

HRM의 基盤으로서 力量모델

白 三 均*

〈目 次〉

- | | |
|----------------------|------------|
| I. 序 論 | IV. 力量開發事例 |
| II. 力量의 意義와 力量모델의 類型 | V. 結 論 |
| III. 一般力量모델과 特殊力量모델 | |

I. 序 論

그동안 우리 기업은 신인사제도 등 기법중심, 제도중심의 인사혁신에 열을 올렸다. 그러나 인사의 기본이 갖추어지지 않은 상황에서 좋은 제도를 도입한들 소기의 성과를 거두기는 어렵다는 것을 쉽게 추측할 수 있다. 제도나 기법중심의 단편적 인사혁신이 아닌 근본적 인사혁신이 요구되는 것은 이러한 이유에서이다.

그러면 근본적 인사혁신은 어떻게 추진되어야 하는가? 근본적 인사혁신은 인사의 기본을 바로 세우는 것이다. 평가와 이에 근거한 개발과 처우관리는 인사의 기본 틀이고 구성원들에게 메시지를 전하는 주요 인사메카니즘이다. 산업현장에서는 어떤 내용으로 평가를 받으며, 평가의 결과가 어떻게 활용되는가에 구성원들의 관심이 집중되고 있다. GE를 세계에서 경쟁력이 가장 강한 기업으로 만든 잭 웰치 회장은 GE의 구성원들에게 명확한 메시지를 전해줌으로써 세계에서 가장 존경받는 경영자로 평가받고 있다. 잭 웰치는 핵심역량을 분명히 한 명확한 비전과 철학을 만들고 이에 근거한 인사시스템을 설계하여 운용함으로써 구성원들이 무엇을 어떻게 해야 하는가를 알려주었다. 이것이 초일류기업의 일반적인 경영방식이고 인사혁신의 특성이다.

이제 우리도 세계화를 추구하는 과정에서 인사의 기본, 나아가 경영의 기본을 바로 세우는 노력을 해야 한다. 유행을 쫓는 조급함에서 벗어나 소신 있고 당당하게 우리 기업

* 한국방송대학교 교수

의 현실을 직시하고 우리의 핵심역량을 발굴하여 보존하고 활용하는 경영을 하여야 한다. 그리고 이와 동일선상에서 이러한 경영을 뒷받침하는 역량중심의 인사시스템(competency based HRM)을 구축하여야 한다. 즉 역량중심의 평가와 개발 및 쳐우가 이루어져야 한다.

이러한 전제에서 본 연구는 이루어진다. 본 연구에서는 먼저 역량모델의 의의와 역량모델의 유형을 알아본 다음, 일반역량모델과 특수역량모델에 대하여 고찰하고, 나아가 외국과 한국에서 역량모델이 어떻게 개발되고 있는지를 사례를 통해서 살펴보고자 한다.

II. 力量의 意義와 力量모델의 類型

1. 역량의 개념

웹스터스사전은 <역량 있는(competent)>을 <자격이 잘 갖추어지고 능력 있으며, 적합하고 적절한>으로 정의하고 있다. Esque와 Gilbert는 역량들을 업무수행자로 하여금 성과기준을 달성하는 데 있어 장애를 극복하도록 도와주는 행동으로 정의한다. Parry는 역량들을 일의 주요한 부분에 영향을 미치며, 성과와 상호 관련되고, 기준에 비추어 측정될 수 있는 관련된 지식, 태도, 그리고 스킬의 집합으로 설명한다. 그는 특성들(주도성, 자존심, 결단력)을 배제한다. 왜냐하면 그는 역량을 훈련에 의해서 개선될 수 있는 것에 한정하기를 원하기 때문이다. 반대입장에서 Burchell과 Jenner는 역량에 대한 광의의 정의를 주장한다. 이론적인 차원 뿐만 아니라 역량은 실제에서도 다양하게 정의되고 있다(Umiker, 1999, p.11).

어떤 권위자들은 역량과 스킬(예 : 교섭, 상담, 면접)을 구분한다. 왜냐하면 역량은 일반적이지만, 스킬은 상황적이고 구체적인 경향이 있기 때문이다. 가치들(예 : 분석적, 직관적, 행동지향적)은 자주 역량과 혼동되어진다. 왜냐하면 가치와 역량은 서로 엇물려 있기 때문이다. 다른 권위자들은 소프트역량(예 : 퍼스널리티 특성)과 하드역량(예 : 직무 특유의 능력)을 구분한다(Umiker, 1999, p.11).

이와 같이 무엇이 역량이고 무엇이 역량이 아닌지에 대하여 혼동이 있으므로 경영자는 요구되는 역량을 명확히 밝혀야 한다. 역량리스트에 무엇이 포함되느냐에 따라 역량리스

트의 길이는 현저히 차이가 있다. 대부분의 리스트는 12개쯤을 포함하고 있다. 어떤 조직들은 각 직위에 적합한 역량리스트를 가지고 있다(Umiker, 1999, p.11).

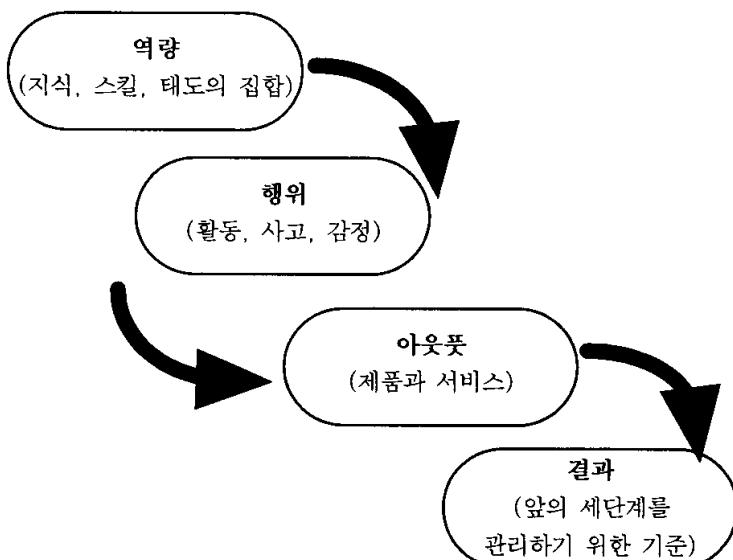
1995년 10월 남아프리카 요하네스버그에서 역량에 관한 컨퍼런스에 참석한 수백명의 HRD전문가들에 의해 내려진 정의는 다음과 같다(Parry, 1996, p.49).

