
웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법 개발

Developing a Web 2.0 based Job Competency Modeling Method

황은동, 정윤민, 김수연
연세대학교 정보대학원

Eun-Dong Hwang(edhwang@sktelecom.com), Yun-Min Jung(yoghuri@gmail.com),
Soo-Yeon Kim(sooyuni@gmail.com)

요약

현재 상당수 기업에서 인력육성 및 관리 분야에 활용하는 직무역량모델은 현장 업무를 반영하지 못하거나 개발된 직무역량 모델이 실제 활용에 구체적이지 못해 업무 활용도가 떨어지는 상황이다. 한국 기업의 직무역량모델 개발 현황과 이를 기반으로 한 교육체계 개발 현황을 조사한 결과, 종업원 400인 이상 기업의 43.5% 정도가 직무역량모델을 개발했으며, 직무역량모델을 개발한 기업 중 31.7%는 만들어진 역량이 상세하지 못해 직무역량을 기반으로 한 교육체계를 개발하지 못하고 있는 것으로 조사되었다. 본 연구는 문제 해결을 위해 '웹 2.0방식의 직무역량모델링 방법'을 소개하고 이러한 방법으로 개발한 직무역량모델과 대부분 기업의 직무역량을 개발하는 방식인 전문가 중심의 개발된 직무역량모델을 비교 분석하였다. 연구 결과는 웹 2.0 방식의 개발한 직무역량모델에 대해 역량명의 정확성, 수용성 그리고 역량기술서의 유용성이 뛰어난 것으로 나타났으며, 기업의 환경에 맞는 구체적인 역량이 도출된 것으로 조사되었다.

■ 중심어 : | 웹 2.0 | 집단지성 | 역량 | 역량모델 | 역량모델링 |

Abstract

Many companies in Korea have developed job competency models and are utilizing them for the purpose of training and management of employees. However many of them are unable to be utilized efficiently through their own job competency model because the company failed to reflect what happens in the real work place in the model or the model itself is not concrete enough to be applied practically. Thus, in this study, the current status of Korean companies which had developed their own job competency model were investigated and the subsequent development of training system which is based on the model were developed. By result of the survey, about 43.5% of the company, which has more than 400 employees, have developed job competency models and 31.7% of them haven't been able to develop training system based upon the model due to the lack of concreteness of their model. To overcome this contradiction, we developed web 2.0 based job competency modeling method where each individuals in the organization themselves develop job competency as opposed to an expert oriented developing method. The result of this study is that web 2.0 based job competency modeling method is superior to any another modeling in an accuracy of competency, an acceptance of competency, and an usefulness of competency description.

■ keyword : | Web 2.0 | Collective Intelligence | Wikipedia Competency | Competency Model | Competency Modeling |

I. 서론

현대 정보화 사회에서는 새로운 가치를 만들어 내는 원천인 인력자원에 대한 확보 및 육성이 무엇보다 중요한 기업의 경쟁력이 되고 있다. 그래서 현대의 많은 기업들은 조직의 비전 달성과 구성원들의 업무능력 향상을 위해서 요구되는 지식 및 기타 인적 특성들을 조사하여 기업에서 필요로 하는 역량모델을 만들어 인력육성 및 인력관리 분야에서 활용하고 있다.

하지만, 대부분의 기업들은 자체적으로 역량모델링 작업을 할 수 있는 능력이 없거나 혹은 시간과 노력이 많이 소모되기 때문에 자체적으로 개발하기 보다는 외부 컨설팅 업체에 의뢰하여서 기업 역량을 개발하고 있다. 역량모델 개발을 외부 컨설팅 업체에 의뢰하여 역량모델링 작업을 할 경우 짧은 컨설팅 기간 동안 주로 사내 우수 수행자, 경영층 등과 인터뷰, 설문 등을 바탕으로 역량모델을 개발하여 충분한 업무 분석이나 많은 전문가들의 의견을 수렴하지 않고 개발되는 경우가 많다. 이렇게 개발된 역량 모델은 구체적이지 않고 현장 업무를 역량모델에 제대로 반영하지 못하여 구성원 육성을 위한 교육과정 개발이나 역량수준 진단 등 기업 경영활동에 제대로 활용되지 못하고 있다.

구체적인 예로 직무역량모델링을 위해 직무 별로 우수 수행자들과의 인터뷰를 할 경우, 각각의 인터뷰 대상자들과 인터뷰 시간은 몇 시간에서 많으면 하루 정도이다. 통상적으로 개인의 업무 인수인계도 며칠씩 걸리는 데, 외부인인 컨설턴트가 하루 정도의 인터뷰를 통하여 업무를 파악하고 분석해서 이에 필요한 역량까지 도출한다는 것은 불가능한 일이다. 그리고 기업 환경변화 및 조직변화에 따라 기업이 필요로 하는 역량도 변화되는데 외부 컨설팅을 통하여 역량모델링 작업을 할 경우, 조직변경이나 신규 사업 진출 등 역량 변경의 필요성이 생길 때 마다 수시로 컨설팅을 통해서 역량을 변경하는 것은 기업 현실을 고려할 때 불가능에 가깝다. 위와 같이 기업에서 직무역량모델을 가지고 있어도 이를 제대로 활용하지 못하는 현실에 대한 객관적인 조사가 필요하고, 또한 이를 해결할 수 있는 대안이 필요한 상황이다.

기존에는 외부 컨설턴트와 같은 역량모델링 전문가가 중심이 되어 직무역량모델링 작업을 했다면, 새로운 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법은 전문가가 사전에 역량모델링 방법 및 절차 등을 알려주고 실질적인 역량 모델링 작업은 해당 조직의 일반 구성원이 참여하여 직무역량모델을 만드는 방법이다. 즉, 기존의 직무역량모델링의 주체가 역량모델링 전문가였다면 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법은 현재 업무를 수행하고 있는 많은 일반 구성원이 직무역량모델 개발의 주체가 되는 것이다. 이렇게 기업에서 실제 업무를 하고 있는 일반 구성원이 중심이 되어 웹 2.0 방식으로 직무역량모델을 개발하면 현장의 업무가 제대로 반영되었기 때문에 개발된 직무역량모델이 인력육성 및 인력관리 분야에서 활용하기 좋을 것이다.

따라서, 본 연구에서는 3가지 관점에서 웹 2.0 방식의 직무역량모델을 소개하고자 한다. 첫째, 전문가가 중심이 되어 개발하는 기존의 역량모델링 방법의 활용 현황을 조사하여 기업의 직무역량 현황을 알아본다. 둘째, 전문가 중심의 역량모델링 방법과 비교하여 새로운 역량모델링 방법인 웹 2.0 방식의 직무역량모델링의 특징 및 절차를 정의한다. 셋째, 특정 기업을 대상으로 기존의 전문가 중심의 역량모델링 방법과 웹 2.0 방식의 직무역량모델링의 방법을 비교 분석한다. 결론적으로 기존의 역량모델링 방법과 비교하여 웹 2.0방식의 우수성을 증명하며, 웹 2.0방식의 직무역량모델링 방법이 활성화 될 수 있도록 우수 사례를 소개함으로써 향후 기업에서 웹 2.0방식의 직무역량모델링 방법이 활성화되기를 기대해 본다.

