

워킹페이퍼

2002-03

# 역량중심의 인적자원관리

박우성

# 목 차

요 약 .....	i
I. 서 론 .....	1
II. 역량의 개념과 역량모델 .....	5
1. 역량의 개념 .....	5
III. 역량중심의 인적자원관리 .....	19
1. 미국기업 인적자원관리의 새로운 변화 .....	19
가. 변화의 배경 .....	20
나. 역량모델의 활용사례 .....	21
2. 우리 나라 기업과 역량중심 인적자원관리 .....	24
가. 최근 인적자원관리의 변화 .....	25
나. 역량중심 인적자원관리의 필요성 .....	28
다. 역량과 인적자원관리의 혁신 .....	29
IV. 역량모델의 활용사례 .....	39
1. 역량중심의 채용관리 .....	39
2. 역량중심의 직급체계 .....	42
3. 역량중심의 평가제도 .....	44
4. 역량중심의 교육훈련 .....	48
V. 결 론 .....	50

## 표 목 차

<표 II-1> 스페로우의 역량 구분 .....	9
<표 II-2> 보야치스의 21개 역량 .....	16
<표 II-3> 스펜서·스펜서의 20개 역량 .....	17
<표 II-4> 주도성 역량의 척도(시간차원) .....	18
<표 III-1> 역량모델의 활용사례 .....	22
<표 III-2> 3M의 리더십 역량 .....	23
<표 III-3> 가장 많이 사용되는 20가지 역량 .....	24
<표 III-4> 우리 나라 기업들의 교육훈련의 저해요인 .....	37
<표 IV-1> A사의 전형기준과 역량 .....	40
<표 IV-2> 선발을 위한 전형방식 .....	40
<표 IV-3> 직군별 선발역량 .....	41
<표 IV-4> 역량평가를 위한 면담가이드 .....	41
<표 IV-5> 한국 존슨앤존슨의 직급체계 .....	42
<표 IV-6> 한국 존슨앤존슨의 10가지 핵심역량 .....	43
<표 IV-7> 역량수준의 예 .....	44
<표 IV-8> 역량고과 제도개선의 주요 내용 .....	45
<표 IV-9> 전사, 계층별, 직군별 핵심역량 .....	46
<표 IV-10> 가치혁신의 행동지표 .....	47
<표 IV-11> 제일체당 역량의 기본 구성 .....	48
<표 IV-12> 역량수준의 구분 .....	49

## 그림목차

[그림 II-1] 조직 및 개인역량의 통합과 성과 .....	9
[그림 II-2] 역량모델의 개발과정 .....	11
[그림 II-3] 역량모델의 활용 .....	15
[그림 III-1] 직무중심 인적자원관리의 한계 .....	20
[그림 III-2] 역량중심의 직급체계 개편 .....	34
[그림 IV-1] 역량모델과 역량고과항목 .....	45
[그림 IV-2] 역량고과의 개요 .....	47

## 요 약

경제위기 이후 우리 나라 기업들의 인적자원관리는 가히 혁명적이라고 할 만한 변화를 겪고 있다. 정리해고의 도입과 연봉제와 인센티브, 적극적인 외부 인력의 충원으로 대변되는 성과주의, 전문주의로의 변화가 그 대표적인 예이다. 많은 전문가들은 이제 우리 나라의 인적자원관리도 인력이 몸값에 따라 자유로이 이동하고 성과에 따라 보상받는 글로벌 스탠다드로 이동했으며 따라서 기업이나 종업원 모두가 이에 대응한 생존전략을 모색해야 한다는 점을 강조한다.

그러나 최근에 급속도로 발생하고 있는 인적자원관리의 변화가 과연 기업경쟁력 강화라는 기대 목표를 달성할 수 있을 것인가? 성과주의 제도가 성과를 향상시키기 위해서는 종업원의 직무역량이 동시에 강화되어야 한다. 역량강화 없이 성과 향상을 기대하기 어렵기 때문이다. 역량강화 없이 이루어지는 성급한 성과주의 혁신은 자칫하면 단기적인 성과를 얻는 대신 장기적인 성장력을 잃게 되는 위험이 있다. 정리해고나 외부인력의 활용, 아웃소싱 등의 경우에도 중요한 것은 종업원 전체의 역량강화가 전제되어야 한다. 그렇지 않은 경우 조직은 슬림화되고 전문화되어도 기대하는 성과는 달성되지 않는다. 중요한 것은 조직의 소프트웨어인 인력의 질이 강화되어야 한다.

본 연구는 이러한 관점에서 우리 나라 기업에서 역량중심의 인적자원관리가 어떻게 활용될 수 있을 것인지를 검토하기 위한 목적을 가지고 쓰여졌다. 이를 위해 역량이라는 것이 어떤 것이고 역량을 중심으로 한 인적자원관리가 어떻게 우리 나라 기업들의 고민을 해결해 줄 수 있는 새로운 대안인지를 설명하고 있으며, 실제로 역량에 기초해서 기존의 인사제도를 바꾼 우리 나라 기업들의 사례를 분석하고 있다.

ii 역량중심의 인적자원관리

현재 우리 나라 기업들이 역량에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 그러나 모든 새로운 경영혁신이 그러하듯 역량중심의 인적자원관리가 만병통치약은 아니다. 중요한 것은 새로운 혁신의 방향과 개념을 자기 회사에 맞는 방법으로 도입하고 운영할 수 있는 능력이다.

역량모델의 개발 과정에서부터 정말 우리 회사가 필요로 하는 역량이 무엇인가가 최고경영층으로부터 일반종업원에 이르기까지 전사적인 참여와 노력을 통해 개발되어야 한다. 이를 통해 개발되는 역량모델은 모든 종업원의 이해와 수용을 기초로 해서 출발하기 때문에 그만큼 성공 확률이 높아진다고 할 수 있다.

## I. 서론

경제위기 이후 우리 나라 기업들의 인적자원관리는 가히 혁명적이라고 할 만한 변화를 겪고 있다. 이와 관련된 연구 결과들은(박우성·유규창, 2001, 한국노동연구원, 2000a; 박우성·노용진, 2001; Yu, Park and Kim, 2001) 우리나라 기업들의 인적자원관리가 전통적인 특징들로부터 패러다임의 전환이라고 간주될 수 있는 근본적인 변화를 겪고 있다는 사실을 잘 보여주고 있다. 정리해고의 도입, 연봉제와 인센티브, 적극적인 외부 인력의 충원으로 대변되는 성과주의, 전문주의로의 변화가 그 대표적인 예이다(박우성·노용진, 2001). 많은 전문가들은 이제 우리 나라의 인적자원관리도 인력이 몸값에 따라 자유로이 이동하고 성과에 따라 보상받는 글로벌 스탠다드로 이동했으며 따라서 기업이나 종업원 모두가 이에 대응한 생존전략을 모색해야 한다는 점을 강조한다.

그러나 이러한 변화들은 우리 나라 기업들에게 다음과 같은 새로운 문제를 제기한다. 최근에 급속도로 발생하고 있는 인적자원관리의 변화가 과연 기업 경쟁력 강화라는 기대목표를 달성할 수 있을 것인가? 정리해고를 통한 수량적 유연성이 반드시 생산성 향상이나 기업경쟁력의 강화를 가져오지 못한다는 사실은 이미 미국 내에서도 널리 알려진 사실이다(박우성 외, 1998; 김동현, 1998; Manfred et al., 1997). 연봉제 도입 자체가 반드시 성과 향상을 가져다 주는 것은 아니다(Heneman, 1992). 연봉제가 기업의 전략과 내부 시스템들과 얼마나 적합하게 도입되고 운영되는가에 달려 있다(유규창·박우성, 1999). 외부 인력을 적극적으로 활용한다는 것 자체가 전문주의는 아니고 향상 기대되는 성과를 내는 것은 아니다. 어떻게 이들을 조직과 융화시키면서 내부의 관리방식과 문화가 이들의 잠재능력을 최대한 발휘하도록 할 것인가가 중요하다.

문제는 역량이다. 새로운 경영방식과 인적자원관리가 종업원과 기업의 역량

## 2 역량중심의 인적자원관리

을 얼마나 강화시켜 줄 수 있는가에 그 성패가 달려 있다. 성과주의 제도가 성과를 향상시키기 위해서는 종업원의 직무역량이 동시에 강화되어야 한다. 역량강화 없이 성과 향상을 기대하기 어렵기 때문이다. 역량강화 없이 이루어지는 성급한 성과주의 혁신은 자칫하면 단기적인 성과를 얻는 대신 장기적인 성장력을 잃게 되는 위험이 있다. 정리해고나 외부 인력의 활용, 아웃소싱 등의 경우에도 중요한 것은 종업원 전체의 역량 강화가 전제되어야 한다. 그렇지 않은 경우 조직은 슬림화되고 전문화되어도 기대하는 성과는 달성되지 않는다. 중요한 것은 조직의 소프트웨어인 인력의 질이 업그레이드되어야 한다.

헤리엇(Herriot, 1995)은 현대 경영에서 역량에 기초한 인적자원관리가 점차 더 중요해지는 이유를 여러 가지 조직요인들에서 찾고 있다. 그에 따르면 조직의 위계구조가 크게 단축되고 있으며 조직인력이 크게 감소되고 있고 기업간의 인수합병이 더 활발해지고 있고 다기능의 팀조직이 확산되고 있으며, 이러한 요인은 결국 종업원의 변화와 적응능력을 한층 더 필요로 하고 있다는 것이다. 이를 요약하면 결국 환경변화로 인한 조직의 대응 과정에서 종업원의 현재의 직무역량뿐 아니라 앞으로의 변화에 적응하고 새로운 능력을 개발할 수 있는 역량이 더 중시된다는 뜻이라고 할 수 있다.

따라서 많은 저자들이 이야기하듯(Sparrow, 1994; Herriot and Pemberton, 1995) 조직의 종업원들이 보유하고 있는 역량이 기업의 생존을 결정하게 되며 여기에서 더 나아가 조직이라는 것의 실체는 다름 아닌 종업원 자체라고 보게 되는 것이다. 따라서 중요한 것은 우리 나라 기업들이 최근의 경영 및 인사관리 변화 속에서 어떻게 종업원의 역량과 기업역량을 강화할 것인가 하는 점이라고 할 수 있다. 특히 기업과 종업원 간의 장기적인 고용관계가 무너지는 시점에서 종업원의 역량을 강화하여 장기적 성과를 담보하는 것이 우리 나라 기업들이 직면한 핵심적인 과제이다.

역량중심의 인적자원관리가 새로운 대안으로 주목을 받는 이유는 기업전략과의 연계성, 성과 지향성과 구체성, 유연성 때문이다. 다음 장에서 자세히 논의되겠지만 역량은 우수한 성과를 내는 사람이 평균적인 성과를 내는 사람과 비교해서 보여주는 내적 특질이며, 이러한 역량은 우수 성과자가 보여주는 행위로 표현된다. 따라서 역량중심의 인적자원관리는 그동안 기업의 사업전략과

연계없이 이루어져 온 인적자원관리 활동을 기업전략에 연계시키는 데 매우 큰 공헌을 할 수 있다. 특히 기업이 필요로 하는 역량을 모델로 개발하는 과정에서 기업의 핵심역량이 발굴되어 사용되므로 그러한 역량에 기초한 인적자원관리에서는 당연히 기업전략을 달성하게 만드는 역할이 크게 강화되게 된다.

또한 역량은 기본적으로 성과에 그 초점을 맞춘다. 역량의 정의 자체가 우수한 성과를 내는 요인이기 때문이다. 따라서 역량에 기초한 인적자원관리는 우리 나라 기업들이 추구하고 있는 성과주의를 보완하고 완성시켜 줄 수 있는 중요한 수단으로 활용될 수 있다. 또한 역량수준에 대한 평가가 행위에 기초한 지표로 표현되기 때문에 교육훈련이나 종업원개발의 방향과 내용이 매우 구체적일 수 있다는 점도 역량중심의 접근법에 대한 우리 나라 기업들의 관심이 증가하고 있는 이유라고 할 수 있다.

마지막으로 역량중심의 인적자원관리가 가지고 있는 강점은 유연성이라고 할 수 있다. 역량중심의 인적자원관리는 직무에 초점이 맞추어져 있는 직무중심 접근법에 비해 상대적으로 직급, 직렬, 전사에 공통으로 필요한 역량이 무엇인가에 초점이 맞추어져 있다. 따라서 역량중심의 접근법을 취하는 경우 인력의 전환배치나 육성개발이 환경변화에 대응해서 신속적이고 유연하게 이루어질 수 있다는 장점이 있다. 특히 이 점은 전통적으로 직무중심의 접근법을 취해 왔던 미국 기업들이 최근 역량중심으로 변화하는 중요한 이유이기도 하다.

본 연구는 위에서 언급된 문제 의식을 가지고 우리 나라 기업이 역량에 기초하여 인적자원관리를 실시하기 위해 필요한 변화의 방향과 내용을 채용, 직급체계, 평가제도, 종업원 개발의 관점에서 다루고 있다.

이를 위해서 먼저 제Ⅱ장에서는 역량의 개념과 역량모델에 대한 검토가 이루어질 것이다. 역량의 개념과 관련해서는 거시적 역량개념과 미시적 역량개념을 구분하여 정리하고 두 가지 역량이 인적자원관리의 관점에서 어떻게 성과와 관련해서 통합되어 이해될 수 있는지 하는 것이 논의될 것이다. 또한 기업에서 역량중심의 인적자원관리를 하기 위한 핵심적인 인프라이자 도구라고 할 수 있는 역량모델의 개발방법이 검토될 것이다. 그리고 실제로 그러한 역

#### 4 역량중심의 인적자원관리

역량모델이 어떠한 형태를 보이는가를 학자들에 의해 개발된 일반역량(generic competence)들을 통해 살펴볼 것이다.

제Ⅲ장에서는 최근 미국과 우리 나라에서 이루어지고 있는 역량중심으로의 변화가 검토될 것이다. 먼저 미국 기업들에서 역량에 기초한 인적자원관리의 변화가 발생하고 있는 배경이 검토될 것이다. 이는 기본적으로 최근의 환경변화와 이에 따른 직무중심 인적자원관리의 한계가 주요 내용이 되고 있다. 또한 최근 우리 나라 기업들이 경험하고 있는 성과주의 인적자원관리의 변화가 검토되는 동시에 그러한 변화가 어떻게 역량중심의 인적자원관리를 필요로 하는지가 논의될 것이다. 마지막으로 왜 우리 나라 기업들의 인적자원관리의 혁신을 위해 역량개념의 활용이 필요한지, 그리고 구체적으로 역량모델이 중요한 대안으로 활용될 수 있는 인적자원관리의 영역들이 분석될 것이다.

제Ⅳ장은 역량개념에 기초한 역량모델이 어떻게 인적자원관리의 각 영역에서 활용될 수 있는지를 우리 나라 기업들의 구체적인 사례를 통해 검토할 것이다. 마지막으로 결론 부분에서는 역량중심의 인적자원관리가 성공하기 위한 기본적인 조건이나 유의사항이 검토될 것이다.

## II. 역량의 개념과 역량모델

### 1. 역량의 개념

역량(competence)이라는 말은 다양한 학문 분야에서 다양한 의미로 사용되어 왔다. 하지만 기업경영과 인적자원관리와 관련해서 역량은 주로 조직이론이나 경영전략가들에 의해 개발되어 온 거시적 개념과, 조직 및 산업심리학자들을 중심으로 발전되어 온 미시적 개념으로 구분될 수 있다. 전자가 조직 전체를 하나의 유기체로 보고 기업전략의 관점에서 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 원천으로서 역량을 바라보고 있고, 후자는 종업원 개인의 관점에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질을 그 분석 대상으로 한다는 차이는 있지만, 양자가 모두 역량을 평균적인 성과를 초과하는 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특질이나 능력으로 정의하고 있다는 점에서는 공통점을 보이고 있다.