역량(competency)은 직무의 주요 부분에 영향을 미치고, 직무상의 성과와 상호관련되며, 기준에 비추어 측정할 수 있고, 훈련과 개발에 의해 개선될 수 있는 관련된 지식(knowledge), 스킬(skill), 그리고 태도(attitude)의 집합(K,S,A)이다.

2. 역량모델과 HRM

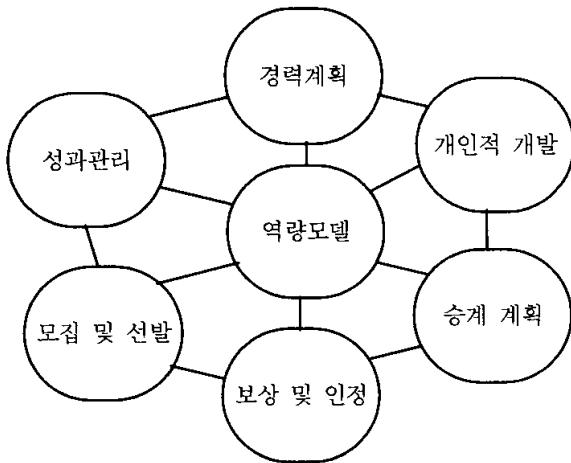
HRM의 기초로서 역량의 의미는 다음과 같다. 우리들이 〈역량-행위-아웃풋-결과〉의 연계성을 이해하므로써 역량모델을 효율적으로 개발할 수 있을 뿐만 아니라 개발된 역량 모델을 HRM에 효율적으로 활용할 수 있다(Parry, 1996, p.52).

〈그림 II-1〉 HRM의 기초로서 역량의 의미



역량중심프로그램(competency based program)은 평균적인 업무수행자들에 의한 것 보다 우수한 업무수행자들에 의해 보다 일관되게 나타나는 행동들에 근거를 두고 있다. 이러한 행동들은 HR 프로그램이 보다 효율적 노동력을 개발하도록 유도하는 기준을 설정한다. 만약 우수한 업무수행자들의 행위적 기준들이 채용, 선발, 급여, 성과관리, 승진 그리고 개발의 기초가 된다면, 역량들은 HR시스템을 연계하고 통합한다(Klein, 1996, p.31).

〈그림 II-2〉 역량모델과 HRM



한편 세 가지 역량평가방법이 대규모 조직에서 이용되고 있다(Umiker, 1999, p.14).

- 동료, 경영자, 작업팀들과 함께하는 360도 피드백
- 평가되는 개인이 역할을 수행하고 다른 역할(상사, 부하 또는 고객)을 수행하는 훈련평가자들과 상호작용하는 평가센터
- 개인들이 일련의 비디오를 보고, 여러 상황에 대응하며 그들의 반응들에 근거하여 평가되는 상호작용적 멀티미디어

3. 역량모델의 유형

역량모델은 조직 전체 또는 조직내의 특정 부문, 역할, 기능, 직무에 대하여 설계될 수 있다. 어떤 모델을 조직이 선택하는가는 니드와 목표에 달려 있다. 4가지 주요 모델은 다음과 같다(Cira & Benjamin, 1998, pp.24-25).

1) 핵심역량모델(core competency model)

이 모델은 전체로서 조직에서 요구되는 역량을 파악하기 위해 사용되는 것으로 조직의 사명(mission), 비전(vision) 및 가치(values)와 밀접하게 연계되어 있다. 이것은 모든 직무 기능들뿐만 아니라 조직의 모든 수준들에 적용된다. 이것은 조직의 핵심가치(core values)와 연계된 행동들을 확인하고 명확히 하는 데 유용하다. 만약 회사가 모든 종업원들에게 고객서비스 또는 팀 워크와 같은 핵심가치를 강조하고자 한다면 핵심역량모델이 가장 적합하다. 핵심역량모델은 전체조직에 영향을 미치는 문화적 변화를 도입하기 위해서 또한 이용될 수 있다.

2) 기능역량모델(functional competency model)

이 모델은 재무, 마케팅, 인사, 생산 등 주요 기능분야별로 만들어진다. 이것은 수준에 관계없이 기능내의 모든 종업원들에게 실질적으로 적용된다. 기능모델은 성공적이기 위해 요구되는 행동들이 조직에 따라 다를 때 종종 필요하다. 하이테크 기업에서 판매원으로 성공하는 데 필요한 역량들은 엔지니어나 과학자로서 성공하는 데 필요한 역량과 다르다. 역량모델로서 기능접근의 이점은 매우 집중적이라는 것이다.

3) 역할역량모델(role competency model)

이 모델은 조직에서 개인이 수행하는 특정한 역할(기사, 관리자 등)에 적용된다. 대표적 모델은 재무, 마케팅, 제조 등의 관리자들을 포함한다. 이것은 교차기능적이기 때문에 역할 역량모델은 팀제 조직에서 특별히 유용할 수 있다. 팀 리더들은 특정한 역량의 집합에 의해 지배되며, 팀 멤버들은 다른 역량들에 의해 지배된다. 그러나 가끔은 상당히 중복되기도 한다.

4) 직무역량모델(job competency model)

이 모델은 단일의 직무에 적용되는 것으로 4개 역량모델 유형중에서 가장 범위가 좁

다. 때로는 많은 종업원집단에 의해서 수행되는 특정한 직무를 위해서 이용되지만, 보상에 대한 적합성은 제한적이다.

