

## 업무 분석의 틀에서 본 역량모형

이 순 목\*  
이 주 희\*\*

### 〈목 차〉

- |              |                     |
|--------------|---------------------|
| I. 서론        | IV. 역량모형과 직무분석의 비교  |
| II. 역량모형의 개념 | V. 역량모형의 타당화        |
| III. 역량의 위계  | VI. 역량모형 활용의 현재와 미래 |

이 글은 현재 기업에서 사용하고 있는 직무분석과 역량모형의 차이점 및 역량모형의 정착 가능성에 대해서 알아보고자 한다. 업무정보 수집을 위해서 지난 몇 십 년 동안에 정착된 방식이 직무분석이라면, 최근 10여 년 동안에 자리를 잡아가고 있는 방식이 역량모형이다. 기존에 정착한 직무분석도 나름대로의 장점이 있어 광범위하게 수용된 것이고 새로이 제시되는 역량모형이 직무분석의 모든 것을 대체하거나 부정하는 것도 아니기 때문이다. 따라서 유행처럼 활용되고 있는 역량모형에 대해서 그 방식의 발상, 직무분석과 차이, 활용도 등을 점검할 필요가 있다. 분석되는 일의 규모 및 분석방식의 차원에서 볼 때 직무분석의 방식에서는 "직무"라고 하는 상대적으로 작은 크기를 다루고 있고 역량모형에서는 종업원이 감당해야 하는 보다 넓은 범주의 일을 하는데 필요한 인적 특성들을 분석하고 있다. 종업원이 하는 일에 대한 정보수집의 체계적 접근이라는 점에서 둘은 비슷할 수 있지만, 분석 범위의 차이 및 활용도에 있어서는 많은 차이가 있다.

### I. 서론

본 연구에서는 전통적인 직무분석에서 수집해온 정보 즉, 요구되는 일이나 사람, 그리고 업무 맥락에서 필요한 정보에 대한 재조명을 하면서, 최근 많이 활용되는 추세를 보이는

\* 성균관대학교 사회과학부 교수

\*\* 성균관대학교 심리학 석사과정

역량모형에 대한 평가를 하고자 한다. 직무분석에서 직무는 조직의 주요 활동 단위이고, 직무분석이란 이 직무를 과업으로 분해하고, 직무가 상위 시스템에 어떻게 합치하는지를 구분하는 일련의 작업이다(Ghorpade, 1980). 즉, 직무분석에서 초점이 되는 것은 바로 직무 그 자체인 것이다. 이러한 전통적인 직무분석이 미시적 방향으로서는 정교한 인지작업의 분석을 통해 구체적인 정보를 수집하는 방향으로 나아갈 수가 있다(Ford & Kraiger, 1995; Means & Gott, 1988; Sanchez & Levine, 1999). 그러나 한 편으로는 업무 관련성의 전반적 맥락에 대해 분석하고 업무 기능간의 유사성을 찾는 거시적 역량모형의 방향으로도 변화하고 있다. 그러한 과정은 조직개발에 필요한 관점으로 활용될 수가 있다(Schippmann, et. al. 2000). 직무에 대한 전반적인 특성을 수집하는 방법은 초기 연구자들에 의해서 이미 시도되었다(Pearlman, 1980; Schmidt, Hunter, & Pearlman, 1981). Schmidt 등(1981)은 "더 작은 단위의 직무 분석은 ... 활용에 필요하지 않다. 그 대신, 좀 더 넓은 범주의 내용구조 또는 필요 능력에 대한 유사성을 기초로 직무를 묶는 방법이 더 적절하고 강력한 기술이 될 수 있다"(p.175)고 제시하였다. 오늘날 업무가 급변하는 상황에서 직무기술서는 점점 업무 상황을 반영하지 못하게 되며, 구체적이고 작은 단위의 직무분석은 인사관리 목적에 부합되지 않는 면이 있다. 일과 사람에 대해 좀 더 넓은 범위로 기술해야 한다는 관점에서, 미국 노동부의 직업 안내망인 O\*NET에서도 "일반적 근로 활동(Generalized Worker Activities)"이란 제목하에 직무 특성을 넓은 범주로 정의하고 있다. 미시적 직무분석이 정착된 가운데 거시적 역량모형으로의 전개는 이미 오래전부터 예견된 것이고 두 모형을 하나의 연속선에서 이해하는 업무분석("Work Analysis", Sanchez & Levine, 2001) 또는 업무의 분석("Analysis of work", Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. 2003)이라는 용어가 직무분석이라는 용어보다 더 선호되고 있음을 주목해야 한다.

요약하자면 업무 분석이라는 연속선에서 미시적 방향으로서는, 전통적 직무분석 방법을 통해서 보다 세분화된 정보를 수집하는 인지과제의 분석으로 가고 있다. 반면에 거시적 방향에서는 일, 사람, 조직변수 및 조직 환경과 관련이 있는 업무환경 정보에 초점을 두고 역량모형의 방향으로 가고 있다. 오늘날 많은 조직에서 어떤 형태로든 역량모형을 채택하고 있고 인사 담당자들은 일, 사람 그리고 조직이 공존하는 개념임을 인식하지 않을 수 없다.

본 연구의 목적은 일, 사람, 그리고 관련된 요인에 관한 정보를 수집하는 데 있어 직무분석과 그 새로운 판이라고 할 수 있는 역량모형을 업무분석이라는 틀 속에서 비교분석하고

두 모형이 다양한 인적자원관리의 목적에 어떻게 차별적으로 기여할 것인지 보고자 한다. 마지막으로 역량모형이 타당화되기 위한 접근으로서 내용모형, 실험모형 그리고 준거모형을 제시하면서, 역량모형의 미래에 대한 조건을 제안할 것이다.

## II. 역량모형의 개념

### 1. 역량모형의 기원

역량모형은 종업원의 역량을 다루게 되는데, 일찍부터 역량에 대한 관심을 가지고 분류하고 교육훈련에 사용해 온 응용심리(개인차 심리 / 교육심리 / 응용인지심리) 분야, 리더십 연구 및 리더 선발의 평가 위원회, 직무분석, 경영전략에서의 핵심역량 등이 개념상의 기원이 된다. 다양한 학문적 명칭에서 개별적으로 진행되어 온 역량에 대한 연구를 살펴보고자 한다. 그러한 연구의 결집이 오늘날 역량개념의 다면적 표상을 가져왔을 것으로 보기 때문이다.

#### (1) 개인차 심리학 / 교육 심리학 / 응용인지 심리학

McLagan(1996), Schippmann 등(2000)은 역량개념의 기원중 하나인 개인차 심리학 및 교육심리학의 영역을 설명하고 있다. 개인차 심리학은 인적자원관리에서는 인사선발 장면에서 주로 응용된 심리학으로서, 선천적으로 타고나거나 상대적으로 지속성이 있는 역량에 초점을 두고 있고, 그 연구 영역은 "신체적, 지적, 정보처리, 동기, 성격, 가치, 그리고 최근에는 감성적 성격"으로까지 확대되고 있다(Schippmann, et. al, 2000, p.708).

Bloom(1967)과 Gagne(1975)의 교육심리적 접근에서는 수행결과와 행동모형을 분류하고 교육장면에서 개발 대상이 되는 역량을 분류하였다. 예를 들어, 학습대상이 되는 역량차원은 언어정보, 지적스킬, 인지전략, 태도, 운동스킬이 될 수 있다. 이러한 분류를 통해 설명가능하고 관찰가능한 행동을 역량의 내용으로 정의하려는 접근은 오늘날 역량모형에서 잘 수용되고 있다.

한편 인지 심리학자들 가운데 기존의 전통적 지능이 가지는 학업장면 중심의 성격을 탈피하고 실제 장면에서의 지적 능력을 중심으로 사람을 판단해야 한다는 관점을 가지는 학

자들에 의해서 역량이란 개념이 선호되었다. McClelland(1973)은 전통적 지능검사 대신에 "역량"을 테스트해야 한다고 하였고 후학들인 Spencer와 Spencer(1993)가 역량개념을 지식, 스킬, 동기, 특질(trait), 자기개념 등 5가지 특징으로 요약 제시하였다. Sternberg(1985)는 실제 장면의 지능이란 측면에서 실용지능(practical intelligence)을 제시하였는데 여기에는 사회적 역량이 포함된다. Gardner(1983)는 전통적 지능 이외에 음악지능, 운동지능, 개인내 지능, 개인간 지능을 추가로 인간의 지적능력의 범주에 포함할 것을 제시하였다. 여기서 개인간 지능은 사회적 지능 내지는 사회적 역량과 맥을 같이 한다. 이렇게 인간능력에 대한 최근의 다양한 관점이 "역량"을 포괄적 개념으로 확대시키는데 기여하였다.