II. 이론적 배경

2.1 역량(Competency)

역량의 개념은 1973년 Harvard 대학의 사회심리학자인 David McClelland에 의해 처음으로 제시되었는데 그는 '지능 검사에 대한 역량 검사의 우위성(Testing for Competence Rather Than Intelligence)'이라는 논문에서 일반적인 지능 검사 보다는 기업에서는 높은 성과

를 낼 수 있는 역량이 더욱 중요하다고 하였다[20].

1995년 요하네스버그에서 열린 역량을 주제로 한 회의에서 많은 인적 자원 전문가들은 역량에 대하여 상세한 정의를 내렸다. 즉, 역량은 “개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고, 업무 성과와 관련성이 높고 조직에서 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육 훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체”이다[22].

일반적으로 역량은 지식, 기술, 태도 등의 구성요소로 분류된다. 지식은 정보를 보유하고 무엇을 안다는 의미이고, 기술은 지속적인 연습이나 경험을 통하여 습득된 업무, 기술, 전략, 절차에 대한 체형적 능력이고, 태도는 적극성, 주도성 등과 같이 체득한 지식과 기술을 제대로 발휘하기 위한 행동특성이다. 따라서 지식과 기술을 가지고 이를 발휘하기 위한 태도가 결합될 때 성과를 낼 수 있다[8].

결론적으로, 역량이란 개인이 본인의 업무를 효과적으로 수행하는데 영향을 줄 수 있는 지식, 기술로서 교육과 훈련을 통해 개선될 수 있으며 이를 통해 우수한 업무성과를 가능하게 하는 능력으로 정의할 수 있다.

2.2 역량모델(Competency Model) 및 역량 모델링(Competency Modeling)

역량모델은 “특정 역할을 효과적으로 수행하고 성과를 창출하는데 기여하는 가장 핵심적인 지식, 가치 및 행동을 기술하여 체계화 해 놓은 것”이다. 그리고, 역량 모델링이란 “조직의 목적을 달성하기 위해 특정 직무 혹은 직무 군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하고 정의하는 과정”이다[21]. 통상적으로 기업에서는 역량모델링 작업을 통하여 성과달성에 필요한 핵심적인 지식, 기술, 태도 등을 도출해 낸다. 이렇게 역량모델링을 통하여 도출된 역량은 채용, 배치, 교육, 이동, 평가, 보상 등 인사 전반의 기준으로 활용되고 있다.

역량모델의 추출 방법은 학자에 따라 그 접근 방법이 상이하다. 대표적인 사례로 Dubois는 역량 추출 방법을 수정된 직무분석 접근법(Modified Task Analysis Approach), 주요특성 접근법(Critical Trait Approach), 상황적 접근법(Situational Approach)으로 구분하였다

[16].

수정된 직무 분석적 접근은 인적 자원 개발 분야에서 널리 알려져 있는 직무분석법을 변형한 것으로 직무를 체계적으로 나열하여 구체화하는 방법이다. 이 접근법은 명확하고 정형화된 업무에 유용하여 직무교육이나 기술교육 등에 효과적으로 활용될 수 있다. 주요 특성적 접근법은 우수 성과자만이 보유한 역량을 규명해 내는 것으로 성공적인 업무 수행에 필요한 개인의 내재적 특성이 강조되며 현재의 직무에 필요한 역량을 찾는 것보다 상대적으로 장기적인 가치에 중점을 둔다. 따라서 리더에 대한 역량을 찾아낼 때와 같이 정해진 직무보다는 역량 중심의 추상적인 업무에 대한 역량을 도출할 때 더욱 효과적이다. 상황적 접근법은 위의 두 가지 방법을 절충하여 상황에 따라 복합적이고 통합적으로 역량을 도출하는 방법이다. 구체적인 직무에 대해서는 수정된 직무분석 접근법을 활용하고, 추상적이거나 역할 중심의 업무는 주요특성 접근법을 활용하는 등, 그 특성에 따라 접근 방식을 다양화한 것이다[16].

역량모델링 작업을 위해 기업은 기업의 환경과 역량 도출 후에 이를 어떻게 활용할 것인가를 검토한 다음 적합한 역량 추출 방법을 택해야 할 것이다.

2.3 웹 2.0과 집단지성 (Collective Intelligence)

인터넷의 새로운 시대를 열었다는 의미인 웹 2.0의 개념은 닷컴 버블에서 살아남은 기업들의 특징을 다른 기업들과 대비하는 의미로 생겨났다. 기존의 인터넷이 정보 제공자와 사용자로 구분되었다면 웹 2.0은 인터넷 사용자가 참여, 개방, 공유를 통해서 사용자와 정보 제공자가 구분이 없어진 특징이 있다. 즉, 웹 2.0에서 인터넷이란 플랫폼으로서 웹을 통해서 개인이 가지고 있는 생각, 정보, 경험 등을 참여, 개방, 공유를 통해 많은 사람들이 사용할 수 있도록 하고 그들과 상호작용을 할 수 있는 장을 제공해 준다. 이러한 웹 2.0 플랫폼에서 많은 사람들의 참여로 인해 정보는 공유되고 개방되면서 점점 가치 있게 변화된다. 즉, 개인 사용자들이 웹을 통해 개방된 다양한 정보를 소비하고 그것을 재 구성하는 과정을 반복하는 과정이 지속됨에 따라 공유된 정보의 가치는 점점 향상된다.

참여, 개방, 공유의 3가지 특징뿐만 아니라 웹 2.0을 나타내는 핵심은 집단지성이라고 할 수 있다. 웹 2.0의 가장 중요한 개념 중의 하나인 집단지성은 1994년 디지털 철학자로 불리는 Pierre Lévy에 의해 처음 사용되었고, 그 후 미국의 논설위원인 James Surowiecki가 대중의 지혜라는 개념으로 발전시켰다. 대중의 지혜는 마치 주식시장에서 주가가 결정되는 것처럼 다양하고 독립적인 개개인의 집합에 의해 만들어진 의견에서 특정한 매커니즘을 통해 답을 추출해 낼 수 있다는 개념으로 이런 집단지성의 사례는 우리 주변에서 많이 찾아볼 수 있다. 집단지성을 활용한 사례 중에서 대표적인 사례는 다음과 같다. 집단지성을 활용한 사례인 위키피디아(www.wikipedia.org)는 누구나 참여해 항목을 추가, 편집할 수 있는 자유 백과사전으로 이미 브리태니커의 온라인 백과사전과 마이크로소프트가 내놓은 디지털 백과사전인 엔카르타의 정보량을 뛰어넘은 지 오래며 전 세계 200개 이상의 언어로 서비스되고 있다[11].

III. 연구 방법

본 연구는 다음의 3 단계로 진행하였다.

