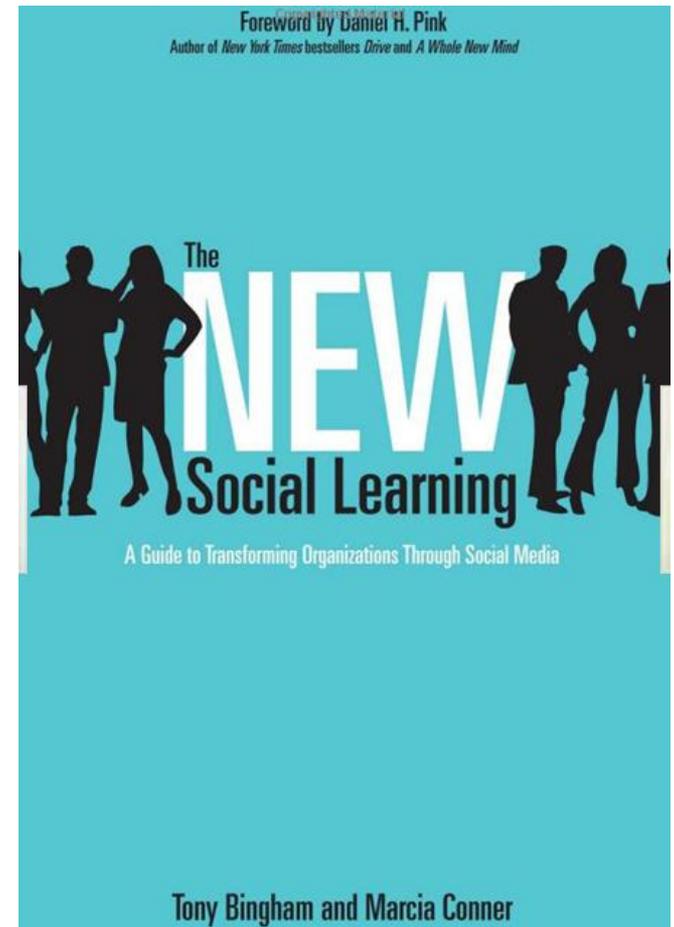
Learning 1.0		Learning 2.0 (Social Learning)
개인의 머리 속 공간	학습플랫폼	개인/세상/행위간의 상호작용 공간 (생태계)
개인 차원의 소유 대상	지식	집단 차원의 공유 대상
인지구조/쉐마	설명기제	상호작용 (Affordance & Attunement)
지각, 기억, 이해	목적	정체성 형성, 공동체의 소속
인지주의 (기능주의적 심리학)	배경철학	사회적 구성주의/ 생태학적 심리학



*is about...*



&



## 파레토법칙형 HRD

2080법칙은 이탈리아 경제학자 파레토가 말한 것으로 전체 결과의 80%는 전체 원인 중 20%에서 비롯됐다는 법칙

### • 이코노믹스:

“핵심상품 20%가 80%의 매출을 책임진다”

### • 인재전쟁의 시대:

“핵심인재20%의 선발과 육성이 기업성과의 80%를 책임진다”

핵심인재육성 중심의 HRD

## 롱테일법칙형 HRD

1년에 단 몇 권밖에 팔리지 않는 ‘흥행성 없는 책’들의 판매량을 모두 합하면 놀랍게도 ‘잘 팔리는 책’의 매출을 추월한다는 온라인 판매의 특성을 이르는 개념: 逆파레토의 법칙



### • 위키노믹스:

“200년 역사의 브리태니커 백과사전의 정보량을 5년 역사의 온라인 백과사전 위키피디아(wikipedia)가 훌쩍 뛰어넘은 사실은 무엇을 의미하는가?” - 돈 맵스콧, 앤서니 윌리엄스

