

## 중소IT기업 N사 영업사원의 핵심역량모델 개발

이순희\*, 심지현\*\*

---

### <국문초록>

---

급변하는 경영환경 속에서 지속가능한 기업이 되기 위한 우수인재의 확보 및 개발이 점차 중요해지고 있다. 이를 위해 기업은 자신의 기업에 필요한 인재상을 체계적으로 반영한 역량을 정의하고 활용하는 것이 필요하다. 역량이란 우수한 업무수행자가 보유하고 있는 독특하고 고유한 행동으로 지식, 기술, 가치, 기타 개인적 특성들이 직무수행에서 통합되어 행동으로 나타난 것이며, 이를 체계화 하는 과정을 역량 모델링이라 한다.

본 연구에서는 특히 경쟁이 치열하고 끊임없이 변화를 요구받는 중소 IT기업을 대상으로 역량모델링을 수행하고 맞춤형 역량모델을 개발하여 체계적인 인적자원의 관리 및 육성방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 Dubois의 일반모델 덧씌우기 방법을 사용하여 역량모델을 개발하고 도출된 역량모델에 대한 타당도 검증을 위한 설문조사 및 워크숍을 수행하였다. 이를 통해 IT기업 N사의 영업사원에게 요구되는 핵심역량은 총 14개지만 영업의 시기에 따라 프로젝트 사전, 진행중, 사후로 나뉘어 13개, 9개, 6개가 유기적으로 활용된다는 결론을 얻을 수 있었다. 본 연구를 통해 개발된 역량모델은 향후 N사의 영업부서직원교육을 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

**주요어 : 핵심역량, 역량모델링, 중소기업**

---

---

\* 제1저자:이순희(엔쓰리엔)

\*\* 교신저자:심지현, 140-742 서울시 용산구 청파로 47길 100 숙명여자대학교 수련교수회관 307호, shimx013@sm.ac.kr. 02-2077-7609

## I. 서론

급변하는 경영환경과 경영패러다임 속에서 지속가능한 기업이 되기 위해서는 우수인재의 확보가 중요하다. 산업사회를 넘어 정보사회, 지식기반사회로의 변화는 물질 중심의 문명에서 인간의 창의력과 역량을 주요 생산수단으로 하는 사회로의 변화를 의미한다. 기계가 대체할 수 없는 인간 고유의 영역인 창의성이 기업의 핵심 성장동력이 되고 있는 당대의 경영환경에서 창의적 인재의 확보는 기업의 지속 가능성을 결정할 정도로 기업 전략의 중심이 되고 있다(이정재, 2014).

지식기반 사회의 기업에서 필요한 것은 조직에 적합한 인재로, 조직에 적합한 인재란 조직의 산업적·구조적 특수성에서 능력을 발휘할 수 있는 인재를 의미한다(양석균, 2010). 따라서 조직에 필요한 인재를 뽑고 육성하기 위해서는 산업과 기업의 특성을 고려하여 필요한 인재를 정의하는 작업, 즉 역량을 정의하는 것이 선행되어야 한다. 일반적으로 역량이란 우수한 업무수행자가 보유하고 있는 고유하고 독특한 행동으로 지식, 기술, 가치, 기타 개인적 특성들이 직무수행에서 통합되어 행동으로 나타난 것(양석균 외, 2008)을 말하는데 이러한 역량을 체계화 하는 과정을 역량모델링이라고 하며, 그 결과물인 역량모델은 조직의 비전과 가치를 실현하고 조직 내 인재육성의 방향을 제공하는데 활용할 수 있다(진주현, 2006). 따라서 역량모델은 자사의 경영철학과 사업전략 및 특수성이 충분히 반영되어야 하지만, 현장에서는 비용과, 시간, 그리고 전문성의 한계로 인해 합당한 역량모델이 개발되지 못하는 문제점들이 나타나고 있다(김현주 외, 2006).

따라서 본 연구의 목적은 국내 중소 IT기업 N사에 재직중인 직원들에게 요구되는 핵심 역량을 정의하고 핵심역량 모델을 개발함으로써 중소기업 인사담당자들에게 핵심역량 모델 개발에 대한 체계적인 방법을 제시하는데 있다. 중소기업 특성상, 영업본부는 기업의 모든 매출을 책임지고 있는 핵심적인 부서이기 때문에 N사의 모든 부서들 중에서도 특별히 영업본부의 역량모델 개발이 가장 시급하다고 판단되어, 첫째, N사 영업본부 직원들에게 요구되는 핵심 역량은 무엇인가?와 둘째, N사 영업본부 직원들이 생각하는 핵심역량은 영업이 이루어지는 시기(프로젝트 수주 전, 프로젝트 진행 중, 프로젝트 종료 후)에 따라 어떻게 구분 되는가?를 중심으로 연구를 진행하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 역량의 개념적 논의

역량은 영어의 Competence 또는 Competency를 번역한 것으로 사전적 의미로는 상호 교환적으로 사용되지만 인력관리, 조직관리의 학문분야에서는 두 단어가 구별되어 사용되기도 하고(박천오, 김상목, 2004), 사용하는 사회적 맥락에 따라서도 그 의미가 달라지기도 한다(Moor, 2002).

특정역할을 성공적으로 수행하는데 결정적인 역할을 해주는 역량은 우수한 업무수행자가 보유하고 있는 고유하고 독특한 행동으로 지식, 기술, 가치, 기타 개인적 특성들이 직무수행에서 통합되어 행동으로 나타난 것을 말한다(양석균 외, 2008). 역량에 대해서는 다양한 학자들이 그 연구 목적에 따라 다양하게 정의해왔다. 역량이라는 개념을 최초로 도입한 White(1959)는 역량의 개념을 '환경과 효과적으로 상호작용하는 능력'으로 규정하고, 역량이란 환경과 지속적으로 상호작용을 통해 학습된 것으로 성숙이나 욕망, 본능만으로는 도달할 수 없는 유기체를 둘러싼 환경을 다루기 위한 선택적이고, 지속적이며, 유목적적인 동기적 특성을 포함한다고 하였다(윤정일 외(2007) 재인용). 이외에도 McClelland (1973), Boyatzis(1982), Mirabile(1997) 등과 같은 학자들은 다음의 <표 1>과 같이 역량에 대해 정의하였다.