### (2) 리더십 연구와 평가위원회 (Assessment Center)

평가위원회 방식의 오랜 역사 속에서 리더의 행동과 관리자(경영자) 수행이 여러 가지 방법으로 평가되었다(Thornton, 1992). 그런데 이 방식의 사용결과로 제시되는 업무관련 정보의 "범주"들이 조직별로 차별화됨이 없이 매우 유사하게 나타난다는 점이 문제가 되고 있다(Schippman, Hughes, & Prien, 1987). 그 범주들은 매우 넓어서 속성, 특성 및 성공요소의 군집(예를 들어, 추진력, 계획성, 창조성, 유연성)이라고 할 수 있는 정도이다(Shippmann, et. al., 2000, p.709). 그러므로 수많은 컨설팅 장면에서 제시되는 평가위원회 차원은 오늘날 역량모형에서의 차원과 매우 유사하다.

### (3) 직무분석

효과적인 직무분석은 "일 잘하는 사람과 못하는 사람을 분명하게 구분하는 수행측면에 중점을 두어야 한다"(Anastasi & Urbina, 1997, p.493)고 정의하고 있다. 역량 모형 역시 마찬가지로 목적을 가지고 있다. 이러한 목적은 Flanagan(1954)의 중요사건기법, 1950년대부터 미국의 HR 컨설팅 회사에서 사용된 직무요소방법(Job element method, Primoff, 1975)과 같은 업무 중심적인 직무분석기법에서 잘 나타나고 있다. 교육장면에서의 역량개념을 최초로 제시하였고 직무분석을 통한 역량도출을 강조한 McClelland(1973)의 관점을 Boyatzis(1982)가 관리직무에 확장시켜 적용한 것이, 역량모형의 초기시절을 주도한 Hay-McBer사의 역량모형이 되었다(Shippmann, et. al., 2000, p.709). 그런데 이 Hay-McBer모형 (Spencer & Spencer, 1993)에서 사용된 주요 직

무분석 방법인 행동사건 면접(BEI)은 직무분석의 한 방법으로서 사용되어 온 중요사건기법 및 직무요소방법을 적용하고 McClelland가 동기연구에서 오래전부터 사용해 온 주제 통각검사(thematic apperception test)의 해석법을 접목하여 발전시킨 것이다. 물론, 전통적인 직무분석에서는 조직맥락 변수와 거시환경변수에 대한 고려를 하지 않았다는 것이 오늘날 역량모형과의 차이점이다. 전통적인 의미의 직무분석은 정보 제공수단이지 조직 변화를 위한 주도적 역할의 주체는 아니었기 때문이다.

#### (4) 경영전략에서의 핵심역량

Prahalad와 Hamel (1990)은 경영 전략분야에 핵심역량의 개념을 도입하였다. 핵심역량은 개인적 수준의 속성이 아니라 전략 수준에서 고안된 개념이다. Prahalad와 Hamel (1990)은 핵심역량을 “조직에서의 집합적인 학습, 특히 다양한 생산 기술을 조정하고 여러 기술을 통합하는 방법(p.82)”으로 정의하고 있다. 비록 Prahalad와 Hamel의 핵심역량은 인적자원관리분야의 역량과 구별됨에도 불구하고 경영관리 분야에서는 핵심역량이 중요한 위치를 차지하고, 거기서 요구되는 속인적(屬人的, people-embedded) 스킬이 또한 중요한 것으로 강조되면서 HR분야에서의 흥미를 자극시키게 되었다(Schippmann et, al. 2000). 따라서 전략분야에서의 핵심역량 개념은 인적자원관리 분야에서 역량모형이 널리 보급되는데 주요한 뒷받침이 되었다. 이와 관련하여, Lawler(1994)는 조직수준에서의 KSAO를 식별하기 위해서는 전통적인 직무 분석이 아닌 역량에 기초한 분석으로 전환할 필요가 있음을 주장하였다. 그의 주장은 직무분석과 완전히 다른 방법을 사용해야 함을 의미하는 것이 아니라, 단지 과업과 직무에 대한 넓은 범주의 정보를 산출할 수 있는 KSAO의 평가를 주장한 것이다. 이러한 주장은 이미 Hay-McBer사에서 널리 사용해오고 있던 역량이란 용어를 더욱 고무하였고, 조직의 핵심역량을 담고 있는 인적기술(human skill)을 식별하기 위한 모형 도출 작업으로서 역량모형의 개발이 광범위하게 적용되는 데 기여하였다.

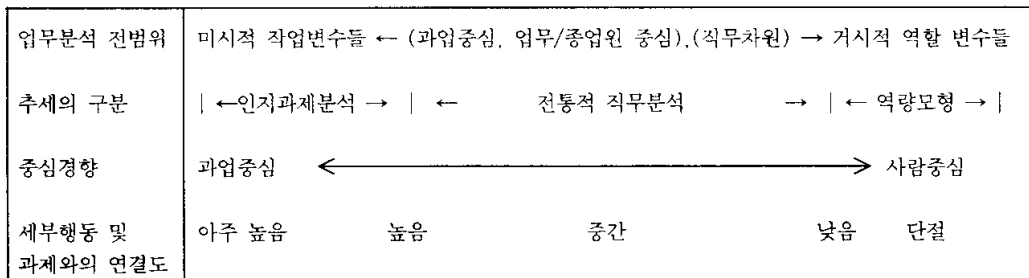
## 2. 업무분석에서의 위치

전통적인 직무 분석이 새로운 인적자원관리에 보조를 맞출 수 없을 것이라는 생각이 점차적으로 커져감에 따라(Barnes-Nelson, 1996; Cascio, 1995; Lawler, 1994), 업

무분석이라는 포괄적인 틀 속에서 직무분석과 역량모형간의 차이를 살펴볼 필요가 있게 되었다. 분석의 수준에서 보면 직무분석은 상대적으로 좁은 범위의 KSA (knowledge, skill, attitude)를 다루고 있고 역량모형에서는 좀 더 확장된 업무 속성의 분류를 한다. 따라서 역량은 반드시 직접적으로 과업수준과 연결될 필요는 없다(Sanchez & Levine, 1999). 이전에 존재하지 않던 신규 직무들이 계속 생겨나고 직무가 세분화되면서 직무간의 구별이 상대적으로 명확하지 않게 되며, 또한 팀제가 활성화됨에 따라 전통적인 직무분석이 부적절해지고 있다. 현재의 직무는 폐쇄적인 것이 아니라 조직 내외적으로 유동적인 맥락변수 또는 새로운 과업의 유입으로 인해 직무 내용이 바뀔 수 있고 이로 인해 이미 작성된 직무분석 내용은 현실과 멀어지게 된다.

과업의 지속적인 유입에 대한 파악, 집단 또는 팀 관련 업무의 분석은 종업원에게 요구되는 업무 속성을 추출함에 있어 매우 중요한 작업이다. 또한 조직 수준의 변수들(즉, 비전, 비즈니스 가치, 전략), 환경적인 요소들(장소, 경쟁력) 및 다른 거시적 변수들이 업무관련 정보수집 과정에 통합되어야 한다(Sanchez & Levine, 1999). 이런 점이 전통적인 직무분석과 달리 역량모형의 도입을 촉진하게 되었다. 전통적인 직무분석은 과업 중심적이고 역량모형은 사람(종업원) 중심적이다. 직무분석은 '무엇이' 달성되는지에 초점을 두고 있고 역량모형은 '어떻게' 대상이 달성되는지에 초점을 두고 있다(Schippmann et. al., 2000). 업무분석의 거시적 발달과정을 보면 점점 행동적/기술적 구체성이 낮아짐을 발견할 수 있다(Harvey, 1991; Sanchez & Levine, 2001). 이러한 추세는 업무분석의 틀 속에서 직무분석과 역량모형을 조망하는 <그림 1>에서 볼 수 있다.

