

대기업 HRD 직무역량모델 개발 사례 연구 -A기업 사례 중심으로-

양대현¹⁾, 이 찬²⁾

요 약

경영의 패러다임이 변화되면서 인재의 가치가 더욱 중요시되고, 기업 경쟁력의 원천을 인적자원의 우위에서 찾고 있다. 조직에서 꼭 필요한 인재의 정의가 부각되고 있으며, 역량중심 인적자원 접근법이 대두되고 있다. 기업의 비즈니스에서 직원들의 역량을 개발하여 핵심 경쟁력을 만드는 것이 중요한 가치가 되고 있다. 이러한 가치를 실현하고, 조직원을 체계적으로 육성해야 하는 대기업 HRD 담당자에게 실제로 요구되는 역량을 표준화하고, HRD 직무역량모델을 체계적으로 개발해야 할 필요성이 제기되고 있다. 이 연구의 목적은 HRD 직무역량모델을 개발하는 데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 대기업 A사를 중심으로 직급별 기대수준을 설정하고, HRD 직무분석을 실시하고, 수준별 HRD 직무역량 매트릭스를 구성하고 잠정역량 모델을 구안하였다. 구안된 잠정적인 HRD 직무역량모델은 워크숍, 전문가 검토를 통해 타당성을 검증하고, 최종적으로 HRD 직무역량모델을 개발하였다. HRD 직무역량모델은 실제적인 대기업 활용도를 위하여 공통, Basic, Expert, Master의 네 수준으로 구분하였다. 공통수준은 전 직급에 공통적으로 요구되는 역량으로 도출하였으며, Basic은 사원급을 대상으로 교육운영, 교육관리, 교육기획에 대하여 19개 역량 모델을 개발하였고, Expert는 대리, 과장급을 대상으로 CD, OD, T&D에 대하여 25개 역량 모델을 개발하였고, Master는 차장, 부장급을 대상으로 Human Performance Technology, Business Management, 전략기획으로 28개 역량모델을 개발하였다.

핵심 되는 말 : HRD, 대기업, 직무역량, 역량모델, 역량모델개발

1) 서울대학교. E-mail: thelaw9@hanmail.net

2) 서울대학교 농산업교육과/농업생명과학연구원. E-mail: chanlee@snu.ac.kr

I. 서론

1. 연구의 필요성

전략경영에서 창조경영으로 경영의 패러다임이 변화되면서 인재의 가치가 더욱 중요시되고 있다. 오늘날처럼 치열한 경쟁 속의 세계화된 경영환경에서 조직경쟁력을 유지하고 발전시키기 위해서는 최첨단의 기술력과 조직 내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어 넘는 노하우를 포함한 조직구성원의 역량에 의해 좌우된다(이흥민, 2009). 정보기술의 발달과 세계화로 인해 경영환경은 엄청난 속도로 바뀌어 나가고 있고, 이에 따라 기업의 최고 경영진들은 기업 경쟁력의 원천을 과도한 자원의 투입을 요구하는 기술경쟁 우위에서 찾기보다는 우수 인재의 확보 및 양성을 통한 인적자원의 우위에서 찾고 있다(이찬, 김진모, 전동원, 금은정, 최영준, 류현주, 2009). 이렇게 조직에서 꼭 필요한 인재의 정의가 부각되고 있으며, 역량중심 인적자원 접근법이 대두되고 있다. 다시 말해서, 조직 구성원들이 창조해 내는 무형의 자산이 기업 성과의 가장 중요한 핵심으로 등장한 것이다(김진모, 2001). 한마디로 사람이 경쟁력의 핵심이자 미래인 것이다. 기업의 비즈니스에서 핵심 인재를 발굴하고, 또 직원들의 역량을 개발하여 핵심 경쟁력을 만드는 것이 중요한 가치가 되고 있다.

오늘날 대다수의 기업들은 과거와는 달리 개인이나 조직의 핵심역량을 최대한 개발하여 다른 기업과의 차별화를 이루어야만 경쟁력을 갖출 수 있다는 인식하에 직원들의 역량개발에 심혈을 기울이고 있다(김진모, 2001). 조직에 요구되는 필요 인재에 대해 명확하고 구체적인 역량을 도출하여 선발, 배치, 육성, 성과관리, 평가, 보상 등의 인사 시스템의 제반적인 사항들을 체계적으로 활용하여 관리할 수 있다. 성과와 직결되는 인재개발 필요성의 대두로 핵심 요소들을 집중적으로 교육하고, 탁월한 성과자의 행동특성을 규명하며, 또한 이를 통하여 자기 조직의 조직문화와 대 고객 서비스 특성에 부합하는 인재상을 정립하고 역량을 측정하여 Gap에 대한 대책을 수립하여 조직이 달성하고자 하는 경영목표를 달성하는 데 활용하는 것이 최근의 추세이다. 인적자원에게 실제적으로 요구되는 능력 및 역량을 표준화하고, 인적자원의 능력수준을 체계적으로 파악해야 할 필요성이 제기되고 있다.

기업의 경우 인적자원을 체계적으로 육성하기 위해서는 HRD 담당자에게 요구되는 역량을 규명하는 과정이 선행되어야 하며, 더욱 많은 교육 프로그램과 경험을 통하여 전문성을 증진시킬 필요가 있다. 이러한 요구에 따라 HRD 직무역량에 대한 선행연구들이 수행되었지만, 조직에 따라서 HRD 직무사이에 차이가 존재하고, 경영상 필요에 따라 다양한 역할을 수행하므로 한계점이 있다(황성준, 2010). 기업의 글로벌화가 가속되고, 기업별로 유사하면서도 상이한 직무역량모델이 요구되며, 기업 정보보안이 더욱 강화되고, 정보보호 법에 따른 법적소송이 증대되는 추세를 볼 때 기업별로 맞춤화할 수 있는 직무역량모델 개발이 더욱 절실희될 것이다.

HRD 직무역량모델을 개발함으로써 인하여, 비교적 짧은 기간에 인재를 양성하는 경쟁력을 갖출 수 있으며, 또 역량기반으로 적재적소에 인력을 배치할 수 있다. 또한 기업의 글로벌화에 효과적인 지침을 제공할 수 있다. 무엇보다도 기업별로 상이한 문화와 특성을 반영하여 맞춤화된 HRD 직무역량모델은 변화하는 필요역량에 따른 방향 및 교육과정을 제시할 수 있고, 인적자원 측면에서의 미래형 과제 해결에 기여할 수 있는 지침을 제공하는 측면에서도 매우 의미 있는 일이 될 것이다. 이 연구의 목적은 실제 대기업 현업의 업무에서 HRD

직무역량모델을 개발하는데 있으며, 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

2. 연구 문제

첫째, 대기업 HRD 종사자의 직급별 기대수준을 설정하고, 잠정적 역량모델을 구안한다.
둘째, 맞춤형 대기업 HRD 직무역량모델을 개발한다.