#### 가. 기업전략과 핵심역량<sup>1)</sup>

우수한 성과를 내는 조직은 그렇지 않은 조직이 가지지 못한 나름대로의 특수한 역량을 보유하고 있으며 기업경영의 핵심은 자기 기업이 가지고 있는 그러한 핵심 역량을 파악하고 그에 맞는 전략을 수립하여 경영활동을 하는 것이라는 인식은 매우 일찍부터 적지 않은 저자들에 의해 주장되어 왔다. 이미 1950년대에 셀즈닉(Selznick, 1957)은 회사의 인력이나 과거 경험과 같은 내적 요인들이 기업전략의 성공에 중요한 역할을 한다는 점을 강조하고 있다. 안소프(Ansoff, 1965) 역시 전략론의 고전인 기업전략론(Corporate Strategy)

---

1) 기업전략과 핵심역량에 관한 자세한 논의들은 Campbell and Luchs(1997)을 참고하라.

## 6 역량중심의 인적자원관리

에서 역량을 중시하는 관점을 취하고 있다. 그에 따르면 기업들은 자사의 역량이나 자원들에 대한 자세한 체크리스트를 만들어야 하고 이를 경쟁사의 것과 비교하여 자사의 강점을 파악하고 이에 기초해서 전략을 수립해야 하며 이를 통해 경쟁에서 성공할 수 있다는 점을 주장하고 있다.

비슷한 시기에 하버드 경영대학에 있었던 런드 등(Learned et al., 1965)은 기업의 경쟁우위는 특정 기업이 다른 기업과 비교해서 특별히 잘하는 차별적인 역량(distinctive competence)으로부터 발생한다는 점을 지적하고 있다. 그리고 이들의 이러한 관점은 후에 SWOT(Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) 접근법으로 발전하게 되었다. 1970년대에 기업이 지닌 역량에 대한 관심은 전략 영역에서 상대적으로 감소하게 되었다. 1970년대와 1980년대는 기업의 내부 역량보다는 시장의 특성과 시장에서 발생하는 기회와 위협을 파악하는 관점이 지배적인 위치를 차지하게 되었기 때문이다. 포터(Porter, 1980/1985)의 경쟁전략과 BCG의 포트폴리오 접근법이 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

그러나 1980년대에도 헤이(Hayes, 1985)와 이타미(Itami, 1987) 같은 저자들은 기업이 보유한 역량의 중요성을 새롭게 강조하고 있다. 헤이는 일단 이상적 전략을 세워 놓고 그 후에야 기업의 능력을 검토하는 전략수립 방식을 비판하면서 역량을 먼저 파악하여 개발한 후에 그러한 역량을 활용할 수 있는 전략을 수립하도록 권고하고 있다. 이타미는 기업의 강점인 무형자산에 기초한 전략수립과 실행의 중요성을 역설하고 있다. 그에 따르면 무형자산은 기업의 명성, 브랜드 네임, 기술적 능력, 고객 충실도 등과 같이 재무지표에는 나타나지 않지만 이익을 창출하는 중요한 원천이 되는 자산이며 그러한 자산을 얼마나 효과적으로 활용하는가가 기업경영의 성패를 좌우한다는 것이다. 기업의 역량을 강조하는 관점은 1980년대 중반 자원의존이론(resource based theory)의 등장으로 새로운 모멘텀을 얻게 되었으며 정교한 이론적 틀을 갖추게 되었다.

자원의존이론은 왜 기업들이 서로 상이한 전략을 추구하며 상이한 성과차이를 보이는가에 대한 설명을 기업이 보유하고 있는 독특한 자원에서 찾고 있다. 자원의존이론의 대표적 저자인 바니(Barney, 1995)에 따르면 각 기업은

나름대로 독특한 역사와 문화, 성장단계 등을 거치면서 형성된 고유한 자원의 집합을 가지게 되며 그러한 자원이 경쟁우위를 설명한다는 것이다. 이 때 자원은 회사의 자산이나 지식, 정보, 능력, 조직의 특성과 관리 과정 등을 모두 포함하는 포괄적인 것으로서 가치가 있고 희소성이 있으며 모방하기 어려운 성격을 가진다. 이러한 입장은 동일한 경쟁환경에 속한 기업들 중에서 성과에 현저한 차이가 발생하는 현상을 잘 설명해 준다. 따라서 자원의존이론에 따르면 기업경쟁력의 원천은 바로 이러한 독특한 자원을 얼마나 확보하고 개발할 것인가에 의해 결정되게 되며 그러한 경쟁우위의 원천이 바로 조직의 핵심역량으로 간주되며 현재의 핵심역량을 어떻게 효과적으로 활용하는가가 중요하게 된다.

#### 나. 인적자원관리와 역량<sup>2)</sup>

인적자원관리와 관련해서 역량개념은 주로 조직 및 산업심리학자들에 의해 발전되어 온 개인 수준에서의 역량개념이다. 심리학 영역에서 역량이라는 개념은 맥클러랜드(McClelland, 1973)에 의해 처음으로 제시되었다. 그는 전통적인 의미의 지능검사보다는 개인이 인생에서 수행하는 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량평가가 더 의미가 있다는 입장을 개진하고 있다. 그는 전통적인 학업적성검사나 성취도검사들이 업무 성과나 인생에서의 성공을 제대로 예측하지 못한다는 점을 비판하면서 분명한 성공을 거둔 사람과 평균적인 사람을 비교해서 성공과 관련된 특성을 규명해야 한다는 점을 강조하고 있다. 평균적 대상에 비해 성공적인 사람을 비교함으로써 성공의 원인이 되는 개인의 내적 특징을 파악한다는 생각은 그 이후에 나타난 역량과 관련된 모든 논의들의 기초가 되는 매우 중요한 공헌이라고 할 수 있다.

그의 초기 역량개념은 업무 성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성으로 정의되었으나 그 후에 우수 성과자와 평균 성과자를 구분해 주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성으로 발전되어 왔다(Mirabile, 1997). 보야치스(Boyatzis, 1982) 역시 역량을 직무에서 효율적이거나 효과적인 성과를 발휘

2) 미시적 개념의 역량의 정의에 대한 자세한 논의는 박동건(2001)을 참고하라.

## 8 역량중심의 인적자원관리

하는 개인의 잠재적인 특성으로 보고 있다. 그의 정의 자체는 맥클러랜드나 스펜서-스펜서(Spencer and Spencer, 1993)와 거의 유사하나 맥클러랜드의 역량연구를 관리자들에게 적용하여 2000여개의 샘플을 사용하여 관지자의 역량들을 구체적으로 파악해 냈다는 점이 중요하다.

한편 스펜스-스펜서는 맥클러랜드의 기본개념을 보다 구체화해서 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라고 정의하고 있다. 이들은 맥클러랜드가 제시하는 역량의 기본 개념을 따르면서도 역량을 내적 특질(underlying characteristics), 성과의 원인(casually related), 준거기준(criterion related)이라는 개념을 통해 보다 구체화시키고 있다. 이 때 내적 특질이라는 것은 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말하며, 성과 원인이라는 것은 역량이 행동이나 성과의 원인이며 행동과 성과를 예측할 수 있다는 의미이다. 준거기준이란 역량이 개인의 우수성을 구체적인 준거나 기준에 의해 예측한다는 의미이다.

다른 저자들의 최근 정의들 역시 스펜서-스펜서의 정의와 기본적으로는 유사한 모습을 띠고 있다. 따라서 역량이란 특정한 상황이나 직무에서 우수한 성과를 내게 하는 원인이 되는 개인의 내적 특질이라고 요약할 수 있다.

### 다. 조직역량과 직무역량

인적자원관리와 관련해서 직접적으로 중요하게 활용되는 역량은 미시적 관점에서의 직무역량이다. 인적자원관리는 기본적으로 개인의 성과에 관심이 있으며 우수한 성과를 발휘하도록 하는, 개인이 가지고 있는 특성이 무엇인지가 일차적인 관심이 되기 때문이다. 그러나 조직역량 역시 인적자원관리에 있어서 중요한 역량개념을 제공한다. 조직역량이 바로 전략적인 경쟁우위의 원인이 되기 때문이다. 이와 관련하여 스페로우(Sparrow, 1996)의 역량 구분은 시사하는 바가 크다. 그는 역량을 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 구분하고 이러한 역량은 서로 관련되어 있으며 중첩되어 있다고

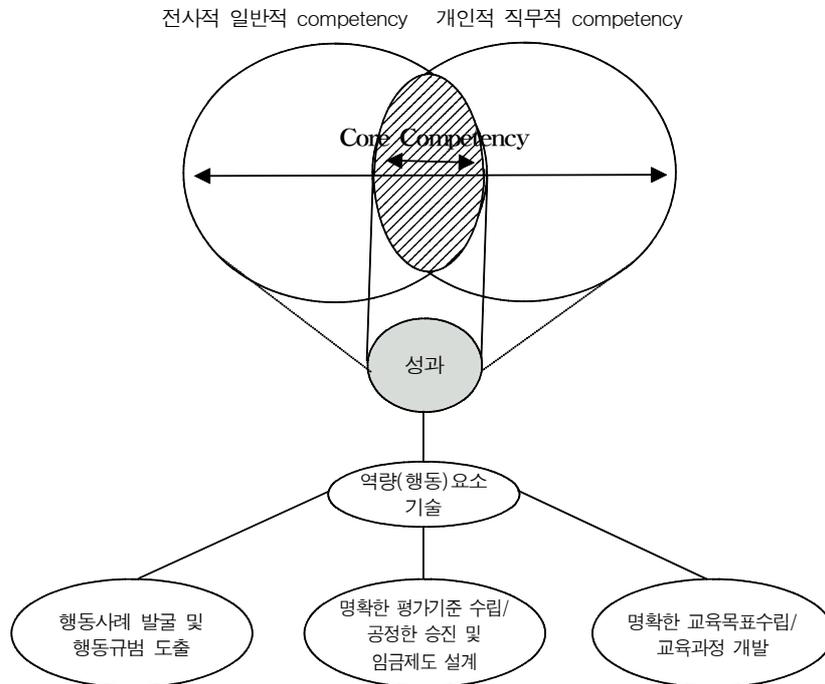
보고 있다. 그의 구분에 있어 조직역량은 모든 종업원들이 공유해야 하는 역량이며, 관리역량은 개인직무가 아니라 다른 기업에서도 활용될 수 있는 역량이며, 개인역량은 개인의 직무수행과 관련된 역량을 의미한다.

<표 11-1> 스페로우의 역량 구분

역량	정의	응용	보상
조직역량 (핵심역량)	조직의 전반적 자원과 능력	비즈니스프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안정
관리역량	직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동	일반적 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
개인역량 (직무역량)	직무 수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

자료 : Sparrow(1996). 박동건(2001)에서 재인용.

[그림 11-1] 조직역량 및 개인역량의 통합과 성과



조직역량과 개인역량을 그러한 통합적 관점에서 바라보면 조직역량과 직무역량은 [그림 II-1]에서 나타나 있듯이 서로 다른 영역에 속하기는 하지만 일정한 중복 지점을 가지고 있다. 따라서 직무역량과 조직역량을 각각 개발하고 강화하는 작업이 중요한 동시에 조직역량에 연계된 직무역량을 강화하는 것이 전략적으로 매우 중요하다고 할 수 있다. 역량에 기초한 인적자원관리를 도입하는 기업들이 직무나 직군 공통의 역량을 파악하는 동시에 전략적으로 필요한 조직역량 차원을 설정하여 양자를 통합한 역량모델을 구축하여 활용하는 것은 바로 그러한 이유에서이다. 그리고 그러한 역량모델을 활용해 인적자원관리를 실시하는 것이 역량중심의 인적자원관리라고 할 수 있다.

## 2. 역량분석과 역량모델의 개발<sup>3)</sup>

역량중심의 인적자원관리는 역량모델에서 출발한다. 기업이 종업원을 채용하고 평가해서 개발하고 보상하는 인적자원관리의 각 과정에서 종업원에게 필요한 역량의 내용이 무엇인가가 먼저 결정되어야 하기 때문이다. 그러한 역량의 차원을 파악해 내는 과정이 역량분석이고 그 결과 나타나게 되는 역량들의 집합이 역량모델이다. 실제로 적지 않은 기업들에서 그러한 역량개념은 이미 암묵적인 방법으로 기업가치나 기업문화, 리더십, 인재상 등을 통해 존재하기도 한다. 문제는 그러한 내용들이 과연 성과에 영향을 미치는 중요한 역량차원인가가 체계적인 방법을 통해 확인될 필요가 있다는 점이다. 따라서 역량모델을 찾아내기 위한 역량분석 방법의 정교함이나 체계성에 기업의 상황에 따라 차이가 있을 수 있으나 역량분석과 역량모델 구축은 역량중심의 인적자원관리를 위해서는 반드시 거쳐야 하는 필수불가결한 과정이라고 할 수 있다.

### 가. 역량모델의 개발 과정

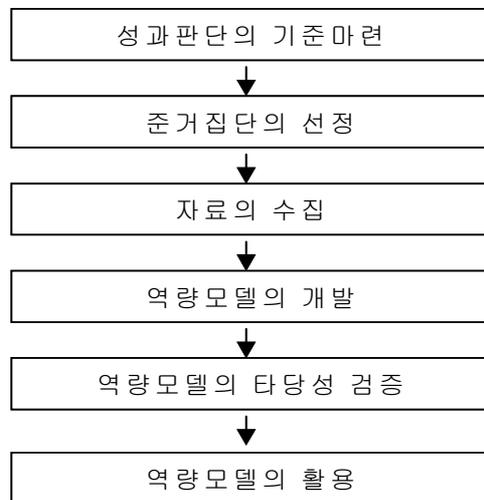
역량분석은 개인과 조직의 성과를 위해 필요한 역량을 파악해 내는 체계적

---

3) 이 부분은 Spencer and Spencer(1993)의 내용을 주로 참고하여 정리한 것이다.

과정이다. 역량분석을 통해 최종적으로 도출되는 것이 바로 역량모델이라고 할 수 있다. 역량모델은 직무별·직군별 조직 전체의 각 수준에서 만들어지고 활용될 수 있으나 역량중심의 인적자원관리를 위해서는 그러한 각 차원이 모두 통합된 역량모델이 만들어질 필요가 있다. 역량분석은 다음과 같은 단계를 거쳐 이루어지게 된다.

[그림 11-2] 역량모델의 개발과정



1) 성과 판단의 준거 마련

직무 차원이든 직군 차원이든 혹은 조직 전체 차원이든 필요한 역량을 파악해 내기 위해서는 먼저 우수한 성과자와 평균적인 성과자를 구분해 낼 수 있는 성과 판단의 기준이 필요하다. 역량의 정의 자체가 우수한 성과를 내는 사람이 가지고 있는 내적 특질이라는 점을 상기할 때 도대체 무엇이 우수한 성과인가가 명확히 정의되어야 한다. 우수한 성과 기준이 명확하게 파악되지 않는 경우 역량분석의 전체 과정이 잘못된 결과를 낳게 되기 때문에 역량분석에 있어서 성과 기준의 준거를 마련하는 일은 매우 중요하다.

예를 들어 고객서비스 업무에 종사하는 종업원의 경우 고객이 평가한 만족도가 될 수 있고 영업직의 경우 매출액이나 매출액 대비 이익 등이 적절한

## 12 역량중심의 인적자원관리

성과 기준의 준거가 될 수 있을 것이다. 인사나 회계 등과 같은 간접지원 부분의 경우 성과 기준을 설정하기가 쉽지 않은 경우가 많다. 이러한 경우에는 해당 부서의 책임자나 그러한 업무를 담당하고 있는 종업원들의 참여를 통해 무엇이 우수한 성과 기준인가를 파악해 내야 한다.

