

소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식 차이분석에 관한 연구 - CPF(Certified Professional Facilitator)와 기업 내 HRD담당자를 중심으로 -

염우선¹⁾, 송영수²⁾

요 약

본 연구의 목적은 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성과 현재 수행수준 인식 간 인식 차이를 분석함으로써, 국내 전문퍼실리테이터들과 기업 HRD담당자들에게 퍼실리테이터로서의 성공적 역할 수행을 위한 시사점을 제공하는데 있다. 이를 위해 한국퍼실리테이터협회(KFA)의 인증전문퍼실리테이터(CPF) 20명과 국내 주요 기업 HRD담당자 124명을 대상으로 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식 차이를 분석하였다.

본 연구의 주요한 연구결과로써 첫째, 소그룹 퍼실리테이터의 역할에 대한 중요성 분석결과 CPF집단은 프로세스 관리자, HRD담당자 집단은 의사소통자를 가장 높은 중요도로 인식하고 있었고, 역할에 대한 수행수준 인식은 각각 회의 촉진자, 의사소통자에 대한 인식 수준이 가장 높은 것으로 분석되었다. 둘째, 소그룹 퍼실리테이터의 각 역할에 따른 주요역량에 대한 중요성에서 의사소통자 역할과 관련해서 CPF집단은 질문스킬, HRD담당자 집단은 적극적 경청을 가장 중요한 역량으로 나타냈고 프로세스 관리자 역할과 관련해서는 각각 프로세스 계획 수립과 관계형성능력을 가장 중요하게 인식하고 있었다. 셋째, 각 역할에 따른 주요역량에 대한 수행수준 인식에서 성과 창출 지원자 관련하여 CPF집단은 문제해결능력, HRD담당자 집단은 다양성에 대한 이해를 가장 높은 역량으로 나타냈고, 프로세스 관리자의 경우 각각 프로세스 계획 수립과 관계형성능력을 수행수준 인식이 가장 높은 역량으로 분석되었다.

본 연구결과는 전문퍼실리테이터들과 국내 기업의 HRD담당자들이 조직 내 퍼실리테이터로서의 역할과 주요역량을 규명하고, 향후 전문퍼실리테이터로서 성공적 역할 수행을 위한 기초 자료로 활용될 것으로 기대된다.

핵심 되는 말: 퍼실리테이터, 퍼실리테이션, HRD담당자, 주요역량

1) 제1저자. 현대엔지니어링 인재개발부. E-mail: ywsjj11@naver.com

2) 교신저자. 한양대학교 교육공학과 교수. E-mail: young2020@hanyang.ac.kr

1. 서론

1. 연구의 필요성

최근 사회는 디지털 사회, 글로벌 사회로 진입하면서 그 변화의 속도가 점점 가속화되고 있다. 21세기는 지식·정보의 축적과 활용이 핵심역량으로 등장하는 지식기반 사회이며(송영수, 2009), 개인 및 조직의 자산은 노동력과 생산성보다는 지식과 창의성으로 대체되고 있다. 또한 과거 조직은 문화적 배경이나 가치관, 인종 등에서 대체로 유사한 구성원들로 이루어졌으나, 글로벌화가 이루어지면서 현대 조직의 구성원들은 점차 다양하고 이질적으로 변모하고 있다(이영석, 2009a).

이와 같은 사회적 변화의 흐름 속에서 조직의 핵심 인재 양성을 담당하고 있는 인적자원개발(Human Resource Development: 이하 HRD)담당자의 역할 또한 변화 및 진화하고 있다. 즉 산업사회에 강조되었던 일방적 지식 전달 체제나 교육 훈련 방식이 아니라, 개인차원의 변화는 물론 개인과 개인이 만들어 가는 관계의 변화를 포함해서 관계와 연대망이 늘 살아 있는 일터의 변화를 추구한다(유영만, 2009). 소수의 리더가 자신의 지식과 경험만으로 의사결정을 하거나 문제를 해결하는 방식은 효과적이지 않게 되었으며, 서로 다른 지식과 배경을 가진 여러 명의 구성원들이 팀을 이루어 스스로 과업을 완수하도록 도와주는 일이 그 어느 때보다 중요해졌다(이영석, 2009a). 이러한 변화 속에서 HRD담당자 및 현장 리더들은 기존 교육 운영 담당자나 관리자의 역할수행과 동시에 퍼실리테이터(facilitator)로의 역할이 요구되고 있다.

퍼실리테이터라는 개념은 성인교육(andragogy)에서 일방적인 지식 전달자가 아닌 학습의 안내자이자 공동 참여자로서 구성원들의 학습효과를 촉진시키는 역할로 연구되어 왔다(권대봉, 2006). 퍼실리테이터는 조직을 이끄는 리더십 패러다임의 변화와도 그 맥을 같이 한다. 최근에는 과거 산업사회의 수직적 구조에서 강조되던 권위형 리더십보다는 구성원들의 참여를 이끌어내고 업무 몰입도를 향상시키며 그들을 동기부여함으로써 잠재역량을 극대화하는 코칭 리더십이 강조되고 있다. 현재 글로벌 초일류 기업들은 20여 년 전부터 코칭기술을 활용하여 조직문화를 개선해나감으로써 새로운 차원의 조직성과를 달성하고 있으며(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003), 국내기업에서도 최근 6~7년 전부터 부하의 장기적인 성장과 발전을 지원하는 철학이자 방법론인 코칭교육을 도입하고 있다(오현석, 2009). 집단적으로 시행되는 전통적 리더십 교육과는 달리 코칭은 상호 의존적인 관계에서 개인적인 요구와 상황에 맞춰 시행되며 이러한 일대일 관계를 바탕으로 업무수행능력과 조직의 성과 증대에 기여하는 주요한 도구로 평가받고 있다(송영수, 2010a). 이러한 코칭 리더십에서 강조되는 역량 역시 발견적 질문과 적극적 경청, 적절한 피드백을 통해 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있도록 유도하고 촉진하는 퍼실리테이션 역량이다.

이미 퍼실리테이션이 많은 조직에서 활용되고 있는 외국의 경우 퍼실리테이터의 역할과 역량에 대한 연구가 진행되었으며(Kolb, Jin & Song, 2008; Marquardt, 2000; Rothwell & Sredl, 1992; Wilkinson, 2004) 국제퍼실리테이터협회(International Association of Facilitators, IAF)에서는 일정한 지식과 경험을 갖춘 사람을 대상으로 엄격한 심사를 거쳐 인증전문퍼실리테이터(Certified Professional Facilitator, CPF) 자격을 부여하고 있다. 국내에서는 2009년부터 한국퍼실리테이터협회(Korea Facilitators Association, KFA)가 설립되어 일정 시간 이상의 교육과 국제 기준에 준하는 심사를 거쳐 전문퍼실리테이터를 양성하고 있다. 국내 기업 및 조직에서도 구성원들이 다양해지고 그들의 역량을 극대화하여 시너지 효과를 창출하

는 전략을 사용하는 추세가 많아짐에 따라 비단 액션러닝뿐 아니라 회의나 워크숍과 같은 팀 활동에 이르기까지 퍼실리테이터의 영역 또한 확대되고 있다. 본래 퍼실리테이터는 1940년대 조직 내에서 타인과의 인간관계를 협동적이고 생산적으로 발전시키는 특수한 소집단 훈련인 감수성 훈련의 T-group(훈련 집단)에서 참여자들의 경험을 이끌어내고 그들의 참여 촉진과 의사소통을 지원하는 역할로서 효과적으로 활용되었다(김현수, 2006). 즉 이전의 대단위 집단 교육에서 강조되었던 지식 전달 위주의 교육에서 소그룹이 지닌 태도나 역량에 대한 함의를 이끌어내는 역할로서 시작되었던 것이다.