3. 연구의 제한

이 연구의 모집단은 대기업 종사자의 직무역량임에도 불구하고, 기업의 보안이 강화됨에 따라 데이터 수집 측면에서 현실적으로 접근의 제한성이 심해지고, 또 서로 다른 기업의 문화와 특성을 선별하여 맞춤형으로 개발되어야 대기업 실정에 도움이 되는 역량개발을 할 수 있다. 이에 국내 대기업 A사를 연구의 대상으로 선정하였으므로, 이 연구 결과를 모든 대기업의 HRD 직무역량으로 일반화하는 데에는 신중을 기할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 역량기반 인적자원개발

많은 대기업에서 조직 내 인력이 많지만, 꼭 필요한 인재가 부족하다고 한다. 기업에서 많은 인력 속에서 인재 부족이라는 현상이 나타나는 이유는 꼭 필요로 하는 인재에 대한 명확한 역량의 규명이 부족하다고 할 수 있다. 다시 말해서 조직에 필요한 인재상에 대하여 명확하게 역량을 정의하고, 인적자원을 관리하고, 개발하면 해결할 수 있다. 이러한 측면에서 최근 역량기반 인적자원개발이 관심을 받고 있고, 이를 위하여 직무역량모델 개발이 더욱 주목받고 있다.

조직의 수행성과는 그 인적자원이 소유한 역량에 있으므로 역량 행동을 규명하는 것은 전 구성원으로 하여금 조직이 추구하는 경쟁력을 갖추게 하기 위한 구심점이 될 수 있다(양은하, 2010). 직무에 따라 차별화된 채용기준을 도입하여 직무별 특성을 반영할 수 있고, 지원자 인력풀을 관리할 수 있으며, 교육비용 절감과 함께 생산성 향상도 도모할 수 있다. Dubois(1993)는 현재 역량모델은 인적자원 시스템의 다양한 분야에서 활용되고 있으며 역량모델이 직무설계, 채용, 경력개발, 성과관리 등 다양한 인적자원 시스템을 하나로 묶어 줄 수 있다고 보았다.

<표 II-1> 역량 및 역량모델의 활용분야

영역	세부 내용
선발 및 배치	인력기획, 채용 및 배치, 지도, 오리엔테이션과 친조직화
교육 및 훈련	개인적 발전, 경력개발, 코칭과 멘토링을 통한 발전
전략 및 목표관리	전략과 인터벤션 방법의 병합, 팀워크 설계와 목표설정, 개인별 일의 설계와 개인별 목표
성과평가	수행에 대한 피드백, 조직평가, 팀 평가, 개인평가
보상	일에 대한 평가, 보수 지급 체계의 고안, 인증과 승인절차

Hendry와 Maggion(1996)은 자신들의 연구에서 역량모델을 ①고성과자와 그렇지 못한 직원이 조직목표에 기여하는 행동의 차이점을 밝혀내는 것, ②조직목표에 개인을 집중하게 만드는 특성들을 분류, 전달, 평가, 개발하는 것, ③바람직한 결과를 달성하는데 필요한 행동들을 기술하는 것, ④급여, 성과측정, 선발기준, 교육, 보직, 경력개발 및 승계계획 등을 위해 필요한 기술, 태도, 특성, 행동을 기술하는 것이라고 네 가지로 정의하고 있다.

역량모델 기반의 인적자원 개발은 조직과 구성원이 한 방향으로 변화할 수 있는 구심점을 제시할 수 있으며, 이를 바탕으로 전략적인 교육과정을 개발할 수 있고, 우수성과자의 행동 특성을 분석한 역량을 기반으로 역량변화를 위한 교육과정이 개발될 수 있다(양은하, 2010).

2. 역량모델의 개념

기업의 성과창출을 위해 필요한 역량을 파악해 내는 과정이 역량분석이고, 그 결과 도출된 역량들의 집합을 역량모델이라고 한다. 역량기반의 인적자원을 개발하기 위한 우선적인 과제는 역량모델을 규명하는 것이다(양은하, 2010). 역량모델개발(competency modeling)이란 이러한 일련의 프로세스를 통칭하는 것이다. 즉, 역량모델링은 특정한 역할을 성공적으로 수행하는 데 매우 중요한 역량을 규명하는 과정이라고 할 수 있으며, 역량모델링의 결과물인 역량모델은 특정 역할을 효과적으로 수행하고, 성과를 창출하는 데 기여하는 가장 핵심적인 지식, 기술, 가치 및 행동을 기술하여 체계화해 놓은 것으로 모집 및 선발, 성과관리, 교육 훈련 및 개발, 승진, 보상 및 승계계획 등과 같은 모든 인적자본시스템의 기초 자료를 제공해 준다고 하였다(이흥민, 1999). 역량모델링에 대하여 학자에 따른 정의가 다양하게 정의되고 있다.

Harris(1998)는 조직의 목적 달성을 위해 특정 직무 혹은 직무군(job family)에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정이라고 하였다. McLagan(1980)은 조직의 목적을 달성하기 위한 직무에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계화하는 과정이라고 하였다. Dubois(1998)는 특정 직무나 역량에 결정적인 영향을 미치는 역량을 체계화하는 과정이라고 하였다. 이러한 역량모델링의 결과물인 역량모델은 탁월한 직무 수행자의 지속적인 행동 요소 및 역량에 따른 구체적인 행동 요소를 분석하여 성공 요인으로 규명하고 역량에 따른 구체적인 행동 지표를 기술한 것이다(이주엽, 이순규, 2002).

역량모델은 조직에서 하나의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서 필요한 지식, 기술, 특성의 특별한 조합을 의미하며, 선발, 훈련/개발, 보상, 승진계획을 위한 인적자원 시스템의 도

구로써 사용된다. 역량 모델은 그 목적에 따라 개발과 활용범위가 다양해 질 수 있는데, 어떤 역량 모델은 조직에서 직위나 역할에 상관없이 모든 조직 구성원들에게 적절하고 필요한 핵심역량을 정의하며, 또 다른 역량 모델은 조직단위(팀,부서)에서 직위나 직무를 효과적으로 수행하는데 필요한 역량들을 정확하게 지적한다(Lucia & Lepsinger, 1999). 만일 역량 모델을 효과적으로 활용하기 위해서는 조직의 요구, 목표, 그리고 이에 따른 특정한 업무나 역할을 염두에 두고 개발해야 한다.

많은 연구에서 다양한 역량모델링 방법이 소개되고 있지만, 그보다 더욱 중요한 점은 조직에 적합한 역량모델을 도출하는 것이다. 조직의 핵심가치가 연계되어야 하며, 모델의 구조가 단순하고 쉽게 평가하고 분석할 수 있어야 한다. 결국, 좋은 역량모델이란 개별 조직이나 직무여건을 반영하고, 우수 성과자와 평균 성과자의 결정적인 차이를 반영하며, 관찰 가능한 행동 중심으로 기술한 것이라 정리할 수 있다(김세용, 2003).

3. 역량모델 개발방법

역량 모델을 효과적으로 활용하기 위해서는 조직의 요구(needs)와 목표, 이에 따른 특정한 업무나 역할을 염두에 두고 개발해야 한다(Lucia & Lepsinger, 1999). Harris는 조직의 목적 달성을 위해 특정 직무나 역할에 있어 성공적인 성과를 도출하기 위해 반드시 필요한 역량의 목록을 체계적으로 만드는 과정이라고 정의하였다. 즉 역량모델링은 조직에 맞는 역량을 체계적으로 만들어가는 과정이며, 학자들마다 기법에 대하여 다양하게 제시하고 있지만 역량모델의 활용을 통해 생산성을 높이려는 점에서는 모든 역량모델의 목적은 같다고 할 수 있다(박신윤, 2011). Dubois(1993)는 역량모델 개발을 위해서 활용하는 방법들은 아래와 같이 제시하였다.