### 2) 준거 집단의 선정

성과 기준의 준거를 사용해 성과 우수자 집단과 평균 집단을 선정한다. 준거 집단의 선정은 앞의 단계에서 설정된 준거 기준뿐 아니라 상급자의 추천이나 동료직원 혹은 고객의 평가 등 다른 자료들을 동시에 활용해야 한다. 경우에 따라서는 성과 기준은 높지만 실제로 다른 동료들과의 협력이나 인간관계에 문제가 있는 경우나 자신의 일이나 직무수행에 적극적이지 않은 경우도 있기 때문이다. 다양한 자료들을 통해 일관되게 우수한 사원이라고 판단되는 경우를 우수자 집단으로 선정하는 것이 바람직하다. 준거 집단은 간단한 통계적 검증에 필요한 크기를 확보하는 것이 바람직하며 최소한 12명의 우수 집단과 8명의 평균 집단이 필요하다. 준거 집단의 크기는 특히 직무별 역량을 추출하는 작업에서 주로 문제가 된다. 직군별 혹은 조직공통 역량의 경우 그러한 규모의 표본을 만들기가 그다지 어렵지 않기 때문이다. 그러나 조직이 작은 경우 그러한 기준을 충족시키기 어려울 수 있으며 그 경우 소규모 표본도 가능하다. 단, 이 경우 평균집단 15명당 우수집단 2명의 비율이 바람직하다. 역량분석은 우수자를 통해 성과를 결정하는 역량을 도출하는 것이 기본 목적이며 평균 집단은 그렇게 파악된 역량이 평균 집단과 차이를 보이는가를 검증하기 위한 것이기 때문이다.

### 3) 자료의 수집

역량을 파악하기 위한 자료수집 방법에는 여러 가지가 있으나 가장 고전적이고 기본적인 방법은 행동사건면접(Behavioral Event Interview)이다. 행동사건면접은 중요사건기법(Critical Incident Method)을 발전시킨 것으로서 주제통각검사(Thematic Apperception Test)를 포함하고 있다. 중요사건기법이 직무의 특징을 파악하는 데 효과적이라면 행동사건면접은 직무 수행에 필요

한 역량을 파악하는 데 효과적이다. 응답자는 직무상 가장 어렵고 중요한 사건을 어떻게 처리했는지를 생생하게 언급하게 되며 이런 과정에서 역량을 드러내게 되는 것이다. 행동사건면접은 심층적인 정보를 파악할 수 있고 역량이 표출되는 맥락과 상황을 구체적으로 설명해 줄 수 있으며 우수 성과자들이 특정 직무상의 과제나 위기상황에서 어떻게 대응하는지에 대한 정확한 알고리즘을 제공한다는 장점을 가지고 있다. 그러나 시간과 비용이 지나치게 많이 들 뿐 아니라 훈련받은 전문조사인력이 필요하기 때문에 많은 직무나 대규모 기업의 역량분석을 하는 경우 기업에게 상당히 큰 부담이 될 수도 있다.

한편 전문가 패널이나 설문조사의 경우 그러한 시간적·비용적 제약이 훨씬 적다는 장점이 있다. 전문가 패널의 경우 회사 내의 상급관리자나 성과 우수자, 혹은 해당 직무에 정통한 외부 전문가들로 전문가 집단을 구성하여 이들을 통해서 성공적인 직무 수행에 중요하게 영향을 미치는 성공요인 즉, 역량을 파악해 내도록 하는 것이다. 따라서 이 방법은 방대한 양의 자료를 빠른 시간에 효율적으로 수집할 수 있게 된다. 설문조사는 효과적인 직무 수행을 위해 각각의 역량요소(역량이나 행동지표)가 얼마나 중요하며 얼마나 자주 요구되는가 등을 전문가들이나 조직구성원들이 응답한 설문을 통해 평가하는 방법이다. 이 방법 역시 자료의 수집이 신속하고 저렴하게 이루어질 수 있게 된다. 그러나 두 가지 방법 모두 잘 관찰되지 않는 성과에 중요한 영향을 미치는 역량이 간과될 수 있는 위험성을 내포하고 있다.

#### 4) 역량모델의 개발

이 단계에서는 수집된 자료를 분석하여 우수자 집단과 평균 집단을 구분하는 역량을 규명한다. 2명 이상의 훈련된 분석자가 우수자 집단과 평균 집단의 자료를 나열하여 비교함으로써 우수자 집단에게는 발견되지만 평균 집단에는 결여된 특성을 파악하는 과정이라고 할 수 있으며, 이를 통해 역량이 파악되게 된다. 행동사건면담을 통해 얻어진 자료를 분석하여 역량을 추출해 내는 일은 매우 어렵고 창의력을 요하는 일이다. 이러한 작업은 납득할 만한 평가자간의 신뢰도가 달성될 때까지 계속되게 된다. 평가자간 신뢰도란 두 사람이 이상의 평가자가 같은 사례를 검토하고 그 사례가 특정 역량에 해당하는 것

## 14 역량중심의 인적자원관리

인지 여부에 대해 의견의 일치를 이루는 정도를 말한다. 역량모델 개발의 마지막 단계는 역량을 설명하기 위한 행위양식코드집(Behavioral Codebook)을 작성하는 일이다. 이 코드집에는 각각의 역량에 대한 정의와 역량의 정도를 행위로 기술해서 설명해 놓은 채점의 준거가 제시되게 된다. 이러한 코드북을 통해 역량수준의 평가가 가능하게 된다.

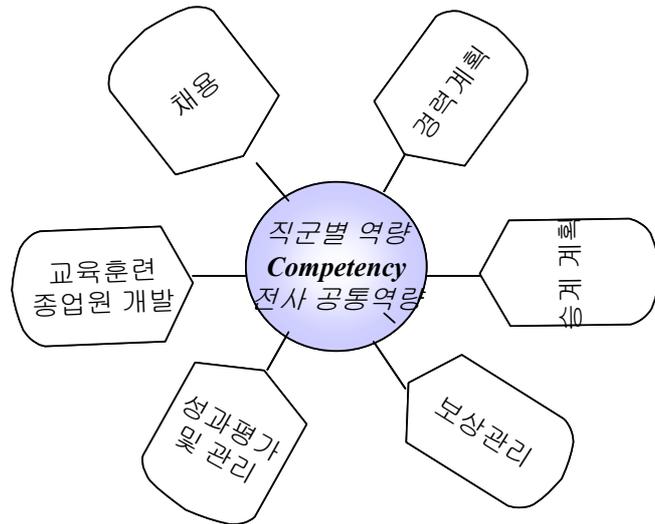
### 5) 역량모델의 타당성 검증

앞의 단계에서 구축된 역량모델의 타당성은 크게 세 가지 방법으로 검증이 가능하다. 먼저 새로운 제2의 준거 표본을 구성해서 이를 통해 얻어진 자료를 수집하여 동일한 결과가 나오는지 검증할 수 있다. 이러한 접근방법을 동시적 교차타당화(Concurrent Cross-validation)라고 한다. 다른 한 가지 방법은 역량모델에 의해 정의된 역량을 측정할 수 있는 검사를 개발하여 제2 준거표본의 우수자 및 평균자를 대상으로 검사를 실시하는 것이다. 이 때 개발된 역량모델이 타당한 것이라면 제2 준거표본의 우수자 집단은 평균 집단에 비해 높은 수준의 점수를 얻어야 한다. 이러한 방법은 동시적 구성타당화(Concurrent Construct Validation)라고 한다. 세 번째 방법은 역량모델을 적용하여 사람을 선발하거나 훈련한 다음 실제로 이들이 그 후에 우수한 성과를 나타내는가를 검토하는 방법이다. 이렇게 확인되는 타당도를 예언타당도(Predictive Validity)라고 부른다.

### 6) 역량모델의 활용

타당성이 검증된 역량모델은 인적자원관리에서 다양한 용도로 활용될 수 있다. 선발, 경력관리, 성과관리, 승계계획, 교육훈련, 보상관리 등의 다양한 영역에서 활용될 수 있다. 역량모델이 특정 직무나 직군에 대해서만 개발된 것이 아니라 전사적인 수준에서 개발된 경우 그러한 역량모델은 [그림 II-3]에서 볼 수 있는 바와 같이 인적자원관리의 제반 영역에서 활용될 수 있다. 역량모델이 어떻게 인적자원관리의 각 영역에서 우리 나라 기업의 경쟁력과 성과를 개선하기 위해 활용될 수 있는가에 대해서는 다음 장에서 자세히 살펴보기로 한다.

[그림 11-3] 역량모델의 활용



나. 일반역량(generic competence)과 그 활용

앞에서 살펴본 역량분석 및 역량모델의 구축 과정은 엄밀하고 과학적인 기초와 타당성을 확보하기 위한 방안으로 연구를 통해 개발된 것이다. 기업에서 많은 시간과 노력을 투입하는 경우 그러한 원칙과 단계를 충실하게 지키면서 외부 전문가나 컨설턴트의 도움을 받아 자체적인 역량모델을 개발할 수 있다. 그러나 실제로 기업들에서 반드시 그러한 절차나 엄격성을 거쳐야만 역량모델이 만들어지는 것은 아니다. 이미 연구자들에 의해 대부분의 기업에서 공통적으로 발견되는 역량들에 대한 역량모델들이 개발되어 있기 때문이다.

<표 11-2>는 다양한 저자들에서 도출된 역량모델을 보여주고 있다. 참고로 이러한 역량모델은 특정 기업의 특수한 상황을 반영하는 것이 아니라 기업간에 공통적으로 발견되는 역량들이라는 점에서 이를 일반역량(generic competence)라고 부른다. 개별 기업들은 이러한 일반역량들을 참고하여 직무, 직군 혹은 기업 전체 수준에서 자사가 처한 상황에서 필요로 하는 특수성을

16 역량중심의 인적자원관리

가미해서 시간과 비용을 절감하면서 역량모델을 설계할 수 있다는 이점이 있다. 이러한 역량모델들은 유사한 역량들을 묶어 놓은 역량군 안에 그러한 집단에 존재하는 개별적인 역량들을 제시하고 있다.

예를 들어 보야치스(Boyatzis, 1982)는 2,000명의 관리자를 대상으로 이들의 성과를 결정하는 21개의 역량을 도출하고 있다.

<표 11-2> 보야치스의 21개 역량

목표 및 행동 관리 역량군 (Goal and Action Management Cluster)	부하 관리 역량군 (Directing Subordinates Cluster)
효율성 지향(efficiency orientation)	부하 육성 및 개발(developing others)
생산성 지향(productivity)	업무지시 및 통제(use of unilateral power)
개념들의 진단적 사용 (diagnostic use of concepts)	자발적 업무처리(spontaneity)
영향력 행사(concern with impact)	
리더십 역량군(leadership cluster)	타인에 대한 관심 역량군 (focus on other clusters)
자신감(self-confidence)	자기 통제(self-control)
언어표현 능력(use of oral presentations)	객관적 지각(perceptual objectivity)
논리적 사고(logical thought)	체력과 적응력(stamina and adaptability)
개념화(conceptualization)	관계 형성 및 유지 (concern with close relationships)
인적자원 역량군(human resource cluster)	전문적 지식(specialized Knowledge)
사회화된 권력의 사용(use of socialized power)	기억(memory)
긍정적 보상(positive reward)	전문화된 지식(specialized knowledge)
집단 프로세스 관리(managing group processes)	
정확한 자기평가(accurate self-assessment)	

자료 : Boyatzis(1982). 박동건(2001)에서 재인용.

한편 스펜서·스펜서(1993)는 자신들의 역량연구 결과들에 기초하여 6개의 역량군과 20개의 역량들을 모델화하고 있다.

<표 11-3> 스펜서-스펜서의 20개 역량

역량군	역량
성취와 행동 (achievement and action)	성취지향성(achievement orientation) 질서, 품질, 정확성에 대한 관심 (concern for order, quality and accuracy) 주도성(initiative) 정보추구(information seeking)
대인서비스 (helping and human services)	대인이해(interpersonal understanding) 고객지향성(customer service orientation)
영향력 (impact and influence)	영향력(impact and influence) 조직인식(organizational awareness) 관계형성(relationship building)
관리(managerial)	타인육성(developing others) 지시(directiveness) 팀워크와 협력(teamwork and cooperation) 팀리더십(team leadership)
인지 (cognitive)	분석적 사고(analytical thinking) 개념적 사고(conceptual thinking) 기술적/직업적/관리적 전문성 (technical/professional/managerial expertise)
개인 효과성 (personal effectiveness)	자기조절(self-control) 자기확신(self-confidence) 유연성(flexibility) 조직헌신(organizational commitment)

자료 : Spencer and Spencer(1993).

연구자 및 전문 컨설팅 기관들에 의해 개발된 이러한 일반역량 모델들은 대개 역량군과 역량, 그리고 각각의 역량에 대한 역량수준을 척도화시킨 역량 수준표를 제시하고 있다. 따라서 역량을 활용한 인적자원관리를 도입하기를 원하는 기업들은 복잡한 역량개발 과정이 없이도 자신의 회사에 맞는 역량들을 추출하여 이를 자사의 현황이나 특징에 맞게 변형시켜 활용이 가능하다.

참고로 <표 11-4>는 주도성(initiative) 역량의 역량수준을 나누어 놓은 것

18 역량중심의 인적자원관리

이다. 역량수준은 종업원이 보여주는 행동의 관점에서 구분되어 있으며 여기서 마이너스(-)로 표시된 수준은 평범한 종업원에게서는 볼 수 있지만 우수한 종업원에게서는 볼 수 없는, 우수한 성과에 방해가 되는 요소이다.

<표 II-4> 주도성 역량의 척도(시간차원)

척도	행 동 내 용
-1	과거에만 집착한다. 분명한 기회를 놓치거나 적절히 활용하지 못한다.
0	아래 행동에 해당되지 않거나 주도성을 발휘하지 않는다.
1	끈기를 발휘한다. 장애나 거절을 극복하기 위해 두 가지 이상의 조치를 취한다. 일이 원만하게 진행되지 않더라도 쉽게 포기하지 않는다.
2	당면한 기회나 문제를 처리한다. 현재의 기회를 인식하고 행동을 개시하거나 당면한 문제를 해결한다(대개 하루 이틀 사이에 처리한다).
3	위기에 직면해서 단호한 입장을 취한다. 위기를 맞으면 신속하고 단호하게 행동한다(시간을 끌어서 자동적으로 문제가 해결되기를 기다리는 것이 일상적인 상황에서).
4	2개월 앞을 내다보고 행동을 개시한다. 1~2개월 정도의 범위에서 일어날 수 있는 기회를 창출하거나 문제를 예방하기 위해 독특한 노력(새로운 프로그램, 특별출장)을 기울인다.
5	3개월 내지 12개월 앞을 내다보고 행동을 개시한다. 다른 사람이 인식하지 못하는 기회나 문제를 예상하고 대비한다. 3개월 내지 12개월 앞을 내다보고 기회를 창출하거나 위기를 회피하기 위해 행동을 개시한다.
6	1년 내지 2년 앞을 예상하고 행동을 개시한다. 1년 내지 2년 후의 상황을 예상하고 기회를 창출하거나 문제예방을 위한 행동을 개시한다.
7	2년 내지 5년 앞을 예상하고 행동을 개시한다. 2년 내지 5년 후의 상황을 예상하고 기회를 창출하거나 문제예방을 위한 행동을 개시한다.
8	5년 내지 10년 앞을 예상하고 행동을 취한다. 5년 내지 10년 후의 상황을 예상하고 기회를 창출하거나 문제예방을 위한 행동을 개시한다.
9	10년 이상을 예상하고 행동을 개시한다. 10여년 후의 일을 예상하고 기회를 창출하거나 문제예방을 위한 행동을 개시한다.

### Ⅲ. 역량중심의 인적자원관리

미국 기업들에서 1990년대 초부터 역량을 활용한 인적자원관리의 혁신이 눈에 띄게 증가하였다. 그러한 변화는 경쟁이 더욱 치열해진 글로벌 시대에서 인적자원관리 각 분야에서 성과지향적인 핵심역량의 개발이 더욱 절실했기 때문이다. 이하에서는 미국 기업들에서 나타나고 있는 역량중심으로의 인적자원관리 변화를 조명하고 우리 나라 기업들의 현재 인적자원관리의 문제점을 살펴본 후 어떻게 역량중심의 인적자원관리가 그 대안이 될 수 있는지를 검토할 것이다.