1 단계에서는 현재 기업에서 기존의 직무역량 도출 방식에 의한 직무역량모델의 활용 현황을 알아보기 위해서 외부 전문가가 중심이 되어 직무역량모델을 개발한 기업을 대상으로 도출한 직무역량모델의 활용 현황에 대하여 조사하였다. 이를 위해 해당 기업 직원들을 대상으로 직무역량의 활용 현황을 알아보기 위하여 설문조사를 수행하였다. 3가지를 중심으로 설문조사를 수행하였는데, 첫째, 직무역량 도출 범위 둘째 도출한 직무역량 개수 셋째, 교육 분야에서의 직무역량 활용 정도이다. 이를 조사하여 직무역량모델링을 통해 직무역량을 도출한 기업 비율을 알아보고 도출된 직무역량이 몇 개인지를 파악하였다.

2 단계에서는 새로운 직무역량모델링 방법인 웹 2.0 방식의 특징 및 절차를 기술한다. 조사 대상이 된 S사는 2003년 다국적 컨설팅 업체를 통하여 기존의 직무역량 도출 방식에 의해 직무역량을 도출하였으며, 2005년

새로운 직무역량모델링 방법인 웹 2.0 방식의 직무역량 모델링 방법으로 구성원이 중심이 되어 직무역량을 도출하였다.

3 단계에서는 특정 기업을 대상으로 기존의 직무역량 모델링 방법으로 도출된 직무역량과, 웹 2.0 방식 직무역량모델링 방법으로 도출된 직무역량을 비교 분석하였다. 먼저 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법으로 도출된 직무역량과 기존의 직무역량모델링 방법으로 도출된 직무역량에 대하여 S사에 근무하는 직원을 대상으로 설문을 실시하여 비교 분석하였다. 설문대상 직무는 두 가지 방법의 역량모델링 작업 시기가 2년간의 차이가 있어 시간의 흐름에 따라 역량 변화가 많은 전문 기술 직무보다는 변화가 적은 인력육성(HRD) 직무를 대상으로 설문을 실시하였다.

비교를 위해 기본적으로 두 방식을 이용해 개발한 직무역량 모델링 방법에서 첫째, 도출된 역량의 개수 둘째, 업무 활용도에 대해서 조사하였다. 그리고 두 방식의 기업에서의 활용도를 분석하기 위하여 두 가지 직무역량모델링 방법으로 도출된 역량 명 및 역량기술서에 대해서 비교하였다. 비교 항목은 역량 관련 전문가들의 인터뷰를 통하여 도출된 역량 명에 대해서 정확성과 수용성을 비교 항목으로 정하였으며, 역량에 대한 상세한 내용을 담은 역량기술서에 대해서 유용성을 비교 항목으로 정하였다. 비교 항목으로 정한 역량의 정확성, 수용성 그리고 역량기술서의 유용성에 대한 본 논문의 조작성 정의와 설문 항목들은 아래 [표 1]과 [표 2]에 명시되어 있다.

표 1. 직무역량모델링 방법에 따라 도출된 직무역량 비교 항목

비교항목	조작성 정의
역량의 정확성	역량모델링 결과 직원들이 업무수행에 필요로 하는 역량이 빠짐없이 도출되었다
역량의 수용성	역량모델링 결과 직원들이 도출된 역량이 의미하는 내용과 범위를 명확히 알 수 있다.
역량기술서의 유용성	역량모델링 개발된 역량기술서가 이해하기 쉽고 충분한 정보가 있으며, 역량개발, 역량수준 진단 등에 활용될 수 있도록 개발되어 있다.

표 2. 직무역량모델링 방법에 따라 도출된 직무역량 비교 항목별 설문문항

비교항목	설문문항
역량의 정확성	1. HRD(인력육성) 직무 수행에 필요한 직무역량이 빠짐없이 도출되었다. 2. 내가 맡고 있는 업무를 수행할 때 필요한 역량이 모두 포함되어 있다. 3. 내가 평소 향상시키려고 노력하는 직무역량이 모두 들어 있다. 4. 도출된 역량 중에는 HRD(인력육성) 직무에 필요하지 않은 역량도 있다(Reverse).
역량의 수용성	1. 나는 도출된 역량명만 보고도 어떤 내용을 말하는 것인지 쉽게 알 수 있다. 2. 도출된 역량명은 HRD(인력개발) 직무에서 일하고 있는 사람이라면 역량이 의미하는 내용과 범위를 정확히 알 수 있다. 3. 역량명이 무엇을 뜻하는지 알기 어려워서 내가 역량명을 변경할 수 있다면 도출된 역량명을 바꾸고 싶다 (Reverse).
역량기술서의 유용성	1. 역량기술서의 내용이 구체적이라서 역량이 담고 있는 의미를 충분히 할 수 있다. 2. 역량기술서에 내가 알고 싶은 역량에 대해 알고 싶은 정보가 충분히 있다. 3. 역량기술서를 보고 내가 어떤 내용을 학습해야 될지 정확히 알 수 있다. 4. 역량기술서를 보면 내가 보유한 역량이 어느 정도인지 추측할 수 있다.

IV. 연구 결과

4.1 직무역량모델을 개발한 기업 현황

기존의 전문가가 중심이 되어 우수 수행자 및 경영층을 대상으로 인터뷰, 설문 등의 방법을 활용하여 직무역량모델을 개발한 기업을 대상으로 직무역량 도출 범위, 직무역량 개수, 도출한 직무역량 중 가장 많이 활용하는 분야의 현황을 조사하였다. 조사 대상은 직무역량을 활용할 수 있을 정도로 규모가 큰 400인 이상의 대기업 및 공공부문 기업 중 총 866개 기업을 대상으로 각 기업의 직무역량개발 담당자를 통해 기업의 직무역량모델 개발 현황을 조사하였다. 이 중 총 223개 기업이 응답하여 25.8%의 응답률을 보였다. 응답 기업 중 제조기업이 42.6%, 금융기업이 4.5%, 서비스 기업이 30.5%, 공공기업이 22.4%의 분포를 보였다. 각 기업의 직무역량 도출 범위, 직무역량 개수, 도출한 직무역량 중 가장 많이 활용하는 분야의 현황을 조사한 결과는 다음과 같다.

첫째, 다양한 직무에 대해서 직무역량을 도출한 기업

현황에 대하여 조사한 결과를 보면 응답 기업의 43.5%가 모든 직무에 대해서 직무역량을 도출하였으며, 일부 직무에 한정하여 직무역량을 도출한 기업이 22.4%가 되어 응답 기업의 과반수가 넘는 65.9% 기업이 직무역량모델을 개발한 것으로 파악되었다. 이는 우리나라 기업에서도 직무역량에 대한 관심뿐만 아니라 실제 직무역량모델링 작업을 한 것으로 볼 수 있다.

직무역량 도출 기업 현황을 보면, 총 223곳의 기업으로, 5가지의 구분과 이에 따른 기업의 수와 비중을 조사하였다. 이는 모든 직무에 대해서 직무역량 도출하는 기업은 97곳으로 43.5%의 가장 높은 비율을 차지하였으며, 일부직무에 대해서 한정된 직무역량 도출의 기업은 50곳으로 22.4%의 비중을 나타냈다. 또한, 직무역량 필요성은 느끼지만 기술/비용상 문제로 어려움을 겪는 기업은 30곳으로 13.5%의 비중이고, 직무역량 필요성을 느끼지 못하는 기업은 15곳으로 6.7%비율을 나타냈다. 마지막으로, 기타구분은 31곳의 기업으로 6.7%이다.