- 직무역량 평가방법(Job Competency Assessment Method)

중요 사건들(Critical Incidents)에서 우수한 성과자와 보통 성과자를 구별하는 역량을 결정하기 위해 인터뷰와 관찰을 사용한다. 특히 보통 직무성과와 탁월한 직무성과를 구분해주는 핵심적인 직무역량을 파악하는 데 도움이 된다.

- 변형된 직무역량 평가방법 (Modified Job Competency Assessment Method)

인터뷰 방식 외에 경비와 시간을 줄이기 위해 피면접자가 중요사건을 직접 기술하여 고 성과자의 행동 특성을 파악하는 방법이다.

- 일반모델 덧씌우기 방법(Generic Model Overlay Method)

조직이 특정한 역할이나 기능을 위해 이미 만들어진 일반 역량모델을 선정하여, 그것을 조직의 직무에 대응 시키는 방법이다.

- 일반 모델 맞춤화 방법(Customized Generic Model Method)

조직 내의 고성과자와 평균 성과자의 일반적 역량군들을 먼저 파악한 다음, 그것을 조직과 직무 차원에서 고성과자가 갖고 있는 특정 역량을 추출해 내는 방법이다.

- 유연한 직무 역량모델 방법(Flexible Job Competency Model Method)

매우 다양한 채널로 모델의 기초 정보를 수집하여 미래의 조직과 직무를 예측하고, 이러한 예측을 모델 개발에 활용하는 것이 다른 방법과는 다른 큰 특징이다.

이처럼 다양한 역량 모델 개발방법들이 있으며, 주어진 역할을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 행동을 파악한다는 것인데, 차이점은 어떠한 방법으로 최종결과를 산출해내는 것이다. 이와 같이 역량모델 개발 시, 일반역량모델과 같은 검증된 역량모델을 활용한 역량모델의 개발이 여러 가지 현실적인 제한점이나 시간, 경비절감 등의 상쇄효과를 고려할 때, 상당히 도움이 될 수 있다(이홍민, 2009).

Harris(1998)는 직무분석과 역량모델의 차이점으로 역량모델 개발이 조직의 비전, 미션, 가치, 전략 및 목적을 기초하고 있는 점에서 전통적인 직무분석과 다르며, 성과중심으로 활용되며, 채용, 평가, 교육, 후계자 양성 등 다양한 분야에서 활용될 수 있다고 제시하였다(전영옥, 2005).

<표 II-2> 직무분석과 역량모델개발의 차이

구분	직무분석의 접근	역량모델개발
목적	일의 단계, 절차 분석을 통해 필요한 지식, 기술을 개발	조직이나 개인의 우수한 비즈니스의 성과 창출이 목적
접근	일 중심	사람 중심
문제해결	OJT 또는 교육훈련	교육은 다양한 해결방법 중 하나
적용평가	안정적이며 최소한의 수행능력 여부	비즈니스 성과의 개선도
장점	업무의 규모파악, 구성요소, 기술적 지식의 규명	성과중심 또는 미래중심으로도 활용하며, 채용, 평가, 교육, 후계자 양성 등에 활용

출처: 전영옥. (2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. 미출간 석사학위논문, 서울대학교.(p. 22)

합리적이고 효율적인 역량모델개발은 개발된 역량모델이 얼마나 조화롭게 조직에 연결되고, 현실적인 활용성이 있느냐가 첫 출발점이다. 이 연구의 수행 절차와 관련이 있는 Spencer와 Spencer(1993)의 방법에 대해 살펴보겠다. 이 방법은 관리업무의 비중과 중요성으로 인해 타 역량에 비해 비교적 크게 보고 있으며, 과업 성취를 목표로 하는 행동에 중점을 두고, 준거집단을 이용한 고전적 연구, 전문가 패널을 이용한 단축형 연구, 미래형 직무 혹은 1인 직무에 대한 연구를 제시하였다(박신윤, 2011). 일반적으로 국내에서 역량모델링은 Spencer와 Spencer의 역량모델 개발의 절차를 따르고 있지만, 비용과 시간을 많이 필요로 하는 방법이라는 단점이 있다. 그러나 역량모델 개발을 위한 기준인 성과를 중요시 하는 점과 타당화 과정을 거친다는 점에서 현실적인 활용도도 비교적 높은 장점을 가지고 있다.

Spencer와 Spencer의 역량개념은 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이며 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이다(양은하, 2010). Spencer와 Spencer의 역량모델 개발방법에서는 조직의 전략적 목적을 파악하는 단계와 역량개발의 대상이 되는 직무를 파악하는 단계를 강조하고 있다. 하나는 조직의 전략적 목적에 부합되는 역량모델을 개발하기 위한 단계이고, 다른 하나는 역량모델의 대상이 되는 직무를 선정하는 단계인데, 구체적으로 살펴보면 조직의 전략을 규명하고 조직의 목적과 성공 요인을 확인하고 목적 달성을 위한 전략적 계획을 수립하는 단계를 포함하고, 구체적으로 어떤 직무가 핵심적 그리고 전략적 가치를 지닌 직무인지를 파악하는 것이다 (Spencer, L. M & Spencer, S. M, 1993).

<표 II-3> Spencer와 Spencer의 역량모델개발 방법론

역량 개발 방법	Spencer와 Spencer	
	준거집단 이용	전문가 패널 이용
1. 우수한 성과 규명	* 수행효과성의 준거 마련 * 객관적 자료, 상급자/동료 추천, 부하직원 평가, 고객의 평가 활용	* 패널 선정 (인력관리전문가, 상급관리자, 직무우수자) * 작성내용
2. 고성과자 선정	* 위의 준거 및 상급자/동료/부하 추천을 활용	- 핵심적 책임사항(주요과업, 책임) - 성과 측정치 선정 - 역량 및 수준규명(기초수준, 우수수준) - 역량요건설문지 작성
3. 우수한 성과자의 특성 정리	* 행동사건면접 * 전문가 패널 * 인터뷰 * 과업/기능 분석 외	* 검증 작업 - 전문가시스템 패널응답 - (선택사항) 우수자 선정 BE 시행
4. 역량 확정(1차)	* 자료분석, 역량개발	* 자료분석, 역량개발
5. 역량 검증	* 동시적 교차 타당화 * 동시적 구성 타당화 * 역량모델을 활용한 선발, 성과평가	* 우수자와 평균자의 표본 평가
6. 최종 확정	* 확정	* 확정

출처: 박신윤. (2011). 중소기업 최고경영자의 역량모델 개발. 미출간 박사학위논문, 서울대학교.(p. 91) 재구성.

III. 연구 방법

1. 연구 절차

본 연구의 목적은 대기업 HRD 직무역량모델을 개발하는 것이다. HRD 직무에 필요한 역량 및 행동지표를 규명하고, 조직별 역량지표 제공을 통한 인적자원의 SCM(Supply Chain Management)에 활용할 수 있는 기초자료를 제공하고, 역량진단 기반의 교육 Platform을 구축하는 것으로서, 19개월 동안 준비하고 진행한 A기업 사례를 중심으로 진행하였다.

연구의 목적을 달성하기 위해 Spencer와 Spencer의 역량모델의 방법론을 고려하여 다음과 같이 진행하였다. 이 방법론은 HRD 직무특성과 같이 관리업무의 비중과 중요성을 고려하고, 미래형 직무연구, 전문가 패널을 이용한 단축형 연구로서 역량모델을 개발하고자 하였다는 점에서 이 연구주제에 부합되며, 광범위한 영역에서 사용되는 다른 역량모델방법과는 차별화된다. 이러한 연구절차를 재구성 하면 다음의 [그림 III-1]과 같이 제시할 수 있다.