III. 一般力量모델과 特殊力量모델

1. 일반역량모델(generic competency model)

1) 일반역량모델의 의의

역량운동의 의도는 특수하고, 관찰가능하고, 입증할 수 있는 역량 또는 경영자들의 행위적 특성들을 확인하고 개발하는 것이다(Jacobs, 1989; Schroder, 1989). 일단 실무에 있어 역량은 잘 수행되면, 우월한 경영성과를 도출하는 것으로 사료된다(Albanese, 1989). 비록 Boyatzis(1986) 같은 역량옹호론자들은 이러한 역량들이 환경과 내부조직 상황과 같은 상황변수들에 의해 조정될 필요가 있다는 것을 이해하지만, 대부분의 역량주장자들은 어느 조직에서나 모든 경영자들에게 요구되는 특정 과업이 존재한다고 믿고 있다. 일반적(generic)이라고 명명된 역량들은 모든 조직과 직위들에 걸쳐 전계층의 경영자들에게 적용할 수 있는 것으로 생각되고 있다. 예컨데 Schroder는 모든 경영자들은 기본역량들의 공통집합을 소유하고 있다고 응호한다(Raelin & Cooledge, 1995, pp.24-25).

2) 일반역량모델의 결점

일반역량 운동은 불행하게도 생래적인 논리적 결점하에서 운영되고 있는 것처럼 보인다(Raelin & Cooledge, 1995, pp.25-27).

오늘날의 경영자들은 예측가능성을 강조하기보다 우연한 행동뒤에 숨어있는 패턴을 찾을 필요가 있다. 왜냐하면 뜻밖의 연결들이 지속될 것 같지 않고, 이 경우 다양한 인과관계의 방법론적 결함을 가지고 있을 것 같기 때문이다. 비록 어떤 역량들이 효율적 경영성과에 기여할지 모르지만 효율성을 야기하는 다른 특성들이 또한 존재한다. 단지 우리가 역량들을 확인하고 측정할 수 있기 때문에 이러한 역량들만이 효율적인 성과를 야기한다고 볼 수 없

다. 때때로 부분을 보는 것은 전체를 보지 못하게 하나 경영자들은 전체를 볼 필요가 있다.

역량의 실질적인 정의에 중대한 문제들이 있다. 한편 이것은 직무관련(job-related)적인 것, 기능특성(예 : 새로운 빌딩부지를 계획하는 것)을 지칭하고, 다른 한편 사람관련(person-related)적인 것, 실제성과 뒤에 있는 행위차원들(예 : 해결책 모색)일 수 있다. 만약 역량이 능력 있는 행동을 특징짓는 기능상태로서 언급되면, 그것은 성과와 동일하다. 그러나 역량을 업무를 잘 수행하는 사람의 탓으로 돌리는 것은 특정한 기능특성이 다른 사람에게서 성과를 예측하는 것을 제안하지 않는다.

일반역량논쟁의 핵심이슈는 훌륭한 관리자가 되기 위해서 역량획득이 필요한지에 관한 것이다. 어떤 회사에서 특정직무를 위해 효율적인 행동을 유도하는 역량들은 다른 조직의 동일한 직무의 경우 효율성으로 연결되지 못하고 심지어 동일한 조직의 유사한 직무에서도 그렇다. 사실상 역량평가는 관찰가능하고 쉽게 측정할 수 있는 역량들만을 선택하는 함정에 빠질 경향이 있다.

역량선택에 있어 가장 실질적인 기준은 가장 가르치기 쉬운 것들을 선택하는 것이다 (Bigelow, 1983). 관찰하기 어려운 사람의 특성(예 : 창의성, 감수성, 직관)에 대해서 어떻게 생각하는가? 우리들은 방향탐색 행동들(예 : 비전, 가치, 결정)을 어떻게 조작하는가? 우리들은 집단이나 팀 역량을 경영자들의 개인역량과 구별할 수 있는가?

Peter Vaill(1983)은 일반역량리스트가 행동과 같은 구체적인 것에 너무 많이 집중하고 있다고 주장한다. 비록 인지적 과업분석(cognitive task analysis)이 복잡한 인지적 스킬들에까지 과업분류를 확대하고 있으나 그것은 만질수 없는 것들(예 : 예술성, 미묘성, 특수성)을 충분히 이용하지 못했다.

역량분류에 대한 전략적 차원이 자주 간과되고 있다. 역량을 아웃풋과 연계하는 것은 당연하나 그것은 또한 조직의 전략과 연계되어야 한다. 일단 조직의 전략이 형성되면, 전략을 현재와 미래의 스텝들의 역량과 정렬시키는 것이 중요하다. 예를 들면, 기업다각화를 중대시키는 명령은 제조나 마케팅 역량을 갖고 있는 경영자들보다 재무적 역량과 법적 역량을 갖고 있는 경영자들에 의해서 더 잘 수행될 수 있다(Gupta, 1992).

마지막으로 관리업무에 있어 스킬들은 수준과 기능에 따라 다르다는 것이 점점 명확해지고 있다. 경영자 수준에서 적용되는 역량들은 SBU의 일반관리자나 신참경영자 또는 중견경영자들에게 적용되지 않을 수도 있다. Jaques(1989)는 공장이나 사무실 작업에서 경영자들에 이르기까지 7개의 상이한 과업복잡성의 수준을 확인하였다. 톱에서 하나

의 스킬집합들이 있는지가 의문시되고 있다(Smith, 1992). 민간 부문과 공공부문간의 역량들의 차이점이 또한 발견되었다(Boyatzis, 1982).

3) 일반역량모델의 개발지침

일반적으로 역량확인을 위한 12가지 지침은 다음과 같다(Parry, 1996, pp.53-54).

(1) 일반적 역량에 초점을 맞추라. 특수하고 상황적인 것보다 일반적이고 브로드한 것 일 경우 보다 많은 직무수행자들에게 수용가능성이 크다. 성과기준(아웃풋과 행위)은 종업원 집단에 따라 다르다. 그러나 역량 그 자체는 일반적이고 보편적인 것이어야 한다. 모든 직위별로 적합한 특수한 역량들의 리스트를 만들려는 시도는 어려운 일이다.

(2) 명백한 것을 피하라. 어떤 역량들은 당연한 것으로 보아 리스트에 포함시키지 않아야 한다. 예를 들면 고졸 수준의 종업원에 대한 읽고 쓰는 능력은 의미가 없다.

(3) 행위은 관찰하고 측정할 수 있어야 한다. <고객의 중요성을 인정해야 한다>와 <4 가지 주요 서비스의 수익성을 이해해야 한다>와 같은 것은 역량의 보유여부에 대한 증거를 찾을 수 없다.

(4) 행위의 예를 열거하라. 고객의 중요성을 인정하는 것을 뜻하는 행동을 적시하라. 예를 들면 다음과 같다.