표 3. 직무역량 도출 기업 현황

구분	개수	비중
모든 직무에 대해서 직무역량 도출	97	43.5%
일부 직무에 한정된 직무역량 도출	50	22.4%
직무역량 필요성은 느끼지만 기술/비용상 문제로 어려움	30	13.5%
직무역량 필요성을 느끼지 못함	15	6.7%
기타(향후 고려예정 또는 현재 관심 없음 및 무응답)	31	13.9%
합계	223	100.0%

둘째, 기업의 직무역량 개수를 조사한 결과 기업은 평균 70.0개의 역량을 도출한 것으로 나타났다. 기업이 직무역량을 세분화할 경우, 업무 활용에는 용이하나 이를 지속적으로 관리하는 데 많은 노력과 비용이 필요하기 때문에 기업은 세분화된 역량모델을 사용하지 않은 것으로 조사되었다. 그러나 제조업종 기업은 상대적으로 많은 97.0개의 역량모델을 가지고 있어 다른 업종에 비해 세분화된 역량을 가지고 있음을 알 수 있다.

표 4. 모든 직무에서 직무역량을 도출한 기업의 직무 역량 개수

구분	응답 기업 수	역량 개수	표준 편차	비고
제조	33	97.0	92.0	총 설문에 응답한 97개 기업 중 해당 설문에 응하지 않은 22개 기업 제외
금융	5	68.0	60.0	
서비스	21	37.0	84.0	
공공	16	58.3	91.7	
누적/평균	75	70.0	65.6	

셋째, 기업이 도출한 직무역량을 가장 많이 활용하는 분야를 조사한 결과 직원들의 업무능력 향상을 위한 교육에 활용한다는 응답이 68.8%로 가장 많았다. 따라서 기업이 도출한 직무역량을 가장 많이 활용하는 분야로 판단되는 교육체계 분야에서 도출한 역량을 활용하는 지 여부에 대하여 조사하였다. 직무역량 도출 기업 현황 조사 결과 전체 직무 또는 일부 직무에서 역량을 도출하였다고 대답한 147개 기업 중 126개 기업을 선택하여 조사하였다. 분석 결과, 응답 기업의 31.7%가 도출된 직무역량이 미흡하여 교육체계에 반영할 수 없다고 하였는데, 이는 역량이 세분화되지 않아 교육 방향 정도만을 제시하고 교육체계에 활용할 정도로 구체적이지 못하기 때문인 것으로 파악된다.

표 5. 직무역량모델 활용 분야

구분	빈도	유효 퍼센트(%)
역량면접을 통해서 신규 직원 채용 시	1	3.1
직원들의 업무능력 향상을 위한 교육에 활용	22	68.8
평소 직원들의 자기개발방향을 제시하고 연말 인사평가 시 활용	9	28.1
합계	32	100.0

표 6. 개발한 직무역량모델을 기업의 교육체계에 반영 수준

구분	기업 개수	비율
직무역량에 기반하여 교육체계수립	74	58.7%
직무역량이 미흡하여 교육 방향만 제시	40	31.7%
직무역량은 만족하지만 교육체계에 미반영	8	6.3%
기타	4	3.2%
합계	126	100.0%

직무역량모델을 개발한 기업 현황 조사 결과를 종합적으로 분석해 보면 우리나라 기업 중 종업원 400인 이상의 대기업의 65.9% 정도가 역량모델을 개발하여 직무역량에 대한 관심이 많음을 알 수 있다. 하지만, 개발된 직무역량모델을 활용하여 기본적으로 활용하는 분야인 교육체계 반영 정도는 31.7% 정도의 기업에서 개발한 직무역량모델을 제대로 활용하지 못함을 알 수 있다. 따라서, 기존의 직무역량모델링 방법이 활용에 있어 상당 부문 문제가 있음을 알 수 있었다.

4.2 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법

4.2.1 웹 2.0 방식의 직무역량모델링의 특징

웹 2.0 방식의 직무역량모델링의 특징은 첫째, 외부 전문가가 아니라 조직의 구성원이 중심이 되어서 직무역량모델을 개발한다는 것이다. 기존의 역량모델링 작업은 외부 전문가가 설문이나 인터뷰를 바탕으로 해당 조직의 역량을 인사관련 부서와 협의하여 결정하지만 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법은 직무의 구분, 역량 명 결정, 역량이 담고 있는 내용 및 범위 등을 모두 역량모델링 작업에 참여한 구성원들이 결정한다. 특히, 직무마다 다른 전문적인 지식과 기술이 필요한 경우, 내용 전문가인 조직의 구성원들이 중심이 되어 역량모델을 개발함으로써 현장에서 활용할 수 있는 구체적이고 상세한 역량이 도출될 가능성을 높일 수 있다. 또한 역량모델링에 참여한 구성원 본인의 책임 하에서 직접 역량 이름을 만들고 역량이 의미하는 내용 및 범위, 역량을 학습하기 위한 학습과정을 직접 결정하게 된다. 조직 구성원이 개발한 직무역량모델을 조직 구성원 모두가 사용한다고 생각하기 때문에 책임감이 커지고 관심도가 높아질 수 있다. 즉, 역량모델링 작업의 주체가 구성원 본인이 되기 때문에 책임감과 자부심을 동시에 가질 수 있다. 또한 구성원들이 인터넷을 통해 의견을 등록하면 직무 별로 임명된 내부 전문가가 제시한 의견에 대해서 정제하는 작업을 거쳐 역량의 정확성을 확보하게 된다. 반면, 기존의 역량모델링 방법에서는 역량모델링 중간 과정은 전문가들에 의해 수행되며, 참여 구성원은 설문이나 인터뷰에만 참여하고 추후에 최종 결과물을 검토하는 정도에 그치기 때문에 구성원은 역량

모델링 작업에 있어서 주변인일 수 밖에 없다.



