

인적자원 개발을 위한 직무역량 규명

- 학습지 기업을 대상으로 -

김진모

CAP 컨설팅

Identification of Job Competencies in Developing Human Resource

- The Case of a Company which Provides a Preschool Education Program -

Jin Mo Kim

CAP Consulting

Summary

This research aims to clarify what kind of competencies are the source of the competitiveness of an enterprise and the standards for the development of human resources. Its specific objectives are the following:

First, to develop methods for examining competencies to carry out one's job.

Second, to draw out the competencies necessary for carrying out the job by jobs on the basis of the developed methods.

Third, to clarify the competencies commonly needed to carry out all kinds of jobs.

This study collected materials for drawing out the competencies needed to perform 21 jobs in six job groups. This was done with the help of a panel of professionals. The process for drawing out the competencies required to perform certain job was designed in six steps. These steps combine classical methods using particular reference groups as well as model methods for particular job competencies. The materials for the R&D job were gathered for three months starting from February 2001. Materials from 20 other jobs were also collected three times from the end of May to the end of October 2001. This was done through workshops with professional groups.

The highlights of this study are as follows:

- 1) The results applying the methods developed for drawing out job competencies to the duties of investigation & research part in R&D job were presented as an example.
- 2) The job competencies of the company totaled 215 in 21 jobs irrespective of overlapping, which means each job has about 10 competencies on the average.
- 3) The common job competencies of the whole company totaled eight, namely: competency for collecting information/processing/analyzing, communication competency, presentation competency, competency for utilizing the web, competency for planning projects, competency for solving problems, competency for understanding organization/business/products of the company, and competency for satisfying customers.

Key Words : Job competencies, Methods for examining competencies, Processes for drawing out job competencies, Developing human resource

I. 서 론

1. 문제의 제기

격변하는 경영환경과 세계화의 흐름 속에서 기업들간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있고, 모든 기업들은 경영성과를 극대화할 수 있는 방법을 강구하는데 진력하고 있다. 즉, 비용을 절감한다든지, 서비스를 개선한다든지, 새로운 기술을 확보한다든지, 혹은 신제품을 적시에 출하하는 방법 등에 관해 주력하고 있는 것이다. 그러나 비슷한 환경에서의 비용절감에도 한계가 있고, 정보화 시대의 발달로 정보나 아이디어의 공유가 활발하게 진행되면서 신기술 확보에도 한계가 있어, 그 어느 분야에서도 한계를 돌파하지 않으면 살아남기가 어렵게 되었다. 이렇듯 주어진 자원의 한계 속에서 최대의 성과를 올려 기업의 이윤을 창출해내야 하는 극심한 경쟁 속에서 기업들은 점차 인적 자원(human resource)의 활용에 큰 관심을 두게 되었다(윤여순, 1997: 37-38). 다시 말하면, 조직 구성원들이 창조해내는 무형의 자산이 기업 성과의 가장 중요한 핵심으로 등장한 것이다.

이처럼 성과 창출의 動因이 사람에 있다는 인식의 확산은 이들이 갖고 있는 능력, 즉 역량(competency)을 개발하는 것과 직결된다. 조직의 개개인이 최고의 핵심역량(individual core competency)을 갖추고, 그 역량들이 축적될 때 조직의 핵심역량(organizational core competency)이 확보되며, 이 조직의 핵심역량이 치열한 경쟁 속에서 성과 향상의 한계를 돌파할 수 있는 가장 중요한 역할을 담당하게 된다(Kochanski & Ruse, 1996; Doz & Thanheiser, 1996). 따라서 오늘날 대다수의 기업들은 과거와는 달리 개인이나 조직의 핵심역량을 최대한 개발하여 다른 기업과의 차별화를 이루어야만 경쟁력을 갖출 수 있다는 인식 하에 조직원들의 역량개발에 심혈을 기울이고 있다. 이를 위해서는 우선적으로 조직원들의 직무수행에 필요하고, 직무성과와도 직결되는 역량이 무엇인지를 규명하는 일

이 선행되어야 한다. 역량개발이란 조직 구성원들의 역량수준을 진단하여 부족한 역량을 파악하고, 그런 부족한 역량을 다양한 방법을 통하여 효과적으로 개발해 나가는 과정이기 때문이다. 또한, 이와 같은 육성 측면의 역량규명 뿐만 아니라 조직구성원의 선발 및 배치, 평가, 보상의 측면에서도 필요 역량의 규명은 이러한 과정들의 합리성과 공정성을 확보하는데 필수적인 작업이다. 결국 조직구성원들의 필요역량을 규명하는 일은 인적자원 개발(human resource development)을 넘어서 인적자원 관리(human resource management)를 체계적이고 효과적으로 구축하는데 있어 기본이 되는 매우 중요한 작업인 것이다.

이러한 배경에 대한 인식이 우리 기업들에 확산되면서 조직 구성원들의 인적자원 관리를 위한 필요역량 규명이 최근 들어 늘어나고 있다. 역량을 규명하기 위한 접근방법이나 프로세스는 일반적 혹은 구체적 측면에서 역량규명의 목적이나 개발자의 경험에 따라, 그리고 조직적 상황에 따라 서로 다르게 적용되고 있다. 그러나 전 조직을 대상으로 한 역량 규명이 너무 방대하고 많은 시간이 소요되기 때문에 목적별로 간편화하는 경향이 강하게 나타나고 있다. 그로 인해 일부 직무는 제외되기도 하여 조직 구성원의 불만을 사기도 하고, 혹은 규명된 역량이 조직 구성원들의 직무 중 일부만을 반영하고 있는 것이 아닌가라는 의문을 사기도 한다. 효율성을 무엇보다 중시하는 기업의 측면에서 볼 때 당연한 과정일 수도 있지만, 조직구성원의 만족이나 역량 활용의 타당성을 제고하기 위해서는 방대한 작업일지라도 직무의 모든 범위를 대상으로 한 역량규명 접근방법을 개발하여 적용해 볼 필요가 있다. 이는 불만이나 논란의 여지를 줄일 수 있는 과정이기 때문이다.

또한 조직 구성원에게 공통적으로 적용되는 역량이 일반적으로 관리(management) 역량 중심으로 관리되고 있는데, 이와 같은 관리역량은 조직의 각 계층별 역할로부터 규명된 것들이다. 과연 역할로부터 도출된 관리역량과 각 직무로

부터 도출된 역량들의 공통분모와는 어떤 관계가 있는 것일까? 이를 규명하는 일도 의미가 있는 작업이 될 것이다. 역량개발 및 평가에 일률적으로 적용하는 공통역량의 개념이 아니라 직무에 따라 초점(비중)을 달리 적용할 수 있게 만들기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 연구자가 학습지 기업을 대상으로 교육과정 개발의 일환으로 실시했던 1999년도의 역량규명 작업의 연장선에서 이상의 논의를 반영하여 직무 역량개발 프로세스를 개발하고, 공통 직무역량을 개발하고자 하였다.

2. 연구의 목적

이 연구는 기업 경쟁력의 원천이 되고, 인적 자원 개발의 준거가 되는 역량이 무엇인지를 밝혀내는데 그 목적이 있으며, 그 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 기업내 조직구성원들의 직무수행에 필요한 역량을 포괄적이고 체계적으로 규명하기 위한 프로세스를 개발한다.

둘째, 개발된 프로세스에 따라 직무별로 요구되는 직무역량을 도출한다.

셋째, 각 직무들간에 공통적으로 적용될 수 있는 직무역량을 규명한다.

3. 용어의 정의

본 연구에서 직무역량(job competency)이란 각 직무별로 부여된 산출물(output)을 성공적으로 얻기 위해 조직 구성원들에게 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 말한다.

4. 연구의 제한

1) 이 연구는 학습지 업종의 기업을 대상으로 직무역량을 규명하였기 때문에 일반화하기에는 한계가 있다.

2) 연구대상 기업에서 가장 실무 경험과 지식이 많은 전문가를 선정하여 필요 직무역량을 도출하였으나, 그 결과가 현재 그들이 갖고 있는 지식과 경험의 한계를 넘어서지 못했기 때문에 직무역량의 내용이나 수준이 선진기업에 비해 낮을 수도 있다.