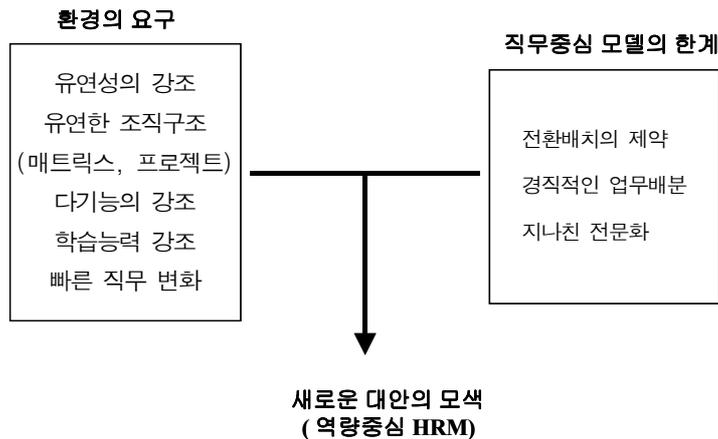
#### 1. 미국 기업 인적자원관리의 새로운 변화

미국의 경우 역량에 관한 관심은 산업심리학과 조직심리학자들 사이에서 이미 1970년대부터 시작되었다고 할 수 있으나 조직 및 인사관리에 역량의 중요성이 강조되기 시작한 것은 1990년대 들어와서부터라고 할 수 있다. 1990년에 하멜과 프라할라드(Hamel and Prahalad, 1990)가 기업의 핵심역량과 이를 강화하기 위한 최고경영층의 역할을 강조한 이후 역량과 관련된 이론적 논의와 연구 결과물들이 급증하기 시작하였다. 1990년대 중반에는 역량중심의 연구 결과가 상당히 축적되고 중요한 역량 차원들과 구조들이 밝혀지게 되었을 뿐 아니라 실제 기업체에의 적용을 돕기 위한 역량 리스트라고 할 수 있는 역량사전의 개발과 보급이 이루어지게 되었다. 또한 역량을 중심으로 기업 경영과 인적자원관리를 혁신하려고 하는 실천적인 노력들이 기업현장에서 적극적으로 전개되어 왔다.

가. 변화의 배경

미국 기업들이 역량중심의 경영과 인적자원관리에 관심을 가지고 혁신을 추진하게 된 동기는 무엇보다 급속한 경영환경의 변화와 치열한 기업간 경쟁이 그 원인이라고 할 수 있다. 정보화, 디지털 시대의 경영환경은 무엇보다 변화의 속도가 빠르다는 것이며 진입장벽이 점차 낮아지면서 변화에의 대응이 늦은 기업은 아무리 그 이전까지의 성과가 좋았더라도 생존을 보장받기 어려운 현실이 되었다. 따라서 기업과 종업원 전체가 새로운 변화에 대해 기업이 가진 역량을 집중하여 신속하게 대응해야 할 필요성이 어느 때보다 더 높아진 것이다.

[그림 III-1] 직무중심 인적자원관리의 한계



인적자원관리와 관련해서 미국 기업들이 역량중심의 인적자원관리로의 변화를 추진하게 된 또 다른 이유는 전통적인 직무중심의 인적자원관리가 시장이 요구하는 유연성과 적응성이 결여되어 있어 유연한 조직경영과 인적자원관리에 도움이 되지 못하고 있다는 인식에 기초하고 있다. 직무중심의 인적자원관리의 기본은 개인이 맡게 되는 직무에서 출발해서 그 직무를 수행할 수 있는 요건을 갖춘 사람을 채용하고 보상이나 승진, 훈련 모두 그 직무를 중심으로 이루어지는 인적자원관리를 말하여 미국 기업의 전형적인 인적자원관리

의 형태였다고 할 수 있다. 그러한 직무중심의 인적자원관리는 안정적인 환경 하에서는 매우 효율적이고 공정한 관리방식으로 기능해 왔으며 특히 인종이나 성별에 따른 차별 논쟁과 소송을 회피할 수 있는 중요한 관리기제였다고 평가된다.

그러나 빠르게 변화하는 환경과 치열한 경쟁상황은 조직구조의 유연화, 수평화를 요구하고 있으며 직무 자체가 없어지거나 직무 내용이 변화하지 않으면 안 되는 상황으로 인해 하나의 직무에 대한 능력이나 기술뿐 아니라 다기능이 필요하게 되었고 학습능력이 강조되고 있다. 따라서 인력의 배치나 활용에 유연성과 적응성이 경영관리의 키워드로 떠오르게 되었다.

그러한 상황에서 직무중심의 인적자원관리는 과거와는 달리 상당한 경직성과 한계를 노정하고 있다. 직무중심 인적자원관리에서는 하나의 직무중심으로 인력관리가 이루어져 왔기 때문에 전환배치가 상대적으로 어렵고 업무 자체가 직무기술서에 의해 규정된 내용에 따라 배분되어 왔기 때문에 유연하고 신속한 업무 조정이 어려우며 지나친 전문화로 인해 다기능의 학습에 제약을 받게 되었다. 따라서 그러한 경직성을 극복하고 인적자원의 유연하고 효과적인 개발과 활용이 가능한 역량이라는 개념과 이에 기초한 인적자원관리에 관심과 노력을 기울이게 되었다.

#### 나. 역량모델의 활용사례

1990년대 미국 기업들이 역량모델을 활용하여 인적자원관리의 혁신을 시도한 많은 사례들이 존재한다. 그 구체적 사례들은 듀보(Dubois, 1998)에 의해 잘 정리되어 있다. <표 III-1>은 역량모델을 활용한 인적자원관리의 사례들을 간단하게 정리한 것이다.

이 표에서 알 수 있듯이 미국 기업들에서 역량은 주로 교육훈련 영역에서 활용되어 왔다. 이는 우수한 성과를 내는 핵심적 요인인 역량과 그러한 역량을 행위로 측정해 놓은 역량모델이 전략과의 연계성, 교육훈련의 초점이나 교육훈련 실시, 그리고 교육훈련의 효과 측정 등의 다양한 측면에서 전통적인 교육훈련에 비해 훨씬 효과적이기 때문이라고 할 수 있다.

## 22 역량중심의 인적자원관리

<표 III-1> 역량모델의 활용사례<sup>4)</sup>

회사명	활용 영역	활용 목적
-	교육훈련	기술자 기술교육을 위한 커리큘럼 설계
모토롤라	교육훈련	다기능 기술자들의 양성을 위한 육성방안 현장관리자의 새로운 리더십 개발
미국 국방부	인적자원관리 시스템	환경변화가 요구하는 역량을 강화시킬 수 있는 채용, 보상, 훈련
프루덴셜	인적자원관리 시스템	역량중심 인적자원관리의 구축
엘리 릴리	인사부서의 역할 강화	인사부서의 역할 정립 및 역량 강화
텍사스 아동보호국	교육훈련	감독관의 역량 강화를 위한 교육훈련
아메리칸 익스프레스	교육훈련	교육훈련 사내외 강사들의 역량 평가 및 강화
훈벨랜로러	기업문화	새로운 조직문화의 개발과 정착
몬트리얼 은행	인사부서의 역할강화	인사부서의 새로운 역할 정립 및 역량 개발

자료 : Dubois(1998)

미국 국방부의 군사지도국(Defense Mapping Agency)과 프루덴셜 건강관리그룹 서부지구의 경우는 단순히 인적자원관리의 특정 영역이 아닌 인적자원관리 전체를 역량에 기초해서 재정립한 사례에 해당한다. 특히 프루덴셜의 경우 1994년 문화를 변화시키고 보상에서의 의사결정과 성과계획, 평가, 훈련, 채용, 인력운영계획 등 경영 전반을 지원할 수 있는 역량중심 인적자원관리시스템의 구축을 목적으로 역량모델을 개발하고 이를 활용하였다. 그리고 그 결과 이직률의 감소, 종업원 역량수준의 개선, 사업 목적과 긴밀하게 연계된 성과관리 시스템, 훈련효과의 증대, 경력개발에 대한 만족도 등의 다양한 측면에서 상당한 효과를 얻은 것으로 분석되고 있다.

한편 미국 3M의 경우 역량중심의 리더십 모델을 개발해서 활용하고 있다

4) 사례들에 대한 자세한 내용은 Dubois(1998)를 참고하라.

(Allredge and Nilan, 2000). 3M은 역량분석을 통해 3M의 리더가 반드시 갖추어야 할 역량을 <표 III-2>와 같이 3개의 역량군과 12개의 역량으로 파악하였다.

<표 III-2> 3M의 리더십 역량

기본 역량 (fundamental)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리와 진실성(ethics and integrity)</li> <li>- 지적 능력(intellectual capacity)</li> <li>- 성숙과 판단(maturity and judgement)</li> </ul>
필수 역량 (essential)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객지향성(customer orientation)</li> <li>- 종업원 개발(developing people)</li> <li>- 종업원 동기부여(inspiring others)</li> <li>- 성장과 성과(business health and results)</li> </ul>
비전 역량 (visionary)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 관점(global perspective)</li> <li>- 비전과 전략(vision and strategy)</li> <li>- 혁신촉진(nurturing innovation)</li> <li>- 관계와 협력(building alliances)</li> <li>- 조직 명민성(organizational agility)</li> </ul>

자료 : Allredge and Nilan(2000).

3M은 12개의 역량들 각각에 대해 그 정의를 내리고 그러한 역량이 평가되고 개발될 수 있는 기준이나 지표 마련을 위해 행위지표들을 개발하였으며 이를 통해 전사적으로 공통적이면서도 구체적 행동을 유도해 낼 수 있는 리더십 강화교육을 실시하고 있다.

역량중심의 인적자원관리가 각 개별 기업이 중시하는 핵심적 역량들이 강조되고 있다는 점을 고려할 때 기업들이 활용하는 핵심적 역량들이 기업마다 다를 것으로 생각될 수 있으나 실제에 있어서는 대부분의 기업들이 선택하는 역량들은 의외로 유사한 것으로 보고되고 있다(Zingheim et al, 1996). 그러나 기업들이 유사한 역량들을 활용하고 있다고 해도 실제로 그러한 역량이 정의되고 행위지표로 개발되는 내용과 방식이 다르고 실제로 활용되는 인적자원

## 24 역량중심의 인적자원관리

관리의 영역들에서는 매우 큰 차이가 존재한다.

<표 III-3>은 미국 기업들에서 가장 많이 사용되고 있는 20개의 역량들을 나타낸 것이다.

### <표 III-3> 가장 많이 사용되는 20가지 역량

- 
- 성취지향(achievement orientation)
  - 품질지향(concern for quality)
  - 주도성(initiative)
  - 대인이해(interpersonal understanding)
  - 고객-서비스 지향(customer-service orientation)
  - 영향(influence and impact)
  - 조직인식(organizational awareness)
  - 네트워킹(networking)
  - 지시(directiveness)
  - 팀워크와 협력(teamwork and cooperation)
  - 종업원개발(developing others)
  - 팀리더십(team leadership)
  - 기술적 능력(technical expertise)
  - 정보추구(information seeking)
  - 분석적 사고(analytical thinking)
  - 개념적 사고(conceptual thinking)
  - 자기통제(self-control)
  - 자기신뢰(self-confidence)
  - 사업지향(business orientation)
  - 유연성(flexibility)
- 

자료 : Zingheim(1996).

## 2. 우리 나라 기업과 역량중심 인적자원관리

최근 우리 나라 기업들의 인적자원관리가 급격한 변화를 보이고 있으며 특히 성과주의로의 변화는 이미 정착 단계에 들어간 것으로 평가되고 있다. 그러한 상황에서 역량에 기초한 인적자원관리에 대한 관심이 서서히 증가하고

있다. 역량중심의 인적자원관리는 우리 나라 기업들의 인적자원관리의 각 영역에서 이제까지 문제점으로 지적되어 왔던 부분들을 크게 해결할 수 있는 중요한 대안을 제시한다.

#### 가. 최근 인적자원관리의 변화<sup>5)</sup>

글로벌 시대에서 우리 나라 기업들은 다른 나라의 기업들과 동일한 환경의 압력에 직면하고 있다. 그러한 환경 압력의 핵심은 환경변화의 속도가 가속화되고 있다는 점과 기업간 경쟁이 더욱 첨예화되고 있다는 사실이다. 그러한 변화에 대응하기 위해 우리 나라 기업들에서 인적자원관리의 변화가 빠르게 나타나고 있다. 특히 우리 나라 기업들의 경우 1997년 말에 발생한 경제위기가 중요한 변화의 모멘텀을 구성한다. 그러한 변화 중에서 역량중심의 인적자원관리로의 전환 필요성을 강화시킨 주요 내용은 조직구조의 수평화, 성과주의 보상제도 확산, 외부 인력의 적극적 활용이라고 할 수 있다.

##### 1) 조직구조의 수평화

한국 기업 조직구조에 있어서 최근의 두드러진 변화는 조직구조의 수평화 현상이다. 경제위기 이전부터 상당한 보급을 보였던 팀제를 제외하고는 소사장제, 분사, 아웃소싱, 결재라인의 단축과 직급 단축 등과 같은 다른 수평적 조직구조들은 경제위기 이후 매우 급속한 보급률의 증가를 보이고 있다. 팀제의 경우를 제외하면 경제위기 이후 도입된 비율이 모두 과반수를 넘거나 거의 50%에 육박하고 있어 조직구조의 수평화가 경제위기 이후 빠른 속도로 도입되고 확산되었음을 알 수 있다. 팀제의 경우 전통적 위계조직을 수평화시키기 위한 매우 중요한 한국 기업의 조직 수평화 시도라고 할 수 있다. 팀제를 보면 2000년 조사(한국노동연구원, 2000b)에서 응답기업의 80%가 팀제를 도입하고 있는 것으로 나타난다. 소사장제나 분사, 아웃소싱의 경우 조직의 슬림화와 신속한 대응, 수익성이 강조되기 시작한 경제위기 이후 급속히 확산

5) 우리 나라 기업들의 인적자원관리 변화에 관한 자세한 내용은 박우성·노용진(2001)을 참고하라.

보급되고 있다는 점이 주목할 만하다.

결국 이상을 종합하면 경제위기는 거시적으로는 분사와 아웃소싱, 소사장제와 같은 조직구조의 수평화를 크게 촉진하는 계기가 되었으며 이와 동시에 대내적으로는 기존의 팀제가 더욱 확산되고 결재라인과 직급이 단축되는 중요한 변화의 모멘텀을 제공했다고 할 수 있다. 물론 이러한 변화에는 단순히 경제위기만이 작용한 것이 아니라 경제위기 이후 중요한 환경변화의 화두로 등장한 지식기반경제로의 진입과 디지털 혁명 역시 상당한 영향을 미쳤을 것이다. 벤처 붐의 등장과 함께 야기된 이직률의 증가는 우리 나라 대기업으로 하여금 벤처형의 수평적 조직구조의 필요성을 더욱 강화시켰을 가능성이 크기 때문이다.

## 2) 성과주의 보상제도의 확산

보상관리는 한국 기업의 인적자원관리에서 가장 빠른 변화를 보이고 있는 부분이며, 그 기본 변화의 방향은 연공주의로부터 성과주의로의 변화라고 할 수 있다. 1990년대 중반 이후 개인별 성과에 기초해서 임금인상을 차등화하는 연봉제의 도입이 급속하게 확산되고 있다. 100인 이상 기업을 대상으로 노동부가 매년 조사하는 실태조사 결과(노동부, 2000)에 따르면 경제위기 직전인 1997년 말 기준으로 3.6%에 불과하던 연봉제 도입률이 2000년 초에는 18.2%로 급증하고 있다. 상장기업을 대상으로 한 한국노동연구원의 조사 결과들 역시 연봉제의 급격한 확산을 보여준다. 예를 들어 1998년 조사에 따르면(한국노동연구원, 1998) 연봉제 도입비율은 23%, 그리고 2000년 조사의 경우(한국노동연구원, 2000b) 연봉제 도입비율은 45.2%로 매우 높게 나타나고 있다. 또한 2000년 조사 결과 중 1년 내로 도입할 계획이 있다는 기업이 22.6%에 이르고 있어, 연봉제는 이제 적어도 한국의 대기업에 있어서는 지배적인 임금체계로 정착되었다고 평가할 수 있다.