- 고객의 이름을 이용한다.
- 주의 깊게 듣는다.
- 확실히 이해하도록 하기 위해 반복한다.
- 즉시 고객의 전화에 응답한다.
- 고객에게 업무에 대해 감사한다.
- 함께 일하고 봉사하는 것이 즐겁다고 고객에게 말한다.

(5) 친숙한 용어를 사용한다. 경영자 역량에 관한 AMA의 리스트는 다음과 같은 용어를 사용하고 있다.

- 사회화된 권력과 일방적인 권력의 사용
- 지각적 객관성
- 사회-정서적 성숙

(6) 간략히 하라. 대부분의 역량연구들은 약 12개의 역량들로 구성된 리스트를 만든

다. ASTAD모델과 같은 일반적인 리스트는 20 또는 30개까지 된다. 그러나 개인들은 진짜로 그 일과 관련되는 약 12개를 확인할 것이다. 만약에 보다 많은 것들이 선택되면 그 리스트는 일반적이 아닌 특수한 스킬들이 포함될 것이다.

(7) 역량들이 상호 배타적이 되도록 하라. 어떤 역량들은 비슷해 보일지도 모른다. 그러나 서로 중복되지 않도록 정의하라. 시간관리는 계획수립 및 일정계획과 비슷한 것처럼 보인다. 그러나 시간관리는 80/20 규칙, 권한위양, 우선순위 설정, 협상과 자율규제를 다룬다. 그리고 계획수립 및 일정계획은 간트차트, CPM, PERT 등을 다룬다.

(8) 미래의 니드에 초점을 맞추라. HRD연구는 자주 현행직무를 수행하는 데 필요한 지식, 태도, 스킬에 초점을 둔다. 그러나 역량은 내일을 위해 사람을 평가하고 훈련시키기 위해 이용된다. 예를 들면 판매관리자를 판매원이 보다 많은 매출을 올리도록 도와주는 보스로 보지 말고 고객들로 하여금 보다 많은 돈을 벌도록 도와주는 기업가와 컨설턴트로 보라.

(9) 결과로부터 역량에까지 뒤에서부터 작업하라. 한 부서에 속한 5인의 관리자들이 행하여진 행동에 동의하지 않았다고 하자. 그들은 협상스킬에 대한 훈련을 요구한다. 그러나 실제로는 의사결정에 관한 역량이 부족하여 합의가 이루어지지 않았던 것이다. 따라서 필요한 역량은 의사결정스킬이다.

(10) 우수성의 수준을 정의하라. 일단 역량이 정의되면, 신참자, 2-3년의 경험이 있는 중간 숙련자, 그리고 고수준의 업적을 내는 전문가들에게 기대되는 행동의 예들을 제시하라.

(11) 퍼스널리티 특성들을 피하라. 역량리스트은 앞에서 명시한 기준을 충족시켜야 한다. 많은 퍼스널리티 특성들은 훈련을 통해서 개선될 수 없다. 만약 직무상의 성공에 결정적인 어떤 특성들이 존재한다면, 그들을 별도의 리스트로 만들어라.

(12) 비슷한 역량들을 계층화하라. 만약 비슷한 역량들이 집단화되면, 역량리스트는 직무수행자와 관리자들에게 보다 유용하다.

2. 특수역량모델(organic competency model)

상이한 활동들과 상황은 상이한 역량들을 요구한다. 역량운동의 창시자중 하나인 Richard Boyatzis(1982)조차도 일반역량들은 경영성과 차이 중 3분의 1만 설명할 수 있고, 다른 요소들은 조직특유의 역량들과 일상의 상황요인들이라고 말한다. 그러므로 역량들의 평가는 매우 미묘하고 복잡한 일로 인식되고 있다(Raelin & Cooledge, 1995, p.28).

만약 어떤 사람이 특정한 관리직에 적합한 역량들을 확인할 수 있다고 가정한다면, 경영 교육 내에서 응용은 무수할 수 있다. 역량모델은 개발과 훈련뿐만 아니라 모집, 선발, 성과관리, 팀 개발, 프로세스 개선, 보상을 포함하는 인적자원전략의 모든 단계에서 이용되어 왔다. Lawler(1994)는 직무보다 차라리 역량들이 미래조직의 구조와 보상시스템을 인도해야 한다고 주장한다. 정말로 역량들은 전략적 인적자원정책의 언어를 대표하는 것으로 경영자들에 의하여 생각된다(Raelin & Cooledge, 1995, p.28).

문제는 적절한 역량들을 어떻게 확인하는가이다. 만약 역량들이 훈련과 개발에 유효하게 되고자 한다면, 많은 회사들은 그들의 역량들을 다듬기로 했다. 특히 개발 기능은 자신의 환경에 맞게 역량을 재단하는 데서 이익을 얻었다. 개발을 위해 사용되는 역량들의 경우 상황을 고려할 필요가 있다. 그들은 인위적인 리스트보다 차라리 개인, 직무, 그리고 조직의 특수한 상황으로부터 생겨나므로 특수해야 한다. 특수한 역량은 피드백 토론을 목적으로 하는 언어를 제공한다. 지역적 언어를 보존하므로써 경영자들은 확인 가능한 성과의 범주를 인식할 수 있다(Raelin & Cooledge, 1995, p.28).

IV. 力量開發事例

1. 외국의 역량개발사례

1) HRD실무자들의 역량

HRD실무자들의 역량에 대해서는 ASTD(American Society for Training and Development)에서 실시한 인적자원개발실무자에 대한 역량연구에서 제시되고 있다. 여기에서는 4개의 역량 분야별 구체적 역량들이 인적자원개발실무자들의 각 역할별로 제시되고 있다(Parry, 1996, p.55).