II. 이론적 배경

1. 직무역량의 개념

역량(competency)은 1970년대 초 사회심리학자인 David McClelland에 의해 처음 소개되었으며 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔다(윤여순, 1997:42)

L. Spencer와 S. Spencer(1993)에 의하면 역량은 개인의 내적 특성으로서 다양한 상황에서도 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미한다. 대표적인 내적 특성은 다음 5가지 유형으로 구분된다. 첫째 특성은 동기이다. 동기는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근원적인 요인이며, 목표를 향해 방향을 제시하도록 유도한다. 둘째 특성은 특질이다. 이는 신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대해 일관성 있는 반응을 하도록 한다. 셋째 특성은 자기 개념이다. 이는 태도나 가치관 등을 의미한다. 넷째 특성은 지식이다. 지식은 특정분야에 대해 가지고 있는 정보를 의미한다. 다섯째 특성은 스킬이다. 이는 특정한 과제를 수행할 수 있는 능력을 의미한다. 5가지의 개인 내적 특성 중에서 지식과 스킬은 비교적 가시적이며 표면적인 특징을 가지는 반면, 자기 개념이나 특질, 동기는 인간의 내면에 위치하여 파악하기 어려운 부분이라고도 한다. 즉, 지식과 스킬은 교육훈련을 통해 어느 정도 개발, 육성이 가능하나, 동기와 특질은 인간 내면의 밑바닥에 자리잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기가 어렵다.(이주인, 2000:35)

Zemke(1982:28)는 역량이란 도대체 무엇인가라는 질문을 이 분야의 전문가들에게 던진 후, 이를 바탕으로 역량을 구성하는 것은 무엇인지,

또 어떤 요소가 역량에 속하지 않는 것인지에 대해 단 하나의 정답은 존재하지 않는다는 결론을 내렸다.

‘역량, 역량모델, 역량을 기반으로 한 교육의 의미는 정의하는 사람이 누구인가에 따라 각각 의미가 달라지게 되는 용어들이다. 차이는 그것을 정의하는 사람마다 갖고 있는 기본 철학이나 절차들이 다르기 때문이며, 그러다 보니 우리가 일상적인 교육훈련에 활용할 수 있게 모델을 구성하는 데서도 차이가 나게 마련이다’(Dubois, 2000:8).

역량을 일반적으로 정의하면, 조직 환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 조직원의 행동특성으로 정의할 수 있다(Boyatzis, 1982; Jacobs, 1989; Dubois, 1993).

역량의 하위요소인 직무역량이란 직업세계에서 일정한 지위의 개인에게 부여된 역할을 수행하기 위하여 구체적인 작업의 형태로 제시된 직무에 필요한 능력으로 정의할 수 있다(Boyatzis, 1982:20; Zemke, 1982; 이선구, 1998:76). 따라서 직무역량은 직무행동으로 나타나는 내적 역량들(Piskurich & Sanders, 1998)로서 개인의 역할 수행을 촉진하는 지식, 기술, 능력, 혹은 문제해결, 체계적 사고, 리더십 등과 같은 고도의 직무수행과 관련된 특성이라고 볼 수 있다(김현수, 1999:35).

Boyatzis(1982, 1982:20-21)는 직무역량(job competency)을 직무수행에 효과적인 그리고 혹은 탁월한 성과를 얻을 수 있는 조직구성원의 내재적 특질(예를 들어, 동기나 특성, 스킬, 사회적 역할, 지식체계 등)을 의미한다고 하였다.

이 연구에서는 역량의 다양한 정의를 바탕으로 직무역량을 실무적인 차원에서 ‘업무수행집단에 부여된 산출물(output)을 성공적으로 얻기 위해 조직 구성원들에게 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체’로 정의하고자 한다.

2. 직무역량의 도출방법

일반적으로 역량 도출이란 성공적인 업무수

행자의 남다른 행동특성을 구체적, 경험적으로 밝혀 내는 것을 말한다. 물론 구성원의 행동특성을 어떻게 정의할 것인가에 대해서는 연구자에 따라 약간씩 개념이 다르지만, 직무수행에 요구되는 행동특성을 파악하기 위해 과학적으로 자료를 수집하고, 정교화 하는 과정을 거친다는 것은 거의 유사하다. 여기서 구성원의 행동특성이란 ‘어떤 직무수행에 핵심적인 영향을 주는 지식, 스킬, 태도의 종합적인 집합’으로 정의하는 것이 일반적이다. 또한 행동특성은 ‘직무성과와 직접적으로 관련이 되어야 하며, 교육훈련을 통해 개발될 수 있는 것’ 등과 같은 특징을 가져야 한다(이주인, 2000:35).

Dubois(2000:89-90)는 역량 도출 방법으로 다섯 가지를 제시하였다. 첫째, 직무역량 평가방법(job competence assessment method)으로 이 방법은 엄격하고 경험적인 연구방법론인 직무역량 평가를 이용하는 것이다. 특히 보통의 직무성과와 탁월한 직무성과를 구분해 주는 핵심적인 직무역량을 파악하는데 큰 도움이 된다. 먼저 우수한 직무성과자와 평균적인 직무성과자를 대상으로 직무성과의 특성에 관해 인터뷰를 실시한다. 일단 여기서 선정된 역량들은 다른 직무요소들과 함께 직무 역량 도출에 활용된다. 둘째, 변형된 직무역량 평가방법(modified job competence assessment method)으로 우수한 성과자와 평균적인 성과자들을 대상으로 일대일 인터뷰를 실시하는 것이 아니라 그들 스스로가 자신들의 결정적 행동에 대해 기록하도록 하는 방식으로 약간의 변형을 가미한 방법론을 이용하는 것이다. 셋째, 일반 모델 덧씌우기 방법(generic model overlay method)으로 사전에 준비된 일반 역량 도출방법을 선정하여 그것을 조직의 직무에 대응시키는 방법이다. 넷째, 일반 모델 맞춤화 방법(customized generic model method)으로 조직내의 고성과자와 평균적 성과자의 특성을 모두 포함하고 있는 일반적 역량군들을 먼저 파악한 다음, 그것을 조직과 직무차원에서 재조명해서, 고성과자가 갖고 있는 특정한 역량들을 추출해 내는 방법이다. 다섯째,

유연한 직무역량 모델 방법(flexible job competence model method)으로 매우 다양한 채널로 모델의 기초 정보를 수집하는 것이다. 그리고 미래의 조직과 직무를 예측하고, 이러한 예측을 역량도출에 활용하는 것이 다른 방법들과는 다른 큰 특징이다. 이러한 정보는 조직의 판단에 따라 내외부 정보를 모두 활용한다. 특히 여기서는 직무 역할과 직무 결과, 결과에 대한 자질 기준, 각 직무역량에 따른 행동지표 등을 얻을 수 있다.

L. Spencer와 S. Spencer(1993)는 역량 연구방법으로 3가지를 제시하고 있다 : 준거집단을 이용한 고전적 연구, 전문가 패널을 이용한 단축형 연구, 미래형 직무 혹은 1인 직무에 대한 연구.

첫째, 준거집단을 이용한 고전적 연구는 비용이 많이 드는 방법으로 다음 여섯 단계로 이루어진다 : ①수행 효과성의 준거 정의, ②준거집단 선정, ③자료수집, ④자료분석과 역량모델 개발, ⑤역량모델의 타당성 검증, ⑥검증된 모델을 적용하기 위한 준비. 이 여섯 단계 중에서 일반적으로 가장 많은 시간이 소요되는 세 번째 단계인 자료수집은 행동사건 면접, 전문가 패널, 설문조사, 기존의 역량 모델 데이터베이스에 의한 전문가 시스템, 과업/기능 분석, 직접 관찰 등의 방법들이 활용된다.

둘째, 전문가 패널에 의한 단축형 연구는 전문가 패널을 통해 수집한 자료를 주로 이용하는 직무역량 평가 과정으로 ①전문가 패널 소집, ②행동사건 면접, ③데이터 분석과 역량모델 개발, ④모델의 타당성 검증 순으로 이루어진다.

셋째, 미래형 직무 혹은 1인 직무에 대한 연구는 역량 요건을 규명하는데 상당한 어려움이 따르기 때문에 특수한 연구기법이 사용되어야 한다. 미래형 직무 연구의 경우, 현존하는 유사 직무를 활용하거나, 기존 직무요소와 역량의 상관관계를 통해 추정하거나, 혹은 전문가 패널을 통해 추정하는 방식들이 활용된다.