최근 HRD가 전략적인 수준으로 변화함에 따라 기업 HRD담당자들의 역할 역시 확대되고 있으며, 그 중 조직 내 퍼실리테이터로서의 역할이 중요해지고 있다. 하지만 국내에서는 아직 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 실증적 연구가 미비한 실정이며, 현재 퍼실리테이터 관련 연구들은 대부분 액션러닝 상황에서 러닝코치로서의 역할에 대한 내용이 대부분이다. 또한 지금까지의 선행연구들은 해외 상황을 중심으로 진행되었으며, 세부 역할이 아닌 태도나 역량군 중심으로 진행된 제한점을 지니고 있다. 본 연구에서 활용된 CPF 집단은 한국퍼실리테이터협회의 체계적인 교육과정을 이수하고 심사과정을 통해 인증을 받은 직업적 전문성을 지닌 전문가 집단이다.

이에 본 연구에서는 조직에서 업무나 학습의 단위인 소그룹 내 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 CPF 집단과 HRD담당자 집단 간의 중요성 및 수행수준 인식에 대한 인식 차이를 분석하여 현장의 HRD담당자들이 퍼실리테이터로서의 역할을 수행하는데 시사점을 제공하고자 한다.

연구문제는 다음과 같다.

첫째, 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 인증전문퍼실리테이터(CPF)들의 중요성 및 수행수준 인식에 대한 인식의 차이는 어떠한가?

둘째, 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 국내 HRD담당자들의 중요성 및 수행수준 인식에 대한 인식의 차이는 어떠한가?

셋째, 두 집단 간 중요성 및 수행수준 인식에 대한 인식의 차이를 통해 얻을 수 있는 시사점은 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 기업 내 HRD담당자의 역할 변화

산업시대의 기업 내 인적자원개발(HRD)은 교육훈련(Training & Development), 조직개발(Organizational Development), 경력개발(Career Development) 등의 영역으로 인식되어 왔으나, 지식정보화 시대로 진입된 최근에는 매우 다양한 의미로 변화되고 있으며, 기업 내 HRD 동향도 인식의 전환 또는 의미의 재발견이 요구되는 시점이다(송영수, 2007). 즉 기존의 HRD가 지니고 있던 단순히 인력개발과 교육훈련에 치중하는 역할에서 기업의 비즈니스

와 경영을 이해하고, 기업의 전략과 연계하는 가운데, 글로벌적 시각과 경영자의 관점에서 기업의 미래가치를 지원하는 전략적 HRD(Strategic Human Resource Development)의 형태로 변모하고 있는 것이다(송영수, 2009).

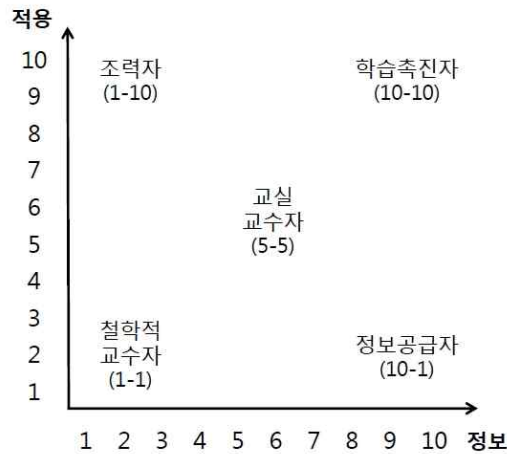
이처럼 HRD의 영역이 점차 확대되고 경영의 전략적인 파트너로 그 중요성이 증대됨에 따라 HRD 업무를 맡고 있는 각 기업의 HRD담당자의 역할 및 역량 또한 변화하고 있다. <표 II-1>에서 볼 수 있듯이 조직 구성원 개개인의 교육과 훈련에 초점을 맞추고 있던 전통적 HRD담당자의 역할은 시대가 변화함에 따라 조직 전체의 변화를 관리하고 경영 성과를 창출하는 전략적 파트너로서의 모습으로 변화하고 있음을 알 수 있다.

<표 II-1> 인적자원개발 담당자의 역할 변화

대표적 연구	인적자원개발 담당자의 역할	흐름
Nadler(1970)	Learning Specialist, Manager of HRD, Consultant	↓ 개인의 교육과 훈련 ↓ 조직변화 성과관리
McLagan (1983)	Evaluator, Group Facilitator, Individual Development Counselor, Instructional Writer, Instructor, Manager of Training and Development, Marketer, Media Specialist, Needs Analyst, Program Administrator, Program Designer, Strategist, Task Analyst, Theoretician, Transfer Agent	
McLagan (1989)	Administrator, Evaluator, HRD Manager, HRD Materials Developer, Individual Career-Development Advisor, Instructor or Facilitator, Marketer, Needs Analyst, Organization Change Agent, Program Designer, Researcher	
Rothwell et al. (1996)	HPT Practitioner : Analyst, Intervention Specialist, Change Manager, Evaluator	
Bernthal et al. (2004)	Learning Strategist, Business Partner, Project Manager, Professional Specialist	

출처: 한준상, 김소영, 김민영. (2008). 수행 중심 패러다임으로의 변화에 따른 기업 인적자원개발 담당자의 역할과 역량에 대한 인식 조사 연구. *직업교육연구*. 27(2), p141.

Gilley와 Gilley(2004)는 HRD담당자의 다섯 가지 주요한 교수방식을 [그림 II-1]과 같이 제시하였다. [그림 II-1]은 정보와 적용의 두 가지 조합을 통해 HRD담당자가 학습촉진자로서의 역할을 해야 함을 나타내고 있다. 학습촉진자로서 HRD담당자는 임직원의 흥미와 능력을 존중하고 자신의 통제권을 많이 포기할 때 가장 바람직한 학습 효과를 얻으며, 그 결과로 그는 성인학습을 증진하는 데 큰 영향을 미치는 촉진적 통제권을 얻게 된다. 즉 퍼실리테이터로서 HRD담당자는 학습자가 적극적으로 참여하도록 촉진하며 자유롭고 개방적인 학습 분위기를 형성하는 역할을 지니고 있다.



[그림 II-1] 교수학습 과정의 두 축

출처: Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2004). Principles of human resource development. 장원섭(역) 인적자원개발론. 서울: 학지사.

한준상, 김소영, 김민영(2008)은 기업 내 HRD담당자에게 요구되는 역할을 <표 II-2>와 같이 정리하였다. 이 표에서 HRD담당자들이 인식하는 역할이 다양해짐을 알 수 있으며 그 중 한 가지는 바로 그룹촉진자, 즉 퍼실리테이터로서의 역할이 요구된다고 볼 수 있다.