2) 기술관리자들의 역량

IBM등 5개 사의 17명의 기술관리자들과 인터뷰하여 파악한 역량은 다음과 같다. 다

〈표 IV-1〉 HRD 역할과 역량 매트릭스

		역할	연 구	마 케	변 화	니 드	프 램	자 료	강 사	경 력	관 리	평 가	H R D 관 리 자
		역량	자	터	주 도	분 석	설 계	개 발	/ 촉 매	개 발	자 문	자	자
기 술 적 역 량	성인학습이해	*					*	*	*	*		*	
	경력개발이론과 기법이해									*			
	역량확인스킬	*				*	*	*		*		*	
	컴퓨터역량	*				*		*			*	*	*
	전자시스템스킬							*			*		
	서비스스킬										*		
	목표준비스킬		*			*	*	*	*			*	
	성과관찰스킬					*			*			*	
	주관적 문제이해								*				
사 업 적 역 량	훈련개발이론과 기법이해							*	*				*
	연구스킬	*				*						*	
	사업이해		*	*	*					*	*	*	*
	비용-편익분석스킬		*			*		*			*	*	*
	권한위양스킬												*
	산업이해		*	*									*
	조직행위이해	*	*	*	*							*	*
	조직개발이론과 기법이해				*								
	조직이해		*	*	*							*	*
개 인 간 역 량	프로젝트관리 스킬						*	*			*	*	*
	기록관리스킬										*		
	코치스킬					*				*	*		*
	파드백스킬	*	*	*	*		*	*	*		*	*	
	집단과정스킬		*	*					*	*			*
	협상스킬		*	*									*
	프리젠테이션스킬		*	*			*	*	*		*	*	
	질문스킬	*	*	*	*	*		*	*			*	
	관계형성스킬		*	*	*				*	*	*		*
지 적 역 량	작문스킬	*	*			*	*	*				*	*
	자료감축스킬	*			*	*							*
	정보탐색스킬	*	*			*	*	*			*	*	
	지적다양성	*	*	*	*	*	*	*	*			*	*
	모델구축스킬	*			*		*	*					
	관찰스킬	*	*	*	*			*	*			*	*
	자기인식			*				*	*				*
	비전설계스킬	*	*	*						*			*

음은 기술관리자들의 직무에 공통적인 기능적 스킬과 지식역량들이다(Rifkin & Fineman, 1999, p.53).

- 지식근로자와 사업관리자들간의 조직문화의 연계
- 협동적 관계의 확립
- 기술정보의 전달
- 상담과 자문
- R&D성과측정척도들의 설계
- 정치적 기민함의 활용
- 관리목적으로 기술정보의 평가
- 기술지식과 사업지식의 통합

이 모델은 다양한 조직과 산업에 적용된다. 그러나 특정한 기업에서 타당하고 유용하기 위해서 이 모델은 조직의 가치와 문화, 미래를 위한 전략적 계획, 그리고 기술관리자에게 독특한 부가적 책임을 설명하도록 좀더 손질되어져야 한다. 이러한 요인들은 기능역량들의 우선 순위를 매기는 방법에 상당히 영향을 미친다.

3) 재물관리자들의 역량

재물관리자에 대한 각 영역별 구체적인 역량들이 정의되고 호텔관리자들을 대상으로 한 설문지방법에 의해 중요도가 평가되었다(Tas, LaBreque & Clayton, 1996, p. 93). 이 연구의 초점은 재물관리(property management)이었으나 원리는 호텔의 다른 부문에도 적용될 수 있고, 또한 경영자훈련에서도 적합성이 있을 수 있다(Tas, LaBreque & Clayton, 1996, p.96).

직무역량들은 특정직위의 의무를 수행하는데 중요한 것으로 판단된 활동과 스킬들이 다. 성공적 경영자들은 문제를 풀고, 계약이나 다른 일들을 협상할 뿐만 아니라 일을 촉진하고, 동료에게 영향력을 미치며, 다른 사람들을 안내하기 위하여 리더십스킬을 사용한다. 이론적 모델에서 이 모든 관리활동들을 포함하기 위해서 Sandwith는 Katz의 3차원 모형(three-prong model)을 확대하여 역량-영역모델(competency-domain model)을 개발하였다. 이 모델은 다음과 같은 관리역량의 5개의 분야 또는 영역을 포함하고 있다(Tas, LaBreque & Clayton, 1996, p.91).

〈표 IV-2〉 재물관리자들의 역량

중요성의 수준과 순위	역량 설명	평균점 수	영역
가장 중요함	1. 고객, 스텝, 계약자 등 다양한 사람들과 부드럽게 상호작용한다(16). 2. 압력이나 위기상황에서 효율적으로 그리고 조용하게 운영한다(17).	4.87 4.86	개인간 리더십
상당히 중요함	3. 특정 재물관리, 설비배치, 디자인요소에 대하여 일하는 동안 큰 그림을 유지한다(18). 4. 능률적이고 포괄적인 오피스관리와 기록유지시스템에 적용한다(3). 5. 특정 직무기능을 위한 성과기준을 결정한다(11). 6. 재물관리 작업자 할당과 일정을 계획한다(12). 7. 재물관리 작업자 할당과 일정을 평가한다(13). 8. 능률적이고 포괄적인 오피스관리와 기록유지시스템을 유지한다(3). 9. 노동력의 효율적 활용을 촉진하는 설비배치와 디자인 계획을 개발한다(14).	4.47 3.88 3.81 3.73 3.72 3.7 3.68	개념적 관리적 관리적 관리적 기술적 개념적
약간 중요함	10. 작업장에서 장애인법을 실천한다(5). 11. 화재안전과 예방시스템을 평가한다(7). 12. 음식봉사설비를 위해 사업계획을 개발한다(15). 13. 능률적이고 포괄적인 오피스관리와 기록유지시스템에 조직한다(3). 14. 장애인법을 해석한다(4). 15. 화재안전과 예방시스템을 계획한다(6). 16. 에너지관리프로그램을 모니터한다(8). 17. 에너지감사를 분석한다(10). 18. 에너지감사를 실시한다(9).	3.48 3.3 3.3 3.28 3.2 3.12 2.91 2.88 2.62	관리적 기술적 개념적 관리적 관리적 기술적 기술적 기술적 기술적

- 개념적-창의적(직무에 필요한 인지적 스킬들)
- 리더십(아이디어를 생산적 행동으로 전환하는 능력)
- 개인간(다른 사람과 효율적 상호작용을 위한 스킬들)
- 관리적(사업의 인사와 재무관리)
- 기술적(제품이나 서비스를 생산하는 데 본질적인 지식과 스킬들)

4) 재무전문가들의 역량

기술변화, 변화속도의 가속화, 경제적 압력에 대응하기 위하여 AICPA의 기업 및 산업 경영자위원회의 전문개발소위가 오늘날의 CPA들이 적합하게 살아 남는데 필요한 특성들과 역량들을 확인하기 위하여 모델을 개발하였다.