### • 대중의 지혜 시대

“평범한 다수가 탁월한 소수보다 현명하다” - 제임스 서로위키

- 답은 현장에 있다 (CoP육성) -

구성원의 지혜를 모으는  
집단지성 중심의 HRD2.0



## 프로그램 '포탈'형 HRD '트래픽'을 고심하는 '연수원'

- 공식훈련 중심의 HRD
- 교육이벤트 중심의 HRD
- Push/Pull형 HRD

## 일터'SEARCH'형 HRD 거대한 학습과 노하우 DB로서의 '일터'

- 비공식적 일터학습 중심의 HRD
- 관계(링크) 중심의 HRD
- Embeded (일터내재)형 HRD



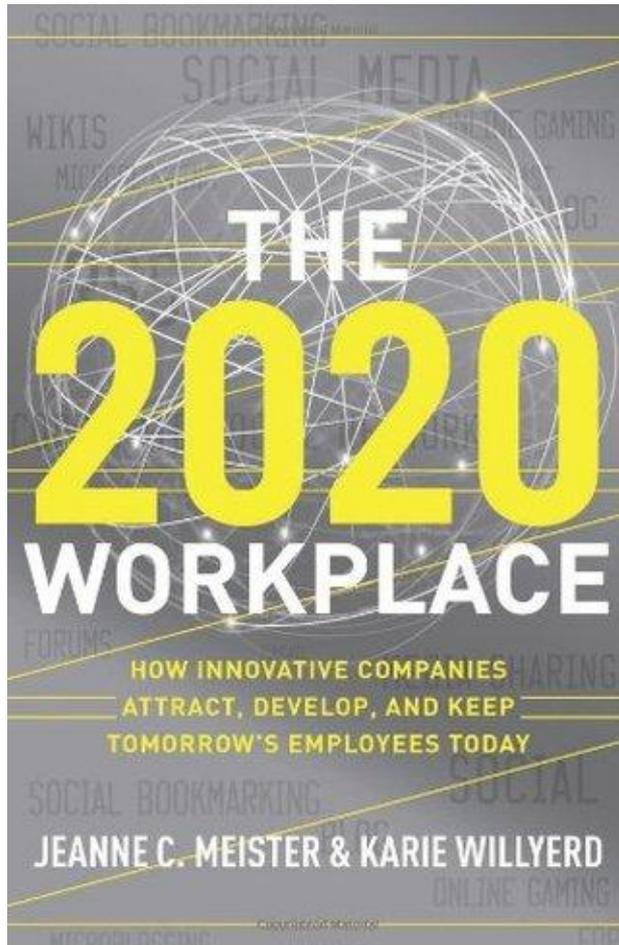
## Contents 중심 HRD Spray & Pray



## Connection 중심 HRD Pull & Personalized

# 기업의 새로운 학습 생태계 탐색

## How the Social Web Will Change How We Learn

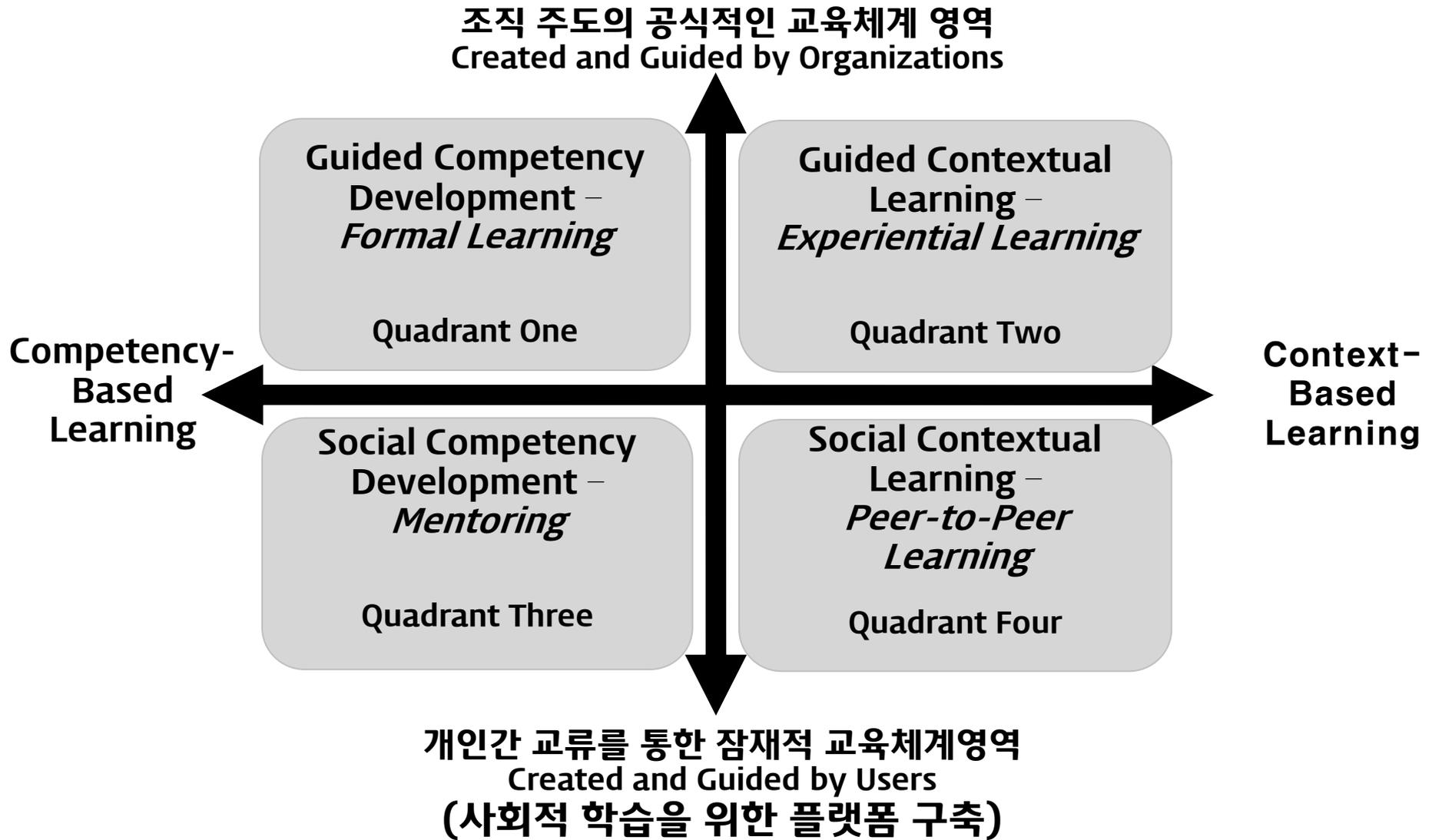


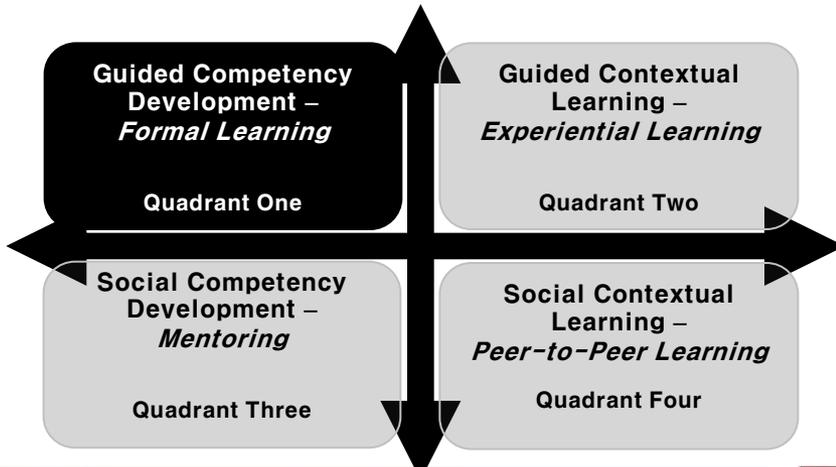
### < 미래일터를 형성하고 있는 10가지 힘 >

1. 인적자원 세대의 변화