<그림 1> 업무분석의 미시적 거시적 발전



〈그림 1〉에서 볼 때, 왼쪽으로 갈수록 분석의 단위가 세분화되고 과업과의 연결이 구체화된다. 전통적인 직무분석을 가운데 놓고 맨 왼쪽으로 가면 가장 높은 세분화인 인지 과제 분석이 되고 맨 오른쪽에는 역량이 분석단위가 되어 세부적 행동이나 과제와의 연결이 없어지는 역량모형이 있다. 이 연속선상의 모든 방식은 업무에 대한 정보를 제공하므로, 포괄해서 업무분석(work analysis)으로 부르게 된다. 이 용어는 전통적 직무분석과 새로이 정착하는 역량모형 및 그 중간 형태의 방식들을 아우르고 있다.

〈그림 1〉에서 과업중심에서 직무차원까지를 정보수집의 초점으로 하는 방식이 전통적 직무분석이고, 이것은 1960년대 미국에서 업무정보의 세부화 및 정착을 목표로 발생하였다. 즉, 과학적 관리의 관점에서 출발한 것이다. 그 전통적 직무분석에서도 중간 부분인 “업무/종업원 중심”의 업무분석은 전통적인 PAQ (position analysis questionnaire, McCormick, 1976), JEI(job element inventory, Primoff, 1975) 등의 문항들에 의해서 제공되며 행동/과제의 구체화가 중간정도라고 할 수 있다. 이에 비해 좀 더 넓은 범주의 업무정보를 다루는 “직무차원”은 미국 노동부의 FJA(functional job analysis)에서 다루는 자료/사람/사물이라는 넓은 범주가 되며 행동/과제의 구체화가 낮은 편이다. 전통적인 직무분석은 서구에서 고용관련 절차에서 가장 기본이 되는 방식으로 자리 잡았고, 직무분석에 근거하지 않은 절차나 세도는 법률소송에 견디지 못한다는 인식을 정착시켰을 정도로 인적자원관리의 과학화에 기본이 되었다.

직무분석에서는 업무단위를 작은 단위로 쪼개어 보고 정교하게 분석하는 미시적 경향을 가져온데 비해, 업무단위를 보다 크게 보고 조직수준의 비전, 전략 등에 연계하여 환경변화에 따라 유연성있는 업무활동을 유도하는 움직임이 1980년대부터 시작되었다. 이러한 움직임은, 20세기 후반의 빠른 기술변화, 환경변화 속에서 과거의 안정된 직무정의가 더 이상 종업원의 업무를 포괄해 주지 못하는데서 더욱 힘을 얻게 되었다. 따라서 무엇을 하는가 보다는 어떻게 하는가, 나아가서 많은 유동적 업무에 필요한 역량이 무엇인가에 관심이 옮겨가게 되었고, 이러한 거시적 관심이 경영전략 분야의 핵심역량이란 용어와 궁합이 맞아 경영의 핵심역량을 확보해 주는 인적 요소를 “인사조직” 분야에서도 역량모형이란 방식으로 모습을 갖추게 되었다. 그렇다면 역량모형에서는 세부행동 및 과업과의 연결이 필요없는 것인가 하는 의문을 가지게 된다.

### 3. 역량은 세부행동 및 과업에서 단절되는가?

직무전문가(Subject Matter Experts, SME)들 간의 합의 및 경험적 방법에 기초한 분석과, 합리적 방법에 기초하여 항목 서열화, 요인분석을 통한 직무차원도출 또는 직무군 분석이 이루어지는 것을 전통적인 직무분석이라고 볼 수 있다. 그러므로 전통적인 방법들은 과업 또는 행동에 기초하고 있음이 분명하다. 심지어 역량의 제안자인 McClelland (1973)도 역량에 관한 정보를 수집함에 있어 직무분석을 강조하였다.

그러나 역량 개념이 경영전략부분에서 제시된 핵심역량에 의해 고취됨에 따라, 역량 모형은 인기를 얻게 되었고, 역량모형을 개발하는 과정에서 과업 또는 행동과의 연계를 요구하지 않았기 때문에 직무분석과 같은 작업을 하지 않게 되었다. 역량의 넓은 범주 또는 차원은 직무분석에서 경험적으로 도출된 직무 차원과는 다르다. 역량관련 차원의 도출은 행동사건면접(behavior event interview, "BEI")을 주요 방법론으로 사용하고 있는데 이것은 종업원의 행동 관찰에 중점을 두는 방식이다. 그러나 행동사건면접은, 중요사건기법(critical incident technique, "CIT")으로부터 발전한 것으로서 몇가지 간과할 수 없는 결함이 있다. Harvey(1991)는 두 가지 결함을 지적하였다. 첫째는, 중요사건기법에서는 일이 어떻게 수행되는지에 대한 초점이 약하다는 점이다. 이는 오히려 "부분적으로 효율적인 또는 비효율적인" 직무 행동 및 뛰어난 수행에 관한 일부만을 기술하기 때문에 전체적인 과정에 대해서는 알 수 없다는 것이다. 그러므로 중요사건기법은 업무에서 중요한 점을 전반적으로 검토하는 방법에 의해서 보완이 되어야만 한다. 이것은 역량모형 개발시에 세부 행동 및 과업에 대한 이해를 도외시 할 수 없는 이유가 된다. 둘째로, 중요사건기법에 의해 수집된 자료는 같은 업무라 하더라도, 면담 결과를 보면 서로 다른 직급을 가지고 있는 사람들간(SME들, 종업원들)에 차이가 발생하거나 불일치가 있다는 점이다. 이는 곧 일과 구체적인 업무 수행자 간에 상호작용으로 인한 오염이 자료의 이해를 어렵게 함을 의미한다. 이것은 세부행동 및 과업에 대한 철저한 분석과 파악을 통해서만이 극복될 수 있는 측면이다.

Sanchez와 Levine(1999)은 위의 두 가지 이외에, 또 한 가지 결점을 덧붙여서 이야기하고 있다. 중요사건기법은 현재 존재하지 않는 업무에는 적용할 수 없기 때문에 현재 및 과거의 경험과 지식을 가진 직무전문가가 없는 업무 즉, 미래업무에 대해서는 중요사건기법을 사용할 수 없다. 그런데 역량모형이 강하게 대두되기 전에도 직무분석을 통해



미래지향적인 직무분석을 실시하려는 노력이 있었다(예, Arvey, Salas, & Gialluca, 1992; London, 1988; Schneider & Konz, 1989; Sanchez & Fraser, 1994). 예로서, 전략적 직무분석에서는 현재의 업무에 충분히 통달한 관리자나 경력자들에게, 미래에 필요한 업무를 현재 조직에서 제공하고 있는 업무/기능분류의 관점에서 세분화할 것을 요구한다. 즉, 현재의 세부적 업무/기능을 어떻게 결합하면 미래적 업무의 모습이 될 지를 파악하고자 한다. 따라서 역량모형의 개발과정에, 기존의 전략적 또는 미래 지향적인 직무분석이 통합될 때 미래지향적 역량모형이 될 것이며 이것은 세부행동 및 과업에의 연결이 필요한 정도로는 이루어져야 함을 의미한다. 끝으로 역량모형은 팀이나 조직의 역량보다는 주로 개인의 행동에 초점을 두고 있다는 비판이 있다(박동건, 2001). 업무에서 너무 많이 벗어나, 사람만이 주목되는 업무분석의 모습이라고 할 수 있다.

### Ⅲ. 역량의 위계

#### 1. 두 개의 관점: Competence, Competency<sup>1)</sup>

McClelland는 1973년 "competence"라는 용어를 소개하면서 전통적 지능에 대한 대안 개념으로 사용하였다. 비록 그가 competence를 명백히 정의하지 않았지만, "읽기, 쓰기, 계산 스킬... 그리고 개인차변수"는 물론 "리더십, 대인기술 등"을 포함하여 삶에서 유용한 결과를 가져오는 개념들(McClelland, 1973, p. 9)로 제시하고 있다. 그러나 그는 이후로도 competence와 competency를 서로 혼용하여 사용하였다. "competency"는 Prahalad와 Hamel(1990)의 핵심역량에 관한 작업이후에 매우 대중화되었다. 이 용어는 개인수준보다는 조직에서의 능력을 포함한 특성과 관련이 있었다.