<표 II-2> 기업 내 HRD담당자에게 요구되는 역할

	전체 응답 빈도	1순위 응답	2순위 응답	3순위 응답	4순위 응답	5순위 응답	가중치 부여 점수 합	점수 평균	중요도 순위
평가자	25	3	1	1	6	14	173	2.19	9
그룹촉진자	33	5	5	4	9	10	250	3.16	7
개인개발상담자	25	4	4	4	4	9	190	2.41	8
강의교안작성자	7	1	2	4	0	0	60	0.76	14
강사	34	3	6	9	8	8	260	3.29	6
교육훈련관리자	19	3	5	2	5	4	150	1.90	11
마케터	5	0	0	3	1	1	37	0.47	16
매체전문가	6	1	0	1	1	3	43	0.54	15
요구분석자	32	7	10	7	5	3	269	3.41	5
프로그램운영자	21	1	3	7	7	3	160	2.03	10
프로그램설계자	44	11	11	8	9	5	366	4.63	1
전략가	39	20	4	6	4	5	342	4.33	2
과업분석자	17	3	6	5	3	0	145	1.84	12

출처: 한준상, 김소영, 김민영. (2008). 수행 중심 패러다임으로의 변화에 따른 기업 인적자원개발 담당자의 역할과 역량에 대한 인식 조사 연구. 직업교육연구, 27(2), p148.

2. 퍼실리테이터의 역할과 역량

1) 퍼실리테이터의 역할

퍼실리테이터는 회의의 목적을 달성하기 위해 사전에 정해진 절차대로 회의 참여자들의 아이디어를 이끌어내고 결론을 도출하여 구성원들이 수용하는 조직화된 회의를 진행해나가는 활동에서 회의의 목적과 단계에 따라 구성원들의 참여를 촉진하고 그들을 안내하는 사람을 말한다(이영석, 2009b). 전문화된 퍼실리테이터는 단순히 회의 진행을 촉진할 뿐만 아니라 커뮤니케이션의 장(場)을 만들고 사람과 사람을 이어주어 팀으로서의 역량을 이끌어내며 다양한 사람들의 생각을 정리해 간다. 또한 참가하는 사람들의 주체성을 길러주고 더 나은 의사결정을 도출할 수 있도록 한다(호리 기미토시, 2004). Roger(2002)는 퍼실리테이터의 주요 역할은 팀이 자체적으로 프로세스와 구조를 개선하여 스스로 효과성을 증진하도록 도와주는 것이라고 하였다. 따라서 본 연구에서 퍼실리테이터는 조직의 문제를 해결하는데 중립적이고 객관적인 위치에서 의사결정을 촉진하고 활동을 지원하는 전문가로서(이영석, 2009b), 소집단 구성원들의 활동을 촉진시키고 지원하여 목적을 효과적으로 달성할 수 있도록 하는 사람을 의미한다.

성공적인 퍼실리테이션을 위해서는 집단이 처한 상황과 요구하는 목적에 적합한 퍼실리테이터의 명확한 역할 규명이 필수적이다. 최근 몇 년간 많은 조직들이 퍼실리테이터라는 용어를 HRD 담당자, 조직 개발 컨설턴트, 트레이너, 코치, 강사, 관리자 등 다양한 의미로 사용함에 따라 여러 퍼실리테이터의 역할 유형의 유사점과 차이점을 이해하고 보다 적합한 역할을 선택하여 수행할 수 있도록 하는 것이 요구된다. <표 II-3>은 기업 현장 리더들의 퍼실리테이터로서의 다양한 유형을 보여준다.

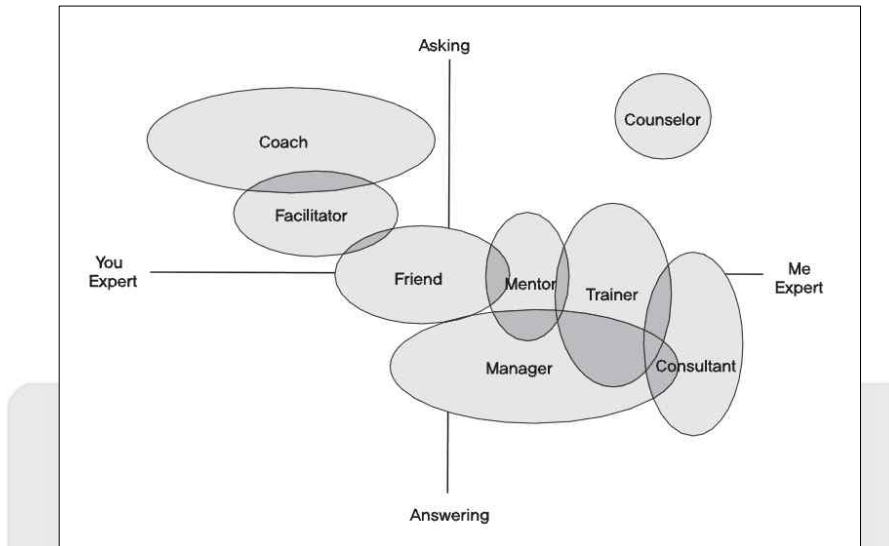
<표 II-3> 퍼실리테이터 역할의 여러 가지 유형

퍼실리테이터	퍼실리테이터형 컨설턴트	퍼실리테이터형 코치	퍼실리테이터형 트레이너	퍼실리테이터형 리더
제3자	제3자	제3자 또는 팀 구성원	제3자 또는 팀 구성원	팀 리더 또는 구성원
프로세스 담당자	프로세스 담당자	프로세스 담당자	프로세스 담당자	프로세스에 능숙
내용에 중립	내용 담당자	내용에 관여	내용 담당자	내용에 관여
실질적인 내용에 대한 의사결정권이 없음	내용에 대한 의사결정에 관여할 수 있음	내용에 대한 의사결정에 관여할 수 있음	교실 내에 한해서 내용에 대한 의사결정에 관여	내용에 대한 의사결정에 깊이 관여

출처: Schwarz, R. M. (2002). *The Skilled Facilitator*. 봉현철, 김영원(공역) 퍼실리테이션 스킬. 서울: 다산서고.

이영석(2009b)은 전문퍼실리테이터가 코치나 카운슬러, 컨설턴트, 관리자 등과 어떻게 구별되며 어떠한 역할을 맡아야 하는지 두 가지 축을 통해 [그림 II-2]와 같이 나타내고 있다. 하나의 축은 진행자가 주도적으로 문제에 대한 해결을 제시하는 역할(Answering)과 참여자가 스스로 해법을 찾을 수 있도록 참여자의 역량이나 경험을 질문을 통하여 끌어내는

역할(Asking)로 구분한다. 또 하나의 축은 회의 참여자가 전문성을 가지고 있는 것(You Expert)과 진행자가 전문성을 가지고 있는 것(Me Expert)으로 구분할 수 있다. 이 두 가지 축에 의해 구분된 각각의 역할을 살펴보면 카운슬러와 컨설턴트는 자신이 내용에 대한 전문성을 지니고 있다는 점은 같지만 카운슬러는 내담자에게 답을 알려주지 않으므로 2사분면에, 컨설턴트는 고객에게 해결책을 제시하기 때문에 4사분면에 위치하고 있다. 또한 코치와 퍼실리테이터는 질문을 통해 피코치자, 혹은 퍼실리테이션 집단이 스스로 답을 찾도록 한다는 점에서 동일하기 때문에 1사분면에 위치한다(이영석, 2009b).