2. 지식경제
3. 글로벌시대
4. 디지털 일터
5. 모바일 테크놀로지
6. 연결의 문화
7. 참여시대
8. 사회적 학습
9. CSR: 기업의 사회적 책무
10. 일터에서의 밀레니얼 세대들

1. 평판자본에 근거한 고용과 승진
2. 모바일장치가 사무실과 강의실
3. 글로벌 인재부족의 심화
4. 채용은 소셜 네트워킹사이트에서 시작
5. 웹 거주자에 의한 기업 사무공간의 재창조
6. 팀 단위 고용
7. 블로깅은 CEO 고용 조건
8. 비디오 게임, 시뮬레이션, 가상게임은 핵심적 교육과정 전달방식
9. 2020 마인드셋은 네트워크 세계로의 참여
10. 인적자원 아웃소싱 시대에서 크라우드소싱 시대로.
11. 회사내 소셜네트워크의 만개
12. 당신이 리더를 선출하는 시대
13. 평생학습은 비즈니스 기본
14. Work-Life Balance는 Work-Life Flexibility로 대체
15. 인재 유치/유지의 핵심은 CSR
16. 다양성은 HR이슈가 아닌 비즈니스 이슈
17. 마케팅, 커뮤니케이션, 학습간의 경계 불투명
18. 기업 앱스토어가 일과 삶을 균형있게 관리할 툴 제공
19. 소셜미디어 리터러시의 모든 기업구성원의 의무
20. 계약직 포트폴리오 형성은 평생보장 풀타임 고용의 필수 경로