성과주의에 기초한 보상시스템의 변화는 다른 다양한 보상제도의 도입을 통해서도 확인된다. 노동부의 조사(노동부, 2000)에 따르면 집단 인센티브제도인 성과배분제도의 도입률은 경제위기 이전인 1997년 말의 경우 100인 이상 사업장의 7.0%에 불과했으나 2000년 초에는 16.3%로 두 배 이상 증가한 양상

을 보이고 있다. 한국노동연구원의 2000년 조사에서는 이익배분제(profit sharing) 단독의 경우만 해도 약 40%의 도입률을 보이고 있고, 수익배분제(gain sharing)의 경우 24%의 도입률을 보이고 있다. 또한 팀별로 운영되는 팀 인센티브도 25.8%나 도입되어 있다. 이러한 집단 인센티브의 확산은 종업원 전체를 기업 성과에 초점을 맞추고자 하는 목적과 연봉제의 도입으로 인해 보상이 지나치게 개인 성과에 치우치게 되는 경우 발생하는 부작용을 막기 위한 목적을 동시에 가지고 있다. 또한 1997년부터 법제화된 스톡옵션의 경우에도 짧은 기간임에도 불구하고 전체 응답기업의 16.8%가 이를 도입하고 있어, 빠른 도입 양상을 보여주고 있다.

### 3) 외부 인력의 적극적 활용

노동시장의 유연화와 함께 외부 노동시장으로부터의 충원이 점차 증가되고 있다. 전통적으로 한국 기업들은 일부 전문직을 제외하고는 기업 내부에 공석이 생겼을 경우 이를 내부 충원하는 것이 지배적인 현상이었다. 적어도 대기업에서의 인력관리는 내부 노동시장에 기초한 인적자원관리를 그 근간으로 했으며 이를 위한 직급체계와 내부승진이 이루어졌기 때문이다(박준성, 1994). 그러나 2000년 한국노동연구원 조사(2000b)에 따르면 필요한 인력을 개발해서 활용하기보다는 외부로부터 충원한다는 충원정책을 가지고 있다는 응답을 보인 기업의 비중이 25.8%로 나타나고 있다. 또한 정규직 위주의 인력구성에서 점차 고용관리의 유연성을 확보하기 위해 비정규직의 활용이 빠르게 증가하고 있다. 같은 조사에서 비정규직의 비율은 1997년을 기준으로 지속적으로 증가하는 모습을 보여주고 있다. 1997년 상장기업의 비정규직 인력비율은 5.5%였으나 1999년에는 8.7%로 한 배 반이 넘는 급격한 증가율을 보여주고 있다. 거의 모든 업종에서 예외없이 비정규직의 비중이 증가해 왔으나 경제위기 이후 비정규직의 비중이 급격히 증가한 대표적인 산업은 음식료품 업종, 도소매업, 운수·창고업, 금융·보험업 등으로 나타나고 있다.

### 나. 역량중심 인적자원관리의 필요성

우리 나라 기업에서 역량중심의 인적자원관리에 대한 관심이 크게 증가하기 시작한 것은 최근의 현상이다. 경제위기 이후 시급한 구조조정과 성과주의로의 인사제도 정비를 추진하는 과정에서 우리 나라 기업들은 종업원들의 심각한 사기저하를 경험하게 되었다. 고용불안과 업무과중으로 인해 종업원들의 사기는 크게 저하되게 되었고 구조조정이 대체로 완료된 시점에서 경영층은 조직과 인력을 다시 재활성화해야 할 필요성을 절감하게 되었다. 특히 경제위기 후의 인력감축이라는 고통스러운 과정을 겪게 된 중요한 원인이 그동안 기업이 필요로 하는 역량을 가진 인력이 제대로 양성되지 않은 채 조직규모와 인력이 비대해졌기 때문이라는 반성이 확산되었다. 따라서 조직을 다시 활성화시키면서 새로운 경쟁에 대응하기 위해서는 경쟁우위를 점하기 위한 핵심역량을 강화시킨다는 목표가 중요하게 부각되게 되었다.

역량에 대한 관심이 증가한 다른 원인은 성과주의의 확산과 깊은 관계가 있다. 이론적으로 볼 때 높은 성과가 장기간 유지될 수 있기 위해서는 성과를 낼 수 있는 능력이나 역량이 종업원 개인에게 있어야 하고 그러한 능력을 발휘할 수 있도록 하는 동기부여가 필요하다. 따라서 보상제도를 중심으로 광범위하게 확산된 다양한 동기부여형 인사제도들의 도입은 필요조건이며 이와 동시에 종업원들의 능력개발이 이루어져야 한다. 요컨대, 성과주의가 제대로 정착되기 위해서는 종업원과 기업의 능력 혹은 역량이 강화되어야 한다. 따라서 동기부여를 위한 다양한 보상제도들을 도입한 우리 나라 기업들은 그러한 제도가 추구하는 성과주의의 효과를 위해 다시 종업원들의 능력개발에 눈을 돌리게 된 것이다.

과거에도 능력개발이 중시되지 않은 것은 아니었으나 최근의 능력개발은 성과를 낼 수 있는 핵심적이고 구체적인 능력에 그 초점을 맞추고 있다는 점에서 중요한 차이를 보인다. 그러한 방향의 능력개발을 가능하게 해주는 이론적·실천적 수단으로서 역량중심의 인적자원관리가 중요한 대안으로 떠오르고 있는 것이다.

## 다. 역량과 인적자원관리의 혁신

거의 모든 영역에서 우리 나라 기업들의 인적자원관리가 빠르게 변화하고 있으며 특히 연봉제나 팀제의 경우 이미 지배적인 제도로 정착되고 있다(박우성·노용진, 2001). 그러나 우리 나라 기업들이 인적자원관리에서 해결해야 할 중요한 과제가 아직도 적지 않다. 급격한 환경의 요구에 의해 신속히 바꿀 수 있는 인사관리상의 제도적 장치들이 빠르게 바뀌었으나 그러한 제도들이 기대하는 소기의 목적을 달성하게 해줄 수 있는 핵심 소프트웨어인 인적자원의 역량을 어떻게 강화할 것인가가 이제부터 해결해야 할 과제인 것이다.

이하에서는 역량개념과 역량모델의 활용이 왜 우리 나라 기업들의 인적자원관리의 문제점들을 해결해 줄 수 있는 대안이 되는지를 인적자원관리의 주요 영역별로 자세히 검토해 보기로 한다.

### 1) 역량과 채용관리

#### 가) 채용관리의 개선 필요성

일반적으로 채용(staffing)은 모집(recruitment)과 선발(selection)로 구분된다. 모집은 우수한 지원자를 확보하는 과정이며, 선발은 그 중에서 회사가 필요로 하는 사람을 선택하는 과정이다. 우리 나라 기업들의 채용제도는 정기모집에서 수시모집으로 변화하고 있으며 인터넷을 통한 모집이 확산되고 있다(박우성·노용진, 2001). 이러한 것들은 주로 모집방식의 변화라고 할 수 있다. 그러나 정작 선발의 영역에 있어서 가장 중요한 문제인 무엇을 기준으로 선발할 것인가의 문제는 해결되지 않은 채로 남아 있다. 물론 학력이나 출신 학교, 학교 성적, 필기고사를 기준으로 한 선발에서 면담을 활용하는 방향으로의 변화가 급격히 발생한 것은 사실이다. 그러나 흔히 선발 기준이라고 표현하는 이러한 것들은 선발 도구의 문제이며 이러한 선발 도구와는 별도로 어떤 요인을 기준으로 지원자를 평가하고 선택할 것인가가 가장 중요하다.

이제까지 우리 나라 기업들이 사용해 온 선발의 평가요소는 주로 인재상이라는 부분에 초점을 맞추어 왔다고 할 수 있다. 각 기업들은 기업이 필요로 하는 인재상을 설정하고 그에 부합하는 지원자를 선발하고 있다. 가장 빈번하

게 사용되는 인재상은 창조, 혁신, 도전, 성실성, 협동, 전문적 능력 등이다(박우성·노용진, 2001) 문제는 이러한 인재상은 반드시 필요한 것이지만 내용이 매우 추상적이어서 실제 선발에 활용하기 위해서 필요한 구체적인 기준으로 활용되기에는 무리가 있다는 점이다. 예컨대, 창조적인 사람을 선발하려고 할 때 어떤 태도나 행위가 창조적인 것인가에 대해 구체적인 가이드라인이 있어야 선발의 타당성을 확보할 수 있다.

또한 인재상의 경우 조직 성원이라면 누구나 가지고 있어야 할 성향이나 자질을 의미하는 반면, 선발하려고 하는 사람이 하게 될 직무나 직군에 있어 꼭 필요한 능력이나 자질이 있을 수 있다. 이러한 직무 혹은 직군관련 선발요소가 확보되어 있어야 하나 현재로서는 인사관리자나 현장관리자의 암묵적인 혹은 비공식적인 판단에 선발이 맡겨져 있는 상황이라고 할 수 있다.

마지막으로 선발에 있어 가장 중요한 것은 선발 도구나 기준이 얼마나 직무성적을 예측하게 해주는가의 문제이다. 즉, 선발을 할 때 향후 직무 성과와 높은 상관관계를 가지는 요인들에 기초해서 선발이 이루어져야 한다. 아직 우리 나라에서 실제 자료를 가지고 직무 성과 예측력이 높은 선발 도구나 선발 차원이 검증된 연구 결과는 없다. 그러나 이 문제는 선발되는 종업원들의 선발 후 성과와 긴밀하게 연관되어 있다는 점에서 우리 나라 기업이 해결해야 할 매우 중요한 문제라고 할 수 있다.

#### 나) 역량중심 채용관리의 장점

역량에 기초한 채용관리는 위에서 지적된 문제점들을 해결할 수 있는 중요한 대안을 제시한다. 먼저 역량 접근법은 모든 종업원이 반드시 갖추어야 할 역량뿐만 아니라 직군별로 핵심적인 역량을 파악하여 역량모델을 개발하여 이를 인적자원관리에 활용하게 된다. 그리고 역량모델에 포함된 역량들은 구체적인 행위지표들로 구분되게 된다.

따라서 선발 기준이 추상적이라는 문제점이 해결될 수 있게 된다. 면접을 통해 면접자는 지원자들의 응답 내용이나 태도가 면접자가 찾고자 하는 역량과 관련된 행동지표들과 유사한 모습을 보이는가를 파악할 수 있기 때문이다. 다음 장에 소개될 채용사례는 어떻게 역량모델을 활용한 채용이 면접에 있어

서 추상성이나 모호성을 극복할 수 있는지를 잘 보여준다.

또한 전사적으로 개발된 역량모델은 일반적으로 전 종업원 공통의 역량뿐 아니라 직군별로 필요한 직군별 역량들을 포함하는 것이 일반적이다. 이 경우 채용에 있어 공통 역량뿐 아니라 충원이 필요한 직무가 속한 직군에 필요한 역량을 보유하고 있는지를 파악할 수 있게 된다.

마지막으로 선발 결정과 향후 직무 성과간의 상관관계에 있어서도 역량 접근법은 상당한 장점이 있다. 역량이라는 것의 기본 정의가 우수한 성과를 내게 하는 내적 특질이며 역량모델은 이를 체계적인 방법으로 찾아낸 것이다. 따라서 역량에 기초하여 선발된 종업원은 향후에 우수한 성과를 보일 가능성이 매우 높다. 물론 이것은 역량모델이 정확하게 파악되고 개발된 것이라는 점을 전제로 한다.

## 2) 역량과 직급체계의 개편

역량개념과 이에 기초하여 개발되는 역량모델은 우리 나라 기업의 인적자원관리를 혁신하는 데 중요한 대안을 제시하고 있다. 그 중의 중요한 한 가지가 역량에 기초한 직급체계의 개편이다. 직급체계는 조직에서의 승진이나 보상, 개발 등의 문제와 관련되어 그 기초적 뼈대를 구성하는 중요한 인프라이다.

### 가) 직급체계 개선의 필요성

최근 몇 년간 많은 우리 나라 기업들에서 직급이 단축되었다. 유연성과 신속성을 높이기 위해서 직급의 수를 줄였기 때문이다. 그러나 근본적인 문제는 그대로 남아 있다. 우리 나라의 직급은 기본적으로 직위 구분에 기초해 있다. 즉 사원, 대리, 과장, 차장, 부장 등의 구분이 그대로 직급화되어 사용되고 있는 것이다. 문제는 이러한 직위에 기초한 직급이 현실과 괴리되는 현상을 보이고 있다는 점이다. 직급은 비슷한 역할이나 가치를 가지고 있는 직무들을 구분해 놓은 것이라고 할 수 있다. 따라서 직급이 높을수록 종업원이 해야 할 역할이나 개인의 역량, 혹은 맡게 될 직무의 가치가 높아야 한다. 그러나 현재 팀체가 상장기업의 80% 이상 보급되어 있는 현실에서 직급이 낮은 팀장

밑에서 직급이 높은 팀원이 일하고 있는 상황이 종종 발생하고 있다. 이는 곧 직급체계가 실제로는 정상적인 기능을 하지 못하고 있는 것이라고 할 수 있다.

우리 나라 직급체계의 보다 심각한 문제점은 보상제도와 관련해서 발생하고 있다. 연봉제가 도입되는 과정에서 성과가 높으면 직급과는 무관하게 임금을 많이 받을 수 있어야 한다는 오해가 적지 않았다. 그러나 이는 프로스포츠 구단과 같이 모든 선수에게 동일한 수준의 역할과 공헌이 요구되는 특수한 상황에서 가능한 일이다. 기업의 경우 보상은 성과에 의해서도 좌우되지만 기본적인 범위는 직급에 의해 결정되어야 한다. 직급이라는 의미가 기업에 존재하는 모든 직무들의 역할이나 가치, 혹은 종업원 개인의 역량을 크거나 수준에 따라 등급화시켜 놓은 것이라고 할 때 일차적으로 그러한 직급에 따라 보상의 크기가 달라져야 한다. 아무리 사원의 성과가 높아도 부장의 임금보다 많이 받을 수는 없는 것이다. 그 경우 승진을 위한 인센티브가 사라지고 능력개발의 유인도 없어지기 때문이다.

연봉제의 운영에 있어 직급체계의 개편이 시급히 필요한 것은 무엇보다도 현행 우리 나라 직급간 임금격차가 과거 하후상박 관행에 의해 크게 왜곡되어 있기 때문이다. 연봉제를 도입하면서 직급간 평균임금의 수준은 그대로 둔 채 그 안에서 성과에 의한 차등을 적용했기 때문에 일정 기간이 지나면 직급간 임금 밴드의 중복이 증가하게 된다. 이 경우 승진이 주는 인센티브는 사라지게 된다. 물론 조직수평화와 유연화의 논리에서 보자면 그것이 바로 기대효과라고 할 수 있겠으나 조직에는 여전히 일정한 능력개발이 필요하다. 승진의 의미가 사라지게 된다는 것은 곧 승진을 위해 필요한 직무역량이나 경험개발이 이루어지지 않게 될 위험이 있다.

보상과 관련된 직급체계의 문제에서 더 중요한 것은 현행 직급체계가 임금격차의 기준을 설명하는 내적 일관성의 논리로 작동이 되지 않는다는 것이다. 임금체계란 종업원간의 임금이 어떤 기준에 의해 차별화되는가 하는 기준을 의미한다. 그리고 이러한 기준은 내적 일관성이 있어야 한다. 즉, 전체 종업원들간에 존재하는 임금 차이를 일관된 논리와 기준으로 설명할 수 있어야 한다. 연봉제의 핵심이라고 할 수 있는 성과에 따른 차등은 임금체계의 한 구성

요소에 해당한다. 임금체계의 또 다른 중요한 구성요소는 직급이다. 사원 A가 사원 B보다 임금을 더 받는 것은 성과가 더 우수하기 때문이고, 과장 A보다 팀장 B가 더 받는 것은 직급이 낮기 때문인 것이다. 그러나 현행 직급체계는 직급간의 임금 차이를 설명하는 내적 논리가 부족하다, 단순히 과장이기 때문에 더 받는다는 것은 점차 설명력을 잃어가고 있다. 특히 팀제하에서 역할이 크게 변동되는 현실에서 더욱 그렇다. 과장이기 때문에 더 받는다는 설명보다는 그 사람이 가진 역량이나 맡고 있는 직무역할 혹은 가치가 더 높기 때문이라고 설명할 수 있어야 한다.