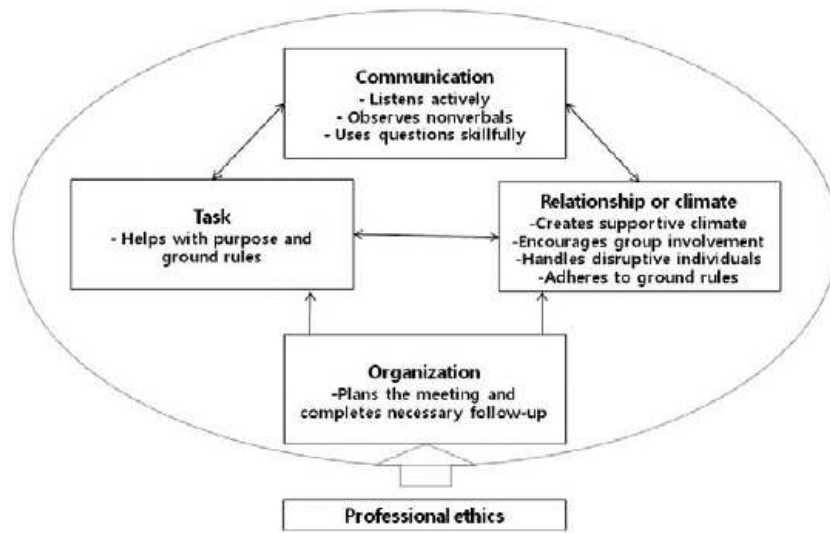


[그림 11-2] 퍼실리테이터 역할 구분

출처: 이영석. (2009b). 퍼실리테이터의 역량과 역할(Facilitator's role and competency). 월간HRD 8월호. 62-65.

2) 퍼실리테이터의 역량

Kolb, Jin과 Song(2008)은 숙련된 퍼실리테이터들을 대상으로 퍼실리테이터에게 필요한 역량을 도출하여 [그림 11-3]과 같이 역량 모델을 개발하였다. 이 모델에서는 퍼실리테이터가 갖추어야 할 역량을 다섯 가지로 구분하고 있다. 첫째, 커뮤니케이션 능력은 적극적으로 경청하고 비언어적 신호를 감지하며, 능숙하게 질문하는 역량이 포함된다. 둘째, 과제 역량은 학습자들이 목적을 달성할 수 있도록 내용을 요약하고 피드백을 제공하는 역량이 속한다. 셋째, 관계 및 분위기 역량은 지지적 분위기를 형성하고 학습자 참여를 촉진하여 학습자 간 갈등을 조정하고, 상호작용 방법에 대한 기본 규칙을 설정하여 학습자들이 이를 지키도록 하는 역량이 포함된다. 넷째, 조직화 역량은 학습을 설계하고 필요시 팔로우 업 할 수 있는 역량이 속한다. 다섯째, 윤리성 영역은 중립성 등 퍼실리테이터로서 지켜야 할 기본적인 자세와 태도 등이 포함된다.



[그림 II-3] Kolb, Jin & Song(2008)의 역량 모델

출처: Kolb, A. J. & Song. (2008). A Model of Small Group Facilitator Competencies. *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 119-133.

또한 Kolb, Jin과 Song(2008)은 퍼실리테이터가 갖추어야 할 역량을 도출하여 세분화하고 중요도 순으로 정리하였는데 다음의 <표 II-4>와 같다. 이를 통해 퍼실리테이터의 역량 중 가장 중요도가 높은 것은 적극적 경청이며 가장 낮은 것은 적절한 기술과 시각적 보조물의 사용임을 알 수 있다.

<표 II-4> Kolb, Jin & Song(2008)의 퍼실리테이터 역량 중요도

순위	역량	평균	표준편차
1	적극적 경청	4.75	0.55
2	집단을 현안에 집중하게 하기	4.65	0.49
3	후속 조치 활동 완성	4.50	0.61
4	집단이 목적을 명확히 하고 규칙을 정하는 것을 지원	4.45	0.51
5	효과적 질문 활용	4.30	0.66
6	세분화된 내용에 대한 요약 및 정리	4.30	0.66
7	해로운 행동으로 지장을 주는 구성원 다루기	4.15	0.88
8	집단과 과제에 대해 적절한 기술 활용하기	4.10	0.72
9	의견이 없는 구성원을 관찰하고 주의 기울이기	4.05	1.00
10	집단이 규칙을 지키도록 유지하기	4.05	0.69
11	과제의 결과물에 대해 중립적 태도 유지하기	4.00	1.08
12	갈등 상황에 있는 현안에 집단의 주의 집중시키기	4.00	0.80

13	사전 계획과 준비에 대해 입증하기	4.00	0.86
14	집단의 통찰력과 창의력 증진시키기	4.00	0.86
15	의견이 다른 부분에 대한 다양한 관점 명확히 하기	3.85	0.93
16	정해진 시간 준수하기	3.85	0.81
17	그룹 다이내믹스 관찰하기	3.75	0.85
18	피드백과 과정에 대한 격려 제공하기	3.45	0.76
19	행동이나 비언어적 표현 효과적으로 사용하기	3.40	1.00
20	적절한 유머 사용하기	3.21	1.03
21	적절한 기술과 시각적 보조물 사용하기	2.60	0.94

출처: Kolb A, Jin, & Song. (2008). A Model of Small Group Facilitator Competencies. Performance Improvement Quarterly, 21(2), 119-133.

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식을 도출하기 위한 목적으로 한국퍼실리테이터협회(KFA)의 인증을 받은 인증전문퍼실리테이터(CPF) 20명과 2009년도 국내 상위 10대 그룹에서 현재 소그룹 퍼실리테이터 역할을 수행 중인 경력 5년 이상의 HRD담당자 124명을 연구대상으로 선정하였다(<표 III-1> 참조).