그림 1. 웹 2.0방식의 직무역량 도출 방법 절차

웹 2.0 방식 직무역량모델링의 두 번째 특징은 인터넷 상에 직무역량모델링을 할 수 있는 홈페이지를 개설하고 이를 통해 많은 구성원들이 참여하여 직무역량모델을 개발한다는 것이다. 기존의 역량모델링 방법은 인터뷰 및 설문용 통해 모델링 작업을 하였다면, 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법은 위키피디아(Wikipedia) 백과사전처럼 인터넷 상에 홈페이지를 만들어서 역량 모델링 작업을 진행하게 된다. 인터넷을 사용하는 경우, 인터넷이 연결되어 있으면 언제 어디서나 역량모델링 작업을 할 수 있으며 인터넷을 통하여 다양한 구성원들이 참여할 수 있다는 장점이 있다. 기존의 역량모델링 방법으로는 구성원의 의견을 적극적으로 개진할 수 있는 인터뷰에 있어서 많은 인원이 참여하기가 어렵다. 또한 인터뷰에 참여했다고 해도 본인의 의견이 꼭 반영된다는 보장도 없다. 하지만, 직무역량 모델링을 할 수 있는 홈페이지를 이용해서 역량모델링을 할 경우에는 기존에 도출된 역량에 대해서 어떤 내용이 보강되었으면 좋겠다든지 혹은 누락된 역량 중 어떤 역량을 추가했으면 좋겠다든지 등의 다양한 의견을 제시하고 실시간으로 이를 수정할 수 있다. 기존의 역량모델링 방법으로는 모델링 결과를 반영하기 위해 별도의 작업을 통해 사내 학습 포탈 및 학사관리시스템(Learning Management System) 등에 반영한다. 최신의 직무역량모델을 만들어도 역량을 활용하는 시스템에 적용하는 작업이 실시간으로 일어나지 않기 때문에 애써 만든 역량이 제대로 활용되지 않는다. 그러나 직무역량모델링 방법으로는 모델링 작업을 시스템적으로 하기 때문에 개발된 직무역량모델이 자동적으로 시스템에서 관리되고, 실시간으로 직무역량모델을 사용하는 관련 시스템과 연동하여 역량모델을 제공할 수 있기 때문에 즉

각적으로 업무에 활용할 수 있다는 장점이 있다. 인터넷 홈페이지에서 사용하는 직무역량모델 DB(Database)와 사내 학습 포탈 및 학사관리시스템의 DB간에 연동을 통해 개발된 역량을 활용하는 시스템에 즉각적으로 반영될 수 있어 변경된 역량모델의 활용이 매우 쉽게 된다.

웹 2.0 방식 직무역량모델링의 세 번째 특징은 환경 변화에 따라 필요한 직무역량 변경 작업을 수시로 할 수 있다는 것이다. 조직에서 새로운 신규 사업에 진출하여 새로운 역량이 필요하거나, 사업 환경이 변경되어 요구되는 역량이 변화될 경우, 구성원이 직접 인터넷 홈페이지에서 직무역량모델링 작업을 하면 된다. 처음 역량모델링 작업부터 내부 구성원이 중심이 되어 작업을 해나가기 때문에 내부 역량모델링 작업 능력이 축적될 수 있다.

웹 2.0 방식 직무역량모델링의 네 번째 특징은 직무역량모델이 현장에서 제대로 활용될 수 있도록 구체적이고 정확히 도출된다는 것이다. 직무역량모델이 실제 현장에서 활용되기 위해서는 조직 전체가 사용하는 역량모델 보다는 직무 별로 상세한 역량모델을 만들어야 한다. 이는 같은 이름의 역량이라도 직무 별로 해당 역량을 사용하는 빈도, 지식이나 기술의 내용, 범위 및 깊이 등이 다르기 때문이다. 직무역량모델링 작업도 같은 직무를 가진 구성원끼리 만들게 되므로 해당 업무를 정확히 반영한 역량이 도출되게 된다.

웹 2.0 방식 직무역량모델링의 다섯 번째 특징은 직무역량모델이 점차 우수한 모델로 발전 및 성장하게 된다는 점이다. 현업 구성원들이 중심이 되어 직무역량모델링 작업을 할 경우, 초기에는 역량에 대한 사전 지식이 없는 구성원들이 어떻게 역량을 만들어야 할지 또는 만든 역량이 어떻게 활용될지 등 전반적으로 이해가 부족하다. 그래서 초기에 개발된 역량모델의 경우, 어떤 역량은 너무 세부적인 지식이나 기술에 해당하고, 어떤 것은 너무 광범위하게 도출된 것이기도 하며, 사용하는 용어에 있어서도 정제되고 세련된 용어보다는 현장에서 사용하는 용어들이 대부분이다. 그러나 이와 같은 과정이 일정 기간 지속되면서 역량모델이 점차 현장 업무에 맞게 수정되어 가고 시간이 지날수록 안정화되어

성장하게 되는 것이다.

4.2.2 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 절차

웹 2.0 방식의 직무역량모델링 절차는 “준비작업, 직무역량모델링 작업, 직무역량 정제”의 3단계로 크게 나눌 수 있다. 여기서 특히, 역량모델링 작업을 할 수 있는 사전 작업으로서 홈페이지 개발 등의 준비작업을 철저히 해야 한다. 각 단계에 대한 상세 절차는 다음과 같다.

표 7. 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 작업 절차

절차	상세절차
가. 준비작업	1) 조직별 인사담당자 선정 2) 기업 내 직무 분류 3) 대표 참여자 선발 4) 역량모델링 작업 홈페이지 개발
나. 직무역량모델링 작업	1) 역량모델링 워크숍 2) 홈페이지를 통한 역량모델링 작업
다. 전 구성원 참여를 통한 직무역량 정제	1) 홈페이지를 통한 역량에 대한 의견 개선 2) 홈페이지를 통한 역량에 대한 정제

가. 준비작업

1) 조직 별 인사담당자 선정

조직 별 인사담당자는 직무 별로 해당 분야에 전문적 지식을 보유한 적합한 구성원으로 선발하여 직무역량 모델링 작업에 참여할 수 있도록 해야 하고, 일반 구성원과 부서장에게 직무역량모델링 작업의 취지, 주요 일정 및 결과 활용에 대해 커뮤니케이션 하여 해당 조직에서 직무역량모델링 작업에 지속적인 관심을 가지고 참여할 수 있도록 하는 역할을 수행한다. 이를 위하여 조직 별 인사담당자는 해당 조직의 인력관리를 담당하는 직원으로 선정하며 인력관리를 담당하는 직원이 없을 경우에는 별도로 선정한다.

2) 기업 내 직무 분류

조직 별 책임자는 직무 분류에 대한 기초적인 교육을 받은 후 해당 조직에 있는 직무를 분류하게 된다. 직무 분류 기준은 유사한 지식과 기술을 업무에 활용하는 몇 개의 업무를 묶어서 만든다. 그러나 직무와 기업의 부서와는 서로 다르다. 기업의 부서도 유사한 업무를 묶

어서 만들지만, 부서의 경우는 효율적 업무 추진을 기준으로 나누기 때문에 업무가 같아도 지역적으로 거리가 있는 경우에는 지역별로 서로 다른 부서를 만들기도 하며, 업무가 너무 많거나 해당 부서원이 너무 많을 경우에도 효율적 조직관리를 위해 부서를 작게 나누기도 한다. 그러나 직무의 경우는 업무를 수행할 때 유사한 지식이나 기술을 사용하느냐가 1차적 판단 기준이 되고 조직 내에서 활용할 수 있는 수준으로 직무를 세분화하여 분류한다. 직무를 세분화한다는 의미는 직무 별로 역량모델, 역량에 기반한 교육체계, 역량 평가 체계 등을 갖추어야 하므로 세분화하면 할수록 정교해지고 정확해 지지만 관리해야 할 요소들이 많아지기 때문에 조직에서 감당할 정도의 직무 수가 적당하다. 현재까지 웹 2.0 방식이 직무역량모델링 작업을 실시한 대기업 및 정부 조직의 경우도 직무 개수가 50개를 넘지 않는다.