# The Social Learning Ecosystem



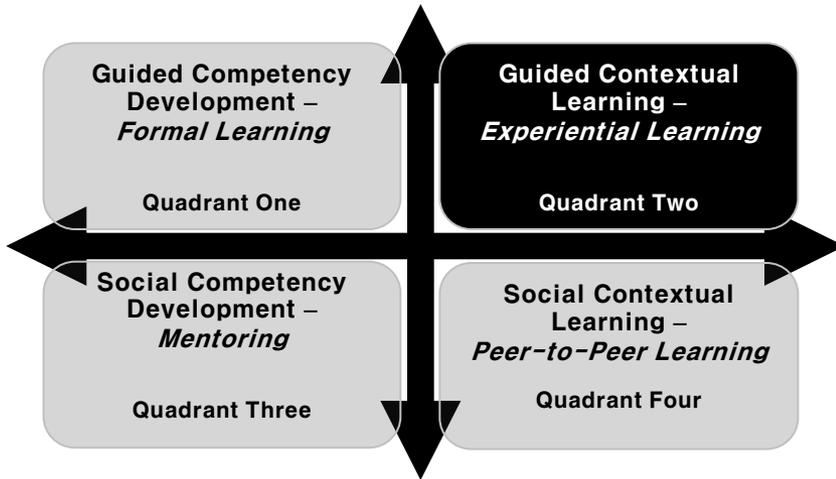


## Edutainment (Game형 교육)

### 가상교실

### 2.0형 연수원 (19세기형 교실 탈피)





**체험형 학습**

**주문형 코칭/멘토링  
(On Demand Coaching)**  
\* 밀레니얼세대의 가장 선호하는 교육방식

**현장에서의 모바일학습**

## Ericsson: Sales simulations meet YouTube

Story-centered, character-rich, video-based simulations



## EMC's podcasts

5-10 new audio casts and  
2-3 "vods" a week

11,000 downloads a month

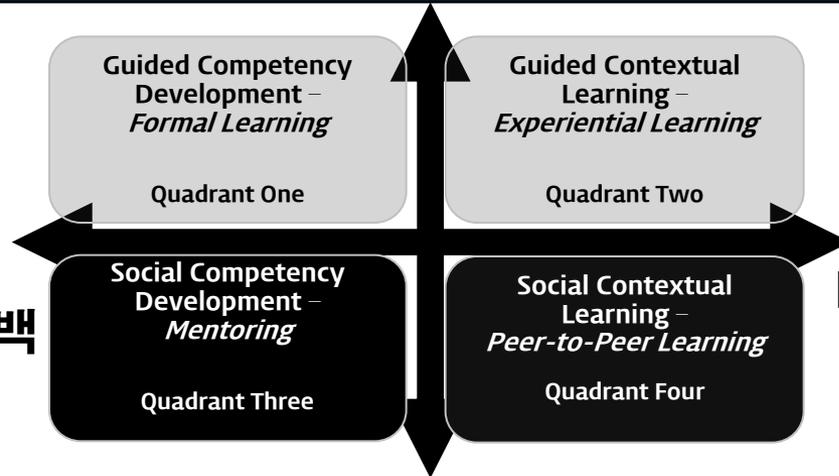
Favorite audio cast:  
"Rainmaker series"



**Mobility and Decentralization**

# The Social Learning Ecosystem

그룹 멘토링  
주문형 마이크로피드백



Knowledge Recording  
Peer to Peer Learning:  
Dare2Share

개인간 교류를 통한 잠재적 교육체계영역(예: SNS)  
· 조직의 역할: 멘토링, 동료간학습을 위한 플랫폼 제공

## Group Mentoring

(리더십 블로그)