이후 competence와 competency를 구분하려는 연구가 있었다. Sanchez와Levine(1999)은 competence는 정해진 기능에서의 능숙함 또는 우월성을 보여주는 것"(p.56)으로 언급했고 그것을 평가하기 위하여 업무 수행시의 행동을 관찰하는 것이 필요하다고 하였다. 한편 competency는 competence보다는 더 넓은 범위의 속성을 가리키기 때문에

1) competence와 competency의 번역상 둘 다 역량으로 번역될 수 있고 구분이 모호하기 때문에 이 절에서는 competency와 competence를 영어로 그대로 표현하도록 한다.

특정행동 보다는 인간의 특질과 더 밀접하다고 덧붙였다. 현재는 "competency modeling" 이란 용어가 "competence modeling"보다 더 널리 수용되고 있긴 하나 응용장면에서 competence와 competency의 구별은 실질적 의미가 없는 것으로 보인다. 앞서 논의된 역량모형의 기원 및 역량에 대한 두 개의 관점을 통해서 볼 때, 역량에 대한 일반적인 정의를 하자면 다음과 같다: 개인의 사적 행동이나 조직내 행동에서의 과제처리에서 우수한 결과를 가져오는데 필요한 지식, 기술, 동기, 성격, 특질(trait) 및 개인적 관점이라고 할 수 있다. 한편 넓게는 신체조건까지 포함할 수 있다.

## 2. 역량의 세 수준

역량의 세 수준은 연구자에 따라 달리 불리고 있으나 저자는 이들을 일반역량, 업무역량, 사적역량으로 분류한다. <표 1> 참조.

<표 1> 역량의 세 수준

세수준	여러 연구자들의 명칭	예
일반 역량	조직수준 KSA(Davis, 1995) 일반역량(Schippmann, et. al., 2000) 역량군(Spencer & Spencer, 1993) 분류명칭(Motowidlo, 2000) 조직역량(박동건, 2001)	성격(성실성, 외향성 등을 포괄), 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십 등을 포괄), 인지능력(일반정신능력, 창의력, 상식 등을 포괄)
업무 역량	개별업무수준 KSA(Davis, 1995) 기술적 역량(Schippmann, et. al., 2000) 역량(Spencer & Spencer, 1993) 결합변수, 상위적 잠재변수(Motowidlo, 2000) 관리역량(박동건, 2001)	성실성, 일반정신능력, 성취지향
사적 역량	행동차원(Spencer & Spencer, 1993) 기본적 잠재변수(Motowidlo, 2000) 개인역량(박동건, 2001)	성취지향이라는 업무역량에 대해 행동의 완결성, 성취효과, 혁신이라는 세 가지 행동차원

역량의 세 수준은 일반역량, 업무역량, 사적 역량으로 구분할 수 있다. 하나의 일반역량 속에는 개념적으로 함께 분류되는 업무역량들이 들어있다. 즉, 다수의 업무역량을 큰 개념 속에서 역량군으로 분류할 때, 역량군에 따른 분류명칭이 일반역량이다. Spencer

와 Spencer(1993)는 성취와 행동력, 동기 및 인적서비스, 영향력, 관리적 효과성, 인지적 효과성, 그리고 개인적 효과성의 6개 일반역량을 제시하였다. 이는 변수가 아니라 “변수를 표상하고 개념적으로 함께 가는 다른 용어들을 묶어서 가리키는 명칭이다”(Motowidlo, 2000, p.123). Davis(1995)는 이들을 종래의 직무수준 KSA에 대비해서 조직수준 KSA라고 부르고 박동건(2001)은 조직역량이라고 부른다. 성격, 리더십, 인지능력은 모두가 분류명칭 또는 일반역량이다.

업무역량은 결합변수(Motowidlo, 2000)와 상위적 잠재변수로 구분된다. 결합변수는 1차원적 개념간의 선형결합이다. 예로서 성격으로서의 성실성은 자신감, 책무감 및 완결성의 선형결합으로 정의되며, 성취지향은 행동의 완결성, 성취효과, 혁신이라는 세 차원의 결합변수이다. 상위적 잠재변수는 1차원적 개념들간의 상관에 의해서 정의 되는 상위적 역량개념이다. 예로서 일반정신능력은 언어력, 수리력, 공간능력 간 상관 또는 공통요소에 의해 정의되는 상위적 잠재변수이다. 결합변수는, 내용이 상이한 여러 차원들이 하나의 패턴으로 묶인 것이고, 상위적 잠재변수는 공변하는 내용을 가진 여러 1차원 개념들 속에 들어있는 공통요소이다.

잠재변수에는 항목이 있고 각 항목은 동일한 차원을 측정하는 불완전한 지표변수(indicator)이며 차원에 대해서 인과적인 관계를 지니고 있다. 개개의 항목은 불완전하거나 오염된 지표이므로 항목이 많을수록 측정의 신뢰도가 증가하며, 한 항목이 누락되면 이 신뢰도가 감소한다. 반면에 결합변수는 각 차원에 대한 인과적 관계를 지니지 않으며, 여러 차원이 결합될 때 각 성분은 결합변수를 정의하는 한 부분을 담당하게 된다. 따라서 결합변수를 정의하는데 필요한 차원이 누락되면 구성개념(construct)의 결핍이 된다. 이것은 측정시 신뢰도보다 더 중요한 타당도의 문제를 야기한다. 상위적 잠재변수와 결합변수에 관한 차이는 다른 연구자들에게서 잘 설명되고 있다(Law, Wong, & Mobley, 1998; Motowidlo, 2000).

마지막으로 사적역량은 위 문단에서 설명한 잠재변수를 의미하는데 특별히, 하나의 개념차원으로 된 잠재변수를 의미한다. 공통요인분석에서의 공통요인(common factor)과 동일한 개념이다. 따라서 다수의 항목이 있고 각 항목은 동일한 “차원”을 측정하는 불완전한 지표(indicator)일 경우 그 “차원”은 개인의 행동을 설명하는 하나의 구성개념이 되는데 이 글에서는 이것을 사적역량으로 부르기로 한다. 여기서 개인의 행동은 외적인 행동 뿐 아니라 사고, 의견, 태도, 이해 등과 같은 내적 행동까지를 포함한다. Spencer

와 Spencer의 행동차원, Motowidlo의 기본적 잠재변수 개념, 박동건의 개인역량이 모두 이러한 개인행동의 구성개념이고 사적역량이다. 이 사적역량은 Hay-McBer모형에서와 같이 예외적으로 하나의 다분문항(눈금이 3개이상)으로 측정되는 경우도 있으나(예: 성취지향이라는 업무역량에 대한 세 가지 행동차원 즉, 행동의 완결성, 성취효과, 혁신 각각은 1문항으로 측정되고 있음), 일반적으로 다수의 문항을 통해 측정된다.

#### IV. 역량모형과 직무분석의 비교

##### 1. 학술적 관점에서 본 역량모형과 직무분석

Schippmann 등(2000)은 업무정보 수집을 위한 “전형적인” 역량모형 방식과 “전통적인” 직무분석을 비교하는 10가지 기준을 설정하고 정의하였다. 즉, 아래와 같은 10가지 학술적 기준에 기초하여 두 가지 업무분석의 방법론을 비교 대조하였다.

- (1) 조사방법의 다양성
- (2) 수집한 내용이나 정보유형의 다양성
- (3) 수집될 정보유형의 선택 및 개발
- (4) 정보유형의 세부내용
- (5) 연구 결과가 사업 목표 및 전략에 긴밀한 관계를 가지는가
- (6) 수집될 정보유형, 범주, 그리고 항목에 대한 검토에서 직무 내용 전문가의 관련정도
- (7) 업무정보 내용의 순위 결정에서의 합리성
- (8) 분석결과와 일관성(신뢰도) 확보를 위한 노력
- (9) 최종적 업무기술단계에서 범주나 항목을 포함/배제하는 기준에 대한 명료한 논리
- (10) 분석 방식, 사용된 정보수집 방법, 관련 전문가, 그리고 결과에 대한 문서화의 정도

비교결과 조직목표, 전략에의 연관성(차원 5)에서만 역량모형이 우세하였다. 나머지 모든 차원에는 직무분석이 우세하였다. 산출되는 이들 여러 차원들 중에서 직무분석이 훨씬

우세한 차원은 정보유형의 다양성(차원 2), 정보유형의 세부내용(차원 4), 신뢰도 확보노력(차원 8), 포함/배제의 명료성(차원 9)으로 나타났다. 정보유형의 다양성과 관련하여, 역량모형은 회사나 장면에 따른 구분 없이 역량이란 제목의 정보유형이 제시되는 반면, 직무분석은 적용에 따라 두 세 가지의 상이한 정보유형들(즉, 과업특성, KSA, 역량, 수행기준)을 제공하는 것이다. 정보유형의 세부내용을 보면 직무분석에서 정보유형의 정의나 범주가 더 명확하고 오해의 여지가 없게 제시된다. 종업원 요구와 조직 목표와의 연계에 있어서 역량 모형이 직무분석보다 더 강력한 관계를 가지는 것이다. 신뢰도 확보노력과 관련하여, 결과의 일관성 및 반복 생산 가능성이 역량모형 개발에서는 그렇게 크게 중요시되고 있지 않다. 즉, 주어진 절차를 따른다면 누가해도 또는 언제해도 동일한 모형이 나올 수 있어야 하는데 그러한 신뢰도를 확보하기 위한 노력이 역량모형에서는 상대적으로 부족하다.