따라서 현행 직급체계는 적어도 무엇에 기초해서 직급이 구분되는지가 명확하게 설정되고 이러한 기준을 통해 보상 차이를 설명할 수 있도록 개편되어야 한다. 이러한 기준은 전통적으로 구미 기업에서 행해 왔던 바와 같이 직무 분석 및 평가에 의한, 직무 가치의 차이가 사용될 수도 있고 최근에 활용이 증가되고 있는 역량의 차이가 사용될 수도 있다. 중요한 것은 내적 일관성을 담보해 줄 수 있는 직급 구분의 근거와 논리가 개발되어야 한다.

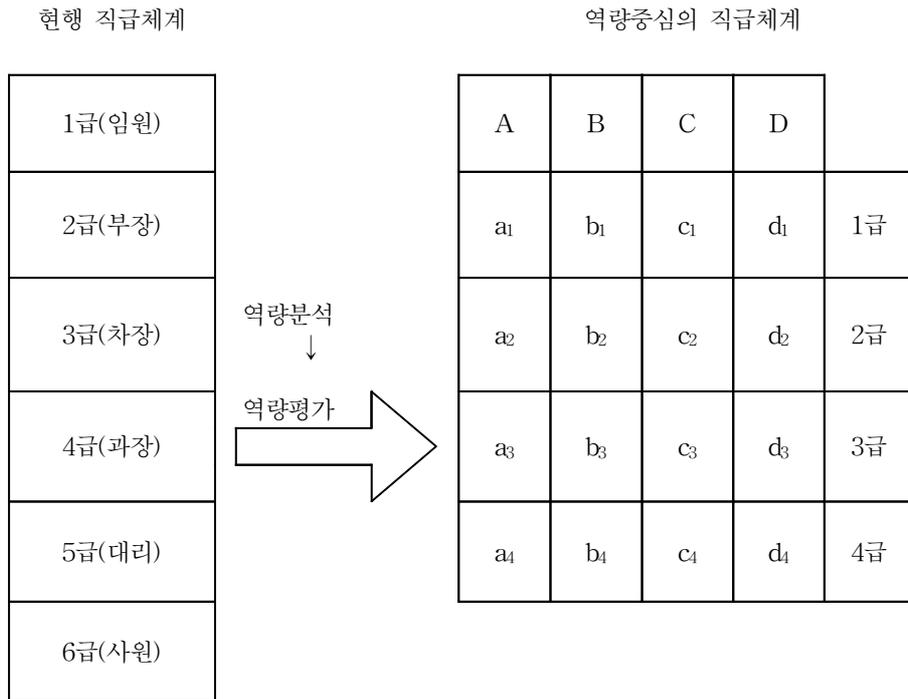
#### 나) 역량중심 직급체계의 장점

역량에 기초한 직급체계는 역량분석을 통해 종업원들에게 필요한 핵심적인 역량을 추출해 내고 이러한 역량의 수준을 구분하여 이러한 수준에 따라 직급을 구분하는 것이다. [그림 II-2]는 역량을 중심으로 현행 직급체계를 어떻게 개편할 수 있는지를 나타낸 것이다.

역량중심의 직급체계를 수립하기 위해서는 역량분석이 이루어져야 한다. 역량분석은 기업이 경쟁력을 확보하기 위해서 종업원들이 핵심적으로 보유하고 있어야 하는 핵심역량이 무엇인가를 파악하는 일이다. 이 그림에서 A, B, C, D로 표현된 것은 이러한 핵심역량의 차원들을 나타낸다. 기업의 인적자원의 활용에 있어 핵심적인 역량은 팀작업, 리더십, 커뮤니케이션, 체계적 사고능력 등 매우 다양할 수 있다. 일단 이러한 핵심역량의 차원이 역량분석을 통해 추출된 후 이러한 각 차원에 있어서 상대적 수준이 구분되게 된다. a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>3</sub>, a<sub>4</sub> 등으로 표시된 것은 A라는 핵심역량 차원에 있어서 상대적인 수준 차이를 나타낸다. 각 역량 차원에서 가장 높은 역량이 요구되는 직급을 편의상 1직급

으로 표시하고 있다.

[그림 III-2] 역량중심의 직급체계 개편



역량에 기초한 직급체계는 직급 구분의 기준을 역량의 차이에 두고 있으며 이에 따라 승진 및 경력관리, 보상관리를 실시하게 된다. 또한 종업원 개인이 받는 보상액을 증가시키기 위해서는 동일 직급 내에서는 업무 성과가 중요하나 더 큰 임금 증가를 위해서는 직급 승진이 필요하고 따라서 그에 필요한 역량 향상을 위한 교육훈련과 역량 향상이 중요하게 된다.

역량에 기초한 직급체계가 가지고 있는 장점은 무엇보다 전체적이고 유연한 인적자원관리가 가능하다는 데 있다. 즉, 역량수준에 따라 승진 및 경력관리, 그리고 보상관리가 이루어지게 되므로 이러한 각 인적자원관리가 연계되어 종합적으로 이루어질 수 있고 직급별 보상이 역량수준에 기초하여 이루어지므로 인력의 전환배치가 유연하게 이루어질 수 있게 된다. 또 하나 무시할

수 없는 장점은, 우리 나라 기업들의 현행 직급체계에 큰 변동이 없이 전환이 가능하다는 점이다. 이는 이제까지 우리 나라 기업들의 직급체계가 기본적으로 역량에 기초한 직급체계와 유사하게 운영되어 왔다. 따라서 각 직급간에 구분되는 핵심 역량의 차이를 합리적으로 설정할 수만 있다면 종업원들의 이해나 수용성이 매우 높을 수 있으며 관리적인 면에서도 우리 기업들에게 매우 익숙한 방식이라고 할 수 있다.

### 3) 역량과 평가제도

#### 가) 평가제도의 개선 필요성

연봉제의 도입과 함께 우리 나라 기업들의 평가제도는 과거에 비해 훨씬 더 합리적이고 공정하게 바뀌게 되었다. 성과에 따라 임금이 차등지급되기 때문에 평가제도의 정비가 절실했기 때문이다. 평가제도의 미비로 인한 연봉제의 도입에 대한 저항과 거부감이 평가제도의 정비를 불가피하게 만들었다고 할 수 있다. 그러나 이러한 평가제도의 합리화는 주로 업적 고과에 그 초점이 맞추어져 있었다. 일차적으로 성과 차등이 되는 평가는 업적 고과였기 때문이다. 특히 목표관리의 관점에서 이루어진 평가제도의 개선으로 인해 성과 목표가 구체화되고 계량화되어 관리되는 것이었기 때문에 여전히 문제점이 없지는 않지만 일단 업적 고과에의 개선은 일단락되었다고 할 수 있다.

그러나 능력 고과의 영역에서는 제도개선이 시급하다. 능력 고과는 업적 고과와는 달리 개개인의 능력 향상을 도모한다는 것을 그 일차적인 목적으로 하고 있으나 실제 운영 현실에서는 능력 고과가 업적 고과와 더불어 승진 및 보상에 적용되고 있기 때문에 업적 고과와의 구분이 희미해지는 문제가 존재한다. 일차적으로 능력 고과는 임금보다는 승진 및 승격에 초점이 맞추어져야 하며 이를 위해 종업원들이 승진이나 승격을 위해 필요한 자격이나 능력을 개발하도록 해야 한다. 또 다른 문제점은 능력 고과가 상대비교에 따른 서열과 서열에 따른 등급에 그치고 있어 개별 평가항목의 관리가 부실해지며 개인 역량의 절대적 수준이나 개발 필요성의 의미가 크게 약화되어 있다는 점이다.

능력 고과가 본래의 기능을 상실하게 되는 근본적인 문제점은 능력을 평가하는 평가항목들이 실제로 종업원의 능력개발에 별다른 도움이 되지 않는다

는 데 있다. 예컨대, 책임감이나 적극성이라는 평가항목이 있는 경우 종업원이 어떤 모습이나 행동을 보이는 것이 책임감이나 적극성이 있는 것인지에 대해 평가자들간에 구체적인 가이드라인이나 공감대가 없고 이는 피평가자들에게 있어서도 마찬가지이다. 따라서 실제로 이러한 평가가 이루어져도 평가자와 피평가자 모두 어떻게 해야 이러한 능력을 개발할 수 있는지, 어떤 행동을 개발하고 취해야 하는지에 대한 방향과 수단을 찾지 못하게 된다.

#### 나) 역량중심 평가제도의 장점

역량모델의 활용은 바로 이러한 문제에 대해 해결점을 제시한다. 회사와 종업원 모두가 공감할 수 있는 역량과 이러한 역량을 행위라는 지표에 의해 가이드라인을 제시하고 있는 행위지표를 통해 평가자와 피평가자에게 기대되고 개발해야 하는 행동이나 능력이 무엇인지가 명확해지고 평가에 있어서 신뢰도가 증가되며 개발 및 육성의 방향이 한층 명확해질 수 있는 것이다.

#### 4) 역량과 교육훈련

##### 가) 교육훈련 개선의 필요성

지식기반경제로의 진입과 세계화에서 비롯된 경쟁의 심화로 인해 인적자원을 통한 경쟁력 제고의 필요성이 더욱 증가하고 있음에도 불구하고 경제위기 이후 우리 나라 기업들의 교육훈련 투자는 이전과 비교하여 볼 때 크게 감소하고 있다. 교육훈련비는 1980년대 들어서 총 노동비용의 1.0%를 초과한 이후 계속 증가세를 유지하다가 1990년대 들어서 지속적으로 증가하여 경제위기 이전인 1996년 경우 총 노동비용 중 교육훈련비용의 비율은 2.1%, 1997년의 경우 1.9%였으나 1998년의 경우 1.2%로 급격히 감소하였다. 1999년에 들어서 경기회복과 함께 다시 1.4%로 증가하였으나 여전히 과거와 같은 수준을 회복하지는 못하고 있는 형편이다.

이처럼 경기상황에 따라 교육훈련비가 감소하는 것은 기본적으로 우리 나라 기업들이 교육훈련을 투자가 아닌 비용으로 간주하는 시각을 반영하는 것이며, 기존의 교육훈련이 기업전략과 연계되지 못한 채 비효율적으로 이루어진 결과 경영층의 입장에서는 이를 불요불급한 것으로 인식하는 경향이 존재

하고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다.

교육훈련에 있어서 투자의 규모보다 더 중요한 것은 교육훈련 투자의 효율성이라고 할 수 있다. 교육훈련 투자의 효율성은 교육훈련 투자가 인적자원의 개발과 생산성 향상으로 나타나는 정도를 의미하며 교육훈련 투자의 질적 측면이라고 할 수 있다. 교육훈련 투자가 효율적일수록 사업주는 교육훈련을 투자로 간주하게 되고 투자 규모를 증가시킨다는 점에서 교육훈련 투자의 규모에도 중요한 영향을 미치게 된다.

우리 나라 경제 전체나 기업체 개별 수준에서 교육훈련 투자의 규모는 다른 선진국에 비해 크게 뒤지지 않지만 기업교육훈련의 경우 그 효과성 측면에서 많은 문제점을 가지고 있다. 우리 나라 기업들의 교육훈련의 효과가 저조하게 나타나는 이유는 경영전략과의 연계부족, 최고경영층의 관심부족, 인사 및 경력개발과의 연계부족, 인적자원개발 전문인력의 부족, 실제 업무 내용과의 연계부족, 비용지향적 관점 등이 그 원인이라고 할 수 있다(한국노동연구원, 2001). 이처럼 교육훈련의 효과에 영향을 미치는 요인에 있어서 대기업과 중소기업 간에 상당부분 유사한 문제점이 발견되고 있으나 같은 문제라 할지라도 중소기업이 대기업에 비하여 교육훈련 여건이 전반적으로 좋지 않은 것으로 조사되고 있다. 특히 ‘업무량 대비 인력의 부족’은 중소기업에서 교육훈련을 저해하는 가장 큰 요인으로 나타나고 있는데, 실질적으로 중소기업

<표 III-4> 우리 나라 기업들의 교육훈련의 저해요인

대기업	중소기업
경영전략과의 연계성 부족	훈련인력 결원에 따른 생산차질
최고경영층의 관심 부족	물리적, 재정적 자원의 부족
인사 및 경력개발과의 연계 부족	교육훈련 기획 및 집행기능의 취약
인적자원개발 전문인력의 부족	경영층의 관심 부족
교육 내용과 실제 업무와의 연관성 부족	교육을 비용으로 인식
교육을 비용으로 인식	훈련후 근로자의 이직 가능성
인적자원개발 체계성 부족	인적자원개발 체계성 부족

자료 : 한국노동연구원, 『기업내 인적자원개발체제 지원방안』 (2001).

에서는 업무시간 동안에 진행되는 교육훈련을 실시할 경우 생산 등의 업무활동에 차질을 가져오는 점이 가장 큰 애로사항으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 경영전략과의 연계부족, 비용계정으로서의 인적자원개발, 모방 일변도의 훈련 등 이제까지 지적되어 온 우리 나라 기업들의 교육훈련의 문제점들(조은상, 2000)과도 일치하고 있다.

#### 나) 역량중심 교육훈련의 장점

역량에 기초한 교육훈련은 위에서 언급한 여러 가지 문제점들을 극복해 줄 수 있는 중요한 대안적 접근법이다. 역량모델을 활용해서 이루어지는 교육훈련의 출발점이자 강점은 종업원 교육훈련에 있어서의 니즈분석이 정확하게 이루어질 수 있다는 것이다. 전통적인 고과제도에서는 종업원이 부족한 능력이나 역량이 무엇인지에 대한 정확한 파악이 사실상 어려웠다고 할 수 있다. 그러나 역량고과를 실시하는 경우 종업원이 반드시 개발시켜야 하는 중요한 역량 차원들 중에서 어떤 역량이 부족한가를 명확히 알아낼 수가 있고 이러한 평가에 따라 필요에 부합하는 교육훈련이 이루어질 수 있게 된다.

역량 고과가 제공하는 중요한 장점은 교육훈련을 실시하는 과정에서도 나타난다. 역량모델의 구축 과정 자체가 역량의 정의와 행위지표의 개발이 핵심이다. 이때 행위지표란 우수한 종업원이 보여주는 행위들이라고 할 수 있다. 따라서 역량과 행위지표들은 교육훈련이 어떤 내용을 가지고 실시되어야 하는지를 명확하게 보여주고 실제로 교육훈련이 이루어지고 난 후에 교육훈련의 효과에 대한 평가를 용이하게 해준다. 전통적으로 교육훈련이 가지고 있던 문제점 중의 하나가 교육훈련이 추상적이거나 교육훈련의 효과를 측정하기 어렵다는 것이었다는 점을 고려할 때 역량모델을 활용한 교육훈련은 이러한 문제들을 해결해 줄 수 있는 중요한 대안이다.

마지막으로 역량모델을 활용한 교육훈련을 통해 기업의 전사적 비전이나 경영전략과 교육훈련을 연계시킬 수 있게 된다. 역량모델에서는 전사적인 가치나 핵심역량을 대변하는 요인들을 반드시 포함시키는 것이 일반적이다. 따라서 역량모델에 입각한 교육훈련에서는 이제까지 고질적인 문제점으로 지적되어 온 경영전략과의 연계 부족이라는 문제점이 해결될 수 있다.

## IV. 역량모델의 활용사례

앞의 장에서는 우리 나라 기업들의 인적자원관리의 주요 영역인 채용관리, 직급체계, 평가, 교육훈련에 있어서 문제점들을 지적하고 역량중심의 인적자원관리가 이를 개선하는 데 중요한 대안이 될 수 있음을 언급하였다. 이하에서는 역량모델을 기초로 하여 각각의 영역에서 인적자원관리를 개선한 우리나라 기업들의 사례를 분석하기로 한다. 미국 기업들이 아닌 우리 나라 기업들의 사례를 중심으로 분석한 것은 유사한 환경과 관리적 특성을 공유하고 있는 우리 나라 기업들이 참고로 하고 활용하기가 더 수월할 것이라고 판단했기 때문이다. 또한 아직 역량모델을 활용한 제도개선 사례가 그다지 많지 않은 우리 나라 현실에서 부족하나마 그러한 사례를 발굴하고자 하는 의도도 없지 않았다.