<표 1> 역량에 대한 학자별 정의

학자	역량의 정의
McClelland (1973)	업무성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성으로 현장에서의 우수한 직무성과를 예측하게 하는 개인의 내재적 특성
McLagan(1982)	직무나 역할 수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성
Jacobs(1989)	직무 수행을 성공적으로 완수하는데 필요한 관찰 가능한 기술이나 능력
Fletcher(1991)	규정된 기준에 따라 직무 활동을 수행하는 능력
Dubious (1993)	구성원의 성취결과와 그 질적 수준에 초점을 맞추어 조직 환경속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력
Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill) 등 개인의 내적 특성
전영욱, 김진모 (2005)	조직환경에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 구성원의 능력 및 조직의 미션 및 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 포함하는 능력
양석균, 박성규 (2008)	우수한 업무수행자가 보유하고 있는 고유하고 독특한 행동으로 지식, 기술, 가치, 기타 개인적 특성들이 직무수행에서 통합되어 행동으로 나타난 것
양석균 (2010)	지식, 기술, 능력, 성격, 인성 등의 내재적인 인적 특성으로 관찰과 측정이 가능한 것

※ 출처: 권대식(2006), 오현석(2007), 주인중 외(2010)를 참고로 재정리

학자별로 역량에 대한 정의는 상이하지만, 특히 McClelland는 역량을 직무를 수행할 수 있는 우수한 능력이라는 관점에서 접근하였는데, 그는 연구를 발전시켜 이를 업무 수행상황에서 성공적인 수행을 가능하게 하는, 평범한 수행자와 구분되는 우수한 수행자의 특성으로 정의하고 그 실행의 중요성을 강조하였다(윤정일 외, 2007). 국내에서도 다양한 역량연구가 수행되었는데, 전영욱 외(2005)와 양석균 외(2008)는 조직이라는 환경에서 직무의 성과를 나타내는데 영향을 미칠 수 있는 개인의 통합된 행동양식으로 역량의 특성을 제시한 바 있다.

역량이라는 것은 또한 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이나 일관되게 작용함으로써 우수한 행동의 원인으로 발생한다는 점에서 일관적 반응성의 특성을 가진다고 볼 수 있다(Spencer & Spencer, 1993).

이상의 정의를 통해 본 연구에서는 역량을 업무를 수행하는데 있어 바람직한 목표나 성과를 달성하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도, 가치를 포함하는 능력으로 이러한 능력은 우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 설명해줄 수 있어야 하며 관찰과 측정이 가능한 것으로 정의하고자 한다.

## 2. 역량모델의 개념

### 가. 역량모델의 정의

역량모델(Competency Model)은 특정역할을 효과적으로 수행하고 성과를 창출하는데 기여하는 가장 핵심적인 지식, 가치 및 행동을 기술하여 체계화 해 놓은 것(McLagan, 1989 : 양석균, 2010에서 재인용)으로 선발, 교육훈련과 개발, 평가, 승계 계획을 위한 인적자원 도구로 사용되는 것을 의미한다(정재창, 민병모, 김종명, 2001).

역량모델은 학자마다 다르게 정의되어 왔는데 Lucia와 Lepsinger(1999)는 조직에서 하나의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식과 스킬, 그리고 특정한 조합이라고 정의하였으며, 정재삼과 장정훈(1999)은 성과를 극대화 하는데 필요한 지식, 기술, 태도 및 지적 전략을 포함하는 역량을 체계화 해 놓은 것이라고 하였다. 한편 이주엽 외(2002)는 탁월한 직무 수행자의 지속적인 행동 요소 및 역량에 따른 구체적인 행동 요소를 분석하여 성공 요인으로 규명하고 역량에 따른 구체적인 행동 지표를 기술한 것이라고 하여 측정 가능한 구체적인 준거가 명시되어야 함을 주장하였다.

### 나. 역량모델의 활용

Hendry와 Maggion(1996)은 자신들의 연구에서 역량모델의 목적으로 네 가지를 제시했는데 첫째, 고성과자와 일반직원이 조직목표에 기여하는 행동의 차이점을 규명하고, 둘째, 조직목표에 개인이 집중하게 만드는 특성들을 분류, 전달, 평가, 개발하며, 셋째, 바람직한 결과를 달성하는데 필요한 행동들을 기술하고, 넷째, 급여, 성과측정, 선발기준, 교육, 경력개발

및 승계계획 등을 위해 필요한 기술, 태도, 특성, 행동을 기술하는 것이다(안희정 외, 2003).

역량 개념의 도입 효과가 입증되어 전해지기 시작하면서, 세계적 정보시스템 회사와 컨설팅 회사, 다국적 기업 등을 통해 역량기반인사관리 방식은 전세계에 최우수 경영방식으로 알려지면서 널리 확산되었다(김현주 외, 2006). 역량모델은 지난 25년간 급격히 발전되어 왔는데(Bartram, 2004), 이는 역량모델이 조직 내의 우수 수행자를 규명할 수 있고, 모집 및 선발, 성과관리, 교육훈련 및 개발, 승진, 보상 및 승계계획 등 모든 인적자원시스템의 기초 자료를 제공해주기 때문이다.

### 3. N사의 특성에 따른 영업부서의 중요성

N사에서 다루는 주요 판매제품은 컴퓨터 시스템으로, Spencer와 Spencer(1993)의 영업주기에 따른 영업모델 분류에 의하면 N사의 영업모델은 장기영업(기술영업)에 속한다고 할 수 있다. 장기영업은 기술영업이라고도 하며 컴퓨터 시스템, 컨설팅과 같이 기업을 상대로 다수의 구매 영향권자들을 대상으로 기술적으로 복잡한 상품 등을 판매하는 영업을 말한다. 특히 N사의 주요제품은 통합보안관제 솔루션으로 솔루션자체판매가 아닌, 통합보안관제실 구축이 병행되기 때문에 최종수주금액이 많게는 몇십억원에 이르며, 제품구매 시 다수의 의사결정자의 영향을 받는다는 특성이 있다. 또한 고가의 통합보안관제 솔루션을 구매할 수 있는 대규모의 조직이면서 자체시설을 갖추고 있는 소수의 고객사를 대상으로 영업이 이루어지며, N사의 제품은 기술적으로 복잡한 솔루션이기 때문에 고객의 요구에 적절하고 효율적, 효과적으로 대응할 수 있어야 한다. 따라서 N사의 경우, 제품자체의 기술력도 기업매출에 중요하지만 위에서 기술한 주력제품의 특성상 영업사원의 영업력과 전문성이 기업매출에 핵심적이라고 볼 수 있다.

## Ⅲ. 연구 방법

본 연구에서는 중소IT기업인 N사의 영업사원의 역량모델을 개발하기 위한 방법론인 역량모델링을 활용하여 연구를 수행하고, 그 타당성을 검증하기 위한 설문조사와 워크숍을 수행하였다. 역량모델링에 대한 보다 자세한 설명은 다음과 같다.

### 1. 역량모델링의 개념

조직이 제대로 기능하고 목적을 달성하기 위해서는 해당 업무수행에서 뛰어난 성과를 산출할 수 있는 개인의 역량이 무엇인지를 명확히 하는 역량모델을 개발하여 적용하는 작업

이 요구된다(박천오 외, 2004). 흔히 역량모델링을 직무분석과 동일한 의미로 사용하기도 하는데, 직무분석은 직무를 효과적으로 수행하기 위해 직무와 관련된 정보를 수집, 분석하여 문서화 하는 과정(박천오, 2004)으로 직무자체가 분석대상이 되며, 특정 직무가 지니는 지식, 기술 등의 요건을 조사하여 체계화 하는 과정을 말한다.