<표 III-1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

CPF 집단 구분		빈도(명)	백분율(%)	계(명)
성별	남	11	55	20
	여	9	45	
소속	국내 대기업	3	15	20
	외국계 글로벌 기업	4	20	
	컨설팅 전문기관	6	30	
	연구소 및 대학	7	35	
직급	대표 및 기관장	9	45	20
	임원	5	25	
	간부급	3	15	
	교수	3	15	
KFA 소속여부	소속	9	45	20
	비소속	11	55	
HRD 부서 평균 근무기간		16년 7개월		20

HRD 담당자 구분		빈도(명)	백분율(%)	계(명)
성별	남	83	66.9	124
	여	41	33.1	
직급	사원	34	27.4	124
	대리	37	29.8	
	과장	34	27.4	
	차장	9	7.3	
	부장(팀장)	7	5.7	
	임원	3	2.4	
학력	고졸	4	3.2	124
	학사	87	70.1	
	석사	28	22.5	
	박사	5	4.2	
평균 근속년수		7년 5개월		124
HRD 부서 평균 근무기간		5년 4개월		124

한국퍼실리테이터협회는 국내 기관 중 유일하게 전문퍼실리테이터 양성과정을 운영하고 자격인증 제도를 실시하고 있으며, 국제퍼실리테이터협회(IFA)의 규정에 준하는 심사 기준과 절차에 따라 인증전문퍼실리테이터 자격을 부여하고 있다. 한국퍼실리테이터의 인증과정은 소정양식의 지원서 제출과 40시간 이상의 협회 인증 교육, 최근 3년간 최소 5명 이상 소그룹을 대상으로 한 10회 이상의 퍼실리테이션 실행 목록, 협회 전문 심사위원 구술시험, 실제 퍼실리테이션 시연 등 퍼실리테이터로서 갖추어야 할 역량과 스킬을 공정하고 객관적인 절차에 따라 평가하며, 인증을 받은 전문퍼실리테이터는 현재 각 조직 및 기관에서 퍼실리테이터 활동을 수행중이다. 따라서 퍼실리테이터의 역할과 역량에 대한 중요성 수준 및 현재 수행수준 인식을 도출하기 위한 본 연구의 목적에 적합하기 때문에 인증전문퍼실리테이터들을 연구대상으로 선정하였다.

2. 연구도구

본 연구에서는 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식을 도출하기 위한 연구도구로 송영수(2010b)의 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량 모델을 연구도구로 활용했다. 기존 선행연구에 비해 송영수(2010b)는 현재 국내에서 퍼실리테이터 활동을 하고 있는 전문퍼실리테이터들을 대상으로 델파이 조사를 활용한 소그룹 퍼실리테이터의 역할 5개, 각 역할에 따른 주요역량 22개를 개발하였다. 이는 각 역할과 역할에 따른 세부 주요역량을 대상으로 퍼실리테이터로서의 역할 및 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식 차이를 분석하기 위한 본 연구의 목적에 적합하기 때문에 연구도구로 선정하였다. 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식을 측정하기 위해 5점 Likert 척도를 응답방식으로 채택했다. 선행연구에 의해 도출된 퍼실리테이터 역량 22가지 문항을 요인분석한 결과 <표 III-2>와 같이 총 5개의 요인으로 분석되었다.

<표 III-2> 타당도 및 신뢰도 분석결과

구분	성분					
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	
타당도 분석	5	.698				
	1	.673				
	3	.657				
	2	.640				
	4	.608				
	18	.485				
	7		.672			
	8		.637			
	6		.614			
	22		.597			
	10		.545			
	9		.465			
	12			.684		
	13			.663		
	11			.439		
	14			.434		
	15				.789	
	17				.722	
	16				.529	
	21					.769
19					.571	
20					.424	
	고유값	7.834	1.585	1.224	1.349	1.097
	설명량(%)	35.610	7.203	5.563	6.134	4.987
	누적 설명량	35.610	42.814	48.376	54.510	59.497
신뢰도 분석	Cronbach's α 계수	.732	.777	.732	.756	.719

*n=124

요인분석 결과 프로세스 관리자 요인으로 분류되었던 18번 문항을 회의 촉진자 요인으로, 변화 관리자 요인으로 분류되었던 22번 문항을 성과 창출 지원자 요인으로 이동함으로써 요인 1은 6개, 요인 2는 6개, 요인 3은 4개, 요인 4는 3개, 요인 5는 3개의 문항으로 구성된 조사도구를 완성하였다. 요인별로 각각 35.610%, 7.203%, 5.563%, 6.134%, 4.987%의 설명량을 나타냈으며 누적설명량은 59.497% 이었다. 신뢰도 분석결과 요인 1은 .732, 요인 2는 .777, 요인 3은 .732, 요인 4는 .756, 요인 5는 .719의 신뢰도를 나타내었다. 최종 조사도구는 <표 III-3>과 같이 구성되었다.

<표 III-3> 퍼실리테이터 역할과 역량 중요성 및 수행수준 인식 도출을 위한 설문지 문항구성

구분		문항구성
인구통계학적 특성		성별, 직급, 직위, 근속년수, HRD 근무기간
소그룹 퍼실리테이터의 역할에 따른 주요역량	I.회의 촉진자	1. 회의진행스킬
		2. 창의적 아이디어 도출
		3. 독립적 태도 유지
		4. 요약(정리) 스킬
		5. 집단의사결정능력
		6. 시간관리스킬
	II.성과 창출 지원자	7. 다양성에 대한 이해
		8. 참여촉진스킬
		9. 그룹 다이내믹스(역동성) 이해
		10. 학습촉진능력
		11. 측정 및 평가 능력
		12. 문제해결능력
	III.의사소통자	13. 적극적 경청
		14. 질문 스킬
		15. 피드백 스킬
		16. 동기부여 스킬
	IV.프로세스 관리자	17. 관계형성능력
		18. 요구분석능력
		19. 프로세스 계획 수립
	V.변화 관리자	20. 혁신적 사고
		21. 갈등관리스킬
		22. 전략적 사고

3. 자료 분석

본 연구에서 수집된 자료들은 SPSS 17.0 for Windows를 활용하여 연구문제와 관련된 주요 통계처리를 했다. 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식 도출을 측정하기 위한 연구도구의 타당도를 확인하기 위해 요인분석을 실시했으며, 신뢰도를 확인하기 위해 내적일관성(Cronbach'a)을 측정했다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식의 차이를 확인하기 위해 기술통계와 종속표본 t-검정을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 소그룹 퍼실리테이터의 역할에 대한 연구결과

1) CPF집단의 역할 중요성 및 수행수준 인식

본 연구에서는 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식을 도출하기 위해 짝을 이룬 집단의 평균비교인 종속표본 t-검정을 실시하였으며 연구결과는 다음의 <표 IV-1>과 같다. 먼저 중요성 수준에 있어서 프로세스 관리자(M=4.78, SD=.41), 회의 촉진자(M=4.73, SD=.45), 성과 창출 지원자(M=4.57, SD=.50), 의사소통자(M=4.47, SD=.69), 변화 관리자(M=4.26, SD=.80)의 순으로 나타났다. 이에 비해 수행수준 인식의 경우에는 회의 촉진자(M=3.68, SD=.67), 의사소통자(M=3.68, SD=.82), 프로세스 관리자(M=3.52, SD=.69), 성과 창출 지원자(M=3.42, SD=.69), 변화 관리자(M=3.42, SD=.60)의 순으로 나타났다. 소그룹 퍼실리테이터의 각 역할에 대한 중요성과 수행수준 인식을 비교한 결과 모두 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(p<0.01).