### 1. 역량중심의 채용관리

A사는 인적자원관리체계를 개편하면서 채용에서 역량모델을 활용하는 방안을 도입하였다. 기존의 채용관리가 가지고 있었던 전통적인 문제점을 해결하는 동시에 인적자원관리의 경쟁력을 강화하고 종업원의 역량강화를 위해 역량모델을 활용한 채용방식의 도입을 추진하게 되었다. 이를 위해 선발의 기준을 하드 스킬(hard skill)과 소프트 스킬(soft skill)로 구분하였다. 하드 스킬은 전통적인 선발 기준들을 대부분 포함하고 있으며 소프트 스킬은 역량으로 구성되어 있다. <표 IV-1>에 나타나 있는 것과 같이 하드 스킬은 8개로 구성되어 있으며 역량은 모두 12개로 구분되어 있다. 이 역량들은 선진기업들의 역량모델과 역량사전들을 참고하면서 사내의 전문가들이 모여 워크숍을 통해 개발한 것이다.

40 역량중심의 인적자원관리

<표 IV-1> A사의 전형기준과 역량

하드 스킬(Hard Skill)	소프트 스킬(Soft Skill)(Competence)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학력</li> <li>- 경험/경력</li> <li>- 전공</li> <li>- 자격증</li> <li>- 성적</li> <li>- 연령</li> <li>- 외국어</li> <li>- 이력사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactive</li> <li>- Value Driven</li> <li>- Flexible</li> <li>- Customer Focus</li> <li>- Conductive</li> <li>- Team Player</li> <li>- Creativity</li> <li>- Technical Know-How</li> <li>- Do-it</li> <li>- Strategic Thinking</li> <li>- Leadership</li> <li>- Communication</li> </ul>

선발 전형은 다음과 같다. 1차 전형은 온라인상에서 서류전형으로 실시되고 전통적인 선발 기준들인 학력, 전공, 학점, 어학이 선발 기준이 된다. 2차에서는 경력/경험/자격은 서류전형을 하되 나머지 역량들에 대한 평가와 추가적인 주관적 평가를 위해서는 면접이 실시되게 된다. 참고로 표 안에 있는 수치는 선발 결정에 있어서의 상대적인 비중을 표시한 것이다.

<표 IV-2> 선발을 위한 전형 방식

	대졸 신입 공채 온라인 서류전형	서류 및 면접전형
전형방법	지원자 자격요건 조건 검색선별	서류 및 면접평가
전형요소 및 배점	<ul style="list-style-type: none"> <li>학 력(30)</li> <li>전 공(20)</li> <li>학 점(25)</li> <li>어 학(25)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경력/경험/자격(20)</li> <li>역 량 1(20)</li> <li>역 량 2(20)</li> <li>역 량 3(20)</li> <li>주관평가(20)</li> </ul>

흥미로운 점은 면접을 통한 역량 평가시 직군별 특성에 따라 평가에 사용되는 역량이 달라진다는 점이다. 일반관리직군의 경우 창의성이나 팀워크, 고

객 초점 등이 중요 평가 기준으로 사용되는 반면, 영업관리직군의 경우 진취성이나 행동지향이 중요한 평가 기준으로 사용되게 된다. 이것은 지원자가 근무하게 될 직군의 성격에 따라 요구되는 역량의 차이를 반영함으로써 입사 후의 성과나 만족도를 증가시키기 위한 것이다.

<표 IV-3> 직군별 선발 역량

	일반관리직군	영업관리직군	전산/계리직군
역량 1순위	Creativity	Proactive	Technical Knowledge
역량 2순위	Team Player	Customer Focus	Creativity
역량 3순위	Customer Focus	Do-it	Customer Focus

<표 IV-4> 역량평가를 위한 면담가이드

팀워크 역량 평가를 위한 면담용 질문(예시)
- 다른 친구들과의 적극적인 협력으로 성과를 낼 수 있었던 사례를 말씀하여 주시고 그때에 귀하의 역할은 무엇이었습니까?
- 다른 사람과의 갈등으로 팀 내에서의 협력이 어려웠던 상황이 있었다면 설명하여 주시고, 만일 그러한 상황이 지금 다시 제기된다면 어떻게 하시겠습니까?
- 귀하의 의견을 다른 사람에게 설득시켜야 했던 상황에 대해 설명하여 주시기 바랍니다. 귀하는 어떻게 그를 설득하여 당신의 의견대로 일을 추진하였습니까?
- 개인별 역할 분담을 명확히 하여 팀의 목표를 달성하였던 사례가 있으면 말씀해 주시기 바랍니다.
- 같은 팀내 다른 친구의 실수를 눈감아 주고 용기를 북돋아 주었던 사례가 있으면 말씀해 주시기 바랍니다.
- 상사가 귀하를 부당하게 대우하고 다른 동료들 편애한다면 어떻게 하시겠습니까?
- 귀하의 동료가 고객으로부터 비난을 받고 있다면 어떻게 대처하시겠습니까?

역량에 기초한 선발이 소기의 목적을 달성하기 위해서는 면담 과정에서 이러한 역량을 얼마나 정확하게 평가할 수 있는가가 관건이 된다. A사에서는 이를 위해 면담 과정에서 행위 기준의 질문(behavior-based questioning)과

가정에 입각한 질문(assumption-based questioning)들을 사용하여 이를 해결하고 있다. 행위 기준의 질문들은 지원자의 과거 경험과 행위에 대한 인터뷰를 통해 미래의 행위와 태도를 유추하고 예측하려는 목적을 가지고 있으며 이를 통해 과거의 행위유형, 해결능력, 관리능력 등 지원자의 성향을 파악할 수 있게 된다. 한편 가정에 입각한 질문들은 현실적으로 발생 가능한 상황을 가정하고 이에 대한 지원자의 반응을 관찰하여 지원자의 잠재능력을 파악하기 위한 것이다. <표 IV-4>는 이러한 방식들에 입각해서 팀워크라는 역량을 평가하기 위해 면접에서 사용할 수 있는 질문들의 리스트를 나열한 것이다.

## 2. 역량중심의 직급체계

역량에 기초해서 직급체계를 완전히 바꾼 사례는 우리 나라 기업들에서 아직도 매우 드물다. 한국 존슨앤존슨 직급체계의 특징은 그것이 역량에 기초하고 있다는 점으로 총 5개의 직급으로 구성되어 있다. 1983년 한국 진출 이후 우리 나라 기업들과 같은 직급체계를 운영해 왔으나 새로운 보상제도인 직무성과급으로의 변화를 시도하면서 가장 먼저 개선작업에 들어간 것이 직급체계이다. 과거의 직급체계는 진정한 의미에서 직무 내용이나 가치의 차이를 반영한 것이었다기보다는 전통적인 직위를 그대로 인정한 것에 불과했으며 따라서 이러한 직급에 기초해서 새로운 성과주의 임금체도를 운영할 수는 없었기 때문이었다.

<표 IV-5> 한국 존슨앤존슨의 직급체계

직급 1	직급 2	직급 3	직급 4	직급 5
Junior	Senior	Supervisor	Manager	Director

직급의 구분이 5개로 이루어진 것은 과거에 지나치게 많은 직급을 축소하려고 했기 때문이며 또한 역량을 지나치게 많은 수준으로 구분하는 것이 불합리하다고 판단했기 때문이다. 5개의 직급 중에서도 직급 3 이상이 회사에서 중요하게 관심을 가지고 있는 관리자급에 해당하며 사실 임금관리의 초점도

이들에게 맞추어져 있다. 한국 존슨앤존슨의 임금제도가 기본적으로는 핵심역량에 기초한 직무성과급이라고 볼 수 있으나 실제로는 직급 2 이하의 종업원들의 임금에는 아직도 근속연수가 중요한 영향을 미치고 있다. 직급체계가 개편된 이후에도 한국식의 직위는 여전히 대외적 호칭으로 사용되고 있다. 개편 당시에는 아예 한국식의 직위를 없애려고 했으나 종업원들이 이를 계속 사용할 것을 요구하였다. 직속상사를 부를 호칭이 마땅치 않다는 것과 대외적 활동에 필요하다는 것이 그 이유였다.

직급의 구분 기준은 각 직무가 필요로 하는 역량의 차이에 기초하고 있다. 한 직무가 어떤 직급에 해당하는 것인가를 분류하는 과정은 전사적인 차원에서 종업원들의 참여와 협력을 통해 이루어졌다. 직급체계가 개편될 1996년 당시의 종업원수는 170명이었으며, 이들 모두가 참여하여 향후 한국 존슨앤존슨이 성공하기 위해서 가장 중요한 역량이 무엇인지를 논의하고 개발하였다. 물론 직급체계를 포함한 인사제도 개편을 담당할 태스크포스팀이 있기는 했으나 이들의 역할은 주로 논의를 진전시키기 위한 준비작업을 담당했으며 전 직원은 이러한 역량이 무엇인지에 대해 자신의 입장이나 견해를 충분히 표현할 수 있도록 하였다. 이러한 과정을 거쳐 최초로 결정된 핵심역량은 총 13개였으며 그 이후 지나치게 많은 수의 역량들이 오히려 관리상 어려움을 준다는 인식하에 10개로 최종 결정되게 되었다. 10가지 핵심역량은 <표 IV-6>에 나타나 있다.

<표 IV-6> 한국 존슨앤존슨의 10가지 핵심역량

핵심역량	
1	조직 및 인력개발(organization & people development)
2	고객지향(customer focus)
3	시장지향(market awareness)
4	혁신과 창조(innovation & creativity)
5	상호협력(interdependent partenering)
6	커뮤니케이션(communication)
7	계획과 조직(planning & organizing)
8	변화관리(change management)
9	판단과 문제해결(judgement & problem solving)
10	기업성과지향(business acumen)

#### 44 역량중심의 인적자원관리

그 다음 단계에서는 이러한 핵심역량 각 차원에서 5개의 직급에 해당하는 역량 수준(level)을 구분하는 작업이 진행되었다. 역량 수준을 결정하는 과정에서도 전 직원이 참여하여 자신의 의견을 표현하였으며 다시 자신의 직무를 완전히 숙달하여 높은 업무 성과를 내고 있는 직원들을 중심으로 역량 수준을 더 정리하고 다듬는 작업을 수행하였다. 그 결과 최종적으로 얻어진 다섯 가지 수준의 예는 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 역량수준의 예

역량수준	조직 및 인력개발(역량 1)
	성과지향적 환경을 조성하고 개인이 최상의 성과를 낼 수 있도록 도와줄 수 있는 능력
1	자신의 전문능력 영역에서 다른 사람들을 조언과 훈련을 통해 돕는다. 요구되는 OJT에 참여하며 동시에 자신의 개발기회를 추구한다. 자신의 잠재력을 최대한 발휘하는 방향으로 노력한다.
2	다른 사람에게 신속하고 정직하며 건설적인 피드백과 OJT를 제공한다. 다른 사람들이 효율적으로 일할 수 있도록 지속적으로 코치한다. 역량과 성과를 규칙적으로 모니터링으로써 개인과 팀의 개발을 지원한다.
3	관리 과정을 통해 성과관리를 정착시킨다. 개인과 팀의 개발욕구를 명확히 파악하여 이를 충족시켜 줄 구체적 계획을 수립, 실행한다. 효과적으로 권한을 위임하고 사소한 개선도 가치있는 것으로 인정한다.
4	인력개발이 필요한 부분을 찾아내고 각 개인의 기능과 성과를 정기적으로 평가한다. 기업 성과에 기여하는 각 개인의 다양한 특성들을 적극적으로 발굴하여 개발한다. 실패를 인정해 주면서도 전사적 차원에서의 기업 성과의 문제점을 찾아내고 이를 해결하기 위한 노력을 한다.
5	전사적인 경영관리 시스템을 통해 성과지향적 문화를 도입하고 정착시킨다. 전략적 계획을 달성하기 위해 필요한 인력개발의 필요성과 우선순위를 결정한다. 개인의 능력을 개발시키기 위한 전사적 전략을 개발한다.

### 3. 역량중심의 평가제도

B사는 능력 고과가 업적 고과와 차별화되지 못한 채 능력개발의 목적에도 크게 기여하지 못하고 있다는 판단에 따라 능력 고과를 역량 고과로 전환하

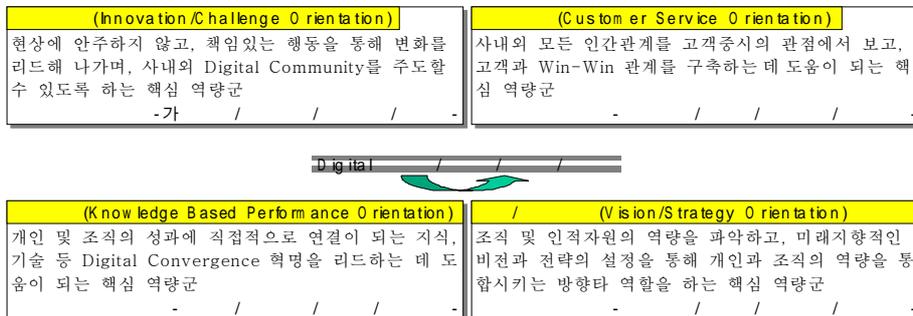
였다. <표 IV-8>에 나타나 있는 제도개선의 주요 내용을 보면 과거의 능력 고과의 문제점을 역량 고과를 통해 해결하려는 제도개선의 취지를 쉽게 이해할 수 있다.

<표 IV-8> 역량 고과 제도개선의 주요 내용

종전의 능력 고과	역량 고과
일반능력의 평가 (일반적 자질과 이미지 평가)	핵심역량의 평가 (핵심역량 기준의 발굴, 평가, 육성)
전사 획일적인 평가기준 운영 (평가항목 전사지정, 세부평가기준 미흡)	현업 부서장에 의한 평가기준의 설정 및 운용(현업 특성을 반영, 평가지표의 개발)
상대평가 (최종 고과등급 산정에 중심, 직급별 상대비교)	절대평가와 상대평가의 구분 운영 (역량수준은 절대평가, 연봉 반영 등급산정은 상대평가)
부서장의 자의적 평가 (항목별 평가보다 등급 배분에 치중, 개인에 대한 세심한 평가 미흡)	항목별 기준에 의한 평가 (우수 성과자 기준평가, 충분한 평가기간 부여)
인재육성 연계 미흡 (고과 결과의 활용 미흡)	체계적인 인재육성과 연계 (역량포인트별 니즈발굴 및 육성)

역량 고과를 위한 역량모델은 기존의 능력고과 항목 및 선진기업의 컴피턴시 항목들을 참고하여 개인의 성과와 관련되는 역량항목들을 종합하여 회사의 전략방향 및 사원들에게 익숙한 내용으로 정리되었다. 이 과정에서 수차례

[그림 IV-1] 역량모델과 역량고과 항목



의 사내전문가들의 워크숍을 통해 집중적인 검토가 이루어졌다. 그 결과 변화 주도, 성과지향, 고객지향의 역량군이 설정되었으며 여기에 더해 개인 역량을 조직 역량으로 전환시켜 주는 영역으로서 비전/전략지향이라는 역량군을 포함시켰다. 그러한 과정을 거쳐 4개 역량군과 16개 역량 항목이 도출되었다.

16개의 역량고과 항목은 역량 고과를 위한 역량 항목들의 풀을 구성하며 실제 적용에 있어서는 전사공통 핵심역량, 계층별 핵심역량, 직군별 핵심역량으로 구분되어 운영된다. 전사공통 핵심역량의 경우 회사의 기본 전략과 성과에 대한 연계성이 큰 고객가치, 가치혁신, 전문성이 이에 해당한다. 계층별 핵심역량은 직급의 차이에 따라 추가적으로 요구되는 항목들로서 예컨대, 하위 직급의 경우 책임감, 상위직급의 경우 리더십, 전략기획, 인재육성 등의 항목을 핵심역량으로 선택하도록 되어 있다. 마지막으로 직군별 핵심역량은 각 직군별 특성에 따라 특히 강조되어야 할 항목을 선택하여 고과 단위별로 자율적으로 운영이 가능하도록 설계되어 있다.