<표 2> 학자별 역량모델링의 방법, 특징과 장단점

학자	방법	특징	장단점
Dubois (1993)	직무역량 평가방법	인터뷰로 실시	보통의 직무성과와 탁월한 직무성과를 구분하는 핵심적 직무역량 도출에 유용
	변형된 직무역량 평가방법	주요행동인터뷰 질문을 서면으로 조사	
	일반모델 덧씌우기 방법	포커스 그룹 통해 만든 역량모델을 우수성과자가 검토	세밀하고 다양한 조사방법 사용
	일반모델 맞춤화 방법	일반역량모델을 특정직무 등에 맞춰 수정	가장 적은시간, 특정 직무에 유용
	유연한 직무역량 모델방법	포괄적이고 일반적인자료	개개인에 맞추기 위한 유연성 강조
Spencer & Spencer (1993)	준거집단을 이용하는 경우	핵심직무에 대한 역량모델 개발에 이용	비용이 많이 듦
	전문가 패널에 의한 단축형 연구	전문가 패널을 통한 역량 확인 후 우수자BEI실시	고전적 연구보다는 단축된 시간, 비용
	미래형 직무 및 1인 직무에 대한 연구	현존 유사직무 활용, 전문가 패널에 의한 추정	특수한 상황
Rothwell & Lindholm (1999)	차용법	다른 조직의 특정역량 빌려서 사용	쉽고 비용 적게 드나 특정 조직의 특정 문화에 따른 역량고찰에 어려움
	차용 및 맞춤법	다른 조직 역량모델을 도입하여 BEI를 통해 수정	효과적이고 효율적
	맞춤법	조직에 맞는 역량모델 개발	가장 높은 수준의 엄격함 요구

※출처: 오진영(2009)과 전영욱 외(2006)을 참고로 연구자 재정리

반면, 역량모델링은 조직의 목적달성을 위해 특정 직무 혹은 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정(Harris, 1998 : 양대현 외, 2013에서 재인용)으로, 역량모델 개발은 조직의 비전, 미션, 가치, 전략 및 목적을 기초로 하고 있다는 점에서 전통적인 직무 분석과는 다르다고 할 수 있다(전영욱 외, 2005).

역량모델링은 학자에 따라 다양한 개발방법과 절차를 제시하고 있는데 대표적인 방법으로 Dubois, Spencer와 Spencer, Rothwell와 Lindholm의 개발방법을 들 수 있으며 각각의 방법과 특징, 장단점은 위의 <표 2>와 같다.

## 2. Dubois의 역량모델링

본 연구에서는 Dubois의 역량모델 개발방법 중 일반모델 덧씌우기 방법(Generic Model Overlay Method)을 선택하였다. 이 방법은 기존에 만들어진 역량모델을 사용하는 방법으로 조직 내부의 직무전문가 그룹을 구성하여 브레인스토밍을 통해 역량모델의 초안을 만든 후, 조직 내 우수 성과자들의 검토를 통해 검증해 나가기 때문에 시간과 비용을 줄일 수 있는 효율적인 역량모델개발 방법이라고 할 수 있다.

N사의 경우 업무의 특성상 대부분의 영업직원들이 주로 외부에서 활동하고 있으며 갑작스런 출장, 시간과 장소를 가리지 않는 고객위주의 미팅 일정, 불규칙한 출퇴근 시간 등으로 장기적인 관찰과 인터뷰 등을 요하는 역량모델 구축 방법을 사용하기에는 어렵다는 제한점을 갖고 있다. 또한 영업사원 역량에 대해 기존 국내연구가 존재하고, 일반 역량모델의 개발이 활발하여 Dubois의 일반모델 덧씌우기 방법이 적절하다고 판단되었다. 또한 Dubois의 일반모델 덧씌우기 방법은 새로운 역량모델을 개발하는 것보다는 한계점을 갖고 있지만, '일반모델 덧씌우기 방법'의 과정과 추가작업이 적절할 경우, 조직의 자원을 최소로 투자하여 최고의 직무역량 모델을 얻을 수 있다(김진모 외, 2007). 따라서 Dubois의 방법은 일반 중소기업과 같이 인사조직부서가 존재하지 않거나, 직원역량이 부족한 현장에서 보다 용이하게 역량모델링을 수행할 수 있는 방법이므로 Dubois의 역량모델링 기법을 활용하여 연구를 수행하였다.

## 3. Dubois의 역량모델링을 활용한 연구절차

본 연구에서는 Dubois의 '일반모델 덧씌우기 방법'의 3단계를 기본적으로 따르되, 연구결과의 타당성을 높이기 위해 추가적인 과정과 작업을 수행하였다. '일반모델 덧씌우기 방법'은 1단계: 문헌연구를 통한 기존 역량모델 탐색, 2단계: 기존 역량모델을 근거로 한 브레인스토밍 작업, 3단계: 조직 내 우수한 성과자들의 검토작업으로 구성된다(김주연, 2011). 본 연구에서는 2단계를 확장하고, 역량모델 검증단계(5단계)를 추가한 다음의 <표 3>과 같은 연구절차를 개발하여 연구를 진행하여 연구결과와의 타당성을 높이고자 하였다.

제1, 2단계인 역량구조 설계 및 역량의 추출은 Dubois의 '일반모델 덧씌우기 방법'의 첫 번째 단계로 좋은 일반 역량모델을 찾는 것이다. 이를 위해 선별기준에 따라 문헌분석을 통해 기존에 도출된 일반적인 역량모델들 중에서 N사의 특성과 영업모델이 비슷한 역량모델을 선별하여 역량구조를 설계하고 역량군을 정의하였다. 제3단계에서는 문헌연구를 통해 선별한 역량모델을 중심으로 전문가 패널을 구성하여 브레인스토밍을 거쳐 역량모델 초안을 작성한 단계로, 이는 Dubois의 '일반모델 덧씌우기 방법'의 두 번째 단계인 '브레인스토밍(또는 포커스 그룹 인터뷰)을 이용한 역량모델 초안 만들기' 단계에 해당한다. 제4단계는 본 연구를 위해 확장된 단계로, 해당 단계에서는 계속된 브레인스토밍을 통해 1차로 도출된 역량모델 초안에 대해 역량의 명칭, 정의, 주요행동을 도출 하였다. 이는 다시 수정/보완 작

업을 거쳐 최종 1차 역량모델(안)을 확정 하였다. 마지막 5단계는 역량 모델안 검증단계로, 본 연구를 위해 추가 및 변형된 단계이다. Dubois는 우수성과자의 검토를 통한 검증작업을 제시하였으나, 본 연구에서는 영업본부 직원을 대상으로 설문조사와 워크숍을 진행하여 정량적으로 1차 타당성 검증과 정성적으로 2차 타당성 검사를 수행하여 타당성확보 단계를 강화하였다.