Linkage(1996)는 역량은 직종이나 직책 또는 비즈니스 성격에 따라 다양하게 구성되어질 수 있으며 그 유형에 따라 특정 직무 역량 모델

(job specific competency model), 고성과자 모델(high performer model), 핵심역량 모델(core competency model), 프로세스 역량 모델(process competency model) 등 다양한 역량 모델을 개발할 수 있다고 하였다. 특정 직무 역량 모델(job specific competency model)은 특정한 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 역량의 집합으로 구성된다. 예를 들어, 고객 서비스 기사의 필요역량은 고객요구 파악 능력, 수리 검증 능력, 부품 확보 능력 등으로 구성될 수 있다. 고성과자 모델(high performer model)은 탁월한 업무수행자의 실제 직무 수행시 행동을 분석하여 추출해 낸 역량들로 구성된다. 핵심역량 모델(core competency model)은 개인이나 팀의 지식, 기술, 내적 특성 등 구성원들이 공유하는 가장 중요한 역량으로 조직의 역량을 창조하는 기초가 된다. 또한, 조직의 핵심역량은 기업의 핵심 경쟁능력이나 가치를 창출해 내는데 가장 중요한 공통적 역량요소로 그 조직의 경쟁우위를 결정하기도 한다. 프로세스 역량 모델(process competency model)은 판매, 고객 서비스, 보수/유지 엔지니어링 등 특정한 비즈니스나 업무 프로세스를 수행하는데 필요한 역량들로 구성된다(윤여순, 1997:43).

Ⅲ. 연구의 대상 선정 및 방법

1. 연구대상의 선정

가. 대상기업의 선정

이 연구는 현장의 전문가들 뿐 아니라 그들의 직속상사로부터 적극적이고 충분한 지원을 받아야 가능하기 때문에 연구자가 1999년 8월부터 2001년까지 H 기업을 대상으로 교육 컨설팅을 수행하는 과정에서 이루어졌다. 이 기업은 생후 24개월부터 유치부까지의 아동들을 대상으로 한글과 영어를 교육하는 기업으로 연구개발, 생산, 영업, 서비스, 경영관리 등 기업의 일반적인 사업(business) 프로세스를 모두 가지

고 있다.

다. 대상 직무별 전문가의 선정

나. 대상 직무의 선정

직무역량을 규명하기 위해 한글과 영어 교육 사업을 수행하는데 필요한 직무들을 선정하였다. 그 결과, 연구대상이 된 직무들은 <표 1>과 같이 6개 직군에 총 21개였다.

전문가 패널을 통해 역량 도출을 위한 자료를 수집하였기 때문에 대상 직무 내에서 직무에 대한 지식과 실무경험이 가장 풍부하면서, 직무의 내용을 말과 글로 표현하는 능력이 뛰어난 조직구성원을 대상 직무별로 각각 선정한 결과 <표 2>와 같이 총 51명이었다.

<표 1> 대상 직무의 선정

| 직 군 | 직 무 | 직무의 갯수 |
|---------------------|-------------------------------|--------|
| 경 영 혁 신 | 경영기획, 감사 | 2 |
| 연 구 개 발 | 연구개발, 교육자료 개발 | 2 |
| 생 산 / 물 류 | 구매제작, 생산, 물류, | 3 |
| 교 육 지 원 | 교육, 지식경영, 연수원 | 3 |
| 영 업 / 마 케 팅 / 서 비 스 | 회원관리, 마케팅, 텔레마케팅, CS, AS | 5 |
| 사 업 지 원 | 경영관리, 사업지원, 인사, 총무, 홍보, 정보시스템 | 6 |

<표 2> 대상 직무별로 선정된 전문가의 수

| 직 군 | 직 무 | 전문가 수 | 직 군 | 직 무 | 전문가 수 |
|------------|---------|-------|------|-------|-------|
| 경영혁신 | 경영기획 | 2 | 교육지원 | 회원관리 | 3 |
| | 감 사 | 2 | | 마케팅 | 2 |
| 연구개발 | 연구개발 | 3 | | 텔레마케팅 | 2 |
| | 교육자료 개발 | 3 | | CS | 2 |
| 생산/물류 | 구매제작 | 3 | | AS | 3 |
| | 생 산 | 3 | 사업지원 | 경영관리 | 2 |
| | 물 류 | 3 | | 사업지원 | 3 |
| 영업/마케팅/서비스 | 교 육 | 3 | | 인사 | 2 |
| | 지식경영 | 2 | | 총무 | 2 |
| | 연 수 원 | 2 | | 홍보 | 2 |
| | | | | 총 인 원 | 정보시스템 |
| | | | 51 | | |

2. 연구의 방법

이 연구에서는 연구목적 달성을 위하여 문헌 및 자료 연구, 현장 전문가들을 대상으로 한 역량도출 워크샵, 그리고 역량도출 결과 검토 및 피드백을 실시하였다.

우선 문헌 및 자료 연구에서는 역량도출 프로세스를 설계하기 위하여 이와 관련된 각종 문헌과 프로젝트 결과 보고서를 수집, 분석하였다.

역량도출 워크샵은 개발된 역량도출 프로세스의 타당성을 검증하기 위해 먼저 연구개발 직무를 대상으로 시험적으로 워크샵을 실시한 후에 다른 모든 직무로 확대 적용하였다. 즉, 2001년 2월부터 4월까지 연구개발 직무를 대상으로 두 차례에 걸친 역량도출 워크샵을 실시하였고, 그 결과를 토대로 일부 내용을 수정, 보완한 후에 2001년 5월부터 10월까지 세 차례에 걸친 역량도출 워크샵을 실시하였다.

워크샵의 진행방법은 연구자가 워크샵의 진행자(facilitator)로서 진행 프로세스를 설명하고, 각 프로세스별 내용과 결과에 대한 이해를 돕기 위해 예시를 보여 주었다. 그 다음에 각 프로세스별로 결과를 도출하는데 유용한 워크시트를 나누어 준 후 직무별 전문가로 하여금 위

크시트를 채우도록 하였다. 또한, 본격 적용 단계부터는 워크샵 참가자의 수가 많은 관계로 역량도출 프로세스에 대한 이해도가 상대적으로 높은 조직 구성원을 4명 선정하여 보조 진행자로 참여하게 하였다.

총 다섯 차례에 걸친 역량도출 워크샵의 주요 내용을 차수별로 제시하면 <표 3>과 같다. 연구개발 직무를 대상으로 시험 적용 후, 기본적인 프로세스를 수정하지는 않았지만, 일부 워크시트의 내용 및 워크샵 진행자(facilitator)의 촉진 포인트는 보완하였다. 그리고 워크샵 참가 대상자의 수와 워크샵 산출물의 실질적 범위를 고려하여 본격 적용 단계에서는 워크샵 실시회수를 시험 단계보다 한 차례 늘렸다.

역량도출 워크샵이 끝난 후에는 워크샵 참가자들이 현장으로 돌아가 워크샵에 참여하지 않은 다른 전문가들과 그 결과를 검토하고, 검토 결과를 연구자에게 피드백하는 과정을 통해 워크샵 결과를 지속적으로 수정, 보완하면서 내용 타당도를 높였다.

3. 역량도출을 위한 자료수집

자료수집은 앞서 설명한 대로 시험 적용 단계와 본격 적용 단계로 크게 나누어 이루어졌

<표 3> 각 역량도출 워크샵의 주요 내용

| 대상 직무 | 주요 내용 | | 대상 직무 | 주요 내용 | |
|-------|-------|--|---------------------|-------|---|
| 연구 개발 | 1차 | - 연구개발의 사명과 주요 산출물 규명 - 주요 산출물을 얻는데 필요한 과업 도출 | 모든 대상 직무 (연구 개발 제외) | 1차 | - 직무별 사명과 주요 산출물 규명 |
| | 2차 | - 과업별 필요 지식/기술/태도 추출 - 필요 직무역량 도출 - 직무역량 수준의 세분화 | | 2차 | - 주요 산출물을 얻는데 필요한 과업 도출 - 과업별 필요 지식/기술/태도 추출 - 필요 직무역량 도출 |
| | | | | 3차 | - 직무역량 수준의 세분화 |

다. 시험 적용 단계는 2001년 2월부터 4월까지 3개월간에 걸쳐 연구개발 직무를 대상으로 두 차례에 걸친 워크샵을 실시하였고, 이 과정을 통해 설계한 역량도출 프로세스의 적합성을 검증하였다. 각각의 워크샵은 하루씩 진행되었다. 두 번째 단계인 본격 적용 단계는 연구개발 직무를 제외한 20개 직무를 대상으로 2001년 5월 말부터 10월 말까지 세 차례에 걸친 워크샵을 통해 이루어졌는데, 각각 1박 2일씩 소요되었다.

IV. 연구결과 및 해석

1. 직무역량 도출 프로세스의 설계

직무역량을 도출하기 위한 프로세스는 이론적 배경에서 언급한 역량도출 방법들 중 증거 집단을 이용한 고전적 연구 방법과 특정 직무역량 모델 방법을 혼합하여 설계하였고, 자료수집은 전문가 패널 방식을 활용하였다.

이 연구에서 적용된 직무역량 도출 프로세스는 총 6단계로 구성하였다. 각 단계별로 산출물이 나오면 워크샵에 참석하지 않았던 전문가의 상사와 비슷한 수준의 동료들을 대상으로 내용 타당도를 검증 받았고, 그 결과를 토대로 재검토, 수정, 보완하였다.