### Internal Social Network

IBM<sup>®</sup> Beehive  
35,000 users

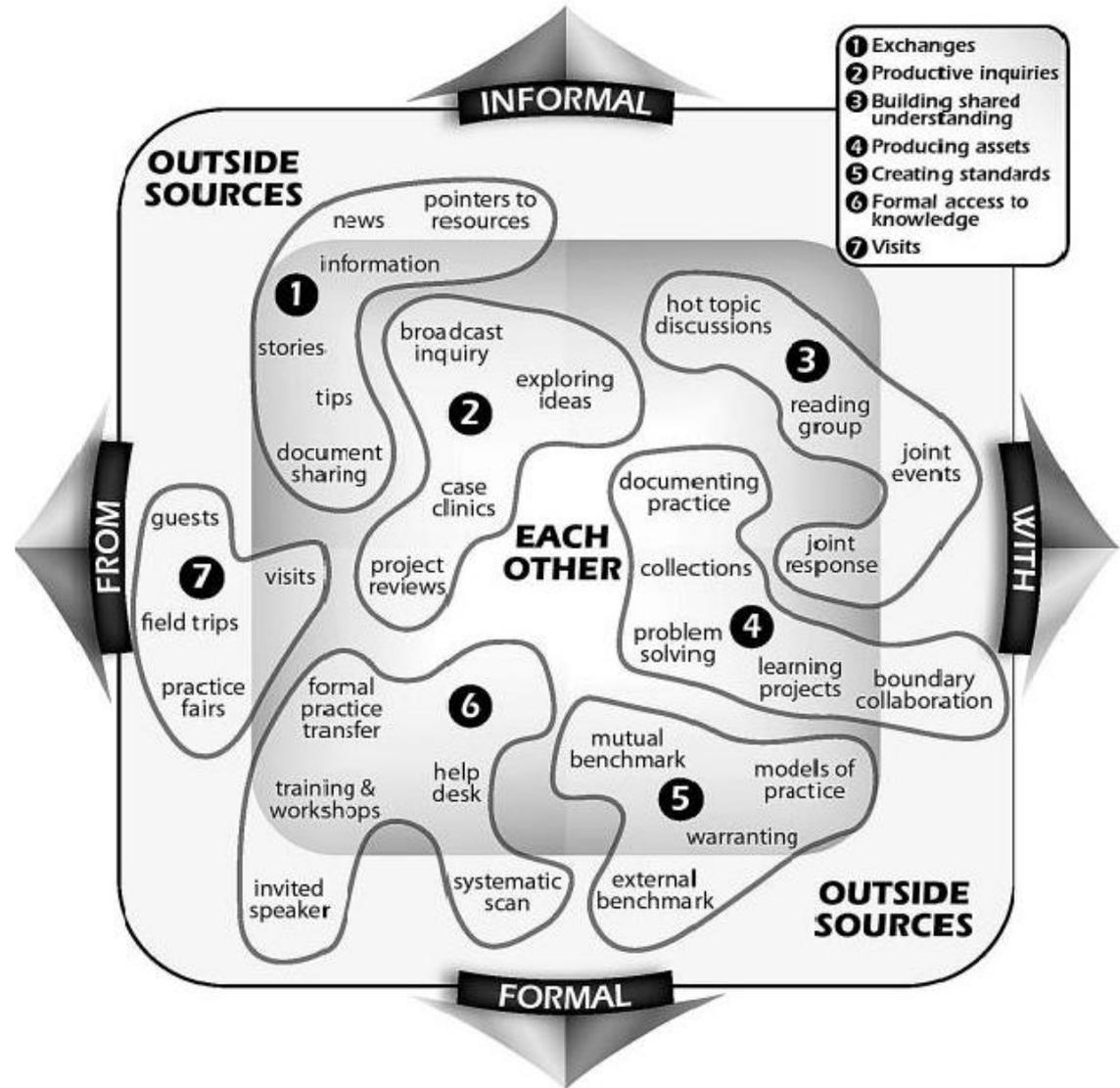
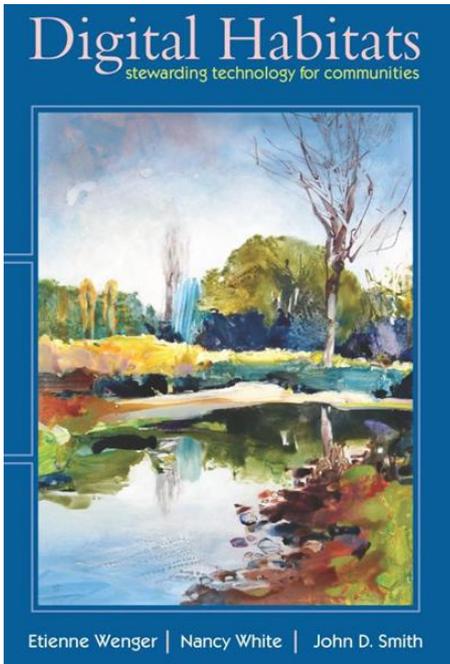
Best Buy's Blue  
Shirt Nation:  
20,000 users  
(turnover rate among  
users 8%, compared to  
40-60% industry  
average)

### Sales University Infrastructure

- Leverages:
  - > Web 2.0 Learning Management System
  - > Mobile Learning Platform – Sun Learning eXchange (SLX)
  - > Peer-to-peer authoring
- Robust reporting and analytics

### BT Dare2Share

# 사회적 학습(CoP학습)을 위한 플랫폼





# Q & A

## Contact Info

**특강 일 : 2010. 10. 21**

**특강 자 : 김도현 교수**

**소 속 : 진주교육대학교 교육학과**

**연 락 : dhkim@cue.ac.kr 010-2880-8690**