<표 3> N사의 역량모델 개발 방법

구분	단계		세부내용	방법
역량구조 설계	1단계	역량구조 설계	- 역량구조 설계 - 역량군 정의	- 문헌분석
역량 모델(안) 개발	2단계	역량의 추출	- 유사한 영업모델에 관한 선행연구 고찰	- 선행연구 고찰 - 문헌분석
	3단계	추출 역량 조정 및 통합	- 역량모델(초안) 수정 - 유사역량 조정 및 통합 - 추가필요 역량 도출 - 역량명칭 초안 설정 - 역량 정의문 작성	- 전문가 패널을 통한 브레인스토밍
	4단계 [추가]	역량모델(안) 개발	- 역량명칭 설정 - 역량정의 - 주요행동 도출 - 수정/보완	- 전문가 패널을 통한 브레인스토밍
역량 모델(안) 검증	5단계 [추가]	역량모델(안) 검증	- 역량모델(안) 검증 - 역량모델 확정	- 설문조사 및 워크숍

#### 4. 연구대상

본 연구는 국내 중소 IT기업인 N사에 재직중인 영업본부 직원들 중 3년차 이상 3명의 고성과자를 대상으로 하였으며, 고성과자는 회사 내부 인사평가의 고성과자 분류기준에 의거하여 선출하였으며, 이들의 세부적인 특성은 다음 <표 4>와 같다.

추가적으로 정성적 타당성 검증을 위한 워크숍은 영업본부 전직원(9명)이 참가한 가운데 진행되었으며, 워크숍 참가자는 총 9명으로 이 중 영업본부 전문가 패널로 선정되었던 이사, 부장, 차장 각 1명 등 총 3명을 포함하여 각 각 입사 6년차, 3년차인 대리 2명, 입사 7년차인 과장 2명 그리고 입사 2년차인 부장 1명과 인사담당자 1명이 참가하였다.

<표 4> 역량모델 개발을 위한 연구참여자의 주요특징

번호	소속부서	직위	성별	관련업무 경력	재직기간	연령	비고
1	영업본부	이사	남	16년차	16년	40대	영업본부 총괄
2		부장	남	10년차	10년	40대	
3		차장	여	6년차	4년	30대	

## IV. 연구결과 및 분석

### 1. 1차 역량모델안의 도출

1차 역량모델안의 도출을 위해, Dubois의 덧씌우기 방법에서 제시한 바와 같이 다음의 단계를 거쳤다. 먼저 장기영업(기술영업)의 특성을 갖는 자동차, 제약, 여행, 보험, 인터넷 보안, IT서비스 업체 등 다양한 업종을 대상으로 문헌연구를 실시하여 16개의 역량모델연구 중, N사와 영업방식과 영업특성이 유사한 조직에서 개발된 연구를 선정해 나가는 방식으로 최종 4개를 선별하였다. 선별된 역량 모델은 Spencer와 Spencer(1993)의 '영업사원의 일반 역량모델', Moncrief(1986)의 '전문영업 기술과 역량', 오현석 외(2010)의 '자동차 영업사원의 핵심역량', 그리고 윤정현(2009)의 '여행업 영업종사원의 일반 역량모델' 이다.

각 역량모델별 역량의 정의와 역량명을 대조분석하여, 문헌연구를 통해 총 24개의 역량을 추출하였으며, 이는 본 연구절차의 1단계와 2단계 작업결과이다. 작업결과 도출된 역량은 관계형성, 정보수집력, 자신감, 고객지향성, 성취지향성, 대인이해, 기술적전문성, 장기적 고객관계 구축, 의사소통, 영업방문에 대한 준비능력, 변화하는 환경에 대한 이해, 주도성, 분석적 사고, 개념적 사고, 조직인식, 영향력, 고객관리 역량, 이미지관리, 진실성, 소명의식, 자기통제, 체력, 영업정신, 제안서 작성능력이다.

문헌연구를 통해 도출된 역량리스트와 역량의 정의를 기초로 영업부서 고성과자를 대상으로 한 브레인스토밍을 수행하였다. 이는 본 연구절차의 3단계에 해당하는 작업으로 본 단계를 거쳐 잠정적으로 도출된 N사의 1차 역량모델안은 <표 5>와 같다.

브레인스토밍을 통해서 잠정적으로 도출된 역량은 총 17개로, 기존 문헌분석을 통해 도출된 총 24개의 역량 중 그 의미와 역량명이 그대로 반영된 역량은 '성취욕구' 1개였다.

<표 5> N사의 1차 역량모델안

번호	역량	역량의 정의
1	애사심	회사의 입장을 우선적으로 생각하고, 선택의 상황에 놓이게 되면 회사에 이익이 되는 결과를 최우선으로 하여 결정하려는 태도
2	주인의식	자신의 프로젝트에 강한 애착을 갖고 있으며, 어떤 어려움이 있더라도 끝까지 포기하지 않는 자세. 담당 프로젝트(업무)에 대한 주인의식
3	사교성	처음 만나는 고객에게도 스스럼없이 다가갈 수 있는 능력
4	성취욕구	자신이 세운 목표를 기필코 달성하려는 욕구
5	부지런함	아무리 바쁘고 힘들더라도 고객에게 한번이라도 더 연락하고, 한번이라도 더 찾아가려고 노력하는 자세 또는 태도. 고객관리에 대한 부지런함
6	자기욕심	목표달성, 승진, 높은 연봉, 상사로 부터 인정받기 등 자존감을 높이고 싶어 하는 욕구
7	목표지향	목표를 달성하기 위해 끝까지 노력하는 자세 또는 태도

8	친화력	고객과 꾸준히 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력
9	설득력	고객을 논리적으로 설득하여 내가 원하는 결과를 얻어낼 수 있는 능력
10	협상력	어떠한 상황에서도 자신의 의지를 끝까지 관철시켜 원하는 결과를 얻어 낼 수 있는 능력
11	정보 수집력	고객이 새로운 프로젝트를 언제 시작하는지에 대한 정보를 사전에 파악하여 사전 영업을 할 수 있는 능력
12	주도성	고객의 요구에 휘둘리지 않고 자신이 주도적으로 협상을 이끌어 낼 수 있는 능력 ex) 고객이 무리한 할인을 제시해도 고객을 설득하여 결국 처음에 제시한 제안가로 계약을 할 수 있다
13	변화 환경에 대한 이해	시장의 기술 변화를 읽어낼 수 있는 능력
14	분석적 사고	프로젝트의 수익성을 정확하게 분석하여 취사선택할 수 있는 능력 고객이 말하는 의도, 요구하는 바를 정확하게 파악할 수 있는 능력
15	영향력	새로운 트렌드를 창출하여 시장을 선도할 수 있는 능력 (예. 자사의 신제품을 고객사에 집중적으로 판매하여 자사의 제품이 시장의 트렌드를 이끌 수 있도록 하는 능력)
16	좋은성격	자신이 원하는 목표를 달성 할 수 있도록 실속을 챙기면서도 고객과 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력
17	소명의식	목표달성에 대한 소명의식

나머지 23개 역량 중 그 의미가 새로 정의된 역량은 총 6개로 '정보수집력', '주도성', '변화하는 환경에 대한 이해', '분석적 사고', '영향력', '소명의식' 등이 여기에 해당된다. 그리고 10개의 역량이 추가로 도출되었는데, '애사심', '주인의식', '사교성', '부지런함', '자기욕심', '목표지향', '친화력', '설득력', '협상력', '좋은 성격'이 여기에 해당된다.