이 연구에서 사용한 직무역량 도출 프로세스를 순서대로 제시하면 다음과 같다.

먼저, 1단계로 대상 직무의 사명(mission)을 기술하는 것이다. 사명이란 대상 직무에서 개발 또는 제공하고자 하는 제품이나 서비스의 영역과 이를 통해 얻고자 하는 가치를 정의한 것으로 그 조직이 존재하는 이유를 기술한 것이다. 역량 도출 프로세스를 사명으로부터 출발한 이유는 도출되는 역량이 결국 이러한 사명을 달성하는데 기여하는 것이어야 하기 때문이다.

2단계는 대상 직무의 사명을 달성하기 위해 만들어 내야 하는 산출물(output)이 무엇인지를 규명하는 것이다. 성과와 직결된 역량이 되려면, 사명 달성에 유효한 주요 산출물로부터 역량을

규명해야 한다. 그렇게 되었을 때, 역량개발에 대한 효과성도 측정할 수 있게 된다.

3단계부터는 일반적인 직무분석 과정을 적용하여 구성하였다. 그 첫 단계는 규명된 산출물을 얻기 위해 대상 직무에서 수행하고 있는 일(과업, task)들이 어떤 것들이 있는지를 정리하는 단계이다. 이 때 반드시 수행해야 할 필요한 일(과업)들을 빠짐없이 적는 것이 무엇보다 중요하다.

4단계는 수행해야 할 일들을 잘 하려면 어떤 능력적 요소가 필요한지를 밝혀내는 과정이다. 능력적 요소는 지식, 기술(skill), 태도로 구분하여 정리하였다. 즉, 그 일을 하려면 어떤 것을 알아야 하고, 어떤 것을 할 수 있어야 하며, 어떤 가치와 태도를 가져야 하는지를 추출하도록 한 것이다.

5단계는 추출된 모든 능력적 요소들을 내용적 측면에서 유사하고, 활용적 측면에서 관련성이 높다고 판단되는 것들끼리 묶은 후에 그것들을 대표할 수 있는 이름을 붙이는 것이다. 즉 유사하고 관련성이 높은 지식, 기술(skill), 태도를 묶어 역량으로 명명하는 과정이다. 그 다음에, 명명된 역량의 개념(의미)을 실제 업무 현장에 맞도록 정의한다. 그리고 여기까지의 과정들을 역순으로 재검토하면서 역량별로 요구되는 바람직한 일(과업)들을 정리하는 것이다.

마지막 6단계는 역량의 수준을 가능한 한 객관적으로 평가할 수 있도록 역량별로 정리된 바람직한 일(과업)들을 대상으로 그 수준을 구분하는 것이다. 일(과업)에 대한 수준의 구분은 평가가 가능하도록 행위동사를 사용하여 구체적으로 진술하게 된다. 일(과업)에 대한 수준 구분의 기준은 <표 4>의 내용을 토대로 하였다. 또한 일본에서 과업을 구분하는 기준으로 일반적으로 사용하고 있는 방식 즉, 과업의 수준을 '도움을 받아 할 수 있다' '혼자서 할 수 있다' '완전하게 할 수 있다'로 구분하는 개념을 응용하여 '개념/기법을 학습한다' '상사/선배의 도움을 받아 수행한다' '자기 스스로 수행한다' '부하/후배를 지도하고 조언한다'는 4개의 수준을 개

〈표 4〉 일(과업)에 대한 수준 구분의 기준

| | 수준 1 | 수준 2 | 수준 3 | 수준 4 |
|-----------------------------|--|---|---|--|
| Merrill의 분류 (LG전자, 1998) | 기억(remember): 해당분야에서 사용하는 개념/기법을 이해하는 수준 | 이해(understand): 해당분야에서 사용하는 개념/기법을 이해하고 전문가의 지원/감독하에 제한된 범위 내에서 적용하는 수준 | 적용(apply): 해당분야의 개념/기법을 광범위한 영역에서 독자적으로 적용하는 수준 | 발견(find): 해당분야에서 사용하는 개념/기법에 대해 새로운 방법론을 창출하는 수준 |
| Dow의 분류 (1998) | 습득(acquiring): 기본적 능력을 학습하고 보여 줌 | 적용(applying): 능력의 깊이를 심화시키고, 학습한 능력을 해당 프로젝트에 적용함 | 연계(leveraging): 능력의 폭을 넓히고, 학습한 능력을 타 기능에 적용함 | 주도(visioning): 비전을 가지고 조직을 미래를 향해 이끌어 감 |

발하여 함께 참조하였다. 이 방식을 참조한 이유는 워크샵에 참여한 직무별 참가자들이 역량의 수준을 상대적으로 쉽게 이해할 수 있도록 도와줄 수 있는 방법이었기 때문이다.

이상의 역량도출 프로세스는 연구자가 1999년도에 사용했던 프로세스와는 다음과 같은 측면에서 차이가 있다.

첫째, 1999년도의 역량도출은 교육과정을 개발하기 위한 일환으로 이루어졌었기 때문에 역량의 명명까지만 시도했었다. 그에 반해, 이 연구에서는 역량의 정의, 역량별로 요구되는 바람직한 과업의 도출, 역량 수준의 세분화까지를 추가적으로 실시하였다.

둘째, 1999년도에는 인적자원의 전략적 개발이란 관점에서 전략과제로부터 출발하여 역량을 도출했었기 때문에 전략과제와 관련성이 약하거나 없는 과업들은 제외될 수 밖에 없었다. 그러나 실제 조직에서는 전략과제와 관련된 일 이외에도 많은 일들이 이루어지고 있기 때문에 조직 구성원 전체를 대상으로 실시하는 역량의 개발이나 평가 측면에서는 전략과제와 관련성이 낮은 역량에 대한 규명도 포괄적으로 실시할 필요가 있다. 따라서 이 연구에서는 그런 목

적을 반영하여 대상 직무에 대한 산출물의 범위를 확대하여 과업을 폭넓게 규정할 수 있도록 하였다.

2. 역량도출 프로세스별 결과

21개 직무를 대상으로 직무역량이 도출되는 과정과 그 결과 전체를 모두 제시하기에는 그 양이 방대할 뿐 아니라 내용 또한 일부 반복(중복)적인 것들이 있어, 이 연구에서는 연구개발 직무에 대한 역량도출 과정과 그 결과를 제시하였다.

연구개발 직무는 크게 조사연구, 제품기획, 개발실무, 평가, 디자인 등 5개의 업무영역으로 구분되어 있다. 그런데 각 영역별 역량도출 과정은 동일하기 때문에 이 연구에서는 그 중에서도 특히 조사연구 업무영역에 대한 결과만을 제시하였다.

가. 연구개발 직무의 사명(mission) 작성

사명(mission)이란 조직이 개발 또는 제공하고 자 하는 제품이나 서비스의 영역과 이를 통해

얻고자 하는 가치를 정의한 것으로 그 조직이 존재하는 이유를 기술한 것이다. 이 사명을 기술하기 위해 사명의 구성요소를 다음과 같이 규정하였다. ①누구를 위해(for whom) ②그들이 무엇을 원하는가?(what do they want?) ③무엇을 그리고 어떻게 제공할 것인가?(what & how to sell?). 이 세 가지 요소에 대한 브레인스토밍을 통해 완성된 사명을 작성하였는데, 그 결과는 '우리는 미래사회의 주인이 될 어린이가 타고난 저마다의 가능성을 열어갈 수 있도록 교육적 가치가 높고 생활에 즐거움을 주는 제품을 개발한다' 였다.

나. 조사연구 영역의 산출물 도출

산출물(output)이란 연구개발 직무에 속한 조직 구성원들이 연구개발의 기능을 수행함으로써 얻는 주요 결과물 혹은 성과물을 의미한다. 연구개발 직무의 조사연구 업무영역에 대한 주요 산출물을 도출하기 위해 '조사연구를 통해 만들어내는 가치적인 산출물이 무엇인지'를 물어보고, 그에 대한 의견을 브레인스토밍 방식으로 수집한 후에 그 결과를 정리하였다. 그 결과, 주요 산출물은 ①소비자 조사보고서, ②제품조사 분석보고서, ③현장 조사보고서, ④정보수집 보고서, ⑤해외 출장 보고서, ⑥연구 보고서, ⑦아이디어 제안서 등 7가지였다.