조사방법의 다양성을 보면 역량모형이 중요사건기법이나 면담을 중심으로 정보수집을 하는데 반해 직무분석은 그 외에도 관찰, 질문지, 업무일지, 문헌분석 등 보다 다양한 방법을 활용해서 업무정보의 수집을 한다. 끝으로 직무분석은 최종적 업무 기술 단계에서 범주나 항목을 포함/배제하는 기준에 대한 논리가 명료한 반면에 역량모형에서 상대적으로 그렇지 못하다.

이상의 비교에서 알 수 있듯이, 역량모형에 대한 질적인 향상이 있음에도 불구하고, 엄격한 의미에서 보면 많은 결함을 가지고 있다. 극단적으로는, 역량모형은 적당히 실시한 직무분석에 불과하다는 혹평을 받을 수도 있다(Schippmann et. al., 2000). 그렇다면 기업에서 역량을 폭넓게 정의하거나 인적 요건에 대하여 넓은 범주의 정보를 수집하면서도 수준 높은 역량모형이 될 수 있을까? 한 가지 제안은, 정보분석 및 수집과정에서 업무전문가나 분석자들 간에 충실한 검토과정을 거치거나, 역량 분류와 행동의 일치도를 기술적으로 평가하는 충실한 노력이 있어야 할 것이다. 이러한 검토 과정 및 의견수렴에 대한 문서화가 좀 더 엄격하게 이루어진다면, 역량모형은 보다 진지한 절차의 산물로 인식될 것이다. 또한 위의 10가지 평가 차원 각각에 대해 최소한의 수준을 충족할 때 어느 정도 타당화되고 과학적 방법으로 정착이 될 것이다. 특히 법적지침, 타당화 원칙 또는 평가 원리에 따라 문서화가 이루어지면 더욱 바람직할 것이다.

현재 역량모형의 적용이 추세이긴 하나, 그것으로 모든 문제를 해결할 수 없음을 주지해야 한다. 서구에서는 이미 전통적인 직무분석이 잘 이루어졌기에, 이제는 좀 더 큰 범주의 역량을 이해하자는 방향으로 가고 있으나, 우리의 실정에서는 잘 된 직무분석조차

흔하지 않다. 많은 역량모형 프로젝트에서 조직 및 비전과 관련된 일반적인 역량의 도출에 중점을 두고 있는 반면에, 수준을 구체화하여 업무수행에 관련된 업무역량의 제시는 제대로 이루어지지 않고 있다. 그렇기 때문에 역량모형은 조직차원에서의 종업원 개발에 중점을 두고 사용하는 정도에서 그칠 가능성이 있다. 개인에 대한 평가를 위해서 적용하기에는 아직 세련되지 못한 상태이다.

## 2. 시장성의 관점에서 본 직무분석과 역량모형

역량모형이 학술적/이론적 관점에 비추어 결함이 있음에도 불구하고, 기업에서는 매우 인기가 있으며 이 인기는 당분간 식지 않을 것 같다. 그렇다면, 우리의 관심을 끄는 것은 인적자원관리 시장에서 역량모형이 어느 면에서 유리한 지를 알아보는 것이다. 역량모형의 강점은 시장성에 있으므로, 앞서 학술적 관점에서의 경우보다 구체적으로 알아볼 필요가 있다. 역량모형과 직무분석을 비교하기 위한 시장성 관점에서의 7가지 차원을 보기로 한다(Schippmann, et al., 2000).

- (1) 인적요구로서 핵심역량 도출: 이 차원은 직무, 사업부, 부서, 직급수준 등에 있어 유사한 정도를 확인하고 그에 따른 범주화를 하는 정도
- (2) 직무와 관련 있는 KSA의 문서화
- (3) 단기적 직무중심을 벗어나, 장기적인 조직의 방향 및 비전에 초점을 맞추기
- (4) 직무, 업무역할, 및 직무군에 대한 규정에서 개인적 가치와 성향을 고려하려는 관점
- (5) 명칭과 내용에 대한 높은 안면타당도
- (6) 훈련과 개발에의 적용
- (7) 선발, 수행평가 등 기타 다른 인적자원에서의 의사결정을 위해 사용할 수 있는 가능성

Schippmann 등의 연구에서 11명의 전문가들이 7가지 시장성 차원을 중심으로 역량모형과 직무분석을 검토하여 제시한 결과는 <표 2>와 같다. 평정은 5점 척도를 사용하였다. (1= 별로 아니다. 5=상당하다)

〈표 2〉 역량모형과 직무분석의 시장성 비교

비교차원	역량모형		직무분석		평균차이
	Mean	SD	Mean	SD	
1. 핵심역량 도출	4.00	.89	2.45	1.13	1.55
2. 직무관련 KSA문서화	2.00	1.00	4.55	.52	-2.55
3. 직무에의 합치를 넘어 조직에의 합치	3.82	1.08	2.55	1.13	1.27
4. 가치, 성격 고려	3.91	1.14	2.45	1.44	1.46
5. 명칭/내용의 안면타당도	4.64	.50	3.18	1.17	1.46
6. 훈련 및 개발에의 적용	4.55	.52	3.55	1.04	1.00
7. 선발 및 의사결정에의 적용	3.09	1.04	4.36	1.12	-1.27

자료: 이순목, 이주회(2005)의 표 2

〈표 2〉에서 볼 수 있듯이 역량모형이 대부분의 차원에서 직무분석보다 우세하다. 역량모형의 시장성은 조직의 각 수준에서 필요한 역량의 정보를 제공한다는 데 있다. 또한 역량모형은 직무분석에 비해 안면타당도가 높다. 역량모형의 개발과정에서 “다양한 검토모임과 초점집단을 사용하여 조직에서 중요한 가치와 정신을 포함하게 되기 때문이다” (Schippmann et al, 2000, p.730). 따라서 실제 조직과의 연계가 고려된 가운데 모형이 개발된다. 마찬가지로 역량모형에는 가치와 성향이 잘 반영된다. 역량이라고 하면 대체로 두뇌활동이나 기능과 같은 인지적인 것을 떠올릴 수 있으나, 넓은 의미에서는 가치관, 성격, 성장배경까지도 포함될 수 있는 것이다.

역량 모형의 결과는 단기간의 개인-직무 일치 대신에, 장기적 관점에서 조직에의 합치 (fit)를 본다는 점에서 호소력을 가지고 있다. 전자는 필요한 업무능력을 개인이 가지고 있는가에 대한 보완성의 합치가 주가 된다면, 후자는 유사성의 합치를 많이 고려한다고 볼 수 있다 (Muchinsky & Monahan, 1987). 즉, 역량 모형은 직무분석보다는 조직의 비전 및 핵심가치와 연계되고 있으며 가치와 성격 변수를 모형에 포함하고 있으므로 개인-업무간 유사성의 합치를 많이 고려하게 해준다. 그러나 개인-환경간 합치에 대한 연구(개인-직업 합치에 대해서 Caldwell & Reilly, 1990; 개인-조직 합치에 대해서 Kristoph, 1996; 유사성 합치/보완성 합치에 대해서 Muchinsky & Monahan, 1987)에서 볼 때, 합치에 대한 이 두 유형은 이미 역량모형개념이 등장하기 전부터 연구된 부분이다. 즉, 오늘날 역량모형이 누리는 시장성에는 과거의 이론연구로부터 근거를 지원받는 측면이 있다.