새로 도출된 역량의 경우 기존의 문헌 연구에서는 볼 수 없었던 '애사심', '사교성', '부지런함', '친화력', '좋은 성격' 등이 포함되어 있는데, 이는 N사의 영업방식이 한 기업내에서도 다양한 이해관계자를 중심으로 한 철저한 고객중심의 영업을 이루어지는 경우가 많고 때로는 타기업과도 협업을 이루어 프로젝트를 수주하는 경우가 많기 때문에 제품에 대한 실제적인 전문기술과 지식보다는 대외협력과 원활한 인간관계의 형성, 유지를 위해 필요한 역량이 중요시 된다는 것을 알 수 있다.

또한 '정보 수집력' 등을 포함하여 총 6개의 역량이 그 의미가 새로 정의되었는데, '정보 수집력'의 경우는 영업생산성 향상을 위해 상품과 관련된 기술을 구비하거나 업무 수행에 필요한 기능을 갖추는 것을 의미하였으나, N사의 경우에는 고객사 내부의 복잡한 이해관계를 파악할 수 있는 능력을 의미하는 것으로 재정의 되었다. '분석적 사고'의 경우는 장애를 미리 예상하고 대비를 하거나, 다양한 설명거리나 계획을 생각해 두는 등 향후에 예상되는 문제나 상황을 대비하기 위해 필요한 역량으로 정의되었으나, N사의 경우에는 해당 프로젝트가 기업에 얼마나 이익이 되는지에 대한 사리판단 및 고객이 말하는 의도, 행동을 정확하게 파악할 수 있는 능력으로 재정의 되었다. 또한 '영향력'의 경우에는 고객과의 신뢰관계를 구축하고 자신의 말과 행동이 주는 효과를 예측하여 고객에게 간접적인 영향력을 행사

할 수 있는 능력으로 정의되었으나, N사의 경우에는 자사의 제품을 보다 많은 고객에게 판매하여, 동일 시장내에서 높은 점유율을 통해 자사 제품이 시장에서 새로운 트렌드를 선도할 수 있도록 영향력을 행사한다는 의미로 재정의 되었다. 마지막으로 '소명의식'의 경우 보통 장인정신을 의미하는 경우가 많으나, N사의 경우에는 목표달성을 위해 자신의 업무와 고객, 그리고 고객의 요구를 최우선으로 한다는 의미로 재정이 되었다.

3단계를 거쳐 잠정적으로 도출된 N사의 역량모델안을 바탕으로 4단계의 작업이 수행되었다. 4단계의 작업을 거쳐 각각의 역량은 그 도출 논리에 따라 역량별 정의와, 의미, 행동지표 등이 논의되고 정리되었다. 지면의 한계로 인해, 17개 역량중 대표적인 역량의 정의, 역량의 의미와 행동지표를 살펴보면 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> N사의 1차 역량모델안의 정의와 행동지표 예시

역량	새로운 역량의 정의	행동지표
정보 수집력	고객사 내부의 복잡한 이해관계를 파악할 수 있는 능력	- 고객사 내부의 복잡한 이해관계를 파악할 수 있다 - 프로젝트의 최종 의사결정권자를 파악할 수 있다 - 고객사 내부에 변화가 생기면 이를 빨리 파악할 수 있다(예. 인사이동, 내부 사업방향 변경 등)
	역량의 의미	고객이 새로운 프로젝트를 언제, 어떤 규모로 시작하고, 이와 관련된 이해관계자가 누구이며, 누구에게 의사결정권이 있는지 등에 대한 정보를 사전에 파악하여 사전영업을 할 수 있는 능력을 말한다. 보통 SI사업모델의 경우 제안요청서(RFP:Request for Proposal)를 대신 작성해주는 경우가 많기 때문에 빠른 정보수집력을 가진 사람일 수록 해당 프로젝트를 수주할 가능성이 높다.

## 2. 타당성 검증

본 연구에서는 1차로 도출된 잠정적 역량모델(안)의 타당성 확보를 위해 영업본부 직원을 대상으로 1차로 설문조사를 실시한 후 설문조사 결과를 바탕으로 2차 타당성 검토를 위한 영업본부 워크숍을 실시하였다. 해당 작업은 연구절차의 제5단계에 해당하는 작업이다.

### 가. 설문조사를 통한 타당성 검증

설문조사는 영업본부 직원 3명과 인사담당자 1명 등 총 4명이 응답하였다. 영업본부 내 응답자는 대리, 부장, 이사 등 직급별로 차등을 두어 1명씩 선발하였는데, 다양한 관점을 반영함으로써 보다 타당한 결과를 얻기 위해 직급별로 차등을 두어 설문 응답자를 선발하였다.

<표 7> N사의 영업사원 1차 역량모델안의 타당성 분석

번호	역량	관련성 정도	중요도			필요시기		
			최솟값	최댓값	평균값	사전	중간	사후
1	애사심	100%	5	6	5.75	100%	75%	100%
2	주인의식	100%	6	6	6	100%	100%	100%
3	사교성	100%	3	5	4.25	100%	25%	25%
4	성취욕구	100%	5	5	5	100%	100%	75%
5	부지런함	100%	4	6	5	100%	75%	50%
6	자기욕심	75%	3	4	3.75	25%	50%	50%
7	목표지향	100%	4	5	4.75	100%	75%	75%
8	친화력	100%	4	5	4.25	100%	100%	75%
9	실득력	75%	4	5	4.5	75%	75%	25%
10	협상력	100%	3	5	4	50%	100%	25%
11	정보수집력	100%	5	6	5.25	100%	25%	50%
12	주도성	75%	4	5	4.5	75%	75%	25%
13	변화하는 환경에 대한 이해	75%	3	6	3.75	100%	25%	50%
14	분석적 사고	75%	3	5	4	100%	50%	25%
15	영향력	75%	3	5	4	100%	25%	50%
16	좋은성격	100%	4	5	4.5	100%	75%	100%
17	소명의식	100%	4	6	5	75%	50%	75%

설문조사는 잠정적으로 도출된 역량이 고성과를 내는데 있어서 어느 정도의 관련성(예/ 아니오)이 있으며, 해당 역량이 고성과를 내는데 있어서 어느 정도의 중요도(6점척도)를 갖고 있는지, 그리고 해당역량은 N사의 영업주기를 기준으로 하였을 때, ‘사전영업’, ‘프로젝트 진행 중’, ‘프로젝트 종료 후’ 중 어느 시기에 해당 역량이 필요한지에 대해 질문하였다. 설문조사 결과에 대한 구체적인 결과는 <표 IV-7>과 같다. 조사결과에 대한 타당성 검증을 위해 해당역량과 고성과 창출과의 관련성이나, 해당 역량의 중요도가 낮다고 응답된 경우는 워크숍에서 공유하고 포함여부를 논의하였다.