<표 IV-1> 역할에 대한 CPF의 중요성 및 수행수준 인식(n=20)

역할	중요성(순위)		수행수준 인식(순위)		평균차(순위)	t-값
	M	SD	M	SD		
I. 회의 촉진자	4.73(2)	.45	3.68(1)	.67	1.05(3)	6.508***
II. 성과 창출 지원자	4.57(3)	.50	3.42(4)	.69	1.15(2)	6.050***
III. 의사소통자	4.47(4)	.69	3.68(1)	.82	0.79(5)	3.525**
IV. 프로세스 관리자	4.78(1)	.41	3.52(3)	.69	1.26(1)	8.427***
V. 변화 관리자	4.26(5)	.80	3.42(4)	.60	0.84(4)	4.086**

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2) HRD담당자 집단의 역할 중요성 및 수행수준 인식

HRD담당자 집단의 역할에 대한 중요성 및 수행수준 인식은 다음의 <표 IV-2>와 같다. 먼저 중요성 수준에 있어서 의사소통자(M=4.45, SD=.65), 성과 창출 지원자(M=4.37, SD=.68), 회의촉진자(M=4.28, SD=.73), 변화 관리자(M=4.07, SD=.84), 프로세스 관리자(M=4.01, SD=.79)의 순으로 나타났다. 이에 비해 수행수준 인식의 경우에는 의사소통자(M=3.39, SD=.81), 회의촉진자(M=3.35, SD=.78), 성과 창출 지원자(M=3.23, SD=.84), 프로세스 관리자(M=3.07, SD=.84), 변화 관리자(M=2.91, SD=.86)의 순으로 나타났다. 소그룹 퍼실리테이터의 각 역할에 대한 중요성과 수행수준 인식을 비교한 결과 모두 유의미한 차이가

있는 것으로 나타났다($p < 0.001$).

<표 IV-2> 역할에 대한 HRD담당자 집단의 중요성 및 수행수준(n=124)

역할	중요성(순위)		수행수준 인식(순위)		평균차(순위)	t-값
	M	SD	M	SD		
I. 회의촉진자	4.28(3)	.73	3.35(2)	.78	0.93(5)	11.107***
II. 성과 창출 지원자	4.37(2)	.68	3.23(3)	.84	1.14(2)	12.433***
III. 의사소통자	4.45(1)	.65	3.39(1)	.81	1.06(3)	12.681***
IV. 프로세스 관리자	4.01(5)	.79	3.07(4)	.84	0.94(4)	9.970***
V. 변화 관리자	4.07(4)	.84	2.91(5)	.86	1.16(1)	11.948***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 소그룹 퍼실리테이터의 주요역량에 대한 연구결과

1) 소그룹 퍼실리테이터 주요역량에 대한 중요성 인식 차이

소그룹 퍼실리테이터의 주요역량에 대한 CPF 집단과 HRD담당자 집단의 중요성 인식 차이는 다음의 <표 IV-3>과 같다. 회의 촉진자 역할 관련 주요역량에서는 CPF 집단(M=4.77, SD=.54)과 HRD담당자 집단(M=4.25, SD=.75) 모두 회의진행스킬을 가장 중요한 주요역량으로 인식하였다. 집단 간 가장 큰 평균차이를 보이는 역량 역시 회의진행스킬로 분석되었다(평균차=0.52). 성과 창출 지원자 역할에서는 CPF 집단(M=4.88, SD=.32)과 HRD담당자 집단(M=4.40, SD=.64) 모두 참여촉진스킬을 가장 중요한 주요역량으로 인식하였다. 집단 간 가장 큰 평균차이를 보이는 역량은 그룹 다이내믹스(역동성) 이해로 분석되었다(평균차=0.61). 의사소통자 역할에서 CPF 집단은 질문스킬(M=4.88, SD=.32)을 가장 중요시한 반면 HRD담당자 집단은 적극적 경청(M=4.58, SD=.58)을 가장 중요한 주요역량으로 인식하였다.

<표 IV-3> CPF 집단과 HRD담당자 집단의 중요성 차이

역할	주요역량	CPF 집단		HRD 담당자		평균차	t-값
		M	SD	M	SD		
회의 촉진자	회의진행스킬	4.77	.54	4.25	.75	0.52	2.818**
	창의적 아이디어 도출	4.55	.61	4.16	.87	0.39	1.813
	중립적 태도 유지	4.61	.60	4.12	.84	0.49	2.330*
	요약(정리)스킬	4.27	.66	3.99	.82	0.28	1.409
	집단의사결정능력	4.61	.60	4.17	.73	0.44	2.391*
	시간관리스킬	4.44	.61	4.00	.77	0.44	2.297*
성과 창출 지원자	다양성에 대한 이해	4.38	.60	4.24	.78	0.14	.757
	참여촉진스킬	4.88	.32	4.40	.64	0.48	3.111**
	그룹다이나믹스(역동성) 이해	4.61	.50	4.00	.78	0.61	3.177**
	학습촉진능력	3.94	.87	4.12	.74	-0.18	-.963
	측정 및 평가 능력	3.83	.78	4.20	.72	-0.37	-2.038*
	문제해결능력	4.72	.46	4.28	.69	0.44	2.606*
의사소통자	적극적 경청	4.38	.60	4.58	.58	-0.20	.907
	질문 스킬	4.88	.32	4.43	.70	0.45	2.696**
	피드백 스킬	4.61	.50	4.40	.69	0.21	.557
	동기부여스킬	3.94	.87	4.44	.69	-0.50	.991
프로세스 관리자	관계형성능력	4.33	.68	4.25	.75	0.08	.445
	요구분석능력	4.38	.69	4.15	.72	0.23	1.300
	프로세스 계획 수립	4.77	.42	4.22	.76	0.55	2.994**
변화 관리자	혁신적 사고	4.27	.82	4.16	.73	0.11	.617
	갈등관리역량	4.50	.61	4.24	.74	0.26	1.396
	전략적 사고	4.66	.48	4.36	.66	0.30	1.860

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2) 소그룹 퍼실리테이터 주요역량에 대한 수행수준 인식 차이

소그룹 퍼실리테이터의 주요역량에 대한 CPF 집단과 HRD담당자 집단의 수행수준 인식 차이는 다음의 <표 IV-4>와 같다. 회의 촉진자 역할에서 CPF 집단은 요약(정리)스킬(M=3.83, SD=.78)과 집단의사결정능력(M=3.83, SD=.61)의 수행수준 인식이 가장 높았고 HRD담당자 집단은 요약(정리)스킬(M=3.61, SD=.67)에 대한 수행수준 인식이 가장 높았다. 집단 간 가장 큰 평균차이를 보이는 역량은 집단의사결정능력으로 분석되었다(평균차=0.57). 성과 창출 지원자 역할에서 CPF 집단은 문제해결능력(M=3.94, SD=.63)에 대한 수행수준 인식이 가장 높은 반면, HRD담당자 집단은 다양성에 대한 이해(M=3.52, SD=.79)에 대한 수행수준 인식이 가장 높았다. 집단 간 가장 큰 평균차이를 보이는 역량은 문제해결능력으로 분석되었다(평균차=0.61).

의사소통자 역할에서는 CPF 집단(M=3.88, SD=.90)과 HRD담당자 집단(M=3.84, SD=.48) 모두 적극적 경청을 가장 수행수준 인식이 높은 주요역량으로 인식하였다. 집단 간 가장 큰 평균차이를 보이는 역량은 동기부여스킬로 분석되었다(평균차=0.48). 프로세스 관리자 역할에서 CPF 집단은 프로세스 계획 수립(M=3.88, SD=.58)에 대한 수행수준 인식이 가장 높은 반면, HRD담당자 집단은 관계형성능력(M=3.66, SD=.80)에 대한 수행수준 인식이 가장 높았다. 집단 간 가장 큰 평균차이를 보이는 역량은 요구분석능력과 프로세스 계획 수립 역량으로 분석되었다(평균차=0.54).