한편 역량모형을 좀 더 면밀히 살펴보면 서로 다른 직무, 직업, 조직임에도 불구하고 매우 유사한 결과를 제시하는 경향이 있다. 이것은 역량모형의 개발과정에서 상세한 문서화가 부족한 것이 큰 원인이다. 즉 상이한 조직이나 사업부에 대한 역량모형 간에 차별화가 되지 않는다. 더 큰 문제는 직무별로 KSA에 대하여 자세한 문서화를 하지 않고 선발, 수행평가 등의 개인에 대한 의사결정 분야에 적용하게 되면 불리한 처분을 받는 사람들로 부터 법적 도전을 받을 수가 있다. 선발이나 평가의 경우, 유사성의 합치보다는 보완성의 합치가 더 중요할 수 있으므로 역량모형은 최대한 세부행동/과제에 연결을 가지고 있어야 한다. 즉, 개인이 수행하는 과업이나 작업환경에 대한 고려 없이는 역량모형을 사용하는 근거를 확보하기 어렵다. 이런 맥락에서 역량모형의 개발에 전통적인 직무분석적 접근을 접목시키는 것이, 역량모형을 보다 과업 및 행동의 맥락에 연결되도록 할 것이다.

즉, 직무분석적 접근은 역량모형에서 역량의 개념화가 근거없이 광범위하게 되는 경향을 방지해 줄 것이다. 역량모형에서 제시되는 개념들은 일반적일 수 있어서 차별적인 직무(군), 직급수준, 사업부에 대해서 맞춤형의 유용성을 가지기가 어렵다. 조직 내 서로 다른 단위 및 분야로부터의 요구를 반영하는 의미 있는 모형이 되려면, 업무정보의 유형 및 중요도를 조사하는 절차들이 어떻게 직무분석에서 이루어지는지에 주목하여 좀 더 정교한 역량모형이 되도록 해야 시장성을 유지할 수 있을 것이다.

### 3. 활용영역으로 본 직무분석과 역량모형

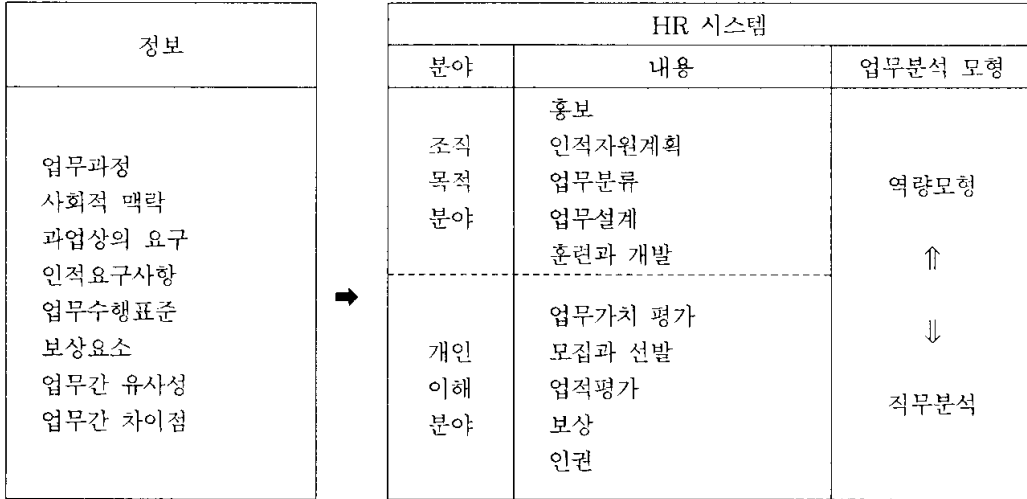
업무분석의 틀 속에서 직무분석과 역량모형이 어떻게 차별적으로 기여하는지 알아보기로 한다. 업무분석에 의해 수집된 정보는 몇 가지로 범주화할 수 있고 <그림 2>와 같이 HR 시스템에 연결할 수 있다.

<그림 2>에서 개인이해 분야는 의사결정에 의해 영향 받는 사람들로 부터의 공정성, 객관성, 및 투명화의 요구 뿐 아니라 법적 도전도 받을 수 있는 분야를 언급하고 있다. 조직목적분야는 의사결정이 종업원 개인에게 직접적인 영향을 가지고 있지 않아서 법적 논쟁이 상대적으로 없는 분야를 언급하고 있다. 홍보, 인적자원계획, 훈련과 개발 등은 전통적으로 조직목적 분야이기 때문에, 역량 모형 접근이 적절할 수 있다. 반면에 모집과 선발, 업적평가, 보상 등의 개인이해분야는 직무분석으로의 접근이 더 적절한 것으로 보인다. 그런데 훈련 대상으로서의 선발여부가 개인의 경력관리상 치명적이라면 개인이해분



야가 되고, 업무가치 평가도 개인적 보상 결정보다 조직차원에서 임금체계 설정을 위한 것이면 조직목적분야가 될 수 있다.

〈그림 2〉 업무분석과 HR 시스템간의 연결



자료: 이순목, 이주희(2005) 그림 2의 변형

〈그림 2〉에서, 역량모형이 적절한 분야는 조직수준에서의 합의에 의해 유도되는 가치와 원칙을 공유하는 것이 문화가 되는 분야인 것을 알 수 있다. 홍보, 인적자원계획, 업무분류, 업무채설계 및 훈련과 개발의 영역에서 특정 개인에 대한 의사결정은 상대적으로 최소화되고 조직수준에서의 정책, 방침 등으로서 제시될 수가 있다. 따라서 수집되는 정보도 개인에 대한 것보다는 보다 넓은 범주가 된다. 예로서, 업무(재)설계 목적에서는, 종업원(집단)간의 사회적 맥락과 업무흐름에 관한 정보를 획득하는 것이 유용할 수 있다. 업무 흐름은 전반적인 생산 시스템에 대한 정보를 나타내는 반면, 사회적인 맥락은 업무에서 사회문화적인 시스템에 대한 이해를 통해서 획득되는 정보이다. 또한 바람직한 사회문화적인 시스템을 개발하기 위해서, 업무흐름계획에 관한 정보만으로는 충분하지 않을 수 있다. 즉, 현재의 업무흐름에 내재된 사회적이고 기술적인 가정만으로 충분하지 않고 대안적인 방법이 필요하게 된다. 즉, 개인수준, 과제수준의 미시적 관점을 넘어서므로 종래의 직무분석으로는 포괄하기 어렵고 역량모형으로 접근해야 할 것이다.

그러나 영역의 목적에 따라서는 직무분석과 역량모형을 서로 적절히 혼합하여 적용할

수 있다. 예로서, 신입사원 선발의 경우라면, 특정 직무 또는 직무군의 핵심적 업무역량과 개인 수준의 KSA의 혼합이 유용할 것이다. 이것은 역량모형과 직무분석의 혼합접근이다. 직무평가의 목적에서도, 구체적인 직무분석을 통한 KSAO와 역량모형을 통한 역량목록의 활용이 요구된다. 경험있는 관리자를 선발할 경우 직무분석에서 제공되는 수행의 기준/표준과 역량모형에서 제공되는 구체적인 역량목록이 혼합적으로 활용될 수 있다.

## V. 역량모형의 타당화

### 1. 타당화의 세가지 모형

개발된 역량모형의 타당화를 위해서 내용타당화(content valid), 실험모형(experimental model), 그리고 준거 타당화(criterion-related validation)의 세 가지 타당화 전략을 검토하기로 한다. 내용타당화는 역량모형의 내용타당도를 확립하기 위한 노력을 가리킨다. 내용타당화는 역량 모형이 조직에서의 업무 수행에서 요구되는 중요 역량을 나타낼 때 달성된다. 내용타당화는 직무전문가(SMEs), 고객, HR전문가 또는 기타 서술적이고 판단적인 정보제공이 가능한 사람들을 포함한 위원회를 활용하는 합리적인 접근에 의해 진행된다.

실험모형은 어떤 특정 기간동안 주어진 역량모형이 강조될 때, 혹은 주어진 역량에 의한 훈련 기회가 종업원들에게 주어질 때 적용할 수 있는 타당화 방식이다. 어떤 경우든, 역량모형의 실시는 실험에서의 처치와 같고, 그 효과는 몇 가지 방식으로 검증될 수 있다. 즉, 통제집단을 가지고 있는 실험설계, 실험집단과 동등하지 않은 통제집단 혹은 통제집단이 없는 유사실험설계에 의해 검증될 수 있다. 비록 실험설계에 대한 표준적인 책(예, Keppel, 1991)이 있으나, Goldstein과 Ford(2002)는 현장전문가들을 위해 실험모형에 대해 잘 쓰여진 장(章)을 제공하고 있다.