다. 조사연구 영역의 업무수행에 필요한 일(과업) 도출

업무수행에 필요한 일(과업)이란 앞에서 도출된 주요 산출물을 얻으려면 어떤 일(과업, 행동)들을 수행해야 하는지를 기술하는 것이다. 다시 말하면, 어떤 일을 수행해야 원하는 주요 산출물을 얻을 수 있는지를 결정하는 과정이다. 이러한 일(과업)을 관찰 가능하도록 나타내기 위해 보통 '목적어와 행위동사'의 형태로 표현한다. 이 과정 또한 주요 산출물과 관련하여 대상 직무에서 어떤 일들을 실제로 수행해야 바람직

한지를 물어보고, 그에 대한 아이디어를 브레인스토밍 방식으로 수집한 후에 그 결과를 정리하였다. 그 결과, 조사연구 업무영역의 산출물을 얻기 위해 수행해야 할 일들은 <표 5>와 같았다.

라. 조사연구 영역의 지식, 기술(skill), 태도 추출

주요 산출물을 얻는데 필요한 일(과업)들을 도출하고 난 후에는, 그 일들을 효과적으로 수행하기 위해 대상 직무 수행자에게 요구되는 능력을 기술해야 한다. 즉, 일을 수행하는데 필요한 능력을 지식, 기술(skill), 태도로 구분하여 기술하는 것이다. 이 과정에서는 우선, 조사연구 영역의 필요한 일들을 수행하는데 필요한 능력이 무엇인지를 물어본다. 이어서, 그 능력을 지식, 기술, 태도로 구분해 보도록 요구한다. 이 때 지식, 기술, 태도에 대한 의미를 설명하고 예시를 보여주는 것이 무엇보다 중요하다. 설명과 예시를 보고 난 워크샵 참가자들은 대상 직무에 대해서 토론 과정을 통해 지식, 기술, 태도를 추출하고, 정리한다. 이 마지막 과정을 용이하게 하기 위해서는 사전에 대상 직무와 관련된 업무 매뉴얼, 교육 프로그램 책자 등을 준비하게 하여 참조하게 하는 것도 효과적이다. 조사연구 영역의 일(과업)들을 수행하는데 필요한 지식, 기술(skill), 태도를 정리한 결과는 <표 6>과 같다.

마. 조사연구 영역의 필요 직무역량 명명 및 정의, 대표과업 정리

필요 직무역량은 내용 및 특성이 유사하고, 활용 측면에서 관련성이 높은 지식, 기술, 태도를 묶어 역량으로 분류하고, 그 역량에 속한 지식, 기술, 태도를 대표(포괄)할 수 있는 이름을 부여함으로써 도출된다. 이어서 역량의 개념(의미)을 정의하고, 앞의 프로세스에 대한 내용 검토 및 확인 과정을 통해 그 역량을 구체적으로

<표 5> 조사연구 영역의 산출물을 얻는데 필요한 일(과업)

| 주요 산출물 | 바람직한 일(과업) |
|------------|---|
| 소비자 조사보고서 | <ul style="list-style-type: none"> • 조사계획을 수립한다 • 기초자료를 조사한다 • 설문을 작성한다 • 조사대상을 선정한다 • 조사를 수행한다 • 설문결과를 분석한다 • 소비자 조사보고서를 작성한다 |
| 제품조사 분석보고서 | <ul style="list-style-type: none"> • 조사계획을 수립한다 • 대상제품을 기초 조사한다 • 조사할 내용을 정리한다 • 조사를 수행한다 • 조사결과를 분석한다 • 제품 조사 분석보고서를 작성한다 |
| 현장 조사보고서 | <ul style="list-style-type: none"> • 조사계획을 수립한다 • 기초자료를 조사한다 • 설문을 작성한다 • 조사대상을 선정한다 • 조사를 수행한다 • 설문결과를 분석한다 • 현장 조사보고서를 작성한다 |
| 정보 수집보고서 | <ul style="list-style-type: none"> • 정보 수집계획을 수립한다 • 기초자료를 조사한다 • 수집할 내용을 정리한다 • 정보를 수집한다 • 정보를 분석한다 • 정보 수집보고서를 작성한다 |
| 해외 출장보고서 | <ul style="list-style-type: none"> • 해외 출장계획을 수립한다 • 기초자료를 조사한다 • 조사할 내용을 정리한다 • 방문처(인)를 섭외한다 • 출장을 간다 • 자료를 분석한다 • 해외 출장보고서를 작성한다 |
| 연구보고서 | <ul style="list-style-type: none"> • 연구 item을 선정한다 • 연구계획을 수립한다 • 자료를 수집한다 • 자료를 분석한다 • 연구보고서를 작성한다 |
| 아이디어 제안서 | <ul style="list-style-type: none"> • 아이디어를 도출한다 • 아이디어를 구체화한다 • 아이디어 제안서를 작성한다 |

<표 6> 조사연구 영역의 산출물별 과업수행에 요구되는 지식/기술/태도

| 산출물 | 바람직한 일(과업) | | K(지식) | S(기능) | A(태도) | |
|-----------------|------------------|------------------|---|------------------------------|--------------------|-----|
| 소비자 조사 보고서 | 조사계획을 수립한다 | 마케팅 기초이론 | 소비자 조사 절차 | 정보검색 방법 정보분석 방법 | 정확/세밀 | |
| | 기초자료를 조사한다 | | 조사할 내용에 대한 지식 소비자 행동 이론 | | | |
| | 설문을 작성한다 | 소비자 조사방법론 | 표본추출 지식 조사기법 지식 | 설문지 작성법 | 친화성 | |
| | 조사대상을 선정한다 | | | 표본추출 방법 | | |
| | 조사를 수행한다 | | | 인터뷰 방법/회의 진행 방법 | | |
| | 설문결과를 분석한다 | | | 분석 방법, 워드/파워포인트 | | |
| 소비자 조사보고서를 작성한다 | | 보고서 작성 방법 | 정확/세밀 | | | |
| 제품 조사 분석 보고서 | 조사계획을 수립한다 | 제품조사/분석방법론 | 제품 조사 절차 | 정보 검색 방법 | 정확/세밀 | |
| | 대상제품을 기초 조사한다 | | 조사 대상 제품 지식 | | | |
| | 조사할 내용을 정리한다 | 경쟁의 사례 | 일반 조사 기법 디자인 조사/분석 기법 | 인터뷰 방법/회의 진행 방법 | 친화성 | |
| | 조사를 수행한다 | | | | | |
| | 조사결과를 분석한다 | 히트 / 실패 상품 사례 | 분석 방법 워드/파워 포인트 | 정확/세밀 | | |
| | 제품조사 분석보고서를 작성한다 | | 보고서 작성 방법 | | | |
| 현장 조사 보고서 | 조사계획을 수립한다 | 자사교수/상담시스템 | 현장 조사 절차 조사 대상 제품과 그 제품의 관리 시스템에 대한 지식 | | | |
| | 기초자료를 조사한다 | 경쟁사 교수/상담시스템 | 경쟁제품에 대한 지식 | | | |
| | 설문을 작성한다 | | | 설문지 작성 방법 | | |
| | 조사대상을 선정한다 | 고객에 대한 이해 | 표본추출 지식 | 커뮤니케이션 스킬 | 친화성 | |
| | 조사를 수행한다 | | 조사기법 지식 | 인터뷰 방법/회의 진행 방법 | 도전성 | |
| | 설문결과를 분석한다 | | | 분석 방법, 워드/파워 포인트 | 정확/세밀 | |
| 현장조사 보고서를 작성한다 | | | 보고서 작성 방법 | | | |
| 정보 수집 보고서 | 정보수집 계획을 수립한다 | | 정보 수집 절차 | | | |
| | 기초자료를 조사한다 | | 수 집 대 상 정 보 | 정보검색 방법 | 정확/세밀 | |
| | 수집할 내용을 정리한다 | | | 인터뷰 방법/회의 진행 방법 커뮤니케이션 스킬 | 친화성 | |
| | 정보를 수집한다 | | | 분석 방법, 워드/파워 포인트 | 정확/세밀 | |
| | 정보를 분석한다 | | | 보고서 작성 방법 | | |
| 해외출장 보고서 | 해외출장 계획을 수립한다 | 출장목적과 관련한 지식 | 해외출장 절차 | | | |
| | 기초자료를 조사한다 | | 출장지 정보 | 정보검색 방법 | | |
| | 조사할 내용을 정리한다 | | 방문처(인)에 대한 정보 | 영어편지 작성 방법 | 인터뷰 방법, 외국어 구사력 | 친화성 |
| | 방문할 곳(사람)을 섭외한다 | | | | | |
| | 출장을 간다 | | | | | |
| | 자료를 분석한다 | | | | | |
| 해외출장 보고서를 작성한다 | | 분석 방법, 워드/파워 포인트 | 정확/세밀 | | | |
| | | 보고서 작성 방법 | | | | |
| 연구 보고서 | 연구 item을 선정한다 | 연구주제에 관한 지식 | | | 창의성 | |
| | 연구계획을 수립한다 | | | | | |
| | 자료를 수집한다 | | | 정보검색 방법/분석 방법 워드/파워 포인트 | 친화성 | |
| | 자료를 분석한다 | | | | | |
| | 연구 보고서를 작성한다 | | | | | |
| 아이디어 제안서 | 아이디어를 도출한다 | | | 아이디어 발상법 | 창의성 | |
| | 아이디어를 구체화한다 | | | 자료검색 방법 | | |
| | 아이디어 제안서를 작성한다 | | | 제안서 작성 방법 | | |