<표 IV-9> 전사, 계층별, 직군별 핵심역량

전사공통 핵심역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전사공통으로 모든 종업원에게 적용되는 역량평가 항목</li> <li>- 회사의 기본전략 및 성과에 대한 연계성이 큰 항목</li> <li>- 고객중시/가치혁신/전문성</li> </ul>
계층별 핵심역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직급의 차이에 따라 추가적으로 요구되는 역량평가 항목</li> <li>- 하위직급의 경우 책임감이 계층핵심역량</li> <li>- 상위직급의 경우 리더십, 전략기획, 인재육성 등에서 선택</li> <li>- 단, 보직자들은 리더십을 필수항목으로 선택</li> </ul>
직군별 핵심역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직군별 특성에 따라 특별히 필요한 역량평가 항목</li> <li>- 성취지향성은 필수항목으로 운영하는 것을 권장</li> </ul>

16개 역량 항목 중 부서·직군별 특성에 따라 5~8개의 항목을 역량고과 항목으로 선택하여 각 항목별 가중치를 부여하여 운영하도록 하고 있다. [그림 IV-2]는 이제까지 설명한 역량고과의 전체적인 개요를 보여주는 것이다.

[그림 IV-2] 역량고과의 개요

		G 3(E3) G 4(E4)	G 5(E5) G 7(E6)
전사공통 핵심역량 (Core Competencies)	전 직 군 공 통	가 / /	
계층별 핵심역량 (Level-Specific)		(Royalty)	( ) (1~2개 선택)
역할(직군)별 핵심역량 (Role-Specific)	연구개발	/ , , , , , , 등의 8개 항목 중 1~3개 선택 (단, 성취지향성은 가급적 필수항목으로 운영)	
	디자인		
	영업/마케팅		
	기술		
	제조		
	공통지원		

<표 IV-10> 가치혁신의 행동지표

가치혁신(Value innovation)	
정 의	문제의식을 가지고 새로운 방법 및 아이디어를 구체화시켜 새로운 가치를 창출시키는 역량
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본인 및 부서 업무에 관하여 개선안을 만들고 제안한다</li> <li>- 타인이 창조적인 문제 해결에 임할 수 있도록 지도한다</li> <li>- 다양한 소스에서 새로운 아이디어를 구한다</li> <li>- 가치혁신의 개념을 이해하고 타인에게 설명할 수 있다</li> <li>- 자신의 업무와 관련한 벨류 커브를 그릴 수 있다</li> <li>- 본인 및 해당 부서의 가치향상 제품, 전략, 부분을 인지한다</li> <li>- 자신의 업무와 관련한 가치 향상에 대한 방법을 알고 추진하고 있다</li> <li>- 같은 일이라도 부가가치/생산성 등에 비중을 두고 일한다</li> <li>- 새로운 아이디어 제시에 적극적이며 타인의 아이디어를 적극 수용한다</li> <li>- 초일류제품, 기술 등 선진 수준과의 갭을 명확히 알고 Catch-up 계획을 수립, 추진한다</li> <li>- 담당분야, 기술, 제품에 대한 지속적인 성능 개선 및 가치혁신에 노력하고 있다</li> <li>- 업무의 프로세스 및 관련 Tool을 개선한다</li> </ul>

한편 실제 평가를 위해 평가가 공정하면서도 능력개발 방향으로 이루어지도록 돕기 위해 모든 역량에 대해 각각 행동지표가 개발되었다. 행동지표는 역량을 평가하기 위해 관찰되어야 하는 행동들을 모아 놓은 것이다. 위 표는 가치혁신이라는 역량에 대한 행동지표의 예이다.

#### 4. 역량중심의 교육훈련<sup>6)</sup>

제일제당은 조직경쟁력의 기반인 구성원의 역량강화를 위해 새롭게 인재육성의 목표를 정하고 이를 효과적으로 지원하기 위한 역량개발지원제도(competency development support system)를 개발해서 운영하고 있다. 제일제당이 지향하는 새로운 종업원 개발정책은 첫째, 구성원들에게 연간 40시간 학습할 권리가 있으며, 둘째, 회사는 구성원의 학습을 위해 연간 적정한 수준의 비용을 반드시 투자해야 하며, 셋째, 제일제당의 리더는 구성원의 학습을 적극적으로 지원해야 한다는 것으로 요약된다.

역량개발지원제도는 역량에 기초해서 개인의 능력개발을 평가하고 지원하는 제도라고 할 수 있다. 제일제당에서 사용하는 역량모델은 경영전략 실행에 필요한 조직역량의 도출에서부터 시작하여 전문분야별 워크숍을 통한 우수 성과자의 역량 도출, 선진기업의 역량체계 벤치마킹, 전 임직원에 대한 설문조사, 사내외 전문인력들의 검증 등을 통해 개발되었으며 총 3개의 역량군과 11개의 역량으로 구성되어 있다.

<표 IV-11> 제일제당 역량의 기본 구성

기반역량	전 구성원들이 제일제당인으로서 갖추고 있어야 할 기본적인 역량
직무역량	각 전문분야, 역할별로 갖추어야 할 역량
전략역량	미래 경쟁력 확보를 위해 제일제당인으로서 반드시 갖추어야 할 역량

6) 이하의 내용은 인사관리(2000. 9)에 발표된 사례 내용을 정리한 것이다.

역량모델은 또한 역량군별로 구성된 개개인의 직무역할 및 책임 크기에 따라 기대되는 행동 수준을 아래와 같이 8단계로 구분하여 정의하고 있다.

<표 IV-12> 역량 수준의 구분

Learning 단계	1~2 수준	역할 및 조직전반에 대한 이해단계
Applying 단계	3~4 수준	지식, 기술의 개발 및 적용단계
Guiding 단계	5~6 수준	타인에 대한 지도와 이를 통한 공헌단계
Shaping 단계	7~8 수준	정책을 조정하고 전략을 리드하는 단계

제일제당의 역량개발은 기본적으로 종업원 주도가 강조되는 자기개발 중시형이다. 위에서 설명된 역량모델에 따라 종업원 개개인은 자신의 직무에서 요구되는 역량 수준이 정해지며 이를 통해 자신의 역량 수준과 기대되는 역량 수준을 비교할 수 있도록 되어 있다. 그러한 비교는 인트라넷 학습지원시스템(learning portal)을 통해 이루어진다. 종업원이 사이트에 접속하면 시스템은 접속자의 현재 직무에서 기대되는 역량 수준을 표시해 주며 이 프로그램 안에서 접속자는 자신의 현재 기대되는 역량 수준뿐 아니라 개인적으로 관심이 있는 상위 직무와 미래에 하고 싶은 직무에서 요구되는 역량 수준을 파악할 수 있고 그에 대한 360도 피드백도 받을 수 있다. 자기주도에 의한 역량 진단을 통해 자신에게 필요한 역량 개발의 내용이 파악되게 되며 그 이후에는 회사로부터 역량 개발을 위한 사내의 교육과정, 책자, 인터넷 사이트, 전문가 등으로 구성된 다양한 솔루션을 제공받을 수 있게 된다.

한편 제일제당에서는 종업원 능력개발의 전체적 과정에 있어 리더들의 역할을 매우 중시하고 있다. 학습개발 정책에 리더의 책임을 명시한 것도 그 때문이며 이는 곧 리더는 구성원의 잠재역량을 최대한 발휘하고 개발할 수 있는 기회를 주어야 한다는(Empowering Others) 것이라고 할 수 있다. 이러한 리더의 역할을 지원하기 위해 개개인별 연간 교육비를 리더의 책임하에 집행할 수 있도록 해서 자율적으로 운영하고 리더의 권한과 책임을 강화하고 있다.

## V. 결 론

경제위기 이후 우리 나라 기업들의 인적자원관리에 성과주의, 전문주의로의 급격한 변화가 발생한 것은 주지의 사실이다. 그러나 인적자원관리의 혁신이 완료된 것은 아니다. 종업원의 역량을 강화시킬 수 있는 새로운 혁신이 필요하다. 기업에 사람은 많은데 정작 필요한 사람은 없다는 것이 문제다. 경제위기 이후의 대량 고용조정은 그러한 문제점을 반영하고 있다. 정리해고가 상시화되어 있는 미국에서도 역량을 갖춘 인재들에 대해서는 인재 확보를 위한 전쟁(war for talent)이 벌어지고 있다. 우수한 인재를 확보하는 것도 중요하지만 종업원의 역량을 강화해야 한다.

본 연구를 통해 역량이라는 것이 어떤 것이고 역량을 중심으로 한 인적자원관리가 어떻게 우리 나라 기업들의 고민을 해결해 줄 수 있는 새로운 대안인지를 검토하였고 실제로 역량에 기초해서 기존의 인사제도를 바꾼 우리 나라 기업들의 사례를 살펴보았다. 현재 우리 나라 기업들이 역량에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 그러나 모든 새로운 경영혁신이 그러하듯 역량중심의 인적자원관리가 만병통치약은 아니다.

특히 역량모델을 인적자원관리의 혁신에 올바르게 활용하기 위해서는 역량모델이 지닌 한계들에 대한 이해가 필요하다(박동건, 2001). 그러한 한계 중 가장 중요한 것은 역량모델이 자칫하면 과거지향적이 될 수 있다는 것이다. 역량모델은 지금까지의 업무수행에 있어 성공적이었던 사람들의 차별적 행동 특징을 파악하는 데 초점을 두고 있으며 현재 조직의 기준이나 가치에 의해 영향을 받기 때문이다. 그러나 과거에 성공적인 행동들이 반드시 미래에도 성공적이라고 할 수는 없다. 따라서 역량모델의 개발에 있어서 현재뿐 아니라 미래에 특히 필요한 역량들이 파악되어야 한다.

역량모델을 인적자원관리에 활용하는 데 있어 반드시 고려해야 할 또 다른 중요한 요인은 새로운 혁신의 방향과 개념을 자기 회사에 맞는 방법으로 도

입하고 운영할 수 있는 능력이다. 역량모델의 개발 과정에서부터 정말 우리 회사가 필요로 하는 역량이 무엇인가가 최고경영층으로부터 일반종업원에 이르기까지 전사적인 참여와 노력을 통해 개발되어야 한다. 이를 통해 개발되는 역량모델은 모든 종업원의 이해와 수용을 기초로 해서 출발하기 때문에 그만큼 성공 확률이 높아진다고 할 수 있다.

역량모델의 활용영역은 인적자원관리 전 영역에 모두 해당된다. 사례들은 그 중 특정 영역에서 역량모델이 어떻게 활용될 수 있는가를 보여주는 것이다. 그러나 역량모델이 전반적인 인적자원관리의 기초로 활용되기 위해서는 각 영역들간의 밀접한 연계가 중요하다. 따라서 모든 인적자원관리 활동을 일시에 역량에 기초한 것으로 개편하는 것도 가능하기는 하지만 일단 보상이나 개발, 채용 등의 특정한 영역을 위해 개발하고 이를 운영하면서 문제점을 보완한 이후 점차 다른 영역에 대해서도 역량모델에 기초한 제도개선을 시도하는 것이 바람직하다. 특히 아직 역량이라는 개념이 생소하고 운영능력이 적은 우리 나라 기업들에게서는 그러한 방식이 더 적합한 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 김동현(1998), 『미국기업의 고용조정 대상자 지원사례 연구』, 한국노동연구원.  
노동부(2000), 「연봉제 및 성과배분제 도입실태」.  
박동건(2001), 「역량과 역량모델링의 정체와 활용」, 『한국인사관리학회 발표논문집』, 2001.5.19.  
박우성·노용진(2001), 『경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화』, 한국노동연구원.  
박우성·유규창(2001), 「인적자원관리 패러다임의 변화와 인사부서의 역할」, 『인사관리연구』 25집 1권 : 347-369.  
박우성·유규창·이병훈(1998), 『노사협력적 고용조정-미국사례를 중심으로-』, 한국노동연구원.  
박준성 (2000), 「한국대기업의 인력관리 특성」, 신유근 외, 『한국대기업의 경영특성』, 세경사.  
조은상(2001), 「기업의 인적자원개발 전략 - 효율성, 효과성, 문화적 정체성 및 형평성을 기준으로」, 『한국인사관리학회 추계학술발표회 논문집』.  
한국노동연구원(1998), 「한국기업의 평가제도 및 인적자원관리 실태에 관한 서베이」.  
한국노동연구원 편(2000a), 『21세기형 인적자원관리』, 명경사.  
한국노동연구원(2000b), 「경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화에 관한 서베이」.  
한국노동연구원(2000c), 「인력수급 실태에 관한 조사」.  
한국노동연구원(2000d), 『KLI 노동통계』.  
한국노동연구원(2001), 『기업내 인적자원개발체제 지원방안』, 한국노동연구원.

- 한국인사관리협회(2000. 9), 『인사관리』.
- Yu, G. C., Park, W. S. and D. W. Kim (2001), “Changing Patterns of Human Resource Management Systems in Korea: Evidence from 1998-2000 Panel Data”, 한국인사관리학회 국제학술대회 발표논문.
- Allredge, M. E. and K. J. Nilan (2000), “3M’s Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution”, *Human Resource Management*, 39(Summer/Fall).
- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1995), “Looking Inside for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, 9(4).
- Berman, J. A. (1997), “Competence-Based Employment Interviewing”, *Quorum Books*, Westport, Connecticut, London.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley.
- Campbell, A. and K. S. Luchs. (Eds.) (1997), *Core Competence-Based Strategy*, International Thomson Business Press.
- Cardy, R. L. (2001), “Employees as customers?”, *Marketing Management*, Sep/Oct, : 114-124.
- Dubois, D. D. (Ed.) (1998), *The Competency Case Book*, HRD Press.
- Hayes, R. H. (1985), “Strategic Planning-forward in Reverse?”, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. : 111-119.
- Heneman, R. L. (1992), *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Herriot, P. (1995), “The Changing Context of Assessment and its Implications”, *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3) : 197-204.

- Herriot, P. (1995), "The Changing Context of Assessment and its Implications", *International Journal of Selection and Assessment*, 3 (3) : 197-204.
- Herriot, P. and C. Pemberton (1995), *Competitive Advantage Through People*, SAGE.
- Heyes, R. H. (1985), "Strategic Planning-forward in Reverse?", *Harvard Business Review*, November-December.
- Itami, H. and T. Roehl (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- Learned, E. P., Christensen, R. C., Andrews, K. R. and W. D. Guth (1965), *Business Policy: Test and Cases*, Irwin, Inc., Homewood Illinois.
- Levy-Leboyer, C. (2000), *La gestion des competences*, Editions d'Organisation.
- Manfred V.R. Kets de Vries and K. Balazs (1997), "The Downside of Downsizing", *Human Relations*, 50 (1) : Jan.
- McClelland, D. (1994), "The Knowledge Testing Educational Complex Strikes Back", *American Psychologist* 49 : 66-69.
- Mirabile R. J. (1997, August). "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling", *Training and Development* : 73-77.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Pralahad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, 90 (3).
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York : Harper.
- Sparrow, P. R. (1994), "The Psychology of Strategic Management", in C. Cooper et I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, Wiley.

Spencer, L.M. & S. M. Spencer (1993), *Competence at Work*, New York, NY : John Wiley & Sons.

Wood, R. and T. Payne (2000), *Competence-based Recruitment and Selection*, John Wiley & Sons.

Zarifian, P. (1999), *Objectif Competence*, Editions Liaisons.

Zingheim, Ledford and Schuster (1996), "Competencies and Competency Models", *Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance*, American Compensation Association.

◆ 筆者 略歷

- 박우성
  - 프랑스 HEC대학 경영학 박사
  - 한국노동연구원 연구위원
  - 現 경희대 교수

역량중심의 인적자원관리

- 발행연월일 | 2001년 12월 22일 초판  
2002년 4월 8일 재판
- 발 행 인 | 이 원 덕
- 발 행 처 | **한국노동연구원**  
☎ 1510-0110 서울특별시 영등포구  
여의도동 16-2 중소기업회관 9층  
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax:(02) 786-1862
- 조판·인쇄 | 성문인쇄사 (02) 2272-7553
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

© 한국노동연구원      정가 4,000원