- 이 모델은 4가지 주요 역량범주로 구성되어 있다(Scott, 1998, pp.40-46).
- 개인적 특성(논리적 설득, 효과적 의사소통, 다른 사람과의 연계)
 - 리더십의 질(진로개척, 경영관리시스템의 정렬, 권한위임)
 - 넓은 사업 관점(조직, 산업, 관리회계관행과 그것들의 조직에의 적용가능성의 이해)
 - 기능적 전문성(전통적 기술적 스킬)

〈표 IV-3〉 신규 재무전문가를 위한 AICPA 역량모델

개인적 특성	폭넓은 사업관점
통찰과 판단	조직과 산업지식
정직과 윤리	내부 및 외부 컨설팅
지속적 개인적 개선	사업관계/파트너십
몰입과 성과안정	현재와 미래 관리관행
대인지향	위험관리
프로젝트관리스킬	합병, 인수 그리고 전략적 제휴
혁신/창의적 사고	관리회계
발표/스피킹	조직시스템과 과정
효율적 기업자문	
전문적 태도	
리더십의 질	기능적 전문기술
전략적 사고와 계획	재무분석
촉진	기금관리
협상과 설득	원가관리
팀워크	인적자원
코치와 권한 위임	세제(조세)
문제해결	정보기술
의사결정	통제환경
교차기능적 관점	재무 및 법정보고와 회계원리
	내부감사
	예산, 예측, 그리고 사업계획

5) 경영진들의 역량

Parry는 핵심역량을 4집단으로 구분한다(Umiker, 1999, p.11).

- 경영(시간관리, 목표 및 기준 설정, 계획수립 및 일정계획작성)
- 의사소통(청취, 정보의 제공과 수집)
- 감독(훈련, 안내, 권한위양, 성과평가, 규율, 상담)
- 인지(문제해결, 의사결정, 분석적 사고)

경영자스킬들에 집중하여 Vincola와 Mobley는 권한위양, 동기부여, 문제해결, 프로젝트관리 그리고 프리젠테이션스킬을 들고 있다. 그들은 제품기술, 기술적 지식, 컴퓨터스킬, 시간관리, 그리고 개인간 갈등을 관리하는 것과 같은 개인역량으로 경영자 역량리스트를 보충하고 있다(Umiker, 1999, p.11).

한편 Education2000위원회가 확인한 8가지 주요 경영진 역량은 다음과 같다 (Boudreax, 1997, pp.35-39).

- 협동에 대한 전망(기업의 협동적 형태의 중요성)
- 조직의 복지(경쟁적 선택에 의한 협동)
- 자기관리와 성장(학습과 성장의 보장)

〈표 IV-4〉 정직과 윤리: 완전한 스킬목록

	초급	중급	고급
1	모든 사업거래에 있어 완고하게 정직을 행사한다. 단기목표를 달성하기 위해서 회사가치를 양보하지 않을 것이다.	지속적으로 직접적인, 정직한 행동을 보여줌으로써 모든 조직계층의 핵심 인물들과 신뢰를 구축한다.	확실하지 않은 분야나 고도의 판단분야에서 적절한 행동에 관해 사람들에게 판단력을 적용하고 상담한다.
2	정확한 재무자료와 자료의 정직한 해석을 제공함으로써 개인적 정직함을 보인다.	보다 복잡하고 판단이 요구되는 분야와 이슈에서 깊은 이해를 보인다.	
3	전문직업윤리에 대한 이해를 보이고 전문직업윤리에 감사하고 일상의 사업활동에 윤리를 적용한다.	윤리적 이슈를 확인하고 건설적인 방법으로 그 이슈에 대해 토론한다.	윤리적 행위의 정도를 설정한다. 윤리의 양보를 참지 않을 것이다: 타인에게 모범으로 봉사할 것이다.

- 협력(win-win모델에 근거한 상호작용과 의사결정)
- 결단력(좋은 의사결정)
- 리더십(법적 의무기준 준수, 협력자를 위한 효율적 역할모델, 탁월한 업무추진)
- 주도력(솔직한 의견개진)
- 인내력(조직에 적합한 경우 인기 없는 결정도 기꺼이 하고 끝까지 매달림)

2. 한국의 역량 개발사례

1) ○○그룹(고명호, 1997, pp.28-31)

(1) ○○그룹의 비전과 이념

구분	내 용	비고
비전	21세기 초우량기업	
기업이념	자연, 문화, 인류의 만남을 통해 보다 나은 삶을 창조하는 ○○그룹	
경영이념	○○은 사람이다. ○○은 기술이다. ○○은 미래다.	
○○인의 정신	최고의 품질로서 고객을 지향한다. 새로운 도전으로 세계를 주도한다. 개성을 존중하며 전체를 생각한다	

(2) ○○그룹의 인재상

기업이념, 경영이념 및 ○○인의 정신을 바탕으로 ○○그룹의 인재상을 정립하여 채용, 육성, 평가 등을 제반 인사관리의 기준 및 기본개념으로 삼고 있다.

첫째, 「고객과 호흡하는 ○○인」(고객지향성)

고객을 위해 노력하는 ○○인은 자신의 고객이 누구이며, 그들의 요구가 무엇인지를 알고, 고객의 입장에 서서 함께 희노애락을 느끼고, 이를 기업경영에 반영할 수 있는 적극적인 인재이다.

둘째, 「창조성이 풍부한 전문인」(창조지향성)

창조성이 풍부한 ○○인은 미래 정보화사회의 주역이 되고자 스스로 업무에서 새로운 도전과 개선의 가능성을 찾을 수 있는 유연한 사고방식을 갖춘 개성있는 인재이다.

셋째, 『세계에 도전하는 국제인』(국제화지향성)

국제화를 지향하는 ○○인은 다른 문화에 대한 폭넓은 이해와 적응력을 통해 자기 분야에서 세계일등이 되겠다는 도전의식을 갖춘 인재이다.