보여주는 대표과업(행동)을 최종 정리한다. 이 과정에서 우선, 조사연구 영역의 지식, 기술, 태도를 모두 플립차트에 적어 놓고, 참가자들로 하여금 그룹핑(grouping)하도록 하게 한다. 그룹핑 된 것의 적절성 혹은 타당성을 함께 검토한

후에, 확정이 되면 브레인스토밍 과정을 통해 해당 지식, 기술, 태도를 대표할 수 있는 직무역량 이름을 붙이도록 요구한다. 직무역량의 명명작업이 끝나면, 2~3줄을 넘지 않는 범위에서 그 의미를 적게 한다. 끝으로 그 역량들을 구체

<표 7> 조사연구 영역의 필요 직무역량 명명 및 정의, 대표과업 정리

| 지식/기술/태도 | 필요 직무역량의 명명 | 역량의 정의 | 대표과업 |
|---|-------------|---|--|
| 정보검색 방법, 정보 수집 절차, 수집대상 정보, 관련 전문가 정보, 해외 출장 절차, 출장지 정보, 방문처(인)에 대한 정보, 외국어 구사력, 정확성, 세밀함, 도전성 | 정보수집 가공 역량 | 다양한 방법과 매체를 활용하여 필요한 정보나 자료를 수집하고, 수집한 자료나 정보를 의도에 맞게 가공하는 역량 | 1. 필요한 정보나 자료를 수집한다. 2. 수집한 자료나 정보를 의도에 맞게 가공한다. |
| 마케팅 기초 이론, 소비자 조사 방법론, 소비자 조사 절차, 조사할 내용에 대한 지식, 소비자 행동 이론, 표본 추출 기법, 조사 기법, 정보 분석 방법, 설문지 작성법, 인터뷰 방법, 회의 진행 방법, 제품조사 분석 방법, 경쟁사 사례, 히트/실패상품의 사례, 조사 절차, 조사 대상 제품 정보, 경쟁사 정보, 일반 조사 기법, 디자인 조사 분석 기법, 자사 교수상담 시스템, 경쟁사 교수 상담 시스템, 고객 이해, 현장 조사 절차, 조사 대상 제품/ 그 제품의 관리 시스템정보, 경쟁 제품 정보, 커뮤니케이션 스킬, 종정 화성, 세밀함, 친화성, 창의성 | 조사 분석 역량 | 조사계획을 세워 자료를 조사/수집하고, 조사/수집한 자료를 정성/정량적으로 분석하여 상품 개발의 의사 결정에 필요한 시사점을 끌어내는 역량 | 1. 조사계획을 수립한다. 2. 설문을 작성하거나 조사할 내용을 정리한다. 3. 조사한 내용을 취합/정리/분석한다. |
| 보고서 작성법, 워드/ 파워 포인트, 제안서 작성법, 발표 스킬 | 프레젠테이션 역량 | 조사/분석/출장/연구/제안들과 같은 업무 관련 보고서와 기획안을 의도에 맞게 작성하거나, 작성한 보고서를 프레젠테이션하는 역량 | 1. 보고서를 작성한다. 2. 프레젠테이션을 한다. |

적으로 나타낸다고 판단되는 바람직한 일(과업)을 정리하게 한다. 이 마지막 단계에서는 앞의 과정을 다시 검토하는 것이 효과적이다. 이러한 과정은 지금까지의 결과물을 검증하게 할 뿐 아니라 대표과업을 효과적으로 도출할 수 있게 도와주기 때문이다. 조사연구 영역의 필요 직무역량에 대한 명명과정, 각 역량들의 정의, 그리고 대표과업을 정리한 결과는 <표 7>과 같다.

어 충분히 응용할 수 있도록 한 후에 해당 직무역량의 대표과업을 대상으로 토론과정을 통해 구분하도록 요구하였다. 브레인스토밍 방식으로 초안을 먼저 만들고, 이를 토론하면서 다듬어 가는 방식으로 진행하였다. 조사연구 영역의 세 가지 필요 직무역량 중 정보수집 가공역량에 대한 수행수준을 구분하여 정리한 결과를 예시로 제시하면 <표 8>과 같다.

바. 조사연구 영역의 필요 직무역량에 대한 수행수준 구분

필요 직무역량에 대한 수행수준은 육성의 필요점과 역량 평가의 객관성을 명확히 하기 위하여 구분하는 것이다. 이 연구에서는 앞서 언급한 4단계 구분 방식에 근거하여 수행수준을 나누되, 직무역량에 대해서 구분하지 않고 각 직무역량을 대표하는 과업에 대해서 수행수준을 구분하게 하였다. 따라서 직무역량별로 정리된 1~6개의 대표과업에 대해서 수행수준을 4단계로 구분하였다. 이 과정에서는 우선 수행수준의 4단계 구분방식을 설명하고, 예시를 보여 주

3. 전사 직무역량의 도출

연구개발 직무에 적용한 역량도출 프로세스를 다른 20개 직무에도 적용하여 필요 직무역량을 도출한 결과, 전사 차원의 필요 직무역량은 중복여부에 관계없이 총 215개로 나타났다(<표 9> 참조). 이는 최근 들어 활발하게 이루어지고 있는 다른 기업들의 역량 내용들과 비교해 볼 때, 다음 두 가지 사항을 확인할 수 있다.

첫째는 거의 모든 기업들이 수행하는 사업(business) 프로세스는 업종에 관계없이 거의 동일하기 때문에 이 프로세스를 수행하는데 필

<표 8> 정보수집 가공 역량의 수준 세분화

| 수행수준 대표과업 | 수준 0 | 수준 1 | 수준 2 | 수준 3 | 수준 4 |
|-------------------------|--------------------|--|---|--|--|
| 필요한 정보나 자료를 수집한다 | 수행수준이 수준 1에 미치지 못함 | 해당 정보나 자료를 지정된 방법과 매체를 이용하여 찾을 수 있다. | 필요한 정보나 자료가 무엇인지 알고 다양한 방법과 매체를 이용하여 스스로 찾을 수 있다. | 필요한 정보나 자료를 입수할 수 있는 새로운 정보원과 자료원을 제시할 수 있다. | 전반적인 정보나 자료 수집 계획을 세우고, 정보나 자료를 DB화하여 가치 있게 이용할 수 있게 한다. |
| 수집한 정보나 자료를 의도에 맞게 가공한다 | 수행수준이 수준 1에 미치지 못함 | 수집한 자료나 정보의 특성과 의미를 설명하고, 분류/정리할 수 있다. | 수집한 자료나 정보를 활용하여 문제점이나 개선점을 파악할 수 있다. | 문제 해결에 필요한 자료나 정보를 적절히 제시할 수 있다. | 수집한 자료나 정보를 종합/분석하여 새로운 정보를 생성하거나, 문제 해결 방안을 제시할 수 있다. |