연구 내용	연구 방법
<p>1단계: 대기업 HRD 직무역량모델 개발을 위한 자료수집</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 직무분석, 역량 및 역량모델링 관련 문헌연구 ● 대기업 HRD 역량 관련 선행연구 고찰 ● HRD 직무, 역할, 교육 프로그램 조사 및 분석 ● 역량모델관련 기업 사례 조사 	<p>문헌연구</p>
<p>2단계: 대기업 HRD 잠정적 직무역량모델 개발</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A사 경영진 1:1 심층면접 ● 포커스그룹 인터뷰를 통한 대기업 A사 직급별 기대수준 설정 ● 대기업 A사 직무분석 (a사업부 검증 후 A사 본사 주관 확대) ● 수준별 HRD 직무역량 매트릭스 구성(잠정적 직무역량모델) <ul style="list-style-type: none"> - A사 HRD SME, 고성과자 1차 워크숍, 전문가 검토 	<p>심층면접 FGI 워크숍 전문가 검토</p>
<p>3단계: 대기업 HRD 잠정적 직무역량모델 타당화</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 대기업 HRD 잠정적 직무역량모델 타당화 <ul style="list-style-type: none"> - 전문가 인터뷰 (대상: A사 사업부별 경영진 7명) - 2차 워크숍 (대상: A사 HRD SME, 고성과자, 전문가) 	<p>전문가 인터뷰 워크숍</p>
<p>4단계: 대기업 HRD 맞춤형 직무역량모델 최종 완성</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 타당성 검토 결과 반영, 최종 직무역량모델 완성 	

[그림 III-1] 연구의 절차

A사 직무의 다양성과 10만 명이 넘는 큰 조직을 관리하고 지원하는 HRD 직무 특성을 고려하여, 먼저 a사업부 HRD 직무의 잠정적인 직무역량 모델을 검증하고, 검증된 부분을 토대로 A사 본사 주관 하에 확대하여 개발하였다. 일차적으로 분석된 직무분석 결과를 A사 내부의 직무분석 전문 조직에 의뢰하여 검증을 거친 뒤, 전문가 협의회를 실시하여 직무별 전문가들이 각 직무의 직무분석 결과를 검토하였으며, 이를 바탕으로 연구진이 종합한 결과를 재차 전문가 패널에게 서면으로 검토 받았다.

마지막으로 직급에 따른 각 직무역량의 개발목표와 중요도를 설정하기 위해 본사 주관 하에 T/F를 구성하여 설문조사를 실시하고, 직무별 행동지표별로 중요도를 조사하였다. 직무분석을 통하여 만들어진 데이터를 근거로 하여, 각 부서장을 통해 조직별 HRD 직무 전문가를 선정하였다. 조직별 전문가를 소집하고 3일간 워크숍을 통하여 Consensus를 형성하고, 직무별 Hierarchy Depth의 공감대를 형성하였다. 조직별로 선발된 직무전문가를 매트릭스 디자이너라

고 임명하고, 직무분석 자료를 바탕으로 직무별로 적합한 매트릭스를 개발하고, HRD 직무역량 모델의 행동지표를 개발하였다. 개발된 문항은 직무별 전문가 패널 및 HRD 전문가에게 내용 타당도를 검증받았다

2. 연구의 대상

연구대상은 국내 대기업 A사를 대상으로 선정하였다. 각 조직별로 상이한 직무와 다양한 계층을 담당하는 HRD 직무 특성을 감안하여, A사 대상 중에서도 A사 내부 기준인 3급사원(대졸) 이상으로 선정하였으며 ①직무역량모델 개발 과정에서 검토를 진행한 직무별 전문가 패널, ②직무역량모델의 타당성을 검토한 HRD 전문가 및 대기업 종사자, ③직무 매트릭스 방식을 적용할 대상으로 선정된 집단(a사업부) 대상자로 나누었다.

1) 직무별 전문가 패널 검토 대상

A사의 규모를 감안하여 A사의 특성을 모두 포함하고 대표할 수 있는 a사업부를 선정하고, 역량모델링의 과정에서 직무역량모델을 체계적이고 타당성을 검토하기 위해 HRD 직무 전문가 패널을 구성하였다.

2) 직무역량모델 타당성 검토 대상

A사의 직무역량모델 개발 과정에서 직무역량모델의 내용타당도와 안면타당도를 검토하기 위해 A사 내부조직 중 직무역량 진단전문가들이 소속되어 있는 역량개발 전문조직의 15년 경력 이상의 전문가 3인을 선정하였으며, 각 직무별로 개발된 HRD 직무역량모델 검토에 대하여 소속 임원을 선정하였다.

3) 조사 대상

A사 HRD 직무종사자 88명을 대상으로 실시하였다. A사 전사로 확대하여 실시하는 점을 감안하여 수정사항들을 보완한 후 본 조사 실시 전에 a사업부 HRD 종사자에 대하여 최종 예비조사를 실시하였다. A사의 직급별 역할과 책임에 차이가 있으므로 전 직급에 공통적으로 요구되는 공통역량과 사원급 HRD 직무의 조기육성에 필요한 역량들을 기본역량으로 구분하였다.

<표 III-1> A사 HRD 직무별 전문가 패널 및 타당성 검토 대상

구분	역량	소속	성명 및 직급
공통역량	강의 skill, 조직 이해, 대인관계, 기초 역량 등	본사 HRD센터	김00 부장 박00 부장
기본역량	경영의 이해(경영전략/HR 방향) 교육기획, 콘텐츠 개발 교육운영, e러닝 활용	기획팀 본사 HRD센터 경영지원실 HRD	이00 상무 오00 부장, 오00 부장 이00 부장(박사)
직무역량	Training Development Career Development Organization Development 직무분석, 성과관리	본사 HRD센터 경영지원실 HRD 기업문화팀 역량개발팀	박00 부장, 오00 부장 최00 상무(박사), 오00 차장 조00 부장, 김00 차장 한00 상무, 박00 부장, 김00 차장
리더십역량	HPT, 비즈니스 매너지먼트, Learning Innovation, 변화리더십, 커뮤니케이션 등	경영지원실 HRD a사업부 인사팀 b사업부 인사팀 c사업부 인사팀 d사업부 인사팀	김00 부장, 구00 차장 김00 부장 윤00 부장 하00 차장 양00 부장
경영지원직군 직무전문가	경영혁신, 기획 총무, 홍보 HRM (기획,인력운영,노사,일반)	경영혁신팀, 기획팀 총무팀, 홍보팀 인사팀	김00 부장, 이00 부장 강00 부장, 서00 부장 임00 상무, 이00 부장

3. 연구 방법

1) 문헌 연구

문헌연구는 역량모델의 개념과 방법, 절차에 대하여 종합적으로 고찰하여 대기업 역량모델 개발의 초안을 마련하는 과정에서 주로 사용되었다.

2) 워크숍

직무분석과 역량매트릭스 개발, 역량모델 개발을 위해 A사 HRD 직무 전문가(SME: Subject Matter Expert)와 역량개발 전문조직의 직무분석 전문가 3명을 초빙하여 2회에 걸쳐 워크숍을 실시하였다. 직무 전문가는 해당 직무경험 10년 이상으로 각 사업부별 고성과자로 선발하여 구성하였다. 총 13명이 워크숍에 참석하였으며, 한 회당 3일씩 실시하였으며, 직무분석과 직무역량 모델 개발의 균형을 유지하기 위하여 3일차에는 각 직군별로 도출된 직무에 대하여 토론하고, 협의하여 조정하는 시간을 할애하였다.