넷째, 『팀워크 발휘하는 조직인』(조직지향성)

조직의 목표를 성취하는 ○○인은 남의 사고와 가치를 존중하고 협력과 조화를 바탕으로 자발적인 노력을 경주하는 진정한 인재이다.

(3) 프로○○인 역량모델

○○그룹의 비전을 실현하는데 기여하는 최고의 인재가 되기 위해 ○○인이 갖추어야 할 핵심적인 지식, 기술 및 행동특성의 체계화된 모형으로서 전사적 핵심역량, 직무역량, 리더십역량으로 구성되어 있으며, 모든 ○○인이 향후 주도적으로 학습하고 개발해야 할 방향과 내용을 제시한 것이다.

이의 구체화를 위해 전문지식/스킬 학습가이드 및 행동특성 학습가이드를 제시하고, 자기계발계획을 수립, 시행할 수 있도록 제도화하여 실질적인 실행이 가능토록 하였다. 인재상에 따른 ○○그룹의 인재육성 기본방향은 역량중심의 현장주도 자율학습이다.

4) ○○그룹의 핵심역량개발 과정과 방법

- 97년 5월 2개월의 기간에 걸쳐 사업특성, 비전과 전략, 이념·정신, 고객의 니드, 경쟁자 특성에 대한 분석과 설문조사를 실시하였다.
- 또한 각 직종별 워크샵을 갖고 WPS(Work Profiling System)조사와 설문조사, 전문가 인터뷰를 통해 19개 직종별 직무역량모델과 이러한 역량의 개발을 위한 다양한 학습전략을 체계화한 학습지원가이드를 개발하였다.
- 자기계발계획(ICDP: Individual Competency Development Plan)에 따라 역량 개발을 위한 본인의 의지와 상사의 지도 그리고 회사의 지원이 삼위일체가 되도록 했다.

구분	개념	주요내용
핵심역량	○○그룹의 비전과 전략을 실천함에 있어 경쟁우위 창출에 기여하는 원천능력이며, 모든 ○○인들이 공동적으로 보유하고 개발해야 할 역량	<ul style="list-style-type: none"> ○고객서비스 ○정보활용/공유 ○창의와 혁신 ○스피드 ○세계화
직무역량	자기가 속한 특정한 직무군의 현재 문제를 해결하고 앞으로의 변화방향을 예측하여 이에 대비할 수 있는 역량	<ul style="list-style-type: none"> ○기본기 (공통기초능력) ○전문지식/스킬 ○행동특성
리더십역량	타인과 더불어 함께 일하면서 효과적인 보좌와 지도를 통해 조직의 시너지를 창출할 수 있는 역량	<ul style="list-style-type: none"> ○성과도출 ○변화주도 ○인재육성 ○팀시너지개발

2) ○○정유사의 사례(하영호, 1999, pp.66-68)

(1) 역량모델개발과정

○○정유사는 전사원에게 요구되는 직무역량을 체계적으로 도출하여 모델화한 핵심직무역량모델과 이에 근거한 역량중심의 교육체계를 수립하였다. 프로젝트를 통해 수립한 역량모델은 전사, 부문, 팀의 세 가지이며, 수립과정은 다음과 같다.

먼저 팀의 비전, 핵심아웃풋, 직무역량 등을 추출한 후 전사 워크샵을 통해 표준화 정교화하였으며, 해당 부문장의 승인절차를 거쳐 팀 모델을 확정하였다. 부문 모델은 팀 모델을 토대로 해당 부문 장이 중요하다고 판단한 핵심 아웃풋 3개와 직무역량 5개를 선정하여 확정하였다. 마지막으로 팀별 직무역량 713개에 대해 설문조사, 인터뷰, 포커스그룹 워크샵 등을 통해 핵심직무역량 51개와 이를 유사한 개념별로 범주화한 직무역량 군 12개를 추출하였으며 이를 다시 4개 차원으로 대분류하여 전사모델을 확정하였다.

(2) 전사 핵심직무역량모델

차원	역량
전략적 차원(天)	<ul style="list-style-type: none"> * 전략적 대응 * 문제해결 * 프로젝트관리
기반적 차원(地)	<ul style="list-style-type: none"> * 이해/적응 * 기본지식 * 학습/정보화
대인적 차원(人)	<ul style="list-style-type: none"> * 고객서비스 * 팀워크 * 의사소통
기질적 차원(氣)	<ul style="list-style-type: none"> * Excellence * Challenge * Job Ownership

(3) 부문직무역량(예)

핵심아웃풋	핵심역량
효율적인 저유소 운영관리 및 지원	저유소 운영능력
원가절감	최적수송 믹스개발 및 실행능력
최적T/T제품 수송 (최저수송비, 적기수송)	<ul style="list-style-type: none"> 신기술 검토 및 적용능력 물류비용 분석능력
	관리능력(조직/인사)

(4) 팀 직무역량모델(○○팀의 예시)

팀 비전	핵심 아웃풋	직무역량(1)	직무역량(2)
진취적인 업무 자세와 업계 최고수준의 업 무능력을 배양 하여 저유소 운영관리, 지 원, T/T수송 관리, 저유, 직매시설 업무 를 완벽하게 수행하고 끊임 없이 혁신하여 업계 최고수준 의 물류경쟁력 을 확보하고 효율적인 영업 지원시스템을 구축한다.	효율적인 저유소 운영관리 및 지원	*저유소 운영능력 *조직/인사관리능력 *계산 및 계약관리 능력 *예산관리 및 경영분석능력	*운영절차/시스템이해 *저유소 시설이해 *제품지식 *부서간 업무흐름이해 *저유소 온라인시스템숙달 *현장중심 업무처리 *타부서와의 협조성
	최적T/T 제품수송 (최저수송비), 적기수송)	*물류비용분석능력 *물류정보수집능력 *최적수송믹스개발 및 실행능력 *수송용역회사 관리능력	*회사수송, 수급체계이해 *대리점 운임보상체계이해 *수송비 예산편성 및 집행 *사후관리/회사DB활용기법/원가 의식/법규이해 *수송용역회사 운영체계 및 차량 운영체계
	저유, 직매시설 신증설, 유지보수	*전문기술능력 *사업기획능력 *사업관리능력 *기술컨설팅능력	*전문엔지니어링 지식 *국내법규상의 시설기준 *IT지식/어학/진취적인 학습자세 *저유소 운영 전반지식 *국토개발계획숙지 *공사사공기법

IV. 結論

이제 우리 나라 기업들은 인사의 기본을 갖추어야 한다. 그리고 인사의 기본을 갖추기 위해서는 조직고유의 특수역량모델을 개발하여야 한다. 역량모델은 우수한 성과를 보이는 직원과 그렇지 못한 직원의 성과 차이를 내는 원인을 찾는 과정에서 개발되며, 우수한 성과를 내는 직원의 특성에 대한 객관적 자료를 획득하고, 이에 근거를 두어 측정도구를 개발하는 체계적인 절차이다. 효율적인 역량모델의 도입과 운용을 위해 역량모델의 개발과 운용차원에서 유의해야 할 점은 다음과 같다.