<표 9> 도출된 전사 직무역량

| 직 군 (역량수) | 직 무 (역량수) | 필요 직무역량 (대표과업의 수) |
|------------------------|---------------|---|
| 경영혁신 (9) | 경영기획(5) | 기업비전/중장기사업전략수립(2)사업계획서작성(4)신규사업타당성검토(3)사업실행 전략수립(2)기업M&A/제휴역량(4) |
| | 감사(4) | 정보수집가공(2)커뮤니케이션(3)내부감사(2)경영지도(2) |
| 연구개발 (33) | 연구개발(25) | 제품 트렌드 읽기(2)업무추진(3)업무협조(2)커뮤니케이션(1)팀워크(2)조사연구영역 3 개역량, 제품기획 영역 6개 역량, 개발실무 영역 6개 역량, 디자인 영역 5개 역량 |
| | 교육자료개발 (8) | 정보수집가공(2)현장조사분석(3)교수설계(4)자료개발(3)원고작성(3)연구수업운영/관 리(3)전수교육(5)업무추진(3) |
| 생산/물류 (30) | 구매제작(8) | 협업업체분석(3)공정관리(3)품질관리(4)납기관리(3)조사분석(2)커뮤니케이션(2)제작 원가분석/산출(4)무역실무(5) |
| | 생산(13) | 회사업무지식활용(2)생산관리(3)회계지식활용(2)벤치마킹(2)커뮤니케이션(2)문제해 결(1)정보처리(2)제품이해(1)공정관리(3)수요예측(1)생산설비관리(1)품질관리(1)자재 관리(2) |
| | 물류(9) | 재고관리(3)안전재고확보(3)재고별이고예측(2)CS마인드(3)전산활용(2)인력운용(3) 외 3개 역량 |
| 영업/마케팅/ 서비스 (40) | 회원관리(8) | 문서작성(2)자체입회(3)휴회방지(4)교사육성(3)고객만족(5)회의운영(3)조직원만족(4) 타사정보수집(6) |
| | 마케팅(9) | 기업운영/조직구조이해(3)마케팅조사/관리(2)정보수집/분석(2)마케팅전략수립(3)프로 젝트관리(3)프리젠테이션(2)마케팅교육/정보제공(2)커뮤니케이션(1)전산활용(1) |
| | 텔레마케팅(8) | 자료분석(2)기획(2)커뮤니케이션(2)조직관리(2)마케팅(2)CS(2)교육과정개발/운영(2) 전산시스템활용(2) |
| | CS(7) | 전문지식(2)고객상담(3)상담원육성(3)교육(3)VOC지역관리(2)기획관리(2)정보분석(3) |
| | AS(8) | 재고관리(2)제품지식활용(2)정보활용(2)업무지식활용(1)컴퓨터활용(1)품질관리(3)고 객응대(2)T/M전문수리(2) |
| 교육지원 (28) | 교육(8) | 교육기획(3)요구조사/분석(2)과정체계설계(2)과정개발(6)과정운영(1)교육평가(1)강의 (2)회의체운영(1) |
| | 지식경영(10) | 학습(2)핵심지식도출(1)경영환경이해(1)커뮤니케이션(2)시스템이해/IT(2)기획/추진 (2)대인관계형성(2)정보조사/분석(2)창의적사고(1)프리젠테이션(3) |
| | 연수원(10) | 보고서작성(2)전산운영(2)기자재운영(2)과정운영(2)커뮤니케이션(2)교육진행(2)전용 통신선운영(2)홈페이지운영(2)용역인력운용(2)용역인력교육(2) |
| 사업지원 (75) | 경영관리(11) | 지적재산관리(3)소송관리(2)계약관리(2)규정관리(2)원가분석(5)재무회계(2)제품이해 (2)조직이해(3)회계(4)전산(2)커뮤니케이션(3) |
| | 사업지원(9) | 기획/전략수립(2)정보수집/분석(2)보고서작성(1)문제해결(2)전산활용(2)행사진행(2) 자금관리(1)수수료관리(2)영업현장이해(1) |
| | 인사(16) | 커뮤니케이션(3)관계형성(2)정보수집/분석(4)의사결정(2)목표설정(2)해결방안도출 (2)업무협조/추진(1)전사이해(2)기획/제도운영(2)환경분석/미래예측(1)HRM전문(2) 외 5개 역량 |
| | 총무(12) | 부동산평가(3)부동산등기(4)사무실물건탐색(3)임대차계약실무(3)사무실구성(6)사무 집기관리(2)위험관리(3)부동산관리(2)세무회계처리(2)업무추진(4)사주관리(3)상사처 리(3) |
| | 홍보(19) | 정보수집가공(2)프리젠테이션(2)커뮤니케이션(2)업무협조(1)광고기획(4)관계형성(2) 취재/기사작성(3)디자인기획(2)이벤트기획/실행(3)컨텐츠기획(2)편집기획(1) 외 8개 역량 |
| | 정보시스템(8) | 전략기획(3)정보수집/분석(3)프로젝트수행(3)커뮤니케이션(2)시스템분석/설계(3)프로 그램개발(3)인프라설계(3)원인분석/처리(3) |

<표 10> 직군별 공통 직무역량과 회사 전체의 공통 직무역량

| 직군별 공통 직무역량 | | 회사 전체의 공통 직무역량 |
|-------------|---|---|
| 경영혁신 | (경영기획 역량 내용을 세밀히 검토한 결과) 정보수집가공, 커뮤니케이션 | 정보수집/가공/분석, 커뮤니케이션 (팀 내외 협조/지원 획득을 위한 것), 프레젠테이션(보고서 작성과 보고), 전산 활용(회사 시스템과 소프트웨어 활용), 업무 기획(전략 및 계획 수립), *이외에 역량의 정의와 대표과업들을 분석한 결과, 다음과 같은 역량들이 공통으로 요구되고 있음을 확인하였음* |
| 연구개발 | 정보수집가공, 조사분석, 커뮤니케이션, 업무추진 | |
| 생산/물류 | 커뮤니케이션, 전산활용, 공정관리, 품질관리 | |
| 영업/마케팅/서비스 | 프레젠테이션, 커뮤니케이션, 정보수집/분석, 전산활용 기획 | |
| 교육지원 | 정보수집/분석, 커뮤니케이션, 프레젠테이션, 기획, 전산활용 | |
| 사업지원 | 정보수집/분석, 커뮤니케이션, 회사이해(조직/업무/제품), 업무협조, 기획, 문제해결, 회계 | |

요한 역량들은 이 연구에서도 동일한 결과로 나타났다는 점이다.

둘째는 사업의 내용적인 측면에서 요구되는 역량은 업종의 특성 및 내용을 반영하고 있기 때문에 대상기업에 독특한 것들로 이루어져 있다는 점이다.

4. 공통 직무역량의 도출

6개 직군, 21개 직무에 대한 총 215개의 필요

직무역량들간에 역량명은 약간씩 다르더라도 개념적 정의에 포함되어 있는 내용이 유사하다고 판단되는 것들을 공통 직무역량으로 묶어 분류하고, 대표이름을 붙였다. 공통 직무역량에 해당되는 것들은 이와 관련된 조직구성원들이 많다는 것을 의미하므로 역량개발의 효율성(경제성)이 높기 때문에 일반적으로 개발의 우선순위가 높은 것으로 볼 수 있다. 공통 직무역량을 직군과 회사 전체간에 특별한 차이점이 있는가를 파악하기 위하여 직군별로 공통 직무역량을

찾아보고, 회사 전체로도 공통 직무역량을 추출하여 서로 비교해 보았다. 그 결과, 직군의 업무특성을 반영한 극소수의 직군 공통 직무역량을 제외하고는 대부분 회사 전체의 공통 직무역량과 차이가 없음을 알 수 있었다. 회사 전체적으로 공통 직무역량으로 확인된 것들은 정보수집/가공/분석 역량, 커뮤니케이션 역량, 프레젠테이션 역량, 전산 활용 역량, 업무 기획역량, 문제해결 역량, 회사의 조직/업무/제품 이해 역량, 고객 만족 역량 등 총 8개였다(<표 10> 참조).

이상의 공통 직무역량을 역할에 따른 관리(management) 역량과 비교해 보면¹⁾, 유사한 부분을 발견할 수 있다. 구체적으로 보면, 관리역량은 일반적으로 일(work) 관리역량과 관계(relation) 관리역량으로 구분되는데, 공통 직무역량에 속하는 커뮤니케이션 역량, 업무 기획 역량, 문제해결 역량 등은 모두 일(work)을 효과적으로 관리하는데 필요한 일 관리역량들을 알 수 있다. 따라서 공통 직무역량은 실제적으로 관계(relation) 보다는 일(work)과 관련된 관리역량과 상당부분 일치한다고 볼 수 있다.

V. 결론 및 제언

기업의 조직구성원들이 창조해 내는 무형의 자산이 기업 성과의 가장 중요한 핵심으로 등장하고 있는 이 때, 모든 직무별로 어떤 직무역량들이 필요하고, 공통적으로 요구되는 직무역량들은 어떤 것들인지를 규명하는 일은 인적자원 개발과 관리 측면에서 매우 중요한 작업이다. 이런 관점에서 이 연구에서는 어떤 절차를 밟아 직무수행에 필요한 역량을 규명할 것인가, 직무별로 어떤 직무역량들이 필요한가, 그리고 직무는 다르더라도 공통적으로 적용될 수 있는 직무역량은 무엇인가를 규명하였다.