3) 대표 참여자 선발

조직 별 책임자는 조직 구성원들 중에서 경험이 풍부하고 전문가 수준의 역량을 갖춘 구성원으로 선발한다. 직무역량모델링 작업을 위해서 선발하는 참여자는 통상적으로 팀 별 1명 정도씩 선발하는데, 이는 선발된 참여자가 팀 내의 모든 업무와 이에 필요한 역량을 제대로 알지 못해도 팀 내에서는 커뮤니케이션이 원활히 일어날 수 있으므로 팀 내에서 다른 구성원의 의견을 수렴을 하여 역량에 반영시킬 수 있기 때문이다. 조직 별 책임자는 이렇게 선발된 팀 별 참여자를 직무 별로 배정한다.

4) 역량모델링 작업 홈페이지 개발

웹 2.0 방식으로 직무역량모델링 작업을 실행하기 위해 이를 위한 홈페이지를 개발하여 사용한다. 홈페이지의 기능으로는 직무분석을 통해 해당 업무 수행에 필요한 역량을 도출할 수 있고 도출한 역량을 상세히 기술하는 역량기술서를 작성할 수 있어야 한다. 통상적으로 기업에서 개발된 직무역량모델이 가장 먼저 활용되는 분야가 교육분야이다. 따라서 직무역량모델링 시 교육 체계도 같이 수립하는 경우가 많은데, 웹 2.0 방식의 직

무역량모델링 방법에서는 역량모델링 작업과 동시에 직무교육체계를 수립하게 된다. 이렇게 직무교육체계까지 역량모델링 작업 시에 만드는 것은 참여자들이 역량모델이 향후 어떻게 활용될 수 있는지를 명확히 알 수 있고, 실질적으로 본인 및 주변 동료들에게 도움이 되는 활동을 할 수 있다는 자부심과 책임감을 느낄 수 있기 때문에 더욱 관심을 가지고 역량모델링 작업에 참여할 수 있기 때문이다.

나. 직무역량모델링 작업

1) 역량모델링 워크숍

참여자로 선발된 구성원을 대상으로 직무역량모델링 워크숍을 실시한다. 워크숍을 개최하는 목적은 직무역량모델링 작업에 대한 배경 및 목적을 설명하고 구체적으로 어떻게 역량모델링 작업을 실시해야 하는지에 대한 역량모델링 절차 및 방법에 대해서 설명하기 위해서이다. 워크숍은 직무 별로 시행되며 이를 통해 해당 직무의 업무를 책무(Duty)와 단위업무(Task)로 세분화하는 분류 작업을 거친다. 이렇게 업무를 세분화하는 이유는 업무에 필요한 직무역량이 구체적으로 연상되어 이를 누락됨이 없이 도출될 수 있기 때문이다. 업무를 직무(Job)-책무(Duty)-단위업무(Task) 3단계로 세분화하고 단위업무 수행에 필요한 지식, 기술, 태도를 도출하여 역량 명으로 정한다.

2) 홈페이지를 통한 역량모델링 작업

직무역량모델링 워크숍에 직무를 대표하는 구성원이 참여한다 해도 팀에서 하는 모든 일을 담당자와 같은 수준으로 알기 어렵다. 따라서 워크숍에 참석하여 직무역량모델링 작업 방법 및 절차를 습득한 구성원이 팀으로 돌아와서 팀원들과 협의하여 어떤 역량 명을 추가, 삭제할 것인지를 결정하고 이를 홈페이지에 반영한다. 이렇게 하면 팀원 전체가 역량모델링 작업에 참여한 효과를 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 역량도 누락됨이 없이 도출된다. 또한 홈페이지 상에서 도출된 역량 별로 이를 구체적으로 설명하는 역량 기술서를 입력해야 하는데, 이 역량기술서에는 역량이 담고 있는 내용, 학습목표, 역량을 향상시키기 위해서 학습해야 할 학습과정,

역량과 관련된 사내 매뉴얼, 사내 전문가, 사외 전문가 등을 입력하게 된다. 이렇게 역량기술서에 역량 별로 필요한 학습자들이 등록되고 교육과정도 연결되므로 별도의 교육체계 수립 절차 없이 교육체계를 수립할 수 있다. 역량기술서에 담은 내용이 상당히 구체적이고 상세하기 때문에 이 정보를 이용하여 교육과정개발, 역량수준 평가 등에 바로 활용할 수 있다. 역량기술서 입력도 대표 참여자뿐 아니라 구성원 누구나 입력할 수 있으므로 본인이 맡은 업무나 잘 알고 있는 역량이 있으면 홈페이지에 접속해서 입력, 수정하면 된다.



그림 2. 최종 도출된 부서 별 직무 목록



그림 3. 각 직무 별 역량 등록 및 역량기술서 작성

다. 전 구성원 참여와 공유를 통한 직무역량 정제
 1) 홈페이지를 통한 역량에 대한 의견 개진
 조직 구성원들이 홈페이지를 통해 개발한 직무역량 모델은 구성원들의 이해도와 수용도를 높일 수 있고, 개발된 직무역량모델은 직원 교육이나 평가 등 업무에

잘 활용할 수 있게 된다. 역량 명 및 역량기술서가 작성 이 되면 해당 직무에 있는 구성원들이 이를 확인하고, 의견이 있을 경우 댓글을 달게 하여 역량을 정제하는 작업을 진행한다. 이와 같이 홈페이지를 통해서 모든 구성원이 역량모델링 작업에 참여하게 함으로써 역량에 대한 완성도를 높일 수 있는 것이다.

2) 홈페이지를 통한 역량에 대한 정제

구성원들이 역량 별로 역량기술서를 작성하면 이에 대한 최종 검토 작업은 역량전문가가 하게 된다. 역량전문가는 내용이 충분하지 않거나, 형식에 맞지 않게 기술된 것에 대하여 홈페이지에 댓글을 등록한다. 역량 별 담당 구성원은 다른 구성원 및 역량전문가가 작성한 댓글을 보고 역량 기술서를 보완한다. 이런 과정을 몇 차례 거치면서 역량이 정제되어 완성된 역량이 만들어 지게 된다. 역량모델링 작업은 특정 기간에 완성해야 하므로 대표 참여자를 역량 별 책임자로 임명하여 역량 별로 등록된 구성원의 의견을 반영하여 최종 역량기술서를 완성하게 된다. 또한 역량전문가는 관리자로 활동하면서 역량 기술서에서 보완해야 할 부분이 무엇인지를 댓글을 통해서 알려주고, 최종 완료여부를 판단하게 된다. 모든 역량에 대해서 보완 완료가 되면 역량모델링 작업이 끝나게 된다.

4.3 웹 2.0 방식과 전문가 중심의 직무역량모델링 방법 비교

두 가지 직무역량모델링 방법을 비교 분석하기 위하여 두 방식을 사용하여 직무역량을 개발한 경험이 있는 국내 S사를 대상으로 조사하였다. S사의 두 가지 방법의 역량모델링 작업 시기가 2년간의 차이가 있었기 때문에 시간의 흐름에 따라 역량 변화가 많은 전문 기술 직무보다는 변화가 적은 인력육성(HRD) 직무를 대상으로 설문을 실시하였다.