3) 전문가 인터뷰

전문가 인터뷰는 1차 워크숍으로 도출된 결과를 바탕으로 각 사업부별 경영진을 대상으로 검증 실시하였으며, 경영진이 지정한 세부 직무 전문가들에게 직무별 Hierarchy 및 연관성을 검토하였다. 검토된 결과를 바탕으로 2차 워크숍에서 수정 보완하고, 최종 결과물 또한 각 사업부별 직무전문가인 경영진들에게 재검토를 받고 확정하였다.

4) 자료 수집 및 분석

개발된 직무역량 모델은 A사와 S사가 공동으로 2010년 8월부터 2012년 3월까지 19개월 동안 A사 HRD 직무종사자 88명을 대상으로 준비하고 개발한 자료를 수집, 분석하였다. 분석 방법으로는 백분율, 평균과 표준편차를 사용하였다.

IV. 연구결과

본 연구의 목적은 대기업 A사의 HRD 직무역량 증진의 필요성을 바탕으로 대기업 A사의 직무분석을 실시하고, 이를 바탕으로 직무역량모델을 개발하는 것이다. 직무역량 모델을 기반으로 대기업 A사의 필요역량을 규명하고, 인적자원의 SCM(Supply Chain Management) 활용 데이터의 기반을 구축하고, 역량 기반의 교육 플랫폼을 제공하는 것이다.

1. 대기업 A사 직급별 기대수준 설정

대기업 A사의 HRD 직무 종사자를 분석해보니, 차장/부장 24.4%, 대리/과장 52.3%, 사원 23.3%로서 2:6:2의 조직분포를 나타내었다. 직무경력의 평균은 6.8년이며, 1~5년에 해당되는 종사자가 51%로 나타났으며, 교육전공자는 7%만 존재하였으므로, 상향 고도화적인 직무를 수행하기 위해서는 지속적인 교육 대안이 필요한 현실이었다.

대기업 A사 HRD 직무종사자의 성장경로를 FGI로 살펴본 결과, 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 직무전문가로서 그룹소속의 HRD 센터를 거쳐서 HRD 직무전문가로 성장하는 경로와 HR팀 내의 순환직무 코스로서 경영 관리자(임원)로 성장하는 부분으로 볼 수 있다. 직급별로 요구되는 기대수준을 도출한 결과는 다음의 <표 IV-1>와 같이 살펴볼 수 있다.

<표 IV-1> A사 직급별 역량 기대수준

구분	명칭	수준별 세부설명	직급
Level 5	Master	국내외 최고 수준의 역량 보유 상위 10% 안에 들 수 있는 탁월한 수준	부장
Level 4			차장
Level 3	Expert	해당 분야 전문지식과 경험 보유 일상적인 업무에 대한 독자적 수행	과장
Level 2			대리
Level 1	Basic	기초 지식을 가지고 있으나 의존적인 업무수행 능력 보유	사원
Level 0	None	관련 분야의 지식 및 경험 미보유	신입

2. 대기업 A사 HRD 직무종사자 성장단계

대기업 A사 HRD 직무에 대하여 4개 사업부 외 기타 직속인력의 직무에 대해 성장단계 분석을 실시한 결과 78개의 역량항목으로 분석되었으며, 공통, Basic(사원), Expert(대리, 과장), Master(차장, 부장)으로 Level을 구분하였다.

Level별 HRD 직무종사자 성장단계에서 각 Level별 기본역량에 모두 대인관계역량이 공통적으로 포함 되어 있지만, 직급에 따른 대인관계 역량의 목적과 요구도가 다르므로, 각 수준별 기본역량으로 재구분하였다. A사 사업의 글로벌화에 대한 요구도 증가에 따른 외국어 역량도 각 Level에 모두 요구되는 직무역량으로 분석되었다.

사례로서 A사의 직급별 성장경로에 따른 분석된 결과를 살펴보면, 다음의 <표 IV-2>으로 간략하게 설명할 수 있다.

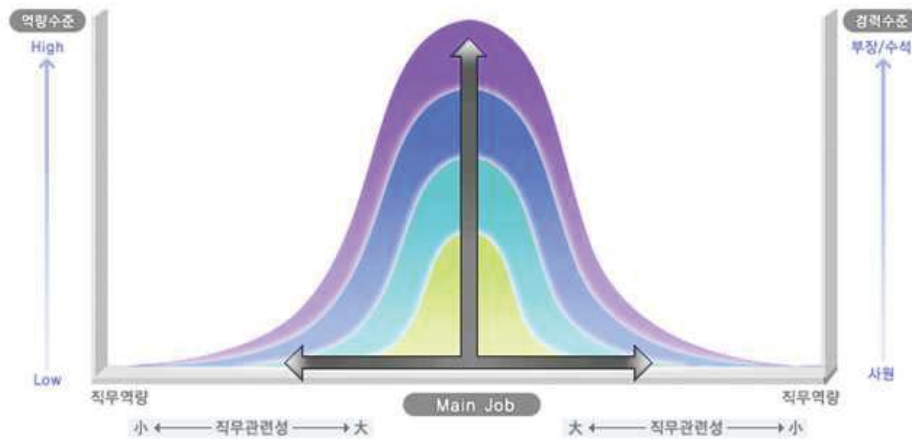
<표 IV-2> 대기업 A사 HRD 직무종사자 성장단계

레벨	공통	Basic(사원)	Expert(대리, 과장)	Master(차장, 부장)	
HRD 역량 총 78개	문서작성 OA 활용 의사소통 시스템 활용 창의적 사고 논리적 사고	프리젠테이션 대인관계 교육용어 이해 성인학습의 이해 외국어 역량	대인관계 성인학습의 이해 데이터 활용 외국어 역량 Bench Marking 역량 프리젠테이션 표준화 모델개발 역량	대인관계 데이터 활용 컨설팅/분석&통합 능력 조직에 대한 이해 외부환경 분석 능력 프리젠테이션 외국어 역량	
		교육매체 운영 교육 동기부여 상황 대응 Attitude 피드백	C D	역량분석/검증 능력 HR분야 이해도 문제해결 능력 경력개발 이론과 기법 직무분석 수행분석	H P T Bench Marking 역량 교육마케팅 역량분석/검증 능력 교육효과 평가 다문화 이해/지식경영 모델개발 역량
		제반법률 이해 데이터 활용	O D	Facilitating 역량 조직개발이론과 기법 상황대응 다문화 이해 지식경영	비 지 니 스 경 영 비즈니스 이슈 파악 미래 예측 능력 예산관리 Intervention 역량
		니즈분석 능력 과정개발 모델 적용 직무분석 Bench Marking 역량 교수(학습)전략 구체화 예산관리 교육효과 평가	T D	예산관리 니즈분석 능력 교수(학습)전략 구체화 T&D 이해 교육효과 평가 제반법률 이해	전 략 기 획 거시적 통찰력 직무분석 교육환경 조성능력 사회 상황 인식 능력 아웃소싱 활용 능력 제반법률 이해 프로젝트 관리 능력 상황대응/협상
역량 항목수	6개	19개	25개	28개	

3. 대기업 A사 HRD 직무역량모델 개발

대기업 A사의 직무역량모델 개발의 목적은 글로벌 No. 1 위상에 맞게 해당 분야의 세계 최고 수준의 전문가를 육성하기 위한 경력개발 가이드라인을 제시하는 것으로 정의하였다. 조직의 미션 수행을 위한 필요한 직무역량을 정의하고, 필요 직무역량에 대한 직급별 요구 수준을 설정함으로써 단계별 육성체계를 구현하고 역량개발 전략을 제시해주는 역량 포트폴리오를 제공하는 것이다.