첫째, 기업의 비전과 철학을 명확히 하고 이를 중심으로 한 전사적인 핵심역량개발과 부문, 팀, 그리고 직무중심의 역량개발이 조화롭게 이루어져야 한다.

둘째, 역량모델의 개발과정에서 면접이나 워크샵의 형태를 통해 구성원들의 폭넓은 참여가 적극 보장되어야 한다.

셋째, 역량모델의 개발은 일회성으로 끝내지 말고, 개발된 역량모델의 신뢰성과 타당성이 지속적으로 검토되어야 한다.

넷째, 역량모델을 중심으로 한 인사혁신이 장기 안목적이어야 하고 시스템적으로 유기적인 연계성을 갖도록 해야 한다.

결론적으로 역량중심 인사시스템들은 방법론적으로 엄격하게 개발되고 관리되어야 한다. 만약 조직이 이러한 엄격성을 적용하지 않는다면 다음과 같은 문제가 발생한다(Klein, 1996, p.31). 즉, 시스템이 결점이 있고 약해지며, 회사성과를 손상시키고 새로운 역량중심프로그램에 대한 투자를 낭비한다. 결과적으로 역량중심 시스템은 과잉강매로 간주되고 회사는 시스템의 약점을 보완하기보다 컨설턴트를 비난하고 프로그램을 포기한다.

참 고 문 헌

- 고명호(1997), “프로00인 역량모델개발을 위한 인재육성체계를 구축”, 한국인사관리협회, 「인사관리」, 100호, pp.28-31.
- 하영호(1999), “핵심직무역량모델과 역량중심교육체계수립”, 한국인사관리협회, 「인사관리」, 113호, pp.66-68.
- Anonymous(1997), “Should Competencies be Linked to Compensation”, *Compensation and Benefits Review*, Vol.29, pp.74-75.
- Barlett, C. A., & Ghoshal S.(1997), “The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles”, *California Management Review*, Vol.40, pp.92-116.
- Boudreaux, G.(1997), “Director Competencies for the 21st Century: A Guide for New Members of the Board”, *Management Quarterly*, Vol.37, pp.32-40.

- Bratton, D. A.(1998), "Develop a Framework of Core Competencies", *Credit Union Magazine*, Vol.64, pp.17-20.
- Callie, McDowell(1996), "Achieving Workforce Competence", *Personnel Journal*, Sep., pp.1-5.
- Cofsky, K M.(1993), "Critical Keys to Competency-based Pay", *Compensation and Benefits Review*, Vol.25, pp.46-52.
- Cooper, L. O.(1997), "Listening Competency in the Workplace: A Model for Training", *Business Communication Quarterly*, Vol.60, pp.75-84.
- Darrell, J. C., & Ellen, R. B.(1998), "Competency-based Pay: A Concept in Evolution", *Compensation and Benefits Review*, Vol.30, pp.21-28.
- Dewey, B.(1997), "Six Companies Share their Insights: The Challenges in Applying competencies", *Compensation and Benefits Review*, Vol.29, pp.64-75.
- Klein, A. L.(1996), "Validity and Reliability for Competency-based Systems: Reducing litigation risks", *Compensation and Benefits Review*, Vol.28, pp.31-38.
- Lawler, E. E. III(1996), "Competencies: A Poor Foundation for the New Pay", *Compensation and Benefits Review*, Vol.28, pp.20-25.
- Martin, S.(1995), "A Future Market for Competencies", *People Management*, Vol.1, pp.20-25.
- Parry, S. B.(1996), "The Quest for Competencies", *Training*, Vol.33, pp.48-54.
- Raelin, J. A., & Cooledge, A. S.(1995), "From Generic to Organic Competencies", *Human Resource Planning*, Vol.18, pp.24-34.
- Rifkin, K. I., & Fineman, M.(1999), "Developing Technical Managers-first You Need a Competency Model", *Research Technology Management*, Vol.42, pp.53-58.
- Scott, M. J.(1998), "AICPA Competency Model for the New Finance Professional", *The CPA Journal*, Vol.68, pp.40-46.

- Tas, R. F., Labrecque, S. V., & Clayton, H. R., "Property-management Competencies for Management Trainees", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, pp.90-97.
- Twer, D.(1994), "Linking Pay to Business Objectives", *The Journal of Business Strategy*, Vol.15, pp.15-18.
- Umiker, W.(1999), "The Challenge of Competency Assessment", *The Health Care Supervisor*, Vol.11, pp.11-16.
- Zemke, R., & Zemke, S.(1999), "Putting Competencies to Work", *Training*, Vol.36, pp.70-76.

Competency Model as a Basis for HRM

Sam-Kyun Baek*

ABSTRACT

Competencies are a way to identify what really makes a difference in job performance. They are the characteristics that drive performance. People can do their jobs more effectively when they clearly identify what's expected of them in terms of behavior on the job. In general competencies are defined as a set of related knowledge, attitudes, and skills that affects a major part of one's job.

Some authorities differentiate between competencies and skills, as skills tend to be situational and specific, whereas competencies are generic. But organic competency model is more useful than the generic competency model. Because generic competencies can probably only account for a third of a variance in managerial performance, the other ingredients being organization-specific competencies and day to day situational factors. Therefore we should be devoting our time to building organic competencies that are specific to the context and language of the organization. Competencies determine the basis for decisions about hiring, training, promotions, and other human resources issues. So identification of firm-specific competencies is very important in HRM.

* Professor, Korea National Open University