분석결과 브레인스토밍을 통해 도출된 잠정적 역량 총 17개 중 해당 역량이 고성과를 내는데 있어서의 관련성 정도는 모두 75%로 나왔다. 그러나 해당역량이 고성과를 내는데 있어 중요한지 여부를 묻는 질문에 대해서는 총 15개의 역량이 평균 4점 이상으로 해당역량이 고성과를 내는데 있어 중요한 것으로 나타났으나, ‘자기욕심’과 ‘변화하는 환경에 대한 이해’ 등 2개의 역량은 각 각 3.75점으로 나타났다.

### 나. 워크숍을 통한 타당성 검증

2차 타당성 검증을 위해 설문조사 결과를 바탕으로 영업본부 직원을 대상으로 전체 워크숍을 실시하였다. 워크숍은 영업본부 직원 8명과 인사담당자 1명 등 총 9명을 대상으로 약 1시간 정도 진행하였다. 워크숍에서 논의되고 정리된 사항은 다음과 같다. 첫째, 설문조사 결과에 대한 내용공유와 17개의 역량과 고성과와의 관련성을 논의하였다. 둘째, 각 역량별

필요시기와 셋째, 각 역량의 정의의 적절성을 논의하였다.

워크숍 결과, 대부분의 워크숍 참가자들이 도출된 17개의 역량과 고성과의 관계에 동의하였으나, 일부 참가자들의 경우 ‘애사심’ 역량보다는 ‘자기욕심’ 역량이 고성과와 더 높은 관계가 있다는 의견을 보였다. 또한 ‘자기욕심’ 역량과 ‘변화하는 환경에 대한 이해’ 역량은 고성과를 내는데 있어 필요하긴 하지만, 해당역량이 고성과를 내는데 있어 반드시 중요한 역량은 아니라는 의견을 보여, 설문조사와 동일한 결과가 나타났다. 역량의 필요시기에 대한 논의결과, 대부분의 역량이 영업을 하는 모든 시기에 필요한 것으로 분류되었으나 그중에도 ‘사교성’, ‘부지런함’, ‘정보수집력’, ‘분석적 사고’, ‘영향력’은 사전영업에 있어 매우 중요하다는 의견을 보였다.

마지막으로 각 역량에 대한 정의의 적절성에 대한 논의가 이어졌다. 논의 결과 ‘목표지향’ 역량과 ‘성취욕구’ 역량이 비슷한 역량으로 분류되었으며, ‘사교성’ 역량과 ‘친화력’ 역량도 의미가 비슷하다는 의견을 보였으나, ‘사교성’ 역량은 새로운 고객과 만나는 시점에 필요한 역량을 의미하고, ‘친화력’ 역량은 이미 알고 있는 고객과 꾸준히 좋은 관계를 유지하는데 필요한 역량이라는 차이점을 보여 각 각 다른 역량으로 분류하였다. 또한 ‘설득력’ 역량과 ‘협상력’ 역량, ‘주도성’ 역량도 비슷하다는 의견을 보였으나, ‘설득력’이 고객을 논리적으로 설득하여 나의 이야기에 수긍을 하게 하는 능력인 반면, ‘협상력’은 고객과 내가 만족할 수 있도록 서로의 합의점을 찾아낼 수 있는 능력이라는 점에서 다른 역량으로 분류되었다. 또한 ‘주도성’ 역량은 고객을 설득하고 협상을 할 때 그에 대한 주도권을 누가 갖는지를 나타내는 것으로 일방적으로 고객에게 따라가기 보다는 적극적으로 자신의 의견을 관철시키고 협상할 수 있는 능력을 의미하기 때문에 ‘설득력’, ‘협상력’과 다른 역량으로 분류되었다.

### 3. 최종 역량모델안의 도출

1차로 도출된 역량모델안에 대한 두 번에 걸친 타당성 검토를 통해 최종 확정된 N사 영업사원의 핵심역량과 해당 역량의 필요시기는 <표 8>과 같다.

<표 8> N사의 영업사원의 핵심 역량과 필요시기

번호	역량	역량의 정의	필요시기		
			사전	중간	사후
1	애사심	회사의 입장을 우선적으로 생각하고, 선택의 상황에 놓이게 되면 회사에 이익이 되는 결과를 최우선으로 하여 결정하려는 태도	○	○	○
2	주인의식	자신의 프로젝트에 강한 애착을 갖고 있으며, 어떤 어려움이 있더라도 끝까지 포기하지 않는 자세. 자신이 담당하는 프로젝트(업무)에 대한 주인의식	○	○	○
3	사교성	처음 만나는 고객에게도 스스럼없이 다가갈 수 있는 능력	○		

4	성취욕구	자신이 세운 목표를 기필코 달성하려는 욕구	○	○	○
5	부지런함	아무리 바쁘고 힘들더라도 고객에게 한번이라도 더 연락하고, 한번이라도 더 찾아가려고 노력하는 자세 또는 태도. 고객관리에 대한 부지런함	○	○	
6	친화력	고객과 꾸준히 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력	○	○	○
7	설득력	고객을 논리적으로 설득하여 내가 원하는 결과를 얻어낼 수 있는 능력	○	○	
8	협상력	어떠한 상황에서도 자신의 의지를 끝까지 관철시켜 원하는 결과를 얻어 낼 수 있는 능력		○	
9	정보 수집력	고객이 새로운 프로젝트를 언제 시작하는지에 대한 정보를 사전에 파악하여 사전 영업을 할 수 있는 능력	○		
10	주도성	고객의 요구에 휘둘리지 않고 자신이 주도적으로 협상을 이끌어 낼 수 있는 능력 예) 고객이 무리한 할인율을 제시해도 고객을 설득하여 결국 처음에 제시한 제안가로 계약을 할 수 있다.	○	○	
11	분석적 사고	프로젝트의 수익성을 정확하게 분석하여 취사 선택할 수 있는 능력 고객이 말하는 의도, 요구하는 바를 정확하게 파악할 수 있는 능력	○		
12	영향력	새로운 트렌드를 창출하여 시장을 선도할 수 있는 능력 예) 자사의 신제품을 고객사에 집중적으로 판매하여 자사의 제품이 시장의 트렌드를 이끌 수 있도록 하는 능력	○		
13	좋은 성격	자신이 원하는 목표를 달성 할 수 있도록 실속을 챙기면서도 고객과 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력	○	○	○
14	소명의식	목표달성에 대한 소명의식	○		○
총계			13	9	6

문헌연구, 브레인스토밍을 통해 잠정적으로 도출된 총 17개의 역량 중 설문조사와 워크샵을 통한 타당성 검사를 통해 '자기욕심', '목표지향', '변화하는 환경에 대한 이해'의 3개를 제외하고 최종 14개의 역량이 도출되었다. 이 중 사전 영업에 필요한 역량은 총 13개로 '애사심', '주인의식', '사교성', '성취욕구', '부지런함', '친화력', '설득력', '정보 수집력', '주도성', '분석적 사고', '영향력', '좋은 성격', '소명의식'이 해당되었다. 또한 프로젝트 진행 중에 필요한 역량은 총 9개로 '애사심', '주인의식', '성취욕구', '부지런함', '친화력', '설득력', '협상력', '주도성', '좋은성격'이 해당되었으며, 마지막으로 프로젝트 종료 후에 필요한 역량으로는 '애사심', '주인의식', '성취욕구', '친화력', '좋은성격', '소명의식' 등 총 6개가 해당되었다.