T자형(전문가형) 모델 기반 경력개발 → 세계 최고 수준의 전문가 양성



[그림 IV-1] A사 T자형 직무역량 모델 기반 경력개발 모형

T자형 인재를 토요타에서 처음 제시하였고, 현재는 GE를 비롯한 삼성, IDEO, 스탠포드 대학 등에서도 활용하고 있으며, T의 가로는 폭넓은 역량, 세로는 분야의 전문성으로 통찰력있는 기술력을 가진 인재를 의미한다(홍기영, 2004; 조철선, 2007; 서강석, 2010).

A사의 직무의 다양함을 고려하여, 먼저 a사업부의 직무역량모델을 개발한 후, 이를 바탕으로 A사 본사 주관 하에 전사 확대하여 횡전개하였다. a사업부의 경우 HRD 표준직무역량 모델을 먼저 개발하고, 이를 바탕으로 매트릭스 방식으로 확대 편성하였다.

HRD 직무역량모델을 살펴보면 공통역량, 기본역량, 직무역량, 리더십역량으로 구성되지만, 본 연구는 순수하게 직무역량에만 집중하고, 현장의 직무 OJT 체계와 연계되는 점을 감안하여 세부적인 역량모델을 개발하였다. a사업부의 경우 동일한 직무분석 데이터베이스에서 필요역량과 요구수준을 분석하여 매트릭스 방식으로 개발하였다. 각 부문별 추진 직무 전문가를 T/F로 구축하고, 직무역량 범위 및 난이도를 결정하기 위하여 워크숍을 실시하였다. 직무별 필요역량 및 요구수준을 설정하고, 직무/직급에 따른 역량 포지셔닝도 감안하여 설계하고 개발한 후 전문가를 통하여 검증 받았다.

본 연구가 기존의 연구와 차별화를 가지는 점은 기업별로 처해진 상황에 따라 요구되는 직무역량이 유사하지만 약간의 차이가 있는 점을 어떻게 효율적으로 반영하는가에 초점을 두었다. 예를 들어 다음의 <표 IV-3>에서 제시된 외국어 역량을 살펴보면, A사의 경우 글로벌화가 증진됨에 따라 그에 따른 외국어 역량의 요구도도 점점 높아지고 있다. 이에 따라, 수준별로 외국어 역량을 단순한 공통역량이 아니라, Basic에는 교육운영, Expert에서는

의사소통과 강의, Master에서는 협상과 회의를 진행할 수 있는 역량으로 매트릭스 방식을 활용하여 구분하였다. 공통, Basic, Expert, Master 수준별로 HRD 직무역량모델에 대하여 매트릭스 방식을 활용하여, 다음의 <표 IV-3>와 같이 구성한 사례를 살펴볼 수 있다.

<표 IV-3> 수준별 HRD 직무역량 매트릭스 구성

No	필요 역량	공통	Basic	Expert	Master
1	문서작성	●			
2	OA활용	●			
3	의사소통	●			
4	사내시스템활용	●			
5	창의적 사고	●			
6	논리적 사고	●			
7	거시적인 시야				●
8	예산관리		경비관리	교육예산 관리	경영계획
9	과정개발모델적용		●		
10	교수(학습)전략의 구체화		교수기법 선정/활용	교육매체 개발/연구	
11	교육동기부여		●		
12	교육마케팅				●
13	교육매체운영		●		
14	교육환경조성				●
15	교육효과평가		과정 개선 및 개편	현업 활용도	경영성과 기여도
16	니즈분석		교육니즈	조직니즈	
17	다문화 이해			교육 적용	교육 기획
18	대인관계		교육생,강사	유관부서,외부업체	전사, 대외
19	데이터활용		단순 Data 수집, 기록	Data수집계획, 분석	통계 활용 및 TREND
20	모델개발			교수 기법 모델 개발	HRD 영역 모델 개발
21	문제해결			●	
22	미래예측				●
23	프레젠테이션		교육운영	강의운영	컨설팅, 경영조언
24	분석&통합				●
25	비즈니스 이슈파악				●
26	사회 상황인식				●
27	상황대응		spot 대응	이슈 대응	Risk Mgt
28	성인학습의 이해		성인학습 지식이해	성인학습 적용, 활용	
29	아웃소싱 활용				●

No	필요 역량	공통	Basic	Expert	Master
30	업무환경분석				●
31	수행분석			●	
32	역량분석/검증			역량 분석	역량 검증
33	외국어		교육운영	의사소통, 강의	협상, 회의
34	HR 분야의 이해			●	
35	Self-knowledge		●		
36	제반법률 이해		고용보험	노동법 이해	HR 제반 법률
37	조직개발 이론과 기법 이해			●	
38	조직에 대한 이해				●
39	지식 경영			지식경영 시스템 운영	지식경영 전략 수립/공유
40	직무분석		과정 설계	CDP 체계	인재육성 전략
41	컨설팅				●
42	표준화 능력			●	
43	프로젝트관리				●
44	피드백		●		
45	협상				●
46	BenchMarking		과정개발	관계사, 외부/교육제도	글로벌/전략, TREND
47	경력개발 이론과 기법 이해			●	
48	Facilitating			●	
49	Intervention				●
50	T&D의 이해			●	
51	교육용어 이해		●		

위의 매트릭스에서 살펴본 바와 같이, 공통, Basic, Expert, Master 수준별로 HRD 직무역량모델을 단계적으로 다음의 <표 IV-4>과 같이 정리하였다.

실제적인 대기업 활용도를 위하여 공통, Basic, Expert, Master의 네 수준으로 구분하였다. 공통수준은 전 직급에 공통적으로 요구되는 역량으로 도출하였으며, Basic은 사원급을 대상으로 교육운영, 교육관리, 교육기획에 대하여 19개 역량모델을 개발하였고, Expert는 대리, 과장급을 대상으로 CD, OD, T&D에 대하여 25개 역량모델을 개발하였고, Master는 차장, 부장급을 대상으로 Human Performance Technology, Business Management, 전략기획으로 28개 역량모델을 개발하였다.