그 결과, 첫째, 문헌 및 자료연구를 통해 6단

계의 직무역량 도출 프로세스를 개발하였고, 둘째, 개발된 직무역량 도출 프로세스를 21개의 직무에 적용하여 직무역량을 체계적으로 도출하였다. 셋째, 전사 차원에서 직무역량을 도출한 결과, 21개 직무에 필요한 직무역량은 중복 여부에 관계없이 총 215개로, 직무별로 평균 10개 정도로 나타났다. 넷째, 회사 전체의 공통 직무역량은 정보수집/가공/분석 역량, 커뮤니케이션 역량, 프레젠테이션 역량, 전산 활용 역량, 업무 기획역량, 문제해결 역량, 회사의 조직/업무/제품 이해 역량, 고객 만족 역량 등 8개로 나타났다.

이 연구를 통해 도출된 직무역량은, 조직 구성원 개인 차원에서 보면 개인별 육성 필요점을 파악하여 개개인에게 맞춤형 육성이 가능하게 만드는데 활용되고, 조직 차원에서 보면 조직의 전체 역량수준을 가늠하여 인적자원 관리의 지표로 삼을 뿐 아니라 조직의 경쟁우위 확보를 위한 핵심역량을 평가하고, 강화하는데 활용될 수 있다.

이처럼 연구의 결과 및 활용 측면에서 뿐 아니라 연구의 과정 측면에서 볼 때도, 역량도출을 위한 대상 직무가 전사 차원에서 이루어진 점, 직무의 내용적 범위가 포괄적으로 다루어진 점, 체계적인 역량개발 프로세스를 통해 단계적으로 역량도출이 이루어진 점, 수 차례에 걸친 역량도출 과정(워크샵과 검증)에 현장의 전문가가 직접 지속적이고 적극적으로 참여하여 자신들의 업무 용어로 역량을 도출한 점, 역량도출 워크샵을 운영함에 있어 그 역할들을 구체적으로 구분하고 전문화한 점 등은 의미가 있는 과정으로 볼 수 있다.

끝으로, 이론적 탐색에 그치지 않고 보다 실제적이고, 발전적이며, 효과적으로 직무역량을 규명하는 연구를 하기 위해서 향후에 고려되어야 할 점들과, 이 연구 이후에 계속 이루어져야 할 과제들을 정리하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 직무의 사명과 산출물에 따른 필요 직무역량을 도출하였는데, 직무 단위를 넘어서서 보다 거시적인 관점에서 필요 직무역량을 규명

1) Yukl, Gary A., 1998, Leadership in Organization, Prentice-Hall Inc., pp69-121 참조.

할 필요가 있다. 기능(function)별 하위집단(직무)이 아닌 회사 전체 차원의 사업전략을 효과적으로 수행하는데 요구되는 필요 직무역량을 규명했을 경우, 이 연구에서 도출된 역량들과 어떤 차이가 있는지를 비교할 필요가 있다는 것이다.

둘째, 환경변화에 따라 직무별로 요구되는 전략과제가 과거보다 급격하게 변화하고 있기 때문에 최소한 일년 단위로 필요 직무역량에 대한 타당성을 검증하고, 그 때마다 필요 직무역량들간의 개발 중요도와 우선순위를 결정할 필요가 있다. 즉, 빠르게 변하고 있는 최근의 경영환경 속에서 직무역량 개발의 기본적인 골격을 유지하면서 동시에 환경변화를 고려한 유연성을 발휘해야 한다는 것이다.

셋째, 직무별로 필요 직무역량이 도출되면 기업은 어떤 특성을 갖춘 인재를 선발해야 하고, 기업의 특정 영역에 어떤 사람을 배치해야 하며, 어떤 기준에 입각하여 그에 따른 보상을 실시할 것인지에 관한 기본적인 지침을 마련할 수 있다. 또한 각 개인은 어떤 역량을 키워야 하고 그것을 위해 어떤 자기 개발과 공식적인 교육훈련을 받아야 할 지에 대한 가이드라인을 제공받게 된다. 결국 인적자원 관리 활동을 체계적이고 일관성 있게 할 수 있는 토대가 마련되는 것이므로 운영의 효율성을 높일 수 있는 방안을 적극 모색해야 한다. 아무리 좋은 시스템이나 제도를 만들었다고 하더라도 운영이 잘 되지 않으면 결과적으로 의미가 퇴색되기 때문에 이러한 시스템의 장점을 조직구성원들에게 충분히 설명하고, 제대로 운영할 수 있는 방법을 교육하며, 자발적으로 활용하게 만드는 유인책을 모색하는 등의 사후관리를 철저히 실시해야 한다.

넷째, 직무역량 강화가 업무성과의 향상으로 직결되게 하려면, 조직의 목표관리 시스템 내에 필요 직무역량의 강화가 중요한 성과지표(key performance indicator)로 반영될 수 있도록 해야 한다.

다섯째, 도출된 직무역량을 활용하여 역량 진

단도구를 개발하고, 이를 가지고 조직구성원들의 직무역량 수준을 평가하여 개인별 육성 필요점을 파악하며, 개인별 육성 필요점에 따라 개인에게 맞는 육성계획을 수립할 수 있도록 지원해 주어야 한다. 또한 필요 직무역량에 대해 조직 차원에서 기대하는 수준을 설정하고, 기대수준 대비 현재수준을 파악하게 되면 회사 전체적으로 기대하는 직무역량 수준에 비추어 현재 어느 수준에 머물러 있는지를 알 수 있다. 결국 조직의 역량 수준을 정량적으로 표현할 수 있게 된다.

여섯째, 이 연구에서 도출된 공통 직무역량의 경우, 교육대상자의 수가 교육과정 개발의 효율성 측면에서 충분하기 때문에 회사 차원에서 공통 교육과정을 개발해도 좋을 것이다. 교육과정 개발에 인원과 시간, 비용을 충분하게 투자한다 해도 그 만큼의 효과를 기대할 수 있다는 것이다.

일곱째, 직무역량 도출과 같은 작업을 하게 되면, 많은 기업들이 육성보다는 평가에 관심을 가지고 활용하려고 하고, 하루라도 빨리 회사 전체에 적용하여 이러한 작업의 성과를 보려고 하는 경향이 강하다. 육성을 도외시하고 인사고과의 평가도구로만 활용하게 되면 직무역량을 규명하는 목적 중의 한 측면만을 위한 것이 되고, 결국 조직구성원들로부터 외면당하게 된다. 따라서 초기 단계에는 평가보다는 육성의 관점에서 활용하는 것이 문제점을 줄이고 직무역량을 활용한 제도를 정착시킬 수 있는 효과적인 방안이 될 것이다.

VI. 참고 문헌

<국내문헌>

1. 김현수, 1999, 인적자원 개발담당자의 직무 능력과 역할수행에 관한 연구, 서울대 대학원 박사학위 논문.
2. Spencer, L. M., Spencer, S. M., 민병모외 3인 역, 핵심역량 모델의 개발과 활용, PSI 컨설팅.

3. LG전자/한국영업 LSR 연구소, 1998, Competency Dictionary.
4. 윤여순, 1997, '기업교육에서의 Competency-Based Curriculum의 활용과 의의', 인재개발 통권 24호, 엘지인화원.
5. 이동배외 1인 역, 2000, 업무성과 향상의 비결 컴피턴시, 이디에스컨설팅.
6. 이선구, 1998, 역량과 역량중심의 인적자원 경영이란?, 산업교육, 91.
7. 이주인, 2000, 컴피턴시 인사모델, LG주간경제 11월호.
8. 정 철, 1998, 직무역량 모델, LG주간경제 5월호.
9. 허 진, 2001, 인적자원관리의 차별화 전략, LG주간경제 4월호.
4. Jacobs, R. L., Systems theory applied to human resource development, In D. B. Gradous(Ed.), Systems theory applied to human resource development: Theory-to-practice monograph. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
5. Kochanki, J. T., & Ruse, D. H., 1996, Designing a Competency-Based Human Resource Organization, Human Resource Management, 35(1), 19-33.
6. Linkage, 1996, Competency Modeling and Application, Linkage.
7. Piskurich, G. M., & Sanders E. S., 1998, ASTD Models for Learning Technologies, Alexandria, VA: American society for Training and Development.
8. Spencer Lyle M. & Spencer Sign M., 1993, Competence at Work : Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc..
9. Yukl, Gary A., 1998, Leadership in Organization, Prentice-Hall Inc..
10. Zemke, R., 1982, Job Competencies : Can they help you design better training?, Training, 19(5).

〈외국문헌〉

1. Boyatiz, R. E., 1982, The competent manager : A model for effective performance, NY. : John Wiley and Sons.
 2. Dow Chemical, 1998, People Success System.
 3. Dubois, David. D., 1993, Competency-Based Performance Improvement : A Strategy for Organizational Change, HRD Press, Inc..
- (2001년 10월 1일 접수, 심사 후 수정보완)