설문의 공정성을 위하여 설문 응답자가 어떤 방법론을 사용하여 도출한 역량 결과인지를 알지 못하도록 웹 2.0 방식의 직무역량모델링을 A 방법론이라고 하였고, 기존 전문가 중심의 직무역량모델링 방법을 B 방법론이라고 하였다. 설문은 웹 2.0 방식의 직무역량 모델링

방법론과 기존 전문가 중심의 직무역량 모델링 방법론을 활용하여 도출된 HRD(인력육성)직무 역량모델의 정확성, 수용성, 유용성에 대하여 설문하였다.

설문 응답자의 성별은 남성이 56.3%, 여성이 43.8%로 고르게 분포 되었다. 연령은 26~30세, 36세~40세가 전체 62.5%를 차지하여 가장 많았다. 응답자의 학력은 대졸이 68.8%로 과반수를 나타내었다.

웹 2.0 방식의 직무역량 모델링 방식과 전문가 중심의 직무역량 모델링 방식을 활용하여 도출된 HRD(인력육성)직무 역량모델의 정확성, 수용성, 유용성을 알아보기 위해 실시한 설문에서 측정항목들의 요인에 대한 타당성과 신뢰도 검증을 실시하였다. 타당성 검증은 직각회전(orthogonal rotation)방식에 의한 베리맥스(varimax)법을 이용하여 요인분석(factor analysis)를 하였고, 측정도구의 문항 간에 얼마나 일관성이 있는가를 분석하는 신뢰도 검증을 위해서는 Cronbach's α 계수를 계산하였다. 타당성 검증에서의 요인 추출은 주성분 분석방법을 이용하였고, 요인 적재치(Factor loading)은 0.5 이상을 기준으로 하였다. 신뢰도 검증에서는 설문에서의 측정 항목들이 본 연구에서 새로이 개발된 항목이기 때문에 0.6을 최저 허용치로 사용하였다.

요인분석을 통해 제거된 적재치(Factor loading) 기준인 0.5 이하로 나타나 제외된 4개의 문항을 제외하고 총 18개의 문항이 추출되었으며, 역량의 정확성에서 웹 2.0 방식(3문항), 전문가 중심의 방식(3문항), 역량의 수용성에서 웹 2.0 방식(2문항), 전문가 중심의 방식(2문항), 역량의 유용성에서 웹 2.0 방식(4문항), 전문가 중심의 방식(4문항)이 단일 요인으로 묶여 상호 관련성이 있는 것으로 판단되었다. 두 방식에 대한 역량의 정확성, 수용성 그리고 역량기술서의 유용성에 대한 신뢰도 검증 결과 모두 Cronbach's α 값이 0.6 이상으로 측정도구의 신뢰도가 있음이 검증되었다.

역량의 정확성, 역량의 수용성, 역량기술서의 유용성에 있어서 웹 2.0 방식과 전문가 중심의 방식에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위해 두 방식에 대한 차이검정을 실시하였다. 각 방식에 따른 차이분석 결과는 아래와 같다.

표 8. A방법론과 B방법론간의 항목별 차이의 검정 결과

구분		평균	N	표준편차	t	유의확률 (양쪽)
역량의 정확성	웹 2.0방식(A)	5.79	32	0.86	8.57	0.000
	전문가 중심의 방식(B)	3.33	32	1.34		
역량의 수용성	웹 2.0방식(A)	5.75	32	0.93	6.16	0.000
	전문가 중심의 방식(B)	3.94	32	1.53		
역량 기술서의 유용성	웹 2.0방식(A)	5.65	32	1.11	6.52	0.000
	전문가 중심의 방식(B)	3.51	32	1.49		

역량의 정확성, 역량의 수용성, 역량기술서의 유용성에 있어서 두 방식의 차이를 분석한 결과, 역량의 정확성은 자유도 31에서 t값이 8.57, 유의확률이 0.000으로 역량의 정확성에서 웹 2.0 방식이 더 정확하다 라고 결론을 내릴 수 있다. 역량의 수용성은 자유도 31에서 t값이 6.16, 유의확률이 0.000으로 역량의 수용성에서 웹 2.0 방식이 더 수용성이 크다 라고 결론을 내릴 수 있다. 마지막으로 역량기술서의 유용성은 자유도 31에서 t값이 6.52, 유의확률이 0.000으로 역량기술서의 유용성에서 웹 2.0 방식의 역량기술서가 더 유용하다 라고 결론을 내릴 수 있다.

결론적으로, 웹 2.0 방식의 직무역량모델링을 방법과 기존 전문가 중심의 직무역량모델링 방법으로 개발된 역량의 정확성, 수용성, 역량기술서의 유용성의 차이를 살펴본 결과, 웹 2.0 방식의 직무역량 모델링 방법으로 도출한 역량이 기존의 전문가 중심의 방법으로 개발한 직무역량보다 역량의 수용성과 정확성 그리고 유용성이 더 높다는 결론이 도출되었다.

또한, 기업에서 활용하기 좋은 직무역량모델 방법론 설문 결과는 [표 9]와 같다.

표 9. 기업에서 활용하기 좋은 직무역량모델 방법론 설문 결과

구분	빈도	유효 퍼센트(%)
A 방법론	28	87.5
B 방법론	4	12.5
합계	32	100.0

결론적으로, 웹 2.0 방식과 전문가 중심의 직무역량모델링 방법을 비교 분석한 결과 웹 2.0 방식의 직무역량 모델링 방법을 개발한 역량모델이 기존 전문가 중심의 역량모델링 방법으로 개발한 역량모델보다 우수하다고 볼 수 있다.

V. 논의

현대 기업경영에 있어서 우수한 인재를 보유하고 있는 기업이 기업 경쟁력 측면에서 더욱 중요해 짐에 따라서 많은 기업에서 직무역량모델을 개발하여 활용하고 있다. 하지만, 직무역량모델을 개발하고도 상당수의 기업에서는 개발된 역량모델을 활용하여 기본적으로 활용하는 분야인 교육체계에도 제대로 반영하지 못하고 있는 것으로 조사되었다. 이렇게 직무역량모델을 활용하지 못하는 이유는 현장 업무를 역량에 제대로 반영하지 못하였거나, 역량모델이 인력육성이나 인력관리에 활용할 정도로 자세한 정보를 담고 있지 않기 때문이다.

기존의 전문가가 중심이 되어 개발한 역량모델의 문제점을 개선할 수 있는 방법으로 기업의 일반 구성원이 중심이 되어 역량을 개발하는 웹 2.0 방식의 직무역량 모델링 방법을 개발하고 이를 적용해 보았다. 그래서 웹 2.0 방식으로 개발한 직무역량모델과 기존 전문가가 중심이 되어 개발한 직무역량모델에 대하여 도출된 역량명의 정확성, 수용성 그리고, 역량이 담고 있는 내용을 상세히 기술한 역량기술서의 유용성을 비교해 본 결과 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법이 더 우수한 것으로 판명되었다. 또한, 도출된 직무역량 개수에 있어서 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법으로 개발된 역량모델이 기존의 전문가가 중심이 되어 개발한 역량모델보다 16배 정도 많은 것으로 분석되었다. 이렇게 역량 개수가 많이 도출된 것은 그만큼 구체적인 역량이 도출되었다는 것을 의미한다.