<표 IV-4> HRD 직무역량모델의 수준별 체계

수준	역량군	역량	세부 내용
B A S I C	교육운영	과정준비	교육 INFRA 구성, 교재발주, 출강의뢰서 발송, 훈련실시계획서
		과정운영	입과자 관리, 강사접견, 훈련일지 작성, 학습촉진
		과정정리	설문조사과정, FEED BACK, 경비처리
	교육관리	과정관리	강사 Pool관리, 교육실적관리, 교육매체(교보재 등)
		일반관리	사내 교육 시스템 운영, 교육장 관리, 자격 관리, 외부업체관리, 교육사내규정 준수
	교육기획	니즈분석	학습자 요구분석
		과정설계	커리큘럼 설계, 과정목표 정의, 학습자 특성 파악, 과정성과 측정 계획
		과정개발	컨텐츠 개발(교안,교재), 교수기법 선정, 교수매체개발(동영상, 교보재 선정, 게임도구 등) 강사 섭외, 매뉴얼, 교육품의
		과정평가	평가항목 개발(설문구성, 테스트sheet)
	E X P E R T	CD	설계
관리			멘토링, 퍼실리테이팅, 코칭체계 구축, 경력계획, 인재관리
OD		조직문화	조직문화(가치) 진단, 형성, 선도(촉진)
		지식경영	조직지식관리, 학습조직(CoP), KMS
T&D		교육관리	교육 지표 개발 및 관리, 교육시스템 개발 및 Update 유관부서 & 대관 대응
		교육기획	교육사내규정 관리, 경영요구분석(교육전략 수립) 커리큘럼 검증, 교육체계 수립, 교육예산 편성 및 조율, 전략적 과정평가, 교수기법개발, 강사 선정 및 양성
		교육공학연구	과정 관리체계, 교육 Quality 확보 연구, T&D 신기법 보급/확산 연구
M A S T E R	HPT	성과관리	HPT(이론,관념적) 연구 PM(실행) 연구, 성과창출(ROI)
		Learning Innovation	학습기법 혁신, 학습기법 혁신(KM, 학습조직, CoP)
	비즈니스 매니지먼트	교육분석	효율, 효과성 및 동향 분석검증
		비즈니스 솔루션	비즈니스 솔루션 제공 및 기여
	전략기획	C.L.O	Chief Learning Officer, HRD교육 전략 수립, HRD 자원관리
프로젝트 매니지먼트		프로젝트 계획 수립, 자원 관리	

앞의 <표 IV-4>에서 정의된 세부직무를 바탕으로 도출한 78개의 필요역량은 다음의 <표 IV-5>와 같은 형식으로 최종적으로 정의하였다.

<표 IV-5> HRD 직무의 필요역량 정의 (사례)

No	Level	필요 역량	역량 정의
1	공통	문서작성	의도된 목적과 형식에 맞도록 문서를 작성하는 능력
2	공통	창의적 사고	다양한 아이디어를 탐색/활용하고, 편견에 얽매이지 않고, 창의적으로 사고하는 능력
3	공통	논리적 사고	폭넓은 생각과 실무를 인지하고, 과학적이며 이치에 맞는 사고를 하는 능력
4	Basic	과정개발 모델 적용	과정개발모델(ADDIE 등)의 프로세스를 적용하는 능력
5	Basic	전략의 구체화 (교수기법 선정)	학습활동들의 구성 방법과 적절한 전달방법(전달매체) 등을 구체화하는 능력
6	Basic	효과 평가	교육과 그 효과를 평가하고, 교육전략에 반영할 수 있는 능력
7	Basic	대인관계 (교육생, 강사)	다양한 사람/집단과 유대관계를 수립하고 네트워크/채널을 구성하는 능력
8	Expert	전략의 구체화	학습활동들의 구성 방법과 적절한 전달방법(전달매체) 등을 구체화하는 능력
9	Expert	데이터 활용	데이터를 검색, 축적하고 데이터로부터 필요한 부분을 추출 및 분석하는 능력
10	Expert	역량분석/검증	직무수행에 요구되는 지식, 스킬들을 분석, 확인할 수 있는 능력
11	Expert	직무분석 (CDP체계 수준)	직무의 임무와 역할에 따른 과업(Task)과의 연계성을 분석해내는 능력
12	Expert	제반법률 이해	고용보험 대한 이해 및 훈련일지 작성 및 노동법 등 HR관련 제반 법률 이해
13	Master	지식 경영 (지식경영 전략수립)	지식관리 시스템들을 개발, 운영하고 지적자산을 측정하여 가치를 결정할 수 있는 능력
14	Master	컨설팅	이해관계자들의 현상을 진단하고, 목적 달성을 위해 최상의 솔루션을 분석, 제공할 수 있는 능력
15	Master	Bench Marking (글로벌/전략, 트렌드 수준)	선진사 동향을 비교/검토/분석하여 개선사항을 도출하고 적용방안을 제시할 수 있는 능력
16	Master	Intervention 능력	Intervention 계획수립 및 실행하고 적용결과를 평가할 수 있는 능력 (예: 채용, 전배, 교육훈련, 직무 재설계, 보상 등)
17	Master	미래 예측	주요 추세를 인식하고, 가능성이 있는 미래를 가시화하고, 통찰하는 능력

V. 결론 및 제언

1. 결론

이 연구의 목적은 선행연구와 차별화된 실제 대기업 현업의 업무에서 직접적으로 활용할 수 있는 맞춤형 HRD 직무역량모델을 개발하는 것이었다. 연구의 목적을 달성하기 위해 대기업 A사 HRD 직무의 직급별 기대수준 및 성장단계 설정, A사 수준별 체계에 따른 직무역량모델 개발 절차로 연구를 진행하였고, 문헌고찰, 인터뷰, 워크숍, 전문가 검토 등의 연구 방법을 활용하였다.

본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 기업의 니즈와 특성을 직접적으로 반영할 수 있는 현장 밀착형 HRD 직무역량모델 개발에 더욱 노력을 기울여야 한다. 향후 역량진단의 기반이 되는 역량모델을 개발하여, 대기업 A사의 역량 기반 교육으로의 패러다임 변화가 필요하다. 이로 인하여 개인의 필요역량을 파악하고, 부족역량 강화 기회를 스스로 선택할 수 있게 함으로써 맞춤형 역량개발 지원의 기반을 마련할 수 있다. 모든 역량에 대해 교육지원의 한계가 있으므로, Informal Learning으로 해소될 수 있도록 약점에 대해 인지할 수 있는 도구가 동반되어야 한다. 게다가 기업별로 보안이 더욱 강화됨에 따라 정보의 공유에 있어서 제약이 심해지고 있으므로, 아무리 우수한 역량모델이 개발되더라도 기업간 정보 공유에 한계가 있다. 그러므로 원천 기술 제공이 아닌, 방법론의 제공으로 기업보안 유지와 동반된 지원책이 마련되어야 한다는 점에서 A사 맞춤형 역량모델 개발은 의의가 있다.

둘째, 기존의 교육역량 중심의 HRD 전문가 양성에서 T자형 인재육성으로 변화되어야 한다. 창의성이 강조되는 융합의 시대이며, 또 세계를 리드하는 토요다와 GE와 같은 기업에서도 T자형 인재육성에 박차를 가하고 있다. T의 가로는 폭넓은 역량을 의미하고, 세로는 통찰력있는 기술력을 의미한다. 기업의 미래를 리드하고, 인재를 육성하는 HRD 직무 종사자는 더욱 빠른 적응과 변화가 필요하다. 기업 내부에서도 HRM과 HRD의 직무전환도 많아지고 있으며, 세부직무역량에 대한 전문성보다 통찰력 인재가 더욱 각광받고 있다. A사 HRD 직무역량모델에서 직급별로 요구되는 역량을 Basic, Expert, Master로 구분하여 Career Path까지 연계하는 바와 같이, 인적자원의 SCM(Supply Chain Management)에 활용할 수 있는 기반 또한 구축하여야 한다.