<표 IV-4> CPF 집단과 HRD담당자 집단의 수행수준 인식 차이

역할	주요역량	CPF 집단		HRD 담당자		평균차	t-값
		M	SD	M	SD		
회의 촉진자	회의진행스킬	3.72	.75	3.50	.70	0.22	1.196
	창의적 아이디어 도출	3.61	.77	3.23	.76	0.38	1.948
	중립적 태도 유지	3.77	1.00	3.48	.88	0.29	1.291
	요약(정리)스킬	3.83	.78	3.61	.67	0.22	1.274
	집단의사결정능력	3.83	.61	3.26	.72	0.57	3.164**
	시간관리스킬	3.44	.78	3.48	.85	-0.04	-.184
성과 창출 지원자	다양성에 대한 이해	3.38	.77	3.52	.79	-0.14	-.680
	참여촉진스킬	3.77	.64	3.39	.74	0.38	2.049*
	그룹다이나믹스(역동성) 이해	3.77	.64	3.23	.72	0.54	3.021**
	학습촉진능력	3.38	.69	3.24	.78	0.14	.748
	측정 및 평가 능력	3.16	.78	3.05	.73	0.11	.589
	문제해결능력	3.94	.63	3.33	.76	0.61	3.203**
의사소통자	적극적 경청	3.88	.90	3.84	.77	0.04	.211
	질문 스킬	3.77	.66	3.37	.80	0.40	1.771
	피드백 스킬	3.72	.95	3.31	.84	0.41	1.872
	동기부여스킬	3.77	1.00	3.29	.84	0.48	2.194*
프로세스 관리자	관계형성능력	3.72	.66	3.66	.80	0.06	.266
	요구분석능력	3.83	.61	3.29	.83	0.54	2.655**
	프로세스 계획 수립	3.88	.58	3.34	.82	0.54	2.683**
변화 관리자	혁신적 사고	3.50	.78	3.22	.82	0.28	1.325
	갈등관리역량	3.27	.46	3.24	.76	0.03	.192
	전략적 사고	3.66	.76	3.29	.77	0.37	1.885

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

V. 결론 및 제언

본 연구를 통하여 도출된 결론은 다음과 같다.

첫째, 소그룹 퍼실리테이터의 역할에 대한 중요성 분석 결과 CPF집단은 프로세스 관리자, HRD담당자 집단은 의사소통자를 가장 중요한 역할로 인식하고 있었다. 이는 기업 HRD담당자들은 단순히 구성원들의 참여를 촉진하는 것뿐만 아니라 퍼실리테이션을 하나의 프로세스로 정착시켜 그를 통해 성과를 창출해야 할 필요가 있음을 의미한다. 둘째, 소그룹 퍼실리테이터의 역할에 대한 수행수준 인식 분석 결과 CPF집단은 회의 촉진자, HRD담당자 집단의 경우에는 의사소통자를 수행수준 인식이 가장 높다고 인식하였다. 이를 통해 현재 HRD담당자들이 인식하는 퍼실리테이터의 역할은 회의나 업무 프로세스 관리자에 비해 구성원 간 의사소통을 원활하게 하는 코치에 가깝다는 것을 알 수 있다. 셋째, 두 집단 간 인식 차이가 나타나는 이유는 현재 국내 기업에서 퍼실리테이터에 대한 명확한 역할과 역량 규명이 되어 있지 않으며, 또한 CPF집단은 퍼실리테이터라는 직업적 전문성을 확보한 전문가 집단이며 HRD담당자 집단은 기업 현장에서 요구되는 여러 가지 역할 중 한 가지라는 사실에도 기인한다.

본 연구를 통해 도출된 연구결과의 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 HRD담당자들은 향후 퍼실리테이터로서의 성공적인 역할 수행을 통해 구성원간 협업을 촉진하고 조직의 성과를 창출하기 위해서 소그룹 퍼실리테이터의 주요역량에 대한 명확한 인식과 수행수준 인식을 확보할 필요가 있다. 본 연구를 통해 소그룹 퍼실리테이터의 주요역량은 조직 내에서 그들의 다양한 역할에 따라 규명될 수 있으며, 각 역할은 관련 주요역량에 대한 명확한 인식이 있을 때 성공적으로 수행할 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 현재 조직 내에서 퍼실리테이터를 담당하고 있는 기업의 리더 및 HRD담당자들은 구성원간의 다양성을 인정하고 이를 조화시킴으로써 협업을 촉진하고 효율적 의사결정을 통해 성과를 창출할 수 있는 퍼실리테이터로서의 주요역량을 명확히 인식하고 수행할 수 있어야 한다는 것을 알 수 있다. 특히 최근과 같이 리더 한 명의 결정보다 구성원들의 다양성과 창의성이 성과 창출의 중심이 되는 글로벌 기업 환경에서는 이러한 퍼실리테이터의 역량이 더욱 요구된다.

둘째, 본 연구결과를 통해 전문가 집단인 인증전문퍼실리테이터들은 프로세스 관리자를 가장 중요한 역할로 인식하고 있는 반면, 조직 내 HRD담당자들은 의사소통자를 가장 중요한 역할로 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 전문퍼실리테이터의 경우 성과창출에 영향을 주는 프로세스에 역점을 두는 반면 HRD담당자들은 구성원간의 의사소통을 활성화하고 이를 통해 조직의 성과 창출을 지원하는데 초점이 맞추어져 있다는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 현재 조직 내 HRD담당자들의 퍼실리테이터 수행수준 인식은 그들이 인식하는 중요도에 비해 낮으므로 퍼실리테이터의 역량을 기반으로 한 교육 프로그램을 제공하여 이들의 퍼실리테이션 스킬이 요구된다. 본 연구결과를 통해 현재 조직 내 HRD담당자들은 퍼실리테이터의 역할 및 주요역량에 대한 중요성과 수행수준 인식의 차이를 나타내고 있다는 것을 알 수 있다. 즉 퍼실리테이터의 역량을 중요하게 생각하는 정도에 비해 그 역량을 수행하는 수준은 중요성 수준에 못 미치는 경우가 대부분이다. 이를 통해 HRD담당자들이 향후 성공적인 퍼실리테이터로서의 역할을 수행하기 위해서는 퍼실리테이터 주요역량을 기반으로 한 교육 프로그램을 제공함으로써 이들의 퍼실리테이터 역량 및 스킬 수준을 향상시켜야 한다

는 것을 알 수 있다. 특히 인증전문퍼실리테이터 집단에서 가장 높은 중요도 인식 순위를 나타낸 참여촉진스킬, 회의진행스킬, 프로세스 계획 수립과 같은 핵심역량과 HRD담당자 집단 내에서 중요성과 수행수준 인식 차이를 현저히 보이고 있는 문제해결능력, 집단의사결정 능력, 그룹 다이내믹스(역동성) 이해, 요구분석능력과 같이 소그룹 퍼실리테이터로서 요구되는 주요역량을 기반으로 한 교육과정을 통해 조직 내 HRD담당자들이 갖추어야 할 퍼실리테이터 주요역량 수행수준 인식을 향상시킬 필요가 있다.