&lt;표 9&gt; N사의 영업사원의 핵심역량별 행동지표

역량	행동지표
애사심	- 일의 우선순위를 정할 때 회사업무를 우선으로 한다 - 개인의 이익과 회사의 이익이 상충될 때 회사의 이익을 우선으로 한다
주인의식 사고성	- 자신의 프로젝트에 대한 애착을 가지고 주도적으로 행동한다 - 처음 만나는 사람과도 스스럼없이 대화 할 수 있다
성취욕구	- 도전적이고 성취 가능한 목표를 설정한다 - 목표달성을 위해 끝까지 노력한다
부지런함	- 고객별로 만나거나 전화하는 횟수, 주기 등을 매주 단위로 계획을 세운 후 실천한다
친화력	- 고객의 숨은 욕구를 발견해서 충족시킨다 - 고객에게 신뢰를 주고 심리적인 거리감을 줄일 수 있다
설득력	- 고객의 기분을 상하지 않게 하면서도 자신의 의견을 논리적으로 설명할 수 있다
협상력	- 어떠한 상황에서도 자신의 의지를 끝까지 관철시켜 원하는 결과를 얻어 낼 수 있다 - 고객과 나의 요구가 상충될 때 서로가 납득할 수 있는 적절한 합의점을 찾아낼 수 있다
정보 수집력	- 고객사 내부의 복잡한 이해관계와 운영방식을 파악할 수 있다 - 해당 프로젝트의 최종 의사결정권자가 누구인지 파악할 수 있다 - 고객사 내부에 변화가 생기면 이를 빨리 파악할 수 있다(예. 인사이동, 내부 사업방향 변경 등)
주도성	- 협상의 자리에서 고객에게 휘둘리지 않고 주도권을 잡을 수 있다 - 고객이 무리한 요구를 하더라도 기분 상하지 않게 거절 할 수 있는 요령이 있다
분석적 사고	- 숫자와 상황에 대한 분석과 이에 따른 판단이 빠르다 - 타인의 태도, 의미, 반응을 중심으로 언어적·비언어적 행동을 이해한다 - 타인의 반응을 예측 한다
영향력	- 새로운 트렌드를 창출 할 수 있다 - 고객이 우리 제품을 구매할 수 있도록 설득 할 수 있다
좋은성격	- 고객이 무리한 요구를 해도 평정심을 유지하고 차분히 응대한다 - 어떠한 상황에 처하더라도 자신의 감정과 언행을 조절 할 수 있다
소명의식	- 자신의 업무를 최우선으로 생각 한다 - 개인적인 부분과 고객의 요구사항이 상충될 때 고객의 요구를 우선으로 한다 - 고객의 요구를 충족시키기 위해 부가적인 노력을 기울인다

마지막으로 영업시기와 관계없이 사전영업, 프로젝트 진행 중, 프로젝트 종료 후에도 필요한 역량은 총 5개로 '애사심', '주인의식', '성취욕구', '친화력', '좋은 성격'이 이에 해당되었다. 각 핵심역량별 행동지표는 위의 <표 9>와 같다.

## V. 결론 및 제언

급변하는 경제환경에서 지속경영을 위해 핵심적인 인재의 확보와 활용 및 역량중심의 인재관리가 중요해지고 있으며, 이는 특히 중소기업에서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다. 하지만 대기업과 다른 여건의 중소기업에서 기업별 핵심역량을 개발하는 작업은 쉽지 않다. 이에 본 연구는 국내 중소 IT기업 N사에 재직 중인 영업본부 직원들에 대한 핵심역량을 정의하고 핵심역량 모델을 개발함으로써 중소기업 인사담당자들에게 핵심역량 모델 개발에 대한 체계적인 방법을 제시하는데 그 주된 목적을 가지고 수행되었다. 비전문가인 중소기업 인사담당자도 본 연구를 참고로 하여, 자사에 맞는 역량모델을 개발할 수 있도록, 역량모델링에 대한 일련의 과정을 자세히 기술하였다. 또한 도출된 역량모델의 타당성 검증을 위한 구체적인 방법도 함께 제시하였다.

본 연구는 N사의 영업모델의 특성과 중소기업이라는 점을 고려하여 Dubois의 ‘일반 모델 덧씌우기 방법’을 사용하여 역량모델을 개발하였다. 일반모델 덧씌우기 방법은 기존에 개발된 역량모델을 조직의 상황과 직무에 적용하는 방법이다. 해당방법은 시간과 비용을 크게 절감시킬 수 있다는 장점과 함께 한계도 가지고 있어, 본 연구에서는 현장성 있는 역량모델이 개발될 수 있도록 Dubois가 제시한 3단계를 확장하여 역량모델링을 시도하였다. 보다 세부적으로 문헌연구를 통해 일반역량모델을 도출하고, 2차례의 고성과자 브레인스토밍 과정을 거쳐 잠정적으로 중소IT 기업 N사 영업사원의 역량모델을 개발하였다. 추가적으로 설문조사와 워크숍을 통해 개발된 역량모델의 타당성을 검증하고, 각 역량별 정의와 의미, 행동지표를 수정 및 확정하였다. 연구결과 최종적으로 애사심, 주인의식, 사교성, 성취욕구, 부지런함, 친화력, 설득력, 협상력, 정보수집력, 주도성, 분석적 사고, 영향력, 좋은 성격과 소명의식이라는 14가지의 핵심역량이 중소 IT기업 N사 영업사원의 역량모델로 개발되었으며 프로젝트 사전, 중, 사후로 나뉘어 더 필요한 역량이 무엇인지도 제시되었다.

연구결과 도출된 핵심역량들은 기업과 직무특성상 N사의 주력제품을 판매하는 영업사원의 영업력에 밀접한 관련이 있는 것들이 선정되었다. N사의 제품특성상, 소수의 일정규모와 시설이 되는 조직을 대상으로 구매가 이뤄지며 계약금액의 수준도 높은 편이다. 본 연구를 통해 도출된 핵심역량을 근거로 볼 때, N사의 영업사원은 단순한 영업을 하는 것이 아니라 영업을 위해 구매기업을 만났을 때 처음 만난 사람과 친밀하게 대화할 수 있는 능력과, 구매자들에게 신뢰를 줄 수 있는 능력, 구매자들과의 관계를 유지할 수 있는 부지런함과 계약이 진행되고 있을 때, 구매자의 요구에 적절히 대응할 수 있는 분석적인 능력과, 계약이 논의될 때 N사에 유리한 방향으로 설득할 수 있는 능력 등이 요구되는 직무를 수행하고 있다. 또한 사후관리가 중요한 통합보안솔루션이라는 제품특성상 지속적으로 구매자와 긍정적인 관계를 유지하기 위한 능력이 요구되는 직무환경에서 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구에 참여한 영업부서의 고성과자들은 이러한 직무특성별로 필요한 핵심역량의 정의와 필요한 상황, 그리고 각 역량별로 기대되는 행동특성을 적절히 제시하였다.