준거타당화는 과업수행 또는 맥락수행과 같은 준거를 예측하는데 있어서 역량의 효용을 확립하기 위한 노력을 가리킨다. 타당화에 대한 세 가지 접근 중 어떤 것이 적합한지는 역량을 도출하는 업무분석의 목적에 달려 있다. <그림 2>를 참조하면서 각 접근이 사용되는 상황을 토론하고자 한다. 자세한 토론으로 가기 전에 우리는 일반역량이 변수가

아니라, 낮은 수준의 역량을 포괄하는 명칭 또는 범주이기 때문에 실험모형 또는 준거타당도와 같은 통계적인 접근에 해당되지 않음을 주지해야 한다.

## 2. 타당화의 실제

타당화의 세가지 모형이 단독으로 쓰일 수도 있으나 실제에서는 타당도의 증거가 많을수록 도움되므로 함께 병행해서 사용될 수가 있다. 일반역량의 경우에는 내용타당화가 단독으로 적용된다. 즉, 역량의 폭이 항목으로부터 차원으로, 기초적/기술적인 복잡성을 더해가면서, 마지막으로 일반역량에 도달하게 되는 체계에 대한 상향적인 내용검토가 있어야 일반역량을 타당화할 수 있다. <그림 2>에서 목적 또는 논점이 조직목적 분야와 관련될수록 내용타당화만으로 충분할 수 있다. 그러나 관련된 문제에 따라서는 실험모형이나 준거타당화를 병행하는 것이 더 유용할 수 있다. 예를 들어, 업무(재)설계 혹은 훈련 및 개발은 실험처치로 볼 수 있다. 그러면 내용타당화에 덧붙여 실험모형이 사용될 수 있다. 즉, 처치 전후에 효과성을 측정하는가 통제집단을 사용하면 업무(재)설계 혹은 훈련 및 개발 프로그램의 기초가 되는 역량모형을 타당화하는데 효과적일 수 있다. 한편, 역량모형에 기초한 훈련 및 개발 프로그램의 준거는 일정수준의 역량이므로, 내용타당화에 추가로 준거타당화를 실시할 수가 있다. 즉, 역량모형에 기초하여 제작된 훈련 프로그램에서 측정된 개인차가 업무수행의 개인차로 연결되는 정도를 그 역량모형에 대한 타당도의 증거로 볼 수가 있다. 훈련과 개발의 연구에서 이러한 노력을 개인차 모형이라고 부른다(Goldstein & Ford, 2002).

한편 결과를 중시하는 기업의 관점에서는 내용타당화나 실험모형보다는 준거타당화에 초점을 둘 수 있다. 역량모형과 직무분석의 혼합사용이 있을 경우 행동이나 결과에의 연결이 구체화되면 준거타당화를 시도할 수 있다. 인적요구사항 즉, 역량을 예측변수로서 타당화하기 위해서는, 역량강화가 요구되는 조직내 단위들, 즉, 사업부, 팀, 개인 등이 어떻게 역량에 관련되는지를 파악할 필요가 있다. 이러한 단위들은 하위시스템을 가지고 있다. 사업단위는 하나 이상의 업무 팀을 가지고 있고 업무 팀은 한 명 이상의 구성원으로 구성되어 있다. 이것은 조직내 시스템간 관계를 다층적으로 볼 수 있게 하고 다층(다수준)적인 분석모형을 통해 역량모형을 타당화할 수 있게 해준다.

조직내 단위가 새로운 것이든 기존의 것이든 또는 예측변수가 역량모형으로부터 나온

것인지 혹은 직무분석으로부터 나온 것이든 관계없이, 다층 또는 다수준 모형을 사용해서 팀 또는 개인 행동이 준거에 대해서 얼마나 관련있는지 즉, 준거타당도를 평가할 수가 있다. 사업부와 팀 간의 관계 혹은 팀과 개인과의 관계는 다층모형 관점에서 이층모형으로 간주할 수 있다. 또한 "사업부 → 팀 → 개인"간의 관계는 삼층모형으로 볼 수 있다. 즉, 다층모형의 통계방법을 빌려 타당화를 시도할 수가 있다.

만일 개인의 수행이 어떤 KSA에 의해 잘 설명이 되지 않는다면, 그 KSA는 적절하지 않은 예측 변수이거나 타당하지 않다고 할 수 있다. 만일 아래 수준의 성공이 상위수준 역량이나 일반역량에 의해 설명되지 않는다면 이는 그 역량모형의 합치도가 낮음을 의미한다. 그러면 조직내 해당 단위에서의 업무역량을 추가하거나 상위수준의 역량을 모형에 추가할 필요성이 생긴다. 그러나 일반역량 대신에 좁은 범위로 정의된 업무 역량을 추가하는 것이 해당 업무 단위에 대한 설명력을 높이고 역량모형을 보다 충실하게 할 것이다. 이러한 혼합된 모형에 대한 합치도 혹은 효과성은 HLM과 같은 다층수준 모형의 방법론을 사용해서 평가될 수 있다(Raudenbusch & Bryk, 2002).

## VI. 역량모형 활용의 현재와 미래

조직 측면에서 보는 역량모형 활용의 현주소는 조직의 구조(structure), 위계(hierarchy), 기술(technology) 분류에 의해 정의할 수 있다. 우선 구조면에서 업무가 복잡한 구조를 지니기 보다는 단순하고 반복적인 구조를 지니고 있을 때 역량모형의 활용도가 높다. 앞서 살펴보았듯이 분석의 단위가 세분화되면 될수록 직무분석과 더 연관이 높아지기 때문에 복잡한 구조보다는 단순 구조일 경우에 넓은 범주로 사용되는 역량모형이 더 효과적일 수 있다. 위계의 측면에서 볼 때는 위계가 낮을수록 역량모형보다는 직무분석이 널리 활용될 수 있고 위계가 높다면 역량모형의 활용가능성이 높다. 기술적 측면에서의 역량은 주로 직무수행에 필요한 지식과 기술에 관한 차원이므로, 전문적인 기술을 요하는 분야보다는 넓게 업무 기술을 활용할 수 있는 부분에 역량모형이 활용될 수 있을 것이다. 역량모형에서는 여러 직무에서 사용될 수 있는 일반적인 역량을 많이 사용하고 이와 대조적으로 직무분석은 직무, 직무집단, 역할 등에서 나온 기술을 더 많이 포함하기 때문이다(박동건, 2001). 전문적이고 구체적인 부분을 서술하기 위해서는

직무기술서가 더 적절할 수 있는 반면에 일상적이고 넓은 범주에서의 업무를 수행하는 직무에서는 역량모형이 적절한 방법이 될 것이다.

인사전략 측면에서 역량모형의 활용을 보면 그림 <3>이 참조된다. 그림에서 볼 수 있듯이 역량모형은 선발/채용, 평가/보상, 승진/배치, 교육/개발 측면에서 활용될 수 있다. 회사가 원하는 인재를 선발하기 위해서 역량에 준거한 인재상을 기준으로 삼을 수 있고 또한 사내 배치에서도 각 영역에서 요구되는 역량 수준을 갖춘 직원들을 배치할 수 있을 것이며, 특히 육성 차원에서는 조직에서 필요한 역량에 비추어 개인들의 부족한 역량을 파악하고 이를 제고하여 회사의 생산성 향상에 기여할 수 있다.