본 연구결과를 바탕으로 후속 연구를 위한 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구는 소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식 차이를 도출하는 데 초점을 두었다. 그러나 본 연구는 조직 내 퍼실리테이터의 역할과 그에 따른 주요역량들에 대한 인식 수준 차이를 살펴본 것으로 현재 국내 조직의 퍼실리테이터들이 본 연구를 통해 실제적인 퍼실리테이션을 하기에는 구체성의 한계를 지닌다. 따라서 실제 조직 내 소그룹 퍼실리테이터의 역할을 수행하거나 향후 전문퍼실리테이터를 양성하기 위한 역할과 역량에 대해 보다 구체적인 행동준거를 규명하는 연구가 이루어지기를 기대한다.

둘째, 본 연구의 연구 대상은 담당자 집단인 인증전문퍼실리테이터 집단과 현재 조직 내 HRD담당자를 중심으로 진행되었다. 하지만 퍼실리테이터로서의 역할은 HRD담당자뿐만 아니라 조직 내 다양한 분야에서 활용될 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 실제 기업 내 HRD 담당자뿐만 아니라 다양한 직군 및 계층을 대상으로 한 주요역량 도출과 그에 대한 중요성 및 수행수준 인식 차이 검증이 필요하다. 특히 조직 내 리더들의 퍼실리테이터에 대한 역할과 역량 규명 및 중요성과 수행수준 인식 차이를 도출함으로써 향후 조직의 리더들이 퍼실리테이터브형 리더십을 발휘할 수 있도록 시사점을 제공하는 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

- 권대봉. (2006). **성인교육방법론**. 서울: 학지사.
- 김현수. (2006). 감수성 훈련이 인간 관련 직무스트레스 완화에 미치는 효과. **한국기술교육대학교 논문집**, 12(1), 371-390.
- 송영수. (2007). 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향-대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로. **교육정보미디어연구**, 13(2), 139-160.
- 송영수. (2009). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. **기업교육연구**, 11(2), 75-98.
- 송영수. (2010a). CIPP 평가모형을 적용한 기업 코칭교육 프로그램의 만족도 연구. 한국 산업교육학회 (편.), **2010년 한국산업교육학회 연차학술대회**, 25-56. 서울: 한국산업교육학회.
- 송영수. (2010b). 기업 내 HRD 활동을 위한 퍼실리테이터(facilitator)의 역할 및 주요역량 탐색. **기업교육연구**, 12(2), 51-72.
- 오헌석, 최윤미, 배진현, 위현진, 배형준, 권귀현, 외. (2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향, **직업능력개발연구**, 12(1), 49-73.
- 유영만. (2009). **제4세대 HRD**. 서울: 학지사.
- 이영석. (2009a). 퍼실리테이션의 개요(Facilitation overview). **월간HRD 6월호**, 106-109.
- 이영석. (2009b). 퍼실리테이터의 역량과 역할(Facilitator's role and competency). **월간 HRD 8월호**, 62-65.
- 한준상, 김소영, 김민영. (2008). 수행 중심 패러다임으로의 변화에 따른 기업 인적자원개발 담당자의 역할과 역량에 대한 인식 조사 연구. **직업교육연구**, 27(2), 137-159.
- 호리 기미토시. (2004). Facilitation Nyumon. 임해성(역) **퍼실리테이션 테크닉 65**. 서울: 비즈니스맵.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dynamic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2004). *Principles of human resource*

development. 장원섭(역) 인적자원개발론. 서울: 학지사.

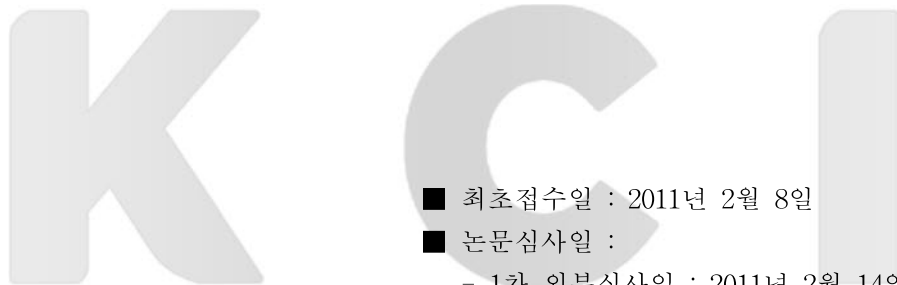
Kolb A, Jin, & Song. (2008). A Model of Small group facilitator competencies. *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 119-133.

Marquardt, M. J. (2000). *Action Learning Alexandria*. VA ASTD Press.

Roger M. Schwarz. (2002). *The Skilled Facilitator*. 봉현철, 김영원(공역) 퍼실리테이션 스킬. 서울: 다산서고.

Rothwell, W & Sredl, H. (1992). *The ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies 2 vols Amherst*. MA: Human Resource Development Press.

Wilkinson, M. (2004). *The Secrets of Facilitation*. 고수일, 김형숙, 김종근(공역) 퍼실리테이션 스킬. 서울: 다산서고.



- 최초접수일 : 2011년 2월 8일
- 논문심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2011년 2월 14일 ~ 25일
 - 2차 편집위심사일 : 2011년 3월 4일
- 게재확정일 : 2011년 3월 22일

Abstract

A Study on Difference between Importance Recognition and Level of Performance for Small Group Facilitator's Major Role and Required Competency - Focused on CPF(Certified Professional Facilitator) and HRD Professional -

Woo-Seon Yeom, Young-Soo Song

The purpose of this study was to provide Korean existing Certified Professional Facilitator(CPF) and HRD professional of companies with implications for their successful role performance as a facilitator by analyzing differences in their recognition about importance and performance levels of a major role and required competencies as a small group facilitator. The survey was conducted among 20 Certified Professional Facilitators of Korea Facilitators Association and 124 HRD practitioners working in domestic businesses.

The result of this study can be summarized as follows. First, the analysis of recognition about importance of facilitator's major role showed that CPF group put the greatest importance on process manager, while HRD professional group did so on communicator. Also the analysis of recognition of performance levels about small group facilitator's major role revealed that in case of CPF group, they thought of meeting facilitator as major role in which they showed the highest performance levels. On the other hand, HRD professional group chose communicator as the major role in which their highest performance levels were shown. Second, in recognition about importance of required competencies for small group facilitator, about communicator role, CPF group thought that question skill is the most important competency, and HRD professional group chose active listening. When it comes to process manager role, CPF group recognized planning process, while HRD professional group considered relationship-making ability as the most important competency. Third, the analysis of recognition about performance levels regarding required competencies of small group facilitator, about the role of performance-creating supporter, CPF group responded problem-solving skill and HRD professional group responded understanding of diversity respectively as the most important competency. In the role of process manager, CPF group and HRD

professional group answered respectively planning process and relationship-making ability for competency in which they showed their highest performance levels.

It is expected that the results of this study will be used as a basic data for HRD professionals accomplishing their successful role performance as a facilitator and give a clear definition about major roles and required competencies of facilitators in a corporate setting.

Key Word : *Facilitator, Facilitation, HRD professional, core competency*

K C I