이렇게, 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법이 기존에 전문가들이 도출한 역량모델링 방법보다 우수한 결과를 얻을 수 있었던 것은 웹 2.0의 핵심인 집단지성을 활용했기 때문이다. 많은 일반 다수의 지성을 참여, 개방,

공유를 통하여 모으면 일부 전문가보다 우수할 수 있다는 집단지성의 신념을 직무역량모델링에서도 다시 한번 확인시켜 주었다. 또한, 웹 2.0의 정신인 참여, 개발, 공유를 통하여 직무역량모델링 같이 특수한 업무에서 활용하여 좋은 성과를 얻을 수 있다는 것을 증명함으로써 다양한 분야에서 웹 2.0을 활용할 수 있기를 기대해 본다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

본 연구에서는 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법과 기존 전문가 중심의 역량모델링 방법을 비교하였는데 현재까지 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법을 적용하여 직무역량모델을 개발한 기업이나 조직은 아직 불과 3 개 밖에 되지 않아서 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법이 기존 전문가 중심의 역량모델링 방법보다 우수하다고 일반화시키는 것은 어렵다. 다만, 직무역량모델링 작업 시 다수의 일반 구성원이 가지고 있는 지성을 모으면 전문가보다 좋은 성과를 낼 수 있다는 하나의 사례 분석 결과로 볼 수 있어 일반화시키기 어렵다.

또한, 직무역량모델에 있어서 좋은 역량모델을 역량의 개수만으로 정의할 수는 없다. 직무역량의 개수는 역량이 구체적으로 도출되었는지를 확인할 수 있는 하나의 지표로 활용할 수 있을 수는 있어도 역량이 많다고 제대로 역량이 도출된 것은 아니다. 역량의 개수는 기업의 필요에 따라서 조정될 수 있는 것으로 역량 개수가 많으면 역량이 구체적이고 세밀하지만 조직에서 역량모델을 관리하거나 유지하는 데 많은 노력이 필요하므로 조직의 현실을 반영하여 도출하는 것이 타당하다.

그리고, 기존의 직무역량모델링 방법도 매우 다양한데 본 연구에서는 단순히 직무역량모델링의 주체에 따라서 일반 구성원이 주체가 된 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법과 기존의 전문가 중심의 역량 직무역량모델링 방법으로 이분법적으로 구분하였다.

향후, 연구가 계속된다면 많은 기업에서 웹 2.0 방식의 직무역량모델링 방법을 활용하여 직무역량모델을 개발하여 활용한다면 많은 기업을 대상으로 비교 분석이 가능할 때 일반화된 비교 분석을 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강여진, 공무원 노사관계 전문인력 역량분석, 한국행정연구원, 2005.
- [2] 김민구, “네티즌이 만든 백과사전 위키피디아”, 주간조선, 2006(1).
- [3] 김병국, 권오철, “지방자치단체 역량평가를 위한 지표개발 연구 :내부조직역량 평가 체계 구축을 위한 시론”, 한국지방자치학회보, 제11권, 제4호, pp.53-73, 1999.
- [4] 김재근, “차세대 스타‘웹(Web)2.0’무서운 질주”, 주간조선, 2000(1).
- [5] 박준성, *인터랙티브 인사평가시스템*, 명경사, 2001.
- [6] 우성민, “기반 역량(Foundation Cmpetency) 교육 프로그램의 효과성에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 2001.
- [7] 이동희, “역량모델링을 통한 직무역량개발에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
- [8] 이재경, “역량기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰 : 마케팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로”, 교육 공학 연구, 제18권, 제4호, 2002.
- [9] 이흥민, 김종인, *핵심역량 핵심인재*, 리드리드출판, 2003.
- [10] 진주현, “표준역량모델”, 성신여자대학교 대학원 석사학위논문, 2006.
- [11] 최순옥, “나눔의 IT문화 이제는 학교다”, 집단지성을 활용한 대표 사례, 전자신문, 2007(9).
- [12] 한재선, “KAIST ‘웹 2.0 특강’ 지상중계 ③ 집단지성의 활용”, 중앙일보, 2007(5).
- [13] 이준기, “웹 2.0과 비즈니스 전략에 대한 고찰”, *Telecommunication Review*, 2007(8).
- [14] 헤이컨셀팅 그룹, High Performer 컨퍼턴, 시그마인사이트컴, 2002.
- [15] P. Cardona and M. N. Chinchilla, “Evaluating and Developing Management Competencies,” Technicalnote of the Research Department at

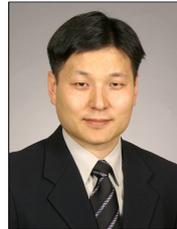
IESE, International Graduate School of Management, University of Navarra, Barcelona-Madrid, IES085.02/16/00, 1999.

- [16] D. D. David, *Competency Based Performance Improvement*, HRD Press, Inc, 1993.
- [17] N. G. In Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, E. A. Fleishman (Eds.), L. I. Wetrogan, and C. E. Uhlman, J. C. Marshal-Mies "Development of prototype occupational information network content model," Vol.1, 10.1-10.39, Utah : Utah Department of Employment Security, Contact pp..94-54, 1995.
- [18] G. O. Klemp, "The assessment of occupational competence," Washington, D. C. : Report to the National Institute of Education, 1980.
- [19] Lassey, *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, 1998.
- [20] C. McClelland, "Testing for Competence rather than for Intelligence," *American Psychologist*, Vol.28, No.1, 1973(1).
- [21] P. A. McLagan, "The models, On American Society for Training and Development(Ed.)," *Models for HRD practice*, Alexandria, VA: Author, 1997(5).
- [22] S. B. Parry, "The quest for competencies," *Training*, Vol.33, No.7, pp.48-56, 1996(7).

저 자 소 개

황 은 동(Eun-Dong Hwang)

정회원



- 1991년 2월 : 서강대학교 전자공학(이학사)
- 2008년 2월 : 연세대학교 정보대학원(석사)
- 1994년 ~ 현재 : 현재 SK텔레콤 근무

▪ 2008년 ~ 현재 : 한국조직경영개발학회 이사
 <관심분야> : 역량모델링, 중소기업 직업능력 향상, e-HRD 시스템, e-Learning

정 윤 민(Yun-Min Jung)

준회원



- 2007년 2월 : 연세대학교 경영정보학과(이학사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 연세대학교 정보대학원 시스템 통합관리 전공 석사 과정

<관심분야> : ASP/SaaS, Cloud Computing, 웹 2.0

김 수 연(Soo-Yeon Kim)

준회원



- 2006년 6월 : Northwood University 호텔 경영학과
- 2008년 3월 ~ 현재 : 연세대학교 정보대학원 디지털비즈니스 전공 석사과정

<관심분야> : u-business, 지식경영, NSD