본 연구결과는 다음과 같은 점에서 실무활용도가 높을 것으로 보인다. 첫째, 본 연구를 통해 도출된 핵심역량을 키울 수 있는 교육과정과 교육방법을 개발한다면 N사 영업부의 전반적인 역량향상에 기여할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구결과로 도출된 핵심역량을 바탕으로 영업직무담당자의 선발, 평가와 보상을 할 수 있는 능력중심 인사제도의 도입이 가능할 것이다. 셋째, 정확한 선발기준과 인사평가 및 활용 등 인사제도의 활용에 있어 기본이 될 수 있는 역량진단평가도구의 개발이 가능할 것이며, 이를 통한 인사관리는 조직구성원 사이에 객관적 역량평가에 대한 인식을 높이는데 기여할 것이다.

본 연구결과를 기초로 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 중소 IT기업중에서도 특화된 제품으로 제한된 시장에서 소수의 고객을 대상으로 영업을 하는 기업을 대상으로 연구하였기 때문에 일반적인 중소 IT기업의 영업모델 방식과는 맞지 않을 수도 있다. 둘째, 본 연구는 연구대상 조직의 특성을 고려하여 Dubois의 '일반모델 덧씌우기 방법'에 따라 역량모델을 개발하였으나 좀 더 다양한 방법을 적용한 역량모델 개발이 이루어져야 할 것이다. Spencer와 Spencer의 방법이나 Rothwell과 Lindholm, Lucia와 Lepsinger 등 많은 학자들에 의해 제시된 다양한 역량모델 개발 방법들에 의해 개발된 역량모델을 본 연구결과와 비교하여 타당성을 검증하는 것도 해당분야의 연구에 의미가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 권대식 (2006). **MDS(Multidimensional Scaling)를 이용한 신입사원 통합 역량모델링 구축**. 석사학위 논문. 호서대학교대학, 서울.
- 김주연 (2011). **여성인력개발기관 종사자의 핵심역량 모델연구**. 석사학위 논문. 숙명여자대학교, 서울.
- 김진모, 주대진, 이진화, 길대환, 주현미, 이정은 (2007). 일반모델 덧씌우기 방식을 적용한 농촌지도공무원 역량모델 개발. **농업교육과 인적자원개발**, 39(2), 115-138.
- 김현주, 전상길 (2006). 역량기반인적자원관리의 적용에 관한 연구 : 한국기업을 위한 상황론적 접근. **인사/조직연구**, 14(2), 107-139.
- Spencer L. M. & Spencer S. M. (1998). **핵심역량모델의 개발과 활용(Competence at Work)** (정재창, 민병모, 박동진, 박종구 역). 서울 : 피에스아이컨설팅
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2001). **알기 쉬운 역량모델링(The art and science of competency models)** (정재창, 민병모, 김종명, 역). 서울 : 피에스아이컨설팅
- 박천오 (2004). **인사행정의 이해**. 서울 : 법문사.
- 박천오, 김상묵 (2004). 정부산하단체 임원의 공통 직무수행역량 설정에 관한 연구. **한국사회와 행정연구**, 15(1), 1-25
- 안희정, 최은석 (2003). 역량모델 개발과 구축방법에 대한 개관. **강원대학교 사회과학연구집**, 42, 43-59
- 양대현, 이찬 (2013). 대기업 HRD 직무역량 모델 개발 사례연구 : A기업 사례 중심으로. **The Journal of Training and Development**, 26(3), 27-49.
- 양석균, 박성규 (2008). 역량모델 개발에 관한 연구. **사회과학연구**, 24, 5-20.
- 양석균 (2010). 중소기업의 역량모델 개발 실증연구 : H기업을 중심으로. **경영컨설팅리뷰**, 1(1), 179-201.
- 이주엽, 이순규 (2002). 두산중공업 역량진단 시스템 구축 사례. **월간산업교육**, 제121차 HRD 포럼 자료집
- 이정재 (2014). **창의인재육성을 위한 고등교육체계 혁신방안연구**. 한국과학기술평가원.
- 오진영 (2009). **중소기업 HRD담당자의 핵심역량모델 개발에 관한 연구**. 석사학위 논문. 한양대학교, 서울.
- 오현석, 배진현, 윤정이 (2010). 자동차 영업사원의 핵심역량에 관한 연구. **기업교육연구**, 12(1), 41-68.
- 윤정일, 김민성, 윤순경, 박민정 (2007). 인간 능력으로서의 역량에 대한 고찰: 역량의 특성과 차원. **교육학연구**, 45(3), 233-260.
- 진주현 (2006). **표준역량모델 개발**. 석사학위 논문. 성신여자대학교 대학원, 서울.
- 주인중, 김덕기, 정종태, 김호현, 최선아 (2010). 기업체에서의 역량모델 개발과 활용실태

- 분석. *직업교육연구*, 29(3), 309-334.
- 전영욱, 김진모 (2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. *농업교육과 인적자원개발*, 37(2), 111-138.
- 전영욱, 변현정, 이준철 (2006). 직무역량을 이용한 교육프로그램 개발과 적용. *기업교육연구*, 8(2), 79-100.
- 정재삼, 장정훈 (1999). 수행 컨설턴트의 역량모형 개발을 위한 델파이 연구 : 조직문화 변화 해결책을 중심으로. *교육공학연구*, 15(3), 99-127.
- Bartram, D. (2004). Assessment in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 237-259.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, P. (1996). Great Ideas revisited: Job competency models, *Training and Development*, 50(1), 40-47.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51(8), 73-77.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA, *International Journal of Training and Development* 3(2), 90-105.
- Tubbs, S. L., & Eric S. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.

<Abstract>

## Developing a Competence Model for Salespeople in a Small-medium Size IT Firm N

Soon-Hee Lee\*, Ji-Hyun Shim\*\*

Hatching and developing great human resource is getting important in these competitive business environments. It is important to define and utilize personalized competence model for individual firm before hatching and developing its HR. Competence is a unique set of behavior shown as a result of sum of knowledge, skill, value and other personal traits in his/her working environment and the systematic process finding and defining the competence is called competence modeling.

The purpose of this study was to perform competence modeling for a small-medium size IT firm N especially for its salespeople and offer suggestions of the usage of the result. Competence model was developed by 'Covering general model' suggested by Dubois. To confirm the validity, survey and workshop was conducted and the model was finalized based on the results. As a result, total 14 core competencies were found and defined by the core salesperson of the firm N. Also the competencies were categorized into three based on the timing of the usage. Additionally, this study offers the ways to utilize the result as foundation for competence based HR system and HRD program for firm N.

**Key words:** core competence, competence modeling, small-medium size IT firm

---

\* N3N CP., LTD

\*\* Correspondence: Professor, SookMyung Women's University, shimx013@sm.ac.kr