<그림 3> 역량모형의 활용측면

선발 / 채용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 역량을 통한 인재상 기준의 선발</li> <li>▪ 구조화된 역량 면접을 통해 보다 체계적인 선발 방법 제공</li> </ul>
승진 / 배치	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 회사의 역량에 적합한 관리자 및 리더의 승진</li> <li>▪ 직무에 필요한 역량에 적합한 인재 배치</li> </ul>
교육 / 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 직무효과성에 가장 크게 영향을 미칠 수 있는 기술, 지식, 특성을 개발</li> <li>▪ 조직의 가치와 전략에 필요한 교육훈련 및 개발기회를 제공</li> <li>▪ 역량에 기반한 지속적인 코칭과 피드백</li> </ul>
평가 / 보상	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 무엇을 관찰하고 측정하는지(평가항목)에 대한 상호이해 및 객관성을 제고</li> <li>▪ 업무에 있어서 개인의 행동과 행동의 결과에 관한 정보 제공</li> </ul>

선발의 장면에서 역량모형을 응용하여 구조화된 면접을 실시하였던 경우를 본다. 오인수, 서용원(2002)은 실무차원에서의 역량모형개발을 실시하였고 역량모형을 통해 선발 도구로서의 면접문항을 개발하였다. 역량기반 면접은 먼저 직무와 관련하여 직무 분석 혹은 중요사건기법 등을 통해 해당 직무(군)에서 필요로 하는 역량을 규명하는 작업을 통해 시작되었다. 이러한 역량기반 채용면접은 다음과 같은 네 가지 의의를 가지고 있다 (Lucia & Lepsinger, 1999 참조). 첫째, 직무요건에 대해 보다 완벽한 설명을 제공한다. 과거 전통적 직무분석의 미시적인 접근 방법보다 폭넓게 설명해주며 직무에 필요한

행동양식을 질문함으로써 직무성공가능성이 높은 행동양식을 가진 직원의 채용가능성을 제고한다. 둘째, 회사의 기대를 충족시키지 못하는 직원들에게 투입될 비용을 줄일 수 있다. 셋째, 체계적인 채용면접과정을 수립하기 위해 직무 성공에 필요한 지원자의 역량보유수준을 측정하고 정해진 준거와 정확하게 비교하게 해주어, 모든 면접관들이 같은 기준으로 결정을 내릴 수 있도록 도와준다. 마지막으로, 역량모형을 사용함으로써 성공적인 직무수행에 필요한 역량들을 규명할 수 있을 뿐만 아니라 교육을 통해 배울수 있는/없는 역량을 파악할 수 있다.

직무분석 전문가와 역량모형 전문가들이 가지는 공통된 견해는, 소프트웨어가 개발되면 업무분석은 더욱 고도의 기술적 수준에서 실시가능하고, 역량모형은 보다 과학적 접근을 수용하게 될 것이라는 것이다. 일부에서는, 소프트웨어(즉, 모형개발을 위한 전문가 시스템)에 의해 업무분석이 보다 고도의 기술적 작업이 될 것으로 보고 있다. 다른 일부에서는, 역량모형이 가치가 없으며 곧 사라질 것이라는 비판적인 이야기를 하기도 한다. 그렇지는 않다고 하더라도 현재의 역량모형이 업무분석의 틀 속에 통합되는 데는 시간이 걸릴 것으로 본다. 시간이 지나면 역량모형은 Shippman 등(2000)에서 사용한 학술적 관점에서 제시되는 10가지 차원들에 의해 엄격하게 정비될 수 있을 것이다. 물론 직무분석이 역량모형으로부터 새로운 관점을 도입하는 면도 있다. 역량모형의 과학화가 진전되고, 역량모형이 제공하는 조직개발 개입의 기회에 직무분석가들이 함께하게 되면 업무분석의 양극은 서로가 장점을 공유하는 승승(Win-Win)의 모형이 된다. 즉, 업무분석의 뿌리는 세부행동 및 과업에 있으며, 한 편은 변화관리 등 조직개발의 도구로 활용되는 모습이 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- 박동건(2001). 역량과 역량모델의 정체 및 활용. 한국인사관리학회 2001년 춘계 학술대회 발표 논문.
- 오인수, 서용원 (2002). 구조화된 역량기반 채용면접 체계: 이론적 고찰과 개발사례. **인적자원개발연구**, (1) 48-74.
- 이순목, 이주희(2005). 일에 대한 분석의 방법: 직무분석과 역량모형. **인재경영** 10월호.

36-43.

- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Arvey, R. D., Salas, E., & Gialluca, K. A. (1992). Using task inventories to forecast skills and abilities. *Human Performance*, 5, 171-190
- Barnes-Nelson, J. (1996). The boundaryless organization: Implication for job analysis, recruitment, and selection. *Human Resources Planning*, 20, 39-49.
- Bloom, B. S. (1967). *Taxonomy of educational objectives. The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. New York: McKay.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit with a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 6, 648-657.
- Cascio, W. F. (1995). Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work? *American Psychologist*, November, 928-939.
- Davis, D. D. (1995). Form, function, and strategy in boundaryless organizations. In A. Howard(ed.). *The Changing Nature of Work*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-359.
- Ford, J. K. & Kraiger, K. (1995). The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: Implications for needs assessment, design and transfer. In C. L. Cooper & I. T. Robertson(Eds.) *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 10, 1-48. NY: John Wiley & Sons.
- Gagne, R. M. (1975). Taxonomic Problems of Educational Systems. In

- Singleton, W. T., Spurgeon, P. (Eds.), *Measurement of Human Resources*. New York: Halstead Press.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Ghorpade, J. & Atchison, T. J. (1980). The concept of job analysis: A review and some suggestions. *Public Personnel Management*, 9(3), 134-144.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2002). *Training in Organization*(4th Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Harvey, R. J. (1991). Job Analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(2nd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Keppel, G. (1991). *Design and Analysis: A researcher's handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Lawler, E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1, 3-15.
- London, M. (1988). *Change agents: New roles and innovation strategies for human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychology*. Jan. 1-14.
- McLagan, P. (1996). *Competency systems in the new world of work*.



- Paper presented at the third international Linkage Inc., conference on Using Competency-Based Tools and Applications to Drive Organizational Performance, Chicago.
- Means, B. & Gott, S. P. (1988). Cognitive task analysis.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resources Management Review*, 10(1), 115-126.
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus Complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Pearlman, K. (1980). Job families: A review and discussion of their implications for personnel selection. *Psychological Bulletin*, 87, 1-27.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Primoff, E. S. (1975). How to prepare and conduct job element examinations. (Technical Study 75-1) Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Raudenbusch, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2nd Ed. Thousand Oaks, Cal.: Sage.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (1999). Is job analysis dead, misunderstood, or both?: New forms of work analysis and design. In *Evolving practices in human resource management*, by Allen I. Kraut & Abraham, R. Korman, San-Francisco: Jossey-Bass.
- Sanchez, J. I. & Fraser, S. L. (1994). An empirical approach to identify job duty-KSA linkages in managerial jobs: A case example. *Journal of Business and Psychology*, 8, 309-325.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2001). The analysis of work in the 20th and 21st centuries. In Handbook of Industrial, Work, & Organizational

- Psychology, vol. 1, *Personnel Psychology*, 71-89.
- Schmidt, F.L., Hunter, J., & Pearlman, K. (1981). Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: A red herring. *Journal of Applied Psychology*, 66, 166-185.
- Schippmann, J. S. (1999). *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resources*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schippmann, J. S., Hughes, G. L., Prien, E. P. (1987). The use of structured multidomain job analysis for the construction of assessment center methods and procedures. *Journal of Business and Psychology*, 1, 353-366.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., & Prien, E. P. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resources Management*, 28, 51-63.
- Society for industrial and organizational psychology, Inc. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures(4th Ed.)*. Bowling Green, OH: Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Thornton, G. C. (1992). *Assessment centers in human resource management*. New York: Addison-Wesley.

## Competency Modeling Viewed from Work Analysis

Soonmook Lee\*

Joohee Lee\*\*

### ABSTRACT

Traditional job analysis has been already established as the way of collecting job information, competency modeling has been recognized as an alternative in the last decade. In the present study, we examine various aspects of competency modeling: the origin of concept, difference from job analysis, and its proper use for maximum utility. We employ a frame of work analysis to provide an integrate understanding of job analysis and competency modeling. We notice that the current practice of job analysis has its own merit which enabled its wide adaptation in organization and industries. Competency modeling is not to substitute for or deny everything of job analysis, although this new method has its niche which is attractive to practitioners and theorists.

In terms of scale of work and analytic practice, job analysis is focused on a relatively smaller grain size called "job" and competency modeling on human attributes that are needed for performing a broader range of work. In terms of systematic approach to collecting job information, job analysis and competency modeling have differences in range of analysis and application.

Key words: job analysis, work analysis, competency modeling, core competence, validity

---

\* Professor of Psychology, Sungkyunkwan university

\*\* Graduate student of Psychology, Sungkyunkwan university