셋째, 역량 기반 교육으로의 패러다임 변화를 시도하는 노력은 지속되어야 한다. HRD 조직의 판단에 따른 교육과정 개설 및 계획 수립에서 탈피하고, 열린 사고로 변화를 선도할 수 있는 창조성과 연관된 역량을 확보할 수 있도록 더욱 노력해야 한다. 특히 대기업의 Red Ocean 경쟁구조에서 창조적인 아이디어로 인하여 새로운 비즈니스를 창출할 수 있으므로 강점은 더욱 강하게, 약점은 기회비용을 고려한 최단시간에 보강될 수 있는 역량기반 교육이 필수적이다. 그러한 변모의 과정에서 HRD 역량개발 방안을 제공하기 위해 적극적으로 노력을 기울여야 한다.

2. 제언

본 연구가 지닌 제한점을 바탕으로 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 개발된 직무역량 항목들은 글로벌 경영환경 변화에 따른 요구되는 직무스킬 변화를 지속적으로 감지하고 업그레이드 해 나가야 하고, 개발된 행동지표를 실제로 측정할 수 있는 도구로 개발하는 후속 연구가 필요하다. 본 연구는 국내의 대표적인 대기업 A사의 모델이므로 어느 정도 일반화하여 사용하기에는 손색이 없으나, A사형 HRD 직무역량모델로서 1회 개발된 결과이므로, 진단도구와 함께 2~3회 재검증을 통해 신뢰도와 타당도를 제고할 수 있다. 기업마다 가치와 조직 문화가 상이하므로 더 심층적인 질적 향상을 위하여 A사 외의 타 기업별로 인구 통계학적 특성 및 업종, 기업특성 등을 고려한 진단도구 연구가 후속된다면 더 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 개발된 직무역량 모델을 바탕으로 A사 진단도구 개발로 이어질 수 있으며, 진단결과에 따른 갭 분석과 함께 조직의 필요역량을 개발할 수 있는 교육훈련 프로그램으로 발전해야 한다. 본 연구에서처럼 A사 기업별 특성과 여건에 맞추어 개발된 직무역량모델처럼 교육프로그램 또한 기업의 수준과 니즈에 맞도록 역량모델을 활용하여 개발할 수 있다. 이렇게 개발된 교육훈련 프로그램은 실제 HRD 직무 종사자의 역량을 향상시킬 수 있는 기반과 도움을 주며, 시대적으로 변화하는 역량의 요구도를 수렴할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에 대상이 되었던 HRD 직무 외에 연관성이 높은 직무에 대한 역량모델을 추가적으로 개발할 필요가 있다. 서로간의 연관성을 상호 연계하여 발전할 수 있는 계기를 마련할 수 있으므로, 심층적인 시사점과 함께 산업과 학문에 모두 기여할 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다.

참고 문헌

- 김세용. (2003). **군 초급 리더육성을 위한 역량모델 구축: 육군 보병 위관급 소대장 및 중대장을 중심으로**. 미출판 석사학위논문, 고려대학교, 서울.
- 김진모. (2001). 기업의 인적자원 개발을 위한 역량 중심의 교육과정 개발. *직업교육연구*, 20(2), 109-128.
- 김현수, 강정옥 (1999). 기업 내 HRD 담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구. *기업교육연구*, 5(1), 31-53.
- 박우성. (2002). **역량중심의 인적자원관리**. 서울: 한국노동연구원.
- 박신윤. (2011). **중소기업 최고경영자의 역량모델 개발**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.
- 박한식. (2008). **농촌관광마을 리더의 역량모델 개발**. 미출판 박사학위논문, 한양대학교, 서울.
- 박혜영. (2004). **양공사 객실승무원의 역량모델구축**. 미출판 석사학위논문, 고려대학교, 서울.
- 서강석. (2010). **인재의 조건**. 서울: 네모박스.
- 송영수. (2000). 21세기 지식경영시대와 핵심역량의 접근방안, *산업교육연구*, 2, 78-79.
- 송영수. (2009). ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구. *기업교육연구*, 11(1), 97-124.
- 양은하. (2010). **교수역량(Teaching competency) 진단도구 개발 : A 대학 사례를 중심으로**. 미출판 박사학위논문, 이화여자대학교, 서울.
- 오현석. (2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석. *경영교육연구*, 47, 191-213.
- 이주엽, 이순규. (2002). **두산중공업 역량진단 시스템 구축 사례**. 월간산업교육, 제121차 HRD 포럼 자료집.
- 이찬, 김진모, 전동원, 금은정, 최영준, 류현주. (2009). **교육프로그램 평가단계 분류기준 및 평가도구 개발**. 천안: 지식경제공무원교육원.
- 이태중, 박종관. (2011). 성과평가에의 직무분석 활용 방안에 관한 연구: 교육과학기술부 사례를 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 22(1), 53-77.
- 이흥민. (2009). **역량평가: 인적지본 역량모델 개발과 역량평가**. 서울: 리더리드출판.

- 전영욱. (2005). *기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발*. 미출판 석사학위논문, 서울대학교.
- 조철선. (2007). *T자형 인재*. 서울: 아인박스 출판.
- 홍기영. (2004). 기술력과 통찰력을 보유한 ‘T자형’ 인재, *인사관리*, 173, 58-60.
- 황성준. (2010). 대기업 HRD 담당자의 역할수행 분석. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : A model for effective performance*. New York, NY: Wiley.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-357.
- Hendry, I., & Maggio, E. (1996). Tracking success: Is competency-based management an effective strategy or simply the flavor of the month. *Benefits Canada*, 71-73.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency model*. San Francisco: Jossey-Bass preiffer.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mclagan, P. A. (1980). Competency model. *Training & Development Journal*, 34(12), 23.
- Mirabile, R. J. (1997). Implementation planning: Key to successful competency strategies, *Human Resources Professional*, 10(4). 19-23.
- Parry, S. R. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-56.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc..
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc..
- Zemke, R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training? *Training*, 19(5), 28-31.

- 최초 접수일 : 2012년 11월 9일
- 논문 심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2012년 11월 10일 ~ 1월 28일
 - 2차 편집위심사일 : 2013년 2월 8일
- 게재확정일 : 2013년 2월 15일

Abstract

The Development of a HRD Job Competency Model for Leading Big Corporation; Focused on the Company A

Dae-Hyun Yang, Chan Lee

As the paradigm of entrepreneurship constantly changes, the importance of talented individuals has increased; therefore, the competition between companies is based on the development of human resources. The most necessary factor within a company is the justice of the worker causing the company to be centered on the capability of its employees and developing the best approach to human resources. In order to challenge the competition in the business market, it is important to train the employees to know and understand the capability of the company. Due to the newfound important of the HRD, it is being proposed that there be a job competency model be created and further developed to ensure the abilities of the employees be up to par. The main purpose of this study is to develop and validate a competency model for HRD job. In order to gather appropriate data, the study was done within focused on the Company A; employees were put into levels, which contained different expectations of hierarchy. With this data, it was possible to implement the analysis of the HRD and to create a matrix to represent the job competency model. Through workshops regarding this HRD job competency model, professionals will verify the validity of the model created. The model was separated into four levels: Common, Basic, Expert, and Master. The Common level was created to demand employees with the same level of competency, Basic was created with 19 competency items of education operation, management, planning for associates, Expert was created for assistant manager and manager of each department to reflect 25 competency items of CD, OD, and T&D, while Master was created for senior manager and director to reflect 28 competency items of Human Performance Technology, Business Management and Strategic Planning.

Key words: HRD(Human Resource Development), Big corporation, Job Competency, Competency Model, Developing a Competency Model